

**شناسایی و رتبه‌بندی عوامل کلیدی موفقیت عملیات‌های پیروزمند دفاع مقدس با بهره‌گیری از روش مدل‌سازی ساختاری - تفسیری (ISM) (مورد مطالعه: سه عملیات بیت‌المقدس، والفجر ۸ و کربلای ۵)**  
هادی خان‌محمدی<sup>۱</sup>، محمدمهدی کشاورزین<sup>۲</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۰۱/۱۵

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۰۳/۰۱

**چکیده:** دفاع مقدس بستری دُرخیز است؛ بستری که علیرغم برداشت مکرر مرواریدهای دانش، تجربه و حماسه، همچنان جوشش داشته، پیوسته مواردی جدید برای عرضه دارد. در این مقاله، ابتدا با فراتحلیل بررسی‌هایی که فرماندهان عالی دفاع مقدس در خصوص آسیب‌شناسی و تحلیل عملیات‌ها، چه در حین دفاع مقدس و چه پس از پایان جنگ داشته‌اند، عوامل کلیدی موفقیت عملیات‌های پیروزمند بیت‌المقدس، والفجر ۸ و کربلای ۵، به دست آمد. سپس با بهره‌گیری از روش مدل‌سازی ساختاری - تفسیری (ISM) این عوامل رتبه بندی شدند. نتایج رتبه بندی، چهار سطح از عوامل را نشان داد که به ترتیب اولویت عبارتند از: الف) عوامل معنوی، فرماندهی و آموزش دقیق و هماهنگ نیروها؛ ب) تفکر و اندیشه راهبردی، طرح‌ریزی و برنامه‌ریزی و آمادگی برای پدافند؛ ج) جامع‌نگری در ابعاد عملیات، شناسایی و توجه به اصل غافل‌گیری؛ د) نوآوری و خلاقیت.

**واژگان اصلی:** دفاع مقدس، عوامل کلیدی موفقیت، روش مدل‌سازی ساختاری - تفسیری، رتبه‌بندی، تصمیم‌گیری، اندیشه انقلابی.

---

۱ دانش‌آموخته دکتری سیاست‌گذاری عمومی دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران (نویسنده مسئول)  
h.khanmohammadi110@gmail.com

۲ دانش‌آموخته کارشناسی ارشد مدیریت دانشگاه امام صادق (علیه السلام)، تهران، ایران

## مقدمه

دفاع مقدس یکی از پدیده‌های مهم قرن حاضر است که می‌توان صفات بسیار متفاوت و متنوعی را در وصف آن برشمرد. صفاتی که هر یک به تنهایی در اوج بوده، می‌تواند پدیده موصوف را در صدر موضوعات قابل‌بررسی و تحلیل قرار دهد. به طور طبیعی، ترکیب این صفات نیز بر پیچیدگی و جذابیت پدیده می‌افزاید. دفاع مقدس از یک سو، بیانگر اوج مظلومیت ملتی است که باهدف بازگرداندن عزت به حیطه مرزهای تصمیم‌گیری سیاسی و اعتقادی خود قیام و انقلابی مثال‌زدنی برپا کرد و چون با این بازگشت عزت، دست قدرت‌های استکباری از تاراج ثروت‌های این ملت کوتاه شده، ممکن است به الگوی تازه حکومتی برای ملت‌های منطقه راهبردی جنوب غرب آسیا تبدیل شود، از این رو، دشمنان تمام همت خود را به کار بستند تا این انقلاب را سرکوب کنند؛ بنابراین، این ملت در اوج مظلومیت قرار دارد. از سوی دیگر، دفاع مقدس تجلی اراده ملتی است که با دست‌خالی و بدون حمایت ابرقدرت‌های ظاهری عالم، نوعی مدیریت جامع بومی و مکتبی را در سطح کشور و به‌ویژه در جنگ اجرا کرد که آثار و پیامدهای آن نیز بی‌نظیر و نمونه است.

از دیگر سو، دفاع مقدس برخورد دو تفکر متفاوت در عرصه جنگ و دفاع بود که هر یک نقاط توانمند برجسته‌ای داشت و از راهبردها تا راهکارهای عملیاتی و سلاح‌های به‌کاررفته در هر یک، دو سبک متفاوت را در تقابل با یکدیگر به نمایش گذاشت. از این رو، می‌توان دفاع مقدس را به منزله عرصه شطرنجی در نظر گرفت که طرفین آن مهره‌های متفاوتی داشته، سبک متفاوتی را در نبرد برگزیدند. بدیهی است این نوع جنگ بسیار پیچیده و دشوار بود، البته تعارض مکتب جنگ و دفاع طرفین نزاع، ثمرهای گران‌بهایی در نوع خود بر جای گذارد.

یکی از این ثمرات، تولید دانش بومی مدیریت در رده‌های مختلف راهبردی، عملیاتی، لجستیکی، بحران و... است. دانشی که از بطن یک نبرد انقلابی و مکتبی برآمده و در بازه زمانی طولانی هشت‌ساله توانست موازنه مثبتی را در جنگی که در کفه دیگر ترازوی آن، دانش روز نظامی دنیا قرار داشت به سود نیروهای انقلابی تغییر دهد. یکی از مهم‌ترین

چالش‌هایی که در این حوزه وجود دارد تبدیل نشدن این دانش کارآمد که اغلب به صورت ضمنی است به دانش آشکار و قابل گسترش در محیط‌های آکادمیک است.

هرچند برگ‌برگ و سطر سطر تاریخ دفاع مقدس گنج گونه است، اما درخشندگی برخی از برگ‌های آن مثال‌زدنی و ستودنی است؛ از جمله، اجرای عملیات‌هایی پیروزمند در دفاع مقدس که افزون بر درس‌های بسیار عظیم و زیاد، خاطره‌ای خوش برای ملت ایران به ارمغان آوردند. در این مقاله تلاش می‌شود تا عوامل کلیدی موفقیت عملیات‌های بیت‌المقدس، والفجر ۸ و کربلای ۵ از زبان فرماندهان بزرگ این عملیات‌ها بررسی شده، سپس با کمک روش‌های کمی، نوعی رتبه‌بندی برای درک بهتر آن‌ها ارائه شود. براین اساس، احصای شاخص‌های کلیدی عملکرد عملیات‌هایی که هر یک بازتاب بین‌المللی مثبت داشته، برتری توازن قوا به نفع جمهوری اسلامی را رقم زده است، و مدل‌سازی و رتبه‌بندی آن‌ها به منظور به‌کارگیری در محیط‌های نظامی و مدیریتی آینده، هدف اصلی این مقاله است.

### پیشینه تحقیق

علی‌رغم اینکه در حوزه دفاع مقدس تحقیقات و پژوهش‌های زیادی انجام شده، بیشتر آن‌ها در حوزه ادبیات قرار دارد و تحقیقات کمی بر مبنای دانش‌های آکادمیک به انجام رسیده است. از جمله در حوزه دانش مدیریت، آثار کمی وجود دارد که این مطلب چندان شایسته نیست. برخی پژوهش‌های صورت‌گرفته در حوزه نزدیک به موضوع این تحقیق از این قرار است:

در پژوهشی با عنوان «بررسی عوامل مدیریتی مؤثر بر عملکرد فرماندهان سپاه در دفاع مقدس» به بررسی عوامل مدیریتی مؤثر بر عملکرد چهار تن از سرداران دفاع مقدس (شهیدان خرازی، زین‌الدین، همت و باکری) در فاصله زمانی ۶۵-۱۳۶۰ پرداخته شده است. برای شناسایی این عوامل و میزان تأثیر هرکدام، طرح تحقیق به تبیین شش عامل مدیریتی در چارچوب فرضیات تحقیق پرداخته است. این عوامل عبارت‌اند از: سبک مدیریتی بر مبنای پیش‌فرض‌های  $X$ ،  $Y$ ،  $Z$ ، اصل «پیشتازی و پیش‌قدمی»، اصل

«اشتراک فرهنگی» و اصل «ویژگی‌های فردی» پس از تجزیه و تحلیل، نتایج نشان داد که فرماندهان یادشده از عوامل مدیریتی بیش از سطح متوسط بهره برده‌اند. به عبارت دیگر تأثیر عوامل شش‌گانه مدیریتی تأیید شد، اما این تأثیر یکسان نبود، به طوری که میزان تأثیر عوامل یادشده از بیشترین به کمترین، عبارت‌اند از: اصل پیشتازی و پیش‌قدمی، سبک Z، سبک Y، و ویژگی‌های فردی، اشتراک فرهنگی و سبک X (مدنی، ۱۳۸۷: ۵۴-۶۱).

در تحقیقی دیگر با نام «طراحی مدل تصمیم‌گیری راهبردی فرماندهان دوران دفاع مقدس، با تأکید بر عملیات‌های موفق سال دوم جنگ تحمیلی» از طریق مصاحبه با فرماندهان ارشد دوران دفاع مقدس و با بهره‌گیری از روش «داده‌بنیاد» به تبیین الگوی تصمیم‌گیری فرماندهان پرداخته شده است. در این الگو، محقق به ۴۲ مفهوم اصلی دست‌یافته، این مفاهیم را در یازده مقوله انتزاعی‌تر دسته‌بندی کرده است. برخی از مهم‌ترین مقوله‌های الگوی یادشده عبارت‌اند از: ویژگی‌های خاص و مبانی اندیشه‌ای تصمیم‌گیرندگان، طراحی اولیه و کلان‌نگری در تصمیمات، فضا و شیوه اجرای تصمیمات، آماده‌سازی شرایط و ویژگی‌های نیروهای تحت امر (باقری و دیگران، ۱۳۸۹: ۵۰).

و در تحقیقی دیگر با نام «عوامل مؤثر در انتخاب صحنه‌های عملیاتی در هشت سال دفاع مقدس» این‌گونه بیان شده است که انتخاب صحنه‌های عملیات در تمام جنگ‌ها، یکی از مباحث بسیار مهم و اساسی برای همه فرماندهان و اعضای ستاد آن‌ها در سطوح مختلف به‌ویژه سطح میانی جنگ به شمار می‌رود. هنگامی می‌توان از انتخاب صحنه‌های عملیاتی اطمینان یافت که بتوان برای آن‌ها از شاخص‌ها و عوامل مؤثر و دقیق بهره گرفت و این مستلزم آن است که عوامل یادشده به‌درستی شناسایی و بررسی شوند. جنگ عراق علیه ایران نیز از این امر مستثنی نبود و هر یک از طرفین برای اجرای عملیات‌های آفندی و پدافندی خود صحنه‌های عملیاتی خشکی (جنوب غرب، غرب و شمال غرب) و دریایی (شمال خلیج فارس) که متنوع و متعدد بوده است را متناسب با شرایط و توانمندی‌های نظامی، سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، جغرافیای نظامی همچنین با بهره‌گیری از شاخص‌ها و زیر عوامل مشخص کرده‌اند؛ بنابراین، هدف این تحقیق دستیابی به عوامل مؤثر در انتخاب صحنه‌های عملیات در طول هشت سال دفاع مقدس است. برای این منظور محقق به مطالعه صحنه‌های عملیات در جنگ‌های گذشته، شناخت محیط

ژئوپولیتیکی، تشریح جنگ تحمیلی عراق علیه ایران و عوامل مؤثری پرداخته که در هر یک از این جنگ‌ها وجود داشته است، سپس برای تقویت و تکمیل اطلاعات خود با بهره‌گیری از روش‌های کتابخانه‌ای، اطلاعات لازم را گردآوری کرده است. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که عوامل اصلی در دوران هشت سال دفاع مقدس به ترتیب اولویت شامل عوامل اجتماعی و فرهنگی، نظامی، اقتصادی، سیاسی و جغرافیای نظامی است (رشید و مرادپیری، ۱۳۸۹: ۴۳).

در تحقیقی دیگر با عنوان «ارائه مدلی مبتنی بر مدیریت دانش جهت ترویج فرهنگ دفاع مقدس» تلاش شده الگویی مبتنی بر مدیریت دانش برای ترویج فرهنگ دفاع مقدس ارائه شود و کوشیده شده به این پرسش پاسخ داده شود که: بر اساس کدام الگوی مدیریت دانش می‌توان فرهنگ دفاع مقدس را بهتر ترویج داد؟ برای پاسخ به این پرسش، با بررسی ادبیات موجود در حوزه مدیریت دانش، چهار فرضیه با متغیرهای مستقل «اجتماعی سازی، برونی‌سازی، درونی‌سازی و ترکیب کردن» تدوین شد. این پژوهش با روش توصیفی - پیمایشی انجام شد و جامعه آماری آن کلیه کسانی بودند که افزون بر آشنایی با مدیریت دانش با دفاع مقدس و ارزش‌های آن نیز آشنا بوده، و سرانجام با روش نمونه‌گیری تصادفی خوشه‌ای انتخاب شدند. در ادامه، برای جمع‌آوری اطلاعات از یک پرسش‌نامه محقق ساخته متشکل از ۲۴ گونه استفاده شد که ضریب آلفای کرونباخ برای سؤالات پرسش‌نامه برابر

۰/۸۶ می‌باشد؛ همچنین برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون T تک نمونه‌ای بهره گرفته شد که عمده‌ترین نتایج آن به این قرار است: مدل نوناکا و تاکنوجی، روشی مناسب برای مدیریت دانش به‌منظور ترویج فرهنگ دفاع مقدس است که بر اساس آن، فرضیه اجتماعی سازی بیشترین تأثیر را داشته، فرضیه‌های دیگر به ترتیب: درونی‌سازی، ترکیب کردن و برون‌سازی در مراتب واپسین قرار دارند. نتیجه اینکه برای ترویج فرهنگ دفاع مقدس باید بین افراد، با بهره‌گیری از نظریه‌های اجتماعی، حس همکاری برقرار کرد (رشید و پاشایی، ۱۳۹۱: ۲۳۳ - ۲۰۳).

در مقاله‌ای دیگر با نام «تحلیل راهبردهای سازماندهی و توسعه سازمانی نیروهای نظامی در دفاع مقدس، مطالعه موردی سپاه پاسداران انقلاب اسلامی» اشاره شده که نقش

سازماندهی سازمان در دستیابی به هدف‌های اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و فرهنگی آن‌چنان برجسته است که تحلیل سازماندهی و ساختار هر سازمان را گردونه‌های تحقق هدف‌های آن می‌داند. در این مقاله، باتوجه به هدف اصلی آن یعنی «بررسی و ثبت سازماندهی و توسعه سازمان و اکتشاف و استخراج راهبردهای سازماندهی و توسعه سازمان سپاه پاسداران در دوران دفاع مقدس»، محققان با کمک روش تحقیق کیفی - رویش نظریه به استخراج و مستندسازی راهبردهای سازماندهی سپاه در دوران دفاع مقدس پرداخته‌اند. راهبردهای سازماندهی استخراج شده در چهار مقطع زمانی، سیر رشد سپاه پاسداران انقلاب اسلامی از تشکیل تا تبدیل شدن به سازمان نظامی کامل را در بر می‌گیرد (ابن الرسول و دیگران، ۱۳۹۲: ۲۵-۱).

## ادبیات نظری

### عوامل کلیدی موفقیت

عوامل حیاتی موفقیت برای نخستین بار در سال ۱۹۶۱، به وسیله «رونالد دانیل» به مثابه راهنمای کسب و کار ارائه شد. هدف از تعیین و تعریف این عوامل، مشخص کردن انواع اطلاعات مورد نیاز برای پشتیبانی از فعالیت‌های مدیریت ارشد سازمان بود. عوامل کلیدی موفقیت<sup>۱</sup> تعداد محدودی حوزه را در برمی‌گیرد که در صورت دست پیدا کردن به نتایج رضایت بخش در این حوزه‌ها، عملکرد رقابتی رضایت بخشی برای فرد، بخش یا سازمان، می‌توان پیش‌بینی کرد. به بیان دیگر، عوامل حیاتی موفقیت، خصوصیات، موقعیت‌ها یا متغیرهایی هستند که اگر به صورت مناسب نگهداری، پشتیبانی و مدیریت شوند، می‌توانند در موفقیت شرکت در بازار رقابتی نقشی انکارناپذیر ایفا کنند (یعقوبی و شاکری، ۱۳۹۲: ۶۷-۶۱). باتوجه به اهمیت این موضوع تحقیقات گسترده‌ای در سازمان‌های مختلف برای تعیین عوامل کلیدی موفقیت صورت گرفته است، اما یک مجموعه کامل که مورد توافق همه صاحب‌نظران باشد، به صورت مشخص وجود ندارد. هرچند طبق مبانی تفکر

سیستمی برای رسیدن به اهداف سازمانی، شیوه‌های متعددی وجود دارد (اصل هم پایانی)، و طبق نظریه اقتضایی، ارائه یک فهرست کامل از عوامل کلیدی موفقیت، تضمین‌کننده موفقیت سازمان در هر شرایطی نیست، اما می‌توان چارچوبی را توسعه داد که مدیران را در جهت رسیدن به اهداف مورد نظر هدایت کند (یعقوبی و شاکری، ۱۳۹۲: ۶۸-۶۱).

در ادبیات مربوط به عوامل کلیدی موفقیت، تعاریف زیادی از آن ارائه شده که در جدول زیر آمده است:

مضمون	تعریف
حوزه‌های فعالیت منجر به موفقیت عملکرد رقابتی	(یکی از مهم‌ترین تعاریف) به باور "روکارت" عوامل کلیدی موفقیت عبارت‌اند از: تعداد محدودی از حوزه‌های فعالیت که عملکرد رقابتی موفقیت‌آمیزی در پی خواهند داشت (رهنورد و محمدی، ۱۳۸۸: ۳۹).
مشخصه، شرایط و متغیرهای موفقیت موضع رقابتی سازمان	تعریف دیگر: "برونو" و "لیدکر" اظهار می‌دارند که عوامل کلیدی موفقیت عبارت‌اند از: مشخصه‌ها، شرایط یا متغیرهایی که اگر درست مدیریت شوند می‌توانند اثری چشمگیر بر موفقیت موضع رقابتی سازمان داشته باشند (رهنورد و محمدی، ۱۳۸۸: ۳۹).
* عوامل تحقق منافع نهفته در فرصت‌ها * موانع اصلی سازمان در دستیابی به اهداف	در تعریفی دیگر، عوامل حیاتی موفقیت، عواملی هستند که در تحقق منافع نهفته در فرصت، نقش کلیدی داشته و دستیابی به آن‌ها با پیچیدگی‌هایی همراه است. به این عوامل، عوامل حیاتی موفقیت یا گلوگاه گفته می‌شود که در صورت نبود، از موانع اصلی سازمان در دستیابی به اهداف به شمار می‌آیند (موغلی، ۱۳۸۷: ۸۴).

از جمع‌بندی تعاریف ذکر شده، می‌توان این تعریف را برای پژوهش حاضر برگزید: عوامل کلیدی موفقیت، مشخصه‌ها، شرایط، حوزه فعالیت‌ها و متغیرهایی هستند که منجر به تحقق منافع نهفته فرصت‌های سازمانی می‌شوند و بدین ترتیب به موفقیت موضع رقابتی سازمان دست می‌یابند.

بنابراین کلید استفاده از عوامل بحرانی موفقیت مؤثر، اطمینان داشتن از تعریف مؤلفه‌های فعالیت سازمانی است که برای آینده سازمان مهم بوده و کاربرد همیشگی دارند. البته شناسایی «CSF»ها به سازمان اجازه تصمیم‌گیری صحیح را خواهد داد با این شرط که

سازمان توانایی ایجاد تجهیزات لازم برای یافتن و معرفی عوامل موفقیت بحرانی صحیح را داشته باشد (میر غفوری و دیگران، ۱۳۹۱: ۱۰۸-۸۵).

### دفاع مقدس و بازخوانی عملیات‌های سه‌گانه پیروزمند

در طول دفاع مقدس، جمهوری اسلامی ایران با فراز و نشیب‌هایی روبه‌رو بوده است تا از خاک و مرز کشور و تمامیت ارضی دفاع نماید و دشمن را از خاک کشور بیرون رانده، به تنبیه متجاوز پردازد. بدین منظور عملیات‌های مختلفی در سطوح مختلف در جنگ تحمیلی طراحی شد. در این جنگ، ۱۲ عملیات بزرگ و گسترده، حدود ۳۰ الی ۴۰ عملیات محدود و متوسط و بیش از ۵۰ الی ۶۰ عملیات کوچک و در مجموع بیش از ۱۰۰ عملیات تهاجمی علیه متجاوزین انجام شد (رشید، ۱۳۹۲). در این بخش به سه عملیات موفق دفاع مقدس یعنی عملیات‌های بیت‌المقدس، والفجر ۸ و کربلای ۵ اشاره می‌شود که در حقیقت موضوع پژوهش حاضر را تحدید می‌کنند.

باتوجه به تثبیت اهداف ازپیش طراحی شده و تأثیر گسترده هر یک از سه عملیات یادشده در تغییر موازنه به سود جمهوری اسلامی، می‌توان آن‌ها را از مصادیق بارز عملیات‌های موفق در دفاع مقدس برشمرد؛ ازاین‌رو، موضوع بررسی و مطالعه تحقیق حاضر قرار گرفته‌اند.

### عملیات بیت‌المقدس

درحالی‌که اشغال خرمشهر توسط عراق، آخرین و مهم‌ترین برگ برنده این کشور برای وادار ساختن ایران به شرکت در هرگونه مذاکرات صلح تلقی می‌شد، آزادسازی این شهر به سبب تحمیل اراده سیاسی جمهوری اسلامی بر متجاوز و اثبات برتری نظامی‌اش تبدیل شد. عملیات بیت‌المقدس، چهارمین عملیات بزرگ سال‌های نخست دفاع مقدس به شمار می‌رود که به آزادسازی خرمشهر در ۳ خرداد ۱۳۶۱ منجر شد. این عملیات در ساعت ۳۰ دقیقه بامداد ۱۰ اردیبهشت ۱۳۶۱ با رمز «یا علی ابن ابی‌طالب» در محور اهواز - خرمشهر



- دشت آزادگان، به فرماندهی مشترک سپاه و ارتش و باهدف آزادسازی خرمشهر آغاز شد. این عملیات سه هفته ادامه داشت. نیروهای عراقی باهدف آغاز عملیات دفاعی از خرمشهر عقب‌نشینی کردند. در اول خرداد ۱۳۶۱ ارتش عراق پاتک بزرگی را برای پس زدن نیروهای ایرانی آغاز کرد. با وجود گستردگی این پاتک نیروهای ایران توانستند در مقابل آن مقاومت کرده، در سوم خرداد ۱۳۶۱ خرمشهر را که از روزهای ابتدای جنگ به اشغال ارتش عراق درآمده بود، آزاد کنند. در این عملیات، بیش از ۱۹۰۰۰ سرباز عراقی به اسارت درآمدند و مقدار زیادی مهمات و ادوات رزمی به غنیمت گرفته شد.

## عملیات والفجر ۸

والفجر ۸ عملیاتی آبی‌خاکی بود که در آن نیروهای جمهوری اسلامی ایران با غافل‌گیری نیروهای عراقی از اروندرود عبور کرده، شبه‌جزیره فاو را در جنوب عراق به تصرف در آوردند. این عملیات در ساعت ۲۲:۱۰ روز ۲۰ بهمن ۱۳۶۴ با رمز «یا فاطمه‌الزهرا» در منطقه خسروآباد تا رأس‌البیشه آغاز شد. اصل عملیات بر غافل‌گیری نیروهای عراق استوار بود چرا که آن‌ها تصور می‌کردند ایران توانایی پیاده کردن نیرو را در حجم وسیع در شبه‌جزیره فاو ندارد، ضمن اینکه از عملیات ایذایی در جبهه‌های دیگر هم بهره گرفته شد. بر روی هم، می‌توان این عملیات را بزرگ‌ترین پیروزی در عملیات‌های تهاجمی ایران در جنگ ایران و عراق برشمرد.

عراق از لحظه شکست در این عملیات به تجدید قوای خود پرداخت، از جمله اقدامات آن افزایش بی‌سابقه تعداد نیروهای گارد ریاست‌جمهوری و خرید تجهیزات مدرن و افزایش توان لجستیکی بود. همه اقدامات عراق در حالی انجام شد که نیروهای نظامی ایران مشکلات بی‌شماری در استخدام نفرات جدید داشتند و هم‌زمان به دلیل تحریم‌های فلج‌کننده در تعمیر تسلیحات و خرید تسلیحات مدرن با مشکلات جدی روبه‌رو بودند. همچنین کشورهای عربی حاشیه خلیج‌فارس و به‌ویژه کویت که نیروهای ایران در فاصله ۵۰ مایلی از آن مستقر بودند از واهمه پیروزی‌های آینده آنان کمک‌های خود را به عراق به‌شدت افزایش دادند.

## عملیات کربلای ۵

کربلای ۵ نام عملیاتی است که توسط نیروهای ایرانی با رمز «یا زهرا» در محور شلمچه - کانال ماهی به صورت گسترده در ۱۹ دی ۱۳۶۵ به فرماندهی سپاه باهدف فتح بصره آغاز شد. هدف نهایی این عملیات تسخیر شهر بصره بود. این عملیات پرهزینه‌ترین و پرتلفات‌ترین عملیات جنگ بود. در نتیجه این عملیات، حدود ۱۵۰ کیلومتر از منطقه اشغالی شلمچه آزاد گردیده، قسمتی از خاک عراق در تصرف ایران قرار گرفت و باعث شد که خطوط پدافندی ایران در نزدیکی پتروشیمی عراق مستقر شود.

سنگینی شرایط دشوار پس از عملیات کربلای ۴، ضرورت اجرای عملیات دیگری را ایجاب می‌کرد، عملیاتی که پیروزی آن تضمین شده، از جنبه نظامی و سیاسی نیز بسیار ارزشمند باشد تا آثار نامطلوب عدم فتح کربلای ۴ را جبران کند. پیروزی در عملیات کربلای پنج حاصل تصمیم‌گیری فرماندهی سپاه برای انجام عملیات و تاکتیک ویژه عبور از مواضع و استحکامات دشمن در منطقه شرق بصره بود. پیروزی حاصل از این عملیات افزون بر اینکه ناکامی عملیات کربلای چهار را تحت‌تأثیر قرارداد، توانست قدرت طرح‌ریزی، توان نظامی و سرعت عمل نیروهای جمهوری اسلامی را نشان دهد.

## عوامل کلیدی موفقیت عملیات‌های موفق دفاع مقدس

مروری بر ادبیات روایی فرماندهان در جلسات آسیب‌شناسی و بیسان علل موفقیت عملیات‌ها، دایره‌ای گسترده از عوامل را پیش روی محققان قرار می‌دهد که انتخاب چند مورد از آن‌ها، در ابتدای امر، ساده به نظر نمی‌رسد، لیکن با مرور این ادبیات، می‌توان در گفتار آنان مجموعه مفاهیمی را یافت که بیش از مفاهیم دیگر، تکرار شده است. بدین منظور و باهدف شناسایی عوامل کلیدی موفقیت عملیات‌های بیت‌المقدس، والفجر ۸ و کربلای ۵ به تحلیل مضمون مقالات و مصاحبه‌های معتبری در این زمینه پرداخته شد که

نتایج آن تحت عنوان عوامل کلیدی موفقیت عملیات‌های دفاع مقدس به شرح زیر استخراج شده است:

- **عوامل معنوی:** در تحلیل دفاع مقدس و بر روی کاغذ، چه از لحاظ تسلیحاتی، چه از لحاظ حامیان جهانی و از تمامی جنبه‌های ظاهری، موازنه قوا به‌جانب عراق بود، اما آنچه در عالم واقع نقشی مؤثر در تغییر موازنه قوا به سود جمهوری اسلامی ایران داشت، وجود عناصر ایمانی و اخلاص در عمل و روحیه برگرفته از این عناصر بود که شهامت و شجاعت رزمندگان جمهوری اسلامی را به همراه داشت.

- **آموزش دقیق و هماهنگ نیروها:** هر عملیاتی به اقتضای نوع زمین انتخابی، راهبرد عملیات و ابزار به کار گرفته شده، آموزش‌هایی اعم از عمومی و تخصصی را نیاز دارد. آموزش نیروها پیش از عملیات و متناسب‌سازی توانمندی نیروها با نوع نیازمندی‌های نیروی انسانی در عملیات، یکی از دلایل مهم در موفقیت این عملیات‌ها بوده است.

- **فرماندهی:** فرماندهی، مفهومی است که عوامل مختلف ساختاری، رفتاری و سازماندهی را در برمی‌گیرد. براین اساس، فرماندهی مطلوب آن است که مبتکر و خلاق باشد و بتواند نیروهایش را پس از عملیات، بی‌درنگ منسجم نموده، بین آن‌ها تقسیم وظیفه کند و خود نیز افزون بر مسلط به منطقه، ارزش راهبردی نقاط حساس عملیات را بداند و به نیروها روحیه بخشیده، آن‌ها را تشویق کرده، مانع عقب‌نشینی‌شان شود.

- **توجه به اصل غافل‌گیری:** با وجود اصول متعدد در عملیات‌های نظامی، اما اصل غافل‌گیری تأثیری به سزا در عملیات دارد، تأثیری که گاه فرماندهان به‌منظور حفظ این اصل، اصول دیگر را قربانی می‌کنند.

- **جامع‌نگری در ابعاد عملیات:** اصولی در عملیات وجود دارد که به طور معمول بر تمامی ابعاد عملیات سایه می‌افکنند. برای نمونه، همان‌طور که اشاره شد یکی از مهم‌ترین این اصول، اصل غافل‌گیری است که نقشی بسیار مؤثر در

به دست آوردن پیروزی دارد. با وجود این، رعایت اصل غافل‌گیری نباید سبب شود از اصول دیگر از جمله تناسب توان نیروی خودی با زمین عملیات و موارد دیگر غفلت شود. غافل‌گیری در کنار رعایت اصول دیگر است که می‌تواند کارگشا باشد و جامع‌نگری در تمام ابعاد عملیات را ایجاب کند.

- **تفکر و اندیشه راهبردی:** در اذهان فرماندهان و نظریه‌پردازان جمهوری اسلامی، مجموعه راهبردهایی وجود داشته و دارد که سلسله تصمیمات اتخاذ شده، در راستای اجرای آن راهبردهاست. زنجیره عملیات‌های دفاع مقدس از نظر انتخاب هدف، انتخاب زمین و سایر مؤلفه‌های عمده عملیات، همگی برگرفته از نوع اندیشه راهبردی موردنظر فرماندهان است.

- **طرح‌ریزی و برنامه‌ریزی:** اجرای یک عملیات حاوی عناصری مهم است که باید در تعامل با هر یک، اقداماتی مناسب پیش‌بینی و به اجرا در آید. انجام اقداماتی همچون آماده‌سازی زمین عملیات، آموزش، اجرای آتش، شکستن خط، محورهای عملیات و... مستلزم انجام برنامه‌ریزی و طراحی منظم، دقیق و منسجم است.

- **شناسایی:** در عملیات به‌منظور حفظ توان قوای خودی و اطمینان از کسب پیروزی باید اقدامات شناسایی و کسب اطلاعات به همراه تحلیل دقیق و چندبعدی وجود داشته باشد. بی‌تردید، شناسایی مناسب زمین، نیروی دشمن، امکانات و ... کمکی شایان به تضمین موفقیت در دستیابی به اهداف عملیات می‌کند.

- **آمادگی برای پدافند:** تقریباً ماهیت تمامی عملیات‌های دفاع مقدس، آفندی بوده است. به‌کارگیری تمام عناصر تضمین‌کننده عملیات از جمله اصل غافل‌گیری، عملیات در شب و موارد دیگر، سبب بروز پیروزی‌هایی در ابتدای عملیات می‌شود، اما آنچه ثبات و بقای پیروزی را تضمین می‌کند، انجام سلسله اقدامات مناسب به‌منظور آمادگی برای پدافند است. بدون کسب آمادگی‌های لازم برای پدافند پس از آفند، تقریباً تمام پیروزی‌ها با همه ابعاد عظیم آن از دست خواهد رفت.

- نوآوری و خلاقیت: به‌کاربردن قوه ابتکار و خلاقیت، چه در شناسایی، آموزش نیروها، انتخاب زمین و راهبردهای عملیاتی و ... همواره اثرگذاری مناسبی در موفقیت عملیات‌ها داشته است.

### سؤالات تحقیق

سؤالات اصلی این تحقیق عبارت‌اند از:

- ۱- عوامل کلیدی موفقیت در عملیات‌های پیروزمند دفاع مقدس و سطوح و رتبه‌بندی آن (بیت‌المقدس، والفجر ۸ و کربلای ۵) چیست؟
- ۲- چه روابطی بین عوامل کلیدی موفق عملیات‌های پیروزمند دفاع مقدس حاکم است؟
- ۳- الگوی روابط عوامل کلیدی موفقیت عملیات‌های پیروزمند دفاع مقدس کدام است؟

### روش تحقیق

باتوجه به هدف و مسئله‌ای که این پژوهش دنبال می‌کند، راهبرد اصلی روش آن، مدل‌سازی ساختاری - تفسیری است که شرح مختصر آن در ادامه خواهد آمد و گام‌ها و فرایند آن در بخش تجزیه و تحلیل داده، به تفصیل تبیین خواهد شد.

### مدل‌سازی ساختاری - تفسیری

مدل‌سازی ساختاری - تفسیری که توسط وارفیلد (۱۹۷۴) مطرح شد، روشی برای ایجاد و فهم روابط میان عناصر یک سیستم پیچیده است. به عبارت دیگر، مدل‌سازی ساختاری - تفسیری یک فرایند یادگیری تعاملی است که در آن مجموعه‌ای از عناصر مختلف و مرتبط با یکدیگر در یک الگوی سیستماتیک جامع ساختاربندهی می‌شوند. روش مدل‌سازی ساختاری - تفسیری بر علوم ریاضی، تئوری گراف، علوم اجتماعی، تصمیم‌گیری گروهی و رایانه استوار است.

روش مدل‌سازی ساختاری - تفسیری کمک زیادی به برقراری نظم در روابط پیچیده میان عناصر یک سیستم نموده، به تشخیص روابط درونی متغیرها کمک می‌کند و تکنیکی مناسب برای تجزیه و تحلیل تأثیر یک متغیر بر متغیرهای دیگر به شمار می‌رود. در واقع، این روش یک روش تفسیری است و به دنبال آن است تا قضاوتی از تصمیم گروهی درباره ارتباطات متغیرها عرضه کند (تیزرو، ۱۳۸۹: ۷۱). به کارگیری موفقیت‌آمیز این روش مستلزم حضور فردی ماهر است که تسهیل‌کننده فرایند باشد.

مدل‌سازی ساختاری - تفسیری، الگویی مناسب برای تحلیل تأثیر یک عنصر بر دیگر عناصر است. این روش بر ترتیب و جهت روابط پیچیده میان عناصر سیستم، تمرکز می‌کند. به بیان دیگر، مدل‌سازی ساختاری - تفسیری ابزاری است که به وسیله آن، اعضای گروه می‌توانند بر پیچیدگی بین عناصر غلبه کنند. از سوی دیگر، این مدل، الگویی تفسیری است، زیرا این قضاوت گروه است که تعیین می‌کند کدام یک از عناصر با هم رابطه دارند و اینکه چه رابطه‌ای دارند، بدین معنا که تصمیم بر مبنای قضاوت‌های گروهی گرفته می‌شود و پرسش محوری در آن این است که: آیا رابطه‌ای بین عناصر وجود دارد؟ و در صورت مثبت بودن پاسخ، ارتباط آن‌ها چگونه است؟ همچنین، مدل‌سازی ساختاری - تفسیری، الگویی ساختاری است، به این معنی که در آن بر مبنای روابط، ساختاری کلی از مجموعه پیچیده عناصر اقتباس می‌گردد. سرانجام، مدل‌سازی است، یعنی اینکه روابط عناصر و ساختار کلی، در یک مدل گرافیکی مجسم می‌شود (یاوری، ۱۳۹۱: ۲۰۰).

### جمع‌آوری اطلاعات و نمونه‌گیری

روش جمع‌آوری این تحقیق بررسی کتابخانه‌ای به منظور تحلیل مقالات و اسناد معتبر دفاع مقدس است. همچنین اجرای روش مدل‌سازی ساختاری - تفسیری بر بهره‌گیری از پرسش‌نامه استوار است. در حوزه روش نمونه‌گیری نیز از نمونه‌گیری هدفمند و نظری (رجوع به فرماندهان دفاع مقدس و کارشناس خبره) بهره گرفته شده است. بدین منظور ۱۵ پرسش‌نامه توزیع شد و سرانجام پس از پیگیری‌های لازم ۱۰ پرسش‌نامه ارجاع شد و مبنای این پژوهش قرار گرفت.

تجزیه و تحلیل و یافته‌های تحقیق (مراحل و گام‌های مدل‌سازی ساختاری - تفسیری)

#### مرحله نخست: تعیین ابعاد/عناصر

روش مدل‌سازی ساختاری - تفسیری با شناسایی متغیرها با مضامینی آغاز می‌شود که به مسئله با موضوع مربوط هستند. این متغیرها از طریق مطالعه ادبیات موضوع یا از طریق مصاحبه با خبرگان به دست می‌آید که در این تحقیق، مضامین به دست آمده از تحلیل داده‌های حاصل از مستندات معتبر دفاع مقدس در حوزه بررسی و تحلیل عوامل موفقیت عملیات‌های جنگ هشت‌ساله به عنوان عناصر مدل مورد شناسایی قرار گرفته‌اند.

#### مرحله دوم: به دست آوردن ماتریس خود تعاملی ساختاری<sup>۱</sup> (SSIM)

این ماتریس، در ابعاد عنصری است که در سطر و ستون اول آن، به ترتیب ذکر می‌شوند. آنگاه روابط دو به دوی متغیرها توسط نمادهایی مشخص می‌شود. برای تعیین روابط بین عناصر از یک طیف چهارتایی به صورت زیر بهره گرفته شده است (بولانوس و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵):

۳: عامل سطر  $i$  عامل ستون  $j$  کاملاً مؤثر است (تأثیر زیاد).

۲: عامل سطر  $i$  عامل ستون  $j$  مؤثر است (تأثیر متوسط).

۱: عامل سطر  $i$  روی عامل ستون  $j$  تأثیری ناچیز دارد (تأثیر اندک).

۰: عامل سطر  $i$  روی عامل ستون  $j$  بی‌تأثیر است (بی‌تأثیر). نتایج به دست آمده از پرسش‌نامه‌هایی که جمع‌آوری شد، با هم جمع شده و اعداد به دست آمده در جدول ۱ آمده است؛ بنابراین در هر یک از خانه‌های این جدول اعدادی بین ۰ تا ۳۰ قرار خواهند گرفت.

<sup>1</sup> Structural Self-Interaction Matrix

<sup>2</sup> Bolanos et. al

عوامل کلیدی موفقیت	خلاقیت و نوآوری	تفکر و اندیشه راهبردی	فرماندهی در جنگ	جامع‌نگری در ابعاد عملیات	طرح‌ریزی و برنامه‌ریزی	شناسایی	آموزش دقیق و هماهنگ نیروها	آمادگی برای پدافند	عوامل معنوی جنگ	توجه به اصل غافل‌گیری
خلاقیت و نوآوری	۲۹	۲۰	۲۳	۲۰	۲۸	۲۰	۱۵	۱۷	۰	۲۸
تفکر و اندیشه راهبردی	۲۰	۲۹	۲۹	۲۶	۲۹	۱۰	۱۸	۲۰	۰	۲۰
فرماندهی در جنگ	۲۰	۲۵	۲۵	۲۸	۲۷	۲۷	۲۸	۲۴	۲۰	۲۹
جامع‌نگری در ابعاد عملیات	۱۰	۲۰	۲۹	۲۹	۲۶	۲۷	۲۶	۲۵	۰	۲۸
طرح‌ریزی و برنامه‌ریزی	۲۵	۲۰	۲۰	۲۷	۲۷	۲۵	۲۶	۲۸	۰	۲۵
شناسایی	۰	۱۰	۲۷	۲۰	۲۹	۲۰	۲۰	۲۵	۰	۲۴
آموزش دقیق و هماهنگ نیروها	۰	۰	۲۰	۰	۱۶	۰	۰	۲۸	۲۰	۱۹
آمادگی برای پدافند	۱۵	۲۰	۲۷	۰	۲۹	۲۸	۲۸	۰	۰	۱۲
عوامل معنوی جنگ	۰	۰	۲۰	۰	۰	۰	۲۵	۰	۰	۰
توجه به اصل غافل‌گیری	۲۶	۲۰	۲۰	۲۰	۲۹	۲۸	۲۹	۲۰	۰	۰

جدول ۱: ماتریس خودتعاملی ساختاری عوامل کلیدی موفقیت عملیات‌های پیروزمند دفاع مقدس

### مرحله سوم: طراحی ماتریس دستیابی

ماتریس دستیابی با تعیین روابط به صورت صفر و یک از روی ماتریس به دست آمده در مرحله پیشین و طی دو مرحله به دست می‌آید. در مرحله اول، ابتدا یک مقیاس عددی واحد در نظر گرفته، اعداد جدول مرحله پیشین را با آن مقایسه می‌کنیم. در صورتی که عدد مربوطه در جدول از مقیاس بزرگ‌تر باشد، در جدول جدید از عدد یک و در غیر این صورت از صفر استفاده می‌کنیم (بولانوس و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵).



«بولانوس» و همکارانش برای یافتن عدد مقیاس از فرمول زیر استفاده می‌کنند:

$$m = 2 \times n$$

(تعداد پرسش‌نامه‌های جمع‌آوری شده:  $n$  عدد مقیاس:  $m$ )

برای این تحقیق عدد مقیاس ۲۰ به دست می‌آید:

$$m = 2 \times 10 = 20$$

در مرحله دوم، ماتریس به‌دست‌آمده در مرحله اول را با ماتریس واحد جمع می‌کنیم.

$$RM = M + I$$

(ماتریس واحد:  $I$ ، ماتریس به‌دست‌آمده در مرحله اول:  $M$ ، ماتریس دستیابی:  $RM$ )

حاصل این محاسبات که ماتریس دستیابی است در جدول زیر آمده است:

عوامل کلیدی موفقیت	خلاقیت و نوآوری	تفکر و اندیشه راهبردی	فرماندهی در جنگ	جامع‌نگری در ابعاد عملیات	طرح‌ریزی و برنامه‌ریزی	شناسایی	آموزش دقیق و هماهنگ نیروها	آمادگی برای پدافند	عوامل معنوی جنگ	توجه به اصل	قدرت نفوذ
خلاقیت و نوآوری	۱				۱	۱	۰	۰	۰	۱	۶
تفکر و اندیشه راهبردی		۱			۱	۰	۰	۱	۰	۱	۶
فرماندهی در جنگ			۱		۱	۱	۱	۱	۱	۱	۹
جامع‌نگری در ابعاد عملیات				۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۷
طرح‌ریزی و برنامه‌ریزی					۱	۱	۱	۱	۰	۱	۸
شناسایی						۱	۱	۱	۰	۱	۶
آموزش دقیق و هماهنگ نیروها							۰	۱	۱	۰	۳
آمادگی برای پدافند							۱	۱	۰	۰	۵
عوامل معنوی جنگ							۱	۰	۰	۰	۲
توجه به اصل							۱	۱	۱	۱	۸

											غافل‌گیری
	۶	۲	۷	۷	۶	۷	۶	۹	۶	۴	وابستگی

جدول ۲: ماتریس دستیابی عوامل کلیدی موفقیت عملیات‌های پیروزمند دفاع مقدس

### مرحله چهارم: تعیین سطح عوامل

برای تعیین سطح و اولویت عوامل، مجموعه دستیابی<sup>۱</sup> و مجموعه پیش‌نیاز<sup>۲</sup> برای هر عامل تعیین می‌شود. مجموعه دستیابی هر عامل، شامل عواملی می‌شود که از این عامل تأثیر می‌پذیرند و مجموعه پیش‌نیاز عواملی را دربر می‌گیرد که بر این عامل تأثیرگذارند. این تأثیر و تأثرها با بهره‌گیری از ماتریس دستیابی به دست می‌آید.

پس از تعیین مجموعه دستیابی و پیش‌نیاز هر عامل، عناصر مشترک این دو مجموعه برای هر عامل شناسایی می‌شود، سپس نوبت به تعیین سطح عوامل می‌رسد. در اولین جدول، عاملی از بالاترین سطح برخوردار است که مجموعه دستیابی و عناصر مشترک آن به طور کامل یکسان باشد. پس از تعیین این عامل یا عوامل، آن‌ها را از جدول حذف کرده، با بقیه عناصر باقی‌مانده جدول بعدی را تشکیل می‌دهیم. در جدول دوم نیز همانند جدول اول متغیر سطح دوم را مشخص می‌کنیم و این کار را تا تعیین سطح همه متغیرها ادامه می‌دهیم. در این تحقیق، این کار در جداول آتی انجام شده است.

عوامل	مجموعه دریافتنی	مجموعه پیش‌نیاز	مشترک	سطح
۱	۲،۳،۴،۵،۶،۱۰	۲،۳،۵،۱۰	۲،۳،۵،۱۰	
۲	۱،۲،۳،۴،۵،۸،۱۰	۱،۳،۴،۵،۸،۱۰	۱،۳،۴،۵،۸،۱۰	
۳	۱،۲،۴،۵،۶،۷،۸،۱۰	۱،۲،۴،۵،۶،۷،۸،۱۰	۱،۲،۴،۵،۶،۷،۸،۱۰	سطح اول
۴	۲،۳،۵،۶،۷،۸،۱۰	۱،۲،۳،۵،۶،۱۰	۲،۳،۵،۶،۱۰	
۵	۱،۲،۳،۴،۶،۷،۸،۱۰	۱،۲،۳،۴،۶،۸،۱۰	۱،۲،۳،۴،۶،۸،۱۰	
۶	۳،۴،۵،۷،۸،۹،۱۰	۱،۳،۴،۵،۸،۱۰	۳،۴،۵،۸،۱۰	

1 reachability set  
2 antecedent set

سطح اول	۳،۸،۹	۳،۴،۵،۶،۸،۹،۱۰	۳،۸،۹	۷
	۲،۳،۵،۶،۷	۲،۳،۴،۵،۶،۷،۱۰	۲،۳،۵،۶،۷	۸
سطح اول	۳،۷	۳،۷	۳،۷	۹
	۱،۲،۳،۴،۵،۶	۱،۲،۳،۴،۵،۶	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸	۱۰

جدول ۳: تعیین سطح عوامل (سطح اول)

بر اساس توضیحات پیشین مشاهده می‌شود که در عوامل ۳، ۷ و ۹ مجموعه دریافتنی و مشترک به طور کامل یکسان هستند؛ بنابراین، این سه عامل که عبارت‌اند از: فرماندهی در جنگ، آموزش دقیق و هماهنگ نیروها و عوامل معنوی جنگ در سطح اول الگو جای خواهند گرفت. یعنی این سه عامل در الگوی نهایی بیشترین تأثیرپذیری را از سایر عوامل و کمترین تأثیرگذاری را بر آن‌ها دارند، به همین دلیل بالاترین سطح الگو را به خود اختصاص می‌دهند. جدول زیر سطح دوم عوامل را نشان می‌دهد:

عوامل	مجموعه دریافتنی	مجموعه پیش‌نیاز	مشترک	سطح
۱	۱،۲،۴،۵،۶،۸،۱۰	۲،۵،۱۰	۲،۵،۱۰	
۲	۱،۴،۵،۸،۱۰	۱،۴،۵،۸،۱۰	۱،۴،۵،۸،۱۰	سطح دوم
۴	۲،۵،۶،۸،۱۰	۱،۲،۵،۶،۱۰	۲،۵،۶،۱۰	
۵	۱،۲،۴،۶،۸،۱۰	۱،۲،۴،۶،۸،۱۰	۱،۲،۴،۶،۸،۱۰	سطح دوم
۶	۱،۲،۵،۸،۱۰	۱،۴،۵،۸،۱۰	۱،۵،۸،۱۰	
۸	۲،۵،۶	۲،۴،۵،۶،۸	۲،۵،۶	سطح دوم
۱۰	۱،۲،۴،۵،۶،۸	۱،۲،۴،۵،۶	۱،۲،۴،۵،۶	

جدول ۴: تعیین سطح عوامل (سطح دوم)

باتوجه به جدول بالا عوامل ۲، ۵ و ۸ (تفکر و اندیشه راهبردی، طرح‌ریزی و برنامه‌ریزی و آمادگی برای پدافند) در سطح دوم الگو قرار می‌گیرد. همچنین در جدول بعدی، عوامل سطح سوم نشان داده می‌شود.

عوامل	مجموعه دریافتنی	مجموعه پیش نیاز	مشترک	سطح
۱	۴،۶،۱۰	۱۰	۱۰	سطح چهارم
۴	۶،۱۰	۱،۶،۱۰	۶،۱۰	سطح سوم
۶	۱۰،۴	۱،۱۰،۴	۱۰،۴	سطح سوم
۱۰	۱،۴،۶	۱،۴،۶	۱،۴،۶	سطح سوم

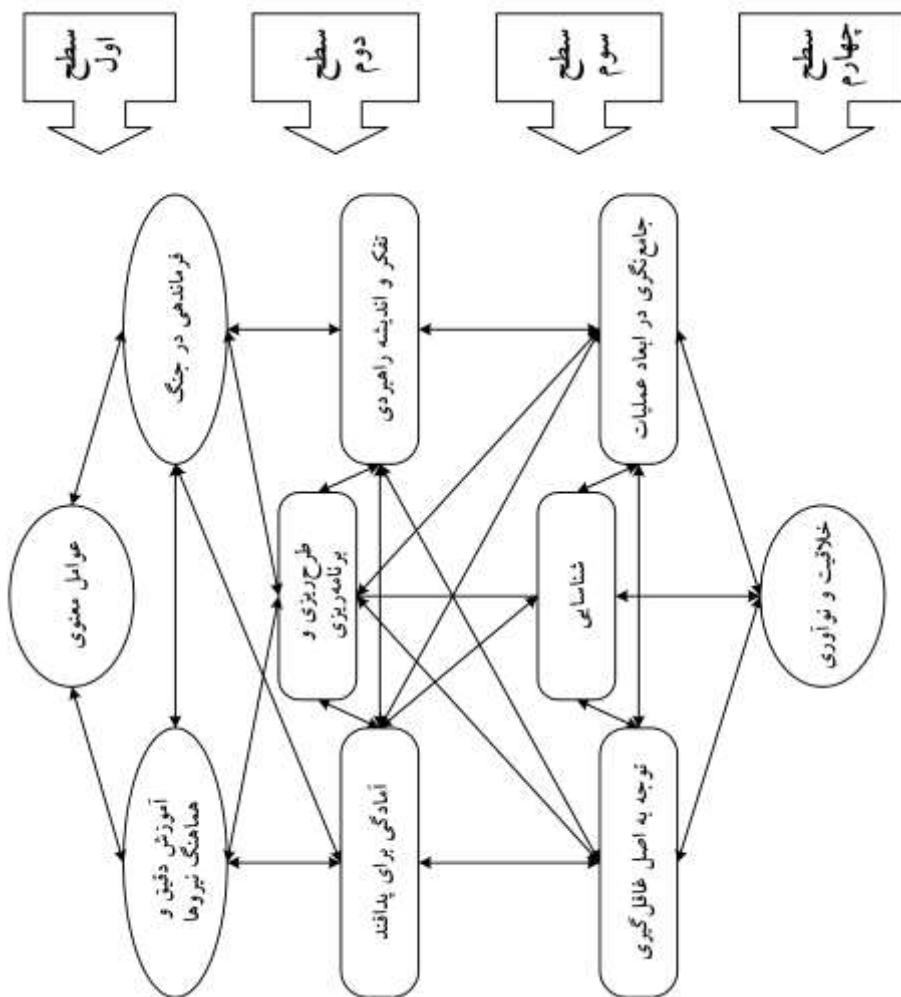
جدول ۵: تعیین سطح عوامل (سطح سوم)

جدول بالا عوامل سطح سوم را نشان می‌دهد که عوامل 4، 6 و 10 در این سطح جای می‌گیرد. به طور طبیعی، یک عامل از 10 عامل باقی مانده است و این عامل یعنی خلاقیت و نوآوری نیز در سطح چهارم قرار می‌گیرد.

#### مرحله پنجم: ترسیم الگوی عوامل کلیدی موفقیت

پس از تعیین سطح عوامل می‌توان روابط آنها با یکدیگر را در چارچوب یک الگو بر اساس اطلاعات به دست آمده ماتریس دستیابی، به نمایش در آورد. بر اساس جداول تعیین سطح، سه عامل فرماندهی در جنگ، آموزش دقیق و هماهنگ نیروها و عوامل معنوی جنگ در سطح اول یعنی در بالای الگو قرار می‌گیرند و سایر عوامل پایین تر از آنها خواهند بود. البته بر اساس جدول ۲، این سه نیز با یکدیگر روابط متقابل دارند و بر هم اثرگذارند. در سطح دیگر طرح ریزی و برنامه ریزی، تفکر و اندیشه راهبردی و آمادگی برای پدافند قرار دارد که در واقع به منزله عوامل تعیین کننده و تقویت کننده عوامل سطح یک عمل می‌کنند. طبق جدول دوم نیز میان این سه عامل تأثیر متقابل وجود دارد. سطح سوم، در حقیقت به مثابه مقدمات یک عملیات مطرح است. در این سطح، شناسایی و اطلاعات عملیات، جامع نگری در ابعاد عملیات و توجه به اصل غافل گیری، ایجاد تفکر راهبردی و آمادگی پدافندی و تدوین طرح ریزی و برنامه ریزی دقیق و آگاهانه بسیار مؤثر است. سرانجام، در سطح چهارم عامل خلاقیت و نوآوری در جنگ مطرح است. این عامل در حقیقت بستر سایر عوامل به شمار می‌رود. عامل خلاقیت و نوآوری رمز موفقیت یک

عملیات در شناسایی و کسب اطلاعات دقیق، ایجاد فرصت‌ها برای اصل غافل‌گیری و توجه به همه ابعاد و عوامل عملیات است.



نمودار: الگوی روابط بین عوامل کلیدی موفقیت عملیات‌های پیروزمند دفاع مقدس

## مرحله ششم: تحلیل MICMAC

هدف تجزیه و تحلیل MICMAC، تشخیص و تحلیل قدرت هدایت و وابستگی متغیرهاست. در این تحلیل، متغیرها بر اساس قدرت هدایت (جمع ضرایب یک عوامل در سطر) و وابستگی (جمع ضرایب یک عوامل در ستون) به چهار دسته تقسیم می‌شوند (یاوری، ۱۳۹۱: ۲۰۷).

در تحلیل MICMAC عوامل بر اساس میزان قدرت نفوذ و وابستگی خود به چهار دسته تقسیم می‌شوند.

عوامل	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰
قدرت نفوذ	۶	۶	۹	۷	۸	۶	۳	۵	۲	۸
میزان وابستگی	۴	۴	۹	۶	۷	۶	۷	۷	۲	۶

دسته اول متغیرهای خودمختار هستند. تنها عامل در این دسته عوامل معنوی هستند که هم قدرت هدایتی (عامل تقویت‌کننده عقلایی در سایر عوامل موفقیت جنگ) کمی دارند و هم وابستگی آن به سایر عوامل اندک است.

دسته دوم متغیرهای وابسته هستند. در این دسته نیز تنها متغیرهای ۷ و ۸ یعنی آمادگی برای پدافند و آموزش دقیق و هماهنگ برای نیروها قرار دارد که قدرت هدایتی کمی بر سایر متغیرها دارد اما وابستگی آن به سایر عوامل زیاد است.

بیشترین عوامل در دسته سوم یعنی متغیرهای پیوندی می‌گنجند. این عوامل، سایر عوامل را هدایت می‌کنند و هم به آن‌ها وابسته‌اند؛ بنابراین، تغییر در آن‌ها تمام سیستم را متأثر خواهد ساخت. در این دسته، عوامل اندیشه و تفکر راهبردی فرماندهی، جامع‌نگری در همه ابعاد، طرح‌ریزی و برنامه‌ریزی، شناسایی و توجه به اصل غافل‌گیری قرار دارد. در این عوامل، فرماندهی بیشترین قدرت هدایتگری را داشته، درعین حال وابستگی زیادی به سایر عوامل دارد درحالی‌که از نظر وابستگی در حد متوسط است.

چهارمین دسته «متغیرهای مستقل» می‌باشد که از قدرت هدایت قوی، ولی وابستگی ضعیف برخوردار است. بسیار مهم است که در این دسته تنها متغیر خلاقیت و نوآوری

قرار دارد. همان‌طور که پیش‌تر اشاره شد این عامل در سطح چهار قرار گرفت و به منزله زمینه و بستر اساسی برای همه عوامل مطرح شد.

۱۰										
۹								۳		
۸						۱۰	۵			
۷						۴				
۶				۱		۲ و ۶				
۵							۸			
۴										
۳							۷			
۲		۹								
۱										
	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰

میزان وابستگی

نمودار ۳: ماتریس قدرت نفوذ و وابستگی عوامل

### نتیجه‌گیری و پیشنهادات

دفاع مقدس، مکتبی جوشنده، زاینده و آکنده از گنج‌های بی‌پایان است که با سیر در اعماق این مکتب می‌توان به گنج‌های آن دست‌یافت. همچنان که اشاره شد مسئله این تحقیق، شناسایی و رتبه‌بندی عوامل کلیدی موفقیت در عملیات‌های موفق در هشت سال دفاع مقدس بود. براین‌اساس، سه عملیات موفق یعنی عملیات بیت‌المقدس، والفجر ۸ و کربلای ۵ در محدوده موضوعی تحقیق قرار گرفت. بی‌تردید، شناسایی این عوامل برای

راهبردهای احتمالی نبردهای آینده و ارائه دکترین دفاعی نظامی نیروهای مسلح، بسیار مهم به شمار می‌رود. همچنین این اقدام به انباشت تجارب و انتقال آن در طرح‌ریزی‌های آینده یاری می‌رساند. نتایج تحقیق نشان داد که در این عملیات‌ها بنا بر اظهارات فرماندهان عالی جنگ، ۱۰ عامل اصلی موفقیت وجود داشته است. این عوامل از تحلیل مضمون مستندات معتبر موجود احصاء و طبقه‌بندی گردید سپس با بهره‌گیری از مدل‌سازی ساختاری - تفسیری سطح‌بندی شد. سرانجام چهار سطح به دست آمد: در سطح یک عوامل معنوی، فرماندهی و آموزش دقیق و هماهنگی نیروها؛ در سطح دوم، تفکر و اندیشه راهبردی، طرح‌ریزی و برنامه‌ریزی و آمادگی برای پدافند؛ در سطح سوم، جامع‌نگری در ابعاد عملیات، شناسایی و توجه به اصل غافل‌گیری؛ سرانجام، در سطح چهارم عامل خلاقیت و نوآوری قرار گرفته است.

طبق الگوی استخراج شده بیشترین تأثیر و تأثر روابط را عوامل سطح دوم و سوم دارند. این مسئله، نشان می‌دهد که تمرکز اصلی موفقیت‌ها بر این دسته عوامل استوار است. عامل خلاقیت و نوآوری در عملیات‌ها نیز بسیار اهمیت دارد. این عامل در حقیقت موتور پیشران و محرک سایر عوامل به شمار می‌رود. در بالاترین سطح طبق یافته‌های تحقیق عوامل معنوی، نصرت الهی، ایمان و توکل رزمندگان، انگیزه بالا و... وجود دارد که نباید هیچگاه از این عامل که طبق آموزه‌های دینی از جمله مهم‌ترین عوامل به شمار می‌رود، غفلت شود. در کنار این عامل، روحیه جهادی فرماندهان دفاع مقدس که خالی از هرگونه رفتارهای مستکبرانانه، ریا، و شیفتگی به حضور در خط مقدم و... بود، در ایجاد رهبری معنوی و ایجاد آمادگی، هماهنگی شور و نشاط معنوی و پرانگیزه رزمندگان بسیار مؤثر بود. در پایان می‌توان بر اساس یافته‌های تحقیق، پیشنهادات پژوهشی ارائه داد. برای نمونه، بر اساس این مضامین و عوامل موفقیت عملیات می‌توان به نقد و بررسی سایر عملیات‌ها پرداخت. همچنین بر اساس الگوی مفهومی ارائه شده می‌توان الگوی تحلیلی آماری ارائه داد و نسبت روابط علی و همبستگی ترسیم شده را در چارچوب آن تبیین کرد. بیان این نکته نیز شایسته است که عملیات‌های دفاع مقدس، به‌خصوص عملیات‌های مدنظر این مقاله، نه تنها یک عملیات صرف نظامی نبوده، بلکه یک بسته تمام‌عیار مدیریت راهبردی و عملیاتی در حد و اندازه‌های یک کشور به شمار می‌رود؛ از این رو، هر یک از آن‌ها، قابلیت مطالعه موردی برای مفاهیم مختلف مدیریت را دارد.



## منابع

۱. اردستانی، حسین. (۱۳۹۰). خلاقیت، طراحی و برنامه ریزی در عملیات والفجر ۸ فصلنامه نگین: ۱۰(۳۹).
۲. ابن الرسول، سیداصغر؛ آشتیانی، محمدرضا؛ شعبانی، مهدی. (۱۳۹۲). تحلیل راهبردهای سازماندهی و توسعه سازمانی نیروهای نظامی در دفاع مقدس، مطالعه موردی سپاه پاسداران انقلاب اسلامی. فصلنامه راهبرد دفاعی، ۱۱(۴۳).
۳. باقری، مصباح الهدی؛ گودرزی، غلامرضا؛ خیر آبادی، حمید. (۱۳۸۹). طراحی مدل تصمیم گیری راهبردی فرماندهان دوران دفاع مقدس با تأکید بر عملیات های موفق سال دوم جنگ تحمیلی. فصلنامه مطالعات دفاعی استراتژیک، ۴۰(۱).
۴. تیزرو، علی. (۱۳۸۹). طراحی مدل زنجیره تأمین چابک رویکرد مدل سازی تفسیری ساختاری، مورد مطالعه: شرکت سهامی ذوب آهن. رساله دکتری مدیریت تحقیق در عملیات، دانشگاه تربیت مدرس.
۵. جعفری، فتح الله. (۱۳۸۴). تحلیلی بر عملیات بیت المقدس. فصلنامه نگین: ۳(۱۲).
۶. جمعی از نویسندگان. (۱۳۸۹). بررسی تحولات استراتژیک جنگ تحمیلی از آغاز تا پایان سال ۱۳۶۱. فصلنامه نگین، ۹(۳۵).
۷. درودیان، محمد. (۱۳۸۴). فتح خرمشهر. ملاحظات و ضرورت‌ها؛ فصلنامه نگین، ۳(۱۲).
۸. درودیان، محمد. (۱۳۸۶). گزارش یک تصمیم گیری: عملیات کربلای پنجم؛ فصلنامه نگین، ۷(۲۲).
۹. رشید، غلامعلی؛ مرادپیری، هادی. (۱۳۸۹). عوامل مؤثر در انتخاب صحنه های عملیاتی در هشت سال دفاع مقدس. فصلنامه مطالعات دفاعی استراتژیک، ۳۹(۲).
۱۰. رشید، غلامعلی. (۱۳۹۲ الف). سخنرانی در همایش مدیران بنیاد حفظ آثار و نشر ارزش‌های دفاع مقدس.
۱۱. رشید، غلامعلی. (۱۳۹۲ ب). مشخصه های تاکتیکی و تأثیرات راهبردی عملیات کربلای پنجم؛ فصلنامه نگین، ۱۲(۴۷).
۱۲. رشید، غلامعلی؛ پاشایی هولاسو، امین. (۱۳۹۱). ارائه مدلی مبتنی بر مدیریت دانش جهت ترویج فرهنگ دفاع مقدس؛ پاسداری فرهنگ انقلاب اسلامی، ۲(۶).

۱۳. رهنورد، فرج الله؛ محمدی، اصغر. (۱۳۸۸). شناسایی عوامل کلیدی موفقیت سیستم مدیریت دانش در دانشکده‌ها و مراکز آموزش عالی؛ نشریه مدیریت فناوری اطلاعات. ۱(۳).
۱۴. میرغفوری، سیدحبيب الله؛ شفیعی رودپشتی، میثم؛ ملکشاهی، فاطمه. (۱۳۹۱). رتبه بندی عوامل حیاتی موفقیت خدمات شهری در پروژه های توسعه خدمات شهری. مطالعات مدیریت (بهبود و تحول). ۲۳(۱۸).
۱۵. یعقوبی، نورمحمد؛ شاکری، رؤیا. (۱۳۹۲). شناسایی و رتبه بندی عوامل حیاتی موفقیت استقرار شهر الکترونیکی؛ پژوهش های مدیریت عمومی، ۶(۱۹).
۱۶. یاورى، وحید. (۱۳۹۱). طراحی مدل مفهومی مدیریت عملکرد سازمانی برای سازمان اوقاف و امور خیریه. رساله دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه علامه طباطبائی.
۱۷. مصطفی، مدنی. (۱۳۸۷). بررسی عوامل مدیریتی مؤثر بر عملکرد فرماندهان سپاه در دفاع مقدس. دانشور رفتار. ۱۵(۲۹).

18. Bolanos Ricardo, Emilio Fontela, Alfredo Nenclares, Pablo Pastor, (2005), «Using interpretive structural modelling in strategic decision-making groups», Management Decision, Vol. 43 Iss: 6 pp. 877 - 895.