

الله الرحمن الرحيم  
پ

## اخلاق مدیریت

۱۰۴/۲

پژوهشکده تحقیقات اسلامی  
نمایندگی ولی فقیه در سپاه



## نمایندگی ولی فقیه در سپاه

نام کتاب: اخلاق مدیریت کد: ۱۰۴/۲

تئیه کننده: پژوهشکده تحقیقات اسلامی

نویسنده: قاسم واثقی

ناشر: معاونت تربیت و آموزش عقیدتی سیاسی نمایندگی ولی فقیه در سپاه

حروفچینی و صفحه‌آرایی: پژوهشکده تحقیقات اسلامی

چاپ: مرکز چاپ نمایندگی ولی فقیه در سپاه

تاریخ انتشار: پاییز ۱۳۹۰

شمارگان: ۱۰۰۰

## فهرست مطالب

<p><b>درس سوم: شتابزدگی</b></p> <p>۱۹ ..... ۵- بقای مدیریت .....      ۲۰ ..... ۶- آفتهای مدیریت .....</p> <p><b>درس چهارم: عوامل شتابزدگی</b></p> <p>۲۳ ..... مشخصات کار قبل از وقت .....      ۲۳ ..... مصادیق شتابزدگی .....      ۲۳ ..... شتابزدگی از دیدگاه قرآن و روایات .....      ۲۴ ..... الف- شرططلبی .....      ۲۴ ..... ب- ناکامی .....      ۲۵ ..... ج- پشیمانی .....      ۲۵ ..... د- افتادن در دام شیطان .....      ۲۵ ..... ه- هلاکت .....</p>	<p><b>پیشگفتار ..... ۶</b></p> <p><b>مقدمه ..... ۸</b></p> <p><b>درس اول: کلیات</b></p> <p>شرایط و لوازم مدیریت ..... ۱۰      الف- دانش ..... ۱۰      ب- مهارت ..... ۱۱      ج- اخلاق ..... ۱۱      مفهوم و موضوع اخلاق مدیریت ..... ۱۱      تفاوت اخلاق مدیریت و روانشناسی مدیریت ..... ۱۳      خلاصه ..... ۱۴      پرسش ..... ۱۴</p> <p><b>درس دوم: صلاحیتهای اخلاقی مدیران</b></p> <p>از دیدگاه اسلام</p> <p>۱ - پیشوایان معصوم ..... ۱۵      ۲ - ولی فقیه ..... ۱۸      ۳ - شرایط مدیریت ..... ۱۸      ۴ - ابزارهای مدیریت ..... ۱۹</p>
--	---

<p><b>درس نهم: جذب و حذف</b></p> <p>۵۷ ..... رفتار پدرانه</p> <p>۵۸ ..... محبت ورزی</p> <p>۵۹ ..... تعاف و چشم پوشی</p> <p>۶۰ ..... عفو و گذشت</p> <p>۶۱ ..... صراحت و قاطعیت</p> <p><b>درس دهم: رفع اختلاف و ایجاد وحدت</b></p> <p>۶۴ ..... اهمیت موضوع</p> <p>۶۴ ..... تفاوت انسانها، واقعیتی اجتناب ناپذیر</p> <p>۶۵ ..... از خودگذشتگی</p> <p>۶۷ ..... راهی برای حل اختلافات</p> <p>۶۷ ..... الف - رجوع به اسلام</p> <p>۶۸ ..... ب - رجوع به قانون</p> <p>۶۹ ..... ج - مذکره و اخذ رأی اکثریت</p> <p>۷۰ ..... د - قرعه</p> <p><b>درس یازدهم: حق پذیری</b></p> <p>۷۲ ..... لغزش و خطأ</p> <p>۷۲ ..... الف - محدودیتهای فکری و علمی</p> <p>۷۳ ..... ب - تمایلات و خواهش‌های نفسانی</p> <p>۷۳ ..... ج - فراموشی</p> <p>۷۳ ..... حق پذیری در سایه شرح صدر</p> <p>۷۴ ..... نمونه‌های حق پذیری</p> <p>۷۶ ..... پیامدهای حق ناپذیری</p> <p>۷۶ ..... الف - بقاء بر خطأ</p> <p>۷۶ ..... ب - محرومیت از اندیشه‌های رشید</p> <p>۷۶ ..... ج - رشد تملق و چاپلوسی</p> <p><b>درس دوازدهم: علّه هفت</b></p> <p>۷۹ ..... مفهوم علّه هفت</p>	<p>۳۲ ..... ۳ - ضعف روحی</p> <p><b>درس پنجم: پیشگیری شتابزدگی</b></p> <p>۳۴ ..... راههای پیشگیری</p> <p>۳۴ ..... ۱ - تأمل قبل از سخن</p> <p>۳۶ ..... ۲ - تأمل قبل از عمل</p> <p>۳۷ ..... ۳ - تعدیل خوش‌گمانی و بدگمانی</p> <p>۳۸ ..... ۴ - مشورت</p> <p><b>درس ششم: شرح صدر</b></p> <p>۴۰ ..... مفهوم شرح صدر</p> <p>۴۱ ..... انواع مشکلات در مدیریت</p> <p>۴۱ ..... الف - مشکلات انسانی</p> <p>۴۲ ..... ب - مشکلات مادی</p> <p>۴۳ ..... نسبی بودن شرح صدر</p> <p><b>درس هفتم: شرح صدر و قدرت روحی</b></p> <p>۴۵ ..... نگاهی به قرآن</p> <p>۴۷ ..... واژه‌ها و مفاهیم قدرت روحی</p> <p>۴۷ ..... الف - سکونت قلب</p> <p>۴۸ ..... ب - اطمینان قلب</p> <p>۴۸ ..... ج - صبر</p> <p>۴۹ ..... د - حلم</p> <p>۴۹ ..... ه - شجاعت</p> <p><b>درس هشتم: استعانت و استنصار</b></p> <p>۵۱ ..... استنصار و مدیریت</p> <p>۵۲ ..... الف - نیروی غیبی</p> <p>۵۲ ..... ب - اخلاق پستدیده</p> <p>۵۴ ..... ج - نیروی انسانی</p> <p>۵۵ ..... د - امکانات مالی و تدارکات</p>
---	---

## فهرست مطالب ۵

علم به اینکه دنیا سرای نامالایمات است.....	۱۰۲	مدیریت و علو همت.....	۷۹	
آگاهی به تفاوت انسانها.....	۱۰۳	منشأ علو همت.....	۸۰	
شناخت، تحلیل و ارزیابی مشکلات.....	۱۰۳	<b>درس سیزدهم: خستگی‌ناپذیری</b>		
الف-مشکل موهوم و خیرخواهی.....	۱۰۴	اقسام خستگی.....	۸۴	
بزرگ‌پنداری مشکل.....	۱۰۴	الف-خستگی جسمی.....	۸۴	
آگاهی از ثمرات صبر و تحمل.....	۱۰۵	ب-خستگی روحی.....	۸۴	
<b>درس شانزدهم: عوامل شرح صدر (۳)</b>				
۳-الگونمایی.....	۱۰۸	خستگی‌ناپذیری و مدیریت.....	۸۵	
روش تربیتی الگونمایی.....	۱۰۸	ثمرات خستگی‌ناپذیری و آثار خستگی.....	۸۵	
نقش قصه‌ها و داستانها.....	۱۰۹	الف-نشاط و خوشروی.....	۸۵	
خلاصه.....	۱۱۲	ب-اتقان عمل.....	۸۶	
پرسش.....	۱۱۲	ج-حضور ذهن.....	۸۶	
<b>درس هفدهم: عوامل شرح صدر (۴)</b>				
۴-یاد خدا.....	۱۱۳	د-مداومت.....	۸۶	
الف-کاربرد انحصاری یاد خدا.....	۱۱۳	ه-امید.....	۸۷	
ب-تأثیر واقعی یاد خدا.....	۱۱۳	قدرت روحی و خستگی‌ناپذیری.....	۸۷	
مفهوم یاد خدا.....	۱۱۴	الف-خستگی روحی و تضییع قوای جسمی.....	۸۸	
آثار و جلوه‌های یاد خدا.....	۱۱۵	ب-قدرت روحی و احیاء قوای جسمی.....	۸۹	
الف-عبادت و نیایش.....	۱۱۵	ج-قدرت روحی و ترمیم ضایعات جسمی.....	۸۹	
ب-انقطع از دنیا.....	۱۱۶	<b>درس چهاردهم: عوامل شرح صدر (۱)</b>		
ج-توکل.....	۱۱۷	۱-تمرين و تکرار.....	۹۲	
توکل و قدرت روحی.....	۱۱۷	روش تربیتی تمرين و تکرار.....	۹۲	
توکل و استفاده از مقدورات.....	۱۱۸	نقش سازنده مشکلات.....	۹۵	
فهرست منابع.....	۱۲۰	تمرين مقاومت در سیستم تربیتی اسلام.....	۹۷	
<b>درس پانزدهم: عوامل شرح صدر (۲)</b>				
۲-علم و آگاهی.....	۹۹			
آگاهی به توانایی‌های انسان.....	۱۰۰			

## پیشگفتار

تعلیم و تربیت دینی و انقلابی کارکنان سپاه در جهت تقویت و ارتقای معرفت، ایمان و توانمندسازی و توسعه دانش و بینش آنان رسالتی است بس بزرگ که بر عهده معاونت تربیت و آموزش عقیدتی سیاسی نهاده شده است.

تحقیق عده این مأموریت خطیر در پرتو نظام آموزش کارآمد و بالنده امکان‌پذیر می‌شود تا زمینه ارتقای روحی و معنوی و تقویت دانش، بینش و منش اسلامی کارکنان سپاه را فراهم آورد و پاسدارانی مؤمن، بصیر، شجاع و آگاه تربیت کند که از ایمان و معنویت، معرفت دینی و بصیرت انقلابی لازم برخوردار باشند.

چنانکه مقام معظم رهبری فرموده‌اند:

مسئله آموزش در همه جامهم است ولی در سپاه از اهمیت مضاعفی برخوردار است. اگر در سپاه پاسداران آموزش‌های قوی در مسایل عقیدتی سیاسی وجود نداشته باشد دیگر سپاه رابه عنوان بازوی توانای انقلاب اسلامی نمی‌توان مطرح ساخت حرکت سپاه یک حرکت مستمر است و اگر قرار باشد این حرکت باقی بماند افراد سپاه باید آموزش دیده باشند و کسانی که این مهم رابه عهده دارند شما هستید.<sup>۱</sup>

با توجه به اجرای «نظام تربیت و آموزش عقیدتی سیاسی سپاه» از سالیان اولیه تأسیس این نهاد انقلابی و ضرورت بازنگری و بهینه‌سازی آن در چارچوب تدابیر فرمانده معظم کل قوا حضرت آیة‌الله العظمی خامنه‌ای (مد ظله العالی) و براساس راهبردهای تحول و تعالی سپاه، نظام

---

۱. روزنامه جمهوری اسلامی، ۵ / ۳ / ۱۳۶۳.

تریبیت و آموزش مورد بازبینی و تجدید نظر قرار گرفت. نظام جدیدگرچه به امر خطیر آموزش و تقویت دانش عقیدتی سیاسی پاسداران توجه کافی مبذول شده است اما رویکرد اصلی آن تربیت محوری و معنویت افزایی بوده و سرفصلهای آموزشی آن نیز بر این اساس تنظیم شده است. یکی از دوره‌های مهم آموزشی که در نظام جدید مورد توجه قرار گرفته است آموزش‌های طولی پاسداران، بسیجیان و سربازان است که به معرفت افزایی نسبت به معارف پایه‌ای اسلام و مباحث بنیادی با رویکرد تربیتی می‌پردازد.

هم‌اکنون کلیه دوره‌های آموزشی سپاه در حال بازنگری و بازبینی است و طبیعی است که در تدوین موضوعات و سرفصلهای آموزشی، ارزشیابی، بازخوردگیری، و در نهایت اصلاح یا تغییر سرفصلهای آموزشی امری اجتناب‌ناپذیر خواهد بود. کتاب حاضر تا قبل از بازنگری و تدوین متون جدید در دوره‌های طولی سپاه تدریس می‌شود.

مسئولیت تهیه و تدوین متون آموزشی مورد نیاز نمایندگی ولی فقیه در سپاه به عهده پژوهشکده تحقیقات اسلامی است. این متون با توجه به سطح معلومات، نیازها و تخصص نیروهای آموزشی، درگروههای تحقیقاتی پژوهشکده تدوین و پس از طی مراحل اعتباربخشی محتوایی و شکلی به تأیید نماینده ولی فقیه در سپاه و یا نماینده ایشان می‌رسد. پیشنهادها و تجربیات مریبان ارجمند و متریبان گرامی، در رفع کاستی‌های متون آموزشی راهگشا و مشوق ما در رفع کاستی‌های متون آموزشی خواهد بود.

معاونت تربیت و آموزش عقیدتی سیاسی

نمایندگی ولی فقیه در سپاه

## مقدمه

«مدیریت» فرآیند برنامه‌ریزی، سازماندهی، کنترل و نظارت، انجیزش، ارتباطات و هدایت و تصمیم‌گیری در جهت نیل به اهداف در سازمان است<sup>۱</sup> و آن یکی از مهمترین مسائل حیاتی جامعه شمرده می‌شود؛ هر کس به شکلی در زندگی با آن سروکار دارد و با تکیه بر آگاهیهای گوناگون اجتماعی، نیروهای انسانی (کسانی که در مجموعه‌ای -هر چند کوچک - با او ارتباط دارند) را به طرز شایسته‌ای بسیج و سازماندهی می‌کند، تحت کنترل درآورده، هماهنگ می‌سازد و به خوبی آنها را به کار می‌گیرد. در نتیجه کارها را سریعتر و آسانتر به هدف می‌رساند.

با این بیان، منظور ما از مدیریت، اعم از مدیریت در سطح عالی و سایر مدیریتها بی ای است که هر کس در محیط کاری و زندگی خود دارد.

از آنجاکه نقش مدیریت عبارت است از فن برنامه‌ریزی، سازماندهی، کنترل و نظارت، ارتباطات و هدایت نیروهای انسانی به صورتی شایسته و نیز تصمیم‌گیری در جهت دستیابی به اهداف سازمان، از این رو، شخص مدیر برای موفقیت در اینگونه کارها به کسب پاره‌ای از آگاهیها، اطلاعات و معلومات نیاز دارد و از سوی دیگر، چون مدیریت ارتباطی تنگاتنگ با دیگر کارمندان و ارباب رجوع دارد، علاوه بر آگاهیها، مهارت‌ها و تجربیات لازم، باید از منش، روحیه و شخصیت اخلاقی ویژه‌ای برخوردار باشد، تا دیگران از او الگو بگیرند و اداره امور بخوبی صورت پذیرد و زمینه ترقی و پیشرفت فراهم گردد.

شاید بتوان گفت مدیریت اسلامی -که عبارت از اداره امور سازمان با توجه به ارزشها و

---

۱- فرهنگ واژه‌ها و اصطلاحات مدیریت و سازمان، صغیری معینی، ص ۱۸۲، نشر وزارت کشاورزی.

موازین شرع مقدس اسلام است<sup>۱</sup> - از مسئله اخلاق و خودسازی نشأت می‌گیرد؛ بدین معناکه تا انسان در پرتو عقل و خرد و مدیریت و تدبیر، به منش و شخصیت اخلاقی دست نیابد و نتواند بر خواسته‌های نفسانی خود مسلط شود، قادر نخواهد بود، نسبت به دیگران، إعمال مدیریت کند. توفیق در انجام رسالت‌های مهم مدیریت و رهبری، به اخلاق ویژه‌ای از قبیل قدرت روحی، شرح صدر، برباری، گذشت، نظم و انضباط و... نیاز دارد.

کتابی که در پیش رو دارید «اخلاق مدیریت» (کد ۱۰۴/۲) از سلسله درس‌های آموزش عقیدتی سپاه پاسداران است که در آن، علاوه بر ابزار مدیریت، صلاحیتهای اخلاقی مدیران از دیدگاه اسلام مورد بحث قرار گرفته و دستورالعملی است برای مدیران دلسوز و وظیفه‌شناس و نیز به آفات مدیریت، نظری افکنده، تا مدیران را از آلایش بدان بر حذر دارد. لازم به یادآوری است که کتاب حاضر خلاصه‌ای است از کتاب «اخلاق مدیریت» نوشته آقای قاسم واققی که با اطلاع و موافقت ایشان به شکل کونی درآمده، تا در چارچوب نظام آموزشی سپاه قابل استفاده باشد.

پژوهشکده تحقیقات اسلامی

درس اول:  
**کلیات**

### **شرایط و لوازم مدیریت**

تکیه‌زدن بر جایگاه مدیریت و کسب توفیق در انجام وظایف و مأموریتهای آن، بطور کلی نیازمند احراز سه نوع توانایی و قابلیت است: دانش، مهارت و اخلاق.

#### **الف - دانش**

مدیر موفق، نیازمند کسب پاره‌ای آگاهیها، اطلاعات و معلومات است. بدیهی است کسب هر نوع علمی موجب توفیق در امر مدیریت نیست، بلکه دانش‌های ویژه‌ای مورد نظر است، که آنها را یادآوری می‌کنیم:

یک - «دانش مدیریت عمومی»: که به اتکا آن، مدیر با اصول، اقسام و روش‌های برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و رهبری، نظارت و کنترل و ایجاد هماهنگی میان اجزاء مختلف سازمان، آشنایی‌های ضروری را به دست می‌آورد.

دو - «دانش مدیریت خاص»: مدیریتها نوع واحدی نیستند و در نتیجه سبکهای یکنواخت و روش‌های واحدی در حُسن انجام آنها نمی‌توان قابل شد. انواع و اقسامی از مدیریتها که امروزه متصور و موجود است، به این شرحند:

- مدیریت دولتی
- مدیریت صنعتی
- مدیریت بازرگانی
- مدیریت آموزشی
- مدیریت و فرماندهی نظامی

بنابراین، علاوه بر ضرورت آگاهی از دانش مدیریت عمومی، آشنایی به مسائل خاص آن نوع و رشته‌ای از مدیریت که بدان می‌پردازیم، نیز ضروری است.

سه - «ساiper دانشها»: علاوه بر دانش‌های مورد اشاره، به اعتبار این که مدیر با جمعی از انسانها رابطه و کار دارد، شناخت پاره‌ای از مسائلی که مدیر را در بازیابی اصول و قوانین حاکم بر انسان و جامعه مدد می‌کند، ضرورت دارد. از جمله دانش‌هایی که در این رهگذر مفید فایده هستند، عبارتند از: جامعه‌شناسی، روانشناسی عمومی، روانشناسی اجتماعی، تعلیم و تربیت و حقوق که خود دانش مدیریت نیز از این علوم بهره‌برداری کرده است.

### ب - مهارت

در کنار شرط «دانش»، همچنین باید از شرط «مهارت» و ضرورت آن در حُسن اداره امور نام برد. دانش‌های مورد اشاره، برای موفقیت در مدیریت، اگر چه لازمند ولی کافی نیستند.

«مهارت» به معنی زبردستی و چالاکی در کار است که در اثر تمرین و تکرار و تجربه آموخته‌ها حاصل می‌شود. تیراندازی با انواع سلاح‌هارا می‌توان در مدت کوتاهی آموخت، لکن میزان کارآیی تیرانداز بستگی دارد به میزان مهارتی که در این مورد کسب می‌کند. همچنین است مهارت در رانندگی، نقاشی، ماشین‌نویسی و هر نوع فن و هنر دیگر. از جمله آنها مهارت در مدیریت است. بدین لحاظ، درگزینش مدیران موفق، علاوه بر عامل دانش، عامل سابقه کار - که منجر به مهارت می‌شود - نیز حائز اهمیت است.

### ج - اخلاق

مدیریت و رهبری، تنها با آگاهی‌های عمومی و تخصصی و نیز مهارتها و زبردستیها در اجرای آموخته‌ها، به سامان نمی‌رسد. عنصر دیگری در این میدان نقش آفرین است که با عنوان «اخلاق» از آن یاد می‌کنیم. منظور ما از اخلاق، منش، روحیه و شخصیت اخلاقی ویژه‌ای است که مدیران و رهبران باید آن را احراز کنند.

## مفهوم و موضوع اخلاق مدیریت

اخلاق به چند قسم اخلاق فردی، اجتماعی، نظامی، اطلاعاتی، سیاسی، خانواده و ... تقسیم می‌گردد. مفهوم اخلاق - یعنی ملکات نفسانی\* - و نیز موضوع آن - یعنی نفس انسان - در همه

\* - «ملکه» یعنی صفت راسخ در نفس، قدرت و توانایی انجام دادن کاری که در اثر تمرین و ممارست در طبیعت انسان، ممکن و جایگزین می‌شود. (فرهنگ فارسی عمید، واژه ملکه)

اقسام یاد شده مشترک و واحد است، بدین لحاظ، «مفهوم» یا «موضوع اخلاق» نمی‌تواند منشأ این تقسیمات گردد، بلکه این تقسیمات و رشته‌های گوناگونی که برای آن منظور می‌شود، به اعتبار ارتباطها و موقعیتها مختلفی است که انسان دارد و یا برای خود ایجاد می‌کند. به عنوان مثال؛ انسان در موقعیت شغلی خویش، یا معلم و مرتبی است، یا متعلم و متربی است، یا طبیب است، یا فرمانده و مدیر و رئیس است، یا کاسب و بازاری است، یا راننده است و یا ...، و در هر یک از این موقعیتها، به تناسب، با افراد رابطه دارد.

بدون تردید در هر شرایطی، کسب و احراز همه «فضایل اخلاقی» برای انسان لازم است و پرهیز از همه «رذایل اخلاقی» مورد توصیه و تأکید است. لکن احراز پاره‌ای فضایل، در ارتباط و موقعیتی خاص، لازمتر و پرهیز از پاره‌ای زشتیها و رذایل، در آن ارتباطات، ضروری ترند. اگر چه «انسان بودن» نیازمند داشتن فضایل اخلاقی و ترک همه رذایل اخلاقی است، ولی پدربودن، مادربودن، همسر بودن، معلم و مربی بودن، طبیب بودن و شاغل هر شغل دیگری بودن، مقتضی عنایت بیشتر به پاره‌ای ملکات نفسانی است. ازین رهگذر، تقسیماتی همچون «اخلاق خانواده»، «اخلاق معلم»، «اخلاق دانشجو» و مانند اینها شکل می‌گیرد.

پیامبر عالیقدر اسلام صلی الله علیه و آله در سخنی فرمود:

الْعَدُولُ حَسَنٌ وَ لِكُنْ فِي الْأُمْرَاءِ أَحْسَنُ، الْسَّخَاةُ حَسَنٌ وَ لِكُنْ فِي الْأَعْبَيْنَاءِ أَحْسَنُ، الْوَرَعُ حَسَنٌ وَ لِكُنْ فِي الْعُلَمَاءِ أَحْسَنُ، الْصَّبِرُ حَسَنٌ وَ لِكُنْ فِي الْفُقَرَاءِ أَحْسَنُ، التَّوْبَةُ حَسَنٌ وَ لِكُنْ فِي الشَّبَابِ أَحْسَنُ، الْعَيْنَاءُ حَسَنٌ وَ لِكُنْ فِي النِّسَاءِ أَحْسَنُ.<sup>۱</sup>

عدالت نیک است، ولی برای زمامداران نیکوتر است. سخاوت نیک است، ولی برای اغنبی نیکوتر است. صبر نیک است، ولی برای فقرا نیکوتر است. توبه نیک است، ولی برای جوانان نیکوتر است. شرم نیک است، ولی برای زنان نیکوتر است.

یکی از رابطه‌ها، مناسبات و موقعیتها مهم در زندگی انسانها، موقعیت «مدیریت» و «رهبری» است. بدین لحاظ، توفیق در انجام وظایف و رسالت‌های آن، نیازمند اخلاق و یزه است. بنابراین در تعریف اخلاق مدیریت باید گفت:

«اخلاق مدیریت، عبارت است از ملکات نفسانی انسان، از آن جهت که اداره امور جمعی از انسانها را در نیل به اهداف معین، عهده‌دار است.»

۱- نهج الفصاحه، ترجمه ابوالقاسم پاینده، ص ۴۲۴، انتشارات جاویدان، چاپ نهم، (مهر ماه ۱۳۵۴).

بنابراین موضوع اخلاق مدیریت عبارت است از: «نفسِ انسانِ مدیر».

فضایلی همچون: شجاعت، تائی، شرح صدر، وقار، حلم، بخشش و گذشت، نظم و انضباط و التزام به قانون، هر چند برای همه انسانها در همه شرایط زندگی، خوب و باسته است، لکن برای مدیران و رهبران، خوب‌تر، پسندیده‌تر و باسته‌تر است.

همچنین رذایلی همچون: ترس، تزلزل، اضطراب، یأس، شتابزدگی، انتقامجویی، بی‌نظمی، ظلم و خیانت، برای همه انسانها در هر شرایط و موقعیتی زشت و ناپسند و خطرناک است، لکن برای موقعیت مدیریت و رهبری زشت‌تر و خطرناک‌تر است.

### تفاوت اخلاق مدیریت و روانشناسی مدیریت

با طرح اخلاق مدیریت، ممکن است این سؤال بوجود آید که تفاوت «اخلاق مدیریت» با «روانشناسی مدیریت» چیست؟ و چه رابطه‌ای می‌توانند با یکدیگر داشته باشند؟ برای روشن شدن مطلب، به دو نکته اشاره می‌شود:

۱ - اخلاق مدیریت از ملکات نفسانی مدیر و اوصاف پسندیده‌ای است که مدیر باید داشته باشد و نیز اخلاق زشت و ناپسندی که باید از آنها بپرهیزد، بحث می‌کند.

پیامها و تکالیف اخلاق مدیریت متوجه شخص مدیر و فرمانده است. می‌خواهد منش، روحیه و شخصیت اخلاقی و معنوی مدیر را - آنچنان که سلامت و موفقیت مدیریت را تضمین نماید - شکل بخشید و او را از هر منش و روحیه‌ای که برای مدیریت مخاطره آمیز است، بازدارد.

۲ - روانشناسی مدیریت، مطالعه علمی رفتار افرادی است که در یک سازمان کار می‌کنند. روانشناسی مدیریت در جستجوی دریافت انگیزه‌های رفتار، پیش‌بینی واکنشها و گرایشها و در نتیجه کنترل و پیشگیری رفتار افراد در قلمرو وظایف یک سازمان است.

### خلاصه

مدیریت و رهبری در صورتی با موفقیت قرین است که سه نوع توانایی و قابلیت در آن وجود داشته باشد: دانش، مهارت و اخلاق.

در اینجا دانش و آگاهیهای ویژه‌ای منظور نظر است: دانش مدیریت عمومی، دانش مدیریت خاص و سایر دانشها همچون: جامعه‌شناسی، روانشناسی عمومی، روانشناسی اجتماعی، تعلیم و تربیت و حقوق.

اخلاق را به اقسام مختلفی تقسیم می‌کنند: اخلاق فردی، اخلاق اجتماعی، اخلاق خانواده، اخلاق معلم و از جمله «اخلاق مدیریت». منشأ این تقسیمات، ارتباطها و موقعیتهای گوناگونی است که انسان دارد، یا برای خود ایجاد می‌کند.

اخلاق مدیریت عبارت است از: ملکات نفسانی انسان، از آن جهت که اداره امور جمعی از افراد را عهده‌دار است و موضوع اخلاق مدیریت: «نفس انسان مدیر» است.

مفهوم، موضوع و قلمرو اخلاق مدیریت و روانشناسی مدیریت با هم متفاوت است. اخلاق مدیریت از ملکات نفسانی مدیر بحث می‌کند و شخص او را مورد خطاب قرار می‌دهد، ولی روانشناسی مدیریت به مطالعه علمی و رفتار افرادی می‌پردازد که در یک سازمان کار می‌کنند. کوشش روانشناسی مدیریت این است که انگیزه‌های رفتار کارکنان را دریابد، آن را پیش‌بینی کند و در چهارچوب وظائف هر سازمان آن رفتارها را کنترل نماید و برای حرکت به سوی اهداف سازمانی از انگیزه‌های آنان استفاده کند.

### پرسش

- ۱- شرایط و لوازم مدیریت موفق را نام ببرید.
- ۲- چه دانش‌هایی برای یک مدیر موفق مورد نیاز است؟
- ۳- مفهوم، موضوع و اهمیت اخلاق مدیریت را توضیح دهید.
- ۴- تفاوت اخلاق و روانشناسی چیست؟
- ۵- تفاوت اخلاق مدیریت و روانشناسی مدیریت را توضیح دهید.

درس دوّم:

## صلاحیتهای اخلاقی مدیران از دیدگاه اسلام

اسلام به صلاحیتهای اخلاقی و روحی مدیران، اهمیت زیادی می‌دهد. در اینجا به بررسی جایگاه «اخلاق مدیریت» از دیدگاه اسلام می‌پردازیم.

### ۱ - پیشوایان معصوم

از جمله صفات بایستهٔ پیامبران و امامان علیهم السلام که برترین مدیران و رهبران جامعهٔ بشری هستند، مقام معنوی و اخلاقی آنان است. قرآن کریم مقام والای اخلاقی پیامبر گرامی اسلام را چنین توصیف می‌کند:

وَإِنَّكَ لَعَلَىٰ خُلُقٍ عَظِيمٍ.<sup>۱</sup>

وبراستی تو-ای پیامبر-بر خلقی بزرگ آراسته‌ای.

و همچنین خطاب به آن حضرت می‌فرماید:

فَإِمَّا رَحْمَةً مِنَ اللَّهِ لِئِنَّهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظَّاً غَلِظَ الْقَلْبُ لَا تَنْفَعُوا مِنْ حَوْلِكَ.<sup>۲</sup>

بواسطهٔ رحمت خداوند، تو با مردم نرم و مهربان گشته و اگر تنداخو و سختدل بودی، از پیرامونت پراکنده می‌شدند.

امام صادق علیه السلام، طی چند حدیث که به بیان اختیارات رسول گرامی اسلام صلی الله علیه و آله در امر دین (مسائل حکومت و سیاست) می‌پردازد، به نکتهٔ جالب توجهی اشاره می‌فرماید که شاهد گویایی برای بحث ماست. آن نکتهٔ این است: خداوند پس از آنکه پیامبر خود را به آداب الهی مؤذب و در ظل عنایات خویش تربیت کرد، سیاست بندگانش را به او واگذار نمود؛<sup>۳</sup>

۱- قلم (۶۸)، آیه ۴.

۲- آل عمران (۳)، آیه ۱۵۹.

۳- ر. ک. اصول کافی، ثقة الاسلام کلینی، ج ۱، ص ۲۰۷-۲۱۰، انتشارات اسلامیه.

«إِنَّ اللَّهَ عَزَّوَجَلَّ أَدَبٌ نَّبِيَّهُ فَأَحْسَنَ أَدَبَهُ، فَلَمَا أَكْتَلَ لَهُ الْأَدَبَ قَالَ: «إِنَّكَ لَعَلَى حُلُقٍ عَظِيمٍ»  
ثُمَّ فَوَضَّأَ إِنَّهُ أَمْرَ الدِّينِ وَالْأُمَّةِ لِيَسُوسَ عِبَادَهُ، فَقَالَ عَزَّوَجَلَّ: «مَا آتَاكُمُ الرَّسُولُ فَخُذُوهُ وَ  
مَا نَهَاكُمْ عَنْهُ فَاتَّهُوا»<sup>۱</sup> وَإِنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَآلِهِ كَانَ مُسَدَّداً مُوَفَّقاً مُؤَيَّداً  
بِرُوحِ الْقُدُسِ، لَا يَرِيلُ وَلَا يُخْطِئُ فِي شَيْءٍ مِتَّا يُسُوسُ بِهِ الْخَلْقَ...»<sup>۲</sup>

براستی خداوند عزوجل پیامبر خود را تربیت نمود و به وجهی نیکو پرورید. پس هنگامی که تربیت و ادب او را به حد کمال رسانید، فرمود: براستی تو بر خلقی بزرگ آراسته‌ای، آنگاه امر دین و امت (حکومت) را به او واگذار کرد، تا سیاست بندگانش را عهدهدار گردد. پس خدای بزرگ فرمود: آنچه را پیامبر به شما داد، بگیرید و از آنچه نهی کرد، بازایستید. براستی که رسول خدا صلی الله علیه و آله مسدد (با استقامت و راست و درست، موفق و مؤید از ناحیه روح القدس بود و در سیاست و تدبیر خلق، هرگز لغزش و خطای نداشت. روایت بیانگر دو نکته مهم است؛ یکی تعبیر امام صادق علیه السلام به «امر دین» و «امت» که ناظر به مسائل حکومت و مدیریت است و دیگری، واگذاری امر حکومت به رسول گرامی اسلام(ص) است که به رشد معنوی و کمال اخلاقی آن حضرت موكول شده است. اما اینکه امر واگذار شده از مقوله مدیریت و رهبری است، از دو نکته در خود حدیث استفاده می‌شود:

- ۱- ماده «سیاست»؛ زیرا «سیاست» در لغت به معنای تدبیر امور، ولایت و حسن اداره امور آمده است.<sup>۳</sup> و در منابع اسلامی به همان مفهوم مدیریت و رهبری به کار رفته است. پیامبر اسلام(ص) در اجرای این رسالت الهی -سیاست بندگان خدا-، مأمور عینیت بخشیدن آن در جامعه انسانی است و این همان مدیریت و رهبری مردم است.
- ۲- امام(ع) پس از بیان واگذاری امر دین و امت به پیامبر اسلام(ص) به بیان آیاتی پرداخته که با آن «امر» مرتبط است. استناد به این آیات بیانگر این حقیقت است که مراد از امر دین و امت، سیاست، حکومت و مدیریت است. آن آیات عبارتند از:  
ما آتاكُمُ الرَّسُولُ فَخُذُوهُ وَ مَا نَهَاكُمْ عَنْهُ فَاتَّهُوا.<sup>۴</sup>  
آنچه پیامبر به شما داد، بگیرید و از آنچه نهی کرد بازایستید.

۲- اصول کافی، ج ۱، ص ۲۰۸.

۱- حشر (۵۹)، آیه ۷.

۴- حشر (۵۹)، آیه ۷.

۳- المنجد، ماده ساس (اقتباس).

مَنْ يُطِعِ الرَّسُولَ فَقَدْ أطَاعَ اللَّهَ<sup>۱</sup>

هر که از پیامبر فرمان برد، از خداوند فرمان برد است.

۳- إِنَّا آتَيْنَا إِلَيْكَ الْكِتَابَ بِالْحَقِّ لِتُحَكُّمَ بِيَمِنِ النَّاسِ بِمَا أَرَيْكَ اللَّهُ<sup>۲</sup>

ما قرآن را به حق بر تو نازل کردیم تا در میان مردم به آنچه خدا تو را نمایانده است حکم کنی.

بنابراین، به قرینه این آیات که پیرامون اختیارات رسول گرامی اسلام در تمامی امور از جمله امور سیاسی و حکومتی است، می‌توان گفت: «أمر» و اگذار شده به پیامبر اسلام (ص) امر حکومت، مدیریت و رهبری مردم است.

اما اینکه مسئله اخلاق مدیریت در دیدگاه اسلام آنقدر اهمیت دارد که منصب حکومت و رهبری پیشوایان اسلام، بر پایه تعالی معنوی و اخلاقی آنان قرار گرفته است. شاهد روشن این مطلب واژه «تم» است که در تعبیر امام صادق (ع) آمده است. پس از آنکه فرمود: «... فَلَمَّا أَكْمَلَ لَهُ الْأَدَبَ...» اظهار داشت: «ثُمَّ قَوَضَ إِلَيْهِ أَمْرَ الدُّنْيَا وَالْآمِمَةِ».

«تم» در لغت عرب، حرف عطف است، و دلالت بر ترتیب و تراخی<sup>\*</sup> می‌کند. بنابراین تعالی معنوی و صلاحیت اخلاقی و روحانی پیشوایان عالیقدر اسلام، مقدم بر مناصب اجتماعی و سیاسی آنان بوده است.

امام خمینی (ره) در ضمن بیانات مشروحی به مناسبت عید سعید غدیر پیرامون این که در اصل مقامات معنوی و روحی امامان معصوم علیهم السلام بوده که موجب حکومت آنان شده است، می‌فرماید:

مسئله غدیر، مسئله‌ای نیست که بنفسه برای حضرت امیر (ع) یک مسئله‌ای پیش بیاورد. حضرت امیر مسئله غدیر را ایجاد کرده است. آن وجود شریف که منبع همه جهات بوده است، موجب این شده است که غدیر پیش بیاید. غدیر برای ایشان ارزشی ندارد، آنکه ارزش دارد خود حضرت است، که دنبال آن ارزش غدیر آمده است ... این مقامات معنوی که بوده است، و آن جامعیتی که برای آن بزرگوار بوده است، اسباب این شده است که او را به حکومت نصب کنند.<sup>۳</sup>

۱- نساء (۴)، آیه ۸۰. ۲- همان، آیه ۱۰۶.

\*- منظور این است که مضمون بعد از تم به ترتیب و بعد از مضمون قبل از آن تحقق می‌یابد.

۳- روزنامه جمهوری اسلامی، شماره ۲۰۹۸.

## ۲ - ولی فقیه

ولی فقیه، که به ادلهٔ فراوان اسلامی، وارث و خلیفهٔ پیامبر و امامان است و در عصر غیبت امام معصوم دارای مقام حکومت و رهبری مسلمین است، از دیدگاه اسلام باید کسی باشد که واجد شرائط اخلاقی نیز باشد. صلاحیت علمی در این جایگاه به تنها بی کافی نیست.

امام عسکری علیه السلام در بیان شرایط فقیهی که مردم باید از او پیروی نمایند فرموده است:

فَآمَّا مَنْ كَانَ مِنَ الْفُقَهَاءِ صَاتِنَا لِنَسْبِهِ، حَاطِفًا لِدِينِهِ، مُخَالِفًا لِهَوَاهُ، مُطِيعًا لِأَمْرِ مَوْلَاهُ، فَإِلَّعَامَ أَنْ يَقْلُدُهُ.<sup>۱</sup>

هر کدام از فقهاء که خویشتن دار، نگهدار دین خود، مخالف هوا نفس خویش و مطیع دستور خدا باشد، بر مردم است که از او پیروی نمایند.

در «قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران» اصل پنجم، آمده است:

در زمان غیبت حضرت ولی عصر عجل الله تعالی فرجه، در جمهوری اسلامی ایران، ولایت امر و امامت امت، بر عهدهٔ فقیه عادل و با تقوا، آگاه به زمان، شجاع، مدیر و مدبر است....  
شرایط و صفات «صائبنا لنسبه، مخالف لهوا» در روایت و عدالت، تقوا و شجاعت در قانون اساسی از مقوله‌های اخلاقی است، که مقام ولایت فقیه باید واجد آن باشد.

## ۳ - شرایط مدیریت

پیش از این از «دانش»، «مهرارت» و «اخلاق» به عنوان شرایط و لوازم مدیریت نام بر دیم. اینک به دو حدیث از امیر مؤمنان صلوات الله علیه اشاره می‌کنیم که عدالت، نیکوکاری، حلم و بردهاری، عذرپذیری، رأفت و مهربانی و درشتی و گردنفرازی بر زورمندان را که از مقوله‌های اخلاقی و روانی بشمار می‌آیند، به عنوان عوامل شایستگی مدیریت، مورد توجه و تأکید قرار داده است:

۱ - ما حَصَنَ الدُّولَ مِثْلُ الْعَدْلِ.<sup>۲</sup>

هیچ چیز مانند دادگری، دولت را حفظ نمی‌کند.

۲ - و در فرمانش به مالک اشتر می‌نویسد:

۱ - وسائل الشیعه، شیخ حرّ عاملی، ج ۱۸، ص ۹۵، بیروت، چاپ پنجم (۱۴۰۳ ه. ق).

۲ - شرح غزال الحکم، تنظیم دکتر سید جلال الدین محمد، ج ۶، ص ۷۴، انتشارات دانشگاه تهران.

فَوَلٌ مِنْ جُنُودِكَ ... أَفْضَلَهُمْ حِلْمًا، مِنْ يُبَطِّئُ عَنِ الْغَضَبِ، وَيَسْتَرِيحُ إِلَى الْغُدْرِ وَيَرَأْفُ  
بِالضُّعْفَاءِ، وَيَئْتُمُ عَلَى الْأَقْوِيَاءِ.<sup>۱</sup>

پس از سپاهیانست کسی را برای انجام کار برگمار که بردارترین آنها باشد، از کسانی که دیر خشم آید و زود عذر پذیرد و نسبت به ضعیفان (محرومان) مهربان و بر زورمندان، گردن فرازی نماید.

#### ۴ - ابزارهای مدیریت

خصوصیات اخلاقی و روانی در کنار علم و تخصص و توانمندی جسمی از ابزارهای مدیریت - بلکه از مهمترین آنها - بشمار می‌آیند. معصومین علیهم السلام، در سخنان خویش از ابزارهایی در مدیریت نام برده‌اند که جنبه اخلاقی و روحی دارد.

۱ - حضرت علی علیه السلام می‌فرماید:  
الله الریاسة سعة الصدر.<sup>۲</sup>

ابزار ریاست، سعه صدر است.

۲ - و در سخنی دیگر فرمود:  
فَعْلُ الْمَعْرُوفِ وَإِغاثَةُ الْمَأْهُوفِ وَإِقْرَاءُ الضَّيْوَفِ اللَّهُ السَّيِّدَةَ.<sup>۳</sup>

کار نیک انجام دادن و به فریاد بیگانگان رسیدن و از مهمانان پذیرایی کردن ابزار سروری است.

#### ۵ - بقای مدیریت

بقاء و استحکام مدیریت و رهبری به عوامل مختلفی از جمله عوامل اخلاقی و نفسانی نیاز دارد. امام علی(ع) می‌فرماید:

مَنْ عَمِلَ بِالْعَدْلِ حَصَنَ اللَّهُ مُلْكَهُ.<sup>۴</sup>

هر کس به دادگری رفتار نماید، خداوند فرمادروایی اش را نگهدارد.  
ثُبَاتُ الدُّولَلِ بِإِقْلَامَةِ سُنَنِ الْعَدْلِ.<sup>۵</sup>

پایداری دولتها به برپاداشتن سنتهای دادگری است.

۱-نهج البلاغه، فیض الاسلام، نامه ۵۳، ص ۱۰۰۵ . ۲-نهج البلاغه، فیض الاسلام، حکمت ۱۶۷، ص ۱۱۶۹ .

۳-شرح غزال الحکم، ج ۴، ص ۴۳۰ . ۴-همان، ج ۵، ص ۳۵۵ .

۵-همان، ج ۳، ص ۳۵۳ .

## ۶- آفتهای مدیریت

عوامل مختلفی می‌تواند پایه‌های حکومت و مدیریت را سست کند و حتی موجبات نابودی آن را فراهم آورد. پیشوایان معصوم علیهم السلام در این زمینه از عواملی سخن گفته‌اند که از مقوله اخلاق است. امام علی(ع) می‌فرماید:

۱ - آفهُ الرِّيَاسَةِ الْفَحْرُ.

برخویش بالیدن، آفت ریاست است.

۲ - مَنْ عَامَلَ رَعِيَّةَ بِالظُّلْمِ أَزَالَ اللَّهُ سُبْحَانَهُ دَوَّلَتَهُ وَ عَجَّلَ بَوَارَهُ وَ هَلَكَهُ.

هر کس با رعیتش به ستم رفتار کند، خداوند دولتش را از بین ببرد و تباھی و هلاکتش را سرعت بخشد.

---

۱- شرح غرزالحكم، ج ۳، ص ۱۰۸ .  
۲- همان، ج ۵، ص ۳۵۸ .

## خلاصه

عوامل استحقاق مدیریت، منحصر به علم و تخصص و مهارت نیست، بلکه اخلاق و شایستگی‌های روحی و معنوی نیز از لوازم توفیق در مدیریت است. مسأله صلاحیتهای اخلاقی برای مدیران، در دیدگاه اسلام جایگاه ارزشمند و رفیعی دارد.

مقام معنوی و اخلاقی برای پیامبران و امامان علیهم السلام که بزرگترین و برجسته‌ترین حاکمان، مدیران و رهبران جامعهٔ بشری هستند، از جمله مهمترین صفات بایسته آنان است. امام صادق علیه السلام ضمن حدیثی می‌فرماید: خداوند پس از آنکه پیامبر خود را به آداب الهی مؤدب فرمود و در ظلّ عنايات خویش تربیت نمود، آنگاه سیاست بندگانش را به او واگذار کرد.

ولئے فقیه نیز، که در عصر غیبت امام معصوم دارای مقام حکومت و رهبری مسلمانان است، از نظر اسلام باید کسی باشد که دارای صلاحیت معنوی و اخلاقی هم باشد.

دیدگاه اسلام این است که خصیصه‌های اخلاقی و معنوی، در کنار سایر عوامل مادی و علمی و مهارتی، می‌تواند موجبات استحکام یا ویرانی حکومت و رهبری را فراهم آورد و یا ابزاری باشد در خدمت مدیریت.

## پرسش

۱ - حدیث امام صادق علیه اسلام پیرامون تقدم تربیت پیامبر(ص) بر سیاست عباد را توضیح

دهید.

۲ - به چه دلیل مراد از «امر دین» در حدیث بالا، امر حکومت و زمامداری است؟

۳ - قانون اساسی جمهوری اسلامی برای ولایت امر در عصر غیبت چه شرایطی قائل است؟

۴ - ابزارهای مدیریت را نام ببرید.

۵ - دو نمونه از آفتهای مدیریت را بیان کنید.

درس سوم:  
**شتاپزدگی**

یکی از مباحث قابل توجه در موضوع اخلاق مدیریت، بحث «شتاپزدگی» است.  
«شتاپزدگی» یعنی قبل از آن که شرایط، لوازم و مقدمات کافی برای انجام کاری فراهم گردد،  
کسی وارد آن کار بشود و اقدام کند.<sup>۱</sup>

شتاپزدگی با «سرعت عمل در کار» تفاوت دارد؛ زیرا شتاپزدگی، پیشی گرفتن در امری است  
که مقدمات و شرایط لازم برای انجام آن سبقت، در آن فراهم نیست، اما سرعت عمل، سبقت  
گرفتن در امری است که همه مقدمات و شرایط انجام آن فراهم آمده است.

شتاپزدگی، اگرچه برای همه اقسام جامعه در بخش‌های مختلف زندگی فردی و اجتماعی، آثار  
نامطلوبی دارد، لیکن در مدیریتها و رهبریها، به جهت حساسیت و اهمیت کار، منشأ خطرات  
بیشتری خواهد بود. شاید بتوان گفت که بخش قابل توجهی از مشکلات و ناسامانیهایی که در  
حوزه مدیریتها رخ می‌دهد، ناشی از این خلق ناپسند است. امیر مؤمنان صلوات الله علیه در  
فرمان خویش به مالک اشتر، او را از این صفت مذموم برحذر داشته، می‌فرماید:

إِثَاكَ وَ الْعَجَلَةُ بِالْأُمُورِ قَبْلَ أَوَانِهَا.<sup>۲</sup>

[ای مالک!] از شتاپزدگی در کارها، پیش از فرار سیدن زمان آن، پرهیز.

بدیهی است امام این نکته را تنها از موضع مرتبی و معلم اخلاق به مالک اشتر به عنوان یک  
مسلمان معمولی تذکر نمی‌دهد؛ بلکه از موضع حاکم اسلامی و به عنوان دستور العمل برای  
مسئول و مدیری که قرار است استانی را در حوزه حکومت اسلامی اداره کند و امور مادی و  
معنوی گروهی از مسلمانان را به دست بگیرد، چنین فرمانی را صادر کرده است.

۱- مفردات القرآن، راغب اصفهانی، واژه عجل . ۲- نهج البلاغه، نامه ۵۳، ص ۱۰۳۱ .

## مشخصات کار قبل از وقت

کاری که مقدمات و شرایط انجام آن فراهم نشده به چهار صورت قابل تصویر است:

- ۱- نداشتن تصویر صحیح: اگر کار و جوانب آن بدرستی تصور نشده و فقط یک شناخت اجمالی و مبهم نسبت به آن در ذهن انسان باشد، ورود در چنین کاری عجولانه خواهد بود.
- ۲- نداشتن تصدیق صحیح: اندیشه نکردن در عاقبت، خوب و بد یا خیر و شر کار نیز از خصوصیات کار قبل از وقت است. پس از تصویر صحیح کار و ادراک چگونگی آن، اگر تصدیق درستی نسبت به خیر و شر آن صورت نگیرد، باز اقدام چنین کاری عجولانه خواهد بود.
- ۳- نشناختن مقدمات لازم: کاری که هنوز مقدمات و شرایط انجام آن شناسایی نشده و انسان نسبت به همه ابعاد آن، آگاهی ندارد، باید انجام شود. بنابراین، پس از تصور و تصدیق صحیح نسبت به کار، آگاهی نداشتن از مقدمات و شرایط لازم در انجام کار از مشخصات کار قبل از رسیدن وقت است.
- ۴- فراهم نکردن مقدمات لازم: منظور از فراهم آوری مقدمات کار، بررسی جوانب گوناگون کار مورد نظر و بهره‌گیری از همه مقدمات و شرایط انجام آن نزد عقل و عرف است. بنابراین، در صورت پیدایش یکی از حالت‌های چهارگانه، انسان به شتاپزدگی مبتلا می‌گردد و در اصطلاح مردم، چنین فردی بی‌گذار به آب زده است.

## مصادیق شتاپزدگی

شتاپزدگی مصادیق مختلفی دارد، از قبیل شتاپزدگی در اظهار نظر و قضاوت در موضوعی، شتاپزدگی در تصمیم‌گیری و شتاپزدگی در اقدام. معمولاً برداشتها و قضاوت‌های عجولانه، زمینه‌ساز تصمیم‌گیری شتاپزده و تصمیمات شتاپزده منشأ اقدامات عجولانه خواهد بود.

دستیابی به نتیجه در هر سه مرحله نیازمند یک سلسله شواهد و مدارکی است که جنبه مقدماتی دارد. بی‌توجهی به آن مقدمات در هر سه مرحله، فعل را به شتاپزدگی متصرف می‌کند.

## شتاپزدگی از دیدگاه قرآن و روایات

در قرآن مجید و نیز سخنان گهربار معصومین علیهم السلام، «شتاپزدگی» مورد نکوهش قرار گرفته و پیامدهای ناگواری بر آن مترتب شده است که در زیر به بعضی از آنها اشاره می‌کنیم:

### الف - شرط طلبی

انسان در اثر ابتلای به این صفت ناپسندگاهی خیر و شر خود را تشخیص نمی‌دهد. از این رو، در طلب چیزهایی که خیری برایش ندارند و او را به سقوط و هلاکت می‌کشانند، به این در و آن در می‌زند، تا به خواسته خود دست یابد. خداوند تعالی این حالت را در انسان مورد نکوهش قرار داده، می‌فرماید:

وَيَدْعُ الْإِنْسَانُ بِالشَّرِّ دُعَائَهُ بِالْخَيْرِ، وَكَانَ الْإِنْسَانُ عَجُولاً.<sup>۱</sup>

انسان (بر اثر شتابزدگی)، بدیها را طلب می‌کند آن گونه که نیکیها را می‌طلبد؛ و انسان، همیشه عجول بوده است!

نکات درخور دققت در آیه:

۱- کلمه «یدع» از ماده «دعو» به معنای خواندن و خواستن، در اینجا به معنای «مطلق دعا»- اعم از قولی و فعلی - است. یعنی گاهی انسان تنها با سخن و زبان چیزی را از کسی می‌خواهد، ولی گاهی با سعی و تلاش و حرکتش به سوی آن چیز می‌رود. واژه دعا و طلب در آیه بر هر دو مورد اطلاق می‌شود.

۲- انسان، طالب شر است؛ آنسان که طالب خیر است. منشأ این خواسته چیست؟ بدون تردید، بدی و شر هیچ‌گاه مطلوب انسان نیست؛ بنابراین، منشأ شرط طلبی انسان این است که در تشخیص خیر و شر خطای کند و شر را خیر می‌پندرد و با همان انگیزه و اشتیاق که به سوی خیر و خوبی می‌رود در پی شر و بدی نیز حرکت می‌کند.

۳- جمله «وَ كَانَ الْإِنْسَانُ عَجُولاً» در واقع تعیلی است بر عبارت «وَيَدْعُ الْإِنْسَانُ بِالشَّرِّ دُعَائَهُ بِالْخَيْرِ». یعنی اگر کسی بپرسد که چرا انسان در تشخیص خیر و شر اشتباه می‌کند؟ پاسخ قرآن این است که چون شتابزده است.

### ب - ناکامی

شتابزدگی در کار موجب لغش انسان می‌شود و او را در دستیابی به هدف و خواسته خود ناکام می‌کند. امیر مؤمنان صلوات الله علیه می‌فرماید:

ذَرِ الْعَجَلَ، فَإِنَّ الْعِجلَ فِي الْأُمُورِ لَا يُدْرِكُ مَطْلَبُهُ وَ لَا يُحْمَدُ أَمْرُهُ.<sup>۲</sup>

شتابزدگی را واجذابید؛ زیرا شتابکار خواسته خود را نمی‌یابد و پایان کارش پسندیده نیست.

۱- اسراء (۱۷)، آیه ۱۱. ۲- شرح غررالحكم، ج ۴، ص ۳۴.

همان امام می فرماید:

الْعَجَلَةُ تَمْغُلُ الْإِصَابَةَ.<sup>۱</sup>

شتاپزدگی انسان را از رسیدن [به مقصود] بازمی دارد.

#### ج - پشیمانی

برخورد عجولانه در زندگی به طور معمول مایه شکست انسان می شود و او را در رسیدن به اهداف خویش ناکام می سازد، از این رو، همواره حسرت و ندامت را به دنبال خواهد داشت. بر خلاف تائی، آرامش، عاقبت‌اندیشی و دقت در چگونگی انجام کار که آسایش و سلامت انجام‌دهنده آن را به ارمغان می آورد. امام علی علیه السلام می فرماید:

إِذْرُوا الْعَجَلَةَ، فَإِنَّهَا تُثْمِرُ الدَّارَمَةَ.<sup>۲</sup>

از شتاپزدگی بپرهیزید که پشیمانی به بار می آورد.

امام صادق علیه السلام نیز در این باره می فرماید:

مَعَ الشَّيْطَنِ تَكُونُ السَّلَامَةُ، وَ مَعَ الْعَجَلَةِ تَكُونُ الدَّارَمَةُ.<sup>۳</sup>

سلامتی و آسایش با تائی و آرامش و ندامت و پشیمانی با عجله همراه است.

#### د - افتادن در دام شیطان

در پاره‌ای از روایات، سرچشمۀ تائی، خداوند و منشأ شتاپزدگی شیطان دانسته شده است. از سوی رسول خدا صلی الله علیه و آله نقل شده که:

الْأَنَّةُ مِنَ اللَّهِ وَ الْعَجَلَةُ مِنَ الشَّيْطَانِ.<sup>۴</sup>

تائی و آرامش از [ناحیه] خداوند و شتاپزدگی از [ناحیه] شیطان است.

#### ه - هلاکت

برخی روایات، شتاپزدگی را مایه هلاکت انسان معرفی کرده است. کسی که در امور خود عاقبت‌اندیشی ندارد، گرفتار خطا و اشتباه فراوان شده از مقصود بازمی‌ماند و چه بسا در این رهگذر سرمایه‌های خود را از دست بدهد و به ورطه هلاکت بیفتند و زمانی متوجه لغزش خود

۱- همان، ج ۱، ص ۲۳۱.

۲- همان، ج ۲، ص ۲۷۲.

۳- بحار الانوار، علامه مجلسی، ج ۷۱، ص ۳۳۷، انتشارات اسلامیه.

۴- همان، ص ۱۴۷.

شود که دیگر کاری از او ساخته نیست و جز حسرت، ملامت و غصه خوردن چیزی عاید شنمی شود. امیر مؤمنان صلوات الله عليه در این زمینه می فرماید:

**قَلْ مَنْ عَجِلَ إِلَّا هَلَكَ.**<sup>۱</sup>

کم است کسی که (در کارها) شتاب کند، مگر اینکه [زیان بیند و] هلاک شود.

همان امام می فرماید:

**رَاكِبُ الْعَجَلِ مُشْفِ عَلَى الْكَبُوْةِ.**<sup>۲</sup>

انسان عجل مشرف بر [لغزش و] افتادن [در زیان و خسران] است.

---

۱- شرح غزال الحكم، ج ۴، ص ۵۰۴. ۲- همان، ص ۸۵.

## خلاصه

یکی از مباحث مهم در اخلاق مدیریت، بحث «شتاپزدگی» است. بخش قابل توجهی از مشکلات و نابسامانیهای مدیران و فرماندهان، ناشی از همین خلق است.

شتاپزدگی به معنی اقدام در امری است که وقت آن نرسیده و مقدماتش فراهم نیامده است. مفهوم مقابل آن تأثی است که به معنی آرامش و وقار است.

تفاوت شتاپزدگی و سرعت این است که: شتاپزدگی پیشی جستن در امری است که سبقت در آن جایز نیست و سرعت سبقت جستن در امری است که همه شرایط انجام آن فراهم آمده باشد.

مشخصات بارز کار شتاپزده چنین است: نبود تصور صحیح کار، عدم تصدیق صحیح آن و سراجام فراهم نبودن مقدمات شناخته شده.

شتاپزدگی در منابع اسلامی مورد تقبیح قرار گرفته و پیامدهایی چون وقوع در شر، دام شیطان، ندامت، ناکامی و هلاکت بر آن مترتب گشته است.

## پرسش

۱- توصیه امام علی(ع) به مالک اشتر، در مورد پرهیز از شتاپزدگی را بنویسید.

۲- مشخصات کار قبل از وقت را توضیح دهید.

۳- آیه‌ای درباره شتاپزدگی بیان کنید.

۴- آثار شتاپزدگی را از دیدگاه روایات بنویسید.

درس چهارم:  
**عوامل شتابزدگی**

«تمایلات نفسانی»، «محدو دیتهای فکری» و «ضعف روحی» از جمله عوامل شتابزدگی انسان محسوب می شوند که در این درس به بررسی آنها می پردازیم.

### ۱ - تمایلات نفسانی

خواهش‌های نفسانی یکی از عوامل شتابزدگی انسان در کارهاست، چنان‌که راغب اصفهانی در بیان معنای واژه «عجله» به آن اشاره کرده، می‌نویسد:

وَ هُوَ مِنْ مُّتَّضِيِ الشَّهْوَةِ.<sup>۱</sup>

شتاپزدگی از مقتضیات خواهش‌های نفسانی است.

برای روشن شدن چگونگی تأثیر تمایلات و خواهش‌های نفسانی در شتابزدگی ابتدا به بیان انواع آن می‌پردازیم.

#### انواع تمایلات

تمایلات را می‌توان به انواع زیر تقسیم کرد:

الف - تمایلات مثبت و منفی: تمایلات مثبت در مورد اموری است که ملایم و مناسب طبع است و انسان نسبت به آنها علاقه و گرایش دارد. تمایلات منفی نیز در مورد اموری است که ملایم طبع نیست و نفس انسان از آنها متنفر و بیزار است. هر دو نوع این تمایل می‌توانند عامل شتابزدگی باشند.

---

۱ - مفردات القرآن ، واژه عجل .

**ب - تمایلات روا و ناروا:** برخی از خواهش‌های انسان مشروع و منطبق با عرف و قانون است که از آن به «تمایلات روا» نام برده می‌شود. برخی دیگر نیز مورد تقبیح و منع عقل، شرع و عرف است که از آن به «تمایلات ناروا» یاد می‌شود. این دو قسم نیز می‌توانند عامل شتابزدگی در انسان باشند.

**ج - تمایلات غریزی و اکتسابی:** پاره‌ای از تمایلات از آغاز تولد و با قضای حکیمانه خداوند در انسان وجود دارد و هیچ عامل خارجی (اجتماعی، سیاسی، فرهنگی و...) در پیدایش یا از بین رفتن آنها مؤثر نیست. این قسم از تمایلات را «غریزی» می‌نامند، مانند تمایل به خوردن غذا و... دسته‌ای دیگر از خواهشها نیز ناشی از فرهنگ، آداب و عادات اجتماعی است که اینها را «تمایلات اکتسابی» می‌نامند. مانند: «چه چیز خوردن؟»؟ «چگونه خوردن؟»؟ و ...

#### تأثیر تمایلات در شتابزدگی

تمایلات به دو صورت می‌توانند عامل شتابزدگی گردند:

**اول:** از این جهت که عشق و علاقه‌شدید نسبت به یک امر، یاتنفر و بیزاری از آن، انسان را از ارزیابی و بازشناسی دقیق و صحیح آن بازمی‌دارد و در نتیجه انسان به اتفاقی شناخت و برداشت خود عجلانه به انجام آن کار مبادرت می‌ورزد.

در دانش و تجربیات روانشناسی، این حقیقت به اثبات رسیده است که تمایلات انسان در ادراکات او اثر می‌گذارد؛ یعنی «خواستن» در میزان و چگونگی ادراک انسان تأثیر می‌کند. بیشتر اوقات چیزهایی را که «می‌خواهد»، «ادراک» می‌کند و مواردی را که درک نمی‌کند به این دلیل است که به آن تمایل ندارد و آن را «نمی‌خواهد». این یافته‌های امروز روانشناسان از قبل مورد توجه پیشوایان بزرگوار اسلام بوده است. رسول خدا صلی الله علیه و آله می‌فرماید:

مُجَّكَ لِلَّهِ يُعْمَلُ وَ يُصْمَلُ<sup>۱</sup>

محبتی که نسبت به چیزی داری، کور و کرت می‌سازد.

از این حدیث شریف استفاده می‌شود که عشق و علاقه و تمایلات نفسانی انسان، عینکی بر دیدگان او می‌گذارد که به موجب آن، چهره محظوظ و معشوق خود را آن‌گونه که خود می‌خواهد، می‌نگرد، نه آن‌گونه که هست. نه فقط بدیهایش به چشم او نمی‌آید که چه بسا بدیهای او را به صورت خوبی می‌بیند. چنان‌که امیر مؤمنان صلوات الله علیه به این نکته اشاره کرده، می‌فرماید:

۱ - نهج الفضاحه، ص ۲۸۴.

عَيْنُ الْمُحِبِّ عَيْنَةُ عَنْ مَعَابِ الْمَحِبُّ، وَأُذُنُهُ صَمَاءُ عَنْ قُبْحٍ مَسَاوِيهِ.<sup>۱</sup>

چشم عاشق از دیدن عیبهای معشوق، نابینا و گوشش از شنیدن بدی زشتیهای اوکر است. دوّم: صورت دیگر در عامل شتابزدگی بودن تمایلات و خواهش‌های نفسانی، از این جهت است که اشتیاق و افر در مورد یک امر و علاقه شدید به وصول فوری و سریع آن، انسان را از تهیه مقدمات و اسباب لازم - برای دستیابی به امری که شناسایی دقیق در مورد آن حاصل شده است - بازمی‌دارد.

### بيان نمونه‌ها

خواستها، عشقها، عواطف و تمایلات و همینطور دشمنی‌ها، بعضها و نفرتها، در وجود انسان متعدد و متنوعند: حبّ نفس، حبّ جاه و مقام، حبّ مال و ثروت، حبّ همسر و فرزند و ... اگر این حب و بعضها کترل و جهت داده نشود، بینشها و برداشتهای انحرافی برای انسان بوجود می‌آورد که منشاء تصمیمهای اقدامهای ناروا و شتابزده خواهد شد. اینک به تشریح نمونه‌هایی از تأثیر تمایلات در ادراکات می‌پردازیم:

«خودخواهی» و «خود محوری»: حبّ نفس به خودی خود نه تنها بد نیست، که برای ارتقای معنوی انسان لازم می‌باشد. لکن «خودخواهی» اگر جهت داده و کنترل نشود، به انحراف «خودمحوری» تبدیل می‌شود و این «خودمحوری» منشأ «شغل گرایی» می‌شود بطوری که انسان وظیفه و شغل خود را حساسترین شغل می‌شناسد. جلوه دیگر خودمحوری «قیاس به نفس» است. یعنی انسان خویشتن را ملاک و میزان سنجش و ارزیابی هرچیز و هرکس قرار می‌دهد. « Rahat-e-Talbi » و « Sadegh-zinie »: انسانهای طبع و خوی اولیه، راحت‌طلب و ساده‌گزین، و از پذیرش دشواریها و تحمل شدایدگریزانند. این تمایل و خواهش نیز بگونه‌ای ناخودآگاه، موجب این برداشت می‌شود که «کار آسان»، «کار خوب» یا خوبترین کارها تلقی شود.

### ۲ - محدودیتهای فکری

انسان هرگاه نسبت به موضوع قضاوت، تصمیم و یا هرگونه اقدام، گرفتار محدودیت فکری و ضعف علم و اطلاعات باشد، اگر چه همه تمایلات و عواطفش را کنترل کرده باشد، باز هم به شتابزدگی مبتلا خواهد شد.

۱- شرح غرزالحكم، ج ۴، ص ۳۵۶.

در قرآن کریم به نمونه‌هایی از قضاوتهای عجولانه برخورده می‌کنیم مانند ماجراهی اعتراض ملائکه به خلقت انسان که خداوند در آیات ۳۰-۳۳ سوره بقره متذکر شده است، که این قضاوتهای فرشتگان مبتنی بر «محدو دیت فکری و علمی» می‌باشد و آنها چون نسبت به حقیقت آفرینش آدم بی‌اطلاع بودند، از این رو، تلقی و برداشت عجولانه نسبت به آن کردند. یا ماجراهی ملاقات خضر (ع) و موسی (ع).

خداؤند این سرگذشت آموزنده را طی آیات ۶۵ تا ۸۲ سوره کهف، بازگو می‌نماید. ما فقط به نکته‌ای از آن که مناسب بحث ماست و رابطه محدودیت فکری و علمی را با شتابزدگی و بی‌صبری نشان می‌دهد، اشاره می‌کنیم.

داستان از اینجا آغاز می‌شود که موسی (ع) خضر را که در قرآن از او با عنوان: بنده‌ای از بندگان خدا که مشمول رحمت خداوند است و علم فراوانی از جانب خدا دارد، یاد شده است - می‌باید و از او اجازه می‌خواهد که همراه وی باشد تا از علم و دانش او در جهت رشد و کمال خویش چیزی بیاموزد.

لیکن خضر در پاسخ می‌گوید:

**إِنَّكَ لَنْ تَسْتَطِعَ مَعِيَ صَبَرًا۔<sup>۱</sup>**

تو هرگز توانایی نداری که با من شکیبایی کنی.

در آیه بعد خضر، دلیل بی‌صبری موسی را چنین بیان می‌کند:

**وَكَيْفَ تَصْبِرُ عَلَىٰ مَا لَمْ تُحِظِّ بِهِ حُبْرًا۔<sup>۲</sup>**

و چگونه می‌توانی بر آنچه که آگاهی نداری صبر کنی؟!

موسی (ع) گفت به خواست خدا مرا صابر خواهی یافت و من در هیچ کاری مخالفت فرمان تو را نخواهم کرد. خضر نیز با او شرط کرد که اگر می‌خواهی در پی من بیایی، هیچ از من نپرس، تا هنگامی که خودم توضیحات ضروری را برایت بگویم.

آنها به راه افتادند... سوارکشتبی شدند. خضر کشتبی را سوراخ کرد. موسی با دیدن این حادثه پرسید: آیا کشتبی را سوراخ می‌کنی که اهل آن غرق شوند. چه کار ناشایستی؟ خضر در پاسخ، شرطی را که با او کرده بود متذکر شد. موسی پوزش خواست؛ اما وقتی خضر کودکی را کشت و یا وقتی که به روستایی رسیدند و مردم به آنها بی‌مهری کردند و خضر دیواری از آن آبادی را ترمیم کرد، باز موسی لب به اعتراض گشود و پس از یادآوری توافق قبلی پوزش خواست، تا اینکه خضر گفت:

۲- همان، آیه ۶۸.

۱- کهف (۱۸)، آیه ۶۷.

هَذَا فِرَاقٌ يَبْيَنِي وَ يَبْيَنُكَ، سَأُنْبِئُكَ بِتَأْوِيلِ مَا لَمْ تَشْطِعْ عَيْنِهِ صَبَرًا.<sup>۱</sup>

اینک زمان جدایی من و تو فرارسیده است، به زودی رمز آنچه را که نتوانستی بر آن صبر کنی برایت می‌گوییم.

سپس به بیان راز و رمز آن حوادث می‌پردازد.

با مطالعه این آیات به روشنی در می‌یابیم که چگونه بی‌اطلاعی موسی(ع) از رموز امور و محدودیت علم و آگاهی او موجب شد که بی‌صبری پیشه کند و برداشت‌های شتابزده داشته باشد.

### ۳ - ضعف روحی

علاوه بر دو عامل قبلی، «ضعف روحی» نیز به عنوان عامل سوم در کارهای عجلانه مؤثر است. امکان دارد کسی تمايلات نفسانی و محدودیتهای علمی خود را بطور کامل کنترل کند، لیکن تحت تأثیر فشارها، اصرارها و جو سازیهایی که از سوی دوستان، همکاران و یا یک شخصیت اجتماعی و صاحب نفوذ، صورت گیرد، به اقدام عجلانه‌ای دست زند.<sup>۲</sup>

۱- کهف (۱۸)، آیه ۷۸.

۲- در بحث «شرح صدر» درباره این عامل توضیح بیشتری خواهیم داد.

## خلاصه

شتابزدگیهای انسان از سه عامل برمی‌خیزند: یکی از عوامل شتابزدگی تمایلات و خواهش‌های نفسانی است. اعم از تمایلات مثبت و منفی، روانارو، غریزی و اکتسابی.

تمایلات از دوجهت موجب شتابزدگی هستند: یکی از جهت ایجاد اختلال در دستگاه ادرارکی، که انسان را از ارزیابی دقیق موقعیت خود، دیگران و سایر امور بازمی‌دارد؛ و دیگری به این لحاظ که اشتیاق وافر در نیل به یک مقصود، موجب می‌شود که مقدمات لازم را فراهم نیاورد. به عبارت دیگر گرفتار ذوق‌زدگی می‌شود.

اینکه تمایلات انسان در ادراکات او مؤثر است، هم در دانش روانشناسی، حقیقتی غیرقابل انکار است و هم سخنان پیشوایان اسلام علیهم السلام مؤید آن است. ما چیزی را درک می‌کنیم که به آن توجه داریم و به چیزی توجه داریم که نسبت به آن تمایل داریم.

علاوه بر عامل «تمایلات»، دو عامل دیگر نیز در شتابزدگی مؤثر است: محدودیت فکری و ضعف روحی.

محدودیتهای فکری و یا ضعف علم و اطلاع نسبت به موضوع قضاوت، تصمیم و یا اقدام، موجب شتابزدگی در آنها خواهد بود. اظهار نظر و برداشت عجولانه فرشتگان در داستان حضرت آدم(ع) و پاسخ خداوند به آنان مبنی بر محدودیت علمی آنان، شاهد گویای این حقیقت است. همچنین بی‌صبری و اظهار نظر عجولانه حضرت موسی علیه السلام در مقابل رفتارهای حضرت خضر علیه السلام، به محدودیت علمی موسی برمی‌گردد، که خدا از زبان خضر می‌گوید: «وَكَيْفَ تَضِيرُ عَلَىٰ مَا لَمْ تُحِظِّ بِهِ خُبْرًا»

منظور از «ضعف روحی» - بعنوان عامل سوم - این است: گاهی ممکن است کسی تمایلات و محدودیت علمی را کنترل کرده باشد، لکن با تأثیرپذیری از شخصیتهای ذینفود و عوامل فشار، به تصمیم یا اقدام عجولانه دست زند.

## پرسش

- ۱- تمایلات را به چند نوع می‌توان تقسیم کرد؟
- ۲- تمایلات چگونه موجب شتابزدگی می‌شوند؟
- ۳- محدودیت علمی و اطلاعاتی چگونه عامل شتابزدگی می‌شود؟
- ۴- چرا موسی(ع) تحمل کارهای خضر(ع) را نداشت؟ به استناد آیه‌ای که از زبان خضر نقل شده، توضیح دهید.

درس پنجم:  
**پیشگیری شتابزدگی**

شتابزدگی مقتضای طبیعت اولیه انسان است. چنان که قرآن کریم می فرماید:

حُلَقَ الْإِنْسَانُ مِنْ عَجَلٍ.<sup>۱</sup>

انسان از شتابزدگی آفریده شده است.

ولی معنای این سخن آن نیست که انسان در برابر این صفت تسلیم گردد؛ چراکه خداوند او را برکتمند و غلبه بر آن توانا ساخته است. بدین منظور، انسان باید در پیشگیری شتابزدگی کوشای باشد و در حد توان آن را تعديل کرده و جهت بدهد.

### راههای پیشگیری

پیشگیری از شتابزدگی راههای گوناگونی دارد که در اینجا به بیان چهار راه در این زمینه می پردازیم:

#### ۱ - تأمل قبل از سخن

یکی از آثار بسیار ارزشمند تأمل قبل از سخن، تمرین تأثی و زمینه‌سازی برای دوری از شتابزدگی است. امیر مؤمنان صلوات الله علیه می فرماید:

لِسَانُ الْعَاقِلِ وَرَاءَ قَلْبِهِ، وَ قَلْبُ الْأَحْمَقِ وَرَاءَ لِسَانِهِ.<sup>۲</sup>

زبان مرد عاقل پشت عقل او و عقل فرد احمق، پشت زبان اوست.

یعنی انسان عاقل، نخست می اندیشد، آنگاه سخن می گوید، ولی آدم نادان، نخست سخن می گوید، آنگاه می اندیشد که آیا درست سخن گفته یا نادرست؟!

۲- نهج البلاغه، حکمت ۳۹، ص ۱۱۰۶.

۱- انبیاء (۲۱)، آیه ۳۷.

توجه و رعایت هر چه بیشتر اصل «تأمل قبل از سخن» مستلزم عنایت به نکات چندی است که در زیر می آید:

**الف - سکوت:** التزام به سکوت و پرهیز از پرحرفی، فرصتی است برای ارزیابی آگاهیها و اطلاعات خویش در مورد آنچه که قرار است بیان شود؛ البته مراد، سکوت متغیرکاره است، نه خاموشی جاھلانه. حضرت علی علیه السلام می فرماید:

**أَصَمْتُ يَكْسِبُكَ الْوَقْارَ وَ يَكْمِيكَ مَؤْنَةً الْأِعْتِذَارِ<sup>۱</sup>**

سکوت، موجب دستیابی توبه وقار می شود و سختی عذرخواهی را از توکفایت می کند (از دوش تو برمی دارد).

**ب - دقت در اظهار نظر:** پیش از اظهارنظر، تصدیق، تأیید و تکذیب باید تأمل کرد و جوانب گوناگون مسائل را مورد بررسی قرار داد. افرادی که به خود حق می دهند درباره هر موضوعی که مطرح می شود، از بنایی و نجاری گرفته تا خانه داری، مسائل فرهنگی، سیاسی، نظامی، فقهی و ... اظهارنظر نمایند، معمولاً به سنتی کلام مشهورند.

از جمله موارد حساس در حوزه فعالیت مدیران عبارت است از: اهمیت ندادن به گفته های سخن چینان، نپذیرفتن هیچ سخنی قبل از هر گونه اندیشه و بررسی، خودنگهداری از هر گونه اقدام به هنگام حواس پرتی و تنگی وقت و تسليم نشدن در برابر سماجتها و لجاجتها کسانی که آگاهانه یا نا آگاهانه می خواهند از استغال ذهنی مدیر سوءاستفاده نمایند.

**ج - پرهیز از اظهارات خلاف واقع:** از زیاده گویی در مورد اشخاص و اظهارات خلاف واقع، اگر چه به مزاح یا تعارف و احترام باشد، باید بشدت پرهیز کرد. مراجعات اینگونه موارد مارا در جهت احیای ملکه تائی در خویش و پرهیز از شتابزدگی یاری می نمایند.

در عصر ما، امام امت (ره)، الگوی برجسته این دقت نظرها و تأملهای عمیق بود. تعریف های امام از افراد، همیشه عاری از هر گونه غلوّبود و این دقتها موجب استحکام کلام ایشان شده است.

**د - تأمل در پاسخ دادن:** اگر اطلاعات انسان برای ارائه پاسخی صحیح و دقیق، به پرسشها، کافی نیست از هر گونه پاسخ ناتمام و مبهم خودداری نماید. همچنین اگر طرف مشورت قرار گرفت، از گفتن «نمی دانم» و «مطلع نیستم» احساس دشواری و شرمساری نکند.

امام علی علیه السلام فرمود:

۱- شرح غرزالحكم، ج ۲، ص ۵۸

لَا يَسْتَحِيَنَّ أَحَدٌ إِذَا سُئِلَ عَمَّا لَا يَعْلَمُ أَنْ يَقُولَ لَا أَعْلَمُ.<sup>۱</sup>

هرگاه از کسی چیزی پرسیده شود که نمی‌داند، باید از گفتن «نمی‌دانم» شرم کند.

**۵- تأمل در بیان اخبار و رویدادها:** پیش از بیان اخبار و وقایع تأمل و دققت لازم را باید به دو جهت به عمل آورد:

اول اینکه صحت و صداقت خبر را بطور دقیق احراز کند، تا موجب انتشار شایعه نشود.

دوم اینکه بساختری صادق و درست باشد، لکن اظهار آن در هر شرایط و موقعیتی صحیح نباشد.

امام علی علیه السلام فرمود:

لَا تُحَدِّثِ النَّاسَ بِكُلِّ مَا تَسْمَعُ، فَكَفَى بِذِلِكَ خُرْقًا.<sup>۲</sup>

هر چه که می‌شنوی به مردم نگو! که چنین کاری، دلیل کافی بر حمایت و ندانی ات خواهد بود.

**۶- پرهیز از گمان:** ظن (گمان) ادراکی است پایین تر از حد «علم» و فراتر از حد «شک».

تاکید اسلام این است که بر گمان اعتماد نکنیم و آن را اساس اظهارات و اقدامات خود قرار ندهیم:

وَ لَا تُقْفُ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِ عِلْمٌ إِنَّ السَّمْعَ وَ الْبَصَرَ وَ الْفُؤَادُ كُلُّ أُولَئِكَ كَانَ عَنْهُ مَسْئُولاً.<sup>۳</sup>

از آنچه که بدان علم نداری پیروی نکن، براستی گوش و چشم و دل هر کدام از آنها مورد

پرسش قرار می‌گیرد.

## ۲- تأمل قبل از عمل

اندیشیدن پیش از هرگونه اقدام، فرصتی است برای بازنگری دقیق جهات کاری که به اجرای آن

تصمیم هستیم. بازنگری برای این که بباییم:

- آیا مقدمات لازم کار فراهم شده و زمان انجام آن مناسب است؟

- آیا تمایلات ما نسبت به انجام آن عمل مورد کنترل و تعدیل قرار گرفته است؟

امام علی علیه السلام می‌فرماید:

قَدْرُ ثُمَّ اقْطَعْ، وَ فَكَرْ ثُمَّ انْطِقْ، وَ تَبَيَّنْ ثُمَّ احْمَلْ.<sup>۴</sup>

[در کلیه کارها] اندازه بکیر آنگاه ببر، بیندیش آنگاه بگو، توجیه باش، آنگاه به کار بند.

برای روشن تر شدن موضوع تأمل قبل از عمل، چند مطلب را متذکر می‌شویم:

**الف - تدبیر و عاقبتاندیشی:** ائمه اطهار علیهم السلام به «تدبیر امور» بسیار سفارش کرده‌اند.

«تدبیر» که به معنای عاقبتاندیشی و نگریستن فرجام امور است، از جمله مهمترین موارد تأمل

۱- شرح غررالحكم، ج ۶، ص ۲۷۷.

۲- همان، ص ۲۸۱.

۳- اسراء (۱۷)، آیه ۳۶.

۴- شرح غررالحكم، ج ۴، ص ۵۰۶.

قبل از عمل به شمار می‌آید. پاره‌ای از امور ممکن است «آغاز»‌ی نیکو لیکن «انجام»‌ی ناپسند داشته باشد. امام علی علیه السلام فرمود:

**الَّذِيْبُرُ قَبْلَ الْفِعْلِ يُؤْمِنُ الْعِثَارَ.**<sup>۱</sup>

اندیشهٔ پیش از انجام [انسان را] از لغزش ایمن می‌سازد.

ب - سنجش تواناییهای خود: هر گاه کسی به شغل و مسؤولیتی دعوت شد، لازم است قبل از پذیرش، جواب‌گوナگون آن را به دقت بررسی کند که حدود و وظایف آن مسؤولیت و شغل چیست و نیازمند چه تواناییهای علمی و تجربی و اخلاقی است و آیا وی از عهدهٔ این مهم بر می‌آید یا نه؟

امام علی علیه السلام می‌فرماید:

رَحِمَ اللَّهُ امْرَءًا عَرَفَ قَدْرَهُ وَلَمْ يَتَعَدَّ طَوْرَهُ.<sup>۲</sup>

خدارحمت کند مردم را که اندازهٔ خوبیش را بشناسد و پای از مرزش فراتر ننهد.

ج - گزینش همکاران: مدیر می‌باید در دعوت دیگران به همکاری دقت و تأمل کند تا برای حل مشکل «کمبود نیروی انسانی» به گرفتاری «داشتن نیروی سربار» مبتلا نگردد.

### ۳ - تعديل خوشگمانی و بدگمانی

از جمله آثار سوئی که حسن ظن و سوء ظن تعديل نشده در مورد خود و دیگران برجای می‌گذارد، شتابزدگی در برداشتها و قضاوتها و در نتیجه در اقدامات است؛ زیرا انسان را از درک صحیح واقعیتها بازمی‌دارد.

خوشگمانی و بدگمانی، بطور مطلق خوب یا بد نیستند، بلکه در ارتباط با اصول و ضوابطی که در تعلیمات اسلامی ارائه شده است، مقبول یا ناپسند به شمار می‌آیند. آنچه عدالت و فضیلت غالب است، اصل حسن ظن است، مگر اینکه ظلم و بدی کسی احراز شود؛ ولی چنانچه ظلم و فساد بر جامعه و یا سازمانی غلبه دارد، اصل سوء ظن نسبت به همه است، مگر در مورد کسی که خوبی و فضیلت او بدرستی شناخته شده باشد.

رهنمود اسلام این است که باید افعال و اقوال مؤمنان را برحوبی حمل کرد و اصل را بر صحّت نهاد.

۲- همان، ج ۴، ص ۴۲.

۱- همان، ج ۱، ص ۳۸۴.

#### ۴- مشورت

مشاوره با افراد صلاحیتدار، هم در کنترل تمایلات و هم در رفع محدودیتهای علمی و فکری نقش بسیار تعیین‌کننده‌ای دارد.

روایات ما، افراد مستبد و خودرأی را که از اندیشه‌های دیگران احساس بسیار نیازی می‌کنند، بشدت مورد سرزنش قرار داده و مشورت کردن را، شرکت در خرد خردمندان و بهره‌وری از تجارب آنها دانسته است.

امام علی علیه السلام می‌فرماید:

أَحْمَقُ النَّاسِ مَنْ ظَنَّ أَنَّهُ أَعْقَلُ النَّاسِ.<sup>۱</sup>

ابلهترین مردم کسی است که گمان دارد خردمندترین مردم است.

مَنْ شَاوَرَ الرِّجَالَ شَارَكَهَا فِي عُوْلَاهَا.<sup>۲</sup>

هر که با مردان (آگاه) مشورت کند، در خردهایشان شریک می‌شود.

.۲- همان، ج ۵، ص ۳۴۰.

۱- شرح غرزالحكم، ج ۲، ص ۴۱۶.

## خلاصه

یکی از راههای مهم در پیشگیری شتابزدگی «تأمل قبل از سخن» است که برای دستیابی به آن باید موارد زیر را تمرین و تکرار کرد:

- ۱ - التزام به سکوت
- ۲ - دقت در اظهارنظرها
- ۳ - اندیشه در پاسخ به سؤالات
- ۴ - پرهیز از غلو و اظهارات خلاف واقع
- ۵ - پرهیز از گمان

یکی دیگر از راههای پیشگیری شتابزدگی «تأمل قبل از عمل» است. در این رابطه نکات چندی حائز اهمیت و دقت است:

- ۱ - تأمل در فرجام امور با رعایت تدبیر و عاقبت اندیشه
- ۲ - بررسی جوانب گوناگون مسؤولیت پیش از پذیرفتن آن
- ۳ - اندیشه در کفایت و صلاحیت افراد، پیش از فراخواندن آنان به همکاری راه دیگر برای پیشگیری شتابزدگی، «تعدیل خوش‌گمانی و بدگمانی» و به کارگیری آنها در موقعیت مناسب است. آنجا که عدالت و فضیلت غالب است، اصل اولی حسن ظن است، مگر اینکه ظلم و بدی کسی احراز شود. رهنمود اسلام این است که باید افعال و اقوال مؤمنان را بر خوبی حمل کرد و اصل را بر صحّت نهاد و بالاخره از جمله راههای پیشگیری شتابزدگی «مشورت» است. مشورت، موجب استفاده از تجربه خردمندان و شرکت در خرد آنان است.

## پرسش

- ۱ - آیا زمینه طبیعی شتابزدگی انسان، موجب یا مجوزی برای ارتکاب عجله است؟ چرا؟!
- ۲ - تأمل قبل از سخن چگونه موجب پیشگیری شتابزدگی خواهد بود؟
- ۳ - موارد عملی و کاربردی تأمل قبل از سخن را نام ببرید.
- ۴ - ملاک خوش‌گمانی و بدگمانی را از دیدگاه اسلام نام برد، توضیح دهید.
- ۵ - ثمرات مشورت در پیشگیری از شتابزدگی چیست؟

درس ششم:  
شرح صدر

پیش از این گفتیم که مدیریت دارای ابزارهای متعددی از قبیل علم و تخصص، توانایی جسمی، مالی و مادی و خصوصیات اخلاقی و روانی است، لیکن به تناسب بحث «اخلاق مدیریت» در این درس به بررسی یکی از مهمترین ابزار مدیریت - یعنی شرح صدر - می‌پردازیم.

### مفهوم شرح صدر

شرح صدر از دو کلمه «شرح» و «صدر» ترکیب یافته است. «شرح» به معنای بسط و وسعت دادن است. چنان‌که قرآن‌کریم می‌فرماید:

فَمَنْ يُرِدُ اللَّهُ أَنْ يَهْدِيهِ يَسْرُحْ صَدْرَهُ لِإِلَاسْلَامِ وَمَنْ يُرِدُ أَنْ يُضْلِلَهُ يَجْعَلْ صَدْرَهُ ضَيْقًا حَرَجًا.<sup>۱</sup>

هر که را خدا خواهد هدایت کند، سینه وی را به تسلیم شدن وسعت می‌دهد و آن که خواست‌گمراه نماید، سینه‌اش را (بسیار) تنگ می‌کند.

«صدر» نیز به معنای سینه می‌باشد.<sup>۲</sup> با این بیان، شرح صدر یعنی وسعت و گشادگی سینه؛ به معنای آنکه گنجایش تحمل رویداد و احوال و وقایع گوارا و ناگوار را داشته باشد و با اندک چیزی به فوران نماید.

شرح صدر از جمله الطاف خداوند است که شخص راقوی، صبور و توانا می‌کند تا در خواسته‌های خود موفق شود.

۱- انعام (۶)، آیه ۱۲۵.

۲- قاموس قرآن، سید علی اکبر قرشی، واژه شرح و صدر، دارالکتب الاسلامیه.

## انواع مشکلات در مدیریت

اگر چه بحث مشکلات و ناملایمات در مباحث مربوط به «شرح صدر» یک بحث فرعی است؛ لیکن برای روشن شدن اهمیت و ضرورت شرح صدر در مدیریت از آن سخن می‌گوییم. مدیران اسلامی در مصدر امور با فراز و نشیبهای گوناگونی مواجه می‌شوند و برای دستیابی به اهداف تشکیلات، سختیهای فراوانی در پیش دارند و اگر شرح صدر، برداشته و بلندهمتی را سلاح خود نسازند، در اثر فشارهای جانبی و پیشامدهای ناگوار حرکات غیرمتربه‌ای از خود نشان می‌دهند که چه بسا اعتبار مدیریت و مسؤولیت خویش را زیر سؤال برند. بنابراین، شرح صدر - در بحث اخلاق مدیریت - بیشتر از هرچیز در برابر «مشکلات» آشکار می‌شود. مشکلات مدیران را می‌توان به دو دسته «انسانی» و «مادی» تقسیم کرد.

### الف - مشکلات انسانی

افراد و گروههایی که در بعد انسانی ممکن است برای مدیران مشکل ایجاد کنند عبارتند از:

۱- همکاران: اگر مسؤولی در مقابل کمک کاری کارکنان عصبانی شود، یا اگر کارها بخوبی پیش نمی‌روند، بی جهت حرص بورزد، نه تنها کاری از پیش نمی‌برد، بلکه بی قراری و کم حوصلگی او باری بر مشکلات او اضافه می‌کند و سرانجام زبان به دشنا� و ناسزا بر ضد کارکنان بازمی‌کند و بتدریج حساسیت او نسبت به آنها به جایی کشیده می‌شود که راه رفتمنی آنها را نیز مورد انتقاد قرار می‌دهد و حتی نسبت به خویش هم دچار وسوسات می‌شود؛ امروز در مورد کاری، تصمیم می‌گیرد و فرد از آن منصرف می‌گردد، بی تردید می‌توان گفت ریشه همه این عوارض، برخوردار نبودن از شرح صدر است.

۲- زیر دستان: اینان از حیث قدرت فکری، علم و تخصص، روحیات و اخلاق، ادب و تربیت یکسان نیستند؛ از این رو، دارای عملکرد، رفتار و عکس العمل متفاوتی خواهند بود. سازماندهی، هدایت و رهبری این مجموعه متفاوت از نظر فکری و روحی و رفتاری، یکی از مشکلات است. از سوی دیگر، نارضایتیها، کارشکنیها، مخالفتها و نافرمانیها و دشواریهای دیگری هستند که از ناحیه زیر دستان گاهی برای مدیر و فرمانده به وجود می‌آیند.

۳- ارباب رجوع: اینان نیز در تفہیم و تفہم، اخلاق و روحیات، ادب و رفتار، متفاوتند، به همین جهت دشواریهایی را موجب می‌شوند. مدیر باید به حرفهای آنان بدقت گوش دهد و با اشاراتی که حاکی از میل و رغبت باشد آنان را وادار نماید تمام حرفهای خود را بزنند. بعد از آن

با ملایمت به آنها جواب مناسب و سنجیده بدهد و از راهنماییهای لازم در حق آنها خودداری نورزد. او باید از بسیاری مراجعان خسته نشود و آتش خشم خود را با شرح صدر و برداری مهار کند و در مقابل حرفهای رشت و حرکات ناروای دیگران که ریشه نفسانی دارد، از خود عکس العمل منفی نشان نداده، بلکه با برخوردی سالم و کریمانه آنان را متنبہ سازد و ... .

**۴ - دشمنان:** همانها که در صدد تضعیف یا انهدام مجموع یا بخشی از فعالیتها، اهداف و تواناییهای مدیریت هستند. اینان برای رسیدن به منویاتشان از حربه‌های گوناگونی سود می‌جویند و مدیریت را از این طریق در برابر مشکلات مختلفی قرار می‌دهند، ولی مدیران باید با تکیه بر شرح صدر، برنامه‌ریزی کنند و تصمیم‌گیری نمایند و کارهارا به خوب پیش ببرند.

### ب - مشکلات مادی

این دسته از مشکلات نیز به دو قسم قابل تقسیم‌اند:

**۱ - غیرارادی:** گاهی مضیقه‌های مالی و مادی و کمبود یابود امکانات و تجهیزات لازم جهت نیل به اهداف سازمان یا کشور، ناشی از عواملی است که خواست و اراده انسانی در آنها دخالت ندارد. مانند کشورهایی که دارای شرایط اقلیمی نامناسب، فقر مواد خام و معدنی، جمعیت اندک و با ترکیبی غیرکارآمد هستند و یا مشکلاتی که ناشی از سیل، زلزله، قحطی و امثال اینها است.

**۲ - ارادی:** منظور این است که پاره‌ای از مشکلات مادی و تنگناهای مالی و تدارکاتی، در سایه بی‌کفایتی‌ها، سهل‌انگاریها و اسراف‌کاریهای خودی‌ها در استفاده از شرایط و امکانات طبیعی، یا تضییقات و تنگناها و محاصره‌هایی که دشمنان و مخالفان ایجاد می‌کنند، رخ می‌نماید. اینها نمونه‌هایی از دشواریها و مشکلاتی هستند که مدیران به نحوی با آنها دست به گریبانند. توفیق در مدیریت به حسن برخورد مدیران با آنها بستگی دارد. این حسن برخورد تنها در سایه یک قدرت روحی امکان‌پذیر است. آنها که از شرح صدر برخورد نمی‌ستند، نه می‌توانند همکارانشان را با خلقیات و روایات و رفتارهای متفاوت تحمل نمایند و نه می‌توانند با مردم و ارباب رجوع با همه‌توعی که در فکر و روح دارند، برخورد شایسته‌ای داشته باشند و نه در برابر تهدیدها و تقطیع‌ها و سایر فشارهای دشمنان و مخالفانشان سالم می‌مانند و نه بهنگام کمبودهای مادی و مالی، قدرت ایستادگی دارند.

مشکلات و ناملایماتی که بدانها اشاره شد ممکن است موجی از خشونت، ترس، یأس، اضطراب و تزلزل را در مدیران بوجود آورند و مدیریت را تا آستانه نابودی پیش ببرند.

اهمیت و ضرورت شرح صدر، اگر چه برای همه مدیران-با هر طرز تفکری-غیرقابل انکار است، لکن در مدیریتهای اسلامی از ضرورت و اهمیت بیشتری برخوردار است. چراکه در رهبریهای اسلامی، اداره امور مادی و معنوی مردم، هر دو، مورد توجه و تأکید است.

### نسبی بودن شرح صدر

در اینجا این نکته را خاطرنشان می‌سازیم که میزان نیازمندی مدیران به این خصیصه عالی انسانی و اخلاقی، نسبت به تفاوت «نوع» و «محدوده‌های مدیریت» مختلف است. بدیهی است که گسترش محدوده مدیریت و حساسیت و ظرافت نوع و اهداف آن، محتاج شرح صدر بیشتری است. آنهاکه مسؤولیت اداره امور امتی را دارند، باید از توسعه روحی و قدرت روانی افزون‌تری برخوردار باشند.

پیامبر عالیقدر اسلام صَلَّی اللہُ عَلَیْهِ وَآلِہِ فَرَمَدَ:

مَنْ وَلَّیَ عَلَى عَشَرَةِ كَانَ لَهُ عَقْلُ أَرْبَعِينَ، وَ مَنْ وَلَّیَ أَرْبَعِينَ كَانَ لَهُ عَقْلُ أَرْبَعِينَ.<sup>۱</sup>

هر که زمامدار ده تن شود، عقل چهل تن دارد، و هر که زمامدار چهل تن شود، عقل چهارصد تن دارد.

بنابراین هر مدیر و رهبری باید به تناسب نیاز حوزه مدیریت خویش، به بسط روحی و کسب قدرت معنوی اهتمام ورزد.

۱- نهج الفصاحه، ص ۵۷۳.

## خلاصه

یکی از ابزارهای مهم مدیریت، «شرح صدر» است.

شرح صدر یعنی وسعت و گشادگی سینه. منظور از گشادگی سینه در اینجا این است که گنجایش تحمل رویدادها و وقایع گوارا و ناگوار را داشته باشد و با اندک چیزی به فوران نیاید.

مدیران به دلیل اینکه با مشکلات متنوعی در مدیریتها مواجه هستند، نیازمند قدرت روحی برای حُسن برخورد با آنها هستند؛ این مشکلات به دو دسته «انسانی» و «مادی» تقسیم می‌شوند. مشکلات انسانی ناشی از همکاران، زیرستان، ارباب رجوع و دشمنان است و مشکلات مادی نیز از عوامل غیرارادی یا ارادی ناشی می‌شوند. در هر حال، هر یک از انواع مشکلات نامبرده، می‌تواند موجی از خشونت، ترس، یأس، اضطراب و تزلزل را به وجود آورند و مدیران و فرماندهان تنها در سایه شرح صدر می‌توانند بر آنها فائق آیند.

میزان نیازمندی مدیران به شرح صدر به تناسب «نوع» و «محدوده مدیریت» آنان متفاوت است.

## پرسش

۱- شرح صدر یعنی چه؟

۲- انواع مشکلات مدیریت را بیان کنید.

۳- چگونگی شرح صدر مدیر را نسبت به همکاران و ارباب رجوع توضیح دهید.

۴- آیا همه مدیریتها به یک اندازه به شرح صدر نیازمندند؟

۵- منظور از نسبی بودن شرح صدر چیست؟

درس هفتم:

## شرح صدر و قدرت روحی

شرح صدر انسان که از توسعه و بسط روحی او حکایت می‌کند، به معنای قدرت معنوی او - اعم از قدرت عقلی و روحی - می‌باشد. قدرت عقلی به این معناست که انسان در تلقی و درک معارف و علوم، توانمندی عقلی داشته باشد و در نتیجه برخورداری از چنین خصیصه‌ای، تحمل سنگینی فهم و تعلم مسائل علمی و عقلی بر او آسان گردد.

منظور از قدرت روحی نیز آن است که در برخورد با مصایب و مشکلات، توانمندی روحی داشته باشد که در نتیجه آن، تحمل سنگینی ناملایمات و دشواریها بر او بسیار آسان می‌گردد؛ زیرا ظرفیت روحی او به اندازه‌ای گسترش یافته که به آسانی می‌تواند بسیاری از ناملایمات را تحمل، یا هضم کند.

### نگاهی به قرآن

«قدرت روحی» برجسته‌ترین مفهوم برای کلمه «شرح صدر» است. در اینجا لازم است چنین تلقی‌ای از شرح صدر را - در حوزه مدیریت و رهبری - به قرآن کریم عرضه کنیم، تا روشن شود که این نگرش از آیات قرآن کریم گرفته شده است:

۱ - یکی از بزرگترین نعمتها بی که خداوند به رسولش عنایت فرموده، همین نعمت «سعه وجودی» است که موجب «قدرت معنوی» می‌گردد. چنانکه خداوند خطاب به رسول اکرم صلی الله علیه و آله می‌فرماید:

آلِمَ نَسْرَحُ لَكَ صَدْرَكَ.<sup>۱</sup>

آیا به تو شرح صدر ندادیم.

۱ - اشارح (۹۴)، آیه ۱.

### علامه طباطبایی (ره) ذیل این آینه می‌نویسد:

مراد از شرح صدر رسول خدا(ص) این است که خداوند آن جناب را طوری کرد که قلب نازنینش وسعتی داشته باشد، تا حقایق و معارفی که به وی القا می‌شود، بپذیرد و از پذیرش آن به تنگ نیاید و نیز تحمل آزارهایی را که از ناحیه مردم می‌بیند، داشته باشد ... ترّقب آیات سه‌گانه اول سوره که مضمون هر یک مترّقب بر آیه قبل است و سپس تعلیل آنها به آیه «فَإِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا» که از ظاهرش بر می‌آید که با وضع رسول خدا(ص) در اوایل بعثتش و اواخر آن منطبق باشد و سپس تکرار این تعلیل و نیز تعریف دو آیه آخر سوره بر ماقبل، همه شاهد برآئند که مراد از شرح صدر رسول خدا(ص)، گستردگی و وسعت نظر وی است، بطوری که ظرفیت تلقی وحی را داشته باشد و نیز نیروی تبلیغ و تحمل نامایماتی را که در این راه می‌بیند، داشته باشد. به عبارت دیگر، نفس شریف آن حضرت را طوری نیرومند کند که نهایت درجه استعداد را برای قبول افاضات الهی پیدا کند.<sup>۱</sup>

۲ - حضرت موسی(ع) پس از آنکه از سوی خداوند مأمور هدایت قوم خود و مبارزه با فرعون ستمگر می‌شود، به بیان مشکلات و دشواریهای این مأموریت می‌پردازد و می‌گوید:

رَبِّ إِنِّي أَخَافُ أَنْ يُكَذِّبُونِ وَ يَضْعِفُ صَدْرِي.<sup>۲</sup>

پروردگاران از آن بیم دارم که مرا تکذیب کنند و سینه‌ام تنگ شود.

موسی(ع) که به مشکلات مأموریت واقف است، احساس می‌کند که پرداختن به این مهم، نیاز مند شرح صدر و قدرت روحی بیشتری است. از این رو، از «خوف» و «ضيق صدر» سخن به میان می‌آورد.

جالب توجه این است که موسی(ع) در این سخن، خداوند را با صفت «ربویت» مورد خطاب قرار می‌دهد. از این نکته لطیف می‌توانیم استفاده کنیم که ایشان در مقام درخواست شکوفایی استعدادهای روحی خود و رسیدن به سعه وجودی از پیشگاه پروردگار عالمیان است.

وَ لَقَدْ تَعْلَمْ أَنَّكَ يَضْعِفُ صَدْرُكَ بِمَا يَقُولُونَ<sup>۳</sup>

[ای پیامبر!] ما می‌دانیم سینه تو از آنچه که آنها می‌گویند تنگ می‌شود.

اینجا نیز سخن از مشکل دیگری در مسیر انجام رسالت الهی است. مشکل ناشی از اظهارات

۱- المیزان، ج ۲۰، شعراء (۲۶)، آیات ۱۲-۱۳.

۲- شعراء (۲۶)، آیات ۱۲-۱۳.

۳- حجر (۱۵)، آیه ۹۷.

ناروای گروهی از مخالفان و مشرکان قرآن کریم، جریان تهمتها، دشناها، زخم زبانها و بدگوییهای مخالفان را نسبت به رسول اکرم (ص)، به فراوانی مذکور شده است. تحمل در برابر سخنان ناروای جاهلان، نیازمند سعهٔ صدر و قدرت روحی است. «ضيق صدر»<sup>۱</sup> که در این آیه به پیامبر (ص) نسبت داده شده با عنایت به تبعات گفته‌های مشرکان است (ما یقُولُون). این خود شاهد دیگری است که قرآن واژه‌های شرح صدر و ضيق صدر را به مفهوم توانمندی روحی استعمال فرموده است.

### واژه‌ها و مفاهیم قدرت روحی

در اینجا به واژه‌ها و مفاهیمی اشاره می‌گردد که حاکی از قدرت روحی است و از ابعاد و شاخه‌های بحث شرح صدر به حساب می‌آید.

#### الف - سکونت قلب

سکینه به معنای آرامش، اطمینان قلبی و نوعی قدرت روحی است که انسان را از تزلزل و ترس و بی‌تابی در مقابل مصائب و حوادث حفظ می‌کند.

واژه سکینه به این معنا، شش بار در قرآن، ذکر شده است. زیبایی بکارگیری این کلمه در قرآن وقتی روشن‌تر می‌شود که بدانیم این واژه بیشتر در موارد جنگ، برخورد با دشمن و لحظات حساس و بسیار دشوار بکاررفته است. از جمله:

لَقَدْ نَصَرَكُمُ اللَّهُ فِي مَوَاطِنَ كَثِيرَةٍ وَ يَوْمَ حُيَّنِ إِذْ أَعْجَبَكُمْ كَثُرَ تُكَمُّ فَلَمْ تُغْنِ عَنْكُمْ شَيْءًا وَ  
ضَاقَتْ عَلَيْكُمُ الْأَرْضُ إِنَّا رَحِبْتُ ثُمَّ وَلَيْتَمْ مُدْبِرِينَ.<sup>۲</sup>

خداآند شما را در محلهای زیادی و نیز در روز (جنگ) حنین یاری نمود، در آن هنگام که فزونی جمعیت‌تان شما را (فریفته) و به اعجاب آورد، ولی بکارتان نیامد و بی‌نیاز تان نکرد و زمین با همهٔ فراخی اش بر شما تنگ شد (دشمن بر شما چیره شد)، سپس پشت به دشمن نموده و فرار کردید.

ثُمَّ أَنْزَلَ اللَّهُ سَكِينَتَهُ عَلَى رَسُولِهِ وَ عَلَى الْمُؤْمِنِينَ، وَ أَنْزَلَ جُنُدًا لَمْ تَرُوهَا، وَ عَذَّبَ الَّذِينَ  
كَفَرُوا وَ ذَلِكَ جَزَاءُ الْكَافِرِينَ.<sup>۳</sup>

۲- توبه (۹)، آیه ۲۶.

۱- توبه (۹)، آیه ۲۵.

سپس خداوند سکینه و آرامش خود را بر رسولش و بر مؤمنان نازل کرد و لشکرهایی را که نمی‌دیدید فرستاد و کافران را به عذاب افکند و این است کیفر کافران. از صدر و ذیل آیه بخوبی استفاده می‌شود که در آن شرایط بحرانی و حساس، سکینه و آرامش قلبی و روحی نقش حیاتی در ایستادگی و مقاومت رزم‌مندگان اسلام داشت.

### ب - اطمینان قلب

از جمله واژه‌ها و مفاهیمی که در قرآن و روایات آمده و حاکی از «قدرت روحی» است، «طُمَانِيْنَه» یا اطمینان قلب است. معنای این لغت با واژه سکینه نزدیک است. طمأنینه به معنای آرامش پس از اضطراب است.

این مفهوم مکرر در قرآن کریم آمده است. از جمله با عنایت به مصائب و اضطراب پیش آمده در «جنگ بدر» و درخواست کمک مسلمانان از خدا می‌فرماید:

إِذْ تَسْتَعِيْثُونَ رَبَّكُمْ فَاسْتَجَابَ لَكُمْ أَنَّى مُمِدُّكُمْ بِالْفِ مِنَ الْمَلَائِكَةِ مُرْدِفِينَ ۝ وَ مَا جَعَلَهُ اللَّهُ إِلَّا بُشْرَىٰ وَ لِتَطْمِئْنَ قُلُوبُكُمْ... ۱

بیاد آرید هنگامی را که استغاثه و زاری به پروردگارستان می‌کردید [و از او تقاضای کمک می‌نمودید]، پس دعايتان را مستجاب کرد [و وعده داد] من شما را با هزار فرشته که پشت سرهم فرود می‌آیند یاری می‌کنم و خداوند آن را جز مژده‌گانی و اینکه دلهایتان آرامش گیرد، قرار نداده است.

### ج - صبر

صبر به معنای خویشن داری، حبس نفس و شکیبایی است و این کیفیت جز در سایه قدرت روحی حاصل نمی‌شود. به عبارت دیگر: تحقق صبر حاکی از قدرت روحی است. بنابراین، این مفهوم با برداشت عامیانه‌ای که از صبر وجود دارد - و به معنی نوعی عقب‌نشینی، کوتاه‌آمدن، دست برداشتن، قدم پیش‌نگذاشتن که ناشی از ضعف نفس و عدم اعتماد به خویش است - بسیار متفاوت است.

قرآن کریم ضمن بیان جریان درگیری «طالوت» با مظهر ظلم و طغیان عصر خویش، «جالوت» می‌فرماید: هنگامی که سپاهیان اندک طالوت در برابر سپاه انبوه جالوت قرار گرفتند،

دست به دعا برداشتند و از پیشگاه پروردگار عالم استمداد نمودند و از او «صبر» و «قدرت روحی» طلب کردند که در سایه آن تاب ایستادگی در برابر آن سپاه عظیم را بیابند:

رَبَّنَا أَفْرَغْ عَلَيْنَا صَبِرًا وَ تَبَّتْ أَذْدَامُنَا وَ انْصُرْنَا عَلَى الْقَوْمِ الْكَافِرِينَ.<sup>۱</sup>

پروردگارا شکیبایی را بر ما فروزیز و گامهایمان را استوار بدار و ما را بر کافران پیروز فرما.

#### د - حلم

این کلمه نیز به نحوی در برگیرنده مفهوم قدرت روحی است. حلم در لغت به معنای خودنگهداری و بردباری است. البته نسبت به واژه صبر مفهومی اخص دارد.

امام علی علیه السلام در مورد لغت حلم فرمود:

إِنَّمَا الْحِلْمُ كَظُمُ الْعَيْنِ وَ مِلْكُ النَّفَسِ.<sup>۲</sup>

همانا حلم، فروخوردن خشم و خویشتن داری است.

کلمه «حلم» بیشتر در موارد خویشتن داری در مقابل خطاو جهالت جاہل و به هنگام خشم به کار گرفته می شود و لازمه چنین صفتی در نفس، قدرت روحی است.

از رسول گرامی اسلام صلی الله علیه و آله نقل شده است که فرمود:

أَتَحْسَبُونَ الشَّدَّةَ فِي حَمْلِ الْحِجَارَةِ؟ إِنَّمَا الشَّدَّةَ أَنْ يَمْتَلِئَ أَحَدُكُمْ غَيْنَاً ثُمَّ يَعْلَمُهُ.<sup>۳</sup>

آیا گمان می کنید نیرومندی در بردن سنگ است؟ نیرومندی حقیقی آن است که وقتی

یکی از شما خشمگین می شود بر خشم خود چیره شود.

امام علی علیه السلام می فرماید:

أَقْوَى النَّاسِ مَنْ قَوِيَ عَلَى غَضَبِهِ بِحِلْمِهِ.<sup>۴</sup>

قوی ترین مردم کسی است که بواسطه بردباری اش بر خشم مسلط باشد.

#### ه - شجاعت

مظہر دیگر «قدرت روحی»، شجاعت است. شجاعت در لغت به معنی دلاوری، پردازی و قوت قلب است.

۱- بقره (۲)، آیه ۲۵۰.

۲- شرح غررالحكم، ج ۳، ص ۷۴.

۳- نهج الفصاحه، ص ۶.

۴- شرح غررالحكم، ج ۲، ص ۴۳۵.

## خلاصه

شرح صدر که به معنای توسعه و بسط روح انسانی است، همان قدرت معنوی - اعم از قدرت عقلی و روحی - می‌باشد. چنین برداشتی از مفهوم شرح برگرفته از قرآن کریم است که واژه شرح صدر را به تناسب انجام مأموریت الهی توسط پیامبران مطرح می‌کند.

شرح صدر دارای جلوه‌های گوناگونی است مثل صبر، حلم، طمأنینه و سکینه که هر کدام به شکلی حاکی از قدرت روحی انسان است و در بحث شرح صدر به این مفاهیم و ضرورت آن در منش و شخصیت و اخلاق مدیریت نظر داریم.

## پرسش

- ۱- شرح صدر در آیات قرآن - نسبت به انجام رسالت پیامبران - به چه معنایی به کار رفته است؟
- ۲- منظور از شرح صدر رسول خدا(ص) چیست؟
- ۳- ظرفیت روحی به چه معناست؟
- ۴- مفاهیم و واژه‌هایی را که از قدرت روحی انسان حکایت می‌کند، نام ببرید.
- ۵- حلم یعنی چه؟ و چه فرقی با صبر دارد؟

## درس هشتم: استعانت و استنصار

در بحثهای گذشته، مفهوم، حقیقت، اهمیت و ضرورت شرح صدر در مدیریت بیان شد. اکنون در نظر است درباره آثار و ثمرات شرح صدر در مدیریت بحث شود. این بحث از مباحث قابل توجه در «شرح صدر» و «اخلاق مدیریت» است.

می‌دانیم که شرح صدر - و جلوه‌های مختلف آن: حلم، صبر، شجاعت، آرامش قلب، طمأنیه و... - آثار و فواید فراوانی دارد. لیکن مقصود ما در این قسمت از بحث پرداختن به فواید و آثاری است که:

- ۱ - متناسب و مرتبط با مسئله مدیریت و رهبری باشد. بنابراین، موضوعی که با مدیریت ارتباط پیدانمی‌کند - اگرچه از ثمرات شرح صدر محسوب شود - از موضوع بحث خارج است.
- ۲ - متاثر یا ناشی از شرح صدر باشد؛ به عبارت دیگر نقش شرح صدر در تحقیق و پیداپیش آن موضوع مورد توجه باشد. پس موضوعی که با مدیریت ارتباط دارد، ولی از آثار شرح صدر محسوب نمی‌شود، از حوزه این بحث بیرون است.

در حقیقت این بحث به مسائلی می‌پردازد که حلقة واسطه میان حلقة‌های «مدیریت» و «شرح صدر» هستند، تا از این طریق بتوان «کاربرد شرح صدر در مدیریت» را روشن ساخت.

### استنصار و مدیریت

از جمله مسائلی که مدیران و فرماندهان در آغاز پذیرش مسؤولیت یا ضمن انجام وظایف مدیریت، نسبت به آن عتایت ویژه دارند و یا لازم است به آن توجه داشته باشند، شناسایی و جذب منابع یاری‌کننده است. این منابع را می‌توان بر چند قسم زیر بیان کرد:

### الف - نیروی غیبی

قبل از هر چیز مدیران باید بدانند که بهترین مدد و یاری آنها در دستیابی به موفقیت در کار، از ناحیه خداوند و نیروهای غیبی صورت می‌پذیرد. پس از دانستن این مطلب بر آنها لازم است در اداره هر چه بهتر امور از خداوند و از طریق ارتباط، راز و نیاز با خدا، نماز، روزه، تلاوت قرآن و مانند آن کمک بگیرد، تا با یاری خداوند در فراز و نشیبهای مسؤولیتی به شکل شایسته‌ای در کارها وارد شده و با موفقیت و پیروزی و دستیابی به نتایج پر شمر از آن خارج گردد. قرآن مجید در این زمینه مؤمنان را دعوت کرده، می‌فرماید:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اسْتَعِنُو بِالصَّابِرِ وَ الصَّلَوةِ إِنَّ اللَّهَ مَعَ الصَّابِرِينَ.<sup>۱</sup>

ای افرادی که ایمان آورده‌اید از صبر (و استقامت) و نماز، کمک بگیریدا (زیرا) خداوند با صابران است.

در روایات اهل بیت علیهم السلام نیز استنصران و مددخواهی از خداوند مورد تأکید قرار گرفته است. بدیهی است که یاری خداوند از طریق دعا، راز و نیاز، عبادت و برقراری ارتباط و اعتماد و اتکال به او حاصل می‌شود. امام علی علیه السلام می‌فرماید:

مَنِ اشْغَانَ بِاللَّهِ أَغْانَهُ.<sup>۲</sup>

هر کس از خداوند یاری بجوید، خداوند او را یاری خواهد کرد.

### ب - اخلاق پسندیده

کمک گرفتن از اخلاق پسندیده و ارزش‌های اخلاقی که به طریقی با شرح صدر در ارتباط هستند، می‌تواند منبع دیگری برای مدیران در جهت موفقیت در حوزه مسؤولیتی و کاری آنها باشد. اگر مدیران و دست‌اندرکاران اداره امور، خود را به زیورهای اخلاقی همچون خوش‌حلقی، صبر، حلم، شجاعت و مانند آن آراسته کنند، اداره امور بر آنها آسان خواهد شد. علاوه بر این که می‌توانند از طریق آن در دل نیروهای تحت امر و ارباب رجوع خود جابگیرند، محبوبیت پیدا کنند و درنتیجه به موفقیتهای قابل توجهی دست یابند. در این زمینه به چند حدیث از امام علی علیه السلام توجه کنید:

- مَنْ حَسُنَ حُلْقَةً سَهَلَتْ لَهُ طُرُقُهُ.<sup>۳</sup>

هر کس خوش خلق باشد راههای (معاش و زندگانی او) هموار است.

۱- بقره (۲)، آیه ۱۵۳.

۲- شرح غرزالحكم، ج ۵، ص ۱۵۶.

۳- شرح غرزالحكم، ج ۵، ص ۳۰۶.

- مَنْ حَسُنَ حُلْقُهُ كَثُرَ مُحِبُّوٌ وَ أَنَسَتِ التُّفُوسُ بِهِ.<sup>۱</sup>

هر کس خوش خلق باشد دوستانش بسیار شوند و مردم به او انس می‌گیرند.

- لَا ظَهِيرَ كَالْجَلِمِ.<sup>۲</sup>

پشتیبانی همانند حلم نیست.

- وَجَدَتُ الْجِلْمَ وَ الْإِخْتِلَالَ أَنْصَرَ لِي مِنْ شَجْعَانِ الرِّجَالِ.<sup>۳</sup>

«حلم» و «تحمل مشکلات» را، برای خود از مردان دلاور یاری‌کننده‌تر یافتم.

- الْصَّابِرُ عَوْنُ عَلَى كُلِّ أَمْرٍ.<sup>۴</sup>

صبر و شکیبایی بر هر کاری یاری‌دهنده است.

- إِصْبِرْ تَظَفَّرْ.<sup>۵</sup>

صبر کن تا پیروز شوی.

- الْشَّجَاعَةُ نُصْرَةُ حَاضِرَةٍ وَ فَضْيَلَةُ ظَاهِرَةٍ.<sup>۶</sup>

شجاعت، یاری آماده و فضیلت آشکاری است.

از مجموع روایات یاد شده و امثال آنها می‌توان به این نتیجه رسید که استنصرار و مددجویی از خوش‌خلقی و ارزش‌های اخلاقی چون شجاعت، صبر و استقامت در کار و حلم در امور اجتماعی، بویژه برای مدیران و دست‌اندرکاران امور، نقش مهمی در موفقیت دارد و در واقع معیار تشخیص مدیران خوب و موفق، از دیگران نیز خواهد بود.

مردم، ارباب رجوع و نیروهای تحت امر، در برخوردهای اوّلیه خود با مدیران متوجه اخلاق و آداب اجتماعی آنان می‌شوند و آنها را در ترازوی ارزیابی دقیق قرار می‌دهند و در صورت دیدن اخلاق پسندیده، صبر و حوصله در انجام کار، حلم، قاطعیت و شجاعت در مدیران، با خشنودی از نزد آنها می‌رونند و در هر محفل و مجلسی از آنها به نیکی یاد خواهند کرد. چنان‌که امیر مؤمنان صلوات الله عليه می‌فرماید:

سِتَّةٌ تُحَتَّبِرُ بِهَا أَخْلَاقُ الرِّجَالِ: الْرِّضَا، وَ الْغَضَبُ، وَ الْأَمْنُ، وَ الرَّهَبُ، وَ الْمَعُ، وَ الرَّعَبُ.<sup>۷</sup>

شش چیز است که اخلاق مردان به آن آزمایش می‌شود: خشنودی، خشم، امنیت، ترس، منع و رغبت.

۱- همان، ج ۶، ص ۳۵۴.

۲- همان، ص ۴۵۱.

۳- همان، ج ۱، ص ۱۹۶.

۴- همان، ص ۲۴۴.

۵- همان، ص ۳۰.

۶- همان، ج ۲، ص ۱۷۰.

۷- شرح غزال‌الحكم، ج ۴، ص ۱۴۶.

### ج - نیروی انسانی

نیروی انسانی خوب و مناسب، دلسوز، متعهد در کار و وظیفه‌شناس، منبع دیگری در استنصار مدیریت است. بدون تردید، نیروهای انسانی کیفی و مناسب به عنوان بازوی مدیران در کارهای سازمانی محسوب می‌شوند و در پیشبرد کارها و دستیابی مدیران به موقیت نقش مهمی ایفا می‌کنند. مدیران، هر چند قوی، پرکار، دلسوز و آشنا به امور باشند، اگر پشتوانه نیروی انسانی کیفی و قوی نداشته باشند، نمی‌توانند مسؤولیت خود را آنچنان که باید انجام دهند؛ البته وجود نیروها از نظر کمی نیز در جای خودش امری ضروری است و مدیر باید از نیروهای لازم از نظر کمی برخوردار باشد.

قرآن مجید در بیان زندگی حضرت موسی(ع) یاد آور می‌شود که آن حضرت در آستانه پذیرش رسالت الهی، علاوه بر «شرح صدر» از خداوند می‌خواهد که بیار و مددکار مناسبی برایش قرار دهد، تا در انجام هر چه بهتر رسالت عظیم الهی پشتوانه او باشد. از این رو، از خداوند درخواست می‌کند:

وَاجْعَلْ لِي وَزِيرًا مِنْ أَهْلِي ۝ هَارُونَ أَخِي ۝ أُشْدُدْ بِهِ أَزْرِي ۝ وَأَشْرِكْ فِي أَمْرِي.<sup>۱</sup>  
 [بِرُورِ دَگَارا!] وزیری از خاندانم برای من قرار ده، برادرم هارون را، با او پشت را محکم کن و اورا در کارم شریک ساز.

روشن است که منظور ما از نیروی انسانی در سازمان، تنها فزونی انسانها نیست، بلکه منظور کیفی بودن آنهاست. چنان که در قرآن کریم به این نکته عنايت شده است. قرآن از گروهی به عنوان «فَئَةَ قَلِيلَةً» یاد می‌کند که به خاطر دارا بودن ایمان مستحکم و صبر و استقامت در میدان نبرد، از قدرت و پشتیبانی خاصی برخوردارند و برگروه کثیری از دشمنان پیروز می‌شوند، آنچاکه می‌فرماید:

كَمْ مِنْ فِئَةَ قَلِيلَةٍ عَلَيْهَا كَمِيرَةٌ يَأْذِنُ اللَّهُ وَاللَّهُ مَعَ الصَّابِرِينَ.<sup>۲</sup>

چه بسیار گروه کوچکی که به فرمان خدا، برگروههای عظیمی پیروز شدند! و خداوند با صابران (و استقامت کنندگان) است.

در جای دیگر نیز به نیروهای کیفی اشاره کرده، می‌فرماید:  
 ... إِنْ يَكُنْ مِنْكُمْ عِشْرُونَ صَابِرُونَ يَغْلِبُوا مَا يَتَّقِنُ...<sup>۳</sup>

هرگاه بیست نفر با استقامت از شما باشند، بر دویست نفر غلبه می‌کنند.

۱- طه (۲۰)، آیات ۲۹-۳۲- بقره (۲)، آیه ۲۴۹.

۲- آنفال (۸)، آیه ۶۵.

امیر مؤمنان صلوٰت اللہ علیہ نیز استنصرار و یاری طلبی از نیروی انسانی کیفی را موجب موقیت و رستگاری دانسته، می فرماید:

مَنِ اسْتَغْانَ بِدُوْيِ الْأَلْبَابِ سَكَّ سَبِيلَ الرَّشادِ.<sup>۱</sup>

هر کس از صاحبان عقلها [ای خالص] یاری جوید راه راست و درست را طی می کند.

همان امام می فرماید:

أَفْلَحَ مَنْ نَهَضَ بِجَنَاحٍ، أَوِ اسْتَشَأَمَ فَأَرَاجَ.<sup>۲</sup>

کسی که با بال و پر (یار و یاور) قیام کند رستگار می شود، یا راحت و آسوده است آن که (چون یار و یاور ندارد) تسلیم شده و در گوشاهی منزوی گردد.

#### د - امکانات مالی و تدارکات

نقش امکانات مالی و تدارکات در سازمان برکسی پوشیده نیست و بدون آن اداره سازمان مقدور نمی گردد. بنابراین، مدیران در حوزه مسؤولیتی خود به این امر عنایت ویژه ای دارند و در جهت پیشبرد کار و دستیابی به موقیت در کار به آن استنصرار می کنند.

---

۱- شرح غرزالحكم، ج ۵، ص ۳۹۶. ۲- نهج البلاغه، خطبه ۵، ص ۵۷.

## خلاصه

در این فصل پیرامون آثار و ثمراتی از شرح صدر بحث شد که در مدیریت و رهبری، زمامداران را در نیل به آرمانها یشان یاری می‌دهند. بنابراین، موضوعاتی که مطرح می‌شوند، از یک طرف با «مدیریت» مرتبطند و از طرف دیگر ناشی از خصیصه اخلاقی «شرح صدر» هستند.

از نخستین لوازم شرح صدر در مدیریت، استعانت و استنصار است. هر مدیر مدبّر، در آستانه پذیرش مسؤولیت یا ضمن انجام وظایف، در صدد شناسایی و جذب منابع یاری‌دهنده، اعمّ از نیروی انسانی، نیروی غیبی، اخلاق پسندیده و امکانات مالی و تدارکات است. نکته قابل توجه این است که از دیدگاه اسلام و پیشوایان معصوم علیهم السلام، امدادها و نصرت‌ها همواره خارج از وجود انسان و از بخش مادی این جهان نمی‌جوشد، بلکه انسان خود، یکی از عمیق‌ترین منابع قدرت و اعانت و نصرت است.

قرآن مجید و احادیثی که از امامان معصوم علیهم السلام در دست است، تأکید دارند که از «شرح صدر» و جلوه‌های مختلف آن (حلیم، صبر و استقامت، شجاعت و ...) استعانت جوییم.

## پرسش

- ۱ - منظور از استعانت و استنصار در بحث مدیریت چیست؟
- ۲ - مدیران در آغاز پذیرش مسؤولیت یا ضمن انجام وظیفه چه دقّتی لازم است داشته باشند؟
- ۳ - منابع یاری‌کننده در مدیریت را نام ببرید.
- ۴ - نقش نیروی معنوی و اخلاق پسندیده در استنصار مدیریت چیست؟
- ۵ - استنصار مدیران از نیروی انسانی را توضیح دهید.

درس نهم:  
**جذب و حذف**

جذب و حذف بموضع و مبنی بر اصول و اندیشهٔ صحیح، از نیازها و لوازم مدیریت و رهبری است. مدیر موفق از یکسو به جذب و حفظ نیروهای کارآمد و مؤثر اهتمام دارد و از سوی دیگر در حذف و دفع کارشکنان، ناصالحان و عناصر نامطلوب، کوتاهی نمی‌نماید.

مسئلهٔ جذب و حفظ نیروها، اگرچه در همهٔ مدیریتها حائز اهمیت است، ولی در مدیریتهای اسلامی از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است؛ زیرا از دیدگاه اسلام، جذب و حفظ همکاران مؤثر و مفید تنها برای استفاده‌های سازمانی و افزایش سود مادی نیست، بلکه هدایت و سازندگی آنها نیز مورد توجه است.

در این درس، به تناسب بحث «اخلاق مدیریت»، از نقش و آثار شرح صدر در جذب و حذف همکاران و کارگزاران سخن می‌گوییم و به مسائلی می‌پردازیم که هم در جذب و حذف، مؤثر و بایسته‌اند و هم از پایگاه شرح صدر بر می‌خیزند و ریشه در قدرت روحی دارند.

### رفتار پدرانه

از جمله عوامل جذب، رفتار پدرانهٔ مدیر و رهبر با همکاران و زیردستان است. دستیابی به این خصیصهٔ روحی بدون برخورداری از شرح صدر، اگر ناممکن نباشد بسی دشوار است. در منابع اسلامی، اشارات - و گاه تصریحتی - وجود دارد که ضمن توصیف امام بعنوان «پدر»، همهٔ مدیران و رهبران را به رفتار «پدرانه» در مناسباتشان با همکاران و زیردستان فراخوانده‌اند.

از رسول گرامی اسلام صلی الله علیه و آله نقل شده است که فرمود:

أَنَا وَ عَلِيٌّ أَبْوَا هَذِهِ الْأُمَّةِ.<sup>۱</sup>  
من و علی دو پدر این امت هستیم.

### محبت ورزی

یکی از پشتوانه‌های مهم کار مدیران، حمایت زیردستان از آنان است. این پشتوانه در صورتی به دست می‌آید که مدیر، حالت مردمی به خود گیرد و از تواضع و فروتنی دریغ نورزد و با مهر و محبت سخن بگوید، طرح ارائه دهد و اجرا کند.

بدیهی است شخصی که در مقام مدیریت قرار می‌گیرد، اگر خشن و تندخو و غیرقابل انعطاف و فاقد روح مهر و محبت باشد، در اجرای برنامه‌های خود باشکست روبرو خواهد شد و مردم از دور او پراکنده می‌شوند، در نتیجه از وظیفه رهبری بازمی‌ماند.

در منابع اسلامی اشاره‌هایی به این موضوع شده است که دو نمونه از آنها را ذکرمی‌کیم:

۱- فَإِنَّمَا رَحْمَةُ اللَّهِ لِتَثْبِيتِ أَهْلِهِمْ وَ لَوْكَنَّتْ قَطَاً غَلِيلًا قُلْبًا لَا تَنْفَضُوا مِنْ حَوْلِكُمْ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَ اسْتَغْفِرْ لَهُمْ...<sup>۲</sup>

به سبب رحمت خداست که تو به آنها اینچنین خوشخو و مهربان هستی. اگر تندخو و سختدل بودی از گرد تو پراکنده می‌شدن. پس بر آنها ببخشا و برایشان آمرزش بخواه.

۲- إِنَّمَا عَلَى عَلِيهِ السَّلَامُ دُرْفِرْ مَانِشَ بِهِ مَالِكٌ أَشْتَرَ فَرْمُودَ  
وَ أَشْعَرَ قَلْبَكَ الرَّحْمَةَ لِلرَّعْيَةِ، وَ الْمَحَمَّةَ لَهُمْ، وَ الْلُّطْفَ بِهِمْ، وَ لَا تَكُونَنَّ عَلَيْهِمْ سَيْعًا ضَارِبًا  
تَعْشِمُ أَكْلَهُمْ، فَإِنَّهُمْ صِنْفَانِ إِمَّا أَخْ لَكَ فِي الدِّينِ وَ إِمَّا نَظِيرٌ لَكَ فِي الْخَلْقِ.<sup>۳</sup>

قلب را مملو از رحمت، محبت و لطف به مردم نما. مباداً نسبت به آنان همچون جانور درنده بوده، و خوردنشان را غنیمت شماری. چرا که آنان دو دسته‌اند: یا برادر دینی تو هستند و یا در آفرینش همانند تو می‌باشند.

توصیه و تأکید علی علیه‌السلام به زمامداران حوزه حکومت اسلامی، در محبت ورزی خالصانه به مردم این است که این محبت باید شامل خوب و بد، هر دو گردد. در پاره‌ای از روایات آمده است که به خدا بینگرید چگونه آفتابش را بر آثار و فُخار می‌تاباند و بارانش را، بر صالحان و

۱- بحار الانوار، ج ۶۹، ص ۳۴۳.

۲- آل عمران (۳)، آیه ۱۵۹.

۳- نهج البلاغه، فیض الاسلام، نامه ۵۳، ص ۹۹۳.

خاطثان - هر دو - می بارد. لطف و محبت مدیران و رهبران نیز باید همچون آفتاب و باران، شامل بد و خوب و خوبتر از همکاران و کارگزاران گردد.

در نظام اقتصادی اسلام، یکی از موارد هشتگانه مصرف «زکات»، (... الْمُؤْمَنَةُ قُلُوبُهُمْ<sup>۱</sup>) است.<sup>۲</sup> مستفاد از روایات و تفاسیر این است که حکومت اسلامی برای جلب و جذب مسلمانان ضعیف‌الایمان و نیز کفار، از این منبع مالی بهره‌برداری می‌نماید.

### تغافل و چشم‌پوشی

تغافل به معنی ندیده انگاشتن و خویشتن را به غفلت‌زدن است. تغافل، ضمن این‌که یکی از روش‌های قابل توجه در تربیت است و در بخش‌های مختلف زندگی از اهمیت خاصی برخوردار است، از عوامل مهم جذب و حفظ نیروها بحساب می‌آید.

تغافل و چشم‌پوشی از این جهت موجب جذب و سازنده‌گی کارگزاران می‌گردد که آبرو و کرامت آنها را حفظ می‌کند و حریمی را که میان مدیر و زیردست وجود دارد نگه می‌دارد. بدیهی است گاهی همکاران و زیردستان، بدلیل غفلت، آشنا نبودن با کارها و یا نگرانیها و مشکلاتی که برای آنها پیش می‌آید، مرتكب لغزش و خطای شوند. در چنین مواردی اگر نسبت به آن لغزش چشم‌پوشی نشود و شخصیت و کرامت فرد مورد بسی مهری و اهانت قرار گیرد، خواسته یا ناخواسته او را در مسیر جسارتها، برخوردهای غرض‌آلود و لغزش‌های عامدانه سوق داده‌ایم. اثر تربیتی تغافل این است که شخص خطاکار، با احساس احترام و اعتمادی که از سوی مدیر می‌نماید، در جهت جبران لغزش‌های خود می‌کوشد و در صدد است که اعتماد و حسن ظن مدیر را در عمل نسبت به خویش، جلب نماید.

امام صادق علیه السلام می‌فرماید:

**صَلَاحٌ حَالِ التَّغَايُّشِ وَ التَّغَاسِرِ عَلَى مِكْيَالٍ ثُلَاثَةُ فِطْنَةٌ وَ ثُلَاثَةُ تَغَافُلٌ.<sup>۳</sup>**

صلاح زندگی و معاشرت با دیگران بر اساس پیمانه (و ملاک و میزان) است، که دو سوم آن زیرکی و آگاهی است و یک سوم آن تغافل [و تظاهر به نادانی] است.

۱- ر. ک. توبه (۹)، آیه ۶۰.

۲- تحریر الوسیله، امام خمینی (ره)، ج ۱، ص ۳۳۶، چاپ نجف.

۳- الامام الصادق و المذاهب الأربعه، ج ۲، ص ۳۵۱.

امام علی عليه السلام به مالک اشتر فرمود:

وَلَيْكُنْ أَبَعْدُ رَعِيشَكَ مِنْكَ وَ أَشَوْهُمْ عِنْدَكَ أَطْلَبْهُمْ لِمَغَايِبِ النَّاسِ، فَإِنَّ فِي النَّاسِ عُيُوبًا،  
الْوَالِي أَحَقُّ مَنْ سَرَّهَا، فَلَا تَكُشِّفْنَ عَمًا غَابَ عَنْكَ مِنْهَا، فَإِنَّمَا عَلَيْكَ تَطْهِيرُ مَا ظَهَرَ لَكَ،  
وَ اللَّهُ يَحْكُمُ عَلَى مَا غَابَ عَنْكَ، فَأَسْتَرِ الْعَوْرَةَ مَا اسْتَطَعْتَ، يَسْتُرِ اللَّهُ مِنْكَ مَا تُحِبُّ سَرَّهُ  
مِنْ رَعِيشَكَ.<sup>۱</sup>

باید دورترین فرد و مبغوض ترین آنها نزد توکسانی باشد که زشتیهای مردم را جستجو می‌کند. به درستی که در مردم عیوبی است که سزاوارترین فرد برای پوشاندن آنها، حاکم و زمامدار است. بنابراین آنچه از زشتیهای مردم که بر تو پوشیده است، پی‌جوبی و کنکاش ممکن، که بر تو است پوشیدن آنچه که بر تو آشکار شود و خدا بر آنچه که از تو پنهان است حکم می‌فرماید. پس تا می‌توانی زشتی مردم را بپوشان، که خداقارهای زشت تو را که دوست می‌داری از رعیت پنهان باشد، می‌پوشاند.

## عفو و گذشت

یکی دیگر از ثمرات شرح صدر که در جذب و حفظ نیروها مؤثر است، عفو و بخشش است. تفاوت تغافل و عفو در این است که تغافل بیشتر در مواردی به کار می‌رود که کار خلاف آداب و نزاکت واقع شده باشد. لکن موضوع عفو، خلافهایی است که موجب قصاص یا غرامت می‌گردد و قابل پیگیری قضایی است.

در معارف اسلامی، ضمن توصیه همه مسلمانان به عفو و گذشت، نسبت به حاکمان، زمامداران و صاحبان قدرت، در رعایت این خصیصه عالی اخلاقی، تأکید شده است. خداوند در ادامه آیه ۱۵۹ سوره آل عمران، به پیامبر اسلام صلی الله علیه و آله دستور عفو می‌دهد و می‌فرماید:

... فَاغْفِ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ.

رسول گرامی اسلام صلی الله علیه و آله فرمود:

إِذْرُوا الْحُدُودَ عَنِ الْمُسْتَلِمِينَ مَا اسْتَطَعْتُمْ، فَإِنَّ الْإِمَامَ لَأَنْ يُخْطِيءَ فِي الْعَفْوِ حَيْثُ مِنْ أَنْ  
يُخْطِيءَ فِي الْعَقُوبَةِ.<sup>۲</sup>

۱- نهج البلاغه ، فیض الاسلام ، ص ۹۹۷ . ۲- نهج الفصاحه ، ص ۲۱ ، حدیث ۱۱۹ .

تا آنجا که می‌توانید مجازاتها را از مسلمانان بازدارید، زیرا اگر زمامداری در بخشش خطایند بهتر از آن است که در مجازات خطا کند.

باید توجه داشت که تغافل و چشم پوشی و همچنین عفو و گذشت، با همه اهمیتی که در دیدگاه اسلام در ابعاد مختلف زندگی اجتماعی و سیاسی دارند، هرگز بطور مطلق و بدون قید و شرط مورد ستایش قرار نگرفته اند. عفو و تغافل، در صورتی که دارای شرایط زیر باشند، امری مقبول و شایسته اند و گرنه هیچ گونه ارزش اخلاقی ندارند:

۱ - عامل جذب، حفظ، تنبه و تربیت گرددند.

۲ - موجب تشدید جرأت و جسارت متخلص و مجرم نشوند.

۳ - موجبات تضعیف قدرت و شوؤن مدیریت را فراهم نیاورند.

۴ - در چهار چوب امور شخصی و فردی باشند، نه مصالح عمومی و اجتماعی.

تعبیر لطیفی که در روایات آمده این است که «عفو در حال قدرت» پسندیده است. تغافل و عفو از موضع ضعف و ذلت، که اقتدار مدیریت را می‌شکند، سایه زیونی را بر سر سازمان و کشور می‌گستراند، نظام را مختلف می‌سازد و متخلص را در تخلفس جسورتر می‌نماید، هرگز مورد تأیید و رضایت اسلام نیست. به چند حدیث از امام علی علیه السلام توجه فرمایید:

**أَحْسَنُ الْمَكَارِمِ عَفْوُ الْمُقْتَدِرِ.<sup>۱</sup>**

نیکوترين کرامتها، گذشت توانا است.

**أَحْسَنُ الْعَفْوِ مَا كَانَ عَنْ قُدْرَةٍ.<sup>۲</sup>**

نیکوترين گذشتها آن است که از موضع اقتدار باشد.

**عِنْدَ كَمَالِ الْقُدْرَةِ تَظْهَرُ فَضْلَةُ الْعَفْوِ.<sup>۳</sup>**

به هنگام توانایی كامل، فضیلت عفو ظاهر می‌شود.

## صراحت و قاطعیت

هر چند اصل اوّلی در مدیریت «جذب» و حفظ و سازنده‌گی نیروهاست و «حذف» قدم اضطراری و ثانوی است، لیکن در جریان مدیریت و رهبری، حوادث و شرایطی پیش می‌آید که حذف و دفع برخی همکاران و زیردستان، امری ضروری و حتمی می‌شود. در چنین شرایطی در

۱- شرح غرر الحكم، ج ۲، ص ۴۳۲.

۲- همان، ص ۴۳۵.

۳- همان، ج ۴، ص ۳۲۴.

پیش گرفتن رویه جذب و حفظ، جز بر فساد سازمان نمی افزاید و غیر از تضعیف مدیر و آرمان مدیریت، ثمری بیارنمی آورد. اینجا جراحی لازم است و صراحة و قاطعیت می طلبد. اینک توجه شما را به چند نمونه از برخوردهای صریح و قاطع پیشوایان اسلام، که ناشی از شجاعت و قدرت روحی آنان بود، جلب می کنم:

۱ - امام علی علیه السلام در نامه ای به یکی از کارگزارانش که پیمان خود را در زمامداری بر مردم شکسته و نسبت به بیت المال خیانت کرده بود، چنین نگاشت:

فَاتَّقِ اللَّهَ وَأَرْدُدْ إِلَى هُؤُلَاءِ الْقَوْمَ أَمْوَالَهُمْ، فَإِنَّكَ إِنْ لَمْ تَفْعُلْ ثُمَّ أَمْكَنَّ اللَّهُ مِنْكَ ...  
لَاَخْضُرَيَّكَ يَسِيِّفَيَ الَّذِي مَا ضَرَبْتُ بِهِ أَحَدًا إِلَّا دَخَلَ النَّارَ ... وَ اللَّهُ لَوْ أَنَّ الْحَسَنَ وَ الْحُسَيْنَ  
فَعَلَا مِثْلَ الَّذِي فَعَلْتَ مَا كَانَتْ لَهُنَا عِنْدِي هَوَادَةً، وَ لَا ظَفِيرًا مِنِّي بِإِرَادَةٍ حَتَّى أَخْدَ الْحَقَّ  
مِنْهُمَا، وَ أُزِيلَ أَبْنَاطِلَ عَنْ مَظَلَّمَتِهِمَا.<sup>۱</sup>

از خدا بترس و اموال این مردم را به آنان بازگردان. اگر چنین نکنی و خداوند مرا بر تو توانا گرداند... هر آینه تو را به شمشیرم بزنم. شمشیری که کسی را به آن نزدم، مگر آنکه وارد آتش شد... به خدا سوگند اگر حسن و حسین من مثل آنچه تو کردهای انجام داده بودند، با ایشان از درآشتی و نرمش وارد نمی شدم و درخواستهایشان را اجابت نمی کردم، تا اینکه حق را از آنان می گرفتم و باطل را که از ستم بدان دست یافته بودند دورمی ساختم.

۲ - و هم ایشان در نامه ای به «زیاد بن ابیه» که قائم مقام «عبدالله بن عباس» در حکومت مصر بود، فرمود:

وَ إِنِّي أُقْسِمُ بِاللَّهِ قَسْمًا صَادِقًا، إِنِّي بَلَغَيَ أَنَّكَ خُتَّتَ مِنْ فَيْءِ الْمُسْلِمِينَ شَيْئًا صَغِيرًا أَوْ  
كَبِيرًا لَا شُدَّدَنَّ عَلَيْكَ شِدَّدَةً تَدْعُكَ قَلِيلًا الْوَقْفُ، ثَقِيلَ الظَّهْرُ، ضَئِيلَ الْأَمْرِ.<sup>۲</sup>

من از سر صدق و راستی به خداوند سوگند یاد می کنم که اگر خبردار شوم که تو به چیزی کم یا زیاد از بیت المال مسلمین خیانت کردهای، آنچنان بر تو سخت می گیرم و شدت عمل نشان می دهم که به فقر و ضعف و زیونی گرفتار آبی!

۳ - یکی از ابعاد مهم رهبری حضرت امام خمینی (ره)، صراحة و قاطعیت ایشان بوده است. آنگاه که می بایست به خاطر اسلام و مصالح انقلاب اسلامی، به جراحی دست زند، هرگز کوتاهی نمی کرد، نمونه ها و شواهد در تاریخ زندگی گهر بار ایشان و بویژه در ده سال آخر عمر شریف شن، فراوان است.

۲ - همان، ص ۷۸۰.

۱ - نهج البلاغه، فیض الاسلام، ص ۹۵۷.

## خلاصه

جذب و حذف بموضع و مبنی بر اصول و اندیشهٔ صحیح، از نیازها و لوازم مدیریت و رهبری است. لکن این مهم جز در سایهٔ شرح صدر به دست نمی‌آید. آنها که روح ضعیف و ناتوان دارند، نه در جذب شایسته موفقند و نه توان دفع معقول و منطقی را دارند.

برای جذب و حفظ و سازندگی نیروها، عواملی اخلاقی و روانی وجود دارد، که برگرفته از خصیصهٔ عالی شرح صدر و قدرت روحی است. مانند: رفتار پدرانه، محبت‌ورزی، تغافل و چشم‌پوشی و عفو و گذشت.

اگر چه اصل اولی، «جذب» و حفظ و سازندگی نیروهاست، لیکن در برخی شرایط، حذف عناصر ناصالح از سازمان امری ضروری می‌نماید. تحقق این هدف، نیاز به صراحت لهجه و قاطعیت دارد.

## پرسش

- ۱ - عوامل اخلاقی جذب را نام ببرید.
- ۲ - امام علی علیه السلام در مورد محبت‌ورزی به مردم به مالک اشتر چه دستوری دادند؟
- ۳ - تفاوت تغافل و عفو را بیان کنید.
- ۴ - در چه صورتی عفو و تغافل دارای ارزش اخلاقی هستند؟
- ۵ - یک نمونه از برخورد صریح و قاطع امام علی(ع) نسبت به کارگزارانش را ذکر کنید.

درس دهم:

## رفع اختلاف و ایجاد وحدت

### اهمیت موضوع

اختلافات و کشمکشها، همواره یکی از رویدادهای آزاردهنده در مدیریت و رهبری بوده و هست. غفلت از این مهم و عدم تلاش برای ایجاد وحدت در جمع همکاران، خدمات شکنندهای را بر پیکر مدیریت و سازمان وارد می‌سازد. چراکه وحدت و همدلی کارگزاران، انرژیهای مادی و معنوی حوزه مدیریت را در جهت دستیابی به اهداف رهبری متتمرکز می‌نماید و بعکس، اختلافات و اصطکاکها، انرژی و مقدورات بالفعل و بالقوه را شایع می‌کند و در مسیر پرداختن به امور فرعی و جنبی، هدر می‌دهد.

قرآن کریم در این مورد می‌فرماید:

وَ لَا تَنَازَّعُوا فَقْبَلُوا وَ تَنَاهُبَ رِيْحُكُمْ<sup>۱</sup>.

نزاع نکنید، که [در اثر نزاع و اختلاف] سست شوید و قدرت شما از میان برود.

امام علی علیه السلام می‌فرماید:

الْأُمُورُ الْمُنْتَظَمَةُ يُفْسِدُهَا الْخِلَافُ.<sup>۲</sup>

اختلاف، امور نظام یافته را مختل و فاسد می‌گرداند.

### تفاوت انسانها، واقعیتی اجتناب ناپذیر

به نظر می‌آید هیچ یک از دو انسان را نتوان یافت که از هر جهت (فکری، روحی، اخلاقی و جسمی) با هم مشابه باشند و از هیچ جهت تفاوتی نداشته باشند. تفاوت انسانها در شخصیت و رفتار از

۲- شرح غررالحكم، ج ۱، ص ۳۰۷.

۱- انفال (۸)، آیه ۴۶.

مسئلات علمی است. حتی آنجاکه «دو قلوهای برابر» (تکسلولی)، شبیه‌ترین انسانها به یکدیگرند، لکن به لحاظ تأثیر عامل محیط تفاوت‌هایی در آنها به چشم می‌خورد. بنابراین، این توقع که همه باید مثل ما فکر کنند و چون ما سلیقه داشته باشند و همچون مارفتار نمایند، ناشی از تنگ‌نظری و غفلت از سنتهای حاکم بر این عالم است. مدیران باید پذیرنده‌که همکاران و زیردستان همانند همه انسانها از سلیقه‌ها، علاقه‌ها، افکار و اخلاق متفاوت برخوردارند. اختلاف و تفاوت‌هایی که ناشی از قضای حکیمانه پروردگار عالم است، پسندیده و پذیرفته است، آنچه که ناپسند و نارواست، کشمکشها و نزاعها و برخوردهای تحریبی و ناسالم است که موجب تضییع تواناییها و دوری از آرمانها است.

### از خودگذشتگی

بخش عظیمی از اختلافات ناروا، ناشی از «خودخواهی» و خودمحوری است. در مقابل، «از خودگذشتگی» مایه بسیاری از تفاهمها و همدلیها است. برای وحدت -که یکی از پایه‌های پیروزی نهضت و از عوامل مهم دستیابی آرمانهای انقلاب اسلامی و هر کشور و سازمان است- باید سرمایه‌گذاری نمود، که مایه اصلی این سرمایه‌گذاری، بیش از «خون» و «جان»، «آبرو» است و جاهتها و آبروها را برای حفظ وحدت و رفع نزاعها خرج کردن، در سیمای از خودگذشتگی تجلی می‌کند. خصیصه عالی «از خودگذشتگی»، از یک روح توانا-صاحب شرح صدر-زاییده می‌شود. آنها که گرفتار تنگ‌نظریها و ضيق‌صدر هستند، از حصار «خود» نمی‌توانند خارج شوند. می‌پنداشند که به مصلحت سازمان و نظام عمل می‌کنند، لکن در واقع می‌خواهند خود مطرح باشند. اینک نمونه‌هایی از بیانات و عملکرد حضرت امیر مؤمنان علیه السلام و امام خمینی(ره) را در این رابطه نقل می‌کنیم:

امیر مؤمنان در آغاز زمامداری خود، هنگامی که برای سرکوب «ناکشین» عازم بصره بود به یکی از علل سکوت خود در طول مدت ۲۵ سال اشاره کرده، می‌فرماید:

إِنَّ اللَّهَ لَمَّا قَبَضَ نَبِيًّا، إِشْتَأْثَرَتْ عَلَيْنَا قُرْبَيْشُ بِالْأَمْرِ، وَ دَفَعَنَا عَنْ حَقٍّ نَحْنُ أَحَقُّ بِهِ مِنَ النَّاسِ كَافَّةً، فَرَأَيْتُ أَنَّ الصَّبَرَ عَلَى ذَلِكَ أَعْصَلُ مِنْ تَفْرِيقِ كَلِمَةِ الْمُسْلِمِينَ، وَ سَفْكِ دِمَائِهِمْ؛ وَ النَّاسُ حَدِيثُوا عَهْدٍ بِالْإِسْلَامِ وَ الدِّينِ مُمْخَضٌ مَخْضُ الْوَطْبِ يُفْسِدُهُ أَدْنَى وَهُنِّ وَ يُعِكِّسُهُ أَقْلُ حُلْفِ.<sup>۱</sup>

۱- شرح نهج البلاغه، ابن ابي الحميد، ج ۱، ص ۳۰۸، چاپ آل البيت.

هنگامی که خداوند جان گرامی پیامبرش را باز پس گرفت، قریشی‌ها کار را بر ما دشوار ساختند، و ما را از حق حکومت که از میان مردم تنها مایسته آن بودیم محروم ساختند. در برابر این حق‌کشی و ستم‌بزرگ، من صبر و شکیبایی را از خونریزی و ایجاد اختلاف و پراکندگی بین ملت اسلام شایسته‌تر دیدم. زیرا مردم تازه به اسلام گرایش پیدا کرده بودند و دین همانند مشکی بود که هنگام تکان دادن به اندک سستی متلاشی می‌گشت، و با کوچکترین اشتباه واژگون می‌شد.

و نیز در مقام تشریح و توضیح علت بسیج نظامی علیه سران ناکشین می‌فرماید:

وَأَئِيمُ اللَّهِ لَوْلَا مَخَافَةُ الْفُرْقَةِ بَيْنَ الْمُسْلِمِينَ، وَ أَنْ يَعُودُ الْكُفُرُ وَ يَبُورَ الدِّينُ، لَكُنُّا عَلَىٰ غَيْرِ  
مَا كُنَّا لَهُمْ عَلَيْهِ.<sup>۱</sup>

به خدا سوگند اگر از پراکندگی و تفرقه مسلمانان و بازگشت اهربیمن کفر و اضمحلال دین بیمناک نبودم، با ستمگران غاصب به طرز دیگری رفتار می‌کردم. حضرت امام خمینی (ره) در سال ۱۳۴۲، پس از آزادی از زندان، در مسجد اعظم قم، در بخشی از سخنرانی خود فرمود:

«اگر کسی به من اهانت کرد، سیلی به صورت من زد، سیلی به صورت اولاد من زد، و الله تعالی راضی نیستم کسی در مقابل او بایستد و دفاع کند، راضی نیستم! من می‌دانم که بعضی از افراد یا به جهالت یا به عمد، می‌خواهند تفرقه ما بین این مجتمع بیندازند. تفرقه بین مجتمع معنایش این است که خدای نخواسته در اسلام خللی واقع شود، استعمار به آرزوی خویش برسد.»<sup>۲</sup>

«شما گمان کردید که با صحنه‌سازی می‌توانید میان روحانیین کاری را انجام دهید. من تمام روحانیین را تعظیم می‌کنم. من بار دیگر دست تمام روحانیین را می‌بوسم. آن روز اگر دست مراجع را بوسیدم، امروز دست کاسب را هم می‌بوسم.»<sup>۳</sup>

اگر گرفتار خودمحوری‌ها نباشیم و بتوانیم برای مصالح بزرگ سازمان و کشور از خود بگذریم، اساسی‌ترین گامهارادر جهت ایجاد وحدت و رفع اختلاف برداشتمیم و این حرکت عالی روانی و اخلاقی، جز در سایه شرح صدر تحقق نمی‌پذیرد.

<sup>۲</sup>- در جستجوی راه از کلام امام، دفتر ششم، ص ۳۷.

۱- همان، ص ۳۰۷.

<sup>۳</sup>- همان.

### راهی برای حل اختلافات\*

گاهی نزاعها و اختلافات چنان شدت می‌گیرند که کسانی می‌پنداشند هیچ راه اصلاحی وجود ندارد. البته در فضای آزاده به هوای نفسانی که طرفین اختلاف یا یکی از اطراف اختلاف گرفتار تنگ‌نظری و ضيق صدر هستند، یا اس از رفع اختلاف و حل مشکل، امری قهری و حتمی است. امام امت(ره) می‌فرمود:

اختلاف نداشته باشید در امور، اختلاف همیشه ناشی از جهات نفسانی است. اگر همه انبیاء الان در اینجا جمع شوند اختلاف ندارند، برای اینکه آن جهات نفسانی را ندارند. آنوقت که یک طرف، جهت نفسانی دارد و یا هر دو طرف جهت نفسانی دارند، آنوقت اختلاف پیدا می‌شود.<sup>۱</sup>

در اینجا، ضمن ارائه راهی برای حل نزاعها و کشمکشها، به روشنگری اصولی جهات نفسانی عناصری می‌پردازیم که به دروغ - آگاهانه یا ناخودآگاه - مدعی تقوی و ایمان هستند و انگیزه‌های نزاع و کشمکش خود را الهی و انقلابی می‌پنداشند.

یک سوژه فرضی را بعنوان «موضوع اختلاف» درنظر می‌گیریم. فرض می‌کنیم موضوع اختلاف «تعیین محل احداث یک کتابخانه» است. گروهها، نهادها، سازمانها و شخصیتهای مختلف، با تنوع و تشتت آراء، در یک منطقه یا شهر، نسبت به محل احداث کتابخانه اختلاف نظر دارند. کسانی قسمت شمالی شهر را برای اینکار درنظر دارند، عده‌ای جنوب شهر را مناسب می‌دانند و همینطور قسمتهای مرکزی، غربی، شرقی، شمال شرقی، شمال غربی، جنوب غربی و جنوب شرقی شهر، طرفدار و صاحب‌نظر دارد. در مجموع، طرفهای اختلاف نه نفر یا نه دسته هستند! در فرض مذکور چه باید کرد؟ متین و پیروان راستین خط امام و رهبر عظیم الشأن انقلاب اسلامی چه می‌کنند؟

در جهت حل مشکلات و رفع اختلافات، چند گام بلند را باید به شرح زیر برداشت:

#### الف - رجوع به اسلام

پیام، رهنمود و حکم اسلام را باید از منابع و مراجع زیر به دست آورد:  
۱- قرآن کریم.

\* - اگرچه این بخش از بحث به طور مستقیم به اخلاق مدیریت مربوط نمی‌شود، لیکن به لحاظ اهمیت موضوع، آن را عنوان کردیم.  
۱- صحیفه نور، ج ۱۲، ص ۲۷.

۲- سنت و سیره رسول گرامی اسلام و ائمه معصومین علیهم السلام.

۳- ولی فقیه و رهبر معظم انقلاب اسلامی.

اگر در رجوع به منابع و مراجع مورد اشاره، نسبت به موضوع اختلافمان، دستوری یا نکته‌ای یا توصیه و تأکیدی یافتیم، علی القاعده - به اقتضای تقوی و ایمان و انقلابی بودن - همه باید پیام آنان را به گوش جان بشنویم و اطاعت نماییم و اگر نسبت به موضوع نظر خاصی، اندار و تحریم و پرهیز را یافتیم، باید از اندیشه و رأی و اظهار و عمل به آن منصرف باشیم. آنان که چنین یا چنان واکنشی ندارند، مبتلایان به نفسانیات و مدعیان دروغین تقوا و انقلاب هستند.

خداآوند می‌فرماید:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطْبِعُوا اللَّهَ وَ أَطْبِعُوا الرَّسُولَ وَ أُولَئِكَ الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِنْ شَاءَ عَمِّلُوهُ فِي شَيْءٍ  
فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَ الرَّسُولِ إِنْ كُثُرُمُونَ بِاللَّهِ وَ الْيَوْمِ الْآخِرِ.<sup>۱</sup>

ای کسانی که ایمان آوردید، خدا و پیامبر خدا و صاحبان امر را، اطاعت کنید و هرگاه در چیزی نزاع کردید آن را به خدا و پیامبر ارجاع دهید، اگر ایمان به خدا و روز قیامت دارید.

### ب - رجوع به قانون

در صورتی که منابع و مراجع شرعی، نسبت به موضوع اختلاف ساکت بودند و سخن صریحی نداشتند، در گام دوم به قانون و مقررات عرفی نظام جمهوری اسلامی - که مبنی بر اسلام هستند -

مراجعه و حل مشکل خود را در این میدان جستجو می‌کنیم. مراجع و منابع قانونی بشرح زیرند:

- اصول قانون اساسی.

- مصوبات مجلس شورای اسلامی.

- مقررات، بخششانه‌ها و دستورالعملهای سازمانها و نهادهای مربوطه.

قوانين - که در نظام جمهوری اسلامی لازم الاتباع و واجب الاطاعه هستند - اگر در مورد موضوع اختلاف، سخنی داشته باشند، همه معتقدان به نظام و اسلام و انقلاب باید به آن تکیه کنند و بدین ترتیب مشکل اختلاف بر طرف خواهد شد. آنها که چنین تبعیتی ندارند، مبتلایان به نفسانیات هستند، اگر چه ادعای ایمان و انقلابی بودن داشته باشند.

حضرت امام خمینی(ره) در تاریخ ۶/۳/۶۰ در دیدار با نمایندگان مجلس شورای اسلامی، در زمانی که اختلاف و نزاع میان مسؤولان کشور در نهایت شدت بود، راجع به تقید به قانون فرمودند:

<sup>۱</sup> - نساء (۴)، آیة ۵۹.

من اول سال به آقایان عرض کردم که این سال خوب است سال اجرای قانون باشد. باید حدود معلوم بشود، آقای رئیس جمهور حدودش در قانون اساسی چی هست، یک قدم آنور بگذارد من با او مخالفت می‌کنم، اگر همه مردم موافق باشند من مخالفت می‌کنم. آقای نخست وزیر حدودش چقدر است، از آن حدود نباید خارج بشود، یک قدم کنار برود با او هم مخالفت می‌کنم. مجلس حدودش چقدر است روی حدودش عمل کند. شورای نگهبان حدودش ... نمی‌شود از شما پذیرفت که ما قانون را قبول نداریم، غلط می‌کنی قانون را قبول نداری، قانون توانی قبول نداشته باشی ... مردمی که به قانون اساسی رأی دادند منتظرند که قانون اساسی اجرا شود ... همه باید مقید به این باشید که قانون را بپذیرید و لو برخلاف رأی شما باشد. در مقام تدبیر و اداره یک مملکت باید همه شماها و همه کسانی که دست اندر کار هستند و همه ملت بپذیرند آن چیزی را که قوانین پذیرفته است. بپذیرید قانون را، همه تنان روی مرز قانون عمل بکنید و اگر همه روی مرز قانون عمل بکنند اختلاف دیگر پیش نمی‌آید ... دعواهای ما دعواهای نیست که برای خدا باشد. این را از گوشتان همه بیرون کنید، همه تنان عجیب هستید، همه ما از گوشمان بیرون کنیم که دعواهای ما برای خدا است. ما برای مصالح اسلام دعوا می‌کنیم؟! خیر، مسئله این حرفا نیست، من رانمی شود بازی داد. دعوای خود من و شما و همه کسانی که دعوا می‌کنند همه برای خودشان است.<sup>۱</sup>

### ج - مذاکره و اخذ رأی اکثریت

هنگامی که موضوع اختلاف ما در منابع و مراجع شرعی و قانونی مسکوت گذارده شد و پیام و رهنمود صریحی از آنها استفاده نکردیم، گام سوم را برمی‌داریم، بدین صورت که: طرفداران هر نظریه یا نمایندگان تمام الاختیار آنها، طی جلسه‌ای گرد هم می‌آیند و هر کدام پیرامون محسن و مزایای رأی خویش و مفاسد و مضرات سایر آراء، استدلال و اقامه برهان می‌نمایند. در این مرحله، بسا ممکن است کسانی از آراء خود منصرف گردند و در سایه روش‌نگریهای عقلی و استدلالی، تا حدود زیادی به وحدت نظر برسند.

اگر اختلاف آراء و نظرات همچنان قابل توجه بود، در پایان مذاکرات، رأی گیری به عمل آید و هر نظری که دارای رأی اکثریت بود، مورد حمایت همه گروهها و اطراف اختلاف قرار گیرد و

در خلوت و جلوت، با مریدان و هر کسی که از آنها حرف شنوی دارند، نسبت به آن نظر توافق شده اعلام حمایت و پشتیبانی نمایند.

حضرت امام خمینی(ره) در مورد پاره‌ای اختلافات، بویژه درباره حل اختلافات سران کشور (زمان بنی صدر، رئیس جمهور مخلوع) این رویه را مورد عنایت قرار داد. عنوان مثال در تاریخ ۱۲/۵۹ طی پیامی که به ملت ایران و مسؤولان صادر فرمود، در ماده ۶ این پیام آورده: برای رسیدگی به شکایات نسبت به مسائل جنگ و سایر مسائل مورد اختلاف بین مقامات جمهوری اسلامی، هیأتی تعیین خواهد شد مركب از یک نماینده از طرف رئیس جمهور و یکی از طرف دیگر و یکی از سوی این جانب، که کوشش در حل شکایات نمایند و رأی اکثریت هیأت مذکور معتبر است و در صورت تخلف یکی از مقامات، باید متخلف را به مردم معرفی کنند و مورد مؤاخذه قرار گیرد.<sup>۱</sup>

#### د - قرعه

در صورتی که مذاکرات و استدلالها نتوانند گرده کور اختلافات را بگشایند و هیچ نظری نتواند آراء اکثریت را احراز کند، راه دیگری باقی می‌ماند که حلال مشکلات است: «قرعه». قرعه به عنوان یکی از «قواعد فقهی»، مورد توجه و بحث فقهای اسلامی است و از جمله مواردی که به کار می‌آید، حل کشمکشها و اختلافات است. فقهاء برای اثبات مشروعیت قرعه، به کتاب، سنت، عقل و اجماع استناد نموده‌اند. قرآن مسألة قرعه را در مورد انتخاب سرپرست برای «مریم» مطرح می‌فرماید:

ذلِكَ مِنْ آئِبَاءِ الْعَيْنِ نُوحِي إِلَيْكَ، وَ مَا كُنْتَ لَدَيْهِمْ إِذْلِلُوهُنَّ أَقْلَامَهُمْ أَيْمُونٌ يَكْفُلُ مَرْيَمَ وَ مَا كُنْتَ لَدَيْهِمْ إِذْ يَحْصِمُونَ<sup>۲</sup>.

این از خبرهای غیبی است که به تو [ای پیامبر] وحی می‌کنیم و تو در آن هنگام که قلمهای خود را [برای قرعه کشی به آب] می‌افکنند تا کدامشان کفالت مریم نماید و هنگامی که با هم کشمکش داشتند، حضور نداشتی.

۲- آل عمران (۳)، آیه ۴۴.

۱- صحیفه نور، ج ۱۴، ص ۱۲۸.

## خلاصه

یکی دیگر از ثمرات شرح صدر در مدیریت و رهبری، ایجاد وحدت و رفع اختلافات است. نزاعها و کشمکشها، همواره یکی از رویدادهای آزاردهنده در مدیریت و رهبری بوده و هست. تفاهم و همدلی در سازمان و کشور، انرژیهای مادی و معنوی حوزه مدیریت را در جهت دستیابی به اهداف رهبری متمرکز می‌نماید و اختلافات و نزاعها همه مقدورات را ضایع می‌سازد. برای دستیابی به وحدت و رفع اختلافات، شرح صدر از نقش قابل توجهی برخوردار است.

تفاوت میان انسانها، واقعیتی اجتناب‌ناپذیر است. این تفاوتها خودبخود ناروا نیستند، آنچه که ناپسند است نزاعها و کشمکشهاست.

بخش عظیمی از نزاعها ناشی از خودخواهی و خودمحوری است. اگر بتوانیم از خود بگذریم، به تحقق وحدت و رفع نزاعها کمک نموده‌ایم، از خودگذشتگی نیز از روح توانا و دارای شرح صدر بر می‌خیزد. تاریخ امام علی علیه السلام و سخنان و سیره حضرت امام خمینی(ره) شاهد است که چگونه برای مصالح اسلام و مسلمانان از خویشتن گذشتند.

آنکه متقی و مؤمن هستند و از هر گونه بندهای نفسانی آزادند، به حل سریع مشکلات و رفع نزاعها دست می‌یابند. لکن مدعیان تقوی، که گرفتار «خود» هستند، همواره به بن‌بست می‌رسند. گامهای بلندی که حلال مشکلات و رفع کشمکشها هستند عبارتند از: رجوع به اسلام، رجوع به قانون، مذاکره و اخذ رأی اکثریت و قرعه.

## پرسش

- ۱ - اختلافات و نزاعها موجب چه خطرات و مفاسدی در سازمان و مدیریت می‌گردند؟
- ۲ - امام علی علیه السلام برای حفظ اسلام و وحدت مسلمانان، چگونه سرمایه‌گذاری نمود؟
- ۳ - راههای عملی برای رفع کشمکشها را نام برد، توضیح دهید.
- ۴ - در سال ۵۹، امام خمینی(ره) برای حل اختلاف میان رئیس‌جمهور و نخست‌وزیر وقت‌چه پیشنهادی دادند؟

## درس یازدهم

# حق پذیری

یکی دیگر از آثار برجسته شرح صدر در مدیریت و فرماندهی «حق پذیری» است، در این درس نکته‌های چندی را مطرح می‌کنیم:

### لغزش و خطأ

انسان به دلایل زیر همواره در معرض لغزش و خطاست:

#### الف - محدودیتهای فکری و علمی

و سعت، تنوع و پیچیدگیهای حقایق و معارف در جهان و دشواری احاطه فکری همه‌جانبه بر آنها، موجب خطای انسان در بازیابی اندیشه و روایه صحیح خواهد بود. اندیشمندان بزرگ بشری، پس از کنکاش فراوان در حقایق عالم، در واپسین سالهای حیاتشان، اعتراف کرده‌اند که در برابر جهان شگفت‌انگیز حقایق، یا هیچ نمی‌دانند و یا بسیار اندک دریافت‌هایند. «سقراط» در میان همه متفکران، سخن ظریف‌تری در این مورد به یادگار گذاشته است:

اگر من نترسیدمی که بعد از من بزرگان اهل خرد من عیب کنند و گویند که سقراط همه دانش جهان را به یکبار دعوی کرد، مطلق بگفتمی که من هیچ ندانم و عاجزم و لیکن نتوانم گفتن، که از من دعوی بزرگ باشد.<sup>۱</sup>

امام علی علیه السلام می‌فرماید:

قَدْ يَرِلُ الْحَكِيمُ.<sup>۲</sup>

گاهی حکیم و دانشمند می‌لغزد.

۱- ارتباط انسان و جهان، محمد تقی جعفری، ج ۱، ص ۵۹.

۲- شرح غزال‌الحكم، ج ۲، ص ۴۶۰.

### ب - تمایلات و خواهش‌های نفسانی

تمنیات نفسانی نیز حجابهایی در مقابل حقایق شده، انسان را به لغزش و خطا سوق می‌دهند. انسانها بطور عموم از کنترل و تسلط همه‌جانبه بر خواهش‌های نفسانی عاجز می‌مانند. گاهی در حالی که حق را می‌یابند، از روی هوی و هوس آن را انکار می‌کنند و گاه نیز خود، بازیگری شکفت خواهشها را درنمی‌یابند.

امام صادق علیه السلام می‌فرماید:

الْهَوَى يَقْطَانُ وَ الْعُقْلُ نَائِمٌ.<sup>۱</sup>

هوای نفس بیدار و عقل خواب است.

### ج - فراموشی

فراموشی و غفلت ناخواسته، که از ضعف ذهنی و روحی ناشی می‌شود، لغزشگاه دیگری بر سر راه انسان است.

مدیران و زمامداران، اگر چه نسبت به زیردستان از قدرت ذهنی و روحی بیشتری برخوردارند، لکن مصون از خطا و اشتباه نیستند. از این جهت، مدیر موفق کسی است که فقط بر اندیشه و آراء خویش متکی نباشد، بلکه خود را نیازمند پیشنهادها و انتقادات و کارگزاران و زیردستانش بداند.

امام علی علیه السلام در فرمانش به مالک اشتر فرمود:

ثُمَّ أُيُّكُنْ أُثْرُهُمْ عِنْدَكَ أَقْوَلُهُمْ بِمُرّ الْحَقِّ لَكَ.<sup>۲</sup>

باید برگریده ترین آنان نزد تو وزیری باشد که سخن حق را بیشتر به تو بگوید.

امام صادق علیه السلام می‌فرماید:

الْعَاقِلُ مَنْ كَانَ ذُلُّاً عِنْدَ إِجَابَةِ الْحَقِّ.<sup>۳</sup>

عاقل کسی است که حق را با نرمی می‌پذیرد.

### حق‌پذیری در سایه شرح صدر

چه کسانی می‌توانند دارای خصیصه عالی اخلاقی «حق‌پذیری» باشند؟ بدون تردید کسانی نسبت به این امر موفق هستند که از سرمایه الهی «شرح صدر» برخوردار باشند. آنها که گرفتار

۱- بحار الانوار، ج ۷۸، ص ۲۲۸، نهج البلاغه، فیض الاسلام، ص ۹۹۹.

۲- نهج البلاغه، فیض الاسلام، ص ۱۰۵.

۳- بحار الانوار، ج ۱، ص ۱۳۰، حدیث ۱۶.

تنگ نظریها و ضيق صدر هستند، در برابر حق، نرمش و انعطاف ندارند و هرگاه مورد تذکر، نصیحت و انتقاد قرار گیرند، برافروخته و خشمگین می‌شوند.  
رهبران الهی اسلام، پیرامون این مطلب، تعبیرات لطیف و زیبایی را به کار گرفته‌اند. در پاره‌ای از روایات، حق را «ثقیل»، «دردآور» و «تلخ» معرفی نمودند. براستی حقی که چنین وصف می‌شود، آیا بی وجود شرح صدر قابل تحمل است؟!  
اینک به چند حدیث توجه می‌کنیم:

۱- امام علی علیه السلام به مالک اشتر فرمود:

**الْحَقُّ كُلُّهُ ثَقِيلٌ، وَ قَدْ يُخْفِقُهُ اللَّهُ عَلَى أَقْوَامٍ طَلَبُوا الْعَاقِبَةَ، فَصَبَرُوا أَنْفُسَهُمْ.**<sup>۱</sup>

هر حقی سنگین است و گاهی خداوند حق را (با همه سنگینی‌اش) بر کسانی که طالب آخرتند و صبر را بر خود تحمیل کردند سبک و آسان می‌گرداند.

از این جمله استفاده می‌کنیم: آنان که توانستند نفسشان را با فشار به صبر و ادارند، می‌توانند سنگینی حق را تحمل نمایند.

۲- وهم ایشان در دو سخن دیگر چنین فرمودند:

**إِصْبِرْ عَلَى مَضَاضِ مَرَازِيَةِ الْحَقِّ.**<sup>۲</sup>

بر درد تلخی حق، شکیب آور!

**لَا يَصِرِّ عَلَى مُرِّ الْحَقِّ إِلَّا مَنْ أَيْقَنَ بِخَلاؤَةِ عَاقِبَتِهِ.**<sup>۳</sup>

بر تلخی حق صبر نمی‌کند مگر کسی که به شیرینی عاقبت آن صبر، یقین داشته باشد.

### نمونه‌های حق‌پذیری

در اینجا به نمونه‌هایی از حق‌پذیری اشاره می‌کنیم؛ باشد که الگوی مدیران و فرماندهان گردد:

۱- امام علی علیه السلام در یکی از سخنرانیهای خود، خطاب به یارانش می‌فرماید:

**وَ لَا تَظْنُوا إِنْسِنًا فَيَقِيلَ لَهُ حَقٌّ، وَ لَا إِنْسَانٌ إِعْظَامٌ لِنَفْسِي، فَإِنَّمَا مَنِ اسْتَقَلَ الْحَقَّ أَنْ يَقْلَلَ لَهُ أَوْ أَعْدَلَ أَنْ يُعْرَضَ عَلَيْهِ كَانَ الْعَمَلُ بِهِنَا أَثْقَلَ عَلَيْهِ.**<sup>۴</sup>

۱- نهج البلاغه، فیض الاسلام، ص ۱۰۱۹. ۲- غرالحكم، ص ۱۳۰، حدیث ۲۴۶.

۳- شرح غرر، ج ۶، ص ۴۲۳. ۴- نهج البلاغه، فیض الاسلام، ص ۶۸۷.

درباره من گمان مبرید که اگر حقی گفته شود، بر من دشوار آید و نه گمان دارید که من می‌خواهم خود را بزرگ نمایم. زیرا کسی که شنیدن سخن حق و پیشنهاد دادگری و درستی بر او دشوار آید، عمل به حق و عدل بر او دشوارتر است.

**﴿فَلَا تَكُونُوا عَنْ مَقَالَةٍ بِحَقٍّ، أَوْ مَشْوَرَةٍ بِعَدْلٍ، فَإِنَّمَا لَتَّسْتُ فِي نَفْسِي بِفَوْقِ أَنْ أُخْطِيَءُ، وَ لَا أَمْنُ ذِلِّكَ مِنْ فِعْلِي إِلَّا أَنْ تَكُونَ اللَّهُ مِنْ نَفْسِي مَا هُوَ أَمْلَكُ إِلَّا مِنِّي﴾<sup>۱</sup>**

بنابراین، از گفتن سخن حق یا مشورت به عدل خودداری ننمایید، زیرا من برتر نیستم از اینکه خطاکنم و از خطا در کار خویش اینم نیستم، مگر این که خدا از نفس من کفايت کند، نفسی که او مالکتر و تواناتر از من به آن است.

**۲- حضرت امام خمینی(ره)، فرزند روحانی و شیعه‌راستین امیرالمؤمنین علیه السلام، در یکی از سخنانش فرمود:**

اگر من پایم را کج گذاشتم، ملت موظف است که بگوید پایت را کج گذاشتی، متوجه باش و خودت را حفظ کن. همه باید مراعات این مسئله را بکنیم.<sup>۲</sup>

**۳- و هم ایشان در پاسخ به خبرنگار «مجله تایم» که پرسیده بود: «آیا هرگز در مورد چیزی اشتباه کردید؟» فرمود:**

فقط محمد رسول الله(ص) و دیگر پیامبران و ائمه(ع) اشتباه نمی‌کردند، هر کس دیگری اشتباه می‌کند.<sup>۳</sup>

**۴- جمعی از کودکان، اهل یکی از روستاهای نیشاپور، نامه‌ای به امام امت(ره) نوشتند و در فرازهایی از آن اظهار کردند: «... ما می‌خواستیم همانطور که در کتاب تعلیمات دینی و اخلاق کلاس پنجم بود، نامه‌ای به شما بنویسیم و مانند امام محمد تقی(ع) که فرماندار سیستان را نصیحت کرده بود، شمارا نصیحت کنیم. اما متوجه شدیم که این کار، اشتباه بزرگی است و گناه دارد. چون شما خود شخصی بزرگ و با تقوا و پرهیز کارید ... » امام(ره) در بخشی از پاسخ خود به کودکان فرمود: «فرزندان عزیز خوبم! چه خوب بود که نصیحتی را که در نظر داشتید، می‌نوشتید. ما همه محتاج به نصیحت هستیم و نصیحت شما عزیزان، بی‌غرضانه و از روی صفاتی قلب است.»<sup>۴</sup>**

۱- همان.

۲- در جستجوی راه از کلام امام، ج ۶، ص ۴۲.

۳- صحیفه نور، ج ۱۱، ص ۲۰۱.

۴- همان، ج ۱۶، ص ۵۴.

### پیامدهای حق ناپذیری

حق ناپذیری، که در فرهنگ اسلام به «تعصّب ناروا» و «استبداد رأى» تعبیر شده است، مضرات و مخاطرات فراوانی را در سازمانها و نهادها بجا می‌گذارد. از جمله می‌توان به موارد زیر اشاره نمود:

#### الف - بقاء بر خطأ

حق ناپذیری موجب می‌شود که مدیران و فرماندهان، بر اندیشه و رویه ناروا ای که اتخاذ نموده‌اند، همچنان باقی بمانند.

امام علی عليه السلام می‌فرماید:

**الْمُسْتَبِدُ مُتَهَوِّرٌ فِي الْخَطَاءِ وَ الْغَلَطِ.**<sup>۱</sup>

مستبد کسی است که در خطأ و غلط بیباک است.

**مَنْ أَقْبَلَ عَلَى النَّصِيحَ أَعْرَضَ عَنِ الْقَبِحِ.**<sup>۲</sup>

کسی که به نصیحت کننده روی آورد، از زشتی دور می‌ماند.

#### ب - محرومیت از اندیشه‌های رشید

فرار مدیران و فرماندهان از تذکرات، نصایح و انتقادات خیرخواهانه، موجب می‌شود که از پیشنهادها و نظرات برتر و سازنده، محروم بمانند. همکاران و زیرستان، بسا به اندیشه‌ها و نظرات سازنده‌ای دست می‌یابند، که به جهت بدخلقی و خیره‌سری رؤسا، از بازگوکردن آنها دریغ می‌نمایند. نظراتی که می‌تواند موجب افزایش کارآئی‌ها و رشد کمی و کیفی کار سازمان گردد.

#### ج - رشد تملق و چاپلوسی

از ضررها و خطرات دیگر حق ناپذیری مدیران و مقاومت آنها در برابر نصیحت و انتقادات سالم، رشد خصیصه ناپسند چاپلوسی و تملق در کارگزاران و زیرستان است.

امام علی عليه السلام می‌فرماید:

**أَجْهَلُ النَّاسِ الْمُعْتَرُ بِقَوْلٍ مَادِحٍ مُتَمَلِّقٍ، يُحَسِّنُ لَهُ الْقَبِحَ وَيُبَعَّضُ إِلَيْهِ النَّصِيحَ.**<sup>۳</sup>

نادان‌ترین مردم کسی است که به گفتار مداح متملق فریب خورد، آن که زشت را برای او به زیبایی بیاراید و پند را در نزدش به زشتی جلوه دهد.

۱- شرح غرزالحكم، ج ۱، ص ۳۱۷.

۲- همان، ج ۵، ص ۳۴۶.

۳- همان، ج ۲، ص ۴۵۲.

با توجه به پی‌آمدهای زیانبار و خطرناک حق‌نایپذیری است که امامان معصوم علیهم السلام همواره نسبت به آن هشدار داده‌اند و نصائح و تذکرات مشفقاته و خیرخواهانه را «هدیه» تلقی فرمودند. چه هدیه‌ای بالاتر از نصیحت و انتقاد سازنده‌ای که مدیران و فرماندهان را از لغزشها و خطاهای بازمی‌دارد، روحیه ابتکار و نوآوری را در همکاران احیا می‌کند، از خطر چاپلوس پروری می‌رهاند و بالاخره اندیشه‌ها و نظرات رشید زمینه ظهور و بروز می‌یابند.

«انتقاد‌پذیری» اگر چه پسندیده و مطلوب و حاکی از قدرت روحی مدیر است، لکن پسندیده‌تر از آن تشویق و ترغیب همکاران و زیرستان به ارائه نظرات اصلاح طلبانه و سازنده‌شان است. به عبارت دیگر: «انفعال» و انعطاف در برابر نصائح و تذکرات اگر چه نیکو است، ولی نیکوتر آن است که برخوردي «فعال» نسبت به اين امر داشته باشيم.

به دو حدیث توجه می‌کنیم:

۱- امام صادق علیه السلام فرمود:

أَحَبُّ إِخْرَاجَنِي إِلَيَّ مَنْ أَهْدَى إِلَيَّ عَيْوَبِي.<sup>۱</sup>

محبوب‌ترین برادران نزد من کسی است که عیوب مرا به من هدیه کند.

۲- امام علی علیه السلام می‌فرماید:

مَنْ أَبَانَ لَكَ عَيْبَكَ فَهُوَ وَدُودُكَ، مَنْ سَائَرَكَ عَيْبَكَ فَهُوَ عَدُوُّكَ.<sup>۲</sup>

هر که عیب تو را برای تو ظاهرکند او دوست توست، هر که عیب را از تو بپوشاند او دشمن توست.

---

۱- بحار الانوار، ج ۷۸، ص ۲۴۹، حدیث ۸۹. ۲- شرح غررالحكم، ج ۵، ص ۲۵۳.

## خلاصه

یکی دیگر از ثمرات شرح صدر در مدیریت، حق‌پذیری است. انسان به دلایل زیر در معرض لغش و خطأ است:

- ۱ - محدودیتهای فکری و علمی.
- ۲ - تمایلات و خواهش‌های نفسانی.
- ۳ - فراموشی.

بنابراین، مدیر موفق کسی است که بر اندیشه و آراء خویش بی‌جهت پایداری ننماید و از نصائح و تذکرات خیرخواهانه همکاران و زیرستان استقبال کند.

کسانی دارای خصیصه عالی اخلاقی «حق‌پذیری» خواهند بود، که از سرمایه الهی «شرح صدر» برخوردار باشند. ائمه اطهار علیهم السلام، حق را «ثقلیل»، «درداور» و «تلخ» توصیف فرمودند و این تعبیرات مبین این است که بی‌وجود سعه صدر و قدرت روحی، تحمل حق ناممکن یا بسی دشوار است.

رهبر بزرگوار اسلام در سیره عملی و سخنان حکمت‌آموز خویش لزوم حق‌پذیری و نیز آمادگی خویش را برای پذیرش نصائح و تذکرات مفید، اعلام داشته‌اند.  
حق‌نایپذیری، زیانهای فراوانی دارد، که:

- بقاء بر خطأ؛
- محرومیت از اندیشه‌های رشید؛
- رشد تملق و چاپلوسی، از جمله آنهاست.

## پرسش

- ۱ - به چه دلیل انسان در معرض لغش و خطأ است؟ توضیح دهید.
- ۲ - ائمه معصومین علیهم السلام در مورد «حق» چه تعابیری به کار برده‌اند؟
- ۳ - چرا حق‌پذیری بی‌وجود شرح صدر ناممکن و یا دشوار است؟
- ۴ - پی‌آمدهای حق‌نایپذیری را نام برد، توضیح دهید.

درس دوازدهم:  
**علوّهمت**

### **مفهوم علوّهمت**

همت در لغت به معنی قصد، عزم و اراده قوی است.<sup>۱</sup>

«علوّهمت» یعنی: بلندنظری در آرمانخواهی و وسعت نظر در هدف‌گیریها، مفهوم مقابل آن «دنائیت همت» است به معنی: پست همتی، داشتن اهداف سطحی و پوچ و ابتدایی و راضی شدن به مقاصد کوچک.

علوّهمت با مفاهیمی چون فزون طلبی، حرص، طمع، تکاشر و طول آمل - که از خلقيات ناپسند هستند - تفاوت دارد. از جهت روانی، اگر چه اهداف بلند دنياطلبانه و ماده گرایانه ناشی از توانایي روانی است (مصادقی از «من شَرَحْ بِالْكُفْرِ صَدْرًا») لكن از جهت اخلاقی، فاقد هر گونه ارزش است. علوّهمت - از بعد ارزشی - ناشی از متعالي بودن مقصد است. بزرگي طلب، به بزرگي مطلوب است. از اين لحظه دنائیت همت به اين است که مقاصدي مادي و شهوانی و دنيايي منظور نظر باشد؛ و بلندی همت به اين است که آرمانهای انساني و معنوی مقصود باشد.

### **مديريت و علوّهمت**

اهميّت و نقش علوّهمت در مديريت و رهبری، غيرقابل انکار است. چراکه:

- موجب توسعه و افزایش آثار و نتایج مفيد سازمان و کشور خواهد شد.

- محرك قدرتمندی برای تلاش و پويایي و نشاط کارگزاران است.

- موجب شکوفايی استعدادهای همکاران می‌گردد.

---

۱- المنجد ، واژه هم.

علو همت اگر چه در همه سازمانها حائز اهمیت است، لکن در مدیریتهای اسلامی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. چون مقصد اسلام تأمین و تعالی حیات مادی و معنوی انسان-هر دو- است.

امام علی علیه السلام می‌فرماید:

**۱- خَيْرُ الْهِمَمِ أَغْلَاهَا.**

بهترین همتهای بلندترین آنهاست.

**۲- الْعِيلُ الْجَمِيلُ يُتَبَّعُ عَنْ عُوْنَاءِ الْهِمَةِ.**

کردار نیکو از بلندی همت خبر می‌دهد.

**۳- مَنْ رَقِىَ دَرَجَاتِ الْهِمَمِ عَظَمَتْهُ الْأُمُمُ.**

هر که مراتب همت‌های بلند را بپیمایید، همه اشار مردم او را بزرگ شمارند.

تأکید و توصیه اسلام نسبت به علو همت، به این معنی نیست که مدیران و فرماندهان از توجه به امور کوچک و جزئی صرف نظر نمایند و یا نسبت به آنها غافل و بی‌اعتنای باشند.

امام علی علیه السلام در فرمانش به مالک اشتر فرمود:

**فَإِنَّكَ لَا تُفْدَرُ بِتَضَيِّعِ الثَّابِتِ لِإِخْكَامِ الْكَبِيرِ الْمُهِمِّ؛ فَلَا تُشْخَصُ هَمَّكَ عَنْهُمْ.**<sup>۴</sup>

به درستی که تو، به ضایع کردن کار کوچک، برای استوار نمودن کارهای مهم و بزرگ، معدنور نیستی. پس همت خود را از آنان دریغ مدار.

### منشاً علو همت

مهمنترین منشاً علو همت، سعه‌نظر و سعه‌روح و در یک کلمه «شرح صدر» است. آنان که تنگ نظرانه با انسان، جامعه و جهان برخورد می‌کنند و نگرشی محدود و ماده گرایانه نسبت به آنها دارند، در اصل اهداف و آرمانهای والا رانمی شناسند و نسبت به آنها کور و گرفتار ابهام هستند؛ و لاجرم نمی‌توانند عزم و آهنگ آن مقاصد عالی نمایند. وسعت بینش در مورد انسان و جهان، موجب انتظار و توقع بالا می‌گردد و به همین جهت موجب عدم رضایت از وضعیت پست و اندک موجود می‌شود و در نتیجه تلاش و نشاط لازم را برای نیل به آرمانهای متوقع بوجود می‌آورد.

۱- شرح غرزالحكم، ج ۳، ص ۴۲۵.

۲- همان، ج ۱، ص ۳۶۵.

۳- همان، ج ۵، ص ۳۱۳.

۴- نهج البلاغه، فیض الاسلام، ص ۱۰۱۹.

اسلام که در مورد انسان و جهان، وسیع‌ترین نگرشها را ارائه کرده است و حیات طبیعی را بخش بسیار ناچیزی از مجموعه هستی و حیات می‌داند و آرمان آفرینش انسان را درک قرب الهی و لقاء خداوند - آن‌کمال مطلق - می‌شناسد، عمیق‌ترین منابع را برای علو همت و والاترین هدف‌گیریها ارائه می‌دهد.

علاوه بر وسعت بینش، سعة روحی نیز منشأ مهم علو همت است. آنان که گرفتار ضعف نفس، ترس، تزلزل و در یک کلمه «ضيق صدر» هستند، جسارت و جُربزة اتخاذ مقاصد عالی را ندارند. از این جهت باید پرسید: کیستی؟ چیستی؟ چه بینش و روحیه‌ای داری؟ تا بتوان گفت: چه آرمانی داری؟

امام علی عليه السلام می‌فرماید:  
الْمَرْءُ بِهِمَّتِهِ.<sup>۱</sup>

مرد به همتش، مرد است.

قدْرُ الرَّجُلِ عَلَىٰ قَدْرِ هِمَّتِهِ.<sup>۲</sup>

اندازه و مرتبه مرد، بقدر همت او است.

از این دو حدیث استفاده می‌کنیم که مقاصد و اهداف هر کس متناسب با سعة وجودی و هویت انسانی اش (شرح صدر) است.

امام خمینی(ره)، آن یگانه عصر واسوۀ شرح صدر، که عقل و روحش از زلالی چشمۀ سار جهان‌بینی و تربیتهاي اسلامي سیراب گشته بود، مظهر بلندترین آرمانخواهی عصر ما بودند. در جریان نهضت اسلامی، هنگامی که کسانی به تحقق و اجرای قانون اساسی رضایت می‌دادند و به همین مقدار بسته می‌کردند که شاه باشد لکن سلطنت کند نه حکومت، «روح خدا» فریاد می‌کرد که: شاه باید برود!

همچنین علو همت ایشان را در تأکید بر ضرورت تأسیس «بسیج جهان اسلام» و ترسیم «سیاست بین‌الملل اسلامی» و «استراتژی انقلاب اسلامی» بخوبی می‌یابیم. به فرازهایی از «پیام استقامت» توجه فرمایید:

ما این واقعیت و حقیقت را در سیاست خارجی و بین‌الملل اسلامی مان بارها اعلام نموده‌ایم که در صدد گسترش نفوذ اسلام در جهان و کم‌کردن سلطه جهان‌خواران بوده و

۲- همان، ج ۴، ص ۵۰۰.

۱- شرح غرر الحکم، ج ۱، ص ۶۱.

هستیم. حال اگر نوکران آمریکانام این سیاست را توسعه طلبی و تفکر تشکیل امپراطوری بزرگ می‌گذارند، از آن باکی نداریم و استقبال می‌کنیم. ما در صدد خشکانیدن ریشه‌های فاسد صهیونیسم، سرمایه‌داری و کمونیسم در جهان هستیم. ما تصمیم گرفته‌ایم به لطف و عنایت خداوند بزرگ، نظامهایی را که بر این سه‌پایه استوار گردیده‌اند نابود کنیم و نظام اسلام رسول الله صلی اللہ علیہ وآلہ وسلم رادر جهان استکبار ترویج نماییم و دیر یازود ملت‌های دربند شاهد آن خواهند بود....

ما هدفمان پیاده کردن اهداف بین‌الملل اسلامی در جهان فقر و گرسنگی است. ما می‌گوییم تا شرک و کفر هست، مبارزه هست و تا مبارزه هست، ما هستیم....

در خاتمه درس به دو نکته اشاره می‌کنیم:

- ۱ - آرمانهای انقلاب اسلامی، به اتکاء هویت اسلامی انقلاب، همان آرمانهای انبیاء بویژه رسول گرامی اسلام صلی اللہ علیہ وآلہ است، که مکرر در کلام حضرت امام خمینی(ره) آمده است؛ اگر چه این آرمان‌خواهی، با «مقدورات بالفعل» نظام جمهوری اسلامی تناسب نداشته باشد. البته آن آرمانهای بلند با مقدورات بالقوه نظام مقدس متناسب و منطبق است.
- ۲ - آرمان خواهی‌های والا و داشتن مقاصد عالی، به هیچوجه مجوز ارتکاب «شتاپزدگی» نیست. در مقام عمل و اقدام، باید مدبرانه ملاحظه مقدورات بالفعل را بنماییم. همانطور که «علو همت» پسندیده است، «شتاپزدگی» نیز ناپسند است.

## خلاصه

همت در لغت بمعنی عزم و اراده قوی و علو همت بمعنی بلند نظری است. در مقابل آن «دنائیت همت» قرار دارد که بمعنی پست همتی و راضی شدن به مقاصد کوچک است. علو همت با مفاهیمی چون فزون طلبی، حرص، طمع و تکاثر تفاوت دارد. اهداف بلند دنیا طلبانه اگر چه از بعد روانی ناشی از قدرت روحی است، لکن از بعد ارزشی فاقد هرگونه ارزش اخلاقی است.

اهمیت و نقش علو همت در مدیریت و رهبری، از حیث افزایش کارآیی و احیای استعدادها و ایجاد تحرک و نشاط در کارگزاران و همکاران، غیرقابل انکار است. این امر در مدیریتهای اسلامی، که تأمین امور دنیوی و اخروی انسانها را عهدهدار است، بسی مهتمتر است.

مهتمترین منشأ علو همت، سعهٔ نظر و روح و در یک کلمه «شرح صدر» است. آنان که نگرشی محدود و ماده‌گرایانه نسبت به انسان، جامعه و جهان دارند، مقاصد والا را نمی‌شناسند و نسبت به آنها کور و گرفتار ابهام هستند! و در نتیجه نمی‌توانند قصد و عزم آن مقاصد عالی نمایند. اسلام که در مورد انسان و جهان وسیع‌ترین نگرشها را ارائه داده است، عمیق‌ترین منابع را برای علو همت عرضه کرده است. علاوه بر وسعت بینش، سعهٔ روحی نیز منشأ مهمی برای علو همت است.

امام خمینی(ره) که عقل و روحش از جهان‌بینی زلال اسلام سیراب گشته بود، مظہر بلندترین آرمان خواهی عصر ما بودند.

نکته قابل توجه این است که آرمان خواهیهای والا و داشتن مقاصد عالی، هرگز مجوّز ارتکاب شتابزدگی در امور نیست.

## پرسش

- ۱ - علو همت را تعریف کنید.
- ۲ - تفاوت علو همت با فزون‌خواهی و حرص را توضیح دهید.
- ۳ - نقش علو همت در مدیریتها را توضیح دهید.
- ۴ - سعهٔ نظر چگونه منشأ علو همت خواهد بود؟
- ۵ - نقش قدرت روحی در علو همت را توضیح دهید.

درس سیزدهم:  
**خستگی ناپذیری**

**اقسام خستگی**  
خستگی را می‌توان به دو قسم تقسیم کرد:

**الف - خستگی جسمی**

که همان خستگی فیزیولوژیک است. یعنی در اثر تلاش و فعالیت بدنی، عضلات خسته می‌شوند، قوای بدن به تحلیل می‌روند، مواد ذخیره نیز کاهش می‌یابند و سموم بجامانده از مصرف مواد ذخیره افزایش می‌یابند.

**ب - خستگی روحی**

که جلوه آن دلسردی و بی‌میلی نسبت به کار و فعالیت، دلمدردگی، دلزدگی و بریدگی از تلاش و کار است.

خستگی جسمی، به راحتی شناسایی شده، به روشنی مورد اندازه گیری قرار می‌گیرد و به سادگی قابل کنترل است، البته این نوع از خستگی در جای خود قابل اهمیت است و باید مورد تحلیل و ارزیابی قرار گیرد و موجبات رفع آن فراهم آید. لکن خستگی روحی بسادگی قابل شناسایی و اندازه گیری نیست، به همین جهت چگونگی کنترل و رفع آن نیز با پیچیدگی و ظرافت همراه است.

بحث ما اگر چه ناظر به خستگی و خستگی ناپذیری روحی است، ولی به دلیل ارتباط و تأثیر و تأثیری که میان خستگی جسمی و خستگی روحی وجود دارد، اشاره‌ای به مسئله خستگی جسمی هم خواهیم داشت.

### خستگی‌ناپذیری و مدیریت

دستیابی به اهداف و آرمانها در مدیریتها همواره آسان نیست و در کوتاه مدت به دست نمی‌آید؛ بس ارسیدن به آنها مشکل باشد و زمان و توان زیادی بطلبد. از این جهت باید نشاط روحی را تا نیل کامل به آرمانها حفظ کرد، از موانع و دشواریها نهارسید و در نتیجه گیریها صبوری کرد و از شتابزدگی پرهیز نمود. چنانکه دشمنان ما گاهی برای رسیدن به منویات شوم خویش، طرحی را امروز می‌ریزنند و حاصل آن را در بیست سال دیگر انتظار می‌برند.

خستگی‌ناپذیری در مدیریتها یعنی که دارای علو همت و مقاصد بلند هستند، از اهمیت و ضرورت بیشتری برخوردار است. امام علی علیه السلام فرمود:

بِقَدْرِ الْهِمَّ تَكُونُ الْهُمُومُ<sup>۱</sup>

غمها، بقدر همت‌ها است.

این حدیث ناظر به عوارض وضعی و قهری آرمانهای بلند است. به حال هر که طاووس خواهد باید رنج راه هندوستان را بر خود هموار نماید و آن که در طریق کعبه گام برمی‌دارد، نباید از سرزنش خار مغیلان مکدر شود و شکوه نماید و از این رو امیر المؤمنین علی علیه السلام فرمود:

بِالصَّبَرِ تُدْرَكُ مَعَالِيُّ الْأُمُورِ<sup>۲</sup>

بواسطه صبر و بردازی، اهداف متعالی به دست می‌آید.

### ثمرات خستگی‌ناپذیری و آثار خستگی

برای تسبیح بیشتر اهمیت و ارزش خستگی‌ناپذیری در مدیریت و فرماندهی ثمرات خستگی‌ناپذیری، به آثار و عوارض خستگی اشاره می‌کنیم:

#### الف - نشاط و خوشروی

انسان نستوه و خستگی‌ناپذیر، همواره با نشاط و بشاش است و فردگرفتار خستگی روحی، دچار گرفتگی خاطر، بدخلقی با همکاران و مردم، ترشی و افسردگی است. بدون تردید، آن ثمرات و این آثار، در میدان مدیریت و فرماندهی، موجبات خیر و شر، افزایش و کاهش کارآیی همکاران و کارگزاران و اقبال و ادب ارباب رجوع را فراهم می‌آورند.

۱- همان.

۲- شرح غررالحكم، ج ۳، ص ۲۲۲.

### ب - اتقان عمل

یکی دیگر از ثمرات و جلوه‌های خستگی ناپذیری، محکم کردن و استحکام فعالیتها است. در مقابل، از جمله آثار و عوارض روحیه خسته، سرهنگی، کاهش کیفیت محصول و اعمال سست و غیراستوار است. روحیه خسته بطور قهری «دقّت» لازم را در کوششها یش نخواهد داشت. اهمیت این آثار و ثمرات نیز در مدیریتها غیرقابل انکار است.

رسول گرامی اسلام صلی الله علیه و آله می‌فرماید:

إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلاً فَلْيَثِقْهُ.<sup>۱</sup>

هرگاه یکی از شماکاری می‌کند، باید آنرا متنقن و استوار انجام دهد.

### ج - حضور ذهن

ثمرة دیگر خستگی ناپذیری، دریافت صحیح دیده‌ها و شنیده‌ها، نگهداری دقیق آنها در ذهن و یادآوری روشن و بهره‌برداری مناسب از مجموعه اطلاعات و یافته‌ها است. در مقابل، از عوارض خستگی، عدم دریافت و تلقی صحیح از رویدادها و گفته‌ها و گزارشها و نسیان و فراموشی اخبار و اطلاعات مفید و مورد نیاز است. ثمرة آن و ضرر این در مدیریت و فرماندهی، امری روشن است. فراموشی موجب اقدام نکردن بموضع، اختلال در انجام تعهدات و قرارها و عبور مسامحه آمیز از کنار امور مهم می‌گردد.

### د - مداومت

از جمله ثمرات قابل توجه خستگی ناپذیری، مداومت، ثبات قدم و پشتکار است. در مقابل، از آثار خستگی، به پایان نبردن کارها، مستمر نبودن فعالیتها و خلاصه دلزدگی و بریدگی از کار و تلاش است. روحیه خسته ممکن است کارهای متعددی را آغاز کند، ولی تعداد اندکی از آنها را به پایان می‌برد.

امام علی علیه السلام می‌فرماید:

قَلِيلٌ يَدُومُ حَيْرٌ مِنْ كَثِيرٍ مُشَطِّعٍ.<sup>۲</sup>

کار اندک دوامدار بهتر از کار زیاد بی‌دوام است.

امام باقر علیه السلام فرمود:

۱- نهج الفصاحه، ص ۴۳، حدیث ۲۲۱. ۲- شرح غرالحكم، ج ۴، ص ۵۱۹.

ما مِنْ شَيْءٍ أَحَبُّ إِلَى اللَّهِ عَرَّوْجَلَّ مِنْ عَمَلٍ يُدَاوِمُ عَلَيْهِ وَ إِنْ قَلَّ.<sup>۱</sup>

چیزی نزد خداوند محبوب‌تر نیست از عملی که ادامه داده شود، اگر چه اندک باشد.

از عیسی بن مریم(ع) نقل شده که فرمود:

يَا مَعْشَرَ الْعَوَارِيْبِينَ بِحَقِّ اَقْوَلُ لَكُمْ: إِنَّ النَّاسَ يَقُولُونَ إِنَّ الْبِنَاءَ بِاَسَاسِهِ وَ اَنَا لَا اَقْوَلُ لَكُمْ كَلِّكَ. قَالُوا فَمَاذَا تَقُولُ يَا رُوحَ اللَّهِ؟ قَالَ بِحَقِّ اَقْوَلُ لَكُمْ: إِنَّ آخِرَ حَجَرٍ يَضَعَهُ الْعَالَمُ هُوَ الْأَسَاسُ.<sup>۲</sup>

ای یاران! به حقیقت برای شما می‌گوییم: به راستی که مردم می‌گویند عمارت به پایه و اساس آن است و من این سخن رانمی‌گویم. یاران پرسیدند: پس شما چه می‌گویید؟ فرمود: به حقیقت برایتان می‌گوییم: براستی اساس، آخرین سنگی است که کارگر بر عمارت می‌نهاد. مراد این است که مهم در هر کار به پایان رساندن آن است.

#### ه - امید

جلوه دیگر روحیه خستگی‌ناپذیر، امید و چشم داشت آینده‌ای روشن و خرم است. در مقابل، از عوارض روحیه خسته، یأس و نامیدی، احساس آینده‌نشاشن، آینده راکور و مبهم و تاریک دیدن و بالاخره در یک کلمه: احساس بن‌بست است.

نقش و ضرورت «امید» برای هر نوع تلاش در زندگی انسان، غیر قابل انکار است. در اصل انسان به امید زنده است. پیامبر عالیقدر اسلام صلی الله علیه و آله می‌فرماید:

الْأَمْلُ رَحْمَةٌ لِّأُمَّةٍ، وَلَوْلَا الْأَمْلُ مَا رَضَعَتُ الْأَدَدَهَا، وَلَا عَرَسَ غَارِسٌ شَجَرًا.<sup>۳</sup>

امید برای امت من مایه رحمت است. اگر امید نبود مادری به فرزندش شیر نمی‌داد و باعبانی نهال به زمین نمی‌نشاند.

#### قدرت روحی و خستگی ناپذیری

با توجه به ثمرات ارزشمند خستگی‌ناپذیری در مدیریت و فرماندهی و عوارض شکننده‌ای که روحیه‌های خسته و افسرده و مأیوس بجا می‌گذارند، وقت آن است که بگوییم روحیه نستوه و خستگی‌ناپذیر را در کجا باید یافت؟

۱- ترجمه اصول کافی، ج ۳، ص ۱۲۹، دفتر نشر فرهنگ و معارف اسلامی.

۲- بحار الانوار، ج ۱۴، ص ۳۲۱، حدیث ۳۱. ۳- بحار الانوار، ج ۷۷، ص ۱۷۳.

خستگی ناپذیری جلوه و ثمرة شرح صدر و قدرت روحی است. مدیران و رهبران صاحب شرح صدر می‌توانند در فشار کمرشکن کارها از پای نیفتند، در شکستها و ناکامی‌ها لباس یأس و انزوا پوشند و در راه تحقق آرمانهای والا و دوردست ثبات و نشاطشان را حفظ نمایند.

خستگی جسمی و کوفتگی عضلات و مصرف انرژیها در اثر کار و تلاش، امری واقعی و غیرقابل انکار است. سخن ما این نیست که صاحبان قدرت روحی، به خستگی فیزیولوژیک نیز مبتلا نمی‌شوند. بلکه سخن ما این است که آیا همه مدیران و مردم، همانگونه که می‌پندازند اظهار می‌کنند، پس از ساعات چندی کار و تلاش، در واقع به خستگی بدنی گرفتار می‌شوند؟ آیا انرژیهای جسمی و مواد ذخیره‌ای در بدن، بواسطه آن مقدار کار به تحلیل می‌روند و مصرف می‌شوند؟ برای روشن شدن نقش قدرت روحی در خستگی ناپذیری - جسمی و روحی - به بیان چند نکته می‌پردازیم:

#### الف - خستگی روحی و تضییع قوای جسمی

به نظر می‌آید بیشتر افراد - بویژه مدیران - گرفتار «احساس خستگی» هستند، تا «خستگی واقعی». یعنی نوعی «خستگی کاذب فیزیولوژیکی» وجود دارد. به عبارت دیگر: حقیقت مطلب بیشتر خستگی روحی، دلزدگی، دلمردگی، افسردگی و انگیزه است. بدون تردید روح و روان ما است که در جسم ما اثر می‌گذارد و آن را فرسوده و زمینگیر می‌سازد. همان‌کس که می‌پندازد خسته است و هم اینک هیچ‌کاری از او ساخته نیست، اگر موضوع و موردی مطرح شود که محرك علاقه و اشتیاق او باشد، سریع از جا می‌جهد و تلاش خستگی ناپذیر را آغاز می‌کند و مدتی نیز ادامه می‌دهد.

بنابراین، خستگی روحی موجب رکود، تحجر و تضییع انرژیهای بالفعل بدنی می‌گردد و خستگی روحی نیز، خود، ناشی از ضعف و تزلزل روحی است. شرح صدر موجب حفظ دلگرمی و نشاط است و همین روحیه نیز قوای جسمی را به کار می‌گیرد.

در «روان پزشکی» به اثبات رسیده است که خستگی روحی و افسردگی و اضطراب، موجب اختلالات «روان - تنی» می‌گردد و دستگاههای قلب، گوارش، اعصاب، ستون فقرات و دندانها را گرفتار ضایعه و آسیب می‌نماید.

دکتر «نرمان. ل. مان» می‌نویسد:

«رشته جدیدی از علم روان‌پزشکی به نام طب روان - تنی، از بیماریهای تن بحث می‌کند

که در اثر علل روانی، بخصوص اضطراب بوجود می‌آیند. یکی از تحقیقاتی که در این رشته شده است نشان داده است که از هفتاد و پنج بیمار که دچار زخم معده بودند ۶۳ نفر آن دچار اضطرابات بسیار شدید بودند.<sup>۱</sup>

### ب - قدرت روحی و احیاء قوای جسمی

قدرت روحی علاوه بر اینکه از هر رفتن انرژیهای بالفعل بدنی جلوگیری و نهایت استفاده را از آنها می‌نماید، عامل شکوفایی و استخراج تواناییهای بالقوه جسمی و روحی انسان است. بطور قطع تواناییهای بدنی و روانی ما بیش از چند ساعت محدود و معمول کار است. ما از ذخایر عظیم نهفته در وجود خویش، آنگونه که باید، استفاده نمی‌کنیم. یک روح قدرتمند می‌تواند قوای مخفی جسمی را ظاهر کند و از کمترین مواد غذایی بیشترین انرژیها را دریافت کند و بکار گیرد.

امام علی علیه السلام می‌فرماید:

وَكَانَىٰ بِقَائِلِكُمْ يَقُولُ: إِذَا كَانَ هَذَا قُوَّةً أَبِي طَالِبٍ فَقَدْ قَعَدَ بِهِ الْضَّعْفُ عَنْ قِتَالِ الْأَقْرَانِ وَ  
مُنَازَلَةِ الشَّجَاعَانِ.<sup>۲</sup>

و چنان است که می‌بینم گوینده‌ای از شمامی گوید: اگر غذای پسر ابوطالب این [مقدار کم] است، ضعف وسیتی او را از جنگ و معارضه با دیگران بازمی‌دارد [در حالیکه علی بن ابیطالب با همان غذای اندک، جنگاوری دلیر و خستگی‌ناپذیر است].

### ج - قدرت روحی و ترمیم ضایعات جسمی

قدرت روحی علاوه بر اینکه نشاط و امید و دلگرمی ایجاد می‌کند، تواناییهای بدنی را به تمامیت بکار می‌گیرد و استعدادها و قوای نهفته جسمی را شکوفا می‌سازد، بسا در ترمیم ضایعات جسمی و کاهش دردهای بدنی نیز مؤثر و کارساز است. حوادث شیرین و نورانی سالهای دفاع مقدس، رزم‌نگران و فرماندهان دریادلی را سراغ دارد که در دشوارترین صحنه‌ها، خستگی و کوفتگی را نمی‌شناختند و در مواردی درد زخم را برابر پیکر خویش احساس نمی‌کردند. تجربیات و تحقیقات علمی روشن کرد همانگونه که اضطراب و افسردگی موجب بسیاری از بیماریهای جسمی می‌گردد، قدرت روحی نیز می‌تواند بهبود زخمها را تسريع نماید.

دکتر کارل می‌نویسد:

۱- اصول روانشناسی، ترجمه دکتر محمود صناعی، ص ۱۳۶، چاپ ششم.

۲- نهج البلاغه، فیض الاسلام، ص ۹۷۱.

اطلاعات کنونی ما درباره تأثیر فوری نیایش در شفای امراض، روی شرح حال بیمارانی که از امراض گوناگونی چون سل استخوانی و صفاقی، دمل سردسی، زخم‌های چرکین، سل پوستی، سرطان و غیره درمان یافته‌اند، متکی است.<sup>۱</sup>

در خاتمه این درس، به عباراتی از حضرت امام خمینی(ره) و در مورد آن وجود مقدس، توجه می‌کیم:

من که قریب هشتاد و پنج ساله هستم، با ضعف بسیار، آنقدر که برای من ناراحتی و خستگی هست، برای شماهانیست. اگر بناباشد کنار رویم من باید کنار روم. ولی همه وارد در میدانی شده‌ایم که اگر یک قدم عقب بنشینیم، شکست می‌خوریم.<sup>۲</sup>

آن همه فعالیت و تلاش و گفتن و نوشتن و مطالعه کردن و شنیدن مسائل و گزارشها مربوط به نظام و انقلاب، در آن سنین کهولت و پیری و ضعف جسمی و با حفظ نشاط و امید و حافظه و تیزبینی، توجیهی بغیر از قدرت روحی و نفس ملکوتی امام(ره) ندارد.

یک نکته عجیب و گفتگی در مورد امام امت(ره) این است که وجود مبارک ایشان در هنگام بیماری و عمل جراحی، که علی القاعده با درد شدید همراه بود، بسیار آرام و پر تحمل بودند، به گونه‌ای که تعبیر کرده‌اند:

«امام، آرام‌ترین بیمار دنیا!»

یکی از اعضای بیت امام(ره)، در مصاحبه‌ای پس از رحلت ایشان اظهار داشت:

معمولًاً افرادی که بیمار می‌شوند و یا جراحی می‌کنند، در اثر درد قبل و بعد از جراحی، ناله می‌کنند، گاهی فریاد می‌زنند و یا لاقل اخم می‌کنند و ابرو درهم می‌کشنند. ولی امام با اینکه در اثر بیماری درد هم داشتند و پس از جراحی معمولًاً درد بقدرتی زیاد است که اصلاً قابل کنترل نیست، با این حال هرچه دقت کردیم نه اخمی و نه ناراحتی در چهره امام دیدیم و نه ناله و فریادی از آن بزرگوار شنیدیم.<sup>۳</sup>

۱- انسان موجودی ناشناخته، دکتر کارل، ترجمه پرویز دبیری، ص ۱۵۹، چاپ شرکت افسست، تهران.

۲- صحیفه نور، ج ۱۸، ص ۱۹۷.

۳- تشرییه پاسدار اسلام، شماره ۹۱.

## خلاصه

یکی دیگر از آثار شرح صدر در مدیریت، خستگی‌ناپذیری است. خستگی بر دو قسم است: خستگی جسمی و خستگی روحی. خستگی روحی، بخلاف خستگی جسمی، بسادگی قابل شناسایی و اندازه‌گیری نیست و به همین جهت چگونگی کنترل و رفع آن نیز با پیچیدگی و ظرافت همراه است. دستیابی به اهداف و آرمانها در مدیریتها آسان نیست و در کوتاه مدت به دست نمی‌آید، از این جهت باید نشاط روحی را تا نیل کامل به آرمانها حفظ کرد و از دشواریها نهارسید.

خستگی‌ناپذیری و خستگی، در مدیریت و رهبری، دارای ثمرات و عوارضی به شرح زیرند:

آثار خستگی‌ناپذیری آثار خستگی

- نشاط و خوشروی تر شرکی و بدخلقی و افسردگی

- محکم کاری سرهم بندی

- حضور ذهن فراموشی و دریافت ناقص

- مداومت و پشتکار دلزدگی و بریدگی

- امید یأس و احساس بن بست

روحیه نستوه و خستگی‌ناپذیر، جلوه و ثمرة شرح صدر است. خستگی روحی، قوای جسمی را ضایع و معطل می‌سازد و روح قادرمند از تمامی تواناییهای بدنی بهره‌برداری می‌کند. قدرت روحی عامل شکوفایی و استخراج تواناییهای بالقوه جسمی و روحی انسان است و به همین دلیل است که امام امت(ره) در سن بیرونی و ضعف جسمی، یکی از برتلاش‌ترین انسانهای عصر بودند. همچنین قدرت روحی، بهبود ضایعات جسمی را سرعت می‌بخشد.

## پرسش

۱- خستگی بر چند قسم است؟ خصوصیات هر یک را توضیح دهید.

۲- نقش خستگی‌ناپذیری و عوارض آثار سوء احساس خستگی را در مدیریت توضیح دهید.

۳- حضرت عیسی(ع) در مورد تداوم عمل و به پایان بردن امور چه فرمود؟

۴- نقش شرح صدر در خستگی ناپذیری را توضیح دهید.

۵- تأثیر احساس خستگی (خستگی روحی) را در خستگی فیزیولوژیک توضیح دهید.

درس چهاردهم:  
**عوامل شرح صدر (۱)**

## ۱ - تمرین و تکرار

در این فصل، در صدد تشریح عوامل و روشهایی هستیم که موجب قدرت روانی و تقویت روحیه می‌گرددند. اسلام به عنوان یک سیستم کامل تربیتی، در سایه مجموعه احکام و آداب و سنن شرعی که به احکام «خمسه» مشهور است - بگونه‌ای غیر مستقیم و گاه مستقیم، به احیای فطريات و استعدادهای نهفته انسان پرداخته است. بدون تردید فلسفه ارسال رسالت، ارزال کتب و تشریع احکام و سنن دینی، احیای فطريات انسان است، که نتیجه آن «قرب الهی» و درک لقای خداوند است.

امام علی علیه السلام، در بیان علت بعثت انبیا می‌فرماید:

فَبَعَثَ فِيهِمْ رُسُلَهُ، وَ اَنَّرَ اِلَيْهِمْ اَنْبِيَاًهُ، لِيُشَاتِدُوهُمْ مِّيقَاتَ فِطْرَتِهِ ... وَ يُئْپِرُوا  
لَهُمْ دَفَائِنَ الْعُقُولِ.<sup>۱</sup>

پس خداوند پیامبرانش را در میان آنان برانگیخت و ایشان را پی در پی فرستاد، تا پیمان خدارا که فطري آنان بود بستانند و عقلهای نهفته آنان را شکوفا و آشکار نمایند. بنابراین، آنکه در مسیر تعالیم و رهنمودهای اسلام قدم می‌زند و ملتزم احکام آن است، خود بخود به راه کمال می‌رود و به قدرت روحی و شرح صدر دست می‌یابد.

علاوه بر راه مورد اشاره - که بطور کلی و اجمالی بیان نمودیم - در اینجا به پاره‌ای از عوامل، اصول و روشهای که در ایجاد قدرت روحی مؤثرند و مدیران را برای برخورد با مصایب و تحمل دشواریها آماده می‌سازند، خواهیم پرداخت. این درس، اولین روش را با عنوان «تمرین و تکرار» توضیح می‌دهد.

### روش تربیتی تمرین و تکرار

می‌گویند: «کار نیکوکردن از پرکردن است». تمرین و تکرار یک عمل ساده و آسان، زمینه و

۱- نهج البلاغه، فیض الاسلام، ص ۳۳.

توانایی انجام رفتار پیچیده و دشوار را در انسان بوجود می‌آورد. این روش در ابعاد مختلف تربیت: عقلی، روحی و بدنی، قابل استفاده است.

در «پرورش بدنی»، تحمل فشارهای بدنی سبک و آسان، به تدریج موجب توانایی بیشتر جسم می‌شود. برداشتن وزنهای سبک و به تدریج افزودن بر تعداد وزنهای، قدرت برداشتن وزنهای سنگین و سنگین‌تر را بوجود می‌آورد. همچنین است دویدن، از میادین محدود تا محورهای وسیع. «کسب مهارت‌ها» و فنون مختلف، همچون: نقاشی، خطاطی، تیراندازی، اتومبیل‌رانی و ماشین‌نویسی، در سایه تمرین و تکرار حاصل می‌شود. در نیروهای مسلح، انضباط رفتاری را با استفاده از همین روش در پرسنل نظامی بوجود می‌آورند.

در درس اول، به دو کیفیت نفسانی به نامهای «ملکه» و «حال» اشاره کردیم. عبور از حالت نفسانی به ملکه‌نفسانی -که کیفیتی راسخ و پایدار در نفس است و افعال به سهولت از آن صادر می‌شوند- در اثر تکرار رفتار ناشی از کیفیت حال، میسر می‌شود. حدیثی است از امام صادق علیه السلام، که ضمن آن می‌توانیم نقش تمرین و تکرار را در

حسن مدیریت استفاده نمائیم:

ما بَعَثَ اللَّهُ نَبِيًّا قَطُّ حَتَّىٰ يَسْتَرِعِيهُ الْغَمٌ، يُعْلَمُهُ بِذِكْرِ رَعْيَةِ الثَّالِثِ.<sup>۱</sup>

خداآوند پیامبری را مبعوث نکرد، مگر این که از او می‌خواست که شبانی کند و به این طریق تدبیر و سیاست امور مردم را به او می‌آموخت.

اینک به نقش «روش تمرین و تکرار» در احیای استعدادهای نهفته و ایجاد قدرت روانی و آمادگی برای برخورد با مشکلات و ناملایمات می‌پردازیم. برای دستیابی به سعه وجودی و جلوه‌های گوناگون آن: صبر، حلم، سکینه، طمأنیه و شجاعت باید تمرین‌های مناسب و مفید را انجام داد. البته در یک نظام آموزشی و تربیتی، که در صدد تربیت کادر مدیریت است، جهت پرورش قدرت روحی، باید از این اصل و سایر اصول تربیتی، روشها و برنامه‌های اجرایی را تهیه نمود و به مورد اجراء گذاشت. در برنامه‌های تربیتی اسلام، از این روش به فراوانی استفاده شده است. به چند نمونه توجه کنید:

۱- قرآن کریم، پیامبر اسلام صلی الله علیه و آله را فرامی‌خواند که همواره خویشتن را در

معرض دشواریها قرار دهد و از راحت طلبی و آسوده‌زیستن بپرهیزد:

فَإِذَا فَرَغْتَ فَأَنْصَبْ.<sup>۲</sup>

و هرگاه فارغ شدی، خود را به رنج افکن!

۱- علل الشرایع، شیخ صدوق (ره)، آیه ۹۴. ۲- اشرح (ره)، ص ۳۲.

تفسیر شریف «مجمع البيان» ذیل این آیه می‌نویسد:

**وَمِنْ إِنْصَبْ - مِنَ النَّصْبِ وَهُوَ التَّعَبُ - إِذَا لَا تَشْتَغِلُ بِالرَّاحَةِ.**<sup>۱</sup>

معنای **إِنْصَبْ** از نصب و آن رنج و زحمت است یعنی مشغول راحتی و آسایش نشو.

۲- در روایات فراوانی از امامان معصوم علیهم السلام آمده است که برای رسیدن به حلم و صبر، «تحلّم» و «تصبّر» نمایید. تحلم از «باب تفقل» است و یکی از معانی این باب «تكلف» است. یعنی انسان چیزی را با فشار و تحمل بر خود بیند و خود را به آن وادار نماید. این همان روش تمرین و تکرار است.

امام علی علیه السلام فرمودند:

**إِنْ لَمْ تَكُنْ حَلِيمًا فَتَحْلِمْ، فَإِذَا قَلَّ مَنْ تَشَبَّهَ بِقُوَّمٍ إِلَّا أُوْشَكَ أَنْ يَكُونَ مِنْهُمْ.**<sup>۲</sup>

اگر بردبار نیستی، خود را به بردباری وادار کن، بدروستی که کم است کسی خود را به گروهی شبیه نماید، مگر اینکه نزدیک باشد (عنقریب و به تدریج) از ایشان گردد. چنانکه ملاحظه می‌شود بخش دوم سخن حضرت، تحلیل و استدلال است برای بخش اول کلام ایشان در صدد روش نکش «تحلّم» برای ایجاد «حلم» هستند و در وصیت خود به امام مجتبی علیه السلام فرمود:

**عَوْدْ نَفْسَكَ التَّصَبَّرَ عَلَى الْمَكْرُوهِ.**<sup>۳</sup>

نفس خویش را به تحمل و شکیبایی در مقابل ناملایمات عادت ده.

نکته مهم در اینجا انتخاب «نقطه شروع» است. یعنی در استفاده از روش تمرین و تکرار، باید بسیار مراقب بود که نقطه شروع، بلندپروازانه انتخاب نگردد. بطور مثال در تربیت بدنی، کسی که نمی‌تواند وزنه صد کیلویی را بردارد، باید بدقت محاسبه نماید که امر تمرین را از کدام نقطه آغاز کند: از وزنه ۲۵ کیلویی یا بیشتر و یا کمتر از آن؟ آنکه نمی‌تواند در یک مرحله، مسیر دو کیلومتری را بدد، آیا نقطه شروع تمرین او مسیر ۳۰۰ متری است یا کمتر و یا بیشتر از آن؟ اگر در انتخاب نقطه شروع تمرین برای تربیت بدنی مغورانه تصمیم بگیرد، موجب آسیب جسمی و در نتیجه شکست او خواهد شد.

در تربیت روحی و معنوی و در جهت ایجاد قدرت روانی نیز باید نقطه شروع تمرین با دقت کافی و تناسب با استعداد متربی انتخاب گردد. اگر برای ایجاد روحیه شجاعت، او را به مواضع

۱- مجمع البيان، طبرسی، ج ۱۰، ص ۵۰۹. ۲- نهج البلاغه، فیض الاسلام، حکمت ۱۹۸، ص ۱۱۸۰.

۳- نهج البلاغه، فیض الاسلام، حکمت ۱۹۸، ص ۹۱۰.

ضرر و خطر نزدیک می‌سازیم، باید ملاحظه استعداد او را بنماییم. چرا که در غیر این صورت ممکن است متربی ما به یک شوک روانی مخاطره آمیز مبتلاگردد و به یک ضعف روانی شدید و طولانی گرفتار آید.

#### نقش سازنده مشکلات

هنگامی که انسان در معرض فشارها و دشواریها و ناملایمات قرار می‌گیرد، برای رهایی از آنها یا برخورد صحیح و معقول با آنها، همه استعدادها یش را به کار می‌گیرد و منتهای کوشش را می‌کند. در چنین شرایطی قوای نهفته و راکد انسان استخراج می‌شود و به منصه ظهور و فعلیت می‌رسد. همان نیرویی که در شرایط آرامش و آسایش، نهفته و دستنخورده باقی می‌ماند و با صاحبšان به گور می‌رود. از این رو آنان که فارغ از هرگونه رنج و تعب زندگی کرده‌اند، گرفتار ضعف روحی هستند و در برابر کمترین ناملایمات، از آسیب مصون نیستند.

آب کم جو، تشنگی آور به دست تا بجوشد آبی از بالا و پست

تشنه باش! اللہُ أَعْلَمٌ بِالصَّوَابِ<sup>۱</sup> تاسقاهم ربهم آید خطاب

بدون تردید، یکی از برجسته‌ترین فلسفه‌های «آزمایش الهی» - که در معارف اسلامی از آن سخن رفته است - تربیت و شکوفایی استعدادهای پنهان انسان است. اگر چه وسیله آزمایش الهی همواره امور دشوار و مشکل نیست، لکن از جمله آنها می‌باشد.

قرآن کریم، پاره‌ای از دشواریها و ناملایمات را، عنوان وسیله آزمایش خداوند بحساب

آورده است:

وَ لَئِنْلَوَّنَكُمْ بِشَيْءٍ مِّنَ الْخَوْفِ وَ الْجُوعِ وَ تَقْصِ مِنَ الْأَمْوَالِ وَ الْأَنْفُسِ وَ الْثَّمَرَاتِ وَ بَشِّرْ  
الصَّابِرِينَ.<sup>۲</sup>

بطور حتم همه شماره ترس و گرسنگی و کاهش در اموال و جانها و میوه‌ها آزمایش می‌کنیم و بشارت بدی به صبر پیشگان.

امام علی علیه السلام برای صبر و تحمل مشکلات، به درختان بیابانی که در دل کویر تشنه رشد می‌کنند و مقاوم‌تر و سرخست‌تر از دیگر درختان هستند مثال می‌زند و این تمثیل قدرت روحی انسانهایی است که با مشکلات انس دارند و نیز تشبيه ضعف روحی عناصری است که در راحت و رفاه رشد می‌کنند:

۲- بقره (۲)، آیه ۱۵۵.

۱- مثنوی مولوی، دفتر دوم.

أَلَا وَ إِنَّ الشَّجَرَةَ الْبَرِّيَّةَ أَصْلَبُ عُودًا، وَ الرَّوَابِعُ الْحَضِرَةَ أَرْقُ جُلُودًا، وَالنَّيَاثُ الْبَدَوِيَّةُ أَفْوَى وُقُودًا وَ أَبْطَأً حُمُودًا.<sup>۱</sup>

آگاه باشید! همانا درخت بیابانی (که آب کمتر به آن می‌رسد) چوبش سخت‌تر است و درختان سبز و خرم [که در باغهای پرآب کاشته می‌شوند] پوستشان نازک‌تر است و گیاهان بیابانی شعله آتش آنها افروخته‌تر و خاموشی آنها دیرتر است.

امام خمینی(ره) در مورد آثار و تبعات «کوخرنی» و «کاخنی» می‌فرماید:

آن مقداری که برکات از کوخرها در دنیا منتشر شده است، هیچ در کاخها پیدانمی‌شود. ما یک کوخر چهار پنج نفری در صدر اسلام داشتیم و آن کوخر فاطمه زهرا سلام الله علیها است... در این اموری که اخترات و کشفیات هست، شما اگر گردش کنید در بین کاخنیان، گمان ندارم که پیدا کنید یک کاخنی موفق شده است به یک اختراع. کوخرنیان بودند که موفق شده‌اند به این اخترات. طبع قضیه کاخنی توجه به عیش و عشرت و توجه به دنیا و توجه به مال و منال است و نمی‌تواند شهوت و شکم، این طبقه را مهلت بدهد که در یک امر تفکر وارد بشوند و فکر بکنند. آنها بایی که اختراع کرده‌اند، آنها بایی که زحمت کشیده‌اند و کتابهای ارزنده تحويل جامعه داده‌اند در هر رشته‌ای، این کوخرنیان بوده‌اند ... آن اشخاصی که این فلسفه را به این غنا رساندند، کاخنیان نبودند، کوخرنیان بوده‌اند. «شیخ طوسی» ... «صاحب جواهر» ... «شیخ انصاری» ... ما باید کوشش کنیم که اخلاق کاخنی را از این ملت بزداییم.<sup>۲</sup>

و همچنین رهنمود می‌دهد که: تا متزوی نشویم، مستقل نمی‌شویم:

«اگر کارتر در عمر خود یک کارکرده باشد که بتوان گفت به خیر و صلاح مظلوم است، همین قطع رابطه است ... ما این قطع رابطه را به فال نیک می‌گیریم.»<sup>۳</sup>

«وقتی این انزوا نباشد مامتنکل به غیریم ... ملت تا این‌طور باشد نمی‌تواند خودش دارای یک چیزی باشد ... ملتی که منزوی بشود مترقبی می‌شود ... تا انزوا نباشد افکار شما به راه نمی‌افتد ... این انزوا از نعمت‌های بزرگ خدا است.»<sup>۴</sup>

«من اعتقادم است که اگر ما در محاصره اقتصادی یک ده سال، پانزده سال واقع بشویم، شخصیت خودمان را پیدا می‌کنیم. یعنی همهٔ مغزهایی که راکد بودند در آن وقت و

۱- نهج البلاغه، فیض الاسلام، ص ۹۷۱.

۲- صحیفة نور، ج ۱۷، ص ۲۱۶ و ۲۱۷.

۳- همان، ج ۱۲، ص ۲۷.

۴- همان، ج ۱۳، ص ۱۴۸.

نمی‌توانستند فعالیت بکنند، به فعالیت می‌افتد... این محاصره اقتصادی را که خیلی از آن می‌ترسند، من یک هدیه‌ای می‌دانم برای کشور خودمان.»<sup>۱</sup>

### تمرین مقاومت در سیستم تربیتی اسلام

اسلام به عنوان یکی از بر جسته ترین سیستم تربیتی، تمرین مقاومت و برخورد با مشکلات را به صورت «تربیت غیر مستقیم»، در مجموعه برنامه‌ها و دستورهای ایش ارائه داده است و چنان‌که می‌دانید، تربیتهای غیر مستقیم، مؤثر ترین و نافذترین روش در تربیت هستند.

جالب توجه این است وظایف شرعی به «تکلیف» نامگذاری شده است. واژه تکلیف که با واژه‌های تکلف و کلفت هم ریشه است، بمعنی مشقت و دشواری است. البته این تکالیف هرگز بیرون از طاقت، وسع و استعداد افراد نیست، چرا که خداوند، خود در قرآن فرموده است:

لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا.<sup>۲</sup>

خداآوند هیچ‌کس راجز بقدر توانایی او تکلیف نمی‌کند.

اسلام هر چند دین سهل و آسان است، لکن طبیعت امر و نهی و تحت نظام و ضابطه قرار گرفتن و کنترل خواهش‌های نفسانی و انجام وظایف دینی، برای نفس انسان مشتمل بار است. نمونه‌هایی از تکالیفی که انسان در سایه آنها تمرین مقاومت می‌کند، عبارت است از: روزه، خمس، زکات، حج و جهاد.

همچنین در پاره‌ای از روایات، «دشوار ترین اعمال» را «با فضیلت ترین اعمال» به حساب آورده است.

امام علی علیه السلام فرمود:

أَفْضَلُ الْأَعْمَالِ مَا أُكْرِهَتِ النِّسْوَةُ عَلَيْهَا.<sup>۳</sup>

برترین کارهای کاری است که نفسها بر آن ودادشته شوند.

این سخن منسوب به رسول گرامی اسلام صلی الله علیه و آله است که فرمود:

أَفْضَلُ الْأَعْمَالِ أَحْمَرُهَا.<sup>۴</sup>

برترین کارها، دشوار ترین آنهاست.

۱- همان، ج ۱۴، ص ۷۷.

۲- بقره (۲)، آیه ۲۸۶.

۳- شرح غرزالحكم، ج ۲، ص ۴۱۱.

۴- بحار الانوار، ج ۷۰، ص ۱۹۱.

## خلاصه

علاوه بر روش‌هایی که در اسلام به صورت مستقیم و غیرمستقیم، در سایه احکام پنجگانه، برای احیای استعدادهای نهفته انسان وجود دارد، در این فصل به اصول و روش‌هایی اشاره می‌کنیم که موجب قدرت روحی می‌شوند. یکی از آن روشها، «تمرین و تکرار» است.

تمرین و تکرار یک عمل ساده و آسان، زمینه و توانایی انجام رفتار پیچیده و دشوار را در انسان بوجود می‌آورد. این روش در ابعاد مختلف تربیت: عقلی، روحی و بدنی، قابل استفاده است.

برای دستیابی به سعه صدر و جلوه‌های گوناگون آن، باید از این روش بهره‌برداری نمود. قرآن کریم و ائمه معصومین علیهم السلام، نسبت به حُسن استفاده از این روش عنایت و توصیه فرمودند و به پیامبر می‌فرماید: «فَإِذَا فَرَغْتَ فَأَنْصِبْ» و فرمودند برای دستیابی به «حلم» باید «تحلم» کرد.

مشکلات برای تقویت روحیه انسان، به مثابه «واکسیناسیون روانی» هستند. آنان که در رفاه بزرگ می‌شوند، در برابر کمترین نامالایمات آسیب‌پذیرند.

## پرسش

- ۱ - چه نوع مشکلاتی در سایه قدرت روحی و شرح صدر قابل رفع و حل است؟ توضیح دهید.
- ۲ - روش غیرمستقیم در تربیت را توضیح دهید.
- ۳ - نقش تمرین و تکرار در تربیتهاي عقلی، بدنی و روحی را توضیح دهید.
- ۴ - فلسفه آزمایش الهی را توضیح دهید.

درس پانزدهم:  
**عوامل شرح صدر (۲)**

## ۲ - علم و آگاهی

یکی دیگر از عوامل و موجبات قدرت روحی، «علم و آگاهی» است. در آیات و روایات فراوانی آمده است که شرح صدر - و مظاهر مختلف آن: حلم، صبر، طمأنیه، سکینه، شجاعت، امید و ... - ناشی از علم و آگاهی است، جهل و ندانی موجب ضيق صدر - و جلوه های آن: اضطراب، دلهره، ترس و خوف - می گردد. اینک به چند مورد اشاره می کنیم:

۱ - وَكَيْفَ تَصِيرُ عَلَىٰ مَا لَمْ تُحِظِّ بِهِ خُبْرًا!

و چگونه صبر خواهی کرد در برابر چیزی که نسبت به آن آگاهی نداری؟! این آیه با صراحة می آموزد که شکیبایی ورزیدن برای انسان نآگاه سخت دشوار است. جهل و بی خبری، بدون تردید موجب بی صبری و هیجان زدگی خواهد بود. مفهوم مخالف این سخن این است که صبر، ثمرة علم و آگاهی است.

۲ - امام على عليه السلام فرمود:

حُسْنُ الْحَلْمِ دَلِيلٌ وُفُورِ الْعِلْمِ.<sup>۲</sup>

خوب حلم ورزیدن، دلیل فراوانی علم است.

غَايَهُ الْعِلْمِ السَّكِينَةُ وَ الْحَلْمُ.<sup>۳</sup>

نتیجه علم، سکینه و بردازی است.

«حلم» و «سکینه» - چنانکه مکرر متذکر شدیم - دو جلوه شرح صدر هستند. از این دو حدیث

۲- شرح غررالحكم، ج ۳، ص ۳۸۵.

۱- کهف (۱۸)، آیه ۶۸.

۳- همان، ج ۴، ص ۳۷۵.

استفاده می‌کنیم که حلم و سکینه، ثمره‌های علم و آگاهی هستند و بی وجود علم، حلم و سکینه نیز به دست نمی‌آیند.

مراد از علم و آگاهی که موجب شرح صدر می‌شود چیست؟ آیا فیزیک برای فیزیکدان و شیمی برای شیمی‌دان ایجاد سعۀ صدر می‌کند؟ آیا فقه و فلسفه موجب قدرت روحی برای فقیه و فیلسوف می‌گردد؟ باید متذکر شد که مطلق دانستنی‌ها موجب قدرت روانی نمی‌شوند. آگاهیها و شناختهای مشخصی است که صبر و حلم و شجاعت و امید و اطمینان به نفس را در انسان بوجود می‌آورد و ترس و اضطراب را می‌زداید. در این درس به بررسی موضوعهایی خواهیم پرداخت که آگاهی نسبت به آنها، عامل شرح صدر و قدرت روانی است.

#### آگاهی به تواناییهای انسان

شناخت تواناییها و قابلیتهای انسان، از حیث عقلی، روحی و جسمی، موجب تقویت روح انسان در مقابله با انواع شداید و ناملایمات می‌گردد. انسان در سایۀ شناخت قدرت بالفعل خویش و قابلیتهای بالقوه‌ای که می‌توان آنها را به منصۀ ظهور رساند، به خودبایبی و خودباوری دست می‌یابد و از این رهگذر، روح امید و پایداری و اعتماد به نفس در او زنده می‌شود.

در مقابل، بی‌اطلاعی از تواناییهای خود، موجب می‌شود که به کارآیی اندک خویش راضی باشد و در برابر شداید و ناملایمات، توقع و انتظار بایسته از قدرت خود - در مقابل و ایستادگی - را از دست بدهد.

بیشتر انسانها، از تواناییهای پیدا و پنهان خود غافلند، به همین لحاظ بهره‌برداری شایسته‌ای از وجود خود نمی‌کنند. در بحث «حقیقت شرح صدر» بطور اجمال اشاره شد که انسان در میان همهٔ موجودات جهان، از نظر استعدادهای نهفته، بزرگترین ظرفیتهای علمی و روحی را دارد و با هر آنچه که می‌آموزد و شکوفا می‌شود، سعۀ وجودی بیشتری پیدا می‌کند و مهیای پذیرش معارف و ملکات بیشتری می‌گردد.

انسان‌شناسان و روانشناسان، با تکیه بر تجارب علمی و تحقیقاتی خویش معتقدند که انسان از بخش ناچیزی از وجود خود بهره‌بر می‌دارد و قسمت عظیمی از منابع جسمی و روحی و فکری اش معطل می‌ماند.

تعلیمات انسان‌ساز اسلام، در راستای استفاده از این روش تربیتی، به تقویت روحیه انسان پرداخته است.

۱- قرآن کریم انسان را به عنوان یکی از «آیات الهی» معرفی می‌کند و منبعی برای شناخت:

**وَ فِي الْأَرْضِ آيَاتٌ لِّلْمُؤْمِنِينَ، وَ فِي أَنْفُسِكُمْ أَفَلَا تُبَصِّرُونَ؟<sup>۱</sup>**

در روی زمین و در نفوس خودتان برای اهل یقین نشانه‌های قدرت الهی است آیا به چشم

بصیرت نگاه نمی‌کنید؟

**سَرُّهُمْ آيَاتِنَا فِي الْأَقْوَافِ وَ فِي أَنْفُسِهِمْ.<sup>۲</sup>**

ما بزودی آیات خویش را در سراسر هستی و در خود ایشان به آنها نشان می‌دهیم.

۲- خداوند، برای این که ترس را از موسی (ع) بزداید، او را با تأکید هر چه تمامتر متوجه

برتری و تواناییش می‌نماید:

**فَأَوْجَسَ فِي تَفْسِيْهِ خِيَّةً مُّوْسَى، قُلْنَا لَا تَخْفِيْ إِنَّكَ أَتَتَ الْأَعْلَى.<sup>۳</sup>**

موسی در خود ترسی راحساس کرد، گفتیم: نترس! همانا تو برتری.

۳- در معارف اسلامی، نسبت به «معرفه النفس» تأکید فراوان شده است. بطور قطع یکی از

دلایل مهم این توصیه و تأکید، شناسایی بیشتر انسان از تواناییهای خویش و بهره‌برداری شایسته از آنهاست.

امام علی علیه السلام می‌فرماید:

**أَفْضَلُ الْعَرِفَةِ مَعْرِفَةُ الْإِنْسَانِ نَفْسَهُ.<sup>۴</sup>**

برترین شناختها، معرفت انسان به خویشتن است.

**مَنْ عَرَفَ نَفْسَهُ جَلَّ أَمْرُهُ.<sup>۵</sup>**

هر که خویشتن را بشناسد، کارش بالاگیرد [و مقام و مرتبه او والاگردد].

۴- امام علی علیه السلام در بیان علت ارسال رسول، می‌فرماید:

**... وَ يُذَكَّرُوْهُمْ مُّثْبِتَ نِعْمَتِهِ.<sup>۶</sup>**

انبیاء آمده‌اند تا نعمت فراموش شده (فطريات نهفته در انسان) را یادآور شوند.

۵- از برجسته‌ترین و عمیق‌ترین نقشهایی که حضرت امام خمینی (ره) در تاریخ معاصر ایفا کرد، این بود که انسان را به «خودباوری» و خودیابی رساند و همین امر موجب شکوهمندترین پایداری‌ها، اطمینان‌ها، امیدها و پیروزی‌ها شده است. به گوشه‌هایی از بیانات امام توجه کنید:

۱- ذاریات (۵۱)، آیات ۲۰-۲۱.

۲- فصلت (۴۱)، آیه ۵۳.

۳- طه (۲۰)، آیات ۶۷-۶۸.

۴- شرح غرزالحكم، ج ۲، ص ۳۸۶.

۵- شرح غرزالحكم، ج ۵، ص ۲۰۸.

۶- نهج البلاغه، فیض الاسلام، ص ۳۳.

اساس همه شکستها و پیروزیها از خود آدم شروع می‌شود. انسان اساس پیروزی است و اساس شکست است. باور انسان اساس تمام امور است ... کشورهای قدرتمند دنیا این بودند که با تبلیغات دامنه‌دار خودشان به ممالک ضعیف باور بیاوند که ناتوانند. باور بیاوند که اینها نمی‌توانند هیچ کاری انجام بدهند ... هر کاری را که انسان باورش این است که ضعیف است نسبت به آن کار، نمی‌تواند آن کار را نجام بدهد. هر قدر قدرت ارتشی زیاد باشد، لکن قدرت روحی نداشته باشد و یا باورش آمده باشد که در مقابل فلان قدرت و فلان قدرت نمی‌تواند ایستادگی کند، این ارتش محکوم به شکست است و هر کشوری که اعتقادش این باشد که نمی‌تواند خودش صنعتی را ایجاد کند، این ملت محکوم به این است که تا آخر نتواند و این اساس نقشه‌هایی بوده است که برای ملل ضعیف دنیا قدرتهای بزرگ کشیده‌اند ... اگر ملت این باور را داشته باشد که مامی توانیم در مقابل قدرتهای بزرگ بایستیم، این باور اسباب این می‌شود که توانایی پیدا کنند و در مقابل قدرتهای بزرگ ایستادگی کنند. این پیروزی که شما به دست آوردید، برای اینکه باورتان آمده بود که می‌توانید، باورتان آمده بود که آمریکا نمی‌تواند به شما تحمیل بکند. این باور اسباب این شد که آن کار بزرگ معجزه‌آسرا شماها انجام دادید.<sup>۱</sup>

#### علم به اینکه دنیا سرای نامالایمات است

یکی دیگر از موضوعهایی که آگاهی نسبت به آن موجب تقویت روحیه در برخورد با موانع و مشکلات می‌گردد، علم به بیوفایی، ناپایداری و پربلا و حادثه‌بودن دنیا است. این مطلب از دو جهت به صبر و سکینه و طمأنیه می‌انجامد:

الف - موجب کاهش توقع و انتظار انسان از دنیا و افزایش آمادگی در برخورد با مصایب می‌گردد. کسی که برداشتش از دنیا این است که اینجا منزل امن و آسایش و رفاه است، توقعش از دنیا زیاد و آمادگی اش برای حوادث پیش‌بینی نشده کم می‌گردد. تحمل دشواریهای دنیا برای کسی که انتظار آسایش و رفاه از آن ندارد، بسیار آسان‌تر است.

ب - وقتی مصایب و دشواری‌ها همگانی شد، تحمل آن آسان‌تر می‌شود. علم به اینکه دنیا برای همه کس، سرای مشکلات و نامالایمات است و حالاتش برای دیگران نیز ناپایدار و بی ثبات است، ما را از یأس و دلمدگی می‌رهاند.

«مشکل داشتن» با «بدبخت بودن» فرق دارد. مشکل و مصیبت را می‌توان تحمل کرد، لکن تحمل «احساس بدبختی» دشوار است. اگر در میان انبوه مردم، افراد چندی گرفتار مصایب باشند و دنیا را بر مراد خود نبینند، احساس تیره بختی می‌کنند و از این جهت در فشار روانی سختی قرار می‌گیرند. لکن اگر مشکل و مصیبت را برابر پیشانی دنیا و برای همه دیدند، دیگر احساس بدبختی نمی‌کنند و در عین ابتلاء به گرفتاری‌ها از روحیه رضامندی برخوردارند و از اضطراب و حزن مصون هستند. در تعلیمات اسلامی، با استفاده از این روش تربیتی، مردم را نسبت به بیوفایی دنیا و تحولات آن هشدار دادند، تا توقعشان را از دنیا کم کنند و آمادگی‌شان را در برخورد با حوادث افزایش دهند.

امام علی علیه السلام فرمود:

دَازُ بِالْلَاءِ مَخْفُوفَةٌ، وَ بِالْقَدْرِ مَوْصُوفَةٌ، لَا تَدُومُ أَخْوَالُهَا، وَ لَا يُسْلِمُ تُرْبَلُهَا.<sup>۱</sup>

دنیا سرایی است که بلا و گرفتاری‌ها آن را احاطه کرده و به فریب و مکر موصوف است. حالات پایدار نیست و منزل گیرندگان در آن از آفاتش سالم نمی‌مانند.

### آگاهی به تفاوت انسانها

پیش از این گفتیم که تفاوت انسانها واقعیتی مسلم و اجتناب‌ناپذیر است. این حقیقت را روانشناسی با عنوان «تفاوت‌های فردی و گروهی» به بحث پرداخته و اثبات کرده است. درک این حقیقت، مدیر و فرمانده را در تحمل رفتار و عملکرد متفاوت همکاران و کارگزاران -که ناشی از تفاوت‌ها و خصوصیات جسمی و روحی و ذهنی آنهاست - یاری می‌نماید و موجب می‌شود که مدیران از همه عناصر تحت مسئولیت خویش، توقع و انتظار یکسانی نداشته باشند. خداوند در موارد متعددی در قرآن‌کریم، به پیامبر اسلام صلی الله علیه و آله می‌فرماید که تو تو ای انسانی هدایت همه افراد را نداری، پاره‌ای از آنها کوران و کرانند و همچون مردگانند و دعوت تو را در نمی‌یابند.

### شناخت، تحلیل و ارزیابی مشکلات

اگر انسان، شناخت، تحلیل و ارزیابی صحیحی از مشکلات و ناملایمات داشته باشد، به مقدار قابل توجهی از شدت آنها کاسته و بر مقاومت و تحمل او افزوده می‌گردد. برای روشن شدن این موضوع به دو مطلب توجه می‌کنیم:

۱- شرح غرزالحكم، ج ۴، ص ۱۴.

### الف - مشکل موهم و خیرخواهی

بس‌آنچه که مشکل و ناملايم بنظر می‌آيد، در يك نگاه دقیق و عمیق، مصیبت و مشکل نباشد و یا بظاهر مشکل باشد و لکن منشأ خیرات و برکات باشد.

دیدگاه و نگرش انسان در مورد حوادث و پدیده‌های ناملايم، در تحمل‌کردن یا تحمل نکردن آنها بسیار تعیین‌کننده است. ما بواسطه محدودیتهای علمی و فکری که داریم، از بسیاری حقایق هستی غافلیم و بسا مصالح و مفاسد حقیقی حیات خویش را درک نمی‌کنیم و از این جهت، پاره‌ای از ترسها، اضطرابها، دلهره‌ها و پریشانی‌ها، افکاری موهم و پوچ هستند.

امام علی عليه السلام می‌فرماید:

آلٰٰثٰٰسُ أَعْذَٰءُ مَا جَهِلُوا.<sup>۱</sup>

مردم دشمن چیزی‌اند که آن را نمی‌شناسند.

قرآن کریم می‌فرماید:

عَسَىٰ أَنْ تَكْرُهُوا شَيْئًاٰ وَ هُوَ خَيْرٌ لَّكُمْ وَ عَسَىٰ أَنْ تُحِبُّوا شَيْئًاٰ وَ هُوَ شَرٌّ لَّكُمْ وَ اللَّهُ يَعْلَمُ وَ أَنَّمَا لَا تَعْلَمُونَ.<sup>۲</sup>

بس‌آنچه را ناخوش دارید و آن برای شما خوب است و بسا چیزی را خوش دارید و آن برای شما بد است و خدا می‌داند و شما نمی‌دانید.

ریشه‌این «کراحت» و نیز آن محبت، «ندانستن» انسان و جهل او نسبت به حقایق است. اگر با نگاه عمیقی می‌دید، مشکلی را نمی‌یافت و جز خیر و صلاح و نعمت نمی‌دید. دشمنان دین خدا، به دلیل کوری و غفلت خویش، پیشوایان دین را به «مرگ» تهدید می‌کردند. غافل از آن که آنچه در چشم کوتاه بین آنها نابودی و هلاکت است، در دیده ملکوتی مردان خدا «شهادت» وابدیت است. آنچه که آنها مشکل و خطر و ضرر می‌پندارند، اینان خیر و نعمت و بقا می‌دانند مگر مرغابی را می‌توان به آب تهدید کرد؟!

### بزرگ‌پنداری مشکل

گاهی آنچه را که مشکل و دشواری می‌پنداریم، در واقع مشکل و ناملايم است، ولی نه به آن شدت و اهمیتی که در چشم ما دارد. بسا ما مشکل را دشوارتر و بزرگتر از آنچه که هست تصور می‌کنیم.

۱- بقره (۲)، آیه ۲۱۶.

۲- شرح غرزالحكم، ج ۱، ص ۷۶.

اگر نسبت به مشکلات و مصایب، شناخت، تحلیل و ارزیابی دقیقی داشته باشیم، و حدّ واقعی آن را بیابیم، خویشتن داری نموده و از موضع خود عقبنشینی نمی‌کنیم؛ یا مضطرب و مأیوس و متزلزل نمی‌شویم. مشکلاتی که چون کوه بنظر می‌آید و چشم و دل ما را پر می‌کنند و روحان را مرعوب می‌سازد، در برخورده جدی، واقع‌بینانه و عینی با آنها، سنگ‌کوچکی بیش نیست.

امام علی علیه السلام در یکی از کلمات حکیمانه‌شان فرمود:

إِذَا هِئَتْ أَمْرًا فَقَعْ فِيهِ قَائِمًا شِدَّةً تَوَقِّيْهِ أَعْظَمُ مِمَّا تَحَافَّ مِنْهُ.<sup>۱</sup>

هرگاه از کاری ترسیدی خود را در آن افکن، زیرا سختی حذرکردن بزرگتر از آن چیزی است که از آن می‌ترسی.

بخش دوم حدیث که تحلیل و تعلیل بخش نخست آن را عهده‌دار است، به روشنی مؤید این حقیقت است که بسا ترسی که به مراتب بزرگتر و شدیدتر از موضوعی است که از آن ترسناکیم. رهنمود امیرالمؤمنین علیه السلام این است که برای رفع این حجاب و کشف آن واقعیت، باید آن را تجربه کرد و عینیتش را دریافت.

### آگاهی از ثمرات صبر و تحمل

آگاهی نسبت به ثمرات و فواید صبر و تحمل و نیز آشنایی با عوارض و آثار سوء‌جهَرَع و بی‌تابی، از آن جهت که عامل تحریک میل و انگیزه «جلب منفعت» و «دفع ضرر» است، موجب صبر و امید و پایداری می‌گردد.

ثمرات صبر و تحمل - چه در بُعد مادی و چه در جهت معنوی - فراوان است. پیش از این به نقش تمرین و تجربه دشواریها و مشکلات و تحمل آنها، در رشد و شکوفایی استعدادها اشاره نمودیم. مربیانی که بتوانند آن ثمرات را برای متربیان خویش ترسیم نمایند، آنها را در جهت پایداری و صبوری و توأم‌نمدی روحیه سوق داده‌اند.

در تعلیمات اسلامی، این روش نیز به فراوانی مورد بهره‌برداری قرار گرفته است:

۱- در سه جای قرآن آمده است:

فَاصْبِرْ إِنَّ وَعْدَ اللَّهِ حَقٌّ.<sup>۲</sup>

شکیبا باش که وعده خداوند حق است.

۱- نهج البلاغه، فیض الاسلام، حکمت ۱۶۶. ۲- غافر (۴۰)، آیات ۷۷ و ۵۵؛ روم (۳۰)، آیه ۶۰.

ذکر «حقانیت وعده خدا»، که پاداش و ثواب صبوری صابران است، در ایجاد صبر مؤثر است. خداوند در این آیه، پس از امر به صبر، در مقام تربیت و مساعدت رسول گرامی اسلام صلی الله علیه و آله برمی آید و از روش تذکر ثمرات صبر استفاده می‌کند، که برای همه مردمان درس آموز است.

**۲- وَ لَنَجْزِيَنَّ الَّذِينَ صَبَرُوا أَجْرُهُمْ بِاَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ.**<sup>۱</sup>

و البته پاداشی که به صابران می‌دهیم بهتر و نیکوتر از عملی است که انجام می‌دهند. آیه می‌فرماید پاداش صبر، ثواب همان صبوری نیست که به آن توفیق یافته‌اند، بلکه با خاطر آن صبوری، ثوابی بهتر از عملی که انجام داده‌اند می‌برند و این عمیق‌ترین انگیزه و رغبت را در شکیابی نمودن ایجاد می‌نماید.

**۳- امام باقر علیه السلام می‌فرماید:**

**الْجَنَّةُ مَحْفُوظَةٌ بِالْمُكَارِهِ وَ الصَّبَرِ، فَمَنْ صَبَرَ عَلَى الْمُكَارِهِ فِي الدُّنْيَا دَخَلَ الْجَنَّةَ.**<sup>۲</sup>

بهشت در ناملایمات و صبر پیچیده شده است، هر که در دنیا بر ناملایمات صبر نماید به بهشت رود.

**۴- امام علی علیه السلام در مورد آثار سوء بیتابی و جزع فرمود:**

**الْجَرَعُ لَا يَدْفعُ الْقَدَرَ، وَ لَكِنْ يُحِيطُ الْأَجْرَ.**<sup>۳</sup>

بی‌تابی مقدرات را از بین نمی‌برد، ولی باعث نابودی پاداش می‌شود.

۲- بحار الانوار، ج ۷۱، ص ۷۲.

۱- نحل (۱۶)، آیه ۹۶.

۳- شرح غزال الحکم، ج ۲، ص ۶۹.

## خلاصه

یکی دیگر از عوامل و موجبات شرح صدر، علم و آگاهی است. در آیات و روایات فراوانی آمده است که شرح صدر و مظاہر مختلف آن، ناشی از آگاهی است و جهل و نادانی موجب ضيق صدر و مظاہر آن می‌گردد.

باید توجه داشت که مطلق دانستنی‌ها موجب قدرت روحی نمی‌شوند. موضوعاتی که علم و آگاهی نسبت به آنها موجب شرح صدر می‌شوند بشرح زیرند:

۱ - آگاهی به تواناییهای انسان: انسان در سایه شناخت تواناییهای بالفعل و بالقوه خویش، به خودیابی و خودباوری دست می‌یابد و از این رهگذر روح امید و پایداری و اعتماد به نفس در او زنده می‌شود. یکی از دلایل مهم توصیه اسلام به شناخت خویش همین است.

۲ - علم به این که دنیا سرای ناملايمات است: این آگاهی موجب کاهش توقع و انتظار انسان از دنیا و افزایش آمادگی او در برخورد با مصایب می‌گردد؛ علاوه بر آن، وقتی دشواریها همگانی شد، تحمل آن آسان‌تر می‌شود و انسان دیگر احساس بدینختی نمی‌کند.

۳ - آگاهی به تفاوت انسانها: درک این واقعیت اجتناب‌نایزیر و حکیمانه، مدیر و فرمانده را در تحمل رفتار و عملکرد متفاوت همکاران یاری می‌نماید.

۴ - شناخت، تحلیل و ارزیابی مشکلات: نگرش و تحلیل انسان در مورد حوادث و پدیده‌های ناملايم، در تحمل آنها بسیار تعیین‌کننده است. گاهی آنچه که مصیبت نیست و بسا خیر و مصلحت است، مصیبت و مشکل می‌بنارد و گاهی مشکل واقعی را بزرگتر از آنچه که هست تصور می‌کند.

۵ - آگاهی از ثمرات صبر و تحمل: این شناخت نیز بخاطر تحریک انگیزه جلب منفعت و دفع ضرر، موجب صبر و امید و پایداری می‌گردد.

## پرسش

۱ - از آیه «وَكَيْفَ تَحْبِرُ عَلَىٰ مَا لَمْ تُحْطِبِ بِهِ خُبْرًا» چه استفاده‌ای می‌کنید؟ توضیح دهید.

۲ - دو حدیث نقل کنید که شرح صدر یا مظاہر آن را ناشی از علم و آگاهی می‌داند.

۳ - چه نوع آگاهی‌هایی موجب قدرت روحی می‌گردد؟ نام ببرید.

۴ - چرا در معارف اسلامی نسبت به شناخت خویشن توصیه و تأکید شده است؟

۵ - تحلیل و ارزیابی دقیق مشکلات چگونه باعث تحمل بهتر آنها می‌شود؟

درس شانزدهم:  
**عوامل شرح صدر (۳)**

### ۳ - الگونمایی

یکی دیگر از راههای ایجاد قدرت روحی، نمایش الگوها و ترسیم چهره اسوه‌های مقاومت و شرح صدر است.

#### روش تربیتی الگونمایی

«اصل محاکات» - که در روانشناسی تربیتی مورد توجه است - می‌آموزد که هر انسانی مایل است به کسانی که در نظر او برجسته و متعالی و قهرمان می‌آیند، شبیه شود، از او تقلید و پیروی نماید و بالاخره او را الگو و سرمشق رفتار و افکار خوییش قرار دهد.

الگوها در تربیت انسان دارای اهمیت، نقش و ضرورت قابل توجهی هستند، که بطور اجمال به آنها اشاره می‌شود.

#### الف - راهیابی

یکی از جهات اهمیت و نقش الگوها در تربیت، راهیابی است. در سایه الگوها، به روشنگری مسیر و مقصد رشد و تکامل می‌پردازیم و مترتبی نیز راه کمال را در پرتو نور الگوها می‌یابد. در مثال همچون «سرمشق» برای آموزش، «قطب نما» برای پیمایش و هر چه که «مدل» و «مستوره»‌ی کار است.

#### ب - سنجش نارساییها

اگر کاستی‌های روحی و فکری خوییش را بدرستی بیابیم و موقعیت خود را نسبت به آرمانها و اهداف بدقت بشناسیم، به یکی از بهترین عوامل رغبت، تلاش و کوشش، دست یافتنیم، آنها که نسبت به موقعیت علمی، اخلاقی و رفتاری خویش برداشت و ارزیابی کاذب دارند، ممکن است احساس بی‌نیازی کنند و در نتیجه از تلاش بازمی‌مانند.

ضرورت «میزان»‌ها در درک اندازه‌ها و موقعیتها، غیرقابل انکار است. میزان‌ها به تناسب نوع «موزون»‌ها، متنوع و متعددند: متر، ترازو، میزان الحراره، ساعت و ... اینها میزانهای موزون‌های محسوس و مادی است. میزان در درک اندازه‌های مقوله‌های معنوی چیست؟ قهرمانان و الگوها در شجاعت، علم، سخاوت، عفت، ایثار و عبادت، میزانهای سنجش خوب و بد رفتار، اخلاق و اندیشه‌ها هستند. الگوها از این جهت در تربیت ضرورت و نقش دارند که متریبان را نسبت به نارساییهای روحی و فکری شان آشنا می‌سازند و از این رهگذر موجب تلاش و کوشش برای خودسازی می‌شوند.

#### ج- پیشگیری انحرافات

به نمایش گذاردن الگوهای صالح و فرجام نیکبختی و بهروزی آنها و نیز ترسیم چهره‌های فاسد و منحرف و روشنگری عاقبت سوء و ننگین آنها، جامعه را بسوی صلاح سوق می‌دهد و از انحراف و کجی بازمی‌دارد.

#### د- عامل تحرّک

الگوها و قهرمانان، انژریهای را کد و نهفته را استخراج و آزاد می‌نمایند. بازدید از نمایشگاه تابلوهای نقاشی و خطاطی هنرمندان چیره‌دست، استعداد و ذوق نقاشی و خطاطی را تحریک و شکوفا می‌سازد. الگوهای هر فن و هنر دیگر نیز چنین اثری را بجای می‌گذارند.

برای ایجاد قدرت روانی در برخورد با ناملایمات، می‌توان و بایست اسوه‌های مقاومت و ایستادگی را - که تاریخ اسلام و تاریخ انقلاب اسلامی و سالهای دفاع مقدس، مملو از آن چهره‌ها است - در سیمای نقاشی، فیلم، داستان و شعر، در منظر متریبان به تصویر کشید.

قرآن کریم نیز، مردم را در پیروی از اسوه‌های شایسته فراخوانده است:

۱- لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُشْوَةٌ حَسَنَةٌ.<sup>۱</sup>

به تحقیق پیامبر خدا برای شما سرمشق نیکویی است.

۲- قَدْ كَانَتْ لَكُمْ أُشْوَةٌ حَسَنَةٌ فِي إِبْرَاهِيمَ.<sup>۲</sup>

براستی ابراهیم برای شما سرمشق خوبی است.

#### نقش قصه‌ها و داستانها

قهرمانان و الگوها، چه در قید حیات باشند یا نباشند، دیدار آنها، نام و یاد آنها، آثار و نشانه‌های

۲- ممتحنه (۶۰)، آیه ۳.

۱- ابراهیم (۱۴)، آیه ۲۱.

آنها، سازنده و نقش آفرین است. از این جهت مطالعه تاریخ الگوهای مقاومت، در ایجاد روحیه صبوری و شجاعت و طمأنینه، مؤثر است.

قرآن کریم مکرر به سیر و تدبر در تاریخ گذشتگان دعوت فرموده است:

**أَفَلَمْ يَسِيرُوا فِي الْأَرْضِ فَيَتَظَرُّو كَيْفَ كَانَ عَاقِبَةُ الدَّيْنِ مِنْ قَبْلِهِمْ<sup>۱</sup>**

آیا در زمین سیر نمی‌کنند، تا بنگرنده فرجام آنلکه پیش از ایشان بوده‌اند چگونه بوده است؟

در میان ۱۱۴ سوره قرآن کریم، کمتر سوره‌ای است که در آن حکایت و قصه و یادی از گذشته

و گذشتگان نشده باشد. عنوانین سوره‌های قرآن، به فراوانی، به نام یکی از شخصیتهای تاریخی یا

یکی از حوادث تاریخی نامگذاری شده است: آل عمران، یونس، هود، یوسف، ابراهیم،

بني اسرائیل، کهف، نوح، قریش، مریم، انبیا، قصص، روم، لقمان، محمد(ص) و فتح.

بطور قطع قرآن - این کتاب آسمانی - کتاب قصه و تاریخ نیست، که کتاب تربیت است. اینها

همه حکایتگر توجه خداوند به نقش سازنده تاریخ است. پروردگار عالم، ضمن استفاده از این

روش در تربیت انسانها، توجه و تذکر می‌دهد که این روش، مورد بهره‌داری قرار گیرد.

یکی از آثار بر جسته نقل تاریخ و بیان قصص الگوهای مقاومت و پایداری، «تشییت قلب» و

ایجاد قدرت روحی است. به این آیه توجه فرمایید:

**وَكُلَّاً تَقْصُّ عَلَيْكَ مِنْ أَنْبَاءِ الرُّسُلِ مَا ثُبِّثُ بِهِ فُؤَادُكُمْ<sup>۲</sup>**

و هر کدام از داستانهای پیامبران را برای توبازگو می‌کنیم، تا قلب را استوار (و ارادهات را

قوی) نماییم.

اینکه توجه می‌کنیم به مواردی از آیات قرآن کریم، که تاریخ و یاد گذشتگان را در تقویت

روحیه و اراده رسول گرامی اسلام صلی الله علیه و آله، در جهت ایفای مسئولیت عظیم رهبری و

رسالت، بکار گرفته است:

۱ - پس از اینکه به گوشه‌هایی از تاریخ «نوح» علیه السلام اشاره کرده است، خطاب به رسول

گرامی اسلام صلی الله علیه و آله می‌فرماید:

**إِنَّمَا تُنَذِّرُ الْأَنْبَاءُ الْغَيْبِ نُوحٌ إِلَيْكَ مَا كُنْتَ تَعْلَمُهَا أَنْتَ وَلَا قَوْمُكَ مِنْ قَبْلِ هَذَا، فَاصْبِرْ إِنَّ**

**الْخَاقِبَةَ لِلْمُتَّقِينَ.<sup>۳</sup>**

۱ - یوسف (۱۲)، آیه ۱۰۹.

۲ - هود (۱۱)، آیه ۱۲۰.

۳ - همان، آیه ۴۹.

اینها از اخبار غیب است که به تو وحی می‌کنیم. نه تو و نه قوم تو اینها را پیش از این نمی‌دانستید. پس صبر و شکیبایی پیشه کن که عاقبت از آن پرهیزکاران است. به قول ادیبان، «ف» در «فاصبر» از باب تفریع است و بدین معنی است که شکیبایی شما، در سایه اخبار غیب می‌تواند شکل بگیرد.

۲- *قَدْ تَعْلَمُ إِنَّهُ لَيَحْرُثُنَّكَ الَّذِي يَقُولُونَ، فَإِنَّهُمْ لَا يُكَذِّبُونَكَ، وَ لِكِنَّ الظَّالِمِينَ يَأْيَاتِ اللَّهِ يَجْحَدُونَ.*<sup>۱</sup>

می‌دانیم که سخنان آنان تو را اندوهگین می‌کند. آنها تو را تکذیب نمی‌کنند بلکه ظالمان آیات خدا را انکار می‌کنند.

*لَقَدْ كُذِّبَتْ رُسُلٌ مِنْ قَبْلِكَ فَصَبَرُوا عَلَىٰ مَا كُذِّبُوا، وَ أُوذُوا حَتَّىٰ أَتَيْهُمْ نَصْرٌ نَا وَ لَا مُبَدِّلٌ لِكَلِمَاتِ اللَّهِ.*<sup>۲</sup>

و همانا پیامبران پیش از تو تکذیب شدند، پس در برابر تکذیبها شکیبایی و استقامات نمودند و آزار دیدند تا وقتی که یاری ما به آنها رسید و هیچ چیز نمی‌تواند کلمات خدا را تغییر دهد.

چنانکه ملاحظه می‌فرمایید برای تسلی دل رسول گرامی اسلام (ص)، به تکذیب پیامبران گذشته و آزاری که به آنها می‌رسید و پایداری و استقاماتی که داشتند، اشاره می‌فرماید.

۳- قرآن کریم در موارد مکرری می‌فرماید «پیامبران پیشین» را به تمسخر گرفتند و یا اینکه ما پیامبری را نفرستادیم مگر این که او را استهزا نمودند.<sup>۳</sup> اینها نیز یادآوری تاریخ گذشتگان، برای تسلی روح رسول اکرم (ص) و تقویت اراده او است.

۱- انعام (۶)، آیه ۳۴- ۳۳. همان، آیه ۲.

۲- انعام (۶)، آیه ۱۰؛ رعد (۱۳)، آیه ۳۲؛ انبیا (۲۱)، آیه ۴۱؛ حجر (۱۵)، آیه ۱۱ و زخرف (۴۳)، آیه ۷.

## خلاصه

راه دیگر تقویت روحیه، استفاده از روش الگونمایی است. الگوها در تربیت انسان دارای اهمیت، نقش و ضرورت قابل توجهی هستند. از قبیل:

۱ - راهیابی

۲ - سنجش نارساییها

۳ - پیشگیری انحرافات

۴ - عامل تحرک

برای ایجاد قدرت روانی در برخورد با مشکلات و ناملایمات، می‌توان و می‌باید از اسوه‌های مقاومت و پایداری و صبر و ایشار سود جست. قرآن کریم نیز، مردم را به پیروی از اسوه‌های شایسته فراخوانده است.

قهرمانان و الگوها چه زنده باشند یا نباشند، نام و یاد آنها، آثار و نشانه‌های آنها، سازنده و نقش‌آفرین است. از این رهگذر، مطالعه تاریخ زندگی الگوهای مقاومت و صبوری، در ایجاد قدرت روانی مؤثر است.

قرآن کریم، ضمن تأکید بر تدبیر در تاریخ گذشتگان، خود، از رویدادهای تاریخ رسالت انبیای گذشتگان، در تقویت روحیه و اراده رسول گرامی اسلام صلی الله علیه و آله، به فراوانی استفاده فرموده است.

## پرسش

۱ - اصل محاکات را توضیح دهید.

۲ - الگوها و قهرمانان چه نقشی در تربیت دارند؟ توضیح دهید.

۳ - دیدگاه قرآن در مورد سیر در تاریخ پیشینیان چیست.

۴ - پاره‌ای از سوره‌های قرآن کریم را که به حوادث یا شخصیتهای تاریخی اشاره دارد نام ببرید.

۵ - نمونه‌هایی از آیات را که از تاریخ گذشتگان برای تقویت روحیه پیامبر اسلام صلی الله علیه و آله بهره‌برداری کرده است بیان کنید.

درس هفدهم:  
**عوامل شرح صدر (۴)**

#### ۴ - یاد خدا

یکی از راههای ارزشمند و از عوامل بسیار مؤثر در شرح صدر، «ذکر» و یاد خداست. برای تبیین این عامل ذکر دو نکته مقدماتی لازم به نظر می‌آید.

##### الف - کاربرد انحصاری یاد خدا

«یاد خدا» برای شرح صدر، عاملی است که کاربرد انحصاری دارد، نه اشتراکی. عواملی که پیش از این بحث کردیم، هر فرد یا هر سیستم و سازمانی را با هرگونه مکتب و معتقداتی به کار می‌آید. آنها نیز می‌توانند در سایه تمرین و تکرار، علم و آگاهی به موضوعات مؤثر و ترسیم سیمای الگوهای مقاومت، به قدرت روانی دست یابند و مظاهر ترس و تزلزل و اضطراب را از روح خود بزدایند. لکن عامل «یاد خدا»، فقط موحدان و خداشناسان را به کار می‌آید.

##### ب - تأثیر واقعی یاد خدا

تأثیر «یاد خدا» در قدرت روحی، از دو جهت قابل تصور است:

الف- از این جهت که اثری تلقینی به جا می‌گذارد. از این لحاظ، عاملی انحصاری نخواهد بود. یعنی هر موضوعی که تقدس پیدا کند و هویتی مرموز داشته باشد، تا حدی دارای چنین تأثیری خواهد بود. اگر چه از موهومات باشد، برای صاحب اعتقاد، اثر آرامبخشی و سکونت روانی دارد. البته گفتنی است که موضوعات موهومی که مورد اعتقاد قرار می‌گیرند، فقط در بستر جهالتها پیدا شده، رشد می‌کنند و باقی می‌مانند و الفاکتندگان آن موجودات مرموز و افسانه‌ای، همچون خفاشان، از خورشید علم و آگاهی هراس دارند.

ب- از این جهت که خداوند بعنوان «وجود مطلق» - در عینیت هستی و حیات و کانون همه قدرتها، تأثیری حقیقی در زندگی موحدان بجا می‌گذارد (نه فقط تأثیری تلقینی و روانی) و در

واقعیت زندگی مدیریت در برخورد با مصائب و دشواریها، نصرتی خاص عنایت می‌کند. امدادهای الهی بمعنی نصرت و حضور ویژه خداوند در حیات مدیران و رهبرانی است که به یاد خدا هستند و توجهی عمیق به هستی و صفات او دارند. این نحوه از اثر بخشی «یاد خدا»، امری انحصاری است، که از معتقدات موهومندانه نیست.

### مفهوم یاد خدا

«ذکر خدا» عبارت است از یاد خدا که مراتبی دارد. مرتبه نازل آن ذکر زبانی و جاری کردن نام خدا بر زبان و تکرار پاره‌ای کلمات در تسبیح و تنزيه خداوند است و مرتبه عالی آن ذکر قلبی و جوشش توجه به خدا از دل است و در واقع حقیقت ذکر نیز همین توجه قلبی به ساحت قدس پروردگار است. چگونگی ذکر خدا از شناخت و ایمان به خداناشی می‌شود؛ یعنی هر چه شناخت و ایمان انسان نسبت به خدا بیشتر باشد توجه‌اش به پروردگار بیشتر خواهد بود. آن‌گاه نتیجه چنین شناخت، ایمان و توجه به پروردگار، التزام عملی به دستورهای الهی است که انسان «ذاکر» علاوه بر ذکر زبانی و قلبی، در برابر حرام نمی‌لغزد و از انجام واجبات، شانه خالی نمی‌کند.

رسول گرامی اسلام صلی الله علیه و آله در وصیتش به حضرت علی علیه السلام فرمود:

یاد خدا تنها سبحان الله و الحمد لله و لا اله الا الله و الله اکبر نیست، بلکه یاد خدا آن است که وقتی [انسان] در برابر امر حرامی قرار گرفت، از یاد خدا بترسد و آن را ترک گوید.<sup>۱</sup>

امام خمینی (ره) در این باره می‌فرماید:

اکمل و افضل تمام مراتب ذکر، آن است که در نشأت مراتب انسانیه، ساری باشد و حکمش به ظاهر و باطن و سر و علن جاری شود... اگر حقیقت ذکر صورت باطنی قلب شد و فتح مملکت قلب به دست آن گردید، حکمش در سایر ممالک و اقالیم سرایت می‌کند. حرکات و سکنات چشم و زبان و دست و پا و اعمال سایر قوا و اعضا با ذکر حق انجام گیرند و برخلاف وظایف، انجام امری ندهند، پس حرکات و سکنات آنها مفتوح و مختوم به ذکر حق شود.<sup>۲</sup>

با توجه به مطالب مذکور، روشن می‌شود که ذکر خدا به معنای توجه همه جانبه و در هر حال به خدا و صفات اوست.

اکنون به یک آیه و یک روایت اشاره می‌کنیم که ایمان به خدا و توجه قلبی به آن ذات اقدس را موجب شرح صدر (صبر، سکینه، طمأنینه و ...) دانسته است.

۱ - سفينة البحار، ج ۱، ص ۴۸۴.

۲ - چهل حدیث، ص ۲۵۰، نشر فرهنگ رجا.

۱- آلَا بِذِكْرِ اللَّهِ تَطْمَئِنُ الْقُلُوبُ.<sup>۱</sup>

آگاه باشید که با یاد خدا، قلبها آرامش پیدا می‌کند.

۲- أَلَذِكْرُ يَسِّرُّ الصَّدْرَ.<sup>۲</sup>

یاد خدا موجب شرح صدر است.

## آثار و جلوه‌های یاد خدا

### الف - عبادت و نیایش

یکی از جلوه‌های یاد خدا که موجب سکینه و طمأنینه می‌شود، عبادت و نیایش به درگاه الهی است: راز و نیاز، دعا، توسل، نماز، تسبیح و تنزیه خداوند.

خدا در قرآن کریم برای تخفیف آلام روحی پیامبر اسلام(ص) و تقویت روحیه ایشان در برابر تهمتها و تکذیبها و تمسخرها، او را به تسبیح و عبادت فرامی‌خواند. این توصیه - در کلام حکیمانه خدا - حاکی از نقش تسکین‌دهنده عبادت است. به چند آیه توجه می‌کنیم:

۱- وَ لَقَدْ نَعِمْ أَنَّكَ يَصْبِقُ صَدْرُكَ بِمَا يُقْولُونَ ○ فَسَيِّعْ بِحَمْدِ رَبِّكَ وَ كُنْ مِنَ السَّاجِدِينَ ○  
وَ اغْبُدْ رَبَّكَ حَتَّى يَأْتِيَكَ الْيَقِينُ.<sup>۳</sup>

و به تحقیق ما می‌دانیم که سینه‌ات از آنچه که می‌گویند تنگ می‌شود. پس پروردگارت را تسبیح‌گو و از سجده کنندگان باش و پروردگارت را تا فرار سیدن مرگت عبادت کن.

۲- فَاصْبِرْ عَلَىٰ مَا يُقْولُونَ وَ سَبِّحْ بِحَمْدِ رَبِّكَ.<sup>۴</sup>

پس شکیبایی کن بر آنچه می‌گویند و تسبیح کن با ستایش پروردگارت.

لازم است مدیران و فرماندهان، برای حل مشکلات خود و بالابردن توانمندی روحی در برخورد با مصائب و دشواریها، دقایقی از روز را - علاوه بر عبادات شبانه روز با کمال توجه به راز و نیاز با خدا اختصاص دهند. گرفتاری‌های شغلی و حجم کارها و فشردگی برنامه‌ها - اگرچه همه‌اینها برای خدا و در راه خدا باشد - نباید آنان را از آن دقایق نورانی و باصفا بازاردارد. اشک در پیشگاه خداوند، باهمه لطفتی که دارد، سخت‌ترین دشواریها را حل می‌کند و پیچیده‌ترین گره‌ها را می‌گشاید. این سیره رهبران و مدیران بزرگ تاریخ اسلام، همچون رسول‌گرامی اسلام(ص)، امام علی(ع) و امام خمینی(ره) بود.

۱- رعد (۱۳)، آیه ۲۸.

۲- شرح غررالحكم، ج ۱، ص ۲۱۰.

۳- حجر (۱۵)، آیات ۹۷-۹۹.

۴- طه (۲۰)، آیه ۱۳۰.

از دیدگاه دانش و روانشناسی نیز، بازگو کردن مصائب و مشکلات، از شدت آن در روح انسان می‌کاهد و اثر تخریبی اضطراب و افسردگی را کاهش می‌دهد.

نکته قابل توجه دیگر این است که دعا و نیایش در اسلام، به هیچ وجه به معنی سستی و کاهلی در فراهم آوردن امکانات و استفاده از مقدورات نیست. دعا، به همراه استفاده از مقدورات و نیز به هنگام عدم کفایت آنها در حل مشکلات است. وقتی که مقدورات از رفع نامماییات عاجز می‌مانند و مدیران در آستانه یأس و تسليم قرار می‌گیرند، دعا، روح امید را در آستان می‌دمد و نصرت الهی را جلب می‌کند.

### ب - انقطاع از دنیا

انسان در سایه «وابستگی به خدا» و «وارستگی از دنیا» به سکینه و اطمینان می‌رسد. منشأ اساسی ترس، اضطراب، دلهره و حزن، وابستگی به دنیاست؛ می‌ترسد که چیزی را از دست بدهد: مال و دارایی، جان، مقام، آبرو و ... آن که به خدا وابسته است و از دنیا وارسته، چیزی از دست دادنی ندارد. او فقط به تکلیف و وظیفه می‌اندیشد.

در «مناجات شعبانیه» می‌خوانیم:

**إِلَهِي هَبْ لِي كَمَالَ الْإِقْطَاعِ إِلَيْكَ.<sup>۱</sup>**

پروردگار! انهایت انقطاع به خودت را به من موهبت فرما.

لازمۀ نهایت انقطاع به خدا، کمال انقطاع از دنیاست.

انقطاع به خدا و از دنیا، تجلی «اخلاص» است و اخلاص، مقابل کلی مفهوم «ریا» نیست، که مقابل مفهوم «ماسوی الله» است. یعنی غیر از خدا ندیدن و جز برای او تلاش نکردن و آنکه به اخلاص (خروج از ماسوی الله) دست یافت، دیگر نمی‌ترسد، اندوهگین و افسرده نیست.

کلام حکیمانه‌ای از حضرت امام خمینی(ره) مشهور است که:

کار برای خدا دلسزدی ندارد.

این سخن حضرت امام(ره) ناظر به «واقعیت» است، نه «حقیقت». به عبارت دیگر: در مقام تشویق و توصیه «آنچه که باید باشد» نیست، بلکه در مقام اخبار از «آنچه که هست» می‌باشد. انشا نیست، خبر است. «اخلاق» نیست، «روانشناسی» است. نمی‌خواهد بفرماید: «حالا که برای

۱- کلیات مفاتیح الجنان، شیخ عباس قمی، ص ۲۷۲، انتشارات اسلامی.

خداکار می‌کنی، پس چرا دلسرد می‌شوی؟!» بلکه می‌خواهد بفرماید: «اگر برای خداکار می‌کنی، دلسرد نیستی». ثمره این تلقی این است که: اگر دلسرد شدی، معلوم می‌شود که برای خداکار نکردی. بنابراین، اخلاص و انقطاع به خدا، همه دلسردیها و افسردگیها و نگرانیها را می‌زداید. در اینجا به یک آیه توجه می‌کنیم:

قرآن کریم در توصیف وابستگان به خدا می‌فرماید:

الَّا إِنَّ أُولَيَاءَ اللَّهِ لَا يَحْوَفُ عَلَيْهِمْ وَلَا هُمْ يَحْزُنُونَ<sup>۱</sup>

آگاه باشید اولیای خدا نه ترسی دارند و نه غمگین می‌شوند.

«خوف» هنگامی است که انسان در انتظار امر خطرناک و مضر و ناملايم است. «حزن» هنگامی است که ضرر و خسارتخی بر انسان وارد می‌شود. خوف ناظر به آینده است و حزن ناظر به گذشته. آنکه از دنیا منقطع است و به خدا پیوسته است و گذشته و آینده و خویشتن خویش را متعلق به خدا می‌داند، چرا حزن و خوف داشته باشد؟!

### ج - توکل

یکی دیگر از مظاہر یاد خداکه موجب قدرت روحی می‌شود، توکل است. توکل یعنی اعتماد، اتکا و اعتصام به خداوند. خدایی که قادر مطلق است و همه قدرتها منتبه به او است.

### توکل و قدرت روحی

تبیین تأثیر توکل در ایجاد قدرت روانی، این است که: «تکیه به قادر، موجب قدرت می‌شود». کودکی که با پدرش قدم می‌زند، بیشتر احساس قدرت می‌کند، چون به قادر تکیه دارد. آن که سلاح به همراه دارد، احساس توانایی می‌کند. همچنین است تفسیر و تحلیل امید و نشاط مسافری که کوله‌پشتی اش غنی و پربار است.

بنابراین، آنکه بر قادر مطلق - اللہ - تکیه دارد و به کانون قدرت در هستی چنگزده است، بدون تردید احساس توانایی می‌کند. آنجاکه یک انبار اسلحه و تجهیزات مایه دلگرمی می‌شود، چگونه می‌توان باور کرد که تکیه به منشأ همه قدرتها موجب نشاط و دلگرمی و امید نمی‌شود! و اگر چنین نمی‌شود باید برای ضعف ایمان خویش چاره‌ای اندیشیم.

قرآن کریم با اشاره به پناهبردن پیامبر اسلام صلی الله علیه و آله به غار به هنگام هجرت و نگرانی‌ای که بر همراه او عارض شده بود، نقش تکیه به خدارا در رفع نگرانی و حُزُن متذکر می‌گردد:

إِذْ يَقُولُ لِصَاحِبِهِ لَا تَحْزُنْ إِنَّ اللَّهَ مَعَنَا...<sup>۱</sup>

هنگامی که به همراهش می‌گفت: اندوهگین مباش که خدا با ماست ... .

پیامبر گرامی اسلام صلی الله علیه و آله می‌فرماید:

مَنْ أَحَبَّ أَنْ يَكُونَ أَفَوَى الْأَنْسِ فَلْيَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ.<sup>۲</sup>

هر که دوست دارد نیرومندترین مردم باشد، باید به خدا توکل نماید.

## توکل و استفاده از مقدورات

توکل به خداوند، هرگز به معنی استفاده‌نکردن از مقدورات و امکانات نیست، بلکه ضمن استفاده از آنهاست. آنجاکه مقدورات فراهم است، باید مورد استفاده قرار گیرد و آنجاکه امکانات فراهم نیست، باید در فراهم آوری آنها کوشید و در همین حال هم باید متوكل به خدا بود. چراکه: اولاً - اگر امکانات منشأ آثار و ثمراتی هستند، همه را از نزد خدا دارند. مؤثر حقیقی در عالم فقط خدا است:

إِنَّ الْفُؤَادَ لِلَّهِ جَمِيعًا.<sup>۳</sup>

همانا همه قدرت از آن خدا است.

ثانیاً - اسلام می‌خواهد انسان را تربیت کند و در سایه توجه به خداوند روحیه عجب و خودبینی را از او دور سازد.

نکته قابل توجه در اینجا این است که در فراهم آوری امکانات و مقدورات، باید از حرص و تکاثر پرهیزد و تلاشی معتدل در این جهت داشته باشد.

۲- نهج الفصاحه، ص ۵۸۱، حدیث ۲۸۱۹.

۱- توبه (۹)، آیه ۴۰.

۳- بقره (۲)، آیه ۱۶۵.

## خلاصه

از جمله موجبات «شرح صدر»، «ذکر خدا» است.  
عامل یاد خدا برای شرح صدر فقط خداشناسان را سود میبخشد.  
تأثیر یاد خدا، فقط تلقینی و روانی نیست بلکه تأثیری حقیقی در زندگی موحدان دارد.  
یادخدا، مظاهر و جلوه‌های گوناگونی دارد که «عبادت و نیایش» انقطاع از ماسوی الله و اتصال به  
خدا و توکل از جمله آنهاست.

تکیه به قادر متعال موجب قدرت می‌شود. در عین حالی که باید مقدورات و امکانات را فراهم  
آوریم، به خدا نیز باید توکل داشته باشیم. چرا که مؤثر حقیقی در عالم و منبع همه قدرتها در هستی  
فقط خدا است. توکل موجب تربیت انسان می‌شود و او را از عجب و خودبینی می‌رهاند.

## پرسش

- ۱ - چند نوع از آثار یاد خدا را توضیح دهید.
- ۲ - مفهوم یاد خدا چیست؟
- ۳ - نقش عبادت و نیایش را در تسکین آلام روحی بیان کنید.
- ۴ - نقش انقطاع به خدا در ایجاد آرامش روحی را توضیح دهید.
- ۵ - چرا به هنکام فراهم بودن امکانات، باز هم باید به خدا توکل نمود؟

## فهرست منابع

قرآن کریم  
نهج البلاغه (فیض الاسلام)  
ارتباط انسان و جهان، محمد تقی جعفری  
اصول روانشناسی، نرمال. ل. مان، ترجمه دکتر محمود صناعی، چاپ ششم  
اصول کافی، ثقة الاسلام کلینی، انتشارات اسلامیه  
الامام الصادق و المذاهب الاربعة، اسد حیدر، چاپ بیروت  
انسان موجود ناشناخته، دکتر کارل، ترجمه پرویز دبیری، چاپ شرکت افست، تهران  
بحار الانوار، علامہ مجلسی، انتشارات اسلامیه  
تحریر الوسیله، امام خمینی، چاپ نجف  
تفسیر المیزان، مترجم، انتشارات اسلامی  
خارج از دیدگاه نهج البلاغه، حسین نوری  
جهل حدیث، امام خمینی، نشر فرهنگی رجا  
در جستجوی راه از کلام امام، انتشارات امیر کبیر  
سفينة البحار، شیخ عباس قمی، چاپ کتابخانه سنایی، تهران  
شرح غرالحکم و درالکلم، آمدی، جمال الدین محمد خوانساری، انتشارات دانشگاه تهران  
شرح نهج البلاغه، ابن ابی الحدید، چاپ آل البيت  
صحیحه نور، مرکز مدارک فرهنگی انقلاب اسلامی، انتشارات وزارت ارشاد اسلامی  
علل الشرایع، شیخ صدوq، مکتبة الداوري  
فرهنگ فارسی عبید، حسن عبید، انتشارات امیر کبیر  
فرهنگ واژه ها و اصطلاحات مدیریت و سازمان، صغیر معینی، نشر وزارت کشاورزی  
قاموس قرآن، سید علی اکبر قرشی، دارالکتب اسلامیه  
مجموع البيان، طبرسی، چاپ بیروت، ۱۳۷۹ ه. ق  
مفردات القرآن، راغب اصفهانی، چاپ بیروت  
المنجد في اللغة، لوییس معلوف، انتشارات اسماعیلیان  
میزان الحکمة، محمدی ری شهری، انتشارات اسلامی  
نهج الفصاحة، ترجمه ابوالقاسم پاینده، انتشارات جاویدان، چاپ نهم (مهر ماه ۱۳۵۴)  
نشریه پاسدار اسلام، شماره ۹۱  
وسائل الشیعه، شیخ حرّ عاملی، چاپ بیروت، چاپ نهم (۱۴۰۳ ه. ق)