



نادر تاجیک، معاون پشتیبانی موزه ملی انقلاب اسلامی و دفاع مقدس با تشریح نقش پشتیبانی و آماد در هشت‌سال دفاع مقدس، انتقال تجربه‌های آن دوران به شرایط جدید کشور را ضرورتی راهبردی دانست و گفت: جنگ دوازده‌روزه و جنگ رمضان نشان دادند که پشتیبانی امروز باید با تکیه بر تجربه‌های دفاع مقدس و متناسب با پیچیدگی‌های جدید، بر آمادگی، استمرار خدمات و استفاده از ظرفیت‌های مردمی استوار باشد. نادر تاجیک همچنین با اشاره به مجاورت موزه با مصلای تهران، از فعالیت بخش‌های مختلف پشتیبانی موزه در ایام برگزاری مراسم تشییع پیکر مطهر رهبر شهید انقلاب و حضور گسترده زائران در این مجموعه سخن گفت.

اگر بخواهیم گفت‌وگو را از مفهوم «پشتیبانی» آغاز کنیم، جایگاه پشتیبانی و آماد در دوران هشت‌سال دفاع مقدس چه بود و چرا باید به این موضوع بیش از گذشته توجه شو؟

وقتی از دفاع مقدس سخن می‌گوییم، معمولاً نخستین تصاویر ذهنی ما مربوط به خط مقدم، عملیات‌ها، فرماندهان و رزمندگان است؛ اما پشت هر عملیات موفق، مجموعه‌ای گسترده از فعالیت‌های پشتیبانی وجود داشت که شاید کمتر دیده می‌شد، اما بدون آن امکان استمرار دفاع وجود نداشت. پشتیبانی در دفاع مقدس فقط تأمین اقلام و امکانات نبود؛ یک زنجیره کامل از برنامه‌ریزی، تأمین، نگهداری، توزیع، خدمات، اسکان، حمل‌ونقل، تعمیر و نگهداری تجهیزات، تغذیه و ده‌ها موضوع دیگر را شامل می‌شد. به تعبیر دیگر، پشتیبانی همان بخشی بود که اجازه می‌داد رزمنده در خط‌مقدم با اطمینان از اینکه پشتیبان و مجموعه‌ای آماد و پاسخگو وجود دارد، مأموریت خود را انجام دهد.

یکی از مهم‌ترین درس‌های دفاع مقدس این است که پیروزی و ایستادگی فقط در میدان نبرد رقم نمی‌خورد؛ بلکه بخش مهمی از آن در پشت صحنه و در نظام آماد و پشتیبانی شکل می‌گیرد. این تجربه امروز هم برای ما یک سرمایه راهبردی است. **چه تجربه‌هایی از نظام پشتیبانی دوران دفاع مقدس قابلیت انتقال به شرایط امروز کشور را دارد؟**

مهم‌ترین تجربه، «آمادگی پیش از نیاز» است. در دفاع مقدس، خیلی از مجموعه‌ها به این نتیجه رسیدند که نباید منتظر وقوع حادثه بنامیم و بعد به فکر تأمین امکانات باشیم. باید نیازها را پیش‌بینی، ظرفیت‌ها را شناسایی و سازوکارهای پاسخگویی را از قبل آماده کنیم.

درس دوم، استفاده از ظرفیت‌های مردمی است. دفاع مقدس نشان داد که پشتیبانی از دفاع ملی فقط وظیفه یک دستگاه یا سازمان نیست. مردم، اصناف، گروه‌های جهادی، دستگاه‌های دولتی و مجموعه‌های مختلف هر کدام بخشی از این زنجیره را تشکیل می‌دادند.

درس سوم، اعتداف‌پذیری است. در شرایط بحرانی ممکن است برنامه‌های عادی پاسخگو نباشد و مجموعه پشتیبانی باید بتواند متناسب با شرایط، اولویت‌ها و نیازهای جدید، خودش را بازاری کند. و درس چهارم، روحیه مسئولیت‌پذیری و کار جهادی است. در دفاع مقدس، بسیاری از کارها با امکانات محدود اما با انگیزه و ابتکار بالا انجام می‌شد. امروز هم این فرهنگ می‌تواند در کنار استفاده از فناوری و مدیریت نوین، سرمایه بزرگی برای کشور باشد.

شما از انتقال تجربه دفاع مقدس به شرایط جدید صحبت کردید. این تجربه‌ها را چگونه می‌توان با جنگ دوازده‌روزه و آنچه از آن به‌عنوان «دفاع مقدس دوم» یاد می‌شود، مرتبط دانست؟

جنگ دوازده‌روزه نشان داد که مفهوم دفاع دیگر محدود به میدان‌های سنتی نیست. در چنین شرایطی، مجموعه کشور باید بتواند در کوتاه‌ترین زمان خود را با شرایط جدید هماهنگ کند. در دفاع مقدس هشت‌ساله، تجربه کردیم که استمرار دفاع نیازمند یک شبکه منسجم پشتیبانی

است. در جنگ دوازده‌روزه نیز همین اصل، با اقتضات جدید خودش را نشان داد؛ یعنی آمادگی، سرعت تصمیم‌گیری، هماهنگی بین دستگاه‌ها، استفاده از ظرفیت‌های موجود و حفظ استمرار خدمات، اهمیت بسیار زیادی پیدا می‌کند.

اگر دفاع مقدس اول را یک مدرسه بزرگ بدانیم، جنگ دوازده‌روزه یکی از میدان‌هایی بود که نشان داد بخشی از درس‌های آن مدرسه همچنان کاربرد دارد؛ البته با این تفاوت که فناوری، سرعت تحولات و پیچیدگی محیط امروز بسیار بیشتر شده است. بنابراین نباید تجربه دفاع مقدس را صرفاً به‌عنوان یک خاطره تاریخی نگاه کنیم. این تجربه باید تبدیل به دانش، روش و فرهنگ مدیریتی شود.

جنگ رمضان کـــه از آن به‌عنوان «دفاع مقدس سوم» یاد می‌شود، چه تفاوتی با تجربه‌های گذشته دارد و پشتیبانی در این شرایط چه نقشی پیدا می‌کند؟

هر دوره‌ای اقتضات خودش را دارد. آنچه اهمیت دارد این است که ما اصول ثابت دفاع و مدیریت بحران را از تجربه‌های گذشته استخراج کنیم و آنها را با شرایط جدید تطبیق دهیم.

در جنگ رمضان نیز موضوع پشتیبانی را باید فراتر از تأمین امکانات فیزیکی دید. پشتیبانی امروز شامل استمرار فعالیت دستگاه‌ها، حفظ زیرساخت‌های خدماتی، تأمین نیازهای عمومی، مدیریت منابع، هماهنگی سازمانی و حفظ آمادگی مجموعه‌هاست.

به‌نظر من، یکی از مفاهیم مهمی که باید از دفاع مقدس اول به دفاع مقدس دوم و سوم منتقل شود، «پشتیبانی همه‌جانبه» است. یعنی هر دستگاه باید بداند در شرایط خاص چه مسئولیتی دارد و چگونه می‌تواند بدون ایجاد اختلال در سایر بخش‌ها، به استمرار فعالیت ملی کمک کند.

پشتیبانی موزه ملی انقلاب اسلامی و دفاع مقدس را برعهده دارید، پشتیبانی در یک مجموعه فرهنگی مانند موزه چه تفاوتی با مفهوم پشتیبانی در یک سازمان اجرایی دارد؟

پشتیبانی در موزه شاید در نگاه اول کمتر از سایر مجموعه‌ها دیده شود، اما واقعیت این است که تقریباً هیچ فعالیت‌ای در یک مجموعه بزرگ فرهنگی بدون پشتیبانی امکان اجرا ندارد. موزه ملی انقلاب اسلامی و دفاع مقدس مجموعه‌ای گسترده با تالارها، هشت‌گانه، فضاهای فرهنگی، نمایشگاهی، اداری و خدماتی است. این مجموعه برای اینکه بتواند مأموریت فرهنگی و تاریخی خودش را انجام دهد، نیازمند یک سیستم پشتیبانی منسجم و منظم است.

از نگهداری و آماده‌سازی فضاها گرفته تا تأمین شش‌ماه بود که هر روز، کم‌شدن را مرتب می‌کرد. صبح‌ها زود بیدار می‌شد و با دقت کتاب‌های کار علوم، ریاضی و فارسی را می‌چید.

چندتا دفتر و سه چهار تا مداد سیاه و قرمز؛ هر کدام را با وسوسه در جای خودش می‌گذاشت. همراه نزدیک بود و او کمی حساس‌تر شده بود. اسباب‌بازی‌ها را در طبقه بالاتر می‌گذاشت تا دست کسی به آنها نرسد. عاشق ماشین نیسان آبی کوچولویش بود؛ همان ماشین ساده‌ای که هر روز جایش را در کمد عوض می‌کرد. توپ فوتبال را هم گذاشته بود بالای کمد. درست کنار ماشین آبی، تا هر وقت نگاهش کرد ببیند که منتظر بازی است.

لباس‌ها را برمی‌داشت، باز می‌کرد و دوباره و دوباره تا می‌کرد مرتب و مرتب‌تر، مرتب‌تر. تا وقتی که هیچ خط اضافی در لباس‌ها نباشد. کارش همین شده بود. درواقع تمام دلبخوشی‌اش، همین چند تکه اسباب‌بازی و سه چهار تا کتاب و دفتر بود. همین‌ها بود که او را به زندگی وصل می‌کرد. نهم اسفند، روزی بود که همه چیز تغییر کرد. وقتی پدرش برای آخرین‌بار صورتش را بر گرداند و دستش را لتکان داد، مادر با تمام وجودش برایش بوسه‌ای فرستاد. به او قول داد که ناهار، غنای مورد علاقه‌اش را ببرد و منتظرش باشد. قول داد که وقتی بایاید، با هم مشق‌هایش را بنویسند تا با چپ‌ها فوتبال بازی کنند. اما این، آخرین بوسه بود. همراه است... صدای آهنگ بابا آمد بوی ماه مدرسه... کمد هنوز همان‌جا است، با کتاب‌های علوم و ریاضی و فارسی که به درس آخر نرسیدند. نیکو و آبی و توپ فوتبال دست نخورده در طبقه بالاتر هستند، لبس‌ها تا شده‌اند و در کمد مانده‌اند. فقط حالا کسی نیست که مدادهای سیاه و قرمز را مرتب‌بچیند یا برای ناهار، غنای مورد علاقه‌اش را بخواهد. کمد خیلی مرتب است، اما خانه خیلی خالی.

گفت‌وگو با معاون پشتیبانی موزه ملی انقلاب اسلامی و دفاع مقدس

■ محمدمهدی رجبی

پشتیبانی؛ حلقه اتصال تجربه دفاع مقدس با جنگ‌های ۱۲روزه و رمضان



نیازهای اداری، خدماتی و رفاهی، پشتیبانی از اقتضات جدید خودش را نشان داد؛ یعنی آمادگی، سرعت تصمیم‌گیری، هماهنگی بین دستگاه‌ها، استفاده از ظرفیت‌های موجود و حفظ استمرار خدمات، اهمیت بسیار زیادی پیدا می‌کند.

اگر دفاع مقدس اول را یک مدرسه بزرگ بدانیم، جنگ دوازده‌روزه یکی از میدان‌هایی بود که نشان داد بخشی از درس‌های آن مدرسه همچنان کاربرد دارد؛ البته با این تفاوت که فناوری، سرعت تحولات و پیچیدگی محیط امروز بسیار بیشتر شده است.

بنابراین نباید تجربه دفاع مقدس را صرفاً به‌عنوان یک خاطره تاریخی نگاه کنیم. این تجربه باید تبدیل به دانش، روش و فرهنگ مدیریتی شود.

جنگ رمضان کـــه از آن به‌عنوان «دفاع مقدس سوم» یاد می‌شود، چه تفاوتی با تجربه‌های گذشته دارد و پشتیبانی در این شرایط چه نقشی پیدا می‌کند؟

هر دوره‌ای اقتضات خودش را دارد. آنچه اهمیت دارد این است که ما اصول ثابت دفاع و مدیریت بحران را از تجربه‌های گذشته استخراج کنیم و آنها را با شرایط جدید تطبیق دهیم.

در جنگ رمضان نیز موضوع پشتیبانی را باید فراتر از تأمین امکانات فیزیکی دید. پشتیبانی امروز شامل استمرار فعالیت دستگاه‌ها، حفظ زیرساخت‌های خدماتی، تأمین نیازهای عمومی، مدیریت منابع، هماهنگی سازمانی و حفظ آمادگی مجموعه‌هاست.

به‌نظر من، یکی از مفاهیم مهمی که باید از دفاع مقدس اول به دفاع مقدس دوم و سوم منتقل شود، «پشتیبانی همه‌جانبه» است. یعنی هر دستگاه باید بداند در شرایط خاص چه مسئولیتی دارد و چگونه می‌تواند بدون ایجاد اختلال در سایر بخش‌ها، به استمرار فعالیت ملی کمک کند.

پشتیبانی موزه ملی انقلاب اسلامی و دفاع مقدس را برعهده دارید، پشتیبانی در یک مجموعه فرهنگی مانند موزه چه تفاوتی با مفهوم پشتیبانی در یک سازمان اجرایی دارد؟

پشتیبانی در موزه شاید در نگاه اول کمتر از سایر مجموعه‌ها دیده شود، اما واقعیت این است که تقریباً هیچ فعالیت‌ای در یک مجموعه بزرگ فرهنگی بدون پشتیبانی امکان اجرا ندارد. موزه ملی انقلاب اسلامی و دفاع مقدس مجموعه‌ای گسترده با تالارها، هشت‌گانه، فضاهای فرهنگی، نمایشگاهی، اداری و خدماتی است. این مجموعه برای اینکه بتواند مأموریت فرهنگی و تاریخی خودش را انجام دهد، نیازمند یک سیستم پشتیبانی منسجم و منظم است.

از نگهداری و آماده‌سازی فضاها گرفته تا تأمین

قرار گرفتن موزه در مجاورت مصلای امام خمینی(ره) یک ویژگی مهم است و در چنین رویداد بزرگی، این موقعیت جغرافیایی طبیعتاً مسئولیت مجموعه را انبیز افزایش می‌دهد.

با توجه به حضور گسترده مردم و زائران، موزه عملاً در یکی از مسیرهای پرتردد پیرامون محل برگزاری مراسم قرار داشت. در چنین شرایطی، نگاه ما این بود که موزه باید علاوه بر مأموریت اصلی خودش، آمادگی لازم برای ارائه خدمات و همکاری در شرایط ویژه را داشته باشد. در روزهای منتهی به مراسم، موضوع آمادگی مجموعه، نظم فضاها، خدمات‌رسانی، آمادہ بودن امکانات و هماهنگی میان بخش‌های مختلف اهمیت مضاعفی پیدا کرد.

این تجربه برای مجموعه پشتیبانی موزه یک تجربه قابل‌توجه بود؛ زیرا با حجم بالایی از مراجعہ مردم مواجه بودیم و باید تلاش می‌کردیم ظرفیت‌های موجود به بهترین شکل مدیریت شود.

از فضای آن روزها و حال و هوای موزه خاطره‌ای دارید که برای مخاطبان قابل بیان باشد؟

یکی از نکاتی که برای من ماندگار شد، حضور مردم در اطراف موزه بود. در چنین شرایطی شما فقط با «مراجعه‌کننده موزه» مواجه نیستید؛ با مردمی روبه‌رو هستید که از نقاط مختلف آمده‌اند و فضای مجموعه برای آنها بخشی از مسیر حضورشان در یک رویداد ملی و تاریخی شده است.

برای ما جالب بود که مجموعه‌ای که مأموریتش روایت تاریخ انقلاب و دفاع مقدس است، در یک



رویداد بزرگ ملی نیز عملاً در کنار مردم قرار گرفت. در آن روزها، همکاران بخش‌های مختلف موزه احساس می‌کردند که کارشان فقط انجام یک وظیفه اداری نیست بلکه در یک اتفاق بزرگ اجتماعی و تاریخی، باید سهم خودشان را در خدمت‌رسانی ایفا کنند. به‌نظر این همان روحیه‌ای است که در دوران دفاع مقدس هم وجود داشت؛ اینکه هر کس در هر مأمومت که قرار دارد، وظیفه خود را انجام دهد و بداند کار او بخشی از یک حرکت بزرگ‌تر است.

آیا می‌توان این تجربه را به نوعی ادامه همان فرهنگ پشتیبانی در دفاع مقدس دانست؟

بله، از نظر فرهنگی و مدیریتی می‌توان چنین ارتباطی را برقرار کرد. در دفاع مقدس، همه در خط‌مقدم نبودند؛ اما همه در دفاع سهم داشتند. یک نفر در خط مقدم می‌جنگید، فرد دیگری در حوزه تدارکات فعالیت می‌کرد، فردی حمل‌ونقل را انجام می‌داد و فردی

دیگری در شهر و روستا برای تأمین نیازهای جبهه تلاش می‌کرد.

در یک رویداد بزرگ ملی نیز همین منطق برقرار است. همه قرار نیست یک مأموریت واحد داشته باشند، اما هر کس می‌تواند در حوزه مسئولیت خودش نقش‌آفرین باشد.

برای من، پشتیبانی یعنی همین؛ اینکه وقتی یک اتفاق بزرگ در کشور رخ می‌دهد، هر مجموعه‌ای باید ببیند در حوزه مأموریت خودش چه کمکی می‌تواند انجام دهد.

مهم‌ترین درسی که از تجربه پشتیبانی دفاع مقدس برای مدیریت امروز موزه گرفته‌اید، چیست؟

اینکه هیچ‌وقت نباید غافلگیر شویم. پشتیبانی موفق یعنی پیش‌بینی. یعنی قبل از اینکه یک نیاز تبدیل به بحران شود، برای آن راهکار داشته باشیم. باید امکانات را بشناسیم، ظرفیت‌ها را احصا کنیم، نقاط ضعف را شناسایی کنیم و برای شرایط مختلف سناریو داشته باشیم.

درس دیگر، اهمیت نیروی انسانی است. تجهیزات مهم هستند، اما درنهایت این نیروی انسانی است که در شرایط ویژه تصمیم می‌گیرد، ابتکار عمل به خرج می‌دهد و کار را جلو می‌برد. در دفاع مقدس هم همین را دیدیم. بسیاری از موفقیت‌ها حاصل خلاقیت و ابتکار نیروهایی بود که با امکانات محدود، راه‌حل‌های جدید پیدا کردند.

اگر بخواهید یک ویژگی مشترک میان دفاع مقدس هشت‌ساله، جنگ دوازده‌روزه و جنگ رمضان را در حوزه پشتیبانی بیان کنید، آن ویژگی چیست؟

به‌نظر من «آمادگی و استمرار» دو کلیدواژه اصلی هستند. ممکن است شکل تهدید تغییر کند، فناوری تغییر کند و میدان نبرد تغییر کند، اما نیاز به آمادگی و استمرار پشتیبانی همچنان وجود دارد. ما باید از دفاع مقدس هشت‌ساله یاد بگیریم که پشتیبانی یک اقدام مقطعی نیست؛ یک فرآیند مستمر است. در جنگ دوازده‌روزه و جنگ رمضان نیز این اصل اهمیت خود را نشان می‌دهد. امروز کشور باید بتواند در شرایط عادی، در شرایط بحران و حتی پس از پایان بحران، آمادگی و انسجام خود را حفظ کند.

موزه ملی انقلاب اسلامی و دفاع مقدس چگونه می‌تواند این تجربه‌ها را به نسل جدید منتقل کند؟

یکی از مهم‌ترین وظایف موزه همین است که تجربه‌های تاریخی را در حالت خاطره خارج و آنها را به دانش و روایت قابل‌فهم برای نسل جدید تبدیل کند. در حوزه پشتیبانی نیز باید این روایت وجود داشته باشد. جوان امروز باید بداند دفاع مقدس فقط عملیات، و خط مقدم نبود؛ پشت آن یک نظام گسترده انسانی، اجتماعی و مدیریتی قرار داشت. اگر بتوانیم نقش پشتیبانی، امداد، تدارکات، خدمات و مشارکت مردمی را به‌درستی روایت کنیم، نسل جدید بهتر درک خواهد کرد که دفاع از کشور یک مسئولیت عمومی است و هر کس می‌تواند مسئولیت خود نقش داشته باشد. موزه می‌تواند این تجربه را از طریق اسناد، خاطرات، روایت‌های شفاهی، آثار و برنامه‌های فرهنگی به مخاطب منتقل کند.

اگر بخواهید یک جمله خطاب به کارکنان حوزه پشتیبانی موزه و مجموعه‌های مشابه بگویید، چه می‌گویید؟

پشتیبانی شاید کمتر دیده شود، اما هیچ کار بزرگی بدون آن به نتیجه نمی‌رسد. دفاع مقدس به ما آموخت که پشت هر حماسه، انسان‌هایی هستند که بی‌ادعا کار می‌کنند تا دیگران بتوانند مأموریت خود را انجام دهند. امروز نیز وظیفه ما این است که همان فرهنگ را در اقتضات روز ادامه دهیم؛ با برنامه‌ریزی، آمادگی، مسئولیت‌پذیری، کار جهادی و استفاده از تجربه‌های گذشته.

موزه ملی انقلاب اسلامی و دفاع مقدس نیز باید خود را بخشی از همین جریان بداند؛ مجموعه‌ای که هم تاریخ دفاع را روایت می‌کند و هم در عرصه عمل، فرهنگ خدمت، مسئولیت و پشتیبانی از مردم را دنبال می‌کند.

گاهی با تمام وجود حسرت می‌خورم حسرت حال کسانی که یاد گرفته‌اند در تابلوم سخت‌ترین طوفان‌ها، لنگر صبرشان را به ساحل توکل بیندازند و آرام بگیرند. نه اینکه اهل توکل نباشند نه. اما انکار آنها را زی را می‌دانند که من دیر به آن رسیدم. مثلاً فخر دلم می‌خواهد جای بعضی‌ها از نویسندگانی باشم؛ که انگار نبض قلمش با طنین صدای «آقا» می‌زد. همان‌هایی که بی‌چون‌وچرا گوش به سخنانش می‌سپردند و مشتاقانه واژه‌واژه آن سخنان را به سپیدی کاغذ امانت می‌دادند. فکر که می‌کنم، با خود می‌گویم: «کاش من هم مثل آنها؛ زودتر مقتدایم را می‌شناختم.» مدام با خودم کلنجار می‌روم که اگر این غفلت زودتر کنار می‌رفت، اگر زودتر شناخته بودمش، می‌شاید می‌توانستم چندین‌بار دیدنش را تجربه کنم. آه که تماشا می‌آن چهره از نزدیک، چه صفایی داشت و سهم من، تنها یکبار بود! آقای من! قربان مهربانی بی‌حدّت و فدای آن لبخند نجیبی که بر لب‌ت داشتی. حالا که نیستی، هجرات همچون خنجر ی بر جگر سوختم‌ام کشیده می‌شود. نمی‌دانم در میان خیل مشتاقان و یاران دیرین، جایی برای نجات‌های من هست؟ برای منی که رو سیاهم و تاریکی‌ام را با آفتاب وجودت می‌زدوم؟ آقا جان! اراده شده بود جست‌وجوی غریبانه میان عکس‌هایت در اینترنت، را چه دوفی بهترین‌هایش را برای خدترم می‌فرستادم تا او هم سهمی از این شکوه داشته باشد. می‌دانی کدام عکس دلم را برده بود؟ همان که با آرامشی پدرا نه، اسکنایی چای در دست داشتی... همان را مدتی بر پیشانی پروقایلیم گذاشتیم و بعد، عکس را به دیوار خانه آویختم تا برکت خاتم‌ام باشی. اما هنوز غلاب وجدان تست از سرم بر نمی‌دارد. نمی‌دانم آقا... آ یا سفارش امثال مرا هم کرد‌ای؟ مایی که سهم‌مان از شما، فقط درک همین‌قدر از غربت و عظمت بود؟ به نظرت در دنیای شما، جایی برای دل‌گوبه‌های این «دیر آمده» هست؟ مرا ببخش آقا جان، مرا ببخش که وقتی پیدا شدی، که دیگر دیر شده بود.

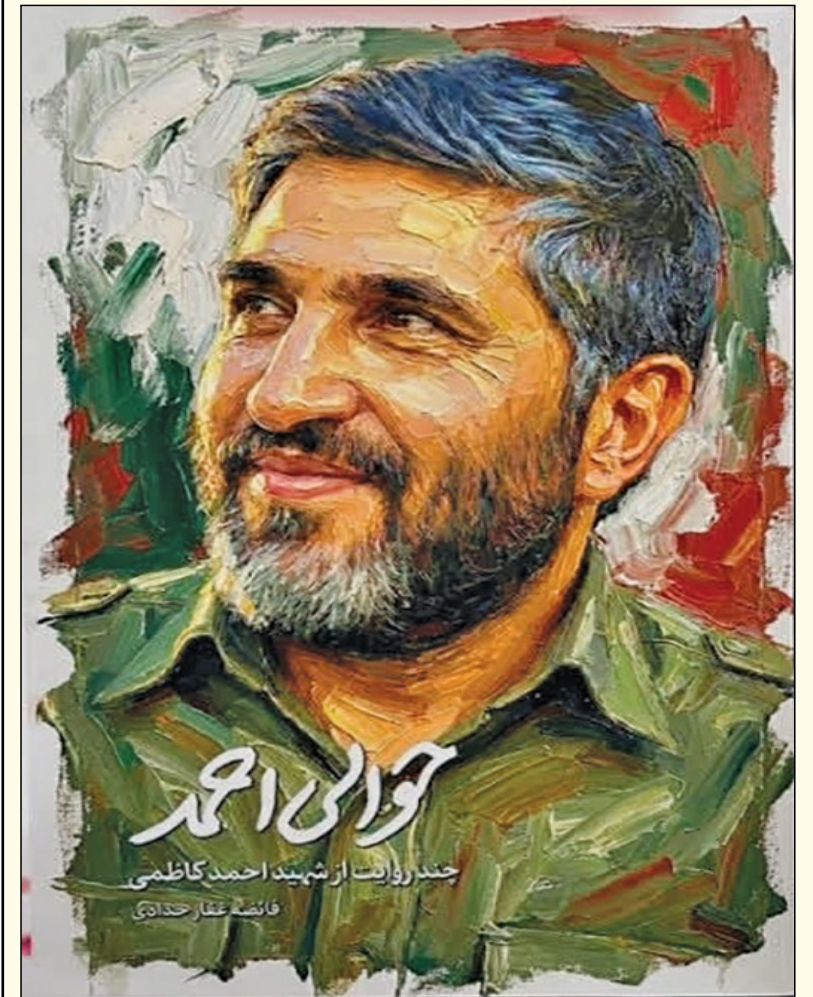
نگاهی به کتاب «حوالی احمد...» مکتب کاظمی از نبرد تا مدیریت

ادبیات دفاع مقدس در سال‌های اخیر از سطح روایت صرف رخدادهای نظامی و مجاهدت‌های عاطفی فاصله گرفته و به سمت تحلیل‌های رفتاری، انسان‌شناسانه و ساختارشناسانه حرکت کرده است.

یکی از مهم‌ترین ابعاد جنگ که مغفول ماندن آن خسارت‌بار است، مسئله «مدیریت و فرماندهی» در شرایط بحران است. کتاب «حوالی احمد؛ هجده روایت از شهید احمد کاظمی» به قلم فائزه غفارحدادی و منتشرشده توسط انتشارات شهید کاظمی، قدمی بلند و استوار در همین مسیر برمی‌دارد. فائزه غفارحدادی در این اثر، با جمع‌آوری ۱۸ روایت بکر و متفاوت، نه صرفاً به دنبال تصویرسازی از مظلومیت یا شجاعت انتزاعی یک شهید، بلکه در پی ارائه روایاتی ملموس از سبک مدیریتی متصرف‌فرد سردار شهید احمد کاظمی است.

از صفر تا صد

شناخت کامل یک فرمانده برجسته تنها از طریق گزارش‌های رسمی عملیات‌ها یا تحلیل‌های کلان نظامی به دست نمی‌آید؛ گاهی دال مرکزی سبک مدیریتی یک رهبر سازمانی، در شیوه مواجهه او با یک مسئله خرد، نحوه ارتباطش با پایین‌ترین رده‌های سازمانی (نظیر سربازان)، حساسیتش نسبت به بیت‌المال یا تصمیم‌گیری سریع و در لحظات بحرانی نهفته است. هنر غفارحدادی در «حوالی احمد» این است که با انتخاب ۱۸ روایت جزئی‌نگارانه، خشت‌های بنای مدیریت تحول‌گرا را روی هم می‌چیند. کتاب نشان می‌دهد که چگونه یک فرمانده، سازمان نظامی تحت‌آمر خود (لشکر ۸ نجف اشرف) را از «صفر تا صد» پایه‌گذاری می‌کند و روحیه، نظم و اراده خود را در تمامی ارکان آن می‌دمد.



استخراج یک مکتب مدیریتی

برآیند روایت‌های کتاب «حوالی احمد»، استخراج یک الگوی جامع دوازده‌گانه در مکتب مدیریتی شهید احمد کاظمی است.

نخست، «مدیریت میدانی و حضور در صحنه» که نشان از نفی مدیریت پشت‌میزنشینی دارد؛ چرا که او حقیقت سازمان را تنها در حضور مستقیم، بازدیدهای سرزده و قرار گرفتن در شرایط واقعی نیروها جست‌وجو می‌کرد. دوم، «آینده‌نگری و تفکر راهبردی» یعنی عدم غرق‌شدن در روزمرگی و برنامه‌ریزی برای شرایط سخت آینده. سوم، «جزئی‌نگری و نظارت دقیق» برپایه این باور که مسائل کلان سازمانی از همین جزئیات ساختاری و صیانت از تجهیزات شکل می‌گیرند. چهارم، «انضباط سازمانی» و حاکم کردن نظم دقیق از صبحگاه تا ظهرهای بزرگ عملیاتی. پنجم، «انسان‌محوری و توجه به نیروها»؛ چراکه سازمان بدون انسان برای او معنا نداشت و توجه به رفاه و محبتی عمیق نسبت به سربازان را اصل می‌دانست. ششم، «الگوسازی از طریق عمل» و جایگزینی عبارت «بیا» به جای «برو»، به‌طوری‌که خود پیش از همه وارد سخت‌ترین میدان‌ها می‌شد. هفتم، «تحول‌گرایی و نوآوری» در جهت ساده‌سازی ساختارهای پیچیده. هشتم، «خودگرایی و کشف استعدادها» از طریق اعتماد و واگذاری مسئولیت‌های بزرگ. نهم، «تفویض اختیار همراه با نظارت» بدون رها کردن پیگیری عملکردها. دهم، «سلامت مالی و صیانت سخت‌گیرانه از بیت‌المال». یازدهم، «تصمیم‌گیری سریع و قاطع» و پذیرش مسئولیت تصمیم‌ها در شرایط بحرانی. و در نهایت دوازدهم، «مدیریت ارزشی و الهی» که با ترجیح دادن رضایت الهی بر منافع فردی یا مصلحت‌های خود می‌داد.

شهید کاظمی به روایت حاج قاسم

برای درک عمیق‌تر آموزه‌های کتاب، می‌توان منطق رفتاری شهید کاظمی را با تحلیل‌های هم‌زمان برجسته‌اش و اصول نظامی جهان تطبیق داد. شهید شهید قاسم سلیمانی در تحلیل رفتار مدیریتی احمد کاظمی اشاره می‌کند که او همواره فرصت‌ها را از نظر زمانی (چه در بعد تاکتیک و چه استراتژی) بسیار دقیق می‌دید؛ «مثل کسی که وقت ندارد و باید سریعاً به نتیجه استراتژیک برسد». این ضیق وقت ذهنی، او را به فرماندهی پر تحرک و خستگی‌ناپذیر تبدیل کرده بود که هیچ‌گاه در جریان عملیات متوقف نمی‌شد و فشار را تا رسیدن به نقطه انکاز نهایی ادامه می‌داد. همچنین در کتاب کهن «هنر جنگ» نوشته سان تزو (۵۰۰ سال پیش از میلاد)، پنج عامل حیاتی برای پیروزی مطرح می‌شود: اصول اخلاقی، آسمان، زمین، فرمانده، و روش‌ها و انضباط. سان تزو شجاعت و مسئولیت‌پذیری فرمانده را عامل برتری می‌داند. در روایت‌های «حوالی احمد»، شهید کاظمی مصداق بارز چنین فرماندهی است.

به ادعای شهید سلیمانی، کاظمی همواره سخت‌ترین و پر خطرترین خط‌ده‌ها و جناحی‌ترین نقاط عملیاتی را برای لشکر ۸ نجف اشرف انتخاب می‌کرد تا بار اصلی نبرد را بر دوش بکشد و پیروزی یا شکست کل عملیات به گردن دیگر یگان‌ها نیفتد.

برخلاف ارتش‌های کلاسیک که در آنها لشکری آماده و تجهیز شده با بودجه دولتی تحویل یک فرمانده داده می‌شود، سردار شهید غلامعلی رشید تأکید می‌کند فرماندهانی چون احمد کاظمی، لشکر خود را خشت‌به‌خشت از صفر ساختند. این هم‌جنس بودن اراده فرمانده با اراده تک‌تک نیروهای لشکر، سبب می‌شد که تصمیمات مدیریت در تمام سطوح یگان جریان یابد و لشکر ۸ نجف به یکی از موفق‌ترین و شکنده خطوط دشمن در طول جنگ تبدیل شود.

از سوی دیگر، یکی از نکات تحلیلی و عمیق در بررسی سبک فرماندهی امثال شهید کاظمی، مقایسه انگیزه‌های رزمندگان دفاع مقدس با مدل‌های متداول جهان است. در نمونه‌هایی چون انقلاب کوبا، مبارزان به سرمایه‌داری براساس اراده‌های مادی و شجاعت‌های بشری دست به مبارزه می‌زدند؛ اما در مکتب امام‌خمینی(ره)، اراده رزمندگان چو ن احمد کاظمی از مرزهای مادی جغرافیایی فراتر رفته و به دنبال «رفع فتنه از کل عالم و برافراشتن پرچم توحید» بود. همین آرمان‌گرایی الهی، قدرت اراده این فرماندهان را هزاران برابر قوی‌تر از الگوهای مادی می‌کرد؛ به‌طوری‌که امروزه شیوه‌ها و تاکتیک‌های عملیاتی آنان در دانشکده‌های نظامی معتبر جهان تدریس می‌شود.

درس‌نامه‌ای کاربردی برای مدیریت بحران

کتاب «حوالی احمد» فراتر از یک اثر تاریخ‌نگارانه یا زندگی‌نامه‌ای ساده، یک درس‌نامه کاربردی مدیریت بحران و رهبری سازمانی است. فائزه غفارحدادی با گردآوری این ۱۸ روایت توانسته است تصویری چندبعدی، انسان‌محور و در عین حال قاطع از شهید احمد کاظمی ارائه دهد. خواندن این کتاب به‌تنها برای علاقه‌مندان به ادبیات دفاع مقدس، بلکه برای مدیران، فرماندهان و مسئولان امروز کشور که درگیر پیچیدگی‌های سازمانی و بحران‌های مختلف هستند، الگویی عملی و راه‌گشا از «مدیریت جهادی انضباط‌محور» به دست می‌دهد.