

## بررسی الگوی سه نوع تصمیم‌گیری حضرت امام خمینی (ره) با استفاده از مدل تصمیم‌گیری حکیمانه - رویکرد فازی

نویسندگان: دکتر سعید تسلیمی\*، حسین صفری\*\* و سید یحیی سید دانش\*\*\*

\* استاد دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

\*\* دانشجوی دکتری مدیریت دانشگاه تهران

\*\*\* عضو هیأت علمی دانشگاه پیام‌نور گیلان و دانشجوی دکتری مدیریت دانشگاه تهران

### چکیده

امروزه آنچه به عنوان علم و تئوری‌های مدیریت مطرح می‌شود، زایده افکار، اندیشه‌ها و تحقیقات صاحب‌نظران غربی است. با توجه به این مطلب، طی سال‌های اخیر اندیشمندان و محققان مسلمان نیز برای پر کردن خلأ ناشی از عدم حضور مدیریت اسلامی، تحقیقات زیادی را در این حوزه انجام داده‌اند که ماحصل آن کتب و مقالاتی (هرچند کم و محدود) است. یکی از موضوعاتی که در بحث مدیریت جایگاه قابل ملاحظه دارد، بحث تصمیم‌گیری است که از منظر مدیریت اسلامی کم‌تر به آن پرداخته شده است. در این مقاله، روشی جدید و ابتکاری برای بررسی الگوی تصمیم‌گیری ارائه شده است. براساس این روش، ابتدا مدل تصمیم‌گیری حکیمانه (یک مدل جدید مطرح شده در مدیریت اسلامی) به قوانین «اگر-آنگاه» فازی تبدیل می‌شود که نتیجه آن، ترسیم منطقه موجه تصمیم‌گیری بر مبنای مدل تصمیم‌گیری حکیمانه است. با وجود این منطقه موجه، می‌توان گزینه‌های جدید را وارد کرد و الگوی تصمیم‌گیری مربوط به هر یک از گزینه‌ها را مشخص کرد. به منظور بررسی روش پیشنهادی، سه مورد از تصمیمات حضرت امام خمینی (ره) با این روش مورد بررسی قرار گرفت که طبق نتایج به دست آمده، الگوی تمامی موارد تصمیم‌گیری از نوع تصمیم‌گیری حکیمانه با درجات مختلف شناسایی شد.

دوماهنامه علمی - پژوهشی

دانشگاه شاهد

سال یازدهم - دوره جدید

شماره ۸

دی ۱۳۸۳

واژه‌های کلیدی: الگوی تصمیم‌گیری، حضرت امام خمینی (ره)، تصمیم‌گیری حکیمانه، تفکر فازی

### ۱. مقدمه

تصمیم‌گیری می‌کند [۱]. هربرت سایمون (Herbert Siman)، محققى که در زمینه تصمیم‌گیری تحقیقات زیادی انجام داده است، معتقد است مدیریت و تصمیم‌گیری دو واژه هم‌معنا و مترادف می‌باشند. به عبارت دیگر مدیر به وسیله تصمیماتش شناخته می‌شود. در واقع

از جمله جنبه‌های حساس وظایف مدیریت را می‌توان تصمیم‌گیری، ارتباطات، تنظیم و هدایت دانست. مدیریت برای تحقق کارآمد این وظایف، مبادرت به استفاده از فرایند تصمیم‌گیری در قالب نقش

۴- دسته‌بندی براساس مدل

- تصمیم‌گیری منطقی
- تصمیم‌گیری ابتکاری [۶].

اصولاً مدل‌های تصمیم‌گیری مختلفی توسط صاحب‌نظران معرفی شده که از آن جمله می‌توان به مدل عقلایی، مدل کارنگی، مدل تصمیم‌گیری مرحله‌ای، مدل ادغام مرحله‌ای و الگوی کارنگی، الگوی سطل زباله، الگوی تصمیم‌گیری اقتضایی، مدل تصمیم‌گیری در بحران و مدل تصمیم‌گیری در نظریه آشوب اشاره کرد. در این مقاله از مدلی تحت عنوان مدل تصمیم‌گیری حکیمانه که توسط باقریان و همکاران (۱۳۸۱) ارائه شده است، استفاده می‌شود. این مدل بواسطه در نظر گرفتن این مطلب که چیزها را آن‌چنان‌که هست باید شناخت، و کارها را آن‌چنان‌که باید به انجام رساند (تعریف حکمت)، به تصمیم‌گیری حکیمانه مشهور شده است. در مدل حاضر تأثیر اساسی مفروضات مدل، بخصوص در مبحث حق‌گرایی تا واقع‌گرایی، تجلی یافته است. در واقع باید تفاوت بین حقیقت به معنای آنچه حق است و باید به آن برسیم با واقعیت به معنای آنچه هست و الزاماً هم می‌تواند نباشد، روشن شود و ترکیب عملی این دو در یک مدل ماتریسی تعیین گردد. بنابراین تمرکز اصلی این مدل بر آرمان‌گرایی و واقعیت‌نگر بودن دستگاه تصمیم‌گیری است که محصول یا خروجی این دستگاه تصمیم‌گیری، تصمیمات حکیمانه است.

ساختار این مقاله بدین ترتیب است که در قسمت‌های بعد، پس از ارائه اهداف و سؤالات تحقیق، خلاصه‌ای با عنوان ادبیات موضوع در مورد الگوی تصمیم‌گیری حکیمانه و تفکر فازی ارائه می‌شود. سپس روش تحقیق همراه با روش پیشنهادی که شامل دو مرحله است تبیین می‌شود و در نهایت نتایج نهایی حاصل از این تحقیق ارائه می‌گردد.

تصمیم‌گیری جوهره مدیریت بوده و آینه تمام‌نمای توانایی‌ها و قابلیت‌های مدیر است. از سوی دیگر ریشه‌یابی دلایل موفقیت و عدم موفقیت سازمان‌ها به تصمیمات اتخاذ شده مدیران آن سازمان‌ها منتهی می‌شود. از این رو است که نیومن (Newman) کیفیت مدیریت را تابع کیفیت تصمیم‌گیری می‌داند و مدعی است که تصمیم‌گیری به تنهایی، مهم‌ترین نقش مدیر است. زیرا کیفیت طرح و برنامه‌ها اثربخشی و کارآمدی استراتژی‌ها و کیفیت نتایجی که از اعمال آن‌ها به دست می‌آید همگی تابع کیفیت تصمیماتی است که مدیر اتخاذ می‌کند [۲].

به‌منظور آشنایی با تعاریف صاحب‌نظران و نویسندگان از تصمیم‌گیری، برخی از تعاریف آن به ترتیب ارائه می‌گردد:

۱. تصمیم‌گیری به معنای برگزیدن یک راه از میان راه‌حل‌های مختلف است [۳].
۲. تصمیم‌گیری فرایند شناسایی و گزینش یک روند کار برای حل یک مسأله مشخص است [۴].
۳. تصمیم‌گیری فرایندی را تشریح می‌کند که از طریق آن، راه‌حل مسأله معینی انتخاب می‌گردد [۵].
۴. تصمیم‌گیری در سازمان، به‌گونه‌های مختلف دسته‌بندی می‌شود. از جمله این دسته‌بندی‌ها می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

۱- دسته‌بندی براساس دسترسی به اطلاعات

- تصمیم‌گیری در شرایط اطمینان
- تصمیم‌گیری در شرایط ریسک
- تصمیم‌گیری در شرایط عدم اطمینان

۲- دسته‌بندی براساس سطح مدیریت

- تصمیمات راهبردی
- تصمیمات مدیریتی
- تصمیمات عملیاتی

۳- دسته‌بندی براساس شخص تصمیم‌گیرنده

- تصمیم‌گیری فردی
- تصمیم‌گیری گروهی

## ۲. اهداف تحقیق

**هدف اصلی:** بررسی شیوه تصمیم‌گیری امام خمینی (ره) با توجه به الگوی تصمیم‌گیری حکیمانه

### اهداف فرعی:

۱. معرفی الگوی تصمیم‌گیری حکیمانه
۲. مقایسه این الگو با سایر مدل‌های تصمیم‌گیری
۳. تحلیل و بررسی سه مورد از تصمیم‌گیری‌های امام خمینی (ره) با توجه به الگوی مذکور

## ۳. سؤالات تحقیق

۱. الگوی تصمیم‌گیری حکیمانه چیست؟
۲. تفاوت این الگو با سایر الگوهای تصمیم‌گیری چیست؟
۳. شیوه تصمیم‌گیری امام خمینی (ره) با توجه به الگوی مذکور به چه ترتیب صورت می‌گیرد؟

## ۴. ادبیات موضوع

### ۴-۱. مدل تصمیم‌گیری حکیمانه

در مدل تصمیم‌گیری حکیمانه، دو مورد حق‌گرایی و واقع‌گرایی مبنایی برای تحلیل تصمیمات اخذ شده به حساب می‌آید. در واقع باید تفاوت بین حقیقت به معنای آنچه حق است و باید به آن برسیم یا واقعیت به معنای آنچه که هست و الزاماً هم می‌تواند نباشد، روشن شود و ترکیب عملی این دو در یک مدل ماتریسی تعیین گردد. براساس سیره ائمه شیعه «علیهم السلام»، خود را آرمان‌گرای واقعیت‌نگر می‌دانیم و محصول این دستگاه تصمیم‌گیری، تصمیمات حکیمانه - حکمت دانستن اشیاء آن‌چنان که هست و انجام کارها آن‌چنان که باید است - خواهد بود. بنابراین انواع تصمیمات به درجه‌ای که از الگوی پیشسازی و مفروضات اساسی مدل تبعیت کند به تصمیم حکیمانه نزدیک‌تر خواهند بود [۷].

مدل حاضر مدلی ترکیبی از نوع مدل‌های محتوایی - فرایندی با ترسیم ماتریسی است. علت انتخاب مدل ترکیبی این است که مدل‌های ارکانی ایستا (Static) هستند و از پویایی (Dynamics) لازم برخوردار نیستند و رابطه بین عناصر آن مشخص نیست ولی از نظر محتوایی غنی هستند. در مدل‌های فرایندی امکان برقراری این روابط و ایجاد پویایی وجود دارد، بنابراین در این جا ما از حالت ترکیبی بهره برده‌ایم. از نظر محتوایی عناصر مدل را می‌توان در سه دسته جای داد:

۱. اصول و مبانی و شرایط حاکم که حالت‌زمینه‌ها دارند.
۲. عناصر مدل.
۳. ارتباط بین این عناصر که حالت پویایی به مدل می‌دهد.

تصمیم‌گیری حکیمانه فرایندی است در چارچوب جهان توحیدی (مفروضات اساسی یا متانتوری اسلامی)، که در آن تصمیم‌گیرنده برای تدبیر امور فردی و اجتماعی خویش با بهره‌گیری از دانش و هنر مدیریت، همواره با استفاده از اصول و مبانی اعتقادی مدون خود از یکسو، و در نظر گرفتن شرایط حاکم بر موضوع (شناخت عوامل داخلی و محیطی) به عنوان پایه واقع‌گرایی از سوی دیگر، تصمیمات خود را اخذ می‌کند. بنابراین برای اخذ هرگونه تصمیم، دو مورد اصول و مبانی اعتقادی و شناخت از موضوع مبنای تعیین نوع تصمیمات می‌باشند. در این فرایند هر اندازه درک از اصول و مبانی و پایبندی و التزام به آن عمیق‌تر، و شناخت از شرایط و مقتضیات موضوع به واقعیت نزدیک‌تر و آشنایی و مهارت بهره‌گیری از علوم و فنون مدیریت افزون‌تر باشد تصمیمات و تدابیر اخذ شده حکیمانه‌تر، کم هزینه‌تر و آثار و برکات آن ماندگارتر و بهره‌ورتر خواهد بود.

در این مدل مفهومی، چهار رکن اصلی به ترتیب زیر تعریف می‌شود:

- **تصمیم‌گیرنده:** تصمیم‌گیرنده فرد یا نظام اجتماعی است که با تکیه بر اصول و مبانی ارزشی مدون

که تنها برای موارد خاصی مصداق دارد به تمام پدیده‌ها تعمیم داده است. در حالیکه در عالم واقعی همه چیز کاملاً درست یا غلط نیست [۸]. اما تحت این شرایط، افزایش تغییر ابهام و عدم اطمینان در محیط، تصمیم‌گیران را با مشکلات عدیده‌ای مواجه کرده است. اگر مبنای تصمیم‌گیری، منطق کلاسیک باشد، انحراف از واقعیت افزایش خواهد یافت. در شرایطی که انحرافات اپسیلونی موجب خروج سازمان‌ها از صحنه رقابت می‌شود، استفاده از این منطق علمی صحیح بنظر نمی‌رسد. لذا برای توانمندسازی مدیران، که وظیفه اصلی آن‌ها تصمیم‌گیری است، در مواجهه با شرایط نامطمئن لازم است که آن‌ها را به علوم و فنون خاص این محیط‌ها مجهز کرد. واضح است که در تمامی محیط‌های سازمانی شرایط تصمیم‌گیری نادقیق و مبهم است و عمدتاً داده‌های مورد استفاده ناقص، مبهم، سر بسته و نادقیق می‌باشند. تحلیل چنین داده‌هایی نیازمند منطق و دستگاه تحلیلی ویژه‌ای است که امروزه تحت عنوان تئوری مجموعه‌های فازی یا منطق فازی (Fuzzy logic) به دنیا معرفی شده است [۹].

در مقابل منطق کلاسیک، در سال ۱۹۶۵ منطق فازی توسط پروفیسور لطفی زاده، استاد ایران‌الاصول دانشگاه برکلی کالیفرنیا، طی مقاله‌ای تحت عنوان مجموعه‌های فازی (Fuzzy sets) ارائه گردید. گرچه تا حدود یک دهه پیش بحث فازی با مخالفت شدید دانشمندان، ریاضیدانان و مهندسين روبه‌رو بود، اما به دلیل ارائه نتایج خارق‌العاده در مسائل عملی و بهبود قابل توجه در پدیده‌های کاربردی این مخالفت‌ها به تشویق و تحسین بدل گردید [۸]. کاربرد اصلی این منطق در شرایط عدم اطمینان است. طبق این منطق، براحتی می‌توان بسیاری از مفاهیم و تفسیرها را، که در قالب اعداد کمی نمی‌گنجد و به نوعی متغیر زبانی به حساب می‌آیند، را صورتبندی ریاضی کرد و از آن‌ها در جهت تصمیم‌گیری و استدلال استفاده کرد. براساس منطق فازی، این متغیرهای مبهم و نادقیق عوامل مهمی در

خویش و شناخت از موضوع طبق فرایند تصمیم‌گیری تعریف شده، تدابیر و تصمیمات خود را اتخاذ می‌کند.

- اصول و مبانی: اصول و مبانی، چارچوب ارزشی شکل‌دهنده محتوا و ساختار هویت بخش کلیه ارکان تصمیم‌گیری است.
- شناخت موضوع: شناخت موضوع، علم و اطلاع سازمان یافته از آثار، علل و زمینه‌های رشد و پایداری و یا افول و تباهی یک نظام (فردی یا اجتماعی) در محیط خود است که پایه واقع‌گرایی در تصمیمات و تدابیر متخذه است.
- فرایند تصمیم‌گیری: فرایند تصمیم‌گیری حکیمانه شامل هفت مرحله (هفت ت) به شرح زیر است:

۱. تبیین اصول و مبانی
۲. تحقیق و شناخت موضوع
۳. تصمیم‌سازی
۴. تصمیم‌گیری
۵. تمهید اجرا و ایجاد عزم
۶. تحقق تصمیم (اجرا) و ارزیابی
۷. تصحیح ارکان

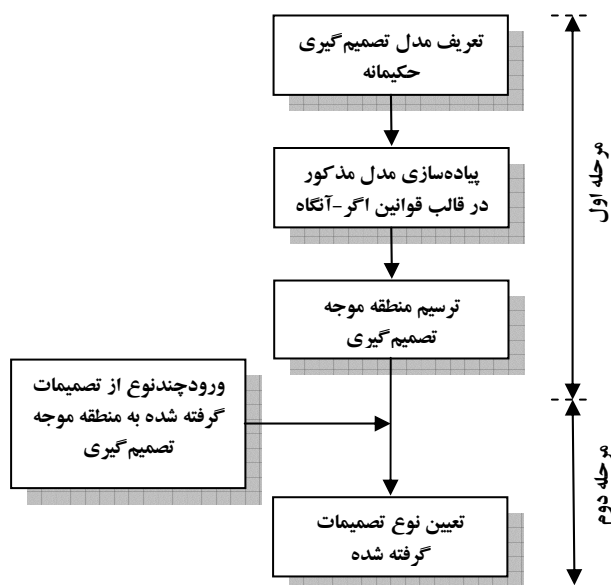
فرایند مذکور قابلیت خود اصلاح داشته و به صورت چرخه تصمیم‌گیری عمل می‌کند و با تکرار تصمیمات مشابه چرخه مذکور در نظام تصمیم‌گیرنده نهادینه می‌شود. کیفیت تصمیمات مبتنی بر دو پایه اساسی اصول و مبانی اعتقادی و شناخت از موضوع به صورت نمودار ۲ است.

#### ۴-۲. تفکر فازی و منطق فازی

براساس مبانی و اصول علم، همه چیز تنها مشمول یک قاعده ثابت می‌شود که به موجب آن یا آن چیز درست یا غلط است. دانشمندان نیز در گذشته براساس همین منطق محیط خود را تحلیل می‌کردند. در علم منطق و ریاضیات نیز همین استدلال حاکم بوده است. اشتباه علم در چنین تحلیلی بیانگر این است که آنچه را

## ۵. روش تحقیق

مقاله حاضر روش جدیدی برای تعیین الگوی تصمیم‌گیری ارائه می‌کند، این روش شامل دو مرحله است: تدوین منطقه موجه و تعیین موقعیت یک یا چند تصمیم خاص در منطقه موجه (نمودار ۱).



نمودار ۱: مراحل انجام کار

بنا به این دو مرحله، ابتدا منطقه موجه‌ای براساس یک الگوی تصمیم‌گیری تعیین می‌شود. سپس گزینه‌ای جدید وارد منطقه موجه شده و موقعیت آن تعیین می‌شود.

**مرحله اول - تدوین منطقه موجه:** در این مرحله یک سیستم فازی که تشکیل دهنده منطقه موجه تصمیم‌گیری است طراحی می‌شود. این سیستم فازی شامل یکسری قوانین «اگر-آنگاه» (If-then) است که این قوانین براساس یک مدل استاندارد و یا توسط متخصصان رشته مورد تحقیق تدوین می‌گردد. برای تدوین سیستم فازی مذکور، باید تمامی حالات مربوط به رفتار سیستم به صورت قوانین اگر-آنگاه طراحی شود. بنابراین تمامی حالات ممکن مربوط به رفتار یک سیستم در قالب یکسری قوانین تعریف می‌گردد و سپس در هنگام ورود گزینه‌ای جدید، سیستم سعی می‌کند بهترین قانون

هوشمندی انسان به شمار می‌آیند. بنابراین می‌توان گفت که در محیط فازی، استدلال‌های انسانی عامل اصلی تصمیم‌گیری است. شواهد نشان می‌دهد که بهره‌وری تصمیم‌گیرانی که منطق فازی را به کار می‌گیرند، ممکن است تا ۳۰۰۰ درصد افزایش یابد [۱۰]. رویکرد فازی به تصمیم‌گیری، می‌تواند امکان استنباط شهودی، ابتکارات و تجربه‌های انسان را فراهم نماید.

رویکرد سنتی غربی به دنیای مدیریت بر مبنای منطق دودویی متکی بود. این نوع تحلیل در عصر اطلاعات که رایانه‌های دیجیتالی همه شرایط را کنترل می‌کنند غیرممکن است. به‌طور خلاصه، مدیریت اثربخش وابسته به اخذ تصمیمات مناسب و تجزیه و تحلیل صحیح داده‌ها است. لذا استفاده از منطق کلاسیک موجب انحراف مدیران خواهد شد و مدیران ملزم به بررسی فاصله بین دو گزینه و به‌صورت یک پیوستار می‌باشند [۱۱]. منطق فازی رویکردی نوین برای پاسخ به ابهامات موجود در تصمیمات بر مبنای منطق کلاسیک است. سیستم‌های مدیریت فازی با بهره‌گیری از منطق فازی، همانند حافظه انسان داده‌ها را پردازش کرد و اطلاعات مورد نیاز مدیران را جهت تصمیم‌گیری فراهم می‌نماید. علاوه بر این، این سیستم با ترکیب شدن با شبکه‌های عصبی و به‌کارگیری توابع یادگیرنده براحتی قادر است که تجربه‌های مدیران را در نظر گرفته و به‌طور خودکار خود را به روز نماید.

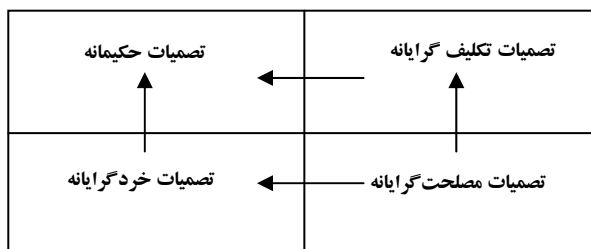
با به‌کارگیری نظریه سیستم‌های فازی، مدیریت قادر خواهد بود در برابر موقعیت‌های پویای اقتصادی و اجتماعی به‌طور انعطاف‌پذیری پاسخگو باشد. علم مدیریت فازی قادر است مدل‌هایی ایجاد کند که تقریباً همانند انسان، اطلاعات کیفی را به‌صورت هوشمند پردازش نماید. بدین ترتیب سیستم‌های مدیریت، انعطاف بیش‌تری پیدا می‌کنند و اداره سازمان پیچیده و بزرگ در محیط‌هایی با تغییرات متناوب امکان‌پذیر می‌گردد [۱۰].

قوانین براساس نظر خبرگان تعریف شده است. منظور از خبرگان کسانی هستند که به‌طور کامل مدل تصمیم‌گیری حکیمانه را می‌دانند. در این مورد خاص، بهترین خبره طراح مدل است. لذا در تعریف سیستم مذکور، از چهار نفر از طراحان مدل تصمیم‌گیری حکیمانه کمک گرفته شده است. بدین ترتیب سعی شده است که یک سیستم فازی معتبر تعریف شود.

مرحله دوم - تعیین موقعیت یک تصمیم خاص در منطقه موجه: در این مرحله موقعیت یک تصمیم خاص به‌عنوان گزینه‌ای جدید در منطقه موجه تعیین می‌شود. برای این به‌منظور لازم است که ورودی‌های سیستم، میزان شناخت از موضوع ( $X_1$ ) و شدت اصول و مبانی فردی تصمیم‌گیرنده ( $X_2$ )، در ارتباط با تصمیم مذکور محاسبه شود. ابتدا لازم است که گزینه‌های تصمیم‌گیری که باید موقعیت آن‌ها تعیین شود، شناسایی گردند. در این تحقیق سه مورد از تصمیمات حضرت امام خمینی (ره) به‌ترتیب زیر انتخاب شد.

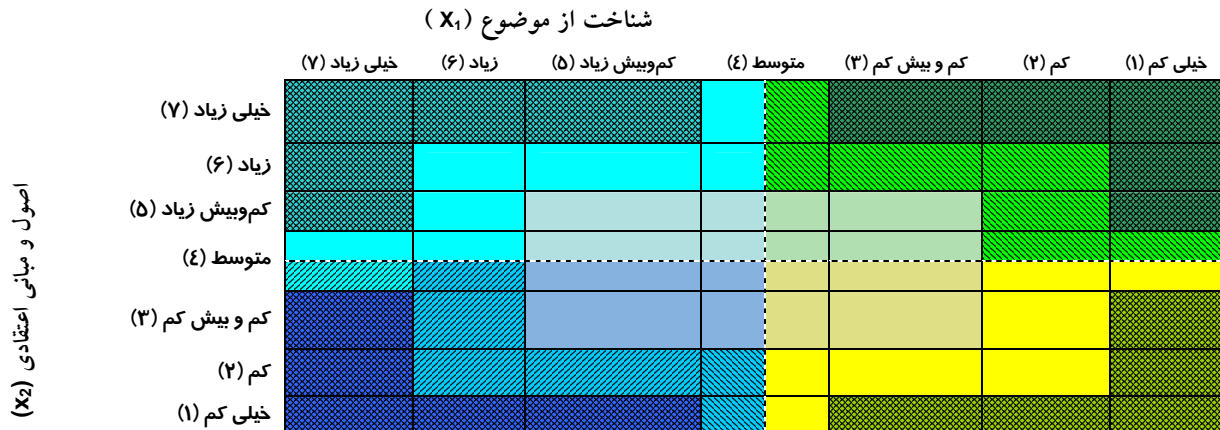
۱. تصمیم بازگشت به ایران در ۱۲ بهمن سال ۱۳۵۷
  ۲. تصمیم مربوط به سلمان رشدی
- تصمیم شکستن حکومت نظامی در ۲۱ بهمن سال ۱۳۵۷ پس از تعیین گزینه‌های جدید باید میزان  $X_1$  و  $X_2$  را برای هر یک از موارد مذکور تعیین کرد. به‌عبارت دیگر باید مشخص کرد که به‌طور مثال در مورد برگشت به ایران در ۱۲ بهمن سال ۱۳۵۷، حضرت امام خمینی (ره) چقدر از موضوع شناخت داشته‌اند و این که اصول و مبانی اعتقادی ایشان به چه میزان در گرفتن این تصمیم او را پشتیبانی کرده‌اند. برای محاسبه هر یک از دو مورد  $X_1$  و  $X_2$  در هر تصمیم سعی شد که هر کدام از این دو مورد به چندین شاخص شکسته شود و میانگین نمره مربوط به شاخص‌های زیرمجموعه، نمره نهایی مربوط به  $X_1$  و  $X_2$  را تشکیل دهد. شاخص‌های زیرمجموعه هر یک از موارد شناخت از موضوع و اصول و مبانی اعتقادی به‌ترتیب زیر است.

مطابق با گزینه ورودی را یافته و خروجی آنرا در قالب نوع تصمیم ارائه نماید. در این مقاله، الگوی تصمیم‌گیری حکیمانه به‌عنوان مدل مبنا برای تحلیل‌های بعدی انتخاب شده است. الگوی تصمیم‌گیری تدوین شده در این مقاله به‌ترتیب نمودار ۲ است.



نمودار ۲: کیفیت تصمیم‌گیری در مدل تصمیم‌گیری حکیمانه

بنابراین، الگوی فوق معادل منطقه موجه تصمیم‌گیری است. در مدل فوق، ابعاد میزان شناخت از موضوع و اصول و مبانی اعتقادی فرد تصمیم‌گیرنده به‌عنوان متغیرهای ورودی مدل می‌باشند و چهار الگوی تصمیم‌گیری حکیمانه، مصلحت‌گرایانه، تکلیف‌گرایانه و خردگرایانه خروجی‌های مدل خواهند بود. پس از انتخاب مدل مبنا برای تجزیه و تحلیل، لازم است که مدل فوق به صورت یک سیستم متشکل از قوانین فازی طراحی شود. جهت تحقق این مهم ابتدا لازم است که متغیرهای ورودی و خروجی، افرازبندی فازی شوند. لذا برای متغیرهای ورودی افرازبندی هفت‌تایی و متغیرهای خروجی افرازبندی سه‌تایی در نظر گرفته شد [۱۲]. با توجه به این که ورودی‌ها دارای یک طیف هفت‌تایی هستند، پس می‌توان گفت که بردارهای  $X$  و  $Y$  در نمودار ۲ به هفت قسمت تقسیم می‌شوند. با ترکیب این دو بردار ۴۹ خانه بوجود می‌آید که برای تعریف هر خانه، لازم است یک قانون تعریف گردد. بنابراین برای تعریف منطقه موجه، ۴۹ قانون باید تعریف گردد. نمودار ۳ این مطلب را با وضوح بیش‌تری نشان می‌دهد. همان‌گونه که گفته شد، سیستم فازی مذکور مبتنی بر مجموعه‌ای از قوانین اگر-آنگاه فازی است که این



نوع تصمیم‌گیری	با شدت قوی	با شدت متوسط	با شدت ضعیف
حکیمانه ( $Y_1$ )	$j, j = 5.6, 7$ $i, i = 5.6, 7$	$j, j = 4/5, 5.6$ $i, i = 4/5, 5.6$	$(7, 4/5)$
تکلیف‌گرایانه ( $Y_2$ )	$j, j = 1.2, 3$ $i, i = 5.6, 7$	$j, j = 4/5, 3.2$ $i, i = 4/5, 5.6$	$(7, 4/5)$
مصلحت‌گرایانه ( $Y_3$ )	$j, j = 1.2, 3$ $i, i = 1.2, 3$	$j, j = 4/5, 3.2$ $i, i = 4/5, 3.2$	$(1.2, 3)$
خردگرایانه ( $Y_4$ )	$j, j = 5.6, 7$ $i, i = 1.2, 3$	$j, j = 4/5, 5.6$ $i, i = 4/5, 3.2$	$(4/5, 1)$

نمودار ۳: منطقه موجه مربوط به الگوی تصمیم‌گیری حکیمانه

با توجه به تقسیم‌بندی فوق، ۳۰ پرسشنامه تهیه شد و بین دانشجویان و اساتید پژوهش‌کننده حضرت امام خمینی (ره) توزیع گردید البته لازم به ذکر است که از آنجا که داده‌های گردآوری شده از نوع فازی می‌باشند، لذا لازم است که اعداد فازی به قطعی تبدیل شوند [۱۲]. سپس از جمع بستن و میانگین گرفتن می‌توان مقدار عددی هر یک از موارد شناخت از موضوع ( $X_1$ )

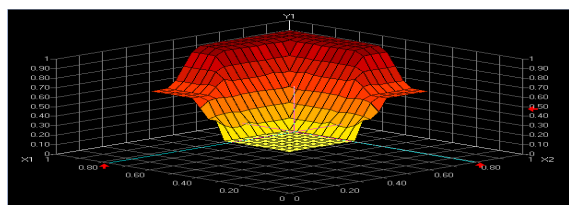
شناخت از موضوع: برخورداری از اطلاعات روز، شناخت از دنیا مخصوصاً آمریکا، شناخت از مردم، شناخت از اعتقادات مسلمان، شناخت از رژیم، موقعیت‌شناسی، قاطعیت.

اصول و مبانی اعتقادی: انسان‌شناسی، هستی‌شناسی، معرفت‌شناسی، روش‌شناسی.

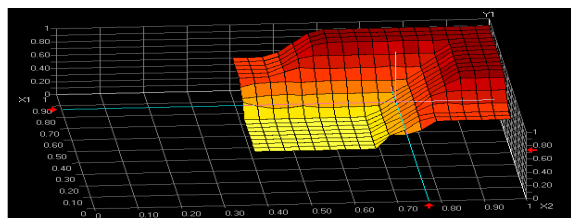
جدول ۱: خروجی‌های Fuzzy Tech به صورت قطعی

متغیر						تصمیم
$Y_4$	$Y_3$	$Y_3$	$Y_1$	$X_2$	$X_1$	
-	-	-	۰/۴۸۲۲	۰/۷۹۶۵	۰/۷۷۴۴۹	۱. تصمیم به بازگشت به ایران در ۱۲ بهمن سال ۱۳۵۷
-	-	-	۰/۴۰۵۱	۰/۷۵۲۱۸	۰/۷۸۱۱	۲. تصمیم مربوط به سلمان رشدی
-	-	-	۰/۷۶۱۹	۰/۷۷۱۴	۰/۸۶۶۱	۳. تصمیم مربوط به شکستن حکومت نظامی در ۲۱ بهمن سال ۱۳۵۷

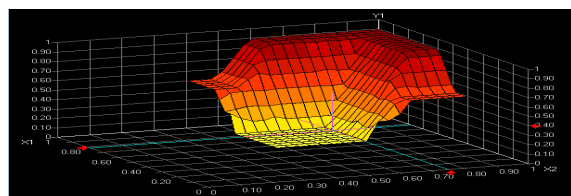
دیگر این تصمیم با درجه درستی ۰/۷۶۱۹ از نوع تصمیم‌گیری حکیمانه است (نمودار ۶).



نمودار ۴: موقعیت تصمیم اول (بازگشت به ایران) در منطقه موجه مربوط به تصمیم‌گیری حکیمانه



نمودار ۵: موقعیت تصمیم دوم (سلمان رشدی) در منطقه موجه مربوط به تصمیم‌گیری حکیمانه



نمودار ۶: موقعیت تصمیم سوم (شکستن حکومت نظامی) در منطقه موجه مربوط به تصمیم‌گیری حکیمانه

و اصول و مبانی اعتقادی ( $X_2$ ) را در هر یک از سه تصمیم مربوط به حضرت امام خمینی (ره) محاسبه کرد. پس از محاسبه  $X_1$  و  $X_2$  مربوط به تصمیم مذکور، بایستی این مقادیر را وارد منطقه موجه تصمیم‌گیری کرد و از این طریق الگوی تصمیم‌گیری یا به عبارت دیگر موقعیت تصمیم مذکور را در منطقه موجه مشخص کرد. گروه محققین جهت اخذ خروجی مربوط به هر تصمیم، از نرم‌افزار Fuzzy Tech استفاده کردند. برای انجام این کار می‌توان از قسمت فازی موجود در نرم‌افزار MATLAB نیز استفاده کرد. جدول ۱ مقدار مربوط به  $X_i$  و  $Y_i$  را برای هر یک از تصمیمات انتخاب شده نشان می‌دهد.

طبق جدول ۱ می‌توان گفت که تمامی تصمیمات فوق از نوع تصمیم‌گیری حکیمانه می‌باشند اما درجه شدت هر یک از آن‌ها متفاوت است. تصمیم اول (بازگشت به ایران) از نوع تصمیم‌گیری حکیمانه با درجه درستی ۰/۷۵ متوسط و ۰/۲۵ ضعیف است. با تبدیل این متغیرهای زبانی به قطعی متوجه خواهیم شد که این نوع تصمیم با درجه درستی ۰/۴۸۲۲ از نوع تصمیم‌گیری حکیمانه است (نمودار ۴). تصمیم دوم (مربوط به سلمان رشدی) از نوع تصمیم‌گیری حکیمانه با درجه درستی ۰/۸۴ متوسط و ۰/۱۶ ضعیف است. به عبارت دیگر این تصمیم از نوع تصمیم‌گیری حکیمانه با درجه ۰/۴۰۵۱ است (نمودار ۵). به همین ترتیب تصمیم سوم (شکستن حکومت نظامی) از نوع تصمیم‌گیری حکیمانه با درجه ۰/۳۴ متوسط و ۰/۶۶ قوی است. به عبارت



## ۵. نتیجه‌گیری

جدید است که با استفاده از سیستم فازی مبنایی برای تعیین الگوی تصمیم‌گیری است. یکی از نکات قابل توجه و مهم در مورد این تحقیق این است که این تحقیق از نوع مطالعه موردی است و فقط سه نوع تصمیم‌گیری حضرت امام خمینی (ره) را مورد بررسی قرار داده است. هدف اصلی این مقاله معرفی تکنیک فازی به منظور شناسایی نوع تصمیم‌گیری است که به منظور تست این تکنیک، سه مورد از تصمیمات امام (ره) نیز با استفاده از این تکنیک مورد بررسی قرار گرفته است. اما براساس نتیجه استخراج شده از بررسی سه نوع تصمیم‌گیری امام (ره) (همه تصمیمات از نوع حکیمانه بوده‌اند)، امکان تعمیم به همه تصمیم‌های امام (ره) وجود ندارد، چنین ادعایی نیازمند مطالعه موارد دیگر است.

## منابع

۱. حمیدی‌زاده محمدرضا (۱۳۷۷) تصمیمات: انواع و سازو کارها، مدیرساز، سال اول، شماره ۲، ص ۵۴-۳۸.
۲. سعادت اسفندیار (۱۳۷۲) فرایند تصمیم‌گیری در سازمان، انتشارات دانشگاه تهران، چاپ اول، تهران.
3. Koontz Harold, Wehrich (1990), Essentials of Management, New York, Me Grow – Hill.
4. Stoner James, Edward Freeman (1992), Management, London, Prentice – Hall.
۵. رضاییان علی (۱۳۷۵). اصول مدیریت، تهران، انتشارات سمت.
۶. خدمتی ابوطالب، پیروز علی آقا، شفیعی عباس (۱۳۸۱). مدیریت علوی، قم، پژوهشکده حوزه و دانشگاه.
۷. باقریان محمد، عابدی جعفری حسن، امیری مجتبی، اسکندری مجتبی، نادری خورشیدی علیرضا (۱۳۸۱). تصمیم‌گیری حکیمانه رویکردی جدید به الگوسازی در مدیریت، تهران، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۸. کاسکو، بارت (۱۳۷۷) تفکر فازی، ترجمه عادل مقصودپور، علیرضا پورممتاز و جمشید تسلیمی، انتشارات دانشگاه صنعتی خواجه نصیرالدین طوسی، چاپ اول، تهران.

این مقاله یک روش ابتکاری را برای تعیین الگوی تصمیم‌گیری رهبری خاص ارائه کرده است. این کار از طریق بررسی تصمیمات گرفته شده توسط آن فرد امکان‌پذیر می‌شود. مقاله حاضر روش جدیدی برای تعیین الگوی تصمیم‌گیری ارائه می‌کند، این روش شامل دو مرحله است: تدوین منطقه موجه و تعیین موقعیت یک یا چند تصمیم خاص در منطقه موجه. بنا به این دو مرحله، ابتدا منطقه موجه‌ای براساس یک الگوی تصمیم‌گیری تعیین می‌شود. سپس گزینه‌ای جدید وارد منطقه موجه شده و موقعیت آن تعیین می‌شود. بدین منظور ابتدا مدل تصمیم‌گیری حکیمانه به‌عنوان مبنایی برای انجام تحلیل‌ها انتخاب شد. این مدل حوزه مدیریت اسلامی و توسط اساتید داخلی تعریف شده است. استفاده از رویکرد فازی در این تحقیق و توان بالای این رویکرد در برخورد با متغیرهای کلامی و تبدیل آن‌ها به متغیرهای عددی و انجام محاسبات ریاضی بر آن‌ها، از جمله نقاط قوت آن است. با استفاده از منطق فازی، سیستم فازی مربوط به مدل تصمیم‌گیری حکیمانه طراحی شد که این سیستم معادل با منطقه موجه تصمیم‌گیری است. سیستم طراحی شده در این تحقیق با استفاده از نرم‌افزار Fuzzy Tech تجزیه و تحلیل شده است. سپس سه نوع از تصمیمات حضرت امام خمینی (ره) (بازگشت به ایران، تصمیم مربوط به سلمان رشدی و تصمیم به شکستن حکومت نظامی در ۲۱ بهمن سال ۱۳۵۷) با استفاده از این سیستم مورد تحلیل قرار گرفت. خروجی نرم‌افزار Fuzzy Tech برای سه نوع تصمیم انتخاب شده در جدول ۱ ارائه شده است. طبق این جدول هر سه نوع تصمیم اخذ شده توسط حضرت امام خمینی (ره) از نوع تصمیم‌گیری حکیمانه است که درجه درستی یا درجه تعلق هر کدام به الگوی حکیمانه در جدول مذکور ارائه شده است. به‌طور کلی می‌توان گفت که روش ارائه شده در این مقاله، روشی ابتکاری، علمی و

11. Yager R. Ronald(2000), Toward a Theory of Fuzzy veristic variables, Advances in fuzzy systems – Application and Theory, world scientific publishing Co.pte.LTD, vol.20.
12. Huwang(1992), Fuzzy Multiple Attribute Decision Making, IEEE Press , 1992.
9. آذر، عادل و فرجی، حجت (۱۳۸۱)، علم مدیریت فازی، انتشارات اجتماع، چاپ اول، تهران.
10. Asai K.(1995), Fuzzy Systems for Management ,Netherland ,IOS press.