

# نرمش و شاخص‌های قرآنی آن در مدیریت‌های کلان

-----علی آقا پیروز\* - ابوطالب خدمتی\*\* - حسین بابایی مجرد\*\*\*

۷۷

قرآن پژوهی

سال اول / شماره ۴ / تابستان ۱۴۰۱

## چکیده

برخی در مدیریت‌های کلان، دایره نرمش و رفق را چنان توسعه می‌دهند که شامل دشمنان نیز می‌شود و در تعامل با آنها نیز به نرمش و مدارا توصیه می‌کنند حال آنکه چنین برداشتی از قرآن جای تأمل دارد. هدف از این نوشتار تبیین مرز نرمش و رفق و بیان شاخص‌های قرآنی آن است. بر اساس آموزه‌های قرآن، مدیریت بر پایه نرمش است اما نرمش و رفق بی حد و مرز نیست و روایات به‌ویژه فرمایش حضرت علی علیه السلام شدت عمل را در مواردی، ضروری می‌گرداند، قرآن کریم شدت عمل را در مواردی از قبیل خیانت و... تجویز می‌کند. اما در نسبت با دشمنان، اصل بر شدت عمل است. همچنین نرمش دارای شاخص‌هایی است که از گنجینه قرآن کریم قابل استخراج است این شاخص‌ها عبارت‌اند از: تفقد، گذشت و تغافل، نظرخواهی و دوری از خودکامگی، انتقادپذیری، خوب گوش دادن، در دسترس بودن، رعایت ظرفیت‌ها و دوری از سخت‌گیری، تحمل، مدارا و سازگاری، گشاده‌رویی و فروتنی. روش تحقیق کتابخانه‌ای است و از جهت روشی، آموزه‌محوری و مبتنی بر تحلیل آموزه‌هاست.

**واژگان کلیدی:** نرمش، رفق، شاخص نرمش، مدیریت اسلامی، شاخص‌های قرآنی.

---

\* استادیار پژوهشگاه فرهنگ و اندیشه اسلامی، قم ایران؛ (Apzsqom@gmail.com).

\*\* استادیار پژوهشگاه حوزه و دانشگاه، قم، ایران، «نویسنده مسئول»؛ (AKhedmaty@rihu.ac.ir).

\*\*\* استادیار پژوهشگاه فرهنگ و اندیشه اسلامی، قم، ایران؛ (h.babae64@gmail.com).

## مقدمه

چنانکه تاریخ زندگی بشر را مطالعه کنیم، خواهیم دید آنچه را که ما امروزه مدیریت می‌نامیم از دیرباز به‌عنوان ضرورتی برای انسان مطرح بوده و در اغلب فعالیت‌های وی حضور داشته است. قرآن منبعی ارزشمند برای آموزه‌های مدیریت است که می‌توان با اتکاء به این گنجینه الهی، دانش مدیریت اسلامی را پایه‌گذاری کرد در این مسیر تحقیقات خوبی صورت گرفته است اما کافی نیست و اقیانوس بی‌کران قرآن ظرفیت عظیمی برای احصاء، تجمیع و تحلیل آموزه‌های مدیریتی دارد. عده‌ای با اتکاء به برخی آموزه‌های قرآنی و طرح مدیریت رحمانی، شیوه‌نرمش و مدارا را مطرح و ادعا می‌کنند حتی با دشمنان نیز باید راهبرد مدارا را در پیش گرفت این تحقیق با هدف تبیین حدود نرمش و مدارا در مدیریت و بیان شاخص‌های قرآنی آن انجام می‌شود از این رو پرسش‌های تحقیق عبارت است از: حد نرمش و مدارا در مدیریت‌های کلان چیست؟ شاخص‌های قرآنی نرمش در مدیریت‌های کلان کدام است؟ برای پاسخ به این سوالات علاوه بر آیات قرآن از روایات به‌ویژه فرمایشان حضرت علی علیه السلام در نهج البلاغه استفاده می‌شود.

درباره رفق و مدارا پژوهش‌هایی انجام شده که غالباً به‌صورت مقاله ارائه شده است. در یکی از مقالات با عنوان «مرزهای مدارا و شدت عمل در حکومت امیرالمؤمنین علیه السلام» ابتدا دیدگاه اسلام در مورد مدارا و شدت عمل به‌طور خلاصه تبیین شده و سپس با استناد به سیره حکومتی امیرمؤمنان علیه السلام برخی از مرزهای مدارا و شدت عمل در حکومت آن حضرت مورد بررسی قرار گرفته است (سلیمانی، ۱۳۸۲: ۸۰). در مقاله دیگری با عنوان «هنر ترکیب اقتدار و صراحت با صمیمیت» ضرورت صراحت، صداقت و احترام در سازمان مطرح شده است بی‌آنکه شاخص‌های نرمش و رفق آمده باشد (قربانی، ۱۳۷۸، ص ۲۴). «خاستگاه مدارا و عفو از دیدگاه قرآن» عنوان مقاله دیگری است که در آن مدارا و عفو از مهمترین عناصر استوارسازی ارتباطات میان فردی و فضیلت‌های اخلاقی بیان می‌شود؛ اما شاخص‌های نرمش ارائه نشده است (ایروانی، ۱۳۸۴، ص ۱۵۵). تنها مقاله‌ای که در آن، شاخص‌های رفتاری ارائه شده، «بررسی تحمل و مدارا در رهبری سازمان با تکیه بر دیدگاه نهج البلاغه» نام دارد. در این مقاله شاخص‌های تحمل و مدارا چنین بیان شده است: پذیرش اشتباه دیگران، توهین نکردن به دیگران، احترام به آزادی، عدالت اجتماعی و مدنیت، تحمل عقاید مخالف، عدم استفاده از زور و اجبار در حد امکان، داشتن رفتار نیک با دیگران، عدم استفاده از خشونت و تندخویی، توجه به عدالت، نفوذ در دل‌ها از طریق خوش رفتاری

و خوش خلقی، تواضع و فروتنی در مقابل دیگران، حلم، بردباری و صبر، رفق، نرمی و مدارا کردن (نصر اصفهانی و همکاران، ۱۳۹۱، ص ۱۱۳). در این مقاله، شاخص‌ها بررسی شده اما نه شاخص‌های نرمش و رفق بلکه شاخص‌های تحمل و مدارا که دامنه آن خاص تر است؛ ضمن اینکه تنها بر نهج البلاغه اتکا دارد.

### الف. مفهوم‌شناسی

مفاهیم لازم در این نوشتار که باید مورد بحث قرار گیرد عبارتند از: مدیریت اسلامی، مدیریت کلان، لین یا نرمش.

الف. مدیریت اسلامی: درباره مدیریت اسلامی هر چند تعریف‌های فراوانی ارائه شده است اما هنوز تعریف جامع و مورد قبولی وجود ندارد. در مجموع پنج نگاه به مدیریت اسلامی وجود دارد که عبارت هستند از: نگاه توحیدی و الهی، نگاه رشد و تربیت بشری، نگاه مکتبی و ارزشی، نگاه اثربخشی مدیریت و نگاه چندگانه یا ترکیبی (اعظمی، ۱۳۹۲، ص ۱۶۷). تعریف ذیل، چندگانه و ترکیبی از نگاه‌های مختلف به مدیریت است: «شیوه به کارگیری منابع انسانی و امکانات مادی، برگرفته از آموزه‌های اسلامی برای رسیدن به هدف‌هایی که از نظام ارزشی اسلام متأثر است» (پیروز و همکاران، ۱۳۹۲، ص ۶).

ب. مدیریت کلان: منظور از مدیریت‌های کلان، مدیریت در سطح حاکمیت است اگر چه بسیاری از آموزه‌های آن در سطوح سازمانی نیز جریان دارد و می‌توان سازمان‌ها را نیز بر اساس آن مدیریت کرد اما در این نوشتار سطح کلان مراد است.

ج. لین و نرمش: لین به معنای نرمش در مقابل خشونت و سرسختی قرار دارد و در مفاهیمی همچون سهل و پسر و رخوت نیز نرمش اجمالی هست (مصطفوی، ۱۳۷۴، ج ۱۰، ص ۲۷۹). در قرآن واژه نرمش در چندین آیه ذکر شده از جمله آیه: «فبما رحمة من الله لنت لهم ولو كنت فظا غليظ القلب لانفضوا من حولك...» (آل عمران: ۱۵۹) «فظ» در لغت به معنای کسی است که سخنانش تند و خشن است و «غیظ القلب» به کسی می‌گویند، که سنگدل می‌باشد و عملاً انعطاف و محبتی نشان نمی‌دهد؛ بنابراین، این دو کلمه گرچه هر دو به معنای خشونت است؛ اما یکی غالباً در مورد خشونت در سخن و دیگری در مورد خشونت در عمل به کار می‌رود؛ به این ترتیب، خداوند اشاره به نرمش کامل پیامبر و انعطاف او در برابر افراد نادان و گنهکار می‌کند. این نرمش و رفق و برخورد مداراتی، یکی از مزایای فوق العاده اخلاقی پیامبر اکرم است (مکارم،

۱۳۶۸، ج ۳، ص ۱۶۵). لین و رفق خیلی جاها به جای یکدیگر بکار رفته اند هر دو ضد خشونت هستند. مصطفوی در کتاب التحقیق خود می نویسد: رفق: (اول) مدارا. ایضا مرفق (بکسر اول و فتح فاء) و آن ضد خشونت است (اقرب) (قرشی، ۱۴۱۲، ج ۳ ص ۱۱۰). ریشه اصلی رفق، معامله با لطف و نرمی است که در مقابل آن، زور و تعامل با شدت و خشونت قرار دارد در فارسی از آن به واژه سازگاری و نرم خوئی تعبیر می شود. (مصطفوی، ۱۳۷۴، ج ۱۴ ص ۲۴۲).

د. شاخص: کلمه شاخص در لغت فارسی به بلند، برآمده، مرتفع، نمودار و نماینده معنی شده است. در علم مدیریت، کلمه شاخص، به فهرست و نشانه ترجمه شده است (عابدی جعفری، ۱۳۸۶، ص ۱۹۱). به کمک شاخص می توان تغییرات را اندازه گیری و با یکدیگر مقایسه کرد. از وظایف اصلی مدیر، طراحی سیستم کنترل در سازمان است. در جریان کنترل، باید شاخص هایی وجود داشته باشد تا به وسیله آنها بتوانیم میزان نیل به نتایج مورد نظر را مورد سنجش قرار دهیم. این شاخص ها در واقع مقیاس هایی برای سنجش عملکردها به شمار می روند (مهدی الوانی، ۱۳۸۶، ص ۱۲۴).

### ب. حد نرمش

یافته های تحقیق مدیریت نظام اسلامی را در دو سطح مطرح و بررسی می کند: اول در نسبت با غیر دشمنان و تعامل با کلیه اقشار و گروه های داخل نظام اسلامی و دوم در نسبت با دشمنان.

#### ۱. مدیریت بر مدار نرمش در درون نظام اسلامی

در پاسخ به این سوال که چگونه باید با اقشار مختلف درون نظام اسلامی تعامل کرد و آنها را در مسیر اهداف نظام هدایت کرد و در یک عبارت، شیوه مدیریت آنها چگونه است؟ پس از مراجعه به منابع اسلامی با دو دسته از گزاره ها مواجه می شویم:

دسته اول: آموزه های نرمش و مدارا: این دسته مشتمل بر آیات و روایات فراوانی است که عبارت اند از:

الف. «فِيمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَ لَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَ اسْتَغْفِرْ لَهُمْ» (آل عمران: ۱۵۹) طبق این آیه شریفه عامل اصلی نفوذ پیامبر در مردم و اجتماع آنها گرداگرد او، نرمش و اخلاق نرم پیامبر ﷺ بود آن حضرت با این اخلاق بزرگواری خود توانست در قلب های مردم نفوذ کند و آنها را با خود در جهت اهداف توحیدی همراه کند.

ب. حضرت علی عليه السلام: «مَنْ لَمْ يَلِنْ لِمَنْ دُونَهُ لَمْ يَنْلِ حَاجَتَهُ» (آمدی، ۱۳۳۷: ح ۹۰۰۶) اگر

کسی بخواهد به اهداف نائل آید راه رسیدن به آن، نرمش است نرمش با زیردستان باعث نفوذ می‌شود و نفوذ مسیر دست یابی به اهداف را فراهم می‌آورد بنابراین لازم‌ه رسیدن به حاجت و هدف، نرمش با زیر دستان است

ج. کتب امیر المؤمنین علیه السلام إلى حذيفة بن اليمان لما ولاء المدائن: «و أمرک بالرفق فی أمورک و اللین و العدل علی رعیتک فإنک مسئول عن ذلك» (دیلمی، ۱۴۱۳، ج ۲، ص ۳۲۱)؛ امیرالمومنین هنگامی که حذیفه بن یمان را به ولایت مدائن برگزید در نامه‌ای به او چنین نوشت: به تو فرمان می‌دهم که امور خود را با رفق انجام دهی و نرمش و عدالت را درباره رعیت مراعات کنی زیرا تو در این باره، مورد سوال قرار خواهی گرفت.

د. «واخفض جناحک لمن اتبعک من المؤمنین» (شعراء: ۲۱۵)؛ با زیردستان و پیروان خود تواضع و فروتنی داشته باش نرمش و تواضع با پیروان، آنها را در این مسیر ثابت قدم می‌سازد و در مسیر اهداف توحیدی مستحکم قرار می‌دهد.

۸۱

قرآن پژوهی

نرمش و شاخص‌های قرآنی آن در مدیریت‌های کلان

ح. حضرت علی علیه السلام: «أدرک الناس لحاجته، ذو العقل المُتَرَفِّق» (آمدی، غررالحکم، ۱۳۳۷، ح ۳۳۲۵)؛ موفق‌ترین افراد در رسیدن به خواسته‌هایشان، خردمندان اهل رفق می‌باشند.

و. «امام صادق علیه السلام: «مَنْ كَانَ رَفِيقًا فِي أَمْرِهِ نَالَ مَا يَرِيدُ مِنَ النَّاسِ» (کلینی، ۱۴۱۳، ج ۲، ص ۱۲۷) هر کس در کار خویش اهل رفق باشد به هر چه از مردم بخواهد می‌رسد. با رفق و مدارا می‌توانید در آنها نفوذ کرده و اهداف خود را محقق سازید.

ز. حضرت علی علیه السلام: «مَنْ عَامَلَ بِالرَّفْقِ وَفَّقَ» (آمدی، ۱۳۳۷، ج ۲، ص ۱۵۸) موفق به کسی گفته می‌شود که به اهداف خود نائل آمده است مسلماً کسی که با رفق عمل می‌کند رفق او باعث نفوذ شده و اهدافش را محقق می‌سازد و این همان موفقیت است که در کلام حضرت مذکور است. از تحلیل گزاره‌های دسته اول استنباط می‌شود که رفق و نرمش می‌تواند مدیریت را در هدایت نیروها موفق سازد؛ با این توصیف، عنصر اصلی در مدیریت، رفق و نرمش با آنهاست.

دسته دوم: آموزه‌های نرمش و شدت عمل: در این دسته از آموزه‌ها به نرمش و رفق و شدت عمل و برخورد تند به صورت همزمان توصیه می‌شود:

الف. «و اخلطِ الشَّدَّةَ بِضِعْفٍ مِنَ اللَّيْنِ وَ ارْفُقْ مَا كَانَ الرَّفْقُ أَرْفَقَ وَ اعْتَزِمِ بِالشَّدَّةِ حِينَ لَا تُغْنِي عَنْكَ إِلَّا الشَّدَّةُ...» (نهج البلاغه، نامه ۴۶)؛ شدت عمل را با دسته‌ای از نرمش مخلوط کن و تا آنجا که رفق کارساز است مدارا کن و آنجا که هیچ چاره‌ای جز شدت عمل نداری تصمیم به شدت

عمل بگیر.

این روایت، اصلی ترین آموزه و به تعبیری آموزه محوری در این بحث است بنابراین مجدداً مورد بحث و بررسی موشکافانه قرار می‌گیرد.

ب. حضرت علی علیه السلام: «فَالْبَيْسَ لَهُمْ جَلْبَابًا مِنَ اللَّيْلِ تَشْوِبُهُ بَطْرَفٌ مِنَ الشَّدَّةِ وَ دَاوِلٌ لَهُمْ بَيْنَ الْقَسْوَةِ وَ الرَّأْفَةِ وَ امْرُجٌ لَهُمْ بَيْنَ التَّقْرِيبِ وَ الْاِدْنَاءِ وَ الْاِبْعَادِ وَ الْاِقْصَاءِ اِنْ شَاءَ اللهُ» (نهج البلاغه، نامه ۱۹)؛ پس لباسی از نرمش همراه کمی شدت برای آنان بپوش؛ با رفتاری میان شدت و نرمش با آنها معامله کن؛ اعتدال را در رفتار با آنان رعایت نما نه زیاد آنها را نزدیک کن و نه زیاد دور! ان شاء الله.

ج. امام صادق علیه السلام خطاب به کارگزار اهواز: «وَ الرَّفْقُ بِالرَّعِيَّةِ وَ التَّائِي وَ حُسْنُ الْمُعَاشَرَةِ مَعَ لِيْنٍ فِي غَيْرِ ضَعْفٍ وَ شِدَّةٍ فِي غَيْرِ عُنْفٍ» (حر عاملی، ۱۴۰۳، ج ۱۲، ص ۱۵۰)؛ مدارا و ملایمت با مردم و خوش برخوردی با آنان همراه با نرمش در غیر موضع ضعف و شدت عمل در غیر موضع زور داشته باش.

د. امام علی علیه السلام: «مَنْ لَمْ يَصْلِحْهُ حُسْنُ الْمُدَارَاةِ أَصْلَحَهُ سُوءُ الْمُكَافَاتِ» (آمدی، ۱۳۳۷: ح ۱۰۱۷)؛ کسی که مدارا کردن اصلاحش نکند مکافات کردن اصلاحش کند. یعنی حسن مدارات مقدم بوده، اما در صورت ناچاری سوء کيفر لازم است.

از مجموع این دسته از آموزه‌ها استفاده می‌شود که در کنار نرمش، شدت عمل نیز لازم است.

### نرمش محض یا آمیخته با شدت؟

همچنان که گذشت آموزه‌های دسته اول، شیوه مدیریت را رفق و نرمش معرفی می‌کردند لکن آموزه‌های دسته دوم شیوه مدیریت را در اختلاط میان نرمش و شدت عمل می‌دانستند سؤال این است که با توجه به این دو دسته از گزاره‌ها چه باید کرد؟ آیا مدیریت مبتنی بر نرمش محض است یا آمیخته با شدت عمل؟ با عنایت به شیوه اجتهادی و با استفاده از قواعد اصولی و فقهی، هر کجا دسته‌ای از گزاره‌ها (ادله‌ای) بر موضوعی به طور مطلق دلالت داشته باشند در عین حال دسته‌ای دیگر از گزاره‌ها بر همان موضوع به طور مقید دلالت کنند، گزاره‌های مطلق را بر مقید حمل می‌کنیم و طبق قاعده «الجمع مهماً امکن اولی من الطرح» چنین استنتاج می‌کنیم که در تعامل با افراد، نرمش و شدت عمل، هر دو لازم است؛ بنابراین در فضای مدیریت هیچیک از نرمش و رفق و نیز شدت عمل به تنهایی کارساز نیست بلکه هم نرمش و رفق نیاز است و هم شدت عمل. ممکن

است پرسیده شود سهم کدام یک بیشتر است؟ آیا نرمش سهم بیشتری دارد یا شدت عمل؟ اساساً آیا این سوال درست به نظر می‌رسد یا خیر؟ برای پاسخ به این سوال باید فراز نامه ۴۶ نهج البلاغه را مورد تجزیه و تحلیل قرار دهیم. بر این اساس ادعا می‌کنیم که اصل بر نرمش است و سهم نرمش هم به مراتب بیش از شدت عمل است برای این مدعا قرائنی وجود دارد که ذیلاً می‌آید:

قرینه اول: ضغث: یعنی آن چیزی که فروع مختلف دارد، فروعی که باهم یک جا جمع شده‌اند (مصطفوی، ۱۳۷۴، ج ۷ ص ۳۳). کلمه ضغث در چند جای قرآن آمده است. در قاموس قرآن نیز «ضغث» به کسر (ض) به معنی یک دسته ترکه یا علف خشک یا یک دسته ترکه نرم آمده است و «ضَغْثٌ» بفتح (ض) به معنی مخلوط کردن «ضغث الحلیث ضغثاً: خلطه» نیز به معنی امر مختلط و حدیث مختلط است اضغاث جمع ضغث به معنی دسته‌ها و مختلط‌ها است باید دانست معنی اولی، یعنی اختلاط، در «ضغث» لحاظ شده، پس، اقرب آنکه دسته علف که تر و خشک بهم مخلوط شده معنی کرده است (قرشی، ۱۴۱۲، ج ۴، ص ۱۹۱).

۸۳

قرآن پژوهی

نرمش و شاخص‌های قرآنی آن در مدیریت‌های کلان

«وَ خُذْ بِيَدِكَ ضِغْثًا فَاضْرِبْ بِهِ وَلَا تَحْنُثْ إِنَّا وَجَدْنَاهُ صَابِرًا نِعْمَ الْعَبْدُ إِنَّهُ أَوَّابٌ» در مجمع البیان می‌گوید: کلمه «ضغث» به معنای یک مشت پر از شاخه درخت و یا از گیاه و یا از خوشه خرما است (طبرسی، ۱۳۷۳، ج ۸، ص ۴۷۹) و ایوب عَلَيْهِ السَّلَامُ سوگند خورده بود که اگر حالش خوب شود همسرش را صد تازیانه بزند، چون در امری او را ناراحت کرده بود - که به زودی روایتش ذکر می‌شود- و چون خدای تعالی عافیتش داد، به وی فرمود تا یک مشت شاخه به عدد تازیانه‌هایی که بر آن سوگند خورده بود (صد عدد) در دست گرفته یک نوبت آن را به همسرش بزند تا آن که سوگند خود را نشکسته باشد (طباطبایی، ۱۳۷۴، ج ۱۷ ص ۳۲۱). با توجه به معنای ضغث که به معنای یک مجموعه و یک دسته است معنای روایت چنین می‌شود که یک واحد شدت عمل را با یک دسته از نرمش ترکیب کن در این صورت سهم نرمش به مراتب بیشتر از شدت عمل خواهد بود و سهم نرمش حداکثری و سهم شدت حداقلی می‌گردد.

قرینه دوم: اینکه می‌فرماید تا آنجا که امکان دارد از نرمش استفاده کن و اگر ناچار شدی سراغ شدت عمل برو. معلوم می‌شود که اصل اولی نرمش است و سهم آن به مراتب بیشتر است نرمش برای شرایط عادی و شدت برای شرایط اضطراری است و پر واضح است که شرایط و وضعیت عادی بر اضطراری غالب است.

قرینه سوم: اینکه فرمود هنگامی عازم شدت عمل شو که هیچ چاره‌ای نداری، دانسته می‌شود

برای اعمال شدت نیاز به مقتضی و دلیل است؛ اما برای اعمال نرمش، نیازی به دلیل و مقتضی نیست. برای نرمش منتظر مقتضی نیستیم پس سهم نرمش بیشتر است ضمن آنکه این روش اقتضایی نیز هست منتهی اقتضاء تنها از ناحیه شدت عمل است نه هردو.

با توجه به سهم حداکثری نرمش که اعمال آن نیاز به مقتضی و دلیل ندارد آشکار می شود که اصل بر نرمش است و شدت عمل فرع آن است. همیشه سهم اصل بر فرع غالب است و همه اینها در درون حاکمیت معنا می شود و خارج از آن را شامل نمی شود بنابر این نمی توان آن را به بیرون مرزها تسری داد و تعامل با دشمنان را مضمول این روایت دانست.

## ۲. مدیریت بر مدار شدت در نسبت با دشمنان

مدیریت در نسبت با دشمنان بر مدار شدت عمل است و مستند آن نیز آیه شریفه: «مُحَمَّدٌ رَسُولُ اللَّهِ وَلِلَّذِينَ مَعَهُ أَشِدَّاءُ عَلَى الْكُفَّارِ رُحَمَاءُ بَيْنَهُمْ» (فتح: ۲۹) است. محمد ﷺ پیامبر خداست و کسانی که با اویند، بر کافران، سختگیر (و) با همدیگر مهربانند. شدت مؤمنین به جایی رسیده بود که حتی از لباس مشرکین دوری می جستند که به لباس آنان نجسید و نیز بدن های خود را از بدن های آنان دور می گرفتند که به بدن آنان تماس پیدا نکند و مهربانی آنان در بین یکدیگر به جایی رسیده بود که هیچ مؤمنی برادر دینی خود را نمی دید مگر آنکه با او روبوسی کرده و دست می داد (طبرسی، ۱۳۶۳، ج ۲۳ ص ۱۷۶).

«وَالَّذِينَ مَعَهُ أَشِدَّاءُ عَلَى الْكُفَّارِ رُحَمَاءُ بَيْنَهُمْ»؛ این جمله نیز مرکب است از مبتدا و خبر. پس کلام در این صدد است که مؤمنین به رسول خدا ﷺ را توصیف کند و «شدت» و «رحمت» که دو صفت متضاد است از صفات ایشان شمرده شده و جمله «أَشِدَّاءُ عَلَى الْكُفَّارِ» را مقید کرد به جمله «رُحَمَاءُ بَيْنَهُمْ» تا توهمی که ممکن بود بشود دفع کرده باشد و دیگر کسی نپندارد که شدت و بی رحمی نسبت به کفار، باعث می شود مسلمانان به طور کلی و حتی نسبت به خودشان هم سنگدل شوند لذا دنبال «اشداء» فرمود «رُحَمَاءُ بَيْنَهُمْ» یعنی در بین خود مهربان و رحیمند. این دو جمله مجموعاً افاده می کند که سیره مؤمنین با کفار شدت و با مؤمنین رحمت است (طباطبایی، ۱۳۷۴، ج ۱۸، ص ۴۴۵).

اگر در قرآن کریم مواردی برخلاف شدت آمده، خروج از اصل است و آن مربوط به زمانی (یعنی همان ابتدای امر) بوده که رفتی و مدارا تأثیر داشته است؛ برای مثال در داستان حضرت موسی ﷺ و برادرش هارون، خداوند به آنها امر می کند که نزد فرعون رفته و با او سخن نرم داشته

باشند «فَقُولَا لَهُ قَوْلًا لَّيْنَا لَعَلَّهُ يَتَذَكَّرُ أَوْ يَخْشَى» (طه: ۴۴) این لَینت کلام یا بهتر بگوییم مدارا کردن با دشمن در ابتدای مسیر رسالت حضرت موسی عَلَيْهِ السَّلَام است که شاید بر روی فرعون تأثیرگذار باشد اما بعد از این به هیچ وجه مدارا و نرمش با فرعون توصیه نمی‌شود. تنها راهبرد مواجهه با دشمنان اسلام، شدت عمل و مقابله با آنان است؛ اما قطعه شعری که در مثنوی مولوی آمده: «آسایش دو گیتی تفسیر این دو حرف است \*\*\* با دوستان مروت با دشمنان مدارا»، تنها یک محمل و توجیه دارد و آن اینکه نسبت به دشمن شخصی خود مدارا کن. اما نسبت به دشمنان آئینی خود به مدارا توصیه نمی‌شود.

مع الاسف در بخش از مدیریت که شامل حوزه سیاست خارجی می‌شود، برخی معتقدند باید در مقابل کشورهای قدرتمندی مثل آمریکا سیاست مدارا را در پیش گرفت و ادعا می‌کنند که سیاست دشمنی پاسخ نمی‌دهد و استدلال می‌کنند که از ابتدای انقلاب در طبل دشمنی با آمریکا کوبیده‌اید و در مسیر مقاومت آسیب‌های فراوانی نیز دیده‌اید که تحریم، جنگ، کودتا و... بخشی از آنهاست در حالی که اگر با دشمن کنار می‌آمدید و سیاست مدارا را در پیش می‌گرفتید وضعیتی به مراتب بهتر داشتید.

۸۵

قرآن پژوهی

نرمش و شاخص‌های قرآنی آن در مدیریت‌های کلان

این توصیه بر خلاف آموزه‌های قرآنی است؛ زیرا خداوند به رسولش فرمان می‌دهد در مقابل کفار شدت عمل نشان دهد «محمد رسول الله والذین آمنوا معه اشداء علی الکفار رحماء بینهم.» ضمن آنکه تجربه چند دهه انقلاب اسلامی از برخی دولت‌های متمایل به غرب در جمهوری اسلامی نشان داده که حتی مدارای با دشمنان عایدات مثبتی برای نظام نداشته است و هرگاه دولتمردان نظام اسلامی با قدرت‌هایی مثل آمریکا و انگلیس به دنبال برقرای روابط، مذاکره و توافق بوده‌اند نتایج مطلوبی را عاید نظام نکرده‌اند. برخلاف دیدگاه بنیان‌گذار جمهوری اسلامی عمل شد که فرمود: آمریکا دشمن شماره یک مردم محروم و مستضعف جهان است. آمریکا برای سیطره سیاسی و اقتصادی و فرهنگی و نظامی خویش بر جهان زیر سلطه، از هیچ جنایتی خودداری نمی‌نماید. او مردم مظلوم جهان را با تبلیغات وسیعش که به وسیله صهیونیسم بین‌الملل سازماندهی می‌گردد، استثمار می‌نماید. او با ایادی مرموز و خیانتکارش، چنان خون مردم بی‌پناه را می‌مکد که گویی در جهان هیچ کس جز او و اقمارش حق حیات ندارند (امام خمینی، ۱۳۸۵، ج ۱۳، ص ۲۱۳).

در اینجا شایسته است نمونه‌های «شدت عمل» در قرآن مورد بررسی قرار گیرد:

نمونه اول: شدت در مقابل قوم لجوج و پیمان شکن یهود، «فَإِمَّا تَثَقَفَنَّهٗمْ فِي الْحَرْبِ فَشَرِّدْ بِهِمْ مِّنْ خَلْفَهُمْ لَعَلَّهُمْ يَدْكُرُونَ» (انفال: ۵۷)؛ در این آیه، قرآن کریم طرز برخورد با گروه پیمان شکن و بی ایمان و لجوج یهود را چنین بیان می کند که: اگر آنها را در میدان جنگ بیایی و اسلحه به دست گیرند و در برابر تو بایستند آن چنان آنها را در هم بکوب که جمعیت هایی که در پشت سر آنها قرار دارند عبرت گیرند و پراکنده شوند و عرض اندام نکنند و «شرد» از ماده «تشرید» به معنی «پراکنده ساختن توأم با اضطراب» است، یعنی آن چنان به آنها حمله کن که گروه های دیگر از دشمنان و پیمان شکنان متفرق گردند و فکر حمله را از سر بیرون کنند. این دستور به خاطر آن است که دشمنان دیگر و حتی دشمنان آینده عبرت گیرند و از دست زدن به جنگ خودداری کنند و همچنین آنها که با مسلمانان پیمانی دارند و یا در آینده پیمانی خواهند بست از نقض پیمان خود داری کنند و شاید همگی متذکر شوند (مکارم شیرازی، ۱۳۶۸، ج ۷ ص ۲۱۷).

نمونه دوم: شدت در مقابل کسانی که با اسلام و پیامبرش سر ستیز دارند؛ «تَبَّتْ يَدَا أَبِي لَهَبٍ وَتَبَّ» (مسد: ۱)؛ داستان ابی لهب زیان کرد و او زیان کار شد. بریده باد دو دست ابی لهب. مرگ و ننگ بر ابی لهب در دنیا و آخرت. این سوره در حقیقت پاسخی است به سخنان زشت «ابولهب» عمومی پیغمبر اکرم ﷺ و فرزند عبدالمطلب که از دشمنان سرسخت اسلام بود و به هنگام شنیدن دعوت آشکار و عمومی پیغمبر اکرم ﷺ و انذار او نسبت به عذاب الهی گفت: «زیان و هلاکت بر تو باد، آیا برای همین حرف ها ما را فرا خواندی؟!»؛ قرآن مجید در پاسخ این مرد بد زبان می فرماید: «بریده باد هر دو دست ابولهب، یا مرگ و خسران بر او باد». «تب» و «تباب» (بر وزن خراب) به گفته راغب اصفهانی در المفردات به معنی زیان مستمر و مداوم است؛ اما طبرسی در مجمع البیان می گوید: به معنی زبانی است که منتهی به هلاکت می شود. بعضی از لغویان نیز آن را به معنی «قطع کردن» تفسیر کرده اند و این شاید به خاطر آن است که زیان مستمر و منتهی به هلاکت طبعا سبب قطع و بریدگی می شود (مکارم شیرازی، ۱۳۶۸، ج ۲۷، ص ۴۱۶).

نمونه سوم: شدت در برابر خیانت؛ «وَلَوْ تَقَوَّلَ عَلَيْنَا بَعْضَ الْأَقَاوِيلِ لَأَخْلَلْنَا مِنْهُ بِالْيَمِينِ نُمْ لَقَطَعْنَا مِنْهُ الْوَتِينَ» (الحاقه: ۴۴)؛ و اگر برای ما سخنانی می بست، دست راستش را می گرفتیم، سپس شاهرگش را قطع می کردیم. «وَلَوْ تَقَوَّلَ عَلَيْنَا بَعْضَ الْأَقَاوِيلِ... حَاجِزِينَ» وقتی کسی می گوید: فلانی بر من «تقول» کرد، معنایش این است که سخن و قولی از ناحیه خود تراشید و به من نسبت داد. و کلمه «وتین» به طوری که راغب گفته به معنای رگی است که به جگر، خون وارد

می‌کند و اگر قطع شود صاحبش می‌میرد. بعضی دیگر گفته‌اند: به معنای رگ قلب است و معنای این آیات این است که: اگر این پیامبر کریم که ما رسالت خود را به دوش او نهادیم و با قرآن کریم به سوی شما فرستادیم، پاره‌ای اقوال را از پیش خود بتراشد و به ما نسبتش دهد، «لَا خَدْنَا مِنْهُ بِالْيَمِينِ» ما او را مانند مجرمین دست بسته می‌کنیم و یا ما دست راست او را قطع می‌کنیم و یا با دست خود که همان قدرت ما است او را گرفته انتقام از او می‌ستانیم (موسوی همدانی، ۱۳۷۸، ج ۱۹، ص ۶۷۵).

نمونه چهارم: شدت در مقابل دشمنان نزدیکتر مزاحم، «يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا قَاتِلُوا الَّذِينَ يَلُونَكُمْ مِنَ الْكُفَّارِ وَلِيَجِدُوا فِيكُمْ غِلْظَةً وَأَعْلَمُوا أَنَّ اللَّهَ مَعَ الْمُتَّقِينَ» (توبه: ۱۲۳)؛ ای کسانی که ایمان آورده‌اید، با کافرانی که نزدیک شما هستند [و برای شما ایجاد ناامنی می‌کنند] بجنگید و باید از شما خشونت دریا بند و بدانید که قطعاً خدا با پرهیزگاران است. درست است که با تمام دشمنان باید مبارزه کرد و تفاوتی در این وجود ندارد، ولی از نظر تاکتیک و روش مبارزه، بدون شك باید نخست از دشمنان نزدیکتر شروع کرد، چرا که خطر دشمنان نزدیکتر بیشتر است (مکارم شیرازی، ۱۳۶۸، ج ۸ ص ۱۹۵).

تا اینجا مشخص شد که در درون نظام اسلامی و در تعامل حاکمیت با عناصر درون نظام، اصل بر نرمش است و سهم نرمش حداکثری است و برای عدول از نرمش به شدت عمل نیازمند دلیل و مقتضی خواهیم بود و در مجموع شدت عمل سهم ناچیزی دارد اما در مقابل دشمنان اسلام (عناصر بیرونی) شدت عمل متعین است و اگر در مواردی بر خلاف شدت عمل، رفتار می‌شود حتماً دلیل و مقتضی وجود داشته است مثلاً احتمال تأثیرگذاری آنهم در ابتدای مسیر وجود داشته که به نرمش توصیه شده است.

اینها بیان قاعده رفتاری در مدیریت بود؛ اکنون جای این پرسش است که شاخص‌های رفتاری نرمش چیست و نرمش شامل چه رفتارهایی می‌شود؟

### ۳. شاخص‌های قرآنی نرمش

شاخص‌ها به گونه‌ای هستند که نقطه مقابل آن شدت و تندی، خشونت و سخت‌گیری قرار می‌گیرد؛ یعنی امکان و ظرفیت تقابل با مفاهیم شدت عمل را دارا هستند شاید شاخص‌های دیگری را نیز با همین ملاک بتوان به این مجموعه اضافه کرد اما به نظر می‌رسد در درجه اهمیت شاخص‌های ذیل نیستند. مهمترین شاخص‌های نرمش در قرآن کریم عبارت‌اند از:

ردیف	شاخص نرمش	آیات قرآن
۱	تفقد	وَتَفَقَّدَ الطَّيْرَ فَقَالَ مَا لِيَ لَا أَرَى الْهُدْهُدَ أَمْ كَانَ مِنَ الْغَائِبِينَ
۲	گذشت و تغافل	فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ
۳	نظرخواهی	فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ - و امرهم شوری بینهم
۴	انتقادپذیری	وَمَا أَرْسَلْنَا قَبْلَكَ مِنَ الْمُرْسَلِينَ إِلَّا إِنَّهُمْ لَيَأْكُلُونَ الطَّعَامَ وَيَمْشُونَ فِي الْأَسْوَاقِ - وَلَقَدْ صَدَقَكُمُ اللَّهُ وَعْدَهُ إِذْ تَحُسُّونَهُمْ بِإِذْنِهِ حَتَّى إِذَا فَشِلْتُمْ وَ تَنَازَعْتُمْ فِي الْأَمْرِ وَعَصَيْتُمْ
۵	گوش دادن	وَمِنْهُمْ الَّذِينَ يُؤْذُونَ النَّبِيَّ وَيَصُولُونَ هُوَ أُذُنٌ قُلْ أُذُنٌ خَيْرٌ لَكُمْ.
۶	در دسترس بودن	وَأَعْلَمُوا أَنَّ فِيكُمْ رَسُولَ اللَّهِ - يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا نَاجَيْتُمُ الرَّسُولَ فَقَدِّمُوا بَيْنَ يَدَيْ نَجْوَاكُمْ صَدَقَةٌ
۷	رعایت ظرفیتها	يُرِيدُ اللَّهُ بِكُمْ الْيُسْرَ وَلَا يُرِيدُ بِكُمُ الْعُسْرَ. - وما أريد أن أشق عليك
۸	تحمل و مدارا	يَا قَوْمِ لَيْسَ بِي سَفَاهَةٌ وَلَكِنِّي رَسُولٌ مِنْ رَبِّ الْعَالَمِينَ - قَالُوا أُوذِينَا مِنْ قَبْلِ أَنْ تَأْتِينَا وَ مِنْ بَعْدِ مَا جِئْتَنَا قَالَ عَسَى رَبُّكُمْ أَنْ يَهْلِكَ عَدُوُّكُمْ..
۹	گشاده رویی و فروتنی	فَتَبَسَّمْ ضَاحِكًا مِنْ قَوْلِهَا وَقَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ - وَاخْفِضْ جَنَاحَكَ لِمَنْ اتَّبَعَكَ مِنَ الْمُؤْمِنِينَ

کارکنان سازمان‌ها و مؤسسات، همانند دیگر افراد اجتماع در زندگی روزمره خود با مشکلات و تنگناهایی دست به گریبان خواهند شد که حل و فصل برخی از آنها نیازمند مساعدت مدیران سازمان است؛ بی‌تردید کارکنان در این‌گونه موارد انتظار دارند که سازمان و مدیران، خود را در مشکلات آنها شریک دانسته و در حل آن مشکلات تا حد امکان به آنها کمک کنند. بنابراین، گاه شرایطی پیش می‌آید که لازم است مدیران جویای امور کارکنان باشند و به حل مشکلات آنها همت گمارند.

توجه و رسیدگی به امور کارکنان و پیگیری امور آنان تأثیر شگرفی در روحیه آنها و افزایش انگیزه آنان برای تلاش و کوشش در جهت دستیابی به اهداف سازمان دارد. وقتی کارکنان احساس کنند که مدیران سازمان خود را در تنگناها و گرفتاری‌های آنها شریک می‌دانند، با دلگرمی و انگیزه بیشتری در سازمان کار می‌کنند و حداکثر تلاش خود را برای دستیابی به اهداف و مأموریت‌های سازمان به کار خواهند گرفت. این توجه و جویای افراد شدن در بیان حضرت سلیمان نسبت به پرنده‌ای به نام هدهد چنین آمده است: «وَتَفَقَّدَ الطَّيْرَ فَقَالَ مَا لِيَ لَا أَرَى الْهُدْهُدَ أَمْ كَانَ مِنَ الْغَائِبِينَ». آن حضرت از هدهد می‌پرسد که چرا او را نمی‌بینم یا آنکه غائب است؟ توجه به زیردستان و جویای آنها شدن البته می‌تواند با هدف نظارت باشد یا با هدف رسیدگی به وضعیت آنان. راغب می‌گوید: کلمه «تفقد» به معنای تعهد است، لیکن حقیقت تفقد این است که آدمی متوجه فقدان چیزی شود، به خلاف تعهد که به معنای توجه به عهد گذشته است. این تفقد در قرآن کریم آمده: «وَتَفَقَّدَ الطَّيْرَ»، نخست به‌طور تعجب از حال خود که چرا هدهد را در بین مرغان نمی‌بیند استفهام می‌کند، که من چرا هدهد را نمی‌بینم و می‌فهماند که گویا از او انتظار نمی‌رفت غیبت کند و از امثال فرمان او سر برتابد، آنگاه از این معنا صرف نظر کرده، تنها از غیبت او سؤال می‌کند و می‌پرسد چرا غیبت کرده است و معنای آیه این است که: مرا چه می‌شود که هدهد را میان مرغان که ملازم مویکب منند نمی‌بینم؟ مگر او از غایبان است؟ (طباطبایی، ۱۳۷۴، ج ۱۵، ص ۵۰۵) این توجه، لازمه تفقد است. در بیان حضرت امیر علیه السلام هم خطاب به مالک اشتر چنین آمده است: «كُنْ تَفَقُّدًا مِنْ أُمُورِهِمْ مَا يَتَفَقَّدُ الْوَالِدَانِ مِنْ وَلَدِهِمَا» (نهج البلاغه، نامه ۵۳) پس به کارهای آنها رسیدگی کن چون پدر و مادری که به امور فرزندشان رسیدگی می‌نمایند، (رسیدگی همراه با دلسوزی و محبت و بی‌منت). تفقد آنست که در حال غیبت چیزی از حال آن جویا شویم (قرشی، ۱۴۱۲، ج ۵، ص ۱۹۷). چیزی

که نمی‌دانیم را مورد جستجو و طلب قرار دهیم جویاشدن و طلب کردن چیزی که از نظر ما غائب است. پرسیدن از وضع معیشت، بیمار خانواده، گرفتاری پیش آمده و حادثه اتفاق افتاده،... مربوط به کارمند از مصادیق تفقد هستند و در التیام روحی و افزایش انگیزه و توان کارمند تأثیر شگرفی دارد.

آن حضرت در این قسمت، مالک را موظف به رسیدگی به امور کارگزاران و تفقد از آنان می‌کند، آن طور که پدران و مادران از فرزندان خود تفقد کرده و به امور آنان رسیدگی می‌کنند؛ تفقد و جستجوگری والدین معمولاً با دو عنصر همراه است: اول آنکه جویا شدن از روی محبت و دلسوزی است؛ دوم آنکه بی‌منت بوده و پدر و مادر از روی منت چنین کاری را انجام نمی‌دهد حال اگر مدیر، به امور کارکنان خود توجه داشته و پیگیر کارهای آنان از روی دلسوزی و محبت و بدون منت باشند قطعاً در کارکنان تأثیر داشته و آنها را درانجام وظایف خود راغب تر خواهد ساخت

حضرت در عبارت بالا، نحوه تفقد را در سطحی بسیار عاطفی مطرح می‌کنند. این امر با ایجاد روابط دوستانه و صمیمانه میان مدیر و کارکنان کانون گرمی را در سازمان فراهم می‌کند. شاید بتوان چنین استنباط کرد که رابطه میان مدیران و کارکنان باید بر اساس صمیمیت و دوستی باشد و کارهای سازمان با اخلاق، دوستی و صمیمیت انجام شود نه در فضای خشک و کاملاً مقرراتی.

### ۲/۳. گذشت و تغافل مثبت

یکی از شاخص‌های نرمش و رفق، تغافل ورزی مثبت یا نادیده گرفتن برخی امور (خود را به ناآگاهی و غفلت‌زدن) است به این معنا که در مواردی لازم است مدیران از خطاها و لغزش‌های کوچک کارکنان از برخی امور شخصی و ضعف‌ها و مسائل ریز و بی‌اهمیت عبور کرده و آنها را به حساب نیاورند و با بزرگواری مورد بخشش قرار دهند. گاهی این لغزش‌ها هزینه‌های خیرگی و مجرب‌شدن نیروهای انسانی است. گاهی نیز شرایطی رخ داده که این مسائل به صورت ناخواسته اتفاق افتاده است. در هر صورت مدیران این لغزش‌ها را با دیده اغماض نگریسته و کارکنان را با تذکرات جدی، پی‌درپی و همراه با منت، شرمنده نمی‌کنند. البته سازمان محل خطا و لغزش نیست و بنا نیست با این آموزه‌ها، سازمان را به تلی از خطاها و تخلفات تبدیل کرده و مجوز انجام تخلفات را برای کارکنان صادر کنیم؛ بلکه سازمان با کارکنان خاطی برخورد می‌کند اما خطاها در یک سطح نیستند و افرادی که مرتکب آن می‌شوند نیز متفاوت هستند باید همه اینها را در نظر گرفت. قطعاً

محل بحث ما تخلفات، خیانت‌ها و اختلاس‌ها نیست و معمولاً از کارکنان سطوح پایین توقع چنین مواردی نمی‌رود.

پس از جنگ احد که به شکست مسلمانان منجر شد و مسلمانان به دلیل جمع آوری غنائم و سرپیچی از فرمان فرمانده خود رفته‌رفته مغلوب دشمن شدند و تا آنجا پیش رفتند که برای حفظ جان خویش، وجود مقدس پیامبر گرامی اسلامی را نیز تنها گذاشتند. اما پس از آنکه مسلمانان از جنگ اُحد به مدینه بازگشتند، برخی از کسانی که از صحنه جنگ گریخته بودند، گرد پیامبر اسلام ﷺ حلقه زدند و ضمن اظهار ندامت، تقاضای عفو داشتند در این هنگام آیه شریفه ذیل فرو فرستاده شد و دستور عفو عمومی را صادر کرد و پیامبر ﷺ با آغوش باز، خطاکاران را پذیرفتند (رضایی اصفهانی، ۱۳۸۷، ج ۳ ص ۳۰۹).

﴿فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ﴾ (آل عمران: ۱۵۹) عبارت «اسْتَغْفِرْ لَهُمْ» هر چند مطلق است و اختصاصی به مورد بحث آیه ندارد و لیکن موارد حدود شرعی و امثال آن را شامل نمی‌شود، (و چنان مطلق نیست که حتی اگر فردی مرتکب قتل شد او را هم ببخشاید و یا اگر زنا کرد تنها برایش طلب مغفرت کند و دیگر حد شرعی را بر او جاری نسازد) چون اگر اطلاق تا این مقدار شمول داشته باشد باعث لغوشدن تشریح می‌گردد، علاوه بر اینکه جمله: «وَ شَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ» که به يك لحن عطف بر مساله عفو و مغفرت شده، خود شاهد بر این است که این دو امر: یعنی «عفو» و «مغفرت» در چارچوب ولایت و تدبیر امور عامه بوده، چون این‌گونه امور است که مشورت بر می‌دارد و اما احکام الهی خیر، پس عفو و مغفرت هم در همان امور اداری جامعه است (موسوی همدانی، ۱۳۷۸، ج ۴ ص ۸۷).

### ۳/۳. مشورت و پرهیز از خودکامگی

بر اساس آیه شریفه «و شاورهم فی الامر» یکی از شاخص‌های نرمش، نظر خواهی از دیگران و پرهیز از روحیه خودکامگی است به این معنا که مدیران خود را در جایگاهی برتر نسبت به کارکنان توهم نکنند؛ به‌گونه‌ای که تنها آنها در موقعیت صدور فرمان هستند و کارکنان نیز بی‌هیچ چون و چرایی ملزم به اطاعت می‌باشند این حالت مدیران، جایگاه آنان را متزلزل ساخته و موجب تنفر از آنان می‌شود. در تفسیر صافی چنین آمده: «شاورهم فی الامر فی امر الحرب و غیره مما یصح أن یشاور فیه استظهاراً برأیهم و تطیباً لنفوسهم و تمهیداً لسنة المشاورة للامة» (فیض کاشانی، ۱۴۱۵، ج ۱، ص ۳۹۵).

از سوی دیگر امیر مومنان علی علیه السلام به کارگزاران خود سفارش می‌کرد که در اداره امور به هیچ وجه خود را در جایگاه سلطه‌گران نشانند. آن حضرت در عهد مالک اشتر به او چنین فرمان می‌دهد:

«و لا تقولنّ انّی مؤمّر أمر فأطاع، فان ذلک ادغال فی القلب و منهکه للدين و تقرب من الغير» (نهج البلاغه، نامه ۵۳) مبدا بگویی من اکنون بر آنان مسلط و امرکننده‌ام، از من فرمان‌دادن است و از آنان اطاعت کردن، که این عین راه یافتن فساد در دل و خرابی دین و نزدیک شدن به تغییر و تحول است.

امام علی علیه السلام، با این عبارت، مالک اشتر را از زورگویی و سلطه‌طلبی در اداره امور پرهیز می‌دهد و اجازه نمی‌دهد که کارگزارانش برای پیشبرد امور، سلطه‌گری نمایند. مدیریت درست همراه کردن دیگران در مسیر منتهی به هدف است و نه وادار کردن به جبر و عنف در همراه شدن. سلطه‌گری بدین معناست که حکمران و زمامدار، هرگونه که خواست با دیگران رفتار کند بر اساس رأی و نظر مستبدانه خویش عمل کند. امیر مومنان علی علیه السلام چنین سیرتی را برخاسته از مرتبه حیوانی آدمی معرفی کرده و کارگزاران خود را از سلطه‌جویی و درنده‌جویی سخت پرهیز داده است. متأسفانه برخی افراد به محض آنکه به جایگاه‌های مدیریتی دست می‌یابند حالتی متفاوت با قبل پیدا می‌کنند گو اینکه این فرد، آن فرد قبلی نیست، خود را در موقعیت والاتر و برتر احساس می‌کند، به تدریج میل به خودکامگی و خودرأیی در او حاصل می‌شود برای نظرات دیگران ارزش و جایگاهی پایین‌تر از نظر خود قائل می‌شود و تنها بر اساس رأی و نظر خود عمل می‌کند گاهی در مواجهه با نظرات کارکنان، به صراحت می‌گوید: چه کسی از شما نظر خواهی کرد؟ چه کسی نظر شما را خواست؟ و... اجازه اظهار نظر به دیگران را نمی‌دهد. بر رأی و نظر خود سماجت و پافشاری می‌کند هر چند اشتباه باشد، نظر او باید به کرسی نشاند شود، از موضع خود کوتاه نمی‌آید مدیریت را عرصه‌ای برای جولان دادن امیال خویش قرار می‌دهد، چنین مدیریتی دوام چندانی نخواهد داشت.

نقطه مقابل خودکامگی، میدان‌دادن به دیگران و به حساب آوردن آنهاست که معمولاً با نظر خواهی ظهور می‌یابد، در منابع اسلامی نسبت به نظر خواهی و مشورت سفارشات زیادی شده است؛ خداوند در قرآن به پیامبر صلی الله علیه و آله چنین فرمان می‌دهد: «و شاورهم فی الامر فاذا عزم فتوکل علی الله» (آل عمران: ۱۵۹) با آنها در امور مشورت کن و هنگامی که تصمیم گرفتی به خداوند

توکل کن. همچنین امیرالمؤمنین علی علیه السلام می فرماید: «شاور ذوی العقول تأمن من الزلل و الندم» (آمدی، ۱۳۳۷، ج ۱، ص ۴۰۷)؛ با خردمندان مشورت کن تا از لغزش‌ها و پشیمانی در امان بمانی. ممکن است این پرسش مطرح شود که آیا بعد از مشورت، تبعیت از نتیجه مشورت برای مدیران الزام آور است یا خیر؟ دلایل بسیار متقنی وجود دارد که نتیجه تصمیم را تابع مشورت نمی‌داند از جمله این ادله عبارت‌اند از: آیه شریفه: «و شاورهم فی الامر فاذا عزمت فتوکل علی الله» (آل عمران: ۱۵۹) که در آن تصمیم نهایی با فرد است یعنی خود پیامبر تصمیم می‌گیرد آن حضرت مأمور به مشورت است اما تصمیم تابع مشورت نیست.

روایت «لک ان تشیر علی و آری فان عصیتک فاطعنی» (نهج البلاغه، حکمت ۳۱۳) که در آن حضرت علی علیه السلام خطاب به ابن عباس می‌فرماید که حق توست که نظر مشورتی خود را به من بدهی و من در آن ملاحظه کنم؛ پس اگر مخالف نظر تو را برگزیدم تو از من اطاعت کن. این روایت صریحاً دال بر این است که نتیجه تصمیم تابع مشورت نیست.

۹۳

فقرآن پژوهی

زمینش و شاخص‌های قرآنی آن در مدیریت‌های کلان

در مقابل، عده‌ای معتقدند که طبق آیه مشورت، حاکمان دینی چه معصوم و چه غیر معصوم، به‌طور واقعی مأمورند با مردم مشورت کنند و تصمیم‌ها را بر مبنای نتیجه مشورت اتخاذ کنند و اینکه بعد از جمله «و شاورهم فی الامر» خداوند می‌فرماید: «فاذا عزمت فتوکل علی الله» این، دلیل بریده‌شدن عزم و اراده پیامبر صلی الله علیه و آله از شورا نیست، بلکه اراده پیامبر صلی الله علیه و آله مبتنی بر نتیجه شورا است (مکارم شیرازی ۱۴۱۳، ج ۲، ص ۵۱۹-۵۱۸). در همین راستا چنین اظهار نظر شده که هدف خداوند از اضافه «فاذا عزمت فتوکل علی الله» این نبوده که تصمیم با خود پیامبر صلی الله علیه و آله باشد و مشورت صرفاً برای دل‌جویی یا امور دیگر صورت گیرد. این نوع جمع بین دو عبارت آیه یعنی «مشورت صوری و تصمیم یکه تازانه» در واقع بی‌اعتبارکردن آرای عمومی است در حالی که آیه می‌خواهد به فکر و اندیشه مردم بها دهد؛ بنابراین، بند دوم آیه، معطوف به مرحله اجرای تصمیم است که براساس مشورت اتخاذ شده است و خداوند، حاکم را دلداری می‌دهد که هرگونه تردید را بعد از مشورت کنار گذاشته و با توکل به خداوند و بر مبنای رأی اکثریت عمل کند (معرفت، ۱۳۷۷، ص ۹۴-۱۱۲). با مروری بر سیره پیامبر صلی الله علیه و آله می‌توان دریافت که تصمیم‌های آن حضرت مبتنی بر نتیجه مشورت بوده و عنصر مشورت در آنها صوری نبوده است مانند تصمیم در خصوص نحوه جنگ احد و جنگ احزاب.

#### ۳/۴. انتقاد پذیری

یکی از مصادیق نرمش، ایجاد فضایی از سوی مدیران است که افراد بتوانند در آن فضا به راحتی انتقاد کرده و گلایه‌های خود را بیان کنند و البته خود نیز در انتقاد از دیگران کاملاً جانب نرمش را مراعات کنند. اساساً مدیران چند دسته هستند برخی اصلاً اجازه انتقاد نمی‌دهند و فضای سازمان را کاملاً بسته نگه می‌دارند؛ به گونه‌ای که کسی جرئت انتقاد کردن را نداشته باشد اینها مدیران خودکامه‌ای هستند که نمی‌توانند تأثیرگذاری مثبتی در کارکنان داشته باشند. دسته دوم مدیرانی هستند که فضا را برای انتقاد باز می‌گذارند و اجازه انتقاد کردن را به دیگران می‌دهند منتهی به انتقادات واقعی نمی‌نهند و به اصطلاح به انتقادات ترتیب اثر نمی‌دهند گویا از این گوش می‌شنوند و از گوش دیگر خارج می‌سازند. اما دسته دیگری از مدیران هستند که علاوه بر آنکه فضا را برای انتقاد کردن باز می‌گذارند به انتقادات نیز توجه کرده، سعی می‌کنند انتقادات و اشکالات وارده را بپذیرند و در جهت اصلاح امور تلاش کنند این دسته از مدیران وجودشان در سازمان مغتنم است و کارکنان تأثیر پذیری لازم را از آنها خواهند داشت. در قرآن کریم مواردی از انتقاد نسبت به انبیاء علیهم‌السلام مشاهده می‌شود که نمونه‌هایی از آنها را بیان می‌کنیم:

۱. کفار از پیامبر اکرم صلی‌الله‌علیه‌وآله‌وسلم انتقاد کردند که چرا غذا می‌خورد و راه می‌رود، خداوند آنها را مستحق پاسخ نمی‌داند لذا خطاب به پیامبر صلی‌الله‌علیه‌وآله‌وسلم می‌فرماید همه پیامبران پیشین نیز غذا می‌خوردند و در بازارها راه می‌رفتند؛ «وَمَا أَرْسَلْنَا قَبْلَكَ مِنَ الْمُرْسَلِينَ إِلَّا إِنَّهُمْ لَيَأْكُلُونَ الطَّعَامَ وَيَمْشُونَ فِي الْأَسْوَاقِ» (فرقان: ۲۰)؛ و ما پیش از تو هیچ پیامبری نفرستادیم مگر آن که آنان (نیز) غذا می‌خوردند و در بازارها راه می‌رفتند.

۲. پس از پایان جنگ اُحُد، مسلمانان از پیامبر صلی‌الله‌علیه‌وآله‌وسلم انتقاد می‌کردند که مگر خدا به ما وعده پیروزی نداده بود؛ پس چرا شکست خوردیم؟ این در واقع انتقادی از سوی برخی افراد بود اما این آیه پاسخ می‌دهد که وعده خدا راست بود، ولی سستی و نزاع و نافرمانی عامل شکست شما شد؛ «وَلَقَدْ صَدَقَكُمُ اللَّهُ وَعْدَهُ إِذْ تَحُسُّونَهُمْ بِإِذْنِهِ حَتَّىٰ إِذَا فَسِلْتُمْ وَتَنَازَعْتُمْ فِي الْأَمْرِ وَعَصَيْتُمْ مِمَّا بَعَدَ مَا أَرَاكُمْ مَا تُحِبُّونَ»؛ و قطعاً خداوند وعده‌ی خود را (مبنی بر پیروزی شما در جنگ احد) محقق گرداند، زیرا که دشمن را با خواست او می‌کشیدید، تا آنکه سست شدید و در کار (جنگ و تقسیم غنائم) به نزاع پرداختید و از (دستور پیامبر) نافرمانی کردید، با آنکه خداوند (پیروزی و) آنچه را (از غنائم) که محبوب شما بود به شما نشان داده بود.

۳. خداوند، انتقاد کسانی را که گمان می‌کردند «بیت المقدس» از «کعبه» با شرافت‌تر است و

بهرتر آن است که آن همیشه «قبله» باشد به علت اینکه آنجا وطن پیغمبران بوده است و خداوند آن را شرافت و عظمت مخصوص بخشیده است در این صورت دلیلی نیست که از آن روی برگردانند. باطل و مردود ساخت با این بیان که همه مکان‌ها ملك خداست (بقره: ۱۴۲) هر يك از آنها را در هر زمانی که بخواهد طبق مصلحت و حکمت، شرافت و عظمت می‌بخشد؛ «سَيَقُولُ السُّفَهَاءُ مِنَ النَّاسِ مَا وَلَّاهُمْ عَنْ قِبَلَتِهِمُ الَّتِي كَانُوا عَلَيْهَا قُلْ لِّلَّهِ الْمَشْرِقُ وَالْمَغْرِبُ يَهْدِي مَنْ يَشَاءُ إِلَى صِرَاطٍ مُسْتَقِيمٍ»؛ به زودی مردم کم‌خرد انتقاد کرده و خواهند گفت: «چه چیز آنان را از قبله‌ای که بر آن بودند رویگردان کرد؟» بگو: «مشرق و مغرب از آن خداست؛ هر که را خواهد به راه راست هدایت می‌کند.» در جمله «سَيَقُولُ السُّفَهَاءُ مِنَ النَّاسِ»، منظور از سفیهان از مردم، یهود و مشرکین عرب است و به همین جهت از ایشان تعبیر به «ناس» کرد و اگر سفیهشان خواند، بدان جهت بود که فطرتشان مستقیم نیست و رأیشان در مسئله تشریح و دین، خطا است و کلمه سفاهت هم به همین معنا است که عقل آدمی درست کار نکند و رأی ثابتی نداشته باشد (موسوی همدانی، ۱۳۷۸، ج ۱، ص ۴۸۰).

۹۵

## قرآن پژوهی

زمین و شاخص‌های قرآنی آن در مدیریت‌های کلان

آیاتی از این دست حاکی از آن است که فضای انتقاد کاملاً باز بوده افراد به راحتی می‌توانند سخن خود را بگویند که البته پاسخ مناسب نیز از سوی خداوند به انتقادکنندگان داده شده است. امیرالمومنین علی علیه السلام فضای انتقاد را به روی افراد می‌گشاید و از آنان می‌خواهد محافظه‌کاری نکرده و از گفتن حرف حق و نظر عادلانه خویشتن‌داری نکنند (نهج البلاغه، نامه ۲۳۸). اگر مسیر انتقاد در سازمان بسته شد، چاپلوسی و محافظه‌کاری در سازمان باب می‌شود و حقایق وارونه جلوه داده می‌شود مدیران در توهم قرار می‌گیرند و خیال می‌کنند که اجرای امور به درستی انجام می‌شود. در خصوص حضرات معصومین علیهم السلام اساساً موضوع «انتقاد» منتفی است؛ زیرا معنای انتقاد آن است که شخص انتقاد کننده، اشکالات انتقادشونده را بیان کند و انتظار داشته باشد انتقاد شونده آن را برطرف نماید. حضرات معصومین علیهم السلام به دلیل مقام عصمت، دور از خطا و اشتباه و ضعف هستند و هیچ‌گونه خطا و لغزشی از آنها صادر نمی‌شود و امیرمومنان با این بیان خود می‌خواهد فضای انتقاد را برای مدیران باز کند یا آنکه اگر کسی تصور می‌کند نقدی وارد است آن را در دل نگاه ندارد، محافظه‌کاری نکند و آن را بیان کند؛ چاپلوسانه با آن حضرت برخورد نکند در واقع حضرت با این سخن راه را برای بیان آزادانه نظرات باز کرده و از نهادینه شدن فرهنگ تملق و چاپلوسی جلوگیری می‌کند. معنای بازکردن فضا برای انتقاد این نیست که انتقاد به حضرت وارد است؛ البته

حتی اگر انتقاد وارد باشد متوجه شخص معصوم نیست؛ بلکه متوجه دستگاهی است که آن حضرت مدیریت آن را بر عهده دارد دستگاه حاکمیت یا نظام کشور که معصوم نیست و ممکن است خطا داشته باشد و این امری کاملاً معقول است و اتفاق هم افتاده است.

### ۳/۵. گوش دادن مؤثر

یکی از مصادیق نرمش در مدیریت، گوش دادن به کارکنان و به اصطلاح استماع سخنان آنان است اساساً یکی از هنرهای ارتباطی مدیران موفق، توانایی گوش دادن مؤثر است؛ گوش دادن مؤثر به سخنان دیگران، سنگ بنای مهارت ارتباطی مدیران امروزی است. باید توجه داشت که بین شنیدن و گوش دادن تفاوت هست. وقتی کسی می شنود، کلمات در ذهن او ثبت می شود، ولی هیچ پردازشی روی آنها انجام نمی شود. ولی هنگامی که کسی گوش می دهد، کلمات به طور فعال در ذهن او ثبت و پردازش می شود و سپس مورد استفاده قرار می گیرد؛ بنابراین می توان گوش کردن را به صورت حرکتی از شنیدن، درک کردن، به یاد آوردن و استفاده از شنیده ها در نظر گرفت. پس منظور از گوش دادن مؤثر در واقع توجه کردن به شنیده ها و منعکس نمودن احساسات طرف مقابل است. برای گوش دادن فعال باید حداکثر استفاده را از حواس خود به عمل آوریم؛ روی آنچه شخص مقابل احساس می کند و بر زبان می آورد متمرکز شویم و با هدف درک کردن به او گوش دهیم. باید توجه نمود گوش دادن فعال زمانی نمایان می شود که رفتارها حاکی از توجه به طرف مقابل باشد. در آموزه های قرآنی، گوش دادن یک ارزش تلقی شده است و خداوند در قرآن کریم پیامبرش را با این وصف ستوده است: «وَمِنْهُمْ الَّذِينَ يُؤَدُّونَ النَّبِيَّ وَ يَقُولُونَ هُوَ أَذُنٌ قُلُّ أذُنٌ خَيْرٌ لَكُمْ» (توبه: ۶۱)؛ از آنها کسانی هستند که پیامبر را آزار می دهند و می گویند او گوش است!، بگو گوش بودن او به نفع شماست. در جمله «قُلُّ أذُنٌ خَيْرٌ لَكُمْ» اضافه «اذن» به «خیر» اضافه حقیقی است و معنایش این است که او بسیار شنوا است؛ اما آنچه خیر شما در آن است می شنود، مثلاً وحی خدای سبحان را می شنود که مایه خیر شما است و از مؤمنین خیرخواهی های ایشان را می شنود که باز خیر شما در آن است. ممکن هم هست بگوییم اضافه مذکور اضافه موصوف بر صفت است و معنای آن اینکه او گوش هست، لیکن گوش می شنود با این صفت، که برای شما خیر است، چون نمی شنود مگر چیزی را که به شما سود می رساند و ضرری هم برایتان ندارد (موسوی همدانی، ۱۳۷۸، ج ۹ ص ۴۲۲). پیامبر ﷺ خوب گوش می داد یعنی مجال سخن گفتن به دیگران را می داد و گوش خوبی برای سخنان آنان بود و سخن آنان را قطع نمی کرد و مؤمنین را تصدیق می کرد. آنها در واقع یکی از نقاط قوت پیامبر ﷺ را، که وجود آن در هر رهبر کاملاً لازم است به عنوان نقطه ضعف نشان

می‌دادند و از این واقعیت غافل بودند که رهبر محبوب باید نهایت لطف و محبت را نشان دهد. این به نفع شما است! عواطف شما را جریحه‌دار نمی‌سازد و برای حفظ محبت و اتحاد و وحدت شما از این طریق کوشش می‌کند.

### ۳/۶. در دسترس بودن

کارمندان مایل هستند که با مدیرانشان ارتباط بیشتری داشته باشند تا به راحتی بتوانند با آنها ارتباط برقرار کرده و هنگام ضرورت مطالب خود را منتقل کنند؛ اما گروهی از مدیران با این امر مهم بسیار با احتیاط برخورد کرده و تصور می‌کنند در دسترس بودن نوعی به هدر دادن وقت است از این جهت خیلی در دسترس آنان قرار نمی‌گیرند در حالی که در دسترس بودن مدیران یکی از شاخص‌های نرمش است اینکه مدیران از کارکنان خود فاصله بگیرند و اجازه حضور به کارکنانشان ندهند یا در جمع آنان حاضر نشوند خود خلاف نرمش و رفق است ایجاد نوعی بیگانگی با کارکنان است گویا اینان از جنس هم نیستند. خداوند درباره رسول خدا ﷺ می‌فرماید: «وَأَعْلَمُوا أَنَّ فَيْكُم رَسُولَ اللَّهِ لَوْ يَطِيعُكُمْ فَي كَثِيرٍ مِنَ الْأَمْرِ لَعَنِتُمْ.» (حجرات: ۷)؛ ای مردم، رسول خدا در میان شماست (و شما باید از او تبعیت کنید) و اگر او از شما تبعیت کند، قطعاً به سختی و مشقت خواهید افتاد. از این آیه می‌توان استفاده کرد که حضور مدیران و در دسترس بودن آنان مطلوب است همچنین مدیران و رهبران باید استقلال رای داشته باشند و بتوانند در مسایل تصمیم‌گیری کنند تا تشتت آراء به وجود نیاید. آیه زیر نیز دلالت بر این مطلب دارد: «يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا نَاجَيْتُمُ الرَّسُولَ فَقَدُوا بَيْنَ يَدَيْ نَجْوَاكُمْ صَدَقَةٌ ذَلِك خَيْرٌ لَكُمْ وَأَطْهَرٌ فَإِنْ لَمْ تَجِدُوا فَإِنَّ اللَّهَ غَفُورٌ رَحِيمٌ» (حجر: ۱۲)؛ ای کسانی که ایمان آورده‌اید وقتی با رسول نجوی می‌کنید قبلاً صدقه بدهید این برای شما بهتر و به پاکی نزدیکتر است، حال اگر نداشتید خدا آمرزگار رحیم است.

این آیه پیامی دارد و آن این که دسترسی به پیامبر برای مسلمانان کاملاً ممکن بود، آنها می‌توانستند به حضور آن حضرت برسند و حتی می‌توانستند در گوشه با پیامبر ﷺ صحبت کنند شاید وجه و جوب صدقه این باشد که ثروتمندان از مسلمین زیاد با رسول خدا ﷺ نجوی می‌کردند و می‌خواستند این را برای خود نوعی امتیاز و تقرب به رسول به حساب آورده، در برابر فقراء خود را از خصیصین رسول وانمود کنند، در نتیجه فقراء از این بابت ناراحت می‌شدند و دل‌هایشان می‌شکست، لذا خدای تعالی به آنها دستور داد هر وقت خواستند با آن جناب در گوشه سخن بگویند، قبلاً به فقراء صدقه دهند، که این عمل باعث می‌شود اولاً دل‌ها به هم نزدیک شود و ثانياً حس رحمت و شفقت و مودت و پیوند دل‌ها بیشتر گشته، کینه‌ها و خشم‌های درونی زدوده گردد

(محمدباقر موسوی همدانی، ۱۳۷۸، ج ۹، ص ۳۲۸).

البته باید توجه داشت که مدیران نیازمند احتیاج نیز هستند اما این احتیاج نباید طولانی باشد (نهج البلاغه: نامه ۵۳).

### ۳/۷. رعایت ظرفیت‌ها و پرهیز از سخت‌گیری

یکی از شاخص‌های نرمش و رفق، اجتناب از سخت‌گیری و تحمیل کارهایی است که مورد علاقه افراد نمی‌باشد کارهایی که مورد علاقه کارکنان نیست ممکن است دلایل متعددی داشته باشد؛ از جمله نداشتن توان و ظرفیت لازم برای انجام آن یا فقدان سلیقه و ذوق لازم در انجام آن. در هر صورت مدیران بایستی ضمن توجه به تفاوت‌های فردی و استعدادها و سلیق آنان، افراد را به کارگیری نمایند؛ البته ممکن است در یک مقطعی نیاز به سخت‌گیری باشد؛ اما ادامه آن به انگیزه‌های کارکنان صدمه می‌رساند و به لحاظ روحی آنها را در معرض آسیب قرار می‌دهد.

در داستان حضرت موسی علیه السلام هنگامی که به حضرت شعیب علیه السلام رسید و اجیری برای او مطرح شد، شعیب به او فرمود: «وما أريدُ أن أشقَّ عليك» (قصص: ۲۷). نمی‌خواهم بر تو سخت‌گیری نمایم.

خداوند در قرآن نسبت به مومنان رفق و مدارا نموده و در آیه‌ای خطاب به آنان می‌فرماید: «الآن خَفَّفَ اللَّهُ عَنْكُمْ وَعَلَّمَ أَنَّ فِيكُمْ ضَعْفًا» (انفال: ۶۶) قضیه از این قرار است که در آیات پیشین خداوند فرمود: هر یک نفر مقاوم از شما با ده نفر برابری می‌کند پس اگر دشمن ده برابر هم بود امر به جهاد بر شما تکلیف می‌گردد. در آیه حاضر، خداوند تخفیف داده و می‌فرماید هم اکنون خدا به شما تخفیف داده و معلوم شد که در میان شما افراد ضعیف و سست هستند. «فَإِنْ يَكُنْ مِنْكُمْ مِائَةٌ صَابِرَةٌ يَغْلِبُوا مِائَتَيْنِ وَإِنْ يَكُنْ مِنْكُمْ أَلْفٌ يَغْلِبُوا أَلْفَيْنِ بِإِذْنِ اللَّهِ وَاللَّهُ مَعَ الصَّابِرِينَ» (انفال: ۶۶).

پس اگر از (میان) شما یکصد تن شکیبیا باشند بر دویست تن پیروز گردند و اگر از شما هزار تن باشند، به توفیق الهی بر دو هزار تن غلبه کنند و خدا با شکیبایان است.

یا آنکه می‌فرماید: «يُرِيدُ اللَّهُ أَنْ يُخَفِّفَ عَنْكُمْ وَخُلِقَ الْإِنْسَانُ ضَعِيفًا» (نساء: ۲۸). خدا می‌خواهد تا بارتان را سبک گرداند؛ و [می‌داند که] انسان، ناتوان آفریده شده است.

یا در جای دیگر می‌فرماید: «يُرِيدُ اللَّهُ بِكُمْ الْيُسْرَ وَلَا يُرِيدُ بِكُمُ الْعُسْرَ» (بقره: ۱۸۵) خدا برای شما آسانی می‌خواهد و برای شما دشواری نمی‌خواهد.

بر این اساس لازم است مدیران از سخت‌گیری و انجماد پرهیز نموده و در موارد مقتضی، انعطاف لازم را اعمال نمایند شاید این را نوعی اقتضایی عمل کردن در مدیریت بتوان نام گذاری

کرد.

حاصل آنکه در نظرگرفتن توان جسمی، ظرفیت‌های فکری و سلاقی و علایق افراد در بکارگیری آنها، نوعی رفق به شمار می‌رود اگر بیش از توان جسمی و ظرفیت ذهنی و خارج از سلاقی و علایق، از افراد استفاده شود، در واقع با آنها معامله به رفق نشده است.

نکته قابل توجه آنکه طاقت هر فرد با «وُسع» او متفاوت است قرآن کریم ملاک را در بکارگیری و انجام وظایف، میزان وُسع معرفی می‌کند و می‌فرماید: «لَا تُكَلِّفُ نَفْسٌ إِلَّا وُسْعَهَا» (بقره: ۲۳۳)؛ ما هیچ کسی را مکلف نمی‌کنیم مگر به اندازه وُسع او، توجه داشته باشید وُسع با توان تفاوت دارد وُسع خیلی پایین‌تر از درجه طاقت و توان است. در مدیریت نباید تمام توان کارکنان را مبنای به‌کارگیری و ارزیابی آنها قرار داد بلکه باید وُسع آنها را در نظر گرفت.

در نظر گرفتن وُسع افراد و انعطاف در برخوردها حتی در میزان جریمه‌ها و یا کفارات، در احکام الهی کاملاً محسوس است مثلاً در میزان کفاره خداوند می‌فرماید کسی که روزه را با حرام افطار عمدی کند باید کفاره جمع بدهد اگر نتوانست یک کفاره از میان سه عدل آن بدهد و اگر این را نیز نمی‌تواند انجام دهد، اظهار پشیمانی کافی است و باید استغفار کند.

امیر مومنان علی علیه السلام چنان از اکراه و اجبار در اداره امور برای رسیدن به مقصود پرهیز داشت که در سخت‌ترین شرایط نیز بدین روش‌ها متوسل نشد، چنانکه در غوغای حکمیت فرمود: «وَأَيَسَ لِي أَنْ أَحْمِلَكُم عَلَى مَا تَكْرَهُونَ» (نهج البلاغه، خطبه ۲۰۸)؛ مرا نرسد که شما را به چیزی وادارم که آن را ناخوش می‌انگارید. چیزی که مورد علاقه شما نیست من شما را به آن وادار نمی‌کنم.

### ۳/۸. گشاده‌رویی و فروتنی

این شاخص شامل موارد متعددی از جمله پیشی‌گرفتن در سلام‌کردن، تبسم هنگام تعامل با افراد، احترام به شخصیت آنان، نام آنها را به نیکو صدا زدن و رعایت ادب نزد آنها می‌شود. مدیرانی که با گشاده‌رویی با کارکنان برخورد می‌کنند؛ به بهترین شیوه نام آنها را بر زبان جاری و مؤدبانه با آنها رفتار می‌کنند؛ واجد ویژگی نرمش هستند حتی در مواقعی نام کوچک آنها را صدازدن خود موجب صمیمیت و جلب محبت آنها می‌شود. خداوند در قرآن خطاب به پیامبر صلی الله علیه و آله می‌فرماید: «وَأَخْفِضْ جَنَاحَكَ لِمَنْ اتَّبَعَكَ مِنَ الْمُؤْمِنِينَ» (شعراء: ۲۱۵) و برای آن مؤمنانی که تو را پیروی کرده‌اند، بال خود را فرو گستر.

آن حضرت در عرصه مدیریت، با یاران خویش متواضع و فروتن بود. وی همیشه با لبخندی سراسر رحمت و کرامت با یاران روبه‌رو می‌شد و پذیرایشان می‌گردید، چنان‌که جریر بن عبدالله نقل

کرده است که نشد با آن حضرت برخورد کنم و او به من تبسم ننماید (قاضی عیاض، بی تا، ج ۱، ص ۱۵۷) و به درستی گفته شده است: «کان أكثر الناس تبسما» (عباس قمی، بی تا، ج ۱، ص ۴۱۶)؛ او بیشتر از هر کس متبسم بود. و از سر تکریم یاران خویش، حتی در نگاه کردن به آنان هیچکس را فروگذار نمی کرد. «یکتئی اصحابه ویدعوهم بأحب أسمائهم تکرمة لهم و لا یقطع علی أحد حدیثه.» (عباس قمی، بی تا، ج ۱، ص ۴۱۵)؛ به منظور احترام کامل، اصحابش را با کنیه خطاب می کرد و آنها را از سر تکریم با آن اسمی که بیشتر دوست داشتند می خواند و هرگز سخن کسی را قطع نمی کرد. امام باقر علیه السلام می فرماید: «قولوا للناس أحسن ما تحبون أن یقال لکم.» (کلینی ۱۴۱۳، ج ۲، ص ۱۶۵)؛ به بهترین و پسندیده ترین وجهی که مایلید با شما سخن گویند با مردم سخن بگویید.

### ۳/۹. تحمّل، مدارا و سازگاری

مدارا از ماده «دری» یا «درا» اشتقاق یافته است. «دری» به معنای آگاهی و شناختی است که از راه مقدماتی پنهان و غیر معمول به دست می آید (راغب، بی تا: ص ۱۶۸). از این رو، درباره صید آهو از راه حیل و مقدمات غیر معلوم گفته می شود: «دریت الطبی» (ابن منظور، ۱۴۰۸، ج ۱۴، ص ۲۵۵). «درا» نیز در اصل به معنای «دفع کردن» است (جوهری، ۱۹۹۰م، ج ۲، ص ۲۷۱). بر این اساس، واژه «مدارا» که به معنای «ملاطفت و برخورد نرم» است (ابن منظور، ۱۴۰۸، ج ۱۴، ص ۲۵۵). اگر از ماده «دری» باشد با معنای اصلی آن در «دریت الطبی» تناسب دارد، گویی آدمی با تحمل طرف مخالف و برخورد ملایم با او، وی را در کمند محبت خویش گرفتار می سازد؛ و اگر از «درا» مشتق باشد به این مناسبت است که آدمی با برخورد ملایم خویش، بدی او را دفع می کند (همان). بنابراین، در مدارا، مفهوم «پرهیز و احتیاط» نهفته است؛ از این رو، کاربرد بیشتر آن درباره مخالفان و دشمنان است، برخلاف «رفق» که غالباً درباره موافقان و دوستان و بیشتر از آن، درباره غیر مخالفان کاربرد دارد؛ برای نمونه، در این باره در روایات چنین آمده است: «لاتحملوا علی شیعتنا و ارفقوا بهم» (کلینی ۱۴۱۳: ج ۸ ص ۳۳۴). «واما المخالفون فیکلمهم بالمداراة». البته واژه مدارا گاه در معنایی وسیع به کار می رود و هر دو را شامل می شود؛ مانند: «امرنی ربی بمداراة الناس» (کلینی ۱۴۱۳، ج ۳، ص ۱۷۹؛ مجلسی ۱۴۲۳، ج ۷۲، ص ۴۰۱).

مدارا با مردم یکی از دستورهایی خداوند متعال به رسول خدا صلی الله علیه و آله بود و آن حضرت، همان گونه که دستور داشت تا واجبات الهی را به پا دارد، مأمور بود تا در برخورد با مردم، مدارا را سرلوحه

رفتار خود قرار دهد. البته دستور الهی برای مدارا با مردم، مختص به پیامبر گرامی اسلام ﷺ نبود، بلکه همه پیامبران الهی مأمور بودند که با مردم مدارا کنند رسول گرامی اسلام ﷺ در تبیین این نکته می فرماید: «إِنَّا أُمِرْنَا مَعَاشِرَ الْأَنْبِيَاءِ بِمُدَارَاةِ النَّاسِ، كَمَا أُمِرْنَا بِإِدَاءِ الْفَرَائِضِ» (مجلسی ۱۴۲۳، ج ۷۵، ص ۵۳)؛ ما جماعت پیامبران، به مدارا با مردم امر شده ایم، همان طور که به انجام واجبات امر شده ایم. پیامبران الهی در مقابل هجمه های قوم خود، کاملاً ملایم بودند برای نمونه سران قوم هود پیامبر ﷺ که کافر بودند در مقام تخریب به او گفتند: «در حقیقت، ما تو را در (نوعی) سفاهت می بینیم و جداً تو را از دروغگویان می پنداریم. اما حضرت هود ﷺ در جواب این تخریب فرمود: «يَا قَوْمِ لَيْسَ بِي سَفَاهَةٌ وَلَكِنِّي رَسُولٌ مِّنْ رَبِّ الْعَالَمِينَ» (اعراف: ۶۷)؛ «ای قوم من، در من سفاهتی نیست، ولی من فرستاده ای از جانب پروردگار جهانیانم. این پاسخ ملایم و منطقی در حقیقت نشان دهنده روح بزرگ و سعه صدر این پیامبر بزرگ است که آزارهای آنها را تحمل می کند و شکوه ای هم ندارد. همچنین خداوند در قرآن به نقل از بنی اسرائیل خطاب به حضرت موسی ﷺ می فرماید: «قَالُوا أُوذِينَا مِنْ قَبْلِ أَنْ تَأْتِيَنَا وَ مِنْ بَعْدِ مَا جِئْتَنَا قَالَ عَسَىٰ رَبُّكُمْ أَنْ يَهْلِكَ عِدْوُكُمْ...» (اعراف: ۱۲۹)؛ قوم بنی اسرائیل (طعنه زنان) به حضرت موسی گفتند: هم پیش از آمدن ما در سختی بودیم و هم اکنون که تو آمده ای. موسی خطاب به ایشان فرمود: امیدوارم خداوند دشمن شما را به زودی نابود کند. این نشان می دهد که حضرت موسی ﷺ در مقابل طعنه قومش چقدر ملایم است این طعنه ها را تحمل می کرد و تنها امیدواری خود را در نابودی دشمنان ابراز می نمود.

بیشترین نمونه های مدارا را در سیره امیرالمومنین ﷺ می توان سراغ گرفت؛ نخستین موردی که حضرت در آن، مدارا کرد در برخورد با خواص منحرف بود، امیرالمومنین ﷺ برای هدایت کسانی که روزی در صف مجاهدین اسلام رزمیده و دین خدا را یاری نموده ولی پس از مدتی فریب زر و زیور و شیاطین را خورده و از مسیر اسلام ناب خارج شده بودند با بردباری رفتار می نمود و سعی می کرد آنان را از هلاکت و شقاوت نجات دهد. حتی المقدور لغزش ها و نیات آلوده شان را نادیده می گرفت و با رفق و سماحت با آنان رفتار می کرد. مادامی که آنان آشکارا روبه روی مسلمانان صف نمی کشیدند و دست به شمشیر نمی بردند با آنها برخورد نمی کرد (ابن اعثم، ۱۴۱۱، ج ۲، ص ۴۷۳)

آن حضرت در جای دیگر، وقتی از ایشان خواسته می شود تا با قاتلان عثمان برخورد کند، می فرماید: «وَسَأَمْسِكُ الْأَمْرَ مَا اسْتَمْسَكَ وَإِذَا لَمْ أَجِدْ بُدًّا فَأَخْرُ الدَّوَاءَ الْكَيَّ»؛ (نهج البلاغه، خطبه ۱۶۸) به زودی این مسأله را با مدارا حل می کنم تا وقتی که مدارا ممکن باشد و هرگاه چاره ای

نیایم آخرین دوا داغ نهادن است (و آنان را از دم شمشیر می گذرانم). آن حضرت در روایتی لازمه حکمت را مدارا بیان فرمودند: «لیس الحکیمُ مَنْ لَمْ یُدَارَ مَنْ لَایَجِدُ بُدَّاً مِنْ مُدَارَاتِهِ» (مجلسی ۱۴۲۳، ج ۷۵؛ ص ۵) آنکه مدارا نکند با کسی که چاره‌ای جز مدارای با او ندارد، حکیم نیست.

### نتیجه گیری

نرمش و رفق در مدیریت نظام اسلامی و مناسبات داخلی، بیشترین سهم را دارد؛ چرا که اصل بر نرمش و مداراست. پایه مدیریت، بر نرمش استوار است؛ اما بی حد و مرز هم نیست و بر اساس روایات در مواردی، اعمال شدت نیز لازم می شود. اعمال شدت نیازمند مقتضی و دلیل است. اما خارج از نظام اسلامی و در تعامل با دشمنان اسلام یعنی در حوزه سیاست خارجی و در مقابل قدرت های استکباری، اصل شدت عمل حاکم است و اما اینکه در مواردی قرآن توصیه به نرمش کرده است حتما دلیل و مقتضی داشته است یعنی مثلا در ابتدای مسیر مبارزه و همراه با احتمال تأثیرگذاری بوده است؛ همچنین نرمش دارای شاخص هایی است که از گنجینه قرآن کریم قابل استخراج است این شاخص ها عبارتند از: تفقد، گذشت و تغافل، نظرخواهی و دوری از خودکامگی، انتقادپذیری، خوب گوش دادن، در دسترس بودن، رعایت ظرفیت ها و دوری از سخت گیری، تحمل، مدارا و سازگاری، گشاده رویی و فروتنی.

## منابع و مآخذ

\* قرآن کریم.

\* نهج البلاغه.

۱. ابن اعثم، الفتوح، تحقیق: علی شیری، بیروت: دارالاضواء، ۱۴۱۱ق.
۲. ابن شعبه حرانی، حسن بن علی، تحف العقول عن آل الرسول ﷺ، قم: جامعه مدرسین، چاپ: دوم، ۱۴۰۴ق.
۳. ابن فارس، احمد بن فارس، معجم مقاییس اللغة، قم: مکتب الاعلام الاسلامی، بی تا.
۴. ابن هشام، سیره النبویه، بیروت: دار احیاء التراث العربی، ۱۴۱۲ق.
۵. ابن ابی الحدید، شرح نهج البلاغه، بیروت: دارالمکتبه الحیاه، بی تا.
۶. ابن بابویه، محمد بن علی (صدوق)، من لایحضره الفقیه، قم: دفتر انتشارات اسلامی وابسته به جامعه مدرسین حوزه علمیه قم، ۱۴۱۳ق.
۷. ابن بابویه، محمد بن علی (صدوق)، الخصال، تصحیح: علی اکبر غفاری، طهران: مکتبه الصدوق، ۱۳۸۹ق.
۸. ابن منظور، محمد بن مکرم، لسان العرب، بیروت: دار احیاء التراث العربی، ۱۴۰۸ق.
۹. اعظمی، امیر، «جستاری در تعریفها و برداشت‌های صاحب نظران از مفهوم مدیریت اسلامی»، دو فصلنامه اسلام و مدیریت، سال دوم، شماره ۴، ۱۳۹۲ش.
۱۰. الوانی، سید مهدی، مدیریت عمومی، تهران: نشر نی، ویراست سوم، چاپ سی و یکم، ۱۳۸۶ش.
۱۱. امام خمینی، سید روح الله، صحیفه امام، تهران: موسسه تنظیم و نشر آثار امام خمینی علیه السلام، چاپ و نشر عروج، چ ۴، ۱۳۸۵ش.
۱۲. امیری، علی نقی، «رویکردهای مدیریت اسلامی: رویکرد تجربی»، روش‌شناسی علوم انسانی، شماره ۵۳، ۱۳۸۶ش.
۱۳. انوری، حسن، فرهنگ بزرگ سخن، تهران: انتشارات سخن، ۱۳۸۳ش.
۱۴. آمدی، عبدالواحد، غرر الحکم و درر الکلم، محمد علی انصاری قمی، تهران، بی تا، ۱۳۳۷ش.
۱۵. پیروز، علی آقا و همکاران، مدیریت در اسلام، قم: پژوهشگاه حوزه و دانشگاه، ۱۳۹۲ش.

۱۶. ثقفی، ابراهیم بن محمد بن سعید بن هلال، الغارات أو الإستنفار و الغارات، قم: دارالکتاب الإسلامی چاپ اول، ۱۴۱۰ق.
۱۷. جمعی از محققان، سیره سیاسی پیامبر اعظم ﷺ، قم: پژوهشگاه علوم و فرهنگ اسلامی، ۱۳۸۶ش.
۱۸. جوهری، اسماعیل بن حماد، الصحاح (تاج اللغة و صحاح العربية)، تحقیق: احمد عبدالغفور عطار، بیروت: دارالعلم للملایین، ۱۹۹۰م.
۱۹. حرّ عاملی، محمد بن الحسن، وسائل الشیعة الی تحصیل مسائل الشریعة، تهران: کتابفروشی اسلامیة، ۱۴۰۳ق.
۲۰. حرّانی، حسین بن علی حسین بن شعبه، تحف العقول عن آل الرسول ﷺ، تهران: کتابفروشی اسلامیة، ۱۳۶۹ش.
۲۱. دلشاد تهرانی، مصطفی، دلالت دولت، آیین نامه حکومت و مدیریت در عهدنامه مالک اشتر، تهران: دریا، ۱۳۸۸ش.
۲۲. دیلمی، حسن بن محمد، إرشاد القلوب، بیروت: مؤسسة الأعلمی للمطبوعات، ۱۴۱۳ق.
۲۳. راغب اصفهانی، الحسین بن محمد، المفردات فی غریب القرآن، تهران: المكتبة المرتضویة لاحیاء آثار الجعفریة، بی تا.
۲۴. رضایی اصفهانی، محمد علی، تفسیر قرآن مهر، قم: انتشارات پژوهش های تفسیر و علوم قرآن، ۱۳۸۷ش.
۲۵. سعدی ابوجیب، القاموس الفقهی لغة و اصطلاحاً، در یک جلد، دمشق: دارالفکر، ۱۴۰۸ق.
۲۶. سلیمانی، جواد، «مرزهای مدارا و شدت عمل در حکومت امیر مؤمنان علی»، رواق اندیشه، شماره ۲۲، مهر ۱۳۸۲ش.
۲۷. طباطبایی، محمد حسین، تفسیر المیزان، قم: جامعه مدرسین حوزه علمیه، دفتر انتشارات اسلامی، ۱۳۷۴ش.
۲۸. طبرسی، احمد بن علی، الاحتجاج، مشهد: نشر المرتضی، بی تا.
۲۹. طبرسی، فضل بن حسن، مجمع البیان فی علوم القرآن، تهران: کتابفروشی اسلامیة، ۱۳۷۳ش.
۳۰. طبرسی، فضل بن حسن، ترجمه تفسیر مجمع البیان، ترجمه: رسول هاشمی، تهران: فراهانی، ۱۳۶۳ش.

۳۱. طبری، ابی جعفر محمد بن جریر، تاریخ الرسل و الملوك، تهران: سروش، ۱۳۷۴ ش.
۳۲. عابدی جعفری حسین و علی رضا کیمیایی، فرهنگ جامع مدیریت، تهران: انتشارات ثامن الحجج، ۱۳۸۶ ش.
۳۳. عمید، حسن، فرهنگ عمید، تهران: مؤسسه انتشارات امیرکبیر، ۱۳۶۳ ش.
۳۴. فراهیدی، خلیل بن احمد، کتاب العین، قم: نشر هجرت، ۱۴۱۰ ق.
۳۵. فیض کاشانی، محمد بن شاه مرتضی، الصافی فی تفسیر القرآن، تهران: مکتبه الصدر، ۱۴۱۵ ق.
۳۶. قاضی عیاض، الشفا بتعریف حقوق المصطفی، بیروت: دارالکتب العربی، بی تا.
۳۷. قرشی، سید علی اکبر، قاموس قرآن، تهران: دارالکتب الإسلامیة، ششم، ۱۴۱۲ ق.
۳۸. قمی، عباس، سفینه البحار و مدینه الحکم و الآثار، تهران: فراهانی، بی تا.
۳۹. کلینی، ابوجعفر، محمد بن یعقوب، الکافی، قم: دارالحدیث للطباعة و النشر، ۱۴۲۹ ق.
۴۰. محمودی، محمد باقر، نهج السعادة فی مستدرک نهج البلاغه، تهران: وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، ۱۳۷۶ ش.
۴۱. مجلسی، محمد باقر، بحار الانوار، لجامعة الدرر اخبار الاثمه الاطهار علیهم السلام، بیروت: دارالاضواء، ۱۴۲۳ ق.
۴۲. مرکز الابحاث و الدراسات الاسلامیة، تصنیف غرر الحکم و درر الکلم، قم: مکتبة الاعلام الاسلامی، ۱۳۷۸ ش.
۴۳. مصطفوی، حسن، التحقیق فی کلمات القرآن الکریم، تهران: مرکز کتاب لترجمة و النشر، ۱۴۰۲ ق.
۴۴. معرفت، محمد هادی، ولایت فقیه، قم: موسسه فرهنگی انتشاراتی التمهید، ۱۳۷۷ ش.
۴۵. مفید، محمد بن نعمان، الامالی، بیروت: دارالمفید، ۱۴۱۴ ق.
۴۶. مکارم شیرازی، ناصر، انوار الفقه، بیع، قم: مدرسه الامام امیرالمومنین علیه السلام چاپ دوم، ۱۴۱۳ ق.
۴۷. مکارم شیرازی ناصر و جمعی از نویسندگان، تفسیر نمونه، قم: دارالکتب الاسلامیه، ۱۳۶۸ ش.
۴۸. موسوی همدانی، سید محمد باقر، ترجمه تفسیر المیزان، قم: جامعه مدرسین حوزه علمیه قم، ۱۳۷۸ ش.

