

## فرماندهی عالی در جنگ

سید مصطفی مدنی\*

### چکیده

نظریه پردازان علم مدیریت همواره سعی نموده اند تا با ارائه تئوری‌های جدید، جامعه بشری را در جهت سامان بخشی و توفیق رابطه بالا دست، فرودست به بستر مناسبی رهنمون سازند یکی از نظریات نسبتاً جدید در این خصوص که با توجه به خاستگاه شرقی آن و همگونی با ماهیت اجتماعی جوامع شرقی و نیز مصداق آن بر اوضاع و احوال جامعه ایران، در خور توجه صاحبان نظر می باشد، تئوری مدیریتی Z است. فرماندهی عالی جنگ در حماسه ۸ سال دفاع رزمندگان ایرانی از جنبه های گوناگونی قابل بررسی است که این مقاله به تأثیر مفروضات تئوری Z بر عملکرد فرماندهان سپاه در جنگ تحمیلی می پردازد و مشخص می نماید که نظریه Z عاملی تعیین کننده در نحوه مدیریت و فرماندهی عالی جنگ بوده است و بر همین اساس نیروهای مسلح کشور را به نهادینه کردن تجربیات فرماندهی عالی جنگ در درون سیستم فرماندهی خود فرا می خواند.

واژه‌های کلیدی: فرماندار عالی جنگ - تئوری Z - دفاع مقدس - فرماندهان سپاه - مدیریت ژاپنی - فرماندهی نظامی

### مقدمه

زندگی اجتماعی بشر، از دیرباز شاهد نوعی تنش، تعارض و مخالفت بین پادشاه و رعیت، فرمانده و سرباز، رئیس و مرفوس و بالاخره مدیر و کارمند بوده است. هنگامی که

\* دانشجوی دوره دکتری علوم استراتژیک دانشگاه امام حسین تهران

عده‌ای گرد هم می‌آیند تا هدف واحدی را تحقق بخشند به زودی در می‌یابند که برای رسیدن به نتیجه باید دست به تقسیم کار بزنند و فعالیت‌های خود را سروسامان بخشند. به عبارت دیگر آنها باید دست به تشکیل سازمان بزنند که در این سازمان یکی بالاتر و دیگری فروتر، یکی فرمانده و دیگری فرمانبر می‌باشد و در نهایت فردی در رأس سازمان از قدرت بیشتری برخوردار است و اینجاست که بین صاحبان قدرت و کسانی که قدرت بر آنها تحمیل می‌گردد نوعی چالش و کشمکش ایجاد می‌شود.

بلا (Bela) می‌نویسد: «قدرت منبعی است که جهت‌گیری و تعاون را میسر می‌سازد اما از سوی دیگر قدرت متضمن سلطه است و هر جا سلطه وجود دارد برخورد و تعارض نیز به وجود می‌آید بنابراین سلطه باعث مقاومت، مخالفت و حتی گاه باعث عصیان و انقلاب است. هیچ سازمانی حتی اگر به طور دقیق وظایف خود را به انجام برساند، قادر به امحای مقاومت و مخالفت نیست. آنها که بر مصدر قدرت نشسته‌اند تلاش می‌کنند تا تعارض و برخورد را به حداقل برسانند و کوشش می‌کنند وضعیتی به وجود آورند که فرودستان با رضایت به کار خود ادامه دهند، به عبارت دیگر به قدرت مشروعیت ببخشند. قدرت مشروع را می‌توان «اقتدار» نام نهاد.» (توسلی، ۱۳۷۱، ص ۴۲۳)

اگر چه این چالش‌ها و کشمکش‌ها همیشه وجود داشته و تصور از بین بردن آن خیالی باطل است ولی دانشمندان علوم رفتاری و مدیریتی همواره در پی یافتن عوامل و ارائه راه کارهایی بوده‌اند که این تعارضات را به حداقل رسانده و نوعی تعدیل در جهت سامان بخشی و توفیق رابطه بالا دست فرودست ایجاد نمایند و از این راه جامعه بشری را به بستر مناسبی، در این خصوص رهنمون سازند. نظریات مدیریتی کلاسیک‌ها، نئوکلاسیک‌ها (مکتب روابط انسانی) و مدیریت جدید (سیستمی و اقتضائی) همگی سعی در حل این مشکل داشته‌اند اما از آنجا که ماهیت علوم اجتماعی چند متغیره بوده و این متغیرها نسبت به زمان، مکان و حالات اشخاص مختلف - اعم از رئیس و مرئوس - متفاوت و مختلف می‌باشد، جامعه بشری هنوز به پاسخ قاطعی در خصوص چگونگی به حداقل رساندن کشمکش بین بالادست و فرودست، نرسیده و بدین خاطر است که نظریه پردازان علم مدیریت هر روز نظریه جدیدی ارائه می‌نمایند که گاه در مقایسه با نظریات قبلی در تقابل آشکار قرار دارد. جنگ به عنوان یک پدیده اجتماعی که سابقه‌ای به قدمت

زندگی انسان دارد عظیم ترین و پیچیده‌ترین سازمان‌ها را در قالب ارتشهای بزرگ موجب گشته است. این تشکل پرهیبت و مهم حول محور فرماندهی دقیق و بی نهایت پیچیده به رتق و فتق امور و سامان دهی کارها می‌پردازد.

فرماندهی نظامی از آن جهت مهمتر از سایر اشکال هدایت در سازمان‌های دیگر است که علاوه بر موضوع بستگی داشتن حیات خیل عظیمی از انسانها به سلامت آن ، چیزی است فراتر از مدیریت صرف یا رهبری تنها ، و به عبارت بهتر ترکیبی از هر دو موضوع مدیریت و رهبری است. بنابراین مطالعه و کنکاش علمی در موضوع فرماندهی نظامی می‌تواند راه‌گشای حل بسیاری از معضلات مدیریتی جامعه قرار گیرد.

فرماندهی عالی جنگ در هشت سال دفاع مقدس از جنبه‌های گوناگونی قابل بررسی است. این مقاله به تأثیر مفروضات تئوری مدیریتی Z (۱) بر عملکرد فرماندهان سپاه در دفاع مقدس طی سال‌های ۱۳۶۷ تا ۱۳۵۹ می‌پردازد. سؤال تحقیق این است که عملکرد فرماندهان سپاه در دفاع مقدس تا چه میزان بر مفروضات تئوری Z منطبق بوده است ؟ آیا شیوه مدیریتی و سبک فرماندهی آنان با تئوری Z همخوانی و مشابهت داشته است یا خیر ؟

پس از آغاز تهاجم دشمن و با شکل‌گیری اولین سازمان‌های رزمی در سپاه ، فرماندهان عالی جنگ با توجه به دستمایه‌های درونی - که نشأت گرفته از تعالیم مذهب اسلام بود - شیوه‌ای از فرماندهی را انتخاب و اعمال نمودند که تا حد زیادی با تئوری Z شباهت داشت. بنابراین فرضیه تحقیق حاضر این است که نظریه Z عاملی تعیین کننده در نحوه مدیریت و فرماندهی عالی در جنگ بوده است .

بدیهی است این نوشتار در جریان اثبات فرضیه خود ، در صدد نفی تأثیر سایر عوامل مدیریتی بر فرماندهی عالی در جنگ نیست ، بلکه به خاطر ویژگی‌های این جنگ - خصوصاً فرماندهی آن - قصد دارد با بررسی مفروضات تئوری Z نشان دهد که به دلیل مطابقت مفروضات این نظریه با خصوصیات جوامع شرقی و بویژه نزدیکی ماهوی آن با تعالیم مدیریتی دین اسلام و همچنین آمیختگی سرشت انسانی با مفهوم این نظریه ، روابط کاری صمیمانه و توأم با همکاری با افراد مافوق ، همتایان و زیردستان ، حس تعهد اخلاقی ، انضباط و نظم ، مذهب ، سنت‌ها ... ) تئوری Z حرف اول را در این زمینه داشته است از

این رو در طول جنگ نیز روابط انسانی با تکیه بر مذهب در شیوه فرماندهی عالی جنگ بروز کرد و توانست خلاء ناشی از ضعف فنآوری، کمبود سلاح و مهمات پیشرفته را با به کارگیری نیروهای انسانی کارآمد و از جان گذشته جبران نماید. به عبارت دیگر، این نوشتار مدعی است که در طول دوران دفاع مقدس، فرماندهان از تئوری مدیتی Z در نحوه فرماندهی خویش سود جستند. به منظور تبیین دقیق‌تر این رهیافت و اثبات فرضیه پژوهش، اقدام به سازماندهی مقاله گردید بر این اساس پس از طرح مسئله، مفهوم فرماندهی عالی در سازمان‌های نظامی بررسی می‌گردد، در ادامه مفروضات تئوری Z تشریح و عقاید فرماندهان نظامی جهان و بالاخره عملکرد فرماندهان سپاه در دفاع مقدس مورد بحث و بررسی قرار گرفته در پایان نتیجه‌گیری می‌شود.

### مفهوم فرماندهی عالی در سازمان‌های نظامی

کلمه «فرماندهی» (Command) حداقل دارای چهار کاربرد نظامی در زبان انگلیسی است. به عنوان یک اسم دلالت بر: ۱- اقتدار یک فرد ۲- دستوری که یک فرمانده صادر می‌کند. ۳- سازمان یا منطقه‌ای که تحت فرماندهی یک فرد قرار دارد، و به عنوان یک فعل ۴- دلالت بر تسلط از طریق تسلیحات یا نظارت از یک موضع برتر دارد.

(International military - 1983) نیروهای مسلح بلوک غرب از کاربرد شماره ۲ برای نامیدن فرماندهی‌های واحد و مشترک مانند فرماندهی (Eucom) (۲) استفاده می‌کنند. این مقاله به کاربرد شماره یک پرداخته و با اقتدار سر و کار دارد.

ناتو (NATO) (۳) کوتاهترین بیان را در مورد معنای فرماندهی عالی ارائه می‌دهد:

«قدرتی که به یکی از افراد عضو نیروهای مسلح - از رده‌ی افسری ارشد تا امیری - برای هدایت (Directing) هماهنگی (Coordination) و کنترل (Controlling) نیروهای نظامی واگذار می‌گردد. (دانشکده فرماندهی و ستاد، ۱۳۷۶، ص ۴۴) ستاد مشترک ارتش آمریکا (وزارت دفاع آمریکا ۱۹۸۷ م) تعریف دقیق‌تری از فرماندهی عالی را تجویز می‌کند: «قدرتی که یک فرمانده ارشد در نیروهای نظامی به موجب درجه (rank) یا منصب (assignment) به طور قانونی بر زیردستان خود اعمال می‌کند. (دانشکده فرماندهی و ستاد، ۱۳۷۶، ص ۴۵)

از نظر ستاد مشترک ارتش جمهوری اسلامی ایران فرماندهی، اختیاری است که توسط آن، شخص فرمانده بر زیردستان اعمال فرماندهی می‌نماید. (دستور رزمی ۵ - ۱۰۱ صص ۵۷ - ۲)

بنابراین تعریفی که اکثر نیروهای مسلح جهان از فرماندهی دارند، شخصی که در منصب فرماندهی قرار می‌گیرد باید مدیر باشد، درجایی که مدیریت به معنای فرآیند برنامه‌ریزی، سازماندهی، هماهنگی، هدایت و کنترل منابع برای اجرای مأموریت سازمان است. با این حال، اگر فرمانده پیش خود را تنها محدود به نظریه مدیریتی نماید که مبتنی بر تحقیقات انجام گرفته در سازمان‌های غیر نظامی باشد، راه خطا پیموده است. ادبیات مدیریت تقریباً در زمینه‌ی نیاز فرمانده به سازد کارهای لازم در خصوص هدایت و کنترل صحنه‌های نبرد ساکت است. فرمانده در نظریه‌های معمولی مدیریت، پیش‌ها و ارزش‌هایی نمی‌یابد که بتوانند برای سربازان توجیه کننده، که چرا واحد آنها از خود آنها مهمتر است و چرا باید بدون کنترل و بدور از چشم فرمانده وظایف خود را به نحو احسن انجام دهند. اگر مراد از رهبری نظامی ( *military leadership* ) « فرآیندی باشد که به موجب آن یک سرباز برای انجام مأموریت دیگر سربازان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. » ( دانشکده فرماندهی و ستاد ۱۳۷۱، ص ۴۹ ) فرماندهی چیزی بیش از رهبری صرف است. بنابراین فرماندهی عبارت است از رهبری خوب به هنگام ضرورت و نیز مدیریت خوب به وقت نیاز. برای مقاصد مربوط به این مقاله، فرماندهی « جزء » ( *junior command* ) یا فرماندهی « بسیار ارشد » ( *very senior command* ) مد نظر نمی‌باشد. اصطلاح « فرماندهی عالی » ( *senior command* ) از فرماندهی تیپ ۲۰۰۰ نفره یا معادل آن شروع می‌شود و تا فرماندهی لشکر ۱۰۰۰۰ نفره تا ۲۰۰۰۰ نفره یا معادل آن و تا حداکثر فرماندهی سپاه (۴) ادامه می‌یابد.

### ۳ - بررسی مفروضات تئوری مدیریتی Z

در دهه‌های آینده و حتی همین امروز کارکرد مثبت نظریات قبلی مدیریت مورد شک و تردید واقع گشته و این نظریات روز به روز کارآئی قبلی خود را از دست می‌دهند جهان مدیریتی امروز، منتظر بروز افکار و نظریات جدید منطبق با مسائل پیش آمده

می‌باشد. بطور مثال اگر بر اساس تئوری  $X$  ( مک گرگور ) در جهان امروز مشوقهای مادی را در انگیزش انسان‌ها به کار، مد نظر قرار دهیم ، این پاداشها به لحاظ افزایش رفاه کارگران و کارکنان دیگر اثر بخش نخواهد بود و لاجرم باید جنبه منفی پاداش یعنی تنبیه را لحاظ نمود که جنبه منفی هم قبلاً به آزمایش گذاشته شده و اگر چه در کوتاه مدت می‌تواند اثر بخش باشد ولی راه علاج دراز مدت و واقعی نیست.

پیشرفت‌های حیرت‌انگیز ژاپن در چند دهه اخیر تمامی اذهان را در کشورهای پیشرفته صنعتی به خود معطوف داشته است و صاحب‌نظران بدنبال یافتن راز این موفقیت‌ها به مطالعه و بررسی پرداخته‌اند. ویلیام اوچی از جمله این محققان است که در سال ۱۹۸۱ م کار قبلی مک گرگور را در خصوص ارائه تئوری‌های مدیریتی  $X, Y$  توسعه و با انجام یک بررسی تطبیقی بین ژاپن و آمریکا ، موضوعات برنامه‌ریزی ، تصمیم‌گیری ، سازماندهی ، استخدام و هدایت و کنترل را بین این دو کشور مورد مقایسه قرار داد. جدول شما ۱ بطور خلاصه این موضوعات را در کنار هم نهاده و کار تطبیق را ساده کرده است.

جدول شماره ۱ مقایسه اجزاء فرآیند مدیریت در ژاپن و آمریکا

( الوانی ، ۱۳۷۵ ، ص ۹۲ )

ویژگی‌های مدیریت آمریکایی	ویژگی‌های مدیریت ژاپنی
<b>برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری :</b>	
۱- گرایش بیشتر به برنامه‌ریزی‌های بلند مدت در مدیریت	۱- گرایش بیشتر به برنامه‌ریزی‌های بلند مدت در مدیریت
۲- تصمیم‌گیری فردی	۲- تصمیم‌گیری توافقی و جمعی ( Ringi )
۳- مشارکت عمده محدود در تصمیم‌گیری‌ها	۳- مشارکت همگان در تصمیم‌گیری‌ها
۴- تصمیمات از رده‌های بالا آغاز شده و به پائین می‌آید	۴- تصمیمات از رده‌های پائین آغاز شده و به بالا می‌رود
۵- تصمیم‌گیری بطنی و اجرای سریع	۵- تصمیم‌گیری بطنی و اجرای سریع
<b>سازماندهی</b>	
۱- مسئولیت فردی	۱- مسئولیت گروهی
۲- مسئولیت مشخص برای افراد در سازمان	۲- مسئولیت‌های کلی برای افراد در سازمان
۳- ساختار رسمی سازمان	۳- ساختار غیر رسمی سازمانی
۴- عدم وجود یک فرهنگ مشترک سازمانی و احساس تعلق به حرفه و تخصص	۴- وجود فرهنگ مشترک سازمانی و احساس تعلق به سازمان

## امور استخدامی

۱- استخدام افراد جوان از آموزشگاهها و دانشکدهها	۱- استخدام افراد در سنین مختلف و از سازمانهای مختلف
۲- تحرک و جابجایی بسیار کم بین موسسات	۲- تحرک و جابجایی سریع بین موسسات
۳- ارتقاها و ترفیعات کند و بطلی	۳- ارتقاها و ترفیعات سریع
۴- وفاداری و وابستگی به سازمان	۴- وابستگی به شغل و حرفه
۵- ارزیابیهای بسیار کم از کارکنان جدید الاستخدام	۵- ارزیابیهای مکرر از کارکنان جدید الاستخدام
۶- ارزشیابی از عملکردها در درازمدت	۶- ارزیابی نتایج کارها در کوتاه مدت
۷- ترفیعات و ارتقاها بر اساس معیارهای متنوع و متعدد	۷- ترفیعات و ارتقاها بر اساس عامل تلاش فردی
۸- آموزش و تحقیق سرمایه‌گذاری بلند مدت به شمار می‌آید	۸- آموزش و تحقیق هزینه‌ساز است، بخصوصی زمانی که فرد به سازمانی دیگر منتقل شود
۹- استخدام دائم العمر در سازمانهای بزرگ	۹- استخدامهای کوتاه مدت

## هدایت و رهبری سازمانی

۱- رهبر سازمان نقش عضو گروه هماهنگ کننده و تسهیل کننده را بر عهده دارد.	۱- رهبر سازمان نقش تصمیم گیرنده و رئیس گروه را بر عهده دارد
۲- سبک رهبری پدران است.	۲- سبک رهبری دستوری است
۳- ارزشهای مشترک هماهنگی را ساده می‌سازد.	۳- ارزشهای متفاوت و توجه به نظرات فردی گاهی هماهنگی و همکاری را مشکل می‌سازد.
۴- پرهیز از برخوردهای صریح و رودررو که گاهی اوقات منجر به ابهام در روابط می‌گردد و گرایش به همراهمی و هماهنگی بجای تضاد	۴- تقابل برخوردهای صریح و وضوح در روابط
۵- روابط از پائین به بالا	۵- روابط معمولاً از بالا به پائین است.

## کنترل

۱- کنترل بوسیله همکاران	۱- کنترل بوسیله مدیران و سرپرستان
۲- تأکید کنترل بر نتایج حاصل از کار همگان است.	۲- تأکید کنترل بر نتایج کار فردی است.
۳- در کنترل سعی می‌شود تا شخصیت افراد حفظ شود	۳- کنترل بطور صریح و مستقیم انجام می‌گیرد.
۴- از حلقه‌های کنترل کیفی (۵) استفاده می‌شود.	۴- از حلقه‌های کنترل استفاده چندانی بعمل نمی‌آید.
۵- کنترل‌های غیر رسمی و تلویحی	۵- کنترل‌های رسمی و مشخص

۳ - NATO مخفف *The North Atlantic Treaty Organization* به معنای سازمان پیمان آتلانتیک شمالی می‌باشد. این پیمان بین کشورهای اروپای غربی و ایالات متحدهی آمریکا منعقد گردید و هدف آن دفاع نظامی از کشورهای عضو در قبال حملهی احتمالی بلوک شرق ( سابق ) بود. که پس از پایان جنگ سرد، دکترین نظامی این پیمان هم تغییرات محسوسی داشته است.

۴ - سپاه یکی از سازمان‌های نظامی تاکتیکی است که استعداد آن در کشورهای مختلف متفاوت است ، هر قرارگاه سپاه ، بصورت متغیر از ۲ تا ۵ لشکر را شامل می‌گردد.

۵ - منظور از حلقه‌های کنترل کیفی ، گروه‌های کوچک کاری است که هدفشان بهبود و ارتقاء کیفیت خدمات یا تولیدات می‌باشد.

۶ - شیئتو نام مذهب رسمی ملت ژاپن می‌باشد. ژاپنی‌ها بر اساس آموزه‌های این مذهب احترام خاصی برای آفتاب قائل می‌باشند. امپراطور را از نسل خدای آفتاب می‌دانند و برای او و خانواده‌اش تقدس و احترام خاصی قائلند.

۷ - به جنگ‌هایی که پیامبر ( ص ) خود فرماندهی آن را بر عهده داشتند غزوه گویند.

۸ - سریه به مأموریت‌هایی گفته می‌شود که رسول خدا ( ص ) برای بررسی وضعیت دشمن انجام شبیخون ، یورش ، تصرف کاروانهای قریش ، ترور و هلاکت سران کفر و ... ترتیب داده و یکی از صحابه را به فرماندهی آن می‌گماشت .

۹ - فرمانده لشکر ۱۴ امام حسین ( ع ) در جنگ تحمیلی

۱۰ - فرمانده لشکر ۱۷ علی ابن ابی طالب ( ع ) در جنگ تحمیلی

۱۱ - فرمانده لشکر ۲۷ محمد رسول الله ( ص ) در جنگ تحمیلی

۱۲ - فرمانده لشکر ۳۱ عاشورا در جنگ تحمیلی

## منابع و مأخذ

۱- قرآن مجید .

۲- الوانی ، مهدی - نظام‌های اداری تطبیقی- انتشارات دانشگاه پیام نور چاپ چهارم-



مدیریت در ژاپن بر پایه فرهنگ ژاپنی استوار شده است و کاربرد شیوه مدیریتی یک کشور در کشور دیگر با تعدیلات و تغییرات سطحی، عملی سنجیده و علمی به شمار نمی‌آید. شاید فرهنگ‌ها به‌توانند از تجربیات یکدیگر پندهای بسیار بیاموزند اما این بدان معنی نیست که آنچه در یک جامعه موفق و کارساز بوده است در جامعه دیگر نیز به همان سان توفیق یابد. در نتیجه باید پذیرفت که همسانی‌های فرهنگی جوامع در به کارگیری نظریه‌های مدیریتی بسیار مهم است و بر این اساس با توجه به تشابهات فرهنگی ملل مشرق زمین، تئوری Z که خاستگاه شرقی دارد برای کشورهای مملکت ما تا حدود زیادی کارساز است.

#### ۴ - دیدگاهها و عملکردهای منطبق با مفروضات تئوری Z

الف: اسلام و فرماندهان صدر اسلام

اسلام به عنوان دینی انسان ساز و اجتماعی، توانائی بیشتری در انگیزش انسان‌ها برای انجام امور دارد و در این خصوص نسبت به مذهب شیفتو، از پتانسیل بهتری برخوردار می‌باشد. زندگی و شیوه مدیریت پیشوایان این دین الهی نمونه‌ای روشن از مدیریت و فرماندهی بر مبنای روابط انسانی و تأثیر مذهب و سنت‌ها در اداره امور جنگی و حکومتی می‌باشد که با مفروضات نظریه Z در یک راستا قرار می‌گیرند. در این قسمت روش مدیریتی پیامبر اسلام (ص) و امام اول شیعیان مورد بررسی قرار می‌گیرد.

پیامبر اسلام (ص) جنگل‌های بسیاری را فرماندهی کرده (۷) و سریه‌های (۸) زیادی را اعزام داشت. از آن جا که فرماندهی شایسته، مستلزم برخورداری از شرایط و صفاتی از جمله اخلاق عالی و صفات برتر عقلی است که باید به فراوانی در یک شخص وجود داشته باشد، به طور مسلم رسول خدا نیز به اخلاقی آراسته بوده که خداوند او را چنین می‌ستاید: «و انک لعلی خلق عظیم» (سوره قلم، آیه ۴) موصوف بودن به این اخلاق از او یک فرمانده موفق ساخته بود که می‌توانست او را به مقصود رسانده و در بسیاری از جنگ‌ها پیروزی را برای او به ارمغان آورد.

«پیامبر اسلام (ص) در سختی‌ها همواره پیشقدم بود و سعی می‌کرد به عنوان عضوی از گروه، همپای لشکریانش به انجام وظایف سخت تن در دهد.» (فرج، ۱۹۵۸ ص

(۱) با مشارکت همگان در امر تصمیم گیری/موافق تصمیم گیری توافقی و جمعی (Ringi) در بین گروه بود.

پیامبر اسلام (ص) از طریق نفوذ معنوی به فرماندهی سپاه می پرداخت و چنین بود که حکمش تا اعماق وجود سربازان نفوذ می کرد و آنها را آماده همه نوع جانپنازی در راه اهداف متعالی و بلند نمود. (الحرانی، ۱۳۶۱، ص ۵۲)

امام علی (ع) در امر مدیریت و فرماندهی ضمن اینکه سهم شجاعت و مهابت فرمانده را تعیین کننده می داند جهت رهنمون ساختن فرمانده به سوی حقیقت، او را به درک و فهم سرشت انسانی سربازان توصیه می نماید (دانشکده پیاده، ۱۳۶۵، ص ۵۰)

امام (ع) پس از نهمی نمودن از برخوردهای غیر انسانی با سرباز - که عاملی مهم در ایجاد فاصله و کینه بین سرباز و فرمانده می باشد - می فرماید: «بر سرباز سخت مگیر و او را به کارهای پست و ننگین مگمار، بگذار روح سرباز شریف و نظرش عالی باشد، سرباز خانه را در چشم سرباز نباید بصورت زندان در آورد و نباید سپاهی را خسته و بیزار نمود، نباید گذاشت که در نتیجه فشار بیهوده آتش عشق و فداکاری در کانون سینه سرباز و افسر خاموش گردد. آنکه با فداکاری انجام وظیفه می نماید باید قولاً و عملاً تشویق شود، حتی کوچکترین اقدام ستوده را هم نباید نادیده انگاشت.» (دانشکده پیاده، ۱۳۶۵، ص ۵۱)

رهنمودهای علی ابن ابی طالب (ع) - فرمانده فاتح و موفق جبهه های نبرد، در امر مدیریت و فرماندهی سربازان، آمیخته ای است از اندرزهای گوناگون در زمینه مدیریت روابط انسانی که همسانی ها و تشابهات فراوانی با مفروضات تئوری Z دارد.

### ب: نخبگان تاریخ نظامی جهان (غیر مسلمان)

حیات علم مدیریت، مدیون نظامیگری است. این ارتشهای بزرگ باستان بودند که اولین بار با ابداع شیوه های مدیریتی کار آمد، به رتق و فتق امور خود پرداختند و با انتقال لشکریان چند صد هزار نفری به نقاط دور دست، میادین نبرد را آرایش دادند. تیپ ایده آل و بر با مطالعه بر روی چهار ارتش باستانی ایران، روم، مصر و یونان شکل گرفت به همین خاطر با اطمینان می توان گفت که فرماندهان، نظریه پردازان و متفکرین نظامی سهمی اساسی، در ایجاد و توسعه علم مدیریت بر عهده داشته اند. در بخش حاضر، آراء و

نظریات چند تن از این نخبگان تاریخ نظامی مورد بررسی قرار می‌گیرد، همانگونه که در ستور آینده خواهد آمد، اکثر نخبگان، دیدگاهها و عملکردهای منطبق با مفروضات Z ارائه می‌دهند و تنها مورد استثناء در این خصوص دیدگاهها و نظریات ماکیاوولی است که سبک و سیاق آن متفاوت از سایرین و تا حدود زیادی در تقابل آشکار با نظریه Z قرار دارد.

ماکیاوولی ( *Machiaveli* ) اهتمام خاص به امور نظامی و فن جنگ نشان می‌دهد. او فرمانده و شهریار را به در پیش گرفتن خوی حیوانی در فرماندهی تشویق می‌نماید و در این راستا از میان جمیع حیوانات شیر و روباه را به عنوان مظهر زور و تیرنگ برای فرمانده مثال می‌آورد. (هاشمی، ۱۳۵۲، ص ۱۳۲) نظریات وی نه تنها در تقابل آشکار با مفروضات تئوری Z در باب فرماندهی قرار دارد بلکه از دیدگاه سایر فرماندهان نظامی هم نظریاتی مطرود و غیر واقعی است که در نهایت منجر به گسترش بی نظمی و تمرد در یگانهای نظامی، خصوصاً به هنگام جنگ و محاربه می‌گردد. از این رو نظریات وی تماماً در خصوص مسائل تاکتیکی، عقایدی تازه و صحیح به شمار می‌آید.

عقاید سون تزو ( *Sun Tzu* ) به عنوان استاد هنر جنگ به میزان قابل توجهی با مفروضات تئوری Z همگونی دارد او به امر نفوذ اخلاقی در زیر دست معتقد است ( سون تزو، ۱۳۵۹، ص ۳۰ ) و بر اجرای نقشی پدرا نه و دلسوزانه برای سربازان تأکید می‌ورزد. ( رادمنش، ۱۳۶۲، ص ۷۸ )

ناپلئون ( *Napoleon* ) که فرماندهی اولین ارتش ملی ( غیر حرفه‌ای، غیر مزدور ) را در جهان بدست گرفت بر همکاری صمیمانه فرمانده بازیردست و الفای تنبیهات بدنی سربازان اصرار داشت. ( تارله، ۱۳۶۰، ص ۱۱۰ )

کلوزویتز ( *Clausewitz* ) به عدم استبداد فرمانده و معقول و سلیم بودن او، تحت عنوان مهمترین صفات فرماندهی عالی جنگ یاد می‌نماید. ( کیورق، ۱۳۷۰، ص ۲۶۴ ) .

فیلید مارشال مونتگمری ( *Montgomery* ) فاتح العلمین، در نبردهای نجال آفریقا ( طی جنگ جهانی دوم ) پس از موفقیت هایش در جنگ، کتاب خاطرات خود را در زمینه فرماندهی به رشته تحریر در آورده است در این کتاب اعتقاد به مذهب، همکاری بازیردست، حالت پدر بودن فرمانده برای سرباز و سایر مفروضات تئوری Z از جمله

توصیه‌های این فیلدمارشال موفق انگلیسی به فرماندهان ارشد نظامی می‌باشد. (موننگمری ، ۱۳۶۲ ، صص ۱۵۰ - ۱۱۰)

### ج : عملکرد فرماندهان دفاع مقدس

در صفحات پایانی این مقاله ، دفتر پررمز و راز حیات رادمردانی را در برابر چشمان خویش گشوده‌ایم که دفاتر بیشماری از تاریخ به شجاعت ، محبوبیت ، تدبیر و اخلاص هایشان زیور گرفته است . تمایل نخبگانی از مجموعه سرداران موفق این مرز و بوم را به نظاره نشستیم که از لهیب خشمشان لرزه بر اندام دشمن معاند می‌افتاد و نگاه مهربان و سیمای مملو از تواضعشان موجی از محبت، امید و ایمان را در قلوب زیردستان، بر می‌انگیخت و در محیط پیرامون ، فضایی سرشار از عشق ، علاقه و صمیمیت نسبت به کار ایجاد می‌نمود.

صداقت و اخلاص ، اطاعت بی چون و چرا از مافوق ، صبر و استقامت ، احترام به حقوق مردم ، تحمل شائد ، دریا دلی و شجاعت ، پیشقدمی ، از خود گذشتگی و ایثار ، تدبیر و کفایت ، توانایی و قابلیت ، حسن خلق با زیردست ، احترام به شخصیت انسانی افراد و ... مجموعه صفاتی بودند در وجود فرمانده ، که هر یک به نوبه خود در ایجاد محیطی مناسب جهت کار نقش منحصر به فرد خود را ایفا می‌نمودند. (مرکز مطالعات جنگ ، ۱۳۶۷ ، ص ۲۰)

فرماندهان دفاع مقدس موفق به نهادینه نمودن اصولی در بین زیردستان گردیدند که به‌طور شگفت انگیزی بر مبانی نظریه Z استوار و حتی در بعضی موارد بر آن رچنان یافت. «آنان در حقیقت در میان گروه تحت امر ، چنان فضای مناسبی آفریده بودند که اعضای گروه عاشقانه در راه نیل به اهداف سازمان حاضر به فداکاری بودند. مهارت در روابط انسانی از جمله شایستگی های ممتاز این فرماندهان بود. » ( دانشکده دافوس ، ۱۳۷۲ ، ص ۱۲۶)

فرماندهی عالی در دفاع مقدس معتقد بود که بنیان‌های دینی و اخلاقی - در به‌کارگیری نیروی انسانی - برای بهبود وضع بهره‌وری ، عاملی تعیین کننده است. در این شیوه فرماندهی اطاعت از مافوق عطوفت به زیردست ، وقت شناسی ، اهمیت به بیت المال و انضباط و دقت در انجام صحیح وظایف محوله ، محکم کاری ، عشق و علاقه به کار و ...

به تکلیف و فریضه در مذهب تبدیل شده و طبیعی بود که حاصلی جز موفقیت بدنبال نداشته باشد و این درست همان چیزی بود که فرماندهی نیروی مقابل فاقد آن بود. « فرماندهان عراقی در همه سطوح بر اصولی تکیه داشتند که انحصاراً بر تشویق و تنبیه - استوار بود. » ( بنی لوحی ، ۱۳۷۸ ، ص ۲۵۸ )

شیوه فرماندهی عالی در دفاع مقدس ، نوع جدیدی از فرماندهی نظامی را به نمایش گذاشت که با شیوه‌های فرماندهی رایج در ارتش‌های کلاسیک تفاوت ماهوی داشت. در عرف و آئین نظامی ، رابطه فرمانده و سرباز ، یک رابطه مکانیکی و دستوری خشک است که عامل دیوانسالاری در آن نقش اساسی دارد و فاقد پویایی و تحرک است در این نوع آئین ، عناصر پائین دست مانند مهرهای جابجا می‌شوند و به همین خاطر در ارتش‌های جهان سوم در بسیاری از موارد کارآیی لازم وجود ندارد. به طور خلاصه در این سبک فرماندهی ، فقط عامل سازمانی پیوند دهنده پائین دست و بالادست است و طبیعی است که تا مرز مشخصی قادر به پیشبرد وظایف محوله است و از آن پس ، تنها عناصر معنوی و اعتقادی می‌تواند راهگشا باشد، همان چیزی که روح اصلی فرماندهی عالی در دفاع مقدس به شمار می‌رفت.

شهید خرازی(۹) معتقد بود که : « سهل انگاری و سستی در اعمال عبادی تأثیر نامطلوبی در پیروزی‌ها دارد. دائماً به فرماندهان تابعه سفارش می‌کرد که در تقویت امور مذهبی نیروها جدیت نمایند. او به وضع لجستیکی واحدهایش به صورت جزئی رسیدگی می‌کرد. همیشه لباس بسیجی بر تن داشت و در مقابل بسیجی‌ها خاکی و فروتن بود. او معتقد به نظم و ترتیب در امور و رعایت انضباط نظامی بود و از اهتمام به آموزش و تربیت کادرهای کارآمد غافل نبود. خود به آنچه می‌گفت عامل بود و علاوه بر داشتن تدبیر نظامی ، شجاعت کم نظیری داشت. همواره در امور نظرات مشورتی دیگران را جمع‌آوری و سپس تصمیمات را با قاطعیت و صلابت تمام به فرماندهان ابلاغ می‌نمود. » ( فروغی جهرمی ، ۱۳۷۳ ، صص ۸۵ - ۷۹ )

شهید زین الدین (۱۰) ضمن اینکه فردی شجاع و با شهامت بود، بیشتر بر روی خصوصیات اخلاقی و مذهبی تکیه داشت. اطاعت پذیری محض از فرماندهی کل قوا داشت و از صمیم قلب به امام خمینی عشق می‌ورزید او می‌گفت : « ما چشم و گوشمان به رهبر

است ، تا ببینیم از آن کانون و مرکز فرماندهی چه دستوری می‌رسد ، یک جان که سهل است، ای کاش صدها جان می‌داشیم و در راه امام فدا می‌کردیم . « ( ل ۱۷ ، قم ، ۱۳۶۴ ، ص ۲۴ )

او در مقابل حفظ بیت المال حساس بود و در استفاده از نعمتهای الهی و حتی غذای روزمره میانه روی می‌کرد. در زمینه‌ی فرماندهی معتقد به تمرکز نبود و به منظور تربیت کادرهای پرتوان برای مسئولیت‌های مختلف لشکر به گونه‌ای برنامه ریزی کرده بود که در واحدهای مختلف ، حداقل سه نفر در رأس امور و در جریان کارها باشند به بسیجی‌ها توجه می‌کرد، محبت این عناصر مخلص در دل او جایگاه ویژه‌ای داشت. همیشه به نیروها سرکشی می‌کرد و همواره به پرسنل تحت امر سفارش می‌نمود که نسبت به رزمندگان بسیج احترام قائل شوند و خودشان را نسبت به آنها بدهکار بدانند. او شخصیتی چند بعدی داشت. فرودستان شیفته اخلاق ، رفتار ، مدیریت و فرماندهی او بودند همیشه به هنگام حضور در جمع پرسنل توسط آنان سردست بلند می‌شد و همه پیرامون او عاشقانه گردش نموده و شعار می‌دادند. سردار صفوی درباره او می‌گوید : « شهید مهدی زین الدین فرماندهی بود که هم از علم جنگی و هم از علم اخلاق اسلامی بر خوردار بود. در میدان اسلام و اخلاق توانا و در عرصه‌های جنگ مدیر ، شجاع ، رشید ، مقاوم ، و پر صلابت بود. « ( ل ۱۷ ، قم ، ۱۳۶۴ ، ص ۱۱۰ ) و این چنین بود که سردار موفق جبهه‌های نبرد ، محبوب قلوب رزمندگان گردید.

شهید همت ( ۱۱ ) عارفی وارسته ، ایثارگری سلحشور و اسوه‌ای برای دیگران بود که جز خدا به چیز دیگری نمی‌اندیشید و سخت ترین و مشکل ترین مسئولیت‌های نظامی را با کمال خوشرویی و آرامش خاطر می‌پذیرفت. وی مطیع محض ولایت بود و همیشه سفارش می‌کرد که دستورات فرماندهان را باید مو به مو اجرا کرد. نماز اول وقت را اهمیت می‌داد و بر خورد بسیار دوستانه‌ای با بسیجیان داشت. به آنها عشق می‌ورزید و در سخنانش از این مجاهدان مخلص تمجید و قدرشناسی می‌کرد : « من خاک پای بسیجی ها هم نمی‌شوم ، ای کاش من یک بسیجی بودم . « (فراهانی ، ۱۳۷۶ ، ص ۸۴ )

وقتی در سنگرهای نبرد برای حاج همت غذای گرم می‌آوردند، سؤال می‌کرد آیا نیروهای خط مقدم و سایر هم‌زمان از این غذا استفاده می‌کنند یا خیر ؟ و تا مطمئن

نمی شد که نیروهای لشکر نیز از همین غذا استفاده می کنند دست به غذا نمی زد. ( پرویز ، ۱۳۷۷ ، ص ۲۴ )

سردار همت فرماندهی مدیر و مدبر بود. قدرت عجیبی در مدیریت داشت، آن هم یک مدیریت سالم در اداره کارها و نیروها. با وجود آنکه به مسائل روابط انسانی در مدیریت فوق العاده پای بند بود و عمل می کرد در عین حال فرماندهی قاطع بود. او نیروهای تحت امر خود را خوب توجیه می کرد و نظارت و پیگیری خوبی هم داشت کسی را که در انجام دستورات کوتاهی می نمود بازخواست می کرد و کسی را که خوب به مأموریتش عمل می کرد مورد تشویق قرار می داد. ( رئیسی ، ۱۳۷۱ ، ص ۸۱ ) شهید محلاتی در توصیف این سردار بزرگ چنین گفته : « او هر کاری را که از آن سخت تر و دشوارتر نبود به عهده می گرفت کارهای او حساب شده و بسیار قابل تمجید و تکریم است در طول این چنگ تحمیلی ، نبردی سنگین تر و مشکلتر از جنگ خیبر ، و جزایر مجنون نبود و در چنین هنگامه ای عظیم و هراسناک و هوال انگیز ، شهید همت میدان دار نبرد بود و فرماندهی سپاه را در نهایت شگفتی عهده دار بود » ( فروغی جهرمی ، ۱۳۷۳ ، ص ۹۵ ) شهید همت همچنین در ایراد سخنرانی های هیجان انگیز و آتشین در جمع نیروها ، بسیار توانا بود.

شهید باکری ( ۱۲ ) فرماندهی فداکار و ایثارگر بود. زندگی ساده و بی ریای او زبانه همه آشنایان شده بود، وی علی رغم اینکه توان بالقوه یک زندگی مرفه را داشت اما همواره مثل یک بسیجی زندگی می کرد، در مصرف بیت المال وسواس داشت و بسیار مراقب بود تا جایی هزینه ای اضافی خرج نشود و حالتی کاملاً دلسوزانه و پدرا نه برای افراد تحت امر داشت. در عین حال که برای اموال عمومی بسیار اقتصادی عمل می نمود می گفت: « اگر برای حفظ جان یک بسیجی و ساختن سنگر یک میلیون تومان هزینه شود اشکالی ندارد و یک موی بسیجی صد برابر ارزش دارد » ( فروغی جهرمی ، ۱۳۷۳ ، ص ۹۵ ) در امور شخصی کارها را خود انجام می داد و در امور لشکری سخت ترین و خطرناکترین کارها را شخصاً به عهده می گرفت. در عملیات بدر که لشکر تحت امر او به محاصر دشمن در آمد، بلافاصله در جمع نیروهای خط مقدم حضور یافت، و توصیه های مکرر قرارگاه های مافوق را در خارج شدن از محیط بحران نپذیرفت و قبول نکرد که نیروهای

تحت امر را تنها رها سازد، و تا آخرین مرحله مقاومت نمود و شهید گشت. ( دانشکده دافوس ، ۱۳۷۳ ، ص ۱۲۹ ) همسر شهید باکری از تواضع و روحیات خوب او در منزل و فرمانده مافوقش از تعبد و اطاعت پذیری ناشی از معرفت دینی در صحنه‌های پیکار سخن می‌گویند. ( فروغی جهرمی ، ۱۳۷۳ ، ص ۹۷ )

شهید باکری از طریق تقویت روحیه خود کنترلی بین نیروها به کنترل ابوابجمعی خود همت می‌گماشت و در تصمیم گیری‌ها سعی در شنیدن آراء و افکار اعضای ستادش داشت.

ذکر خصوصیات فرماندهی چند سردار جبهه‌های پیکار دفاع مقدس ، نمونه‌ای بود از خروار که به ذهن نگارنده، خطور نمود و فرماندهان بیشتری نیز بودند که در طول جنگ با رهبری بی نظیر خود به پیروزی‌های جبهه کمک نمودند. این پدیده که در جنگ تحمیلی رخ نمود واقعیتی است که فرماند قبل از آنکه یک فرمانده نظامی باشد یک پدر دلسوز ، یک راهبر و فردی است که همواره در مشکلات و خطرات در کنار نیروهاست. این پدیده بار دیگر - ولو در اندازه‌های کوچکتر ، اما مطابق آن الگوها - صحنه‌هایی از نبردهای صدر اسلام را به نمایش گذاشت. ایران اسلامی با آن‌همه دشمن و محدودیت‌ها و محاصره‌های تسلیحاتی شرق و غرب بدون برخورداری از چنین شیوه‌های فرماندهی نمی‌توانست جنگ تحمیلی را به سر منزل مقصود برساند در حقیقت ایمان ، اخلاص و معرفت دینی فرماندهان دفاع مقدس عنصر تعیین کننده‌ای در جنگ بود. ( مرکز مدارک فرهنگی انقلاب اسلامی ، ۱۳۷۰ ، جلد ۱۲ ص ۴۴ )

مردم گرایی ، صمیمی بودن فرماندهان با نیروها ، شهادت طلبی، حضور در مشکلات و خطرها و ..... پویائی عنصر فرماندهی را تضمین می‌کرد. تا آنجا که این فرماندهان توانستند برای دین و جامعه مؤثر باشند و در آینده نیز با چنین روحیاتی است که می‌توانند همچنان «پرچمدار عزت مسلمین و سپر حوادث کشور باشند» ( روزنامه اطلاعات ، ۱۳۷۶/۶/۲۶ ) این افتخار را برای خود حفظ کنند و سرانجام پرچم فرماندهی نظامی موفق را به دیگران بسپارند.



## نتیجه گیری

مقاله حاضر به منظور اثبات این ادعا که نظریه Z عاملی تعیین کننده در نحوه مدیریت و فرماندهی عالی، در جنگ تحمیلی بوده است به رشته تحریر در آمد.

از مجموع مباحث پیش گفته چنین نتیجه گیری می شود که :

۱- در بررسی نظریه مدیریتی Z مفروضات این تئوری با واقعیات کشورهای اسلامی و جهان سوم، بویژه با واقعیات جبهه های نبرد دفاع مقدس تطابق و سازگاری دارد.

۲- اکثریت قریب به اتفاق فرماندهان تاریخ نظامی - به جز ماکیاوولی - بطور محسوس مفروضات نظریه Z را در اعمال فرماندهی توصیه می نمایند.

۳- بررسی شیوه فرماندهی فرماندهان سپاه در دفاع مقدس بیانگر این موضوع است که این فرماندهان به لحاظ سطح بالای ایمان مذهبی پرسنل تحت امر، از نقش مذهب در نهادینه کردن سلسله مراتب فرماندهی، اطاعت پذیری، خودکنترلی و ایجاد فضای مناسب در محیط کار بشدت سود جسته اند، به عبارت بهتر، مفروضات تئوری Z در ایفای نقش آنان عامل تعیین کننده بوده است.

۴- تجربیات مدیریت نظامی ایران در جنگ ۸ ساله، نیروهای مسلح کشور را از ویژگی های ممتازی برای سامان دهی « فرماندهی نظامی » دست کم برای چند دهه آینده برخوردار کرده است، مشروط بر آنکه در فرصت حاصله و در شرایط صلح از سوی فرماندهان و مراکز علمی - نظامی اهتمام لازم برای بهره برداری از تجارب حاصله صورت گیرد، در غیر اینصورت با جابجائی نسل جنگ در نیروهای مسلح امکان نهادینه کردن تجربیات فرماندهی جنگ و در نتیجه دستاوردهای دوران دفاع مقدس از میان خواهد رفت.

## پی نوشت ها

1- William ouchi, theory z mass : Addison - wesley 1981 .

۲ - فرماندهی Eucom عبارت است از نوعی فرماندهی مشترک اروپائی - امریکائی ( u.s European command ) .

۳ - NATO مخفف *The North Atlantic Treaty Organization* به معنای سازمان پیمان آتلانتیک شمالی می‌باشد. این پیمان بین کشورهای اروپای غربی و ایالات متحدهی آمریکا منعقد گردید و هدف آن دفاع نظامی از کشورهای عضو در قبال حملهی احتمالی بلوک شرق ( سابق ) بود. که پس از پایان جنگ سرد، دکترین نظامی این پیمان هم تغییرات محسوسی داشته است.

۴ - سپاه یکی از سازمان‌های نظامی تاکتیکی است که استعداد آن در کشورهای مختلف متفاوت است ، هر قرارگاه سپاه ، بصورت متغیر از ۲ تا ۵ لشکر را شامل می‌گردد.

۵ - منظور از حلقه‌های کنترل کیفی ، گروه‌های کوچک کاری است که هدفشان بهبود و ارتقاء کیفیت خدمات یا تولیدات می‌باشد.

۶ - شیئتو نام مذهب رسمی ملت ژاپن می‌باشد. ژاپنی‌ها بر اساس آموزه‌های این مذهب احترام خاصی برای آفتاب قائل می‌باشند. امپراطور را از نسل خدای آفتاب می‌دانند و برای او و خانواده‌اش تقدس و احترام خاصی قائلند.

۷ - به جنگ هایی که پیامبر (ص) خود فرماندهی آن را بر عهده داشتند غزوه گویند.

۸ - سربیه به مأموریت هایی گفته می‌شود که رسول خدا (ص) برای بررسی وضعیت دشمن انجام شیبخون ، یورش ، تصرف کاروانهای قریش ، ترور و هلاکت سران کفر و ... ترتیب داده و یکی از صحابه را به فرماندهی آن می‌گماشت .

۹ - فرمانده لشکر ۱۴ امام حسین (ع) در جنگ تحمیلی

۱۰ - فرمانده لشکر ۱۷ علی ابن ابی طالب (ع) در جنگ تحمیلی

۱۱ - فرمانده لشکر ۲۷ محمد رسول الله (ص) در جنگ تحمیلی

۱۲ - فرمانده لشکر ۳۱ عاشورا در جنگ تحمیلی

## منابع و مأخذ

- ۱- قرآن مجید .
- ۲- الوانی ، مهدی - نظام های اداری تطبیقی- انتشارات دانشگاه پیام نور چاپ چهارم-

- ۳- الحرائی، ابی محمد- تحف القول (ترجمه علی اکبر غفاری) تهران، کتابفروشی اسلامیة - ۱۳۶۱.
- ۴- ابن هشام - السیره النبویه - مصر - المطبعة المصطفی البابی الحلبی - ۱۹۳۶ م.
- ۵- باقری کبوری، علی - کلیات جنگ و استراتژی، تهران، نشر بین الملل - ۱۳۷۰.
- ۶- بن لوی، سید علی - مبانی دفاع از دیدگاه امام خمینی در دفاع مقدس، نشر دانش و اندیشه معاصر - چاپ اول - تابستان ۱۳۷۸.
- ۷- پرویز، محسن - ستاره ای در زمین، انتشارات کنگره بزرگداشت سرداران شهید سپاه، ۱۳۷۷.
- ۸- توسلی، غلامعباس، نظریه های جامعه شناسی، تهران، انتشارات سمت، ۱۳۷۱.
- ۹- تاکوچی، هیروتاکا - مدیریت در ژاپن - (ترجمه افشین منش) تهران - نشر جهاد دانشگاهی - ۱۳۶۵ تارله، اف. اچ - ناپلئون (ترجمه احمد ثلاثی) انتشارات قومس - ۱۳۶۰.
- ۱۰- جمعی از نویسندگان - مدیریت تطبیقی (ترجمه عباس منوریان) تهران، انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی - ۱۳۷۱.
- ۱۱- دانشکده ی فرماندهی و ستاد - رهبری، مدیریت و فرماندهی نظامی (ترجمه حسین اردسانی) تهران - چاپ دافوس - ۱۳۷۶.
- ۱۲- دانشکده پیاده ارتش جمهوری اسلامی - رهبری نظامی - تهران، چاپخانه ارتش - ۱۳۶۰.
- ۱۳- دانشکده فرماندهی و ستاد سپاه، مجموعه مقالات جنگ تحمیلی - تهران، چاپخانه سپاه - ۱۳۷۳.
- ۱۴- راد منش، عزت... تاکتیک های جنگی پیامبر (ص) - تهران نشر قلم - ۱۳۶۲.
- ۱۵- رمز موفقیت در فرماندهی - انتشارات لشکر ۱۷ قم - ۱۳۶۴.
- ۱۷- رئیس، رضا- همسفران - انتشارات کنگره بزرگداشت سرداران شهید سپاه - ۱۳۷۶.
- ۱۸- روزنامه ی اطلاعات - پیام امام خمینی به مجمع بزرگ فرماندهان سپاه پاسداران - ۶۷/ ۶/ ۲۶.
- ۱۹- سون تزو - هنر جنگ (ترجمه حسن حبیبی) - تهران - نشر قلم - ۱۳۵۹.
- ۲۰- طوسی، محمد علی - فراسسی خواستن - نشر شبانویز - ۱۳۷۱.

- ۲۱- فراهانی ، مهدی - سردار خیبر ، انتشارات وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی ، ۱۳۷۶ .
- ۲۲- فروغی جهرمی ، محمد قاسم ، ره یافتگان وصال ، تهران مرکز فرهنگی سپاه ، ۱۳۷۳ .
- ۲۳- فرج ، محمد ، العبقریه العسکریه فی غزوات الرسول ، بیروت دارالفکر العربی ، ۱۹۵۸ م .
- ۲۴- مرکز مطالعات و تحقیقات جنگ سپاه ، نبرد قار ، تهران ، نشر رجاء ، ۱۳۶۷ .
- ۲۵- مرکز مدارک فرهنگی انقلاب اسلامی ، صحیفه نور ، جلد ۱۲ ، تهران انتشارات وزارت ارشاد اسلامی ، ۱۳۶۹ .
- ۲۶- مونتگمری ، برناردلانو ، خاطرات جنگ دوم جهانی ( ترجمه امیر فریدون گرگانی ) - تهران - انتشارات گلشایی - ۱۳۶۲ .
- ۲۷- هاشمی ، هدایت ا... بیسمارک ، انتشارات فروغ دانش ، ۱۳۵۲ .
- 28- *International military And Defense Encyclopedia (August 1983)*.



ژوئیه گاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی