



صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران
معاونت سیاسی

اداره پژوهش‌های سیاسی

الگوی مدیریت جهادی فرماندهان جوان

در دوران دفاع مقدس

فرآورده‌های خبری و تولیدات پژوهشی در بخش‌های زیر قابل دسترس است:

– وب‌سایت خبرگزاری صدا و سیما (سرویس پژوهش) (<http://www.iribnews.ir>)

مطالعه ابعاد مختلف دفاع مقدس و به ویژه مطالعه عملکرد و شیوه‌های رفتاری سرداران و فرماندهان آن به عنوان مدیران و اداره کنندگان دفاع مقدس، می‌تواند سرمشق و سرلوحه مدیران امروزی قرار گرفته و در اعتماد به جوانان و ایجاد تحول در امور اداره کشور موثر واقع شود. به بیانی دیگر شیوه مدیریت فرماندهان دفاع مقدس را می‌توان نمونه بارز مدیریت جهادی دانست. بدیهی است که جهاد و مدیریت جهادی در هر مقطع زمانی لازمه موفقیت و عبور از بحران‌ها است، چه در دوران دفاع مقدس که جنگ نظامی بود و چه در حال حاضر که شاهد جنگ‌های اقتصادی، فرهنگی و ... در قالب تحمیل تحریم‌ها بر کشور یا نفوذ فرهنگی و ... هستیم؛ به همین دلیل است که رهبر معظم انقلاب نیز در نام‌گذاری سال‌های اخیر بر اقتصاد مقاومتی و مدیریت جهادی به‌طور ویژه تأکید می‌ورزند؛ بنابراین می‌توان با مرور و بهره‌گیری از تجارب مدیریتی دوران دفاع مقدس که نمونه بارز مدیریت جهادی است، برای حل مشکلات و مسائل امروز راه‌کارهایی بومی ارائه نمود. رهبر انقلاب در باره اهمیت مدیریت جهادی فرماندهان جوان دفاع مقدس می‌فرمایند:

"از مسأله دفاع مقدس که در این کشور اتفاق افتاد، غافل نشوید؛ کار بزرگی انجام گرفت. آن جوان‌ها مثل شماها بودند؛ اکثر این جوان‌هایی که در جنگ نقش‌های مؤثر ایفا کردند، از قبیل همین دانش‌جوها بودند و خیلی‌هایشان هم جزو نخبه‌ها بودند" ... آنها یک مشت جوان مؤمن بودند که در برهه بسیار حساسی آن کار را انجام دادند که اگر آن کار را نمی‌کردند، امروز بخشی از کشور شما هم رفته بود و حکومتی هم که در ایران بود، حکومت شکست خورده ضعیف تحقیر شده ذلیلی بود که ناچار بود هرچه دیگران می‌گویند - نه بزرگ‌ها و گردن کلفت‌های دنیا، بلکه این خرده‌ریزه‌های دور و اطراف حتی - تحمل کند. امروز یک کشور عزیز، قدرتمند و یک ملت سربلند و دولتی مقتدر در کشور شماست که تصمیم‌گیرهای دنیا ناگزیرند و اقرار می‌کنند که نظر جمهوری اسلامی را باید در مسائل مهم و حساس جهانی ملاحظه و رعایت کنند. این به برکت آن فداکاری‌بی است که آن جوان‌ها کردند؛ به یاد آن جوان‌ها باشید.^۱

در وضعیت کنونی کشور که به ادعای مسئولان دولت جوان‌سازی مدیریت در دولت به یک ضرورت تبدیل شده و مورد توجه بسیاری از حامیان دولت نیز قرار گرفته است و با توجه به پیوند دانش و تجربه در جوانان متخصص و متعهد کشور اهتمام به مدیریت جهادی اهمیتی دو چندان یافته است. از این منظر بازخوانی سبک مدیریتی و جلوه‌های مدیریت جهادی به‌خصوص در میان فرماندهان جوان دفاع مقدس می‌تواند آثار و برکات فراوانی داشته باشد از جمله :

- زنده نگاه داشتن ابعاد مهمی از میراث دفاع مقدس به منزله گنجینه ارز شمند هویت ساز در فضای انقلابی و جهادی.

- ارتقای روحیه و سبک زندگی جهادی با الگوسازی از نخبگان دفاع مقدس به خصوص به نسل جوان پسا جنگ.

- گام برداشتن در مسیر تولید سبک مدیریتی جهادی خاص کشور و ایجاد تحول در مدیریت مجموعه های مختلف اجرایی، صنعتی و تولیدی.
- اجرایی شدن گفتمان اقتصاد مقاومتی
- افزایش ارتقای خودباوری میان نخبگان جوان و کمک به فعال شدن ظرفیت مدیریت جوانان نخبه کشور.
- کاستن از سن مدیریت در کشور و میدان دادن به نسل نوجوانان به منظور افزایش اعتماد آنان به نظام اجرایی کشور.
- افزایش توان کشور برای عبور از بحرانها و تقویت بازدهی مدیریتها.
- کاسته شدن از بار هزینه‌ای جاری کشور به‌خصوص با تنگناهای بودجه‌ای.
- افزایش سرعت عمل در تحقق اهداف برنامه های توسعه کشور و جلوگیری از هدر رفت سرمایه‌ها و افزایش نرخ بازدهی سرمایه‌ها.
- کاستن از وابستگی به بیگانگان و تقویت اهتمام به ساخت درونی قدرت و در نتیجه افزایش مولفه‌های استقلال و خوداتکایی.
- نوشتار حاضر با هدف گام برداشتن در این مسیر تدوین شده است. مسلماً دوران دفاع مقدس فرصت مغتنمی برای بازخوانی سبک مدیریتی فرماندهان جوان دفاع مقدس است تا با آشنایی نسل امروز و حتی یادآوری برخی از افرادی که ممکن است باور به آثار این الگوی مدیریتی را از دست داده باشند تحرک تازه‌ای به شیوه اداره کشور و حل مشکلات داده شود و به‌خصوص اهداف اقتصاد مقاومتی محقق شود.

فرماندهان جوان دفاع مقدس و مدیریت سرمایه انسانی

مدیریت، علم و هنر برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و رهبری، نظارت و کنترل و نهایتاً ایجاد هماهنگی برای رسیدن به هدف یا اهداف از پیش تعیین شده سازمان است. البته تمام مباحث فوق بر روی منابع سازمانی صورت می‌گیرد که مهمترین و ارزنده‌ترین دارایی هر سازمان منابع انسانی (کارکنان) هستند و سپس منابع دیگر نظیر دارایی‌های فیزیکی، مادی و حتی اطلاعات قرار می‌گیرند.^۱

واحد مدیریت منابع انسانی قرار است کمک کند تا سازمان، در افق زمانی بلندمدت، با کمترین هزینه، حداکثر کارایی را از کارکنان برای حرکت در راستای اهداف استراتژیک سازمان، کسب نماید. واحد مدیریت منابع انسانی، از میان وظایف مختلف مدیریتی، مسئولیت کلیه فعالیت‌ها و خط مشی‌های مربوط به کارکنان سازمان را بر عهده دارد. به طور دقیق‌تر جذب همکاران جدید، آموزش همکاران، ارزیابی عملکرد کارکنان و پاداش دادن به آنها و به طور خلاصه ایجاد محیطی سالم و منصفانه برای کارکنان از مهمترین کارکردهای مدیریت منابع انسانی محسوب می‌شود.^۲

دفاع مقدس دورانی است که توانست خیل عظیمی از منابع انسانی را با خود همراه کند و شخصیت‌های بسیار موفق سازمانی پدید آورد. بررسی این سیر تعالی نیروها، دستاوردهای خوبی برای حوزه منابع انسانی سازمانی و سرلوحه ای مناسب برای مدیریت آینده کشور و بشریت خواهد بود و می‌توان گفت که یکی از نتایج آن، ایجاد

۱- <http://www.e-modiran.com/downloads/management/۲۷۸/۸C%D۸>

۲- <https://motamem.org/%D۹%۸۶>

الگوی مطلوبی از مدیریت منابع انسانی است که توسط همین جوانان و مردمان مرزوبوم و در عصر حاضر رقم خورده است.^۱ در این چارچوب سخنان فرماندهان دوران هشت سال جنگ تحمیلی ایران و عراق و مستندات این زمینه حاکی است که در سازمان جنگ، الگوی مطلوبی از مدیریت منابع انسانی سازمانی وجود داشته است و بررسی و تحقیق در این زمینه، یافته‌های مناسبی را در پیشبرد مدیریت منابع انسانی خواهد داشت.^۲ همچنان که پژوهشگران باقری و مرادی نشان داده‌اند به طور مثال حاج ابراهیم همت از جمله مولفه‌های مدیریت منابع انسانی را در فرماندهی خود نشان داده است: تقسیم کار، ترسیم چارت سازمانی و پیروی از آن، تفویض اختیار و واگذاری مسئولیت به فرماندهان و نیروها، هم راستایی با اهداف و تصمیمات مقامات بالاتر، مشارکت دادن نیروها، حضور در کنار نیروهای عملیاتی و تأکید بر حفظ وحدت و انسجام درونی، از جمله شاخصه‌های مدیریت منابع انسانی سردار همت بوده است.^۳

در بعد مدیریت عملکرد می‌توان گفت قاطعیت در امور حیاتی، بازنگری عملکرد واحدها و نیروها، توجه به حقوق نیروها، تأمین امکانات و لوازم رفاهی برای نیروها، اعتماد به نیروها، خوش اخلاق بودن، رعایت مساوات و عدالت، اهمیت دادن به نیروها، توجه به نیروها و خانواده‌های آنها، روحیه دادن به نیروها و همدلی با آنان، از خودگذشتگی به خاطر نیروها، هم تراز دانستن خود با دیگران، تأکید بر توانمندی‌های نیروها، تأکید بر یاری پروردگار از دیگر شاخصه‌های مدیریت عملکرد حاج ابراهیم همت بود.^۴

مدیریت جهادی و شیوه تصمیم‌گیری فرماندهان دفاع مقدس

تصمیم‌گیری فرایندی است که از طریق آن راه حل کارا و موثر انتخاب و اعمال می‌گردد و در تعریف بسیار ساده انتخاب یک راه از میان راه‌های مختلف با توجه به عناصر و پارامترها است. در تعریفی دیگر تصمیم‌گیری یعنی فرآیند گزینش مطلوب‌ترین و یا منطقی‌ترین راه حل در حل یک مسئله یا نیل به یک هدف. دوران دفاع مقدس مشحون از زمان‌هایی است که فرماندهان برای طراحی اجرا، تداوم و یا قطع عملیات‌های ملزم به تصمیم‌گیری بودند و با توجه به تسلط دشمن بر دانش کلاسیک جنگ انتخاب راه‌های ناشناخته و منتج به غافل‌گیری دشمن نیازمند هوش و دقت و جسارت و شجاعت بود. برخی محققان معتقدند شناسایی و وضعیت، شناسایی راه‌حل‌ها، ارزیابی راه‌حل‌ها، انتخاب و اجرای تصمیم‌ها مراحل مختلف تصمیم‌گیری فرماندهان در دفاع مقدس^۵ را تشکیل می‌داد.

در بعد مبانی اندیشه تصمیم‌گیرندگان ویژگی‌های شخصی فرماندهان از جمله شجاعت، جوان بودن، با تدبیر بودن و شایسته بودن آنان در موفقیت این مراحل سهم بسزایی داشت. از حیث روح حاکم بر این فرایند توکل

۱- باقری کنی، مصباح‌الهدی، آذر، عادل و سعادت جو، محمدجواد، «طراحی الگوی مدیریت تعالی رزمندگان دفاع مقدس»، فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت اسلامی، سال ۲۳، ش ۳، ۱۳۹۴، ص ۴۴

۲- باقری کنی، مصباح‌الهدی، آذر، عادل و سعادت جو، محمدجواد، «طراحی الگوی مدیریت تعالی رزمندگان دفاع مقدس»، فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت اسلامی، ص ۱۰.

۳- مسلم باقری، سحر مرادی رودبالی، طراحی الگوی مدیریت منابع انسانی فرماندهان دفاع مقدس مطالعه موردی: سیره شهید محمدابراهیم همت. فصلنامه مطالعات راهبردی بسیج، سال نوزدهم، شماره ۷۱، تابستان ۱۳۹۵

۴- همان

۵- غلامرضا گودرزی، مصباح‌الهدی باقری و حمید خیرآبادی، طراحی مدل تصمیم‌گیری راهبردی فرماندهان دوران دفاع مقدس با تأکید بر عملیات‌های موفق سال دوم جنگ تحمیلی فصلنامه مطالعات دفاعی استراتژیک، سال دهم شماره ۴۰ تابستان ۱۳۸۹

همراه با اقدام، خستگی ناپذیری در تبعیت و اعتماد کامل به امام به منزله فرمانده کل قوا، خدایی بودن فرماندهان، تکلیف‌گرایی و ایمان به شکست ناپذیری بر اساس این تلقی که شهادت یا کشتن دشمن هر دو حسن است و نیز بر اساس اعتقاد کامل به ایشان، اطمینان از سنن الهی با الهام از عقاید اسلامی، ایمان محوری در شیوه جنگیدن و ظهور آن در نمادها در طراحی تصمیمات بهبود، ایده‌پردازی اقناع کننده و جهت دهنده، شناخت اولیه تصمیم و به‌خصوص مشارکت دادن نیروهای مراتب پایین‌تر و اقناع فرماندهان ستاد و در فرآینده تصمیم‌گیری رعایت اصل غافلگیری، فرایندهای متداخل در تصمیم‌گیری و فرایند دو طرفه تعاملی در جهت رشد دادن دیگر نیروها و استفاده بهینه و دقیق از امکانات نیروهای خودی و شناخت دقیق دشمن رعایت می‌شد. در مرحله اجرا توجیه کامل فرماندهان تا رده پایین، انعطاف و خلاقیت در حین عمل، بیعت و ولایت‌پذیری نیروها در راستای اطاعت از حضرت امام، وحدت و همدلی و تأثیرگذاری متقابل ارتش و سپاه، اینکه فرماندهان خود جلوتر از نیروها آنها را به حرکت دعوت می‌کردند، رعایت دقیق توان و ظرفیت افراد در سپردن مسئولیت‌ها مورد توجه بوده است. پس از اجرای عملیات‌ها و تحقق تصمیمات نیز بازخوردگیری و تصحیح احتمالی روند و به کار بستن تجربه در موارد بعدی مورد توجه بوده است.^۱ البته همه این مراحل در فضا و تحت تاثیر روحیه معنوی و اعتقادی و تکلیف‌گرایی رزمندگان اسلام صورت می‌گرفت که این امر خود منجر به گشوده شدن راه‌ها و باز شدن برخی از گره‌های تصمیم‌گیری می‌شد.

شهید حسن باقری الگویی از مدیریت جهادی فرماندهان دفاع مقدس^۲

نمونه دیگری از مدیریت جهادی جوانان در دفاع مقدس شهید حسن باقری است. غلامحسین افشردی که با عضویت در سپاه با نام مستعار «حسن باقری» معروف شد در حالی مسئولیت سنگین فرماندهی اطلاعات و عملیات سپاه را برعهده گرفت که بیش از ۲۶ بهار از عمرش نگذشته بود.

شهید غلامحسین افشردی در ۲۵ اسفند ۱۳۳۴ مصادف با سالروز میلاد امام حسین(ع) در تهران بدنیا آمد. وی پس از گذراندن دوران دبستان در دبیرستان «مرو» ادامه تحصیل داد و با اخذ دیپلم در سال ۵۴ در دانشگاه ارومیه در رشته دامپروری پذیرفته شد. اما پس از چندی به دلیل فعالیت‌های مذهبی و مبارزاتی از دانشگاه اخراج شده و در سال ۵۶ به خدمت سربازی اعزام می‌شود و سرانجام با فرمان حضرت امام(ره) مبنی بر فرار سربازان از پادگان‌ها، سربازی را ترک می‌کند.

شهید حسن باقری که به واقع او را بنیانگذار سازمان اطلاعات و عملیات رزم سپاه نامیدند به دلیل شایستگی‌های اخلاقی بی‌نظیر و اندیشه دفاعی والایی که داشت در عمر کوتاه اما پربرکت خویش در دفاع مقدس منشاء تحولات بزرگی در ایجاد و توسعه اطلاعات و عملیات رزمی سپاه و فرمانده متفکری در جنگ نامتقارن بود. شهید باقری پس از مشارکت در طراحی و حضور در چند عملیات محدود و گسترده به استراتژیست زبردستی مبدل شد و در شکل‌گیری آموزش نظامی و تبیین استراتژی نوین و مردمی جنگ نقش محوری و کلیدی ایفا کرد.

۱- غلامرضا گودرزی، مصباح‌الهدی باقری و حمید خیر آبادی «طراحی مدل تصمیم‌گیری راهبردی فرماندهان دوران دفاع مقدس با تاکید بر عملیات‌های موفق سال دوم جنگ تحمیلی»، فصلنامه مطالعات دفاعی استراتژیک، سال دهم، شماره ۴۰، تابستان ۱۳۸۹

۲- <http://www.dsarc.ir>

این فرمانده جوان به دلیل بهره مندی از هوش و استعداد فوق العاده در طول دوران حیات خویش در سال‌های اولیه جنگ تحمیلی منشأ برکات فراوانی از جمله ایجاد اولین قرارگاه مشترک سپاه و ارتش (قرارگاه نصر) شد. وی که اولین فرمانده قرارگاه نصر بود پس از عملیات رمضان به سمت فرماندهی «قرارگاه کربلا» و جانشین فرماندهی کل در قرارگاه‌های جنوب منصوب می‌شود. پس از شکل‌گیری سازمان رزمی سپاه با توجه به توان و تجربه‌های شهید باقری، وی به عنوان جانشین فرماندهی یگان زمینی سپاه برگزیده می‌شود.

شهید باقری، همواره بر جمع‌آوری اطلاعات از محیط و موقعیت دشمن و شرایط سیاسی و حتی شرایط روحی نیروهای دشمن به عنوان اهداف عمده و اصلی در خلال جنگ تأکید می‌کرد و می‌گفت: خود بحث اطلاعات هدف است بکوشید این را در ذهن‌تان جای دهید که اطلاعات هدف واسطه نیست بلکه خود هدف اصلی است و حتی دیگر این اطلاعات هیچ به درد نخورد، نخستین نکته‌ای که یک فرمانده در عملیات بدان نیاز دارد این است که از جوانب خودش اطلاع داشته باشد تا وضعیت کلی خود را ندانید نمی‌توانید اطلاعاتی جمع‌آوری کنید.

وی آگاهی از نقاط قوت و ضعف دشمن را فراتر از تعداد تانک‌ها و نفربرها دانسته و تأکید می‌کند: ضعف و قوت دشمن داشتن تانک‌ها نیست بلکه تأثیر فرهنگ ارتش روی افراد است که هنوز نتوانسته ایم برآورد کاملی از روحیه ارتش عراق داشته باشیم و بدانیم که چه زمان این ارتش از هم می‌پاشد. شهید حسن باقری یکی از روش‌های شناسایی موقعیت را مسئله کیفیت آرایش دشمن می‌دانست و معتقد بود که یکی از اشکالات دفاعی ما در آرایش نیروهاست چراکه در روش‌های شرقی، نیروی ضعیف در خطوط می‌ماند و نیروی احتیاط با قوت بیشتری در پشت سر آن قرار می‌گیرد در حالی که آرایش نیروهای ما برعکس است و همواره احتیاط ما از نیروی اصلی ضعیف‌تر است.

شهید باقری به گفته هم‌زمانش غالباً یک تا دو ساعت پس از هدایت اولیه عملیات در خط نبرد حضور می‌یافت و خود شخصاً وضعیت خطوط تصرف شده را با اهداف از پیش تعیین شده (روی نقشه) کنترل می‌کرد و نقاط ضعف را بر روی نقشه مشخص و عملکرد واحدهای رزمی و یگان‌ها را در خط ارزیابی و دستورالعمل لازم را ابلاغ می‌کرد و بیش از همه به وضعیت جسمانی بسیجیان می‌اندیشید و برای اوضاع روحی - روانی آنها به ویژه هنگام عقب‌نشینی اهمیت ویژه‌ای قائل بود. به طوری که در خصوص حفظ نیروهای رزمنده تأکید می‌کند: اگر در شناخت دشمن هزار شهید هم تقدیم شود می‌پذیریم اما در اثر ناآگاهی از وضعیت دشمن، منطقه و زمین یک شهید هم پذیرفتنی نیست.

سرلشکر رحیم صفوی با بیان اینکه این شهید بزرگوار زندگی خود را فدای امام حسین (ع) کرد و قلب او مالا مال از عشق به این امام بزرگوار بود، در خصوص نحوه خوانی این فرمانده جوان در ایام تا سوعا و عاشورای حسینی می‌گوید: من هنوز چهره نورانی و اشک‌های شهید باقری را در مراسم تا سوعا و عاشورای حسینی به یاد دارم و هنوز صدای این عزیز در مراسم به گوش من می‌رسد. خدا کند که قلب‌های ما نیز همواره به عشق امام حسین (ع) بتپد و خود را در راه این امام بزرگوار ببینیم و از راه ایشان و فلسفه قیام حسینی که پیروزی خون بر شمشیر است، غافل نشویم.

نتیجه گیری

سبک مدیریت فرماندهان جوان دفاع مقدس توانست الگوی تازه‌ای از مدیریت را در کشور ایجاد کند که مبتنی بر ارزش‌های بومی و داخلی است. سبک مدیریت جهادی با عناصری مانند نگرش توحیدی و اعتقاد به نقش مداوم خداوند در هدایت و نصرت مجاهدان و مومنان، تکلیف‌گرایی، شجاعت و جسارت در اتخاذ تصمیمات خارق‌العاده، در عین حال محاسبه و تدبیر دقیق همه مراحل و تخمین نتایج تصمیمات، اعتماد و اتکا به جوانان در مراحل مختلف فرماندهی از طراحی و اتخاذ تصمیمات گرفته تا اجرا و بازخورد‌گیری، حضور و تنفس دایمی در فضای جهاد و عبادت و خلوص نیت و نیز التزام و اعتماد به ولایت امر و فرماندهی کل قوا و برخورداری از روحیه ایثار و از خودگذشتگی و فداکاری شناخته می‌شود. این سبک از مدیریت در حال حاضر نیز قابلیت اجرا دارد هرگاه این سبک مدیریتی بر فضای کار و تلاش در کشور حاکم شده آثار و برکات فراوانی به همراه داشته است.