**جایگاه شورای مدیران**

**جلسه شورای مدیران – 5مهر99**

فهرست

[مقدمه بحث 1](#_Toc52647442)

[اراده‌ی جمعی 2](#_Toc52647443)

[مدیریت، هنر تصمیم گیری 3](#_Toc52647444)

[ابعاد تصمیم‌گیری جمعی و مسئولیت آن 5](#_Toc52647445)

[شیوه‌های تصمیم‌گیری مدیریتی(شیوه‌های حل مسئله) 5](#_Toc52647446)

[تفاوت مشورت و شورا 6](#_Toc52647447)

[تفاوت شورا با گروه مباحثاتی 7](#_Toc52647448)

[تطبیق بر شورای مدیران 7](#_Toc52647449)

[محدودیت‌های تصمیم‌گیری 7](#_Toc52647450)

[جایگاه مدیران در جلسه شورای مدیران 8](#_Toc52647451)

[ماهیت شورای مدیران 8](#_Toc52647452)

[لوازم و تبعات مدل‌های برگزاری جلسات 11](#_Toc52647453)

[پرهیز از کلیشه‌ها 12](#_Toc52647454)

اعوذ بالله من الشیطان الرجیم، بسم الله الرحمن الرحیم وَ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعالَمِينَ وَ صَلَّى اللَّهُ عَلَى سَيِّدِنَا مُحَمَّد وَ عَلَى‏ أَهْلِ‏ بَيْتِهِ‏ الطَّيِّبِينَ‏ الطَّاهِرِينَ الْمَعْصُومِين‏ المُکرَّمین و لَعَنَهُ‏ اللَّه‏ عَلَى‏ أَعْدَائِهِم‏‏ إِلَى‏ يَوْمِ‏ الدِّين‏.

رَبِّ أَدْخِلْني‏ مُدْخَلَ صِدْقٍ وَ أَخْرِجْني‏ مُخْرَجَ صِدْقٍ وَ اجْعَلْ لي‏ مِنْ لَدُنْكَ سُلْطاناً نَصيرا[[1]](#footnote-1)

# مقدمه بحث

اولاً تشکر می‌کنم از همه بزرگواران که لطف کردند و زمان خودشان را در اختیار قرار دادند. ثانیا در هفته دفاع مقدس خاطره رشادت‌ها و حماسه‌ها و پایداری هشت سال دفاع مقدس را گرامی می‌داریم. خدای متعال را هم قسم می‌دهیم به حق شهدا روزی شهادت را نصیب ما هم بگرداند و ما را با شهدا محشور فرماید.

در این مدت که مصدع هستم تمام تلاش خود را به کار گرفته‌ام تا با مجموعه آشنا شوم و ویژگی‌ها و پیشینه این معاونت را احراز کنم. به همین جهت جلساتی به صورت فردی با مدیران، کارشناسان، کارشناسان مسئول و سایر پرسنل و جلساتی هم با واحدها و ادارات گرفته شده است و در جریان برنامه‌ها قرار گرفته‌ام.

این طور در نظر گرفته‌ام که تا تسلط حاصل نشده سرعت نگیرم و با حوصله و متانت بیشتری وارد شوم و جوانب مسئله را از نزدیک بشناسم و بسنجم. این جلسه دو بخش دارد.

در بخش اول که بخش خسته‌کننده جلسه است عرایض یک‌جانبه‌ای تقدیم می‌دارم که شاید بین آن مطالبی به نظر شما برسد و یادداشت فرمایید.

بخش دوم بخش مباحثه و گفتگوی طرفینی است که البته نسبت به نوبت گذشته زمان بیشتری به آن اختصاص خواهد یافت.

# اراده‌ی جمعی

در ادارات، سازمان‌ها و نهادها حقیقتاً یک کار گروهی انجام می‌گیرد و انسان فردی تبدیل به انسان جمعی می‌شود. اراده فردی تبدیل به اراده جمعی می‌شود. خدای متعال ما انسان‌ها را صاحب اراده آفریده است و اراده و عزم جوهره انسانیت است.[[2]](#footnote-2) ما دو رقم اراده داریم: یک اراده فردی و یک اراده جمعی. اراده فردی در جایی تحقق دارد که من تنها هستم؛ فرض کنید خدای متعال تنها یک موجود آفریده و آن هم من هستم و تنها زندگی می‌کنم. این آدم تنها چیزی را تشخیص می‌دهد و اراده می‌کند یعنی کاری را به اختیار خود انجام می‌دهد. مثلا این جسم را جابه‌جا می‌کند. البته اراده ما بی‌نهایت نیست یعنی همه چیز را نمی‌توانیم اراده کنیم و همه چیز در اختیار ما نیست؛ توان محدودی داریم که متناسب با آن می‌توانیم اراده بکنیم. من نمی‌توانم اراده کنم که این ساختمان را با جابجا کنم یا نمی‌توانم اراده کنم که پرواز بکنم. ولی می‌توانم اراده کنم که از اینجا بیرون بروم و یا سکوت کنم. اینها می‌شود اراده‌های فردی. کنارش اراده‌ای داریم به نام اراده جمعی. اراده جمعی جمع اراده‌های فردی نیست یعنی چند تا اراده فردی را کنار هم بگذاریم اراده جمعی پدید نمی‌آید. اراده جمعی چیزی فراتر از اراده‌های فردی است. یعنی اگر چند اراده فردی را کنار هم بگذاریم اراده جمعی پدید نمی‌آید. در واقع اراده جمعی یک اراده است نه اراده‌ها. منتها اراده‌ای که توسط جمع انجام می‌گیرد. طبیعتا وقتی انسان‌ها کنار هم قرار می‌گیرند توانایی‌شان افزایش پیدا می‌کند. با این توان بزرگ‌تر کار بزرگ‌تری می‌توانند انجام دهند.

مثال خیلی روشنی که می‌توانیم بزنیم این است:

*فرض کنیم در خیابانی می‌رویم. می‌بینیم ماشینی چرخش در چاله افتاده و راننده هر چیه تلاش می‌کند نمی‌تواند آن را بیرون آورد. من به تنهایی با این کمر آسیب‌دیده و ناتوان هیچ کمکی به او نمی‌توانم بکنم، نهایت اینکه برایش دعا می‌کنم و از کنارش رد می‌شوم. شما هم همین طور. دیگران هم همین‌طور. همه هم تمسک می‌کنیم به آیه «لا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفسًا إِلّا وُسعَها»[[3]](#footnote-3) و می‌گوییم چون وسع ما نمیرسد تکلیفی نداریم! این حرف در مجموع حرف غلطی است. استناد به آیه غلطش اینجاست که گرچه من به تنهایی نمی‌توانم کاری بکنم ولی یک اراده پنهان وجود دارد که با آن می‌توانیم ماشین را بیرون آوریم و آن اراده جمعی است. یک نفر باید جلو بیفتد و رفقا را جمع کند همه زیر ماشین را بگیرند و آن را بیرون آورند.*

اینجا اراده جمعی شکل می‌گیرد. اراده جمعی، جمع اراده‌ها نیست. جمع اراده‌ها این گونه است که من ساعت 7 صبح زیر ماشین را بگیرم و تلاش کنم. شما ساعت 7:05 دقیقه ، دیگری ساعت 7:10 دقیقه و... در این صورت هیج کاری نمی‌توانیم بکنیم و هیچ اتفاقی نمی‌افتد با این که اراده‌ّها برای انجام این کار همه جمع شده است.

اما در اراده جمعی علاوه بر اینکه همه افراد باید اندک توانایی داشته باشند و انگیزه‌ای برای اقدام داشته باشند. آن اراده باید در لحظه‌ی متناسب اعمال شود و اراده تابع یک اراده محوری باشد. یعنی یک نفر جلو بیفتد و بگوید رفقا زیر این ماشین را بگیریم و مابقی تبعیت کنند. اگر موقعی که آن شخص می‌گوید «یاعلی، بلند کنید» یکی به سراغ خواندن پیامک برود. دیگری یادش می‌آید که بند کفشش را نبسته. دیگری با رفیقش صحبت کند و... این شخص بگوید «یاعلی»، هیچ اتفاقی نمی‌افتد.

اراده جمعی وقتی شکل می‌گیرد که تبعیت در کار باشد. یعنی من تصمیم بگیرم از اراده فردی خودم دست بردارم و اراده فردی خود را تابعِ اراده‌‌ی محوری کنم. آن اراده‌ی محوری "ولیّ یا امام" نام دارد یا به اصطلاح امروزی "مدیر (سرپرست)" باید اراده‌‌های فردی، تابع اراده ولی باشد تا اراده‌ی جمعی شکل بگیرد و اراده‌ی جمعی با تبعیت شکل می‌گیرد.

خلاصه اینکه ما یک شخصیت فردی داریم و یک شخصیت گروهی. یک اراده فردی داریم و یک اراده جمعی. چون توان و اراده‌ی فردی داریم تکلیف فردی داریم و چون توان و اراده‌ی جمعی داریم، تکالیف جمعی هم داریم. یعنی درآوردن آن ماشین از چاله، می‌شود «تکلیف» ما. و من نمی‌توانم بگم لایکلف‌الله نفسا الا وسعها.

منتها تکلیفی که مشروط به تحقق جمع است و یک نفر باید جلو بیفتد و این کار را انجام دهد.

کاری که ما در این نهاد داریم تحقق یک اراده جمعی است. در این اراده جمعی، «همه» باید با همدیگر زیر یک بار را بگیریم و خیلی جاها از اراده‌های فردی خود صرف نظر کنیم تا این کار جمعی بزرگ را راه بیاندازیم.

همه یعنی چه کسی؟ یعنی بنده، شما، کارشناسان مسئول، کارشناسان و سایر پرسنل، معاونان تهذیب استانی، معاونان تهذیب مدارس، اعضای شورای تهذیب مدارس. کل این شبکه، یک شبکه انسانی واحد برای انجام دادن یک کار بزرگ جمعی است که نه از من به تنهایی برمی آید نه از شما و نه از کسی دیگر.

# مدیریت، هنر تصمیم گیری

یکی از مهم‌ترین شئون کار جمعی، تصمیم‌گیری است. در کتاب‌های علم مدیریت، نوشته‌اند مدیریت هنر تصمیم‌گیری است.[[4]](#footnote-4)

تصمیم‌گیری یعنی عزمی برای اقدام و عمل پدید آوردن. هر کس در حیطه عمل شخصی خود تصمیم‌گیری‌هایی دارد. مثلا من تصمیم می‌گیرم فلان چیز را بخرم. این عزم، جزمی می‌شود برای عمل.

در زندگی جمعی هم طبیعتا ما باید تصمیم‌گیری‌هایی داشته باشیم. ممکن است ما به این نتیجه برسیم که فلان طرح را انجام دهیم، این تصمیم‌گیری نیاز دارد. ممکن است تصمیم بگیریم کاری را شتاب دهیم یا اولویت اول قرار دهیم و بر همه‌ی کارهای دیگر مقدم کنیم. یک مورد را ستاره‌دار کنیم. ممکن است به نتیجه برسیم که فلان طرح را متوقف کنیم و آن را دنبال نکنیم. ممکن است بخواهیم اداره‌ای در کنار این اداره‌های تشکیل دهیم. یا تصمیم بگیریم اداره‌ای را منحل کنیم یا دو اداره را ادغام کنیم یا دو واحد را در یک اداره از هم تفکیک کنیم. کسی را جذب کنیم. این‌ها همه تصمیم‌گیری جمعی می‌خواهد. نه تصمیم‌گیری فردی. چرا گفته‌اند مدیریت، هنر تصمیم‌گیری است؟ چون اگر ابعاد مسئله کاملا روشن باشد آن تصمیمی که می‌خواهیم بگیریم خیر و شرّش، امکان و عدم امکانش، هزینه و فایده‌اش کاملا معلوم است. اگر اینگونه باشد تصمیم‌گیری هنر نیست.در این چنین شرایطی خیلی روشن است که صلاح این هست، امکان هم دارد، اولویت هم دارد، دیگر معطّلی نداریم.

هنر تصمیم گیری، مربوط به جایی است که زوایای کار مخفی است و معلوم نیست که آیا خیر است یا شر؟ هزینه‌اش چقدر است؟ فایده‌اش چیست؟ اولویت دارد یا ندارد؟ این‌جاست که تصمیم‌گیری دشوار می‌شود.

گاهی وقت‌ها ما می‌توانیم با یک تلاش مختصر مثلا با یک هفته مطالعه مسئله را حل کنیم. در اینجا باز تصمیم‌گیری سخت نیست؛ ولی مواردی هست که امکان روشن کردن زوایای مسئله وجود ندارد. یعنی ما به یقین 100% ریاضی دست پیدا نمی‌کنیم یا اگر امکان‌پذیر باشد آن قدر مئونه دارد که نمی‌توانیم انجام دهیم. مثلا باید برای حل یک مساله پژوهشکده‌ای تاسیس کنیم و10 نیروی پژوهشگر استخدام کنیم. آنها هم مثلا 2 سال فرصت داشته باشند تحقیق کنند تا موضوع را به سرانجام رسانند. خوب ما نمی‌توانیم این مئونه را بپردازیم. ما باید مثلا تا یک ماه دیگر تصمیم بگیریم. فرصت تصمیم‌گیری بی‌نهایت نیست.

گاهی پیش می‌آید که این یقین در کار جمعی برای کسی حاصل شده، برای دیگران حاصل نشده است. یعنی بین خود اختلاف داریم. یک نفر می‌گوید برای من این مسئله مثل روز روشن است. ولی دیگران نتوانستند بدان پی ببرند و استدلال او هم برای دیگران مقبول نیست. اختلاف نظری پیش می‌آید. در مسائل چند بُعدی و چند ضلعی تصمیم‌گیری سخت است.

در زندگی فردی این اتفاق که می‌افتد. گاهی زود و گاهی دیر خیر و شر آن را تشخیص می‌دهیم. گاهی کمی مئونه دارد؛ مثلا باید 4 تا مشورت بگیریم که خیر و شر را تشخیص دهیم، به سرعت و سهولت انجام می‌دهیم و به نتیجه می‌رسیم. جاهایی هم هست که خیر و شر را نمی‌توانیم تشخیص دهیم. فرصت تصمیم‌گیری هم کوتاه است. مثلا تا دو هفته دیگر باید تصمیم بگیریم ثبت‌نام اینترنتی بکنیم. بعدش سایت را می‌بندند. در این دو هفته باید تصمیم بگیریم. اینجا چه کار می‌کنیم؟ ما اینجا حساب احتمالات می‌کنیم. وقتی یقین ریاضی 100 درصد حاصل نمی‌شود به احتمال قوی‌تر می‌توان اکتفا کرد. به حساب احتمالات یک طرف را ترجیح عقلایی می‌دهیم. سپس بر اساس آن تصمیم می‌گیریم.

تصمیم که گرفتیم، توابع این تصمیم‌گیری در زندگی فردی برعهده خود ماست. اگر خوب بود فایده اش را می‌بریم. اگر هم شری حاصل شد خودم تصمیم گرفته‌ام پای لرزش هم می‌نشینم.[[5]](#footnote-5)

**در زندگی فردی:** اگر خوب باشد یا بد باشد، خود شخص درگیر است و به دیگری مرتبط نیست. یعنی خود شخص مسئولیت تصمیمش را باید بپذیرد.

# ابعاد تصمیم‌گیری جمعی و مسئولیت آن

**اما در زندگی جمعی** دو چالش مهم داریم. یکی اینکه چه کسی متصدی تصمیم‌گیری است؟ یعنی تصمیم قطعی را چه کسی باید بگیرد؟ حکم نهایی را چه کسی انشا کند؟ چه کسی باید مسئله را تبدیل به **عزم** کند و به تبع آن چه کسی مسئولیت را بر عهده می‌گیرد؟

فرض کنید در طرحی 100 میلیون تومان بودجه جابجا می‌شود، چه کسی مسئولیت آن را بر عهده می‌گیرد؟ هم مسئولیت اخروی عندالله و هم مسئولیت دنیوی‌اش را.

نکته دوم: چه ملاک و اساس و فرایندی برای تصمیم‌گیری وجود دارد؟ با توجه به اینکه ما خیلی وقت‌ها به یقین دست پیدا نمی‌کنیم. فرایند تصمیم‌گیری باید چگونه باشد؟ طبیعتا همه جا نمی‌توانیم حساب احتمالات کنیم. در زندگی فردی می‌شد حساب احتمالات عقلایی کرد. اینجا نمی‌توانیم حساب احتمالات کنیم. به خاطر اینکه گاهی در مسائل پیچیده بین خود ما، اختلاف پیش می‌آید و احتمال برتر معلوم نیست.

# شیوه‌های تصمیم‌گیری مدیریتی(شیوه‌های حل مسئله)

چند شیوه برای تصمیم‌گیری مدیریتی می‌شود فرض کرد.

**1. تصمیم‌گیری تقلیدی و تعبدی:** مثلا بگوییم فلان استاد فرد بسیار متقی، خالص، زلال و با تجربه‌ای است. ما به ایشان اعتماد می‌کنیم. هر چه فرمود به اعتماد ایشان انجام می‌دهیم.

**2. تصمیم گیری استبدادی و تحکمی: یعنی مدیر** بر اساس تشخیص فردی خود از خیر و شرّ و صلاح و فساد تصمیم‌گیری کند. هر چه تشخیص داد، همان ابلاغ و اجرا شود. چون فعلا کار دست رئیس است و دیگران موظف هستند گوش کنند.

**3. تصمیم‌گیری استحسانی و ارتجالی:** صرفا بر اساس اذواق. بی‌مبنا، شتاب‌زده، و سلیقه‌ای.

**4. تصمیم‌گیری عقلانی مبتنی بر مشورت**: تصمیم در کارهیا مهم بر تشخیص جمع استوار شود. یعنی در تصمیم‌گیری از عقول دیگران و تشخیص عالمانه جمعی استفاده کنیم. مصالح و مفاسد را در مباحثه‌ای جمعی تشخیص دهیم. البته مباحثه کردن تصمیم نیست. بعد که مباحثه انجام گرفت، پس از گفتگو و مشورت اگر به صورت یقینی مسئله حل شد، تصمیم گرفته می‌شود. اگر همگان به یک ترجیح عقلایی جمعی رسیدند باز تصمیم گرفته می‌شود. اما مساله اینجاست که اگر به یقین یا ترجیح کامل نرسیدیم و اختلاف نظر بین ما باقی ماند اینجا چه کسی تصمیم بگیرد؟ یک احتمال این است که بعد از اینکه مباحثه جمعی انجام گرفت، مدیر خودش تصمیم نهایی را بگیرد و حکم قاطعانه را انشا و ابلاغ کند. این را بعضی از آیه شریفه وَ شاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذا عَزَمْتَ‏ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ[[6]](#footnote-6) استفاده کرده‌اند. یعنی تو موظف هستی که مشورت بگیری، منتها مشورت که گرفتی «عزمتَ». نگفته «عزمتُم». عزم نهایی را تو باید انجام انجام دهی و با توکل بر خدا اقدام کنی.

احتمال دیگر آن است که همانطور که کار جمعی است، تشخیص آن هم جمعی باشد، تصمیمش هم جمعی باشد. ساز و کار آن چیست؟ معمولا به رأی اکثریت این تصمیم گرفته می‌شود. وقتی این تصمیم گرفته شود، مسئولیت این تصمیم بر روی افراد سرشکن می‌شود. یعنی هر کدام از افراد حاضر در جلسه به تناسب تعداد افراد، درصدی تاثیر در تصمیم دارند و همان مقدار هم مسئول هستند. اگر 4 نفر هستیم در تصمیم هر کدام 25% یعنی یک چهارم در تصمیم‌گیری دخالت داریم و مسئولیت تصمیم را باید بپذیریم عند الله.

# تفاوت مشورت و شورا

مشورت کردن از قبیل مراجعه فرد به اهل خبره و تصمیم‌گیری فردی با استفاده از عقول دیگران است. فرض کنید می‌خواهم یک گوشی بخرم. برای اینکه مصلحت خود را تشخیص دهم با 4 نفر اهل خبره مشورت می‌کنم و چند سایت را مطالعه می‌کنم و اطلاعات خود را بالا می‌برم. آخر کار خودم باید تصمیم بگیرم. این مراجعه به اهل خبره است و نهایت آن تصمیم‌گیری فردی است که در آن، استفاده از عقول دیگران آمده است. این مشورت نامیده می‌شود.

اما شورا چیست؟ یک نهاد و سازه جمعی است برای تدبیر و تصمیم‌گیری جمعی.[[7]](#footnote-7) در مشورت تصمیم‌گیری فردی است؛ اما در شورا تصمیم‌گیری جمعی اتفاق می‌افتد. هر دو هم در قرآن هست. یک جا فرموده: وَ شاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذا عَزَمْت[[8]](#footnote-8)‏؛ مشورت بگیر خودت تصمیم بگیر. جای دیگر می‌فرماید: وَ أَمْرُهُمْ شُورى‏ بَيْنَهُمْ[[9]](#footnote-9) که تصمیم‌گیری جمعی است. صاحب‌نظران دور هم جمع می‌شوند و با هم تصمیم می‌گیرند و مسئولیت تصمیم‌گیری هم با همدیگر روی همه‌شان سرشکن می‌شود.

فیومی ذیل واژۀ شورا در بیان معنای آیۀ شریفۀ «**وَ أَمرُهُم شُورى‏ بَينَهُم»** چنین آورده است: **«لايستأثر أحد بشي‏ء دون غيره»؛**[[10]](#footnote-10)کسی برخلاف دیگران چیزی را انتخاب نمی‌کند [و همه در شورا بر یک امر اجتماع دارند].

در مشورت یک نفر با دریافت و بررسی آراء دیگران به تشخیص راه درست دست می‌یابد و برای اقدام و عمل شخصی تصمیم می‌گیرد ولی یک گروه پس از بحث و بررسی به تصمیم واحد می‌رسند، هر چند برخی از افراد تا آخر هم نظر نمی‌شوند ولی تصمیم، تصمیم همه است.

# تفاوت شورا با گروه مباحثاتی

شورا با گروه مباحثه هم فرق دارد. البته هر دو در این مشترک هستند که از ظرفیت خرد جمعی استفاده می‌کنند یعنی عقول خود را دور هم می‌گذاریم و سعی می‌کنیم که صلاح و فساد را تشخیص دهیم و هم در گروه مباحثه. امام علی ع فرمودند: **« اضرِبُوا بَعضَ الرَّأيِ بِبَعضٍ، يَتَوَلَّدُ مِنهُ الصَّوَاب‏».[[11]](#footnote-11)**

تفاوتش در این است که در گروه مباحثاتی به دنبال این هستیم که با همکاری جمعی و اجتماع عقول به دستاورد علمی تازه دست پیدا کنیم. یعنی جرقه‌ها و دستاوردهای علمی حاصل می‌شود. اما در شورا بعد از این همفکری جمعی به یک تصمیم عملیاتی برای اقدام جمعی می‌رسیم. شوری ناظر به یک تصمیم و تدبیر تشکیل می‌شود. گروه مباحثاتی صرفا برای رسیدن به یک دستاورد علمی است.

# تطبیق بر شورای مدیران

ما در شورای مدیران، گاهی دور هم جمع می‌شویم صرفا برای اطلاع از همدیگر؛ یعنی اجتماع ما در واقع کانون کسب اطلاع و تبادل آگاهی است که از همدیگر خبر داشته باشیم. گاهی جمع می‌شویم برای مباحثه که از جرقه‌های ذهنی همدیگر استفاده کنیم. گاهی جلسه مشورتی است و نهایتا به انشای حکم فردی می‌رسد که به «جلسات تصمیم‌سازی» معروف است. یعنی نمی‌خواهیم تصمیم بگیریم، می‌خواهیم تصمیم ساخته شود و مقدار پخته‌تر مسئله را بفهمیم و تحلیل کنیم و از ظرفیت‌های ذهن هم استفاده کنیم برای اینکه موضوع را روشن تر ببینیم. بعضی از شوراها کانون تصمیم‌گیری و شورایی است که سیستم آن هم اکثریتی است.

# محدودیت‌های تصمیم‌گیری

البته به این توجه داریم که ما فعّال ما یشاء نیستیم. یعنی اینطور نیست که هر چه تصمیم گرفتیم بتوانیم اجرا کنیم و یا در هر حوزه‌ای بتوانیم تصمیم بگیریم. تصمیم‌گیری ما محدودیت‌هایی دارد. اولا در همه موضوعات نمی‌توانیم، مثلا در این معاونت، درباره‌ی آموزش و تبلیغ نمی‌توانیم تصمیم بگیریم. در تهذیب هم وقتی تصمیم می‌گیریم، در نظام اراده‌ها و تصمیم گیری‌ها که شکل گرفته، ما تصمیم خودمان را می‌گیریم. بعد در مقام اجرا ممکن است تصمیم ما، تابع تصمیم یک مقام بالاتر باشد و ما نتوانیم آن را محقق کنیم. فعال ما یشاء نیستیم؛ عاجز مطلق هم نیستیم. امر بین الأمرین است. یک دایره اختیاری داریم که می‌توانیم در آن دایره تصمیم بگیریم و تاثیرگذار باشیم و بعد هم مسئولیتش را بر عهده بگیریم.

در سازمان‌ها معمولا امتیازاتی مانند حق مدیریت و مزایا برای مدیر قرار داده‌اند. این برای چیست؟ برای چیزهایی است از جمله همان مسئولیتی که مدیر باید در تصمیم‌گیری بر عهده بگیرد.

# جایگاه مدیران در جلسه شورای مدیران

اینکه در این جلسه کارشناسان را دعوت نکرده‌ایم عمده‌اش به خاطر این بود که معلوم باشد کسانی که اینجا حضور دارند، چیزی دارند که سایرین ندارند. وجه امتیاز شما مدیران آن است که اختیار و حق مشارکت در تصمیم‌گیری‌های جمعی را به صورت سازمانی به شما داده‌اند و به دیگران نداده‌اند. در قبال این حق مشارکتی که برای شما قرار داده شده است، شما باید پاسخگو باشید. یعنی در این تصمیم‌گیری وقتی اثر می‌گذاریم هر کدام از ما به اندازه‌ی سهم خود باید پاسخگو باشیم عندالله و عند امام زمان و عند مجموعه. در قبالش هم طبیعتا امتیازی قرار داده شده «من له الغُنم فعلیه الغُرم»[[12]](#footnote-12) این قاعده فقهی معروف است.

# ماهیت شورای مدیران

یک فرض این است که ما برای حال و احوال و درد دل، دور هم جمع شویم. یعنی جلسه، جلسه اداری نباشد. فرض دوم این است که این جلسه، جلسه اداری باشد.

جلسه اداری چند جور است. **یک صورتش** این است که اینجا اطلاع‌رسانی اداری می‌کنیم. یعنی چون به عنوان یک پیکره واحد می‌خواهیم حرکت کنیم باید از همدیگر اطلاع داشته باشیم. طرح‌ها و پروژه‌ها را به هم خبر می‌دهیم. که بعدها کسانی که حضور دارند بتوانند از کلیت معاونت توصیفی داشته باشند و اگر لازم است بتوانند دفاع کنند. خلاصه گشتالت[[13]](#footnote-13) آن لحاظ شود.

**صورت دوم** این است که جلسه را تشکیل دهیم برای مشورت و به شکل مباحثاتی. دور هم جمع می‌شویم. شما می‌گویید من داریم این طرح را اجرا می‌کنم. دیگران نظراتشان را بگویند. شما از تجربیات و نظرات دیگران استفاده می‌کنید، نهایتا یک نفر باید تصمیم بگیرد. جمع تصمیم نمی‌گیرد. این شد جلسه مشاوره و مباحثه.

**صورت سوم** آن، این است که جلسه شورایی در نظر بگیریم، یعنی بیاییم دور هم جمع شویم و با مشارکت تصمیم بگیریم. یعنی هر کس مسئولیت بخشی از این تصمیم را بر عهده بگیرد.

**صورت چهارم** این است که جلسه شورا، اقتضائی باشد یعنی گاهی تصمیم‌گیری جمعی باشد. گاهی مباحثاتی باشد گاهی هم اطلاع رسانی باشد. حتی تصمیم سازی نباشد. گاهی هم گعده و حال و احوال باشد.

صورت دیگر این است که در یک جلسه ترکیبی از این‌ها داشته باشیم؛یعنی بخشی از جلسه به حال و احوال و تبادل اخبار بگذرد و بخشی به بحث و تبادل نظر و بخشی به تصمیم‌گیری.

# لوازم و تبعات مدل‌های برگزاری جلسات

اگر جلسه به صورت شورایی برگزار شود، جمع مسئولیت تصمیم‌ها را بر عهده می‌گیرد، شأن حقوقی دارد و باید کسانی که مسئولیت حقوقی دارند یعنی تنها مدیران در جلسه حاضر باشند، یا تنها مدیران حق رای داشته باشند.

همچنین اگر جلسه شورایی باشد مصوبات جلسه، دستاورد همه جمع است، حتی اگر من به آن اعتقاد ندارم، باید دنبال آن بدوم. چون تصمیم‌گیری، جمعی است، من هم که اعتقاد ندارم، لازم است دفاع و اجرا کنم.

پس اولا مسئولیت تصمیم بر عهده همگان است و باید کسانی که شأن حقوقی دارند و به آنها مسئولیت حقوقی داده شده حضور پیدا کنند. ثانیا مصوبات جلسه دستاورد همه جمع است و نهایتا همه باید مدافعش باشند و اختلاف نظر داخلی بیرون منعکس نشود.

اما اگر جلسه صورت مشورتی و مباحثاتی داشته باشد، مصوبه جمعی ندارد. دسته‌ای از آگاهی‌هاست که به درد تجزیه و تحلیل می‌خورد. آن وقت جلسه اختصاصی به مدیران ندارد. تمام کسانی که می‌توانند کمک کنند به حل این مسئله دعوت می‌شوند. زیرا می‌خواهیم روی یک موضوع اطلاعات کارشناسی خودمان را افزایش دهیم.

از آن طرف، اصراری نداریم همه مدیران را دعوت کنیم. اصراری نداریم اعضای ثابت داشته باشد. بله اگر جلسه، جلسه تصمیم‌گیری جمعی است، باید همه کسانی که شأن حقوقی دارند حضور داشته باشند. اما اگر جلسه، جلسه کارشناسی و مشورتی است، باید تمام کسانی که می‌توانند مشورت‌های فنی بدهند حضور داشته باشند، معلوم نیست یکی از مدیران بتواند در این زمینه مشورت فنی دهد، برای چه دعوتش کنیم؟ او به کار خود برسد، در عوض او، فردی که می‌تواند مشورت کارشناسی دهد دعوتش کنیم چون حوزه تخصصی اوست. بنابراین جامعیت و مانعیت بر هم می‌خورد. ما نباید اصراری داشته باشیم که در این جلسه که مسمی به شورای مدیران است همه مدیران را مزاحمت دهیم. باید تاثیرگذار ترین کسان را به حسب موضوع دعوت کنیم. یعنی ترکیبی از کارشناسان داخلی و حتی خارج از مجموعه خودمان را دعوت کنیم.

# پرهیز از کلیشه‌ها

به این ترتیب اصراری نباید داشت که ترکیب ثابتی برای شورای مدیران داشته باشیم. کلیشه‌ای نباید برخورد کنیم که اگر یک نفر را دعوت کردیم خوشحال بشود، نکردیم ناراحت بشود، اصلا عجیب نباشد. منطقی پشت سر این جلسات هست، برای هیچ فردی تعجب آور نباشد که ما یکی را دعوت کردیم یکی را دعوت نکردیم. پس جلسات را به صورت اقتضایی تشکیل می‌دهیم. ماهیت جلسات در موارد مختلف عوض می‌شود….

1. سوره اسراء، آیه80. [↑](#footnote-ref-1)
2. . امام خمینی، شرح چهل حدیث اخلاقی، ص7. [↑](#footnote-ref-2)
3. . سوره بقره، آیه286. [↑](#footnote-ref-3)
4. . سید مهدی الوانی؛ مدیریت عمومی؛ ص۱۱. [↑](#footnote-ref-4)
5. . اشاره به ضرب المثل " هر کی خربزه بخوره پای لرزش میشینه" ۱- یعنی هر کس کار اشتباهی انجام دهد اثر بد آن را می‌بیند. ۲- این ضرب المثل را می‌توان با آیه ” **و من یعمل مثقال ذره شرا یره** ” سوره زلزال آیه 8 تطبیق داد؛ یعنی کسی عمل شری انجام داد قطعا نتیجه آن به خودش برمی‌گردد و ضرر و زیان می‌بیند. [↑](#footnote-ref-5)
6. . سوره آل عمران، آیه159. [↑](#footnote-ref-6)
7. . ر.ک: فرهنگ معین، ذیل ماده شورا. [↑](#footnote-ref-7)
8. . سوره آل عمران، آیه159. [↑](#footnote-ref-8)
9. . سوره شوری، آیه38. [↑](#footnote-ref-9)
10. . المصباح المنیر، ج2، ص327، ذیل ماده شورا، فیومی. [↑](#footnote-ref-10)
11. . غررالحکم، ح10063، تمیمی آمدی. [↑](#footnote-ref-11)
12. . ترجمه: هرکس که غنم و منفعت برای اوست، غرم و خسارت نیز بر عهده او خواهد بود. آن روز که از این متاع استفاده می‌کردی هزینه هایش هم به پای خودت است. (درس خارج فقه آیت‌الله مکارم، مبحث خیارات، 97/10/03.) [↑](#footnote-ref-12)
13. . هیئت‌نگر یا گشتالت (به آلمانی: Gestalt) نام مکتبی است در روانشناسی که به تسامح در اینجا کل نگری یا اطلاع از ابعاد کلان معاونت مد نظر است. [↑](#footnote-ref-13)