

آية الله العظمى مكارم شيرازی

# مدیریت و فرماندهی اسلام

{ویرایش دوم}



## بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

مکارم شیرازی، ناصر، ۱۳۰۵ -

مدیریت و فرماندهی در اسلام / مؤلف مکارم شیرازی - . قم : نسل جوان، ۱۳۸۹.

ISBN : 978-964-6275-40-9

۱۸۴ ص.

کتابنامه به صورت زیرنویس.

۱. مدیریت (اسلام). ۲. فرماندهی (اسلام) الف. عنوان.

۶۵۸ / ۲۹۷

۴ م ۷ / ۶۷ / ۲۳۲ BP

### شناسنامه کتاب

نام کتاب : مدیریت و فرماندهی در اسلام  
مؤلف : آیه الله العظمی ناصر مکارم شیرازی  
ناشر : انتشارات نسل جوان  
شمارگان : سه هزار نسخه  
نوبت چاپ : دوازدهم (اول از این ناشر)  
تاریخ انتشار : ۱۳۸۹ ش  
صفحه و قطع : ۱۸۴ صفحه وزیری  
چاپ و صحافی : نینوا - قم - تلفن ۷۸۳۳۴۲۳

شابک : ۹ - ۴۰ - ۶۲۷۵ - ۹۶۴ - ۹۷۸ - 9 978-964-6275-40-9

قیمت ۲۸۰۰ تومان

مسأله

مدیریت و فرماندهی در اسلام  
حضرت آیه الله العظمی مکارم شیرازی

بسم الله الرحمن الرحيم

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، کمکهائی که هم  
خدمت به کشور باشد و هم عبادتی خالصانه در پیشگاه خدا.

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،  
کمک‌هایی که هم خدمت به کشور باشد  
و هم عبادتی خالصانه در  
پیشگاه خدا.

## فهرست مطالب

به جای پیشگفتار ..... ۹

### فصل اول : ضرورت تشکیلات اهمّیت مدیریت

زمینه بحث ..... ۱۴  
وجود هر انسان یک نظام تشکیلاتی است ..... ۱۷  
اهداف اصلی مدیریت اسلامی ..... ۲۰  
حکومت اسلامی اهرمی برای وصول به چهار هدف بزرگ ..... ۲۱

\* \* \*

### فصل دوم : پیامبر اسلام، مدیر و فرمانده بی نظیر!

نگاهی گذرا به زندگی پیامبر ﷺ ..... ۲۸  
اختناق در مکه و آغاز هجرت ..... ۲۹  
ارائه عدل اسلامی در آغاز ورود ..... ۳۳  
عقد مؤاخات ..... ۳۴  
مسجد پایگاه عبادت و حکومت ..... ۳۵  
پیمان عدم تعرّض ..... ۳۵  
پرهیز از جنگ در جبهه‌های مختلف ..... ۳۶  
ارسال نامه برای سران کشورهای بزرگ جهان ..... ۳۶  
بیعت گرفتن و ایجاد روحیه تازه در لحظات بحرانی ..... ۳۷  
پیشنش دقیق پیامبر در آئین نبرد ..... ۳۹

\* \* \*

### فصل سوم : مسؤولیتها و وظایف دهگانه یک مدیر و فرمانده

۴۴	۱- تصمیم‌گیری
۴۴	«آگاهیها» و «تجربه‌های گذشته»
۴۵	بهره‌گیری هر چه بیشتر از مشاوره
۴۸	خطر استبداد!
۴۹	مشورت، یک وظیفه اخلاقی است یا الزامی؟
۵۲	زیانها و ضایعات شورا
۵۲	تصمیم‌گیری در روایات اسلامی
۵۳	آفات تصمیم‌گیری
۵۴	۲- برنامه‌ریزی
۵۷	۳- سازماندهی
۶۰	۴- ایجاد هماهنگی
۶۱	۵- ایجاد انگیزه
۶۷	نمونه‌ای از ایجاد انگیزه
۶۹	نمونه دیگر (در جنگ حنین)
۷۱	نمونه دیگر (خطبه معروف طارق بن زیاد)
۷۲	۶- چاره‌جوئی در برابر حوادث پیش‌بینی نشده
۸۱	۷- بررسی عوامل پیروزی و ناکامی و بهره‌گیری از آنها
۸۳	غزوه «أُحُد» نمونه‌ای از شکست پیروزی آفرین!
۸۴	گزارش به موقع
۸۵	تشکیل شورای جنگی
۸۷	تصفیه لازم
۸۷	آرایش صفوف جنگجویان
۸۸	تخلّف از دستور فرماندهی
۹۰	شایعه شهادت پیامبر ﷺ
۹۳	تحلیل عوامل شکست «أُحُد» به عنوان پلی برای پیروزیهای آینده
۹۵	۸- جمع‌آوری اطلاعات و آمار
۱۰۱	تاکتیکهای جالب بعضی از مأموران اطلاعاتی پیامبر ﷺ

۱۰۳	نکات قابل توجه در جنگ احزاب
۱۰۶	نفاق افکنی در لشگر کفر
۱۰۹	ویژگیهای یک سازمان اطلاعات اسلامی
۱۱۵	۹- جذب نیروهای صالح
۱۱۵	آفت بزرگ در گزینش‌ها!
۱۲۱	۱۰- قدردانی، تشویق و توبیخ
۱۲۲	جنبه‌های منفی تشویقها
۱۲۳	شرایط تنبیه

\* \* \*

### فصل چهارم: صفات و شرایط مدیران و فرماندهان اسلامی

۱۲۹	معیارهای گزینش قرآنی
۱۳۱	چهارده شرط عمده
۱۳۱	۱- ایمان به هدف
۱۳۴	۲ و ۳- «علم» و «قدرت»
۱۳۶	۴- امانت و درستکاری
۱۴۱	۵- صداقت و راستی
۱۴۲	۶- حُسن سابقه
۱۴۴	۷- وراثت صالحه
۱۴۵	۸- سعه صدر
۱۴۷	۹- دلسوزی و عشق به کار
۱۴۹	۱۰- تجربه و آزمودگی
۱۵۰	۱۱- شجاعت و قاطعیت
۱۵۳	۱۲- عدالت و دادگری
۱۵۵	۱۳- پایگاه مردمی
۱۵۷	۱۴- پایبند بودن به اصول و ضوابط
۱۵۹	شرایط دیگر

\* \* \*



## فصل پنجم: آفات مدیریت

سی آفت مهم برای مدیریت! ..... ۱۶۱

\* \* \*

### فصل ششم: نمونه‌هایی از ویژگیها و شرایط مدیریت و فرماندهی در اسلام

ویژگیهای پنجگانه فرمانده بزرگ اسلام پیغمبر اکرم ﷺ در قرآن مجید ..... ۱۶۵

یک فرمانده نمونه از دیدگاه علی علیه السلام ..... ۱۶۸

ویژگیهای دهگانه فرماندهان سپاه و لشکر در فرمان علی علیه السلام ..... ۱۷۱

شرایط فرماندهان رده‌های بالای سپاه و لشکر ..... ۱۷۳

\* \* \*

### فصل هفتم: توصیه‌های مهم به فرماندهان و مدیران

۱- توصیه امام امیرالمؤمنین علی علیه السلام به «محمد بن ابی بکر» ..... ۱۷۶

۲- توصیه امام امیرالمؤمنین علی علیه السلام به «عبدالله بن عباس» ..... ۱۷۷

۳- توصیه امام امیرالمؤمنین علی علیه السلام به «قثم بن عباس» فرماندار مکه ..... ۱۷۸

۴- توصیه برای هنگام رویارویی با دشمن ..... ۱۷۹

۵- توصیه دیگر برای رویارویی با دشمن ..... ۱۷۹

۶- دستور العملی برای قدردانی از خدمات یک فرمانده ..... ۱۸۰

۷- توصیه برای بزرگداشت یاد فرماندهان شهید ..... ۱۸۱

## 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 مدیریت و فرماندهی، یک نوع خلأ احساس می شد.

این خلأ به خاطر آن بود که ضوابط «مدیریت غربی» که با تمام قدرت بر نظامات گذشته حکومت می کرد فرو ریخته بود، و هنوز ضوابط مدیریت 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 مدیریت 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 ﷺ 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 مدیریت و فرماندهی اسلامی در آن به طور گسترده مطرح باشد.

لذا چاره‌ای جز این نبود که آستین بالا زده، 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 پر بار 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 نتیجه‌اش همین است که اکنون بحمدالله در دسترس شماست.

\* \* \*

اما در اینجا ذکر «چند نکته» را «ضروری» می‌دانم:

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 می‌باشد طبعاً نمی‌تواند خالی از نقص باشد؛ به همین دلیل، سزاوار است دانشمندان و فضلا در حوزه‌های علمیه، و اساتید محترم دانشکده‌های 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 می‌تواند به تکمیل آن کمک کند.

\* \* \*

۲- مهمترین منابعی که در این کتاب بعد از «قرآن مجید» مورد استفاده قرار گرفته «سیره پیغمبر اکرم ﷺ و پیشوایان بزرگ اسلام، و مخصوصاً بخش دوم «نهج البلاغه» (بخش نامه‌ها) 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 می‌دهد بهره‌گیری شده.

\* \* \*

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 می‌خواهند 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 برنامه‌ها و عملکردها بر این تعلیمات بوده است.

به همین دلیل، برای علاقمندان پیروزی انقلاب در تمام زمینه‌ها، و خروج از مشکلات، راهی بهتر از این نیست که اسلام را بهتر بشناسیم و بهتر پیاده کنیم و البته این کار بی‌نیاز 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 دانشکده‌هایی 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 نمی‌توانیم تمام آنچه را که آنها نوشته‌اند اقتباس کنیم، و برای خود الگو قرار دهیم.

ولی این بدان معنی نیست که ما همه اصول مدیریت غربی را به طور کامل رد می‌کنیم، مسلماً قسمتهایی از آن که با ارزشهای اسلامی هماهنگ است مورد قبول ماست که نمونه‌هایش را در این کتاب می‌بینید.

\* \* \*

۵- آخرین نکته‌ای که یادآوری آن لازم به نظر می‌رسد 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 می‌خواهم 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 جامعه‌ای نمونه که برای دیگران از هر جهت قابل اقتباس باشد در آوریم.

**آمین یارب**

**العالمین**

ناصر مکارم شیرازی

قم حوزه علمیه

اسفند ماه ۱۳۶۶

# 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 قیومت و استثمار غربی و شرقی استوار باشد. مدیریتی که نبوغها را شکوفا سازد، استعدادها را پرورش دهد و حرکتها را منظم و سریع و همسو و

همجهت کند.

\* \* \*

### زمینه بحث

در ابتدای بحث، باید توجّه 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 می‌دانیم «بایدها» همیشه از «هستیاها» یعنی از «جهان بینی» سرچشمه می‌گیرد.

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

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

ما معتقدیم همیشه «بایدها» از «واقعیت‌ها» سرچشمه می‌گیرند و یک رابطه محکم و منطقی میان «جهان بینی» و «ایدئولوژی» وجود دارد.

بنا بر این، چون مادر مدیریت و فرماندهی با یک سلسله «بایدها» سر و کار داریم طبعاً باید ببینیم چه واقعیّتهائی است که این بایدها را به دنبال خود می‌کشاند؛ و چون مدیریت، و فرماندهی اسلامی مطرح است، قهراً جهان‌بینی هم باید جهان‌بینی اسلامی باشد.

یک نگاه اجمالی به عالم هستی می‌افکنیم و یک نگاه اجمالی هم به قرآن، آن وقت یک جهان‌بینی فشرده در زمینه این بحث به دست می‌آوریم؛ و سپس به بحث فرماندهی و مدیریت و بایدها و نبایدهایی که در این زمینه وجود دارد می‌پردازیم.

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 می‌افکنیم، در همان نگاه اول می‌بینیم مجموعه عالم هستی یک نظام عظیم تشکیلاتی است؛ و به تعبیر دیگر، این جهان، اداره بزرگی که با یک مدیریت مقتدر و توانا و بی‌نهایت آگاه، اداره می‌شود.

جالب این که در میان اوصاف خداوند در قرآن مجید، کلمه «رب» بیش از همه جلب توجه می‌کند، و تقریباً در حدود «هزار بار» این کلمه در آیات قرآنی تکرار شده است<sup>۱</sup> (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 کرده‌اند: «مالک، مدیر، مربی، قیّم، منعم»<sup>۲</sup> که در مجموع آنها مسأله «مدیریت» به خوبی نمایان است؛ و بعضی دیگر در معنی این واژه، مفهوم «المالک المصلح» را ذکر کرده‌اند که موضوع مدیریت را به شکل واضح تری منعکس می‌کند.

قابل توجه اینکه، این واژه هنگامی که به صورت مطلق ذکر شود و بدون هیچ قید دیگر، تنها در مورد «خدا» به کار می‌رود، ولی هر گاه بخواهیم درباره مخلوق به کار ببریم، 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 و مدیرکل در عالم هستی می‌بینیم.

نتیجه می‌گیریم که عالم هستی اداره و سازمان بزرگی است که در رأس این

---

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 «رب»، در این فرهنگ گسترده عربی، حدود ۱۰ صفحه درباره معانی مختلف «رب» بحث شده است.



سازمان و اداره عظیم، خدا است.

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

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

قرآن می گوید مسلمانان باید خودشان را با نظام کلّ عالم تطبیق بدهند، «وَالسَّمَاءُ رَفَعَهَا وَوَضَعَ الْمِيزَانَ؛ و آسمان را برافراشت و میزان و قانون (در آن) گذاشت.»

و بلافاصله نتیجه گیری می کند «أَلَا تَطَعُوا فِي الْمِيزَانِ؛ تا در میزان طغیان نکنید (و از مسیر عدالت منحرف نشوید).»<sup>۱</sup>

یعنی، شما که قطره ای از این اقیانوس بیکران و ذره ای 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 ناهم رنگ در این عالم ممکن است! اصولاً مهمترین دلیل شناخت خدا که همه فلاسفه و متکلمین روی آن تکیه کرده اند 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 مدبّر» 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 مقدّس او، که بسیاری از صفات والایش از همین نظام هستی و مدیریت بی نظیر آن شناخته می شود.

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

۱-سوره رحمان، آیه های: ۷ و ۸.

«فرماندهی حساب شده» خداوند در این عالم بزرگ است.

\* \* \*

## وجود هر انسان یک نظام تشکیلاتی است

گرچه این «سیر آفاقی» را تا آخر عمر می‌توانیم ادامه دهیم بی آن که خسته شویم، یا به پایان خط برسیم، ولی فعلاً همین جا آن را رها کرده و به «سیر انفسی» می‌پردازیم و از «عالم کبیر» به «عالم صغیر» که به گفته امیرالمؤمنین علی علیه السلام جهان بزرگ در آن خلاصه شده است - یعنی انسان - می‌پردازیم.<sup>۱</sup>

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

این تشکیلات حیرت‌انگیز و منظم دارای بخشهای زیر است.

۱- مرکز تصمیم‌گیری

۲- فرماندهان و مدیران کل و جزء

۳- بازوهای اجرایی

۴- انگیزه‌های حرکت

۵- برنامه‌ریزی و سازماندهی

۶- کنترل و هماهنگی، و...

به طوری که اگر یک لحظه، گوشه‌ای از این مدیریت از کار بیفتد، مرگ به سراغ انسان می‌آید و یا لااقل بیمار می‌شود.

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:

---

وَفِيكَ أَنْطَوِي الْعَالَمِ الْأَكْبَرِ

۱- أَنْزَعَمُ أَنْكَ جَزْمٌ صَغِيرٌ

«وَفِي الْأَرْضِ آيَاتٌ لِلْمُوقِنِينَ وَفِي أَنْفُسِكُمْ أَفَلَا تُبْصِرُونَ»؛ و در زمین آیاتی برای جویندگان یقین است، و در وجود خود شما (نیز آیاتی است)؛ آیا نمی بینید!<sup>۱</sup>

وظیفه یک انسان موحد 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 تشریعی است.

انسان نمی تواند به گونه ای ناموزون، و به صورت وصله ای ناهم رنگ، 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 روبه رو خواهد شد و محکوم به فناست. از همه اینها که بگذریم، از ویژگیهای زندگی انسان، این است که تمام کارهای اصلی و مهم 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.

امیر مؤمنان 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.

فرمود: «وَمَكَانُ الْقِيَمِ بِالْأَمْرِ مَكَانُ النَّظَامِ مِنَ الْخَزَرِ، يَجْمَعُهُ وَيَضُمَّهُ فَإِذَا انْقَطَعَ النَّظَامُ تَفَرَّقَ

الْحَزْرُ وَذَهَبَ ثُمَّ لَمْ يَجْتَمِعْ بِحَذَا فِيرِهِ أَبْدَأُ؛ مَوْقِعِيَّتِ فَرْمَانْدَه وَ قِيَامِ كُنْدَه بَه اَمُورِ دِينِ، مَانْدِ كَارِ رِشْتَه اَسْتِ كَه مَهْرَه هَا رَا جَمْعِ مِي كُنْدِ، وَ پِيُونْدِ مِي دَهْدِ؛ اِگَرِ رِشْتَه بَگْسَلْدِ، مَهْرَه هَا اَزِ هَمْ جَدَا شَدَه پَرَا كُنْدَه مِي گَرْدَدِ وَ دِيگَرِ هَر گَزِ بَه تَمَامِي جَمْعِ نَخَوَاهْدِ شَدِ! <sup>۱</sup>

«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 امیر مؤمنان علی علیه السلام که در واپسین لحظات عمر، به عنوان یک اساسنامه زندگی برای همه پیروان مکتبش از بستر شهادت فرستاد، همین بود.

«أَوْصِيكُمْ، وَ جَمِيعَ وَلَدِي وَ أَهْلِي وَ مَنْ بَلَغَهُ كِتَابِي، يَتَّقُوا اللَّهَ وَ نَظْمِ أَمْرِكُمْ...؛ مَنْ شَمَا وَ تَمَامِ فَرْزَنْدَانِ وَ خَانْدَانِمِ وَ كَسَانِي رَا كَه اَيْنِ وَصِيَّتِنَامَهَامِ بَه اَنَهَا مِي رَسْدِ، بَه تَقْوَا وَ تَرَسِ اَزِ خَدَاوَنْدِ، وَ نَظْمِ اَمُورِ خُودِ تَوْصِيَه مِي كْنِم!» <sup>۲</sup>

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 يَسْتَأْذِنُوهُ؛

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...» <sup>۳</sup> بیانگر یک دستور انضباطی تشکیلات است که مسأله اعمال مدیریت را، حتی در نظارت بر مسأله «حضور و غیاب» منعکس می کند.

در آیه بعد از آن آمده که: «لَا تَجْعَلُوا دُعَاءَ الرَّسُولِ بَيْنَكُمْ كَدُعَاءِ بَعْضِكُمْ بَعْضًا قَدْ يَعْلَمُ اللَّهُ الَّذِينَ يَسْتَلُونُ مِنْكُمْ لَوْ إِذَا فَلْيُحَذِّرِ الَّذِينَ يُخَالِفُونَ عَنْ أَمْرِهِ أَنْ تُصِيبَهُمْ فِتْنَةٌ أَوْ يُصِيبَهُمْ عَذَابٌ أَلِيمٌ؛

پیامبر را همچون خودتان صدا نزنید (یا محمد نگویید، یا رسول الله که بیانگر مقام رهبری اوست، بگویید!) 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

۱- نهج البلاغة فیض الاسلام، خطبة ۱۴۶.

۲- نهج البلاغة صبحی صالح، بخش نامه ها، نامه شماره ۴۷.

۳- سوره نور، آیه ۶۲.

مخالفت فرمان او می کنند باید بترسند از این که فتنه‌ای دامنشان را بگیرد، یا عذابی دردناک به آنها برسد!<sup>۱</sup>

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 مدیریتها، 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.

برای فهم این مسائل کلی، بحث فراوانی لازم است، ولی ما در اینجا چاره‌ای 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 نگرد؛ بلکه آن را یک «وسیله» برای تحقق بخشیدن به اهداف عالی مذهب می شمرد.

۱-سوره نور، آیه ۶۳

اما این اهداف کدام است و چگونه است؟

در یک بررسی کلی «چهار هدف عمده» بیش از همه جلب توجه می‌کند که نه تنها حکومت اسلامی، بلکه مدیریت‌هایی که از آن نشأت می‌گیرد 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 اصیل‌ترین و معتبرترین سند دینی ماست کمک بگیریم. قرآن در مورد اصل «آگاهی» و «تربیت انسانی» چنین می‌گوید:

«هُوَ الَّذِي بَعَثَ فِي الْأُمِّيِّينَ رَسُولًا مِنْهُمْ يَتْلُوا عَلَيْهِمْ آيَاتِهِ وَيُزَكِّيهِمْ وَيُعَلِّمُهُمُ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَإِنْ كَانُوا مِنْ قَبْلُ لَفِي ضَلَالٍ مُّبِينٍ؛ او (خداوند) کسی است که در میان جمعیت درس نخوانده، رسولی از خودشان برانگیخت که آیاتش را بر آنها می‌خواند و آنها را تزکیه می‌کند و به آنان کتاب (قرآن) و حکمت می‌آموزد هر چند پیش از آن در گمراهی آشکاری بودند!»<sup>۱</sup>

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 ﷺ موظف شده است جهت گیری برنامه‌های 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»<sup>۲</sup> اشاره به این که این هر دو در یکدیگر تأثیر متقابل دارند؛ یعنی، پاره‌ای از مراحل، آگاهی سرچشمه پرورشهای اخلاقی است، همانگونه که

۱-سوره جمعه، آیه ۲.

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

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 می‌شمرد (ذَلِكَ الْكِتَابُ لَا رَيْبَ فِيهِ هُدًى لِّلْمُتَّقِينَ)<sup>۱</sup>.

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 برنامه‌ریزی آن از ناحیه حکومت انجام می‌شود و از طریق بیت المال تغذیه می‌گردد، و جهت اصلی آن انسان‌سازی 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 کودکستان گرفته تا دانشگاه، و از وسائل ارتباطی جمعی گرفته تا مغزهای متفکران، همه را برای تحکیم پایه‌های استعمار خود بسیج می‌کنند!

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

اگر برنامه‌های مدارس، و تعلیمات دانشگاهها، و تغذیه فکری مردم از طریق وسائل ارتباط جمعی، در دست نیروهای مؤمن و پاک و آگاه نباشد، چگونه می‌توان 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 برنامه‌ریزی یک «حکومت الهی» نخواهد بود.

۱-سوره بقره، آیه ۲.

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 لِيَقُومَ 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...»<sup>۱</sup>

انجام این هدف جز از طریق تشکیل حکومت ممکن نیست!

آیا زورگویان جهان و قدرتهای اهریمنی را - که تنها منافع خود را به رسمیت می‌شناسند - جز با قدرت حکومت، می‌توان بر سر جای خود نشانند، 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 «كَظَّةٍ ظَالِمٍ» و «سَغْبِ مَظْلُومٍ» تنها با پند و اندرز انجام داد!<sup>۲</sup>

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

البته بی‌تردید، توده‌های مردم را باید از طریق آگاه‌سازی 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؟

---

۱-سوره حدید، آیه ۲۵.

۲- 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: «...وَمَا أَخَذَ اللَّهُ عَلَى الْعُلَمَاءِ إِلَّا يُقَارُّوْا عَلَى كِظَّةِ ظَالِمٍ وَلَا سَغْبِ مَظْلُومٍ، لَا لَقِيَتْ 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).



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 وَالْأَغْلَالَ الَّتِي كَانَتْ عَلَيْهِمْ...»؛ او (پیامبر اسلام) بارهای سنگین و زنجیرهائی را که بر آنها بود (از دوش و گردنشان) برمی دارد.<sup>۱</sup>

درست است که بخش مهمی از «إِصْر»<sup>۲</sup> و «أَغْلَال» و زنجیرهای اسارت فکری را با تعلیم و تربیت صحیح می توان از میان برداشت؛ ولی چگونه می توان قبول کرد که بدون در 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 مدیریتها و فرماندهیها، رسیدن به حدّ اعلاّی بازدهی بیشتر و بهتر آن تشکیلات در زمان کوتاهتر و با «ضایعات کمتر» است؛ و فی المثل هدف از مدیریت صحیح یک کارخانه نخ ریزی تهیه محصول مرغوبتر و بیشتر و ارزانتر با هزینه و ضایعات کمتر است؛ و یا فرماندهی صحیح یک گردان، انجام کامل مأموریت جنگی خاصی 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 «مدیریت» نمی تواند 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 پایهها و بدنه و ابزار آن را به صبغه و شکل ویژه خود درمی آورد.

۱-سوره اعراف، آیه ۱۵۷.

۲- «إِصْر» در اصل لغت به معنی نگهداری و محبوس کردن است و به هر کار سنگینی که انسان را از فعالیت باز می دارد «اصر» گفته می شود، اگر عهد و پیمان و یا مجازات و کیفر را «اصر» می گویند، به خاطر محدودیتهایی است که برای انسان ایجاد می کند.

(صِبْغَةَ اللَّهِ وَمَنْ 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، مدیریتها 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!



## پیامبر اسلام مدیر و فرمانده بی نظیر!

حتی آنها که اسلام را به عنوان یک آئین الهی نپذیرفته‌اند، 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، تمدنی بزرگ به وجود آورد و از قبائل پراکنده عرب توانست تشکیل امّتی بدهد. شک نیست که تألیف امّتی واحد از قبائلی که در طول تاریخ به نزاع و تخاصم و حمله و هجوم بر یکدیگر عادت کرده بودند و خون همدیگر را می‌ریختند؛ در اندک مدّتی، کاری بس بزرگ و معجزه اجتماعی بی نظیری است که تأثیر آن بر کلّ تاریخ بشر بر کسی پوشیده نیست.

به همین دلیل، زندگی او را روی هر حساب که باشد، می‌توان منبع بزرگ الهامبخشی برای «مسأله مورد بحث» در تمام ابعادش شمرد؛ و در بحثهای آینده خواهیم دید که پیامبر اسلام ﷺ چگونه دقیقترین ریزه کاریهای مربوط به مسأله مدیریت و تاکتیکهای فرماندهی را در زندگی خود، به کار می‌بست که به مقتضای:

«لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ؛ مَسْلَمًا بَرًّا لِّرَسُولِ اللَّهِ»

سر مشق نیکوئی بود!<sup>۱</sup>

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

## نگاهی گذرا به زندگی پیامبر ﷺ

یک نگاه گذرا به زندگی پیامبر اسلام، بعد از بعثت، نشان می‌دهد که زندگی پربارش به دو دوران متمایز تقسیم می‌شود:

۱- دوران مکه (دوران آمادگی و سازندگی)

۲- دوران مدینه (دوران عمل و پیاده کردن برنامه‌ها)

در دوران مکه، تمام همت پیامبر ﷺ 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 مقدمه‌ای برای پیشبرد اهداف بزرگ رسالت، آماده سازد.

در این دوران ۱۳ ساله، مسلمانان به طور مداوم تحت پوشش برنامه‌های تعلیماتی و فکری و فرهنگی قرار داشته و به همین دلیل، قسمت عمده سوره‌های 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 ثُلُثِي اللَّيْلِ وَنُصْفَهُ وَثُلُثَهُ وَطَائِفَةٌ مِنَ الَّذِينَ مَعَكَ وَاللَّهُ يُقَدِّرُ اللَّيْلَ وَالنَّهَارَ عَلِمَ أَنْ لَنْ تُحْصَوْهُ فَتَابَ عَلَيْكُمْ فَاقْرَأُوا مَا تَيَسَّرَ مِنَ الْقُرْآنِ؛ پروردگارت بخوبی می‌داند که تو نزدیک دو ثلث یا نصف، یا لااقل یک ثلث از شب را از خواب

۱- سوره احزاب، آیه ۲۱.

برمی خیزی، و گروهی که با تو هستند نیز همراه تو بیا 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!»<sup>۱</sup>

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 ﷺ 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.

مسئله آموزش قرآن، در میان مسلمانان، به قدری اهمیّت داشت که حتی گاه مهریه زنان را آموزش قرآن قرار می دادند<sup>۲</sup> 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

محیط مکه به خاطر نفوذ شدید اشراف قریش، و خفقان فوق العاده ای که از ناحیه مشرکان متعصب 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 ﷺ شده بود، هجرت کنند و سرانجام خود پیامبر ﷺ نیز مخفیانه به آنها بپیوندد؛ آری «مدینه»

۱- سوره مزمل، آیه ۲۰.

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

سکوی بسیار مناسبی برای پرش اسلام محسوب می‌شد!  
و این مرحله، دقیقاً اجرا شد هر چند جان پیامبر ﷺ در این راه سخت به خطر افتاد ولی خداوند که او را برای رسالت عظیمی ذخیره کرده بود از خطر رهائش بخشید.

اما در همان موقع که پیامبر ﷺ 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 می‌شد؛ زیرا حج جزء آئین ابراهیم ﷺ بود و بقایای این آئین، آمیخته با خرافات زیاد در میان مشرکان عرب، وجود داشت؛ پیامبر ﷺ در موسم حج با گروههای از مردم «جزیره العرب» که به مکه می‌آمدند 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 ﷺ با نمایندگان مردم مدینه ملاقات نمود. آنها با وی به عنوان «پیامبر و رهبر»، بیعت کردند. این پیمان به عنوان «پیمان عقبه اولی» شهرت یافت.

در موسم دیگری از حج، یک گروه ۷۳ نفری که چند تن از آنان از زنان بودند، مجدداً با پیامبر ﷺ در «عقبه» ملاقات و بیعت کردند و «پیمان عقبه ثانیه» در آنجا بسته شد.

این هیأت، پس از بازگشت به مدینه، مقدمات هجرت پیامبر ﷺ 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 پی‌ریزی شده بود.<sup>۱</sup>

۲- هجرت گروهی از مسلمانان نخستین به حبشه که «هجرت اولی» یا «هجرت

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

صغیر» بود، نیز بخشی از این برنامه محسوب می شد؛ چرا که هم باعث شد صدای آئین نوین و پرخروش اسلام در فضای آفریقا بسیجند و مهاجران حبشه نیروی ذخیره‌ای 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 ﷺ و مؤمنان اندک اما پر شور 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 ﷺ تقاضا کرد که در آن مجلس شرکت کند و پیشنهاد سران قریش را خدمتش عرض کرد؛ در این جا بود که پیامبر ﷺ آن جمله معروف تاریخیش را فرمود:

«يَا عَمَّاهُ! كَلِمَةٌ وَاحِدَةٌ يُعْطُونِيهَا يَمْلِكُونَهَا الْعَرَبُ، وَيَدِينُ لَهُمْ بِهَا الْعَجَمُ؛ ای عموا! 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 وَأُپَيْك، عَشْرُ كَلِمَاتٍ؛ (یک جمله که سهل است) سوگند به روح پدرت (عبداللّه) حاضریم برای رسیدن به این هدف، ده جمله با تو موافقت کنیم! (زودتر بگو!)»

پیامبر ﷺ فرمود:

«تَقُولُونَ لِإِلَهِ إِلَّا اللَّهُ، وَتَخْلَعُونَ مَا تَعْبُدُونَ مِنْ دُونِهِ؛ بگوئید لا اله الا الله و هر چه غیر اوست کنار بگذارید!»

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

می‌پنداشتند، شانه‌ها را بالا انداخته، از روی تعجب گفتند:

«أَتُرِيدُ يَا مُحَمَّدُ أَنْ تَجْعَلَ آلِهَةَ إِلَهِهَا وَاحِدًا إِنَّ أَمْرَكَ لَعَجَبٌ! ای محمد! آیا می‌خواهی اینهمه خدایان را از ما بگیری و تنها یک مبعود به جای آنها به ما بدهی، راستی که کار تو عجیب است!»<sup>۱</sup> (شخصیت قبائل و هویت آنها که با بتهای آنها مشخص می‌شود، کجا خواهد رفت! پس این کانون کعبه که مرکز بتهای شده است و مردم جزیره العرب همه ساله به عشق آنها به اینجا می‌آیند، و منافع سرشار مادی فراوانی برای سران مکه دارد چه خواهد شد!).

این گونه سخنان بخوبی نشان می‌داد که پیامبر ﷺ 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 نمی‌نگرد، بلکه آن را تنها یک وسیله می‌داند؛ ولی ببینیم پیامبر اسلام ﷺ به هنگام فراهم شدن اسباب حکومت اسلامی، قبل از هر چیز به سراغ چه موضوعی می‌رود؟ 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 می‌شد.

مسجد، دانشگاه بزرگ اسلام بود.

مسجد، مرکز خود سازی و تربیت نفوس مسلمین بود.

مسجد، ستاد لشکر اسلام محسوب می‌شد.

---

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



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 زمینه‌ها محسوب می‌شد.

او می‌بایست 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 ﷺ جهت محکم ساختن اصول و پایه‌های حکومت اسلامی، شخصاً عهده‌دار اموری شد که تنها از یک رهبر بزرگ انتظار می‌رفت؛ و بهترین اساسنامه را در این زمینه تنظیم نمود.

اینها همه حکایت از مدیریت بی نظیر پیامبر ﷺ داشت.

درست است که همه این برنامه‌ها، به فرمان الهی صورت می‌گرفت، ولی به هر حال، تاکتیکهای فرماندهی و اصول مدیریت، دقیقاً در آنها اجرا می‌شد.

\* \* \*

### مدیریت دقیق در تمام مراحل :

بعد از ورود پیامبر ﷺ به مدینه، حوادثی رخ داد که هر یک چهره جدیدی از این مدیریت الهی بود؛ به عنوان نمونه:

### ۱- ارائه عدل اسلامی در آغاز ورود

نه تنها در آن روز که محمد ﷺ جوان نوحاسته‌ای 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 می‌داد، برطرف ساخت و دستور داد سنگ را در وسط پارچه‌ای گذارده و هر کدام گوشه‌ای از آن را گرفته و به محل نصب آورند و شخصاً

آن را در جای خود گذارد، و غائله را برچسید<sup>۱</sup>؛ بلکه بعد از هجرت به مدینه در مواردی که ممکن بود از حادثه ساده‌ای، اختلاف بزرگی به وجود آید، با استفاده از روشهای بسیار ظریف، زمینه‌های اختلاف را بکلی برمی‌چید و با مدیریت والای خود، به غائله پایان می‌داد.

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 می‌رفت که هرگونه ترجیح در میان افراد و قبائل، وضع شکننده آغاز ورود را به هم ریزد؛ پیامبر ﷺ با یک الهام الهی فرمود: «نَاقَتِي مَأْمُورَةٌ»<sup>۲</sup> (شتر من، خود دستوری دارد که اجراء خواهد کرد!) و ناقه به راه خود ادامه داد تا در کنار خانه «ابوایوب انصاری» بر زمین نشست و پیامبر ﷺ بر او وارد شد و مسأله بدون کمترین ناراحتی پایان یافت!

## ۲- عقد مؤاخات

جامعه کوچک اسلامی آن روز از دو گروه «مهاجران مکه» و «انصار مدینه» تشکیل می‌شد. 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 انگیزه‌های حرکت در مسیر واحد را در آنها به وجود آورد، و هرگونه اختلاف را برچیند.

در اینجا دست به یک اقدام بی سابقه و ابتکاری زد و میان آنها «دو به دو» پیمان «مواخاة» و برادری بست. درست است که مسلمانان عموماً برادر هستند، ولی این یک پیمان نزدیکتر و جدی‌تر بود که قدرت تأثیر عجیبی داشت، و از این طریق مشکل تنهایی و غربت مهاجران از یک سو، و ناهماهنگی‌ها از سوی دیگر برچیده شد، و عملاً همه عضو یک خانواده شدند، حتی این برادری تا سرحد «توراث» (ارث بردن از یکدیگر) پیش رفت (البته این قبل از نزول آیات ارث خویشاوندان

۱- سیره «ابن هشام» ج اول، ص ۲۰۹ و ۲۱۰.

۲- سیره «ابن هشام» ج دوم، ص ۱۴۰.

بود).

\* \* \*

### ۳- مسجد پایگاه عبادت و حکومت

جامعه نوپای اسلامی مرکز اجتماعی لازم داشت، با جاذبه‌ای بسیار نیرومند و معنوی؛ و لذا همانطور که گفتیم قبل از هر کار، پیامبر ﷺ به فرمان خداوند، دست به ساختن مسجد زد و همان گونه که اشاره کردیم مسجد، تنها مرکز عبادت نبود، بلکه مرکز تمام فعالیت‌های فکری و فرهنگی و سیاسی و اجتماعی مسلمانان، و پایگاه اصلی حکومت بود؛ و جالب این که برخلاف تمام دارالحکومه‌ها 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 فرش‌های از تنه درخت نخل و پوشش آن فقط برگ‌های همان درخت بود، و این وضع تا آخر عمر پیامبر ﷺ ادامه داشت!

این یکی دیگر از طرح‌های عجیب مدیریت پیامبر اسلام ﷺ 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 ﷺ 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.

\* \* \*

## ۵- پرهیز از جنگ در جبهه‌های مختلف

اوسعی داشت در آن واحد، خود را در دو یا چند جبهه درگیر نکند؛ چرا که اگر دشمنان، دست به دست هم می‌دادند. 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...<sup>۱</sup> ولی این امر دقیقاً با تدبیر صحیح و مدیریت الهی پیامبر ﷺ ارتباط نزدیک داشت.

لذا هنگامی که در اواخر سال هشتم هجرت در «حدیبه» با مشرکان، پیمان عدم تعرّض ۱۰ ساله امضاء فرمود، با فکر راحت به سراغ «خیبر» 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 می‌کردند (همان گونه که در جنگ احزاب کردند) ترس و وحشتی به خود راه نمی‌داد، و با اعتماد به نفس و اطمینان به حمایت الهی، به مبارزه برمی‌خاست و سرانجام هم پیروز می‌شد.

\* \* \*

## ۶- ارسال نامه برای سران کشورهای بزرگ جهان

آنگاه که حکومت اسلامی در مدینه و اطراف آن استقرار یافت و تقریباً فکر پیامبر ﷺ از جزیره العرب آسوده شد (هر چند هنوز مکه فتح نشده بود، ولی فتح آن قطعی به نظر می‌رسید)؛ 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 خاصّی متعلق است، از میان می‌برد.

در این رابطه، نامه‌هایی به سران کشورها و فرمانروایان جهان نوشت و این نامه‌ها را توسط نمایندگان مخصوص و سفرای خود که همگی خالی از هر گونه تشریفات و

---

۱- سوره فتح، آیه ۲۸.

در نهایت سادگی بودند، نزد سران جهان فرستاد. نویسندگان اسلامی، صورت نامه‌های سیاسی آن حضرت را در کتابهای خود نقل کرده‌اند و بعضی آن را بالغ بر ۱۸۶ نامه ذکر نموده‌اند که به ترتیب موضوعات دسته‌بندی شده است.<sup>۱</sup>

\* \* \*

## 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 می‌رسید، پیغمبر صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ با آنها تجدید بیعت می‌کرد؛ و از این طریق روح تازه‌ای در کالبد آنها می‌دمید و خون تازه‌ای در عروقشان جاری می‌ساخت. همان گونه که در ماجرای «حدیبیه» اتفاق افتاد که پیامبر صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ با ۱۴۰۰ نفر بدون ساز و برگ جنگی، با احرام، و به قصد زیارت خانه خدا، به چند فرسخی مکه (حدیبیه) رسید<sup>۲</sup> اما سران قریش مانع ورود مسلمانان به مکه شدند، در اینجا سفیرانی میان پیامبر صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ و قریش رفت و آمد نمودند؛ در یکی از این مراحل، قریش فرستاده پیامبر صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ را توقیف کردند و چیزی نگذشت که خبر قتل او در میان مسلمانان شایع شد.

پیامبر صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ فرمود: «در اینجا شدت عمل به خرج خواهیم داد، و با این که آماده نبرد نیستم با آنها پیکار خواهیم کرد!»<sup>۳</sup>

سپس به زیر درختی که در آنجا بود، آمد، و با همه تجدید بیعت کرد؛ دست به

۱- به کتاب «الوثائق السیاسیة» تألیف پرفسور محمد حمید الله، استاد دانشگاه پاریس و «مدینه البلاغة»

تألیف مرحوم حاج شیخ موسی زنجانی و «مکاتیب الرسول» مراجعه شود.

۲- سیره ابن هشام، ج ۳، از صفحه ۳۲۴ به بعد.

۳- تفسیر مجمع البیان، سوره فتح.

دست یک یک از مسلمانان داد و از آنان پیمان گرفت که تا پای جان بایستند. رسول اکرم ﷺ 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 ﷺ 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»<sup>۱</sup> 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!

\* \* \*

## ۸- بینش دقیق پیامبر در آئین نبرد

پیامبر بزرگوار اسلام ﷺ 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

---

۱- سیره ابن هشام، ج سوم، ص ۳۳۰.

جزیره محقق سازد.

گفته‌اند که پیامبر اسلام در دهها غزوه (جنگهایی که در آن، پیامبر ﷺ حضور داشتند) و سریه (جنگهایی که در آن، پیامبر ﷺ حضور نداشتند) در دوران حیاتش، بیست و هفت نبرد را خود شخصاً رهبری کرد.<sup>۱</sup> و پیروزیهای عظیمی که پیامبر در این جنگها به دست آورد نشانگر برتری روش او در نبرد بوده است. متأسفانه هیچیک از مورخان نتوانسته‌اند افق استراتژی غزوات پیامبر ﷺ 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 می‌فرماید:

«يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا لَقِيتُمُ الَّذِينَ كَفَرُوا زَحْفًا فَلَا تُولُوهُمُ الْآدْبَارَ وَمَنْ يُؤَلِّمِهِمْ يَوْمَئِذٍ دُبرُهُ إِلَّا مُتَحَرِّفًا لِقِتَالٍ أَوْ مُتَحَيِّزًا إِلَىٰ فِتْنَةٍ فَبَاءَ بِبَعْضِ مَنَ اللَّهِ وَمَأْوَاهُ جَهَنَّمُ وَيَسَّ الْمَصِيرُ؛ ای اهل ایمان! هر گاه با تعرّض و تهاجم کافران در میدان کارزار رو به رو شوید، مبادا بپیم 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 دسته‌ای دیگر پردازد!»<sup>۲</sup>

برخی از متخصصین امور نظامی که اخیراً روی کارهای نظامی و سیاسی پیامبر اسلام ﷺ مطالعه کرده‌اند به وضوح نشان داده‌اند که پیامبر بزرگ اسلام ﷺ در آئین نبرد نیز بینش فوق العاده‌ای داشته است؛ و با برداشتهای دانش نظامی، ثابت

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

۲- سوره انفال، آیه ۱۵ و ۱۶.

کرده‌اند که پیامبر ﷺ 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 ﷺ از شیوه‌های جنگ روانی چنین می‌نویسد:

«پیغمبر اسلام ﷺ از شیوه‌های جنگ روانی در بزرگترین نبردها و غزوات خویش سود می‌جست تا آنجا که خود می‌فرمود: 'من با ایجاد رعب و ترس، پیروزی یافتم!'؛ در فتح مکه نقش جنگ روانی در تحقق پیروزی بر دشمن، بدون بهره‌گیری از سلاح و بدون خونریزی، به وضوح بر ما متجلی می‌گردد!'<sup>۱</sup>

\* \* \*

خلاصه، از این ریزه کاریها و روشهای دقیق و حساب شده‌ای که از ظرافت خاصی برخوردار و با شهامت و شجاعت و قاطعیت فوق العاده‌ای آمیخته بود، در برنامه زندگی پیامبر ﷺ فراوان است که از «مدیریت بی نظیر و فرماندهی عظیم» او حکایت می‌کند.

به خواست خدا، در بخشهای آینده، نکات فراوانی از این قبیل را از نظر می‌گذرانیم. اما فعلاً هدف تنها روشن ساختن این حقیقت است که برای ما مسلمانان، یکی از غنی‌ترین منابع، برای مطالعه مسائل مربوط به «مدیریت» و «فرماندهی»، دقت و مطالعه تحلیل گرانه در تاریخ زندگی پیغمبر گرامی اسلام ﷺ و امیرالمؤمنین علی عليه السلام است که در تمام ابعادش الهامبخش برای همه «مدیران» و «فرماندهان» می‌باشد.

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

---

۱- پیامبر و آئین نبرد، ترجمه فارسی ص ۵۱۵ و ۵۱۶.



طبعاً باید نمونه‌ای از همان صفاتی که در یک رهبر بزرگ اسلامی معتبر است، داشته باشند؛ یعنی، «با تقوی، آگاه به زمان، شجاع و مدبّر»؛ و این جز از طریق الهام گرفتن از زندگی شخص پیامبر و پیشوایان بزرگ، ممکن نخواهد بود!





## مسئولیتها و 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 می‌زند، و بدون شناخت ابعاد وظیفه یک مدیر و فرمانده، هرگز نمی‌توان شرایط لازم برای احراز آن مقام را برای او تعیین کرد.

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

- ۱- تصمیم‌گیری
- ۲- برنامه‌ریزی
- ۳- سازماندهی
- ۴- هماهنگی و کنترل
- ۵- ایجاد انگیزه و ابتکار
- ۶- چاره‌جوئی و پیشگیری
- ۷- بررسی و ارزیابی عوامل پیروزی و ناکامی
- ۸- جمع‌آوری اطلاعات و آمار لازم

## ۹- جذب نیروهای صالح

### ۱۰- تشویق و توبیخ

#### ۱- تصمیم‌گیری

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

﴿إِنَّ الْمُؤْمِنَ لَإِطْلَعُ مِنْ حُجْرٍ مَسْرَتَيْنِ﴾<sup>۱</sup>

در این قسمت باید آنچه را از نظر علمی خوانده، 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؛ هیچ‌گاه اصرار به آزمودن آزموده‌ها و پیمودن راهی را که نتیجه آن قبلاً منفی بوده، نداشته باشد؛ که در حدیث معروف آمده:

﴿إِنَّ الْمُؤْمِنَ لَإِطْلَعُ مِنْ حُجْرٍ مَسْرَتَيْنِ﴾ افراد با ایمان دو بار از یک سوراخ گزیده نمی‌شوند.<sup>۱</sup>

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

هم اکنون در جبهه‌های جنگ‌های 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 می‌فرماید:

﴿وَفِي التَّجَارِبِ عِلْمٌ مُسْتَأْنَفٌ﴾ تجربیات، علم و دانش جدیدی است!<sup>۲</sup>

﴿وَفِي التَّجَارِبِ عِلْمٌ مُسْتَأْنَفٌ﴾

جالبترین تعبیر در این زمینه، در کلام امیر مؤمنان علیه السلام وارد شده، آنجا که

۱- سیره ابن هشام، ج ۳، ص ۱۱۱ طبع ۱۳۵۵.

۲- تحف العقول، ص ۹۶.

می فرماید:

«لَا ظَهَرَ كَالْمَشَاوِرَةِ؛ هیچ پشتیبانی همچون مشورت نیست!»<sup>۱</sup> 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 ﷺ و ائمه هدی علیهم السلام نشان می دهد که حتی با داشتن علم سرشار الهی و تحصیل در مکتب «وَعَلَّمَكُمَا لَمْ تَكُنَّ تَعْلَمُونَ...» و آنچه را نمی دانستی، به تو آموخت...<sup>۲</sup>، 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 «أَسْوَه» ای باشند برای هر زمان!

در داستان جنگ «احد» آمده است که پیامبر ﷺ 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 تحمل این ضایعات بزرگ، برای تحکیم پایه مشورت در میان مسلمین قابل قبول بود، و خود رسول اکرم ﷺ به این مطلب تصریح فرمود؛ آنجا که می گوید:

«أَمَا إِنَّ اللَّهَ وَرَسُولَهُ لَغَنِيَانِ عَنْهَا وَلَكِنْ جَعَلَهَا اللَّهُ رَحْمَةً لِّأُمَّتِي، فَمَنْ اسْتَشَارَ مِنْهُمْ لَمْ يُقَدِّمِ إِلَّا رُشْدًا وَمَنْ تَرَكَهَا لَمْ يُقَدِّمِ إِلَّا غِيًّا؛ خداوند و رسوله را غنیان از آن است، ولیکن جعلها الله رحمة لئمتی، فمن استشار منهم لم يقدم الا رُشداً و من تركها لم يقدم الا غيًّا؛ خداوند رحمت برای امت من قرار داد، زیرا کسی که به شورا نشیند، به رشد و

۱- نهج البلاغه، کلمات قصار، حکمت ۵۴.

۲- سوره نساء، آیه ۱۱۳.



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 نصح 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!<sup>۱</sup>

به همین دلیل، پیشوای بزرگ ما، امیر مؤمنان 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 بِخِيَالٍ يَغْدِلُ بِكَ عَنِ الْفَضْلِ وَيَعِدُّكَ الْفَقْرَ، وَلَا جَبَانًا يُضْعِفُكَ عَنِ الْأُمُورِ، وَلَا حَرْبِيًّا يُزَيِّنُ لَكَ الشَّرَّ بِالْجُورِ - فَإِنَّ الْبَخْلَ وَالْجُبْنَ وَالْحِرْصَ غَرَائِزُ 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!<sup>۲</sup>

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

«...وَلَا تُشِرْ عَلَيَّ مُسْتَبِدًّا بِرَأْيِهِ، وَلَا عَلَيَّ وَعْدِي، وَلَا عَلَيَّ مُتَلَوِّنًا، وَلَا عَلَيَّ 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!<sup>۳</sup>

همچنین مشاور نباید کذاب و دروغگو باشد؛ حضرت امیر مؤمنان علی علیه السلام

۱- وسائل الشیعه، ج ۲، ص ۱۰۸.

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

۳- الحیة، ج ۱، ص ۱۹۳.





«فَاذْأَعَزَمْتُ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ؛ پس از مشورت به هنگام تصمیم‌گیری بر خدا توکل کن و قاطعانه اقدام نما!»<sup>۱</sup>

### 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 نمی‌آورد.

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

۳- مسأله حساس و پیچیده‌ای است که در سرنوشت عموم یا لاقفل 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

۱- سوره آل عمران، آیه ۱۵۹.

مصالح مسلمین است.

به تعبیر دیگر، از نظر فقه اسلامی این امانت داران باید «غبطهٔ 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 عَمَلَكَ لَيْسَ لَكَ بِطُعْمَةٍ وَلَكِنَّهُ فِي عُنُقِكَ أَمَانَةٌ...»<sup>۱</sup> و پیامبر اکرم خطاب به ابوذر فرمود:

«إِنَّهَا أَمَانَةٌ وَإِنَّهَا يَوْمَ الْقِيَامَةِ خَزِيٌّ وَنَدَامَةٌ إِلَّا مَنْ أَخَذَهَا بِحَقِّهَا وَأَدَّى الَّذِي عَلَيْهِ فِيهَا؛ حُكُومَتُ

در دست حاکم امانت است و آن در روز قیامت مایهٔ خواری و پشیمانی است، مگر این که کسی آن را به حق و از راه مشروع تصاحب کند، و به وظیفهٔ خود عمل نماید».<sup>۲</sup>

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 الشَّفِيعِي، الْعَالِمِ الْمَجْرَبِ تُورِثُ الْحَسْرَةَ وَتُعَقِّبُ النَّدَامَةَ؛ نَافِرْمَانِي از دستور نصیحت کنندهٔ مهربان، دانا و با تجربه، باعث حسرت می شود، و پشیمانی به

۱- نهج البلاغه، قسمت نامه‌ها، نامه شماره ۵.

۲- صحیح مسلم، ج ۲، ص ۱۲۴، چاپ بیروت.

دنبال دارد!»<sup>۱</sup>

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 ﷺ 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 «دَبَّایَه» (که به منزله تانکهای کوچک قلعه خراب کن امروز بوده است) بست و به آسانی قلعه را گشودند.<sup>۲</sup>

«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!»<sup>۳</sup>

### زیانها و ضایعات شورا

گاه تکیه بر اصل شورا از قاطعیّت 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 اهمیّت 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.

۱- نهج البلاغه، خطبه ۳۵.

۲- سیره حلبی، ج ۳، ص ۱۳۴.

۳- سیره نبوی، از مفتی مکه احمد دحلان.



## تصمیم‌گیری در روایات اسلامی

در احادیث متعددی که از شخص پیامبر در منابع معروف اسلامی نقل شده، رابطه «عمل» با مسأله «تصمیم‌گیری» به خوبی منعکس است؛ حدیث «إِنَّمَا الْأَعْمَالُ بِالنِّيَّاتِ؛ اعمال در گرو تصمیم گیریهاست!»<sup>۱</sup> و «لَا عَمَلَ إِلَّا بِنِيَّةٍ؛ عمل بدون تصمیم‌گیری بی‌ارزش است!»<sup>۲</sup> 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.

در همین زمینه از پیامبر ﷺ نقل شده که فرمود:

«لِكُلِّ أَمْرٍ مَّا نَوَى، فَمَنْ غَزَى آتِنَاءَ مَا عِنْدَ اللَّهِ فَقَدِ وَقَعَ أَجْرُهُ عَلَى اللَّهِ عَزَّ وَجَلَّ، وَمَنْ غَزَى يُرِيدُ عَرَضَ الدُّنْيَا أَوْ نَوَى عِفَالًا لَمْ يَكُنْ لَهُ إِلَّا مَا نَوَى؛ بهره هر کس بسته به نیت اوست، آن کس که در میدان جهاد به خاطر پاداش الهی گام می‌نهد، اجر او بر خداست؛ اما آن کس که برای غنائم جنگی و متاع زود گذر دنیا گام برمی‌دارد، یا حتی هدفش به دست آوردن «عقال» و پای بند شتری است، تنها بهره‌ای که می‌برد همان است!»<sup>۳</sup>

مخصوصاً اسلام با دقت عجیب و بی‌نظیری به مسأله خلوص نیت می‌نگرد که در فصل «انگیزه‌ها» بیش از این بحث خواهیم کرد، در اینجا همین اندازه می‌گوئیم از نظر اسلام پیروزیها رابطه مستقیمی با میزان اخلاص نیت دارد.



## آفات تصمیم‌گیری

مدیر باید از اموری که تصمیم‌گیری را به مخاطره می‌اندازد به شدت اجتناب

کند مانند:

---

۱- وسائل الشیعه، ج ۱، ص ۳۳.

۲- وسائل الشیعه، ج ۱، ص ۳۲.

۳- وسائل الشیعه، ج ۱، ص ۳۴.

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 پیش‌بینی نشده

و خلاصه، آنچه نشانهٔ 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 می‌دارد، 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» نمی‌توان شروع کرد، و این انتظار بیهوده‌ای است که گاه مانع تلاشهای مؤثر و مفید خواهد بود.

آنچه برای مدیران و فرماندهان ضرورت دارد این است که «احتیاط» را با «شجاعت»، و «دقت» را با «جسارت» بیامیزند، و مسائل قابل پیش‌بینی را سهم دقت و احتیاط قرار دهند، و مسائل غیر منتظره را به دست شجاعت و جسارت بسپارند، و به گفتهٔ زیبا و حساب شدهٔ امام باقر علیه السلام جامهٔ عمل بپوشانند آنجا که فرمود:

«صَلِّحْ جَمِيعَ الْمَعَايِشِ وَالْتَعَاشِرِ مِلْؤُ مِكْيَالٍ ثُلُثَاهُ فَطَنَةٌ وَ ثُلُثُهُ تَغَافُلٌ؛ اصلاح تمام کارهای زندگی بشر با پیمانهٔ پری است که دو سوم آن هوشیاری و یک سوم آن بی‌اعتنائی باشد!»<sup>۱</sup>

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

## ۲- برنامه‌ریزی

بعد از آن که «کلیات مسائل» در شورا برای مدیر روشن شد و به مرحله تصمیم‌گیری درآمد، برای تحقق بخشیدن و اجرای آن، نیاز به «برنامه‌ریزی» است. یک مدیر خوب، کسی است که از قدرت «برنامه‌ریزی» بهره‌کافی داشته باشد که آن نیز با استفاده از تجربیات شخصی و استفاده از تجارب دیگران در نظرات صاحب‌نظران، انجام می‌گیرد؛ و به هر حال، بدون برنامه‌ریزی هرگز «نباید» و «نمی‌توان» وارد مرحله عمل شد.

منتهاگاه نیاز به برنامه‌ریزی «کوتاه مدت» است و گاه «دراز مدت» و گاه هر دو. درست است که باید تمام مراحل برنامه تا پایان کار قبلاً تنظیم شود ولی گاه عملاً تنظیم تمام برنامه غیر ممکن است، چون طبیعت بعضی از مسائل ایجاب می‌کند که نسبت به آینده آن ابهاماتی در کار باشد. در اینجا یک لحظه نباید از حرکت ایستاد و چاره‌ای جز «برنامه‌ریزی مقطعی» نیست. باید برای رسیدن به هدف، مراحل مختلفی در نظر گرفته شود و برای هر مرحله یک «برنامه جداگانه» تنظیم گردد.

اهمیت «برنامه‌ریزی» تا به آن پایه است که حتی کارهای ساده نیز باید توأم با برنامه باشد، چرا که بدون برنامه‌ریزی، مسأله «سازماندهی» که مرحله بعد از آن است، امکان‌پذیر نخواهد بود؛ و بدون سازماندهی، وصول به هدف، مشکل یا غیر ممکن است.

برنامه‌ریزی 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 کلی‌گوئی خالی و تماماً جنبه عملی و عینی داشته باشد.

**ج -** در برنامه‌ریزی باید نیروهای انسانی لازم برای انجام هر کار، هزینه‌ها، و ابزار

و وسائل مورد نیاز، دقیقاً محاسبه شود، و برای هر مرحله و هر مقطع، آنچه لازم است پیش‌بینی گردد.

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

۵- در برنامه‌ریزی باید همیشه محلی برای «حوادث پیش‌بینی نشده» در نظر گرفته شود، چرا که بسیار می‌شود که «مدیران» و «فرماندهان» در جریان عمل با مشکلات پیش‌بینی نشده‌ای رو به رو می‌شوند که اگر آمادگی برای رویارویی با آن نداشته باشند، و به هنگام برنامه‌ریزی این مسائل مورد توجه آنها قرار نگرفته باشد کارشان به بن بست می‌کشد و در مانده می‌شوند.

اگر به داستان جنگ احزاب و مسأله حفر آن خندق عظیم به گرد مدینه که نه عابر پیاده به آسانی می‌توانست از آن بگذرد، و نه سواران می‌توانستند از روی آن بپرند، آن هم در مدتی کوتاه و با وسائل بسیار بسیار ابتدائی، بیندیشیم، و مدیریت پیامبر اسلام ﷺ را در این زمینه و کیفیت تقسیم این کار را میان یارانش بنگریم، به دقت و ظرافت در برنامه‌ریزی پیامبر ﷺ پی می‌بریم و جالب این که تا کار خندق پایان یافت، دشمن هم از راه رسید!

پیامبر اسلام ﷺ شخصاً برای تمام حرکت‌های نظامی و غزوات اسلامی تمام مسائل را دقیقاً زیر نظر می‌گرفت و برنامه را تنظیم می‌نمود.

در داستان حرکت امام حسین علیه السلام و یارانش به سوی کربلا می‌خوانیم 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 بی‌آبی 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 بی‌شک این

محبت در موضعگیری آینده او مؤثر بود.<sup>۱</sup>

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 جبّاران زمان رابطه میان امامان علیهم السلام و پیروان مکتبشان را قطع می کنند.<sup>۲</sup>

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

\* \* \*

### 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 تضاد مسؤولیتهای 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 مسؤولیتهای 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 اهمیّت 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 و سلم می خوانیم که حتی برای رساندن یک پیام میان

۱- ارشاد مفید، ج ۲، ص ۷۸.

۲- اصول کافی، ج ۱، ص ۵۲-ذریعه، ج ۱، ص ۶-۸.



اصحاب و یاران خود بررسی می‌کرد، و کسی را برمی‌گزید که از همه شایسته‌تر 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 مهم تاریخ اسلام بود، پیامبر ﷺ اصرار داشت که طبق فرمان الهی، علی عليه السلام عهده‌دار آن شود؛ چرا که از همه برای این کار شایسته‌تر بود.<sup>۱</sup>

در غزوه «خبیر» هنگامی که دیگران از فتح نیرومندترین دژهای خبیبر عاجز ماندند، پیامبر ﷺ شخصاً سازماندهی لشکر را به دست گرفت، و جمله تاریخی معروفش را فرمود:

«لَأَعْطِينَ السَّرَايَةَ عِدَارَ جَلَّابٍ يُحِبُّ اللَّهَ وَرَسُولَهُ وَيُحِبُّهُ اللَّهُ وَرَسُولُهُ يَفْتَحُ اللَّهُ عَلَى يَدَيْهِ يَأْخُذُهَا غَنَوَةً...؛ فردا پرچم را به دست کسی می‌سپارم که خدا و رسولش را دوست دارد، و خدا و رسولش نیز او را دوست دارند، و این قلعه به دست او فتح می‌شود!»<sup>۲</sup>

سپس پرچم را به دست علی عليه 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 و آله و سلم 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 می‌رود!»<sup>۳</sup>

این اصل در تمام مراحل مدیریت و فرماندهی صادق است.

پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله و سلم فرمود:

«مَنْ وَلِيَ مِنَ الْأَمْرِ الْمُسْلِمِينَ شَيْئًا، فَوَلِيَ رَجُلًا وَهُوَ يَجِدُ مَنْ هُوَ أَصْلَحُ لِلْمُسْلِمِينَ مِنْهُ فَقَدْ خَانَ اللَّهَ

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.

وَرَسُولُهُ؛ کسی که متصدی امور مسلمانان شود و فردی را به عنوان سرپرستی کاری تعیین کند، در حالی که می‌تواند کسی را پیدا کند که برای مسلمانان از او بهتر باشد به خدا و رسولش خیانت کرده است! <sup>۱</sup>

در گذشته معمول بود که لشکر را به چهار بخش تقسیم می‌کردند: «مَیْمَنَه»؛ «مَیْسَرَه»؛ «قلب سپاه» و «مقدمه یا طلائع». 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 مَیْسَرَه، و خود امام علیه السلام در قلب لشکر قرار گرفت، (مقدمه لشکر معمولاً مربوط به مواقعی بوده که نقل و انتقالی صورت می‌گرفت که برای پیشگیری از هر نوع غافلگیر شدن، مقدمه در فاصله‌ای جلوتر حرکت می‌کرد، 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 گسترده‌تر و پیچیده‌تر است.

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

در جنگ «موته» که پیامبر صلی الله علیه و آله و سلم شخصاً شرکت نکرد، علاوه بر این که «جعفر بن ابیطالب» را به عنوان فرمانده لشکر تعیین فرمود، دستور داد که اگر برای جعفر، حادثه‌ای 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، حادثه‌ای پیش آمد، مسلمانان نفر چهارمی را با مشورت برگزینند، و پیکار را در مقابل دشمن ادامه دهند. <sup>۲</sup> چرا که درگیری در آن میدان با سپاه عظیم روم بود که این گونه حوادث در آن پیش‌بینی

۱- السیاسة الشرعیة، ص ۶

۲- طبقات ابن سعد، ج ۲، ص ۱۲۸، طبع بیروت.

می‌شد. و همین‌طور هم شد.

در یک سازماندهی دقیق، باید هیچ موضوع پیش‌بینی نشده از نظر تشکیلات و سازمان، در آن نباشد، بلکه برای هر حادثه عادی و غیر عادی، مسئول یا مسئولانی تعیین شوند.

\* \* \*

#### ۴- ایجاد هماهنگی

دیگر از وظایف مهم مدیر، نقش هماهنگ‌کننده اوست، او در عین این که رابطه خود را با نفرات خویش (چه از طریق مستقیم یا غیر مستقیم) باید حفظ کند، نقش هماهنگ‌کننده 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» می‌پردازیم و نگاهی به تشکیلات بدن خود می‌کنیم:

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

مثلاً، در برابر یک حادثه آتش‌سوزی 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 جنبه‌های اجرائی، بیشتر بر عضلات پا و بازو گذاشته شده است. در چنین شرایطی، ناگهان در یک لحظه هماهنگ ضربان «قلب» بالا می‌رود و «تنفس» سریع می‌شود؛ و گردش خون در عضلات، به حدّ اکثر می‌رسد؛ خون به مقدار زیاد به سلولهای بدن برای تغذیه و تهیه نیروی لازم می‌رسد؛ «مغز» نیز برای سرعت عمل بیشتر، خون زیادتری دریافت می‌دارد و حتی اگر انسان گرسنه و تشنه باشد، موقتاً

احساس گرسنگی و تشنگی را بکلی از دست می‌دهد 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.

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، می‌بینیم مسأله ارتباط و هماهنگی به قدری دقیق و ظریف پیاده شده است که بهتر از آن تصور نمی‌شود، و ما در بحثهای توحیدی از این موضوع دلائل روشنی برای اثبات وجود خدا و علم و حکمت و قدرت او می‌گیریم و قرآن مجید نیز به آن اشارات فراوانی دارد.

هر قدر سازمانی گسترده‌تر و پیچیده‌تر شود؛ مسأله هماهنگی در آن حساستر می‌شود، تا آنجا که گاه انسان با وسائل عادی نمی‌تواند آن را تأمین کند و ناچار از وسائل دقیق صنعتی کمک می‌گیرد، چنان که در سازمانهای اداری و صنعتی پیچیده امروز از کامپیوتر برای هماهنگ کردن بهره فراوان می‌گیرند.

به تاریخ اسلام برمی‌گردیم، 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.<sup>۱</sup>

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، می‌تواند آن را تضمین کند.

\* \* \*

## ۵- ایجاد انگیزه

دیگر از وظایف سنگین هر مدیر در هر سازمان، و از جمله فرماندهان در مقام فرماندهی که شعبه‌ای از مدیریت است، مسألهٔ 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 می‌دهند، ایجاد انگیزه، نه تنها کار مشکلی نیست، بلکه منابع عظیمی برای بهره‌گیری در این زمینه در دست است.

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

چگونگی «انگیزه‌ها» رابطهٔ نزدیکی با فرهنگ حاکم بر یک جامعه دارد؛ هر قدر فرهنگ، غنی و پرمایه‌تر باشد، انگیزه‌ها نیرومندتر است.

انگیزه را می‌توان به سه نوع تقسیم کرد:

**الف - انگیزه‌های پنداری**

**ب - انگیزه‌های مادی**

**ج - انگیزه‌های معنوی**

در بخش اول، یک مشت خیالات و پندارها و خرافات و الفاظ بی‌محتوا ممکن است عامل حرکت یک جامعه شود که مصداق کامل آن را در یک جامعهٔ بت‌پرستی می‌توان مشاهده کرد.

پندار قداست بتها، خرافهٔ مشکل‌گشائی و شفاعت آنها، پندار فهم و شعور برای آنها و بالاخره خرافهٔ تقرّب به خدا بوسیلهٔ بتها، ایجاد حرکتی در جامعهٔ بت‌پرستان می‌کند.

اما هنگامی که کارشان به بن بست می‌کشد و بتان را حتی قادر بر دفاع از خودشان نمی‌بینند، تا چه رسد به عابدانشان! به مصداق: «فَرَجِعُوا إِلَىٰ أَنفُسِهِمْ وَقَالُوا إِنَّا لَكُمْ أَنتُمْ الظَّالِمُونَ» و جدان خفتهٔ آنها بیدار شده به این پندارهای پوچ و مسخره، می‌خندند و خویشتن را به خاطر این پرستش غلط و مضحک، محکوم می‌کنند و ظالم و ستمگر می‌شمرند!

به این ترتیب بُرد انگیزه‌های پنداری محدود و موقت و فاقد هر گونه عمق و ریشه است؛ چراکه این انگیزه‌ها از جهل و تعصّب مردم مایه می‌گیرد و به محض پیدایش مختصری علم و آگاهی از اثر می‌افتد.

اما «انگیزه‌های مادّی»، از آنجا که از یک واقعیت عینی مایه می‌گیرد اثری بیشتر و گسترده‌تر دارد، اما با این حال هرگز عمیق نیست.

فی‌المثل، کمتر افسری حاضر می‌شود به خاطر مزایا و حقوق و تشویق مادّی و ترفیع درجه که مهمترین اثرش نیز همان امتیازات مادّی 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 می‌کند تا به هر وسیله شده خود را از مهلکه برهاند.

لذا در جنگهایی همچون جنگ ویتنام، سربازان و افسران آمریکائی، غالباً این سؤال را از خود می‌کردند که ما با چه انگیزه‌ای بجنگیم؟ و در این منطقهٔ جهان، چه منافع 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 انگیزه‌های مادّی قابل توجیه نیست. لذا در مراحل بحرانی و حسّاس، حربهٔ این مدیریّت‌ها کُند و بی‌اثر می‌شود و کُمیت آنها لنگ است.

اما «انگیزهٔ معنوی» که از روح ایمان به الله و ارزشهای والای الهی و انسانی

سرچشمه می‌گیرد، و پشتوانه‌ای همچون معاد و زندگی جاویدان پس از مرگ در آغوش رحمت الهی، و بهشت جاویدان و «لقاء الله» دارد، قویترین و عمیقترین انگیزه‌هاست که تأثیرش فوق العاده نیرومند است.

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 فَاسْتَبِشِرُوا بِبَيْعِكُمُ 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 می‌کنند، می‌کشند و کشته می‌شوند؛ 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 کرده‌اید؛ و این است پیروزی بزرگ!»<sup>۱</sup>

دقت در بندهند این آیه خون را در عروق مؤمنان به گردش سریعی در می‌آورد، و تمام توان افراد باایمان را برای استقبال از چنین تجارت پرسود و عظیمی آماده می‌سازد.

و یا چنان که در سوره «صَفَّ» آمده است:

«يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا هَلْ أَدُلُّكُمْ عَلَىٰ تِجَارَةٍ تُنْجِيكُمْ مِنْ عَذَابِ أَلِيمٍ تُوْمِنُونَ بِاللَّهِ وَرَسُولِهِ وَتُجَاهِدُونَ فِي سَبِيلِ اللَّهِ بِأَمْوَالِكُمْ وَأَنْفُسِكُمْ ذَلِكُمْ خَيْرٌ لَكُمْ إِنْ كُنْتُمْ تَعْلَمُونَ، يَغْفِرُ لَكُمْ ذُنُوبَكُمْ وَ يُدْخِلُكُمْ جَنَّاتٍ تَجْرِي مِنْ تَحْتِهَا الْأَنْهَارُ وَمَسَاكِينٌ طَيِّبَةً فِي جَنَّاتٍ عَدْنٍ ذَلِكَ الْفَوْزُ الْعَظِيمُ. وَأُخْرَى تُحِبُّونَهَا نَصْرٌ مِنَ اللَّهِ وَفَتْحٌ قَرِيبٌ وَبَشِّرِ الْمُؤْمِنِينَ؛ ای کسانی که ایمان آورده‌اید! آیا شما را به تجارتی راهنمایی کنم که شما را از عذاب دردناک رهایی می‌بخشد؟! 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 می‌بخشد و شما را در باغهایی از بهشت داخل می‌کند که نهرها از زیر درختانش جاری است و در مسکنهای پاکیزه در بهشت جاویدان جای می‌دهد؛ و این پیروزی عظیم است! و (نعمت) دیگری که آن را دوست دارید به شما می‌بخشد، و آن یاری خداوند و پیروزی نزدیک است؛ و مؤمنان را بشارت ده (به این پیروزی بزرگ)!

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 پربار ساخت؛ به عنوان نمونه، طرق زیر پیشنهاد می‌شود:

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

۲- بهره‌گیری از متون اصلی سخنان پیشوایان بزرگ اسلام، مخصوصاً سخنان پیامبر ﷺ و خطبه‌های نهج البلاغه و دعاهای صحیفه سجّادیه که برای هر یک از رشته‌های مدیریت و فرماندهی فرازهای زنده‌ای در آنها می‌توان یافت و از آنها الهام گرفت.

۳- تجزیه و تحلیل حکومت پیامبر ﷺ و حوادث تاریخی غزوات او و حکومت و جنگهای علی علیه السلام و یارانش، و ریشه‌یابی حادثه خونین کربلا و ریزه کاریهایش که صحنه‌های مشابه آنها دائماً در زندگی ما به چشم می‌خورد، و بطور کلی، بهره‌گیری از سنت رسول خدا ﷺ و سیره ائمه طاهرين عليهم السلام و بزرگان تاریخ اسلام و حوادث مهم زندگی آنان.

۴- استفاده از دعاها و مناجات پر محتوای ائمه هدی عليهم السلام که فوق العاده پرمایه و غنی و الهامبخش است و جمله به جمله آن، حرکت آفرین می‌باشد؛ دعاهائی همچون: کمیل؛ ندبه؛ صباح؛ و صحیفه سجّادیه و دعاهای عرفه امام حسین علیه السلام و ابو حمزه و مانند آن که روح و جان افراد را چنان نور و صفائی می‌بخشد که آمادگی



برای هرگونه فداکاری به آنها می‌دهد؛ البته باید به دقت مراقب بود که به صورت افراطی و خسته کننده و ملال آور نباشد.

۵- آموزشهای مکتبی و اسلامی در مقطع‌های مختلف برای تحکیم پایه‌های 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 انگیزه‌ها؛ 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 خانواده‌های آنها و قدردانی از زحمات افراد زحمتکش، و دریدن «حجاب معاصرت» در این رابطه، و امور ابتکاری دیگری که در ایجاد و تقویت انگیزه‌ها مؤثر است.

ولی اشتباه نشود بهره‌گیری از انگیزه‌های معنوی به مفهوم نادیده گرفتن انگیزه‌های معقول مادی نیست؛ چراکه 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 هرگونه هدفی جز خدا و «جهاد فی سبیل الله» برحذر می‌داشت؛ جنگجویان را به حکم قوانین اسلام، مشمول تشویق مادی از طریق «تقسیم بخشی از غنائم جنگی» می‌نمود و از آن بالاتر، خداوند با تمام عظمتش در کنار پادشاهای عظیم معنوی مانند «أَحْيَاءَ عِنْدَ رَبِّهِمْ يُرْزُقُونَ» و «رِضْوَانٍ مِنَ اللَّهِ أَكْبَرُ» پادشاهای مادی «جَنَاتٍ تَجْرِي مِنْ تَحْتِهَا الْأَنْهَارُ» و مانند آن را مطرح کرده، تا از طریق این وعده‌های راستین، تمام نیروهای نهفته وجود انسان را بسیج کند.

در بحث تشویقها و تویخها 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 انگیزه‌های نیرومند پردازد و رمز موفقیت او غالباً در این ابتکارات نهفته است.

## نمونه‌ای 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 ﷺ در سال ششم هجرت به قصد انجام مناسک عمره با ۱۴۰۰ نفر از مسلمانان به حالت احرام عازم مکه شد<sup>۱</sup> 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 ﷺ از مرحله دفاع به مرحله هجوم وارد شده، اصل این کار به فرمان الهی صورت گرفت و یکی از شجاعانه‌ترین اقدامات نظامی سیاسی دوران زندگی پیامبر ﷺ بود؛ چرا که حرکت با این تعداد، آن هم بدون تجهیزات جنگی (یاران پیامبر ﷺ فقط شمشیر به همراه داشتند که در عرف عرب به عنوان اسلحه مسافر محسوب می‌شد) و رفتن به منطقه نفوذ و قدرت دشمن، در جایی که هیچ پناهگاهی وجود نداشت، مطلب عجیب و خطرناکی به نظر می‌رسید، تا آنجا که منافقان می‌گفتند که محمد ﷺ و یارانش هرگز از این سفر باز نخواهند گشت؛ چنان که قرآن سخن آنها را نقل کرده:

«بَلْ ظَنَنْتُمْ أَنْ لَنْ يَنْقَلِبَ الرَّسُولُ وَالْمُؤْمِنُونَ إِلَىٰ أَهْلِيهِمْ أَبَدًا وَزُيِّنَ ذَٰلِكَ فِي قُلُوبِكُمْ...» ولی شما گمان کردید پیامبر و مؤمنان هرگز به خانواده‌های خود باز نخواهند گشت؛ و این (پندار غلط) در دلهای شما زینت یافته بود...»<sup>۲</sup>

۱- سیره ابن هشام، ج ۳، ص ۳۲۲.

۲- سوره فتح، آیه ۱۲.

این اقدام در بردارنده معانی متعدد 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 مقدس می‌دارد، و بدین ترتیب تبلیغات منفی قریش را خشتی سازد؛ و از سوی دیگر به قریش ثابت کند که موقعیت «مکه» با پیروزی نهضت اسلام متزلزل نخواهد شد و مکه همچنان مقدس خواهد بود در نظر مسلمین نیز سخت مقدس باقی خواهد ماند.

مسلمانان سرانجام به سرزمین «حَدیبیه» که روستائی نزدیک مکه (تقریباً ۲۰ کیلومتری مکه) بود رسیدند، و چنان که پیش‌بینی می‌شد، مشرکان از ورود آنها به مکه، جلوگیری کردند، و سفیران متعددی میان قریش و لشکر اسلام رفت و آمد کردند، سرانجام به تنظیم صلحنامه «حَدیبیه» 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 می‌کردند، قریش یکی از سفیران پیامبر ﷺ را بازداشت کرد؛ و به دنبال آن، شایعه قتل او در لشکرگاه اسلام پیچید. پیامبر ﷺ سخت خشمگین شد و فرمود:

«لَا تَبْرَحَ حَتَّى تُنَاجِرَ الْقَوْمَ، فَدَعَا رَسُولُ اللَّهِ ﷺ النَّاسَ إِلَى الْبَيْعَةِ...؛ ما حرکت نمی‌کنیم تا با آنها پیکار کنیم؛ اینجا بود که رسول خدا ﷺ مردم را دعوت به بیعت (مجدد) فرمود...»<sup>۱</sup>

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 همهٔ مسلمانان فرد فرد آمدند و دست بیعت به دست او گذاردند، و اعلام وفاداری مجدد تا سرحدّ جان کردند.

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

«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...»<sup>۱</sup>

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

این بیعت که از عزم پیامبر ﷺ و مسلمین در مبارزه تا آخرین نفس و آخرین قطرهٔ خون حکایت می‌کرد، دشمن را سخت به وحشت افکند، و یکی از عوامل موثر هموار شدن جادهٔ صلح با آن امتیازات بزرگ، بود؛ و از سوی دیگر انسجام فوق العاده در ارتش اسلام به وجود آورد و انگیزه‌های جهاد را به عالیترین و جهمی تقویت نمود.<sup>۲</sup>

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

\* \* \*

### نمونهٔ 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 می‌شد، طایفهٔ «هوازن» و «نقیف» و «بنی سعد» که سه طایفهٔ مهمّ جزیرهٔ 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.

دشت «حنین» گذرگاهی داشت که لشکر دشمن آن را برای کمین انتخاب کرده بود و با یک حملهٔ غافلگیرانهٔ برق آسا، نظم ارتش اسلام را به هم ریخت به طوری

۱-سورهٔ فتح، آیهٔ ۱۸.

۲-ماجرای حدیبیه را همهٔ مورّخان و مفسّران در کتابهای تاریخ و تفسیر آورده‌اند.

که اکثر لشکر، زمام اختیار را از دست داده پراکنده شدند. آن لحظه، یک لحظه فوق العاده حساس در زندگی پیامبر ﷺ بود که باید با ابتکاری بزرگ، لشکر متلاشی شده را جمع آوری کرده، و روح تازه‌ای در کالبد آنها بدمد، و از نابودی و شکست حفظ کند.

در اینجا پیامبر ﷺ 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 قتل شد.

از سوی دیگر، «عباس»، عموی پیامبر ﷺ از پیامبر الهام گرفت و خاطره «بیعت شجره» را در نظرها مجسم کرد و با صدای بلند و رسائی که داشت فریاد زد: «يَا مَعْشَرَ الْمُهَاجِرِينَ وَالْأَنْصَارِ يَا أَصْحَابَ سُورَةِ الْبَقَرَةِ يَا أَهْلَ بَيْعَةِ الشَّجَرَةِ إِلَىٰ آئِنَ تَقْرَوْنَ هَذَا رَسُولُ اللَّهِ؛ ای گروه مهاجران و انصار! و ای یاران سوره بقره! و ای اهل بیعت شجره! به کجا فرار می‌کنید؟ پیامبر ﷺ اینجا است!»<sup>۱</sup> (عنوان کردن سوره بقره، ظاهراً به خاطر داستان طالوت و جالوت و پشت کردن اکثر لشکر طالوت به میدان نبرد و سرافکندگی 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. اینها مسائلی است که نمونه‌های آن، در تاریخ اسلام کم نیست و می‌تواند همیشه برای فرماندهان و مدیران با تفاوت شرایط و ظروف، آموزنده و الهامبخش برای ایجاد انگیزه باشد.

\* \* \*

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

## 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 شجاعانه‌ای زد که اگر آن نبود، شاید لشکر اسلام در «اندلس» گرفتار شکست عظیمی می‌شد.

دستور داد کشتی‌ها 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 خطبه‌ای کوتاه و تکان دهنده گفت:

«يَا أَيُّهَا النَّاسُ! أَيْنَ الْمَفْرُوقُ وَالْبَحْرُ مِنْ وِرَائِكُمْ وَالْعَدُوُّ أَمَامَكُمْ، فَلَيْسَ لَكُمْ وَاللَّهِ إِلَّا الصَّدْقُ وَالصَّبْرُ، وَاعْلَمُوا أَنَّكُمْ فِي هَذِهِ الْجَزِيرَةِ أَضْيَعُ مِنَ الْإِيْتَامِ فِي مَادِبَةِ اللَّئَامِ! وَقَدْ اسْتَقْبَلَكُمْ عَدُوُّكُمْ بِجَيْشِهِ وَأَسْلِحَتِهِ، وَأَقْوَاتُهُ مَوْفُورَةٌ، وَأَنْتُمْ لِوَزْرِ لَكُمْ غَيْرِ سُيُوفِكُمْ، وَلَا أَقْوَاتٍ لَكُمْ غَيْرِ مَا تَسْتَخْلِصُونَهُ مِنْ أَيْدِي أَعْدَائِكُمْ؛ أَي مَرْدَم! رَاهِي بَرَايَ فَرَارِ نِيْسْت! دَرِيَا پِشْتِ سَر وَ دَشْمَن پِش رُوي شِمَاسْت! بَه خِدا سُوگَنْد جِز صِدَاقْت وَ شَكِيْبَائِي رَاهِي نَدَارِيْد! بَدَانِيْد شِمَا دَر اِيْن جِزِيْرَه بِي پِنَاهِ تَر اَز يَتِيْمَان دَر كِنَار سَفْرَه لَتِيْمَان هَسْتِيْد! دَشْمَن شِمَا بَا تَمَام قُوا وَ سِلَاح بَه اسْتَقْبَالِ شِمَا آمَدَه وَ آذوقَه فَرَاوَان دَارِد، اَمَّا شِمَا يَاورِي جِز شَمَشِيْرَهَا، وَ آذوقَه اِي جِز اَنچَه اَز دَسْت دَشْمَن بِيرون مِي اُورِيْد نَدَارِيْد! (اکنون بیندیشید و تصمیم بگیرید)»<sup>۱</sup>

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 پایه‌های حکومت اسلامی را در «اندلس» محکم ساختند.<sup>۲</sup>

\* \* \*

۱-وفیات الاعیان ابن خلکان، ج ۴، ص ۴۰۴، طبع مصر- نفع الطیب، ج ۱، ص ۲۲۵.

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

## ۶- چاره‌جویی در برابر حوادث پیش‌بینی نشده

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 می‌کند و بیمار می‌شود، یا ناگهان با حالات شوک روبه‌رو می‌گردد. مدیر و فرمانده، در این حالات فوق‌العاده 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 هیچ‌گونه کمبود و نارسائی و بیماری ندارد، و همه چیز، همیشه در جای خود کار می‌کند که اگر چنین تصویری داشته باشد به هنگام بروز حوادث ناگهانی به سر درگمی خطرناکی گرفتار می‌شود.

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 حادثه‌ای قرار گیرند.

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 می‌گیرد.

ولی با این حال، یک سلسله اصول کلی وجود دارد که به کار بستن آنها، در این موارد ضرورت دارد و می‌تواند به حلّ مشکل، کمک کند؛ یا لاقبل 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 می‌شود؛ همچون پرنده‌ای که وقتی وارد اطافی می‌شود و خود را محصور و محبوس می‌بیند چنان وحشت زده می‌شود که مرتباً خود را به دیوارها و شیشه‌ها می‌کوبد، بی آن که درهای خروجی که باز است، با چشم ببیند!

۲- اگر احساس می‌کند 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 می‌کند.

باز می‌توانیم برای این دو اصل، از قرآن مجید و ماجرای «حدیبیه» الهام و کمک بگیریم؛ قرآن می‌گوید:

«اذْجَعَلَ الَّذِیْنَ كَفَرُوا فِی قُلُوبِهِمُ الْحَمِیَّةَ الْحَمِیَّةَ الْجَاهِلِیَّةَ فَأَنْزَلَ اللَّهُ سَكِیْنَةً عَلَی رُسُلِهِ وَعَلَى الْمُؤْمِنِیْنَ وَالزَّمَهُمْ كَلِمَةَ التَّقْوَى وَكَانُوا أَحَقَّ بِهَا وَأَهْلَهَا وَكَانَ اللَّهُ بِكُلِّ شَیْءٍ عَلِیْمًا» (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 شایسته‌تر و اهل آن بودند؛ و خداوند به همه چیز دانا است.»<sup>۱</sup>

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 می‌کردند اگر آنها



چنین نکنند برای آنها یک نوع شکست است، و قبائل عرب، می‌گویند 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 می‌نهادند، 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 می‌افتاد، مزاحم او نمی‌شد که مکه حرم امن خانه خدا بود و در ماههای حرام، امنیت ویژه‌ای داشت، به علاوه همین امنیت بود که جاذبه فوق العاده‌ای برای مکه نزد تمام اقوام عرب ایجاد کرده بود و مرکزیت خاصی به آن می‌داد.

اما به گفته قرآن، آنها گرفتار «حمیت جاهلیت» و تعصبات زشت و کینه توزیهای جاهلانه شدند و همه این واقعیتهای را به دست فراموشی سپردند.

از سوی دیگر، به هنگام تنظیم صلحنامه حدیبیه هنگامی که پیامبر ﷺ به علی رضی الله عنه فرمود بنویس: «بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ»، «سهیل 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 ﷺ فرمود: «هَذَا مَا صَلَّحَ عَلَيْهِ مُحَمَّدٌ رَسُولُ اللَّهِ سُهَيْلُ بْنُ عَمْرٍو» مجدداً داد «سهیل» بلند شد که اگر ما تو را رسول خدا می‌دانستیم، با تو دعوا نداشتیم! پیامبر ﷺ فرمود، این کلمه را محو کن! علی رضی الله عنه که این کار را خلاف ادب می‌دانست، حاضر به محو کردن نبود، پیامبر ﷺ شخصاً آن را محو کرد.<sup>۱</sup>

در اینجا دشمن دائماً منتظر بهانه‌ای 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

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

تعصّب 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 عصبیت 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 تعصّب 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 شکند، 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.

۶- در این موارد گاهی «دقیقه‌ها» و «لحظه‌ها» 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 لحظه‌ها 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 لحظه‌ای او را به خودش وا نگذارد؛ همانگونه که امام صادق علیه السلام می فرمود:

«وَبِّ لَا تَكِلْنِي إِلَى نَفْسِي طَرْفَةَ عَيْنٍ أَبَدًا؛ خداوندا! مرا لحظه‌ای به خودم وامگذار!»<sup>۱</sup>

اما 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، باید «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.

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.

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.

اما 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

۱- سفینه البحار، ماده «وکل».

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!»<sup>۱</sup>

اما 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

آنهاست که بر خدا تکیه دارند، ندارد.»<sup>۲</sup>

«إِنَّ عِبَادِي لَيْسَ لَكَ عَلَيْهِمْ سُلْطَانٌ وَكَفَى بِرَبِّكَ وَكِيلًا؛ تو (ای شیطان!) بر بندگان من سلطه

نداری، همین بس که خداوند حامی آنها است!»<sup>۳</sup>

به هر حال از نفوذ تدریجی و وسوسه های شیاطین باید بر حذر بود و پیشگیریهای لازم را انجام داد.

۱-سوره نحل، آیه ۱۰۰.

۲-سوره نحل، آیه ۹۹.

۳-سوره اسراء، آیه ۶۵.

۳- گفتیم در برخورد با افراد خاطی و گنهکار همچون برخورد با یک 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 الزَّلْلُ، وَتَعْرُضُ لَهُمُ الْعِلْلُ وَيُؤْتَى عَلَى أَيْدِيهِمْ فِي الْعَمْدِ وَالْخَطَاءِ، فَأَغْطِهِمْ مِنْ عَفْوِكَ وَصَفْحِكَ مِثْلَ الَّذِي تُحِبُّ وَتَرْضَى أَنْ يُعْطِيَكَ اللَّهُ مِنْ عَفْوِهِ وَصَفْحِهِ، غَاهُ مِنْ كَسَانِي كَمَا تَحْتِ فَرْمَانْدَهِي تَوْهَسْتَنْد، لَغَزْش وَخَطَا سِرْ مِي زَنْد؛ نَارَاحْتِيَهَائِي بَه أَنَانِ عَارِضْ مِي گَرْدَد؛ اَز رُويِ عَمْدِ يَاشْتَبَاهِ كَارِ خِلَافِي بَه دَسْتِ أَنَهَا اَنْجَامِ مِي گِيرْد؛ دَر اَيْنِ مَوَارِدِ، اَز عَفْوِ وَ گِذْشْتِ خُودِ، اَنِ مَقْدَارِ بَه أَنَهَا عَطَا كُنْ كِه دُوسْتِ دَارِي خُداوَنْد اَز عَفُوشِ بَه تَوْ عِنَايَتِ كَنْد!»<sup>۱</sup>

اما با این حال، گاه در مانها چاره نمی بخشد، و راهی جز «جرّاحی 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 امنیت کنند، و هم خطا کاران عاقبت کار خود را ببینند.

۴- توجّه 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

۱- نهج البلاغه، بخش نامه ها و فرمانها، فرمان ۵۳.

دلسوز و مهربان، زحمت کشید؛ و از تصمیم‌های 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: «وَالِیْ غَادٍ اَخَاهُمْ هُوْدًا»<sup>۱</sup>.

در مورد «صالح»: «وَالِیْ ثَمُوْدٍ اَخَاهُمْ صَالِحًا»<sup>۲</sup>.

در مورد «شعیب»: «وَالِیْ مَدَیْنٍ اَخَاهُمْ شُعَیْبًا»<sup>۳</sup>.

در مورد حضرت «نوح»: «اِذْ قَالَ لَهُمْ اٰخُوهُمْ نُوحٌ»<sup>۴</sup>.

در مورد «لوط» پیامبر بزرگ خدا: «اِذْ قَالَ لَهُمْ اٰخُوهُمْ لُوْطٌ»<sup>۵</sup>.

به این ترتیب، موضع پیامبران، موضع برادر است «نه قَیِّم 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»<sup>۶</sup> و میان آنها که حسن نیت داشته و اشتباه کرده اند با آنها که از روی سوء نیت مرتکب خلافی شده اند فرق گذاشت.

---

۱-سوره اعراف، آیه ۶۵.

۲-سوره اعراف، آیه ۷۳.

۳-سوره اعراف، آیه ۸۵.

۴-سوره شعراء، آیه ۱۰۶.

۵-سوره شعراء، آیه ۱۶۱.

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

امیر مؤمنان علی علیه السلام درباره گروهی که به دنبال حق بودند و بر اثر نادانی به انحراف کشیده شدند توصیه می‌کند که مدارا کنید؛ سپس چنین استدلال می‌فرماید:

«لَيْسَ مَنْ طَلَبَ الْحَقَّ فَأَخْطَأَهُ كَمَنْ طَلَبَ الْبَاطِلَ فَأُذِرَهُ؛ أَنْ كَسَّ بِهٖ دُنْبَالَ حَقِّ رَفْتِهٖ وَ خَطَا كَرِهٖ، هَمَانِدْ كَسِي نَيْسْتْ كِهْ آگَاهَانِهْ بِهْ دُنْبَالَ بَاطِلْ رَفْتِهٖ وَ أَنْ رَا يَافْتِهْ اسْت!»<sup>۱</sup>

۷- اینها همه در مورد نارسائیهای داخلی بود؛ اما در مورد آسیبهایی که از ناحیه دشمن ممکن است برسد، و مسائل پیش‌بینی نشده‌ای 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 حمله‌های «موضعی» و «گسترده» را بدهد، و برای مقابله با آن در زمان جنگ و حتی در زمان صلح آماده باشد.

علی علیه السلام در همان فرمان تاریخی می‌فرماید:

«وَلَا تَدْفَعَنَّ صَلْحًا دَعَاكَ إِلَيْهِ عَدُوُّكَ وَلِلَّهِ فِيهِ رِضَىٰ فَإِنَّ فِي الصُّلْحِ دَعَاً لِحُجُودِكَ وَرَاحَةً مِّنْ هُمُومِكَ وَأَمْنًا لِّبِلَادِكَ، وَلَكِنَّ الْحَذَرَ كُلَّ الْحَذَرِ مِنْ عَدُوِّكَ بَعْدَ صَلْحِهِ فَإِنَّ الْعَدُوَّ رَبِّمَا قَارَبَ لِيَتَغَفَّلَ فَخُذْ بِالْحَزْمِ وَأَتَّهِمْ فِي ذَلِكَ حُسْنَ الظَّنِّ؛ هِرْ گَاهْ صِلْحِي رَا كِهْ از جَانِبْ دَشْمَنْ پِيشْنَهَادْ مِي شُودْ وَ رِضَايْ خِدا در آن اسْت (جَنْبَهْ صِلْحْ تَحْمِيلِي نِدَارْدْ، وَ شَكْسْتْ مَعْنُويْ در آن نَيْسْتْ) رِدْ مَكْنْ كِهْ در صِلْحْ، آرَامِشْ سِپَاهْ (وَ تَجْدِيدْ قُوا) وَ رَا حْتِيْ از اَنْدُوهْ، وَ اَمْنِيَّتْ بِلَادْ تُو اسْت؛ اَمَّا زَنْهَار! زَنْهَار! كِهْ از دَشْمَنْتْ پَسْ از عَقْدْ قَرَارْدَادْ صِلْحْ بَرْ حَذْرْ باشْ، چِرا كِهْ دَشْمَنْ، گَاهْ نَزْدِيكْ مِي شُودْ تا غَا فِلْگِيرْ سَازْدْ، دُورْ اَنْدِيشِيْ رَا از دَسْتْ مَدِهْ وَ خُوشْ بِنِيْ رَا در اَيْنْ زَمِيْنِهْ كِنَارْ بَگِذار!»<sup>۲</sup>

\* \* \*

۱- نهج البلاغه، خطبه ۶۱.

۲- نهج البلاغه، بخش نامه‌ها، شماره ۵۳.

## ۷- بررسی عوامل پیروزی و ناکامی و بهره‌گیری از آنها

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 می‌تواند از ناکامیها عاملی برای پیروزیهای آینده بسازد:

ضعفها را بشناسد.

کمبودها را حس کند.

موضعگیری‌های نادرست را اصلاح نماید.

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 می‌شود؛ ولی اگر از آن وسیله‌ای برای تجدید نظر عمیق در برنامه‌ها و کشف «مناطق آسیب‌پذیر» 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 روحیه‌ها» شود.

۲- در صورتی که به هیچ وجه مورد تحلیل و بررسی قرار نگیرد، و از آنها برای تجدید نظر و تکمیل برنامه‌های 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 نشست‌ها 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 توجیه‌گری پیرامون عوامل شکست و اصرار بر تبرئه 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 رودر و اسی 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 می‌توان علل واقعی را یافت، و از آن نردبانی برای ترقی ساخت، و پلی برای پیروزی!

۴- باید به هنگام بررسی این مسائل حساس، که وسوسه‌های شیطانی امور غیر واقعی را در نظر انسان زینت می‌دهد 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 حقیقت‌جو برای رسیدن به واقع به او دهد و مصداق دعای معروف: «اللَّهُمَّ ارِنِي الْأَشْيَاءَ كَمَا هِيَ؛ خدایا حقایق را آنچنان که هست به من نشان بده!» گردد.

### غزوة «أُحُد» نمونه‌ای 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 ﷺ، از آن وسیله بسیار مؤثری برای پیروزیهای سریع و پی در پی آینده ساخت؟ به گونه‌ای که یکی از مفسران

معروف می‌نویسد: «کسی پیامبر را در خواب دید، فرمود اگر مرا مخیر می‌کردند که در «أُحُد» پیروز شوم یا ناکام؟ ناکامی را به خاطر نتایج مهمی که این جنگ برای مسلمانان به بار آورد پذیرا می‌شدم!»<sup>۱</sup>

لازم است قبلاً اشاره‌ای 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:

از روایات و تواریخ اسلامی چنین استفاده می‌شود: هنگامی که قریش در جنگ «بدر» شکست خوردند، و با دادن ۷۰ کشته و ۷۰ اسیر به مکه مراجعت کردند؛<sup>۲</sup> ابوسفیان به مردم مکه اخطار کرد: نگذارید زنان بر کشته‌های بدر گریه کنند، زیرا اشک چشم، اندوه را از بین می‌برد، و عداوت و دشمنی را نسبت به «محمد» از قلبهای آنان فرو می‌نشانند! 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 وسیله‌ای که در اختیار داشت، مردم را به جنگ با مسلمانان تحریک کرد و فریاد «انتقام، انتقام» همه مکه را فراگرفت.

سال سوّم هجرت فرا رسید، قریش به عزم جنگ با پیامبر ﷺ 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، «بت‌ها» و «زنان» خود را نیز با خود حرکت دادند.

## گزارش به موقع

۱- تفسیر المنار.

۲- روز بدر ۷۰ نفر از مردان قریش به دست مسلمانان که ابن اسحاق فقط از ۵۰ نفر آنها نام می‌برد، و ابن هشام ۲۰ نفر دیگر را هم ذکر می‌کند. و مرحوم شیخ مفید در ارشاد ۳۶ نفر از کشته‌های بدر را نام می‌برد، و می‌گوید: راویان عامه و خاصه به اتفاق نوشته‌اند که این ۳۶ نفر به دست علی علیه السلام کشته شدند. ارشاد، ص ۳۲، چاپ اسلامیّه.

عباس، عموی پیامبر ﷺ 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 ﷺ آماده حرکت است، نامه‌ای نوشت و به وسیله مردی از قبیله «بنی غفار» به مدینه فرستاد<sup>۱</sup> و هنگامی که پیامبر ﷺ 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 (و این نخستین گام در مدیریت و رهبری جنگ بود).

طولی نکشید که دو بازرس رسول اکرم ﷺ 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 ﷺ 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؛ عده‌ای گفتند که از مدینه خارج نشویم و در کوچه‌های تنگ شهر با دشمن بجنگیم، زیرا در این صورت حتی مردان ضعیف و زنان نیز می‌توانند در پشت جبهه به لشکر کمک کنند.<sup>۲</sup>

«عَبْدُ اللَّهِ ابْنِ أَبِي» بعد از گفتن این سخنان اضافه کرد ای رسول خدا! تاکنون 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 ﷺ واقع شد،

۱- مغازی واقدی، ج اول، ص ۲۰۴.

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

او نیز می‌خواست 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 می‌تواند در ما طمع کند، 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.<sup>۱</sup>»

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

خود پیامبر ﷺ 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 دوم 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 بینی‌های لازم را در این زمینه انجام داد (و این سومین گام بود).

روز جمعه بود، پیامبر ﷺ 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 روحیه‌ای 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 ﷺ 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

---

۱- سیره حلبی، ج ۲، ص ۲۳۱، طبع قاهره.

انصار اختصاص داد.<sup>۱</sup>

پیامبر ﷺ 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).

\* \* \*

### تصفیه لازم

سیره نویس معروف «برهان الدین حلبی» در کتاب خود می نویسد:  
پیغمبر اکرم ﷺ 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: عده ای از یهودند که با «عبدالله بن ابی» 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 الشِّرْكِ﴾<sup>۲</sup>:

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 ﷺ، سیصد تن کاسته شد؛ اما ناخالصی ها برطرف گشت (و این گام پنجم بود).<sup>۳</sup>

### آرایش صفوف جنگجویان

۱- سیره حلبی، ج ۲، ص ۲۳۱، طبع قاهره.

۲- سیره حلبی، ج ۲، ص ۲۳۲، طبع قاهره.

۳- سیره حلبی، ج ۲، ص ۲۳۳.

به هر حال، پیامبر ﷺ پس از تصفیۀ 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 جبیر» 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!<sup>۱</sup>

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.

### تخلّف 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 ﷺ 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؛ 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 جبیر» فریاد زد، و دستور پیامبر ﷺ را متذکر شد، هیچ کس مگر عده کمی که عددشان حدود ده نفر بود، با او در آن نقطه حساس نماندند.

نتیجه این بی انضباطی و سرپیچی، این شد که «خالد بن ولید» با دوستان 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 ﷺ به درجه شهادت رسیدند، و جز عده معدودی که پروانه وار اطراف رهبر خود را گرفته بودند، بقیه پا به فرار گذاشتند.<sup>۱</sup>

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 ﷺ با کمال رشادت می جنگید تا این که شمشیرش شکست؛ پیامبر شمشیر خود را که موسوم به «ذوالفقار» بود به علی داد؛ سرانجام پیامبر در جانی سنگر گرفت، و علی ﷺ همچنان از او دفاع می کرد.<sup>۲</sup>

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:

«يَا رَسُولَ اللَّهِ هَذِهِ الْمَوَاسَاةُ؛ أَي مُحَمَّد، معنای مواسات همین است!»

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،

پیامبر ﷺ فرمود: «أَنَّهُ مِنِّي وَأَنَا مِنْهُ، فَقَالَ جِبْرِئِيلُ وَأَنَا مِنْكُمْ، قَالَ فَسَمِعُوا صَوْتًا لَا سَيْفَ إِلَّا ذُؤَالْفَقَارِ وَلَا فِتْيَ 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 می‌گفت):  
لَا سَيْفَ إِلَّا ذُؤَالْفَقَارِ وَلَا فِتْيَ إِلَّا عَلِيٌّ<sup>۱</sup>

### شایعه شهادت پیامبر ﷺ

بعضی از سیره‌نویسان می‌گویند: یکی از جنگجویان قریش، یک سرباز مسلمان به نام «مُضْعَب» را به گمان این که پیغمبر ﷺ است، با ضربه سختی از پای در آورد؛ سپس با صدای بلند فریاد زد: به لات و عزی 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 ﷺ 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 ﷺ داشتند و به این قصد هم آمده بودند که از او انتقام بگیرند، بدون کشتن آن حضرت، احد را ترک نمی‌کردند؛ 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!<sup>۲</sup>

از سوی دیگر، خبر کشته شدن پیامبر ﷺ سبب شد که به دستور آن حضرت ﷺ عده‌ای 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 ﷺ 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<sup>۳</sup> و عده زیادی

۱- کامل ابن اثیر، ج ۲، ص ۱۰۷.

۲- سیره ابن هشام، ج ۳، ص ۸۲.

۳- ابن اسحاق شهدای احد را ۶۵ نفر شمرده است (سیره النبی، ج ۳، ص ۷۵-۸۰) - ابن هشام پنج نفر



مجروح گشتند.

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 تجمع مسلمانان پس از شکست است و بازگشت آنان پس از فرار، که دوباره به سرعت در پیرامون رهبر خود جمع شدند؛ البته شهادت و شجاعت شخص پیامبر در این ماجرا بسیار مؤثر بود و اثر بسیار بزرگی در نجات مسلمانان از حلقه‌ای که بر دورشان تنیده شده بود، داشت.

این نکته هم قابل توجه است که پیامبر ﷺ حتی 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 تسلط بر اعصاب حتی در بزرگترین لحظات خطر.

او بی آن که در صدد 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 «حمرّاء الاسد» و تعقیب سپاه مکه، بینش و هوشیاری رهبر اسلام را در طرق هجوم غیر مستقیم روشن می‌سازد. پیروزی ناگهانی که سپاه مکه در جنگ احد به دست آورد، اثر تکان دهنده منفی در نهضت اسلامی مدینه

---

→ دیگر را به عنوان استدراک به آن افزوده است؛ ابن قتیبه دینوری می‌گوید روز احد چهار نفر از مهاجران و ۷۰ نفر از انصار به شهادت رسیدند. ابن ابی الحدید از واقدی نقل کرده است تنها از انصار ۷۱ نفر به شهادت رسیدند و چهار نفر از قریش و شش نفر هم از دیگران، جمعاً می‌گوید ۸۱ تن بوده‌اند (طبقات، ج ۲، ص ۴۲ و ۴۳ - شرح نهج البلاغه، ج ۳، ص ۴۰۰).

داشت، و شکوه و ابهت این نهضت در بین دشمنان (یهود و منافقان) کاستی گرفت؛ تا آنجا که این گروه به خود تلقین می‌کردند 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 «رَوْحَاء» 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 ﷺ در نهایت شجاعت در نزدیکی آنان در «حمراء الاسد» اردو زده است. دستهایشان فرو افتاد؛ و اراده‌شان شکست؛ و چنین به نظر می‌رسید که از مقابله با مسلمانان عاجزند. البته ترس ابوسفیان در این میان بیشتر بود؛ ناچار، نامه تهدید آمیزی به سوی پیامبر فرستاد ولی پیامبر اسلام ﷺ 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 آماده‌اند. چون با این مانور سیاسی پایداری سپاه اسلام برای مقابله نظامی با ابوسفیان آشکار گشت، پیامبر ﷺ با سپاهیان دلاورش سر بلند به مدینه بازگشتند؛ و با این مانور نظامی بی‌باکانه، پیروزی نظامی و سیاسی را برای خویش مسجل ساختند.

بعضی از مورّخان می‌گویند رهبرانی که پس از شکست سربازان خویش توانستند دوباره بر آنان مسلط شوند و آنها را تحت نظم در آورند، در طول تاریخ از شماره انگشتان دست تجاوز نمی‌کنند؛ و بدین جهت بزرگترین فرماندهان نظامی با تمام قد در برابر کار پیغمبر اسلام ﷺ سر فرود می‌آورند. بویژه در آن مانور نظامی بی‌نظیر 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.<sup>۱</sup>

### 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 ﷺ دائر بر عدم ترک سنگر حساس کوه «عینین» عامل مهم دیگری برای این شکست بود؛ تا بدانند در میدان جنگ انضباط نظامی، فوق العاده سرنوشت ساز است، هرگونه تمرّد و سرپیچی از دستور فرماندهی ممکن است بسیار گران تمام شود.

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

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.

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 هرگاه همان چند نفر و مخصوصاً امیر مؤمنان علی علیه السلام پروانه وار گرد پیامبر صلی الله علیه و آله 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 اُحد)، به شما 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 دنیا است -) تا خدا، افرادی را که ایمان آورده اند، بداند

(و شناخته شوند)؛ و خداوند از میان شما، شاهدانی بگیرد؛ و خداوند ظالمان را دوست نمی‌دارد.

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

«آیا چنین پنداشتید که (تنها با ادّعیای 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 می‌کردید؛ سپس آن را با چشم خود دیدید، در حالی که به آن نگاه می‌کردید (و حاضر نبودید به آن تن در دهید! چقدر میان گفتار و کردار شما فاصله است!)»<sup>۱</sup>

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 ادّعاها و شعارها نکنند، و به واقعیتهای رو آورند، و تاکیفیّت را فدای کمیّت نکنند و ناخالصی‌ها را از خود دور سازند.

\* \* \*

## ۸- جمع آوری اطلاعات و آمار

حدود شش قرن، پیش از میلاد مسیح ﷺ، جمعی از فلاسفه یونان و در رأس آنها

---

۱- ترجمه آیات ۱۳۹ تا ۱۴۳ سوره آل عمران.

«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 نسبت های 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 نسبت های 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 دستگاه های 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 دستگاه های اطلاعاتی در جهان امروز، معمولاً یک دستگاه شیطنی 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 ملاک های 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.

در تاریخ پیامبر ﷺ 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 یاد آور می شویم:

۱- پیامبر ﷺ به هنگام فتح مکه، تمام جاده هائی را که از سوی مدینه به مکه منتهی می شد تحت مراقبت شدید مأموران خود قرار داد، مبادا اخبار آماده شدن مسلمانان برای این فتح بزرگ به گوش دشمن رسد و خود را آماده کنند.

در این هنگام به پیامبر ﷺ 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 ﷺ، می نویسد که: حضرت رسول ﷺ 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:

«إِنِّي أَخْلِفُ بِاللَّهِ مَا كَذَبَ رَسُولُ اللَّهِ ﷺ وَلَا كَذَبْنَا وَلَتُخْرِجَنَّ هَذَا الْكِتَابَ أَوْ لَنَكْشِفَنَّكَ؛ من به خدا سوگند می خورم که نه پیامبر ﷺ دروغ گفته، نه ما دروغ گفته ایم، حتماً نامه ای را که همراه داری تحویل ده، والا آن را از تو بیرون می آوریم!»

زن جاسوس که مسأله را جدی دید از علی علیه السلام تقاضا کرد که کمی از او فاصله

بگیرند، سپس نامه کوچکی از لایه 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.<sup>۱</sup>

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 تَتَّخِذُوا عَدُوِّي وَعَدُوَّكُمْ أَوْلِيَاءَ لِقُلُوبِ الْإِيمَانِ بِالْمَوَدَّةِ وَقَدْ كَفَرُوا بِمَا جَاءَكُمْ مِنَ الْحَقِّ؛ أَي كسانی که ایمان آورده‌اید! هرگز کافران را که دشمن من و شما هستند یاران خود نگیرید و طرح دوستی با آنها نریزید...»<sup>۲</sup>

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

«كَانَ رَسُولُ اللَّهِ إِذَا بَعَثَ جَيْشًا وَأَمَّهُمْ أَمِيرًا بَعَثَ مَعَهُمْ مِنْ نِقَاتِهِ مَنْ يَتَجَسَّسُ لَهُ خَبْرَهُ؛ هنگامی که رسول الله (صلی الله علیه و آله) 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».<sup>۳</sup>

۳- پیامبر (صلی الله علیه و آله) در جنگ «احد» برای کسب خبر، «أنس» و «مونس»، فرزندان «فضالة» 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 کرده‌اند؛ و آنان سه هزار شتر و دویست اسب و تجهیزات دیگر به همراه دارند.<sup>۴</sup>

۴- در غزوه «حدیبه»، 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 «عسفان» یک مرد «خزاعی» که عضو دستگاه اطلاعات پیامبر (صلی الله علیه و آله) بود حضور

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.

۴- مغازی واقدی، ج ۲، ص ۲۰۶.



پیامبر رسید و گزارش داد که: «قریش از حرکت شما آگاه شده‌اند، و نیروهای خود را گرد آورده و به «لات» و «عزی» سوگند یاد کرده‌اند که از ورود شما به مکه جلوگیری نمایند»<sup>۱</sup>.

۵- از آن روز که پیامبر ﷺ پایه‌های حکومت اسلامی را در مدینه گذارد، پیوسته مأمورانی را اعزام می‌کرد تا او را از اوضاع خارج مدینه و تحولات نظامی و سیاسی آگاه سازند؛ از جمله پیامبر ﷺ در ماه رجب، گروهی از مهاجران را که عده آنها به ۱۸ نفر بالغ می‌شد، به فرماندهی «عبدالله بن جحش» مأموریت داد تا از جاده مدینه به سمت مکه حرکت کنند، و دستور داد نامه‌ای نوشتند و آن را بستند و به دست فرمانده داد و فرمود تا دو روز راه نرفته‌اید نامه را باز نکنید، بعداً نامه را بکشائید و هر چه در آن بود بی‌کم 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 فَاْمِضْ حَتَّى تَنْزِلَ نَخْلَةَ بَيْنَ مَكَّةَ وَالطَّائِفِ فَتَرُصِدْ بِهَا قُرَيْشًا وَتُعَلِّمَ لَنَا مِنْ أَخْبَارِهِمْ..؛ هنگامی که نامه مرا خواندی به حرکت خود ادامه ده تا به درخت نخلی بررسی که در میان مکه و طائف است؛ در آنجا مراقب فعالیتهای قریش باش و ما را از اخبار آنها آگاه کن!»<sup>۲</sup>

۶- از روشترین مدارک در این باره، سفارشی است که امام امیرمؤمنان علی عليه السلام به سپاهی که برای پیکار با شامیان فرستاد، فرموده است:

«وَاجْعَلُوا لَكُمْ رِقَبَاءَ فِي صَيَاصِي الْجِبَالِ وَمَنَاكِبِ الْهَضَابِ، لئَلَّا يَأْتِيَكُمْ الْعَدُوُّ مِنْ مَكَانٍ مَخَافَةٍ، أَوْ أَمْنٍ، وَاعْلَمُوا أَنَّ مَقْدَمَةَ الْقَوْمِ وَعِيُونُهُمْ وَعِيُونَ الْمُقَدَّمَةِ طَلَائِعُهُمْ..؛ بر فراز تپه‌های مسطح و در بلندی کوهها، برای خود دیده‌بانان مستقر دارید، تا دشمن شما را غافلگیر نسازد،

۱- مجمع البیان، ج ۲، ص ۴۸۸.

۲- سیره ابن هشام، ج ۳، ص ۲۵۲.

و ناگهان از یک نقطه مخفی یا آشکار به شما حمله نکند، و بدانید پیشاپیش لشگر، دیده بانان حرکت می کنند؛ و پاسداران صفّ مقدّم جنبه، مأموران اطلاعاتی هستند...!)<sup>۱</sup>

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

«ثُمَّ تَقَدُّ أَعْمَالُهُمْ وَأَبْعَثِ الْعُيُونَ مِنْ أَهْلِ الصَّدَقِ وَالْوَفَاءِ عَلَيْهِمْ، فَإِنَّ تَعَاهُدَكَ فِي السَّرِّ لِأُمُورِهِمْ حَدُودٌ لَهُمْ عَلَى اسْتِعْمَالِ الْأَمَانَةِ، وَالرُّفْقِ 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 امانتداری و مدارا کردن به مردم ترغیب شوند!»<sup>۲</sup>

۸- امیر مؤمنان علی علیه السلام طی نامه ای به «قثم بن عباس» فرماندار مکه، چنین

نوشت:

«أَمَّا بَعْدُ فَإِنَّ عَيْنِي بِالْمَغْرِبِ كَتَبَ إِلَيَّ يُعَلِّمُنِي أَنَّهُ وَجَّهٌ إِلَى الْمَوْسِمِ أَنَا مِنْ أَهْلِ الشَّامِ الْعُمِّيِ الْقُلُوبِ، الصُّمِّ الْأَسْمَاعِ..؛ 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).<sup>۳</sup>

\* \* \*

### تا کتیکهای جالب بعضی از مأموران اطلاعاتی پیامبر صلی الله علیه و آله و سلم

برای پی بردن به نحوه کار مأموران اطلاعاتی پیامبر صلی الله علیه و آله و سلم و جهات مختلف دیگر که ارتباط با مسئله 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

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.

تمام احزاب مخالفین اسلام و گروههای مختلفی که با پیشرفت این آئین، منافع نامشروعشان به خطر می افتاد، بر مسلمانان تحمیل شد.

نخستین جرّقه 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 ﷺ 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 ﷺ 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 ﷺ به شور نشستند؛ و قبل از هر چیز با ایجاد خندق نسبتاً بزرگی در اطراف مدینه، یک سدّ حفاظتی قوی ایجاد کردند.

لحظات بسیار سخت و خطرناکی بر مسلمانان می گذشت؛ جانها به لب رسیده بود؛ منافقان در میان لشگر اسلام، سخت به تکاپو افتاده بودند؛ فزونی دشمن، و کمی لشگریان اسلام (تعداد لشگر کفر را ده هزار<sup>۱</sup> و لشگر 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؛ وصف منافقان از مسلمین مشخص شود؛ توطئه گران را افشاء کند و مسلمانان راستین را سخت در بوتّه آزمایش قرار دهد.

آیات هفده گانه ای که در سوره احزاب در این زمینه وارد شده، اهمّیت این

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

موقف را به خوبی مجسم می‌سازد؛ و تحلیل‌های کوبنده و افشاگرانه‌ای از این حادثه مهم تاریخی بیان می‌دارد.

این آیات با این آیه شروع می‌شود:

«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 آورده‌اید! این نعمت بزرگ خدا را بر خود فراموش نکنید که لشگرهای عظیمی به سراغ شما آمدند، ولی باد و طوفانی سخت بر آنها فرستادیم، و لشگریانی که آنها را نمی‌دیدند (و آنها را در هم کوبیدیم) و خداوند به تمام کارهایی که انجام می‌دهید، بیناست!»  
و با این آیه پایان می‌یابد:

«وَرَدَّ اللَّهُ الَّذِينَ كَفَرُوا بِغِيظِهِمْ لَمْ يَنَالُوا خَيْرًا وَكَفَى اللَّهُ الْمُؤْمِنِينَ الْقِتَالَ وَكَانَ اللَّهُ قَوِيًّا عَزِيزًا؛ خدا کافران را با دلی پر از خشم بازگرداند بی آن که نتیجه‌ای از کار خود گرفته باشند؛ و خداوند (در این میدان)، مؤمنان را از جنگ بی‌نیاز ساخت (و پیروزی را نصیبشان کرد)؛ و خدا قوی و شکست‌ناپذیر است».<sup>۱</sup>

\* \* \*

### 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 عليه السلام قرار گرفت؛ پیامبر فرمود:

«بَرَزَ الْإِيمَانُ كُلَّهُ إِلَى الشَّرْكِ كُلِّهِ؛ تمام ایمان در برابر تمام کفر قرار گرفت».<sup>۲</sup>

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

۱-سوره احزاب، از آیه ۹ تا آیه ۲۵.

۲-بحار الانوار، ج ۲۰، ص ۲۱۵، چاپ جدید.

می ساخت؛ و پیامبر ﷺ دقیقاً به این امر توجه داشت.

۲- مسأله حفر خندق که به پیشنهاد «سلمان فارسی» صورت گرفت<sup>۱</sup> در جزیره العرب سابقه نداشت؛ و از لحاظ نظامی و روانی حائز اهمیت بود؛ و ضربه‌ای برای احزاب شرک.

امروز از مشخصات خندق، اطلاعات زیادی در دست نداریم؛ مورخان نوشته‌اند پهنای آن به قدری بود که سواران دشمن نتوانند با پرش از آن بگذرند، عمق آن نیز به اندازه‌ای بود که اگر کسی وارد آن می‌شد به آسانی نمی‌توانست از سوی مقابل بیرون آید.

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

مدیریت پیامبر ﷺ 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 می‌کرد؛<sup>۲</sup> 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 زده‌اند؛ و به گفته برخی از مورخان، حفر خندق در شش روز به انجام رسید.<sup>۳</sup>

از ابن هشام نقل شده است که مسلمانان روزها به کار حفر خندق سرگرم بودند و شبها به خانه‌های خود باز می‌گشتند؛ اما رسول خدا ﷺ روی یکی از تپه‌ها چادر زده بود، و شبها نیز در همانجا به سر می‌برد؛ و در همین محل بود که به یاد این سابقه «مسجد ذناب» ساخته شد.<sup>۴</sup>

باید اعتراف کرد که با وسایل ابتدائی آن روز، حفر چنین خندقی بسیار طاقتفرسا

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

۲- تاریخ یعقوبی، ج ۲، ص ۵۰، چاپ بیروت.

۳- طبقات، ج ۲، ص ۶۷، طبع بیروت.

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

بود؛ و طبعاً مدت قابل توجهی وقت لازم داشت؛ ولی جالب این که پیامبر ﷺ پیش بینی‌های لازم را چنان کرده بود که سه روز قبل از رسیدن لشگر کفر به مدینه، کار حفر خندق پایان گرفته بود به طوری که وقتی لشگر قریش آن را دیدند، سخت در حیرت و شگفتی فرو رفتند.

۳- ثبات و پایداری پیامبر و لشگر اسلام علیرغم گرسنگی شدید و کمبود مواد 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 قدرشان در حرکات آنی و گریز سریع بود؛ خواهیم دانست ناراحتی شدید احزاب از طول مدت محاصره و آثار مربوط بدان امری طبیعی بود.

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 نگهبانی 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 لشگر کفر که پیامبر اسلام ﷺ او را به آن مأمور کرده بود، نقش بزرگی در ضعف سپاه احزاب و ایجاد اختلاف میان آنها داشت؛ و این پیش آمد اهمیت جنگ روانی را در برابر نبرد مسلحانه کاملاً آشکار می‌سازد.

۷- انسجام و هماهنگی لشگر اسلام و انضباط آنان، و اطاعت از رهبرشان اثر بسیار عظیمی در بالا بردن موقعیت آنها داشت؛ به ویژه که دشمنان نقطه مقابل آن

بودند؛ و همین امر کار دیپلوماسی 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 توسل به نیروی نظامی، به پیروزی نخواهد انجامید؛ 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 نیروی 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.

۱۰- «عوامل پیروزی» پیامبر ﷺ و لشکر اسلام در میدان احزاب، علاوه بر تأیید الهی به وسیله لشکر نامرئی و باد و طوفان شدیدی که آرایش لشکر 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 ﷺ در این زمینه ها.

پیامبر ﷺ 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 «عمر و بن عبدود» به دست قهرمان بزرگ اسلام، علی بن ابیطالب رضی الله عنه 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 ﷺ آبیاری می شد، نیز یک عامل مهم دیگر به حساب می آید. شکیبائی فوق العاده، و روح بزرگ و اعتماد به نفس پیامبر ﷺ 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 «عَطْفَان» از اسلام او آگاه نبودند، خدمت پیامبر ﷺ رسید و عرض کرد هر دستوری بدهید برای پیروزی نهائی به کار می بندم.

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 قُرَیْظَه» آمد که در جاهلیت با آنها دوستی داشت، و گفت: ای «بنی قُرَیْظَه!» می دانید که من نسبت به شما علاقه مندم.

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

گفت: طائفه «قریش» و «عَطْفَان» مثل شما نیستند، این شهر، شهر شماست؛ اموال و فرزندان در اینجا است؛ و هرگز قادر نیستید از اینجا نقل مکان کنید؛ اما قریش و طایفه عَطْفَان تنها برای جنگ با محمد ﷺ 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



می‌برند، و اگر مشکلی پیش آید به شهرشان باز می‌گردند، و شما تنها در این شهر می‌مانید و محمد! مسلماً به تنهایی قادر به مقابله با او نیستید؛ شما دست به اسلحه نبرید تا از «قریش» و طایفه «عطفان» وثیقه‌ای 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 می‌دانید؛ مطلبی به گوش من رسیده است که خود را موظف به ابلاغ آن می‌دانم، تا مراتب خیرخواهی را انجام داده باشم؛ اما خواهش من این است که از من نقل نکنید!

گفتند: مطمئن باش!

گفت: آیا می‌دانید جماعت یهود از درگیری با محمد ﷺ پشیمان شده‌اند؛ و رسولی نزد او فرستاده‌اند که ما از کار خود پشیمانیم؛ آیا این مقدار کافی است که ما گروهی از اشراف قبیله «قریش» و «عطفان» را برای تو گروگان بگیریم و دست بسته به تو بسپاریم؟ سپس در کنار تو خواهیم بود تا آنها را ریشه کن کنیم! «محمد ﷺ» نیز با این پیشنهاد موافقت کرده است؛ بنابراین، اگر یهود به سراغ شما بفرستند و گروگانهایی بخواهند، حتی یک نفر به آنها ندهید که خطر جدی است!

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

گفتند: راست می‌گوئی، حتماً چنین است.

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

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

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

اتفاقاً شب شنبه‌ای 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 می‌شوند، 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.

هنگامی که این خبر به «قریش» و «غطفان» 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، آماده‌ایم!

«بنی قریظه» وقتی از ماجرا آگاه شدند گفتند که «نعیم بن مسعود» حرف حقی می‌زد، اینها قصد جنگ ندارند حيله‌ای در کار است؛ می‌خواهند غارتی بکنند و به شهرهای خود باز گردند؛ و شما را در برابر محمد ﷺ تنها بگذارند؛ پیام دادند که حرف همان است که گفتیم؛ تا گروگان نسپارید، جنگ نخواهیم کرد! قریش و غطفان 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 خیمه‌های 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 گونه‌ای که حتی یک نفر از آنها در میدان جنگ باقی نماند!<sup>۱</sup> بدون شک، استفاده از چنین روشهایی بدون داشتن اطلاعات وسیع از وضع دشمن و زمینه‌سازیهایی قبلی ممکن نیست.

### ویژگیهای یک سازمان اطلاعات اسلامی

گفتم 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.

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 نامه‌ای برای «حارث همدانی» که از نمایندگان فداکار آن حضرت و از فقهای بزرگ شیعه بود، چنین مرقوم فرمود:

«وَأَقْصُرْ رَأْيَكَ عَلَيَّ مَا يَغْنِيكَ؛ تنها توجهات به اموری باشد که به تو ارتباط دارد!»<sup>۲</sup>

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

«مِنْ حُسْنِ إِسْلَامِ الْمَرْءِ تَرْكُهُ مَا لَا يَغْنِيهِ؛ از نشانه‌های خوبی اسلام انسان این است که آنچه را که به او مربوط نیست رها کند.»<sup>۳</sup> 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،

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

۲- نهج البلاغه، نامه شماره ۶۹.

۳- بحار الانوار، ج ۱، ص ۱۵۰.

سرمایه خود را از دست داده است.<sup>۱</sup>

پیامبر ﷺ به ابوذر، صحابی مجاهد و مبارز، 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.»<sup>۲</sup> مهمترین شرایط دستگامه‌های 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، گمراه‌کننده، و مبالغه‌آمیز نیست، هر چند موقتاً مایه دلخوشی باشد.

صحیح بودن خبر به تنهایی کافی نیست، ممکن است اصل خبر درست باشد اما کم و کیف و مقدار آن، نادرست و گمراه‌کننده 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 - خبرگزاران یا مأموران اطلاعات تمایلات و جهت‌گیری‌های شخصی یا گروهی خود را بر اخبار می‌افزودند؛ و به تعبیر دیگر، رویدادها را آنچنان که می‌خواستند می‌دیدند؛ نه آنچنان 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 می‌کنند، یا آن را به صورت دیگری که در جهت عکس آن است خبر می‌دهند.

این کار، درست به این می‌ماند 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 نمی‌شود!

۱- مهجة البيضاء، ج ۵، ص ۲۰۰.

۲- همان مدرک ج ۵، ص ۲۰۱.

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

همچنین وجود افراد متملق و چاپلوس در اطراف مدیران کمک مؤثری به تحریف واقعیات می‌کند.

د - اعتماد بر منابع ضعیف و گرفتار خوشبینی‌های بی‌دلیل، و یا سوء ظن‌های 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.

برای به دست آوردن اطلاعات صحیح، افرادی جسور؛ پر حوصله؛ شجاع؛ دقیق؛ واقع بین؛ متعهد؛ صریح‌اللهجه 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 می‌شود که تحت پوشش مدیریت او قرار دارند و سوء ظن آنها را بر می‌انگیزد.

قرآن مجید در این زمینه دستور حساب شده‌ای دارد:

«يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اجْتَنِبُوا كَثِيرًا مِّنَ الظَّنِّ إِنَّ بَعْضَ الظَّنِّ إِثْمٌ وَلَا تَجَسَّسُوا وَلَا يَغْتَبَ بَعْضُكُم بَعْضًا»<sup>۱</sup>

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؛ «سوء ظن» مایه «تجسس» و موجب «غیبت» می‌گردد، و نتیجه همه آنها متزلزل شدن پایه‌های اعتماد متقابل در هر تشکیلات است.

البته، تجسس بیشتر به کشف امور نهانی گفته می‌شود 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 صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ نقل شده که فرمود:

«يَا مَعْشَرَ مَنْ آمَنَ بِلِسَانِهِ وَلَمْ يَخْلُصِ الْإِيمَانَ إِلَى قَلْبِهِ لَا تَدْمُوا الْمُسْلِمِينَ وَلَا تَسْبِعُوا عَوْرَاتِهِمْ...»  
ای کسانی که با زبان اسلام آورده اید ولی هنوز ایمان به دل‌های شما راه نیافته است؛ از مسلمانان بدگوئی نکنید و از پنهانیهای آنان جستجو ننمایید.<sup>۱</sup>

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 صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ 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 مستمرّ و منظمّ 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 نوشته‌های 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 «قَيِّدُوا الْعِلْمَ بِالْكِتَابَةِ»<sup>۲</sup> 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.

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

۲- بحار الانوار، ج ۲، ص ۱۵۱ و ۱۵۲.

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:

«عُثْمَانُ بْنُ حُنَيْفٍ» پیرمرد پرهیزگاری بود و به سابقه ای که در اسلام داشت از طرف امیر مؤمنان 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 اشرف سر سفره بسیار رنگین بنشیند. امیر مؤمنان علیه السلام توبیخ نامه ای به این شرح برای او فرستاد:

«أَمَّا بَعْدُ، يَا بَنَ حُنَيْفٍ فَقَدْ بَلَغَنِي أَنَّ رَجُلًا مِنْ فِتْيَةِ أَهْلِ الْبَصْرَةِ دَعَاكَ إِلَى مَأْدُبَةٍ فَاسْرَعْتَ إِلَيْهَا، فَسَطَّابٌ لَكَ الْأَلْوَانُ، وَتُنْقَلُ إِلَيْكَ الْجِفَانُ، وَمَا ظَنَنْتُ أَنَّكَ تُجِيبُ إِلَى طَعَامِ قَوْمٍ عَائِلُهُمْ مَجْفُوقٌ عَلَيْهِمْ مَدْعُوٌّ...؛ 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...!»<sup>۱</sup>

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 خواسته‌اند، گزارشگرانی به اطراف اعزام دارند. «ابویوسف» در کتاب «الخراج» به حاکم زمان خود توصیه می‌کند: «من صلاح می‌دانم، 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 می‌ورزند، در این صورت بر تو حرام است بار دیگر آنها را به کار گماری!».

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

«أَمَّا بَعْدُ... وَأَخْرَجَ طَائِفَةً مِنْ أَصْحَابِكَ حَتَّى تَمُرَّ بِأَرْضِ السَّوَادِ كَوْرَةً بَعْدَ كَوْرَةٍ فَتَسْأَلَهُمْ عَنْ عَمَلِهِمْ وَتَنْظُرَ فِي سَيْرَتِهِمْ...؛ گروهی از یاران خود را روانه شهر کن تا از اوضاع مأموران حکومت بپرسند و روش آنان را در نظر بگیرند!»<sup>۱</sup>.

\* \* \*

## ۹- 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 نمی‌کند گزینش در حوزه اختیارات او باشد یا نه، به هر حال، او می‌تواند در جذب نیروهای صالح به طور مستقیم یا غیر مستقیم نقش مؤثری داشته باشد.

## آفت بزرگ در گزینش‌ها!

بزرگترین خطری که بر سر راه مدیران در این قسمت است، این است که به سراغ

---

۱- کتاب الخراج، قاضی ابویوسف، ص ۱۲۸.



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!

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 می‌گیرد، و مستبدان همیشه ترجیح می‌دهند که افرادی را در اختیار داشته باشند که بی‌چون و چرا تسلیم فرمانند. آنها حاضر نیستند با افرادی کار کنند که 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 می‌شود که «مدیران مستبد» از همکاری افراد هوشیار و متعهد و با شخصیت و آگاه محروم باشند؛ و این ضایعه‌ای است جبران‌ناپذیر در امر مدیریت که نتواند چنین افرادی را به سوی خود جذب کند.

فراموش نمی‌کنم 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 درمی‌آمد و آقای رئیس با او کاری داشت، با دستپاچگی گوشی را برداشته و می‌گفت: «می‌فرمایند!» (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 «انشائیّه» 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 صیغهٔ غائب باشد تا از دسترس اوج اندیشه برتر گردد و با نهایت تملُّق و چاپلوسی موافقت داشته باشد.

آری! این گونه مدیران افرادی را می‌پسندند که بگویند «می‌فرمایند» حتی بفرمائید را هم نمی‌پسندند!

باز فراموش نمی‌کنم که در همان زمان کسی را دیدم که برای نجات مظلومی از چنگال ظالمان، به ملاقات یکی از مسؤولین درجهٔ اول رژیم رفته بود، گفت: تا او فهمید برای چه کسی می‌خواهم شفاعت کنم، صدا زد: فلان کس! ببین چه می‌گویم؟ ما هنگامی که برای وساطت نزد شاه می‌رویم، هرگز جملهٔ کامل نمی‌گوییم. نخست مبتدا را ذکر کرده، مثلاً می‌گوییم مشهدی حسین.. بعد در قیافهٔ شاه دقیق می‌شویم، هر گاه اخمش در هم رفت، می‌گوییم بسیار آدم زشت و بی‌شرم و نمک‌شناسی است؛ اما اگر تبسم کرد یا قیافه عادی بود، می‌گوییم: قربان از ارادتمندان و چاکران است!

آری! آنها کسانی را می‌پسندند که حتی از خود ارادهٔ جمله‌بندی نداشته باشند؛ «مبتدا» را بگویند، «خبر» را در قیافهٔ منفور شاه بخوانند!

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

به تعبیر دیگر، مدیر و فرماندهٔ لایق کسی است که این قدر «سعهٔ صدر» داشته باشد که افراد لایق را که در مسائل مختلف «اظهار نظر» می‌کنند و «چون و چرا» و حتی «انتقاد» دارند، تحمل 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، رابطهٔ آنها را از واقعیت‌های عینی قطع می‌کنند؛ گاه «کاه» را

«کوه» و «کوه» را در نظرشان «کاه» جلوه می دهند؛ گاهی حتی کاه نبوده را کوه می کنند!

از اینجاست که مولای متقیان علی علیه السلام پیروان خود را شدیداً از این کار برحذر 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 يَتَحَفَّظُ بِهِ عِنْدَ أَهْلِ الْبَادِرَةِ، وَلَا تُخَالِطُونِي بِالْمُضَامَعَةِ، وَلَا تُظَنُّوا بِي اسْتِنْقَالًا فِي حَقِّ قَبْلِ لِي، وَلَا أَلْتِمَاسَ إِعْظَامِ لِنَفْسِي، فَإِنَّهُ مَنِ اسْتَنْقَلَ الْحَقَّ أَنْ يُقَالَ لَهُ أَوْ أَلْعَدْلُ أَنْ يَعْرِضَ عَلَيْهِ، كَانَ الْعَمَلُ بِهِمَا أَثْقَلَ عَلَيْهِ. فَلَا تُكْفُوا عَنْ مَقَالَةِ بِحَقِّ، أَوْ مَشُورَةِ يَعْدُلٍ...»

با من آنطور که با جبّاران 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!»<sup>۱</sup>

امام علیه السلام در این خطبه بسیار پر محتوا دستوراتی بدین شرح برای رفتار مردم با آن

حضرت داده است:

۱- او را با عنوان و القاب پر طنطنه که در مورد جبّاران به کار می برند یاد نکنند!

۲- در ملاقات با آن حضرت، خیال نکنند که او یک پادشاه است، و به سبب آن

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

خوف و رعب بر آنها مسلط شود و نتوانند حرفشان را بزنند!

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!

در پایان این سخن، لازم می‌دانیم بار دیگر بر خطرات افراد بی‌عرضه، چاپلوس و متملق تأکید کنیم که از «نقطه ضعف»های مدیران و از غریزه 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 بلایهائی هستند همانند صاعقه و زلزله، ویرانگر!

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

«إِذَا زُكِّيَ أَحَدٌ مِنْهُمْ خَافَ مِمَّا يُقَالُ لَهُ فَيَقُولُ: أَنَا أَعْلَمُ بِنَفْسِي مِنْ غَيْرِي وَرَبِّي أَعْلَمُ بِي مِنِّي بِنَفْسِي! اللَّهُمَّ لَأَتُواخِذَنِي بِمَا يَقُولُونَ، وَاجْعَلْنِي أَفْضَلَ مِمَّا يَطُنُّونَ، وَأَعْفُزْ 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! خداوند! 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!»<sup>۱</sup>

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 منافعی با عزّ و شرف انسانی بود، سکوت نمی‌کردند؛ و

اگر کسی مرتکب چنین عمل خلافی می‌شد، مورد انتقاد قرار می‌دادند. می‌گویند: مرد عربی برای جلب کمک مادّی، حضور پیامبر اکرم صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ آمد و به تملّق 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! درایام جاهلیّت بر ما مقدّم بودی و هم اکنون در اسلام رئیس و رهبر ما هستی!...

رسول اکرم صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ از سخنان تملّق 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 ناموزونت را از ما بگرداند! سپس فرمود: ببین! 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 عَلِيٌّ فرمود: برخیز زبان این مرد را قطع کن! آن حضرت حرکت کرد و چند درهمی به وی داد و خاموشش ساخت!<sup>۱</sup>

امیر مؤمنان علی عَلِيٌّ ضمن عهدنامه به مالک اشتر تأکید می‌کند که:

«إِيَّاكَ وَالْإِعْجَابَ بِنَفْسِكَ وَالثَّقَةَ بِمَا يُعْجِبُكَ مِنْهَا وَحَبَّ الْأَطْرَاءِ، فَإِنَّ ذَلِكَ مِنْ أَوْثَقِ قُرْصِ الشَّيْطَانِ فِي نَفْسِهِ لِيَمْحَقَ 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 بخش‌ترین فرصتهای شیطان است تا بدینوسیله در نیکوکاران نفوذ کند و تمام اعمال آنها را از بین ببرد!»<sup>۲</sup>

۱- معانی الاخبار، ص ۱۷۱.

۲- تحف العقول، ص ۱۴۷- نهج البلاغه، نامه‌ها ۵۳.

## ۱۰- قدردانی، تشویق و توبیخ

می دانیم سنگین ترین وظیفه مدیریتی 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»<sup>۱</sup>

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 پاکیهاست. 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 دُؤُوا الْبَلَاءِ مِنْهُمْ؛ فَإِنَّ كَثْرَةَ الذِّكْرِ لِحُسْنِ أَعْمَالِهِمْ تَهْزُؤُ الشُّجَاعِ، وَتُحَرِّضُ النَّائِلِ، إِنْ شَاءَ اللَّهُ؛ وَبِئْسَ دَرَجَةٌ لِمَنْ يَتَّبِعُ أَعْمَالَ الْبُلْغَاءِ مِنْهُمْ؛ فَإِنَّ كَثْرَةَ الذِّكْرِ لِحُسْنِ أَعْمَالِهِمْ تَهْزُؤُ الشُّجَاعِ، وَتُحَرِّضُ النَّائِلِ، إِنْ شَاءَ اللَّهُ؛ وَبِئْسَ دَرَجَةٌ لِمَنْ يَتَّبِعُ أَعْمَالَ الْبُلْغَاءِ مِنْهُمْ»<sup>۲</sup>

انجام داده اند بر شمار! زیرا یادآوری کارهای نیک آنها، شجاعانشان را به حرکت بیشتر، وادار می کند؛ و آنان که در کار کندی می ورزند - به خواست خدا - به جنبش و حرکت وا می دارد!

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.

۱-سوره احزاب، آیات ۴۵ و ۴۶.

۲- نهج البلاغه، نامه شماره ۵۳.

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

ج - آنها که برای پیشرفت تشکیلات دست به ابتکار خاصی زده‌اند.

د - آنها که خطر مهمی را از سازمان و تشکیلات دفع کرده‌اند.

ه - آنها که در غیاب مدیر و فرمانده، همچون حضور او، برنامه‌ها را دقیقاً اجرا می‌کنند.

و - آنها که توطئه‌هایی را کشف و به موقع، خنثی می‌کنند.

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.

### جنبه‌های 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 جنبه‌های 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 می‌کشاند، و ثانیاً عملاً در مورد افراد کمی صورت می‌گیرد؛ در حالی که تشویق باید کاملاً گسترده‌گی 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 کمیت و کیفیت در این زمینه ملحوظ گردد.  
علی علیه السلام فرمود:

«الْتَّنَاءُ بِأَكْثَرِ مِنَ الْإِسْتِحْقَاقِ مَلَقٌ وَالْتَّقْصِيرُ عَنِ الْإِسْتِحْقَاقِ عِيٌّ أَوْ حَسَدٌ؛ ثنا گفتن و تمجید بیش از حد شایستگی و لیاقت، تملق و چاپلوسی است، و کمتر از حد لازم، ناشی از عجز یا حسد است!»<sup>۱</sup>

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 تشکیلاتی خطرناک است؛ چرا که همیشه «درصد» معینی از افراد هستند که بدون این «عامل باز دارنده» و یا لاقفل «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 خویشان 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 کینه‌توزی افراد را برانگیزد؛ و در عین حال قاطعیت مدیریت ایجاب می‌کند که در این مورد گرفتار و سوسه نشود و از ترس کینه‌توزیهای 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 مسلم‌ترین 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 بی‌خبرند و یا به گفته قرآن «يَحْسَبُونَ أَنَّهُمْ يُحْسِنُونَ صُنْعًا» آن را عمل نیکی می‌پندارند و یا اگر آگاهند، درجه اهمیت آن را نمی‌دانند؛ لذا تفهیم دقیق این مسأله، برای اصلاح و تربیت، ضرورت دارد.

۶- مدیر و فرمانده نباید در توبیخ و ملامت زیاده روی کند؛ زیرا گاه می‌شود که تکرار آن اثر معکوس دارد. متخلفان را در اعمال ناپسند خود جری‌تر می‌کند؛ و آنان را به لجاجت و ا می‌دارد.

امیر مؤمنان علی علیه السلام فرمود: «الإفراطُ في الملامة تشبُّ نيران اللجاج؛ زیاده روی در ملامت و سرزنش، آتش عناد و لجاجت را مشتعل می‌کند!»<sup>۱</sup>

باز در جای دیگر فرموده است: «إيّاك أن تُكرّر العتبَ فإنّ ذلك يُغري بالذنب ويهون بالعتب؛ از توبیخ مکرّر پرهیز کن! چرا که تکرار سرزنش، گناهکار را در اعمال ناپسندش جری و جسور می‌کند؛ به علاوه، ملامت را بی‌اثر می‌سازد!»<sup>۲</sup>

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

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



---

۱- بحار الانوار، ج ۷۴، ص ۲۳۰.

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



## صفات و شرایط مدیران و فرماندهان اسلامی

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 می‌کند.

مسئلاً هر قدر مسؤولیتهای سنگین‌تر و گسترده‌تر باشد، شرایط آن نیز به همان نسبت سنگین‌تر و گسترده‌تر خواهد بود.

در حقیقت اصل «انتخاب اصلح» یکی از اصولی‌ترین شرایط برای انتخاب مدیران است؛ منتها، کلمه «انتخاب اصلح» تعبیر سر بسته‌ای 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 ساله‌ای را به نام «عُتَّاب بنِ اَسَید» 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 ﷺ شبیه آن پیدا می‌شد

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 «عَتَاب» کرده فرمود:

«يَا عَتَابُ تَدْرِي عَلَيَّ مَنِ اسْتَعْمَلْتُكَ؟ اسْتَعْمَلْتُكَ عَلَيَّ اَهْلِي اَللّٰهِ عَزَّوَجَلَّ! وَلَوْ اَعْلَمْتُ لَهُمْ خَيْرًا مِنْكَ اسْتَعْمَلْتُهُ عَلَيْهِمْ؛ ای عَتَاب آیا می دانی تو را برای چه به این مقام برگزیدم؟ و بر کدام قوم فرمانروا کردم؟ تو را فرماندار «اهل الله» عزوجل (اهل حرم خدا و ساکنان مکه) نمودم؛ و اگر در میان مسلمانان کسی را برای این مقام «شایسته تر» از تو می یافتم، این کار را به او می سپردم!»<sup>۱</sup>

باز در همین زمینه، پیامبر اسلام ﷺ به صورت یک دستور کلی می فرماید:

«مَنْ وُلِيَ مِنْ اَمْرِ الْمُسْلِمِينَ شَيْئًا فَوَلِيَ رَجُلًا وَهُوَ يَجِدُ مَنْ هُوَ اَصْلَحُ لِلْمُسْلِمِينَ مِنْهُ فَقَدْ خَانَ اللّٰهَ وَرَسُوْلَهُ؛ کسی که چیزی از امور مسلمین را بر عهده گیرد، سپس فردی را عهده دار کار مهمی کند، در حالی که فرد اصلح از او را می یابد، خیانت به خدا و رسول او کرده است!»<sup>۲</sup>

و نیز در حدیث دیگری از آن حضرت آمده است:

«مَنْ قَلَّدَ رَجُلًا عَلَيَّ عِصَابَةٍ وَهُوَ يَجِدُ فِي تِلْكَ الْعِصَابَةِ اَرْضِي مِنْهُ فَقَدْ خَانَ اللّٰهَ وَخَانَ رَسُوْلَهُ وَخَانَ الْمُؤْمِنِينَ؛ کسی که کار گروهی را بر عهده کسی بگذارد که در میان آن گروه فردی از او شایسته تر پیدا می شود، خیانت به خدا و رسول خدا و مؤمنین کرده است!»<sup>۳</sup>

بنابراین، اصل اساسی در تقسیم پستها در حکومت اسلامی و سپردن مدیریتهای و فرماندهی به افراد، همان اصل گزینش شایسته ترین افراد است. و انحراف از این خط، خیانتی است به خدا و پیامبر و همه جامعه اسلامی.

جالب این که در حدیثی از رسول خدا ﷺ یکی از نشانه های قیام قیامت و

۱- اسد الغابة، ج ۳، ص ۳۸۵.

۲ و ۳- السیاسة الشرعیة، ص ۷۱۶.

نابودی جامعه بشریت «سپردن کارها به نا اهل» شمرده شده است؛ پیغمبر اکرم ﷺ می فرماید:

«إِذَا ضُيِّعَتِ الْأَمَانَةُ انْتَهَرِ السَّاعَةَ قَبْلَ يَأْرَسُوَلِ اللَّهِ وَمَا أَضَاعَتْهَا؟  
قَالَ: إِذَا أَسْدَى الْأَمْرَ إِلَى غَيْرِ أَهْلِهِ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ:

هنگامی که امانت ضایع گردد منتظر پایان جهان باش!

عرض کردند: ای رسول خدا! منظور از ضایع کردن امانت چیست؟

فرمود: هنگامی که کارها به دست غیر اهلش سپرده شود، منتظر پایان

جهان باش!

تعبیر به «پایان یافتن جهان» در این روایت، امروز برای ما بیش از 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 الگویی 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 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 مُلْكَهُ 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) می‌بخشد و احسان خداوند وسیع است؛ و (از لیاقت افراد برای منصب‌ها) آگاه است»<sup>۱</sup>.

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 خزانه‌داری مصر از سوی یوسف مطرح شد، او روی امانت و آگاهی خویش تکیه کرده و می‌گوید:

«إِجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ؛ مرا سرپرست خزائن سرزمین (مصر) قرار ده، که نگهدارنده و آگاهم!»<sup>۲</sup>

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 بَسْطَةً 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 برنامه‌های 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.

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

۱- سوره بقره، آیه ۲۴۷.

۲- سوره یوسف، آیه ۵۵.

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)»<sup>۱</sup>

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

قبل از 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.

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 ﷺ می گوید: «أَمِنَ الرَّسُولُ بِمَا

---

۱- سوره قصص، آیه ۲۶.



أَنْزَلَ إِلَيْهِ مِنْ رَبِّهِ...؛ پیامبر، به آنچه از سوی پروردگارش بر او نازل شده، ایمان آورده است و...»<sup>۱</sup>

ایمان رسول خدا ﷺ به «مَا أَنْزَلَ اللَّهُ» از تمام تلاشها و کوششها و از تمام زندگانش آشکار بود.

در هیچ یک از تواریخ دیده نشده که پیامبر ﷺ در جایی از میدان جهاد فرار کرده باشد، حتی در میدان اُحُد که اوضاع به منتها درجهٔ وخامت رسید، و گروه زیادی از لشکر جز خاصان - یا طبق روایتی جز علی عَلِيٌّ - از میدان کنار رفتند، پیامبر ﷺ 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 پایمردی برنداشت و سرانجام دیگران را به ادامهٔ 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 ﷺ از همهٔ لشکر به دشمن نزدیکتر بود:

«كُنَّا إِذَا أَحْمَرَ الْبَأْسُ أَتَقَيْنَا بِرَسُولِ اللَّهِ ﷺ فَلَمْ يَكُنْ أَحَدٌ مِنَّا أَقْرَبَ إِلَيَّ أَلْعَدُوِّ مِنْهُ؛ هنگامی که آتش جنگ شعله ور می شد، ما به پیامبر ﷺ پناه می بردیم: و او از همه به دشمن نزدیکتر بود!»<sup>۲</sup>

مورخان اعم از تاریخ نویسان مسلمان و غیر مسلمان، از ایستادگی عجیب محمد ﷺ 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 نشانهٔ ایمان عمیق او به مکتبش بوده است.

ایمان پیامبر ﷺ به هدف و رسالتش تا آن پایه بود که گاه از عدم پذیرش مردم

۱- سوره بقره، آیه ۲۸۵.

۲- نهج البلاغه، غرائب کلام، شماره ۹.

آنچنان متأثر می‌شد که می‌خواست جان عزیزش را از دست بدهد. قرآن مجید در مقام دل‌داری او می‌گوید:

«لَعَلَّكَ بِاِخْتِافِ نَفْسِكَ عَلَيَّ اَنَّا رَهْمٌ اِنْ لَمْ يُؤْمِنُوْا بِهٰذَا اَلْحَدِيْثِ اَسْفَاً؛ گویا می‌خواهی به خاطر اعمال آنان، خود را از غم و اندوه هلاک کنی اگر به این گفتار ایمان نیاورند!»<sup>۱</sup>

در احادیث اسلامی آمده است که پیامبر ﷺ به قدری عبادت کرد که پاهای مبارکش متورم شد تا آنجا که قرآن بر او نازل گشت و چنین گفت:

«مَا اَنْزَلْنَا عَلَيْكَ الْقُرْآنَ لِتَشْفَى؛ ما قرآن را بر تو نازل نکردیم که خود را به زحمت بیفکنی!»<sup>۲</sup>

اینها همه نشان می‌دهد 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 جان‌ش نفوذ کرده، و به تمام اعمالش جهت می‌داد. همین ایمان عمیق بود که به دعوت او جاذبه مخصوصی می‌داد.

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.

\* \* \*

## ۲ و ۳- «علم» و «قدرت»

این دو چنانکه می‌دانیم در قرآن مجید صریحاً آمده است، و به عنوان دو ارزش مهم در مسأله‌گزینش فرمانده روی آن تکیه می‌کند. 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 خودکامه‌ای به نام

۱-سوره کهف، آیه ۶.

۲-سوره طه، آیه ۲.

«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 برگزینند، تا صفوف آنها را متحد سازد، و با طاغوت عصر خود به مبارزه برخیزند. «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 أَتَى يَكُونُ لَهُ الْمُلْكُ عَلَيْنَا وَنَحْنُ أَحَقُّ بِالْمُلْكِ مِنْهُ وَلَمْ يُؤْتَ سَعَةً مِنَ الْمَالِ)<sup>۱</sup>

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 بَسْطَةً فِي الْعِلْمِ وَالْجِسْمِ؛ این یک گزینش الهی است، خداوند او را بر شما برگزیده و بر علم و قدرت جسمانی او افزوده».<sup>۲</sup> اشاره به این که علم و قدرت اکتسابی او با امدادهای الهی افزایش یافته و در او موهبت و اکتساب به هم آمیخته است.

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 می‌گذارد.

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 شده‌اند.

مدیر ناآگاه یا ناتوان تشکیلات خود را به ورشکستگی و سقوط می‌کشانند و چنین فرماندهی در میدان نبرد نیز سرنوشتی جز شکست ندارد.

امام صادق علیه السلام در این زمینه چنین می‌فرماید:

«الْعَامِلُ عَلَى غَيْرِ بَصِيرَةٍ كَالسَّائِرِ عَلَى غَيْرِ الطَّرِيقِ لَا تَزِيدُهُ سُرْعَةُ السَّيْرِ عَنِ الطَّرِيقِ إِلَّا بُعْدًا؛ کسی که بدون بصیرت و آگاهی کاری را انجام می‌دهد، همانند کسی است که از بیراهه سیر می‌کند که هر قدر سریعتر می‌رود از مقصد دورتر می‌شود».<sup>۱</sup>

و در همین زمینه، پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله و سلم می‌فرماید:

«مَنْ اسْتَعْمَلَ عَامِلًا عَنِ الْمُسْلِمِينَ وَهُوَ يَعْلَمُ أَنَّ فِيهِمْ مَنْ هُوَ أَوْلَىٰ بِذَلِكَ مِنْهُ، وَأَعْلَمَ بِكِتَابِ اللَّهِ وَسُنَّةِ نَبِيِّهِ، فَقَدْ خَانَ اللَّهَ وَرَسُولَهُ، وَجَمِيعَ الْمُسْلِمِينَ؛ هر کس از میان مسلمانان فرمانداری را برگزیند در حالی که می‌داند دیگری نسبت به او، اولویت دارد و به قرآن و سنت آگاهتر است، خیانت به خدا و رسول او و جمیع مسلمانان کرده است».<sup>۲</sup>

به راستی این حدیث که هم ناظر به بُعد مکتبی و تعهد، و هم بُعد تخصصی و آگاهی است پشت را می‌لرزاند و به همگان هشدار می‌دهد 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 می‌گردد مخصوصاً از طریق تجربه و سابقه کار و باید مدیران و فرماندهان را در این دو جنبه پرورش داد.

۱- کافی، جلد ۱، صفحه ۴۳.

۲- سنن بیهقی، جلد ۱۰، ص ۱۱.



#### 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 رده‌های بالای کارکنان و کارمندان هستند نه تنها نمی‌توانند از آن فرمان مستثنا باشند؛ بلکه، باید هر دو را در حدّ عالی دارا باشند.

این معنی به صورت خاصّی 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 بالحن موافق بازگو کرده است:

«يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ؛ پدرم! او را استخدام کن چرا که بهترین کسی را که می‌توانی استخدام کنی کسی است که (همچون این جوان) قوی و امین باشد».<sup>۱</sup>

بدون شک «قوّت» در اینجا تنها به معنی نیروی جسمانی و زور بازو، نیست؛ بلکه، هر گونه توانائی در مدیریّت را، به تناسب کار، شامل می‌شود؛ و به اصطلاح، آیه دارای اطلاق است و اشکال مختلف قوّت و قدرت در دایره شمول این اطلاق قرار گرفته. بنابراین، هر کس عهده‌دار کاری می‌شود باید آنچنان توانا باشد که بر آن کار

۱-سوره قصص، آیه ۲۶.

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 ﷺ خدمتش عرض کرد:

«الْأَسْتَعْمَلُنِي؛ أَيَّ يَكِيٍّ مِنْ أَسْتَعْمَلُنِي؟!»<sup>۱</sup>

پیامبر ﷺ 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؛ تَوْضِيعٌ هَسْتِي، وَإِنَّهَا أَمَانَةٌ (وَأَمَانَةُ اللَّهِ سِنِينَ) (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!»<sup>۱</sup>

تعبیر به امانت درباره پستهای مهم سیاسی و مدیریتهای در کلام معروف علی عليه السلام نیز آمده که در نامه‌ای به فرماندار آذربایجان نوشت:

«وَإِنَّ عَمَلَكَ لَيْسَ لَكَ بِطَعْمَةٍ 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!»<sup>۲</sup>

همین معنی به تعبیر دیگری در کلام همان امام عليه السلام آمده است:

«إِنَّهَا 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!»<sup>۳</sup>

و در مورد خیانت در این امانت بزرگ در نامه‌ای به یکی از فرماندارانش

می فرماید:

«إِنَّ أَعْظَمَ الْخِيَانَةِ خِيَانَةُ الْأُمَّةِ، وَأَفْظَعَ الْغِيْشِ غِيْشُ الْأَيْمَةِ؛ بزرگترین خیانت، خیانت به امت

۱- صحیح مسلم، ج ۲، ص ۱۲۴.

۲- نهج البلاغه، نامه شماره ۵.

۳- نهج البلاغه، خطبه ۱۷۳.

است؛ و رسواترین تقلّب، تقلّب به پیشوای مسلمین است!<sup>۱</sup>  
 فرماندهان و مدیران باید از چنان قدرت و امانتی برخوردار باشند که از یک سو برنامه‌های 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 ﷺ چنان است که در حدیث زیر منعکس شده:

«مَنْ اسْتَعْمَلَنَا مِنْكُمْ عَلَى عَمَلٍ فَكْتَمْنَا مَخِطًا فَمَا فَوْقَهُ كَانَ غُلُولًا 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».<sup>۲</sup>  
 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 عهده‌دار پست مهمی شود (تا مردم را در سالهای قحطی شدید که انتظار آن می‌رفت، از خطرات حفظ کند)، یوسف گفت:

«إِجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ؛ مرا سرپرست خزائن کشور کن به دلیل این که هم امانت دارم و هم آگاهم!»<sup>۳</sup>

با توجه به گستردگی مفهوم امانت در منابع اسلامی، بدون شک هر مقام و پست که به مدیر و فرماندهی سپرده می‌شود از مهمترین امانات الهی و اجتماعی است.  
 این حدیث را شنیده‌ایم که در تفسیر آیه ۵۸ سوره نساء:

إِنَّ اللَّهَ يُأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ

۱- نهج البلاغه، نامه شماره ۲۶.

۲- صحیح مسلم، ج ۶، ص ۱۲.

۳- سوره یوسف، آیه ۵۵.

از ائمه اهل بیت علیهم السلام نقل شده است که فرمودند: منظور این است که: «أَدُّوا الْوَلَايَةَ إِلَىٰ أَهْلِهَا؛ حکومت را به اهلش بسپارید!»<sup>۱</sup>

و در این زمینه احادیث زیاد دیگری نیز نقل شده که امانت را به معنی «امامت» و رهبری خلق تفسیر می‌کند.

بدون شک منظور از این تفسیرها محدود ساختن مفهوم آیه نیست؛ بلکه، هدف بیان مصداق روشن آن است؛ و به هر حال، نشان می‌دهد که امانت منحصر به «مسائل مالی» آنچنان که گاه توده مردم از آن می‌فهمند نیست؛ بلکه، مهمتر از آن، پستهای مهم و مخصوصاً مقام رهبری حکومت است.

و جالب این که بلافاصله بعد از آن می‌فرماید:

«وَإِذَا حَكَمْتُمْ 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 حقی مفهوم از این گسترده‌تر دارد؛ و تمام مسؤولیتها و تکالیف را شامل می‌شود، چنان که در آیه امانت می‌خوانیم:

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 بردوش کشید! او بسیار ظالم و نادان بود (چرا که قدر این مقام بزرگ را ندانست و برخود ستم کرد)<sup>۲</sup>.  
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 می‌توان مراقب اعمال مدیران و فرماندهان بود (هر چند وجود چنین دستگاههایی در جای خود لازم است)؛ زیرا اولاً تشکیلات بازرسی معمولاً سر از

۱- «تفسیر برهان» جلد ۱ ص ۳۸۰، حدیث ۱۰.

۲- سوره احزاب، آیه ۷۲.



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 صحّت 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.

\* \* \*

## ۵- صداقت و راستی

با توجه به این که مهمترین سرمایه یک مدیر و فرمانده در برنامه های اجرایی 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 بيفکند؛ به همین دلیل، مدیر و فرمانده حتی از کارهایی که او را متهم به ترک صداقت می کند هر چند واقعیّتی نداشته باشد، باید بپرهیزد؛ 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 می‌رسد:

۱- پیغمبر اکرم ﷺ فرمود:

«لَا تَنْظُرُوا إِلَى كَثْرَةِ صَلَاتِهِمْ وَصَوْمِهِمْ وَكَثْرَةِ الْحَجِّ وَالْمَعْرُوفِ، وَطَنُطْنَتِهِمْ بِاللَّيْلِ، وَلَكِنْ أَنْظُرُوا 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!»<sup>۱</sup>

همانطور که ملاحظه می‌کنید با تمام اهمیتی که عبادات دارد، آن را به تنهایی دلیل بر شخصیت و ارزش والای افراد نمی‌شمرد؛ بلکه، روی مسأله صداقت و امانت تأکید و پافشاری می‌فرماید.

۲- امام صادق علیه السلام فرمود:

«إِنَّ اللَّهَ لَمْ يَبْعَثْ نَبِيًّا قَطُّ إِلَّا بِصِدْقِ الْحَدِيثِ وَأَدَاءِ الْأَمَانَةِ مُؤَدَّاءَ إِلَى الْبَرِّ وَالْفَاجِرِ؛ خداوند هیچ پیامبری را مبعوث نکرد مگر این که راستگویی و ادای امانت به نیکوکار و بدکار، در برنامه تعلیمات او بود.»<sup>۲</sup>

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 می‌خوانیم که:

«مَا وَدَّعْنَا قَطُّ إِلَّا أَوْصَانًا بِخَصْلَتَيْنِ: عَلَيْكُمُ بَصِدْقِ الْحَدِيثِ وَأَدَاءِ الْأَمَانَةِ إِلَى الْبَرِّ 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!»<sup>۳</sup>

جائی که رعایت این دو اصل برای عموم مردم ضروری است، در مورد مدیران و فرماندهان از اهمیّت و اولویّت ویژه‌ای برخوردار خواهد بود.

\* \* \*

۱- «سفینة البحار» جلد ۱، مادّه «امن»، صفحه ۴۱.

۲ و ۳- «سفینة البحار» جلد ۱، مادّه «امن»، صفحه ۴۱.

## ۶- حُسن سابقه

این شرط مهم را که امروز از سوی همهٔ مجامع و محافل جهانی و مؤسسات 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 می‌گوید:

«إِنَّ شَرَّ وُزَرَائِكَ مَنْ كَانَ لِلْأَشْرَارِ قَبْلَكَ وَزِيْرًا، وَمَنْ شَرَكَهُمْ فِي الْأَثَامِ، فَلَا يَكُونَنَّ لَكَ بِطَائِفَةً، فَإِنَّهُمْ أَعْوَانُ الْأَثَمَةِ، وَإِخْوَانُ الظُّلْمَةِ، وَأَنْتَ وَاجِدٌ مِنْهُمْ خَيْرَ الْخَلْفِ مِمَّنْ لَهُ مِثْلُ آرَائِهِمْ وَنَفَادِهِمْ، وَلَيْسَ عَلَيْهِ مِثْلُ أَصَارِهِمْ، وَأَوْزَارِهِمْ، وَأَثَامِهِمْ... أُولَئِكَ أَحَقُّ عَلَيْكَ مَوَوْنَهُ وَأَحْسَنُ لَكَ مَعُونَهُ؛ بدترین وزرای تو کسانی هستند که برای اشرار قبل از تو وزیر بوده‌اند؛ کسی که با آن گنهکاران در کارهایشان شرکت داشته، نباید صاحب اسرار تو باشد؛ آنها همکاران گنهکاران و برادران ستمکارانند؛ در حالی که تو می‌توانی جانشینان خوبی برای آنها بیابی، از کسانی که از نظر فکر و نفوذ کمتر از آنان نیستند؛ اما بارگناهان آنها را به دوش نمی‌کشند... هزینهٔ این افراد بر تو سبکتر، و همکاریشان با تو بهتر است!»<sup>۱</sup>

و برای شناختن سوابق افراد باید به بازتاب شخصیت آنها در افکار عمومی جامعه مراجعه کرد؛ البته ممکن است افکار عمومی در قضاوت خود دربارهٔ کسی احیاناً گرفتار اشتباه شود ولی غالباً معیار خوبی برای شناخت افراد می‌تواند باشد.

لذا در همان «فرمان» در عبارت دیگری می‌خوانیم:

إِنَّمَا يُسْتَدَلُّ عَلَى الصَّالِحِينَ بِمَا يُجْرَى اللَّهُ لَهُمْ عَلَى أَلْسِنِ عِبَادِهِ؛ بدان افراد شایسته را از طریق آنچه خداوند بر زبان بندگانش جاری می‌سازد می‌توان شناخت!»<sup>۲</sup>

البته انکار نمی‌توان کرد که دگرگونی در حالات افراد و تغییر مسیر زندگی آنها امکان‌پذیر است، و داستانهای «بشیر خافی» و «فضیل بن عیاض» و «حُرّ ابن یزید ریاحی» را غالباً شنیده‌ایم.

ولی این تحوّل و دگرگونی تنها در اقلّیتی از افراد منحرف واقع می‌شود که باید با دقّت و هوشیاری به آن پاسخ مثبت داد ولی این امر در اکثریت منحرفان با سابقه، تحقّق نمی‌یابد.

به همین دلیل، همیشه باید در گزینش مدیران، سوابق آنها را در نظر گرفت، همان گونه که خود آنها باید 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 می‌دهد؛ افراد جوان هم زودتر آلوده می‌شوند، و هم زوتر پاک، ولی بازگشت افراد مسن بعد از هسته‌بندی شخصیتشان از مسیر خود کار بسیار دشواری است.

\* \* \*

## ۷- وراثت صالحه

بدون شک یکی از ابعاد شخصیت انسان را مسائل ناشی از وراثت تشکیل می‌دهد؛ 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 نهاده‌اند. البته ما ابعاد و عوامل سازنده شخصیت را اینچنین محدود نمی‌دانیم 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 نمی‌توان انکار کرد.

در قرآن مجید و روایات و زیارات، اشارات زیادی به این معنی دیده می‌شود. در سوره نوح می‌خوانیم؛ این پیامبر بزرگ هنگامی که تقاضای عذاب برای مشرکان می‌کند، تقاضای خود را با این دلیل مقرون می‌سازد:

«إِنَّكَ إِن تَذَرَهُمْ يُضِلُّوا عِبَادَكَ، وَلَا يَلِدُوا إِلَّا فَاجِرًا كَفَّارًا؛ چرا که اگر آنها را باقی بگذاری، بندگان را گمراه می‌کنند و جز نسلی فاجر و کافر به وجود نمی‌آوردند!»<sup>۱</sup>

۱- سوره نوح، آیه ۲۷.

در زیارت معروف امام حسین علیه السلام می خوانیم:

«أَشْهَدُ أَنَّكَ كُنْتَ نُورًا فِي الْأَصْلَابِ الْأَشْمِخَةِ، وَالْأَرْحَامِ الْمُطَهَّرَةِ لَمْ تُنَجِّسْكَ الْجَاهِلِيَّةُ بِأَنْجَاسِهَا؛ مَنْ غَوَاهِيَ مِثْلِي دَهْمٌ كَيْفَ تَوَنُّورِي بُوَدِي دَرِ پِشْتِ پَدْرَانِ وَالْمَقَامِ وَرَحْمِ مَادْرَانِ پَاكَدَامِنِ، هَرْگَزِ آوَدْگِیْهَائِیْ دُورَانِ جَاهِلِیَّتِ نُورِ پَاكَ تُوْرَا آوَدِه نَسَاخْتِ!»<sup>۱</sup>

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، وَمَعْدِنُ الرِّسَالَةِ، وَمُخْتَلَفُ الْمَلَائِكَةِ...؛ مَا خَانَدَانِ نَبُوْتِیْمِ، وَ مَعْدِنِ رِسَالَتِ، وَ مَحَلُّ رِفْتِ وَ آمَدِ فَرِشْتِگَانِ...»<sup>۲</sup>

این معنی را با وضوح بیشتر در فرمان مالک اشتر می خوانیم؛ آنگاه که درباره شرایط «فرماندهان» سخن می گوید.

می فرماید:

«ثُمَّ الْصَّقُ بِذَوِي الْمَرْوَاتِ وَالْأَحْسَابِ وَأَهْلِ الْبُيُوتَاتِ الصَّالِحَةِ وَالسَّوَابِقِ الْحَسَنَةِ؛ سِپِیْسِ بِه سِرَاغِ کِسانی بَرُوکِه از خانواده های اصیل، نجیب، با شخصیت، مؤمن، صالح و خوش سابقه اند!»<sup>۳</sup>

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 های برگزید که از وراثت صالحه ای بهره مندند.

\* \* \*

۱- زیارت وارث.

۲- «مقتل الحسین»، عبدالرزاق مَقْرَم.

۳- نهج البلاغه، فرمان ۵۳.

## ۸- سعه صدر

«مدیریت» مانند «فرماندهی» کار پیچیده‌ای است، و می‌دانیم هر قدر کاری پیچیده‌تر 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.

حدیث معروف «أَلَّةُ الرَّيَاسَةِ سَعَةُ الصَّدْرِ؛ وسیله ریاست، سعه صدر و گشادگی فکر است!»<sup>۱</sup> را غالباً شنیده‌ایم.

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 صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ می‌خوانیم: «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!»<sup>۲</sup> و در حدیثی از امام صادق عَلَيْهِ السَّلَام آمده است: «كَفَى بِالْحِلْمِ نَاصِرًا؛ حلم برای یآوری انسان کافی است.»<sup>۳</sup>

اهمیت این صفت ویژه را - مانند هر صفت دیگر - از نقطه مقابل آن می‌توان 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 صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ و امامان معصوم عَلَيْهِمُ السَّلَام به راستی برای همه دست اندرکاران مدیریت و فرماندهی یک سرمشق بزرگ است.

هنگامی که پیامبر صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ در میدان احد سخت مجروح شده و از پیشانی و دندان مبارکش خون می‌ریزد، مالکیت اعصاب خود را از دست نداده و برای امت نادان دعای هدایت می‌کند و می‌فرماید: «اللَّهُمَّ أَهْدِ قَوْمِي فَأَنْتَهُمْ لَا يَعْلَمُونَ» این سعه صدر به

۱- نهج البلاغه، کلمات قصار، شماره ۱۷۶.

۲ و ۳- سفینه البحار، ج ۱، صفحه ۳۰۰، ماده حلم.

راستی عجیب است!

جانشین والا مقام او، امیر مؤمنان علی علیه السلام نیز هنگامی که شریعه فرات<sup>۱</sup> را در میدان «صفین» از چنگال متجاوزان (بنی امیه) درآورد، 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.

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 أَلَذِي يَبْنُكَ وَيَبْنُهُ عِدَاؤُهُ كَأَنَّهُ وَلِيُّ حَمِيمٍ؛ ناگاه (خواهی دید) همان کس که میان تو و او دشمنی است، گویی دوستی گرم و صمیمی است!»<sup>۲</sup>

\* \* \*

## 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 می ورزند همچون مادرند!

و می دانیم هزاران دایه همچون یک مادر نخواهد بود؛ چراکه این را دل سوزد و

۱- «شریعه» به معنی آبراه است؛ زیرا در کنار نهرهای بزرگ که سطح آب از زمینهای مجاور بسیار پایین است بدون آبراه نمی توان به آب دست یافت.

۲- سوره فصلت، آیه ۳۴.

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 می‌دانیم قویترین و مؤثرترین انگیزه‌ها «عشق» است، و عشق و شوقی که از ایمان مکتبی سرچشمه می‌گیرد از همه برتر و عمیق‌تر و سازنده‌تر است.

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 لشگر اسلام پیروز شد؟!

آیا دلیلی جز این داشت که فرماندهان و سربازان این ارتش کوچک انگیزه‌ای 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 مدرن‌ترین و پیشرفته‌ترین سلاحها، و فرماندهان تحصیل کرده و باتجربه، از یک ارتش کوچک و ظاهراً عقب افتاده ویتنامی شکست می‌خورد، 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 می‌کردند.



در اخبار جنگ ویتنام آمده بود که در انگیزه‌های جنگجویان این سرزمین رگه‌هایی از ایمان مذهبی نیز وجود داشت که این مسأله‌ای است در خور مطالعه و دقت!

در اوصاف پنجگانه‌ای که قرآن در آیه ۱۲۸ سوره توبه برای پیامبر اسلام ﷺ ذکر می‌کند، یکی از صفات ویژه این رهبر بزرگ، این مدیر و فرمانده بی نظیر را «عشق به هدایت مردم» می‌شمرد و از آن تعبیر به «حَرِيصٌ عَلَيْكُمْ» می‌کند که تعبیری است بسیار رسا و گویا و یقیناً اگر آن عشق سوزان به امر هدایت خلق نبود، آنهمه ناملايمات را با آغوش باز استقبال و تحمّل نمی‌کرد.

شاید تعبیر به «أب» (پدر) در مورد پیامبر ﷺ و علی عليه السلام در آنجا که می‌فرماید: «أَنَا وَعَلِيٌّ أَبَوَا هَذِهِ الْأُمَّةِ؛ مَنْ وَعَلِيٌّ دُوَّادِرِ الْأُمَّةِ هَسْتِم»<sup>۱</sup> نیز اشاره به همین مطلب است که رابطه ما با این امت رابطه عاطفی پدرانه است؛ پدری که برای نجات و پیشرفت فرزندش دل می‌سوزاند و به او عشق می‌ورزد.

\* \* \*

## ۱۰- تجربه و آزمودگی

هیچ مدیر و فرماندهی در آغاز کارش تجربه قابل ملاحظه‌ای در مورد آن ندارد؛ ولی کارهای قبلی او در مشاغل و مناصب دیگر می‌تواند زمینه ساز برای منصب فعلی او باشد؛ و منظور از تجربه و سابقه کار نیز همین است. فی المثل، نباید و نمی‌توان 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 دانشکده‌های مدیریت و فرماندهی را نیز بگذرانند؛ مسلماً چنین کسی نمی‌تواند به عنوان یک مدیر یا فرمانده قوی و مطمئن عهده‌دار مسؤلیت‌های مهم شود؛ چرا که قسمت‌های مهم این برنامه را باید به آزمایش و تجربه و کار فراگرفت.

در اینجا حدیث مشهور جالبی داریم که می‌فرماید: «هیچ پیامبری مبعوث نشد مگر این که قبلاً یک دوره شبانی را گذرانده بود!» (مَا بَعَثَ اللَّهُ نَبِيًّا إِلَّا أَوْقَدَرَعَى أَلْعَنَمَ). در حقیقت پیامبران بزرگ که ضمن ادای رسالت خویش، گاه با افراد نادان سر و کار پیدا می‌کنند؛ باید یک دوران تجربی چوپانی را ببینند، تا برای نجات این انسانها از چنگال گرگان، درس عملی و تجربی بیاموزند.

مجدداً تأکید می‌کنم 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 آورده‌ایم نیست؛ ولی می‌توان گفت آنچه تا حال بیان شده عمده‌ترین 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 بهره‌گیری از این وصف ممکن نیست:

- ۱- در مرحله تصمیم‌گیری 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 می‌شوند که راههای ساده‌چاره‌جوئی را نیز فراموش می‌کنند.
  - ۳- آنها به هنگام ارتکاب اشتباهات اگر از شجاعت لازم برخوردار نباشند، هرگز اعتراف به خطای خویش نکرده و در صدد جبران بر نمی‌آیند.
  - ۴- در کارهای مهم که نیاز به اعتماد به نفس دارد، بدون شجاعت این مسأله حاصل نخواهد شد.
  - ۵- در برابر وسوسه‌های شیاطین انس و جن و هوای نفس که پیوسته می‌کشند انسان را به انحراف، و سازش با اهل باطل بکشانند، تنها برخورد شجاعانه حل مشکل می‌کند.
  - ۶- در مقابل موانع مختلفی که بر سر راه مدیران و فرماندهان پیدا می‌شود 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 مسؤلیتهای 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 می‌شود، 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 می‌باشند، هرگز نمی‌توانند مدیر و فرمانده خوبی باشند.

امیر مؤمنان علی علیه السلام در کلمات قصارش می فرماید «الْعَجْزُ أَفْهُ وَالصَّبْرُ شَجَاعَةٌ؛ عجز و ناتوانی آفتی است (برای اداره هر کار) و استقامت و شکیبائی نوعی شجاعت است.»<sup>۱</sup>

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 النَّجْدَةِ وَالشَّجَاعَةِ وَالسَّخَاءِ وَالسَّمَاخَةِ» 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 يُضْعِفُكَ عَنِ الْأُمُورِ؛ آدم ترسو را در مشورتت داخل نکن که تو را در انجام کارها ناتوان می سازد!»<sup>۲</sup>

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 و آله و سلم 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 هایی که با وضع موجود جامعه هماهنگ نیست، و همچون شنا کردن بر خلاف مسیر آب است، بدون داشتن این صفت امکان پذیر نخواهد بود.

\* \* \*

## ۱۲- عدالت و دادگری

از مهمترین اوصافی که در هر فرمانده و مدیر نهایت لزوم را دارد، «پیراستگی از

---

۱- نهج البلاغه، کلمات قصار، شماره ۴.

۲- نهج البلاغه، نامه شماره ۵۳.

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 روبه 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 اهمیت تر از مسأله مدیریّت و فرماندهی، شرط شمرده شده مانند عدالت در مورد شهود، یا در مورد امام جماعت.

بنابراین، مسلم 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:

«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!<sup>۱</sup>  
به این ترتیب، هر نوع ملاحظه کاری را در زمینه اجرای اصول عدالت، حتی در مورد نزدیکترین نزدیکان، ممنوع می‌شمارد.

مسأله عدالت به قدری مهم است که امیر مؤمنان علی علیه السلام آن را به عنوان هدف اصلی حکومتش معرفی می‌کند، آنجا که می‌گوید:

«اللَّهُمَّ إِنَّكَ تَعْلَمُ أَنَّهُ لَمْ يَكُنِ الَّذِي كَانَ مِنَّا مُنَافِسَةً فِي سُلْطَانٍ وَلَا أَلْتِمَاسَ شَيْءٍ مِنْ فُضُولِ الْخَطَامِ  
وَلَكِنْ لِنَرْدِ الْمَعَالِمِ مِنْ دِينِكَ وَنُظْهِرَ الْأَصْلَاحَ فِي بِلَادِكَ فَيَأْمَنَ الْمَظْلُومُونَ مِنْ عِبَادِكَ وَتُقَامَ الْمَعْظَلَةُ  
مِنْ حُدُودِكَ؛ خدایا تو می‌دانی 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 امنیت کنند، و حدود و قوانین تو را بر پا سازیم!»<sup>۲</sup>  
پیغمبر گرامی اسلام صلی الله علیه و آله به تمام ولات و امرا و فرماندهان شدیداً هشدار می‌دهد و می‌فرماید:

«أَيُّمَا وَالٍ وَوَلِيٍّ أَمَرَ مِنْ بَعْدِي أُقِيمَ عَلَيَّ حَدُّ الصَّرَاطِ وَنَشَرَتْ الْمَلَائِكَةُ صَحِيفَتَهُ فَإِنْ كَانَ عَادِلًا  
أَنْجَاهُ اللَّهُ بِعَدْلِهِ وَإِنْ كَانَ جَائِرًا انْتَفَضَ بِهِ الصَّرَاطُ حَتَّى تَتْرَاقِلَ مَقَاصِلُهُ ثُمَّ يَهْوِي إِلَى النَّارِ؛ هر کس بعد از من و لایت و منصبی را بپذیرد، روز قیامت او را در کنار صراط ننگه می‌دارند؛ و فرشتگان نامه اعمال او را می‌کشایند، اگر عادل بوده خدا او را به برکت عدالتش نجات می‌دهد، و اگر جائر و ظالم بوده، صراط آنچنان فشاری بر او وارد می‌کند که تمام مفاصلش از هم جدا می‌شود سپس در آتش سرنگون می‌گردد!»<sup>۳</sup>

\* \* \*

### ۱۳- پایگاه مردمی

۱- سوره نساء، آیه ۱۳۵.

۲- نهج البلاغه، خطبه ۱۳۱.

۳- شرح ابن ابی الحدید، ج ۷، ص ۳۶ و ۳۷.

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 می‌ماند که رابطه خود را با مردم از طرق مختلف مخصوصاً از طریق تماس مستقیم حفظ کنند.

به همین دلیل، پیغمبر اکرم صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ و امیر مؤمنان علی رَضِيَ اللهُ عَنْهُ در دوران حکومتشان همیشه و در هر حال در دسترس مردم بودند؛ و اگر گاهی شرایط ایجاب می‌کرد که تمام وقت با آنها نباشند، ساعتی را برای این ملاقات و رابطه مستقیم قرار می‌دادند. در خانه آنها باز و بدون حاجب و دربان بود؛ هر کس می‌توانست مشکلس 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 جائز 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 او را در اختیار او می‌گذارد. 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 اهمیّت ویژه‌ای است؛ او به پیشگاه خداوند چنین عرض کرد:

«رَبَّنَا إِنِّي أَسْكَنْتُ مِنْ دُونِ بَيْتِي بَوَادٍ غَيْرِ ذِي زَرْعٍ عِنْدَ بَيْتِكَ الْمُحَرَّمِ رَبَّنَا لِيُقِيمُوا الصَّلَاةَ فَاجْعَلْ أَفْئِدَةً مِنَ النَّاسِ تَهْوِي إِلَيْهِمْ وَارْزُقْهُمْ مِنْ 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!»<sup>۱</sup>

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 تکیه‌گاهی برای زمامداران، مدیران و فرماندهان مهمتر از تکیه‌گاه مردمی نیست که اگر باشد کارها به سهولت و سرعت پیش می‌رود 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 می‌گوید:

«إِنَّ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ سَيَجْعَلُ لَهُمُ اللَّهُ رِزْقًا وَسَعَةً وَمِمَّا يُغْنِيهِمْ اللَّهُ الَّذِي كَفَرَ بِآيَاتِهِ لِيُحْزِنَهُمْ فِي مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ»<sup>۲</sup>

و کارهای شایسته انجام داده‌اند، خداوند رحمان محبتی برای آنان در دلها قرار می‌دهد!»<sup>۲</sup>

کوتاه سخن این که، پشتوانه مردمی و حمایت توده‌های 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 می‌توان ذکر کرد، و هم ضد آن (مقدم داشتن روابط بر ضوابط) را به عنوان یکی از مهمترین

---

۱-سوره ابراهیم، آیه ۳۷.

۲-سوره مریم - آیه ۹۶.



آفات مدیریت می‌توان شمرد.

درست است که تقیّد به «ضوابط» و بی‌اعتنائی 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؛ ولی اگر مشکلات آن در کوتاه مدّت پذیرفته شود، اثر آن در دراز مدّت 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 زنده‌ای که نشان می‌دهد پیشوایان اسلام برای حفظ ضوابط تا چه اندازه رابطه‌ها را زیر پا می‌گذاشتند.

داستان «عَقِيلٌ وَ حَدِيدٌ مُحَمَّادٌ» را همه شنیده‌ایم 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!

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 بازچه‌ای بیش نیست فریاد می‌زنی و مرا به سوی آتش سوزانی که خشم خدا آن را برافروخته است می‌کشانی!» (أَتَيْتُنِي مِنْ حَدِيدَةٍ أَحْمَاهَا إِنْسَانُهَا لِلْعَبِيهِ وَ تَجَرُّنِي إِلَى نَارٍ سَجَرَهَا جَبَّارُهَا لِعَضْبِهِ!)<sup>۱</sup>

آیا در تمام دنیا کسی را سراغ دارید که در رأس حکومت نیرومند و پهنواری با

بیت المال بسیار گسترده‌ای 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 ﷺ بی‌اعتنا به این رابطه، دستور اجرای حد را در مورد او صادر فرمود؛ سپس افزود: «امت‌های پیشین به خاطر این نابود شدند که وقتی فرد ضعیفی مرتکب خطائی می‌شد او را مجازات می‌کردند اما اگر یکی از اشراف آنها دست به سرقت می‌زد او را از کیفر معاف می‌داشتند؛ به خدا سوگند که اگر فرزند خودم مرتکب چنین گناهی شده بود او را معاف نمی‌کردم!»<sup>۱</sup> و نیز داستان معروف گردن‌بند 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 تندی از تکرار این کار بر حذر داشت.

در کتاب حدود و دیات آمده که «ام سلمه» همسر پیامبر اسلام صلی الله علیه و آله و سلم کنیزی داشت که دست به دزدی زده بود؛ هنگامی که او را دستگیر کرده نزد پیامبر صلی الله علیه و آله و سلم آوردند، «ام سلمه» درباره او شفاعت کرد، پیامبر صلی الله علیه و آله و سلم فرمود:

«يَا أُمَّ سَلَمَةَ! هَذَا حَدٌّ مِنْ حُدُودِ اللَّهِ لَا يُصَيِّحُ؛ این حدی از حدود الهی است، هرگز نمی‌توان از اجرای آن (به خاطر روابط) صرف نظر کرد»<sup>۲</sup>؛ سپس دستور داد او را مجازات کردند.

ولی همان‌گونه 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 عکس‌العمل‌های نامطلوب فراوانی دارد.

بلکه قبل از هر چیز یک آموزش مستمر فرهنگی برای این کار لازم است تا همه

---

۱- شرح این ماجرا در کتاب «عدالت و قضاء در اسلام»، صفحه ۲۴۷ آمده است. آنچه در بالا آمد خلاصه‌ای از آن بود.

۲- وسائل الشیعه، جلد ۲۸، ص ۴۳.

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: «جهاد و کوشش» و «خلوص نیت»، می فرماید: «وَالَّذِينَ جَاهَدُوا فِينَا لَنَهْدِيَنَّهُمْ سُبُلَنَا»<sup>۱</sup>.

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 پایمردی»

۴- «عفو و گذشت»

۵- «همت و بلند نظری»

۶- «ابتکار»

۷- «نظم و انضباط»

۸- «پشتکار»

۹- «آمادگی برای پذیرش انتقاد»

---

۱- سوره عنکبوت، آیه ۶۹.

۱۰- «محبّت 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 نمی‌گنجد.





## 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 می‌باشد و طبعاً در مقابل هر نقطه مثبت، نقطه منفی تصوّر می‌شود که از آفات مدیریت می‌باشد؛ و به همین دلیل، شاید یک اشاره اجمالی و فهرست وار 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 می‌دانیم 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 نقطه‌ای به نقطه دیگر کلیدهای ۳۰ پست در وسط راه را بزنیم تا برق به محلّ مورد نظر منتقل گردد، نزدن یکی از این کلیدها با خاموشی همراه است، هر چند بقیّه را زده باشیم.

به هر حال، «فهرست این آفات» چنین است:

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 تصمیم‌گیری یا

ترس و بزدلی»

۱۲- «هدر دادن نیروهای لایق به خاطر مسائل کوچک یا لجاجت و کینه‌توزی»

۱۳- «چسبیدن به نقاط ضعف و فراموش کردن نقاط قوت و عدم توجه به معدّله‌ها»

۱۴- «هواپرستی و هوسبازی»

۱۵- «انتقامجویی و کینه‌توزی»

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)»

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 عفت در سخن (بدزبانی)»
- ۲۸- «عدم رعایت ادب در برخوردها»
- ۲۹- «آلوده کارهای اجرایی شدن (یک مدیر خوب کسی است که حتی 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.







# نمونه‌هایی از ویژگیها و شرایط مدیریت و فرماندهی در اسلام

**ویژگیهای پنجگانه فرمانده بزرگ اسلام پیغمبر اکرم صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ در قرآن مجید**

از مسائلی که دوست و دشمن درباره پیغمبر اکرم صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ پذیرفته‌اند، 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 العاده‌ای.

دلیل آن هم «پیروزی سریع پیامبر صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ بر انبوه دشمنان در کوتاه‌ترین مدت و با کمترین ضایعات» است!

در مهمترین جنگهای اسلامی، پیغمبر صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ شخصاً فرماندهی سپاه را بر عهده داشت، و این جنگها به نام «غزوه» از دیگر جنگهای اسلامی مشخص می‌شود و از حساسیت و اهمیت فوق العاده‌ای برخوردار بوده است.

نه تنها مورخان اسلامی بلکه مورخان غیر مسلمان هم که تاریخ اسلام را مورد تجزیه و تحلیل قرار داده‌اند، مدیریت و فرماندهی پیامبر را بسیار ستوده، و روش او را در جنگ از بهترین روشها معرفی کرده‌اند.

به همین دلیل، هیچ مدیر و فرمانده مسلمان نمی تواند خود را از مطالعه حالات پیامبر اکرم ﷺ مخصوصاً بخشهای مربوط به غزوات بی نیاز ببیند. همچنین بررسی برنامه های مؤثر امیر مؤمنان علی علیه السلام چه در مبارزاتی که همراه پیامبر ﷺ به عنوان یک افسر نیرومند با دشمنان داشت، و چه جنگهایی را که شخصاً فرماندهی لشکر را در عصر پیامبر ﷺ بر عهده داشت، و چه در پیکارهای او در سه جنگ معروف با «ناکثین» و «قاسطین» و «مارقین» (پیمان شکنان جنگ جمل، جبّاران شام، و خوارج نهر وان) بعد از پیامبر رهبری نمود. همه آن غزوات و این جنگها، مملو از نکات مهمّ مربوط به مدیریت و فرماندهی مکتبی و اسلامی است که می تواند در همه زمینه ها الهامبخش باشد. قرآن مجید در مورد شخص پیامبر ﷺ 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!

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 مهمّ این پیامبر ﷺ 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 نمی‌تواند از این صفات پنبجگانه خالی باشد.

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 می‌بینیم بسیاری از مدیریتهای ناکامی می‌کشد، 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 نمی‌کنند، و آن پیوند و همبستگی که میان «پیشوا» و «پیرو»، و «فرمانده» و «تحت فرماندهی» لازم است در میان آنها حاصل نمی‌شود.

۲- دلسوز بودن یکی دیگر از شرایط لازم برای مدیریت است؛ آنها که تنها با مقررات اداری و ضوابط و قوانین کار می‌کنند 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 صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ 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 «حَرْيِصٌ عَلَيْكُمْ» شده است، و اشاره به عشق شدید و علاقه فوق العاده پیامبر صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ 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 جنبه‌های ظاهری دارد، نیازمند به ریشه‌های معنوی است که شخص «مدیر» و «فرمانده» را برای کار

خود بسازد و آماده کند.

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 گفته‌اند «رأفت» مرتبه بالاتری از «رحمت» است.<sup>۱</sup> 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 زمینه‌های مدیریت! امیر مؤمنان علی علیه السلام درباره شخص او (قطع نظر از توصیفهایی که در فرمان معروف او آمده است)، در نامه‌ای که به مردم مصر به هنگام اعزامش به عنوان یک استاندار می‌نویسد، چنین می‌فرماید:

أَمَّا بَعْدُ، فَقَدْ بَعَثْتُ إِلَيْكُمْ عَبْدًا مِنْ عِبَادِ اللَّهِ،

لَا يَنَامُ أَيَّامَ الْخَوْفِ،

وَلَا يَنْكُلُ عَنِ الْأَعْدَاءِ سَاعَاتِ الرَّوْعِ،

أَشَدَّ عَلَى الْفُجَّارِ مِنْ حَرِيقِ النَّارِ،

وَهُوَ مَالِكُ بْنِ الْحَارِثِ أَحْوَمَ مَدْحِجٍ،

فَأَسْمِعُوا لَهُ وَأَطِيعُوا أَمْرَهُ فِيمَا طَابَقَ الْحَقُّ فَإِنَّهُ سَيْفٌ مِنْ سِيُوفِ اللَّهِ،

۱- لسان العرب، مادة رأفت.

لَا كَلِيلَ الطَّبَّةِ، وَلَا نَابِي الضَّرِيَّةِ،  
فَإِنْ أَمَرَكُمْ أَنْ تَنْفِرُوا فَانْفِرُوا، وَإِنْ أَمَرَكُمْ أَنْ تُقِيمُوا فَاقِيمُوا،  
فَإِنَّهُ لَا يَتَقَدَّمُ وَلَا يَحْجُمُ وَلَا يُؤَخِّرُ وَلَا يَتَقَدَّمُ إِلَّا عَنِ أَمْرِي؛  
وَقَدْ أَتَرْتُكُمْ بِهِ عَلَى نَفْسِي لِنَصِيحَتِهِ لَكُمْ وَشِدَّةِ شَكِيمَتِهِ عَلَيَّ عَدُوِّكُمْ!:

اما بعد، بنده‌ای از بندگان خدا را به سوی شما فرستادم که به هنگام خوف (احتمال حمله دشمن یا خطرات دیگر) خواب به چشم راه نمی‌دهد! و در ساعات ترس و وحشت در برابر دشمنان تردید به خود راه نمی‌دهد! در برابر بدکاران از شعله آتش سوزنده‌تر است! و او مالک بن حارث (اشتر) از قبیله مذحج 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 نمی‌گراید، و نه ضربتش بی‌اثر می‌ماند!

اگر او فرمان بسیج داد، حرکت کنید! و اگر دستور توقف داد، توقف نمایید! چرا که او هیچ کاری را اعم از حمله، یا عقب نشینی، یا پیشروی، جز به فرمان من انجام نمی‌دهد!

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! از سخنان امیرمؤمنان علی عليه السلام درباره این سردار رشید اسلام صفات زیر که از ویژگیهای یک فرمانده نمونه است، استفاده می‌شود:

- 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 شعله‌های سوزان آتش در برابر دشمنان

۴- مؤثر بودن و حساب شده بودن ضرباتی که بر دشمن وارد می‌کند

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 می‌تواند موضوع سخن جداگانه‌ای قرار گیرد که برای رعایت اختصار از شرح آن چشم می‌پوشیم.

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:

مَا لَكَ وَمَا مَالِكَ

وَاللَّهِ لَوْ كَانَ جَبَلًا لَكَانَ فِنْدًا

وَلَوْ كَانَ حَجْرًا لَكَانَ صَلْدًا

لَا يُرْتَقِبُهُ الْخَافِرُ

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 نمی‌توانست به اوج قلّه روح بلندش پرواز کند!<sup>۱</sup>

در اینجا امام صفات زیر را به عنوان صفات ویژه‌ای برای این فرمانده بزرگ و

نمونه، می‌شمرد:

۱- عظمت روح

۲- بلندی فکر

۳- استواری و پایمردی در برابر حوادث سخت

۴- کسی که به هنگام فقدانش راستی جای خالی او احساس می‌شود از مجموعه این صفات و صفات گذشته، ارزشهای والائی که در یک فرمانده نمونه باید جمع باشد به دست می‌آید؛ 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 برنامه‌های 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 می‌رسد.

قَوْلٌ مِنْ جُنُودِكَ أَنْصَحَهُمْ فِي نَفْسِكَ لِلَّهِ وَلِرَسُولِهِ وَلَا مَمْلُوكٍ

وَأَنْقَاهُمْ جَبِيًّا

وَأَفْضَلَهُمْ حِلْمًا

مِمَّنْ يُبْطِئُ عَنِ الْغَضَبِ

وَيَسْتَرْيَحُ إِلَى الْعُدْرِ

وَيَرَأْفُ بِالضَّعْفَاءِ

وَيَنْبُو عَلَى الْأَقْوِيَاءِ

وَمِمَّنْ لَا يَبْرُهُ الْعُنْفُ

وَلَا يَقْعُدُ بِهِ الضَّعْفُ

ثُمَّ الصَّقُ بِذَوِي الْمُرُوءَاتِ وَالْأَحْسَابِ وَأَهْلِ الْبَيْتَاتِ الصَّالِحَةِ، وَالسَّوَابِقِ الْحَسَنَةِ، ثُمَّ أَهْلَ

## التَّجَدُّدُ، وَالشُّجَاعَةُ وَالسَّخَاءُ وَالسَّمَّاحَةُ<sup>۱</sup>:

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 خیرخواهتر!

۲- از همه آنها پاکدامنتر!

۳- از همه عاقلتر 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 مسؤولیت 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!

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 سنگین‌تری بیان می‌فرماید؛ آنجا که می‌گوید:

«وَلْيَكُنْ أَثَرُ رُؤُوسِ جُنْدِكَ عِنْدَكَ مَنْ وَاَسَاهُمْ فِي مَعُونَتِهِ، وَأَفْضَلَ عَلَيْهِمْ مِنْ جِدَّتِهِ، بِمَا يَسَعُهُمْ  
وَيَسَعُ مِنْ وِرَائِهِمْ مِنْ خُلُوفِ أَهْلِهِمْ، حَتَّى يَكُونَ هَمُّهُمْ هَمًّا وَاحِدًا فِي جِهَادِ الْعَدُوِّ فَإِنَّ عَطْفَكَ عَلَيْهِمْ  
يَعْطِفُ قُلُوبَهُمْ عَلَيْكَ؛ در رده‌های 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 گونه‌ای 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 می‌گردد (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!)»<sup>۱</sup>







## توصیه‌های مهم به فرماندهان و مدیران

این توصیه‌های هفتگانه که همه از زبان علی علیه السلام است، به قدری اهمّیت 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 فرادهند.

فرماندهان به خاطر مسؤولیت سنگینی که بر عهده دارند باید بطور مداوم تحت تعلیمات مستمرّ 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 شاخه‌های آن پر ثمر باشد.

و اگر مدّتی این نزول رحمت الهی از آن قطع گردد، مسلماً رو به پژمردگی و خشکی خواهد نهاد.

البته در این زمینه، دستورات و توصیه‌های فراوانی، در منابع اسلامی وجود دارد که در اینجا قسمتی از آن را می‌آوریم، و تأکید می‌کنیم لازم است همه فرماندهان و مدیران مکتبی ارتباط مستقیم خود را با قرآن و سخنان پیامبر صلی الله علیه و آله و سلم و نهج البلاغه و

احادیث پیشوایان حفظ کنند؛ و بدانند بدون مدد گرفتن از این سرمایه‌های روحانی، انجام رسالتی را که بر عهده دارند ممکن نیست. این توصیه‌ها به قدری گویا است که ما را از هر گونه شرح و توضیح بی‌نیاز می‌سازد.

\* \* \*

## ۱- توصیه امام علیه السلام به «محمد بن ابی بکر»

هنگامی که امیر مؤمنان 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 گشاده‌دار، و مساوات را در میان آنها اعم از کوچک و بزرگ - حتی در نگاه‌هایت مراعات کن!

تانه بزرگان کشور به حمایت بی‌دلیل 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 خواسته‌های دلت مخالفت کنی و از عقیده‌ات دفاع نمایی 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 می‌گیرد 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!...

(از منافقان سخت بپرهیز و بر حذر باش، چرا که) پیامبر گرامی اسلام ﷺ فرمود: من نه از مؤمن و نه از مشرک بر اتمم نمی‌ترسم، زیرا مؤمن را ایمانش از خلافتکاری باز می‌دارد، و مشرک را خدا به خاطر شرکش در هم می‌کوبد؛ تنها از شرّ منافقان بر شما می‌ترسم که در دل ایمان ندارند، و به زبان سخنانی می‌گویند جالب و دلپسند (تا شما را بفریبند و به اهداف شوم خود برسند ولی از اعمال زشتشان می‌توان آنها را باز شناخت.<sup>۱</sup>

## ۲- توصیه به «عبدالله بن عباس»

«عبدالله بن عباس» که از دانشمندان ائمت بود، می‌گوید: امیرمؤمنان علی (علیه السلام) سخنی به من فرمود که از هیچ کلامی - بعد از کلام رسول خدا ﷺ - به اندازه این سخن بهره نبردم، و آن سخن این بود:

اما بعد - گاه انسان به خاطر رسیدن به چیزی مسرور و خوشحال می‌شود که هرگز از دستش نمی‌رفت!

و گاه به خاطر از دست دادن چیزی ناراحت می‌گردد، که هرگز به آن نمی‌رسید!

شادی تو باید از چیزی باشد که در مسیر آخرت به دست آورده‌ای و تأسّف تو باید از چیزی باشد که در این رابطه از دست داده‌ای! به آنچه از دنیا به تو می‌رسد خوشحال مباش!

و بر آنچه از دنیا از دست می‌دهی تأسّف مخور و جزع مکن!  
و باید همّ و غمّ تو در اموری باشد که بعد از مرگ به آن خواهی رسید!<sup>۲</sup>

۱- نهج البلاغه، عهد نامه محمد بن ابی بکر (نامه ۲۷).

۲- نهج البلاغه، نامه عبدالله بن عباس (نامه ۲۲).

### ۳- توصیه به «قُتَم بن عَبَّاس» فرماندار مکه

علی رضی الله عنه 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؛ نامه‌ای نوشت و دستورات لازم را به فرماندار مکه داد و توصیه‌هایی 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 شده‌اند؛ گروهی کوردل، ناشنوا، و چشم و گوش بسته، که حق را با باطل مشوب می‌سازند، و در طریق نافرمانی «خالق»، از «مخلوق» اطاعت می‌کنند! با دادن دین خود، دنیا را می‌دوشند، و آخرت را که فقط در انتظار نیکان و پاکان است به متاع این دنیا می‌فروشند!...

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 پرهیز 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!

والسَّلام<sup>۱</sup>

\* \* \*

### ۴- توصیه برای هنگام رویارویی با دشمن

---

۱- نهج البلاغه، نامه قُتَم بن عَبَّاس (نامه ۳۳).

حقّ شمشیرها را ادا کنید!  
و جای در غلتیدن دشمن را فراهم سازید!  
از عقب نشینی‌هایی که مقدمهٔ حمله تازه‌است و از جَوْلانی 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 سینه‌ها 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 نشده‌اند، بلکه ظاهراً تسلیم شده‌اند!  
و آنها کفر را در سینه‌ها پنهان نموده‌اند!  
و هنگامی که یاورانی در خطّ خود پیدا کنند، آنچه پنهان ساخته‌اند آشکار  
خواهند کرد!<sup>۱</sup>

\* \* \*

## ۵- توصیهٔ دیگر برای رویارویی با دشمن

هرگز جنگ را شما آغاز نکنید تا آنها پیشدستی کنند!  
چرا که بحمدالله شما برای حَقّانیت خود دلیل و حجّت دارید، و او  
گذاشتن شروع جنگ به آنها دلیل دیگری است به سود شما و به زیان آنها  
(و نشانهٔ دیگری است از حَقّانیت شما!)  
هر گاه به فرمان خدا، دشمن را شکست دادید، فراریان را نکشید!

---

۱- نهج البلاغه، بخش نامه‌ها، نامهٔ ۱۶.

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 تحمل آنها کم است.

حتّی در عصر پیامبر ﷺ به ما دستور داده شده بود که دست از آزار زنان مشرکان برداریم.

بلکه در عصر جاهلیت، اگر مردی به روی زنی دست بلند می‌کرد و سنگ یا چوبی به او می‌زد، همین باعث ننگ همیشگی او و فرزندانش می‌شد!<sup>۱</sup>

\* \* \*

## ۶- دستور العملی برای قدردانی از خدمات یک فرمانده

گاه شرایطی ایجاب می‌کند 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 خلافتی از او سر نزده است. در این جا باید از کارهائی که نشانه قدرشناسی از فرمانده سابق است، و سبب تضعیف روحیه او می‌شود، جدّاً 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 روحیه‌ها و افکار نفرات می‌شود.

بنابراین، در عین این که به هنگام لزوم و ضرورت نباید از تغییر مسؤولیت فرماندهان که کمک به حفظ هدفهای کلی می‌کند تردید به خود راه داد؛ در قدردانی از فرمانده پیشین در برابر خدماتش نیز نباید کوتاهی و مضایقه کرد!

نامه‌ای که امیر مؤمنان علی علیه السلام به «عمر بن ابوسلمه مخزومی» «والی بحرین» نگاشته، توصیه مهم و الگوی جالبی برای این موضوع است:

---

۱- نهج البلاغه، بخش نامه‌ها، نامه ۱۴.



أَمَا بَعْدُ! مِنْ «نُعْمَانَ بْنِ عَجَلَانَ» رَأَى بِه جَاى تُو نَصَب كَرْدَم و تُو رَا اَز اَيْن كَار مَعَا ف سَاخْتَم، بِي اَن كِه اَيْن كَار سَبَب نَكُو هَش يَا مَلَا مَت تُو كَر دَد! تُو مَر دِي بُو دِي كِه وَظِيْفَه خُو د رَا بَخُو بِي اِن جَا م دَا دِي، وَ حَقِّ اَمَا نَت رَا اَدَا نَمُو دِي!

هَن گَا مِي كِه نَا مَهْ مَن بَه تُو رَسَد، بَه سُو ي مَا حَر كَت كَن، بَدُو ن اَن كِه مَو رُو د سُو ؤ ظَن بَا شِي يَا مَتَّ هَم وَ گَنَاهَا كَار! زِي رَا مَن تَصْمِي م دَا رَم بَه سُو ي سَتَم گَرَا ن شَا م حَر كَت كَن م وَ دُو سَت دَا رَم تُو دَر اَيْن سَفَر بَا مَن بَا شِي!

چَرَا كِه تُو اَز كَسَا نِي هَسْتِي كِه مَن رُو ي اَن هَا حَسَا ب مِي كَن م، وَ اَز اَن هَا دَر صَحْنَه جِهَاد بَا دَشْمَن وَ بَر پَا دَا شْتَن سَتُو ن دِي ن، يَارِي مِي جُو ي م، اِن شَاءَ اللّٰهُ!

\* \* \*

## ۷- توصیه برای بزرگداشت یاد فرماندهان شهید

گَرَا مِي دَا شْت يَاد شَهِي دَا ن نِه فِقْط عِبَادَتِي اَسْت بَزْرَ گ وَ دَلِيْل بَر حَقِّ شَنَا سِي وَ زَنَدِه بُو دَن عَوَاطِف اِن سَا نِي، بَلَكِه بَرَا ي تَقْوِي ت رُو حِيَهْ دِي گَرَا ن اَثَر فَوْ ق الْعَا دَه مَهْمِي دَا رَد.

اَز سَخْنَا ن اِمَا م عَلِيّ ؑ مِي تُو اَن دَر اَيْن مَو رُو د نِي ز بَهْتَرِي ن سَر مَشَق رَا كَر فْت: بَعْد اَز شَهَادَت «مَحْمَد بِن اَبِي بَكْر» وَ اَلِي وَ فَر مَانْدَهْ مَصْر، دَر نَا مَه اِي كِه بَه «عَبْد اللّٰهُ بِن عَبَّاس» نُو شْت، چَنِي ن فَر مُو د:

مَحْمَد بِن اَبِي بَكْر كِه رَحْمَت خُ دَا بَر اُو بَا د شَهِي د شُدِه، مَن اَيْن مَصِي بَت بَزْرَ گ رَا بَه خَا طَر خُ دَا تَحْمَل مِي كَن م وَ اَجْر اَن رَا اَز خُ دَا مِي طَلَب م! اُو بَرَا ي مَن فَر زَن دِي خِي ر خُوَا ه،

فرمانداری تلاشگر،

شمشیری برنده،

و ستونی محکم و بازدارنده بود...<sup>۱</sup>

به امید پیروزی مدیران اسلامی و همه رزمندگان اسلام در تمام جبهه‌های حق

در برابر باطل و در برابر استعمار و استکبار در سراسر جهان!

«پایان»

قم - حوزه علمیه

ناصر مکارم شیرازی

خرداد ماه ۱۳۶۷

---

۱- نهج البلاغه، بخش نامه‌ها، نامه ۳۵.