



مرکز تحقیقات ایرانیکا

اصفهان

گامی



الرحمن
علیه صاب

www.

www.

www.

www.

Ghaemiyeh

.com

.org

.net

.ir



مدیریت و فرماندهی

در اسلام

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

مدیریت و فرماندهی در اسلام

نویسنده:

آیت الله ناصر مکارم شیرازی

ناشر چاپی:

مدرسه الامام علی بن ابی طالب (علیه السلام)

ناشر دیجیتال:

مرکز تحقیقات رایانه‌ای قائمیه اصفهان

فهرست

۵	فهرست
۹	مدیریت و فرماندهی در اسلام
۹	مشخصات کتاب
۹	اهداء به
۱۰	به جای پیشگفتار
۱۳	۱. ضرورت تشکیلات و اهمّیت مدیریت
۱۳	ضرورت تشکیلات و اهمّیت مدیریت
۱۴	زمینه بحث
۱۷	وجود هر انسان یک نظام تشکیلاتی است
۲۱	اهداف اصلی مدیریت اسلامی
۲۲	حکومت اسلامی اهرمی برای وصول به چهار هدف بزرگ
۲۸	۲. پیامبر اسلام مدیر و فرمانده بی نظیر!
۲۸	اشاره
۲۹	نگاهی گذرا به زندگی پیامبر(صلی الله علیه وآله وسلم)
۳۱	اختناق در مکه و آغاز هجرت
۳۱	اختناق در مکه و آغاز هجرت
۳۵	۱ ارائه عدل اسلامی در آغاز ورود
۳۶	۲ عقد مواخات
۳۷	۳ مسجد پایگاه عبادت و حکومت
۳۸	۴ پیمان عدم تعرض
۳۸	۵ پرهیز از جنگ در جبهه های مختلف
۳۸	۶ ارسال نامه برای سران کشورهای بزرگ جهان
۳۹	۷ بیعت گرفتن و ایجاد روحیه تازه در لحظات بحرانی
۴۱	۸ بینش دقیق پیامبر در آئین نبرد

۳. مسؤولیتها و وظایف دهگانه یک مدیر و فرمانده ۴۳
- وظایف دهگانه یک مدیر و فرمانده ۴۳
- ۱ تصمیم گیری ۴۴
- اشاره ۴۴
- الف «آگاهیها» و «تجربه های گذشته» ۴۴
- ب بهره گیری هر چه بیشتر از مشاوره ۴۵
- اشاره ۴۵
- خطر استبداد! ۴۹
- مشورت، یک وظیفه اخلاقی است یا الزامی؟ ۵۰
- زیانها و ضایعات شورا ۵۲
- تصمیم گیری در روایات اسلامی ۵۳
- آفات تصمیم گیری ۵۴
- ۲ برنامه ریزی ۵۵
- ۳ سازماندهی ۵۷
- ۴ ایجاد هماهنگی ۶۱
- ۵ ایجاد انگیزه ۶۳
- ایجاد انگیزه ۶۳
- نمونه ای از ایجاد انگیزه ۶۹
- نمونه دیگر ۷۲
- نمونه دیگر (خطبه معروف طارق بن زیاد) ۷۳
- ۶ چاره جوئی در برابر حوادث پیش بینی نشده ۷۴
- قسمت اول ۷۴
- قسمت دوم ۸۰
- ۷ بررسی عوامل پیروزی و ناکامی و بهره گیری از آنها ۸۶
- اشاره ۸۶
- غزوه «أُحُد» نمونه ای از شکست پیروزی آفرین! ۸۸

۸۹	گزارش به موقع
۹۰	تشکیل شورای جنگی
۹۲	تصفیه لازم
۹۲	آرایش صفوف جنگجویان
۹۴	تخلّف از دستور فرماندهی
۹۶	شایعه شهادت پیامبر(صلی الله علیه وآله وسلم)
۱۰۰	تحلیل عوامل شکست «أُخُد» به عنوان پلی برای پیروزیهای آینده
۱۰۳	۸ جمع آوری اطلاعات و آمار
۱۰۳	جمع آوری اطلاعات و آمار
۱۰۹	تاکتیکهای جالب بعضی از مأموران اطلاعاتی پیامبر(صلی الله علیه وآله وسلم)
۱۱۱	نکات قابل توجه در جنگ احزاب
۱۱۵	نفاق افکنی در لشکر کفر
۱۱۹	ویژگیهای یک سازمان اطلاعات اسلامی
۱۲۵	۹ جذب نیروهای صالح
۱۲۵	جذب نیروهای صالح
۱۲۵	آفت بزرگ در گزینش ها!
۱۳۳	۱۰ قدردانی، تشویق و توبیخ
۱۳۳	اشاره
۱۳۵	جنبه های منفی تشویقها
۱۳۶	شرایط تنبیه
۱۳۸	۴. صفات و شرایط: مدیران و فرماندهان اسلامی
۱۳۸	اشاره
۱۴۲	۱ ایمان به هدف
۱۴۶	۲ و ۳ «علم» و «قدرت»
۱۴۸	۴ امانت و درستکاری
۱۵۲	۵ صداقت و راستی

- ۱۵۵ ۶ حُسن سابقه
- ۱۵۶ ۷ وراثت صالحه
- ۱۵۹ ۸ سعه صدر
- ۱۶۰ ۹ دلسوزی و عشق به کار
- ۱۶۲ ۱۰ تجربه و آزمودگی
- ۱۶۴ ۱۱ شجاعت و قاطعیت
- ۱۶۶ ۱۲ عدالت و دادگری
- ۱۶۸ ۱۳ پایگاه مردمی
- ۱۷۰ ۱۴ پایبند بودن به اصول و ضوابط
- ۱۷۴ ۵. آفات مدیریت! سی آفت مهم برای مدیریت
- ۱۷۷ ۶. نمونه‌هایی از ویژگیها و شرایط مدیریت و فرماندهی در اسلام
- ۱۷۷ ویژگیهای پنجگانه فرمانده بزرگ اسلام پیغمبر اکرم (صلی الله علیه وآله وسلم) در قرآن مجید
- ۱۸۰ یک فرمانده نمونه از دیدگاه علی (علیه السلام)
- ۱۸۵ ویژگیهای دهگانه فرماندهان سپاه و لشکر در فرمان علی (علیه السلام)
- ۱۸۷ شرایط فرماندهان رده‌های بالای سپاه و لشکر
- ۱۸۸ ۷. توصیه‌های مهم به فرماندهان و مدیران
- ۱۸۸ توصیه‌های مهم به فرماندهان و مدیران
- ۱۸۸ ۱ توصیه امام (علیه السلام) به «محمّد بن ابی بکر»
- ۱۹۰ ۲ توصیه به «عبدالله بن عباس»
- ۱۹۱ ۳ توصیه به «فُتْم بن عباس» فرماندار مکه.
- ۱۹۲ ۴ توصیه برای هنگام رویارویی با دشمن
- ۱۹۳ ۵ توصیه دیگر برای رویارویی با دشمن
- ۱۹۴ ۶ دستور العملی برای قدردانی از خدمات یک فرمانده
- ۱۹۵ ۷ توصیه برای بزرگداشت یاد فرماندهان شهید
- ۱۹۷ درباره مرکز

مدیریت و فرماندهی در اسلام

مشخصات کتاب

سرشناسه: مکارم شیرازی ناصر، ۱۳۰۵ -

عنوان و نام پدیدآور: مدیریت و فرماندهی در اسلام مولف مکارم شیرازی

وضعیت ویراست: [ویراست ۴۳].

مشخصات نشر: قم مدرسه الامام علی بن ابیطالب ع ۱۳۷۶.

مشخصات ظاهری: ۱۸۲ ص.

شابک: ۴۰۰۰ ریال؛ ۴۰۰۰ ریال (چاپ یازدهم)

یادداشت: چاپ یازدهم: ۱۳۷۶.

یادداشت: کتابنامه به صورت زیرنویس

موضوع: مدیریت (اسلام)

موضوع: فرماندهی (اسلام)

شناسه افزوده: مدرسه الامام علی بن ابی طالب ع

رده بندی کنگره: BP۲۳۲/۶۷ م/ ۴ م ۱۳۷۶

رده بندی دیویی: ۲۹۷/۶۵۸

شماره کتابشناسی ملی: م ۷۷-۳۵۵۹

اهداء به

آنها که خواهان تحوّل چشمگیر در مدیریت‌ها در سطوح مختلفند.

و به آنها که مشتاقانه می‌خواهند به جمهوری نوپای اسلامی

و مخصوصاً به قشر محروم صادقانه کمک کنند،

کمک هائی که هم خدمت به کشور باشد

و هم عبادتی خالصانه در پیشگاه خدا.

به جای پیشگفتار

چند یاد آوری لازم

بعد از پیروزی انقلاب اسلامی، و خلع ید از کارگزاران رژیم ستمشاهی، و قرار گرفتن جمعی از عناصر مؤمن در مشاغل حسّاس مدیریّت و فرماندهی، یک نوع خلأ احساس می شد.

این خلأ به خاطر آن بود که ضوابط «مدیریّت غربی» که با تمام قدرت بر نظامات گذشته حکومت می کرد فرو ریخته بود، و هنوز ضوابط مدیریّت اسلامی برای جانشینی آن مشخص نبود.

به همین جهت، کراراً از سوی نهادها و ارگانها تلاش و کوشش برای یافتن یک اثر اسلامی در زمینه مدیریّت و فرماندهی صورت می گرفت، و جزوه های مختلفی تهیه شد.

و از جمله، جمعی از برادران نیز با این جانب تماس گرفته و کمک می خواستند، و علی رغم این که کتب تاریخ و حدیث و سیره پیامبر (صلی الله علیه و آله وسلم) و ائمه هدی (علیهم السلام) و از همه بالاتر خود قرآن مجید، مملو از اصول و قواعدی است که می تواند در این زمینه راه گشا باشد، من نتوانستم یک اثر مدوّن را در این زمینه به برادران معرفی کنم که ضوابط مدیریّت و فرماندهی اسلامی در آن به طور گسترده مطرح باشد.

صفحه ۱۰

لذا چاره ای جز این نبود که آستین بالازده، با استفاده از آن منابع غنی و سرشار، کتابی هر چند فشرده در این زمینه آماده سازم، شاید سر آغازی، باشد برای یک حرکت وسیع در مورد

این مسأله مهم اسلامی و اجتماعی. این کار بحمدالله صورت گرفت و مجموعه حاضر فراهم شد و در بعضی از مراکز مدیریت و فرماندهی، به عنوان کتاب درسی مورد استفاده قرار گرفت.

ولی بعداً فکر کردم برای اینکه نفع آن عام باشد، و همگان بدانند تعلیمات اسلام در این زمینه تا چه حد پربار و سرشار از مسائل حساب شده انسانی و اجتماعی است، بهتر است این اثر با تنقیح و توضیح بیشتری به صورت یک کتاب در سطح عموم انتشار یابد، و نتیجه اش همین است که اکنون بحمدالله در دسترس شماست.

اما در اینجا ذکر «چند نکته» را «ضروری» می دانم:

۱ آنچه در این کتاب درباره «مدیریت» و «فرماندهی اسلامی» (باید توجه داشت که فرماندهی نیز نوعی مدیریت در محدوده فعالیت‌های نظامی است) آمده است، چون از نخستین آثار در نوع خود می باشد طبعاً نمی تواند خالی از نقص باشد. به همین دلیل، سزاوار است دانشمندان و فضلا در حوزه های علمیّه، و اساتید محترم دانشکده های مدیریت، این مسأله را در چهار چوبه وسیعتری دنبال فرموده تا این کار به کمال مطلوب رسد.

ضمناً تذکرات صاحب‌نظران محترم درباره مطالب این کتاب نیز می تواند به تکمیل آن کمک کند.

۲ مهمترین منابعی که در این کتاب بعد از «قرآن مجید» مورد استفاده قرار گرفته «سیره پیغمبر اکرم (صلی الله علیه وآله وسلم) و پیشوایان بزرگ اسلام، و مخصوصاً بخش دوم «نهج البلاغه» بخش نامه ها) است که مملو است از نکات برجسته پیرامون این بحث، و نیز از احادیث مختلف اسلامی که در کتب حدیث پراکنده است و ابعاد این مسأله را تذکر می دهد بهره

۳ به عقیده نگارنده، مطالعه این کتاب نه فقط برای کسانی که مشاغل مدیریت و فرماندهی (اعم از کلیدی و غیر کلیدی) در اختیار دارند ضروری است، بلکه مطالعه آن برای همه کسانی که می خواهند اسلام را بهتر و عمیقتر بشناسند مفید و راهگشاست، بخصوص این که هیچ کس بر کنار از نوعی مدیریت نیست؛ حداقل، مدیریت در مورد خانه خود!

از این گذشته، در این مسأله شک نیست که هر پیروزی در روند انقلاب نصیب ما شده به خاطر درک صحیح اسلام و به کار بستن دقیق تعلیمات آن بوده، و هر مشکلی در این طریق پیش آمده به خاطر عدم درک صحیح، یا عدم تطبیق برنامه ها و عملکردها بر این تعلیمات بوده است.

به همین دلیل، برای علاقمندان پیروزی انقلاب در تمام زمینه ها، و خروج از مشکلات، راهی بهتر از این نیست که اسلام را بهتر بشناسیم و بهتر پیاده کنیم و البته این کار بی نیاز از گذشت زمان نیست و دانستن اصول مدیریت اسلامی در این زمینه مهم است.

۴ درست است که مسأله «مدیریت» از دیرباز در غرب مطرح بوده، و کتابهای زیادی در این زمینه نوشته شده، و حتی دانشکده های مخصوص مدیریت و فرماندهی تأسیس و مشغول به کار گشته است، ولی با توجه به تفاوت زیاد میان ارزشهای حاکم بر مدیریت غربی، و ارزشهای حاکم بر مدیریت اسلامی، ما هرگز نمی توانیم تمام آنچه را که آنها نوشته اند اقتباس کنیم، و برای خود الگو قرار دهیم.

ولی این بدان معنی نیست که ما همه اصول مدیریت غربی را به طور کامل رد می کنیم،

مسلماً قسمتهائی از آن که با ارزشهای اسلامی هماهنگ است مورد قبول ماست که نمونه هایش را در این کتاب می بینید.

۵ آخرین نکته ای که یادآوری آن لازم به نظر می رسد این است که مهم در امر مدیریت و فرماندهی، «دانستن» این اصول و ضوابط و قواعد نیست، بلکه مهم «به کار بستن» آنهاست که آن هم کار نسبتاً دشواری است، «و بدون زیر بنای اعتقادی و خودسازی و تقوی و تهذیب نفس میسر نیست!».

از خداوند بزرگ می خواهم که هم نویسنده و هم خوانندگان عزیز را توفیق دهد که تعالیم اسلامی را بهتر بشناسیم و نیکوتر به کار بندیم!

در نتیجه بتوانیم جامعه اسلامی خود را به صورت جامعه ای نمونه که برای دیگران از هر جهت قابل اقتباس باشد در آوریم.

آمین یا ربّ العالمین

ناصر مکارم شیرازی

قم حوزه علمیه

اسفند ماه ۱۳۶۶

صفحه ۱۳

۱. ضرورت تشکیلات و اهمیت مدیریت

ضرورت تشکیلات و اهمیت مدیریت

هر کس در زندگی خود به نحوی با مسأله «مدیریت» درگیر است، در سطوح بالا- یا پائین. نه تنها دولتمردان، وزراء، فرماندهان، رؤسای دانشگاهها، مدیران ادارات، گردانندگان چرخهای صنایع و مؤسسات خصوصی، بلکه هر انسانی در محدوده کسب و کار و خانه و خانواده خود، با نوعی از مدیریت سر و کار دارد، که اگر بطور صحیح انجام شود، راهها نزدیک، فعالیتها پرثمر. کوششها پربار، مشکلات کم، و موفقیت و پیروزی قطعی است.

بعکس آنچه بعضی فکر می کنند، مشکل بزرگ جامعه ما، مشکل «کمبودها» نیست؛ مشکل «ضعف بعضی از مدیریتها» است که هر گاه با الهام از مبانی معنوی اسلام و دستورهای جامع الاطراف و حرکت آفرین آن اصلاح گردد، به سرعت می توانیم ضعفها را به یاری خدا جبران کنیم

و بر مشکلات پیروز شویم و انقلابمان را بسرعت پیش ببریم.

مدیریت روح یک تشکیلات و اساس آن است؛ مدیریتی که برپایه اخوت اسلامی و نه قیمت و استثمار غربی و شرقی استوار باشد. مدیریتی که نبوغها را

شکوفه سازد، استعدادها را پرورش دهد و حرکتها را منظم و سریع و همسو و هم جهت کند.

صفحه ۱۴

زمینه بحث

در ابتدای بحث، باید توجه به این مطلب داشته باشیم که مدیریت و فرماندهی یک نوع «ایدئولوژی» است؛ یعنی، یک نوع از «بایدها» است.

مدیر باید این چنین باشد، فرمانده باید آنچنان باشد، وظیفه فرمانده این است و وظیفه مدیران آن است؛ و می دانیم «بایدها» همیشه از «هستیا» یعنی از «جهان بینی» سرچشمه می گیرد.

ما اگر واقعیات موجود را تشخیص ندهیم، وظائف لازم را تشخیص نخواهیم داد؛ اگر «هستیا» را ندانیم، «بایدها» را نخواهیم دانست.

اینجا بحث مفصلی است درباره رابطه «جهان بینی» و «ایدئولوژی» و این که اینها چه نوع رابطه ای با هم دارند؛ ولی ما در اینجا همین اندازه می گوئیم که طرفدار این رابطه هستیم.

ما معتقدیم همیشه «بایدها» از «واقعیت ها» سرچشمه می گیرند و یک رابطه محکم و منطقی میان «جهان بینی» و «ایدئولوژی» وجود دارد.

بنا بر این، چون ما در مدیریت و فرماندهی با یک سلسله «بایدها» سر و کار داریم طبعاً باید بینیم چه واقعیهائی است که این بایدها را به دنبال خود می کشاند؛ و چون مدیریت، و فرماندهی اسلامی مطرح است، قهراً جهان بینی هم باید جهان بینی اسلامی باشد.

یک نگاه اجمالی به عالم هستی می افکنیم و یک نگاه اجمالی هم به قرآن، آن وقت یک جهان بینی فشرده در زمینه این

بحث به دست می آوریم؛ و سپس به بحث فرماندهی و مدیریت و بایدها و نبایدهایی که در این زمینه وجود دارد می پردازیم.

صفحه ۱۵

برای پی بردن به ضرورت تشکیلات در پیشبرد اهداف بزرگ اجتماعی، باید قبل از هر چیز، اقدام به یک سیر «آفاقی» و «انفسی» کرد.

در قسمت اول، یک نگاه به عالم بزرگ هستی می افکنیم، در همان نگاه اول می بینیم مجموعه عالم هستی یک نظام عظیم تشکیلاتی است؛ و به تعبیر دیگر، این جهان، اداره بزرگی که با یک مدیریت مقتدر و توانا و بی نهایت آگاه، اداره می شود.

جالب این که در میان اوصاف خداوند در قرآن مجید، کلمه «رب» بیش از همه جلب توجه می کند، و تقریباً در حدود «هزار بار» این کلمه در آیات قرآنی تکرار شده است (۱) (یعنی تقریباً در هر شش آیه یک بار)، و بعد از لفظ جلاله (الله) که اشاره به ذات جامع جمیع صفات کمالات است و در حدود ۲۷۰۰ بار در قرآن تکرار شده، (از نظر تعداد) کلمه «رب» قرار دارد.

ارباب لغت، معانی زیادی از جمله پنج معنی زیر را برای «رب» ذکر کرده اند: «مالک، مدیر، مربی، قیم، منعم» (۲) که در مجموع آنها مسأله «مدیریت» به خوبی نمایان است؛ و بعضی دیگر در معنی این واژه، مفهوم «المالک المصیلح» را ذکر کرده اند که موضوع مدیریت را به شکل واضح تری منعکس می کند.

قابل توجه اینکه، این واژه هنگامی که به صورت مطلق ذکر شود و بدون هیچ قید دیگر، تنها در مورد «خدا» به کار می رود، ولی هر گاه بخواهیم درباره مخلوق به کار بریم، باید آن را

اضافه کرده؛ مثلاً، بگوئیم: «رَبُّ الدَّارِ»؛ «رَبُّ الْبَيْتِ» و...

بنا بر این، وقتی که ما از دیدگاه قرآن نگاه می‌کنیم، خدا را به صورت یک فرمانده

پاورقی

۱ در عدد مجموعه آیات قرآن شش قول است: به ترتیب: ۶۰۰۰ ۶۲۰۴ ۶۲۱۴ ۶۲۱۹ ۶۲۲۵ ۶۲۳۶ (اتقان، ج ۱، ص ۶۹).

۲ «لسان العرب»، ماده «رَبَّ»، در این فرهنگ گسترده عربی، حدود ۱۰ صفحه درباره معانی مختلف «رَبَّ» بحث شده است. و مدیرکل در عالم هستی می‌بینیم

صفحه ۱۶

نتیجه می‌گیریم که عالم هستی اداره و سازمان بزرگی است که در رأس این سازمان و اداره عظیم، خدا است.

جهان بینی اسلامی به ما می‌گوید: کلّ عالم یک سازمان واحد و یک اداره کل است که خداوند هم فرمانده کلّ آن می‌باشد.

از دیدگاه «جهان بینی توحیدی» مجموع عالم یک واحد بیش نیست با ارتباط تشکیلاتی منسجم و تحت حاکمیت «الله».

قرآن می‌گوید مسلمانان باید خودشان را با نظام کلّ عالم تطبیق بدهند، «و السَّمَاءَ رَفَعَهَا وَ وَضَعَ الْمِيزَانَ» و آسمان را برافراشت و میزان و قانون (در آن) گذاشت.

و بلافاصله نتیجه‌گیری می‌کند «أَلَّا تَطْغَوْا فِي الْمِيزَانِ» تا در میزان طغیان نکنید (و از مسیر عدالت منحرف نشوید).» (۱)

یعنی، شما که قطره‌ای از این اقیانوس بیکران و ذره‌ای از دشت پهناور و جزء کوچکی از این عالم بزرگ هستید، مگر ممکن است از نظم حاکم بر آن مستثنا باشید و بدون حساب و کتاب زندگی کنید! مگر وصله ناهم‌رنگ در این عالم ممکن است!

اصولاً مهمترین دلیل شناخت خدا که همه فلاسفه و متکلمین روی آن تکیه کرده‌اند و اکثریت قریب به

اتفاق آیات توحیدی قرآن بر محور آن دور می زند، «برهان» نظم است که از مدیریت حساب شده این جهان، به وجود آن «مدیر و مدبر» و آن «فرمانده قادر و دانا» پی می بریم که اگر مدیریت بی نظیر خداوند در پهنه عالم هستی نبود وجودش ناشناخته می ماند.

نه تنها ذات مقدس او، که بسیاری از صفات والایش از همین نظام هستی و مدیریت بی نظیر آن شناخته می شود.

پاورقی

۱ سوره رحمان، آیه های: ۷ و ۸.

صفحه ۱۷

تمام کتابهایی که در زمینه علوم مختلف نوشته شده است و از نظامات جهان هستی در خلقت منظومه ها و کهکشانهای عظیم گرفته، تا اسرار شگفت انگیز اتم و انواع جانداران و گیاهان سخنی می گوید، همه و همه شرح و بیان «مدیریت دقیق» و «فرماندهی حساب شده» خداوند در این عالم بزرگ است.

وجود هر انسان یک نظام تشکیلاتی است

گرچه این «سیر آفاقی» را تا آخر عمر می توانیم ادامه دهیم بی آن که خسته شویم، یا به پایان خط برسیم، ولی فعلا همین جا آن را رها کرده و به «سیر انفسی» می پردازیم و از «عالم کبیر» به «عالم صغیر» که به گفته امیرالمؤمنین علی (علیه السلام) جهان بزرگ در آن خلاصه شده است یعنی انسان می پردازیم. (۱)

ساختمان وجود آدمی نیز یک نظام تشکیلاتی فوق العاده ظریف و پیچیده است که تمام تشکیلات لازم برای یک مدیریت صحیح و نمونه را به عالیترین صورت در بر گرفته است.

این تشکیلات حیرت انگیز و منظم دارای بخشهای زیر است.

۱ مرکز تصمیم گیری

۲ فرماندهان و مدیران کل و جزء

۳ بازوهای اجرایی

۴ انگیزه های حرکت

۵ برنامه ریزی و سازماندهی

۶ کنترل و هماهنگی، و...

طوری که اگر یک لحظه، گوشه ای از این مدیریت از کار بیفتد، مرگ به سراغ انسان می آید و یا لاقلاً بیمار می شود.

پاورقی

۱ اَتَزَعَمُ اَنَّكَ جِزْمٌ صَغِيرٌ وَ فَيْكَ اَنْطَوَى الْعَالَمُ الْاَكْبَرُ

صفحه ۱۸

به همین دلیل، برای پی بردن به اصول صحیح تشکیلات و ضوابط مسأله مدیریت و فرماندهی، راهی بهتر از این نیست که از این دو جهان «بزرگ» و «کوچک» الهام و الگو بگیریم و به این دستور پر معنی قرآن تحقّق بخشیم:

«وَ فِي الْاَرْضِ آيَاتٌ لِلْمُوقِنِينَ وَ فِي اَنْفُسِكُمْ اَفَلَا تُبْصِرُونَ» و در زمین آیاتی برای جویندگان یقین است، و در وجود خود شما (نیز آیاتی است)؛ آیا نمی بینید! (۱)»

وظیفه یک انسان موّحد و متعهد و هوشیار این است که قبل از هر چیز خویشتن و جهانی را که در آن زندگی می کند، بشناسد؛ و از اصول و نظاماتی که بر این عالم وسیع حاکم است، تا آنجا که در توان دارد آگاه گردد؛ و همان اصول را در زندگی اجتماعی خود به کار گیرد که بزرگترین رمز پیروزی، شناخت همین نظامهای تکوینی، و به کارگیری این سنتهای الهی در نظامات تشریحی است.

انسان نمی تواند به گونه ای ناموزون، و به صورت وصله ای ناهم‌رنگ، در این جهان هستی زندگی کند؛ و به همان اندازه که از «نظام» و «تشکیلات» و «مدیریت صحیح» فاصله می گیرد، با شکست و ناکامی رو به رو خواهد شد و محکوم به فناست.

از همه اینها که بگذریم، از ویژگیهای زندگی انسان، این است که تمام کارهای اصلی و مهمّ او به صورت جمعی انجام می شود، و کار جمعی، بدون تشکیلات و سازماندهی و

مدیریت، محصولی جز هرج و مرج، به هدر دادن نیروها، و از بین بردن امکانات و استعدادها نخواهد داشت.

اگر تمام ابزار و وسائل لازم برای انجام یک کار را به منزله «جسم» فرض کنیم، مدیریت صحیح به منزله «روح» آن است و با جدا شدن این روح، چیزی جز لاشه گندیده ای باقی نخواهد ماند.

امیرمؤمنان علی (علیه السلام) نقش فرمانده و مدیر را در جامعه به رشته و نخ گردنبد تشبیه کرده است که دانه ها و مهره ها را به هم ارتباط داده و از مجموع آنها یک واحد به هم پیوسته به وجود آورده است، و اگر آن رشته از هم بگسلد، مهره ها پراکنده گردیده و هماهنگی خود را از دست می دهند.

پاورقی

۱ سوره ذاریات، آیات: ۲۰ و ۲۱.

صفحه ۱۹

فرمود: «وَمَا كَانَ الْقِيَمِ بِالْأَمْرِ مَكَانَ النَّظَامِ مِنَ الْخَزْرِ، يَجْمَعُهُ وَيَضُمُّهُ فَإِذَا انْقَطَعَ النَّظَامُ تَفَرَّقَ الْخَزْرُ وَذَهَبَ ثُمَّ لَمْ يَجْتَمِعْ بِحَذَا فِيرَهُ أَبَدًا» موقعیت فرمانده و قیام کننده به امور دین، مانند کار رشته است که مهره ها را جمع می کند، و پیوند می دهد، اگر رشته بگسلد، مهره ها از هم جدا شده پراکنده می گردد و دیگر هرگز به تمامی جمع نخواهد شد! (۱)

«مدیریت» چنان که در بحثهای آینده خواهد آمد، به نیروها «جهت» می دهد و هم «انگیزه» و هم «سازمان» و هم «کنترل» و «هماهنگی»، اصولی که هر گونه بازدهی در سایه آن صورت می گیرد.

پیام معروف امیرمؤمنان علی (علیه السلام) که در واپسین لحظات عمر، به عنوان یک اساسنامه زندگی برای همه پیروان مکتبش از بستر شهادت فرستاد، همین بود.

«أَوْصِيكُمَا، وَ جَمِيعَ وُلْدِي وَ أَهْلِي وَ مَنْ بَلَغَهُ

کتابی، بَتَّقُوا اللَّهَ وَنُظِمِ أَمْرِكُمْ... من شما و تمام فرزندان و خاندانم و کسانی را که این وصیتنامه ام به آنها می رسد، به تقوا و ترس از خداوند، و نظم امور خود توصیه می کنم!» (۲)

آنچه در قرآن در سوره نور درباره مؤمنان راستین آمده که:

«إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ الَّذِينَ آمَنُوا بِاللَّهِ وَرَسُولِهِ وَإِذَا كَانُوا مَعَهُ عَلَى أَمْرٍ جَامِعٍ لَمْ يَذْهَبُوا حَتَّى يَسْمَأُذُنُوهُ» مؤمنان واقعی کسانی هستند که به خدا و رسولش ایمان آورده اند و هنگامی که در کار مهمی با او باشند، بی اجازه او جایی نمی روند...» (۳) بیانگر یک دستور انضباطی تشکیلات است که مسأله اعمال مدیریت را، حتی در نظارت بر مسأله «حضور و غیاب» منعکس می کند.

پاورقی

۱ نهج البلاغه فیض الاسلام، خطبه ۱۴۶.

۲ نهج البلاغه صبحی صالح، بخش نامه ها، نامه شماره ۴۷.

۳ سوره نور، آیه ۶۲.

صفحه ۲۰

در آیه بعد از آن آمده که: «لَا تَجْعَلُوا دُعَاءَ الرَّسُولِ بَيْنَكُمْ كَدُعَاءِ بَعْضِكُمْ بَعْضًا قَدْ يَعْلَمُ اللَّهُ الَّذِينَ يَتَسَلَّلُونَ مِنْكُمْ لِوَاذًا فَلْيَحْذَرِ الَّذِينَ يُخَالِفُونَ عَنْ أَمْرِهِ أَنْ تُصِيبَهُمْ فِتْنَةٌ أَوْ يُصِيبَهُمْ عَذَابٌ أَلِيمٌ» پیامبر را همچون خودتان صدا نزنید (یا محمّد نگوئید، یا رسول الله که بیانگر مقام رهبری اوست، بگوئید!) خداوند کسانی از شما را که پشت سر دیگران پنهان می شوند و یکی پس از دیگری از حضور در صحنه فرار می کنند، می داند، ولی آنها که مخالفت فرمان او می کنند باید بترسند از این که فتنه ای دامشان را بگیرد، یا عذابی دردناک به آنها برسد!» (۱)

اینها نیز اشارات دیگری به مسأله انضباط ناشی از مدیریت و نظام تشکیلاتی است.

اهداف اصلی مدیریت اسلامی

بی شک اهداف مدیریت در اسلام، جدا

از اهداف حکومت اسلامی که مدیریتهای، جزئی از پیکره آن است، نمی تواند باشد.

بنا بر این، باید در یک مقیاس وسیع و کلی، اهداف حکومت را در اسلام، مورد بررسی قرار دهیم تا هدف مدیریتهایی که بدنه این حکومت را تشکیل می دهد مشخص گردد.

بلکه فراتر از این موضوع، «هدف از آفرینش بشر» از نظر «جهان بینی کلی اسلامی» باید در فهم دقیق اهداف مدیریت اسلامی مورد توجه قرار گیرد؛ که بدون آن، مسأله مدیریت و فرماندهی شکل اسلامی خود را از دست داده، و به رنگ مدیریتهای «غربی» و «شرقی» درمی آید

پاورقی

۱ سوره نور، آیه ۶۳.

صفحه ۲۱

برای فهم این مسائل کلی، بحث فراوانی لازم است، ولی ما در اینجا چاره ای جز یک بحث فشرده نداریم.

حکومت اسلامی اهرمی برای وصول به چهار هدف بزرگ

بدون تردید، اسلام به مسأله حکومت به عنوان یک «هدف» نمی نگردد؛ بلکه آن را یک «وسیله» برای تحقق بخشیدن به اهداف عالی مذهب می شمرد.

اما این اهداف کدام است و چگونه است؟

در یک بررسی کلی «چهار هدف عمده» بیش از همه جلب توجه می کند که نه تنها حکومت اسلامی، بلکه مدیریتهایی که از آن نشأت می گیرد نیز باید در مسیر این چهار حرف هدف گام بردارد:

۱ آگاهی بخشیدن به انسانها

۲ تربیت معنوی و احیای ارزشهای اخلاقی

۳ اقامه قسط و عدل به صورت خود جوش و برخاسته از متن جامعه

۴ آزادی انسانها از زنجیرهای اسارت

بهتر این است که برای درک عمق این اهداف، از خود قرآن که اصیل ترین و معتبرترین سند دینی ماست کمک بگیریم. قرآن در مورد اصل «آگاهی» و «تربیت انسانی» چنین می گوید:

«هُوَ الَّذِي بَعَثَ فِي الْأُمِّيِّينَ رَسُولًا مِنْهُمْ يَتْلُوا عَلَيْهِمْ آيَاتِهِ

و يُزَكِّيهِمْ وُ يُعَلِّمُهُمُ الْكِتَابَ وَ الْحِكْمَةَ وَ إِنْ كَانُوا مِنْ قَبْلُ لَفِي ضَلَالٍ مُبِينٍ؛ او (خداوند) کسی است که در میان جمعیت درس نخوانده، رسولی از خودشان برانگیخت که آیاتش را بر آنها می خواند و آنها را تزکیه می کند و به آنان کتاب (قرآن) و حکمت می آموزد هر چند پیش از آن در گمراهی آشکاری بودند! (۱)

پاورقی ۱ سوره جمعه، آیه ۲.

صفحه ۲۲

در این جا هدف بعثت را، نجات بشریت از «ضلال مبین»، از طریق تلاوت آیات الهی و تزکیه و تعلیم کتاب و حکمت (انواع علوم) شمرده، و پیامبر (صلی الله علیه و آله وسلم) موظف شده است جهت گیری برنامه های خود را براساس وصول به این دو هدف بزرگ «تعلیم» و «تربیت» تنظیم کند.

جالب این که در آیات قرآن گاه «تعلیم» بر «تربیت» مقدم داشته شده و گاه «تربیت» بر «تعلیم» (۱) اشاره به این که این هر دو در یکدیگر تأثیر متقابل دارند؛ یعنی، پاره ای از مراحل، آگاهی سرچشمه پرورشهای اخلاقی است، همانگونه که آمادگیهای اخلاقی نیز سرچشمه حرکت به سوی آگاهی و شناخت صحیح و بدون پرده و حجاب است.

و لذا خداوند قرآن را مایه هدایت پرهیزکاران می شمرد (ذَلِكَ الْكِتَابُ لَا رَيْبَ فِيهِ هُدًى لِّلْمُتَّقِينَ). (۲)

بدیهی است برای وصول به این دو هدف بزرگ، راهی جز استفاده از اهرم حکومت نیست.

چگونه ممکن است مسأله تعلیم و تربیت بدون یک شبکه وسیع آموزشی که برنامه ریزی آن از ناحیه حکومت انجام می شود و از طریق بیت المال تغذیه می گردد، و جهت اصلی آن انسان سازی و تهذیب اخلاق و تزکیه نفوس و پیشرفت علم و فرهنگ است و بدون اتکای

به یک حکومت نیرومند و صالح پیاده شود!

چرا یکی از خطوط اصلی سیاستهای استعماری، استعمار فکری است؟ و چرا آنها از کودکان گداز گرفته تا دانشگاه، و از وسائل ارتباطی جمعی گرفته تا مغزهای متفکران، همه را برای تحکیم پایه های استعمار خود بسیج می کنند!

آیا جز این است که از این طریق می خواهند مصلحان الهی و آزاداندیشان جهان را منزوی سازند تا به اهداف شوم خود برسند!

پاورقی

۱ سوره بقره، آیه ۱۲۹ و سوره آل عمرا، آیه ۱۶۴ و سوره جمعه، آیه ۲.

۲ سوره بقره، آیه ۲.

صفحه ۲۳

اگر برنامه های مدارس، و تعلیمات دانشگاهها، و تغذیه فکری مردم از طریق وسائل ارتباط جمعی، در دست نیروهای مؤمن و پاک و آگاه نباشد، چگونه می توان اهداف تربیتی انسانی انبیاء را پیاده کرد و گامی در طریق تهذیب نفوس برداشت!

اگر این ابتکار عمل در مسائل تربیتی و فرهنگی، در دست شیاطین و اهریمنان باشد، از نیروهای مؤمن و الهی کاری ساخته نیست؟ و برای به دست گرفتن ابتکار عمل در این قسمت، راهی جز استفاده از برنامه ریزی یک «حکومت الهی» نخواهد بود.

اقامه قسط و عدل، آن هم به صورت خود جوش و برخاسته از عمق جامعه، هدف مهم دیگری است که در قرآن به عنوان هدف عمومی بعثت انبیاء مطرح شده است:

«لَقَدْ أَرْسَلْنَا رُسُلَنَا بِالْبَيِّنَاتِ وَأَنْزَلْنَا مَعَهُمُ الْكِتَابَ وَالْمِيزَانَ لِيُقِيمَ النَّاسُ بِالْقِسْطِ...» ما رسولان خود را با دلایل روشن فرستادیم، و با آنها کتاب (آسمانی) و میزان (شناسایی حق از باطل و قوانین عادلانه) نازل کردیم تا مردم قیام به عدالت کنند...» (۱)

انجام این هدف جز از طریق تشکیل حکومت ممکن نیست!

آیا زورگویان جهان

و قدرتهای اهریمنی را که تنها منافع خود را به رسمیت می شناسند جز با قدرت حکومت، می توان بر سر جای خود نشاند، و دست آنها را از گلوی مستضعفان کوتاه کرد.

آیا آنها برای دلائل منطقی دانشمندان و نصیحت مشفقان و ارزشهای انسانی، کمترین ارزشی قائلند تا از این طریق با آنها تفاهم شود!

آیا باید نشست و تماشاگر سیری ظالم و گرسنگی مظلوم بود، و رسالت و تعهد خود را در برابر «کَظِّهِ ظَالِمٍ» و «سَعَبِ مَظْلُومٍ» تنها با پند و اندرز انجام داد. (۱)

پاورقی

۱ سوره حدید، آیه ۲۵.

صفحه ۲۴

آیا جز از موضع قدرت سخن گفتن، در برابر افراد بی منطق و فاقد اخلاق می توان، اقدام مثبتی انجام داد و اقامه «قسط» و «عدل» کرد؟!

البته بی تردید، توده های مردم را باید از طریق آگاه سازی و تربیت صحیح و احیای ارزشهای اخلاقی به این هدف دعوت نمود، ولی در برابر زورگویان، چگونه باید اقامه قسط کرد؟ جز از طریق حکومت؟

و بالاخره آزادی انسانها از زنجیرهای اسارت، یکی دیگر از اهداف اصیل بعثت پیامبران است که در قرآن مجید. صریحاً به این تعبیر آمده است:

«وَيَضَعُ عَنْهُمْ إِصْرَهُمْ وَ الْأَغْلَالَ الَّتِي كَانَتْ عَلَيْهِمْ...» (پیامبر اسلام) بارهای سنگین و زنجیرهایی را که بر آنها بود (از دوش و گردنشان) برمی دارد. (۲)

درست است که بخش مهمی از «إِصْرَهُمْ» (۳) و «أَغْلَالَ» و زنجیرهای اسارت فکری را با تعلیم و تربیت صحیح می توان از میان برداشت؛ ولی چگونه می توان قبول کرد که بدون دست داشتن زمام حکومت، گشودن زنجیرهای اسارت سیاسی و نظامی و اقتصادی و حتی اسارت فرهنگی امکان پذیر است؟!

درست است

که هدفهای جزئی و نزدیک، در تمام مدیریتهای و فرماندهی‌ها، و یا مجازات و کیفر را «اصر» می‌گویند، به خاطر محدودیتهایی است که برای انسان ایجاد می‌کند.

پاورقی

۱ اشاره به این است که دانشمندان اجتماع نباید در برابر گرسنگی مظلومان و شکمخوار ستمکاران خاموش بنشینند. علی (علیه السلام) به خاطر همین تعهد و رسالت بود که در آن شرایط دشوار، مسؤولیت حکومت را پذیرفت و فرمود: «... وَ مَا أَخَذَ اللَّهُ عَلَى الْعُلَمَاءِ إِلَّا يُقَارُوا عَلَى كِظِّهِ ظَالِمٍ وَ لَا سَيْغَبِ مَظْلُومٍ، لَأَلْقَيْتُ حَبْلَهَا عَلَى غَارِبِهَا...»؛ و اگر نبود عهد و مسؤولیتی که خداوند از علماء و دانشمندان (بر جامعه) گرفته که در برابر شکمخواری ستمگران و گرسنگی ستمدیدگان سکوت نکنند، من مهار شتر خلافت را بر پشتش می‌افکندم! (نهج البلاغه خطبه سوم).

۲ سوره اعراف، آیه ۱۵۷.

۳ «اصیر» در اصل لغت به معنی نگهداری و محبوس کردن است و به هر کار سنگینی که انسان را از فعالیت باز می‌دارد «اصر» گفته می‌شود، اگر عهد و پیمان

صفحه ۲۵

صفحه رسیدن به حدّ اعلاّی بازدهی بیشتر و بهتر آن تشکیلات در زمان کوتاهتر و با «ضایعات کمتر» است و فی المثل هدف از مدیریّت صحیح یک کارخانه نخ ریزی تهیّه محصول مرغوبتر و بیشتر و ارزانتر با هزینه و ضایعات کمتر است؛ و یا فرماندهی صحیح یک گردان، انجام کامل مأموریت جنگی خاصّی است که به او واگذار شده است با کیفیت عالی و ضایعات کمتر.

ولی با این همه، از دیدگاه یک فرد مسلمان، هیچ گاه این «فرماندهی» و آن «مدیریّت» نمی‌تواند از اهداف کلی الهی و انسانی اصل مذهب و سپس تشکیل حکومت،

جدا باشد؛ بلکه، باید جهت گیری تمام اهداف جزئی به سوی آن اهداف کلی والا باشد، نه در جهت مخالف، و نه بی تفاوت نسبت به آنها و همین است که مسأله مدیریت و فرماندهی را در اسلام، از مدیریت مادی شرق و غرب، جدا می سازد؛ و پایه ها و بدنه و ابزار آن را به صِبْغَه و شکل ویژه خود درمی آورد. (صِبْغَةَ اللَّهِ وَ مَنْ أَحْسَنُ مِنَ اللَّهِ صِبْغَةً). (۱)

مهم این است که در حکومت اسلامی، همه معیارها، مخصوصاً «معیار مدیریت»، معیار اسلامی باشد و از کتاب و سنت مایه گیرد، تا این حقیقت آشکار گردد که کاربرد این معیارها برای حل مشکلات اجتماعی و سیاسی و فرهنگی و اقتصادی و نظامی به مراتب بر معیارهای شناخته شده شرق و غرب برتری دارد.

اگر خدای ناکرده بر اثر سهل انگاریها، و عدم رعایت موازین اسلامی، مدیریتتها به بن بست و ناکامی کشد؛ بیم این می رود که ناآگاهان، یا دشمنان قسم خورده، آن را به حساب ضعف مبانی مدیریت در اسلام بگذارند و مکتب از این رهگذر صدمه ببیند و این مصیبتی است بزرگ و ضایعه ای جبران ناپذیر!

پاورقی

۱ سوره بقره، آیه ۱۳۸.

صفحه ۲۶

صفحه ۲۷

۲. پیامبر اسلام مدیر و فرمانده بی نظیر!

اشاره

حتی آنها که اسلام را به عنوان یک آئین الهی نپذیرفته اند، در این امر شک ندارند که پیامبر اسلام، فرمانده بزرگی بود که پیروزی سربازانش را در کمترین مدّت و با کمترین ضایعات، تأمین کرد. و از نظر مدیریت نیز آنچنان نیرومند بود که از یک جامعه نیمه وحشی، تمدّنی بزرگ به وجود آورد و از قبائل پراکنده عرب توانست تشکیل امتی بدهد. شک نیست که تألیف امتی

واحد از قبائلی که در طول تاریخ به نزاع و تخاصم و حمله و هجوم بر یکدیگر عادت کرده بودند و خون همدیگر را می ریختند؛ در اندک مدتی، کاری بس بزرگ و معجزه اجتماعی بی نظیری است که تأثیر آن بر کل تاریخ بشر بر کسی پوشیده نیست.

به همین دلیل، زندگی او را روی هر حساب که باشد، می توان منبع بزرگ الهامبخشی برای «مسأله مورد بحث» در تمام ابعادش شمرد؛ و در بحثهای آینده خواهیم دید که پیامبر اسلام (صلی الله علیه و آله وسلم) چگونه دقیقترین ریزه کاریهای مربوط به مسأله مدیریت و تاکتیکهای فرماندهی را در زندگی خود، به کار می بست که به مقتضای:

«لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ؛ مَسْلَمًا لِلَّهِ رَسُولًا خَدَا سَرْمَشَق نِيكُوئِي بُوْدَا!» (۱)

باید امروز الگو و اسوه برای ما در این مسأله مهم باشد

صفحه ۲۸

نگاهی گذرا به زندگی پیامبر (صلی الله علیه و آله وسلم)

یک نگاه گذرا به زندگی پیامبر اسلام، بعد از بعثت، نشان می دهد که زندگی پربارش به دو دوران متمایز تقسیم می شود:

۱ دوران مکه (دوران آمادگی و سازندگی)

۲ دوران مدینه (دوران عمل و پیاده کردن برنامه ها)

در دوران مکه، تمام همّت پیامبر (صلی الله علیه و آله وسلم) متوجه آموزشهای عقیدتی و فکری و فرهنگی بود تا دلهای تازه مسلمانان را از رسوبات شرک کاملاً شستشو دهد، و آنها را برای یک حرکت بزرگ به سوی یک آئین الهی پیشرو، همراه با تشکیل یک «حکومت انسانی نیرومند و پر قدرت» به عنوان مقدمه ای برای پیشبرد اهداف بزرگ رسالت، آماده سازد.

در این دوران ۱۳ ساله، مسلمانان به طور مداوم تحت پوشش برنامه های تعلیماتی و فکری و فرهنگی قرار

داشته و به همین دلیل، قسمت عمده سوره های قرآن مجید در همین دوران نازل شده است؛ چرا که بهترین وسیله تعلیم و تربیت و آموزش و تهذیب و تزکیه و پاکسازی آنها، همین آیات بود.

مسلمانان در این مقطع موظف بودند علاوه بر اقامه نماز در پنج وقت که درس عملی مستمری برای سازندگی آنها بود، شبها بپاخیزند، و به مقدار توانائی، این کتاب بزرگ آسمانی یعنی قرآن را تلاوت کنند و خود را با تعلیمات آن تطبیق دهند.

«إِنَّ رَبَّكَ يَعْلَمُ أَنَّكَ تَقُومُ أَدْنَىٰ مِنْ ثُلُثَيِ اللَّيْلِ وَ نِصْفَهُ وَ ثُلُثَهُ وَ طَائِفَةٌ مِّنَ الَّذِينَ مَعَكَ وَ اللَّهُ يُقَدِّرُ اللَّيْلَ وَ النَّهَارَ عَلِمَ أَنْ لَنْ تُحْصُوهُ فَتَابَ عَلَيْكُمْ فَاقْرَؤْ مَا تَيَسَّرَ مِنَ الْقُرْآنِ»

پاورقی

۱ سوره احزاب، آیه ۲۱.

صفحه ۲۹

پروردگارت بخوبی می داند که تو نزدیک دو ثلث یا نصف، یا لااقل یک ثلث از شب را از خواب برمی خیزی، و گروهی که با تو هستند نیز همراه تو بپا می خیزند، خداوند شب و روز را مقدر ساخته و اندازه گیری نموده، او می داند که شما قدرت ندارید تمام شب را مشغول عبادت و فراگیری قرآن باشید لذا شما را مشمول عفو خود قرار داد، ولی آنچه را می توانید، از قرآن بخوانید! (۱)

انتخاب شب، مخصوصاً برای این بوده است که «انقلاب اسلامی» تازه آغاز شده بود و باید تا مدتی دور از چشم دشمن ریشه بدواند، و شاخ و برگ بگستراند، تا به حدی نیرومند و قوی شود که هیچ طوفان سهمگین نتواند آن را از جا حرکت دهد.

اگر برنامه آموزشی پیامبر (صلی الله علیه و آله وسلم) در این سیزده سال با نظام و تشکیلات

ویژه و «مدیریت صحیح» نبود، اسلام با این سرعت پیش نمی رفت و مسلمانانی ورزیده، معتقد، مؤمن، متعهد، شجاع و ایثارگر پرورش نمی یافتند.

مسأله آموزش قرآن، در میان مسلمانان، به قدری اهمّیت داشت که حتّی گاه مهریه زنان را آموزش قرآن قرار می دادند (۲) که هم عقیده بود، و هم برنامه، هم آموزش و پرورش، و هم نظام و تشکیلات و طرح حکومت!

اختناق در مکه و آغاز هجرت

اختناق در مکه و آغاز هجرت

محیط مکه به خاطر نفوذ شدید اشراف قریش، و خفقان فوق العاده ای که از ناحیه مشرکان متعصّب بر آن حاکم بود، بیش از آن آمادگی برای گسترش اسلام نداشت؛ و می بایست طبق برنامه منظمی، مسلمانان تدریجاً به مدینه که محیط مساعدتری بود و از سوی مردمش اعلان وفاداری نسبت به پیامبر (صلی الله علیه و آله وسلم) شده بود، هجرت کنند و سرانجام خود پیامبر (صلی الله علیه و آله وسلم) نیز مخفیانه به آنها پیوندند؛ آری «مدینه» سکوی بسیار مناسبی برای پرش اسلام محسوب می شد!

پاورقی

۱ سوره مزمل، آیه ۲۰.

۲ وسائل الشیعه، کتاب النکاح، ج ۱۵، ص ۴.

صفحه ۳۰

و این مرحله، دقیقاً اجرا شد هر چند جان پیامبر (صلی الله علیه و آله وسلم) در این راه سخت به خطر افتاد ولی خداوند که او را برای رسالت عظیمی ذخیره کرده بود از خطر رهائش بخشید.

امّا در همان موقع که پیامبر (صلی الله علیه و آله وسلم) نیز در مکه بود، گامهای مؤثر دیگری با مدیریت بسیار حساب شده، برای گسترش آئین جدید و تشکیل حکومت اسلامی، به عنوان یک اهرم نیرومند برای رسیدن به اهداف اسلامی و انسانی، برداشت؛ از جمله:

۱ در عصر جاهلیت، مراسم حج، هر چند توأم با خرافاتی بسیار، انجام می شد؛ زیرا

حج جزء آئین ابراهیم (علیه السلام) بود و بقایای این آئین، آمیخته با خرافات زیاد در میان مشرکان عرب، وجود داشت؛ پیامبر (صلی الله علیه و آله وسلم) در موسم حج با گروههای از مردم «جزیره العرب» که به مکه می آمدند به طور پنهانی ملاقات کرد و هسته بندی بیعت و پیمان مردم مدینه نیز در همین ایام حج صورت گرفت.

در یکی از همین مراسم بود که در گردنه معروف «منی» رسول خدا (صلی الله علیه و آله وسلم) با نمایندگان مردم مدینه ملاقات نمود. آنها با وی به عنوان «پیامبر و رهبر»، بیعت کردند. این پیمان به عنوان «پیمان عَقَبه اولی» شهرت یافت.

در موسم دیگری از حج، یک گروه ۷۳ نفری که چند تن از آنان از زنان بودند، مجدداً با پیامبر (صلی الله علیه و آله وسلم) در «عقبه» ملاقات و بیعت کردند و «پیمان عَقَبه ثانیه» در آنجا بسته شد.

این هیأت، پس از بازگشت به مدینه، مقدمات هجرت پیامبر (صلی الله علیه و آله وسلم) و تأسیس حکومت اسلامی را فراهم ساختند. و به این ترتیب مسأله هجرت به صورت یک واقعه بزرگ و سرنوشت ساز دینی و سیاسی، حداقل از دو سال قبل از هجرت پی ریزی شده بود. (۱)

پاورقی

۱ سیره «ابن هشام»، جلد اول، اقتباس از صفحات ۴۳۱ تا ۴۶۷.

صفحه ۳۱

۲ هجرت گروهی از مسلمانان نخستین به حبشه که «هجرت اولی» یا «هجرت صغیر» بود، نیز بخشی از این برنامه محسوب می شد؛ چرا که هم باعث شد صدای آئین نوین و پرخروش اسلام در فضای آفریقا پیچد و مهاجران حبشه نیروی ذخیره ای باشند برای آینده حکومت اسلامی و هم سبب شد که از وضع دولت و حکومت

آنجا آگاهی بیشتر و تجارب فزونتری کسب کنند.

۳ هنگام بیماری «ابوطالب» مدافع بزرگ و با شخصیت اسلام، مشرکان عرب و سردمداران مکه که برای او احترام خاصی قائل بودند، به دیدنش آمدند و تصمیم داشتند در این جلسه به اصطلاح «طرح آتش بس» را با پیامبر (صلی الله علیه و آله وسلم) و مؤمنان اندک اما پرشور اطراف او، امضاء کنند؛ و حتی با دادن امتیازات عالی و مقامی، حضرتش را به سازش با شرک و بت پرستی بکشانند.

ابوطالب از پیامبر (صلی الله علیه و آله وسلم) تقاضا کرد که در آن مجلس شرکت کند و پیشنهاد سران قریش را خدمتش عرض کرد؛ در این جا بود که پیامبر (صلی الله علیه و آله وسلم) آن جمله معروف تاریخی را فرمود:

«يا عَمَّاهُ! كَلِمَةٌ وَاحِدَةٌ يُعْطُونِيهَا يَمْلِكُونَ بِهَا الْعَرَبَ، وَ يَدِينُ لَهُمْ بِهَا الْعَجَمُ! ای عمو! اگر آنها در یک جمله با من موافقت کنند، بر تمام عرب حکومت خواهند کرد؛ و غیر عرب نیز به آئین آنها روی می آورند (و پایه حکومت جهانی آنها ریخته خواهد شد!)».

یکی از سران معروف شرک که این سخن را شنید، آب در دهانش راه افتاد و گفت: «نَعَمْ وَ أَيْبَكُ، عَشْرُ كَلِمَاتٍ!» (یک جمله که سهل است) سوگند به روح پدرت (عبدالله) حاضریم برای رسیدن به این هدف، ده جمله با تو موافقت کنیم! (زودتر بگو!)»

پیامبر (صلی الله علیه و آله وسلم) فرمود:

«تَقُولُونَ لَا إِلَهَ إِلَّا اللَّهُ، وَ تَخْلَعُونَ مَا تَعْبُدُونَ مِنْ دُونِهِ! بگوئید لا اله الا الله و هر چه غیر اوست کنار بگذارید!»

صفحه ۳۲

هنگامی که سخن از یکتاپرستی و «خلع انداد» و درهم ریختن نظام شرک به میان آمد، آن خو گرفتگان به آئین

شرک که جدائی از آن را جدائی از همه چیز می پنداشتند، شانه ها را بالا انداخته، از روی تعجب گفتند:

«أَتُرِيدُ يَا مُحَمَّدُ أَنْ تَجْعَلَ الْإِلَهَةَ إِلَهَا وَاحِدًا إِنَّ أَمْرَكَ لَعَجَبٌ! اِی محمد! آیا می خواهی اینهمه خدایان را از ما بگیری و تنها یک مبعود به جای آنها به ما بدهی، راستی که کار تو عجیب است!» (۱) (شخصیت قبائل و هویت آنها که با بتهای آنها مشخص می شود، کجا خواهد رفت! پس این کانون کعبه که مرکز بتها شده است و مردم جزیره العرب همه ساله به عشق آنها به اینجا می آیند، و منافع سرشار مادی فراوانی برای سران مکه دارد چه خواهد شد!).

این گونه سخنان بخوبی نشان می داد که پیامبر (صلی الله علیه و آله وسلم) در همان حال مشغول سازماندهی بزرگی برای یک حکومت عظیم جهانی است (طرح بسیار وسیع بود و بلند، و نقطه شروع کوچک) که: یکی از اصول مهم مدیریت همین است! ۴ پیامبر پس از ورود به «مدینه» قبل از هر چیز به «تشکیل حکومت» پرداخت.

همانگونه که گفتیم، بدون شک، اسلام به مسأله حکومت به عنوان یک هدف نمی نگرد، بلکه آن را تنها یک وسیله می داند. ولی بینیم پیامبر اسلام (صلی الله علیه و آله وسلم) به هنگام فراهم شدن اسباب حکومت اسلامی، قبل از هر چیز به سراغ چه موضوعی می رود؟ بیت المال یا سپاه و لشکر یا دادگاه و... .

جالب این که قبل از هر کار به ساختن مسجد پرداخت زیرا کانون همه اینها مسجد بود. و به تعبیر دیگر، تمام تأسیسات این حکومت در مسجد خلاصه می شد.

مسجد، دانشگاه بزرگ اسلام بود

مسجد، مرکز خود

سازی و تربیت نفوس مسلمین بود.

مسجد، ستاد لشکر اسلام محسوب می شد.

پاورقی

۱ سیره ابن هشام، جلد دوم، ص ۵۸ و ۵۹، طبع ۱۳۵۵.

صفحه ۳۳

مسجد، دادگاه و مرکز قضاوت پیامبر بود.

و بالاخره مسجد علاوه بر این که کانون اصلی معنویت و پیوند با خدا و تقویت روح ایمان بود، مرکز سازماندهی تشکیلات اسلامی، در تمام زمینه ها محسوب می شد.

او می بایست دعوت خود را آشکارا همه جا عنوان کند، و صدای خود را به گوش مردم جهان برساند، در حالی که دشمنان سخت مانع بودند و بدون تشکیلات سازمان یافته نیرومندی، وصول به این هدف غیر ممکن بود.

پیامبر (صلی الله علیه و آله وسلم) جهت محکم ساختن اصول و پایه های حکومت اسلامی، شخصاً عهده دار اموری شد که تنها از یک رهبر بزرگ انتظار می رفت و بهترین اساسنامه را در این زمینه تنظیم نمود.

اینها همه حکایت از مدیریت بی نظیر پیامبر (صلی الله علیه و آله وسلم) داشت.

درست است که همه این برنامه ها، به فرمان الهی صورت می گرفت، ولی به هر حال، تاکتیکهای فرماندهی و اصول مدیریت، دقیقاً در آنها اجرا می شد.

مدیریت دقیق در تمام مراحل :

بعد از ورود پیامبر (صلی الله علیه و آله وسلم) به مدینه، حادثی رخ داد که هر یک چهره جدیدی از این مدیریت الهی بود و به عنوان نمونه:

۱ ارانه عدل اسلامی در آغاز ورود

نه تنها در آن روز که محمد (صلی الله علیه و آله وسلم) جوان نوحاسته ای بود با تدبیر فوق العاده خود اختلافی را که میان قبائل قریش، بر سر نصب «حجرالاسود» بعد از ماجرای سیل رخ داده بود و بوی خون می داد، برطرف ساخت و دستور داد سنگ را در وسط

پارچه ای گذارده و هر کدام گوشه ای از آن را گرفته و به محلّ نصب آورند و شخصاً آن را در جای خود گذارد، و غائله را برچید(۱): بلکه بعد از هجرت به مدینه در مواردی که ممکن بود از حادثه ساده ای، اختلاف بزرگی به وجود آید، با استفاده از روشهای بسیار ظریف، زمینه های اختلاف را بکلی برمی چید و با مدیریت والای خود، به غائله پایان می داد.

صفحه ۳۴

مثلاً به هنگام ورود به مدینه و استقبال پرشکوه مردم شهر و انتظار هر یک از آنها که پیامبر به خانه او وارد شود، بیم این می رفت که هرگونه ترجیح در میان افراد و قبائل، وضع شکننده آغاز ورود را به هم ریزد؛ پیامبر(صلی الله علیه و آله وسلم) با یک الهام الهی فرمود: «ناقتی مأموره» (۲) (شتر من، خود دستوری دارد که اجراء خواهد کرد!) و ناچه به راه خود ادامه داد تا در کنار خانه «ابوایوب انصاری» بر زمین نشست و پیامبر(صلی الله علیه و آله وسلم) بر او وارد شد و مسأله بدون کمترین ناراحتی پایان یافت!

۲ عقد مواخات

جامعه کوچک اسلامی آن روز از دو گروه «مهاجران مکه» و «انصار مدینه» تشکیل می شد. دو گروه با دو فرهنگ متفاوت و آداب و رسوم مختلف که فقط اسلام، حلقه اتصال آنان بود.

پیامبر باید آنها را دقیقاً هماهنگ ساخته و سازماندهی کند و انگیزه های حرکت در مسیر واحد را در آنها به وجود آورد، و هر گونه اختلاف را برچیند.

در اینجا دست به یک اقدام بی سابقه و ابتکاری زد و میان آنها «دو به دو» پیمان مواخاه» و برادری بست. درست است

که مسلمانان عموماً برادر هستند، ولی این یک پیمان نزدیکتر و جدی تر بود که قدرت تأثیر عجیبی داشت، و از این طریق مشکل تنهائی و غربت مهاجران از یک سو، و ناهماهنگی ها از سوی دیگر برچیده شد، و عملاً همه عضو یک خانواده شدند، حتی این برادری تا سرحدّ «تورات» (ارث بردن از یکدیگر) پیش رفت (البته این قبل از نزول آیات ارث خویشاوندان بود).

پاورقی

۱ سیره «ابن هشام» ج اول، ص ۲۰۹ و ۲۱۰.

۲ سیره «ابن هشام» ج دوم، ص ۱۴۰.

صفحه ۳۵

۳ مسجد پایگاه عبادت و حکومت

جامعه نوپای اسلامی مرکز اجتماعی لازم داشت، با جاذبه ای بسیار نیرومند و معنوی؛ و لذا همانطور که گفتیم قبل از هر کار، پیامبر (صلی الله علیه و آله وسلم) به فرمان خداوند، دست به ساختن مسجد زد و همان گونه که اشاره کردیم مسجد، تنها مرکز عبادت نبود، بلکه مرکز تمام فعالیت های فکری و فرهنگی و سیاسی و اجتماعی مسلمانان، و پایگاه اصلی حکومت بود؛ و جالب این که برخلاف تمام دارالحکومه ها و کاخهای زمامداران آن زمان، این پایگاه حکومتی «بی اندازه ساده بود» و اگر تعجب نکنید، فقط یک چهار دیواری بود که دیوارهایش به طول قامت یک انسان بود! با فرش های نرم، بدون سقف، و بعداً که سقف و شبستان برای آن ساختند، ستونهایش از تنه درخت نخل و پوشش آن فقط برگ های همان درخت بود، و این وضع تا آخر عمر پیامبر (صلی الله علیه و آله وسلم) ادامه داشت!

این یکی دیگر از طرح های عجیب مدیریت پیامبر اسلام (صلی الله علیه و آله وسلم) بود که به امر الهی اجرا شد و در تمام «جزیره العرب» صدا کرد و قلوب

مردم را متوجه او ساخت.

۴ پیمان عدم تعرض

پیامبر (صلی الله علیه وآله وسلم) برای تحکیم آئین نوپای اسلام در مدینه، میان مسلمانان و قبائل موجود در داخل مدینه پیمان عدم تعرض بست و مادام که آنها به این پیمان وفادار ماندند، او به پیمان خویش وفا کرد و از این طریق، راه را برای پیشرفت فکری و فرهنگی که در آن روز از همه چیز مهمتر بود هموار ساخت. این پیمانها نقش مؤثری در رشد سریع اسلام داشت.

صفحه ۳۶

۵ پرهیز از جنگ در جبهه های مختلف

او سعی داشت در آن واحد، خود را در دو یا چند جبهه درگیر نکند؛ چرا که اگر دشمنان، دست به دست هم می دادند. غلبه بر آنها آسان نبود، هر چند خداوند پیروزی اسلام را در آیات قرآن صریحاً تضمین کرده بود: «لِيُظْهِرَهُ عَلَى الدِّينِ كُلِّهِ...» تا آن را بر همه ادیان پیروز کند...» (۱) ولی این امر دقیقاً با تدبیر صحیح و مدیریت الهی پیامبر (صلی الله علیه وآله وسلم) ارتباط نزدیکی داشت.

لذا هنگامی که در اواخر سال هشتم هجرت در «حُدیبیّه» با مشرکان، پیمان عدم تعرض ۱۰ ساله امضاء فرمود، با فکر راحت به سراغ «خبیر» که یکی از کانونهای خطرناک توطئه بر ضد اسلام بود رفت و آن را به راحتی به تصرف خود در آورد.

با این حال، اگر دشمنان پیشدستی نموده، و با اتحادی شوم، همه بر ضد اسلام قد علم می کردند (همان گونه که در جنگ احزاب کردند) ترس و وحشتی به خود راه نمی داد، و با اعتماد به نفس و اطمینان به حمایت الهی، به مبارزه برمی خاست و سرانجام هم پیروز می شد.

۶ ارسال نامه برای سران کشورهای بزرگ جهان

آنگاه که حکومت اسلامی در مدینه و اطراف آن استقرار یافت و تقریباً فکر پیامبر (صلی الله علیه وآله وسلم) از جزیره العرب آسوده شد (هر چند هنوز مکه فتح نشده بود، ولی فتح آن قطعی به نظر می رسید) رسالت جهانی خود را در خارج مرزهای عربستان نشان داد، و اسلام را به همه مردم جهان، عرضه کرد و این توهم را که اسلام رنگ قومی و نژادی دارد و یا به منطقه جغرافیائی خاصی متعلق است، از میان می برد.

پاورقی

۱ سوره فتح، آیه

در این رابطه، نامه هائی به سران کشورها و فرمانروایان جهان نوشت و این نامه ها را توسط نمایندگان مخصوص و سفرای خود که همگی خالی از هر گونه تشریفات و در نهایت سادگی بودند، نزد سران جهان فرستاد.

نویسندگان اسلامی، صورت نامه های سیاسی آن حضرت را در کتابهای خود نقل کرده اند و بعضی آن را بالغ بر ۱۸۶ نامه ذکر نموده اند که به ترتیب موضوعات دسته بندی شده است (۱).

۷ بیعت گرفتن و ایجاد روحیه تازه در لحظات بحرانی

با این که قبول اسلام و قرآن، و شهادت به رسالت پیامبر، مساوی با اعلام وفاداری کامل نسبت به آن حضرت بود؛ در عین حال هنگامی که کار به مراحل حساس و بحرانی می رسید، پیغمبر (صلی الله علیه و آله وسلم) با آنها تجدید بیعت می کرد؛ و از این طریق روح تازه ای در کالبد آنها می دمید و خون تازه ای در عروقشان جاری می ساخت.

همان گونه که در ماجرای «حدیبیه» اتفاق افتاد که پیامبر (صلی الله علیه و آله وسلم) با ۱۴۰۰ نفر بدون ساز و برگ جنگی، با احرام، و به قصد زیارت خانه خدا، به چند فرسخی مکه (حدیبیه) رسید (۲) اما سران قریش مانع ورود مسلمانان به مکه شدند، در اینجا سفیرانی میان پیامبر (صلی الله علیه و آله وسلم) و قریش رفت و آمد نمودند؛ در یکی از این مراحل، قریش فرستاده پیامبر (صلی الله علیه و آله وسلم) را توقیف کردند و چیزی نگذشت که خبر قتل او در میان مسلمانان شایع شد.

پاورقی

۱ به کتاب «الوثائق السیاسیه» تألیف پرفسور محمد حمید الله، استاد دانشگاه پاریس و «مدینه البلاغه» تألیف مرحوم حاج شیخ موسی زنجانی و «مکاتیب الرسول» مراجعه شود.

۲ سیره ابن هشام،

پیامبر(صلی الله علیه وآله وسلم) فرمود: «در اینجا شدت عمل به خرج خواهیم داد، و با این که آماده نبرد نیستم با آنها پیکار خواهیم کرد!»(۱)

سپس به زیر درختی که در آنجا بود، آمد، و با همه تجدید بیعت کرد. دست به دست یک یک از مسلمانان داد و از آنان پیمان گرفت که تا پای جان بایستند.

رسول اکرم(صلی الله علیه وآله وسلم) با این کار از یک سو روحیه مسلمانان را فوق العاده تقویت کرد، و عزم آنها را در برخورد قاطع با دشمن که معیارهای شناخته شده انسانی را زیر پا گذارده بود، محکم نمود. و از سوی دیگر، با این قاطعیت، لرزه بر اندام دشمن افکند که چگونه یک گروه کوچک بی ساز و برگ جنگی که سلاحشان فقط همان شمشیرهایشان بود که در عرف عرب آن روز جزء وسائل سفر محسوب می شد آن هم در فاصله بسیار دور از خانه و کاشانه خود، آماده اند با جمعیت عظیم شهری چون مکه بجنگند!

سران قریش سخت جا خوردند، و برای بستن پیمان عدم تعرض، پیشقدم شدند. و پیامبر(صلی الله علیه وآله وسلم) به خاطر عقب نشینی دشمن، و مصالح فراوانی که آن معاهده صلح در کوتاه مدت و دراز مدت داشت، آن را پذیرفت. پیمان صلح حدیبیه بسته شد، و مسلمانان با پیروزی به مدینه بازگشتند. و این بیعت، «بیعت شجره» یا «بیعت رضوان»(۲) خوانده شد که در قرآن مجید (آیه ۱۸ سوره فتح) از آن یاد شده است.

مدیریت پیامبر اسلام هم در جنگ عجیب بود و هم در صلح!

پاورقی

۸ بینش دقیق پیامبر در آئین نبرد

پیامبر بزرگوار اسلام (صلی الله علیه وآله وسلم) این برتری را دارا بود که برای اولین بار در تاریخ ملت عرب، ملل دیگر را در تحت رایت اسلام به عنوان «امت واحد» گرد آورد و این پیروزی سبب شد که در مدت ۲۳ سال، تمام جزیره العرب را آزاد کند، و هم عناصر مخالف و بیگانه را در آن سرزمین از میان بردارد و تأمین عدالت اجتماعی را در تمام جزیره محقق سازد.

گفته اند که پیامبر اسلام در دهها غزوه (جنگهایی که در آن، پیامبر (صلی الله علیه وآله وسلم) حضور داشتند) و سریه (جنگهایی که در آن، پیامبر (صلی الله علیه وآله وسلم) حضور نداشتند) در دوران حیاتش، بیست و هفت نبرد را خود شخصاً رهبری کرد. (۱) و پیروزیهای عظیمی که پیامبر در این جنگها به دست آورد نشانگر برتری روش او در نبرد بوده است.

متأسفانه هیچیک از مؤرخان نتوانسته اند افق استراتژی غزوات پیامبر (صلی الله علیه وآله وسلم) و کارهای نظامی او را کاملاً روشن کنند، و لذا اعمال نظامی او از نظر فنی بخوبی تبیین نشده است.

او بهترین سپاه ایدئولوژیکی را در تاریخ به وجود آورد.

قرآن کریم می فرماید:

«يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا لَقِيتُمُ الَّذِينَ كَفَرُوا زَحْفًا فَلَا تُوَلُّوهُمُ الْأُدْبَارَ وَمَنْ يُوَلِّهِمْ يَوْمَئِذٍ دُبُرَهُ إِلَّا مُتَحَرِّفًا لِقِتَالٍ أَوْ مُتَحَيِّرًا إِلَىٰ فِتْنَةٍ فَقَدْ بَاءَ بِغَضَبٍ مِنَ اللَّهِ وَمِأْوِيهِ جَهَنَّمُ وَبِئْسَ الْمَصِيرُ» ای اهل ایمان! هر گاه با تعرض و تهاجم کافران در میدان کارزار رو به رو شوید، مبادا بيم به خود راه دهید و پشت به دشمن کنید و از جنگ بگریزید! هر

که در روز نبرد از آنها (دشمنان) بگریزد به سوی خشم خدا روی آورده، و جایگاهش در دوزخ که بدترین منزلگاه است، خواهد بود، مگر آن که به مصالح نبرد، از گروهی جدا شود و به یاری دسته ای دیگر پردازد!» (۱)

پاورقی

۱ مسعودی غزوه هائی را که رسول خدا تنها رهبری کرد ۲۶ غزوه ولی ابن اسحاق غزوه های آن حضرت را ۲۷ غزوه شمرده است، سیره النبی، ج ۴، ص ۲۸۰ ۲۸۱، مروج الذهب، ج ۲، ص ۲۸۷ ۲۸۸.

صفحه ۴۰

برخی از متخصصین امور نظامی که اخیراً روی کارهای نظامی و سیاسی پیامبر اسلام (صلی الله علیه وآله وسلم) مطالعه کرده اند به وضوح نشان داده اند که پیامبر بزرگ اسلام (صلی الله علیه وآله وسلم) در آئین نبرد نیز بینش فوق العاده ای داشته است و با برداشتهای دانش نظامی، ثابت کرده اند که پیامبر (صلی الله علیه وآله وسلم) فرمانده بزرگ اسلام، حتی در روش نبرد نیز همتا و مانند ندارد و اگر ما به دیده عبرت در وظایفی که او در آن موقعیت دشوار، با وسائل مادی اندکی که در مقایسه با نیروی دشمنانش در اختیار داشت، بنگریم، به عظمت کارهای او پی خواهیم برد.

فی المثل یکی از فرماندهان عرب در کتاب خود درباره استفاده پیامبر (صلی الله علیه وآله وسلم) از شیوه های جنگ روانی چنین می نویسد:

«پیغمبر اسلام (صلی الله علیه وآله وسلم) از شیوه های جنگ روانی در بزرگترین نبردها و غزوات خویش سود می جست تا آنجا که خود می فرمود: «من با ایجاد رعب و ترس، پیروزی یافتم!»، در فتح مکه نقش جنگ روانی در تحقق پیروزی بر دشمن، بدون

بهره گیری از سلاح و بدون خونریزی، به وضوح بر ما متجلی می گردد!» (۲)

خلاصه، از این ریزه کاریها و روشهای دقیق و حساب شده ای که از ظرافت خاصی برخوردار و با شهامت و شجاعت و قاطعیت فوق العاده ای آمیخته بود، در برنامه زندگی پیامبر (صلی الله علیه و آله وسلم) فراوان است که از «مدیریت بی نظیر و فرماندهی عظیم» او حکایت می کند.

به خواست خدا، در بخشهای آینده، نکات فراوانی از این قبیل را از نظر می گذرانیم. اما فعلا هدف تنها روشن ساختن این حقیقت است که برای ما مسلمانان، یکی از غنی ترین منابع، برای مطالعه مسائل مربوط به «مدیریت» و «فرماندهی»، دقت و مطالعه تحلیل گرانه در تاریخ زندگی پیغمبر گرامی اسلام (صلی الله علیه و آله وسلم) و امیرالمؤمنین علی (علیه السلام) است که در تمام ابعادش الهامبخش برای همه «مدیران» و «فرماندهان» می باشد.

پاورقی

۱ سوره انفال، آیه ۱۵ و ۱۶.

۲ پیامبر و آئین نبرد، ترجمه فارسی ص ۵۱۵ و ۵۱۶.

صفحه ۴۱

این نکته نیز قابل توجه است که مدیران و فرماندهان در یک نظام اسلامی، از یک سو نمایندگان امت مسلمان، و از سوی دیگر بازوی اجرائی ولایت فقیهند؛ و طبعاً باید نمونه ای از همان صفاتی که در یک رهبر بزرگ اسلامی معتبر است، داشته باشند؛ یعنی، «با تقوی، آگاه به زمان، شجاع و مدبر»؛ و این جز از طریق الهام گرفتن از زندگی شخص پیامبر و پیشوایان بزرگ، ممکن نخواهد بود!

صفحه ۴۲

صفحه ۴۳

۳. مسؤولیتها و وظایف دهگانه یک مدیر و فرمانده

وظایف دهگانه یک مدیر و فرمانده

پیش از آن که شرایط علمی و اخلاقی یک مدیر لایق، روشن شود، باید ابعاد وظایف او را در نظر بگیریم، چرا که همیشه «شرایط» بر محور «وظایف» دور می

زند، و بدون شناخت ابعاد وظیفه یک مدیر و فرمانده، هرگز نمی توان شرایط لازم برای احراز آن مقام را برای او تعیین کرد.

بطور کلی می توان گفت که یک مدیر، ده وظیفه عمده و اصلی دارد:

۱ تصمیم گیری

۲ برنامه ریزی

۳ سازماندهی

۴ هماهنگی و کنترل

۵ ایجاد انگیزه و ابتکار

۶ چاره جوئی و پیشگیری

۷ بررسی و ارزیابی عوامل پیروزی و ناکامی

۸ جمع آوری اطلاعات و آمار لازم

۹ جذب نیروهای صالح

۱۰ تشویق و توبیخ

صفحه ۴۴

۱ تصمیم گیری

اشاره

مدیر، باید قبل از هر چیز برای انجام وظایفی که به عهده او محوّل شده، تصمیم گیری لازم را به عمل آورد و برای انجام این مقصد باید از امور زیر کمک گیرد:

الف «آگاهیها» و «تجربه های گذشته»

در این قسمت باید آنچه را از نظر علمی خواننده، یا در مشاغل دیگری به عنوان تجربه اندوخته، همه را بدقت مورد بررسی مجدد قرار دهد و هرگز مواردی را که به ناکامی منجر شده، فراموش نکند؛ هیچ گاه اصرار به آزمودن آزموده ها و پیمودن راهی را که نتیجه آن قبلاً منفی بوده، نداشته باشد؛ که در حدیث معروف آمده:

«إِنَّ الْمُؤْمِنَ لَا يُلْدَغُ مِنْ حُجْرٍ مَرَّتَيْنِ؛ اِفْرَادٌ بَا اِيْمَانٍ دُو بَارٍ اَز يَكِّ سُوْرَاخِ كَزِيْدَه نَمِي شُوْنَد.» (۱)

این نکته شایان توجه است که آموزشهای کلاسیک در زمینه مدیریت، هر قدر عمیق و گسترده باشد هرگز جای مسائل تجربی را نمی گیرد، بلکه ارزش آنها نیز با محک تجربه تعیین می شود.

هم اکنون در جبهه های جنگ های اسلامی، جوانان باهوشی مشغول پیکارند که تجربیات عملی آنها بر بسیاری از فرماندهان کلاسیک دنیا برتری دارد؛ این مخصوص جنگ نیست، این اصل همه جا حاکم است

امیر مؤمنان علی (علیه السلام) می فرماید:

«وَفِي التَّجَارِبِ عِلْمٌ مُّشْتَأَنٌ؛ تجرِبِیَات، عِلْمٌ وَ دَانِشِ جَدِيْدِي اسْت.» (۱)

پاورقی

۱ سیره ابن هشام، ج ۳، ص ۱۱۱ طبع ۱۳۵۵.

صفحه ۴۵

ب بهره گیری هر چه بیشتر از مشاوره

اشاره

جالبترین تعبیر در این زمینه، در کلام امیر مؤمنان (علیه السلام) وارد شده، آنجا که می فرماید:

«لَا ظَهِيْرَ كَالْمُشَاوَرَةِ؛ هِيْجِ پِشْتِيْبَانِي هَمْچُوْنِ مِشُوْرْتِ نِيْسْت.» (۲) و به این ترتیب، انسان از طریق مشورت می تواند تمام ارزشهای فکری دیگران و تجربیات آنها را در اختیار خود قرار دهد.

علاوه بر دستور صریحی که قرآن در دو آیه از سوره های «آل عمران» و «شوری» در این زمینه داده و همگان را به شورا دعوت کرده، زندگی شخص پیامبر (صلی الله علیه و آله وسلم) و ائمه هدی (علیهم السلام) نشان می دهد که حتی

با داشتن علم سرشار الهی و تحصیل در مکتب «وَعَلَّمَكَ مَا لَمْ تَكُنْ تَعْلَمُ...» و آنچه را نمی دانستی، به تو آموخت...» (۳)، و ارتباط با سر چشمه جوشان و پر فیضان وحی، هرگز کارهای مهم را بی مشورت اصحاب و یاران خود انجام نمی دادند و حتی گاه که نتیجه شورا با نظر خودشان مخالف بود، نظر خود را کنار می گذاشته و به مشورت عمل می کردند تا «قُدْوَه» و «اُسُوَه» ای باشند برای هر زمان!

در داستان جنگ «احد» آمده است که پیامبر (صلی الله علیه و آله وسلم) عقیده داشت مسلمانان از شهر خارج نشوند، ولی اکثریت اصحاب، طرفدار خروج از شهر و رفتن به کنار کوه «احد» بودند و حوادث بعد نشان داد که این، نظریه صحیحی نبود و تحمّل این ضایعات بزرگ، برای تحکیم پایه مشورت در میان مسلمین قابل قبول بود، و خود رسول اکرم (صلی الله علیه و آله وسلم) به این مطلب تصریح فرمود: آنجا که می گوید:

پاورقی

۱ تحف العقول، ص ۹۶.

۲ نهج البلاغه، کلمات قصار، حکمت ۵۴.

۳ سوره نساء، آیه ۱۱۳.

صفحه ۴۶

«أما إنَّ اللهَ وَرَسُولَهُ لَغَيِّبَانِ عَنْهَا وَلَكِنْ جَعَلَهَا اللهُ رَحْمَةً لِأُمَّتِي، فَمَنْ اسْتَشَارَ مِنْهُمْ لَمْ يُقْدِمْ إِلَّا رُشْدًا وَمَنْ تَرَكَهَا لَمْ يُقْدِمْ إِلَّا غَيًّا» خداوند و پیامبرش از مشورت نمودن بی نیازند ولیکن خدا آن را وسیله رحمت برای امت من قرار داد، زیرا کسی که به شور نشیند، به رشد و سعادت برسد و هر که آن را ترک کند، گمراه گردد! (۱)

بنابراین، آنجا که پیامبر با وجود بی نیازیش، با امت خود مشورت می کند به طریق اولی پیروان او ملزم به مشورتند.

اما با تمام اهمیتی که

مشورت دارد، باید توجه دقیق به شرایط آن داشت؛ زیرا هر کس را به عنوان مشاور، بویژه در کارهای مهم و سنگین، نمی توان انتخاب کرد که مشورت با کسانی که واجد شرایط نیستند نتیجه معکوس می بخشد، و انسان را در تصمیم گیریها ضعیف و ناتوان و گمراه می سازد.

امام صادق(علیه السلام) در این باره می فرماید:

«إِنَّ الْمَشُورَةَ لَا تَكُونُ إِلَّا بِحُدُودِهَا، فَمَنْ عَرَفَهَا بِحُدُودِهَا، وَإِلَّا كَانَتْ مَضْرُوتَهَا عَلَى الْمُسْتَشِيرِ أَكْثَرَ مِنْ مَنْفَعَتِهَا لَهُ:

فَأُولَئِهَا: أَنْ يَكُونَ الَّذِي يُشَاوِرُهُ عَاقِلًا

وَ الثَّانِيَةُ: أَنْ يَكُونَ حُرًّا مُتَدَيِّنًا

وَ الثَّلَاثَةُ أَنْ يَكُونَ صَدِيقًا مُوَاحِيًا

وَ الرَّابِعَةُ: أَنْ تُطَلِّعَهُ عَلَى سِرِّكَ فَيَكُونَ عِلْمٌ بِهِ كَعِلْمِكَ بِنَفْسِكَ، ثُمَّ يَسْتُرْ ذَلِكَ وَ يَكْتُمَهُ.

فَإِنَّهُ إِذَا كَانَ عَاقِلًا. انْتَفَعَتْ بِمَشُورَتِهِ، وَ إِذَا كَانَ حُرًّا مُتَدَيِّنًا جَهَدَ نَفْسَهُ فِي النَّصِيحَةِ لَكَ، وَ إِذَا كَانَ صَدِيقًا مُوَاحِيًا كَتَمَ سِرِّكَ إِذَا أَطْلَعْتَهُ عَلَيْهِ، وَ إِذَا أَطْلَعْتَهُ عَلَى سِرِّكَ فَكَانَ عِلْمُهُ بِهِ كَعِلْمِكَ بِهِ تَمَّتِ الْمَشُورَةُ؛ شُورًا شَرِيطًا وَ اِبْعَادِي دَارِد، كَسِي كِه بِه آن آگَاه بَاشد، نَتِيجه مي گيرد، و گر نه زيآن آن براي مشورت كننده بيش از سود آن است:

پاورقی

۱ تفسیر درالمنثور، ج ۲، ص ۹۰.

صفحه ۴۷

نخست این که طرف مشورت فردی باشد صاحب عقل و خرد

دوم این که انسان آزاده و با ایمانی باشد

سوم این که دوست و دلسوز و علاقمند باشد

چهارم این که آنچنان باشد که اگر او را از سر خود آگاه کردی (تا بتوانی از او نظرخواهی کنی) در کتمان آن نهایت دقت را به خرج دهد.

با این شرایط، نتیجه خواهی گرفت؛ زیرا وقتی عاقل و خردمند باشد، از نظراتش بهره خواهی گرفت؛ و هنگامی که آزاده و با ایمان باشد،

نهایت تلاش را در نُصْح و خیرخواهی انجام می دهد؛ و هر گاه دوست و دلسوز باشد، اسرار تو را پس از آگاهی، کتمان می کند؛ و آنگاه که او را از اسرار آگاه کردی و به تمام جوانب امور همچون خودت آگاهی یافت، مشورت به حد کمال می رسد و خیر خواهی در سرحد اعلا! (۱)

به همین دلیل، پیشوای بزرگ ما، امیرمؤمنان علی (علیه السلام) مشورت با چند گروه را ممنوع ساخته و به «مالک اشتر» در فرمان تاریخی اش تأکید می کند:

«وَلَا تُدْخِلَنَّ فِي مَشُورَتِكَ بِخِيَلًا يَغِيدُ بِكَ عَنِ الْفَضْلِ وَيَعِدُّكَ الْفَقْرَ، وَلَا جَبَانًا يُضَعِّفُكَ عَنِ الْأُمُورِ، وَلَا حَرِيصًا يُزَيِّنُ لَكَ الشَّرَّ بِالْجَوْرِ فَإِنَّ الْبُخْلَ وَالْجُبْنَ وَالْحِرْصَ غَرَائِزَ شَتَّى يَجْمَعُهَا سُوءُ الظَّنِّ بِاللَّهِ...؛ هرگز بخیل را در مشورت خود دخالت مده، که تو را از نیکو کاری منصرف کرده و از فقر می ترساند و نیز با افراد ترسو و بزدل مشورت نکن که روحیه تو را تضعیف کرده، و از تصمیم گیری قاطع باز می دارند! همچنین حریص را به مشاوره مگیر، که حرص و ستم را در نظر تو زینت می بخشد! زیرا «بخل» و «ترس» و «حرص» تمایلات مختلفی هستند که سرچشمه آنها، سوء ظن به خداست!» (۲)

پاورقی

۱ وسائل الشیعه، ج ۲، ص ۱۰۸.

۲ نهج البلاغه، بخش نامه ها و فرمانها، نامه ۵۳.

صفحه ۴۸

امام صادق (علیه السلام) به چهار شرط دیگر در کلام خود اشاره کرده، می فرماید:

«... وَلَا تُشِرْ عَلَى مُسْتَبِدِّ بَرَأِيهِ، وَلَا عَلَى وَعْدٍ، وَلَا عَلَى مُتَلَوِّنٍ، وَلَا عَلَى لَجُوجٍ...؛ با آدم مستبد و خود رأی، و با سست خرد، و

با کسی که پیوسته رنگ عوض می کند (منافق) و نیز با افراد لجوج هرگز مشورت نکن! (۱)

همچنین مشاور نباید کذاب و دروغگو باشد؛ حضرت امیرمؤمنان علی (علیه السلام) فرموده:

«لَا تَسْتَشِرِ الْكَذَّابَ، فَإِنَّهُ كَالسَّرَابِ يُقَرَّبُ عَلَيْكَ الْبُعِيدَ وَ يُبْعَدُ عَلَيْكَ الْقَرِيبَ؛ با کذاب و دروغگو مشورت منما زیرا که او چون سراب بوده دور را در نظر تو نزدیک و نزدیک را دور می نمایاند!» (۲)

به این ترتیب، مشاوران همیشه باید از میان افراد آگاه، شجاع، با ایمان، و دورنگر انتخاب شوند.

خطر استبداد!

خطرناکترین پرتگاهی که بر سر راه «مدیران» و «فرماندهان» قرار دارد، «استبداد به رأی» و احساس بی نیازی از مشورت و نظرات دیگران است؛ همانگونه که در حدیث آمده است:

«مَنْ اسْتَبَدَّ بِرَأْيِهِ هَلَمَكَ، وَمَنْ شَاوَرَ الرَّجَالَ شَارَكَهَا فِي عُقُولِهَا؛ کسی که استبداد رأی داشته باشد به هلاکت می رسد و هر کس با مردان بزرگ مشورت کند در عقل و دانش آنها شرکت جوید!» (۳)

و نیز علی (علیه السلام) می فرماید:

پاورقی

۱ الحیاه، ج ۱، ص ۱۹۳.

۲ غررالحکم، آمدی، ج ۶، ص ۳۱۰.

۳ نهج البلاغه، کلمات قصار، حکمت ۱۶۱.

صفحه ۴۹

«وَ الْإِنِّي تَشَارُهُ عَيْنُ الْهَدَايَةِ وَ قَدْ خَاطَرَ مَنْ اسْتَتَعَنِي بِرَأْيِهِ؛ مشورت عین هدایت است، و کسی که خود را بی نیاز از نظرات دیگران بداند مطمئناً به خطر خواهد افتاد!» (۱)

به این نکته نیز باید دقیقاً توجه داشت که بعد از انجام مشورت با افراد آگاه و بیدار و استفاده از اندیشه «اندیشمندان» و تجربه خبرگان، نباید در تصمیم گیری، تعلل بخرج دهد و مسائل را بیش از اندازه برای شور معطل سازد؛ مبدا فرصتها از دست برود! چرا که قاطعیت در تصمیم گیری یکی از مهمترین رمزهای پیروزی است، و

چه جالب می گوید قرآن بعد از آن که دستور شورا را به پیامبر (صلی الله علیه وآله وسلم) می دهد:

«فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ ۗ پس از مشورت به هنگام تصمیم گیری بر خدا توکل کن و قاطعانه اقدام نما!» (۲)

مشورت، یک وظیفه اخلاقی است یا الزامی؟

از مسائل مهمی که در زمینه شورا مطرح است این است که آیا این دستور، صرفاً یک دستور اخلاقی است که نه تنها ترک آن محذوری ندارد بلکه اگر هم اقدام به مشورت کند، مخالفت با نتیجه شورا، چیزی جز ترک اولی و مخالفت با یک حکم اخلاقی نیست؛ یا به راستی جنبه الزامی دارد و مخالفت با نتیجه آن نیز گناه است؟

در پاسخ این سؤال باید به این نکته توجه داشت که موارد مشورت بر سه گونه است:

۱ گاه یک مسأله مربوط به زندگی خصوصی خود انسان است که اصلاح و خرابی آن اثر مهمی به بار نمی آورد.

۲ گاه مربوط به مسائل اجتماعی و پستیهای کلیدی است. ولی مسأله ای است روشن که همه روزه شخص مدیر یا فرمانده، با آن سر و کار داشته و برنامه مشخصی دارد.

پاورقی

۱ نهج البلاغه، کلمات قصار، حکمت ۲۰۲.

۲ سوره آل عمران، آیه ۱۵۹.

صفحه ۵۰

۳ مسأله حساس و پیچیده ای است که در سرنوشت عموم یا لاقلاً در سرنوشت گروهی مؤثر است.

در صورت اول و دوم ممکن است مشورت با پذیرش نتیجه آن الزامی نباشد و صرفاً به یک دستور اخلاقی باز گردد، اما بدون شک در قسمت سوم هم اصل مشاوره، الزامی است (در آنجا که دسترس به آن باشد) و هم اقدام به نتیجه آن. چرا که بر مدیران و فرماندهان واجب است که به عنوان امانت

دارانی از سوی خداوند انجام وظیفه کنند و عدم اقدام به مشاوره در این گونه مسائل، یک نوع خیانت به مصالح مسلمین است.

به تعبیر دیگر، از نظر فقه اسلامی این امانت داران باید «غبطه مسلمین» (آنچه به حال آنها اصلاح است) را در نظر بگیرند، و هرگز با وجود «اصلاح» به سراغ «صالح» یا با وجود «صالح» به سراغ «غیر صالح» نروند، و بدون تردید اقدام به مشاوره با اصل «رعایت غبطه» سازگارتر است.

این همان است که امیرمؤمنان علی (علیه السلام) در آن گفتار مشهورش به یکی از فرمانداران خود فرمود:

«وَإِنَّ عَمَلَكُمْ لَيْسَ لَكُمْ بِطُعْمَةٍ وَلَكِنَّهُ فِي عُنُقِكُمْ أَمَانَةٌ...» این پست وسیله آب و نان برای تو نیست؛ بلکه امانت خدا است در گردن تو...» (۱) و پیامبر اکرم خطاب به ابوذر فرمود:

«إِنَّهَا أَمَانَةٌ وَإِنَّهَا يَوْمَ الْقِيَامَةِ خِزْيٌ وَ نَدَامَةٌ إِلَّا مَنْ أَخَذَهَا بِحَقِّهَا وَ أَدَّى الَّذِي عَلَيْهِ فِيهَا؛ حُكُومَتٌ فِي دَسْتِ حَاكِمِ أَمَانَتِ اسْتِ وَ أَنْ دَرُوزِ قِيَامَتِ مَائِهْ خَوَارِي وَ پَشِيمَانِي اسْتِ، مَگر این که کسی آن را به حق و از راه مشروع تصاحب کند، و به وظیفه خود عمل نماید.» (۲)

پاورقی

۱ نهج البلاغه، قسمت نامه ها، نامه شماره ۵.

۲ صحیح مسلم، ج ۲، ص ۱۲۴، چاپ بیروت.

صفحه ۵۱

مورد چهارمی پیش می آید که شخص مدیر یا فرمانده، در آن موضوع تخصصی ندارد، و در اینجا هیچ راهی جز استفاده از نظر آگاهان در آن موضوع نیست، و طبعاً باید با استفاده از نظرات «خبرگان متعهد و آگاه» اقدام کند و غیر آن نیز حرام و خیانت به مسلمین است.

لذا گاه یک مدیر باید چند گروه مشورتی برای امور مختلف داشته باشد

تا بتواند صحیح عمل کند؛ و عدم تشکیل این شوراها یا عدم توجه به نتایج آنها گاه خیانت محسوب می شود.

مولای متقیان علی (علیه السلام) فرمود:

«فَإِنَّ مَعْصِيَةَ النَّاصِحِ الشَّفِيقِ، الْعَالِمِ الْمُجَرَّبِ تُورِثُ الْحَشِيرَةَ وَتُعْقِبُ النَّدَامَةَ؛ نافرمانی از دستور نصیحت کننده مهربان، دانا و با تجربه، باعث حسرت می شود، و پشیمانی به دنبال دارد!» (۱)

گویند هنگامی که مسلمانان شهر «طائف» را محاصره کرده بودند، حدود بیست روز پشت دیوار محکم شهر ماندند، و قادر به فتح آن نشدند. پیامبر (صلی الله علیه و آله وسلم) با اصحاب خود به مشاوره پرداخت.

«سلمان فارسی» در این جنگ نیز طرحی داد که مورد پسند پیامبر اکرم واقع شد؛ گفت:

«باید برای درهم کوبیدن و از بین بردن این دژ از منجنیق استفاده کرد!»

«سلمان» با دست خود منجنیقی ترتیب داد، «منجنیق» را به دو «دَبَايَه» (که به منزله تانکهای کوچک قلعه خراب کن امروز بوده است) بست و به آسانی قلعه را گشودند. (۲)

«زینی دحلان» در سیره خود می نویسد: «هیجده» روز محاصره طائف طول کشید تا منجنیق برای آنان نصب شد، و این نخستین منجنیق است که در اسلام مورد استفاده قرار گرفت و آن کس که منجنیق را پیشنهاد کرد سلمان فارسی بود!» (۱)

پاورقی

۱ نهج البلاغه، خطبه ۳۵.

۲ سیره حلبی، ج ۳، ص ۱۳۴.

صفحه ۵۲

زیانها و ضایعات شورا

گاه تکیه بر اصل شورا از قاطعیت و سرعت عمل می کاهد، و گاه فرصتها از دست می رود، و طبعاً ضایعاتی به بار می آید، و درست به همین دلیل بعضی «مدیران» و فرماندهان» به این اصل چندان علاقه ای ندارند، ولی اگر این ضایعات را در برابر ضایعات ناشی از استبداد و افکار فردی قرار دهیم، تصدیق

خواهیم کرد که بسیار کم اهمّیت تر است و تکیه بر افکار فردی، بسیار خطرناکتر.

منتها باید کوشید روح «مشاوره و همفکری و همگامی» توأم با «سرعت و قاطعیّت» در جامعه زنده شود تا از این ضایعات نیز بکاهد.

تصمیم گیری در روایات اسلامی

در احادیث متعدّدی که از شخص پیامبر در منابع معروف اسلامی نقل شده، رابطه «عمل» با مسأله «تصمیم گیری» به خوبی منعکس است؛ حدیث «إِنَّمَا الْأَعْمَالُ بِالنِّيَّاتِ» اعمال در گرو تصمیم گیریهاست! (۲) و «لَا عَمَلَ إِلَّا بِنِيَّةٍ» عمل بدون تصمیم گیری بی ارزش است! (۳) از معروفترین احادیث در این زمینه است.

ولی در روایات اسلامی، بیشتر روی مسأله خلوص و پاکی نیت تکیه شده است. یک مدیر اسلامی باید بیش از هر چیز به این مطلب بیندیشد که هر گونه آلودگی نیت را از خود دور سازد و خالصانه و مخلصانه عمل کند.

پاورقی

۱ سیره نبوی، از مفتی مکه احمد دحلان.

۲ وسائل الشیعه، ج ۱، ص ۳۳.

۳ وسائل الشیعه، ج ۱، ص ۳۲.

صفحه ۵۳

در همین زمینه از پیامبر (صلی الله علیه وآله وسلم) نقل شده که فرمود:

«لِكُلِّ امْرِئٍ مَا نَوَى، فَمَنْ غَزَى ابْتِغَاءَ مَا عِنْدَ اللَّهِ فَقَدِ وَقَعَ أَجْرُهُ عَلَى اللَّهِ عَزَّ وَجَلَّ، وَمَنْ غَزَى يُرِيدُ عَرَضَ الدُّنْيَا أَوْ نَوَى عِقَالًا لَمْ يَكُنْ لَهُ إِلَّا - مَا نَوَى - بِرَهْرِهِ» هر کس بسته به نیت اوست، آن کس که در میدان جهاد به خاطر پاداش الهی گام می نهد، اجر او برخداست؛ اما آن کس که برای غنائم جنگی و متاع زود گذر دنیا گام برمی دارد، یا حتی هدفش به دست آوردن «عقال» و پای بند شتری است، تنها بهره ای که می برد همان است! (۱)

مخصوصاً اسلام با دقت عجیب و

بی نظیری به مسأله خلوص نیت می نگردد که در فصل «انگیزه ها» بیش از این بحث خواهیم کرد، در اینجا همین اندازه می گوئیم از نظر اسلام پیروزیها رابطه مستقیمی با میزان اخلاص نیت دارد.

آفات تصمیم گیری

مدیر باید از اموری که تصمیم گیری را به مخاطره می اندازد به شدت اجتناب کند مانند:

۱ تردید و دو دلی

۲ احتیاط بیش از حد

۳ وسواس در برخورد با مسائل مختلف

۴ تسویف (امروز و فردا کردن)

۵ ترس و وحشت از مسائل و حوادث بزرگ و احساس حقارت در مقابل آنها

۶ دستپاچگی در برابر حوادث پیش بینی نشده

و خلاصه، آنچه نشانه عدم اعتماد به نفس است، مهمترین مانع اتخاذ تصمیم مؤثر برای کارهاست. گاه وحشت از عدم پیروزی و روشن نبودن عاقبت کار، مدیر یا فرمانده را از اتخاذ تصمیم قاطع باز می دارد، در حالی که از اصولی که باید مدیران به آن توجه داشته باشند، این است که با توجه به عدم اطلاع ما از آینده و حوادث احتمالی، هیچ کاری را با «یقین صد در صد به موفقیت» نمی توان شروع کرد، و این انتظار بیهوده ای است که گاه مانع تلاشهای مؤثر و مفید خواهد بود.

پاورقی

۱ وسائل الشیعه، ج ۱، ص ۳۴.

صفحه ۵۴

آنچه برای مدیران و فرماندهان ضرورت دارد این است که «احتیاط» را با «شجاعت»، و «دقت» را با «جسارت» بیامیزند، و مسائل قابل پیش بینی را سهم دقت و احتیاط قرار دهند، و مسائل غیر منتظره را به دست شجاعت و جسارت بسپارند، و به گفته زیبا و حساب شده امام باقر(علیه السلام) جامه عمل بپوشانند آنجا که فرمود:

«صَلِّحْ جَمِيعَ الْمَعَايِشِ وَ التَّعَاشِرِ مَلُوًّا»

مِکِیَالَ ثُلَاثًا فَطَنَّهُ وَ ثُلَاثَهُ تَغَافَلَ؛ اصلاح تمام کارهای زندگی بشر با پیمانہ پری است که دو سؤم آن هوشیاری و یک سؤم آن بی اعتنائی باشد! (۱)

ولی نباید فراموش کرد که سهم عمده از آن هوشیاری است که زمینه ساز برنامه ریزیهاست، هر چند «تغافل» نیز سهم مهمی دارد.

۲ برنامه ریزی

بعد از آن که «کلّیات مسائل» در شورا برای مدیر روشن شد و به مرحله تصمیم گیری درآمد، برای تحقّق بخشیدن و اجرای آن، نیاز به «برنامه ریزی» است.

یک مدیر خوب، کسی است که از قدرت «برنامه ریزی» بهره کافی داشته باشد که آن نیز با استفاده از تجربیات شخصی و استفاده از تجارب دیگران در نظرات صاحب «نمی توان» وارد مرحله عمل شد.

بنظران، انجام می گیرد؛ و به هر حال، بدون برنامه ریزی هرگز «نباید» و

منتها گاه نیاز به برنامه ریزی «کوتاه مدت» است و گاه «دراز مدت» و گاه هر دو.

پاورقی

۱ سفینه البحار، ج ۲، ص ۳۲۳.

صفحه ۵۵

درست است که باید تمام مراحل برنامه تا پایان کار قبلا تنظیم شود ولی گاه عملا تنظیم تمام برنامه غیر ممکن است، چون طبیعت بعضی از مسائل ایجاب می کند که نسبت به آینده آن ابهاماتی در کار باشد. در اینجا یک لحظه نباید از حرکت ایستاد و چاره ای جز «برنامه ریزی مقطعی» نیست. باید برای رسیدن به هدف، مراحل مختلفی در نظر گرفته شود و برای هر مرحله یک «برنامه جداگانه» تنظیم گردد.

اهمّیت «برنامه ریزی» تا به آن پایه است که حتی کارهای ساده نیز باید توأم با برنامه باشد، چرا که بدون برنامه ریزی، مسأله «سازماندهی» که مرحله بعد از آن است، امکان پذیر نخواهد

بودن و بدون سازماندهی، وصول به هدف، مشکل یا غیر ممکن است.

برنامه ریزی باید واجد شرایط زیر باشد:

الف برنامه، باید دقیق و از نظر کیفی و کمی کاملاً روشن باشد.

ب برنامه باید از هر گونه ابهام و کلی گویی خالی و تماماً جنبه عملی و عینی داشته باشد.

ج در برنامه ریزی باید نیروهای انسانی لازم برای انجام هر کار، هزینه ها، و ابزار و وسائل مورد نیاز، دقیقاً محاسبه شود، و برای هر مرحله و هر مقطع، آنچه لازم است پیش بینی گردد.

د در برنامه ریزی باید زمانبندی مورد توجه قرار گیرد، به طوری که نه وقت بیهوده تلف شود و نه حجم برنامه، بیش از مقدار وقت باشد.

ه در برنامه ریزی باید همیشه محلی برای «حوادث پیش بینی نشده» در نظر گرفته شود، چرا که بسیار می شود که «مدیران» و «فرماندهان» در جریان عمل با مشکلات پیش بینی نشده ای رو به رو می شوند که اگر آمادگی برای رویارویی با آن نداشته باشند، و به هنگام برنامه ریزی این مسائل مورد توجه آنها قرار نگرفته باشد کارشان به بن بست می کشد و درمانده می شوند.

صفحه ۵۶

اگر به داستان جنگ احزاب و مسأله حفر آن خندق عظیم به گرد مدینه که نه عابر پیاده به آسانی می توانست از آن بگذرد، و نه سواران می توانستند از روی آن بپرند، آن هم در مدتی کوتاه و با وسائل بسیار ابتدائی، بیندیشیم، و مدیریت پیامبر اسلام (صلی الله علیه و آله وسلم) را در این زمینه و کیفیت تقسیم این کار را میان یارانش بنگریم، به دقت و ظرافت در

برنامه ریزی پیامبر (صلی الله علیه وآله وسلم) پی می بریم و جالب این که تا کار خندق پایان یافت، دشمن هم از راه رسید! (۱)
پیامبر اسلام (صلی الله علیه وآله وسلم) شخصاً برای تمام حرکت‌های نظامی و غزوات اسلامی تمام مسائل را دقیقاً زیر نظر می گرفت و برنامه را تنظیم می نمود.

در داستان حرکت امام حسین (علیه السلام) و یارانش به سوی کربلا می خوانیم که در یکی از منزلگاهها دستور داد که بیش از حد نیاز آب با خود بردارند که سر آن بر همگان روشن نبود، اما هنگامی که با لشکر «حر» در وسط بیابان خشک و بی آبی رو به رو شدند، امام (علیه السلام) دستور داد، آبهای اضافی را در اختیار لشکر دشمن که سخت تشنه بودند، بگذارند، و این امر، اثر عمیقی در روحیه حر و یارانش گذاشت و بی شک این محبت در موضعگیری آینده او مؤثر بود. (۲)

امام صادق (علیه السلام) برای نشر علوم اسلامی در زمانهایی که شیعیان و شاگردان مکتب اهل بیت (علیهم السلام) سخت در فشار قرار خواهند گرفت برنامه ریزی فرمود، و به یکی از دوستانش تأکید کرد امروز که توانائی داری، این احادیث را بنویس و در میان یاران خود پخش کن، چرا که زمانی فرا می رسد که مردم دسترسی جز به کتابهایشان ندارند و جباران زمان رابطه میان امامان (علیهم السلام) و پیروان مکتبشان را قطع می کنند. (۱)

و از این ریزه کاریها در زندگی پیشوایان بزرگ اسلام فراوان است.

پاورقی

۱ ابن هشام، ج ۳، صفحه ۲۲۴ به بعد.

۲ ارشاد مفید، ج ۲، ص ۷۸.

صفحه ۵۷

۳ سازماندهی

هدف از «سازماندهی» تقسیم کار در یک مجموعه است، به گونه ای که مسائل زیر

در آن تأمین گردد:

الف هیچ کاری، بدون مسؤول نماند، و در عین حال از تداخل و تضادّ مسؤولیتها جلوگیری به عمل آید.

ب هر کاری به افرادی که دقیقاً از عهده آن برمی آیند سپرده شود.

ج کلّ افراد به صورت یک مجموعه کاملاً منسجم عمل کنند، به طوری که کار هر یک، مکمل عمل دیگری باشد.

د سلسله مراتب، در تقسیم مسؤولیتها در نظر گرفته شود.

ه تمام افراد از طریق سلسله مراتب با مدیریت یا فرماندهی در ارتباط باشند.

برای «سازماندهی» باید به لیاقتها، استعدادها، تخصصها، و تقوی، فوق العاده اهمّیت داد، و از تمام عناصر شایسته، نه تنها استفاده کرد، بلکه باید آنها را به معنی واقعی کلمه «صید» کرد.

در حالات پیامبر اسلام (صلی الله علیه و آله وسلم) می خوانیم که حتّی برای رساندن یک پیام میان اصحاب و یاران خود بررسی می کرد، و کسی را برمی گزید که از همه شایسته تر برای ابلاغ آن پیام باشد. چنانچه در مسأله قرائت آیات سوره براءت در موسم حج برای مشرکان مکه که در حقیقت «اعلام پایان عمر شرک و بت پرستی» و یکی از مراحل مهمّ تاریخ اسلام بود، پیامبر (صلی الله علیه و آله وسلم) اصرار داشت که طبق فرمان الهی، علی (علیه السلام) عهده دار آن شود؛ چرا که از همه برای این کار شایسته تر بود. (۱)

پاورقی

۱ اصول کافی، ج ۱، ص ۵۲ ذریعه، ج ۱، ص ۸۶.

صفحه ۵۸

در غزوه «خیبر» هنگامی که دیگران از فتح نیرومندترین دژهای خیبر عاجز ماندند، پیامبر (صلی الله علیه و آله وسلم) شخصاً سازماندهی لشکر را به دست گرفت، و جمله تاریخی معروفش را فرمود:

«لَأُعْطِينَ الزَّيْءَةَ عَدَا رَجُلًا»

يُحِبُّ اللَّهُ وَرَسُولَهُ وَيُحِبُّهُ اللَّهُ وَرَسُولَهُ يَفْتِيحُ اللَّهُ عَلَى يَدَيْهِ يَأْخُذُهَا عَنْوَةً...؛ فردا پرچم را به دست کسی می سپارم که خدا و رسولش را دوست دارد، و خدا و رسولش نیز او را دوست دارند، و این قلعه به دست او فتح می شود!» (۲)

سپس پرچم را به دست علی (علیه السلام) داد و در همان روز دژ نیرومند یهود سقوط کرد.

در حدیث معروفی این نکته بسیار پر ارزش که از مهمترین اصول مدیریت و سازماندهی است از پیامبر اکرم (صلی الله علیه وآله وسلم) نقل شده که فرمود:

«مَنْ أَمَّ قَوْمًا وَفِيهِمْ مَنْ هُوَ أَعْلَمُ مِنْهُ لَمْ يَزَلْ أَمْرُهُمْ إِلَى السَّفَالِ إِلَى يَوْمِ الْقِيَامَةِ؛ کسی که بر جماعتی امامت کند و رهبری آنها را بر عهده گیرد در حالی که در میان آنها فردی از او آگاهتر وجود دارد، پیوسته کار آن گروه رو به سقوط می رود!» (۳)

این اصل در تمام مراحل مدیریت و فرماندهی صادق است.

پیامبر اکرم (صلی الله علیه وآله وسلم) فرمود:

«مَنْ وَلِيَ مِنْ أَمْرِ الْمُسْلِمِينَ شَيْئًا، فَوَلِيَ رَجُلًا وَهُوَ يَجِدُ مَنْ هُوَ أَصْلَحُ لِلْمُسْلِمِينَ مِنْهُ فَقَدْ خَانَ اللَّهَ وَرَسُولَهُ؛ کسی که متصدی امور مسلمانان شود و فردی را به عنوان سرپرستی کاری تعیین کند، در حالی که می تواند کسی را پیدا کند که برای مسلمانان از او بهتر باشد به خدا و رسولش خیانت کرده است!» (۱)

پاورقی

۱ تفسیر مجمع البیان، سوره توبه.

۲ مجمع البیان، ج ۹، ص ۱۲۰ کامل ابن اثیر، ج ۲، ص ۱۴۹، چاپ بیروت.

۳ وسائل الشیعه، ج ۵، ص ۴۱۵.

صفحه ۵۹

در گذشته معمول بود که لشکر را به چهار بخش تقسیم می کردند: «مِیْمَنَه»؛ «مِیْسَرَه»؛ «قلب

سپاه» و «مقدمه یا طلایع». حتی در لشکر ۷۲ نفری به ظاهر کوچک و در معنی بزرگ حضرت امام حسین (علیه السلام) در روز عاشورا، این معنی دقیقاً رعایت شد.

یکی از یاران خاص را در مَیْمَنَه قرار داد، و دیگری را در مَیْسِرَه، و خود امام (علیه السلام) در قلب لشکر قرار گرفت، (مقدمه لشکر معمولاً مربوط به مواقعی بوده که نقل و انتقالی صورت می گرفت که برای پیشگیری از هر نوع غافلگیر شدن، مقدمه در فاصله ای جلوتر حرکت می کرد، تا تمام مسیر را زیر نظر بگیرند و در صورت احساس خطر و بودن دشمن در کمینگاه، به وسیله پیکهای تیزرو فرمانده لشکر را باخبر کنند).

البته در جنگهای امروز که تاکتیکها دگرگون شده، مدیریت و سازماندهی جنگ بسیار گسترده تر و پیچیده تر است.

در سازماندهی، حتی باید برای جانشینان احتمالی روی فرض وقوع ضایعاتی در نفرات، دقیقاً مطالعه، و افرادی برای این منظور تعیین گردند.

در جنگ «موته» که پیامبر (صلی الله علیه و آله وسلم) شخصاً شرکت نکرد، علاوه بر این که «جعفر بن ابیطالب» را به عنوان فرمانده لشکر تعیین فرمود، دستور داد که اگر برای جعفر، حادثه ای پیش آید «زید بن حارثه» جانشین او شود و اگر او نیز شهید گردد. «عبدالله بن رواحه» پرچم را به دست گیرد، و اگر برای او نیز، حادثه ای پیش آید، مسلمانان نفر چهارمی را با مشورت برگزینند، و پیکار را در مقابل دشمن ادامه دهند. (۲) چرا که درگیری در آن میدان با سپاه عظیم روم بود که این گونه حوادث در آن پیش بینی می شد. و همین طور هم شد.

پاورقی

۱ السیاسة الشرعیة، ص ۶.

۲ طبقات

در یک سازماندهی دقیق، باید هیچ موضوع پیش بینی نشده از نظر تشکیلات و سازمان، در آن نباشد، بلکه برای هر حادثه عادی و غیر عادی، مسؤول یا مسؤولانی تعیین شوند.

۴ ایجاد هماهنگی

دیگر از وظائف مهم مدیر، نقش هماهنگ کننده اوست، او در عین این که رابطه خود را با نفرات خویش (چه از طریق مستقیم یا غیر مستقیم) باید حفظ کند، نقش هماهنگ کننده را نیز باید هرگز فراموش نکند، چرا که مفردات خوب هرگز ضامن پیروزی نیست، بلکه یک ترکیب صحیح و هماهنگ همیشه پیروز است.

برای پی بردن به اهمیت این موضوع باز به «سیر انفسی» می پردازیم و نگاهی به تشکیلات بدن خود می کنیم:

هماهنگی اعضای بدن به راستی عجیب است؛ هنگامی که یک عمل ساده یا پیچیده را انجام می دهیم، بلافاصله سیستم خاصی که به فرمان پروردگار در مغز ما مستقر شده است به طور خودکار هماهنگی لازم را در میان اعضاء تأمین می کند.

مثلاً، در برابر یک حادثه آتش سوزی که باید برای خاموش کردن آن تلاش کنیم، و در صورت عدم امکان، خود و دیگران را از محل حادثه دور نمائیم، بار سنگین در جنبه های اجرائی، بیشتر بر عضلات پا و بازو گذاشته شده است. در چنین شرایطی، ناگهان در یک لحظه هماهنگ ضربان «قلب» بالا می رود و «تنفس» سریع می شود؛ و گردش خون در عضلات، به حداکثر می رسد؛ خون به مقدار زیاد به سلولهای بدن برای تغذیه و تهیه نیروی لازم می رسد؛ «مغز» نیز برای سرعت عمل بیشتر، خون زیادتری دریافت می دارد و حتی اگر

انسان گرسنه و تشنه باشد، موقتاً احساس گرسنگی و تشنگی را بکلی از دست می دهد تا فکر و نیروی جسمانی او مشغول به تهیه این نیازها نشوند، و هماهنگی و بسیج نیروها به طور کامل در برابر حادثه انجام گیرد.

صفحه ۶۱

این یک نمونه کوچک در تشکیلات بدن انسان است، و اگر در کار هر یک از دستگاههای بدن خود و موجودات زنده دیگر، دقت کنیم، می بینیم مسأله ارتباط و هماهنگی به قدری دقیق و ظریف پیاده شده است که بهتر از آن تصوّر نمی شود، و ما در بحثهای توحیدی از این موضوع دلائل روشنی برای اثبات وجود خدا و علم و حکمت و قدرت او می گیریم و قرآن مجید نیز به آن اشارات فراوانی دارد.

هر قدر سازمانی گسترده تر و پیچیده تر شود، مسأله هماهنگی در آن حساستر می شود، تا آنجا که گاه انسان با وسائل عادی نمی تواند آن را تأمین کند و ناچار از وسائل دقیق صنعتی کمک می گیرد، چنان که در سازمانهای اداری و صنعتی پیچیده امروز از کامپیوتر برای هماهنگ کردن بهره فراوان می گیرند.

به تاریخ اسلام برمی گردیم، یک ناهماهنگی در لشکر اسلام در جنگ احد (ناهماهنگی مردان تیراندازی که تحت فرماندهی «عبدالله بن جبیر» بودند با بقیه سپاه اسلام) سبب شد که شکست سختی بر ارتش اسلام وارد گردد، و ضایعاتی در حدود ۷۰ شهید، آن هم شهیدانی مانند «حمزه سید الشهداء» به بار آورد. (۱)

یادآوری این نکته ضروری است که ارتباط فرماندهان و مدیران با افراد تحت نظر آنها هرگز نباید به شکل «استبداد و قیمومت» در آید. معنی این سخن آن نیست که

حفظ «اصول انضباط» و «سلسله مراتب» و «قاطعیت» به فراموشی سپرده شود؛ بلکه جمع میان «انضباط» و «برادری» لازم است که از کارهای بسیار ظریفی است که تنها «استعداد» و «ابتکار» مدیر و فرمانده و آموزش مستمر فرهنگی نفرات، می تواند آن را تضمین کند.

پاورقی

۱ سیره ابن هشام، ج ۳، ص ۱۲۹.

صفحه ۶۲

۵ ایجاد انگیزه

ایجاد انگیزه

دیگر از وظایف سنگین هر مدیر در هر سازمان، و از جمله فرماندهان در مقام فرماندهی که شعبه ای از مدیریت است، مسأله ایجاد انگیزه است، ایجاد یک حرکت نیرومند درونی براساس بسیج تمام نیروهای نهفته در روح و جان انسانها، و خوشبختانه در یک تشکیلات اسلامی که فرهنگ «ایمان به الله» بر آن حاکمیت دارد، و افراد مؤمن و ایثارگر و فداکار، تار و پود آن را تشکیل می دهند، ایجاد انگیزه، نه تنها کار مشکلی نیست، بلکه منابع عظیمی برای بهره گیری در این زمینه در دست است.

توضیح این که: هیچ انسانی، بدون انگیزه به سراغ کاری نمی رود، و این انگیزه برخلاف انگیزه های غریزی حاکم بر حیوانات، حتماً باید از طریق درک و فهم و شعور روی او تأثیر بگذارد. انگیزه را می توان به بنزین موتور تشبیه کرد، با این تفاوت که تأثیر آن اجباری است، ولی انگیزه افعال آدمی با توجه به اصل اختیار و آزادی اراده انسان، اختیاری است.

چگونگی «انگیزه ها» رابطه نزدیکی با فرهنگ حاکم بر یک جامعه دارد؛ هر قدر فرهنگ، غنی و پرمایه تر باشد، انگیزه ها نیرومندتر است.

انگیزه را می توان به سه نوع تقسیم کرد:

الف انگیزه های پنداری

ب انگیزه های مادی

ج انگیزه های معنوی

در بخش اول، یک

مشت خیالات و پندارها و خرافات و الفاظ بی محتوا ممکن است عامل حرکت یک جامعه شود که مصداق کامل آن را در یک جامعه بت پرستی می توان مشاهده کرد.

پندار قداست بتها، خرافه مشکل گشائی و شفاعت آنها، پندار فهم و شعور برای آنها و بالاخره خرافه تقرّب به خدا بوسیله بتها، ایجاد حرکتی در جامعه بت پرستان می کند.

صفحه ۶۳

امّا هنگامی که کارشان به بن بست می کشد و بتان را حتّی قادر بر دفاع از خودشان نمی بینند، تا چه رسد به عابدانشان! به مصداق: «فَرَجَعُوا إِلَىٰ أَنفُسِهِمْ وَ قَالُوا إِنَّا لَنُكُومُ أَنتُمْ الظَّالِمُونَ» وجدان خفته آنها بیدار شده به این پندارهای پوچ و مسخره، می خندند و خویشان را به خاطر این پرستش غلط و مضحک، محکوم می کنند و ظالم و ستمگر می شمردند!

به این ترتیب بُرد انگیزه های پنداری محدود و موقت و فاقد هر گونه عمق و ریشه است؛ چرا که این انگیزه ها از جهل و تعصّب مردم مایه می گیرد و به محض پیدایش مختصری علم و آگاهی از اثر می افتد.

امّا «انگیزه های مادی»، از آنجا که از یک واقعیت عینی مایه می گیرد اثری بیشتر و گسترده تر دارد، امّا با این حال هرگز عمیق نیست.

فی المثل، کمتر افسری حاضر می شود به خاطر مزایا و حقوق و تشویق مادی و ترفیع درجه که مهمترین اثرش نیز همان امتیازات مادی است، جان خود را به خطر بیفکند، و اگر در جنگی درگیر شود که به حکم مسؤولیت شغلی باید خود را به خطر افکند، باز تلاش می کند تا به هر وسیله شده خود را

از مهلکه برهاند.

لذا در جنگهایی همچون جنگ ویتنام، سربازان و افسران آمریکایی، غالباً این سؤال را از خود می کردند که ما با چه انگیزه ای بجنگیم؟ و در این منطقه جهان، چه منفعی داریم که ارزش نثار خون داشته باشد!

کوتاه سخن این که، آمادگی برای ایثار و فداکاری که هر «مدیر» و «فرمانده» در برابر حوادث مهم نیازمند به آن است با انگیزه های مادی قابل توجیه نیست. لذا در مراحل بحرانی و حساس، حربه این مدیریتهای کند و بی اثر می شود و کمیت آنها لنگ است.

اما «انگیزه معنوی» که از روح ایمان به الله و ارزشهای والای الهی و انسانی سرچشمه می گیرد، و پشتوانه ای همچون معاد و زندگی جاویدان پس از مرگ در آغوش رحمت الهی، و بهشت جاویدان و «لقاء الله» دارد، قویترین و عمیقترین انگیزه هاست که تأثیرش فوق العاده نیرومند است.

صفحه ۶۴

در اینجا مسأله معامله با خدا و دادن جان و مال در برابر جلب رضای او مطرح است:

«إِنَّ اللَّهَ اشْتَرَى مِنَ الْمُؤْمِنِينَ أَنْفُسَهُمْ وَأَمْوَالَهُمْ بِأَنْ لَهُمُ الْجَنَّةَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِ اللَّهِ فَيَقْتُلُونَ وَيُقْتَلُونَ وَعَدَا عَلَيْهِ حَقًّا فِي التَّوْرَةِ وَالْإِنْجِيلِ وَالْقُرْآنِ وَمَنْ أَوْفَى بِعَهْدِهِ مِنَ اللَّهِ فَاسْتَبْشِرُوا بِنِعْمِ اللَّهِ الَّذِي بَايَعْتُمْ بِهِ وَذَلِكَ هُوَ الْفَوْزُ الْعَظِيمُ» خداوند از مؤمنان، جانها و اموالشان را خریداری کرده، که (در برابرش) بهشت برای آنان باشد؛ (به این گونه که:) در راه خدا پیکار می کنند، می کشند و کشته می شوند؛ این وعده حقی است بر او، که در تورات و انجیل و قرآن ذکر فرموده؛ و چه کسی از خدا به عهدش وفادارتر است؟! اکنون بشارت

باد بر شما، به داد و ستدی که با خدا کرده اید؛ و این است پیروزی بزرگ!» (۱)

دقت در بندبند این آیه خون را در عروق مؤمنان به گردش سریعی در می آورد، و تمام توان افراد باایمان را برای استقبال از چنین تجارت پرسود و عظیمی آماده می سازد.

و یا چنان که در سوره «صف» آمده است:

«يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا هَلْ أَدُلُّكُمْ عَلَىٰ تِجَارَةٍ تُنْجِيكُمْ مِنْ عَذَابٍ أَلِيمٍ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَرَسُولِهِ وَتُجَاهِدُونَ فِي سَبِيلِ اللَّهِ بِأَمْوَالِكُمْ وَأَنْفُسِكُمْ ذَلِكَ خَيْرٌ لَكُمْ إِنْ كُنْتُمْ تَعْلَمُونَ، يَغْفِرُ لَكُمْ ذُنُوبَكُمْ وَيُدْخِلُكُمْ جَنَّاتٍ تَجْرِي مِنْ تَحْتِهَا الْأَنْهَارُ وَمَسَاكِنَ طَيِّبَةً فِي جَنَّاتٍ عَدْنٍ ذَلِكَ الْفَوْزُ الْعَظِيمُ. وَآخِرَىٰ تُحِبُّونَهَا نَصِيرٌ مِنَ اللَّهِ وَفَتْحٌ قَرِيبٌ وَبَشِّرِ الْمُؤْمِنِينَ؛ ای کسانی که ایمان آورده اید! آیا شما را به تجارتی راهنمایی کنم که شما را از عذاب دردناک رهائی می بخشد؟! به خدا و رسولش ایمان بیاورید و با اموال و جانهایتان در راه خدا جهاد کنید، این برای شما (از هر چیز) بهتر است، اگر بدانید! (اگر چنین کنید) گناهانتان را می بخشد و شما را در باغهایی از بهشت داخل می کند که نهرها از زیر درختانش جاری است و در مسکنهای پاکیزه در بهشت جاویدان جای می دهد؛ و این پیروزی عظیم است! و (نعمت) دیگری که آن را دو... دارید به شما می بخشد، و آن یاری خداوند و پیروزی نزدیک است؛ و مؤمنان را بشارت ده (به این پیروزی بزرگ!)» (۱)

پاورقی

۱ سوره توبه، آیه ۱۱۱.

صفحه ۶۵

برای ایجاد انگیزه در مدیریت و فرماندهی در جامعه اسلامی باید از فرهنگ غنی و پرمایه اسلام کمک گرفت،

و از طرق مختلف، آن را بارور و پرثمر ساخت؛ به عنوان نمونه، طرق زیر پیشنهاد می شود:

۱ بهره گیری هر چه بیشتر از آیات مناسب قرآن مجید با تحلیل و تفسیر روشن برای ارتقای سطح فرهنگ و اخلاق.

۲ بهره گیری از متون اصلی سخنان پیشوایان بزرگ اسلام، مخصوصاً سخنان پیامبر (صلی الله علیه و آله وسلم) و خطبه های نهج البلاغه و دعاهای صحیفه سجّادیه که برای هر یک از رشته های مدیریت و فرماندهی فرازهای زنده ای در آنها می توان یافت و از آنها الهام گرفت.

۳ تجزیه و تحلیل حکومت پیامبر (صلی الله علیه و آله وسلم) و حوادث تاریخی غزوات او و حکومت و جنگهای علی (علیه السلام) و یارانش، و ریشه یابی حادثه خونین کربلا و ریزه کاریهایش که صحنه های مشابه آنها دائماً در زندگی ما به چشم می خورد، و بطور کلی، بهره گیری از سنت رسول خدا (صلی الله علیه و آله وسلم) و سیره ائمه طاهرین (علیهم السلام) و بزرگان تاریخ اسلام و حوادث مهم زندگی آنان.

۴ استفاده از دعاها و مناجات پر محتوای ائمه هدی (علیهم السلام) که فوق العاده پرمایه و غنی و الهامبخش است و جمله به جمله آن، حرکت آفرین می باشد؛ دعاهائی همچون: کمیل؛ ندبه؛ صباح؛ و صحیفه سجّادیه و دعاهای عرفه امام حسین (علیه السلام) و ابوحزمه و مانند آن که روح و جان افراد را چنان نور و صفائی می بخشد که آمادگی برای هرگونه فداکاری به آنها می دهد؛ البته باید به دقت مراقب بود که به صورت افراطی و خسته کننده و ملال آور نباشد.

پاورقی

۱ سوره صف، آیات ۱۰ تا ۱۳.

صفحه ۶۶

۵ آموزشهای مکتبی و اسلامی در

مقطع های مختلف برای تحکیم پایه های ایمان و اعتقاد به «الله» و معاد و زندگی پس از مرگ.

۶ نشر انتشارات جالب و پرمایه و غیر تکراری عمومی یا مخصوص همان تشکیلات برای تداوم بخشیدن به جوشش انگیزه ها و تأسیس کتابخانه، هر چند کوچک اما پرمایه، در محدوده مدیریت برای سرعت بخشیدن به آگاهیهای فزاینده.

۷ تجلیل و بزرگداشت خدمتگزاران گذشته و حال و تجلیل از شهدا و خانواده های آنها و قدردانی از زحمات افراد زحمتکش، و دریدن «حجاب معاصرت» در این رابطه، و امور ابتکاری دیگری که در ایجاد و تقویت انگیزه ها مؤثر است.

ولی اشتباه نشود بهره گیری از انگیزه های معنوی به مفهوم نادیده گرفتن انگیزه های معقول مادی نیست؛ چرا که انسان از جسم و جان، ماده و معنی، ترکیب شده؛ هر چند رکن اصلی وجود او، روح و جان اوست؛ ولی تقاضای مادی جسم را نیز نباید نادیده گرفت.

حتی پیامبر اسلام، با تمام تأکیدی که روی خلوص نیت شرکت کنندگان در میدان جهاد داشت و از هر گونه هدفی جز خدا و «جهاد فی سبیل الله» بر حذر می داشت؛ جنگجویان را به حکم قوانین اسلام، مشمول تشویق مادی از طریق «تقسیم بخشی از غنائم جنگی» می نمود و از آن بالاتر، خداوند با تمام عظمتش در کنار پادشاهای عظیم معنوی مانند «أَحْيَاءُ عِنْدَ رَبِّهِمْ يُرْزَقُونَ» و «رِضْوَانٌ مِنَ اللَّهِ أَكْبَرُ» پادشاهای مادی «جَنَاتٍ تَجْرِي مِنْ تَحْتِهَا الْأَنْهَارُ» و مانند آن را مطرح کرده، تا از طریق این وعده های راستین، تمام نیروهای نهفته وجود انسان را بسیج کند.

صفحه ۶۷

در بحث تشویقها و توبیخها نیز مسائل مهم دیگری در

این زمینه خواهیم داشت.

البته، اینها یک سلسله کلیات مسأله ایجاد انگیزه است؛ علاوه بر این، هر مدیر و فرمانده باید از طرق ابتکاری با در نظر گرفتن اوضاع و احوال و شرایط خاصّ زمانی و مکانی و فرهنگ فکری افرادی که تحت مدیریت و فرماندهی او هستند، به بسیج نیروهای معنوی آنها از طریق ایجاد انگیزه های نیرومند پردازد و رمز موفقیت او غالباً در این ابتکارات نهفته است.

نمونه ای از ایجاد انگیزه

ماجرای «بیعت رضوان» که نام دیگرش «بیعت شجره» است سند و الگوی بزرگی برای همه مسلمانان در این زمینه است.

قبلاً اشاره کردیم که پیامبر (صلی الله علیه وآله وسلم) در سال ششم هجرت به قصد انجام مناسک عمره با ۱۴۰۰ نفر از مسلمانان به حالت احرام عازم مکه شد (۱) در حالی که خصومت شدید میان مسلمانان و مشرکان مکه برقرار بود؛ و خاطره جنگهای بدر و احد و احزاب فراموش نشده بود؛ و سخت آشکار بود که پیغمبر اسلام (صلی الله علیه وآله وسلم) از مرحله دفاع به مرحله هجوم وارد شده، اصل این کار به فرمان الهی صورت گرفت و یکی از شجاعانه ترین اقدامات نظامی سیاسی دوران زندگی پیامبر (صلی الله علیه وآله وسلم) بود؛ چرا که حرکت با این تعداد، آن هم بدون تجهیزات جنگی (یاران پیامبر (صلی الله علیه وآله وسلم) فقط شمشیر به همراه داشتند که در عرف عرب به عنوان اسلحه مسافر محسوب می شد) و رفتن به منطقه نفوذ و قدرت دشمن، در جایی که هیچ پناهگاهی وجود نداشت، مطلب عجیب و خطرناکی به نظر می رسید، تا آنجا که منافقان می گفتند که «محمد (صلی الله علیه وآله وسلم) و یارانش هرگز از

این سفر باز نخواهند گشت؛ چنان که قرآن سخن آنها را نقل کرده:

پاورقی

۱ سیره ابن هشام، ج ۳، ص ۳۲۲.

صفحه ۶۸

«بَلْ ظَنَنْتُمْ أَنْ لَنْ يَنْقَلِبَ الرَّسُولُ وَ الْمُؤْمِنُونَ إِلَى أَهْلِيهِمْ أَبَدًا وَ زُيِّنَ ذَلِكُمْ فِي قُلُوبِكُمْ...» ولی شما گمان کردید پیامبر و مؤمنان هرگز به خانواده های خود باز نخواهند گشت؛ و این (پندار غلط) در دلهای شما زینت یافته بود...» (۱)

این اقدام در بردارنده معانی متعدّد سیاسی و نظامی و روانی بود و در حقیقت قدرت نمائی بی نظیری بود تا قریش را از اندیشه هجوم مجدد به مدینه باز دارد، و ضمناً به همه اعراب نشان دهد که مانند تمام آنها، کعبه را بس محترم و مقدّس می دارد، و بدین ترتیب تبلیغات منفی قریش را خنثی سازد؛ و از سوی دیگر به قریش ثابت کند که موقعیت «مکه» با پیروزی نهضت اسلام متزلزل نخواهد شد و مکه همچنان مقدّس خواهد بود در نظر مسلمین نیز سخت مقدّس باقی خواهد ماند.

مسلمانان سرانجام به سرزمین «حدیبیه» که روستائی نزدیک مکه (تقریباً ۲۰ کیلومتری مکه) بود رسیدند، و چنان که پیش بینی می شد، مشرکان از ورود آنها به مکه، جلوگیری کردند، و سفیران متعدّدی میان قریش و لشکر اسلام رفت و آمد کردند، سرانجام به تنظیم صلحنامه «حدیبیه» که یک پیروزی عظیم با امتیازات مهم برای مسلمانان بود منتهی شد و در تمام جزیره العرب مثل بمب صدا کرد، و راه را برای پیشرفت سریع اسلام گشود که تجزیه و تحلیل آن یکی از جالبترین و ظریفترین مسائل تاریخ اسلام است.

غرض این که، در این اثنا که «سُفراء» رفت و آمد می کردند، قریش یکی

از سفیران پیامبر (صلی الله علیه وآله وسلم) را بازداشت کرد؛ و به دنبال آن، شایعه قتل او در لشکرگاه اسلام پیچید. پیامبر (صلی الله علیه وآله وسلم) سخت خشمگین شد و فرمود:

«لَا تَبْرَحَ حَتَّى تُنَاجِزَ الْقَوْمَ، فَمَدَعَا رَسُولُ اللَّهِ (صلی الله علیه وآله وسلم) النَّاسَ إِلَى الْبَيْعَةِ...» ما حرکت نمی کنیم تا با آنها پیکار کنیم؛ اینجا بود که رسول خدا (صلی الله علیه وآله وسلم) مردم را دعوت به بیعت (مجدد) فرمود...» (۲)

پاورقی

۱ سوره فتح، آیه ۱۲.

۲ سیره ابن هشام، ج ۳، ص ۳۳۰.

صفحه ۶۹

و برای این که خون مسلمانان را به جوش آورد و نیرومندترین انگیزه را در آنها ایجاد کند اقدام، به تجدید بیعت کرد، و در زیر درخت بزرگی که در آنجا بود نشست و همه مسلمانان فرد آمدند و دست بیعت به دست او گذاردند، و اعلام وفاداری مجدد تا سرحد جان کردند.

بیعت تاریخی عجیبی که مایه خشنودی خداوند بود، و به همین دلیل «بیعت رضوان» نامیده شد که قرآن در این باره می گوید:

«لَقَدْ رَضِيَ اللَّهُ عَنِ الْمُؤْمِنِينَ إِذْ يُبَايِعُونَكَ تَحْتَ الشَّجَرَةِ...» خداوند از مؤمنان هنگامی که در زیر آن درخت با تو بیعت کردند راضی و خشنود شد...» (۱)

و از آنجا که زیر درختی انجام گرفت، نام دیگرش «بیعت شجره» شد.

این بیعت که از عزم راسخ پیامبر (صلی الله علیه وآله وسلم) و مسلمین در مبارزه تا آخرین نفس و آخرین قطره خون حکایت می کرد، دشمن را سخت به وحشت افکند، و یکی از عوامل موثر هموار شدن جاده صلح با آن امتیازات بزرگ، بود؛ و از سوی دیگر انسجام فوق العاده در ارتش اسلام به وجود آورد و انگیزه

های جهاد را به عالیترین وجهی تقویت نمود. (۲)

این یک حرکت الهی و ابتکاری بود که در این لحظات حساس انجام گرفت.

نمونه دیگر

جالب این که بعد از فتح «مکه» در سال هشتم هجری (دو سال بعد از صلح حدیبیه) هنگامی که اسلام به سرعت در میان قبائل عرب پخش می شد، طایفه «هوازن» و «ثقیف» و «بنی سَعد» که سه طایفه مهم جزیره العرب بودند، با سی هزار مرد جنگی تصمیم به درهم کوبیدن مسلمانان گرفتند و مسلمین فقط با دوازده هزار نفر، در جنگی نابرابر، در مقابل آنها قرار گرفتند.

پاورقی

۱ سوره فتح، آیه ۱۸.

۲ ماجرای حدیبیه را همه مورخان و مفسران در کتابهای تاریخ و تفسیر آورده اند.

صفحه ۷۰

دشت «حنین» گذرگاهی داشت که لشکر دشمن آن را برای کمین انتخاب کرده بود و با یک حمله غافلگیرانه برق آسا، نظم ارتش اسلام را به هم ریخت به طوری که اکثر لشکر، زمام اختیار را از دست داده پراکنده شدند.

آن لحظه، یک لحظه فوق العاده حساس در زندگی پیامبر (صلی الله علیه و آله وسلم) بود که باید با ابتکاری بزرگ، لشکر متلاشی شده را جمع آوری کرده، و روح تازه ای در کالبد آنها بدمد، و از نابودی و شکست حفظ کند.

در اینجا پیامبر (صلی الله علیه و آله وسلم) با امدادهای الهی، دست به دو ابتکار بزرگ زد، نخست این که تا آن روز در هیچ میدان جنگی شخصاً برای جنگ کردن وارد عمل نشده بود و تنها مدیریت و فرماندهی را به عهده داشت، در آن روز شمشیر کشید و با شجاعت وارد معرکه قتال شد.

از سوی دیگر، «عباس»، عموی پیامبر (صلی الله علیه و آله وسلم) از

پیامبر الهام گرفت و خاطره «بیعت شجره» را در نظرها مجسم کرد و با صدای بلند و رسائی که داشت فریاد زد: «یا مَعْشَرَ الْمُهَاجِرِينَ وَ الْأَنْصَارِ يَا أَصْحَابِ سُورَةِ الْبَقَرَةِ يَا أَهْلَ بَيْعَةِ الشَّجَرَةِ إِلَىٰ آئِنَ تَقْرُونَ هَذَا رَسُولُ اللَّهِ ﷺ ای گروه مهاجران و انصار! و ای یاران سوره بقره! و ای اهل بیعت شجره! به کجا فرار می کنید؟ پیامبر (صلی الله علیه و آله وسلم) اینجاست!» (۱) (عنوان کردن سوره بقره، ظاهراً به خاطر داستان طالوت و جالوت و پشت کردن اکثر لشکر طالوت به میدان نبرد و سرافکنندگی آنها در پیشگاه خدا و پیروزی طالوت با لشکر اندک مؤمنش بود).

این دو امر سبب شد، لشکر متلاشی شده، دوباره جمع و سازماندهی گردد، و حرکتی نیرومند آغاز شود، و بر لشکر دشمن بتازند و آنها را از هم متلاشی کرده، گروه زیادی را اسیر کنند، و از این میدان خطرناک با پیروزی کامل باز گردند.

پاورقی

۱ تفسیر «مجمع البیان»، ج ۵، ص ۱۹، ذیل آیه ۲۵ سوره توبه.

صفحه ۷۱

اینها مسائلی است که نمونه های آن، در تاریخ اسلام کم نیست و می تواند همیشه برای فرماندهان و مدیران با تفاوت شرایط و ظروف، آموزنده و الهامبخش برای ایجاد انگیزه باشد.

نمونه دیگر (خطبه معروف طارق بن زیاد)

معروف است «طارق بن زیاد» فرمانده لشکر اسلام که برای فتح اسپانیا رفته بود، هنگامی که خود را با انبوه دشمنان نیرومند رو به رو دید، دست به ابتکار عجیب و شجاعانه ای زد که اگر آن نبود، شاید لشکر اسلام در «اندلس» گرفتار شکست عظیمی می شد.

دستور داد کشتی ها را که لشکر به وسیله آن در ساحل اسپانیا پیاده شده بود، آتش بزنند! و آذوقه

یک روز را برای لشکر نگه داشت و گفت بقیه را آتش بزنند! آنگاه، بر یک بلندی ایستاد و ضمن خطبه ای کوتاه و تکان دهنده گفت:

«يا أَيُّهَا النَّاسُ! أَيْنَ الْمَفْرُوقِ؟ وَالْبَحْرُ مِنْ وَرَائِكُمْ وَالْعِيدُ أَمَامَكُمْ، فَلَيْسَ لَكُمْ وَاللَّهِ إِلَّا الصَّدَقُ وَالصَّبْرُ، وَاعْلَمُوا أَنَّكُمْ فِي هَذِهِ الْجَزِيرَةِ أَضْيَعُ مِنَ الْإِيثَامِ فِي مِأَدَبِهِ اللَّئَامِ! وَقَدْ اسْتَقْبَلَكُمْ عِدُوُّكُمْ بِجَيْشِهِ وَأَسْلِحَتِهِ، وَأَقْوَاتُهُ مَوْفُورَةٌ، وَأَنْتُمْ لَا يُوَزَّرُ لَكُمْ غَيْرَ سُيُوفِكُمْ، وَلَا أَقْوَاتَ لَكُمْ غَيْرَ مَا تَسْتَخْلِصُونَهُ مِنْ أَيْدِي أَعْدَائِكُمْ! أَيُّ مَرْدَمِ! رَاهِي لِأَيِّ فِرَارٍ نِيسْت! دَرِيَا پِشْتِ سَرِ وَ دَشْمَنِ پِشْتِ رُوی شِمَاسْت! بَهِ خِدا سُو گَنْدِ جِزِ صِداقْتِ وَ شَكِيائِي رَاهِي نِدا رِيد! بَدانِيد شِما دَرِ اِينِ جِزِيرَهِ بِي پِناهِ تَرِ اَزِ يَتِيْمانِ دَرِ كِنارِ سَفَرِهِ لِيْمانِ هَسْتِيد! دَشْمَنِ شِما بَا تَمامِ قِوا وَ سِلاحِ بَهِ اسْتِقبالِ شِما آمَدَهِ وَ اَذِوقَهِ فِراوانِ دَاردِ، اَمّا شِما يَاورِي جِزِ شَمشِيرِها، وَ اَذِوقَهِ اِي جِزِ اَنچَهِ اَزِ دَسْتِ دَشْمَنِ بِيروُنِ مِي آوَرِيد نِدا رِيد! (اکنون بیندیشید و تصمیم بگیرید)» (۱)

پاورقی

۱ وفيات الاعيان ابن خلکان، ج ۴، ص ۴۰۴، طبع مصر نفع الطیب، ج ۱، ص ۲۲۵.

۷۲ صفحه

این ابتکار چنان مؤثر افتاد که در همان روز با یک حمله سنگین و برق آسا دشمن را درهم شکستند، و راه خود را به پیش گشودند، و پایه های حکومت اسلامی را در اندلس محکم ساختند. (۱)

۶ چاره جوئی در برابر حوادث پیش بینی نشده

قسمت اول

در این بخش از وظایف «مدیریت و فرماندهی»، مسائل مهمی است که باید به آن توجه کرد:

یک سازمان همانند بدن انسان است، که در جریان کار، گاهی با موانع و عوارضی برخورد می کند و بیمار می شود، یا ناگهان با حالات شوک رو

به رو می گردد. مدیر و فرمانده، در این حالات فوق العاده باید همچون یک طبیب ماهر و قاطع با کمک مشاورانش فوراً دست به کار شود.

مدیر نباید فکر کند که سازمان زیر نظرش، همیشه سالم است و هیچ گونه کمبود و نارسائی و بیماری ندارد، و همه چیز، همیشه در جای خود کار می کند که اگر چنین تصویری داشته باشد به هنگام بروز حوادث ناگهانی به سر در گمی خطرناکی گرفتار می شود.

این حوادث دو گونه است: گاهی عمومی و همگانی است (همگانی در حوزه مدیریت او)، گاه فردی و شخصی (مربوط به یک یا چند فرد از همکاران).

صورت اول مثل این است که درگیری شدیدی میان تمام نفرات یک تشکیلات رخ دهد؛ یا اختلافات مقطعی، یا ریشه دار پیدا شود؛ یا احیاناً بر اثر سوء تفاهم نسبت به مدیر، یا حتی سوء تدبیر، و سوء تشخیص او، سر به شورش بردارند؛ یا مورد حمله غافلگیرانه از سوی حادثه ای قرار گیرند.

پاورقی

۱ در این باره به کتاب ارزنده «آندلس یا تاریخ حکومت مسلمین در اروپا» تألیف مرحوم دکتر محمد ابراهیم آیتی مراجعه شود.

صفحه ۷۳

در این موقع باید مدیر و فرمانده، تمام نبوغ و ابتکار خود را برای مقابله با حادثه به کار گیرد.

مشکل این است که در این موارد اصول و قوانین خاصی در دست نیست که به مدیران و فرماندهان، راه حل مشکلات را بیاموزد؛ بلکه، بیشتر در گرو تجربیات شخصی آنها، در مورد مشابه، با استفاده از ابتکارات خاصی است که از خودجوشی درونی سرچشمه می گیرد.

ولی با این حال، یک سلسله اصول کلی وجود دارد که به کار بستن آنها،

در این موارد ضرورت دارد و می تواند به حلّ مشکل، کمک کند؛ یا لاقلاً راه را هموار سازد، یا از تشدید مشکل بکاهد؛ از جمله:

۱ قبل از هر چیز، مدیر در این شرایط باید خونسردی و تسلط بر نفس را از دست ندهد و گرفتار وحشت و دستپاچگی نشود که اگر چنین شود، تمام راههای چاره به روی او بسته می شود؛ همچون پرنده ای که وقتی وارد اطای می شود و خود را محصور و محبوس می بیند چنان وحشت زده می شود که مرتباً خود را به دیوارها و شیشه ها می کوبد، بی آن که درهای خروجی که باز است، با چشم ببیند!

اگر احساس می کند اشتباهی از ناحیه او رخ داده، هرگز نباید گرفتار تعصب و خودخواهی و لجاجت شود، و بر اشتباه خود اصرار ورزد و آن را ادامه دهد؛ بلکه، به محض آگاهی بر اشتباه، باید فوراً به اصلاح و جبران پردازد، و اعتراف به واقعیات در این مواقع، کمک مؤثری به فرو نشاندن آتش می کند.

باز می توانیم برای این دو اصل، از قرآن مجید و ماجرای «حدیبیه» الهام و کمک بگیریم؛ قرآن می گوید:

«إِذْ جَعَلَ الَّذِينَ كَفَرُوا فِي قُلُوبِهِمُ الْحَمِيَّةَ الْحَمِيَّةَ الْجَاهِلِيَّةَ فَأَنْزَلَ اللَّهُ سَكِينَتَهُ عَلَى رَسُولِهِ وَعَلَى الْمُؤْمِنِينَ وَأَلْزَمَهُمْ كَلِمَةَ التَّقْوَى وَكَانُوا أَحَقَّ بِهَا وَأَهْلَهَا وَكَانَ اللَّهُ بِكُلِّ شَيْءٍ

صفحه ۷۴

عَلِيمًا» (و به خاطر بیاورید) هنگامی را که کافران در دلهای خود خشم و نخوت جاهلیت داشتند؛ و (در مقابل)، خداوند آرامش و سکینه خود را بر فرستاده خویش و مؤمنان نازل فرمود و آنها را به حقیقت تقوا ملزم ساخت، و آنان از هر کس شایسته

تر و اهل آن بودند؛ و خداوند به همه چیز دانا است.» (۱)

ماجرا چنین بود که مشرکان مکه سخت اصرار داشتند که مسلمانان را از ورود به مکه مانع شوند، و از انجام مناسک عمره باز دارند، زیرا تصوّر می کردند اگر آنها چنین نکنند برای آنها یک نوع شکست است، و قبائل عرب، می گویند اینها قاتلان پدران و فرزندان خود را در جنگهای بدر و احد به خانه خود راه دادند! ولی با این ممانعت تمام سنن خویش را زیر پا می نهادند، زیرا سنت عرب این بود که هیچ کس را از ورود به مکه و انجام مراسم مانع شود، حتی اگر کسی در مراسم حج و عمره چشمش به قاتل پدر خویش می افتاد، مزاحم او نمی شد که مکه حرم امن خانه خدا بود و در ماههای حرام، امتیّت ویژه ای داشت، به علاوه همین امتیّت بود که جاذبه فوق العاده ای برای مکه نزد تمام اقوام عرب ایجاد کرده بود و مرکزیت خاصی به آن می داد.

امّا به گفته قرآن، آنها گرفتار «حمیت جاهلیت» و تعصّبههای زشت و کینه توزیهای جاهلانه شدند و همه این واقعیتها را به دست فراموشی سپردند.

از سوی دیگر، به هنگام تنظیم صلحنامه حدیبیه هنگامی که پیامبر (صلی الله علیه و آله وسلم) به علی (علیه السلام) فرمود بنویس: «بسم الله الرحمن الرحيم»، «سُهیل بن عمرو» نماینده قریش فوراً اعتراض کرد که ما با این جمله آشنا نیستیم، همان تعبیر معروف خودمان را بنویس! بنویس: بِاسْمِكَ اللَّهُمَّ! و هنگامی که پیامبر (صلی الله علیه و آله وسلم) فرمود: «هذا ما صالح عليه مُحَمَّدٌ رَسُولُ اللَّهِ سُهَيْلُ بْنُ عَمْرٍو» مجدداً دادِ «سُهَيْل» بلند شد که

اگر ما تو را رسول خدا می دانستیم، با تو دعوا نداشتیم! پیامبر(صلی الله علیه و آله وسلم) فرمود، این کلمه را محو کن! علی(علیه السلام) که این کار را خلاف ادب می دانست، حاضر به محو کردن نبود، پیامبر(صلی الله علیه و آله وسلم) شخصاً آن را محو کرد.(۱)

پاورقی

۱ سوره فتح، آیه ۲۶.

صفحه ۷۵

در اینجا دشمن دائماً منتظر بهانه ای بود که این صلح را که مقدمه فتح بزرگی برای مسلمانان بود و قرآن مجید فتح المبینش خواند، بر هم زند.

هر گاه مسلمانان همچون دشمنان خود در برابر این حوادث غیر منتظره گرفتار تعصب و دستپاچگی و عصبانیت و حمیت جاهلیت می شدند، و روح «سکینه» و آرامش را که زائیده ایمان عمیق است از دست می دادند، و از «کلمه تقوی» که اهل و شایسته آن بودند فاصله می گرفتند، مسلماً قافیه را باخته بودند، در حالی که دشمن با گرفتاری در چنگال عصیّت و حمیت جاهلیت، فرصت خوبی را که برای یافتن حق و پیوستن مسالمت آمیز به صفوف اسلام پیدا کرده بود از دست داد.

خلاصه اینکه، در این گونه حوادث و لحظات باید روح سکینه و وقار و آرامش بر «مدیر» و «فرمانده» حاکم باشد، و ملازم اصول تقوی گردد، و فارغ از تعصب و نخوت جاهلیت به راه خود ادامه دهد و اگر نیازی به ارزیابی مجدد از کار خود، و درستی و نادرستی عملکردها دارد، از این کار باک نداشته باشد.

۳ مدیر و فرمانده، باید «قاطعیت و شجاعت» را در تصمیم گیری در این موارد از دست ندهد، و گرفتار «تردید و تزلزل» نشود، که اگر شود رشته کار بکلی از دست

او بیرون می رود، و به جای این که او بر حادثه مسلط شود، حادثه بر او مسلط می گردد.

۴ باید مدیر، قبل از هر اقدام دیگر به این فکر باشد که حادثه را مهار کند، و از گسترش آن مانع گردد؛ درست همان کاری که مأموران آتش نشانی انجام می دهند، قبل از هر چیز آتش را مهار کرده، اطراف آن را می بندند تا توسعه نیابد، سپس به خاموش کردن آن می پردازند.

۵ در این گونه مواقع بسیار می شود که ایستادن در مقابل موج حادثه انسان را در هم می شکنند، کمی باید همراه موج حرکت کرد، و سپس بر موج سوار شد و آن را مهار نمود و این کاری است «بسیار ظریف و دقیق» که باید با هوشیاری کامل عمل شود.

پاورقی

۱ سیره ابن هشام، ج ۳، ص ۳۳۱ و ۳۳۲، چاپ حلبی، ۱۳۵۵ ه. ق طبقات ابن سعد، ج ۲، ص ۹۵، طبع بیروت جوامع الشیره، ص ۲۰۷، چاپ دارالمعارف مصر.

صفحه ۷۶

۶ در این موارد گاهی «دقیقه ها» و «لحظه ها» سرنوشت ساز است، و در یک لحظه، ممکن است همه چیز دگرگون گردد؛ مدیر و فرمانده، باید بدون فوت وقت، و با نهایت چابکی، در عین خونسردی دست به کار علاج واقعه گردد، و حتی لحظه ها را نیز از دست ندهد.

۷ یک مدیر و فرمانده مسلمان و با ایمان، باید در این گونه مواقع به درون جان خود باز گردد، و با خدای خود راز و نیاز کند، از لطف و رحمت او کمک گیرد، خود را به او بسپارد، و از ساحت مقدّسش بخواهد که او را

از لغزشها باز دارد، و لحظه ای او را به خودش وا نگذارد؛ همانگونه که امام صادق (علیه السلام) می فرمود:

«رَبِّ لَا تَكِلْنِي إِلَى نَفْسِي طَرْفَةَ عَيْنٍ أَبَدًا؛ خداوند! مرا لحظه ای به خودم وامگذار!» (۱)

امّا اگر انحراف و نابسامانی جنبه فردی دارد، یعنی یک عضو از اعضای مدیریت او گرفتار انحرافی شد، رعایت اصول زیر ضروری به نظر می رسد:

۱ او در برخورد با چنین کسی، همچون برخورد با یک عضو مجروح و دردناک، «قاطع و جدی» و در عین حال کاملاً مهربان و صمیمی باشد.

او باید عوامل بیماری و نارسائی را به دقت بررسی کند، و به درمان آن پردازد، و تنها به معالجات موضعی و مقطعی قناعت نکند.

۲ این نکته نیز بسیار قابل دقت است که معمولاً طبّ پیشگیری (بهداشت) از طبّ درمانی مؤثرتر، کم هزینه تر، و به طور کلی مفیدتر است، و ضایعات آن به مراتب، کمتر می باشد.

پاورقی

۱ سفینه البحار، ماده «وکل».

صفحه ۷۷

روی این اصل، جلوگیری از بروز این گونه حوادث برای یک سازمان با تدبیرهای پیشگیرانه، بسیار امید بخش تر است تا پرداختن به اصلاح بعد از بروز فساد.

قسمت دوم

برای رسیدن به این منظور، باید آنچنان از طریق تعلیم پیگیر و آموزش مستمر، به افراد نیرو و توان داد که در برابر عوامل فساد «مصونیت» پیدا کنند و درست همان گونه که به هنگام بروز یک بیماری به «واکسیناسیون» عمومی افراد می پردازند و محیط بدن را برای پرورش میکروبهای بیماری زا نامساعد می کنند، به هنگام بروز یک انحراف، باید نفرات را در برابر آن مجهّز ساخت.

امّا در اینجا، نکته بسیار ظریفی است که مجهّز ساختن افراد در برابر نفوذ عوامل

فساد نباید به صورت «آموزش فساد» درآید، و راه را برای کسانی که خدای نکرده مزاج مستعدی برای این امور دارند، هموار سازد؛ بلکه، بی آن که روی طرق فساد، بحث و تشریح شود، باید راههای پیشگیری را تعقیب کرد هر چند این کار خالی از صعوبت و پیچیدگی نیست، و گاه عدم رعایت این نکته ظریف، سبب می شود که «درسهای هدایت» تبدیل به «دروس ضلالت» گردد!

به همین دلیل، کسانی که عهده دار چنین برنامه هائی می شوند باید از تجربه و سلیقه کافی برخوردار باشند تا بحثهای «روشنگرانه» آنها «اغواگرانه» نشود!

به هر حال، مدیر با همکاری بخش تبلیغات و تعلیمات سازمان خود، می تواند نقش مؤثری در این زمینه داشته باشد، افراد را از سقوط در دامان انحراف حفظ کند و در برابر وسوسه های شیاطین مصونیت بخشد.

زیرا می دانیم شیطان هرگز بدون مقدمه دست به کاری نمی زند و به اصطلاح بی «گذرنامه» وارد کشور «وجود آدمی» نمی شود.

و چه ظریف می گوید قرآن مجید:

«إِنَّمَا سُلْطَانُهُ عَلَى الَّذِينَ يَتَوَلَّوْنَهُ وَالَّذِينَ هُمْ بِهِ مُشْرِكُونَ» تسلط شیطان تنها بر کسانی است که ولایت او را پذیرفته اند و طوق بندگی اش را بر گردن نهاده اند! (۱)

صفحه ۷۸

امّا آنها که روحی نامساعد برای وسوسه های شیطانی دارند، و در زمره بندگان مخلص خدا هستند، از این وسوسه ها برکنارند:

«إِنَّهُ لَيْسَ لَهُ سُلْطَانٌ عَلَى الَّذِينَ آمَنُوا وَعَلَى رَبِّهِمْ يَتَوَكَّلُونَ» او (شیطان) تسلطی بر مؤمنان و آنهایی که بر خدا تکیه دارند، ندارد. (۲)

«إِنَّ عِبَادِي لَيْسَ لَكَ عَلَيْهِمْ سُلْطَانٌ وَكَفَى بِرَبِّكَ وَكِيلًا» تو (ای شیطان!) بر بندگان من سلطه نداری، همین بس که خداوند حامی آنها است! (۳)

به هر حال از

نفوذ تدریجی و سوسه های شیاطین باید بر حذر بود و پیشگیریهای لازم را انجام داد.

۳ گفتیم در برخورد با افراد خاطی و گنهکار همچون برخورد بایک عضو شکسته و مجروح، باید با نرمش و ملاحظت، رفتار کرد و هرگز «خشونت و شدت عمل» را به عنوان «نخستین درمان» انتخاب ننمود، کاری که غالباً باعث افزایش درد، و یا سرایت به عضوهای سالم دیگر است. امیرمؤمنان علی (علیه السلام) در فرمان تاریخی اش به مالک اشتر می فرماید:

«يَفْرُطُ مِنْهُمْ الزَّلَلُ، وَتَعْرُضُ لَهُمُ الْعَمَلُ وَيُؤْتِي عَلَى آيِدِيهِمْ فِي الْعَمِيدِ وَالْخَطَاءِ، فَأَعْطِهِمْ مِنْ عَفْوِكَ وَصِيْفِحِكَ مِثْلَ الَّذِي تُحِبُّ وَتَرْضَى أَنْ يُعْطِيكَ اللَّهُ مِنْ عَفْوِهِ وَصَفْحِهِ؛ گاه از کسانی که تحت فرماندهی تو هستند، لغزش و خطا سر می زند؛ ناراحتیهائی به آنان عارض می گردد؛ از روی عمد یا اشتباه کار خلافی به دست آنها انجام می گیرد؛ در این موارد، از عفو و گذشت خود، آن مقدار به آنها عطا کن که دوست داری خداوند از عفو تو به تو عنایت کند!» (۴)

پاورقی

۱ سوره نحل، آیه ۱۰۰.

۲ سوره نحل، آیه ۹۹.

۳ سوره اسراء، آیه ۶۵.

۴ نهج البلاغه، بخش نامه ها و فرمانها، فرمان ۵۳.

صفحه ۷۹

اما با این حال، گاه درمانها چاره نمی بخشد، و راهی جز «جراحی و جدا کردن» عضو فاسد وجود ندارد، در اینجا نیز باید با قاطعیت، و در عین حال با نهایت هوشیاری در به کار گرفتن «معیارها و ضوابط اسلامی» رفتار کرد و نتیجه را به آگاهی کسانی که تحت فرماندهی او هستند، رساند؛ تا هم حسن اعتماد آنها متزلزل نگردد، و افراد وظیفه شناس، احساس امتیاز کنند، و هم خطا کاران عاقبت کار خود را

بینند.

۴ توجه به این نکته مخصوصاً لازم است که «تعصّب در نگاهداری و حمایت از عضو فاسد» به همان اندازه زیانبار است که مجازات و توبیخ بیش از حد.

درست است که کنار گذاشتن فردی که شخص «مدیر» او را برگزیده احیاناً گران تمام می شود، اما تحمّل مفسد اصرار بر ادامه کارش، بیشتر موقعیت او را تضعیف و حیثیت او را به خطر می افکند.

۵ روی افراد فاسد تا آنجا که ممکن است باید کار کرد، و همچنان یک برادر دلسوز و مهربان، زحمت کشید و از تصمیم های عجولانه بر حذر بود. اما در عین حال، به هنگام عدم تأثیر چاره جوئیها، نباید در کنار گذاشتن آنها بر طبق ضوابط اسلامی تردیدی به خود راه داد.

باید توجه داشت موضع مدیر، موضع یک برادر است، و وظایف او، وظایف یک برادر...

در بسیاری از آیات قرآن مجید از پیامبران الهی به عنوان «برادر» (اخ) قوم و ملت خود یاد شده، و این تعبیر بسیار پر معنی است.

در مورد «هود» می فرماید: «وَإِلَىٰ عَادِ أَخَاهُمْ هُودًا» (۱).

در مورد «صالح»: «وَإِلَىٰ ثَمُودَ أَخَاهُمْ صَالِحًا» (۲).

پاورقی

۱ سوره اعراف، آیه ۶۵.

۲ سوره اعراف، آیه ۷۳.

صفحه ۸۰

در مورد «شعیب»: «وَإِلَىٰ مَدْيَنَ أَخَاهُمْ شُعَيْبًا» (۱).

در مورد حضرت «نوح»: «إِذْ قَالَ لَهُمُ أَخُوهُمْ نُوحٌ» (۲).

در مورد «لوط» پیامبر بزرگ خدا: «إِذْ قَالَ لَهُمُ أَخُوهُمْ لُوطٌ» (۳).

به این ترتیب، موضع پیامبران، موضع برادر است «نه قَیْم یا صاحب برده» و نه یک فرد بیگانه و خشک و خالی از محبت و دلسوزی.

باید همان گونه که برادر به حال برادر می اندیشد، مدیر و فرمانده به حال نفرات و پرسنل تحت فرماندهی خود بیندیشد.

۶ در هر حال، باید میان «جاهل قاصر» و

«جاهل مقصّر» (۴) و میان آنها که حسن نیت داشته و اشتباه کرده اند با آنها که از روی سوء نیت مرتکب خلافی شده اند فرق گذاشت.

امیر مؤمنان علی (علیه السلام) درباره گروهی که به دنبال حق بودند و بر اثر نادانی به انحراف کشیده شدند توصیه می کند که مدارا کنید؛ سپس چنین استدلال می فرماید:

«لَيْسَ مَنْ طَلَبَ الْحَقَّ فَأَخْطَأَهُ كَمَنْ طَلَبَ الْبَاطِلَ فَأَدْرَكَهُ؛ آن کس که به دنبال حق رفته و خطا کرده، همانند کسی نیست که آگاهانه به دنبال باطل رفته و آن را یافته است!» (۵)

۱۷ اینها همه در مورد نارسائیهای داخلی بود؛ اما در مورد آسیبهایی که از ناحیه دشمن ممکن است برسد، و مسائل پیش بینی نشده ای بیافریند؛ مدیر و فرمانده باید در عین حفظ روحیه نفرات در حدّ عالی و ناچیز شمردن قدرت دشمن، امکان ضربات شکننده او را عملاً ناچیز نشمرد، و هر گونه احتمال اقدامات نفوذی و حمله های «موضعی» و «گسترده» را بدهد، و برای مقابله با آن در زمان جنگ و حتی در زمان صلح آماده باشد.

پاورقی

۱ سوره اعراف، آیه ۸۵.

۲ سوره شعراء، آیه ۱۰۶.

۳ سوره شعراء، آیه ۱۶۱.

۴ «جاهل قاصر» کسی است که دسترسی به فراگیری مسائل لازم، ندارد؛ و «جاهل مقصّر» کسی است که دسترسی دارد ولی کوتاهی می کند.

۵ نهج البلاغه، خطبه ۶۱.

صفحه ۸۱

علی (علیه السلام) در همان فرمان تاریخی می فرماید:

«وَلَا تَدْفَعَنَّ ضَيْلِحًا دَعَاكَ إِلَيْهِ عِدُوَّكَ وَلِلَّهِ فِيهِ رِضَى فَإِنَّ فِي الصُّلْحِ دَعَاً لِيُجْنِدَكَ وَرَاحَةً مِنْ هُمُومِكَ وَأَمْنًا لِبِلَادِكَ، وَلَكِنَّ الْحَذَرَ كُلَّ الْحَذَرِ مِنْ عِدُوِّكَ بَعْدَ صُلْحِهِ فَإِنَّ الْعَدُوَّ رُبَّمَا قَارَبَ لِيَتَغَفَّلَ فَيَخُذُ بِالْحَزْمِ وَأَتَاهُمْ فِي ذَلِكَ حُسْنَ الظَّنِّ؛ هر گاه صلحی را که از جانب دشمن پیشنهاد

می شود و رضای خدا در آن است (جنبه صلح تحمیلی ندارد، و شکست معنوی در آن نیست) رد مکن که در صلح، آرامش سپاه (وتجدید قوا) و راحتی از اندوه، و امانت بلاد تو است؛ اما زنهار! زنهار! که از دشمنت پس از عقد قرارداد صلح بر حذر باش، چرا که دشمن، گاه نزدیک می شود تا غافلگیر سازد، دور اندیشی را از دست مده و خوش بینی را در این زمینه کنار بگذارا! (۱)

۷ بررسی عوامل پیروزی و ناکامی و بهره گیری از آنها

اشاره

ممکن نیست انسان در زندگی هرگز باناکامی رو به رو نشود؛ چرا که در طبیعت این زندگی، خواه ناخواه، ناکامی وجود دارد.

مهم این است که انسان چگونه می تواند از ناکامیها عاملی برای پیروزیهای آینده بسازد: ضعفها را بشناسد.

کمبودها را حس کند.

موضعگیری های نادرست را اصلاح نماید.

پاورقی

۱ نهج البلاغه، بخش نامه ها، شماره ۵۳.

صفحه ۸۲

و خلاصه وضع تمام نیروهای خود را مجدداً ارزیابی کند و در کوره داغ ناکامی به محک تجربه بگذارد.

درست است که شکستها گاهی بسیار گران تمام می شود؛ ولی اگر از آن وسیله ای برای تجدید نظر عمیق در برنامه ها و کشف «مناطق آسیب پذیر» ساخته شود، نه تنها بهائی که برای آن پرداخته شده زیاد نیست؛ بلکه، گاه سود حاصل از آن به مراتب بیش از زیان آن خواهد بود؛ به تعبیر دیگر، ناکامیها در دو صورت خطرناک است:

۱ در صورتی که عامل «یأس و نومیدی» و «ضعف روحیه ها» شود.

۲ در صورتی که به هیچ وجه مورد تحلیل و بررسی قرار نگیرد، و از آنها برای تجدید نظر و تکمیل برنامه های گذشته؛ جبران خطاها؛ ارزیابی مجدد نیروها؛ استفاده نشود.

البته باید نهایت کوشش را

به کار برد تا ناکامی و شکستی در هیچ مقطع رخ ندهد؛ ولی در صورت بروز چنین امری، یکی از وظایف مهم «مدیر» و «فرمانده» این است که جلسات مشورتی مکرر و مستمر و منظم برای ارزیابی علل ناکامی تشکیل دهد.

مهمترین مسأله این است که امور زیر در این نشست ها دقیقاً رعایت شود:

۱ از ذکر حقایق تلخ، هر چه باشد، نباید چشم پوشید؛ و با تسلط بر نفس، آنها را دقیقاً مورد بررسی و اعتراف قرار داد.

۲ از توجیه گری پیرامون عوامل شکست و اصرار بر تبریئه خویش، یا افکندن گناه به گردن «اشخاص» یا «عوامل» دیگر به شدت پرهیز کرد، چرا که چیزی خطرناکتر از آن نیست که انسان، ضعفها و نارسائیهای خود را نادیده بگیرد، و به گردن دیگران بیندازد، و بار دیگر ضربه بخورد و شکستها تکرار شود.

۳ در بررسی عوامل ناکامی باید شجاعت به خرج داد؛ تعصب و رو در واسی را کنار گذارد؛ و با توکل بر خدا و خلوص نیت و صفای قلب، و شهامت لازم، مسائل را مورد بررسی قرار داد؛ و تمام مسؤولیتهای ناشی از آن را پذیرا شد که تنها در این صورت است که می توان علل واقعی رایافت، و از آن نردبانی برای ترقی ساخت، و پلی برای پیروزی!

صفحه ۸۳

۴ باید به هنگام بررسی این مسائل حساس، که وسوسه های شیطانی امور غیر واقعی را در نظر انسان زینت می دهد و به مضمون: «وَزَيْنَ لَهُمُ الشَّيْطَانُ أَعْمَالَهُمْ» سعی در گمراه ساختن انسان دارد، خود را به خداوند سپرد و از پیشگاه مقدسش مدد خواست که چشمی بینا و موشکاف و دلی دانا و

حقیقت جو برای رسیدن به واقع به او دهد و مصداق دعای معروف: «اللَّهُمَّ أَرِنِي الْأَشْيَاءَ كَمَا هِيَ» خدا یا حقایق را آنچنان که هست به من نشان بده! گردد.

غزوه «أُحُد» نمونه ای از شکست پیروزی آفرین!

در اینجا بسیار مناسب است نظری به تاریخ اسلام بیفکنیم و ببینیم سرانجام ناکامی سختی که در میدان «أُحُد» دامان مسلمانان را گرفت و به شکست سپاهیان اسلام انجامید، چه شد؟ و چگونه پیامبر اسلام (صلی الله علیه و آله وسلم)، از آن وسیله بسیار مؤثری برای پیروزیهای سریع و پی در پی آینده ساخت؟ به گونه ای که یکی از مفسران معروف می نویسد: «کسی پیامبر را در خواب دید، فرمود اگر مرا مختیر می کردند که در «أُحُد» پیروز شوم یا ناکام؟ ناکامی را به خاطر نتایج مهمی که این جنگ برای مسلمانان به بار آورد پذیرا می شدم!» (۱)

لازم است قبلاً اشاره ای به اصل غزوه «أُحُد» و ظرافتهای امر مدیریت و فرماندهی در آن کرده، بعد به تحلیل عوامل شکست پردازیم و اجازه دهید این بحث را کمی مشروحتر مطرح کنیم تا شاهد گویائی بر بحث ما باشد:

پاورقی

۱ تفسیر المنار.

صفحه ۸۴

از روایات و تواریخ اسلامی چنین استفاده می شود: هنگامی که قریش در جنگ «بدر» شکست خوردند، و با دادن ۷۰ کشته و ۷۰ اسیر به مکه مراجعت کردند (۱) ابوسفیان به مردم مکه اخطار کرد: نگذارید زنان بر کشته های بدر گریه کنند، زیرا اشک چشم، اندوه را از بین می برد، و عداوت و دشمنی را نسبت به «محمد» از قلبهای آنان فرو می نشاند! ابوسفیان نیز عهد کرد که مادام که از قاتلان جنگ بدر انتقام نگیرد با همسر خود همبستر نشود.

و به این ترتیب،

قبیله قریش با هر وسیله ای که در اختیار داشت، مردم را به جنگ با مسلمانان تحریک کرد و فریاد «انتقام، انتقام» همه مکه را فرا گرفت.

سال سوّم هجرت فرا رسید، قریش به عزم جنگ با پیامبر(صلی الله علیه و آله وسلم) با سه هزار سوار و دو هزار پیاده با تجهیزات کافی از مکه خارج شدند، و برای تقویت روحیه سربازان و برافروختن خشم آنان در میدان جنگ، «بت ها» و «زنان» خود را نیز با خود حرکت دادند

گزارش به موقع

عباس، عموی پیامبر(صلی الله علیه و آله وسلم) هنوز اسلام نیاورده بود، و در میان قریش به کیش و آئین آنان باقی بود؛ ولی از آنجا که به برادرزاده خود علاقه بسیار داشت، هنگامی که دید لشکر نیرومند قریش به قصد جنگ با پیامبر(صلی الله علیه و آله وسلم) آماده حرکت است، نامه ای نوشت و به وسیله مردی از قبیله «بنی غفار» به مدینه فرستاد(۲) و هنگامی که پیامبر(صلی الله علیه و آله وسلم) از جریان آگاه گشت، چند نفر از مسلمانان را دستور داد که به سرعت راه مکه را پیش گیرند، و از اوضاع لشکر قریش، اطلاعات دقیقتری به دست آورند این نخستین گام در مدیریت و رهبری جنگ بود.

پاورقی

۱ روز بدر ۷۰ نفر از مردان قریش به دست مسلمانان که ابن اسحاق فقط از ۵۰ نفر آنها نام می برد، و ابن هشام ۲۰ نفر دیگر را هم ذکر می کند و مرحوم شیخ مفید در ارشاد ۳۶ نفر از کشته های بدر را نام می برد، و می گوید: راویان عامّه و خاصّه به اتفاق نوشته اند که این ۳۶ نفر به

دست علی (علیه السلام) کشته شدند. ارشاد، ص ۳۲، چاپ اسلامیّه.

۲ مغازی واقدی، ج اول، ص ۲۰۴.

صفحه ۸۵

طولی نکشید که دو بازرس رسول اکرم (صلی الله علیه و آله وسلم) که برای کسب اطلاع رفته بودند برگشتند و گزارش چگونگی قوای قریش را به پیامبر رساندند و گفتند که این سپاه نیرومند تحت فرماندهی شخص ابوسفیان است.

تشکیل شورای جنگی

پیامبر (صلی الله علیه و آله وسلم) همه اصحاب و اهل مدینه را برای مشورت دعوت کرد، و موضوع دفاع از شهر را آشکارا با آنها در میان گذاشت؛ سپس در این که آیا در داخل مدینه به پیکار برخیزند، یا از شهر خارج شوند؟ با مسلمانان به مذاکره پرداخت؛ عده ای گفتند که از مدینه خارج نشویم و در کوچه های تنگ شهر با دشمن بجنگیم، زیرا در این صورت حتی مردان ضعیف و زنان نیز می توانند در پشت جبهه به لشکر کمک کنند. (۱)

«عَبْدُ اللَّهِ ابْنُ أَبِي» بعد از گفتن این سخنان اضافه کرد ای رسول خدا! تا کنون هیچ دیده نشده است داخل حصارها و درون خانه خود باشیم و دشمن بر ما پیروز شود.

این نظر به خاطر وضع خاص مدینه در آن روز، مورد توجه پیامبر (صلی الله علیه و آله وسلم) واقع شد، او نیز می خواست در داخل شهر با قریش به مقابله پردازند ولی گروهی از جوانان و جنگجویان با این رأی مخالف بودند.

«سعید بن معاذ» و چند نفر از قبیله «اوس» برخاسته گفتند: «ای پیامبر در گذشته کسی از عرب قدرت این که در ما طمع کند نداشته است، با این که در آن موقع ما مشرک و بت پرست بودیم، و هم اکنون که تو در میان ما

هستی چگونه می توانند در ما طمع کنند، حتماً از شهر خارج شده با دشمن بجنگیم، اگر کسی از ما کشته شد به افتخار شهادت رسیده، و اگر هم کسی نجات یافت به افتخار جهاد در راه خدا نائل شده است. (۱)

پاورقی

۱ سیره ابن هشام، ج ۳، ص ۶۷ مغازی واقدی، ج ۱، ص ۲۱۱.

صفحه ۸۶

این گونه سخنان و حماسه ها طرفداران خروج از مدینه را بیشتر کرد، به طوری که طرح «عبداللّه» در اقلیت افتاد.

خود پیامبر (صلی الله علیه و آله وسلم) با اینکه تمایل به خروج از مدینه نداشت، به خاطر احترام به اصل کلی شوری، نظریه طرفداران خروج از مدینه را انتخاب کرد (و این گام دوّم بود).

سپس با یک نفر از اصحاب برای مهیا کردن اردوگاه از شهر خارج شد، و محلی را که در دامنه کوه «احد» از جهت شرایط نظامی موقعیت مناسبی داشت، برای اردوگاه انتخاب فرمود، و تمام پیش بینی های لازم را در این زمینه انجام داد (و این سوّمین گام بود).

روز جمعه بود، پیامبر (صلی الله علیه و آله وسلم) پس از آن، برای ادای خطبه نماز جمعه ایستاد و بعد از حمد و ثنای خداوند یکتا، مسلمانان را از نزدیک شدن سپاه قریش آگاه ساخت و فرمود: «اگر شما با جان و دل برای جنگ آماده باشید و با چنین روحیه ای با دشمنان بجنگید، خداوند به طور یقین پیروزی را نصیبتان خواهد کرد!»

خلاصه، آن قدر به یارانش روحیه داد که همان روز هزار نفر از مهاجر و انصار رهسپار اردوگاه شدند.

پیامبر (صلی الله علیه و آله وسلم) شخصاً فرماندهی لشکر را بر عهده داشت، و قبل از آن که از مدینه

خارج شوند دستور داد سه پرچم ترتیب دهند، یکی را به مهاجران و دو پرچم را به انصار اختصاص داد. (۲)

پیامبر (صلی الله علیه وآله وسلم) فاصله میان مدینه تا اُحُد را پیاده پیمود، و در طول راه از صفوف لشکر سان می دید، و به دست خود صفوف لشکر را مرتب و منظم می ساخت (و این چهارمین گام بود).

پاورقی

۱ سیره حلبی، ج ۲، ص ۲۳۱، طبع قاهره.

۲ سیره حلبی، ج ۲، ص ۲۳۲، طبع قاهره.

صفحه ۸۷

تصفیه لازم

سیره نویسنده معروف «برهان الدین حلبی» در کتاب خود می نویسد:

پیغمبر اکرم (صلی الله علیه وآله وسلم) هنوز به احد نرسیده بود که ضمن بازدید از لشکر، گروهی را در میان آنها دید که هرگز ندیده بود، پرسید اینها کیستند؟ عرض کردند: عدّه ای از یهودند که با «عبدالله بن اُبی» هم پیمان بوده اند، و به این مناسبت به یاری مسلمانان آمده اند.

فرمود: آیا آنها مسلمان شده اند؟ گفتند: نه.

حضرت تأملی کرد و فرمود:

«إِنَّا لَأَنْتَصِرُ بِأَهْلِ الْكُفْرِ عَلَى أَهْلِ الشُّرْكِ» (۱):

ما برای جنگ با مشرکان از کافران کمک نمی گیریم، مگر این که مسلمان شوند! یهودیان این پیشنهاد را قبول نکردند، و همگی به مدینه بازگشته و به این ترتیب از قوای یک هزار نفری پیامبر (صلی الله علیه وآله وسلم)، سیصد تن کاسته شد؛ اما ناخالصی ها برطرف گشت (و این گام پنجم بود). (۲)

آرایش صفوف جنگجویان

به هر حال، پیامبر (صلی الله علیه وآله وسلم) پس از تصفیه لازم، با قوای خود که هفتصد نفر بودند به پای کوه احد رسید و بعد از ادای نماز صبح، صفوف مسلمانان را آراست؛ «عبدالله بن جُبَیر» را با پنجاه نفر از تیراندازان مأمور ساخت در دهانه شکاف کوه قرار گیرند و به آنها تأکید کرد که در هر حال از جای خود تکان نخورند و پشت لشکر را حفظ کنند و فرمود حتی اگر ما دشمن را تا مکه تعقیب کنیم و یا اگر دشمن ما را شکست داد و ما را تا مدینه مجبور به عقب نشینی کرد باز هم

از سنگر خود دور نشوید(۱)!

پاورقی

۱ سیره حلبی، ج ۲، ص ۲۳۲، طبع قاهره.

۲ سیره حلبی، ج ۲، ص ۲۳۳.

صفحه ۸۸

از آن

طرف، ابوسفیان، خالد بن ولید را با دویست سرباز زبده، مراقب این گردنه کرد و دستور داد در کمین باشید تا وقتی که سربازان اسلام از این درّه کنار بکشند، آنگاه بلافاصله لشکر اسلام را پشت سر مورد حمله قرار دهید.

تخلف از دستور فرماندهی

دو لشکر، در مقابل یکدیگر صف آرائی کردند. و در حالی که ابوسفیان اصرار داشت که به کمک بتها و زنان زیبا، جنگجویان خود را بر سر شوق آورد، پیامبر اسلام (صلی الله علیه وآله وسلم) با نام خدا و رحمت الهی، مسلمانان را به دفاع تشویق می نمود. صدای تکبیر مسلمانان تمام جلگه و دامنه احد را پر کرده بود و در طرف دیگر میدان، زنان و دختران قریش برای تحریک عواطف و احساسات جنگجویان قریش، آواز می خواندند!

در آغاز، سپاهیان اسلام با یک حمله شدید توانستند لشکر قریش را در هم شکسته و وادار به عقب نشینی کنند و ولی «خالد بن ولید» که شکست قریش را قطعی می دید می خواست از راه درّه خارج شود و مسلمانان را از پشت سر مورد حمله قرار دهد، اما تیراندازان او را مجبور به عقب نشینی کردند.

تا اینجا همه چیز به خوبی پیش می رفت، ولی بی انضباطی زشتی پیش آمد که همه محاسبات به هم خورد، و آن اینکه عقب نشینی قریش سبب شد جمعی از تازه مسلمانان به خیال این که دشمن کاملاً شکست خورده، برای جمع آوری غنائم سنگرهای خود را ترک کردند و حتی تیراندازانی که در شکاف کوه ایستاده بودند سنگر خود را ترک گفته، و به میدان جنگ ریختند. هر قدر «عبدالله بن جُبَیر» فریاد زد، و دستور پیغمبر (صلی

الله علیه وآله وسلم) را متذکر شد، هیچ کس مگر عده کمی که عددشان حدود ده نفر بود، با او در آن نقطه حساس نماندند.

پاورقی

۱ مغازی واقدی، ج ۱، ص ۲۲۱-۲۲۲.

صفحه ۸۹

نتیجه این بی انضباطی و سرپیچی، این شد که «خالد بن ولید» با دویست تن که در کمین بودند، وقتی شکاف کوه را از پاسداران، خالی دیدند، به سرعت بر سر «عبدالله بن جبیر» تاختند و او و یارانش را کشتند، و از پشت سر به لشکر اسلام حمله آوردند، لشکر قریش نیز برگشت.

ناگهان مسلمانان از هر طرف خود را زیر شمشیر دشمن دیدند، نظم و هماهنگی آنها از میان رفت، در همین موقع افسر شجاع اسلام «حمزه سید الشهداء» با جمعی دیگر از یاران دلیر پیامبر (صلی الله علیه وآله وسلم) به درجه شهادت رسیدند، و جز عده معدودی که پروانوار اطراف رهبر خود را گرفته بودند، بقیه پا به فرار گذاشتند. (۱)

در این جنگ خطرناک کسی که بیش از همه فداکاری می کرد و هر حمله ای که از جانب دشمن به پیامبر می شد دفع می نمود، به اعتراف همه، علی بن ابیطالب بود.

علی (علیه السلام) با کمال رشادت می جنگید تا این که شمشیرش شکست؛ پیامبر شمشیر خود را که موسوم به «ذوالفقار» بود به علی داد؛ سرانجام پیغمبر در جایی سنگر گرفت، و علی (علیه السلام) همچنان از او دفاع می کرد. (۲)

تا آن که طبق نقل بعضی از مورخان، بیش از شصت زخم به سر و صورت و بدن او وارد آمد و در همین موقع بود که پیک وحی به پیامبر عرضه داشت:

«یا رَسُولَ اللَّهِ هَذِهِ الْمَوَاسِيهُ؛ ای محمد، معنای مواسات

همین است!»

پیامبر(صلی الله علیه و آله وسلم) فرمود: «إِنَّهُ مِنِّي وَ أَنَا مِنْهُ، فَقَالَ جَبْرِئِيلُ وَأَنَا مِنْكُمَا، قَالَ فَسَجَعُوا صُوتًا لَأَسَيِّفَ إِلَّا ذُو الْفَقَارِ وَ لَأَفْتَى إِلَّا عَلِيٌّ...»؛ علی از من است و من از اویم! و جبرئیل افزود: و من نیز از شما هستم؛ اینجا بود که صدائی شنیدند (که پیک وحی میان زمین و آسمان می گفت): لَأَسَيِّفَ إِلَّا ذُو الْفَقَارِ وَ لَأَفْتَى إِلَّا عَلِيٌّ»(۱)

پاورقی

۱ سیره حلبی، ج ۲، ص ۲۳۸.

۲ تاریخ کامل ابن اثیر، ج ۲، صفحه ۱۰۷ طبع بیروت سیرت رسول الله، ابن اسحاق همدانی، ج ۲، ص ۶۸۶.

صفحه ۹۰

شایعه شهادت پیامبر(صلی الله علیه و آله وسلم)

بعضی از سیره نویسان می گویند: یکی از جنگجویان قریش، یک سرباز مسلمان به نام «مُضَيْعَب» را به گمان این که پیغمبر(صلی الله علیه و آله وسلم) است، با ضربه سختی از پای در آورد؛ سپس با صدای بلند فریاد زد: به لات و عزری سوگند که محمد کشته شد!

ولی این شایعه خطرناک از دو جهت کاملاً به سود مسلمانان تمام شد:

از یک سو دشمن به گمان این که پیامبر(صلی الله علیه و آله وسلم) کشته شده آماده شد «احد» را به قصد مکه ترک گوید، و گر نه قشون فاتح قریش که شدیدترین کینه و دشمنی را نسبت به اسلام و پیامبر(صلی الله علیه و آله وسلم) داشتند و به این قصد هم آمده بودند که از او انتقام بگیرند، بدون کشتن آن حضرت، احد را ترک نمی کردند؛

و عجب این که نیروی چند هزار نفری قریش، حتی نخواست پس از پیروزی در میدان جنگ یک شب را به صبح برساند و تحقیق بیشتری کند، هماندم راه مکه را پیش گرفت و حرکت کرد!(۲)

از سوی دیگر، خبر کشته

شدن پیامبر (صلی الله علیه وآله وسلم) سبب شد که به دستور آن حضرت (صلی الله علیه وآله وسلم) عده ای از مسلمانان او را با این که سخت مجروح بود بالای کوه بردند تا به مسلمانان نشان دهند که حضرت زنده است، و این سبب شد که فراریان بازگشتند و دور پیامبر (صلی الله علیه وآله وسلم) جمع شدند (و این گام دیگری بود).

گرچه شکست در اینجا مهار شد ولی مسلمانان خسارات مالی و جانی فراوانی را متحمل شدند؛ هفتاد تن از آنها در میدان جنگ کشته شدند (۳) و عده زیادی مجروح گشتند.

پاورقی

۱ کامل ابن اثیر، ج ۲، ص ۱۰۷.

۲ سیره ابن هشام، ج ۳، ص ۸۲.

۳ ابن اسحاق شهادی احد را ۶۵ نفر شمرده است (سیره النبی، ج ۳، ص ۷۵-۸۰) ابن هشام پنج نفر دیگر را به عنوان استدراک به آن افزوده است؛ ابن قتیبہ دینوری می گوید روز احد چهار نفر از مهاجران و ۷۰ نفر از انصار به شهادت رسیدند ابن ابی الحدید از واقعی نقل کرده است تنها از انصار ۷۱ نفر به شهادت رسیدند و چهار نفر از قریش و شش نفر هم از دیگران، جمعاً می گوید ۸۱ تن بوده اند (طبقات، ج ۲، ص ۴۲ و ۴۳ شرح نهج البلاغه، ج ۳، ص ۴۰۰).

صفحه ۹۱

اما چنانکه خواهیم دید از این شکست آنچنان درس بزرگی آموختند که ضامن پیروزی آنها در میدانهای آینده شد و نتیجه بسیار مثبتی به بار آورد که در نوع خود بی نظیر بود.

آری شک نیست که آنچه در جنگ احد پیش آمد، برای درهم کوبیدن هر سپاهی در جهان نیز کافی بود؛ و اما آنچه

در خور بحث است تجمّع مسلمانان پس از شکست است و بازگشت آنان پس از فرار، که دوباره به سرعت در پیرامون رهبر خود جمع شدند؛ البتّه شجاعت و شجاعت شخص پیامبر در این ماجرا بسیار مؤثر بود و اثر بسیار بزرگی در نجات مسلمانان از حلقه ای که بر دورشان تنیده شده بود، داشت.

این نکته هم قابل توجّه است که پیامبر (صلی الله علیه وآله وسلم) حتّی در زمانی که روند جنگ به سود دشمن بود نیز ثابت کرد که رهبر و فرمانده بی نظیری است؛ چه از نظر موقعیت نظامی و تنظیم سپاه، و چه از نظر تسلّط بر اعصاب حتّی در بزرگترین لحظات خطر.

او بی آن که درصدد یافتن راهی برای نجات شخص خود باشد، مانند کوهی استوار در میدان جنگ ایستاد و با صدای بلند، فریاد برآورد که: «بیائید به سوی من، من رسول خدا هستم!» و تا صدای روح افزای او را شنیدند به دورش حلقه زدند.

و همچنین حمله «حَمْرَاءِ الْاَسَد» و تعقیب سپاه مکه، بینش و هوشیاری رهبر اسلام را در طرق هجوم غیر مستقیم روشن می سازد. پیروزی ناگهانی که سپاه مکه در جنگ احد به دست آورد، اثر تکان دهنده منفی در نهضت اسلامی مدینه داشت، و شکوه و ابهت این نهضت در بین دشمنان (یهود و منافقان) کاستی گرفت؛

صفحه ۹۲

تا آنجا که این گروه به خود تلقین می کردند تا فرصت را برای حمله به آنها غنیمت شمارند و به همین دلیل بود که پیامبر اسلام به اعمال تند و شجاعانه و در عین حال ناگهانی برای استواری بنای نهضت خویش دست یازید.

در همان موقع که سپاهیان

مکه در «رؤحاء» کنفرانس بر پا کرده بودند، خبر حرکت نیروهای اسلام به رهبری پیامبر برای تعقیب سپاه مکه به آنان رسید و چون به آنان خبر رسید که سپاه محمد (صلی الله علیه و آله وسلم) در نهایت شجاعت در نزدیکی آنان در «حمراء الاسد» اردو زده است. دستهایشان فرو افتاد و اراده شان شکست و چنین به نظر می رسید که از مقابله با مسلمانان عاجزند. البته ترس ابوسفیان در این میان بیشتر بود و ناچار، نامه تهدید آمیزی به سوی پیامبر فرستاد ولی پیامبر اسلام (صلی الله علیه و آله وسلم) به نامه تهدید آمیز ابوسفیان اعتنائی نکرد و در نهایت عظمت و وقار برجای ماند و همچنان با سپاهیان خویش سه شب در «حمراء الاسد» درنگ کرد و در اردوگاه نظامی در تمام طول شب آتش عظیم برافروختند تا قریش بدانند که مسلمانان استوار در جای خویش منتظرند، و در موقعیتی مناسب برای حمله بردن به آنان آماده اند. چون با این مانور سیاسی پایداری سپاه اسلام برای مقابله نظامی با ابوسفیان آشکار گشت، پیامبر (صلی الله علیه و آله وسلم) با سپاهیان دلاورش سر بلند به مدینه بازگشتند و با این مانور نظامی بی باکانه، پیروزی نظامی و سیاسی را برای خویش مسجل ساختند.

بعضی از مورخان می گویند رهبرانی که پس از شکست سربازان خویش توانستند دوباره بر آنان مسلط شوند و آنها را تحت نظم در آوردند، در طول تاریخ از شماره انگشتان دست تجاوز نمی کنند و بدین جهت بزرگترین فرماندهان نظامی با تمام قد در برابر کار پیغمبر اسلام (صلی الله علیه و آله وسلم) سر فرود می آورند. بویژه در آن مانور نظامی بی نظیر که

به وسیله غزوه «حمراء الاسد» بدان دست زد، و سبب بازگشت نیروی از دست رفته نهضت اسلام گردید؛ و هیبت و شکوه آن را در برابر اجتماع عرب جزیره، حفظ نمود. (۱)

صفحه ۹۳

تحلیل عوامل شکست «أُحُد» به عنوان پلی برای پیروزیهای آینده

در «آیات ۱۳۹ تا ۱۴۳ از سوره آل عمران» تحلیل دقیقی روی نتایج جنگ احد شده است. دقت در آیات فوق پرده از روی اسرار این شکست و ناکامی بر می دارد، و مسلمانان را در بوته این آزمایش بزرگ آبدیده تر می کند؛ و از این شکست دردناک پلی برای پیروزیهای آینده می سازد.

اهم این امور به شرح زیر است:

۱ اشتباه در محاسبه، اشتباهی که برای بعضی از تازه مسلمانان در فهم تعالیم اسلام پیدا شده بود و گمان می کردند تنها اظهار ایمان برای پیروزی کافی است.

به تعبیر دیگر، شاید بسیاری از آنها به غلط چنین می پنداشتند که در تمام میدانهای جنگ، خداوند آنان را فقط با امدادهای غیبی بر دشمن چیره می کند، و تلاش و کوششی از ناحیه آنها لازم نیست؛ و به این ترتیب سنت الهی را در عوامل پیروزی طبیعی و تهیه وسائل لازم به دست فراموشی سپرده بودند.

حادثه دردناک احد نشان داد امدادهای غیبی در جای خود، و آمادگیهای نظامی و رزمی و جهاد قاطع و کوبنده نیز در جای خود. بنابراین هرگز نباید عوامل و اسباب عادی را نادیده بگیرند.

۲ عدم انضباط نظامی و مخالفت یاران «عبدالله بن جبیر» با فرمان مؤکد پیامبر (صلی الله علیه وآله وسلم) دایره عدم ترک سنگر حیّاس کوه «عینین» عامل مهم دیگری برای این شکست بود؛ تا بدانند در میدان جنگ انضباط نظامی، فوق العاده سرنوشت ساز است، هر

گونه تمرد و سرپیچی از دستور فرماندهی ممکن است بسیار گران تمام شود.

۳ دنیا پرستی جمعی از مسلمانان تازه کار که گرد آوری غنائم جنگی را بر تعقیب دشمن ترجیح دادند، سلاح را بر زمین گذاشتند و برای این که عقب نمانند، به جمع غنائم پرداختند سوّمین عامل شکست بود؛ تا بدانند در راه خدا و «جهاد فی سبیل الله» باید همه چیز را جز او فراموش کرد، و آن کس که برای خدا پیکار کند نمی تواند به فکر دنیا و غنائم باشد.

پاورقی

۱ «پیامبر و آئین نبرد»، مصطفی طلاس وزیر دفاع جمهوری عربی سوریه، ص ۳۴۵.

صفحه ۹۴

۴ غرور و غفلت ناشی از پیروزی درخشان در آغاز کار سبب شد که فکر قدرت نظامی دشمن را از سر بیرون کنند و تجهیزات جنگی او را ناچیز پندارند و از تعقیب آنها منصرف شوند.

این بی توجهی، سبب شد این درس را برای آینده بیاموزند که هرگز پیروزیها را نیمه کاره نباید رها کرد، و تا دشمن به طور کامل متلاشی نشده است نباید از پای نشست.

۵ رها کردن مرکز فرماندهی، عامل دیگری بود که آن را نباید از نظر دور داشت؛ زیرا لشکر اسلام، از این نکته مهمّ نظامی غفلت کرد که هرگز نباید مرکز فرماندهی را رها کند که اگر آسیبی به آن رسد شکست حتمی است، و هر گاه همان چند نفر و مخصوصاً امیر مؤمنان علی (علیه السلام) پروانهوار گرد پیامبر (صلی الله علیه وآله وسلم) نبودند و دفاع نمی کردند، کار اسلام تمام شده بود و ظاهراً نامی از اسلام و مسلمین باقی نمی ماند.

اکنون ببینیم قرآن مجید در تحلیل شکست احد چه

می گوید، و چگونه از آن پل پیروزی می سازد؟ قرآن می گوید:

«... و سست نشوید! و غمگین نگردید! و شما برترید اگر ایمان داشته باشید!»

«اگر (در میدان اُحُد،) به شمام جراحی رسید (و ضربه ای وارد شد)، به آن جمعیت نیز (در میدان بدر)، جراحی رسید (و ضربه ای وارد شد)، به آن جمعیت نیز (در میدان بدر)، جراحی همانند آن وارد گردید. و ما این روزها (ی پیروزی و شکست) را در میان مردم می گردانیم؛ (و این خاصیت زندگی دنیاست) تا خدا، افرادی را که ایمان آورده اند، بدانند (و شناخته شوند)؛ و خداوند از میان شما، شاهدانی بگیرد؛ و خداوند ظالمان را دوست نمی دارد.

صفحه ۹۵

«و تا خداوند، افراد با ایمان را خالص گرداند (و ورزیده شوند)؛ و کافران را به تدریج نابود سازند.

«آیا چنین پنداشتید که (تنها با ادعای ایمان) وارد بهشت خواهید شد، در حالی که خداوند هنوز مجاهدان از شما و صابران را مشخص نساخته است؟!»

«و شما مرگ (و شهادت در راه خدا) را، پیش از آن که با آن رو به رو شوید، آرزو می کردید؛ سپس آن را با چشم خود دیدید، در حالی که به آن نگاه می کردید (و حاضر نبودید به آن تن در دهید! چقدر میان گفتار کردار شما فاصله است!)» (۱)

این آیات با آن لحن گیرا و برنده، همچون پتک بر مغز تازه مسلمانان وارد شد، و این شکست دردناک را مکتبی برای آموزش طریقه خودسازی، و برطرف ساختن ضعفها ساخت؛ تا با منطق واقعی اسلام آشنا شوند، موضع خود را برای آینده اصلاح کنند و از این شکست نردبانی برای

پیشرفت سریع خود و نسلهای آینده بسازند؛ تا فقط تکیه بر ادعاها و شعارها نکنند، و به واقعیتها رو آورند، و تا کیفیت را فدای کمیت نکنند و ناخالصی ها را از خود دور سازند.

۸ جمع آوری اطلاعات و آمار

جمع آوری اطلاعات و آمار

پاورقی

۱ ترجمه آیات ۱۳۹ تا ۱۴۳ سوره آل عمران.

صفحه ۹۶

حدود شش قرن، پیش از میلاد مسیح (علیه السلام)، جمعی از فلاسفه یونان و در رأس آنها «فیثاغورس حکیم»، جهان هستی را مرکب از «اعداد» می دانستند.

بدیهی است که «عدد» به تنهایی یک امر ذهنی است، و هرگز نمی تواند مجرد از «معدود» وجود عینی و خارجی پیدا کند؛ تا چه رسد به این که مبدأ و ماده اصلی جهان را تشکیل دهد و بسیار بعید به نظر می رسد کسی آن را مبداء جهان بداند.

آنچه از مکتب «ریاضیین» قابل درک است این که تمام موجودات جهان از کوچکترین ذره، یعنی اتم گرفته تا بزرگترین منظومه ها، همه روی یک سلسله نسبتهای عددی تشکیل شده اند که اگر ارقام و اعداد حاکم بر آنها به هم خورد نه تنها هویت خود را از دست می دهند، که تمام هستی خود را نیز از کف خواهند داد.

بنابراین، صحیح است گفته شود عالم هستی از ترکیب اعداد و ارقام تشکیل یافته؛ یعنی، در ساختمان همه موجودات با عددهای معین و نسبتهای ریاضی حساب شده ای سر و کار داریم.

و از آنجا که تشکیلات و نظامات زندگی انسانها نیز «بازتابی» از جهان تکوین است، اصول حاکم بر آن نیز از این اصول جدا نیست؛ و به همین دلیل، هر «مدیر» یا «فرمانده» به طور کلی باید اطلاعات دقیق، صحیح و صریحی از سازمانی که زیر نظر اوست

و کسانی که با او همکاری دارند و تمام رویدادها که در داخل و خارج آن تشکیلات واقع می شود، و به نحوی با آن ارتباط دارد، داشته باشد، آن هم با اعداد و ارقام دقیق.

درست است که در تمام کشورهای جهان دستگاههای اطلاعاتی وسیعی چه در داخل و چه در خارج، وجود دارد، و سنگین ترین بارها غالباً بر دوش آنهاست، و گاه سنگین ترین هزینه را به خود اختصاص می دهند، و نیز درست است که دستگاههای اطلاعاتی در جهان امروز، معمولاً یک دستگاه شیطانی است، و گاه کارهایی می کنند که روح شیاطین نیز از آن بی خبر است، ولی با این همه، در داخل هر تشکیلاتی باید یک کادر اطلاعاتی هوشیار و منطبق بر ملاکهای صحیح اخلاقی و انسانی برای آگاه بودن از مسائلی که در «داخل» و «خارج» آن تشکیلات است و مدیران و فرماندهان در محاسبات خود به آن نیاز دارند، و وجود داشته باشد.

صفحه ۹۷

در تاریخ پیامبر (صلی الله علیه و آله وسلم) می خوانیم که از مأموران امین اطلاعاتی خویش برای کشف حوادث و گاه برای اقدامات آینده و حتی احیاناً برای ایجاد اختلاف در صفوف دشمن استفاده می کرد که نمونه هائی از آن را برای الهام گرفتن از طرز کار آنها در اینجا یادآور می شویم:

۱ پیامبر (صلی الله علیه و آله وسلم) به هنگام فتح مکه، تمام جاده هائی را که از سوی مدینه به مکه منتهی می شد تحت مراقبت شدید مأموران خود قرار داد، مبدا اخبار آماده شدن مسلمانان برای این فتح بزرگ به گوش دشمن رسد و خود را آماده کنند.

در این هنگام به پیامبر (صلی

الله علیه وآله وسلم) خبر دادند (بعضی گفته اند این خبر از طریق جبرئیل بود) که مردی به نام «حاطب بن اَبی بلتعَه» نامه ای برای سران قریش نوشته و به زنی داده که در برابر اخذ مبالغی آن را به قریش رساند، در این نامه پاره ای از اسرار نظامی مسلمانان و حمله قریب الوقوع آنان به مکه افشا شده بود.

«ابن هشام» در سیره پیامبر (صلی الله علیه وآله وسلم)، می نویسد که: حضرت رسول (صلی الله علیه وآله وسلم) به «علی (علیه السلام)» و «زبیر» و «مقداد» دستور داد که به سرعت راه مکه را پیش گیرند، و هر جا آن زن را ببینند دستگیر کرده و نامه را از او بگیرند.

آنها به سرعت جاده ها را پشت سر گذاشتند، ناگاه به زنی رسیدند که با عجله به سوی مکه می رفت؛ او را متوقف ساخته، و مورد بازپرسی قرار دادند؛ وسائل و لباس همراه او را جستجو کردند، اما چیزی نیافتند؛ زن شدیداً این مأموریت را انکار کرد؛ حتی سوگند یاد نمود.

اما حضرت علی (علیه السلام) فرمود:

«أَنْتِ أَخْلِفُ بِاللَّهِ مَا كَذَبَ رَسُولُ اللَّهِ (صلی الله علیه وآله وسلم) وَلَا كَذَبْنَا وَلَتُخْرِجَنَّ هَذَا الْكِتَابَ أَوْ لَنَكْشِفَنَّكَ مِنْ بَيْتِ اللَّهِ»
سوگند می خورم که نه پیامبر (صلی الله علیه وآله وسلم) دروغ گفته، نه ما دروغ گفته ایم، حتماً نامه ای را که همراه داری تحویل ده، والا آن را از تو بیرون می آوریم!

صفحه ۹۸

زن جاسوس که مسأله را جدی دید از علی (علیه السلام) تقاضا کرد که کمی از او فاصله بگیرند، سپس نامه کوچکی از لا به لای گیسوان بلند خود بیرون آورد و به علی (علیه السلام) تسلیم نمود؛ و

حضرت نامه را به حضور پیامبر آورد. پیامبر نویسنده نامه، «حاطب» را احضار فرمود و شدیداً مورد مؤاخذه قرار داد. (۱)

برای اینکه این جریان بار دیگر تکرار نشود، آیاتی از اوائل سوره «ممتحنه» نازل گردید که آغاز آن چنین است:

«يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَتَّبِعُوا عِدُوِّي وَعِدُوِّكُمْ أَوْلِيَاءَ تُلْقُونَ إِلَيْهِم بِالْمَوَدَّةِ وَقَدْ كَفَرُوا بِمَا جَاءَكُمْ مِنَ الْحَقِّ؛ أَي كسانی که ایمان آورده اید! هرگز کافران را که دشمن من و شما هستند یاران خود نگیرید و طرح دوستی با آنها نریزید...» (۲)

۲ امام علی بن موسی الرضا (علیه السلام) می فرماید:

«كَانَ رَسُولُ اللَّهِ إِذَا بَعَثَ جَيْشًا وَأَمَّهُمْ أَمِيرًا بَعَثَ مَعَهُمْ مِنْ ثِقَاتِهِ مَنْ يَتَجَسَّسُ لَهُ خَبْرَهُ؛ هنگامی که رسول الله (صلی الله علیه وآله وسلم) لشگری را می فرستاد و امیری بر آنها می گمارد، کسی از افراد مورد اعتماد خود را با آنها اعزام می داشت تا مسائل مربوط به او را گزارش دهد.» (۳)

۳ پیامبر (صلی الله علیه وآله وسلم) در جنگ «احد» برای کسب خبر، «أنس» و «مونس»، فرزندان «فضاله» را بیرون فرستاد تا او را از اخبار قریش آگاه سازند؛ آن دو نفر خبر آوردند که سپاه قریش نزدیک به مدینه است؛ و مرکبهای خود را برای چرا در کشتزارهای مدینه رها کرده اند؛ و آنان سه هزار شتر و دویست اسب و تجهیزات دیگر به همراه دارند. (۱)

پاورقی

۱ سیره ابن هشام، ج ۲، ص ۳۹۹.

۲ مجموعه آیاتی که در این واقعه نازل گردید ۹ آیه از اول سوره تا آیه نهم سوره ممتحنه است. (مجمع البیان، ج ۹، ص ۲۶۹).

۳ قرب الاسناد، ص ۱۴۸.

صفحه ۹۹

۴ در غزوه «حدیبیه»، پیامبر گرامی دستگاه اطلاعاتی خود را جلوتر از لشکر فرستاد تا

اگر در نیمه راه به دشمن برخوردند، فوراً پیامبر را مطلع سازند؛ در نزدیکی «عُشْفَان» یک مرد «خزاعی» که عضو دستگاه اطلاعات پیامبر (صلی الله علیه و آله وسلم) بود حضور پیامبر رسید و گزارش داد که: «قریش از حرکت شما آگاه شده اند، و نیروهای خود را گرد آورده و به «لات» و «عزی» سوگند یاد کرده اند که از ورود شما به مکه جلوگیری نمایند» (۲).

۵ از آن روز که پیامبر (صلی الله علیه و آله وسلم) پایه های حکومت اسلامی را در مدینه گذارد، پیوسته مأمورانی را اعزام می کرد تا او را از اوضاع خارج مدینه و تحولات نظامی و سیاسی آگاه سازند؛ از جمله پیامبر (صلی الله علیه و آله وسلم) در ماه رجب، گروهی از مهاجران را که عده آنها به ۱۸ نفر بالغ می شد، به فرماندهی «عبدالله بن جحش» مأموریت داد تا از جاده مدینه به سمت مکه حرکت کنند، و دستور داد نامه ای نوشتند و آن را بستند و به دست فرمانده داد و فرمود تا دو روز راه نرفته اید نامه را باز نکنید، بعداً نامه را بگشائید و هر چه در آن بود بی کم و کاست عمل کنید!

«عبدالله» نامه را گرفت و به راه افتاد، و بعد از دو روز راه، نامه را گشود و دید در آن نامه خطاب به وی چنین نوشته شده:

«إِذَا نَظَرْتَ فِي كِتَابِي هَذَا فَامْضِ حَتَّى تَنْزِلَ نَخْلَهُ بَيْنَ مَكَّةَ وَالطَّائِفِ فَتَرُصِدَ بِهَا قُرَيْشًا وَتُعَلِّمَ لَنَا مِنْ أَخْبَارِهِمْ..» هنگامی که نامه را خواندی به حرکت خود ادامه ده تا به درخت نخلی برسی که در میان مکه و طائف است؛ در آنجا مراقب فعالیتهای قریش باش و

ما را از اخبار آنها آگاه کن!» (۳)

پاورقی

۱ مغازی واقدی، ج ۲، ص ۲۰۶.

۲ مجمع البیان، ج ۲، ص ۴۸۸.

۳ سیره ابن هشام، ج ۳، ص ۲۵۲.

صفحه ۱۰۰

۶ از روشنترین مدارک در این باره، سفارشی است که امام امیر مؤمنان علی (علیه السلام) به سپاهی که برای پیکار با شامیان فرستاد، فرموده است:

«وَاجْعَلُوا لَكُمْ رَقَبَاءَ فِي صَيَاصِي الْجِبَالِ وَمَنَاكِبِ الْهَضَابِ، لِيَلَّا يَأْتِيَكُمْ الْعِدُّ مِنْ مَكَانٍ مَخَافَهُ، أَوْ أَمْنٍ، وَاعْلَمُوا أَنَّ مُقَدِّمَةَ الْقَوْمِ وَعَيْوُنُهُمْ وَعَيْوُنُ الْمُقَدِّمَةِ طَلَائِعُهُمْ...» بر فراز تپه های مسطح و در بلندی کوهها، برای خود دیده بانان مستقر دارید، تا دشمن شما را غافلگیر نسازد، و ناگهان از یک نقطه مخفی یا آشکار به شما حمله نکند، و بدانید پیشاپیش لشگر، دیده بانان حرکت می کنند؛ و پاسداران صف مقدم جبهه، مأموران اطلاعاتی هستند...! (۱)

۷ در فرمان معروف امیر مؤمنان علی (علیه السلام) به مالک اشتر نیز آمده است:

«ثُمَّ تَفَقَّدَ أَعْمَالَهُمْ وَابْعَثَ الْعِيُونَ مِنْ أَهْلِ الصَّدَقِ وَالْوَفَاءِ عَلَيْهِمْ، فَإِنَّ تَعَاهُدَكَ فِي السَّرِّ لِأُمُورِهِمْ حَدُوءٌ لَهُمْ عَلَى اسْتِعْمَالِ الْأَمَانَةِ، وَالرَّفْقِ بِالرَّعِيَّةِ...» مأمورانی برای نظارت بر کارمندان خود بگمار، از کسانی که راستگو و با وفا باشند تا حقایق را دقیقاً به تو اطلاع دهند، زیرا بازرسی مداوم و پنهانی سبب می شود که به امانت داری و مدارا کردن به مردم ترغیب شوند! (۲)

۸ امیر مؤمنان علی (علیه السلام) طی نامه ای به «قُتْمِ بْنِ عَبَّاسٍ» فرماندار مکه، چنین نوشت:

«أَمَّا بَعْدُ فَإِنَّ عَيْنِي بِالْمَغْرِبِ كَتَبَ إِلَيَّ يُعَلِّمُنِي أَنَّهُ وَجَّهٌ إِلَى الْمَوْسِمِ أَنَسٌ مِنْ أَهْلِ الشَّامِ الْعُمِّيِّ الْقَلُوبِ، أَلْصَمُّ الْأَسِيْمَاعِ...» مأمور اطلاعات من در مغرب (شام) برایم نوشته و مرا آگاه ساخته که گروهی از شامیان به سوی «مکه» گسیل شده اند (گروهی) کوردل، ناشنوا،... (اشاره)

به این که مزدوران معاویه تابع هیچ قانونی نیستند.(۳)

پاورقی

۱ نهج البلاغه، قسمت نامه ها، نامه شماره ۱۱.

۲ نهج البلاغه، قسمت نامه ها و فرمانها، فرمان شماره ۵۳.

۳ نهج البلاغه، قسمت نامه ها، نامه شماره ۳۳.

۱۰۱ صفحه

تاکتیکهای جالب بعضی از مأموران اطلاعاتی پیامبر(صلی الله علیه و آله وسلم)

برای پی بردن به نحوه کار مأموران اطلاعاتی پیامبر(صلی الله علیه و آله وسلم) و جهات مختلف دیگر که ارتباط با مسأله مدیریت و فرماندهی دارد، لازم است گوشه ای از غزوه احزاب که از غزوات بسیار مهم اسلامی، و پر است از درسهای آموزنده برای مدیران و فرماندهان، را در اینجا بیاوریم:

«جنگ احزاب» چنان که از نامش پیداست مبارزه همه جانبه ای بود که از ناحیه تمام احزاب مخالفین اسلام و گروههای مختلفی که با پیشرفت این آئین، منافع نامشروعشان به خطر می افتاد، بر مسلمانان تحمیل شد.

نخستین جرقه جنگ احزاب از ناحیه گروهی از یهود «بنی نضیر» برخاست که به مکه آمدند و طایفه «قریش» را از خطرات پیشرفت سریع اسلام برای منافع آنان در کوتاه مدت و دراز مدت آگاه ساختند و به جنگ پیامبر اسلام(صلی الله علیه و آله وسلم) تشویق نمودند و به آنها قول دادند که تا آخرین نفس در کنارشان خواهند بود. سپس به سراغ قبیله «غطفان» رفتند و آنها را نیز آماده کارزار کردند.

آنها از هم پیمانان خود مانند قبیله «بنی اسد» و «بنی سلیم» نیز دعوت کردند و چون همه خطر را احساس می کردند، دست به دست هم دادند نقشه این بود که پیامبر(صلی الله علیه و آله وسلم) را به قتل برسانند مسلمین را در هم بکوبند مدینه را غارت کنند و چراغ اسلام را برای همیشه خاموش سازند.

مسلمانان به فرمان پیامبر(صلی الله علیه و آله وسلم)

علیه و آله و سلم) به شور نشستند و قبل از هر چیز با ایجاد خندق نسبتاً بزرگی در اطراف مدینه، یک سد حفاظتی قوی ایجاد کردند.

لحظات بسیار سخت و خطرناکی بر مسلمانان می گذشت و جانها به لب رسیده بود و منافقان در میان لشکر اسلام، سخت به تکاپو افتاده بودند و فزونی دشمن، و

صفحه ۱۰۲

کمی لشکریان اسلام (تعداد لشکر کفر را ده هزار (۱) و لشکر اسلام را در این جنگ سه هزار نفر نوشته اند) و آمادگی آنها از نظر تجهیزات جنگی و فراهم بودن وسائل لازم، آینده سخت و دردناکی را در برابر چشم مسلمانان مجسم می ساخت.

ولی خدا می خواست در این میدان، آخرین ضربه بر پیکر کفر فرود آید و وصف منافقان از مسلمین مشخص شود و توطئه گران را افشاء کند و مسلمانان راستین را سخت در بوته آزمایش قرار دهد.

آیات هفده گانه ای که در سوره احزاب در این زمینه وارد شده، اهمیت این موقف را به خوبی مجسم می سازد و تحلیلهای کوبنده و افشا گرانه ای از این حادثه مهم تاریخی بیان می دارد.

این آیات با این آیه شروع می شود:

«يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اذْكُرُوا نِعْمَةَ اللَّهِ عَلَيْكُمْ إِذْ جَاءَتْكُمْ جُنُودٌ فَأَرْسَلْنَا عَلَيْهِمْ رِيحًا وَجُنُودًا لَمْ تَرَوْهَا وَكَانَ اللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ بَصِيرًا»
ای کسانی که ایمان آورده اید! این نعمت بزرگ خدا را بر خود فراموش نکنید که لشکرهای عظیمی به سراغ شما آمدند، ولی باد و طوفانی سخت بر آنها فرستادیم، و لشکریانی که آنها را نمی دیدند (و آنها را در هم کوبیدیم) و خداوند به تمام کارهائی که انجام می دهید، بیناست!

و با این آیه پایان می یابد:

«وَرَدَّ اللَّهُ الَّذِينَ كَفَرُوا بِغَيْظِهِمْ لَمْ يَنَالُوا

خَيْرًا وَكَفَى اللَّهُ الْمُؤْمِنِينَ الْقِتَالَ وَكَانَ اللَّهُ قَوِيًّا عَزِيمًا خدایا کافران را با دلی پر از خشم بازگرداند بی آن که نتیجه ای از کار خود گرفته باشند و خداوند (در این میدان)، مؤمنان را از جنگ بی نیاز ساخت (و پیروزی را نصیبشان کرد) و خدا قوی و شکست ناپذیر است». (۲)

پاورقی

۱ به گفته مسعودی: از قریش و قبایل دیگر و بنی نضیر ۲۴ هزار نفر فراهم شدند!

۲ سوره احزاب، از آیه ۹ تا آیه ۲۵.

[۱۰۳]

نکات قابل توجه در جنگ احزاب

این نکات در رابطه با جنگ احزاب قابل توجه است:

۱ جنگ احزاب آخرین تلاش کفر، آخرین تیر ترکش دشمن، و آخرین قدرت نمائی «شُرک» در برابر «توحید» بود. به همین دلیل، هنگامی که بزرگترین قهرمانان دشمن «عَمْرُو بن عَبْدُود» در برابر بزرگترین افسر رشید اسلام، امیر مؤمنان علی (علیه السلام) قرار گرفت. پیامبر فرمود:

«بَرَزَ الْإِيمَانُ كُلُّهُ إِلَى الشُّرْكِ كُلِّهِ تمام ایمان در برابر تمام کفر قرار گرفت». (۱)

زیرا پیروزی یکی از این دو نفر بر دیگری پیروزی کفر بر ایمان یا ایمان بر کفر بود. و به تعبیر دیگر، کارزاری بود که سرنوشت اسلام و شرک را مشخص می ساخت. و پیامبر (صلی الله علیه وآله وسلم) دقیقاً به این امر توجه داشت.

۲ مسأله حفر خندق که به پیشنهاد «سلمان فارسی» صورت گرفت (۲) در جزیره العرب سابقه نداشت. و از لحاظ نظامی و روانی حائز اهمیت بود. و ضربه ای برای احزاب شرک.

امروز از مشخصات خندق، اطلاعات زیادی در دست نداریم. مورخان نوشته اند پهنای آن به قدری بود که سواران دشمن نتوانند با پرش از آن بگذرند، عمق آن نیز به اندازه ای بود که اگر کسی وارد آن می شد

به آسانی نمی توانست از سوی مقابل بیرون آید.

به علاوه، تسلط تیراندازان اسلام بر منطقه خندق، به آنها امکان می داد که اگر کسی قصد عبور داشت او را در همان وسط خندق هدف قرار دهند.

مدیریت پیامبر(صلی الله علیه وآله وسلم) در امر حفر این خندق بسیار جالب بود؛ هر ده نفر را مأمور حفر ۴۰ ذراع (حدود ۲۰ متر) از خندق کرده بود؛ و خود نیز شخصاً با آنها همکاری می کرد؛(۱) و با توجه به این که عدد لشکر اسلام طبق مشهور بالغ بر «سه هزار نفر» بود، طول مجموع خندق را بعضی دوازده هزار ذراع (تقریباً شش هزار متر) تخمین زده اند؛ و به گفته برخی از مورخان، حفر خندق در شش روز به انجام رسید.(۲)

پاورقی

۱ بحار الانوار، ج ۲۰، ص ۲۱۵، چاپ جدید.

۲ سیره حلبی، ج ۲، ص ۳۳۱، طبع مصر سیره ابن هشام، ج ۳، ص ۲۳۵.

صفحه ۱۰۴

از ابن هشام نقل شده است که مسلمانان روزها به کار حفر خندق سرگرم بودند و شبها به خانه های خود باز می گشتند؛ اما رسول خدا(صلی الله علیه وآله وسلم) روی یکی از تپه ها چادر زده بود، و شبها نیز در همانجا به سر می برد؛ و در همین محل بود که به یاد این سابقه «مسجد ذناب» ساخته شد.(۳)

باید اعتراف کرد که با وسائل ابتدائی آن روز، حفر چنین خندقی بسیار طاقت فرسا بود؛ و طبعاً مدّت قابل توجهی وقت لازم داشت؛ ولی جالب این که پیامبر(صلی الله علیه وآله وسلم) پیش بینی های لازم را چنان کرده بود که سه روز قبل از رسیدن لشکر کفر به مدینه، کار

حفر خندق پایان گرفته بود به طوری که وقتی لشکر قریش آن را دیدند، سخت در حیرت و شگفتی فرو رفتند.

۳ ثبات و پایداری پیامبر و لشکر اسلام علیرغم گرسنگی شدید و کمبود موادّ غذایی از یک سو، و بدی اوضاع جوّی از سوی دیگر، بزرگترین اثر را در بازگشت احزاب داشت؛ زیرا قادر نبودند که با موقعیت هجوم نظامی سریع، کار سپاه اسلام را یکسره کنند؛ بلکه در جای خود نزدیک یک ماه تمام باقی ماندند، بدون هیچ فعالیت جنگی قابل ملاحظه‌ای! اگر بر این مشکلات این را بیفرائیم که قبائل عرب به عملیات نظامی طولانی و فرسایشی عادت نداشتند، بلکه قدرتشان در حرکات آنی و گریز سریع بود؛ خواهیم دانست ناراحتی شدید احزاب از طول مدّت محاصره و آثار مربوط بدان امری طبیعی بود.

پاورقی

۱ تاریخ یعقوبی، ج ۲، ص ۵۰، چاپ بیروت.

۲ طبقات، ج ۲، ص ۶۷، طبع بیروت.

۳ تاریخ پیامبر اسلام، دکتر محمد ابراهیم آیتی، ص ۳۸۲، چاپ دانشگاه تهران.

صفحه ۱۰۵

۴ جلوگیری مسلمانان، از گروه از خود گذشته احزاب و سوارانی که سعی داشته از جای تنگ خندق بگذرند، اثر شدیدی در ایجاد ترس و رعب و از بین بردن مقاصد خصمانه آنها داشت؛ زیرا یقین کردند که این گونه از خود گذشتگی در هر حال بی نتیجه است.

۵ گشتهایی را که پیامبر اسلام وظیفه دقیق نگهداری نظامی را به عهده آنها نهاده بود، در این جنگ سهم مهمی داشتند؛ و نقش شان در خنثی کردن این هجوم بی سابقه، قابل توجه بود.

۶ «نعیم بن مسعود» برای نفاق افکنی در لشکر کفر که پیامبر اسلام (صلی الله علیه وآله وسلم) او را به

آن مأمور کرده بود، نقش بزرگی در ضعف سپاه احزاب و ایجاد اختلاف میان آنها داشت و این پیش آمد اهمّیت جنگ روانی را در برابر نبرد مسلّحانه کاملاً آشکار می سازد.

۷ انسجام و هماهنگی لشگر اسلام و انضباط آنان، و اطاعت از رهبرشان اثر بسیار عظیمی در بالا بردن موقعیت آنها داشت و به ویژه که دشمنان نقطه مقابل آن بودند و همین امر کار دیپلماسی اسلام را که افرادشان مورد اعتماد شدید هم بودند، در اساس بسیار آسان می ساخت و بی جهت نیست که در از هم پاشیدن نیروی احزاب و پراکنده نمودن یکپارچگی صفوف آن، به آسانی پیروز شدند.

۸ برای قریش در پایان این جنگ کاملاً روشن شد که کوشش شان برای نابودی نهضت اسلام از طریق توسّیل به نیروی نظامی، به پیروزی نخواهد انجامید و به ویژه که آنها در این نبرد هم نیروهایشان را در بزرگترین لشکرکشی در جزیره العرب بسیج کرده بودند.

۹ هدف اصلی پیامبر بی نتیجه ساختن این بسیج هولناک احزاب بود، که پس از آن هرگز قادر به بسیج چنین نیرویی نشدند و به طور جداگانه نیز از برخورد با نیروی اسلام وحشت داشتند و از این پس ابتکار عمل در همه جا به دست مسلمانان افتاد و از دست نرفت تا اسلام تمام جزیره العرب را در بر گرفت.

صفحه ۱۰۶

۱۰ «عوامل پیروزی» پیامبر (صلی الله علیه وآله وسلم) و لشگر اسلام در میدان احزاب، علاوه بر تأیید الهی به وسیله لشگر نامرئی و باد و طوفان شدیدی که آرایش لشگر احزاب را به هم ریخت و در قرآن به آن اشاره شده، مجموعه ای بود از روشهای نظامی،

سیاسی، به اضافه عامل مهم فرهنگی، و مدیریت تمام عیار پیامبر (صلی الله علیه وآله وسلم) در این زمینه ها.

پیامبر (صلی الله علیه وآله وسلم) با قبول پیشنهاد حفر خندق، عنصر تازه ای در جنگهای عرب که تا آن زمان وجود نداشت وارد کرد، که در تقویت روحیه سپاه اسلام و تضعیف روحیه سپاه کفر، بسیار مؤثر بود. مواضع حساب شده لشکر اسلام در اطراف خندق و تاکتیکهای نظامی مناسب، عامل مؤثر دیگری برای عدم نفوذ دشمن به داخل مدینه بود.

کشته شدن «عمرو بن عبدود» به دست قهرمان بزرگ اسلام، علی بن ابیطالب (علیه السلام) و فرو ریختن پایه های امید لشکر احزاب با مرگ وی، عامل دیگری محسوب می شد.

ایمان به پروردگار و توکل بر ذات پاک او که بذر آن در دلهای مسلمانان به وسیله انقلاب عقیدتی و فرهنگی افشاندن شده بود، و مرتباً در طول جنگ به وسیله تلاوت آیات قرآن و سخنان دلنشین و حرکت آفرین پیامبر (صلی الله علیه وآله وسلم) آبیاری می شد، نیز یک عامل مهم دیگر به حساب می آید. شکیبائی فوق العاده، و روح بزرگ و اعتماد به نفس پیامبر (صلی الله علیه وآله وسلم) به مسلمانان قوت قلب و توان و آرامش می بخشید و در پیروزی مؤثر بود.

نفاق افکنی در لشکر کفر

افزون بر اینها، طرح «نعیم بن مسعود» چنانچه گفتیم عامل مؤثری برای ایجاد تفرقه در میان لشکر احزاب و تضعیف آنان شد.

داستان چنین بود: «نعیم» که تازه مسلمان شده بود و قبیله «عَظْفَان» از اسلام او

آگاه نبودند، خدمت پیامبر (صلی الله علیه وآله وسلم) رسید و عرض کرد هر دستوری بدهید برای پیروزی نهائی به کار می بندم.

صفحه ۱۰۷

فرمود: مانند تو در میان ما

یک نفر بیشتر نیست؛ اگر می توانی در میان لشکر دشمن اختلاف بیفکن که جنگ مجموعه ای از نقشه های پنهانی است!

«نعیم بن مسعود» طرح جالبی ریخت؛ به سراغ یهود «بنی قریظه» آمد که در جاهلیت با آنها دوستی داشت، و گفت: ای «بنی قریظه»! می دانید که من نسبت به شما علاقه مندم.

گفتند: راست می گوئی، هرگز تو را متهم نمی کنیم.

گفت: طائفه «قریش» و «غطفان» مثل شما نیستند، این شهر، شهر شماست؛ اموال و فرزندان در اینجاست؛ و هرگز قادر نیستید از اینجا نقل مکان کنید؛ اما قریش و طایفه غطفان تنها برای جنگ با محمد (صلی الله علیه و آله وسلم) و یارانش آمده اند، و شما از آنها حمایت کرده اید، در حالی که شهر آنها جای دیگر است، و اموال و زنانشان در غیر این سرزمین است؛ آنها اگر فرصتی دست دهد غارتی می کنند و با خود می برند، و اگر مشکلی پیش آید به شهرشان باز می گردند، و شما تنها در این شهر می مانید و محید! مسلماً به تنهایی قادر به مقابله با او نیستید؛ شما دست به اسلحه نبرید تا از «قریش» و طایفه «غطفان» وثیقه ای بگیرید؛ آنها باید گروهی از اشراف خود را به عنوان گروگان به شما بسپارند که در جنگ کوتاهی نکنند و تا آخرین مرحله بایستند!

یهود «بنی قریظه» این پیشنهاد را پسندیدند.

«نعیم» مخفیانه به سراغ «قریش» آمد؛ به ابوسفیان و گروهی از رجال قریش گفت:

شما مراتب دوستی مرا نسبت به خودتان خوب می دانید؛ مطلبی به گوش من رسیده است که خود را موظف به ابلاغ آن می دانم، تا مراتب خیرخواهی

را انجام داده باشم؛ اما خواهش من این است که از من نقل نکنید!

صفحه ۱۰۸

گفتند: مطمئن باش!

گفت: آیا می دانید جماعت یهود از درگیری با محمد (صلی الله علیه و آله وسلم) پشیمان شده اند؟ و رسولی نزد او فرستاده اند که ما از کار خود پشیمانیم؛ آیا این مقدار کافی است که ما گروهی از اشراف قبیله «قریش» و «غطفان» را برای تو گروهان بگیریم و دست بسته به تو بسپاریم؟ سپس در کنار تو خواهیم بود تا آنها را ریشه کن کنیم! «محمد (صلی الله علیه و آله وسلم)» نیز با این پیشنهاد موافقت کرده است؛ بنابراین، اگر یهود به سراغ شما بفرستند و گروهانهای بخواهند، حتی یک نفر به آنها ندهید که خطر جدی است!

سپس به سراغ طائفه «غطفان» که طایفه خود او بود، آمد، گفت: ای جمعیت! اصل و نسب مرا به خوبی می دانید؛ من به شما عشق میورزم؛ و فکر نمی کنم کمترین تردیدی در خلوص نیت من داشته باشید!

گفتند: راست می گوئی، حتماً چنین است.

گفت: سخنی دارم به شما می گویم اما از من نشنیده باشید!

گفتند: مطمئن باش! حتماً چنین خواهد بود، چه خبر؟

«نعیم» همان مطلب را که برای قریش گفته بود، دایر بر پشیمانی یهود و تصمیم به گروهان گیری آنها، مو به مو برای آنها شرح داد و آنها را از عاقبت این کار برحذر داشت.

اتفاقاً شب شنبه ای بود (ماه شوال، سال پنجم هجری) که ابوسفیان و سران غطفان گروهی را نزد یهود بنی قریظه، فرستادند؛ گفتند؛ حیوانات ما در اینجا دارند تلف می شوند، در اینجا برای ما جای توقف زیاد نیست؛ فردا صبح حمله را باید

آغاز کنیم تا کار یکسره شود.

یهود در پاسخ گفتند: فردا شنبه است و ما دست به هیچ کاری نمی‌زنیم؛ به علاوه، از این بیم داریم که اگر جنگ به شما فشار آورد به شهر و دیار خود بازگردید و ما را در اینجا تنها بگذارید؛ بنابراین، شرط همکاری ما آن است که گروهی از اشراف خود را به عنوان گروگان به دست ما بسپارید.

صفحه ۱۰۹

هنگامی که این خبر به «قریش» و «عطفان» رسید، گفتند: به خدا سوگند معلوم می‌شود «نعیم بن مسعود» راست می‌گوید، خبری در کار است!

آنها رسولانی به سوی یهود فرستادند و گفتند به خدا یک نفر را هم به شما نخواهیم داد، اگر مایل به جنگ هستید، آماده ایم!

«بنی قریظه» وقتی از ماجرا آگاه شدند گفتند که «نعیم بن مسعود» حرف حقی می‌زد، اینها قصد جنگ ندارند حيله ای در کار است؛ می‌خواهند غارتی بکنند و به شهرهای خود بازگردند؛ و شما را در برابر محمد (علیه السلام) تنها بگذارند؛ پیام دادند که حرف همان است که گفتیم؛ تا گروگان نسپارید، جنگ نخواهیم کرد! قریش و عطفان هم بر سر حرف خود اصرار ورزیدند و در میان صفوف آنها اختلاف افتاد و در همان اوقات بود که شبانه طوفان سرد شدیدی در گرفت، آنچنان که خیمه های آنها را به هم ریخت و ظرفهای غذا را از روی اجاق به روی زمین انداخت.

همه این عوامل دست به دست هم داد، قریش دست و پا را جمع کردند و فرار را برقرار ترجیح دادند؛ به گونه ای که حتی یک نفر از آنها در میدان جنگ باقی نماند! (۱)

بدون

شک، استفاده از چنین روشهایی بدون داشتن اطلاعات وسیع از وضع دشمن و زمینه سازیهای قبلی ممکن نیست.

ویژگیهای یک سازمان اطلاعات اسلامی

گفتیم هر «مدیر» و «فرمانده» باید از حوزه مدیریت و فرماندهی خود اطلاعات کافی داشته باشد و از رویدادهایی که به نحوی با تشکیلات او مربوط است دقیقاً مطلع گردد، تا بتواند مواضع خود را برای رسیدن به اهدافی که دارد مطابق آن تنظیم کند.

پاورقی

۱ مغازی «واقدی»، ص ۴۸۰ سیره «ابن هشام»، ج ۳، ص ۲۴۰ سیره «حلبی» ج ۲، ص ۳۴۶.

صفحه ۱۱۰

البته این سخن به آن معنی نیست که خود را سرگرم اطلاعات و اخبار و آماری کند که ارتباط ناچیزی با کار او دارد و یا اصلاً مربوط به او نیست؛ چرا که این امر او را از وظایف اصلیش باز می‌دارد، و نیروهای فعالش را به خود جذب می‌کند و در پیشرفت کارها ناکام می‌سازد.

امیر مؤمنان علی (علیه السلام) ضمن نامه ای برای «حارث همیدانی» که از نمایندگان فداکار آن حضرت و از فقهای بزرگ شیعه بود، چنین مرقوم فرمود:

«وَأَقْصُرْ رَأْيَكَ عَلَى مَا يَعْنيكَ؛ تنها توجه ات به اموری باشد که به تو ارتباط دارد!» (۱)

و در حدیثی از رسول خدا (صلی الله علیه و آله وسلم) می‌خوانیم:

«مَنْ حُسِنَ إِسْلَامِ الْمَرْءِ تَزَكُّهُ مَالًا - يَعْنِيهِ؛ از نشانه های خوبی اسلام انسان این است که آنچه را که به او مربوط نیست رها کند.» (۲) و به گفته مرحوم «فیض کاشانی» سرمایه اصلی انسان، اوقات او است، هر گاه آن را در اموری که به او ارتباط ندارد مصرف کند، سرمایه خود را از دست داده است. (۳)

پیامبر (صلی الله علیه و آله وسلم) به ابوذر، صحابی مجاهد و

مبارزه، فرمود: «من چیزی را به تو تعلیم می‌دهم که انجام آن نیروی زیادی لازم ندارد، ولی در ترازوی اعمال سنگین است و آن سه چیز است: سکوت، حسن خلق، و رها کردن اموری که به تو مربوط نیست.» (۴)

مهمترین شرایط دستگاههای اطلاعاتی و آماری مدیران اسلامی، امور زیر است:

۱ از همه لازمتر این که بر محور واقعیت‌ها دور زند، چرا که هیچ چیز، خطرناکتر از اطلاعات دورغین، گمراه کننده، و مبالغه آمیز نیست، هر چند موقتاً مایه دلخوشی باشد.

پاورقی

۱ نهج البلاغه، نامه شماره ۶۹.

۲ بحار الانوار، ج ۱، ص ۱۵۰.

۳ مهجبه البیضاء، ج ۵، ص ۲۰۰.

۴ همان مدرک ج ۵، ص ۲۰۱.

صفحه ۱۱۱

صحیح بودن خبر به تنهایی کافی نیست، ممکن است اصل خبر درست باشد اما کم و کیف و مقدار آن، نادرست و گمراه کننده باشد.

متأسفانه در همه جای دنیا و در تمام طول تاریخ جز موارد استثنائی اطلاعات و آمارهای کاذب وجود داشته، و منشأ حوادث دردناک و شکستهای بزرگی شده است، و علل آن معمولاً امور زیر است:

الف خبر گزاران یا مأموران اطلاعات تمایلات و جهت گیری های شخصی یا گروهی خود را بر اخبار می افزودند و به تعبیر دیگر، رویدادها را آنچه را که می خواستند می دیدند نه آنچه را که واقعیت عینی داشت.

ب عدم شجاعت برای پذیرش واقعیات تلخ، عامل مهم دیگری در این قسمت است تا آنجا که بعضی از مدیران اصلاً حاضر به شنیدن واقعیتهای تلخ نیستند؛ لذا اطرافیان آنها از نقل این اخبار خودداری می کنند، یا آن را به صورت دیگری که در جهت عکس آن است خبر می دهند.

این کار، درست

به این می ماند که کسی از مسموم بودن غذائی که پیش روی ماست با خبر باشد و سکوت کند و یا آن را حیاتبخش توصیف نماید؛ آیا این کار خیانت بزرگی محسوب نمی شود!

ج تمایل به آرامش کاذب عامل دیگری است برای دور ماندن از واقعیتها و حقایقی که در اطراف انسان می گذرد.

همچنین وجود افراد متملق و چاپلوس در اطراف مدیران کمک مؤثری به تحریف واقعیت می کند.

د اعتماد بر منابع ضعیف و گرفتار خوشبینی های بی دلیل، و یا سوء ظن های بیهوده شدن، عامل دیگری برای محروم ماندن از اطلاعات صحیح است که مدیر و فرمانده باید بشدت از آن پرهیزد تا بتواند موضع تشکیلات خود را به طور صحیح ارزیابی کرده و در هدایت آن تشکیلات گرفتار خطا نشود.

صفحه ۱۱۲

برای به دست آوردن اطلاعات صحیح، افرادی جسور؛ پر حوصله؛ شجاع؛ دقیق؛ واقع بین؛ متعهد؛ صریح اللهجه و کاملاً امین و راستگو لازم است و البته این گونه افراد کمند، ولی این کم را باید پیدا کرد و یا تربیت نمود.

۲ مدیر اسلامی هرگز نباید در زندگی خصوصی افراد خود تجسس کند که هم بر خلاف دستور صریح قرآن است، و هم مایه سلب اعتماد افرادی می شود که تحت پوشش مدیریت او قرار دارند و سوء ظن آنها را بر می انگیزد.

قرآن مجید در این زمینه دستور حساب شده ای دارد:

«يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اجْتَنِبُوا كَثِيرًا مِّنَ الظَّنِّ إِنَّ بَعْضَ الظَّنِّ إِثْمٌ وَلَا تَجَسَّسُوا وَلَا يَغْتَبَ بَعْضُكُم بَعْضًا» (۱)

در این آیه، نخست از سوء ظن و بدگمانی که از آفات مدیریت است نهی شده، و به دنبال آن از تجسس و

سپس غیبت؛ چرا که این سه در ارتباط با یکدیگرند؛ «سوءظن» مایه «تجسس» و موجب «غیبت» می گردد، و نتیجه همه آنها متزلزل شدن پایه های اعتماد متقابل در هر تشکیلات است.

البته، تجسس بیشتر به کشف امور نهانی گفته می شود که انسانها راضی به کشف آن نیستند؛ و پنهانیهای مردم، بیشتر نقاط ضعف و رفتارهای ناپسند آنها است که آشکار شدن هر یک از آنها موجب سلب حریت آنان می شود؛ لذا اسلام اجازه نداده است، کسی از اسرار و پنهانیهای مردم اطلاع پیدا کند، و آن را فاش نماید و او را خوار و بی اعتبار سازد.

و این اصلی است که در روایات روی آن تأکید شده؛ از پیامبر اکرم (صلی الله علیه و آله وسلم) نقل شده که فرمود:

«يَا مَعْشَرَ مَنْ آمَنَ بَلِسَانِهِ وَلَمْ يَخْلُصِ الْإِيمَانَ إِلَى قَلْبِهِ لَا تَذْمُوا الْمُسْلِمِينَ وَلَا تَتَّبِعُوا

پاورقی

۱ سوره حجرات، آیه ۱۲.

صفحه ۱۱۳

عَوْرَاتِهِمْ...؛ ای کسانی که با زبان اسلام آورده اید ولی هنوز ایمان به دل‌های شما راه نیافته است؛ از مسلمانان بدگوئی نکنید و از نهانیهای آنان جستجو ننمایید! (۱)

۳ اطلاعات مدیران باید همه جا، شکل آماری داشته باشد و از اطلاعات کلی و فاقد آمار، یا واجد اعداد و ارقام مجهول و نامشخص، جداً پرهیز کنند؛ چرا که این امور دام بزرگی بر سر راه مدیران است. پیغمبر گرامی اسلام (صلی الله علیه و آله وسلم) همیشه سعی داشت در جنگها از کم و کیف و عدّه و نفرات و امکانات دشمن دقیقاً آگاهی یابد تا وضع ارتش خود را بر اساس آن تنظیم نماید.

۴ اطلاعات باید مستمر و منظم باشد؛ چرا که بسیاری از مسائل ماهیت خود را در یک مقطع

نشان نمی دهد یا با گذشت زمان دگرگون می شود.

۵ هرگز نمی توان در گرفتن و دادن اطلاعات تنها تکیه بر حافظه کرد؛ بلکه، همیشه باید به نوشته های صریح و صحیح تکیه نمود؛ چرا که حافظه بهترین افراد، گاه به آنها خیانت می کند، و مایه شکست و ناکامی می شود.

دستور اسلامی (قَدْوُوا الْعِلْمَ بِالْكِتَابَةِ) (۲) را در اینجا باید معیار قرار داد.

۶ مدیر و فرمانده باید از حالات مأموران خود با خبر باشد، و گروهی از افراد مورد اعتماد را برای رسیدگی به وضع حال کارمندان بگمارد که تمام اخبار مهم آنها را به وی برسانند.

امیر مؤمنان علی (علیه السلام)، در دوران حکومتش، به وسیله گروهی از افراد مورد اعتماد که آنها را به عنوان بازرس برای رسیدگی به اوضاع کارمندان و کارکنان در شهرهای مختلف گماشته بود، با خبر می شد؛ لذا می بینیم، در نامه های خود روی گفته های آنها تکیه کرده و به آن استناد می فرماید و بعضی از مأموران خود را به جهت انجام کار خلاف به شدت توبیخ می کند. این نامه ها فراوان است؛ تنها به نقل قسمتی از نامه علی (علیه السلام) به «عُثْمَانُ بْنُ حُنَيْفٍ» در اینجا قناعت می کنیم:

۱ بحار الانوار، ج ۷۵، ص ۲۱۴ به نقل از ثواب الاعمال، ص ۲۱۶.

۲ بحار الانوار، ج ۲، ص ۱۵۱ و ۱۵۲.

صفحه ۱۱۴

«عُثْمَانُ بْنُ حُنَيْفٍ» پیرمرد پرهیزگاری بود و به سابقه ای که در اسلام داشت از طرف امیرمؤمنان علی (علیه السلام) به فرمانداری «بصره» منصوب گشت. شبی یکی از توانگران جوان بصره، او را به مهمانی دعوت نمود، و مجلس ضیافت با شکوهی ترتیب داد.

گزارش این ضیافت،

به علی (علیه السلام) می رسد و به آن حضرت بس گران می آید که یکی از فرماندارانش با طبقه اشراف سر سفره بسیار رنگین بنشیند. امیر مؤمنان (علیه السلام) توییح نامه ای به این شرح برای او فرستاد:

«أَمَّا بَعْدُ، يَا بَنَ حَنِيفٍ فَقَدْ بَلَغَنِي أَنَّ رَجُلًا مِنْ فِتْيَةِ إِهْيَلِ الْبُضَيْرِ دَعَاكَ إِلَى مَأْذُبِهِ فَأَسْرَعْتَ إِلَيْهَا، تُسَيِّطُ لَكَ الْأَلْوَانُ، وَتُنْقَلُ إِلَيْكَ الْجِفَانُ، وَمَا ظَنَنْتُ أَنَّكَ تُجِيبُ إِلَى طَعَامِ قَوْمٍ، عَائِلُهُمْ مَجْفُوقٌ غَيْبُهُمْ مِدْعُوقٌ..» ای پسر حنیف! شنیده ام، یکی از جوانان بصره تو را به میهمانی دعوت کرده است، و تو مشتاقانه و حریصانه به آن مهمانی رفته ای! (میزبان) در سفره غذاهای گوناگون و رنگارنگ برای تو آراسته، من گمان نداشتم تو در مهمانی و جشن مردمی شرکت کنی که فقیران را از خود برانند و توانگران را بخوانند...!». (۱)

از کلمه «بَلَغَنِي» (به من گزارش شده است) استفاده می شود که در آن شهر از طرف امام (علیه السلام) بازرس و گزارشگر مورد اطمینانی بوده است که این گزارش را به امام رسانیده و امام (علیه السلام) در این نامه روی آن تکیه کرده است.

برخی از علمای اسلام نیز از حاکم زمان خود خواسته اند، گزارشگرانی به اطراف اعزام دارند. «ابویوسف» در کتاب «الخراج» به حاکم زمان خود توصیه می کند: «من صلاح می دانم، حاکم، گروهی از افراد لایق و پاک و کسانی که در دین و امانتداری مورد اعتماد هستند، به شهرها گسیل دارند تا از اوضاع و رفتار و عملکرد مأموران دولتی تحقیق نمایند و اگر به تو گزارش رسید که از فرمانداران و مأموران دولتی، کسانی هستند که به مردم ظلم و تعدی و خیانت می ورزند، در این

صورت بر تو حرام است بار دیگر آنها را به کار گماری!».

پاورقی

۱ نهج البلاغه، قسمت نامه ها، نامه شماره ۴۵.

صفحه ۱۱۵

سپس «ابو یوسف» اشاره به نامه امیر مؤمنان علی (علیه السلام) می کند که به یکی از فرمانداران خود به نام «کعب بن مالک» نوشته است در این نامه چنین آمده:

«أَمَا بَعْدُ... وَأَخْرِجْ طَائِفَةً مِنْ أَصْحَابِكَ حَتَّى تَمُرَّ بِأَرْضِ السَّوَادِ كَوْرَةَ بَعْدَ كَوْرَةَ فَتَسْأَلَهُمْ عَنْ عُمَالِهِمْ وَتَنْظُرَ فِي سَيْرَتِهِمْ... گروهی از یاران خود را روانه شهر کن تا از اوضاع مأموران حکومت بپرسند و روش آنان را در نظر بگیرند!» (۱)

۹ جذب نیروهای صالح

جذب نیروهای صالح

مدیر برای وصول به اهداف خود، در سازمان و تشکیلاتی که تحت پوشش مدیریت او است باید همراهان همفکر و هم عقیده، جدی، صالح، امین و درستکار داشته باشد که آنها را به تدریج از میان افراد لایق جذب کند.

فرق نمی کند گزینش در حوزه اختیارات او باشد یا نه، به هر حال، او می تواند در جذب نیروهای صالح به طور مستقیم یا غیر مستقیم نقش مؤثری داشته باشد.

آفت بزرگ در گزینش ها!

بزرگترین خطری که بر سر راه مدیران در این قسمت است، این است که به سراغ افرادی بروند که تنها نقطه قوتشان این است که چشم و گوش بسته، تسلیم فرمانند و دائماً با زبان حال و قال به این بیت مترنمند:

بندگانیم جان و دل بر کف

چشم بر امر و گوش بر فرمان!

پاورقی

۱ کتاب الخراج، قاضی ابویوسف، ص ۱۲۸.

صفحه ۱۱۶

درست است که شرط پیشرفت امر مدیریت و فرماندهی انضباط نفرات و همکاران است، ولی، این بدان معنی نیست که مدیران به سراغ «بله قربان گو»ها بروند.

ترجیح این گونه افراد نالایق که به خاطر کمبودهای روحی و فکری، همیشه چشم و گوش بسته تسلیمند، در تمام طول تاریخ بشر، بلای بزرگی برای همه زمامداران و مدیران و فرماندهان بوده است.

نباید فراموش کرد که این نوع گزینش، تنها از «روح استبداد سرچشمه می گیرد، و مستبدان همیشه ترجیح می دهند که افرادی را در اختیار داشته باشند که بی چون و چرا تسلیم فرمانند. آنها حاضر نیستند با افرادی کار کنند که گاه گاه اظهار نظر، و چون و چرا، و از آن بالاتر انتقاد کنند؛ هر چند منطقی و سازنده باشد نه مخرب و ویرانگر.

این امر

سبب می شود که «مدیران مستبد» از همکاری افراد هوشیار و متعهد و با شخصیت و آگاه محروم باشند؛ و این ضایعه ای است جبران ناپذیر در امر مدیریت که نتواند چنین افرادی را به سوی خود جذب کند.

فراموش نمی کنم در رژیم «طاغوت» و عصر «ساواک» در یکی از مراحل که مرا به ساواک تهران بردند، مدتی در اتاق انتظار و دفتر متوقف ساختند؛ مسؤول دفتر و اتاق انتظار هنگامی که زنگ تلفن به صدا درمی آمد و آقای رئیس با او کاری داشت، با دستپاچگی گوشی را برداشته و می گفت: «می فرمایند!» (به صورت جمع غائب و جمله خبریه!) دیدم این بینوای چاپلوس حتی حاضر نیست بگوید بفرمائید! چرا که «بفرمائید» هر چه باشد «صیغه امر» است، و امر به آقای رئیس درست نیست حتی امر به فرمودن! لذا جمله «انشائیه» را تبدیل به «خبریه» کرده است.

تازه آن هم نه به صورت مخاطب، چرا که خطاب هر چه باشد، خلاف مراتب احترام است، باید به صیغه غائب باشد تا از دسترس اوج اندیشه برتر گردد و با نهایت تملق و چاپلوسی موافقت داشته باشد.

صفحه ۱۱۷

آری! این گونه مدیران افرادی را می پسندند که بگویند «می فرمایند» حتی بفرمائید را هم نمی پسندند!

باز فراموش نمی کنم که در همان زمان کسی را دیدم که برای نجات مظلومی از چنگال ظالمان، به ملاقات یکی از مسؤولین درجه اول رژیم رفته بود، گفت: تا او فهمید برای چه کسی می خواهم شفاعت کنم، صدا زد: فلان کس! ببین چه می گویم؟ ما هنگامی که برای وساطت نزد شاه می رویم، هرگز جمله کامل نمی گوئیم. نخست مبتدا

را ذکر کرده، مثلاً می‌گوییم مشهدی حسین.. بعد در قیافه شاه دقیق می‌شویم، هر گاه اخمش در هم رفت، می‌گوییم بسیار آدم زشت و بی‌شرم و نمک‌شناسی است؛ امّا اگر تبسم کرد یا قیافه عادی بود، می‌گوییم: قربان از ارادتمندان و چاکران است!

آری! آنها کسانی را می‌پسندند که حتّی از خود اراده جمله بندی نداشته باشند؛ «مبتدا» را بگویند، «خبر» را در قیافه منفور شاه بخوانند!

و دیدیم نتیجه این گونه مدیریّت چه شد! لذا مدیران و فرماندهان در حوزه کار خودشان باید به دقّت مراقب باشند که در این دام خطرناک نیفتند.

به تعبیر دیگر، مدیر و فرمانده لایق کسی است که این قدر «سعه صدر» داشته باشد که افراد لایق را که در مسائل مختلف «اظهار نظر» می‌کنند و «چون و چرا» و حتّی «انتقاد» دارند، تحمّل کند؛ بلکه از آنها استقبال نماید (البته مشروط بر این که انضباطی را که برای مدیریّت لازم است محترم شمارند) و به خاطر انتقاد و اظهار نظرشان، بر متملّقان چاپلوس و چشم و گوش بسته و بی‌اراده و «بله قربان بگو» مقدّم بشمرد؛ چرا که این گونه همکاران نالایق، علاوه بر این که آفت خطرناکی برای روند هر اداره و تشکیلاتی هستند، و مدیران خود را در حالت غفلت و بی‌خبری محض نگاه می‌دارند، رابطه آنها را از واقعیت‌های عینی قطع می‌کنند؛ گاه «کاه» را «کوه» و «کوه» را در نظرشان «کاه» جلوه می‌دهند؛ گاهی حتّی کاه نبوده را کوه می‌کنند!

صفحه ۱۱۸

از اینجاست که مولای متّقیان علی (علیه السلام) پیروان خود را شدیداً از این

کار بر حذر می دارد؛ در خطبه ای که در حضور بیش از پنجاه هزار نفر بعد از جنگ صفین ایراد کرد، فرمود:

«فَلَا تُكَلِّمُونِي بِمَا تُكَلِّمُ بِهِ الْجَبَابِرَةَ، وَلَا تَتَحَفَّظُوا مِنِّي بِمَا يُتَحَفَّظُ بِهِ عِنْدَ أَهْلِ الْبَادِرَةِ، وَلَا تُخَالِطُونِي بِالْمُصَانَعَةِ، وَلَا تُظَنُّوا بِي اسْتِثْقَالًا فِي حَقِّ قِيلَ لِي، وَلَا التَّمَّاسَ إِعْظَامَ لِنَفْسِي، فَإِنَّهُ مَنْ اسْتَقْتَلَ الْحَقَّ أَنْ يُقَالَ لَهُ أَوْ الْعَدْلَ أَنْ يُعْرَضَ عَلَيْهِ، كَانَ الْعَمَلُ بِهِمَا أَثْقَلَ عَلَيْهِ. فَلَا تُكْفُوا عَنْ مَقَالِهِ بِحَقِّ، أَوْ مَشُورِهِ بِعَدْلٍ...»

با من آنطور که با جباران و زمامداران ستمگر سخن می گویند، سخن نگوئید!

القاب پر طنطنه برایم به کار نبرید!

آن ملاحظه کاریها و موافقتهای مصلحتی که در برابر مستبدان اظهار می دارند، در برابر من اظهار مدارید!

با من با ظاهر سازی برخورد نکنید!

هر کس که گفتن حق یا پیشنهاد عدل بر او سنگین باشد، عمل به آن بر او سنگین تر است!

بنابر این، از سخن حق یا مشورت به عدل در برابر من هیچ گاه خودداری نکنید! (۱)

امام (علیه السلام) در این خطبه بسیار پر محتوا دستوراتی بدین شرح برای رفتار مردم با آن حضرت داده است:

۱ او را با عناوین و القاب پر طنطنه که در مورد جباران به کار می برند یاد نکنند!

۲ در ملاقات با آن حضرت، خیال نکنند که او یک پادشاه است، و به سبب آن خوف و رعب بر آنها مسلط شود و نتوانند حرفشان را بزنند!

پاورقی

۱ نهج البلاغه، قسمت نامه ها، نامه شماره ۳۳.

صفحه ۱۱۹

۳ با مجامله و ظاهر سازی با او رفتار نکنند!

۴ خیال نکنند که حرف حق بر آن حضرت سنگین است!

۵ حرف حق را صریحاً و بدون پرده بگویند!

۶ از عرضه عدل و انصاف بر حضرتش خودداری ننمایند!

این سخن، لازم می‌دانیم بار دیگر بر خطرات افراد بی‌عرضه، چاپلوس و متملق تأکید کنیم که از «نقطه ضعف»های مدیران و از گزینه حبّ ذات و خودخواهی و خود پسندی آنها سوء استفاده کرده و آنها را با دروغهای گوناگون، به خود مجذوب و از دیگران بیگانه می‌کنند؛ و پرده‌ای بر چشم و گوش مدیران می‌افکنند و عقل آنها را می‌دزدند و حسّ تشخیص آنها را به غارت می‌برند؛ آنها بلائی هستند همانند صاعقه و زلزله، ویرانگر!

چه جالب می‌گوید امیر مؤمنان علی (علیه السلام) در حقّ مؤمنان پرهیزگار (در خطبه معروف همام):

«إِذَا زُكِّيَ أَحَدٌ مِنْهُمْ خَافَ مِمَّا يُقَالُ لَهُ فَيَقُولُ: أَنَا أَعْلَمُ بِنَفْسِي مِنْ غَيْرِي وَرَبِّي أَعْلَمُ بِي مِنْ نَفْسِي! اللَّهُمَّ لَا تُؤَاخِذْنِي بِمَا يَقُولُونَ، وَاجْعَلْنِي أَفْضَلَ مِمَّا يُظُنُّونَ، وَأَعْفِرْ لِي مَا لَا يَعْلَمُونَ؛ هر گاه یکی از آنها ستوده شود، از آنچه درباره او گفته شده، ترسان

می‌شود و می‌گوید: من نسبت به خودم از دیگران آگاهترم و پروردگارم به اعمال من از همه آگاهتر است! خداوندا! مرا به آنچه آنها می‌گویند موأخذه مفرما و مرا برتر از آن قرار بده که آنها فکر می‌کنند، و آنچه را آنها نمی‌دانند (و تو می‌دانی) بر من ببخش!» (۱)

آری! اولیای گرامی اسلام نه تنها از تملق و چاپلوسی و ستایش بی‌معنی بیزار بودند؛ بلکه، مدح آمیخته به تملق را نیز از عیوب اخلاقی می‌شمردند، و در مقابل رفتار و گفتار ذلت آمیزی که منافی با عزّ و شرف انسانی بود، سکوت نمی‌کردند؛ و اگر کسی مرتکب چنین عمل خلافی می‌شد، مورد انتقاد قرار می‌دادند.

پاورقی

می گویند: مرد عربی برای جلب کمک مادی، حضور پیامبر اکرم (صلی الله علیه وآله وسلم) آمد و به تملق پرداخت و گفت: مگر نه این است که تو از جهت پدر و مادر از همه ما بهتر، و از جهت اولاد از همه ما شریفتری! در ایام جاهلیت بر ما مقدم بودی و هم اکنون در اسلام رئیس و رهبر ما هستی!...

رسول اکرم (صلی الله علیه وآله وسلم) از سخنان تملق آمیز او خشمگین شد، به مرد اعرابی فرمود: «زبان در پشت چند حجاب قرار داد؟»

جواب داد: دو حجاب، یکی لبها و دیگری دندانها!

فرمود: هیچ یک از این دو نتوانست حرفهای ناموزون را از ما بگرداند!

سپس فرمود: بین! از میان تمام آنچه که در دنیا به فردی اعطاء شده است، هیچ چیز برای آخرت او زیانبارتر از طلاقت زبان (در مسیر باطل) نیست!

بعد برای این که آن مرد را ساکت کند و به آن صحنه پایان دهد، به علی (علیه السلام) فرمود: برخیز زبان این مرد را قطع کن! آن حضرت حرکت کرد و چند درهمی به وی داد و خاموشش ساخت! (۱)

امیر مؤمنان علی (علیه السلام) ضمن عهدنامه به مالک اشتر تأکید می کند که:

«إِيَّاكَ وَالْإِعْجَابَ بِنَفْسِكَ وَالثَّقَةَ بِمَا يُعْجِبُكَ مِنْهَا وَحُبَّ الْأَطْرَاءِ، فَإِنَّ ذَلِكَ مِنْ أَوْثَقِ فُرُصِ الشَّيْطَانِ فِي نَفْسِهِ لِيُمَحَقَّ مَا يَكُونُ مِنْ إِحْسَانِ الْمُحْسِنِينَ... بر حذر باش از این که خود پسند باشی! و به هر چیز تو را خوش آید اطمینان پیدا کنی و از مدح و ثنا خوانی لذتی ببری! زیرا این حالت از اطمینان بخش ترین فرصتهای شیطان است تا بدینوسیله در نیکوکاران نفوذ کند و تمام اعمال آنها را از

۱۰ قدردانی، تشویق و توبیخ

اشاره

پاورقی

۱ معانی الاخبار، ص ۱۷۱.

۲ تحف العقول، ص ۱۴۷ نهج البلاغه، نامه ها ۵۳.

صفحه ۱۲۱

می دانیم سنگین ترین وظیفه مدیریت بر دوش انبیاء و پیامبران الهی بوده، و نیز می دانیم بارزترین صفت آنها «بشارت» و «انذار» است؛ چنانکه در قرآن درباره پیامبر اسلام می گوید:

«يَا أَيُّهَا النَّبِيُّ إِنَّا أَرْسَلْنَاكَ شَاهِدًا وَمُبَشِّرًا وَنَذِيرًا، وَدَاعِيًا إِلَى اللَّهِ بِإِذْنِهِ وَسِرَاجًا مُنِيرًا» (۱)

در قرآن متجاوز از ۱۲۰ مرتبه مشتقات «انذار» و متجاوز از ۴۰ بار مشتقات «بشارت» به کار رفته است. قسمت مهمی از آیات قرآن توصیف نعمتهای معنوی و مادی بهشت است که تشویقی برای حرکت به سوی نیکیها و پاکیزه‌هاست. و در بخش عظیمی از آیات از مجازاتهای روحانی و جسمانی دوزخیان سخن می گوید که یک عامل بازدارنده است.

علی (علیه السلام) در باره کارمندان عالیرتبه دولت ضمن تعالیم خود به مالک اشتر، فرموده است:

«وَاصِلٌ فِي حُسْنِ الثَّنَاءِ عَلَيْهِمْ وَتَعْدِيدِ مَا أَبْلَى ذُؤُورَ الْبَلَاءِ مِنْهُمْ؛ فَإِنَّ كَثْرَةَ الذِّكْرِ لِحُسْنِ أَعْمَالِهِمْ تَهْزُ الشُّجَاعَ، وَتُحَرِّضُ النَّكِلَ، إِنْ شَاءَ اللَّهُ؛ وَ پِی در پی آنها را تشویق کن! و کارهای مهمی که انجام داده اند بر شمار! زیرا یادآوری کارهای نیک آنها، شجاعانشان را به حرکت بیشتر، وادار می کند؛ و آنان که در کار کندی میورزند به خواست خدا به جنبش و حرکت وا می دارد!» (۲)

به هر حال، وظیفه هر مدیر و فرمانده این است که از افراد زیر، تشویق به عمل آورد:

الف آنها که وظائف خود را به خوبی انجام می دهند و در نظم و انضباط و وظیفه شناسی، نمونه اند.

پاورقی

۱ سوره احزاب، آیات ۴۵ و ۴۶.

ب آنها که در مقطعی خاصی که نیازمند به فداکاری است، ایثار و فداکاری از خود نشان داده اند.

ج آنها که برای پیشرفت تشکیلات دست به ابتکار خاصی زده اند.

د آنها که خطر مهمی را از سازمان و تشکیلات دفع کرده اند.

ه آنها که در غیاب مدیر و فرمانده، همچون حضور او، برنامه ها را دقیقاً اجرا می کنند.

و آنها که توطئه هائی را کشف و به موقع، خنثی می کنند.

خلاصه، هیچ خدمت مهمی نباید از نظر مدیران و فرماندهان مخفی بماند و تشویق را در این مواقع باید در متن کار خود قرار دهند.

جنبه های منفی تشویقها

باید به هوش باشیم که تشویقها به صورتی انجام نگیرد که مفسد زیر را به بار آورد:

۱ تشویق نباید به کیفیتی باشد که مایه غرور و غفلت تشویق شونده، یا خاموش شدن شعله فعالیتها و نظم و انضباط او گردد.

۲ اساس تشویقها باید بر جنبه های معنوی باشد؛ تا به افراد شخصیت والا دهد؛ اما این بدان معنا نیست که از تشویقهای مادی بکلی چشم پوشیده شود.

۳ تشویق یک فرد نباید مفهوم مخالفی برای دیگران باشد، و مایه تحقیر و توهین آنها گردد؛ و این از کارهای ظریف و دقیقی است که ذوق و سلیقه مدیران و فرماندهان ضامن اجرای آن است.

۴ تشویق نباید پرخرج و دارای هزینه فراوان باشد؛ زیرا اولاً محور شخصیت و افتخار را از مسائل معنوی به مادی می کشاند، و ثانیاً عملاً در مورد افراد کمی

صورت می گیرد؛ در حالی که تشویق باید کاملاً گسترده و شمول داشته باشد.

۵ تشویق باید بر اساس «ضوابط» صورت گیرد نه «روابط»، و

چیزی اسفبارتر از این نیست که افراد تحت پوشش فرماندهی و مدیریت ببینند «روابط» بر این مسأله حاکم است نه «ضوابط»، که این امر مایه دلسردی و بدبینی و فقدان نشاط در یک تشکیلات می شود.

۶ طبیعی است که میان تشویق و کار انجام شده باید تناسبی وجود داشته باشد و سلسله مراتب و کمیّت و کیفیت در این زمینه ملحوظ گردد.

علی (علیه السلام) فرمود:

«الثناءُ بِأَكْثَرِ مِنَ الْإِسْتِحْقَاقِ مَلَقٌ وَالتَّقْصِيرُ عَنِ الْإِسْتِحْقَاقِ عَيٌّْ أَوْ حَسَدٌ ثَنَا كَفْتَنُ وَ تَمَجِيدٌ بِيَشٍ مِنْ حَدِّ شَائِسْتِكِي وَ لِيَاقَتِ، تَمَلَّقُ وَ چاپلوسی است، و کمتر از حد لازم، ناشی از عجز یا حسد است!» (۱)

۷ تشویقها معمولاً در حضور جمع صورت می گیرد و یا نتیجه آن به اطلاع عموم می رسد؛ ولی مواردی وجود دارد که باید تشویق شکل خصوصی و محرمانه داشته باشد، و مدیران با ذکاوت خود می توانند این موارد استثنائی را تشخیص دهند.

شرایط تنبیه

«تنبیه» چنان که از نامش پیداست، به منظور «آگاه سازی» صورت می گیرد؛ یعنی، باید جهت گیری آن به این سمت باشد.

گر چه مجازات و توبیخ هرگز نمی تواند نخستین واکنش در برابر افراد متخلف باشد؛ بلکه، باید قبل از هر چیز دست به دامان آموزشهای فرهنگی زد.

و نه می تواند مشکل تخلفات و بی انضباطی ها و خیانتها را به طور کامل حل کند؛ ولی به هر حال، چیزی است که چشم پوشی از آن به طور کلی نیز برای هر

پاورقی

۱ نهج البلاغه، کلمات قصار، شماره ۳۴۷.

صفحه ۱۲۴

تشکیلاتی خطرناک است؛ چرا که همیشه «درصد» معینی از افراد هستند که بدون این «عامل باز دارنده» و یا لاقول «ترس از آن» انجام وظیفه نمی کنند.

برای

این که مدیران بتوانند از «توبیخ و تنبیه» به هدفهای تربیتی مورد نظر برسند، رعایت اصول زیر مناسب به نظر می‌رسد:

۱ تنبیه همیشه باید مقطعی باشد یعنی راه را به روی افراد متخلف برای اصلاح خویشتن نبندد.

جالب است که در قرآن مجید در بسیاری از آیات، بعد از مجازاتهای شدید، بلافاصله توبه کاران را استثناء می‌کند؛ یعنی راه را به روی گنهکاران باز نگاه می‌دارد. جمله «إِلَّا الَّذِينَ تَابُوا» (یا مشابه آن) در آیات زیادی از قرآن به همین منظور آمده است.

۲ توبیخ و مجازات نباید حس کینه توزی افراد را برانگیزد؛ و در عین حال قاطعیت مدیریت ایجاب می‌کند که در این مورد گرفتار وسوسه نشود و از ترس کینه توزیهای آینده، بکلی چشم از مجازات یا توبیخ متخلفان و گنهکاران نبوشد و گرنه سازمان تشکیلاتش به فساد می‌گراید.

۳ رعایت تناسب میان «جرم» و «جریمه»، از مسلّم‌ترین مسائل اسلامی و تشکیلاتی است که دقت در باب حدود و دیات در فقه اسلام، این معنی را کاملاً مشخص می‌کند.

۴ اصل در توبیخ این است که خصوصی باشد به عکس تشویق، ولی مواردی استثنائی پیش می‌آید که شرایط ایجاب می‌کند که در حضور جمع انجام گیرد، و یا خبر آن به گوش دیگران برسد.

۵ از مسائلی که در مورد توبیخ و مجازات کاملاً ضروری به نظر می‌رسد، این است که، باید دلیل آن دقیقاً به طرف تفهیم شود؛ و هرگز به این قناعت نشود که او خودش می‌داند کفاره چه گناهی را می‌پردازد. چه بسیار افرادی که از اعمال سوء و تخلفات خویش بی

خبرند و یا به گفته قرآن «يُحْسِبُونَ أَنَّهُمْ يُحْسِبُونَ صُنْعًا» آن را عمل نیکی می پندارند و یا اگر آگاهند، درجه اهمیت آن را نمی دانند؛ لذا تفهیم دقیق این مسأله، برای اصلاح و تربیت، ضرورت دارد.

صفحه ۱۲۵

۶ مدیر و فرمانده نباید در توییح و ملامت زیاده روی کند؛ زیرا گاه می شود که تکرار آن اثر معکوس دارد. متخلفان را در اعمال ناپسند خود جری تر می کند؛ و آنان را به لجاجت وا می دارد.

امیر مؤمنان علی (علیه السلام) فرمود: «الْإِفْرَاطُ فِي الْمَلَامَةِ تَشْبُ نِيرَانَ اللَّجَاجِ؛ زیاده روی در ملامت و سرزنش، آتش عناد و لجاجت را مشتعل می کند!» (۱)

باز در جای دیگر فرموده است: «إِيَّاكَ أَنْ تُكَرِّرَ الْعَتَبَ فَإِنَّ ذَلِكَ يُغْرِي بِالذَّنْبِ وَيَهُونُ بِالْعَتَبِ؛ از توییح مکرر پرهیز کن! چرا که تکرار سرزنش، گناهکار را در اعمال ناپسندش جری و جسور می کند؛ به علاوه، ملامت را بی اثر می سازد!» (۲)

این بحث دامنه وسیعی دارد که در اینجا به همین مقدار اکتفاء گردید.

و در اینجا می رسیم به پایان بحث «وظائف و مسؤولیتهای مدیران و فرماندهان» در بخش آینده سخن از «صفات و شرایط» آنها با توجه به معیارهای اسلامی است.

پاورقی

۱ بحار الانوار، ج ۷۴، ص ۲۳۰.

۲ غرر الحکم، جلد اول، ص ۲۷۸ چاپ ۱۳۵۵ شمسی ه. ش.

صفحه ۱۲۶

صفحه ۱۲۷

۴. صفات و شرایط: مدیران و فرماندهان اسلامی

اشاره

همیشه معیار گزینش افراد، و شرایط و صفات لازم در آنها، بستگی و تناسب نزدیکی با میزان مسؤولیتهای آنان دارد؛ چرا که هر نوع مسؤولیتی یک نوع شرایط و صفات را ایجاب می کند.

مسئلاً هر قدر مسؤولیتهای سنگین تر و گسترده تر باشد، شرایط آن نیز به همان نسبت سنگین تر و گسترده تر

خواهد بود.

در حقیقت اصل «انتخاب اصلح» یکی از اصولی ترین شرایط برای انتخاب مدیران است؛ منتها، کلمه «انتخاب اصلح» تعبیر سربسته ای است که از آن سوء استفاده فراوان شده؛ لذا به صورت یک «عنوان کلی» قابل پیاده کردن نیست، بلکه، باید با یک تحلیل دقیق جزئیات و شکل عملی آن را پیدا کرد.

در اسلام روی مسأله «انتخاب اصلح، تأکید شده است؛ چنانکه، در تاریخ زندگی پیغمبر اسلام آمده است که او از میان تمام مسلمانان، جوان بیست و چند ساله ای را به نام «عَتَّابِ بْنِ اَسِيد» برای فرمانداری «مکه» برگزید؛ و فرمانی به نام وی صادر کرد، و چون انتخاب این جوان با توجه به کمی تجربیات او، در میان اصحاب و یاران سؤال انگیز بود؛ و کمتر موردی در گزینشهای پیامبر (صلی الله علیه و آله وسلم) شبیه آن پیدا می شد که برای مرکز بسیار حساسی همچون مکه فرد بسیار جوانی را انتخاب کند، با یک جمله به تمام سؤالاتی که در اذهان مطرح بود پاسخ داد، رو به سوی «عَتَّاب» کرده فرمود:

صفحه ۱۲۸

«يَا عَتَّابُ تَدْرِي عَلِيٌّ مَنِ اسْتَعْمَلْتُكَ؟ اَسْتَعْمَلْتُكَ عَلِيٌّ اَهْلُ اللّٰهِ عَزَّوَجَلَّ! وَلَوْ اَعْلَمْتُ لَهُمْ خَيْرًا مِنْكَ اَسْتَعْمَلْتُهُ عَلَيْهِمْ؛ اَيَّ عَتَّابِ اَيَّا مِي دَانِي تُو رَا بَرَايِ چِه بِه اَيْنِ مَقَامِ بَرِگَزِيدَم؟ وَ بَرِ كَدَامِ قَوْمِ فَرْمَانِرُوَا كَرْدَم؟ تُو رَا فَرْمَانِدَارِ «اهل الله» عَزَّوَجَلَّ (اهل حرم خدا و ساکنان مکه) نَمُودَم؛ وَ اِگَرِ دَرِ مِيَانِ مَسْلَمَانَانِ كَسِي رَا بَرَايِ اَيْنِ مَقَامِ «شايسته تر» اَزِ تُو مِي يَافْتَم، اَيْنِ كَارِ رَا بِه اُو مِي سِپَرْدَم!» (۱)

باز در همین زمینه، پیامبر اسلام (صلی الله علیه و آله وسلم) به صورت یک دستور کلی می فرماید:

«مَنْ وَّلِيَ مِنْ

گذشته قابل درک است؛ زیرا می دانیم که اگر ناصالحان بر سیاست دنیای امروز حاکم شوند و کارها به دست نا اهل افتد، ممکن است در یک جنگ ویرانگر خانمانسوز، بساط تمدن بشریت و حتی نسل انسان از روی زمین برچیده شود!

معیارهای گزینش قرآنی

در اینجا قبل از هر چیز به سراغ معیارهایی که در قرآن مجید برای گزینش فرمانده یا مدیر یا کارکنان آمده، می رویم؛ تا الگوئی باشد برای بحثهای آینده ما.

در سه سوره قرآن مجید (بقره، یوسف و قصص) به سه گونه معیار برای سه گونه پذیرش مسؤولیت اشاره شده است.

۱ در سوره بقره در داستان «طالوت و جالوت» و انتخاب طالوت به عنوان

پاورقی

۱ همان مدرک، ص ۱۱.

صفحه ۱۳۰

فرماندهی بنی اسرائیل به وسیله پیامبر آن زمان «اشموئیل» برای پیکار با «جالوت» که سلطان جبار آن زمان بود، روی دو ویژگی مهم یعنی گستردگی علم و جسم تکیه شده است؛ آنجا که می فرماید:

«إِنَّ اللَّهَ اصْطَفَاهُ عَلَيْكُمْ وَزَادَهُ بَسْطَةً فِي الْعِلْمِ وَالْجِسْمِ وَاللَّهُ يُؤْتِي مَلَكَهُ مَنْ يَشَاءُ وَاللَّهُ وَاسِعٌ عَلِيمٌ؛ خداوند او را بر شما برگزیده و به او توانائی جسمانی و علمی بخشیده و خداوند حکومت را به هر کس بخواهد (شایسته ببیند) می بخشد و احسان خداوند وسیع است؛ و (از لیاقت افراد برای منصب ها) آگاه است.» (۱)

روشن است که قدرت جسمانی و فکری دو شرط اساسی برای پیکار با دشمن سر سخت است.

۲ در سوره یوسف به هنگامی که پیشنهاد سرپرستی خزانه داری مصر از سوی یوسف مطرح شد، او روی امانت و آگاهی خویش تکیه کرده و می گوید:

«إِجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ؛ مرا سرپرست خزائن سرزمین (مصر)

قرار ده، که نگهدارنده و آگاهم!» (۲)

قابل توجه این که، در معیارهای قرآنی در هر مورد روی صفاتی متناسب با همان پست و مقام تکیه شده است.

در مورد فرماندهان روی عنوان «زَادَهُ بَشَطَةً فِي الْعِلْمِ وَالْجِسْمِ».

در مورد کارکنان روی عنوان «الْقَوِيُّ الْأَمِينُ».

در مورد حافظان مدیریت و بیت المال روی عنوان «حَفِيظٌ عَلِيمٌ».

و با توجه به این که مدیریت و فرماندهی به خاطر برنامه های پیچیده عصر ما نسبت به گذشته تفاوت بسیار پیدا کرده، ناچار برای گزینش مدیرها و فرماندهان باید یک سلسله اصول کلی مشترک را در نظر گرفت که در قرآن به آن اشاره شده، و یک سلسله شرایط ویژه که متناسب با همان بخش مدیریت و فرماندهی است، که باید به آن افزوده شود.

پاورقی

۱ سوره بقره، آیه ۲۴۷.

۲ سوره یوسف، آیه ۵۵.

صفحه ۱۳۱

ناگفته پیداست که برای مدیریت امور مالی بیش از هر چیز «امانت» و «علم و آگاهی» لازم است.

۳ در داستان موسی و شعیب به هنگامی که یکی از دختران شعیب پیشنهاد انتخاب موسی را برای سرپرستی اموال خانواده شعیب و چوپانی گوسفندان می دهد، روی «قوت» و «امانت» او تکیه می کند و می گوید:

«يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ» پدرم! او را استخدام کن زیرا بهترین کسی را که می توانی استخدام کنی آن کس است که قوی و امین باشد (و او همین مرد است!)» (۱)

این معیارها به طور سربسته و فشرده در سوره های مختلف قرآنی آمده است و به خواست خدا با استفاده از آنها، شرح لازم بعداً مطرح خواهد شد.

چهارده شرط عمده

عمده ترین شرایط و صفات مشترک مدیران و فرماندهان عبارت است از:

۱ ایمان به هدف

هر چیز باید به این نکته توجه داشت که ما در چهار چوبه یک نظام مکتبی بحث می کنیم، و طبعاً «ایمان به هدف» در اینجا مفهوم ایمان به مکتب و مبانی مکتبی را دارد. یک مدیر و فرمانده مکتبی نه تنها نمی تواند در برابر آن مکتب بی تفاوت باشد؛ بلکه، باید ایمان عمیقش به تعلیمات آن مکتب انگیزه اصلی او را در انجام وظایفش تشکیل دهد.

پاورقی

۱ سوره قصص، آیه ۲۶.

صفحه ۱۳۲

در اینجا مسأله از شکل سلسله مراتب، و احساس مسؤولیت در برابر مقام فوق، بیرون می آید؛ و شکل «خود جوشی» را به خود می گیرد.

قابل توجه این که قرآن مجید درباره پیامبر اسلام (صلی الله علیه و آله وسلم) می گوید: «أَمَّنَ الرَّسُولُ بِمَا أُنزِلَ إِلَيْهِ مِنْ رَبِّهِ...»؛ پیامبر، به آنچه از سوی پروردگارش بر او نازل شده، ایمان آورده است و...» (۱)

ایمان رسول خدا (صلی الله علیه و آله وسلم) به «ما أُنزِلَ اللَّهُ» از تمام تلاشها و کوششها و از تمام زندگانش آشکار بود.

در هیچ یک از تواریخ دیده نشده که پیامبر (صلی الله علیه و آله وسلم) در جایی از میدان جهاد فرار کرده باشد، حتی در میدان اُحد که اوضاع به منتها درجه وخامت رسید، و گروه زیادی از لشکر جز خاصان یا طبق روایتی جز علی (علیه السلام) از میدان کنار رفتند، پیامبر (صلی الله علیه و آله وسلم) چون کوه پابرجا ایستاد و با این که جراحات پیشانی و شکستگی دندان، او را به شدت آزار می داد، و در برابر دشمن تنها مانده بود، دست از استقامت و پایداری برنداشت و سرانجام دیگران را به ادامه مبارزه و بازگشت به میدان دعوت کرد.

جالب

این که، در نهج البلاغه به خصوص روی این نکته تکیه شده که به هنگام آرایش صفوف در میدان جنگ، پیامبر(صلی الله علیه و آله وسلم) از همه لشکر به دشمن نزدیکتر بود:

«كُنَّا إِذَا أَحْمَرَ الْبَأْسُ اتَّقَيْنَا بِرَسُولِ اللَّهِ (صلی الله علیه و آله وسلم) فَلَمْ يَكُنْ أَحَدٌ مِنَّا أَقْرَبَ إِلَيَّ الْعُدُومِ مِنْهُ؛ هنگامی که آتش جنگ شعله‌ور می شد، ما به پیامبر(صلی الله علیه و آله وسلم) پناه می بردیم: و او از همه به دشمن نزدیکتر بود!» (۲)

مورخان اعم از تاریخ نویسان مسلمان و غیر مسلمان، از ایستادگی عجیب محمد(صلی الله علیه و آله وسلم) در برابر حوادث مشکل، و انبوه مصائبی که برای او در مسیر دعوتش رخ می داد، ستایش کرده و اعتراف دارند که این ایثار و فداکاری نشانه ایمان عمیق او به مکتبش بوده است.

پاورقی

۱ سوره بقره، آیه ۲۸۵.

۲ نهج البلاغه، غرائب کلام، شماره ۹.

صفحه ۱۳۳

ایمان پیامبر(صلی الله علیه و آله وسلم) به هدف و رسالتش تا آن پایه بود که گاه از عدم پذیرش مردم آنچنان متأثر می شد که می خواست جان عزیزش را از دست بدهد. قرآن مجید در مقام دلداری او می گوید:

«لَعَلَّكَ بَاخِعٌ نَفْسَكَ عَلَى آثَارِهِمْ إِنْ لَمْ يُؤْمِنُوا بِهِذَا الْحَدِيثِ أَسَفًا؛ گویا می خواهی به خاطر اعمال آنان، خود را از غم و اندوه هلاک کنی اگر به این گفتار ایمان نیاورند!» (۱)

در احادیث اسلامی آمده است که پیامبر(صلی الله علیه و آله وسلم) به قدری عبادت کرد که پاهای مبارکش متورم شد تا آنجا که قرآن بر او نازل گشت و چنین گفت:

«مَا أَنْزَلْنَا عَلَيْكَ الْقُرْآنَ لِتَشْقَى؛ ما قرآن را بر تو نازل نکردیم که خود را به زحمت بیفکنی!» (۲)

اینها همه نشان

می دهد که این مدیر و فرمانده بزرگ عالم بشریت تا چه حد به مکتبش ایمان داشت، ایمانی که در تمام اعمالش پرتو افکن بود و در عمق جاننش نفوذ کرده، و به تمام اعمالش جهت می داد. همین ایمان عمیق بود که به دعوت او جاذبه مخصوصی می داد.

کوتاه سخن این که، ایمان به هدف برای یک مدیر و فرمانده در هر تشکیلات نخستین و مهمترین شرط موفقیت او است، و اصولاً عشق به کار و تلاش و کوشش توأم با دلسوزی، بدون چنین ایمانی صورت نخواهد گرفت.

و البته در نظامهای مکتبی، ایمان به هدف مساوی است با ایمان به مکتب.

پاورقی

۱ سوره کهف، آیه ۶.

۲ سوره طه، آیه ۲.

صفحه ۱۳۴

۲ و ۳ «علم» و «قدرت»

این دو چنانکه می دانیم در قرآن مجید صریحاً آمده است، و به عنوان دو ارزش مهم در مسأله گزینش فرمانده روی آن تکیه می کند. چنانکه قبلاً به طور اجمال در ماجرای «طالوت و جالوت» به آن اشاره کردیم.

ماجرا چنین بود که بنی اسرائیل گرفتار سلطان جبار مستبد و خود کامه ای به نام «جالوت» شده بودند، و در زیر فشار این نظام ستمگر دست و پا می زدند.

برای یافتن راه نجات از پیامبرشان «اشموئیل» کمک خواستند، و تقاضا کردند که فرماندهی شایسته برای آنان برگزیند، تا صفوف آنها را متحد سازد، و با طاغوت عصر خود به مبارزه برخیزد. «اشموئیل» جوان نیرومند و بیداردل و آگاهی را به نام «طالوت» برای این هدف مهم برگزید. او یک روستائی زاده بود، از نظر مادی فقیر، و از نظر نسب از یک خانواده گمنام!

هنگامی که سردمداران بنی اسرائیل از این گزینش، سخت در تعجب

فرو رفتند و گفتند: «چگونه ممکن است طالوت حاکم و فرمانده ما باشد، در حالی که ما از او شایسته تر به حکومتیم، و او از نظر مالی تهیدست است!» (قَالُوا أَنَّى يَكُونُ لَهُ الْمُلْكُ عَلَيْنَا وَنَحْنُ أَحَقُّ بِالْمُلْكِ مِنْهُ وَلَمْ يُؤْتَ سَعَةً مِنَ الْمَالِ) (۱)

چرا از قبائل معروف، و بزرگزادگان بنی اسرائیل و ثروتمندان مشهور یکی را انتخاب نکردی؟! شایسته تر از طالوت بسیارند!

اشموئیل در یک پاسخ کوتاه، معیار گزینش او را چنین بیان کرد:

«إِنَّ اللَّهَ اصْطَفَاهُ عَلَيْكُمْ وَزَادَهُ بَسِيطَةً فِي الْعِلْمِ وَالْجِسْمِ» این یک گزینش الهی است، خداوند او را بر شما برگزیده و بر علم و قدرت جسمانی او افزوده». (۲)

اشاره به این که علم و قدرت اکتسابی او با امدادهای الهی افزایش یافته و در او موهبت و اکتساب به هم آمیخته است.

پاورقی

۱ سوره بقره، آیه ۲۴۷.

۲ و ۲ سوره بقره، آیه ۲۴۷.

صفحه ۱۳۵

این پاسخ محکم، ناآگاهان بنی اسرائیل را بیدار کرد و به آنها نشان داد که در معیارهای گزینش فرمانده، سخت در اشتباهند؛ شخصیت نیاکان، شهر و قبیله، ثروت و امکانات مادی، هرگز رمز پیروزی در میدان نبرد نیست؛ و در مسأله گزینش فرمانده یا مدیر نمی تواند نقش اصلی داشته باشد. مهم «علم» و «قدرت» یا «دانائی» و «توانائی» است.

البته ذکر این نکته لازم است که، منظور از آگاهی و علم در اینجا آن نوع علم و آگاهی است که با گردش کار مدیر و فرمانده پیوند دارد، و در حوزه مأموریت او اثر می گذارد.

بسیار است تشکیلاتی که مدیران آنها به خاطر حاکمیت روابط شخصی و خصوصی، این دو ضابطه سرنوشت ساز را به دست فراموشی سپرده، و از هم

متلاشی شده اند.

مدیر ناآگاه یا ناتوان تشکیلات خود را به ورشکستگی و سقوط می کشاند و چنین فرماندهی در میدان نبرد نیز سرنوشتی جز شکست ندارد.

امام صادق(علیه السلام) در این زمینه چنین می فرماید:

«الْعَامِلُ عَلَى غَيْرِ بَصِيرَةٍ كَالسَّائِرِ عَلَى غَيْرِ الطَّرِيقِ لَا تَزِيدُهُ سُرْعَةَ السَّيْرِ عَنِ الطَّرِيقِ إِلَّا بُعِيداً» کسی که بدون بصیرت و آگاهی کاری را انجام می دهد، همانند کسی است که از بیراهه سیر می کند که هر قدر سریعتر می رود از مقصد دورتر می شود». (۱)

و در همین زمینه، پیامبر اکرم(صلی الله علیه وآله وسلم) می فرماید:

«مَنْ اسْتَعْمَلَ عَامِلاً عَنِ الْمُسْلِمِينَ وَهُوَ يَعْلَمُ أَنَّ فِيهِمْ مَنْ هُوَ أَوْلَىٰ بِدَلِكِ مِنْهُ، وَأَعْلَمُ بِكِتَابِ اللَّهِ وَسُنَّةِ نَبِيِّهِ، فَقَدْ خَانَ اللَّهَ وَرَسُولَهُ، وَجَمِيعَ الْمُسْلِمِينَ» هر کس از میانه مسلمانان فرمانداری را برگزیند در حالی که می داند دیگری نسبت به او، اولویت دارد و به قرآن و سنت آگاهتر است، خیانت به خدا و رسول او و جمیع مسلمانان کرده است». (۲)

پاورقی

۲ سنن بیهقی، جلد ۱۰، ص ۱۱.

صفحه ۱۳۶

به راستی این حدیث که هم ناظر به بُعد مکتبی و تعهدی، و هم بُعد تخصصی و آگاهی است پشت را می لرزاند و به همگان هشدار می دهد که در همه جا اصل لیاقت و آگاهی و اولویتهای را دقیقاً مراعات کنند.

این نیز روشن است که بخشی از این دو امتیاز ذاتی است و بخش مهمی از طریق اکتساب فراهم می گردد مخصوصاً از طریق تجربه و سابقه کار و باید مدیران و فرماندهان را در این دو جنبه پرورش داد.

۴ امانت و درستکاری

در معیارهای اسلامی این شرط به ضمیمه قدرت، برای همه کارکنان و کارمندان قید شده است.

و مدیر و فرمانده به حکم این که از رده های کارکنان و کارمندان هستند نه تنها نمی توانند از آن فرمان مستثنا باشند؛ بلکه، باید هر دو را در حدّ عالی دارا باشند.

این معنی به صورت خاصی در سرگذشت «موسی» و «شعیب» در قرآن مطرح شده است.

هنگامی که موسی به دنبال مبارزه سختی با طاغوتیان زمانش ناچار به ترک مصر شد و به سرزمین مدین در شام هجرت کرد، دست تقدیر الهی او را با خانواده شعیب، پیامبر بزرگ و پیر روشن ضمیر، مربوط ساخت. یکی از دختران «شعیب» به پدرش پیشنهاد کرد که «موسی» را برای چوپانی گوسفندان و اداره امور اقتصادی خانواده برگزیند؛ او که پرورش یافته خاندان وحی بود در پیشنهاد مستدلّ خود روی دو اصل «قوّت» و «امانت» تکیه کرد که قرآن آن را با لحن موافق بازگو کرده است:

«يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ» پدرم! او را استخدام کن چرا که بهترین کسی را که می توانی استخدام کنی کسی است که (همچون این

جوان) قوی و امین باشد». (۱)

صفحه ۱۳۷

بدون شك «قوّت» در اینجا تنها به معنی نیروی جسمانی و زور بازو، نیست؛ بلکه، هر گونه توانائی در مدیریت را، به تناسب کار، شامل می شود؛ و به اصطلاح، آیه دارای اطلاق است و اشکال مختلف قوّت و قدرت در دایره شمول این اطلاق قرار گرفته.

بنابراین، هر کس عهده دار کاری می شود باید آنچنان توانا باشد که بر آن کار مسلط گردد، نه این که کار بر او مسلط شود.

«امانت» نیز منحصر به امین بودن در حفظ اموال نیست؛ هر پست و مقامی نیز مصداقی

از مفهوم وسیع «امانت» است، و اسرار هر تشکیلات نیز امانت آن تشکیلات است که باید در حفظ آن کوشید.

قابل توجه این که یکی از یاران پیغمبر (صلی الله علیه وآله وسلم) خدمتش عرض کرد:

«الآتَتْكُمْ لِي؛ آیا یکی از پستهای مهم را به من واگذار نمی کنی؟!»

پیامبر (صلی الله علیه وآله وسلم) دست بر شانه او زد و فرمود:

«إِنَّكَ ضَعِيفٌ، وَإِنَّهَا أَمَانَةٌ (وَالْأَمَانَةُ ثَقِيلَةٌ) وَإِنَّهَا يَوْمَ الْقِيَامَةِ خِزْيٌ وَنَدَامَةٌ، إِلَّا مَنْ أَخَذَهَا بِحَقِّهَا وَأَدَّى الَّذِي عَلَيْهِ فِيهَا؛ تو ضعیف هستی، و این پستها امانت است (و امانت الهی سنگین است) و روز قیامت مایه رسوائی و پشیمانی می گردد، مگر کسی که آن را به حق بگیرد، و وظیفه خود را درباره آن ادا کند!» (۲)

تعبیر به امانت درباره پستهای مهم سیاسی و مدیریتیها در کلام معروف علی (علیه السلام) نیز آمده که در نامه ای به فرماندار آذربایجان نوشت:

«وَإِنَّ عَمَلَكَ لَيْسَ لَكَ بِطُعْمَةٍ وَلَكِنَّهُ فِي عُنُقِكَ أَمَانَةٌ؛ پست و مقامی که به دست تو افتاده شکاری در چنگال تو نیست؛ بلکه، امانتی است که بر گردنت سنگینی می کند!» (۳)

پاورقی

۱ سوره قصص، آیه ۲۶.

۲ صحیح مسلم، ج ۲، ص ۱۲۴.

۳ نهج البلاغه، نامه شماره ۵.

صفحه ۱۳۸

همین معنی به تعبیر دیگری در کلام همان امام (علیه السلام) آمده است:

«أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّ أَحَقَّ النَّاسِ بِهَذَا الْأَمْرِ أَقْوَاهُمْ وَأَعْلَمُهُمْ بِأَمْرِ اللَّهِ فِيهِ؛ ای مردم! از همه مردم سزاوارتر به حکومت کسی است که از همه تواناتر و آگاهتر به فرمانهای الهی، باشد!» (۱)

و در مورد خیانت در این امانت بزرگ در نامه ای به یکی از فرماندارانش می فرماید:

«إِنَّ أَعْظَمَ الْخِيَانَةِ خِيَانَةُ الْأَمَّةِ، وَأَفْظَعَ الْعِشِّ غِشُّ الْأُمَّةِ؛ بزرگترین خیانت، خیانت به امت است؛ و رسواترین تقلب، تقلب

به پیشوای مسلمین است!» (۲)

فرماندهان و مدیران باید از چنان قدرت و امانتی برخوردار باشند که از یک سو برنامه های کار خود را با قاطعیت پیش برند و هم از سوی دیگر اسرار و اموال آن تشکیلات را حفظ و پاسداری کنند.

مدیر خائن از دریچه چشم رسول خدا (صلی الله علیه و آله وسلم) چنان است که در حدیث زیر منعکس شده:

«مَنْ اسِيَّتَعْمَلَنَاهُ مِنْكُمْ عَلَى عَمَلٍ فَكَتَمْنَا مَخِيطًا فَمَا فَوْقَهُ كَانَ غُلُوبًا يَأْتِي بِهِ يَوْمَ الْقِيَامَةِ؛ اگر فردی را در پستی گماردیم و او یک نخ یا بالاتر از آن را از ما پنهان کند، او خائن است؛ و مالی را که خیانت کرده غلی در گردن او در قیامت خواهد بود.» (۳)

باز در قرآن مجید در سوره یوسف روی دو معیار «آگاهی» و «امانت» به شکل دیگری تکیه شده است (تحت عنوان «حفیظ» و «علیم» بودن).

هنگامی که عزیز مصر از «یوسف» دعوت کرد که در کشور مصر عهده دار پست مهمتی شود (تا مردم را در سالهای قحطی شدید که انتظار آن می رفت، از خطرات حفظ کند)، یوسف گفت:

پاورقی

۱ نهج البلاغه، خطبه ۱۷۳.

۲ نهج البلاغه، نامه شماره ۲۶.

۳ صحیح مسلم، ج ۶، ص ۱۲.

صفحه ۱۳۹

«إِجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ؛ مرا سرپرست خزائن کشور کن به دلیل این که هم امانت دارم و هم آگاهم!» (۱)

با توجه به گستردگی مفهوم امانت در منابع اسلامی، بدون شک هر مقام و پست که به مدیر و فرماندهی سپرده می شود از مهمترین امانات الهی و اجتماعی است.

این حدیث را شنیده ایم که در تفسیر آیه ۵۸ سوره نساء:

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ

بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ

از ائمه اهل بیت (علیهم السلام) نقل شده است که فرمودند: منظور این است که: «أَدُّوا الْوَلَايَةَ إِلَى أَهْلِهَا؛ حکومت را به اهلش بسپارید!» (۲)

و در این زمینه احادیث زیاد دیگری نیز نقل شده که امانت را به معنی «امامت» و رهبری خلق تفسیر می کند.

بدون شک منظور از این تفسیرها محدود ساختن مفهوم آیه نیست؛ بلکه، هدف بیان مصداق روشن آن است؛ و به هر حال، نشان می دهد که امانت منحصر به «مسائل مالی» آنچنان که گاه توده مردم از آن می فهمند نیست؛ بلکه، مهمتر از آن، پستهای مهم و مخصوصاً مقام رهبری حکومت است.

و جالب این که بلافاصله بعد از آن می فرماید:

«وَ إِذَا حَكَّمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ؛ هنگامی که در میان مردم حکومت کردید با عدالت حکومت کنید!» و این بیانگر ارتباطی است که در میان این دو وجود دارد.

امانت از نظر اسلام حتی مفهومی از این گسترده تر دارد؛ و تمام مسؤولیتها و

تکالیف را شامل می شود، چنان که در آیه امانت می خوانیم:

پاورقی

۱ سوره یوسف، آیه ۵۵.

۲ «تفسیر برهان» جلد ۱ ص ۳۸۰، حدیث ۱۰.

صفحه ۱۴۰

إِنَّا عَرَضْنَا الْأَمَانَةَ عَلَى السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَالْجِبَالِ فَأَبَيْنَ أَنْ يَحْمِلْنَهَا وَأَشْفَقْنَ مِنْهَا وَحَمَلَهَا الْإِنْسَانُ إِنَّهُ كَانَ ظَلُومًا جَهُولًا؛ ما امانت را بر آسمانها و زمین و کوهها عرضه کردیم، آنها از حمل این امانت ابا کردند و از آن هراس داشتند، اما انسان این بار را بر دوش کشید! او بسیار ظالم و نادان بود (چرا که قدر این مقام بزرگ را ندانست و بر خود ستم کرد).» (۱)

به این ترتیب چگونه ممکن است کسی را که از امانت او مطمئن

نیستیم به مدیریت برگزینیم خواه در یک امر اقتصادی باشد، یا فرهنگی، یا سیاسی؛ همچنین در مورد فرماندهی که عملاً جان گروهی را در اختیار دارد.

ذکر این نکته نیز لازم است که نباید تصور کنیم که تنها با نصب بازرسان و مأموران اطلاعاتی می توان مراقب اعمال مدیران و فرماندهان بود (هر چند وجود چنین دستگاههایی در جای خود لازم است)؛ زیرا اولاً تشکیلات بازرسی معمولاً سر از دور و تسلسل درمی آورد، چرا که بازرسان نیز انسانهایی هستند همچون مدیران و فرماندهان؛ برای جلوگیری از خیانت یا تبانی آنها با خطاکاران چه باید کرد؟ آیا بازرسان دیگری لازم است؟!

ثانیاً هرگز نمی توان به تعداد مدیران و فرماندهان، تعیین بازرس کرد.

بنابراین، راه صحیح این است که اطمینان به صحت عمل آنها از طریق ویژگیهای عقیدتی و اخلاقی و فرهنگی که بر مدیران و فرماندهان حاکم است حاصل گردد؛ و این تنها راه مطمئن و قابل اعتماد برای پیشگیری از تخلفات است.

پاورقی

۱ سوره احزاب، آیه ۷۲.

صفحه ۱۴۱

۵ صداقت و راستی

با توجه به این که مهمترین سرمایه یک مدیر و فرمانده در برنامه های اجرائی همبستگی او با افراد زیر نظر او، و وجود اعتماد متقابل در میان آنها است.

و با توجه به این که ضمن حفظ این همبستگی و اعتماد متقابل، صداقت در گفتار و عمل است؛ نقش این موضوع در این مدیریت آشکار می شود.

گاه یک «سخن» یا «عمل» خالی از صداقت کافی است که میان مدیر و فرمانده و کسانی که تحت مدیریت و فرماندهی قرار دارند جدائی بیفکند؛ به همین دلیل، مدیر و فرمانده حتی از کارهایی که او را متهم به ترک صداقت می کند

هر چند واقعیتهی نداشته باشد، باید پرهیزد؛ تا بتواند سرمایه عظیم اعتماد عمومی را حفظ کند.

در تعلیمات اسلام به قدری روی دو مسأله «صداقت» و «امانت» تکیه و تأکید شده که درباره کمتر موضوعی دیده می شود؛ و این به خاطر نقش حیاتی این دو در زندگی اجتماعی بشر است.

برای پی بردن به نقطه نظرهای اسلام در این زمینه ذکر سه حدیث زیر کافی به نظر می رسد:

۱ پیغمبر اکرم (صلی الله علیه و آله وسلم) فرمود:

«لَا تَنْظُرُوا إِلَى كَثْرَةِ صِدَائِهِمْ وَصِوْمِهِمْ وَكَثْرَةِ الْحَيْجِّ وَالْمَعْرُوفِ، وَطَنَطَنَتِهِمْ بِاللَّيْلِ، وَلَكِنْ انظُرُوا إِلَى صِدْقِ الْحَدِيثِ وَأَدَاءِ الْأَمَانَةِ» (برای آزمایش مردم) نگاه به زیادی نماز و روزه آنها و کثرت حج و نیکی کردن آنها به مردم، و سر و صدای آنها در عبادات شبانه نکنید، ولی نگاه به راستگویی و امانتداری آنها کنید! (۱)

همانطور که ملا-حظه می کنید با تمام اهمیتی که عبادات دارد، آن را به تنهایی دلیل بر شخصیت و ارزش والای افراد نمی شمرد؛ بلکه، روی مسأله صداقت و امانت تأکید و پافشاری می فرماید.

پاورقی

۱ و ۲ «سفینه البحار» جلد ۱، ماده «امن»، صفحه ۴۱.

صفحه ۱۴۲

۲ امام صادق (علیه السلام) فرمود:

«إِنَّ اللَّهَ لَمْ يَبْعَثْ نَبِيًّا قَطُّ إِلَّا بِصِدْقِ الْحَدِيثِ وَأَدَاءِ الْأَمَانَةِ مُؤَدَّاهُ إِلَى الْبِرِّ وَالْفَاجِرِ» خداوند هیچ پیامبری را مبعوث نکرد مگر این که راستگویی و ادای امانت به نیکوکار و بدکار، در برنامه تعلیمات او بود. (۱)

به این ترتیب این دو اصل از اصول اساسی دعوت انبیاء و همه مذاهب آسمانی بوده است.

۳ در حدیث دیگری از بعضی از یاران آن حضرت (علیه السلام) می خوانیم که:

«مَا وَدَعْنَا قَطُّ إِلَّا أَوْصَانَا بِخَصْلَتَيْنِ: عَلَيْكُم بِصِدْقِ الْحَدِيثِ وَأَدَاءِ الْأَمَانَةِ إِلَى الْبِرِّ وَالْفَاجِرِ» امام (علیه

السلام) هرگز از ما خداحافظی نکرد مگر این که دو موضوع را سفارش فرمود: صداقت و اداء امانت، به نیکوکار و بدکار! (۲)

جائی که رعایت این دو اصل برای عموم مردم ضروری است، در مورد مدیران و فرماندهان از اهمیّت و اولویّت ویژه ای برخوردار خواهد بود.

۶ حسن سابقه

این شرط مهم را که امروز از سوی همه مجامع و محافل جهانی و مؤسّسات مختلف به رسمیت شناخته شده، امیر مؤمنان علی (علیه السلام) در چهارده قرن پیش، با صراحت تمام در فرمان تاریخی «مالک اشتر» بیان فرموده است؛ آنجا که «مالک» را مخاطب ساخته می گوید:

«إِنَّ شَرَّ وُزَرَئِكَ مَنْ كَانَ لِلْأَشْرَارِ قَبْلَكَ وَزِيْرًا، وَمَنْ شَرِكُهُمْ فِي الْأَثَامِ، فَلَا يَكُونَنَّ لَكَ بَطَانَةً، فَإِنَّهُمْ أَعْوَانُ الْأَثَمِ، وَإِخْوَانُ الظُّلْمِ، وَأَنْتَ وَاجِدٌ مِنْهُمْ خَيْرَ الْخَلْفِ مِمَّنْ لَهُ مِثْلُ آرَائِهِمْ وَنَفَادِهِمْ، وَلَيْسَ عَلَيْهِ مِثْلُ آصَارِهِمْ، وَأَوْزَارِهِمْ... وَأُولَئِكَ أَخْفُ عَلَيْكَ مَوْؤَنَهُ وَأَحْسَنُ لَكَ مَعُونَهُ؛ بدترین وزرای تو کسانی هستند که برای اشرار قبل از تو وزیر بوده اند؛ کسی که با آن گنهکاران در کارهایشان شرکت داشته، نباید صاحب اسرار تو باشد؛ آنها همکاران گنهکاران و برادران ستمکارانند؛ در حالی که تو می توانی جانشینان خوبی برای آنها بیابی، از کسانی که از نظر فکر و نفوذ کمتر از آنان نیستند؛ اما بار گناهان آنها را به دوش نمی کشند... هزینه این افراد بر تو سبکتر، و همکاریشان با تو بهتر است!» (۱)

پاورقی

۲ همان مدرک.

صفحه ۱۴۳

و برای شناختن سوابق افراد باید به بازتاب شخصیت آنها در افکار عمومی جامعه مراجعه کرد؛ البته ممکن است افکار عمومی در قضاوت خود درباره کسی احیاناً گرفتار اشتباه شود ولی غالباً معیار خوبی برای شناخت افراد می تواند باشد.

لذا در

همان «فرمان» در عبارت دیگری می خوانیم:

إِنَّمَا يُشِيدُ تَدَلُّ عَلَى الصَّالِحِينَ بِمَا يُجْرِي اللَّهُ لَهُمْ عَلَى أَلْسِنِ عِبَادِهِ؛ بدان افراد شایسته را از طریق آنچه خداوند بر زبان بندگانش جاری می سازد می توان شناخت! (۲)

البته انکار نمی توان کرد که دگرگونی در حالات افراد و تغییر مسیر زندگی آنها امکان پذیر است، و داستانهایی «بشر حافی» و «فضیل بن عیاض» و «حز ابن یزید ریاحی» را غالباً شنیده ایم.

ولی این تحوّل و دگرگونی تنها در اقلیتی از افراد منحرف واقع می شود که باید با دقت و هوشیاری به آن پاسخ مثبت داد ولی این امر در اکثریت منحرفان با سابقه، تحقق نمی یابد.

به همین دلیل، همیشه باید در گزینش مدیران، سوابق آنها را در نظر گرفت، همان گونه که خود آنها بادیید سوابق افراد زیر دست خود را در نظر بگیرند.

این نکته نیز لازم به یادآوری است که انقلاب و دگرگونی و تغییر حالات افراد در سنین پائین بیشتر از سنین بالا رخ می دهد؛ افراد جوان هم زودتر آلوده می شوند، و هم زودتر پاک، ولی بازگشت افراد مسن بعد از هسته بندی شخصیتشان از مسیر خود کار بسیار دشواری است.

پاورقی

۱ و ۲ نهج البلاغه، نامه ۵۳.

صفحه ۱۴۴

۷ وراثت صالحه

بدون شک یکی از ابعاد شخصیت انسان را مسائل ناشی از وراثت تشکیل می دهد؛ تا آنجا که بعضی شخصیت آدمی را در سه بعد «وراثت» و «محیط» و «تعلیم و تربیت» خلاصه کرده، و آن را «مثلث شخصیت» نام نهاده اند.

البته ما ابعاد و عوامل سازنده شخصیت را اینچنین محدود نمی دانیم و مسائل فراوان دیگری وجود دارد که در ترکیب بندی شخصیت انسانی مؤثر

است که اینجا جای شرح آن نیست؛ ولی به هر حال، تأثیر «وراثت» را در شخصیت به عنوان یک عامل مهم نمی توان انکار کرد.

در قرآن مجید و روایات و زیارات، اشارات زیادی به این معنی دیده می شود.

در سوره نوح می خوانیم؛ این پیامبر بزرگ هنگامی که تقاضای عذاب برای مشرکان می کند، تقاضای خود را با این دلیل مقرون می سازد:

«إِنَّكَ إِن تَذَرَهُمْ يُضِلُّوا عِبَادَكَ، وَلَا يَلِدُوا إِلَّا فَاجِرًا كَفَّارًا؛ چرا که اگر آنها را باقی بگذاری، بندگان را گمراه می کنند و جز نسلی فاجر و کافر به وجود نمی آورند!» (۱)

در زیارت معروف امام حسین (علیه السلام) می خوانیم:

«أَشْهَدُ أَنَّكَ كُنْتَ نُورًا فِي الْأَصْيَابِ الشَّامِخِ، وَالْأَرْحَامِ الْمُطَهَّرَةِ لَمْ تُنَجِّسِيكَ الْجَاهِلِيَّةُ بِأَنْجَاسَاتِهَا؛ من گواهی می دهم که تو نوری بودی در پشت پدران و الامقام و رحم مادران پاکدامن، هرگز آلودگیهای دوران جاهلیت نور پاک تو را آلوده نساخت!» (۲)

پاورقی

۱ سوره نوح، آیه ۲۷.

۲ زیارت وارث.

صفحه ۱۴۵

در سخنان تاریخی خود امام حسین (علیه السلام) که در مقابل امیر مدینه به نام «ولید» آن مزدور ننگین بنی امیه، بیان کرد چنین آمده است:

«إِنَّا أَهْلُ بَيْتِ النَّبِيِّ، وَمَعِدِنُ الرَّسَالَةِ، وَمُخْتَلَفُ الْمَلَائِكَةِ...؛ ما خاندان نبوتیم، و معدن رسالت، و محل رفت و آمد فرشتگان...» (۱)

این معنی را با وضوح بیشتر در فرمان مالک اشتر می خوانیم؛ آنگاه که درباره شرایط «فرماندهان» سخن می گوید.

می فرماید:

«ثُمَّ الصَّقُ بِذَوِي الْمُرُوءَاتِ وَالْأَحْسَابِ وَأَهْلِ الْبُيُوتَاتِ الصَّالِحَةِ وَالسَّوَابِقِ الْحَسَنَةِ؛ سپس به سراغ کسانی برو که از خانواده های اصیل، نجیب، با شخصیت، مؤمن، صالح و خوش سابقه اند!» (۲)

حتی در روایات اسلامی طرز تغذیه مادر و شیر او را در تشکیل هسته بندی شخصیت کودک مؤثر شمرده شده

است.

به هر حال، تا آنجا که ممکن است باید مدیران و فرماندهان را از خانواده هائی برگزید که از وراثت صالحه ای بهره مندند.

۸ سعه صدر

«مدیریت» مانند «فرماندهی» کار پیچیده ای است، و می دانیم هر قدر کاری پیچیده تر باشد مشکلات آن افزونتر، و آفاتش بیشتر است؛ به همین دلیل، مدیران و فرماندهان، باید دارای اعصابی قوی، حوصله زیاد، و ظرفیت کافی در رویارویی با مشکلات باشند.

یاورقی

۱ «مقتل الحسین»، عبدالرزاق مَقَرَّم.

۲ نهج البلاغه، فرمان ۵۳.

صفحه ۱۴۶

حدیث معروف «أَلَهُ الرِّيَاسَةَ سَعَةُ الصِّدْرِ» وسیله ریاست، سعه صدر و گشادگی فکر است! (۱) را غالباً شنیده ایم.

نکته قابل توجه این که: در بسیاری از روایات اسلامی «علم» و «حلم» در کنار هم به عنوان دو عامل موفقیت و پیروزی بیان شده، و «حلم» چیزی جز «ظرفیت و سعه صدر» نیست.

در حدیثی از پیغمبر اکرم (صلی الله علیه وآله وسلم) می خوانیم: «مَا جُمِعَ شَيْءٌ أَفْضَلَ مِنْ حِلْمٍ إِلَى عِلْمٍ» هرگز دو چیز در کنار هم قرار نگرفته که بهتر از «حلم» در کنار «علم» بوده باشد! (۲)

و در حدیثی از امام صادق (علیه السلام) آمده است: «كَفَى بِالْحِلْمِ نَاصِرًا» حلم برای یآوری انسان کافی است. (۳)

اهمیت این صفت ویژه را مانند هر صفت دیگر از نقطه مقابل آن می توان شناخت؛ نقطه مقابل سعه صدر و حلم، همان «تنگ نظری»، «دستپاچگی»، «سختگیری» و «کینه توزی» است که اثرات فوق العاده منفی آنها در امر مدیریت و فرماندهی برای احدی پوشیده نیست.

ظرفیت و سعه صدر پیامبر (صلی الله علیه وآله وسلم) و امامان معصوم (علیهم السلام) به راستی برای همه دست اندرکاران مدیریت و فرماندهی یک سرمشق بزرگ است.

هنگامی که پیامبر (صلی الله علیه وآله وسلم)

در میدان اُحد سخت مجروح شده و از پیشانی و دندان مبارکش خون می ریزد، مالکیت اعصاب خود را از دست نداده و برای اُمّت نادان دعای هدایت می کند و می فرماید: «اللَّهُمَّ اهْدِ قَوْمِي فَإِنَّهُمْ لَا يَعْلَمُونَ» این سعه صدر به راستی عجیب است!

جانشین والا مقام او، امیر مؤمنان علی (علیه السلام) نیز هنگامی که شریعه فرات (۴) را در میدان «صَفِّين» از چنگال متجاوزان (بنی امیه) در آورد، دستور داد آب را برای همه آزاد بگذارند؛ و هرگز راضی نشد پیشنهاد بعضی از حاضران را دائر به بستن آب به روی لشگر معاویه همان کاری که آنها در حال سلطه بر شریعه فرات کرده بودند تکرار کند.

پاورقی

۱ نهج البلاغه، کلمات قصار، شماره ۱۷۶.

۲ و ۳ سفینه البحار، ج ۱، صفحه ۳۰۰، ماده حلم.

۴ «شریعه» به معنی آبراه است؛ زیرا در کنار نهرهای بزرگ که سطح آب از زمینهای مجاور بسیار پائین است بدون آبراه نمی توان به آب دست یافت.

صفحه ۱۴۷

این بلند نظریها و سعه صدر و ظرفیت وجودی، برای پیشبرد کار مدیر و فرمانده چنان مؤثر است که می تواند دشمنان سنگدل را به دوستان صمیمی مبدل سازد.

«... فَإِذَا الَّذِي بَيْنَكَ وَبَيْنَهُ عَدَاوَةٌ كَأَنَّهُ وَلِيٌّ حَمِيمٌ» ناگاه (خواهی دید) همان کس که میان تو و او دشمنی است، گویی دوستی گرم و صمیمی است! (۱)

۹ دلسوزی و عشق به کار

هیچ کس نمی تواند مدیر و یا فرمانده خوبی باشد مگر اینکه به کار خود عشق بورزد.

آنها که برنامه های خود را به عنوان یک «مسئولیت اداری» یا «نجات از اعتراض مردم و توییح مافوق» انجام می دهند، به دایه ای می مانند که در برابر گرفتن مزد، مسئولیت

«تغذیه» یا «تربیت» کودکی را بر عهده گرفته، ولی آنها که به کار خود عشق میورزند همچون مادرند!

و می دانیم هزاران دایه همچون یک مادر نخواهد بود؛ چرا که این را دل سوزد و آن را دامان، و گاه حتی دامانش هم نمی سوزد!

و درست یکی از مهمترین تفاوت‌های مدیریت غربی و مدیریت اسلامی همین است.

به تعبیری دیگر، باید پیش از آن که انگیزه در افراد تحت مدیریت ایجاد گردد، در خود مدیران و فرماندهان ایجاد انگیزه نمود؛ و می دانیم قویترین و مؤثرترین

انگیزه‌ها «عشق» است، و عشق و شوقی که از ایمان مکتبی سرچشمه می گیرد از همه برتر و عمیق تر و سازنده تر است.

پاورقی

۱ سوره فصلت، آیه ۳۴.

صفحه ۱۴۸

چرا ارتش «پانصد هزار» نفری «شاهان ساسانی» با آنهمه ساز و برگ و تجهیزات جنگی، و سلاح مدرن آن روز، و تجربیات فراوانی که در جنگ‌های بزرگ آن زمان آموخته بودند، نتوانست در برابر ارتش «پنجاه هزار» نفری اسلام با ضعف تاکتیک‌های جنگی، و سلاح‌های عقب افتاده، مقاومت کند و به زودی درهم شکست و لشکر اسلام پیروز شد؟!!

آیا دلیلی جز این داشت که فرماندهان و سربازان این ارتش کوچک انگیزه ای داشتند که با انگیزه فرماندهان آن ارتش بزرگ، زمین تا آسمان فرق داشت؟!!

اینها به کار خود عشق میورزیدند، و برای آن به عنوان یک ارزش والا اهمیت قائل بودند، ولی نظام ارزشی حاکم بر افکار افسران شاهان ساسانی و سربازان آنها، بسیار پیش پا افتاده بود؛ گروهی را به اجبار به میدان‌های جنگ کشاندند، و گروهی را با تطمیع سیم و زر.

راه دور نرویم، در دنیای امروز نیز مسأله همین گونه

است. ارتش نیم میلیون نفری آمریکا، با مدرن ترین و پیشرفته ترین سلاحها، و فرماندهان تحصیل کرده و باتجربه، از یک ارتش کوچک و ظاهراً عقب افتاده ویتنامی شکست می خورد، آن هم چه شکست رسوائی!

چرا؟

زیرا دسته دوم به هدف خود عشق میورزیدند در حالی که دسته اول حداکثر به عنوان یک مسؤولیت اداری و شغلی کار می کردند.

در اخبار جنگ ویتنام آمده بود که در انگیزه های جنگجویان این سرزمین رگه هایی از ایمان مذهبی نیز وجود داشت که این مسأله ای است در خور مطالعه و دقت!

صفحه ۱۴۹

در اوصاف پنجگانه ای که قرآن در آیه ۱۲۸ سوره توبه برای پیامبر اسلام (صلی الله علیه و آله وسلم) ذکر می کند، یکی از صفات ویژه این رهبر بزرگ، این مدیر و فرمانده بی نظیر را «عشق به هدایت مردم» می شمرد و از آن تعبیر به «حَرِيصٌ عَلَيْكُمْ» می کند که تعبیری است بسیار رسا و گویا و یقیناً اگر آن عشق سوزان به امر هدایت خلق نبود، آنهمه ناملایمات را با آغوش باز استقبال و تحمّل نمی کرد.

شاید تعبیر به «أب» (پدر) در مورد پیامبر (صلی الله علیه و آله وسلم) و علی (علیه السلام) در آنجا که می فرماید: «أَنَا وَعَلِيٌّ أَبَوَا هَذِهِ الْأُمَّةِ» من و علی دو پدر این امت هستیم» (۱) نیز اشاره به همین مطلب است که رابطه ما با این امت رابطه عاطفی پدرانه است. پدری که برای نجات و پیشرفت فرزندش دل می سوزاند و به او عشق می ورزد.

۱۰ تجربه و آزمودگی

هیچ مدیر و فرماندهی در آغاز کارش تجربه قابل ملاحظه ای در مورد آن ندارد. ولی کارهای قبلی او در مشاغل و مناصب دیگر

می تواند زمینه ساز برای منصب فعلی او باشد؛ و منظور از تجربه و سابقه کار نیز همین است. فی المثل، نباید و نمی توان یک سرباز عادی را بدون طی سلسله مراتب، به فرماندهی لشکری منصوب کرد، و اگر ضرورت‌های حاصل از انقلاب و کمبودها چنین مطلبی را در بعضی سطوح ایجاب کند، این یک استثنا است، نه یک ضابطه و قانون.

دلیل آن هم روشن است، زیرا مسائل مربوط به «مدیریت» و «فرماندهی»

بیش از آنچه جنبه علمی و آموزشی دارد، دارای جنبه عملی و تجربی است.

یک فرد ممکن است حداکثر استعداد را برای مدیریت و فرماندهی داشته باشد،

و بالاترین دانشکده های مدیریت و فرماندهی را نیز بگذرانند؛ مسلماً چنین کسی

نمی تواند به عنوان یک مدیر یا فرمانده قوی و مطمئن عهده دار مسئولیتهای مهم شود؛ چرا که قسمتهای مهم این برنامه را باید به آزمایش و تجربه و کار

فراگرفت.

پاورقی

۱ بحار الانوار، ج ۱۶، ص ۹۵.

صفحه ۱۵۰

در اینجا حدیث مشهور جالبی داریم که می فرماید: «هیچ پیامبری مبعوث نشد مگر این که قبلاً یک دوره شبانی را گذرانده بود!» (ما بَعَثَ اللَّهُ نَبِيًّا إِلَّا وَقَدْ رَعَى الْغَنَمَ).

در حقیقت پیامبران بزرگ که ضمن ادای رسالت خویش، گاه با افراد نادان سر و کار پیدا می کنند؛ باید یک دوران تجربی چوپانی را ببینند، تا برای نجات این انسانها از چنگال گرگان، درس عملی و تجربی بیاموزند.

مجدداً تأکید می کنم که اگر ضرورتی ایجاب کند که در مدت کوتاهی این اصل کنار گذاشته شود (مثل ضرورت کمبود کادر متعهد بعد از انقلاب عظیم اسلامی)؛ ولی بدون شک باید در نخستین فرصت ممکن به این اصل بازگشت شود

و «تجربه و سابقه کار» را به عنوان یک «ارزش» در مسأله مدیریت و فرماندهی پذیرا شویم.

۱۱ شجاعت و قاطعیت

گرچه شرایط مهم یک مدیر و فرمانده و ارزشهای لازم برای آنها منحصر به آنچه در اینجا آورده ایم نیست؛ ولی می توان گفت آنچه تا حال بیان شده عمده ترین اوصافی است که بدون آن، لباس مدیریت و فرماندهی بر قامت کسی زیبا و رسا نیست؛ و شجاعت شرط دیگری در این سلسله، و از یک نظر اولین خصلت لازم برای احراز این مقام است.

زیرا مدیران و فرماندهان وظایفی دارند که انجام صحیح آنها بدون بهره گیری از این وصف ممکن نیست:

صفحه ۱۵۱

۱ در مرحله تصمیم گیری اگر آنها ضعیف و جبان باشند، قادر بر یک تصمیم صحیح نخواهند بود.

۲ در مقابله با حوادث غیر منتظره، اگر روح شهامت در وجود آنان نباشد، چنان دستپاچه می شوند که راههای ساده چاره جوئی را نیز فراموش می کنند.

۳ آنها به هنگام ارتکاب اشتباهات اگر از شجاعت لازم برخوردار نباشند، هرگز اعتراف به خطای خویش نکرده و درصدد جبران بر نمی آیند.

۴ در کارهای مهم که نیاز به اعتماد به نفس دارد، بدون شجاعت این مسأله حاصل نخواهد شد.

۵ در برابر وسوسه های شیاطین انس و جن و هوای نفس که پیوسته می کوشند انسان را به انحراف، و سازش با اهل باطل بکشانند، تنها برخورد شجاعانه حلّ مشکل می کند.

۶ در مقابل موانع مختلفی که بر سر راه مدیران و فرماندهان پیدا می شود جز با استمداد از روح شهامت کاری ساخته نیست.

۷ یکی از شرایط پیروزی بر مشکل، کوچک شمردن مشکلات است که آن نیز در پرتو روح شهامت

امکان پذیر است.

۸ قبول مسؤولیت‌های سنگین با دورنمای مبهم و تاریکی که در آغاز کار دارد، جز برای افراد شجاع ممکن نیست.

۹ نترسیدن از قدرتهای اهریمنی که خواه ناخواه انسان در مبارزات اجتماعی با آنها درگیر می شود، شرط غلبه بر آنها است؛ و این برای افراد ضعیف و جبان ممکن نیست.

خلاصه این که، مدیران و فرماندهان در هر گام به این صفت نیاز دارند و افرادی که آگاه و پر تجربه و با سابقه و امین و درستکارند اما فاقد شهامت لازم می باشند، هرگز نمی توانند مدیر و فرمانده خوبی باشند.

صفحه ۱۵۲

امیر مؤمنان علی (علیه السلام) در کلمات قصارش می فرماید «الْعَجْزُ آفَةٌ وَالصَّبْرُ شَجَاعَةٌ عَجْزٌ وَنَاتَوَانِي آفَتِي» (برای اداره هر کار) و استقامت و شکیبائی نوعی شجاعت است. (۱)

و در اوصاف فرمانده نمونه در فرمان مالک اشتر، مخصوصاً روی مسأله «شجاعت» به عنوان یک خصلت خانوادگی آنها تأکید و تکیه می کند و می فرماید: «ثُمَّ أَهْلُ النَّجْدِ وَالشَّجَاعِ وَالسَّخَاءِ وَالسَّمَاخِ» حتی چنانکه قبلاً اشاره کردیم این ویژگی باید در «مشاوران» نیز وجود داشته باشد؛ هرگز نباید مدیران و فرماندهان، مشاوران خود را از میان افراد ترسو و جبان انتخاب کنند که از قاطعیت آنها می کاهند و در تصمیم گیریها خلل وارد می کنند.

فرمود: «لَا تُدْخِلَنَّ فِي مَشُورَتِكَ... جَبَانًا يُضْمَعُ عَفْكَ عَنِ الْأُمُورِ» آدم ترسو را در مشورتت داخل نکن که تو را در انجام کارها ناتوان می سازد! (۲)

یکی از مهمترین اوصاف انبیاء شجاعت آنها بوده است که نمونه ای از آن را در داستان ابراهیم خلیل (علیه السلام)، قهرمان بت شکن، در قرآن مجید می خوانیم؛ و بیش از آن درباره شخص پیامبر (صلی

الله علیه وآله وسلم) است که در سخت ترین حالات خوف انگیز مانند کوهی استوار در برابر همه توطئه ها می ایستاد.

مخصوصاً اگر مدیر یا فرماندهی بخواهد برنامه های انقلابی اجرا کند، برنامه هائی که با وضع موجود جامعه هماهنگ نیست، و همچون شنا کردن بر خلاف مسیر آب است، بدون داشتن این صفت امکان پذیر نخواهد بود.

پاورقی

۱ نهج البلاغه، کلمات قصار، شماره ۴.

۲ نهج البلاغه، نامه شماره ۵۳.

صفحه ۱۵۳

۱۲ عدالت و دادگری

از مهمترین اوصافی که در هر فرمانده و مدیر نهایت لزوم را دارد، «پیراستگی از هر گونه تبعیض و ظلم» است.

البته عدالت در مفهوم گسترده اسلامی اش از دادگری فراتر است، و به معنی ترک گناهان کبیره، و عدم اصرار بر صغائر آمده، یا به تعبیر دقیقتر، آن حالت خدا ترسی باطنی است که به صورت یک ملکه و خصلت در آمده و او را از انجام گناه باز می دارد، و سدّی میان انسان و گناه می کشد.

فرق «عدالت» با «عصمت» این است که در مورد معصوم ارتکاب گناه عادتاً «غیر ممکن» است، ولی در مورد شخص عادل «مشکل» می باشد، یعنی حالتی از درون در برابر تمایلات نفسانی سدّی ایجاد می کند، اگر آن تمایلات شدید باشد ممکن است همچون سیلابی شدید این سد را بشکند، یا از روی آن عبور کند، ولی به هر حال این سیلاب آزاد نیست و همیشه با سدّی رو به رو می باشد و این بهترین مثال است که می توان برای ترسیم ملکه عدالت زد.

هر گاه بعد از شکسته شدن این سد، بلافاصله با توبه، خودسازی و ترمیم شود، عدالت تجدید می گردد و گرنه این (ملکه)

از میان رفته و جای خود را به نافرمانی و فسق می سپارد.

جالب این که در دستورات اسلام وجود این ملکه برای کارهایی کم اهمّیت تر از مسأله مدیریّت و فرماندهی، شرط شمرده شده مانند عدالت در مورد شهود، یا در مورد امام جماعت.

بنابراین، مسلّم است که در پستهای کلیدی باید مرحله والائی از تقوی شرط باشد.

قرآن مجید با صراحت همه مسلمانان را مخاطب قرار داده، و دعوت به (اقامه کامل عدل) می کند:

صفحه ۱۵۴

«يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ بِالْقِسْطِ شُهَدَاءَ لِلَّهِ وَلَوْ عَلَىٰ أَنفُسِكُمْ أَوِ الْوَالِدِينَ وَالْأَقْرَبِينَ؛ ای کسانی که ایمان آورده اید! کاملاً قیام به عدالت کنید! برای خدا شهادت دهید، اگر چه (این گواهی) به زیان خود شما، یا پدر و مادر و نزدیکان شما بوده باشد!» (۱)

به این ترتیب، هر نوع ملاحظه کاری را در زمینه اجرای اصول عدالت، حتّی در مورد نزدیکترین نزدیکان، ممنوع می شمارد.

مسأله عدالت به قدری مهم است که امیر مؤمنان علی (علیه السلام) آن را به عنوان هدف اصلی حکومتش معرفی می کند، آنجا که می گوید:

«اللَّهُمَّ إِنَّكَ تَعْلَمُ أَنَّهُ لَمْ يَكُنِ الَّذِي كَانَ مِنَّا مُنَافِسَهُ فِي سُلْطَانٍ وَلَا التَّمَسَّ شَيْءٌ مِنْ فُضُولِ الْحُطَامِ وَلَكِنْ لِنَرِدَ الْمَعَالِمَ مِنْ دِينِكَ وَنُظْهَرَ الْأَضْيَاعَ فِي بِلَادِكَ فَيَأْمَنَ الْمَظْلُومُونَ مِنْ عِبَادِكَ وَتُقَامَ الْمُعْظَلَةُ مِنْ حُدُودِكَ؛ خدایا تو می دانی آنچه از ما در گرفتن زمام حکومت به دست واقع شد، به خاطر رغبت در امر حکومت و سلطنت نبود، و نه برای به دست آوردن متاع دنیا، هدف این بود که تعالیم دینت را زنده کنیم، و صلح و مسالمت را در شهرهایت آشکار سازیم، تا بندگان مظلوم تو احساس امتیّت کنند، و حدود

و قوانین تو را بر پا سازیم(۲)»

پیغمبر گرامی اسلام(صلی الله علیه وآله وسلم) به تمام ولات و امرا و فرماندهان شدیداً هشدار می دهد و می فرماید:

«أَيُّمَا وَالٍ وَوَلِيٍّ الْأَمْرِ مِنْ بَعْدِي أُقِيمَ عَلَى حَيْدِ الصُّرَاطِ وَنَشَرَتِ الْمَلَائِكَةُ صِيْحِفَتَهُ فَإِنْ كَانَ عَادِلًا أَنْجَاهُ اللَّهُ بِعَدْلِهِ وَإِنْ كَانَ جَائِرًا
إِنْتَفَضَ بِهِ الصُّرَاطُ حَتَّى تَتْرَابِلَ مَفَاصِلُهُ ثُمَّ يَهْوَى إِلَى النَّارِ» هر کس بعد از من ولایت و منصبی را بپذیرد، روز قیامت او را در
کنار صراط ننگه می دارند؛ و فرشتگان نامه اعمال او را می گشایند، اگر عادل بوده خدا او را به برکت عدالتش نجات می
دهد، و اگر جائر و ظالم بوده، صراط آنچنان فشاری بر او وارد می کند که تمام مفاصلش از هم جدا می شود سپس در آتش
سرنگون می گردد!(۱)

پاورقی

۱ سوره نساء، آیه ۱۳۵.

۲ نهج البلاغه، خطبه ۱۳۱.

صفحه ۱۵۵

۱۳ پایگاه مردمی

مهمترین پشتوانه کار مدیران و فرماندهان در پیشبرد اهداف بزرگ خود حمایت‌های مردمی و علاقه قلبی مردم به آنها است؛ و
این پشتوانه در صورتی محفوظ می ماند که رابطه خود را با مردم از طرق مختلف مخصوصاً از طریق تماس مستقیم حفظ
کنند.

به همین دلیل، پیغمبر اکرم(صلی الله علیه وآله وسلم) و امیر مؤمنان علی(علیه السلام) در دوران حکومتشان همیشه و در هر
حال در دسترس مردم بودند؛ و اگر گاهی شرایط ایجاب می کرد که تمام وقت با آنها نباشند، ساعتی را برای این ملاقات و
رابطه مستقیم قرار می دادند.

در خانه آنها باز و بدون حاجب و دربان بود؛ هر کس می توانست مشکلش را مستقیماً با آنها در میان بگذارد.

البته شرایط کنونی با شرایط آن زمان

تفاوت‌هایی دارد؛ ولی این به آن معنی نیست که مدیر و فرمانده رابطه خود را بکلی از مردم قطع کند و اخبار تنها از طریق مشاوران و مأموران اطلاعاتی که هم جائر الخطا هستند و هم امکان اعمال نظر شخصی درباره همه آنها همیشه وجود دارد به آنها برسد.

به هر حال، این ارتباط مستقیم هم محبت او را در دلها زیاد می‌کند، و هم افکار عمومی را برای کمک به پیشبرد اهداف برای او بسیج می‌نماید، و هم اطلاعات واقعی دست اول را در اختیار او می‌گذارد.

پاورقی

۱ شرح ابن ابی الحدید، ج ۷، ص ۳۶ و ۳۷.

صفحه ۱۵۶

قرآن مجید می‌گوید:

هنگامی که ابراهیم به سرزمین مکه آمد و همسر و فرزندش را در آن منطقه خشک و سوزان ساکن ساخت، چند دعا در حق آن نمود که هر کدام دارای اهمّیت ویژه‌ای است؛ او به پیشگاه خداوند چنین عرض کرد:

«رَبَّنَا إِنِّي أَسِيكُنْتُ مِنْ ذُرِّيَّتِي بِوَادٍ غَيْرِ ذِي زَرْعٍ عِنْدَ بَيْتِكَ الْمُحَرَّمِ رَبَّنَا لِيُقِيمُوا الصَّلَاةَ فَاجْعَلْ أَفْنِدَةً مِنَ النَّاسِ تَهْوِي إِلَيْهِمْ وَارْزُقْهُمْ مِنَ الثَّمَرَاتِ لَعَلَّهُمْ يَشْكُرُونَ»؛ پروردگارا! من بعضی از فرزندانم را در سرزمین بی آب و علفی، در کنار خانه‌ای که حرم توست، ساکن ساختم تا نماز را بر پا دارند؛ تو دل‌های گروهی از مردم را متوجه آنها ساز! و از ثمرات به آنها روزی ده! شاید آنان شکر تو را به جای آورند! (۱)

در اینجا نخستین تقاضای ابراهیم این است که قلوب مردم متوجه فرزندانش شود تا بتوانند از این خانه امن الهی پاسداری کنند، و نماز را در آنجا اقامه کنند؛ یعنی، هم خود نماز را به جا آورند، و هم دیگران را

به انجام این عبادت بزرگ وا دارند.

اصولاً هیچ تکیه گاهی برای زمامداران، مدیران و فرماندهان مهمتر از تکیه گاه مردمی نیست که اگر باشد کارها به سهولت و سرعت پیش می رود و اگر نباشد تلاشها کم اثر و بیهوده است.

طریق به دست آوردن این پایگاه علاوه بر آنچه در بالا گفته شد، دلسوزی و صداقت و خیرخواهی برای مردم است.

قرآن مجید می گوید:

«إِنَّ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ سَيَجْعَلُ لَهُمُ الرَّحْمَنُ وُدًّا مُّسَلِّمًا كَسَانِي كِه اِيمَان آورده و كارهاي شايسته انجام داده اند، خداوند رحمان محبتي براي آنان در دلها قرار مي دهد!» (۲)

پاورقی

۱ سوره ابراهیم، آیه ۳۷.

۲ سوره مریم آیه ۹۶.

صفحه ۱۵۷

کوتاه سخن این که، پشتوانه مردمی و حمایت توده های جمعیت مخلص، کیمیای عجیبی در مسأله زمامداری و مدیریت و فرماندهی است و راه به دست آوردن این کیمیا آن است که انسان برای آنها خدمت و دلسوزی کند، صداقت به خرج دهد، و رابطه همیشگی داشته باشد.

۱۴ پایبند بودن به اصول و ضوابط

این اصل را به عنوان یکی از مهمترین شرایط و ویژگیهای مدیر و فرمانده می توان ذکر کرد، و هم ضد آن (مقدم داشتن روابط بر ضوابط) را به عنوان یکی از مهمترین آفات مدیریت می توان شمرد.

درست است که تقید به «ضوابط» و بی اعتنائی به حاکمیت «روابط» مشکلات فراوانی دارد، و مخصوصاً در جوامعی که همیشه روابط بر آن حاکم بوده است، و ضوابط همیشه در برابر آن قربانی شده و ولی اگر مشکلات آن در کوتاه مدت پذیرفته شود، اثر آن در دراز مدت بسیار مثبت و چشمگیر است.

اصولاً سازمان و تشکیلاتی که «ضابطه بر آن حاکم نباشد» شایسته نام سازمان و تشکیلات نیست!

و نه کسی که در رأس آن است شایسته نام مدیر و فرمانده!

منابع و تواریخ اسلام مملو است از اسناد زنده ای که نشان می دهد پیشوایان اسلام برای حفظ ضوابط تا چه اندازه رابطه ها را زیر پا می گذاشتند.

داستان «عقیل و حدید محماه» را همه شنیده ایم که مطابق آنچه در نهج البلاغه ثبت است، «عقیل» نزد برادرش امیر مؤمنان علی (علیه السلام) رسید و تقاضای امتیاز مختصری بر دیگران در اموال بیت المال داشت، (شاید در حدود یک من گندم در هر روز!).

ولی علی (علیه السلام) برای حفظ اصول نه تنها دست رد بر سینه او زد بلکه، چنان درسی به او داد که تاریخ هرگز آن را فراموش نخواهد کرد!

صفحه ۱۵۸

قطعه آهنی را در آتش گذارد؛ هنگامی که سرخ و گداخته شد نزدیک دست برادر برد، ناگهان فریادش بلند شد، و امام (علیه السلام) فرمود:

«عزاداران بر مرگ تو اشک بریزند، از آتشی که در برابر قیامت بازیچه ای بیش نیست فریاد می زنی و مرا به سوی آتش سوزانی که خشم خدا آن را برافروخته است می کشانی!» (أَتَيْتُنُّ مِنْ حَدِيدِهِ أَحْمَاهَا إِنْسَانُهَا لِلْعِبَةِ وَتَجُرُّنِي إِلَى نَارِ سَجَرِهَا جَبَّارُهَا لِعُضْبِهِ!) (۱)

آیا در تمام دنیا کسی را سراغ دارید که در رأس حکومت نیرومند و پهناوری با بیت المال بسیار گسترده ای باشد، و در برابر تقاضای کوچکی از برادرش، اینچنین برای حفظ ضوابط پافشاری کند!

داستان زنی به نام فاطمه از یک قبیله معروف حجاز در عصر پیامبر (قبیله بنی مخزوم) که دزدی کرده بود و قبیله نیرومندش سخت پافشاری بر عدم اجرای حد داشتند، در تاریخ اسلام معروف است؛ که پیامبر (صلی الله علیه و آله وسلم) بی اعتنا

به این رابطه، دستور اجرای حد را در مورد فرموده سپس افزود: «امتهای پیشین به خاطر این نابود شدند که وقتی فرد ضعیفی مرتکب خطائی می شد او را مجازات می کردند امّا اگر یکی از اشراف آنها دست به سرقت می زد او را از کیفر معاف می داشتند به خدا سوگند که اگر فرزند خود مرتکب چنین گناهی شده بود او را معاف نمی کردم!» (۲)

و نیز داستان معروف گردن بند را که یکی از دختران علی (علیه السلام) از خازن بیت المال به عنوان عاریه گرفته بود، و مسأله نزد علی (علیه السلام) روشن شد، خازن بیت المال را سخت نکوهش کرد و دخترش را با عبارت تنیدی از تکرار این کار بر حذر داشت.

پاورقی

۱ نهج البلاغه، خطبه ۲۴۴.

۲ شرح این ماجرا در کتاب عدالت و قضاء در اسلام، صفحه ۲۴۷ آمده است. آنچه در بالا آمد خلاصه ای از آن بود.

صفحه ۱۵۹

در کتاب حدود و دیات آمده که «امّ سلمه» همسر پیامبر اسلام (صلی الله علیه و آله وسلم) کنیزی داشت که دست به دزدی زده بود به هنگامی که او را دستگیر کرده نزد پیامبر (صلی الله علیه و آله وسلم) آوردند، «امّ سلمه» درباره او شفاعت کرد، پیامبر (صلی الله علیه و آله وسلم) فرمود:

«يَا أُمَّ سَلَمَةَ! هَذَا حَيْدٌ مِنْ حُدُودِ اللَّهِ لَا يُصَيِّعُ فِيهَا حَيْدٌ مِنْ حُدُودِ اللَّهِ، هَذَا حَيْدٌ مِنْ حُدُودِ اللَّهِ لَا يُصَيِّعُ فِيهَا حَيْدٌ مِنْ حُدُودِ اللَّهِ، هَذَا حَيْدٌ مِنْ حُدُودِ اللَّهِ لَا يُصَيِّعُ فِيهَا حَيْدٌ مِنْ حُدُودِ اللَّهِ» (۱) سپس دستور داد او را مجازات کردند.

ولی همان گونه که اشاره کردیم اجرای این اصل از مشکلترین کارهای مدیران و فرماندهان است و با خشونت و سختگیری و خشکی نیز هرگز عملی نیست و گاه عکس العملهای

نامطلوب فراوانی دارد.

بلکه قبل از هر چیز یک آموزش مستمر فرهنگی برای این کار لازم است تا همه مردم تدریجاً به آن عادت کنند؛ هیچ کس اجرای قانون را مخالف مراتب دوستی و رفاقت و روابط خویشاوندی نداند، و کسی انتظار نداشته باشد که به خاطر روابط نزدیک با مدیران و رهبران، باید ضوابط الهی به خاطر آنها زیر پا گذارده شود.

شرایط دیگر

البته شرایط مدیر و فرمانده منحصر به آنچه گفته شد نیست؛ هر چند آنچه گفته شد جنبه اصولی و اساسی دارد، مسائل زیاد دیگری نیز وجود دارد که هر کدام دارای نقش مؤثری در مسأله مدیریت یا فرماندهی است که از جمله، صفات زیر را می توان نام برد:

۱ «خلوص نیت» بدون شک این صفت اثر عمیقی در پیشبرد اهداف یک مدیر و فرمانده اسلامی دارد، تا آنجا که «قرآن مجید شرط پیروزی را دو چیز می شمرد»:

پاورقی

۱ وسائل الشیعه، جلد ۲۸، ص ۴۳.

صفحه ۱۶۰

«جهاد و کوشش» و «خلوص نیت»، می فرماید: «وَالَّذِينَ جَاهَدُوا فِينَا لَنَهْدِيَنَّهُمْ سُبُلَنَا» (۱).

آری رمز پیروزی تلاش است و خلوص!

۲ «توکل» که مجموعه ای است از مسأله تکیه بر خداوند و اعتماد به نفس

۳ «صبر و استقامت و شکیبائی و پایداری»

۴ «عفو و گذشت»

۵ «همت و بلند نظری»

۶ «ابتکار»

۷ «نظم و انضباط»

۸ «پشتکار»

۹ «آمادگی برای پذیرش انتقاد»

۱۰ «محبت و صمیمیت»

۱۱ «آینده نگری»

۱۲ «راز داری»

۱۳ «تواضع و فروتنی»

۱۴ «روح مشاورت و احترام به افکار دیگران»

و هر یک از این اصول در منابع مختلف اسلامی مطرح است و در خور شرح و بسط فراوان که در این بررسی کوتاه و مختصر نمی گنجد.

پاورقی

۱ سوره عنکبوت، آیه ۶۹.

صفحه ۱۶۱

۵. آفات مدیریت! سی آفت مهم برای مدیریت

از آنجا که مسأله مدیریت

و فرماندهی هم مسأله بسیار پیچیده، و هم بسیار ظریفی است، طبعاً آفات آن نیز بسیار زیاد است.

و به تعبیر دیگر، نقاط مثبتی که در مدیریت شرط است متعدّد می باشد و طبعاً در مقابل هر نقطه مثبت، نقطه منفی تصوّر می شود که از آفات مدیریت می باشد و به همین دلیل، شاید یک اشاره اجمالی و فهرستوار به این آفات برای درک مسأله کافی باشد.

در اینجا به «۳۰ آفت مهم» اشاره شده که هر یک از آنها به تنهایی کافی است یک مدیر لایق، یا فرمانده شایسته را به شکست و ناکامی بکشاند؛ زیرا می دانیم اگر برای رسیدن به یک هدف ۳۰ شرط لازم باشد، فقدان یکی از آنها برای ناکامی کافی است.

فی المثل، اگر لازم باشد برای انتقال نیروی برق از نقطه ای به نقطه دیگر کلیدهای ۳۰ پست در وسط راه را بزنییم تا برق به محلّ مورد نظر منتقل گردد، نزدن یکی از این کلیدها با خاموشی همراه است، هر چند بقیه را زده باشیم. به هر حال، «فهرست این آفات» چنین است:

صفحه ۱۶۲

۱ «تبعیض بی دلیل در میان افراد و نفراتی که تحت مدیریت و فرماندهی او قرار دارند»

۲ «سپردن کارها به دست افراد نامناسب (خواه کار کوچک را به فرد بزرگ بسپارد، یا کار بزرگ را به فرد کوچک)»

۳ «راه دادن به افراد متملق و چاپلوس به محدوده کار خود»

۴ «حبّ ثناء و مدح»

۵ «جاه طلبی (حبّ جاه)»

۶ «مال اندوزی و حرص»

۷ «تنگ نظری و بخل»

۸ «حسادت نسبت به همکاران»

۹ «اعتنا به شایعات و ترتیب اثر دادن به آنها»

۱۰ «ریخت و پاش و اسراف و تبذیر»

۱۱ «از دست

دادن فرصتها به خاطر تردید و عدم شهامت در تصمیم گیری یا ترس و بزدلی»

۱۲ «هدر دادن نیروهای لایق به خاطر مسائل کوچک یا لجاجت و کینه توزی»

۱۳ «چسبیدن به نقاط ضعف و فراموش کردن نقاط قوت و عدم توجه به معدّلهها»

۱۴ «هواپرستی و هوسبازی»

۱۵ «انتقامجویی و کینه توزی»

۱۶ «استبداد به رأی»

۱۷ «عجله و شتاب و عدم تحقیق در کارها»

۱۸ «سوء ظنّ مفراط (البته گاه مختصری سوء ظن برای مدیران و فرماندهان برای این که در حوادث غافلگیر نشوند لازم است)»

صفحه ۱۶۳

۱۹ «خوشبینی زیاد»

۲۰ «غرور و غفلت»

۲۱ «عصبانیت و خشونت»

۲۲ «انعطاف و نرمش بیش از حد و سازشکاری با منحرفان»

۲۳ «عدم اعتماد به همکاران»

۲۴ «انحصار طلبی و قبضه کردن کارها»

۲۵ ترجیح دادن افراد ضعیف برای همکاری به خاطر تسلیم بودن آنها»

۲۶ «لجاجت در اشتباه و تمادی در غفلت»

۲۷ «عدم عقّت در سخن (بدزبانی)»

۲۸ «عدم رعایت ادب در برخوردها»

۲۹ «آلوده کارهای اجرایی شدن (یک مدیر خوب کسی است که حتّی الامکان خود را آلوده کارهای جزئی، نکند)»

۳۰ «ترک صراحت و بطور کلی دورویی و نفاق با دوستان و همکاران»

البته آفات مدیریت منحصر به اینها نیست؛ آنچه گفتیم قسمت مهمی در این زمینه است که با مطالعه و دقت در آن می توان به جهات دیگر نیز واقف شد

صفحه ۱۶۴

صفحه ۱۶۵

۶. نمونه هایی از ویژگیها و شرایط مدیریت و فرماندهی در اسلام

ویژگیهای پنجگانه فرمانده بزرگ اسلام پیغمبر اکرم (صلی الله علیه وآله وسلم) در قرآن مجید

از مسائلی که دوست و دشمن درباره پیغمبر اکرم (صلی الله علیه وآله وسلم) پذیرفته اند، مدیریت شایسته و فرماندهی فوق العاده اوست.

هر کس در هر چیز تردید کند در این دو معنی تردید نخواهد کرد که او هم مدیر لایقی بود و هم فرمانده فوق العاده ای.

دلیل آن هم «پیروزی سریع پیامبر (صلی الله علیه وآله وسلم) بر

انبوه دشمنان در کوتاه ترین مدت و با کمترین ضایعات» است!

در مهمترین جنگهای اسلامی، پیغمبر (صلی الله علیه وآله وسلم) شخصاً فرماندهی سپاه را بر عهده داشت، و این جنگها به نام «غزوه» از دیگر جنگهای اسلامی مشخص می شود و از حساسیت و اهمیت فوق العاده ای برخوردار بوده است.

نه تنها مورخان اسلامی بلکه مورخان غیر مسلمان هم که تاریخ اسلام را مورد تجزیه و تحلیل قرار داده اند، مدیریت و فرماندهی پیامبر را بسیار ستوده، و روش او را در جنگ از بهترین روشها معرفی کرده اند.

صفحه ۱۶۶

به همین دلیل، هیچ مدیر و فرمانده مسلمان نمی تواند خود را از مطالعه حالات پیغمبر اکرم (صلی الله علیه وآله وسلم) مخصوصاً بخشهای مربوط به غزوات بی نیاز ببیند.

همچنین بررسی برنامه های مؤثر امیرمؤمنان علی (علیه السلام) چه در مبارزاتی که همراه پیامبر (صلی الله علیه وآله وسلم) به عنوان یک افسر نیرومند با دشمنان داشت، و چه جنگهایی را که شخصاً فرماندهی لشکر را در عصر پیامبر (صلی الله علیه وآله وسلم) بر عهده داشت، و چه در پیکارهای او در سه جنگ معروف با «ناکثین» و «قاسطین» و «مارقین» (پیمان شکنان جنگ جمل، جباران شام، و خوارج نهروان) بعد از پیامبر رهبری نمود.

همه آن غزوات و این جنگها، مملو از نکات مهم مربوط به مدیریت و فرماندهی مکتبی و اسلامی است که می تواند در همه زمینه ها الهامبخش باشد.

قرآن مجید در مورد شخص پیامبر (صلی الله علیه وآله وسلم) پنج صفت را به عنوان دلایل شایستگی او برای این پست و مقام بیان کرده است:

لَقَدْ جَاءَكُمْ رَسُولٌ مِنْ أَنْفُسِكُمْ

عَزِيزٌ عَلَيْهِ مَا عَنِتُّمْ

حَرِيصٌ عَلَيْكُمْ

بِالْمُؤْمِنِينَ رَؤُوفٌ رَحِيمٌ:

از سوی خدا پیامبری به سراغ

شما آمد که از خود شماست (جوشیده از میان توده های شما)!

کسی که ناراحتیهای شما بر او ناگوار و سنگین است!

و برای هدایت و نجات شما سخت کوشا است!

و نسبت به مؤمنان، مهربان و رحیم است! (۱)

به این ترتیب، جوشیده بودن از میان توده های جمعیت و مردم مستضعف، دلسوزی فوق العاده، علاقه شدید به سامان بخشیدن به کار مردمی که تحت رهبری او هستند، و بالاخره مهر و محبت فوق العاده، از ویژگیهای مهم این پیامبر (صلی الله علیه و آله وسلم) و از خصوصیات رهبری و مدیریت او، و هم از عوامل پیروزی سریع و عمیق او بود.

طبق این بیان، هیچ مدیر و فرمانده اسلامی نمی تواند از این صفات پنجگانه خالی باشد.

پاورقی

۱ سوره توبه، آیه ۱۲۸.

صفحه ۱۶۷

۱ او باید از میان همان مردم برخیزد که رهبری آنها را بر عهده دارد تا دردها و نیازها و مشکلات آنها را بخوبی درک کند.

این که می بینیم بسیاری از مدیریتهای به ناکامی می کشد، یک دلیلش همین است که بافت وجود مدیر و فرمانده، با بافت وجود کسانی که تحت مدیریت و فرماندهی او هستند بکلی متفاوت است؛ لذا درست یکدیگر را درک نمی کنند، و آن پیوند و همبستگی که میان «پیشوا» و «پیرو»، و «فرمانده» و «تحت فرماندهی» لازم است در میان آنها حاصل نمی شود.

۲ دلسوز بودن یکی دیگر از شرایط لازم برای مدیریت است؛ آنها که تنها با مقررات اداری و ضوابط و قوانین کار می کنند و تمام همشان این است که فقط وظایف اداری را انجام دهند و حاضر نیستند قدمی از آن فراتر بگذارند، قطعاً مدیران و فرماندهانی ناموفقند. در

این آیه از ویژگیهای پیغمبر اکرم (صلی الله علیه وآله وسلم) این را می‌شمرد که ناراحتیهای شما بر او سخت گران است، و از رنجهای شما رنج می‌برد.

۳ عشق و علاقه به کار خود، که در آیه فوق از آن تعبیر به «حَرِيصٌ عَلَيْكُمْ» شده است، و اشاره به عشق شدید و علاقه فوق العاده پیامبر (صلی الله علیه وآله وسلم) نسبت به هدایت مردم است نیز از شرایط اساسی مدیریت و فرماندهی محسوب می‌شود.

مدیری که «عاشق» کار خود نیست، هرگز کار چشمگیری انجام نخواهد داد، و «فرماندهی» که به برنامه خود عشق نمی‌ورزد هرگز پیروزی بزرگی به دست نخواهد آورد؛ و از اینجا روشن می‌شود که مسأله مدیریت بیش از آنچه جنبه های ظاهری دارد، نیازمند به ریشه های معنوی است که شخص «مدیر» و «فرمانده» را برای کار خود بسازد و آماده کند.

صفحه ۱۶۸

۴ و ۵ مدیر باید نسبت به نفرات تحت اداره خود هم «رؤوف» باشد، و هم «رحیم».

در این که میان «رؤوف» و «رحیم» چه تفاوتی است؟ بعضی از علمای لغت گفته اند «رأفت» مرتبه بالاتری از «رحمت» است. (۱) به این ترتیب، در رهبران و مدیران و فرماندهان، مرتبه والای محبت لازم است نه فقط یک مرحله ساده و عادی.

و بعضی از مفسران معتقدند که «رحمت» در مقابل «خطاکاران» است و «رأفت» در مورد افرادی که نیاز به کمک دارند؛ و به تعبیر دیگر، اولی جنبه منفی دارد و دومی جنبه مثبت؛ و طبق این تفسیر مدیر باید نسبت به تمام افراد حتی خطاکاران مهربان باشد، و هم نیازهای آنها را در نظر بگیرد.

یک فرمانده نمونه از دیدگاه علی (علیه السلام)

فرمان مولا علی (علیه السلام) درباره مالک

اشتر که یکی از فرماندهان بزرگ و نمونه در تاریخ اسلام بوده، رهنمودی است پربار در تمام زمینه های مدیریت!

امیر مؤمنان علی (علیه السلام) درباره شخص او (قطع نظر از توصیفهایی که در فرمان معروف او آمده است)، در نامه ای که به مردم مصر به هنگام اعزامش به عنوان یک استاندار می نویسد، چنین می فرماید:

أَمَّا بَعْدُ، فَقَدْ بَعَثْتُ إِلَيْكُمْ عَبْدًا مِنْ عِبَادِ اللَّهِ،

لَا يَنَامُ أَيَّامَ الْخَوْفِ،

وَلَا يَنْكُلُ عَنِ الْأَعْدَاءِ سَاعَاتِ الرَّوْعِ، أَشَدَّ عَلَى الْفُجَارِ مِنْ حَرِيقِ النَّارِ،

وَهُوَ مَالِكُ بْنِ الْحَارِثِ أَحْمَدُ مَدْحِجٍ، فَاسْمِعُوا لَهُ وَأَطِيعُوا أَمْرَهُ فِيمَا طَابَقَ الْحَقَّ فَإِنَّهُ سَيْفٌ مِنْ سُيُوفِ اللَّهِ،

لَا كَلِيلَ الظُّبَيْهِ، وَلَا نَابِي الضَّرِيئَةِ،

فَإِنْ أَمَرَكُمْ أَنْ تَنْفِرُوا فَانْفِرُوا، وَإِنْ أَمَرَكُمْ أَنْ تَقِيمُوا فَاقِيمُوا،

فَإِنَّهُ لَا يَقْدَمُ وَلَا يُحْجِمُ وَلَا يُؤَخَّرُ وَلَا يَقْدَمُ إِلَّا عَنْ أَمْرِي

وَقَدْ آتَرْتُكُمْ بِهِ عَلَى نَفْسِي لِنَصِيحَتِهِ لَكُمْ وَشِدَّةِ شَكِيمَتِهِ عَلَيَّ عَدُوِّكُمْ! :

اما بعد، بنده ای از بندگان خدا را به سوی شما فرستادم که به هنگام خوف (احتمال حمله دشمن یا خطرات دیگر) خواب به چشم راه نمی دهد!

و در ساعات ترس و وحشت در برابر دشمنان تردید به خود راه نمی دهد!

پاورقی

۱ لسان العرب، ماده رأفت.

صفحه ۱۶۹

در برابر بدکاران از شعله آتش سوزنده تر است!

و او مالک بن حارث (اشتر) از قبیله مدحج است!

سخنش را بشنوید و فرمانش را در آنجا که مطابق حق است، اطاعت کنید!

زیرا او از شمشیرهای برنده الهی است که هرگز به کندی نمی گراید، و نه ضربتش بی اثر می ماند!

اگر او فرمان بسیج داد، حرکت کنید! و اگر دستور توقّف داد، توقّف نمائید!

چرا که او هیچ کاری را اعمّ از حمله، یا عقب نشینی، یا پیشروی، جز به فرمان من انجام نمی دهد!

من شما را بر خود مقدم داشتم و

ایثار کردم که او را به فرماندهی شما منصوب نمودم؛ او نسبت به شما خیرخواه و نسبت به دشمنانتان سختگیر است! (۱)
از سخنان امیرمؤمنان علی (علیه السلام) درباره این سردار رشید اسلام صفات زیر که از ویژگیهای یک فرمانده نمونه است، استفاده می شود:

پاورقی

۱ نهج البلاغه، بخش نامه ها، نامه ۳۸.

۰ صفحه ۱۷۰

۱ بیداری و هوشیاری کامل در بحرانها و به هنگام احساس خطر

۲ عدم ترس و وحشت از قدرت دشمن هر چه باشد و هر قدر باشد

۳ قاطعیتی همچون شعله های سوزان آتش در برابر دشمنان

۴ مؤثر بودن و حساب شده بودن ضرباتی که بر دشمن وارد می کند

۵ پیروی کامل از فرمان امام و رهبر

۶ دلسوزی و خیرخواهی نسبت به جامعه اسلامی

۷ سختگیری در برابر دشمنان

این صفات هر کدام می توانند موضوع سخن جداگانه ای قرار گیرد که برای رعایت اختصار از شرح آن چشم می پوشیم.

جالب این که، امیر مؤمنان علی (علیه السلام) به هنگامی که مالک شهید شد، در سوگ او نیز سخنانی گفت که در آن «الگوهای روشن برای یک فرمانده خوب» ارائه داده شده است، فرمود:

مَالِكٌ وَمَا مَالِكُ

وَاللَّهِ لَوْ كَانَ جَبَلًا لَكَانَ فِنْدًا

وَلَوْ كَانَ حَجْرًا لَكَانَ صَلْدًا

لَا يَرْتَقِيهِ الْحَافِرُ

وَلَا يُوفِي عَلَيْهِ الطَّائِرُ:

مالک، اما چه مالکی!

به خدا سوگند اگر کوه بود یکتا بود!

و اگر سنگ بود سر سخت و محکم بود!

مرکب راهوار اندیشه، قدرت نداشت از کوهسار وجودش بالا- رود! و هیچ پرنده فکر انسانی نمی توانست به اوج قلّه روح
بلندش پرواز کند! (۱)

پاورقی

۱ نهج البلاغه، کلمات قصار، شماره ۴۴۳.

۱۷۱ صفحه

در اینجا امام صفات زیر را به عنوان صفات ویژه ای برای این فرمانده بزرگ و نمونه، می شمرد:

۱ عظمت روح

۲ بلندی فکر

۳ استواری و پایداری در

برابر حوادث سخت

۴ کسی که به هنگام فقدانش راستی جای خالی او احساس می شود

از مجموعه این صفات و صفات گذشته، ارزشهای والائی که در یک فرمانده نمونه باید جمع باشد به دست می آید و باید تصدیق کرد جمع میان این صفات کار مشکل، و اگر کسانی واجد آن باشند وجودشان بسیار مغتنم است.

ویژگیهای دهگانه فرماندهان سپاه و لشکر در فرمان علی (علیه السلام)

علی (علیه السلام) برای فرماندهان سپاه و لشکر شرایطی بیان فرموده که در فرمان مالک اشتر که از غنی ترین، و دقیق ترین برنامه های کشور داری اسلامی است، منعکس است و در حقیقت قسمتهای مهمی از مسائل لازم و ارزشهای انسانی و اسلامی معتبر برای مدیریت و فرماندهی را در آن بیان فرموده است و برای تکمیل این بحث ذکر آن ضروری به نظر می رسد.

قَوْلٌ مِنْ جُودِكَ أَنْصَحَهُمْ فِي نَفْسِكَ لِلَّهِ وَلِرَسُولِهِ وَإِلَامِكَ

وَأَنْقَاهُمْ جِيًّا

وَأَفْضَلَهُمْ حِلْمًا

مِمَّنْ يُعْطَى عَنِ الْعُضْبِ

وَيَسْتَرِيحُ إِلَى الْعُذْرِ

وَيَرَأْفُ بِالضُّعْفَاءِ

صفحه ۱۷۲

وَيَتَّبِعُ عَلَى الْأَقْوِيَاءِ

وَمِمَّنْ لَا يَثِيرُهُ الْعُنْفُ

وَلَا يَقْعُدُ بِهِ الضَّعْفُ

تُحَمُّ الصِّقَ بِحَذَوِي الْمُرُوءَاتِ وَالْأَحْسَابِ وَأَهْلِي الْبُيُوتَاتِ الصِّ الْحِه، وَالسَّوَابِعِي الْحَسَنِ، ثُمَّ أَهْلِي النَّجْدِ دِه، وَالشَّجَاعَةِ وَالسَّخَاءِ وَالسَّمَاحَةِ (۱):

فرمانده سپاهت را کسی قرار ده که واجد این شرایط باشد:

۱ از همه آنها نزد تو نسبت به خداوند و پیامبر و امام دلسوزتر و خیرخواه تر!

۲ از همه آنها پاکدامن تر!

۳ از همه عاقل تر و هوشیارتر!

۴ از کسانی باشد که دیر به خشم من آیند!

۵ و به موقع عذر می پذیرند!

۶ از آنها که نسبت به مستضعفان رؤوف و مهربانند!

۷ و در مقابل زورمندان و مستکبران قوی و انعطاف ناپذیر!

۸ از کسانی که حوادث سخت آنها را از جا به در نمی برد!

۹ هرگز ضعف و زبونی آنها را به زانو در نمی آورد!

۱۰ به سراغ کسانی

رو که از خانواده های اصیل، نجیب، با شخصیت، صالح،

خوش سابقه، با شهامت، شجاع و سخاوتمند هستند!

از بررسی این صفات این نکته به خوبی روشن می شود که اسلام تا چه حد مسؤلیت فرماندهی و مدیریت را حساس می داند، و تا چه اندازه شرایط آن را سنگین؛ به همین دلیل، آنها که در این مشاغل قرار می گیرند باید برای تطبیق خود بر این معیارها و ارزشها تلاش و کوشش کنند، یا اگر خود را واجد آن نمی دانند شجاعانه کنار روند!

پاورقی

۱ نهج البلاغه، نامه شماره ۵۳.

صفحه ۱۷۳

بدیهی است اکتساب این صفات به آسانی ممکن نیست و جز با تهذیب نفس و خودسازی و آشنائی کامل با ارزشهای اسلامی امکان پذیر نمی باشد.

شرایط فرماندهان رده های بالای سپاه و لشکر

امیر مؤمنان علی (علیه السلام) در همان فرمان درباره رده های بالای فرماندهان سپاه و لشکر که در حقیقت همپراز مدیران کل و وزراء هستند، شرایط بیشتر و سنگین تری بیان می فرماید؛ آنجا که می گوید:

«وَلْيَكُنْ آثَرُ رُؤُوسِ جُنْدِكَ عِنْدَكَ مَنْ وَاَسَاهُمْ فِي مَعُونَتِهِ، وَأَفْضَلَ عَلَيْهِمْ مِنْ جِدَّتِهِ، بِمَا يَسِّرُ لَهُمْ وَيَسِّعُ مِنْ وَرَائِهِمْ مِنْ خُلُوفِ أَهْلِهِمْ، حَتَّى يَكُونَ هَمُّهُمْ هَمًّا وَاِحْدًا فِي جِهَادِ الْعِدُوِّ فَإِنَّ عَطْفَكَ عَلَيْهِمْ يَعْطِفُ قُلُوبَهُمْ عَلَيْكَ؛ در رده های بالای فرماندهی لشکر تو باید کسانی باشند که در کمک به لشکریان بیش از همه مواسات کنند؛ و از امکانات موجود بیشتر به نفرات خود برسند، تا آنجا که هم نفرات لشکر و هم کسانی که تحت تکفل آنها هستند اداره شوند؛ به گونه ای که همگی تنها به یک چیز بیندیشند: به جهاد و پیکار با دشمن! بدان! هر قدر بیشتر به آنها محبت و مهربانی کنی، قلوب

آنان بیشتر به تو متوجه خواهد شد و همبستگی عمیقتر می گردد (و یکی از مهمترین عوامل پیروزی در مبارزه با دشمنان همبستگی میان نفرات لشکر است از یک سو و پیوند قلبی آنها با فرمانده از سوی دیگر!)» (۱)

پاورقی

۱ نهج البلاغه، نامه شماره ۵۳.

صفحه ۱۷۴

صفحه ۱۷۵

۷. توصیه های مهم به فرماندهان و مدیران

توصیه های مهم به فرماندهان و مدیران

این توصیه های هفتگانه که همه از زبان علی (علیه السلام) است، به قدری اهمیت دارد که شایسته است فرماندهان اسلامی، همه روز پیش از حضور در مرکز کار خود یک بار آنها را بخوانند و به پیامش گوش جان فرا دهند.

فرماندهان به خاطر مسؤولیت سنگینی که بر عهده دارند باید بطور مداوم تحت تعلیمات مستمر اسلامی باشند، و بیانات حیاتبخش پیشوایان اسلام، همچون قطرات حیاتبخش باران دائماً بر سر زمین فکر و قلب آنها بیارد، تا همیشه درخت وجودشان پر بار، و شاخه های آن پر ثمر باشد.

و اگر مدتی این نزول رحمت الهی از آن قطع گردد، مسلماً رو به پژمردگی و خشکی خواهد نهاد.

البته در این زمینه، دستورات و توصیه های فراوانی، در منابع اسلامی وجود دارد که در اینجا قسمتی از آن را می آوریم، و تأکید می کنیم لازم است همه فرماندهان و مدیران مکتبی ارتباط مستقیم خود را با قرآن و سخنان پیامبر (صلی الله علیه و آله وسلم) و نهج البلاغه و احادیث پیشوایان حفظ کنند و بدانند بدون مدد گرفتن از این سرمایه های روحانی، انجام رسالتی را که بر عهده دارند ممکن نیست.

صفحه ۱۷۶

این توصیه ها به قدری گویا است که ما را از هر گونه شرح و توضیح بی نیاز می سازد.

۱ توصیه امام (علیه السلام) به «محمد بن ابی بکر»

هنگامی که امیرمؤمنان علی (علیه السلام) «محمد بن ابی بکر» را که از بزرگان یارانش بود به عنوان «والی» و «فرمانده» لشکر مصر منصوب کرد در دستور العملی که به او داد چنین فرمود:

بالهای (محبت) خود را برای آنها بگستر، و پهلوی نرمش و ملایمت را بر زمین بگذار!

چهره خویش را برای مردم گشاده دار،

و مساوات را در

میان آنها اعم از کوچک و بزرگ حتی در نگاه هایت مراعات کن!

تا نه بزرگان کشور به حمایت بی دلیل تو طمع ورزند، و نه ضعفا در اجرای عدالت از تو مأیوس شوند، چرا که خداوند از بندگان خود در مورد اعمال کوچک و بزرگ، آشکار و پنهان بازخواست خواهد کرد!...

ای محمد بن ابی بکر! بدان من تو را فرمانده بزرگترین لشکر، یعنی لشکر مصر، نمودم!

پس بر تو لازم است که با خواستهای دلت مخالفت کنی و از عقیده ات دفاع نمائی هر چند یک ساعت از عمر تو بیشتر نمانده باشد!

و هرگز خدا را به خاطر رضای احدی به خشم نیاور که خداوند جای همه کس را می گیرد و هیچ کس جای او را نخواهد گرفت!

نماز را در اوقات خود به جای آور نه آن که به هنگام بیکاری در انجامش تعجیل کنی اما به هنگام اشتغال به کارها آن را به تأخیر بیندازی!...

صفحه ۱۷۷

(از منافقان سخت پرهیز و بر حذر باش، چرا که) پیامبر گرامی اسلام (صلی الله علیه و آله وسلم) فرمود: من نه از مؤمن و نه از مشرک بر اتمم نمی ترسم، زیرا مؤمن را ایمانش از خلافتکاری باز می دارد، و مشرک را خدا به خاطر شرکش درهم می کوبد؛ تنها از شر منافقان بر شما می ترسم که در دل ایمان ندارند، و به زبان سخنانی می گویند جالب و دلپسند (تا شما را بفریبند و به اهداف شوم خود برسند ولی از اعمال زشتشان می توان آنها را باز شناخت). (۱)

۲ توصیه به «عبدالله بن عباس»

«عبدالله بن عباس» که از دانشمندان امت بود، می گوید: امیرمؤمنان علی (علیه السلام) سخنی به من فرمود که از

هیچ کلامی بعد از کلام رسول خدا (صلی الله علیه و آله وسلم) به اندازه این سخن بهره نبردم، و آن سخن این بود:

اما بعد گاه انسان به خاطر رسیدن به چیزی مسرور و خوشحال می شود که هرگز از دستش نمی رفت!

و گاه به خاطر از دست دادن چیزی ناراحت می گردد، که هرگز به آن نمی رسید!

شادی تو باید از چیزی باشد که در مسیر آخرت به دست آورده ای و تأسف تو باید از چیزی باشد که در این رابطه از دست داده ای!

به آنچه از دنیا به تو می رسد خوشحال مباش!

و بر آنچه از دنیا از دست می دهی تأسف مخور و جزع مکن!

و باید هم و غم تو در اموری باشد که بعد از مرگ به آن خواهی رسید! (۲)

پاورقی

۱ نهج البلاغه، عهد نامه محمد بن ابی بکر (نامه ۲۷).

۲ نهج البلاغه، نامه عبدالله بن عباس (نامه ۲۲).

صفحه ۱۷۸

۳ توصیه به «قثم بن عباس» فرماندار مکه.

علی (علیه السلام) با خبر شد که «معاویه» گروهی از خرابکاران را از شام برای فساد و ایجاد تفرقه در صفوف مسلمین به هنگام «حج» به «مکه» فرستاده است؛ نامه ای نوشت و دستورات لازم را به فرماندار مکه داد و توصیه هائی فرمود که برای هر عصر و هر زمان سودمند و الهامبخش است:

فرمود: مأمور اطلاعات من در مغرب (شام) برایم نوشته و مرا آگاه ساخته که گروهی از مردم شام به سوی حج گسیل شده اند؛

گروهی کوردل، ناشنوا، و چشم و گوش بسته، که حق را با باطل مشوب می سازند، و در طریق نافرمانی «خالق»، از «مخلوق» اطاعت می کنند!

با دادن دین خود، دنیا را می دوشند، و آخرت را که

فقط در انتظار نیکان و پاکان است به متاع این دنیا می فروشند!...

لذا، کاملاً مراقب حوزه مأموریت خود باش!

و با دوراندیشی و قدرت با مسائل برخورد کن!

عقل و خیرخواهی را به کار گیر!

و دقیقاً مطیع فرمان امامت باش!

از آن بپرهیز که عملی انجام دهی که لازم باشد عذرخواهی کنی!

نه در هنگام سلامت و آرامش مغرور باش!

و نه به هنگام شداید و سختیها سست و ترسو!

والسلام(۱)

پاورقی

۱ نهج البلاغه، نامه قثم بن عباس (نامه ۳۳).

صفحه ۱۷۹

۴ توصیه برای هنگام رویارویی با دشمن

حق شمشیرها را ادا کنید!

و جای در غلتیدن دشمن را فراهم سازید!

از عقب نشینی هائی که مقدمه حمله تازه است و از جولانی که حمله به پشت سر دارد، ناراحت نشوید!

خویشتن را برای زدن محکمترین ضربه (بر پیکر دشمن خوانخوار) به هیجان آورید!

صدای خود را در سینه ها حبس کنید که این کار در بیرون راندن سستی نقش مهمی دارد!

سوگند به خدائی که دانه را شکافت!

و انسان را آفرید!

دشمنان ما هرگز اسلام را پذیرا نشده اند، بلکه ظاهراً تسلیم شده اند!

و آنها کفر را در سینه ها پنهان نموده اند!

و هنگامی که یاورانی در خط خود پیدا کنند، آنچه پنهان ساخته اند آشکار خواهند کرد! (۱)

۵ توصیه دیگر برای رویارویی با دشمن

هرگز جنگ را شما آغاز نکنید تا آنها پیشدستی کنند!

چرا که بحمدالله شما برای حَقّانیت خود دلیل و حجت دارید، و وا گذاشتن شروع جنگ به آنها دلیل دیگری است به سود شما و به زیان آنها (و نشانه دیگری است از حَقّانیت شما)!

پاورقی

۱ نهج البلاغه، بخش نامه ها، نامه ۱۶.

صفحه ۱۸۰

هر گاه به فرمان خدا، دشمن را شکست دادید، فراریان را نکشید!

و از کار افتادگان را ضربه نزنید!

مجروحان جنگی را به قتل نرسانید!

زنان دشمن را با اذیت و آزار به هیجان نیاورید، هر چند به شما و نوامیس شما دشنام دهند، و به بزرگان شما بدگوئی کنند! چرا که تحمّل آنها کم است.

حتّی در عصر پیامبر (صلی الله علیه و آله وسلم) به ما دستور داده شده بود که دست از آزار زنان مشرکان برداریم.

بلکه در عصر جاهلیت، اگر مردی به روی زنی دست بلند می کرد و سنگ یا چوبی به او می زد، همین باعث ننگ همیشگی او و فرزندانش

۶ دستور العملی برای قدردانی از خدمات یک فرمانده

گاه شرایطی ایجاب می کند که یک فرمانده جای خود را به دیگری بسپارد که با آن شرایط هماهنگتر، و برای انجام آن مأموریت مناسبتر است؛ و نفر اول به جای دیگری منتقل گردد، در حالی که هیچ خلافی از او سر نزده است.

در این جا باید از کارهایی که نشانه قدرشناسی از فرمانده سابق است، و سبب تضعیف روحیه او می شود، جداً بر حذر بود. زیرا این امر در دیگران نیز اثر بسیار بدی خواهد گذاشت، و آنها را در خدمت دلسرد خواهد کرد، و مایه تزلزل روحیه ها و افکار نفرات می شود.

بنابراین، در عین این که به هنگام لزوم و ضرورت نباید از تغییر مسؤلیت فرماندهان که کمک به حفظ هدفهای کلی می کند تردید به خود راه داد؛ در قدردانی از فرمانده پیشین در برابر خدماتش نیز نباید کوتاهی و مضایقه کرد!

پاورقی

۱ نهج البلاغه، بخش نامه ها، نامه ۱۴.

صفحه ۱۸۱

نامه ای که امیر مؤمنان علی (علیه السلام) به «عُمَرُ بْنُ أَبِی سَیْدٍ لَمَهُ مَخْرُومِی» «والی بحرین» نگاشته، توصیه مهم و الگویی جالبی برای این موضوع است:

أَمَا بَعْدُ! مِنْ «نُعْمَانَ بْنِ عَجَلَانَ» رَأَى بِهَ جَاىَ تُو نَصَبَ كَرْدَمَ وَ تُو رَأَى اِز اِیْنِ كَارِ مَعَاْفِ سَاخْتَمَ، بَى اَنْ كَه اِیْنِ كَارِ سَبَبِ نَكُوْهَشِ یَا مَلَامَتِ تُو كَرْدَدُ!

تو مردی بودی که وظیفه خود را بخوبی انجام دادی، و حق امانت را ادا نمودی!

هنگامی که نامه من به تو رسید، به سوی ما حرکت کن، بدون آن که مورد سوء ظن باشی یا متهم و گناهکار!

زیرا من تصمیم دارم به سوی ستمگران شام حرکت کنم و دوست دارم تو در این سفر بامن باشی!

چرا که

تو از کسانی هستی که من روی آنها حساب می‌کنم، و از آنها در صحنه جهاد با دشمن و برپا داشتن ستون دین، یاری می‌جویم، انشاءالله!

۷ توصیه برای بزرگداشت یاد فرماندهان شهید

گرامیداشت یاد شهیدان نه فقط عبادتی است بزرگ و دلیل بر حق شناسی و زنده بودن عواطف انسانی است، بلکه برای تقویت روحیه دیگران اثر فوق العاده مهمی دارد.

از سخنان امام علی (علیه السلام) می‌توان در این مورد نیز بهترین سرمشق را گرفت:

بعد از شهادت «محمد بن ابی بکر» والی و فرمانده مصر، در نامه ای که به «عبدالله بن عباس» نوشت، چنین فرمود:

پاورقی

۱ نهج البلاغه، بخش نامه ها، نامه ۴۲.

صفحه ۱۸۲

محمد بن ابی بکر که رحمت خدا بر او باد شهید شده، من این مصیبت بزرگ را به خاطر خدا تحمل می‌کنم و اجر آن را از خدا می‌طلبم!

او برای من فرزندی خیرخواه،

فرمانداری تلاشگر،

شمشیری برنده،

و ستونی محکم و بازدارنده بود... (۱)

به امید پیروزی مدیران اسلامی و همه رزمندگان اسلام در تمام جبهه های حق در برابر باطل و در برابر استعمار و استکبار در سراسر جهان!

«پایان»

قم حوزه علمیه

ناصر مکارم شیرازی

خرداد ماه ۱۳

پاورقی

۱ نهج البلاغه، بخش نامه ها، نامه ۳۵.

صفحه ۱۸۳

بسمه تعالی

هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ

آیا کسانی که می‌دانند و کسانی که نمی‌دانند یکسانند؟

سوره زمر / ۹

مقدمه:

موسسه تحقیقات رایانه ای قائمیه اصفهان، از سال ۱۳۸۵ هـ. ش تحت اشراف حضرت آیت الله حاج سید حسن فقیه امامی (قدس سره الشریف)، با فعالیت خالصانه و شبانه روزی گروهی از نخبگان و فرهیختگان حوزه و دانشگاه، فعالیت خود را در زمینه های مذهبی، فرهنگی و علمی آغاز نموده است.

مرامنامه:

موسسه تحقیقات رایانه ای قائمیه اصفهان در راستای تسهیل و تسریع دسترسی محققین به آثار و ابزار تحقیقاتی در حوزه علوم اسلامی، و با توجه به تعدد و پراکندگی مراکز فعال در این عرصه و منابع متعدد و صعب الوصول، و با نگاهی صرفاً علمی و به دور از تعصبات و جریانات اجتماعی، سیاسی، قومی و فردی، بر مبنای اجرای طرحی در قالب «مدیریت آثار تولید شده و انتشار یافته از سوی تمامی مراکز شیعه» تلاش می نماید تا مجموعه ای غنی و سرشار از کتب و مقالات پژوهشی برای متخصصین، و مطالب و مباحثی راهگشا برای فرهیختگان و عموم طبقات مردمی به زبان های مختلف و با فرمت های گوناگون تولید و در فضای مجازی به صورت رایگان در اختیار علاقمندان قرار دهد.

اهداف:

۱. بسط فرهنگ و معارف ناب ثقلین (کتاب الله و اهل البیت علیهم السلام)
۲. تقویت انگیزه عامه مردم بخصوص جوانان نسبت به بررسی دقیق تر مسائل دینی
۳. جایگزین کردن محتوای سودمند به جای مطالب بی محتوا در تلفن های همراه، تبلت ها، رایانه ها و ...
۴. سرویس دهی به محققین طلاب و دانشجو
۵. گسترش فرهنگ عمومی مطالعه
۶. زمینه سازی جهت تشویق انتشارات و مؤلفین برای دیجیتالی نمودن آثار خود.

سیاست ها:

۱. عمل بر مبنای مجوز های قانونی
۲. ارتباط با مراکز هم سو
۳. پرهیز از موازی کاری

۴. صرفا ارائه محتوای علمی

۵. ذکر منابع نشر

بدیهی است مسئولیت تمامی آثار به عهده ی نویسنده ی آن می باشد .

فعالیت های موسسه :

۱. چاپ و نشر کتاب، جزوه و ماهنامه

۲. برگزاری مسابقات کتابخوانی

۳. تولید نمایشگاه های مجازی: سه بعدی، پانوراما در اماکن مذهبی، گردشگری و...

۴. تولید انیمیشن، بازی های رایانه ای و ...

۵. ایجاد سایت اینترنتی قائمیه به آدرس: www.ghaemiyeh.com

۶. تولید محصولات نمایشی، سخنرانی و...

۷. راه اندازی و پشتیبانی علمی سامانه پاسخ گویی به سوالات شرعی، اخلاقی و اعتقادی

۸. طراحی سیستم های حسابداری، رسانه ساز، موبایل ساز، سامانه خودکار و دستی بلوتوث، وب کیوسک، SMS و...

۹. برگزاری دوره های آموزشی ویژه عموم (مجازی)

۱۰. برگزاری دوره های تربیت مربی (مجازی)

۱۱. تولید هزاران نرم افزار تحقیقاتی قابل اجرا در انواع رایانه، تبلت، تلفن همراه و... در ۸ فرمت جهانی:

JAVA.۱

ANDROID.۲

EPUB.۳

CHM.۴

PDF.۵

HTML.۶

CHM.۷

GHB.۸

و ۴ عدد مارکت با نام بازار کتاب قائمیه نسخه :

ANDROID.۱

IOS.۲

WINDOWS PHONE.۳

WINDOWS.۴

به سه زبان فارسی ، عربی و انگلیسی و قرار دادن بر روی وب سایت موسسه به صورت رایگان .

در پایان :

از مراکز و نهادهایی همچون دفاتر مراجع معظم تقلید و همچنین سازمان ها، نهادها، انتشارات، موسسات، مؤلفین و همه

بزرگوارانی که ما را در دستیابی به این هدف یاری نموده و یا دیتا های خود را در اختیار ما قرار دادند تقدیر و تشکر می
نماییم.

آدرس دفتر مرکزی:

اصفهان - خیابان عبدالرزاق - بازارچه حاج محمد جعفر آواده ای - کوچه شهید محمد حسن توکلی - پلاک ۱۲۹/۳۴ - طبقه
اول

وب سایت: www.ghbook.ir

ایمیل: Info@ghbook.ir

تلفن دفتر مرکزی: ۰۳۱۳۴۴۹۰۱۲۵

دفتر تهران: ۰۲۱ - ۸۸۳۱۸۷۲۲

بازرگانی و فروش: ۰۹۱۳۲۰۰۰۱۰۹

امور کاربران: ۰۹۱۳۲۰۰۰۱۰۹



مرکز تحقیقاتی و ترجمانی

اصفهان

گام‌های

WWW



برای داشتن کتابخانه های تخصصی
دیگر به سایت این مرکز به نشانی

www.Ghaemiyeh.com

www.Ghaemiyeh.net

www.Ghaemiyeh.org

www.Ghaemiyeh.ir

مراجعه و برای سفارش با ما تماس بگیرید.

۰۹۱۳ ۲۰۰۰ ۱۰۹