

طراحی مدل تصمیم‌گیری راهبردی فرماندهان دوران دفاع مقدس با تاکید بر عملیاتهای موفق سال دوم جنگ تحمیلی

غلامرضا گودرزی^۱

مصباح‌الهدی باقری کنی^۲

حمید خیرآبادی^۳

تاریخ دریافت: ۸۹/۲/۱

تاریخ پذیرش: ۸۹/۳/۳

چکیده

یکی از وظایف اصلی مدیر در سازمان تصمیم‌گیری است. هر مدیر همواره در شرایطی قرار می‌گیرد که در آن شرایط ناگزیر از اتخاذ تصمیم می‌باشد. تصمیم‌گیری محور اصلی مدیریت است و سایر ارکان فرایند مدیریت متکی به آن هستند. برخی از بزرگان مدیریتی مانند سایمون، تصمیم‌گیری را مترادف با مدیریت دانسته‌اند. یکی از جاهانی که تصمیم‌گیری در آن نقشی تعیین‌کننده و کلیدی دارد عرصه جنگ است. با بررسی روند دفاعی کشورمان در سال اول جنگ تحمیلی شاهد ایجاد نوعی بن‌بست و رکود در جبهه‌ها جهت آزادسازی مناطق اشغالی هستیم که در این دوره حتی پیشنهادهایی مبنی بر آتش‌بس و واگذار کردن قسمتی از اراضی اشغال شده به دشمن در برابر گرفتن زمان مطرح می‌شود. پس از آن با انجام تغییرات تدریجی در روند اخذ تصمیمات و شکل‌گیری نرم‌افزار دفاعی مبتنی بر اندیشه انقلابی، روند به بن‌بست رسیده جنگ دچار تغییر و تحول می‌شود. در گام‌های بعدی و در پی فراهم شدن شرایط برای حضور و ظهور هر چه بیشتر این تفکر و انجام تغییرات گسترده در روند تصمیم‌گیریها، از ابتدای سال دوم جنگ تحمیلی شاهد آزادسازی مناطق اشغالی در مدت نسبتاً کوتاهی هستیم و با طراحی چهار عملیات بزرگ در سال دوم جنگ بیشتر مناطق اشغال شده آزاد می‌گردند. در مقاله پیش رو از طریق مصاحبه با فرماندهان ارشد دوران دفاع مقدس و با استفاده از روش داده بنیاد به تبیین مدل تصمیم‌گیری فرماندهان می‌پردازیم که در این مدل به ۴۲ مفهوم اصلی می‌رسیم و این مفاهیم در قالب یازده مقوله انتزاعی تر دسته‌بندی می‌شوند که برخی از مهمترین مقوله‌های این مدل عبارتند از: ویژگیهای شخصی و مبنای اندیشه‌ای تصمیم‌گیرندگان، طراحی اولیه و کلان‌نگری در تصمیمات، فضا و شیوه اجرای تصمیمات، آماده‌سازی شرایط و ویژگیهای نیروهای تحت امر.

واژگان کلیدی

تصمیم‌گیری، فرماندهان دوران دفاع مقدس، عملیاتهای موفق سال دوم جنگ تحمیلی، اندیشه

انقلابی

^۱ استادیار دانشگاه امام صادق (علیه السلام)

^۲ استادیار دانشگاه امام صادق (علیه السلام)

^۳ عهده‌دار مکاتبات، کارشناس ارشد معارف اسلامی و مدیریت صنعتی دانشگاه امام صادق (ع)

مقدمه

در ۳۱ شهریورماه سال ۱۳۵۹ بر کشور انقلابی ایران جنگی تحمیلی می‌شود که کمترین آمادگی برای مقابله با آن وجود ندارد. لذا بخش‌های وسیعی از پنج استان کشور اشغال می‌شود و تمامی مرز ۱۳۰۰ کیلومتری ایران فرو می‌ریزد. نیروهای مردمی و انقلابی به همراه نیروهای مسلح تلاش دشمن در اشغال هر چه بیشتر اراضی کشور را ناکام می‌گذارند و دشمن سعی می‌کند مناطق اشغال شده را تثبیت نماید. (رضائی، ۲۴، ۱۳۸۵)

برای آزادسازی مناطق اشغالی فعالیت‌هایی صورت می‌گیرد و نیروهای مسلح به فرماندهی بنی صدر سعی می‌کنند با انجام عملیات‌هایی مناطق اشغال شده را آزاد نمایند. عمده عملیات‌های انجام شده زیر که در ماه‌های اولیه جنگ تحمیلی شکل گرفت به علت عدم حمایت بنی صدر از توان مردمی و سپاه در عملیات‌های انجام شده و یاس و سرخوردگی حاصل از پیدایش وضعیت جدید، هرگونه امیدواری به کسب پیروزی نظامی را از میان برد، زیرا تصور می‌شد در حالی که کلیه امکانات و توان کشور را متخصصان سیاسی - نظامی به کار گرفته‌اند و باز هم موفقیتی حاصل نشده است، بنابراین هیچ راه حل نظامی برای جنگ وجود ندارد و باید از نظر سیاسی در پی راه حلی بود و تنها با امیدواری به پشتیبانی قدرت‌های جهانی و تلاش‌های سیاسی در نهان و یا مصالحه و سازش با دشمن و دادن امتیازات، می‌توان اوضاع را تغییر داد.

جدول ۱- عملیات‌های انجام شده در ماه‌های اولیه سال اول جنگ تحمیلی (درویان، ۱۳۸۱، ۳۷)

| ردیف | نام عملیات | زمان انجام | منطقه عملیاتی |
|------|-------------------|-----------------|--|
| ۱ | بیست و سوم مهرماه | ۲۳ مهرماه ۱۳۵۹ | غرب رودخانه کرخه |
| ۲ | سوم آبان | ۳ آبان‌ماه ۱۳۵۹ | شرق رودخانه کارون و با هدف شکستن محاصره آبادان |
| ۳ | هویزه | ۱۶ دی‌ماه ۱۳۵۹ | غرب رودخانه کارون و با هدف آزادسازی خرمشهر |
| ۴ | توکل | ۲۰ دی‌ماه ۱۳۵۹ | شرق و غرب رودخانه کارون و با هدف شکستن محاصره آبادان و آزادسازی خرمشهر |

فرمانده وقت نیروهای مسلح هم پس از عملیات نصر و قبل از آغاز عملیات توکل، با احتمال وقوع شکست مجدد، زرمه‌های پایان دادن به جنگ و مسئله صلح را مطرح کرد. لذا ستاد اروند در جنوب بعد از انجام عملیاتهای ناموفق فوق در برآورد خود به این نتیجه رسید که:

«نیروهای جمهوری اسلامی ایران الزاما می‌باید دفاع را بپذیرند.» (سازمان عقیدتی-سیاسی ارتش جمهوری اسلامی ایران، ۲۰۹، ۱۳۷۳)

بدین ترتیب نیروهای مسلح نتوانستند در آن مقطع زمانی پاسخی برای چگونگی اخراج دشمن از مناطق اشغال شده بیابند و نیروهای مسلح موضع پدافندی اتخاذ کردند. با اتخاذ موضع پدافندی توسط نیروهای مسلح و اجازه حضور یافتن تفکر انقلابی و خط امامی که تا آن زمان اجازه حضور در صحنه جنگ را پیدا نکرده بود و با اصلاح تدریجی مشکلات در ماههای بعدی جنگ و با حضور گسترده نیروهای انقلابی و مردمی در عرصه مدیریت دفاع مقدس و با در نظر گرفتن تجارب پیشین و با شناخت نسبتا عمیق از دشمن و مطابق با توان و مقدرات موجود و فارغ از روشهایی که اساسا حاصل ترجمه آیین‌نامه‌های ارتش امریکا بود و به نوعی ناکارآمد جلوه کرده بودند و با بهره‌گیری از تجربیات قبلی، یکسری عملیاتهای محدود در حد فاصل اسفند ۵۹ تا مهر ۶۰ طراحی و اجرا شد که در این عملیاتها تغییراتی مبتنی بر اندیشه‌های انقلابی در شیوه تصمیم‌گیری فرماندهان دفاع مقدس به وجود می‌آید که با استفاده از آن تجربیات و طی عملیات تکمیلی از مهرماه سال ۶۰ به بعد نیروهای مسلح توانستند در پی وحدت فرماندهی و انسجام برادرانه قسمت اعظم مناطق اشغالی را طی عملیاتهای زیر آزاد کنند:

جدول ۲- عملیاتهای موفق سال دوم جنگ تحمیلی (درویان، ۱۳۸۱، ۱۵۰)

| ردیف | نام عملیات | زمان انجام | منطقه عملیاتی |
|------|---------------------------|----------------|-----------------------|
| ۱ | تامن‌الائمه (علیه‌السلام) | ۵مهرماه ۱۳۶۰ | شرق رودخانه کارون |
| ۲ | طریق‌القدس | ۱۰ آذرماه ۱۳۶۰ | منطقه بستان و سوسنگرد |
| ۳ | فتح‌المبین | ۱ فروردین ۱۳۶۱ | غرب رودخانه کرخه |
| ۴ | بیت‌المقدس | ۳ خرداد ۱۳۶۱ | غرب رودخانه کارون |

با انجام عملیاتهای فوق تحولی بزرگ در تاریخ جنگ صورت گرفت و روند اداره جنگ برعکس شد و زمزمه‌هایی که بعد از عملیاتهای ناموفق مبنی بر دادن زمین و گرفتن زمان و یا پناه بردن به دامن یکی از ابرقدرتهای شرق یا غرب مطرح بود به فراموشی سپرده شد.

با توسعه این مدل و روش تصمیم‌گیری، نه تنها مناطق اشغالی آزاد شد بلکه در سالهای بعد و در راستای تعقیب متجاوز، رزمندگان اسلام اقدام به اشغال قسمتهایی از خاک دشمن برای پذیرش شرایط جمهوری اسلامی ایران کردند که انجام هر یک از این عملیاتها از جمله عملیات والفجر هشت و کربلای پنج و شیوه تصمیم‌گیری آن با توجه به انجام آن در خاک دشمن منحصریفرده است.

با بررسی روش به کار گرفته شده در اتخاذ تصمیمات سالهای بعدی جنگ به این نتیجه می‌رسیم که فرآیند تصمیم‌گیری نیروهای خودی در مقابل دشمن با بکارگیری عواملی متحول می‌شود و عواملی در تصمیم‌گیری وارد می‌شوند که تا قبل از آن مورد غفلت بودند. به طور خلاصه می‌توان گفت با توجه به این عوامل، نرم‌افزاری بومی در تصمیم‌گیریها و مدیریت دفاع مقدس تهیه شد که این نرم‌افزار توانست پاسخگوی مسئله به وجود آمده یعنی اخراج دشمن از مناطق اشغالی باشد. با توجه به این نکات سوالهای اصلی تحقیق به شرح زیر است:

۱- ویژگیهای مدل تصمیم‌گیری فرماندهان دفاع مقدس در سال دوم جنگ تحمیلی چیست؟

۲- چه تغییری در مدل تصمیم‌گیری فرماندهان دفاع مقدس در سال دوم (و بعد از آن) به وجود آمد که منجر به موفقیت‌های چشم‌گیری در آزادسازی مناطق اشغالی و تعقیب متجاوز در سرزمینهایش شد؟

۱- ادبیات موضوع

به طور کلی یک مدیر در اجرای وظایف روزانه یا وظایف کلی خود نقشهای متفاوتی را ایفا می‌کند. بعضی از این نقش‌ها دارای اهمیت کمتر و برخی دارای اهمیت بیشتر و اساسی‌تر هستند. مهمترین نقشی که مدیر در طیف وظایف اداری، مالی یا سیاسی خود ایفا می‌کند، نقش تصمیم‌گیری است (صالحیان، ۱، ۱۳۸۱)

از نگاهی دیگر و با توجه به تعاریف و تعابیری که از صاحب‌نظران درباره ماهیت تصمیم‌گیری بیان شد، تصمیم‌گیری همچون روح سازماندهی، تجهیز منابع و امکانات و هدایت و کنترل به منظور دستیابی به اهداف سازمان در راستای نظام ارزشی جامعه و سازمان می‌باشد که در یک رابطه مکمل، شخصیت مدیریتی مدیر را شکل می‌دهد. برای درک هر چه بهتر تصمیم‌گیری سازمان می‌توان آن را در قالب یک فرآیند دید که کلیه فعالیتهای سازمان را در برمی‌گیرد و سازمانها بدون وجود این فرایند و مکانیزم دوام نخواهند داشت. (رضائیان، ۱۳۶۹، ۶۰) در ادامه به بیان چند تعریف از تصمیم‌گیری می‌پردازیم:

- ❖ تصمیم‌گیری فرایندی است که از طریق آن راه‌حل کارا و مؤثر مسأله انتخاب و اعمال می‌گردد و در تعریفی بسیار ساده، تصمیم‌گیری عبارت است از: انتخاب یک راه از میان راههای مختلف با توجه به عناصر و پارامترها (صالحیان، ۱۳۸۱، ۱).
- ❖ تصمیم‌گیری را طریقه عمل و یا حرکت در مسیر خاصی که با تأمل و آگاهانه، از میان راه و روشهای مختلف برای نیل به یک هدف مطلوب انتخاب شده است، تعریف می‌کنند (مظاهری، ۱۳۷۹، ۲).
- ❖ تصمیم‌گیری عبارت است از فرایند گزینش مطلوب‌ترین یا منطقی‌ترین راه حل در حل یک مسأله یا در نیل به یک هدف (غیبی، ۱۳۷۲، ۴۰).
- ❖ تصمیم‌گیری یعنی انتخاب، وقتی بر سر چندراهی قرار می‌گیریم مسأله تصمیم‌گیری مطرح می‌شود.

جدول ۳- بیانگر فرآیند تصمیم‌گیری

| تصمیم‌گیری | | | | |
|-----------------------|--|---|-----------------------------|-----------------|
| ۱- شناسایی وضعیت | ۲- شناسایی راه‌حلیها | ۳- ارزیابی راه‌حلیها | ۴- انتخاب | ۵- اجرا |
| - تبیین و تعریف مسأله | - جستجو برای راه‌حل‌های مناسب، پربازده و کم هزینه | - ارزیابی و شناسایی راه‌حلهای بهینه از میان راه‌حلهای متصور | - انتخاب راه‌حل کارا و مؤثر | - اجرای تصمیم |
| - اهمیت مسأله | با در نظر گرفتن نظم ارزشی، عوامل محیطی و اهداف تصمیم | | | - هدایت و کنترل |
| - تشخیص مسأله | | | | - گزارش‌گیری |
| - ایجاد مسأله | | | | - اصلاحات |
| - تشخیص اهداف تصمیم | | | | - ارزیابی نتیجه |

حل مسأله

مسأله‌یابی

در این میان تصمیم‌گیری حکیمانه فرآیندی است در چارچوب جهان‌بینی توحیدی (مفروضات اساسی یا متاتئوری اسلامی) و مفروضات مدل منبعث از آن، که در آن تصمیم‌گیرنده برای تدبیر امور فردی و اجتماعی خویش با بهره‌گیری از دانش و هنر مدیریت، همواره با استفاده از اصول و مبنای اعتقادی درون خویش به عنوان معین کننده سمت و سوی آرمانی (حقیقت‌گرائی) و تنظیم‌کننده تدابیر و مواضع تصمیم‌گیرنده از یکسو، و از سوی دیگر در نظر گرفتن شرایط حاکم بر موضوع به عنوان پایه واقع‌گرائی، تصمیمات و تدابیر خود را آغاز می‌کند.

- در این فرآیند هر اندازه درک از اصول و مبنای و پابندی و التزام به آن عمیق‌تر و شناخت از شرایط و مقتضیات موضوع به واقعیت نزدیک‌تر، و آشنائی و مهارت بهره‌گیری از علوم و فنون مدیریت ناظر به عوالم وجودی انسان و هستی‌افزوت‌تر باشد، تصمیمات حکیمانه‌تر، کم هزینه‌تر و آثار و برکات آن ماندگارتر خواهد بود.

۲- روش تحقیق

روش انجام این تحقیق «تئوری مفهوم سازی بنیادی»^۱ است. این تئوری نوعی استراتژی پژوهشی است که در پی تدوین تئوری است و ریشه در داده‌های مفهومی

دارد که به صورت نظام‌مند گردآوری و تحلیل شده‌اند. (دانائی‌فرد، الوانی، آذر، ۱۳۸۳، ۱۹) این استراتژی با استفاده از رویکرد استقرائی سعی در مفهوم‌سازی داده‌ها، گردآوری و تحلیل داده‌ها به صورت توأم به گونه‌ای دارد که مدل به صورت مستقیم از داده‌ها ظاهر شود.

سه عنصر مفاهیم^۱، مقوله‌ها^۲ و قضیه‌ها^۳ ارکان اصلی این استراتژی هستند. در پی جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها مفاهیم، از کنار هم قرار گرفتن چند مفهوم، مقوله شکل گرفته و در نهایت با بیان روابط تعمیم یافته بین یک مقوله و مفاهیم آن و بین مقوله‌های معین و سپس طبقه بندی روابط این عناصر در بستر و فرآیند آن پدیده، مدل مفهومی تبیین کننده پدیده آشکار می‌شود (دانائی‌فرد، ۴۷، ۱۳۸۴؛ دانائی‌فرد، الوانی، آذر، ۱۳۵، ۱۳۸۳).

از جهت زمانی، این تحقیق به بررسی تصمیم‌گیری در سالهای اول و دوم جنگ تحمیلی می‌پردازد از جهت مکانی این تحقیق به مناطقی که تحت اشغال دشمن بوده و جهت آزادسازی آنها عملیاتی طراحی و اجرا شده اشاره دارد. از جهت موضوعی هم این تحقیق به بررسی تصمیم‌گیری و مدل‌های رایج تصمیم‌گیری می‌پردازد و با بررسی شیوه اخذ تصمیمات در خلال عملیاتی انجام شده سعی می‌شود موضوع تحقیق محقق شود. *تحقیق‌های کامپیوتر علوم اسلامی*

اطلاعات لازم برای این تحقیق، از طریق مصاحبه با فرماندهان ارشد دوران دفاع مقدس به دست آمده است هر چند جهت آشنائی هر چه بیشتر از روش مطالعات کتابخانه‌ای و اسنادی هم استفاده شده است.

۴- جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها

در این قسمت، براساس توضیحات ارائه شده در قسمت قبل، پیرامون روش نظریه پردازی داده بنیاد، به گردآوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها از طریق مصاحبه با فرماندهان ارشد دوران دفاع مقدس می‌پردازیم.

در این پژوهش موفق به مصاحبه با ۱۲ نفر از فرماندهان دوران دفاع مقدس شدیم؛ هرچند همچنان که در انتهای این فصل مشخص خواهد گردید پس از مصاحبه ششم، تحقیق جاری به کفایت نظری رسید و مصاحبه‌های بعدی تنها مویدی بر این موضوع بودند. اسامی فرماندهانی که امکان مصاحبه با آنها فراهم گردید به شرح زیر است:

دکتر محسن رضائی، دکتر رحیم صفوی، سردار کوثری، سردار فتح‌الله جعفری، سردار سلامی، سردار اسدی، سردار سوداگر، سردار غلامپور، امیر آراسته، امیر بختیاری، امیر صادقی گویا، امیر مبارکه.

در این مرحله نکات کلیدی مصاحبه اول با دقت مورد بررسی قرار گرفته، استخراج شده و ارائه می‌گردد.

جدول ۵: نکات کلیدی و کدگذاری باز، داده‌های مطالعه مورد اول

| نشانهگر | نکات کلیدی | کدهای باز |
|---------|---|-----------------------------|
| PA1 | تصمیم‌گیری سه فرآیند طراحی، آماده‌سازی و عملیات را طی می‌کرد. | فرآیند تصمیم‌گیری |
| PA2 | در سه فرآیند طراحی، آماده‌سازی و عملیات بهبود تدریجی صورت می‌گرفت و در این فرآیندها تکامل و پیشرفت وجود داشت. | بهبود تدریجی در فرآیند |
| PA3 | مهمترین فاکتور در فرآیند طراحی شکل‌گیری ایده بود. | ایده‌پردازی در فرآیند طراحی |
| PA4 | عوامل متعددی در شکل‌گیری ایده‌ها نقش داشت که عمدتاً از طرف بنده بود. | فرماندهان ایده‌پرداز |
| PA5 | ایده طرح شده از ابعاد مختلف مورد بررسی قرار می‌گرفت. | ارزیابی ایده‌ها |
| PA6 | مولفه راهبردی تصمیم و ارتباط آن با تصمیمات قبلی و بعدی چه بود؟ | جایگاه راهبردی تصمیم |
| PA7 | ایده توان پاسخگویی به انواع سوالات را داشت. | اقناع‌کنندگی ایده |

| | | |
|--|---|------|
| تأثیر مبانی فکری بر ایده | خود ایده از از مبانی فکری شکل می‌گرفت. | PA8 |
| ایده تعیین‌کننده شروع ایده شکل‌دهنده فرآیند | سوال اصلی در ایده این بود که نقطه درگیری کجا باشد و نبرد از کجا آغاز شود. | PA9 |
| تایید اولیه و ثانویه ایده | بعد از مطالعه اولیه تایید اولیه گرفته می‌شد و بین مشاوران طرح شده و تایید ثانویه گرفته می‌شد. | PA11 |
| رعایت اصل غافلگیری | به خاطر رعایت اصل غافلگیری تعامل بین رده‌های اول و بعدی متفاوت بود. | PA12 |
| مشارکت سطوح پایین در تصمیمات | به دلیل مدیریت مشارکتی در تصمیم‌گیریها و با رعایت اصل غافلگیری بحث درفاصله‌های زمانی مختلف با فرماندهان سطوح پایین‌تر مطرح می‌شد. | PA13 |
| فرآیندهای متداخل | خیلی اوقات فرآیندهای طراحی و آماده‌سازی متداخل بودند. مثلاً بعد از تایید ثانویه کار شروع به انجام می‌شد. | PA14 |
| شناسایی آغاز فرآیند آماده‌سازی | اولین مرحله در فرآیند آماده‌سازی انجام شناسایی بود. | PA15 |
| رعایت سطح تصمیم‌گیری | شناسایی‌ها ابتدا در سطح قرارگاه مرکزی و دیگر قرارگاهها بود. بدون اینکه دیگر یگان‌های عملیاتی در جریان باشند. | PA16 |
| اصل غافلگیری | شروع عملیات، عملیات فریب بود که ممکن بود از ۲ یا ۳ هفته قبل از عملیات اصلی شروع شود و قبل از اتمام بحث‌های طراحی و آماده‌سازی عملیات فریب شروع می‌شد. | PA17 |

با بررسی و تحلیل مصاحبه اول ۱۷ نکته کلیدی دریافت گردید؛ این نکات کلیدی در قالب ۷ مفهوم اصلی در جدول ۴-۲ تبدیل شده است.

| ردیف | مفاهیم | نشانهگر کدها |
|------|---|--|
| | بهبود تدریجی فرآیند تصمیم گیری | PA2 |
| | ایده پردازی اقناع کننده و جهت دهنده | PA3- PA4- PA5- PA7- PA8- PA9- PA10- PA11 |
| | نگاه راهبردی در تصمیمات | PA6 |
| | رعایت اصل غافلگیری در تمام مراحل | PA12- PA16- PA17 |
| | مشورت و مشارکت نیروهای رده پایین در تصمیمات | PA13 |
| | فرآیندهای متداخل تصمیم گیری | PA14 |
| | شناخت دقیق مساله تصمیم (آماده سازی) | PA15 |

با ادامه روند تحلیل مصاحبه‌ها به روشی که در بالا توضیح داده شد با انجام هر مصاحبه مفاهیمی به مفاهیم قبلی اضافه شده و بعضی مفاهیم سابق اصلاح می‌شوند که تا تحقیق به کفایت نظری برسد. در زیر روند اضافه شدن هر مفهوم طی مصاحبه‌ها و همچنین اصلاح شدن مفاهیم در طول مصاحبه‌ها آورده شده است.

جدول ۵- شکل گیری مفاهیم از مصاحبه‌های مختلف

| مصاحبه | مفهوم حاصل از مصاحبه | مفهوم اصلاح شده (عدد ذکر شده شماره مصاحبه را نشان می‌دهد) |
|--------|---|---|
| اول | بهبود تدریجی فرآیند تصمیم گیری | |
| | ایده پردازی اقناع کننده و جهت دهنده (طراحی و ابلاغ ماموریت) | ایده پردازی اقناع کننده و جهت دهنده و طراحی دقیق (۵) |
| | نگاه راهبردی در تصمیمات | |
| | رعایت اصل غافلگیری در تمام مراحل | |
| | مستندسازی شفاهی تجربیات | |

| مصاحبه | مفهوم حاصل از مصاحبه | مفهوم اصلاح شده (عدد ذکر شده شماره مصاحبه را نشان می‌دهد). |
|--------|--|---|
| | فرآیندهای متداخل تصمیم‌گیری | |
| | شناخت مساله تصمیم (آماده‌سازی) | تهیه برآورد ابتدائی از ایده یا سوال اصلی (۶) |
| دوم | ولایت‌مداری و تبعیت محض از ولی فقیه | ولایت‌مداری و تبعیت از ولی فقیه و اعتماد کامل به ایشان (۴) |
| | شناخت دقیق نقاط قوت و ضعف دشمن | |
| | شناخت دقیق از نیروها و نقاط قوت و ضعف خودی | شناخت دقیق نقاط قوت و ضعف نیروهای خودی و احساس تکلیف در بیان آنها (۵) |
| | گسترش سازمان رزم | گسترش سازمان رزم با حضور نیروها و امکانات مردمی (۸) |
| | تربیت نیرو برای اداره جنگ | تربیت نیرو برای اداره جنگ و فراهم بودن امکان رشد برای همگان (۵) |
| | مدیریت دانش تجربیات | نقد، ارزیابی و استفاده از تجربیات هر عملیات در ستادی قوی (۵) |
| | فضای معنوی تصمیمات | اخذ تصمیمات نظامی در فضائی معنوی (۵) |
| | خدائی بودن فرماندهان | |
| | حساسیت و مطالبه‌گری نیروها نسبت به تصمیمات | |
| | وحدت و همدلی ارتش و سپاه | وحدت، همدلی و تاثیرگذاری متقابل ارتش و سپاه (۵) |
| | انعطاف و خلاقیت در حین عمل | |

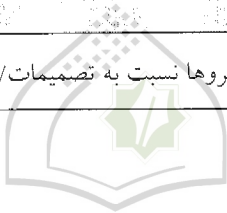
| مصاحبه | مفهوم حاصل از مصاحبه | مفهوم اصلاح شده (عدد ذکر شده شماره مصاحبه را نشان می‌دهد) |
|--------|---|--|
| دوم | آزاداندیشی در فضای تصمیم‌گیریها | |
| | تعامل و تبادل اندیشه در تصمیم‌گیریها | تعامل و تبادل اندیشه در مورد راهکارهای ارائه شده (۵) |
| | تبعیت محض در اجرای تصمیم | ولایت‌پذیری نیروها از فرماندهان در راستای اطاعت از حضرت امام (۴) |
| | شجاعت فرماندهان | |
| | جوان بودن فرماندهان | |
| | واقع‌بینی در اخذ تصمیمات | |
| | کیفی بودن فرماندهان | شایسته بودن فرماندهان (۳) |
| | توکل همراه با اقدام فرماندهان | |
| | وجود عنایات الهی | وجود عنایات الهی در نتیجه همدلیها (۵) |
| | با تدبیر بودن فرماندهان | |
| سوم | شایسته بودن فرماندهان | |
| | دغدغه و دلسوزی متقابل رزمندگان و فرماندهان | |
| | خدائی بودن فرماندهان | |
| | به کارگیری دقت و خلاقیت در تصمیمات | |
| | مشورت و مشارکت نیروهای رده پایین در تصمیمات | فرآیند دو طرفه و تعاملی تصمیم‌گیری (۲) |
| | تخصیص بهینه امکانات | استفاده بهینه از نیروها و امکانات خودی و دشمن (۵) |
| | مدیریت بیانی | |
| | پذیرش کار براساس درک و شناخت فردی | |

| مصاحبه | مفهوم حاصل از مصاحبه | مفهوم اصلاح شده (عدد ذکر شده شماره مصاحبه را نشان می‌دهد) |
|--------|---|--|
| | اعتماد متقابل رزمندگان و فرماندهان | |
| | حمایت از فرماندهان معنوی | |
| چهارم | تکلیف‌گرایی منشعب از قیام عاشورا | تکلیف‌گرایی و ایمان به شکست‌ناپذیری براساس اعتقاد به احدی‌الحسنین منشعب از قیام عاشورا (۷) |
| | ورود فرهنگ علوی و روحیه عاشورائی در صحنه جنگ | |
| پنجم | اطمینان از سنن الهی | اطمینان از سنن الهی با الهام از عقائد اسلامی (۷) |
| | ایمان محوری در شیوه‌های جنگیدن و ظهور آن در | |
| | تعامل و ارتباط گسترده نیروها در اجرای تصمیم | |
| ششم | تقسیم کار و پاسخ به سوالات مرتبط با توجه به سطح سازمانی | سازمانی |
| هفتم | استفاده از شیوه‌های نامتعارف و جدید در نبرد با دشمن | |
| هشتم | هیچ مفهوم جدیدی اضافه نشد. | |

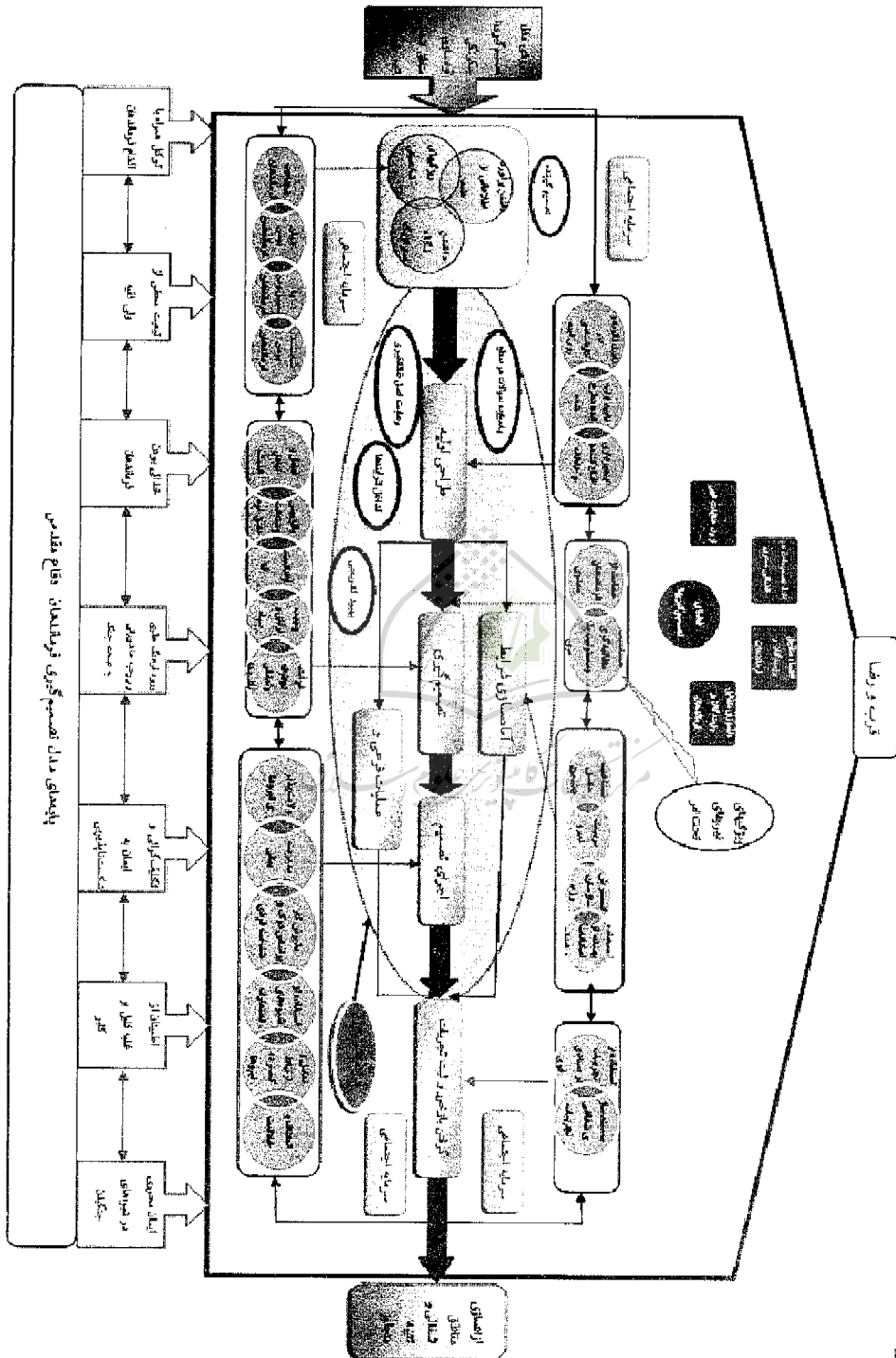
بعد از انجام مصاحبه اول و دوم این مفاهیم در قالب دسته‌بندی‌های کلی‌تر و انتزاعی‌تر به نام مقوله دسته‌بندی شده‌اند که مقوله‌های حاصل از مصاحبه‌ها به همراه مفاهیم زیرمجموعه هر مقوله در زیر آورده شده‌اند.

| |
|---|
| ویژگیهای شخصی تصمیم گیرنده |
| شجاعت فرماندهان/ جوان بودن فرماندهان/ با تدبیر بودن فرماندهان/ شایسته بودن فرماندهان |
| مبانی اندیشه‌ای تصمیم گیرندگان |
| توکل همراه با اقدام فرماندهان/ خستگی ناپذیری در تبعیت از ولی فقیه و اعتماد کامل به ایشان/ خدائی بودن فرماندهان/ تکلیف گرایی و ایمان به شکست ناپذیری براساس اعتقاد به احدی الحسینین منیعت از قیام عاشورا/ ورود فرهنگ علوی و روحیه عاشورائی در صحنه جنگ/ اطمینان از سنن الهی با الهام از عقائد اسلامی/ ایمان محوری در شیوه‌های جنگیدن و ظهور آن در نمادها |
| طراحی تصمیمات |
| ایده پردازی اقناع کننده و جهت دهنده/ شناخت اولیه مسأله تصمیم/ تهیه برآورد دقیق از ایده یا سوال |
| کلان نگری در تصمیمات |
| نگاه استراتژیک در تصمیمات |
| ❖ تصمیم گیری |
| تعامل و تبادل اندیشه در مورد راهکارها/ آزاداندیش در فضای تصمیم گیریها/ مشورت و مشارکت نیروهای رده پایین در تصمیمات/ واقع بینی در اخذ تصمیمات/ وحدت، همدلی و تاثیرگذاری متقابل ارتش و سپاه |
| ❖ فرآیند تصمیم گیری |
| بهبود تدریجی فرآیند تصمیم گیری/ رعایت اصل غافلگیری در تمام مراحل/ فرآیندهای متداخل تصمیم گیری/ فرایند دوطرفه و تعاملی تصمیم گیری منجر به پذیرش نیروها/ تقسیم کار با توجه به |
| ❖ آماده سازی شرایط |
| گسترش سازمان رزم با حضور نیروها و امکانات مردمی/ تربیت نیرو برای اداره جنگ و امکان رشد برای همگان/ استفاده بهینه از نیروها و امکانات خودی و دشمن/ شناخت دقیق دشمن |

| |
|---|
| ❖ اجرای تصمیم |
| انعطاف و خلاقیت در حین عمل / تبعیت و ولایت‌پذیری نیروها از فرماندهان در راستای اطاعت از حضرت امام / وحدت و همدلی و تاثیرگذاری متقابل ارتش و سپاه / مدیریت بیانی / پذیرش کار براساس درک و شناخت فردی / تعامل و ارتباط گسترده نیروها در اجرای تصمیم / استفاده از شیوه‌های |
| ❖ تصحیح ارکان و گرفتن بازخور |
| ارزیابی و استفاده از تجربیات هر عملیات در ستادی قوی |
| ❖ فضای تصمیمات |
| اخذ تصمیمات نظامی در فضائی معنوی / نزول عنایات الهی در نتیجه همدلیها / دغدغه و دلسوزی متقابل رزمندگان و فرماندهان / اعتماد متقابل رزمندگان و فرماندهان به یکدیگر |
| ❖ ویژگیهای نیروهای تحت امر |
| حساسیت، مطالبه‌گری و مسئولیت‌پذیری نیروها نسبت به تصمیمات / حمایت از فرماندهان معنوی |



۵- تبیین مدل تصمیم‌گیری فرماندهان دوران دفاع مقدس



برای تبیین مدل تصمیم‌گیری فرماندهان در دوران دفاع مقدس به بررسی اجزای مختلف مدل تصمیم‌گیری فرماندهان می‌پردازیم:

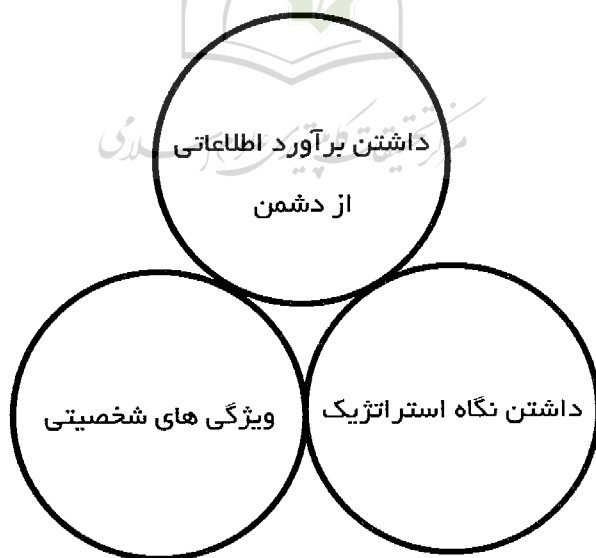
۵-۱- ورودی مدل تصمیم‌گیری

با حمله عراق به کشورمان و اشغال بخش‌هایی از خاک کشورمان دو سوال اصلی پیش‌روی نیروهای مسلح کشورمان قرار گرفت و این دو سوال کلیدی و روی و مساله اصلی تصمیم‌گیری را تشکیل می‌دادند که فرماندهان به دنبال پاسخ مناسبی برای آنها بودند. می‌یافتند. آن دو سوال عبارتند از:

- ۱- چگونه می‌توان مناطق اشغال شده توسط دشمن را آزاد کرد؟
- ۲- چگونه می‌توان بعد از آزادسازی مناطق اشغالی جنگ را به اتمام رساند به گونه‌ای که با تنبیه متجاوز از تجاوزات بعدی منصرف شود؟

۵-۲- تصمیم‌گیرنده

فرماندهانی که در دوران دفاع مقدس مبادرت به اتخاذ تصمیم می‌کردند از سه جنبه و دیدگاه قابل بررسی هستند که در نمودار زیر به آنها اشاره شده است:



دقت و واقع‌بینی در اخذ تصمیمات

یکی از معیارهایی که در تصمیم‌گیری فرماندهان نقش قابل توجهی داشت واقع‌بینی در اخذ تصمیمات بود و سعی می‌کردند تصمیمات به گونه‌ای طراحی شوند تا

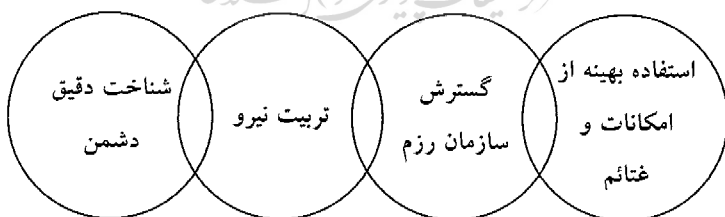
بیشترین تناسب را با ویژگیها و استعدادهای نیروهای خودی داشته باشند و هیچ‌گونه بلندپروازی در تصمیم‌گیریها وجود نداشته باشد.

وحدت، همدلی و تاثیرگذاری متقابل ارتش و سپاه

بی‌شک یکی از دلایل پیروزیهای رزمندگان اسلام در سال دوم جنگ وحدت ارتش و سپاه با دو نوع تفکر، سازمان، تجهیزات، آموزش و فرهنگ متفاوت بود. این وحدت مدنظر حضرت امام(ره) بود و با اطاعت از امر حضرت امام(ره) خدا به آن برکت داد. با عزل و برکناری بنی‌صدر فرماندهان ارتش از جهت بینشی و عقیدتی دچار تحولات زیادی شدند و افرادی در راس قرار گرفتند که تا آن زمان مجالی برای حضورشان وجود نداشت. افرادی همچون شهید صیاد شیرازی که تا آن زمان امکان حضور در صحنه برایشان فراهم نبود و از صحنه رزم خارج شده بودند فرماندهی ارتش را در دست گرفتند. در کنار هم قرار گرفتن ارتش و سپاه برکات زیادی داشت و باعث شد این دو نیرو به نوعی مکمل هم شوند.

۵-۳-۳- آماده‌سازی شرایط

بعد از تصمیم‌گیری در مرحله قبل نوبت به آماده‌سازی شرایط برای اجرای تصمیم می‌رسد. برای آماده‌سازی گامهای زیر طی می‌شود که به طور خلاصه در نمودار زیر نشان داده شده‌اند:



انجام شناسایی دقیق از نقاط قوت و ضعف دشمن

بعد از طی مراحل فرآیند تصمیم‌گیری و اخذ تصمیم برای انجام یک عملیات خاص، اجرای آن تصمیم نیازمند آماده‌سازی شرایط بود که نخستین فاز آماده‌سازی‌ها انجام شناسایی‌های دقیق از نقاط قوت و ضعف دشمن بود. هر چه این شناسایی‌ها دقیقتر انجام می‌شد مشکلات احتمالی در هنگام اجرای تصمیم کمتر می‌شد. شناسایی‌ها به خاطر رعایت اصل حفاظت اطلاعات معمولاً ابتدا در سطح قرارگاه مرکزی و بدون اطلاع سطوح پایین‌تر انجام می‌شد تا به یک نقطه

مطمئن و قابل اتکا برای طرح در سطوح پایین‌تر می‌رسید. بعد از تصمیم‌گیری و تقسیم مناطق عملیاتی بین یگانهای مختلف این یگانها به شناسائی قسمتهای مختص به خود می‌پرداختند.

تربیت نیرو برای انجام امور و امکان رشد برای همگان

یکی از مباحث عمده در آماده‌سازی شرایط برای اجرای تصمیمات، تربیت نیروی مورد نیاز برای اداره جنگ بود. فرماندهان معتقد بودند که همین نیروهای دانشجو و سایر نیروهایی که در منطقه هستند استعداد، خلاقیت و توانایی لازم را دارند که بتوانند در رویارویی با دشمن، روش خوب جنگیدن را بیاموزند لذا فرماندهان عرصه جنگ را یک فرصت طلایی برای رشد و پرورش استعدادها می‌دانستند. جبهه‌ها به یک دانشگاه تبدیل شده بود، آنهم دانشگاه عملی که نیروها آموزش‌ها را در حین کار می‌دیدند. فرماندهان سعی می‌کردند فرآیندهای انجام کار به گونه‌ای طراحی شوند که عرصه مناسبی برای تربیت نیرو باشند. لذا شهید حسن باقری در عملیات فرمانده کل قوا^۱ مطرح می‌کند که به جای اینکه نیروهایمان مثل ارتش عراق قبل از عملیات در بیخبری کامل به سر ببرند ما همه نیروهایمان در حد فرمانده دسته‌ها^۲ را کاملاً نسبت به عملیات توجیه می‌کنیم هر چند خطر لو رفتن عملیات وجود داشته باشد و این کار تأثیری اساسی در تربیت و رشد نیروها داشت. از طرف دیگر به تجربه ثابت شده بود که هر چه نیروها در موقع عمل قدرت تصمیم‌گیری بیشتری داشته باشند بهتر و دقیق‌تر عمل می‌کنند. لذا برای آنکه این قدرت بیشتر موجب ناهماهنگی در حرکت جمعی نشود، همه چیز قبل از عملیات با افراد مورد بحث و بررسی قرار می‌گرفت و افراد به اقتناع می‌رسیدند. طرح عملیاتی آنقدر مرور می‌شد که گوئی افراد آموزش می‌دیدند. لذا خود فرماندهی، یک نوع کنترل از قبل بود و در صحنه نبرد، حداقل ارتباط با رده‌های بالاتر نیاز بود.

۱ - عملیات فرمانده کل قوا از معدود عملیاتهای است که بعد از خلع بنی‌صدر و در خردادماه سال ۱۳۶۰ انجام شد و در آن، برای نخستین بار نیروهای خودی با ۲/۵ کیلومتر پیشروی، ۲۵۰ تن از نیروهای دشمن را به اسارت درمی‌آوردند.

۲ - از جهت سازمان نظامی هر لشکر به چند تیپ و هر تیپ به چند گردان و هر گردان به چند گروهان و هر گروهان به چند دسته تقسیم می‌شود و لذا دسته در پایین‌ترین رده یک سازمان نظامی قرار دارد.

گسترش سازمان رزم با حضور نیروها و امکانات مردمی

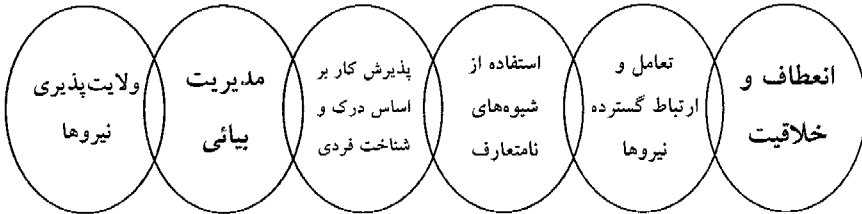
ارتش در سال اول جنگ تحمیلی تحت تاثیر تغییر و تحولات ابتدای انقلاب و همچنین سر دادن شعارهایی مبنی بر انهدام ارتش آمادگی خود را از دست داده بود و از ابعاد مختلف سازمان رزم از جمله نیروی انسانی در ضعف مفرط به سر می‌برد و آمادگی کافی برای جنگیدن نداشت.

سپاه هم که تا قبل از آن بیشتر درگیر مسائل امنیتی بود و سازمان رزم مناسب و آمادگی کافی برای مواجهه با یک دشمن کلاسیک را نداشت لذا هنر بزرگ فرماندهان سپاه در هشت سال دفاع مقدس این بود که هم با دشمن می‌جنگیدند و هم سازماندهی خودشان را برای جنگ آماده می‌کردند و هم تجهیزات لازم را تهیه می‌کردند. پس سازماندهی، تجهیز، آموزش فرماندهان و تربیت کادر فرماندهی و همچنین توسعه سازمان از عمده فعالیت‌های فرماندهان بود.

توسعه سازمان رزم در سپاه از تشکیل گردانها در عملیات ثامن الائمه شروع شد. در عملیات طریق القدس در یک فاصله کوتاه گردانها به سه تیپ ارتقاء یافتند که نتیجه آن تشکیل تیپهای امام حسین، عاشورا و کربلا بود. تا زمان عملیات بعدی که فتح المبین بود این سه تیپ تبدیل به چهارده تیپ شدند و سازمان رزم اینطور توسعه یافت. از عملیات رمضان تیپهای ما تبدیل به لشکر شدند مثلاً لشکر امام حسین، لشکر سید الشهداء. در ۲۶ شهریورماه سال ۱۳۶۴ حضرت امام(ره) دستور تجهیز سپاه به سه نیروی زمینی، هوایی و دریایی را صادر فرمودند به این ترتیب سازمان رزم نیروهای خودی با حضور نیروهای مردمی روزبه روز گسترده‌تر شد. از جهت ادوات و تجهیزات هم چیزی به تجهیزات موجود افزوده نشد اما با ساماندهی تجهیزات موجود، از آنها به بهترین نحو استفاده شد. خودروها و امکانات مردمی هم در سطح وسیعی وارد جبهه‌ها شد که این تجهیزات هم تا حد زیادی کمبودهای موجود را جبران کرد.

۵-۳-۴- اجرای تصمیم (اجرای عملیات اصلی)

پس از آنکه در فرایند تصمیم‌گیری تصمیم اخذ شده و شرایط برای اجرای آن مهیا می‌شد نوبت به اجرای تصمیم می‌رسد. ابعاد زیر در اجرای تصمیم قابل توجه هستند:



مدیریت بیانی

یکی از موارد قابل ملاحظه در شیوه فرماندهی فرماندهان انقلابی جنگ در سال دوم این بود که این فرماندهان پایه‌های نیروهایشان در همه سختیها و مشکلات حضور داشتند. صبح عملیات که می‌شد همچنان که یک نیروی تک‌تیرانداز در خط مقدم ایستاده بود و می‌جنگید، آن فرمانده رده بالا هم کنار او بود. اگرچه برابر فرمولهای نظامی قرارگاه فرماندهی باید پشت سر خط باشد اما آنجا که آتشی روی سر نیروها بود روی سرفرماندهان هم بود لذا در مدیریت میدانی جنگ، به جای اینکه لفظ «برو» را به کار ببرند لفظ «بیا» را به کار می‌بردند. یعنی فرمانده پایه‌های نیروهای خودش و در بعضی مواقع جلوتر از آنها حرکت می‌کرد و این یکی از بهترین نقاط محرک بدنه بود و نیروها با دیدن فرمانده در کنار خودشان روحیه و انرژی می‌گرفتند.

پذیرش کار بر اساس درک و شناخت فردی

یکی از اصولی که در روابط فرماندهان و نیروهای رده پایین‌تر حاکم بود این بود که نیروها کار و مسئولیت را بر اساس درک و شناخت فردی می‌پذیرفتند و هیچ اجباری برای پذیرش کار برخلاف شناخت و درک فرد نبود و این امر برخلاف نظم و انضباط موجود در ارتشهای جهان است که در آن نیروی زیردست موظف به اجرای اوامر مافوق در هر صورتی است و مافوق چندان به درک و شناخت زیردست توجهی نمی‌کند. البته این امر در مقام پذیرش کار از طرف زیردستان و تفویض از طرف مافوق بود ولی اگر چنانچه فرمانده امری می‌کرد نیروها بدون

چون و چرا پذیرفته و اجرا می‌کردند. در بسیاری از عملیاتها فرماندهان نیروها را برای شرکت در عملیات آزاد می‌گذاشتند و هیچ اجباری برای حضور در عملیات نبود و حتی خطرات کار و مشکلات کار را به صورت کامل برای نیروها توضیح می‌دادند و نیروها براساس شناخت کامل و با اشتیاق تصمیم به حضور در عملیات می‌گرفتند و چنانچه در بین کار مشکلی پیش می‌آمد این عدم شرکت در عملیات را سلب توفیق از خود می‌دانستند. و این امر تنها با تکلیف‌محوری نیروها قابل توجیه است چرا که هیچ نیروئی جز تکلیف‌محوری نمی‌توانست نیروها را اینچنین وارد میدان خطرات کند.

ولایت‌پذیری نیروها از فرماندهان در راستای اطاعت از حضرت امام (ره)

در فضای تصمیم‌گیریها فرماندهان خود را موظف می‌دانستند بی‌جهت جان نیروهای خود را به خطر نیندازند و از طرف دیگر نیروها هم می‌دانستند چنانچه فرمانده دستوری صادر می‌کند رعایت حال آنها را کرده و لذا سعی می‌کردند حتی‌الامکان حرف فرمانده بر زمین نماند لذا فرماندهان در مقام بررسی و اخذ تصمیمات بیشترین دقت و ملاحظه در ابعاد مختلف را داشتند ولی چنانچه تصمیمی گرفته می‌شد همه خود را موظف به اجرای آن می‌دانستند و در مسیر اجرا هیچ‌گونه شک و شبهه به خود راه نمی‌دادند. در یک مرحله بالاتر این ولایت‌پذیری نیروها ناشی از اعتماد و ارادتی بود که نیروها به حضرت امام خمینی (ره) داشتند و حاضر بودند در راه اطاعت از فرامین الهی حضرت امام جان خود را فدا کنند که در قسمتهای بعدی توضیح داده می‌شود.

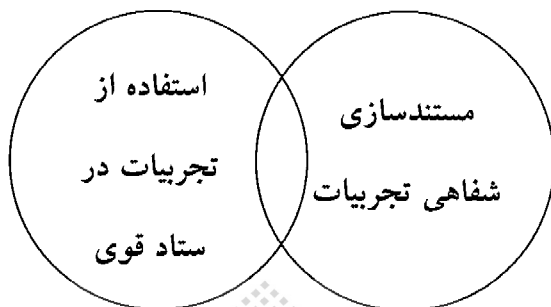
تعامل و ارتباط گسترده نیروها در اجرای تصمیم

یکی از تغییراتی که در سبک اجرای تصمیمات در سال دوم جنگ تحمیلی به وجود آمد ارتباط و تعامل گسترده نیروها ضمن اجرای کار بود به گونه‌ای که نیروهای عمل‌کننده سعی می‌کردند بیشترین هماهنگی با هم را ضمن کار داشته باشند به گونه‌ای که اگر در عملیاتهای سال دوم مکالمات بیسیم‌ها بررسی شود مسؤولین محورها دائما با یکدیگر در تماس بودند و چنانچه در محوری نیاز به کمک بود اقدام می‌شد. در بسیاری از اوقات هم هدایت نیروها با توجه به پیشرفت بقیه نیروها

و از طریق ارتباط با مرکز بود ولی ارتباطات در سال اول به این شدت نبود و نیروهای عمل‌کننده در بسیاری از اوقات از حال یکدیگر بی‌خبر بودند و از گزارشها و هدایت لحظه‌به‌لحظه نیروها خبری نبود.

۵-۳-۵- گرفتن بازخور و تصحیح ارکان

گرفتن بازخور یکی از اصول اصلی در فرآیند تصمیم‌گیری است که دو مفهوم اصلی ضمن آن می‌آید:



ارزبابی و استفاده از تجربیات هر عملیات در ستادی قوی

با توجه به اینکه گردش نیروها در دوران دفاع مقدس بالا بود و در هر دوره‌ای تعدادی از فرماندهان و نیروها به شهادت می‌رسیدند یا امکان ادامه حضور در جبهه‌ها برایشان وجود نداشت برای کاهش هزینه‌های ناشی از این امر ستادی در جنوب تشکیل شد که این ستاد کار برنامه‌ریزی و نظارت بر روند کلی جنگ را بر عهده داشت و به نوعی خیمه فرماندهی جنگ بود که در آن سیاستها و خط‌مشی‌های کلی جنگ تعیین می‌شد و از این طریق هزینه ورود نیروهای تازه‌وارد در عرصه جنگ حداقل می‌شد. در همین ستاد و قبل از عملیات بود که گزارشهای شناسائی به آنجا می‌آمد و بررسی می‌شد و هماهنگی قرارگاهها در آنجا صورت می‌گرفت و یگانها براساس آن سیر کلی مشخص شده حرکت می‌کردند.

حساسیت، مطالبه‌گری و مسئولیت‌پذیری نیروها

در فرآیند تصمیم‌گیری یکی از مولفه‌های تاثیرگذار در تصمیم‌گیری فرماندهان حساسیت و مطالبه‌گری نیروها نسبت به تصمیمات اخذ شده بود چون نیروها نسبت به تصمیمات اخذ شده و روند کلی جنگ حساس بودند و چنانچه در مقطعی از جنگ احساس کم‌کاری می‌کردند با مطالبه‌گری از فرماندهان خواستار

پاسخگویی از طرف آنها بودند و چنین نبود نیروهای رده پایین همانند نیروهای صرف نظامی فقط مجری دستورات باشند و هیچ عکس العمل و واکنشی نسبت به تصمیمات اتخاذ شده نداشته باشند که این امر با توجه به مسئولیت‌پذیری و تکلیف‌مداری نیروها قابل توجه است.

❖ اصول مرتبط با فرآیند تصمیم‌گیری

در قسمت قبلی فرآیند تصمیم‌گیری به طور کامل مورد بررسی قرار گرفت. اما به دلیل تصمیم‌گیری در فضای جنگ که بالتبع تغییر و تحولات زیادی دارد اصول زیر در تصمیم‌گیرها قابل توجه بود:

۱- رعایت اصل غافلگیری

یکی از اصول با اهمیت در تصمیم‌گیرها رعایت اصل غافلگیری بود به این ترتیب که از ابتدای فرآیند تصمیم‌گیری که همان ایده‌پردازی و گرفتن تایید اولیه و ثانویه بود این اصل رعایت می‌شد و سعی می‌شد حداقل افراد از ایده مطرح شده مطلع باشند. در گامهای بعدی هم جهت جلوگیری از آسیبهای اطلاع دشمن از تصمیمات این امر در حد بالایی انجام می‌شد.

۲- متداخل بودن مراحل در یکدیگر

یکی از دیگر موارد قابل توجه در فرآیند تصمیم‌گیرها این بود که به واسطه کار در شرایط با تغییرات زیاد و مسائل خاص آن اجرای خطی و گام به گام فرآیند مطرح شده در این مدل امکان‌پذیر نبود مثلاً در بسیاری از اوقات انجام شناسائی‌ها که در مرحله آماده‌سازی است در مرحله ایده‌پردازی و طراحی تصمیمات و زیر نظر قرارگاه مرکزی جنگ انجام می‌شد یا آماده‌سازیها همزمان با عملیات اصلی هم انجام می‌شد و لذا ما در بسیاری از اوقات شاهد تداخل فرآیندها در یکدیگر بودیم.

۳- پاسخ به سوالات مطرح در تصمیم‌گیری با توجه هر سطح

در قسمت قبل توضیح داده شده که در فرآیند تصمیم‌گیری باید به شش سوال؛ چیستی، چرایی، کجا و چطور و کی (چه کسی) و کی (چه موقع) پاسخ داد که در فرآیند تصمیم‌گیری این سوالات از رده استراتژیک تا رده عملیات و تاکتیک پاسخ داده می‌شد. مثلاً در رده استراتژیک حضرت امام (ره) فرمان می‌دادند که حصر آبادان

باید شکسته شود. در سطح بعد و در مرحله عملیات و از طریق ایده پردازی فرماندهان نظامی کجائی و چطوری عملیات مشخص می‌شد و در گام آخر که سطح تاکتیک بود به سوالات کی (چه کسی) و کی (چه موقع) برای اجرای تصمیم پاسخ داده می‌شد.

لذا اطاعتی که نیروها از فرماندهانشان داشتند در چارچوب همین روابط رسمی و سلسله‌مراتبی بود و عمدتاً جائی برای بیان عواطف و احساسات و رفاقت در کار نبود. اما این مساله در مدیریت انقلابی نیروهای انقلاب به کلی متحول شد. در دوران جدید روحیه برابری و برادری حاکم شد یعنی یک فرمانده تیپ یا لشکر واقعا احساس می‌کرد نیروهای زیرمجموعه برادر خودش هستند و با این دیدگاه به آنها نگاه می‌کرد. آن نیروی زیرمجموعه هم به چشم برادر بزرگتر به فرماندهاش نگاه می‌کرد. آن فرمانده برای نیروهایش برادرانه دلسوزی می‌کرد و نیروها هم به عنوان برادر کوچکتر، همیشه هوای فرماندهشان را داشتند. این نه در عرصه کلام بلکه در عمل هم ساری و جاری بود. و این نوع نگاه منجر به ایجاد اعتماد بین نیروها می‌شد.

یکی دیگر از ظرافت‌ها و نکات قابل توجه در فضای جبهه‌ها و تصمیم‌گیریهای آن این بود که اینطور نبود که همانند خیلی از سازمانها تنها مدیران به فکر رشد و پیشرفت آن باشند و بقیه زیردستان حتی الامکان سعی در شانه خالی کردن از زیر بار مسئولیت و کار را داشته باشند و یک دوگانگی در بین مدیران و کارکنان در سازمان حاکم باشد بلکه در این فضا همه با تمام توان به سمت هدف حرکت می‌کردند و سعی می‌کردند سهم بیشتری را در رسیدن به هدف ایفا کنند و از طرف دیگر نسبت به کم‌کاریها و از انجام نشدن کار به شدت حساس بودند؛ هم در جایگاه فرماندهی و هم در جایگاه نیروهای رده پایین مجموعه. مثلاً اگر یک مقطعی عملیات نبود همه نسبت به بیکار و مصرف‌کننده بودن حساس بودند و از فرماندهان انجام عملیات بر علیه دشمن را مطالبه می‌کردند و سعی می‌کردند هزینه‌های حضور خود را حداقل کنند مثلاً می‌گفتند در صورت صلاحدید فرمانده به شهر برویم و

کارهایمان را انجام دهیم و هر موقع عملیات بود برگردیم. و می گفتند وجدان ما ناراحت است که اینجا مصرف کننده باشیم و بازدهی نداشته باشیم. از طرف دیگر از آنجا که تصمیم گیرندگان و نیروهای اجراکننده هدفی جز قرب و رضای الهی نداشتند و همواره در پی آن بودند که اهداف و مطامع مادی و نفسانی را زیر پا بگذارند تصمیمات آنها با سنن الهی سازگاری و تطبیق داشت.

پایه‌های مدل تصمیم‌گیری؛ مبانی اندیشه‌ای تصمیم‌گیرندگان

در سال دوم جنگ تحمیلی ما شاهد یک تغییر و نگاه ایدئولوژیک در جبهه‌ها هستیم و با ورود نگاه دینی و انقلابی به عرصه جبهه‌ها یک تغییر اساسی در مجموعه به وجود می‌آید و حضرت امام با یک تفکر و ایدئولوژی انقلابی و با یک خط‌مشی عاشورایی که تا آن موقع امکان ورود به عرصه دفاع مقدس را پیدا نکرد بود وارد عرصه می‌شوند و فضای را کد جبهه‌ها متحول می‌شود که در زیر به ابعاد آن پرداخته می‌شود:

(مبانی اندیشه‌ای تصمیم‌گیرندگان از آن جهت در جایگاه پایه‌های مدل قرار گرفته‌اند که این مبانی در کل فرآیند تصمیم‌گیری تاثیرگذارند و نقش آنها مرتبط با یک قسمت خاص نیست).

تکلیف‌گرایی و ایمان به شکست‌ناپذیری براساس اعتقاد به احدی‌الحسنین

منبعث از قیام عاشورا

یکی از اصولی که با ورود نگاه دینی و اسلامی نقش بارزی در کلیه فرآیندهای تصمیم‌گیری ایفا می‌کرد و مرزبندی‌ها را کنار می‌گذاشت بحث عمل به تکلیف جدای از کسب نتیجه بود. با این روحیه تکلیف‌مداران بود که خستگی و شکست معنایی نداشت و همه به دنبال شناخت تکلیف و عمل به آن بودند.

تبعیت محض از ولی فقیه و اعتماد کامل به ایشان

پرداختن به مساله جنگ و تصمیمات آن بدون بررسی نقش و تاثیرگذاری حضرت امام در آن عرصه ممکن نیست چرا که حرکت و نبض تپنده جبهه‌ها در دست حضرت امام بود. رزمنده‌ها و خانواده‌هایشان اعتماد خاصی به حضرت امام (ره) داشتند و می‌دانستند که وقتی ایشان حرفی می‌زنند نهایت دلسوزی و خیر و صلاح

اسلام و جامعه اسلامی را در نظر گرفته است و حرف‌های ایشان از روی هوای نفس نیست و تنها رضایت الهی در میان است. لذا اگر خانواده‌ای تنها فرزند خود را به جبهه می‌فرستاد و چند روز بعد پیکر بی‌جان او برمی‌گشت و آن خانواده نه تنها گلایه نمی‌کرد بلکه به واسطه این توفیق خدا را شکر می‌کرد تنها و تنها به واسطه اعتماد خانواده‌ها به ایشان بود چرا که آنها اعتقاد و باور قبلی داشتند که او نایب و مورد تایید حضرت صاحب‌الامر است و در اطاعت از او ذره‌ای درنگ نمی‌کردند. مشروعیت و وجاهت فرماندهان هم به واسطه حضرت امام بود و اگر نیروها به فرمانده‌ای که هیچ شناختی از او نداشتند (مخصوصاً در اوائل جنگ) اعتماد می‌کردند و از فرامین او کامل اطاعت می‌کردند و حتی در این راه جانشان را هم تقدیم می‌کردند به این واسطه بود که اطاعت از آنها را اطاعت از حضرت امام (ره) و اطاعت از حضرت امام (ره) را اطاعت از خدا می‌دانستند و این سلسله شکل گرفته بود. وقتی حضرت امام (ره) فرمانی صادر می‌کردند همه به دنبال آن بودند که بتوانند فرامین او را اجرا کنند به گونه‌ای که یکی از فرماندهان نقل می‌کرد وقتی حضرت امام فرمودند «حصر آبادن باید شکسته شود» تن همه ما لرزید و تا فرمان ایشان اجرا نشد هیچکس آرام و قرار نداشت.

توکل همراه با اقدام فرماندهان

یکی از جاهائی که اوج معنویت جبهه‌ها را نشان می‌داد توکلی بود که فرماندهان و نیروها در مسیر انجام کارها به خداوند متعال داشتند و می‌دانستند چنانچه رضایت الهی نباشد کار آنها هیچ فایده‌ای نخواهد داشت. لذا در انجام کارهای مختلف در بهترین حالت حتی اگر تمام اسباب و لوازم هم فراهم می‌شد آنها می‌دانستند که باز هم محتاج عنایت الهی هستند چرا که در دوران دفاع مقدس ما هیچگاه از جهت امکانات و وسایل مادی وضع خوبی نداشتیم و همیشه با کسری و کمبود مواجه بودیم. لذا در کنار انجام کارها به بهترین وجهی که ممکن بود می‌بینیم که همیشه دستها به طرف اسمان بلند است و همه در محضر خدا زاری می‌کردند که بخشی از کار را که از دست ما برمی‌آید انجام دادیم تو خودت کار را به نتیجه برسان و

تمام کن و در این فضا است که کمبودها و کاستیها کوچک به نظر می‌آیند و همه می‌دانستند تمام کننده کس دیگری است.

ورود فرهنگ علوی و روحیه عاشورائی به صحنه جنگ

با ورود حضرت امام(ره) به عرصه مدیریت جنگ بعد از عزل بنی‌صدر و کنار رفتن نگاه‌های غیردینی از صحنه جنگ، جنگ و دفاع سبقه دینی و مذهبی به خود می‌گیرد و آن بعد ارزشی جهاد و دفاع که در نگاه دینی حاکم است به مرور در عرصه جنگ و دفاع حاکم می‌شود. اوج این نگاه دینی با الگو گرفتن از قیام امام حسین (علیه‌السلام) و رشادهای صورت گرفته در صحنه کربلا نمایان می‌شود که در آن عرصه یاران حضرت به دنبال انجام تکلیفند و می‌دانند که نتیجه نبرد هر چه باشد، پیروزی بر حریف یا شکست و کشته شدن یا به زبان قرآن «احدی الحسنین»، یعنی یکی از دو امر نیک و پسندیده است. هر چند پیروزی امر پسندیده و ارزشمندی است ولی گاهی نیز کشته شدن در نبرد و شکست ظاهری لازم و ارزشمند است و چه بسا، شکست ظاهری بر بسیاری از پیروزیهای ظاهری ترجیح داشته باشد. لذا روحیه جهاد و شهادت‌طلبی و پایداری در برابر سختیها و ناملازمات در بین فرماندهان و نیروها به وجود می‌آید و با الگو قرار دادن سالار شهیدان حضرت اباعبدالله و یارانش در زمینه‌های مختلف صحنه‌های زیبایی از ایمان به خدا، از خودگذشتگی، ایثار و جانفشانی خلق می‌کنند.

اطمینان از وقوع سنن الهی با الهام از عقائد اسلامی

در توصیف مدیریت لیبرالیستی بنی‌صدر در سال اول که به اصطلاح همان مدیریت کلاسیک بود گفته شد که فرماندهان آن دوران قائل بودند که ما در حمله به دشمن نیازمند امکانات و تجهیزاتی سه برابر امکانات و ظرفیت دشمن هستیم و محاسبه‌ها هم مبتنی بر همین آموزه‌های غربی بود که تنها امور عینی و مادی را می‌دیدند. اما با حاکم شدن روحیه و مدیریت انقلابی این موازنه به هم ریخت و فرماندهان انقلابی تنها نیروهای مادی را نمی‌دیدند و به سنن الهی وعده داده شده اعتقاد داشتند.

ایمان‌محوری در شیوه‌های جنگیدن و ظهور آن در نمادها

در سراسر جنگ ما شاهد ایمان‌محوری در شیوه‌های جنگیدن بودیم و به همین جهت بسیاری از کارهای غیردینی از جمله حمله به غیرنظامیان و استفاده از سلاح‌های غیرمتمعارف که دشمن از آنها استفاده می‌کرد از طرف نیروهای خودی استفاده نمی‌شد.

خدائی‌بودن فرماندهان و نیروها

شاید اگر بخواهیم این ویژگی فرماندهان و نیروهایشان را توصیف کنیم مصداق این حدیث قدسی باشند که «عبدی اطعنی حتی اجعلک مثلی». به واسطه اطاعت و تبعیت از دستورات الهی است که خداوند بندگان را شبیه خودش قرار می‌دهد و بندگان او ویژگیهای خداوندگاری پیدا می‌کنند و لذا هر آنچه را که انجام می‌دهند برای خداست و جز برای رضایت خداوند گام بر نمی‌دارند.

نتیجه‌گیری

یکی از رخدادهائی را که ما بعد از جنگ جهانی دوم در عرصه مدیریت شاهد هستیم استفاده هر چه بهتر از خلاقیتها و اتفاقات آن دوران در عرصه مدیریت است به گونه‌ای که گرایشهای همچون مدیریت استراتژیک و تحقیق در عملیات در این عرصه شروع به رشد و شکوفائی کرده‌اند؛ در حالیکه دوران دفاع مقدس کمتر با دید علمی نگریسته شده است. با بررسی مدیریت دوران دفاع مقدس که در این مقاله به بررسی یکی از ابعاد آن پرداخته شد با سبک خاصی از مدیریت آشنا می‌شویم که در نوع خود بی‌نظیر است و این سبک مدیریت توانست پاسخگوی بسیاری از سوالات بی‌جواب در آن دوران حساس باشد. با بررسی هر چه بیشتر پیرامون این سبک مدیریتی و تبیین ابعاد مختلف آن، می‌توان آن را به صورت یک نظام مدیریتی ارائه کرد که به نظر نگارنده از آنجا که این سبک مدیریت سبکی بومی و مبتنی بر ارزشهای اسلامی است توان پاسخگوئی به بسیاری از مسائل و مشکلات بدون جواب فعلی را دارد و به گسترش علم مدیریت در حوزه‌های مختلف کمک می‌کند.

منابع

- قرآن مجید
- آذر، عادل. تحقیق در عملیات. تهران: موسسه نشر علوم نوین. چاپ اول ۱۳۷۹
- آذر، عادل؛ رجبزاده علی. تصمیم‌گیری کاربردی (رویکرد). تهران: نشر نگادانش. ۱۳۸۱
- اصغریور، محمدجواد. تصمیم‌گیری و تحقیق در عملیات. تهران: مؤسسه انتشارات و چاپ دانشگاه تهران. چاپ یازدهم، ۱۳۸۶
- باقریان، محمد و دیگران. تصمیم‌گیری حکیمانه (رویکردی جدید به الگوسازی در مدیریت). تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۸۰
- تسلیمی، محمد سعید. تحلیل فرآیندی خط‌مشی‌گذاری و تصمیم‌گیری. تهران: انتشارات سمت. چاپ اول. زمستان ۱۳۷۸
- حاضر، منوچهر. تصمیم‌گیری در مدیریت. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی. چاپ اول ۱۳۷۳
- حکیمی‌پور، ابوالقاسم. تصمیم‌گیری در مدیریت، کاربرد فرضیه زنجیره‌ی مارکوف در مدیریت. مشهد. انتشارات آستان قدس رضوی. چاپ اول. ۱۳۷۶
- خمینی، روح‌الله. صحیفه امام. تهران: مؤسسه تنظیم و نشر آثار امام خمینی. چاپ اول. سال ۱۳۷۹
- دانائی‌فرد، حسن؛ الوانی، مهدی؛ آذر، عادل. روش‌شناسی پژوهش کمی در مدیریت: رویکردی جامع. تهران: انتشارات صفار - اشراقی. ۱۳۸۳
- دانائی‌فرد، حسن؛ الوانی، مهدی؛ آذر، عادل. روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع. تهران: انتشارات صفار - اشراقی. ۱۳۸۳
- دانائی‌فرد حسن. تئوری‌پردازی با استفاده از رویکرد استقرائی؛ استراتژی تئوری مفهوم‌سازی بنیادین. ماهنامه علمی پژوهشی شاهد. سال دوازدهم (۱۳۸۴)، شماره ۱۱. ص ۷۰-۵۷
- درودیان، محمد. جنگ؛ بازیابی ثبات. تهران: انتشارات مرکز مطالعات و تحقیقات جنگ. چاپ دوم. زمستان ۱۳۸۰

- رضائی، محسن. روش توسعه تجربی نیروهای مسلح در جنگ با عراق. نگین ایران. شماره ۱۹. زمستان ۱۳۸۵
- رودی، کمیل. طراحی مدل دانشکده مرجع علمی. دانشگاه امام صادق(علیه‌السلام). ۱۳۸۷
- سازمان عقیدتی- سیاسی ارتش جمهوری اسلامی ایران، ارتش در هشت سال دفاع مقدس، جلد سوم؛ اشغال خرمشهر و شکستن حصر آبادان، تهران، بهار ۱۳۷۳
- سعادت، اسفندیار. فرآیند تصمیم‌گیری در سازمان. تهران: انتشارات دانشگاه تهران. سال ۱۳۷۲
- صالحیان، علیرضا. "عوامل موثر بر تصمیم‌گیری". مدیریت و تصمیم‌گیری، شماره‌های ۶۰ و ۵۹ (فروردین و اردیبهشت ۱۳۸۱)
- قدسی‌پور، سیدحسین. برنامه‌ریزی چند هدفه. تهران: انتشارات دانشگاه امیرکبیر، چاپ دوم، زمستان، ۱۳۸۵
- گودرزی، غلامرضا. تصمیم‌گیری استراتژیک (مطالعه موردی رویکرد موعودگرایی شیعه). تهران: انتشارات دانشگاه عالی دفاع ملی. چاپ دوم، ۱۳۸۹
- مظاهری، عباس. "مفهوم و ماهیت تصمیم‌گیری". توسعه مدیریت، شماره (خرداد ۷۹)

مرکز تحقیقات کامپیوتر علوم اسلامی

- Daft Richard L. Organization theory and design. West publishing compang printed in USA. 4 th edition. 1992
- Hatch, mary jo. Organization theory modern, symbolic and post modern perspectives. NEW YORK (united states). Oxford university press. 1997

