

رفق و مدارای اسلامی و نقش آن در موفقیت مدیران سازمان‌ها و فرماندهان یگان‌های نظامی و انتظامی

پذیرش مقاله: ۹۰/۸/۸

دریافت مقاله: ۹۰/۳/۲

سرهنگ دکتر حسن رضا رفیعی^۱، دکتر محمد نادری^۲

چکیده

دین مبین اسلام، آیینی جامع و فراگیر است. رفق و مدارا از جمله ویژگی‌های سفارش شده در این آیین الهی است که نقشی مؤثر در اعمال فرماندهی و مدیریت بر نیروهای مسلح دارد. رفق و مدارا دو واژه مترادف به معنی رفتار همراه با دوستی و مهربانی و ملاطفت و تسامح با دیگران است. در دانش مدیریت از این ویژگی به عنوان مراعات^۳ یاد شده است. با توجه به اهمیت این خصلت انسانی و اسلامی نگارندگان بر آن شدند تا در این مقاله ضمن پرداختن به معانی واژه‌های اصطلاحی رفق و مدارا، جایگاه آن را در علم اخلاق و اکاوی نمایند. سپس به آثار رفق و مدارا از دیدگاه آیات قرآنی و روایات معصومین (ع) نیم‌نگاهی می‌شود. آنگاه آثار این ویژگی در مباحث پایه‌ای مدیریت و دیدگاه اندیشمندان مختلف مورد بررسی قرار می‌گیرد. نظر به اینکه آیین‌نامه انضباطی، منشور وحدت رویه در اعمال فرماندهی در نیروهای مسلح، از جمله نیروی انتظامی است، نقش رفق و مدارا در این آیین‌نامه، که ناظر بر انجام امور جاری درون سازمانی نیروی انتظامی است، مورد بررسی قرار می‌گیرد.

کلید واژه:

مدیریت / فرماندهی / رهبری / سازمان / رفق و مدارا (مراعات) / رفتار سازمانی / کنش‌های متقابل / انگیزش / اثربخشی / بهینه‌سازی

۱. عضو هیئت علمی دانشگاه علوم انتظامی

۲. عضو هیئت علمی دانشگاه علوم انتظامی

یکی از ضروریات زندگی اجتماعی، آشنایی افراد جامعه با وظایف اجتماعی و فردی است. بدیهی است که هر چه فرد در این زمینه مهارت بیشتری به دست آورد، جایگاه واقعی خود را پیدا کرده و به وظایفش بهتر عمل می‌کند. از دیدگاه ما مسلمانان این مهم حاصل نمی‌شود مگر با شناخت راه درست و در اختیار داشتن الگوی مناسب که در کتاب آسمانی قرآن از آن به «اسوه حسنه» تعبیر شده است^۱. ویژگی‌های فراوانی در زندگی پیامبران و امامان وجود دارد که به واسطه این شاخص‌ها خداوند آن‌ها را اسوه کرده است. یکی از این ویژگی‌ها رفق و مدارا است که بیانگر چگونگی زندگی این پاکان و معاشرت و نشست و برخاست آن‌ها با اقشار مختلف جامعه است. رفق و مدارا یکی از ویژگی‌های نیکوی اخلاقی است که تأثیر زیادی در سازگاری هر فرد با معاشرانش دارد. در سایه این ویژگی است که فرد می‌داند با اطرافیان‌ش چگونه رفتار نماید تا فردی مؤثر و مثبت به حساب آید. با توجه به اهمیت رفق و مدارا در روابط و مناسبات انسانی نگارندگان این مقاله بر آن شدند تا این ویژگی مهم اخلاقی را از دیدگاه قرآن و معصومان و اکاوی نمایند و ردپای آن را در دانش مدیریت بیابند. از طرفی چون آیین نامه انضباطی نیروهای مسلح منشور تمام نمای کنش و واکنش‌های درون سازمانی همه مأموران عضو خانواده نیروهای مسلح از جمله نیروی انتظامی است، مفاد این آیین نامه بررسی شد و آن دسته از موادی که در بردارنده روح رفق و مدارا است مورد بحث و بررسی بیشتری قرار گرفت.

۱. در قرآن در چندین آیه به اسوه حسنه اشاره شده است که عبارتند از:

الف) لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ (احزاب، ۲۱)

ب) قَدْ كَانَتْ لَكُمْ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ فِي إِبْرَاهِيمَ (ممتحنه: ۴)

ایشان واژه مدارا را، که برگرفته از مداراه عربی است، اینگونه معنی می‌کند: «نرمی کردن، ملاحظت کردن، به مهربانی رفتار کردن، نرمی، لطف و مهربانی» (همان، ج ۳: ۳۹۵۸).

معلوف نیز در المنجد رفق را اینگونه معنی می‌کند: «سود رسانی و کمک به کسی، لطف داشتن به دیگری، دوستی و رفاقت، عمل کننده به دوستی و سود رسانی به دیگری، همراهی کردن و کمک کردن در سفر، آنچه که کمک‌رسانی به دیگری نامیده می‌شود.» وی رفیق را لطیف یا لطف دارنده در حق دیگری معنی می‌کند (معلوف ۱۹۸۶: ۳-۲۷۲).

جایگاه رفق و مدارا در اخلاق

خواجه نصیرالدین طوسی، فقیه و حکیم و متکلم و فیلسوف بزرگ شیعی، در اخلاق ناصری فضایل اخلاقی را به چهار قسم کلی تقسیم می‌کند: حکمت، عدالت، شجاعت و عفت. آنگاه وی هر یک را تعریف می‌کند و در تعریف عفت می‌نویسد: «و عفت آنست که قوت شهوت مطیع نفس ناطقه باشد تا تصرفات او به اقتضای رأی او بود و اثر خیریت در او ظاهر شود و از تعبد هوای نفس و استخدام لذات فارغ.» ایشان نقش عفت را در دوازده فضیلت دیگر به تعریف می‌کشد که عبارتند از: حیا، رفق، حسن هدی، مسالمت، دعت یا در اختیار داشتن زمام شهوت، صبر، قناعت، وفار، ورع، انتظام، حریت و سخا. طوسی رفق را چنین تعریف می‌نماید: «و اما رفق انقیاد نفس بود اموری را که حادث شود از طریق تبرع و آنرا دمائت^۱ نیز خوانند» (طوسی ۱۳۴۶: ۸۲-۷۷).

با توجه به مطالب پیشین، می‌توان گفت که رفق و مدارا یکی از فضیلت‌های اخلاقی است که موجب محبوبیت، موفقیت و نفوذ کلام فرد متخلق به آن می‌شود.

۱. دمائت به معنی نرم خویی و ملایمت است.

رفق و مدارا در قرآن

نظر به اینکه دین مبین اسلام آیین زندگی است که انسان در سایه آموزه‌های آن به سعادت دنیوی و اخروی نائل می‌شود، رفق و مدارا در این دین جایگاهی خاص دارد. در آموزه‌های قرآنی مصادیق زیادی از این ویژگی اخلاقی قابل استخراج است که به طور خلاصه به چند مورد آن اشاره می‌شود. در آیه ۱۳۴ آل عمران پرهیزگاران یا متقین چنین توصیف شده‌اند. «آنان از مال خود، در وسعت و تنگدستی، به فقرا انفاق می‌کنند و خشم خود فرو می‌نشانند و از بدی مردم در می‌گذرند.» در سایه چنین ویژگی‌هایی است که آن‌ها نیکوکار می‌شوند و خداوند چنین نیکوکارانی را دوست دارد.^۱ به عبارتی می‌توان گفت که دستگیری از نیازمندان، فرو خوردن خشم و گذشت از خطای دیگران از جمله مصادیق رفق و مدارا به حساب می‌آید. در سوره انعام نیز به مصادیقی از رفق و مدارا شده است از جمله در آیه ۵۴ رفق و مدارا از جمله ویژگی‌های خداوند به حساب می‌آید: «كَتَبَ رَبُّكُمْ عَلَىٰ نَفْسِهِ الرَّحْمَةَ، خدا بر خود رحمت و مهربانی را فرض کرد.» چنین است که اگر کسی به نادانی کار زشتی را انجام دهد و پشیمان شود و توبه نماید و آن را اصلاح کند خداوند بخشنده و مهربان توبه پذیر است و او را می‌بخشد: «أَنَّهُ مَن عَمِلَ مِنكُم سُوءً بِجَهَالَةٍ ثُمَّ تَابَ مِن بَعْدِهِ وَأَصْلَحَ فَأَنَّهُ غَفُورٌ رَّحِيمٌ.» در آیه ۸۲ این سوره، مؤمنان چنین معرفی می‌شوند: «الَّذِينَ آمَنُوا وَلَمْ يَلْبِسُوا إِيمَانَهُمْ بِظُلْمٍ أُولَٰئِكَ لَهُمُ الْأَمْنُ وَهُمْ مُهْتَدُونَ. آنان که به خدا ایمان آورده‌اند و ایمان خود را به ستم نیالودند، ایمنی آن‌ها را است و هم آن‌ها به حقیقت و به سر منزل سعادت هدایت یافته‌اند.» در آیه‌های ۱۲۵ تا ۱۲۷ نیز وضعیت دو گروه گمراهان و هدایت شدگان و نیکوکاران توصیف شده است. خداوند گمراهان را به حال گمراهی خود وا می‌گذارد و نیکوکاران که با آیات الهی به راه راست می‌گروند و از خداوند حرف شنوی دارند به دارالسلام یا خانه سلامت

۱. الَّذِينَ يُنْفِقُونَ فِي السَّرَّاءِ وَالضَّرَّاءِ وَالْكَاطِمِينَ الْغَيْظَ وَالْعَافِينَ عَنِ النَّاسِ وَاللَّهُ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ.

و دوستی خدا نائل می‌شوند.^۱ در آیه‌های ۱۵۵ تا ۱۵۷ این سوره، نزول قرآن به عنوان شاخص رستگاری توصیف شده است. هر کس که به آن عمل کند رستگار می‌شود و مشمول رحمت خدا می‌شود. همچنین برای پیروان پیامبر اسلام بهانه‌ای نمی‌ماند که بگویند به یهود و نصارا، تورات و انجیل نازل شد و اگر برای ما نیز کتابی فرستاده می‌شد بهتر از آن‌ها هدایت می‌شدیم.

در آیه ۱۶۰ صورتی دیگر از رفق و مدارا در سیره خداوند ترسیم شده است. در این آیه برای هر کار نیک ده برابر پاداش و برای هر کار زشت معادل آن جزا در نظر گرفته شده است تا به مرتکب آن ستم نشود.^۲ مندرجات این آیه نمونه‌ای از عالیتین نمودهای رفق و مدارا در تدابیر الهی است که می‌تواند برای ما انسان‌ها سرمشق باشد. چنین الگوی قرآنی‌ای موجب می‌شود که فرمانده یا مدیر کارهای خوب را تشویق کند و در مجازات خاطیان غلاظ و شداد به خرج ندهد. در آیه ۷۱ سوره توبه نیکوکاران مؤمن، اعم از مرد یا زن، دوستدار همدیگر توصیف شده‌اند. آن‌ها کسانی هستند که امر به معروف و نهی از منکر می‌کنند، نماز به پای می‌دارند و زکات می‌دهند و مطیع خدا و رسول هستند. آنان مشمول رحمت خدای صاحب اقتدار و درست‌کردار می‌شوند.^۳

در آیه ۵۵ سوره قصص جلوه‌ای دیگر از رفق و مدارا به مؤمنان یادآوری می‌شود و آن پرهیز از درگیری با دشمنان جاهل است. و خداوند مؤمنان را اینگونه متذکر می‌گردد: «وَ إِذَا سَمِعُوا اللَّغْوَ أَعْرَضُوا عَنْهُ وَ قَالُوا لَنَا أَعْمَالُنَا وَ لَكُمْ أَعْمَالُكُمْ سَلَامٌ عَلَيْكُمْ لَا نَبْتَغِي الْجَاهِلِينَ. وَ چون سخن لغوی از دشمنان دین شنوند از آن اعراض

۱. لَهُمْ دَارُ السَّلَامِ عِنْدَ رَبِّهِمْ وَ هُوَ وَ إِلَيْهِمْ بَمَا كَانُوا يَعْمَلُونَ.

۲. مَنْ جَاءَ بِالْحَسَنَةِ فَلَهُ عَشْرُ أَمْثَالِهَا وَ مَنْ جَاءَ بِالسَّيِّئَةِ فَلَا يُجْزَى إِلَّا مِثْلَهَا وَ هُمْ لَا يُظْلَمُونَ.

۳. ... أَوْلَيْكَ سَبِيلٌ حَمْدُهُمُ اللَّهُ إِنَّ اللَّهَ عَزِيزٌ حَكِيمٌ.

می‌کنند و می‌گویند اعمال ما از ما و اعمال شما از شما، بروید سلامت باشید که ما هرگز مردم هرزه‌گوی نادان را نمی‌طلبیم.»

این آیه‌ها گوشه‌هایی از توصیه‌های فراوان خداوند به رفق و مدارا و بهره‌مندی از مزایای آن است. در سرتاسر قرآن جلوه‌های فراوانی از رفق و مدارای پیامبران الهی با کسانی که در مقابل آنان قرار گرفته بودند ترسیم شده است که پرداختن به آن‌ها در قالب یک مقاله میسر نیست.

رفق و مدارا در سیره معصومین (ع)

اینک به نمونه‌هایی از توصیه‌های فراوان رسول خدا (ص) و امامان معصوم (ع) به رفق و مدارا و نمونه‌هایی از سیره عملی آن بزرگواران اشاره می‌شود. پیامبر اکرم (ص) می‌فرماید: «أَنَّه مَنْ أَعْطَى حَظَّهُ مِنَ الرَّفْقِ، أَعْطَى حَظَّهُ مِنَ خَيْرِ الدُّنْيَا وَالْآخِرَةِ وَ مَنْ حَرَّمَ حَظَّهُ مِنَ الرَّفْقِ حَرَّمَ حَظَّهُ مِنَ خَيْرِ الدُّنْيَا وَالْآخِرَةِ. همانا کسی که بهره‌ای از رفق برده باشد به او بهره‌ای از خیر دنیا و آخرت بخشیده می‌شود و کسی که از رفق و مدارا محروم شده باشد از خیر دنیا و آخرت محروم می‌گردد (فیض کاشانی، بی‌تا، ج ۵: ۳۱۳). همانگونه که ملاحظه می‌شود بهره بردن از خیر دنیا و آخرت منوط به برخورداری از رفق و مدارا نسبت به مردم است. به راستی که یکی از عوامل مهم پیشرفت سریع اندیشه اسلامی در جهان عصر بعثت و بعد از آن، متخلق بودن پیامبر، و رهروانش به این دو ویژگی اخلاقی است.

در قرآن کریم پیامبر اکرم (ص) به عنوان عالیترین الگوی رفق و مدارا معرفی شده است، با این وجود خداوند خطاب به ایشان چنین متذکر می‌شود: «فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لَنْتَ لَهُمْ وَ لَوْ كُنْتَ فَظًّا غَیْظَ الْقَلْبِ لَا انْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ، فَاعْفُ عَنْهُمْ وَ اسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَ شَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ. رحمت خدا تو را با خلق مهربان و خوش‌خوی گردانید، اگر تندخوی و سخت دل بودی مردم از گرد تو پراکنده می‌شدند. پس چون امت به

نادانی دربارهٔ تو بد کنند از آنان درگذر و بر آنها از خدا طلب آموزش کن و برای دلجویی آنها در کار جنگ مشورت نما (آل عمران: ۱۵۹)». خداوند در آیهٔ چهارم سوره قلم پیامبر را برخوردار از آفرینش بزرگ معرفی می‌کند و می‌گوید: «وَ اِنَّكَ لَعَلٰی خُلِقَ عَظِيْمٌ، و در حقیقت تو به نیکو خلقتی عظیم آراسته‌ای.» یکی از ویژگی‌های این معجزهٔ بزرگ آفرینش برخورداری از صفت رفق و مدارا است.

دربارهٔ اخلاق پیامبر نقل شده است که ایشان گاهی برای دلجویی، صورت خود را به سوی بدترین اصحاب متوجه می‌کرد و او را طرف خطاب قرار می‌داد. از مالک بن انس نقل شده است که گفت: «ده سال خدمتگزار پیامبر (ص) بودم و آن حضرت هرگز به من اُف نگفت. هرگز کاری را که انجام دادم فرمود که چرا چنین کردی و کاری را که انجام ندادم فرمود که چرا انجام ندادی.» همچنین نقل شده است که: «پیامبر معمولاً کسی را رویاروی از کاری منع نمی‌فرمود که او را ناخوش آید.» از عایشه همسر آن حضرت نقل شده است که: «پیامبر هرگز بد زبان نبود و ناسزا بر زبان نمی‌آورد. در بازارها هیاهو نمی‌فرمود و بدی را با بدی پاداش نمی‌داد، بلکه عفو و گذشت می‌فرمود: پیامبر هیچگاه کسی را، جز در جنگ و جهاد در راه خدا، نزد و هیچ خدمتگزار مرد و زن را تنبیه نکرد.» وی می‌گوید: «هرگز ندیدم پیامبر در مورد ستمی که بر او روا می‌دارند، انتقام بگیرد، به شرط آنکه پرده حرمت خداوند دریده نشود.»

از قول رسول خدا (ص) نقل شده است که فرمود: «بدترین مردم کسی است که دیگران از ترس بدزبانی او را رها کنند و به حال خود واگذارند.» امام حسین (ع) از قول پدرش امام علی (ع) نقل می‌کند که فرمود: «پیامبر همواره گشاده رو و نرم‌خوی و خوش خلق بود. تند خوی و درشت سخن و هیاهو کننده و دشنام‌دهنده و خرده‌گیر نبود. از آنچه که به آن میل نداشت یاد نمی‌فرمود. کسی را که به آن حضرت امیدی بسته بود، نوید نمی‌کرد و محروم نمی‌ساخت، خویشتن را از سه

چیز بازداشته بود، ستیزه‌گری و خود بزرگ‌بینی و کارهای بی‌معنی. سه چیز را در حق مردم بسیار رعایت می‌فرمود، نکوهش نمی‌کرد و خرده نمی‌گرفت و در جستجوی امور پوشیده کسی نبود. ایشان در ادامه پیرامون منش پیامبر با یارانش می‌فرماید: «از آنچه ایشان می‌خندیدند، پیامبر هم می‌خندید و از آنچه آنان شگفتی می‌کردند، او هم شگفتی می‌کرد. بی‌ادبی و درشتی گفتار افراد غریب را به خوبی تحمل می‌کرد، تا آنجا که گاهی یاران آن حضرت، در صدد نهی کردن آن شخص از سخن گفتن بر می‌آمدند. هرگز سخن کسی را قطع نمی‌کرد، مگر آنکه از حق در گذرد مثلاً شروع به غیبت کند. که در آن صورت یا او را از سخن گفتن منع می‌کرد یا خود از جای برمی‌خاست» (ترمذی ۱۳۷۲: ۷-۱۹۳). با این وجود انس بن مالک پیامبر را در محبت نسبت به مردم چنین توصیف می‌کند: «كَانَ رَسُولُ اللَّهِ مِنْ أَشَدِّ النَّاسِ لُطْفًا بِالنَّاسِ. رَسُولُ خَلَا شَدِيدَتَرِينَ مَرْدَمٍ فِي دَوَسْتِ دَاشْتَنِ وَ لُطْفِ نَمُودِنِ بَه مَرْدَمِ بُوَد (الاصبهانی ۱۴۰۶هـ.ق، ج ۱: ۱۸۲).

در صحیح مسلم از قول پیامبر آمده است: «اللَّهُ رَفِيقٌ، يُحِبُّ الرَّفِيقَ وَيُعْطِي عَلَى الرَّفِيقِ مَا لَا يُعْطَى عَلَى الْعُتْفِ. بَه دَرَسْتِي كَه خَلَا بَسِيَار نَرْمَخُو وَ مَهْرَبَانِ اسْت، نَرْمَخُوِي وَ مَهْرَبَانِي رَا دَوَسْت دَاوَد وَ بَه اَنَسَان نَرْمَخُو وَ مَهْرَبَانِ چِيْزَهَائِي رَا مِي بَخْشَد كَه بَه اَنَسَان تَنَدَخُو عَطَا نَمِي كَنَد.» در اصول کافی عین همین حدیث از امام صادق (ع) نقل شده است (کلینی ۱۳۴۸، ج ۳: ۱۸۲).

همانگونه که مشاهده می‌شود رفق و مدارای یکی از ویژگی‌های الهی است که به انسان‌ها یا جانشینان او در زمین به ارث رسیده است و برعکس چون خدا مبرا از تند خوئی است، بندگان تندخو را دوست ندارد. پیامبر (ص) در جایی دیگر می‌فرماید: «أَمَرَنِي رَبِّي بِمُدَارَاهِ النَّاسِ كَمَا أَمَرَنِي بِتَبْلِيغِ الرِّسَالَةِ، پَرُورْد گَا رَم مَرَا بَه مَدَارَايِ بَا مَرْدَمِ فَرْمَانِ دَاد، هَمَا نَ گُونَه كَه مَرَا بَه تَبْلِيغِ رَسَالَتِ فَرْمَانِ دَاد.» صاحب اصول کافی از قول جبرئیل خطاب به پیامبر می‌نویسد: «يَا مُحَمَّدُ رَبُّكَ يَقْرَأُكَ السَّلَامَ

و يَقُولُ لَكَ: دَارِ خُلُقِي، ای محمد پروردگارت سلام می‌رساند و می‌گوید: با مخلوقم مدارا کن» (همان، ج ۳: ۲۷۰). همچنین از قول پیامبر نقل شده است که فرمود: «أَنَا أَمَرْنَا مَعَاشِرَ الْأَنْبِيَاءِ بِمُدَارَاهِ النَّاسِ كَمَا أَمَرْنَا بِأَقَامَةِ الْفَرَائِضِ، همانا به ما جمعیت پیامبران امر شده است که با مردم به مدارا رفتار کنیم، همانگونه که به ما نسبت به برپاداشتن واجبات امر شده است (صدوق ۱۴۰۰ هـ ق، ج ۲: ۱۳۵). مشابه همین حدیث توسط امام جعفر صادق (ع) از پیامبر نقل شده است که فرمود: «أَمَرَنِي رَبِّي بِمُدَارَاهِ النَّاسِ كَمَا أَمَرَنِي بِإِدَاءِ الْفَرَائِضِ، پروردگارم مرا به سازگاری با مردم امر فرمود چنانکه به انجام واجبات امر فرمود.»

اگر نیک بنگریم، متوجه می‌شویم که رفق و مدارای با مردم با ابلاغ رسالت و ترویج واجبات مساوی است. به عبارت لطیف‌تر در سایه رفق و مدارا است که پیامبران به اقامه واجبات دین خدا موفق شده‌اند. نقش رفق و مدارا در زندگی انسان چنان است که امام صادق (ع) از قول پیامبر می‌فرماید: «ثَلَاثٌ مَنْ لَمْ يَكُنْ فِيهِ لَمْ يَتِمَّ لَهُ عَمَلٌ: وَرَعٌ يَحْجِزُهُ عَنِ مَعَاصِي اللَّهِ وَ خُلُقٌ يُدَارَى بِهِ النَّاسَ وَ حِلْمٌ يَرُدُّ بِهِ جَهْلَ الْجَاهِلِ. سه چیز است که هر که نداشته باشد، هیچ‌کارش تمام نیست: یکی پرهیزگاری‌ای که او را از نافرمانی خدا بازدارد، و دیگر خلقی که به سبب آن با مردم بسازد و سوم بردباری‌ای که نادانی نادان را با آن رد کند.» همچنین نقل شده است که آن حضرت فرمود: «مُدَارَاهُ النَّاسِ نِصْفُ الْإِيمَانِ وَ الرَّفْقُ بِهِمْ نِصْفُ الْعَيْشِ، سازگاری با مردم نصف ایمان است و نرمی با آن‌ها نصف زندگی است.» پیامبر در گفته‌ای دیگر می‌فرماید: «الرَّفْقُ يُمْنٌ وَ الْخُرْقُ شُوْمٌ، نرمی میمنت دارد و خشونت نحس است.» همچنین پیامبر می‌فرماید: «إِنَّ الرِّفْقَ لَمْ يُوضَعْ عَلَى شَيْءٍ إِلَّا زَانَهُ، وَلَا تُزَعُ مِنْ شَيْءٍ إِلَّا شَانَهُ؛ نرمی روی هر چیز گذاشته شد، آن را زینت داد و از هر چه برداشته شد، زشش ساخت.»

روایتی دیگر از آن حضرت است که می‌فرماید: «إِنَّ فِي الرَّفْقِ الزِّيَادَةَ وَالْبَرَكَهَ وَمَنْ يَحْرُمُ الرَّفْقَ يَحْرُمَ الْخَيْرَ؛ در نرمی زیادی و برکت است و هر که از نرمی محروم شد از خیر محروم گشت.» ویژگی رفق آنقدر زیبا و خدا پسندانه است که پیامبر می‌فرماید: «لَوْ كَانَ الرَّفْقُ خَلْقًا يُرَى مَا كَانَ مِمَّا خَلَقَ اللَّهُ شَيْءًا أَحْسَنَ مِنْهُ. اگر نرمی یا رفق مخلوقی بود که دیده می‌شد، در میان مخلوقات خدا از آن نیکوتر نبود.» نقش رفق در رفت و آمدهای اجتماعی آن چنان است که پیامبر می‌فرماید: «مَا اصْطَحَبَ اثْنَانِ إِلَّا كَانَ أَحَدُهُمَا أَجْرًا وَ أَحَبَّهُمَا إِلَى اللَّهِ عَزَّ وَ جَلَّ أَرْفَقَهُمَا بِصَاحِبِهِ. هیچ دو نفری با هم رفاقت و همدمی نکنند، جز آن کس که نرمیش با رفیقش بیشتر است، نزد خدای عز و جل پاداشش بزرگتر و محبوبیتش بیشتر است» (کلینی ۱۳۴۸، ج ۳: ۱۸۴-۱۷۹). چنین است که پیامبر با وجود مبارزه با افراد باطل، کافران، مشرکان و اهل ستم هرگز از مدارا با مردم عادی غافل نبود و حتی با یهودیان مدینه مدارا می‌کرد مگر آنکه مرتکب پیمان‌شکنی می‌شدند.

یکی از اقسام رفق و مدارا، نرمخویی و مدارا با خویشاوندان است. در آغازین سال‌های رسالت پیامبر است که از سوی خداوند به ایشان امر می‌شود: «وَأَنْذِرْ عَشِيرَتَكَ الْأَقْرَبِينَ، وَاخْفِضْ جَنَاحَكَ لِمَنِ اتَّبَعَكَ مِنَ الْمُؤْمِنِينَ؛ نخست خویشان خود را (از خدا) بترسان، آنگاه پر و بال رحمت بر تمام پیروان با ایمانت به تواضع بگستران» (شعرا: ۱۵-۲۱۴). خداوند در ادامه به پیامبر متذکر می‌شود که اگر خویشاوندان با فرمان تو مخالفت کردند فقط از کردار آن‌ها بیزار می‌شوی و به خدای مقتدر و مهربان توکل کن. نکته نهفته در این آیات آن است که دعوت به خداپرستی آشنا و بیگانه نمی‌شناسد و در ابلاغ دستور خداوند سازش‌پذیری وجود ندارد ولی در هر حال رفق و مدارا نباید فراموش شود. در این آیه‌ها پیامبر به پرنده‌ای تشبیه شده است که بال و پر رحمت خویش را گسترده است تا همه افراد امت اعم از

خویشاوندان و غیر آنان را به زیر بال بگیرد (طوسی ۱۳۷۴، ج ۸: ۶۷، زمخشری ۱۴۰۷ هـ ق، ج ۳: ۳۴۱-۳۴۰).

علامه مجلسی درباره ویژگی پیامبر در معاشرت با دیگران می نویسد: «هنگام سخن گفتن ترش رو نبود و کلمات ناهنجار و خشن به کار نمی برد. آنگاه که در برابر مخاطب قرار می گرفت، به رسم جباران به گوشه چشم نگاه نمی کرد» (مجلسی ۱۴۰۳ هـ ق، ج ۱۶: ۲۲۸-۲۲۶).

بنا به گفته ابن اسحاق و ابن هشام، در جریان فتح مکه سعد بن عباد خزر جی پرچمدار سپاه پیامبر چنین رجز می خواند: «الْيَوْمُ يَوْمُ الْمَلْحَمَةِ، الْيَوْمُ تَسْتَحِلُّ الْحَرَمَةَ، امروز روز کشتار و جنگ است؛ روز شکسته شدن حرمت ها است.» کسی نزد رسول خدا رفت و این خبر را به ایشان رساند و گفت: «ما می ترسیم امروز سعد به قریش یورش برد.» پیامبر، علی بن ابیطالب (ع) را مأمور نمود تا پرچم را از دست سعد بگیرد و او پرچم سپاه اسلام را به مکه وارد کند. آنگاه فرمود: «الْيَوْمُ يَوْمُ الْمَرْحَمَةِ، امروز روز رحمت و مهربانی است.» پیامبر با این تدبیر خردمندانه از بروز تندی و خشونت پیشگیری نمود. این درحالی بود که مردم مکه از کارها و خشونت هایی که در حق پیامبر و یارانش روا داشته بودند، به شدت بر خود می ترسیدند. پیامبر بعد از ورود به مکه یکر است به مسجد الحرام رفت و هفت بار طواف کرد. آنگاه برای مردم سخنرانی نمود. در پایان فرمود: «يَا مَعْشَرَ الْقُرَيْشِ! مَا تَرَوْنَ أَنَّى فَاعِلٌ فَيْكُمُ، ای جمعیت قریش تصور می کنید که من با شما چه رفتاری داشته باشم.» همه گفتند: «خیراً، آخِ كَرِيمٍ وَابْنِ آخِ كَرِيمٍ. نیکی، تو برادر کریم و برادرزاده بزرگوار ما هستی.» پیامبر نیز خطاب به آنها فرمود: «اذْهَبُوا أَنْتُمْ الطُّلُقَاءُ، بروید که همه شما آزاد شدگان هستید.» همچنین گفته شده که ایشان در پاسخ فرمود: «مَنْ هَمَانَ رَا مِيْ گویم که برادرم یوسف گفت: لَا تَتْرِبَ عَلَيَّكَ الْيَوْمَ يَغْفِرُ اللَّهُ لَكُمْ وَهُوَ أَرْحَمُ الرَّاحِمِينَ (یوسف: ۹۲)، امروز بر شما ملامتی نیست خدای تعالی بیامزدتان و او

بخش‌اینده‌ترین بخش‌اینندگان است» (سبحانی ۱۳۶۳، ج ۲: ۸-۳۳۷؛ واقدی ۱۳۶۹: ۶۳۹).

بعد از توصیه‌های قرآنی، عالیت‌ترین نمونه‌های رفق و مدارا در گفتار و رفتار و اندیشه پیام‌آور دین مبین اسلام (ص) دیده می‌شود. همین رفق و مدارا در سیره تربیت شدگان پیامبر یعنی امیرالمؤمنین علی (ع) و فرزندان پاکش دیده می‌شود. که در این زمینه به چند حدیث بسنده می‌شود تا این نوشته به یادی از آن بزرگواران متبرک شود. امام علی (ع) در زمینه خاصیت رفق می‌فرماید: «الرَّفْقُ يُسِّرُ الصَّعَابَ وَ يُسَهِّلُ الشَّدِيدَ الْاَسْبَابَ». نرمی کارهای سخت را هموار کند و سبب‌های سخت را آسان نماید. «همچنین می‌فرماید: «الرَّفْقُ لِقَاحُ الصَّلَاحِ وَ عُنْوَانُ التَّجَاحِ، نرمی آبستن‌کننده درستی و نشانه رستگاری است.» ایشان پیرامون نقش رفق و مدارا در امور اداری جامعه می‌فرماید: «رَأْسُ السِّيَاسَةِ اسْتِعْمَالُ الرِّفْقِ، سرآمد سیاستمداری همواری و نرمی را به کار بردن است.» امام مشابه این گفتار را در زمینه دانش‌اندوزی دارد. ایشان در جایی دیگر می‌فرماید: «اِذَا مَلَكَتْ فَارْفُقْ؛ هر گاه بر مردم تملکی پیدا کردی نرمی کن» (آمدی، ۱۳۳۵: ۱۰۵، ۷۱، ۳۰۹، ۴۱۱ و ۴۱۳). از امام محمدباقر (ع)، که شکافنده علم توصیف می‌شود، نیز دو گفته در این زمینه می‌آید. ایشان می‌فرماید: «انَّ لِكُلِّ شَيْءٍ قُفْلًا وَ قُفْلَ الْاِيْمَانِ الرِّفْقُ، برای هر چیزی قفلی است (که آن را بدو نگهدارند) و قفل ایمان نرمی و ملاحظت است.» در گفته‌ای دیگر فرمود: «مَنْ قَسِمَ لَهٗ الرِّفْقُ قَسِمَ لَهٗ الْاِيْمَانُ». به هر که نرمی نصیب شد، ایمان نصیب شد» (کلینی ۱۳۴۸، ج ۳: ۱۸۱). از سایر امامان بزرگوار نیز احادیث فراوانی در کتاب‌های حدیثی شیعه آمده است که به همین چند نمونه اکتفا می‌شود. رفق و مدارا آن چنان در سیره پیامبر و فرزندان پاکش پر رنگ است که دو باب از باب‌های کتاب‌های ایمان و الکفر اصول کافی، با عنوانین باب‌المداراه و باب‌الرفق به این خصیصه اخلاقی اختصاص یافته است.

رفق و مدارا در دانش مدیریت

حال که به ریشه‌های دینی رفق و مدارا اشاره شد، نیکوست که به لزوم به کارگیری این ویژگی برخاسته از اخلاق مذهبی در دانش مدیریت و آثار آن در نظریه‌های علمای مدیریت نیز اشاره‌ای گذرا شود. در گام نخست باید دانست که سازمان چیست که دانش مدیریت در آن تبلور می‌یابد و از چه اجزایی تشکیل شده است. کاظمی در این زمینه می‌نویسد: «تشریک مساعی منظم شده و متشکل عده‌ای از افراد برای انجام کاری معین و رسیدن به هدف و مقصدی مشترک طبق یک سلسله مراتب اداری» سازمان نامیده می‌شود. بنا به نوشته ایشان سازمان، نظامی است مرکب از انسان، فناوری، منابع مالی، منابع فیزیکی و منابع اطلاعاتی که مهمترین جزء از اجزای سازمان و مهمترین دارایی‌های یک سازمان انسانی آن است (کاظمی ۱۳۸۰: ۳-۴ و ۱۰).

از رفق و مدارا در متون علمی مدیریت با عنوان مراعات با ملاحظه‌گری^۱ یاد می‌شود. بنا به نوشته هالپین رفق و مدارا یا مراعات عبارت است از: «رفتار حاکی از دوستی، اعتماد متقابل، احترام و ملایمت در رابطه میان رهبر و اعضای گروه». وی با انجام تحقیقی پیرامون توصیف رفتار رهبر یا مدیر برخوردار از ویژگی رهبری به این نتیجه می‌رسد که رهبر موفق کسی است که بتواند در کنار تحقق هدف، گروه را نیز حفظ کند. به عبارتی، بهترین سبک رفتار رهبر، سبک مراعات کارکنان در کنار ساخت دهی سازمان است (هرسی و بلانچارد، ۱۳۷۵: ۸۱-۷۷). اسکات نیز در مورد مراعات و ملاحظه‌گری معتقد است که باید حدی از اعتماد، دوستی و احترام در روابط میان سرپرست و کارکنان را در نظر داشت (اسکات ۱۳۸۲: ۸۸).

رفق و مدارا، به مدیران آگاهی می‌بخشد که توجه به طبیعت انسان، نیازها و انگیزه‌های او، تا چه حدی می‌تواند برای افراد و سازمان با ارزش باشد. برابر تحقیق

1. Consideration.

سه پژوهشگر غربی: «مدیریت تحقیق و مطالعه درباره گرایش‌های شغلی کارکنان، موجب افزایش قدرت تولید، کاهش غیبت و روابط انسانی بهتر در سر کار می‌گردد (هرسی و بلانچارد، ۱۳۷۵: ۶۰)».

بعد از طرح نظریه مدیریت علمی تیلور، در سال‌های ۱۹۲۰، در اوایل دهه ۱۹۳۰ نهضت روابط انسانی آلتون میو و همکارانش به تدریج جانشین روند ابلاغی تیلور گردید. از نظر میو توجه به امور انسانی در کنار یافتن بهترین روش‌های فنی برای بهبود بازده برای مدیران مفید و سودمند است. از نظر این پژوهشگران روابطی که بین افراد در یک سازمان به وجود می‌آید، کانون‌های واقعی قدرت را در یک سازمان تشکیل می‌دهد. برابر نظریه روابط انسانی، رهبر از طریق ایجاد تعاون و همیاری در بین زیردستان، دستیابی به هدف یا هدف‌ها را آسان می‌کند و در کنار آن فرصت‌هایی برای رشد و پرورش شخصی آنان به وجود می‌آورد. از این دیدگاه بر خلاف مدیریت علمی که توجه به وظیفه و انجام کار مورد تأکید بود، توجه به روابط انسان‌ها اهمیت ویژه دارد (همان: ۴-۷۳، اسکات ۱۳۸۲: ۹۲-۸۶).

فایول نظریه پرداز مدیریت اداری، معتقد است که مدیر پنج وظیفه اصلی به عهده دارد که عبارتند از: برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت، کنترل و هماهنگی. گیولیک هفت وظیفه برای مدیر قائل است که در چهار وظیفه: برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و هماهنگی با فایول مشترک است. سه وظیفه دیگر مدیر از دیدگاه گیولیک عبارتند از: به کار گماردن، گزارش کردن و بودجه‌بندی. جاسبی علاوه بر وظایف برشمرده توسط فایول و گیولیک، استخدام یا تأمین نیروی انسانی را نیز از جمله وظایف مدیر برمی‌شمارد. وی بین وظایف مدیر و دیگر عناصر سازمان تفکیک قائل است، هر چند که معتقد است مدیر بر وظایف آن‌ها نیز باید نظارت داشته باشد (جاسبی ۱۳۷۳: ۷-۱۲۶).

همانگونه که اشاره شد یکی از وظایف اصلی هر مدیری برنامه‌ریزی است. در برنامه‌ریزی سه بینش یا دیدگاه وجود دارد که عبارتند از: ۱) دیدگاه مبتنی بر راضی کردن یا قانع کردن؛ ۲) دیدگاه مبتنی بر بهینه‌سازی^۱ و ۳) دیدگاه مبتنی بر سازگاری^۲. در دیدگاه مبتنی بر راضی کردن یا قانع کردن، مدیریت بر اساس میزان عملکرد یا بهره‌بردن از سرمایه‌گذاری به عمل آمده، تعداد مشتریان یا کسانی که از بهره‌کار استفاده می‌کنند و راضی می‌شوند و یا برحسب کیفیت کالا یا خدمات تولیدی ارائه شده که نتیجه روابط خوب مدیر با کارکنان است، هدف گذاری می‌شود. اگر خوب نگریده شود، چنین دیدگاهی بیشتر بر مبنای رفق و مدارا استوار است که در قرآن و سیره معصومین تأکید زیادی بر آن شده است. دیدگاه دوم بیشتر مبتنی بر الگوهای ریاضی است. دیدگاه سوم که دیدگاه مبتنی بر سازگاری یا توافق و یا برنامه‌ریزی اقتضایی است در جنگ‌ها سابقه‌ای طولانی دارد. بر این اساس فرمانده خود را برای شیوه‌های مختلف حمله دشمن آماده می‌کند تا اگر حمله به هر شکل ممکن اتفاق بیفتد بتواند به سرعت با آن مقابله کند (همان: ۱۴۲-۱۳۶).

یکی دیگر از وظایف اصلی مدیر، هدایت و رهبری است. در رهبری سبک‌های مختلفی وجود دارد که عبارتند از: ۱) رهبری اقتدارگرا؛ ۲) رهبری بوروکراتیک؛ ۳) رهبری دیپلماتیک؛ ۴) رهبری مشارکتی؛ ۵) رهبری لجام‌گسیخته. از میان سبک‌های پیش گفته، نقش رفق و مدارا در رهبری مشارکتی از همه پررنگتر است. در این سبک، مدیر در اتخاذ تصمیمات با کارکنان زیر مجموعه مشورت می‌کند. با وجودی که تصمیم نهایی را خود اتخاذ می‌کند ولی هیچگاه دیدگاه شخصی خود را به

-
1. Satisficing.
 2. Optimizing.
 3. Adaptivizing.

دیگران تحمیل نمی‌کند. لیکرت نیز معتقد است دسته‌ای از مدیران از بالاترین سطح کارآمدی، پایین‌ترین سطح هزینه، کمترین نرخ غیبت، دوباره کاری و بالاترین سطح ایجاد انگیزه و رضایت در زیردستان برخوردارند. این دسته از مدیران کسانی هستند که از نظر مراعات یا همان رفق و مدارای مدنظر اسلام، نمره بالایی داشته باشند (همان: ۲۳۹).

فیدلر در تبیین نظریه اقتضایی، دیدگاه جالبی را برای سنجش مدیر و تشخیص رهبران آزادمش از رهبران اقتدار گرا مطرح می‌کند. او پرسشنامه‌ای را تدوین و در بین کارکنان توزیع نمود. در این پرسشنامه همکاران به مدیر خود نمره می‌دادند. مدیرانی که بیشترین نمره را می‌گرفتند آنها را با mpc^1 بالا یا بیشترین امتیاز توصیف می‌کرد و مدیرانی که کمترین نمره را می‌گرفتند، آنها را با lpc^2 بالا یا کمترین امتیاز توصیف می‌نمود. از همه جالبتر آنکه فیدلر مدیرانی که کمترین امتیاز یا نمره را از همکارانشان می‌گرفتند، آزادمش توصیف می‌کرد؛ زیرا معتقد بود که اینها آنقدر با زیر مجموعه خوب و صمیمی رفتار کرده‌اند که آنها به راحتی در مورد مدیرشان اظهار نظر می‌کنند. از طرفی مدیرانی که همه افراد زیر مجموعه از آنها تعریف کنند و به آنها امتیاز بالا بدهند، مدیرانی مستبد هستند که با زیر مجموعه مقتدرانه رفتار کرده‌اند. از دیدگاه او ترس موجب تعریف و تمجید افراد زیردست از مدیر شده است (فیدلر و شمرز ۱۳۸۱: ۱۷۴-۱۶۵، جاسبی ۱۳۷۷: ۴-۲۴۳)

در تحقیقی که دانشمندان علوم رفتاری و اجتماعی انجام داده‌اند به این نتیجه رسیده‌اند که رهبری در مدیریت باید چهار خصوصیت داشته باشد: ۱) رهبر باید به عنوان «یکی از ما» پذیرفته شود یعنی زیر مجموعه مدیر را از خودشان بدانند و او را عامل تحمیل شده از خارج ندانند؛ ۲) رهبر باید به عنوان «بیشترین ما» درک شود

1. Most preferred co-worker

2. Least preferred co-worker

یعنی علاوه بر آنکه مدیر عضوی از گروه مطرح شود، لازم است نقش بارز و محوری در گروه داشته باشد. به عبارتی اعضا او را بالاتر و مؤثرتر از خود بدانند؛ (۳) رهبر باید به عنوان «بهترین ما» شناخته شود یعنی علاوه بر بیشترین بودن، بهترین بودن نیز ملاک نظر است. به عبارتی مدیر باید نقشی دلسوزانه و پدرا نه برای دیگران داشته باشد؛ (۴) رهبر باید انتظارات پیروان را برآورده سازد. همانگونه که ملاحظه می شود این صفات در مدیر پیدا و نهادینه نمی شود مگر در سایه رفق و مدارا و مراعات زیردستان.

لازم به بیان است که دانشمندان دانش مدیریت معتقدند که قدرت یک مدیر رهبر صفت در یک گروه یا سازمان اجتماعی ناشی از چند ویژگی است. این ویژگی ها عبارتند از: (۱) قدرت ناشی از پاداش دادن و تشویق زیر مجموعه؛ (۲) قدرت ناشی از تنبیه و برخورد با زیردستان؛ (۳) قدرت ناشی از مرجعیت؛ (۴) قدرت ناشی از مهارت؛ (۵) قدرت ناشی از اختیارات قانونی (جاسبی ۱۳۷۳: ۳۵-۲۳۲). قدرت ناشی از مرجعیت از جمله قدرتهایی است که مدیر آن را در اثر رفق و مدارا با زیر مجموعه به دست می آورد. با چنین قدرتی است که مدیر آن چنان محبوب زیردستان می شود که زیردستان خواهان تغییرات سازمانی برابر خواست مدیر می شوند. این قدرت برخاسته از عمق وجدان پیروان است. آن ها بی هیچ الزام و اجباری مدیر را الگوی آرمانی خود می دانند و برای رسیدن به سعادت و خوشبختی بر موفقیت خود و سازمان از او کمک می خواهند.

باید توجه داشت که منابع انسانی، نرم افزار و مهمترین رکن تشکیل دهنده هر سازمان به حساب می آیند. یکی از اندیشمندان هموطن در این زمینه می نویسد: «بدون شک منابع انسانی شریف ترین، مهم ترین و با ارزش ترین عوامل تولید هستند که به کمک وسایل و امکانات مادی به اهداف و خواسته های سازمان، که همانا تولید محصولات (کالا یا خدمات) هستند، جنبه تحقق می بخشند. این کالا یا خدمات در

جهت ارضای قسمتی از نیازهای مردم جامعه، که خود جزئی از آن هستند، مورد استفاده واقع می‌شود» (کاظمی، ۱۳۸۰: ۱۹).

پیش از این مطالبی در زمینه استفاده بهینه از منابع انسانی با اعمال شیوه‌های گوناگون مدیریت و رهبری و انواع اقتدار مطالبی بیان شد. بعد از این نیز پیرامون نظارت و کنترل و سایر اصول مدیریت که همراه با رفق و مدارا و موجب روان شدن چرخه کارها در سازمان‌ها می‌شود، مطالبی خواهد آمد.

همانگونه که اشاره شد، یکی دیگر از وظایف مدیر نظارت و کنترل بر امور جاری در سازمان است. مدیر برای نظارت خود بر سازمان باید گام‌هایی را بردارد که عبارتند از: (۱) برای کنترل عملکرد، شاخص تعیین کند؛ (۲) اطلاعات مربوط به عملیات انجام یافته و در حال انجام را گردآوری کند؛ (۳) این اطلاعات را با شاخص‌های تعیین شده بسنجد؛ (۴) اقدامات اصلاحی در موارد نقص و انحراف از هدف یا اهداف را در دستور کار خود قرار دهد و تصمیم‌گیری نماید (همان: ۲۶۲). بدیهی است که در تحقق اصلاحات، رفق و مدارا نقش اصلی را به عهده دارد. دلیل چنین ادعایی آن است که اگر مدیر توانایی توجیه کارکنان را داشته و با آن‌ها در ارتباط مداوم باشد می‌تواند سطح انگیزش آن‌ها را بالا ببرد. این رفق و مدارا موجب بالا بردن سطح بهره‌وری سازمان و تلاش برای تحقق برنامه‌ها و اهداف سازمانی می‌شود.

اندیشمندان علوم مدیریت به لزوم سه مهارت برای مدیران همه سطوح مدیریتی قائلند: (۱) مهارت‌های فنی؛ (۲) مهارت‌های انسانی؛ (۳) مهارت‌های ادراکی؛ از میان این سه مهارت، توانایی تعامل صحیح و رفتار خوب با زیردستان و مردم (مهارت‌های انسانی) از دو توانایی دیگر مهمتر است (هرسی و بلانچارد، ۱۳۷۵: ۱۵-۱۶).

در پژوهشی برای رسیدن به پاسخ این سؤال که کارکنان از مشاغل خود چه می‌خواهند؟ پرسشنامه‌ای با ده خواسته مطرح شد. پرسش شونده‌گان خواست‌های خود را به ترتیب اولویت به شرح ذیل مطرح کردند: (۱) قدردانی کامل در مقابل انجام کار؛ (۲) احساس مشارکت و تعلق در انجام دادن امور؛ (۳) درک توأم با همدردی مشکلات شخص؛ (۴) تأمین شغلی؛ (۵) حقوق و مزد کافی و مناسب (همان: ۱۶-۱۵ و ۴۷). بقیه خواست‌ها در اولویت‌های ششم تا دهم بود که اهمیتی ندارند. همانگونه که ملاحظه می‌شود از این پنج خواسته حقوق و مزد کافی و مناسب در اولویت پنجم است و بقیه اولویت‌ها از جمله مواردی است که کارکنان در سایه رفق و مدارای مدیر به آن نایل می‌شوند.

مطالعات صورت گرفته توسط پژوهشگران در زمینه محیط کار و انگیزش حاکی از آن است که روابط انسانی بین مدیران و کارکنان زیر مجموعه نقشی اساسی در ایجاد انگیزش دارد. بنا به نوشته هرسی و بلانچارد: «مهمترین عامل مؤثر بر قابلیت تولید سازمانی، صرفاً مزد و شرایط کار نیست بلکه روابط و مناسبات متقابل است که ضمن کار میان افراد به وجود می‌آید. آلتون میو دریافت که وقتی گروه‌های غیررسمی با دستگاه مدیریت انطباق و هم‌ذاتی پیدا می‌کنند، چنانچه در مورد هاثورن از طریق مصاحبه‌ها پدید آمد، قدرت تولید بالا می‌رود» (همان: ۵۱). عکس آن نیز اثبات شده است که اگر هدف کارکنان با هدف مدیران در تضاد باشد، سطح تولید پایین و پایین‌تر می‌آید. به عبارتی مدیر زمانی می‌تواند کارکنان را با خود همراه و هم‌هدف کند که در سایه رفق و مدارا در آن‌ها احساس تعلق و یگانگی ایجاد نماید.

یکی دیگر از نظریه‌های علمی مدیریت پیرامون رفق و مدارا، نظریه Y مک‌گریگور است. فرضیه پنجم این نظریه چنین است: «مردم اگر به طور مقتضی انگیزش داشته باشند، می‌توانند در کار خود خلاق و خود رهبر باشند. به عبارتی

می‌توان گفت که رفق و مدارا موجب ایجاد انگیزش، خلاقیت و خود رهبری و همسویی با اهداف سازمانی می‌شود (همان: ۵۲، اسکات ۱۳۸۲: ۹۰-۸۹).

اصولاً در هر نظام اجتماعی سه عنصر وجود دارد که عبارتند از: (۱) فعالیت‌ها؛ (۲) کنش‌های متقابل؛ (۳) گرایش‌ها. فعالیت‌ها وظایفی هستند که افراد انجام می‌دهند. کنش‌های متقابل رفتارهایی است که در حین انجام وظایف میان افراد به وجود می‌آید. گرایش‌ها نگرش‌ها و طرز برداشت‌هایی است که میان افراد و گروه‌ها به وجود می‌آید. بنا به عقیده هومنز این سه مفهوم رابطه خیلی نزدیکی با همدیگر دارند و تغییر در هر یک، در دو عنصر دیگر نیز تغییر ایجاد می‌کند. به عبارتی انجام کار یک سازمان به کنش متقابل افراد نیاز دارد و این کنش‌ها باید افراد را ارضا نماید تا در آن‌ها گرایشی ایجاد کند که بتوانند با همدیگر تعامل داشته باشند. چنانچه افراد به همدیگر گرایش نداشته باشند، کنش متقابلی برای انجام فعالیت پیدا نمی‌شود (هرسی، بلانچارد ۱۳۷۵: ۵۵-۵۲). همانگونه که ملاحظه می‌شود روانی روابط میان سه عنصر پیش گفته تبیین کننده لزوم رفق و مدارا در همه سازمان‌ها، خصوصاً سازمان‌هایی است که مانند نیروی انتظامی با مردم سرو کار دارند.

در نظریه انگیزش - بهداشت هرزبرگ نیز آثار رفق و مدارا دیده می‌شود. هرزبرگ نیازهای انسان را در دو دسته طبقه بندی می‌کند: یکی عوامل بهداشتی و دیگری انگیزاننده‌ها. وی برای هر یک از این دو، پنج مؤلفه در نظر می‌گیرد. دو مؤلفه عوامل بهداشتی نظارت یا سرپرستی و قدردانی برای انجام کار است. چنانچه مدیر در نظارت و سرپرستی خود از مؤلفه قدردانی در قبال انجام کار استفاده کند موجب ایجاد انگیزش در زیردستان برای ارائه کار بهینه می‌شود (هرسی، بلانچارد ۱۳۷۵: ۶۱-۶۰). همین قدردانی موجب ایجاد رفق در زیر مجموعه و تلاش بیشتر برای بهبود وضع سازمان می‌شود.

سلسله مراتب نیازهای هر انسان از دیدگاه مازلو عبارتند از: (۱) نیازهای جسمانی؛ (۲) نیاز امنیت؛ (۳) نیاز اجتماعی؛ (۴) نیاز به احترام؛ (۵) نیاز خودیابی.

قابل توجه آنکه مدیر از هیچ یک از نیازهای افراد زیر مجموعه‌اش نباید غافل بماند. بر آوردن هر نیاز موجب ارتقا به نیاز بعدی می‌شود. هر چه نیازهای فرد در سازمان برآورده شود موجب تعلق بیشتر وی به مدیر و بهره‌وری بیشتر در کار می‌شود. چنانچه در سایه رفق و مدارای مدیر، فردی به نیاز خودیابی برسد، عالی‌ترین بهره‌وری را از خود به نمایش می‌گذارد و با انجام وظیفه خودجوش، موجب تقویت شغل می‌شود.

لیکرت و همکارانش در مؤسسه تحقیقات اجتماعی دانشگاه میشیگان، توجه به منابع انسانی و منابع سرمایه‌ای را به عنوان دارایی‌هایی که مستلزم مدیریت شایسته و متناسب است، مورد تأکید قرار داده‌اند. لیکرت در مطالعات خود سبک‌های متداول مدیریت سازمان‌ها را بر روی پیوستاری (محوری) با چهار نظام نشان داد. وی نظام چهارم مدیریت را در این پیوستار چنین توصیف می‌کند: «در این نوع از مدیریت اعتماد و اطمینان کامل به زیردستان ابراز می‌شود. با اینکه تصمیم‌گیری به طور وسیع در سراسر سازمان توزیع می‌گردد، ولی از یک وحدت و یگانگی برخوردار است. ارتباطات نه فقط در جهات بالا و پایین بلکه بین گروه‌ها و همگنان جریان دارد. انگیزش کارکنان بر اثر مشارکت مستقیم آن‌ها در تعیین پاداش‌های اقتصادی، هدف‌ها، بهبود روش‌ها و ارزشیابی پیشرفت در جهت هدف‌ها به وجود می‌آید. تحت این نوع مدیریت، کنش و واکنش متقابل رئیس - مرئوس گسترده، دوستانه و توأم با اعتماد و اطمینان فراوان است. از لحاظ فراگرد کنترل، مسئولیت جمعی و گسترده‌ای وجود دارد که واحدهای پایین‌تر کاملاً در آن مشارکت دارند. سازمان‌های رسمی و غیررسمی غالباً یکی است و همه نیروهای اجتماعی از کنش‌هایی که برای تحقق هدف‌های سازمانی به عمل می‌آید، جانبداری می‌کنند.»

لیکرت سبک چنین مدیریتی را روابط مدار توصیف می‌کند که بر کار گروهی و اطمینان و اعتماد متقابل استوار است (همان: ۷-۶۶). همانگونه که ملاحظه می‌شود در این سبک مدیریت، رفق و مدارا حرف اول را می‌زند.

لیکرت علاوه بر چهار نظام مدیریتی، دو اصطلاح دیگر را در مدیریت به یادگار گذاشت، یکی مدیران کارمندمدار و دیگری مدیران کارمدار. او در مطالعات خود دریافت که: «سرپرستان یا مدیرانی، بهترین حد نصاب عملکرد را دارند که عمدتاً توجه خود را به جنبه‌های انسانی مشکلات زیردستان معطوف می‌دارند و در جهت ایجاد گروه‌های مؤثر و دارای هدف‌های عالی گام برمی‌دارند. چنین مدیرانی بیشترین کارایی را در اعمال مدیریت خود به دست می‌آورند.» بر اساس همین دو سبک مدیریتی، رفتارهای مدیران نیز دو گونه است: رفتار وظیفه مدار و رفتار رابطه مدار که رفق و مدارا در نوع دوم پررنگ است. در رفتار رابطه مدار، مدیر در اعمال چهارمین مسئولیت اصلی‌اش که هدایت و رهبری است به وسیله گشودن مجراهای ارتباطی و تفویض اختیار به زیردستان فرصت می‌دهد تا آن‌ها با استفاده از توانایی‌های نهفته یا بالقوه‌شان برای برقراری روابط شخصی میان خود و مدیر پل ارتباطی ایجاد کنند. چنین رفتاری حمایت اجتماعی و عاطفی، دوستی و اعتماد متقابل ایجاد می‌کند. باید توجه داشت که رهبری مفهومی وسیعتر از مدیریت است. در مدیریت تحقق اهداف سازمانی اهمیت دارد. رهبری، کار کردن با افراد سازمان، برای تحقق هدف‌هایی است که ممکن است فراتر از اهداف سازمانی باشد (همان: ۸۱، ۸۵ و ۹۱).

این پژوهش با استفاده از روش تحقیق کیفی و به شیوه تحلیل محتوا تهیه شده است. ابزار گردآوری اطلاعات نیز مطالعه منابع کتابخانه‌ای برای استخراج و تدوین مطالب مرتبط با موضوع مقاله است.

یافته‌های تحقیق

هدف اصلی تحقیق بررسی نقش رفق و مدارا برای اعمال فرماندهی در سازمان‌های نظامی و انتظامی است. منبع این بررسی آیین‌نامه انضباطی نیروهای مسلح است. سازمان‌های نظامی و انتظامی از جمله سازمان‌های دولتی نظام مقدس جمهوری اسلامی است که اعضای آن عبارتند از: ستاد فرماندهی کل قوا، ارتش، سپاه پاسداران انقلاب اسلامی، نیروی انتظامی، وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح و سازمان‌های وابسته (آیین‌نامه انضباطی: ماده ۱).

آیین‌نامه انضباطی همه اعضای خانواده نیروهای مسلح برای چگونگی اعمال فرماندهی و روابط درون سازمانی در هر یک از سازمان‌های زیر مجموعه از جمله نیروی انتظامی است. این آیین‌نامه پس از بازنگری در تاریخ ۱۳۶۹/۱۰/۲۰ به امضای مقام معظم رهبری می‌رسد. ایشان در تأیید آیین‌نامه مزبور می‌نویسد: «ستاد فرماندهی کل قوا، آنچه تهیه شده متین و کامل است آن را برای اجرا به کلیه سازمان‌های نیروهای مسلح ابلاغ فرمایید.» نظر به اهمیت این آیین‌نامه، نگارندگان این مقاله بر آن شدند تا مفهوم رفق و مدارای نهفته در مفاد این آیین‌نامه را مورد واکاوی قرار دهند.

یکی از تأکیدات مقام معظم رهبری در سخنرانی ایشان هنگام ابلاغ آیین‌نامه به همه فرماندهان و مدیران سازمان‌های تابع نیروهای مسلح ممنوعیت اهانت به دیگری است. اهمیت اعمال فرماندهی در نیروهای مسلح تا آنجا است که ایشان

می‌فرمایند: «فرماندهی یک جوهری از رهبری در خودش باید داشته باشد و بدون طی آن فرمانده نیست، فرماندهی فقط فرمان دادن نیست که بکن یا نکن؛ فرماندهی یک امر معنوی است؛ یک نوع رهبری است؛ یک نوع اداره همه جانبه است؛ یک چیزی متکی به ذهن؛ احساس عمل، جسم و روح است.» خصوصیات فرماندهی از دیدگاه معظم له عبارتند از: ایمان، مسئولیت‌پذیری، دلسوزی، پشتکار، خستگی‌ناپذیری، اطلاع از ارکان و اجزای مختلف حیطه مأموریت. ایشان در مورد پرهیز از اهانت به دیگران تأکید دارد: «در نیروهای مسلح اهانت را ریشه کن کنید، اهانت ممنوع است، هیچ کس به هیچ کس اهانت نکند... اهانت را در کلمات، برخوردها مطلقاً از بین ببرید، ریشه کن کنید، که خلاف شئون اسلامی است.» معظم له می‌فرمایند: «در مواقع ضروری و در محدوده آیین نامه انضباطی، تذکر، توبیخ، تنبیه و حتی تحکم از طرف سلسله مراتب بلا اشکال است ولی تأکید می‌شود هیچ کس حق اهانت به زیردستان را ندارد.» ایشان ضمن تأکید بر اعمال قاطعانه مفاد آیین نامه انضباطی می‌فرمایند: «آیین نامه انضباطی سمبل انضباط است. اصل انضباط فرماندهی خوب است. فرماندهی آگاه، سرپا، حساس نسبت به جزئیات امور، دنباله‌گیر، البته در موارد خودش دارای انعطاف اما بدون غفلت، و سهل‌انگاری غلط است و باید کسانی هم که زیردست شما هستند اینگونه باشند. ما می‌خواهیم به این صورت نیروهای مسلح اداره بشوند.»

این فراز از سخنرانی مهم ایشان دلیلی روشن بر در نظر گرفتن رفق و مدارا در اعمال فرماندهی در نیروهای مسلح است. قابل توجه آنکه رفق و مدارا یک رابطه دو طرفه است. در بخشی از ماده ۱۱ آیین نامه انضباطی آمده است: «به منظور ایجاد انضباط مؤثر ملاحظات زیر در نیروهای مسلح لازم الاجرا می‌باشد: الف) از هر گونه رفتار و گفتار توهین‌آمیز بایستی جلوگیری شود؛ ب) دستورات فرماندهان، رؤسا و مدیران که مربوط به وظایف نظامی و امور خدمتی می‌باشد، باید به موقع از طرف

مرئوسین به مورد اجرا گذارده شود.» در ماده ۱۳ آمده است: «قوام و صلاح نیروهای مسلح ایجاب می‌نماید که کلیه پرسنل^۱ در رعایت و تحقق اصول انضباط از طریق تذکر شفاهی و گزارش تخلفات به رده بالاتر تلاش پیگیر نموده و مسئولیت داشته باشند.» در تعدادی از اصل‌های اصول شرافت سربازی، که در ماده ۱۴ بیان شده است، لعاب رفق و مدارا چاشنی رفتار کلیه کارکنان نیروهای مسلح به حساب می‌آید: «من دستورات فرماندهان، رؤسا و مدیران خود را اطاعت می‌کنم. من حفظ حیثیت و شرافت سربازی و اخلاق اسلامی را سرلوحه زندگی خود قرار می‌دهم. من همواره نسبت به همکاران و هم‌زمان و عموم مسلمین صمیمی و مهربان بوده و نسبت به دشمنان اسلام و ستمگران سختگیر و سازش ناپذیر خواهم بود.»^۲

در ماده ۲۷ به ویژگی‌های هر دستور نظامی اشاره شده است: «دستورات باید ساده، صریح و روشن و قابل اجرا و منطبق با دستورات مسلم شرع و فرامین مقام معظم فرماندهی کل قوا و قوانین و مقررات مصوب بوده و در حدود اختیارات و با رعایت مقررات صادر گردد». در ماده ۲۹ نیز تصریح دارد: «فرمانده، رئیس یا مدیر دستورات را به طور ساده و روشن رأساً صادر نموده و اختیار انتخاب راه کار را در حدود مقدرات جهت اجرای دستورات به پرسنل (کارکنان) خود محول می‌کند. به هر حال این امر مانع نظارت فرمانده، رئیس یا مدیر نخواهد بود.» در مواد ۳۰ و ۳۱ به اعمال ابتکار صحیح برای حسن انجام مأموریت اشاره شده است. در ماده ۳۲ تصریح شده است: «نظارت فرماندهان، رؤسا و مدیران به کار پرسنل جمعی نباید طوری باشد که قدرت ابتکار زیر دست را از بین ببرد و به نام اینکه تمام مسئولیت‌ها متوجه فرماندهان، رؤسا و مدیران می‌باشد در جزئیات کارها دخالت نموده و برای

۱. چون در متن آیین نامه انضباطی به جای واژه کارکنان از واژه فرنگی «پرسنل» استفاده شده است، در نقل قول مستقیم به ناچار از این واژه استفاده شد.

۲. اَشْدَاءُ عَلَى الْكُفَّارِ وَرَحْمَاءُ بَيْنَهُمْ. (فتح: ۲۹)

انجام دستورات صادره شخصاً راه کار تهیه و تعیین نمایند، بلکه باید ضمن نظارت چنانچه تشخیص دادند که راه کار پرسنل جمعی درست نمی‌باشد آن‌ها را هدایت و رهبری نمایند.» همانگونه که مشاهده می‌شود، ساده، صریح و روشن و قابل اجرا بودن دستور، واگذاری اختیار انتخاب راه کار به کارکنان زیر مجموعه و آزادی ابتکار عمل برای انجام صحیح دستورهای صادر شده از مصادیق بارز اعتقاد مسئولان نظام از جمله مقام منبع رهبری به رفق و مدارا در نیروهای مسلح است.

در ماده ۴۵ از فصل پنجم آیین نامه، که مربوط به «مسئولیت و وظایف پرسنل نیروهای مسلح» است، به لزوم رفق و مدارا در رابطه هر فرد از نیروهای مسلح با همکاران، هم‌زمان و هم میهنان تصریح دارد. در ماده ۵۰ نیز اشاره شده است: «هر فرد نیروهای مسلح باید نسبت به همکاران و هم‌زمان و عموم مسلمین صمیمی و مهربان بوده و نسبت به دشمنان اسلام و ستمگران سختگیر و سازش ناپذیر باشند.» یاری صمیمانه و صمیمیت و مهربانی نسبت به همکاران، هم‌زمان، هم میهنان و از آن‌ها فراتر، عموم مسلمانان از مصادیق بارز رفق و مدارا است.

در ماده ۵۲ یکی از اساسی‌ترین مسئولیت‌های ذاتی فرماندهان، رؤسا و مدیران «کوشش در جهت تعالی بخشیدن به شخصیت اسلامی و انسانی و حفظ و ارتقای پرسنل یگان جمعی» بر شمرده شده است. در ماده ۵۳ نیز آمده است: «فرماندهان، رؤسا و مدیران با اعمال کنترل و نظارت در ارگان یا سازمان از نحوه انجام وظیفه پرسنل وقوف یافته، در جهت پیشرفت آنان با تشویق و ترغیب عناصر وظیفه شناس و پر تلاش و ارشاد عناصر کم کار و بی‌انضباط مدیریت خود را اعمال نموده و ضمن ریشه یابی تخلفات، تنبیه را به عنوان آخرین ابزار تربیتی در مورد پرسنل متخلف به کار برند.» در ماده ۵۷ نیز به الگو بودن فرماندهان در زمینه بردباری و حسن رفتار و رعایت اخلاق اسلامی با زیردستان اشاره شده است. همانگونه که

مشاهده می‌شود عالی‌ترین نمادهای رفق و مدارا با زیردستان در این مواد از آیین‌نامه انضباطی نیروهای مسلح مشاهده می‌شود.

در فصل هشتم آیین‌نامه که مربوط به قوانین و مقررات جاری در جنگ است، رفق و مدارا جایگاه خاص خود را دارد. در ماده ۷۲ آمده است: «با کلیه اسیران و کسانی که در جنگ زخمی شده‌اند و از کار می‌افتند باید با انسانیت رفتار نموده و از به کار گماردن اسیران جنگی در منطقه رزم یا رجوع کارهای خطرناک به آنان خودداری شود.» در ماده ۷۵ به صراحت آمده است: «پرسنل مجاز نیستند: الف) دشمن را که تسلیم شده و یا اسیر گردیده و یا با او قرار آتش بس گذارده شده زیر آتش گرفته مجروح و یا مقتول سازند؛ ب) اشیاء همراه اسرا را که ارزش عاطفی دارند تصاحب نمایند؛ ج) با قبول تسلیم بلا شرط از طرف دشمن، اعلام نمایند جان تسلیم شدگان در امان نخواهد بود؛ د) به غارت و چپاول مبادرت کرده و بدون دستور بی‌جهت بناها را تخریب نمایند؛ ه) با آزار و شکنجه از اسرا اطلاعات بیشتری غیر از درجه، نام، نام خانوادگی، تاریخ تولد و شماره پرسنلی کسب نمایند؛ و) اقدام به گروگان‌گیری کرده، مبادرت به مقابله و انتقام نموده و یا تنبیهات دسته جمعی در مورد آنان اجرا نمایند؛ ز) اشخاص را بدون محاکمه در دادگاه‌های قانونی، مجازات نمایند مگر در مورد تخلفات انضباطی؛ ح) نماینده دشمن را که با پرچم سفید به منظور مذاکره می‌آید مورد حمله و آزار و اذیت قرار داده و یا او را زندانی نمایند...؛ ی) غیر نظامیان را برای جرم‌هایی که شخصاً مرتکب نشده‌اند مجازات نمایند.»

موارد پیش گفته از جمله مصادیق بارز مدارای مدنظر جناب حافظ شیرازی در بیت زیر است:

آسایش دو گیتی تفسیر این دو حرف است با دوستان مروت با دشمنان مدارا

در فصل سیزدهم آیین نامه؛ که مواد آن در مورد چگونگی اعمال تشریفات و تنبیهات انضباطی است، رفق و مدارا یکی ارکان اصلی کاربرد این دو ابزار فرماندهی و مدیریت بر واحدهای نظامی و انتظامی است. در ماده ۱۰۹ اقدامات انضباطی چنین توصیف شده است: «اقدامات انضباطی باید یکنواخت، مداوم و پیگیر بوده و از طریق تشویق افرادی که وظیفه خود را به نحو احسن اجرا نموده و یا خدمت فوق‌العاده‌ای انجام می‌دهند و مؤاخذه و تنبیه متخلفین با توجه به مقررات این آیین نامه به موقع اجرا گذارده شود.» در ماده ۱۱۱ هدف از تنبیه: «اصلاح فرد متخلف، تنبیه و آگاهی دیگران» بیان شده و تأکید بر آن است که «تنبیه نباید جنبه انتقامی داشته باشد.» ماده ۱۱۲ خاص اصول صحیح به کارگیری تنبیه و تشویق افراد خطاکار و خدمتگزار است. در این اصل آمده است: «الف) هر فرمانده در هنگام تنبیه یا تشویق زیردستان خود، علاوه بر سمت فرماندهی باید نقش یک نفر قاضی را ایفا نماید. یعنی مانند بازپرس تمام دلایلی که بر له یا علیه زیر دست است سنجیده، سپس عمل ارتكابی را با نوع و میزان درست است یا تشویق تطبیق داده مثل یک قاضی در حدود اختیارات، خود دستور صادر نماید؛ ب) در تعیین تنبیه یا تشویق باید سوابق خدمتی و روحیه زیردستان و اوضاع و احوال، علل ارتكاب اعمال و میزان آگاهی متخلف از مقررات خدمتی و آثار ناشی از عدم اجرای آن‌ها مورد توجه قرار گیرد؛ ج) قبل از تعیین تشویق یا تنبیه، فرمانده، رئیس یا مدیر باید تأمل و تعمق کافی نموده و پس از اینکه اجرای آن را ضروری تشخیص داد با قاطعیت و سریعاً آن را اجرا نماید، تا زیردستان تصور نمایند فرمانده، رئیس یا مدیر در تعیین تشویق یا تنبیه دچار تردید و دودلی است؛ د) تشویق یا تنبیه باید مبتنی بر مصالح خدمتی بوده و خالی از هر نوع حب و بغض باشد.»

خلاصه اصول دیگر اعمال تشویق و تنبیه عبارتند از: ۱) اجرای تشویق در ازای خدمات فوق‌العاده و برجسته باشد و نه انجام خدمت عادی؛ ۲) به کارگیری تشویق

و تنبیه برای بهبود خدمت و تقویت انضباط عمومی صورت گیرد؛ ۳) از تنبیه یا سرزنش فرمانده در مقابل زیردستان پرهیز شود؛ ۴) جستجوی علل بی‌انضباطی و ناراحتی‌های مرئوسین و اقدام در جهت رفع آن‌ها برمی‌گردد؛ ۵) از اعمال تنبیه دسته جمعی در صورتی که تشخیص متخلف یا متخلفین از میان جمع مقدور نباشد، خودداری شود. چنین کاری بی‌عدالتی در مورد افراد با انضباط و موجب دلسردی و سلب اعتماد آنان نسبت به فرمانده، رئیس یا مدیر می‌شود. تبصره ماده ۱۱۲ گویای آن است که فرماندهان، رؤسا و مدیران باید علت تنبیه یا تشویق کارکنان را به آن‌ها تفهیم نمایند.

همانگونه که ملاحظه می‌شود هدف از کاربرد تشویق و تنبیه، به کارگیری جنبه‌های سازنده رفق و مدارا با همکارانی است که فرمانده، رئیس یا مدیر با آن‌ها به طور روزانه سر و کار دارد و پیشبرد امور یگان در سایه تشویق و تسامح با آنان مقدور و میسر می‌شود.

اهمیت رفق و مدارا و نقش آن در سازندگی فرد تنبیه شونده تا آنجا است که در آیین نامه انضباطی نوعی تنبیه تعلیقی نیز در نظر گرفته شده است. مفاد ماده ۱۳۰ در این زمینه اشعار می‌دارد: «هر مقامی که تنبیهی را مقرر می‌دارد، می‌تواند ضمن ابلاغ، اجرای آن را تا مدت سه ماه به تعویق اندازد. هرگاه در این مدت کسی که تنبیه شده است مرتکب تخلف دیگری نشود، اجرا و اثرات تنبیه مذکور به کلی منتفی و در صورتی که در مهلت مزبور، مستوجب تنبیه دیگری گردد، این تنبیه با تنبیه اولی توأمأً اجرا خواهد شد. این مهلت فقط به متخلفینی داده می‌شود که دارای رفتار شایسته بوده و احتمال می‌رود از این فرصت استفاده نموده و خبط و خطای خود را با انجام خدمت جبران نمایند.» در ماده ۱۳۴ نیز آمده است: «مقاماتی که تنبیه را مقرر داشته، می‌توانند حین اجرای تنبیه انضباطی، چنانچه متخلف رفتار شایسته داشته باشد از بقیه یا قسمتی از تنبیه صرف نظر نماید.»

آخرین نکته از نقش رفق و مدارا در تدوین مواد صدوچهل و چهارگانه آیین نامه انضباطی در ماده ۱۴۲ نهفته، مربوط به شکایات معترضین به تنبیهات اعمال شده است که تصریح دارد: «چنانچه مشخص شود که شکایت بر حق بوده، فرمانده، رئیس یا مدیر نباید برای شاکی ایجاد مشکل نماید.»

نتیجه گیری

آیین نامه انضباطی منشور ترسیم روابط صحیح افراد مافوق با زیردستان و بالعکس است. امید است که در سایه رفق و مدارای اسلامی، که نموده‌های آن در این آیین نامه تشریح شد، روابط درون سازمانی اعضای خانواده نیروهای مسلح روزه‌روز صمیمانه و دوستانه‌تر شود. پیشنهاد خاص نگارندگان به همکاران نیروی انتظامی در رعایت رفق و مدارا با ارباب رجوع است، زیرا هیچ سازمان یا نهاد دولتی و خصوصی‌ای به اندازه نیروی انتظامی مراجعه کننده ندارد. مراجعه کنندگان به واحدهای مختلف نیروی انتظامی در سراسر کشور از همه طیف‌ها و طبقات اجتماعی هستند. بدیهی است که رفق و مدارا با این خیل عظیم از مراجعه کنندگان در محبوبیت این نیروی مردمی نقش به سزایی دارد که جا دارد مورد توجه بیش از پیش قرار گیرد. بدیهی است که این رفق و مدارا موجب موفقیت همکاران در انجام مأموریت‌های متنوع و گوناگونی می‌شود که قانون به آنها واگذار کرده است.

- ۱- اسکات، ریچارد (۱۳۸۲)، سازمان‌ها، سیستم‌های حقوقی، حقیقی و باز، ترجمه محمدرضا بهرنگی، ج ۲، تهران، کمال تربیت
- ۲- الاصبهانی، ابی نعیم. احمد بن عبدالله (۱۴۰۶ هـ ق)، *دلایل النبوه*، تحقیق محمد رواس قلعه جی و عبدالبرعباس، طبع ۳، لبنان، بیروت، دارالفنایس ج ۲، ج ۱.
- ۳- آیین نامه انضباطی نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران (۱۳۶۹)، اداره یکم ستاد مشترک ارتش، تهران، چاپخانه ارتش جمهوری اسلامی ایران.
- ۴- آمدی، عبدالواحد (۱۳۳۵)، *غررالحکم و دررالکلم*، ترجمه محمدعلی انصاری، تهران، مترجم.
- ۵- ترمذی، محمدبن عیسی (۱۳۷۲)، *شمائل النبی*، ترجمه محمود مهدوی دامغانی، تهران، نشرنی.
- ۶- جاسبی، عبدالله (۱۳۷۳)، *اصول و مبانی مدیریت*، ج ۶، تهران، دانشگاه آزاد اسلامی واحد جنوب.
- ۷- دهخدا، علی اکبر (۱۳۷۳)، *لغت نامه*، چاپ جدید، تهران، دانشگاه تهران، ج ۱۴، ج ۷ و ۱۲.
- ۸- زمخشری، جارالله محمودبن عمر (۱۴۰۷ هـ ق)، *الکشاف عن حقائق غوامض التنزیل و عیون الاقاویل فی وجوه التأویل*، ج ۳.
- ۹- سبحانی، جعفر (۱۳۶۳)، *فروغ ابدیت*، قم، دانش اسلامی، ج ۲، ج ۲.
- ۱۰- الصدوق، ابوجعفر محمدبن علی (۱۴۰۰ هـ ق)، *امالی*، لبنان، بیروت، موسسه الاعلمی المطبوعات، ج ۲، ج ۲.

- ۱۱- طوسی، نصیرالدین (۱۳۴۶)، اخلاق ناصری، تصحیح و حواشی از ادیب تهرانی، تهران، جاویدان.
- ۱۲- طوسی، ابو جعفر محمد بن حسن (۱۳۷۴)، التبیان فی تفسیر القرآن، لبنان، بیروت، داراحیاء التراث العربی، ج ۸.
- ۱۳- فیدلر، فردومارتین چمرز (۱۳۸۱)، رهبری اثر بخش، ترجمه سهراب خلیلی شورینی، چ ۲، تهران، یادواره کتاب.
- ۱۴- فیض کاشانی، محسن (بی تا)، محجة البیضاء فی تهذیب الاحیاء، تصحیح علی اکبر غفاری، قم، اسلامی، ج ۸، ج ۵.
- ۱۵- قرآن کریم (۱۳۹۰ هـ ق)، با ترجمه خلاصه التفاسیر مهدی الهی قمشه‌ای، تهران، عبدالرحیم علمی.
- ۱۶- کاظمی، بابک (۱۳۸۰)، مدیریت امور کارکنان، چ ۳، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- ۱۷- کلینی، محمد بن یعقوب (۱۳۴۸)، اصول کافی، ترجمه سید جواد مصطفوی، تهران، دفتر نشر فرهنگ اهل بیت، ج ۴، ج ۳.
- ۱۸- مجلسی، محمد باقر (۱۴۰۳ هـ ق) بحارالانوار، طبع ۳، لبنان، بیروت، داراحیاء التراث العربی، ج ۱۰، ج ۱۶.
- ۱۹- معلوف، لوییس (۱۹۸۶ م)، المنجد فی اللغة و الاعلام، طبع ۲۱، لبنان، بیروت، دارالمشرق.
- ۲۰- معین، محمد (۱۳۶۴)، فرهنگ فارسی، چ ۷، تهران، امیرکبیر، ج ۶، ج ۲ و ۳.
- ۲۱- واقدی، محمدبن عمر (۱۳۶۹)، مغازی تاریخ جنگهای پیامب (ص)، ترجمه محمود مهدوی دامغانی، چ ۲، تهران، مرکز نشر دانشگاهی.

۲۲- هرسی، پال و کنت بلانچارد (۱۳۷۵)، مدیریت رفتار سازمانی کاربرد منابع انسانی، ترجمه علی علاقه‌بند، چ ۱۱، تهران، امیرکبیر.