

## تجربه‌های مدیریتی دوران دفاع مقدس در

### استقرار مدیریت مقاومتی و جهادی (مطالعه موردی، کربلای ۵)

اکبر اعتباریان<sup>۱</sup>

امیر کیوان آرا<sup>۲</sup>

مهدی عطائی<sup>۳</sup>

پذیرش نهایی: ۱۳۹۶/۱۲/۱۴

دریافت مقاله: ۱۳۹۶/۰۵/۲۴

#### چکیده

جنگ هشت ساله عراق علیه ایران نقطه عطفی در هویت تاریخی و فرهنگی ملت ما به شمار می‌رود. در این میان نوع مدیریت و فرماندهی این جنگ حقیقتی بارز و غیر قابل انکار است که باید به عنوان ذخیره‌ای ارزشمند برای نسل‌های آینده به یادگار بماند. در این پژوهش تلاش شد نقش عوامل مدیریتی همچون رهبری و هدایت، برنامه ریزی، تصمیم‌گیری و سازماندهی و انسجام در پیروزی ایران در عملیات کربلای ۵ از دیدگاه فرماندهان و رزمندگان شرکت‌کننده در عملیات بررسی شود. جامعه آماری این پژوهش ۲۱۰ نفر از فرماندهان شرکت‌کننده در عملیات آفندی کربلای ۵ بودند که براساس نمونه‌گیری تصادفی ساده ۱۳۲ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. این پژوهش از نوع توصیفی - پیمایشی بود و داده‌ها با استفاده از طریق پرسشنامه محقق ساخته در پنج عامل مدیریتی با ۵۸ گویه در مقیاس ۵ درجه‌ای لیکرت جمع‌آوری شد. نتایج پژوهش نشان داد، تأثیر نقش عوامل مدیریتی در پیروزی ایران از نظر تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی، سازماندهی و هماهنگی و انسجام بیشتر از سطح متوسط و بیشترین میانگین نمره پاسخ به شجاعت و بی‌پروایی فرماندهان جنگ نسبت به پیامدهای عملیات، داشتن تفکر جهادی در برنامه‌های عملیاتی و نیز همکاری و هم‌افزایی بین رسته‌های عملیاتی مربوط بوده است.

**کلید واژه‌ها:** تجربه مدیریتی جنگ، مدیریت مقاومتی و جهادی، مدیریت جنگ در کربلای ۵، دفاع مقدس.

etebarian@ymail.com

keyvanara@live.com

۱ - دانشیار، مدیر گروه و رئیس دانشکده مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اصفهان

۲ - دانشجوی دکتری مدیریت فرهنگی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اصفهان

۳ - کارشناس ارشد مدیریت دولتی

## مقدمه

به تعبیر بسیاری از مفسران داخلی و خارجی، جنگ تحمیلی و هشت سال دفاع مقدس و مدیریت و فرماندهی این جنگ یکی از حوادث بسیار مهمی است که در تاریخ نظام مقدس جمهوری اسلامی از اهمیت فوق‌العاده‌ای برخوردار است. این جنگ، که توسط نظام سلطه جهانی طراحی و به دست رژیم بعث عراق اجرا شد و با پشتیبانی‌های همه‌جانبه و پیدا و پنهان مستکبران همراه بود، بزرگترین رخداد کشور در سالهای پس از انقلاب به شمار می‌رود. در این میان سالهای ۱۳۶۴ و ۱۳۶۵ از مهمترین مقاطع تاریخ دوران معاصر ایران و نیز جنگ تحمیلی کشورمان است. در این سالها عقب راندن دشمن از خاک وطن بویژه در عملیات کربلای ۵ قابل تأمل و بررسی است. اکنون که حدود ۳۰ سال از سپری شدن عملیات کربلای ۵ و نیز بیش از ۲۸ سال از زمان پایان یافتن جنگ تحمیلی می‌گذرد، فرصت مناسبی است تا برخی از کمتر گفته‌ها و شنیده‌ها درباره مسائل جنگ و البته این بار از بعد مدیریتی و فرماندهی مورد ارزیابی و تجزیه و تحلیل قرار گیرد. اکثر مطالب در این باره بیشتر به شکل عاطفی و حماسی به بررسی ابعاد مختلف نظامی جنگ از حیث توان و تجهیزات رزمی پرداخته و کمتر ابعاد گوناگون و مؤلفه‌های مختلف این عملیات به شکل تحلیلی و عمیق و بویژه از بعد مدیریتی و فرماندهی مورد بررسی، ارزیابی و تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. این بدان معناست که در جریان بسیاری از پیشرفته‌ها و موفقیت‌ها نقش عوامل مادی و دنیوی مؤثر و پررنگتر دیده و کمتر به ابعاد مدیریتی و شجاعت فرماندهان در تصمیم‌گیریها پرداخته می‌شود؛ لذا در این پژوهش سعی می‌شود در کنار بحث از پیروزیها، رشادتها، شجاعتها و فداکاریهایی که بسیار مهم و غرورآفرین است، شیوه‌های مدیریتی فرماندهان لایق و دلاور ایران اسلامی در این نبرد نابرابر و مسائل و مشکلات مربوط به این دوره خاص از جنگ تحمیلی، مورد بررسی قرار گیرد تا وقایع و حوادث آن، بهتر و واضحتر برای همگان روشن شود. مدیریت و فرماندهی در عملیات کربلای ۵ نمونه بارزی از مدیریت و فرماندهی همراه با ایمان به خدا و پیروی از ولایت فقیه و خلاقیت و ابتکار فرماندهان شجاع و رزمندگان دلیر اسلام است، در تشریح این بعد از مسئله، بیشتر از مدیریتی سخن به میان می‌آید که می‌کوشد تا اضلاع جامعه انسانی را به عبودیت و بندگی خداوند متعال پیوند بزند و ساختار سیاسی، فرهنگی و اقتصادی را بر همین محور، طراحی کند. در واقع، مدیریت الهی در مفاهیمی چون توسعه، الگوی مطلوب و روح حاکم بر ارتباطات سازمانی، تفاوت بنیادین و گاهی متعارض با مدیریت الحادی دارد و در نتیجه به آثار و دستاوردهای متفاوتی نیز منتهی می‌شود. بررسیها نشان می‌دهد، جنگ تحمیلی حاوی تجربه‌های عظیمی

است که در سایه زحمات، تلاشها و تحمل سختی‌ها و تلفات بسیار به دست آمد. از این رو ثبت این تجربه‌های مدیریتی می‌تواند برای بسیاری از دانشگاهیان بویژه در رشته‌های علوم دفاعی و آموزشکده‌های نظامی مورد استفاده قرار گیرد. هم‌چنین موشکافی عوامل مدیریتی این پیروزی و انتقال فرهنگ مدیریتی دوران دفاع مقدس به نسلهای آینده می‌تواند منشأ و مصدر درسهای مدیریتی ماندگار دینی و اعتقادی برای جوانان نسل حال و آینده این مرز و بوم باشد.

### اهمیت و ضرورت

تحلیلگران معتقدند که میراث ماندگار جنگ هشت ساله برای جامعه امروز، مدیریت جهادی است؛ چرا که اگر مدیریت و فرماندهی جنگ ما جهادی نبود، قطعاً جنگ ما این گونه به دفاع مقدس تبدیل نمی‌شد. در پرتو مدیریت جهادی بود که حماسه‌ها خلق شد و از کمترین امکانات، بیشترین بهره‌برداری صورت گرفت. این موضوع باید برای امروز ما الگو قرار گیرد. درحقیقت امروز "جهاد" در همه عرصه‌های سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و نظامی ادامه دارد و عرصه منازعه ما با دشمن و متحدانش در همه حوزه‌ها هویدا است. رهبر معظم انقلاب مدیریت جهادی را نوعی روحیه و فرهنگ مبارزه‌جویی و کنشگری آگاهانه معنا و تفسیر می‌کنند؛ معنایی که در فرهنگ اسلامی - ملی ما مصداقهای فراوانی برای آن می‌توان برشمرد. ایشان در این زمینه می‌فرمایند، معیار جهاد، شمشیر و میدان جنگ نیست؛ معیار جهاد همان چیزی است که امروزه در زبان فارسی ما در کلمه مبارزه معنا می‌شود. ایشان در جایی دیگر به تشریح مفهوم جهاد به مثابه مبارزه می‌پردازند. جهاد در زبان عربی عیناً به همین معناست؛ یعنی مبارزه. جهاد در قرآن و حدیث هم به همین معناست، جهاد همه جا به معنای جنگ مسلحانه نیست (مقام معظم رهبری، ۱۳۸۳).

### سؤال تحقیق

نقش عوامل مدیریتی همچون رهبری و هدایت، برنامه ریزی، تصمیم‌گیری و سازماندهی و انسجام در پیروزی ایران در عملیات کربلای ۵ از دیدگاه فرماندهان و رزمندگان شرکت کننده در عملیات فوق کدام است؟

## روش تحقیق

این پژوهش از نوع توصیفی - پیمایشی بوده و داده‌ها استفاده از طریق پرسشنامه محقق ساخته در ۵ عامل مدیریتی با ۵۸ گویه مورد ارزیابی قرار می‌دهد.

## مبانی نظری

### مفاهیم جنگ و دفاع مقدس

واژه جنگ در لغتنامه فارسی به معنی جدال، قتال، کوشش و کشش، نبرد، زد و خورد، کشتار جمعی یا هرگونه درگیری خصمانه با قصد ساقط کردن یا از میدان در کردن حریف به کار رفته است (نوروزی، ۱۳۸۵: ۲۸۶). جنگ را نزاع بین دو یا چند حکومت دانسته‌اند که با استفاده از نیروهای مسلح همراه است و هدف نهایی هر یک از طرفین غلبه بر دیگری و تحمیل شرایط مورد نظر خود برای برقراری صلح است (حسنی، ۱۳۶۶: ۸). هم‌چنین جنگ را برخورد خشونت‌آمیز نیروهای مسلح دو یا چند دولت پس از به بن بست رسیدن راه حل‌های سیاسی به منظور تحمیل اراده یکی بر دیگری تعریف کرده‌اند (پیری، ۱۳۷۲: ۱۳). وجه مشترک تمام تعاریف رایج در این حوزه، وجود اهدافی غیر قابل اغماض برای شروع یا ادامه جنگ است که هر کشور در راستای اهداف کلان برای خود ترسیم می‌کند و غالباً برخاسته از عوامل ریشه‌ای یا زمینه‌ای است که در تعریف ریشه‌ای به آن دسته از عواملی اشاره می‌شود که دارای عمق و پایداری است و به آسانی از بین نمی‌رود و عواملی که تابع وضعیت موجود است و پایداری کمتری دارد و ممکن است گذر زمان آنها را کم یا پررنگ کند و اینها را عوامل زمینه‌ای می‌نامند.

جهاد نیز از ریشه جهد به معنای زحمت و مشقت یا توان، طاقت، کوشش و تلاش بسیار همراه با سختی و دفاع از ریشه دفع به معنای عقب راندن، پس زدن و در لغتنامه فارسی به معنای پاک و پاکیزه، شایسته پرستش و احترام، دارای کیفیت آسمانی و بسیار با ارزش و گرامی آمده است (پیری و شربتی، ۱۳۹۲: ۱۴). در اصطلاح تدابیری را که برای مقاومت در مقابل حملات سیاسی، نظامی، اقتصادی، اجتماعی، روانی و یا فناوری توسط یک یا چند کشور مؤتلفه اتخاذ می‌شود، دفاع می‌گویند. تواناییهای دفاعی، بازدارندگی را تقویت می‌کند و بازدارندگی نیز به این تواناییها نیرو می‌بخشد. هم‌چنین به حفظ و حمایت از ارزشهایی نظیر زندگی، مالکیت، آزادگی، هویت ملی و تمامیت ارضی در برابر تهدیدات گوناگون داخلی و خارجی و یا ساختاری، دفاع اطلاق می‌گردد (نوروزی، ۱۳۸۵: ۳۴۴). تبیین تفاوت

دو واژه جنگ و دفاع، نیازمند توجه به مفهوم و نوع نگاهی است که در ادبیات سیاسی و هنجارهای اجتماعی و دینی هر جامعه درباره این دو مسئله وجود دارد. جنگ یا نبرد مسلحانه بین دولتها به عنوان واقعیتی در جوامع بشری، مفهومی عام و از جنبه‌های مختلف قابل تعریف است و به انواع متعددی نظیر، تهاجم نظامی، جنگ تدافعی، مشروع و نامشروع، داخلی یا خارجی و... تقسیم می‌شود. در بسیاری مواقع، جنگ اقدامی ناپسند، غیر عقلی، غیر دینی و نامقدس شمرده می‌شود و اقداماتی نظیر حملات نظامی و راه‌اندازی جنگ به دلیل سلطه‌طلبی، جاه‌طلبی، چپاول منابع ملتهای دیگر و... از این دست به شمار می‌آید؛ اما دفاع مقدس نوعی خاص از جنگ و نبرد مسلحانه است که از یک سو حالت تدافعی در مقابل تجاوز نظامی بیگانگان دارد و از سوی دیگر مطابق با هنجارهای دینی پذیرفته شده در جامعه و دارای ارزش دینی و اجتماعی است. جنگ به منظور دفاع از خویش (دفاع مشروع) در مقابل متجاوزان به دین، جان و مال و کشور و نیز به منظور دفاع از مظلومان عالم از این دست قلمداد می‌شود. در این میان دفاع جمهوری اسلامی ایران در تقابل با قدرتهای استکباری از این قاعده مستثنی نیست و مصداق عینی دفاع به شمار می‌رود (پیری و شربتی، ۱۳۹۲: ۱۶).

آنچه ما به عنوان جهاد و دفاع مقدس می‌شناسیم در اصطلاح به مجموعه مجاهدتها، حماسه‌ها، پایداریها و فعالیت‌های گوناگونی گفته می‌شود که ملت شریف و مسلمان ایران و نیروهای مسلح در طول هشت سال (۲۸۹۵ روز) در برابر تهاجم رژیم عراق به خاک ایران اسلامی انجام دادند و در این امتحان الهی سر بلند و پیروز بیرون آمدند (نوروزی، ۱۳۸۵: ۳۴۶). جهاد و دفاع در بینش اسلامی، الهی است و خداوند تبارک و تعالی، دفاع مؤمنان را از ارزشهای اسلامی و الهی در حقیقت کار خود می‌داند؛ آنجا که می‌فرماید: "ولو لا دفع الله الناس بعضهم ببعض لهدمت صوامع و بیع و صلوات و مساجد یدکرفیها اسم الله کثیرا ولینصران الله من ینصره" (حج/۴۰). و اگر این گونه نبود خداوند تبارک و تعالی گروهی از مردم را به وسیله گروه دیگر دفع و طرد کند، هر جا و مکانی که از آن بانگ توحید بلند بود، نابود می‌شد و این سنت الهی حتمی است که آن کس که او را یاری کند، یاری خواهد کرد. از این آیه این طور نتیجه‌گیری می‌شود که تمام مردمی که در حال دفاع و جهاد هستند، تحت فرماندهی خداوند تبارک و تعالی قرار دارند. در حقیقت فرمایش حضرت امام خمینی (ره) که می‌فرمایند: "... آن که فرمان داده است به همه ما، خداست. فرمانده همه خداست. اوست (که) دفاع را واجب کرده است، برای رفع فتنه مقاتله را واجب کرده است؛ امر کرده است و اوست که فرمانده کل قواست" (امام خمینی، ۱۳۶۴: ۲۳). امام خمینی (ره) هم به عنوان رهبر مسلمانان و مرجع تقلید شیعیان جهان و هم به

عنوان صاحب‌نظر در اندیشه نظامی و دفاعی و هم به عنوان فرمانده کل نیروهای مسلح پس از پیروزی انقلاب اسلامی ضمن تأکید بر اصل تدبیر در جنگ، اصولی چند را مورد نظر قرار داده است. برخی از این اصول عبارت است از: ایمان به هدف متعالی و مقدس «جهاد فی سبیل الله»، اطاعت از فرماندهی، اتکا به مردم (مردمی بودن جنگ)، اخلاق جنگی و اخلاق در جنگ، وحدت نیروهای مسلح و نیز بین قوای نظامی و مردمی، جنگ اعتقادی (جنگ در راه آرمان و اعتقادات والا)، توجه به سلاح و فناوری به مثابه ابزار، سلاح و صلاح "سلاحه باید در دست انسان صالح باشد"، نفی جنگ هسته‌ای و تکیه بر جنگ متعارف، نفی هرگونه سلطه غیر خدایی، نگرش تکلیفی و مسئولیتی، تکیه بر نقش اساسی انسان، باور، اراده و عمل و نفی یأس و نومیدی، استفاده از تجربه دیگران، اطلاعات و آمادگی و برنامه‌ریزی و... تکیه بر همین اصول باعث شد تا وی به عنوان رهبری کننده یکی از بزرگترین جنگهای دفاعی جهان شناخته شود (جمشیدی، ۱۳۸۳: ۵۹۹).

اولین مفهومی که در خلال بحث در زمینه جنگ و جهاد به ذهن خطور می‌کند، فرماندهی<sup>۱</sup> جنگ است. فرماندهی، ترتیب دادن تسهیلات، وسائل، افراد و روشها، پرورش دادن و توزیع اطلاعات مورد نیاز تصمیم گیرندگان با هدف طرحریزی، هدایت و کنترل عملیات است (کالینز، ۱۳۷۰: ۵۰۲). فرهنگ لغات پایه شوروی، واژه فرماندهی و کنترل را هدایت مستمر فرمانده یا ستاد بر تمام مراحل فعالیت واحدهای زیر مجموعه (هوایی، دریایی، زمینی) در دستیابی به مأموریت تعریف می‌کند، و مداومت، استواری و راسخ بودن، انعطاف پذیری و سرعت در واکنش به تغییرات محیطی را از الزامات اصلی فرماندهی و کنترل نیرو می‌داند (یوسالار، ۱۳۸۵: ۴۹). هم‌چنین اعمال اختیار و هدایت از سوی فرمانده مشخص بر نیروهای مأمور برای تحقق مأموریت؛ به عبارت دیگر کارکردهای مربوط به ترتیب‌بندی نیرو، تجهیزات، ارتباطات، تأسیسات و راهکارهای فرمانده در طرحریزی، هدایت، هماهنگ‌سازی و کنترل نیروها و عملیات به منظور تحقق کامل مأموریت (علمایی، ۱۳۸۶: ۱۷۲) فرماندهی نامیده می‌شود. از سوی دیگر فرماندهی را سامانه‌ای در نظر می‌گیرند و آن را مجموعه‌ای می‌دانند که به وسیله آن فرمانده دیگر سامانه‌های عملی را که می‌جنگند و یا از جنگ پشتیبانی می‌کنند در هم می‌آمیزد. این سامانه شامل فرمانده و ستاد، مخابرات، سازمان ستاد؛ روشهای جاری ستاد و تصمیم‌گیری می‌شود (معین وزیری، ۱۳۸۵: ۳۰). گروهی نیز هدف‌یابی، پرورش و انتشار اخبار توسط فرمانده در طرحریزی، هدایت، هماهنگی و کنترل عملیات را فرماندهی و کنترل گویند. فرماندهی و کنترل دو واژه مترادف

1. Commander

است. اصولاً فرماندهی بدون کنترل امکانپذیر نیست؛ به بیانی دیگر، سازمان دادن نیروها (کارکنان)، امکانات و وسایل، بهره‌گیری از تجزیه و تحلیل اطلاعات برای طرح‌ریزی، هدایت و کنترل عملیات را فرماندهی و کنترل گویند (رستمی، ۱۳۷۸: ۱۱۷). به‌رغم صحت تمام این تعاریف، فرماندهی دفاع مقدس حائز شرایط و ویژگی‌هایی چون، تصمیم‌گیری بر مبنای اطلاعات کافی و عاقبت اندیشی (الوانی، ۱۳۸۳؛ نیازی، ۱۳۹۱؛ خداوردی، ۱۳۷۹؛ پورجباری، ۱۳۹۰)، استفاده از تجربه (اردستانی، ۱۳۸۷)، بهره‌گیری از مزایای تصمیم‌گیری گروهی (رضایی، ۱۳۹۰) و قاطعیت در تصمیم‌گیری (علایی، ۱۳۸۵) است که کمتر مورد بررسی علمی قرار گرفته است.

از سویی فرماندهی دفاع مقدس، ابعادی چون برنامه‌ریزی<sup>۱</sup> و تصمیم‌گیری (نیکو اقبال، ۱۳۸۳؛ توکلی ۱۳۸۵) دارد. عمل تصمیم‌گیری در مدیریت، تلاشی است منظم برای تصمیم‌هایی مرتبط با هدف و در نهایت به انتخاب آگاهانه یک راه حل یا شیوه عمل از میان شقوق راه‌حلهای یا شیوه‌های عمل مختلف منتهی می‌شود. اهمیت تصمیم‌گیری در تأثیر آن بر رفتار سازمانی است. بر اثر تصمیم، خط مشی‌ها، جریان کارها و اقدامات آینده مشخص، و دستور لازم صادر می‌شود؛ به بیان دیگر، اجرای تصمیم، مرحله نهایی فراگرد مشکل‌گشایی و جزئی از وظایف مدیریت تلقی می‌شود (فرمهینی، ۱۳۸۹). یکی دیگر از ابعاد فرماندهی دفاع مقدس رهبری<sup>۲</sup> است. رهبری یعنی هنر نفوذ بر زیردستان به گونه‌ای که آنها داوطلبانه و از روی رغبت فعالیتهای از پیش تعیین شده را در چهارچوب اهداف معینی انجام دهند. برخی از صاحب‌نظران، رهبری را یکی از وظایف مدیران قلمداد می‌کنند در حالی که در مقابل، برخی، رهبری را بسیار فراتر از مدیریت می‌دانند و معتقدند که رهبران سازمان الزاماً مدیران سازمان نیستند (الوانی، ۱۳۸۳). رهبری سازمانی علاوه بر فراهم کردن اطلاعات و دانش در راستای ایجاد تعادل بین منافع متعارض ذی‌نفعان سازمان، تبیین چشم‌اندازها و به اشتراک گذاشتن آنها است به گونه‌ای که افراد مشتاقانه برای رسیدن به آن مشارکت کنند (فیضی، ۱۳۷۷). مراد از رهبری نظامی فرایندی است که به موجب آن هر سرباز برای مأموریتها سربازان دیگر را تحت تأثیر قرار می‌دهد. فرماندهی چیزی بیش از رهبری سربازان است؛ به عبارت روشن‌تر فرماندهی، رهبری خوب به هنگام ضرورت و نیز مدیریت خوب به وقت نیاز است (صبحی، ۱۳۷۶).

سومین بعد فرماندهی در دوران دفاع مقدس، سازماندهی<sup>۳</sup>، هماهنگی و انسجام است. سازماندهی

1. Planning  
2. Leadership  
3. Organization

فرایندی است که طی آن تقسیم کار میان افراد و گروه‌های کاری و هماهنگی میان آنها به منظور کسب اهداف صورت می‌گیرد (رضائیان، ۱۳۸۶: ۲۷۴). رایبیز و دی سنزو معتقدند سازماندهی مواردی چون: چه وظایفی باید انجام گیرد؛ چه کسی باید آنها را انجام دهد؛ چگونه این وظایف گروه‌بندی می‌شود؛ چه کسی به چه کسی گزارش می‌دهد و تصمیمات کجا گرفته می‌شود، را شامل می‌شود؛ به عبارت دیگر، سازماندهی یعنی طراحی ساختار (رایبیز و دی سنزو، ۱۳۷۹: ۲۱). سازماندهی، فعالیتی مستمر و مداوم است که مدیر همواره با آن روبه‌رو است و به طراحی سازمان در ابتدای آن منحصر نمی‌شود (الوانی، ۱۳۸۸: ۹۵). طبق نظر فایول هماهنگی وقتی ایجاد می‌شود که اولاً میان فعالیتها و بخشهای مختلف، توافق و سازگاری ایجاد شود و ثانیاً سازمان دارای وحدت جهت و هدف باشد تا از این طریق انجام دادن کارها آسان، و شرایط موفقیت با حداقل هزینه تأمین شود (نیکو اقبال، ۱۳۸۳: ۴۳).

### پیشینه پژوهش

کوپن و ودز<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) در پژوهشی با عنوان "جنگ صدام" به بررسی نظر ژنرال حمدانی در حوزه‌های مختلف عملیاتی، سیاسی و مسائل و مشکلات تاریخی ایران و عراق پرداخته‌اند. یافته‌های پژوهش آنها علاوه بر اثبات شجاعت نیروی نظامی ایران در جنگ هشت ساله، اذعان می‌کند ایرانیها به‌رغم اینکه در نبردهای خود هیچ مانوری انجام نداده بودند به نبرد تن به تن پرداختند. کوپن در پایان نتیجه‌گیری می‌کند که وضعیت جنگ ایران و عراق بسیار شبیه نبردهای جنگ جهانی بوده است. از سوی دیگر، وتر ضاهر (۱۹۹۵) در رساله دکتری خود با عنوان "الاداره العسکریه فی حروب الرسول محمد(ص)" درباره شیوه فرماندهی پیامبر اسلام(ص) بحث و نتیجه‌گیری می‌کند، فرماندهی موفق است که اخلاقیات متضاد را همزمان در خود جمع کند. نرمخویی با سربازان، مهابت، شجاعت و قاطعیت با دشمنان، پرهیز از مال‌اندیشی و ثروت‌اندوزی نمونه‌ای از این تضادهاست. در پژوهش دیگری تحت عنوان "الفن العسکری الاسلامی، اصوله و مصادره"، سوید (۱۹۸۹) سعی کرده است اصول و مبانی هنر جنگ را در اسلام بررسی کند. وی عمدتاً به بررسی شیوه‌ها و فنون جنگی پیامبر اسلام(ص) می‌پردازد و در خلال بحث به مناسبت‌های مختلف به صفات لازم فرمانده نیز اشاره می‌کند. از نظر وی، فرماندهی موفق است که از سختی و شکست نترسد، و مهربانی نسبت به سربازان، زمینه‌ساز شکل‌گیری مقام و منزلت وی نزد آنها باشد. وی معتقد است اندیشه نظامی در اسلام، هجومی است و نه دفاعی. از این رو

1. Keen M. Woods



جنگ در اسلام دارای اصول و مبانی مشخص و معینی است که این اصول را می‌توان در قرآن، حدیث و سنت، عملکرد خلفا و فرماندهان نظامی صدر اسلام، متون فقهی، تفاسیر و منابع تاریخی به فراوانی مشاهده کرد. بابایی، تاج‌آبادی و مرادیان (۱۳۹۴) در پژوهشی به بررسی "الگوی معیارهای مدیریت و فرماندهی متناسب با انتظارات مقام معظم رهبری" پرداختند. یافته‌های پژوهش نشان داد که انتظارات مقام معظم رهبری در مورد مدیریت و فرماندهی با عنایت به تمرکز خاطر ایشان نسبت به اجرای احکام و دستور دین مبین اسلام، ضمن حفظ منافع و امنیت جمهوری اسلامی ایران و توجه ویژه به معیارهای «مکتبی»، «ارزشی» و «تخصصی» محقق می‌شود. شیران (۱۳۹۲) در پژوهشی تحت عنوان "پدیدار شناسی فرهنگ ایثار و شهادت در مدیریت هشت سال دفاع مقدس" به تحلیل واقع‌بینانه، علمی و همه‌جانبه موضوع پرداخته و در قالب چارچوب مشخص و منسجمی به بررسی مواردی همچون ابعاد ایثار و تاریخچه آن، مفهوم شهادت و ویژگیهای شهید، جنگ در اسلام و دیباچه‌ای دربارهٔ جهاد پرداخته است. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد، در جنگ هشت ساله بر خلاف بسیاری از اصول جنگی متداول، روح حاکم بر نیروی نظامی ایران بر اصل فرهنگ ایثار و شهادت مبتنی بوده است. نکته حائز اهمیت اینکه این اصل در هیچ دانشگاه نظامی تدریس نشده است و همین مسئله به سر درگمی دشمن منجر شده بود. ایثار و شهادت در مکتب تشیع از شاخصهای بسیار مهم جامعه دینی، و همین فرهنگ است که به زندگی انسانها معنا می‌بخشد و آنها را از رخوت و بیگانگی خارج می‌کند و علاوه بر تعیین هویت دینی، زمینه‌ساز حرکت در مسیر الهی می‌شود. همچنین پژوهش اخیر نشان داد که سبک مدیریت و به کارگیری اصول و مبانی خاص مدیریتی حضرت امام(ره) در دفاع مقدس، بی‌نظیر و بی‌بدیل است و رهبری ایشان نه تنها مبتنی بر اصول رهبری کارزماتیک در مدیریت دفاع مقدس، بلکه بر اصول سیاسی و بنیادین رهبری تحولگرا منطبق است. مدنی (۱۳۸۴) در پژوهشی تحت عنوان "عوامل مدیریتی مؤثر بر عملکرد شهیدان خرازی، زین‌الدین، همت و باکری در دوران دفاع مقدس" به بررسی ویژگیهای مدیریتی این فرماندهان می‌پردازد. این پژوهش نشان داد، فرماندهان مورد مطالعه از عوامل مدیریتی، بیش از سطح متوسط استفاده کرده‌اند؛ به عبارت دیگر موفقیت این فرماندهان در فرماندهی و رهبری با نفوذ در رفتار سربازان و فرماندهان زیر دست و به دست آوردن رضایت خاطر آنها رابطه تنگاتنگی دارد.

## عملیات کربلای ۵ و دستاوردهای آن

در بحبویه جنگ در حالی که تبلیغات عراق از شکست ایران در عملیات کربلای ۴ دم می‌زد، نیروهای شناسایی به دفعات و بارها از مواضع بسیار مستحکم شلمچه عبور و راه‌های تهاجم و استعداد زرهی دشمن را شناسایی کردند. در شرق دریاچه ماهی جاده‌ای قرار داشت که حدود ۲۰ تا ۳۰ سانتیمتر آب روی آن پوشانده، و از نظرها پنهان بود. این جاده بزرگترین مانع رفت و آمد قایقهای موتوری شناسایی محسوب، و باید در نقاط مطلوب شکافته می‌شد. در تداوم شناسایی، تعدادی از غواصان با نفوذ به مواضع دشمن بر اثر سرماخوردگی و سرفه، سوء ظن نگهبانان بعثی را باعث می‌شوند که در حرکتی باور نکردنی گل و لای را در دهان می‌کردند و شهادت را در آغوش می‌کشیدند تا عملیات لو نرود. با شناسایی دقیق مشخص می‌شود که سپاه سوم عراق از پدافند ساحلی و صحرایی بهره گرفته و با استفاده از کارشناسان خارجی شلمچه را به صورت دژی نفوذ ناپذیر در آورده است (سمیعی، ۱۳۸۲: ۳۳۴). این اقدامات مقدماتی، باعث پایه‌ریزی یکی از گسترده‌ترین عملیات نظامی ایران با عنوان عملیات کربلای ۵ شد.

اگر چه ارتش عراق قبل از شروع عملیات کربلای ۵ در بعضی از مناطق مثل پنج ضلعی، آماده‌باش ۵۰ درصد اعلام کرده بود به دلیل اجرای عملیات کربلای ۴ و نیز استحکامات فوق‌العاده قوی در محور شلمچه، امکان عملیات در این منطقه را بعید و غیر ممکن تصور می‌کرد و لذا عملیات در حالت غافلگیری نسبی ارتش عراق اجرا شد. علاوه بر آن عراق نسبت به توانایی ایران برای عملیات در این منطقه و نیز نسبت به زمان اجرای چنین عملیاتی تا حدودی غافلگیر شد. این عملیات درست دو هفته پس از ناکامی عملیات کربلای ۴ صورت گرفت درحالی که زمانی حدود یک ماه برای آمادگی رزمندگان اسلام ضروری بود. البته اگر چنین فرصتی به یگانهای ارتش بعثی داده می‌شد، می‌توانستند بلافاصله نقاط ضعف خود را بپوشانند و ایران را از دستیابی به منطقه شلمچه باز دارند. هنگام عملیات کربلای ۵ و پس از به اسارت در آمدن تعدادی از نیروهای دشمن، مشخص شد که برخی از فرماندهان ارتش بعثی به مرخصی رفته بودند و برخی دیگر هم در شب عملیات فرصت رساندن خود را به قرارگاه مربوط نیافتند. حتی برخی از فرماندهان گردانهای ارتش بعثی فرصت پوشیدن لباس نظامی خود را نیافتند و با لباس شخصی به اسارت درآمدند. آنها می‌گفتند: ما در خانه بودیم که به ما خبر دادند، بصره در تهدید است و ابلاغ کردند که خود را سریع به منطقه عملیاتی برسانیم؛ لذا فرصت آماده شدن پیدا نکردیم. در حمله به مواضع دشمن سعی شد تا با اتخاذ تدابیر مناسب از برخورد رزمندگان با

استحکامات حجیم، گوناگون و گسترده دشمن جلوگیری شود. بر این اساس از اجرای تک جبهه‌ای خودداری شد و تهاجم به مواضع سخت دشمن در شلمچه از یک بعد صورت نگرفت. لازم به ذکر است که تلقی دشمن از سمت اصلی تک رزمندگان، محور شلمچه بود. هم‌چنین طی این عملیات تلاش شد که از شیوه سرعت در عملیات استفاده شود. از دستاوردهای این عملیات می‌توان به تصرف بیش از ۱۵۰ کیلومتر مربع از خاک عراق و کنترل بر پاسگاه‌های بویان شلمچه، کوت سواری و خین جزایر بوارین، فیاض و ام الطویل و شهرک دعیجی، رودخانه دو عیجی و نهر جاسم و نیز تسلط بر ده کیلومتر از جاده شلمچه بصره و نیز ۱۱ پاسگاه فرماندهی ارتش بعثی عراق اشاره کرد. هم‌چنین در این عملیات علاوه بر اسارت ۲۶۵۵ نظامی، استعدادی در حدود ۵۵ تیپ تا حدود ۱۰۰ درصد منهدم و به ۳۰ هواپیما، ۷ بالگرد، ۸۷۰ دستگاه تانک، ۱۸۰ قبضه توپخانه صحرایی و ۱۰۰۰ دستگاه خودرو آسیب وارد شد. حدود ۳۰ هزار نفر از نظامیان عراقی کشته، و تعداد بیشتری زخمی شدند (به‌داروند، ۱۳۸۸: ۲۸۶). علاوه بر این ۲۳۰ دستگاه تانک، ۲۰ قبضه توپ، ۲۰۰ دستگاه خودرو و ۱۰۰ دستگاه وسایل مهندسی ۱۰۰ قبضه توپ ضد هوایی به غنیمت درآمد (پیری و شربتی، ۱۳۹۲: ۱۳۶).

### تحلیل داده‌ها

با استفاده از آمار توصیفی ابتدا داده‌های جمعیت‌شناختی پرسشنامه و سپس داده‌های مربوط به سؤالهای استنباطی پرسشنامه مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. جدول ۱ گویای وضعیت ویژگیهای جمعیت‌شناختی نمونه‌ها یا دستاوردهای توصیفی پژوهش است.

جدول ۱: ویژگی‌های جمعیت شناختی (یافته‌های توصیفی)

ابعاد جمعیت شناختی	شاخصهای آماری	فراوانی	درصد فراوانی
سن	۴۵ - ۵۰ سال	۵۳	۴۰
	۵۱ - ۵۵ سال	۴۲	۳۱/۸
	۵۶ - ۶۰ سال	۱۵	۱۱/۳
	۶۱ - ۶۵ سال	۱۰	۷/۵
	۶۶ - ۷۰ سال	۱۲	۹/۴
	مجموع	۱۳۲	۱۰۰
مدرک تحصیلی	زیر دیپلم	۱۲	۹/۱
	دیپلم	۶۰	۴۵/۵
	کارشناسی	۴۵	۳۴
	ارشد و بالاتر	۱۵	۱۱/۴
	مجموع	۱۳۲	۱۰۰
سابقه ایثارگری	۲۰ ماه <	۱۷	۱۲/۸
	۲۱ - ۴۰ ماه	۵۴	۴۱
	۴۱ - ۶۰ ماه	۴۲	۳۱/۸
	۶۱ - ۸۰ ماه	۱۰	۷/۶
	۸۱ > ماه	۹	۶/۸
مجموع	۱۳۲	۱۰۰	
سمت	فرمانده گردان	۱۸	۱۳/۶
	فرمانده گروهان	۳۹	۲۹/۵
	فرمانده دسته	۳۹	۲۹/۵
	فرمانده واحد	۳۶	۲۷/۴
	مجموع	۱۳۲	۱۰۰

تجزیه و تحلیل یافته‌های استنباطی پژوهش نشان داد میانگین نقش عوامل مدیریتی در پیروزی ایران در عملیات کربلای ۵ از میانگین بیشتر است و این وضعیت در جدول ۲ به نمایش گذاشته شده است.

جدول ۲: مقایسه میانگین میزان نقش عوامل مدیریتی در پیروزی ایران در عملیات کربلای ۵ از دیدگاه فرماندهان و رزمندگان شرکت کننده با میانگین فرضی ۳

مؤلفه	میانگین	انحراف معیار	انحراف از میانگین	T	درجه آزادی	سطح معناداری
عوامل مدیریتی	۴/۱۱	۰/۳۹	۰/۰۳۴	۳۲/۵۹۲	۱۳۱	۰/۰۰۱

### تجربه‌های مدیریتی دوران دفاع مقدس در استقرار مدیریت مقاومتی و جهادی

همان گونه که قبلاً اشاره شد در این پژوهش عوامل مدیریتی در قالب ابعاد و مؤلفه‌های رهبری و هدایت، برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری و هماهنگی و انسجام بررسی و وضعیت هر کدام از این مؤلفه‌ها در جدول ۳ بیان شده است.

جدول ۳: مقایسه میانگین میزان نقش عوامل مدیریتی در پیروزی ایران در عملیات کربلای ۵ از دیدگاه فرماندهان و رزمندگان شرکت کننده

مؤلفه	میانگین	انحراف معیار	انحراف از میانگین	t	درجه آزادی	سطح معناداری
رهبری و هدایت	۴/۱۱	۰/۴۷	۰/۰۴۰	۲۷/۲۵۹	۱۳۱	۰/۰۰۱
برنامه‌ریزی	۳/۹۱	۰/۷۹	۰/۰۶۹	۱۳/۳۰۵	۱۳۱	۰/۰۰۱
سازماندهی، هماهنگی	۴/۰۹	۰/۴۳	۰/۰۳۷	۲۸/۹۱۴	۱۳۱	۰/۰۰۱
تصمیم‌گیری	۳/۹۵	۰/۵۰	۰/۰۴۳	۲۱/۶۳۹	۱۳۱	۰/۰۰۱

از نظر رهبری و هدایت میانگین رقمی معادل ۴/۱۱ است؛ لذا میزان رهبری و هدایت در پیروزی ایران در عملیات کربلای ۵ از سطح متوسط بیشتر است. بنابراین با توجه به اینکه، مهمترین عامل مدیریتی، که عوامل مدیریتی دیگر در سایه آن پرورده می‌شود، رهبری و هدایت است، هم‌چنین با مطالعه و بررسی برنامه‌های مؤثر امیرمؤمنان علی (ع) چه در مبارزاتی که همراه پیامبر اسلام (ص) به عنوان افسر نیرومند با دشمنان داشت و چه جنگ‌هایی را که شخصا فرماندهی لشکر را در عصر پیامبر (ص) بر عهده داشت و چه در پیکارهای او در سه جنگ معروف «ناکبین» و «قاسطین» و «مارقین» (پیمان شکنان جنگ جمل، جباران شام، و خوارج نهروان) بعد از پیامبر رهبری کرد، همه آن غزوات و جنگها، مملو از نکات مهم مربوط به مدیریت و فرماندهی مکتبی و اسلامی است که می‌تواند در همه زمینه‌ها الهام‌بخش باشد. قرآن مجید در مورد شخص پیامبر (ص) پنج صفت را به عنوان دلایل شایستگی او برای این پست و مقام بیان کرده، و آمده است از سوی خدا پیامبری به سراغ شما آمد که از خود شماست (جوشیده از میان توده‌های شما). کسی که ناراحتیهای شما بر او ناگوار و سنگین است. برای هدایت و نجات شما سخت کوشا است و نسبت به مؤمنان، مهربان و رحیم است؛ به این ترتیب بر آمدن از میان توده‌های جمعیت و مردم مستضعف، دلسوزی فوق‌العاده، علاقه شدید به سامان بخشیدن به کار مردمی که تحت رهبری او هستند و بالاخره مهر و محبت فوق‌العاده از ویژگیهای مهم پیامبر (ص) و رهبری و مدیریت او و از عوامل پیروزی سریع و عمیق او بود. شیوه و روش فرماندهی و مدیریت امام

خمینی در موفقیت‌های میدان جنگ بسیار مؤثر بود. آگاهی امام(ره) به عنوان فرماندهی کل قوا از نظر متخصصان نظامی و فرماندهان میدانهای نبرد حق علیه باطل در طول دوران دفاع مقدس از اهمیت خاصی برخوردار بود. ایشان در راهنمایی و ارشاد فرماندهان رده بالای جنگ، نظر دیگر افراد را می‌شنیدند و مجموع نظریات مبنای تصمیمات مدیریتی آن رهبر فرزانه در دوران دفاع مقدس می‌شد. ایشان خطوط کلی خواسته‌های خود را بیان می‌کردند و چگونگی نبرد و انتخاب نوع عملیات را بر عهده فرماندهان می‌گذاشتند و به آنها اعتماد می‌کردند. یافته‌های تحقیق در این بخش با تحقیق مدنی (۱۳۸۴) و شیران (۱۳۹۲) به صورت غیر مستقیم همخوانی دارد.

میانگین مؤلفه برنامه‌ریزی ۳/۹۱ گزارش و مشخص شد میزان تأثیر نقش برنامه‌ریزی در پیروزی کربلای ۵ از سطح متوسط بیشتر است. بنابراین آنچه امروز بیش از هر زمان دیگری در مرادده‌های سیاسی، نظامی، دفاعی و امنیتی کشور جمهوری اسلامی ایران بویژه برای فرماندهان و مدیران دست اندرکار در مراکز مهم رزمی و دفاعی اهمیت و ضرورت دارد، فراهم کردن برنامه‌ها و راهکارهای مناسب، مترقی و هوشمندانه است. قدرت برنامه‌ریزی و قدرت فکری فرماندهان دوران دفاع مقدس با توجه به امکانات و جنگ افزارهایی که در اختیار داشتند، سبک خاص خود را داشت. یکی از تجربیات ایران به کارگیری نیروهای داوطلب از اقشار مختلف مردم در جبهه‌های جنگ بود؛ ولی این مزیت ایران مشکلاتی را نیز برای مدیران جبهه ایجاد می‌کرد؛ زیرا نیروهای داوطلب معمولاً برای اجرای هر عملیات به جبهه اعزام می‌شدند؛ آموزش می‌دیدند و با امکانات موجود تجهیز و بر اساس طرحهای موقت در عملیات شرکت می‌کردند. در این بین معمولاً تعدادی از آنها شهید یا مجروح می‌شدند و بقیه نیز، که معمولاً به صورت ۴۵ یا ۹۰ روزه اعزام شده بودند، مدت مأموریت آنها تمام می‌شد و به موطن خود باز می‌گشتند. بنابراین ظرفیت نظامی بسیجیان در چند موج حمله تمام، و دوباره به اعزام نیروهای جدید نیاز بود (علایی، ۱۳۹۱). این مهم بنا بر وظیفه شرعی نیروها و به دستور بنیانگذار جمهوری اسلامی، که رفتن به جبهه‌ها را واجب کفایی می‌دانستند، محقق می‌شد؛ اما آنچه برای فرماندهان در اولویت قرار داشت، برنامه‌ریزی برای استفاده بهینه از نیروهای اعزامی در کمترین فرصت آموزشهای مورد نیاز بویژه اصول اعتقادی و نظامی و آمادگی همه‌جانبه برای رویارویی با دشمن بود. از سوی دیگر موقعیت راهبردی منطقه و پیروزی افتخارآفرین رزمندگان شرکت کننده در جنگ، امام خمینی(ره) را بر آن داشت تا در پیامی اعلام فرمایند «رزمندگان حماسه آفرینند و حیرت و تعجب همه جهانیان را برانگیخته‌اند و بر مستحکم‌ترین دژها و موانع و مدرنترین سلاحها یورش بردند و دلاورانه در

مصاف با دشمن زبون جنگیدند» که همه این موارد حکایت از برنامه‌ریزی دقیق و بهنگام فرماندهان جنگ داشت. یافته‌های تحقیق در این بخش با یافته‌های بابایی و همکاران (۱۳۹۴) که نشان می‌داد داشتن برنامه‌های بلندمدت و راهبردی برای پیروزی در جنگ الزامی است، همخوانی دارد. میانگین نقش سازماندهی، هماهنگی و انسجام در پیروزی کربلای ۵ عددی معادل ۴/۰۹ به دست آمد. از آنجا که این مؤلفه نیز مانند دیگر ابعاد مدیریتی دخیل در موضوع از سطح متوسط بیشتر است، نتایج این پژوهش با تحقیق کوبین و ودز (۲۰۰۹) به صورت غیر مستقیم همخوانی دارد. شاخص این میانگین در زمینه مؤلفه تصمیم‌گیری ۳/۹۵ گزارش شد و نشان داد که از دید فرماندهان و رزمندگان شرکت‌کننده در این عملیات اهمیت و جایگاه تصمیم‌گیری تا آن حد مهم و تأثیرگذار بود که اذعان می‌کردند تصمیم‌گیری بموقع، مناسب و کارآمد، پایه و اساس تمام پیروزیها و فتوحات است. از همین رو امام خمینی(ره) به عنوان رهبر و فرمانده کل قوا در تصمیم‌گیریهای مهم و کلان همواره از اصول کلی مدیریتی استفاده می‌کردند تا تصمیمات در رهبری و هدایت امور مربوط به دفاع مقدس با وضعیت کشور و واقعیت‌های حاکم بر عرصه نبرد منطبق و کارگشا باشد؛ به عبارت دیگر تصمیم‌گیریهای مناسب و بموقع در وضعیت بحرانی و در مناسبترین زمان، بهترین و مؤثرترین تصمیمات بود؛ چرا که تصمیم‌گیریهای دقیق و بجا در در دوران دفاع مقدس بویژه قبل و هنگام عملیات کربلای ۵ توانست به پیروزی رزمندگان اسلام منجر شود.

### نتیجه‌گیری

نتایج این پژوهش در زمینه تصمیم‌گیری، با پژوهش نیازی (۱۳۹۱) به صورت غیر مستقیم همخوانی دارد. او در تحقیق خود به این نتیجه رسید که جرأت و جسارتی که امام خمینی(ره) با پیروزی انقلاب اسلامی به نسل جوان و آحاد ملت ایران ارزانی داشت و هم‌چنین تأسی آن بزرگمرد به آموزه‌های حیات‌بخش اسلام ناب محمدی در همه مراحل دفاع مقدس، سبب اقدامهای اساسی و ماندگار آن دوران شده است. ورود جوانان انقلابی به جنگ و اداره آن و همت فرماندهان جوان، ترکیبی از تصمیم‌های علمی - انقلابی را با محوریت تکلیف‌مداری رقم می‌زد که اگر بدرستی ترسیم و تبیین شود، می‌تواند برای فائق آمدن بر بسیاری از مشکلات زمان حاضر چاره‌ساز و راهگشا باشد. با توجه به این مطالب، تصمیم‌های مدیریتی و شکل رهبری و فرماندهی جنگ نتایجی را در طول دوران دفاع مقدس به بار آورد که نشان داد هدایت در استفاده کارآمد از امکانات و منابع، باور به

موفقیت، ترغیب نیروها، همیاری و هم‌اندیشی گروهی، شجاعت و بی‌پروایی و ارتباطات شفاف و بی‌آلایش فرماندهان و نیروهای تحت امر را در رسیدن به اهداف کلان تقویت می‌کند. هم‌چنین برنامه‌ریزی باعث برطرف شدن نقاط ضعف و استفاده حداکثری از نقاط قوت و فرصتها و کاهش تهدیدات و تغییر برنامه بر اساس شرایط و موفقیت را در پی خواهد داشت. عامل سازماندهی، هماهنگی و انسجام ویژگی‌هایی از جمله تقسیم کار متناسب با توانمندی، کمک و مساعدت نیروها در کارها، مسئولیت‌پذیری در قبول وظایف و نقشها، ارتباط همه‌جانبه (بالا به پایین - افقی - پایین به بالا)، همکاری و هم‌افزایی، ارتقای نیروها، استفاده بهینه از زمان برای اثر بخشی فعالیتها و هماهنگی و انسجام بین رسته‌ها و واحدهای تابع را به بار می‌آورد. عامل تصمیم‌گیری، خطرپذیری، آینده‌نگری، استفاده از تجربه، خرد جمعی، تصمیم‌گیری بهنگام و بموقع در موقعیت بحرانی را بدنبال دارد و سرانجام برآیند عوامل مدیریتی سبب پیروزی و افتخارآفرینی می‌شود.

### کتابنامه:

#### الف) منابع فارسی

۱. قرآن کریم.
۲. اردستانی، حسین (۱۳۸۷). *تنبیه متجاوز*. چ سوم. تهران: مرکز مطالعات و تحقیقات جنگ.
۳. الوانی، سیدمهدی (۱۳۸۸). *مدیریت عمومی*. چ سی و پنجم. تهران: نشر نی.
۴. الوانی، سید مهدی؛ دانایی‌فرد، حسن (۱۳۸۳). *مدیریت تحول در سازمان*. چ دهم. نوشته و نذل فرنج، سسبیل، اچ، بل. ترجمه سید مهدی الوانی، حسن دانایی‌فرد. تهران: نشر صفار.
۵. امام‌خمینی، روح‌الله (۱۳۶۴). *صحیفه نور*. ج ۱۳. تهران: انتشارات وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی.
۶. بابایی، حامد؛ تاج‌آبادی، موسی؛ مرادیان، حسین (۱۳۹۴). *معیارهای الگوی مدیریت و فرماندهی، متناسب با انتظارات مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی)*. *مطالعات دفاعی استراتژیک*. ش ۵۹: ۲۷ تا ۴۸.
۷. بهداروند، محمدمهدی (۱۳۸۸). *ما و جنگ*. تهران: پژوهشگاه علوم و معارف دفاع مقدس.
۸. پورجباری، پژمان (۱۳۹۰). *جنگ به روایت فرمانده*. تهران: بنیاد حفظ آثار و نشر ارزشهای دفاع مقدس.



۹. پیری، هادی مراد؛ شربتی، مجتبی (۱۳۹۲). آشنایی با علوم و معارف دفاع مقدس. چ دهم. تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت).
۱۰. جمشیدی، محمدحسین (۱۳۸۳). مبانی و تاریخ اندیشه نظامی. تهران: تهران دانشکده فرماندهی و ستاد سپاه، دوره عالی جنگ.
۱۱. حسنی، قاسم (۱۳۶۶). اصول جنگ و توان رزمی. تهران: دانشکده فرماندهی و ستاد سپاه.
۱۲. خامنه‌ای، سیدعلی (۱۳۸۳/۴/۱۷). بیانات.
۱۳. خداوردی‌خان، مهدی (۱۳۷۹). نبرد العمیه. چ دوم. تهران: مرکز مطالعات جنگ.
۱۴. دلاور، علی (۱۳۸۵). روشهای تحقیق در روانشناسی و علوم تربیتی. تهران: انتشارات دانشگاه پیام نور.
۱۵. دیو سالار، علی (۱۳۸۵). راهبردها و معماری کلان فرماندهی و کنترل. تهران: مؤسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی.
۱۶. رابینز، استیفن؛ دی سنزو؛ دیوید، ای (۱۳۷۹). مبانی مدیریت. ترجمه سیدمهدی اعرابی، محمدعلی رفیعی و بهروز اسراری ارشاد. تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی.
۱۷. رستمی، محمود (۱۳۷۸). فرهنگ واژه‌های نظامی. تهران: ستاد مشترک ارتش جمهوری اسلامی ایران.
۱۸. رضایی، محسن (۱۳۹۰). بررسی عملیات والفجر ۸ در گفتگو با راویان. تهران: مرکز اسناد و تحقیقات دفاع مقدس.
۱۹. رضائیان، علی (۱۳۸۶). مبانی سازمان و مدیریت. چ دهم. تهران: انتشارات سمت.
۲۰. سلیمی، قاسم (۱۳۷۸). روشهای تحقیق در علوم تربیتی. اصفهان: انتشارات بعثت.
۲۱. سمیعی، علی (۱۳۸۲). کارنامه توصیفی عملیات‌های هشت سال دفاع مقدس. چ سوم. تهران: نسل کوثر.
۲۲. سوید، یاسین (۱۹۸۹). اصول و مبانی هنر جنگ در اسلام. تهران: مؤسسه چاپ و انتشارات دانشگاه امام حسین(ع).
۲۳. سیف نراقی، مریم؛ نادری، علی (۱۳۸۸). روشهای تحقیق و چگونگی ارزشیابی آن در علوم انسانی (با تأکید بر علوم تربیتی). تهران: ارسباران.

۲۴. شکوهی، م (۱۳۸۸). آشنایی با مهارت‌های تصمیم‌گیری. قم: مرکز پژوهش‌های صدا و سیما.
۲۵. شیران، ایرج (۱۳۹۲). پدیدارشناسی فرهنگ ایثار و شهادت در مدیریت هشت سال دفاع مقدس. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی. دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان).
۲۶. صبحی، حسین (۱۳۷۶). رهبری، مدیریت و فرماندهی نظامی. تهران: انتشارات دافوس سپاه پاسداران.
۲۷. علایی، حسین (۱۳۸۵). نگاهی گذرا به عملیات فاو. فصلنامه نگین. س ۶. ش ۲۳: ۸۸.
۲۸. علایی، حسین (۱۳۹۱). روند جنگ ایران و عراق. تهران: نشر مرزو بوم.
۲۹. علمایی، داود (۱۳۸۶). نیروی زمینی در عملیات‌های صحنه. تهران: انتشارات سپاه پاسداران انقلاب اسلامی، دانشکده فرماندهی و ستاد، معاونت پژوهشی.
۳۰. فرمehنی فراهانی، محسن؛ پیداد، فاطمه (۱۳۸۹). مهارت‌های زندگی ده مهارت کلیدی به همراه مهارت‌های زندگی در نهج البلاغه و نهج الفصاحه. تهران: انتشارات شباهنگ.
۳۱. فیضی، طاهره (۱۳۷۷). مبانی سازمان و مدیریت. چ پنجم. انتشارات دانشگاه پیام نور.
۳۲. کالینز، جان ام (۱۳۷۰). استراتژی بزرگ اصول و رویدادها. ترجمه کوروش پانیدر. تهران: دفتر مطالعات سیاسی و بین‌المللی.
۳۳. کونتز، هارولد؛ اودانل، سیریل؛ فیلین، ادوارد (۱۳۸۰). اصول مدیریت. ترجمه هادی چمران. تهران: دانشگاه صنعتی شریف مؤسسه انتشارات علمی.
۳۴. کوین ام، ودز (۲۰۰۹). جنگ صدام جنگ ایران و عراق از دیدگاه فرمانده گارد ریاست جمهوری عراق. ترجمه داود علمایی. تهران: نشر مرزوبوم.
۳۵. مدنی، مرتضی (۱۳۸۴). بررسی عوامل مدیریتی مؤثر بر عملکرد فرماندهان شهید لشکرهای ۱۷، ۱۴، ۳۱ و ۲۷ سپاه در دفاع مقدس (خرازی، زین الدین، همت، و باکری). پایان‌نامه کارشناسی ارشد. رشته مدیریت امور دفاعی. دانشگاه عالی دفاع.
۳۶. مطهری، مرتضی (۱۳۶۸). جهاد. قم: انتشارات صدرا.
۳۷. معین‌وزیری، نصرت‌اله (۱۳۸۵). نگرش علمی به عملیات فتح المبین. تهران: سازمان حفظ آثار و نشر ارزش‌های دفاع مقدس ارتش جمهوری اسلامی ایران.

### تجربه‌های مدیریتی دوران دفاع مقدس در استقرار مدیریت مقاومتی و جهادی

---

۳۸. نوروزی، محمدتقی (۱۳۸۵). فرهنگ دفاعی - امنیتی. تهران: انتشارات سنا.
۳۹. نوری، حسین (۱۳۷۷). جهاد. تهران: دفتر نشر فرهنگ اسلامی.
۴۰. نیازی، یحیی (۱۳۹۱). بررسی ویژگیهای تصمیمات فرماندهان سپاه پاسداران در دفاع مقدس. فصلنامه تخصصی مطالعات دفاع مقدس. سال ۱۱. ش ۴۱: ۶۵.
۴۱. نیکواقبال، علی‌اکبر (۱۳۸۳). برگزیده نظریه‌های سازمانی و مدیریت. چ سوم. تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها (سمت).
۴۲. وتر، ضاهر (۱۹۹۵). مدیریت نظامی در نبردهای پیامبر اسلام(ص). ترجمه اصغر قائدان. تهران: نشر صریر.

#### ب) منابع خارجی و وبگاهها

1. Hellreigle, D.& slocum, J. W(1989). Management.5th, ed, Addison Wesley pub. Co.
2. Oxford Dictionary .(2005). London: Oxford University press.