

۲ شنبه ۱۳/۱۱/۱۴۰۴ - ۱۳ شعبان ۱۴۴۷ - ۲ 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 ۸۵ - رابطه مدیر به خلق - اصول سبعة<sup>۱</sup> - اصل سوم - التواضع<sup>۲</sup>

❖ مسئله ۸۵: اثر وضعی تواضع مدیران در برابر همکاران، به ویژه نیروهای تحت امر و تحت خدمت به رفعت سازمانی همه جانبه می انجامد؛ لذا عقل سازمانی درک و حکم می کند به الزام در رفتار سازمانی متواضعانه و شرع مقدس نیز این الزام را تنفیذ و تأیید می کند

تواضع و خفض جناح در قبال کارکنان مؤمن یک وظیفه‌ی مدیر است. رفتار سازمانی متواضعانه امری قطعی، ارزشی و انگیزش بخش است. متواضع، ذلول<sup>۱</sup> است، نه ذلیل، یعنی رام و آرام است، نه خفیف و سخیف. سیادت او حفظ است، لفظه تعالی: «اذلة علی المؤمنین»<sup>۳</sup> یعنی در عین علو مقام سازمانی برابر کارکنان مؤمن ذلول هستند، شدت،<sup>۴</sup> حزم، شجاعت و سرعت را در رفتاری نرم و لین ظاهر می سازند، به گونه‌ای که نه کسی میل به مخالفت و عصیان پیدا می کند و نه سوء استفاده از رفتار متواضعانه پیدا می کند. محبوبیت<sup>۵</sup> همراه تواضع است. مدیر متواضع و فروتن بر قلوب حکومت می کند، البته اگر تواضع او واقعی و نه فرصت طلبانه باشد. تصنع در تواضع او نیست. قلب او و نیت خالص او پشتوانه‌ی رفتارش است. راضی به دون<sup>۶</sup> است. صدارت و عدم صدارت برایش مهم نیست. کارکنان سازمان در هر رده‌ای باشند، برای او در سطحی از کرامت هستند. تواضع به تکریم اقرب است، زیرا نشانه‌ی عدم تفوق طلبی است و همین عدم تفوق طلبی باعث رفعت است؛ یعنی رفعت سازمانی و جایگاهی و رفعت مقام معنوی

۱ قَالَ الصَّادِقُ عُ أَصُولُ الْمُعَامَلَاتِ تَقَعُ عَلَى أَرْبَعَةِ أَوْجُهٍ مُعَامَلَةُ اللَّهِ وَ مُعَامَلَةُ النَّفْسِ وَ مُعَامَلَةُ الْخَلْقِ وَ مُعَامَلَةُ الدُّنْيَا وَ كُلُّ وَجْهِ مِنْهَا مُنْقَسِمٌ عَلَى سَبْعَةِ أَزْكَانٍ أَمَّا أَصُولُ مُعَامَلَةِ اللَّهِ تَعَالَى فَسَبْعُهُ أَشْيَاءٌ أَدَاءُ حَقِّهِ وَ حِفْظُ حُدُودِهِ وَ شُكْرُ عَطَائِهِ وَ الرِّضَا بِقَضَائِهِ وَ الصَّبْرُ عَلَى بَلَائِهِ وَ تَعْظِيمُ حُرْمَتِهِ وَ الشُّقُوقُ إِلَيْهِ وَ أَصُولُ مُعَامَلَةِ النَّفْسِ سَبْعَةٌ الْخَوْفُ وَ الْجُهْدُ وَ حَمْلُ الْأَدَى وَ الرِّيَاضَةُ وَ طَلَبُ الصِّدْقِ وَ الْإِخْلَاصُ وَ إِخْرَاجُهَا مِنْ مَحَبُوبِهَا وَ رِبْطُهَا فِي الْفَقْرِ وَ أَصُولُ مُعَامَلَةِ الْخَلْقِ سَبْعَةٌ الْحِلْمُ وَ الْعَفْوُ وَ التَّوَاضُعُ وَ السَّخَاءُ وَ الشَّفَقَةُ وَ النَّصِيحُ وَ الْعَدْلُ وَ الْإِنْصَافُ وَ أَصُولُ مُعَامَلَةِ الدُّنْيَا سَبْعَةٌ الرِّضَا بِالذُّونِ وَ الْإِيثَارُ بِالْمَوْجُودِ وَ تَرْكُ طَلَبِ الْمَقْشُودِ وَ بَعْضُ الْكَثْرَةِ وَ اخْتِيَارُ الرُّهْدِ وَ مَعْرِفَةُ آفَاتِهَا وَ رَفْضُ شَهَوَاتِهَا مَعَ رَفْضِ الرِّيَاسَةِ فَإِذَا حَصَلَتْ هَذِهِ الْخِصَالُ فِي نَفْسٍ وَاحِدَةٍ فَهُوَ مِنْ حَاصِلَةِ اللَّهِ وَ عِبَادِهِ الْمُقَرَّبِينَ وَ أَوْلِيَائِهِ حَقًّا. (مصباح الشریعة؛ ص ۵)

۲ ذُلٌّ وَ ذِلَّةٌ بِمَعْنَى خَوَارٍ وَ ضِدٌّ عَزَّتٍ اسْت. ذَلٌّ (به کسر اول) به معنی رام شدن است چنان که در صحاح گوید: دلیل شخصی است که آشکارا خوار باشد و ناهه ذلول شتر رام است. در قاموس گوید: ذَلٌّ با ضم و گاهی با کسر آید و به معنی نرمی است. راغب می گوید: ذُلٌّ با ضم آن است که از روی قهر باشد و با کسر آن است که بعد از سختی و چموشی باشد. قول صحاح با استعمال قرآن بیش تر می سازد. ۳ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا مَنْ يَرْتَدَّ مِنْكُمْ عَنْ دِينِهِ فَسَوْفَ يَأْتِي اللَّهَ بِقَوْمٍ يُحِبُّهُمْ وَ يُحِبُّونَهُ أَذِلَّةٌ عَلَى الْمُؤْمِنِينَ أَعْرَظَةٌ عَلَى الْكَافِرِينَ يُجَاهِدُونَ فِي سَبِيلِ اللَّهِ وَ لَا يَخَافُونَ لَوْمَةَ لَائِمٍ ذَلِكَ فَضْلُ اللَّهِ يُؤْتِيهِ مَنْ يَشَاءُ وَ اللَّهُ وَاسِعٌ عَلِيمٌ. (المائدة: ۵۴)

قال إِبْنُ يَقُولٍ إِنَّهَا بَقْرَةٌ لَا ذَلُولَ تُثِيرُ الْأَرْضَ وَ لَا تُسْقِي الْحَرْثَ مُسَلَّمَةٌ لَا شِيَةَ فِيهَا قَالُوا الْآنَ جِئْتَ بِالْحَقِّ فَذَجَّوْهَا وَ مَا كَادُوا يُفْعَلُونَ. (البقرة: ۷۱) هُوَ الَّذِي جَعَلَ لَكُمْ الْأَرْضَ ذَلُولًا فَامْشُوا فِي مَنَاكِبِهَا وَ كَلُوا مِنْ رِزْقِهِ وَإِلَيْهِ النُّشُورُ. (الملك: ۱۵)

کلمه‌ی ذلول در مرکب‌ها به معنای مرکب رام و راهوار است، مرکبی که به آسانی می توان سوارش شد، و اضطراب و چموشی ندارد. (موسوی همدانی، ترجمه تفسیر المیزان، ج. ۱۹، ص. ۵۹۸) «أَذِلَّةٌ عَلَى الْمُؤْمِنِينَ أَعْرَظَةٌ عَلَى الْكَافِرِينَ» کلمه‌ی اذلة جمع کلمه ذلیل و کلمه‌ی اعزة جمع کلمه عزیز است، جمله‌ی «أَذِلَّةٌ عَلَى الْمُؤْمِنِينَ» کنایه است از شدت تواضعشان در برابر مؤمنین؛ تواضعی که حکایت از تعظیم خدا ولی آنان داشته باشد، خدایی که ایشان نیز اولیای اویند و جمله‌ی «أَعْرَظَةٌ عَلَى الْكَافِرِينَ» کنایه است از این که این اولیای خدا خود را بزرگ تر از آن می دانند که اعتنایی به عزت کاذب کفار کنند، کفاری که اعتنایی به امر دین ندارند، هم چنان که خدای تعالی پیامبر خود را همین طور ادب کرده، و به وی فرموده: لَا تَمْدَنَّ عَيْنَكَ إِلَى مَا مَتَّعْنَا بِهِ... (موسوی همدانی، ترجمه تفسیر المیزان، ج. ۵، ص. ۶۳۳)

۴ علی علیه السلام فرمود: «التَّوَاضُعُ يَكْسُوكَ الْمَهَابَةَ؛ فروتنی بر تو هیبت و بزرگی می پوشاند».

۵ علی علیه السلام فرمود: «ثَمَرَةُ التَّوَاضُعِ الْمَحَبَّةُ، ثَمَرَةُ الْكِبَرِ الْمَسَبَّةُ؛ میوه فروتنی، محبوبیت [در میان مردم] است و میوه [تلخ] تکبر، بدگویی [مردم]».

۶ فی الکافی عن الصادق علیه السلام: من التَّوَاضُعِ أَنْ تَرْضَى بِالْمَجْلِسِ دُونَ الْمَجْلِسِ، وَ أَنْ تُسَلِّمَ عَلَى مَنْ تَلْقَى، وَ أَنْ تَتَرَكَ الْمِرَاءَ إِنْ كُنْتَ مُحَقًّا. وَ لِأَحِبِّ أَنْ مُحَمَّدًا عَلَى التَّقْوَى. یکی از نشانه‌های تواضع این است که در مجلسی که شرکت می کنی، به هر نشستنی گاهی، به هر جایگاهی، راضی باشی. (سید مرتضی، الشافی، ص. ۵۶۴)

و محبویت، لإطلاق قوله ﷺ: «إِنَّ التَّوَّاضِعَ يَزِيدُ صَاحِبَهُ رِفْعَةً فَتَوَاضَعُوا يَرْفَعَكُمُ اللَّهُ»<sup>۷</sup> که دال بر وجوب لزوم و ترجیح تواضع و هم دال بر اثر وضعی تواضع است که ارتفاع رتبه‌ی مطلقه است، هر نوع رفعتی که قابل تصور و فوق تصور است که ارتقاء مقام سازمانی اقل آن است، رفعت محبویت در قلوب، رفعت تکریم توسط کارکنان و همکاران اعم از مافوق و مادون، رفعت عزت و شکست‌ناپذیری و شوکت و... زیرا معصوم ﷺ برای رفعت قیدی را نیاورده و به طور مطلق فرموده تواضع کن و بالا برو، مثل این که می‌فرماید قرآن بخوان و ترقی کن. و البته این رفعت مطلقه یک رکن عمده‌ی شایستگی است. می‌توان نام این اثر وضعی را اثر معکوس نهاد؛ زیرا مدیر متواضع تفوق طلب نیست، ولی تفوق پیدا می‌کند. در حقیقت، تواضع حقیقی نه برای تفوق، بلکه برای رضای رب العالمین به فائق شدن می‌انجامد، و الا تواضع برای تفوق سازمانی رفعت نمی‌آورد، فافهم.

فتحصل که اثر وضعی تواضع مدیران در برابر همکاران به‌ویژه نیروهای تحت امر و تحت خدمت به رفعت سازمانی همه‌جانبه می‌انجامد، لذا عقل سازمانی درک و حکم می‌کند به الزام در رفتار سازمانی متواضعانه و شرع مقدس نیز این الزام را تنفیذ و تأیید می‌کند.<sup>۸</sup>

---

<sup>۷</sup> علی ﷺ فرمود: «بِالتَّوَّاضِعِ تَكُونُ الرِّفْعَةُ؛ تواضع انسان را بالا می‌برد.» و پیامبر اکرم ﷺ فرمود: «إِنَّ التَّوَّاضِعَ يَزِيدُ صَاحِبَهُ رِفْعَةً فَتَوَاضَعُوا يَرْفَعَكُمُ اللَّهُ؛ به راستی فروتنی باعث زیادی بالا رفتن صاحبش می‌شود. پس فروتنی کنید که خداوند شما را بالا برد.»

<sup>۸</sup> درس ۸۵ فقه الروابط از سلسله‌ی فقه الاداره، ۱۳ شهر شعبان المعظم ۱۴۴۷.