



## برخی ویژگی‌های تصمیمات فرماندهان سپاه پاسداران در دفاع مقدس

یحیی نیازی\*

	<p>تصمیمات مجموعه‌یی از تکنیک‌ها، اصول و قواعدی هستند که زمینه‌ی غلبه بر مشکلات و بحران‌ها را فراهم می‌کنند. به‌کارگیری مناسب برخی ویژگی‌ها در تصمیم‌گیری می‌تواند هر تصمیم‌گیرنده‌یی را در برابر مشکلات پیرامونی با برخوردی منطقی و کارساز، مؤثر و کارآمد نماید. در جنگ و بحران‌های سخت استفاده از این ویژگی‌ها به مراتب با اهمیت‌تر از زمان‌های عادی یا هنگام اجرای وظایف جاری در یک سازمان است. فرماندهان سپاه پاسداران انقلاب اسلامی در دفاع مقدس - که عموماً از جوان‌های مبارز و پرشور انقلابی بوده‌اند- با این‌که در ابتدای ورودشان به جنگ، درباره‌ی اصول علمی مدیریتی تجربه‌های زیادی نداشتند، با تاسی به آموزه‌های دینی، درک وضعیت خاص کشور و پیروی از رهبری امام، تصمیم‌های افتخارآفرینی اتخاذ کردند و به اجرا گذاشتند که آثار و برکات فراوانی از آن‌ها به جای مانده است، تصمیم‌هایی که رفته رفته پخته‌تر شد، با اصول علمی و اسلامی مدیریت نیز منطبق گردید و پیروزی‌های چشم‌گیری در میدان‌های نبرد برای ملت ایران به ارمغان آورد. ویژگی‌های تصمیم‌های فرماندهان سپاه با بسیاری از اصول مدیریتی منطبق بود که برشماری همه‌ی آن‌ها نیازمند پژوهشی مستقل و مفصل می‌باشد. در این مقاله تلاش شده است به برخی از این ویژگی‌ها از جمله: اخذ تصمیم بر مبنای اطلاعات کافی، توجه به آینده و دوراندیشی، استفاده از تجربه‌ها، بهره‌گیری از مزایای تصمیم‌گیری گروهی و قاطعیت در تصمیم‌گیری پرداخته و با ذکر مصداق‌هایی موضوع تبیین شود.</p> <p><b>کلیدواژه‌ها:</b> ۱. تصمیم‌گیری ۲. آینده‌نگری ۳. تجربه ۴. قاطعیت</p>			
--	--	--	--	--

### • تعریف تصمیم‌گیری

واژه‌ی تصمیم‌گیری، در لغت به معنای اراده کردن، قصد کردن و در اصطلاح به معنی انتخاب کردن از میان دو یا چند راه‌کار یا گزینه است.

بنابراین، تصمیم‌گیری، فرایند ارزش‌یابی گزینه‌ها و راه‌های موجود، بررسی و پیش‌بینی پیامدهای هر یک از آن‌ها برای رسیدن به هدف و در نهایت انتخاب است.<sup>(۱)</sup>

### • مقدمه:

در هر نوع مدیریتی، تصمیم‌گیری از اهمیت و جایگاه ویژه‌یی برخوردار است. بعضی پژوهش‌گران و صاحب‌نظران، مدیریت و تصمیم‌گیری را هم‌معنی و مترادف می‌دانند و معتقدند که مدیریت، چیزی جز تصمیم‌گیری نیست. بدون شک اهمیت و جایگاه تصمیم‌گیری برای فرماندهان نظامی، به ویژه در میدان‌های سخت جنگ چند برابر است. می‌توان گفت، تصمیم‌گیری به‌موقع، مناسب و کارآمد،

\* نویسنده و پژوهش‌گر دفاع مقدس

اختصار برخی از این ویژگی‌ها را مرور می‌کنیم و کنکاش اساسی را به پژوهش‌های مفصل‌تری در آینده ارجاع می‌دهیم.

### • برخی از ویژگی‌های تصمیمات فرماندهان سپاه پاسداران در دفاع مقدس

#### ۱. اخذ تصمیم بر مبنای اطلاعات کافی

اطلاعات از اصلی‌ترین عناصر تصمیم‌گیری مؤثر است؛ زیرا هنگام اخذ تصمیم با استفاده از اطلاعات دقیق می‌توان پیش‌بینی‌های لازم را درباره‌ی رویدادهای آتی به عمل آورد. هنگام اخذ هر تصمیمی باید جوانب و زوایای گوناگون آن را به خوبی بررسی کرد و از نتایج تصمیم، شناخت کافی به دست آورد، تا بر اثر عدم بررسی شناخت، تصمیم‌گیرنده دچار ندامت و پشیمانی نشود. پس لازمه‌ی تصمیم درست و خردمندانه، کسب اطلاعات کافی و صحیح است. در میدان جنگ برای اتخاذ تصمیم‌های اثربخش، کسب شناخت از دشمن، جمع‌آوری اطلاعات کافی از وضعیت آن و نیز اشراف به وضعیت خودی و شرایط طبیعی و غیر طبیعی از اهمیت بسزایی برخوردار است.

سیره‌ی پیغمبر اسلام (ص) نیز چنین بود که در مدیریت جنگ و مقابله با دشمنان، پیوسته از وضع آنان و تحرکات و اقدامات‌شان اطلاعات کسب می‌کرد و بر اساس اطلاعات دقیق و درست، تصمیم می‌گرفت. عرفا و نقبا دو گروهی بودند که پیغمبر (ص) از وجود آن‌ها برای جمع‌آوری اطلاعات استفاده‌ی فراوانی می‌کرد. علاوه بر این، رسول گرامی اسلام از طریق مأموران اطلاعاتی خود، از وضعیت دشمن مطلع می‌شد. (حصون، شماره ۹، پاییز ۱۳۸۵)

با نگاهی گذرا به شیوه‌های تصمیم‌گیری، طراحی و اجرای عملیات‌های کوچک و بزرگ سپاه پاسداران در طول دفاع مقدس، درمی‌یابیم که توجه به مقوله‌ی اطلاعات و بررسی جزئی‌ترین اخبار و اطلاعات از

پایه و اساس تمام وظایفی است که فرماندهان در میدان‌های نبرد به عهده دارند و نیز اثربخشی و کارآمدی استراتژی‌ها در میدان‌های جنگ مرهون تصمیم‌های سنجیده و حساب شده‌ی آنان است. همچنین کیفیت نتایجی که در صحنه‌های کارزار حاصل می‌شود (پیروزی یا شکست)، عموماً تابع کیفیت تصمیم‌هایی است که فرماندهان در لحظه‌های سرنوشت‌ساز جنگ اتخاذ می‌کنند. در جنگ تحمیلی - که ماهیت، چستی، چرایی و حتی نحوه‌ی فرماندهی آن با دیگر جنگ‌های جهان تفاوت اساسی داشته است - تصمیم‌گیری و اجرای تصمیم‌ها از عوامل مهم اداره‌ی این جنگ هشت ساله بوده است. گفتنی است بسیاری از تصمیم‌های ماندگار در این دوره، از جانب فرماندهان و رزمندگان سپاه پاسداران اتخاذ و اجرایی شده‌اند. همچنین بسیاری از تصمیم‌هایی که در دوران دفاع مقدس، گره‌های کور میدان‌های نبرد را باز کرده و به پیروزی‌های بزرگ انجامیده‌اند، از جانب کسانی اتخاذ شده‌اند که در سلسله مراتب سازمانی سپاه پاسداران، در آغاز جنگ فاقد تجارب و آموزش‌های نظامی بوده و مسند فرماندهی رده‌های نظامی را ناخواسته و به دلیل ضرورت‌ها و وضعیت موجود پذیرفته‌اند. این افراد جوان که در ابتدای ورود به جنگ، میانگین سنی‌شان کم‌تر از ۳۰ سال بود، رفته رفته فرماندهان بزرگ جنگ تحمیلی شدند و تصمیم‌های سرنوشت‌سازی اتخاذ کردند، تصمیم‌هایی که در سایه‌ی تدبیر و کارآمدی، نه تنها سبب شد در مدتی کوتاه مناطق اشغالی از دشمن باز پس گرفته شود، که در ادامه‌ی جنگ و در دوره‌ی تنبیه و تعقیب متجاوز نیز بارها و بارها جهان را متحیر اراده‌ی ملت ایران کرد. با بررسی دقیق‌تر درمی‌یابیم که این تصمیم‌ها در نوع خود کم‌نظیر و دارای ویژگی‌ها و ابعاد اساسی هستند و استفاده‌ی از آن‌ها در موقعیت‌های مشابه می‌تواند راه‌گشا باشد. در این مقاله با استفاده از اسناد و منابع موجود، به

انجام گرفت، اشاره کرد. فرماندهان سپاه برای قطعی شدن تصمیم‌شان مبنی بر اجرای عملیات در منطقه‌ی هور، قرارگاه مستقل شناسایی تشکیل دادند و مدتی طولانی صبر کردند تا شناسایی‌های این قرارگاه به نتیجه‌ی مطلوب برسد. سرانجام پس از مدت‌ها بررسی همه‌جانبه و روشن شدن زوایای پیچیده‌ی هور، تصمیم به اجرای عملیات در این منطقه قطعیت یافت.

گل‌علی بابایی در کتاب نبردهای جنوب اهواز درباره‌ی توجه فرماندهی سپاه پاسداران به امر شناسایی جزایر مجنون نوشته است:

توجه به این مسئله [اجرای عملیات در هور] برای نخستین بار پس از عملیات رمضان برای فرمانده کل سپاه حاصل شد. فرمانده کل سپاه فرماندهان یگان‌ها را فراخواند و پس از بحث‌ها و بررسی‌های طولانی، منطقه‌ی هور مورد توجه قرار گرفت [...] به همین منظور، شناسایی از این منطقه بلافاصله بعد از خاتمه‌ی مرحله‌ی پنجم عملیات رمضان با نظارت مستقیم برادر محسن رضایی شروع شد [...] این توجه باعث شد تا در ادامه‌ی کار، طرح عملیات خیبر که ابتکار استفاده از هور برای عملیات، همراه با پنهان‌کاری و رعایت شدید مسائل حفاظتی و اطلاعاتی از ویژگی‌های اصلی آن بود، شکل بگیرد [...] در پی توقف روند شناسایی‌ها در هور بار دیگر از اواخر سال ۱۳۶۱ با تشکیل قرارگاه شناسایی نصرت مجدداً شناسایی از منطقه‌ی هور مد نظر قرار گرفت [...] در آغاز علی‌هاشمی هم مسئول سپاه سوسنگرد بود و هم فرمانده قرارگاه نصرت بود؛ اما پس از مدتی چون کار قرارگاه خیلی زیاد شد، او از سپاه سوسنگرد منفک شد و به طور تمام وقت فرماندهی قرارگاه شناسایی نصرت را عهده‌دار شد [...] انجام عملیات در منطقه‌ی که بکر بکر بوده و زوایای پنهان آن حتی برای نیروهای اطلاعاتی هم ناشناخته است، کاری مشکل محسوب می‌شود که

دشمن یکی از عوامل اساسی در اکثر تصمیم‌های عملیاتی فرماندهان سپاه در جنگ بوده است. نمونه‌ها و مصادیق فراوانی از توجه این فرماندهان به کسب اطلاعات کافی پیش از تصمیم‌گیری برای اجرای عملیات در دفاع مقدس وجود دارد که در ادامه، با رعایت اختصار به برخی از مصادیق و نمونه‌های این‌گونه تصمیم‌ها اشاره می‌شود.

سردار سرلشکر غلامعلی رشید با اشاره به چگونگی طرح‌ریزی عملیات‌های ایران در سال دوم جنگ و نقش اطلاعات در اخذ تصمیم‌های مؤثر فرماندهی سپاه پاسداران، در مقدمه‌ی کتاب جنگ به روایت فرمانده نوشته است:

«زمین را دقیق مورد شناسایی قرار می‌دادند و تیم‌های شناسایی به خوبی وظیفه‌ی خود را انجام می‌دادند. به برکت وجود انسان‌هایی چون شهید حسن باقری و تیم هم‌راهش، هم زمین و هم دشمن با دقت هر چه تمام‌تر شناسایی و ارزیابی می‌شد و راه‌کارهای تهاجمی مبتنی بر این اطلاعات، بسیار حساب شده انتخاب می‌شدند.»<sup>(۲)</sup>

شناسایی‌های دقیق و موشکافانه‌ی این فرماندهان به دوره‌ی خاصی از جنگ هشت ساله معطوف نمی‌شود و در طول دفاع مقدس همواره یکی از مهم‌ترین عوامل مورد توجه آن‌ها در اخذ تصمیم بوده است، طوری که در برخی مواقع، وقت بسیاری صرف می‌شد تا نیروهای شناسایی به جزئی‌ترین اطلاعات مورد نیاز برای تصمیم‌گیری و طرح‌ریزی دست یابند. مرور نوع و ویژگی تصمیم‌های فرماندهان سپاه پاسداران در جنگ نشان می‌دهد که آن‌ها برای اتخاذ تصمیمی کارساز در مقطعی از جنگ، اقدام‌های منحصر به فرد و خلاقانه‌ی انجام داده‌اند، اقدام‌هایی که در نوع خود کم‌نظیر بوده و می‌تواند مبنای بسیاری از تلاش‌های آینده باشد. برای نمونه می‌توان به تلاش‌هایی که برای تصمیم به اجرای عملیات آبی - خاکی خیبر در جزایر مجنون

از نزدیک وضعیت دشمن را شناسایی کنند. این شناسایی‌ها از کیفیتی بسیار بالا برخوردار است [...] از این رو، درباره‌ی اطلاعات مربوط به اروند، نه تنها هیچ گونه کم و کاستی مشاهده نمی‌شود، بلکه بیش از تحقیقات گذشته اطلاعات در این زمینه کسب گردیده است.<sup>(۴)</sup>

همچنین مهدی خداوردی‌خان در کتاب نبرد العمیه که از بی نظیرترین نبردهای دریایی محسوب می‌شود- توجه به کسب شناخت از دشمن را چنین توضیح داده است:

از آن‌جا که تنها راه دستیابی به اسکله‌های العمیه و البکر از طریق آب بود، نیروهای اطلاعات و عملیات برای شناسایی منطقه‌ی عملیاتی از همان ابتدا تمام هم خود را برای شناسایی جریان و جهت آب، تغییرات ناگهانی و احتمالی آن، جهت وزش باد و تأثیرات آن در دریا و حرکت غواصان و [...] به کار بستند. در همین حین با توجه به این که آشکارترین تغییرات در سطح و جریان آب، با جزر و مد دریا حاصل می‌شد، برای بررسی میزان و سطح آن، متناسب با وضعیت خاص هر منطقه نظیر نهرها، دهانه‌ی اروندرود، نقطه‌ی رهایی [سه پایه‌ی العمیه] و نهایتاً اطراف اسکله‌های العمیه و البکر شناسایی دقیقی انجام شد و جدول زمانی تهیه گردید.

در مرحله‌ی بعد عناصر اطلاعاتی برای تکمیل شناسایی از مواضع دشمن متوسل به ابزار، امکانات، راه‌ها و منابع دیگری از قبیل فیلم و عکس، دیدبانی، رادار، شنود و نیز اظهارات اسرا و پناهندگان که بعضاً قبل از عملیات والفجر ۸ یا در جریان آن به اسارت درآمده بودند، شدند.

یکی از ابزارهایی که در شناسایی بسیار مفید واقع شد، فیلم و عکس‌های هوایی ارزنده‌ی بود که قبل از عملیات والفجر ۸ از اسکله‌ها گرفته شده بود. شایان ذکر است قبل از ابلاغ مأموریت عملیات به لشکر ۱۴ امام حسین<sup>(ع)</sup>، واحد اطلاعات قرارگاه نوح اطلاعات مفیدی از موقعیت دشمن در منطقه

در صورت دست یافتن به اطلاعات نهان و آشکار آن می‌شود عملیات مناسبی را طرح‌ریزی کرد. از این رو، نیروهای قرارگاه نصرت با فعالیت شبانه‌روزی خود درصدد بودند تا راه‌کارهای مناسب را بیابند.<sup>(۳)</sup> همان‌گونه که بسیار کوتاه اشاره شد، تصمیم به اجرای عملیات آبی-خاکی خیبر در مناطق باتلاقی هور که از پیچیدگی‌های تاکتیکی و تکنیکی خاصی برخوردار بود، یک ابتکار بی نظیر نظامی محسوب می‌شود. تصمیم به اجرای چنین عملیاتی اتخاذ نمی‌شود، مگر بعد از شناسایی‌های لازم و جزئی از وضعیت جو، زمین، دشمن و سایر مؤلفه‌هایی که برای اجرای این عملیات مؤثر هستند. توجه فرماندهان تصمیم‌گیر سپاه پاسداران به موضوع کسب اطلاعات کافی از دشمن، متناسب با وضعیت محیطی، مکانی و زمانی در مقاطع مختلف جنگ همواره موضوعی مهم بوده و با انعطاف‌پذیری مناسب به اجرا گذاشته شده است.

مجید نداف در کتاب نبرد فاو توجه به کسب اطلاعات دقیق از دشمن را چنین شرح داده است: عناصر شناسایی از ۲ تا ۶ ماه قبل از حمله، فعالیت خود را آغاز می‌کنند. به دلیل وضعیت خاص ساحل در بعضی از نقاط، برادران باید ۲ تا ۳ ساعت وقت صرف کنند تا از نقطه‌ی معلوم و دقیقی داخل اروند شوند و یا برای دیدبانی در محل مناسبی قرار گیرند. نامناسب بودن وضعیت زمین در ساحل خودی، عرض زیاد اروند و هیجانات ناشی از پیش‌بینی نتایج این عملیات حاد و سرنوشت‌ساز، خستگی طاقت‌فرسایی را به مراتب بیش از عملیات مانوری و آزمایشی در نیروها ایجاد می‌کند و طعم شور و بوی تعفن آب کناره‌های اروندرود نیز تنفس عادی را مختل می‌سازد.

سرانجام رزمندگان سلحشور غواص در نهایت ایثارگری و با تحمل زحمات و خطرات فراوان موفق می‌شوند بر رودخانه‌ی وحشی اروند غلبه نمایند و ضمن پشت سر گذاشتن موانع متعدد،



از راست: ۱- نصرالله فتحیان، ۲- احمد غلامپور- ۳- مصطفی ربیعی، ۴- داود رنجبر (راوی مرکز)، ۵- غلامعلی رشید، ۶- علی شمخانی، ۷- عزیز جعفری

و میزان اقدام و تحرکات او، استعداد، گسترش و ترکیب نیروی دشمن و [...] در اختیار داشت. علاوه بر آن، جداول دقیقی و منظمی از وضعیت جوی منطقه، پدیده‌ی جزر و مد و اثر آن در منطقه و [...] تهیه و تنظیم کرده بود که کلیه‌ی اطلاعات مزبور را در اختیار

موضوع دشمن، تدابیر تاکتیکی اتخاذ کردند. اهمیت اطلاعات به دست آمده به ویژه در طول شناسایی‌ها به قدری قابل توجه بود که در صورت عدم انجام آن شناسایی‌ها، تصور پیروزی عملیات مشکل بود.<sup>(۵)</sup>

## ۲. آینده‌نگری و عاقبت‌اندیشی

از دیگر ویژگی‌های تصمیم‌گیری مؤثر این است که تصمیم با تدبیر و عاقبت‌اندیشی توأم باشد، بدین معنا که اخذ تصمیم همراه با دوراندیشی و آینده‌نگری یکی از شرایط لازم و مقدمات اساسی یک تصمیم‌گیری معقول و منطقی است و هر انسانی باید هنگام تصمیم گرفتن در مورد موضوعی، جوانب و زوایای گوناگون آن را به خوبی بررسی و پیامدهای احتمالی آن را پیش‌بینی کند. عاقبت‌اندیشی و آینده‌نگری در مورد هر نوع تصمیمی ضرورت دارد و ضرورت و اهمیت آن در میدان جنگ که با جان انسان‌ها سر و کار دارد، بیش‌تر است. تصمیمات فرماندهان

مسئولین لشکر ۱۴ امام حسین<sup>(ع)</sup> گذاشتند. در ادامه‌ی کار مسئولین لشکر، خود مستقیماً به بررسی اوضاع مبادرت ورزیدند.

کسب اطلاعات جدید از آخرین وضعیت دشمن، امید موفقیت را در برادران واحد اطلاعات - عملیات، ستاد فرماندهی لشکر و جانشین فرماندهی لشکر ۱۴ امام حسین<sup>(ع)</sup> بیش از پیش تقویت نمود. لذا تنی چند از مسئولین لشکر فراخوانده شدند و با جمع‌آوری اطلاعات دیگر اعم از اظهارات اسرا و پناهندگان، فیلم‌ها و عکس‌ها، گزارش‌های دیدبانی و اسناد مندرج در گزارش شنود و گزارش‌های واحد اطلاعات - عملیات قرارگاه نوح، به بررسی و تشریح آخرین وضعیت دشمن و منطقه پرداخته شد. در پی جمع‌آوری اطلاعات، مسئولین لشکر ۱۴ با نشاط و امیدواری مضاعف نسبت به پیروزی عملیات، مبادرت به طرح‌ریزی مانور نمودند و نسبت به چگونگی اجرای آن برای تصرف

اطلاعات، مصطفی ربیعی [به عنوان مسئول] عملیات و مخابرات و سیدعلی بنی لوحی به عنوان مسئول ستاد انتخاب شدند. به این صورت، زمینه‌ی لازم برای کادرسازی و رشد نیروها فراهم شد؛ نیروهایی که بعدها موفق شدند در تشکیل لشکرهای ۱۴ امام حسین<sup>(ع)</sup>، ۲۵ کربلا، ۸ نجف و تیپ‌های قمر بنی‌هاشم، ۱۵ خرداد و ۴۰ صاحب‌الزمان<sup>(ع)</sup> نقش کلیدی ایفا کنند و در اوج جنگ و گسترش ساختار و سازمان رزم سپاه، مسئولیت تشکیل سپاه سوم صاحب‌الزمان<sup>(ع)</sup> را به عهده بگیرند.<sup>(۷)</sup>

بی‌شک تغییر، گسترش و رشد جهشی سازمان سپاه پاسداران در دفاع مقدس جز در سایه‌ی عاقبت‌اندیشی و آینده‌نگری فرماندهان آن در مقطع خاصی از جنگ اتفاق نمی‌افتاد. تبدیل سازمان سپاه از گروه‌های کوچک رزمی به نیرویی قدرتمند، پویا و دارای ساختار در زمانی بسیار کم و در اوج جنگ با دشمن، مرهون تلاش‌های شبانه‌روزی فرماندهان جوانی چون محسن رضایی، شهید یوسف کلاهدوز، علی شمخانی، رحیم صفوی، غلامعلی رشید و شهید حسن باقری و... بوده است. مرور چگونگی شکل‌گیری یگان‌های رزمی، پشتیبانی و خدمات رزم در سپاه پاسداران در طول سال‌های جنگ، نشان می‌دهد که آینده‌نگری و عاقبت‌اندیشی نه فقط در سطوح عالی مدیریت و فرماندهی سپاه که در همه‌ی سطوح فرماندهی و سازمانی این نهاد و حتی در بدنه‌ی عادی آن نیز ساری و جاری بوده است. در این زمینه مصداق‌های فراوانی وجود دارد که به نمونه‌ی از آینده‌نگری فرمانده جوان و ۲۳ ساله‌ی لشکر ۱۷ علی‌بن‌ابیطالب<sup>(ع)</sup> شهید مهدی زین‌الدین اشاره می‌شود.

جمال بابامرادی مسئول نیروی انسانی لشکر در زمان شهید زین‌الدین می‌گوید:  
... یک شب دیر وقت شهید زین‌الدین به بنده گفت: ما می‌خواهیم لشکر را دو کادره کنیم! [این

در میدان جنگ، به گونه‌ی مؤثر بود که سرنوشت صحنه‌ی نبرد را تغییر می‌داد. فرماندهان جوان سپاه پاسداران از زمانی که وارد جنگ شدند و اداره‌ی جنگ با نیروهای مردمی مأموریت اصلی این نهاد انقلابی تلقی شد، آینده‌نگری را در سطوح مختلف فرماندهی مورد توجه قرار دادند. توجه به گسترش و توسعه‌ی سازمان سپاه متناسب با وضعیت حاکم بر صحنه‌ی نبرد، نوآوری و ابتکار در تاکتیک و تکنیک، توجه به نقاط ضعف دشمن و نقاط قوت خودی و بسیاری از امور گره‌گشا در جنگ حاصل آینده‌نگری فرماندهان سپاه پاسداران بود. دکتر محسن رضایی فرمانده کل سپاه پاسداران در دوران دفاع مقدس در کتاب جنگ به روایت فرمانده نوشته است:

«... مسئله سوم هم سازمان‌دهی لشکرهای جدید انقلابی بود. در سال اول جنگ نیروهای انقلاب اصلاً تیپ و لشکر و توپ‌خانه نداشتند و هنگامی که می‌جنگیدند، حداکثر به صورت گردانی می‌جنگیدند. در سال دوم جنگ سپاه، تیپ و لشکر و توپ‌خانه تشکیل داد و سازمان‌دهی نیروهای انقلابی در جنگ تغییر کرد.»<sup>(۶)</sup>

در نمونه‌ی دیگر رحیم صفوی فرمانده جبهه‌ی دارخوین در ابتدای جنگ، با نگاهی به آینده و ضرورت نیاز به سازمانی پویا برای ادامه‌ی جنگ، تصمیم به سازمان‌دهی رزمندگان اسلام در جبهه‌ی دارخوین و چگونگی تشکیل ستاد فرماندهی این منطقه را چنین تشریح کرده است:

احمد فروغی را که بعداً در عملیات بستان شهید شد، به عنوان معاون خود و اکبر صاحبان [را] فرمانده خط نشاره، قربانعلی عرب [را] فرمانده کفیشه- دارخوین، رضا شکرچی [را] فرمانده انرژی اتمی، امان‌الله مکارم [را] فرمانده سلمانیه و حسین خرازی را به عنوان فرمانده آن‌ها انتخاب کردم [...] در ستاد فرماندهی دارخوین، اصغر صبوری [به عنوان] مسئول تدارکات، علی اسحاقی [به عنوان مسئول]





از راست: ناشناس، حسین خرازی (فرمانده لشکر ۱۴ امام حسین<sup>(ع)</sup>، سیدیحیی صفوی، احمد کاظمی (فرمانده لشکر ۸ نجف) و محسن رضایی؛ ۱۳۶۱/۰۸/۰۱.

بحث مربوط به اوایل سال ۱۳۶۲ می‌باشد. یعنی می‌خواهیم هر واحد رزمی و گردان‌های پیاده هر کدام دو کادر مدیریتی و فرماندهی داشته باشند و به صورت نوبه‌یی حداکثر ۶ ماه از سال را در لشکر و ۶ ماه را در محل سکونت خود خدمت کنند. گفتم: نیروی این طرح را از کجا تأمین کنیم؟ گفت: شما یک گزینش ویژه راه بیندازید و نیروهایی که من شناسایی و معرفی

از ارزش و اعتبار بیش‌تری برخوردار خواهند شد. همان‌گونه که استفاده‌ی مناسب از تجربه‌ها، در موفقیت مدیران و اثربخشی تصمیم‌های آنان نقش دارد و آنان را در دستیابی به اهداف و مقاصدشان یاری می‌دهد، استفاده نکردن از تجربه‌ها نیز می‌تواند عواقب و پیامدهای نامطلوبی به دنبال داشته باشد. فرماندهان سپاه پاسداران در طول جنگ تحمیلی به هنگام تصمیم‌گیری، استفاده از تجارب گذشته را همواره مورد توجه قرار می‌دادند و همین امر سبب پختگی و اثربخشی تصمیم‌های آنان می‌شد. برای نمونه؛ تصمیم به اجرای عملیات والفجر ۸ در منطقه‌ی عمومی فاو عراق از جمله تصمیم‌های تاریخ‌ساز فرماندهان سپاه پاسداران به شمار می‌رود. این تصمیم مبتنی بر عوامل و شرایط پیچیده، خاص و گوناگونی اتخاذ شد. وضعیت سیاسی، نظامی، منطقه‌یی و بین‌المللی در مقطعی که تصمیم به اجرای عملیات فاو گرفته شد، بسیار پیچیده و مبهم بود. جنگ در بن‌بست شکننده‌یی قرار داشت و ممکن بود حادثه‌های جبران‌ناپذیری اتفاق بیفتد.

می‌کنم جذب کنید. این دستور با جذب ۱۲ نفر نیروی کیفی برای گزینش لشکر شروع شد و با تعامل نزدیک با شهید زین‌الدین تا قبل از عملیات بدر حدود ۳۰۰ نفر کادر مناسب برای رده‌های رزمی لشکر گزینش کردیم. در آن زمانی که کل نیروهای مأمور از شهرهای پشتیبانی کننده‌ی لشکر به ۱۰۰ نفر هم نمی‌رسید، این تعداد نیروی گزینش شده، با روحیه و علاقه‌مند به عضویت در لشکر و سپاه، قابل توجه بود و کلیه‌ی گردان‌ها دو کادره شدند و واحدهای اصلی لشکر نیز، دو جانشین توانمند و کیفی در اختیار داشتند.<sup>(۸)</sup>

### ۳. استفاده از تجربه

از مسائل مهم در تصمیم‌گیری، استفاده از تجارب گذشته است. بهره‌گیری مناسب از تجارب گذشته می‌تواند اطلاعات بسیار ارزشمندی در اختیار تصمیم‌گیرندگان قرار دهد. اگر از تجربه‌های گذشته به صورت صحیح و مناسب بهره‌برداری شود، میزان خطا و اشتباه در تصمیم‌ها کاهش می‌یابد و تصمیم‌ها

محسن رضایی نیز طراحی عملیات فاو و چگونگی استفاده از تجربه‌های عملیات‌های گذشته را این‌گونه توضیح می‌دهد:

در ارتباط با طراحی عملیات فاو سعی کردیم تمام تجارب خیبر و بدر را به کار بگیریم، یعنی اون ضعف لجستیکی که در خیبر داشتیم در این‌جا سعی کردیم مشکل تأمین لجستیک نداشته باشیم، ضعف الحاق یگان‌ها که در بدر داشتیم و ضعف پدافندی در پل حزیر دجله در بدر را سعی کردیم در فاو حل کنیم. لذا عملیات فاو چکیده‌ی تمام تجارب خیبر و بدر بود، یعنی تمام اون تجارب را ما در فاو به کار گرفتیم و موفق هم شدیم.<sup>(۱۰)</sup>

با نگاهی به عملکرد مدیریتی این فرماندهان، همچنان این نکته مهم است که استفاده از تجربه‌ها، فقط به سطوح عالی فرماندهی معطوف نمی‌شود بلکه در همه‌ی سطوح فرماندهی جریان داشته است. در نمونه‌ی دیگر حسین علایی درباره‌ی توجه فرماندهان سپاه از جمله شهید مهدی باکری فرمانده لشکر ۳۱ عاشورا به استفاده از تجارب گذشته نوشته است:

... معمولاً هر عملیات با توجه به تجربیات کسب شده از دشمن در نبردهای گذشته، فکر و دیدگاه جدیدی را برای چگونگی جنگیدن با دشمن برای لشکر خود به ارمغان می‌آورد. آقا مهدی در عرصه‌ی تاکتیک‌های رزمی گامی جدید برداشت و از شیوه‌های تاکتیکی کلاسیک گذشته، فراتر رفت [...] او متناسب با موقعیت زمین و امکانات موجود، سنگر فرماندهی خود را پیش‌بینی می‌کرد. برای مثال در عملیات والفجر ۱ از نفربر زرهی به عنوان پاسگاه متحرک فرماندهی لشکر استفاده کرد. در عملیات بدر سنگری بتونی را روی پل‌های شناور خیبری قرار داد و پاسگاه فرماندهی لشکر به صورت شناور در روی آب هور در حرکت بود.<sup>(۱۱)</sup>

در آن مقطع خاص فقط جسارت در تصمیم‌گیری و اجرای یک عملیات مهم و پیروزمند می‌توانست جنگ را از بن‌بست یاد شده خارج کند. تصمیم به اجرای عملیاتی گسترده، پیچیده و نابرابر یک شاه‌کار سیاسی- نظامی بزرگ در آن مقطع زمانی محسوب می‌شد. در اتخاذ این تصمیم فوق‌العاده، عوامل متعددی دخیل بودند که از جمله زمینه‌های آن می‌توان به توجه ویژه‌ی فرماندهان سپاه به تجربه‌های پیشین در مناطق عملیاتی اشاره کرد. تصمیم قاطع فرمانده کل سپاه، طرح‌ریزی مناسب، کسب اطلاعات دقیق، حفظ اطلاعات و توجه به تجربه‌های قبل سبب شد رزمندگان اسلام در

عملیات فاو با شکست ارتش صدام و تصرف این بندر استراتژیک یک بار دیگر جهان را به حیرت واداشته و اراده‌ی خود را به دشمن تحمیل کنند. دکتر حسین اردستانی در کتاب تنبیه متجاوز توجه فرماندهان سپاه به استفاده از تجربه‌های گذشته را چنین شرح داده است:

در طرح‌ریزی مانور عملیاتی والفجر ۸ دو عامل بسیار مؤثر

بودند: ۱ تجارب عملیات بدر. ۲ پیچیدگی‌ها و ویژگی‌های خاص این عملیات. اگر سپاه تجربه‌ی گران‌بهای عملیات‌های خیبر و بدر را در هورالهوریه نداشت، به طور قطع نمی‌توانست طرحی موفق برای عملیات والفجر ۸ ارائه دهد و پیروزی این عملیات نیز از تضمین کم‌تری برخوردار می‌شد. پیچیدگی‌ها و ویژگی‌های خاص این عملیات به گونه‌ی بود که فرمانده سپاه پاسداران در جمع فرماندهان گفت: «باید کل تجارب جنگ در این عملیات به کار گرفته شود. جنگ در دشت، جنگ در آب و ...»<sup>(۹)</sup>

تصمیم به اجرای عملیات والفجر ۸ در منطقه‌ی عمومی فاو از جمله تصمیم‌های تاریخ‌ساز فرماندهان سپاه پاسداران به شمار می‌رود



#### ۴. بهره گیری از مزایای تصمیم گیری گروهی

در میان صاحب نظران مدیریت، تصمیم گیری به دو صورت فردی و گروهی مطرح است که هر یک مزایا و معایبی دارد. از جمله نقاط قوت تصمیمات گروهی عبارت‌اند از: کسب اطلاعات جامع‌تر و کامل‌تر، پذیرش سریع‌تر تصمیم، مشروعیت بیشتر و افزایش تنوع دیدگاه‌ها. با این رویکرد، توجه به تصمیم‌گیری گروهی در اکثر تصمیم‌های عملیاتی فرماندهان سپاه پاسداران مشاهده می‌شود، به نحوی که در دوران جنگ نوع جدیدی از تصمیم‌گیری در بین فرماندهان پدید آمد. واژه‌ی "تصمیم‌گیری اغنایی" واژه‌ی بود که فرماندهان سپاه پاسداران در طول جنگ از آن بسیار یاد می‌کرده‌اند. بر اساس این نوع تصمیم‌گیری برای طراحی یک عملیات بحث و تبادل نظر ادامه می‌یافت تا زمانی که همه‌ی دست‌اندرکاران به همه‌ی زوایا آشنا و در خصوص اجرای آن قانع شوند. گاهی فرماندهان درباره‌ی نقاطی که برای اجرای عملیات تعیین شده بود، مدت‌ها بحث می‌کردند تا از نظر همه‌ی افراد دخیل صاحب نظر و با تجربه استفاده شود.

محسن رضایی در خصوص نگرانی‌های فرماندهان سپاه برای اجرای عملیات در منطقه‌ی فاو ضمن توضیحاتی درباره‌ی تصمیم‌های عملیاتی پس از قانع شدن فرماندهان و برطرف شدن ابهامات می‌گوید:

... وقتی عملیات فاو جدی گرفته شد [فرماندهان] رفتند روی بررسی دقیق آن‌جا و دیدند یک مشکلات سختی در پیش است. تصور این مشکلات باعث شده بود که در برادرها تردید به وجود بیاید [...] گفتند آقا این‌جا نمی‌شود، ما اصلاً اعتقاد نداریم و همین‌الآن می‌گوییم باور نداریم که یک وقت شب عملیات شما نگوید چرا این قدر وقت و زمان را از دست دادید؟ [...] شاید قریب دو

ماه ما با برادرهای مان دست و پنجه نرم می‌کردیم که بتوانیم این عملیات را از خودمان عبور بدهیم [...] این بحث‌ها مؤثر بود، البته برادرهای ما درست فکر می‌کردند. از نظر عقلی و منطقی، همان طور که در عمل هم ثابت شد، ما سخت‌ترین نبرد را در فاو پشت سر گذاشتیم.<sup>(۱۳)</sup>

موضوع توجه فرماندهان سپاه به استفاده از تجربه‌ی کارشناسان و استفاده از مزایای تصمیم‌گیری گروهی، فقط به سال‌های میانی و پایانی جنگ معطوف نمی‌شود، بلکه از همان ابتدای ورود آن‌ها به عرصه‌ی جنگ، به عنوان یک راهبرد در تصمیم‌گیری مطرح بوده و به کار گرفته شده است.

فرمانده کل سپاه درباره‌ی استفاده از پیشنهادهاى صاحب نظران پیش از تصمیم‌گیری و همچنین استفاده از تصمیم‌گیری گروهی، حتی در سال‌های ابتدایی جنگ می‌گوید: «ضابطه‌ی که ما مشخص کرده بودیم این بود که برادران سپاه فکر کنند و طرح بیاورند، برادران ارتش هم فکر کنند و طرح بیاورند، بعد در یک جلسه‌ی مشترک این دو تا

تصمیم قاطع فرمانده کل سپاه، طرح‌ریزی مناسب، کسب اطلاعات دقیق، حفظ اطلاعات و توجه به تجربه‌های قبل سبب شد رزمندگان اسلام در عملیات فاو با شکست ارتش صدام و تصرف این بندر استراتژیک یک بار دیگر جهان را به حیرت واداشته و اراده‌ی خود را به دشمن تحمیل کنند.

طرح را با هم به بحث بگذارند و پس از بحث این دو گروه، ما و ایشان [محسن رضایی و شهید صیاد شیرازی] تصمیم بگیریم.»<sup>(۱۳)</sup>

#### ۵. قاطعیت در تصمیم‌گیری

یکی از ویژگی‌های تصمیم‌گیری مؤثر و موفقیت‌آمیز، قاطعیت و ثبات در تصمیم‌گیری است. تصمیم‌گیری آن‌گاه مؤثر و کارا خواهد بود که از درجه‌ی قاطعیت و ثبات لازم برخوردار باشد. هنگامی که همه‌ی زوایای مسئله‌ی سنجیده و جوانب مختلف آن به طور دقیق

سایه‌ی قاطعیت فرمانده کل سپاه در تصمیم‌گیری در آن مقطع زمانی حاصل شده است. عملیات والفجر ۸ به لحاظ جغرافیایی، امکانات، نیروی انسانی و بسیاری از شاخص‌های دیگر مورد توجه بسیاری از فرماندهان سپاه نبود. عملیات کربلای ۵ نیز به دلیل وضعیت خاص ناشی از شکست عملیات کربلای ۴، مشکلات سرزمینی، استحکامات فراوان دشمن و به ویژه کوتاه بودن زمان برای آمادگی عملیاتی یگان‌های رزم با ابهامات بسیاری رو به رو بود. اما در هر دو مورد فرمانده سپاه ضمن توجه بسیار به بر طرف کردن ابهامات فرماندهان، به طور قاطع تصمیم به اجرای این دو عملیات گرفت. تصمیمی که در عملیات والفجر ۸ سبب کنار گذاشتن برخی از فرماندهان بزرگ و یگان‌هایشان از خط‌شکنی در این حماسه‌ی ماندگار شد.

حسین علایی فرمانده قرارگاه عملیاتی نوح در عملیات فاو، در این باره می‌گوید:

به دلیل سختی‌های عملیات‌های خیب و بدر که نوعی عملیات آبی - خاکی تلقی می‌شد و در نهایت، عدم تحقق همه‌ی اهداف طرح‌ریزی شده برای آن‌ها هنگام اجرای عملیات، برخی از فرمانده‌های ارشد سپاه از جمله تعدادی از فرمانده‌های لشکرهای خط‌شکن مثل لشکر امام حسین<sup>(ع)</sup> و نجف اشرف، درباره‌ی این عملیات تردید داشته و از موفقیت آن ناامید بودند، به گونه‌ی که فرمانده کل سپاه نتوانست برای این فرمانده‌ها و این یگان‌ها، مأموریت مؤثری را در مرحله‌ی اول عملیات تعیین کند. البته آن‌ها در مراحل بعدی عملیات فعالانه شرکت داشتند.<sup>(۱۴)</sup>

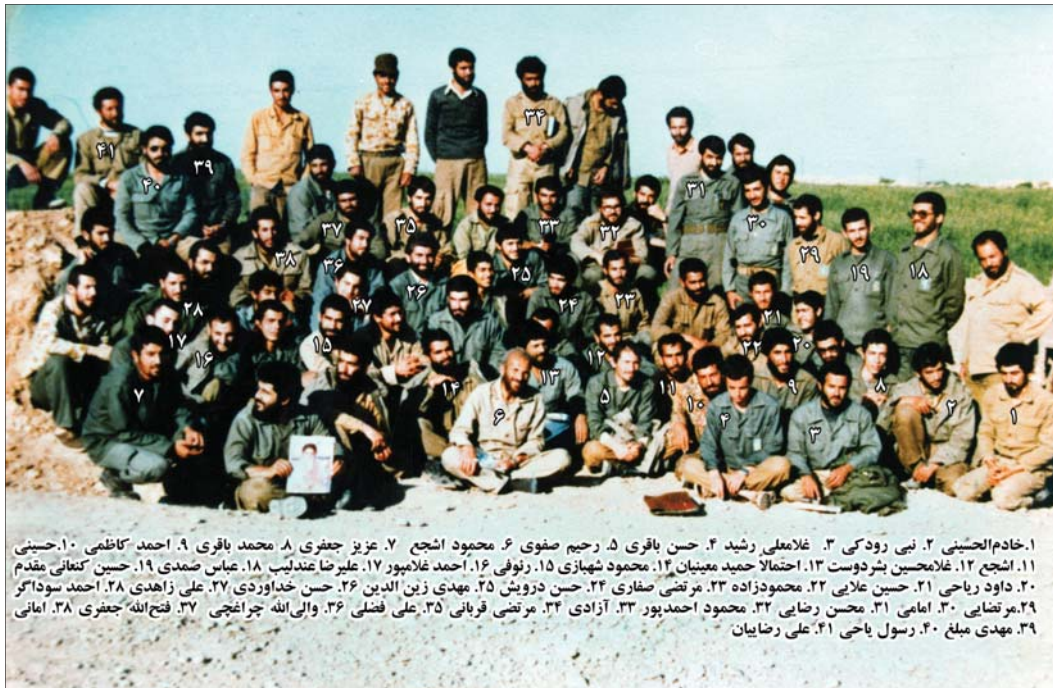
محسن رضایی در زمان طرح‌ریزی عملیات والفجر ۸ در جمع عده‌یی از فرماندهان ارشد سپاه قاطعانه ابلاغ کرد که با توجه به وضعیت حساس جنگ و کشور این عملیات انجام می‌شود. او در جلسه‌ی ۱۶ آبان ۱۳۶۴ پس بحثی طولانی، دقیق،

بررسی می‌شود، تردید و دودلی جایی ندارد و لازم است در خصوص اتخاذ تصمیم و اجرای آن اقدام قاطع انجام گیرد. قاطعیت معقول و ثبات پس از بررسی جوانب مختلف مسئله، نقش مهمی در حل و فصل امور و دستیابی به اهداف دارد و اگر سستی، تردید و احتیاط بیش از حد وجود داشته باشد، کارها در زمان مناسب خود انجام نمی‌گیرد و ممکن است صدمات جبران‌ناپذیری وارد شود.

واضح است که قاطعیت به معنای دقت نکردن در اتخاذ تصمیم، بررسی نکردن جوانب مختلف مسئله، تصمیم‌گیری عجولانه، استبداد، برخورد خشن و عدم انعطاف در تصمیم نیست، بلکه قاطعیت بدین معنا است که وقتی اطلاعات لازم در مورد مسئله‌ی جمع‌آوری و نظرات و پیشنهادها و نظرین راه مختلف مطرح شد، بهترین راه حل مشخص شد و زمینه‌ی اجرای عمل فراهم آمد، باید با قاطعیت کامل و ثبات لازم، تصمیم مناسب اتخاذ شود و با جدیت به مرحله‌ی اجرا

فرمانده کل سپاه: «ضابطه‌ی که ما مشخص کرده بودیم این بود که برادران سپاه فکر کنند و طرح بیاورند، برادران ارتش هم فکر کنند و طرح بیاورند، بعد در یک جلسه‌ی مشترک این دو تا طرح را با هم به بحث بگذارند و پس از بحث این دو گروه، ما و ایشان [محسن رضایی و شهید صیاد شیرازی] تصمیم بگیریم.»

درآید. بررسی شیوه‌های اتخاذ تصمیم و ویژگی تصمیم‌گیری فرماندهان سپاه در جنگ نشان می‌دهد که آن‌ها ضمن بهره‌گیری از ظرفیت‌های لازم برای تصمیم‌گیری، وقتی تصمیمی می‌گرفتند با قاطعیت تمام آن را اجرایی می‌کردند. مصداق‌های فراوانی درباره‌ی قاطعیت فرماندهان سپاه در تصمیم‌گیری (که عمدتاً این تصمیم‌ها به نتایج مثبتی رسیده‌اند) وجود دارد. پیروزی دو عملیات بزرگ والفجر ۸ و کربلای ۵ که هر کدام در نوع خود از کم‌نظیرترین عملیات‌های دفاع مقدس محسوب می‌شوند، در



۱. خادم‌الحسینی ۲. نبی رودکی ۳. غلامعلی رشید ۴. حسن باقری ۵. رحیم صفوی ۶. محمود اشجع ۷. عزیز جعفری ۸. محمد باقری ۹. احمد کاظمی ۱۰. حسینی  
 ۱۱. اشجع ۱۲. غلامحسین بشردوست ۱۳. احتمالا حمید معینان ۱۴. محمود شهبازی ۱۵. رونوی ۱۶. احمد غلامپور ۱۷. علیرضا عندلیب ۱۸. عباس صمدی ۱۹. حسین کنگانی مقدم  
 ۲۰. داود ریاحی ۲۱. حسین علایی ۲۲. محمودزاده ۲۳. مرتضی صفاری ۲۴. حسن درویش ۲۵. مهدی زین‌الدین ۲۶. حسن خداوردی ۲۷. علی زاهدی ۲۸. احمد سوداگر  
 ۲۹. مرتضایی ۳۰. امامی ۳۱. محسن رضایی ۳۲. محمود احمدپور ۳۳. آزادی ۳۴. مرتضی قربانی ۳۵. علی فضلی ۳۶. والی‌الله چراغچی ۳۷. فتح‌الله جعفری ۳۸. امانی  
 ۳۹. مهدی مبلغ ۴۰. رسول باجی ۴۱. علی رضاییان

با نگاهی به مباحث جلسه‌ی فوق و دیگر جلسات مشابه درمی‌یابیم که قاطعیت در تصمیم‌گیری‌های فرماندهان سپاه، معمولاً خشک، ناپخته و بدون توجه به مسائل روحی و روانی مجریان نبوده است، بلکه با توجه به وضعیت زمانی، مکانی و پس از بررسی‌های همه‌جانبه اجرایی می‌شد. همچنین پس از اخذ تصمیم همه‌ی افراد حتی کسانی که مخالف تصمیمی بوده‌اند، به اجرای آن کمک کرده‌اند و حتی گاهی خود فرمانده کل به عنوان مجری بخشی از کار را به عهده گرفته تا آنچه مطلوب است در عرصه‌ی نبرد اتفاق بیفتد. از دیگر ویژگی‌های تصمیمات فرماندهان سپاه حفظ حرمت افراد در عین قاطعیت است. محسن رضایی درباره‌ی علت کنار گذاشتن برخی یگان‌های قوی و فرماندهانی که با وجود مباحث طولانی همچنان پیروزی در عملیات فاو را باور نداشتند، چنین می‌گوید:

ما در این عملیات تدبیری که به کار بردیم این

چالشی و صریح با فرماندهان نیروی زمینی سپاه و شنیدن دیدگاه‌های آن‌ها گفت:

ببینید در این تدبیر که قطعاً خدشه نیست، منتها حالا برای اجرایش چند تا پیشنهاد بدهید [...] اولاً که من می‌گویم شما بنشینید نیروهای تان را سازماندهی کنید ببینید، اگر بچه‌های قدیمی جایی هستند بیاورید، اگر پیشنهادی دارید به ما بدهید. کسی را می‌خواهید ما از جایی می‌توانیم برای تان بیاوریم، نیرو و امکانات هر چه داریم به شما بدهیم. این هم باید ظرف همین ۲۴ ساعت روشن بشود که اگر بتوانید هم فاو را آماده کنید و هم این‌که عملیات‌های محدود را هم‌زمان با این فراهم کنید. اگر می‌بینید نمی‌توانید [...] چون برای ما عملیات یدکی یک امر اجتناب‌ناپذیر است؛ یعنی نمی‌توانیم نداشته باشیم، برای این کار دو تا راه کار را انجام بدهید: یا یک سری یگان به ما بدهید که ما برویم عملیات محدود انجام بدهیم و خودتان فاو را آماده کنید یا برعکس.<sup>(۱۵)</sup>

فرمانده قرارگاه قدس با توجه به مأموریت خود در مرحله‌ی دوم عملیات، به ابهاماتی اشاره کرد. وی نسبت به محدودیت عقبه، مشکلات عبور، کمبود زمان و احتمال به روز کشیدن عملیات و تبعات آن نگران بود[...]. در ادامه‌ی جلسه بحث‌های طولانی درباره‌ی مهتاب، وضعیت هوا، دید دشمن، ساعت شروع عملیات و وضع نیروهایی که می‌خواهند مسافت طولانی را در منطقه‌ی اب‌گرفتگی طی نمایند، صورت گرفت که همگی حکایت از ابهاماتی در انجام عملیات داشت[...]. جانشین فرمانده کل قوا طی جمع‌بندی جلسه به دو نکته اشاره کرد: نخست این‌که جایی غیر از منطقه‌ی شرق بصره برای انجام یک عملیات مناسب وجود ندارد. دوم این‌که مسئله‌ی پیروزی در عملیات یک هدف اصلی است[...]. بدین ترتیب مجدداً جلسه حول محور شرایط لازم برای کسب پیروزی و ضرورت غافل‌گیری وارد بحث شد. فرمانده نیروی زمینی سپاه برادر شمخانی ضمن توضیح اصل غافل‌گیری، بر رعایت این اصل تأکید کرد. در عین حال وی اضافه کرد: «با این وضعیت اگر فردا شب عمل نکنیم و خط را نشکنیم به مراتب ده شب دیگر انجام این کار دشوارتر خواهد شد و میزان غافل‌گیری کاهش خواهد یافت.»[...]. روند بحث در جلسه این نتیجه را در پی داشت که با توجه به اصل غافل‌گیری و آمادگی یگان‌ها، آغاز عملیات در شب بعد، مناسب‌تر از شب‌های پس از آن تشخیص داده شد[...]. تأکید بر سه مسئله‌ی فوق از یک سو و از سوی دیگر بن‌بست حاکم بر جلسه برای اخذ تصمیم‌گیری نهایی، موجب گردید فرمانده کل سپاه تأکید نماید: «امشب جزو عملیات محسوب می‌شود و چنانچه بگوییم عمل نشود، خود این یک شکست است...»<sup>(۱۷)</sup>

قاطعیت فرماندهان سپاه در تصمیم‌گیری فقط به مراحل طرح‌ریزی و مباحث پیش از حمله

بود که نیامدیم برادرهای مان را بشکنیم و ضعیف‌شان بکنیم. با یک سیاست و تدبیر حفظ ظاهر کردیم، اما عملاً کاری غیر از ظاهر کردیم. حفظ ظاهر این بود که همه مسئول و فرمانده بودند و در عملیات مشارکت داشتند، اما عملاً آن‌جایی که احساس می‌کردیم باید به طور قوی خط شکسته شود، خط را به لشکرهایی می‌دادیم که از اطمینان قلبی بیش‌تری برخوردار بودند[...]. در این عملیات یکی از تجارب مهم مان در جنگ که خیلی خوب عمل کردیم این بود که هر کسی که مردد است یا باید تردیدش را حل کرد یا اگر اطمینان نداریم که تردیدش حل شده، این نبایستی در عمل قرار بگیرد. ضمن این‌که نباید یک کاری بکنیم که شکسته شود. باید یک طوری او را بگذاریم توی مسیر و طوری او را به کار بگیریم که هر جا تردیدش برطرف شد از همان جا وارد عمل بشود و از آن هم استفاده بشود. ولی تا زمانی که تردیدش برطرف نشده حسابی روی آن باز نکنیم.<sup>(۱۶)</sup>

در مورد عملیات کربلا ۵ نیز که حدود ۱۵ روز بعد از عملیات کربلا ۴ شروع شد، مباحث دقیق و مهمی از ترکیب مؤلفه‌هایی مثل قانع کردن فرماندهان عملیاتی، رفع ابهامات موجود و تصمیم‌گیری قاطع وجود دارد.

محمد درودیان در کتاب نبرد شرق بصره نوشته است: در تاریخ ۱۷ دی ۱۳۶۵ جلسه‌ی به منظور ارائه‌ی گزارش فعالیت قرارگاه‌ها و یگان‌ها و نیز تصمیم‌گیری نسبت به زمان عملیات برگزار شد. محیط جلسه در حالی که نشان‌گر آمادگی و صداقت فرماندهان[...]. بود، لیکن به وجود ابهاماتی اشاره داشت، لذا لازم بود ابهامات برطرف و تصمیم مقتضی اتخاذ شود[...]. در گزارشی شناسایی‌های انجام شده و اقدامات قرارگاه کربلا[...]. ارائه شد که تنها ابهام موجود نحوه‌ی رسیدن به کانال زوجی و پدافند در آن منطقه بود.





سرهنگ صیادشیرازی فرمانده نیروی زمینی ارتش و یک افسر دیگر نیروی زمینی به همراه برادر حسین خرازی فرمانده لشکر ۱۴ امام حسین (ع) و یک فرمانده دیگر سپاه در حال بحث و گفتگو روی کالک؛ منطقه عملیاتی والفجر مقدماتی؛ ۱۳۶۱/۱۱/۱۸

مربوط نمی‌شود، بلکه آن‌ها در زمان عمل نیز با اتخاذ تصمیماتی قاطع و حضور مؤثر در میدان نبرد، گره‌گشایی کرده‌اند. همچنین در اوقاتی که وضعیت خاصی بر میدان نبرد حاکم می‌شد یا زمان‌هایی که فرمانی مبنی بر مقاومت از جانب حضرت امام خمینی می‌رسید، صلابت و قاطعیت در تصمیمات آن‌ها موج می‌زد. نمونه‌یی از تصمیم قاطع فرماندهان سپاه به حفظ جزایر مجنون در عملیات

وضعیت مانع از آن شد که یگان‌های قرارگاه نجف بتوانند در محورهای القرنه و العزیر باقی بمانند، زیرا امکان پشتیبانی آن‌ها وجود نداشت و راه زمینی نیز همچنان مسدود بود و از سوی دیگر، دشمن با حضور سریع در منطقه که با اعلام آماده‌باش در مرکز استان العماره و انتقال یگان‌هایش همراه بود، با زرهی و اجرای آتش، فشار زیادی بر این محور وارد می‌کرد، لذا قرارگاه‌های نصر و حدید به ناچار به داخل جزیره‌ی شمالی عقب‌نشینی کردند. از این پس، محور کنش و واکنش دو طرف درگیر بود. در این حال، به دلیل عدم تثبیت مواضع به دست آمده در جزیره، مشکل پشتیبانی آتش و تجهیزات و تأمین نیروی انسانی، نسبت به سرنوشت جزیره به شدت احساس خطر می‌شد. شرایط موجود بسیار سخت بود و در حالی که فرماندهان امید زیادی به عملیات بسته بودند، اما تمام دستاوردها در حال سقوط بود. برادر محسن رضایی فرمانده سپاه، به

خیبر مربوط می‌شود. حسین اردستانی در کتاب تنبیه متجاوز در این خصوص نوشته است:

در جزایر، وضعیت عملیات مطابق برنامه پیش نمی‌رفت. عدم پاک‌سازی جزایر تا ساعت ۳:۳۰ دقیقه مانع از آن شد که بعد از تصرف جزایر، نیروهای بعدی بتوانند برای حمله، به سوی طلائیه حرکت کنند. لذا در شب اول عملیات، الحاق انجام نشد و به همین دلیل، قرارگاه فتح که می‌بایست پس از پاک‌سازی جزیره به آن محور ملحق شود، با مشکل مواجه شد و با وجود شکستن خط و رسیدن به نزدیکی محل الحاق، مجبور شد متوقف شود و سرانجام به دلیل حضور گسترده‌ی دشمن در محور طلائیه و مقاومت آن‌ها - با وجود انجام چند حمله برای الحاق طلائیه با جزیره - این مهم میسر نشد. در محور زید، قرارگاه کربلا موفقیتی به دست نیاورد و صبح عملیات، یگان‌های عمل کننده به عقب آمده و در خط قبل از عملیات مستقر شدند. این



خود را آغاز کردند و سرانجام، مانع پیشروی لشکر امام حسین<sup>(ع)</sup> و لشکر ۲۷ حضرت رسول<sup>(ص)</sup> شدند. با توقف پیشروی در محور طلائی، وضعیت جدیدی پدید آمد. از این پس، جبهه‌ی خودی می‌بایست قابلیت و توانایی خود را در حفظ جزایر نشان می‌داد؛ کاری که بسیار دشوار می‌نمود. باور عمومی نیروها هم آن بود که حفظ جزایر یا عملی نیست یا خیلی سخت است و باید بهای زیادی برای آن پرداخت. عراق بعد از آن که توانست رزمندگان اسلام را از محورهای العزیر، القرنه و طلائی وادار به عقب‌نشینی کند، بیرون کردن نیروهای مستقر در جزایر را نیز محتمل می‌دانست، به ویژه آن که از لحاظ عقبه، آتش، دفاع ضدهوایی، زرهی و ضدزره و ده‌ها عامل دیگر، بر نیروهای ایرانی برتری داشت. پس از توقف درگیری در محور طلائی تا شروع حمله به جزایر، حدود پنج روز جبهه‌ها حالت عادی داشت و دشمن تلاش خاصی از خود نشان نداد. در نخستین روزهای این مدت، یعنی بعد از ظهر ۱۴ اسفند ۱۳۶۲، مسئولان بیت امام به قرارگاه اطلاع دادند که فرمانده سپاه به تهران برگردد. همچنین گفته شد که امام فرموده‌اند: جزایر حتماً باید نگه داشته شوند؛ هر طور که شده. این دستور، تحولی اساسی در سرنوشت عملیات ایجاد کرد. سپاه این بار هر آنچه را که در اختیار داشت، از فرمانده‌ها گرفته تا باقی مانده‌ی سازمان یگان‌ها، را وارد صحنه کرد. از لحاظ روحیه و استقامت هم توان سپاه دو چندان شد و همه حفظ هدفی را که امام تعیین کرده بود، به بهای خون و جان خود در دستور کار قرار دادند. فرمانده سپاه در این باره گفت: از جزیره بیرون نمی‌رویم، حتی اگر سازمان سپاه از بین برود.<sup>(۱۸)</sup>

یکی از روحانیون حاضر در قرارگاه گفت: در طول جنگ ما این جور ذوب نشدیم.

برای خارج شدن از این وضعیت حاد، سپاه تصمیم گرفت بار دیگر تمام توان خود را برای باز کردن محور طلائی به کار گیرد. اوضاع نابه‌سامان جبهه موجب تزلزل عمومی نیروها شده بود و حفظ جزایر نیز در حاله‌ی ابهام و تردید قرار داشت. در ۸ اسفند ۱۳۶۲، پس از آن که اخبار اوضاع جبهه به تهران گزارش شد، آقای هاشمی رفسنجانی، فرمانده جنگ، به منطقه آمد و به سرعت خود را به سنگر فرماندهی سپاه رساند. وی به برادر محسن رضایی گفت: ما اعلام کرده‌ایم که هر کس [هر یگان] هر چه در چنته دارد، بیاورد میدان. برادر رضایی هم گفت: ما هم که گفته‌ایم که افراد تا حد فرمانده لشکر باید بجنگند، حتی اگر سازمان رزم سپاه مختل شود.

**قاطعیت فرماندهان سپاه در تصمیم‌گیری فقط به مراحل طرح‌ریزی و مباحث پیش از حمله مربوط نمی‌شود، بلکه آن‌ها در زمان عمل نیز با اتخاذ تصمیمات قاطع و حضور مؤثر در میدان نبرد، گره‌گشایی کرده‌اند**

پس از نشست فرمانده‌ها با آقای هاشمی، تشخیص داده شد که راه خارج شدن از بن‌بست، حمله‌ی مجدد از محور طلائی است، تا شاید با باز شدن راه زمینی، گره عملیات گشوده شود. در ۱۰ اسفند ۱۳۶۲، حمله‌ی مورد نظر آغاز شد، اما به نظر می‌رسید که آب، مانع بزرگی است.

با وجود تلاش فراوان یگان‌های سپاه و به خاطر مقاومت و سماجت بسیار عراقی‌ها، باز هم حمله به طلائی ناکام ماند. نیروهای دشمن که در شروع حمله مجبور شدند برخی مواضع خود را ترک کنند و به عقب بروند، با فرارسیدن روز، پاتک‌های پیاپی



فرماندهان سپاه در دیدار با ریاست جمهور حضرت آیت... خامنه‌ای؛ ۱۳۶۲/۰۳/۱۰.

### • جمع بندی

آن است و خدا می‌داند و شما نمی‌دانید. (بقره، ۲۱۶)  
 جنگ موجب نارسایی‌ها و کمبودهایی در زندگی بشر می‌شود و موانعی را بر سر راه ترقی و پیشرفت انسان‌ها ایجاد می‌کند، اما در فرهنگ قرآن؛ این رخداد فرصت و خیر است که در قالبی دیگر ظهور می‌یابد؛ چرا که در جنگ، استعداد آدمی شکوفا می‌شود و خصلت جوان‌مردی، ایثار، شهامت و شهادت‌طلبی در وی به ظهور می‌رسد. در جنگ ایران عراق و ابعاد مختلفی از جمله فرماندهی و تصمیم‌گیری شاهد بروز و ظهور استعدادهای نابی در جبهه‌ی ایران بوده‌ایم. اعتماد رهبری و ملت ایران به جوانان خود و سپردن سکان هدایت رزمندگان اسلام به نسل جوان و انقلابی آن دوره، سبب

در دین اسلام خاطر نشان شده است که مشکلات همیشه نقش مانع را بازی نمی‌کنند. اغلب مردم جنگ را یک مشکل می‌دانند؛ ولی با نگاهی دقیق، خیر در لباس شر ظاهر می‌شود و فرصتی است برای پرورش استعدادها. در واقع از یک منظر می‌توان گفت؛ جنگ میدان بروز استعدادها است. قرآن کریم می‌فرماید:  
 كُتِبَ عَلَيْكُمُ الْقِتَالُ وَهُوَ كُرْهُ لَكُمْ وَعَسَىٰ أَنْ تَكْرَهُوا شَيْئًا وَهُوَ خَيْرٌ لَّكُمْ وَعَسَىٰ أَنْ تُحِبُّوا شَيْئًا وَهُوَ شَرٌّ لَّكُمْ وَاللَّهُ يَعْلَمُ وَأَنْتُمْ لَا تَعْلَمُونَ.  
 جهاد در راه خدا بر شما مقرر شد، در حالی که برای‌تان ناخوشایند است؛ چه بسا چیزی را خوش نداشته باشید، حال آن‌که خیر شما در آن است؛ یا چیزی را دوست داشته باشید، حال آن‌که شر شما در

### ارجاعات:

۱. شکوهی، مسعود، آشنایی با مهارت‌های تصمیم‌گیری، قم: مرکز پژوهش‌های صدا و سیما، ۱۳۸۸، ص ۵۴.
۲. پورجباری، پژمان، جنگ به روایت فرمانده، تهران: بنیاد حفظ آثار و نشر ارزش‌های دفاع مقدس، چاپ اول، ۱۳۹۰، ص ۱۵.
۳. بابایی، گلعلی، نبردهای جنوب اهواز، تهران: پژوهشکده‌ی دفاع مقدس، ۱۳۸۶، صص ۲۲۶، ۲۲۰ و ۲۲۷.
۴. نداف، مجید، نبرد فاو، تهران: مرکز مطالعات و تحقیقات جنگ، چاپ ششم، ۱۳۸۷، صص ۲۲، ۲۷.
۵. خداوردی‌خان، مهدی، نبرد العمیه، تهران: مرکز مطالعات و تحقیقات جنگ، چاپ دوم، ۱۳۷۹، صص ۷۰-۷۵.
۶. مأخذ، ۲، ص ۱۰۹.
۷. نجف‌پور، مجید، از جنوب لبنان تا جنوب ایران، تهران: مرکز اسناد انقلاب اسلامی، ۱۳۸۳، صص ۲۴۵-۲۴۶.
۸. یارمحمدی، احمد، ویژگی‌های مدیریتی شهید زین‌الدین، تهران: دافوس سپاه، ۱۳۷۹.
۹. اردستانی، حسین، تنبیه متجاوز، تهران: مرکز مطالعات و تحقیقات جنگ، چاپ سوم، ۱۳۸۷، ص ۱۷۰.
۱۰. رضایی، محسن، مجموعه مباحث تحلیل حماسه‌ی هشت سال دفاع مقدس، تهران: ستاد راهیان نور، ۱۳۸۶، لوح شماره ۲.
۱۱. علایی، حسین، مهدی باکری در اندیشه و عمل، تبریز: بنیاد حفظ آثار آذربایجان شرقی، ۱۳۸۷، ص ۸۳.
۱۲. رضایی، محسن، بررسی عملیات والفجر ۸ در گفت‌وگو با راویان، تهران: مرکز اسناد و تحقیقات دفاع مقدس، ۱۳۹۰، ص ۸۳.
۱۳. همان، ص ۵۶.
۱۴. علایی، حسین، نگاهی گذرا به عملیات فاو، فصل‌نامه‌ی نگین، شماره ۲۳، سال ششم، زمستان ۱۳۸۸، ص ۸۸.
۱۵. سرمدی، سعید، تردید و ابهام دربارہ‌ی عملیات والفجر ۸، فصل‌نامه‌ی نگین، شماره ۳۹، سال دهم، زمستان ۱۳۹۰، ص ۴۳.
۱۶. مأخذ ۱۲، ص ۹۵.
۱۷. درودیان، محمد، نبرد شرق بصره، تهران: مرکز مطالعات و تحقیقات جنگ، چاپ سوم، ۱۳۸۱، صص ۶۳-۵۷.
۱۸. مأخذ ۹.

بروز و ظهور استعداد‌های بی‌نظیری در عرصه‌های مختلف جنگ شد. از جمله مهم‌ترین این ابعاد کم‌نظیر فرماندهی و توجه به جوهر فرماندهی یعنی تصمیم‌گیری در میدان‌های سخت بود که فرماندهان سپاه پاسداران انقلاب اسلامی از عهده‌ی این مهم سربلند بیرون آمده و تجربه‌های گران‌بهایی برای آیندگان به یادگار گذاشتند. از مصداق‌هایی که درباره‌ی شیوه و ویژگی تصمیمات این فرماندهان جوان، به طور بسیار مختصر مطرح شد، این موضوع مهم دریافت می‌شود که فرماندهان سپاه در ابتدای پذیرش مسئولیت‌های رزمی و عملیاتی، فاقد آموزش و تجربه‌های لازم مدیریتی بودند، اما با تلاش‌های شبانه‌روزی، انگیزه‌ی بالا، توجه و تأسی به آموزه‌های دینی و قرآنی، درک موقعیت و وضعیت خاص کشور رفته رفته به قابل‌ترین مدیران در میدان نبرد تبدیل شدند، طوری که با گذر از ماه‌های اولیه‌ی جنگ، تصمیم‌های آن‌ها با اصول شناخته شده‌ی علمی انطباق یافت و بسیاری از این اصول بی آن‌که درس مدیریت خوانده باشند، به منصفی ظهور گذاشتند. از این رهگذر می‌توان چنین نتیجه‌گیری کرد و جرئت و جسارتی که امام خمینی با پیروزی انقلاب اسلامی به نسل جوان و آحاد ملت ایران ارزانی داشت و همچنین تأسی به تعالیم حیات‌بخش اسلام ناب محمدی در همه‌ی مراحل دفاع مقدس سبب اقدام‌های اساسی و ماندگار آن دوره شده است. ورود جوانان انقلابی به جنگ و اداره‌ی آن به همت فرماندهان جوان، ترکیبی از تصمیم‌گیری علمی-انقلابی را با محوریت تکلیف‌مداری به وجود آورد که اگر به درستی ترسیم و تبیین شود، می‌تواند برای فائق آمدن بر بسیاری از مشلات پیش روی چاره‌ساز و راه‌گشا باشد.