

چشمه

سلسله فیروازات تشکیلاتی پایگاه مضماری

تشکیلات اسلامی

در

نهج البلاغه

دکتر حسین عرب اسدی



بستری برای به اشتراک گذاشتن مطالب ناب تشکیلاتی

www.mezmar.ir

@mezmar_ir



مقدمه

روح اجتماعی تعلیمات اسلامی در روایات بسیاری از ائمه معصومین علیهم السلام قابل درک است. ولی میزان شفافیت در تعالیم تشکیلاتی معصومین علیهم السلام وابسته به شرایطی است که آن بزرگوران در آن قرار داشته اند. با نیم نگاهی به تاریخ زندگی ۲۵۰ ساله ی امامان، شرایط دشوار تبلیغی بسیاری از آنها فهم می شود. در شرایطی که لازمه ادامه حرکت اسلامی بوجود آوردن تشکیلات پنهان است، نمی توان آموزه های تشکیلاتی را به صورت شفاف در بیانات گنجانند بلکه می باید به صورت مخفیانه آن تعالیم را در اختیار شیعیان واقعی و قابل اعتماد خود قرار دهند. بحث در مورد فعالیت های تشکیلاتی ائمه معصومین علیهم السلام، در مورد تک تک آن بزرگوران صادق است و عمیق شدن در این دریای ژرف خود تحقیقات مستقلی نیاز دارد.

در این بین تعالیم شفاف حکومتی و تشکیلاتی حضرت علی علیه السلام در دوران کوتاه حکومت خود اهمیت آن را می رساند. مباحثی دقیق و جامع که به منظور رسیدن به آرمان سبز شیعه یعنی تمدن مهدوی ضروری است. تمدن ساز جامعه جهانی مهدوی به یقنی باید افرادی باشند که نه تنها تشکیلات دان قهاری هستند بلکه با عمل به آموزه های دقیق تشکیلات ناب اسلامی خود را به معنای واقعی کلمه یک آدم تشکیلاتی بار آورده اند. در این مجال فرصت آن نیست که ادعا کرد تمامی نکات تشکیلاتی

مطروحه در روایات استخراج شده است ولی «آب دریا را اگر نتوان کشید هم به قدر تشنگی باید چشید»؛ کتاب شریف نهج البلاغه را پیش رو گذاشته و با زاویه دید تشکیلاتی، به جستجوی راه بلاغتی که حضرت در جلو تشنگان آموزه‌های تشکیلاتی قرار داده اند رفته و به قدر تشنگی آبی از این دریای عمیق برداشتیم.

لازم به ذکر است که در این سیاهه محقق هیچ ادعایی ندارد که به بیانی جامع و مانع از آموزه‌های تشکیلاتی در جوامع روایی دست یافته است بلکه به دنبال آن است که عطشی را در مخاطبین ایجاد کند، که آنها را به دنبال عمیق شدن در منبع عظیم روایات و از میان آنها کتاب گرانقدر نهج البلاغه، رهنمون سازد.

بنابراین در اینجا تنها برخی قسمت‌ها از خطب موجود در نهج البلاغه و تعدادی از حکمت‌های آن با توجه به زمینه‌های تشکیلاتی و ضرورت‌های تشکیلاتی آن، به عنوان نهمین جزوه از سلسله جزوات «دین تشکیلاتی»، استفاده شده است، باشد که در تحقیقات آتی نکات تشکیلاتی کل کتاب شریف نهج البلاغه استخراج شود.

علاقه‌مندان به این مباحث، می‌توانند انتقادات و پیشنهادهای خود را نسبت به این جزوات از طریق کانال تلگرام پایگاه مضممار به آدرس [@mezmar_ir](http://mezmar_ir) یا از طریق تارنمای www.mezmar.ir با ما در میان بگذارند.

پایگاه مضممار

خطبه ۱۱

در این خطبه حضرت سازماندهی تشکیلاتی فرشتگان را مطرح می کند. می فرماید گروهی همیشه قائمون اند گروهی همیشه راکعونند، گروهی همیشه ساجدونند و... . دسته بندی کامل است و فرشتگان در کار دیگران دخالتی نمی کنند به این معنا که راکعون هیچ وقت ساجدون نمیشوند و قائمون هیچ وقت راکعون نمی شوند. هیچ یکی وارد طبقه دیگری نمی شود. یکسری مسئول بارانند، به این صورت که هر قطره باران را یک ملک روی زمین میگذارد. برخی از این فرشتگان «منهم الحفظه لعباده» هستند یعنی به اصطلاح امروزی بادیگارد و محافظ بندگان هستند. مرحوم حسینعلی نخودکی می گوید شما صبح که بیدار شدید به این دو ملک راست و چپ خود، سلام کن و همچنین می گوید دهانت را مسواک بز، که این ملائک از بوی دهانت اذیت نشوند. این نشان دهنده ایمان به غیب است. تقسیم بندی بین فرشتگان نشان می دهد که هر چیز سر جای خودش است.

^۱ به علت طولانی بودن خطبه صرفا به بیان نکته تشکیلاتی آن اکتفا شده است و متن آن نیامده است.

قسمتی از خطبه ۶

أَضْرِبُ بِالْمُقْبِلِ إِلَى الْحَقِّ الْمُدْبِرِ عَنْهُ وَبِالسَّمْعِ الْمُطِيعِ الْعَاصِيَ الْمُرِيبِ
أَبَدًا حَتَّى يَأْتِيَ عَلَيَّ يَوْمِي

... همیشه با یاری حق جوی، رویگردان از حق را می‌زنم، و با کمک
شنونده فرمانبر، عاصی بد دل را می‌کوبم، تا مرگم فرا رسد...

امام نمی‌فرمایند که من اهل حق را جمع می‌کنم و با اهل حق اهداف
انقلاب را محقق می‌کنم بلکه می‌گوید اهل حق را جمع می‌کنم و با آنها
اهل باطل را میکوبم. به عبارت دیگر می‌فرماید اینهایی که حلقه اول تو
را تشکیل می‌دهند برای برخورد با بقیه، واسطه‌ای هستند. «اضرب» در
اینجا به معنای جنگ، جرح و قتل است. اما این نکته هم از این برداشت
می‌شود که حلقه اهل حق بسیار اهمیت دارند. در اینجا حق نیز بسیار
اهمیت دارد که معیار حق است. یعنی انسانی که دایره مدار حق است باید
در رأس تشکیلات باشد. آن کس که دایره مدار حق نیست را با که بزینم؟
با کسانی که اهل حق هستند. «بِالسَّمْعِ الْمُطِيعِ الْعَاصِيَ الْمُرِيبِ» یعنی با آن
کسی که گوش می‌دهد و مطیع هست، آن کسی را که عصیان می‌کند را
می‌کوبم؛ یعنی اگر یک نفر در سازمانت در مرز رها شدن قرار گرفت،
یک نفر دیگر از افرادت را که او آن را خوب قبول دارد بفرست تا توجیهش
کند، نه اینکه یک نفر که مثل خودش رها شده است را بفرستی که این
باعث به هم‌ریخته تر شدن اوضاع می‌شود. این خیلی در سازمان‌ها وجود
دارد، وقتی یک مدیر به اصطلاح شل می‌شود، یک منافق دیگر را برای

توجه او نفرستیم که کوری عصا کش کوری دگر شود. این قطعاً اثر منفی دارد.

پس امیرالمؤمنین در اینجا راه شناسایی افراد تشکیلاتی را برای انتخاب به عنوان حلقه اول تشکیلات تبیین می کند. این افراد باید ویژگی هایی چون مطیع بودن، سامع بودن و... را داشته باشند. نکته ای که در اینجا نهفته است این است که ایشان می فرمایند سامع مطیع یعنی این دو ویژگی توأم با هم باید در افراد باشد، یعنی شنیدن مقدمه ی اطاعت است پس افرادی که هم در جلسات خوب توجه می کنند و گوش می دهند و در عمل خوب تبعیت می کنند به عنوان افراد تشکیلاتی حلقه اول می توانند انتخاب شوند. به تعبیری می توان گفت حضرت افرادی را که کورکورانه اطاعت می کنند را هم از این حلقه خارج می کند افرادی که هر چه رأس تشکیلات می گوید را درست می دانند چه به آن گوش داده باشند و چه گوش نداده باشند این گونه افراد غیر سامع مطیع محسوب می شوند.

بنابراین انتخاب این حلقه اول یک اصل اساسی و بسیار مهم تشکیلاتی است. برای انجام بهتر مذاکرات در اصول مدیریتی می گویند یک نفر را انتخاب کن که به آنها نزدیک تر باشد در حالی که چیزی که از اینجا برداشت می شود کاملاً برعکس است چرا که این فرد می خواهد تفکر من را منتقل کند به آنها نه اینکه تفکر آنها را به من منتقل کند. لذا در تاریخ اسلام می بینید که عمار رابط بین پیامبر و مردم می شود؛ او می خواهد پیام پیامبر را ببرد پس باید به تفکر پیامبر نزدیک تر باشد تا به تفکر مردم یک منطقه.

تشکیلات اسلامی در نهج البلاغه

در تشکیلات حفظ یار خیلی اهمیت دارد. ضعفی که ما معمولا در ارتباط با یارانمان در یک تشکیلات داریم در یارگیری نیست بلکه در حفظ یار است؛ بعد این طور می شود که فرد را می آوریم و از دست می دهیم و او می رود. ما باید زیاد یار بازی کنیم چرا که با قوت پیدا کردن در یاربازی می توانیم به مرحله یارسازی برسیم. یعنی دمخور شدن با این افراد می توانید کم کم آرمانها را منتقل کنید و یارسازی نمایید؛ شستشوی مغزی به معنای مثبت و منفی اش در کار تشکیلاتی به همین معناست.

قسمتی از خطبه ۲۷

... وَ لَكِنْ لَا رَأَى لِمَنْ لَا يُطَاعَ

... ولی برای کسی که اطاعت نشود تدبیری نیست

در کار تشکیلاتی نسبتی بین فرماندهی و تشکیلات برقرار می‌شود و قوام فرماندهی به پذیرش او در بین اعضاء است، به این معنا که اگر ما بهترین برنامه را بریزیم ولی کارکنان از ما فرمان نبرند به درد نمی‌خورد. اگر هم می‌خواهید یک کارخانه را از کار بیاندازید کافی است کاری انجام دهید (تبعیت نکنید)، این فرمایشی است که می‌گوید "لا رأی لمن لا یطاع" چه موقع تو میتونی نظر بدی؟ وقتی که آن اجراء بشود. تصمیم گیری وقتی معنا داره که شما تصمیمتان اجرا شود. در حفظ شاکله سازمان این بخش خیلی تأثیر دارد. نسبت بین رأس تشکیلات و بدنه میتواند مثل همان سطوح و سلسله مراتبی باشد که در مدیریت وجود دارد به شکل حلقه اول، حلقه دوم، حلقه سوم یا به طور کلی سلسله مراتب سازمانی. اگر رابطه خوب شکل بگیرد تشکیلات شکل گرفته است. لذا اگر بخواهیم بگوییم یکی از محوری ترین مسائل در بحث تشکیلات چیست همین است؛ نسبت بین رأس تشکیلات و اعضاء آن. حالا چگونه برنامه ریزی کنیم که به آن برسیم؟ اینها همه فرع بر این قضیه است و بعد باید مطرح شود ولی اصل این است که آن رابطه ولایت و محبت است که باید بین رأس و نیرو شکل بگیرد و ما از این در مباحث مدیریتی غافلیم. یعنی بعد از کلی مباحث اصول مدیریتی تازه به این می‌رسند که رفتار سازمانی هم مهم است. در

صورتی که ما از این ور به آن رسیده ایم. یعنی من چی می شود که این آقا را به عنوان مدیر خود انتخاب میکنم چون در این جایگاه قرار گرفته یا چون دوستش دارم؟ نه تنها رابطه عاطفی برقرار است بلکه نوعی رابطه اعتقادی است که بین ما و راس تشکیلات شکل می گیرد و این هویت بخش تشکیلات است. لذا شما می‌توانید سازمانهای تهی را به عنوان یک استعاره در مدیریت با این نگاه تبیین کنید. سازمان های تهی سازمان هایی هستند که پوشالی هستند. ظاهر بزرگی دارند اما هیچ کار خاصی انجام نمی دهند. حالا چی می شود که سازمان به اینجا میرسد و تشکیلات تهی می شود؟ موقعی که دیگر کسی به حرف رئیس تشکیلات گوش نمی دهد. همه حلقه ها دارند حول حلقه مرکزی می چرخند این را اگر رها کنید همه تشکیلات متلاشی می شود. شبهه اعتقادی همان کاری که افرادی چون دکتر سروش وارد می کند. او می گوید چه کسی گفته که من باید از ایشان تبعیت بکنم، این هم یک نظر دارد در مورد دین، من هم یک نظر دارم. آنها مقدسند من هم مقدسم. چرا من باید برای فتوایی که میرزای شیرازی می دهد جان بدهم. این باعث میشود که مردم دیگر تبعیت نکنند. آن چیزی که فتنه سال ۸۸ را جمع کرد این ولایت پذیری است. این به عنوان یک مورد کاملا عملیاتی مطرح شد. وقتی می بینید دشمن می آید می گوید مردم دارند در خیابان می گویند مرگ بر... این خیلی خوب است زیرا شما هرچه فحش دهید بدتر می شود. بعد این قول امام که می فرمایند پشتیبان ولایت فقیه باشید تا به مملکت آسیبی نرسد خودش را نشان می دهد. اما اگر آمدند و یواشکی گفتند خب این بنده خدا به چیزی گفت خب اشتباه

گفت خب غیر کارشناسی حرف زده. حالا من باید وقتم را که قبلا صرف عمل به این دستور می کردم باید نصفش را صرف این کنم که بینم این دستور کارشناسی بوده یا نه که این خودش لااقل می شود ۳۰٪ کاهش بهره وری. لذا بسیار باید جلوگیری کرد از شایعه و نیش و کنایه ی این هایی که منافقان دارند؛ زیرا همین کار را می کند و سازمان را از درون متلاشی می کند.

حضرت امیر علیه السلام می فرمایند تو باید از همه افراد استفاده کنی حالا باید اینهایی که حرف گوش می دهند را در حلقه اول بیاوری و بقیه را در حلقه های بعدی قرار دهی. یک وقت شما به افرادی که گوش می دهند می گویی که بروید فلان کار را انجام دهید اما یک وقت است که می گویی بروید حلقه بعدی را هم راه بیاندازید.

خطبه ۲۹

أَيُّهَا النَّاسُ الْمَجْتَمِعَةُ أَبْدَانُهُمُ الْمُخْتَلَفَةُ أَهْوَاؤُهُمْ كَلَامُهُمْ يُوْهَى الصِّمُّ الصَّلَابَ وَفِعْلَكُمْ يَطْمَعُ فِيكُمْ الْأَعْدَاءُ تَقُولُونَ فِي الْمَجَالِسِ كَيْتَ وَ كَيْتَ فَإِذَا جَاءَ الْقِتَالُ قَلْتُمْ حَيْدِي حَيْدِي مَا عَزَتْ دَعْوَةٌ مِنْ دَعَاكُمْ وَ لَا اسْتِرَاحَ قَلْبٌ مِنْ قَاسَاكُمْ أَعَالِيْلُ بِأَضَالِيْلٍ وَ سَأَلْتُمُونِي التَّطْوِيلَ دَفَاعَ ذِي الدِّينِ الْمَطْوُولِ لَا يَمْنَعُ الضَّيْمُ الدَّلِيلَ وَ لَا يَدْرِكُ الْحَقُّ إِلَّا بِالْحَدِّ أَيْ دَارٍ بَعْدَ دَارِكُمْ تَمْنَعُونَ وَ مَعَ أَيِّ إِمَامٍ بَعْدِي تَقَاتِلُونَ الْمَغْرُورَ وَ اللَّهُ مِنْ غُرْتَمُوهِ وَ مِنْ فَازَ بِكُمْ فَقَدْ فَازَ وَ اللَّهُ بِالسَّهْمِ الْأَخِيْبِ وَ مِنْ رَمَى بِكُمْ فَقَدْ رَمَى بِأَفْوَقٍ نَاصِلٍ أَصْبَحْتُ وَ اللَّهُ لَا أَصْدُقُ قَوْلَكُمْ وَ لَا أَطْمَعُ فِي نَصْرِكُمْ وَ لَا أُوْعِدُ الْعَدُوَّ بِكُمْ مَا بِالْكُمْ مَا دَوَاؤُكُمْ مَا طِبْكُمُ النَّوْمُ رَجَالُ أَمْثَالِكُمْ أَوْ قَوْلًا بَغْيِي عِلْمٍ وَ غَفْلَةً مِنْ غَيْرِ وَرَعٍ وَ طَمَعًا فِي غَيْرِ حَقِّ

ای مردم کوفه! بدن‌های شما در کنار هم، اما افکار و خواسته‌های شما پراکنده است، سخنان ادعایی شما، سنگ‌های سخت را می‌شکنند، ولی رفتار سست شما دشمنان را امیدوار می‌سازد، در خانه‌هایتان که نشسته‌اید، ادعاها و شعارهای تند سر می‌دهید، اما در روز نبرد، می‌گویید ای جنگ، از ما دور شو، و فرار می‌کنید. آن کس که از شما یاری خواهد، ذلیل و خوار است، و قلب رها کننده شما آسایش ندارد. بهانه‌های نابخردانه می‌آورید، چون بدهکاران خواهان مهلت، از من مهلت می‌طلبید و برای مبارزه سستی می‌کنید. بدانید که افراد ضعیف و ناتوان هرگز نمی‌توانند ظلم و ستم را دور کنند، و حق جز با تلاش و کوشش به دست نمی‌آید، شما که از خانه خود دفاع نمی‌کنید چگونه از خانه دیگران دفاع می‌نمایید؟ و با کدام امام

پس از من به مبارزه خواهید رفت؟. به خدا سوگند! فریب خورده، آن کس که به گفتار شما مغرور شود، کسی که به امید شما به سوی پیروزی رود، با کندترین پیکان به میدان آمده است، و کسی که بخواهد دشمن را به وسیله شما هدف قرار دهد، با تیری شکسته، تیراندازی کرده است! به خدا سوگند! صبح کردم در حالی که گفتار شما را باور ندارم، و به یاری شما امیدوار نیستم، و دشمنان را به وسیله شما تهدید نمی‌کنم. راستی شما را چه می‌شود؟ دارویتان چیست؟ و روش درمانتان کدام است؟ مردم شام نیز همانند شمایند؟ آیا سزاوار است شعار دهید و عمل نکنید؟ و فراموش کاری بدون پرهیزکاری داشته، به غیر خدا امیدوار باشید؟

در این خطبه امیرالمؤمنین دلائل شکست کوفیان را بیان می‌کنند. می‌فرمایند شما مردمی هستید که «المجتمعه ابدانهم» این همان سازمان تهی است که قبلا بیان شد؛ یعنی مهم نیست که در سازمان شما همه می‌آیند کارت می‌زنند و سرکار حاضرند. بعد می‌فرمایند «المختلفه اهوائهم» نیت هاشان با هم فرق دارد و مختلف است. اصلا منفی و مثبتش مطرح نیست چون شامی‌ها نیتشان منفی بود اما چون با هم مختلف نبود، بود اثر کرد. مهم این است که باید با هم اتحاد فکری داشته باشند. اگر این اتحاد نیت باشد و هرکدام یک سر جهان باشند اثر گذار می‌شوند. حضرت می‌فرماید: حرفهای شما سنگ سخت را می‌شکند وقتی حرف می‌زنید جوری حرف می‌زنید که انگار می‌خواهید دنیا را تکان دهید، اما در عمل «و فعلکم یطمع فیکم الاعداء» عمل شما بگونه‌ای است که دشمن را در مورد شما به طمع می‌اندازد یعنی تعارض زیادی بین قول و عمل شما وجود دارد.

دو نکته اینجا دارد یکی اینکه تلاش کن بین قول و عمل اینها توازن برقرار کنی؛ دوم اینکه جلوی تندروی ها و کند روی های آنها را بگیری. این نباشد که به بهانه بهبود عمل آنها قول رسا و بلیغ آنها خدشه دار شود. حالا اگر می خواهی به اهداف سازمانی برسی نباید آدم ضعیف باشی. «لا یمنع الضیم الذلیل» این ظلم را آدم ذلیل نمی تواند مانع بشود. ظلم یک معنای عام دارد. پس توانمند سازی اعضاء تشکیلات با رهبر آن است و می بایست رأس تشکیلات برای توانمند سازی آنها برنامه داشته باشد. اگر آنها را رها کند بعد از یک مدت میگوید اصلا کی گفته ما درست میریم؟ در اینجا شما نیرو را درست انتخاب کردید اما در یار پروری دچار اشتباه شدید. «ولا یدرک الحق الا بالجد» در راه حق شوخی نداریم. نه اینکه نخندیم بلکه به این معنی که تلاش و جدیت نیاز دارد.

به طور خلاصه می توان گفت که از این خطبه می توان دریافت که کار تشکیلاتی بسیار سخت است و آزمون های بزرگ در بستر تشکیلات گرفته می شود. مثلا در جای دیگر حضرت می فرماید: «لَوْ لَا حُضُورُ الْحَاضِرِ وَ قِيَامُ الْحُجَّةِ بَوُجُودِ النَّاصِرِ وَ مَا أَخَذَ اللَّهُ عَلَى الْعُلَمَاءِ أَلَّا يُقَارُوا عَلَى كِظَّةِ ظَالِمٍ وَ لَا سَعَبٍ مَظْلُومٍ لَلْقَيْتُ حَبْلَهَا عَلَى غَارِبِهَا وَ لَسَقَيْتُ آخِرَهَا بِكَأْسِ أَوْلِهَا وَ لَأَلْقَيْتُمْ دُنْيَاكُمْ هَذِهِ أَزْهَدَ عِنْدِي مِنْ عَفْطِهِ عَنزٌ»؛ یعنی «اگر حضور حاضر، و تمام بودن حجت بر من به خاطر وجود یاور نبود، و اگر نبود عهدی که خداوند از دانشمندان گرفته که در برابر شکمبارگی هیچ ستمگر

و گرسنگی هیچ مظلومی سکوت نمایند، دهنه شتر حکومت را بر کوهانش می‌انداختم، و پایان خلافت را با پیمانۀ خالی اولش سیراب می‌کردم، آن وقت می‌دیدید که ارزش دنیای شما نزد من از اخلاط دماغ بز کمتر است!». به عبارت دیگر حضرت می‌فرماید اگر یاوران اولیه برای کار تشکیلاتی داشته باشید، باید کار را انجام دهید و دلیل آن هم عبارت کلی که فرموده «مَا أَخَذَ اللَّهُ عَلَى الْعُلَمَاءِ». اگر رأس هرم تشکیلات شدید، سختی‌های زیادی در راه باید تحمل کنید. این نکته‌ی مهمی است که مدیر باید بداند، بفهمد، بخواهد و بتواند؛ هر چهار تا با هم باید باشد. اینکه فقط بتواند کافی نیست خودش هم باید بخواهد.

قسمتی از خطبه ۵۰

إِنَّمَا بَدَأَ وَقُوعَ الْفِتَنِ أَهْوَاءَ تَتَّبِعُ وَأَحْكَامَ تُبْتَدِعُ يَخَالَفُ فِيهَا كِتَابَ اللَّهِ
وَيَتَوَلَّى عَلَيْهَا رَجَالٌ رَجَالًا عَلَى غَيْرِ دِينِ اللَّهِ...

همانا آغاز پدید آمدن فتنه‌ها، هوا پرستی است، و بدعت گذاری در احکام آسمانی است، نوآوری‌هایی که قرآن با آن مخالف است، و گروهی با دو انحراف یاد شده بر گروه دیگر سلطه و ولایت یابند، که بر خلاف دین خداست.

در یک فعالیت تشکیلاتی نیاز سنجی آدم‌ها بسیار ضروری است؛ مسیر درست نیاز سنجی برای آدم‌ها هم از طریق هوا شناسی است به این معنا که باید هواهای نفسانی مردم را به خوبی بشناسید. معاویه هواشناس خوبی بود و هر کس را متناسب با آن به پیروی خود وادار می‌کرد یکی را با پول دیگری را مقام و همین‌طور افراد دیگری که با خود همراه می‌کرد.

هر تشکیلاتی نیازمند یک سیستم تهویه صحیح است. به این معنا که مثلا می‌گویند در مقابل آدم حسود تواضع کن که حسادتش از بین برود؛ این یعنی برای اینکه آتش فرد حسود به تو نگیرد تواضع کن و اگر این کار را نکنی در تشکیلات فتنه ایجاد می‌شود. سیستم تهویه به معنای سیستمی که هواها را می‌برد در اینجا به صورت استعاره کاهش هواهای نفسانی افراد تشکیلات استفاده شده است. به این ترتیب فتنه یعنی چالش توهمی چون هواء اساسا چیز باطلی است که فتنه بر آن سوار شده است و چیزی که بر چیز باطل باشد خودش هم باطل می‌شود، پس اگر شما به عنوان

رأس تشکیلات می خواهید فتنه را جمع کنید لازم است که سرمنشأ فتنه را از بین ببرید که مثل آتش به دیگر جاها سرایت نکند. در ادامه حضرت می فرماید: «أَهْوَاءُ تُتَّبَعُ وَأَحْكَامٌ تُبْتَدَعُ يُخَالَفُ فِيهَا كِتَابُ اللَّهِ» که بعد از اینکه این اتفاقات فتنه گون رخ می دهد نتیجه فتنه را بیان می فرماید «تَوَلَّى عَلَيْهَا رِجَالٌ رِجَالًا عَلَى غَيْرِ دِينِ اللَّهِ» یکسری افرادی سرپرستی یک عده ای را در دست می گیرند و جلودار می شوند؛ بنابراین راه مقابله با شرایط فتنه گون این است که سرمنشأ را از بین ببرید که با هوشناسی در تشکیلات این اتفاق می افتد.

حکمت ۷۳

وَقَالَ عَمَّنْ نَصَبَ نَفْسَهُ لِلنَّاسِ إِمَامًا فَلْيَبْدَأْ بِتَعْلِيمِ نَفْسِهِ قَبْلَ تَعْلِيمِ
غَيْرِهِ وَ لِيَكُنْ تَأْدِيبُهُ بِسِيرَتِهِ قَبْلَ تَأْدِيبِهِ بِلِسَانِهِ وَ مَعْلَمِ نَفْسِهِ وَ مُؤَدِّبِهَا
أَحَقُّ بِالْإِجْلَالِ مِنَ مُعَلِّمِ النَّاسِ وَ مُؤَدِّبِهِمْ

و آن حضرت فرمود: آن که خود را در مرتبه پیشوایی قرار می‌دهد باید پیش از مؤدب نمودن مردم به مؤدب نمودن خود اقدام کند، و پیش از آنکه دیگران را به گفتار ادب نماید، باید به کردارش مؤدب به آداب کند، و آن که خود را بیاموزد و ادب نماید به تعظیم سزاوارتر است از کسی که فقط دیگران را بیاموزد و تأدیب کند.

«مَنْ نَصَبَ نَفْسَهُ لِلنَّاسِ إِمَامًا فَلْيَبْدَأْ بِتَعْلِيمِ نَفْسِهِ قَبْلَ تَعْلِيمِ غَيْرِهِ»؛ هر کس که می‌خواهد رأس هرم تشکیلاتی قرار بگیرد، مشکک هم ذکر شده، یعنی در هر سطح مسئولیتی که قرار دارید. «و لِيَكُنْ تَأْدِيبُهُ بِسِيرَتِهِ قَبْلَ تَأْدِيبِهِ بِلِسَانِهِ»؛ قبل از اینکه بیان و کلمات را درست کنی، سیرت را درست کن. «و مُعَلِّمُ نَفْسِهِ وَ مُؤَدِّبُهَا أَحَقُّ بِالْإِجْلَالِ مِنَ مُعَلِّمِ النَّاسِ وَ مُؤَدِّبِهِمْ»؛ اینکه شما معلم نفست باشی، بهتر از آن است که معلم دیگران باشی. در هر مسئولیتی که هستی، قبل از این که به دیگران امر ونهی کنی، نفس خودت را امر و نهی کرده و آنرا رام نموده باشی. می‌بایست قبل از آنی که عهده دار مسئولیتی باشی، بر نفست غالب آمده باشی. اگر در همین سطوح پایین مسئولیتی، در تعامل مراجعان، خودت را گم کنی، در سطوح بالاتر، به صادره به مطلوب می‌انجامد. به حق عمل نمی‌کنی، البته نه از آن جهت که حق را نمی‌بینی، بلکه به این خاطر که حق را در خودت می‌بینی و

این همه به سبب آن است که نتوانسته درون خود را به اختیار و کنترل خود درآورد. به همین خاطر حضرت امام خمینی (ره) در جهاد اکبر خطاب به طلاب می فرماید که: « بکوشید پیش از آنکه وارد جامعه گردید خود را اصلاح کنید، مهذب سازید. اگر اکنون که فارغ البال می باشید در مقام اصلاح و تهذیب نفس برنیایید، آن روز که اجتماع به شما روی آورد دیگر نمی توانید خود را اصلاح نمایید! »^۲.

واژه «نَصَبَ» دقیق می فرماید که تو پذیرفته ای که امام دیگران باشی. «وَجَعَلْنَا لِلْمُتَّقِينَ إِمَامًا» امام بودن برای مردم عادی خیلی راحت تر است از آنکه برای متّین امام بود، چرا که این می طلبد امام خیلی جلوتر از متّین باشد. فرهنگ امامت در تعابیر شیعی، فرهنگ زیبایی است. امام کیست؟ آن کسی که جلو است. فرمانده بسیج کیست؟ کسی که بیشتر وقت می گذارد. کسی که بیشتر دلسوزی دارد. پس فرمانده کسی نیست که عقب قرار دارد؛ بلکه فرمانده کسی است که جلو است! بمب هم زده شود، امام اول است! در جنگ هم امام، اول است. برای همین هم بعضی از مواقع، یاران خوفِ جان پیامبر صلّ الله علیه و آله را می کردند. یا حضرت علی علیه السلام یک تنه می تاختند و به دل سپاه دشمن زده و اینگونه می جنگیدند. در واقعه کربلا هم بر خلاف بعضی از نظرات، ما معتقدیم که امام حسین علیه السلام درگیر جنگ هم بوده اند. از مقتل این بر نمی آید که امام علیه السلام نشسته بوده و با شهید شدن هر کدام از یاران، ایشان پا به میدان نهاده تا

بیکر شهید را برگردانند. سمبل این ادعا هم وجود دارد. آنجایی که حضرت عباس علیه السلام پا به میدان می نهد. در آنجا هم هردو این بزرگواران علیهما السلام به میدان می روند. اما سپاه دشمن بین این دو بزرگوار علیهما السلام فاصله می اندازد چرا که با بودنشان در کنار هم، پشت به پشت هم کرده و همه آنان را از پای در می آورند؛ که در نهایت هم فاصله انداخته و جنگ بدین گونه ادامه پیدا می کند. البته به نظر می رسد در شرایطی که دشمن، سپاه امام علیه السلام را به شهادت رسانیده و برای حضرت علیه السلام تنها همان هجده نفر بنی هاشم علیهم السلام باقی مانده، چاره ای هم جز این نبود! در منتهی الآمال قمی هم آمده است که اینگونه نبوده که در هر بار که یاری از یاران حضرت علیه السلام شهید می شدند، سپاه دشمن پیکرهای مطهر را می آورده و به خدمت امام علیه السلام تحویل می دادند؛ نه خیر! سپاه دشمن خیلی نامردتر از اینها بوده است! در هر باری که امام علیه السلام می رفتند که برسند به پیکر مبارک یارانش، حضرت علیه السلام درگیر شده و چند نفر را می زدند. در ماجرای حضرت قاسم ابن الحسن علیهما السلام هست که کسی که به قصد بریدن سر مبارک ایشان می خواست پیاده شود، حضرت اباعبدالله الحسین علیه السلام که آمدند، در آن گیر و دار خبر دار شدن سپاه از آمدن ایشان، آن ملعون در زیر دست و پای اسبابان له شد. نمی شد پذیرفت که حضرت امام حسین علیه السلام در جریان کربلا تا انتهای جنگ، فقط نشسته بوده و صرفاً نظاره گر اتفاقات بودند. لاقلاً سیره پیامبر صل الله علیه و آله در جنگ احد، اشاره به همین ادعا دارد. البته جنگ صفین به گونه ای دیگر بوده است. جنگ صفین، هشت، نه ماه به طول می انجامد. صبح تا ظهر می جنگیدند. با

رسیدن ظهر، تعطیل می کرده و دوباره تا غروب به جنگ پرداخته و سپس به خانه شان می رفته و تا صبح استراحت می کردند.

در فرمایشات امیرالمومنین علی هم هست که در زمان جنگ، مسلمانان بر جان پیامبر می ترسیدند، چرا که بی مهابا به سپاه دشمن می زدند. این گونه نبوده که عقب باشند. پیش قراول بوده اند!

هشت سال دفاع مقدّس ما هم همین را نشان می دهد. اساساً فرماندهان جنگ ما به همین خاطر به شهادت می رسیدند. از قول شهید خرازی نقل می کنند که ایشان فرمودند: من لشکر را جایی نمی فرستم که قبلاً خودم آنجا نرفته و ندیده باشم. اطلاعات عملیات ایشان می گفتند: رفتیم؛ شهید خرازی فرمودند: دستت رو بگذار کف جاده. ایشان گفتند من دست نزدم، همین که جاده رو دیدم برگشتم. بعد شهید فرمودند: نه! برو، دستت بخوره به جاده؛ آسفالت جاده رو که لمس کردی برگرد. ایشان گفتند: طبق دستور عمل کردم. برگشتنی شهید به من گفتن: سمت چپ، به فرض تپه ی سفید رنگی است؛ سمت راست، فلان چیز است. و من همه را تأیید می کردم. این نشان می دهد که فرمانده، جلو تر از همه، مناطق رو رفته و از نزدیک دیده اند. از خود شهید زین الدین هم چنین چیزی را نقل کرده اند که من نیروهایم را جایی نمی فرستم که خودم آنجا نرفته باشم. این است که هم موفق بوده اند و عملیات های پیروز و فتوحاتی همچون فتح خرمشهر را داشته ایم و هم البته محبوبیت داشته اند که با شهید شدنشان، انگار نیروها، پدرشان را از دست داده بودند.

پس اصل این است که امام، جلو است. امام پشت سر، اهل سنت اند. در مسجد الحرام، بیرون دیره ها که مطاف هست، امام جماعت می ایستد و در این حالت باقی افراد به او اقتدا می کنند. در شیعه، امام جلو می رود. اصل این است و کسانی که با همه این شواهد، مخالف اند، کسانی هستند که دوست دارند مأموم باشند و بهانه می آوردند. از افتخارات ما این است که امام مجتبی علیه السلام شهید نمی شوند! این چه امامی است که زنش را در خانه نمی تواند کنترل کند؟! از افتخارات ما این است که امام علی علیه السلام بلد نیست حفاظت امنیتی برای خودش بگذارد! که در مسجد کوفه با اصابت شمشیر زهرآلود، به شهادت نائل می شوند! از افتخارات ما اینهاست؟! اتفاقاً افتخار ما این است که امام ما، امام است! وقتی امام، امام شد، مأمومین جرأت امام شدن پیدا می کنند. وقتی می گوئیم «امام»، یعنی در همه چیز جلو است! امام علی علیه السلام در توانمندی و نیروی بدنی از همه بالاتر است، که حضرت علیه السلام یلِ خیبر شکن اند! در تقوا، سیاست، تدبیر جنگ از همه جلو تر است. در جنگ صفین، مگر ماجرای عمروعاص کجا رخ داد؟ در آنجایی که در حال رجز خوانی، حاضر شدن امیرالمومنین علیه السلام هم به ذهنش خطور نمی کرد، حضرت علیه السلام مثل برق بر او ظاهر شد؛ به گونه ای که دیگر در آن حالت، عمروعاص اقدام به کشف عورت کرد.

واقعۀ کربلا و که جنگ نیست! کلّ ماجرای روز عاشورا، سه ساعت است! چهل نفر از یاران حضرت علیه السلام همان ابتدای جنگ، با

تیراندازی سپاه دشمن، بدو شهید شدند. سی هزار نفر سپاه دشمن، حداقل نیروی دشمن بوده است! این هیبت اجازه نمی داد حمله کنند وگرنه که می ریختند. با این اوصاف، پس چرا حضرت اباعبدالله الحسین علیه السلام پشت خيام را کردند و بعد آتش زدند؟ نه! می خواهد نامردی سپاه دشمن را به ما بفهماند. حادثه کربلا، جنگ تن به تن نبوده است! جنگ تن به تن مربوط به ابتدای جنگ‌های زمان عرب جاهلی بوده است. ابتدای جنگ اینگونه آغاز می شده است و در ادامه با غالب شدن یکی بر دیگری، و فراهم شدن زمینه و روحیه جنگی، حمله دو طرف جنگ به همدیگر شروع می شده است. اگر قرار بر این می بود که کل جنگ به صورت تن به تن ادامه می یافت که جنگها سالها به طول می انجامید. حاضر نشدن در جنگ یک مسئله است و در زمان جنگ به کار خاصی پرداختن، مسئله ی دیگر است؛ که این خود لازمه ی کار تشکیلاتی است. در این باره، شاید در مورد حضرت امام خمینی(ره) شبهه وارد کنند؛ اما مگر تبعید به ترکیه و عراق در مورد امام(ره) نبوده است؟

حکمت ۸۹

وَقَالَ عَمَّنْ أَصْلَحَ مَا بَيْنَهُ وَبَيْنَ اللَّهِ أَصْلَحَ اللَّهُ مَا بَيْنَهُ وَبَيْنَ النَّاسِ
وَمَنْ أَصْلَحَ أَمْرَ آخِرَتِهِ أَصْلَحَ اللَّهُ لَهُ أَمْرَ دُنْيَاةٍ وَمَنْ كَانَ لَهُ مِنْ نَفْسِهِ
وَاعِظٌ كَانَ عَلَيْهِ مِنَ اللَّهِ حَافِظٌ

و آن حضرت فرمود: هر کس آنچه را میان او و خداست اصلاح نماید، خداوند آنچه را بین او و مردم است اصلاح کند. و هر کس کار آخرتش را به اصلاح آورد، خداوند کار دنیایش را اصلاح کند. و آن را که از خود بر خود واعظ است از خدا بر او نگهبان است.

در ارتباط تشکیلاتی ای که قائل به آن هستیم، حدیث مورد بحث ما، ذیل همان «مَا أَلْفَتَ بَيْنَ قُلُوبِهِمْ لَوْ أَنْفَقْتَ مَا فِي الْأَرْضِ جَمِيعاً»^۴ قرار می گیرد که قبلاً به آن پرداختیم؛ اگر می خواهید در کار تشکیلاتی موفق باشید و در جریان ارتباط با دیگران، نسبت تان با دیگران اصلاح یابد، بایست ابتدا نسبت تان را با خداوند متعال اصلاح کنید؛ که در این صورت، خداوند تضمین داده است که نسبت تو را با دیگران اصلاح خواهد کرد؛ که فرمود: «مَنْ أَصْلَحَ مَا بَيْنَهُ وَ مَا بَيْنَ اللَّهِ، أَصْلَحَ اللَّهُ مَا بَيْنَهُ وَ بَيْنَ النَّاسِ». ارتباط معنوی ای که بایست ما بین یک انسان تشکیلاتی با خدای خودش باشد، بسیار کلیدی تر و مهم تر است. شما زمانی روابط عمومی تان بهبود می یابد که نسبت تان با خدای متعال خوب شود. وگرنه به مانند ماجرای منافقین و مجاهدین خلق، باید دختران بزک کرده را فرستاد تا بواسطه ی

^۴سوره انفال آیه ۶۳

آنها بتوان نیرو جذب کرد. در ماجرای کردستان بسیاری از نیروهای سپاه ما از طریق همین اغواگری ها به شهادت رسیدند. چرا این روش و طریق؟ چون «مَا بَيْنَ اللَّهِ» رو نداشتند. اگر این درست شود، تکیه به وسایط مادی هم کمتر پیدا می شود.

حکمت ۱۶۵

وَقَالَ ع لَا طَاعَةَ لِمَخْلُوقٍ فِي مَعْصِيَةِ الْخَالِقِ

و آن حضرت فرمود: در معصیت خالق، طاعتی برای مخلوق نیست.

در تشکیلات، تا کی باید هر چه که به ما امر می شود را گوش داده و اطاعت کنیم؟ حد دارد! حد آن هم مستقیم است. در تشکیلات اسلامی، این طور نیست که همه ذیل سلسله مراتب شان تعریف شوند؛ نه! همه ی افراد تشکیلات، یک ربط و تشخیص مستقیم هم از حق و باطل دارند. صرف این که امر، امر فلان کس است و روش، روش گروهی از بزرگان و علمایی به مانند علمای بنی اسرائیل - که قرآن از آنها یاد می کند-، اطاعت از آن امر و طریقت بر آن روش، بر صراط حق نیست. فرمود: « لَا طَاعَةَ لِمَخْلُوقٍ فِي مَعْصِيَةِ الْخَالِقِ ». یعنی شما یک ربط سیستماتیک با ولایت دارید و در ضمن یک ربط و تشخیص مستقیم هم با خداوند متعال دارید. این طور نیست که هر چه از سوی رئیس و رهبر تشکیلات دستور شده، ما ملزم به عمل بدان باشیم؛ چرا که اگر به معصیت الهی منجر شود، لازم الطّاعه نیست. کما اینکه رابطه پدری و فرزندگی هم در چنین مواردی باطل می شود.

حکمت ۱۷۶

وَقَالَ عِ آَلَةُ الرَّيَاسَةِ سَعَةُ الصَّدْرِ

و آن حضرت فرمود: ابزار ریاست دارا بودن قدرت تحمل مشکلات است.

ابزار ریاست، سعه ی صدر است. اگر تحمل شرایط سخت تان است؛ اگر زود از کوره در می روید و اگر زود عصبانی می شوید؛ مسئولیت قبول نکنید!

حال سؤال مطرح می شود که چه موقع مسئولیتی را قبول کنیم؟ اگر به شما پیشنهاد مسئولیتی را دادند، اینطور نباشد که شب خواب تان نبرد. اگر اینجوری بود، این یعنی اینکه شما ظرفیت لازم را ندارید. سرشار از هیجانان و تخیلات می شوید. یا از سوی دیگر اگر قرار بر عزل شما از مسئولیت شد، اینطور نباشد که ترس و دلهره بر او غالب شود؛ که اگر این گونه بود، اتفاقا می بایست از اول از مسئولیت عزل می شد. گاه در چنین شرایطی، بعضی از مسئولان، لابی سنگینی را در سازمان شان شروع می کنند. گاه سراغ نمایندگان مجلس هم می روند. برای به سرانجام نرسیدن چنین تصمیماتی، گاه کار به تهمت و افتراء هم می انجامد. کسانی هم بوده اند که در پی عزل شان از مسئولیت، سکتته هم کرده اند. پس ظرفیت های وجودی افراد برای پذیرش مسئولیت در دو برهه قابل فهم است: زمان پیشنهاد مسئولیت و دیگری زمان عزل از مسئولیت.

مدیرانی نظیر فرماندهان دفاع مقدّس، کم داشته ایم. کسانی که با شنیدن

تصمیم بر عزلشان از فرماندهی، شکر می کردند که فرصت برای عبادت و شهادت شان بیشتر شده است.

این حدیث را معمولاً جایی به کار می برند که هدف زود از کوره در نرفتن باشد؛ در حالیکه صرفاً این نیست.

چه وقت سعه ی صدر حاصل می شود؟ یکی از تکنیک های آن، تجربه است. تجربه را در کار تشکیلاتی بایست جدی بگیریم. حضرت امیرالمومنین علیه اسلام در نهج البلاغه دارند که: «الْيَوْمُ الْمِضْمَارُ وَ غَدًا السِّبَاقُ»^۵؛ امروز، روز تمرین است و مسابقه فرداست. کل زندگی این دنیا، مضممار و تمرین و آزمایش است. مسابقه ی اصلی نیست! گول نباید خود و نباید تمام انرژی را خرج کرد. اینکه در مدیریت بر طی شدن سلسله مراتب دارند، تاکید بر همین اصل تجربه است. اگر از مسئولیت های کوچک، تجربه ای کسب نکرده باشیم، در مراتب بالای مسئولیتی، موفقیت حاصل نمی شود. یکی از راههای کسب سعه ی صدر همین است. پیغمبر اکرم (ص) اگر تجربه ی مدیریت اقتصادی نداشت، نمی توانست از پس رهبری جامعه اسلامی برآید. در معجزه هم همین است که نفس نبی به حدی از ظرفیت و توانایی رسیده که می تواند معجزه گر باشد. حضرت موسی (ع) هم اگر چوپانی نمی کرد، نمی توانست رهبری جامعه ی دینی را عهده دار شود. تعبیر به گله داری شده است. استعاره هم است که:

«كُلُّكُمْ رَاعٍ وَ كُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ»^۱ امام موسی کاظم (ع) به این مضمون می فرمایند که مردم نقص دارند و اگر امام نبود، شیرازه ی مردم از هم می پاشید.

^۱بحار الأنوار (ط - بیروت)، ج ۷۲، ص: ۳۸

حکمت ۲۰۶

وَقَالَ عِوَضُ الْحَلِيمِ مِنْ حِلْمِهِ أَنْ النَّاسَ أَنْصَارُهُ عَلَى الْجَاهِلِ
و آن حضرت فرمود: اول پاداشی که بردبار از بردباریش می برد آن
است که مردم در مقابل جاهل یارش می شوند.

اهمیت حلم در کار تشکیلاتی به خاطر ایجاد همراهی در سایر افراد تشکیلاتی است. در کار تشکیلاتی برخی صفات باید در انسان ها باشد که به ارتباط محکم تر بین اعضای تشکیلاتی بوجود آید؛ از جمله مهمترین صفات در اینجا بحث شده است، حلم است.

سؤالی که مطرح می شود، پیرامون رابطه ی بین حلم و صبر است. صبر جنبش توفقی است به این معنا که اگر مصیبتی سنگین وارد شود می گویند، تحمل کن و در این مسیر به عوامل بیرونی تمسک کن؛ به عبارتی صبر برونزاست. در صورتی که حلم درون زاست؛ یعنی صبری که همراه با ظرفیت سازی درونی باشد، حلم است که نتیجه اش آرامشی است که در آدم حلیم بوجود می آید؛ لذا آدم حلیم همی شود آرام است چه مصیبت به او برسد چه شادی.

حکمت ۲۰۷

وَقَالَ عِزُّ بْنُ عَبْدِ اللَّهِ قَالَ مَنْ تَشَبَهَ بِقَوْمٍ إِلَّا أَوْشَكَ
أَنْ يَكُونَ مِنْهُمْ

و آن حضرت فرمود: اگر بردبار نیستی خود را به بردباری وادار، چرا
که کم است کسی خود را شبیه قومی کند و از زمره آنان نشود.

با در نظر گرفتن مفهوم حلم که در حکمت قبل بیان شد، در این حکمت
امیرالمؤمنین، راس هرم تشکیلات را از تصمیم گیری عجله ای و بدون
تأمل منع می کند و تکنیک حلم و چگونگی رسیدن به آن را بیان می دارند.
وجود حلم است که به مدیر تشکیلات آرامش درونی می دهد که در هر
شرایطی به دور از هرگونه استرس و فشار کاری تصمیم گیری کند.

آدم حلیم همواره به یاد دارد که او اولین کسی نیست که در این میدان وارد
شده است و آخرین نفر هم نخواهد بود، پس عده ای قبل از او آمده اند
که دارای تجارب و دانش فراوانی هستند که او می تواند از آنها یاد بگیرد
و باید به آنها احترام بگذارد و عده ای هم هستند که بعد از او خواهند آمد
پس باید او درست کار کند. و دائم به خود تذکر می دهد که من همه چیز
را نمی دانم و نمی فهمم و همه ابعاد موضوع دست من نیست. تکنیک
حلم که حضرت در اینجا آموزش می دهند یکی از تکنیک های تشکیلاتی
است که امیرالمؤمنین در نهج البلاغه مطرح کرده اند.

حکمت ۲۱۱

وَقَالَ ع ... وَالْإِسْتِشَارَةُ عَيْنُ الْهَدَايَةِ ... وَ مِنَ التَّوْفِيقِ حِفْظُ التَّجْرِبَةِ ...
و آن حضرت فرمود: ... مشورت عین هدایت است... و حفظ تجربه از توفیق است.

اگر تشکیلاتی را ایجاد کردید سعی نکنید یک تنه به میدان بروید و ترک تازی کنید، بلکه امیرالمؤمنین می فرماید مشورت کن و عقل دیگران را به مشارکت بگیر؛ پس نکته اول حکمت در مورد ایجاد تشکیلات و تصمیم گیری هایی است که در آن انجام می شود. نکته دوم زمانی است که تشکیلات شما در وسط راه آمده است، عده ای دارای تجارب بسیاری شده اند که نباید این افراد را راحت از دست داد چرا که در اینجا می فرماید رمز موفقیت شما در کار تشکیلاتی حفظ و نگهداری تجارب است که این حفظ و نگهداری هم می تواند در قالب حفظ آدم های صاحب تجربه و کار کشته باشد و هم ثبت و ضبط تجارب چنین آدم هایی و هم ثبت تمامی فعالیت های تشکیلاتی انجام شده در یک تشکیلات. یعنی بحث جدی ای که در یک تشکیلات مطرح می شود، مستند سازی است. مثلا اگر در یک مسئولیتی هستید و ایده های زیادی به ذهن شما می خورد همه را بنویسید؛ ممکن است در زمان مسئولیت شما همه آنها عملی نشود ولی احتمال زیاد دارد که بعدی ها بیایند و ایده های شما را اجرایی کنند، این یک نمونه از ثمرات مستند سازی در یک تشکیلات است. به تعبیری می توان گفت مستند سازی تجارب را رسوب می دهد و اجازه نمی دهد به راحتی از

بین برود، برای همین است که امام علی علیه‌السلام آن را رمز موفقیت می‌داند.

حکمت ۲۱۵

وَقَالَ عِ الْخِلَافُ يَهْدُمُ الرَّأْيَ

و آن حضرت فرمود: مخالفت موجب ویرانی تدبیر است.

گاهی اوقات در یک فعالیت تشکیلاتی برخی از افراد برای اینکه خودشان را نشان بدهند، سریع مخالفت می‌کنند، این حکمت می‌فرماید که بعضی از اوقات چنین مخالفت‌هایی شاکله‌ی اصلی تصمیمات مدیر تشیکلات را از بین می‌برد.

حکمت ۲۲۰

وَقَالَ عَ لَيْسَ مِنَ الْعَدْلِ الْقَضَاءُ عَلَى الثَّقَّةِ بِالظَّنِّ
وَأَنَّ حَضْرَتَ فَرْمُودَ: دَاوَرِي نَمُودَن بَه گَمَان عَلِيَه اِنْسَان مُورِد اَعْتِمَاد
از عدالت نیست.

حکمتی می فرماید عدل این است که به افرادی که ثقه و مورد اعتماد اند، نباید سوء ظن داشت. در کار تشکیلاتی نباید به صرف شنیدن یا خبر آوردن عده ای علیه افرادی که مورد اعتماد شما هستند، به آن ظن ها توجه کنید و علیه این گونه افراد موضع بگیرید؛ چرا که اساسا دشمن در صدد این است که شما جمعتان پاشیده شود پس چه بهتر که کاری کند که شما نسبت به اعضای تشکیلاتتان سوء ظن پیدا کنید، لذا امیرالمؤمنین این سوء ظن را نشانه بی عدالتی می داند. نکته دیگری که از این حکمت برداشت می شود این است که نه تنها نسبت به این گونه افراد نباید سوء ظن وجود داشته باشد، بلکه رأس تشکیلات می باید نهایت حسن ظن را داشته باشد، و برخی نشانه هایی که علیه این افراد است را به چشم خوش بینانه تفسیر و تحلیل نماید.

حکمت ۲۲۲:

وَقَالَ ع مِنْ أَشْرَفِ [أَفْعَالِ] أَعْمَالِ الْكَرِيمِ عَقَلْتَهُ عَمَّا يَعْلَمُ
و آن حضرت فرمود: از شریفترین کارهای کریم خود را به بی خبری
زدن از چیزی است که می داند.

از جمله معمول ترین اتفاقاتی که در یک تشکیلات رخ می دهد این است که رهبر تشکیلات اشتباهاتی از برخی کارکنان می بینید؛ این حکمت می فرماید که چه واکنشی نسبت به این افراد باید داشت؟ از شریف ترین کارهای کریم خود را به بی خبری زدن از چیزی است که می داند. نباید به صرف دیدن و دانستن چند اشتباه زود نتیجه گیری کرد و برخورد نمود، در این مواقع باید حلیم بود و شرافت مندانه برخورد کرد. و اساسا کسی در تشکیلات حق تجسس ندارد و تعبیر «تجاهل العارف» در چنین جاهایی آمده است، و چه کسی مستحق تر از رهبر یک تشکیلات در تجاهل عارفانه بالخاص در مورد روابط خصوصی که اساسا هم تجسس در آن حرام است و هم ترتیب اثر دادن در آن موارد.

سؤالی که در اینجا مطرح می شود این است که در بعضی مواقع پست های حساسی است که نمی توان در آنها اشتباهات را نادیده گرفت و چشم پوشی کرد؛ در این مواقع بجای اینکه کنترل ها را زیاد کرد، باید سیستم گزینش این گونه افراد را اصلاح کرد؛ اگر شما بد گزینش کنید مجبور می شوید دائم آنها را کنترل کنید که اشتباه نکنند ولی اگر خوب گزینش کنید دیگر نیاز نیست سیستم کنترل را افزایش دهید.

تشکیلات اسلامی در نهج البلاغه

نکته دیگر این است برخورد رهبر تشکیلات با شایعه ها می باید یکی از این دو حالت باشد، یا بایکوت کردن به این صورت که اصلا به این گونه چیزها بها ندهید و براساس آن ترتیب اثری هم اعمال نکنید، یا رو در رو کردن جهت روشن شدن و برطرف شدن سریع شبهه ها و شایعات موجود.

فصل فی غرائب کلامه، حدیث ۷۹

كُنَّا إِذَا أَحْمَرَ الْبَاسُ اتَّقَيْنَا بِرَسُولِ اللَّهِ [ص] فَلَمْ يَكُنْ أَحَدٌ مِنَّا أَقْرَبَ
إِلَى الْعَدُوِّ مِنْهُ

در گفتار آن حضرت است: وقتی تنور معرکه سرخ می‌شد خود را به رسول خدا صلی الله علیه و آله حفظ می‌کردیم، پس هیچ کدام از ما به دشمن نزدیک‌تر از پیامبر نبود.

تشکیلات نیاز به یک محور دارد که حضرت امیر علیه‌السلام استعاره «قطب من رحی»^۸ محور چرخ آسیاب، را به کار می‌برد. کلا عالم تکوین بر اساس محوریت و دور گردیدن است؛ مانند مولکولها، سلولها که حلقوی اند، منظومه شمسی و... . نماد مسلمین هم در جهان کعبه است که به دورش می‌گردند. بحث کثرت در وحدت و وحدت در کثرت است. در این جا امیرالمؤمنین راجع به پیامبر می‌فرمایند که: «وقتی جنگ بر ما سخت می‌شد به رسول خدا پناه می‌بردیم». سؤالی به ذهن مخاطب می‌خورد که مگر حضرت رسول در جنگ کجا بودند؟ امیرالمؤمنین می‌فرماید: «هیچ کس در جنگ نزدیک‌تر از رسول خدا به دشمن نبود»؛ یعنی هر تشکیلات یک محور می‌خواهد که پشتیبان و محل تکیه افراد باشد و در ضمن این

^۸ این فصل در نهج البلاغه ما بین حکمت ۲۶۰ و ۲۶۱ قرار گرفته است، که سید رضی برخی سخنان شگفتی آوری را می‌آورد و می‌گوید که این سخنان نیاز مند تفسیر و تحلیل است؛ به همین منظور عنوان حکمت‌های شگفتی آور از سخنان امیرالمؤمنین می‌نامد.

محور نزدیک دشمن یعنی در خط مقدم شکل می گیرد، که حضرت می فرماید کسی از رسول خدا به دشمن نزدیکتر نبود.

نکته ای که در ضمن این حدیث می توان برداشت کرد این است که رأس تشکیلات نیاز مند عده ای است که در حلقه ی اول پیرامون او باشند و اساسا حلقه اول جای نزدیکان و بهترین هاست چراکه اگر دشمن در این حلقه نفوذ کند نشان از ضعف کار تشکیلاتی در بین نیروهاست.

اینکه می بینید در مورد پیامبر بیان شده است که ایشان مانند طیبی بودند که دائم می گشتند به دنبال مریض خود «طیب دوار بطبه» در مورد ابلاغ پیام است ولی امام وظیفه اش ابلاغ پیام نیست بلکه تأویل آن است برای همین نیاز نیست که مانند پیامبر دوار بطبه باشد بلکه محوریت دارد که مردم باید به دور ایشان بیایند. امام مسول تحقق بخشیدن عینی و اجتماعی پیام است، منتهی این تحقق بخشیدن عینی منوط به این است که مردم بیایند، چون کش اجتماعی است باید مردم بیایند. برای همین است که تشکیلات معنا پیدا می کند؛ یعنی مردم باید سازماندهی بشوند و بروند حول امام جمع شوند، تا قیام اتفاق بیفتد. برای همین چرا قیام های شیعی اتفاق نمی افتاده است بخاطر اینکه امام ندارند. مثل قیام مختار که مدام تلاش می کند که تایید امام را بگیرد ولی امام که محوریت پیدا نمی کند تشتت می شود.

«لیقوم الناس بالقسط»^۹؛ نه اینکه اگر خود مردم خواستند بروند، بلکه مردم

باید بروند دور امام جمع شوند و خیزش کنند. اگر در مجموعه ای رفتید و نفهمیدید محور کجاست این تشکیلات خوبی نیست. آدم اصلی کسی است که محل رجوع است ساختار اصلی زیاد مهم نیست. حالا اگر خواستید بفهمید که این آدم تشکیلاتی کجاست؟ جواب این است که آدم اصلی در گلوگاه اصلی کار نزدیک دشمن نزدیک به هدف است پس اگر ما خواستیم تشکیلاتی را راه اندازیم باید خانه خود را در دامنه آتشفشان بسازیم و پشتوانه ی این حرف حدیثی است که در اینجا بیان شد.

آنجایی در دفاع مقدس که پیروز شدیم ستاد مرکزی در خط مقدم بود ولی هر جا شکست خوردیم ستاد فرماندهی عقب بود. زین الدین می گوید من نیرویم را جایی که ندیده باشم، نمی فرستم. به حدی پیش رفت بود که دوبار رفته کربلا و این در خاطرات خودش هست.

نیروی تشکیلاتی همی شود باید حلقه جلو باشد و آن حلقه یعنی دور محور است و این حلقه نزدیک به دشمن است و این فرق می کند با این که برخی گمان کنند رهبر تشکیلات باید به تنهایی به نزدیکترین نقطه دشمن برود چرا که این نوعی خودکشی است، در اینجا محوریت یافتن و حلقه ی تشکیلاتی بوجود آوردن اهمیت دارد که امام علی علیه السلام می فرماید این حلقه باید نزدیک به دشمن باشد.

حکمت ۲۹۳

وَقَالَ عَ لَا تَصْحَبِ الْمَانِقَ فَإِنَّهُ يُزِينُ لَكَ فِعْلَهُ وَيُودُّ أَنْ تَكُونَ مِثْلَهُ
و آن حضرت فرمود: با احمق همنشین مباش، چه اینکه کارش را
برای تو می‌آراید، و علقه دارد مانند او باشی.

در کار تشکیلاتی لاجرم صحبت با دیگران را دارید و باید با بقیه صحبت کنید، چون همه تخصصها را یک نفر ندارد و اساس کار تشکیلاتی در بستر اجتماع رخ می‌دهد پس لا جرم همراهی و مصاحبت وجود دارد. امیر المؤمنین می‌فرماید: «با آدم بی عقل مصاحبت نکنید» چرا که ما بیشترین تأثیر را از مصاحب خود می‌بریم. پس به عنوان یک تکنیک می‌توان از شناسایی رفتار نزدیکان و حلقه اول دور یک رأس تشکیلات، در مورد ویژگی‌های رهبر آن تشکیلات و تشکیلات اطلاعاتی را بدست آورد و قضاوت کرد مثلا اگر می‌خواهید رئیس جمهور یا رئیس مجلس را بشناسید ببینید حلقه اول دور رئیس جمهور و رئیس مجلس چه کسانی هستند؟

حالا چرا این مصاحبت مهم است؟ حضرت این را هم جواب داده است: «فَإِنَّهُ يُزِينُ لَكَ فِعْلَهُ وَيُودُّ أَنْ تَكُونَ مِثْلَهُ»؛ یعنی احمق فعلش را بزک می‌کند و زیبا نشان می‌دهد؛ علاوه بر این دوست دارد تو هم مثل او شوی. لذاست که در تشکیلات دسته بندی داریم: به ریش و سلام علیکم و یقه بستن نیست. شهروند درجه دوم و سوم هم داریم. مثلا اهل کتاب شهروندان درجه یک نیستند. اگر «مولفه قلوبهم» و «تعلیمات اسلام» عمل

نکرده حالا از او خراج بگیر و او را خوار بکن تا این در او اثر کند و انگیزه ای بشود که به سمت شهروند درجه یک شدن حرکت کند و ایمان بیاورد. این مرحله به مرحله خیلی دقیق در قرآن بیان شده است.

حکمت ۳۰۱:

وَ قَالَ عَ أَصْدِقَاؤُكَ ثَلَاثَةٌ وَ أَعْدَاؤُكَ ثَلَاثَةٌ فَأَصْدِقَاؤُكَ صَدِيقُكَ وَ
صَدِيقُكَ صَدِيقُكَ وَ عَدُوُّ عَدُوِّكَ وَ أَعْدَاؤُكَ عَدُوُّكَ وَ عَدُوُّ صَدِيقِكَ وَ
صَدِيقُ عَدُوِّكَ

و آن حضرت فرمود: دوستانت سه نفر، و دشمنانت نیز سه نفرند:

اما دوستانت: دوستت، و دوست دوستت، و دشمن دشمنت هستند.

اما دشمنانت: دشمنت، و دشمن دوستت، و دوست دشمنت می‌باشند.

در اینجا حضرت می‌فرماید دوستان و دشمنان را دسته بندی کن: سه نوع دوست داری و سه نوع دشمن داری؛ همه هم درون سازمانت نیستند؛ اگر کم آوردی می‌توانی از آنها استفاده کنی، ولی به همه افراد داخل سازمانت هم تکیه نکن. تو دوستانی داری که آنها هم دوستانی دارند که دوستان تواند. دشمن دشمنت هم دوست دوستت؛ نگفته است که با هم کنار بیایید بلکه گفته است که این دوست تو است. اگر گاهی به روسیه نزدیک می‌شویم از این اصل استفاده می‌کنیم و این مبنای تئوریک ما می‌شود.

اعدائت چه کسانی هستند یکی خود دشمن تو دیگری دشمن دوستت، دشمن تو هست. اگر برای سوریه هزینه می‌دهیم اصل عقل است دشمن او دشمن ماست، بعد از او سراغ تو می‌آید. «صدیق عدوک» هم دشمن دوست مستقیم دشمن تو نیست ولی کمک کار دشمن تو است. این دسته بندی را باید طیفی بکنید نه صفر و یکی. حالا در سازمان می

توانید ببینید حلقه اول تو چه کسانی هستند؟؛ دوستانی دارند آنها دوست
تواند، اینها دشمنانی دارند دشمن تواند، می آیند زیر آب افرادت را میزنند؛
با دشمن خودت چطور عمل می کنی با او هم باید چنین عمل کنی و باید
منطق عملی ثابت داشته باشی که افرادت به تعارض در رفتار تو نرسند.

حکمت ۴۳۷

وَ سُئِلَ عَلَيْهِ السَّلَامُ أَيُّهُمَا أَفْضَلُ الْعَدْلُ أَوْ الْجُودُ فَقَالَ عَلَيْهِ السَّلَامُ الْعَدْلُ
يَضَعُ الْأُمُورَ مَوَاضِعَهَا وَ الْجُودُ يُخْرِجُهَا مِنْ جِهَتِهَا وَ الْعَدْلُ سَائِسٌ عَامٌ
وَ الْجُودُ عَارِضٌ خَاصٌّ قَالَ الْعَدْلُ أَشْرَفُهُمَا وَ أَفْضَلُهُمَا

از حضرت سؤال شد: کدام برتر است عدل یا جود؟ آن حضرت فرمود:
عدل امور را در جای خود قرار می‌دهد، و جود آنها را از جایگاه خود
بیرون می‌برد. عدل حافظ عموم است، و جود سود بخش به عده‌ای
خاص. پس عدالت شریفتر

کار تشکیلاتی رویه‌گذاری دارد وقتی ما می‌خواهیم ساختار طراحی کنیم
آیا می‌توانیم محور ثابت در نظر بگیریم که همه چیز را روی او بسازیم یا
اینکه باید اقتضایی عمل کنیم؟ به عبارتی ما سبک اقتضایی نداریم چرا که
ما در تمام سبکها به دنبال چیزی مانند کارایی هستیم و سبک اقتضایی
دنبال مبنای جدیدی نیست که در مدیریت مطرح می‌شود.

حضرت مقابله‌ای دارند بین جود و عدل: سازماندهی می‌خواهی بکنی با
عدل سازماندهی کن و اگر می‌خواهی مدیریت کنی با جود مدیریت کن.
مثلاً می‌گویند: فلانی وظیفه‌ات این است این ۵ تا گزارش رابنویسی و
ببری فلان جا... اینجا باید دقیق و محکم باشی! هرچیز موضعی دارد که
باید در موضعش قرار گیرد: دستورالعمل، شرح وظیفه و... این گونه فرد
هر موقع این کارها را انجام نداد، خودش می‌داند که بدهکار است و باید
این کار را انجام دهد؛ در حالی که اگر در سازماندهی اتقان وجود نداشته

باشد، فرد به بهانه کارهای دیگر کاری که شما به او سپرده اید را انجام نمی دهد و خود را هم بدهکار نمی داند.

گاهی اوقات می شود که دو نفر کاری را برایشان دقیق مشخص نکرده ای، این بخاطر این است که تو تفکیک وظایف نکرده ای، برای همین هر دوی این افراد می خواهند از آن مسئولیت شانه خالی کنند. تو باید وظایف را بنویسی و به او بدهی؛ اگر قبول کرد میثاق نامه را می دهی که امضا کند؛ حالا می توانی حتی توییح هم بکنی. اینجا دیگر قبح عقاب بلایبان نیست؛ این عدل است. تو عدل را برای دسته بندی های و تقسیم وظایف بگذار حالا در مدیریت می توانی جود را مطرح کنی. حالا فرد می آید می گوید مثلا ما یک اتاق مجزا می خواهیم تو می بینی می شود فلان کار را کرد، می گویی باشد این می شود «جود». حالا اگر کسی کم آورد، توییح شدیدش نکن، اینجا باید تعاملات جودی باشد. یکی از حاکمان حضرت شمال عراق است این فرد اختلاس کرد حضرت نامه ای نوشت که برگرد، این فرد فرار کرد؛ حضرت فرمود: «اگر جبران کرده بود بر سِمت خود باقی بود». این عدل است مجازات هر کس به اندازه اش ولی یک اشتباه کرد کنارش نمی گذاری، بلکه به صورت جودی برخورد کن. امیر المومنین به اصطلاح چکشی برخورد نمی کرد.

عبیدالله ابن عباس به همراه ۲۰۰۰ نفر از طرف حضرت به یمن فرستاده شدند اما آنها نرسیده بودند که این فرمانده فرار کرد و با جانشینش به کوفه آمد که حضرت او را خیلی شماتت کرد. علت شکست امام حسن علیه السلام هم این فرد است که فرمانده سپاه می باشد که معاویه او را می

خرد. البته امام این فرد را فرمانده گذاشته است چون آدم ندارد. جمعیت را بر اساس جود پایه نگذار. مثلا به آقای حسینیان گفتیم: چرا جمعیت دفاع از ارزشها فرو پاشید؟ گفت: چون ما رفاقتی آمدم. ما و پورنجاتی و شریعتمداری وزیر بازرگانی رفاقتی جمع شدیم، منتهی رفاقت پایه ندارد. تشکیلات که می خواهد شکل بگیرد رهبر دارد و این رهبر ولایت دارد که باید حرف او را همه گوش کنند و همه اطاعت کنند.

در ادامه حضرت می فرماید: «الْعَدْلُ سَائِسٌ عَامٌّ وَالْجُودُ عَارِضٌ خَاصٌّ»؛ یعنی وقتی می خواهی جامعه را اداره کنی باید عدالت بکنی؛ معنای سیاست هم یعنی تنظیم روابط. مردم ناراضی نیستند که چرا فقیرند بلکه ناراحتند که چرا فقط اینها فقیرند؟ ما چیزی تحت عنوان «ظلم علی السویه» نداریم چون ظلم یعنی ترجیح بلا مرجح و دو طرفه است آن ظلم علی السویه نیست بلکه آن محرومیت علی السویه است. آنجایی که فرد احساس می کند بلا مرجح ترجیح می دهد ناراضی می شوند. اینجاست که حضرت می گوید عدل سیاست عمومی است و در نامه حضرت به مالک هست که: «رضایت عامه را بر رضایت خاصه ترجیح بده»^{۱۰}. بنابراین جود شخصی است در مقابل عدل که قاعده مند است. من در اعمال مدیریتم نمی توانم جود داشته باشم چون می شود ظلم. بعد می فرماید: «فَالْعَدْلُ أَشْرَفُهُمَا وَ أَفْضَلُهُمَا» یعنی البته حواست باشد که عدل با فضیلت تر و با شرافت تر است.

^{۱۰} نهج البلاغه، نامه ۵۳

يادداشت

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

امام خامنه ای (مدظله العالی):

ائمه عليهم السلام همه شان به مجرد اینکه بار امانت را تحویل
می گرفتند، یکی از کارهایی که شروع می کردند، یک مبارزه
سیاسی بود، یک تلاش سیاسی بود برای گرفتن حکومت.
این تلاش سیاسی مثل همه تلاش هایی است که آن کسانی که می
خواهند یک نظامی را تشکیل بدهند، انجام می دهند و این کار
را ائمه عليهم السلام هم می کردند.



#با_ما_همراه_باشید...

MEZMAR.IR