



هيات معارف جنگ  
شهيد سپهبد علي صياد شيرازي

# منش فرماندهی

به روایت استاد شهید سپهبد علی صیاد شیرازی



گرد آورنده : احمد نوروزی فرسنگی

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



منش فرماندهی





هیأت معارف جنگ  
شهید سپهبد علی صیاد شیرازی

## منش فرماندهی

به روایت استاد شهید سپهبد علی صیاد شیرازی  
گردآورنده: احمد نوروزی فرسنگی

چاپ اول

هیأت معارف جنگ شهید سپهبد علی صیاد شیرازی

تهران، بهار ۱۳۸۵

صیاد شیرازی، علی، ۱۳۲۳ - ۱۳۷۸.

منش فرماندهی: به روایت استاد شهید سپهبد علی صیاد شیرازی / گردآورنده  
احمد نوروزی فرسنگی. - - تهران: عرشان، ۱۳۸۴.  
هفده، ۲۳۲ ص. : مصور (رنگی).

### هیات معارف جنگ شهید سپهبد علی صیاد شیرازی

ISBN : 964 - 8705 - 03 - 8

فهرست نویسی بر اساس اطلاعات فیپا.

۱. فرماندهی (اسلام). ۲. مدیریت (اسلام). ۳. علوم نظامی - -  
مدیریت - - ایران. ۴. علوم نظامی (اسلام). الف. نوروزی فرسنگی، احمد،  
۱۳۲۱ - گردآورنده. ب. عنوان.

۲۹۷/۸۴۳۲

BP ۲۳۱/۶۱ م ۸

۱۷۷۹۳ - ۸۴م

کتابخانه ملی ایران

### چاپ اول: ۱۳۸۵

گردآورنده: احمد نوروزی فرسنگی

سرویراستار: محمود ریاحی

ویراستار تخصصی: دکتر محمد رضا رضوان طلب

ویراستار ادبی و فنی: عبدالله آل بوغبیش

طراحی جلد: مجتبی پارسا

طراحی یونیفورم: داریوش خانجانهزاده

تایپ و صفحه آرایی: غلامحسین قدسی

چاپ، صحافی و لیتوگرافی: سازمان چاپ و انتشارات وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی

فرم بندی دیجیتال: سایت رایانه سازمان چاپ و انتشارات

شمارگان: ۳۰۰۰

ناشر: انتشارات عرشان

مرکز پخش: صندوق پستی ۱۷۱ - ۱۹۵۶۵ تلفن: ۲۲۴۵۱۳۴۴ نمابر: ۲۲۴۴۰۹۲۶

قیمت با جلد شومیز: ۱۸۰۰ تومان، قیمت با جلد لمینیت: ۲۰۰۰ تومان

کلیه حقوق اعم از چاپ، تکثیر، نسخه برداری، ترجمه و ... متعلق به

«هیأت معارف جنگ شهید سپهبد علی صیاد شیرازی» است. (نقل مطالب با ذکر مأخذ بلامانع است)

- تقدیم به مسند نشین سریر وجود، یکه تاز عرصه غیب و شهود،  
حضرت مهدی موعود (عجل الله تعالی فرجه الشریف).
- به بیدارگر قرن، فریاد گر زمان، مظهر علم و عرفان، خمینی  
قهرمان (رحمه الله علیه).
- به مظهر شجاعت حسینی، خلف صدق خمینی، رهبر پرشکوه،  
خامنه ای نستوه.
- به روز آفرینان شب ستیز و به نور آفرینان ظلمت گریز، شهیدان  
شاهد و شاهدان شهید.
- به طلایه داران پهنه پیکار که پشت مرگ از صلابتشان لرزید.
- به ملت غیور و سلحشور ایران که تاریخ از غیرتش به حیرت نشست.
- به روح آن مردِ مرد – شهسوار عرصه نبرد، امیردلاور، سپهبد نام آور،  
شهید علی صیّاد شیرازی.





لنگر مدیریت و فرماندهی خود را به  
لنگر قوی ترین مدیریت جهان  
هستی « خدا » متصل کنید.

پای درس استاد شهید گرانقدر صفحه ۴۴ کتاب حاضر



## فهرست مطالب

سیزده	..... پیشگفتار
پانزده	..... دیباچه
۱	..... بخش یکم: مقدمه
۱۱	..... بخش دوم: شناخت نعمت و شکر نعمت (قسمت یکم)
۲۳	..... بخش سوم: شناخت نعمت و شکر نعمت (قسمت دوم)
۳۷	..... بخش چهارم: مسئولیتها و وظایف مدیر و فرمانده (تصمیم گیری)
۵۳	..... بخش پنجم: برنامه ریزی
۶۵	..... بخش ششم: سازماندهی
۷۵	..... بخش هفتم: هماهنگی و کنترل (قسمت یکم)
۸۵	..... بخش هشتم: هماهنگی و کنترل (قسمت دوم)
۹۳	..... بخش نهم: ایجاد انگیزه و ابتکار (قسمت یکم)
۱۰۵	..... بخش دهم: ایجاد انگیزه و ابتکار (قسمت دوم)
۱۱۵	..... بخش یازدهم: چاره جویی و پیشگیری (قسمت یکم)
۱۲۹	..... بخش دوازدهم: چاره جویی و پیشگیری (قسمت دوم)

۱۳۹	بخش سیزدهم: بررسی و ارزیابی عوامل پیروزی و ناکامی .....
۱۵۹	بخش چهاردهم: جمع آوری اطلاعات و آمار لازم .....
۱۷۷	بخش پانزدهم: جذب نیروهای صالح .....
۱۸۷	بخش شانزدهم: تشویق و توبیخ .....
۱۹۹	بخش هفدهم: عکسها .....
۲۲۵	فهرست منابع و مآخذ .....
۲۲۷	نمایه کتاب منش فرماندهی .....

## پیشگفتار

« معارف جنگ » مجموعه ای از بازیافته ها، ذخایر و دستاوردهای جبهه های نبرد حقّ علیه باطل است که خداوند متعال به پاس فداکاریها، ایثارگریها و برکت خون شهدای والامقام، نصیب رزمندگان اسلام نموده و از سینه های جوشان آنها به سینه های پاک و تشنه نسل جوان انقلاب اسلامی منتقل می گردد.

سازمان افتخاری « هیأت معارف جنگ » که از پاییز سال ۱۳۷۳، با بنیانگذاری امیر سرافراز ارتش اسلام « شهید سپهبد علی صیّاد شیرازی » و حمایت های مادی و معنوی مقام معظم رهبری و فرماندهی کلّ قوا، این رسالت مهم را با روحیه متعالی بسیجی بر عهده گرفته مفتخر است که با الهام از کلام نورانی خدای متعال مبنی بر:

« وَالَّذِينَ جَاهَدُوا فِينَا لَنَهْدِيَنَّهُمْ سُبُلَنَا وَإِنَّ اللَّهَ لَمَعَ الْمُحْسِنِينَ »

با صداقت و تلاش دسته جمعی در این وادی مقدس گام نهاده و این رسالت افتخار آمیز را که با گرایش « پژوهشی - آموزشی » شکل گرفته است ادامه دهد و در این راه امید به لطف و یاری خدا دارد.

شیوه کار هیأت معارف جنگ در گردآوری تجارب جبهه های نبرد بدین ترتیب بوده است که بر اساس زمان و مکان هر عملیات ، جمعی از رزمندگان اسلام که در آن عملیات نقش مهمی را برعهده داشته اند به منطقه عملیات عزیمت نموده و با یاد آوری خاطرات خود در صحنه نبرد و برداشتهای تحریری، صوتی و تصویری، مجموعه ای از حقایق و واقعیت های تلخ و شیرین را گردآوری نموده و در نهایت بعد از تطبیق آنها با مدارک و اسناد جبهه های نبرد در مسیر تدوین قرار می دهند.

هیأت معارف جنگ « شهید سپهبد علی صیّاد شیرازی »



## دیباچه

امیر سرافراز ارتش اسلام «شهید سپهبد علی صیادشیرازی» از پاییز سال ۱۳۷۳ بنا به دعوت فرماندهی نیروی زمینی وقت، سلسله درسهایی را تحت عنوان «معارف جنگ» برای فرماندهان و دانشجویان دانشگاه افسری امام علی علیه السلام ارائه نمود. هریک از جلسات این سلسله درسه‌ها، در دوبخش عمده و همراه با نمایش فیلم و اسلاید به شرح زیر برگزار شده است:

۱. دربخش اول: «منش فرماندهی در ارتش اسلام» که صرفاً توسط خود اُستاد شهید بیان شده است.

۲. بخش دوم: «شناخت ارتش»<sup>۱</sup> که توسط استاد شهید و جمعی از هم‌زمانش و با هدایت و نظارت خود ایشان بیان گردیده است.

چارچوب ارائه «معارف جنگ» در هر جلسه که معمولاً دوساعت به طول می‌انجامید در نه بخش به شرح زیر خلاصه شده است:

بخش اول - قرائت قرآن و سپس سرود جمهوری اسلامی ایران

بخش دوم - ارائه درس منش فرماندهی در ارتش اسلام.

بخش سوم - پرسشهایی از دانشجویان. (از مباحث جلسه قبل)

بخش چهارم - پاسخ به تعدادی از پرسشهای کتبی منتخب دانشجویان.

---

۱. در بخش «شناخت ارتش» مباحث سه گانه زیر بیان شده است:

مبحث یکم - ارتش قبل از به ثمر رسیدن انقلاب اسلامی «شناخت ارتش»

مبحث دوم - ارتش و انقلاب اسلامی (تحول درونی - پیوستگی تدریجی به انقلاب)

مبحث سوم - ارتش در انقلاب اسلامی «ظهور ارتش جمهوری اسلامی» در دوبخش:

بخش یکم - نبردهای مهم با ضد انقلاب

بخش دوم - نبردهای مهم در جنگ تحمیلی



بخش پنجم - مروری کوتاه به مباحث جلسه قبل.

بخش ششم - ارائه درس شناخت ارتش.

بخش هفتم - نتیجه‌گیری از مباحث جلسه درس.

بخش هشتم - توزیع جوایز در تقدیر از دانشجویانی که در فراگیری درس

« معارف جنگ » اهتمام بیشتر ورزیده اند. ( پاسخ صحیح به پرسشها - بهترین

پرسش کنندگان - بهترین مقاله نویسان)

بخش نهم - دعای پایان جلسه.

بخش اول این سلسله درسها که تحت عنوان « منش فرماندهی در ارتش

اسلام » و با اخلاص و نیاز سنجی خاص خود در جمع کاربران علم فرماندهی و

مدیریت و در سال تحصیلی ۷۸ - ۱۳۷۷ مطرح شده است، تدوین و تنظیم آن

پس از شهادت استاد شهید، با همت، هدایت و نظارت یکی از دوستانانش

( امیرسرتیپ ۲ محمود ریاحی) در دستورکار « هیأت معارف جنگ » قرار گرفت و

پس از پیاده کردن نوارها و آمیختن آن با یادداشتهایی که از استاد شهید به جا

مانده بود در تدوین و تنظیم کتاب حاضر همت گماشته شد<sup>۱</sup>.

ویرایش تخصصی، تحقیق و بازنگری این دروس نیز توسط یکی از اساتید

حوزه و دانشگاه « جناب حجت الاسلام آقای دکتر محمد رضا رضوان طلب »

که خود از ارادتمندان صیاد دل‌های بسیجیان و حق باوران است انجام شد که تا

حد امکان نیز منابع روایی و نقل قول‌های آن را جستجو و ثبت نمودند.

---

۱. در تنظیم کتاب، در آغاز هر جلسه، چند صفحه از آن تحت عنوان « خلاصه درس » آمده است، که همان متنی

است که استاد شهید در ارائه درس به صورت اسلاید از آن استفاده کرده اند.

مقدمه کتاب نیز با قلم شیوای این استاد محترم به رشته تحریر درآمده است و شایسته است از ایشان و تمامی همکاران که در هر زمینه مسئولیت تهیه این کتاب را به عهده گرفتند تشکر نماییم.

احمد نوروبی فرسنگی

بهار، ۱۳۸۵

بخش یکم

مقدمه



## مقدمه

با اهدای تحیت به روح نورانی سید شهیدان و سرور آزادگان جهان حضرت ابا عبدالله الحسین علیه السلام. و با درود و سلام به ارواح طیبه شهدای گرانقدر انقلاب اسلامی و امام شهیدان حضرت امام خمینی «رحمة الله علیه»، به عنوان یکی از ارادتمندان امیر پُرافتخار ارتش اسلام « شهید سپهبد علی صیّاد شیرازی » به خود اجازه می‌دهم در تبیین انگیزه دروس منش فرماندهی - از سلسله درسهای معارف جنگ - نخست قلم را به زیارت حریم معرفت این شهید سرافراز روان سازم. امید که روح نورانی این شهید با استضاءه و استیذان از انوار وجودی ائمه معصومین «صلوات الله علیهم اجمعین» ما را در تمامی این مراحل یاری فرماید.

### صیّاد دلها

تو آن صیّاد بی قیدی که باقیدم رها کردی      من آن صیدم که هر جا می روم در دام صیّادم  
با آنکه بیش از شش سال از عروج نورانی اش گذشته است هنوز دل از دام چهره  
پُر جاذبه آشنای جبهه ها و هم پیمان سجده ها و عبادتهای عارفانه آزاد نگشته و او  
همراه خود خرامان دل را پرواز داده و اسیر و سرگردان خود نموده است. کجا

می‌توان تبسم مشفقانه لبان، چروک مقتدرانه پیشانی و سنگینی فروتنانه شانه هایش را از یاد برد. او با طنین سخنان سترگش و با صلابت عزم آهنینش و با شهادت سرخ و مظلومانه اش، صلاهی حضور و شهود را درگوش ما می‌نوازد و هشدار می‌دهد که ما شاهدان همیشه تاریخ خواهیم ماند. اگرچه امروز ما را بیگانه می‌انگارد و با ما خاموشی می‌گزیند، اما مصرانه و بی‌صبرانه از او می‌خواهیم یکبار دیگر لب به سخن بگشاید و برای نسلی که خود را شیفته و دل‌باخته آنان می‌دانسته و برای تعلیم و تربیت آنان علی‌رغم داشتن مشاغل حسّاس، اهتمام ویژه مبذول داشته و آنان را امیدهای آینده نظام اسلامی می‌شمرده است درنخستین گام خود را معرفی نماید؛ چرا که معارفه بین استاد و شاگرد پیش نیاز برقراری رابطه آموزشی است<sup>۱</sup> و او به عنوان مظهری از صفات ذات ربوبی که «نعم‌المجیب» است در پاسخ ما چنین می‌گوید:

#### معرفی استاد به قلم استاد

نامم «علی» و نام خانوادگی‌ام «صیّاد شیرازی» است، اجداد من از عشیره‌ای به نام «أخت افشار» می‌باشند که از اصطهبانات و نیریز در فارس تاسیرجان، بافت و جیرفت در کرمان گسترش یافته‌اند. پدر بزرگم «صیّاد» همراه فرزندان و مال و احشامش ده‌ها سال پیش به سوی خراسان، مشهد و به شهرستان درگز کوچ نموده و پدر من «زیاد» کوچکترین فرزند ایشان می‌باشد که در آن موقع دوازده سال داشته است.

---

۱. استاد شهید، خود در آغاز هر سال تحصیلی در بیان سلسله درسه‌های معارف جنگ خود را به همین گونه معرفی کرده است.

پس از ولادت اینجانب در شهرستان درگز و حدود یک سال اقامت در این شهر، برحسب شغلی که پدرم داشته است، درجه دار ژاندارمری، حدود ۲ سال در مشهد اقامت کردم و حدود ۱۵ سال درمازندران یعنی در «شهرهای گرگان، آمل و گنبد قابوس» بسربرده ام.

سال ششم ریاضی یعنی آخرین سال دبیرستان را در تهران و از دبیرستان امیرکبیر فارغ التحصیل شده، در سال ۱۳۴۳ وارد دانشکده افسری شدم، در سال ۱۳۴۶ آن را به پایان بردم و پس از یکسال طی دوره مقدماتی رسته توپخانه، وارد لشکر ۲ تبریز گردیدم.

در سال ۱۳۴۸ به لشکر تبریز، مأموریت استقرار درمرزهای غرب کشور - قصرشیرین - داده شد و اینجانب نیز به عنوان «افسر دیده بان توپخانه و معاون آتشبار» حدود یک سال در این مأموریت بسر بردم.

لشکر تبریز در سال ۱۳۴۹ منحل و گردان، که گردان ۳۰۲ توپخانه بود به توپخانه لشکری، لشکر ۸۱ زرهی کرمانشاه انتقال یافت و من فرمانده آتشبار گردیدم. بعد از یک بارجا به جایی و انتصاب در فرماندهی آتشبار در گردان ۳۱۶ توپخانه، برای گذراندن دوره آموزش زبان انگلیسی به تهران رفتم و سپس به سبب پذیرش درکنکور اعزام به خارج در سال ۱۳۵۱ اعزام یک دوره تخصصی توپخانه تحت عنوان «دوره هواسنجی بالستیک توپخانه» در آمریکا شدم.

باکسب امتیاز نخست در دوره یاد شده «به لطف خدای متعال» به دستور فرمانده نیروی زمینی وقت از لشکر ۸۱ زرهی «تیپ ۱ مستقر در اسلام آباد» به مرکز آموزش توپخانه اصفهان، دانشکده توپخانه انتقال یافتم.

با ورود به اصفهان و قرارگرفتن در متن مردم متعهد و انقلابی این دیار شهیدپرور، این توفیق نصیب شد که طی حدود ۵ سال قبل از به ثمر رسیدن انقلاب، خود را مهیای ورود به فضای نورانی آن نمایم.

فقط سه روز قبل از ۲۲ بهمن سال ۱۳۵۷ بازداشت انفرادی شدم که در بامداد ۲۲ بهمن با روند پیروزی عظیم انقلاب اسلامی از بازداشت خارج و در درجه سروانی به دنیای نورانی خدمت در ارتش اسلامی وارد شدم.

با آغاز توطئه سنگین ضد انقلاب در گوردستان، بعد از فاجعه شهادت ۵۲ نفر از پاسداران انقلاب اسلامی اصفهان در جاده سردشت - بانه، گوردستان، همراه با هم‌رزم عزیزم سردار سرلشکر پاسدار سید یحیی صفوی و در معیت سردار سلحشور اسلام شهید دکتر مصطفی چمران «رحمة الله علیه» وارد گوردستان و شهر سردشت شدم.

با بررسیها و تجربه هایی که طی ۱۷ روز در شهر سردشت به عمل آمد موفق به ارائه طرحی شدم که مورد تصویب رییس جمهور وقت قرار گرفت و در اجرای آن تقریباً به صورت رسمی در درجه سرگردی مأموریت مقابله با ضد انقلاب را در شهر سنندج دریافت کردم.

به همت رزمندگان اسلام اعم از ایثارگران لشکر ۲۸ پیاده، تیپ ۵۵ هواپرد، تیپ ۳ لشکر ۱۶ زرهی، برادران سپاه، نیروهای مردمی و پیشمرگان مسلمان گرد، شهر سنندج از ضد انقلاب بازپس گرفته شد و محاصره پادگان سنندج شکست و در کمتر از سه ماه شهرهای دیگر شامل دیواندره، مریوان، سقز و بانه نیز آزاد گشت و اینجانب به عنوان هماهنگ کننده رزمندگان ارتش جمهوری اسلامی و سپاه پاسداران انقلاب اسلامی و فرماندهی عملیات پاکسازی انجام وظیفه می نمودم. به



منظور پاکسازی کامل منطقه از وجود پلید ضدانقلاب با دو درجهٔ موقت «سرهنگی» به فرماندهی عملیات غرب کشور انتصاب یافتیم و با در کنترل عملیاتی قرارگرفتن لشکرهای ۲۸ کردستان، ۸۱ زرهی، بخشی از لشکر ۱۶ زرهی، تیپ ۲۳ نیروهای مخصوص، سپاه پاسداران انقلاب اسلامی و نیروهای انتظامی به این مأموریت پرداختیم.

به موجب سعایت‌هایی که علیه اینجانب و قرارگاه عملیاتی غرب کشور انجام گرفت، به دستور رییس جمهور وقت حیطه فرماندهی من محدود به کردستان گردید و سپس، از مسئولیت خود عزل و برکنار شدم و در ضمن به درجه قبلی یعنی سرگردی تنزل یافتیم. در همین اوان بود که جنگ تحمیلی نیز آغاز گشت.

بعد از حدود چهارماه که به صورت افتخاری در ستاد مرکزی سپاه پاسداران انقلاب اسلامی در معاونت طرح و عملیات انجام وظیفه کردم از سوی رییس جمهور جدید شهید والا مقام «آقای رجائی» فراخوانده شده، با اعطای دو درجهٔ «سرهنگی» مأموریت یافتیم که باتشکیل قرارگاه عملیاتی شمال غرب کشور و در کنترل عملیاتی قرارگرفتن لشکر ۶۴ ارومیه، لشکر ۲۸ کردستان، تیپ ۲۳ نیروهای مخصوص، تیپ ۳۰ گرگان و نیروهای سپاه و ژاندارمری منطقه به آزادسازی دوشهر «اشنویه و بوکان» بپردازیم که الحمدلله ظرف ۴۴ روز مأموریت تحقق یافت.

در ۹ مهرماه ۱۳۶۰، یک سال پس از شروع جنگ تحمیلی، در سمت فرماندهی نیروی زمینی ارتش جمهوری اسلامی وارد جبهه‌های غرب و جنوب شدم.

در طول حدود پنج سال انجام وظیفه در مسئولیت خطیر فوق و توفیق حضور در عملیات طریق القدس، فتح المبین، بیت المقدس، و ده‌ها نبرد دیگر، به

درخواست خود از مسئولیت فرماندهی نیروی زمینی استعفا داده<sup>۱</sup> و بدون وقفه بنا به امر امام راحل به نمایندگی معظم‌له در شورای عالی دفاع منصوب گردیدم که تا پایان جنگ ادامه یافت.

به درخواست ستادکل نیروهای مسلح و با تصویب رهبر معظم انقلاب اسلامی و فرماندهی کل قوا حضرت آیت الله خامنه‌ای «مد ظله العالی» به معاونت بازرسی ستادکل نیروهای مسلح منصوب گردیدم.

و بالاخره باحفظ سِمَت حدود چهار سالی است که در سمت جانشینی رییس ستاد کل انجام وظیفه می‌کنم.

#### موضوع درس منش فرماندهی در ارتش اسلام

حال که با قلم رفیع و متواضعش ما را به آستان معرفت خود راهنمایی کرد و مسیر زندگی خود را برایمان باز نوشت، از او می‌خواهیم به ما بگوید در بیان سلسله درسهای «معارف جنگ» که بویژه بخش «منش فرماندهی در ارتش اسلام» از این سلسله دروس راصرفاً خودش تدریس می‌کرده باچه حال و هوایی درکلاس درس حاضر می‌شده است.

او دریکی از کلاسهای درس خود با اشاره به ضرورت انتقال سینه به سینه مفاهیم مدیریتی می‌گوید:

---

۱. حضرت امام خمینی «رحمة الله علیه» در بخشی از حکم انتصاب فرماندهی جدید نیروی زمینی ارتش جمهوری اسلامی ایران می‌فرمایند:

« باتقدیر از زحمتهای طاقت فرسای سرکارسرهنگ صیاد شیرازی که باتعهد کامل به اسلام و جمهوری اسلامی درطول دفاع مقدس و از هیچ گونه خدمتی به کشور اسلامی خودداری نکرده و امید است درآینده نیز درهر مقامی باشد، موفق به ادامه خدمت های ارزنده خود باشد ... »

« بگذارید به زبان بیاورم، برای شما، مخصوصاً عزیزانی که تازه به این کلاس آمده اند: من در بحث شب قبل از کلاس شما اصلاً خواب ندارم، دائماً در اضطراب و تشویش بسر می‌برم. البته حالت اضطراب و تشویش حالت نگرانی نیست، بلکه حالتی است که مرا خیلی جدی‌تر می‌کند و در چنین حالاتی است که با خداوند متعال زمزمه می‌کنم که خداوند به من توفیق بدهد تا به اتفاق همکارانم آنچه در سینه‌ها است بی‌دریغ تقدیم سینه‌های شما کنم.»

#### حُسن ختام

در این بخش از مطلع سخن و به عنوان مُشک آگین ساختن ختام سخن پیام مقام معظم رهبری و فرماندهی کلّ قوا را که به مناسبت شهادت این شهید سرافراز صادر شده است تقدیم شما می‌نماییم:

« مِنَ الْمُؤْمِنِينَ رَجَالٌ صَدَقُوا مَا عَاهَدُوا اللَّهَ عَلَيْهِ فَمِنْهُمْ مَن قَضَىٰ نَحْبَهُ وَمِنْهُمْ مَن يَنْتَظِرُ وَمَا بَدَّلُوا تَبْدِيلًا »

امیر سرافراز ارتش اسلام و سرباز صادق و فداکار دین و قرآن، نظامی مؤمن و پارسا و پرهیزگار، سپهبد علی صیّاد شیرازی، امروز به دست منافقین مُجرم و خونخوار و روسیاه به شهادت رسید. این نه اولین و نه آخرین باری است که دلی نورانی و سرشار از عشق و ایمان و وفاداری به آرمانهای بلند الهی، هدف تیرخشم و عناد و عصبیت از سوی زمره جنایتکار و فاسدی که ادامه حیات خود را در خدمتگزاری به دشمنان اسلام دانسته است، قرار می‌گیرد و دست خائن خود - فروخته‌ای نهال ثمر بخش انسان والایی را قطع می‌کند.

او مانند دیگر مردان حق، از روزی که قدم در راه انقلاب نهاد، همواره سر و جان خود را برای نثار در راه خدا بر روی دست داشت. سرزمینهای داغ خوزستان و گردنه های برافراشته گردستان سالها شاهد آمادگی و فداکاری این انسان پاک نهاد و مصمم و شجاع بوده و جبهه های دفاع مقدس صدها خاطره از رشادت و از خود گذشتگی او حفظ کرده است. خطر مرگ، کوچکتر از آن است که بندگان صالح خدا را از راه او باز گرداند، و عشق به منال دنیوی حقیرتر از آن است که دردل نورانی شایستگان جایی بیابد، و کوردلان منافق بدانند که با این جنایتها روز به روز نفرت ملت ایران از آنان بیشتر خواهد شد.

خداوند با مولایش حضرت ابی عبدالله الحسین علیه السلام محشور گرداند و جایگاهی در منزلگاه شهداء و منزلتی هم‌شان با سعدا عطايش فرماید.

بخش دوم  
شناخت نعمت و شکر نعمت  
( قسمت یکم )



خلاصه درس (۱)

«وَإِذْ تَأْتِيَنَّا ذُنُوبَكُمْ لِنَبْلُوًا هَلْ يَرْتَدُّوا أَعْنَافًا وَإِنَّمَا كُنَّا لَكُمْ فَاكِرِينَ»

«سوره ابراهیم، آیه ۷»

### شناخت نعمت

شکرگزاری - افزایش نعمت

حدیثی از امام صادق علیه السلام:

«شُكْرُ النِّعْمَةِ اجْتِنَابُ الْمَحَارِمِ»<sup>۱</sup>

ترجمه: شکر نعمت آنست که از گناهان پرهیز شود.

### انواع شکر

۱. شکر تکوینی: بهره برداری هر موجود از مواهبی که در اختیار دارد برای رشد و نمو خود.

۲. شکر تشریحی: بهره برداری انسان از نیروی اراده و اختیار و تربیت تشریحی خود در سیر تکامل.

\* برترین مرحله شکری که از انسان ساخته است این است که اظهار عجز و ناتوانی از شکر نعمتهای او کند.

بنده همان به که ز تقصیر خویش

عذر به درگاه خدای آورد

ورنه سزاوار خداوندیش

کس نتواند که بجای آورد

گلستان سعدی

خلاصه درس (۲)

شناخت نعمت و شکر نعمت (قسمت یکم)

شکر و شکرگزاری

اغوذ بالله من الشيطان الرجيم بسم الله الرحمن الرحيم

رَبِّ اَدْخِلْنِيْ مُدْخَلَ صِدْقٍ وَّاَخْرِجْنِيْ مَخْرَجَ صِدْقٍ وَّاجْعَلْ لِّيْ مِنْ لَّدُنْكَ سُلْطٰنًا  
نصيرا اَللّٰهُمَّ كُنْ لَوْلِيَّكَ الْحُجَّةَ بِنِ الْحَسَنِ صَلَواتِكَ عَلَيْهِ وَّعَلَى آبائِهِ فِيْ هَذِهِ السَّاعَةِ  
وَفِي كُلِّ سَاعَةٍ وَّليًّا وَّحٰفِظًا وَّقائِدًا وَّنٰصِرًا وَّدَلِيًّا وَّعَيْنًا حَتَّى تُسْكِنَهُ اَرْضَكَ طَوْعًا  
وَتُمَتِّعَهُ فِيْهَا طَوِيْلًا اَللّٰهُمَّ اجْعَلْنِيْ مِنْ اَنْصَارِهِ وَاَعْوَانِهِ.

برای شادی ارواح پاک و مطهر شهدای انقلاب اسلامی و شادی روح مطهر امام  
«عليه السلام» و سلامتی و تندرستی مقام معظم رهبری و فرمانده کل قوا  
سه صلوات بفرستید: اللهم صل على محمد و آل محمد

خداوند متعال درسوره شریفه ابراهیم (آیه ۷) می فرماید:

\* وَاِذْ تَاَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ وَلَئِن كَفَرْتُمْ اِنَّ عَذَابِيْ لَشَدِيْدٌ \*

ترجمه: و هنگامی که اعلام کرد پروردگار شما که اگر شکر کنید هر آینه  
زیاده می دهم شما را و اگر کافر شوید به درستی که عذاب من شدید است.



## شکر و شکرگزاری از درگاه خداوندی

سپاس خدا را که سخنم را با نام و کلام دلنشین او که «شکرگزاری را موجب افزونی نعمت و کفران نعمت را موجب گرفتاری به عذاب سخت می داند» آغاز می نمایم:

انواع شکر<sup>۱</sup>

آنگونه که علمای عالی قدر اسلام فرموده اند: «شکر» بر دو نوع «تکوینی» و «تشریحی» تقسیم می شود.

شکر تکوینی

بهره برداری یک موجود از مواهبی که در اختیار دارد برای نمو و رشد خود را «شکر تکوینی» نامند. فی المثل باغبان می بیند در فلان قسمت باغ درختان به خوبی رشد و نمو می کنند و هر قدر از آنها مراقبت بیشتر می کند شکوفاتر می شوند. همین امر سبب می شود که باغبان با همت بیشتری به تربیت آن بخش از باغ پردازد و مراقبت از آن قسمت را به کارکنان خود توصیه می کند، چراکه آن درختان به زبان حال فریاد می زنند:

«ای باغبان! ما لایقیم، ما شایسته ایم، نعمت را بر ما افزون کن»

باغبان پاسخ مثبت می دهد.

---

۱. تفسیر نمونه، ج ۱۰، ص ۲۸۰

و اما دربخش دیگر از باغ درختانی را می بیند که پژمرده شده اند. نه طراوتی، نه برگی، نه گلی، نه سایه دارند و نه میوه و بری، این کُفران نعمت سبب می شود که باغبان آنها را مورد بی مهری قرار دهد و در صورتی که وضع ادامه پیدا کند، دستور می دهد، ارّه برپای آنها بگذارند.

درجهان انسانیت نیز همین حالت وجود دارد؛ با این تفاوت که درخت از خود اختیاری ندارد، صرفاً تسلیم قوانین تکوینی است، اما انسانها با استفاده از نیروی اراده و اختیار و تعلیم و تربیت، تشریحی عمل می کنند و می توانند آگاهانه در این راه گام بگذارند.

بنابراین آن کس که نعمت قدرت را وسیله ظلم و طغیان قرار می دهد به زبان حال فریاد می زند که « خداوندا لایق این نعمت نیستم » و آن کس که از آن در مسیر اجرای حقّ و عدالت بهره می گیرد به زبان حال می گوید: پروردگارا من شایسته ام نعمت را افزون کن.

**بیان نکته ای ظریف، حقیقی و مهم**

در صورت موفقیت در انجام شکر، موهبت و نعمت تازه ای پدید می آید و در نتیجه ما قادر به ادای حقّ شکر خواهیم بود. بنابراین، مرحله شکرگزاری که از انسان ساخته است این است که از شکر نعمتهای خداوند اظهار عجز و ناتوانی کند و توفیق شکر-گزاری را نیز از خداوند خواستار شود.

**حدیثی از حضرت امام صادق علیه السلام:**

« خداوند متعال به حضرت موسی علیه السلام وحی فرستاد که حقّ شکر مرا اداکن، عرض کرد پروردگارا چگونه حق شکر تو را اداکنم در حالی که هر زمانی، شکر تو را بجا آورم این موفقیت خود نعمت تازه ای خواهد بود.

خداوند متعال فرمود: ای موسی الان حق شکر مرا ادا کردی چون میدانی حتی این توفیق هم از ناحیه من است.<sup>۱</sup>

بنده همان به که ز تقصیر خویش      عذر به درگاه خدای آورد  
ورنه سزاوار خداوندیش      کس نتواند که بجای آورد

گلستان سعدی

### مراحل شکر<sup>۲</sup>

شکرمرحلی دارد که دانستن این مراحل ضروری است:

۱. شکر قلبی.

۲. شکر زبانی.

۳. شکر عملی.

#### مرحله اول شکر ( شکر قلبی )

شکر قلبی اولین مرحله شکر است، آنچه در قلب نسبت به نعمت خداوند بروز می - کند پایه شکر است، یعنی اینکه انسان بیندیشد که بخشنده نعمتش کیست؟ این نوع شکر همان توجه و ایمان نسبت به نعمتهای خداوندی است، یعنی اگر خواهیم منشاء و سرنخ نعمت را در وجود و در منش خود به دست آوریم سرنخش در قلب ماست.

#### مرحله دوم شکر ( شکر زبانی )

در این مرحله احساس شکرگزاری از قلب عبور می کند و به زبان می رسد بر زبان جاری می شود و به درگاه خداوند شکر و سپاس به جا می آورد.

---

۱. بحارالانوار، ج ۱۳، ص ۳۵۱

۲. تفسیر نمونه، ج ۱۰، صص ۲۷۸ و ۲۷۹

### مرحله سوم شکر (شکر عملی)

مرحله آخر و بهتر بگوییم بالاترین مرحله و مرتبه شکر، شکر عملی است. یعنی اینکه آثار این شکر در جوارح ما ظاهر می شود و این مهم ترین مرحله شکر است. عزیزان باید بدانند شکر در عمل شکر نیست که بشود با شعار به آن رسید. شکر عملی بیان کننده این حقیقت است که بنده خدایی که در قلبش احساس شکر و سپاس نسبت به نعمت خدادادی بروز کرده و می داند که منشاء این نعمت کیست و آن را به زبان جاری کرده و با زبان خود سپاس خداوند را گفته است اکنون می خواهد در میدان عمل شکر آن نعمت را به جا آورد در اینجا است که ریشه یابی می کند، فکرش و منطقش را به کار می گیرد که این نعمت خدا هدفش چیست؟ در زندگی من چه کاربردی دارد؟ و من در کجا و چگونه باید از آن استفاده کنم؟ و مطابق همان هدف عمل کند، که این می شود شکر عملی در مقابل نعمت. شما دانشجویان عزیز چهار سال در این دانشگاه تحصیل می کنید، دانش و علم می آموزید این دانش و علم شما را به امتیاز و مرتبه ای بالاتر می رساند، مدرک این علم را به شما می دهند، بر مبنای این علم و مدرک به شما درجه می دهند و بعد وارد یگانی می شوید، به شما موقعیت و مسئولیت می دهند، یعنی اینکه از آغاز دانشجویی شما تا زمانی که به شما مسئولیتی محول شده است با توجه به آنچه که به شما رسیده و تلاشی که خودتان کرده اید و توانستید کیفیت شخصیت و منش خود را بالاتر ببرید و حالا وارد سازمانی شده اید، از شما انتظار هست که خوب خدمت کنید. صادقانه خدمت کنید و در یک سیر تکاملی ارزش وجودی شما، استعدادهای شما پیش برود و رشد کند، اگر توانستید به این سمت و

با این آهنگ و این سبک وارد صحنه عمل بشوید یعنی از این نعمت در جای خودش استفاده کردید، شکر عملی به جا آورده‌اید.

### شکر عملی در دوره رنجر

برای عینیت بخشیدن به این بحث اشاره ای می‌کنم به دوره رنجری که من در زمان دانشجویی دیده بودم و انتظاری را که من در قبال این دوره به عنوان نعمت خداوندی از خود داشتم.

دوره رنجری که ما در دوران دانشجویی دیده بودیم، حقیقتاً در زمان طاغوت هیچوقت فرصتی پیش نیامده بود که من به مفهوم واقعی، از این دوره به خوبی استفاده کنم. گاهی اوقات در مأموریت‌های مانوری من را به صحنه می‌کشاندند اما در آن زمان هیچ‌گاه در عمل متوجه نشدم که آن دوره برای چنان اهدافی باشد. تجسم اینکه در آن دوران طاغوت از این دوره خوب تکاوری چگونه استفاده کنم برایم مقدور نبود تا اینکه خداوند متعال توفیق داد و به صحنه انقلاب رسیدیم و کوهستانهای گُردستان شاهد و ناظر است که چقدر ما را برانگیخت تا برای تحقق اهدافی که خداوند بر دوره رنجر ما مترتب ساخته بود تلاش کنیم. یعنی آن نعمتی که خداوند در آن زمان به ما داده بود و ما پیوسته مترصد فرصتی بودیم تا شکر عملی خود را در قبال آن نعمت به جا آوریم، اما شرایط لازم برای کسب این توفیق مهیا نبود و واقعاً نمی‌دانستم چگونه حق آن نعمت را با شکرگزاری در میدان عمل ادا کنم. زمان و مکانش در گُردستان و در رویارویی با دشمنان انقلاب اسلامی فرا رسید که در حدّ توان شکرگزاری کردیم، آخرین باری که آزمایش کردم و متوجه شدم این دوره به دردم می‌خورد و کمکم کرد، زمانی بود که با جمعی از شما عزیزان به گُردستان رفتیم. وقتی که آن کوهستانها و تپه‌ها

را برای تشریح عملیات بالا و پایین می‌رفتیم و می‌دیدم که هنوز هم حالش را دارم  
برایم معلوم شد که این نعمت الحمدلله همچنان ادامه دارد و می‌شود از آن  
استفاده کرد، بله دانشجویان عزیز! اگر نعمت در جای خودش به کارگرفته شود  
همان شکر در عمل است که بهترین مرحله شکر است.

### جمع بندی

آیه شریفه‌ای که در باب شکرگزاری تلاوت کردم از کدام سوره بود؟  
سوره مبارکه ابراهیم الطیبه

شماره آیه چند بود؟ هفت، پیام آیه: هشدارشکرگزاری در برابر نعمتهای خدا:

• **وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ وَلَئِن كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ •**

بعد انواع شکر را خدمت شما عرض کردم. چند نوع شکر داشتیم؟ دو نوع، یکی  
شکر تکوینی، دیگری شکر تشریحی. در شکر تکوینی فقط اراده خدا در کار است و  
در شکر تشریحی خداوند اختیار و اراده را به انسان داده است، از نعمتهایش چه کار  
کند؟ بهره برداری کند، به یک حقیقت و یک واقعیت اشاره کردیم که : انسان قادر  
نخواهد بود شکر خدا را به معنای واقعی به جا بیاورد چرا؟ به خاطر اینکه هر توفیق  
شکرگزاری خود نعمتی است که برای اعطای این توفیق از جانب خداوند نیز شکر  
واجب است. و با چنین احساس عجزی است که حتی برای شکرگزاری هم بدون  
کمک خداوند عاجز است حق شکر ادا شود، در این ارتباط حدیثی از امام جعفر  
صادق علیه السلام گفتم که در این حدیث اشاره ای شده بود به اینکه از حضرت  
موسی علیه السلام ادای حق خدا در قبال نعمت خواسته شد یعنی شکرگزاری، که حضرت  
اعتراف کرد که چگونه شکر تو را شکرگویم در حالی که هر شکری را هم که به جا  
می‌آورم باز نعمتی است و من باید شکر دیگری برای این نعمت به جا آورم که

خداوند وقتی چنین احساسی در حضرت موسی علیه السلام مشاهده می‌کند می‌فرماید همین اعترافی که به عنوان توفیق شکرگزاری کردی خود شکر است که حق نعمت را ادا کردی.

مراحل شکرگزاری را بیان کردم که سه مرحله بود:

شکر در قلب، شکر به زبان، شکر با جوارح و عمل.

صلوات: اللَّهُمَّ صَلِّ عَلَى مُحَمَّدٍ وَآلِ مُحَمَّدٍ.

این بحث اولم بود از موضوع «منش فرماندهی» که ما در هر جلسه ارائه می‌کنیم. با شکرگزاری شروع کردیم که ان شاء الله خداوند همه ما را توفیق بدهد که بتوانیم از نعمتی که خدا نصیبمان کرده «به بنده و شما» حداکثر استفاده را بکنیم.





بخش سوم

شناخت نعمت و شکر نعمت

(قسمت دوم)



خلاصه درس (۱)

### چند نکته مهم در زمینه شکر نعمت

نکته یکم: « شکر نعمت عامل اکمال موهبت الهی »

• اِذَا وَصَلَتْ اِلَيْكُمْ اَطْرَافَ النِّعَمِ فَلَا تُنْفِرُوا اَقْصَاهَا بِقِلَّةِ الشُّكْرِ •<sup>۱</sup>

ترجمه: هنگامی که مقدمات نعمتهای خداوند به شما می رسد سعی کنید با کوتاهی کردن در ادای شکر آن خود را از تتمه این نعمت محروم نکنید.

نکته دوم: « شکرگزاری در برابر وسائط موهبت الهی »

امام سجاد علیه السلام می فرماید:

• اَشْكُرْكُمْ لِهَلِ اَشْكُرْكُمْ لِلنَّاسِ •<sup>۲</sup>

ترجمه: شکرگزارترین شما برای خدا آنها هستند که از همه، بیشتر شکر مردم را به جا می آورند.

---

۱. نهج البلاغه، کلمات قصار، شماره ۱۳.

۲. از امام سجاد علیه السلام - اصول کافی، جلد ۲، حدیث ۳۰، صفحه ۸۱.

خلاصه درس (۲)

نکته سوم: « شکرگزاری راهی دیگر در شناخت خدا »

علمای عقاید در علم کلام برای اثبات « وجوب معرفه الله » شناخت خدا از

طریق « وجوب شکر منعم » یعنی نعمت بخش، وارد شده اند.

نکته چهارم: « احیای روح شکرگزاری در جامعه، عامل مهم حرکت و شکوفایی

و پویایی جامعه »

« در اجتماعی که روح تشکر و قدردانی مرده، کمتر کسی علاقه و دلگرمی به

خدمت پیدا می‌کند و به عکس، آنها که بیشتر قدردانی از زحمات و خدمات

اشخاص می‌کنند، ملتهایی با نشاط تر و پیشروترند. »

« از مصادیق « لَازِبِدْتَكُم » رویدن هزاران مجاهد از خون یک شهید است. »

خلاصه درس (۳)

سیری اجمالی بر آنچه در باب «شکر» ارائه گردید

• **وَإِذْ تَأْتِيَنَّكُمْ رِزْقًا مِّنْ رَبِّكُمْ لِيُنْفِئَكُمْ لَعْنَةَ الْكٰفِرِيْنَ ۗ وَلَئِن كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ**•

- شکر مایه فزونی نعمت و کفر موجب فناست.

- شکرگزاری یک مکتب عالی تربیتی است.

مراحل سه گانه شکر:

مرحله یکم - ظهور شکر در قلب

مرحله دوم - ابراز شکر به زبان

مرحله سوم - شکرگزاری در عمل

- شکر نشانه شایستگی، فزونی نعمت.

امام صادق علیه السلام می فرماید: **• شُكْرُ النِّعْمَةِ اجْتِنَابُ الْمَحَارِمِ** <sup>۱</sup>

شکر عملی یعنی به کار نگرفتن نعمت در مسیر نافرمانی منعم.

- «شکر» در دو نوع «تکوینی» و «تشریحی» تقسیم بندی شده است.

- برترین مرحله شکر که از انسان ساخته است این است که اظهار

عجز و ناتوانی از شکر نعمتهای خدا کند.

چهار نکته مهم در زمینه شکر نعمت:

۱. اِکْمَالِ نِعْمَتِ بَاشْکَرِگِزَارِی.

۲. تَشْکُّرِ اَزْ وَسَائِطِ مَوْهَبَتِ اَلْهٰی.

۳. شْکَرِگِزَارِی رَهِی دِیْگَرِ دَرِ شِناخْتِ خِدا.

۴. اِحْیَایِ رُوحِ شْکَرِگِزَارِی دَرْجَامِعِه، عَامِلِ مَهِمِ حَرْکَتِ، شْکُوفَایِی وَ

پُویَایِی جَامِعِه.

### شناخت نعمت و شکر نعمت ( قسمت دوم )

#### سخن روز

( به مناسبت ولادت با سعادت حضرت سیدالشهداء علیه السلام ، حضرت امام سجّاد علیه السلام و حضرت ابوالفضل العباس علیه السلام )  
هفته پاسدار، هفته بسیج

- ماه خدا، ماه رجب به پایان رسید و خوشا به حال آنان که بانثه‌ای معنوی و ممتاز به ماه رسول الله، ماه شعبان المعظم وارد شده‌اند. ماهی که در آن چهار مولود مطهر از ذریه پیامبر اکرم « صلی الله علیه وآله » پا به عرصه گیتی نهادند و جهان را با قدوم خویش نورانی کردند.

- تبریک به هم‌زمان پاسدار در سپاه پاسداران انقلاب اسلامی به مناسبت « روز پاسدار ».

- تبریک به بسیجیان و بسیجی شدگان به مناسبت « هفته بسیج مستضعفین ».  
- تبریک به شما دانشجویان عزیز، شما جوانان پاک نهاد نیروهای مسلح که بیش از هر قشر و سنی دیگر، توفیق تربیت شدن، پرورش یافتن و مهذب شدن در مکتب بسیج را دارید.

از فرصت استفاده می‌کنم و به مناسبت این تقدیر زیبای الهی که به وجود آمده است هشداری یا تذکری را به خودم و شما عزیزان عرض می‌کنم.  
در این ایام الله یعنی گره خوردن هفته پاسدار و هفته بسیج، چرا که هفته بسیج بر مبنای ماه شمسی نامگذاری شده و هفته پاسدار بر مبنای ماه قمری، حالا و به حسب تقدیر امسال این ایام مبارک با هم گره خورده‌اند که حسن اتفاق مبارکی است. قبل از اینکه بحثی در باره این دو مناسبت مبارک ارائه دهم خواهش

می‌کنم سه کلمه را در همین اول صبح به ذهن خود بسپارید و معنی آنها را که برایتان بیان می‌کنم به خاطر داشته باشید، چون در آینده زیاد با این سه کلمه سرو کار خواهید داشت.

### سه کلمه از یک خانواده: « اصل، اصیل، اصالت »

البته همه شما معنی این کلمات را می‌دانید اما در بحث لغت‌شناسی تفاوت‌هایی با هم دارند که من بیان می‌کنم:

اصل را به معنای بیخ و بُن هر چیز می‌دانند، اصیل را به معنای اصل‌دار، ریشه‌دار، محکم و استوار می‌گویند و اصالت را که حالت مصدری دارد، با اصل بودن، با ریشه بودن و ریشه دار بودن و حتی نجابت تعبیر می‌کنند.

این توضیح را به این خاطر دادم که در تذکراتم از این کلمات استفاده خواهم کرد. زندگی ما با به ثمر رسیدن انقلاب اسلامی، یک زندگی اصیلی شده است. اصالت این زندگی در اسلام ناب محمدی « صلی الله علیه و آله » است. یعنی انقلاب عظیم ما با رهبری پیامبرگونه امام و بر پایه قیام مردمی که صد در صد، رنگ معنوی، تربیتی و الهی داشته است سابقه ای طولانی در عقیده و تفکر نسلها و قرن‌ها پیش داشته است.

می‌توان گفت انقلاب عظیم ما با سرنیزه و امثال آن به ثمر رسیده است، با دست خالی و مُشتهای گره‌کرده، با وحدت کلمه و با رهبری بسیار اصیل پیامبر گونه به ثمر رسیده است.

اگر در ۲۲ بهمن ماه ۱۳۵۷ عملیات پراکنده شبه نظامی هم انجام شد، آنها همه اش طبیعت انقلاب بود که وقتی تضاد و متضادها کنار هم قرار بگیرند چنین

جرقه‌هایی ایجاد می‌شود. در همین انقلاب عظیم که به ثمر رسید ما یک روز دیدیم یک نهاد نظامی در کنار ما قرار گرفت به نام سپاه پاسداران انقلاب اسلامی، که اصالت این نهاد بر پایه یک شخصیت، تفکر و انگیزه کاملاً الهی بود که بعد اسمش را گذاشتیم « بسیج » و پاسداران عزیز ما همه با روحیه و حال بسیجی به صحنه آمدند، همه شان داوطلب، با انگیزه، آماده و مهیای فداکاری که کاملاً این حالات را لمس کردیم، چون کنار ما در صحنه‌های رزم وارد شدند و خوش به حال آنهایی که چنین حالی را حفظ کردند.

وقتی که این عقیده مقدس بسیجی و بسیج بر ما ظهور کرد، ما در جبهه خیلی زود فهمیدیم که شخصیت و تعهد بسیجی اصلاً انحصاری نیست، فقط مال عده‌ای محدود نیست بلکه هر کس بکوشد خود را مشمول آیه شریفه :  
وَالَّذِينَ جَاهَدُوا فِينَا . . . گرداند در زمره بسیجیان است و این خصوصیت الگوی بسیجی بودن است. وقتی که این الگو را شناختیم فهمیدیم که این منش و این تفکر و این روحیه بسیجی قابل توسعه است، قابل تعمیم است. تا یک مدتی ما فکر می‌کردیم که منش و شخصیت و تفکر بسیجی فقط در شکل نظامی می‌تواند معلوم بشود، بعد فهمیدیم نه اینطور نیست جامعه ما در تمامی عرصه‌ها « فرهنگی، اقتصادی، نظامی و... » تشنه چنین منش و چنین تفکری است که امام راحل « رحمه الله علیه » خیلی خوب این منش، شخصیت و تفکر را در آخرین پیامشان تعریف و توصیف کردند، چون ممکن است شما فرصت مطالعه و دسترسی نداشته - باشید من فرازهایی از آن پیام را انتخاب کرده‌ام که چند تا از آنها را در اینجا بیان می‌کنم. صلوات بفرستید: اَللّٰهُمَّ صَلِّ عَلٰى مُحَمَّدٍ وَّ اٰلِ مُحَمَّدٍ



حضرت امام رضوان الله عليه در آخرین پیام مبارکشان در هفته بسیج سال ۱۳۶۷، که سال بعد از آن به رحمت خدا پیوستند، بسیج و روحیه بسیجی را اینگونه توصیف فرموده اند:

«بسیج شجره طیبه است.»

«بسیج لشکر مخلص خداست.»

من همواره به خلوص و صفای بسیجیان غبطه می‌خورم و از خدا می‌خواهم تا با بسیجیانم محشور گرداند، چرا که در این دنیا افتخارم این است که خود بسیجی ام. و این تقدیر زیبا این‌گونه گره می‌خورد که شخصیت بسیجی با شخصیت امام راحل «رحمة الله عليه» آن شخصیت والا گره بخورد آنجاکه می‌فرماید: افتخارشان این است که بسیجی هستند.

خلاصه کلام این‌که «اگر در کشوری ندای دلنشین تفکر بسیجی طنین اندازد، چشم طمع دشمنان و جهانخواران از آن دور خواهد گردید، ضروری ترین تشکلهای، تشکلهای بسیج و دانشجو و طلبه است. بسیج، منحصر به ایران اسلامی نیست.»<sup>۱</sup>

ما گفتیم بسیج و روحیه بسیجی منحصر به شخصیت‌های خاصی نیست اما امام می‌فرماید بسیج و تفکر بسیجی منحصر به ایران اسلامی نیست، باید دسته - های مقاومت را در تمامی جهان بوجود آورد. تا بدین ترتیب حکومت اسلامی جهانی بشود. چرا که امام فرمود این امرشده است و این خطاب امام راحل «رحمة الله عليه» به بسیجیان عالم است. امروز می‌بینیم در لبنان، حزب الله درست با تفکر و منش و روحیه بسیجی عمل می‌کند، خوب راه مقاومت و راه نبرد با استکبار را ادامه

---

۱. صحیفه نور، ج ۲۱، ص ۱۹۴.

می دهد و قوی هم ادامه می دهد. و آنانی که از نزدیک کارشان را دیده اند یک ذره تفاوت بین راه رزمندگان مخلص ما و راه رزمندگان لبنان قائل نمی شوند.

امام راحل خطاب به بسیجیان جهان اسلام دربارهٔ امکان ایجاد حکومت بزرگ اسلامی می فرماید:

« غفلت از ایجاد ارتش بیست میلیونی سقوط در دام دو ابر قدرت جهانی را به دنبال خواهد داشت. »

در همین جا می بینیم که امام راحل « رحمة الله علیه » با چه تواضعی می فرماید:

« دست همه پیشگامان رهایی، یعنی بسیجیان را من می بوسم »

و اشاره دارند به اینکه غفلت مسئولان کشور از بسیجیان موجب گرفتاری در آتش دوزخ می شود.

ما در مراجعه ای که بسیجی ها به ما دارند خیلی با احتیاط با آنها برخورد می کنیم و می ترسیم نکند آنها از ما ناراحت شوند و ما گرفتار نفرین امام شویم.

تفکر، منش و شخصیت بسیجی را در خود ارتشیهای ماهم می بینید، در گردستان ما همزمان مخلصی با همین روحیه داشتیم که به فیض شهادت رسیدند: شهید سرتیپ حسین شهرام فرکه الآن این قرارگاه گردستان به نام ایشان است، شهید سرلشکر حسن آبشناسان که هر روز که از اتوبان رد می شوم روزی دو بار سیمای ایشان را که بزرگ ترسیم کرده اند می بینم و صلوات می فرستم و برایشان دعا می کنم. البته او مقرب تر از ماست، اما یاد شهید آدم را زنده می کند.

شهید سرلشکر بابایی اصلاً با پسوند بسیجی در زمان حیاتش مشهور بود، او که شخصیتی عملیاتی و معاون عملیاتی نیروی هوایی ارتش بود، در حالی که استاد خلبان اف ۱۴ بود و همه امکانات در اختیارش بود سوار یک پیکان می شد و به منطقه می رفت. یکبار پیکانش در خرم آباد خراب شده بود، فرمانده لشکر خرم آباد به من زنگ زد و گفت: یک نفر آمده از ما کمک می خواهد، می گوید که من معاون عملیاتی نیروی هوایی هستم اما به قیافه اش نمی خورد که معاون عملیاتی نیروی هوایی باشد؛ یک لباس بسیجی و ساده دارد، گفتم: اسمش چیست؟ گفت: عباس بابایی. گفتم: سریع بجنبید و با احترام و مراقبت کامل کمکش کنید. او سجایای اخلاقی بسیاری داشت، چیزی که حق است باید به زبان آورد.

فرمانده شما در دانشکده افسری «سرتیپ صالحی»، چهره ای به تمام معنا بسیجی است. ایشان در غرب کشور خدمت کرده و در صحنه های نبرد بوده است، در جاهایی که سخت ترین جای آزمایش بوده، حضور داشته است. بیایید در این روز مقدس با همدیگر این نتیجه را بگیریم که اگر بخواهیم خودمان را بسازیم خودمان را غنی تر کنیم، خودمان را مهذب تر کنیم، خودمان را شایسته تر کنیم، آن هم برای سربازی ارتش اسلام، معیارمان برای سازندگی، منش، شخصیت و تفکر بسیجی باشد.

اگر این معیار را شناختیم و هر روز خودمان را ارزیابی کردیم که ببینیم آیا جلو رفتیم یا توقف کردیم؟ آیا از این منش فاصله گرفتیم؟! با چنین ارزیابی در ترمیم شخصیت خود خواهیم کوشید.

با دستیابی به چنین منشی - درجه و تفکر بسیجی - که سزاوارترین مترادف و معادل حزب الله است زمینه ساز ظهور حضرت مهدی «عجل الله تعالی فرجه» خواهیم شد. صلوات: اَللّٰهُمَّ صَلِّ عَلٰى مُحَمَّدٍ وَ آلِ مُحَمَّدٍ

در ادامه بحث «شکر»:

### اعوذ بالله من الشيطان الرجيم

• و اذ تَأْتِيَنَّ رُبُكُم لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ و لَئِن كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ • «صدق الله العلي العظيم»  
من سریع بحث گذشته را دوره می کنم تا بحث جدید را آغاز کنیم.  
گفتیم که شکر دو نوع بود: «شکر تکوینی و شکر تشریحی»  
کدامشان ارادی بود؟ تشریحی

گفتیم که شکر تکوینی به اراده ارتباطی ندارد یعنی فقط اراده خدا در کار است.  
شکر، دارای چند مرحله بود؟ سه مرحله: «مرحله قلبی، مرحله زبانی،  
مرحله عملی». و بالاترین مرحله شکر، شکر عملی است.

حقیقت بزرگی که ما دریافتیم و حتی برایش حدیثی هم گفتیم یادتان هست؟  
حدیثی بود از امام صادق علیه السلام آن حقیقت اعترافی بود از طرف بندگان خدا که در  
شکرگزاری، ناتوانی و عجز خود را اقرار کنند. دلیلش هم این بود که هر شُکری را  
هم که ما به جا می آوریم خود یک نعمت الهی است، آن هم نیاز به شکر دارد. در  
ادامه این بحث ذکر چهار نکته پیرامون شکر را ضروری می دانم.

این چهار نکته را روی اسلاید داریم:

اولین نکته: جلب نعمت خدا با شکرگزاری، یعنی ما اگر شکرگزاری را خوب انجام  
دهیم نعمتهای خداوند به طرف ما جلب می شود.

برای این نکته حدیثی انتخاب کرده ام از نهج البلاغه:

• اِذَا وَصَلَتْ إِلَيْكُمْ اطْرَافُ النِّعَمِ فَلَا تَنْفِرُوا اقْصَاهَا بِقَلَّةِ الشُّكْرِ •

و ترجمه آن اینک:

هنگامی که مقدمات نعمتهای خداوند به شما می رسد با ناسپاسی یا کم سپاسی اکمال و ادامه آن نعمت را از خود دور نکنید.

نکته دوم: شکرگزاری از واسطه های موهبت الهی است. در این مورد حدیثی از امام سجّاد علیه السلام نقل می کنیم:

• أَشْكُرُكُمْ لِلَّهِ أَشْكُرُكُمْ لِلنَّاسِ •

شکرگزارترین شما برای خدا کسانی هستند که از همه بیشتر شکر مردم را به جا می آورند.

نکته سوم: شکرگزاری راهی دیگر برای شناخت خدا:

عمده علمای اسلام معتقدند که شکرگزاری خودش یکی از راههای وصول به معرفه الله است. علمای عقاید در علم کلام برای اثبات وجوب معرفه الله، (شناخت خدا) از طریق وجوب شکر منعم یا نعمت بخش وارد شده اند.

نکته چهارم: احیای روح شکرگزاری

شکرگزاری در جامعه عامل مهم حرکت، و شکوفایی و پویایی است. در اجتماعی که روح سپاسگزاری و قدردانی، کمتر کسی علاقه و دلگرمی به خدمت پیدا می کند و بر عکس، آنان که بیشتر قدردانی از زحمات و خدمات اشخاص می کنند ملت‌هایی با نشاط و پیشروترند.

از مصادیق آیه شریفه ﴿ وَاذتأذَن رَّبُّكُمْ لئن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ ... ﴾ «روئیدن هزاران  
مجاهد از خون یک شهید است»  
صلوات بفرستید: اَللّهُمَّ صَلِّ عَلٰى مُحَمَّدٍ وَآلِ مُحَمَّدٍ.

## بخش چهارم

مسئولیتها و وظایف مدیر و فرمانده

(تصمیم گیری)





خلاصه درس (1)

### راهکاری الهی برای مدیران و فرماندهان

سوره آل عمران آیه ۱۵۹ می فرماید:

موهبت الهی

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ

به عنایت خداوند تو با آنان خوشخو و مهربان شدی.

وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضَّوْا مِنْ حَوْلِكَ

بدخویی عامل تنفر عمومی و انزوا در جامعه

و اگر تند خوی و سخت دل بودی مردم از گرد تو پراکنده می شدند.

گذشت

فَاعْفُ عَنْهُمْ

پس چون امت به نادانی درباره تو بد کنند تو درگذر.

فوق گذشت

وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ

و برای آنها طلب آمرزش کن از خدا.

مشاورت

وَ شَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ

و با آنان در کار حکومت و جنگ مشورت نما.

تصمیم گیری

فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ

هنگامی که تصمیم گرفتی قاطع باش و بر خدا توکل کن

خشنودی خدا، اعتماد به خدا

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ

که خدای ، آنان را که بر او اعتماد کنند دوست دارد و یاری کند.

خلاصه درس (۲)

### مسئولیتها و وظایف مدیر و فرمانده<sup>۱</sup>

۱. تصمیم‌گیری.
۲. برنامه ریزی.
۳. سازماندهی.
۴. هماهنگی و کنترل.
۵. ایجاد انگیزه و ابتکار.
۶. چاره جویی و پیشگیری.
۷. بررسی و ارزیابی عوامل پیروزی و ناکامی.
۸. جمع آوری اطلاعات و آمار لازم.
۹. جذب نیروهای صالح.
۱۰. تشویق و توبیخ.

---

۱. هراز چندگاهی در دانشگاهها ترتیب وظایف بالا به گونه‌های دیگری بیان می‌شود، لیکن در اینجا به همان ترتیبی که استاد شهید آن را بیان کرده، آورده ایم. استاد شهید خود نیز متذکر شده است که این مطالب را از کتاب فرماندهی و مدیریت در اسلام نوشته آیت الله ناصرمکارم شیرازی برگرفته است.

مسئولیتها و وظایف مدیر و فرمانده (تصمیم گیری) / ۴۱

خلاصه درس (۳)

### آیین مشورت (۱)

امام صادق علیه السلام می فرماید: «شورا، شرایط و ابعادی دارد، کسی که به آن آگاه باشد

نتیجه می گیرد وگرنه زیان بر مشورت کننده بیش از سود آن است.»<sup>۱</sup>

شرایط مشاوران:

۱. عقل و خرد

۲. آزادگی و ایمان

۳. سوز و محبت

۴. رازداری و علوم انشاء مورد مشورت

مشاوران نالایق:

۱. بخیل

۲. ترسو

۳. حریص

« بخل»، « ترس» و « حرص» تمایلات مختلفی هستند که جامع آن سوء ظن به

خدا است.

---

۱. وسائل الشیعه، ج ۲، ص ۴۳، روایت ۱۵۵۹۷

خلاصه درس (۴)

## آیین مشورت (۲)

امام صادق علیه السلام مشورت را با چهار کس نهی فرموده است:

۱. آدم مستبد و خود رأی.
۲. آدم سست خرد.
۳. کسی که پیوسته رنگ عوض می‌کند.
۴. افراد لجوج.

« بحار الانوار، ج ۷۵، ص ۱۰۴ »

امیر مؤمنان علیه السلام نیز می‌فرمایند:

با کذاب و دروغگو مشورت منما زیرا که او چون سراب بوده، دور را در نظر تو نزدیک و نزدیک را دور می‌نمایاند.

« غررالحکم، ج ۶، ص ۳۱۰ »

آفات تصمیم‌گیری :

۱. تردید و دودلی.
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.

## مسئولیتها و وظایف مدیر و فرمانده

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ اللَّهُمَّ كُنْ لَوْلِيكَ الْحُجَّةَ بْنَ الْحَسَنِ الْمَهْدِيَّ صَلَوَاتِكَ عَلَيْهِ وَ عَلَى آبَائِهِ فِي هَذِهِ السَّاعَةِ وَ فِي كُلِّ سَاعَةٍ وَ لِيَا وَ حَافِظاً وَ قَائِداً وَ نَاصِراً وَ دَلِيلاً وَ عَيْناً حَتَّى تُسْكِنَهُ أَرْضَكَ طَوْعاً وَ تُمَتِّعَهُ فِيهَا طَوِيلاً. اللَّهُمَّ اجْعَلْنِي مِنْ أَنْصَارِهِ وَ أَعْوَانِهِ.

برای شادی ارواح پاک و مطهر شهدای انقلاب اسلامی و شادی روح مطهر حضرت امام «علیه السلام» و سلامتی و تندرستی رهبر و فرمانده معظم کل قوا سه صلوات بفرستید: اللَّهُمَّ صَلِّ عَلَى مُحَمَّدٍ وَ آلِ مُحَمَّدٍ

پیامبر اکرم «صلی الله علیه و آله» مدیر و فرمانده ای بی نظیر بود، حضرت از نظر مدیریت آن چنان نیرومند بود که از یک جامعه نیمه وحشی، تمدنی بزرگ به وجود آورد و از قبایل پراکنده عرب، توانست امتی واحد تشکیل بدهد.

برای ما مسلمانان یکی از غنی ترین منابع، برای مطالعه مسائل مربوط به «مدیریت» و «فرماندهی»، دقت و مطالعه تحلیل گرانه در تاریخ زندگی پیغمبر اکرم «صلی الله علیه و آله» و امیرالمؤمنین «علیه السلام» است که در تمام ابعادش برای همه «مدیران» و «فرماندهان» الهام بخش می باشد.

در اینجا ذکر این نکته ضروری است که مدیران و فرماندهان در یک نظام اسلامی، از یک سو نمایندگان امت مسلمان و از سوی دیگر بازوی اجرایی ولایت فقیه اند و طبعاً باید نمونه ای از همان صفاتی که نزد رهبر بزرگ اسلامی معتبر است، داشته باشند،

یعنی «با تقوا، آگاه به زمان، شجاع و مدبر» باشند و این جز از طریق الهام گرفتن از زندگی شخصی پیامبر «صلی الله علیه وآله» و پیشوایان بزرگ ممکن نخواهد بود. امروز به حول و قوه الهی با کلامی محکم و روشن و مبین از قرآن کریم وارد مبحث اصلی خودمان در منش فرماندهی می شویم.

### أَعُوذُ بِاللَّهِ مِنَ الشَّيْطَانِ الرَّجِيمِ

• فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ • « صدق الله العلي العظيم »

چون بحث ما در محور مسئولیتهای ده گانه مدیر و فرمانده است که در طول سال تحصیلی باید این ده مسئولیت را بررسی بکنیم، مایلم این نکته را متذکر شوم که عزیزان به خاطرشان بسپارند و آن را ذخیره تحقیق، مطالعات و تحصیل خود قرار دهند که ان شاء الله وقتی بخواهند در ارتش جمهوری اسلامی وارد صحنه مدیریت شوند، از آن حداکثر بهره را بگیرند و آن نکته این است که لنگر مدیریت و فرماندهی خود را به لنگر قوی ترین مدیریت جهان هستی وصل کنید، مدیریت و فرماندهی مُطَلَقی که کوچکترین عیب و نقصی در آن وجود ندارد از آن خداست، فرمانده کل عالم را خدا بدانیم، با باور و عمل به اصول چنین مدیریتی است که مدیریت ما معنی پیدا می کند.

خداوند متعال در روی زمین فرماندهان و مدیرانی را برای ما آسوه قرار داده است که اگر آنها را خوب بشناسیم و سیره و روش آنها را مطالعه کنیم و در

مدیریت و فرماندهی از آنها الهام بگیریم، هیچ نیازی نخواهیم داشت که پایبند مدیریتهای جاری روی زمین مخصوصاً علم مدیریت برآمده از غرب باشیم.

امروز علم مدیریت غرب با یک خودنمایی و ظاهرسازی جدی، می‌خواهد جهان را تسخیر کند و این کار را در بسیاری بخشها عملی کرده است اما آبشخور مدیریت ما نباید چنین مدیریتی باشد، چرا که سرچشمه مدیریت الهی و اسلامی زلال‌ترین، پاک‌ترین، کارآمدترین، پُردخیره‌ترین و مناسب‌ترین نوع مدیریت برای زندگی اجتماعی انسانهاست. ضمن اینکه این نظر بدان معنی نیست که ما همه اصول مدیریت غربی را به طور کامل رد می‌کنیم، مسلماً قسمتهایی از آن اصول که با ارزشهای اسلامی ما هماهنگ باشد مورد قبول ماست که به آن خواهیم پرداخت.

آیه شریفه ای که تلاوت کردم مبنای بحث و سخن ماست. حال ببینیم که چه الهام و پیامی از این آیه شریفه می‌گیریم.

فراز به فراز این آیه شریفه را مورد بررسی قرار می‌دهیم. خداوند به پیامبر «صلی الله علیه وآله» خود می‌فرماید:

فِيْمَا رَحْمَةٌ مِّنَ اللّٰهِ لِنْتَ لَهُمْ: رحمت خدا تو را خوش خلق و مهربان گردانید.

اولین اصل در محور مدیریت، خلق و رفتار شخص مدیر است. مدیر باید دارای اخلاقی خوش و رفتاری خوب باشد. این صفت برای مدیر در حوزه ای که مدیریت می‌کند عامل جذب است. آن گونه که من بررسی کرده ام، این آیه زمانی بر پیامبر اکرم «صلی الله علیه وآله» نازل شده است که جنگ (أُحُد) اتفاق افتاد. ماجرای جنگ (أُحُد) را هم که می‌دانید: در ابتدای امر لشکر اسلام داشت پیروز می‌شد؛ به علت غفلتهایی که کردند و نافرمانی‌هایی که بعضیها مرتکب شدند و یک عده به جای

دقت در انجام فرمان فرمانده جنگ که پیامبر اکرم «صلی الله علیه وآله» بودند، نسبت به غنائم جنگی حریص شدند که بلافاصله صحنه جنگ به زیان مسلمانان و سپاه اسلام برگشت و اسلام به ظاهر و در آن صحنه شکست خورد. حضرت حمزه عموی گرامی پیامبر اکرم «صلی الله علیه وآله» به شهادت رسید، دندانهای مبارک حضرت در این جنگ شکسته شد و نزدیک بود جان مبارک حضرت رسول «صلی الله علیه وآله» هم به خطر بیفتد، اما به هر تقدیر این نبرد خونین پایان یافت و بعد از این نبرد غم و اندوه خاصی بر جبهه اسلام حکمفرما شد؛ یک عده هم احساس شرمندگی می کردند، احساس ندامت می کردند، شرمندگی و ندامت آنها به خاطر غفلیتی بود که کرده بودند و در حالی که پیامبر اکرم «صلی الله علیه وآله» مدیریت و هدایت خود را ادامه می دادند خداوند، حضرت را با نزول این آیه شریفه راهنمایی کردند که من به تو خُلِقَ مهربانی دادم که اگر غیر از این بود یعنی غلیظ القلب بودی اینها از دور و بر تو پراکنده می شدند.

پس یکی از محورهای مهم در مدیریت خوشخویی و پرهیز از بدخویی است.

از ویژگیهای دیگر مدیر چیست؟ گذشت فَأَعْفُ عَنْهُمْ، خداوند به پیامبر اکرم «صلی الله علیه وآله» امر می کند که اگر به تو بد کردند تو از آنها بگذر! خصلت پسندیده دیگر که لازمه مدیریت و حتی بالاتر از گذشت است درخواست عفو برای نافرمایان می باشد وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ یعنی نه تنها نسبت به آنها گذشت کن بلکه برای آنها طلب مغفرت کن، چرا که همه حقوق مربوط به تو نیست، بعضی ها حقّ خداست، خدا هم باید بگذرد پس برای آنها طلب مغفرت و آمرزش کن. خداوند می فرماید: از من بخواه که من هم از آنها بگذرم. همچنین با آنها مشورت کن که مشورت هم لازمه امر مدیریت و مقدمه ای بر تصمیم گیری است و بعد از اینکه



تمام این مراحل را رعایت کرد و انجام داد، خداوند می فرماید: حالا که می خواهی با بهره گیری از این مقدمات تصمیم بگیری به خدا توکل کن! اگر مدیر و فرمانده توکلش به خدا نبود و این طور توی ذهنش بیاید که چند نفر رأی مثبت داده اند و چند نفر رأی منفی، رأی اکثریت مشخص شد و از این گونه جمع بندیها در ذهنش ایجاد شود این تصمیم متزلزل خواهد شد، چنین مدیری معلوم نیست که در اتخاذ تصمیمش چقدر می تواند بایستد و قاطع باشد، مخصوصاً تصمیم گیری فرماندهان و مسئولان در ارتش باید توأم با قاطعیت باشد، اگر زیردستان و رده های پایین و حتی ستاد فرماندهی متوجه شدند که فرمانده با تزلزل تصمیم گرفته است، خیلی پایبند اجرایش نخواهند بود، مطمئن باشید که نافرمانیها، اجراهای غلط، حتی لغو دستورها عموماً ناشی از تصمیم متزلزل فرمانده و مدیر است و این خطرناکترین وضعیتی است که برای مدیر و فرمانده پیش می آید و راه پیشگیری و مصون بودن تصمیم یک فرمانده و یک مدیر از پیش آمدن چنین وضعیتی در چیست؟

فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ يَعْنِي بِا رِعَايَةِ تَمَامِ اِيْنِ مَقْدَمَاتِ، وقتی که خواستی تصمیم بگیری توکل بر خدا کن و این توکل به خدا ضمن اینکه موفقیت به همراه دارد موجب رضا و محبت خداوند هم می شود. **إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ.**

از مسئولیتهای ده گانه یک مدیر و فرمانده یک نکته را که من در مطالعات خود به آن رسیده ام یاد آور می شوم:

در قرآن کریم کلمه ای که از دیگر کلمات بیشترین تکرار را دارد کلمه «الله» است که حدود ۱۸۰۰ بار تکرار شده است. بعد از کلمه «الله» کلمه «رب» در مرتبه دوم قرار دارد که حدود ششصد بار تکرار شده است، با توجه به معانی مختلفی که کلمه رب دارد این نکته را یاد آور می کردم.

کلمه « رب » پنج معنی دارد که لازم است این معانی را یاد بگیرید و عبارتند از:  
« ۱. مالک ۲. مدیر و مدبر ۳. مربی ۴. قیّم ۵. منعم »<sup>۱</sup>

#### وظایف ده‌گانه فرمانده یا مدیر:

۱. تصمیم‌گیری ۲. برنامه‌ریزی ۳. سازماندهی ۴. هماهنگی و کنترل ۵. ایجاد انگیزه و ابتکار ۶. چاره‌جویی و پیشگیری ۷. بررسی و ارزیابی عوامل پیروزی و ناکامی ۸. جمع‌آوری اطلاعات و آمار لازم ۹. جذب نیروهای صالح ۱۰. تشویق و توبیخ.

#### تصمیم‌گیری

اولین وظیفه از مسئولیتها و وظایف ده‌گانه یک مدیر و فرمانده مدبر، تصمیم‌گیری است. یک 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 بگیرد:

#### ۱. تجربه گذشتگان

هم‌اکنون سینه فرماندهان جنگ دیده ما سرشار از آگاهیها و تجربه‌های فراوان درباره جنگ است. یکی از اهداف مهم در «معارف جنگ»، انتقال چنین ارزشهایی به نظامیان جوان نیروهای مسلح می‌باشد، مطالب فراوانی مشتمل بر هنر جنگ، رهبری نظامی و تاکتیک را در دوران تحصیل نظامی مطالعه کرده بودیم، لیکن

---

۱. لسان العرب، کلمات قصار، حکمت ۵۴.

نبرد هشت ساله جنگ تحمیلی به ما این فرصت را داد که ضمن به کارگیری علم تئوریک خود عملاً با « رزم در راه خدا » آشنا شویم و به این معرفت برسیم که بسیاری از دانستنیها هست که نمی توان در کتابها به آن دست یافت. ان شاء الله به - تدریج به اندازه فرصتی که داریم در طول سال تحصیلی جاری به آن خواهیم پرداخت.

## ۲. بهره گیری از مشاور

جالب ترین تعبیر در این زمینه در کلام امیر مؤمنان علیه السلام وارد شده است، آنجا که می فرماید: « لا ظهیرَ کالمشاور » 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.

البته « ارزش مشورت کردن » ابعاد وسیعی دارد که بحث درباره آن در این مقوله نمی گنجد.

حال نکاتی چند در باب « مشورت » که زمینه تصمیم گیری را فراهم

می آورد یاد آور می شویم:

همانگونه که بیان شد، با الهام از کلام خدا (آیه ۱۵۹ سوره آل عمران) منش فرمانده یا مدیر- به پیروی از آنچه خداوند به آن فرمانده بی نظیر یعنی پیامبر اکرم « صلی الله علیه وآله » توصیه نموده است - بر پایه ابعاد اخلاقی و رفتاری ظریفی است که در آن: خوشخویی، پرهیز از تندخویی، داشتن گذشت، دُعا و طلب خیر برای کسانی که بی مهوری یا بد رفتاری کرده اند، فوق گذشت روحیه مشورتی و در نهایت تصمیم گیری بر پایه توکل به خدا تصریح گردیده است.

---

۱. نهج البلاغه، کلمات قصار، حکمت ۵۴

عزیزان بدانند که مشورت کردن ظرافتهایی دارد، این طور نیست که با هر کس بشود مشورت کرد. با افرادی می‌شود مشورت کرد که مشخصات خاصی دارند. با یک عده از افراد به هیچ وجه نباید مشورت کرد. چند حدیث و روایت این موضوع انتخاب کرده‌ام که تکلیف ما را روشن می‌کند.

از امام صادق علیه السلام روایت شده است:

«شورا، شرایط و ابعادی دارد، کسی که به آن آگاه باشد نتیجه می‌گیرد و گرنه زیان مشورت برای مشورت کننده بیشتر از سود آن است.» خیلی دقت کنید من متن عربی حدیث را نگفتم، تا عزیزان بتوانند راحت تر یاد بگیرند. حال ببینیم شرایط کدام هستند:

۱. طرف مشورت فردی باشد عاقل و خرد ورز.

۲. طرف مشورت آزاده باشد و با ایمان.

۳. طرف مشورت فردی باشد دوست، دلسوز و علاقمند.

۴. طرف مشورت رازدار و چنان ویژگی‌ای داشته باشد که اگر از سرّ خود او را آگاه کردیم هنگام نظرخواهی در کتمان آن سرّ نهایت سعی و دقت را به خرج بدهد.<sup>۱</sup> بعضی از مشاوران همین که اطلاعات را به آنان دادی، بلافاصله آن را پخش می‌کنند. در تاریخ اسلام من خواندم که اگر حتی یک نفر غیر مسلمان هم دوست

---

۱. وسائل الشیعه، ج ۲، ص ۱۰.

شما باشد و او با شما مشورت کند و مطلبی را به شما بگوید، اگر بروید پخش کنید این هم گناه دارد. این هم از جانب خدا محاکمه دارد چه رسد به دوست مسلمان شما. خوب، این یک عده که معلوم شد باید یا نباید با آنان مشورت کنیم.

در روایت دیگری از امیر المؤمنین علیه السلام چنین آمده است:

آنانی که نباید طرف مشورت قرار گیرند کسانی هستند که سه خصلت دارند: اول: کسانی که بخیل باشند نباید با آنها مشورت کنیم، چرا که بخیل تو را از نیکوکاری منصرف می کند و تو را از فقر می ترساند.

دوم: کسانی که ترسو و بُزدل باشند، با آدمهای بُزدل و ترسو نباید مشورت کرد، چرا که مشورت با ترسو تو را ضعیف کرده و از تصمیم قاطع، تو را باز می دارد. سوم: کسانی که حریص باشند؛ شخص حریص در مشورت، حرص و طمع را در نظر تو زینت می دهد. با اینها نباید مشورت کرد.

نتیجه اینکه در « بخل، ترس و حرص » تمایلاتی هستند که اگر در کسی باشد مشورت کردن با وی صحیح نیست و اگر این سه ویژگی با هم جمع شوند سوءظن به خدا را در بردارد.<sup>۱</sup> ببینید چقدر خطرناک است .

حدیث بعدی: امام صادق علیه السلام باز فرموده است که با چهار کس نباید مشورت کرد: اول: آدم مُستبد و خودرأی ، دوم آدم سُست خرد، سوم کسی که پیوسته رنگ عوض می کند یعنی ابن الوقت، چهارم: آدم لجوج.<sup>۲</sup>

۱. نهج البلاغه، نامه ۵۳.

۲. بحار الانوار، ج ۷۵، ص ۱۰۴.

امیرالمؤمنین علیه السلام می فرماید: با کذاب و دروغگو مشورت مکن، زیرا که چون سراب بوده، دور را در نظر تو نزدیک و نزدیک را دور می نمایاند.<sup>۱</sup>

### آفات تصمیم گیری

تصمیم گیری آفاتی هم دارد که باید از آنها پرهیز کرد. این آفات عبارتند از:

۱. تردید و دودلی
  ۲. احتیاط بیش از اندازه، بعضی ها که اصلاً وسواسی هستند خیلی سخت تصمیم می گیرند و بیش از اندازه محتاط هستند که این صفت، زمینه خوبی برای تصمیم گیری نیست.
  ۳. وحشت و هراس از برخورد با مسائل مختلف.
  ۴. تسویف: که معنی آن امروز و فردا کردن است و تصمیم گیری را به تأخیر می اندازد.
  ۵. ترس و وحشت از مسائل و حوادث بزرگ و احساس حقارت در مقابل آنها.
  ۶. دستپاچگی و عجله بی مورد در مقابل حوادث پیش بینی نشده که انسان را با شتاب زدگی عجولانه به طرف تصمیم می برد و نتیجه خوبی ندارد.
- این هم آفات تصمیم گیری.

صلوات بفرستید: اللهم صلّ علی محمد و آل محمد

---

۱. غررالحکم، ج ششم، ص ۳۱۰.

بخش پنجم

برنامه ریزی





خلاصه درس

### برنامه ریزی

یک مدیر خوب، کسی است که از قدرت « برنامه ریزی » بهره کافی داشته باشد. بدون برنامه ریزی هرگز « نباید » و « نمی توان » وارد مرحله عمل شد. « برنامه ریزی » گاه به صورت « کوتاه مدت » و گاه « بلند مدت » و گاه به صورت توأم انجام می گیرد.

### شرایط برنامه ریزی

۱. برنامه، باید دقیق و از نظر کیفی و کمی کاملاً روشن باشد.
۲. برنامه باید از هرگونه ابهام و کلی گویی خالی بوده، تماماً جنبه عملی و عینی داشته باشد.
۳. در برنامه ریزی می باید برآورد و نیروی انسانی، هزینه ها، ابزار و وسائل ... مورد نیاز دقیقاً محاسبه شود.
۴. برنامه ریزی می باید توأم با زمانبندی باشد.
۵. در برنامه ریزی باید همیشه محلی برای « حوادث پیش بینی نشده » در نظر گرفته شود.

## برنامه ریزی

با الهام از کلام خدا ( آیه شریفه ۱۵۹ سوره آل عمران ) نسبت به نکات مهم رهبری که خداوند متعال خطاب به پیامبر اکرم « صلی الله علیه وآله » آن فرمانده بی نظیر ارتش اسلام تعلیم فرمود به شرح زیر آگاهی یافتیم:

۱. اشاره به نعمت عظیم « خوشخویی » که مایه خوبی انسانهاست.
۲. پرهیز از آفت اخلاقی « تندخویی » که موجب پراکنده شدن انسانها و یا دفع آنان از قطب مدیریت و فرماندهی می‌گردد.
۳. مجهز شدن فرمانده و مدیر به سجدیه اخلاقی « گذشت » و فوق گذشت یعنی هم عفو آنان و هم طلب استغفار برای آنان.
۴. بهره گیری از تدبیر انسانهای واجد شرایط در امر تصمیم گیری یعنی « مشورت ».
۵. « توکل به خدا » یعنی پس از رعایت نکات ذکر شده، در نهایت با توکل به خدا اتخاذ تصمیم کند، که این حالت فرمانده را در بهترین موقعیت موأنت و قرب به خدای متعال قرار می‌دهد. این بود درسهایی که تا اینجا از مکتب قرآن گرفتیم. همچنین با بهره گیری از کلام معصومین ( علیهم السلام ) دانستیم که واجدین شرایط مشورت چه کسانی هستند. و کسانی را که از مشورت با آنها نهی شده ایم نیز شناختیم و آفات تصمیم گیری را هم مورد بررسی قرار دادیم. در این جلسه می‌خواهیم به دومین مسئولیت و وظیفه یک مدیر و فرمانده یعنی « برنامه ریزی » بپردازیم.

### برنامه ریزی

اهمیت برنامه ریزی به اندازه ای است که آثار آن در سنین طفولیت انسانهای منظم مشهود است. برای مثال مشاهده کنید که مریبان مدرسه دانش آموز را خود به خود با برنامه پیش می برند، یعنی وقتی وارد مدرسه می شود ساعات و زمان درس مشخص است، ساعات تفریح مشخص است.

وقتی انسان منزل می آید آنجا هم باید برنامه داشته باشد. اگر برنامه نداشته باشد وقتش را بی مورد می گذراند؛ به مرور به بی برنامه گی عادت می کند اما اگر برنامه داشته باشد در قبال ساعات و لحظات عمری که از او می گذرد احساس مسئولیت می کند. این زندگی شخصی است تا چه رسد به اینکه انسان یک مسئولیت هم داشته باشد اگر برنامه نداشته باشد سرگردان می شود، برای همین است که می بینیم علمای اسلام، علمای علم اخلاق، خودسازی و تربیت را در زندگی شخصی خود در یک قالب محدود قرار می دهند. از طلوع صبح با خود مشارطه می کنند یعنی شرط می گذارند که چه کارهایی باید انجام دهند و سپس بر باید و نبایدی که برای خود قرار داده اند مراقبت می کنند که آنها را انجام دهند (حالت مراقبه). آخر شب محاسبه می کنند که در طول روز از آنچه شرط کرده اند و مراقبت هم کرده اند چه مقدار انجام داده اند و بعد از این محاسبه است که می پردازند به مهیا شدن برای نماز شب، نماز شبی که با شور و شوق و شغف همراه است. اگر غیر از این باشد و تهجدی که می کنند فقط تشریفاتی باشد و بدون برنامه بلند بشود و نصف شب به درگاه خدا حالت به خود بگیرد از این تهجد چیزی عاید نمی شود. کسانی از تهجد و نماز شب نتیجه مطلوب می برند که در طول روز بعد از مشارطه، مراقبه و محاسبه به این نتیجه رسیده اند که کلی بدهکارند و به آنچه انجام داده اند راضی نباشند و احساس کنند که

در مقابل مسئولیتهای خود دینی به گردن دارند و برای جبران مافات، راهی جز کمک گرفتن از خداوند ندارند. در چنین وضعیتی است که انسان در تهجد حال می‌گیرد، امیدوار می‌شود و باز به درگاه خداوند مشارطه مجدد می‌کند. تصور کنید چنین انسانی مدیر یا فرمانده بشود و ببینید چقدر فرق می‌کند با کسی که فقط علم مدیریت ماشینی غربی را فراگرفته است. البته، کامپیوتر و ماشین و این‌گونه ابزار را رد نمی‌کنیم، اما مهم انسانی است که می‌خواهد این ابزار را در مدیریت خود به کار بگیرد. یک مدیر خوب کسی است که از علم و قدرت « برنامه ریزی » بهره کافی داشته باشد.

- بدون برنامه ریزی هرگز نباید و نمی‌توان وارد مرحله عمل شد.  
- گاه نیاز به برنامه ریزی « کوتاه مدت » و گاه نیاز به برنامه ریزی « درازمدت » دارد.  
- بدون برنامه ریزی، مسئله « سازماندهی » که مرحله بعد از آن است امکان پذیر نخواهد بود.

**برنامه ریزی باید واجد شرایط زیر باشد:**

۱. برنامه ریزی باید دقیق و از نظر کیفی و کمی کاملاً روشن باشد: یعنی چارچوبه برنامه می‌باید از نظر کیفیت و حجم کار ( کمیّت ) طوری باشد که برای مجری ابهام نداشته باشد و موجب سرگردانی او نشود که به این منظور باید با ساده نویسی و گویا کردن متن برنامه آشنا باشیم.

۲. اعلام دقیق برنامه به منظور فراهم آوردن زمینه تحقق آن: برنامه باید از هرگونه ابهام و کلی‌گویی خالی و کاملاً جنبه عملی و عینی داشته باشد. برای مثال وقتی فرمانده گروهان برنامه را چنین اعلام دارد که:

« گروهان از ساعت ۱۲ الی ۱۴ بعدازظهر خود را برای مراسم فردا آماده کند »

به علت گلی گویی، پرسنل گروهان دستخوش ابهاماتی به شرح زیر قرار می گیرند:

- چه نوع لباسی برای فردا آماده کنیم؟ لباس فصل؟ لباس کار؟

- آیا در مراسم فردا یادداشت هم با خودمان برداریم؟

- چه مدت این مراسم طول خواهد کشید؟ ...

در حالی که اعلام صحیح برنامه چنین است:

گروهان توجه کنند! در دو ساعتی که داریم، می توانید لباسهای فصل خود را برای مراسم فردا مهیا کنید، چون در این مراسم استادان بزرگی سخنرانی خواهند کرد، قلم و کاغذ برای یادداشت با خود داشته باشید و چون مراسم به مدت دو ساعت طول خواهد کشید آمادگی لازم برای حضور دو ساعته در کلاس را داشته باشید.

۳. محاسبه دقیق امکانات مورد نیاز در برنامه ریزی می باید: برآورد شود نیروی انسانی، هزینه ها، ابزار و وسایل مورد نیاز دقیقاً ارزیابی، محاسبه و اعلام گردد.

برای مثال برای برنامه ریزی جا به جایی یک گروهان از دانشگاه افسری به اردوگاه کوهستانی می باید برآوردهای زیر صورت گیرد:

- آخرین آمار نیروی انسانی، تجهیزات و امکانات.

- برآورد تعداد خودرو ( اتوبوس، خودرو سبک، آمبولانس و ... ) برای ترابری نیروی انسانی.

- تهیه فهرست اقلامی از وسایل ضروری که باید همراه کارکنان گروهان باشد. از جمله کوله پشتی، قطب نما، وسایل شخصی و ... و ابلاغ این فهرست به گروهان مورد نظر.

- برآورد مواد مورد نیاز برای تغذیه در مسافت رفت و برگشت و محل مأموریت.

- پیش بینی اعتبار مورد نیاز برای اقامت؛ مثلاً سه روزه.

- پیش بینی نیازمندیها و امکانات زیستی.

۴. تعیین زمانبندی مشخص برای برنامه ها: برنامه ریزی می باید توأم با زمانبندی باشد. باتوجه به اینکه « برنامه » در بستر « زمان » آنهم پدیده ای که بازگشت ندارد، انجام می شود، ضروری است که ترتیب توالی موضوعات مندرج در برنامه در چارچوبه (زمان معین) تنظیم گردد.

برنامه ریزی توأم با زمانبندی، معیار مناسبی برای فرمانده یا مدیر در ارزیابی پیشرفت کار خود به شمار می رود. البته فراموش نکنیم که این اقدام همراه با تجربه به کیفیت مطلوب نزدیک می شود.

۵. محاسبه موانع و حوادث پیش بینی نشده: در برنامه ریزی باید همیشه محلی برای « حوادث پیش بینی نشده » به عنوان حاشیه اطمینان در نظر گرفته شود.

فرمانده و مدیر با لحاظ کردن این نکته به قابلیت انعطاف خوبی دست می یابد که چنانچه به هر دلیلی بخشی از هر برنامه پیش بینی شده به اجرا در نیاید، با دوراندیشی، بدون وقفه از « زمان » بهره برداری می کند و برنامه مختل شده را به نحو شایسته ای متناسب با شرایط و امکانات تغییر می دهد.

ما در جبهه های نبرد تجربه های بسیار ارزشمندی در این زمینه آموختیم؛ یعنی به محض اینکه شرایط نبرد، طرحها و برنامه های از پیش تدوین شده ما را برهم می زد این طور نبود که دست روی دست بگذاریم و بگوییم چه می شود؟ بلکه بدون وقفه وضعیت مطلوب را پیدا می کردیم و متناسب با آن از طرح جایگزین بهره برداری می نمودیم.

دانشجویانی که دوره تکاور را دیده اند، یادشان هست که چه برنامه هایی داشتند. در این دوره فشرده که انواع فشارها بر جسم و روح آنها وارد می شود چه

کسانی موفق هستند؟ پاسخ، روشن است؛ کسانی که بر خود تسلط دارند و برنامه - ریزی‌هایی که برای آنها شده را کاملاً درک کنند و مطابق با آن عمل کنند.

همان طور که بیان شد برنامه باید کاملاً روشن باشد؛ یعنی کسی که می‌خواهد آن را اجرا کند نیاز به مفسر نداشته باشد و خودش هم تفسیر نکند یعنی باید کاملاً روشن باشد. و برآورد هزینه‌ها و وسایل مورد نیاز مخصوصاً زمانبندی مشخص از ضروریات برنامه ریزی است.

همین هفته قبل که من نتوانستم خدمت شما برسم، مأموریتی داشتیم در شمال غرب کشور، یک کار سنگینی باید انجام می‌دادیم، ۴۸ ساعت هم بیشتر وقت نداشتیم که زمانبندی مشخص برایمان خیلی مهم بود. مسئولان رده بالا استانداران و فرماندهان را درگیر مأموریت کردیم، البته غیر از ارتشیها؛ چون منطقه شمال غرب مربوط به سپاه است. نیروی انتظامی را هم برای مسئله امنیت شمال غرب ارزیابی کردیم. خلبانهایی که با ما در این مأموریت همکاری کردند از تجربه‌های جبهه خودشان استفاده زیادی کردند، بعضی جاها شرایط پرواز فراهم نبود، بنده با مسئولیت خودم پذیرفتم که این کار را بکنیم چون کنترل داشتیم. وقتی که مأموریت با موفقیت انجام شد، مسئولان و هیأت همراه تعجب کردند و این نبود مگر توفیقی که خداوند در زمان جبهه و جنگ نصیبمان کرده بود چرا که ما تمرین داشتیم، تسلط بر زمان داشتیم، البته لحظه به لحظه از خداوند طلب یاری می‌کردیم. از لحظات و دقایق به خوبی استفاده کردیم. خاموشی ما ساعت دوازده شب یا یک بامداد بود. بیداریمان هم قبل از اذان صبح؛ با سرعت عمل می‌کردیم. بعضی از تیمها با خودرو و بعضی از تیمها با بالگرد راه می‌افتادند و همه

در یک نقطه با هم تلاقی می‌کردیم. کلّ منطقه از نظر ارزیابی امنیتی کاملاً در دستمان آمد و الان براساس این کارشناسی که ما کردیم کار می‌کنند.

صلوات بفرستید: اللَّهُمَّ صَلِّ عَلَى مُحَمَّدٍ وَآلِ مُحَمَّدٍ

عملیات بیت المقدس یکی از درس‌هایی است که اهمیت برنامه ریزی را می‌توان در آن به خوبی نشان داد. چرا که عملیات در چهار مرحله طرح‌ریزی شده بود و تا عمق « تنومه » نزدیک « بصره » باید پیش می‌رفتیم. یک دفعه وسط نبرد بعد از دو مرحله اوضاع به هم خورد که جبهه آماده شده بود و در حقیقت پیش بینی لازم برای حوادث غیر مترقبه شده بود. با سرعت وضعیت را می‌سنجیدیم و به موقع تغییر برنامه دادیم و در نتیجه، خداوند پیروزی بزرگ آزادسازی خرمشهر را برای ما میسر ساخت که ان شاء الله به موقع جزئیات را برایتان توضیح خواهم داد.

اشاره کردیم که برنامه ریزی هم برای کوتاه مدت و هم بلند مدت لازم است؛ از آنجایی که برنامه ریزی در بلند مدت نیاز به برآوردهای وسیعی دارد باید عادت کنیم تا قبل از آنکه برنامه بلند مدتمان آماده شود از برنامه کوتاه مدت استفاده کنیم و کسی که در برنامه ریزی به مهارت لازم می‌رسد در هر شرایطی می‌تواند هم از برنامه ریزی کوتاه مدت و هم برنامه ریزی بلند مدت استفاده کند. ما نظامیها به لطف خداوند این توفیق را داریم که لزوم برنامه ریزی در زندگی روزمره را احساس کنیم.

شما عزیزان که در این دانشگاه افسری این محیط پُربرکت، درس می‌خوانید، تحصیل می‌کنید و زندگی شبانه روزی خود را می‌گذرانید و برای



صحنه های کار در جامعه آماده می شوید از اول صبح برنامه ریزی و فواید آن را احساس می کنید.

از قبل از اینکه وارد کلاس بشوید با برنامه هستید؛ برای استراحت و غذا خوردن برنامه دارید. برای مطالعه و تمام کارهایتان که در طول هفته دارید برنامه ای لحاظ شده است. شما ظرفیتهای فرماندهی، نظارت و هدایت دقیق را در سطح دانشگاه مشاهده می کنید. دانشجویان خوب و ممتاز آنهایی نیستند که فقط نمره بالایی از دروس خود اخذ کنند، بلکه در کنار آن نمره بالا درک ضرورت این برنامه ها و علاقه و وجد نشان دادن در اجرای این برنامه ها نیز در ساختن شخصیت آنان که می خواهند در آینده مدیر و فرمانده باشند بسیار مؤثر است.

#### برنامه ریزی در تاریخ صدر اسلام

اگر به داستان جنگ احزاب و مسئله حفر آن خندق عظیم به گرد مدینه توجه کنیم که نه عابر پیاده به آسانی می توانست از آن بگذرد و نه سواران می توانستند از روی آن بپرند و آن هم در مدت کوتاه و با وسایل ابتدایی حفر شد، به دو نکته و آموزه از این رویداد تاریخی دست می یابیم:

۱. به مدیریت پیامبر اسلام «صلی الله علیه وآله» و برنامه ریزی و کیفیت تقسیم کار میان فرماندهان و یارانشان پی خواهیم برد. جالب توجه است که بدانیم که دقت و ظرافت نیروی اسلام در این جنگ چنان بود که به محض تمام شدن کار خندق، دشمن هم از راه رسید.<sup>۱</sup>

---

۱. سیره ابن هشام، ج ۳، صفحه ۲۲۴

۲. نظارت و کنترل: پیامبر اسلام « صلی الله علیه و آله » شخصاً برای تمام حرکت‌های نظامی و غزوات اسلامی، تمام مسائل را دقیقاً زیر نظر می گرفت و برنامه را تنظیم و اعلام می نمود. در واقعه حرکت امام حسین علیه السلام و یارانش به سوی کربلا می خوانیم که در یکی از منزلگاهها امام دستور داد که بیش از حد نیاز، آب با خود بردارند که سرّ آن بر همگان روشن نبود، اما هنگامی که با لشکر «حُرّ» در وسط بیابان خشک و بی آب روبرو شدند، امام دستور داد آبهای اضافی را در اختیار لشکر دشمن که سخت تشنه بودند بگذارند و این امر اثر عمیقی در روحیه حُرّ و یارانش گذاشت و بی شک این محبت در موضعگیری آینده او مؤثر گردید.<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 اینگونه برنامه ریزی کرد که به یکی از دوستانش تأکید فرمود: امروز که توانایی داری این احادیث را بنویس و در میان یاران خود پخش کن، چرا که زمانی فرا می رسد که مردم دسترسی جز به کتابهای ما ندارند و جبّاران زمان رابطه میان ما « امامان » و پیروانمان را قطع خواهند کرد.<sup>۲</sup> از این ظرافتها و ریزه کاریها در زندگی پیشوایان بزرگ اسلام فراوان است.

---

۱. ارشاد شیخ مفید، ج ۲، ص ۷۸.

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

بخش ششم  
سازماندهی



خلاصه درس

## سازماندهی

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

۱. هیچ کاری بدون مسئول نماند و در عین حال از تداخل و تضاد مسئولیتها، جلوگیری به عمل آید.
  ۲. هر کاری به افرادی که دقیقاً از عهده آن برمی آیند سپرده شود.
  ۳. گُل افراد به صورت یک مجموعه کاملاً منسجم عمل کنند، به طوری که کار هریک، مکمل دیگری باشد.
  ۴. سلسله مراتب در تقسیم کار باید مدت نظر قرار گرفته و رعایت شود.
  ۵. تمام افراد از طریق سلسله مراتب با مدیریت یا فرماندهی در ارتباط باشند.
- به منظور « سازماندهی » باید برای لیاقتها، استعدادها، تخصصها و تقوا اهمیت فوق العاده قائل شد، و از تمام عناصر شایسته، نه تنها استفاده کرد بلکه باید آنها را به معنی واقعی کلمه صید کرد.

## سازماندهی

### تبریک حلول ماه رمضان

با تبریک حلول ماه مبارک رمضان ماه ضیافت الله که بهترین فرصت برای من و شماست که خودسازی کنیم، زنگارهای دل را از بین ببریم و زمینه نورانیت خودمان را بیشتر فراهم کنیم، جلسه امروز را آغاز می‌کنیم.

### سازماندهی

در جلسه های گذشته به دو مسئولیت از وظایف ده گانه مدیر یا فرمانده اشاره کردیم که عبارت بودند از تصمیم گیری و برنامه ریزی. امروز محور بحث ما سومین مسئولیت مدیر یا فرمانده است تحت عنوان « سازماندهی ».

اولاً باید عزیزان بدانند که هدف از سازماندهی، تقسیم کار در یک مجموعه است، تصمیم گرفته ایم، برنامه ریزی کرده ایم و حالا نوبت اجرای آن تصمیم است، باید تقسیم کار کنیم و برای اینکه بدانیم این سازماندهی و تقسیم کار درست انجام شده است، پنج شرط زیر را باید رعایت کنیم:

۱. هیچ کاری در یک سازماندهی مطلوب بدون مسئولیت نمی ماند؛ در عین حال از تداخل و تضاد مسئولیتها جلوگیری به عمل می آید.
۲. کارها به افرادی محول می شوند که دقیقاً از عهده آن برمی آیند.
۳. کُل افراد باید مثل یک مجموعه منسجم عمل کنند به طوری که کار هر یک مکمل عمل دیگری باشد.
۴. سلسله مراتب در تقسیم کار باید مدّ نظر قرار گرفته و رعایت شود.

۵. تمام افراد از طریق سلسله مراتب با مدیریت و فرماندهی در ارتباط باشند که اگر این شرطها رعایت شود و چنین سازماندهی‌ای اساسش بر لیاقت، استعداد، تخصص و تقوای مسئولان متکی باشد، محکم و خلل ناپذیر خواهد بود.

بنابراین، اگر بخواهیم در جایی سازماندهی کنیم باید این شرایط را رعایت کنیم و خیلی خلاصه و ساده اینکه، سپردن کار به همه با توجه به ضوابط ذکر شده و اینکه کسی بیکار نباشد و هیچ مسئولیتی لوث نشود، یعنی تداخل در کارها پیش نیاید، همچنین سپردن کار به کاردان به عنوان یک اصل مهم. هماهنگی در امور اولیه باید ایجاد شود، چرا که همه امور در یک سازماندهی مثل حلقه های زنجیر به هم پیوسته‌اند و بالاخره ارتباط منطقی و سلسله مراتب بین مسئولان رعایت شود و فراموش نکنیم که تقوای مسئولان نقش اساسی در انجام وظایف آنها خواهد داشت و در تقسیم کار باید در نظر گرفته شود.

اگر بخواهیم برای این ویژگیها تقدم و تأخر قائل شویم، تقوا را در تقدم یکم می دانیم؛ یعنی کسانی که خدا را بر کار خود ناظر می دانند در واگذاری مسئولیت بر دیگران مقدمند. « دوم » تخصص: یعنی چه کسانی آگاه ترند، دانش بیشتر دارند و چه خوب که تعهد با تخصص توأم باشد، سوم استعداد، چهارم لیاقت یعنی توان بهره برداری از تمام ارزشهای موجود در شخصیت یک انسان.

شما عزیزان می‌باید از روز اول که وارد یگانتان می شوید از مسئولیت فرمانده دسته، فرمانده گروهان، فرمانده گردان نکات ذکر شده را در تصمیم گیری رعایت کنید. این طور نباشد که به محض پذیرش مسئولیتی وارد تصمیم گیری بشوید، بلافاصله وارد برنامه ریزی بشوید؛ باید صبر کنید و اوضاع را برآورد کنید، از فرمانده‌ای که بر شما فرماندهی می کند فرصت بگیرید تا روی مسئولیت خود

مطالعه کنید و البته یک فرصت منطقی؛ با چنین فرصتی شما می توانید با توجه به شرایط موجود از علم مدیریت و فرماندهی خود استفاده کنید. طبعاً به مرور کسب تجربه خواهید کرد، چون مکمل علم شما تجربه است و تجربه هم در انجام مسئولیتها بدست می آید. خیلی ها اشتباه کردند که پنداشتند چون که خیلی کتاب خوانده اند، خوب کتاب خوانده اند همان برای کسب موفقیت در مدیریت و فرماندهی کافیست. در صحنه مدیریت و فرماندهی باید با صبر و حوصله تجربه - اندوزی کرد تا انسان بر امور مسلط شود، صلواتی بفرستید. **اللَّهُمَّ صَلِّ عَلَى مُحَمَّدٍ وَآلِ مُحَمَّدٍ**

**الهام از سیره پیامبر اکرم « صلی الله علیه وآله » درسازماندهی:** درحالات پیامبر اکرم می خوانیم که حتی برای رساندن یک پیام میان اصحاب و یاران خود بررسی می کرد و کسی را برمیگزید که از همه برای ابلاغ آن پیام شایسته تر باشد. چنانچه در مسئله قرائت آیات « سوره براءت » در موسم حج برای مشرکان که در حقیقت اعلام پایان عمر شرک و بُت پرستی و یکی از مراحل مهم تاریخ اسلام بود، پیامبر « صلی الله علیه وآله » اصرار داشت که طبق فرمان الهی حضرت علی **رضی الله عنه** عهده دار آن مسئولیت شود، چرا که از همه برای این کار شایسته تر بود.<sup>۱</sup>

در غزه « خیبر » هنگامی که دیگران از فتح مستحکم ترین دژهای خیبر عاجز ماندند، پیامبر « صلی الله علیه وآله » خود، سازماندهی لشکر را به دست گرفت و جمله تاریخی معروفش را فرمود:

« فردا پرچم را به دست کسی می سپارم که خدا و رسولش را دوست دارد و خدا و رسولش نیز او را دوست دارند و این قلعه به دست او فتح می شود. »<sup>۲</sup>

۱. تفسیر مجمع البیان، ج ۵، ص ۶.

۲. مجمع البیان، ج ۹، ص ۱۲۰، و نیز کامل ابن اثیر، ج ۲.



سپس پرچم را به دست حضرت علی علیه السلام داد و در همان روز دژ مستحکم یهود سقوط کرد.

اصل مهم در «سازماندهی»، «صلاحیت فرماندهی» است: اگر در مجموعه‌ای «رهبری» به حق نباشد کار در آن مجموعه رو به سقوط خواهد نهاد.

پیامبر اکرم «صلی الله علیه وآله» فرمود:

• مَنْ أَمَّ قَوْمًا وَفِيهِمْ مَنْ هُوَ أَعْلَمُ مِنْهُ لَمْ يَزَلْ أَمْرُهُمْ إِلَى السَّفَالِ إِلَى يَوْمِ الْقِيَامَةِ •

ترجمه: کسی که برجماعتی 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.

«وسائل الشیعه، ج ۸، ص ۳۴۶»

پیامبر اکرم «صلی الله علیه وآله» همچنین فرموده است:

• مَنْ وَلى مِنْ أَمْرِ الْمُسْلِمِينَ شَيْئًا، قَوْلَى رَجُلًا وَ هُوَ يَجِدُ مَنْ هُوَ أَصْلَحُ لِلْمُسْلِمِينَ مِنْهُ فَقَدْ خَانَ اللَّهَ وَ رَسُولَهُ •

ترجمه: کسی که متصدی امور مسلمانان شود و فردی را به سرپرستی‌کاری تعیین کند در حالی که می‌تواند کسی را پیدا کند که برای مسلمانان از او بهتر باشد، به خدا و رسولش خیانت کرده است.

«السیاسه الشرعیه»

با همین مضمون در بحارالانوار، جلد ۳۲، صفحه ۷۵ از آن حضرت نقل گردیده است.

#### سازماندهی در صدر اسلام

در صدر اسلام لشکر را به چهار قسمت تقسیم می‌کردند که عبارت بود از:

«میمنه» سمت راست، «میسره» سمت چپ، «قلب لشکر» و «مقدمه یا طلایع». بخشی هم در عقب لشکر قرار می‌دادند که از عقبه لشکر مواظبت

می‌کرد که به مرور به علت پیشرفت و گسترش جنگها و تغییر در تاکتیکها تغییراتی در این سازماندهی داده شده است. البته ما اصل تأمین را داریم که همان جناح راست و چپ است (مقدمه لشکر معمولاً مربوط به مواقعی بود که نقل و انتقالی صورت می‌گرفت و برای پیشگیری از هر نوع غافلگیر شدن، مقدمه در فاصله ای جلوتر حرکت می‌کرد تا تمام مسیر را زیر نظر بگیرند و در صورت احساس خطر و کمین کردن دشمن توسط پیکهای تیز رو فرمانده لشکر را باخبر کنند).

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

#### جانشین احتمالی:

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

در جنگ « موته » که پیامبر اکرم « صلی الله علیه وآله » شخصاً شرکت نکردند، علاوه بر اینکه « جعفر بن ابی طالب » را به عنوان فرمانده لشکر تعیین فرمودند، دستور دادند که اگر برای جعفر حادثه ای پیش آمد « زید بن حارثه » جانشین او شود و اگر او نیز شهید گردد « عبدالله بن رواحه » پرچم را به دست گیرد و اگر برای او نیز حادثه ای پیش آمد مسلمانان نفر چهارمی را با مشورت برگزینند و پیکار را در مقابل دشمن ادامه دهند، چرا که درگیری در آن میدان با سپاه عظیم روم بود و با توجه به دوری مسافت، فرماندهی کل قوا در

دسترس نبود، لذا پیش بینی نحوه تصمیم گیری در برابر اینگونه حوادث لازم بود.<sup>۱</sup>

نکته: دریک « سازماندهی » دقیق هیچ موضوع پیش بینی نشده از نظر تشکیلات و سازمان جای ندارد. بلکه برای هر حادثه عادی و غیر عادی مسئول یا مسئولانی تعیین می شوند.

در صحرای کربلا لشکر ۷۲ تن امام حسین علیه السلام این سازماندهی را رعایت فرموده‌اند، یعنی جناح راست، جناح چپ، جلو دار و خود حضرت هم که در قلب سپاه بودند.

خلاصه بحث اینکه، سازماندهی و شرایطش را گفتیم که پنج شرط بود و تعریفی هم از این شرایط ارائه دادیم و متوجه شدیم که هدف از سازماندهی چیست؟ یعنی تقسیم کار برای یک مجموعه، و نکاتی هم از سازماندهی از زبان پیامبر اکرم « صلی الله علیه وآله » بیان کردیم که در سازماندهی، تقوا، تخصص، لیاقت و استعداد اساس گزینش مسئولان است.

صلوات بفرستید: اللَّهُمَّ صَلِّ عَلَى مُحَمَّدٍ وَآلِ مُحَمَّدٍ

---

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



بخش هفتم  
هماهنگی و کنترل  
(قسمت یکم)



خلاصه درس

## ایجاد هماهنگی

### در فرماندهی یا مدیریت (۱)

نکته: مفردات خوب، هرگز ضامن پیروزی نیست، بلکه یک ترکیب صحیح و هماهنگ همیشه پیروز است.

- یکی دیگر از وظایف مهم فرمانده یا مدیر، «ایجاد هماهنگی» است.

- هر قدر سازمان گسترده‌تر و پیچیده‌تر شود مسئله «هماهنگی» در آن حساس‌تر می‌شود، تا آنجا که گاه انسان با وسایل عادی نمی‌تواند آن را تأمین کند و ناچار از وسایل دقیق صنعتی مانند کامپیوتر کمک می‌گیرد.

توجه: ارتباط فرماندهان یا مدیران با افراد تحت فرماندهی یا مدیریت آنان هرگز نباید به شکل «استبداد» در آید. اما این سخن بدان معنا نیست که حفظ «اصول انضباط» و «سلسله مراتب» و «قاطعیت» به فراموشی سپرده شود، بلکه جمع میان «انضباط» و «برادری» لازم بوده، از کارهای بسیار ظریفی است که تنها «استعداد» و «ابتکار» فرمانده یا مدیر و آموزش مستمر فرهنگی نفرات می‌تواند آن را تضمین کند.

## هماهنگی و کنترل ( قسمت یکم )

تذکری در ماه مبارک رمضان

در دُعای روز هفتم ماه مبارک رمضان آمده است:

«اللَّهُمَّ أَعِنِّي فِيهِ عَلَى صِيَامِهِ وَ قِيَامِهِ

وَ جَنَّبَنِي فِيهِ مِنْ هَفَوَاتِهِ وَ آثَامِهِ

وَ أَرزُقْنِي فِيهِ ذِكْرَكَ بِدَوَامِهِ بِتَوْفِيقِكَ يَا هَادِيَ الْمَضِلِّينَ»

ترجمه: خدایا مرا در این روز برای روزه گرفتن و شب زنده داری یاری فرما

و مرا در این روز از لغزشها و گناهان دورگردان.

و یاد خدا را همیشه روزی من گردان، به توفیق بخشی خودت ای هدایت -

کننده گمراهان.

حقیقتاً این «لغزشها و گناهان» که در ماه مبارک در معرض ارتکاب آن قرار

می گیریم کدامند؟

اگر کمی بیندیشید و واقعیتهایی را که خود تجربه کرده اید تجسّم نمایید

می توان به شرح زیر لغزشها و گناهان را برشمرد:

اولین لغزش، تنبلی و کاهلی می باشد که ممکن است در اثر ضعف روزه داری به

وجود بیاید.

دومین لغزش، بد خُلقی، شخص روزه گیر بویژه در ایّامی که روزها بلند و طولانی

هستند خاصّه در بعداز ظهرها، بعضی از روزه دارها خیلی بد خُلق می شوند یعنی

اگر بخواهی کمی با او حرف بزنی، بحث کنی، اصرار کنی، می بینی که

برانگیخته می شود پس باید از بد خُلقی پرهیز کنیم.



لغزش سوم، حرص در خوردن و آشامیدن هنگام افطار؛ یعنی فرد موقعی که به افطار می رسد چنان جبران می کند که کمبودها را برطرف می کند، گویی روزه نگرفته و چندین برابر روزهای عادی در افطارش از نظر خوردن و آشامیدن تلافی می کند که این هم جزو لغزشهاست.

چهارم، بهانه گیری در امور از جمله انجام ندادن کارها.

پنجم، تحت الشعاع قرار گرفتن امور روزمره زندگی در برابر روزه داری؛ یعنی ما هر روز برنامه ای داشته ایم، کارهایی داشته ایم، شما عزیزان تحصیل می کنید، کلاس می روید، برنامه دارید، حتی ورزش صبح شما قطع نشده، البته اندکی خفیف تر شده است که صحیح هم همین است؛ اما نه اینکه بعضی ها به علت روزه داری برنامه های زندگی آنها تحت الشعاع این فریضه قرار می گیرد.

ششم، غرور به سبب موفقیت در روزه داری؛ یعنی آنانی هم که موفق می شوند خیلی چیزها را رعایت کنند غرور سراغ آنها می آید که این خودش یک لغزش است، این خودش گناه است. در حالی که این توفیق الهی است که نصیب ما می شود و ما یک روزه درست و حسابی می گیریم.

هفتم، نسیان و فراموشی در بهترین عبادت در ماه مبارک رمضان که آن چیست؟ رسیدگی به فقرا بیشترین رسیدگی به فقرا باید چه هنگامی باشد؟ ماه مبارک رمضان زیرا تنها ماهی است که آنانی که همیشه شکمشان سیر است و هیچ وقت طعم گرسنگی و تشنگی و ... را نچشیده اند در این ماه ساعاتی به علت گرسنگی و تشنگی متوجه فقرا می شوند و آنها را تا اندازه ای درک می کنند که باید به آنها

در این ماه بیشتر برسند. این هفت مورد را به خودم و شما عزیزان به عنوان تذکر ماه مبارک عرض کردم که ان شاء الله همیشه بتوانیم آنها را در نظر بگیریم.

صلوات بفرستید: اَللّٰهُمَّ صَلِّ عَلٰى مُحَمَّدٍ وَّآلِ مُحَمَّدٍ

امروز وارد چهارمین وظیفه و مسئولیت از وظایف ده گانه فرمانده یا مدیر می شویم سه مورد قبلی چه بوده اند؟ ( تصمیم گیری، برنامه ریزی و سازماندهی )

### ایجاد هماهنگی

توجه کنید بعد از اینکه سازماندهی کردیم، می خواهد کار به اجرا در بیاید، اجرا می باید هماهنگ باشد، چرا که هر کاری ابعاد مختلفی دارد که هماهنگی بین ابعاد آن ضروری است و مسئولیت این هماهنگی به عهده مدیر یا فرمانده است. مدیر یا فرمانده، علاوه بر اینکه ارتباط خودش را به صورت مستقیم یا غیر مستقیم با زیر-مجموعه های خود برقرار می کند، نقش هماهنگ کنندگی خود را نیز در میان آنان نباید فراموش کند.

هر مدیر یا فرمانده برخی از اقداماتش، برخی از کارهایی که انجام می دهد حالت فردی دارد یعنی به منش فردی اش بر می گردد، اما منشهای فردی یک فرمانده هر قدر هم که متعالی باشند برای کسب موفقیت کافی نیست بلکه موفقیت او علاوه بر این ویژگیهای فردی، درگرو کار دسته جمعی و ترکیبی عناصر زیر مجموعه اوست که با هماهنگی بوجود می آید. برای اینکه نقش هماهنگی در امور را درک کنیم اشاره ای می کنیم به خلقت بدن خودمان؛ خداوند متعال در این خلقت به هماهنگی بها داده است. به عنوان مثال در یک محلی اگر آتش سوزی رخ بدهد ببینید چه فعل و انفعالاتی در بدن انسان رخ می دهد، اعمال بسیار ظریفی در بدن ما انجام می شود که اولاً از مهلکه نجات پیدا کنیم و آتش را نیز خاموش

کنیم. می بینیم اول کاری که یک انسان انجام می دهد پاهایش و بازوانش یعنی قدرت جسمانی و نیروی محرکه اش به کار می افتد که همه تحت فرمان نفر است. یعنی نفر فرمان می دهد که تو باید سریع خودت و کسانی را که در آنجا هستند از آتش دور کنی، ضربان قلب شدت می گیرد و در او ایجاد هیجان می کند و کارهایش را از حد معمول تندتر و برتر انجام می دهد. تنفسش شدت می گیرد یعنی حالت عادی نیست.

به عبارتی، خون از حالت عادی بیشتر به جریان می افتد و به تمام سلولهای بدن غذا می رساند، چرا که الان سلولهای بدن نیاز به فعالیت شدید دارند، در خاتمه کار می بینیم به علت این هماهنگی که در شرایط خاص در وجود انسان ایجاد شده است، خطرهای بزرگی از انسان دفع می شود که در وضعیت عادی اینها صورت نمی پذیرند. یک مثال دیگر:

فردی که پشت فرمان برای رانندگی می نشیند مجموعه عناصر تشکیل دهنده ماشین را در نظر می آورد که مرکب است از چرخها، موتور، دنده، کلاچ، فرمان و... با آگاهی از عملکرد تمامی عناصر، نخست استارت می زند و بلافاصله باید دنده را درگیر کند. دنده که درگیر شد باید به سرعت آن بیافزاید که در اینجا با تغییر دنده و افزایش گاز بر سرعت خودرو افزوده می شود؛ همزمان، با فرمان مسیر را انتخاب می کند، کنترل چراغها و آینه نیز ضروری است، باید طرف چپ و راست و عقب و جلو بررسی شود تا حرکت سالمی صورت بگیرد و اینها همه با هماهنگی ای امکان پذیر است که راننده آن را ایجاد می کند.

حال اگر هماهنگی را در یک گروهان، یک گردان، یک تیپ عمل کننده بررسی کنیم می بینیم که بین تمامی اعمالی که توسط گروهها، تیمها، نفرات، باید

انجام دهند هماهنگی می‌باید ایجاد شود و همه اینها با تدبیر فرمانده انجام می‌شود. لازم به ذکر است که در هیچ جا و هیچ تشکیلاتی در دنیا به اندازه تشکیلات نظامی برای هماهنگی اهمیت قائل نشده‌اند. هر فرمانده، ستاد دارد، نقش ستاد چیست؟ ایجاد هماهنگی در ابعاد مختلف. هر چه سطح فرماندهی و رده ستاد بالاتر باشد غلظت هماهنگی بیشتر می‌شود. این ستاد است که آهنگ حرکت را ایجاد می‌کند. این نظارت‌هایی را که انجام می‌دهیم، بازرسی‌هایی که ما انجام می‌دهیم همه بخاطر این است که هماهنگی در انجام وظیفه درست انجام بگیرد، دستور فرمانده درست انجام بگیرد و این هماهنگی به صحنه نبرد که برسیم حساس تر می‌شود. در صحنه نبرد وقتی می‌خواهیم پیشروی کنیم باید آتش توأم با حرکت باشد، یعنی باید مراقب جناح باشیم که هماهنگ باشند. مراقب باشیم که از چپ و راست ضربه نخوریم. بایستی از طریق هوا، پوشش داشته باشیم. هواپیماها به ما پوشش نزدیک بدهد، پشتیبانی دور هم بدهد و مراقب باشد که کسی روی سر ما بمب نریزد؛ تمام این امور در یک مرکز هماهنگی صورت می‌گیرد.

یک اشاره به صدر اسلام بکنم و در ایجاد هماهنگی اشاره ای به غزوه اُحُد داشته باشیم. همان گونه که به خاطر دارید در ظاهر شکست با مسلمانها بود، در حالی که در ابتدا مسلمانها پیروز شده بودند و با آن روحیه متعالی و انگیزه ای که داشتند کُفار را در هم شکستند، اما یکدفعه هماهنگی به هم خورد و گروهی برای جمع آوری غنایم رفتند، در نتیجه گروه ضربتی‌ای که پیامبر «صلی الله علیه وآله» در مدخل تنگه گماشته بودند که از شبیخون و غافلگیری مصون باشند محل مأموریت خود را ترک کردند و به جمع کنندگان غنایم پیوستند. عجیب است که فرمانده شان هم یکی از چهره های بسیار قوی و سابقه دار بنام «عبدالله جُبیر» بود ولی

نتوانست دنیاطلبان را کنترل نماید و در نتیجه این ناهماهنگی، نبرد موفق و پیروز به شکست تبدیل شد.<sup>۱</sup>

آخرین نکته ای که یادآوری آن را در این بحث ضروری می دانم این است که روابط فرمانده با زیر دستانش نباید خُشک و بی روح باشد و باید به خاطر داشته باشیم که انضباط، در کنار برادری است که معنی پیدا می کند که هر دوی اینها در روابط باید لحاظ شود. علاوه برآن باید از سیستم ها و امکانات روز مثل کامپیوتر نیز بهره برداری کنیم.

اما نکاتی را که گفتم یکی اینکه فرد مفرد است و خصلتهای خوب فردی فرمانده برای کسب موفقیت کافی نیست. دیگر اینکه هر قدر سازمان گسترده تر شود هماهنگی غلیظ تر و پیچیده تر می شود. و نکته آخر اینکه هرگز نباید ارتباط فرمانده با افراد تحت فرماندهی اش شکل استبداد به خود بگیرد. اما 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. این کارها بسیار ظریف است و تنها با استمداد از آموزشهای فرهنگی میسر می گردد.

---

۱. سیره ابن هشام، ج ۳، ص ۱۲۹.



بخش هشتم  
هماهنگی و کنترل  
( قسمت دوم )





خلاصه درس<sup>۱</sup>

## ایجاد هماهنگی

### در فرماندهی یا مدیریت (۲)

نکته: مفردات خوب، هرگز ضامن پیروزی نیست، بلکه یک ترکیب صحیح و هماهنگ همیشه پیروز است.

- یکی دیگر از وظایف مهم فرمانده یا مدیر، «ایجاد هماهنگی» است.

- هر قدر سازمان گسترده‌تر و پیچیده‌تر شود مسئله «هماهنگی» در آن حساس‌تر می‌شود، تا آنجا که گاه انسان با وسایل عادی نمی‌تواند آن را تأمین کند و ناچار از وسائل دقیق صنعتی مانند کامپیوتر کمک می‌گیرد.

توجه: ارتباط فرماندهان یا مدیران با افراد تحت فرماندهی یا مدیریت آنان هرگز نباید به شکل «استبداد» در آید. اما این سخن بدان معنا نیست که حفظ «اصول انضباط» و «سلسله مراتب» و «قاطعیت» به فراموشی سپرده شود بلکه جمع میان «انضباط» و «برادری» لازم بوده، از کارهای بسیار ظریفی است که تنها «استعداد» و «ابتکار» فرمانده یا مدیر و آموزش مستمر فرهنگی نفرات می‌تواند آن را تضمین کند.

---

۱. استاد شهید در سرآغاز این درس همان خلاصه درس قبل را آورده است و لذا ما نیز همان مطالب را در اینجا نقل کرده ایم.

## هماهنگی و کنترل ( قسمت دوم )

### منش فرماندهی در ارتش اسلام

- در جلسه گذشته به نکات زیر اشاره داشتیم:

۱. نقش مهم فرمانده یا مدیر هماهنگ کنندگی است.
۲. مفردات خوب هرگز ضامن پیروزی نیست بلکه سازماندهی صحیح و هماهنگی در امور، فرمانده یا مدیر را به سمت پیروزی و موفقیت سوق می دهد.
۳. تشکیلات (بدن انسان) نمونه بارز « هماهنگی » است.
۴. فرماندهان یا مدیران بایستی از « استبداد و قیومیت » پرهیز کنند و رفتاری مبتنی بر « انضباط و برادری » توأم داشته باشند.

- در این جلسه به موارد تکمیلی « ایجاد هماهنگی » می پردازیم:

### تعریف هماهنگی

هماهنگی عبارت است از ایجاد نظم و ارتباط مناسب و منطقی میان افراد، وسایل کار و شرایط محیط به منظور دستیابی به اهداف پیش بینی شده، معمولاً در هر شرایطی می توانیم در مجموعه هایی که بر آنها فرماندهی یا مدیریت می کنیم، نیروهای ماهر، لایق و شایسته را پیدا کنیم، اما مشکل اساسی این است که این نیروهای کارآمد و لایق پراکنده هستند، چگونه می توان از آنها بهره مطلوب گرفت؟ با هماهنگی؛ اگر هماهنگی درست و دقیق انجام شود، نیاز به کنترل و نظارت مستقیم در امور جاری یک مجموعه نیست. چرا که بدون « هماهنگی » کامل نمی توان:

۱. افراد خود را دور هم جمع کرد.

۲. از همه تواناییهای آنان استفاده نمود.

۳. حتی با تلاش زیاد هم نمی توان به نتایج دلخواه رسید.

۴. افراد از شرایط کار و زندگی خود راضی نخواهند بود.

### اهداف هماهنگی

۱. وحدت فرماندهی یا مدیریت:

تعدد مرجع تصمیم گیری در امر فرماندهی یا مدیریت بر یک مجموعه، شکست و عدم موفقیت را به همراه دارد؛ زیرا هرکس نظری می دهد که با نظر دیگری مغایر خواهد بود، در نتیجه کارکنان در اجرای امور دچار سردرگمی می شوند و نمی دانند کدام دستور را باید اجرا کنند. بنابراین کارکنان یک مجموعه باید از یک فرد دستور بگیرند.

۲. وحدت شغلی:

باید به صورتی در سازمان « هماهنگی » ایجاد کرد که هرکس تنها یک شغل داشته باشد. چند شغلی شدن کارکنان مانع انجام درست کارها و تخصصی شدن امور و حرفه ها می شود.

- یک نفر وقت کافی برای رسیدگی به همه مسئولیتهای پذیرفته شده را ندارد.

- یک نفر نمی تواند در همه کارها تخصص و آگاهی لازم را کسب کند.

۳. عدم مداخله در امور یکدیگر:

باید در هر سازمان چنان « هماهنگی ای » ایجاد شود که افراد و حتی مدیران نتوانند در امور یکدیگر مداخله کنند و تنها موظف و مجاز باشند در محدوده کارها و وظایف خود نظر دهند یا عمل کنند. مداخله در امور دیگران موجب اختلاف و کاهش بازدهی کار سازمان می گردد.

#### ۴. تقویت نظام کارگروهی:

تجسم کنید که ۱۱ نفر بازیکن در زمین فوتبال چگونه در مقابل ۱۱ نفر تیم حریف به رقابت می‌پردازند؛ با یک نگاه کارشناسانه متوجه می‌شویم که رمز موفقیت هر تیم علاوه بر عامل مهم برتری تکنیک بازی، کارگروهی است که به صورت هماهنگ بین بازیکنان در نقشهای گوناگون گلر، دفاع، هافبک، فوروارد و ... جریان دارد.

برای تقویت نظام گروهی، انجام امور زیر ضروری است:

الف - باید « من » و روحیه فردگرایی را از بین بُرد و « ما » و روحیه جمع‌گرایی جایگزین آن گردد.

ب - کارها و مسئولیتها به درستی و به دقت تقسیم شود.

ج - مقدار کار انجام شده هر فرد به طور دقیق مشخص پاداش لازم داده‌شود.

د - دستاوردها بین همه افراد تقسیم شود و هیچ تبعیضی صورت نگیرد، البته تفاوت قائل شدن میان افراد به تناسب میزان نقشی که داشته‌اند تبعیض نیست که حتماً باید این تفاوت در تقسیم دستاوردها در نظر گرفته شود.

ه - تشویقات و تنبیهات به صورت مشترک اعمال شود و اینگونه برخورد به خاطر این است که ما روحیه جمع‌گرایی را جایگزین فردگرایی سازیم. بدیهی است تلاشها و قصورها و خلافهای فردی هم نباید از نظر دور بماند.

و - علت موفقیت یا شکست به حساب یک نفر گذاشته نشود.

ز - افراد را به گونه‌ای باید هدایت کرد که به انجام کارگروهی عادت کنند.

#### ۵. جلوگیری از کارشکنی و تنبلی:

گاهی افراد یک سازمان از انجام وظایف محول شده شانه خالی می‌کنند و انجام آن را به عهده دیگری می‌گذارند، سستی و رخوت از هرکس سرزند به دیگران سرایت

خواهد کرد. بنابراین لازم است « هماهنگی » در امور به گونه‌ای انجام شود که فرد یا افرادی قادر نباشند در روند امور مجموعه خلل ایجاد نموده و یا تنبلی و کم‌کاری را در بین کارکنان رواج دهند.

۶. جلوگیری از انجام امور همسان و موازی:

دیده می‌شود که بعضی از کارها در چند سازمان به طور همزمان یا با فاصله‌های اندک از نظر زمانی به صورت موازی انجام می‌گیرد و در نتیجه، هزینه زیادی برای انجام کاری واحد صرف می‌شود که این طبعاً به زیان سازمان است.

۷. جلوگیری از سودگرایی فردی:

سودگرایی یکی از خصوصیات بارز انسان است و اگر به حال خود رها شود به دنبال منافع فردی می‌رود. با تحقق « هماهنگی » اراده سودگرایی از کارکنان سلب می‌شود و جای آن را « حمیت قسمتی » خواهد گرفت.

۸. ایجاد وحدت:

« تفرقه » یکی از بزرگترین مشکلات سازمانها و جوامع است. با وجود تأکیدهای زیاد بر وحدت، باز اتحاد کافی میان افراد وجود ندارد، یکی از علل عدم وجود وحدت، « ناهماهنگی » در امور است. برای تقویت وحدت، باید سطح آموزش و تربیت را بالا برد، بدون این دو رکن، امکان پیدایش وحدت به سادگی میسر نیست. « شخصی از یک مؤسسه روانی بازدید کرد، متوجه شد که فقط سه نگهبان، متجاوز از یکصد نفر بیمار خطرناک را محافظت می‌کنند، تعجب کرد. پرسید: آیا نمی‌ترسید که این صد نفر بر شما غلبه کنند و دست به فرار بزنند؟ یکی از نگهبانان جواب داد: خیر، دیوانه‌ها هیچ وقت متحد نمی‌شوند.»



بخش نهم  
ایجاد انگیزه و ابتکار  
(قسمت یکم)





خلاصه درس (1)

### ایجاد انگیزه در فرماندهی یا مدیریت (1)

تعریف: ایجاد یک حرکت نیرومند درونی براساس بسیج تمام نیروهای نهفته در روح و جان انسانها.

«انگیزه» را می‌توان به بنزین موتور مانده کرد، با این تفاوت که تأثیر بنزین اجباری است اما، انگیزهٔ افعال آدمی با توجه به اصل اختیار و آزادی اراده انسان، اختیاری است.

نکته: چگونگی «انگیزه‌ها» پیوند نزدیکی با فرهنگ حاکم بر یک جامعه دارد، هر اندازه فرهنگ، غنی و پرمایه تر باشد، انگیزه‌ها نیز نیرومندتر خواهد بود.

#### انواع انگیزه:

۱. انگیزه‌های پنداری

۲. انگیزه‌های مادی

۳. انگیزه‌های معنوی

خلاصه درس (۲)

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

دو الهام جاودانه و پایدار از کتاب آسمانی:

۱. آیه شریفه ۱۱۱ از سوره توبه (معامله با خدا)

• اِنَّ اللّٰهَ اشْتَرٰ مِنِ الْمُؤْمِنِيْنَ اَنْفُسَهُمْ وَاَمْوَالَهُمْ بِاَنْ لَّهُمْ  
فَيَقْتُلُوْنَ وَيُقْتَلُوْنَ وَعَدَّ اَعْلٰیهِ حَقًّا فِی النَّوْرٰ وَاَلَا نَجِیْلٍ وَاَلْقُرْآنِ وَاَمِنْ اَوْفٰی بِعَهْدِهِ مِنْ  
اللّٰهِ فَاَسْتَبْشِرُوْا بِبِیْعِكُمْ الَّذِیْ بَا یَعْتَم بِهٍ وَ ذَا لِكَ هُوَ الْفَوْزُ الْعَظِیْمُ \*

۲. آیات شریفه ۱۰ تا ۱۳ از سوره صف (تجارت با خدا)

• یٰۤاَیُّهَا الَّذِیْنَ ءَامَنُوْا هَلْ اَدَّلْتُمْ عَلٰی تِجَارَۃٍ تُنْجِیْكُمْ مِنْ عَذَابِ الْاِیْمِ • تُوْمِنُوْنَ بِاللّٰهِ وَ  
رَسُوْلِهِ وَ تَجَاهِدُوْنَ فِی سَبِیْلِ اللّٰهِ بِاَمْوَالِكُمْ وَاَنْفُسِكُمْ ذٰلِكُمْ خَیْرٌ لَّكُمْ اِنْ كُنْتُمْ تَعْلَمُوْنَ •  
یَغْفِرْ لَكُمْ ذُنُوْبَكُمْ وَ یُدْخِلْكُمْ جَنَّاتٍ تَجْرٰی مِنْ تَحْتِهَا الْاَنْهَارُ وَ مَسَاكِنَ طَیِّبَةً فِی جَنَّاتٍ  
عَدْنٍ ذٰلِكَ الْفَوْزُ الْعَظِیْمُ • وَاٰخِرٰی تُحِبُّوْنَهَا نَصْرٌ مِنَ اللّٰهِ وَ فَتْحٌ قَرِیْبٌ وَبَشِّرِ الْمُؤْمِنِیْنَ \*

خلاصه درس (۳)

### نمونه هایی از ایجاد انگیزه در فرماندهی و مدیریت

- برای ایجاد انگیزه در فرماندهی یا مدیریت در جامعه اسلامی باید از فرهنگ غنی و پرمایه اسلام کمک گرفت، و از طرق مختلف، آن را بارور ساخت. به عنوان نمونه طرق زیر پیشنهاد می شود:
۱. بهره گیری هرچه بیشتر از آیات مناسب قرآن مجید با تحلیل و تفسیر روشن به منظور ارتقای سطح فرهنگ و اخلاق.
  ۲. بهره گیری از متون اصلی سخنان پیشوایان بزرگ اسلام.
  ۳. بهره گیری از سنت رسول خدا « صلی الله علیه وآله » و سیره ائمه طاهرین علیهم السلام و بزرگان تاریخ اسلام و حوادث مهم زندگی آنان.
  ۴. بهره گیری از دعاها و مناجات پر محتوای ائمه هدی علیهم السلام
  ۵. آموزشهای مکتبی و اسلامی درمقاطع مختلف برای تحکیم پایه های ایمان و اعتقاد به «الله» و معاد و زندگی پس از مرگ.
  ۶. نشر انتشارات جالب و پرمایه غیر تکراری.
  ۷. تجلیل و بزرگداشت خدمتگزاران گذشته و حال و تجلیل از شهدا و خانواده های معظم آنها و همچنین جانبازان انقلاب اسلامی.
  ۸. به کارگیری ابتکارات در فرماندهی یا مدیریت.

## ایجاد انگیزه و ابتکار (قسمت یکم)

### ضيافت الله

صبح برادران به خیر باشد، طاعات و عباداتتان قبول، عید سعید فطر هم بر شما مبارک باشد. بهترین فرصت بهره برداری از این دوره بسیار پُربرکت «ضيافت الله» از همین آغاز روز بعد از ماه مبارک این است که نگذارید دوباره عادات بر ما ظاهر شود، که اسیر عادات و روزمرگی شدن موافق حال و روح الهی بودن نیست، و این موفقیت حاصل نمی شود مگر با پیمان بستن با خدای خود، پیمان بستن با خود، مشارطه کردن در هر روز، مراقبت کردن از اعمال خود در هر روز و محاسبه کردن در پایان هر روز و معاتبه کردن خود به دنبال این محاسبه.

در این جلسه وارد بحث پنجمین مسئولیت و وظیفه فرمانده یا مدیر می شویم:

### ایجاد انگیزه

پنجمین وظیفه از وظایف سنگین هر فرمانده یا مدیر در هر مجموعه، مسئله «ایجاد انگیزه» است. تعریف ایجاد انگیزه:

نمایان ساختن یک حرکت نیرومند درونی براساس بسیج تمام نیروهای نهفته در روح و جان انسانها، را «ایجاد انگیزه» می نامند.

ایجاد انگیزه یکی از مهمترین وظیفه های فرمانده یا مدیر است. هر وظیفه و مسئولیتی در مجموعه سازمانی که ما بر آن فرماندهی یا مدیریت می کنیم اگر پشتوانه اش انگیزه باشد و آن کسی را که می خواهد کار بکند از درون یک قوه ای تحریک و تهییج بکند کیفیت و کمیت آن کار بالا خواهد رفت.

با فشار ضوابط و کنترل بیرونی بر روی کارکنانی که فاقد انگیزه باشند نتیجه مطلوبی حاصل نخواهد شد.

خوشبختانه در یک تشکیلات اسلامی که فرهنگ « ایمان به الله » بر آن حاکمیت دارد و افراد مؤمن، ایثارگر و فداکار بدنه آن را تشکیل می‌دهند « ایجاد انگیزه » نه تنها کار مشکلی نیست، بلکه منابع عظیمی برای بهره‌گیری در این زمینه در دست می‌باشد.

توضیح اینک: هیچ انسانی بدون انگیزه به سراغ کاری نمی‌رود، و این انگیزه برخلاف انگیزه‌های غریزی حاکم بر حیوانات، حتماً باید از طریق « ذرک و فهم و شعور » روی او تأثیر بگذارد.

انگیزه را می‌توان به بنزین موتور تشبیه کرد، با این تفاوت که تأثیر بنزین اجباری است، اما انگیزه افعال آدمی با توجه به اصل اختیار و آزادی، وابسته به اراده انسان است.

چگونگی « انگیزه‌ها » رابطه نزدیکی با فرهنگ حاکم بر یک جامعه دارد؛ هر قدر فرهنگ غنی و پربارتر باشد، انگیزه‌ها نیرومندتر خواهد بود.

#### انواع انگیزه:

انگیزه را می‌توان به سه نوع تقسیم کرد:

۱. انگیزه‌های پنداری

۲. انگیزه‌های مادی

۳. انگیزه‌های معنوی

#### نوع اول: انگیزه‌های پنداری

در این نوع از انگیزه‌ها، یک مُشت خیالات، پندارها و خرافات و الفاظی بی‌محتوا ممکن است عامل حرکت یک جامعه شود که مصداق کامل آن را در یک جامعه بُت پرست می‌توان یافت.

پندار قداست بتها، خرافهٔ مشکل‌گشایی و شفاعت توسط آنها، پندار فهم و شعور برای آنها و بالاخره پندار تقرب به «خدا» بوسیلهٔ بتها در جامعهٔ بت‌پرست ایجاد حرکت می‌کند. با چنین تفکری بُرد انگیزه‌های پنداری محدود و موقت و فاقد هرگونه عمق و ریشه است؛ چرا که این انگیزه‌ها ناشی از جهل و تعصب مردم است و به محض پیدایش مختصری علم و آگاهی اثر خود را از دست می‌دهد.

#### نوع دوم: انگیزه‌های مادی

«انگیزه‌های مادی» از آنجا که واقعیتی عینی دارند و ملموس می‌باشند بیشتر، مؤثرتر و گسترده‌تر هستند، اما این انگیزه‌ها هم هرگز عمیق نیستند.

برای مثال، کمتر انسانی حاضر می‌شود به خاطر حقوق و مزایا و تشویق مادی و ترفیع و درجه که مهمترین اثرش کسب امتیازات مادی است، جان خود را به خطر اندازد، و اگر در جنگی درگیر شود که به حکم مسئولیت شغلی باید خطرپذیر باشد، به هر وسیله که باشد خود را از مهلکه نجات خواهد داد.

لذا در جنگ‌هایی همچون جنگ ویتنام، سربازان و افسران آمریکایی غالباً این سؤال را از خود می‌کردند که ما با چه انگیزه‌ای بجنگیم؟ ما در این منطقه از جهان چه منفعی داریم که ارزش نثار خون ما را داشته باشد بدیهی است که انگیزه آمریکا مادی و حتی غیر انسانی بوده است.

کوتاه سخن اینکه، آمادگی برای ایثار و فداکاری که هر «مدیر» و «فرمانده» در برابر حوادث مهم نیازمند به آن است با انگیزه‌های مادی قابل توجیه نیست و در مراحل بحرانی و حساس حربۀ این گونه مدیریته‌ها کند و بی اثر می‌شود و به اصطلاح کُمیت آن لنگ است.

### نوع سوم: انگیزه معنوی

اما انگیزه معنوی، که از روح ایمان به «الله» و ارزشهای والای الهی و انسانی سرچشمه می‌گیرد، و پشتوانه‌هایی همچون معاد و زندگی جاویدان پس از مرگ در جوار رحمت الهی و بهشت مُخَلَّد و «لقاء الله» را دارد قوی‌ترین و عمیق‌ترین انگیزه هاست و تأثیر آن فوق العاده نیرومند است.

البته انگیزه معنوی برای هر ملّتی مفهوم خاص خود را دارد. ویتنام را که مثال می‌زنیم انگیزه الهی نداشتند انگیزه آنها ناسیونالیستی بود که به هر تقدیر بالاتر از انگیزه مادی بود. آنها از وطنشان، از ملتشان، از حیثیت‌شان دفاع می‌کردند و در نهایت پیروز شدند و آمریکاییها با یک وضع فلاکت باری پا به فرار گذاشتند و آخرین نفراتشان روی پشت بامها مستقر شدند و بالگردها در شرایطی رعب آمیز آنها را سوار کردند و از معرکه بیرون بردند، یعنی یک هزیمت خفت بار که حاصل انگیزه مادی آنها بود.

برای ایجاد انگیزه در فرماندهی یا مدیریت در جامعه اسلامی باید از فرهنگ غنی و پرمایه اسلام کمک گرفت و از راههای مختلف آن را بارور و پُر ثمر ساخت. به عنوان نمونه راههای زیر پیشنهاد می‌شود:

۱. بهره‌گیری هرچه بیشتر از آیات مناسب قرآن مجید با تحلیل و تفسیر روشن برای ارتقای سطح فرهنگ و اخلاق.
۲. بهره‌گیری از مُتون اصلی سخنان پیشوایان بزرگ اسلام.
۳. بهره‌گیری از سُنّت رسول خدا «صلی الله علیه وآله» و سیره ائمه طاهرين علیهم‌السلام و بزرگان تاریخ اسلام و بهره‌گیری از حوادث مهم زندگی آنان.
۴. بهره‌گیری از دعاها و مناجات پُر محتوای ائمه هدی علیهم‌السلام.

۵. آموزشهای مکتبی و اسلامی در مقاطع مختلف برای تحکیم پایه های ایمان و اعتقاد به « الله »، معاد و زندگی پس از مرگ.
  ۶. نشر کتابها و مقالات جالب پرمایه و غیر تکراری از منابع ذکر شده.
  ۷. تجلیل و بزرگداشت خدمتگزاران گذشته، تجلیل از شهدا و خانواده معظم آنان، همچنین از جانبازان عزیز انقلاب اسلامی.
  ۸. به کارگیری ابتکارات در فرماندهی یا مدیریت.
- اما اشتباه نشود، بهره‌گیری از انگیزه‌های معنوی به مفهوم نادیده گرفتن انگیزه‌های معقول مادی نیست، چرا که انسان از جسم و جان ( ماده و معنی ) ترکیب شده است، هر چند رکن اصلی وجود او روح و جان اوست، ولی تقاضای مادی جسم را نیز نباید نادیده گرفت.
- با مطالعه سیره عملی پیامبر اکرم « صلی الله علیه وآله » ملاحظه می کنیم که حضرت، با تمام تأکیدی که روی خلوص نیت شرکت کنندگان در میدان جهاد داشتند و آنها را از هرگونه هدفی جز خدا و جهاد فی سبیل الله بر حذر می فرمودند اما مجاهدان و رزمندگان اسلام را به حکم قوانین اسلام، مشمول تشویق مادی از طریق برخورداری از « غنایم جنگی » می نمودند و از آن بالاتر، خداوند متعال با تمام عظمتش در کنار پادشاهای عظیم معنوی مانند: « عند ربهم یرزقون »، « رضوان من الله اکبر » پادشاهای مادی چون « جَنَاتٍ تَجْرِي مِنْ تَحْتِهَا الْأَنْهَارُ » و مانند آن را مطرح فرموده است تا از طریق وعده های ملموس نیز ایجاد انگیزه شود و تمام نیروهای نهفته انسان بسیج گردد.
- با دو الهام آسمانی از قرآن کریم این بحث را به پایان می بریم. خداوند متعال در سوره توبه آیه ۱۱۱ می فرماید:



### أَعُوذُ بِاللَّهِ مِنَ الشَّيْطَانِ الرَّجِيمِ

• إِنَّ اللَّهَ اشْتَرَى مِنَ الْمُؤْمِنِينَ أَنْفُسَهُمْ وَأَمْوَالَهُمْ بِأَنْ لَهُمْ فَيَقْتُلُونَ وَيُقْتَلُونَ وَعَدَّ عَلَيْهِمْ حَقًّا فِي التَّوْرَةِ وَالْإِنْجِيلِ وَالْقُرْآنِ وَمَنْ أَوْفَى بِعَهْدِهِ مِنَ اللَّهِ فَاسْتَبْشِرُوا بِبَيْعِكُمُ الَّذِي بَايَعْتُمْ بِهِ وَذَلِكَ هُوَ الْفَوْزُ الْعَظِيمُ •

خداوند در این آیه می فرماید: خداوند از مؤمنان جانها و اموالشان را خریداری کرده که در برابرش بهشت برای آنها باشد، آنان که در راه خدا جهاد کنند که دشمنان دین را به قتل برسانند و یا خود کشته شوند، این وعده قطعی است برای خدا و عهدی است که در تورات و انجیل و قرآن یاد فرموده و از خدا باوفاتر به عهد کیست؟ ای اهل ایمان شما به خود بشارت دهید که در این معامله و معاهده با خدا سعادت بزرگی است .

آیه شریفه بعدی که مربوط است به سوره مبارکه صف (آیات ۱۰ تا ۱۳)، من از آن خاطره خوبی دارم در جبهه که ناگزیر با بنی صدر ملعون درگیر شدم و در سرلوحه نامه ای برایش نوشتم. اعتراض خود را به او با این آیه مطرح کردم:

### أَعُوذُ بِاللَّهِ مِنَ الشَّيْطَانِ الرَّجِيمِ، بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

• يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا هَلْ أَدُلُّكُمْ عَلَىٰ تِجَارَةٍ تُنْجِيكُمْ مِنْ عَذَابِ أَلِيمٍ • تَوْمِنُونَ بِاللَّهِ وَرَسُولِهِ وَ تَجَاهِدُونَ فِي سَبِيلِ اللَّهِ بِأَمْوَالِكُمْ وَأَنْفُسِكُمْ ذَٰلِكُمْ خَيْرٌ لَّكُمْ إِنْ كُنْتُمْ تَعْلَمُونَ • يَغْفِرَ لَكُمْ ذُنُوبَكُمْ وَيُدْخِلِكُمْ جَنَّاتٍ تَجْرِي مِنْ تَحْتِهَا الْأَنْهَارُ وَ مَسَاكِينٍ طَيِّبَةً فِي جَنَّاتٍ عَدْنٍ ذَٰلِكَ الْفَوْزُ الْعَظِيمُ • وَأُخْرَىٰ تُحِبُّونَهَا نَصْرٌ مِنَ اللَّهِ وَ فَتْحٌ قَرِيبٌ وَ بُشْرٌ بِاللَّهِ وَرَسُولِهِ •

در اینجا باز خداوند می فرماید ای کسانی که ایمان آورده اید آیا شما را به تجارتي راهنمایی کنم که شما را از عذاب دردناک رهایی بخشد و به خدا و رسولش ایمان بیاورید و با اموال و جانهایتان در راه خدا جهاد کنید این برای شما از هر چیز بهتر است اگر بدانید، اگر چنین کنید گناهانتان را می بخشد، شما را در باغهایی از

بهشت داخل می کند که نهرها از زیر درختانش جاری است و در مسکن های پاکیزه جاویدان جای می دهد و این پیروزی عظیم است که خداوند تأکید بر پیروزی دارد و نعمت دیگری که آن را دوست دارید و به شما می بخشد همان نصرت الهی و « فتح قریب » است.

در بحث تشویقها و توبیخها مسائل دیگری است که در جلسات آینده به آنها خواهیم پرداخت.

بخش دهم  
ایجاد انگیزه و ابتکار  
قسمت (دوم)



خلاصه درس (۱)

## ایجاد انگیزه در فرماندهی یا مدیریت (۲)

« نمونه هائی از تاریخ اسلام »

### نمونه اول: « ماجرای بیعت رضوان یا بیعت شجره »

پیامبر اکرم « صلی الله علیه وآله » در این ماجرا برای اینکه 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؛ همه مسلمانان فرد فرد آمدند و دست بیعت به دست او گذاردند و اعلام وفاداری مجدد تا سر حدّ جان کردند. بیعت تاریخی عجیبی که مایه خشنودی خداوند بود و به همین دلیل « بیعت رضوان » نامیده شد؛ که قرآن مجید در این باره می فرماید:

لَقَدْ رَضِيَ اللَّهُ عَنِ الْمُؤْمِنِينَ إِذْ يُبَايِعُونَكَ تَحْتَ الشَّجَرَةِ ... \*

ترجمه: خداوند از مؤمنانی که زیر درخت « معهود حدیبیه » با تو بیعت کردند به

« آیه ۱۹ سوره فتح »

حقیقت خشنود گشت ....

خلاصه درس (۲)

## ایجاد انگیزه در فرماندهی یا مدیریت (۲)

«نمونه هائی از تاریخ اسلام»

### نمونه دوم: نبرد حنین

در اینجا پیامبر «صلی الله علیه وآله» با امداد الهی دست به دو ابتکار زد:

ابتکار یکم: تا آن روز در هیچ میدان جنگی پیامبر «صلی الله علیه وآله» شخصاً برای جنگ کردن وارد عمل نشده بود و تنها مدیریت و فرماندهی را به عهده داشت، در آن روز شمشیر کشید و با شجاعت وارد معرکه قتال شد.

ابتکار دوم: «عباس» عموی پیامبر «صلی الله علیه وآله» از پیامبر الهام گرفت و خاطره بیعت شجره را در نظر مجسم کرد و با صدای بلند و رسایی که داشت فریاد زد:

«یا معشر الانصار! یا اهل بیعت الشجره! یا اصحاب سور البقر!»

(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 قومش بود.)

آیات ۲۴۹ ، ۲۵۰ و ۲۵۲ سوره بقره مطالعه شود.

خلاصه درس (۳)

### ایجاد انگیزه در فرماندهی یا مدیریت (۲)

«نمونه هائی از تاریخ اسلام»

#### نمونه سوم: خطبه معروف «طارق بن زیاد» در نبرد اندلس

این فرمانده لشکر اسلام برای ایجاد انگیزه نیرومند قبل از آغاز نبرد دستور داد کشتی‌ای را که لشکر به وسیله آن در ساحل اسپانیا پیاده شده بود آتش بزنند! و آذوقه یک روز را برای لشکر نگه داشت و دستور داد تا بقیه را آتش بزنند! آنگاه بریک بلندی ایستاد و ضمن خطبه‌ای کوتاه و تکان دهنده گفت:

«ای مردم! راهی برای فرار نیست، دریا پشت سر و دشمن روبروی شماست! به خدا سوگند که جز صداقت و شکیبایی راهی ندارید! بدانید شما در این جزیره، بی پناه تر از یتیمان در کنار سفره لثیمان هستید! دشمن شما با تمام قوا و سلاح به استقبال شما آمده و آذوقه فراوان دارد. اما شما یاوری جز شمشیر و آذوقه‌ای جز آنچه از دست دشمن بیرون می‌آورید، ندارید!»

### ایجاد انگیزه و ابتکار ( قسمت دوم )

پنجمین مسئولیت و وظیفه فرمانده و یا مدیر « ایجاد انگیزه » است که در جلسه گذشته تعریف و « انواع انگیزه » را بیان کردیم و اشاره شد که سرآمد انگیزه ها، « انگیزه معنوی » است و با الهامی که از قرآن مجید گرفتیم در این زمینه « معامله با خدا » و « تجارت با خدا » در آیه ۱۱۱ از سوره توبه و آیات ۱۰ تا ۱۳ از سوره صف را یادآور شدیم، همچنین راههای هشتگانه « ایجاد انگیزه » را به عنوان نمونه معرفی کردیم. در این جلسه در ادامه بحث قبلی به نمونه‌های تاریخی از « ایجاد انگیزه معنوی » در اسلام اشاره خواهیم کرد.

#### بیعت رضوان

بعد از غزوه بنی مصطلق پیامبر اکرم « صلی الله علیه وآله » ماه رمضان و شوال را در مدینه گذراند و در ماه ذیقعد به قصد غمزه آهنگ مکه کرده بی آنکه قصد جنگ داشته باشند، شتران قربانی همراه داشته اصحاب نیز شتران قربانی بردند و در « ذی الحلیفه » مُحرم شدند تا مردم بدانند فکر جنگی در کار نیست و فقط برای زیارت و تعظیم خانه کعبه رهسپار شده اند، خود و اصحابش جز شمشیر در غلاف همراه نبردند، و با ۱۴۰۰ نفر به طرف مکه حرکت کردند، مشرکان قریش از این حرکت مطلع شدند و تصمیم گرفتند که از ورود مسلمانان به مکه جلوگیری کنند و در « بَلَدَح » اردو زدند و دویست سوار به فرماندهی خالد بن ولید پیش فرستادند، منافقان شایع کردند که هیچ کدام از مسلمانان به مدینه باز نخواهند گشت، حضرت چند پیک و سفیر فرستاد که آخرین آنها « عثمان بن عفان » بود، مشرکان سفیر پیامبر را نگهداشتند و شایع شد که او را کشته‌اند، در حالی -



که با پیامبر «صلی الله علیه وآله» به روستایی به نام «حدیبیه» در بیست کیلومتری مکه رسیدند، مُشرکان حرکت خود را شروع کردند؛ در این شرایط نیاز به ایجاد انگیزه در میان مُسلمین بود که اگر جنگی آغاز شود با شکست مواجه نشوند. حضرت با مطلع شدن از کشته شدن سفیر خود خشمگین شد و فرمود که ما انتقام خون شهیدمان را خواهیم گرفت. هر چند که شهادت سفیر هنوز محرز نبود و فقط زمزمه‌هایی در میان بود، اما پیامبر اکرم «صلی الله علیه وآله» برای اینکه زمینه جنگ احتمالی را فراهم کند، به تعبیری برای اینکه خون مسلمانان را به جوش آورد و نیرومندترین «انگیزه» را که همان «انگیزه معنوی» است در آنها ایجاد کند، اقدام به تجدید بیعت کرد. به این ترتیب که زیر درخت بزرگی که در آنجا بود نشست. و اعلام کرد که هر کس با من هست یک بار دیگر بیاید و با من بیعت کند. این حرکت مسلمانان را سرشار از انگیزه کرد و اقتدار مسلمانان افزایش یافت، تا جایی که مشرکان موضع انفعالی گرفتند و در حالی که مهیای جنگ بودند دم از صلح زدند و اعلام کردند که بیایید صحبت کنیم، مذاکره کنیم. نتیجه این شد که پیامبر اکرم «صلی الله علیه وآله» امتیازاتی از آنان گرفت و همین جا بود که آیه ۱۹ سوره مبارکه فتح نازل شد:

• لَقَدْ رَضِيَ اللَّهُ عَنِ الْمُؤْمِنِينَ إِذْ يُبَايِعُونَكَ تَحْتَ الشَّجَرَةِ ... •

ترجمه: خداوند از مؤمنانی که زیر درخت «معهود حدیبیه» بر تو بیعت کردند به حقیقت خشنود گشت ...

ملاحظه می‌کنیم این بیعت تاریخی که در آن مسلمانان تا سر حدّ جان اعلام وفاداری کردند، مایه خشنودی خداوند شد.

### غزوه حنین

بعد از فتح « مکه » در سال هشتم هجری یعنی دو سال پس از صلح حدیبیه، هنگامی که اسلام به سرعت در میان قبائل عرب گسترش یافت، سه طایفه از طوایف مهم جزیر العرب یعنی « هوازِن »، « ثقیف »، « بنی سَعْد » با سی هزار نفر مرد جنگی تصمیم به درهم کوبیدن مسلمانان گرفتند و مسلمین فقط با دوازده هزار نفر، در جنگی نابرابر در مقابل آنان صف آرایی کردند.

در منطقه‌ای به نام دشت « حنین » دشمن پیشدستی کرد و در حالی غافلگیرانه به مسلمانان حمله کردند. لشکر اسلام از هم پاشید و شیرازه هدایت لشکر از دست حضرت خارج شد. در این هنگام پیامبر دست به دو اقدام شگفت انگیز زد که موجب تقویت « انگیزه » مسلمانان شد؛ از این دو اقدام به عنوان ابتکار جنگی یاد می‌کنیم:

نمونه اول: تا قبل از غزوه « حنین » پیامبر اکرم « صلی الله علیه وآله » شخصاً برای جنگ کردن وارد معرکه کارزار نمی‌شدند هدایت می‌کرد، مدیریت و فرماندهی می‌کرد و این رهبری را از قرارگاه خاص خود انجام می‌داد، اما در آنجا شمشیر کشید، وارد صحنه شد. با این اقدام پیامبر اکرم « صلی الله علیه وآله » قوای مسلمان برانگیخته شدند و در اوج شجاعت و از خود گذشتگی جنگیدند.

نمونه دوم: « عباس » عموی پیامبر اکرم « صلی الله علیه وآله » که با صلابت رجز می‌خواند به دستور حضرت اقدام به رجز خوانی کرد و با صدای رسای خود فریاد برآورد و گفت: « ای گروه مهاجران و انصار! و ای یاران سوره بقره! و ای اهل بیعت شجره! به کجا فرار می‌کنید؟ پیامبر « صلی الله علیه وآله » اینجاست». این رجز در تهییج و ترغیب مسلمانان به نبرد مؤثر آمد و لشکر متلاشی شده دوباره جمع و سازماندهی گردید

و با عزمی راسخ بر لشکر دشمن تاختند و آنها را متلاشی کردند، گروه زیادی را به اسارت گرفتند و جنگ مغلوب شده را به پیروزی تبدیل کردند. از این فرازهای اعجاب انگیز در تاریخ صدر اسلام کم نیست، تاریخ سراسر حماسه و ایثار و تدابیری که می تواند الهام بخش رزمندگان و فرماندهان باشد.

نمونه سوم: خطبه معروف، طارق بن زیاد در نبرد اندلس

این فرمانده لشکر اسلام برای ایجاد « انگیزه معنوی » قبل از آغاز نبرد، دستور داد تا کشتیها را که لشکر با آن در ساحل اسپانیا پیاده شده بودند آتش بزنند و فقط آذوقه یک روز را برای لشکر نگهداشت و گفت: بقیه را آتش بزنند، آنگاه بر یک بلندی ایستاد و در خطبه ای کوتاه و تکان دهنده گفت:

ای مردم! راهی برای فرار نیست، دریا پشت سر و دشمن روبروی شماست، به خدا سوگند جز صداقت و پایداری راهی ندارید.

بدانید شما در این جزیره بی پناه تر از یتیمان در کنار سفره لئیمان هستید. دشمن شما با تمام قوا و سلاح به استقبال شما آمده است و آذوقه فراوان دارد، اما شما یاوری جز شمشیرها و آذوقه ای جز آنچه از دست دشمن بیرون بیاورید ندارید! اکنون بیندیشید و تصمیم بگیرید. این ابتکار مؤثر افتاد و لشکریان اسلام با حمله ای سنگین و برق آسا دشمن را در هم شکستند و پیروز شدند و پایه های حکومت اسلامی را در « اندلس » محکم ساختند.



بخش یازدهم  
چاره جویی و پیشگیری  
( قسمت یکم )



خلاصه درس (1)

### چاره جویی و پیشگیری (1)

چاره جویی در برابر حوادث پیش بینی نشده در فرماندهی و مدیریت

مقدمه: یک سازمان همانند بدن انسان است که گاه در جریان کار، با موانع و عوارضی برخورد می‌کند و بیمار می‌شود یا ناگهان با حالات شوک روبرو می‌گردد. مدیر و فرمانده، در این حالات فوق العاده باید همچون یک طبیبی ماهر و قاطع با کمک مشاورانش فوراً دست به کار شود.

فرمانده نباید فکر کند که سازمان تحت امرش، همیشه سالم است و هیچ‌گونه کمبود و نارسایی 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.

حوادث پیش بینی نشده در فرماندهی یا مدیریت دو گونه است:

۱. عمومی و همگانی ( در حوزه فرماندهی یا مدیریت )
۲. فردی و شخصی ( مربوط به یک یا چند نفر از کارکنان جمعی )

خلاصه درس (۲)

۳. « قاطعیّت و شجاعت » در تصمیم گیری و پرهیز از « تردید و تزلزل ».

۴. مهار کردن حادثه و جلوگیری از گسترش و توسعه آن.

۵. پرهیز از مقابله با موج حادثه و تلاش برای کنترل آن.

۶. پرداختن به علاج واقعه بدون فوت وقت (بهره برداری از دقیقه ها و لحظه های سرنوشت ساز).

۷. بازگشت به درون جان خود، توکل به خدا و سپردن خود به خدا و تکیه به این

حدیث معتبر از امام صادق علیه السلام :

« رَبِّ لَا تَكِلْنِي إِلَى نَفْسِي طَرْفَةَ عَيْنٍ أَبَدًا »<sup>۱</sup>

ترجمه: خداوندا! مرا لحظه ای به خودم وا مگذار!

۸. حفظ خونسردی و تسلط بر نفس.

۹. پرهیز از هرگونه تعصب، لجاجت و خود خواهی نسبت به اشتباه

و نارسایی در تدبیر.

---

۱. از مناجات پیامبر اکرم « صلی الله علیه وآله » - بحار الانوار ۳۸۴/۱۴



خلاصه درس (۳)

الهام از قرآن کریم :

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

ترجمه: چون کافران در دلهای خود حمیت « تعصب » آنها حمیت جاهلی پروردند پس خدا طمأنینه و آرامش خاطر را بر رسول خود و بر مؤمنان نازل کرد و آنان را با کلمه تقوی ملازم کرد که آنها سزاوارتر بر مقام بودند و اهلیت آن داشتند و خدا به همه امور عالم داناست.

« آیه ۲۶ - سوره فتح »

خلاصه اینکه در این گونه حوادث و لحظات می باید:

( روح سکینه و وقار و آرامش بر « فرمانده » یا « مدیر » حاکم باشد و ملازم اصول تقوی گردد، فارغ از تعصب و نخوت جاهلیت به راه خود ادامه دهد و اگر نیازی به ارزیابی مجدد از کار خود و درستی و نادرستی عملکردها دارد، از این کار باک نداشته باشد)

### چاره جویی و پیشگیری (قسمت یکم)

ششمین وظیفه از وظایف مدیر یا فرمانده که در این جلسه مورد بحث قرار می‌دهیم «چاره جویی در برابر حوادث پیش بینی نشده» است. برای اینکه این وظیفه را بخوبی بیان کنم به بدن انسان و عارضه‌های غیر مترقبه‌ای که بدن با آن مواجه می‌شود اشاره می‌کنیم چرا که بین کار یک سازمان اجتماعی و بدن انسان تشابه زیادی وجود دارد. همان طور که در زندگی هر لحظه ممکن است بدن شما در معرض یک بیماری و عارضه قرار بگیرد و شما باید عکس العمل مناسبی نسبت به آن عارضه از خود نشان دهید، ممکن است بلافاصله شما را به اورژانس ببرند و در آنجا رسیدگی لازم بشود، این یک حادثه غیر مترقبه است. در مجموعه اداره و کاری که ما فرماندهی داریم ممکن است چنین وضعیتی پیش بیاید. یعنی در مجموعه‌ای که ما فرماندهی می‌کنیم، اینگونه نیست که به طور مستمر کارها طبق برنامه ریزیهای انجام شده پیش برود. هر لحظه ممکن است حوادثی پیش بیاید که مانع پیشرفت امور شود و برای این قبیل حوادث شیوه مقابله یا روش برخورد مشخص و معینی هم در کتابها و دستورالعملها وجود ندارد. مدیر یا فرمانده در این حالات فوق العاده باید همچون طبیبی ماهر و قاطع با کمک مشاورانش فوراً دست به کار شود.

فرمانده نباید فکر کند که سازمان تحت امرش همیشه سالم است و هیچ‌گونه کمبود، نارسایی و بیماری ندارد و همه چیزها در جای خود کار می‌کند، اگر چنین تصویری داشته باشد هنگام بروز حوادث ناگهان به سردرگمی خطرناکی گرفتار می‌شود.

**حوادث پیش بینی نشده در فرماندهی یا مدیریت دوگانه است:**

۱. عمومی و همگانی (در حوزه فرماندهی یا مدیریت)

۲. فردی و شخصی (مربوط به یک یا چند نفر از کارکنان جمعی)

در حوادثی که جنبه عمومی دارد وضعیت طوری است که حادثه گل مجموعه را تحت الشعاع خودش قرار می دهد و ممکن است حرکت را مختل کند، فرض کنید که گروهان شما در ستونی شامل چند خودرو در حال رفتن به اردوگاه است، ناگهان یک خودرو از ستون، توقف بی جا می کند یا حادثه ای برایش پیش می آید که ناگزیر می شود توقف کند که این توقف باعث می شود خودروهایی با هم برخورد کنند، این حادثه پیش بینی نشده است؛ قبلاً هم تذکرات لازم را داده اید که فاصله را رعایت کنید، سرعت را رعایت کنید، احتیاط کنید اما به هر صورت این وضعیت پیش آمده است، یکدفعه خودروها به هم می خورند و ستون مختل می شود.

فرمانده در اینجا باید بلافاصله عکس العمل نشان دهد و اختلال آن ستون و آن مجموعه به هم پیوسته را بر طرف کند.

اما در شرایطی که حادثه فردی و شخصی است نوع برخورد فرق می کند، مثلاً یک نفر سگته کند، یک نفر فرار کند، یک نفر دُچار ناهنجاریهای روحی شود. در این جلسه فقط حوادثی را مورد بحث قرار می دهیم که جنبه عمومی و همگانی دارد:

۱. حفظ خونسردی و تسلط بر نفس

برای اینکه بتوانیم خوب فکر کنیم و بهترین تدبیر را در چنین شرایطی اتخاذ کنیم، نباید خود را ببازیم، چرا که در حالت خود باختگی تدبیر و تصمیم درست امکان پذیر نیست.

## ۲. پرهیز از هرگونه تعصب و پافشاری برخطا

پس از تبیین اشتباه و کشف خطا نباید بر اجرای همان تدبیر غلط اصرار کرد. بهترین راه خودداری از تعصب و لجاجت است، البته چنین تجدید نظری اندکی اُفت فرماندهی و شخصیتی دارد، اما این یک حالت ظاهری می باشد و می توان آن را جبران کرد، اما بهتر از لجاجت و پافشاری بر تصمیم غلط است، در این زمینه از قرآن مجید الهام بگیریم:

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

ترجمه: چون کافران در دلها تعصب آنها تعصب جاهلی پروردند خدا وقار و اطمینان خاطر را بر رسول خود و بر مؤمنان نازل کرد و آنان را با کلمه تقوی ملازم ساخت که آنها سزاوارتر بر این مقام بودند و اهلیت آن را داشتند و خدا بر همه امور عالم داناست.<sup>۱</sup>

برای اینکه بتوانیم این آیه شریفه را مورد بررسی قرار دهیم و بهره لازم را از آن ببریم اشاره کنیم به بحث های گذشته:

ماجرا چنین بود که مشرکان سخت اصرار داشتند، مانع ورود مسلمانان به مکه شوند و مایل بودند که مناسک حج را انجام ندهند چرا ورود مسلمانان به مکه

---

۱. سوره فتح آیه ۲۶.

و توفیق آنان را به انجام مراسم حج یک شکست برای خود و ترس از قبایل عرب داشتند که ممکن بود بگویند: اینها قاتلان پدران و فرزندان خود در جنگهای بدر، اُحُد، را به مکه راه دادند. از طرفی با این ممانعت تمام سُنن خویش را زیر پا می نهادند، زیرا سُنن عرب این بود که هیچ کس را از ورود به مکه و انجام مراسم مانع نشود، حتی اگر در مراسم حج غمره چشمش به قاتل پدر خویش می افتاد مُزاحم او نمی شد که مکه حَرَم اَمَن و خانه خدا بود و در ماههای حَرَم امنیت ویژه ای داشت و همین امنیت بود که جاذبه فوق العاده ای برای مکه نزد تمام اقوام و قبائل عرب ایجاد کرده بود و مرکزیت خاصی برای آن مکان مقدس فراهم آورده بود. اما به بیان قرآن آنان گرفتار « تعصب جاهلی » و حمیتهای زشت و کینه توزیهای جاهلانه شدند و همه این واقعیتهای شایسته احترام را به دست فراموشی سپردند.

برخورد حِلْم آمیز و صبورانه پیامبر اکرم « صلی الله علیه وآله » با این تعصبا:

هنگام تنظیم صلح نامه حدیبیه وقتی که پیامبر اکرم « صلی الله علیه وآله » به امام علی علیه السلام فرمود بنویس: بسم الله الرحمن الرحيم، «سهیل بن عمرو» نماینده قریش فوراً اعتراض کرد که ما با این جمله آشنا نیستیم، همان تعبیر معروف خودمان را بنویس « بِاسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ (خدایا به نام تو) » و هنگامی که فرمود: ( هذا صالح عليه مُحَمَّد رَسُولُ اللَّهِ سَهَيْلُ بْنُ عَمْرٍو ) مجدداً « سَهَيْل » بلند شد که اگرما تو را رسول خدا می دانستیم با تو دَعُوا نداشتیم. پیامبر اکرم « صلی الله علیه وآله » فرمود: این کلمه را محوکن و امام علی علیه السلام که خط زدن مقام رسالت را خَلاف ادب می دانست حاضر

به محو کردن نبود. پیامبر اکرم «صلی الله علیه وآله» شخصاً آن را محو کرد.<sup>۱</sup> در اینجا دشمن دائماً منتظر بهانه ای بود تا این صلح را که مقدمه فتح بزرگی برای مسلمانان بود برهم بزند. اگر رهبر و فرمانده معظم مسلمانان با این حوادث غیر منتظره که ناشی از تعصب جاهلی آنان بود برخورد مناسبی نداشتند و روح سکینه و آرامش را که لازمه روح ایمان است از دست می دادند و از کلمه «تقوی» که شایسته آن بودند فاصله می گرفتند، مسلماً آن صلح نامه منعقد نمی شد و مقدمه فتحی که برای مسلمانان در شرف تحقق بود و قرآن مجید از آن فتح با عنوان «فتح المبین» نام برده است فراهم نمی شد. ملاحظه می کنید که ما برای خصلتها و صفات لازمه امر خطیر مدیریت، بهترین الگوها را در تاریخ صدر اسلام داریم. به بیان مختصر، در این گونه حوادث و لحظات باید روح سکینه و وقار و آرامش بر «مدیر» و «فرمانده» حاکم باشد و براساس اصول اتخاذ تدبیر کند و خدا نکند از تعصبات جاهلی که آنها را مذمت می کنیم در مدیریت ما ناخواسته رخنه کند.

حضرت امام صادق علیه السلام در دعایی معتبر، از رسول اکرم «صلی الله علیه وآله» فرمود: «رَبِّ لَا تَكَلِّبْنِي إِلَى نَفْسِي طَرْفَةَ عَيْنٍ اِبْدَاءً» ترجمه: خداوندا هرگز مرا لحظه‌ای به خودم وا مگذار.

برای اینکه مصداق ملموس و عینی از برخورد با حوادث غیر مترقبه داشته باشیم اشاره ای می‌کنم به حادثه‌ای که در گُردستان برای ما پیش آمد. در جاده سندانج وقتی که ستون نظامی به طرف مریوان در حال حرکت بود کمین خوردیم. فرمانده ستون تیمسار حسام هاشمی بود که من با بالگرد آمدم

۱. سیره ابن هشام ج ۲، ص ۳۱۷ چاپ حلبی ۱۳۵۵. طبقات ابن سعد (جوامع السیره) ص ۲۰۷ چاپ دارالمعارف مصر.

عقب ستون پیاده شدم، ایشان اصرار داشت که من با بالگرد به مریوان بروم، گفتم: نه من می‌خواهم با ستون بیایم. یک استیشن برای من در نظر گرفته بود و یک تانک اسکورپین هم اسکورت گذاشته بود. ارتباط بی سیم برقرار شد، صحبت هم کردیم، یک ربع نگذشت که از نوک ستون فریاد زدند که ما را زدند. که یک اشتباهی در جلوی ما بود از طرفی اقدام دشمن خیلی ناشیانه بود؛ چرا که وقتی بخواهند یک ستون نظامی را بزنند باید از نُوکش بزنند، از وسطش بزنند و تهِ ستون را بزنند که مختل بشود تا بتواند آن را منهدم کنند. می‌توان گفت دو اشتباه در مقابل هم قرار گرفته بود: یکی اشتباه فرمانده جلوی ستون و یکی اشتباه کمین زنها، به جای اینکه به قلب و جلو و عقب ستون بزنند فقط به جلو زده بودند. برای لحظاتی ارتباط فرمانده با ستون قطع شده بود. هیچ‌کس کنترل ستون را در دست نداشت. تیمسار دادبین که فرمانده نیروی زمینی بود آن موقع ستوان بود و یک دسته در اختیار داشت؛ من فقط به ایشان دسترسی پیدا کردم، خدا می‌داند من الان که این حادثه را برای شما تعریف می‌کنم فقط برای بهره برداری درسی است، هیچ نیازی ندارم که از خودم تعریفی شود. یک دفعه دیدم تمام کارهایی را که باید در آن شرایط انجام بدهم در ذهنم رژه رفتند، کنارم یک توپ ۲۳ میلیمتری بود، آن طرف‌تر یک توپ ۱۰۵ میلیمتری بود، ارتباطم با بالگرد برقرار شد. به تیمسار دادبین گفتم: تو از بالا می‌روی آن طرف که اگر دشمن بخواهد فرار کند جلوی آنها را بگیری؛ یعنی همانجا که احتمال دادم کمین زده اند یک آتش شدید راه انداختیم. اکثر آنها در آتش دنیا سوختند تا نوبت جهنم آنها هم برسد. فرصتی پیدا کردیم که به زخمی‌ها و شهدا برسیم. در آنجا ۱۱ شهید و ۳۵ مجروح دادیم. برای بالگرد هم جا نبود که بنشیند، چون داخل درّه بود، پایین و بالای ستون ما ارتفاع

بود و فقط جاده با عرض کم بود که بالگرد بنشینند. اگر کمترین اشتباهی می‌کرد مَلَخ بالگرد به دیواره ارتفاعات می‌خورد. اما خلبانان هوانیروز واقعاً زحمت می‌کشیدند، شجاع بودند، با دقت دستور را اجرا می‌کردند، درحالی که شهدا و زخمی‌ها را از هم جدا می‌کردیم متوجه شدیم یک نفر در بی‌سیم داد می‌زند صیاد، صیاد، گفتم شما کی هستید؟ گفت من سیروس هستم. سیروس ستاری. فرمانده پادگان مریوان بود گفت: چه خبر شده؟ گفتم: کمین خوردیم ولی حسابشان را داریم می‌رسیم و چون متوجه بودم که ما را شنود می‌کنند یک مقدار شعار دادیم و رَجَز هم خواندیم و یک جنگ روانی هم راه انداختیم. درحالی که می‌دانستم کُل استعداد یگان کمتر از یک گردان بود گفتم: یک گردان بفرست، یک گردان ضربت بفرست تا همه اینها را به دَرک واصل کنیم، او هم گفت اطاعت می‌شود که البته یک گروهان فرستاد. به لطف خداوند با تسلطی که بر رفتار خود داشتیم توانستیم پس از ۴ ساعت ستون را سامان بدهیم، کنترل فرماندهی ستون را در دست بگیریم و راه بیفتیم و ضربات مهلکی هم به دشمن وارد سازیم. در آن لحظه از تیمسار حسام هاشمی بی‌خبر بودیم، خودروی حامل او خاکستر شده بود، آر.پی. جی زده بودند و روی صندلی خودرو یک چیزی شبیه جُمُجه دیدیم، فکر کردیم جُمُجه تیمسار حسام هاشمی است که بعداً متوجه شدیم همان گروهانی که آمده بود حسام هاشمی را همراه زخمی‌های دیگر برده بود که نگرانی ما برطرف شد و به طرف مریوان حرکت کردیم. اگر در آن لحظه حساس خونسردی خود را از دست می‌دادیم در برنامه ریزی و تصمیم‌گیری تزلزلی بوجود می‌آمد، مطمئناً ممکن نبود ستون را هدایت کنیم حتماً ستون متلاشی می‌شد که تجربه خوبی بود که ما در حقیقت از مقابله با موج حادثه پرهیز کردیم و بر موج فائق آمدیم



چاره جویی و پیشگیری ( قسمت یکم ) / ۱۲۷

بدون فوت وقت به علاج واقعه پرداختیم. اینها تجربه های ارزنده از نبردی است که ما با دشمنان انقلاب داشتیم. این نبود که ما دست روی دست بگذاریم و فقط دُعا کنیم البته از دُعا بهره می گرفتیم اما کارمان را هم انجام می دادیم، آخرین کاری که باید انجام می دادیم چه بود؟ توکل به خدا یعنی همان هفتمین اصل در مواجه شدن با حوادث غیر مترقبه که ما با تکیه بر این حدیث شریف از امام جعفر صادق علیه السلام به خداوند توکل کردیم:

« رَبِّ لَا تَكِلْنِي إِلَى نَفْسِي طَرْفَةَ عَيْنٍ أَبَدًا »

خداوندا هرگز مرا برای لحظه‌ای به خودم وا مگذار.



بخش دوازدهم  
چاره جویی و پیشگیری  
( قسمت دوم )



خلاصه درس (۱)

## چاره جویی و پیشگیری (۲)

سلسله اصول کلی د حوادث پیش بینی نشده (نوع فردی):

۱. برخورد « قاطع و جدی» با فرد در عین حال کاملاً مهربان و صمیمی.
۲. اتخاذ تدبیر «پیشگیری» به جای تمرکز قوا در پرداختن به «اصلاح».

الهام از قرآن کریم :

• **إِنَّمَا سُلْطَانُهُ عَلَى الَّذِينَ يَتَوَلَّوْنَهُ وَالَّذِينَ هُمْ بِهِ مُشْرِكُونَ** \*

تنها تسلط شیطان بر آن نفوسی است که او را دوست گرفته اند و به اغوای او به خدا شرک آورده اند.  
سوره نحل - آیه ۱۰۰

• **إِنَّهُ لَيْسَ لَهُ سُلْطَانٌ عَلَى الَّذِينَ ءَامَنُوا وَعَلَىٰ رَبِّهِمْ يَتَوَكَّلُونَ** \*

البته شیطان را هرگز بر کسی که به خدا ایمان آورده و بر او توکل و اعتماد کرده تسلط نخواهد بود.  
سوره نحل - آیه ۹

• **إِنَّ عِبَادِي لَيْسَ لَكَ عَلَيْهِمْ سُلْطَانٌ وَكَفَىٰ بِرَبِّكَ وَكِيلًا** \*

همانا تو را بر بندگان من تسلط نیست، و تنها محافظت و نگهبانی خدا کافی است.  
سوره اسراء - آیه ۶۵

۳. پرهیز از «خشونت و شدت عمل» به عنوان «نخستین درمان» و سعی در عفو و گذشت با الهام از فرمان تاریخی امیرالمؤمنین علیه السلام به مالک اشتر که می فرماید:  
«گاه از کسانی که که تحت فرماندهی تو هستند لغزش و خطا سر می زند، ناراحتی هایی به آنان عارض می گردد، از روی عمد یا اشتباه کار خلافی بدست آنها انجام می گیرد، در این موارد، از عفو و گذشت خود، آن مقدار به آنها عطا کن که دوست داری خداوند از عفویش به تو عنایت کند»<sup>۱</sup>.

۱. نهج البلاغه، نامه امام علی به مالک اشتر ش ۵۳.

خلاصه درس (۲)

۴. عدم تعصب «از نگاهداری و حمایت از عضو فاسد» با توجه به این نکته که:

« نگاهداری عضو فاسد به همان اندازه زیانبار است که مجازات و توبیخ بیش از حد.»

۵. برخورداری از موضع « برادری» در کار کردن روی افراد فاسد، تا آنجا که ممکن

است و پرهیز از تصمیمات عجولانه، در عین حال کنار گذاشتن فرد بر طبق ضوابط اسلامی و انسانی در صورتی که اقدامات مؤثر نیافتد.

۶. فرق گذاشتن بین « قاصر» و « مقصر»؛ آنان که حُسن نیت داشته و اشتباه

کرده اند با آنانی که از روی سوء نیت مُرتکبِ خلافی شده اند.

و الهام از کلام امیرالمؤمنین علیه السلام که می فرماید:

«آنکس که به دنبال حقّ رفته و خطا کرده، همانند کسی نیست که آگاهانه به دنبال

باطل رفته و آن را یافته است!»

۷. تفکر « دم از صلح بزن و آماده جنگ باش» در مراقبت از دشمن خارجی.

چاره جویی و پیشگیری ( قسمت دوم ) / ۱۳۳

خلاصه درس (۳)

الهام دیگر از کلام امیرالمؤمنین علیه السلام :

« هر گاه صلحی را که از جانب دشمن پیشنهاد می شود و رضای خدا در آن است جنبه تحمیلی ندارد و شکست معنوی در آن نیست رو مگردان که در صلح آرامش سپاه ( و تجدید قوا ) و راحتی از اندوه و امنیت برای نفرات، اما زنها را که از دشمنت پس از عقد قرارداد و صلح بر حذر باش، چرا که دشمن، گاه نزدیک می شود تا غافلگیر سازد.<sup>۱</sup>

« دور اندیشی را از دست مده و خوش بینی را در این زمینه کنار بگذار! »

### چاره جویی و پیشگیری ( قسمت دوم )

ششمین مسئولیت و وظیفه فرمانده یا مدیر را در جلسه قبل مورد بحث قرار دادیم و اشاره کردیم که میان یک سازمان اجتماعی یا مجموعه ای که ما بر آن مدیریت یا فرماندهی داریم و بدن انسان تشابھی وجود دارد. همان طوری که بدن در معرض شوک و بیماریهایی غیر قابل پیش بینی قرار می گیرد و طبیب و کادر پزشکی برای رفع آن بیماری اقدامات ضروری را انجام می دهند، در امور اجتماعی هم اتفاقات غیر مترقبه اجتناب ناپذیر است؛ برای مثال، شما در حال رانندگی هستید و همه چیز پیش بینی شده است، سرعت مناسب و مسیر جاده مشخص است اما یکدفعه کودکی سر راه شما ظاهر می شود، شما باید این حادثه پیش بینی نشده را با برخوردی مناسب دفع کنید. هیچ فرمانده و مدیری نباید فکر کند که امور سازمان و تشکیلات تحت امرش بدون حادثه پیش خواهد رفت.

گفتیم که این حوادث دو نوع است:

عمومی و همگانی ، فردی و شخصی،

همچنین اصولی را که باید در مواجهه با حوادث پیش بینی نشده عمومی رعایت کنیم یاد آور شدیم که هفت مورد بود و عبارتند از:

۱. حفظ خونسردی و تسلط بر نفس.

۲. پرهیز از هرگونه تعصب و لجاجت در اجرای تدبیر نادرست.

۳. قاطعیت و شجاعت.

۴. مهار کردن حادثه و جلوگیری از توسعه و گسترش آن.



۵. پرهیز از مقابله با موج حادثه و تلاش بر سوار شدن و فائق آمدن بر موج حادثه.
۶. پرداختن به علاج واقعه بودن از دست دادن وقت.
۷. بازگشتن به درون جان خود و توکل به خدا و سپردن خود به خدا.

در این جلسه سلسله اصول کلی مواجهه با « نوع فردی » حوادث پیش بینی نشده را مورد بحث قرار می دهیم که عبارتند از:

۱. برخورد « قاطع و جدی » با فرد اما در عین حال کاملاً مهربان و صمیمی.
۲. اتخاذ تدبیر « پیشگیری » پیش از پرداختن به « اصلاح ».
۳. پرهیز از « خشونت و شدت عمل » به عنوان « نخستین درمان » و سعی در عفو و گذشت با الهام از فرمان تاریخی امیرالمؤمنین علیه السلام به مالک اشتر که می فرماید: « گاه از کسانی که تحت فرماندهی تو هستند لغزش و خطایی سر می زند، ناراحتی هایی عارض آنان می گردد، از روی عمد یا اشتباه کار خلافی انجام می دهند، در این موارد از عفو و گذشت خود، آن مقدار به آنها عطا کن که دوست داری خداوند از عفوش به تو عنایت کند.»<sup>۱</sup>
۴. عدم حمایت از متخلف و برخورد متعادل باتخلف، اگر چه حمایت کردن از عضو فاسد زیانهایی به همراه دارد اما زیان مجازات و توبیخ بیش از حد هم، کمتر از این حمایت نیست. برای اینکه تأثیرگذاری این نوع برخورد مشخص تر شود اشاره می کنم به دو نوع فرمانده که در همین دانشکده داشتیم. فرمانده دسته ای داشتیم به نام « تاجور »، شخصی بسیار مؤدب و با گذشت که از همان سال اول، ما فرماندهی ایشان را لمس کردیم؛ شخصیتی که از نظر ادب و گذشت، الگوی اولیه دانشجویان

---

۱. وَيُؤْتِي عَلَىٰ أَيْدِيهِمْ فِي الْعَمَدِ وَالْخَطَا، فَأَعْطَاهُمْ مِنْ عَفْوِكَ وَصَفَحِكَ مِثْلَ الَّذِي تُحِبُّ وَ تَرْضَىٰ أَنْ يُعْطِيَكَ اللَّهُ مِنْ عَفْوِهِ وَ صَفْحِهِ.

بود. می توان گفت که اکثر همدوره های ما نطفه ادبشان در همین جا بسته شد و شکل گرفت: برخلاف این فرمانده، شخص دیگری بود که اگر دانشجو سرش را تکان می داد، تنبیهات شدیدی وعده می داد هرچند اکثر این تنبیهات اجرا هم نمی شدند، چراکه اصلاً تناسبی با تخلف انجام شده نداشتند. معلوم است که بی انضباطی یک دانشجوی دانشکده افسری چه چیزهایی می تواند باشد یا پایش را آرام بالا می آورد یا احترامش را اشتباه ادا می کند و قصورهای ناچیزی مانند اینها که نیازی به شدت عمل در برخورد با آن نیست با تذکر محترمانه هم بر طرف می شود. یادم می آید من عضو تیم کشتی دانشکده بودم، پایم در تمرین کشتی آسیب دیده بود و توی صف کمی پایم می لنگید. فرمانده گفت: دانشجو صیّاد بیا، چرا می لنگیدی؟ ماجرا را گفتم: گفت چرا توی صف هستی؟ شما باید استراحت کنی، برو یک ماه کتانی بپوش و در تمرینات «صف جمع» شرکت نکن تا بهبود حاصل کنی، ببینید نوع برخورد چقدر دلسوزانه، مؤدبانه و منطقی بود، البته ما که نمی گذاشتیم دوریمان از صف یک ماه طول بکشد، سعی می کردیم زودتر خوب بشویم و بیاییم داخل صف و دلیل این علاقه هم نوع برخورد فرمانده بود. باید در تنبیهات دقت کنیم. زود و نا بجا تصمیم نگیریم.

۵. رعایت برخورد برادرانه با افراد فاسد تا سر حدّ امکان و پرهیز از تصمیمات عجولانه، در عین حال کنار گذاشتن (فرد) مورد نظر طبق ضوابط اسلامی و انسانی در صورت موثر نبودن اقدامات.

۶. تمایز قائل شدن میان «قاصر» و «مقصر» یعنی آنان که حُسن نیت داشته و اشتباه کرده اند با آنانی که از روی عمد و آگاهی مرتکب خلاقی شده اند؛ در این

زمینه بهترین الهام را از کلام امیرالمؤمنین حضرت علی علیه السلام می توان گرفت که می فرماید:

«آن کس که به دنبال حقّ رفته و خطا کرده، همانند کسی نیست که آگاهانه به دنبال باطل رفته و به آن راه یافته است.»<sup>۱</sup>

خیلی باید دقت کرد، اگر کسی خطایی مرتکب شد باید ریشه یابی کنیم زود از روی ظواهر تصمیم نگیریم، ببینیم او جاهل قاصر است یا جاهل مقصر، و یعنی می داند و مقصراست. طبعاً می باید میان آنها فرق گذاشت.

۷. سرلوحه قراردادن تفکر «دم از صلح بزن و آماده جنگ باش»؛ این تفکر در مراقبت از دشمن خارجی خیلی ضروری است. در این مورد از کلام امیرالمؤمنین حضرت علی علیه السلام الهام می گیریم که می فرماید:

«هر گاه صلحی از جانب دشمن پیشنهاد شود که رضای خدا در آن است، جنبه تحمیلی ندارد و شکست معنوی در آن نیست، رد مکن که در آن صلح آرامش سپاه، تجدید قوا، راحتی از اندوه و امنیت نفرات نهفته است، اما زنهار از دشمنت پس از عقد قرار داد صلح! بر حذر باش که گاه دشمن نزدیک می شود تا غافلگیر سازد، دور اندیشی را از دست مده و خوش بینی را کنار بگذار»<sup>۲</sup>، شما همین جنگ تحمیلی ما را به خاطر بیاورید، به جایی رسید که صلح و مصلحت اسلام بود که صلح بشود و زمینه این صلح هم از قبل بود، اما نظامیان بدون دور اندیشی و احتیاط در این مرحله عمل کردند، قبل از اینکه به آنها فرمان آتش بس بدهند آمادگی لازم را از دست دادند و غافلگیر شدند، دشمن سوء استفاده کرد، از غرب -

۱. قَلَيْسٌ مَنْ طَلَبَ الْحَقَّ فَأَخْطَأَهُ كَمَنْ طَلَبَ الْبَاطِلَ فَأَدْرَكَهُ، نهج البلاغه - خطبه ۶۱.

۲. نهج البلاغه نامه ۵۳.

کشور از چهارده محور وارد خاک ما شد و رزمندگان ما را دور زد ما هشت سال دفاع مقدس تا آن موقع بیش از پنج تا شش هزار اسیر نداشتیم، یک دفعه « ده تا بیست هزار» اسیر گرفتند؛ و رفتند چون همه آمادگی جنگیدن را از دست داده بودند و این تجربه بسیار تلخی بود که در آخر جنگ برای ما پیش آمد. ضروری است که در صحنه های نبرد ضمن اینکه جنگ طلب نیستیم برای احقاق حقمان با هوشیاری عمل کنیم. همانطور که در اوّل جنگ، دشمن تا هفت کیلومتری اهواز پیش آمد و استکبار با این وضعیتی که به ما تحمیل کرده بود تمام جهان را علیه ما هماهنگ کرده بود که آتش بس را بپذیرید امّا، ما زیر بار نرفتیم و حرف حقّ منطقی ما این بود که در خاک ما آتش بس معنی دارد، چرا تجاوز کرد؟ چرا چنین غلطی کرد؟ همانطور که آمده است به آن طرف مرزها برگردد، حرف ما را گوش نکرد، امّا ما جنگیدیم و دشمن را دفع کردیم، از خاک خود بیرون راندیم و بعد صلح را پذیرفتیم امّا افسوس که در آن بی احتیاطی بعد از آتش بس هزاران تجربه تلخ وجود دارد که باید سرمشق و عبرت آموز شما دانشجویان و همه فرماندهان و رزمندگان باشد.

## بخش سیزدهم

بررسی و ارزیابی عوامل پیروزی و ناکامی



خلاصه درس (۱)

### بررسی و ارزیابی عوامل پیروزی و ناکامی

نکته - ممکن نیست انسان در زندگی هرگز با ناکامی روبرو نشود، چرا که در طبیعت این زندگی خواه ناخواه ناکامی وجود دارد.

انسان می‌تواند از ناکامیها عاملی برای پیروزیهای آینده بسازد، اما به شرطی که:

- 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.

**ناکامیها در دو صورت خطرناک است:**

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

۲. در صورتی که به هیچ وجه مورد تحلیل و بررسی قرار نگیرد و از آنها برای

تجدید نظر و تکمیل برنامه های گذشته، جبران خطاها و ارزیابی مجدد

نیروها استفاده نشود.

خلاصه درس (۲)

### بررسی و ارزیابی عوامل پیروزی و ناکامی

باید نهایت کوشش را به کار برد تا ناکامی و شکست در هیچ مقطعی رخ ندهد، اما در صورت بروز چنین امری یکی از وظایف مهم «مدیر» یا «فرمانده» این است که طی جلسات مکرر، مستمر و منظم به ارزیابی علل ناکامی بپردازد.

مهمترین مسئله این است که امور زیر در این نشستها دقیقاً رعایت شود:

۱. پرهیز از چشم پوشی نسبت به ذکر حقایق تلخ و بررسی و اعتراف به آنها با تسلط بر نفس.

۲. پرهیز از توجیه گری درباره عوامل شکست.

۳. در بررسی عوامل ناکامی باید شجاعت به خرج داد، تعصب را کنار گذاشت و با توکل بر خدا و خلوص نیت، صفای قلب و شهامت لازم مسائل را مورد بررسی قرار داد و مسئولیت پذیرفت.

۴. باید به هنگام بررسی این مسائل حساس که و سوسه های شیطانیه امور غیر - واقعی را در نظر انسان زینت می دهد و به مضمون « وَزَيَّنَ لَهُمُ الشَّيْطَانُ أَعْمَالَهُمْ »<sup>۱</sup> سعی در گمراه ساختن انسان دارد خود را به خدا سپرد و از پیشگاه مقدسش مدد خواهد که چشمی بینا و مو شکاف و دلی دانا و حقیقت جو برای رسیدن به حقایق به او دهد و مصداق دعای معروف زیر گردد:

«اللَّهُمَّ ارْزِنِي الْأَشْيَاءَ كَمَا هِيَ<sup>۲</sup>» ترجمه: خدایا حقایق را چنان که هستند به من نشان بده.

۱. آیه ۲۴ سوره نمل.

۲. آداب الصلوة، ص ۱۱. در پاورقی این صفحه چنین آمده است: «در عوالی اللّٰهالی ج ۴، ص ۱۳۳ (اللّٰهَمَّ ارْزِنَا

الحقائِقَ كَمَا هِيَ) آمده و در تعلیق بر آن، از تفسیر کبیر فخر رازی، ج ۶، ص ۲۶ و مرصاد العباد ص ۳۰۹،



بررسی و ارزیابی عوامل پیروزی و ناکامی / ۱۴۳

خلاصه درس (۳)

### بررسی و ارزیابی عوامل پیروزی و ناکامی

تحلیلی بر عوامل ناکامی سپاه اسلام در غزوه احد (استنتاج از آیات ۱۴۰ تا ۱۴۳ سوره آل عمران):

۱. اشتباه در محاسبه شمار نیروها و سازو برگ آنان (توان رزمی نیروی خودی).

۲. عدم رعایت انضباط نظامی در دستورات صادره. (فرمان مؤکد پیامبر «صلى الله عليه وآله»

مبنی بر عدم ترک سنگر حساس کوه عینین نادیده گرفته شده بود).



«أَرْنَا الْأَشْيَاءَ كَمَا هِيَ» نقل گردیده است.

در شرح نهج البلاغه قرن هشتم که بنیاد نهج البلاغه آن را به چاپ رسانده، در صفحه ۲۵۸، «اللَّهُمَّ أَرِنَا الْأَشْيَاءَ كَمَا هِيَ» و در الاسفار الاربعة از ملاصدرا، جلد یکم صفحه ۲۱، از انتشارات دارالمعارف الاسلامیة «رَبِّ أَرِنَا الْأَشْيَاءَ كَمَا هِيَ» روایت شده است. تمامی منابع یاد شده، دَعَا را منسوب به پیامبر دانسته اند.

خلاصه درس (۴)

۳. حرص و طمع گروهی از مسلمانان تازه کار در جمع آوری غنائم جنگی.

۴. غرور و غفلت ناشی از پیروزی درخشان در آغاز کار و عدم تعاقب دشمن برای متلاشی کردن آن.

۵. رهاکردن مرکز فرماندهی.

• **إِنْ يَمْسَسْكُمْ قَرْحٌ فَقَدْ مَسَّ الْقَوْمَ قَرْحٌ مِّثْلُهُ وَتِلْكَ الْأَيَّامُ نُدَاوِلُهَا بَيْنَ النَّاسِ وَكَيْلِمَ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا وَيَتَّخِذَ مِنْكُمْ شُهَدَاءَ وَاللَّهُ لَا يُحِبُّ الظَّالِمِينَ • وَلِيَمَّحَصَّ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا وَيَمْحَقَ الْكَافِرِينَ • أَمْ حَسِبْتُمْ أَنْ تُدْخَلُوا الْجَنَّةَ وَلَمَّا يَعْلَمِ اللَّهُ الَّذِينَ جَاهَدُوا مِنْكُمْ وَيَعْلَمَ الصَّابِرِينَ • وَلَقَدْ كُنْتُمْ تَمَنَّوْنَ الْمَوْتَ مِنْ قَبْلِ أَنْ تَلْفَوْهُ فَقَدْ رَأَيْتُمُوهُ وَأَنْتُمْ تَنْظُرُونَ •<sup>۱</sup>**

ترجمه: اگر به شما (در جنگ اُحُد) آسیبی رسید به دشمنان شما نیز (در بدر) شکست و آسیب سخت رسید چنانچه آنان مقاومت کردند شما نیز مقاومت کنید. این روزگار را به اختلاف میان خلائق می‌گردانیم که مقام اهل ایمان به امتحان معلوم شود تا از شما مؤمنان هر که ثابت در دین است گواه دیگران کند و خداوند ستمکاران را دوست ندارد. و تا آنکه اهل ایمان را از هر عیب و نقص پاک کند و کافران را به کیفر ستمکاری محو و نابود گرداند. گمان نکنید به بهشت داخل خواهید شد بدون آنکه خدا امتحان کند و آنان که جهاد در راه دین کرده و آنها که در سختیها صبر و مقاومت کنند مقامشان را بر عالمی معلوم گرداند. شما باید که آرزوی کشته شدن در راه دین می‌کردید پیش از آنکه دستور جهاد برای مسلمین بیاید، پس چگونه امروز که به جهاد مأمور شدید سخت از مرگ نگران می‌شوید.

---

۱. آیه ۱۴۰ تا ۱۴۳ سوره آل عمران.

خلاصه درس (۵)

نکته: این آیات با آن لحن گیرا و بُرنده همچون پُتک بر مغز تازه مسلمانان وارد شد و این شکست دردناک را مکتبی برای آموزش طریقه خودسازی و برطرف ساختن ضعفها ساختند 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 تکیه بر ادعاها و شعارها نکنند و به واقعیتها رو آورند تا کیفیت را فدای کمیت نکنند و ناخالصی ها را از خود دور سازند.

اقدامات پیامبر اکرم «صلی الله علیه وآله» در مقابله با کفار در «غزوه أُحُد»:

۱. جمع آوری اطلاعات
۲. تشکیل شورای جنگی
۳. تعیین موقعیت منطقه نبرد ( در دامنه کوه أُحُد).
۴. سازماندهی و تجهیز سپاه.
۵. تصفیه در سپاه.
۶. آرایش صفوف جنگجویان.
۷. خنثی کردن شایعات کاذب.
۸. تجدید سازمان سریع و تعاقب دشمن.

## بررسی و ارزیابی عوامل پیروزی و ناکامی

هفتمین مسئولیت و وظیفه فرمانده یا مدیر، امکان ندارد که انسان در مسیر کار و زندگی اش با ناکامی مواجه نشود، این طبیعت زندگی ماست که باید انتظار داشته باشیم که گاه در زندگی با عدم موفقیت‌هایی هم مواجه بشویم؛ پس ناکامی مهم نیست، مهم این است که ما چگونه از ناکامیها عوامل پیروزی خود را بسازیم.

آنچه را که در برخورد با ناکامی باید مد نظر قرار دهیم و

انجام دهیم عبارت است از:

- نقاط ضعف خود را بشناسیم و کمبودها را احساس کنیم.

- ضمن برطرف کردن ضعفها، موضعگیریهای نادرست خود را نیز اصلاح کنیم.

خلاصه اینکه در کوره داغ ناکامی به بررسی تمامی عوامل ناکامی خود بپردازیم و از

این تجربه برای رسیدن به پیروزی بهره برداری کنیم.

دُرست است که شکستها گاه به بهای از دست دادن چیزهای زیادی تمام

می‌شود اما اگر از آن وسیله ای برای تجدید نظر عمیق در برنامه ها و کشف « نقاط

آسیب پذیر » ساخته شود، نه تنها بهایی که برای آن پرداخته شده زیاد نیست،

بلکه، گاه سود حاصل از آن به مراتب بیش از زیان آن خواهد بود. به تعبیر دیگر

ناکامی در دو صورت خطرناک است:

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

۲. در صورتی که به هیچ وجه مورد تحلیل و بررسی قرار نگیرد و از آنها برای

تجدید نظر و تکمیل برنامه های گذشته، جبران خطاها و ارزیابی مجدد

نیروها استفاده نشود.

البته باید نهایت کوشش را به کار برد تا ناکامی و شکستی در هیچ مقطعی رُخ ندهد، ولی در صورت بروز چنین امری، یکی از وظایف مهم مدیر یا فرمانده این است که با تشکیل جلسات مشورتی مستمر و منظم به ارزیابی و کشف علل ناکامی بپردازد.

بهترین مسئله این است که امور زیر در این نشستهای مشورتی دقیقاً رعایت شود:

۱. پرهیز از چشم پوشی نسبت به ذکر حقایق تلخ و بررسی و اعتراف به آنها با تسلط بر نفس.

۲. پرهیز از توجیه‌گری درباره عوامل شکست.

۳. در بررسی عوامل ناکامی باید شجاعت به خرج داد، تعصب را کنار گذاشت و با توکل به خدا، و خلوص نیت، صفای قلب و شهادت لازم مسائل را مورد بررسی قرار داد و مسئولیت پذیرفت.

۴. باید به هنگام بررسی این مسائل حساس که وسوسه های شیطانی امور غیر- واقعی را در نظر انسان زینت می دهد به مضمون «... وَزَيْنَ لَهُمُ الشَّيْطَانُ أَعْمَالَهُمْ»<sup>۱</sup> «اعمال زشت آنها را شیطان جلوه داد» سعی در گمراه ساختن انسان دارد خود را به خدا سپرده، از پیشگاه مقدسش مدد بخواهد که چشمی بینا و مو شکافانه و دلی دانا و حقیقت بین برای رسیدن به واقع به او عطا بفرماید.

و ذکرش این باشد: «اللَّهُمَّ أَرِنِي الْأَشْيَاءَ كَمَا هِيَ»

ترجمه: خدایا حقایق را چنان که هستند به من نشان بده.

---

۱. سوره نمل آیه ۲۴.

### غزوه «أُحُد» نمونه ای از شکست پیروزی آفرین

در اینجا بسیار مناسب است نظری به تاریخ صدر 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 «صلى الله عليه وآله» از آن شکست وسیله بسیار مؤثری برای پیروزیهای سریع پی در پی در آینده ساخت؟ به گونه ای که یکی از مفسران معروف می نویسد:

« فردی پیامبر «صلى الله عليه وآله» را در خواب دید، فرمود اگر مرا مخیر می کردند که در أُحُد پیروز شوم یا ناکام، ناکامی را به خاطر نتایج مهمی که این جنگ برای مسلمانان به بار آورد پذیرا می شدم»<sup>۱</sup>

ضروری است در ابتدا اشاره ای به اصل غزوه «أُحُد» و ظرافتهای امر- مدیریت و فرماندهی در آن غزوه کرده و بعد به تحلیل عوامل شکست پردازیم و این بحث را کمی مشروح تر مطرح کنیم تا شاهد گویایی بر بحث ما باشد:

از روایات و تواریخ اسلامی چنین استفاده می شود که:

هنگامی که قریش در جنگ بدر متحمل شکست شد و با دادن هفتاد کشته وهفده اسیر<sup>۲</sup> به مکه مراجعت کردند، ابوسفیان به مردم مکه اخطار کرد: نگذارید زنان بر کشته های بدر گریه کنند زیرا اشک چشم، اندوه را از بین می برد،

---

۱. تفسیر المنار، ج ۴ ص ۱۲۰ - ذیل آیه ۱۳۹ آل عمران  
۲. بنابه نقل ابن هشام در کتاب سیره نبویه ج ۲ ص ۷۰۶ روز بدر هفتاد نفر از مردان قریش به دست مسلمانان کشته شدند که ابن اسحاق فقط از پنجاه نفر آنها نام می برد و ابن هشام بیست نفر دیگر را هم ذکر می کند و مرحوم شیخ مفید در /ارشاد ۳۶ نفر از کشته های بدر را نام برده، و می گوید: راویان عامه و خاصه به اتفاق نوشته اند که این ۳۶ نفر به دست علی رضی الله عنه کشته شدند. ارشاد شیخ مفید ص ۳۲ چاپ اسلامیه.

و عداوت و دشمنی را نسبت به «محمد» از قلبهای آنان فرو می‌نشانند، خود نیز عهد کرد 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 فرا گرفت. سال سوم هجرت فرا رسید، قریش به عزم جنگ با پیامبر «صلی الله علیه وآله» 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

عباس عموی پیامبر «صلی الله علیه وآله» هنوز به اسلام روی نیاورده و در میان قریش به کیش و آیین آنان باقی بود، ولی از آنجا که به برادرزاده خود علاقه فراوان داشت، هنگامی که دید لشکر نیرومند قریش به قصد جنگ با پیامبر «صلی الله علیه وآله» آماده حرکت است، نامه‌ای نوشت و آن را به وسیله مردی از قبیله بنی‌غفار برای نقل این خبر به مدینه فرستاد<sup>۱</sup> و هنگامی که پیامبر «صلی الله علیه وآله» از جریان آگاه شد به شماری از مسلمانان دستور داد که به سرعت راه مکه را پیش‌گیرند و از اوضاع لشکر قریش، اطلاعات دقیق‌تری به دست آورند، این نخستین گام در مدیریت و رهبری جنگ بود.

طولی نکشید که دو بازرس رسول اکرم «صلی الله علیه وآله» که برای کسب اطلاعات رفته بودند برگشتند و گزارش وضعیت قوای قریش را به پیامبر رساندند و اعلام کردند که این سپاه نیرومند تحت فرماندهی شخص ابوسفیان است.

## تشکیل شورای جنگ

پیامبر اکرم «صلی الله علیه وآله» همه اصحاب و اهل مدینه را برای مشورت دعوت کرد و وضع دفاع از شهر را آشکارا با آنان در میان گذاشت، سپس در اینکه آیا در داخل مدینه به پیکار برخیزند یا از شهر خارج شوند؟ با مسلمانان به مذاکره پرداخت. شماری برای این عقیده بودند که از مدینه خارج نشویم و در کوچه های تنگ شهر با دشمن بجنگیم، زیرا در این صورت حتی مردان ضعیف و زنان نیز می توانند در پشت جبهه به لشکر کمک کنند.<sup>۱</sup>

در این میان «عبدالله بن ابی» اضافه کرد: ای رسول خدا تاکنون دیده نشده است داخل حصارها و درون خانه های خود باشیم و دشمن بر ما پیروز گردد. این نظریه به خاطر وضع خاص مدینه در آن روز مورد توجه پیامبر «صلی الله علیه وآله» واقع شد؛ او نیز می خواست در داخل شهر با قریش مقابله کند اما گروهی از جوانان جنگجو با این ایده مخالفت کردند. «سعدبن معاذ» و چند نفر از قبیله او برخاستند و گفتند «ای پیامبر در گذشته کسی از عرب قدرت این را که در ما طمع کند نداشته است، با اینکه در آن موقع ما مُشرک و بُت پرست بودیم. و هم اکنون که تو در میان ما هستی چگونه می توانند در ما طمع کنند، حتماً از شهر خارج شده با دشمن بجنگیم، اگر کسی از ما کشته شد به افتخار شهادت رسیده و اگر هم کسی نجات یافت به افتخار جهاد در راه خدا نایل خواهد شد.<sup>۲</sup> این گونه سخنان و حماسه ها طرفداران خروج از مدینه را بیشتر کرد، به طوری که طرح

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

۲. سیره حلبی، ج ۲، ص ۲۳۱، طبع قاهره.



« عبدالله بن ابی » در اقلیت افتاد. خود پیامبر « صلی الله علیه وآله » با اینکه تمایل به خروج از مدینه نداشت، به خاطر احترام به اصل کل مشورت، نظریه طرفداران خروج از مدینه را انتخاب کرد که این گام دوم فرماندهی و مدیریتی بود.

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

روز جمعه پیامبر « صلی الله علیه وآله » پس از آن که برای ادای خطبه نماز ایستاد بعد از حمد و ثنای خداوند یکتا مسلمانان را از نزدیک شدن سپاه قریش آگاه ساخت و فرمود « اگر شما با جان و دل برای جنگ آماده باشید و با چنین روحیه ای با دشمن بجنگید، خداوند به طور یقین پیروزی را نصیبتان خواهد کرد ». خلاصه، آن قدر به یارانش روحیه داد که همان روز هزار نفر از مردم مهاجر و انصار رهسپار اردوگاه شدند.

پیامبر اکرم « صلی الله علیه وآله » شخصاً فرماندهی لشکر را بر عهده داشت، و پیش از آنکه از مدینه خارج شود دستور تهیه و آماده کردن دوپرچم را صادر کرد؛ یکی را به مهاجرین و دومین پرچم را به انصار اختصاص داد.<sup>۱</sup> پیامبر اکرم « صلی الله علیه وآله » فاصله میان مدینه تا أُحُد را پیاده پیموده، در طول راه صفوف لشکر را مورد بازدید

---

۱. سیره حلبی ج ۲، ص ۲۳۱، طبع قاهره.

قرار داد و با دست خود صفوف لشکر را مرتب و منظم ساختند و این گام چهارم در فرماندهی بود.

### تصفیه لازم

سیره نویس معروف «برهان الدین حلبی» در کتاب خود می نویسد: پیامبر اکرم «صلی الله علیه وآله» هنوز به اُحُد نرسیده بود که ضمن بازدید از لشکر، گروهی را در میان لشکریان دید که برگزیده بودند، پرسید اینها کیستند؟ گفتند شماری از یهودیان که با «عبدالله بن ابی» هم پیمان بوده اند، به این مناسبت به یاری مسلمانان آمده اند.

فرمود آیا آنها مسلمان شده اند؟ گفتند نه.

حضرت تأمل کرد، فرمود:

«ما برای جنگ با مُشرکان از کافران کمک نمی گیریم، مگر اینکه مسلمان شوند.» مسلمانان این پیشنهاد را نپذیرفته همگی به مدینه بازگشتند. به این ترتیب از قوای هزار نفری پیامبر اکرم «صلی الله علیه وآله» سیصد نفر کم شد، اما نا خالصی ها برطرف گردید<sup>۱</sup> و این یعنی گام پنجم در فرماندهی و مدیریت.

### آرایش صفوف و جنگجویان

پیامبر اکرم «صلی الله علیه وآله» پس از تصفیه لازم با قوای خود که هفتصد نفر بودند به پای کوه اُحُد رسید و پس از ادای نماز صبح، صفوف مسلمانان را آراست. «عبدالله بن جبیر» را با پنجاه نفر از تیراندازان مأمور ساخت تا 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 دشمن را تا مکه تعقیب کنیم و یا اگر دشمن ما را

---

۱. همان، ص ۲۳۳.

شکست داد و ما را تا مدینه مجبور به عقب نشینی کرد باز هم از سنگر و موضع خود دور نشوید!»<sup>۱</sup>

در مقابل ابوسفیان، خالدبن ولید را با دویست سرباز زُبده مراقب کرد و دستور داد در کمین باشید تا وقتی که سربازان اسلام از این دره کنار بکشند آنگاه بلافاصله لشکر اسلام را از پشت سر مورد حمله قرار دهید.

#### تخلف از دستور فرماندهی

دو لشکر در مقابل یکدیگر صف آرایی کردند و درحالی که ابوسفیان اصرار داشت که به کمک بُتها و زنان زیبا جنگجویان خود را بر سر شوق آورد، پیامبر اکرم «صلی الله علیه و آله» با نام خدا و رحمت الهی مسلمانان را به دفاع تشویق می نمود. صدای تکبیر مسلمانان تمام جُلگه و دامنه اُحد را فراگرفته 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 درهم شکسته، وادار به عقب نشینی سازند، اما «خالدبن 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، اما بی انضباطی بدی پیش آمد که همه محاسبات به هم خورد. جمعی از تازه مسلمانان عقب نشینی قریش را شکست آنان تلقی نمود، برای جمع آوری غنایم جنگی سنگرهای خود را ترک

---

۱.مغازی واقعی، ج ۱، صص ۲۲۲ و ۲۲۱.

کردند و حتی تیراندازانی که در شکاف کوه مأمور مراقبت از آن مواضع بودند به میدان جنگ ریختند و هر قدر عبدالله بن جبیر فریاد زد و دستور پیامبر اکرم «صلی الله علیه وآله» را متذکر شد، به جز شمار اندکی که ده نفر بودند بقیه مواضع خود را ترک کرده و به جمع کنندگان غنائم پیوستند.

نتیجه این بی‌انضباطی و سرپیچی، این شد که خالد بن ولید به همراهی دویست تن که در کمین بودند با مشاهده خالی بودن شکاف کوه از نگهبان به سرعت بر سر عبدالله بن جبیر و یاران اندکش تاختند، آنها را کشتند و از پشت سر به لشکر اسلام حمله آوردند. لشکر قریش هم برگشت، ناگهان مسلمانان از هر طرف خود را زیر شمشیر دشمن دیدند و نظم هماهنگی آنان از میان رفت. در همین هنگام سردار شجاع اسلام «حمزه سید الشهداء» با جمعی دیگر از یاران پیامبر «صلی الله علیه وآله» به درجه شهادت رسیدند و جز معدودی که پروانه وار اطراف فرمانده و رهبر خود را گرفته بودند بقیه پا به فرار گذاشتند.<sup>۱</sup>

در این جنگ خطرناک کسی که بیش از همه فداکاری کرد و مانع هر حمله‌ای به پیامبر «صلی الله علیه وآله» می شد به اذعان همه امیرالمؤمنین حضرت علی بن ابی طالب علیه السلام بود.

حضرت علی علیه السلام با کمال رشادت می جنگید تا این که شمشیرش شکست. پیامبر اکرم «صلی الله علیه وآله» شمشیر خود موسوم به «ذوالفقار» را به حضرت علی علیه السلام

داد؛ سرانجام پیامبر اکرم «صلی الله علیه وآله» در جایی سنگر گرفت و حضرت علی به دفاع خود از آن حضرت ادامه داد.<sup>۱</sup>

تا آنکه طبق نقل برخی از تاریخ نگاران، بیش از شصت زخم به سر و صورت و بدن وی وارد آمد و در همین موقع بود که پیک وحی به پیامبر اکرم عرضه داشت: **يَا رَسُولَ اللَّهِ هَذِهِ الْمَوَاسَاةُ**

ای محمد، معنای همدردی همین است.

پیامبر اکرم «صلی الله علیه وآله» فرمود: **أَنَّهُ مِنِّي وَ أَنَا مِنْهُ، فَقَالَ جِبْرِئِيلَ وَ أَنَا مِنْكُمْ، قَالَ فَسَمِعُوا صَوْتًا: « لَا فَتَى الْآ عَلَى لَا سَيْفَ الْآ ذَوَالْفِقَارِ »**

علی از من است و من از اویم، سپس جبرئیل افزود: و من نیز از شما هستم، اینجا بود که صدائی شنیدند که پیک وحی میان زمین و آسمان می گفت:

**« لَا فَتَى الْآ عَلَى لَا سَيْفَ الْآ ذَوَالْفِقَارِ »**<sup>۲</sup>

شایعه شهادت پیامبر اکرم «صلی الله علیه وآله»

برخی از سیره نویسان نوشته اند: یکی از جنگجویان قُریش، سرباز مسلمانی به نام «مُصْعَب» رابه گمان این که پیغمبر اکرم «صلی الله علیه وآله» است با ضربۀ سختی به شهادت رساند، سپس با صدای بلند فریاد برآورد: به لات و عزی سوگند که محمد کشته شد.

اما این شایعه خطرناک او از دو جهت کاملاً به سود مسلمانان تمام شد: از یک سو دشمن به گمان این که پیغمبر اکرم «صلی الله علیه وآله» کشته شده، آماده خروج از احد و عزیمت به سوی مکه شد، زیرا که قشون فاتح که شدیدترین کینه و

۱. تاریخ کامل ابن اثیر ج ۲، ص ۱۰۷ طبع بیروت و سیره رسول الله «صلی الله علیه وآله» ابن اسحاق همدانی ج ۲ ص

۶۸۶

۲. کامل بن اثیر، ج ۲، ص ۱۰۷.

دشمنی را نسبت به اسلام و پیامبر اکرم «صلی الله علیه وآله» داشتند به کمتر از قتل پیامبر اکرم «صلی الله علیه وآله» رضایت نمی دادند. عجیب است که نیروی چند هزار نفری قریش پس از شنیدن آن خبر نه تنها نخواست حتی یک شب را به صبح برساند و تحقیق بیشتری بکند بلکه هماندم راه مکه را درپیش گرفت و رفت.<sup>۱</sup> از سوی دیگر این خبر باعث شد که به دستور آن حضرت عده ای از مسلمانان او را با این که سخت مجروح بود بالای کوه بردند تا به مسلمانان نشان دهند که حضرت زنده است و این اقدام باعث شد که فراریان بازگشتند و دور پیامبر اکرم «صلی الله علیه وآله» جمع شدند.<sup>۲</sup> این گام هفتم فرماندهی بود.

گرچه شکست مهار شد، اما مسلمانان خسارات مالی و جانی فراوانی را متحمل شدند، هفتاد تن از آنان در میدان جنگ گشته شدند و عده زیادی نیز مجروح شدند.<sup>۳</sup>

اما چنانکه خواهیم دید از این شکست آن چنان درس بزرگی آموختند که ضامن پیروزیهای آنان در میدانهای آینده شده و نتیجه بسیار مثبتی به بار آورد که در نوع خود بی نظیر بود.

بی تردید، آنچه در جنگ اُحُد پیش آمد برای در هم کوبیدن هر سپاهی کافی بود، اما آنچه در خور تعمق است، تجمع مسلمانان پس از شکست و

---

۱. سیره بن هشام، ج ۳، ص ۸۲.

۲. همان.

۳. ابن اسحاق شهدای اُحُد را ۶۵ شهید ذکر کرده (سیره النبی ج ۳ ص ۷۵-۸۰) این هشام پنجم نفر رابه عنوان استدراک به آن افزوده است. ابن قتیبه دینداری می گوید روز اُحُد چهار نفر از مهاجران و ۷۰ نفر از انصار به شهادت رسیدند، ابن ابی الحدید از واقعی نقل کرده است که تنها از انصار ۷۱ نفر به شهادت رسیدند و چهار نفر از قریش و شش نفر هم از دیگران جمعاً می گویند ۸۱ تن بوده (طبقات ابن سعد ج ۲، ص ۴۲، ۴۳ شرح نهج البلاغه ج ۳، ص ۴۰)

بازگشت آنان بعد از فرار است، که دوباره به سرعت پیرامون رهبر خود جمع شدند؛ البته شَهامت و شُجاعت شخص پیامبر اکرم «صلی الله علیه وآله» نقش بسیار تعیین کننده‌ای داشت و این نکته در خُور توجه است که پیامبر اکرم «صلی الله علیه وآله» حتی در زمانی که روند جنگ به سود دشمن بود نیز ثابت کرد که رهبر و فرمانده‌ای بی نظیر است، چه از لحاظ رهبری نظامی و تنظیم سپاه و چه از نظر تسلط بر اعصاب حتی در بزرگترین لحظات خطر و بی آنکه در صدد راهی برای نجات شخص خود باشد مانند کوهی استوار در میدان جنگ ایستاد و با صدای بلند فریاد برآورد که (بیایید به سوی من، من رسول خدا هستم) مسلمانان تا صدای روح افزای آن حضرت را شنیدند برگرد وی حلقه زدند.

با توجه به بازتاب منفی شکست مسلمانان در غزوه أُحُد، پیامبر اکرم «صلی الله علیه وآله» که آن شکست را به پیروزی تبدیل کرده بود تعقیب دشمن را تا مکه ضروری دید. با همین انگیزه بود که درست در زمانی که سپاهیان مکه در «روحاء»<sup>۱</sup> اجتماعی برپا کرده بودند، سپاهیان اسلام در نهایت اقتدار در نزدیکی آنها در (حمراء الاسد)<sup>۲</sup> اردو زدند و سه شب در آن جا ماندند و در تمام طول شب آتش عظیمی برافروختند تا قُریش بدانند که مسلمانان استوار در جای خویش منتظرند و در موقعیتی مناسب به آنان حمله خواهند کرد. چون با این مانور نظام پایداری سپاه اسلام برای مقابله با ابوسفیان آشکارگشت، پیامبر اکرم «صلی الله علیه وآله» با سپاهیان دلاورش سربلند به مدینه بازگشتند و با این مانور پیروزی نظامی و سیاسی ای را برای خویش به ثبت رساندند و این یعنی تعقیب گام هشتم فرماندهی.

۱. رِوْحَاء سرزمینی است بین مدینه و مکه و در ۳۰ الی ۴۰ مایلی از مدینه.

۲. حَمْرَاءِ الْاَسَد سر زمینی است در هشت مایلی مدینه.

بنا به گفته برخی از تاریخ نگاران، رهبرانی که پس از شکست توانسته اند دوباره بر سربازان خویش مسلط شوند و آنان را تحت نظم و سامان درآورند، در طول تاریخ از شمار انگشتان دست تجاوز نمی کنند و بدین جهت بزرگترین فرماندهان نظامی با تمام عظمت در برابر کار پیامبر اکرم «صلی الله علیه وآله» سر فرود می آورند؛ بویژه در آن مانور نظامی بی نظیر که درغزوه «حمراء الاسد» بدان دست زد و زمینه بازگشت نیروی از دست رفته خود را فراهم کرد و هیبت و شکوه سپاه اسلام را در برابر اجتماع عربهای شبه جزیره عربستان حفظ نمود.<sup>۱</sup>

پس به طور خلاصه گامهای پیامبر اکرم «صلی الله علیه وآله» درمقابله با کُفار در

غزوه اُحُد به شرح زیر است:

گام اول: جمع آوری اطلاعات

گام دوم: تشکیل شورای جنگی

گام سوم: تعیین موقعیت منطقه نبرد ( در دامنه کوه اُحُد)

گام چهارم: سازماندهی و تجهیز سپاه

گام پنجم: تصفیه در سپاه

گام ششم: آرایش صفوف جنگجویان

گام هفتم: خنثی کردن شایعات کاذب

گام هشتم: تجدید سازمان سریع، رفع کاستیها و تعقیب دشمن.

---

۱. پیامبر و آیین نبرد، مصطفی طلایی وزیر دفاع جمهوری عربی سوریه، ص ۳۴۵.



بخش چهاردهم  
جمع آوری اطلاعات و آمار لازم



خلاصه درس (۱)

### جمع آوری اطلاعات و آمار لازم

شکل آماری بودن اطلاعات مدیران و پرهیز از گلی گویی و ارائه اعداد و ارقام مجهول و نا مشخص.

استمرار و نظم در اطلاع رسانی و بروز نگهداشتن اطلاعات ...

عدم تکیه بر حافظه در گرفتن و دادن اطلاعات و رعایت دستورات اسلامی:

قَيِّدُوا الْعِلْمَ بِالْكِتَابَةِ<sup>۱</sup>

علم، آگاهی و اطلاعات را با نوشتن نگهداری کنید.

با خبر بودن مدیر یا فرمانده از حالات مأموران خود.

الهام از امیرالمؤمنین علیه السلام در مراقبت از مأموران خود در حکومت اسلامی (تویخ -

نامه حضرت برای عثمان بن حنیف).

ای پسر حنیف شنیده ام یکی از جوانان بصره تو را به میهمانی دعوت

کرده است و تو مشتاقانه و حریصانه به آن میهمانی رفته ای. میزبان در سفره

غذاهای گوناگون و رنگارنگ برای تو آراسته، من گمان نداشتم تو در میهمانی و

جشنی شرکت کنی که فقیران را از خود برانند و توانگران را بخوانند ...<sup>۲</sup>

---

۱. بحار الانوار، ج ۶۱ ص ۱۲۴.

۲. نهج البلاغه، نامه ۴۵.

خلاصه درس (۲)

### مهمترین شرایط دستگاههای اطلاعاتی و آماری مدیران اسلامی

۱. اطلاعات بر محور واقعیتها دور می زند.

علل ارائه آمار کاذب:

الف - اعمال تمایلات و جهت گیری های شخصی و گروهی.

ب - فقدان شجاعت در برخی مدیران برای شنیدن واقعیتهای تلخ.

ج - تمایل به آرایش کاذب و وجود افراد متملق و چاپلوس در اطراف مدیران

د - اعتماد بر منابع ضعیف و گرفتار خوشبینی های بی دلیل و یا سوء ظنهای بیهوده شدن.

برای به دست آوردن اطلاعات صحیح افرادی جسور، پرحوصله، شجاع، دقیق واقع بین، متعهد، صریح الهجه و کاملاً امین و راستگو لازم است و البته اینگونه افراد کمند با این حال، این کم را باید پیدا کرد و یا تربیت نمود.

۲. پرهیز مدیران از تجسس در زندگی خصوصی افراد:

قرآن مجید می فرماید: \* يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اجْتَنِبُوا كَثِيرًا مِّنَ الظَّنِّ إِنَّ بَعْضَ الظَّنِّ أَثْمٌ وَ لَا تَجَسَّسُوا وَلَا يَغْتَب بَّعْضُكُم بَعْضًا \*<sup>۱</sup>

ای اهل ایمان از بسیاری پندارها (ظن بد) در حق یکدیگر بپرهیزید که برخی ظن و پندارها معصیت است و نیز هرگز از حال درونی یکدیگر تجسس نکنید و غیبت یکدیگر روا مدارید.

---

۱.سوره حجرات آیه ۱۲

خلاصه درس (۳)

### نکات مهم در جنگ احزاب

۱. جنگ احزاب آخرین تلاش کُفر، آخرین تیر ترکش دشمن و آخرین قدرت نمایی شرک در برابر توحید بود.
۲. اقدام مهم « نظامی- روانی » حفر خندق که به پیشنهاد سلمان فارسی صورت گرفت.
۳. ثبات و پایداری پیامبر « صلی الله علیه وآله » و لشکر اسلام علی رغم گرسنگی شدید و کمبود مواد غذایی از یک سو و بدی اوضاع جوی از سوی دیگر بزرگترین اثر را در بازگشت احزاب داشت.
۴. ایجاد ترس و رعب در دشمن به هنگام یورش گروه‌های از خود گذشته احزاب و سوارانی که سعی داشتند از محل کم عرض خندق عبور کنند که با مقابله شدید مسلمانان مواجه شدند.
۵. گم‌کردن گشتیها با وظایف ویژه توسط پیامبر اکرم « صلی الله علیه وآله » در نقاط حساس.
۶. نفاق افکنی در لشکر کفر توسط « نعیم بن مسعود » ( اهمیت جنگ روانی )
۷. انسجام و هماهنگی لشکر اسلام و انضباط آنان و اطاعت از رهبرشان اثر بسیار عظیمی در بالا بردن موفقیت آنان داشت.
۸. برای قریش در پایان جنگ کاملاً روشن شد که کوششان برای نابودی نهضت اسلام از طریق توسل به نیروی نظامی به پیروزی نخواهد انجامید.
۹. تحقق یافتن هدف اصلی پیامبر « صلی الله علیه وآله » از بی نتیجه ساختن این بسیج هولناک توسط کُفار.
۱۰. عوامل مهم پیروزی پیامبر « صلی الله علیه وآله » و لشکر اسلام در میدان احزاب علاوه بر تأیید الهی مجموعه ای بود از روشهای: نظامی، سیاسی، فرهنگی و مدیریت تمام عیار پیامبر اکرم « صلی الله علیه وآله » در این زمینه ها.

## جمع آوری اطلاعات و آمار لازم

نهمین وظیفه مدیر یا فرماندهی «جمع آوری اطلاعات و آمار» است حدود شش - قرن پیش از میلاد مسیح الصلوات جمعی از فلاسفه یونان و در رأس آنها فیثاغورس حکیم جهان هستی را مرکب از اعداد می دانستند.

بی تردید «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 اصل جهان را تشکیل دهد و بسیار بعید به نظر می رسد کسی آن را مبدأ جهان بداند.

آنچه از مکتب ریاضیون قابل درک است این که تمام موجودات جهان از کوچک ترین ذره یعنی اتم گرفته تا بزرگ ترین منظومه ها، همه روی یک سلسله نسبت های عددی تشکیل شده اند که اگر ارقام و اعداد آنها به هم بخورد نه تنها هویت خود را از دست می دهند بلکه تمام هستی خود را نیز از کف خواهند داد.

بنابر این صحیح است گفته شود: عالم هستی از ترکیب اعداد و ارقام تشکیل یافته است، یعنی در ساختمان همه موجودات با عددهای معین و نسبت های ریاضی حساب شده ای سروکار داریم و از آنجا که تشکیلات و نظام های زندگی انسانی 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 از سازمانی که زیر نظر اوست و کسانی که با او همکاری دارند و تمام رویدادها که داخل و خارج آن تشکیلات واقع می شود و به نحوی با آنان ارتباط دارد، اطلاعات دقیق، صحیح و صریحی داشته باشد، آن هم با اعداد و ارقام دقیق.

گاهی اطلاعات و آماری به مدیر یا فرمانده می‌رسد که با اعداد و ارقام سروکار دارد و گاهی هم ارتباط با آمار و ارقام ندارد. اما ضروری است که مدیر یا فرمانده از تجزیه و تحلیل اطلاعات آماری نیز کسب اطلاع کند. برای مثال، اینکه به شما اطلاع می‌دهند در زیر مجموعه شما بیست دستگاه خودرو وجود دارد که پانزده دستگاه از آنها آماده به کار نیستند، این اطلاعات آماری است که با عدد گفته می‌شود اما باید علت عدم به کار بودن پنج دستگاه خودرو برای شما بیان شود، زیرا ریشه یابی و کسب آگاهی از علتها از ضرورت‌های عرصه مدیریت است.

با توجه به اینکه ما با اقلام پنجگانه از تجهیزات مختلف: «مهندسی، اداری، موتوری...» سروکار داریم، اطلاع دقیق فرمانده از هر کدام از اقلام ذکر شده باعث می‌شود فرمانده در به کارگیری آن اقلام به منظور تحقق اهداف زیر مجموعه خود تدبیر مناسب اتخاذ کند.

در اینجا ضروری است که مروری داشته باشیم بر ساختار اطلاعات نظام‌های اطلاعاتی بین المللی. سازمان‌های اطلاعاتی شناخته شده دنیا عبارتند از: (C.I.A) یا سیا مربوط به آمریکا است. کافی است که بررسی کنید سالیانه چقدر در این سازمان هزینه می‌شود تا به اهمیت آن پی ببرید. سازمان دیگر (F.B.I) باز هم مربوط به آمریکا، سازمان (موساد) تابع رژیم صهیونیستی و سازمان امنیت و اطلاعات کشور (ساواک) مربوط به کشور ما پیش از انقلاب است.

درست است که سازمان‌های اطلاعاتی یاد شده دستگاه‌هایی شیطانی هستند و گاه کارهایی انجام می‌دهند که روح شیاطین هم از آن کارها بی‌خبر

است، اما با این حال، برای دولتهای آنان - که آنها هم شیطان هستند - درخور اهمیت بوده و هستند و هزینه های زیادی صرف این سازمانها می کنند. هر نظامی چه حق چه باطل بی نیاز از یک سازمان اطلاعاتی منطبق بر ملاکهای آن نظام نیست؛ از جمله در نظام مقدس جمهوری اسلامی مدیران و فرماندهان باید از سازمانی اطلاعاتی که آبخور آن ملاکهای اخلاقی و انسانی مبتنی بر ارزشهای اسلامی باشد بهره مند شوند.

#### مشى پیامبر «صلی الله علیه وآله» در بهره گیری از اطلاعات

در تاریخ زندگی پیامبر اکرم «صلی الله علیه وآله» می خوانیم که از مأموران امین اطلاعاتی خویش برای کشف حوادث و گاه برای اقدامات آینده و حتی احیاناً به منظور ایجاد اختلاف در صفوف دشمن استفاده می کرد. در اینجا نمونه هایی از این بهره گیری های اطلاعاتی می آوریم :

۱. پیامبر اکرم «صلی الله علیه وآله» به هنگام فتح مکه تمام جاده هایی که از سوی مدینه به مکه منتهی می شد را تحت مراقبت شدید مأموران خود قرار می داد، مبادا اخبار آماده شدن مسلمانان برای این فتح بزرگ به گوش دشمن برسد و خود را آماده سازد.

در این هنگام به پیامبر اکرم «صلی الله علیه وآله» خبر دادند<sup>۱</sup> که مردی به نام «حاطب بن ابی بلتعنه» نامه ای برای سران قریش نوشته و زنی را در ازای پرداخت مبالغی به وی مؤظف ساخته تا آن را به قریش برساند. در این نامه پاره ای از اسرار نظامی مسلمانان و حمله قریب الوقوع به مکه افشا شده بود.

---

۱. بعضی گفته اند این خبر توسط جبرئیل به حضرت داده شده است.



ابن هشام در سیره پیامبر اکرم «صلی الله علیه وآله» می‌نویسد که حضرت علی علیه السلام به زُبیر و مقداد دستور داد به سرعت راه مکه را پیش گیرند و هر جا آن زن را بیابند دستگیر کرده، 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 کردند و مورد بازپرسی قرار دادند. وسایل و لباس همراه او را جستجو کردند اما چیزی نیافتند زن شدیداً این مأموریت را انکار کرد و حتی سوگند نیز یاد نمود.

اما هنگامی که زن را نزد حضرت علی علیه السلام آوردند، ایشان فرمودند: من به خدا سوگند می‌خورم که نه پیامبر «صلی الله علیه وآله» دروغ گفته و نه ما دروغ گفته ایم حتماً نامه‌ای را همراه داری آن را تحویل ده و گرنه آن را از تو بیرون می‌آوریم.

زن جاسوس که مسئله را جدی دید، از حضرت علی علیه السلام تقاضا کرد کمی آن سوتر روند؛ سپس نامه کوچکی را از لا به لای گیسوان بلند خود بیرون آورد و به حضرت داد. امام نامه را به حضور پیامبر اکرم «صلی الله علیه وآله» آورد و پیامبر اکرم نویسنده نامه یعنی حاطب را احضار کرد و شدیداً مورد بازخواست قرار داد.<sup>۱</sup>

۲. امام علی بن موسی الرضا علیه السلام می فرماید:

هنگامی که رسول الله «صلی الله علیه وآله» لشکری را می فرستاد و امیری بر آنها می‌گمارد، فردی از افراد مورد اعتماد خود را با آنان همراه می‌کرد تا مسائل مربوط به آن امیر را گزارش دهد.<sup>۲</sup>

---

۱. سیره ابن هشام ج ۲ ص ۳۹۹.

۲. قریب الاسناد ص ۱۴۸.

۳. پیامبر اکرم «صلی الله علیه وآله» در جنگ اُحُد برای کسب خیر (آنس) و (مونس) فرزندان فضاله را بیرون فرستاد تا او را از اخبار قریش آگاه سازند. آن دو نفر خبر آوردند که سپاه قریش نزدیک به مدینه است و مَرکَبهای خود را برای چرا در کشتزارهای مدینه رها کرده و سه هزار شتر و دویست اسب و تجهیزات دیگر به همراه دارند.<sup>۱</sup>

۴. در غزوه حدیبیه، پیامبر گرامی دستگاه اطلاعاتی خود را پیشاپیش از لشکر فرستاد تا اگر در میانه راه به دشمن برخوردند، فوراً پیامبر اکرم «صلی الله علیه وآله» را مطلع سازند. در نزدیکی غسغان مردی خزاعی که عضو دستگاه اطلاعات پیامبر بود به حضرت گزارش داد که «قریش از حرکت شما آگاه شده، نیروهای خود را گردآورده اند و به «لات» و «عزی» سوگند یاد کرده اند که از ورود شما به مکه جلوگیری نمایند.<sup>۲</sup>

۵. از آن روز که پیامبر پایه های حکومت اسلامی را در مدینه بنیان نهاد، پیوسته مأمورانی را اعزام می کرد تا او را از اوضاع خارج مدینه و تحولات نظامی و سیاسی آگاه سازند. از جمله، پیامبر در ماه رجب گروهی از مهاجران را که شمار آنان به ۱۸ نفر بالغ می شد به فرماندهی «عبدالله بن جحش» مأموریت داد تا دو روز راه نرفته اید نامه را باز نکنید، سپس نامه را بکشایید و به هر چه در آن است بی کم و کاست عمل کنید.

عبدالله نامه را گرفت و به راه افتاد و طبق سفارش، بعد از دو روز راهپیمایی نامه را گشود و دید که در نامه خطاب به وی چنین نوشته شده:

---

۱. مغازی واقدی ج ۲، ص ۲۰۶.

۲. مجمع البیان ج ۲، ص ۴۸۸.

هنگامی که نامه را خواندی به حرکت خود ادامه ده تا به درخت نخلی برسی که در بین راه مگه و طائف است. در آنجا مراقب فعالیت‌های قریش باش و ما را از اخبار آنان آگاه کن.<sup>۱</sup>

۶. از روشن ترین مدارک در این باره سفارشی است که امیر المؤمنین حضرت علی علیه السلام به سپاهی که برای پیکار به شامیان فرستاده فرموده است:

« بر فراز تپه های مُسطح و در بلندی کوهها برای خود دیده بان مستقر دارید تا دشمن شما را غافلگیر نسازد و ناگهان از یک نقطه مخفی یا آشکار بر شما نتازد و بدانید پیشاپیش لشکر دیده بانان حرکت می کنند و پاسداران صف مقدم جبهه، مأموران اطلاعاتی هستند.<sup>۲</sup>

۷. در فرمان معروف امیر المؤمنین حضرت علی علیه السلام به مالک اشتر نیز آمده است « 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 مدارای با مردم ترغیب شوند.<sup>۳</sup>

۸. امام علی علیه السلام : طی نامه ای به « قثم بن عباس » فرماندار مکه چنین نوشت :

مأمور اطلاعاتی من در مغرب (شام) برایم نوشته و مرا آگاه ساخته که گروهی از شامیان به سوی مگه گسیل شده اند، گروهی کوردل نا شنوا... (اشاره به اینکه مزدوران معاویه تابع هیچ قانونی نیستند).<sup>۴</sup>

۱. سیره ابن هشام ج ۳، ص ۲۵۲.

۲. نهج البلاغه قسمت نامه ها نامه شماره ۱۱.

۳. نهج البلاغه قسمت نامه ها و فرمانها فرمان شماره ۵۳.

۴. نهج البلاغه قسمت نامه ها نامه شماره ۳۳.

### تاکتیکهای جالب برخی از مأموران پیامبر اکرم «صلی الله علیه وآله»

برای پی بردن به نحوه کار مأموران اطلاعاتی پیامبر «صلی الله علیه وآله» و جهات مختلف دیگر که ارتباط با مسئله مدیریت و فرماندهی دارد، می باید گوشه ای از غزوه احزاب را که از غزوات بسیار مهم اسلامی و مملو، از درسهای آموزنده برای مدیران و فرماندهان است در اینجا بیاوریم.

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

نخستین جرقه جنگ احزاب از ناحیه گروهی از یهود، به نام «بنی نضیر» زده شد، که به مکه آمده و قبیله قریش را از خطرات پیشرفت سریع اسلام برای منافع آنان در کوتاه مدت و دراز مدت آگاه ساختند و به جنگ تحریک نمودند و نیز به آنان قول دادند که تا آخرین نفس در کنارشان خواهند بود؛ سپس به سراغ قبیله (غطفان) رفتند و آنان را نیز آماده کارزار کردند.

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

مسلمانان به فرمان پیامبر اکرم «صلی الله علیه وآله» به شور نشستند و پیش از هر چیز با حفر خندق نسبتاً بزرگی در اطراف مدینه سد و مانعی قوی ایجاد کردند. لحظات بسیار سخت و خطرناکی بر مسلمانان می گذشت، جانها به لب رسیده بود و منافقان در میان لشکر اسلام سخت به تکاپو افتاده بودند. فزونی

دشمن و اندک بودن شمار لشکریان اسلام.<sup>۱</sup> و آمادگی دشمن از نظر تجهیزات جنگی و فراهم نبودن وسائل لازم برای مسلمانان، روزهای سخت و نبردی نابرابر را در برابر چشم مسلمان مجسم می ساخت؛ اما خداوند می خواست که در این میدان آخرین ضربه بر پیکر کُفر فرود آید و حساب منافقان از مسلمانان جدا و مشخص شود، توطئه گران را افشا کند و مسلمانان راستین را سخت در بوته آزمایش قرار دهد.

آیات هفده گانه ای که در مورد احزاب در این زمینه وارد شده است، اهمیت این رویداد را به خوبی مجسم می سازد و تحلیلهای کوبنده و افشاگرانه ای از این حادثه مهم تاریخی بیان می دارد.

#### نکته های مهم در جنگ احزاب

ده نکته مهم را می توان از جنگ احزاب به صورت مختصر و مفید ذکر نمود:

۱. جنگ احزاب آخرین تلاش کُفر، آخرین تیر ترکش دشمن و آخرین قدرت-نمایی «شِرک» در برابر «توحید» بود.
۲. اقدام مهم «نظامی - روانی» سپاه اسلام که به پیشنهاد «سلمان فارسی» صورت گرفت، حَفَر خَنْدَق بود.
۳. ثبات و پایداری پیامبر «صلی الله علیه وآله» و لشکر اسلام علی رغم گرسنگی شدید و کمبود مواد غذایی از یک سو و بدی اوضاع جوئی از سوی دیگر بزرگترین تأثیر را در بازگشت احزاب داشت.

---

۱. به نقل از مروج الذهب (تاریخ مسعودی) تعداد لشکریان کُفر را ده هزار و لشکر اسلام را در این جنگ سه هزار نفر نوشته اند. به نوشته مسعودی از قریش و قبائل دیگر و بنی نضیر، ۲۴ هزار نفر فراهم شدند.

۴. ایجاد رعب و وحشت در دشمن به هنگام یورش گروه‌های از خود گذشته احزاب و سوارانی که سعی داشتند از محل کم عرض خندق عبور کنند، که با مقابله شدید مسلمانان مواجه شدند.
۵. گم‌کردن گشتیها با وظایف ویژه توسط پیامبر اکرم «صلی الله علیه وآله» در نقاط حسّاس، امنیت خندق را تأمین و از نفوذ دشمن جلوگیری کرد.
۶. «نفاق افکنی» در لشکر کُفرتوسط «نعیم بن مسعود» (اهمیت جنگ روانی) یکی دیگر از ابتکارات جنگ روانی پیامبر اکرم «صلی الله علیه وآله» علیه دشمن بود.
۷. انسجام و هماهنگی لشکر اسلام و انضباط آنان و اطاعت از رهبرشان اثر بسیار عظیمی در بالا بردن موفقیت آنها داشت.
۸. برای قریش در پایان این جنگ کاملاً روشن شد که کوشش برای نابودی نهضت اسلام از طریق توسل به نیروی نظامی به پیروزی نخواهد رسید.
۹. تحقق یافتن هدف اصلی پیامبر «صلی الله علیه وآله» و بی نتیجه ساختن این بسیج هولناک توسط کُفّار.
۱۰. «عوامل مهم پیروزی» پیامبر «صلی الله علیه وآله» و لشکر اسلام در میدان احزاب، علاوه بر تأیید الهی، مجموعه ای بود از روشهای نظامی، سیاسی، فرهنگی و مدیریت تمام عیار پیامبر اکرم «صلی الله علیه وآله» در این زمینه ها.

#### ویژگیهای یک سازمان اطلاعاتی اسلامی

چنانکه گفته شد هر مدیر و فرمانده باید از حوزه مدیریت و فرماندهی خود اطلاعات کافی داشته باشد و از رویدادهایی که به نحوی با تشکیلات مربوط است دقیقاً مطلع گردد تا بتواند مواضع خود را برای رسیدن به اهدافی که دارد مطابق آن اطلاعات تنظیم نماید. البته این سخن به آن معنی نیست که خود را سرگرم

اطلاعات، 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 اصلی باز می‌دارد و نیروهای فعالش را به خود جذب می‌کند و در پیشرفت کارها ناکام می‌سازد.

امیر مؤمنان حضرت علی علیه السلام ضمن نامه ای برای «حارث همدانی» که از نمایندگان فداکار آن حضرت و از فقهای بزرگ شیعه بود، چنین نوشته بودند:

«وَأَقْصُرْ رَأْيَكَ عَلَيَّ مَا يَعْنيك» تنها توجه ات به اموری باشد که به تو ارتباط دارد.<sup>۱</sup> و در حدیثی از رسول گرامی «صلى الله عليه وآله» می‌خوانیم:

«مِنْ حُسْنِ اسْلَامِ الْمَرْءِ تَرْكُهُ مَا لَا يَعْنيه»<sup>۲</sup> از نشانه های نکویی اسلام انسان این است، که آنچه را به او مربوط نیست رها کند و به گفته مرحوم «فیض کاشانی»، سرمایه اصلی انسان اوقات اوست، هرگاه آن را در اموری که به او مربوط نیست مصرف کند سرمایه خود را از دست داده است.<sup>۳</sup> پیامبر اکرم «صلى الله عليه وآله» به ابوذر صحابی مجاهد و مبارز خود فرمودند: «مَنْ چيزی را به تو تعلیم می‌دهم که انجام آن نیروی زیادی لازم ندارد ولی در ترازوی اعمال سنگین است و آن سه چیز است: سْکُوت، حُسْنُ خُلُقٍ و رها کردن اموری که به تو مربوط نیست»<sup>۴</sup>.

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

۱. اطلاعات بر محور واقعیتها دور زند.

علل ارائه آمار کاذب:

۱. نهج البلاغه، نامه ۶۹.

۲. محجه البیضاء ج ۵، ص ۲۰۰.

۳. بحار الانوار ج ۱ ص ۱۵۰.

۴. بحار الانوار ج ۵ ص ۲۰۱.

الف - اعمال تمایلات و جهت گیریهای شخصی و گروهی.

ب - فقدان شجاعت در برخی مدیران برای شنیدن واقعیت‌های تلخ.

ج - تمایل به آرامش و وجود افراد متملق و چاپلوس در اطراف مدیران.

د - اعتماد بر منابع ضعیف و خوشبینی های بی دلیل و یا سوء ظنهای بیهوده.

برای بدست آوردن اطلاعات صحیح، افرادی جسور، پُرحوصله، شجاع، دقیق،

واقع بین، متعهد، صریح الهجه و کاملاً آمین و راستگو لازم است و البته اینگونه

افراد اندکند و همین شمار اندک را باید پیدا کرد و تربیت نمود.

۲. پرهیز از تجسس در زندگی خصوصی افراد.

قرآن مجید می فرماید :

• يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اجْتَنِبُوا كَثِيرًا مِّنَ الظَّنِّ إِنَّ بَعْضَ الظَّنِّ إِثْمٌ وَ لَا تَجَسَّسُوا

«سوره حجرات آیه ۱۲»

و لَا يَغْتَابَ بَعْضُكُم بَعْضًا ... •

ترجمه: ای اهل ایمان از بسیاری پندارها (ظن‌ها) در حق یکدیگر پرهیزید که

برخی ظن و پندارها معصیت است و نیز هرگز از حال درونی یکدیگر تجسس نکنید

و غیبت یکدیگر روا مدارید.

۳. شکل آماری بودن اطلاعات مدیران و پرهیز از کلی گویی و ارائه اعداد و ارقام

مجهول و نامشخص.

۴. استمرار و نظم در اطلاع رسانی و به روز نگهداشتن اطلاعات.

۵. عدم تکیه بر حافظه درگرفتن و دادن اطلاعات و رعایت دستورات اسلامی.

قَيِّدُوا الْعِلْمَ بِالْكِتَابَةِ ترجمه: علم، آگاهی و اطلاعات را با نوشتن نگهداری کنید.

۶. اطلاع مدیر یا فرمانده از حالات مأموران خود.



جمع آوری اطلاعات و آمار لازم / ۱۷۵

امیرالمؤمنین علیه السلام درباره مراقبت از مأموران خود در حکومت اسلامی، تویخ نامه‌ای برای «عثمان بن حنیف» فرستاده است که در بخشی از آن آمده است:

ای پسر حنیف شنیده ام یکی از جوانان بصره تو را به میهمانی دعوت کرده است و تو مشتاقانه و حریصانه به آن میهمانی 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 براند و توانگران را بخواند.



بخش پانزدهم  
جذب نیروهای صالح



خلاصه درس (1)

### جذب نیروهای صالح

توجه: مدیر برای دستیابی به اهداف خود در سازمان و تشکیلاتی که تحت پوشش مدیریت اوست، باید همراهان همفکر و هم عقیده، جدی، صالح، امین و درستکار داشته باشد و آنان را باید به تدریج از میان افراد لایق جذب کند.

#### آفت بزرگ در گزینشها

بزرگترین خطری که بر سر راه مدیران و فرماندهان قرار دارد اینست که به سراغ افرادی بروند که تنها نقطه قوتشان این است که چشم و گوش بسته تسلیم فرمانند. درست است که شرایط پیشرفت امر مدیریت و فرماندهی، انضباط نفرات و همکاران است اما این بدان معنا نیست که مدیران به سراغ بله قربان گویان بروند.

خلاصه درس (۲)

### جذب نیروهای صالح

به تعبیر دیگر، مدیر و فرمانده لایق کسی است که این قدر سعه صدر داشته باشد که افراد شایسته را که در مسائل مختلف اظهار نظر می کنند و چون و چرا و حتی انتقاد دارند تحمل کند و حتی از آنان استقبال نماید - البته مشروط بر اینکه انضباطی را که برای مدیریت لازم است محترم شمارند - و به خاطر انتقاد و اظهار نظرشان بر متملقان چاپلوس و چشم و گوش بسته و بی اراده و بله قربان گو مقدم بشمرد چرا که این همکاران نالایق علاوه بر اینکه آفت خطرناکی برای روند هر اداره و تشکیلاتی هستند و مدیران خود را در حالت غفلت و بی خبری محض نگاه می دارند، رابطه آنان را از واقعیت‌های عینی قطع می کنند، کاه را کوه و کوه را کاه جلوه می دهند گاهی حتی کاه نبوده را کوه می کنند.

مولای متقیان حضرت علی علیه السلام در خطبه ای در حضور بیش از پنجاه هزار نفر بعد از جنگ صفین فرموده است:

بامن آن طور که با جباران و زمامداران ستمگر سخن می گویند، سخن مگویید و القاب پرطننه برایم به کار نبرید.

آن ملاحظه کاریها و موافقت‌های مصلحتی که در برابر مستبدان اظهار می دارید در برابر من با ظاهر سازی انجام ندهید. درباره من گمان نبرید که شنیدن سخن حقّ بر من سنگین باشد یا بخواهید مرا به بزرگی تعظیم کنید. هر کس که گفتن حقّ یا پیشنهاد عدل بر او سنگین باشد عمل به آن بر او سنگین تر است. بنا براین از سخن حقّ یا مشورت به عدل برابر من هیچ گاه خودداری نکنید.

### جذب نیروهای صالح

امام علی علیه السلام در این خطبه بسیار پرمحتوا دستوراتی بدین شرح برای رفتار مردم با آن حضرت داده است:

۱. او را با عناوین و القاب پُرتنطنه که در مورد جَبّاران به کار می‌برند یاد نکنند.

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

۳. با مجامله و ظاهرسازی با او رفتار نکنند.

۴. خیال نکنند که حرف حقّ بر آن حضرت سنگین است.

۵. حرف حقّ را صریحاً و بدون پرده بگویند.

۶. از عرضه عدل و انصاف بر حضرتش خودداری ننمایند.

در پایان سخن لازم است بار دیگر بر خطرات افراد نالایق چاپلوس و متملق تأکید گردد که از نقطه ضعفهای مدیران و فرماندهان و از غریزه حُب ذات و خود-خواهی و خود پسندی آنان سوء استفاده کرده و با دروغهای گوناگون به خود مجذوب و از دیگران بیگانه می‌کنند، پرده بر چشم و گوش مدیران می‌افکنند، عقلشان را می‌دزدند و حُسن تشخیص آنان را به غارت می‌برند؛ آنان بلایی هستند همانند صاعقه و زلزله ویرانگر.

## جذب نیروهای صالح

مدیر یا فرمانده برای رسیدن به اهداف خود در سازمان و تشکیلاتی که تحت پوشش مدیریت اوست، باید همراهان همفکر و هم عقیده، جدی، صالح، امین و درستکار داشته باشد که آنان را نیز به تدریج از میان افراد شایسته جذب نماید و برگزیند.

چندان تفاوتی نمی کند که گزینش در حوزه اختیارات وی باشد یا خیر؛ به هر حال، او می تواند جذب نیروهای صالح به طور مستقیم یا غیر مستقیم نقش موثری داشته باشد.

من در صحنه های مسئولیت خودم تجربه خوبی در این زمینه پیدا کردم. پیش از این به صورت تئوری با این مطلب آشنا بودم، اما از وقتی که انقلاب به ثمر رسید و بویژه از زمانی که فضای بازتری پیدا کردیم و آزادی عمل بهتری برای گزینش پیدا کردیم، متوجه شدیم که واقعاً یکی از محورهای کلیدی کار برای فرمانده یا مدیر همین چهره های صالح است.

### آفات بزرگ در گزینشها

یکی از خطرهای بزرگ بر سر راه مدیران این است که به سراغ افرادی بروند که تنها نقطه قوتشان تبعیت بی قید و شرط از فرمانده می باشد. و همواره زبان حال و قال آنان این شعراست:

بندگانیم جان و دل بر کف چشم بر امر گوش بر فرمان

با وجود اینکه شرط پیشرفت امر مدیریت و فرماندهی، انضباط نفرات و همکاران است، اما این بدان معنا نیست که مدیران به سراغ بله قربان گوها بروند.



ترجیح اینگونه افراد نالایق که به خاطر کمبودهای روحی و فکری همیشه چشم و گوش بسته تسلیم اند، 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 داشته باشند که بی‌چون و چرا تسلیم فرمانند. آنان حاضر نیستند با افرادی کار کنند که گاه اظهار نظر و چون و چرا و از آن بالاتر انتقاد کنند، هر چند انتقادشان منطقی و سازنده باشد نه مُخَرِب و ویرانگر. به بیانی دیگر مدیر و فرمانده شایسته فردی است که به اندازه ای سعه 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 اینکه انضباطی را که برای مدیریت لازم است محترم شمارند. نه اینکه به خاطر اظهار نظرشان، متملقان چاپلوس و چشم و گوش بسته و بی‌اراده و بله قربان‌گویان را برآنان مقدم بشمرد. چرا که اینگونه همکاران نالایق، علاوه بر اینکه آفت خطرناکی برای روند هر اداره و تشکیلاتی هستند و مدیران خود را در حالت غفلت و بی‌خبری محض نگاه می‌دارند، رابطه آنان را از واقعیت‌های عینی قطع می‌کنند، کاه را کوه و کوه را در نظرشان کاه جلوه می‌دهند و حتی کاه نبوده را کوه می‌کنند. مولای متقیان حضرت علی علیه السلام پیروان خود را شدیداً از توجه به متملقان چاپلوس چشم و گوش بسته برحذر داشته، در خطبه ای که بعد از جنگ صفین برای جمعی بیش از پنجاه نفر ایراد کرد فرموده است:

بامن آن طور که باجباران و زمامداران ستمگر سخن می‌گویند سخن نگویید، القاب پُرنطنه را برایم به کارنبرید، آن ملاحظه کاریها و موافقت‌های مصلحتی که

در برابر مستکبران اظهار می‌دارند در برابر من اظهار مدارید. با من با ظاهر سازی برخورد نکنید، درباره من گمان مبرید که شنیدن سخن حق بر من سنگین باشد یا بخواهید مرا به بزرگی تعظیم کنید. هرکس که گفتن حق و پیشنهاد عدل بر او سنگین باشد عمل به آن بر او سنگین تر است؛ بنابراین از سخن حق یا مشورت به عدل در برابر من هیچ‌گاه خودداری نکنید.<sup>۱</sup>

حضرت در این خطبه پرمحتوا دستوراتی به این شرح به زمامداران مسلمین و مردم مسلمان داده است:

۱. فرمانروایان، «مدیران و فرماندهان» اجازه ندهند آنان را با عناوین و القاب پُر-طنطنه که مخصوص جباران است یاد کنند. مسلمین هم این اصل را رعایت کنند.
۲. فرمانروایان، «مدیران و فرماندهان» فضایی ایجاد نکنند که مردم در برخورد با آنان خیال کنند پادشاهند و خوف و رعبی بر آنان مسلط شود که نتوانند حرفشان را بزنند.
۳. فرمانروایان، «مدیران و فرماندهان» اجازه ندهند با مجامله و ظاهر سازی با آنان رفتار کنند.
۴. فرمانروایان، «مدیران و فرماندهان» به گونه ای رفتار کنند که مردم تصور نکنند پذیرای حرف حق نیستند.
۵. فرمانروایان، «مدیران و فرماندهان» فضایی ایجاد کنند که زیردستان حرف حق را صریحاً و بی پرده بگویند.
۶. فرمانروایان، «مدیران و فرماندهان» فضایی ایجاد کنند که کسی از عرضه عدل و انصاف بر آنان خودداری نکند.

---

۱. نهج البلاغه، از خطبه ۲۱۶

این نکته درخُور تأکید و یادآوری است که افرادی بی لیاقت و چاپلوس ممکن است از نقطه ضعف مدیران و فرماندهان و از غریزه حُب ذات و خود خواهی‌شان سوء استفاده کرده، آنان را با دروغهای گوناگون به خود مجذوب و از دیگران دور کنند و می‌توان گفت که پرده برگوش و چشم مدیران می‌افکنند عقل‌شان را می‌ربایند و حُسن تشخیص آنان را به غارت می‌برند، این افراد بی لیاقت و چاپلوس مثل صاعقه و زلزله بلایی هستند ویرانگر.

#### آفت دوم گزینش

آفت دیگر گزینش نیروی انسانی مورد نیاز ممکن است این باشد که مدیر به دست همان کسانی که انتخاب کرده است اداره بشود، یعنی انتخاب او به یک محدوده باندی منجر شود و در این محدوده باند انتخاب شده افرادی باشند که بخواهند به او خط بدهند، موجبات سلب اداره و غفلت او را فراهم کنند و یک فضای اختصاصی برای خودشان ایجاد کنند؛ مخصوصاً در محدوده ستادی که یک مدیر برای خود مشاورانی انتخاب می‌کند باید مواظب این خطر باشد که افراد انتخاب شده راه را بر دیگران ببندند و به صورت یک مجموعه بسته انحصاری باقی نمانند، باید در آنها روحیه ای ایجاد کند که پیوسته پذیرای چهره های جدید و مفید باشند.

درمجموع باید گفت که فرمانده یا مدیر شایسته و موفق کسی است که چنان سعه صدری داشته باشد که امکان اظهار نظر در مسائل مختلف افراد لایق را فراهم سازد و انتقادشان را تحمل کند و نه تنها تحمل بلکه استقبال هم بکند و در انتخاب نیروی انسانی خود را محدود در افرادی ثابت که پذیرای چهره های جدید نیستند نکند.

البته مطالبی که عرض کردم بدین معنا نیست که اگر فردی حرف حق دارد، حالتی تخریبی در فضای کار ایجاد کند و با حالتی کوبنده بخواهد با فرمانده خود برخورد کند؛ چنین فردی حتی اگر حرف حقی هم داشته باشد محکوم است. او هم باید با تواضع و متانت حرفش را بزند.

آنچه بیان شد ملاکهای حقیقی انتخاب نیروهای صالح در اسلام است. مدیران و فرماندهانی در این زمینه مؤفقند که ملاکهای انتخاب شان با این ملاکها تطبیق داشته باشد و میزان موفقیتشان میزان معرفت، باور و عمل به این ملاکهاست.

بخش شانزدهم

تشویق و توییح



خلاصه درس (۱)

### تشویق و توبیخ

قدردانی، تشویق و توبیخ، بشارت، انذار

\* يَا أَيُّهَا النَّبِيُّ إِنَّا أَرْسَلْنَاكَ شَاهِدًا وَمُبَشِّرًا وَنَذِيرًا \* وَدَاعِيًا إِلَى اللَّهِ بِإِذْنِهِ وَسِرَاجًا مُنِيرًا \*

سوره احزاب - آیات ۴۵ و ۴۶

ترجمه: ای رسول (گرامی) تو را به رسالت فرستادیم تا بر نیک و بد خلق گواه باشی و خوبان را به رحمت خدا مزده دهی و بدان را از عذابش بترسانی. و به اذن حق خلق را به سوی خدا دعوت کنی و چراغ فروزان عالم باشی.

علی علیه السلام درباره کارمندان عالی رتبه دولت، ضمن تعالیم خود به مالک اشتر فرموده است:

« با تحسین و حق شناسی، خویشتن را با مأموران درستکار خود پیوند ده، خدمات صادقانه آنان را به زبان بیاور، صریحاً قدردانی نما، زیرا تحسین و حق شناسی، مردان شجاع را در راه نیکوکاری تهییج می کند و مسامحه کاران را به خواست خدا به جنبش و حرکت وا می دارد.»

نهج البلاغه - نامه ها، ۵۳

خلاصه درس (۲)

### تشویق و توبیخ

چه کسانی مورد تشویق و قدردانی قرار می گیرند؟

۱. آنان که وظایف خود را به خوبی انجام می دهند و در نظم و انضباط و وظیفه شناسی نمونه اند.
  ۲. آنان که در مقاطع خاصی که نیاز به فداکاری است، ایثار و فداکاری از خود نشان داده اند.
  ۳. کسانی که برای پیشرفت تشکیلات دست به ابتکار خاصی زده اند.
  ۴. خطر مهمی را از سازمان و تشکیلات دفع کرده اند.
  ۵. افرادی که در غیاب مدیر و فرمانده همچون حضور او برنامه ها را دقیقاً اجرا می کنند.
  ۶. توطئه هایی را کشف و به موقع خنثی می کنند.
- خلاصه آنکه هیچ خدمت مهمی نباید از نظر مدیران و فرماندهان مخفی بماند و تشویق را در این مواقع باید در متن کار خود قرار دهد.



خلاصه درس (۳)

### تشویقهای منفی

۱. تشویقی که غرور و غفلت تشویق شونده یا کاسته شدن فعالیت و نظم و انضباط او را موجب گردد.
  ۲. تشویقی که گرایش به مادیات را بیش از معنویات ایجاد نماید.
  ۳. زمانی که تشویق یک فرد حمل بر مخالفت با دیگران و یا مایه تحقیر و توهین آنان تلقی گردد.
  ۴. پُرهزینه‌گی نوع تشویق که موجب گرایش بیشتر به مادیات گشته، و به تعداد کمتری تعلق گیرد.
  ۵. در صورتی که تشویق براساس رابطه و بجای ضابطه انجام گیرد.
  ۶. فقدان تناسب بین کیفیت تشویق و میزان کاری که به صورت برجسته انجام پذیرفته است.
- به مصداق فرمایش حضرت علی علیه السلام که می فرماید:
- «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. عدم رعایت ملاحظات مربوط به تشویق در حضور جمع یا به شکل خصوصی و محرمانه.
- شرایط تنبیه
۱. مقطعی بودن تنبیه.

۲. مراقبت از برانگیخته شدن حس کینه توزی و درعین حال حفظ قاطعیت در مدیریت و فرماندهی.

۳. رعایت تناسب با « تخلف » و جریمه یا مجازات.

۴. رعایت اصل محرمانه بودن تنبیه غیر از مواردی که ضرورت عمومی پیدا می کند.

۵. به مصداق آیه شریفه \* وَ هُمْ يَحْسِبُونَ أَنَّهُمْ يُحْسِنُونَ صُنْعًا \*<sup>۱</sup> تفهیم دلیل؛ علت تنبیه بیان گردد.

۶. پرهیز از زیاده روی در تنبیه و توبیخ و توجه به کلام مولای متقیان علی علیه السلام که می فرماید:

زیاده روی در ملامت و سرزنش، آتش عناد و لجاجت رامشعل می کند.<sup>۲</sup>

و در جای دیگر می فرماید:

از توبیخ مکرر پرهیز کن، چه آنکه تکرار سرزنش گناهکار را در اعمال ناپسندش جری و جسور می کند، به علاوه ملامت را بی اثر می سازد.<sup>۳</sup>

---

۱. سوره کهف آیه ۱۰۴.

۲. تحف العقول ص ۸۴.

۳. غررالحکم ص ۲۷۸.

### تشویق و توبیخ

اما آخرین مسئولیت و وظیفه مدیر یا فرمانده «قدردانی - تشویق - توبیخ» است که سرآمد همه مدیریتها، مدیریت و فرماندهی پیامبران و انبیاء الهی می باشد؛ یعنی اگر بخواهید مدیریتهای اعمال شده در جهان را ارزیابی کنید خواهید دید که هیچ مدیریتی سنگین تر از مدیریتهای انبیاء الهی نبوده است، با مطالعه شیوه و مشی این بزرگواران خواهیم دید که در مدیریت آنها، تشویق و توبیخ جایگاه خاصی دارد. در قرآن مجید این دو واژه «بشارت و انذار» بیانگر این دو مطلب است؛ در قرآن مجید حدود ۱۴۰ آیه در باب بشارت و مژده و بیش از ۱۲۰ آیه هم حاوی انذار و بیم دادن آمده است.

در آیات بشارت توصیف نعمتهای معنوی و مادی بهشت به منظور ایجاد کشش و حرکت به سوی نیکیها و پاکبهاست و بخش عظیمی از محتوای آیات انذار برای مجازاتهای روحانی و جسمانی دوزخ را توصیف کرده است که عاملی بازدارنده و برای کاستن میل به بدبهاست. امیرالمؤمنین حضرت علی علیه السلام نیز در ضمن تعالیم خود به مالک اشتر نوع برخورد با درستکاران و مسامحه کاران را اینگونه بیان می کند:

«با تحسین و حق شناسی، خویشتن را با مأمورین درستکار خود مَرْتَبُط کن، خدمات صادقانه آنان را به زبان بیاور، صریحاً قدردانی نما، زیرا تحسین و حق - شناسی، مردان شجاع را در راه نیکوکاری تهییج می کند و مسامحه کاران را به خواست خدا به جنبش و حرکت وا می دارد.»<sup>۱</sup>

با توجه به ضرورت اعمال دو اصل ذکر شده ( بشارت و انذار ) در امرمدیریت،  
مدیریا فرمانده موظف است تشویق را درباره افراد زیر اعمال نماید:

۱. افرادی که وظایف خود را به خوبی انجام می دهند و در نظم و انضباط  
وظیفه شناس هستند.
  ۲. در مقاطع خاصی که به فداکاری نیازمند است، ایثار و فداکاری لازم از خود  
نشان دهند.
  ۳. برای پیشرفت تشکیلات دست به ابتکار خاصی زده‌اند.
  ۴. حضور یا عدم حضور مدیر یا فرمانده برایشان فرقی نکند و در هر حال وظیفه  
خود را به شایستگی انجام دهند.
  ۵. توطئه های در شرف ایجاد و تکوین در امر مدیریت را کشف و خنثی کنند.
- بیانی مختصر، هیچ خدمت مهمی نباید از نظر مخفی بماند و در این مواقع و  
در برخورد چنین انسانهای مفید و مؤثری باید تشویق را در متن کار خود  
قرار دهد.

#### تشویقهای منفی

- 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 شوند یا خاموش شدن  
فعالیتها و نظم و انضباط او گردد.
  ۲. اساس تشویقها باید برجسته های معنوی باشد تا به افراد شخصیت والا دهد، اما این  
بدان معنا نیست که از تشویقها به کلی چشم پوشیده شود.

۳. تشویق یک فرد نباید مفهوم مخالفی برای دیگران باشد و مایه تحقیر و توهین آنان 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 را از مسائل معنوی به مادی می‌کشاند و ثانیاً عملاً در مورد افراد کمی صورت می‌گیرد درحالی که تشویق باید کاملاً گسترده‌گی و شمول داشته باشد.

۵. تشویق باید براساس ضوابط صورت گیرد و نه روابط و چیزی تأسف بارتر از این نیست که افراد تحت پوشش فرماندهی و مدیریت شاهد حاکم بودن روابط و نه ضوابط براین مسئله باشند، زیرا این امر مایه دلسردی و بدبینی و فقدان نشاط در یک تشکیلات می‌شود.

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 مد نظر قرار گیرد.

۷. تشویقها معمولاً در حضور جمع صورت می‌گیرد و یا نتیجه آن به اطلاع عموم می‌رسد، اما مواردی وجود دارد که باید تشویق شکل خصوصی و محرمانه داشته باشد و مدیران با ذکاوت می‌توانند این موارد استثنایی را تشخیص دهند.

#### شرایط تنبیه

تنبیه چنانکه از نامش پیداست به منظور « آگاه سازی » صورت می‌گیرد، یعنی باید جهت گیری آن به این سمت باشد. مجازات و توبیخ هرگز نمی‌تواند نخستین واکنش در برابر افراد مختلف باشد، بلکه باید بیش از هرچیز دست به دامان آموزشهای فرهنگی

شد و نباید انتظار داشت از راه تنبیه شکل تخلفات و بی انضباطی ها و خیانتها به طور کامل حل گردد.

اما تنبیه مناسب راهکاری است دست کم چشم پوشی از آن به طور کلی برای هر تشکیلاتی مقرون است، چرا که همیشه « درصد » معینی از افراد هستند که بدون این «عامل بازدارنده» و یا دست کم ترس از آن انجام وظیفه نمی کنند. اصول قابل ملاحظه برای تحقق اهداف تربیتی بشرح زیر است:

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

۲. توبیخ: مجازات نباید حس کینه توزی افراد را برانگیزد، و در عین حال قاطعیت ایجاد می کند که در این مورد گرفتار وسوسه نشود. و از ترس کینه توزیهای آینده به کلی چشم از مجازات یا توبیخ متخلفان و گنهکاران نپوشد. اگر این اصل رعایت نشود سازمان تشکیلات زیر نظرش به فساد می گراید.

۳. رعایت تناسب میان جرم و « جریمه » از مسلّم ترین مسائل اسلامی و تشکیلاتی است که دقت در باب حدود و دیات در فقه اسلامی را کاملاً مشخص می کند.

۴. اصل در توبیخ این است که خصوصی باشد به عکس تشویق، اما موارد استثنائی آن پیش می آید که شرایط ایجاد می کند 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 می رسد این است که باید دلیل آن دقیقاً به طرف تفهیم شود؛ چه بسیار افرادی که از اعمال سوء و تخلفات خویش بی خبرند.

۶. مدیر یا فرمانده نباید در توبیخ و ملامت زیاده روی کند، زیرا گاهی تکرار آن، اثر معکوس در پی داشته، متخلفان را در اعمال ناپسند خود جری تر می کند و آنان را به لجاجت وا می دارد.





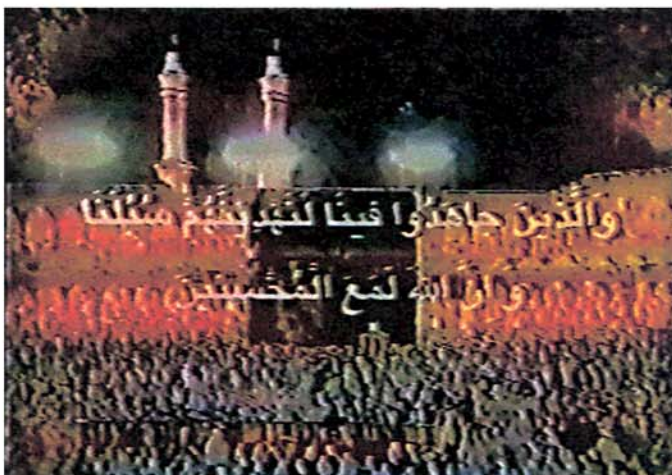
بخش هفدهم

عکسها





قرائت قرآن کریم توسط یکی از دانشجویان در آغاز  
کلاس آموزش معارف جنگ



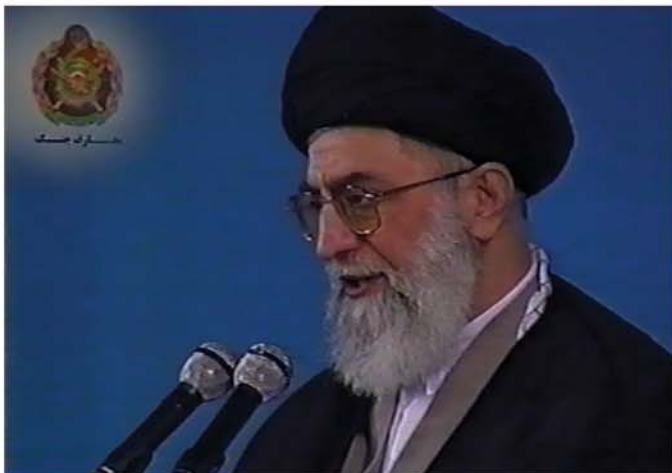
نمایش فیلم خانه کعبه، به هنگام قرائت آیه ای از قرآن کریم



دانشجویان در حال شنیدن سرود جمهوری اسلامی ایران



فیلم صحنه به هنگام پخش فرازی از سخنان حضرت علی علیه السلام



فیلم صحنه به هنگام پخش فرازی از سخنان مقام معظم رهبری



شهید سپهبد علی صیاد شیرازی در حال تدریس درس منش فرماندهی



یکی از مناطق عملیاتی در پخش فیلم آموزش عملیات



آموزش عملیات توسط شهید سپهبد علی صیاد شیرازی  
و تعدادی از همزمان ایشان





آموزش عملیات توسط شماری از هم‌زمان شهید سپهبد علی صیاد شیرازی و با هدایت و نظارت ایشان



تصویری از کلاس آموزش معارف جنگ با حضور شهید سپهبد علی صیاد شیرازی



اهداء لوح قدردانی به یکی از استادان آموزش معارف جنگ  
توسط شهید سپهبد علی صیاد شیرازی



اهداء جایزه به یکی از افسران همکار در آموزش معارف جنگ  
توسط شهید سپهبد علی صیاد شیرازی





شهید سپهبد علی صیاد شیرازی در حال اهدای جوایز به دانشجویان نمونه



شهید سپهبد علی صیاد شیرازی در حال اهدای جوایز به دانشجویان نمونه



دانشجویان در کنار استاد هیئت معارف جنگ ( جناب سرهنگ اسدی )



مراسم استقبال از شهید سپهبد علی صیاد شیرازی در پایگاه هوایی دزفول  
در برنامه برگزاری اردوگاه آموزشی



شهید سپهبد علی صیاد شیرازی در منزل امام جمعه دزفول



ی صیاد شیرازی در جمع اقشار مختلف محلی  
در منطقه دهلاویه



توجیه تعدادی از استادان آموزشی روی نقشه توسط شهید سپهبد علی صیاد شیرازی

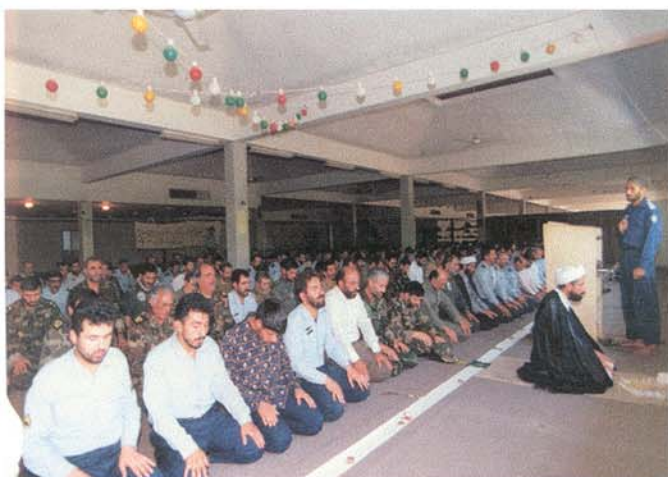


توجیه افسران هوانیروز توسط شهید سپهبد علی صیاد شیرازی در اردوگاه آموزشی

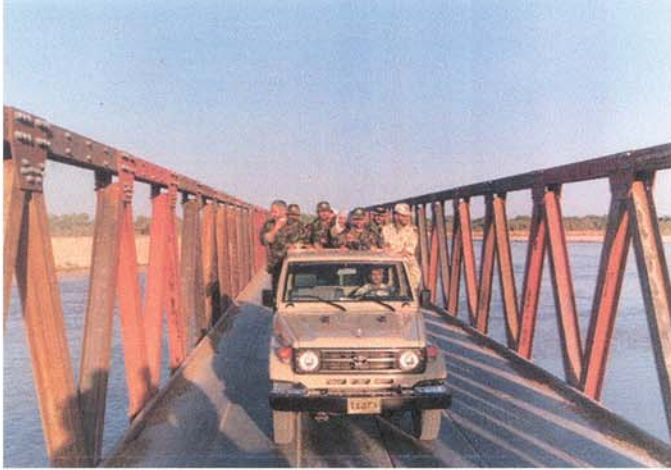




بیان وظائف استادان آموزش توسط شهید سپهبد علی صیاد شیرازی



برگزاری نماز جماعت در مسجد پایگاه هوایی دزفول



شهید سپهبد علی صیاد شیرازی با شماری از همراهان  
در حال عبور از روی رودخانه کرخه در منطقه شوش





هدایت کاروان دانشجویان از داخل تنگ برقازه ( عملیات فتح المبین )



گروهی از دانشجویان در حال عزیمت به کلاسهای آموزشی  
در منطقه عملیات فتح المبین



حرکت کاروان دانشجویان از داخل تنگ برقازه



شرکت دانشجویان در کلاسهای آموزش عملیات فتح المبین





حرکت کاروان دانشجویان جهت عزیمت به سمت کلاسهای آموزشی  
در منطقه عملیات فتح المبین



سوار شدن دانشجویان به کامیونها جهت حرکت سمت کلاس آموزشی



مانور هواپیماهای نیروی هوایی در منطقه عملیاتی فتح المبین  
همزمان با برگزاری اردوگاه دانشجویان



تشریح ماموریت های نیروی هوایی در پشتیبانی  
از عملیات فتح المبین در اردوگاه آموزشی



کلاس آموزشی دانشجویان در منطقه عملیات فتح المبین



حرکت دانشجویان در ارتفاعات علی گره زد  
(منطقه عملیات فتح المبین)



کلاس آموزشی دانشجویان در منطقه عملیات فتح المبین



نصب پل شناور بر روی رودخانه کارون در عملیات بیت المقدس





امیر سرتیپ کریم عبادت در حال آموزش در منطقه عملیات بیت المقدس



سردار سر لشکر غلامعلی رشید در حال توجیه دانشجویان  
در منطقه عملیات فتح المبین



از راست به چپ : شهید سپهبد علی صیاد شیرازی ، سرتیپ کریم عبادت ،  
سرتیپ ۲ محسن شاهان در منطقه رقابیه



شهید سپهبد علی صیاد شیرازی و تعدادی از همراهان در منطقه خرمشهر



تعدادی از افسران هوانیروز در کنار بالگرد شنوک  
در منطقه عملیات فتح المبین



بالگرد شنوک در حال اجرای ماموریت بر فراز منطقه عملیات



شهید سپهد علی صیاد شیرازی در جمع اقشار مختلف محلی  
در منطقه دهلاویه



شهر شوش و نمایی از آثار تاریخی آن در بازدید دانشجویان





فرمانده قرارگاه قدس ( زنده یاد سرتیپ ۲ امرالله شهبازی ) و همراهان  
در اردوگاه د



دانشجویان در محل قرارگاه عملیاتی قدس ( چاه نفت )  
در منطقه عملیات فتح المبین



حضور روانشاد سرتیپ ۲ امرالله شهبازی و همسرش در منطقه  
عملیات قرارگاه قدس و در جمع دانشجویان



ادای احترام نظامی شهید سپهبد علی صیاد شیرازی به زنده یاد  
سرتیپ ۲ امرالله شهبازی ( ادای احترام فرمانده به افسر زیر دست خود )!

---

۱. زنده یاد سرتیپ ۲ امرالله شهبازی با وجود آنکه در آن زمان با بیماری مزمن دست و پنجه نرم می کرد ، با عشقی که به فرمانده خود و آموزش دانشجویان داشت دعوت فرمانده خود ( شهید سپهبد علی صیاد شیرازی ) را پذیرفته و برای آموزش دانشجویان در منطقه حضور یافته بود . همسرش نیز برای پرستاری ایشان او را همراهی می کرد .

## فهرست منابع و مآخذ

۱. ابن اثیر، *تاریخ الکامل*، داراحیاء التراث العربی، بیروت: بی تا.
۲. ابن سعد، *طبقات ابن سعد*، انتشارات فرهنگ و اندیشه، تهران: بی تا.
۳. ابن هشام، *سیره ابن هشام*، داراحیاء التراث العربی، بیروت، بی تا.
۴. ابن منظور، *لسان العرب*، دار صادر، بیروت، ۱۹۹۸.
۵. امام علی، *نهج البلاغه*، ترجمه سید جعفر شهیدی، نشر علمی و فرهنگی، تهران: ۱۳۷۷.
۶. ----- *نهج البلاغه*، ترجمه سید علی فیض الاسلام، نشر علمی و فرهنگی، تهران: ۱۳۷۷.
۷. بابائی، احمد علی و رضا محمدی (زیر نظرایت الله مکارم شیرازی)، *فهرست موضوعی تفسیر نمونه*، نشر مدرسه امام علی ابن ابی طالب، قم: ۱۳۷۸.
۸. جعفریان، رسول، *تاریخ سیاسی اسلام*، دلیل، تهران: ۱۳۸۰.
۹. فارسی، جلال الدین، *پیامبر و آیین نبرد*، دفتر نشر فرهنگ اسلامی: بی تا.
۱۰. حاج آقا بزرگ تهرانی، *الذریعة فی تصانیف الشیعة*، دارالکتب اسلامیة، بی تا.
۱۱. حرالعالمی، محمدبن حسن، *تفصیل رسائل الشیعة*، مؤسسه ال البيت لاحیاء التراث بیروت: ۱۹۹۳م.
۱۲. ----- *وسائل الشیعة*، مؤسسه ال البيت لاحیاء التراث، بیروت: ۱۹۹۳م.
۱۳. رشید رضا، سید محمدرضا، *تفسیر المنار*، دارالکتب العلمیة، بیروت: بی تا.
۱۴. شیخ طبرسی، *مجمع البیان*، نشر فراهانی، تهران: بی تا.

۱۵. شعبة الحرانى، حسين، *تحف العقول*، كتابفروشى اسلاميه: بى تا.
۱۶. طبرسى، حسن، *تفسير مجمع البيان*، ترجمه محمد مفتح، نشر فراهانى، پیام نور، تهران: ۱۳۶۹.
۱۷. عبدالله بن جعفر حميدى، *قريب الاسناد*، مؤسسه ال البيت الاحياء التراث، بيروت: بى تا.
۱۸. فيض كاشانى، محسن، *محجة البيضاء*، انتشارات اسلامى، قم: بى تا.
۱۹. كلينى، *اصول كافى*، ترجمه آيت الله شيخ محمد باقر كمره اى، نشر أسوه، تهران: ۱۳۷۲
۲۰. مجلسى، محمد باقر، *بحار الانوار*، ترجمه سيّد جواد علوى و محمد آخوندى، دارالكتب اسلاميه، تهران: ۱۳۶۲.
۲۱. محمدبن محمد مفيدى، *الارشاد*، مدرسة المعارف الاسلاميه، قم: بى تا.
۲۲. سعدى شيرازى، مصلح الدين، *گلستان*، تصحيح غلامحسين يوسفى، نشر وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامى، تهران: ۱۳۸۱.
۲۳. موسوى خمينى، روح الله، *آداب الصلوة*، مؤسسه تنظيم و نشر آثار امام خمينى، چاپ دوم، تهران: ۱۳۷۲.
۲۴. واقدى، محمد ابن عمر، *مغازى*، ترجمه محمود مهدوى دامغانى، نشر دانشگاه پیام نور. تهران: ۱۳۶۹.

## نمايه

« آ »

- ابوسفيان، ١٤٥، ١٤٦، ١٥٠، ١٥٤  
أخذ، ٤٣، ٤٥، ٨٢، ١٢١، ١٤١، ١٤٢،  
١٤٥، ١٤٨، ١٤٩، ١٥٠، ١٥٢، ١٥٣،  
١٥٤، ١٥٥، ١٦٦  
احـ زاب، ٤٣، ١٦١، ١٦٨، ١٦٩،  
١٧٠، ١٨٧  
أخت افشار، ٤  
اروميه، ٧  
اسدى، هيبى الله، ٢٠٤  
اسلام آباد، ٥  
اشنويه، ٧  
اصطهبانات، ٤  
اصفهان، ٥، ٦  
اصول كافى، ٢٥، ٣٥، ٦٤
- آبشناسان، حسن، ٣٢  
آداب الصلوة، ١٤٢، ١٤٣  
آمريكا، ٥، ١٠٠، ١٠١، ١٦٣  
آمل، ٥  
« ا »  
ابالفضل، ٢٨  
ابا عبدالله الحسين ← امام حسين  
ابن ابى الحديد، ١٥٣  
ابن اسحاق همدانى، ١٥٢  
ابن قتيبه ديندرى، ١٥٣  
ابن هشام ٦٣، ٨٣، ١٢٢، ١٤٥، ١٤٧،  
١٥٣، ١٦٥  
ابوذرى، ١٧١

بنی سلیم، ۱۶۸	الارشاد، ۶۴، ۱۴۵
بنی صدر، ابوالحسن، ۱۰۳	امام حسین، ۳، ۶۴، ۷۳
بنی غفار، ۱۶۴	امام رضا، ۱۶۵
بنی مصطلق، ۱۰۹	امام سجاد، ۲۵، ۲۸، ۳۵
بنی نصریر، ۱۷۵	امام صادق، ۱۳، ۱۶، ۲۷، ۳۴، ۴۱،
بوکان، ۷	۴۲، ۵۰، ۵۱، ۶۴، ۱۱۶، ۱۲۲
بیت المقدس، ۲۱۵	امام علی، ۴۳، ۵۲، ۱۲۱، ۱۲۹، ۱۳۰،
« پ »	۱۳۱، ۱۳۳، ۱۳۵، ۱۵۱، ۱۵۹، ۱۶۷
پیامبر و آیین نبرد، ۱۵۵	۱۷۳، ۱۷۹، ۱۹۱
« ت »	امام موسی، ۱۶، ۱۷، ۲۰، ۲۱
تاجور، ۱۳۳	امیرالمؤمنین ← امام علی.
تاریخ کامل، ۱۵۲	اندلس، ۱۰۸، ۱۱۲
تبریز، ۵	آنس، ۱۶۶
تفسیر المنار، ۱۴۵	« ب »
تفسیر مجمع البیان، ۷۰	بابایی، عباس، ۳۳
تفسیر نمونه، ۱۵	بافت، ۴
تنگ برقازه، ۲۰۹، ۲۱۰	بانہ، ۶
تنومه (مکان)، ۶۲	بحار الانوار، ۱۷، ۷۱، ۱۷۱
تهران، ۵	بدر، ۱۲۱، ۱۴۱، ۱۴۵
« ث »	برهان الدین حلبی، ۱۴۹
ثقیف، ۱۱۱	بصره، ۶۲، ۱۵۹، ۱۷۳
« ج »	بلدج، ۱۰۹
جالوت، ۱۰۸	بنی اسد، ۱۶۸
جبرئیل، ۱۵۲، ۱۶۴	بنی سعد، ۱۱۱

- « ذ » جعفر بن ابی طالب، ۷۲  
 ذی الحلیفه (مکان)، ۱۰۹  
 جیرفت، ۴
- « ر » « چ »  
 رژییم صهیونیستی، ۱۶۳  
 چمران، مصطفی، ۶  
 رجائی، محمدعلی، ۷  
 « ح »  
 رشید، غلامعلی، ۲۱۵  
 حارث همدانی، ۱۷۱  
 رضوان طلب، محمدرضا، شش، شانزده  
 حاطب ابن ابی بلتعہ، ۱۶۴  
 رقابیه، ۲۱۶  
 حمراء الاسد (مکان)، ۱۵۴، ۱۵۵  
 روحاء، ۱۵۴  
 حمزه، ۴۶، ۱۵۱
- « ز » حنین، ۱۰۸، ۱۱۱  
 زبیر، ۱۶۵  
 « خ »  
 زیدبن حارثه، ۷۲  
 خالدبن ولید، ۱۰۹، ۱۵۰  
 « س »  
 ساواک، ۱۶۳  
 خامنه‌ای، سیدعلی، ۸  
 ستاری، سیروس، ۱۲۴  
 خرم آباد، ۳۳  
 سردشت، ۶  
 خرمشهر، ۶۲  
 سعدبن معاذ، ۱۴۷  
 خمینی، روح الله (آیت الله)، ۳  
 سقز، ۶  
 خوزستان، ۱۰  
 سلمان فارسی، ۱۶۱، ۱۶۹  
 « د »  
 سنندج، ۶، ۱۲۲  
 دادبین، احمد، ۱۲۳  
 سوره آل عمران، ۳۹، ۴۹، ۵۶، ۱۴۱  
 درگز، ۴، ۵  
 سوره ابراهیم، ۱۴، ۲۰، ۳۱  
 دهلاویه، ۲۱۸  
 سوره اسراء، ۱۱۱، ۱۲۹  
 دیواندره، ۶  
 سوره بقره، ۱۰۸

- سوره توبه، ۷۰، ۹۶، ۱۰۳، ۱۰۹  
 سوره حجرات، ۱۶۰، ۱۶۲  
 سوره صف، ۹۶، ۱۰۳، ۱۰۹  
 سوره فتح، ۱۰۷، ۱۱۰، ۱۱۷، ۱۲۰  
 سوره کهف، ۱۹۰  
 سوره نحل، ۱۲۹  
 سوره نمل، ۱۴۰، ۱۴۴  
 سوریه، ۱۵۵  
 سهیل بن عمرو، ۱۲۱  
 سیرجان، ۴  
 سیره بن هشام، ۱۲۲، ۱۴۷، ۱۶۵، ۱۶۷  
 سیره حلبی، ۱۴۷، ۱۴۸  
 «ش»  
 شام، ۱۶۷  
 شاهان، محسن، ۲۱۶  
 شهبازی، امرالله، ۲۲۰  
 شهرام‌فر، حسین، ۳۲  
 شوش، ۲۰۸  
 «ص»  
 صالحی، عطاءالله، ۳۳  
 صحیفه نور، ۳۱  
 صفوی، سیدیحیی، ۶  
 صفین، ۱۷۸، ۱۸۱  
 صیادشیرازی، علی، ۳، ۴، ۸، ۹، ۴۸،  
 ۱۹۹، ۲۰۰، ۲۰۱، ۲۰۲، ۲۰۳، ۲۰۴،  
 ۲۰۵، ۲۰۶، ۲۰۷، ۲۰۸، ۲۰۹، ۲۱۶،  
 ۲۱۸، ۲۲۰  
 «ط»  
 طائف، ۱۶۷  
 طارق بن زیاد، ۱۱۲  
 طالوت، ۱۰۸  
 طبقات ابن سعد (نام کتاب)، ۷۳،  
 ۱۲۲  
 طلایی، مصطفی، ۱۵۵  
 «ع»  
 عبادت، کریم، ۲۱۵، ۲۱۶  
 عباس (عموی پیامبر)، ۱۰۸، ۱۱۱،  
 ۱۴۲  
 عبدالله ابن ابی، ۱۴۷، ۱۴۸  
 عبدالله ابن رواحه، ۷۲  
 عبدالله بن جبیر، ۸۲  
 عبدالله ابن جحش، ۱۶۶  
 عثمان بن حنیف، ۱۵۹، ۱۷۳  
 عثمان بن عفان، ۱۰۹  
 عزى، ۱۵۲، ۱۶۶  
 علی بن ابی طالب ← امام علی  
 علی گره زد (ارتفاعات)، ۲۱۳



- علی بن موسی الرضا، ← امام رضا،  
عینین ( مکان )، ۱۴۱  
« غ »  
غررالحکم، ۴۲، ۵۲، ۱۹۰  
غسغان، ۱۶۶  
عطغان، ۱۶۸  
« ف »  
فارس، ۴  
فتح المبین ( عملیات )، ۸، ۱۲۲  
فضاله، ۱۶۶  
فیثاغورس، ۱۶۲  
فیض کاشانی، محسن، ۱۷۱  
« ق »  
قثم بن عباس، ۱۶۷  
قرآن، ۹، ۴۴، ۴۷، ۵۶، ۹۶، ۹۷،  
۱۰۱، ۱۰۳، ۱۰۷، ۱۰۹، ۱۱۷، ۱۲۰،  
۱۲۱، ۱۲۲، ۱۲۹، ۱۶۰، ۱۷۲، ۱۹۱  
قریب الاسناد، ۱۶۵  
قریش، ۱۲۱، ۱۰۹، ۱۴۵، ۱۴۷، ۱۴۶،  
۱۴۸، ۱۵۰، ۱۵۱، ۱۵۲، ۱۵۳، ۱۵۴،  
۱۶۱  
قصر شیرین، ۵
- « ک »  
کردستان، ۱، ۶، ۷، ۱۰، ۱۹، ۲۰، ۳۲،  
۱۲۲  
کرمانشاه، ۵  
« گ »  
گرگان، ۵، ۷  
گلستان، ۱۳، ۱۷  
گنبد قابوس، ۵  
« ل »  
لات، ۱۵۲  
لبنان، ۳۲  
لسان العرب، ۴۸  
« م »  
مازندران، ۵  
مالک اشتر، ۱۲۹، ۱۳۳، ۱۶۷، ۱۸۷،  
۱۹۱  
مجمع البیان، ۷۰، ۱۶۶  
مجمع البیضاء، ۱۷۱  
مدیریت و فرماندهی در اسلام، ۴۴  
مدینه، ۶۳، ۱۰۹، ۱۴۶، ۱۴۷، ۱۴۸،  
۱۴۹، ۱۵۰، ۱۵۴، ۱۶۴، ۱۶۶، ۱۶۸  
مریوان، ۶، ۱۲۲، ۱۲۳، ۱۲۴  
مصعب، ۱۵۲

مغازی واقدی، ۱۴۶، ۱۴۷، ۱۵۰،

۱۶۶

مقداد، ۱۶۵

مکارم شیرازی، ناصر، (آیت الله)، ۴۴

مونس، ۱۶۶

« ن »

نعیم بن مسعود، ۱۶۱، ۱۷۰

نهج البلاغه، ۲۵، ۳۵، ۴۱، ۴۹، ۵۱،

۱۲۹، ۱۳۵، ۱۵۳، ۱۶۷، ۱۷۱، ۱۷۸،

۱۸۷، ۱۹۱

نوروزی، فرسنگی، احمد: پنج، شش،

هفده

نیریز، ۴

« ه »

هاشمی، سیدحسام، ۱۲۲، ۱۲۴

هوازن ۱۱۲

« و »

وسائل الشیعه، ۴۱، ۵۰

ویتنام، ۱۰۰، ۱۰۱







# **Manesh-e Farmāndehi**

**Ahmad-e Noruziy-e Farsangi**

**War Cognizance Committee Of  
Martyr Lieutenant General Ali Sayyad Shirazi**

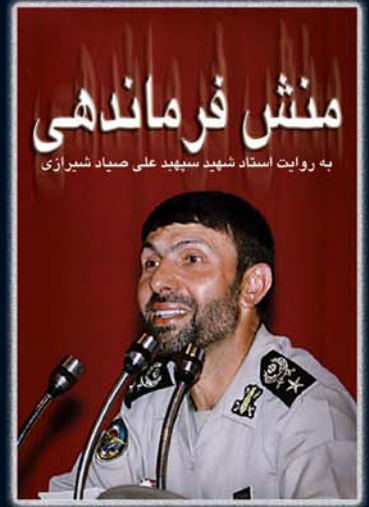
First Published spring 2006, Tehran



**In The Name Of God**



هیات معارف جنگ  
شهید سپهبد علی صیاد شیرازی



لنگر مدیریت و فرماندهی خود را به لنگر قوی ترین مدیریت جهان هستی وصل کنید، مدیریت و فرماندهی مطلق که کوچک ترین عیب و نقصی در آن وجود ندارد از آن خداست، فرمانده کل عالم را خدا بدانیم، با باور و عمل به اصول چنین مدیریتی است که مدیریت ما معنا پیدا می کند.



مجلس فرماندهی ملای عرشان

قیمت: ۱۸۰۰ تومان