

مدیریت در بحران

پژوهشی موردی در مدیریت پیامبر اکرم (ص) در غزوه احزاب

□ دکتر علیمحمد ولوی*

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 مشی‌ها و سیاست‌های اصولی در حوزه‌های مختلف علمی، معرفتی، اجتماعی، سیاسی، دفاعی و... شناسایی خواهد شد. بررسی دقیق و همه جانبه ابعاد مختلف زندگی این بزرگان، مخصوصاً با شیوه‌های جدید و بایه‌گیری از آخرین دستاوردهای علمی، از ضرورت‌های جوامع اسلامی است.

یکی از حساس‌ترین و سرنوشت‌سازترین حوادث صدر اسلام، غزوه احزاب است. مورخان، این غزوه را بیشتر از آن جهت با اهمیت می‌دانند که آخرین صحنه تهاجم دشمن به نیروهای اسلام و نقطه اوج اقدامات دفاعی مسلمین بود. اما آن چه کمتر در منابع تاریخی مورد توجه قرار گرفته، مدیریت این حادثه سرنوشت‌ساز 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 نمی‌شود، بلکه موضوع اداره و بهره‌گیری کامل از این اقدام دفاعی هم مورد بحث قرار می‌گیرد.

* عضو هیئت علمی گروه تاریخ - دانشگاه الزهراء (س).

طرح مسئله

مسلمین پس از اطلاع از آغاز تهاجم قریش، حداکثر هشت روز فرصت داشتند تا نسبت به انجام هرگونه اقدام تدافعی تصمیم‌گیری کنند.

تصمیم پیامبر (ص) به حفر خندق یکی از بهترین نمونه‌های تصمیم‌گیری 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 نمی‌رسید. حال این سؤال مطرح است که چه مدیریتی اعمال شد که توانست با وجود همه محدودیت‌ها این اقدام کم‌نظیر 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 مدینه‌النبی 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 بنی‌سلیم - 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 «رومة» مستقر شدند.

۲- لشکر غطفان و هم‌پیمانان آن‌ها از قبایل نجد، به فرماندهی «عیینه بن حصن فزاری» و مسعود بن رخيله و حارث بن عوف جمعاً به استعداد ۱۸۰۰ نفر، که در نزدیکی «أحد» اردو زدند و تعداد ۳۰۰ اسب همراه این لشکر بود.^(۴)

۳- بنی اسد به فرماندهی طلیحه 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 کم‌نظیر 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 زمین‌گیر 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

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 تعیین کننده‌ای 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 تأثیر 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

می شوند:

الف - 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:

وَلَمَّا رَأَى الْمُؤْمِنُونَ الْأَحْزَابَ قَالُوا هَذَا مَا وَعَدَنَا اللَّهُ وَرَسُولُهُ وَرَأَيْنَا الْكُفْرَانَ
إِلَّا إِيْمَانًا وَتَسْلِيمًا^(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.

ب - 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:

وَإِذْ يَقُولُ الْمُنَافِقُونَ وَالَّذِينَ فِي قُلُوبِهِم مَّرَضٌ مَا وَعَدَنَا اللَّهُ وَرَسُولُهُ
إِلَّا غُرُورًا * وَإِذْ قَالَتْ طَائِفَةٌ مِنْهُمْ يَا أَهْلَ يَثْرِبَ لَا مُقَامَ لَكُمْ
فَارْجِعُوا...؛^(۱۰)

و هنگامی که منافقان و کسانی که در دل‌هایشان بیماری است می‌گفتند: «خدا و فرستاده‌اش جز فریب به ما وعده‌ای ندادند». * و چون گروهی از آنان گفتند: «ای مردم مدینه، دیگر شما را جای درنگ نیست، برگردید».

ج - معوقین 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 «الذین فی 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 المعوقین منکم و القائلین لاخوانهم هلمّ إلینا و لا تأتون
البأس إلا قليلاً؛^(۱۱)

خداوند کارشکنان [و مانع شوندگان] شما و آن کسانی را که به برادرانشان می‌گفتند:

«نزد ما بیاید» 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 مأموریت و مسئولیت خود را ترک کرده و چون باطناً 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 روحيات را افشا می‌فرماید:

... و يستأذن فريق منهم النبي يقولون ان بيوتنا عورة و ما هي بعورة ان
يريدون إلا فراراً؛^(۱۲)

و گروهی از آنان از پیامبر اجازه می‌خواستند و می‌گفتند: «خانه‌های ما بی‌حفاظ است» و [بی‌خانه‌هایشان] 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 أقطارها ثم سئلوا الفتنة لآتوها و ماتلبسوا بها إلا
يسيراً؛^(۱۳)

و اگر از اطراف [مدینه] مورد هجوم واقع می‌شدند و آنگاه آنان را به ارتداد می‌خواندند، قطعاً 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:

اشحّة علیکم فاذا جاء الخوف رأیتهم ینظرون إلیک تدور أعینهم
کالذی یغشی علیه من الموت فاذا ذهب الخوف سلقوکم بالسنة حداد
اشحّة علی الخیر...؛^(۱۴)

بر شما بخیل‌اند، 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.

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.

۱) 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 بهره‌برداری 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 برخورداری آنان از بیش از ۶۰۰ اسب که به آنها تحرک 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 می توانست یکی از اهداف اولیه پیامبر اکرم(ص) باشد.

پیامبر اکرم(ص) ضمن اتخاذ سیاست تدافعی، به حفر خندق فرمان دادند که می توانست هدف یادشده را تأمین کند. از آن جا که همه تصمیمات را در نهایت پیامبر اکرم(ص) می گرفتند، 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 می دهند، چنین برمی آید که خندق دارای ابعاد زیر بوده است:

طول آن حداقل پنج و حداکثر شش کیلومتر بوده است. خندق در شمال شرق مدینه از ناحیه برج های شیخان شروع شده و تا غرب مدینه یعنی تا کوه بنی عبید و از آن جا به طرف جنوب تا محلی که اکنون مسجد فتح قرار دارد، کشیده می شده است^(۱۵) 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 می توانست مسلمین را از حفر خندق بی نیاز کند، اما در مجموع با توجه به فاصله مناطق یادشده و هم چنین با توجه به تقسیم کاری که انجام گرفت، مسلماً طول خندق از پنج کیلومتر کمتر نبوده است.

اگر قول مشهور مورخان را که می گویند تعداد حفر کنندگان خندق ۳۰۰۰ نفر بوده است بپذیریم - چون هر ده نفر مأمور حفر چهل ذراع (بیست متر) از خندق بوده اند - بنابراین، طول خندق باید در حدود شش کیلومتر برآورد شود.

مورخین مسیر خندق را چنین تشریح کرده اند: مبدأ آن راتج و قلعه شیخان بود، و

از آن جا تا تپه ذباب در شمال مدینه کشیده شده و سپس به طرف غرب تا کوه بنی عبید و از آن جا تا محلی که هم اکنون مسجد فتح قرار دارد کشیده می شده است. در مغرب هم جهت احتیاط، به رغم وجود موانع طبیعی، چون نخلستان ها و حرّات، خندق تا مصلی امتداد پیدا کرده است.

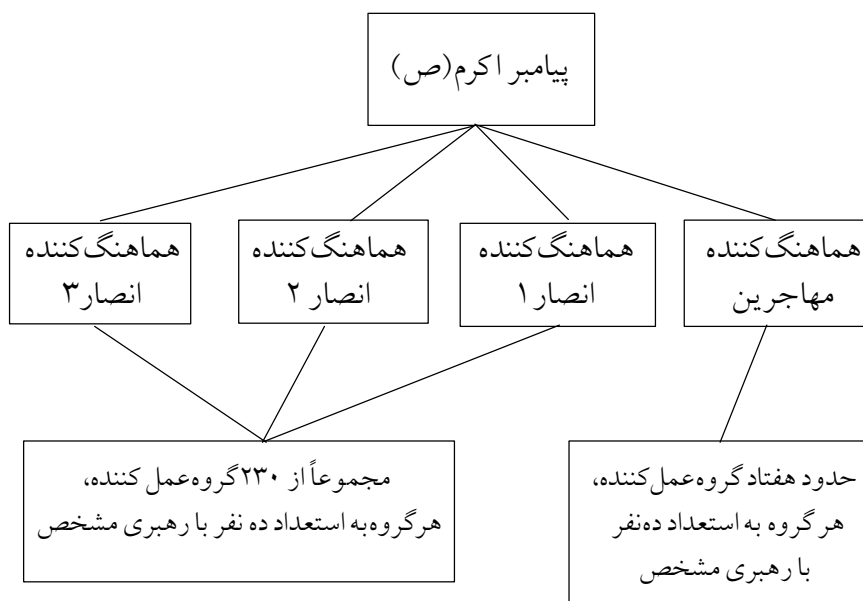
عرض و عمق خندق نباید کمتر از ده متر باشد، چرا که به هر حال باید طوری طراحی می شد که یک چابک سوار با اسب نتواند از آن عبور کند. اما در مورد عمق خندق، همین قدر که پیاده نظام دشمن نتواند از یک طرف وارد، و از طرف دیگر خندق خارج شود، می توانست پاسخ گوی هدف پیامبر اکرم (ص) باشد. بنابراین احتمالاً عمق خندق در حدود سه یا چهار متر بوده است. دکتر آیتی معتقد است که طول خندق ۵/۵ کیلومتر، عرض آن ده متر و عمق آن پنج متر بوده است.^(۱۶)

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 داده اند، مسلماً مدت حفر خندق از ده روز کمتر بوده است.

۲) 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 عمل کننده، تحت مدیریت یکی از بزرگان اصحاب (مهاجر و انصار) هماهنگ شدند. ارتباط پیامبر اکرم (ص) با همه مسلمین از طریق سرپرستان انجام می شد. 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 تلویحاً از اشارات منابع تاریخی برمی‌آید. چنان‌که در ماجرای مواجه شدن گروه سلمان فارسی با سنگ سختی، افراد گروه از سلمان می‌خواهند موضوع را به اطلاع پیامبر اکرم (ص) برسانند.^(۱۷) شاید بتوان نمودار سازماندهی نیروها جهت حفر خندق را به ترتیب زیر ترسیم کرد:



۳) مدیریت نیروی انسانی

چنان‌که از نقشه برمی‌آید پیامبر اکرم (ص) جهت ایجاد انگیزه و تشدید فعالیت مسلمین قسمتی از مأموریت حفر خندق را به مهاجرین و بخش بزرگ‌تری از آن را به انصار سپردند. برای آن‌که 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، سرمنشأ 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.^(۱۸)

نقشه احتمالی خندق

پیامبر اکرم (ص) آگاهانه، از رقابت میان قبایل جهت تسریع کار استفاده کردند. این تدبیر تا حد گروه‌های عمل‌کننده هم ادامه یافت. رسول‌الله (ص) با اعمال تقسیم‌کاری حساب شده میان افراد، هر چهل ذراع از مسیر خط‌کشی 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 این‌که 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 مسلمانان به اصول اعتقادی و مخصوصاً آخرت بود. با تعلیم این اصل‌سازنده که زندگی حقیقی حیات اخروی است و زندگی دنیوی گذرا و بی‌اعتبار است، شور و نشاط کار در مسلمانان زیادتر می‌شد. نکته در خور توجه این‌که به خاطر محدودیت زمانی و ضرورت تأثیر فوری سخن، رسول‌خدا (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 إنّ الخیر الآخره
و یا به قولی:

لا عیش إلاّ عیش الآخره
فاغفر للأنصار و المهاجره

و یا:

اللهم لو لا أنت ما اهتدینا
و لا تصدقنا و لا صلینا^(۲۰)

برای آن‌که مسلمین هدف اصلی را گم نکنند و بدانند که زحماتشان در چه جهت و برای چیست، با این روش بر اصول تأکید می‌کردند. شاید از همین نکته بتوان به این نتیجه رسید که در هر اقدام مدیریتی لازم است مدیر دائماً 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 کرده‌اند؛ از روش آموزش غیر مستقیم و با بهره‌گیری از زبان شعر که تأثیری فوری و ماندگار داشت.

جهت تقویت روحیه مسلمین و فعال‌تر 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 می‌ماندند.^(۲۱) نکته قابل توجه این‌که، این مشارکت به رهبری و هدایت مسلمین محدود نبود، بلکه آن حضرت خود خاک حمل می‌کردند و هر جا مسلمین در حفر خندق گرفتار مشکل می‌شدند از آن جناب استمداد می‌کردند.

ب - حضور شاد و با نشاط پیامبر اکرم (ص) این روحیه را به نیروها هم منتقل می‌کرد. روحیه با نشاط پیامبر چنان بر اصحاب تأثیر گذاشته بود که آنان حتی بیش از مواقع عادی با یکدیگر شوخی و مزاح می‌کردند. پیامبر اکرم (ص) هم تا آن‌جا که این

شوخی‌ها برخوردی با ارزش‌های الهی و اسلامی و شخصیت افراد و اداره امور نداشت، آن را منع نمی‌کردند.^(۲۲)

ج - خواندن سرودهای دسته جمعی یکی دیگر از اقداماتی بود که ضمن جلوگیری از پرداختن مسلمین به بحث‌های تضعیف‌کننده روحیات و ایجاد کننده اضطراب عمومی، موجب شادی و نشاط و تقویت روحیه مسلمانان می‌شد. تمامی این سرودها دارای بار ارزشی و تأثیرات تربیتی بسیار خوبی بود.^(۲۳)

یکی از سرودهایی که مسلمین می‌خواندند، به مرد نیکوکاری مربوط می‌شد به نام جعیل که به گفته واقدی، زشت روی و مبتلا به بیماری پوستی بود اما در جریان حفر خندق همکاری می‌کرد. پیامبر اکرم (ص) نام او را از جعیل به عمر و تغییر دادند و به همین مناسبت مسلمین این بیت را سروده و دسته جمعی تکرار می‌کردند:

سماه من بعد جعیل عمرا
و کان للباس یوما ظهرا

گفته‌اند پیامبر اکرم (ص) هم با تکرار آخرین کلمات هر مصرع با آنان همراهی می‌کرد.^(۲۴)

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 بهره‌برداری و استفاده می‌شد. برخلاف روش‌های تنبیهی و انضباطی موجود در جوامع مختلف، مخصوصاً در شرایط جنگی، در جریان غزوه احزاب، تویخ 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 می‌شد. به نقل واقدی در جریان حفر خندق اگر از کسی سستی می‌دیدند به او می‌خندیدند.^(۲۵)

چنین بود که افراد سست ایمان و منافق هم از ترس ریشخند دیگران، ناگزیر از کار کردن بودند. البته چنان‌که قرآن به صراحت فرموده است، این گروه‌ها به بهانه‌های مختلف از زیر کار شانه خالی می‌کردند.^(۲۶) اما این شیوه عمل پیامبر اکرم (ص) و

مؤمنان باعث شده بود که آنان گستاخ نشوند، ضمناً برای آنان حقی در همراهی با مؤمنان ایجاد نشده و در حد امکان از توانایی‌های آن‌ها هم بهره‌برداری می‌شد.

۴) ارتباطات

ارتباط پیامبر اکرم (ص) در جریان غزوه خندق با نیروهای اسلام، مستقیم و بی‌واسطه 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 عهده‌دار بودند، به‌طور مستقیم با آن حضرت دیدار می‌کردند. 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 می‌شد. پس از حفر خندق، مسلمین برای خندق درهایی قرار دادند (احتمالاً هشت در)، هر یک از این درها نگهبانانی داشت و زبیر بن عوام به عنوان فرمانده کل، بر آنان نظارت می‌کرد.^(۲۷) 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.^(۲۸)

نکته در خور توجه این که، همه این اسامی رمز و واژگان ارتباطی بار ارزشی داشت. گاهی هم از شعار دادن دسته جمعی برای تدارک جنگ روانی علیه دشمن استفاده می شد.

۵) 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 عمل کننده، موجب ایجاد نظام نظارت و کنترل همگانی و عمومی شده بود، به گونه‌ای که می توان 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 می شد، بدین ترتیب که هر کس ناگزیر از ترک موضع مأموریت بود از شخص رسول اکرم (ص) اجازه می گرفت 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 افرا، 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 می توانست 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.

پی‌نوشت‌ها:

۱. ابن هشام، *السيرة النبوية* (مصر، ۱۳۵۵ق) ج ۳، ص ۲۲۴؛ هم‌چنین محمدبن جریر طبری، محمدبن عمر واقدی و ابن سعد، شروع این غزوه را در ذی‌قعدة 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 والملوک*، ج ۳، ص ۱۰۷۳.
۶. ابن هشام، همان، ص ۲۳۱.
۷. محمدبن عمر واقدی، همان، ج ۱، ص ۳۴۳.
۸. همان، ج ۲، ص ۳۳۳.
۹. احزاب (۳۳) آیه ۲۲.
۱۰. همان، آیات ۱۲-۱۳.
۱۱. همان، آیه ۱۸.
۱۲. همان، آیه ۱۳.
۱۳. همان، آیه ۱۴.
۱۴. همان، آیه ۱۹.
۱۵. محمدبن عمر واقدی، همان، ج ۲، ص ۳۳۸؛ محمدبن جریر طبری، همان، ص ۱۰۶۹ و محمدابراهیم آیتی، *تاریخ پیامبر اسلام* (تهران، دانشگاه تهران، ۱۳۶۲) ص ۳۸۱.
۱۶. محمد ابراهیم آیتی، همان، ص ۳۸۲.
۱۷. محمدبن جریر طبری، همان، ج ۲، ص ۱۰۷۰.
۱۸. در جریان حفر خندق هر یک از مهاجر و انصار سعی می‌کردند سلمان را که برای اولین بار در اقدامات جمعی مسلمانین شرکت می‌کرد، به خود نسبت دهند.
۱۹. ابن سعد، *طبقات*، ج ۲، ص ۵۱.

-
٢٠. محمد بن عمر واقدی، همان، ج ٢، ص ٣٣٦ و ابن سعد، همان.
٢١. محمد بن عمر واقدی، همان.
٢٢. ر.ک: همان و ابن سعد، همان.
٢٣. ر.ک: محمد بن عمر واقدی، همان، ص ٣٣٤ و ابن سعد، همان، ص ٥٢.
٢٤. ابن هشام، همان، ص ٢٢٧ و محمد بن عمر واقدی، همان، ص ٣٣٥.
٢٥. محمد بن عمر واقدی، همان، ص ٣٣٢.
٢٦. «و يستأذن فريق منهم النبي يقولون ان بيوتنا عورة وما هي بعورة إن يريدون إلا فراراً»
(احزاب(٣٣) آیه ١٣).
٢٧. يعقوبی، تاریخ، ج ١، ص ٤٠٩.
٢٨. ر.ک: محمد بن عمر واقدی، همان، ص ٣٤٦-٣٥٣.