

روش توسعه تجربی

دکتر محسن رضایی¹

چکیده

نیروهای مسلح ایران در جنگ عراق توانستند یک شکست قطعی را تبدیل به یک پیروزی عظیم نمایند. آنها نه تنها توانستند تمامی سرزمین‌های اشغالی را آزاد کنند، بلکه با کسب پیروزی سیاسی جنگ را به پایان رساندند.

موفقیت نیروهای مسلح ایران با روش توسعه تجربی حاصل شد. این روش را که روش توسعه تجربی «شهید باقری» نام گذاری می‌کنیم، موجب تدوین یک نظام دفاعی شامل اندیشه دفاعی، اصول و قواعد عملیات، دکترین نظامی و اصول و قواعد رزم برای ایران گردید، که با کمک این نظام دفاعی اولاً یک ارتش انقلابی ساخته شد، ثانیاً ارتش کلاسیک و قدیمی ایران متحول شد، ثالثاً تمامی سرزمین‌های اشغالی آزاد گردید و رابعاً جنگ با یک پیروزی سیاسی (قطعه‌نامه 598) به پایان رسید.

واژگان کلیدی

توسعه تجربی²، دانش تجربی³، تعامل چالشی⁴، یادگیری عینی⁵، دکترین بهمن⁶.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

پرتال جامع علوم انسانی

1. عضو هیئت علمی دانشگاه امام حسین (ع)

- 2 . Practical Development
- 3 . Practical knowledge
- 4 . Challenge Interactions
- 5 . Visual learning
- 6 . Bahman doctrine

مقدمه

ایران در مقابل هجوم ارتش عراق تمامی مرزهای غربی خود را از دست داد، که در نتیجه آن دهها شهر و صدها روستا به اشغال درآمد. اگرچه نیروهای مسلح ایران در سال اول جنگ از پیشروی بیشتر ارتش عراق جلوگیری کردند ولی با دو مشکل اصلی مواجه شدند، که یکی چگونگی آزادسازی سرزمین‌ها و دیگری پایان دادن به جنگ بود. این دو مقوله، از مسائل اصلی پیش روی دولتمردان و فرماندهان ایران بشمار می‌آید. علت پدیدار شدن این دو مسئله، زمین گیر شدن نیروهای مسلح ایران و شکست خوردن تمامی اندیشه‌های دفاعی، آموزه‌های کلاسیکی و چریکی مرسوم و متعارف علمی جهان در جبهه ایران در سال اول جنگ بود. روش توسعه تجربی، که منجر به حل این دو مسأله شد، را در این مقاله توضیح داده و سپس نتایج این رویکرد و تحولاتی که در این روش بوجود آمد را بیان نموده‌ایم. در نهایت به یک آسیب شناسی روش تحقیق در ایران اشاره کرده‌ایم، که در تولید دانایی بیش از آنکه به روش توسعه تجربی تکیه شود به روش تحقیق علمی متکی بر فرضیه و نظریه‌سازی و سپس آزمون آن توجه می‌گردد.

تعریف مسئله

ایران در مقابل هجوم ارتش عراق تمامی مرزهای هزار و دویست کیلومتری غرب خود را از دست داد، که در نتیجه آن دهها شهر و صدها روستا به اشغال درآمد. اگرچه نیروهای مسلح ایران از پیشروی بیشتر ارتش عراق جلوگیری کردند ولی با حمله عراق به ایران بخش‌های وسیعی از پنج استان ایران اشغال گردید، که 2/5 میلیون نفر از مردم ایران آواره و بی‌خانمان شدند. هر چند که نیروهای مسلح ایران توانستند، دشمن را از دستیابی به برخی اهداف ناکام گردانند، ولی ارتش عراق نیز موفقیت‌هایی در جنگ با ایران کسب کرد. تلاش‌های دفاعی نیروهای مسلح ایران در سال اول جنگ با شکست مواجه شد. شکست ایران و فروریختن دفاع مرزی و اشغال سرزمین‌های ایران موجب گردید، که دو «سؤال و خواسته» اصلی در جبهه ایران شکل گیرد. چگونگی آزادسازی سرزمین‌ها و چگونگی پایان دادن به جنگ، دو پرسشی بود که مدیریت و رهبری سیاسی و نظامی ایران را به چالش می‌کشاند. در جبهه ایران سه نوع تفکر و اندیشه دفاعی برای

پاسخ به سؤالات فوق شکل گرفت و هر کدام از آنها در سال اول نبرد به آزمایش گذاشته شد. هر سه تفکر و اندیشه تلاش کردند، که با انجام عملیات هایی پاسخ دو مسئله فوق را بیابند.

نیروهای مسلح ایران به فرماندهی آقای بنی صدر که نماد تفکر کلاسیکی را یدک می کشید، چهار حمله بزرگ طی پنج ماه اول جنگ انجام دادند، که تماماً با شکست مواجه شد. درکنار عملیات های بزرگ ایران، عملیتهای چریکی به فرماندهی شهید چمران در جبهه های ایران، بویژه منطقه جنوب صورت گرفت، ولی جز انهدام برخی از امکانات و تجهیزات دشمن و یا تلفات انسانی بر ارتش عراق، نتیجه دیگری دربرنداشت. در کنار هر دو اقدام فوق، عملیات های محدود و شبانه ای صورت گرفت، که در حد فاصل اندیشه های کلاسیکی و چریکی طبقه بندی می شود. تلاش آنها هم اگر چه به انهدام دشمن منجر می شد، ولی موجب آزادسازی سرزمین ها نمی گردید. تنها در دو مورد عملیات تپه های الله اکبر و عملیات فرماندهی کل قوا، آزادسازی بخشهای بسیار کوچکی از سرزمین اصلی حاصل شد. اما در نهایت هر سه گروه در پاسخ دادن به دو سؤال فوق ناتوان ماندند. آقای بنی صدر و دوستانش با تکیه بر اندیشه دفاع کلاسیکی و بکاربردن اصول و قواعد رزمی غربی، هیچ نوع موفقیتی را در دفاع، حفظ مرزها، آزادسازی سرزمین ها و پایان دادن به جنگ کسب نکردند. ستاد جنگ های نامنظم به فرماندهی شهید بزرگوار دکتر چمران، برمحور اندیشه جنگ چریکی که عمدتاً از آموزه های جنگ های چریکی در جنوب لبنان و فلسطینی ها و همچنین تفکرات چریک های آمریکای جنوبی بدست آمده بود، در حد ضربه زدن به دشمن و انهدام نفرات و تجهیزات، موفقیت هایی کسب نمود، ولی نتوانست برای دو مسأله فوق پاسخی را ارائه دهد. موفق ترین گروه دفاعی گروههای رزمی خودجوش بودند، که در بخش های مختلف جنگ، سازمان یافته بودند و بصورت تیم های رزمی بین پنجاه تا صد نفر ضمن پدافند در مقابل شهرها، حملات شبانه ای برای انهدام دشمن و گرفتن اسیر انجام می دادند. در تمامی این حملات محدود، در دو عملیات توانستند بخشهایی از سرزمین اصلی را آزاد کنند. عملیات تپه های الله اکبر در شمال سوسنگرد و عملیات فرماندهی کل قوا در جبهه دارخوین، ضمن انهدام نفرات و تجهیزاتی از دشمن توانست بخشهای کوچکی از سرزمین های اشغالی را آزاد نماید ولی طراحان و

فرماندهان این نوع تفکر هم معتقد بودند که با این شیوه، نبرد سال‌ها طول خواهد کشید، تا سرزمینهای اشغالی آزاد شود و جنگ پایان یابد. همزمان با تلاش‌های نظامی، کوششهای گسترده دیپلماتیک ایران نیز به بن بست رسید.

ناکامی‌های اخیرالذکر موجب گردید، که دو سؤال فوق تبدیل به «مسأله» لاینحل شود و لذا هر دو مسأله اصلی جنگ بعنوان دو هدفی که باید به آن دست یافت مطرح گردید:

1- آزادسازی سرزمین‌ها و بازگشت به مرزهای بین‌المللی چگونه صورت گیرد؟

2- پایان دادن به جنگ و دستیابی به یک صلح و امنیت پایدار چگونه تحقق یابد؟

بدیهی بود که اگر تمامی سرزمین‌ها آزاد می‌شد، اختلافات اصلی دو طرف به پایان نمی‌رسید و جنگ پایان نمی‌یافت. حداقل شرایط پایان جنگ این بود، که مرزهای بین‌المللی و قرارداد 1975 را دولت عراق به رسمیت بشناسد و کمیته‌های بین‌المللی برای خسارت و تعیین متجاوز تشکیل شود. ولی اگر دولت عراق و حامیان آن بعد از آزادسازی سرزمینهای اشغالی به شرایط فوق تن در نمی‌دادند و مرزهای بین‌المللی ایران را به رسمیت نمی‌شناختند، جنگ، حتی در شکل آتش بس ادامه می‌یافت. در عمل هم همینطور شد پس از آزاد سازی خرمشهر و رسیدن به مرزهای جنوبی، دولت عراق و شورای امنیت سازمان ملل در پذیرفتن شرایط ایران برای پایان دادن به جنگ خودداری کردند.

روش توسعه تجربی

همانطور که بیان گردید همه توان دفاعی و رزمی ایران زمین گیر شده و در حملات هجومی خساراتی را متحمل گردیده بود و نیز تمامی افکار و اندیشه‌های دفاعی مرسوم و شناخته شده اعم از تفکر کلاسیکی، چریکی و عملیات‌های محدود شبانه یا ناکام شده بود و یا قادر به پاسخ دادن به دو مسأله فوق نبود. هرگاه سؤالات تحقیق را نتوان با کمک اندیشه‌ها و دانشهای متعارف جواب داد، سؤالات تبدیل به مسأله¹ می‌شوند و باید با

1 . problem

خلاقیت، نوع‌آوری، تولید نظریات و دانش و دانایی جدید آن مسائل را حل کرد. بر همین اساس مدیریت و فرماندهی جدید جنگ که از سال دوم جنگ ادارهٔ جبهه‌ها را بر عهده گرفت¹، بدنبال یک روش حل مسأله بود که به کمک آن یک دانش دفاعی جدیدی را تولید و به مسائل دوگانه فوق پاسخ دهد.

اولاً برنامه ای برای احیاء توان دفاعی ایران تهیه می‌کردند، که نه تنها از حالت دفاعی خارج شود و آزاد گردد، بلکه توان رو به فرسایش ایران که بدلیل تحریم نظامی و اقتصادی روز به روز کاهش می‌یافت، را بازسازی کنند. از طرف دیگر ضمن احیاء توان دفاعی و رزمی ایران، آن را توسعه و گسترش دهند، تا بتوانند با انجام عملیات گسترده‌تر تمامی سرزمین‌ها را آزاد و جنگ را پایان دهند. بنابراین در بُعد توان دفاعی با سه مسأله روبرو بودیم:

1. آزاد کردن توان رزمی ایران که در مقابل هجوم ارتش عراق و اشغال سرزمین‌های ایران زمین گیر شده بود.
 2. بازسازی و تدارک توان رزمی موجود که در اختیار سپاه و ارتش بود.
 3. گسترش توان رزمی ایران از طریق خلق توانایی‌های جدید انسانی و تجهیزاتی و تسلیحاتی.
- ثانیاً در کنار احیاء و توسعه توان رزمی ایران، دستیابی به دکترین عملیاتی، اصول و قواعد رزمی که قادر باشد، عملیات‌های ایران را ابتدا از سطح خُرد به سطح کلان گسترش دهد و سپس آنها را موفق و پیروز گرداند، اهداف عملیاتی را شکل می‌داد که می‌بایست روش جدید به تحقق آنها نایل می‌شد.
- حل مسائل فوق چه در بُعد توان رزمی و چه در بُعد طراحی عملیاتی به یک روش تحقیق کاملاً جدیدی نیاز داشت. این روش جدید براساس «توسعه تجربی» بر محور «یادگیری» شکل گرفت. این شیوه ضمن آنکه دانش دفاعی فرماندهان و مدیران را ارتقاء

1. در شهریور ماه سال 1360 حضرت امام اینجانب را به فرماندهی سپاه برگزیدند و پس از آنکه اولین عملیات موفق را براساس نظام دفاعی جدید انجام دادیم (عملیات ثامن الائمه)، شهید صیاد شیرازی به فرماندهی نیروی زمینی ارتش درآمدند و با کمک ایشان قرارگاه مشترک سپاه و ارتش تشکیل و جنگ به صورت دو امضایی اداره شد.

می بخشید، مهارت های عملیاتی و رزمی آنها را نیز توسعه می داد. ما در حل مسائل دفاعی جنگ نیاز به گسترش دانش دفاعی و هم چنین نیاز به گسترش مهارت های دفاعی داشتیم.

1-2- دانش کلاسیک و دانش تجربی

انسان؛ فهم، معرفت و دانش را از سه طریق کسب می نماید :

1- الهام: از آنجائیکه روح و ملکوت انسان به ملکوت اشیاء و عالم هستی ارتباط دارد، بعضاً به درجاتی از حقیقت دست می یابد. اما این فهم و دانش با ریسک بسیار بالایی همراه است، که جز برای افراد بسیار استثنائی و نادر که جزء اولیاء و انبیاء الهی هستند، امکان پذیر نیست.

2- تجربه: بشر در اثر کار و تلاش عملی و ذهنی به معرفت و دانش دسترسی پیدا می کند. این دانش را دانش تجربی می نامیم، که از طریق یادگیری انتقال پیدا می کند. در این روش انسان به مفاهیم و معانی دست می یابد و در اثر مستندسازی و تکرار آنها به دانش و معرفت می رسد.

3- نظریه سازی: روش علمی دستیابی به دانش که به نظریه سازی معروف شده است، از فرضیه سازی و آزمایش و تبدیل آن به یک نظریه و معرفت علمی تشکیل می شود. از آنجائی که دانش دفاعی مرسوم و متعارف کلاسیکی و چریکی نتوانسته بود به مسائل جنگ پاسخ دهد، تولید یک دانش دفاعی جدید و کسب مهارت های متناسب با آن صرفاً از درون تجارب موفق سال اول نبرد ممکن بود. ساخت مفاهیم و معانی تجربی، انتخاب و تجمیع آنها از بطن تجارب پراکنده و خرد و تبدیل نمودن آنها به دانایی و توسعه به سطح بالاتر و نیز ایجاد دانش دفاعی، نیاز به یک پارادایم فکری و یا اندیشه دفاعی از یک طرف و اصول منطقی از سوی دیگر داشت که قادر به اقدامات فوق باشد. بنابراین ما نیاز به یک پارادایم فکری دفاعی و اصول منطقی داشتیم که بتواند:

1. به درک، تفسیر و انتخاب مفاهیم تجربی دفاعی کمک نماید.
2. جمع آوری، تلفیق مفاهیم تجربی، تولید دانایی و تبدیل آن به دانش دفاعی را شکل دهد.

3. اصلاح و گسترش تجارب را صورت دهد و نوآوریهای جدید عملیاتی را ممکن سازد. درحقیقت ما نیازمند یک چارچوب فکری و اصول منطقی بودیم، که بتوانیم تجارب و توسعه آنها را ساماندهی و نظاممند نمائیم.

2-2- اندیشه دفاعی، انقلابی

اندیشه دفاعی کلاسیک که عموماً بر آموزه‌های علمی و تجربی ارتش‌های غربی و شرقی در جنگ‌های قرن بیستم و دانشمندان علوم دفاعی شکل گرفته بود، به دو قالب آمریکائی و شوروی درآمده بود. اگر چه نسخه‌های انگلیسی و فرانسوی تفاوت‌هایی با آنها داشت ولی در اصول و مبانی به یکدیگر نزدیک بودند. (Tobiad, 1996)

این تفکر که در سال اول جنگ در جبهه ایران آزمایش شد و شکست خورد، بر محور فن آوری، انضباط، تکنیک، دانش کلاسیک و تجارب جنگ اول و دوم جهانی استوار بود که محصول انقلاب صنعتی بود.

اندیشه چریکی که در جبهه‌ها آزمایش گردید و از پاسخ به مسائل اصلی جنگ ناکام ماند، عمدتاً بر محور ترجیح فکر و اندیشه بر فن آوری استوار بود و تجارب نبردهای چریکی قرن بیستم بدست آمده بود. برای برون رفت از مشکلات و معضلات مطرح شده اندیشه دفاع انقلابی تبیین گردید که بر پایه‌های اندیشه، ایمان، مردمی کردن دفاع و فن آوری استوار بود. اندیشه دفاع انقلابی معتقد بود که نتیجه نبرد در عرصه فکر و ایمان (یعنی باور) در بستر جامعه مشخص خواهد شد. در این دیدگاه فن آوری یک ابزار مفید برای کسب موفقیت است.

شکل 1: اصول اندیشه دفاع انقلابی



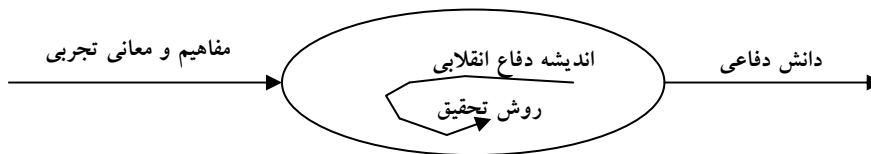
بهمین دلیل «خلاقیت و نوآوری» در کنار برادری و خداپرستی و تقوی و هر دو اینها در کنار مردمی کردن دفاع و استفاده از فناوری، عناصر اصلی نبرد انقلابی را شکل دادند. در اندیشه دفاعی و انقلابی هیچ عملیاتی نباید بصورت تکراری صورت می‌گرفت و هیچ تاکتیکی نباید مثل گذشته می‌بود.¹ (mindrum, 2005) انعطاف‌پذیری و تغییرات مداوم از محورهای اصلی شیوه‌های رزم، طراحی عملیات، تهیه تدارک و پشتیبانی‌ها بشمار می‌آمد. وقتی توان کمی مصاف با دشمن را نداشتیم، زمین نبرد را تغییر می‌دادیم، که متناسب با توان ما و ناسازگار با توان ارتش عراق باشد. یعنی او را از دشت‌ها به باتلاق‌ها می‌کشاندیم و موازنه قوای خود را بدون رشد کمی در نیروها و تجهیزات با تغییر در زمین نبرد بدست می‌آوردیم و بر او برتری می‌یافتیم. در حقیقت محور اصلی تفکر را خلاقیت و نوآوری در تمامی سطوح نبرد از استراتژی گرفته تا عملیات و تاکتیک و تجهیزات را شامل می‌شد.

در نبردهای کلاسیکی و حتی چریکی که به نقش مردم در دفاع اهمیت می‌دهند مردمی کردن دفاع رکن اصلی نبرد نیست بلکه استفاده از مردم در حمایت از سازمان‌ها و گروه‌های رزمی و چریکی مطرح است. ولی در اندیشه دفاع انقلابی مردمی کردن دفاع یک رکن اساسی و یک بنیاد و پایه اصلی این اندیشه را شکل می‌دهد.

اندیشه دفاع انقلابی با محورهای چهارگانه اندیشه، ایمان، مردمی کردن دفاع و فن‌آوری و اصول منطقی‌اش در ساخت دانش دفاع انقلابی ما را توانمند ساخت. در حقیقت اندیشه دفاع انقلابی چارچوب ذهنی را شکل داده بود که مثل یک کارخانه مفاهیم و معانی تجربی را تبدیل به یک دانش سازگار و منسجم می‌کرد. در کنار آن روش تحقیق توسعه تجربی در حکم روش و فرآیند تولید دانش دفاعی را بر عهده داشت. البته این روش تحقیق هم در جنگ ساخته شد.

1. هم اکنون این مفاهیم در سازمان‌های مبتنی بر پروژه و پیشروی غربی به عنوان یکی از آخرین متدهای طراحی ساختار سازمانی به صورت Organization اجرا می‌شود.

شکل 2: چگونگی تولید دانش دفاع انقلابی



3-2- روش توسعه تجربی شهید باقری

این روش را به نام شهید باقری که از متخصصین و مبدعین این شیوه بود، نام نهاده ایم. این روش، مبتنی بر اصول منطقی و تجارب پایه در سال اول نبرد بود، که با کمک اصول منطقی از تجارب پایه دانش دفاع انقلابی ساخته می‌شد. مستند سازی تجارب و مفهوم سازی تجربی و توسعه دانایی، محور اساسی این روش بشمار می‌آید.

اگر چه ما از تجارب مبارزات خود در قبل از انقلاب و بالخصوص تجارب سال‌های 1358 و 1359 در نبردهای با ضد انقلاب در کردستان استفاده کرده‌ایم اما به دلیل آنکه تجارب و یافته‌ها در دل تجارب و یافته‌های سال اول جنگ وجود دارد، بصورت جداگانه و مستقل به آن نپرداخته‌ایم هر چند در تاریخ شکل‌گیری اندیشه دفاع انقلابی باید به نقش هر دو حادثه در رسیدن به آن پرداخت.

- روش توسعه تجربی بر چهار پایه زیر استوار بود:

- 1- مستند سازی شفاهی
- 2- انتخاب و گزینش مفاهیم و معانی دفاعی و تایید جمعی آن
- 3- تلقیق و توسعه تجارب و مفاهیم تجربی و تولید دانایی و دانش دفاعی
- 4- تعامل چالشی در طراحی عملیاتی برای پاسخ به ابهامات و سئوالات
- 5- یادگیری عینی به جای آموزشهای کلاسیک

1-3-2- مستند سازی شفاهی

الف: فرماندهی و فرماندهان جبهه هر عملیاتی را که انجام می‌دادند: اولاً آنها را در یک جلسه مشترک با دیگران همراه با جزئیات توضیح می‌دادند و یگانهای نزدیک و مجاور به ایشان، اطلاعات تکمیلی را بازگو می‌کردند.

ثانیاً علل بخش های موفقیت آمیز را توضیح می دادند و به مباحثه می پرداختند.
ثالثاً دلایل عدم موفقیت ها را به بحث می گذاشتند.
رابعاً فرماندهی در رابطه با هر عملیات جمع بندی نهایی را اعلان می کرد، که پایه تصمیمات بعدی می شد.

ب : فرماندهی و فرماندهان جبهه هر عملیاتی را که می خواستند انجام دهند، مکان نبرد، تقسیم کار و طرح مانور هر یگان را در یک جلسه مشترک به بحث می گذاشتند و نظرات خود را طرح می نمودند و به یک توافق جمعی روی کل عملیات و طرح مانور هر یگان دست می یافتند.

2-3-2- انتخاب و گزینش مفاهیم و معانی تجربی

تجارب بدست آمده در سطح وسیعتر به طرح عملیاتی تبدیل می شد و سپس به اجرا در می آمد. توسعه تجارب ناگزیر به سه امر بود:

الف) درک و انتخاب مفاهیم و معانی تجربی اولین گام دانش تجربی است. تجارب موفق بایدها و تجارب ناموفق نبایدها را شکل می داد. درک، شناسایی و انتخاب آنها و پردازش و تهیه لیستی از آنها اولین وظیفه هر فرمانده بود. هر تجربه ای همراه خود یک مفهوم و معنی تجربی داشت که در ذهن فرماندهان و رزمندگان ثبت می شد. انتخاب مفاهیم و معانی تجربی باید در یک تعامل جمعی به تایید می رسید. لذا هر مفهوم انتخابی دو نوع مهر تایید می خورد:

تایید عملی که موفقیت خود را در صحنه عمل پیدا کرده باشد.
تایید جمعی که سایر فرماندهان بر آن صحنه گذاشته باشند. یا آنکه توان رد کردن آن را نداشته باشند.

3-3-2- تلفیق و توسعه مفاهیم تجربی

الف) تلفیق تجربی: تجارب بدست آمده و مفاهیم همراه آن در سطح خرد زمانی می توانست در سطح کلان بکار رود، که با یکدیگر تلفیق شوند و جنبه های مشترک و تکراری آنها حفظ و ناسازگاریها، هماهنگ شوند. از تلفیق تجربی دانایی بدست می آمد.

ب) گسترش تجربی: مفاهیم و دانایی تجربی بدست آمده در سطح خرد و کلان برای بکارگیری در سطح کل جنگ نیازمند دو اقدام دیگر بود:

1- پردازش مجدد مفاهیم رزمی و عملیاتی و برقراری روابط ذهنی سازگار و انسجام بین آنها.

2- توسعه در هر سه بعد هدف، توان و تدبیر بود. پردازش و توسعه مفاهیم و دانایی رزمی و عملیاتی به تولید دانش دفاعی منجر می‌شد.

ج) پایایی - تکرار نتایج مورد قبول در انتخاب تجارب یک نقش محوری داشت در حقیقت پایایی معیار اصلی توسعه تجربی بود. معمولاً تکرار تجارب موفق نیز همراه با نوآوری‌هایی در سطح تاکتیک، عملیات و تکنیک بود.

د) نوآوری و خلاقیت: برای حفظ غافلگیری بر دشمن و نیز برای بهبود نتایج تجارب گذشته، نوآوری تجربی یک امر ضروری بود. لذا تجارب گذشته را همیشه با یک درصدی از تغییر بکار گرفته می‌شد. بهمین دلیل نه تنها تجارب و دانایی‌های جدیدی به تجارب و دانش دفاعی گذشته اضافه می‌گردید، بلکه از فهم دشمن نسبت به تصمیمات و رفتارهای خودی جلوگیری می‌گردید.

4-3-2- تعامل چالشی در طراحی عملیاتی

شیوه تصمیم‌گیری بصورت تعاملی بود. یعنی رده‌های بالاتر در طراحی عملیاتی رده‌های پایین‌تر مشارکت و دخالت می‌نمودند و رده‌های پایین‌تر را در تصمیم‌گیری‌های خود دخالت می‌دادند که همیشه این رفتار را با چالش همراه می‌کردند تا به حداکثر اقع برسند. بهمین دلیل جلسات طولانی در رابطه با هر تصمیم‌گیری صورت می‌گرفت. تعامل چالشی موجب می‌شد که به ابهامات و سوالات پاسخ داده شود و ضمن آنکه دانایی‌های بدست آمده به دیگران منتقل می‌گردید، دانش دفاعی نیز گسترش می‌یافت. در هر عملیاتی چون ارتش و سپاه مشارکت داشتند، موضوعات مشابهی را به بحث و مشورت می‌گذاشتند.

با این تفاوت که بحث‌ها جداگانه صورت می‌گرفت و نهایتاً در یک جلسه مشترک به هماهنگی با یکدیگر می‌رسیدند. در بحث‌های مستقل با وجود موضوعات یکسان در

رسیدن به نتیجه تعداد جلسات سپاه و مدت زمان آنها به دلیل چالشی بودن آن چند برابر ارتش بود. برخی جلسات سپاه از بعداز نماز مغرب شروع می‌شد و تا نماز صبح یعنی ده ساعت ادامه می‌یافت.

5-3-2- یادگیری به جای آموزش‌های کلاسیک

در صحنه جنگ و اداره عملیات‌ها تمامی جلسات، تصمیم‌گیریها و تعاملات به نحوی انجام می‌شد که نوعی کلاس آموزشی نیز بود. لذا تمام کسانی که تبدیل به فرماندهان و مدیران و کارشناسان جنگ شدند حتی یک روز هم کلاس آموزشی را در هیچ دانشگاه جنگ طی نکردند، بلکه از طریق روش یادگیری ضمن عمل به دانایی و توانایی و مهارت‌های رزمی لازم رسیدند. بطوریکه در مباحث نظامی در بسیاری از موارد نسبت به دوستانی که آموزش‌های کلاسیک نظامی را دیده بودند از یک برتری مشهودی برخوردار بودند.

3- تجارب پایه

در چارچوب اندیشه دفاعی، انقلابی و روش توسعه تجربی «شهید باقری» چند تجربه ذیقیمت سال اول نبرد را که نتایج آنها بارها تکرار شده بود (پایایی) و با فرهنگ و توانایی‌های رزمندگان ما سازگاری داشت و قابلیت فراگیری را دارا بود، بعنوان پایه، مستندسازی کرده و سپس توسعه داده شدند، بشرح زیر بودند:

1-3- خط شکنی

ما در سال اول نبرد روش نزدیک شدن به دشمن، نفوذ به خط مقدم و پاکسازی آن را فراگرفتیم ولی حداکثر در حد یک گردان عمل کرده بودیم، که عموماً منجر به گرفتن اسیر و تخلیه آنها می‌شد ولی در نگهداری زمینهای آزاد شده موفق نبودیم، تنها در دو نقطه مثل تپه‌های الله اکبر و عملیات دارخوین «فرماندهی کل قوا» توانستیم زمین‌های محدودی را که باز پس می‌گیریم، حفاظت نیز نمائیم. لذا بخش اول را بعنوان عملیات خط‌شکنی از بخش دوم تفکیک کرده و بعنوان یکی از تجارب پایه در دانش دفاعی مورد استفاده قرار دادیم.

2-3- عملیات در شب

در شب نه تنها براحتی می‌توانستیم به دشمن نزدیک شویم، بلکه مهمترین نقطه برتری او که «دید و تیر» بود را خنثی می‌کردیم و در چندین عملیات کوچک و محدود، برتری خود را در شب بر دشمن تجربه کرده بودیم. روحیه ایمانی و اعتماد به یکدیگر در رزمندگان ما شب و روز نمی‌شناخت ولی دشمن به دلیل ضعف ایمانی و بی‌اعتمادی به یکدیگر فقط در روز می‌توانستند بجنگند که هم دیگر را می‌دیدند و از ترس مجازات ناچار به جنگ می‌شدند. لذا در شب توان رویارویی با ما را نداشتند.

3-3- عدم تقارن

در عمل آموخته بودیم، که هرچه به سوی، یکسانی تجهیزات و آموزش‌ها، طراحی‌های عملیاتی و روشهای رزمی مشابه پیش رویم، با شکست مواجه می‌شویم (شکست تفکر کلاسیکی) و هر چه بصورت ناهمسانی، ناشناختگی و پیچیدگی حرکت کنیم، برتری خواهیم یافت.

4-3- خود فرماندهی کنترلی

به تجربه ثابت شده بود که هر چه نیروها اختیار و آزادی عمل در تصمیم‌گیری بیشتری داشته باشند، بهتر و دقیقتر و با انگیزه بیشتر عمل می‌کنند. بنابراین برای آنکه خود فرماندهی موجب ناهماهنگی در حرکت جمعی نشود، همه موارد قبل از عملیات با افراد به توافق و اقناع می‌رسید و طرح عملیاتی آنقدر مورد مرور قرار می‌گرفت که گویی آموزش داده می‌شد. لذا خود فرماندهی آنها یک نوع کنترل از قبل بشمار می‌آمد و در صحنه نبرد حداقل، ارتباط با رده‌های بالاتر حاصل می‌گردید.

5-3- داوطلبی

هر چه نیروها با انگیزه تر و داوطلبانه تر در صحنه نبرد حضور پیدا کرده بودند و یا در گروهها آرایش می‌گرفتند، بهتر می‌جنگیدند و از حضور کاراء و کارآمدتری برخوردار بودند.

6-3- روابط انسانی

به تجربه ثابت شده بود که رفاقت و روابط عاطفی و دوستی افراد با یکدیگر نقش مهمی هم در رزم و هم در سازماندهی بر عهده داشت. لذا شبکه‌های تیمی از افرادی که سابقه دوستی با یکدیگر داشتند در سازمان گردان‌ها و تیپ‌ها استفاده می‌شد. از طرف دیگر فرهنگ سازمانی هم از یکطرف به مسائل ایمانی و الهی و شهادت طلبی تاکید داشت و از طرف دیگر بر عنصر برادری و رفاقت و انس با یکدیگر تاکید می‌ورزید.

7-3- استفاده از تجهیزات و مهمات دشمن:

بدلیل کمبود تجهیزات و مهمات در جبهه‌های ایران، هر چه نیروهای ما با مهمات و تجهیزات دشمن آشنا تر و آموزش دیده تر بودند در صحنه نبرد موفق تر و پویایی بیشتری را حفظ می‌کردند.

8-3- ترکیب و ادغام گردانی نیروهای سپاه و ارتش در هجوم و حملات آفندی:

گردان‌های ارتش از تجهیزات بیشتر برخوردار بودند، ارتباط بی سیمی قوی تری داشتند و همچنین در پدافند بهتر استقرار پیدا می‌کردند. ولی نیروی سپاه و بسیجی هجومی بودند، ابتکار و خلاقیت داشتند و از تجهیزات غنیمی بسرعت استفاده می‌کردند این محاسن سبب شده بود دو گروه همدیگر را تکمیل نمایند. وقتی گردان‌های سپاه و ارتش ادغام می‌شدند، یک مجموعه کاملی شکل می‌گرفت و فرماندهی نیز به صورت تقسیم کار عملیات را اداره می‌کرد. یعنی مسائل مربوط به عقبه گردان از جمله پشتیبانی و پشتیبانی خدمات رزمی و ارتباط بر عهده فرمانده گردان ارتشی بود و فرمانده عملیات و اداره گروهانها در صحنه نبرد بر عهده فرمانده گردان سپاه بود. البته در سطح تیپ و لشکر اداره عملیات بصورت مشترک و دو امضایی صورت می‌گرفت.

طراحی عملیات

برای اینکه سرزمین‌های اشغالی ایران آزاد گردد و جنگ به پایان برسد می‌بایست عملیاتهای بزرگی انجام می‌گرفت و همزمان سازمان رزم و توان دفاعی گسترش می‌یافت. برای این کار می‌بایستی تجاربی که در سطوح بسیار خرد بدست آمده بود، ابتدا

مستندسازی می‌گردید و سپس باید تعمیم پیدا می‌کرد و در سطوح بزرگتری بکار گرفته می‌شد ولی تلفیق آنها به یکدیگر نیز باید صورت می‌گرفت. ثالثاً عناصر جدیدی مثل پیش روی در عمق پس از خط شکنی و استقرار در اهداف بدست آمده و حفظ سرزمین‌های آزاد شده نیز باید به آنها اضافه می‌گردید بنابراین اقدامات زیر می‌بایست انجام می‌گرفت.

1. تعمیم تجارب از سطوح خرد به سطوح کلان یا از سطوح گردانی به سطوح تیپ و لشکر.

2. تلفیق تجارب و مفاهیم تجربی و تولید دانش دفاعی و گسترش آن در ابعاد اجتماعی و سیاسی و کسب توانایی اداره و برنامه‌ریزی عملیاتی در صحنه نبرد.

3. اضافه کردن بخش‌های آفندی و لجستیکی در سطح عملیات منطقه‌ای به تعبیر دیگر ارتقاء دانش دفاعی از سطح تاکتیک به سطح عملیاتی.

4. اضافه کردن دانش استراتژی نظامی و برقراری روابط منطقی بین سلسله عملیات‌های متوالی و اهداف دفاعی و سیاسی جنگ.

5. نوآوری و خلاقیت برای حفظ غافلگیری استراتژیک و بهبود نتایج.

6. دکترین بهمن، برای آنکه سطوح عملیاتی ایران به حدی ارتقا پیدا کند که بتواند سرزمینها را آزاد کند و جنگ را با پیروزی به نفع ایران پایان برد از روش یک گام عملیات و یک گام ارتقاء توان رزمی استفاده کردیم و نام آن را دکترین بهمن گذاشتیم.

معنای آن این بود که عملیات از یک نقطه از نبرد و در یک سطح محدود شروع می‌شد، ولی به مرور گسترده‌تر و نیز سریعتر می‌گردید. بطوریکه نه تنها دور عملیات را کاملاً حفظ می‌کردیم بلکه دشمن نیز تعادل و کنترل خود را در این روند جدید از دست می‌داد. فرآیند حلزونی دکترین بهمن عبارت بود از:

الف) طراحی عملیاتی پیوسته و آماده‌سازی توانایی‌ها.

ب) یک گام عملیات و یک گام سازماندهی مجرد.

ج) سرعت در کسب برتری‌های اطلاعاتی، رزمی، لجستیکی و مهندسی رزمی.

د) یکپارچگی فکری و اعتقادی (سیاسی - عملیاتی - ایمانی - اطلاعاتی).

ه) نوآوری و غافلگیری استراتژیکی از طریق مدیریت تحول‌گرای تعاملی.

نتیجه دکترین فوق به این صورت شد که از ابتدای سال دوم جنگ اولین عملیات ایران، ثامن الائمه با 5000 نفر رزمنده به موفقیت رسید. پس از آنکه عملیات ثامن الائمه موفق شد. با آمدن شهید صیاد شیرازی به فرماندهی نیروی زمینی ارتش با من که قبل از ایشان به فرماندهی سپاه رسیده بودم یک فرماندهی مشترک سپاه و ارتش را تشکیل دادیم که کل جنگ را این فرماندهی مشترک اداره می نمود. چهارده طرح عملیاتی توسط این فرماندهی مشترک تهیه و در یک جلسه شورای عالی دفاع با ذکر کلیات و خیلی خلاصه به تصویب رسید و سپس یکی پس از دیگری به انجام رسید. نتیجه آن عملیاتها عمدتاً همراه با پیروزیهایی بود، که نتیجه برخی از آن عملیاتها در جدول ذیل آمده است:

جدول شماره 1: پیروزی‌های ایران

تاریخ	توان رزمی	نام عملیات	رزمنده	اسراء	غنائم	سرزمین های آزاد شده
60/7/5	گردان ها	ثامن الائمه	5000	1000 نفر	—	500 کیلومتر مربع
60/9/10	محورها	طریق القدس	12/000	1200 نفر	دو برابر	1000 کیلومتر مربع
61/1/1	تیپ ها	فتح المبین	30/000	9000 نفر	چهار برابر	2700 کیلومتر مربع
61/3/3	تیپ های +	بیت المقدس	60/000	2,000 نفر	شش برابر	5400 کیلومتر مربع

دوران ناکامی

اندیشه دفاعی، انقلابی توانست با کمک روش توسعه تجربی به طراحی عملیاتی دسترسی پیدا کند و با بکارگیری دکترین « بهمن » طی کمتر از یکسال، یک شکست حتمی را تبدیل به یک پیروزی قطعی نموده و سرزمین های اشغالی را آزاد کند. ولی پایان جنگ که دومین مسأله دفاع مقدس بود، بنابر دلایلی که در زیر به آنها اشاره شده است با مشکل مواجه و دچار بن بست گردید. ایران در عملیات رمضان، والفجر مقدماتی و والفجر یک که به مدت یکسال به طول انجامید، با ناکامی های پی در پی روبرو شد.

درحقیقت اصل پایایی¹ مدل که در اثر فرآیند تجربی بدست آمده بود، زیر سؤال رفت. یعنی نتایجی که بارها با موفقیت کسب می شد دیگر تکرار نگردید. در پاسخ به این مسئله و اینکه چه کاری باید انجام می گرفت تا ماشین جنگی ایران دوباره به راه می افتاد، مورد مطالعه قرار گرفت و به سه مولفه ذیل رسید :

الف) ناهماهنگی

دو تغییر اساسی در جبهه ایران بوجود آمد: تغییر در استراتژی و تغییر در ساختار دفاعی استراتژی که بدلیل اعتقاد مسئولان سیاسی کشور تبدیل به استراتژی سیاسی شد و عمر استراتژی نظامی به پایان رسید. بنابراین دیپلماسی، محور شد و جنگ عمدتاً به حد یک عملیات برای پشتیبانی از دیپلماسی، محدود گردید. تغییر دوم در شیوه هماهنگی بین گروه کلاسیکی جنگ با گروه انقلابی پیش آمد. چون گروه کلاسیکی معتقد شدند که فرماندهی جنگ باید به ارتش داده شود و دوران فرماندهی مشترک به پایان رسیده است. این شکاف باعث شد که گروه سیاسی کم کم اختیارات جدیدی گرفته و بر بخش نظامی هم دخالت بیشتری داشته باشد. لذا گروه سیاسی علاوه بر اینکه اقتصاد، بودجه جنگ و دیپلماسی را در اختیار داشتند، بعنوان هماهنگ کننده ارتش و سپاه و در اواخر جنگ بعنوان جانشینی فرماندهی کل قوا نقش پیدا کردند. و سازمان ارتش و سپاه هم از یکدیگر تفکیک شده و در عملیتهای مستقل از یکدیگر شرکت می کردند .

ب) تغییر استراتژی صدام

ارتش عراق با وجود آنکه شکستهای سنگینی را متحمل شد و عقب نشینی و به تعبیر دقیقتر فرار کرده و در سرزمین خود قرارگرفت، همچنان از پذیرفتن مرزهای بین المللی، امتناع می کرد و بجای آن سریعاً به یک پدافند آهنین دست زد و توانایی های خود را با نشان دادن ایران به عنوان یک تهدید منطقه ای و کمک گرفتن از قدرت های منطقه و بین الملل، افزایش داد. لذا روز به روز موازنه قوا را به نفع خود تغییر داد. و جنگ

1 . Reliability

تجاوزگری را به جنگ دفاعی تبدیل کرد و از پذیرش یک صلح عادلانه پرهیز می کرد.

ج) تغییر آرایش دفاعی ارتش عراق

با قرار گرفتن ارتش عراق در داخل مرزهای خود آرایش دفاعی خود را به نحوی صورت داد که از هر نوع جناح دادن به ایران پرهیز کرده بود و بسیاری از معایب تاکتیکی در استقرار نیروهای خود را پوشانده بود. در حالیکه در زمان حضور در داخل خاک ایران به نیروهای مسلح ایران جناح داده بود. و آرایش آنها از نواقص تاکتیکی زیادی نیز برخوردار بود.

جدول شماره 2: ناکامی‌های ایران

نام عملیات	تاریخ وقوع	رزمندگان ایرانی	اسرای عراقی	زمینهای آزاد شده
والفجر مقدماتی	سال 61	30/000		ناکام
والفجر یک	سال 62	10/000		ناکام
خیبر	سال 62	20/000	در حدود هزار نفر	جزایر نفتی مجنون
بدر	سال 63	15/000	پانصد نفر	پاکسازی هورالهویزه
قادر	سال 63	5/000	دویست نفر	آزاد سازی ارتفاعات

دوران مجدد رونق جبهه ایران

پس از آنکه ناکامی‌های حاصل از جنگ، مجدداً نبرد را به بن بست کشاند، پیشنهادات جدیدی برای عبور از این بن بست مطرح شد. درحقیقت، دکترین بهمن با اصلاحات زیر ترمیم گردید: *رتال جامع علوم انسانی*

1- اصل یکپارچگی با کوچک شدن خود بازسازی گردید. یعنی مقرر شد که ارتش جداگانه، مستقل و با فرماندهی خود عمل کند و سپاه هم براساس آموزه‌ها و اندیشه

دفاعی خود عمل نماید. و دولتمردان ایران هم مسئولیت بیشتری در اداره جنگ و افزایش توان دفاعی بر عهده گیرند. اگرچه با این عمل، توانایی رزمی ایران کاهش می‌یافت و تبعاتی در درازمدت گریبانگیر جبهه ایران می‌شد، ولی هیچ راهکاری در کوتاه مدت برای راه اندازی مجدد ماشین تهاجمی ایران و عبور از بن بست پیش آمده، نداشتیم.

2- زمین‌های نبرد تعویض شده و از یک استراتژی تلفیقی سیاسی و نظامی بهره گرفتیم.

بعد از این تغییرات، عملیات های موفق والفجر 8، کربلای 5 و والفجر 10 طی دو سال صورت گرفت. درحقیقت یکبار دیگر از بطن تجربه و با کمک اندیشه دفاعی انقلابی یک موج دیگر از پیروزی های نظامی نصیب ایران شد.

در حالیکه عملیات های ارتش از زمانی که از سپاه جدا شد و به همان سبک کلاسیک انجام گرفت، غالباً باشکست مواجه گردید. عملیات کمیل، شلمچه، کربلای 6، قادر و... توسط نیروهای فداکار ارتش در سالهای آخر جنگ انجام پذیرفت. موفقیت های سپاه در سه سال آخر جنگ و ناکامی عملیات های ارتش با وجود فداکاری آن عزیزان یکبار دیگر ثابت کرد که دوره تفکر و آموزه های کلاسیکی در نظام دفاعی ایران به پایان رسیده و اندیشه دفاع انقلابی و نظام جدید دفاعی ایران کارآمدی خود را یکبار دیگر به اثبات رسانید. یعنی با همان نظام دفاعی که خرمشهر آزاد گردید، فاو، شلمچه و منطقه شمال عراق به تصرف درآمد. در اثر چنین پیشروی‌هایی بود که استراتژی آمریکا در جنگ یکبار دیگر تغییر کرد و ترس آنها از سقوط عراق بدست ایران موجب شد که در پایان دادن به جنگ سرعت دهند و دست از جنگ فرسایشی و اینکه جنگ نباید برنده‌ای داشته باشد، بردارند و قطعنامه 598 که اکثر بندهای آن به نفع ایران بود، را صادر نموده و جنگ پایان یافت.

علت اینکه پس از آزادی خرمشهر دکترین بهمن نتوانست مجدداً دور عملیاتی خود را بدست گیرد به دو دلیل برمی‌گردد.

1- استراتژی جنگ ایران پس از آزادی خرمشهر تغییر کرد و به یک استراتژی سیاسی

تبدیل شد.

2- منابع و امکاناتی که دولت و مقامات سیاسی در اختیار نیروهای مسلح قرار می دادند، صرفاً برای ترمیم و نگهداری نیروهای مسلح کفایت می کرد و برای توسعه توان دفاعی امکاناتی در اختیار قرار نمی گرفت. بنابراین توان دفاعی ایران متوقف شد و اصل « یک گام عملیات و یک گام افزایش توان رزمی» کنار گذاشته شده بود، اگر چه دکترین بهمن بنا بر دلایل فوق از دستور خارج شد، ولی موفقیت های ایران در شکل خطی و غیر فزاینده ادامه یافت و منجر به صدور قطعنامه 598 شد و پایه ای برای پایان جنگ گردید.

نتیجه گیری

توسعه دانایی به توسعه معرفت علمی، دانش فنی، مهارت های انسانی و فن آوری بستگی دارد. ولی دستیابی به آن توسط روش تحقیق علمی و روش توسعه تجربی حاصل می شود. با اینحال توجه محققین و اندیشمندان، عموماً به «روش تحقیق علمی» بیشتر متمرکز بوده است تا به «روش تحقیق توسعه تجربی».

روش توسعه تجربی نیازمند یک چارچوب فکری و اصول منطقی است، که با کمک آن مستندسازی، درک و انتخاب مفاهیم تجربی، تعمیم، تلفیق و تولید دانایی و دانش جدید، تکمیل تجارب و نوآوری و نیز خلاقیت، همچنین توسعه دانش تجربی در یک مدل علمی انجام پذیرد. در دفاع مقدس با کمک اندیشه دفاع انقلابی و روش توسعه تجربی «شهید باقری»، تجارب جنگ در سال اول به صورت اصول و قواعد رزمی یک نبرد نامتقارن درآمد و با کمک دکترین بهمن، توانست سرزمین های اشغالی ایران را آزاد و با اصلاحاتی که در آن صورت گرفت، جنگ را نهایتاً به پایان رساند.

دانش دفاع انقلابی که با کمک روش توسعه تجربی شهید باقری کسب شد تا کنون به چهار کشور منتقل شده است و برای آنها موفقیت هایی را بدست آورد. نیروهای انقلابی لبنان، عراق، افغان در خاورمیانه و بوسنی در اروپا از طریق آموزش و یادگیری تجربی بخش هایی از دانش دفاع انقلابی ایران، توانستند عملیات های موفق را در آزاد سازی کشورشان از تصرف اسرائیل، صدام حسین، طالبان صرب های یوگسلاوی انجام داده و پیروزی هایی را کسب کنند که در تاریخ صد ساله اخیر آنها بی سابقه بوده است.

در کشور ما یکی از موانع ارتقاء دانایی و معرفت که به توسعه ملی جامعه آسیب وارد کرده است، کم بها دادن به روش توسعه تجربی است. دلیل آنهم این است که به روش تحقیق علمی بهای بیش از حد داده شده است. یا به تعبیر دیگر اهمیت دادن به نظریه و فرضیات در ساخت دانایی و معرفت علمی بیش از نقشی است که به نوآوری و خلاقیت و ایده سازی صحنه عمل و تجربه داده می شود. در حالیکه روزانه هزاران ایده و نوآوری در بنگاههای خرد، فعالیت های اقتصادی، تعمیم نمی یابند. لذا عدم ثبت، تفسیر، انتخاب، تلفیق و توسعه تجارب موفق مهمترین حلقه گمشده ارتقاء دانایی و معرفت علمی مرتبط با توسعه ملی در کشور، بشمار می آید. در حالیکه دو پیشرفت و موفقیت اصلی ملت ایران یعنی پیروزی انقلاب اسلامی و دفاع مقدس هر دو براساس روش توسعه تجربی بدست آمده است. روزی نیست که هزاران مفهوم تجربی از درون تجارب موفق در بنگاهها، فعالیتهای اقتصادی، تجاری، اداری و مدیریتی بدست نیاید. اما متأسفانه مستندسازی و تدوین منطقی دانش تجربی حاصل از آن، انجام نمی پذیرد و به مطالعه موردی (Case Study)، آموزشی و تربیتی منجر نمی گردد و با رفتن مدیران و کارشناسان آن مجموعه دولتی، اداری یا بنگاه اقتصادی تجربیات آنها نیز از بین می رود و به عرصه فراموشی سپرده می شود.

منابع و مأخذ

1. ampbell, “ **Brain Storming and TRIZ** ”, FEB2003, TRIZ Journal
2. E.Domb. “ **Tutorid on contradictions**” [http : WWW. Triz – journal. Com](http://WWW.Triz-journal.Com), July 1997
3. Jaczynski, “ **A Framework for the Management of Past Experiences**”, CIKM97
4. Lambert, Arenas, Miles, “ **A Framework for Experiences Management in public Organization**”, 2005, Colombian Journal of Computation
5. “ **Metrics Guide for Knowledge Management Initiatives** ”, 2001, Department of the Navy Chief Information
6. Mindrum, “ **Learning nad Innovation in Flat World**”, 2005, Accenture
7. “ **PMF Action Learning Guide**”, 2004, Presidential Management Follows.
8. Salimi ,Nezafati,” **A New Method for creating the Non – Technologic Principles of TRIZ** ”, OCT 2003, TRIZ Journal
9. Tobiad, “ **the international Military Encyclopedia**”, 1996, Academic Intemational Press

