

# حلقه واسط میان حلقه های «مدیریت» و «شرح صدر»

معصومه بنائی

مدیر مدرسه راهنمایی حضرت زینب (س)، منطقه یک تهران

کلیدواژه‌ها: شرح صدر، منابع انسانی، استنصار، حق پذیری، انتقادپذیری.

## سرآغاز

ریشه اندیشه باید رها باشد تا شاخسارانش سبز و باصفا شود. انسان‌ها مختلف‌اند. اندیشه‌ها با هم اختلاف دارند؛ اما این اختلاف، آینه دل را صاف می‌کند و آینه جان را شفاف. تضارب آراء و گوناگونی اندیشه‌ها کمال‌آفرین است و موجب تقویت آئین.

مدیران وظایف خود را در دنیای روابط و بین انسان‌ها انجام می‌دهند؛ بنابراین زیردستان پیوسته اخلاقی، رفتار، میزان تحمل و شیوه هدایت مدیران را نظاره می‌کنند و در نتیجه با مشاهداتشان از ارزش‌ها، باورها و نگرش‌های آنان تأثیر می‌پذیرند. هر مدیر و رهبری باید به تناسب نیاز حوزه مدیریت خویش، به بسط توان روحی و کسب قدرت معنوی اهتمام ورزد. فقط در سایه شرح صدر می‌توان بر مشکلات فائق آمد.

## استنصار و مدیریت

از جمله مسائلی که مدیران و فرماندهان، در آغاز پذیرش مسئولیت یا ضمن انجام وظایف مدیریت نسبت به آن عنایت ویژه دارند شناسایی و جذب منابع معین و یاری‌کننده است. منابع اعانت و نصرت عمدتاً بر دو قسم است: «منابع انسانی» و «منابع مادی و معنوی». این مطلب از تدابیر شایسته و بایسته مدیران، و از عوامل مؤثر در توفیقات هر مدیریت و رهبری است.

حضرت موسی (ع) در آستانه پذیرش رسالت الهی، هنگامی که نیازهایش را با خدا مطرح می‌کند، از همکار و معین و ناصر نیز سخن به میان می‌آورد: «برای من وزیری از خویشانم قرار ده! هارون، برادرم را! پشت من را به واسطه او محکم کن و او را شریک کارم فرما!»<sup>۱</sup> موسای کلیم (ع) از خدای حکیم تقاضای شرح صدر دارد: «رَبِّ اشْرَحْ لِي صَدْرِي و ...» خداوند خطاب به حضرت محمد (ص) می‌فرماید: «لَمْ نَشْرَحْ لَكَ صَدْرَكَ وَ وَضَعْنَا عَنكَ وَزْرَكَ ...» نکته حائز اهمیت در این‌جا، این است که اسلام «منابع قدرت» جهت استنصار مدیران و زمامداران ارایه می‌دهد.

تعلیمات حیات بخش اسلام، شرح صدر و جلوه‌های گوناگون آن را از منابع مهم قدرت و شایسته و بایسته استعانت می‌داند. رهنمود

اسلام برای همه مدیران این است که پشتیبانی‌ها، امدادها و یآوری‌ها همواره و منحصرأز خارج وجود انسان نمی‌جوشند، بلکه انسان، خود یکی از عمیق‌ترین منابع قدرت، اعانت و نصرت است. بعد از صبر نوبت ظفر آید. (ضرب المثل فارسی)

«الصَّبْرُ مُفْتاحُ الْفَرَجِ» (حدیث) صبر کلید گشایش [گره‌ها] است. قرآن کریم، طی آیات عدیده، به این حقیقت اشاره دارد که «صبر» در هر سه گونه‌اش با استقامت (تاب‌آوری)، مقاومت (ایستادگی) و تحمل شادند به عنوان یکی از جلوه‌های شرح صدر- از منابع قدرت و در نتیجه شایسته استعانت و استنصار است.

در یکی از آیات آمده است که از صبر کمک بگیرید. یا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اسْتَعِينُوا...<sup>۲</sup>

ای آنانکه ایمان آوردید! از صبر و نماز کمک بگیرید، به درستی که خداوند با صابران است.

در این آیه، ضمن دعوت مؤمنان به یاری جستن از صبر، معیت خداوند را با صابران متذکر می‌شود.

اولاً اگر «صبر» قدرت اعانت نداشت، دعوت به استعانت از آن، امری لغو و بیهوده بود و این از خداوند حکیم محال است. بنابراین در صبر (این جلوه شرح صدر و قدرت روحی) توانایی نصرت و اعانت وجود دارد.

ثانیاً معنای «معیت خدا با صابران» در این جا این است که صبر پیشه‌گان با کانون قدرت حقیقی و لایتناهی پیوند دارند، و به همین لحاظ صبر حقیقی و لایتناهی پیوند دارند، و به همین لحاظ صبر حقیقی قابل استعانت است.

ثالثاً انسانی که قرآن توصیف می‌کند: «إِنَّا خَلَقْنَا الْإِنْسَانَ فِي كَبَدٍ» است که به معنی داشته‌های انسانی صبر و تحمل و استقامت در امور است (فَأَسْتَقِمُّ كَمَا أُمِرْتُ)، «إِنَّ الدِّينَ قَالُوا رَبُّنَا اللَّهُ ثُمَّ اسْتَقَامُوا تَتَنَزَّلُ عَلَيْهِمُ الْمَلَائِكَةُ أَلَّا تَخَافُوا وَلَا تَحْزَنُوا وَأَبْشِرُوا بِالْجَنَّةِ الَّتِي كُنتُمْ تُوعَدُونَ» (فصلت/۳۰)

قرآن کریم از گروهی به عنوان فئۀ قلیله (گروه اندک) یاد می‌کند که به خاطر ایمان و صبوری که دارند، از قدرت و پشتیبانی خاصی برخوردارند و بر گروه کثیری از دشمنان غالب می‌آیند. چه بسیار گروه کوچکی که به فرمان خدا بر گروه بسیار پیروز شدند و خداوند با صابران است.<sup>۳</sup> بنابراین، اعانت‌ها و پشتیبانی‌ها همواره از کمیت کثیر افراد انسان ناشی نمی‌شود، بلکه کیفیت‌های معنوی و روحانی انسان نیز منشأ نصرت‌ها و اعانت‌ها هستند.

## نگاهی به روایات

همچنین در روایاتی که از حضرات معصومین (ع) در دست است، بر این نکته تأکید شده است.

- امام علی (ع) فرمود: حلم و تحمل مشکلات را دیدم که برای من از مردان دلاور یاری‌کننده‌ترند.<sup>۴</sup>

و باز فرمودند: شجاعت یاری آماده و فضیلت آشکاری است.<sup>۵</sup> و همچنین فرمودند: هنگامی که صبر می‌کنی، خویشتن را به رستگاری و پیروزی مژده بده.<sup>۶</sup>

## رفع اختلاف و ایجاد وحدت سازمانی

اختلافات، نزاع‌ها و کشمکش‌ها، همواره یکی از رویدادهای آزردهنده در مدیریت و رهبری بوده و هست. غفلت از این مهم و عدم تلاش برای ایجاد وحدت در جمع همکاران، صدمات شدیدی را بر پیکر مدیریت و سازمان وارد می‌سازد؛ چرا که وحدت و همدلی کارگزاران، انرژی‌های مادی و معنوی حوزه مدیریت را در جهت دستیابی به اهداف رهبری متمرکز کند و بالعکس اختلافات اصطکاک‌ها، انرژی‌ها و مقدرات بالفعل و بالقوه را ضایع می‌کند، و در مسیر پرداختن به امور فرعی و جنبی، هدر می‌دهد.

قرآن کریم در این مورد می‌فرماید: نزاع نکنید، که (در اثر نزاع و اختلاف) سست شوید، و قدرت شما از میان برود.<sup>۷</sup>

امام علی (ع) می‌فرمایند: مخالفت و اختلاف، امور نظام یافته را مختل و فاسد می‌گرداند.<sup>۸</sup>

حضرت امام خمینی (ره) که به حق نمونه و الگوی رهبری پیروز هستند، در بیانات و سیره عملی خویش، نسبت به تحقق وحدت و زدودن سایه‌های اختلاف و نزاع، حساسیت، جدیت و اهتمام ویژه‌ای داشتند، بدون تردید می‌توان ادعا کرد که مسئله وحدت و حفظ آن و نیز پیشگیری و رفع نزاع‌ها و کشمکش‌ها از میان نیروهای خودی و کارگزاران نظام جمهوری اسلامی از مهم‌ترین و جدی‌ترین مشغله‌های ذهنی امام (قدس سره) بوده است. همچنان که برای رهبر معظم انقلاب حضرت آیه الله خامنه‌ای نیز چنین است. ولی ایجاد وحدت و رفع نزاع‌ها و اختلافات، بدون شرح صدر ممکن نیست!

## الف) تفاوت انسان‌ها، واقعیتی اجتناب ناپذیر

به نظر می‌آید که هیچ انسانی را نتوان یافت که از هر جهت (فکری، روحی، اخلاقی و جسمی) با هم مشابه باشند و هیچ جهت اختلافی نداشته باشند! دو عامل «وراثت» و «محیط» (جغرافیایی و اجتماعی) با تنوع و پیچیدگی‌هایی که دارند موجبات تنوع و گونه‌گونی انسان‌ها را از حیث عقل و هوش، عواطف و احساسات، خصوصیات جسمی، کنش‌ها و واکنش‌ها فراهم می‌آورند. تفاوت [های فردی] انسان‌ها در شخصیت و رفتار، از مسلمات علمی است. حتی آن‌جا که در دوقلوهای «برابر» (تک سلولی)، که شبیه‌ترین انسان‌ها به یکدیگرند، به لحاظ تأثیر عوامل محیطی، تفاوت‌هایی در آن‌ها به چشم می‌خورد. بنابراین، این توقع که همه باید مثل ما فکر کنند و چون ما سلیقه

داشته باشند و همچون ما رفتار نمایند، ناشی از تنگ‌نظری و غفلت از سنت‌های حاکم بر این عالم است. مدیران باید بپذیرند که همکاران و زیردستان به طور کلی همه انسان‌ها، از سلیقه‌ها، علاقه‌ها، افکار و اخلاق متفاوت برخوردارند. نکته حائز اهمیت در این‌جا این است که این تفاوت‌ها نه از بین رفتنی است و نه خوب است که از بین بروند؛ چرا که به تقدیر خداوند به وجود آمده‌اند و منشأ رشد و کمال‌اند. در پاره‌ای از روایات وجود چنین اختلافاتی مایه رحمت به حساب آمده است. رسول گرامی اسلام (ص) فرمودند: اختلاف (و تفاوت) در امت من، مایه رحمت است.<sup>۹</sup>

امام علی (ع) فرمودند: مردم مقرون به خیرند، مادام که میان ایشان تفاوت باشد.<sup>۱۰</sup>

بنابراین، اختلاف و تفاوت‌هایی که ناشی از تقدیرات حکیمانه پروردگار عالم است، پسندیده و پذیرفته است.

آنچه که ناپسند و نارواست، کشمکش‌ها و نزاع‌ها و برخوردهای تخریبی و ناسالم است که موجب تضییع توانایی‌ها و دوری از آرمان‌ها است.

### ب) از خود گذشتگی

جان گرگان و سگان از هم جداسست / متحد جان‌های جمله انبیاست. امام خمینی (ره) می‌فرمودند: اگر همه پیامبران در یک شهر (به صورت جامعه) جمع شوند، هیچ مشکلی و اختلافی با هم نخواهند داشت.

بخش عظیمی از اختلافات ناروا و نزاع‌ها، ناشی از «خودخواهی» و «خودمحوری» است. در مقابل، «از خودگذشتگی» مایه بسیاری تفاهم‌ها و همدلی‌ها است. برای وحدت، که یکی از پایه‌های پیروزی نهضت‌های اسلامی و از عوامل مهم دستیابی به آرمان‌های انقلاب اسلامی است، باید سرمایه‌گذاری کرد. مایه اصلی این سرمایه‌گذاری، بیش از «خون» و «جان» و «آبرو» است. وجاهت‌ها و آبروها را برای حفظ وحدت و رفع نزاع‌ها خرج کردن، در از خودگذشتگی تجلی می‌کند. خصیصه عالی از خودگذشتگی، از یک روح توانا و صاحب شرح‌صدر زاییده می‌شود.

امیر مؤمنان در آغاز زمامداری خود، هنگامی که برای سرکوب بلواگرانی که جنگ جمل را به وجود آورده بودند عزیمت می‌کرد، فلسفه ۲۵ سال سکوت خود را چنین بیان می‌کند: «هنگامی که خداوند جان گرامی پیامبرش را بازپس گرفت، قریشی‌ها کار را بر ما دشوار ساختند و ما را از حق حکومت، که از میان مردم تنها ما شایسته آن بودیم، محروم ساختند. در برابر این حق‌کشی و ستم بزرگ، 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 تکان‌دادن به اندک سستی متلاشی می‌گشت و با کوچک‌ترین اشتباه واژگون می‌شد.»

امام خمینی (ره) در جریان مبارزات ۱۳۴۲ در بخشی از سخنرانی خود در مسجد اعظم قم فرمودند: «اگر کسی به من اهانت کرد، سیلی به صورت من زد، سیلی به صورت اولاد من زد، والله تعالی راضی نیستم کسی در مقابل او بایستد و دفاع کند. بعضی از افراد یا به جهالت یا به عمد می‌خواهند مابین این مجتمع تفرقه بیندازند. تفرقه بین مجتمع معنایش این است که خدای نخواستہ در اسلام خللی واقع شود و استعمار به آرزوی خودش برسد.»<sup>۱۱</sup>

### حق ناپذیری

یکی از آثار برجسته شرح صدر در مدیریت و فرماندهی «حق‌پذیری» است.

● انسان در معرض لغزش و خطا: انسان به دلایل زیر همواره در معرض لغزش و خطا است.

**محدودیت‌های فکری و علمی:** 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 دریافته‌اند.

«سقراط» در میان همه متفکران، سخن ظریف‌تری به یادگار گذاشته است: «اگر من نترسیدمی بعد از من بزرگان اهل خرد در من عیب کنند و گویند که سقراط همه دانش جهان را به یک‌بار دعوی کرد، مطلق بگفتمی که من هیچ ندانم و عاجزم، ولیکن نتوانم گفتن، که از من دعوی بزرگ باشد.»<sup>۱۲</sup>

امام علی (ع) می‌فرماید: قد یزلُ الحکیم. <sup>۱۳</sup> گاهی حکیم و دانشمند می‌لغزد.

**تمایلات و خواهش‌های نفسانی:** تمایلات نفسانی نیز حباب‌هایی در مقابل حقایق می‌شوند و انسان‌ها عموماً از کنترل و تسلط همه جانبه بر خواهش‌های نفسانی عاجز می‌دانند. امام علی (ع) می‌فرمایند: [آنگاه که] هوای نفس بیدار است عقل خواب است! (عقل خوابیده در برابر هوای بیدار چه تواند کرد؟)<sup>۱۴</sup>

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

● حق‌پذیری در سایه شرح صدر: بدون تردید کسانی از سرمایه الهی «شرح صدر» برخوردارند که دارای خصیصه عالی اخلاقی «حق‌پذیری» باشند. آن‌ها که گرفتار تنگ‌نظری و ضیق صدر هستند، در برابر حق، نرمش و انعطاف ندارند و در مقابل تذکر و نصیحت و انتقاد، برافروخته و خشمگین می‌شوند.

## تبدیل ضعف به قوت

انتخاب: فائزه سادات باقری

کودکی ده ساله که دست چپش در یک حادثه رانندگی از بازو قطع شده بود، برای تعلیم فنون رزمی جودو به یک استاد سپرده شد. پدر کودک اصرار داشت که استاد از فرزندش یک قهرمان جودو بسازد. استاد پذیرفت و به پدر کودک قول داد که یک سال بعد می‌تواند فرزندش را در مقام قهرمانی کل باشگاه‌ها ببیند. در طول شش ماه، استاد فقط روی بدن‌سازی کودک کار کرد و در عرض این شش ماه، حتی یک فن جودو به او تعلیم نداد.

بعد از شش ماه خبر رسید که یک ماه بعد مسابقات محلی در شهر برگزار می‌شود. استاد به کودک ده ساله فقط یک فن آموزش داد و تا زمان برگزاری مسابقات فقط روی آن تک فن کار کرد. سرانجام مسابقات انجام شد و کودک توانست در میان اعجاب همگان، با آن تک فن همه حریفان خود را شکست دهد. سه ماه بعد کودک توانست در مسابقات بین باشگاه‌ها نیز با استفاده از همان تک فن برنده شود.

وقتی مسابقات به پایان رسید، در راه بازگشت به منزل، کودک از استاد راز پیروزی‌اش را پرسید. استاد گفت: «دلیل پیروزی تو این بود که اولاً به همان یک فن به خوبی مسلط بودی. ثانیاً تنها امیدت همان یک فن بود. ثالثاً تنها راه شناخته شده برای مقابله با این فن، گرفتن دست چپ حریف بود، که تو چنین دستی نداشتی. یاد بگیر که در زندگی، از نقاط ضعف خود به عنوان نقاط قوت استفاده کنی. راز موفقیت در زندگی، داشتن امکانات نیست، بلکه استفاده از «بی‌امکانی» به عنوان نقطه قوت است. ■

پاره‌ای از روایات با تعبیرات لطیف و زیبا، حق را «ثقیل» و «دردآور» و «تلخ» معرفی کرده‌اند.

امام علی (ع) فرمودند: هر حقی سنگین است و گاهی خداوند، حق را با همه سنگینی‌اش سبک می‌گرداند بر کسانی که طالب آخرتند و صبر را بر خود تحمیل کردند.<sup>۱۵</sup>

● پی‌آمدهای حق ناپذیری: حق ناپذیری، که در فرهنگ اسلام به «تعصب ناروا» و «استبداد رأی» تعبیر شده است، مضرات و مخاطراتی فراوان در سازمان‌ها و نهادها به‌جا می‌گذارد؛ از جمله می‌توان به موارد زیر اشاره نمود:

- بقاء بر خطا

- محرومیت از اندیشه‌های رشد

- رشد تملق و چاپلوسی

با توجه به پی‌آمدهای زیانبار و خطرناک حق ناپذیری است که ائمه معصومین (ع) همواره نسبت به آن هشدار داده‌اند و نصایح و تذکرات مشفقانه و خیرخواهانه را «هدیه» تلقی فرمودند. چه هدیه‌ای بالاتر از نصیحت و انتقاد سازنده‌ای که مدیران را از لغزش‌ها و خطاها باز می‌دارد، روحیه ابتکار و نوآوری را در همکاران احیا می‌کند، از خطر چاپلوس‌پروری می‌رهاند و به اندیشه‌ها و نظرات رشید زمینه ظهور و بروز می‌دهد.

«انتقادپذیری» اگر چه پسندیده و مطلوب و حاکی از قدرت روحی مدیر است، لکن پسندیده‌تر از آن تشویق و ترغیب همکاران و زیردستان به آرایه نظرات اصلاح‌طلبانه و سازنده‌شان است. به عبارت دیگر: «انفعال» و «انعطاف» در برابر نصایح و تذکرات اگر چه نیکو است، ولی نیکوتر آن است که برخوردی «فعال» (نقاد) نسبت به این امر داشته باشیم. ■

### پی‌نوشت

۱. سوره طه، آیه ۲۹ تا ۳۲.
۲. سوره بقره، آیه ۱۵۳.
۳. سوره بقره، آیه ۲۴۹.
۴. غررالحکم، صفحه ۷۸۷.
۵. غررالحکم، صفحه ۷۸۷.
۶. غررالحکم، صفحه ۲۴۴.
۷. سوره انفال، آیه ۴۶.
۸. غررالحکم، صفحه ۵۰۴.
۹. میزان‌الحکمه، محمدی ری‌شهری، ج ۳، صفحه ۷۶.
۱۰. شرح غرر، جمال‌الدین محمد خوانساری، ج ۱، صفحه ۷۸.
۱۱. در جست‌وجوی راه از کلام امام، دفتر ششم، صفحه ۳۷.
۱۲. ارتباط انسان و جهان، محمد تقی جعفری، ج ۱.
۱۳. شرح غررالحکم، جلد ۲، صفحه ۴۶۰.
۱۴. بحارالانوار، ج ۷۸، صفحه ۲۲۸، حدیث ۱۰۵.
۱۵. شرح نهج‌البلاغه، فیض الاسلام.

### منابع

۱. شرح غرر، جمال‌الدین محمد خوانساری، جلد اول.
۲. میزان‌الحکمه، محمدی ری‌شهری، ج سوم.
۳. مقدمه‌ای بر اخلاق مدیران، تهران، مرکز پشتیبانی کمک آموزشی سپاه.