

مورد کاوی

سیدالشهدای مدافعان حرم

چهار روایت از حاج قاسم سلیمانی

اول: جانشین پروری در مدرسه سلیمانی

دوم: تکاپو در زلزله بم

سوم: گره گشایی بعد از سقوط هواپیما

چهارم: بازاریابی اجتماعی مقاومت



دبیرخانه دائمی مکتب شهید سلیمانی



عنوان : موردکاوی سیدالشهدای مقاومت؛ چهار روایت از حاج قاسم سلیمانی

تهیه : مرکز آفرینش های هنری مدیریت دانشگاه امام صادق علیه السلام

تدوین : دبیرخانه دائمی مکتب شهید سلیمانی

ویراستار: مرکز آفرینش های هنری مدیریت دانشگاه امام صادق علیه السلام

طراحی جلد : هادی عرفانیان زاده

نوبت چاپ : اول (زمستان ۱۳۹۹)

تیراژ : ۵۰۰ نسخه

قیمت : ۳۶۰۰۰ تومان

نشانی: تهران، بزرگراه شهید بابایی، دانشگاه جامع امام حسین(ع)، دبیرخانه دائمی

مکتب شهید سلیمانی

تلفن: ۷۷۱۰۵۷۵۹-۷۷۱۰۵۲۰۳

کلیه حقوق این اثر برای مؤلفین و دانشگاه امام حسین علیه السلام محفوظ است.

تقدیم به

روح بلند شهید سپهبد حاج قاسم سلیمانی

شیفتگان تبیین سبک مدیریتی شهدای انقلاب اسلامی

دلسوزان تأسی به سیره عملی شهدای راه حق

و همه منتظران راه شهادت

دیباچه

با انتقال تجربه از نسلی به نسل دیگر می‌توان هزینه‌های یادگیری را کاهش داد. البته تجربه، گاه جنبه شخصی و غیر مهم دارد و گاه جنبه عمومی یافته و پراهمیتی می‌شود. البته در این بین، برخی تجربه‌های شخصی نیز از چنان درجه اهمیتی برخوردارند که می‌توان آن‌ها را به‌عنوان یک آموزه، درس یا عبرت فراگیر به دیگران منتقل کرد. شرایط خاص، ویژگی‌های منحصر به فرد آن شخص یا مورد، تکرارپذیری وقایع مشابه، نامتعارف بودن شیوه اقدام، دستیابی به نتایج خاص و چشم‌گیر و... می‌توانند چنین تجربه‌های شخصی و به‌ظاهر کوچک را به درس‌های بزرگ تبدیل کنند. شهید حاج قاسم سلیمانی و تجربه طولانی وی در جهاد و مبارزه در عرصه‌های گوناگون که به تعبیر رهبر معظم انقلاب (حفظه الله) از وی یک مکتب ساخته، یکی از همین نمونه‌ها و بلکه نمونه اعلی است؛ با این حال هنوز بخش‌های مهمی از آثار وجودی وی نا شناخته مانده است و می‌بایست توسط مجامع تخصصی شناخته شده و در عمل به کارگیری شود.

اگر بخواهیم حاج قاسم را به‌عنوان یک مکتب بشناسیم و بشناسانیم نیاز داریم در برنامه آموزشی خود به او و امثال او بیش‌ازپیش و به نحوی بدیع بپردازیم؛ یکی از راه‌های سهل‌الوصول دستیابی به این هدف، بهره‌مندی از الگوی آموزش و ابزار موردکاوی است، روشی که جبهه مقابل در تغییر فرهنگ و ذائقه دانشجو و مدیر به‌خوبی از آن استفاده کرده است. یکی از دلایل عدم بهره‌مندی از این روش در کشور، عدم گردهم آیی افراد قرین و نزدیک به شهید حاج قاسم سلیمانی با عالمان دانش مدیریت و ادیبان هنرمند برای تهیه موردکاوی‌های جذاب، مؤثر و واقعی است. در این نوشتار تلاش شده چهار موردکاوی بر اساس تجارب مکتوب و روش تحلیل اسنادی، مورد بحث قرار گیرد.

البته واضح است که نگارش موردکاوی کار سهل و ممتنعی است و لزوماً هرکسی شایستگی چنین کاری را ندارد اما به نظر می‌رسد در موضوعات واقعی

مثل سیره سردار شهید قاسم سلیمانی برای حفظ کیفیت مدنظر، لازم است سه شایستگی در فرد نویسنده به کمال رسیده باشد یا اینکه تیم‌هایی متشکل از افراد دارای این سه توانایی دور هم جمع شوند. اولین شایستگی مطلع بودن است، اینکه فارغ از تصویر رسانه‌ای از شهید سلیمانی، تصویری واقعی و بدون روتوش از ایشان داشت. این شایستگی در کسانی است که قرین حاج قاسم بوده‌اند. دومین شایستگی علیم و دانشمند بودن در دانش تخصصی است که قرار است در آن شاخه از علم، موردکاوی را نوشت. مثلاً دانش مدیریت، سیاسی، حقوق بین‌الملل، فرماندهی و ستاد و...؛ وگرنه گاه موضوعات بدیهی به‌عنوان نمونه‌های ناب عرضه می‌شوند یا نمونه‌های ویژه و ممتاز به سادگی کنار گذاشته می‌شود. سومین شایستگی ادیب بودن است به این معنا که نویسنده موردکاوی باید به زبان ادب و هنر آشنا باشد تا بتواند با آرایه‌های ادبی متن را جذاب و داستان وار بنویسد.

به‌علاوه قبل از ورود به عرصه نگارش در موردکاوی باید تصمیم گرفت که مورد، یک شخص، گروه یا سازمان است یا یک موقعیت خاص؟ برای مثال می‌توان یکی از تصمیم‌های چندبعدی و چالش‌برانگیز از الگوی مدیریتی سردار سلیمانی را به‌عنوان محور انتخاب کرد. علی‌الْقاعده در چنین محورهایی، محوریت تصمیم‌ها ناظر به جایگاه حقیقی و حقوقی شخص انتخاب شده است. در چنین موردهایی هدف این است تا مخاطب با منش رفتاری، منطق تفکری و سبک مدیریتی شخص انتخاب شده آشنا شده و آن را فراگیرد و بتواند در شرایط مشابه بهتر عمل کند.

موردکاوی های ارائه شده در این مجموعه به همت دانشکده معارف اسلامی و مدیریت دانشگاه امام صادق علیه السلام و پیگیری های دلسوزانه ریاست دانشکده، جناب آقای دکتر میثم لطیفی و همچنین دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه جامع امام حسین علیه السلام و دغدغه ریاست دانشکده جناب آقای دکتر روح الله تولایی صورت پذیرفته است که لازم است از مرکز مطالعات مدیریت جهادی و همچنین از گروه پژوهشی تاریخ شفاهی که امکان این موضوع را فراهم کرده اند، قدردانی شود. امید است با دغدغه دلسوزان شاهد گسترش روزافزون آثار در معرفی ابعاد مکتب شهید سلیمانی باشیم.

دبیرخانه دائمی مکتب شهید سلیمانی

بهمن ماه ۱۳۹۹

فهرست مطالب

۹	نخست: جانشین پروری در مدرسه سلیمانی
۴۴	دوم: تکاپو در زلزله بم
۵۱	سوم: گره گشایی بعد از سقوط هواپیما
۵۷	چهارم: بازاریابی اجتماعی مقاومت: احداث باغ موزه دفاع مقدس

نخست: جانشین پروری در مدرسه سلیمانی

جواد ابراهیمی

روایت‌های جانشین‌پروری حاج قاسم:

روایت ۱: جانشین‌پروری یعنی تربیت فرماندهی در تراز حاج قاسم؛ ناشدنی است برادرم. تاریخ تکرار نمی‌شود عزیز جان. حاج قاسم آنقدر بزرگ و ویژه و خاص بوده، که دومی‌اش در طول دهه‌ها و سده‌ها، به آسانی تکرار نخواهد شد. حاج قاسم محصول مجموعه‌ای از شایستگی‌های فردی عالی و شرایط آرمانی محیطی بوده. حاج قاسم چگونه می‌توانسته، نفر دومی در قواره‌ی بلندای وجودی خودش تربیت کند. کار ناممکنی بوده برادر. فاصله حاج قاسم با نفرات بعدی‌اش، بسیار زیاد بوده و عملاً فردی قابلیت جانشینی حاجی را نداشته است. عیبی هم بر حاج قاسم و شیوه تربیتی او نیست؛ هر چه هست از قامت ناساز بی‌اندام ماست.

روایت ۲: حاج قاسم و جانشین‌پروری؟! جَلَّ الخالق! سرمایه انسانی، استعدادیابی، مدیریت استعدادها، جانشین‌پروری، این واژگان خوش‌ساخت را با حاج قاسم سلیمانی، چه نسبتی است؟ حاج قاسم یک فرمانده عملیاتی در میدان جنگ است. او را چه به این اصطلاحات دانشگاهی. حاج قاسم، طالب مرد جنگی بوده تا بتواند در میدان نبرد نظامی، بجنگد و دشمن را نابود کند. او را چه به این بازی‌های طراحی نظام استعدادیابی و جانشین‌پروری برای مشاغل سازمانی! حاج قاسم اصلاً و ابداً، جانشین‌پرور نبوده است.

روایت ۳: جانشین‌پروری نوعی خودخواهی است، نوعی منیت است. مدیر ارشد می‌خواهد بعد او، فردی با معیارها و انتخاب او، بر مسند قدرت بنشیند تا راه او را ادامه بدهد و اهدافش را به سرمنزل برساند و نام و راهش را زنده بدارد.

جانشین‌پروری بوی خلیفه‌پروری پادشاهان را می‌دهد و یادآور ولی‌عهدپروری سلاطین است. حاج قاسم خدای مبارزه با خودخواهی است و هوشیارانه در دام جانشین‌پروری نیفتاده. جانشین‌پروری کار آدم‌های خودشیفته است، کار شما مدیران غریزه‌مادی‌گراست. حاج قاسم هیچ نسبتی با چنین تفکراتی نداشته است.

روایت ۴: اگر جانشین‌پروری را تربیت نفر دوم سازمان بدانیم، حاج قاسم نمره خوبی ندارد؛ "لشکر ۴۱ ثارالله به شخص ایشان وابسته بود. اگر قاسم سلیمانی را از لشکر می‌گرفتید، این لشکر حرفی برای گفتن نداشت. در حقیقت، در لشکر ثارالله، نفر دومی نبود که بعد از وی، آن را هدایت کند." (اکبری مزدآبادی، ۱۳۹۸، ص ۱۶۲)

روایت ۵: جانشین‌پروری یعنی انتخاب هوو. جانشین‌پروری یعنی مار در آستین پروراندن. چرا حاج قاسم با تربیت یک هوو، موقعیت ویژه خودش را در خطر قرار دهد. حاج قاسم آنقدر عاقل بوده که نخواسته نفر دومی را عَلم کند و از دامنه قدرت و اختیارات خودش کم کند. اصولاً نظامی‌ها، دل خوشی از جانشین ندارند تا چه رسد به جانشین‌پروری! حاج قاسم، فرمانده خودمحوری بوده که حرف، حرف خودش بوده و بس. به کسی مجال و میدان هنرنمایی نمی‌داده تا خودی نشان دهد و در مسیر جانشینی، به آمادگی‌های بایسته و شایسته برسد و ظهور و بروزی داشته باشد. شخصیت حاج قاسم با جانشین‌پروری سازگاری نداشته است.

روایت ۶: حاج قاسم یک مدیر جهادی تمام عیار بوده؛ مدیر جهادی، فقط به فکر رفع نیاز فعلی و حل مشکل روی زمین است. او را چه به پیش‌بینی نیازهای آینده و تدبیر و برنامه‌ریزی برای آینده نادیده! آینده را مدیران جهادی آینده، خودشان مدیریت می‌کنند. بگذارید ما مسایل فعلی مردم را حل کنیم. به بهانه جانشین-پروری و تربیت مدیران آینده، ما را به حاشیه نبرید. اصل کار، گره‌گشایی از مساله-های روز مردمان است استاد من.

روایت ۷: حاج قاسم و جانشین‌پروری؟! حاج قاسم و برنامه‌ریزی جانشینی؟! حاشا و کَلَّا! حاج قاسم مرد مدیریت بحران است. در مدیریت بحران، مسأله اصلی، نیاز در لحظه است و نه نیازهای نادیده آینده. فوریت در ذات جنگ است. تأمین نیاز اکنون و الان، جزء ماهیت جنگ است. جنگی که فوریت در ذات آن است، چگونه فرمانده آن به فکر برنامه‌ریزی درازمدت برای جانشین‌پروری باشد. حاجی در لحظه، گرفتار هزاران مسأله بوده. معتقد بوده تکلیف من

فرمانده، تأمین نیازهای الان است. آینده را آیندگان درست می‌کنند. به امداد الهی باور داشت و ایمان داشت خدا خودش برای آینده نیروی قدس، فرمانده تربیت می‌کند. خیالتان راحت؛ حاجی اصلاً توجهی به جانشین‌پروری نداشته. او همیشه در میان انواع بحران‌ها، درگیر مدیریت افراد برای گذر از بحران‌ها بوده. چنین فردی اساساً فرصتی برای جانشین‌پروری ندارد.

روایت ۸: شرایط جنگی اساساً فرماندهان را جانشین‌پرور می‌کند. ماهیت جنگ به گونه‌ای است که هر لحظه امکان شهادت یا کشته‌شدن و از دست دادن فرمانده وجود دارد. به همین دلیل از نخستین کارهای هر فرمانده نظامی، حتی فرماندهان سطوح پایین، تعیین جانشین برای فرمانده و معرفی آن به نیروهای تحت امر است. سازمان‌های نظامی با سازوکارهای مناسب و مستمر، یکی از بهترین سازمان‌ها در برنامه‌ریزی و تحقق جانشین‌پروری هستند. جانشین‌پروری یکی از ویژگی‌های ممتاز و همیشگی فرماندهان نظامی در ایران و جهان است. حاج قاسم هم طبیعتاً بر اساس رویه‌های مرسوم نظامی، به جانشین و جانشین‌پروری توجه داشت.

روایت ۹: جانشین‌پروری فقط محصول هنر مدیر ارشد سازمان نیست؛ یکی از مقومات تحقق جانشین‌پروری، قابلیت‌ها و آمادگی‌های استعداد‌های مدیریتی است. حاج قاسم چه در دوران دفاع مقدس و چه در نیروی قدس، همیشه ورودی‌های خوبی از استعدادها داشته و به صورت طبیعی، فرماندهان و مدیران خوبی هم در کنار حاج قاسم، فرصت درخشش یافته‌اند. مدیر‌پروری حاج قاسم، بیش از آنی که هنر حاج قاسم باشد، نتیجه جذب‌های خوب سپاه است. حاج قاسم هر چه مدیر تربیت کرده، مال دوران جنگ است. هنوز هم با مدیران تربیت یافته آن دوران طلایی، کارهای مهمش را پیش می‌برد. بعد جنگ، حاجی هر کجا رفته، از سرمایه‌ی اندوخته در جنگ هشت ساله، استفاده کرده. در دوره دفاع مقدس، ورودی نیروهایش، عالی بوده، تشریفات اداری نبوده، شرایط محیطی و فرهنگی دوران دفاع مقدس هم، شرایطی مدیرساز بوده. استعداد‌های درونی آدم‌ها، دیده می‌شده. همه‌ی شرایط برای شکوفایی استعدادها فراهم بوده. به قول علما "مقتضی موجود و مانع مفقود". بعد جنگ، حاجی هر کجا رفته با هزاران مانع اداری روبرو بوده و اصلاً فرصت و فضایی برای جانشین‌پروری و تربیت مدیر برای آینده نداشته.

روایت ۱۰: بر مبنای الزامات فردی و سازمانی جانشین‌پروری، حاج قاسم، شرایط آماده‌ای داشته برای جانشین‌پروری. یکی از پیش‌نیازهای برنامه‌ریزی جانشین-پروری، ثبات مدیریت است. حاج قاسم بیش از دو دهه، فرمانده سپاه قدس بود. برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، اساساً برنامه راهبردی سازمان‌ها و شرکت‌ها است و حاج قاسم شهره است به داشتن تفکرات راهبردی. از طرفی دیگر، علمای مدیریت می‌گویند هر چه نزدیکی و همگرایی برنامه جانشین‌پروری با برنامه راهبردی سازمان، بیشتر باشد، جانشین‌پروری موفق‌تر است. حاج قاسم خودش یکی از طراحان اصلی برنامه‌های راهبردی نیروی قدس و جبهه مقاومت بود. از نظر ویژگی‌های فردی هم، حاج قاسم آدم اهل تفکر و تربیت و ساختن بوده تا جنگ و خشونت و نابودکردن. ما غالباً حاج قاسم را مرد جنگ می‌شناسیم. اما حاج قاسم، به حقیقت "مرد صلح" بوده است. روحیه شخصی حاج قاسم، بیش از آنی که از جنس خشونت باشد، تار و پود شخصیت او از جنس رحمت و رأفت و محبت و تربیت بوده است. چنین فردی، همه‌ی شرایط درونی و سازمانی لازم برای جانشین‌پروری را دارد. از طرفی در دسته‌بندی‌های مرسوم مدیران، شخصیت و روش و منش حاج قاسم، بیش از آنی که در طبقه مدیران جای بگیرد، نشانه‌های درخشان و چشم‌نواز رهبران را دارد. حاج قاسمی که انسان را، جان زمین می‌نامد، طبیعی است که در سبک رهبری او، شکوفایی فطرت انسان‌ها و رسیدن به کمال فردی آن‌ها، یک اصل فراموش‌ناشدنی است. هنر حاج قاسم مراقبت از اصل انسان است و نه عملیات و عملکرد و خروجی و محصول. همه‌ی شرایط نشان آن دارد که حاج قاسم، همه‌ی مقدمات جانشین‌پروری موثر را دارد. حاج قاسم با تصورات اداری و برداشت‌های حداقلی جانشین‌پروری، جانشین‌پروری قابل دفاعی ندارد. حاج قاسم برای آن‌هایی که برای رسیدن به جایگاه خاص سازمانی، طرح و برنامه داشته‌اند، شاید فرمانده جانشین‌پروری نبوده. در پارادایم جانشین‌پروری حاج قاسم، انسان اصالت دارد و ایفای نقشی متناسب با قابلیت‌های وجودی خود و نه جایگزینی در یک پست سازمانی.

روایت ۱۱: حاج قاسم با چه عنوانی وارد سپاه شده؟ اولین نقش حاج قاسم در سپاه، مربی آموزشی بوده. مربی بودن یک مربی، به صید استعدادها و پرورش آنهاست برای ادامه حیات آن حوزه دانشی یا مهارتی. یک ویژگی ذاتی هر مربی در جهان، جست‌وجو برای یافتن استعدادهای برتر و تربیت آنها برای ادامه راه مربی است. عشق یک مربی ورزشی آن است که شاگردان مستعد را کشف کند و آنها را با هدایت و تربیت درست، جانشین خود کند. شناسایی استعدادها و برتر

فرماندهی و فضا سازی برای تربیت و تعالی آنها در مسیر فرماندهی و جانشینی، در گوشت و پوست و خون حاج قاسم بوده. حاج قاسم روستازاده‌ای است که عقبه‌ی کشاورزی دارد و در کشاورزی، کشت را تجربه کرده. حاج قاسم روستازاده‌ای است که در تجربه‌ی چوپانی‌اش، داشت و مراقبت را یاد گرفته. حاج قاسم انسان مستعدی است که در ابتدای خدمت پاسداری، تجربه مربی‌گری دارد. مربی‌گری ویژگی ذاتی و همیشگی حاج قاسم بوده و همین ویژگی پرننگ در فرماندهی حاج قاسم، برگ برنده حاج قاسم در جانشین پروری بوده. حاج قاسم استاد شناسایی و شکار استعدادها و مراقبت از آنها بوده است؛ از دوران پرشکوه دفاع مقدس، تا ایام پرحادثه فرماندهی قرارگاه قدس در جنوب شرق کشور، تا دوران تابناک فرماندهی فرامرزی در نیروی قدس.

روایت ۱۲: حاج قاسم، استاد خلق فرصت‌ها از دل بحران‌هاست. حاج قاسم تربیت مدیر را، به میدان دیدن می‌داند و نه پشت میز نشستن. خلق فرصت‌های جانشین‌پروری در میان انبوه گرفتاری‌ها، انتظاری طبیعی از حاج قاسم است؛ حاج قاسم مرد میدان است و هنر اصلی و اصیلش، رهبری استعدادها و سرمایه‌ها. مشکل اینجاست که بسیاری از رشديافتگان مدرسه‌ی جانشین‌پروری حاج قاسم، ناشناخته هستند. همین ناشناختگی مدیران امروز و فردای حاج قاسم، شاید یک فرصت است برای جبهه انقلاب.



ایستگاه تفکر؛ پرسش‌های ابتدایی

این روایت‌ها، همگی روایت اطرافیان حاج قاسم است. همزمان و همسنگران و بزرگانی که با حاج قاسم، همنشین و همنفس بوده‌اند؛ روایت فرماندهانش در لشکر ثارالله، روایت مدیران همراهش در جنوب شرق کشور و روایت فرماندهان ستادی و میدانی‌اش در نیروی قدس. همه‌ی روایت‌ها، بهره‌هایی از واقعیت دارند؛ هر کدام وجهی از منشور فرماندهی حاج قاسم را، روایت می‌کنند. اما به نظر، هیچ

کدام نتوانسته، تصویری واقعی و جامع از جانشین‌پروری حاج قاسم را روایت کند.

منشا این روایت‌های متفاوت چیست؟ شاید خاستگاه تفاوت روایت‌ها، چهار مساله باشد:

الف. تلقی و تعریف محدود یا موسع ما از مفهوم جانشین‌پروری و نمودهای آن؛ گاهی جانشین‌پروری را یافتن یک نفر برای تصدی پست ریاست سازمان می‌دانیم و گاهی جانشین‌پروری را تربیت مدیر و کارشناس برای تمامی پست‌های سازمانی. گاهی دامنه‌ی آن را فقط نیازهای اکنون سازمان می‌دانیم و گاهی گستره‌ی آن را، پوشش نیازهای امروز و فرداهای دور سازمان.

ب. شناخت ما از شخصیت و روحیه حاج قاسم؛ ویژگی‌های شخصیتی و مهارتی حاج قاسم با الزامات جانشین‌پروری به چه میزان تناسب دارد؟ میزان شناخت مستقیم و جامع راویان از حاج قاسم و نسبت هر یک از ویژگی‌ها و عوامل شخصیتی با جانشین‌پروری، یکی دیگر از ریشه‌های شکل‌گیری روایت‌های گونه - گون است.

ج. ویژگی‌های سازمانی سپاه قدس؛ نیروی قدس، سازمان فرامرزی توسعه‌یابنده‌ای است با ماهیت مجرمانگی و مأموریت‌های ترکیبی سیاسی، فرهنگی، نظامی و امنیتی. سادگی یا پیچیدگی سازمان‌ها، ایستایی یا پویایی مأموریت آن‌ها، آشکار یا پنهان بودن فعالیت آن‌ها و تک بعدی بودن یا چندوجهی بودن کارکردهای سازمان، در نوع انتظارات ما از جانشین‌پروری مدیران آن سازمان موثر است.

د. شرایط محیطی کارهای حاج قاسم؛ محیط بحرانی، جنگی و غیربومی میدان عمل حاج قاسم، می‌تواند مانع جانشین‌پروری یا عامل تسهیل‌کننده جانشین‌پروری باشد. عرصه داخلی یا بین‌المللی، ثبات یا تغییرات شتابان محیطی، میزان گستردگی و تنوع ذینفعان محیطی، عواملی هستند که در تعریف نیازها، تدارک استعدادهای و تحقق جانشین‌پروری موثر هستند.

نگاه شما چیست؟ تحلیل شما از داده‌های مندرج در روایت‌های یادشده چیست؟ واقعیت جانشین‌پروری حاج قاسم، به کدامین روایت‌ها، نزدیک‌تر است؟ این روایت‌ها، برای ما چه آموزه‌هایی دارد؟ روایت‌های آمده، چه سوالاتی در دامنه‌ی مفهومی جانشین - پروری ایجاد کرده است؟ آیا در دل این روایت‌ها، می‌توان مولفه‌های موثر در جانشین‌پروری (فردی، سازمانی و محیطی) را شناسایی کرد؟



تعاریف راهبری جانشین پروری:

جانشین پروری یعنی چه؟ مدیریت جانشینی، دقیقاً به چه معناست؟ راهبری جانشین پروری چگونه محقق می‌شود؟ برای جانشین پروری، تعاریف، تلقی‌ها و روایت‌های مختلفی وجود دارد. باهم تعدادی از آنها را مرور می‌کنیم:

یک: جانشین‌پروری یعنی جایگزینی: جانشین پروری، یک انتخاب ساده است برای جایگزینی مدیر رفته. در این تعریف حداقلی، جانشین پروری یعنی انتخاب جایگزین برای حاج قاسم شهید. من مدیر، من فرمانده، از بین آدم‌هایی که در سازمان وجود دارند، یکی را انتخاب می‌کنم. شاید با او گپ و گفتی هم داشته باشم که با رفتن من مدیر، شما بهترین گزینه برای جایگزینی و تصدی پست سازمانی من مدیر هستی. عده زیادی در سازمان‌ها، موفقیت یک مدیر در حوزه جانشین پروری را، همین تردستی ایشان در معرفی یک فرد جایگزین می‌دانند.

دو: جانشین‌پروری یعنی فهرست نامزدهای جانشینی: جانشین پروری یعنی انتخاب جایگزین برای حاج قاسم شهید از میان چندین گزینه پیشنهادی. اینجا همان تفکر جایگزینی وجود دارد اما محدود به یک نفر مشخص و نهایی نیست؛ چند نفر را به مدیر بالادستی پیشنهاد می‌کنم تا مدیر بالادستی، از بین نامزدهای جایگزینی، یک نفر را برای جانشینی مدیر رفته انتخاب کند. با همین تعریف، در یکی از سازمان‌های نظامی ما، طرحی وجود داشت با نام طرح سه به یک؛ هر فرمانده موظف بود سه نفر را برای یک جایگاه سازمانی، به عنوان جانشین محتمل، به فرمانده بالادستی معرفی کند. جانشین پروری در تعریف حاضر، فقط پیشنهاد است و انتخاب. همین تعریف، بعضی وقت‌ها عملیات فریبی است برای توجیه پذیرش مدیران چند شغله. در یکی از دانشگاه‌های بزرگ تهران، با حدود پانصد نفر هیات علمی و هزار نفر کارمند، برخی از مدیران، همزمان مسوولیت دو پست سازمانی متفاوت را بر عهده دارند؛ طرف هم رئیس دانشکده ادبیات

است و هم مدیر منابع انسانی، طرف هم رئیس دانشکده زمین‌شناسی است و هم رئیس پژوهشکده نفت. چرا؟ چون با همین تعریف جانشین‌پروری، در بین ۱۵۰۰ نیرو، جست‌وجو کردند و نتوانستند ۲۰ مدیر پیدا کنند. در این سازمان‌ها، هنر تربیت مدیر که هیچ، مهارت یافتن مدیران نیز وجود ندارد. جانشین‌پروری در تعاریف یک و دو، نوعی مدیریابی برای جایگزینی اورژانسی است.

سه: جانشین‌پروری یعنی تربیت اورژانسی: یک برنامه مشخص با عملیاتی محدود برای رسیدن به نتیجه با جدولی از اسامی برای تصدی پست‌های مشخص سازمانی. با این تعریف جانشین‌پروری، عملیات محدودی داریم برای شناسایی افراد جهت تصدی پست‌های سازمانی بلا تصدی. در این تعریف، برای افراد پیشنهادی، دوره-های محدود آموزشی هم پیش‌بینی می‌شود برای موفقیت در پست‌های سازمانی بدون مدیر. همین و دیگر هیچ. نوعی جانشین‌پروری اورژانسی است برای رفع نیازهای فوری پست‌های بلا تصدی.

چهار: جانشین‌پروری یعنی بانک اطلاعاتی: در دامنه مفهومی جانشین‌پروری، در کشور ما یک تلقی حداقلی دیگری در سال‌های اخیر باب شده به نام بانک اطلاعاتی مدیران. با این تعریف، یک کارشناس ساده اداری، بر اساس شاخص‌هایی همانند مدرک تحصیلی و سنوات خدمت، همه‌ی بارِ جانشین‌پروری سازمان را بر دوش می‌کشد! این بانک اطلاعاتی، خیلی وقت‌ها در حد یک جدول ساده اکسل است شامل اسامی تعدادی افراد دارای شرایط عمومی تصدی پست مدیریتی برای تمامی مناصب مدیریتی. نوعی کدبانوگری سازمانی با پیش‌بینی مدیران آتی. شناسایی فقط بر اساس مدارک پرونده پرسنلی است و بس. اسامی هم در جعبه جادویی اکسل، بایگانی می‌شوند. سازمانی که چنین جدولی را تهیه کرده باشد، سازمانی است که بانک اطلاعاتی مدیرانش را تهیه کرده و در مسیر جانشین‌پروری حرکت کرده است. تصور کوتاه‌بینانه و دور از واقعیت آن است که هر وقت سازمان در صدد جابجایی یا بازنشستگی مدیری باشد، نگاهی به این جدول می‌اندازد و یکی را انتخاب می‌کند و انتصاب! چه آجیل مشکل‌گشایی شده بانک اطلاعاتی مدیران در نظام اداری و مدیریت جایگزینی! تعاریف سه و چهار، نوعی رفع تکلیف اداری است؛ نوعی نمایش اداری برای جانشین‌پروری با حرکتی ابتدایی برای مدیریابی. البته با همین تعاریف، گزارش عملکردهایی ساخته می‌شود تماشایی. خود متولیان کار، می‌دانند گزارش‌های آن‌ها، نه حقیقت دارد و نه هویت.

پنج: جانشین پروری یعنی آموزش: در تلقی دیگری از جانشین پروری، آن را مساوی امر آموزش و توسعه مدیران می‌دانیم. مدیریت منابع انسانی در غالب سازمان‌ها، واحدی به نام آموزش دارد. با این تعریف، مدیریت منابع انسانی با برگزاری چند دوره آموزشی برای مدیران فعلی یا متقاضیان مدیریت، جانشین-پروری را محقق می‌کند. عده‌ای معتقدند که اگر نظام آموزشی یک سازمان قوی باشد، جانشین پروری تحقق می‌یابد. تقلیل جانشین پروری به آموزش و انحصار پیاده‌سازی آن به مدیریت منابع انسانی، زمینه ساز سوالی اساسی است؛ در سازمان‌های جانشین پرور، نظام آموزشی با نظام جانشین پروری، چه نسبتی دارد؟ کدامین آن‌ها، تابع دیگری است؟ آیا می‌توان گفت در سازمان‌های پویا، نظام آموزشی، پیرو، دنباله‌رو و خروجی برنامه‌های جانشین پروری است؟ آیا مدیریت منابع انسانی، به تنهایی می‌تواند برنامه راهبردی جانشین پروری را به سرانجام برساند؟

شش: جانشین پروری یعنی استمرار آرمان‌ها: در تعریف دیگری از جانشین پروری، از شخص و سازمان گذر کرده، به راه و مکتب حاج قاسم می‌رسیم. استمرار راه حاج قاسم، به داشتن و پرورش جانشین‌های بسیاری است که بتوانند راه و اندیشه او را در ساخت‌ها و سطوح مختلف پی بگیرند. آیا جانشین پروری، پرورش افراد کاملاً مشخص برای تصدی پست‌های فرماندهی و مدیریتی است یا جانشین پروری حقیقی، زمینه‌سازی و بسترسازی برای گرایش عمومی جامعه با هدف حرکت در راه حاج قاسم است. آیا سلیمانی‌های نسل بعد حاج قاسم، نوعی جانشین پروری بر مبنای اندیشه‌ها، آرمان‌ها و تفکرات او نیست؟ لازمه استمرار اندیشه‌های فرماندهی حاج قاسم، بسترسازی برای گرایش جامعه به مسیری است که او آغاز کرده است. این برداشت با تعاریف مصطلح و هدف‌گذاری جانشین پروری در دانش مدیریت، چقدر سازگاری و نزدیکی دارد؟

هفت: جانشین پروری یعنی برنامه‌ریزی: جانشین پروری، یک برنامه است؛ یک برنامه بلندمدت که شامل پیش بینی نیازهای مدیریتی حال و آینده، شناسایی آدم‌های مستعد مدیریت متناسب با سطوح مدیریتی سازمان، آموزش و پرورش و هدایت آن‌ها در مسیر رشد و تعالی و در نهایت ارزیابی، انتخاب و انتصاب آنها. یک حرکت پیش دستانه، آینده اندیشانه و فعالانه برای تربیت مدیر جهت تولیت نقش‌های کلیدی سازمان است. با این تعریف، فرآیند جانشین پروری، سه مرحله مهم دارد: شناسایی استعدادها، پرورش استعدادها و ارزیابی و انتصاب برگزیدگان.

بر مبنای این تعریف، جانشین‌پروری برنامه‌ای بلندمدت است که همه‌ی سازمان را درگیر می‌کند.

عمل مقدس جانشین‌پروری:

برای فهم جانشین‌پروری حاج قاسم، برش‌هایی از تصاویر رفتارهای حاج قاسم را در طول سال‌های فرماندهی، با هم به تماشا می‌نشینیم. این نماها، نشانه‌هایی است برای درک رویدادهای واقعی فرماندهی و نزدیکی به واقعیت‌های جهان جانشین‌پروری حاج قاسم.

پلان ۱: خرمشهر. سوم خرداد سال ۶۱. سال‌های ابتدایی فرماندهی.

"اگر شعار می‌دهیم که اول خرمشهر و بعد کربلا و بعد قدس، پس باید نیرو بسازیم. اصلاً کلاً هدف از تشکیل این تیپ، این بود که در این تیپ نیرو ساخته شود. هیچ کس از سپاه کرمان به ما نگفت بروید این کار را بکنید، ولی خدا شاهد است که هدف من از روز اول، روزی که آمدم تیپ را برای کرمان تشکیل دادیم، رشد نیروها بود. اینکه چند نفر توی این تیپ جمع بشوند، یکی اطلاعاتی عملیاتی بشود، یکی تدارکاتی بشود. یک مقدار نیروها رشد کنند. اصغر ایرامنش الان فرمانده گردان ماست، ما رویش کار نکنیم، رشد نکند، فردا برگردد سپاه کرمان، چه کاره می‌شود؟ می‌رود نگهبان دم در می‌شود." (سلیمانی، ۱۳۶۱)

۳۸ سال پیش، سوم خرداد سال ۶۱، زمانه‌ای که به احتمال قوی، به زبان فارسی، در کشور ما هیچ مقاله علمی در موضوع جانشین‌پروری نوشته نشده، سخن حاج قاسم، تعریف عملیاتی جانشین‌پروری است. حاج قاسم در سال‌های ابتدایی تجربه فرماندهی، نه فقط جانشین‌پروری را می‌فهمد که آن را پیاده می‌کند. نیازهای زمان جنگ را می‌بیند و متناسب با نیازهای تشکیلات جنگ، استعدادها را شناسایی و سازماندهی می‌کند و زمینه رشد نیروها را فراهم می‌کند. همزمان با اوج مشکلات جنگ، دغدغه نقش‌آفرینی نیروها برای فردای بعد جنگ، مساله‌ی او می‌شود. حاج قاسم از فضای دفاع مقدس، با هوشمندی تمام، هم در شناسایی استعدادها

و تربیت آن‌ها و هم در یافتن فرماندهان، عملکرد پرشکوهی دارد. کافی است نگاهی به اسامی فرماندهان و مدیران لشکر ثارالله ببندازیم. حاج قاسم درباره فرماندهان لشکر ثارالله چنین می‌گوید:

"امیران سربدار ثارالله از آن چنان جذابیتهای برخوردار بودند که رزمندگان همچون بچه کبوترها، دهان دل را می‌گشودند و جان خود را از شهد شیرین سیره عملی آنان سیراب می‌نمودند." (میرزایی، ۱۳۹۵، ص ۱۱)

"فرماندهان فداکاری همچون میرحسینی، حاج یونس و کازرونی در صحنه نبرد با دشمن، خود به تنهایی یک لشکر بودند." (میرزایی، ۱۳۹۵، ص ۱۱)
برادر مهدی، یکی از سرداران اسلام بود. مهدی کلیدی بود در دست ما. هر جا قفل میشد، مهدی کلید ما بود. در همه‌ی عملیات‌ها، آن جایی که کار سخت می‌شد، کازرونی کلید دست ما بود. (میرزایی، ۱۳۹۵، ص ۱۱)

حاج قاسم همیشه در کنار خود، فرماندهان بزرگی داشت. آیا داشتن چنین فرماندهان، محصول جانشین‌پروری حاج قاسم نیست؟ به قول ظریف نکته‌سنجی، برخی از مدیران حاج قاسم، از خود حاج قاسم بزرگ‌تر و مدیرتر بوده‌اند. فرماندهانی که استعداد آن‌ها را در میدان عملیات، شناسایی می‌کرد و به آن‌ها، مجال حرکت و خودشکوفایی می‌داد و با کمک آن‌ها، نیازهای ماموریتی خود را تأمین می‌کرد. همین انتخاب و چینش هنرمندانه فرماندهان، بخشی از پارادایم جانشین‌پروری حاج قاسم است. با همین نگاه بلند بوده که حاج قاسم لشکر ثارالله را "دانشگاه"، "مکتب" و "مدرسه‌ی فکری" می‌داند که دارای "استادان صاحب کرسی" است. (میرزایی، ۱۳۹۵، ص ۱۱) جانشین‌پروری حاج قاسم، سیره‌ای بوده که از سال ۶۱، در ظرف دفاع مقدس شکل گرفت و در سپاه قدس، به اوج بالندگی روشی و اثری رسیده است.

پلان ۲: کرمان. سال ۶۸. دوره‌می ثاراللهیان.

جنگ پایان یافته است. رزمندگان لشکر ثارالله، به شهر و دیارشان برگشته‌اند. روزی حاج قاسم، ۳۰ نفر از بچه‌های لشکر ثارالله را جمع می‌کند. حرفش این است: "حتماً بروید درس بخوانید، کشور به شما نیاز دارد و درس خواندن، یک ضرورت برای تأمین آن نیازها". خیلی‌ها گفتند: حاجی از ما گذشته، ما را چه به درس خواندن! عده‌ای گفتند: درس خوندن، پول می‌خاد حاجی. حاج قاسم متناسب با آدم‌ها، استدلال آورد که چرا باید درس بخوانید. بعد جنگ، بچه‌ها را تشویق می‌کرد برای درس خواندن. شرایطش را مهیا کرد؛ برای درس خواندن در تهران، گروهی مشکل مالی داشتند و عده‌ای مشکل مسکن. برای همه آنهایی که می‌خواستند، شرایط را فراهم کرد تا درس بخوانند. برای مشکلات مالی نیز، خودش پیش‌بینی داشت و حمایت کرد. تعداد زیادی از بچه‌ها درس خواندند و خیلی از آن‌ها بعداً در پست‌های مدیریتی، منشأ خدمت شدند. تمام حرفش این بود که با درس خواندن، اولاً خودتان رشد معرفتی خواهید داشت و ثانیاً عرصه‌های خدمت و تأثیر شما، گسترده‌تر خواهد شد. حاج قاسم برای ادامه تحصیل فرماندهان، بارِ عام نمی‌دهد، بر اساس شناخت استعدادها، عده‌ای را گلچین می‌کند، از آن‌ها مطالبه می‌کند، حمایت می‌کند و بعدها، آن‌ها منشا اثر می‌شوند در محیط مدیریتی کشور و استان.

پلان ۳: تهران. بهار سال ۸۰. دانشکده نیروی قدس.

نوبهار سال ۸۰ است. تازه چند سالی از آمدن حاج قاسم به نیروی قدس می‌گذرد. دورانور شنیده‌ایم حاج قاسم فرمانده‌ای است تند و سختگیر. برای بازدید، آمده به مرکز آموزشی ما. یکی دو سالی است که تازه مربی سپاه شده‌ام. بعد نماز، جلسه‌ای هست در مسجد مرکز آموزشی. جلسه مخصوص فرماندهان و مربیان مرکز آموزشی است. اجازه صحبت می‌خواهم از حاج قاسم. پاسخ می‌شنوم بفرما. حرفم این است: به ما مربیان جوان، فرصت تدریس نمی‌دهند. الان که نشاط جوانی داریم و انگیزه بالای یاددهی و یادگیری، وقتی فرصت تدریس نداشته باشیم، به همان میزان، فرصت رشد و تعالی هم نخواهیم داشت. خواسته‌ام این است که در کنار مربیان قدیمی، به ما فرصت تدریس بدهند. حرف‌های من، انگار آتش تهیه‌ای است برای یادآوری خاطرات دوران پرتکاپوی مربی‌گری خود حاج قاسم. با پایان یافتن حرف‌های من، حاج قاسم، محکم و قاطع می‌گوید:

حرف‌های برادر جوانان کاملاً درست است. خطاب به فرمانده مرکز و مربیان مجرب می‌گوید: یا بگذارید مربیان جوان درس بدهند یا بروید. قاطعیت و صراحت دستور حاج قاسم، آن چنان شوق برانگیز است که یکی از مربیان جوان، با هیجان تمام می‌گوید "تکبیر". برخی از همان مربیان جوان سال‌های دور، امروز در سطوح فرماندهی سپاه قدس، مشغول خدمت هستند. حاج قاسمی که ما دیده‌ایم، با وجود مخالفت‌ها و مقاومت‌ها، جانشین‌پروری را به عنوان یک اصل مسلم در تمامی سطوح فرماندهی، باور داشت و برای تحقق باورش، از خودش هزینه می‌کرد.

پلان ۴: سوریه. العیس. زمستان ۹۴. قرارگاه نصر.

حاج قاسم متهم بود که به جوان‌ها میدان نمی‌دهد؛ برای آزادسازی شهری راهبردی، من جوان، شده‌ام فرمانده عملیات. برای این عملیات، چند یگان نظامی، زیرمجموعه بنده هستند. فرمانده یکی از یگان‌ها، فردی است که درجه نظامی، سوابق خدمتی و جایگاه سازمانی‌اش، خیلی بالاتر از بنده است. شب عملیات، یعنی شبی که قرار است از محل قرارگاه به سوی مقر عملیاتی حرکت کنیم، می‌بینم همین فرمانده عزیز، با دلایلی از رفتن به منطقه خودداری می‌کند. یکی دو ساعت قبل از زمان حرکت نیروها، حدودای ساعت دو نیمه شب، حاج قاسم می‌آید قرارگاه ما، سراغ فرماندهان را می‌گیرد و از میزان آمادگی می‌پرسد. همان فرمانده عزیز دارای درجه نظامی بالا می‌فرماید: "ما نمی‌رویم، ما بررسی کردیم و متوجه شدیم شناسایی و طراحی عملیات شما حساب شده نیست. وقتی به جوون را می‌ذاری فرمانده عملیات و بالای سر ما، معلومه که همیشه به چنین فرماندهی اعتماد کرد". حاج قاسم عصبانی می‌شود و با تند می‌گوید: "اون جوون که میگه، منم. اون جوون به تنهایی نمیگه، تمام مراحل عملیات را باهم نشستیم طراحی کردیم. اگه حرفی داشتی، باید سه روز پیش می‌گفتی. بیجا می‌کنی بررسی می‌کنی. الان که وقت بررسی نیست. الان وقت عملیات است". آن عملیات با موفقیت انجام شد و شهر محاصره شده، آزاد شد. بعد عملیات، همان فرمانده عزیز، آمد سراغم برای طلب حلالیت. می‌گفت "با خودمان می‌گفتیم این حاج قاسم چهار تا بچه جمع کرده دور و بر خودش، چهار تا جوون خوش تیپی که حرف‌های درشتی می‌زنند و از میدان جنگ خبری ندارند. بعد عملیات فهمیدم اشتباه بود تصوراتم". این میدان دادن حاج قاسم و ایستادن در برابر مخالفت‌ها و حمایت از

فرماندهان جوانش، هم زمینه ساز پیروزی‌های میدانی شده و هم زمینه ساز رشد و شکوفایی استعدادهای فرماندهی جوانان.

پلان ۵: تهران. تابستان ۹۵. بیت رهبری. دیدار با فرمانده کل قوا.

برای گزارشی از وضعیت سوریه به همراه حاج قاسم رفته‌ایم خدمت حضرت آقا. به اعتبار ماهیت گزارش، حضور فرمانده جوانی چون بنده، هیچ ضرورتی ندارد. در ابتدای دیدار، حاج قاسم در معرفی بنده می‌گوید: ایشون فرمانده لشکر "نُبُل و الزهرا" هستند! انگشت به دهان، جا می‌خورم. در اوج تعجب و حیرت بنده، حضرت آقا رو به حاج قاسم، سه بار پشت سر هم می‌گوید: آفرین، آفرین، آفرین. حاج قاسم برای گزارش موقعیت سوریه ما را همراه خودش می‌برد خدمت فرمانده کل قوا، در جلسه هم، از من سرباز کوچک، با عنوان فرمانده لشکر یاد می‌کند، این رفتار حاج قاسم، مورد تحسین رهبری هم قرار می‌گیرد، این‌ها همه نشانه‌های روشنی است بر جانشین پروری حاج قاسم. آفرین گفتن‌های آقا، به نظرم عقبه‌ای داشت و آن عقبه، انتظار آقا از حاج قاسم برای جانشین‌پروری بوده. حاج قاسم با مجموعه‌ای از رفتارهای خوب کوچک، حاج قاسم شد. جانشین پروری حاج قاسم را باید در همین رفتارهای کوچک هوشمندانه، نشانه‌شناسی کرد. حاج قاسم روی زمین به این نتیجه رسیده بود، کسی که جبهه را می‌برد جلو، بچه‌های جوان هستند. با همین ذهنیت، به فرماندهان جوان، میدان داد و به آن‌ها بال و پر داد.

پلان ۶: دمشق. زمستان ۹۸. روز پایانی فرماندهی.

آخرین روز فرماندهی حاج قاسم است و آخرین جلسه کاری حاج قاسم. جلسه‌ای ۷ ساعته با فرماندهان گروههای مقاومت در سوریه. فرماندهان همه گروهها هستند؛ از حزب الله لبنان تا حشدالشعبی عراق، از فاطمیون افغانستان تا حیدریون پاکستان، از سپاه قدس ایران تا جیش‌الوطنی سوریه. موضوع چیست؟ توجیه و تبیین منشور مقاومت در ۵ سال آینده و راهبرد گروههای مقاومت برای ایفای نقش رهبری در جغرافیای مقاومت. برنامه تک تک گروههای مقاومت در پنج سال آینده بیان می‌شود. نحوه تعاملات هماهنگ و هم‌افزای گروههای مقاومت برای حرکتی جبهه‌ای آموزش داده می‌شود. هدف جلسه‌ای چنین طولانی چیست؟ تعلیم و انتشار نرم‌افزار مقاومت و رساندن فرماندهان به درک مشترک و فهم نقش هر یک از گروهها.

بیان راهبردهای سازمان، سنگ بنای جانشین پروری است. راهبردهای سازمان را بیان می‌کند و شایستگی‌های فرماندهی و الزامات مدیریتی برای پیاده‌سازی راهبردها را تبیین می‌کند. راهبرد توسعه‌ای جبهه مقاومت، زمینه‌ساز آشکارسازی نیازها، جذب استعدادها و پرورش آن‌ها برای نقش‌آفرینی و اثرگذاری در جغرافیای مقاومت است. یکی از ویژگی‌های سبک رهبری حاج قاسم، زنده نگهداشتن شعله آتش جهاد با هدف‌گذاری‌های جدید و پرجاذبه برای استعدادهای محیطی بوده است. این فضا سازی و تصویرسازی جهان پیش روی سازمان و تبیین چالش‌های پیش‌رو، یکی از مولفه‌های خلق پارادایم جانشین پروری است.

حاج قاسمی که در سال‌های آغازین یک مربی بوده برای ارتقای مهارت‌های فردی رزمندگان، به تدریج رشد می‌کند و به تراز می‌رسد که دغدغه اولش، تعالی نگاه و نگرش فرماندهان بر مبنای راهبردها و جهت‌گیری‌های کلان جبهه مقاومت است. در آخرین روز حیات مبارک زمینی‌اش، در مسیر هدایت اندیشه‌های فرماندهان به راهبردهای اصلی رسیدن به آرمان‌ها، رهبری می‌کند. چه مجلس رشدی برای فرماندهان، زیباتر و کامل‌تر از نشست پای درس‌های برآمده از چهل سال جهاد و فرماندهی در خط مقدم. برای جانشین پروری و تداوم حیات جبهه مقاومت، حاج قاسم بیش از همه، در اندیشه مراقبت از اصول بود و اصول فرماندهی تراز، حرکت در راه جهاد با جهت‌گیری درست است. لغزش‌های تاریخی مدیران، غالباً منشا معرفتی، اندیشه‌ای و ادراکی دارد و حاج قاسم در آخرین روز حیاتش، در مدرسه جانشین پروری، با رویکرد پرورش فرماندهان، در صدد تعمیق و تحکیم اندیشه‌های راهبردی رهبران جهادی خود است.

جانشین پروری؛ برنامه یا پارادایم؟

برنامه‌ریزی یعنی تعیین هدف‌ها و تبیین چگونگی رسیدن به هدف‌ها. در برنامه -ریزی رسمی، اهداف نوشته می‌شود، در شورای بالادستی سازمان به تصویب می -رسد و مدیران موظفند فعالیت‌ها و برنامه‌های ویژه‌ای را برای دستیابی اهداف، انجام دهند. اساساً برنامه‌ریزی برای چیست؟ مدیران برنامه‌ریزی می‌کنند تا در کنار هدف‌های مشخص، مسیرها و ابزارهای رسیدن به هدف‌ها، مشخص باشد، مدیران برنامه‌ریزی می‌کنند تا تغییرات محیطی، تأثیرات حداقلی بر برنامه‌ها داشته باشد، مدیران برنامه‌ریزی می‌کنند تا برای کنترل مسیر حرکت و میزان پیشرفت، استانداردهایی داشته باشند. مدیران برنامه‌ریزی می‌کنند تا مجموعه سازمان، با حرکتی هماهنگ و هم افزا، در مسیر تحقق هدف‌ها، حرکت کنند. به

صورت طبیعی، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، با همین دلایل روشن یاد شده، یک ضرورت است. به گمان شما، حاج قاسم عزیز ما، چه نگاهی دارد به برنامه‌ریزی جانشین‌پروری؟

در منطق برنامه‌ای، مدیر هدفگذاری می‌کند، هدف‌ها را برای ماه یا سال بعد معلوم می‌کند، همه کارهای لازم برای رسیدن به هدف‌ها را مشخص می‌کند و منابع لازم را پیش‌بینی می‌کند. در منظومه پارادیمی، تعیین جهت آغاز راه است. رهبر چشم‌اندازی روشن از آینده ترسیم می‌کند و راهبردهای رسیدن به آن آینده را در قالب دگرگونی‌های ضروری بیان می‌کند. در نگاه برنامه‌ای، ابزار نظارتی پیش‌بینی می‌شود برای پایش مسیر و کمک به رفع موانع. در تفکر پارادیمی، نقش اصلی رهبری، انگیزه‌بخشی و الهام‌بخشی است.

جانشین‌پروری برای حاج قاسم، بیش از آنی که برنامه باشد، یک پارادایم است؛ یک چهارچوب فکری و فرهنگی، یک الگوی تفکر. یک نظام محاسباتی برآمده از تجارب تربیتی. خط‌مشی حاج قاسم در جانشین‌پروری، فراتر از پست‌های سازمانی، برای نقش‌آفرینی و رهبری در دامنه جبهه گسترده انقلاب در تراز جهانی است. در پارادایم جانشین‌پروری حاج قاسم، رشد درونی بر رشد بیرونی مقدم است. در پارادایم جانشین‌پروری حاج قاسم، ایفای نقش‌ها، هزاران بار بر تصاحب پست‌ها، برتری دارد، در پارادایم جانشین‌پروری حاج قاسم، تربیت طبیعی انسان-ها، بر هر نوع تربیت عاریه‌ای، اولویت دارد.

برنامه جانشین‌پروری، ماهیتاً برنامه‌ای عملیاتی است. حاج قاسم جانشین‌پروری را فراتر از یک برنامه عملیاتی معین برای رسیدن به خروجی‌های مشخص با قابلیت ارزیابی، یک برنامه راهبردی می‌داند که لازمه‌ی تحقق آن، جهت‌گیری تمامی فعالیت‌های جاری سازمان در مسیر خلق فرهنگ و پارادایم جانشین‌پروری است. در پارادایم جانشین‌پروری حاج قاسم، شاخص‌های عملکردی و کنترلی به سوی نشانه‌های رشد وجودی حرکت می‌کند و تعالی انسانی بر عملکرد برنامه‌ای، غلبه پیدا می‌کند.

پارادایم جانشین‌پروری حاج قاسم، مجموعه‌ای است متشکل از مفروضات، مفاهیم، ارزش‌ها و تجربیات که روش و منشی را برای تربیت جانشین و استمرار خط رهبری فراهم می‌کند. پارادایم جانشین‌پروری حاج قاسم، آن حاج قاسم نیست، که ریشه در مبانی مستحکم قرآنی و روایی دارد و صد البته سال‌ها تجربه فرماندهی و جانشین‌پروری حاج قاسم، پشتیبان مشاهده‌ای آن است. در تفکر برنامه‌ای، وظیفه مدیران تولید دستاوردهای منظم است. دستاوردهایی که قابل

اندازه‌گیری کمی باشد و قابلیت نمایش و ارائه در آمار و ارقام و نمودار داشته باشد. در تفکر پارادایمی، راهبردها و مقصد نهایی مشخص می‌شود و راه‌شدنی رسیدن به آن مقصد مشخص هم نشان داده می‌شود.

عده‌ای بر این باورند که جانشین‌پروری برنامه‌ای است برای اتصال برنامه‌ریزی مسیر شغلی با توسعه کارکنان. عده‌ای معتقدند که برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، مدلی است برای نزدیکی زیرنظام‌های مدیریت عملکرد، یادگیری و مسیر شغلی. در تفکر برنامه‌ریزی، جانشین‌پروری فرصتی است برای نزدیکی جزیره‌های پراکنده‌ای که در حوزه منابع انسانی ایجاد کرده‌ایم. اما در منطق پارادایمی جانشین‌پروری، اساساً یک بافت یکپارچه وجود دارد که در آن فضای یکپارچه، عملکرد با یادگیری جدانشدنی است. به همان میزان، حضور در نقش‌های محوری مدیریت و پذیرش مسوولیت‌ها، با عملکرد پیشینی فرد و قابلیت‌های توسعه‌ای ایشان، تفکیک‌ناپذیر است. در پارادایم جانشین‌پروری، انسان با مجموعه قابلیت‌ها و تجلی‌ها، یکجا دیده می‌شود و متناسب با آمادگی‌ها، فضای تاثیرگذاری محیطی فراهم می‌شود.

حاج قاسم به همان اندازه که امنیت را فراتر از مرزها، دارای پیوستگی منطقه‌ای می‌داند و معتقد است، امنیت عراق و سوریه و لبنان، امنیت ایران است و برای تامین امنیت، باید به جغرافیای به هم پیوسته منطقه و حتی جهان توجه کرد، در حوزه جانشین‌پروری و مدیریت استعدادها هم، نگاهش فرابخشی، فراسازمانی و جبهه‌ای است.

شاید ریشه‌های جانشین‌پروری پارادایمی، جهان‌بینی منطقه‌ای و جهانی انقلاب اسلامی باشد. حاج قاسم هیچ وقت انقلاب را در محدوده مرزهای سرزمینی تعریف نکرده است و به همان نسبت در جانشین‌پروری نیز، در اندیشه تربیت نیرو برای تصدی پست‌های مرسوم سازمانی نیست.

تفکر برنامه‌ای، نوعی الگوی گلخانه‌ای است برای پرورش مدیران استاندارد. با پرورش گلخانه‌ای، برای مدیریت جهادی بحران‌ها، که ماهیت کار حاج قاسم بوده است، مدیر و جانشین تربیت نمی‌شود. حاج قاسم با بصیرتی مثال‌زدنی، رشد حقیقی را با رشد پفکی، متمایز می‌کند؛ "یکی از خصوصیات جنگ این بود که شرط اداره و فرماندهی، سن نبود، شرط اداره و فرماندهی، تحصیلات نبود، شرط اداره و فرماندهی، رتبه نبود، شرط اداره و فرماندهی سنوات نبود، اما به شرط وجود داشت و آن پخته شدن در کوره بود، کوره آتش عملیات‌ها و جنگ. لذا بعضی از رشدها، الکی نبود، پفکی نبود، رشد حقیقی بود. به سرعت می‌دید یک

فرمانده گروهان می‌رسد به مستوای فرماندهی گردان، گردان را اداره می‌کرد، به سرعت به مستوای بالاتری می‌رسید. دلیلش، انتخاب بود؛ انتخاب دقیق بود و درست بود".

حاج قاسم با همه ارزشی که برای نظام استعدادیابی و رشد و تعالی سپاه داشت، مقهور استانداردهای ستادی نبود. در پارادایم جانشین‌پروری حاج قاسم، هر استعدادی که ظرفیت فرماندهی داشته باشد، ریشه می‌دواند، رشد می‌کند و به بار می‌نشیند. خود حاج قاسم، محصول چنین محیط طبیعی بوده است. حاج قاسم محصول تربیت طبیعی محیط آماده دفاع مقدس بوده است. حاج قاسم در فضای آماده دفاع مقدس، ریشه زد و در میدان فرماندهی جنوب شرق، تجلی کرد و در نیروی قدس، به بار نشست و تماشایی شد. در الگوی پرورش گلخانه‌ای، استعدادها قابل بسیاری همانند حاج قاسم، از سد گزینش عبور نمی‌کنند. رویکرد برنامه‌ای، با استانداردها و شاخص‌های ثابت برآمده از صنعت، با همه استعدادها، برخوردی یکسان و مکانیکی دارد. در رویکرد پارادایمی، اولویت و محوریت با استعدادهاست و نه استانداردها. رویکرد برنامه‌ای، نوعی حکمرانی ستادی است و رویکرد پارادایمی، نوعی حکمرانی استعدادها. برای استعدادها، زیاتر از پارادایم جانشین‌پروری، که جهانی برای تجلی استعدادها، تعالی ظرفیت‌ها و اثرگذاری محیطی است، آرزوی دیگری هست؟ جذابیت و مزیت مدرسه‌ی سلیمانی، همین فضای پرورشی مدرسه بوده برای تربیت استعدادها؛ هدف‌ها، انگیزه‌ها، استادان، دوستان و همراهان، همه و همه در مسیر مدیرپروری است. شکل‌گیری چنین مدرسه‌هایی، ثمره‌ی انقلاب است. هنر حاج قاسم، رهبری درست و اصولی مدرسه است برای جذب و پرورش استعدادها با همه‌ی تفاوت‌های فردی و چینش و بکارگیری هنرمندانه استعدادها متناسب با ماموریت‌ها.

رویکرد شرکت‌های پیشرو در تراز جهانی، تمهید زمین حاصل‌خیز است. در چنین زمین و بستر و پارادایم حاصل‌خیز، همه ایده‌ها و ظرفیت‌ها، توان رویش و رشد دارند. هوشمندان مدیریت می‌دانند که رهبری فرامرزی و بین‌المللی یعنی داشتن همین نگاه پارادایمی. نگاهی که جهان جذاب و پرکششی خلق می‌کند برای جذب حداکثری استعدادها. انسان‌ها را در فضایی تربیتی، پرانگیزه می‌کند برای غلبه بر فقر درونی و حرکت خلاقانه به سوی رشد و تعالی. هنر رهبری حاج قاسم، فضا سازی فرماندهی و روشن نگه‌داشتن شعله‌های جهاد بود برای تضمین حضور عناصر آماده برای ایفای نقش‌های حساس و کلیدی.

جانشین پروری در اسناد بالادستی:

جانشین پروری در اسناد بالادستی چه جایگاهی دارد؟ به چه میزان، به آن اشاره شده و به چه میزان مطالبه شده. جانشین پروری در اسناد بالادستی، به چه میزان، توسعه مفهومی و فرآیندی داشته است؟

۱. "تربیت جانشین" یا "یافتن جانشین"، در نگاه رهبر فرزانه‌ی انقلاب،

"وظیفه‌ی اول" مسوولان است. (خامنه‌ای، ۱۳۸۰) رهبری چه در بیانات

و چه در مطالبات و انتظارات خود از مدیران ارشد کشور و مشخصاً

نیروهای مسلح و سپاه، به شکل‌های مختلف، جانشین پروری را جزء

کارهای واجب و لازم همه‌ی مدیران دانسته‌اند.

۲. بر مبنای بیان رهبر فرزانه انقلاب، انقلاب اسلامی در فرآیند تکاملی خود،

در مرحله تشکیل "دولت اسلامی" است؛ "ما امروز در مرحله دولت

اسلامی و کشور اسلامی قرار داریم؛ باید دولت اسلامی را ایجاد کنیم"

(خامنه‌ای، ۱۳۸۳) در بیان دیگری دولت را "مجموعه کارگزاران

حکومت" می‌دانند. (خامنه‌ای، ۱۳۸۰) در بیان دقیق دیگری، تشکیل

دولت اسلامی را "تشکیل روش و منش دولتمردان" معنی می‌-

کنند. (خامنه‌ای، ۱۳۷۹) یکی از نیازهای روشی دولتمردان، روش و منش

جانشین پروری است. در مرحله‌ی تشکیل روش و منش دولتمردان، تاسی

به الگوهایی همانند حاج قاسم، می‌تواند دانش غنی و جذابی را برای

اتقان روش و منش دولتمردان داشته باشد.

۳. در بیانیه گام دوم، تاکید شده است: "برای برداشتن گام‌های استوار در

آینده، باید گذشته را شناخت و از تجربه‌ها درس گرفت." (خامنه‌ای،

۱۳۹۷) برای شناخت گذشته و درس گرفتن از تجربه‌ها، باید به سراغ

فرماندهان و مدیران سرآمد کشور رفت. مراجعه به تجارب دانشی

فرماندهان و مدیران تراز کشور، یکی از منابع اصلی تولید دانش بومی

مدیریت است. استحصال دانش مستتر در تجربه‌های فرماندهی حاج

قاسم، مقدمه‌ای برای درس گرفتن از آموزه‌های مدیریتی ایشان است.

۴. نیروهای مسلح و مشخصا سپاه بر مبنای مطالبه حکمیانه فرمانده کل قوا، در جهت توسعه و تقویت فرهنگ جانشین‌پروری، برای چرخه مدیریت استعداد، اسناد و دستورالعمل‌های متعددی را در دوره‌های زمانی مختلف تدوین و ابلاغ نموده است؛ از شیوه‌نامه شناسایی مستعدین فرماندهی و مدیریت تا تشکیل بانک اولیه مستعدین فرماندهی و مدیریت تا ارزشیابی بر مبنای شایستگی‌های کیفی تا طرح-ریزی و اجرای برنامه‌ها و دوره‌های توانمندسازی و رشد و تعالی فرماندهان و مدیران در کلیه سطوح سازمان‌های نیروهای مسلح برای فرآیندهای ارزشیابی، انتصاب و رشد و تعالی. سپاه با هدف کشف و شناسایی افراد مستعد فرماندهی، فراهم شدن زمینه رشد و ارتقاء، بکارگیری مناسب آنان و کمک به تامین پایدار نیازهای فرماندهی و مدیریت سپاه، در تهیه اسناد بالادستی به نوعی پیشرو است.

در غالب اسناد بالادستی، جانشین‌پروری با تعاریف حداقلی آمده و غالبا به رسیدن گزینه‌های انتخاب برای پست‌های سازمانی و برگزاری دوره‌های آموزشی محدود می‌شود. در سال‌های اخیر برخی سازمان‌های دولتی با بهره-برداری از همین اسناد بالادستی، با شعار جانشین‌پروری و جوان‌گرایی، در حرکت‌هایی غالبا سیاسی و موسمی، با عناوینی همچون دستیار مدیر یا مشاوران جوان مدیر، برنامه‌هایی برای حضور مدیران جوان مرتبط با سلاقی سیاسی خود در سازمان‌ها تدارک دیده‌اند. با وجودی که در اسناد مرتبط با سازمان‌های کشوری و لشکری، رگه‌هایی از حضور مفاهیم و مطالبه جانشین-پروری را داریم و همین حضور محدود، می‌تواند زمینه‌ساز حرکت‌های جانشین‌پروری شود، اما بیش از اسناد و مقررات، نیازمند فرهنگ جانشین-پروری هستیم. با وجودی که جانشین‌پروری، ماهیت دستوری و ابلاغی ندارد، اما زیرساخت حقوقی مناسب، زمینه‌ساز تمهید زیرساخت فرهنگی و یکی از الزامات گره‌گشا برای فرماندهان و مدیران دارای قابلیت جانشین‌پروری است.

حتما شنیده‌اید که می‌گویند: جانشین مثل حروف والی است، نوشته می‌شود ولی خوانده نمی‌شود. "حروف والی‌ام من، بین چه عالیم من، نوشته می‌شوم من، خوانده نمی‌شوم من". در کشور ما، جانشین دقیقا مثل حروف والی در قرآن کریم است، اسم و رسمش هست، نام و نشانش هست، اما غالبا خوانده نمی‌شود. وقتی خود جانشین، جایگاهی ندارد، شما می‌خواهید از جانشین‌پروری سخن بگویید؟!

جانشین‌پروری در نظام اداری ایران با چه چالش‌هایی، دست به گریبان است؟ بخشی از آن‌ها، به شرح زیر است:

الف. چالش‌های فرهنگی: زیرساخت فرهنگی، اصلی‌ترین نیاز جانشین‌پروری است. هنوز فضای فرهنگی سازمان‌های ما بسیار فاصله دارد با بالندگی استعداد‌های مدیریتی. استعدادیابی در سازمان‌های ما، هنوز نمایشی و اداری است. غالبا هم به صورت مقطعی، حرکت‌هایی انجام می‌شود و به سرعت دنبال نتایج ملموس هستیم. فهم الزامات جانشین‌پروری، یکی از نیازهای فرهنگی سازمان‌های ایرانی است. یکی از وزرای پُرآوازه‌ی دولت دهم، که سابقه‌ای طولانی در تصدی وزارت دولت‌ها داشته، صریحا اعلام کرده بود:

" در اقتصاد، نیازمند واردات مدیران اقتصادی خارجی هستیم."

این فقط یک سخن نیست، یک اندیشه است، یک فرهنگ است. فرهنگی استعماری که از گذشته‌های دور در کشورهای مستعمره، یک قاعده بوده و امروز نیز در برخی کشورها همانند کشورهای حاشیه‌ای خلیج فارس، به همین صورت عمل می‌شود. دستیابی به دانش و فناوری بومی دشوار است و تربیت مدیر تراز، به مراتب دشوارتر. اما می‌دانیم که فرهنگ "واردات مدیر"، خطای محاسباتی و ادراکی مسوولان بر مبنای نتوانستن و نشدن و مانعی برای پرورش مدیران سرآمد کشور است.

ب. چالش‌های تربیتی و آموزشی:

طراحی نظام آموزشی و تربیتی، متناسب با ماموریت‌ها و اقتضائات هر سازمان، یکی از چالش‌های دشوار جانشین‌پروری است. نقش‌آفرینی همگرا و هم‌افزای دانشگاه‌ها، مراکز تربیت مدیر و دستگاه‌های اجرایی با محوریت و مرکزیت مدیران برتر صاحب تجربه‌های دانشی، نیازمند هسته‌های کوچکی است که فراتر از منافع سازمانی و فردی، دغدغه‌ای ملی داشته باشند و بتوانند در طراحی و پیاده‌سازی نظام تربیتی، صبورانه و عالمانه، منافع بلندمدت انقلاب را ببینند. تجربه تاریخی ما نشان داده است که مراکز ستادی وابسته به سازمان‌ها، نتوانسته با

هدف جانشین‌پروری، مدیران آینده سازمان را تربیت کند. سپاه تجربه روشنی در طراحی مرکز امامت داشته است با هدف استعدادیابی، رشد و تعالی فرماندهان و مدیران و ارزیابی و انتصاب آن‌ها. شروع درخشانی داشت در اتخاذ روش‌ها و منش‌های تربیتی پایدار. اما به تدریج از "نهاد تربیتی" به سازمانی اداری تبدیل شده است. مراکز فرتوتی همانند مرکز آموزش مدیریت دولتی، با اتخاذ ژست دانشگاهی، با روش‌ها و سازوکارهای اداری، به مرجعی برای صدور انواع گواهی-نامه‌های خوش‌رنگ تنزل پیدا کرده است. احتمالاً پیش‌فرض آن‌ها این است که با این گواهی‌نامه‌های دانشی حداقلی، مدیر تربیت می‌شود! اما واقعیت آن است که یادگیری مدیریت محقق نمی‌شود و مدیر تربیت نمی‌شود.

ج. چالش‌های مدیریتی: برخی از مدیران ما، از جانشین‌پروری ترس و واهمه دارند، نگران هووی احتمالی هستند که ممکن است جایگاه آن‌ها را به خطر اندازد. برخی مدیران، کفایت لازم برای ورود به موضوع جانشین‌پروری را ندارند. هر مدیری، لزوماً شایستگی جانشین‌پروری ندارد. دسته‌ای از مدیران ما، احساس تعهدی ندارند برای جانشین‌پروری. گروهی دیگر از مدیران، که شاید دغدغه‌ای هم داشته باشند، از روش‌های درست جانشین‌پروری آگاهی ندارند.

د. چالش‌های قانونی: زیرساخت قانونی، یکی دیگر از چالش‌های جانشین‌پروری است. زیرساخت قانونی، لزوماً ناظر به فراوانی قوانین نیست. به همان میزان که تکلیف قانونی جانشین‌پروری، یک ضرورت حقوقی است، داشتن آزادی عمل مدیران در جانشین‌پروری هم، یک الزام قانونی است. مقررات باید تسهیل‌کننده فرآیند جانشین‌پروری مدیران باشد و نه پشیمان‌کننده مدیران از ورود به جانشین‌پروری. سیاسی‌بازی در انتخاب‌ها و بکارگیری جناحی و قبیله‌ای نیز، یکی از چالش‌های مرتبط است که وضع مقررات درست و بهنگام، می‌تواند پیشگیرانه باشد.

در نظام اداری ایران، جانشین‌پروری موضوعی مستحبی است؛ مدیران تکلیفی بر عهده ندارند، چنانچه تدبیری داشته باشند، حسن و فضل شخصی مدیران است. برای آنانی که در مسیر جانشین‌پروری، کاری نکرده‌اند و ترک فعل داشته‌اند، عذاب و عقابی نیست. حساب و کتاب صاحب‌منصبانی که در مسیر مدیرپرانی، فعال مایشاء بوده‌اند، اساساً با کرام‌الکاتبین است. این یک ضعف بنیادی در ساختار اداری و نظام تربیتی ایران است.

اصول جانشین‌پروری حاج قاسم:

اصل مشاهده: حاج قاسم به "مشاهده" برای شناخت، اعتقاد و اعتماد داشت. دانشمند برجسته، شهید محسن فخری‌زاده می‌گوید: "مهم‌ترین ابزار "شناخت"، "حس" است که اینجانب تعبیر تعمیم یافته "مشاهده" را برای "حس" جعل کرده‌ام. "مشاهده ابزار اصلی حاج قاسم برای استعدادیابی، ارزیابی، انتخاب و انتصاب بوده است. همنشین حاج قاسم در شورای فرماندهی نیروی قدس، معتقد است: "استعدادیابی حاج قاسم، میدانی بود و مشاهده‌ای و نه ذهنی و کاغذی."

اصل مشاهده در تصمیم‌گیری‌های حاج قاسم پرننگ است. در تصمیم‌سازی‌های حاج قاسم برای دیگران نیز، اصل مشاهده محوریت دارد. یکی از نزدیکان حاج قاسم می‌گفت: در دیدار تعیین‌کننده حاج قاسم با پوتین، کار اصلی تصمیم‌ساز حاج قاسم، یک چیز بود؛ پهن کردن نقشه گسترش سرزمینی داعش روی میز پوتین. با همین حرکت ساده اما هوشمندانه مبتنی بر اصل مشاهده، پوتین قانع شد، همان روز تصمیم گرفت و حضور روسیه در سوریه را به صورت رسانه‌ای اعلام کرد. اصل مشاهده، یک مشخصه متمایز مدیریت اقتناعی حاج قاسم است. این اصل در تصمیم‌گیری برای عملیات، در مذاکرات سیاسی، در تربیت مدیران، در ارائه خدمات به مردم، پرننگ است. شناخت مشاهده‌ای، صرفاً بر اندام‌های حسی متکی نیست؛ نوعی شهود است، نوعی یافتن است تا فهمیدن.

شاید شنیده باشید که در دوران دفاع مقدس، انتخاب فرماندهان، تعیینی بوده و نه تعیینی؛ به جای اینکه فرماندهان را انتخاب کنند، فرماندهان انتخاب می‌شدند، به جای اینکه فرماندهان را مشخص کنند، فرماندهان مشخص می‌شدند. مبنای آن عمل فرماندهان بود، مبنای آن شخصیت و رفتار فرماندهان بود، مبنای آن، هنر فرماندهان در اداره شرایط جنگی بوده است. غالباً نوعی اجماع نظر بود روی فردی که فرمانده می‌شد. مشاهده در کشف استعدادها و انتصاب آن‌ها بسیار تاثیرگذار بود. حاج قاسم در کشف استعدادها، همان رویه پیشرفته دوران دفاع مقدس را ادامه داد. شیوه حاج قاسم در کشف استعدادها، مشاهده آن‌ها در کف میدان بود. خودش با مشاهده، استعدادها را صید می‌کند و استعدادها را با شگرد مشاهده‌ی محیطی، به رشد می‌رساند. تمرین تصمیم‌گیری بر مبنای داده‌های اطمینان بخش مشاهده‌ای را یک اصل تربیتی مدیران می‌داند. هنر مشاهده‌ی حاج قاسم را مقایسه کنید با هنر مکاتبه مدیران دولتی؛ مکاتبه در نظام اداری، غالباً ابزاری برای نمایش است. مشاهده‌ی میدانی، ابزاری است برای تصمیم‌گیری و اقدام بر مبنای داده‌های واقعی و رساندن کار به سرانجام. در جانشین‌پروری و تربیت

مدیران آینده، واحدهای سازمانی بسیاری در حال تلاش و گزارش و نمایش هستند، اما حاج قاسم، در میدان مشاهده، استعدادهای واقعی و نه مستعدین رزومه‌ای را، گلچین می‌کند، همانجا عرصه فراهم می‌کند، همانجا ارزیابی می‌کند و همانجا ارتقا می‌دهد با گشودن عرصه‌های گسترده‌تر.

در مدرسه‌ی جانشین‌پروری حاج قاسم، مشاهده فقط شگردی برای اطمینان از شناسایی درست مواضع دشمن و راههای رسیدن به دشمن نبود؛ روشی برای شناخت درست استعدادها، ارزیابی آمادگی‌ها، سنجش روحیه‌ها و حمایت و امامت استعدادها بوده است. مشاهده یکی از ریشه‌های قاطعیت تصمیم حاج قاسم است. حسن اصلی روش مشاهده، اطمینان‌یابی مدیر است و این اطمینان درونی، عامل تربیتی مهمی برای تمام بودن مدیر است.

اصل داشت: اگر جانشین‌پروری را همانند کشاورزی دارای مراحل کاشت، داشت و برداشت بدانیم، هنر نمایان حاج قاسم، در مرحله داشت است. فرهنگ غالب مدیران کشور در حوزه جانشین‌پروری چیست؟ کاشت و داشت یا برداشت؟ تمرکز اصلی حاج قاسم، بسترسازی رشد بوده است. حاج قاسم، مرد پرورش بوده و نه مرد خوشه‌چین. حاج قاسم غرق تماشای بستان استعدادها و مست مراقبت آن‌ها بوده است.

داشت مهم‌ترین مرحله فرآیند جانشین‌پروری است. در کشور ما، برخی سازمان‌ها با هدف نخبه‌پروری، تربیت گلخانه‌ای درست کرده‌اند. در سازمان‌هایی دیگر، با نوعی رهاشدگی استعدادها مواجهیم. در غالب سازمان‌ها، غلبه‌ی نگاه اداری، موجب رنجش و رانش استعدادها می‌شود. حاج قاسم با فهم مرحله حیاتی و محوری داشت، بخش اصلی هنرش را در مرحله داشت، به کار گرفت و زمینه‌ساز ماندگاری استعدادهای بسیاری برای سپاه قدس و جبهه مقاومت شد.

در جنگ استعدادها، نقطه کانونی، هنر داشت است. برنده‌ی جنگ نرم و پنهان استعدادها، آن‌هایی هستند که به فناوری پیشرفته داشت حکیمانه، دسترسی دارند. حاج قاسم نه فقط در داشت استعدادهای فرماندهی و تربیت آن‌ها برای رهبری آینده جبهه مقاومت، که در داشت مردمان با سلاقی و عقاید متفاوت، هنرمند است. رویکرد حاج قاسم، پرورش استعدادها بر مبنای داشته‌ها و مزیت‌ها بود و نه توجه به نداشته‌ها و کاستی‌ها. شگرد حاج قاسم توجه هوشمندانه به قابلیت‌های ایجابی افراد و هدایت آن توانمندی‌ها در مسیر نیازها و هدف‌ها بود. از همه‌ی داشته‌ها، همگرا و هم‌افزا در مسیر اهداف بلندش استفاده کرد. هنر و

فناوری "داشت"، مقدمه‌ی واجب رشد و بالندگی استعدادها و مدیریت داشته‌ها است.

یکی از معاونین حاج قاسم می‌گوید: منش حاج قاسم این نبود که هر کشوری می‌رود، اتوبوسی از خودش و اطرافیانش، نیرو ببرد. تفکرش آن بود که در دل جبهه‌ها و در درون کشورهای مختلف، استعدادهای بسیاری هستند که باید آن‌ها را شناسایی کرد، آن‌ها را پیدا کرد و با داشت و مراقبت درست، برای تصدی مسوولیت‌های مدیریتی تربیت کرد.

در ادبیات مرسوم مدیریت، برای نگهداری نیروها، غالباً تمرکز بر برخورداری‌های اداری است. اما تأمل در روش و منش حاج قاسم، بیانگر تمرکز ایشان بر برخورداری‌های ادراکی و عاطفی است. استعدادها بیش از برخورداری اداری، محتاج پارادایمی برای تنفس آزادانه و رشدی حقیقی هستند.

یکی از مشکلات مشهود اما خاموش سازمان‌های ما، عدم اشراف به داشته‌های خود است. مدیریت داشته‌ها، یعنی شناخت داشته‌ها، مراقبت از استعدادها و تقویت و حمایت از آنها برای رشد و ثمردهی. جانشین‌پروری فرصتی برای شناسایی درست داشته‌ها در حوزه سرمایه انسانی و مسیری برای مدیریت درست این داشته‌ها متناسب با هدف‌ها و قابلیت‌هاست. این‌ها برکات و اثرات جانبی برنامه جانشین‌پروری است. حاج قاسم همیشه دغدغه داشت تا دقیقاً بداند داشته‌هایش چه است؟ آگاهی از داشته‌ها، مقدمه برنامه‌ریزی برای چینش درست و اثربخش استعدادهاست.

شیوه‌های آموزشی و تربیتی استعدادهای درخشان در مدارس کشور، سال‌ها محل بحث و چالش بوده است. وقتی از سازمان‌های آموزشی همانند مدارس و دانشگاه‌ها به سمت سازمان‌ها، دولت‌ها و حکومت‌ها می‌رویم و به صورت مشخص روی استعدادهای برتر مدیریتی، تمرکز می‌کنیم، شیوه‌های درست جانشین‌پروری، حساس‌تر می‌شود و آثار و پیامدهایش برای حکمرانی متعالی، حیاتی‌تر. برتری فناوری داشت حاج قاسم، تمرکز در حوزه بهره‌مندی‌های ادراکی و درونی است و نه برخورداری‌های اداری و بیرونی.

شیوه‌های تربیتی و سیره‌های فرماندهی و مدیریت، یک شبه شکل نمی‌گیرد. حاج قاسم خودش رشدیافته طبیعت بود. در میدان جنگ، استعداد فرماندهی‌اش کشف می‌شود، عرصه می‌یابد و به تدریج، به فرماندهی تراز تبدیل می‌شود. حاج قاسم اهل ایل است و عشایر با طبیعت، نفس می‌کشند. حاج قاسم بر مبنای اصل داشت، به دنبال رشد حقیقی استعدادها در محیط طبیعی بوده است و نه رشد

پفکی در محیط گلخانه‌ای. تربیت گلخانه‌ای فرماندهان، هیچ گاه در اندیشه و احساس و رفتار حاج قاسم، معنایی نداشته. منش حاج قاسم، تربیت گلخانه‌ای نیست، منش حاج قاسم، رهاشدگی و رانده شدن استعدادها هم نیست. هنر حاج قاسم، تمرکز در داشت حامیانه در محیطی طبیعی است. همین رمز پیروزی او در میدان تربیت فرماندهان برای استمرار حیات بالنده نیروی قدس است.

در کشور ما، به دلیل ظرفیت بالای سرمایه انسانی و نیاز گسترده و متنوع به مدیران برتر، شاید مرحله داشت، همه‌ی جانشین‌پروری باشد. روش‌شناسی داشت درست متناسب با استعدادها و نیازها و شرایط محیطی، از حوزه‌هایی است که می‌تواند محل پژوهش‌ها و خلاقیت‌های روشی بسیاری باشد. همچنانی که در مدارس و دانشگاه‌ها، با نام و هدف نخبه‌پروری، خیلی وقت‌ها نخبه‌کشی داریم و نخبه‌پرانی، در حوزه تربیت مدیران هم، به نظر چنین منشی داریم. حاج قاسم اسیر این مسیر نمی‌شود. حاج قاسم با هوشمندی تمام، همه هنرش را برای داشت می‌گذارد و برای استعدادهای در دسترسش، بسیار هم اثربخش است.

هنر داشت حاج قاسم، نوعی مراقبت استعدادهای است برای نیازهای فردای کشور. همین هنر داشت، زمینه‌ساز جذب و همراه‌سازی حدکثری حاج قاسم است در جبهه انقلاب. دامنه داشت حاج قاسم بسیار گسترده است؛ از استعدادهای درجه اولی همچون احمدشاه مسعود و عماد مغنیه تا زینب سلیمانی، از حسین امیر عبداللہیان تا فلان مسوول بلندپایه کشوری.

حاج قاسم همچون طبیبی دوار، مراقبت حکیمانه می‌کند از استعدادهای مدیریتی. حاج قاسم اگر هیچ کاری نداشت جز همین مراقبت حکیمانه، بزرگ‌ترین حرکت را برای جانشین‌پروری انجام داده است.

اصل برتری فرهنگ: در مدرسه جانشین‌پروری حاج قاسم، وجوه فرهنگی و انسانی، به شدت بر ابعاد ساختاری و اداری غلبه دارد. حاج قاسم ارزش‌ها، باورها و عقاید فرماندهان را، به عنوان عمیق‌ترین لایه فرهنگ، بنیان نگرش‌ها و رفتارهای آن‌ها می‌داند. همین فهم عمیق فرهنگی، جهت حرکت او را بیش از چگونگی، به سمت تبیین چرایی حرکت جبهه انقلاب برده است. حاج قاسم نه فقط در قرارگاه که حتی در خطوط نبرد، با رزمندگان از ارزش‌ها و باورها می‌گوید. چرا؟ حاج قاسم رشد و اثربخشی افراد و سازمان را در قدرت فرهنگی می‌داند و قدرت فرهنگی را در جهان‌بینی آن‌ها می‌داند. حاج قاسم با تمرکز در حوزه ادراکات و احساسات، تلاش دارد فرماندهان قرارگاه و رزمندگان خط مقدم، به فهمی مشترک از چرایی مبارزه و مجاهده برسند. تحلیل مضمون سخنان‌های عمیق و

حماسی و نامه‌نگاری‌های دقیق و پراحساس حاج قاسم، نشانِ تمرکز حاج قاسم بر ارتقای مهارت‌های ادراکی فرماندهان است. این سبک رهبری، در ساحت نظریه-های آرمانی رهبری، چقدر پیش‌تاز است؟ رهبری و مدیریت شرکت‌های برتر جهان، به چه میزان به این منش و روش رهبری، نزدیک است؟

جانشین‌پروری، باور حاج قاسم بود. ایمان داشت و اراده داشت و برای خود تعهد داشت به تربیت مدیرانی که بتوانند بعد او، سپاه قدس را راهبری کنند. این تعهد درونی مدیران ارشد، اولین مولفه فرهنگی و مقدمه‌ی واجب جانشین‌پروری موثر است. تعهد عمیق درونی برخلاف تعهد مرسوم اداری، اتفاقاً خیلی سر و صدا ندارد، نمایش ندارد، حرکت‌های مقطعی و فصلی ندارد، ریشه دارد، استمرار دارد و صد البته، ثمره، برکت و ماندگاری دارد.

نقش فرمانده در جانشین‌پروری، امامت است. مدیر جایی تربیت می‌شود که فعالیت اصلی سازمان، آنجا جاری و ساری است. ستادهای دور از خط مقدم، غالباً زمینه‌ساز پرورش گلخانه‌ای مدیران خواهند بود. برای تحقق جانشین‌پروری واقعی، باید اختیارات را به سمت میدان و مدیران، هدایت کنیم. حاج قاسم با بردن اختیارات به صف و دادن قدرت عمل به فرماندهان میدانی، سازمان یادگیرنده را در محل اصلی فعالیت سازمان تشکیل می‌دهد. حلقه‌های یادگیری در محل عملیات، برای شکوفایی استعدادها، معجزه می‌کند. اگر مدیر ارشد، پیش‌رونده باشد در تربیت مدیر، می‌تواند پیش‌ران و پیش‌برنده کل ظرفیت‌های سازمان باشد برای جانشین‌پروری. خودفرمانده به عنوان بلد راه، باید امام راه جانشین‌پروری باشد. خود امام باید، اراده، روحیه، انگیزه و انرژی داشته باشد و از خودش مایه بگذارد. جانشین‌پروری محلی برای رصد نشانه‌های پیش‌برندگی حاج قاسم است. پیش-برندگی در معنای حداقلی خود، بکارگیری ظرفیت‌های محیطی برای تحقق اهداف است و پیش‌برندگی در معنای حقیقی و پایدار، تربیت نسلی از مدیران قابل برای تضمین تحقق هدف‌ها برای آینده‌ای طولانی است. محل تمرکز جانشین‌پروری، محل اصلی فعالیت سازمان است.

مدیرپروری حاج قاسم، نتیجه رهبری تحولی ایشان است تا رهبری تبدالی. در رهبری تبدالی، دنبال انتقال داده و دانش هستیم، آنهم از ذهن به ذهن. اما در رهبری تحولی، انگیزه‌ها و اراده‌های افراد، محل اصلی اثر است. رهبری تحولی عاملی است برای ایجاد تعهد درونی نسبت به اهداف متعالی. حاج قاسمی که بحران‌ها را بهترین فرصت می‌دانست، در حوزه جانشین‌پروری نیز، در دل مشکلات و در میدان عملیات، بهترین فرصت‌ها را برای ابتلا و اعتلای استعدادها و انتخاب

و برکشیدن آن‌ها فراهم کرده است. حاج قاسم بیش و پیش از تربیت نیروها برای فرماندهی، دغدغه‌ی شدن و تحول و تعالی درونی نیروها را داشت. داشته‌ها و مهارت‌ها، لازمه‌ی مدیریت است، اما بیش از داشته‌ها، دغدغه‌ی شدن و چگونگی زیستن استعدادها را داشت.

جانشین‌پروری بیش از آنکه یک برنامه باشد، یک پارادایم است؛ یک چهارچوب فکری و فرهنگی، یک فضای تنفسی که همه عناصرش در خدمت تجلی و تعالی استعدادها هستند برای نقش‌آفرینی بهینه استعدادها. خلق پارادایم جانشین‌پروری، به زنده بودن و زندگی‌بخش بودن مأموریت‌های سازمان، به رهبری خلاقانه و حامیانه مدیران ارشد و به حرکت فعالانه و مومنانه یکایک استعدادها، وابسته است. رویکرد فرهنگی و پارادایمی حاج قاسم، به شدت بر رویکرد اداری و برنامه‌ای مرسوم، غلبه دارد و همین رمز تمایز حاج قاسم در جانشین‌پروری است. پارادایم مترقی و متعالی جانشین‌پروری حاج قاسم، اساسش بر هویت فرهنگی است و نه هویت ساختاری. برخی مدیران و دولتمردان، دغدغه حفظ ساختارها را دارند و نگهبان و جانفشان نگهداشت فرآیندها و دستورالعمل‌ها هستند. حاج قاسم دغدغه‌ی اولش، مراقبت از انسان‌ها و هدایت وجودی آن‌هاست. حاج قاسم باورهای درست را منشا همه‌ی تربیت درست و ماندگار مدیران می‌داند.

برنامه‌های تربیت مدیر کشور، غالباً بر مبنای الگوی شایستگی‌ها است. الگوی شایستگی‌ها، غالباً ناظر به توسعه توانمندی‌های فردی برای تصدی مشاغل مشخص مدیریتی است. حاج قاسم، هم‌افق با برخی تئوری‌های مدیریت استعداد، به جای تمرکز بر توسعه یکسان شایستگی‌های ابلاغی، به تعمیق ظرفیت‌های پایه‌ی یکایک افراد توجه دارد؛ ظرفیت‌های پایه و اساسی انسانی همانند ظرفیت تفکر (بهره ادراکی)، ظرفیت یادگیری (بهره یادگیری)، ظرفیت برقراری ارتباط (بهره ارتباطی) و ظرفیت برای عمل (بهره عملی). این ظرفیت‌های پایه‌ی دارای ماهیت عمیق فرهنگی را، بر مدار ارزش‌های فرد، مبنای توسعه و تعالی قرار می‌دهند.

اصل مجاورت: همنشینی با استعدادهای مدیریتی، اصلی مترقی برای مدیرپروری است. من و شما خوب می‌دانیم که یکی از آرزوهای همه استعدادهای مدیریتی، همنشینی با مدیران سرآمد است. این همنشینی برخلاف تصور ابتدایی، برای نمایش نیست، برای گرفتن عکس یادگاری نیست، برای یادگیری است، برای شاگردی و آموزندگی است، برای گرفتن سرمشق است. برای مشاهده و تصویربرداری است، برای الگویابی و الگوگیری است. برای فهم شیوه مدیریت بر خویشتن است، برای

یادگیری شیوه مواجهه مدیران برتر با مساله‌های ساده و پیچیده روزانه سازمان‌ها است. برای درک سیره مدیریت مدیران برتر است.

در برخی شرکت‌های برتر جهانی، یکی از امتیازات ویژه‌ای که به استعدادهای برتر می‌دهند، همنشینی و دستیاری دوره‌ای مدیران سرآمد است. شگرد حاج قاسم آن بود که خودش را به استعدادهای می‌رساند و مجاور و جلیس و همنشین آن‌ها می‌شد. مجاورت با نیروها، مطالبه حاج قاسم از فرماندهان خودش بود. این همنشینی در ابتدا فقط هیجان‌انگیز است اما به تدریج، محل عمیق‌ترین یادگیری‌ها می‌شود.

مجاورت منشی پیامبرگونه برای تربیت نفوس است، مقدمه فهم شرایط کارکنان است، لازمه درک شرایط محیطی است، الفبای انس با متریان است و همین، زمینه ساز وحدت جهت است.

حاج قاسم برای همنشینی با استعدادهای خودش وقت می‌گذارد. به بهانه وقت نداشتن، شانه خالی نمی‌کند از شأن همنشینی. با صبوری و حوصله تمام وقت می‌گذارد برای استعدادهای. با همین شگرد وقت اختصاصی گذاشتن، ارتباط عاطفی عمیقی ایجاد می‌کند و با محبت، مرشدی می‌کند برای متریان و مریدان بسیارش. مجاورت منشا اطلاعات دقیق است. مجاورت منشا شناخت دقیق استعدادهای است. مجاورت اعتمادساز است. مجاورت فقط با استعدادهای آتی نیست، با فرماندهان، با مراجع، با سیاسیون، با دولتمردان کشورهای مختلف. با روسای عشایر و سران قبایل کشورهای محل ماموریت. با خانواده‌های فرماندهان، با خانواده‌های شهدا. اصل مجاورت سیره حاج قاسم در زندگی است. به برکت همین اصل مجاورت در سبک زندگی فرماندهی، جانشین‌پروری را به شکلی عمیق و ماندگار به انجام می‌رساند. حاج قاسم جانشین‌پروری را به دلیل اولویت حیاتی آن، خودش انجام می‌دهد، به بهانه گرفتاری‌های فراوان شغلی، به دیگران واسپاری نمی‌کند. جانشین‌پروری محل تجلی حقیقت فرماندهی حاج قاسم و رمز بقای حاج قاسم است.

تصور وجود دارد که جانشین‌پروری زمانی معنا می‌یابد که یک استعداد مدیریتی از مرحله کشف استعداد تا رسیدن به مراحل بالای مدیریتی، تحت نظارت و هدایت یک مدیر ارشد کاربلد باشد تا بتوانیم بگوییم جانشین‌پروری تحقق پیدا کرده. منش حاج قاسم، تاثیرگذاری عمیق بوده و نه همراهی زمانی طولانی. مهدی ترابی کشف علی دایی نبوده. اما همین مهدی ترابی در دوره کوتاهی، شاگرد علی دایی می‌شود در تیم سایپا. خود مهدی ترابی می‌گوید علی دایی تاثیرگذارترین

مربی در رشد حرفه‌ای من بوده است. مهم آن است که علی دایی، استعداد ترابی را تایید کرد، به او فرصت بازی داد، به او فضای دیده‌شدن داد، به او اجازه حضور در تیم بزرگ پرسپولیس را داد. همین منش را کارلوس کی‌روش با بازیکن جوان بدقلقی به نام رونالدو دارد. زمانی که رونالدو در تیم منچستر بازیکن فرگوسن بود، نقش کی‌روش به عنوان مربی هموطن رونالدو، همنشینی با رونالدو و هدایت استعداد او در مسیر کاهش تنش‌های رفتاری و افزایش همراهی تیمی برای تاثیرگذاری حداکثری در نتایج بازی و رشد حرفه‌ای است. مجاورت زمینه ساز تاثیرگذاری عمیق عاطفی و شخصیتی در مسیر رشد حرفه‌ای است.

سیره حاج قاسم ارتباط عمیق و دوستانه با استعدادها بوده و همین ارتباط عمیق عاطفی، تاثیرگذاری بی‌بدیلی در تقویت اعتماد به نفس نیروها، تعمیق ارزش‌ها و باورها و عطش یادگیری و تعالی داشته است. خود حاج قاسم در سایه مجاورت با فرماندهان بزرگ جنگ، در دوره زمانی کوتاهی، به سرعت رشد می‌کند و می‌شود فرمانده تیپ و سپس فرمانده لشکر. مجاورت مدیران با استعدادها در فضای واقعی مدیریت، همه‌ی وجود و همه‌ی ظرفیت‌های فرد را در مسیر رشد و شکوفایی و ثمردهی قرار می‌دهد. یکی از فرماندهان حاج قاسم می‌گوید: "مجاورت و همنشینی با حاج قاسم، ما را بزرگ کرد، جهان ما را بزرگ کرد. همه‌ی ما، ناخواسته سعی می‌کردیم به جهان حاج قاسم نزدیک شویم و همین زمینه ساز رشد ما در مسیر مدیریت و فرماندهی شده". در ساز و کارهای رسمی جانشین پروری و تربیت مدیر کشور، نام و نشانی از اصل مجاورت و آثار ماندگار تربیتی آن دیده می‌شود؟ شاید باشگاههای ورزشی پیشرو، آموزه‌های فراوانی برای جانشین‌پروری داشته باشند.

منش و روش حاج قاسم نشان می‌دهد که یکی از اصول جانشین‌پروری، همنشینی و همزیستی مدیران صاحب تجربه با فراگیران دارای استعداد مدیریت است. واحد تخصصی تربیت مدیر در تفکر پارادایمی حاج قاسم، مدیران دارای تجارب دانشی میدانی است و نه استادان دانشی دانشکده‌های مدیریت.

اصل مربی‌گری: حاج قاسم سلیمانی، کشف حسن باقری است. حاج قاسم، حسن باقری را همانند احمد کاظمی، از مربیان بزرگ جنگ می‌داند و آنان را همانند قله‌های مرتفع و مطهری می‌داند که در دامنه‌های سرسبز آنان، چشمه‌های جوشان، جاری می‌شوند. استعداد کشف‌شده‌ی حاج قاسم، با تایید و ابلاغ فرمانده - ی ممتاز جانشین‌پروری، آقا محسن رضایی، عرصه گرفت و رشد کرد. حاج قاسم مربیان و استادان زیادی دیده بود؛ از احمد کاظمی و حسن باقری تا مربی، مشاور

و استاد بنام و بی‌همانندی همچون سید علی خامنه‌ای. بخش زیادی از رشد و شدن حاج قاسم، ثمره‌ی شاگردی ایشان در مدرسه‌ی مربیان بزرگ و خودساخته است. آیا حاج قاسم در استمرار سیره مربی‌گری، شاگرد خوبی برای مربیان و استادان بزرگش بوده است؟

حاج قاسم به عنوان یک مربی وارد آموزش سپاه شد. مربیان تاثیرگذارترین نیروهای سپاه در حوزه تربیت پاسداران هستند. تأثیر تربیتی مربیان، بسیار فراتر از استادان دانشگاه‌های سپاه است. مربیان سپاه، مدت زیادی را با مربیان می‌گذارند و به نوعی اولین معلم و مدیر آنها در نهاد سپاه هستند. یک ویژگی ذاتی هر مربی در جهان، جست‌وجو برای یافتن استعدادها و برتر و تربیت آنها برای ادامه راه مربی است. مربیان و استادان دانشگاه و حوزه هم، چنین هستند. سعدی چه زیبا می‌گوید که دود از آتش خبر ندهد و خاک از باد، که شاگرد از استاد. شاگرد خوب، نشانه‌ی استاد و رمز تداوم و تعالی علم است. ماهیت مربی‌گری، کشف استعدادها و پرورش آنها برای جانشینی است.

روحیه استعدادیابی و حمایت برای رشد و تعالی استعدادها، ریشه در سال‌های نوجوانی و جوانی حاج قاسم دارد. حاج قاسم عقبه‌ی چوپانی دارد، حاج قاسم، عقبه‌ی کشاورزی دارد، حاج قاسم، از دوران مدرسه، مربی و رهبر برادر بزرگترش بوده است، حاج قاسم، برای همسالان روستای خودش در دوران کارگری در کرمان، نوعی رهبری و مربی‌گری را تجربه کرده، حاج قاسم، تجربه رسمی مربی‌گری در سپاه دارد، این حاج قاسم، همه‌ی وجودش مربی‌گری است. حاج قاسم در منصب فرماندهی نیز، دنبال شکار استعدادها و فرماندهی و حمایت آنها برای ترقی است. بخشی از جانشین پروری، هنر مدیر در شناخت استعدادهاست. چنین رهبرانی، جنم مدیریت آدم‌ها را، فراتر از استدلال و استاندارد و شاخص‌های کاغذی ارزیابی و اندازه‌گیری، حس می‌کنند.

حاج قاسم بر مبنای اصل مربی‌گری، مربی، مرشد و مشاور امین است برای بعثت و برانگیختگی درونی استعدادها. مربی‌گری حاج قاسم نوعی پیامبری در مسیر جانشین پروری است. نقش اصلی پدر برای فرزندان، نقش مربی‌گری و هموارسازی مسیر رشد است. حاج قاسم معتقد بود مدیران همانند پدران، مسوولیت تربیتی دارند (سلیمانی، ۱۳۹۸، ص ۳۱). همین نقش تربیتی پدران، مهم‌ترین بازیگر برنامه جانشین پروری است. مهم‌ترین پیش‌نیاز برای تربیت طبیعی فرماندهان و مدیران، فضایی است که مدیران ارشد، پدران خواهان رشد و شکوفایی استعدادها و فرزندان خود هستند. اینجا محل تجلی نقش مربی‌گری است و نه مدیریت. طبیعتاً

ارتباط نزدیک، دلسوزانه و پدرا نه لازم است. امیرحسین اسفندیار، استعداد خوش- آتیه‌ی والیبال ایران، در بیان نقش مربیان، چنین می‌گوید: بهروز عطایی برای من نه فقط یک مربی، که یک پدر است. من خودم حس می‌کنم پسر ایشان هستم. با بهروز عطایی حتی درباره کارهای شخصی‌ام مشورت می‌کنم.

حاج قاسم در کنار روحیه و شخصیت مربی‌گیری، به هنرها و تکنیک‌های مربی-گری، در بالاترین سطح ممکن، مجهز و مسلح است. مربی‌گری یعنی هنر ارتباط موثر، مربی‌گری یعنی هنر استدلال متقن، مربی‌گری یعنی مدیریت بر قلوب متربیان، مربی‌گری یعنی هنر شنیدن فعالانه، مربی‌گری یعنی جهت‌دهی استعدادها، مربی‌گری یعنی تمهید هدف‌گزینی حکیمانه برای استعدادها، مربی-گری یعنی هنر خلق انگیزه، مربی‌گری یعنی ظرفیت بالای اعتمادسازی، مربی‌گری یعنی حمایت همیشگی، مربی‌گری یعنی صداقت مومنانه با متربی، مربی‌گری یعنی هنر سخنوری حماسی، مربی‌گری یعنی دیدن تفاوت‌های فردی، مربی‌گری یعنی چشمه‌ی همیشه جوشان عاطفه، مربی‌گری یعنی حوصله‌ی بی‌پایان، مربی-گری یعنی عشق حقیقی به متربی. حاج قاسم چه نسبتی داشت با مولفه‌های یادشده؟ اصل مربی‌گری را باید در آغازهای حاج قاسم با پرسش‌های برانگیزاننده جستجو کرد، در مکالمه‌های شخصی و پرچالش حاج قاسم با استعدادها و فرماندهان، در پرسش بهنگام، نصیحت بهنگام و مشاوره بهنگام. در تشویق بی-اندازه و تنبیه به‌اندازه، در حمایت شگفت‌انگیز حاج قاسم از استعدادها. در عطش یادگیرندگی همیشگی حاج قاسم و کنجکاوی‌های بی‌پایان او به همراه بلوغ ندیدن خود. همه و همه نشانه‌های استفاده حکیمانه حاج قاسم از اصل مربی‌گری در تربیت مدیران آینده جبهه مقاومت است. رشد محسوسی داشته اصل مربی‌گری حاج قاسم در جانشین‌پروری؛ شاید روزهای ابتدایی دغدغه داشته تا نیروهایش، درس بخوانند و شغل بهتری داشته باشند بعد جنگ. انتظار روزهای پایانی حیاتش، رهبری جبهه مقاومت است توسط رهبران پرورش یافته مدرسه سلیمانی. روزهای ابتدایی نگاهش به افراد است و رشد مهارت‌های فردی و سازمانی آنها و در روزهای پایانی، نگاهش جبهه‌ای است و انتظارش، ایفای نقش رهبری و فرماندهی در جغرافیای مقاومت. حاج قاسم با عصای اصل مربی‌گری، هادی و حامی حقیقی استعدادها در مسیر جانشین‌پروری است. در مدرسه جانشین‌پروری حاج قاسم، اصل مربی‌گری، مقدمه‌ی واجب رهبری و تربیت رهبران آینده است.

اینکه با یک بخشنامه، همه را موظف کنیم به جانشین‌پروری و تصور کنیم همه مدیران می‌توانند و باید جانشین‌پروری کنند، تصویری عامیانه است. آنگونه که در

مراکز دانشی همانند حوزه‌های علمیه و دانشگاهها، همه‌ی استادان، ظرفیت شاگردپروری ندارند، در حوزه مدیران نیز، الزاما همه‌ی مدیران، قابلیت مدیرپروری ندارند. برخی از مدیران می‌توانند عملکرد خوبی داشته باشند و برای پیشبرد فعالیت‌های سازمان، اقدامات بزرگی انجام دهند، اما ویژگی‌های تربیت‌مدیر برای آینده سازمان را ندارند. به نظر شما، برای مدیرپروری، فارغ از شرایط سازمانی، من مدیر باید چه ویژگی‌های شخصیتی و رفتاری داشته باشم؟ داشتن هنر مربی-گری و شخصیت و روحیه کار تربیتی، یکی از الزامات کلیدی برای جانشین‌پروری مدیران است.

اصل نهادهاسازی: در سابقه فرهنگی کشور ما، گاهی مجلاتی همانند "مکتب تشیع"، "سوره" و "سروش"، گاهی روزنامه‌هایی همانند شرق و کیهان، محل تجمع، تربیت، رشد حرفه‌ای و اثرگذاری محیطی گروهی می‌شوند که تا سال‌ها ادامه دارد. جانشین‌پروری در چنین نهادهایی، استمرار افکار بانیان را تا سال‌ها تضمین کرده است. آیا این مصداق جانشین‌پروری پایدار نیست؟ حاج قاسم با پایه‌گذاری هوشمندانه نهادهایی هویت‌ساز همچون حشدالشعبی، دفاع وطنی، فاطمیون و حمایت و تقویت نهادهایی همچون حزب‌الله و انصارالله در سطح بین‌المللی و تأسیس نهادهایی همچون بیت الزهرا، حسینیه ثارالله، موسسه حماسه ثارالله، ستاد بازسازی عتبات عالیات و موكب‌های اربعین در سطح داخلی، در کنار کارکردهای آنی و نظامی و عملیاتی، مرجع و مرکزی برای تربیت فرماندهان و مدیران و استمرار رهبری در نسل‌های بعدی ایجاد می‌کند. این نهادهای مبارک، نوعی مرکز انتقال تجربه فرماندهی و زیرساختی فرهنگی برای جانشین‌پروری و توسعه رهبری از طریق قابلیت‌های درونی و بومی گروهها و نهادهای غالباً مردمی است. کارکرد پنهان این نهادهای هویت‌ساز، کانون‌های تربیت و پرورش مدیران و فرماندهان است برای استمرار حیات آرمان‌های انقلابی و جهادی حاج قاسم. این نهادها محل رجوع استعدادها و مزاری برای تماشای رشد و تعالی مدیران فردای انقلاب است. در پارادایم جانشین‌پروری حاج قاسم، منطبق با یافته‌های نوین یادگیری، اصل نهادهاسازی مردمی، نوعی ریل‌گذاری هوشمندانه تربیتی، برای حضور داوطلبانه مردمی و یادگیری غیررسمی است.

حاج قاسم جانشین‌پروری را در قالب ساختار سازمانی و برای تأمین فرمانده برای تعدادی پست و جایگاه سازمانی نمی‌بیند. حاج قاسم، نگاهش فراسازمانی و بین-المللی است. یکی از هنرهای حاج قاسم سلیمانی، طراحی و هدایت شبکه‌ای از گروههای غیر رسمی است. برای جانشین‌پروری نیز، سیره حاج قاسم، استفاده

هوشمندانه و آزادانه از فرصت گروههای غیررسمی و برنامه‌ریزی غیررسمی جانشین‌پروری است. متناسب با نیازهای بومی و منطقه‌ای، بسترسازی می‌کند و در قالب نهادهایی ماموریت‌گرا، برای استعدادها، عرصه‌ی رشد و بالندگی فراهم می‌کند. گاهی خانه‌ی شخصی خود در کرمان را، محل تأسیس نهادی همانند موسسه فرهنگی حماسه ثارالله می‌کند؛ کارهای بر زمین مانده بنیاد شهید را به سرانجام می‌رساند و گروههای مردمی بسیاری را، آماده‌ی خدمت فرهنگی به خانواده‌های شهدای کشور می‌کند. گاهی در سرزمین عراق، گروههای پراکنده مقاومت را زیر عَلم حشدالشعبی، سازماندهی می‌کند تا مرجعی برای تربیت رهبران جهادی مقاومت شود. به مدد اصل نهادسازی، برای پاسدار انقلاب اسلامی، در گستره جهانی، ابزارها، امکانات و زمین بازی بزرگ‌تر برای بازیگری، کارگردانی و تاثیرگذاری خلق می‌شود.

پرسش‌های پایانی:

این پرسش‌ها، بهانه‌ای است برای تفکر فردی و مباحثه‌های گروهی. پرسش‌ها محملی است برای نزدیکی مبانی تئوری دانش مدیریت به یافته‌های میدانی و شناخت وجوه پیدا و پنهان جانشین‌پروری حاج قاسم سلیمانی. شما هم می‌توانید پرسش‌های جدیدی به پرسش‌های حاضر اضافه کنید.

۱. الزامات فردی و سازمانی جانشین‌پروری چیست؟ با گروهی از دوستان، با تمرکز بر روی برخی مدیران کشوری مشخص و سازمان‌های مرتبط، به صورت مصداقی، ویژگی‌های جانشین‌پروری آن‌ها را تشریح کنید.
۲. ریشه‌های موفقیت نسبی نیروهای مسلح و مشخصاً سپاه در جانشین‌پروری چیست؟ نتیجه نظام‌نویسی‌های مرتبط است؟ محصول هنر رهبران معاندان‌دیش و فرماندهان آخرت‌گرای آن است؟ معلول ویژگی‌های نهادی سپاه است؟ یا.....
۳. عده‌ای معتقدند ظرفیت‌های جانشین‌پروری حاج قاسم فراتر از مدیران تربیت یافته است. برای استفاده کامل از ظرفیت‌های جانشین‌پروری فرماندهان و مدیران سرآمد کشور، روش‌های تربیتی پیشنهادی شما چیست؟ چه کنیم تا از ظرفیت‌های مدیر‌پروری مدیران برتر کنونی، استفاده بهینه‌ای داشته باشیم؟

۴. سازمان‌ها مایلند در قالب برنامه‌های رسمی، جانشین پروری داشته باشند. برنامه‌ریزی رسمی جانشین پروری، به جای تضمین تداوم حیات سازمان، بستری برای گسترش رقابت‌ها و حسادت‌های درون سازمانی می‌شود. برنامه‌ریزی غیررسمی جانشین پروری و ظرفیت گروه‌های غیررسمی، با وجود ثمرات ماندگار، با مخالفت و مقاومت متولیان سازمانی جانشین‌پروری مواجه می‌شود. پیشنهاد عملیاتی شما به عنوان رئیس سازمان، برای رفع این تعارض چیست؟
۵. رویکرد حاج قاسم در جانشین‌پروری با روش تربیت مدیران شرکت‌های برتر جهانی، نزدیکی‌ها و شباهت‌های بسیاری دارد. در سازمان‌های پیشرو، برای تربیت حقیقی مدیران و نه تربیت گلخانه‌ای و پفکی مدیران، فرآیندها و روش‌های تربیت مدیران، از حاکمیت ستاد و اسناد به سوی حاکمیت میدان و مدیران در حرکت است؛ نوعی تغییر جهت از پارادایم اداری به پارادایم تربیتی. این تغییر رویکرد، چالش‌های زیادی برای استانداردهای نظام منابع انسانی سازمان‌ها ایجاد می‌کند. شما به عنوان مدیر منابع انسانی سازمان، چه تدابیری دارید برای تبدیل این چالش‌ها به فرصت‌های جانشین‌پروری؟
۶. یکی از نیازهای اصلی حکمرانی متعالی، وجود مدیران شایسته است. برای رسیدن به دولتی با مدیران قابل در سطوح گوناگون مدیریت، راهها و شیوه‌های مدیرپروری کشور چه تغییرات اساسی باید داشته باشد تا بتوانیم مدیرانی همچون حاج قاسم در حوزه‌های مختلف اقتصادی، فرهنگی و سیاسی تربیت کنیم؟
۷. مطالعه جانشین‌پروری حاج قاسم، چه آموزه‌هایی برای شما داشته است؟ آیا توانسته‌اید با مشورت و همفکری دوستان، به اصول جدیدی از جانشین‌پروری حاج قاسم برسید؟

دوم: تکاپو در زلزله بم

محمد نوروزی

بعد همان دوازده ثانیه لعنتی

فقط ۱۲ ثانیه برای یک زلزله ۶/۶ ریشتری کافی بود که بم با خاک یکسان شود و ساعت ۵:۲۶ روز ۵ دی ۱۳۸۲ برای همیشه در تاریخ این سرزمین ماندگار گردد. روز جمعه‌ای که می‌توانست مثل همه جمعه‌های معمولی زمستانی بیاید و برود، حالا شده بود یک جمعه سیاه! چهل هزار کشته و چندین هزار زخمی و البته صدها هزار سوگوار و میلیون‌ها نفر غمگین. آری زلزله کار خودش را کرده بود ...

بم، گل، گل

نه بم یک شهر عادی بود و نه زلزله‌اش. اصلاً کرمان، حال و هوای دیگری دارد و بم، تکه‌ای از کرمان است. کرمان پر است از پیچیدگی‌های انسانی و محیطی. کویر موجود عجیبی است هم زیباست و هم خشن! سالهاست که خشکی کویر، سختی‌های مردمانش را دوچندان کرده است ... کرمان هم مثل بسیاری از شهرهای جنوب شرق ایران، مبتلا بود به اشراق و قاچاقیانی که جان و مال و ناموس مردمان را به غارت می‌بردند و بیچارگی‌شان را به نظاره می‌نشستند. چندین سال درگیری و مبارزه با اشراق، تا حدی دست و بالشان را از این منطقه چیده بود ولی هر فرصتی می‌توانست این آتش‌های زیرخاکستر به ظاهر خاموش را شعله‌ور کند

و بر طبل‌های جدایی‌طلبانه و تفرقه‌انگیز بکوباند بم پر بود از خانه‌هایی از خشت و گل و این خانه‌ها پر بودند از مردمانی از جنس ریحان و گل و معلوم است که گل اگر فرو بریزد با گل چه‌ها که نمی‌کند! کما اینکه کرد و بد هم کرد ...

همه گیج بودند

مدیران بومی شهر، یا خودشان در زلزله جان باخته بودند و یا جراحات عمیق داشتند هم جسمی و هم روحی. حجم آوار به قدری بود که همگان را مبهوت می‌ساخت و آدمی از حجم مصیبت آن قدر غمگین می‌شد که تمام روحیه‌اش را می‌باخت و دلش به هیچ کاری نمی‌رفت. دکل‌های مخابراتی خراب شده بودند و اطلاع‌رسانی به سختی و البته به کندی صورت می‌گرفت. رسانه‌ها نه امکان انعکاس حجم فاجعه را داشتند و نه توان آن را. هیچ مانوری برای تمرین واکنش در برابر چنین واقعه‌ای کفایت نمی‌کرد.

دل‌های شکسته، جاده‌های بسته

خود جاده‌ها و خیابان‌ها فرو ریخته بودند و پر بودند از آوار ساختمان‌ها. ساعاتی بعد از زلزله و پس از اعلام خبر آن در رسانه‌ها، هجوم افراد به سوی شهر بم آن قدر زیاد شد که طی کردن مسیر دو و نیم ساعته، حدود ده ساعت طول می‌کشید. عده‌ای نگران خانواده‌هایشان بودند و عده‌ای حس می‌کردند می‌توانند کمکی بکنند. شهر ویران شده، قفل هم شده بود.

هزاران کشته و هزاران زخمی

شهر پر بود از کشته‌های زلزله، حداقل تخمین‌ها حکایت از ۳۰ هزار کشته داشت. کشته‌هایی که مرتب بر تعدادشان افزوده می‌شد و روحیه‌ها را بدتر و بدتر می‌کرد. اوضاع زخمی‌ها وخیم‌تر بود، هم خودشان بی‌تاب بودند و هم اقوامشان. هر جایی از شهر که اندکی قابلیت تعمیر و سکونت داشت، تبدیل شده بود به درمانگاه. از سالن ورزشی سازمان هلال احمر گرفته تا باند فرودگاه بم.

مرد میدان

خبرها به قاسم رسید. از همان لحظات ابتدایی وارد بم شد^۱. بم شده بود میدان نبرد! نبردی از جنس خاک و خون، از جنس درد و اضطراب، از جنس همدلی و دستگیری. مردم پشت و پناه می‌خواستند، مردم دل‌داری می‌خواستند، مردم مرد میدان را می‌خواستند. قاسم هم میدان را می‌شناخت و هم هم مردم را. بحران‌هایی را مدیریت کرده بود و امیدهایی را بازگردانده بود. قاسم از آنهایی نبود که در اتاقش بنشیند و دستور بدهد. باید خودش را به میدان عملیات می‌رساند.

یاد یاران قدیمی

مرد میدان که باشی، یارانی داری از جنس خودت. با اولین ندا جمع می‌شوند بی چون و چرا، بی‌غل و غش. اتاق عملیات تشکیل شد. شناخت موقعیت‌ها، اولویت‌بندی امور و تقسیم وظایف. کشته‌ها بسیاری و زخمی‌ها غیرقابل شمارش، کمک‌های مردمی سازماندهی ندارند و گاهی در وسط راه، غارت می‌شوند، نیروهای هلال احمر و پزشکان داوطلب سر در گم شده‌اند، پزشکان بدون مرز به زودی از راه خواهند رسید، راه‌های مواصلاتی بسته است، امکانات ارتباطی وجود ندارد، مردم شهر هم گرسنه‌اند و هم سرمای دی ماه بم تا مغز استخوان را می‌سوزاند و هیچ امکاناتی نیست.

مردم شهر هم آرامش می‌خواهند و هم کمک. حالا قاسم خودش آمده بود هم برای کمک و هم برای روحیه دادن به مردم بم. تمام امکاناتی را که می‌توانست به خط کرد از هواپیمایی ماهان تا سربازان و رزمندگان و البته فرماندهان بزرگی همچون حاج احمد کاظمی را.

احمد؛ فاتح خرمشهر یا ناجی بم

^۱ نکته جالب توجه این است که تقریباً هیچ تصویری از فعالیت‌های مجاهدانه حاج قاسم و یارانش در کم‌رسانی زلزله بم موجود نیست و تنها تصویر منتشر شده، همین عکس بی کیفیت از سردار سلیمانی، حاج احمد کاظمی و دکتر قالیباف بوده که سردار سلیمانی پشت به دوربین ایستاده است.

احمد کاظمی که باشی دیگر برایت فرق نمی‌کند فرمانده نیروی هوایی سپاه پاسداران باشی! مرزهای انسانی را در نوردیده‌ای و حالا فقط منتظری که موعد پرواز فرا برسد، موعد پرواز! قاسم، فقط یک ندا به احمد می‌دهد و احمد هم یک پیام به هم‌زمان: «کلیه هواپیماها و هلی‌کوپترهای بزرگی که می‌توانند به منظور ترابری، کمک بدهند، آماده ماموریت باشند» ... پیام ساده بود و دقیق!

مساله اول جابجایی مجروحان و زخمی‌هاست! هزاران زخمی در منطقه فرودگاه، کنار هم چیده شده‌اند. هر چند ساختمان اداری فرودگاه، آسیب دیده است ولی باند فرودگاه با اندک ترمیمی قابل استفاده می‌شود. فرودگاهی که در هفته حدود ۱۰ سورتی^۱ پرواز داشته است حالا قرار است صدها سورتی پرواز را تجربه کند آن هم با هواپیماهای غول پیکر! راه‌های مواصلاتی زمینی بسته است و زمان‌بر! باید راه‌های هوایی را فعال کرد. فرودگاه به صورت کلی ترمیم می‌شود و پروازها سامان می‌یابند. هر ۱۲ دقیقه، یک فروند هواپیما یا بالگرد حامل مجروحان از فرودگاه کوچک بم بر می‌خیزد. باورش کمی سخت است ۶۰۰ سورتی پرواز در یک شبانه‌روز، آن هم در فرودگاهی مثل بم! تمامی رکوردهای عملیاتی شکسته شده‌اند ... چیزی که نامی جز معجزه، برانزده آن نیست^۲.

^۱ سورتی (Sortie) واژه‌ای فرانسوی به معنی هر بار ماموریت گسیل داشتن و بازگشتن یک هواپیما، کشتی یا واحد نظامی است. با هر یک رفت و برگشت، اصطلاحاً یک سورتی برای آن شمارش می‌شود.

^۲ علی بیت اللهی عضو هیأت علمی مرکز تحقیقات راه، مسکن و شهرسازی در روزنامه اطلاعات در تاریخ ۷ دی ۹۹ به مناسبت سالگرد زلزله بم می‌نویسد: پارک کردن ۱۷ هواپیما در پارکینگ با ظرفیت ۴ هواپیما نشان از محدودیت‌های فراوان از یک طرف و مهارت‌های شایان تحسین کارشناسان فرودگاهی از طرف دیگر دارد. در ادامه در طول ۲۴ ساعت بعد زلزله حدود ۶۲۵ پرواز در این فرودگاه سرویس داده شد، در شرایطی که کنترل پرواز بدلیل آسیب دیدگی برج، از بیسیم داخل دستگاه یک خودرو آتش نشانی انجام می‌شد. شرایط در فرودگاه بم به گونه‌ای بود که بطور هم‌زمان هواپیماها در حال تیک آف و لندینگ بودند و بین ۱۰ تا ۱۵ هواپیما در حال تخلیه کمک‌ها و نیروهای امداد رسان و سوار کردن مجروحین و چند هواپیما هم در فراز فرودگاه در حال هولدینگ برای نشستن بودند. به طوری که در مدت ۱۰ روز از رخداد زلزله بم، ۴۵۴۵ هواپیمای بزرگ و کوچک در فرودگاه کوچک و با امکانات کم بم نشست و برخاست کردند. نقش فرودگاه

پله‌های فرودگاه برای توپولوف تنظیم شده‌اند، یک و نیم متر فاصله است بین پله‌های هواپیماهایی نظیر ایلوشین و آنتونوف ...! چه باید کرد؟! آری انسان‌های بزرگ، خم می‌شوند، پله می‌شوند پله‌های انسانی! خلاصه، ۳۰ هزار مجروح به شهرهای اطراف و بیمارستان‌های معین منتقل می‌شوند.

سرمای گزنده، جان‌های بی‌رمق

غروب جمعه به ویژه در زمستان، همیشه دلگیر است و امروز دلگیرتر بود ... در فرودگاه، قیامتی بر پا بود و در شهر، محشری! خبر رسید که مردم شهر، جایی برای اقامت ندارند، نه چادری به تعداد کافی هست و نه سرپناهی! وسایل اولیه در کرمان وجود داشت اما کرمان کجا و بم کجا! تنها راه برای جابجایی پتو و چادر، راه هوایی است ولی پرواز بالگردها در منطقه کوهستانی در شب ممنوع است می‌دانست که فرصتی که در بحران‌ها هست در خود فرصت‌ها نیست ... می‌بایست فرمانی صادر می‌شد برای پرواز بالگردها در شب، آن هم برای اولین بار! ۱۰ فروند بالگرد به پرواز در آمدند و ساعتی بعد، پتو به مقدار کافی در بم موجود بود ...

و اما شهر

کشته‌ها را چه باید کرد؟! آوار خانه‌ها را چه؟! قاسم از همان ابتدا در شهر بود در فرودگاه بود در همه جا بود ... مرد میدان راه افتاده بود برای کمک! همه جور کار می‌کرد از خاکبرداری گرفته تا توزیع ارزاق تا برنامه‌ریزی و مدیریت. مردم آسیب‌دیده را به آرامش فرا می‌خواند و تسلا می‌بخشید ... چه بسا تندی‌هایی هم می‌کردند ولی قاسم می‌دانست که باید آرامشان کرد، باید نجاتشان داد ...

بم در رسیدن کمک‌های کشورهای دیگر هم بسیار برجسته بود، چنانکه در ۱۵ روز اول حادثه تعداد پروازهای خارجی به فرودگاه بم ۳۴۲ پرواز توسط ۱۷۱ فروند هواپیما بود که از ۶۳ کشور انجام گرفت و در این میان اوکراین با ۲۸ پرواز، جمهوری آذربایجان با ۲۶ پرواز، اردن با ۲۲ پرواز، ترکیه، سوئیس و آمریکا با ۲۲ پرواز، عربستان و امارات با ۱۶ پرواز، آلمان، ایتالیا و کویت با ۱۲ پرواز، روسیه، بلاروس و اسپانیا با ۱۰ پرواز بیشترین پروازها را داشتند.

بیست و چهار ساعت اول تمام شد

شنبه از راه رسید، حالا دیگر همه از فاجعه بم خبر داشتند ولی امداد رسانی‌های ابتدایی انجام گرفته و سامانی حداقلی یافته بود. تقریباً تیر اصلی تمام روزنامه‌های شنبه ۶ دی ماه، زلزله بم بود و بس! رسانه‌ها بر روی کمک‌های مردمی تأکید می‌کردند و بسیج و هلال احمر و ... هم مشغول جمع‌آوری کمک‌ها بودند. تمام بخش‌های خبری تلویزیون در آن ایام به گفتگوها و گزارش‌های طولانی درباره زلزله بم و مسائل آن اختصاص داشت.

کمک، کمک و باز هم کمک

کامیون پشت کامیون، نیسان پشت نیسان، بسته پشت بسته، کمک‌های مردمی از هر نوعی و از هر شهری، به بم سرازیر شده بود از پتو و کنسرو گرفته تا لباس و تجهیزات. کسی مسئولیت تحویل این کمک‌ها را نداشت، گاهی کامیون‌ها، بارشان را روی خاک‌ها می‌گذاشتند و می‌رفتند و گاهی بار برخی کامیون‌ها توسط سودجویان و اشرار به غارت می‌رفت. آن قدر وضع به هم ریخته بود که همان کمک‌های مردمی، دست و پاگیر شده بودند^۱. خبرها و تصاویری که از وضعیت توزیعی این کمک‌ها و گاه سوءاستفاده برخی افراد از این کمک‌های مردمی در رسانه‌ها منتشر می‌شد بر ناراحتی مردم می‌افزود و بیشتر و بیشتر آزارشان می‌داد.

امان از دست غارتگران

^۱ بیژن دفتری - پدر امداد و نجات ایران - در کتاب خاطراتش درباره این مورد در زلزله بم می‌نویسد: مرتباً اعلام کردیم که برای ارسال این کمک‌ها با جمعیت هلال احمر هماهنگ شوند اما کمک‌ها بدون تفکیک به منطقه ارسال می‌شد؛ به گونه‌ای که تعداد کامیون‌هایی که کمک‌های اهدایی را به بم می‌آوردند به قدری بود که صف‌های طولانی برای تخلیه بار ایجاد و گاهی رانندگان کامیون‌ها سها یا عمداً این وسایل را روی خاک‌ها تخلیه می‌کردند که از این موارد عکس و فیلم تهیه و منتشر شد و بعدها نیز گلایه کردند که چرا جمعیت هلال احمر در خصوص کمک‌های مردمی کوتاهی کرده است! این مساله دردسرهایی را نیز به وجود آورد؛ چرا که عدم تخلیه این اجناس نیز موضوع را سیاسی می‌کرد و ما مجبور به تحویل این محموله‌ها شدیم.

روح را که به شیطان فروخته باشی برایت فرقی نمی‌کند که مردم در بیچارگی به سر می‌برند و گرفتارند یا در ناز و نعمت! از هر فرصتی استفاده می‌کنی برای غارت! کمک‌های مردمی از راه می‌رسید ولی سازمانی نداشت! گاهی غارت می‌شد و گاهی به خوبی توزیع نمی‌گشت و گاهی در موقع تحویل، رفتار محترمانه‌ای با آسیب‌دیدگان صورت نمی‌گرفت. مرد میدان که باشی، مختصات را می‌شناسی، راه‌ها را بلدی و خیلی زود بر خم و چم کارها مسلط می‌شوی! سازماندهی نیروها در ورودی جاده‌ها برای تحویل ارزاق و کمک‌های مردمی و طبقه‌بندی آنها بر اساس نیازها، اولین کاری است که در این مرحله انجام شد که به شدت آن التهاب اولیه را فروکاست و وضعیت را سامان بخشید.

و یار می‌آید ...

دوشنبه بود ۸ دی ماه ۱۳۸۲، تنها سه روز از واقعه گذشته بود. فرمانده مرد میدان آمده بود. آری پدر آمده بود به بم. حتی اگر لباس‌های مبدل هم بپوشد، بوی پدر را از هزار فرسخی هم می‌شود تشخیص داد. مرد میدان باز هم روسپید بود روسپید روسپید. فرمانده به بم آمد و از مسئولانی که از ساعات ابتدایی و روزهای اول در میدان عمل وارد شدند تشکر کرد.

درس‌ها و بحث‌ها:

- چالش‌های زلزله بم را طبقه‌بندی کنید؟
- پاسخ به هر چالش، چگونه و با چه تمهیدی صورت گرفت؟
- نوع مواجهه با چالش‌ها را چگونه ارزیابی می‌کنید؟
- نوع رفتارهای روانی و انسانی را با رفتارهای نظامی در این چالش مقایسه کرده و ارزیابی خود را از این موارد بیان فرمایید.
- حضور مسئولان در مدیریت روانی و عملیاتی زلزله بم را چگونه ارزیابی می‌کنید؟

آیا زلزله بم و چالش مطرح شده را می‌توان در رده مسائل «مدیریت بحران» طبقه‌بندی کرد؟ چرا؟

سوم: گره گشایی بعد از سقوط هواپیما

سید محمد کشفی، حسن خاتمی، محمد اسماعیل خاتمی

پرده اول

«مسافری محترم پرواز ۲۶۵ به مقصد کرمان لطفاً وارد گیت نهایی شوید و سپس

...»

آخرین روز بهمن سال ۸۱ رو به پایان است. نیروهای سپاهی لشکر ۴۱ ثارالله با سرعت وارد هواپیما می‌شوند؛ به دلیل زیادی تعداد سرنشینان، در هواپیما به سختی بسته می‌شود. هواپیمای ایلوشین ۷۶ با معرف پروازی سپاه ۲۵۶، یازده دقیقه زودتر از زمان برنامه‌ریزی شده در ساعت ۱۷:۴۴ به پرواز در می‌آید. ۹ دقیقه بعد کنترل هواپیما از برج زاهدان به مرکز کنترل تهران محول می‌شود.

- از مرکز کنترل تهران به کاپیتان بیگدلی: هوای فرودگاه کرمان طوفانی است و باد جانبی شدیدی از سمت ۲۵۰ درجه با سرعت ۸۰ کیلومتر در ساعت گزارش شده است. لطفاً با برج کرمان سریعاً هماهنگ شوید.

- از کاپیتان بیگدلی به برج کرمان: شرایط جوی فرودگاه کرمان طوفانی و با وزش باد جانبی شدید از سمت ۲۵۰ درجه با سرعت ۸۰ کیلومتر گزارش شده است. درست است.

- بله درست است. چه تصمیمی دارید؟

سردار بیگدلی با کمک خود، سردار طحانیان، مشورت می‌کند و تصمیم خود را گزارش می‌دهد.

- ما ادامه می‌دهیم، نزدیک‌تر که شدیم، تصمیم قطعی را می‌گیریم.

برج مراقبت کرمان این پرواز را برای فرود در باند ۳۴ کرمان مجاز می‌کند.

- از کاپیتان بیگدلی به مرکز کنترل تهران: ما در ۵۵ مایلی فرودگاه کرمان هستیم. درخواست کاهش ارتفاع داریم.

- مشکلی نیست. شما مجاز هستید در ارتفاع ۱۹ هزار پایی پرواز کنید؛ ولی حواستان باشد کمتر از ۱۷ هزار پا پرواز نکنید.

ساعت ۱۸:۲۱ محلی است. هواپیما در حال عبور از ارتفاع ۲۳۳۰۰ پایی است که هدایت آن به برج مراقبت کرمان محول می‌شود. هواپیمای سپاه مجاز به تقرب (کاهش ارتفاع) می‌شود و تا فراز فرودگاه باید ارتفاع ۱۶ هزار پایی را حفظ کند. از این نقطه تا بالای فرودگاه، ۶ دقیقه فاصله است.

- از برج مراقبت کرمان به کاپیتان بیگدلی: کاپیتان بیگدلی، چرا جواب نمی‌دهید؟! کاپیتان بیگدلی، لطفاً جواب دهید. تماس قطع شده است.

- از برج مراقبت کرمان به مرکز کنترل تهران: تماس ما با هواپیمای ایلوشین ۲۵۶ قطع شده است. مشکل چیست؟

- اطلاعی نداریم، ارتباط ما هم قطع شده است. شاید به علت بدی هوای کرمان پرواز، تغییر مسیر داده است. الان به تمامی فرودگاه‌های مربوطه اطلاع‌رسانی می‌شود.

کلیه پروازهای عبوری در منطقه کرمان، پرواز سپاه ۲۶۵ را صدا می‌زنند، اما پاسخی شنیده نمی‌شود. موضوع خیلی حساس شده است. کلیه مقامات استان کرمان و ستاد تجسس و نجات اداره مراقبت پرواز کشور در جریان قضیه قرار می‌گیرند. حتی نیروی هوایی سپاه نیز اطلاعی ندارد.

ساعاتی بعد گروهی از اهالی و رانندگان منطقه سیرچ ضمن تماس با مقامات محلی اظهار می‌کنند که در ساعت ۱۸:۲۵ شاهد برخورد و انفجار هواپیما در ارتفاعات سیرچ بوده‌اند.

بوی سوختگی شدیدی بر هوای طوفانی و کولاک برف غلبه کرده است. هیچ راه دسترسی به قله نیست. در اولین لحظات، در دامنه کوه، پلاک مشخصات هواپیما به صورت اتفاقی پیدا شده و سقوط هواپیما تایید می‌شود. هواپیمای سپاه، ۲۵ متر پایین‌تر از قله اصابت کرده و پس از دوتکه شدن، دماغه آن در سویی دیگر کوه منفجر شده و بال و بدنه آن در سویی دیگر قله سقوط کرده است. هیچ کس راه نفوذ ندارد. هوا به شدت تاریک شده است و شرایط جوی نیز صعود به قله را غیرممکن کرده است. از شرایط حال سرنشینان و تعداد کشته‌ها خبری نیست.

سپاه، نیروهای امدادی و استاندار عازم منطقه می‌شوند. یک شبانه روز، سخت مشغول‌اند اما راه به جایی نمی‌برند!

گوشی حاج قاسم زنگ می‌خورد...

- سلام حاجی. خوبی؟ الان کجایی؟

- سلام ابراهیم. چطور؟ چیزی شده؟

- حاجی بدبخت شدیم. بچه‌های سپاه که رفته بودند زاهدان، توی راه برگشت هواپیمایشان سقوط کرد.

(حاجی دستش را روی پیشانی می‌گذارد).

- کجا؟

- همین منطقه سیرچ.

- من تا یک ساعت دیگر آن‌جا هستم.

با ورود حاج قاسم، رفقای قدیمی‌اش و فرماندهان لشکر ۴۱ ثارالله اطلاع می‌یابند و دور حاج قاسم جمع می‌شوند.

حاج قاسم به پیش می‌رود و وضعیت موجود را می‌سنجد. چادر فرماندهی را در نزدیک‌ترین نقطه مکانی به قله که شرایطش فراهم است، برپا می‌کند. سریع تقسیم کار می‌کند و نیروها به دنبال راه‌حلی برای صعود به قله هستند تا به عمق فاجعه پی ببرند.

سوال:

شما به عنوان مسئول کنترل بحران، برای مدیریت بحران پیش آمده چه اقداماتی انجام می‌دهید؟

پرده دوم

اوایل اسفند و روز دوم عملیات است. هوا طوفانی است و در ارتفاعات، کولاک برف است. هم‌چنان بوی سوختگی شدیدی فضای سیرچ را پرکرده است. هلال احمر و کوهنوردان تربیت بدنی تمام راه‌های صعود به قله را امتحان می‌کنند؛ اما نمی‌شود. صعب‌العبور بودن بودن مسیر و یخبندان مانع می‌شود.

خبر به طور گسترده در شهر و روستاهای اطراف پخش شده است. سیل جمعیت روانه شده است. حس ناامیدی در چشمانشان پدیدار است. اشک مجالشان را بریده است. برای ادامه راهشان به نیروهای سپاه و ارتش برمی‌خورند که مسیرهای ورودی به منطقه را بسته‌اند.

در همان فضای مه‌آلود، سرخی کوه جفتان به چشم می‌خورد. بوی خون به مشام می‌رسد. از یک سو زمزمه دعا و توسل گوش‌ها را نوازش می‌کند و از سوی دیگر دلهره و نگرانی موج می‌زند. همه در تکاپو هستند تا فرجی حاصل شود. میان نیروها، حاج قاسم هم با ورود خود امیدافزایی می‌کند. او در عین اندیشیدن برای فتح قله، از اطراف خویش هم غافل نیست. کارها را زیر نظر دارد تا به نحو احسن انجام گیرد.

جلسه‌ای فوری در چادر فرماندهی برای حل مسئله تشکیل می‌شود. پس از قرائت سوره کوثر، افراد حاضر گزارش کار خود را به حاجی می‌دهند. علی: با نیروهای پزشکی هماهنگی صورت گرفته است و به تعداد کافی ماشین و تجهیزات پایین کوه منتظراند.

حسین: راه‌های ورودی جهت بسته نشدن مسیر و طولانی نشدن عملیات تحت کنترل است. مسئله‌ای که هست، مردم داغدار هستند که فشار می‌آورند و می‌خواهند وارد منطقه شوند؛ ولی به امید خدا و تلاش نیروها مشکلی نیست.

ابراهیم: کوه‌نوردها و نیروها از دیروز برای رسیدن به قله در تلاش‌اند؛ اما نتیجه‌ای حاصل نشده است. البته با وجود صعب‌العبور بودن مسیر قله، تعدادی از ماهرترین نیروها توانسته‌اند خود را به اطراف قله برسانند اما برای بازگشت به مشکل برخوردده‌اند و نمی‌توانند جنازه‌ها را به پایین منتقل کنند.

احمد: از سپاه منطقه خواسته‌ایم هلی‌کوپترها را برای کمک و انتقال جنازه‌ها بفرستند؛ اما به علت بدی هوا و مه‌آلود بودن، پرواز میسر نبوده است. در این صورت باید منتظر بمانیم تا هوا کمی بهتر شود.

محمد: این گونه که عملیات خیلی طولانی می‌شود! تازه با اطلاعاتی که بنده به‌دست آوردم این منطقه در زمستان همیشه همین گونه است. اوایل بهار هوا بهتر می‌شود و گروهی از عشایر به این مناطق بیلاق می‌کنند. لذا نمی‌توانیم تا بهار صبر کنیم.

ظهر فرا می‌رسد. حاجی، سربازی را صدا می‌زند تا اذان بگوید. آرامش عجیبی در منطقه حکم‌فرما می‌شود. نماز جماعت تمام می‌شود. دست‌ها به طرف آسمان قد می‌کشند و لب‌ها باز می‌شوند. قوتی در روح‌ها دمیده می‌شود. تکتک افراد استوارتر از قبل به انجام وظیفه‌شان می‌پردازند؛ اما هدفشان یکی است، فتح قله. حاج قاسم پس از تدبیری، کاری را به ابراهیم محول می‌کند و می‌گوید: ان شاء الله گره باز می‌شود.

سوال:

برای خروج از بحران (انتقال اجساد از بالای کوه به پایین) چه راهکار یا راهکارهایی پیشنهاد می‌کنید؟

پرده سوم

بعد از ظهر است. تویوتا با سرعت، جاده را می‌پیماید. درست ۲۰۰ کیلومتر بعد از شهر کرمان، روستایی عشایر نشین مقصد اوست. روستای قنات ملک، همان‌جا که حاجی بزرگ شده است و با اهالی اش خاطره‌ها دارد.

تندتر می‌راند. گرچه با وجود برودت هوا و یخ زدگی جاده، کار خطرناکی است. آخر قرار است پیام مهمی برساند و وقت هم شدیداً تنگ است. پیامی که دست کمک به سمت کریمان عشایر نشین دراز کرده است. بالاخره می‌رسد، از یکی از اهالی سراغ کدخدای رحیم را می‌گیرد. پیدایش می‌کند. پیام مختصر و مفید است:

– دو شب پیش حادثه‌ای در منطقه سیرچ پیش آمده، کوه جفتان را که می‌شناسی؟

– بله. محلی‌ها بهش می‌گویند کافرکوه.

– قاسم سلیمانی آن‌جا منتظر است و از شما کمک می‌خواهد. حدود ۸۰ نفر نیروی ورزیده و آماده‌ی کار.

کد خدا تا اسم قاسم سلیمانی را می‌شنود گل از گلش می‌شکفت. از شدت شوق اشک در چشمانش حلقه می‌زند. با خود می‌گوید یعنی قاسم هنوز به یاد ماست؟ اهالی را جمع می‌کند. قضیه را می‌گوید: برادرها، همان‌طور که باخبر هستید، دوشب پیش، حادثه‌ای در سیرچ اتفاق افتاده است. هم‌اکنون قاسم سلیمانی از ما کمک می‌خواهد. باور دارم که هیچ یک از ما کمک‌هایش را فراموش نکرده‌ایم. فراموش نمی‌کنیم هرگاه برای دام‌مان مشکلی پیش آمد، هر گاه مشکل مالی داشتیم، هر گاه از امکانات گله داشتیم این تنها قاسم بود که به دادمان می‌رسید. حال، ما باید قدرشناس باشیم. مردم هیجان‌انگیز و سراسیمه شدند و برای لحظه‌ای خدمت به حاج قاسم، سر از پا نمی‌شناختند.

علی‌رغم سختی، انگیزه‌ی کار بالاست. رابطه‌یشان قلبی است، نیروی انسانی اهل دل. افراد مهیا می‌شوند، از جوان ۱۷ ساله تا پیرمرد ۷۰ ساله. نیروهای حمل و نقل می‌رسند تا جمعیت را انتقال دهند. عده‌ای از شوق زیاد، حواسشان نیست که با

دمپایی، پا در این مسیر می‌گذارند. به محض رسیدن نیروهای عشایر به منطقه سیرچ، فرآیند کمک و امداد وارد مرحله جدی و جدیدتری می‌شود. به لطف خدا گره باز می‌شود...

سوال:

به نظر شما برای برانگیختن انگیزه نیروهای خود چه می‌توان کرد؟

سوالات راهبردی

۱- چه تهدید و فرصت‌هایی در این بحران وجود داشت؟ تبدیل تهدید به فرصت چگونه بود؟

۲- از ویژگی‌های بحران، ناقص بودن اطلاعات برای تصمیم‌گیرندگان، محدودیت و فشردگی زمان، استرس و مخدوش شدن اطلاعات می‌باشد. اقدامات حاج قاسم در رفع این موارد را توضیح دهید.

۳- عمده‌ترین نقاط ضعف بحران‌ها، عدم هماهنگی و همکاری سازمان‌ها، پراکندگی و ناکافی بودن قوانین و مقررات موجود و محدودیت منابع مالی می‌باشد. ضمن بیان نقاط قوت، بفرمایید چگونه حاج قاسم نقاط ضعف را تا حد امکان کاهش داد؟

۴- نقش حاج قاسم در استفاده حداکثری از منابع (نیروی انسانی، امکانات فیزیکی و...) را باتوجه اصول مدیریت (هدایت و رهبری، سازماندهی و...) شرح دهید.

چهارم: بازاریابی اجتماعی مقاومت: احداث باغ موزه دفاع مقدس

وحید تاروردی زاده

زیر پوست کرمان
درباره استان کرمان چطور فکر میکنید؟ تاکنون چقدر درباره آن خوانده اید و چه اندازه اطلاعات درباره آن دارید؟ عموم مردم غالباً تنها یک تصویر ساده از سایر استان هایی که در آنها زندگی نمی کنند دارند. تصویری که حاصل داده هایی است که عموماً از طریق اخبار مختلف یا گفت و شنود ها یا اطلاعاتی که از طریق رسانه ها در حافظه ماندگار شده اند، در ذهن افراد شکل گرفته است. تصویر شما از استان کرمان چگونه است؟ برخی از توصیفات که در ذهن دارید را اکنون یادداشت کنید. در ادامه، کمی این دنیای شناخت مان را به چالش خواهیم کشید. چالش اختلاف میان تصویر و واقعیت آنجایی اهمیت می یابد که در مقام تصمیم یا ارزیابی تصمیم قرار میگیریم. لحظه تصمیم، سیاست گذاری، برنامه ریزی و اجرا، لحظه زیر و رو کردن، ارزشگذاری کردن و اولویت بندی داده هاست. این مجموعه رخدادها همان عملکرد دستگاه محاسباتی است. این که هر داده چه میگوید و چه میخواهد، اینکه هر داده چقدر نسبت به سایر داده ها مهمتر یا کم اهمیت تر است، اینکه این مجموعه داده ها چه نظامی از مسائل را پیش روی ما قرار می دهند و اینکه...

این چالش در مقام ارزیابی و ارزشیابی نیز وجود دارد. تا زمانی که اطلاعات درست، کامل و مستندی وجود نداشته باشد، درک صحیح و لازم محیطی ایجاد

خواهد شد. و تا زمانی که چنین درک صحیحی شکل نگیرد امکان ارزیابی و ارزشیابی سیاست ها و تصمیمات وجود نخواهد داشت. به همین دلیل، همواره اولین مرحله در تمامی مدل های مربوط به طرح های بازاریابی در انواع مختلف آن (تجاری، سیاسی، اجتماعی و...) از شناخت بازار و رفتار مصرف کننده آغاز می شوند. اینکه بازار اقدامات و سیاست ها کجاها هستند، با چه مخاطبانی، با چه تنوع نگرشی، رفتاری و احساسی؟ به میزانی که این شناخت دقیق تر باشد، فهم بهتری از تصمیمات و آثار آنها به دست خواهیم آورد.

برای فهم رفتارهای سردار سلیمانی از منظر بازاریابی اجتماعی نمیتوان مساله ای که در ذهن سردار شکل گرفته را تصور کرده و به ایشان نسبت داد، بلکه روش درست آن است تا با فهم و تصویری درست از کرمان، سراغ فعالیت های سردار در کرمان رفت. و از این طریق به این تحلیل دست یافت که سردار چه مساله یا مسائلی را اولویت کرمان میدانسته و با راهبردهایی که در پیش گرفته، دنبال حل چه بوده و خواستار اثرگذاری در چه حوزه هایی بوده است؟ از این رو در ادامه ابتدا کمی با کرمان از نزدیک و از زاویه برخی آمارهای مهم موجود آشنا خواهیم شد و سپس برخی از مهمترین فعالیت های سردار را از این زاویه تحلیل خواهیم کرد:

جغرافیا، جمعیت، اجتماع

استان کرمان به عنوان دومین استان وسیع کشور و همسایگی با ۵ استان، به لحاظ جغرافیایی از موقعیت ویژه ای برخوردار است. کرمان به دلیل قرارگرفتن در مرکز جنوب شرق کشور، به عنوان چهارراه ارتباطی، اتصال شمال به جنوب و شرق به غرب محسوب میشود.

این تراکم بسیار پایین جمعیتی استان، امکان هرگونه خدمت رسانی و فعالیت های عمرانی و همچنین سیاست گذاری ها در عرصه های مختلف امنیتی، فرهنگی و اقتصادی را دشوار ساخته و باعث پراکنده شدن منابع می شود.

استان کرمان به دلایل متعددی که در ادامه به برخی از مهمترین آنها اشاره خواهد شد با معضلات جدی مواجه است. نرخ رشد ۳۷ درصدی طلاق، افزایش آسیب هایی چون همسر، کودک و سالمندآزاری، گسترش مداوم استفاده از مواد مخدر صنعتی در میان زنان و جوانان که ناشی از تحرکات به روز شده سوداگران مواد مخدر است، افزایش ورود اتباع بیگانه به استان و روند سعودی مهاجرت از

روستاها به شهرها و در نتیجه گسترش حاشیه نشینی، تنها بخشی از آسیب هایی است که نگرانی مسوولان این استان را همواره به همراه داشته است. در زمینه شناخت ریشه ها و علل آسیب های یاد شده، پژوهش های متعددی انجام گرفته و آمارهای بسیاری ارائه شده است.

یکی از پژوهش های صورت گرفته مهم ترین عامل ایجاد و گسترش حاشیه نشینی در شهر کرمان را مهاجرت از محیط های کوچک روستایی و شهری می داند که خود ناشی از جاذبه های اقتصادی شهر کرمان مانند (دسترسى به شغل بهتر و افزایش درآمد) و دافعه های اقتصادی شهرها و روستاهای اطراف (درآمد کم، خشک سالی، عدم دسترسى به امکانات) و دافعه های اجتماعى-فرهنگی در محل سکونت قبلى(پایین بودن ارزش کار و فراهم نبودن زمینه برای پیشرفت)، میداند. این پژوهش مواردی چون فعالیت در مشاغل کاذب، افزایش جرم و جنایت، حضور ارادل و اوباش و اتباع بیگانه، شیوع انواع آسیب های اجتماعى نظیر قاچاق کالا، انسان و قاچاق سوخت، ازدواج اتباع بیگانه با زنان ایرانی و تولد فرزندان فاقد هویت، تصرفات غیر مجاز اراضی دولتی و ساخت و سازهای غیر مجاز و گسترش آلودگی محیط زیست شهری را از جمله آسیب های ناشی از حاشیه نشینی می داند.

برخی مسوولین معضل اعتیاد در استان کرمان را ناشی از موقعیت جغرافیایی که این استان را به عنوان محور ترانزیت مواد مخدر قرار داده است، میدانند. برخی دیگر نیز نبودن آینده روشن برای خانواده ها و مشکلات اقتصادی آنها، فضای مجازی و نیز مشکلات اخلاقی را عامل افزایش طلاق در میان خانواده های کرمانی عنوان میکنند.

دسته ای از پژوهش ها ریشه ی برخی مسائل استان را در شماری از سیاست گذاری ها می دانند. برای مثال یکی از پژوهش ها با نظرسنجی از افراد آگاه محلی، شماری از سران طوایف و تعدادی از کارکنان انتظامی برخی از شهرهای استان، کم رنگ شدن جایگاه بزرگان و ریش سفیدان در جنوب استان کرمان نسبت به قبل از پیروزی انقلاب اسلامی و جایگزین کردن نظام شوراها به جای جایگاه بزرگان و ریش سفیدان را که موجب لطمه به جایگاه و مشروعیت آنان در مناطق روستای و قومی و قبیله ای شده است، علت بروز بسیاری از مسائل منطقه ای نامیده اند.

آینده

اما ناظر به آینده، پژوهشی با بررسی نظرات متخصصان و همچنین خبرگان نیروی انتظامی استان کرمان در خصوص روندهای موثر بر نظم و امنیت این استان، اقدام به جمع آوری و دسته بندی این روندها در قالب ۶ دسته شامل روندهای اجتماعی، فناوری، اقتصادی، زیست محیطی، سیاسی و ارزشی کرده است.

مهمترین روندهای موثر بر آینده نظم و امنیت کرمان					
روندهای ارزشی	روندهای اجتماعی	روندهای اقتصادی	روندهای فناوری	روندهای سیاسی	روندهای زیست محیطی
پدیده گسست نسل ها و گسترش فردگرایی	افزایش سن ازدواج و ازدیاد طلاق	تورم بالا	توسعه بسترهای ارتباطی و زیرساخت های اینترنتی	تحریم	سیل
کمرنگ شدن ارزش های مذهبی	تداوم بیکاری	افزایش شکاف اقتصادی در جامعه	توسعه استفاده از شبکه های اجتماعی	افزایش مداخله کشور های عربی و غربی	خشکسالی و بحران آب
افزایش گرایش به الگوهای غربی	کمبود فضای فیزیکی مناسب برای بازی و سرگرمی کودکان	توجه به اقتصاد دانش محور	گسترش دسترسی و استفاده از گوشی های نسل جدید	گسترش گروه های تروریستی و حمایت از کشورهای خارجی از آن	بیابان زایی
کاهش سطح اعتماد و عواطف مردم نسبت به یکدیگر و جامعه	افزایش تعداد معتادان	قاجاق سوخت	گسترش استفاده از بازی های رایانه ای در بین کودکان و نوجوانان	جنگ نرم	زلزله

موزه دفاع مقدس کرمان

در بازاریابی اجتماعی اینکه طرح شما هو شمندانه به نظر برسد نقطه ایده آل نیست؛ اوج بازاریابی اجتماعی زمانی رقم میخورد که انواع هوش های چندگانه مخاطب در مواجهه با ایده های شما و حل کردن معماهای تان، چنان فعال شده و درگیر شود که مخاطب خود، احساس هوشمندی کند.

موزه دفاع مقدس کرمان که از اولین موزه های دفاع مقدس در کشور است، در سال ۱۳۷۷ مصادف با سالروز پیروزی خرمشهر (روز ملی مقاومت) در زمینی به مساحت تقریبی چهار هکتار و زیربنای دو هزار و ۵۵۰ متر به بهره برداری رسیده است. «ایده اولیه این موزه توسط سردار شهید قاسم سلیمانی مطرح شد. در واقع ماجرا از این قرار بود که ما حدود سال های ۷۵ و ۷۶ در حال برنامه ریزی هایی برای برگزاری کنگره شش هزار شهید استان کرمان بودیم که در یکی

از جلسات، ایده موزه توسط سردار سلیمانی به عنوان یکی از پیش نیازهای کنگره مطرح شد. زمان بسیار کوتاه بود و ما حداکثر یک سال فرصت داشتیم تا کنگره را برگزار کنیم که با طرحی که ارائه شد می بایست در این یک سال پروژه ساخت موزه دفاع مقدس را هم اجرا میکردیم. سختی کار آنجا بود که همه باید تلاش میکردیم تا همه آیتها و مؤلفه‌های که سردار مد نظر داشت را در بخش‌های مختلف موزه جای دهیم. اصلاً کار آسانی نبود، این موزه جزو اولین‌ها در کل کشور بود و ما الگو یا زمینه‌ی مناسبی از قبل نداشتیم اما در هر صورت این تصمیم بزرگ گرفته شد و کار بزرگی آغاز شد.

سردار در زمان ساخت موزه کمر درد شدیدی داشت ولی با این حال پروژه را رها نمیکرد. خاطرم هست زمانی که ساختمان اصلی موزه در حال ساخت و ساز بود، یک بتن گذاشته بودیم روی زمین و سردار روی آن خوابیده بود و در همان حال، با جدیت کارهای افراد را مدیریت میکرد. دوست داشت همه‌ی برنامه‌های ساخت موزه طبق برنامه و منظم و درست پیش برود. به جرات میتوان گفت، سردار روی صفر تا صد ساخت موزه نظر داشت و کم و کسری‌ها را خبر میگرفت تا دنبالش برود و آنها را تامین کند. سردار بسیار با اراده بود و با تمام سختی‌ها و موانعی که پیش رو بود، عزم ایشان باعث شد تا تیم بسیار خوبی شکل بگیرد و این کار را با قدرت جلو ببرند. یازده ماه بی وقفه کار کردیم، تا در نهایت موزه همانی شد که میخواستیم...»

در جای جای معماری این موزه معماها در داخل نمادها کار و کاشته شده اند به طوری که بازدیدکننده را به فکر وامیدارند و هر کس در هر سنی میتواند بهره‌ی احساسی و اندیشه‌ای خود را از این موزه ببرد. بازدیدکننده از ابتدا که وارد موزه می‌شود، سفر خود را با زیارت قبور شهدای گمنام که در دو طرف ورودی قرار گرفته اند، آغاز میکند و سپس وارد محوطه موزه با عنوان پارک شهدا میشود. در مرکز پارک، آب‌نما و در دو سوی آن مجسمه‌های هفده سردار شهید استان کرمان، روی سنگ حک شده که در اولین نگاه، شکلی از گل لاله در چشم بیننده تداعی می‌شود. دیدن تصاویر شهدا روی لاله‌های سنگی و خواندن بخش‌هایی از وصیت‌نامه‌های شان آمادگی روحی و فکری لازم را برای بازدید از موزه ایجاد میکند.

زیر سردرب ورودی موزه، شبکه‌ای از پوکه‌های فشنگ به عنوان نماد شبکه‌های ضریح ابا عبدالله و سازه‌ای به شکل پرچم سبز رنگ «یا ثارالله» که پنجه‌ای بالای

این پرچم موجود است و کلمه الله اکبر در مرکز آن شکل گرفته است، به یاد علمدار کربلا ساخته شده است. در دوطرف درب ورودی موزه، دو نفربر کاسکاور ساخت کشور برزیل، از غنائم جنگ تحمیلی قرار داده شده است.

موزه از هشت تالار اصلی تشکیل یافته که با عناوین عبرت، بصیرت، نور، شقایق، ایثار، پیروزی و شهدا نامگذاری شده اند. هر تالار دارای شناسنامه مکتوب و نیز فایل صوتی است که فضای هر تالار را شرح میدهد. هر یک از تالارهای هفته گانه مربوط به یک برهه تاریخی و یا یکی از ابعاد دفاع مقدس به شرح زیر است:

- عبرت: شامل اسنادی از سلاطین گذشته ایران از دوران صفویه تا قاجار و پهلوی؛
- بصیرت: روایت کننده وقایع اوایل انقلاب تا آغاز جنگ تحمیلی؛
- نور: شامل اسناد و رخدادهای دوران بنی صدر و خیانت هایی که در آن دوران صورت گرفت؛
- شقایق: بیان کننده وضعیت اسرای ایرانی در اردوگاه های دشمن بعثی؛
- ایثار: راوی اوضاع و احوال پشت جبهه و آمار کمک های مردمی؛
- پیروزی: مربوط به حوادث ماه های آخر جنگ و اسناد پذیرش قطعنامه ۵۹۸
- شهدا: یادگارهای شهدای دفاع مقدس

و تالار هفتم نیز با ایده تبدیل شدن به اتاق کار سردار سلیمانی در سپاه قدس، در حال مفهوم پردازی و آماده سازی است. بازدیدکنندگان با اتهام بازدید و خروج از تالارها به محوطه حیاط موزه وارد می شوند که از سه قسمت اصلی تشکیل شده است. قسمت اول شامل مجموعه ای از سلاح های سنگین و سبک که عمدتاً غنیمت های جنگ تحمیلی هستند. بخش دوم شبیه سازی مناطق عملیات کربلای ۵ است که شامل انواع سنگرها با فضا سازی های مختص هر سنگر، عبور از دریاچه با پل شناور و گذر از کنار میدان مین و موانع و سیم خاردارهای دشمن. در طول این مسیر بازدیدکنندگان با صوتی همراه میشوند ۷۰ درصد آن واقعی بوده و مربوطه به صدای فرماندهان

۰. چهارم: بازاریابی اجتماعی مقاومت: احداث باغ موزه دفاع مقدس ■ ۶۳

در شب های عملیات است. در ادامه و بخش نهایی نیز بازدیدکنندگان با سنگ مزاری که شامل ۸ هزار لوح به یاد ۸ هزار شهید استان های کرمان و سیستان و بلوچستان بنا شده مواجه میشوند.

در سایت این موزه امکان تور مجازی برای علاقه مندان فراهم شده است که شامل تصاویر سه بعدی از تمامی بخش های موزه است. همچنین از طریق سایت میتوان به فایل های صوتی مربوط به توضیح هر تالار نیز دسترسی پیدا کرد:
yun.ir/t9bqqe

سوالاتی برای تحلیل:

۱. به نظر شما مساله اصلی که سردار سلیمانی در کرمان احساس کرده بود چه بوده است؟
۲. تناسب میان پاسخ اجتماعی با عنوان «ساخت موزه دفاع مقدس» را با مساله ی ذهنی سردار سلیمانی، تحلیل کنید.
۳. نوآوری های به کار رفته در ساخت موزه را با آمیخته های بازاریابی و بازاریابی اجتماعی تحلیل کنید.
۴. باتوجه به مولفه های به کار رفته در طراحی موزه دفاع مقدس کرمان، فکر میکنید این موزه برای چه مخاطبانی با چه ویژگی هایی ساخته شده است؟