

# طراحی و تبیین مدل مدیریت استراتژیک منابع انسانی اسرای جنگی ایران در اردوگاه‌های عراق

نویسندگان: سید رضی نبوی چاشمی<sup>۱</sup>، داود فیض<sup>۲</sup>، عباسعلی رستگار<sup>۳</sup>

تاریخ پذیرش نهایی: ۹۷/۹/۱۱

تاریخ دریافت: ۹۷/۶/۱۹

فصلنامه مطالعات راهبردی بسیج، سال بیست‌ویکم، شماره ۸۰، پاییز ۱۳۹۷

## چکیده

مستندسازی تجربیات حاصل از دوران دفاع مقدس در ابعاد مختلف می‌تواند برای حل مسائل پیش رو در زمان حال و آینده به‌ویژه در موقعیت‌های مشابه بسیار سودمند و ارزشمند باشد. یکی از این ابعاد، مطالعه موضوعات مدیریتی در اردوگاه‌های اسرای ایرانی در عراق است.

هدف پژوهش حاضر شناسایی و تبیین عناصر و مؤلفه‌های الگوی مدیریت استراتژیک منابع انسانی (SHRM) اسرای جنگی ایران در اردوگاه‌های عراق است.

این تحقیق از نوع پژوهش‌های توصیفی-تاریخی است. جامعه آماری این پژوهش را آزادگان کشور جمهوری اسلامی ایران تشکیل داده‌اند. داده‌ها از طریق مصاحبه نیمه ساخت‌یافته با ۴۰ نفر از آزادگان و بررسی اسناد و مدارک تا رسیدن به حد اشباع جمع‌آوری و با استفاده از روش داده بنیاد تجزیه و تحلیل شدند.

یافته‌های تحقیق در قالب الگوی مدیریت استراتژیک اسرای ایرانی طراحی و ارائه شده است. عناصر اصلی الگو شامل علل و عوامل مؤثر بر شکل‌گیری مدیریت استراتژیک منابع انسانی در اردوگاه، نقش صلیب سرخ و رهبران استراتژیک، شکل‌گیری هسته اولیه و توسعه الگو، استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی، اجرای استراتژی‌ها و پیامدهای ناشی از پیاده‌سازی استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی در اردوگاه و یک حلقه بازخورد می‌باشد. پس از طراحی اولیه الگو، مشارکت‌کنندگان در تحقیق آن را بررسی و مورد تأیید قرار دادند.

**واژگان کلیدی:** مدیریت استراتژیک منابع انسانی، الگوی مدیریت منابع انسانی (HRM)، اسرای جنگی ایران، اردوگاه‌های عراق.

۱. دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی دانشگاه سمنان [srazinabavi@semnan.ac.ir](mailto:srazinabavi@semnan.ac.ir)

۲. دانشیار دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری دانشگاه سمنان (نویسنده مسئول) [feiz1353@semnan.ac.ir](mailto:feiz1353@semnan.ac.ir)

۳. دانشیار دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری دانشگاه سمنان، [a\\_rastgar@semnan.ac.ir](mailto:a_rastgar@semnan.ac.ir)

## ۱- مقدمه و بیان مسأله

برجسته‌ترین پدیده‌های اجتماعی جنگ‌ها و انقلاب‌ها هستند که سرنوشت یک جامعه را تغییر می‌دهند. جنگ ایران و عراق، رویداد مهمی از تاریخ بود که در بستر مجموعه‌ای از عوامل و زمینه‌های متفاوت شکل گرفت. این جنگ از تاریخ ۳۱ شهریور سال ۱۳۵۹ با تجاوز ارتش عراق آغاز شد و در تاریخ ۲۹ مرداد سال ۱۳۶۷، پس از پذیرش قطع‌نامه ۵۹۸ از سوی جمهوری اسلامی ایران به پایان رسید. جمهوری اسلامی ایران به رهبری امام خمینی (ره) و با حمایت ارتش، سپاه، بسیج و سایر نیروهای مردمی توانست هشت سال در مقابل عراق و سایر قدرت‌های جهانی که از عراق حمایت می‌کردند مقاومت کند و کشور عراق را از دستیابی به اهدافش بازدارد. در این جنگ تعداد زیادی از نیروهای ایرانی شهید، مجروح و اسیر شدند. در جنگ بین ایران و عراق هر دو طرف به دو دلیل به دنبال افزایش تعداد اسیران خود بودند. اولاً به منظور بهره‌برداری از آمار بیشتر اسیران در مذاکرات سیاسی به عنوان یک برگ برنده؛ ثانیاً استفاده از اطلاعات نظامی اسیران در خصوص کم و کیف نیروها، امکانات و برنامه‌های دشمن. در طول هشت سال جنگ نیروهای نظامی اعزامی به جبهه‌ها، شامل ارتش جمهوری اسلامی، سپاه پاسداران انقلاب اسلامی، بسیج مردمی، روحانیون، چریک‌های شهید چمران، نیروهای انتظامی، ژاندارمری و جهاد سازندگی بودند. از میان هر کدام از گروه‌های فوق تعدادی توسط ارتش عراق به اسارت درآمدند. همچنین تعدادی از غیرنظامیان نیز شامل مردم عادی شهرها و روستاهای اشغال شده نیز به اسارت ارتش عراق درآمدند که در بین آن‌ها افرادی از منافقین و حتی قاچاقچیان حضور داشتند. از این رو اسرای ایرانی در اردوگاه‌های عراق دارای عقاید و فرهنگ‌های مختلف بودند و هر یک از این اقشار از نگرش و رفتار خاصی برخوردار بودند که همین امر موجب بروز تضاد و تنش میان آنان می‌شد. از سوی دیگر عراقی‌ها نیز با رفتار خشن و خصمانه‌ای که داشتند، موجب افزایش بحران و اضطراب در اردوگاه می‌شدند. طبیعی است که اعمال مدیریت در چنین فضایی اقتضای خاص خودش را دارد و بالطبع مدیران و رهبران باید بتوانند با طراحی و اتخاذ شیوه‌ها و راهبردهای خاص بهترین عملکرد را ارائه نمایند. از این رو رهبران استراتژیک و فعالان فرهنگی، اساتید دانشگاه، افسران و برخی از فرماندهان سپاه پاسداران و ارتش حاضر در اردوگاه‌های اسرای ایرانی، سعی کردند تا با اتکا بر باورها و ارزش‌های مشترک اسرا و تقویت آن‌ها به روش‌های مختلف، شیوه‌های خاصی از مدیریت را در اردوگاه‌ها اعمال نمایند تا بدان وسیله تضاد و بحران‌ها را کاهش دهند، کیفیت زندگی در اردوگاه را افزایش دهند، منابع انسانی و سایر منابع را به صورت بهینه تخصیص دهند و محدودیت‌ها و کمبودها را به فرصت‌هایی برای رشد و تعالی اسرا



تبدیل نمایند. از این رو مطالعه زندگی اسرا در دوران اسارت و شیوه‌های مدیریت آن‌ها در اردوگاه‌ها در آن دوره ۱۰ ساله (۱۳۵۹-۱۳۶۹) می‌تواند ارزش و اهمیت فراوانی برخوردار باشد. از این رو مطالعه، طراحی و تبیین الگوی مدیریت منابع انسانی اسرا در اردوگاه‌های عراق می‌تواند الگوی مناسبی برای سایرین در شرایط مشابه در زمان حال و آینده باشد؛ بنابراین هدف اساسی در این مقاله شناسایی مؤلفه‌های اصلی الگوی مدیریت استراتژیک منابع انسانی اسرا در اردوگاه‌های عراق و تبیین روابط بین آن‌ها است. از این رو محققین در تحقیق حاضر به دنبال پاسخ به این سؤال هستند که الگوی مدیریت استراتژیک منابع انسانی اسرای جنگی ایران در اردوگاه‌های عراق، دارای چه ابعاد و مؤلفه‌هایی بوده و روابط آن‌ها چگونه تعریف می‌شود؟ در این پژوهش پس از بیان ادبیات نظری پژوهش و مرور پیشینه مطالعات صورت گرفته در این حوزه، به تشریح روش شناسی پژوهش پرداخته خواهد شد و یافته‌های پژوهش بیان خواهد شد. با بهره‌گیری از یافته‌های پژوهش الگوی مفهومی استخراج خواهد شد و ابعاد و مؤلفه‌های آن تشریح خواهد شد. در نهایت به بیان نتایج، محدودیت‌ها و پیشنهادات پرداخته خواهد شد.

## ۲- ادبیات موضوع و پیشینه

### ۲-۱- ادبیات نظری (چارچوب نظری، مبانی نظری، نظریه‌ها)

#### ۲-۱-۱- مدیریت استراتژیک منابع انسانی

در عصر حاضر همه سازمان‌ها تحت تأثیر چالش‌های رقابتی و محیط متغیر و پویای کنونی قرار دارند و از این رو باید راهکارهایی را انتخاب کنند که با استفاده از آن به فعالیت‌های روزمره خود ادامه دهند. مدیریت استراتژیک منابع انسانی نگرش و رویکردی کلی نسبت به مسائل درازمدت مربوط به منابع انسانی سازمان را دربر می‌گیرد. همه سازمان‌ها دارای استراتژی‌ها یا حداقل، ایده‌ای در جهت رسیدن به آرمان‌های خود هستند. اگرچه همیشه ممکن است که به صورت نوشته شده یا به طور عمدی فرموله نشده باشند، اما قطعاً تصویری از مسیر آینده را ارائه می‌دهند. این استراتژی، رفتار سازمانی و راه فائق آمدن سازمان در برابر تغییرات داخلی و خارجی را تعیین می‌کند. تعاریف بسیاری از مدیریت استراتژیک منابع انسانی وجود دارد. اغلب مدیریت استراتژیک منابع انسانی را به عنوان فعالیت‌های مؤثر بر رفتار افراد در تلاش‌های خود برای پاسخگویی به نیازهای استراتژیک کسب و کار، یا به عنوان الگویی از برنامه‌ریزی استقرار منابع انسانی و فعالیت‌های در نظر گرفته شده برای دستیابی به اهداف سازمان تعریف می‌کنند (Schuler, 1992, P8-23). مدیریت استراتژیک منابع انسانی به مسائل بلندمدت و مرتبط با محیط داخلی و خارجی



سازمان مربوط می‌شود و خروجی آن سیاست‌هایی برای حوزه‌های منابع انسانی است (آرمسترانگ، ۱۳۹۷، ص ۸۷). مدیریت منابع انسانی معطوف به سیاست‌ها، اقدامات و سیستم‌هایی است که رفتار، طرز فکر و عملکرد کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهند (Noe and Colquitt, 2002, P4) و از دیدگاه آرمسترانگ رویکردی استراتژیک است که به جذب، توسعه، مدیریت، ایجاد انگیزش و دستیابی به تعهد منابع کلیدی سازمان؛ یعنی افرادی که در آن یا برای آن کار می‌کنند، می‌پردازد (آرمسترانگ، ۱۳۹۷، ص ۳۳-۳۴). همچنین برانن و گلد مدیریت منابع انسانی راهبردی را رویکرد راهبردی مدیریت روابط کارکنان تعریف کرده‌اند که بر استفاده از توانایی‌های افرادی که برای دستیابی به مزایای رقابتی مهم هستند، از طریق مجموعه متمایزی از سیاست‌ها، رویه‌ها و برنامه‌های شغلی به دست می‌آید (Bratton and Gold, 2007, P7). بسیاری از اندیشمندان حوزه مدیریت و اقتصاد بر این باورند که در میان انواع سرمایه‌گذاری‌هایی که در جهت ارتقای بهره‌وری و نهایتاً توسعه اقتصادی و اجتماعی صورت می‌گیرد، توانمند ساختن نیروی انسانی به‌عنوان مؤثرترین عنصر دخیل در تحقق تلاش‌ها و در عین حال مهم‌ترین و پرسودترین رکن توسعه به شمار می‌رود. از این رو آموزش و بهسازی منابع انسانی در عصر کنونی به لحاظ شرایط خاص زمانی، یکی از وظایف اجتناب‌ناپذیر سازمان‌ها و مؤسسات محسوب می‌شود؛ این مهم اصولاً در قالب برنامه‌های آموزش مدون و کوتاه‌مدت یا درازمدت به اجرا درمی‌آید (ابطحی، ۱۳۹۷، ص ۱۴). در این پژوهش پس از مطالعه و بررسی مهم‌ترین الگوهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی که خلاصه آن در جدول شماره ۱ آمده است و نیز انجام مصاحبه نیمه ساخت یافته با آزادگان، اقدام به طراحی الگوی استراتژیک مدیریت منابع انسانی اسرای جنگی ایران در اردوگاه‌های عراق شده است.

جدول ۱- خلاصه‌ای از الگوهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی

ویژگی‌های الگو	متغیرها	نظریه پرداز - نام الگو
آرمسترانگ (۲۰۰۶) - الگوی تطبیقی مدیریت منابع انسانی	مدیریت عملکرد کارکنان، ارزیابی، پاداش‌ها، توسعه	در این الگو چهار فرایند وجود دارد، شامل انتخاب کارکنان مناسب متناسب با موقعیت‌های شغلی، مدیریت عملکرد کارکنان انتخاب شده و فعال در سازمان و ارزیابی مداوم آن‌ها، پاداش‌ها که شامل حقوق و مزایا و نیز پاداش‌هایی که به‌منظور تشویق کارکنان برای جهت‌دهی فعالیت‌های سازمان به کارکنان داده می‌شود، توسعه شامل فعالیت و آموزش‌هایی است که به‌منظور توسعه کارکنان باکیفیت بالا در سازمان ارائه می‌گردند.



ویژگی های الگو	متغیرها	نظریه پرداز - نام الگو
آرمسترانگ (۲۰۰۶) - چارچوب منابع انسانی هاروارد	علائق سهامداران، انتخاب‌های سیاست مدیریت منابع انسانی، عوامل موقعیتی، نتایج منابع انسانی، نتایج مدیریت منابع انسانی، نتایج بلندمدت	این الگو؛ ترکیب شناخت علایق سهامداران؛ شناخت و سیک‌سنگین کردن‌های ضمنی و صریح بین علایق صاحبان مشاغل و کارکنان علاوه بر علایق گروه‌های مختلف؛ گسترش زمینه منابع انسانی شامل اثرگذاری کارکنان، سازمان‌کار و سؤالات مرتبط با سبک نظارتی؛ تصدیق سطح گسترده‌ای از عوامل زمینه‌ای بر روی انتخاب راهبرد مدیر، در هم تنیدن استدلال‌های بازار تولید و فرهنگی اجتماعی به‌علاوه این‌که تأکید بر انتخاب راهبردی است که حسب جبرگرایی محیطی یا موقعیتی جهت‌دهی نشده است. این الگو تأثیر کلی بر تئوری و عمل در مدیریت منابع انسانی دارد.
بئر و همکاران () -سیستم منابع انسانی و الگوی نقشه قلمرو مدیریت منابع انسانی هاروارد	سهام‌داران، گروه‌های متنوع کارکنان، دولت و جامعه	الگوی مذکور، نشان‌دهنده منافع قانونی گروه‌ها و ذی‌نفعان اشاره شده متأثر از عوامل موقعیتی است و بر این فرض استوار است که تدوین استراتژی‌های منابع انسانی، منعکس‌کننده این منافع است و تأثیر ذی‌نفعان را بر استراتژی‌های منابع انسانی و در نهایت، استراتژی‌های سازمانی نمایان می‌سازد. بئر و همکارانش اظهار می‌دارند که در بلندمدت، تلاش برای بهبود چهار عامل تعهد، شایستگی، تجانس و اثربخشی هزینه، به کسب نتایج و دستاوردهای مطلوبی در رفاه فردی، رفاه اجتماعی و اثربخشی سازمانی منتهی خواهد شد (پیامدهای بلندمدت). اثربخشی سازمانی، به معنی ظرفیت سازمان در پاسخگویی و انطباق با محیط اطرافش است.
فامبران (۱۹۸۴) - الگوی سازگار مدیریت منابع انسانی میشیگان		این الگو دارای دو بخش است. ۱- مدیریت استراتژیک و فشارهای محیطی ۲- چرخه منابع انسانی مزیت الگو، بر پیوندش با عملکرد بازار و رشد سازمانی استوار است. همچنین، به کاهش و حداقل هزینه برای کارکنان که به کسب سایر منابع ارزان‌تر توجه دارد، منتهی می‌شود. طبق این الگو، انتخاب، ارزشیابی، توسعه و پاداش، در جهت عملکرد سازمانی به کاربرده می‌شوند.
ویلسون (۲۰۰۵) - الگوی چرخه منابع انسانی ویلسون	کارکردهای مربوط به توسعه منابع انسانی، کارکردهای مربوط به مدیریت منابع انسانی و کارکردهای مشترک توسعه و مدیریت منابع انسانی	در این الگو به اجزای داخلی سازمان در حوزه منابع انسانی پرداخته شده است. ویژگی خاص این چرخه آن است که تقدم و اولویت کارکردهای منابع انسانی را نیز مورد بررسی قرار داده است.



ویژگی های الگو	متغیرها	نظریه پرداز - نام الگو
لوستوس و همکاران (۲۰۰۵) - الگوی آسیب شناسی عملکرد سازمانی مرکز پژوهش توسعه بین المللی	ارزیابی عملکرد سازمانی، انگیزش سازمانی ظرفیت سازمانی و محیط بیرونی	مدلی است که به منظور آسیب شناسی و شناخت و توسعه عملکرد سازمانی توسط مرکز پژوهش توسعه بین المللی (IDRC) و گروه مدیریت یونیورسالی،
جزنی و رستمی (۱۳۸۹) - الگوی عوامل مؤثر بر عملکرد سازمانی	محیط بیرونی سازمان، محیط درونی سازمان و دستاوردهای سازمانی	در این الگو، به متغیرهای ضمنی و آشکاری که در حوزه مدیریت منابع انسانی باید مورد نظر قرار گیرند، توجه شده است. الگوی مذکور، در مطالعه نظام مند عملکرد سازمانی مؤثر است.
والتون (۱۳۹۷) - الگوی تلفیقی نظام مدیریت منابع انسانی	مدیریت استراتژیک منابع انسانی در چهار حوزه استخدام، آموزش، نگهداری و به کارگیری مؤثر منابع انسانی، محیط درون و برون سازمانی	اجزای سازمانی در چارچوب الگویی سیستمی به نمایش درآمده است که در آن، چگونگی تحقق منافع سازمان، کارکنان و جامعه، در گرو تدابیر استراتژیک مناسب و ملحوظ داشتن تعاملات اجزای این سیستم و تبادل اطلاعات سیستم با محیط خارج آن، از طریق بازخوردها و نهادهای اطلاعاتی صورت می گیرد

همان گونه که در جدول ۱ مشاهده می شود، تاکنون محققان مدیریت منابع انسانی الگوهای مختلفی از مدیریت استراتژیک منابع انسانی طراحی و ارائه نموده اند. این الگوها از نظر بررسی نوع متغیرهای تأثیرگذار، هدف مورد نظر، جامعه آماری، کاربرد و نتایج دارای تفاوت هایی هستند. همچنین وجه مشترک این الگوها این است که همه آنها برای سازمان های تولیدی و خدماتی در شرایط عادی طراحی شده اند و از این رو هر سازمانی می تواند با توجه به شرایط داخلی و محیطی خود، یک یا تلفیقی از چند الگوی فوق را به منظور مدیریت منابع انسانی خود استفاده نماید. اما نکته حائز اهمیت این است که هیچ یک از الگوها برای سازمان های دارای شرایط خاص مانند زندان ها یا اردوگاه های اسرا طراحی نشده اند. در واقع می توان گفت مهم ترین خلأی که در میان این مطالعات گسترده مشاهده می شود، عدم وجود تحقیقی خاص و متمرکز بر مدیریت منابع انسانی در چنین سازمان هایی است؛ بنابراین محققین در مقاله حاضر با درک وجود چنین شکافی در مبانی نظری، اقدام به مطالعه و طراحی الگوی مدیریت استراتژیک منابع انسانی در اردوگاه های اسرای ایرانی در عراق کرده اند و این امر را می توان وجه نوآوری پژوهش حاضر نسبت به سایر مطالعات انجام شده دانست. البته در آغاز و انجام پژوهش حاضر و طراحی الگوی تحقیق، از الگوهای مندرج در جدول



شماره ۱ برحسب نیاز استفاده‌هایی به عمل آمده است. از این رو الگوی ارائه شده در این تحقیق از نظر متغیرهای اصلی و ماهیت شباهت‌هایی با سایر الگوهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی دارد، اما از نظر دلایل شکل‌گیری، محتوی، اجزاء و عناصر فرعی شکل دهنده متغیرهای اصلی، اهداف، استراتژی‌ها، ابزار، فن‌ها، کاربردها و نتایج دارای تفاوت‌های قابل ملاحظه‌ای با سایر الگوهاست.

## ۲-۱-۲- اسارت

دوران اسارت اسرا در عراق، بخشی از تاریخ ارزشمند هشت‌ساله دفاع مقدس است و از این رو درک ابعاد آن نیازمند بررسی و تحقیقات مبتنی بر روش علمی است (صابری ابوالخیری، ۱۳۸۹، ص ۱۷). گرفتار شدن در دست دشمن به شکل اسیر و سلب آزادی و شروع زندگی همراه با فشار روحی و روانی و ابهام برای مدت‌زمانی نامعلوم، پرفشارترین و رنج‌آورترین دوران زندگی یک رزمنده است (کریمی نیا و همکاران، ۱۳۸۶، ص ۱۸۷-۱۷۹). زندگی اسیر، یک حالت بی‌دردی و عادت به وضعیت و به تعبیری مرگ بعضی از احساسات است. اسیر جهت رهایی از عذاب احساسات و عواطف سعی می‌کند تا آن‌ها را در خود بمیراند. میل بیکران اسیر به خانه، خانواده، کشور، رهبری و فشارهای بی‌حدوحصر ناشی از این عواطف به قدری حاد بود که گاهی بحران‌های روحی و روانی متعددی را در پی داشت. پس از این مرحله، تنفر و بی‌زاری ظهور و بروز می‌یافت، تنفر از زشتی محیط و وضع حاضر. به کارگیری روش‌های مختلف تنبیه به مناسبت‌های مختلف (مذهبی، تمرد) از جمله تازیانه (با کابل فشارقوی)، شوک الکتریکی (وصل کردن به برق)، ضرب و شتم با دست، آویزان کردن از پنکه‌های سقفی، یا قرار دادن اسرا در گنداب‌ها و فاضلاب‌هایی که در گودال‌ها جمع شده بود و... ادامه و استمرار این تنبیهات کم‌کم برای اسیران از نظر عاطفی و احساسی رنگ می‌باخت و برای آن‌ها عادت می‌شد، اندک‌اندک رنج مردن چنان عادی می‌شد که دیگر بر کسی تأثیر چندانی نمی‌گذاشت و افراد را کمتر تکان می‌داد (کریمی، ۱۳۹۲). در اسارت انواع شکنجه‌های روانی شامل انتظار شکنجه، تحقیر، شایعه‌پراکنی، ایجاد محدودیت‌های اعتقادی و عاطفی، ایجاد محدودیت در مراسلات و مکاتبات اسیر با خانواده، مصاحبه‌های اجباری در صداوسیما عراق، شکنجه جسمی اسرا در کنار سایر دوستان، حبس‌های اجباری در شکنجه‌گاه‌ها، اذیت و آزار منافقین و جاسوس‌ها و دوری از خانواده و موارد دیگر از عوامل مهم فشار روانی و بروز بحران‌های انسانی بودند. همچنین برخی حوادث و وقایع خوشایند نظیر انتشار خبرهای خوش مربوط به مذاکرات در خصوص پایان دادن به جنگ، موفقیت‌های رزمندگان در جبهه‌ها، وصول عکس یا نامه از خانواده و موارد



دیگر، پیامدهای مثبت متعددی نظیر افزایش تاب‌آوری و امید به زندگی، افزایش کیفیت زندگی و توسعه تعامل مثبت با دیگران را به همراه داشت.

## ۲-۲- پیشینه پژوهش

بر اساس بررسی‌هایی که محققین انجام داده‌اند، در خصوص طراحی و تبیین الگوی مدیریت استراتژیک منابع انسانی اسرای جنگی ایران در اردوگاه‌های عراق مطالعه خاصی انجام نشده است، اما در خصوص اسرای ایرانی مطالعاتی انجام شده که به چند مورد از آن‌ها اشاره می‌شود.

جدول ۲- مروری بر تحقیقات پیشین

نویسنده(سال)	اهداف و یا سئوالات اصلی	مهم‌ترین یافته‌ها
نوربالا و نریمانی (۱۳۷۴)	شناسایی عوامل استرس‌زای دوران اسارت و شیوه‌های مقابله با آن	برنامه‌های فرهنگی از قبیل دعا و مناجات و برنامه‌های ورزشی و انواع سرگرمی‌ها از جمله ابزار مهم شیوه‌های مقابله با انواع استرس و بیماری‌ها بودند
رحمانیان (۱۳۸۳)	شناسایی کارهای دستی آزادگان	پرداختن به اموری مانند ساخت صنایع دستی و انواع کارهای هنری اسرای جنگی ایران در اردوگاه‌های عراق باعث افزایش آستانه تحمل و کاهش استرس و فشارهای روانی می‌شد.
ابونوری و نبوی (۱۳۹۴)	شناسایی و مستندسازی فرآیند زندگی دوران اسارت و اثرات آن بر ترویج فرهنگ ایثار و شهادت در میان آزادگان استان سمنان	با استفاده از روش نیمه آزمایشی، نتایج نشان داد که نمایش آثار مربوط به ابعاد زندگی دوران اسارت اسرا بر ترویج فرهنگ ایثار و شهادت، تأثیرگذار است.
امانی زاده (۱۳۸۲)	بررسی وضعیت اسرای ایرانی در اردوگاه‌های عراق	به چگونگی کسب خبر در اسارت و شیوه‌های تعلیم و تعلم در اسارت اشاره نمودند
فیض و همکاران (۱۳۹۵)	طراحی و تبیین الگوی توسعه گردشگری جنگ با تأکید بر آثار فرهنگی هنری اسرای جنگی ایران در اردوگاه‌های عراق	با استفاده از روش مصاحبه و پرسشنامه به این نتیجه رسیدند که نمایش آثار فرهنگی هنری اسرای جنگی ایران در اردوگاه‌های عراق به صورت مستقیم و در سطح بالایی بر ترویج، توسعه و جذب گردشگر تأثیر دارند.
Emeljanow (2017)	استراتژی‌های ماندگاری اسرای جنگ جهانی دوم در اردوگاه‌های آلمان	مهم‌ترین علت بقا و دوام اسرای جنگی در دوران اسارت فعال شدن گروه‌های هنری سرود و تئاتر در اردوگاه بود. این گروه‌ها با اجرای سرودهای شاد و تئاتر موردعلاقه اسرا موجبات سرگرمی اسرا را فراهم آورده و باعث تاب‌آوری اسرا در شرایط سخت زندگی اردوگاهی می‌شدند.





نویسنده(سال)	اهداف و یا سئوالات اصلی	مهم‌ترین یافته‌ها
Edmund G. C. King (2015)	تجربه زندگی زندانیان جنگی استرالیا در جنگ جهانی اول	تجربه زندگی زندانیان جنگ یکی از کم‌نظیرترین سابقه تاریخ جنگ جهانی اول است. عوامل ایدئولوژیک و فرهنگی در حاشیه فعالیت‌های زندانیان جنگی استرالیا حائز اهمیت فراوانی بوده است.

### ۳- روش تحقیق

این تحقیق، از نوع پژوهش‌های توصیفی-تاریخی است. تحقیق تاریخی با استفاده از اسناد و مدارک معتبر انجام می‌شود تا از این طریق بتوان ویژگی‌های عمومی و مشترک پدیده‌ها و حوادث تاریخی و دلایل بروز آن‌ها را تبیین کرد. داده‌ها از طریق مصاحبه نیمه ساخت‌یافته و اسناد و مدارک جمع‌آوری شده است. جمع‌آوری داده‌ها تا دستیابی به نقطه اشباع ادامه یافت. پس از گردآوری داده‌ها، با استفاده از روش داده بنیاد، آن‌ها را کدگذاری نموده، سپس الگوی موردنظر از آن استخراج شد. جامعه آماری تحقیق حاضر شامل آزادگان کشور جمهوری اسلامی ایران می‌باشند که دارای تجربه اسارت در اردوگاه‌های عراق در زمان جنگ تحمیلی بوده‌اند. در این تحقیق از ۴۰ نفر از آزادگان که در کشور عراق به‌عنوان اسیر جنگی زندگی می‌کردند و از رهبران استراتژیک، مدیران و فعالان فرهنگی اردوگاه بودند، مصاحبه به عمل آمد. از این افراد تعداد ۲۵ نفر توسط صلیب سرخ ثبت‌نام شده بودند و تعداد ۱۵ نفر از آن‌ها جزء اسرای مفقودالایر بودند که برخی از مشخصات آن‌ها در جدول شماره (۱) آمده است، یکی از نقاط قوت این مطالعه این است که یکی از محققین جزو افراد جامعه آماری تحقیق بوده و به مدت ۵۳ ماه به‌عنوان اسیر جنگی در اردوگاه‌های عراق زندگی می‌کرده و از شاهدان عینی حادثه بوده است.

جدول ۳- ویژگی‌های افراد نمونه آماری

مدت اسارت	۲۰ تا ۵۰ ماه	۵۰ تا ۷۰ ماه	۷۰ تا ۱۰۰ ماه	۱۰۰ تا ۱۳۰ ماه
تعداد	۱۰ نفر	۶ نفر	۱۲ نفر	۱۲ نفر
میزان تحصیلات	دیپلم	لیسانس	فوق لیسانس	دکتری
تعداد	۱۱ نفر	۱۲ نفر	۹ نفر	۸ نفر



## ۴- یافته‌های تحقیق

در جداول شماره ۴ و ۵ نمونه‌ای از جداول داده‌های استخراج شده از مصاحبه‌ها آورده شده است.

جدول ۴- نمونه‌ای از نقطه نظرات مصاحبه‌شوندگان (اسرا)

ردیف	کد مصاحبه‌شونده	گزاره‌های استخراج شده از مصاحبه‌ها	مقولات / مؤلفه‌ها	فراوانی
۱	P1, p5,p6,P7,p8,p9,p12,p13,p14,p15,p16,p17, p18, p20, p21, p24, p26, p28,p29, p30, p32, p33, p35, p36, p37, p39, p40	زندگی تکراری اُسرا باعث بروز تشنج و بحران در اردوگاه می‌شد.	زندگی تکراری اُسرا	۲۷
۲	p2,p3,p4,p5,p6,P7,p8,p9,p10 p13,p15,p16,,p17, p18, p20, p21, p24, p26, p28,p29, p30, p32,p33,p35,p36,p37,p39,p40	عدم وجود نظم و انضباط بین اُسرا باعث بروز تشنج و بحران در اردوگاه می‌شد.	عدم وجود نظم و انضباط	۲۶
۳	,P1, p5,p6,P7,p8,p9,p12 p13,p14,p15,p16,, p20, p21, p24, p27, p28,p29, p30, p32, p33, p35, p36, p37, p39	عدم تخصیص بهینه منابع و امکانات در اردوگاه باعث بروز تشنج و بحران در اردوگاه می‌شد.	عدم تخصیص بهینه منابع و امکانات	۲۳

جدول ۵- انتخاب مؤلفه‌ها بر اساس نقطه نظرات مصاحبه‌شوندگان (اسرا)

ردیف	مقولات / مؤلفه‌ها	گزاره‌های استخراج شده از مصاحبه‌ها	فراوانی
۱	نقطه تشنج‌زا و بحران‌زای زند.	زندگی تکراری اُسرا باعث بروز تشنج و بحران در اردوگاه می‌شد.	۲۷
۲		عدم وجود نظم و انضباط بین اُسرا باعث بروز تشنج و بحران در اردوگاه می‌شد.	۲۶
۳		عدم تخصیص بهینه منابع و امکانات در اردوگاه باعث بروز تشنج و بحران در اردوگاه می‌شد.	۲۳
۴		فقدان آموزش قبلی در خصوص دوران اسارت باعث بروز تشنج و بحران در اردوگاه می‌شد.	۲۷
۵		رفتار نامناسب نیروهای عراقی با اُسرا باعث بروز تشنج و بحران در اردوگاه می‌شد.	۳۰
۶		تفاوت‌های فرهنگی و عقیدتی بین اسرای ایرانی و عراقی‌ها باعث بروز تشنج و بحران در اردوگاه می‌شد.	۳۱
۷		عدم وجود تجربه مدیریت اُسرا توسط عراقی‌ها باعث بروز تشنج و بحران در اردوگاه می‌شد.	۲۳

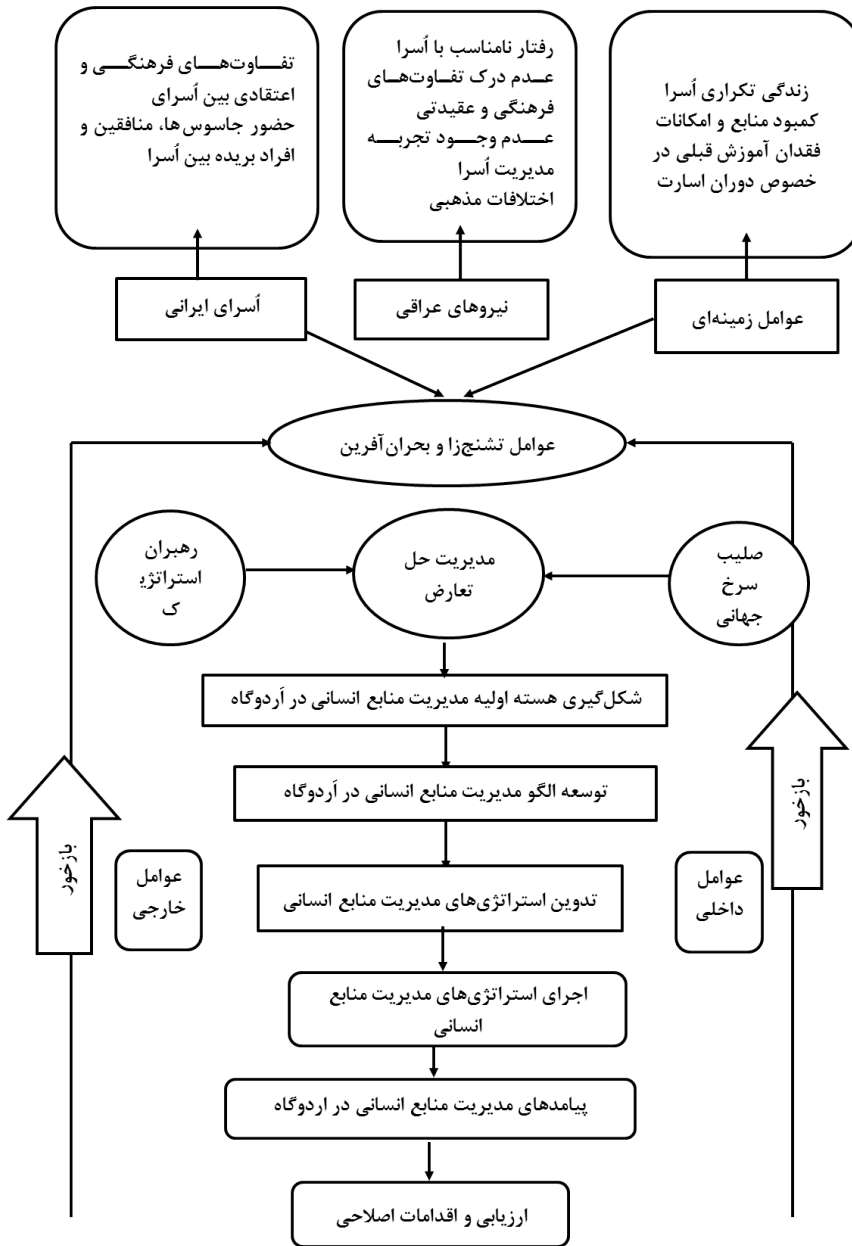


ردیف	مقولات / مؤلفه‌ها	گزاره‌های استخراج‌شده از مصاحبه‌ها	فراوانی
۸	عوامل تشنج‌زا و بحران‌آفرین	اختلافات مذهبی بین اسرای ایرانی و عراقی‌ها باعث بروز تشنج و بحران در اردوگاه می‌شد.	۲۲
۹		تفاوت‌های فرهنگی و اعتقادی بین اسرای ایرانی و عراقی‌ها باعث بروز تشنج و بحران در اردوگاه می‌شد.	۲۵
۱۰		کمبود منابع و امکانات در اردوگاه باعث بروز تشنج و بحران در اردوگاه می‌شد.	۲۹
۱۱		حضور جاسوس‌ها، منافقین و افراد بریده بین اسرا باعث بروز تشنج و بحران در اردوگاه می‌شد.	۲۸
۱۲		نیروهای صلیب سرخ در حل بحران‌ها و تعارضات در اردوگاه تأثیرگذار بودند.	۳۶
۱۳	کمیتته بین‌المللی صلیب سرخ	نیروهای صلیب سرخ با در اختیار قرار دادن برخی از امکانات به اسرا باعث کاهش بروز تشنج و بحران در اردوگاه می‌شدند.	۲۹
۱۴		رهبان استراتژیک در اردوگاه‌ها مانند حاج آقا ابوترابی، روحانین، اساتید دانشگاه، معلمان و... در حل بحران‌ها در اردوگاه تأثیرگذار بودند.	۲۷
۱۵	رهبان استراتژیک در اردوگاه‌ها	رهبان استراتژیک با اجرای برنامه‌های فرهنگی در اردوگاه‌ها باعث کاهش تعارض در اردوگاه می‌شدند.	۲۶

#### ۴-۱- الگوی تحقیق

شکل ۱ الگوی مدیریت استراتژیک منابع انسانی اسرای جنگی ایران در اردوگاه‌های عراق را نشان می‌دهد. همان‌گونه که در الگو مشاهده می‌شود، این الگو دارای ۱۶ مؤلفه است. این مؤلفه‌ها شامل عوامل تشنج‌زا و بحران‌آفرین (عوامل زمینه‌ای، نیروهای عراقی، اسرای ایرانی)، مدیریت حل تعارض (صلیب سرخ و رهبان استراتژیک)، شکل‌گیری هسته اولیه مدیریت منابع انسانی در اردوگاه، تدوین استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی، عوامل داخلی و محیطی مؤثر بر تدوین استراتژی‌ها، اجرای استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی، ارزیابی و انجام اقدامات اصلاحی و یک حلقه بازخورد می‌شود. مؤلفه‌های مذکور پس از مطالعه و بهره‌گیری از اسناد و مدارک منتشرشده در خصوص زندگی اردوگاهی اسرای ایرانی در عراق و همچنین بر اساس مصاحبه‌های انجام‌شده با تعداد ۴۰ نفر از آزادگان، استخراج و در قالب الگوی شکل ۱ طراحی و ارائه شده است که در ادامه به شرح آن پرداخته می‌شود.





شکل ۱- ارائه الگوی مدیریت استراتژیک منابع انسانی (SHRM) آسرای جنگی ایران در اردوگاه‌های عراق



## ۱- عوامل تشنج‌زا و بحران آفرین در اردوگاه‌های عراق

در اردوگاه‌های اسرا عوامل مختلفی باعث بروز تشنج و تعارض بین نیروهای عراقی و ایرانی و همچنین فی‌مابین اسرا می‌شد. این عوامل شامل عوامل زمینه‌ای، نیروهای عراقی و اسرای ایرانی می‌باشد:

۱-۱- عوامل زمینه‌ای: زندگی تکراری اسرای ایرانی در اردوگاه‌های عراق، به دلیل عدم تنوع در غذا، لباس مشابه اسرا، فضای فیزیکی یکسان، افراد تکراری و فعالیت‌های شبانه‌روزی یکسان، یکی از عوامل مؤثر بر خستگی روحی و روانی اسرا و در نتیجه بروز بحران و تعارض در میان اسرا می‌شد. همچنین فقدان آموزش قبلی رزمندگان در مورد دوران اسارت نیز یکی از عوامل ایجاد بحران و تشنج بود. در این خصوص با یکی از آزادگان مصاحبه شد و نظر خود را به شرح زیر بیان نمودند: «ما در شرایطی که در موقعیت اسارت قرار گرفته بودیم ذهن ما کاملاً قفل کرد، نمی‌دانستیم چه کار باید بکنیم. اگر قبل از اسارت آموزش لازم را می‌دیدیم، در زمان اسارت تصمیم‌گیری برای ما راحت‌تر بود و می‌توانستیم به‌جای درگیری با عراقی‌ها یا حتی درگیری و تضاد با دیگر هم‌زمانمان راه کارهای دیگری را در پیش بگیریم» (طالبی، ۱۳۹۶). یا یکی دیگر از آزادگان مصاحبه شده در این رابطه این چنین گفت «اسرای ما تجربه اسارت نداشتند و نمی‌دانستند که با دشمن چطوری باید برخورد نمایند اما به تدریج راه خود را پیدا نمودند؛ مانند تشکیل شورای رهبری در اردوگاه، این شورا توانست باتدبیر و اندیشه راه‌های مدیریت در اردوگاه را پیدا نماید تا اسرا بتوانند بهتر زندگی کنند و کمتر آسیب ببینند، یا با تشکیل شورای فرهنگی و برگزاری کلاس‌های مختلف فرهنگی و ورزشی توانستند هم روحشان و هم جانشان را نجات بدهند، اگر این راه کارها را از قبل به آن‌ها آموزش داده بودند قطعاً آسیب کمتری می‌دیدند» (روانستان، ۱۳۹۶). علاوه بر این کمبود منابع و امکانات در اردوگاه که باهدف تحت فشار قرار دادن اسرا توسط عراقی‌ها اعمال می‌شد، یکی دیگر از عوامل بروز بحران و تعارض بود. کمبود فضای فیزیکی برای استراحت اسرا (به ازای هر نفر کمتر از یک مترمربع)، کمبود آب و غذا، کمبود حمام و سرویس‌های بهداشتی، کمبود وسایل و امکانات ورزشی و آموزشی و هر آنچه موردنیاز زندگی اردوگاهی اسرا بود از جمله این موارد به شمار می‌آید.

۱-۲- نیروهای عراقی: نیروهای عراقی برای کنترل اوضاع و مدیریت بحران‌ها، به اعمال تنبیه و تشدید شکنجه‌ها روی آوردند و این استراتژی نه‌تنها کمکی به حل مسائل و بحران‌ها نمی‌کرد بلکه اغلب اوقات باعث افزایش درگیری و تنش می‌شد.



همچنین نیروهای عراقی با اعزام مبلغینی از گروهک منافقین و نمایندگان سیاسی، برای سخنرانی، پخش فیلم و نوارهای صوتی مبتدل، توزیع آلات قمار در اردوگاه زمینه بروز تعارض و تشنج را بیشتر می‌کردند.

۱-۳- اسرای ایرانی: به‌طور کلی در طول هشت سال جنگ نیروهای نظامی اعزامی به جبهه‌ها، شامل ارتش جمهوری اسلامی، سپاه پاسداران انقلاب اسلامی، بسیج مردمی، روحانیون، چریک‌های شهید چمران، نیروهای انتظامی (کمیته انقلاب اسلامی، شهربانی و ژاندارمری) و جهاد سازندگی بودند که از این میان تعدادی توسط ارتش عراق به اسارت درآمدند. همچنین تعدادی از غیرنظامیان نیز شامل مردم عادی شهرها و روستاهای اشغال شده نیز به اسارت ارتش عراق درآمدند که در بین آنها افراد سرگردان، منافقین، ضدانقلاب و حتی قاچاقچیان نیز حضور داشتند. تفاوت‌های فرهنگی و اعتقادی بین اسرای ایرانی به دلیل تفاوت محل تولد، سن، تحصیلات، عقاید و ارزش‌ها و نیز فشارهای جسمی و روانی ناشی از کمبود منابع و امکانات، گرسنگی، تشنگی، دوری از خانواده و زندگی تکراری، شیوع انواع بیماری‌ها و جراحات‌های ناشی از جنگ باعث کاهش صبر و آستانه تحمل و تاب‌آوری برخی از اسرا شده و این موضوع بعضی اوقات باعث بروز درگیری و خشونت بین اسرا می‌شد. همچنین حضور و نفوذ جاسوسان، اعضای گروهک سازمان منافقین و افراد بریده در میان اسرا باعث گسترش دامنه تشنجات و اختلافات در میان اسرا می‌شد.

## ۲- ضرورت مدیریت بحران و حل تعارض در اردوگاه‌ها

در مجموع عوامل تشنج‌زا و بحران‌آفرین پیش‌گفته باعث بروز روزافزون هرج و مرج در اردوگاه شده و این موضوع هردو طرف ایرانی (اسرا) و عراقی را دچار مشکلات عدیده کرده بود. برای حل این بحران‌ها رهبران استراتژیک و کمیته بین‌المللی صلیب سرخ نقش‌های ارزنده‌ای داشتند که در ادامه به آن‌ها پرداخته می‌شود.

## ۳- ورود رهبران استراتژیک

منظور از رهبران استراتژیک اردوگاه، اسرایی بودند که توانایی رهبری سایر اسرا را دارا بوده و اغلب تصمیمات مهم اردوگاه توسط آنان اخذ می‌شد. آنان وظیفه برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، هدایت و حمایت از اسرا، تخصیص بهینه منابع و امکانات را بر عهده داشتند. این افراد شامل روحانیون، معلمان، اساتید دانشگاه، فرماندهان ارتش، فرماندهان سپاه، فرهیختگان و سایر افرادی که دارای قدرت کاریزما بودند، می‌شد. در این میان نقش آقای ابو ترابی از همه مهم‌تر و کلیدی‌تر بود و به دلیل ویژگی‌های خاص شخصیتی و نیز انتخاب به‌عنوان نماینده امام خمینی «ره» در میان اسرا، رهبر



عالی رهبران استراتژیک محسوب می‌شد. آقای روشنی در مصاحبه خود در مورد نقش رهبران استراتژیک در اردوگاه چنین می‌گوید: «حضور آقای سید فاضل موسوی در اردوگاه بسیار روحیه‌بخش بود. در اردوگاه نهروان و در اردوگاه تکریت، خوشبختانه در خدمت ایشان بودیم. ایشان یکی از رهبرانی بود که باتدبیر و اندیشه‌ای که داشت کارها را مدیریت می‌کرد و با رفتار اسلامی‌اش همیشه برای ما آرامش و نشاط ایجاد می‌کرد و واقعاً مشکلات را حل می‌کرد. از خصوصیات بارز ایشان شجاعت، ایمان و اخلاق نیکو بود.»

#### ۴- کمیته بین‌المللی صلیب سرخ (ICRC)

صلیب سرخ انجمن و سازمان غیردولتی انسان دوستانه‌ای است که مقر اصلی آن در شهر ژنو سوئیس است. کمیته بین‌المللی صلیب سرخ یکی از اعضای نهضت بین‌المللی صلیب سرخ و هلال‌احمر است. این نهضت در کشورهای اسلامی (کشورهای عربی، ایران، افغانستان، پاکستان و ترکیه) هلال‌احمر نامیده می‌شود (عرب، ۱۳۸۰، ص ۱۳). نمایندگان کمیته بین‌المللی صلیب سرخ تقریباً هر ۲ ماه یک‌بار از اردوگاه اسرای ایرانی در عراق بازدید می‌نمودند و هر بازدید ۲ عدد نامه سفید در اختیار هر اسیر قرار می‌دادند. در طول ده سال حضور اسرای ایرانی در عراق، حدود ۲۰/۰۰۰ جلد کتاب در موضوعات گوناگون همچون کتاب‌های درسی، قرآن، نهج‌البلاغه، رمان، فرهنگ لغات مختلف و... توسط جمعیت هلال‌احمر ایران خریداری و به صلیب سرخ جهت ارسال به اردوگاه‌های اسرای ایرانی در عراق تحویل گردید. همچنین حدود ۶/۰۰۰/۰۰۰ نامه (پیام) سفید و آبی به همراه وکالت‌نامه توسط کمیته بین‌المللی صلیب سرخ به ایران تحویل گردید (امیری، ۱۳۷۸، ص ۱۷۸). کمیته بین‌المللی صلیب سرخ یکی از اعضای نهضت بین‌المللی صلیب سرخ و هلال‌احمر است، این کمیته به‌منظور بررسی وضعیت اسرای ایرانی به اردوگاه‌های عراق مراجعه می‌نمود. این کمیته با مراجعه به اردوگاه‌ها ابتدا اقدام به ثبت‌نام اسرا و اختصاص کد اسارت می‌نمود. کارشناسان صلیب سرخ از ثبت‌نام اسرا هر دو ماه یک‌بار برای بررسی وضعیت اردوگاه و خدمت‌رسانی به اسرا، به اردوگاه سرکشی می‌کردند.

درمجموع نیروهای صلیب سرخ با مداخله مثبت خود در امور اردوگاه و ایفای نقش میانجی بین نیروهای عراقی و اسرای ایرانی، کمک قابل توجهی به مدیریت حل تعارض، کاهش تنش و ایجاد آرامش در اردوگاه می‌کردند. درواقع آن‌ها ضمن تأمین نیازهای اولیه اسرا به تعدیل خواسته‌های طرفین مبادرت می‌نمودند. شایان‌ذکر است که موارد فوق شامل اردوگاه‌هایی است که صلیب سرخ اجازه بازدید از آنجا را توسط



حکومت عراق داشت. در اردوگاه‌هایی که صلیب سرخ اجازه بازدید از آنجا را نداشت، معمولاً تعارضات از طریق رهبران استراتژیک اردوگاه حل می‌شد.

#### ۵- شکل‌گیری هسته اولیه مدیریت منابع انسانی (HRM) در اردوگاه

پس از احساس ضرورت مدیریت تعارض و کاهش تنش در اردوگاه توسط نیروهای عراقی و اسرای ایرانی و نیز مداخله مثبت رهبران استراتژیک و میانجی‌گری نیروهای صلیب سرخ، هسته اولیه HRM متشکل از رهبران استراتژیک در سطح اردوگاه‌ها شکل گرفت. در فرآیند شکل‌گیری این هسته ابتدا نیروهای فعال فرهنگی مانند امامان جماعت، برگزارکنندگان برنامه‌های هنری، آموزشی و مذهبی و غیره استفاده می‌شد. البته در بدو امر نیروهای عراقی خودشان اقدام به انتصاب ارشد اردوگاه و ارشد آسایشگاه‌ها می‌نمودند که با توجه به عدم پذیرش این افراد از سوی اسراء، اغلب امرونی‌های آنان باعث بروز تنش و بحران می‌شد؛ اما با شکل‌گیری هسته اولیه HRM و توافق با عراقی‌ها، ارشد اردوگاه و ارشد آسایشگاه‌ها توسط این هسته و از میان شایسته‌ترین افراد در میان اسراء انتخاب می‌شدند. البته در این مسیر حضور منافقین، جاسوس‌ها، خبرچین‌ها و افراد بریده در اردوگاه مانع بسیار بزرگی بود که باید برای کاهش اثرات نقش مخرب آنان برنامه‌ریزی‌ها و اقدامات لازم صورت می‌گرفت.

#### ۶- توسعه الگوی مدیریت منابع انسانی HRM در اردوگاه

پس از شکل‌گیری هسته اولیه HRM از نیروهای مؤثر و دارای قدرت رهبری و پذیرش نسبی آن توسط اسراء و آشکار شدن ثمرات مثبت مدیریتی آن در کاهش تضاد، تعارض و تنش و نیز حاکمیت آرامش در اردوگاه و بهبود شرایط زندگی اسراء، این هسته‌ها از نظر کمیت و کیفیت نیروها ارتقاء یافته و با شرح وظایف مشخص‌تر و گسترده‌تر به مدیریت امور اردوگاه مبادرت نمودند. تجزیه و تحلیل نظام‌یافته شرایط، اتخاذ تصمیمات استراتژیک با میزان خطای کمتر، تخصیص بهینه منابع و امکانات به ویژه منابع انسانی به مشاغل موجود در اردوگاه، جانشین‌پروری و نهادینه‌سازی فرآیندهای تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری در خصوص زندگی اردوگاهی از جمله ویژگی‌های این مرحله محسوب می‌شود.

#### ۷- تدوین استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی HRM

شورای رهبری هر اردوگاه پس از شکل‌گیری و استقرار در یک فرآیند غیررسمی مبادرت به تدوین استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی می‌نمود. این استراتژی‌ها متأثر از دودسته عوامل داخلی و محیطی تدوین می‌شد. مهم‌ترین عوامل داخلی شامل وجود نیروهای تحصیل‌کرده، معلمان، روحانیون و دانشجویان، وجود انگیزه‌های معنوی،





روحیه همکاری و همدلی بین اسرا، تشکیل شورای فرهنگی، وجود برخی امکانات ورزشی، ظهور و بروز ابتکارات و خلاقیت‌های اسرا در زمینه ساخت وسایل و تجهیزات موردنیاز بود. همچنین مهم‌ترین عوامل محیطی در اردوگاه‌های اسرا شامل: پرداخت حقوق ماهیانه به اسرا، رفتار خوب برخی نیروهای عراقی، حضور هیئت صلیب سرخ در اردوگاه، عملیات رزمندگان در جبهه‌ها، شکنجه‌های جسمی و روانی اسرا، کمبود امکانات و تجهیزات، حضور منافقین و جاسوس‌ها در میان اسرا و جابجایی اسرا بین آسایشگاه‌ها و اردوگاه‌ها بود.

با توجه به عوامل فوق مهم‌ترین استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی به کار گرفته‌شده در اردوگاه‌های عراق شامل موارد زیر بوده است:

**۷-۱- شناسایی مشاغل موجود در اردوگاه و واگذاری آن‌ها به افراد دارای صلاحیت:** در مجموع مشاغل موجود در اردوگاه‌های اسرا شامل ارشد اردوگاه، ارشد آسایشگاه، مدیران آموزش، اساتید آموزشی در رشته‌های مختلف علمی و هنری، پزشک‌ها، پزشکیاران، پرستاران، انتظامات، تربیت‌بدنی، کتابدار، خیاط، باغبان، آرایشگاه، آشپز، کمک‌آشپز بود. در واگذاری این مشاغل به افراد ویژگی‌هایی نظیر علاقه‌مندی فرد، توانایی، مهارت، تعهد، تجربه و مسئولیت‌پذیری در نظر گرفته می‌شد. همچنین به‌منظور استفاده از توانمندی همه نیروها، در دوره‌های زمانی مختلف، مشاغل به‌صورت چرخشی به افراد واگذار می‌شد.

**۷-۲- برگزاری برنامه‌های فرهنگی:** به‌منظور افزایش کیفیت زندگی اردوگاهی، ایجاد امید و نشاط در اسرا، افزایش امید به زندگی و تاب‌آوری اسرا در مقابل شکنجه‌ها و کمبودها، برنامه‌های مختلف فرهنگی در مناسبت‌های مذهبی و ملی طراحی و اجرا می‌شد. این برنامه‌ها شامل برگزاری مراسم جشن، مراسم عزاداری، سرود، تئاتر، جلسات قرآن، مراسم دعا و غیره می‌شد.

**۷-۳- برگزاری برنامه‌های آموزشی - علمی:** هدف از برگزاری برنامه‌های آموزشی و علمی ارتقای سطح دانش و مهارت اسرا در زمینه‌های مختلف بود. این برنامه‌ها شامل کلاس‌های آموزش زبان انگلیسی، عربی و فرانسه، دوره‌های سوادآموزی، دوره‌های تخصصی تفسیر و آموزش قرآن کریم، کلاس‌های آموزش و تفسیر نهج‌البلاغه و کلاس‌های اخلاق می‌شد.

**۷-۴- تولید و انتشار اطلاعات:** تولید و توزیع اطلاعات در فضای بسته و محدود اردوگاه عاملی بسیار مهم در مدیریت منابع انسانی و تصمیم‌گیری صحیح و به‌موقع و تخصیص مشاغل در اردوگاه محسوب می‌شد. معمولاً اطلاعات از طریق تلویزیون، رادیو،



روزنامه‌ها، نیروهای صلیب سرخ، نیروهای عراقی، اسرای جابجا شده از اردوگاه‌های دیگر به دست آمده و پس از طبقه‌بندی، تحلیل و تفسیر در دسترس اسرا قرار می‌گرفت. البته در انتشار اخبار مثبت همانند پیروزی رزمندگان در جبهه‌ها یا اخبار منفی مانند رحلت حضرت امام «ره» ملاحظات خاصی در نظر گرفته می‌شد. همچنین در دسترسی افراد به اطلاعات، نوع نیاز و نوع مسئولیت افراد در نظر گرفته می‌شد.

**۷-۵- طراحی نظام پاداش و تنبیه:** بدون وجود نظام پاداش و تنبیه، مدیریت آحاد انسانی در اردوگاهی که با انواع کمبودها و مشکلات روبرو بود بسیار دشوار می‌نمود. سیستم انضباطی در اردوگاه‌های عراق شامل دو بخش اصلی بود. یکی نظام رسمی پاداش و تنبیه که توسط عراقی‌ها اعمال می‌شد و دیگری نظام تنبیه و پاداشی که توسط شورای راهبری اسرا طراحی و اجرا می‌شد. که در حالت دوم هدف از اعمال نظام پاداش و تنبیه در اردوگاه، اصلاح رفتارهای نامناسب اسرا در تعامل با دیگران، تخصیص بهینه منابع و امکانات، اجرای عدالت در توزیع امکانات و توسعه رفتارهای مطلوب و پسندیده بود.

نوع پاداش‌ها در اردوگاه شامل: پاداش‌های معنوی و مادی می‌شد. از نظر معنوی ارائه خدمت به اسرا با هدف کسب اجر و پاداش الهی انجام می‌شد. از نظر مادی نیز گاهی اسرا در مقابل ارائه خدمات آموزشی یا سایر خدمات به سایرین هدایای مادی مانند خودکار یا کاغذ دریافت می‌نمودند. نوع تنبیهاتی که توسط عراقی‌ها اعمال می‌شد عموماً شامل شکنجه‌های جسمی مانند، زدن با کابل، باطوم، چوب، میله گرد، نبشی و شلنگ؛ تونل وحشت یا تونل مرگ، فلک کردن، محدود کردن آب و غذا، شوک الکتریکی، غلتاندن روی شیشه‌های خرد شده و پاشیدن نمک بر روی زخم (تیموری، ۱۳۹۵)، سوزاندن بدن با آتش سیگار (حیدریان، ۱۳۹۵)، اتو کشیدن به کف پا (تیموری، ۱۳۹۵)، یا سوزاندن افراد با آتش (حیدریان، ۱۳۹۵) و آویزان کردن از سقف یا پنکه (شیردل، ۱۳۷۸، ص ۱-۱۷۰) و شکنجه‌های روانی مانند عدم تحویل نامه‌ها یا عکس‌های ارسالی از ایران به اسرا، ارائه اخبار جعلی و نادرست در مورد جبهه‌ها، وضعیت کشور و حتی خانواده اسرا، پخش آهنگ‌ها و فیلم‌های مبتذل در سطح اردوگاه، ایجاد یاس و ناامیدی در میان اسرا می‌شد.

**۷-۶- مسابقات و برنامه‌های ورزشی:** برنامه‌های ورزشی یکی از عوامل مؤثر بر سلامت جسم و روانی اسرا بود. این برنامه‌ها در چهار رشته تحت عناوین: ورزش‌های فکری، ورزش‌های رزمی، کشتی و ورزش‌های توپی در اردوگاه‌ها اجرا می‌شد (محبوبی، ۱۳۹۶). ورزش‌های رزمی و کشتی ممنوع بود، لذا این ورزش‌ها بیشتر به صورت مخفیانه انجام



می‌شد و اگر چنانچه عراقی‌ها متوجه این ورزش‌ها می‌شدند تنبیه سختی را برای ورزشکاران مربوطه اعمال می‌کردند.

**۷-۷- طراحی و اجرای فعالیت‌های هنری و استفاده بهینه از اوقات فراغت:** در بین اسرا افراد هنرمندی بودند که با استفاده از حداقل امکانات موجود اقدام به تولید برخی از محصولات هنری مانند انواع تسبیح و حکاکی روی سنگ و ساخت اشیاء دیگری می‌کردند. این موارد به سایر اسرا نیز آموزش داده می‌شد. از آنجایی که برخی از افسران و سربازهای عراقی مشتری این محصولات می‌شدند، انگیزه‌ای می‌شد تا تعداد زیادی از اسرا جهت تأمین برخی از ملزومات آموزشی و درمانی، اقدام به تولید و فروش آثار هنری نمایند.

**۷-۸- جابه‌جایی و انتقال اسرا بین اردوگاه‌ها و آسایشگاه‌ها:** جابه‌جایی اسرا بین اردوگاه‌ها و آسایشگاه‌ها یا توسط عراقی‌ها و یا توسط خود اسراء انجام می‌شد. اهداف عراقی‌ها از جابه‌جایی اسرا مقابله با بحران‌ها، نقل و انتقال جاسوسان، وارد کردن افراد نفوذی به اردوگاه‌ها، منفک کردن افراد تأثیرگذار و رهبران اسراء از اردوگاه‌ها بود. اما آنچه در این تحقیق مورد توجه است تصمیم به جابه‌جایی توسط خود اسراء است. البته عملیاتی نمودن تصمیمات مربوط به جابه‌جایی اسرا توسط خود اسیران امری بسیار پرهزینه، همراه با دشواری‌های فراوان و گاهی غیرممکن بود؛ اما رهبران اردوگاه‌ها باهدف انتقال اطلاعات، اخبار، تجربیات، مهارت‌ها، افراد متخصص، هنرمندان و افراد مؤثر بین اردوگاه‌ها و آسایشگاه‌ها، حداکثر تلاش خود را برای این جابه‌جایی‌ها انجام می‌دادند که در بسیاری از موقعیت‌ها این تلاش‌ها مثمر ثمر واقع می‌شد. معمولاً به‌منظور وصول به این هدف طرح‌ریزی‌های خاصی انجام می‌شد. ایجاد تنش‌ها، بحران یا دعوای ساختگی یکی از رایج‌ترین تکنیک‌ها در این مسیر بود.

**۷-۹- مدیریت افراد بریده، فریب‌خورده و جاسوسان:** به‌منظور کنترل و مدیریت افراد بریده، جاسوس و فریب‌خورده و کاهش فعالیت‌های آسیب‌زای آن‌ها علیه اسراء، اقدامات و فعالیت‌هایی طرح‌ریزی و اجرا می‌شد. از جمله این فعالیت‌ها می‌توان به اقدامات تنبیهی، تهدید، اهدای هدایایی از مصنوعات هنری اسراء، اهداء اقلام ضروری مانند آب، غذا، سیگار اشاره نمود.

**۷-۱۰- به‌کارگیری شیوه تعامل و مذاکره:** تعامل و مذاکره با مسئولین اردوگاه یکی از استراتژی‌های مهم و اولویت‌دار به‌منظور تأمین نیازهای منابع انسانی (اسراء) در اردوگاه‌های عراق بود. در برخی مواقع اسراء برای تأمین خواسته‌های خود با نیروهای عراقی وارد مذاکره می‌شدند. البته با توجه به عدم تعادل در قدرت طرفین مذاکره، به‌سختی می‌شد از طرف عراقی امتیاز گرفت و لکن در مذاکرات با استفاده از ابزار



تهدید مانند اعتصاب و اغتشاش و تطمیع مانند اعمال بخشی از خواسته‌های آنان، گاهی اهداف مورد انتظار به صورت نسبی یا کامل تحقق می‌یافت.

۷-۱۱- ایجاد بحران، شورش و اعتصاب: به منظور مبارزه با عراقی‌ها و نیز مقابله با خواسته‌های غیرمنطقی، غیرقانونی و شکنجه‌های آنان، گاهی اوقات اسراء از استراتژی ایجاد بحران، شورش و اعتصاب استفاده می‌کردند. البته این اقدامات که در زمره استراتژی‌های سخت مبارزاتی در اردوگاه‌ها محسوب می‌شد، اغلب اوقات منجر به اقدام خشونت‌آمیز متقابل توسط عراقی‌ها شده و حتی گاهی باعث کشته و مجروح شدن تعدادی از اسراء می‌شد.

#### ۸- اجرای استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی در اردوگاه‌ها:

اجرای استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی ذکر شده در مرحله قبل با دشواری‌ها و محدودیت‌های بسیاری همراه بود. از جمله این محدودیت‌ها می‌توان به ممانعت نیروهای عراقی از اجرای برنامه‌های فرهنگی، آموزشی و غیره، کمبود منابع و امکانات مختلف، جابجایی رهبران استراتژیک و نیروهای کلیدی از اردوگاه، ایجاد اختلال توسط منافقین و جاسوسان و نیروهای بریده، عدم همکاری برخی اسراء اشاره نمود. علی‌رغم مشکلات موجود و با توجه به کمبود منابع در اجرای استراتژی‌های ذکر شده، اسراء با تحمل شکنجه‌ها و سختی‌ها و تلاش فراوان، سعی می‌کردند با اجرای دقیق و به موقع استراتژی‌های مختلف، با تهدیدهای دشمن مبارزه نموده و تهدیدها را به فرصتی برای رشد و شکوفایی استعدادها و افزایش کیفیت زندگی در اردوگاه بدل نمایند. آن‌ها توانستند با اجرای استراتژی‌های فوق، فرصت‌هایی را خلق نمایند که این فرصت‌ها نجات‌دهنده اصلی آن‌ها از فشارهای روحی و روانی و شکنجه‌های دوران اسارت بود. از جمله نکات مهم دیگر در اجرای استراتژی‌ها استفاده بهینه از حداقل امکانات موجود در اردوگاه بود. اسراء با ابتکار و خلاقیت، بسیاری از وسایل و تجهیزات مورد نیاز خودشان را می‌ساختند و از این طریق شرایط سخت زندگی اردوگاهی را بهبود می‌بخشیدند. علاوه بر این در اجرای استراتژی‌ها ملاحظات خاصی در نظر گرفته می‌شد از جمله این موارد می‌توان به هدفمندی، توجه به عامل زمان و مکان، تخصیص بهینه منابع و امکانات، تناسب برنامه‌ها با ویژگی‌های شخصیتی و نیازمندی مخاطبین اشاره نمود.

#### ۹- پیامدهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی

اجرای استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی در اردوگاه‌ها پیامدهای بسیار مثبتی را به همراه داشت که در ادامه به برخی از مهم‌ترین آن‌ها اشاره می‌شود:



۹-۱- صبر و استقامت: یکی از پیامدهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی اسرای جنگی ایران در اردوگاه‌های عراق افزایش میزان صبر و استقامت آن‌ها در مقابل انواع فشارهای جسمی و روانی ناشی از عوامل محیطی و داخلی بود.

۹-۲- ارتقای معنوی: اجرای برنامه‌های معنوی نظیر برگزاری برنامه‌های اعیاد اسلامی، مراسم عزاداری، برنامه‌های قرآنی، اقامه نماز به صورت فردی و جمعی و توسل به ائمه اطهار ع، روحیه خدا گرایی و اتکال به نیروی لایزال الهی را در اسرا افزایش داده و در مجموع بسیاری از آن‌ها سطح بالاتری از معنویت گرایی در دوران اسارت را تجربه نمودند.

۹-۳- افزایش علم و دانش و مهارت اسرا: طراحی و اجرای برنامه‌های مختلف علمی، آموزشی، فرهنگی و هنری باعث شد تا اغلب اسرا نسبت به دوران قبل از اسارت از نظر میزان علم و دانش و مهارت در سطح بالاتری قرار گیرند. بسیاری از افراد بی سواد، سواد خواندن و نوشتن و حتی سواد در حد دیپلم را کسب کردند. بسیاری دیگر به یک یا چند زبان خارجی مسلط شدند، تعدادی از آن‌ها ساختن مصنوعات هنری را فراگرفتند و بسیاری نیز در علوم دینی مانند قرائت، ترجمه و تفسیر قرآن و نهج البلاغه دارای مهارت شدند.

۹-۴- کسب مهارت‌های زندگی اردوگاهی: کسب مهارت‌های زندگی در دوران اسارت از اهمیت بالایی برخوردار بود. مهارت‌هایی که هوش اجتماعی و ظرفیت روانی افراد را افزایش می‌دادند و موجب می‌شدند تا آن‌ها بتوانند به نحوی بهتر و مؤثرتر با مشکلات و دشواری‌های زندگی تکراری و ملال آور دوران اسارت مواجه شوند. رهبران استراتژیک اردوگاه تلاش می‌نمودند تا با برگزاری جلسات و کلاس‌های ویژه و به کارگیری ابزارهای مختلف، قدرت سازگاری افراد با شرایط زندگی اردوگاهی را ارتقا دهند و آن‌ها را در پذیرش مسئولیت‌های اجتماعی و شخصی زندگی در آن محیط پراسترس آماده نمایند. از جمله مهارت‌های زندگی توسعه داده شده در اردوگاه‌ها می‌توان به مهارت همدلی (درک مشکل همدیگر، دوست داشتن یکدیگر و روابط اجتماعی اسرا با یکدیگر)، مهارت‌های روابط بین فردی (مشارکت، همکاری، ایجاد روابط دوستانه، خاتمه دوستی‌های ناسالم) و مهارت‌های مقابله با فشارهای عصبی، روانی و جسمی (شناسایی هیجان‌های مثبت و منفی در خود و دیگران، واکنش مناسب در مقابل فشارهای جسمی و روانی) اشاره نمود.

۹-۵- عزت نفس: در خصوص عزت نفس اسرای جنگی ایران در اردوگاه‌های عراق، اشاره به این نکته ضرورت دارد که بخش زیادی از عزت نفس اسرا به قبل از دوران اسارت برمی‌گردد چون اکثریت رزمندگانی که به جبهه اعزام می‌شدند دارای انگیزه‌ای قوی



وایمانی راسخ بودند. این قدرت درونی باعث شد که در اردوگاه‌های عراق سختی‌های زیادی را از جمله شکنجه روحی و جسمی را تحمل نمودند و در مقابل دشمن تسلیم نشدند. آن‌ها سعی نمودند که در اردوگاه برنامه‌هایی را تدارک ببینند که توسط آن برنامه‌ها از کمترین امکانات بیشترین بهره را ببرند، از عملکرد خودشان احساس رضایت کنند، مستقل باشند و تحت سلطه عراقی‌ها نباشند. این برنامه‌های متنوع و دقیق باعث شد که اردوگاه برای آن‌ها به منزله دانشگاهی تبدیل شد که منشأ فراگیری علم و دانش و تقویت اخلاقیات و ابعاد معنوی انسانی بود، همه این‌ها باعث تقویت افزایش عزت نفس اسرا گردید.

**۹-۶- حفظ اصول و ارزش‌های اسلامی و انقلابی:** نیروهای عراقی در اردوگاه‌ها با تهاجم فرهنگی علیه اسرا سعی در تخریب پایه‌های عقیدتی و ارزشی اسرا داشتند. آن‌ها با پخش فیلم و موسیقی‌های مبتذل، توزیع آلات قمار، آوردن سخنرانان از گروهک منافقین و ضد نظام جمهوری اسلامی ایران، سرکوب و شکنجه روحانیون و فعالان فرهنگی ممانعت از اجرای برنامه‌های فرهنگی و مذهبی، تلاش می‌کردند تا به مرور زمان و به تدریج اسرا را از مسیر اسلام منحرف کرده و وجود آن‌ها را از ارزش‌های دینی و ملی تهی کنند. بدیهی است در صورت کسب موفقیت در این مسیر، راحت‌تر می‌توانستند بر اسرا مسلط شده و مقاومت آن‌ها را بشکنند. اما اسرا با اجرای استراتژی‌های مختلف نظیر طراحی و اجرای برنامه‌های فرهنگی، علمی و مذهبی، برگزاری کلاس‌های آموزشی مختلف موفق شدند علاوه بر حفظ اصول و ارزش‌های اسلامی و انقلابی در اردوگاه، به ارتقاء و نهادینه‌سازی آن‌ها در میان اسرا کمک نمایند.

**۹-۷- کسب موفقیت در دوران پس از اسارت:** ارتقاء سطح علمی اسرا، فراگیری زبان‌های خارجی، کسب مهارت‌های مختلف در حوزه هنر، زندگی جمعی، کار گروهی، تحمل سختی‌ها و مشکلات، انطباق‌پذیری با شرایط سخت زندگی، خلاقیت و ابتکار در ساخت تجهیزات مختلف با حداقل امکانات در دوران اسارت باعث شد تا اغلب اسرا پس از اسارت بتوانند از مهارت‌ها و توانمندی‌های کسب‌شده در جهت یافتن جایگاه شغلی و پایگاه اجتماعی مناسب در دوران پس از اسارت استفاده نمایند.

#### ۱۰- اخذ باز خورد، ارزیابی و انجام اقدامات اصلاحی

بدیهی است پویایی هر سیستمی مستلزم اخذ باز خورد، ارزیابی و انجام اقدامات اصلاحی است. زندگی اسرا در سال‌های اولیه اسارت در اردوگاه‌ها دارای مشکلات فراوانی بود اما به مرور زمان و با کسب تجربه و نیز آزمایش استراتژی‌های مختلف روز به روز از این مشکلات کاسته می‌شد. هرچند شرایط اسارت و به‌ویژه نوع مدیریت عراقی‌ها در



اردوگاه‌ها و اعمال شکنجه‌های مختلف جسمی و روحی، هیچ‌گاه زندگی اسرا را در شرایط عادی قرار نداد، اما با این وصف طراحی و اجرای استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی در اردوگاه‌ها شرایط کیفیت زندگی را برای اسرا بهبود بخشید و پیامدهای مثبت بسیاری را به همراه داشت که از جمله آن‌ها می‌توان به افزایش عزت نفس، تاب‌آوری، ارتقا علم و دانش، افزایش روحیه و نشاط، تأمین منافع جمعی و غیره اشاره نمود. مهم‌ترین علت بهبود شرایط زندگی اسرا و تکامل الگوی مدیریت منابع انسانی اسرا اخذ بازخورد و انجام اصطلاحات لازم در استراتژی‌ها، شیوه‌ها و تاکتیک‌های مقابله با عراقی‌ها، تعامل مثبت و سازنده با نیروهای خودی و در مجموع مدیریت هوشمندانه اسرا در اردوگاه بود.

## ۵- بحث، نتیجه‌گیری و پیشنهادها

### ۵-۱- بحث و نتیجه‌گیری

برابر پیشینه تحقیقات یادشده و نظر به اینکه تاکنون مطالعه‌ای به صورت خاص در خصوص طراحی و تبیین الگوی مدیریت استراتژیک منابع انسانی اسرای جنگی ایران در اردوگاه‌های عراق، صورت نگرفته است، نتایج این تحقیق می‌تواند منبع خوبی برای مطالعات آینده مدیریت منابع انسانی در شرایط مشابه باشد. یافته‌های تحقیق حاضر در قالب الگوی مدیریت استراتژیک منابع انسانی اسرای جنگی ایران در عراق ارائه شده است. یکی از نیازهای اساسی اسرای ایرانی در اردوگاه‌های عراق مدیریت اثربخش امور به‌منظور مبارزه با تهدیدات و بحران‌ها و بهره‌گیری از فرصت‌ها و ظرفیت‌های موجود بوده است. مدیریت عراقی‌ها در اردوگاه‌ها باهدف کنترل اسرا با روش‌های سخت و شکنجه‌های جسمی و روانی همراه بود که باعث سلب آرامش اسرا و اجبار به تحمل فشارهای روحی و روانی در زندگی اردوگاهی آن‌ها می‌شد. از این‌رو اسرا مجبور بودند باهدف برخورداری از کیفیت زندگی بهتر، نظام مدیریتی خاصی را طراحی و اجرا نمایند. بررسی و تبیین ابعاد مختلف الگوی مدیریت استراتژیک اسرا و مستندسازی تجربیات ارزشمند ناشی از ۱۰ سال دوران اسارت که قسمت مهمی از تاریخ ۸ سال دفاع مقدس می‌باشد، از ضروریات انکارناپذیر است. بررسی‌های محققین پژوهش حاضر نشان داد، تاکنون تحقیقی که الگوی مدیریت استراتژیک منابع انسانی اسرای جنگی در چنین محیط‌هایی را تشریح کرده باشد، انجام نشده است. همان‌گونه که در متن مقاله تشریح شد، الگوی طراحی شده دارای ۱۵ بخش است. اعتبار الگو توسط آزادگان مشارکت‌کننده در تحقیق مورد تأیید قرار گرفت، هر چند الگوی طراحی شده از نظر اجزا



و عناصر اصلی شباهت‌های زیادی با الگوهای طراحی شده در سازمان‌های عادی دارد؛ اما الگوی تحقیق حاضر از نظر دلایل شکل‌گیری، محتوا، اجزا و عناصر فرعی شکل‌دهنده اجزای اصلی، اهداف، استراتژی‌ها، ابزار، تکنیک‌ها و تأثیر بر مدیریت منابع انسانی، دارای تفاوت‌های زیادی هستند. زمینه‌ها و دلایل شکل‌گیری الگوی، حضور اجباری اسرا در محیط اردوگاه و نداشتن حق انتخاب برای خروج یا ورود، کمبود امکانات و اعمال محدودیت‌های مختلف توسط نیروهای عراقی، تضاد و تعارض دائمی بین اهداف، منافع و استراتژی‌های عراقی‌ها و اسرا، لزوم مخفی‌کاری در طرح‌ریزی و اجرای استراتژی‌ها و مبهم بودن آینده زندگی در اسارت، از جمله ویژگی‌هایی است که الگوی مدیریت منابع انسانی طراحی شده در این تحقیق را از سایر الگوهای مدیریت منابع انسانی که برای سازمان‌های عادی طراحی شده‌اند، متمایز می‌کند. الگوی طراحی شده در این تحقیق را می‌توان برای شرایط مشابه و سازمان‌هایی نظیر اردوگاه‌های اسرا و زندان‌ها مورد استفاده قرار داد. در این تحقیق محققان دریافتند که الگوی مدیریت استراتژیک منابع انسانی اسرا در اردوگاه‌های عراق اثرات مثبت زیادی را به همراه داشته که از آن جمله می‌توان به افزایش کیفیت زندگی اردوگاهی اسرا، اخذ تصمیمات با خطای کمتر، افزایش توان مقابله با استراتژی‌ها و ترفندهای دشمن، افزایش تاب‌آوری اسرا، شناسایی و اقدام به موقع در مقابل تأثیرات عوامل محیطی و داخلی مؤثر بر عملکرد اسرا، استفاده بهینه و به هنگام اسرا از حداقل منابع و به کارگیری آن‌ها برای رفع نیازهای اساسی در اردوگاه، به حداقل رساندن انواع تضاد، بحران و تنش‌ها و استفاده بهینه از منابع انسانی اشاره نمود. همچنین الگوی ارائه شده ضمن تبیین ابعاد مختلف شرایط زندگی اسرا در اردوگاه‌های عراق، استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی و تخصیص بهینه منابع در اردوگاه‌ها را توسط اسرا نشان می‌دهد. در فرایند پژوهش، محققین دریافتند به دلیل عدم وجود آموزش‌های لازم قبل از اسارت برای نیروهای نظامی حاضر در جنگ، مدت‌زمان زیادی طول کشید تا اسرا با سعی و خطا و پرداخت هزینه‌های جسمی و روانی و حتی شهید و مجروح شدن تعدادی از آن‌ها، به استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی اثربخش، نحوه اجرای استراتژی‌ها و تعامل مثبت و سازنده با نیروهای عراقی دست یابند. به نظر می‌رسد در صورتی که رزمندگان در دوره‌های آموزشی نظامی قبل از اعزام با چنین الگوی آشنا می‌شدند، با تحمل هزینه بسیار کمتر و در زمان بسیار کوتاه‌تر به مدیریت اثربخش منابع انسانی مبادرت می‌کردند. به هر حال دستاوردهای تحقیق حاضر می‌تواند آغازی باشد بر مطالعه نظام‌مند و علمی مدیریت در دوران دفاع مقدس، نظریه‌پردازی و الگوسازی برای نسل‌های آینده.





## ۵-۲- پیشنهادها

با توجه به یافته‌های تحقیق حاضر پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود:

۱- به مسئولین امور نظامی کشور اکیداً توصیه می‌شود در برنامه‌های آموزش نظامی، نحوه تعامل با دشمن در دوران اسارت، زندگی در هنگام اسارت و سایر موضوعات مرتبط آموزش داده شود،

۲- تجربه اسرا می‌تواند در زندان‌ها مورد استفاده قرار گیرد تا با استفاده از آن عزت نفس زندانیان تقویت شود، تقویت عزت نفس علاوه بر اینکه باعث جلوگیری از ناهنجاری‌های بعدی می‌شود، می‌تواند از زندانیان به‌عنوان شخصیت‌های مدافع ارزش‌های انسانی و اسلامی استفاده نمود، از این رو پیشنهاد می‌شود در زندان‌ها برنامه‌های مختلف علمی، فرهنگی، هنری و مذهبی اجرا شود،

۳- روی آوردن به امور هنری در دوران اسارت یکی از ابزارهای مهم سلامت روح و روان اسرا بود، لذا می‌توان این برنامه‌ها را در زندان‌ها، ندامتگاه‌ها، مراکز بازپروری و کمپ‌های ترک اعتیاد توسعه داد؛

۴- به مسئولین دانشگاه‌ها و مدارس پیشنهاد می‌شود در برنامه‌های رسمی و غیررسمی آموزشی، تجربیات آزادگان و شیوه‌های مقابله با کمبودها و نیز زندگی در شرایط سخت را به نسل جوان انتقال دهند؛

۵- در این مقاله ابعاد مختلف مدیریت استراتژیک منابع انسانی بررسی شد و عوامل داخلی و خارجی تأثیر گزار بر مدیریت منابع انسانی نیز شناسایی شده و با توجه به نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدات شناسایی شده، استراتژی‌هایی تدوین شد. برای تحقیقات آتی می‌توان هر یک از ابعاد مدیریت استراتژیک منابع انسانی را به‌صورت جداگانه مورد بررسی و تجزیه تحلیل قرار داد؛

۶- با توجه به یافته‌های این تحقیق، پیشنهاد می‌شود که تحقیقی مقایسه‌ای بین زندگی اردوگاهی اسرای ایرانی و سایر اسرای جنگ‌های گذشته در کشورهای مختلف جهان انجام گیرد.



## ۶- منابع

## ۶-۱- منابع فارسی

## الف) مقاله‌ها

۱. فیض، داود، رستگار، عباسعلی، نبوی چاشمی، سید رضی، (۱۳۹۵). طراحی و تبیین مدل توسعه گردشگری جنگ با تأکید بر آثار فرهنگی هنری اسرای جنگی ایران در اردوگاه‌های عراق. مجله برنامه‌ریزی و توسعه گردشگری، ۵، (۱۹)، ص ۱۱۰-۱۲۹.
۲. جزنی، نسرین ورستمی، علی، (۱۳۸۹). طراحی و توسعه مدل استراتژیک توانمندسازی منابع انسانی در سازمان‌های دانش محور. پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی، (۳)۱، ص ۲۳-۵۴.

## ب) کتاب‌ها

۳. ابطحی، سید حسین، (۱۳۹۷). مدیریت منابع انسانی، تهران: مؤسسه آموزش و تحقیقات مدیریت، وابسته به وزارت نیرو.
۴. ابونوری، اسماعیل، نبوی چاشمی، سید رضی، (۱۳۹۴). بررسی فرآیند زندگی دوران اسارت و اثرات آن بر ترویج فرهنگ ایثار و شهادت (مطالعه موردی آزادگان استان سمنان)، سمنان: انتشارات بنیاد حفظ آثار و ارزش‌های دفاع مقدس.
۵. امانی زاده، علی اصغر، (۱۳۸۲). بررسی وضعیت اسرای ایرانی در اردوگاه‌های عراق، تهران: انتشارات سروش
۶. امیری، حکیمه، (۱۳۷۸). خاطرات خانم بهجت افراز، تهران: مرکز اسناد انقلاب اسلامی.
۷. آرمسترانگ، مایکل، (۱۳۹۷). مدیریت استراتژیک منابع انسانی، ترجمه: سید محمد اعرابی و داوود ایزدی، تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۸. تیموری، علی، (۱۳۹۵). نقل قول مستقیم علی تیموری، مصاحبه مستقیم در خصوص دوران اسارت.
۹. حیدریان، علی، (۱۳۹۵). نقل قول مستقیم از علی حیدریان - مصاحبه مستقیم در خصوص دوران اسارت.
۱۰. خاجی، علی، (۱۳۹۱). شرح قفس، تهران: انتشارات پیام آزادگان
۱۱. رحمانیان، عبدالمجید، (۱۳۸۳). کارهای دستی اسیران، تهران: انتشارات امید آزادگان.
۱۲. روانستان، علی محمد، (۱۳۹۶). نقل قول مستقیم دکتر علی محمدروانستان، مصاحبه مستقیم در خصوص دوران اسارت.
۱۳. شیردل، حسن، (۱۳۷۸). شب موصل، تهران: انتشارات سوره مهر.
۱۴. صابری ابوالخیری، محمد (۱۳۸۹). سرگذشت اسارت در سلول‌های بغداد، اصفهان: انتشارات بینش آزادگان.
۱۵. طالبی، داود، (۱۳۹۶). نقل قول مستقیم دکتر داود طالبی، مصاحبه در خصوص دوران اسارت.



۱۶. عرب، الهیار، (۱۳۸۰). بهداشت در بلایا. تهران: انتشارات گلپان.
۱۷. محبوبی، فرامرز، (۱۳۹۶). نقل قول مستقیم فرامرز محبوبی، مصاحبه مستقیم در خصوص دوران اسارت.
۱۸. میرسپاسی، ناصر، (۱۳۹۷). مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار، تهران: انتشارات میر.
۱۹. نوربالا، احمد؛ نریمانی، محمد، (۱۳۷۴). روان‌شناسی اسارت و عوارض پزشکی ناشی از آن، تهران: دانشگاه شاهد.
۲۰. والتون جان، (۱۳۹۷). پرورش راهبردی منابع انسانی. ترجمه ناصر میرسپاسی، تهران: انتشارات ترمه.
۲۱. رضیان، کمال (۱۳۹۳)، نقل قول مستقیم از کمال رضیان- مصاحبه مستقیم در خصوص دوران اسارت.

### ج) منابع اینترنتی

۲۲. کریمی، عبدالله (۱۳۹۲). سایت جامع آزادگان دفاع مقدس <http://www.iran-pw.com>

### ۶-۲- منابع لاتین

1. Edmund G. C. King (2015). **Part of the New Directions in Book History book series (NDBH). Reading and the First World War**, pp: 153-167.
2. Braton, J; and Gold, J, (2007). **Human resource management, theory and practice**, edition 4, Basingstock: Palgrave McMillan.
3. Noe, R. A.; and Colquitt, J. A. (2001). **Planning for training impact: Principles of training effectiveness**. In K. Kraiger (Ed.), *Creating, implementing, and managing effective training and development* (pp. 227– 234). San Francisco, CA7 Jossey-Bass.
4. Schuler, R. S. (1992). **Strategic human resource management: Linking people with the needs of the business**. *Organizational Dynamics*, 21, 8–32.
5. Emeljanow, V. (2017). **Popular Entertainments as Survival Strategies in Prisoner-of-War Camps during World War II**. Palgrave Macmillan, London, 978, 174-192.

