

# طراحی و تبیین مدل سیستم اطلاعات مدیریت اسرای ایرانی در اردوگاه‌های عراق و نقش آن در مدیریت منابع انسانی اُسرا<sup>۱</sup>

دو فصلنامه علمی - پژوهشی

مدیریت  
اطلاعات

دوره ۳، شماره ۲

پاییز و زمستان ۱۳۹۶

سید رضی نبوی چاشمی

دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی دانشگاه سمنان، ایران

داود فیض

دانشیار دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران<sup>۲</sup>

عباسعلی رستگار

دانشیار دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران

**چکیده:** عوامل موفقیت سیستم‌های اطلاعاتی و نقش آن‌ها در بهبود عملکرد سازمان، هنوز هم برای بسیاری از سازمان‌ها پوشیده است. مدیران همواره به دنبال اطلاعات صحیح، دقیق، بهنگام و مرتبط هستند تا بر مبنای آن تصمیم‌گیری نمایند. اسارت و زندگی اردوگاهی اسرای ایرانی در اردوگاه‌های عراق، از جهات مختلف قابل مطالعه است، اما بررسی‌ها نشان می‌دهد مطالعات اندکی با رویکرد علمی در این خصوص انجام شده است؛ بنابراین هدف پژوهش حاضر شناسایی عناصر و مؤلفه‌های سیستم اطلاعات مدیریت مربوط به اسرای ایرانی در اردوگاه‌های عراق است. این تحقیق از نوع پژوهش‌های توصیفی - پیمایشی است. جامعه آماری این پژوهش را آزادگان کشور جمهوری اسلامی ایران تشکیل داده‌اند. داده‌ها از طریق مصاحبه نیمه ساخت‌یافته با ۲۰ نفر از آزادگان و بررسی اسناد و مدارک تا رسیدن به حد اشباع جمع‌آوری و با استفاده از روش تحلیل محتوا، تجزیه و تحلیل شدند. یافته‌های تحقیق در قالب مدل سیستم اطلاعات مدیریت اسرای ایرانی در اردوگاه‌های عراق ارائه شده است. این مدل دارای هفت بخش، عوامل زمینه‌ای، شکل‌گیری گروه، تولید و دستیابی به اطلاعات، پالایش و فراوری اطلاعات، توزیع اطلاعات، اثرات سیستم بر مدیریت منابع انسانی و یک حلقه‌ی بازخور است.

**کلیدواژه‌ها:** اسارت، اردوگاه‌های اُسرا در عراق، سیستم مدیریت اطلاعات، مدیریت منابع انسانی.

۱. مقاله حاضر برگرفته از رساله دکتری دانشگاه سمنان است.

۲. نویسنده مسئول: feiz1353@semnan.ac.ir

## مقدمه

اطلاعات شرط لازم و اساسی برای یک تصمیم‌گیری صحیح است. مدیریت اثربخش منابع انسانی در ابعاد مختلف همگی نیاز به اطلاعات مناسب و به هنگام دارند. سیستم اطلاعات مدیریت می‌تواند با تولید، سازمان‌دهی، نگهداری و توزیع اطلاعات، به مدیران سازمان در سطوح مختلف تصمیم‌گیری، به‌عنوان یک ابزار ارزشمند کمک نماید (علوی ۱۳۷۹، ۱). محققان حوزه سیستم اطلاعات مدیریت اغلب در مورد مباحث فنی و مدیریتی، طراحی و استقرار این سامانه‌ها و نیز پیامدهای آن‌ها در سازمان‌های عمومی، خدماتی و تولیدی پژوهش‌های خود را متمرکز کرده‌اند؛ اما در مورد طراحی و استقرار سیستم اطلاعات در شرایط خاص یا سازمان‌های اجباری مانند اردوگاه‌های اسرای ایرانی در عراق تا جایی که محققین بررسی نموده‌اند، پژوهشی به انجام نرسیده است از این‌رو و به‌منظور مستندسازی و مدل‌سازی تجربیات ناشی از جنگ هشت ساله ایران و عراق به موضوع طراحی و استقرار سیستم اطلاعات مدیریت در اردوگاه‌های عراق توسط اُسرا مورد توجه قرار گرفته است.

جنگ ایران و عراق در تاریخ ۳۱ شهریورماه ۱۳۵۹ با تجاوز ارتش عراق به مرزهای جمهوری اسلامی ایران آغاز شد. ایران در تاریخ ۲۷ تیر ۱۳۶۷ قطعنامه ۵۹۸ سازمان ملل را پذیرفت و در تاریخ ۲۹ مرداد ۱۳۶۷ با موافقت ایران و عراق آتش‌بس برقرار گردید. در این جنگ تعداد زیادی از نیروهای ایرانی شهید، مجروح و اسیر شدند. افرادی که در جنگ به دست ارتش عراق به اسارت درآمدند، در اردوگاه‌ها با مشکلات زیادی مواجه بودند که یکی از مهم‌ترین آن‌ها عدم اطلاع صحیح از محیط بود. هرروز برای آن‌ها اخبار کذب از سوی دشمن منتشر می‌شد. این بی‌اطلاعی و اخبار کذب بسیار زجرآور بود و عامل بحران‌های متعددی در اردوگاه می‌شد. از این‌رو رهبران اردوگاه برای حل مشکل فوق به فکر جمع‌آوری و تجزیه تحلیل و توزیع اخبار و اطلاعات صحیح، به‌موقع و مرتبط افتادند. دسترسی به اطلاعات به‌موقع، دقیق و صحیح یکی از مهم‌ترین ابزارهایی بود که می‌توانست در برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری‌های رهبران و مدیران استراتژیک اردوگاه نقش ایفا نماید. کسب اطلاعات از شیوه زندگی اُسرا در سایر اردوگاه‌ها و زندان‌ها، چگونگی وضع جبهه‌های جنگ، جریان‌های داخل کشور، اقدامات و بخشنامه‌های سازمان ملل در خصوص جنگ، دستیابی به اطلاعات و اخبار صحیح و آگاهی از اوضاع خانواده از مهم‌ترین دغدغه‌های فکری اُسرا محسوب می‌شد. ترسند دشمن در ترویج شایعات برای از بین بردن روحیه اُسرا و تحمیل نوعی شکنجه روحی و روانی و جعل اخبار جبهه و جنگ و اوضاع سیاسی - اجتماعی ایران، مشکلاتی را در اردوگاه‌های اسرای ایرانی ایجاد می‌کرد. به همین جهت موضوع کسب اطلاعات و اخبار صحیح و به‌موقع، به‌صورت یکی از حیاتی‌ترین علایق اُسرا درآمده بود. از این‌رو طراحی و استقرار سیستمی که به‌وسیله آن اطلاعات مختلف درون و برون اردوگاهی تولید، فراوری و توزیع شده و بر مبنای آن‌ها تصمیمات مختلف اتخاذ گردد از ضروریات انکارناپذیر بود. از این‌رو هدف اساسی در مقاله حاضر شناسایی و تبیین ابعاد مدل سیستم اطلاعات مدیریت اسرای جنگی ایران در اردوگاه‌های عراق و تأثیر این سیستم بر مدیریت منابع انسانی اُسرا در اردوگاه‌های عراق است. برای دستیابی به اهداف تحقیق سعی شد به سؤالات زیر پاسخ داده شود:

- دلایل ایجاد سیستم اطلاعات مدیریت و نحوه شکل‌گیری تیم سیستم اطلاعات مدیریت اسرای جنگی ایران در اردوگاه‌های عراق شامل چه مواردی بوده است؟
- شیوه‌های تولید و دسترسی به اطلاعات، شیوه‌های پالایش و فراآوری اطلاعات و شیوه‌های توزیع اطلاعات در اردوگاه‌های اسرای ایرانی در عراق چگونه بوده است؟
- سیستم اطلاعات مدیریت اسرای جنگی ایران در اردوگاه‌های عراق چه تأثیراتی بر مدیریت منابع انسانی داشته است؟

## ۲. مبانی نظری تحقیق

### ۲-۱. سیستم اطلاعات مدیریت در اردوگاه‌های عراق

سیستم اطلاعات به جمع‌آوری، پردازش، ذخیره‌سازی، تحلیل و انتشار اطلاعات برای یک هدف خاص می‌پردازد. سیستم اطلاعات مانند هر سیستم دیگری دارای ورودی و خروجی است. این سیستم با استفاده از فناوری‌هایی مانند کامپیوتر، ورودی‌ها را پردازش کرده، خروجی‌ها را از طریق شبکه‌های الکترونیکی به کاربران یا سامانه‌های دیگر می‌فرستد (رضانیان و بساق زاده ۱۳۹۰). اطلاعات همان چیزی است که موجب تقویت یا تغییر فرایند درک کردن می‌شود (دفت ۱۳۸۱، ۳۵۳). هر سیستم علاوه بر عوامل درون خود (عناصر و روابط آن) با عوامل خارج از خود و مربوط به محیط نیز سروکار دارد. درواقع محیط هر سیستم شامل عواملی است که خارج از کنترل سیستم بوده و به‌گونه‌ای بر عملکرد آن اثر دارد. هرچند که محیط خارج از کنترل سازمان است، در برابر عملکرد سازمان نفوذپذیر نیست. هم محیط بر سیستم اثر می‌گذارد و هم سیستم بر محیط (رضاییان ۱۳۸۰، ۵۲). هر قدر سازمان‌ها وسیع‌تر و پیچیده‌تر شوند، عملیات آن‌ها غیرمتمرکزتر می‌شود، در نتیجه برای ارزیابی فعالیت‌ها و کنترل عملکرد واحدها به اطلاعات بیشتر و دقیق‌تر نیاز خواهد بود. (ایران‌نژاد پاریزی و ساسان گهر ۱۳۸۰، ۵۶۵). حمایت اطلاعاتی شامل دادن توصیه‌ها، جهت‌گیری‌ها، پیشنهادها، یا بازخوردها به یک فرد راجع به چگونگی عملکردش است (سارافینو<sup>۱</sup> ۱۹۹۸). درواقع اسرا در اردوگاه‌های عراق در ابعاد مختلف با دشمن در حال مبارزه بوده‌اند که یکی از مهم‌ترین آن‌ها نبرد اطلاعاتی بوده است. اجماع نظر صاحب‌نظران بر آن است که نبرد اطلاعاتی زمانی شروع می‌شود که دشمنان با بهره‌برداری از ابزارها و تکنیک‌ها، جنگ اطلاعاتی راه بیندازند (کرلی<sup>۲</sup> ۲۰۱۱). هر جا جنگ اطلاعاتی روی دهد، عنصری از ترس درجایی از معادله دیده می‌شود. به عبارت دیگر افراد، سازمان‌ها و سازمان‌های جاسوسی کشورها به خاطر ترس از به خطر افتادن منافعشان دست به نبرد اطلاعاتی می‌زنند (دنینگ<sup>۳</sup> ۲۰۰۳). اطلاعات و توانایی به کارگیری آن، نیروی جدیدی را به نبرد تزریق می‌کنند. با مجهز کردن نیروها به اطلاعات، محدوده تحت نفوذ، سرعت نبرد و دقت آن افزایش می‌یابد (مالونون<sup>۴</sup> ۱۹۸۸، ۱۸۰).

<sup>1</sup>Sarafino

<sup>2</sup>Crilley

<sup>3</sup>Denning

<sup>4</sup>Mulvenon

## ۲-۳. اسارت

اسیر آزادی خویش را از دست داده و خود را در چنگال دشمن گرفتار یافته و هیچ راه گریز دیگری ندارد. درد ابتدای اسارت، دل کندن از همه تعلقات فردی مثل جدایی از خانواده، دوستان و وطن، عدم اطلاع از آینده و نحوه برخورد دشمن، موجب می‌شود که در اولین مرحله، فشار چنان فوق‌العاده جلوه نماید که تعادل روانی فرد را دچار آشفتگی کند. اولین مرحله در دوران اسارت، دلپره نام دارد که از لحظه اول برخورد دشمن با اسیر آغاز می‌شود. در این مرحله، عدم اطلاع از نحوه برخورد دشمن با اسیر، زندگی انفرادی، شکنجه و فشارهای شدید جسمی و محیطی از قبیل محرومیت از غذا و مکان و لباس است. در مرحله دوم، دوران یکنواخت اسارت آغاز می‌شود. از عوامل فشار افزای جسمی و روانی این مرحله می‌توان محرومیت‌های مداوم غذایی، شکنجه و کتک خوردن به بهانه‌های واهی، ناشناس بودن افراد در محیط زندان، به هم ریختگی برنامه‌های منظم زندگی گذشته و ابهام و بلاتکلیفی درازمدت را برشمرد. در صورتی که فرد نتواند الگوی مشخص زندگی در اسارت و سازگاری با محیط را اتخاذ و فشار داخل اردوگاه را تحمل کند، هر کدام از این مراحل کافی است تا او را در جهت فروپاشی روانی سوق دهد. مرحله سوم، آزادی اسیر پس از سال‌ها فشار و تحمل سختی‌ها است. نگرش فرد به آزادی خودش، حمایت‌های اجتماعی و اطلاع از اخبار ناگوار از قبیل مرگ دوستان، وابستگان، فرزند یا همسر، تغییر شرایط اجتماعی، موارد عمده‌ای است که می‌تواند در هنگام آزاد شدن اسیر زمینه بروز اختلالات روانی، ناسازگاری اجتماعی و افسردگی را فراهم کند (راندل و اورسانو<sup>۱</sup>، ۱۹۹۰).

## ۳. پیشینه پژوهش

تا جایی که محققین بررسی نموده‌اند در خصوص سیستم مدیریت اطلاعات اسرای جنگی ایران در اردوگاه‌های عراق مطالعه‌ای خاصی انجام نشده است، اما در خصوص اسرای ایرانی مطالعاتی انجام شده که به چند مورد از آن‌ها اشاره می‌شود. ابو نوری و نبوی در مطالعه‌ای تحت عنوان «بررسی فرآیند زندگی دوران اسارت و اثرات آن بر ترویج فرهنگ ایثار و شهادت در میان آزادگان استان سمنان» با استفاده از روش نیمه آزمایشی انجام دادند و در دو مرحله پرسشنامه را در اختیار مردم (یک نمونه ۳۸۴ نفری) قرار دادند. در مرحله اول (پیش‌آزمون) بدون اجرای هیچ برنامه‌ای اجرا شده، سپس با اجرای برنامه‌هایی از قبیل نمایشنامه، پخش فیلم و سخنرانی، پس‌آزمون انجام شد و مجدداً پرسشنامه توزیع شد. تحلیل داده هانشان داد که میانگین‌ها پس از اجرای برنامه به‌طور معنادار افزایش و واریانس‌ها پس از اجرای برنامه به‌صورت قابل توجهی کم شده‌اند، به عبارت دیگر، بر اساس اظهار نظر آزمودنی‌ها، فرایند زندگی دوران اسارت بر ترویج فرهنگ ایثار و شهادت، از نظر آماری اثر معناداری دارد (ابو نوری و نبوی ۱۳۹۴، ۱). همچنین علی‌اصغر امانی زاده نیز در تحقیق خود تحت عنوان «بررسی وضعیت اسرای ایرانی در اردوگاه‌های عراق» به چگونگی کسب خبر در اسارت و شیوه‌های تعلیم و تعلم در اسارت اشاره نمودند (امانی زاده ۱۳۸۲، ۱۲۵-۱۶۸). فیض و همکاران در تحقیقی تحت عنوان «طراحی و تبیین مدل 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 رسیده‌اند که نمایش آثار فرهنگی هنری اسرای جنگی ایران در اردوگاه‌های عراق به‌صورت مستقیم و در سطح بالایی بر ترویج، توسعه و جذب گردشگر تأثیر دارند (فیض، رستگار و نبوی چاشمی ۱۳۹۵).

#### ۴. روش‌شناسی پژوهش

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. روش‌شناسی این پژوهش بر استراتژی داده بنیاد مبتنی است. داده‌ها بر مبنای داده‌های اولیه؛ مشاهده، مصاحبه و داده‌های ثانویه؛ اسناد و مدارک، کتاب و... جمع‌آوری شده است. جمع‌آوری داده‌ها تا دستیابی به نقطه اشباع ادامه یافت. پس از گردآوری داده‌ها، آن‌ها را کدگذاری نموده، سپس مدل موردنظر از آن استخراج شد. جامعه آماری تحقیق حاضر شامل آزادگان کشور جمهوری اسلامی ایران هستند که دارای تجربه اسارت در اردوگاه‌های عراق در زمان جنگ تحمیلی بوده‌اند. در این تحقیق از ۲۰ 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 ۱۵ نفر توسط صلیب سرخ ثبت‌نام شده بودند و تعداد ۵ نفر از آن‌ها جزء اسرای مفقودالآثر بودند که برخی از مشخصات آن‌ها در جدول شماره (۱) آمده است.

#### ۵. یافته‌های پژوهش

جدول شماره (۱) مشخصات تعداد ۲۰ نفر از آزادگانی است که در مصاحبه شرکت نموده‌اند.

جدول ۱. ویژگی‌های افراد نمونه آماری از آزادگانی که در مصاحبه شرکت کردند

مدت اسارت	۲۰ تا ۵۰ ماه	۵۰ تا ۷۰ ماه	۷۰ تا ۱۰۰ ماه	۱۰۰ تا ۱۳۰ ماه
تعداد	۷ نفر	۵ نفر	۳ نفر	۵ نفر
میزان تحصیلات	دیپلم	لیسانس	فوق لیسانس	دکتری
تعداد	۴ نفر	۶ نفر	۴ نفر	۶ نفر

در نظریه بنیادی پس از کد گذاری باز و کد گذاری محوری، کد گذاری انتخابی به عنوان آخرین مرحله کد گذاری است و تفاسیر و تحلیل‌های حوزه مورد مطالعه را انسجام می‌بخشد که خلاصه ای از آن در جدول شماره (۲) آمده است.

۱. حضور محقق به مدت ۵۳ ماه به‌عنوان اسیر جنگی و از شاهدان عینی در اردوگاه‌های عراق.

۲. اسرایی که صلیب سرخ از اردوگاه محل سکونت آن‌ها نتوانست بازدید کند و از آن‌ها ثبت‌نام به عمل نیامد.

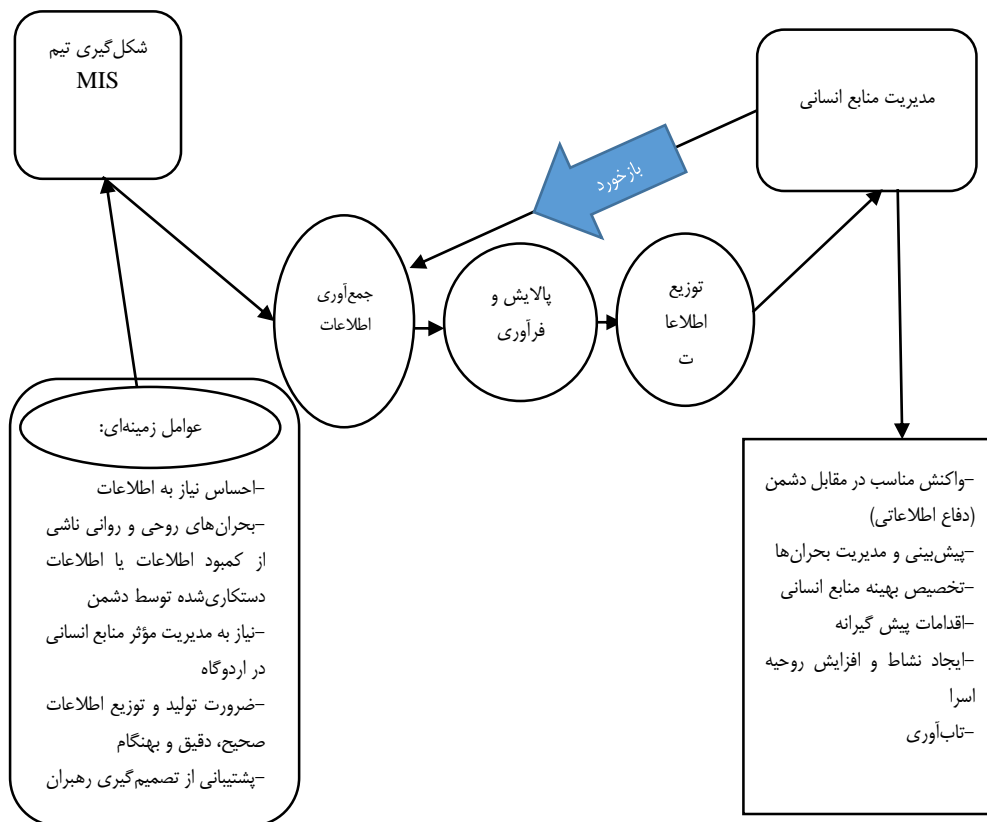
جدول ۲. بخشی از نقطه نظرات مصاحبه‌شوندگان (آسرا) در خصوص سیستم اطلاعات اردوگاه

ردیف	کد مصاحبه‌شونده	گزاره‌های استخراج‌شده از مصاحبه‌ها	فراوانی
۱	P1, p2, p3, p4, p5, p8, p9, p10, p11, p13, p14, p16, p17, p18, p20	نیاز اطلاعاتی در دوران اسارت نتیجه ظهور مشکل آسرا بود.	۱۵
۲	p2, p3, p4, p5, p6, P7, p8, p9, p10, p13, p15, p16, p17, p18, p19, p20	هرگاه آسرا از حمایت اطلاعاتی توسط رهبران اردوگاه بهره‌مند بودند، از آرامش بیشتری برخوردار بودند.	۱۶
۳	P1, p5, p6, P7, p8, p9, p12, p13, p14, p15, p16, p17, p20	شناسایی نیروهای توانمند باعث به‌کارگیری آن‌ها در برنامه‌های مختلف آموزشی، فرهنگی، ورزشی و کارهای مدیریتی اردوگاه می‌شد.	۱۴
۴	P1, p2, p3, p4 P7, p8, p11, p12, p13, p14, p15, p16, p17, p18, p19, p20	داشتن اخبار و اطلاعات به‌موقع بهترین ابزار برای تصمیم‌گیری بود.	۱۶
۵	P1, p2, p3, p4, p5, P7, p8, p9, p10, p12, p13, p14, p15, p16, p17, p18	یکی از ویژگی‌های بارز آسرا در دوران اسارت اطاعت‌پذیری از رهبران و بزرگان اردوگاه بود.	۱۶
۶	P1, p3, p4, p5, p6, P7, p8, p9, p12, p13, p14, p18, p19, p20	روزنامه‌های خارجی، تلویزیون، صلیب سرخ، ورود اسرای جدید، افسران و سربازان عراقی بودند.	۱۴
۷	P1, p3, p4, p5, p6, P7, p8, p9, p12, p13, p14, p18, p19, p20	اطلاعات از طرق واحدی به نام اخبار و اطلاعات جمع‌آوری می‌شد.	۱۴
۸	P1, p2, p3, p4, p5, p6, P7, p8, p9, p10, p11, p12, p13, p14, p17, p18, p19, p20	یکی از تأکیده‌های رهبران اردوگاه جمع‌آوری اطلاعات صحیح، دقیق، بهنگام و مرتبط بود.	۱۸
۹	P1, p2, p3, p4, p5, P7, p8, p9, p10, p11, p13, p14, p15, p17, p18, p19	اطلاعات پس از جمع‌آوری اطلاعات، پردازش آن توسط رهبران انجام می‌شد.	۱۶
۱۰	P1, p2, p3, p4, p5, p6, P7, p8, p9, p10, p11, p12, p13, p14, p16, p17, p18, p19, p20	اطلاعات و اخباری که روحیه‌بخش و مثبت بودند بین آسرا توزیع می‌شد.	۱۹
۱۱	P1, p2, p3, p4, p5, p6, p10, p11, p12, p13, p14, p15, p16, p17, p18, p19, p20	اطلاعات و اخباری که جنبه منفی داشتند کمتر در اختیار عموم قرار می‌گرفت. تلاش می‌شد تا راه‌حلی برای جلوگیری از تضعیف روحیه آسرا اتخاذ شود.	۱۷
۱۲	P1, p2, p4, p5, p6, P7, p8, p9, p12, p13, p14, p15, p16, p19, p20	شیوه‌های گوناگون نظیر سخنرانی، جلسات، ارسال نامه و...	۱۵

ردیف	کد مصاحبه شونده	گزاره‌های استخراج شده از مصاحبه‌ها	فراوانی
۱۳	P1, p2, p3, p4, p5, p6, P7, p8, p9, p10, p11, p12, p13, p14, p15, p16, p17, p18, p19, p20	اطلاعات کافی، صحیح، دقیق، بهنگام یکی از ابزارهای مهم واکنش مناسب در مقابل دشمن بود.	۲۰
۱۴	P1, p2, p5, p6, P7, p8, p9, p10, p11, p12, p13, p14, p15, p16, p17, p18, p19, p20	از بدرفتاری و شکنجه‌های پشت سرهم سربازان عراقی مشخص بود که مشکلی در راه است.	۱۸
۱۵	P1, p2, p3, p4, p6, P7, p8, p9, p11, p12, p13, p14 p17, p18, p20	رهبران اردوگاه برای شناسایی بهترین و قابل‌اعتمادترین نیروها جهت جمع‌آوری اطلاعات تلاش می‌نمودند.	۱۵
۱۶	P1, p2, p4, p5, p6, p8, p9, p10, p11, p12, p13, p14, p15, p16, p17, p18, p19	ملاقات و گفتگوی رهبران با اسرایی که از سطح تحصیلات و تجربه اسارت کمتری برخوردار بودند،	۱۷
۱۷	P1, p2, p3, p4, p5, p6, P7, p8, p9, p10, p11, p12, p13, p14, p15, p16, p17, p18, p19, p20	انتشار اخبار مثبت موجب نشاط و افزایش روحیه اسرا می‌شد.	۲۰
۱۸	P1, p2, p5, p6, P7, p8, p9, p10, p12, p13, p14, p15, p16, p17, p19, p20	انتشار اخبار و اطلاعات مثبت یا منفی باعث کاهش استرس می‌شد.	۱۶

## ۶. طراحی و تبیین مدل تحقیق

شکل (۱) سیستم مدیریت اطلاعات اسرای جنگی ایران در اردوگاه‌های عراق را نشان می‌دهد. مدل حاضر با استفاده از داده‌های جمع‌آوری شده از مصاحبه‌ها و بررسی اسناد و مدارک طراحی شده است. همان‌گونه که در شکل مشاهده می‌شود مدل طراحی شده شامل هفت بخش و یک حلقه‌ی بازخورد است. این بخش‌ها شامل عوامل زمینه‌ای شکل‌گیری سیستم اطلاعات مدیریت، شکل‌گیری تیم MIS، جمع‌آوری اطلاعات، پالایش و فرآوری اطلاعات، توزیع اطلاعات و تأثیر سیستم اطلاعات مدیریت بر مدیریت منابع انسانی است. همان‌گونه که در مدل نمایش داده شده است، شکل‌گیری تیم MIS در اردوگاه‌های عراق متأثر از وجود یکسری عوامل زمینه‌ای بوده است. سپس این تیم با شناسایی و بکارگیری تعدادی از افراد متخصص به روش‌های مختلف اقدام به جمع‌آوری اطلاعات و داده‌ها می‌نمودند. پس از فرآوری و پالایش داده‌های جمع‌آوری شده، اطلاعات را به شیوه‌های گوناگون بین اسرا توزیع می‌نمودند. سیستم موردنظر بر مدیریت منابع انسانی تأثیرات مختلفی داشته است که در شکل نشان داده شده است. پس از بازخورد گیری، اصلاحات لازم در سیستم اعمال می‌شد.



شکل ۱. سیستم مدیریت اطلاعات اسرای ایرانی در اردوگاه‌های عراق (منبع: داده‌های تحقیق)  
در ادامه اجزای مدل تحقیق با استفاده از داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها و اسناد و مدارک تشریح می‌شود:

## ۱. عوامل زمینه‌ای

منظور از عوامل زمینه‌ای عواملی هستند که وجود آن‌ها در اردوگاه‌ها باعث احساس نیاز به وجود یک سیستم اطلاعات منسجم و منظم می‌شد. این عوامل شامل موارد زیر بوده است:

الف. احساس نیاز به اطلاعات: نیاز اطلاعاتی در دوران اسارت نتیجه ظهور مشکلات اسرا در موقعیت‌های مختلف بود. حل‌وفصل این مسائل و تصمیم‌گیری صحیح مستلزم دسترسی به اطلاعات بود. همچنین اسرا اردوگاه را به‌عنوان یک سازمان قلمداد می‌نمودند و همیشه به دنبال کارآمدی و اثربخشی بودند و برای استفاده اثربخش از حداقل امکانات موجود داشتن اطلاعات بسیار کمک‌کننده بود.

ب. بحران‌های روحی و روانی ناشی از کمبود اطلاعات یا اطلاعات دستکاری‌شده توسط دشمن: هرگاه اسرا از حمایت اطلاعاتی توسط رهبران استراتژیک بهره‌مند بودند، از آرامش بیشتری برخوردار بودند. در اردوگاه‌هایی که اسرا از حمایت اطلاعاتی برخوردار نبودند و یا اطلاعات دستکاری‌شده توسط دشمن به آن‌ها



می‌رسید، با بحران‌های روحی و روانی مواجه می‌شدند. از این‌رو رهبران و فعالان فرهنگی اردوگاه، پیوسته با اجرای برنامه‌های مختلف فرهنگی و تعامل‌های اجتماعی، سعی در حمایت اطلاعاتی از اسرا داشتند. ج. نیاز به مدیریت مؤثر منابع انسانی در اردوگاه: شناسایی و به‌کارگیری نیروهای توانمند و ماهر در مشاغل مختلف و برنامه‌های مختلف آموزشی، فرهنگی، ورزشی در اردوگاه مستلزم برخورداری از اطلاعات بود.

د. ضرورت تولید و توزیع اطلاعات صحیح، دقیق و بهنگام: گردآوری و انتشار منظم و بهنگام اخبار و اطلاعات مرتبط با عوامل درونی و بیرونی تأثیر گزار بر عملکرد اسرا، یکی از مهم‌ترین دلایل توجه به سیستم اطلاعات مدیریت بود.

هـ. پشتیبانی از تصمیم‌گیری رهبران اردوگاه: در اردوگاه‌های عراق رهبران استراتژیک باید در ارتباط با مسائل مختلف تصمیم‌گیری می‌نمودند، کاهش خطا در تصمیم‌گیری‌ها دسترسی به اطلاعات صحیح و بهنگام را ضروری می‌ساخت.

## ۲. تشکیل تیم سیستم اطلاعات مدیریت

در ابتدای دوران اسارت، اسرا به دلیل عدم اعتماد به همدیگر و به دلیل وجود جاسوس‌ها در بین اسرا، در اولین گام، واحدهای کوچک خبری به‌صورت نامنظم و پراکنده در اردوگاه‌های مختلف شکل دادند و اخبار و اطلاعات از طرق مختلف بین همان واحدهای چندنفره مبادله می‌شد. باگذشت زمان، این واحدها به واحدهای بزرگ‌تر تبدیل شدند تا جایی که در سال‌های پایانی اسارت در بسیاری از اردوگاه‌ها گروه‌های بزرگ و منسجم مسئولیت تولید، توزیع و انتشار اخبار و اطلاعات را برای کل مجموعه‌ی آن اردوگاه به عهده داشتند.

## ۳. جمع‌آوری داده‌ها و تولید اطلاعات

جمع‌آوری داده‌ها و تبدیل آن به اطلاعات یکی از فعالیت‌های مهم و حساس در اردوگاه بود، رهبران و مدیران اردوگاه برای انجام این کار مهم از اسرای نخبه و توانمند کمک می‌گرفتند تا بتوانند با استفاده از کانال‌های زیر داده‌های موردنیاز را جمع‌آوری نمایند:

الف. مطبوعات: در بعضی از اردوگاه‌ها روزنامه‌ها و مجلات عربی و انگلیسی توزیع می‌شد. در این میان اطلاعات روزنامه‌ی انگلیسی‌زبان «بغداد آبرزور» بیشتر با واقعیت تطبیق داشت و گروهی از اسرا به ترجمه و توزیع آن اقدام می‌نمودند. همچنین روزنامه‌های عربی زبان الشوره، قادسیه، الجمهوریه و روزنامه‌ی فارسی «مجاهد» سازمان مجاهدین خلق (منافقین) نیز مورد استفاده قرار می‌گرفت.

ب. رادیو: داشتن رادیو برای اسرا از وسایل ممنوعه به شمار می‌رفت و یافتن آن نزد اسرا شدیدترین مجازات را در پی داشت. درعین حال در بعضی از اردوگاه‌ها اسرا توانسته بودند از راه‌های مختلف از جمله برداشتن آن از مقر نگهبانان عراقی و یا برداشتن از انبارها و بیمارستان‌ها، به آن دست پیدا کنند. به خاطر

وجود جاسوس در بین اُسرأ، فردی که رادیو را در اختیار داشت مجبور بود دور از چشم بقیه و به صورت مخفیانه، اخبار را گوش دهد و روی کاغذ بنویسد. اخبار، بعد از یادداشت برداری به صورت های مکتوب و شفاهی به دیگر اُسرأ انتقال می یافت.

ج. تلویزیون: کسب خبر از طریق تلویزیون های مستقر در اردوگاه ها و با دست کاری در سیستم کانال های تلویزیونی یکی دیگر از روش ها برای مطلع شدن از اخبار و اوضاع خارج از اردوگاه ها بود. اخبار تلویزیون سوریه یکی از منابع مهمی بود که مورد استفاده قرار می گرفت.

د. اسرای جدید: با ورود اسرای جدید به اردوگاه ها، اخبار جدیدی از وضعیت کشور و اوضاع جبهه های جنگ در اختیار سایر اُسرأ قرار می گرفت.

د. نظامیان عراقی: بعضی از افسران و سربازان عراقی که از یک اردوگاه به اردوگاه دیگر و یا از جبهه به اردوگاه منتقل می شدند، ناقل بعضی از اخبار مهم بودند. اکثر سربازان عراقی به دلیل عدم وجود آموزش کافی در حفظ اسرار، به راحتی از لحاظ اطلاعاتی تخلیه می شدند. درجه داران و سربازان شیعه نیز به دلیل اعتقادات خود، در رساندن این اخبار همکاری نزدیکی با اُسرأ داشتند. آن ها حتی اوضاع داخلی عراق را برای اُسرأ شرح می دادند. تشکیلات خبری اسرای ایرانی برای جلوگیری از حساسیت افسران ارشد اردوگاه ها به این منبع خبری و همچنین از دست ندادن این منبع فقط یک یا دو نفر را موظف می کرد تا با این گونه نگهبانان ارتباط برقرار کنند.

هـ. عوامل نفوذی: نظامیان فراری از ایران، پناهندگان، روحانیون وابسته و منافقین، ابزارهای جنگ روانی دشمن علیه اسرای ایرانی بودند که به مناسبت های مختلفی از طرف رژیم بعث به اردوگاه های اسرای ایرانی دعوت می شدند و از آنان خواسته می شد تا برای درهم شکستن روحیه ی اُسرأ و همچنین تحت فرمان درآوردن آن ها برای اُسرأ سخنرانی کنند. آن ها ناخواسته و بدون اطلاع از مقدار اطلاعات اُسرأ از ایران، اخبار و اطلاعات جدیدی را در لابه لای حرف هایشان بیان می کردند که برای اُسرأ بسیار قابل استفاده بود. میزان پیشروی رزمندگان اسلام، دستیابی ایران به سلاح های جدید و توانمندی قوای اسلام، نمونه هایی از این نوع اطلاعات بود.

و. هیئت های صلیب سرخ جهانی: عده ای از نیروهای صلیب سرخ جهانی خواه ناخواه ناقل اخبار و اطلاعاتی از سایر اردوگاه ها بودند. بعضی از مأموران که گرایش های اخلاقی و انسانی بیشتری داشتند، به عمد در انتقال این مطالب مساعدت می کردند. مثلاً بعضی از افراد صلیب سرخ به صرف دوستی و رفاقت با بعضی از اُسرأ مطالبی را شفاهی یا کتبی از یک اردوگاه به اردوگاه دیگر می بردند. در بعضی از موارد توصیه ها و تذکرات روحانی اسیر سید علی اکبر ابو ترابی فرد و سایر روحانیون به اُسرأ به عنوان پیام و ارشاد و راهنمایی توسط مسئول صلیب سرخ به اردوگاه های دیگر برده می شد. برخی از اخبار ایران و عراق و اخبار جهانی از طریق نیروهای صلیب سرخ به اردوگاه ها انتقال می یافت.

ز. نامه ها: یکی از ابزارهای مهم ارتباطات و کسب اخبار صحیح، نامه هایی بود که اُسرأ توسط آن با خانواده، ملت و دولت خود ارتباط داشتند. اُسرأ به روش های مختلف پیام خود را رمز گزاری نموده و به ایران ارسال می کردند. یکی از نمونه های آن نامرئی سازی نوشته ها با استفاده از آب پیاز بود. وقتی این نامه ها به ایران می رسید با حرارت دادن به آن، کلمات نمایان می شد. عراقی ها با کمک سازمان مجاهدین خلق

(منافقین) نامه‌ها را کنترل و سانسور می‌کردند. از این‌رو، خانواده و دوستان اسرا مجبور بودند که با رمز، اخبار و اطلاعات جدید را به اسرا انتقال دهند. این اخبار که به دست اسرا می‌رسید در برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری‌ها مؤثر بود.

#### ۴. تجزیه و تحلیل، پالایش و فرآوری اطلاعات

پس از استخراج اخبار و اطلاعات از منابع فوق، این اطلاعات در اختیار واحدهای تحلیل و تفسیر اخبار و اطلاعات قرار می‌گرفت. این واحدها شامل افرادی متخصص و برجسته در امور سیاسی، نظامی، فرهنگی، اجتماعی و روانشناسی بود که از توانایی تشخیص، تفسیر، تجزیه و تحلیل و پالایش اخبار و اطلاعات برخوردار بودند. به دلیل عدم اعتماد به رادیو، تلویزیون و مطبوعات کشور عراق، این افراد اخبار و اطلاعات صحیح را به گونه‌های مختلفی از لایه‌لای اخبار معیوب و دروغ استخراج و پس از بررسی و تجزیه و تحلیل و باز فرآوری برای انتشار در اردوگاه در اختیار شبکه توزیع قرار می‌دادند. در ادامه به چند روش تجزیه و تحلیل و باز فرآوری اطلاعات اشاره می‌شود:

الف. تجزیه و تحلیل تطبیقی: در این روش، اطلاعات جمع‌آوری شده از منابع مختلف با یکدیگر مقایسه می‌شدند تا اطلاعات صحیح به دست آید. با توجه به اینکه رهبران اردوگاه از پیشینه تجربی خوبی برخوردار بودند و حتی برخی از آن‌ها زندان‌های ساواک رژیم شاه را تجربه کرده بودند، تجربه‌های آنان برای تشخیص اطلاعات درست از نادرست بسیار مؤثر بود. همچنین تعداد زیادی از آنان به زبان‌های انگلیسی، فرانسه، عربی و ... مسلط بودند. از این‌رو آن‌ها می‌توانستند با کسب اطلاعات و اخبار از منابع مختلف، آن‌ها را مورد راستی آزمایی قرار دهند. همچنین اسیرانی که تازه وارد اردوگاه می‌شدند و عوامل نفوذپذیری مثل نیروهای عراقی مستقر در اردوگاه، نیروهای صلیب سرخ، منافقین و جاسوس‌ها نیز، ابزار مناسبی برای راستی آزمایی اطلاعات بودند.

ب. تجزیه و تحلیل تفسیری: در این روش سعی می‌شود تا در حد امکان، به آشکارسازی پیام‌های نهفته در متن نوشتاری اقدام شود (فرخزاد ۱۳۸۴، ۲۸۱). با این پیش‌فرض که پدیده‌ها و کنش‌های اجتماعی افراد در اردوگاه‌ها ماهیتاً معنادار بودند، متون، وقایع و حوادث مورد مطالعه، تجزیه تحلیل و تفسیر قرار می‌گرفت. از جمله آن‌ها می‌توان به وقایع مهمی از قبیل: «انتشار اخبار ناگوار مانند کشتار حجاج ایرانی در مکه، زلزله منجیل و جریان پناهندگی شیخ علی تهرانی به عراق، استعفای آیت‌الله منتظری، انتشار خبر بیماری امام خمینی (ره)، خبر رحلت امام خمینی (ره)، تولید اخبار دروغ و شایعات توسط عراقی‌ها و بزرگنمایی عملیات رزمی ارتش عراق در جبهه‌ها و ...» که در کشور یا در جبهه‌ها و ... اتفاق می‌افتاد، اشاره نمود. این وقایع تأثیر قابل توجهی در عملکرد اسرا می‌گذاشت، از این‌رو تجزیه تحلیل و تفسیر منطقی این داده‌ها می‌توانست میزان استرس، بحران و شورش‌های داخل اردوگاه را کاهش دهد.

#### ۵. شیوه‌های توزیع و انتشار اخبار و اطلاعات

پس از انجام تجزیه و تحلیل، پالایش و فرآوری، این اخبار و اطلاعات با توجه به نوع آن و هدف مورد نظر با استفاده از شیوه‌های متنوع، در میان افراد و گروه‌های هدف منتشر می‌شد. به‌طور کلی در انتشار اخبار و

اطلاعات در اردوگاه دو موضوع قابل توجه بود: یکی اصول انتشار و توزیع و دیگری شیوه‌های انتشار اخبار و اطلاعات که در ادامه این دو موضوع تشریح می‌شود:

### **الف: اصول توزیع و انتشار اخبار و اطلاعات در اردوگاه:**

**اصل اول:** سطح‌بندی اطلاعات: به‌طور کلی در اردوگاه‌های عراق اطلاعات در سه سطح عالی، میانی و عمومی منتشر می‌شد. در سطح عالی اطلاعاتی مانند اخبار، جزوات آموزشی، مشکلات اردوگاهی و ... که توسط افراد منتخب جمع‌آوری می‌شد در اختیار رهبران استراتژیک قرار می‌گرفت، آن‌ها پس از تجزیه تحلیل و اخذ تصمیم، در اختیار معاونین خودشان و دیگر فعالان فرهنگی اردوگاه قرار می‌دادند؛ در سطح میانی معاونین اردوگاه و دیگر فعالان فرهنگی فعالیت می‌نمودند، اطلاعات و اخبار بر اساس تصمیمات متخذه توسط رهبران استراتژیک اردوگاه، در اختیار سایرین قرار داده می‌شد. در سطح عمومی اطلاعات و اخبار منتشره مورد استفاده و بهره‌برداری عموم قرار می‌گرفت.

**اصل دوم:** اصل محرمانگی: محرمانگی یعنی جلوگیری از افشای اطلاعات به افراد غیرمجاز. در اردوگاه‌های عراق توجه به این اصل حیاتی بود. اطلاعات زیادی از قبیل محل اختفای وسایل ممنوعه‌ای مثل رادیو، المنت، وسایل ورزشی رزمی، برخی از وسایل پزشکی (مثل تیغ جراحی دست‌ساز اُسرا) برخی از ابزار دست ساز اُسرا (انواع سوزن جهت دوخت و دوز که باسیم خاردار ساخته می‌شد، انواع میل‌های بافتنی که باسیم خاردار ساخته می‌شد)، انواع نوشت افزار (مثل تخته‌سیاه دستی، تخته وایت برد دست‌ساز، مداد دست‌ساز و...) و همچنین اسامی رهبران اردوگاه، اسامی فرماندهان ارتش و سپاه پاسداران انقلاب اسلامی، تحلیل‌گران، اساتید و فعالان فرهنگی در اردوگاه وجود داشت که اگر این اطلاعات به جاسوس‌ها یا منافقین می‌رسید، بلافاصله گزارش‌ها را در اختیار عراقی‌ها قرار می‌دادند که نتیجه آن عواقب سختی را برای اُسرا در پی داشت.

**اصل سوم:** هدفمندی: از آنجایی که ورود داده‌های نامعتبر به سیستم، خروجی نامعتبر را در پی خواهد داشت، رهبران استراتژیک اردوگاه همیشه تلاش می‌نمودند تا ورودی سیستم اطلاعات اردوگاه را کنترل نموده و فیلترهای مناسبی را بکار بگیرند تا این ورودی‌ها بتوانند خروجی مطلوبی از قبیل آرامش در اردوگاه، افزایش سطح دانش و آگاهی اُسرا، افزایش اعتماد به نفس، عزت نفس، خلاقیت و کارآفرینی را در پی داشته باشد. هرچند تلاش رهبران اردوگاه پیوسته بر کنترل ورودی‌ها بود؛ اما در برخی موارد به علت سخت‌گیری بیش از حد عراقی‌ها و یا برنامه‌ریزی منافقین و یا مزاحمت جاسوس‌ها، قادر به کنترل ورودی‌ها نبودند. از این‌رو خروجی‌های نامطلوبی نیز حاصل می‌شد؛ مانند پنهان‌شدن عده‌ای به منافقین یا عراقی‌ها، شیوع انواع بیماری‌های روانی و جسمی و بروز برخی از بحران‌ها و اعتصابات در درون اردوگاه.

**اصل چهارم:** رویکرد حداکثری در انتشار اطلاعات مثبت و خوشایند: در انتشار اطلاعات و اخباری که روحیه‌بخش و مثبت بودند، مانند خبر آزادسازی شهرهایی مثل خرمشهر، مذاکره در ژنو بین هیئت‌های ایران و عراق در خصوص پایان جنگ، نامه امام خمینی (ره) به رهبر شوروی، انتخاب حضرت آیت‌الله خامنه‌ای به‌عنوان رهبر، پخش نامه صدام از رادیو در خصوص پذیرش خواسته‌های ایران و... رویکرد حداکثری رعایت می‌شد. با توجه به این‌که شنیدن این اخبار و اطلاعات روحیه‌بخش باعث شور و نشاط در

اردوگاه می‌شد سعی بر این بود تا با استفاده از شیوه‌های گوناگون در کمترین زمان ممکن این اخبار در سطح گسترده منتشر شود.

**اصل پنجم:** رویکرد حداقلی در انتشار اطلاعات منفی و ناخوشایند: در انتشار اخبار ناگوار و منفی مانند عملیات نظامی موفقیت‌آمیز عراقی‌ها در جبهه‌ها، کشتار حجاج ایرانی در مکه، زلزله منجیل و جریان پناهندگی شیخ علی تهرانی به عراق، استعفای آیت‌الله منتظری، انتشار خبر بیماری امام و رحلت امام خمینی (ره)، اخبار دروغ و شایعات ساخته‌شده توسط عراقی‌ها، رویکرد حداقلی رعایت می‌شد و حتی‌الامکان کمتر در اختیار عموم اسرا قرار می‌گرفت. اطلاعات و اخبار منفی ابتدا بین رهبران و مدیران و اسرای صاحب‌نظر مطرح می‌شد، سپس در صورت نیاز، با ارائه راهکارهایی که تأثیر منفی کمتری بر روحیه و عملکرد سایر اسرا داشته باشد، انتشار می‌یافت، ناگفته نماند که اخبار منفی اکثریت اوقات قابل کنترل نبودند و از کانال‌های مختلف مثل عراقی‌ها، منافقین و غیره منتشر می‌شدند. انتشار خبرهای منفی مشکلات زیادی را در اردوگاه ایجاد می‌نمود، ابتدا روحیه اسرا تضعیف می‌شد و به تبع آن درگیری‌ها، اعتصابات، شورش و مشکلات دیگر را در پی داشت. در چنین شرایطی رهبران اردوگاه جهت کنترل اوضاع اقدام به برگزاری برنامه‌های مختلف فرهنگی و اجرای برنامه‌های نمایشی شاد و... می‌نمودند.

**ب: شیوه‌های (کانال‌ها) انتشار اخبار و اطلاعات در اردوگاه‌های اسرا در عراق: در اردوگاه‌ها برای انتشار اخبار و اطلاعات از شیوه‌ها و روش‌های مختلف و متنوعی استفاده می‌شد، این شیوه‌ها به شرح زیر است:**

۱. شیوه‌های مکتوب: شیوه‌های مکتوب انتشار اخبار و اطلاعات در اردوگاه‌ها شامل نامه‌نگاری درون و برون اردوگاهی، انتشار جزوات و بولتن‌های خبری و آموزشی، نوشتن اطلاعات بر روی دیوار یا زمین در نقاط تماس مانند بهداری، آشپزخانه، سرویس‌های بهداشتی و حیاط اردوگاه؛ جاسازی دست‌نوشته‌ها در شکاف دیوارها، کپسول دارو، زیرخاک و در حیاط اردوگاه و... بوده است. در نامه‌نگاری درون اردوگاهی بولتن‌ها، جزوات، دست‌نوشته‌ها و نامه‌ها از طریق نقاط مشترک فوق‌الذکر و تهویه مشترک بین اردوگاه‌ها<sup>۱</sup> و گاهی با همکاری مأمران صلیب سرخ و سربازهای عراقی<sup>۲</sup> منتقل می‌شد. نامه‌های برون اردوگاهی عمدتاً شامل نامه‌هایی می‌شد که بین اسرا و خانواده‌هایشان توسط صلیب سرخ و با کنترل عراقی‌ها ردوبدل می‌شد.

۱. انتقال اخبار و نامه‌ها در حین مراجعه به بهداری و یا بیمارستان نیز یکی از روش‌های انتقال اطلاعات بود، حتی بعضی وقت‌ها برای انتقال پیامی مهم از اردوگاهی به اردوگاه دیگر، فرد موردنظر خودش را به مریضی می‌زد.

۲. در هر کمپ ۴ اردوگاه داشت و آشپزخانه در وسط این اردوگاه‌ها قرار داشت، در روز از هر اردوگاهی حدود ۶۰ نفر در سه وعده برای تحویل غذا به آشپزخانه مراجعه می‌کردند. از آنجایی که مسئولین آشپزخانه از اسرای ایرانی بودند، موقع توزیع غذا در ظرف مخصوص غذا، نامه و یا جزوه موردنظر را در داخل پلاستیک و سپس در داخل ظرف غذا قرار می‌داد و روی آن‌ها بلافاصله غذا می‌ریختند.

۳. تهویه میان دیوار دو اردوگاه محل مناسبی برای انتقال نامه‌ها و جزوات آموزشی بود که نیاز به هماهنگی خیلی حساب‌شده با اردوگاه مجاور داشت تا دور از چشمان نگهبانان و جاسوس‌ها جابجایی انجام شود.

۴. برخی از سربازان عراقی در انتقال پیام همکاری نزدیکی با اسرا داشتند.

۲. شیوه‌های شفاهی: شیوه‌های شفاهی انتشار اخبار و اطلاعات در اردوگاه‌های اُسرا شامل سخنرانی در آسایشگاه‌ها، سخنرانی در جلسات محدود چندنفره، انتقال دهان‌به‌دهان یا یک‌به‌یک، انتقال از طریق مأمورین عراقی، مأموران صلیب سرخ، کادر پزشکی مستقر در بهداری و بیمارستان‌ها، انتقال بین اردوگاهی از طریق جابجایی اُسرا از اردوگاهی به اردوگاه دیگر، انتقال در نقاط تماس مشترک مانند سرویس‌های بهداشتی، حیاط اردوگاه، بهداری و آشپزخانه؛ همچنین در هنگام برگزاری مراسم‌های مختلف، کلاس‌های آموزشی و برنامه‌های ورزشی می‌شد.

۳. شیوه‌های رمزنگاری: هرچند این شیوه‌ها در سازمان‌های عادی کمتر کاربرد دارد و در سازمان‌های نظامی و امنیتی کاربرد آن‌ها بیشتر است؛ اما استفاده از این روش‌ها در اردوگاه‌های اُسرا در عراق امری ضروری و لازم بود و برای این منظور و با توجه به شرایط آنجا، باید طراحی خاصی شکل می‌گرفت. برخی از شیوه‌های معمول رمزنگاری جهت انتشار اخبار و اطلاعات در اردوگاه‌ها شامل؛ ضربه زدن با وسایل مختلف به دیوار آسایشگاه‌ها یا سلول‌های انفرادی، نامریی سازی نوشته‌ها با آب پیاز، استفاده از علائم اشاره و زبان بدن برای انتقال مفاهیم قراردادی، ترسیم علائم مختلف بر روی دیوار، زمین و بر روی نقاط تماس مشترک اردوگاه بود.

#### ۶. تأثیر سیستم مدیریت اطلاعات بر مدیریت منابع انسانی در اردوگاه:

وجود سیستم مدیریت اطلاعات در اردوگاه تأثیرات مختلفی بر مدیریت منابع انسانی داشت. این موارد در ادامه تبیین شده است:

الف. واکنش مناسب در مقابل دشمن (جنگ اطلاعاتی): اسرای ایرانی در اردوگاه‌های عراق با چهار گروه از دشمنان یعنی عراقی‌ها، منافقین، جاسوس‌ها و افراد بریده مواجه بودند، اُسرا برای اینکه بتوانند در مقابل این گروه‌ها واکنش مناسب نشان دهند، ضرورت داشت که آن‌ها را شناسایی کنند و از اهداف و استراتژی‌های آنان آگاهی یابند. از این‌رو دستیابی به اطلاعات صحیح، دقیق، بهنگام و مرتبط به دفاع اطلاعاتی اُسرا در مقابل دشمن کمک می‌کرد.

ب. پیش‌بینی و مدیریت بحران‌ها: در بسیاری از اوقات پیش از وقوع هر بحران و حادثه‌ای در اردوگاه، رهبران استراتژیک اردوگاه علائم اخطاردهنده مربوط به بحران را احساس می‌کردند. خیلی وقت‌ها از رفتار سربازان عراقی مشخص بود که مشکلی در راه است. مثلاً موقعی که رزمندگان در جبهه‌ها عملیات موفقیت‌آمیزی داشتند، رفتار عراقی‌ها کاملاً تغییر می‌کرد و بد اخلاقی‌ها، شکنجه‌ها و بهانه‌گیری‌های بی‌مورد آن‌ها شروع می‌شد، با این علائم، گروه اطلاعات و اخبار اردوگاه مسئله را ریشه‌یابی نموده و علت یا علل موضوع را به اطلاع سایر اُسرا می‌رساندند. این خبر باعث تقویت روحیه و به‌نوعی انرژی مثبت برای اُسرا می‌شد، از این‌رو صبورانه شکنجه‌های دشمن را تحمل می‌نمودند. این تحمل باعث می‌شد که بحران در اردوگاه کاهش یابد؛ اما گاهی اوقات که علت بهانه‌گیری عراقی‌ها را نمی‌فهمیدند، با آن‌ها درگیر می‌شدند و بحران‌ها و اعتصاب و شورش و... در اردوگاه اتفاق می‌افتاد. رهبران استراتژیک برای مدیریت بحران‌های مختلف اقدام به جمع‌آوری، تجزیه و تحلیل و توزیع به هنگام اطلاعات می‌نمودند، همچنین آن‌ها علائم اولیه بروز بحران، شیوه‌های مدیریت بحران و مدیریت خود را به اُسرا آموزش می‌دادند.

ج. تخصیص بهینه منابع انسانی: مانند هر سازمانی، منابع انسانی ارزشمندترین منبع در اردوگاه‌های عراق به شمار می‌رفت، از این رو تخصیص بهینه‌ی نیروها نیز ضرورت و ظرافت خاصی داشت. از این رو رهبران استراتژیک اردوگاه با استفاده از اخبار و اطلاعات، قابلیت‌ها، مهارت‌ها، توانمندی‌ها و شایستگی‌های نیروها را شناسایی نموده و در تخصیص وظایف و مسئولیت‌های مختلف به اُسرا و اجرای برنامه‌های آموزشی، فرهنگی و هنری در اردوگاه از آن‌ها بهره می‌بردند.

د. تاب‌آوری: تاب‌آوری منابع انسانی در مقابل فشارها و سختی‌های دوران اسارت، یکی دیگر از نتایج مهم سیستم اطلاعات مدیریت در اردوگاه‌های اسرای جنگی ایران در عراق بود، انتشار اخبار و اطلاعات مثبت یا منفی باعث کاهش ابهامات موجود شده و این امر بر کاهش استرس و افزایش تاب‌آوری اُسرا تأثیرگذار بود.

## ۷. بازخورد

سیستم اطلاعات مدیریت اردوگاه‌های اُسرا در یک سیر تدریجی و گام‌به‌گام تکامل یافت. با توجه به خروجی‌های سیستم و بررسی پیامدهای آن، اصلاحات لازم در سیستم مدیریتی سیستم، ورودی‌ها، فرایند پالایش و فراوری اطلاعات، انتشار و توزیع اطلاعات صورت می‌گرفت و اشکالات برطرف می‌شد.

## ۸. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

اطلاعات در سازمان مبنای تصمیم‌گیری در تمام ابعاد و تنظیم‌کننده ارتباطات بین افراد در سطوح مختلف است. در حال حاضر زندگی بدون دسترسی به اطلاعات دقیق، صحیح و به هنگام با دشواری‌های متعددی همراه بوده و ریسک‌های زیادی را در پی خواهد داشت؛ مانند هر سازمان و اجتماعات دیگر، زندگی اجتماعی اسرای ایرانی در اردوگاه‌های عراق نیازمند مدیریت اثربخش امور به‌منظور مبارزه با تهدیدات و بحران‌ها و بهره‌گیری از فرصت‌ها و ظرفیت‌ها بوده است. گذشته از سیستم مدیریتی عراقی‌ها در اردوگاه‌ها که بیشتر باهدف کنترل اُسرا با روش‌های سخت و شکنجه‌های جسمی و روانی همراه بوده است، اُسرا باهدف برخورداری از کیفیت زندگی بهتر مجبور بودند نظام مدیریتی خاصی را طراحی و اجرا نمایند. به‌طور طبیعی این دو سیستم به دلیل اختلاف در اهداف، استراتژی‌ها، تاکتیک‌ها و تکنیک‌ها تعارضاتی با یکدیگر داشتند که اعمال مدیریت اُسرا را با دشواری‌های متعددی مواجه می‌ساخت. شناخت سیستم مدیریت اُسرا در ابعاد مختلف و مدل‌سازی آن به‌عنوان مستندسازی تجربیات ارزشمند ناشی از هشت سال دفاع مقدس، از ضروریات انکارناپذیر است.

بررسی‌های محققین پژوهش حاضر نشان داد، تاکنون تحقیقی که مدل سیستم اطلاعات مدیریت در چنین سازمان‌هایی که ما آن را سازمان‌های اجباری می‌نامیم را تشریح کرده باشد، انجام نشده است. از این رو در تحقیق حاضر سعی شد تا یکی از ابعاد مدیریت اُسرا در اردوگاه‌های عراق یعنی سیستم اطلاعات مدیریت آنان طراحی و تبیین شود. همان‌گونه که در متن مقاله تشریح شد، مدل طراحی شده دارای هفت بخش قابل تشخیص است. اعتبار مدل توسط آزادگان مشارکت‌کننده در تحقیق مورد تأیید قرار گرفت، هرچند

سیستم طراحی شده از نظر اجزاء و عناصر اصلی شبیه سیستم‌های معمولی در سازمان‌های عادی است؛ اما این دو سیستم از نظر دلایل شکل‌گیری (فلسفه وجودی سیستم)، محتوای سیستم، اجزاء و عناصر فرعی شکل‌دهنده اجزای اصلی، اهداف، استراتژی‌ها، ابزار، تکنیک‌ها و تأثیر بر مدیریت منابع انسانی، دارای تفاوت‌های زیادی هستند. مدل طراحی شده در این تحقیق را می‌توان برای شرایط مشابه و سازمان‌های اجباری نظیر اردوگاه‌های اُسرا و زندان‌ها مورد استفاده قرار داد.

در این تحقیق محققان دریافته‌اند که سیستم اطلاعات مدیریت اُسرا در اردوگاه‌های عراق اثرات مثبت بسیار فراوانی را به همراه داشته که از آن جمله می‌توان به افزایش کیفیت زندگی اردوگاهی اُسرا، اخذ تصمیمات با خطای کمتر، افزایش توان مقابله با استراتژی‌ها و ترفندهای دشمن، افزایش تاب‌آوری اُسرا، ارتباطات مؤثر بین اُسرا، انتقال نظام‌مند تجربیات بین اُسرا و بین اردوگاه‌ها، جلوگیری از بروز بحران‌ها و تنش‌ها و استفاده بهینه از منابع خصوصاً منابع انسانی اشاره نمود. همچنین یکی دیگر از یافته‌های مهم تحقیق حاضر این بود که به اعتراف مشارکت‌کنندگان در پژوهش، شکل‌گیری سیستم اطلاعات مدیریت در اردوگاه اُسرا مدت‌زمان زیادی به طول انجامید و در این مسیر هزینه‌های زیادی از کشته شدن بعضی از اُسرا تا معلولیت جسمی و شکنجه‌های سخت تحمل شد تا سیستم به شکل بهینه آن درآید. یکی از دلایل این امر نبود آموزش‌های قبل از اسارت در دوره‌های آموزش نظامی در ارتباط با زندگی اردوگاهی و شیوه‌های مدیریت در آن‌ها بوده است. از این رو پیشنهاد می‌شود: ۱. ابعاد زندگی اردوگاهی و مدیریت اثربخش منابع در اردوگاه‌های اُسرا و از جمله سیستم اطلاعات مدیریت در آن‌ها در دوره‌های آموزش‌های نظامی گنجانده شود. ۲. همچنین پیشنهاد می‌شود سایر ابعاد مدیریت اُسرا در اردوگاه‌های عراق، مانند مدیریت منابع انسانی، رفتار سازمانی، کیفیت زندگی کاری، عوامل انگیزشی و غیره توسط سایر محققان مورد مطالعه و مستندسازی قرار گیرد.



## فهرست منابع

- ابو نوری، اسماعیل، و سید رضی نبوی چاشمی. ۱۳۹۴. بررسی فرآیند زندگی دوران اسارت و اثرات آن بر ترویج فرهنگ ایثار و شهادت (مطالعه موردی آزادگان استان سمنان)، سمنان: بنیاد حفظ آثار و ارزش‌های دفاع مقدس.
- امانی زاده، علی‌اصغر. ۱۳۸۲. بررسی وضعیت اسرای ایرانی در اردوگاه‌های عراق، تهران: انتشارات سروش.
- دفت، ریچارد ال. ۱۳۸۱. مبانی تئوری و طراحی سازمان، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- رضاییان، علی. ۱۳۸۰. مدیریت رفتار سازمانی، تهران: انتشارات سمت، ص ۵۲
- رمضانیان، محمد رحیم، بساق زاده، نرجس. ۱۳۹۰. تأثیر توانایی جذب و فرهنگ سازمانی بر موفقیت اجرای IS در شرکت‌های تولیدی قطعات خودروی استان گیلان. مدیریت فناوری اطلاعات شماره ۳: ۴۸-۴۱
- علوی، بابک. ۱۳۷۹. سیستم اطلاعات مدیریت منابع انسانی، مجموعه مقالات ماهنامه تدبیر شماره ۱۰۵، صفحه ۳۶
- فرخزاد، پرویز. ۱۳۸۴. راهنمای پژوهش تاریخی (کتابخانه‌ای)، طهوری، تهران.
- فیض، داود. رستگار، عباسعلی؛ و نبوی چاشمی، سید رضی. ۱۳۹۵. طراحی و تبیین مدل توسعه گردشگری جنگ با تأکید بر آثار فرهنگی هنری اسرای جنگی ایران در اردوگاه‌های عراق. مجله‌ی برنامه‌ریزی و توسعه گردشگری، ۵، (۱۹)، ۱۱۰-۱۲۹.
- Crilley, K. (2001). Information warfare: New battlefields terrorists, Propaganda and the Internet, *Aslib Proceedings*, 53(7), 250-262.
- Denning, D. (2000). Cyber terrorism testimony before special oversight panel on terrorism, Presented at committee and armed services. US house of representatives Georgetown University, 23th May. Washington DC. USA.
- Mulvenon, J. (1998). The pla and information warfare. In J. C. Mulvenon & R. H. Yang (Eds.), *the people's liberation army in the information age*, (PP. 175-186). United States, RAND Corporation.
- Rundell, J. R. & Ursano, C. R. (1990). The Prisoner of war, *Journal of Military Medicine*, 1990; 155, 4: 176.
- Sarafino, Edward. P (1998). *Health Psychology, Third Edition, New the Dependent Variable. Information Systems Research*; 3(1): 60-90.

## **Designing and explaining the model of the Iranian prisoners' management information system (MIS) in Iraqi camps and its role in the human resources management of the prisoners**

**Seyedrazi Nabavichashmi**

*PhD student in Human Resource Management University of Semnan, Iran*

**Davood Feiz**

*Associate Professor, Faculty of Economics and management, strategic management, Semnan University, Semnan, Iran.*

**AbbasAli Rastgar**

*Associate Professor, Faculty of Economics and management, organizational behavior management, Semnan University, Semnan, Iran*

**Abstract:** The success factors of information systems and their role in improving the organization's performance are still widespread for many organizations. Managers are always looking for accurate, accurate, timely and relevant information to decide on it. The captivity and camping life of Iranian prisoners in Iraqi camps can be studied in different ways, but studies show that few studies have been conducted with a scientific approach in this regard. Therefore, the purpose of the present research is to identify the elements and factors of the management information system related to Iranian prisoners in camps in Iraq. This research is a descriptive-survey research. The statistical population of this study is the so called Azadegan (prisoners) of the Islamic Republic of Iran. Data were collected through semi-structured interviews with 20 of them and the documents needed were collected for investigation and analyzed by content analysis method. The research findings are presented in the form of Iranian prisoners of war (POW) in Iraqi camps. This model has 7 sections, underlying factors, team formation, production and access to information, information processing and refinement, information distribution, system effects on human resources management and a feedback loop.

**Keywords:** Captivity, Human Resources Management, Management Information System, The captive's camps in Iraq.