

## تبیین الگوی شایستگی فرماندهی و مدیریت در هشت سال دفاع مقدس؛

### مطالعه موردی شهید غلامحسین افشردی

مریم نساج<sup>۱</sup>، سید حسن علمدار مقدم<sup>۲</sup>، ابراهیم حیدری لقب<sup>۳</sup>

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۴/۲۵

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۱/۰۱

#### چکیده

از جمله فرماندهان و مدیران موفق جوان در هشت سال جنگ تحمیلی شهید غلامحسین افشردی خبرنگار جوان است. این پژوهش به صورت کیفی به روش داده بنیاد متنی و تحلیل مضمون به تبیین الگوی فرماندهی و مدیریتی شهید غلامحسین افشردی پرداخته و در صدد است عوامل موفقیت، شرایط زمینه‌ای، عوامل بستر ساز، موانع و پیامدهای موفقیت فرماندهی ایشان را تبیین نماید. نتایج پژوهش حاکی بر آن است عوامل موثر زمینه‌ای که منجر به فرماندهی و مدیریت عالی شهید افشردی گردیده است، اطاعت از خداوند و معصومین، اطاعت از ولایت، تربیت صحیح خانوادگی، احساس مسئولیت؛ عوامل بستر ساز؛ بعد دانش و مهارتی (مبتکر و خلاق، استدلال و منطق قوی، قدرت بیان، اندیشه ورز، نبوغ فکری داشتن)، بعد اخلاقی و رفتاری (شجاعت و صلابت، تعهدکاری، متواضع و اهل خودسازی، نظم و برنامه ریز، حساسیت نسبت به بیت المال، اعتماد به نفس داشتن، رفتار مبتنی بر روابط انسانی)، بعد فرماندهی و مدیریتی (مجاهدت و همت، قدرت تشخیص، شناسایی دقیق از موقعیت، نظریه پرداز جنگ، روحیه بن بست شکنانه، عمل بر اساس تدبیر، خطرپذیری، حفظ روحیه وحدت‌پذیری، استراتژیست، نقش اصلی و محوری، آینده نگری)، بعد اعتقادی و معنوی (ایمان و توکل به خداوند، اخلاص، مقید به احکام دینی بودن) است. راهبردها و راهکارهایی موفق (اصلاح رابطه با خداوند، شناسایی دقیق و همراهی اطلاعات با عملیات، اقدام عملی، رفتار مبتنی بر روابط انسانی با یاران)، موانع (نبودن امکانات، پشتوانه استکبار جهانی در نبرد با ایران، پیامدها) انسجام ملی و مقاومت و صبوری و ایجاد قدرت دفاعی جدید ایران) است.

**واژگان اصلی:** فرماندهی، مدیریت اسلامی، دفاع مقدس، شهید غلامحسین افشردی، شهید حسن باقری.

<sup>۱</sup> استادیار، گروه معارف اسلامی، دانشگاه فرهنگیان، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

<sup>۲</sup> استادیار، گروه معارف اسلامی، دانشگاه فرهنگیان، تهران، ایران

<sup>۳</sup> استادیار، گروه معارف اسلامی، دانشگاه فرهنگیان، تهران، ایران

## مقدمه

شهید غلامحسین افشردی خبرنگار همان حسن باقری است. یکی از تأثیرگذارترین فرماندهان هشت سال دفاع مقدس؛ با برخورداری از جنبه‌های کیفی و منحصر به فرد نقش بی بدیلی در تاریخ انقلاب اسلامی و دفاع مقدس داشته است. وسعت دید، صبر و استقامت، پشتکار، فروتنی، دانش و ذکاوت از جمله خصوصیات بارز او است که نقاط عطف بزرگی را به وجود آورده است. اقدامات اساسی ایشان سنگ بنای بسیاری از پیروزی‌های درخشان دفاع مقدس بوده است (سرمدی، ۱۳۹۲، ۳).

جنگ‌ها همیشه محل ظهور نجبگان و نوابغ بوده است؛ مارشال گنورکی ژوف در شوروی، ژنرال اروین رومل در آلمان، ژنرال دوگل در فرانسه، ژنرال برنارد متگومری در انگلستان و ژنرال جورج پتن در آمریکا از جمله نوابغ نظامی هستند که در سنین جوانی با شرکت در جنگ جهانی اول تجربه کسب کردند و در جنگ دوم جهانی شناخته شدند و اسمشان بر سر زبان‌ها افتاد. میانگین سن آن‌ها در شروع جنگ دوم پنجاه سال بود، ژوکوف با ۴۵ سال، مونتگومری با ۵۴ سال، پایین‌ترین و بالاترین سن را داشتند. مارشال رومل شباهت زیادی با رفتار و تدابیر جنگی شهید غلامحسین افشردی دارد، تفاوت مهم ژنرال افشردی با دیگر ژنرال‌ها جوان بودن ایشان است (علامیان، ۱۳۹۸، ۱۰).

شهید افشردی در دوران جوانی خود مراحل معرفت، هجرت، سرعت، سبقت و پیشوایی را طی نموده و این ویژگی عصر انقلاب اسلامی و عصر رهبری امام خمینی بود که این باور غلط تاریخی را شکست که مسن بودن دلیل بر رتبه عقلی و علمی فرد است. درخشش مردانی چون شهید حسن باقری و رسیدن به فرماندهی در سن ۲۶ سالگی از برکات مدیریت کلان امام خمینی و اعتماد به جوانان بود. سردار غلامعلی رشید بیان می‌کنند: «این شهید بزرگوار تنها یک نام نیست، بلکه یک راه است و هر راهی نیاز به رهرو دارد» (سرمدی، ۱۳۹۲، ۲۷).

در این پژوهش ویژگی‌های بارز این شهید که منجر به موفقیت‌های زیادی در طول هشت سال دفاع مقدس شده است بررسی می‌گردد. سوال اصلی این است الگوی شایستگی فرماندهی و مدیریتی شهید غلامحسین افشردی چیست؟ عوامل زمینه‌ای، عوامل بسترساز و ابعاد تأثیر گذار،

راهکارها، موانع و پیامد این الگو چیست؟ این الگو می تواند برای جوانان کشور و جویندگان راه علم اثر گذار باشد.

### پیشینه پژوهش

پژوهش هایی که در این زمینه ارائه شده است عبارت است از: عارفی و کشاورز (۱۳۹۷) با استفاده از روش تحلیلی، اسناد و مدارک مربوطه را بررسی، ویژگی های شخصیتی و فعالیت های شهید حسن باقری را در دوران انقلاب اسلامی و دفاع مقدس بیان نموده است از جمله ویژگی های ایشان، اخلاص، نماز اول وقت، شجاعت و دلیری، روحیه جهادی، ساده زیستی است و از جمله فعالیت های انقلابی ایشان فعالیت در دانشگاه، عضویت در روزنامه جمهوری، عضویت اطلاعات سپاه نام برد.

ضمانی و حجرگشت (۱۳۹۴) با استفاده از روش تحقیق اکتشافی و راهبردی پژوهشی تحلیل مضمون عوامل کلیدی موثر بر الگوی رهبری شهید باقری را بررسی و شناسایی نموده است و پنج مولفه اصلی خدامحوری، مهرورزی، صلابت، حکمت ورزی، دشمن شناسی و روابط میان این مولفه ها را بیان نموده است.

محمدیان و صادقی (۱۳۹۷) با روش تحلیلی - توصیفی با تکیه بر منظومه «هفت بند التهاب» مشفق کاشانی به چگونگی و تبیین سیره اخلاقی، عملی و رفتاری شهید حسن باقری پرداخته است. سلیمانی (۱۴۰۰) با رویکرد تحلیلی - توصیفی و با استفاده از منابع اسنادی و کتابخانه ای مدیریت جهادی شهید حسن باقری را در مشخصه های اجتماعی - فرهنگی، میدانی - عملیاتی، تفکری - بینشی، اعتقادی - اخلاقی بیان نموده است.

مقاله هایی که در زمینه فرماندهی و مدیریتی نوشته شده است از جمله: خیرگو و عباس زاده (۱۳۹۹) با روش کیفی و استراتژی تحلیل مضمون بر اساس بیانات امام علی (ع) ۹ طبقه منش فرماندهی، اخلاق نظامی، حقوق حاکم بر نظامیان، رهبری نیروها، حقوق نظامیان بر حاکم، گزینش نظامیان، معیارهای شخصیتی، شیوه جنگاوری، گزینش فرماندهان بیان نموده است.

درویشی، افراسیابی (۱۴۰۱) با روش کمی و کیفی ویژگی های فرماندهان و مدیران انتظامی را بر پایه مکتب شهید سلیمانی در شش بُعد اعتقادی و معنوی، اخلاقی و رفتاری، شخصیتی، آینده

نگری، فرماندهی و مدیریتی مورد بررسی قرار داده است. پهلوان شریف و شورئی (۱۳۹۹) با روش کیفی و تحلیلی مضمون به بررسی سبک و سیره شهید سلیمانی به عنوان یکی از مدیران جهادی تمدن ساز موفق و شناخته شده پرداخته و الگویی در سه بعد سلوک فردی، سازمانی، ملی - فراملی ارائه نموده است.

باتوجه به پژوهش‌های انجام شده مقاله ای که با رویکرد زمینه ای، شرایط علی، عوامل موثر، عوامل بستر ساز، راهبردها، پیام را به طور تخصصی مورد بررسی قرار داده باشد یافت نشد لذا در این پژوهش با این نگاه الگوی فرماندهی شهید بیان می‌گردد.

### روش پژوهش

در این پژوهش به منظور طراحی الگوی فرماندهی و مدیریتی شهید غلامحسین افشردی از روش نظریه پردازی داده بنیاد متنی استفاده می‌شود. با رجوع به کتاب‌ها و نوشته‌ها، وصیت نامه شهید، مصاحبه‌ها با فرماندهان و هم‌زمان شهید غلامحسین افشردی مطالب مورد تجزیه و تحلیل قرار خواهد گرفت و در این تجزیه و تحلیل از سه نوع کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی به روش تحلیل محتوا و مضمون با رویکرد توصیفی - تحلیلی و تبیینی به ارائه الگو فرماندهی و مدیریتی شهید غلامحسین افشردی می‌پردازد و در نهایت ارتباط میان کدها و مقوله‌ها بیان و الگوی فرماندهی و مدیریتی شهید غلامحسین افشردی کشف و تبیین می‌گردد.

### یافته‌های پژوهش

در این پژوهش با هدف تبیین الگوی فرماندهی و مدیریتی غلامحسین افشردی و به منظور پاسخ دادن به این سوال که «الگوی فرماندهی ایشان چگونه بوده است؟» با توجه به منابع متعدد، وصیت نامه و مصاحبه‌ها به بررسی این ویژگی‌ها پرداخته و نخست به صورت تحلیل مضمون پایه و سپس جمع بندی مضمون‌ها ارائه می‌گردد.

### الف) تحلیل مضمون‌های پایه

در این مرحله با مطالعه دقیق متون، نکات اساسی و مهمی از زندگی و مدیریتی شهید غلامحسین افشردی گزینش و از طریق روش تحلیل مضمون این ویژگی‌ها مقوله بندی شده و مورد تفسیر قرار گرفته است.

جدول ۱. نمونه‌ای از مضمونهای مستخرج از سخنرانیها، مصاحبه ها، یادداشت‌ها، زندگی نامه

	اصل جملات	منبع	مضمون پایه
۱	شهید باقری هماهنگ کننده قوی بود. سریع نقاط ضعف را تشخیص می داد. قدرت تصمیم گیری در اوضاع حساس اول جنگ بسیار مهم بود. ایشان این ویژگی را خیلی خوب داشت و به سرعت تصمیم می گرفت.	جملات شهید کریمی (سرمدی)، ۱۳۹۲، ۴۶)	هماهنگ کننده قوی، تشخیص نقاط ضعف، سرعت عمل، دقت عمل
۲	شهید صیاد شیرازی هوش سرشار، نبوغ، استعداد، تحرک، قدرت تجزیه و تحلیل آمیخته با تعهد و روحیه انقلابی اش را می ستود و او را در جایگاهی می دید که تنها شایستگان جبهه آن هم پس از سال ها نبرد می توانستند به آن دست یابند	(علامیان، ۱۳۹۸، ۸)	هوش سرشار، نبوغ، قدرت و توانایی تجزیه و تحلیل، استعداد و توانایی، تحرک وی، تعهد و روحیه انقلابی اش.
۳	غلامحسین خوشحال بود به آرزوی دلش رسیده بود، هم باعث برپایی نماز جماعت در دانشکده شده بود، هم کلاس های قرائت قرآن روز به روز بهتر شده بود، از سخت گیری ها و تهدید های رییس دانشکده هم ترسی به دل نداشت.	بختیاری، ۱۳۹۲، ۳۱	شجاعت، اهمیت به نماز جماعت، اهمیت به قرائت قرآن، اهمیت به جمع و اجتماع.
۴	شهید از قهرمانان ملی صاحب فهم و اندیشه نظامی بود که جرئت سنت شکنی، تحول، ابتکار، خلاقیت و دور ریختن تفکر واردات آمریکایی را در جنگ داشت. وی شایستگی های اخلاقی بی نظیری و اندیشه های دفاعی خودکفایی.	سرمدی، ۱۳۹۲، ۲۲	ابتکار، خلاقیت، تحول، جرئت سنت شکنی، اخلاق بی نظیر، اندیشه های دفاعی، ابتکار، خودکفایی.

		والایی داشت.
۵	غلامحسین از همان لحظه با خودش عهد کرده بود که درسهایش را فقط برای یادگرفتن و خدمت به جامعه بخواند.	دانش‌سور، ۱۳۹۲، ۲۷
۶	نظریه پرداز جنگ، سند زنده سنت شکنی، جسارت، شجاعت، شهامت، خلاقیت، مرغوب نشدن در برابر جهان ظاهری، تفکر فنی کلاسیک، بنیان گذاری قدرت دفاعی جدید ایران.	جمالات سردار غلامعلی رشید (سرمدی)، ۱۳۹۲، ۲۱
۷	مادر شهید غلامحسین افشردی بیان می کند: «در تربیت غلامحسین روی دو چیز حساس بودم: حلال و حرام، راستگویی و طهارت به معنی پاک بودن»	علامیان، ۱۳۹۸، ۲۶
۸	یکی از ضرورت ها را عمل براساس تدبیر می دانست. اندیشه ورزی و تلاش فکری قبل از عمل و عمل براساس اصول را لازمه تحول و تغییر بر می شمرد و هر دو را مقدمه برای جلب عنایت الهی برمی شمرد.	سخنان سردار ظریف منش از (سرمدی)، ۱۳۹۲، ۴۸
	کسب رضایت الهی، خدمت به جامعه، تعهد	
	نظریه پرداز جنگ، خلاق، شجاع، مبارز، مبتکر	
	تربیت خانوادگی، رعایت حلال و حرام، توجه مادر به طهارت و راستگویی	
	عمل براساس تدبیر، اندیشه ورزی، تلاش فکری قبل از عمل، کسب رضایت الهی.	

### ب) جمع بندی مضمون‌ها

از تحلیل مضمونهای پایه (کدگذاری باز) به مضمونهای سازمان دهنده (کدگذاری محوری) و از تحلیل مضمون های سازمان دهنده به مضمونهای فراگیر می توان دست یافت.

### جدول ۲. جمع بندی مضمون ها و تدوین مضمون فراگیر

مضمون پایه	مضمون سازمان دهنده	مضمون فراگیر
------------	--------------------	--------------

زمینه ها، عوامل موثر	اطاعت از خداوند و معصومین	کسب رضایت الهی، مطیع خداوند، توجه به امام زمان (عج)
	اطاعت از ولایت و فدایی امام	اطاعت از امام، پیروی از ولایت
	تربیت صحیح خانوادگی	توجه به حلال و حرام، راستگویی و طهارت مادر و یادان به فرزند
	مسئولیت پذیری و احساس مسئولیت	احساس مسئولیت، تلف نکردن وقت، عاشق کتاب بودن، مسئولیت پذیر، حضور در سمت نقش اصلی خود
بعد دانش و مهارتی	مبتکر و خلاق	تفکر فنی کلاسیک، بنیان گذاری قدرت دفاعی جدید ایران، روحیه طراحی، توانایی ارائه راه حل های خلاق،
	قدرت بیان	زبان گویا و رسای وی، توجه نیروها برای عملیات با بیان خود، بیانی پرمعنی و رسا، بارزترین و قوی ترین افراد در مطالعات اسلامی و سخنرانی
	استدلال و منطق قوی	سواد نظامی، تدبیر فرماندهی، توجه به نقشه جغرافیایی برا استدلال های خود،
	اندیشه ورز و نبوغ فکری	دانش و ذکاوت، ذهن پویا و فعال، جوانی عاقل و فهمیده، تیزهوشی و نبوغ فکری، اندیشه های مسلط در تصمیم گیری،
بعد اخلاقی و رفتاری	شجاعت و صلابت	جسارت، شجاعت، شهامت، مرغوب نشدن در برابر جهان ظاهری، پیش قدمی در پذیرش خطرات، دلاوری بزرگ،

تعهدکاری	امتزاج ایمان و عمل، جدیت، نظم، احساس مسئولیت، از پانشتن، خستگی را احساس نکردن، آرامش وی، نشاط، چابکی، چالاکی
متواضع و اهل خودسازی	فروتنی، تواضع، صداقت، اهل خودسازی، روحیه معنوی، پاک، دل بریده از ذخایر دنیا، متقی، مجاهد فی سبیل الله
نظم و برنامه ریزی	سازمان داشتن و برنامه ریزی، تفکر و برنامه ریزی، اندیشیدن برای آینده، نظم، تلف نکردن وقت، عاشق کتاب بودن،
حساسیت نسبت به بیت المال	حساس نسبت به اموال بیت المال، توجه به تلف نکردن وقت و زمان
رفتار مبتنی بر روابط انسانی	رفتار مبتنی بر اخلاق، نشاط، چابکی، چالاکی، رفتار آمرانه مبتنی بر وظیفه، شوخ طبع، اهمیت دادن به نظر دیگران و مشورت، اهل عمل در امر به معروف و نهی از منکر
اعتماد به نفس	مرغوب نشدن در برابر جهان ظاهری، اعتماد به نفس عجیبی، اطمینان به خداوند، باور خود، داشتن آگاهی و اطلاعات استحکام و قوت، باور به پیروزی حتمی
بعد فرماندهی و مدیریتی	مجاهدت و همت، روحیه شهادت طلبی، تلاش صادقانه، رفتار و منش مشوقانه، تکلیف گرایی، تلاش، همیشه در حال تلاش، روحیه



	خستگی ناپذیر، نستوه، روحیه سلحشوری، عزم و جزم او، همیشه در حال بدو بدو بودن
قدرت تشخیص	وسعت دید، صاحب تفکر راهبردی، شناخت نقاط ضعف و قدرت خودی و دشمن
شناسایی دقیق از موقعیت	تهیه نقشه جامع و کاربردی از موقعیت جغرافیایی، شناخت نقاط ضعف و قدرت خودی و دشمن، استفاده از عشایر برای شناسایی منطقه
نظریه پرداز جنگ	نظریه پرداز جنگ، سند زنده سنت شکنی، روحیه طراحی، صاحب نظر در سطح تاکتیکی و راهبردی، نهرا سیدن از مشکل، راهبرد و تاکتیک محور، شناخت نقاط ضعف و قدرت خودی و دشمن، طراحی عملیات روی نقشه خودی و دشمن.
روحیه بن بست شکنانه	صبر و استقامت، نهرا سیدن از مشکل، آزادگی و آرمان خواهی، کار انجام نشدنی در ذهنش نبود، نشناختن بن بست،
عمل براساس تدبیر	صاحب تفکر راهبردی، تلاش فکری قبل از عمل، اندیشه ورز، عمل براساس اصول، تجزیه و تحلیل اطلاعات، اهل تدبیر، قدرت تصمیم گیری، شناخت نقاط ضعف

		و قدرت خودی و دشمن، جنگیدن از روی بصیرت، شناسایی فرماندهان مقابل، دورنگری
	خطرپذیری	شناسایی عمیق توانایی های خودی و دشمن، مراجعه به قلب سپاه، حضور در همه جا، ریسک پذیری، حضور در خط اول جبهه، پیش قدمی در پذیرش خطرات، برداشتن نخستین گام در میدان های دشوار
	حفظ روحیه وحدت پذیری	تلاش برای همکاری و ارتقای روحیه وحدت در بالاترین سطوح، توجه به ابعاد بهداشتی
	استراتژیست	ایجاد بستر برای تغییر، ایجاد تعهد، ایجاد توازن بین ثبات و نوآوری، شهادت تغییر استراتژیست، جسارت تحول، راهبرد برنامه جامع برای عمل، تحول گرا و آینده نگر، قدرت طراحی، اندیشیدن همراه با طرح و نقشه، تقویت سیستم شنود قوی
	نقش اصلی و محوری	مراجعه به قلب سپاه، حضور در همه جا، فرضیه ها را به چالش کشیدن و جایگزین طراحی کردن، هماهنگ کننده قوی، اعلام دستوراتش از خط مقدم، نقش کلیدی در عملیات ها، سرعت عمل وی
بعد اعتقادی و معنوی	ایمان و توکل به خداوند، اخلاق مدار	امتزاج ایمان و عمل، عقل و معنویت، تلاوت قرآن، زیاد قرآن خواندن، التفات به

		امام زمان (عج)، تشکیل هیئت از دوران نوجوانی، عشق به اهل بیت (ع)
	اخلاص	خداخواهی، مجاهد فی سبیل الله، کسب رضایت الهی، قدم برداشتن در راه او
	مقید به احکام دینی	مقید به احکام دین، ترک نکردن نماز، توجه به شرائع دینی، رعایت مسائل دین.
راهکارها	اصلاح رابطه با خداوند	حرکت در مسیر الهی، انجام شرایع دینی، کسب رضایت الهی
	شناسایی دقیق و همراهی اطلاعات با عملیات	شناسایی دقیق، جدانبودن عملیات از اطلاعات، شناسایی دقیق توسط خود ایشان، راه اندازی واحد اطلاعات عملیات سپاه، اهمیت شناسایی، اهمیت به جمله اطلاعات چشم عملیات است، مبتکر تشکیل اطلاعات عملیات
	اقدام عملی	پذیرش خطر و پرداخت هزینه، سنگ بنای بسیاری از پیروزی ها، تفکر فنی کلاسیک هماهنگ کننده قوی، حضور و نقش اصلی مسئولیت پذیری، نقش کلیدی در عملیات ها، اقدام عملی و سرعت عمل شهید.
	رفتار مبتنی بر روابط انسانی با یاران	شناخت منبع عظیم نیروهای انسانی، جذب، آموزش، سازماندهی و به کارگیری، رفتار و سخنان دل پذیر، استحکام رابطه فرماندهی و فرمانبری، هنر برقراری ارتباط،

		توجه به فصول و استعداد دریافت عوامل انسانی
موانع	نبودن امکانات	نبودن امکانات کافی، نبود اسلحه و..
	پشتوانه استکبار جهانی در نبرد با ایران	کمک استکبار جهانی به کشور مقابل از هر نظر
پیامد	انسجام ملی و مقاومت	پایداری و مقاومت، انسجام ملی، وحدت و یکدلی، صبر، مقاومت
	ایجاد قدرت دفاعی جدید ایران	سنگ بنای بسیاری از پیروزی ها، تفکر فنی کلاسیک، بنیان گذاری قدرت دفاعی جدید ایران، هماهنگ کننده قوی.

نمودار شماره ۱: الگوی پارادایمی مدل مفهومی ابعاد فرماندهی و مدیریتی شهید غلامحسین افشردی



## بعد اعتقادی و

### معنوی

ایمان و توکل به خداوند

## بعد فرماندهی و

### مدیریتی

مجاهدت و همت

قدرت تشخیص

شناسایی دقیق از موقعیت

نظریه پرداز جنگ

روحیه بن بست شکنانه

عمل براساس تدبیر

خطرپذیری

حفظ روحیه وحدت پذیری

استراتژیست

نقش اصلی و محوری

آشنایی با...

### و مدیریتی شهید غلامحسین افشردی

ی فرماندهی و مدیریتی شهید غلامحسین افشردی، مقوله های  
د زده شده و عوامل موثر زمینه ها، عوامل بسترساز، راهکارها،  
ی قرار گرفته و مولفه ها بیان می گردد.

از جمله عوامل موثر زمینه ای که منجر به فرماندهی و مدیریت عالی شهید افشردی گردیده است، اطاعت از خداوند و معصومین بوده است و در تبع آن اطاعت از ولایت و فدایی امام بودن؛ شهید باقری خود را فدایی امام و سرباز کوچک ایشان می دانست (سرمدی، ۱۳۹۲، ۳۲)؛ نکته ویژه عوامل زمینه ای ایشان تربیت صحیح خانوادگی است، طهارت مادر و خانواده بر فرزند اثر گذار است. مادر ایشان اذعان داشته اند به حلال و حرام، راستگویی، تربیت فرزند توجه داشته است. و ویژگی دیگر احساس مسئولیت شهید است در جای جای مختلف، این احساس وظیفه باعث شده است بتواند در امر فرماندهی موفق باشد.

### عوامل بستر ساز

بررسی شخصیت مدیریت و فرماندهی یک شخص باید از ابعاد مختلف و گوناگون موردی

بررسی و کنکاش قرار گرفته تا الگوی نهایی ارائه شود، شخصیت شهید از ابعاد مختلف دانش و مهارتی، اخلاقی و رفتاری، فرماندهی و مدیریتی، اعتقادی و معنوی قابل بررسی است.

### دانشی و مهارتی

از جمله ویژگی های دانش و مهارتی شهید عبارت است از: مبتکر و خلاق، استدلال و منطق قوی، قدرت بیان، اندیشه ورز، نبوغ فکری داشتن؛ نخستین و بارزترین ویژگی شهید باقری را نبوغ فکری وی می دانند، نبوغ در طرح ریزی های عملیاتی، نبوغ در راه اندازی واحدهای اطلاعاتی سازماندهی یگان های رزم و آموزش نیروهای مردمی، در واقع با نبوغ خود جنگی را به پیروزی رساند که طرف مقابل تمام تجهیزات و امکانات را از نظر اقتصادی، سیاسی، تبلیغی در اختیار داشت. از دیگر ویژگی های ایشان قدرت بیان شهید است. نحوه بیان ایشان هم نسبت به یاران به گونه ای بود که نحوه فعالیت دشمن و شکل و آرایش خط و حجم آتش و بقیه مسائل گوشزد و توجیه می کرد؛ قدرت بیان و استدلال و منطق قوی ایشان تنها در مورد تشریح مسائل نبود، بلکه برخورد با فرماندهان دیگر نیز به همین شکل بود، ایشان بسیاری از فرماندهان را هم نسبت به عملیات توجیه می کرد (سرمدی، ۱۳۹۲، ۵۸) در سخنان مولا علی (ع) آمده است: «جمیل القول دلیل وفور العقل»؛ «زیبایی سخن، نشانه فزون خردی است» (آمدی، ۱۴۱۳، ۹۴۶).

### اخلاقی و رفتاری

از جمله ابعاد اخلاقی و رفتاری شهید افشردی، شجاعت و صلابت، تعهدکاری، متواضع و اهل خودسازی، نظم و برنامه ریز، حساسیت نسبت به بیت المال، اعتماد به نفس داشتن، رفتار مبتنی بر روابط انسانی است. آقای رحیم صفوی بیان می کنند: شجاعت و صلابت ایشان ریشه در ایمان و توکلش داشت. ایشان در روزهای عملیات، در خط مقدم جبهه نبرد حضور داشت در حالی که در بسیاری از موارد، من مانع رفتن ایشان می شدم. در آیات قرآن بیان شده است مومنان برخداوند توکل می کنند: «وَعَلَى اللَّهِ فَلْيَتَوَكَّلِ الْمُؤْمِنُونَ» (آل عمران، ۱۲۲، ۱۶۰)؛ «قُلْ هُوَ الرَّحْمَنُ أَمَّنَّا بِهِ وَ عَلَيْهِ تَوَكَّلْنَا» (ملک، ۲۹).

از جمله ویژگی‌های اخلاقی و رفتاری شهید این بود که اعتماد به نفس عجیبی داشت. منشأ اعتماد به نفس را می‌توان از اطمینان به خداوند، باور خود، داشتن آگاهی و اطلاعات و استحکام و قوت شخصیت فرد دانست. شهید باقری علاوه بر اینکه خود اعتماد به نفس داشت، روح امید را نیز در دیگران می‌دمید و باور عمیق خود مبنی بر حتمیت پیروزی رزمندگان اسلام بیان می‌داشت (سرمدی، ۱۳۹۲، ۵۵)

شهید هم خود اهل خودسازی بود و هم دیگران را امر به معروف می‌نمود لیکن روش امر به معروف ایشان عملی بود، «مستقیم کسی را نصیحت نمی‌کرد؛ نمی‌گفت من نماز را اول وقت خواندم، تو هم بلند شو اول وقت بخوان. وقتی با ماشین بیرون می‌رفتیم، از هر مسجدی صدای اذان بلند می‌شد، توقف می‌کرد و برای ادای نماز به همان مسجد می‌رفت. وقتی از ماشین پیاده می‌شد اصلاً به بقیه نمی‌گفت شما هم بیایید نماز. این برای ما بهترین روش امر به معروف بود. یعنی این را از طریق رفتارش به ما می‌فهماند، نه گفتارش» (علامیان، ۱۳۹۸، ۲۹) دقیقاً روش امر به معروف اهل بیت هم اینگونه بود، زمانی که می‌خواستند کسی را به نماز خواندن دعوت کنند به صورت عملی بود.

### فرماندهی و مدیریتی

از جمله ویژگی‌های شهید باقری در بعد فرماندهی و مدیریتی مجاهدت و همت، قدرت تشخیص، شناسایی دقیق از موقعیت، نظریه پرداز جنگ، روحیه بن بست شکنانه، عمل براساس تدبیر، خطرپذیری، حفظ روحیه وحدت‌پذیری، استراتژیست، نقش اصلی و محوری، آینده‌نگری است.

سردار ظریف منش بیان می‌کند: سه عنصر اصلی همه برنامه‌های تحول عبارتند از: تشخیص، اقدام عملی و مدیریت. از جمله ویژگی‌های بارز شهید همین سه عنصر است ایشان قدرت تشخیص دقیق، تیزهوشی و توانایی‌های ذهنی به همراه شناخت کافی از دشمن، رصد کردن تغییرات و روندها، امکان پیش‌بینی دقیق و سریع شرایط احتمالی آتی و پیشنهاد راهبرد مناسب برای آن، شرایط لازم را برای او فراهم می‌آورد تا از تشخیص درست برخوردار باشد. او نقاط قوت را به خوبی می‌شناخت و نسبت به ضعف‌ها، آگاهی کامل داشت و بر این اساس می‌توانست راه حل

مناسب را ارائه دهد (سرمدی، ۱۳۹۲، ۴۰). در واقع شهید هم قدرت تشخیص بالایی داشت؛ می توانست شناسایی دقیقی از منطقه بدست آورد و شناسایی در اولویت کارها برایش اهمیت زیادی داشت

برای شهید شناسایی و شناخت منطقه دشمن آنقدر اهمیت دارد که بیان می کند: «اگر در شناخت دشمن هزار شهید هم تقدیم شود، می پذیریم، اما در اثر ناآگاهی از وضعیت دشمن، منطقه و زمین، یک شهید هم پذیرفتنی نیست» (سرمدی، ۱۳۹۲، ۱۵۰)

شهید با روحیه بن بست شکنانه خودش اقدام عملی انجام می داد و چون خودش نقش اصلی و محوری داشت و در صحنه های سخت جبهه در خط مقدم حضور و مدیریت می نمود. شهید باقری معتقد بود که می شود به گونه ای دیگر جنگید، باید به خود جرئت داد، باید براساس تکلیف جنگید. حتما راهی وجود دارد؛ بن بست نیست. باید شهادت تغییر استراتژی و جسارت تحول را داشت. زمین گیر شدن و ذخیره در چنبره شیوه ها و راه حل های تکراری اقدامی غیرانقلابی و مرگ آفرین است. با همین روحیه است که وقتی به ناکارآمدی شیوه جنگ پی برد، با شجاعت یک فرمانده انقلابی حزب الهی، ضرورت تغییر استراتژی جنگ را مطرح کرد. حسن یک استراتژیست تحول گرا و آینده ساز بود که می خواست عمل به تکلیف خویش و آرمان خود مبنی بر پیروزی بر دشمن را محقق سازد، به همین دلیل مصمم به زمینه سازی یک تغییر راهبردی بود و مشخص است که برای تغییر باید از شکست نهراسید. باید جسارت شکستن قالب های کهنه و از پیش تعیین شده را داشت. شهید حتی در زیر آتش سنگین دشمن و سخت ترین شرایط به آینده می اندیشید (سرمدی، ۱۳۹۲، ۴۴)

شهید حسن باقری پذیرش خطر و پرداخت هزینه را برای دستیابی به اهداف مهم، گریز ناپذیر می دانست. او این ریسک پذیری را در موارد مختلف و به تناسب شرایط عملیات و برای دستیابی به اهداف بالاتر لازم می دانست. در مرحله ای از عملیات بیت المقدس یکی از یگان ها در شرایط سختی در مقابل پاتک دشمن قرار گرفته بود که فرمانده آن واحد اعلام کرد در صورت مقاومت، احتمالاً تلفات بیشتری خواهیم داشت. شهید باقری در پاسخ گفت: در مقابل دشمن باید مقاومت کنید و مسئولیت تلفات را هم من به گردن می گیرم (سرمدی، ۱۳۹۲، ۴۸)



## اعتقادی و معنوی

از جمله ویژگی های شهید ایمان و توکل به خداوند، اخلاص، مقید به احکام دینی بودن است. سردار حسین ظریف منش درباره شهید باقری بیان می‌کند: «معنویت را عامل اساسی پیروزی و جهاد فی سبیل الله را وجه ممیزه با سایر جنگ ها می داند که از تفاوتی جوهری برخوردار است او چگونگی جنگیدن را متأثر از چگونگی عبادت به درگاه خداوند و میزان رابطه فرد با خدا می داند نیرویی که نمازش اول وقت نباشد خوب نمی جنگد شهید سعی می کرد در درجه اول عامل و مقید باشد (سرمدی، ۱۳۹۲، ۳۸). بر طبق آیات قرآن با ایمان و اعتقاد انسان به یکی از دو «احدی الحسین» خواهد رسید. «قُلْ هَلْ تَرَبَّصُونَ بِنَا إِلَّا إِحْدَى الْحُسَيْنِ» (توبه، ۵۲)

## راهکارها

راهبردها و راهکارهایی که از مدیریت فرماندهی شهید به نظر اثر گذار بود عبارت است از: اصلاح رابطه با خداوند، شناسایی دقیق و همراهی اطلاعات با عملیات، اقدام عملی، رفتار مبتنی بر روابط انسانی با یاران. شهید باقری با بنیان گذاری سازمان اطلاعات سپاه در جنگ، ترسیم وضعیت موجود دشمن و چشم انداز آینده و تجزیه و تحلیل تحرکات آینده دشمن را امکان پذیر کرد و توانست زمینه درهم شکستن دشمن را با ایجاد اعتماد به نفس برپایه شناخت درست فراهم کند (سرمدی، ۱۳۹۲، ۲۱).

ایشان برپایه شناخت منبع عظیم نیروهای مردمی، برای جذب، آموزش، سازماندهی و به کارگیری آن‌ها کوشید. روحیه، خلق و خوی، رفتار و سخنان دلپذیر و پخته شهید باقری ارتباط با نیروهای بسیجی به راحتی امکان پذیر می نمود و ایشان به خوبی نیروهای بسیجی را فرماندهی می نمودند (سرمدی، ۱۳۹۲، ۲۱).

در روایتی از امام علی (ع) آمده است: «مَنْ أَصْلَحَ فِيمَا بَيْنَهُ وَبَيْنَ اللَّهِ أَصْلَحَ اللَّهُ مَا بَيْنَهُ وَبَيْنَ النَّاسِ» هرکس بین خود و خدایش را اصلاح کند، خداوند بین او و مردم را اصلاح خواهد نمود (برقی، ۱۳۷۱، ج ۱، ۲۹). سردار ظریف منش بیان می کنند: «ایشان رابطه خود را با خدا اصلاح کرده بود، پاک، دل بریده از زخارف دنیا است.

محبت او به دیگران راهی برای نفوذ در قلب ها بود. سردار سلیمانی می گوید آن چیزی که در

مرحله اول بیش از هر چیز ما را به خودش جذب می کرد، شخصیت و صمیمیت حسن بود. یعنی در جلسه طوری برخورد می کرد گویا ما را چندین سال است که می شناسد و با ما سابقه رفاقت دارد. خیلی سریع با همه دوست می شد. رفتار انسانی ایشان طوری بود که می توانست با تمامی گروه های سنی، چه نوجوان چهارده، پانزده ساله ای که در جبهه های دفاع مقدس بود، چه پیرمردا ارتباط برقرار کند و با آنها طوری برخورد می کرد که همگی عاشق امام (ره)، دفاع می شدند. نحوه تعامل ایشان با انسان ها اینگونه بود.

شهید باقری خطاب به فرمانده لشکرها می گوید: همیشه شما گوینده نباشید. اجازه بدهید مجموعه تحت امر شما، نظراتشان را بدهند. برخی مواقع طرح هایی می دهند که از طرح و نظر شما قوی تر و محکم تر است. زیرا آن ها در عمل هستند و شما در ستاد فرماندهی. با این کار نیروهایتان رشد پیدا می کنند و شما محبوبیت در نیروها پیدا می کنید (سرمدی، ۱۳۹۲، ۵۹)

### موانع

از جمله موانع نبودن امکانات، پشتوانه استکبار جهانی در نبرد با ایران است. طرف مقابل تمام تجهیزات و امکانات از عده و عده گرفته تا پشتیبانی اقتصادی، سیاسی، تبلیغی در اختیار دارد که با نیروها و توان ما قابل مقایسه نبود، لیکن جوانان ما با توکل بر خدا و با خواندن آیات قرآن بر ایمان خود می افزایندند. «وَلَا تَهِنُوا وَلَا تَحْزَنُوا وَأَنْتُمُ الْأَعْلَوْنَ إِنْ كُنْتُمْ مُؤْمِنِينَ» (آل عمران، ۱۳۹).

در جنگ هم امکانات جنگی کم بود و پشتوانه ای نبود و هم از نظر وضعیت اقتصادی و رفاهی امکانات فراهم نبود، اما با وحدت و یاری مردم خیلی از این موانع برطرف گردید. شهید باقری غذا و لباس و مکان درست و حساسی برای نیروها جزو اولویت های کارهایش بود، تا حدی که برایش مقدور بود در این زمینه تلاش می نمود.

### پیامد

از جمله پیامدهای جنگ خودسازی است شهید باقری همه دشواری ها و نامالایمات را زمینه و امکانی برای خودسازی و به تبع آن تقریب به درگاه خداوند تعالی می داند. جنگ امکانی بی بدیل برای رشد و تکامل سریع آدمی در میدان جهاد است.

از دیگر پیامدها انسجام ملی و مقاومت و صبوری و ایجاد قدرت دفاعی جدید ایران بود. شهید

باقری در دست نوشته هایشان است که بر این نکته تاکید داشتند اگر دشمن به پشتوانه استکبار جهانی و با ابزار پیشرفته و تجهیزات فراوان به ایران حمله نموده است. باید شیوه های رزم و تفکر دفاعی جدید را بنیان نهاد و با پرهیز از قرینه سازی و نقاط قوت دشمن، به نقاط ضعف او نیز حمله برد (سرمدی، ۱۳۹۲، ۲۳).

### نتیجه گیری

در این پژوهش الگوی یکی از فرماندهان موفق هشت سال دفاع مقدس مورد بررسی قرار گرفت. عوامل موفقیت، عوامل زمینه ای، ابعاد ویژگی های ایشان، تبیین مهارت ها، راهبردها و راهکارهای موفقیت، موانع و در نهایت الگوی فرماندهی مدیریتی ایشان طراحی و تبیین گردید. نکات مهم در ذیل عنوان می گردد.

۱. شهید حسن باقری یکی از جوان ترین، خیره ترین، فرماندهان هشت سال دفاع مقدس بود که همه در نبوغ سرشار و مدیریت عالی ایشان در بخش فرماندهی حیرت مانده بودند. در جلسه فرماندهان همه را در امر مدیریتی قانع و ایده های جدید و خلاقانه بیان می نمود.

۲. از جمله عوامل موثر زمینه ای که منجر به فرماندهی و مدیریت عالی شهید افشردی گردیده است، اطاعت از خداوند و معصومین بوده است و در تبع آن اطاعت از ولایت و فدایی امام بودن؛ تربیت صحیح خانوادگی، احساس مسئولیت و وظیفه شهید است.

۳. از جمله عوامل بستر ساز ابعاد دانش و مهارتی، اخلاقی و رفتاری، فرماندهی و مدیریتی، اعتقادی و معنوی است. از جمله ویژگی های دانش و مهارتی شهید عبارت است از: مبتکر و خلاق، استدلال و منطق قوی، قدرت بیان، اندیشه ورز، نبوغ فکری داشتن، نبوغ در طرح ریزی- های عملیاتی، نبوغ در راه اندازی واحدهای اطلاعاتی سازماندهی یگان های رزم و آموزش نیروهای مردمی. از جمله ابعاد اخلاقی و رفتاری شهید افشردی، شجاعت و صلابت، تعهدکاری، متواضع و اهل خودسازی، نظم و برنامه ریز، حساسیت نسبت به بیت المال، اعتماد به نفس داشتن، رفتار مبتنی بر روابط انسانی است. ایشان کار برای خدا را خستگی نمی داند بلکه بیان می کنند کار برای خداوند لذت بخش است و خستگی معنا ندارد لذا شخصیتش نستوه و خستگی ناپذیر بود. از جمله ویژگی های شهید باقری در بعد فرماندهی و مدیریتی مجاهدت و همت، قدرت

تشخیص، شناسایی دقیق از موقعیت، نظریه پرداز جنگ، روحیه بن بست شکنانه، عمل براساس تدبیر، خطرپذیری، حفظ روحیه وحدت پذیری، استراتژیست، نقش اصلی و محوری، آینده نگری است. از جمله ویژگی های شهید ایمان و توکل به خداوند، اخلاص، مقید به احکام دینی بودن است.

۴. راهبردها و راهکارهایی که از مدیریت فرماندهی شهید به نظر اثر گذار بود عبارت است از: اصلاح رابطه با خداوند، شناسایی دقیق و همراهی اطلاعات با عملیات، اقدام عملی، رفتار مبتنی بر روابط انسانی با یاران. سه کار مهم او در سازمان سپاه عبارت است از: تشکیل واحد اطلاعات عملیات، تشکیل توپخانه، تشکیل گردان ها و تیپ های نیروی زمینی؛ تلاش زیادی شد تا برای نیروی انسانی، تجهیزات و خودروها، سازمان رزم نوشته شد. این شهید برای آموزش اطلاعاتی - عملیاتی کار گسترده ای را آغاز کرد و از جمله موانع نبودن امکانات، پشتوانه استکبار جهانی در نبرد با ایران است.

۵. از جمله پیامدهای جنگ خودسازی است، شهید جنگ را اثر گذار در انسان می دانست به خاطر همین از لحظه لحظه جنگ استفاده می نمود، از دیگر پیامدها انسجام ملی و مقاومت و صبوری و ایجاد قدرت دفاعی جدید ایران بود.

## منابع

قرآن کریم

نهج البلاغه

آمدی، عبدالواحد بن محمد؛ غرالحکم و دررالکلم؛ تصحیح مهدی رجایی؛ قم: دارالکتب الاسلامیه، ۱۴۱۰ ق.

برقی، احمد بن محمد، المحاسن، تهران، دارالکتب الاسلامیه، ۱۳۷۱ ق.

خیرگو، منصور؛ عباس زاده، ناصر (۱۳۹۹)، ارائه الگوی فرماندهی و مدیریت در سازمان های دفاعی از منظر امام علی (ع): پژوهش کیفی مبتنی بر تحلیل مضمون، فصلنامه مدیریت نظامی، سال بیستم،

شماره ۱، ۵۱-۸۰

دانشور بختیاری، داود (۱۳۹۲)، مسافر: براساس زندگی شهید غلامحسین افشردی، تهران، انتشارات سوره مهر.

درویشی، صیاد؛ افراسیابی، علی (۱۴۰۱)، ویژگی های فرماندهان و مدیران انتظامی بر پایه آموزه های مکتب

شهید سلیمانی، مجله مدیریت انتظامی، سال هفدهم، شماره سوم، ۹-۴۰.

سرمدی، سعید (۱۳۹۲)، فرماندهان دفاع مقدس شهید حسن باقری، تهران، سپاه پاسداران انقلاب اسلامی،

مرکز اسناد و تحقیقات دفاع مقدس.

ضمائنی، مجید؛ حجرگشت، سعید (۱۳۹۴)، طراحی و تبیین الگوی فرماندهی (رهبری) سردار شهید حسن

باقری، فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی، شماره ۱۰.

علامیان، سعید (۱۳۹۸)، ملاقات در فکه، زندگی نامه شهید حسین باقری، تهران، انتشارات سوره مهر.

عارفی، اسماعیل؛ کشاورز، عباس (۱۳۹۷)، ویژگی های شخصیتی و فعالیت های شهید حسن باقری در دوران

انقلاب اسلامی و دفاع مقدس، مطالعات انقلاب اسلامی، سال پانزدهم، شماره ۵۲، ۲۰۱-۲۲۰.

محمدیان، عباس؛ صادقی، ریحانه (۱۳۹۷)، سیمای اخلاقی و رفتاری شهید حسن باقری در آینه «هفت بند

التهاب» مشفق کاشانی، نشریه ادبیات پایداری، سال دهم، شماره نوزدهم، ۳۰۷-۳۳۰.