

## بررسی تحمل و مدارا در رهبری سازمان با تکیه بر دیدگاه نهج البلاغه

علی نصر اصفهانی \*

طالب حاجیان \*\*

مهدی کریمی \*\*\*

سید مرتضی رضوانی \*\*\*\*

پذیرش نهایی: ۹۱/۱۲/۸

دریافت مقاله: ۹۱/۸/۱۰

### چکیده

این پژوهش با هدف بررسی مفهوم تحمل و مدارا و نقش آن در رهبری سازمان و نیز تعیین شاخصهای تحمل و مدارا از دیدگاه اندیشمندان غربی و آموزه‌های اسلامی بویژه کتاب گرانقدر نهج البلاغه به صورت تحلیل محتوا انجام شده است. روش گردآوری داده‌ها کتابخانه‌ای است. در این پژوهش متون گوناگون در مورد تحمل و مدارا از دیدگاه اندیشمندان غربی و اسلامی و کتاب نهج البلاغه مورد بررسی قرار گرفت. سپس بر اساس یافته‌های مرحله اول، شاخصهای تحمل و مدارا و فراوانی هر مقوله در کتاب نهج البلاغه مورد بررسی قرار گرفت. یافته‌ها نشان داد که تحمل و مدارا در رهبری سازمان نقشی مهم دارد. شاخصهای تحمل و مدارا در این پژوهش عبارت است از: پذیرش اشتباه دیگران، توهین نکردن به دیگران، احترام به آزادی، عدالت اجتماعی و مدنیت، تحمل عقاید مخالف، عدم استفاده از زور و اجبار در حد امکان، داشتن رفتار نیک با دیگران، عدم استفاده از خشونت و تندخویی، توجه به عدالت، نفوذ در دلها از طریق خوش رفتاری و خوش خلقی. تواضع و فروتنی در مقابل دیگران، حلم، بردباری و صبر، رفق نرمی و مدارا کردن.

**کلید واژه‌ها:** اخلاق اسلامی، تحمل و مدارا در نهج البلاغه، مدیریت و نهج البلاغه، رفتار فردی و اجتماعی مسلمانان.

[alin@ASE.ui.ac.ir](mailto:alin@ASE.ui.ac.ir)

\* استادیار گروه مدیریت دانشکده علوم اداری دانشگاه اصفهان

[ta\\_hajian@yahoo.com](mailto:ta_hajian@yahoo.com)

\*\* کارشناس ارشد علوم قرآنی

[esfahan685@yahoo.com](mailto:esfahan685@yahoo.com)

\*\*\* نویسنده مسول: کارشناس ارشد مدیریت آموزشی

[tttehran685@yahoo.com](mailto:tttehran685@yahoo.com)

\*\*\*\* کارشناس ارشد مدیریت آموزشی

## مقدمه

سازمانها در دنیای امروز برای اینکه بتوانند در جهت اهداف متعالی پیش روند نیازمند رهبری موفق و اثر بخش هستند. رهبران از طریق تأثیر و نفوذ در روابط سازمانی و در بین افراد می‌توانند سازمانها را به سمت اهدافشان هدایت کنند. بدون شک آنان باید از ویژگیهای شخصیتی برخوردار باشند تا بتوانند در این امر موفق باشند. تحمل و مدارا یکی از این ویژگیها است که هر رهبر برای رسیدن به این اهداف باید داشته باشد. تحمل و مدارا به معنای پذیرش باورهای مختلف، صبر و تحمل در برابر ابهامات و کجرفتاری زیر دستان، داشتن سعه صدر، انعطاف پذیری نسبت به رفتار کارکنان و مهربانی با آنان است. با دقت در آیات، روایات و سنت متوجه می‌شویم که تحمل و مدارا اصلی مهم در سیره پیامبر(ص) و امامان(ع) بوده و به کارگیری آن در رهبری جامعه آن روز از عوامل تأثیر گذار در گسترش و تثبیت اسلام، هم چنین راهبردی برای هدایت و راهنمایی انسانها بوده است.

سازمانهای بین المللی به اهمیت مدارا توجه می‌کنند تا جایی که یونسکو سال ۱۹۹۵ را "سال مدارا" اعلام می‌کند (یونسکو، ۱۹۹۵). مدارا توجه به مفاهیم والای انسانی است. شخص مدارا کننده با دیگران ارتباط مثبتی برقرار می‌کند؛ رفتارهای انسانی از خودش نشان می‌دهد و سعی می‌کند محیطی بهتر برای خود و دیگران ایجاد کند (کارامن<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹). تحمل و مدارا باعث می‌شود که فرد از قوم محوری<sup>۲</sup> خارج شود. در حالت قوم محوری، انسان تنها فرهنگ خود را دارای ارزشهای درست می‌داند و برای سایر افراد ارزشی قائل نیست. چنین فردی دیگران را حقیر می‌پندارد (اسلوکام<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۰۷: ۱۳). بسیاری از اندیشمندان معتقد هستند که مدارا یک اصل دینی گرفته شده از قرآن و سنت است. واژه مدارا در متون اسلامی با هدف قرار دادن تعاون مثبت به کار رفته است (مروتی، ۱۳۸۵: ۶۷).

خداوند متعال در قرآن کریم راز موفقیت و کامیابی حرکت اصلاحی پیامبر(ص) را نرم خویی، خوشرویی، مدارا و به کار نگرفتن سختگیری و خشونت دانسته است. دین اسلام هیچ گاه پیروان ادیان دیگر را به پذیرش اسلام مجبور نکرده، بلکه ادیان و باورهای آنان را در عرصه سیاست و

1- karaman

2- Ethnocentrism

3- Slocum



نبود. تحمل و مدارا با مردم یکی از دستورهای خداوند متعال به رسول خدا (ص) بود و آن حضرت، همان گونه که دستور داشت تا واجبات الهی را به پا دارد، مأمور بود تا در برخورد با مردم، تحمل و مدارا را سرلوحه رفتار خود قرار دهد (پیروز و همکاران، ۱۳۸۸: ۲۴۰). با توجه به این مطالب، نگارندگان در این مقاله با مطرح کردن این موضوع به عنوان مسئله ای مهم در رهبری سازمانهای امروزی تلاش می کنند تا به این پرسشها پاسخ دهند:

مفهوم تحمل و مدارا و نقش آن در رهبری سازمان چیست؟ شاخصهای تحمل و مدارا بر اساس دیدگاه های غربی و اسلامی بویژه کتاب نهج البلاغه کدام است؟ قلمرو تحمل و مدارا کدام است و چگونه می توان شاخصهای تحمل و مدارا را به رهبران آموزش داد.

## تعریف تحمل و مدارا

تحمل در لغت به معنای تاب آوردن، صبر کردن، قدرت پذیرش مشکلات و ناراحتیهاست (مشیری، ۱۳۷۱: ۲۳۳). مدارا در لغت فارسی بیشتر به معنای نرمی و شفقت به کار رفته است؛ چنانکه دهخدا می نویسد: «رعایت کردن، صلح و آشتی نمودن، ملایمت، نرمی، آهستگی، نرمی، رفق، ممایشات، تسامح، بردباری، تحمل، خضوع، فروتنی... مدارا کردن، مهربانی کردن، نرمی نمودن، شفقت، ملایمت نشان دادن، تحمل کردن، بردباری نمودن، و سازگاری نشان دادن» (قراملکی، ۱۳۸۷: ۱۷۴). در ادبیات غربی معادل واژه مدارا، تولرانس<sup>۱</sup> است که به معنای اراده در جهت پذیرفتن و یا اجازه دادن به دیگران است که کاری را انجام دهند که شما با آن موافق نیستید و یا دوست ندارید، بویژه باورها و رفتارهایی را که شما با آنها مخالفید و افرادی که شما را دوست ندارند (آکسفورد<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸).

تحمل و مدارا به معنای توجه به دیگران و یادگیری از آنان، ارزشمند شمردن تفاوتها، پل زدن روی شکافهای فرهنگی، پذیرفتن اندیشه های قالبی غیر منصفانه، کشف زمینه های مشترک و ایجاد متحدان جدید است (لاینيس<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶: ۲). تحمل و مدارا پیامد انسانیت هر انسان است (انیشتن<sup>۴</sup>، ۲۰۰۵: ۲). ارج نهادن به توانایی زندگی و اجازه دادن به دیگران برای زندگی است.

1- Tolerance

2- OXFORD

3- Lyness

4- Enisten

توانایی اعمال نگرشی عینی و غیر منصفانه بر باورها، اعمال مذهب، ملیت و همه موارد متفاوت از دیدگاه فرد است (پیترسون<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳: ۱). در اعلامیه اصول یونسکو<sup>۲</sup> تعریف این واژه بدین شرح آمده است:

احترام، پذیرش تنوع غنی فرهنگی جهان و شیوه های ابراز و شیوه های انسان بودن و ارج نهادن بدانهاست (یونسکو، ۱۹۹۵: ۲).

تحمل و مدارا به معنای موافقت با دیگران یا بی اعتنا ماندن در رویارویی با بی عدالتی نیست بلکه احترام گذاشتن به انسانیت هر انسان است (پیترسون، ۲۰۰۳: ۱). تحمل و مدارا، پذیرش و درک اشکالات و نواقص دیگران است (انیشتن، ۲۰۰۵: ۱). تحمل و مدارا توافق بر سر تفاوتهاست. تحمل و مدارا روش فکر کردن و احساس کردن و از همه مهمتر روشی براس عمل کردن است. با تحمل و مدارا فرد برای کسانی احترام قائل می شود که مشابه او نیستند (یونسکو، ۱۹۹۵: ۲).

نزدیکترین واژه به این مفهوم حلم<sup>۳</sup> است. حلم به معنای تحمل امور ناگوار با وجود توانایی داشتن است. رفتار توهین آمیز یا آسیب رساندن به دیگران مثل قلدری و رفتار های خلاف قوانین جامعه مثل دروغگویی و دزدی قابل تحمل نیست. تحمل و مدارا یعنی پذیرش افراد چنانکه هستند نه پذیرش رفتار نامطلوب آنان (لاینیس، ۲۰۰۶: ۳).

امام صادق(ع) می فرماید: آرایش ایمان فقه است و آرایش فقه حلم و بردباری است و آرایش حلم مدارا است و آرایش رفق و مدارا نرمی است و آرایش نرمی آسان نمودن و ساده کردن است (مجلسی، ۱۳۶۴: ۲۲۳).

تحمل با بی اعتنایی فرق دارد. هرگاه فرد به چیزی یا کسی هیچ گونه احساسی نداشته باشد نسبت به او بی اعتنا است؛ نه متحمل. در معنای این دو واژه همواره نوعی بزرگواری، بخشش و توانایی هست در حالی که بی اعتنایی، با نوعی سستی و ناتوانی همراه است. این دو مفهوم در مقابل یکدیگر قرار دارند. هرگاه فرد به عقیده ای اعتراض نکند و آن را بپذیرد، بی اعتنا خواهد بود نه مدارا کننده (کراستون<sup>۴</sup>، ۱۹۹۷: ۱۴۸)؛ به بیان دیگر مدارا به رفتار معقول، سنجیده، ملایم، مهربانانه و خردمندانه ای گفته می شود که برای رسیدن به اهدافی بلند انجام می پذیرد (مروتی، ۱۳۸۵: ۶۷).

1- Peterson  
2- UNESCO  
3- Clemency  
4- Cranston

### تحمل و مدارا از دیدگاه نهج البلاغه

امام علی (ع) از ابتدای ظهور اسلام در دامان پیامبر بزرگ شد و رحمت و شفقت پیامبر (ص) نسبت به انسانها و مدارا و قاطعیت آن حضرت را مشاهده کرد. در نتیجه از ابتدا حیات سیاسی و اجتماعی آن حضرت بر اساس این دو اصل یعنی مدارا و قاطعیت شکل گرفت (حسینی، ۱۳۸۶: ۶۵). به همین دلیل در تمام دوران زندگی خود تا آنجا که لازم بود با مردم مدارا می کرد و کارگزاران خویش را به این امر سفارش می فرمود. امام علی (ع) در عهدنامه مالک می فرماید:

«و مهربانی با مردم را پوشش دل خویش قرار ده و با همه دوست و مهربان باش. مبادا هرگز همچون حیوان شکاری باشی که خوردن آنان را غنیمت دانی؛ زیرا مردم دو دسته هستند دسته ای برادر دینی تو و دسته دیگر همانند تو در آفرینش هستند. اگر گناهی از ایشان سر می زند یا علتی بر آنان عارض می شود یا خواسته و ناخواسته، خطایی بر دستشان می رود، آنان را ببخشای و بر آنان آسان گیر؛ چنانکه دوست می داری خدا بر تو ببخشد و بر تو آسان گیرد (دشتی، ۱۳۸۴: ۴۰۵، نامه ۵۳).

ایشان در نامه دیگری به عبدالله بن عباس فرماندار بصره نوشت: «... با مردم بصره به نیکی رفتار کن و گره وحشت و ترس از حکومت را از دلهاشان بگشای. بد رفتاری تو با «بنی تمیم» و خشونت با آنها را به من گزارش کرده اند... ای ابوالعباس با آنان مدارا کن...!» (دشتی، ۱۳۸۴: ۳۵۵، نامه ۱۸). حضرت در نامه ای به اشعث بن قیس فرماندار آذربایجان نوشت: «فرمانداری برای تو وسیله آب و نان نیست، بلکه امانتی است در گردن تو... توحق نداری درباره رعیت استبداد ورزی و بدون دستور به کار مهمی اقدام نمایی...» (دشتی، ۱۳۸۴: ۳۴۵، نامه ۵) یا خطاب به عبدالله بن عباس در بصره می فرماید:

«سع الناس بوجهك و مجلسك و حكمك و اياك و الغضب فانه طيرة من الشيطان»:

«با مردم، هنگام دیدار و در مجالس رسمی و در مقام داوری، گشاده رو باش و از خشم پرهیز که سبک مغزی به تحریک شیطان است..» (دشتی، ۱۳۸۴: ۴۳۹، نامه ۷۶)؛ در جایی دیگر خطاب به محمد بن ابوبکر در هنگام حکومت مصر می فرماید:

«با آنان [مردم] فروتن باش و نرمخو و مهربان باش؛ گشاده رو و خندان باش. در نگاه هایت و در نیم نگاه و خیره شدن به مردم به تساوی رفتار کن تا بزرگان در ستمکاری تو طمع نکنند و ناتوانان

از عدالتت مأیوس نگردند» (دشتی، ۱۳۸۴: ۳۶۳، نامه ۲۷).

اگر چه تحمل و مدارا سودمند و لازم است در وضعیتهایی نیز باید شدت عمل و برخورد باشد تا کارها بدرستی انجام شود ایشان در نامه ای به فرزندش امام حسن (ع) می فرمایند:

«اذ كان الرفق خرقا كان الخرق رفقاً، ربما كان الدواء داء والداء دواءً»:

جایی که مدارا کردن درشتی به حساب آید به جای مدارا درشتی کن؛ چه بسا که دارو بر درد

افزاید و بیماری، درمان باشد (دشتی، ۱۳۸۴: ۳۷۱، نامه ۳۱).

حضرت علی (ع) در سفارش خود به یکی از کارگزاران خود در مورد چگونگی برخورد و

تعامل با مردم می فرماید: «و ارفق ما كان الرفق واعتزم بالشدّة حين لا تغني عنك الا الشدّة.»؛

در آنجا که مدارا کردن بهتر است، مدارا کن؛ اما آنجایی که جز با درشتی کار انجام نگیرد،

درشتی کن (دشتی، ۱۳۸۴: ۳۹۷، نامه ۴۶).

حضرت در نامه‌ای دیگر خطاب به یکی از کارگزاران خویش می فرماید:

«دهقانان مرکز فرمانداریت از خشونت و قساوت و تحقیر کردن مردم و سنگدلی تو شکایت

کردند. من درباره آنان اندیشیدم؛ نه آنان را شایسته نزدیک شدن یافتیم؛ زیرا مشرکند و نه سزاوار

قساوت و سنگدلی و بدرفتاری هستند؛ زیرا که با ما هم پیمانند. پس در کار آنان درشتی و نرمی را

به هم بیامیز؛ رفتاری توأم با شدت و نرمش داشته باش.» (دشتی، ۱۳۸۴: ۳۵۶، نامه ۱۹).

### پیشینه بحث

در باب تحمل و مدارا در متون دینی و حتی ادبی ما تأکید فراوان شده اما کمتر پژوهش

مستقلی در این باره صورت گرفته است. مروتی (۱۳۸۵) در مقاله خود با عنوان "مبانی نظری مدارا

در قران کریم و سنت معصومین" بیان می کند که پیدایش اختلاف در بینش و منش انسانها امری

ضروری در نظام هستی است که از طبیعت آفرینش انسان و اختلاف موجود در منظومه هستی

نشأت می گیرد. به رسمیت شناختن این اختلافها دلیل روشنی بر به کارگیری اصل مدارا در جامعه

است. نویسنده، سه عرصه مدارا را بدین شرح، بحث و بررسی کرده است: الف) عرصه عقیدتی و

ایمانی ب) عرصه اخلاقی و رفتاری ج) فرهنگی و اجتماعی. وی برای هر یک از سه عرصه

مصادقهای تاریخی و آیات و احادیث گوناگونی را ذکر کرده، اما به دیدگاه نویسندگان غربی،

راهکارها، شاخصهای تحمل و مدارا و ارتباط این دو مقوله با رهبری و بررسی آنها از کتاب

نهج البلاغه توجهی نکرده است. در مقاله دیگر، نصر اصفهانی و همکاران (۱۳۸۸)، با عنوان بررسی تحمل و مدارا به عنوان اجزای سرمایه اجتماعی با تکیه بر دیدگاه سعدی، ارتباط تحمل و مدارا را با سرمایه اجتماعی مشخص، و فراوانی هر مقوله را از نگاه سعدی بیان کرده‌اند. یافته‌های آنان نشان داد که تحمل و مدارا یکی از اجزای جدانشدنی سرمایه اجتماعی است. شاخصهای تحمل و مدارا در پژوهش آنان بر اساس دیدگاه صاحب‌نظران غربی و سعدی عبارت است از: توجه به دیدگاه‌های گوناگون، پرهیز از تعصب، احترام به تفاوت‌های فردی، تلاش به منظور کشف زمینه‌های مشترک، عدم تنفر نسبت به اعضای گروه‌های مختلف، عدم تلاش برای بدنام کردن دیگران، توهین نکردن به دیگران، تلاش در برقراری ارتباطات اثر بخش با دیگران، توجه به منافع دیگران و احساس جدایی نکردن از دیگران. این نویسندگان به شاخصهای تحمل و مدارا از دیدگاه نهج البلاغه، و ارتباط آن در رهبری سازمان و هم چنین ضرورت تحمل و مدارا در رهبری سازمان توجهی نکرده‌اند که این مقاله تلاش دارد این موارد را بررسی کند.

### تحمل و مدارا در رهبری سازمان

امروزه تحمل و مدارا از هر زمان دیگر ضروری تر است؛ زیرا در دورانی زندگی می‌کنیم که مسائلی چون اقتصاد جهانی، ارتباطات، وابستگی متقابل، مهاجرت در مقیاس وسیع، گسترش شهرنشینی و دگرگونی رفتارهای اجتماعی مطرح است. از آنجا که تنوع و گونه‌گونی، بخشهای مختلف جهان را از یکدیگر جدا می‌کند، تحمل و مدارا نکردن دیگران هر منطقه را به طور بالقوه تهدید می‌کند (فولادی، ۱۳۷۹: ۱۰). رهبر سازمان در صورتی می‌تواند به اهداف و نتایج مورد نظر خود دست یابد که رفتار او با کارکنان سازمان و زیر دستان خود به گونه‌ای باشد که آنان را تحت تأثیر قرار دهد و در آنان انگیزه‌ی لازم برای همکاری و همیاری با رهبر به وجود آورد. اگر کارکنان و زیر دستان، رهبر خود را قبول داشته باشند، دستیابی به اهداف و نتایج مورد نظر بمراتب آسانتر خواهد بود (پیروز و همکاران، ۱۳۸۸: ۲۴۱).

امروزه رهبران و سازمانها با دنیای وسیعی از اطلاعات، پیچیدگیهای سازمانی و موقعیت نامطمئن روبه‌رو هستند که تحمل این چنین موقعیتهای بخشی از رهبری سازمانها برای زنده ماندن و ادامه حیات است (لانه<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۴: ۷۳).



تحمل و مدارا یکی از کارآمدترین ابزار در هدایت و رهبری سازمان و جامعه است که در اداره سازمان و روابط اجتماعی تأثیر بسیار مهمی دارد به گونه ای که خداوند یکی از دلایل موفقیت پیامبر اسلام را نرم خوئی و مدارا با مردم معرفی می کند: «فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ: پس به موجب لطف و رحمت الهی با آنان نرم خو و نرم دل شدی و اگر تندخو و سختدل بودی قطعاً از پیرامون تو پراکنده می شدند؛ پس از آنان درگذر و برایشان آمرزش بخواه و در کارها با آنان مشورت کن (آل عمران/۱۵۹).

رفق و مدارا یکی از اصول مهم و حیاتی اخلاق اجتماعی است که در پیوند دل‌های مردم تأثیر بسیار شگرفی دارد. این اصل مهم و اساسی، یکی از ابزارهای لازم و ضروری برای مدیریت و رهبری است (پیروز و همکاران، ۱۳۸۸: ۲۳۹). همان گونه که در تعریف رهبری آمده است رهبری فراگرد اثر گذاری و نفوذ در رفتار زیردستان برای هدایت آنها در ایفای وظایف سازمانی است (علاقه بند ۱۳۸۶: ۱۲۸). عطار (۱۳۹۱) نیز در منطق الطیر یکی از ویژگیهای شاهان را، که باعث بی‌همتایی آنان می شود، وفا و مدارا با مردمان می داند:

شاه آن باشد که همتا نبودش جز وفا و جز مدارا نبودش

تأثیر گذاری در دیگران و نفوذ در آنان، ابزارهای مختلفی دارد و به شیوه‌ها و راه‌های گوناگون می‌توان در دیگران نفوذ کرد و اعمال و رفتار آنان را طبق ملاکها و معیارهای مورد نظر، تغییر داد که یکی از آنها رفق و مدارا با آنان است (پیروز و همکاران، ۱۳۸۸: ۲۳۹). حضرت امام صادق (ع) رفق و مدارا با مردم را سبب ارجمند شدن نزد آنان، و خشونت و تندخویی را سبب خوار شدن در نزد آنان می داند و می فرماید: اگر می‌خواهی گرامی باشی، نرم باش و اگر می‌خواهی خوار شوی، خشن باش (حرانی، ۱۳۸۲: ۶۱۲).

ایشان در سفارش خود به هشام در باره اخلاق حکومت داری می فرمایند:

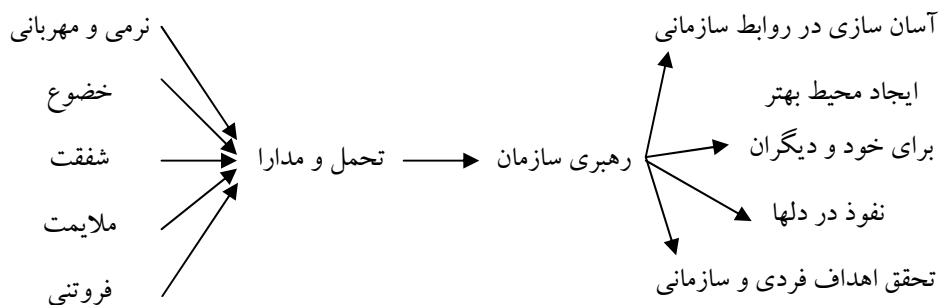
هشام! رفق و مدارا را از دست مده که رفق مبارک است و خشونت شوم. مدارا و احسان و

خوش اخلاقی سرزمینها را آباد، و روزیها را زیاد کند (حرانی، ۱۳۸۲: ۶۱۳).

رفق و مدارا با مردم، آثار مثبت و برکات فراوانی دارد. رهبران سازمان با در پیش گرفتن سیاست رفق و مدارا در برخورد با افراد و کارکنان سازمان، می‌توانند از پیامدهای مثبت آن بهره‌مند

شوند. برخی از آثار و پیامدهای مثبت رفق و مدارا عبارت است از: دستیابی به خواسته های فرد از دیگران، فائق آمدن بر مشکلات و تسهیل روابط اجتماعی (پیروز و همکاران، ۱۳۸۸: ۲۴۰). پیشوای عالی قدر اسلام در مقام هدایت و راهنمایی مردم همواره با رفق و مدارا عمل می کرد و تذکرات اصلاحی خود را در کمال ادب و ملامت به اشخاص گوشزد می فرمود و این خود از عوامل نفوذ کلام و محبوبیت آن حضرت بود (فلسفی، ۱۳۶۸: ۲۳۱).

به جرأت می توان گفت که رفق و مدارا، یکی از کارسازترین ابزار و بهترین و کم هزینه ترین راه های ممکن برای نفوذ در دیگران و تحت تأثیر قرار دادن آنها است؛ چرا که رفق و مدارا و ملامت باعث می شود که دل افراد، نرم شود و تمایل قلبی در آنان به وجود بیاید؛ به عبارت دیگر، نفوذی که از طریق رفق و مدارا به دست می آید، نفوذ در دلها است و نفوذ در دلها، قویترین و موثرترین نفوذ است (پیروز و همکاران، ۱۳۸۸: ۲۳۹). شکل شماره ۱ شاخصه های تحمل و مدارا و نقش آن در رهبری سازمان را نشان می دهد.



شکل شماره ۱: تحمل و مدارا و نقش آن در رهبری سازمان (نویسندگان، ۱۳۹۱).

## روش گردآوری و تحلیل داده ها

اطلاعات این پژوهش با استفاده از روش کتابخانه ای گردآوری شده است بدین شرح که تمام متون کتابخانه ای و الکترونیکی با موضوع تحمل و مدارا که در دسترس پژوهشگران بوده، بررسی شده است؛ هم چنین کتاب نهج البلاغه ترجمه محمد دشتی (۱۳۸۴)، انتشارات دارالعلم، برای نگارش این مقاله تحلیل محتوایی شده است.

به طور کلی برای تجزیه و تحلیل داده ها دو روش هست: شیوه آماری (کمی) و شیوه غیر

آماري (کيفي). تحقيقات کيفي بر عقل، منطق، تفکر و استدلال متکي است (حافظ نيا، ۱۳۸۰: ۱۹۹). تحقيقات کتابخانه‌اي و نظري و تحقيقاتي که در حوزه ادیان مذاهب و متون تاريخي و ادبي انجام مي‌شود، اغلب کيفي است (حافظ نيا، ۱۳۸۰: ۲۰۰). در اين پژوهش، روش تجزيه و تحليل داده ها، کيفي است.

### شاخص‌هاي تحمل و مدارا

از دیدگاه های گوناگون مطرح شده در این مقاله می توان شاخصهای تحمل و مدارا را به صورت زیر استخراج و فراوانی هر یک از آنها را در کتاب گرانقدر نهج البلاغه مشخص کرد (جدول شماره ۱). همان گونه که مشخص است کلمه تحمل ۱۴ بار، مدارا یک بار، پذیرش اشتباه دیگران و بخشش آنان ۲۱ بار، تواضع و فروتنی در مقابل دیگران هشت بار، حلم، بردباری و صبر ۲۵ بار، عدم استفاده از خشونت و تندخویی شش بار، توجه به عدالت ۲۵ بار، تحمل عقاید مخالف یک بار، رفق، نرمی و مدارا کردن هشت بار، نفوذ در دلها از طریق خوشرفتاری و خوش خلقی چهار بار، عدم استفاده از زور و اجبار در حد امکان یک بار، احترام به آزادی ، عدالت اجتماعی و مدنیت ده بار، توهین نکردن به دیگران و احترام به آنان پنج بار، داشتن رفتار نیک با دیگران سه بار در کتاب نهج البلاغه تکرار شده است. در مجموع این دو مقوله به طور مستقیم و غیر مستقیم ۱۳۲ بار در این کتاب ارزشمند دیده می شود.

جدول شماره ۱: شاخص‌های تحمل و مدارا در نهج البلاغه و فراوانی هر یک از آنها

فراوانی	مقوله	فراوانی	مقوله
۱	تحمل عقاید مخالف	۱۴	تحمل
۸	رفق و نرمی	۱	مدارا
۴	نفوذ در دلها از طریق خوشرفتاری و خوش خلقی	۲۱	پذیرش اشتباه دیگران و بخشش آنان
۱	عدم استفاده از زور و اجبار در حد امکان	۸	تواضع و فروتنی در مقابل دیگران
۱۰	احترام به آزادی ، عدالت اجتماعی و مدنیت	۲۵	حلم، بردباری و صبر
۵	توهین نکردن به دیگران و احترام به آنان	۶	عدم استفاده از خشونت و تندخویی
۳	داشتن رفتار نیک با دیگران	۲۵	توجه به عدالت
۱۳۲	جمع		

## قلمرو مدارا

در واقع، مهمترین کارکرد مفهوم تحمل و مدارا در رفتار با عملکردها و دیدگاه های مخالف در سازمان بروز می کند. یکی از اصول اساسی تحمل و مدارا در رهبری، تحمل باورهای مخالف است که بیانی است از اصل همزیستی مسالمت آمیز بین روابط رهبر و زیردستان.

از نظر ویژگی فردی نیز پیامبر همواره با مردم با محبت و مدارا و ملایمت رفتار می کرد؛ زیرا همان گونه که به ادای فرایض مأمور بود به مدارای با مردم نیز مأمور بود (فرزانه فر، ۱۳۸۳: ۱۶۳). از عایشه روایت شده است که هر وقت پیامبر را میان دو کار مخیر می کردند، آسانتر را انتخاب می کرد و هرگز برای خود انتقام نمی گرفت، اگر کسی از حدود خدا تجاوز می کرد برای خدا انتقام می گرفت. اساسا دین اسلام دین رأفت و رحمت است، در عین حال در مواردی که جامعه اسلامی دچار انحراف شود و مصالح مردم و جامعه اسلامی و اخلاق و عفت عمومی دچار خطر شود بر همان اصل، اسلام دین غلظت و شدت خواهد بود و اهل مدارا و مسامحه و معامله و سازش نخواهد بود (فولادی، ۱۳۷۹: ۱۴).

شهید مطهری در همین زمینه می گوید: «همان گونه که خداوند، مشقت بر بندگان را نمی پذیرد، زیر پا نهادن حداقلهای دینی را نیز نمی پذیرد و در صورت تحقق بشدت با آن برخورد می کند. امر به معروف و نهی از منکر، مکانیزم تحقق بخشیدن به حداقلهای دینی به خصوص در سطح جامعه دینی است. به تعبیر علی (ع)، رسول اکرم (ص) طبیعی بود که بر سر بالین بیماران حاضر می شد و ابتدا با لطف و مهربانی و گذشت و چشم پوشی، مرهم بر زخمهای آنان می نهاد ولی اگر «تساهل و تسامح» سودی نمی بخشید و آنها در رعایت حداقلهای دینی کوتاهی می کردند و احکام الهی را به سخره می گرفتند با آنها بشدت برخورد می کرد و با اجرای حدود الهی آنها را تنبیه می نمود (مطهری، ۱۳۸۹: ۲۴۸).

در نگاه پیامبر نیز علی (ع) این گونه تفسیر می شود. آنجا که عده ای از سختگیری علی (در اقامه قسط) به پیامبر شکایت بردند و اظهار ملالت کردند، حضرت فرمود:

«ارفعوا ألسنتکم عن علیؑ فإنه خَشینٌ فی ذات الله عزوجل، غیر مُداهنٌ فی دینه»

«زبان از بدگویی علی باز دارید که او در اجرای دستور خدا سختگیر است و اهل سازش در

دین خدا نیست» (شیخ مفید، ۱۴۱۲ق، ج ۱: ۱۷۳).

مدیران در قلمرو کاربردی این مفهوم با مسائل و مشکلات گوناگونی روبه رو هستند. در یک سمت این راهبردی، خشونت و تندی و در سر دیگر آن سهل انگاری، ترس و مداخله است. اولاً باید گفت که مدارا غالباً از انسانی صادر می شود که قدرت بر ترک مدارا یا اعمال قدرت یا گاه خشونت هم دارد، اما به الزام اخلاق و مهر انسانی بر خود مهار می زند و مهربانی می ورزد یا مهرآمیز رفتار می کند و عملاً کسی که قدرت به اعمال خشونت یا به کار بردن قدرت ندارد به عمل او در اوج نرمی هم واژه مدارا اطلاق نمی شود (خرمشاهی، ۱۳۷۶). رفتار توهین آمیز یا رفتاری که به دیگران صدمه وارد می سازد مثل قلدری و رفتارهایی که قوانین جامعه و سازمان را مورد بی توجهی قرار می دهد، مثل دروغگویی و دزدی نباید تحمل شود. تحمل و مدارا یعنی پذیرش افراد آن چنانکه هستند؛ نه پذیرش رفتار نا مطلوب آنان (لینس، ۲۰۰۶).

امام علی (ع) به طور مصداقی نیز در برخی مواضع، تندی و نرمی را با هم توصیه فرموده اند و کارگزاران خویش را به تعادل فراخوانده اند. در نامه به عمر بن مسلمه ارجبی می فرماید: «دهقانان شهر تو از درشتخویی تو شکایت دارند؛ در کار ایشان نگریم، خیری ندیدم؛ پس باید رفتارت میان دو رفتار باشد؛ جامه ای از نرم خویی با دامنی از سختگیری بدون اینکه ظلمی به آنها شود و چیزی از آنها کم کنی» (دشتی، ۱۳۸۴، نامه ۱۹). آنچه از آیات و روایات و سیره عملی معصومین (علیهم السلام) به دست می آید این است که مدارا و سازش در موارد زیر پسندیده است:

#### الف - مسائل شخصی

ب - مسائل اجتماعی که در تقابل و تزاخم با حق و حقوق دیگران نیست.

ج - در راه ترویج و گسترش اسلام و ارزشهای دینی (حسینی، ۱۳۸۶).

در زمینه رهبری سازمان می توان گفت تحمل و مدارا تا آنجا در سازمانها کاربرد دارد که:

الف - با اصول، اهداف و ارزشهای سازمان در تضاد نباشد.

ب - باعث صدمه زدن و از بین بردن حقوق سایر کارکنان نباشد.

ج - منافع فرد را بر منافع سازمان و افراد ترجیح ندهد.

د - در جهت اصلاح کارکنان، آسان سازی روابط سازمانی و تعالی سازمان باشد.

بنابراین رهبر مؤثر در سازمان نه چنان باید سخت گیرد که تمام کارکنان خود را از خود دور

سازد و نه چنان همه چیز را به بهانه مدارا رها سازد که زمام کارها به دست افراد نا اهل بیفتد. توجه

به فلسفه اصلی مدارا در اسلام مشخص می‌کند که هدف از تحمل و مدارا، تربیت نیروها و نزدیک کردن آنان به یکدیگر و ایجاد فضای صمیمی و محبت‌آمیز است به گونه‌ای که همه افراد در جهت اهداف و ارزشهای سازمانی حرکت کنند. رهبر سازمان در مواردی باید با نرمی و محبت با زیردستان رفتار کند و در وضعیتی که ارزشهای سازمانی و منافع جمعی به خطر بیفتد، لازم است با قاطعیت و تندی برخورد کند. نرمی و تندی به عنوان اصل مطلق در نظر گرفته نمی‌شود بلکه رهبر یا مدیر با توجه به وضعیت و مقتضیات از این دو اصل استفاده می‌کند.

### چگونگی آموزش تحمل و مدارا

آموزش وسیله‌ای مؤثر برای افزایش قدرت تحمل مردم در جامعه است، مدارس به عنوان محیط آموزشی نقش کلیدی برای افزایش تحمل ایفا می‌کنند. در مدرسه کودکان ارزش و اهمیت آن را در زندگی یاد می‌گیرند. دولت، معلمان و پژوهشگران اطمینان دارند که مدارس محلی برای آموزش تحمل و مدارای اثر بخش است (ریحانی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱: ۲۴). تحمل و مدارا بخشی از ارزشهایی است که باید آموزش داده شود. دانش و شکیبایی شرایط اصلی ایجاد تحمل و مدارا است (بچرتون<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴: ۸۵). ارتباط زیادی بین مدارا و آموزش وجود دارد. از دیدگاه فلسفی و نیازهای شخصی آموزش اخلاق نتیجه آن است (کارامن<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹). مدارا می‌تواند باعث شکل‌گیری ارزشهای احترام و تشخیص شود. احترام به موقعیت مثبت در جهت تفاوتها اشاره می‌کند؛ به عبارت دیگر احترام نه تنها مستلزم شکیبایی در تفاوتهاست بلکه هم‌چنین درک تفاوتها و درک انسانهای متفاوت است. تشخیص شرط مثبت به سمت تنوع و ایجاد تساوی در بین انسانهایی است که در فرهنگ و مذهب متفاوت هستند (جکسون<sup>۴</sup>، ۲۰۰۷ به نقل از ریحانی، ۲۰۱۱: ۲۷). در آموزش رهبری به دانش آموزان، رشد تحمل در برابر موقعیتهای کلید ابتدایی آنان برای آماده شدن در دنیای تجاری امروز است (هابر<sup>۵</sup>، ۲۰۱۰: ۵۳).

در اعلامیه اصول تحمل و مدارا، یونسکو اعلام کرده است که تحمل و مدارا با دانش،

- 
- 1- Raihani
  - 2- Bretherton
  - 3- Karaman
  - 4- Jackson
  - 5- Haber

صراحت، ارتباط و آزادی بیان، آگاهی و باور رشد می‌کند. تحمل و مدارا نه تنها الزام اخلاقی بلکه الزام قانونی و سیاسی است (۱۹۹۵: ۳). خلیل جبران بیان می‌کند:

من خاموشی را از افراد پرحرف، تحمل را از افراد بی تحمل، مهربانی را از افراد نامهربان آموختم؛ پسندیده نیست که از این معلم های خود تشکر نکنم (انیشتن، ۲۰۰۵: ۸).

سعدی نیز حکایت می‌کند که:

لقمان را گفتند، ادب از که آموختی؟ گفت از بی ادبان، هرچه از ایشان در نظرم ناپسند آمدی از فعل آن احتراز کردم (سعدی، ۱۳۸۴: ۶۵).

بنابراین می‌توان از افراد بی تحمل، تحمل را آموخت و به پیامدهای نامطلوب آن آگاه شد و ضرورت آن را دریافت. به طور کلی توصیه‌های زیر می‌تواند در این خصوص سودمند باشد:

۱. رفتار احترام آمیز با دیگران (اسچرمرهوم و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴: ۲۳).
۲. کمک کردن به افراد برای داشتن احساس خوب درباره خودشان
۳. به دست آوردن اطلاعات درباره آداب و رسوم و مراسم دیگران
۴. طبیعی دانستن اندکی تفاوت (اسلوکام و هریگیل<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷: ۲۸۴).
۵. صبور بودن در رویارویی با دیگران
۶. پذیرفتن انسان به عنوان موجودی منحصر به فرد (لاتنس<sup>۳</sup>، ۲۰۰۵: ۱۹۶).
۷. از بین بردن اندیشه های قالبی در ذهن افراد (اسچرمرهوم و همکاران، ۲۰۰۴: ۵۰).
۸. پرهیز از کینه و نفرت داشتن از یکدیگر (انیشتن، ۲۰۰۵: ۲).

در یک کلام، افراد جامعه باید بیاموزند که یکدیگر را تحمل کنند؛ هم چنانکه دوست دارند دیگران آنان را تحمل کنند. تحمل یعنی رفتار با دیگران به روشی که دوست دارید با شما رفتار شود (لاینس، ۲۰۰۶: ۴).

### نتیجه گیری

صبوری، مدارا، بخشش و تحمل باورهای مخالف از ویژگی رهبران سازمان و جوامعی است که توانسته اند بیشترین افراد را به خود جذب و در آنان عمیقاً نفوذ کنند. آیات، روایات و سیره

1- Schermerhorn and et al  
2- Slocum and Hellriegel  
3- Luthans

پیامبر(ص) و امامان معصوم(ع) بر این امر تأکید فراوان، و سلامت فرد، سازمان و جامعه را در گرو رفتار نیک با مردم معرفی کرده است؛ هم چنانکه آنان در برخورد با مردم نرمی و مهربانی را رعایت کردند. مسلماً آنچه باعث شد در طول تاریخ و از ابتدای ظهور اسلام مردم مجذوب آنان باشند، رفتار و اعمال پیشوایان ما در به کارگیری رفق و مدارا بوده است. تواضع و فروتنی، صبر و حوصله، عطف و از خود گذشتگی آنان باعث شد که در دل‌های مردم عمیقاً نفوذ کنند.

رهبری و مدیریت در سازمان‌های امروزی نیازمند تحمل و مدارا است. رفق و مدارا عاملی مهم در بهبود و رشد بلند مدت انسانها به شمار می رود و باعث می شود که نه تنها شخص رهبر احساس رضایت کند بلکه آن را به سازمان و جامعه منتقل کند. اگر امروز رهبران به دنبال تاثیر و نفوذ در افراد و موفقیت سازمان هستند باید خط مشی و محیطی ایجاد کنند که در ابتدا خود، پذیرش، تحمل و کارکردن با افراد متفاوت را بپذیرند و سپس آن را در سازمان و جامعه تشویق کنند. همان گونه که مشخص شد روح غالب آموزه های دینی ما تحمل و مدارا است مگر وقتی که عفت، اخلاق و منافع سازمان و جامعه به خطر افتد.

### منابع فارسی

- قرآن کریم. (۱۳۸۸). ترجمه محمد مهدی فولادوند. تهران: نشر دار القرآن الکریم.
- پیروز، علی؛ خدمتی، ابو طالب؛ شفیعی، عباس؛ بهشتی نژاد، سید محمود (۱۳۸۸). مدیریت در اسلام. قم: پژوهشگاه حوزه و دانشگاه.
- حافظ نیا، محمدرضا (۱۳۸۰). مقدمه‌ای بر روش تحقیق در علوم انسانی. تهران: انتشارات سمت.
- حرانی، حسین (۱۳۸۲). تحف العقول. ترجمه احمد جنتی. تهران: انتشارات امیر کبیر.
- حسینی، سید غلامحسین (۱۳۸۶). قاطعیت و مدارا از دیدگاه امام علی (ع). فصلنامه حوزه ش ۲۶: ۹۴-۶۴
- حراملی (۱۳۸۰). آداب معاشرت از دیدگاه معصومان علیهم السلام. ترجمه محمد علی فارابی و یعقوب عباسی و علی کمر. مشهد: انتشارات آستان قدس.
- خرمشاهی، بهاء الدین (۱۳۷۶). مدارا در قرآن. نامه فرهنگ. ش ۲۸: ۷۱-۸۶.
- دشتی، محمد. (۱۳۸۴). نهج البلاغه. تهران: نشر دارالعلم.
- دکامی، محمد جواد (۱۳۸۸). نقش اندیشه و مدارا در اسلام. نشریه تخصصی کلام اسلامی. س ۱۶. ش ۶۱: ۱۳۶-۱۲۳.
- سنایی، ابوالمجد (۱۳۹۱). حدیقه الحقیقه و شریعه الطریقه: الباب الثامن ذکرالسلطان یستنزل الامان. اندر حسن سیرت پادشاه [www.ganjor.net](http://www.ganjor.net).



- سعیدی، مصلح بن عبدا... (۱۳۸۴). بوستان سعیدی. تصحیح غلام حسین یوسفی. تهران: انتشارات خوارزمی.
- شیخ مفید، محمد ابن نعمان (۱۴۱۲ق). الإرشاد فی معرفة حجج الله علی العباد. قم: نشر کنگره شیخ مفید.
- علاقه بند، علی (۱۳۸۶). مقدمات مدیریت آموزشی. تهران: نشر روان.
- عطار، محمد (۱۳۹۱). منطق الطیر. حکایت باز [www.ganjor.net](http://www.ganjor.net).
- فرزانه پور، حسین (۱۳۸۸). مدیریت مدارا. مجموعه مقالات خرد جاودان. اصفهان: دانشگاه اصفهان: ۷۵-۹۳.
- فرزانه فر، حسین (۱۳۸۳). تساهل و مدارا در اندیشه های سیاسی اسلام. مطالعات اسلامی. ش ۶۳: ۱۸۵-۱۵۶.
- فلسفی، محمد تقی (۱۳۶۸). الحدیث - روایات تربیتی. تهران: انتشارات دفتر نشر فرهنگ اسلامی.
- فولادی، محمد (۱۳۷۹). تساهل و تسامح از منظر دین. مجله معرفت. ش ۳۵. شهریور ماه: ۱۷-۱.
- قراملکی، محمد حسن (۱۳۸۷). مدارا و خشونت در سیره نبوی. مجموعه مقالات خرد جاودان. اصفهان: دانشگاه اصفهان: ۱۷۳-۲۱۵.
- مجلسی، محمدباقر (بی تا). بحار الانوار. تهران: نشر بی تا.
- مجلسی، محمدباقر (۱۳۶۴). مواظظ امامان علیهم السلام. ج هفدهم. ترجمه موسی خسروی. تهران: انتشارات اسلامی.
- مشیری، مهشید (۱۳۷۱). فرهنگ زبان فارسی. تهران: انتشارات سروش.
- مروتی، سهراب (۱۳۸۵). مبانی نظری مدارا در قرآن کریم و سنت معصومین (ع). فصلنامه انجمن معارف اسلامی ایران. س دوم. ش سوم: ۸۴-۶۳.
- مطهری، مرتضی (۱۳۸۹). مجموعه آثار. ج ۱۷. تهران: نشر صدرا.
- نصر اصفهانی، علی؛ انصاری، محمد اسماعیل؛ شائمی، علی؛ آقا حسینی، حسین (۱۳۸۸). تحمل و مدارا به عنوان یکی از اجزا سرمایه اجتماعی با تکیه بر دیدگاه سعیدی. فصلنامه مطالعات ملی، س دهم. ش ۴: ۱۳۳-۱۱۷.

#### منابع انگلیسی

- Bretherton L (2004) **Tolerance, education and hospitality: A theological proposal**. Studies in Christian Ethics 17(80): 80-103.
- Cranston, M, (1997); "Toleration In The Encyclopedia of philosophy, **The Macmillan company and The Free Press**, 8(8). 139-151.
- Einsten, A, (2005 ); **Tolerance Valuing Diversity**. Available at :<<http://www.lindoncharacterconnection.com/files/curriculum/year4/4-october.Pdf>>
- Huber, Nancy. (2010). **An Experiential Leadership Approach for Teaching Tolerance for Ambiguity**. Journal of Education for Business. 79(1). 52-55
- Karaman-Kepenekçi & Ahmet Aypay (2009): **Teachers' perceptions of tolerance in teacher-administrator relationships in Turkey**, International Journal of Leadership in Education: Theory and Practice, 12(1). 51-71
- Luthans, f, (2005). **Organizational behavior**, Tenth Edition, Mc Gram- Hil.
- Lyness, D,(2006). **Teaching Your Child Tolerance**. Pvailavlie at:<<http://www.Kidshealth..org/essay/tolerance.html>>

Lane, Michaels and Klenke, Karin.(2004).**the ambiguity tolerance imterface**. Journal of leadership. And organizational studies10(3).70-81

OXFORD Dictionary (2008). Oxford university press.

Peterson, s.(2003): **Tolerance**.

Available at :<<http://www.beyondintrac tabiliti..org/essay/tolerance.html>>

Raihani.(2011).**A whole-school approach: A proposal for education for tolerance in Indonesia**. Theory and Research in Education.9(1). 23-39

Schermerhorn, J,J, Hunt, and, R, Osborn(2004). **Corre concepts of Organizational behavior**. Fifth Edition, John western.

Slocum, j,and, D, Hellriegel.(2007).: **Fundamentals of Organizational Behavior**, Thomson, south- western.

UNESCO (1995). **Deceleration of Principles on Tolerance**.

Available at :<<http://www.unesco.org/cpp/uk/ deceleration/tolerance.pdf>>

