

یکشنبه ۱۲/۱۱/۱۴۰۴ - ۱۲ شعبان ۱۴۴۷ - ۱ فوریه ۲۰۲۶ - فقه معاصر - فقه الاداره - فقه انگیزش (فقه مدیریت رفتار سازمانی) - فقه روابط انسانی سازمانی - نقشه راه امام صادق ع در مصباح الشریعه - روابط اربعه - درس ۸۴ - رابطه مدیر به خلق - اصول سبعة<sup>۱</sup> - اصل سوم - التواضع

❖ مسئله ۸۴: مدیران در مقابل زبردستان خود در سازمان موظف به تواضع و خفص جناح هستند؛ یعنی باید کرامت آن‌ها را همواره حفظ نمایند و دستورات خود را با جدیت و شدت در قالبی نرم و محترمانه صادر کنند تا هم اطاعت صورت پذیرد و هم کرامت مأموران حفظ شود

اصل سوم از اصول هفت گانه‌ی تعامل مدیر با خلق سازمانی، تواضع است که به معنای فروتنی است و در لغت یعنی تن را فرو آوردن در مقابل خلق، البته مقابل زبردستان، و الا تواضع در مقابل مقامات بالادستی معنا ندارد و چاپلوسی و تملق است که منفی و از جنود جهل است. در مقابل بالادستی موظف به اطاعت و لیبیک هستیم و مقابل اوامر و نواهی آن‌ها در محدوده‌ی شرع مقدس و عرف خاص سازمانی، معادل قرآنی تواضع اصطلاح «خفص جناح» است، لإطلاق قوله تعالی: «واخض جناحك للمؤمنين» و «واخض لهما جناح الذل من الرحمة» و در کلام امیرالمؤمنین علیه السلام هم آمده است.<sup>۲</sup> خفص جناح در لغت فرود آوردن بال پرنده است که به موقع کم کردن ارتفاع پرواز برای نشستن بر زمین انجام می‌شود و در اصطلاح برای تواضع به کار می‌رود، زیرا متواضع هم مثل پرنده‌ای است که بال ذل، یعنی خضوع را پایین می‌آورد و از مقام بالا و مرتفع پایین می‌آید و کرنش می‌کند. در آیه‌ی اول خفص جناح در مقابل مؤمنین است که خلق هستند و می‌تواند ارباب رجوع و ابواب جمعی باشد که به نوعی از آن‌ها، مقام بالاتری دارد و باید در مقابلشان تواضع کند و به آن‌ها محترمانه خدمت کند یا رعایت حقوق آن‌ها را کند و تبختر و نخوت نداشته باشد. اگر هم می‌خواهد دستوری صادر کند، تحقیرآمیز نباشد و حتی بعد از مشورت با آنان باشد و تصمیم را هم به کمک آنان انجام دهد (تصمیم‌سازی)؛ زیرا در مقابل فرادست که تواضع معنا ندارد در مقابل فرودست هم باید دستور دهد. دستور دادن چگونه با تواضع می‌سازد تا اطاعت هم بشود؟ ممکن است تواضع در مقابل ارباب رجوع ملاک باشد که مخدومین هستند ولی در مقابل زبردستان سازمانی تواضع نکند؟ این را امیرالمؤمنین علیه السلام مدیر عالی مقام اسلام پاسخ می‌دهد که: «شده فی لین» یا «ذاقوه فی لین»<sup>۳</sup> که راه حلی معقول است، یعنی

۱ قَالَ الصَّادِقُ عَ أُصُولُ الْمُعَامَلَاتِ تَقَعُ عَلَى أَرْبَعَةِ أَوْجُهٍ مُعَامَلَةُ اللَّهِ وَ مُعَامَلَةُ النَّفْسِ وَ مُعَامَلَةُ الْخَلْقِ وَ مُعَامَلَةُ الدُّنْيَا وَ كُلٌّ وَجْهٌ مِنْهَا مُنْقَسِمٌ عَلَى سَبْعَةِ أَرْكَانٍ أَمَّا أُصُولُ مُعَامَلَةِ اللَّهِ تَعَالَى فَسَبْعَةٌ أَشْيَاءٌ أَدَاءُ حَقِّهِ وَ حِفْظُ حِدِّهِ وَ شُكْرُ عَطَائِهِ وَ الرِّضَا بِقَضَائِهِ وَ الصَّبْرُ عَلَى بَلَائِهِ وَ تَعْظِيمُ حُرْمَتِهِ وَ الشُّقُوقُ إِلَيْهِ وَ أُصُولُ مُعَامَلَةِ النَّفْسِ سَبْعَةٌ الْخَوْفُ وَ الْجُهْدُ وَ حَمْلُ الْأَدَى وَ الرِّيَاضَةُ وَ طَلَبُ الصِّدْقِ وَ الْإِحْلَاصُ وَ إِخْرَاجُهَا مِنْ حُبِّيئِهَا وَ رِبْطُهَا فِي الْفِتْرِ وَ أُصُولُ مُعَامَلَةِ الْخَلْقِ سَبْعَةٌ الْحِلْمُ وَ الْعَفْوُ وَ التَّوَاضُّعُ وَ السَّخَاءُ وَ الشَّفَقَةُ وَ النَّصِيحُ وَ الْعَدْلُ وَ الْإِنصَافُ وَ أُصُولُ مُعَامَلَةِ الدُّنْيَا سَبْعَةٌ الرِّضَا بِالذُّونِ وَ الْإِيثَارُ بِالْمَوْجُودِ وَ تَرْكُ طَلَبِ الْمَفْقُودِ وَ بَعْضُ الْكَثْرَةِ وَ اخْتِيَارُ الزُّهْدِ وَ مَعْرِفَةُ آفَاتِهَا وَ رَفْضُ شَهَوَاتِهَا مَعَ رَفْضِ الرِّكَاسَةِ فَإِذَا حَصَلَتْ هَذِهِ الْخِصَالُ فِي نَفْسٍ وَاحِدَةٍ فَهُوَ مِنْ خَاصَّةِ اللَّهِ وَ عِبَادِهِ الْمُقَرَّبِينَ وَ أَوْلِيَائِهِ حَقًّا. (امام جعفر بن محمد، مصباح الشریعة، ص. ۵)

۲ اجعل لِدَوِي الْحَاجَاتِ مِنْكَ قِسْمًا تُفَرِّعُ لَهُمْ فِيهِ شَحْصَكَ وَ ذَهْنَكَ مِنْ كُلِّ شُعْلٍ ثُمَّ تَأْدُنْ لَهُمْ عَلَيْكَ وَ تَجْلِسُ لَهُمْ مَجْلِسًا تَتَوَاضَعُ فِيهِ لِلَّهِ الَّذِي رَفَعَكَ وَ تُفَعِّدُ عَنْهُمْ جُنْدَكَ وَ أَعْوَانَكَ مِنْ أَحْرَاسِكَ وَ شَرَطَكَ تَخْفِضُ لَهُمْ فِي مَجْلِسِكَ ذَلِكَ جَنَاحَكَ وَ تُلِينُ لَهُمْ كَنَفَكَ فِي مُرَاجَعَتِكَ وَ وَجْهَكَ حَتَّى يُكَلِّمَكَ مُتَكَلِّمُهُمْ غَيْرَ مُتَعَتِّعٍ فَإِنِّي سَمِعْتُ رَسُولَ اللَّهِ ص يَقُولُ فِي غَيْرِ مَوْطِنٍ لَنْ تُقَدَّسَ أُمَّةٌ لَا يُؤْخَذُ لِلضَّعِيفِ فِيهَا حَقُّهُ مِنَ الْقَوِيِّ غَيْرَ مُتَعَتِّعٍ ثُمَّ اخْتِمْ لِحَرْقِ مَنْهُمْ وَ الْعِيَّ وَ نَحْ عَنَّا الصَّبِيحُ وَ الْأَنْفَ يَبْسُطُ اللَّهُ عَلَيْكَ أَكْتِافَ رَحْمَتِهِ وَ يُوجِبُ لَكَ ثَوَابَ أَهْلِ طَاعَتِهِ فَأَعْطِ مَا أَعْطَيْتَ هَنِيئًا وَ امْنَعْ فِي إِجْمَالٍ وَ إِعْدَارٍ وَ تَوَاضَعْ هُنَاكَ فَإِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَاضِعِينَ وَ لِيَكُنْ أَعْوَانُكَ عَلَيْكَ أَلَيْنَهُمْ جَانِبًا وَ أَحْسَنَهُمْ مُرَاجَعَةً وَ أَلَطَّهُمْ بِالضُّعْفَاءِ إِنْ شَاءَ اللَّهُ. تأمر بأن يقعد عنهم و لا يتعرض لهم. و الاحراس: جمع حارس و هو من يحرس الحاكم من وصول المكروه إليه. أى أعوان الحاكم. و الشرط-بضم ففتح-: جمع شرطة-بضم فسكون- و هم طائفة من أعوان الولاة و ستموا بذلك لانهم اعلموا انفسهم بالعلامات يعرفون بها. و هم المعروفون الآن بالضابطة. الكنف-بالتحريك-الجانب، الظل. التعتعة في الكلام: التردد فيه من عى أو عجز و المراد غير خائف منك و من أعوانك و في النهج [غير متعنت] في الموضوعين و لعله أصح. الحرق-بالضم-: العنف. و العى-بالكسر-: العجز عن النطق أي اطق و اصبر، لا تضجر من هذا و لا تغضب لذلك. المراد بالضيق: ضيق الصدر من هم أو سوء خلق. و الانف-بالتحريك-: الاستكبار و الترفع. أى بعد عن نفسك هذا و ذلك. الاكتاف: الاطراف. هنيئا: سهلا لينا أي لا تخشنه و إذا منعت فامنع بلطف و عذر. (حرانی، تحف العقول، ص. ۱۴۳)

۳ ... حَرَمًا فِي لِينٍ وَ إِيْمَانًا فِي بَيِّنِينَ ... (سليم بن قيس، كتاب سليم بن قيس الهلالي، ج. ۲، ص. ۸۵۱) مُحَمَّدٌ بْنُ يَحْيَى عَنْ أَحْمَدَ بْنِ مُحَمَّدِ بْنِ عِيْسَى عَنْ مُحَمَّدِ بْنِ سِنَانٍ عَنْ عَمَّارِ السَّنَابِطِيِّ عَنْ أَبِي عَبْدِ اللَّهِ عليه السلام قَالَ كَانَ أَمِيرُ الْمُؤْمِنِينَ ص يَقُولُ لِيَجْتَمِعَ فِي قَلْبِكَ الْإِفْتِقَارُ إِلَى النَّاسِ وَ الْاسْتِغْنَاءُ عَنْهُمْ فَيَكُونَ اِفْتِقَارُكَ إِلَيْهِمْ فِي لِينٍ كَلَامُكَ وَ حُسْنِ بَشْرِكَ وَ يَكُونُ اسْتِغْنَاؤُكَ عَنْهُمْ فِي تَزَاهَةِ عِرْضِكَ وَ بَغَاءِ عِرْكَ. (كليني، الكافي (ط)

شدت دستور را در رفتاری نرم قرار دادن، لقلوه تعالی: «فبارحه من اللّٰه لثلم»، یعنی در مقابل کارمندان به علت رحمت الهی لئنت داری یعنی اصل در رفتار بر لئنت است، منتهی این به فرمایش امیرالمؤمنین علیه السلام تبیین می‌شود که لئنت منافات با شدت ندارد. می‌توان به شدت دستور داد تا اطاعت کنند، ولی باید مؤدبانه و محترمانه باشد، تحقیرآمیز نباشد و مثل برده رفتار کند، زیرا کارمند و انسان هستند، بحث هم در روابط انسانی با خلق سازمانی است و انسان کرامت دارد، لقلوه تعالی: «لقد کرّمنا بنی آدم» و تواضع عامل تکریم است. پس تواضع به عنوان مصداق خفض جناح واجب است، لقلوه تعالی: «واخفض جناحک». صبغهی إفعال دال بر طلب الزامی خفض جناح از مدیران است، با الغاء خصوصیت از شخص پیامبر صلی الله علیه و آله. ثانیاً در مقابل فرودستان است و ثالثاً منافاتی با شدت در دستور ندارد. این جاست که مدیریت را هنر هم می‌دانند، هنر ترکیب شدت، سرعت، قوت و حزم با لئین، فافهم و تدبیر.

فتحصل که مدیران در مقابل زیردستان خود در سازمان موظف به تواضع و خفض جناح هستند؛ یعنی باید کرامت آن‌ها را همواره حفظ نمایند و دستورات خود را با جدیت و شدت در قالبی نرم و محترمانه صادر کنند تا هم اطاعت صورت پذیرد و هم کرامت مأموران حفظ شود.<sup>۴</sup>

الإسلامیة)، ج. ۲، ص. ۱۴۹) عِدَّةٌ مِنْ أَصْحَابِنَا عَنْ أَحْمَدَ بْنِ مُحَمَّدَ بْنِ خَالِدٍ عَنْ بَعْضِ مَنْ رَوَاهُ زَفَعُهُ إِلَى أَبِي عَبْدِ اللَّهِ عليه السلام قَالَ: الْمُؤْمِنُ لَهُ قُوَّةٌ فِي دِينٍ وَ حَزْمٌ فِي لَيْنٍ وَ إِيمَانٌ فِي يَقِينٍ... (همان، ج. ۲، ص. ۲۳۱) يَطْلُبُ مِنَ الْأُمُورِ أَعْلَاهَا، وَ مِنَ الْأَخْلَاقِ أَسْنَاهَا، مَشْمُولًا بِحِفْظِ اللَّهِ، مُؤَيَّدًا بِتَوْفِيقِ اللَّهِ، ذَا قُوَّةٍ فِي لَيْنٍ، وَ عَزْمَةٍ فِي يَقِينٍ، لَا يَجِيفُ عَلَى مَنْ يُبْغِضُ، وَ لَا يَأْتِمُّ فِيمَنْ يُحِبُّ، صَبُورًا فِي الشَّدَائِدِ، لَا يَجُورُ، وَ لَا يَغْتَدِي، وَ لَا يَأْتِي بِمَا يَشْتَهِي. (اسكافي، تكامل و طهارت روح (ترجمه التمهيص)، ترجمه‌ی صالحی نجف‌آبادی، ص. ۱۷۶) وَ اجْعَلْنِي خَيْرًا مِمَّا يَطْنُونَ وَ اعْفُزْ لِي مَا لَا يَغْلُمُونَ إِنَّكَ عَلَّامُ الْغُيُوبِ فَمِنْ عَلَامَةِ أَحَدِهِمْ أَنَّكَ تَرَى لَهُ قُوَّةً فِي دِينٍ وَ حَوْفًا فِي لَيْنٍ وَ إِيمَانًا فِي يَقِينٍ وَ حِزْمًا فِي عِلْمٍ وَ كَيْسًا فِي رَفَقٍ وَ شَفَقَةً فِي نَفَقَةٍ وَ فَهْمًا فِي فِقْهِ وَ عِلْمًا فِي جِلْمٍ وَ قَصْدًا فِي غَيْثٍ... (حرانی، تحف العقول، ص. ۱۶۰) حَدَّثَنَا أَبِي رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ قَالَ حَدَّثَنَا مُحَمَّدُ بْنُ بَحْيٍ الْعَطَّارُ وَ أَحْمَدُ بْنُ إِدْرِيسَ جَمِيعًا قَالَا حَدَّثَنَا مُحَمَّدُ بْنُ أَحْمَدَ بْنِ بَحْيٍ بْنِ عَمْرَانَ الْأَشْعَرِيُّ عَنِ الْحَسَنِ بْنِ عَلِيٍّ عَنِ أَبِي سَلِيمَانَ الْحُلَوَائِيِّ أَوْ عَنْ رَجُلٍ عَنْهُ عَنْ أَبِي عَبْدِ اللَّهِ عليه السلام قَالَ: صِفَةُ الْمُؤْمِنِ قُوَّةٌ فِي دِينٍ وَ حَزْمٌ فِي لَيْنٍ وَ إِيمَانٌ فِي يَقِينٍ وَ حِزْمٌ فِي فِقْهِ وَ تَشَاطُطٌ فِي هُدًى... (ابن بابويه، الخصال، ج. ۲، ص. ۵۷۱) ... وَ لَا جَسَّاسٌ يَطْلُبُ مِنَ الْأُمُورِ أَعْلَاهَا وَ مِنَ الْأَخْلَاقِ أَسْنَاهَا مَشْمُولًا بِحِفْظِ اللَّهِ مُؤَيَّدًا بِتَوْفِيقِ اللَّهِ ذَا قُوَّةٍ فِي لَيْنٍ وَ عَزْمَةٍ فِي يَقِينٍ لَا يَجِيفُ عَلَى مَنْ يُبْغِضُ وَ لَا يَأْتِمُّ فِيمَنْ يُحِبُّ صَبُورًا فِي الشَّدَائِدِ لَا يَجُورُ وَ لَا يَغْتَدِي... (مجلسی، بحار الأنوار (ط بیروت)، ج. ۶۴، ص. ۳۱۱) قَالَ: لَا يَكْمُلُ الْمُؤْمِنُ إِيمَانَهُ حَتَّى يَجْتَوِيَ عَلَى مِائَةٍ وَ ثَلَاثِ خِصَالٍ... مَشْمُولًا بِحِفْظِ اللَّهِ مُؤَيَّدًا بِتَوْفِيقِ اللَّهِ ذَا قُوَّةٍ فِي لَيْنٍ وَ عَزْمَةٍ فِي يَقِينٍ لَا يَجِيفُ عَلَى مَنْ يُبْغِضُ وَ لَا يَأْتِمُّ فِي مَنْ يُحِبُّ صَبُورًا فِي الشَّدَائِدِ لَا يَجُورُ وَ لَا يَغْتَدِي وَ لَا يَأْتِي بِمَا يَشْتَهِي الْفَقْرُ... (نوری، مستدرک الوسائل و مستنبط المسائل، ج. ۱۱، ص. ۱۷۹) الْفَرَسُ وَ لَكِنْ يُقَالُ أَرْخَى الْفَرَسُ فِي عَدْوِهِ إِذَا أَحْضَرَ، وَ لَا يُقَالُ تَرَخَى الْفَرَسُ إِلَّا عِنْدَ فُتُورِهِ فِي حُضْرِهِ. وَ قَالَ أَبُو مَنْصُورٍ: وَ إِرْحَاءُ الْفَرَسِ مَأْخُودٌ مِنَ الرِّيحِ الرَّحَاءِ، وَ هِيَ السَّرِيعَةُ فِي لَيْنٍ، وَ يَجُوزُ أَنْ يَكُونَ مِنْ قَوْلِهِمْ أَرْخَى بِهِ عَنَا أَيْ أُنْعَدَهُ عَنَا. وَ أَرْخَى الدَّابَّةَ: سَارَ بِهَا الْإِرْحَاءَ... (ابن منظور، لسان العرب، ج. ۱۴، ص. ۳۱۶)

<sup>۴</sup> درس ۸۴ فقه الروابط از سلسله‌ی فقه الاداره، ۱۲ شهر شعبان المعظم ۱۴۴۷.