

کلیدواژه‌ها: جذب، حذف، شرح صدر، محبت‌ورزی، صراحت، قاطعیت، اشاره

تقرب به خدا و توجه به حیات و صف‌ناپذیر و جاویدان اخروی، تکامل معنوی را برای انسان رقم می‌زند و عالی‌ترین هدف انسان در حیات خویش است. آنچه مهم است این‌که دنیا تنها بستر تحقق این هدف است و جز آن هیچ راهی برای رسیدن به آن هدف عالی وجود ندارد. جذب و حذف به موقع، اصولی و مبتنی بر درایت و اندیشه صحیح، بدون تردید از نیازها و لوازم مدیریت و رهبری است. لکن این مهم جز در سایه شرح صدر به دست نمی‌آید. آن‌ها که روح ضعیف و ناتوان دارند، نه در جذب شایسته موفق‌اند و نه توان دفع معقول و منطقی را دارند. مدیریت موفق از یک‌سو به جذب نیروهای کارآمد و مؤثر اهتمام دارد و از سوی دیگر در حذف و دفع کارشکنان، ناصالحان و عناصر نامطلوب، کوتاهی نمی‌کند.

برای جذب و حفظ و سازندگی نیروها، عواملی اخلاقی و روانی وجود دارند که منبعث از خصیصه عالی شرح صدر و قدرت روحی‌اند؛ عواملی مانند رفتار پدران، محبت‌ورزی، صراحت و قاطعیت، عفو و گذشت و تعافل و چشم‌پوشی.

### چند نکته

- مسئله جذب و حفظ نیروها در همه مدیریت‌ها حائز اهمیت است، ولی در مدیریت‌های اسلامی از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است. از دیدگاه اسلام، جذب و حفظ همکاران مؤثر و مفید صرفاً برای استفاده‌های سازمانی و افزایش سود مادی نیست، بلکه هدایت و سازندگی آن‌ها نیز مورد توجه است. باید به شرافت و کرامت انسانی همکاران و زیردستان توجه داشت و از تبدیل آن‌ها به ابزار، شدیداً احتراز کرد. (حق فرد در کنار پاسداشت حق جامعه).

- در برخوردهای حذفی، عمدتاً به دوستان و «خودی»هایی نظر داریم که قابلیت همکاری خود با سازمان و مدیریت را از دست می‌دهند و هیچ‌گونه فعالیت اصلاحی و ارشادی در مورد آنان مؤثر نیست.

- در مسئله جذب و حذف، اصالت و اولویت با جذب و حفظ نیروها است. حذف و دفع، در موارد ضرورت، ناچاری و یأس از اصلاح و جذب است. از شهید بهشتی نقل شده است که در بیان مشخصه خط امام می‌فرمود: «جاذبه در حد اعلی و دافعه در حد ضرورت».

- توفیق در رعایت اصل جذب و حذف منطقی و به‌موقع بدون «شرح صدر» ممکن نیست. روح ضعیف و ناتوان و نفسی که گرفتار تنگی است در جذب شایسته و حذف معقول موفق نیست؛

زیرا تمایلات قبیله‌گی و  
هواهای نفسانی بر عقل  
مأل‌اندیش و حق‌جوی انسانی  
غلبه پیدا می‌کند. چنین کسی  
گستره جهان‌بینی‌اش به وسعت  
قلمروی نوع‌دوستی  
پیامبرانه نیست!

# جذب و حذف در سایه شرح صدر

معصومه بنایی

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

مدیریت با رویکرد اسلامی

از جمله عوامل جذب، رفتار پدرانۀ مدیر و رهبر با همکاران و زیردستان است. آری، رفتاری «پدرانه» نه فقط «برادرانه»! به خاطر مهرورزی و عطوفت بیشتر. دست‌یابی به این خصیصۀ روحی البته بی‌وجود شرح صدر، اگر نگوئیم ناممکن، بسی دشوار است. در منابع اسلامی، اشارت و گاه تصریحاتی وجود دارد که ضمن توصیف امام به عنوان «پدر»، همهٔ مدیران و رهبران را به رفتار «پدرانه» در مناسباتشان با همکاران و زیردستان فراخوانده‌اند.

از رسول گرامی (ص) نقل شده که فرمودند: «من و علی دو پدر این امت هستیم.»<sup>۱</sup>

امام علی (ع) نسبت به رسیدگی به امور فرماندهان نظامی به **مالک اشتر** می‌فرمایند: «به کارهای آنان رسیدگی نما، هم‌چون پدر و مادری که به فرزندشان رسیدگی می‌کنند.»<sup>۲</sup>

امام صادق (ع) فرمود: «زاممداری و رهبری جز برای کسی که در او سه خصلت باشد، روا و شایسته نیست: ورعی که او را از حرام باز دارد، بردباری که به سبب آن بر خشمش مسلط باشد و زمامداری نیکو بر افراد تحت سرپرستی، به نحوی که برای آنان هم چون پدری مهربان باشد.»<sup>۳</sup>

توفیق در جذب و حفظ و سازندگی نیروها، محبت‌ورزی خالصانۀ مدیران را نسبت به همکاران و زیردستان می‌طلبد و تحقق این امر نیز منوط به شرح صدر مدیران است. آنان که در مضیقه‌های روحی هستند و در لجن خودمحموری اسیرند، از این لطیفۀ روحانی محروم‌اند.

در سورهٔ آل عمران، آیهٔ ۱۵۹ می‌خوانیم: ای پیامبر! به واسطۀ رحمت خداوند، تو با مردم نرم‌خو و مهربان گشتی. و اگر تندخو و سخت‌دل بودی از پیرامونت پراکنده می‌شدند.

امام علی (ع) در فرمانش به مالک اشتر فرمود: «قلبت را مملو از رحمت، محبت و لطف به مردم نما، مبادا نسبت به آنان هم‌چون جانور درنده باشی و خوردنشان را غنیمت شماری؛ چراکه آنان دو دسته‌اند: یا برادر دینی تو هستند یا در آفرینش همانند تو می‌باشند.»<sup>۴</sup>

توصیه و تأکید امام علی (ع) به زمامداران حوزهٔ حکومت اسلامی، در محبت‌ورزی خالصانه به مردم این است که این محبت باید شامل خوب و بد، هر دو گروه گردد. در پاره‌ای از روایات آمده است که به خدا بنگرید که چگونه آفتابش را بر ابرار و فجار می‌تاباند و بارانش را بر صالحین و خاطئین، هر دو، می‌بارد. لطف و محبت مدیران و رهبران نیز باید هم‌چون آفتاب و باران، شامل بد و خوب و خوب‌تر از همکاران و کارگزاران گردد.

هم‌چنین در نظام اقتصادی اسلام، یکی از موارد هشگانهٔ مصرف زکات، تألیف قلوب است. (توبه / ۶۰) همان‌گونه که از روایات و تفاسیر

استفاده می‌شود، حکومت اسلامی برای جلب و جذب مسلمانان ضعیف‌الایمان و نیز کفار از این منبع مالی بهره‌برداری می‌کند.

یکی دیگر از ثمرات شرح صدر که در جذب و حفظ نیروها مؤثر است، عفو و بخشش و گذشت است. علاوه بر سخنان گران‌قدری که از پیشوایان معصوم (ع) دربارهٔ فضیلت و اهمیت عفو برای امیران و مدیران به ارمان رسیده است، سیرۀ عملی آنان نیز چراغ‌های روشن هدایت برای همهٔ مدیران و رهبران هستند. آیات و اخبار نیز در مدح و حسن این خصیصه از حد و حصر گذشته است. هم‌چنان که رسول خدا (ص) فرمودند: «عفو و گذشت زیاد نمی‌کند مگر عزت را، پس گذشت کنید تا خدا شما را عزیز گرداند.» و نیز خداوند عالم می‌فرماید: «اگر عفو نمایید به تقوی و پرهیزگاری نزدیک‌تر است.»

مدیران و رهبران باید حتی‌الامکان از مسایل شخصی و ناگواری‌های مربوط به خود بگذرند. ولی اگر در ارتباط با انجام وظایف سازمانی کوتاهی شد، قاطعانه برخورد کنند. رهبر باید از هر گونه انتقام‌جویی و کینه‌توزی دوری جوید و رفتارها و گفتارهای ناپسند افراد را بزرگواری عفو کند. دربارهٔ عفو و گذشت نسبت به خطاها و اشتباهات افراد، علی (ع) به مالک اشتر چنین می‌فرماید: «گاه از آن‌ها لغزش و خطا سر می‌زند، ناراحتی‌هایی به آنان عارض می‌گردد. به‌دست آنان عمداً یا به‌طور اشتباه کارهایی انجام می‌شود. در این مورد، از عفو و گذشت خود آن مقدار به آن‌ها عطا کن که دوست داری خداوند از عفوش به تو عنایت کند؛ زیرا تو مافوق آن‌ها و پیشوایت مافوق تو و خداوند مافوق کسی است که تو را زمامدار قرار داده است.»<sup>۵</sup>

علی (ع) فرموده است: «با تغافل کردن از چیزهای کوچک، خود را بزرگ کنید و بر قدر و منزلت خویش بیفزایید.»

کسی که می‌خواهد موسسه‌ای را به خوبی اداره کند و اعضای آن را در انجام وظایف علاقه‌مند و دلگرم نگاه دارد باید شخصیتشان را محترم شمرد و در پاره‌ای از مواقع لغزش‌های آنان را نادیده انگارد. مدیری که عشق می‌ورزد و وجود افراد را بیش از خطاهای آن‌ها دوست دارد، به خاطر اشتباه یک فرد از وجود او نمی‌گذرد. گذشت و سعه‌صدر و غض عین خطاها و اشتباهات، کار خداوند است و عاشق صفتی از صفات خداوند را دارد. معلمان و مربیان در داشتن این صفت از همه برتر هستند. تغافل به‌جا و چشم‌پوشی به موقع از جمله شرایط اساسی مدیریت است. تغافل کردن واپس زدن مطلبی است از ضمیر ظاهر به ضمیر باطن. موضوعاتی که مورد تغافل قرار می‌گیرند همانند تمایلات سرکوب شده یا خاطره‌های تلخی هستند که به علت یا عللی از ضمیر



## مدیران و رهبران باید حتی الامکان از مسایل شخصی و ناگواری‌های مربوط به خود بگذرند. ولی اگر در ارتباط با انجام وظایف سازمانی کوتاهی شد، قاطعانه برخورد کنند

آشکارا رانده شده و در ضمیر باطن جای گرفته‌اند. طول مدت تغافل، تابع موضوع مورد تغافل است. در پاره‌ای از موارد تغافل موقت و کوتاه مدت می‌تواند باعث پیروزی شود و آدمی را به نتیجه نهایی برساند. عیب‌پوشی و تغافل بهترین نوع شکیبایی و تملک نفس است. فرزندان یعقوب گفتند: «ای پدر، چرا تو درباره یوسف از ما ایمن و اطمینان خاطر نداری، با آن که ما خالصانه دوستدار تو هستیم؟» یعقوب از دانسته‌های خویش تغافل کرد و طوری حرف زد که گویی کمترین اطلاعی از سوءقصد آنان ندارد و نگرانی‌اش ناشی از عامل دیگری است. او در این جواب از توطئه خائنانه برادران یوسف نامی نبرد و کوچک‌ترین اشاره‌ای به اندیشه پلید آن‌ها نکرد؛ حتی برای آن که کینه و عدواتشان تشدید نشود، خطر احتمالی گرگ را به غفلت و ناآگاهی فرزندان مستند کرد، نه به سوءنیت و بدخواهی آنان. این تغافل نتوانست شر برادران را از یوسف بگرداند و از آسیب مصونش دارد؛ ولی توانست از تشدید مصیبت جلوگیری کند و او را از خطر کشته شدن رهایی بخشد.

## صراحت و قاطعیت

علاوه بر جذب و حفظ نیروها، حذف و دفع به‌موقع و اصولی نیز در مدیریت لازم و ضروری است و تحقق این امر مهم نیز، در گرو شرح صدر است. جذب و حذف، ملاک‌ها، محدوده‌ها و مرزهای مشروع و معقولی دارد که دقیقاً باید به شناسایی و رعایت آن‌ها پرداخت. اصل اولی «جذب» و حفظ و سازندگی نیروهاست و «حذف» قدم اضطراری و ثانویه است. تا وقتی که برای جذب و حفظ همکاران و زیردستان، از مظاهر و جلوه‌های شرح‌صدر (رفتار پدران، محبت‌ورزی، تغافل و عفو) می‌توان سود جست، روی آوردن به اهرم حذف و دفع، خطا و ناپسند است. بی‌شک در جریان مدیریت و رهبری، حوادث و شرایطی پیش می‌آید که حذف و دفع برخی همکاران و زیردستان ضرورت می‌بخشد. در آن هنگام تخفیف زمینه جذب و حفظ، جز بر فساد

سازمان نمی‌افزاید و غیر از تضعیف مدیر و آرمان مدیریت، ثمری به بار نمی‌آورد. این‌جا جراحی لازم است و صراحت و قاطعیت می‌طلبد. اینک به دو نمونه از برخوردهای صریح و قاطع پیشوای اسلام (علی (ع) می‌پردازیم که از شجاعت و قدرت روحی ایشان ناشی می‌شد.

• امام علی (ع) نامه‌ای به یکی از کارگزارانش که پیمان خود را در زمامداری بر مردم شکسته و به بیت‌المال خیانت کرده بود، چنین نوشت: «پس از خدا بترس و اموال این مردم را به آنان بازگردان. پس 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 آن که وارد آتش شد.»

• و هم ایشان در نامه‌ای به **یزید بن ابید** که قائم مقام **عبدالله بن عباس** در حکومت مصر بود، فرمود: «من از سر صدق و راستی به خداوند سوگند یاد می‌کنم که اگر خیردار شوم که تو به چیزی کم یا زیاد از بیت‌المال مسلمین خیانت کرده‌ای، آن چنان بر تو سخت می‌گیرم و شدت عمل نشان می‌دهم که به فقر و ضعف و زبونی گرفتار آبی!»

یکی از ابعاد مهم رهبری حضرت امام خمینی (ره) نیز صراحت و قاطعیت ایشان بوده است. آن‌گاه که می‌بایست به خاطر اسلام و مصالح اسلامی به جراحی دست زنده، هرگز کوتاهی نمی‌کردند. نمونه‌ها و شواهد در تاریخ زندگی گهربارشان به‌ویژه در سال‌های آخر عمر شریفشان فراوان است.

اجرای اصل حذف نیز همانند جذب، نیازمند قدرت روحی است. آن‌ها که از درون احساس ضعف و ترس و زبونی می‌کنند و از صبر و شجاعت بهره‌ای ندارند، در این میدان‌ها زمین گیر می‌شوند.

به طور کلی می‌توان گفت صفات و خلقیات پسندیده، عامل وظیفه‌شناسی و معیار زندگی انسانی است. جوامع بشری در پرتو اخلاق خوب می‌توانند پیوندهای دوستی را بین خود محکم کنند، از حسن روابط اجتماعی برخوردار گردند، در رفاه و آسایش زیست کنند و به کامیابی و موفقیتی که شایسته مقام انسانی است دست یابند. ■

### پی‌نوشت

۱. بحار الانوار، مجلسی، محمدباقر، ج ۶۹، ص ۲۴۳
۲. شرح نهج البلاغه، سیدعلی نقی فیض الاسلام، فقیه، ۱۳۸۷، ص ۱۰۰۵
۳. الامام الصادق و المذاهب الاربعه، ج ۲، ص ۳۶۰
۴. شرح نهج البلاغه، ص ۱۹۳
۵. نهج البلاغه، نامه ۵۳

### منابع

۱. قرآن کریم
۲. نهج البلاغه (شرح نهج البلاغه) سیدعلی نقی فیض الاسلام، فقیه، ۱۳۸۷.
۳. بحار الانوار، علامه مجلسی، جلد ۶۹
۴. نبوی، محمدحسن، مدیریت اسلامی، دفتر تبلیغات اسلامی حوزه علمیه قم، ۱۳۷۷
۵. نراقی، مرحوم ملااحمد، معراج‌السعاده، نشر مطبوعاتی حسینی، چ ششم، ۱۳۷۹
۶. میر کمالی، سیدمحمد، روابط انسانی در آموزشگاه، یسپرون، ۱۳۷۹
۷. فلسفی، محمدتقی، اخلاق از نظر هم‌زیستی و ارزش‌های انسانی، تهران، هیئت نشر معارف اسلامی