

# مدیریت در بحران

## تحلیلی از جنگ خندق

علی محمدولوی

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# مدیریت در بحران (تحلیلی از جنگ خندق)

نویسنده:

علی محمد ولوی

ناشر چاپی:

علی محمد ولوی

## فهرست

۵	فهرست
۶	مدیریت در بحران (تحلیلی از جنگ خندق)
۶	مشخصات کتاب
۶	پژوهشی موردی در مدیریت پیامبر اکرم در غزوه احزاب
۶	طرح مسئله حفر خندق
۶	تصویر اجمالی حادثه
۷	موقعیت مسلمانان
۷	وضعیت عمومی مدینه و روحیه مسلمین
۷	اشاره
۸	مؤمنین
۸	منافقین
۸	معوقین و مرددین
۹	شناسایی روش مدیریت پیامبر
۹	اشاره
۹	برنامه ریزی و تعیین استراتژی
۱۰	سازماندهی
۱۰	مدیریت نیروی انسانی
۱۱	ارتباطات
۱۲	نظارت و کنترل
۱۲	پاورقی

## مدیریت در بحران (تحلیلی از جنگ خندق)

### مشخصات کتاب

نوع: مقاله

پدید آور: محمد ولوی، علی ۱۳۳۵-

عنوان و شرح مسئولیت: مدیریت در بحران (تحلیلی از جنگ خندق) [منبع الکترونیکی] / علی محمد ولوی

توصیف ظاهری: ۱ متن الکترونیکی: بایگانی HTML؛ داده های الکترونیکی (۱۴ بایگانی: ۴۵.۳KB)

موضوع: مدیریت نیروی انسانی

محمد(ص)، پیامبر اسلام، ۵۳قبل از هجرت -۱۱ق.

غزوه ها

غزوه خندق

مسلمانان

### پژوهشی موردی در مدیریت پیامبر اکرم در غزوه احزاب

زندگی رسول گرامی اسلام (ص) و ائمه اطهار (ع) سرشار از نکاتی است که اگر با نگاهی نو به آن توجه شود، بسیاری از خط مشی ها و سیاست های اصولی در حوزه های مختلف علمی، معرفتی، اجتماعی، سیاسی، دفاعی و... شناسایی خواهد شد. بررسی دقیق و همه جانبه ابعاد مختلف زندگی این بزرگان، مخصوصا با شیوه های جدید و بابه گیری از آخرین دستاوردهای علمی، از ضرورت های جوامع اسلامی است. یکی از حساس ترین و سرنوشت سازترین حوادث صدر اسلام، غزوه احزاب است. مورخان، این غزوه را بیشتر از آن جهت با اهمیت می دانند که آخرین صحنه تهاجم دشمن به نیروهای اسلام و نقطه اوج اقدامات دفاعی مسلمین بود. اما آنچه کمتر در منابع تاریخی مورد توجه قرار گرفته، مدیریت این حادثه سرنوشت ساز و مهم است. مدیریت پیامبر اکرم (ص) در جریان این غزوه ابعاد مختلفی دارد. در مقاله حاضر کوشش شده است، در حد امکان یکی از اقدامات مدیریتی پیامبر اکرم (ص) در جریان یکی از تدابیر آن حضرت یعنی «حفر خندق» مورد بحث و بررسی قرار گیرد. البته مقاله حاضر به مدیریتی که رسول الله (ص) در جریان حفر خندق اعمال فرمودند محدود نمی شود، بلکه موضوع اداره و بهره گیری کامل از این اقدام دفاعی هم مورد بحث قرار می گیرد.

### طرح مسئله حفر خندق

مسلمین پس از اطلاع از آغاز تهاجم قریش، حداکثر هشت روز فرصت داشتند تا نسبت به انجام هرگونه اقدام تدافعی تصمیم گیری کنند. تصمیم پیامبر (ص) به حفر خندق یکی از بهترین نمونه های تصمیم گیری شجاعانه است. خندقی به طول حداقل پنج کیلومتر با عرض تقریبی هفت تا ده متر و عمق حداقل سه متر، مستلزم حجم عظیمی از خاکبرداری است، در حالی که تمام نیرویی که در اختیار پیامبر (ص) بود به سه هزار نفر نمی رسید. حال این سؤال مطرح است که چه مدیریتی اعمال شد که توانست با وجود همه محدودیت ها این اقدام کم نظیر را انجام دهد و به نتیجه مطلوب برساند؟

### تصویر اجمالی حادثه

غزوه احزاب بنا بر قول مشهور در شوال سال پنجم هجری [۱] و در ناحیه شمال و غرب مدینه النبی واقع شد. قرآن مجید در چهار سوره و در قریب ۲۲ آیه به مسائل مختلف این جنگ اشاره کرده است. [۲]. سپاه مشرکین از سه لشکر به ترتیب زیر تشکیل شده بود: ۱- لشکر قریش و هم‌پیمانانش به رهبری ابوسفیان بن حرب، که فرماندهانی چون خالد بن ولید، عکرمه بن ابوجهل، عمرو عاص، صفوان بن امیه و عمرو بن عبدود در آن شرکت داشتند. مجموعه نیروهای تحت فرماندهی ابوسفیان - با احتساب بنی سلیم - ۴۷۰۰ نفر بودند که بیش از ۳۰۰ اسب و ۱۵۰۰ شتر به همراه داشتند. [۳] این نیروها پس از نزدیک شدن به مدینه در محلی موسوم به «رومه مستقر شدند. ۲- لشکر غطفان و هم‌پیمانان آن‌ها از قبایل نجد، به فرماندهی «عیینه بن حصن فراری و مسعود بن رخيله و حارث بن عوف جمعا به استعداد ۱۸۰۰ نفر، که در نزدیکی «احد» اردو زدند و تعداد ۳۰۰ اسب همراه این لشکر بود. [۴] ۳- بنی اسد به فرماندهی طلحه بن خویلد اسدی، هم‌چنین یهودیان بنی نضیر که قریش را همراهی می‌کردند و نقش آن‌ها بیشتر تقویت فکری و روحی این حرکت نظامی بود. یهودیان بنی قریظه هم با شکستن پیمان، متحد احزاب محسوب می‌شدند. اکثر مورخان تعداد نفرات احزاب را مجموعاً ده هزار نفر گفته‌اند. [۵] اما این عدد به نظر اندکی اغراق‌آمیز می‌رسد. احتمالاً مجموع سپاه قریش و متحدانش از حدود ۸۰۰۰ نفر متجاوز نبوده است. امتیاز عمده سپاه احزاب که تا آن زمان در منطقه حجاز کم نظیر بود، برخورداری از سواره نظامی با حداقل ۶۰۰ اسب بود که برتری کامل آنان بر نیروهای اسلام را تضمین می‌کرد. به احتمال قریب به یقین، نگرانی عمده مسلمین از همین بخش سپاه احزاب بوده است. طبعاً اولین اقدام مؤثر سپاه اسلام هم باید به نحوی طراحی می‌شد که بتواند سواره نظام دشمن را زمین گیر و بی‌اثر کند.

## موقعیت مسلمانان

بنا به روایت ابن اسحاق، تعداد نفرات سپاه اسلام در جریان غزوه خندق ۳۰۰۰ نفر بوده است. [۶] به نظر می‌رسد که این قول اندکی خوش‌بینانه و همراه با اغراق باشد. احتمالاً این رقم با احتساب نوجوانان و جوانان و هم‌چنین همراهی کراهت‌آمیز برخی از منافقین است. لازم به ذکر است که تعداد اسب‌های مسلمین در غزوه خندق سی و چند اسب بوده است. [۷]. بنا به گفته واقدی چهار روز پس از حرکت قریش از مکه، سواران خزاعه خبر حرکت احزاب را به پیامبر اکرم (ص) رساندند. [۸] فاصله میان مکه و مدینه برای سپاهی که با ساز و برگ جنگی حرکت می‌کرد، ده تا دوازده روز راه بوده است. بنابراین پیامبر اکرم (ص) و مسلمین تنها شش تا هشت روز برای اتخاذ هرگونه تدبیر و تصمیمی فرصت داشته‌اند.

## وضعیت عمومی مدینه و روحیه مسلمین

### اشاره

در هر اقدام اجتماعی، سیاسی و نظامی، علاوه بر رهبری، باید به دو رکن دیگر توجه شود: ۱- وضعیت و شرایط عمومی جامعه: شرایط ساختاری هر جامعه و نحوه ارتباط و مناسبات افراد و کانون‌های مختلف اجتماعی متناسب با شرایط هر جامعه، در روند تحولات اجتماعی نقش تعیین‌کننده‌ای دارد. گسستگی یا همبستگی اجتماعی، که در جامعه آن روز مدینه به کیفیت تعامل قدرت‌های قبیله‌ای حاضر در شهر بستگی داشت، از جمله عوامل مؤثر در همبستگی یا گسستگی نیروهای درونی شهر به حساب می‌آمد. تدابیری که از قبل اندیشیده شده بود، شرایط مطلوب این همبستگی را فراهم کرده بود. انعقاد پیمان‌نامه عمومی مدینه، عقد اخوت، و بنای مسجد جهت ایجاد انسجام در فعالیت‌های مختلف جامعه از جمله اقداماتی بود که پیامبر اکرم (ص) جهت تحقق شرایط وحدت اجتماعی اندیشیده بودند. ۲- وضعیت نیروی انسانی: نیروی انسانی رکن اصلی در هر اقدام مدیریتی است. عواملی

چون کمیت و آمار نیروهای در اختیار، شرایط روحی نیروها، ارتباط درونی نیروها، نحوه و چگونگی تنظیم رابطه مدیران ستادی و نیروهای در صف، عواملی هستند که می‌توانند در زمینه‌سازی موفقیت یا عدم موفقیت یک اقدام اجتماعی یا نظامی تاثیر گذار باشد. در صورت تحقق شرایط مطلوب نسبت به دو عامل فوق، نقش رهبری و مدیریت به عنوان عامل هماهنگی و بهره‌برداری از شرایط اجتماعی مناسب و نیروی انسانی آماده، موضوعیت خواهد یافت. پس از انتشار خبر حرکت احزاب در مدینه، جو عمومی شهر دستخوش تلاطم گردید. بهترین تصویر از شرایط عمومی مدینه، و دسته‌بندی گروه‌های حاضر در شهر را قرآن مجید طی ۱۷ آیه در سوره احزاب ارائه کرده است. در این آیات با دقت شگفت‌انگیز و روانکاوانه‌ای از روحیات و مواضع گروه‌های مختلف، در جریان غزوه احزاب، پرده برداشته است. از نظر قرآن این گروه‌ها به سه دسته کلی تقسیم می‌شوند:

### مؤمنین

مطابق آیات قرآن، کسانی که در این گروه جای می‌گیرند بسیار معدودند. اینان یاران خالص و فداکار پیامبر اکرم (ص) بوده‌اند که در هر شرایطی هیچ‌گونه تردیدی در اعتمادشان به خدا و رسول ایجاد نمی‌شد. این آیه از سوره احزاب در حق این گروه نازل شده است: و لما رء المؤمنون الاحزاب قالوا هذا ما وعدنا الله و رسوله و ما زادهم الا ايماناً و تسليماً؛ [۹]. و چون مؤمنان دسته‌های دشمن را دیدند، گفتند: «این همان است که خدا و فرستاده‌اش به ما وعده دادند و خدا و فرستاده‌اش راست گفتند»، و جز بر ایمان و فرمانبرداری آنان نیفزود.

### منافقین

کسانی که با اجبار و اکراه اسلام را پذیرفته بودند و در دل کینه رسول خدا (ص) را می‌پروراندند، در موقعیت‌های مناسب از ضربه زدن و خدمت به دشمنان اسلام دریغ نمی‌کردند. قرآن مجید این گروه را معرفی و باطن آنان را آشکار کرده است: و اذ يقول المنافقون و الذين في قلوبهم مرض ما وعدنا الله و رسوله الا غرورا

### معوّقین و مرددین

اینان مسلمانانی بودند که به خاطر ضعف شخصیت یا ضعف ایمان، معمولاً در شرایط حساس و در جریان حوادث، گرفتار تردید و ترس می‌شدند و علاوه بر آن، این روحیه را به دیگران هم منتقل می‌کردند. قرآن کریم در مواضع مختلف ضمن بررسی نهضت انبیا به این گروه اجتماعی اشاره کرده، و حتی گاهی در کنار منافقین و تحت عنوان «الذين في قلوبهم مرض از آنها یاد کرده است. در سوره احزاب هم خداوند ویژگی‌های روانی و شخصیتی این گروه را آشکار کرده است: قد يعلم الله المعوقين منكم و القائلين لاخوانهم هلم الينا و لا- تاتون الباس الا قليلاً؛ [۱۰]. خداوند کارشکنان (و مانع شوندگان) شما و آن کسانی را که به برادرانشان می‌گفتند: «نزد ما بیایید» و جز اندکی روی به جنگ نمی‌آورند (خوب) می‌شناسد. معمولاً این گروه در سختی و شرایط بحرانی، با منافقین احساس همراهی و همگامی بیشتر می‌کنند. گاهی با عذر و بهانه‌های به ظاهر موجه، موضع ماموریت و مسئولیت خود را ترک کرده و چون باطن منافق نیستند، یا به جهت آینده‌نگری و توجیه خود و دیگران، سعی می‌کنند خودشان را با رهبری هماهنگ نشان دهند. قرآن مجید این حالات و روحیات را افشا می‌فرماید: ... و يستاذن فريق منهم النبي يقولون ان بيوتنا عورة و ما هي بعورة ان يريدون الا فراراً؛ [۱۱]. و گروهی از آنان از پیامبر اجازه می‌خواستند و می‌گفتند: «خانه‌های ما بی‌حفاظ است و (لی‌خانه‌هایشان) بی‌حفاظ نبود، (آنان) جز گریز (از جهاد) چیزی نمی‌خواستند. این گروه همواره در معرض بازگشت به کفر قرار دارند، زیرا قدرت برای آنان اصالت دارد. به همین دلیل بسیار غیر قابل اعتمادند: و لو دخلت عليهم من اقطارها ثم سئلوا الفتنة لآتوها و ماتلبثوا بها الا

یسیرا؛ [۱۲]. و اگر از اطراف (مدینه) مورد هجوم واقع می‌شدند و آنگاه آنان را به ارتداد می‌خواندند، قطعا آن را می‌پذیرفتند و جز اندکی در این (کار) درنگ نمی‌کردند. در عین حال این گروه اجتماعی گروهی پر مدعا، متوقع و طلبکارند. به تعبیر قرآن، هر چند در شرایط خطر چشمانشان از ترس، حالت چشمان مشرف به مرگ را دارد، اما وقتی شرایط عادی شود زبان دراز، گستاخ، مدعی و طلبکار می‌شوند: اشحه علیکم فاذا جاء الخوف رایتهم ینظرون الیک تدور اعینهم کالذی یغشی علیه من الموت فاذا ذهب الخوف سلقوکم بالسنة حداد اشحه علی الخیر...؛ [۱۳]. بر شما بخیلانند، و چون خطر فرارسد آنان را می‌بینی که مانند کسی که مرگ او را فرو گرفته، چشمانشان در حدقه می‌چرخد (و) به سوی تو می‌نگرند؛ و چون ترس برطرف شود شما را با زبان‌هایی تند نیش می‌زنند؛ بر مال حریصند. در مجموع می‌توان گفت که با توجه به شرایطی که اشاره شد و نیز وضعیت کمی و کیفی نیروهای اسلام، رهبری پیامبر اکرم (ص) در جنگ احزاب یکی از دشوارترین مدیریت‌ها در شرایط نامناسب بوده است.

## شناسایی روش مدیریت پیامبر

### اشاره

جهت شناسایی روش مدیریت پیامبر (ص) ضروری است ابعاد برنامه‌ریزی، تعیین استراتژی، سازماندهی، مدیریت نیروی انسانی، کسب اطلاع و خبر رسانی و نظارت و کنترل، در مدیریت و رهبری رسول خدا (ص) مورد دقت و بررسی قرار گیرد.

## برنامه‌ریزی و تعیین استراتژی

با بررسی جزئیات غزوه خندق به راحتی می‌توان به این واقعیت رسید که پس از وصول خبر حرکت احزاب، پیامبر اکرم (ص) سیاستی دفاعی را اتخاذ کردند. جهت تحقق این هدف، بهترین تدبیر ماندن در شهر و بهره برداری از کلیه امکانات و توانایی‌های درون شهری بود. ماندن در شهر می‌توانست سپاه اسلام را به لحاظ پشتیبانی و تدارکات در یک جنگ دفاعی طولانی یاری دهد. با توجه به برتری کمی سپاه دشمن و برخوردار بودن آنان از بیش از ۶۰۰ اسب که به آن‌ها تحریک فوق‌العاده‌ای می‌بخشید، مهم‌ترین اقدام، جلوگیری از تهاجم اولیه دشمن و بی‌اثر کردن نقش سواره نظام بود. موفقیت سپاهی چون سپاه احزاب، به تهاجم اولیه بستگی داشت. بنابراین، جلوگیری از کسب موفقیت در تهاجم اولیه سپاه مشرکین می‌توانست یکی از اهداف اولیه پیامبر اکرم (ص) باشد. پیامبر اکرم (ص) ضمن اتخاذ سیاست تدافعی، به حفر خندق فرمان دادند که می‌توانست هدف یادشده را تامین کند. از آنجا که همه تصمیمات را در نهایت پیامبر اکرم (ص) می‌گرفتند، سرعت عمل آن حضرت در پذیرش و پیاده کردن این پیشنهاد قابل توجه است. اهمیت و عظمت این تصمیم از مجموع اطلاعاتی که مورخان به دست می‌دهند، چنین برمی‌آید که خندق دارای ابعاد زیر بوده است: طول آن حداقل پنج و حداکثر شش کیلومتر بوده است. خندق در شمال شرق مدینه از ناحیه برج‌های شیخان شروع شده و تا غرب مدینه یعنی تا کوه بنی‌عبید و از آنجا به طرف جنوب تا محلی که اکنون مسجد فتح قرار دارد، کشیده می‌شده است [۱۴] و از این نقطه هم تا مصلی امتداد داشته است. هر چند مسیر دقیق خندق مشخص نیست و این احتمال وجود دارد که در مسیر، وجود موانع طبیعی و مصنوعی می‌توانست مسلمین را از حفر خندق بی‌نیاز کند، اما در مجموع با توجه به فاصله مناطق یادشده و هم‌چنین با توجه به تقسیم کاری که انجام گرفت، مسلماً طول خندق از پنج کیلومتر کمتر نبوده است. اگر قول مشهور مورخان را که می‌گویند تعداد حفر کنندگان خندق ۳۰۰۰ نفر بوده است بپذیریم - چون هر ده نفر مامور حفر چهار (بیست متر) از خندق بوده‌اند - بنابراین، طول خندق باید در حدود شش کیلومتر برآورد شود. مورخین مسیر خندق را چنین تشریح کرده‌اند: مبدا آن راتج و قلعه شیخان بود، و از آنجا تا تپه ذباب در شمال مدینه کشیده شده و سپس به طرف غرب تا کوه بنی‌عبید و از آنجا تا



محلی که هم‌اکنون مسجد فتح قرار دارد کشیده می‌شده‌است. در مغرب هم جهت احتیاط، به رغم وجود موانع طبیعی، چون نخلستان‌ها و حرات، خندق تا مصلی امتداد پیدا کرده‌است. عرض و عمق خندق نباید کمتر از ده متر باشد، چرا که به هر حال باید طوری طراحی می‌شد که یک چابک سوار با اسب نتواند از آن عبور کند. اما در مورد عمق خندق، همین قدر که پیاده‌نظام دشمن نتواند از یک طرف وارد، و از طرف دیگر خندق خارج شود، می‌توانست پاسخ‌گوی هدف پیامبر اکرم (ص) باشد. بنابراین احتمالا عمق خندق در حدود سه یا چهار متر بوده‌است. دکتر آیتی معتقد است که طول خندق ۵/۵ کیلومتر، عرض آن ده متر و عمق آن پنج متر بوده‌است. [۱۵]. با توجه به فاصله میان مکه و مدینه (ده تا دوازده روز راه) و تصریح مورخان به این که سواران خزاعه پس از حرکت قریش به سرعت و ظرف مدت چهار روز خود را به پیامبر اکرم (ص) رسانیده و موضوع را اطلاع داده‌اند، مسلما مدت حفر خندق از ده روز کمتر بوده‌است.

### سازماندهی

پس از تعیین مسیر خندق که توسط شخص پیامبر (ص)، به همراه گروهی از مشاوران ایشان، افرادی چون سلمان فارسی، سعد معاذ و سعد بن عباده انجام شد، نخستین اقدام رسول خدا (ص) ایجاد سازمان لازم برای نیل به هدف نزدیک یعنی حفر خندق بود. این کار به سرعت اما با دقت و ظرافت تمام انجام گرفت. کل نیروهای موجود، مجموعاً نزدیک به سیصد گروه عمل‌کننده، تحت مدیریت یکی از بزرگان اصحاب (مهاجر و انصار) هماهنگ شدند. ارتباط پیامبر اکرم (ص) با همه مسلمین از طریق سرپرستان انجام می‌شد. هر چند ارتباط آن حضرت با همه مسلمین ارتباطی صمیمی و مستقیم بود اما در امور محوله، فقط سرپرستان با رسول خدا ارتباط و تماس داشته‌اند. این نکته تلویحا از اشارات منابع تاریخی بر می‌آید. چنان‌که در ماجرای مواجه شدن گروه سلمان فارسی با سنگ سختی، افراد گروه از سلمان می‌خواهند موضوع را به اطلاع پیامبر اکرم (ص) برسانند. [۱۶].

### مدیریت نیروی انسانی

چنان‌که از نقشه برمی‌آید پیامبر اکرم (ص) جهت ایجاد انگیزه و تشدید فعالیت مسلمین قسمتی از ماموریت حفر خندق را به مهاجرین و بخش بزرگ‌تری از آن را به انصار سپردند. برای آن که میان انصار هم نوعی رقابت به وجود آید آنان را به سه گروه تقسیم کردند. این تقسیم بندی بر مبنای نزدیکی قومی و قبیله‌ای انجام شد، زیرا هر تقسیم بندی دیگری ممکن بود با توجه به اختلافات فکری، فرهنگی و قومی مسلمین که بسیاری از آن‌ها تازه به اسلام گرویده بودند، سرمنشا بروز مشکلات و مسائلی باشد. بروز اختلاف بر سر سلمان که نه از انصار بود و نه وابسته به مهاجرین، نمونه خوبی برای اثبات این مدعا است. [۱۷]. پیامبر اکرم (ص) آگاهانه، از رقابت میان قبایل جهت تسریع کار استفاده کردند. این تدبیر تا حد گروه‌های عمل‌کننده هم ادامه یافت. رسول الله (ص) با اعمال تقسیم کاری حساب شده میان افراد، هر چهل ذراع از مسیر خط کشی شده را به ده نفر محول کردند. بدین ترتیب نه فقط قبایل و طوایف با هم رقابت می‌کردند، بلکه در درون هر گروه میان افراد آن گروه هم رقابت ایجاد می‌شد. ضمن این که حوزه کار هر گروه کاملاً مشخص بود و تداخلی در مسئولیت‌ها هم پیش نمی‌آمد. اقدامات انگیزشی پیامبر (ص) یکی از تدابیر پیامبر اکرم (ص) جهت پیشبرد هر چه سریع‌تر حفر خندق، توجه دادن مسلمین به اصول اعتقادی و مخصوصاً آخرت بود. با تعلیم این اصل سازنده که زندگی حقیقی حیات اخروی است و زندگی دنیوی گذرا و بی‌اعتبار است، شور و نشاط کار در مسلمین زیادتر می‌شد. نکته در خور توجه این که به خاطر محدودیت زمانی و ضرورت تاثیر فوری سخن، رسول خدا (ص) از زبان شعر که مؤثرترین زبان آن روز بود، استفاده می‌کردند. به عنوان نمونه ابن سعد در «طبقات می‌گوید پیامبر اکرم (ص) در جریان حفر خندق این بیت را تکرار می‌کردند: اللهم ان الخیر الآخره فاغفر للانصار و المهاجره [۱۸]. و یا به قولی: لا عیش الا عیش الآخره فاغفر للانصار

و المهاجرهو يا: اللهم لو لا انت ما اهتدينا ولا نصدقنا ولا صلينا [۱۹]. برای آن که مسلمین هدف اصلی را گم نکنند و بدانند که زحماتشان در چه جهت و برای چیست، با این روش بر اصول تاکید می کردند. شاید از همین نکته بتوان به این نتیجه رسید که در هر اقدام مدیریتی لازم است مدیر دائما رهروان خود را با هدف یا اهداف آشنا و آنان را توجیه نماید. پیامبر اکرم (ص) از بهترین روش ممکن جهت انجام این مهم استفاده کرده اند؛ از روش آموزش غیر مستقیم و با بهره گیری از زبان شعر که تاثیری فوری و ماندگار داشت. جهت تقویت روحیه مسلمین و فعال تر کردن آنان، موارد زیر از شیوه مدیریت پیامبر (ص) قابل استنباط است: الف - مشارکت مستقیم و جدی و همه جانبه شخص رسول الله (ص) در کار حفر خندق، به طوری که به گفته بسیاری از مورخان، نیروهای عادی مجاز بودند شبها محل کارشان را ترک کنند اما پیامبر اکرم (ص) به اتفاق گروهی از اصحاب مؤمن و مخلص در کنار خندق می ماندند. [۲۰] نکته قابل توجه این که، این مشارکت به رهبری و هدایت مسلمین محدود نبود، بلکه آن حضرت خود خاک حمل می کردند و هر جا مسلمین در حفر خندق گرفتار مشکل می شدند از آن جناب استمداد می کردند. ب - حضور شاد و با نشاط پیامبر اکرم (ص) این روحیه را به نیروها هم منتقل می کرد. روحیه با نشاط پیامبر چنان بر اصحاب تاثیر گذاشته بود که آنان حتی بیش از مواقع عادی با یکدیگر شوخی و مزاح می کردند. پیامبر اکرم (ص) هم تا آن جا که این شوخی ها برخوردی با ارزش های الهی و اسلامی و شخصیت افراد و اداره امور نداشت، آن را منع نمی کردند. [۲۱]. ج - خواندن سرودهای دسته جمعی یکی دیگر از اقداماتی بود که ضمن جلوگیری از پرداختن مسلمین به بحث های تضعیف کننده روحیات و ایجاد کننده اضطراب عمومی، موجب شادی و نشاط و تقویت روحیه مسلمانان می شد. تمامی این سرودها دارای بار ارزشی و تاثیرات تربیتی بسیار خوبی بود. [۲۲]. یکی از سرودهایی که مسلمین می خواندند، به مرد نیکوکاری مربوط می شد به نام جعیل که به گفته واقدی، زشت روی و مبتلا به بیماری پوستی بود اما در جریان حفر خندق همکاری می کرد. پیامبر اکرم (ص) نام او را از جعیل به عمرو تغییر دادند و به همین مناسبت مسلمین این بیت را سروده و دسته جمعی تکرار می کردند: سماه من بعد جعیل عمرا و کان للباس یوما ظهرا گفته اند پیامبر اکرم (ص) هم با تکرار آخرین کلمات هر مصرع با آنان همراهی می کرد. [۲۳]. د - یکی دیگر از تدابیر پیامبر اکرم (ص) در مدیریت نیروی انسانی، استفاده مؤثر از همه نیروهای درگیر در حفر خندق بود، به طوری که از سست ایمانان و حتی منافقین هم در حد مطلوب بهره برداری و استفاده می شد. برخلاف روش های تنبیهی و انضباطی موجود در جوامع مختلف، مخصوصا در شرایط جنگی، در جریان غزوه احزاب، توییح و تنبیه مستقیم افراد خاطی و قاصر در انجام وظیفه توسط پیامبر دیده نشده است. پیامبر اکرم (ص) نظامی را طراحی کرده بودند که در آن فرد خاطی خود به خود سرشکسته و شرمسار می شد. به نقل واقدی در جریان حفر خندق اگر از کسی سستی می دیدند به او می خندیدند. [۲۴]. چنین بود که افراد سست ایمان و منافق هم از ترس ریشخند دیگران، ناگزیر از کار کردن بودند. البته چنان که قرآن به صراحت فرموده است، این گروه ها به بهانه های مختلف از زیر کار شانه خالی می کردند. [۲۵] اما این شیوه عمل پیامبر اکرم (ص) و مؤمنان باعث شده بود که آنان گستاخ نشوند، ضمنا برای آنان حقی در همراهی با مؤمنان ایجاد نشده و در حد امکان از توانایی های آنها هم بهره برداری می شد.

## ارتباطات

ارتباط پیامبر اکرم (ص) در جریان غزوه خندق با نیروهای اسلام، مستقیم و بی واسطه بود. کسانی که مسئولیت خبررسانی و ابلاغ فرامین رسول خدا (ص) را به واحدهای مختلف و گزارش مسائل و مشکلات واحدها را به آن حضرت عهده دار بودند، به طور مستقیم با آن حضرت دیدار می کردند. مسلمین قریب به ۳۵ اسب در اختیار داشتند که در جریان حفر خندق و نیز پس از آن در جریان محافظت از خندق جهت هماهنگی و ایجاد ارتباط و خبررسانی سریع، استفاده می شد. پس از حفر خندق، مسلمین برای خندق درهایی قرار دادند (احتمالا- هشت در)، هر یک از این درها نگهبانانی داشت و زبیر بن عوام به عنوان فرمانده کل، بر آنان

نظارت می‌کرد. [۲۶] ارتباط میان این دروازه‌ها که در نقاط حساس و استراتژیک خندق تعبیه شده بود توسط عباد بن بشر، سرپرست نگهبانان چادر فرماندهی که پیامبر اکرم (ص) در آن مستقر بودند، با سرعت تمام و با استفاده از اسب انجام می‌شد. هم‌چنین پس از اتمام کار حفر خندق و استقرار نیروها در دو طرف آن، پیامبر اکرم (ص) کلمات یا عباراتی را تعیین فرموده بودند که هم به منزله اسم رمز تلقی می‌شد و واسطه شناسایی بود و هم جهت خبررسانی سریع مورد استفاده قرار می‌گرفت. هم‌چنین شعارهای ویژه‌ای جهت برقراری ارتباط مسلمین با یکدیگر و با چادر فرماندهی که در دامنه کوه سلع مستقر بود، از سوی حضرت تعیین شده بود. به مجرد برخورد با موقعیت ویژه، افرادی که مستقیماً با آن موقعیت رویاروی می‌شدند، موظف بودند شعار خاصی - مثلاً الله اکبر - را تکرار و دیگر نیروها را از موقعیت خود آگاه سازند. از طریق همین شبکه ارتباط سریع، مسلمین چند بار از رخنه و نفوذ نیروهای دشمن آگاه شده، به موقع آن را دفع کردند. [۲۷]. نکته در خور توجه این که، همه این اسامی رمز و واژگان ارتباطی بار ارزشی داشت. گاهی هم از شعار دادن دسته‌جمعی برای تدارک جنگ روانی علیه دشمن استفاده می‌شد.

## نظارت و کنترل

چنان که قبلاً هم اشاره شد، نظارت پیامبر اکرم (ص) بر عملکرد افراد در جریان حفر خندق نظارتی غیر مستقیم بود. طراحی نظام تقسیم کار دقیق و رقابت ایجاد شده میان گروه‌های عمل‌کننده، موجب ایجاد نظام نظارت و کنترل همگانی و عمومی شده بود، به گونه‌ای که می‌توان گفت همه افراد خندق بر کار یکدیگر نظارت و کنترل داشتند. در عین حال نوعی حضور و غیاب غیر مستقیم هم نسبت به شاغلین در حفر خندق اعمال می‌شد، بدین ترتیب که هر کس ناگزیر از ترک موضع مأموریت بود از شخص رسول اکرم (ص) اجازه می‌گرفت و این به عنوان یک روحیه عمومی که جنبه ارزشی هم داشت، در آمده بود. چنان که قرآن مجید هم در سوره احزاب اشاره فرموده است، یکی از ملاک‌ها و مشخصه‌های تعیین اعتقاد و ایمان افراد، اجازه گرفتن از پیامبر اکرم (ص) جهت غیبت موقت بود. بنابراین، وجه بارز نظام نظارتی پیامبر اکرم (ص) طراحی نظامی بود که براساس آن نوعی نظارت همگانی و خودجوش در میان نیروهای اسلامی ایجاد شده بود. این نظام نظارتی که بر مبنای اعتماد کامل میان رهبر و رهروان طراحی شده بود می‌توانست موجب تقویت اعتماد به نفس و باروری شخصیت افراد شود. با توجه به مجموعه عوامل فوق بود که پیامبر اکرم (ص) موفق شدند کار عظیم و شگفت‌انگیز حفر خندق را در مدت کوتاه (کمتر از ده روز) به انجام رسانند. سرانجام، در این غزوه قدرت رهبری و مدیریت رسول الله (ص) توانست احزاب را شکست دهد و آخرین تهاجم سپاه متحد شرک و کفر را ناکام کند.

## پاورقی

[۱] ابن هشام، السیره النبویه (مصر، ۱۳۵۵ق) ج ۳، ص ۲۲۴؛ هم‌چنین محمد بن جریر طبری، محمد بن عمر واقدی و ابن سعد، شروع این غزوه را در ذیقعد سال پنجم دانسته‌اند.

[۲] بقره (۲) آیه ۲۱۴؛ آل عمران (۳) آیات ۲۶-۲۷؛ نور (۲۴) آیات ۶۲-۶۴ و احزاب (۳۳) آیات ۹-۲۵.

[۳] محمد بن عمر واقد (معروف به واقدی)، مغازی، تحقیق الدكتور مارسدن جونز (بیروت، بی‌نا، ۱۴۰۹) ج ۲، ص ۳۳۱.

[۴] همان، ص ۳۳۲.

[۵] واقدی، همان، ج ۲، ص ۳۳۵؛ ابن هشام، همان، ج ۳، ص ۲۳۰ و محمد بن جریر طبری، تاریخ الرسل و الملوک، ج ۳، ص ۱۰۷۳.

[۶] ابن هشام، همان، ص ۲۳۱.

[۷] محمد بن عمر واقدی، همان، ج ۱، ص ۳۴۳.

[۸] همان، ج ۲، ص ۳۳۳.

- [۹] احزاب (۳۳) آیه ۲۲.
- [۱۰] همان، آیه ۱۸.
- [۱۱] همان، آیه ۱۳.
- [۱۲] همان، آیه ۱۴.
- [۱۳] همان، آیه ۱۹.
- [۱۴] محمدبن عمر واقدی، همان، ج ۲، ص ۳۳۸؛ محمدبن جریرطبری، همان، ص ۱۰۶۹ و محمدابراهیم آیتی، تاریخ پیامبر اسلام (تهران، دانشگاه تهران، ۱۳۶۲) ص ۳۸۱.
- [۱۵] محمد ابراهیم آیتی، همان، ص ۳۸۲.
- [۱۶] محمدبن جریرطبری، همان، ج ۲، ص ۱۰۷۰.
- [۱۷] در جریان حفر خندق هر یک از مهاجر و انصار سعی می کردند سلمان را که برای اولین بار در اقدامات جمعی مسلمین شرکت می کرد، به خود نسبت دهند.
- [۱۸] ابن سعد، طبقات، ج ۲، ص ۵۱.
- [۱۹] محمدبن عمر واقدی، همان، ج ۲، ص ۳۳۶ و ابن سعد، همان.
- [۲۰] ۱. محمدبن عمر واقدی، همان.
- [۲۱] ر.ک: همان و ابن سعد، همان.
- [۲۲] ر.ک: محمدبن عمر واقدی، همان، ص ۳۳۴ و ابن سعد، همان، ص ۵۲.
- [۲۳] ابن هشام، همان، ص ۲۲۷ و محمدبن عمر واقدی، همان، ص ۳۳۵.
- [۲۴] محمدبن عمر واقدی، همان، ص ۳۳۲.
- [۲۵] «و یتاذن فریق منهم النبی یقولون ان بیوتنا عوره و ما هی بعوره ان یریدون الا فرارا» (احزاب (۳۳) آیه ۱۳).
- [۲۶] یعقوبی، تاریخ، ج ۱، ص ۴۰۹.
- [۲۷] ر.ک: محمدبن عمر واقدی، همان، ص ۳۴۶-۳۵۳.