

آية الله العظمى مكارم شیرازی

مدیریت و فرماندهی در اسلام

دیرایش دوم

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

مکارم شیرازی، ناصر، ۱۳۰۵ -

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

ISBN : 978-964-6275-40-9

ص ۱۸۴

کتابنامه به صورت زیرنویس.

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

۲۹۷ / ۶۵۸

BP ۲۳۲ / ۶۷ / م ۷ م ۴

شناسنامه کتاب

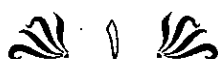
نام کتاب : مدیریت و فرماندهی در اسلام
 مؤلف : آية الله العظمى ناصر مکارم شیرازی
 ناشر : انتشارات نسل جوان
 شمارگان : سه هزار نسخه
 نوبت چاپ : دوازدهم (اول از این ناشر)
 تاریخ انتشار : ۱۳۸۹ ش
 صفحه و قطع : ۱۸۴ صفحه وزیری
 چاپ و صحافی : نینوا - قم - تلفن ۷۸۳۳۴۳۳

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

قیمت ۲۸۰۰ تومان

فهرست مطالب

۹	 به جای پیشگفتار
---	-----------------------



ضرورت تشکیلات و اهمیت مدیریت

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



پیامبر اسلام، مدیر و فرمانده بی نظیر!

۲۸	 نگاهی گذرا به زندگی پیامبر ﷺ
۲۹	 اختناق در مکه و آغاز هجرت
۳۳	 مدیریت دقیق در تمام مراحل
۳۳	 ۱- ارائه عدل اسلامی در آغاز ورود
۳۴	 ۲- عقد مؤاخات
۳۵	 ۳- مسجد پایگاه عبادت و حکومت
۳۵	 ۴- پیمان عدم تعرض
۳۶	 ۵- پرهیز از جنگ در جبهه‌های مختلف
۳۶	 ۶- ارسال نامه برای سران کشورهای بزرگ جهان
۳۷	 ۷- بیعت گرفتن و ایجاد روحیه تازه در لحظات بحرانی
۳۹	 ۸- پینش دقیق پیامبر در آئین نبرد



مسئولیتها و وظایف دهگانه یک مدیر و فرمانده

- ۱- تصمیم‌گیری ۴۴
- الف - «آگاهها» و «تجربه‌های گذشته» ۴۴
- ب - بهره‌گیری هر چه بیشتر از مشاوره ۴۵
- خطر استبداد! ۴۹
- مشورت، یک وظیفه اخلاقی است یا الزامی؟ ۵۰
- زیانها و ضایعات شورا ۵۲
- «تصمیم‌گیری» در روایات اسلامی ۵۳
- آفات تصمیم‌گیری ۵۴
- ۲- برنامه‌ریزی ۵۵
- ۳- سازماندهی ۵۷
- ۴- ایجاد هماهنگی ۶۰
- ۵- ایجاد انگیزه ۶۲
- نمونه‌ای از ایجاد انگیزه ۶۷
- نمونه دیگر (در جنگ حنین) ۷۰
- نمونه دیگر (خطبه معروف طارق بن زیاد) ۷۱
- ۶- چاره‌جویی در برابر حوادث پیش‌بینی نشده ۷۲
- ۷- بررسی عوامل پیروزی و ناکامی و بهره‌گیری از آنها ۸۲
- غزوة «أُحُد» نمونه‌ای از شکست پیروزی آفرین! ۸۴
- گزارش بموقع ۸۵
- تشکیل شورای جنگی ۸۶
- تصفیه لازم ۸۷
- آرایش صفوف جنگجویان ۸۸
- تخلّف از دستور فرماندهی ۸۹
- شایعه شهادت پیامبر ﷺ ۹۰
- تحلیل عوامل شکست «أُحُد» به عنوان پلی برای پیروزیهای آینده ۹۳

۹۶	۸- جمع آوری اطلاعات و آمار
۱۰۱	تاکتیکهای جالب بعضی از مأموران اطلاعاتی پیامبر ﷺ
۱۰۳	نکات قابل توجه در جنگ احزاب
۱۰۷	نفاق افکنی در لشکر کفر
۱۱۰	ویژگیهای یک سازمان اطلاعات اسلامی
۱۱۶	۹- جذب نیروهای صالح
۱۱۶	آفت بزرگ در گزینشها!
۱۲۱	۱۰- قدرتدانی، تشویق و توبیخ
۱۲۳	جنبه‌های منفی تشویقها
۱۲۴	شرایط تنبیه



صفات و شرایط مدیران و فرماندهان اسلامی

۱۲۹	معیارهای گزینش قرآنی
۱۳۱	چهارده شرط عمده
۱۳۱	۱- ایمان به هدف
۱۳۴	۲ و ۳- «علم» و «قدرت»
۱۳۶	۴- امانت و درستکاری
۱۴۱	۵- صداقت و راستی
۱۴۳	۶- حُسن سابقه
۱۴۵	۷- وراثت صالحه
۱۴۶	۸- سعه صدر
۱۴۸	۹- دلسوزی و عشق به کار
۱۵۰	۱۰- تجربه و آزمودگی
۱۵۱	۱۱- شجاعت و قاطعیت
۱۵۴	۱۲- عدالت و دادگری

- ۱۳- پایگاه مردمی ۱۵۶
- ۱۴- پایبند بودن به اصول و ضوابط ۱۵۸
- شرایط دیگر ۱۶۰



آفات مدیریت

- سی آفت مهم برای مدیریت! ۱۶۳



نمونه‌هایی از ویژگیها و شرایط مدیریت و فرماندهی در اسلام

- ویژگیهای پنجگانه فرمانده بزرگ اسلام، پیغمبر اکرم ﷺ در قرآن مجید ۱۶۷
- یک فرمانده نمونه از دیدگاه علی علیه السلام ۱۷۰
- ویژگیهای دهگانه فرماندهان سپاه و لشکر در فرمان علی علیه السلام ۱۷۳
- شرایط فرماندهان رده‌های بالای سپاه و لشکر ۱۷۵



توصیه‌های مهم به فرماندهان و مدیران

- ۱- توصیه امام امیرالمؤمنین علی علیه السلام به «محمد بن ابی‌بکر» ۱۷۸
- ۲- توصیه امام امیرالمؤمنین علی علیه السلام به «عبدالله بن عباس» ۱۷۹
- ۳- توصیه امام امیرالمؤمنین علی علیه السلام به «قتم بن عباس» فرماندار مکه ۱۸۰
- ۴- توصیه برای هنگام رویارویی با دشمن ۱۸۱
- ۵- توصیه دیگر برای رویارویی با دشمن ۱۸۱
- ۶- دستور العملی برای قدردانی از خدمات یک فرمانده ۱۸۲
- ۷- توصیه برای بزرگداشت یاد فرماندهان شهید ۱۸۳

به جای پیشگفتار

چند یادآوری لازم

بعد از پیروزی انقلاب اسلامی و خلع ید از کارگزاران رژیم ستمشاهی و قرار گرفتن جمعی از عناصر مؤمن در مشاغل حساس مدیریت و فرماندهی، یک نوع خلأ احساس می‌شد.

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

به همین جهت، کراراً از سوی نهادها و ارگانها تلاش و کوشش برای یافتن یک اثر اسلامی در زمینه مدیریت و فرماندهی صورت می‌گرفت، و جزوه‌های مختلفی تهیه شد. و از جمله، جمعی از برادران نیز با این جانب تماس گرفته و کمک می‌خواستند، و علی‌رغم این که کتب تاریخ و حدیث و سیره پیامبر ﷺ و ائمه هدی ﷺ و از همه بالاتر خود قرآن مجید، مملو از اصول و قواعدی است که می‌تواند در این زمینه راه‌گشا باشد، من نتوانستم یک اثر مدون را در این زمینه به برادران معرفی کنم که ضوابط مدیریت و فرماندهی اسلامی در آن به طور گسترده مطرح باشد.



لذا چاره‌ای جز این نبود که آستین بالا زده، با استفاده از آن منابع غنی و سرشار، کتابی - هر چند فشرده - در این زمینه آماده سازم، شاید سرآغازی باشد برای یک حرکت وسیع در مورد این مسأله مهم اسلامی و اجتماعی.

این کار بحمدالله صورت گرفت و مجموعه حاضر فراهم شد و در بعضی از مراکز «مدیریت و فرماندهی» به عنوان کتاب درسی مورد استفاده قرار گرفت.

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

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

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

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

۲- مهمترین منابعی که در این کتاب بعد از «قرآن مجید» مورد استفاده قرار گرفته «سیره پیغمبر اکرم صلی الله علیه و آله و پیشوایان بزرگ اسلام، و مخصوصاً بخش دوم «نهج البلاغه» (بخش نامه‌ها) است که مملو است از نکات برجسته پیرامون این بحث، و نیز از احادیث مختلف اسلامی که در کتب حدیث پراکنده است و ابعاد این مسأله را تذکر می‌دهد، بهره‌گیری شده است.

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

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

به همین دلیل، برای علاقمندان پیروزی انقلاب در تمام زمینه ها، و خروج از مشکلات، راهی بهتر از این نیست که اسلام را بهتر بشناسیم و بهتر پیاده کنیم و البته این کار بی نیاز از گذشت زمان نیست و دانستن اصول مدیریت اسلامی در این زمینه مهم است. ۴- درست است که مسأله «مدیریت» از دیرباز در غرب مطرح بوده و کتابهای زیادی در این زمینه نوشته شده، و حتی دانشکده های مخصوص مدیریت و فرماندهی تأسیس و مشغول به کار گشته است، ولی با توجه به تفاوت زیاد میان ارزشهای حاکم بر مدیریت غربی، و ارزشهای حاکم بر مدیریت اسلامی، ما هرگز نمی توانیم تمام آنچه را که آنها نوشته اند اقتباس کنیم و برای خود الگو قرار دهیم.

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

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



خودسازی و تقوی و تهذیب نفس میسر نیست!»
از خداوند بزرگ می‌خواهم که هم نویسنده و هم خوانندگان عزیز را توفیق دهد که
تعالیم اسلامی را بهتر بشناسیم و نیکوتر به کار بندیم!
در نتیجه بتوانیم جامعه اسلامی خود را به صورت جامعه‌ای نمونه که برای دیگران از هر
جهت قابل اقتباس باشد در آوریم.

آمین یا رب العالمین

ناصر مکارم شیرازی

قم حوزه علمیه

اسفند ماه ۱۳۶۶