



درآمد

تخصصی، تجربه، عملگرایی و شجاعت هنگامی که به زیور باور و ایمان آراسته می‌شود، جلوه‌ای تکرار ناشدنی از مدیریت بحران را پدید می‌آورد که نمونه‌های بارز آن در عرصه دفاع مقدس پدید آمد. جلوه‌هایی که راه رهایی ما از بحران‌های گوناگون، بهره‌گیری از شیوه‌های آنان است و لذا مهم‌ترین وظیفه ما تبیین و ارائه این شیوه‌ها به مقتضای شرایط زمانی است.

«شهید محمدتقی رضوی مبرقع» در گفت و شنود
شاهد یاران با سید محمد لاله زار

فرمانش برای نیروها «حجت» بود...

کمی درباره خودتان و تحصیلات و نحوه آشنائیتان با جهاد بگویید.

راستش ترجیح می‌دهم که حتی نام مرا هم بالای این مصاحبه نگذارید، چون خود شهدا هم هیچ وقت نمی‌خواستند نامی از آنها در میان باشد. همین شهید رضوی هیچ وقت مصاحبه نکرد و حتی علاقه نداشت که از او عکسی بگیرند، ما مدیون شهدای عزیزمان هستیم و من ترجیح می‌دهم از شهید بزرگوار بگویم. شهید محمدتقی رضوی مبرقع از اهالی خراسان بود و از ستاد مرکزی جهادسازندگی آن زمان به جبهه آمد. آدم بسیار وارسته‌ای بود. یکی از فرماندهان بزرگ جهاد بود. ابتدا ستاد جنوب را در کنار شهید بزرگوار ناجیان تشکیل داد. بعد از شهادت ناجیان، مستقیماً خودش فرماندهی ستاد کربلا را به عهده گرفت. در آن زمان ستاد مرکزی جنگ، اعم از سپاه ارتش و جهاد، قرارگاه کربلا بود. آدم بسیار وارسته و بزرگواری بود. گمانم ویژگی‌های اخلاقی و منش و سلوک این بزرگواران، بیشتر مدنظر شما باشد.

شما از چه سالی، با ایشان آشنا شدید؟

هر دوی ما از ابتدای جنگ به جبهه رفتیم و آشنایی ما به همان زمان برمی‌گردد. من ابتدا مسئول ستاد پشتیبانی جهاد اصفهان بودم و بعد به قرارگاه کربلا رفتم. آدم بسیار صبور و آرامی بود. فرماندهی و مدیریت بحران او بخصوص در آن دوران اول جنگ، چشمگیر بود. آن هم در زمانی که دشمن تا پشت اهواز و در خاک ما آمده بود و به هیچ اصلی هم پایبند نبود و به هیچ چیز رحم نمی‌کرد و روی همه جانی‌تکاران تاریخ را سفید کرده بود. ما در همان زمان هم مطالعاتی درباره هیتلر و موسولینی و سایر دیکتاتورهای دنیا داشتیم، اما این یکی مثال زدنی بود.

در واقع آنچه خوبان همه داشتند، این تنها داشت. دقیقاً! با چنین دشمنی مبارزه کردن، آن هم در شرایط

مسئله، نکاتی را ذکر کنید.

چند روز قبل در جلسه‌ای در استانداری اصفهان بودیم تا برای هفته دفاع مقدس آماده شویم. در حضور استاندار محترم گفتم که چند جلسه است که بحث من در این جلسات، بحث مدیریت حضرت امام (ره) است. حضرت امام (ره) در بحث مدیریت، تحول عجیبی را در دنیا ایجاد کردند، بخصوص در مدیریت بحران. هیچ‌کس به اندازه حضرت امام (ره) در تمام اوقات با بحران‌های مختلف در جای جای کشور مواجه نبوده است. دشمن هر لحظه در گوشه‌ای غائله‌ای و بحرانی را ایجاد می‌کرد. گاهی در کردستان، گاهی در گنبد، گاهی ضد انقلاب، نیروهای صدیقش را از ایشان می‌گرفت، یک جا کودتاهای می‌انداخت و از همه مهم‌تر جنگ که وقتی انسان آن آرامش را در چهره و رفتارشان می‌دید، خود به خود آرام می‌گرفت. درست است که باید جنگ را اداره می‌کردیم و در مقابل دشمن می‌ایستادیم، ولی بدیهی است که اگر این کار را با آرامش انجام می‌دادیم، بهتر به نتیجه می‌رسیدیم و موفق‌تر می‌شدیم.

پس بزرگ‌ترین شاخصه یک مدیر موفق از نظر شما طمأنینه و صبر اوست؟

صددرصد. یک مدیر اگر صبر نداشته باشد و آدم عصبانی و عجولی باشد، نمی‌تواند مدیریت کند، بخصوص در زمان بحران، بنابراین شاخصه مهم شهید بزرگوار رضوی این است. از دیگر شاخصه‌های مدیریتی ایشان سازماندهی کردن و سازمانی را که قبلاً وجود نداشته، ایجاد کردن است. شما اگر بخواهید وزارتخانه‌ای را سازماندهی کنید، باید سال‌ها برنامه‌ریزی کنید، فلوجارت ترسیم کنید. حالا در عین بحران و در میدان جنگ و در اهواز، سازمان جدیدی دارد تأسیس و ابداع می‌شود. مدیری که این کار را انجام می‌دهد؛ باید انسان کاملاً ویژه‌ای باشد.

روزهای نخست جنگ که هنوز هیچ ساختاری به طور کامل شکل نگرفته بود، مدیریت شاخصی می‌خواست که شهید رضوی با درایت و هوش سرشارش، بخوبی از عهده برآمد. مدیر در آن شرایط، در عین حال که باید کارش را بلد می‌بود و تخصص بالایی داشت، می‌بایست بسیار هم صبور و مقاوم می‌بود. اگر در آن شرایط، مدیری عجول یا ترسو می‌بود و یا نمی‌توانست آرامش را در بین پرسنل خود حفظ کند، تشکیلاتش بی‌تردید دچار بحران می‌شد. من شخصاً ترجیح می‌دهم روی شیوه‌های مدیریتی ایشان متمرکز شوم، چون از نظر سبزه عملی و ویژگی‌های اخلاقی هر چه خوبی در خویان تاریخ سراغ دارید، می‌توانید در مورد این شهید بزرگوار بنویسید و من هم قبول دارم.

با توجه به اینکه سوء مدیریت نبودن تدبیر در امور اجرایی، یکی از ضعف‌های اساسی جامعه ماست و این شهدای بزرگوار، مدیران برجسته‌ای بوده‌اند، لذا با تمرکز بر این

حضرت امام (ره) در بحث مدیریت، تحول عجیبی را در دنیا ایجاد کردند، بخصوص در مدیریت بحران. هیچ‌کس به اندازه حضرت امام (ره) در تمام اوقات با بحران‌های مختلف در جای جای کشور مواجه نبوده است، با این همه وقتی انسان آن آرامش را در چهره و رفتارشان می‌دید، خود به خود آرام می‌گرفت.



مدیریت کار آمد، کار هرکسی نیست. سوی تخصص و هوش، ایمان مطلق می‌خواهد. در این شرایط، شهید رضوی فلوجارت سازمانی را تهیه کرد، آدم هایش را چید و وارد عرصه عمل شد.

پیروزی انقلاب، در محل خودش نیروهای مردمی را سازماندهی می‌کرد. وقتی انقلاب پیروز می‌شود، امثال ایشان به کمیته‌ها و نهاد‌های خودجوش مردمی می‌روند و در آنجا باز به شکلی منسجم‌تر فعالیت خود را ادامه می‌دهند و بحران‌های شدیدی را چه قبل و چه بعد از پیروزی انقلاب از سر می‌گذرانند و مدیریت می‌کنند. بعد امام (ره) فرمان جهادسازندگی را می‌دهند و می‌فرمایند ما یک خرابه‌ای را تحویل گرفته‌ایم و باید بسازیم، نیروهای جهاد به دورافتاده‌ترین روستاها می‌روند و راه ایجاد می‌کنند. در عین حال کار را هم بلدند.

بله، ولی من نمی‌خواهم روی مهندس بودن اینها تکیه کنم، چون خلط مبحث می‌شود. هر مهندسی، کار بلد نیست و اگر هم باشد، حاصل کارش این‌گونه نمی‌شود. اینها افرادی هستند که کار را بلدند و در عین حال به ایمان و باور عمیق و قوی مجهز هستند. اینها قبل از جنگ در روستاها و مناطق محروم کار کرده‌اند. در قنات، کنار استادکاری که شاید سواد هم نداشته، ایستاده و قنات را لایروبی کرده‌اند. در دنیای تکنولوژی فوق مدرن و انفورماتیک، امثال شهید رضوی چرا به سراغ قنات می‌روند که مردم، هزاران سال از آن برای آبیاری زمین‌ها و شرب خود استفاده کرده‌اند؟ چون می‌دانند تکنولوژی را باید از آن سو گرفت و تبعاتش را هم باید تحمل کرد، لذا سعی می‌کنند در عین حال که برای دستیابی به تکنولوژی، دانش خود را بالا می‌برند، از امکانات و تجربه‌های بومی هم نهایت استفاده را ببرند که محتاج بیگانه نشویم. چنین فردی از جریان‌های فرهنگی جهان معاصر و نیز از پیشینه خود شناخت دارد. او می‌بیند که دنیا ما را محاصره کرده و همه امکانات و ابزار هم که در دست دشمن است، چاه‌زدن هم موتور و این امکانات را می‌خواهد و مادر موقعیتی هستیم که باید بدون این ابزار و یا حداقل امکاناتی که در اختیار داریم، کاری بکنیم. کسی که شناخت دارد و برای روستای خود از طریق لایروبی یا ایجاد قنات، کاری می‌کند، یک کار مهندسی کرده، هر چند مهندس هم نباشد.

کسی که قبل از جنگ با این شیوه آشنا شده و کار کرده، وقتی به جبهه می‌آید، اولین چیزی که به ذهنش می‌رسد؛ همین چیزهاست. او مدت‌ها برای کمک مردم به روستاها رفته، حالا این مردم هستند که به جبهه‌ها آمده‌اند، بچه‌های سپاه، بچه‌های بسیج، مگر غیر از مردم بودند؟ همان مردم شهر و روستا هستند. حالا جهادی از مردمی که به این شکل در جبهه‌ها سازماندهی شده‌اند، حمایت می‌کند. پشتیبانی‌ها از مردم از آب و غدارساندن به خط بود تا ساخت راه و خاکریز و اختراعاتی که صورت گرفت. پرسیدید امثال شهید رضوی این قدرت مدیریت را از کجا پیدا کردند؟ عرض کردم که یک زمینه‌هایی قبل از انقلاب در آنها به وجود آمد، بعد در جهادسازندگی منسجم‌تر شد و در دوران جنگ به کمال رسید.

چه شد که مجموعه‌ای چنین عظیم از مدیران کارآمد در

و شاخصه چنین مدیری باید شجاعت می‌بود. اول از همه اینکه کسی که در این بحران، از تهران، اصفهان یا خانه خودش دل کنده و به جبهه آمده، عامل مهمی برای تشخیص شجاعت اوست. او که برای خوشگذرانی نیامده، آمده که بجنگد. حالا کجا باید تشخیص بدهیم که میزان شجاعت او چقدر است؟ در خط مقدم، که باید بایستد و مدیریت کند که یک راننده لودر و بولدوزر، خاکریز بزند. همان‌گونه که او هم باید راننده مناسب را انتخاب کند، چون هر راننده‌ای نمی‌تواند جلوی گلوله آر.پی.جی، خاکریز بزند و در واقع شجاعت او باید بیشتر از مدیر خودش، بنده و شهید رضوی باشد، چون سنگ‌ساز بی سنگ در واقع اوست. انتخاب این افراد در عین دشواری، ساده هم هست. وقتی زیر بارش آتش، کسی می‌پرد پشت بولدوزر و به خاطر نجات دیگران، خودش را این‌گونه در معرض خطر قرار می‌دهد، یعنی همه چیز، یعنی ایدئولوژی، همین حرکت، نشان می‌دهد که او شجاع است، توانمند است، نیروی خداست. به این شکل، در طی یک سلسله مراتب طبیعی و خودجوش، آدم‌های مناسب انتخاب می‌شدند. شهید رضوی با نگاه به این معیارها، مدیرش را انتخاب می‌کرد و او هم مدیران و کارگزاران بعدی را، و حتی افرادی را انتخاب کرده بود که در آمریکا تحصیل کرده بودند و در آنجا عاشق انقلاب بودند و شهید رضوی اینها را جذب کرد و اینها در دل جنگ اختراعات و ابداعاتی را ارائه کردند که امروز داریم

این توانایی چگونه پدید می‌آید؟

توکل به خدا و اعتقاد به کاری که انجام می‌دادند، چون اگر انسان در انجام کاری توکل داشته باشد، خداوند، راه را به او نشان می‌دهد. هر وقت این سیم وصل شد، چون خداوند از درون و نیت انسان آگاه است، راه‌هایی را در مقابل انسان می‌گشاید که تصورش برای بزرگ‌ترین متخصص مدیریت هم ممکن نیست. در حال جنگ و در زمانی که اهواز زیر بارش خمپاره ۱۲۰ بود، چه کسی می‌تواند چنین سازمان عظیمی را برنامه‌ریزی کند؟ کسانی که در جنگ بوده‌اند تفاوت خمپاره را با موشک و توپ می‌دانند. وقتی می‌گوییم خمپاره، یعنی که دشمن پشت در خانه توست. در چنین شرایطی، مدیریت کارآمد، کار هرکسی نیست. سوی تخصص و هوش، ایمان مطلق می‌خواهد. در این شرایط، شهید رضوی فلوجارت سازمانی را تهیه کرد، آدم هایش را چید و وارد عرصه عمل شد.

در چنین شرایطی آدم‌هایی هم که مدیر می‌چینند و مسئولیت و وظایف را برای آنها تعیین می‌کند، باید از جنس خودش باشند.

اصلاً هنر مدیر همین است که آدم‌ها را به تناسب توانایی‌ها و استعدادهایشان بنساند و وظایف را به آنها محول کند. اینکه نمی‌شود که هر کس که از راه رسید، به صرف اینکه تکه کاغذی به اسم مدرک در دست دارد، کاری را به او محول کنی. باید بتواند از پس آن کار برآید.



فرماندهان شهید دفاع مقدس در محضر امام را حل.

با این جوانی و سن کم، این همه تجربه و شناخت از کجا حاصل می‌شود؟

واقعاً لطف خدا بود. من حتی در بیان اینکه چگونه می‌شد آدم‌ها را درست تشخیص داد و به تناسب این تشخیص، مسئولیت را به آنها واگذار کرد، درمی‌مانم.

معیارهای شما برای این انتخاب چه بودند؟

یکی از شاخص‌ترین و بحرانی‌ترین کارها که جهاد انجام داد و امام لقب سنگ‌سازان بی سنگ را به جهاد دادند، زدن خاکریز بود. این کار قبلاً هم انجام می‌شده، ولی زدن خاکریز در چند متری دشمن و زیر نگاه و تیررس او برای اینکه سایر نیروها محفوظ بمانند، موضوع دیگری است... راننده بولدوزری که چندین متر بالاتر از سطح زمین دقیقاً جلوی چشم دشمن می‌خواهد خاکریز بزند، چه کسی باید او را مدیریت کند؟ این مدیر را شهید رضوی باید پیدا می‌کرد

نتایج آنها را می‌بینیم.

سازماندهی و شاکله منسجم و محکم جهاد، ظاهراً از همان ابتدای امر وجود داشته است. به نظر می‌رسد غیر از مسئله باور و ایمان، مسئله تخصص در سطوح بالا نیز در این امر تأثیر گذار بوده. آیا به نظر شما هم این‌طور است و اساساً این سازماندهی محکم و منسجم از کجا نشأت می‌گرفت؟ من باز برمی‌گردم به حضرت امام (ره) و به آن دید و بینش وسیعی که خداوند به ایشان عطا کرد و ایشان جهاد سازندگی را تشکیل دادند. چه کسانی جهادسازندگی را تشکیل دادند؟ بچه‌های مخلص که قبل از انقلاب به شکل مخفی علیه شاه مبارزه می‌کردند، راهیمیایی‌ها و پخش اعلامیه‌ها و شیوه‌های مختلف مبارزاتی را برنامه‌ریزی می‌کردند و در واقع، مدیریت و برنامه‌ریزی را عملاً تمرین کرده بودند. شهید رضوی کسی بود که در دوران قبل از



شهید محمد تقی رضوی تبریز

انقلاب را بشکنند و از این سو، امکانات زیادی هم نداشتیم، توانستیم بحران ها را مدیریت کنیم و حالا پس از ساعت ها و روزها و گاهی سال ها، پروژه ای را ظاهرآ کارشناسی و میلیون ها دلار هم هزینه می کنیم و بعد می بینیم کل پروژه از ابتدا غلط بوده است. اگر مدیریت امام (ره) و در رده های پایین تر امثال شهید رضوی ها نبود، موفقیت دشمنان صدر در صد بود. من در یکی از سازمان های اصفهان چند وقت پیش شیوه های مدیریتی این بزرگواران را مطرح کردم و آنجا پشت سرم پیچ و پیچ کردند که فلانی می خواهد شیوه های نظامی را پیاده کند. در آنجا گفتم در آن زمان، وقتی شهید رضوی و امثال ایشان دستوری می داد، نفر بعدی حرف او را حجت می دانست و عمل می کرد.

چرا اینگونه بود؟

چون او را قبول داشتند و می دانستند که برای خود و منافعش، فرمان صادر نمی کند. اصل بر اعتماد محض بود. مدیران در زمان جنگ قبلاً با تک تک افراد تحت فرمان خود صحبت و مشورت می کردند، نظرات آنها را می گرفتند و بر اساس برآیند آنها، تصمیمی را می گرفتند که همه در آن سهیم بودند و لذا آن را اجرا می کردند. در جهاد مسئله فرمان نظامی که وجود نداشت، اما در رده های نظامی هم همین گونه بود. شهید همت هم همین طور عمل می کرد. این طور نبود که فی البداهه فرمانی بدهد و از همه انتظار داشته باشد به آن عمل کنند. به نظر همه احترام می گذاشت، نظر همه را می پرسید، با همه مشورت می کرد. بدیهی است که تصمیم نهایی را باید یک نفر می گرفت و بسیار قاطع و سریع. جنگ که جای تعلل و تعارف نیست. در کدام ارتش دنیا سراغ دارید که سرباز و درجه دار نخواهد یک جوری زهرش را به فرمانده اش بریزد. در جنگ قضیه برعکس بود. سرباز و درجه دار دلش می خواست خطر را بپذیرد که فرمانده اش سالم بماند. در اوج بحران، شهید همت نیروهایش را

دیدگاه مدیریتی را که امام (ره) به ما یاد دادند، کنار گذاشته ایم و تحت عنوان تحول اداری رفته ایم و مدیری را دعوت کرده ایم که در دوره انقلاب و جنگ از اینجا فرار کرده و رفته مجموعه ای از تئوری های را که شاید مناسب جامعه ای باشد که در آنجا تحصیل یا تحقیق کرده، یاد گرفته و حالا آمده و آنها را به عنوان شیوه های نوین مدیریتی به ما حلقه می کند. حالا آمده اند و درس مدیریت ژاپنی به ما می دهند. درس مدیریت آمریکایی به ما می دهند.

برمی دارد که به تعبیری به مسلخ برسد. همه هم می دانند که کشته خواهند شد و آن وقت به سر و روی فرمانده خود مثل یک امامزاده برای تبرک دست می کشند. فیلم هایش موجود است و می توانید ببینید. مدیریت فرماندهان به گونه ای بود که امربها، عاشق فرمانده خود بودند و منتظر صدور دستور از جانب او بودند. ما الان یکی از بحران های عمده ای که در مدیریت داریم این است که بالاترین مقام یک تشکیلات

بره ای ایجاد شد، اما بعدها فقط به صورت انفرادی وجود داشتند و مجموعه ای در این حد کارآمد پدید نیامد؟ چند عامل عمده وجود دارد. یکی آنکه در آن بحران، آدم ها خالصاً مخلصاً دنبال امام (ره) راه افتادند و در تمام عرصه ها، کارهای عجیب آور و تاریخی را انجام دادند، اما بعدها هم انصافاً کارهای بزرگی انجام شدند و باید خوش بین باشیم، منتهی آن روحیه ها وجود نداشته و من عیب کار را در اینجا می بینم. در حال حاضر افرادی را داریم که تخصص ما با آنها ابداعاً قابل قیاس نیست، یعنی حتی شهید رضوی هم با آنها قابل مقایسه نیست.

کارآمدی آنها چطور؟

کارآمدی هم همین طور. مسئله این است که در مدیریت، دیدگاه امثال شهید رضوی را ندارند. آن دیدگاه مدیریتی را که امام (ره) به ما یاد دادند، کنار گذاشته ایم و تحت عنوان تحول اداری رفته ایم و مدیری را دعوت کرده ایم که در دوره انقلاب و جنگ از اینجا فرار کرده و رفته مجموعه ای از تئوری های را که شاید مناسب جامعه ای باشد که در آنجا تحصیل یا تحقیق کرده، یاد گرفته و حالا آمده و آنها را به عنوان شیوه های نوین مدیریتی به ما حلقه می کند. حالا آمده اند و درس مدیریت ژاپنی به ما می دهند. درس مدیریت آمریکایی به ما می دهند. ساعتی دو میلیون تومان می دهیم که ایشان بیاورد به ما درس بدهد و به به و چه چه هم می گویم.

این شیوه ها که با زمینه های اجتماعی و فرهنگی ما تناسب ندارند.

دقیقاً این طور شده و مشکلات جدیدی به وجود آمده اند. مدیریتی را که امام (ره) حرفش را نزدند و روی کاغذ ننوشتند، بلکه ده سال تمام به آن عمل کردند، آن مدیریت را تئوریزه نمی کنیم و درس نمی دهیم و مدیریت ژاپنی درس می دهیم. بهترین شیوه های مدیریتی را که امام (ره) در بحرانی ترین شرایط به آنها عمل کردند، کنار گذاشته ایم و می خواهیم با شیوه های دیگری که هیچ تناسبی با روایات و جامعه ما ندارند، کار کنیم. حاصلش می شود همین که شد و ما به شکل بسیار جدی با بحران مدیریت روبرو هستیم و انرژی ها و استعدادها و امکاناتمان، به سرعت تلف می شوند.

آیا کسی تا به حال به فکر تئوریزه کردن شیوه های مدیریتی دوره جنگ نبوده است؟

آقای مهندس عظیمی که الان مدیر عامل کانون سنگرسازان در تهران است که ما ایجاد کردیم. ایشان آقای دکتر خلجی را که استاد دانشگاه هستند، ده پانزده سال پیش آورده بود و ماها را صدا می زد که به او بگوییم در دوران جنگ چگونه مدیریت می کردیم و در بحران ها چه می کردیم. می گفت می خواهم تا زنده هستید، از شما بپرسم که شیوه های مدیریتی شهید، فرماندهانی چون شهید رضوی، شهید ناجیان و امثالهم چه بوده و آنها چه می کرده اند و چگونه در آن بحران، مدیریتی تا بدین پایه مؤثر و زیبا را اجرا کرده اند. داشت اینها را به شکلی منسجم تئوریزه می کرد که وسط کار، یکمرتبه گفتند اینها دیگر به درد امروز نمی خورد! خوب است که محققان و پژوهشگران، قبل از اینکه تئوری ها و شیوه های مذکور، همراه با کسانی که آنها را در سینه دارند، از بین ببرند، به گردآوری سازماندهی، تبیین و ادامه این شیوه ها بپردازند، چون اینها ابزار و پیام نجات جامعه قتل و بیکار ما هستند. اگر بشود کارشناسان امر بیایند و اینها را از ما بپرسند و بعد به شکلی عملی ارائه کنند، به اعتقاد من بحران مدیریت ما تا حد زیادی برطرف می شود.

در شرایطی که کل دنیا در کنار صدام ایستاده بودند تا کمر

دستوری را می دهد، ولی کارمند در پایین ترین رده اطاعت نمی کند و همه دنبال راهی می گردند که به هر شکل ممکن دستور او را اجرا نکنند.

فکر نمی کنید اشکال در آن مدیر یا قائم مقام مسئول باشد که حرفش با عملش نمی خواند؟

قطعاً همین طور است. من خودم شاهد بودم که شهید خزازی همیشه جلوی نیروهایش می دوید. همه این فرماندهان، در پذیرش خطر، بر نیروهایشان پیشی می گرفتند. در سایه سار امن نمی نشستند به بقیه بگویند پیش بروند و خطر کنند. افراد می دیدند که زندگی، زن و بچه، حیثیت، آینده و همه چیز زندگیشان برای آن فرمانده بسیار مهم تر است از دغدغه ای که خودشان درباره این چیزها داشتند. شهید خزازی دقیقاً این طور بود. در اوج مشکلات و بحران ها حواسش کاملاً جمع بود که این بچه بسیجی چه مشکلاتی دارد و دغدغه هایش چیست. همه می دانستند که فرماندهان آنها، رفیق آنها هم هستند. افرادی مثل من که اینها را به چشم دیده و تجربه کرده اند، وقتی با زبان ساده، مسائل را عنوان می کنیم، کسی به آنها توجه نمی کند، چون ظاهراً کار کارشناسانه این است که هفت هشت ده تا لغت قلمبه سلمبه وسط حرفهایت بیآوری که مهم به نظر برسد. حالا باید یک نفر را پیدا کنیم که حرف های ساده ما را با چاشنی این حرف های قلمبه سلمبه، بر اهمیت جلوه بدهد!

از شیوه های مدیریتی شهید رضوی خاطره ای دارید؟ در عملیات محرم، آب آمد و بچه ها و پلی را هم که ارتش زده بود، برد. یک عده از نیروها در آن طرف آب با دشمن درگیر بودند و ما هم این طرف بودیم و نمی توانستیم کمکشان کنیم. من و شهید رضوی زیر باران گلوله رسیدیم کنار رودخانه. او ننشست نگاه کرد و عزا بگیرد و گریه کند و بگوید بروید از آن طرف دنیا متخصص بیآورید. گفت یا علی مدد! یک نفر هم آن وسط می دوید و می گفت باید فکر اساسی بکنیم، باید فکر اساسی بکنیم. شهید رضوی گفت: «تو



می‌نشینند و دارند سعی می‌کنند همه دنیا (یکی هم ما) را مثل خودشان بکنند، باید خیلی قوی‌تر از اینها عمل می‌کردیم. هنوز هم آدم جوان‌هایی را می‌بیند که انگار همان جوان‌های سال‌های ۵۷ هستند و مایه امیدواری است، ولی در کل، مسائل فرهنگی ما به گونه‌ای است که به نظر من باید از آن به عنوان «مصیبت» نام برد. در بخش‌های فنی و پزشکی و علمی و نظامی موفق بوده‌ایم، ولی در بخش فرهنگی خطا رفته‌ایم. علمای ما در حوزه‌ها باید مهار کار را در دست بگیرند و بسیار فعال‌تر وارد عرصه شوند. دانشگاه‌ها باید به خودشان ببینند و این قدر تئوری‌های فرهنگی غربی و ترجمه‌ای را به خورد جوان‌های ما ندهند. خطر تئوری‌های فرهنگی ترجمه‌ای صدرجه بدتر از ماهواره است و خود باوری را در جوانان ما زین می‌برد. آنها دارند با این کارشان آدم‌های مناسب فرهنگ خودشان را می‌سازند و آدم‌های امام (ره) را می‌گیرند. اینها دارند جوان‌های ما را شبه اروپایی و شبه ژاپنی می‌کنند. اینها را کدام استاد نسنسته و در آورده، ببیند دارند چه می‌کنند و شیوه‌هایشان چیست؟ وقتی کتابی از آن طرف می‌آید، با فرهنگ و اخلاقیات خودش می‌آید. من ضد علم نیستم و فرمایش پیامبر (ص) است که علم را بچوبید حتی اگر در چین باشد، ولی در قبال مسائل فرهنگی، کاملاً منفعل عمل می‌کنیم و هر چه را به خودمان می‌دهند، می‌خوریم. امام (ره) بیش از هر چیز به ما شأن فرهنگی دادند. به یادمان آوردند که ما دارای پیشینه درخشان دینی و فرهنگی هستیم. جوانی که در مقابل صاحبان ایدئولوژی‌های دیگر قرار می‌گرفت، ممکن بود نظریه پرداز نباشد، اما قدرتمند بود. قدرتی که از ایمان و شناخت او سرچشمه می‌گرفت. آن نوجوان کرمانی را که در جنگ به یاد دارید که دستپايش را بسته بودند و تهدیدش می‌کردند و او جلوی دوربین تلویزیون، ندای مرگ بر صدام و زنده باد اسلام سر داده بود. این قدرت از کجا می‌آمد؟ الان چه بر سر نوجوان و جوان ما آمده که این طور انفعالی عمل می‌کند؟ ما در خارج با جوان‌های شیک و کراوات زده ایرانی روبرو می‌شویم. یک ساعت که با آنها حرف می‌زنیم، تحت تأثیر قرار می‌گیرند و می‌خواهند بیشتر بدانند. مگر انسان می‌تواند ملیت خود را پنهان کند؟ آخرش باید بگوییم که اهل کجاستیم، پس اینجا را بشناس و به آن افتخار کن. بیا برو و ببین که همسن‌های تو چه می‌کردند. از یک نوجوان ۱۲ ساله بگویم که در سوسنگرد بود و پدر و مادرش را شهید کرده بودند و هر کاری می‌کردیم از جبهه نمی‌رفت، تفنگ روی دوشش بود و مثل شیر می‌جنگید. حتی نمی‌شد به او گفت نوجوان کودک بود. کدام کوماندو و پارتیزان دنیا به پای این می‌رسد؟ این را باید به نوجوان و جوان امروز شناساند. ما در بحث ایدئولوژی و بحث فرهنگ مشکل داریم و این مشکل هم قابل حل است. به قول معروف، یک «یا حسین» دیگر می‌خواهد. رهبر معظم انقلاب هستند و با نهایت دلسوزی رهنمود می‌دهند. باید این گذشته درخشان را درست بیان کنیم و پیام را درست به جوان‌ها برسانیم که جبهه و جنگ فقط تفنگ و جنگ نبود. بحث اخلاقیات بود. الان چون دشمن حساب شده‌تر و پنهانی‌تر و دقیق‌تر عمل می‌کند و او را به شکل فیزیکی به چشم نمی‌بینیم، باید خیلی دقیق‌تر و حساب شده‌تر عمل کنیم. جنگ حالایی ما به برنامه‌ریزی و تخصص و بخصوص ایمان بیشتری نیاز دارد. و سخن آخر؟

به تمام کسانی که تاریخ شفاهی انقلاب را می‌نویسند، بی‌اغراق می‌گویم که کار شما کم‌تر از کار بچه‌های جبهه نیست. رساندن صحیح و کامل این پیام، رمز نجات ما از بحران‌هاست. ■

یک عده از نیروها در آن طرف آب با دشمن درگیر بودند و ما هم این طرف بودیم و نمی‌توانستیم کمکشان کنیم. من و شهید رضوی زیر باران گلوله رسیدیم کنار رودخانه. او نشست نگاه کند و عزا بگیرد و گریه کند و بگوید بروید از آن طرف دنیا متخصص بیاورید. گفت یا علی مدد! یک نفر هم آن وسط می‌دوید و می‌گفت باید فکر اساسی بکنیم. کار اساسی یعنی همین که نگذاری نیروها و امکانات از دست برود و با دقت و علم، منتهی سریع تصمیم بگیرد. دنیا که نمی‌ایستد تا ما لنگ‌لنگان خودمان را به آنها برسانیم و این چیزی بود که ما زیر آتش دشمن، خیلی خوب یاد گرفتیم و حالا هم اگر بخوایم خودمان را به قافله عظیم و شتابنده علم دنیا برسانیم، باید سریع تصمیم بگیریم و عمل کنیم. کاری که از مدیریت کند و در هم ریخته حالا بر نمی‌آید. در هر حال مدیریت حالایی ما هم چند تا شهید رضوی می‌خواهد که به بقیه بگویند شما بایستید فکر اساسی کنید تا من برگردم و بروم و کار را سریع بر و سامان بدهد. گمان نمی‌کنم زدن آن پیل بیشتر از سه چهار ساعت طول کشید و اگر «کار بلدی»، شجاعت و اراده او نبود، واقعاً نیروها تلف شده و از بین رفته بودند.

آیا جهاد هنوز هم با همان کارآمدی، در بخش‌هایی که جهادگران سابق مشغول به کار هستند، به فعالیت خود ادامه می‌دهد؟

بخش اعظم آن نیروها، الان در جاهای مختلف مشغول به کار هستند. همین مسئله مهندسی ساختن بزرگراه‌ها در تهران شما، مگر غیر از شیوه‌های مهندسی کارآمد جهاد است؟ ما قیل از انقلاب، جاده هشت متری نمی‌توانستیم بزنیم، نه اینکه نتوانیم، اجازه نمی‌دادند. رژیم باید شکم شرکت‌های خارجی را سیر می‌کرد، سد سازی مال فرانسوی‌ها بود، پل سازی مال فلان کشور و خلاصه یک جورهایی تقسیم به نسبت شده بود. جهاد آمد و این تابوها را شکست. سیلوسازی جزو رویاهای ما بود. الان ما جزو پنج کشور مهم دنیا هستیم که در مناقصه‌های سدسازی و



پل هشت