

۲۰/۱۱/۱۴۰۴ - ۲۰ شعبان ۱۴۴۷ - ۹ 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 ۸۹ - رابطه مدیر با خلق - اصول سبعة<sup>۱</sup> - اصل سوم - التواضع<sup>۷</sup> - اضداد تواضع

❖ مسئله‌ی ۸۹: کارکنان و مدیران سازمان باید از رفتار سازمانی مکارانه که نمایش تواضع است و رفتار سازمانی متکبرانه که خلاف تواضع است و رفتار سازمانی ذلیلانه که افراط در تواضع است اجتناب کنند، زیرا هر سه منافات با عزت انسانی دارند و لازم است به رفتار متواضعانه روی آورند که عزت‌مندانه و اثربخش است و بر اساس اخلاص شکل می‌گیرد

معلوم شد که تواضع یا خفص جناح به عنوان پشتوانه‌ای مهم برای رفتار سازمانی اثربخش به شمار می‌رود. رفتار متواضعانه در تعامل با خلق سازمانی و مأموران و همکاران یک وظیفه است. البته مقید شد به این که «الله» و «فی الله» و قلبی باشد، و الا مکر است و تکبر در پوشش تواضع است. اما ریشه‌ی تواضع باید قلب خاشع و جوارح خاضع باشد و نه برای محبوبیت، باندافزایی و مریدپروری نباشد که در ابواب جمعی ایجاد نفرت می‌کند. تواضع حقیقی از تواضع نمایشی برای افکار عمومی سازمان کاملاً روشن است. تواضع دارای علائمی است که باید به آن پرداخته شود و یک مسئله هم حد و مرز تواضع است با کبر و عجب.<sup>۲</sup> البته می‌توان کبر را تفریط در تواضع دانست و ذلت را افراط در آن. به مؤمن اجازه داده نشده است که خود را ذلیل کند، لقلوله عَلَيْهِ السَّلَامُ فی موثقه‌ی سماعه<sup>۳</sup> که عضوی

<sup>۱</sup> مصباح الشریعة؛ ص ۵ = قَالَ الصَّادِقُ عَ أُصُولُ الْمُعَامَلَاتِ تَقَعُ عَلَى أَرْبَعَةٍ أَوْجُهُ مُعَامَلَةُ اللَّهِ وَ مُعَامَلَةُ النَّفْسِ وَ مُعَامَلَةُ الْخَلْقِ وَ مُعَامَلَةُ الدُّنْيَا وَ كُلٌّ وَجْهٌ مِنْهَا مُنْقَسِمٌ عَلَى سَبْعَةِ أَزْكَانٍ أَمَّا أُصُولُ مُعَامَلَةِ اللَّهِ تَعَالَى فَسَبْعَةُ أَشْيَاءٍ آدَاءُ حَقِّهِ وَ حِفْظُ حَلْيِهِ وَ شُكْرُ عَطَائِهِ وَ الرِّضَا بِقَضَائِهِ وَ الصَّبْرُ عَلَى بَلَائِهِ وَ تَعْظِيمُ حُرْمَتِهِ وَ الشُّوقُ إِلَيْهِ وَ أُصُولُ مُعَامَلَةِ النَّفْسِ سَبْعَةُ الْخَوْفِ وَ الْجَهْدُ وَ حَمْلُ الْأَذَى وَ الرِّيَاضَةُ وَ طَلَبُ الصِّدْقِ وَ الْإِخْلَاصُ وَ الْخُرَاجُهَا مِنْ مَحَبُوبِهَا وَ رِزْقُهَا فِي الْفَقْرِ وَ أُصُولُ مُعَامَلَةِ الْخَلْقِ سَبْعَةُ الْحِلْمِ وَ الْعَفْوُ وَ التَّوَاضُعُ وَ السَّخَاءُ وَ الشَّفَقَةُ وَ التَّضَخُّعُ وَ الْعَدْلُ وَ الْإِنْصَافُ وَ أُصُولُ مُعَامَلَةِ الدُّنْيَا سَبْعَةُ الرِّضَا بِالذُّونِ وَ الْإِيثَارُ بِالْمَوْجُودِ وَ تَرْكُ طَلَبِ الْمَفْقُودِ وَ بُعْضُ الْكَثْرَةِ وَ اخْتِيَارُ الرَّهْدِ وَ مَعْرِفَةُ آفَاتِهَا وَ رَفْضُ شَهْوَاتِهَا مَعَ رَفْضِ الرِّيَاسَةِ فَإِذَا حَصَلَتْ هَذِهِ الْحِصَالُ فِي نَفْسٍ وَاحِدَةٍ فَهُوَ مِنْ حَاصِلَةِ اللَّهِ وَ عِبَادِهِ الْمُتَّقِينَ وَ أَوْلِيَائِهِ حَقًّا

<sup>۲</sup> حضرت صادق عَلَيْهِ السَّلَامُ فرموده: خدای تعالی می‌دانست که گناه برای مؤمن از عجب بهتر است، و اگر چنین نبود هرگز مؤمن را بگناه آزمایش نمی‌نمود. مرحوم مجلسی تَبَيَّنْتُ پس از نقل این حدیث در مجلد پانزدهم بحار الأنوار می‌فرماید: عجب بزرگ دانستن عمل نیکو و شاد شدن و نازیدن به آن است، و این که شخص خود را تقصیرکار نیند، ولی شاد شدن به آن با تواضع و فروتنی برای خدای تعالی و سپاسگزاری او بر توفیق آن عمل نیکو و ستوده است مرا از بخود نازیدن نگاه دار. مشهور است پیغمبر صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَآلِهِ وَسَلَّمَ فرموده: انا سید ولد آدم و لا فخر «من مهتر فرزندان آدم هستم و بخود نازیدن نیست» یعنی بزرگی خود را از روی فخر نمی‌گویم، بلکه از جهت بیان نعمت خدای تعالی و سپاسگزاری از او و تبلیغ به امت چیزی را که معرفت و ایمان به آن واجب است می‌باشد، حضرت امیرالمؤمنین عَلَيْهِ السَّلَامُ فرمود: هرکه کاری برای مفاخرت به جا آورد خدا او را روز قیامت سپاه محشور می‌نماید. (الصحيفة السجادية (فيض الإسلام)، ص. ۱۳۰)

<sup>۳</sup> عِدَّةٌ مِنْ أَصْحَابِنَا عَنْ أَحْمَدَ بْنِ مُحَمَّدٍ عَنْ عُثْمَانَ بْنِ عِيسَى عَنْ سَمَاعَةَ قَالَ قَالَ أَبُو عَبْدِ اللَّهِ عَلَيْهِ السَّلَامُ إِنَّ اللَّهَ عَلَيْهِ السَّلَامُ فَوَّضَ إِلَى الْمُؤْمِنِ أُمُورَهُ كُلَّهَا وَ لَمْ يُفَوِّضْ إِلَيْهِ أَنْ يُذِلَّ نَفْسَهُ أَمْ تَسْمَعُ لِقَوْلِ اللَّهِ عَلَيْهِ السَّلَامُ وَ لِلَّهِ الْعُرَةُ وَ لِرَسُولِهِ وَ لِلْمُؤْمِنِينَ فَالْمُؤْمِنُ يَنْبَغِي أَنْ يَكُونَ عَزِيزًا وَ لَا يَكُونَ ذَلِيلًا يُعْرِضُ اللَّهُ بِالْإِيمَانِ وَ الْإِسْلَامِ. (موثقه‌ی سماعه) (کلبینی، الکافی (ط الإسلامیة)، ج. ۵، ص. ۶۳) عثمان بن عیسی روای عَلَيْهِ السَّلَامُ (زنده تا قبل از ۲۰۳ق)، از اصحاب و وکلای امام موسی کاظم عَلَيْهِ السَّلَامُ که پس از درگذشت امام هفتم، از بازگرداندن اموال به امام رضا عَلَيْهِ السَّلَامُ خودداری کرد و مدعی زنده بودن امام کاظم عَلَيْهِ السَّلَامُ شد. برخی منابع از توبه او سخن گفته‌اند، اما آیت الله خویی عَلَيْهِ السَّلَامُ روایات حاکی از توبه او را غیرمعتبر دانسته، گرچه شواهدی از ثقه بودن وی ذکر کرده است. عثمان بن عیسی، در کنار علی بن ابی حمزه بطائنی و زیاد بن مروان قندی، سه رکن اصلی واقفیه بودند که بر امامت امام کاظم عَلَيْهِ السَّلَامُ توقف کرده و امامان بعد از وی را انکار کردند. به باور کشتی عَلَيْهِ السَّلَامُ، اتهامی متوجه عثمان بن عیسی نبوده است. کشتی همچنین قولی را نقل می‌کند که بر اساس آن، عثمان بن عیسی از اصحاب اجماع عنوان شده است. شیخ طوسی عَلَيْهِ السَّلَامُ و ابن شهر آشوب عَلَيْهِ السَّلَامُ او را ثقه دانسته و به اجماع درباره ثقه بودن وی شهادت داده‌اند. ابن شهر آشوب عَلَيْهِ السَّلَامُ، عثمان بن عیسی عَلَيْهِ السَّلَامُ را از افراد مورد اعتماد امام کاظم عَلَيْهِ السَّلَامُ دانسته است. لعل المعنی آنه ینبغی للمؤمن أن لا یدل نفسه و لو صار ذلیلاً بغیر اختیاره فهو فی نفس الامر عزیز بدینه أو المعنی أن الله تعالی لم یفوض إلیه ذلته لانه جعل له دینا لا یدل نفسه و لو صار ذلیلاً بغیر اختیاره فهو فی نفس الامر عزیز بدینه أو المعنی أن الله تعالی لم یفوض إلیه ذلته؛ لآته جعل للمؤمن أن یدل نفسه قلَّت بما یدل نفسه قال یدخل فیما یتعدُّ منه. (همان، ص. ۶۴) فی مرآة العقول، ج. ۱۸، ص. ۴۱۱: «لعل المعنی آنه ینبغی للمؤمن أن لا یدل نفسه، و لو صار ذلیلاً بغیر اختیاره فهو فی نفس الامر عزیز بدینه، أو المعنی أن الله تعالی لم یفوض إلیه ذلته؛ لآته جعل له دیناً لا یدل نفسه، و الأول أظهر». (کلبینی، کافی (ط دار الحدیث)، ج. ۹، ص. ۵۰۲) باب کراهة التعرض لما لا یطیق (۲۴۵۸) عِدَّةٌ مِنْ أَصْحَابِنَا، عَنْ أَحْمَدَ بْنِ مُحَمَّدٍ، عَنْ عُثْمَانَ بْنِ عِيسَى، عَنْ سَمَاعَةَ قَالَ: قَالَ أَبُو عَبْدِ اللَّهِ عَلَيْهِ السَّلَامُ: إِنَّ اللَّهَ عَلَيْهِ السَّلَامُ فَوَّضَ إِلَى الْمُؤْمِنِ أُمُورَهُ كُلَّهَا وَ لَمْ يُفَوِّضْ

از جنود جهل می‌شود. مؤمن باید عزیز باشد، نه ذلیل. خداوند ﷻ و رسول او ﷺ عزیزاند و مؤمنین هم عزیز هستند، لفظه تعالی: «وَلِلَّهِ الْعِزَّةُ وَلِرَسُولِهِ وَلِلْمُؤْمِنِينَ»<sup>۴</sup>. عزت ملاکی برای حد تواضع است؛ یعنی تواضع تا حدی که به ذلت کشانده نشود و یعنی نمایشی از ذلت نداشته باشد که حرام است و ممنوع و مذموم و قبیح، شرعاً، عقلاً و عقلاًئاً. کما این که اگر تواضع نمایشی باشد، مکر است. اگر افراطی باشد، ذلت است و هم ذلت و هم مکر هر دو حرام است، کما مر. اگر تواضع کاملاً رها شود، مصداق کبر است. رفتار سازمانی متواضعانه ممدوح مورد تحسین عقل و دارای الزام و ترجیح شرع و مورد طلب شارع مقدس است، یعنی مطلوب شرع، عرف، عقل و عقلاء است الزاماً و ترجیحاً. ولی رفتار مکارانه<sup>۵</sup> که نمایش تواضع است، به اغراض و طمع رانت و باند سازمانی و شایسته‌نمایی، یعنی همان تواضع جوارحی نه جوانحی. رفتار متکبرانه که عاری از هر نوع تواضع است و عزت نمایشی است، لفظه تعالی فی مذمة المتکبرین: «ذُقْ إِنَّكَ أَنْتَ الْعَزِيزُ الْكَرِيمُ»<sup>۶</sup> که ظهور در حرمت عزت و کرامت نمایشی دارد، زیرا مذمت علامت حرمت است و علاوه بر آن یک رفتار ذلیلانه هم هست که تواضع بیش از حد و افراطی می‌توان نامید. این تواضع ذلت‌آور است و با اصل عزت منافات دارد. در این میان رفتار متواضعانه‌ی حقیقی در عین قدرت و علو سازمانی است، لفظه تعالی: «أَذِلَّةً عَلَى الْمُؤْمِنِينَ»<sup>۷</sup> کما مر مناراً. و رفتارهای سازمانی نابه‌هنجار، مکارانه، متکبرانه و ذلیلانه هر سه ضد تواضع، قبیح، مذموم و نامطلوب شرع هستند، فافهم. اما مرز و حد این‌ها از یک‌دیگر را عرف خاص سازمانی و عرف عام مدنی به خوبی بازمی‌شناسد و واکنش نشان می‌دهد، زیرا تواضع فطری و اسلامی است که «فَطَّرَ النَّاسَ عَلَيْهَا»<sup>۸</sup> و با فطرت‌ها مورد تشخیص و تحسین واقع می‌گردد و شرع هم آن را طلب می‌کند الزاماً و ترجیحاً علی اختلاف المبانی. باقی ضد فطرت و شریعت و ضد کرامت انسانی است و ما از آن‌ها به رفتار سازمانی نامتعارف و نابه‌هنجار و مخرب فرد، گروه و سازمان یاد می‌کنیم و به رفتار غیرصحیح و غیراثربخش هم موسوم می‌شود. راه دیگر تشخیص تواضع و اضداد سه‌گانه‌اش هم ارزش‌یابی آن با اصل عزت است که به معنای صلابت و نفوذناپذیری است.<sup>۹</sup> مکر، کبر و ذلت ضد عزت است. کبر، عزت نمایشی است. مکر، تواضع نمایشی است و

إليه أن يدلّ نفسه. ألم تسمع لقلول الله ﷻ: «وَلِلَّهِ الْعِزَّةُ وَلِرَسُولِهِ وَلِلْمُؤْمِنِينَ» (المنافقون: ۸) فالؤمن ينبغي أن يكون عزيزاً ولا يكون ذليلاً. بَعَثَهُ اللهُ بِالْإِيمَانِ وَالْإِسْلَامِ. (مهدوی، گزیده کافی، ج. ۴، ص. ۲۳۶)

<sup>۴</sup> يَقُولُونَ لَنْ نَرْجِعَنَّ إِلَى الْمَدِينَةِ لَخَرَجْنَا الْأَعْرَظُ مِنْهَا الْأَذَلُّ وَلِلَّهِ الْعِزَّةُ وَلِرَسُولِهِ وَلِلْمُؤْمِنِينَ وَلَكِنَّ الْمُنَافِقِينَ لَا يَعْلَمُونَ. (المنافقون: ۸)

<sup>۵</sup> وَ التَّوَّاضِعُ مَا يَكُونُ لِلَّهِ وَ فِي اللَّهِ وَ مَا سِوَاهُ مَكْرًا. (امام جعفر بن محمد عليه السلام، مصباح الشريعة، ص. ۷۲)

<sup>۶</sup> ذُقْ إِنَّكَ أَنْتَ الْعَزِيزُ الْكَرِيمُ. (الدخان: ۴۹) این جمله خطابی است به گناه‌پیشه‌ای که در حال چشیدن عذاب‌های پی در پی است. و اگر او را عزیز و کریم خواند، با این که در نهایت ذلت و پستی و ملامت است. در حقیقت نوعی استهزاء به او است تا عذابش شدیدتر گردد. چون این گونه افراد در دنیا برای خود عزت و کرامتی قائل هستند و به هیچ وجه حاضر نیستند از آن عزت و کرامت موهوم دست بردارند، هم‌چنان که از آیهی وَمَا أَظُنُّ السَّاعَةَ قَائِمَةً وَلَئِنْ رُجِعْتُ إِلَى رَبِّي إِنَّ لِي عِنْدَهُ لَلْخَسَنَى چشم می‌خورد. (طباطبایی، المیزان، ذیل آیه)

<sup>۷</sup> يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا مَنْ يَرْتَدَّ مِنْكُمْ عَنْ دِينِهِ فَسَوْفَ يَأْتِي اللَّهَ بِقَوْمٍ يُحِبُّهُمْ وَيُحِبُّونَهُ أَذِلَّةٌ عَلَى الْمُؤْمِنِينَ أَعِزَّةٌ عَلَى الْكَافِرِينَ يُجَاهِدُونَ فِي سَبِيلِ اللَّهِ وَلَا يَخَافُونَ لَوْمَةَ لَائِمٍ ذَلِكَ فَضْلُ اللَّهِ يُؤْتِيهِ مَنْ يَشَاءُ وَاللَّهُ وَاسِعٌ عَلِيمٌ. (المائدة: ۵۴)

<sup>۸</sup> فَأَقَمَ لِدِينٍ خَنيفًا فَطَّرَ اللَّهُ الَّتِي فَطَّرَ النَّاسَ عَلَيْهَا لِتَبْدِيلِ مَخْلُوقِ اللَّهِ ذَلِكَ الدِّينَ الْقِيمَ وَلَكِنَّ أَكْثَرَ النَّاسِ لَا يَعْلَمُونَ. (الروم: ۳۰) روی دل به سوی دین کن، و ملازم آن باش، که آن همان دینی است که خلقت الهی بدان دعوت می‌کند... مراد از اقامه‌ی وجه برای دین روی آوردن به سوی دین، و توجه بدان بدون غفلت از آن است، مانند کسی که به سوی چیزی روی می‌آورد، و همه‌ی حواس و توجهش را معطوف بدان می‌کند، به طوری که دیگر به هیچ طرف نه راست و نه چپ رو بر نمی‌گرداند و ظاهراً لام در دین لام عهد است، و در نتیجه مراد از دین، اسلام خواهد بود. (موسوی همدانی، ترجمه تفسیر المیزان، ج. ۱۶، ص. ۲۶۶)

<sup>۹</sup> عزت به مفهوم مانع از مغلوب شدن انسان و ظلم و ستم‌ناپذیری او در برابر مستکبران است. در اصل از «ارض عزاز»؛ یعنی زمین محکم و نفوذناپذیر گرفته شده است و شیء کمیاب را از آن جهت عزیز و عزیزالوجود گویند که در آن، حالت توانایی قرار گرفته و رسیدن به آن، سخت است. با توجه به معنای صلابت و حالت شکست‌ناپذیری، این واژه، در معانی دیگری، از جمله: غلبه، صعوبت، سختی، غیرت، حمیت و غیره استعمال شده است. العزة حالة مانعة للانسان من أن يغلب من قولهم أرض عزاز أي صلبة. (راغب، المفردات)

زود لو می‌رود، چون پشتوانه‌ی درونی و ذاتی ندارد و ذلت هم که آشکارا ضد عزت است و خلاف هر نوع شایستگی است و مانع اقتدار، صلابت و هیبت است که لازمه‌ی اداره و تدبیر امور است برای کنترل اوضاع و منع از سوء استفاده‌ی نیروهای سرکش و موذی و ... .

فتحصل که کارکنان و مدیران سازمان باید از رفتار سازمانی مکارانه که نمایش تواضع است و رفتار سازمانی متکبرانه که خلاف تواضع است و رفتار سازمانی ذلیلانه که افراط در تواضع است اجتناب کنند، زیرا هر سه رفتار منافات با عزت انسانی دارند و لازم است به رفتار متواضعانه روی آورند که عزت‌مندانه و اثربخش است و بر اساس اخلاص شکل می‌گیرد.<sup>۱۰</sup>

---

<sup>۱۰</sup> درس ۸۹ فقه الروابط از سلسله‌ی فقه الاداره، ۲۰ شهر شعبان المعظم ۱۴۴۷.