

## Designing the Decision making Model of the Commanders of Sarallah 41st Division in Valfajr8 Operation and Comparing it with the Concepts of Activity Theory

Sanjar Salajegheh \*

Alireza Manzari Tavakkoli \*\*

Mohammad Reza Mowlaei \*\*\*

### Abstract

This qualitative and strategic historical-descriptive research, is intended to design the decision making model of the commanders of the Sarallah 41st Division as a line breaker division. Hence, ten commanders of this division were interviewed. The results were analyzed through grounded theory, which ended in concepts and categories. The decision making model of the commanders of this division was designed by identifying the relations between concepts and central categories by following the standardized model of Strauss. It was compared with theory of activity, which is an analytical and efficient tool, for having a deeper study of the issue and expressing its innovation position and providing a better description. As a result, six main categories and a single core category were identified through data analysis. They included military and strategic thinking of commanders, planning maneuvers and operations, reconnaissance operations, combat intelligence network, consultation, decision-making outcome, commanders' indigenous decision-making. A general consideration of the research results indicate that the decision-making model of commanders has been influenced by the experience of Khyber and Badr operations, commanders' intellect, accurate information, thought analysis, and the use of commanders' military experience for achieving decisive victory.

**Keywords:** *decision-making process, Sarallah 41st Division, Valfajr 8 Operation, grounded Theory.*

---

\* Assistant professor at the Department of Management, Islamic Azad University of Kerman  
s.salajeghe@iuk.ac.ir

\*\* Assistant professor at Islamic Azad University of Kerman  
a.manzari@iuk.ac.ir

\*\*\* Writer and researcher of the Holy Defense, PhD candidate of HRM., Islamic Azad University of Kerman  
mohamadreza.molaei40@gmail.com

شاپا چاپی: ۶۹۸۰ - ۲۲۵۱  
شاپا الکترونیکی: ۵۲۳۴ - ۲۶۴۵

نشریه علمی  
«مدیریت اسلامی»

(تابستان ۱۳۹۹، سال ۲۸، شماره ۲: ۱۰۶ - ۷۷)



## طراحی الگوی تصمیم‌گیری فرماندهان لشکر ۴۱ ثارالله در عملیات والفجر ۸ و تطبیق آن با مفاهیم نظریه فعالیت

سنجر سلاجقه \*

علیرضا منظری توکلی \*\*

محمد رضا مولائی \*\*\*

پذیرش نهایی: ۱۳۹۹/۰۳/۱۲

دریافت مقاله: ۱۳۹۹/۰۲/۱۰

### چکیده

این پژوهش، با رویکردی کیفی و راهبردی تاریخی - توصیفی به طراحی الگوی تصمیم‌گیری فرماندهان لشکر ۴۱ ثارالله به‌عنوان لشکر خط‌شکن پرداخته است. در این زمینه با ده نفر از فرماندهان این لشکر مصاحبه صورت گرفت و با استفاده از روش نظریه‌پردازی داده بنیاد، مفاهیم و مقولات استخراج، و با تبیین روابط مفاهیم و مقولات محوری و الگوگیری از الگوی استاندارد شده استراوس، الگوی تصمیم‌گیری فرماندهان این لشکر استخراج شد و برای بررسی تفصیلی و بیان جایگاه نوآوری آن و تشریح هرچه بهتر با نظریه فعالیت مورد تطبیق قرار گرفته است که ابزاری تحلیلی و کارآمد است. شش مقوله اصلی و یک مقوله هسته از خلال شناسه‌گذاری داده‌ها استخراج شد. تفکر نظامی و راهبردی فرماندهان، طرح مانور و عملیات، عملیات شناسایی، مدار اطلاعات رزم، مشورت، برآیند تصمیم‌گیری، تصمیم‌گیری بومی فرماندهان از مقوله استخراجی اثر است. می‌توان با مذاقه‌ای کلی در مقوله‌های پژوهش گفت که الگوی تصمیم‌گیری فرماندهان تحت تأثیر تجربه عملیاتی‌های خیر و بدر، تفکر برد فرماندهان، اطلاعات دقیق، تجزیه و تحلیل افکار، استفاده از تجربه نظامی فرماندهان در جهت دستیابی به پیروزی قاطعانه بوده است.

**کلیدواژه‌ها:** فرایند تصمیم‌گیری، لشکر ۴۱ ثارالله، عملیات والفجر ۸، نظریه داده بنیاد.

\* استادیار گروه مدیریت، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران s.salajeghe@iuk.ac.ir

\*\* استادیار گروه مدیریت، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران a.manzari@iuk.ac.ir

\*\*\* نویسنده مسئول: دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران

mohamadrezha.molaei40@gmail.com

## مقدمه

یکی از فعالیتهای مهم در هر سازمانی تصمیم‌گیری است. تصمیم‌گیری در واقع، عملی دشوار و در اغلب مواقع کار پرمخاطره‌ای است که هر مدیری باید انجام دهد؛ اما گاهی موقعیت‌هایی پیش می‌آید که الگوی دقیق علمی برای آنها نیست؛ در این گونه موارد تصمیم‌گیری می‌تواند از روش اکتشافی - ابتکاری (شهودی) بهره‌گیرد. در این گونه مواقع ممکن است تصمیم‌گیرنده با استفاده از تجربه، اشراق یا اتفاق و تضاد و یا توکل به قدرت تصمیم‌گیری کند. علاوه بر این تصمیماتی که ما می‌گیریم تا اندازه زیادی برگرفته از اندیشه و تفکر عمیق ما است (شیعه‌زاده و همکاران، ۱۳۹۵: ۹۴). یکی از مواقعی که تصمیم‌گیری در آن نقشی تعیین‌کننده و کلیدی دارد، عرصه جنگ است. با بررسی روند دفاعی کشورمان در سالهای اول جنگ تحمیلی، شاهد ایجاد نوعی بن‌بست و رکود در جبهه‌ها به‌منظور آزادسازی مناطق اشغالی هستیم که با تغییرات تدریجی در روند گرفتن تصمیمات و شکل‌گیری نرم‌افزار دفاعی مبتنی بر اندیشه انقلابی، این روند دچار تغییر و تحول می‌شود (گودرزی و همکاران، ۱۳۸۹: ۹۵). یکی از یگانهای موفق در عرصه دفاع مقدس لشکر ۴۱ ثارالله<sup>۱</sup> است که فرماندهان و سرداران آن در سطح لشکر و در دفاع مقدس و رویارویی با دشمن کلاسیک و مجهز تصمیماتی را گرفتند که در نوع خود بی‌نظیر است. به علت ماهیت موضوع و پیچیدگی این عملیات، اغلب محققان از ورود به عمق واقعیت و فرایند آن بازمانده‌اند. همین موضوع محققان پژوهش را بر آن داشت تا از دیدگاهی نو و با بهره‌گیری از رویکرد تفسیری و روش‌شناختی نظریه‌پردازی داده‌بنیاد و تفسیر مقولات استخراجی از طریق نظریه فعالیت<sup>۲</sup> به‌عنوان یک ابزار تحلیلی در جهت فهم هرچه بهتر طراحی الگوی تصمیم‌گیری فرماندهان این لشکر دربارهٔ این عملیات گام بردارند؛ این تحلیل مبتنی بر رویکرد امیک<sup>۳</sup> در صدد تفسیر موضوع بررسی از «دیدگاه افراد درگیر» با موضوع است. مفهوم امیک در نقطه مقابل اتیک<sup>۴</sup> است که روشی اثباتی است و بر ویژگی ناظر بودن محقق بر مسئله تحقیق و نگاه به آن از موضعی خارجی و واسطه‌مند تأکید می‌کند (نیومن<sup>۵</sup>، ۲۰۰۶: ۴۴۹). مسئله این تحقیق فهم الگوی

۱. این لشکر از رزمندگان استان‌های کرمان، سیستان و بلوچستان و هرمزگان در سال ۱۳۶۱ تشکیل شد که در عملیات والفجر ۸ با فرماندهی شهید قاسم سلیمانی با استعداد ۱۱ گردان در این عملیات شرکت نمود و در محور خود اولین یگانی بود که خطوط و استحکامات دشمن را در هم نوردید.

2. Activity Theory
3. Emic
4. Etic
5. Neuman

تصمیم‌گیری فرماندهان و سرداران این لشکر تحت تأثیر پیشینه تصمیمات آنان در عملیات خیبر<sup>۱</sup> و بدر<sup>۲</sup> است که ضرورت نگاه ویژه و خاص روش‌شناسی کیفی با نگاهی درونی و نافذ به این عملیات را از دیدگاهی متمایز، پیوستاری، فرایندی و تجربه‌محور نشان می‌دهد؛ اما می‌توان پرسش اصلی این پژوهش را چگونگی درک و فهم مشارکت‌کنندگان تحقیق (فرماندهان) در طراحی الگوی تصمیم‌گیری از نگاه آنان در عملیات والفجر ۸ با توجه به پیشینه تصمیمات آنان در عملیتهای خیبر و بدر دانست. به علاوه بسترها، تعاملات، فرایندها و هم‌چنین پیامدهای تصمیمات فرماندهان دربارهٔ این عملیات از جمله اهداف این پژوهش کیفی است.

### ادبیات موضوع و پیشینه نظری

تطبیق دستاوردهای عرصه جنگ به عرصه مدیریت (آن هم نه صرفاً مدیریت نظامی بلکه عرصه معمول مدیریت یعنی کسب‌وکار و تولید) شاید در نظر برخی، مورد نقد قرار بگیرد. در پاسخ باید اشاره کرد که ریشه بسیاری از گرایشها و تخصص‌های مدیریت در جنگها و تحقیقات مربوط به آن بوده است. از این میان، می‌توان به راهبرد، نظریه سازمان، تحقیق در عملیات، کنترل کیفیت و... اشاره کرد؛ علاوه بر این، دانشمندان و بزرگان عرصه جنگ، تأثیر فراوانی در مدیریت داشته‌اند؛ به‌عنوان نمونه، می‌توان به هنر رزم سان‌تزو<sup>۳</sup> اشاره کرد که دربارهٔ شیوه‌های غلبه در نبردهای مختلف و استفاده از حيله در جنگهاست؛ که در شرح مدیریتی آن کتابهای متعدد نگاشته شده است (لطیفی و همکاران، ۱۳۹۴: ۷). بدون شک اهمیت و جایگاه تصمیم‌گیری برای فرماندهان نظامی بویژه در میدانهای سخت جنگ چند برابر است و می‌توان گفت، تصمیم‌گیری بموقع، مناسب و کارآمد پایه و اساس تمام وظایفی است که فرماندهان در میدانهای نبرد به عهده دارند و نیز اثربخشی و کارآمدی راهبردهای نظامی در میدان جنگ، مرهون تصمیم‌های سنجیده و حساب‌شده آنان است. هم‌چنین کیفیت نتایجی که در صحنه کارزار به‌دست می‌آید (پیروزی یا شکست)، عموماً تابع کیفیت تصمیم‌هایی است که فرماندهان در لحظه‌های سرنوشت‌ساز جنگ می‌گیرند (باقری و همکاران، ۱۳۹۴: ۴۴). در ادامه به اختصار مفاهیم و تعاریف نظریه فعالیت بیان،

۱. این عملیات در سوم اسفند سال ۱۳۶۲ در منطقه هورالعظیم و جزایر مجنون انجام شد.

۲. این عملیات در سیزده اسفند سال ۱۳۶۳ در هورالهوریزه اجرا شد.

و سپس پژوهشهایی که در این زمینه صورت گرفته بررسی، و در نهایت مفاهیم، مقولات و الگوی تصمیم‌گیری فرماندهان لشکر ۴۱ ثارالله در عملیات والفجر ۸ ترسیم و ارائه می‌شود.

### مفاهیم و تعاریف نظریه فعالیت

نظریه فعالیت از دهه ۱۹۳۰ میلادی با پژوهشهای ویگوتسکی<sup>۱</sup> شکل گرفت. فکر اصلی وی این است که فعالیتهای فرد را نمی‌توان از محیط او جدا دانست؛ بلکه فرد و جامعه باهم در ارتباط و در واقع ادراک، فرایند فرهنگ‌پذیری در افراد است (الوانی، ۱۳۹۰: ۳). در نظریه فعالیت تفکر و رفتار آدمی دو مقوله مستقل نیست و اعتقاد بر این است که اعمال و رفتار انسان از طریق زبان و تعامل فرد با محیط به وجود می‌آید و تفکر، عملی شخصی و فردی نیست که در ذهن آدمی رخ دهد، بلکه اندیشه‌ها در رابطه متقابل با محیط شکل می‌گیرد و ادراک و استنباط تحقق می‌یابد (بلاکلی<sup>۲</sup>، ۱۹۹۲). انگستروم<sup>۳</sup> در سال ۱۹۸۷ نظریات ویگوتسکی را توسعه داد و به آن وضوح بیشتری بخشید. نظریه فعالیت، ذهنیتهای را به دنیای واقعیت نزدیک می‌کند. در واقع، فعالیت سامانه‌ای از اعمال و رفتار جمعی انسانی است که زمینه آگاهی را به وجود می‌آورد (الوانی، ۱۳۹۰: ۵). انگستروم تأکید می‌کند که فعالیتهای را باید از طریق مطالعه عملکردهای واقعی و فرایندهای ارتباطات و مراودات انسانها باهم شناخت. او از سامانه‌های فعالیت نام می‌برد که در واقع زمینه اعمال و رفتارهای افراد است. انگستروم به انواع یادگیریهای تدریجی، سریع و جمعی اشاره می‌کند و آن را حاصل ابهامات و تضادهایی می‌داند که در داخل و میان اجزای سامانه فعالیت وجود دارد. تضاد ممکن است ناشی از تضاد دو نوع فعالیت در درون یا بیرون سامانه به وجود آید که موجب بهبود، اصلاح و یادگیری انسان می‌شود. باید از این تضادها آموخت و برای اصلاح سامانه‌ها از آنها بهره گرفت (انگستروم، ۱۹۷۸). نظریه یادگیری متمایل به توسعه<sup>۴</sup> بر نظریه فعالیت مبتنی است و در آن دانش‌آفرینی پیامد تعاملات درون یا بین سامانه‌های فعالیت است و فعالیت را فرایند هوشمند و معطوف به هدف می‌داند که با کنش افراد در ارتباط با اجتماع بزرگتر ایجاد می‌شود (انگستروم و سانینو<sup>۵</sup>، ۲۰۱۰). نظریه یادگیری به توسعه فرایند حل مسئله متمایل است. این فرایند، مشارکت‌کنندگان را در شناسایی تضادها، ابهامات، تناقضات و توسعه افکار جدید به منظور رفع و اجرای آنها و ارزیابی

1. Vygutesky
2. Blackler
3. Engstrom
4. Expansive Learning
5. Engstrom & Sonnino

نتایج درگیر می‌کند (سنگ‌چی تن و یوهوان تن<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴). زمانی که تضادها به نقطه مؤثر برسد، سامانه فعالیت برای بقا باید از تمهیدات جدید بهره‌گیرد و از تخته‌پرش<sup>۲</sup> استفاده کند تا بتواند الگوی جدیدی از فعالیت را ایجاد کند و از تضادهای موجود رهایی یابد (الوانی، ۱۳۹۰: ۷). تخته‌پرش ابزار جدید و مناسبتری است که راه‌حلی برای مشکل ما به‌شمار می‌آید و ما می‌توانیم ابزاری از سامانه قدیم را برداریم و آن را برای استفاده از سامانه جدید با آن وفق دهیم و هم‌چنین تخته‌پرش می‌تواند مشکل تضاد را از میان بردارد و موجب توسعه و اصلاح سامانه شود (انگستروم، ۱۹۷۸). به کمک این نظریه می‌توان تضادهای مختلف را شناخت و آثار آنها را بررسی و مطالعه کرد و با استفاده از تخته‌پرش به مرحله فراتر از آنچه هست، خیز برداشت و صعود کرد تا در آن سطح بتوان مسئله را حل کرد (الوانی، ۱۳۹۰: ۹). تصمیم‌گیرندگان سازمانی می‌توانند با خلاقیت و جامع‌نگری به حل مسئله پردازند و تضادها را از بین ببرند و سامانه فعالیت رو به نابودی را اصلاح کنند. خلاقیت و جامعه‌نگری، کلیدهای اصلی توفیق استفاده از تخته‌پرش است و اگر نتوان به‌صورت سیستمی مسئله را تحلیل کرد و به‌گونه‌ای خلاقانه در سطحی فراتر برای آن راه‌حل یافت، هرگز نمی‌توان مسئله را حل کرد (هالت و موریس<sup>۳</sup>، ۱۹۹۳). بلاکلر (۱۹۹۳) با ایجاد تغییراتی، آن را با نظریه‌های سازمانی تطبیق داد و بیان کرد که نظریه فعالیت سنتزی از نظریات معرفت‌شناسانه را مطرح می‌سازد و نظریه سازمان در قالب سامانه فعالیت قادر به کشف ماهیت دانش و آگاهی سازمانی، یادگیری، تحلیل تواناییها و شایستگی‌های سازمانی و چگونگی تغییرات و تحولات آن خواهد شد. نظریه سازمان به مثابه سامانه فعالیت چارچوبی برای هماهنگ‌سازی ساختن و وحدت بخشیدن به سلسله‌مسائلی را فراهم می‌آورد که در غیاب این نظریه بین آنها ارتباطی دیده نمی‌شود. نظریه فعالیت نشان می‌دهد که باید از جزء‌نگری، که موجد گمراهی است، پرهیز کرد و به کل‌بینی پرداخت؛ از درگیر شدن با مسئله در سطح خرد دوری جست و در سطح فراتر، مسئله را بررسی کرد؛ از این‌رو باید به تصمیم‌گیری کلان و آن هم در موقعیت جنگ و در جهت اجرای عملیات بسیار بزرگ و سرنوشت‌ساز اندیشید و در این راه نظریه فعالیت راهگشاست که تفسیری تازه از موضوع را به‌دست می‌دهد. البته تأکید نظریه فعالیت بر محیط و عوامل بیرونی و کل‌نگری است و نباید سبب فراموشی و از یاد بردن نگاه جزءنگر به مسائل و مشکلات و عوامل درونی و ذاتی در

1. Tan, S & Tan, Y  
 2. Spring Board  
 3. Holt & Morris

بررسی موضوع تصمیم‌گیری شود. باید این دو جنبه به‌طور متعادل و همسو درباره موضوع مورد توجه قرار گیرد و از نظریه فعالیت برای تحلیل تأثیر عوامل بیرونی بهره گرفت. تاکنون در پژوهش‌های متعددی سعی شده است شیوه تصمیم‌گیری فرماندهان در دوران دفاع مقدس استخراج شود که در بعضی از این تحقیقات، نکاتی کلی درباره فرایندها، ظرفیت و ماهیت تصمیم‌گیری بیان شده است و در سطح کاربردی و جزئی‌تر، برخی پژوهشگران به تبیین الگو، مبانی اندیشه‌های تصمیم‌گیرندگان پرداخته‌اند ولی از جهت نوآورانه و جدید بودن بر عملیات خاصی تمرکز نشده و فقط کلیاتی درباره عملیات بیان شده است که این پژوهش با توجه به تمرکز بر یکی از خاصترین عملیات یعنی عملیات والفجر ۸ و مرور عملیاتهای قبلی یعنی خیبر و بدر به طراحی الگوی تصمیم‌گیری فرماندهان لشکر ۴۱ ثارالله درباره این عملیات بزرگ و موفق پرداخته است و حساسیت نظری نویسنده را نسبت به موضوع از جهت تجربه، دغدغه مشارکت‌کنندگان و تحقیقاتی درباره این عملیات را نشان می‌دهد که به شکل نوآورانه‌ای انجام نگرفته است. بنابراین پژوهش در پی طراحی الگوی تصمیم‌گیری فرماندهان حاصل از شرایط ایجادکننده آن در صحنه عمل و جنگ است که نتیجه آن پیروزی قاطعانه در عملیات والفجر ۸ است. جدول ذیل به خلاصه آخرین پژوهشها در این زمینه پرداخته است:

جدول ۱. خلاصه آخرین پژوهشها

پژوهشگران	عنوان پژوهش	نتایج
گلچین‌کوهی و همکاران (۱۳۹۸)	الگوی تصمیم‌گیری مبتنی بر ارزشهای راهبردی اسلامی	با استفاده از روش داده بنیاد به تدبیر در قرآن کریم و احادیث پرداخته است. حق‌مداری نقش محوری و عوامل زمینه‌سازی مانند التزام به ارزشها، محیط و وراثت، ویژگیهای فردی، استعانت از خدا و ضدارزشها به‌عنوان عوامل بازدارنده بر فرایند تصمیم‌گیری راهبردی حق‌مدار مؤثر است.
سلطانی (۱۳۹۶)	احصای ویژگیها و معیارهای فرماندهی و مدیریت مبتنی بر منظومه فکری امام خاتمه‌ای مدظله‌العالی	با استفاده از روش تحلیل محتوا ویژگیها و معیارهای مطلوب مدیران و فرماندهان را در دو بخش عمومی (تصمیم‌گیری، سازماندهی، هدفگذاری، برنامه‌ریزی، هماهنگی و نظارت) و در بخش خاص مؤلفه‌های اعتقادی، معرفتی، اخلاقی، رفتاری، سیاسی، اجتماعی، حرفه‌ای و شغلی معرفی می‌کند.
عشایری (۱۳۹۵)	تحلیل جامعه‌شناختی سبک مدیریت فرماندهی و تأثیر آن در تعالی روحی و رفتاری کارکنان نیروی انتظامی	با روش اسنادی سه روش تربیتی فرماندهان، رهبری آمرانه، مشورتی و مبنی بر عدم مداخله را بررسی می‌کند و اینکه الگوی مشورتی از نوع الگوی مردم‌سالاری دینی است و مشارکت زیرمجموعه‌ها در چهار سطح تصمیم‌گیری، تصمیم‌سازی، اجرا و نظارت باعث بهبود فضایل اخلاقی و نیکو می‌شود.

پژوهشگران	عنوان پژوهش	نتایج
باقری‌کنی و همکاران (۱۳۹۴)	طراحی الگوی مدیریت تعالی رزمندگان دفاع مقدس	با استفاده از روش داده‌بنیاد به شناسایی عوامل مؤثر در شکل‌گیری شخصیت رزمندگان و تأثیرپذیری آنان از محیط جنگ می‌پردازد و تعریف جدیدی از مدیریت تعالی نیروی انسانی ارائه می‌کند.
رازینی و همکاران (۱۳۹۴)	طراحی الگوی تصمیم‌گیری با رویکرد اسلامی	با روش داده‌بنیاد بصیرت مقوله محوری و عواملی چون مشورت، توکل، اخلاص و اعتدال‌گری از عوامل مؤثر بر تصمیم‌گیری، و اثربخشی دنیوی و اخروی، عاقبت به خیری و اطمینان بخشی از دیگر نتایج است.
خسروآبادی و همکاران (۱۳۹۴)	طراحی الگوی تصمیم‌گیری اخلاقی مدیران مبتنی بر آموزه‌های نهج‌البلاغه	مهمترین مؤلفه‌های تصمیم‌گیری اخلاقی را التزام به حق و عدالت، حسن تدبیر، فهم و ادراک صحیح، محدودیت منافع و مصالح عامه، صداقت و امانتداری معرفی می‌کند.
همکاران (۱۳۹۴)	الگوی اتخاذ راهکار مناسب و تصمیم‌گیری بهینه فرماندهان نظامی	این پژوهش با رویکرد کیفی به چگونگی فرایند تصمیم‌گیری مناسب توسط فرماندهان در شرایط عادی و بحرانی می‌پردازد و استفاده از فنون تصمیم‌گیری و بهره‌گیری از سامانه‌های تصمیم‌یار و مشورت گروهی ممکن در کنار اصل اساسی توکل باعث انتخاب بهترین راهکار خواهد شد.
صادقی‌مال‌امیری و همکاران (۱۳۹۳)	طراحی و تبیین الگوی تصمیم‌گیری راهبردی فرماندهان سپاه در دفاع مقدس	این الگو شامل پنج بُعد، ۱۸ مؤلفه و ۴۶ شاخص و ابعاد آن به ترتیب عبارت است: از ظرفیت و توان، فرایند تصمیم‌گیری، تصمیم‌گیرنده، ماهیت، محیط تصمیم‌گیری. این الگو با ویژگی‌های تصمیم‌گیری راهبردی فرماندهان سپاه سازگار و الگوی قابل اتکا است.
اسماعیل‌زاده و همکاران (۱۳۹۲)	بررسی نقش توکل و تأثیر آن بر متغیرهای رفتاری تصمیم‌گیری مدیران از دیدگاه قرآن کریم	این پژوهش نشان داد توکل باعث جلب رضایت و یاری خداوند بویژه در وضعیت نبود اطمینان می‌شود و درهای رحمت الهی و امدادهای غیبی را روی انسان باز می‌کند.
خودسیانی و همکاران (۱۳۹۱)	بررسی نقش رهبری و فرماندهی نظامی در دفاع مقدس و جنگ آینده	الگوی مناسب به‌منظور هدایت صحنه جنگ در نبردهای احتمالی آینده را ارائه، و شاخصه‌هایی چون قاطعیت در تصمیم‌گیری، ارتقای روحیه و انگیزه نیروها، ابتکار و خلاقیت، خودباوری و مشارکت در تصمیم‌گیری را ارائه می‌کند.
گودرزی و همکاران (۱۳۸۹)	طراحی الگوی تصمیم‌گیری راهبردی فرماندهان دوران دفاع مقدس با تأکید بر عملیات‌های موفق سال دوم جنگ	با استفاده از روش داده‌بنیاد و بررسی چهار عملیات موفق، ۴۲ مفهوم اصلی در قالب یازده مقوله دسته‌بندی شد. مهم‌ترین مقوله‌های الگو، ویژگی‌های شخصیتی و اندیشه‌ای تصمیم‌گیرندگان، طراحی اولیه و کلان‌نگری، فضا و شیوه اجرای تصمیمات آماده‌سازی نیروها است.

باید بیان کرد تاکنون هیچ پژوهشی درباره فرماندهان و سرداران لشکر ۴۱ ثارالله و عملکرد موفق آنان در دوران دفاع مقدس به‌عنوان لشکر خط‌شکن با فرماندهی سپهبد شهید حاج قاسم



سلیمانی صورت نگرفته است تا روایت اندیشه و عمل جمعی ایشان و دیگر فرماندهان این لشکر را در قالب شیوه‌ای خلاقانه، آن‌گونه که اجرا شده است، بیان کند. این پژوهش می‌تواند با توجه به شیوه کیفی و تحلیل عمیق مسئله برای مطالعات این حوزه جنبه تکمیلی و نوآورانه داشته باشد.

### روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش با توجه به موضوع بررسی خود، که طراحی الگوی تصمیم‌گیری بومی فرماندهان لشکر ۴۱ ثارالله در عملیات والفجر ۸، است از روش‌شناسی کیفی و روش نظریه‌پردازی داده‌بنیاد استفاده می‌کند که در زمره روش‌شناسی کیفی قرار می‌گیرد. تحقیق کیفی عموماً به هر نوع تحقیقی اطلاق می‌شود که یافته‌های آن از طریق فرایندهای آماری و با مقاصد کمی‌سازی به‌دست نیامده باشد (کوربین و استراوس<sup>۱</sup>، ۱۹۹۸؛ کوربین و استراوس، ۲۰۰۸).

الف. مشارکت‌کنندگان و نمونه‌گیری: مشارکت‌کنندگان این مطالعه را ده نفر از فرماندهان لشکر ۴۱ ثارالله تشکیل می‌دهند که در عملیاتهای بدر، خیبر و والفجر ۸ حضور داشته‌اند. بررسی نافذ و عمیق شرایط و چگونگی تصمیم‌گیری آنان، لزوم بررسی کیفی این مسئله را برای محققان این پژوهش ایجاب کرده است. برای انتخاب مشارکت‌کنندگان از روش نمونه‌گیری هدفمند<sup>۲</sup> استفاده شده است. در میان راهبردهای دهگانه‌ای که پاتن<sup>۳</sup> (۲۰۰۱) مطرح کرده، راهبرد نمونه‌گیری با حداکثر تنوع<sup>۴</sup> به کار رفته است. در نهایت با استفاده از معیار اشباع نظری درباره تعداد نمونه‌ها تصمیم‌گیری شد. در جدول ذیل مشخصات فرماندهانی ارائه می‌شود که با ابعاد موضوع پژوهش مرتبط هستند:

- 
1. Corbin, J. and A. Strauss
  2. Purpose sampling
  3. Patton
  4. Maximum Variation Sampling

جدول ۲. مشخصات جمعیت‌شناختی فرماندها

ردیف	نام و نام خانوادگی	تاریخ تولد	سابقه جبهه (به ماه)	سمت
۱	بهبزاد بهزادی	۱۳۴۳	۶۰	فرمانده خط
۲	حمیدرضا حسامی	۱۳۴۳	۷۸	فرمانده تیپ
۳	علی نجیب‌زاده	۱۳۴۳	۵۲	فرمانده اطلاعات
۴	احمد حمزه‌ای	۱۳۴۰	۷۰	فرمانده گردان
۵	سیدمرتضی موسوی	۱۳۴۳	۷۰	فرمانده توپخانه
۶	حسین کاظمی	۱۳۴۱	۶۰	فرمانده دسته خط‌شکن
۷	محمدرضا ایرانمنش	۱۳۳۷	۶۸	فرمانده یگان دریایی
۸	حمید محمودزاده	۱۳۴۰	۶۵	فرمانده گردان خط‌شکن
۹	مهدی زنگی‌آبادی	۱۳۴۱	۵۶	فرمانده گروه ویژه خط‌شکن
۱۰	حمید شفیعی	۱۳۳۸	۷۰	فرمانده گردان غواص

ب. فنون گردآوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات: در پژوهش‌های کیفی برخلاف پژوهش‌های کمی، روش‌های آماری برای تجزیه و تحلیل داده به کار نمی‌رود و فرضیه‌ای نیز از پیش برای آزمون نیست؛ بلکه جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها همزمان صورت می‌گیرد. در مطالعات کیفی و بویژه در نظریه زمینه‌ای، جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها با یکدیگر همراه می‌شود تا به پیدایش نظریه مستقر در داده‌ها کمک کند (افشاری، ۱۳۹۷: ۳۴). روش اصلی در اینجا برای جمع‌آوری داده‌ها مصاحبه عمیق<sup>۱</sup> است. مصاحبه کیفی عمیق به‌طور خاصی با شیوه‌های نظریه داده‌بنیاد تناسب دارد. در این تحقیق در آغاز برای دستیابی به مفاهیم و مقوله‌ها با استفاده از رویکرد گفتگویی غیررسمی استفاده شد. بعد از اینکه مفاهیم و مقوله‌های اولیه آشکار شد با استفاده از رویکرد راهنمای عمومی مصاحبه، مقوله‌ها و مفاهیم در فرایند مصاحبه پیگیری شد. این کار در جهت نمونه‌گیری نظری نیز انجام می‌شود و با ماهیت روش داده بنیاد، سازگاری بسیاری دارد. پس از اینکه خطوط کلی مصاحبه‌ها با مفاهیم و مقوله‌ها شکل گرفت به طراحی مجموعه سؤالات باز پرداختیم و این فرایند تا مرحله اشباع نظری ادامه پیدا کرد. ساختار اصلی تحلیل داده‌ها در این نظریه بر مبنای سه شیوه شناسه‌گذاری است: ۱. شناسه‌گذاری باز<sup>۲</sup>. شناسه‌گذاری محوری<sup>۳</sup>. شناسه‌گذاری انتخابی<sup>۴</sup>

1. Indept Interview
2. Open Coding
3. Axial Coding
4. Selective Coding

(دانایی فرد و همکاران، ۱۳۸۳). پس از این مراحل، مسئله اصلی و محوری در یکپارچگی، رسیدن به مقوله‌ای محوری است که از آن با عنوان مقوله اصلی نام می‌برند. مقوله اصلی از تمام مقولات تحقیق جدا شده است و می‌تواند در چند کلمه خلاصه شود به طوری که تمام مقوله‌ها و مفاهیم را پوشش دهد.

ج. قابلیت اعتماد: کارهای کیفی همچون کارهای کمی به ارزیابی یافته‌ها، روشهای تحلیل، ابزارها و به طور کلی کارهای محقق نیاز دارد. در اینجا برای کسب اطمینان از صحت داده‌ها، منابع آن و روش جمع‌آوری داده‌ها از چند روش استفاده شد: ۱. ممیزی<sup>۱</sup> ۲. بررسی توسط اعضا<sup>۲</sup> ۳. مقایسه‌های تحلیلی<sup>۳</sup>. در روش ممیزی دو محقق به منزله ممیز بر مراحل کار، مفاهیم و مقوله‌ها و فرایندهای شناسه‌گذاری سه‌گانه و نیز ساخت مقوله محوری نظارت کردند. در شیوه بررسی توسط اعضا از مشارکت کنندگان (در اینجا فرماندهان) خواسته شد تا مضمونها و مقوله‌ها را ارزیابی کنند و درباره صحت آنها نظر بدهند (کرسول<sup>۴</sup>، ۱۹۹۴) در این مرحله تقریباً تمام مقولات به تأیید مشارکت کنندگان رسید. در روش سوم، یعنی مقایسه تحلیلی به داده‌ها رجوع کردیم و ساخت‌بندی نظریه با داده‌های خام مقایسه شد تا از صحت نظریه اطمینان به دست آید. در این مرحله تحقیق با تجزیه و تحلیل داده‌های مصاحبه‌های عمیق نیمه ساختاریافته با فرماندهان لشکر ۴۱ ثارالله سعی شده است تا به ارائه الگوی تصمیم‌گیری آنان پرداخته شود. روند تجزیه و تحلیل داده‌ها در مرحله کیفی در سه مرحله شناسه‌گذاری باز، محوری و انتخابی انجام شده است. در انتهای مراحل سه‌گانه شناسه‌گذاری، الگوی نهایی این مرحله تحقیق ارائه شده است.

#### شناسه‌گذاری باز

گام اول شامل استخراج داده‌ها از متن مصاحبه‌ها، شناسه‌گذاری و کشف مقوله‌ها است. در واقع شناسه‌گذاری باز، فرایند تحلیلی است که از طریق آن مفاهیم شناسایی، و ویژگیها و ابعاد آنها در داده کشف می‌شود. برای استخراج داده‌ها از متن مصاحبه‌ها دو روش وجود دارد: تحلیل خرد و تحلیل نکات کلیدی. در تحلیل خرد، داده‌ها کلمه به کلمه تحلیل، و معانی کلمات یا گروه‌های باز کلمات شناسه‌گذاری می‌شود. روش دیگر شناسه‌گذاری نکات کلیدی است؛ در این روش به جای

1. Auditing
2. Member Check
3. Analytical Comparison
4. Creswell, J. W

شناسه‌گذاری تک‌تک کلمات، نکات کلیدی شناسایی و شناسه‌گذاری می‌شود. در این مطالعه ابتدا محتوای تمام مصاحبه‌ها پیاده‌سازی و سپس شناسه‌گذاری باز آنها روی کاغذ درج، و سپس با تجزیه و تحلیل خط و پاراگراف به پاراگراف نوشته‌ها شناسه‌های باز ایجاد شد (دانایی‌فر و همکاران، ۱۳۸۳). قابل ذکر است تمام مصاحبه‌ها به صورت صوتی و تصویری ضبط شده است. هر مصاحبه بارها و بارها بازخوانی، و نکات کلیدی هر مصاحبه استخراج گردید. در ذیل متن یکی از مصاحبه‌ها به همراه خروجیهای آن ارائه می‌شود:

جدول ۳. نمونه‌ای از متن مصاحبه و کدهای مستخرج از آن

کدهای مستخرج	نشانه‌گر	متن مصاحبه ۶ - K
وجود نقاط ضعف	PK33	خیبر و بدر عملیاتهای بزرگی بودند ولی به اهدافشان دست پیدا نکردند.
	PK34	فرماندهان عملیاتهای خیبر و بدر را مرور کردند تا به نقاط ضعف پی ببرند.
آمادگی کم نیروها	PK35	در خیبر یگانها آمادگی کافی برای عملیات نداشتند.
نداشتن آموزش خاص	PK36	نیروها باید با توجه به عملیات آموزش ببینند.
تجربه کم نیروها	PK37	طرح مانور و تمرین باید متناسب با منطقه عملیاتی باشد.
امکانات نامناسب - تجهیزات کم	PK38	هم‌چنین امکانات و تجهیزات لازم خودش را می‌خواست.
مشکل پشتیبانی	PK39	وضعیت زمین و دشمن، اجازه پشتیبانی را از راه خشکی به ما نداد.
ارتباطات نامناسب	PK40	ارتباط یگانها بخوبی برقرار نشد.
مشکل سازماندهی	PK41	شناورها در حمل و تخلیه نیروها دچار مشکل شدند.
مشکل سازمانی	PK42	سازماندهی نیروها به هم ریخت.

### شناسه‌گذاری محوری

هدف این مرحله برقراری رابطه طبقه‌های تولید شده (در مرحله شناسه‌گذاری باز) است. شناسه‌گذاری محوری به ایجاد گروه‌ها و مقوله‌ها منجر می‌شود. تمامی شناسه‌های مشابه در گروه خاص خود قرار گرفت؛ بدین منظور تمامی شناسه‌های ایجاد شده دوباره بازبینی، و با متون مقایسه شد تا مطلبی فراموش نگردد. معمولاً روند شناسه‌گذاری محوری، پیچیده و انتزاعی است؛ زیرا

پژوهشگر باید همواره به دو عامل توجه کند تا کار بدرستی پیش رود: الف. توسعه ویژگیهای مقوله‌های اصلی و محوری به منظور ارتقای سطح تحلیلی نظریه. ب. ارتباط مقوله‌های اصلی و محوری با دیگر مقوله‌ها که به منابع و داده‌های تحقیق مستند است (سیف، ۱۳۹۳: ۲۹)؛ لذا مقوله‌ها مورد بررسی، و در قالب مقوله محوری، شرایط علی، عوامل زمینه‌ای و مداخله‌گر، راهبرد و پیامدها قرار گرفت. پس از رفت و برگشت مکرر داده‌ها، تصمیم‌گیری بومی به‌عنوان مقوله محوری مشخص شد. هم‌چنین شرایط علی (وضعیت یگانهای رزم و وضعیت دشمن در خیبر و بدر) و مبانی دینی و اسلامی حاکم به‌عنوان شرایط مداخله‌گر (الگوگیری از ائمه و امام(ره)، پیروی از قرآن، اعتقاد به اصول اسلامی و...) و فضای معنوی جبهه به‌عنوان شرایط زمینه‌ای (فضای معنوی، رؤیایی، بهشت معنوی، فضای اعتقادی و تکلیفی) مشخص گردید. می‌توان در بعد راهبرد (تجربه عملیتهای قبلی، بررسی نقاط ضعف و قوت، برخورد علمی با مسائل، تفکر همگانی، مشورت، نظارت و کنترل دقیق، اصل حفاظت کامل و...) و در نهایت پیامدهای آن (اجرای بزرگترین عملیات آب و خاکی، عبور از اروند به‌عنوان مانع طبیعی، دستیابی به اهدافی فراتر از پیش‌بینی و پیروزی قاطعانه) نام برد.

جدول ۴: شناسه‌گذاری باز و مقوله‌های مرتبط

مقولات اصلی	شناسه‌گذاری محوری	شناسه‌گذاری باز
وضعیت یگانهای رزم در خیبر و بدر	وضعیت نیروی یگانهای رزم	نیروی کم، تجربه کم آمادگی کم، نداشتن آموزش خاص نیروی ساخته نشده
	وضعیت تجهیزات یگانهای رزم	تجهیزات کم، امکانات نامناسب، کمبود امکانات، تحریمهای زیاد
	تدابیر نظامی به‌کار گرفته شده یگانهای رزم	وجود نقاط ضعف شناسایی نادرست اطلاعات ناکافی خطا در محاسبات رعایت کم مسائل حفاظتی مشکل پشتیبانی مشکل سازماندهی

مقولات اصلی	شناسه‌گذاری محوری	شناسه‌گذاری باز
وضعیت دشمن در خیبر و بدر	وضعیت دشمن کلاسیک	ارتش کلاسیک آموزش دیده تفاوت در نوع حمله تاکتیک شرقی حجم آتش زیاد
	تدابیر نظامی به‌کار گرفته شده دشمن	تغییر در آرایش - زمین ایجاد مانع - استحکامات ایجاد شرایط سخت کارشناسان نظامی، با تجربه اشرافیت اطلاعاتی
	امکانات نظامی به‌کار رفته دشمن	امکانات کافی، مناسب تجهیزات روز دنیا - تجهیزات پیشرفته زرهی مجهز نیروی آموزش دیده - با تجربه

پس از شناسه‌گذاری باز، شاهد شکل‌گیری الگوی اولیه با دستیابی به شناسه‌های باز به مفاهیم و مقولات هستیم که در قالب جدول ۴ قابل ملاحظه است. بر همین اساس و در جهت ادامه فرایند، شش مقوله اصلی پدید آمد که باید اذعان کرد با بررسی مفاهیم و مقولات، تصمیم‌گیری بومی فرماندهان لشکر ۴۱ ثارالله به‌عنوان مقوله هسته شکل گرفت؛ لذا مقولات نهایی با محوریت مقوله هسته در جدول ۵ قابل ارائه خواهد بود که مرحله نهایی بر روش این پژوهش مبتنی است.

جدول ۵. شناسه‌گذاری باز، مقولات اصلی و محوری

مقولات اصلی	مقولات فرعی	شناسه‌گذاری باز
تفکر نظامی و راهبردی فرماندهان	تفکر برد - برد	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تفکر الهی</li> <li>- تفکر بردن و توانستن</li> <li>- فکر فراتر از زمان و مکان</li> <li>- تفکر بهتر بودن نسبت به قبل</li> <li>- خواستن و اراده کردن</li> <li>- برد معنوی - برد فیزیکی</li> </ul>
طرح عملیات و مانور لشکر	<ul style="list-style-type: none"> <li>- طرح عملیات</li> <li>- طرح مانور</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- بر هم زدن معادلات دشمن</li> <li>- طراحی طرح متفاوت با قبل</li> <li>- حمله در شب</li> <li>- اختفا، استتار</li> <li>- طرح مبتنی بر مشاهدات دقیق</li> <li>- طرح مانور نیروها در تمام سطوح</li> <li>- آموزش متناسب با عملیات</li> <li>- شبیه‌سازی منطقه، تمرین</li> <li>- حرکت نقطه‌به‌نقطه</li> </ul>
شناسایی منطقه عملیاتی و دشمن	<ul style="list-style-type: none"> <li>- رصد دشمن</li> <li>- رصد منطقه</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- رصد یگانهای موجود (نیرو - تجهیزات - آمادگی)</li> <li>- بررسی جو - زمین - دشمن - خودی - تکرار شناسایی</li> <li>- تعیین محورها: اصلی - فرعی</li> <li>- تعیین نقاط ضعف دشمن</li> </ul>
مدار اطلاعات رزم	<ul style="list-style-type: none"> <li>- منابع اطلاعاتی</li> <li>- تجزیه و تحلیل اطلاعات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- اطلاعات از زمین - دشمن - یگانها</li> <li>- منابع اطلاعاتی: آشکار - پنهان</li> <li>- دریافت اخبار مثبت و منفی</li> <li>- دریافت اطلاعات با جزئیات</li> <li>- سیر تکامل، پالایش، تجزیه و تحلیل، مدار رزم</li> </ul>
مشورت	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مشورت فرماندهان</li> <li>- مشورت با نیروها</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- جلسات مشورتی با معاونان و تمام فرماندهان</li> <li>- نظرخواهی فردی - جمعی - جمع‌بندی</li> <li>- بحث جدل، افکار جدید</li> <li>- مشورت با نیروها، نظرخواهی</li> <li>- احترام به نظریات</li> <li>- خلاقیتها</li> </ul>

مقولات اصلی	مقولات فرعی	شناسه‌گذاری باز
برایند تصمیم‌گیری	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تجربه زیستی</li> <li>- تمرکز تصمیمات نظامی</li> <li>- تصمیم‌گیری در برخورد با موانع</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- حضور در مناطق مختلف</li> <li>- تجربه‌های جدید</li> <li>- یادگیری دائمی</li> <li>- انتقال تجربه</li> <li>- تصمیم‌نهایی با فرماندهی (کل قوا، قرارگاه، لشکر، تیپ، گردان و...)</li> <li>- تصمیم براساس منطقه، دشمن، خودی</li> <li>- زمان در تصمیم‌گیری</li> </ul>

### شناسه‌گذاری انتخابی

در روش داده‌بنیاد پس از شناسه‌گذاری محوری، شناسه‌گذاری انتخابی است که در این مرحله به بررسی و تشریح ارتباطات بین ابعاد و عواملی پرداخته می‌شود که در مرحله قبل به دست آمد تا نظریه‌ای از روابط مقوله‌های الگوی شناسه‌گذاری محوری به دست آید. از عوامل زمینه‌ساز تصمیم‌گیری درباره عملیات والفجر ۸، موفقیت‌های کم در عملیات‌های خیبر و بدر بوده است که در این عملیات‌ها به دلیل کسب پیروزی در عملیات‌های قبلی، توان و امکانات دشمن دست کم گرفته شد و بدرستی درباره دشمن اطلاعات کافی و شناسایی دقیقی صورت نگرفت و در محاسبات خطا به وجود آمد. اصول حفاظتی بخوبی رعایت نشد و با توجه به آمادگی و تجربه کم نیروها و امکانات کم و نامناسب با منطقه عملیاتی، در هنگام عملیات‌ها از نیروهای رزم پشتیبانی کافی صورت نگرفت و بین نیروها و فرماندهان ارتباطات مناسب برقرار نشد؛ در حمل و تخلیه نیروها به دلیل وجود آب، مشکلاتی ایجاد شد تا ضمن به هم ریختگی نیروها، سازماندهی مناسب صورت نگیرد. هم‌چنین وجود دشمنی با ارتش کلاسیک، تجهیزات مدرن و روز دنیا و بهره‌گیری از کارشناسان نظامی و با تجربه، همه این عوامل زمینه‌ساز تصمیم‌گیری بومی فرماندهان لشکر ۴۱ نارالله برای عملیات پیش رو گردید. گُش متقابل یا راهبردها در روش داده‌بنیاد اشاره می‌کند که کنشگران بر اثر عوامل علی (زمینه‌سازها) به چه راهبردهای رفتاری و شیوه‌هایی دست می‌زنند؟ به چه رفتار و شیوه‌هایی مبادرت می‌کنند؟ چه تدابیر و ترفندها و شگردهایی به اقتضای زمینه‌ها و شرایطی را (عوامل مؤثر) که در آن قرار دارند در پیش می‌گیرند؟ (فراستخواه، ۱۳۹۵: ۱۰۰). براساس آنچه بیان شد، گُش متقابل در موضوع، فرایند تصمیم‌گیری بومی فرماندهان لشکر ۴۱ نارالله درباره



عملیات والفجر ۸، است که شرح آن این گونه است:

توجه به تجربه عملیاتی قبلی: فرماندهان تجربه خود را در عملیاتی قبلی مرور کردند که چه گذشت و چه عواملی سبب شد تا به آنچه طراحی و پیش‌بینی شده بود به‌طور کامل دست نیابند. آنان تجربه خود را در جلسات به اشتراک گذاشتند.

بررسی نقاط ضعف: فرماندهان نقاط ضعف عملیاتی قبلی را شناسایی و اولویت‌بندی کردند و مورد بررسی قرار دادند.

برخورد علمی با مسائل: بعد از شناسایی نقاط ضعف، فرماندهان به‌منظور بررسی و برطرف کردن این نقاط آنها را به‌طور علمی مورد تحلیل قرار دادند.

علت‌یابی: فرماندهان به دنبال عوامل ایجادکننده نقاط ضعف بودند و با تجزیه از کل به جزء علتها را شناسایی کردند.

به صفر رساندن نقاط ضعف و تبدیل به نقاط قوت: با مشخص شدن نقاط ضعف، تفکر به صفر رساندن تمام این نقاط برای رسیدن به نقطه قوت جدید شکل گرفت.

نقاط ضعف کلید موفقیت: فرماندهان به این نتیجه رسیدند که رفع نقاط ضعف عملیاتی قبلی، کلید موفقیت و سکوی پرش پیروزی در عملیات پیش رو است.

تبدیل تهدید به فرصت: وجود ارنود به‌عنوان مانع طبیعی، استحکامات و توان دشمن، تهدیدات پیش روی فرماندهان بود و آنان را مصمم کرد تا با اراده و اقدام به تصمیم‌گیری صحیح از تهدیدات به‌عنوان فرصت دستیابی به پیروزی ارزشمند استفاده کنند.

تفکر و وحدت همگانی: تمام فرماندهان در کنار فرمانده لشکر (شهید سلیمانی) قرار گرفتند و با اتحاد خود به نقطه مشترک فکری دست یافتند.

مشورت با نیروها: فرماندهان تمام سطوح لشکر به‌منظور برطرف کردن نقاط ضعف با رزمندگان درگیر با مشکلات مشورت کردند و زمینه بروز خلاقیتها و نظریه‌پردازیها شکل گرفت.

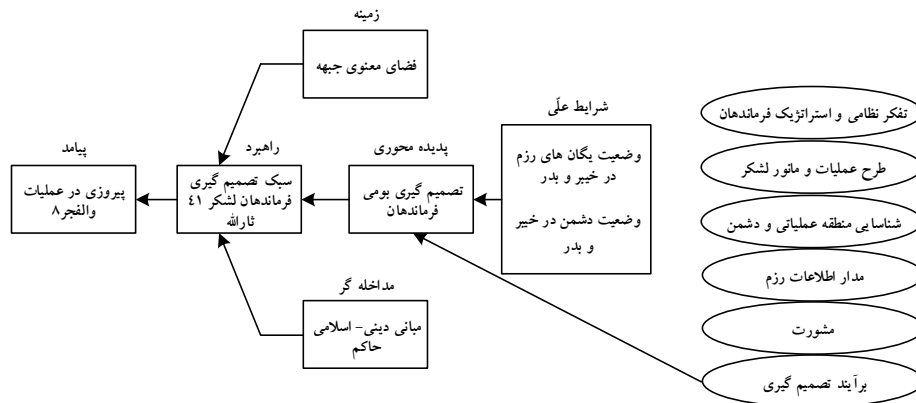
نظارت و کنترل دقیق: تمام فرماندهان شخصاً در زمینه رفع مسائل و مشکلات نظارت و کنترل دقیق داشتند.

رعایت اصول حفاظتی، اصل غافلگیری و استتار: فرماندهان گذشته خود را در عملیاتی قبلی مرور و یادآوری کردند تا تکرار نشود و بر رعایت اصل حفاظت در تمام زمینه‌ها، غافلگیری کامل دشمن، استتار نیروها، تجهیزات و... تأکید کردند.

تعیین نقطه اطمینان دشمن: منطقه عملیاتی پیش رو، تجهیزات، امکانات و استحکامات دشمن، مانع طبیعی اروند نقاط اطمینان دشمن بود. فرماندهان لشکر با شناسایی دقیق، نقطه‌ای را در حد و مرز تعیین شده خود برای حمله در نظر گرفتند.

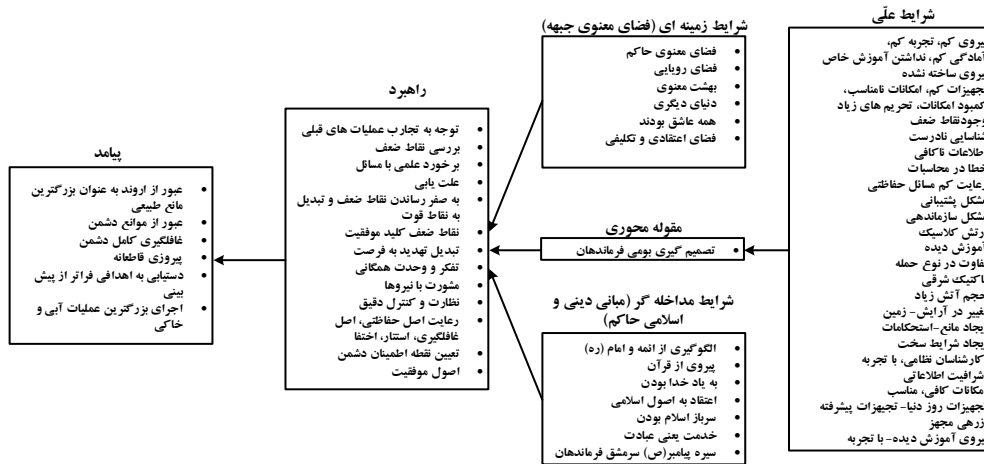
اصول موفقیت: فرماندهان لشکر به چهار اصل اعتقاد راسخ داشتند: اصل توکل؛ با توکل بر خداوند پیروز می‌گردیم. اصل ایمان به امداد غیبی؛ ایمان داشتند که خداوند در سخت‌ترین لحظات آنان را یاری می‌کند و سبب افزایش توان فکری، توانایی جسمانی و قدرت نظامی آنان می‌شود. اصل یقین؛ آنان یقین داشتند که بر حق، و در حال جنگ با کفر هستند. اصل اعتماد به نیروها؛ آنان رزمندگان را با ارزشترین منبع سازمان رزم خود می‌دانستند و به آنان اعتماد داشتند که فرمانها را در حد کمال اجرا می‌کنند.

از شرایط زمینه‌ای مؤثر بر تصمیم‌گیری فرماندهان لشکر، فضای معنوی جبهه بود. فضای معنوی، اعتقادی و تکلیفی به گونه‌ای که آنان در دنیای دیگری سیر می‌کردند. فضایی رؤیایی که برای آنان دنیای دیگری را ساخته بود و همه عاشق بودند. شرایط مداخله‌گر مؤثر بر این تصمیم‌گیری، مبانی دینی اسلامی حاکم بر این فضا بود. فرماندهان، سیره پیامبر(ص) را سرمشق خود قرار داده و از ائمه اطهار(ع) و امام(ره) الگوگیری کرده بودند و با پیروی از قرآن کریم و آیه اطیعواالله خود را سرباز اسلام، و خدمت به رزمندگان و کشور را عبادت می‌دانستند. عوامل زمینه‌ساز توسط فرماندهان لشکر در فرایند تصمیم‌گیری بومی آنان در کنش متقابل متجلی گردید و با عوامل زمینه‌ای و مؤثر فراهم شده به نتایجی از جمله عبور از اروند، عبور از استحکامات دشمن، غافلگیری کامل دشمن، پیروزی قاطعانه در بزرگترین عملیات آبی و خاکی در جنگهای کلاسیک و دستیابی به اهدافی فراتر از پیش‌بینی دست یافتند.



شکل ۱. الگوی تصمیم گیری درباره عملیات والفجر ۸ برگرفته از الگوی استاندارد شده استراوس

این الگو (شکل ۱) از چارچوب نظری شناسه گذاری محوری استراوس گرفته، و از میان مقوله های اصلی، (تصمیم گیری بومی فرماندهان لشکر ۴۱ ثارالله) به عنوان مقوله محوری انتخاب شده است. زمینه، مقوله محوری و شرایط مداخله گر، راهبردها را تشکیل می دهد و پیامد این الگو، پیروزی در عملیات والفجر ۸ را شامل می شود. در شکل ۲ فشردگی و پیچیدگی نظریه در قالب تبدیل کلام به الگو به صورت خلاصه و دقیق نشان داده شده است تا روایت ترسیمی از نظریه ارائه گردد و مفاهیم و ارتباط آنها را با یکدیگر نشان دهد. این نمودار، یکپارچه کننده ای از کار پژوهشی انجام شده درباره سیر تکامل تصمیم گیری بومی فرماندهان لشکر ۴۱ ثارالله در عملیات والفجر ۸، است که برای نهایی شدن، بازنگریهای بسیاری را به خود دیده است و از طرفی با بخشهای مختلف نظریه تناظر دارد.



شکل ۲. مفاهیم سازنده الگوی تصمیم‌گیری بومی فرماندهان لشکر ۴۱ ثارالله

بیان روایت: بعد از مرحله شناسه‌گذاری انتخابی، بیان «روایت» یا «داستانواره»، مهمترین گام است که در مورد پدیده مورد مطالعه عرضه می‌شود. برای این کار با استفاده از نوشته‌ها و روندهایی روایت واقع صورت می‌گیرد که محقق در فرایند تحقیق به آنها رسیده است (اسکندری و همکاران، ۱۳۹۳: ۳۶). این پژوهش بستر و زمینه‌های تصمیم‌گیری بومی فرماندهان و سرداران لشکر ۴۱ ثارالله درباره عملیات والفجر ۸ را با مرور عملیتهای قبلی، نواقص، علل موفقیت‌های کم و دست نیافتن به اهداف پیش‌بینی شده در عملیتهای خیر و بدر را از دلایل نافذ و اثرگذار بر تصمیم‌گیری فرماندهان درباره این عملیات را شناسایی کرد؛ چنانکه در جریان تحلیل و شناسه‌گذاری داده‌ها شش مقوله اصلی زیر استخراج شد: تفکر نظامی و راهبردی فرماندهان، طرح مانور و عملیات لشکر، شناسایی منطقه و دشمن، مدار اطلاعاتی رزم، مشورت، برآیند تصمیم‌گیری. این مقوله‌ها با تلخیص تحلیلی و شناسه‌بندی گزینشی نظریه داده‌بنیاد، مقوله هسته تحقیق را با «عنوان الگوی تصمیم‌گیری بومی فرماندهان لشکر ۴۱ ثارالله» برای ما آشکار ساخت.

تفکر نظامی و راهبردی فرماندهان: شعار مدیران در عصر پست مدرنیسم این است: کیفیت سددردصد و خطا صفر. مطالعه و بررسی در تصمیم‌گیری، قبل از هر عملی از واجبات است. فاصله مدیر و زیردستان وجود ندارد. همه باید کار، و بهترین محصول را تولید کنند (حیدری، ۱۳۸۱:

۲۰). یکی از فرماندهان لشکر می‌گوید: «فرماندهان همه اهل مطالعه و یادگیری بودند و با مسائل به‌طور علمی برخورد کردند. نقاط ضعف و قوت مورد بررسی علمی قرار گرفت و تفکر همگانی در کار بود». از فرماندهان مشارکت‌کننده دیگر می‌گوید: «تفکر نظامی راهبردی فرماندهان، تفکر بردن و توانستن و فراتر از زمان و مکان بود. می‌خواستند بهتر از قبل باشند و با فکر خود بر تجهیزات دشمن غلبه کنند». در نظریه فعالیت، تفکر عملی فردی و شخصی به‌شمار نمی‌رود بلکه اندیشه‌ها حاصل تعامل انسان با محیط، جامعه و فرهنگ است و ادراک و استنباط تحقق می‌یابد (بلاک، ۱۹۹۲). تفکر فرماندهان، تفکر پیروزی بود؛ یعنی غلبه بر دشمن (برد نظامی) و یا تفکر شهادت (برد معنوی).

طرح مانور و عملیات لشکر: در طرح‌ریزی مانور عملیاتی والفجر ۸ دو عامل بسیار مؤثر بود: ۱. تجربه عملیات بدر ۲. پیچیدگیها و ویژگیهای خاص این عملیات (علایی، ۱۳۹۱: ۵۶۳). اگر سپاه تجربه گرانبهای عملیاتی خبیر و بدر را نداشت به‌طور قطع نمی‌توانست طرح موفق را برای عملیات والفجر ۸ ارائه کند (اردستانی، ۱۳۹۰: ۱۷۰). در این زمینه یکی از فرماندهان می‌گوید: «برای اجرای عملیات طرح عملیات و مانور لشکر توسط قرارگاه تدوین و ابلاغ شد. بعد از دریافت طرح باید در سطح لشکر به‌منظور اجرای عملیات برنامه‌ریزی صورت گیرد». یکی از مشارکت‌کنندگان می‌گوید: «در طرح مانور هدف هر واحد رزم مشخص شد و فرمانده باید روی هدف مورد نظر تمرکز داشته باشد و براساس توانایی نیروهایش کار چیش و تقسیم‌بندی نیروها صورت گیرد و برآوردهای لازم انجام، و مشخص شود که فرمانده و معاونان در هنگام عملیات چگونه تقسیم قدرت کنند». چارلز پرو معتقد به پیوستگی‌های سست و سخت است که بین اجزای سامانه‌های پیچیده وجود دارد. در پیوستگی سست هر خرده سامانه عملکرد و فعالیت خود را دنبال می‌کند (اهداف گردان، گروهان، دسته‌ها) و تحت تأثیر شدید دیگری نیست (گردانهای دیگر) انعطاف دارد و استانداردهای خاص خود را دنبال می‌کند و از نوعی استقلال برخوردار است (الوانی، ۱۳۹۰: ۱۵).

شناسایی منطقه عملیاتی و دشمن: در جهان متحول کنونی و دنیای ناشناخته و پیچیده‌تر فردا، تصمیم‌گیری درباره اهداف و راهبردهای نظامی، تعیین و انتخاب ساختارهای نیرویی و سامانه‌های جنگ‌افزار و تعیین مأموریت نیروها، مستلزم بررسی و تحلیل عوامل متغیر محیطی (محیط بین‌المللی و محیط ملی) است تا بدین وسیله بتوان ماهیت تهدیدات و توان و نیات دشمنان و هم‌چنین نقاط

قوت و ضعف و محدودیت منابع و فضاها را داخلی را تشخیص داد و به واقعیات پی برد. انجام چنین منظوری، مستلزم وجود اطلاعات کامل، جامع و دقیق و بموقع درباره محیط بین‌المللی و محیط ملی است (چگینی، ۱۳۸۴: ۱۴۰). فرماندهان از هشت ماه جلوتر برای طرح آماده‌سازی عملیات والفجر ۸ تلاش کردند. در این عملیات باید از اصل غافلگیری استفاده شود؛ به همین منظور کارهای شناسایی، پنهانی آغاز شد. نیروهای شناسایی تا عمق عقبه‌های دشمن نفوذ، و اطلاعات لازم را جمع‌آوری کردند (میرزایی، ۱۳۹۵: ۵۰۷). یکی از فرماندهان درباره چگونگی شناسایی می‌گوید: «در عملیات شناسایی نباید دشمن را دست کم گرفت و باید به شیوه و نوع مدیریت دشمن در میدان نبرد پی ببریم؛ هم‌چنین فکر دشمن را باید بدانیم تا بتوانیم بر همان اساس نقاط ضعف و قوت دشمن را تعیین، و به نقطه ضعف دشمن حمله کنیم». کار شناسایی یکی از ارزشترین و خطرناکترین کارهای نظامی است؛ چون از دشمن و منطقه داده‌هایی را به دست می‌آورد که برای طراحی عملیات و فرماندهان بسیار حائز اهمیت است. یکی از فرماندهان درباره عملیات شناسایی می‌گوید: «در شناسایی، دستیابی به این اطلاعات بسیار مهم است: ۱. جو ۲. زمین یا منطقه عملیاتی ۳. دشمن ۴. خودی. در کار شناسایی باید مسیرهای امن حرکت نیروها و شکستن خط دشمن در جهت رسیدن به اهداف پیدا شود؛ یعنی محورهای اصلی به منظور اجرای عملیات و تعیین محورهای فرعی تا بتوان دشمن را فریب داد». در نظریه فعالیت در تحلیلها قبل از اینکه بر دانش تأکید کند بر تخصص یا بر نوعی کاردانی تأکید می‌کند که جنبه عملی دارد. از دید نظریه فعالیت، تخصص همانا فعالیت مؤثر است و افراد متخصص را نباید از سامانه فعالیت جدا در نظر گرفت که در آن کار می‌کنند (الوانی، ۱۳۹۰: ۱۶).

مدار اطلاعاتی رزم: شناخت دشمن یکی از بنیانهای جنگ مشترک است. اطلاعات، شناخت از دشمن را برای فرماندهان نیروهای مشترک<sup>۱</sup> فراهم می‌کند. اطلاعات به فرماندهان نیروهای مشترک، آنچه را دشمنان بالقوه یا بالفعل آنها انجام می‌دهند، آنچه آنها قادر به اجرای آن هستند و آنچه ممکن است در آینده انجام دهند، اطلاع می‌دهد. اطلاعات به فرماندهان نیروهای مشترک و ستادهای آنها در تصویرسازی از میدان نبرد و دستیابی به برتری اطلاعاتی کمک می‌کند. اطلاعات هم‌چنین در برتری اطلاعاتی توسط تلاش برای تشخیص نیات احتمالی و راهکارهای احتمالی آینده دشمن مشارکت می‌کند. اطلاعات در میان دامنه عملیتهای نظامی، حیاتی است (عبادی،

1. Joint Force Commander (JFC)

۱۳۹۰: ۱۰). مدار اطلاعات، الگوی ساده شده‌ای فراهم می‌کند از اینکه چگونه عملیاتهای اطلاعاتی هدایت می‌شود و برای اصطلاحات تخصصی، تاکتیکها، فنون و روندهای اطلاعاتی مشترک متداول مبنایی ایجاد می‌کند (عبادی، ۱۳۹۰: ۴). یکی از فرماندهان قرارگاه درباره نقش مهم اطلاعات می‌گوید: «اطلاعات از زمین و دشمن، نقش حیاتی را برای فرماندهان در طراحی عملیات و تصمیم‌گیری دارد. هرچه از سطح پایین گردانها به سمت بالا و قرارگاه‌ها حرکت کنیم، احاطه و دامنه اطلاعاتی بیشتر می‌شود. لحظه‌لحظه دشمن را رصد می‌کردیم. حرکات دشمن را زیر نظر داشتیم؛ کدام یگان دشمن حاضر است و جای کدام یگان دشمن خالی است». در نظریه فعالیت بیان می‌شود که پیش‌درآمد یادگیری، اطمینان از به‌کارگیری آموخته‌هاست. هم فرد و هم سازمان، دانش خود را بیشتر به‌صورت رفتار و فعالیت نشان می‌دهند تا به شکل تصور و فرضیات، یعنی شناسایی و تجزیه تحلیل اطلاعات بر مبنای واقعی و مشاهده عینی صورت می‌گیرد؛ «نه تصورات و فرضیات درباره دشمن و امکانات و وضعیت منطقه»، افراد قادرند در محیط خود تغییر ایجاد کنند و ضمن مشارکت در آن تحولات لازم را به وجود آورند (انگستروم و سانینو، ۲۰۱۰).

مشورت: با بررسی روش گرفتن تصمیمات درباره عملیاتهای موفق به این نتیجه می‌رسیم که فرایند تصمیم‌گیری نیروهای خودی در مقابل دشمن با به‌کارگیری عواملی متحول، و عواملی در تصمیم‌گیری وارد شد که تا قبل از آن مورد کم‌توجهی بود. به‌طور خلاصه می‌توان گفت با توجه به این عوامل، نرم‌افزاری بومی در تصمیم‌گیریها و مدیریت دفاع مقدس تهیه شد که این نرم‌افزار توانست پاسخگوی مسئله یعنی اخراج دشمن از مناطق اشغالی باشد. تعامل و تبادل اندیشه در مورد راهکارها، آزاداندیشی در فضای معنوی، نزول عنایات الهی در نتیجه همدلیها، مشورت و مشارکت نیروهای رده پایین در تصمیمات، وحدت و همدلی، ارزیابی و استفاده از تجربیات عملیاتهای قبلی، واقع‌بینی در گرفتن تصمیمات، انعطاف و خلاقیت هنگام تصمیم‌گیریها، وجود اختلافات و نظر مخالف (خیرآبادی، ۱۳۸۹: ۱۱۸). درباره مقوله مشورت، که سرخط داستان و قضیه اصلی پژوهش از آن شکل گرفته و مستقیماً با پدیده محوری مرتبط است و با پدیده هسته‌ای این پژوهش ارتباط تنگاتنگی دارد، فرماندهان به اجمال توضیح دادند. یکی از فرماندهان گردانهای ویژه و خط‌شکن می‌گوید: «هنر فرماندهان، تصمیم‌گیری در وضعیت سخت و بحران است. نقش سازنده و سرنوشت‌ساز فرماندهی در تصمیم‌گیری مشخص می‌شود؛ چون شرایط محیطی و شرایط عملیات بسیار سخت و دشمن دارای استحکامات و قدرت عجیبی بود. باید براساس شرایط دشمن، منطقه و

نیروها تصمیم‌گیری صورت گیرد». بعد از کسب اطلاعات لازم و دریافت طرح مانور، جلسات مشورتی متعددی درباره عملیات برگزار شد. در جلسات درباره وضعیت دشمن، امکانات، تسلیحات لازم، وضعیت منطقه و طرح مانور، فرماندهان بحث و تبادل نظر کردند. یکی از فرماندهان گردانهای عمل‌کننده می‌گوید: «درباره وضعیت عملیتهای قبلی و وضعیت پیش رو طرح مسئله، و از تمام فرماندهان به نوبت نظرخواهی شد و هر کسی باید با بررسیهای قبلی که انجام داده بود، نظر و طرح خود را ارائه کند. به نظر و طرحها احترام گذاشته می‌شد و مورد توجه قرار می‌گرفت». «درباره عملیات والفجر ۸ و چگونگی اجرای عملیات به علت موفقیت و شکستهای قبل بسیار توجه شد. فرماندهان نظر معاونان، فرمانده گردانها، فرمانده دسته‌ها و حتی نیروها را خواستند و به تمام نظریات احترام گذاشته شد. در جلسات مشورتی اختلاف نظر وجود داشت. کسی هم‌رنگ جماعت نمی‌شد و روی اختلاف نظر خود با دیگران شاید پافشاری می‌کرد. به اختلافات واقعاً دقت می‌شد و مورد بررسی قرار می‌گرفت». یکی از فرماندهان لشکر می‌گوید: «همیشه اختلاف نظر وجود داشت. هر کسی نظر مخالفی داشت، فقط از روی دلسوزی مخالفت می‌کرد. نظر مخالف توسط فرماندهان مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار گرفت تا از درون آن به یک موضوع و مسئله جدید دست پیدا کنند. از مخالف یا مخالفان دلایل مخالفت با طرح عملیات یا مانور خواسته شد و آنان دلایل خودشان را مطرح کردند. گاهی اوقات به دلیل وجود نظر مخالف باید دوباره شناسایی انجام شود تا اطلاعات دقیقتری تهیه گردد. فرماندهان خودشان برای شناسایی رفتند و از نزدیک تمام جوانب را بررسی کردند». یکی از فرماندهان مشارکت‌کننده درباره اختلاف نظر قبل از عملیات والفجر ۸ می‌گوید: «شناسایی بارها و بارها توسط فرماندهان انجام شد و اطلاعات دقیق و درستی به دست آمد. درباره اختلاف نظر در جلسات قبل همه دوباره فکر کردند و با همفکری یکدیگر با کمک گرفتن از دیگر نیروها درباره مسئله یا مشکل، دنبال راه‌حلهای جدید و بهتر می‌گشتند. دوباره جلسات مشورتی تشکیل، و تمام طرحها و نظرها داده شد. در جهت رفع اختلاف و یا نظر مخالف همه همفکری<sup>۱</sup> کردند؛ نظریات تقویت و فکرهای بهتری داده شد؛ نظر موافق و مخالف در تقابل باهم به یک نتیجه و فکر بهتر رسید که نظر تمام فرماندهان و فرمانده لشکر را تأمین کرد». آنچه توسط فرماندهان بیان شد، مطرح شدن طرح و فکر و تقابل آن با نظر

## 1. Synnovation

به معنی هم‌آفرینی است؛ یعنی کمک به ساخته شدن فکرهای بیشتر و باور کردن آنها (فرچوند، ۱۳۹۶: ۵۳)



مخالف و همفکری همگانی در تجزیه و تحلیل موفقیت، خود به خود مسیر را برای بارش افکار جدید، نظریات جدیدتر و سیر تکامل آن تا رسیدن به آنچه از نظر عقلانیت مورد پذیرش همگانی بود، مرتباً تکرار شد. پس مقوله «مشورت» بنیان دیدگاه علمی، فلسفی و تجربی بین فرماندهان لشکر ۴۱ ثارالله را نشان می‌دهد که به دنبال دست یافتن به دقیقترین و صحیحترین شیوه تصمیم‌گیری در وضعیت کاملاً بحرانی، یعنی جنگ بودند.

نظریه لئونارد و سن‌سایپر<sup>۱</sup> (۱۹۹۸) نشان می‌دهد چگونه دانش مستتر، خلق و به نوآوری گروهی منجر می‌شود. واحد تحلیل در این نظریه فرد است و آنان بر غنی‌سازی چشم‌اندازهای فردی با استفاده از روش طوفان فکری و دسترسی به دانش بومی تأکید کردند که گامهای آن عبارت است از: دستیابی به تنوع افکار، تمرکز بر همگرایی، دانش مستتر گروهی با استفاده از روش شاگردی کردن، خلق فرایند مشترک و کاربرد نشانواره‌ها.

برایند تصمیم‌گیری: یکی از مسائل مهم در تصمیم‌گیری، استفاده از تجربه است. بهره‌گیری از تجربه می‌تواند اطلاعات بسیار ارزشمندی در اختیار تصمیم‌گیرندگان قرار دهد (نیازی، ۱۳۹۱: ۶۶). تجربه عملیتهای خیر و بدر و پیچیدگیها و ویژگیهای خاص سرزمینی مانند ارونند به‌عنوان مانع طبیعی و وجود استحکامات دشمن، زمینه‌های لازم را برای شروع کار و تصمیم‌گیری درباره این عملیات را پایه‌ریزی کرد (علائی، ۱۳۹۱: ۵۶)؛ لذا بررسی تجربه این عملیات سبب شد تا فرماندهان لشکر ۴۱ ثارالله تصمیم‌گیری درباره این عملیات را به‌گونه‌ای خاص و نوآورانه و متفاوت با قبل دنبال کنند. تفکر آنان، تفکر بردن بود؛ ما می‌توانیم بر هر مشکلی فائق آییم و به عنایت و یاری خداوند یقین داشتند. با داشتن این طرز تفکر و تجزیه و تحلیل موشکافانه عملیتهای قبلی، بسترهای لازم برداشتن موانع، نواقص، کمبودها، تقویت یگانها و گردانها با کاربرد ویژه (یگان دریایی، گردان غواص) فراهم شد. فرمانده یگان دریایی می‌گوید: «نقاط ضعف و مشکلات عملیتهای خیر و بدر سبب شد تا به کوچکترین مسائل توجه ویژه شود و چیزی از چشمانمان پنهان نماند». بر مبنای اطلاعات، جلسات مشورتی آغاز گردید. فرماندهانی در جلسات مشورتی حضور داشتند که تجربه ارزشمندی را سالها از مناطق مختلف عملیاتی کسب کرده و دارای تجربه زیستی با محیط جنگ بودند و نظر آنان کارشناسانه و نظامی بود. براساس اطلاعات، جلسات متعددی برگزار گردید و ساعتها فرماندهان درباره موضوعات طرح‌شده بحث و تبادل نظر کردند.

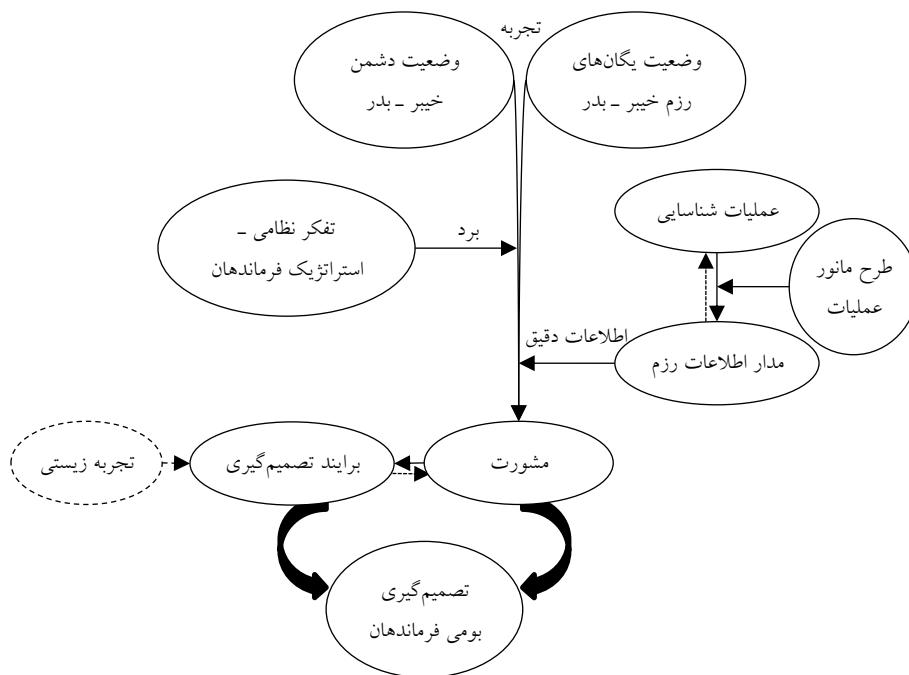
1. Leonard & Sensiper

یکی از فرماندهان می‌گوید: «ساعتها دربارهٔ یک موضوع بحث شد و در نهایت برای تکمیل شدن بحث و یا تبادل نظر و ارائه طرح جدیدتر باید فرماندهان بروند و با نیروها و معاونان خود مشورت کنند و با طرح و فکر جدیدتری در جلسه بعدی حضور یابند». در این مرحله بخش بزرگی از یادگیریها، انتقال تجربه، توجه به نظر نیروها، بسیجی‌ها و... حاصل تعامل فرماندهان با یکدیگر و ارتباط با نیروها، اتفاق می‌افتاد آن هم نه به صورت رسمی بلکه در فضایی دوستانه؛ جایی که فرماندهان یکدیگر را برادر خطاب می‌کردند. تصمیم‌گیرندگان سازمانی می‌توانند با خلاقیت و جامع‌نگری به حل مسئله پردازند و تضادها را از بین ببرند و سامانه فعالیت رو به نابودی را اصلاح کنند. خلاقیت و جامع‌نگری، کلیدهای اصلی توفیق استفاده از تخته پرش است و اگر نتوانیم به صورت سیستمی مسئله را تحلیل کنیم و به گونه‌ای خلاقانه در سطحی فراتر برای آن راه‌حل بیابیم، هرگز نخواهیم توانست مسئله را حل کنیم (هالت و موریس، ۱۹۹۳). یکی از فرماندهان می‌گوید: «همه در یک فضای معنوی خاصی زندگی می‌کردند؛ برای رفتن به جبهه عجله داشتند؛ کمک و یاری‌رساندن به یکدیگر را خدمت و عبادت می‌دانستند. حرف فرمانده و اطاعت از فرمانده را اطاعت از امام (ره) می‌دانستند». مشورتها تحت تأثیر چنین فضایی بود و همه دلسوزانه دربارهٔ مسائل و حل کردن آن تلاش کردند. تجربه قبلی، تفکر بردن، کسب اطلاعات دقیق، نهایتاً برآیند آن تصمیم‌گیری قاطعانه در مورد این عملیات بود. یکی از مقولاتی که به‌عنوان مقوله فرعی در راستای تصمیم‌گیری فرماندهان در این الگو استخراج شد و چگونگی و شیوه تصمیم‌گیری آنان در برخورد با موانع پیش‌بینی نشده هنگام عملیات بود، فرماندهان توضیح دادند که آنان دارای چندین سال تجربه جنگی و فرماندهی بوده‌اند. آنان از یگانهای کوچک شروع کرده و بتدریج در کنار فرماندهان بزرگ رشد یافته بودند. یکی از فرماندهان می‌گوید: «تجربه عملیتهای قبلی، مطالعه و یادگیری دائمی سبب شده بود زمانی که وارد یک منطقه می‌شوم از تجربیاتم استفاده، و سریع منطقه را شناسایی کنم.» مطالب، بیانگر تجربه زیستی فرماندهان در طول سالهای جنگ در مناطق مختلف عملیاتی بوده است.

### بحث و نتیجه‌گیری

مقوله‌های هسته جریان تحقیق، "الگوی تصمیم‌گیری بومی فرماندهان و سرداران لشکر ۴۱ ثارالله"، حاوی مؤلفه‌ها و نکته‌هایی اساسی است که با کاوش و دقت در مقوله‌ها و مفاهیم آنها به

واگشایی بسترها و چگونگی تصمیم‌گیری فرماندهان لشکر ۴۱ ثارالله در فضای معنوی خاصی در دوران دفاع مقدس اشاره دارد. در اینجا می‌توان این نکته اساسی و مهم را دریافت که فرایند تصمیم‌گیری فرماندهان لشکر ۴۱ ثارالله در یک حلقه حاصل از تعامل و ارتباط برادرانه آنان با یکدیگر، مشورت و ارائه افکار و توجه به نظر مخالف و تجزیه و تحلیل نظر مخالف (تضاد قلب نوآوری است) (فرج‌وند، ۱۳۹۶: ۵۴) و رسیدن به جمع‌بندی حاصل از خرد جمعی آنان و استفاده از اطلاعات دقیق و تجربیات جنگی خود به منظور دستیابی به پیروزی قاطعانه در فضایی کاملاً خاص و معنوی شکل گرفته شده است. می‌توان بررسی عملیاتی‌های خیر و بدر و نتایج این عملیات و تجربه فرماندهان را یکی از زمینه‌های علی بسیار مهم و نافذ در تصمیم‌گیری در مورد این عملیات دانست (ساز و کار تخته‌پرش) (الوانی، ۱۳۹۰: ۷). حضور فرماندهان در این عملیات و نزدیکی آنان به صحنه جنگ، تجربه بسیار بزرگی را برای آنان ایجاد کرد تا یکی از بسترهای تصمیم‌گیری دقیق راجع به این عملیات باشد. در آن مقطع زمانی چون عملیاتی‌های قبلی نتایجی نداشت که برتری تعیین‌کننده‌ای را ایجاد کند، لازم بود که عامل جدیدی وارد صحنه جنگ گردد (اردستانی، ۱۳۹۰: ۱۶۸). تفکر بردن و توانستن بین فرماندهان قوت گرفت و اطاعت از امام (ره) و تأسی از حادثه عاشورا اعتماد به نفس آنان را به منظور عملیات و مصمم بودن به کسب پیروزی، افزایش داد. فرماندهان لشکر با دریافت طرح عملیات و اجرای کارهای شناسایی دقیق، رعایت اصول حفاظتی، اطلاعاتی دقیق و جامع را از جو و دشمن کسب کردند و با اراده‌ای قوی و با تفکر بردن به جلسات مشورتی پای گذاشتند. تجربه عملیاتی‌های قبلی، نواقص و علت موفقیت‌های کم به همراه اطلاعات دقیق به منظور اجرای عملیات آینده رو در روی یکدیگر برای مباحثه قرار گرفتند. با دقت در مقوله مشورت، که حاصل افکار جدید و توجه به نظر مخالف و نهایتاً تجزیه و تحلیل نظر موافق و مخالف است، می‌توان آن را نافذترین نوع یادگیری دانست. در بحث و جدلها فرماندهان یاد گرفتند که چگونه افکار جدید را ارائه، و چگونه یکدیگر را به ارائه طرح و نظر تشویق کنند از نیروها خواستند تا طرح و فکر و نظر خود را درباره کوچکترین مسائل ارائه کنند و به هر نظر و فکر احترام گذاشتند و با انبوهی از نظر، طرحها و افکار در جلسات مشورتی حضور یافتند تا به بهترین و دقیقترین و ممکنترین راه‌حلها دست یابند. آنان نشان دادند که چگونه می‌توانند از دانش مستتر خود استفاده کنند و به نوآوری گروهی و دانش بومی دست یابند (لئونارد و سن‌سایپر، ۱۹۹۸).



شکل ۳. الگوی پارادایمی تصمیم‌گیری بومی فرماندهان و سرداران لشکر ۴۱ نارالله در عملیات والفجر ۸

کیفیت نتایجی که در صحنه جنگ به دست می‌آید، عموماً تابع کیفیت تصمیماتی است که فرماندهان در لحظه‌های سرنوشت‌ساز جنگ می‌گیرند (باقری و همکاران، ۱۳۹۴: ۴۴). خروجی جلسات مشورتی با تجربه جنگی فرماندهان بستری مناسب را برای تصمیم‌گیری فرماندهان لشکر ۴۱ نارالله فراهم کرد. هم‌چنین در پژوهشی که توسط صادق مال‌امیری و همکاران (۱۳۹۳) انجام گرفته است به فرایند، ماهیت و محیط تصمیم‌گیری راهبردی فرماندهان در همین راستا اشاره می‌کند. یافته‌های این پژوهش با نتایج تحقیق باقری‌کنی و همکاران (۱۳۹۴) نیز همخوانی دارد که به شکل‌گیری شخصیت رزمندگان و تأثیرپذیری آنان از محیط جنگ پرداخته‌اند. هم‌چنین با یافته‌های پژوهش تسلیمی‌کار و همکاران (۱۳۹۴) که به تصمیم‌گیری فرماندهان در شرایط بحرانی پرداخته و به مشورت گروهی در کنار اصل توکل اشاره نموده‌اند، همراستاست و از جهت تأثیر عواملی چون مشورت، توکل، خلوص نیت و اثربخشی نتایج دنیوی و اخروی در تصمیم‌گیریها با

نتایج رازینی و همکاران (۱۳۹۴) نیز همخوانی دارد. به طور کلی از گفته‌های مشارکت‌کنندگان تحقیق استنباط می‌شود که با مشورتها و استفاده از اطلاعات دقیق و به کار بستن تجربه نظامی خود، بستریابی فراهم شد که خروجی آن یکی از دقیقترین تصمیمات در مورد عملیات والفجر ۸ در لشکر ۴۱ ثارالله به دست آمد و رخداد ماندگاری در تاریخ جنگ رقم زده شد. نظریه فعالیت، دیدگاهی جامع و همه‌سونگر برای تحلیل ارائه می‌کند. در این نظریه، دانش با عمل قرین است؛ فرد با جامعه و فرهنگ حاکم بر آن در تعامل قرار دارد و مسائل و مشکلات در متن این جامعه به بررسی گذاشته می‌شود؛ نه رفتار افراد و نه سازمانها هیچ یک ثابت و از قبل پیش‌بینی شده نیست. رفتارها با وقایع و رخدادهای محیطی کنترل می‌شود؛ اما افراد قادرند در محیط خود تغییر ایجاد کنند و ضمن مشارکت در آن تحولات لازم را نیز به وجود آورند. نظریه فعالیت برای پژوهندگان رشته‌های مدیریت ابزاری کارآمد در تحلیلهاست و از این رو می‌توان جنبه‌های تفاوت و تغایر پژوهش را با تحقیقات قبلی ناشی از نوع تحلیل و چگونگی اثرگذاری جنبه‌هایی دانست که در واگشایی و توصیف لایه‌های عمیق و پنهان در مورد این الگوی تصمیم‌گیری بین فرماندهان لشکر ۴۱ ثارالله دانست؛ چنانکه ورود به تحقیق با چنین رویکردی کیفی داعیه این تفاوت را دارد و مدعی است که ورود به هر رویداد و کشف لایه‌های عمیق و شرح چگونگی آن، این تحقیق را با دیگر تحقیقات متفاوت می‌سازد.

### منابع فارسی

- اردستانی، حسین (۱۳۹۰). *تنبیه متجاوز*. تهران: مرکز اسناد و تحقیقات دفاع مقدس.
- اسکندری، مجتبی و محمدی، ابوالفضل (۱۳۹۳). سبک رهبری فرماندهان نظامی از دیدگاه امیرالمؤمنین (ع) در نهج البلاغه. *مدیریت اسلامی*. س ۲۲. ش ۱: ۹ - ۴۰.
- اسماعیلی‌زاده، عباس و محدثی‌فر، مهرناز (۱۳۹۲). توکل و تأثیر آن بر متغیرهای رفتاری تصمیم‌گیری مدیران از دیدگاه قرآن. *مشکوت*. ش ۱۱۸: ۲۵ - ۹۴.
- افشاری، ابراهیم (۱۳۹۷). مبانی پژوهش کیفی، فنون و مراحل تولید نظریه زمینه‌ای. چ هفتم. تهران: نشر نی.
- باقری‌کنی، مصباح‌الهدی؛ آذر، عادل و معاونت‌جو، محمدجواد (۱۳۹۴). طراحی الگوی مدیریت تعالی رزمندگان دفاع مقدس. *مدیریت اسلامی*. س ۲۲. ش ۱: ۹ - ۴۶.
- تسلیمی‌کار بهروز و سیاسی، کیوان (۱۳۹۴). الگوی اتخاذ راهکار مناسب و تصمیم‌گیری بهینه فرماندهان نظامی. *فصلنامه علوم و فنون نظامی*. س ۱۰. ش ۳۰: ۱۱۹ - ۱۳۹.

- چگینی، حسن (۱۳۸۴). نظام مدیریت راهبرد دفاعی. تهران: آجا.
- حیدری، غلامحسین (۱۳۸۱). نگرش نوین به نظریات سازمان و مدیریت در جهان امروز. تهران: انتشارات فراشناختی اندیشه.
- خسروآبادی، حمیدرضا و رضایی‌منش، بهروز (۱۳۹۴). طراحی الگوی تصمیم‌گیری اخلاقی مدیران مبتنی بر آموزه‌های نهج‌البلاغه. فصلنامه پژوهش‌های نهج‌البلاغه. دوره ۳. ش ۱۱: ۶۷-۹۳.
- خودسیانی، مصطفی؛ پیری، هادی مراد و خان‌محمدی، اسماعیل (۱۳۹۳). بررسی نقش رهبری و فرماندهی نظامی در دفاع مقدس و جنگ آینده از دید فرماندهان عالی جنگ. مجله سیاست دفاعی. ش ۸۱: ۶۹-۱۰۸.
- خیرآبادی، حمید (۱۳۸۹). طراحی الگوی تصمیم‌گیری راهبردی فرماندهان دوران دفاع مقدس با تأکید بر عملیاتهای موفق سال دوم جنگ تحمیلی. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده معارف اسلامی و مدیریت دانشگاه امام صادق (ع).
- دانایی‌فرد، حسن و الوانی، سید مهدی (۱۳۸۳). روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت. تهران: انتشارات صفار اشراقی.
- رازینی، روح‌الله و عزیزی، مهدی (۱۳۹۴). طراحی الگوی تصمیم‌گیری با رویکرد اسلامی. مدیریت اسلامی. س ۲۳. ش ۱: ۷۴-۹۳.
- سیف، بهمن (۱۳۹۳). سبک رهبری فرماندهان نظامی. مدیریت اسلامی. س ۲۲. ش ۱: ۹-۴۰.
- شیعه‌زاده، الهه؛ مرتضوی، سعید و انصاری، محمدعلی (۱۳۹۵). بازنمایی شاخصهای رفتاری توکل و بررسی میزان تناسب آن با سبک تصمیم‌گیری مدیران. مدیریت اسلامی. س ۲۴. ش ۱۵: ۹۳-۱۲۷.
- صادقی‌مال‌امیری؛ منصور، نیکوکار؛ غلامحسین، علایی، حسین و محمدنژاد، سیدمحمدعلی (۱۳۹۳). طراحی و تبیین الگوی تصمیم‌گیری راهبردی فرماندهان سپاه در دفاع مقدس. مجله سیاست دفاعی. س ۲۲. ش ۸۷: ۹۱-۹۳.
- عبادی، حمید (۱۳۹۰). دکترین پشتیبانی اطلاعات برای عملیات مشترک. تهران: مرکز آموزش شهید صیاد شیرازی.
- عشایری، طاها (۱۳۹۵). تحلیل جامعه‌شناختی سبک مدیریت فرماندهی و تأثیر آن در تعالی روحی و رفتاری کارکنان نیروی انتظامی با نگاهی به جایگاه فرماندهان در نهج‌البلاغه. فصلنامه مطالعات مدیریت بر آموزش انتظامی. س ۹. ش ۳۳: ۱-۲۹.
- علانی، حسین (۱۳۹۱). روند جنگ ایران و عراق. تهران: مرکز مطالعات و اسناد و تحقیقات دفاع مقدس.
- فراست‌خواه، مقصود (۱۳۹۵). روش تحقیق در علوم اجتماعی (با تأکید بر نظریه هر پایه) گراند نظری. تهران: نشر آگاه.
- فرج‌وند، اسفندیار (۱۳۹۶). از هم‌افزایی تا هم‌آفرینی. فصلنامه مدیریت سازمانهای دولتی. ش ۱: ۵۱-۶۲.
- گلچین‌کوهی، محمد؛ کشاورز، لقمان و رضایی، مرتضی (۱۳۹۸). الگوی تصمیم‌گیری مبتنی بر ارزشهای راهبردی

- اسلامی. مدیریت اسلامی. س ۲۷. ش ۴: ۷۷-۱۰۳.
- گودرزی، غلامرضا؛ باقری‌کنی، مصباح‌الهدی و خیرآبادی، حمید (۱۳۸۹). طراحی الگوی تصمیم‌گیری راهبردی فرماندهان دوران دفاع مقدس با تأکید بر عملیات‌های موفق سال دوم جنگ تحمیلی. فصلنامه مطالعات دفاعی (راهبردی). س ۱۰. ش ۴۰: ۹۵-۱۲۶.
- لطیفی، میثم و عزیز، مهدی (۱۳۹۴). بررسی دلالت‌های مدیریتی سیره حضرت علی(ع) در عرصه سازماندهی. فصلنامه مطالعات راهبردی بسیج. ش ۶۶: ۵-۲۸.
- میرزایی، عباس (۱۳۹۵). اطلس نبردهای لشکر ۴۱ ثارالله. کرمان: نشر گرا.
- نیازی، یحیی (۱۳۹۱). برخی ویژگی‌های تصمیمات فرماندهان سپاه پاسداران دفاع مقدس. فصلنامه تخصصی مطالعات دفاع مقدس. س ۱۱. ش ۴۱: ۵۹-۷۴.
- الوانی، سیدمهدی (۱۳۹۰). بهره‌وری از دیدگاه نظریه فعالیت. مجله مدیریت دولتی. ش ۳۰-۲۹: ۱-۲۰.

#### منابع انگلیسی

- Blackler, F. (1992). Formative contexts and activity systems: postmodern approaches to the management of change.
- Blackler, F. (1993). Knowledge & the theory of organizations: organization as Activity systems & reframing of management journal of Management studies, No. 6, Vol.30, 863-884.
- Corbin, J. and A. Strauss, (1998) Basics of Qualitative Research, London: Sage Publications.
- Corbin, J. and A. Strauss, (2008) Basics of Qualitative Research, Third Edition, London: Sage Publications.
- Creswell, J. W. (1994) Research Design, London: Sage.
- Engestrom, Y, & Sonnino, A. (2010). Studies of expensive Learning: Foundations Findings and future Challenges. Educational Research Review, 5, 1-24.
- Engestrom, Y, (1987). Learning expanding: an activity Theoretical approach to development research. Helsinki, Finland: orienta- konsultity, oy.
- Engestrom, Y. (1987). Learning by Expanding: An Activity- Theoretical Approach to Developmental Research, Helsinki, Finland orienta Konsultit, oy.
- Holt R. & Morris, A.W. (1993). "Activity Theory & the Analysis of Organization." Human organization, No.1, Vol. 97-109.
- Leonard, D. & Sensiper, S (1998). The role of tacit knowledge in group innovation, California management review, 40, 112-132.
- Neuman, L., (2006) Social Research Methods: Quantitative and Qualitative Approaches, Third Edition. London: Allyn and Bacon.
- Patton, M. (2001) Qualitative Research and Evaluation Methods, London: Sage Publication.
- Tan, S.C., & Tan, Y.H. (2014). Perspectives of knowledge creation in education: 7-35.

