

Research Article

A Reflection of the Facilitative Backgrounds behind the Decision-making of the Commanders in Operation ValFajr 8 (A Qualitative Research about the Decision-making of the Commanders in Lashkar-e Sarallah)^{1*}

Mohammadreza mahmood molaei¹, Sanjar salajeghe², Alireza Manzari Tavakoli³

¹ Instructor, Imam Hossein (AS) University of Kerman, Kerman, Iran (**Corresponding Author**).
mohamadreza.molaei40@gmail.com

² Associate Professor, Faculty of Literature and Humanities, Islamic Azad University,
Kerman Branch, Kerman, Iran. s.salajeghe@iuk.ac.ir

³ Associate Professor, Faculty of Literature and Humanities, Islamic Azad University,
Kerman Branch, Kerman, Iran. a.manzari@iuk.ac.ir

Abstract

The objective of the present study is to identify the facilitative backgrounds behind the decision-making of the commanders of Lashkar-e (army) 41 Sarallah in operation Valfajr 8. To this aim, 10 commanders in the above-mentioned army were interviewed and then data analysis was conducted by the qualitative methodology of grounded theory. After data coding, 6 main categories and 1 core category were extracted that include military and strategic thought of the commanders, military exercise and operation, identification operation, the circle of combat information, dialectic consultation, the average of decision-making, and indigenous decision-making as the event of victory. The results showed that the commanders' decision-making was under the influence of some facilitative backgrounds such as former experience from operations Kheybar and Badr, accurate information, analysis of the ideas, and using the military experience of commanders to achieve decisive victory.

Keywords: Military Administration, Military Commanders, Operation ValFajr 8, Grounded Theory, Lashkar-e (Army) 41 Sarallah, Military Operation.

1. The present study is taken from: **Designing a management model for the commanders and commanders of the 41st Sarallah Division in the holy defense based on Islamic management using the data method of the foundation.**

* Received: 2020/06/24 ; Accepted: 2020/09/02

** Copyright © the authors

بازنمایی بسترهای تسهیل‌کننده تصمیم‌گیری فرماندهان در عملیات والفجر ۸ (تحقیقی کیفی پیرامون سیاست تصمیم‌گیری فرماندهان لشکر ۴۱ ناراالله)^۱

محمد رضا محمودمولایی^۱، سنجر سلاجقه^۲، علیرضا منظری توکلی^۳

^۱ مربی، دانشگاه امام حسین(ع)، کرمان، ایران (نویسنده مسئول).
mohamadreza.molaei40@gmail.com

^۲ دانشیار، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد کرمان،
کرمان، ایران. s.salajeghe@iuk.ac.ir

^۳ دانشیار، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد کرمان،
کرمان، ایران. a.manzari@iuk.ac.ir

چکیده

هدف پژوهش حاضر شناسایی و فهم بسترهای تسهیل‌کننده تصمیم‌گیری فرماندهان لشکر ۴۱ ناراالله در عملیات والفجر ۸ بود. در این راستا، با ده نفر از فرماندهان این لشکر مصاحبه انجام شد و تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از روش‌شناسی کیفی نظریه‌ی زمینه‌ای انجام گرفته است. شش مقوله‌ی اصلی و یک مقوله هسته از خلال کدگذاری داده‌ها استخراج شدند. تفکر نظامی و استراتژیک فرماندهان، طرح مانور و عملیات، عملیات شناسایی، مدار اطلاعات رزم، صورت‌بندی دیالکتیک مشورت، برآیند تصمیم‌گیری و سنتز تصمیم‌گیری بومی به مثابه رخداد پیروزی از مقوله‌های استخراجی به شمار می‌آیند. نتایج نشان داد، تصمیم‌گیری فرماندهان تحت تأثیر بسترهای تسهیل‌کننده‌ای چون تجارب خیبر و بدر، تفکر برد، اطلاعات دقیق، تجزیه و تحلیل ایده‌ها، استفاده از تجربه‌ی نظامی فرماندهان در جهت دستیابی به یک پیروزی قاطعانه بود.

کلیدواژه‌ها: مدیریت جنگ، فرماندهان نظامی، عملیات والفجر ۸، نظریه‌ی زمینه‌ای، لشکر ۴۱ ناراالله، عملیات جنگی.

۱. پژوهش حاضر برگرفته از: رساله دکتری با عنوان «طراحی الگوی مدیریت فرماندهی فرماندهان و سرداران لشکر ۴۱ ناراالله در دفاع مقدس مبتنی بر مدیریت اسلامی با روش داده بنیاد» است.
* تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۴/۰۴ ؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۶/۱۲

۱. مقدمه

با توجه به تأثیر بسیاری که جنگ عراق علیه ایران از جنبه‌های گوناگون بر کشور گذاشت، پرداختن به این جنگ از ابعاد مختلف ضروری است. به ویژه کسب تجربه جهت اتخاذ تدابیر مناسب در موقعیت‌های بحرانی برای جلوگیری یا کاهش خساراتی که ممکن است از طرف رقبای جمهوری اسلامی ایران به کشور تحمیل شود. از جمله این تجارب، دستاوردهایی است که در این دوران در زمینه امنیت ملی و حفظ تمامیت ارضی در موقعیت‌هایی بس دشوار و برای تصمیم‌گیرندگان نظام، مردم و همچنین در بازدارندگی همسایگان و قدرت‌های بزرگ از تعرض به سرزمین ایران، تعیین‌کننده بود (درویدان، ۱۳۹۱، ج ۲، ص ۱۱).

ثبت وقایع جنگ ایران و عراق و تجزیه و تحلیل سیاسی- نظامی آن یکی از مهم‌ترین اسناد مکتوب تاریخ انقلاب اسلامی به شمار می‌رود. این جنگ پیوندی تنگاتنگ با انقلاب اسلامی دارد، به گونه‌ای که بدون درک درست آن، نمی‌توان به تحلیلی فراگیر از انقلاب اسلامی دست یافت. همچنین این پدیده به دلیل تأثیرات و پیامدهای فراوان آن، حداقل تا چند دهه آینده، بر همه موضوعات مربوط به سیاست داخلی و خارجی جمهوری اسلامی ایران مؤثر خواهد بود (اردستانی، ۱۳۹۰، ص ۱۴). با بررسی روند دفاعی کشور و با انجام تغییرات تدریجی در روند اتخاذ تصمیمات و شکل‌گیری نرم‌افزار دفاعی مبتنی بر اندیشه انقلابی 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 ۸ و شیوه تصمیم‌گیری آن با توجه به انجام آن در خاک دشمن منحصر به فرد است (گودرزی و دیگران، ۱۳۸۹، ص ۹۸). یکی از یگان‌های موفق در عرصه‌ی دفاع مقدس لشکر ۴۱ ثارالله^۱ می‌باشد که فرماندهان و سرداران آن در سطح لشکر و در دفاع مقدس و رویارویی با یک دشمن کلاسیک و مجهز، تصمیماتی را اتخاذ

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

نموده‌اند که در نوع خود بی‌سابقه است. نحوه‌ی تصمیم‌گیری فرماندهان لشکر در این عملیات بسیار حائز اهمیت و به مثابه یک جعبه سیاه^۱ می‌باشد که کشف و مستند نشده است (باقری‌کنی، ۱۳۹۴، ص ۱۰). به علت ماهیت موضوع و پیچیدگی این عملیات، اغلب محققان از ورود به عمق واقعیت و فرآیند آن بازمانده‌اند. همین موضوع محققان پژوهش حاضر را بر آن داشته است تا از منظری نو و با بهره‌گیری از رویکردی تفسیری و روش‌شناختی نظریه‌ی زمینه‌ای و تفسیر مقولات استخراجی در جهت فهم هرچه بهتر و واکاوی بسترهای لازم جهت تصمیم‌گیری پیرامون این عملیات گام بردارند، این بازنمایی و تحلیل مبتنی بر رویکرد امیک^۲ درصدد، تفسیر موضوع بررسی از «دیدگاه افراد درگیر» با موضوع است. مفهوم امیک در نقطه‌ی مقابل اتیک^۳ است که رویه‌ای اثباتی بوده و بر ویژگی ناظر بودن محقق بر مسئله تحقیق و نگاه به آن از موضعی خارجی و واسطه‌مند تأکید دارد (نیومن^۴، ۲۰۰۶، ص ۴۴۹).

مسئله پژوهش حاضر فهم و شناسایی بسترها و زمینه‌های تصمیم‌گیری فرماندهان و سرداران این لشکر متأثر از پیشینه‌ی تصمیمات آنان در عملیات خیبر^۵ و بدر^۶ می‌باشد، که ضرورت نگاه ویژه و خاص روش‌شناسی کیفی با نگاهی درونی و نافذ به این عملیات را از منظری متمایز، پیوستاری، فرآیندی و تجربه محور نشان می‌دهد.

۲. بیان مسأله

پرسش اصلی پژوهش حاضر بررسی چگونگی درک و فهم مشارکت‌کنندگان تحقیق

۱. تعبیری است که محسن رضایی درباره‌ی دفاع مقدس و معارف ناشناخته‌ی آن به کار بردند و اظهار داشتند: «دفاع مقدس مجموعه‌ای دو بعدی است که یک بخش آشکار دارد و همه می‌توانند آن را ببینند و بخش دیگر پنهان است که می‌توان از آن به عنوان جعبه‌ی سیاه جنگ یاد کرد. مهم‌ترین بخش جعبه‌ی سیاه، سیستم تصمیم‌گیری در قرارگاه و در سطح بالاتر از فرماندهان لشکرهاست» (۱۳۸۷/۷/۱۴) (باقری‌کنی، ۱۳۹۴، ص ۱۰).

2. Emic

3. Etic

4. Neuman

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

۶. این عملیات در سیزده اسفند سال ۱۳۶۳ در هورالهویزه اجرا شد.

فرماندهان) در بازنمایی و واگشایی بسترهای لازم و تسهیل‌کننده تصمیم‌گیری از نگاه آنان در عملیات والفجر ۸ با توجه به پیشینه‌ی تصمیمات آنان در عملیات‌های خیبر و بدر دانست.

۳. اهداف پژوهش

بسترها، تعاملات، فرآیندها و همچنین پیامدهای تصمیمات فرماندهان پیرامون عملیات والفجر ۸ از جمله اهداف این پژوهش کیفی بوده است.

۴. روش‌شناسی

پژوهش حاضر با توجه به موضوع مورد بررسی، از روش‌شناسی کیفی و روش نظریه‌ی زمینه‌ای استفاده می‌کند که در زمره‌ی روش‌شناسی کیفی قرار می‌گیرد. تحقیق کیفی عموماً به هر نوع تحقیقی اطلاق می‌شود که یافته‌های آن از طریق فرآیندهای آماری و با مقاصد کمی‌سازی به دست نیامده باشد (استراوس و کوربین^۱، ۱۹۹۸؛ کوربین و استراوس، ۲۰۰۸).

الف. جامعه آماری پژوهش

مشارکت‌کنندگان این مطالعه را ۱۰ نفر از فرماندهان لشکر ۴۱ ثارالله تشکیل می‌دهند. بررسی نافذ و عمیق شرایط و نحوه تصمیم‌گیری آنان، لزوم بررسی کیفی این موضوع را برای محققان این پژوهش ایجاب کرده است.

برای انتخاب مشارکت‌کنندگان از روش نمونه‌گیری هدفمند^۲ استفاده شد. در میان راهبردهای ده‌گانه‌ای که پاتن^۳ (۲۰۰۱) مطرح کرده است، راهبرد نمونه‌گیری با حداکثر تنوع^۴ به کار رفته است. در جدول صفحه‌ی بعد مشخصات فرماندهانی که با ابعاد موضوع پژوهش هستند، آمده است.

-
1. Strauss & Corbin
 2. Purpose sampling
 3. Patton
 4. Maximum Variation Sampling

جدول ۱. ویژگی فرماندهان

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

ب. گردآوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات

روش مورد استفاده در گردآوری داده‌های پژوهش حاضر مصاحبه‌ی عمیق^۱ بوده است. مصاحبه‌ی کیفی عمیق به طور خاصی با شیوه‌های نظریه‌ی زمینه‌ای تناسب دارد. در تحقیق حاضر در آغاز کار برای دستیابی به مفاهیم و مقوله‌ها از رویکرد گفتگویی غیررسمی استفاده شد. بعد از اینکه مفاهیم و مقوله‌های اولیه آشکار شدند، با استفاده از رویکرد راهنمای عمومی مصاحبه، مقوله‌ها و مفاهیم در فرآیند مصاحبه پیگیری شدند. این کار در جهت نمونه‌گیری نظری نیز انجام می‌شود و با ماهیت روش نظریه‌ی زمینه‌ای سازگاری بالایی دارد. پس از اینکه خطوط کلی مصاحبه‌ها به وسیله‌ی مفاهیم و مقوله‌ها شکل گرفتند، مجموعه‌ی سؤالات باز طراحی شدند و این فرآیند تا مرحله‌ی اشباع نظری ادامه پیدا کرد. ساختار اصلی تحلیل داده‌ها در نظریه‌ی زمینه‌ای بر مبنای سه شیوه‌ی کدگذاری است: کدگذاری باز^۲، کدگذاری محوری^۳ و کدگذاری انتخابی^۴ (دانایی‌فرد و الوانی، ۱۳۸۳).

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

ج. قابلیت اعتماد

کارهای کیفی همچون کارهای کمی به ارزیابی یافته‌ها، روش‌های تحلیل، ابزارهای به کار رفته 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: ممیزی^۱، بررسی توسط اعضا^۲ و مقایسه‌های تحلیلی^۳. در روش ممیزی دو محقق به منزله‌ی ممیز بر مراحل انجام کار، مفاهیم و مقوله‌های به دست آمده و فرآیندهای کدگذاری سه‌گانه و نیز ساخت مقوله‌ی محوری نظارت داشتند. در شیوه‌ی بررسی توسط اعضاء از مشارکت‌کنندگان (در اینجا فرماندهان) خواسته شد تا مضامین و مقوله‌ها را ارزیابی کنند و درباره‌ی صحت آن‌ها نظر بدهند (کرسول^۴، ۱۹۹۴).

۵. اهمیت و ضرورت

در روند جنگ، پس از فتح خرمشهر، عملیات‌های خیبر و بدر (به خصوص خیبر) موجب انفعال عراق و برتری جمهوری اسلامی شد. با وجود حفظ ابتکار عمل در نزد ایرانیان، هیچ یک از عملیات‌های انجام شده در مقطع پس از فتح خرمشهر تا فاو، دارای نتایجی نبود که بتواند برتری تعیین‌کننده‌ای را نصیب ایران کند، از این رو لازم بود عامل جدیدی وارد صحنه‌ی جنگ شود که با آنچه از آغاز جنگ تا آن زمان به وقوع پیوسته بود، متفاوت باشد و ذهن فرماندهان نظامی عراق که با عملیات‌های کلاسیک و مردمی ایران آشنا بودند، قادر به پیش‌بینی آن نباشد، تا از این طریق ضریب احتمال پیروزی کامل بیشتر شود، و به واسطه‌ی آن، بتوان بر اوضاع سیاسی-داخلی و بین‌المللی و نیز دفاع مطلق عراق که تا این زمان به طور نسبی مانع پیش‌روی‌های تعیین‌کننده رزمندگان شده بود، فائق آمد (اردستانی، ۱۳۹۰، ص ۱۶۸). بدون شک اهمیت و جایگاه تصمیم‌گیری برای فرماندهان نظامی، به ویژه در میدان‌های سخت جنگ چند برابر است و می‌توان گفت، تصمیم‌گیری به موقع، مناسب و کارآمد پایه و اساس تمام وظایفی است که فرماندهان در میدان‌های نبرد

-
1. Auditing
 2. Member Check
 3. Analytical Comparison
 4. Creswell

به عهده دارند و نیز اثربخشی و کارآمدی استراتژی‌های نظامی در میدان جنگ مرهون تصمیم‌های سنجیده و حساب شده‌ی آنان است. همچنین کیفیت نتایجی که در صحنه‌ی کارزار حاصل می‌شود (پیروزی یا شکست)، عموماً تابع کیفیت تصمیم‌هایی است که فرماندهان در لحظه‌های سرنوشت‌ساز جنگ اتخاذ می‌کنند (باقری‌کنی و دیگران، ۱۳۹۴، ص ۴۴). پیش از این در پژوهش‌های متعددی شیوه تصمیم‌گیری فرماندهان در دوران دفاع مقدس استخراج گردیده است که در بعضی از این تحقیقات نکاتی کلی پیرامون فرآیندها، ظرفیت و ماهیت تصمیم‌گیری بیان و در سطح کاربردی و جزئی‌تر برخی پژوهشگران به تبیین الگو، مبانی اندیشه‌های تصمیم‌گیرندگان پرداخته‌اند، ولی بر روی یک عملیات خاص تمرکز نشده و فقط کلیاتی پیرامون عملیات‌ها بیان شده است.

۶. پیشینه پژوهش

در جدول شماره ۲، به برخی پژوهش‌های مرتبط با پژوهش حاضر اشاره شده است.

جدول ۲. پژوهش‌های مرتبط

پژوهشگران	عنوان پژوهش	نتایج
گلچین کوهی و همکاران (۱۳۹۸)	الگوی تصمیم‌گیری مبتنی بر ارزش‌های راهبردی اسلامی	این پژوهش با استفاده از روش داده بنیاد به تدبیر در قرآن کریم و احادیث پرداخته و نشان داده است که حق‌مداری نقش محوری و عوامل زمینه‌سازی مانند التزام به ارزش‌ها، محیط و وراثت، ویژگی‌های فردی، استعانت از خدا و ضدازش‌ها به‌عنوان عوامل بازدارنده بر فرآیند تصمیم‌گیری راهبردی حق‌مدار مؤثر است.
باقری‌کنی و همکاران (۱۳۹۴)	طراحی الگوی مدیریت تعالی رزمندگان دفاع مقدس	با استفاده از روش داده بنیاد به شناسایی عوامل مؤثر در شکل‌گیری شخصیت رزمندگان و تأثیرپذیری آنان از محیط جنگ پرداخته و تعریف جدیدی از مدیریت تعالی نیروی انسانی ارائه می‌نماید.
رازینی و همکاران (۱۳۹۴)	طراحی الگوی تصمیم‌گیری با رویکرد اسلامی	با روش داده بنیاد نشان داده شد که عواملی چون مشورت، توکل، اخلاص و اعتدال‌گری از عوامل مؤثر بر تصمیم‌گیری بوده و اثربخشی دنیوی و اخروی، عاقبت به خیری و اطمینان بخشی از دیگر نتایج این پژوهش است.
خسروآبادی و همکاران (۱۳۹۴)	طراحی الگوی تصمیم‌گیری اخلاقی مدیران مبتنی بر آموزه‌های نهج‌البلاغه	براساس نتایج این پژوهش، مهم‌ترین مؤلفه‌های تصمیم‌گیری اخلاقی التزام به حق و عدالت، حُسن تدبیر، فهم و ادراک صحیح، محدودیت منافع و مصالح عامه، صداقت و امانتداری می‌باشند.

پژوهشگران	عنوان پژوهش	نتایج
تسلیمی کار و سپاسی (۱۳۹۴)	الگوی اتخاذ راه‌کار مناسب و تصمیم‌گیری بهینه فرماندهان نظامی	این پژوهش با رویکرد کیفی به چگونگی فرآیند تصمیم‌گیری مناسب توسط فرماندهان در شرایط عادی و بحرانی پرداخته و نشان داده است که استفاده از فنون تصمیم‌گیری و بهره‌گیری از سامانه‌های تصمیم‌یار و مشورت گروهی ممکن در کنار اصل اساسی توکل باعث انتخاب بهترین راهکار خواهد شد.
صادقی مال امیری و همکاران (۱۳۹۳)	طراحی و تبیین الگوی تصمیم‌گیری راهبردی فرماندهان سپاه در دفاع مقدس	الگو مورد بحث در این پژوهش متشکل از ۵ بُعد، ۱۸ مؤلفه و ۴۶ شاخص بوده و ابعاد آن به ترتیب عبارتند از ظرفیت و توان، فرآیند تصمیم‌گیری، تصمیم‌گیرنده، ماهیت، محیط تصمیم‌گیری. این الگو با ویژگی‌های تصمیم‌گیری راهبردی فرماندهان سپاه سازگار و الگوی قابل اتکایی است.
اسماعیلی‌زاده و همکاران (۱۳۹۲)	بررسی نقش توکل و تأثیر آن بر متغیرهای رفتاری تصمیم‌گیری مدیران از منظر قرآن کریم	این پژوهش نشان داد توکل باعث جلب رضایت و یاری خداوند به‌ویژه در وضعیت نبود اطمینان می‌شود و درهای رحمت الهی و امدادهای غیبی را بر روی انسان باز می‌کند.
خودسبانی و همکاران (۱۳۹۱)	بررسی نقش رهبری و فرماندهی نظامی در دفاع مقدس و جنگ آینده	این پژوهش الگوی مناسب جهت هدایت صحنه جنگ در نبردهای احتمالی آینده را ارائه و شاخص‌هایی چون قاطعیت در تصمیم‌گیری، ارتقاء روحیه و انگیزه نیروها، ابتکار و خلاقیت، خودباوری و مشارکت در تصمیم‌گیری را ارائه می‌نماید.
گودرزی و همکاران (۱۳۸۹)	طراحی الگوی تصمیم‌گیری راهبردی فرماندهان دوران دفاع مقدس با تأکید بر عملیات‌های موفق سال دوم جنگ	این پژوهش با استفاده از روش داده بنیاد و بررسی چهار عملیات موفق، ۴۲ مفهوم اصلی را در قالب یازده مقوله دسته‌بندی کرده است. مهم‌ترین مقوله‌های الگو، ویژگی‌های شخصیتی و اندیشه‌ای تصمیم‌گیرندگان، طراحی اولیه و کلان‌نگری، فضا و شیوه اجرای تصمیمات آماده‌سازی نیروها می‌باشند.

پژوهش حاضر با توجه به تمرکز روی یکی از خاص‌ترین عملیات‌ها، یعنی عملیات والفجر ۸ و مرور عملیات‌های قبلی یعنی خیبر و بدر و حساسیت نظری محقق را نسبت به موضوع از جهت تجربه، دغدغه مشارکت‌کنندگان، و تحقیقاتی پیرامون این عملیات را که به شکل نوآورانه‌ای انجام نگرفته را نشان می‌دهد. بنابراین، پژوهش حاضر در پی بازنمایی یک برآیند تصمیم‌گیری حاصل از بسترهای تسهیل‌کننده آن در صحنه‌ی عمل و جنگ است که

حاصل آن پیروزی قاطعانه در عملیات والفجر ۸ می‌باشد. اما باید بیان کرد تاکنون هیچ پژوهشی پیرامون فرماندهان و سرداران لشکر ۴۱ ثارالله و عملکرد موفق آنان در دوران دفاع مقدس به عنوان یک لشکر خط‌شکن با فرماندهی سپهبد شهید قاسم سلیمانی صورت نگرفته است تا روایت اندیشه و عمل جمعی ایشان و سایر فرماندهان را در قالب یک شیوه‌خلاقانه آنگونه که اجرا شده است را بیان نماید. این پژوهش می‌تواند با توجه به شیوه‌ی کیفی و تحلیل عمیق مساله، برای مطالعات انجام گرفته در این حوزه جنبه تکمیلی داشته باشد.

۷. یافته‌ها

در جریان مصاحبه‌ها یک الگوی اولیه طراحی گردید. در گام بعدی، استخراج مفاهیم کلیدی به روش کدگذاری باز از میان مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته صورت گرفت، سپس شش مقوله از جمله مقوله محوری استخراج و با اقتباس از روش استاندارد شده استراوس، الگوی نهایی تصمیم‌گیری فرماندهان در این عملیات حاصل شد.

الف. کدگذاری باز

گام اول مشتمل بر استخراج داده‌ها از متن مصاحبه‌ها، کدگذاری و کشف مقوله‌ها بود. در واقع کدگذاری باز، فرآیند تحلیلی است که از طریق آن مفاهیم شناسایی شده و ویژگی‌ها و ابعاد آن‌ها در داده کشف می‌شوند. برای استخراج داده‌ها از متن مصاحبه‌ها از روش کدگذاری نکات کلیدی استفاده گردید. سپس با تجزیه و تحلیل خط و پاراگراف به پاراگراف نوشته‌های موجود، کدهای باز ایجاد شد (دانایی فرد و الوانی، ۱۳۸۳). در ذیل متن یکی از مصاحبه‌ها به همراه خروجی‌های آن ارائه می‌گردد:

جدول ۳. مفاهیم استخراج شده از مصاحبه

مفهوم	جدول کدگذاری باز - مصاحبه ۶ - نکات کلیدی-K	نشانگر
موفقیت کم در عملیات خیبر و بدر	موفقیت‌های کمی در خیبر و بدر بدست آمد	PK33
وجود نقاط ضعف	نقاط ضعفی در این عملیات‌ها وجود داشت	PK34
مشکل ارتباط مافوق و یگان‌ها	بین مافوق و یگان‌های عمل‌کننده ارتباط خوبی نداشتیم	PK35
مشکل تخلیه نیروها	در تخلیه نیروها مشکل به وجود آمد	PK36
مشکل سازماندهی	سازماندهی نیروها بهم ریخت	PK37
مشکل سازماندهی	در حمل و تخلیه نیروها مشکل ایجاد شد	PK38

ب. کدگذاری محوری

هدف از این مرحله برقراری رابطه بین طبقه‌های تولید شده (در مرحله کدگذاری باز) است. کدگذاری محوری منجر به ایجاد گروه‌ها و مقوله‌ها می‌گردد. تمامی کدهای مشابه در گروه خاص خود قرار گرفتند. بدین منظور تمامی کدهای ایجاد شده دوباره بازبینی شدند و با متون مقایسه گردیدند تا مطلبی فراموش نگردد. 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 از داده‌ها، تصمیم‌گیری بومی به عنوان مقوله محوری مشخص گردید همچنین شرایط علی (وضعیت یگان‌های رزم و وضعیت دشمن در خیبر و بدر) و مبانی دینی و اسلامی حاکم به عنوان شرایط مداخله‌گر (الگوگیری از ائمه و امام خمینی، پیروی از قرآن، اعتقاد به اصول اسلامی و...) و فضای معنوی جبهه به عنوان شرایط زمینه‌ای (فضای معنوی، رؤیایی، بهشت معنوی، فضای اعتقادی و تکلیفی) مشخص گردید. در بعد راهبرد، تجارب عملیات‌های 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 شامل اجرای بزرگ‌ترین عملیات آب و خاکی، عبور از اروند به عنوان مانع طبیعی، دستیابی به اهدافی فراتر از پیش‌بینی و پیروزی قاطعانه) را می‌توان نام برد.

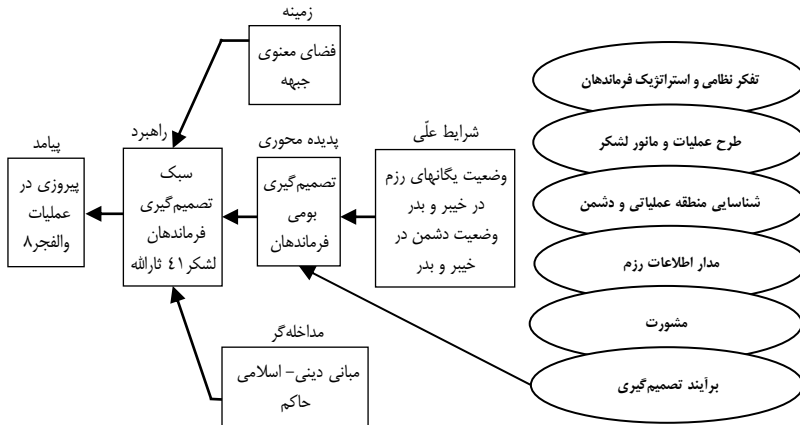
جدول ۴. کدگذاری باز و مقوله‌های مرتبط

	مقولات اصلی	کدگذاری باز
شرایط علی	وضعیت یگان‌های رزم در خیبر و بدر	نیروی کم، تجربه کم، آمادگی کم، نداشتن آموزش خاص، نیروی ساخته نشده
		تجهیزات کم، امکانات نامناسب، کمبود امکانات، تحریم‌های زیاد
	وضعیت دشمن در خیبر و بدر	وجود نقاط ضعف، شناسایی نادرست، اطلاعات ناکافی، خطا در محاسبات، رعایت کم مسائل حفاظتی، مشکل پشتیبانی، مشکل سازماندهی
		ارتش کلاسیک، آموزش‌دیده، تفاوت در نوع حمله، تاکتیک شرقی، حجم آتش زیاد
	وضعیت دشمن در خیبر و بدر	تغییر در آرایش - زمین، ایجاد مانع - استحکامات، ایجاد شرایط سخت، کارشناسان نظامی و با تجربه، اشرافیت اطلاعاتی
		امکانات کافی و مناسب، تجهیزات روز دنیا - تجهیزات پیشرفته، زرهی مجهز، نیروی آموزش‌دیده و با تجربه

ج. کدگذاری انتخابی

در روش داده بنیاد پس از کدگذاری محوری، کدگذاری 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 یک نظریه از روابط مقوله‌های الگوی کدگذاری محوری به دست آید. از عوامل زمینه‌ساز تصمیم‌گیری پیرامون عملیات والفجر ۸، موفقیت‌های کم در عملیات‌های خیر و بدر بوده است که در این عملیات‌ها به دلیل کسب پیروزی در عملیات‌های قبلی توان و امکانات دشمن دست‌کم گرفته شد و به درستی پیرامون دشمن اطلاعات کافی و شناسایی دقیقی صورت نگرفت و در محاسبات خطا به وجود آمد. اصول حفاظتی به خوبی رعایت نگردید و با توجه به آمادگی و تجربه کم نیروها و امکانات کم و نامناسب با منطقه عملیاتی، در حین عملیات‌ها از نیروهای رزم، پشتیبانی کافی صورت نگرفت و بین نیروها و فرماندهان ارتباطات مناسب برقرار نگردید. در حمل و تخلیه نیروها به دلیل وجود آب، مشکلاتی ایجاد شد تا ضمن به هم ریختگی نیروها، سازماندهی مناسب صورت نگیرد. کنش متقابل یا راهبردها در روش داده بنیاد 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 (عوامل مؤثر) که در آن قرار دارند، در پیش می‌گیرند؟ (فراست‌خواه، ۱۳۹۵، ص ۱۰۰). براساس آنچه که بیان گردید، کنش متقابل در موضوع، فرآیند تصمیم‌گیری بومی فرماندهان لشکر ۴۱ ثارالله پیرامون عملیات والفجر ۸ می‌باشد که شرح آن عبارت است از: توجه به تجارب عملیات‌های قبلی، بررسی نقاط ضعف، برخورد علمی با مسائل، علت‌یابی، به صفر رساندن نقاط ضعف و تبدیل به نقاط قوت، نقاط ضعف کلید موفقیت، تبدیل تهدید به فرصت، تفکر و وحدت همگانی، مشورت با نیروها، نظارت و کنترل دقیق، رعایت اصول حفاظتی، اصل غافل‌گیری، استتار، تعیین نقطه اطمینان دشمن، اصول موفقیت. 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. عوامل زمینه‌ساز توسط فرماندهان لشکر در فرآیند 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 سیاسی- امنیتی و قاطعانه در بزرگ‌ترین عملیات آبی و خاکی در جنگ‌های کلاسیک و دستیابی به اهدافی فراتر از پیش‌بینی بود.



شکل ۱. الگوی تصمیم‌گیری پیرامون عملیات والفجر ۸ برگرفته از الگوی استاندارد شده استراوس

الگوی شکل شماره ۱ از چارچوب نظری کدگذاری محوری استراوس گرفته شده و از میان مقوله‌های اصلی، تصمیم‌گیری بومی فرماندهان لشکر ۴۱ ثارالله، به عنوان مقوله محوری انتخاب شده است. زمینه، مقوله محوری و شرایط مداخله‌گر، راهبردها را تشکیل می‌دهد و پیامد این الگو، پیروزی در عملیات والفجر ۸ را در پی دارد.

بیان روایت: بعد از مرحله کدگذاری انتخابی، بیان «روایت» یا «داستان‌واره»، مهم‌ترین گام است که در مورد پدیده مورد مطالعه عرضه می‌شود (اسکندری و دیگران، ۱۳۹۳، ص ۳۶). این پژوهش بستر و زمینه‌های تصمیم‌گیری بومی فرماندهان و سرداران لشکر ۴۱ ثارالله پیرامون عملیات والفجر ۸ را با مرور عملیات‌های قبلی، نواقص، علل موفقیت‌های کم و دست نیافتن به اهداف پیش‌بینی شده در عملیات‌های خیبر و بدر را از دلایل نافذ و اثرگذار بر تصمیم‌گیری فرماندهان پیرامون این عملیات شناسایی نمود. چنانکه در جریان تحلیل و کدگذاری داده‌ها شش مقوله اصلی زیر استخراج گردید:

تفکر سیاسی- نظامی و استراتژیک فرماندهان: شعار مدیران در عصر پست مدرنیسم این است، کیفیت صد درصد و خطا صفر است. در تصمیم‌گیری، مطالعه و بررسی قبل از هر عملی، از واجبات است. فاصله بین مدیر و زیردستان وجود ندارد، همه باید کار کنند و

بهترین محصول را تولید کنند (حیدری، ۱۳۸۱، ص ۲۰). یکی از فرماندهان مشارکت‌کننده می‌گوید: «تفکر نظامی - سیاسی و استراتژیک 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». 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 بودند: تجارب عملیات بدر، پیچیدگی‌ها و ویژگی‌های خاص این عملیات (علائمی، ۱۳۹۱، ص ۵۶۳). در این زمینه یکی از فرماندهان می‌گوید: «برای انجام عملیات طرح عملیات و مانور لشکر توسط قرارگاه تدوین و ابلاغ گردید، بعد از دریافت طرح می‌بایست در سطح لشکر جهت اجرای عملیات برنامه‌ریزی صورت گیرد». یکی از مشارکت‌کنندگان دیگر می‌گوید: «جهت اجرای برنامه، زمان‌بندی خاصی صورت پذیرفت. از ابلاغ طرح عملیات تا شروع عملیات زمان بر سه تقسیم شد: یک سوم برای آمادگی گردان و دو سوم برای آمادگی گروهان‌ها و دسته‌ها در نظر گرفته شد. طرح مانور با توجه به اطلاعات مورد نیاز و توافق همگانی فرماندهان تدوین گردید».

شناسایی منطقه عملیاتی و دشمن: فرماندهان از ۸ ماه جلوتر برای طرح آماده‌سازی عملیات والفجر ۸ تلاش کردند. در این عملیات می‌بایست از اصل غافل‌گیری استفاده شود، به همین منظور کارهای شناسایی به صورت پنهانی آغاز شد. نیروهای شناسایی تا عمق عقبه‌های دشمن نفوذ کردند و اطلاعات لازم را جمع‌آوری نمودند (میرزایی، ۱۳۹۶، ص ۵۷). یکی از فرماندهان پیرامون عملیات شناسایی می‌گوید: «در شناسایی، دستیابی به اطلاعات زیر بسیار مهم است: جو، ۲- زمین یا منطقه عملیاتی، دشمن، خودی. در کار شناسایی می‌بایست مسیرهای امن برای حرکت نیروها و شکستن خط دشمن در جهت رسیدن به اهداف پیدا شود، یعنی محورهای اصلی جهت اجرای عملیات و تعیین محورهای فرعی، تا بتوانیم دشمن را فریب دهیم».

مدار اطلاعاتی رزم: مدار اطلاعات، یک مدل ساده شده فراهم می‌کند، از اینکه چگونه عملیات‌های اطلاعاتی هدایت می‌شوند و برای اصطلاحات تخصصی، تاکتیک‌ها، فنون و روندهای اطلاعاتی مشترک متداول مبنایی ایجاد می‌کند (عبادی، ۱۳۹۰، ص ۴). یکی از

فرماندهان پیرامون جمع‌آوری اطلاعات می‌گویند: «اطلاعات توسط عناصر اطلاعاتی آشکار و پنهان دریافت شد و در مدار اطلاعات خود قرار گرفت و مورد پالایش و تجزیه تحلیل قرار گرفت تا اطلاعات دقیق‌تری ربط و به موقع جهت تصمیم‌گیری در اختیار فرماندهان جهت مدیریت عملیات قرار گیرد». بنابراین، با شناسایی منطقه و جمع‌آوری اطلاعات، پالایش اطلاعات، اطلاعات لازم جهت تصمیم‌گیری فرماندهان لشکر پیرامون عملیات والفجر ۸ آماده و تهیه گردید.

صورت‌بندی دیالکتیک مشورت: با بررسی روش به کار گرفته شده در اتخاذ تصمیمات پیرامون عملیات‌های موفق، به این نتیجه می‌رسیم که فرآیند تصمیم‌گیری نیروهای خودی در مقابل دشمن با به کارگیری عواملی متحول شده و عواملی در تصمیم‌گیری وارد شدند که تا قبل از آن مورد کم‌توجهی 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 بوجود آمده یعنی اخراج دشمن از مناطق اشغالی باشد (گودرزی و دیگران، ۱۳۸۹، ص ۱۱۸). دیالکتیک از واژه‌هایی است که هم‌زمان با آغاز فلسفه به عنوان یک اصطلاح در ادبیات فلسفی راه یافته و از سوی اکثر فیلسوفان البته با معانی متفاوت، بکار رفته است (فتحی و دیگران، ۱۳۹۰، ص ۵۰). دیالکتیک از نظر لغوی فن مباحثه و مجادله است (معصوم، ۱۳۸۴، ص ۳). آنچه در دیالکتیک دارای اهمیت اساسی است، وجود دو امر متقابل می‌باشد. توجه به تقابل امور در طرز نگاه دیالکتیک، یعنی امری (نهاد) در برابر امری دیگر (برابر نهاد) در طرز نگاه دیالکتیک مورد توجه است و از رهگذر این تقابل یا در نتیجه این تقابل به امر سوم (هم نهاد) می‌رسیم (فتحی و موسی‌زاده، ۱۳۹۰، ص ۶۸). فلسفه هگل، نظریاتش را در یک مجموعه سه جزئی بیان کرده که شامل «تز»، «آنتی تز»، «سنتز» است. هر امری در سیر خود، ضد خود را ایجاد می‌کند. اولی را «تز» (وضع نهاد) می‌نامیم. دومی را «آنتی تز» (وضع مقابل، برابر نهاد). از برخورد و ترکیب این دو «سنتز»، (وضع مجامع، هم نهاد) به وجود می‌آید که در عین حال هم دربردارنده آن دو

1. Thesis
2. Anti-thesis
3. Synthesis

است. سنتز خود تز جدیدی می‌شود تا آخر (فتحی و موسی‌زاده، ۱۳۹۰، ص ۶۸). پیرامون مقوله دیالکتیک مشورت که سرخط داستان و قضیه‌ی اصلی پژوهش حاضر 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 شرایط سخت و بحران است. نقش سازنده و سرنوشت‌ساز فرماندهی در تصمیم‌گیری مشخص می‌شود. چون شرایط سیاسی منطقه و شرایط عملیات بسیار سخت بود. یکی از فرماندهان لشکر می‌گوید:

همیشه اختلاف نظر وجود داشت، هر کسی نظر مخالفی داشت، فقط از روی دلسوزی مخالفت می‌کرد. پیرامون اختلاف نظرات در جلسات قبل همه مجدداً فکر کردند و با هم فکری یکدیگر با کمک گرفتن از سایر نیروها پیرامون مسئله یا مشکل دنبال راه‌حل‌های جدید^۱ و بهتر می‌گشتند. در جهت رفع اختلاف و یا نظر مخالف، همه هم‌فکری^۲ کردند، نظرات تقویت و ایده‌های بهتری داده شد. آنچه که توسط فرماندهان بیان گردید این بود که، مطرح شدن طرح و ایده جدید (تز) و تقابل آن با نظر مخالف (آنتی تز) و هم‌فکری همگانی در تجزیه و تحلیل موقعیت (سنتز)، خود به خود مسیر را برای بارش افکار جدید فراهم نمود. ایده‌های جدید (تز جدید) مطرح و سیر تکامل آن تا رسیدن به آنچه که از نظر عقلانیت مورد پذیرش همگانی بود، مرتب تکرار گردید. پس مقوله‌ی «دیالکتیک مشورت» بنیان یک دیدگاه علمی، فلسفی و تجربی در بین فرماندهان لشکر ۴۱ ثارالله را نشان می‌دهد که به دنبال دست یافتن به دقیق‌ترین و صحیح‌ترین شیوه جهت تصمیم‌گیری در یک شرایط کاملاً بحرانی، یعنی جنگ بودند.

برآیند تصمیم‌گیری: یکی از مسائل مهم در تصمیم‌گیری، استفاده از تجارب گذشته است. بهره‌گیری از تجارب گذشته می‌تواند اطلاعات بسیار ارزشمندی در اختیار تصمیم‌گیرندگان قرار دهد (نیازی، ۱۳۹۱، ص ۶۶). لذا بررسی تجارب این عملیات سبب

۱. مفهوم نوآفرینی، که محصول نبوغ فردی نیست، بلکه محصول مجموعه‌ای از نواغ بوده و نوعی حل مسئله اشتراکی است (فرچوند، ۱۳۹۶، ص ۵۳).

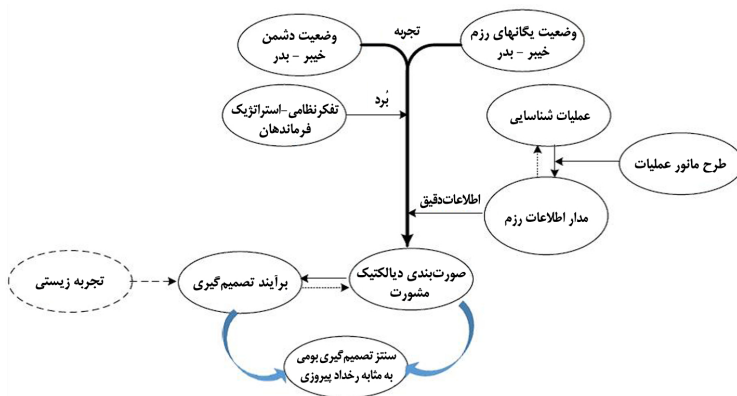
2. Synnovation

به معنی هم‌آفرینی است، یعنی کمک به ساخته شدن ایده‌های بیشتر و باور کردن آنها (فرچوند، ۱۳۹۶، ص ۵۳).

گردید تا فرماندهان لشکر ۴۱ ثارالله بحث تصمیم‌گیری پیرامون این عملیات را به گونه‌ای خاص و نوآورانه و متفاوت با قبل دنبال کنند. فرمانده یگان دریایی می‌گوید: «نقاط ضعف و مشکلات عملیات‌های خیبر و بدر سبب شد تا به کوچک‌ترین مسائل توجه ویژه گردد و چیزی از چشمانمان پنهان نماند». با دریافت طرح عملیات و مانور لشکر، شناسایی و آماده‌سازی منطقه عملیاتی با رعایت اصل حفاظتی کامل آغاز گردید. فرماندهان تمام کارها را رصد کردند و خود در عملیات شناسایی حضور یافتند تا با تجزیه و تحلیل و قرار گرفتن داده‌ها در مدار اطلاعاتی، دقیق‌ترین و صحیح‌ترین اطلاعات را پیرامون دشمن، جوّ و منطقه بدست آورند.

۸. نتیجه‌گیری

فرآیند تصمیم‌گیری فرماندهان لشکر ۴۱ ثارالله در یک حلقه‌ی حاصل از تعامل و ارتباط برادرانه‌ی آنان با یکدیگر، مشورت و ارائه‌ی ایده‌ها (تز) و نظرات مخالف (آنتی تز) و تجزیه و تحلیل نظرات مخالف و رسیدن به یک جمع‌بندی حاصل از خرد جمعی آنان (سنتز) و استفاده از اطلاعات دقیق و تجربیات جنگی خود جهت دستیابی به یک پیروزی قاطعانه شکل گرفته شده است. با دقت در مقوله دیالکتیک مشورت که حاصل ایده‌های جدید و توجه به نظرات مخالف و نهایتاً سنتز نظرات موافق و مخالف است، می‌توان آن را نافذترین نوع یادگیری دانست. در بحث و جدل‌های صورت گرفته، فرماندهان یاد گرفتند که چگونه ایده‌های جدید ارائه کنند و چگونه یکدیگر را تشویق به ارائه طرح و نظر نمایند.



شکل ۲. مدل پارادایمی سنتز تصمیم‌گیری بومی به مثابه رخداد پیروزی

خروجی جلسات مشورتی با تجربه جنگی فرماندهان بستری مناسب را برای تصمیم‌گیری فرماندهان لشکر ۴۱ ثارالله فراهم نمود. همچنین در پژوهشی که توسط صادقی مال امیری و همکاران (۱۳۹۳) انجام گرفت به فرآیند، 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 سپاسی (۱۳۹۴) که به تصمیم‌گیری فرماندهان در شرایط بحرانی پرداخته و به مشورت گروهی در کنار اصل توکل اشاره نموده‌اند، هم‌راستا است. یافته‌ها از جهت تأثیر عواملی چون مشورت، توکل، خلوص نیت و اثربخشی نتایج دنیوی و اخروی در تصمیم‌گیری‌ها با نتایج رازینی و عزیززی (۱۳۹۴) نیز هم‌خوانی دارد. به طور کلی از گفته‌های مشارکت‌کنندگان تحقیق استنباط می‌شود که با مشورت‌های صورت گرفته، و استفاده از اطلاعات دقیق و به کار بستن تجارب نظامی خود، بسترهایی فراهم گردید که خروجی آن یکی از دقیق‌ترین تصمیمات پیرامون عملیات والفجر ۸ در لشکر ۴۱ ثارالله گردید و یک رخداد ماندگار در تاریخ جنگ رقم زده شد.

منابع

۱. اردستانی، حسین (۱۳۹۰). *تنبیه متجاوز*. تهران: مرکز اسناد و تحقیقات دفاع مقدس.
۲. اسکندری، مجتبی؛ محمدی، ابوالفضل (۱۳۹۳). سبک رهبری فرماندهان نظامی از دیدگاه امیرالمؤمنین(ع) در نهج‌البلاغه. *مدیریت اسلامی*، سال ۲۲، شماره ۱: ۹-۴۰.
۳. اسماعیلی‌زاده، عباس؛ محدثی‌فر، مهرناز (۱۳۹۲). توکل و تأثیر آن بر متغیرهای رفتاری تصمیم‌گیری مدیران از منظر قرآن. *مشکوت*، شماره ۱۱۸: ۲۵-۹۴.
۴. باقری‌کنی، مصباح‌الهدی؛ آذر، عادل؛ معاونت‌جو، محمدجواد (۱۳۹۴). طراحی الگوی مدیریت تعالی رزمندگان دفاع مقدس. *مدیریت اسلامی*، سال ۲۲، شماره ۱: ۹-۴۶.
۵. تسلیمی‌کار، بهروز؛ سیاسی، کیوان (۱۳۹۴). الگوی اتخاذ راه‌کار مناسب و تصمیم‌گیری بهینه فرماندهان نظامی. *علوم و فنون نظامی*، سال ۱۰، شماره ۳۰: ۱۱۹-۱۳۹.
۶. حیدری، غلامحسین (۱۳۸۱). *نگرش نوین به نظریات سازمان و مدیریت در جهان امروز*. تهران: انتشارات فراشناختی اندیشه.
۷. خسروآبادی، حمیدرضا؛ رضایی‌منش، بهروز (۱۳۹۴). طراحی الگوی تصمیم‌گیری اخلاقی مدیران مبتنی بر آموزه‌های نهج‌البلاغه. *پژوهش‌های نهج‌البلاغه*، دوره ۳، شماره ۱۱: ۶۷-۹۳.
۸. خودسیانی، مصطفی؛ مرادپیری، هادی؛ خان احمدی، اسماعیل (۱۳۹۱). بررسی نقش رهبری و فرماندهی نظامی در دفاع مقدس و جنگ آینده از منظر فرماندهان عالی‌جنگ. *سیاست دفاعی*، شماره ۸۱: ۶۹-۱۰۸.
۹. دانایی‌فرد، حسن؛ الوانی، آذر (۱۳۸۳). *روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت*. تهران: انتشارات صفار-اشراقی.
۱۰. درودیان، محمد (۱۳۹۱). *تجزیه و تحلیل جنگ ایران و عراق، جنگ: بازیابی ثبات، سپاه پاسداران انقلاب اسلامی*. تهران: مرکز مطالعات و تحقیقات جنگ، ج ۲، چاپ چهارم.
۱۱. رازینی، روح‌الله؛ عزیزی، مهدی (۱۳۹۴). طراحی الگوی تصمیم‌گیری با رویکرد اسلامی. *مدیریت اسلامی*، دوره ۲۳، شماره ۱: ۹۳-۷۴.
۱۲. صادقی‌مال‌امیری، منصور؛ نیکوکار، غلامحسین؛ علائی، حسین؛ محمدنژاد، سیدمحمدعلی (۱۳۹۳). طراحی و تبیین الگوی تصمیم‌گیری راهبردی فرماندهان سپاه در دفاع مقدس. *سیاست دفاعی*، سال ۲۲، شماره ۸۷: ۹۳-۹۱.
۱۳. عبادی، حمید (۱۳۹۰). *دکترین پشتیبانی اطلاعات برای عملیات مشترک*. تهران: مرکز آموزش شهید صیاد شیرازی.
۱۴. علائی، حسین (۱۳۹۱). *روند جنگ ایران و عراق*. تهران: مرکز مطالعات و اسناد و تحقیقات دفاع مقدس.
۱۵. فتحی، حسن؛ موسی‌زاده، صدیقه (۱۳۹۰). دیالکتیک هگل، سنتزی از دیالکتیک کانت در برابر دیالکتیک افلاطون. *تاریخ فلسفه*، سال دوم، شماره ۱: ۵۰.
۱۶. فراست‌خواه، مقصود (۱۳۹۵). *روش تحقیق در علوم اجتماعی (با تأکید بر نظریه هر پایه) گراندد تئوری*. تهران: نشر آگاه.

۱۷. فرج‌وند، اسفندیار (۱۳۹۶). از هم‌افزایی تا هم‌آفرینی. مدیریت سازمان‌های دولتی، شماره ۱: ۶۲-۵۱.
۱۸. گلچین کوهی، محمد؛ کشاورز، لقمان؛ رضایی، مرتضی (۱۳۹۸). الگوی تصمیم‌گیری مبتنی بر ارزش‌های راهبردی اسلامی. مدیریت اسلامی، سال ۲۷، شماره ۴: ۷۷-۱۰۳.
۱۹. گودرزی، غلامرضا؛ باقری‌کنی، مصباح‌الهدی؛ خیرآبادی، حمید (۱۳۸۹). طراحی مدل تصمیم‌گیری راهبردی فرماندهان دوران دفاع مقدس با تاکید بر عملیات‌های موفق سال دوم جنگ تحمیلی. مطالعات دفاعی (استراتژی)، سال ۱۰، شماره ۴۰: ۹۸-۹۵.
۲۰. معصوم، حسین (۱۳۸۴). مفهوم دیالکتیک در فلسفه افلاطون. اندیشه‌های فلسفی، سال ۱، شماره ۳: ۲.
۲۱. میرزایی، عباس (۱۳۹۶). اطلس نبردهای لشکر ۴۱ ثارالله. کرمان: نشر گرا.
۲۲. نیازی، یحیی (۱۳۹۱). برخی ویژگی‌های تصمیمات فرماندهان سپاه پاسداران دفاع مقدس. مطالعات دفاع مقدس، سال ۱۱، شماره ۴۱: ۵۹-۶۸.
23. Corbin, J. & Strauss, A. (2008). **Basics of Qualitative Research**. London: Sage Publications, Third Edition.
24. Corbin, J. & Strauss, A. (1998). **Basics of Qualitative Research**. London: Sage Publications.
25. Creswell, J.W. (1994). **Research Design**. London: Sage.
26. Neuman, L. (2006) **Social Research Methods: Quantitative and Qualitative Approaches**. London: Allyn and Bacon, Third Edition.
27. Patton, M. (2001). **Qualitative Research and Evaluation Methods**. London: Sage Publication.

References

- Alaei, H. (1391AH). **Iran-Iraq war process**. Tehran: Markaz asnad va tahghighat defae moghadas. [In Persian]
- Ardestani, H. (1390 AH). **Aggressive punishment**. Tehran: Markaz asnad va tahghighat defae moghadas. [In Persian]
- Bagherykani, M.H.; Azar, A. & Deputy, M.J. (1394 AH). Designing a model of excellence management for holy defense warriors. *Modiriyat eslami*, Vol.22, No. 1: 9-46. [In Persian]
- Corbin, J. & Strauss, A. (2008). **Basics of Qualitative Research**. London: Sage Publications, Third Edition.
- Corbin, J. & Strauss, A. (1998). **Basics of Qualitative Research**. London: Sage Publications.
- Creswell, J.W. (1994). **Research Design**. London: Sage.
- Danaeifard, H. & Alwani, A. (1383 AH). **Qualitative research methodology in management**. Tehran: Entesharat Saffar-Ishraqi. [In Persian]
- Droudian, M. (1391 AH). **Analysis of the Iran-Iraq war, war; Stability Recovery, Islamic Revolutionary Guard Corps**. Tehran: Markaz motaleat va tahghighat jang, Vol. 2, Fourth Edition. [In Persian]
- Ebadi, H. (1390 AH). **Information doctrine supports joint operations**. Tehran: Markaz Amozesh Shahid Sayad Shirazi. [In Persian]

10. Eskandari, M. & Mohammadi, A. (1393 AH). Leadership style of military commanders from the perspective of Amir al-Mo'menin (AS) in Nahj al-Balaghah. *Modiriyat eslami*, Vol. 22, No.1: 9-40. [In Persian]
11. Farastkhah, M. (1395 AH). **Research method in social sciences (with emphasis on the theory of each base) grounded theory**. Tehran: Nashr Agah. [In Persian]
12. Farjvand, E. (1396 AH). From allusion to all creation. *Modiriyat saze manhay dolati*, No.1: 62-51. [In Persian]
13. Fathi, H. & Musa Zadeh, S. (1390 AH). Hegel's dialectic, a synthesis of Kant's dialectic versus Plato's dialectic. *Tarikh falsafe*, Second Year, No.1: 50. [In Persian]
14. Golchin Koochi, M.; Keshavarz, L. & Rezaei, M. (1398 AH). Decision-making model based on Islamic strategic values. *Modiriyat eslami*, Vol.27, No.4: 77-103. [In Persian]
15. Goodarzi, G.; Bagherikani, M.H. & Khairabadi, H. (1389 AH). Designing a strategic decision-making model for the commanders of the holy defense era with emphasis on the successful operations of the second year of the imposed war. *Motaleat defaei (Strategy)*, Vol.10, No.40: 98-95. [In Persian]
16. Heidari, G.H. (1381 AH). **A new approach to theories of organization and management in today's world**. Tehran: Entesharat farashenakhti andeishhe. [In Persian]
17. Ismaili Zadeh, A. & Muhaddithifar, M. (1392 AH). Reliance and its effect on behavioral variables of managers' decision-making from the perspective of the Qur'an. *Meshkut*, No. 118: 25-94. [In Persian]
18. Khodsyani, M. ; Moradpiri, H. & Khan Ahmadi, I. (1391 AH). Investigating the role of military leadership and command in the sacred defense and future war from the perspective of high war commanders. *Siyasat Defaei*, No. 81: 69-108. [In Persian]
19. Khosrowabadi, H.R. & Rezaei Manesh, B. (1394 AH). Designing a model of ethical decision-making for managers based on the teachings of Nahj al-Balaghah. *Pajoheshhay Nahj al-Balaghah*, Vol.3, No.11: 67-93. [In Persian]
20. Masoom, H. (1384 AH). The concept of dialectics in Plato's philosophy. *Andishehay falsafi*, Vol.1, No.3: 2. [In Persian]
21. Mirzaei, A. (1396 AH). **Atlas of the battles of the 41st Division of Sarollah**. Kerman: Nshre gera. [In Persian]
22. Neuman, L. (2006) **Social Research Methods: Quantitative and Qualitative Approaches**. London: Allyn and Bacon, Third Edition.
23. Niazi, Y. (1391 AH). Some features of the decisions of the commanders of the Holy Defense Guards. *Motaleat defae moghadas*, Vol.11, No.41: 59-68. [In Persian]
24. Patton, M. (2001). **Qualitative Research and Evaluation Methods**. London: Sage Publication.
25. Razini, R. & Azizi, M. (1394 AH). Designing a decision-making model with an Islamic approach. *Modiriyat eslami*, Vol.23, No.1: 93-74. [In Persian]
26. Sadeghi Malmiri, M.; Nikokar, G.H.; Alaei, H. & Mohammadnejad, S.M.A. (1393 AH).

Designing and explaining the strategic decision-making model of IRGC commanders in the holy defense. *Siyasat Defaei*, Vol.22, No.87: 93-91. [In Persian]

27. Taslimikar, B.; Sepasi, K. (1394 AH). The pattern of adopting the appropriate strategy and optimal decision-making of military commanders. *Olom va Fonon nezami*, Vol. 10, No. 3: 119-139. [In Persian]

شیوه ارجاع به این مقاله

DOI: 10.22034/sej.2020.1902976.1250

محمود مولایی، محمدرضا؛ سلاجقه، سنجر؛ منظری توکلی، علیرضا (۱۳۹۹). بازنمایی بسترهای تسهیل‌کننده تصمیم‌گیری فرماندهان در عملیات والفجر ۸ (تحقیقی کیفی پیرامون سیاست تصمیم‌گیری فرماندهان لشکر ۴۱ ثارالله). *سپهر سیاست*، ۷ (۲۵): ص ۱۱۵-۱۳۶