

## سبک رهبری، مدیریت و فرماندهی از دیدگاه امیرالمؤمنین علی (ع) در نهج البلاغه

محمدرضا نوری<sup>۱</sup>، سعید فیروزی<sup>۲</sup>، یاسر رضاپور<sup>۳</sup>

دریافت: ۱۳۹۹/۱۲/۲۰

پذیرش: ۱۴۰۰/۱۲/۱۲

### چکیده:

حضرت امیرالمؤمنین علی (ع) به عنوان فرمانده و رهبری توانمند، سبک خاصی در نفوذ بر نیروهای رزمنده و سایر مخاطبان مثل مردم، نزدیکان و دشمنان داشتند که برخاسته از وحی و برگرفته از سیره نبی مکرم اسلام حضرت محمد مصطفی (ص) است. هدف این مقاله، احصاء اصول حاکم بر سبک رهبری، مدیریت و فرماندهی نظامی حضرت علی (ع) می باشد. تحقیق از نظر هدف تلفیقی از روش های، کاربردی - توسعه ای، پیمایشی (توصیفی) و روش استراتژی نظریه پردازی داده بنیاد است. از نظر روش، کیفی است. اطلاعات مورد نیاز در این تحقیق با روش کتابخانه ای با استفاده از ابزارهای فیش برداری، کتاب های علمی و تخصصی، مقالات علمی و پژوهشی جمع آوری شده است. با استخراج ۱۰۴۶ مضمون از کل منبع تحقیق، در نهایت سبک رهبری ایشان که چگونگی تعامل هر فرمانده را با چهار گروه مخاطب و همچنین ویژگی های اعتقادی و فردی یک فرمانده را نشان می دهد، تدوین شده است. در نهایت خاطر نشان می گردد که سبک فرماندهی و مدیریت امام علی (ع) مجموعه ای از رفتارهای شایسته است که برحسب موقعیت و متناسب با مقتضیات زمانه و با توجه به میزان فهم نیروهای زیر دست اعمال می گردد که ممکن است سبک فرماندهی و رهبری، در جایی کاملاً آمرانه بوده و در جای دیگر مشارکتی باشد و در یک جا توجیهی و در جای دیگر دستوری و در یک جا، دلسوزانه بوده و در جای دیگر جوانمردانه باشد.

**کلیدواژه ها:** فرماندهی، مدیریت، رهبری، سبک رهبری نظامی حضرت علی (ع).

۱- عضو هیأت علمی دانشگاه افسری و تربیت پاسداری امام حسین (ع)

۲- مدرس دانشگاه افسری و تربیت پاسداری امام حسین (ع) (نویسنده مسئول) - saeidfiroozi721@gmail.com

۳- مدرس دانشگاه افسری و تربیت پاسداری امام حسین (ع)

### مقدمه و بیان مسئله

شاید بتوان گفت که هیچ امری در زندگی انسان و پیشبرد اهداف او نمی تواند نقش مدیریت و رهبری را داشته باشد. اهمیت رهبری و مدیریت و تأثیر بسیار آن در سازندگی جوامع انسانی و پیشرفت کشورهای جهان، امروزه بیش از هر زمان دیگری به اثبات رسیده است و این حقیقت به تجربه نیز درآمده است که در میان جوامع انسانی امروز، آن جامعه ای توانسته به رشد، توسعه و پیشرفت بیشتر و بهتری دست یابد که از نعمت وجودی رهبری لایق تر و مدیرانی داناتر برخوردار باشد (پیمانی، ۱۳۸۱: ۲).

تاریخ نیز با نمونه ها و شواهدی که در این زمینه ارائه می دهد، این حقیقت را تأیید نموده است؛ چه بسیار دیده شده است جامعه یا کشوری که به علت سوء مدیریت و رهبری، رو به زوال و نابودی کشیده شده است. حال اگر همین جامعه با یک شبکه مدیریت و رهبری اداره گردد که در آن افرادی دلسوز و مدیرانی شایسته در رأس امور قرار گیرند، بر اثر همین رهبری و مدیریت درست و حسن اجرای امور، در اندک زمانی، از زوال و نابودی، به سمت رشد و پیشرفت روز افزون پیش خواهد رفت (پیمانی، ۱۳۸۱: ۲).

برای اینکه به مدیریت و نقش بسیار مؤثر آن در ساخت و پیشرفت جوامع انسانی بیشتر آگاه شویم، کافی است به این نکته توجه داشته باشیم که هیچ عمل ساده ای را نمی توان در نظر گرفت که انجام صحیح آن از برنامه ریزی، زمان بندی، تقسیم کار و پیش بینی های احتمالی بی نیاز باشد و اینها همگی همان اصول مدیریتی است که هر مدیری برای اداره امور حوزه مسئولیت خویش بایستی آن ها را اعمال نماید. همچنین قوانین و مقرراتی که لازمه اداره امور یک جامعه بوده و برای جلوگیری از تشنج و هرج و مرج در یک کشور ضروری است به مرحله اجرا در بیایند، نیز بخشی از مدیریت و رهبری صحیح جامعه به حساب می آیند. به این ترتیب اداره امور جامعه در سطح کوچک که می توان از آن به عنوان مدیریت نام برد و همچنین در سطح وسیع تر که از آن نیز به عنوان رهبری نام می بریم، مهم ترین مسائلی هستند که وجود آن ها در همه نظام ها و حکومت ها ضروری است و آن نظامی می تواند بهتر و با قدرت بیشتری به رفع مشکلات موجود خویش بپردازد که سیستم حکومتی خویش را بر اساس رهبری و مدیریت صحیح تر و اصولی تر استوار نماید (پیمانی، ۱۳۸۱: ۲).

یکی از منابعی که در این زمینه می‌تواند منبع بسیار مهمی برای مراجعه اهل فن برای استخراج قوانین و منبع مهم و عظیم مدیریتی در دسترس ما قرار داشته باشد، کتاب وزین و بسیار در خور توجه نهج البلاغه به قلم امیرالمؤمنین حضرت علی ابن ابیطالب است.

امام علی (ع) اندیشمندی نظامی، رزمنده‌ای شجاع، فرماندهی دلیر و مدبر بود که قریب به نیم قرن تجربه نظامی‌گری داشته و بیشتر عمر خود را در میدان رزم و جنگ سپری کرد و طبعاً می‌تواند الگوی شایسته و مناسبی برای نظامیان به‌ویژه نظامیانی باشد که خود را پاسدار مکتب تشیع و حافظ دستاوردهای انقلاب اسلامی می‌دانند (قائدان، ۱۳۸۰: ۴۳۳).

برای دستیابی به بخشی از اندیشه‌های آن حضرت و تبیین الگوی رفتاری مورد تأکید ایشان، مراجعه به نهج البلاغه جایگاه خاصی دارد. در همین راستا رهبر فقید انقلاب اسلامی ایران امام خمینی (ره) در بیان عظمت بیانات حضرت علی (ع) در نهج البلاغه می‌فرماید: نهج البلاغه مجموعه‌ای است دارای ابعادی به اندازه یک انسان و یک جامعه بزرگ انسانی از زمان صدور آن تا هر چه تاریخ به پیش رود (امام خمینی، ۱۳۸۷، ج ۱۹).

### هدف تحقیق

هدف این تحقیق دسترسی به الگویی جامع برای فرماندهان نظامی و رهبران و مدیران ارگان‌ها و سازمان‌ها در راستای کسب اهداف سازمانی و رشد کارکنان است.

### سؤال پژوهش

سبک مدیریت و رهبری و فرماندهی از منظر امام علی (ع) در نهج البلاغه کدام است؟

### اهمیت و ضرورت

در بیان اهمیت و ضرورت رهبری و مدیریت در اداره امور هر جامعه‌ای، همین بس که اگر جامعه‌ای به دست افراد نابخرد و سود جو قرار گیرد که فقط به دنبال سود و نفع خود و هم‌حزبی‌های خود باشند قرار گیرد که به قوانین جامعه بی‌اعتنا بوده و به اجرای آن نیز وقعی نمی‌نهند، چنین جامعه‌ای مطمئناً نه تنها پیشرفت نخواهد کرد، بلکه به سمت زوال هر چه بیشتر

پیش خواهد رفت. اما اگر همین جامعه به دست مدیران و رهبرانی باشد که دلسوز مردم و جامعه بوده و به قوانین جامعه نیز احترام گذاشته و برای اجرای این قوانین نیز ضمانت اجرایی قرار می دهند و به دنبال خیر و صلاح جامعه بوده و به سود و منفعت شخصی خود و هم حزبی های خود فکر نمی کنند، قطعاً این جامعه به سمت رشد و شکوفایی و پیشرفت هر چه بیشتر پیش خواهد رفت.

### پیشینه پژوهش

درباره تبیین سبک فرماندهی امام علی علیه السلام و همچنین ویژگی های آن حضرت در جایگاه رهبری حکومت اسلامی مستند به سیره یا آثار آن حضرت، فعالیت های زیادی انجام شده است؛ اما در خصوص سبک رهبری نظامی آن حضرت، یعنی الگوهای رفتاری ایشان به عنوان یک فرمانده نظامی با افراد تحت فرمان، دشمنان و مردم، پژوهش مستقلی مشاهده نشد. در ادامه چند مورد از پژوهش های نزدیک به موضوع این تحقیق به صورت خلاصه معرفی می شود:

جدول شماره ۱- پیشینه پژوهش

| ردیف | نویسنده                         | منبع (کتاب)                          | برداشت  |
|------|---------------------------------|--------------------------------------|---|
| ۱    | مصطفی دلشاد<br>تهرانی<br>(۱۳۸۹) | دلالت دولت                           | نویسنده عهدنامه مالک اشتر را به صد و ده بند تقسیم کرده و هر بند را به عنوان یک دستورالعمل اجرایی برای اجرای سبک فرماندهی امیر شرح داده است. |
| ۲    | محمد فاضل<br>لنکرانی<br>(۱۳۷۹)  | آئین کشورداری از دیدگاه امام علی (ع) | این کتاب شرحی است که حضرت آیت الله فاضل لنکرانی (ره) در جمع فضلاء و دانش پژوهشان حوزه علمیه قم در خصوص نامه ۵۳ نهج البلاغه بیان کرده اند.   |
| ۳    | اصغر<br>قاندان<br>(۱۳۷۵)        | سیاست نظامی امام علی (ع)             | نویسنده با بررسی سیر دوران حیات آن حضرت در میدان های جنگ به تشریح نقش ایشان در پیروزی های لشکر اسلام پرداخته                                |

|   |                                       |                            |   |
|---|---------------------------------------|----------------------------|---|
| است.  |                                       |                            |   |
| مؤلف این کتاب از میان ۷۹ نامه نهج البلاغه، ۱۹ نامه آن حضرت را مورد مطالعه و بررسی قرار داده و نکات مدیریتی آن‌ها را استخراج کرده است. | فرمان‌های امام علی (ع) به مدیران ارشد | جمال‌الدین دین‌پرور (۱۳۸۶) | ۴ |

### ادبیات (مبانی) نظری تحقیق

رهبری به دلیل نقشی که در اثربخشی فردی و گروهی ایفا می‌کند، عنوان بسیار مشهوری در مبحث مدیریت منابع انسانی است. از آنجا که موضوع رهبری، انسان‌ها را طی اعصار گوناگون مفتون خود کرده، تعاریف فراوانی از آن شده است (رضاییان، ۱۳۸۳).

### رهبری

واژه‌های «رهبر» و «رهبری» در زبان فارسی، معادل واژه‌های "leader" و "to lead" در زبان انگلیسی و هم‌چنین واژه‌های «القائد» و «القیاده» در زبان عربی است. اصطلاح رهبری ابتدا توسط هنری فایول تحت عنوان "جهت‌دهی یا دستور دهی" به عنوان یکی از وظایف پنج‌گانه مدیریت مطرح شد؛ سپس واژه هدایت به عنوان معادل فارسی عبارت (Direction) وارد متون مدیریتی و بالاخره با تطور معنایی، این عبارت، ارتباطات، انگیزش و رهبری معنا شد (سیدجوادین، ۱۳۸۳).

در پنجاه سال گذشته، شاید به تعداد کسانی که کوشیده‌اند مدیریت و وظایف آن را تعریف کنند از رهبری تعریف وجود دارد. از این تعاریف به چند تعریف بسنده می‌شود.

جدول شماره ۲- تعاریف رهبری

| ردیف | نویسنده    | تعریف   |
|------|------------|---|
| ۱    | الوانی     | رهبری نفوذ بر مرئوسان از طریق برقراری ارتباط با آنان در تحقق اهداف سازمان است (اسکندری، ۱۳۸۸).                                  |
| ۲    | شهید مطهری | رهبری فن بهتر بسیج کردن و سامان دادن و بهتر سازمان دادن و بهتر کنترل کردن نیروهای انسانی و به کار بردن آن‌هاست (اسکندری، ۱۳۸۸). |

|   |        |   |
|---|--------|---|
| ۳ | رایینز | رهبری، توانایی در اعمال نفوذ یا اثر گذاردن بر یک گروه در جهت تأمین هدفها است (اسکندری، ۱۳۸۸).   |
| ۴ | کونتز  | رهبری عموماً به عنوان هنر تأثیر و یا جریان تأثیر گذاری بر مردم است به گونه ای که آن‌ها بتوانند با تمایل در جهت اهداف گروهی کوشش نمایند (اسکندری، ۱۳۸۸). |

جدول شماره ۳- تعاریف مدیریت

| ردیف | نویسنده         | تعریف  |
|------|-----------------|--|
| ۱    | هنری مینتزبرگ   | مدیریت را با مسئولیت یک مجموعه هم‌ارز می‌داند و می‌گوید: مدیر به تعریف من، کسی است که مسئولیت کل یک سازمان یا بخش تفکیک شده و قابل تشخیصی از سازمان بر عهده‌ی اوست (مدیریت عمومی دکتر الوانی).   |
| ۲    | هنری فایول      | مدیریت عبارت است از علم هنر متشکل و هماهنگ کردن رهبری و کنترل فعالیت‌های دسته جمعی به منظور رسیدن به مطلوب یا حداکثر کارایی است (مدیریت عمومی دکتر الوانی).  |
| ۳    | علی علاقه‌بند   | کسی را مدیر معرفی می‌کند که بتواند در محیط کار خود به اقتضای موقعیت اصول و یافته‌های علمی و مهارت‌های فنی را هنرمندانه و با رعایت موازین اخلاقی به کار بندد و مشکلات را حل کند و هدفی را تحقق بخشد (اصول مدیریت).  |
| ۴    | دکتر منوچهر کیا | کار مدیر آن است که محیط خارجی و داخلی سازمان را آن چنان آماده و نگهداری کند که افراد در آن محیط بتوانند کار گروهی انجام دهند و در تحقق هدف‌های سازمان نقش مؤثر و سازنده‌ای داشته باشند. به عبارت دیگر، مدیر مسئول است که با دست زدن به اقدامات مؤثر همکاری و کمک افراد را در تحقق هدف‌های گروهی برای اعضای گروه امکان‌پذیر سازد (تئوری‌های مدیریت و مدل سازمان). |

همان‌گونه که در تعاریف رهبری ملاحظه می‌شود، مهم‌ترین نکته در رهبری، جهت دادن و نفوذ بر اعضای سازمان است؛ بنابراین رهبری، مستلزم نفوذ کردن و تأثیر گذاردن بر افراد است و مدیر در نقش رهبر کسی است که بتواند بر افراد تحت سرپرستی خود نافذ و مؤثر باشد و به

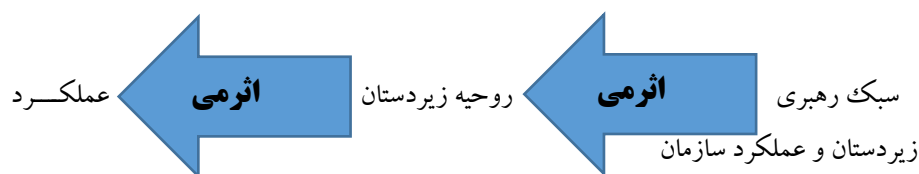
عبارت دیگر مرئوسان نفوذ و قدرت او را برای اجرای کار بپذیرند (حسین سیف، ۱۳۹۳).

### سبک رهبری

سبک رهبری الگوی رفتاری است که شخص هنگامی که سعی دارد بر فعالیت دیگران نفوذ کند از خود نشان می‌دهد؛ آن گونه که به چشم دیگران بیاید. گاهی سبک رهبری با شخصیت رهبر یکسان شمرده می‌شود و آن را تعبیر و تفسیری می‌دانند که دیگران از رفتارهای نسبتاً پایدار رهبر دارند (رضاییان، ۱۳۸۳: ۱۸۸).

سبک رهبری، الگوهای رفتاری است که رهبران در فرایند نفوذ و هدایت کارکنان مطلوب شمارند و ایفا کنند (کنتز<sup>۱</sup>، ۱۹۷۲).

سبک رهبری مدیران بر عملکرد زیردستان و بالا بردن عملکرد سازمان مؤثر است؛ بنابراین پرداختن به آن حائز اهمیت است.



نمودار شماره ۱: اهمیت رهبری (وبر<sup>۲</sup> و همکاران، ۱۹۸۵: ۲۱۱)

### رهبری نظامی (فرماندهی)

رهبر با به کارگیری اصول و فنون رهبری در شکل‌های مناسب آن مثل اقدامات، دستورها، دستورالعمل‌ها و تدابیر، زیردستان را در سازمان‌های نظامی برای تحقق اهداف معین، هدایت و راهنمایی می‌کند (اسکندری، ۱۳۸۸).

هدف نهایی رهبری نظامی ایجاد و نگهداری سازمان رزمی است که با وفاداری و اشتیاق و

---

۱- Koontz

۲- Webber

علاقه، مأموریت تعیین شده و قابل دستیابی را حتی در صورت نبودن دستورهای لازم برای اجرای کار به فرجام رساند (علایی، ۱۳۷۳: ۳۱).

رهبری در عرصه نظامی در عصر حاضر به فرماندهی تعبیر می شود. فرمانده نظامی در واقع علاوه بر رهبری سازمان، مدیریت میدان عملیات را هم بر عهده دارد. او هم در عرصه استراتژی و هم در عرصه تاکتیک، نقش کلیدی و اصلی را ایفا می کند. تدوین استراتژی را به تنهایی یا با نظر شورایی از مستشاران انجام می دهد و در نهایت آن را به اجرا در می آورد که در حیطه مدیریت عملیات قرار می گیرد. نقش رهبر نظامی در واحدهای رزمی، نقش هدایت و ایجاد انگیزه برای اجرای مأموریت های مهم است؛ به گونه ای که از همه امکانات مادی و معنوی برای تحقق اهداف سازمانی استفاده می کند. آیین نامه ابلاغی ارتش جمهوری اسلامی ایران فرماندهی را این گونه تعریف می کند:

«فرماندهی اختیاری است که به یک فرد نظامی بر حسب درجه یا شغل و مسئولیتی که دارد واگذار می شود تا نسبت به زیردستان خود اعمال کند» (دستور زرمی، ۱۳۵۴: ۲).

فرمانده یک فرد نظامی است در نیروهای مسلح که نسبت به زیردستان خود اعمال فرماندهی می نماید و فرماندهی عبارت است از اختیاری است که یک فرد نظامی به سبب درجه یا شغل و مسئولیتی که دارد در راستای انجام مأموریت های محوله به کار می گیرد. در این راستا فرمانده یک شخصیت حقیقی است، در صورتی که فرماندهی یک شخصیت حقوقی است (فرماندهی و ستاد، ۱۳۹۸: ۱۹).

### رابطه فرماندهی و مدیریت با رهبری

رهبری فرایندی است که ضمن آن مدیر می کوشد تا با نفوذ بر کارکنان، آنان را به انجام دادن وظایف خود برانگیزد؛ به عبارت دیگر، رهبری نفوذ در دیگران از طریق برقراری ارتباط با آنان برای تحقق اهداف سازمان است. اصولاً رهبری را نفوذ در دیگران می دانند؛ بدین معنی که پیروان به دلخواه و نه از روی اجبار از رهبر اطاعت می کنند. از این تعریف چنین بر می آید که فرایند رهبری تابعی از رهبر، پیرو و سایر متغیرهای موقعیت است؛ یعنی  $L = f(L; f; s)$  (هرسی و بلانچارد، ۱۳۸۷: ۶۳ و ۶۴).

$$L (\text{leadership}) = f (\text{leader, follower, situation})$$



آنچه آشکارا فرماندهی نظامی را از مدیریت متمایز می‌کند، اختیارات منحصر به فرد فرماندهان نظامی در متوسل شدن به نیروی قهریه در مقیاس بزرگ، مجبور کردن زیردستان برای کارهای آسیب‌زننده و قدرت عفو کردن در دادگاه نظامی است؛ اما از جهات دیگر وظایف مشابه بسیاری است؛ مثلاً از فرماندهان و مدیران نه تنها انتظار می‌رود که رهبری کنند، بلکه باید خوب رهبری کنند (اسکندری، ۱۳۸۸).

بنابراین رهبری و فرماندهی با مدیریت به عنوان یکی از وظایف عمده و اصلی آن‌ها به شمار می‌آید که در نمودار شماره ۲ آمده است.



نمودار شماره ۲: رابطه بین مدیریت و رهبری (حسین سیف، ۱۳۹۳)

### روش تحقیق

تحقیق از نظر هدف، تلفیقی از روش‌های کاربردی - توسعه‌ای، پیمایشی (توصیفی) و استراتژی نظریه‌پردازی داده بنیاد است. از نظر روش، کیفی و از تحلیل مضمون پیروی می‌کند. اطلاعات مورد نیاز در این تحقیق با روش کتابخانه‌ای با استفاده از ابزارهای فیش‌برداری، کتاب‌های علمی و تخصصی، مقالات علمی و پژوهشی جمع‌آوری شده است.

### یافته‌های تحقیق (تجزیه و تحلیل)

محقق با مراجعه به ترجمه و شرح نهج البلاغه (خطبه‌ها، نامه‌ها و حکمت‌ها)، نکات کلیدی و داده‌ها را در قالب مضامین مرتبط با بحث مدیریت و فرماندهی و رهبری نظامی، استخراج و با ترکیب مضامین مرتبط نزدیک به هم، مفاهیم کلی‌تری را تدوین، سپس با ترکیب مفاهیم، مقوله‌های تحقیق را تدوین کرده است.

### فرایند اشباع در استخراج مفاهیم

همان‌گونه که در جداول مشاهده می‌شود، تمامی مضامین قبلاً در خطبه‌ها یا نامه‌ها و یا حکمت‌ها و یا هر سه بخش وجود داشته است؛ به عبارت دیگر هیچ مضمون جدیدی از حکمت‌ها به دست نیامد و این خود دلیل مستندی است که سخنان حکمت‌آمیز از متن نامه‌ها و یا خطبه‌های امیرالمؤمنین گرفته شده است؛ بدین ترتیب موضوع اشباع مفاهیم و کفایت نظری اثبات شد. محقق می‌تواند بر اساس مضامین استخراج شده از سه بخش نهج‌البلاغه (خطبه، نامه و حکمت‌ها) مفهوم‌سازی کند و وارد مرحله دوم تحقیق یعنی کدگذاری محوری شود.

### تبدیل مفاهیم تحقیق به مقوله‌ها

در این مرحله از طریق مقایسه هر مفهوم با مفاهیم دیگر، محورهای مشترکی یافت می‌شود که عنوان مقوله به خود می‌گیرد. عنوان‌هایی که برای مقوله‌ها تعیین می‌شود، انتزاعی‌تر از مفاهیمی است که مجموعه آن مقوله را تشکیل می‌دهد؛ زیرا این عناوین می‌تواند مفاهیم را حول محور خود جمع کند. محقق در انتخاب عنوان‌ها، تلاش کرده است تا آنها، بیشترین ارتباط و همخوانی را با شاخص‌هایی داشته باشد که نمایانگر آن مقوله است. عامل دیگری که در انتخاب عنوان مقوله نقش دارد، شناخت حیطه‌های مشترک و هم‌سنخ یک موضوع است؛ یعنی سعی محقق این بود تا مفاهیمی را تحت عنوان مقوله‌ای خاص ساماندهی کند که تجمیع منطقی آن‌ها می‌تواند با رویکرد سیستمی، یک جزء مرتبط با موضوع کلی را تبیین و تعریف کند (بهمن سیف، ۱۳۹۳). جدول شماره ۴ چگونگی ساخت مقوله‌های فرعی از مفاهیم و تعداد مضامین پشتیبانی‌کننده آن را نشان می‌دهد.

جدول شماره ۴- تبدیل مفاهیم به مقوله‌های فرعی

| ردیف | مفاهیم               | تعداد تکرار | مقوله‌های فرعی |
|------|----------------------|-------------|----------------|
| ۱    | بندگی خدا            | ۱۵          | ایمان          |
| ۲    | مناجات با خدا        | ۳۳          |                |
| ۳    | امیدواری به مدد الهی | ۱۱          |                |

|       |    |                                 |    |
|-------|----|---------------------------------|----|
| مehذب | ۱۰ | صراحت در گفتار                  | ۴  |
|       | ۳  | صداقت در رفتار                  | ۵  |
|       | ۱۲ | ایثار و شهادت طلبی              | ۶  |
|       | ۷  | رفتار متواضعانه                 | ۷  |
|       | ۱۵ | ساده زیستی                      | ۸  |
|       | ۶  | اعتدال در رفتار                 | ۹  |
|       | ۷  | پرهیز از رفتار ناشایست          | ۱۰ |
|       | ۸  | مبارزه با اسراف و تبذیر         | ۱۱ |
|       | ۸  | پایبندی به پیمان                | ۱۲ |
|       | ۱۸ | مراقبت از نفس (خودسازی)         | ۱۳ |
| منضبط | ۲۰ | تأکید بر اطاعت آگاهانه          | ۱۴ |
|       | ۷  | اهتمام به حیطه بندی اطلاعات     | ۱۵ |
|       | ۸  | وقت شناسی                       | ۱۶ |
| مصلح  | ۳۵ | اصلاح گری                       | ۱۷ |
|       | ۵  | معاشرت با نیکان                 | ۱۸ |
|       | ۸  | مشورت اثربخش با خبرگان          | ۱۹ |
|       | ۱۲ | دوری از افراد ناباب             | ۲۰ |
|       | ۱۲ | بیان و ادای حقوق افراد          | ۲۱ |
|       | ۷  | اهتمام به گسترش سنت های<br>حسنة | ۲۲ |
| مبصر  | ۱۵ | بصیرت مندی                      | ۲۳ |
|       | ۱۲ | آینده نگری                      | ۲۴ |
|       | ۲۰ | داشتن سعه صدر                   | ۲۵ |
|       | ۱۲ | تکلیف گرایی                     | ۲۶ |
| توجیه | ۳۴ | پاسخگویی و رفع سوء ظن           | ۲۷ |

|       |    |                            |    |
|-------|----|----------------------------|----|
|       | ۱۶ | توجه و تفهیم وظایف         | ۲۸ |
|       | ۴۸ | روشنگری و اقناع زیردستان   | ۲۹ |
|       | ۱۲ | توجه اعتقادی رزمندگان      | ۳۰ |
| تربیت | ۱۲ | دعوت به صبر و استقامت      | ۳۱ |
|       | ۱۸ | عبرت گیری                  | ۳۲ |
|       | ۱۲ | خیرخواهی برای فرماندهان    | ۳۳ |
|       | ۱۰ | تأکید بر وحدت و برادری     | ۳۴ |
|       | ۳  | ارزیابی عملکرد افراد       | ۳۵ |
|       | ۱۴ | مراقبت از فرماندهان خودی   | ۳۶ |
|       | ۲۸ | معنویت افزایی              | ۳۷ |
| تکریم | ۴  | ارتباط نزدیک با زیردستان   | ۳۸ |
|       | ۳  | تکریم رزمندگان             | ۳۹ |
|       | ۱۲ | مهربانی با زیردستان        | ۴۰ |
| تنبيه | ۲۳ | سرزنش افراد نالایق         | ۴۱ |
|       | ۲۰ | هشدار به فرماندهان خطاکار  | ۴۲ |
|       | ۱۳ | مجازات خیانت کاران         | ۴۳ |
| تشویق | ۴  | دادن پاداش منصفانه         | ۴۴ |
|       | ۲۸ | معرفی و تجلیل شایستگان     | ۴۵ |
|       | ۲۱ | تشویق رزمندگان             | ۴۶ |
|       | ۱۱ | انتصاب شایستگان            | ۴۷ |
| توجه  | ۴  | عدالت با زیردستان          | ۴۸ |
|       | ۳  | تأمین نیازهای رزمندگان     | ۴۹ |
|       | ۱۱ | توجه به توان و ظرفیت افراد | ۵۰ |
| ۲۷    | ۳۳ | توجه مردم (اعتمادسازی)     | ۵۱ |
|       | ۲۷ | ملاطفت با مردم             | ۵۲ |

|            |    |                        |    |
|------------|----|------------------------|----|
| خیرخواهی   | ۱۵ | خیرخواهی برای مردم     | ۵۳ |
| همراه‌سازی | ۱۲ | تشویق مردم به جهاد     | ۵۴ |
|            | ۱۱ | توبیخ مردم نافرمان     | ۵۵ |
| عدالت‌ورزی | ۲۱ | عدالت با مردم          | ۵۶ |
|            | ۸  | کمک به مردم نیازمند    | ۵۷ |
| مراقبت     | ۶  | مراقبت از نزدیکان      | ۵۸ |
| سخت‌گیری   | ۴  | مجازات نزدیکان خائن    | ۵۹ |
| بازدارندگی | ۴۱ | صراحت با دشمن          | ۶۰ |
|            | ۳۳ | ایجاد ترس در دشمن      | ۶۱ |
|            | ۱۰ | هوشیاری در برابر دشمن  | ۶۲ |
|            | ۱۲ | تهدید دشمن             | ۶۳ |
| مقابله     | ۳۵ | افشای دشمن             | ۶۴ |
|            | ۱۲ | مقابله با دشمن         | ۶۵ |
|            | ۱۳ | جوانمردی در جنگ        | ۶۶ |
| موفقیت     | ۱۶ | کسب رضایت و پاداش الهی | ۶۷ |
|            | ۲  | جلب رضایت خدا          | ۶۸ |
|            | ۳  | کسب پیروزی و افتخار    | ۶۹ |

### تبدیل مفاهیم فرعی به مفاهیم اصلی تحقیق

اگر به مقوله‌های به دست آمده دقت گردد، مشخص می‌گردد که بعضی از آن‌ها به مخاطبین خاصی مثل دشمنان و یا زیردستان اختصاص داشته و برخی، ویژگی‌های عام فرمانده را بیان کرده است؛ فلذا چنانچه از این دیدگاه مقوله‌های به دست آمده را دسته‌بندی کنیم، مقوله‌های اصلی زیر به دست می‌آید.

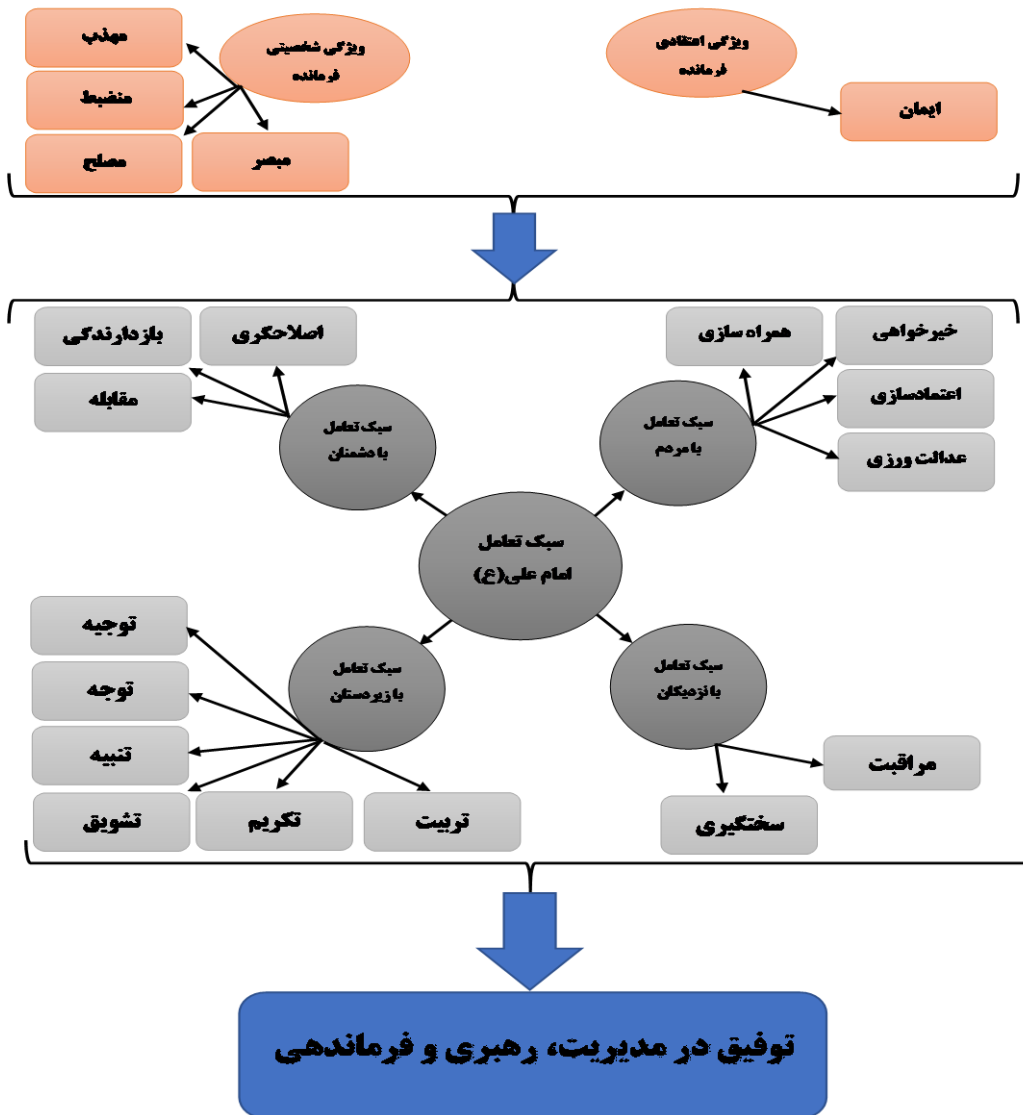
جدول شماره ۵- تبدیل مقوله های فرعی به مقوله های اصلی

| مقوله اصلی                              | مقوله های فرعی | ردیف |
|---|----------------|------|
| ویژگی اعتقادی فرمانده                   | ایمان          | ۱    |
|   | مهدب           | ۲    |
| ویژگی شخصیتی فرمانده                    | منضبط          | ۳    |
|   | مصلح           | ۴    |
|   | مبصر           | ۵    |
|   | توجه           | ۶    |
| سبک تعامل با زیردستان (هدایت دلسوزانه)  | تربیت          | ۷    |
|   | تکریم          | ۸    |
|   | تنبیه          | ۹    |
|   | تشویق          | ۱۰   |
|   | توجه           | ۱۱   |
| سبک تعامل با مردم (مراعات برادرانه)     | اعتمادسازی     | ۱۲   |
|   | همراه سازی     | ۱۳   |
|   | خیرخواهی       | ۱۴   |
|   | عدالت ورزی     | ۱۵   |
| سبک تعامل با نزدیکان (مراقبت دلسوزانه)  | مراقبت         | ۱۶   |
|   | سخت گیری       | ۱۷   |
| سبک تعامل با دشمنان (مبارزه جوانمردانه) | اصلاح گری      | ۱۸   |
|   | بازدارندگی     | ۱۹   |
|   | مقابله         | ۲۰   |
| پیامدهای رفتار شایسته                   | توفیق در       | ۲۱   |
|   | فرماندهی       |      |

مرحله بعدی، کدگذاری محوری است. کدگذاری محوری، سلسله روش‌هایی است که با آن‌ها با برقراری پیوند بین مقوله‌های اصلی، به شیوه جدیدی اطلاعات با یکدیگر ربط می‌یابند. این کار با استفاده از یک الگو یا سرمشق صورت می‌گیرد که متضمن شرایط، محتوا و راهبردهای کنش/کنش متقابل و پیامدها است (محمدی، ۱۳۸۶).

مهم‌ترین موضوع در این تحقیق، تعاملات فرمانده است که به عنوان مقوله محوری مطرح شده است. همان‌گونه که در مدل مفهومی این تحقیق آمده است، ابتدا ویژگی‌های شخصیتی و ویژگی اعتقادی فرمانده، مدیر و رهبر از دیدگاه امام علی (ع) آمده است که بایستی این فرمانده و مدیر و رهبر با سبکی خاص، ابتدا با زیردستان و سپس با مردم و نزدیکان و دشمنان رفتار نماید. در صورتی که یک فرمانده، مدیر و رهبر بتواند توصیه‌های امام علی (ع) را در این خصوص، در مجموعه خود به مرحله اجرا بگذارد، قطع به یقین مجموعه او پیشرفت خواهد کرد و وی در فرماندهی و مدیریت و رهبری خود بر آن مجموعه توفیق خواهد یافت. در صورتی که تمامی مجموعه‌ها و مدیریت‌ها در هر جامعه‌ای، به چنین توصیه‌های گوش فرا دهند، جامعه آن‌ها به حول و قوه الهی، به سمت پیشرفت و شکوفایی هرچه تمام‌تر پیش خواهد رفت.

### مدل مفهومی





### بحث و نتیجه گیری

انتخاب بهترین سبک رهبری برای فرماندهان به منظور نفوذ در افراد تحت فرماندهی و وادار کردن آنها به وظایف سازمانی و یا جلوگیری از ارتکاب رفتار غیر مجاز با الگوگیری از امیرالمؤمنین حضرت علی (ع) بسیار مهم است که محور مطالب اصلی این مقاله است. از بررسی نظریه‌های رهبری، این نتیجه به دست می‌آید که توجه به صفات، رفتار و موقعیت هیچ یک نتوانسته است پاسخ دقیقی به سؤالات رهبری بدهد.

این تحقیق نشان می‌دهد که رفتار و سبک عملکرد حضرت علی (ع) نسبت به افراد مختلف بسیار متفاوت است. در اینجا ابتدا چند ویژگی شخصی فرمانده و رهبر ذکر گشته و گفته شده که فرمانده یا رهبر، برای تصدی این پست بایستی یک سری مشخصات و ویژگی‌ها را دارا باشد و در ضمن بایستی از ویژگی‌های اعتقادی نیز برخوردار بوده تا در زمان‌های بحرانی با توجه به عنایات خداوند بتواند نیروهای خویش را راهبری نماید. بعد از برشمردن این ویژگی‌ها و اعتقادات، سبک فرماندهی و مدیریت نیروها بایستی با یکدیگر متفاوت باشد؛ مثلاً فرمانده در برخورد با نیروهای زیر دست خود بایستی یک سبک خیرخواهانه داشته باشد و با نهایت دلسوزی بتواند نیروها را راهبری نماید. فرمانده در برخورد با مردم عادی بایستی سبک عدالت‌خواهانه داشته باشد و مراعات حال همه مردم را در سبک رهبری خویش بنماید. در سبک رهبری با نزدیکان بایستی به طور کاملاً حساب شده متوجه آنها بوده و از آنها تا جایی که ممکن است در همه شرایط مراقبت نماید و سبک مدیریت و رهبری در برخورد با دشمنان، بایستی سبک قاطعانه و شجاعانه و در عین حال با رعایت اصول جوانمردی همراه باشد.

در اینجا امام علی (ع) بیشترین تأکید خود را در مورد زیردستان دارد که بایستی توجه ویژه‌ای به آنها گردد که متأسفانه نمی‌دانیم چرا در ارگان‌های نظامی و مجموعه‌های امروزی، چرا مسئولین امر نسبت به این موضوع بی توجه بوده و نسبت به آنها غفلت می‌ورزند.

در نهایت خاطر نشان می‌گردد که سبک فرماندهی و مدیریت امام علی (ع) مجموعه‌ای از رفتارهای شایسته است که بر حسب موقعیت و متناسب با مقتضیات زمانه و با توجه به میزان فهم و درک نیروهای زیر دست اعمال می‌گردد که ممکن است در جایی کاملاً آمرانه بوده و در جای دیگر مشارکتی باشد و در یک جا سبک فرماندهی و رهبری، توجیهی باشد و در جای دیگر دستوری و در یک جا سبک فرماندهی و رهبری، دلسوزانه بوده و در جای دیگر جوانمردانه.

## منابع

- ۱- اسکندری، مجتبی (۱۳۸۸). طراحی سبک های مطلوب فرماندهی و مدیریت در سپاه، پروژه تحقیقاتی منتشر نشده.
- ۲- امام خمینی روح اله (۱۳۸۷). صحیفه نور، تهران: مرکز نشر آثار حضرت امام خمینی (ره).
- ۳- پیمانی، غلام عباس (۱۳۸۱). مدیریت و فرماندهی، تهران: معاونت آموزش نیروی زمینی سپاه.
- ۴- دستور رزمی ۵- ۱۰۱ (۱۳۵۴). آئین نامه رسمی ارتش، انتشارات ارتش.
- ۵- دلشاد تهرانی، مجتبی (۱۳۸۹). دلالت دولت، انتشارات دریا.
- ۶- رضاییان (۱۳۸۳). اصول مدیریت، چ ششم، تهران: انتشارات سمت.
- ۷- سید جوادین، سید رضا (۱۳۷۳). نظریه های مدیریت و سازمان، تهران: نگاه دانش.
- ۸- سیف، بهمن؛ اسکندری، مجتبی؛ محمدی، ابوالفضل؛ علی اکبری، حسن (۱۳۹۳). سبک رهبری فرماندهان نظامی از دیدگاه امیرالمؤمنین حضرت علی (ع) در نهج البلاغه، دو فصل نامه علمی پژوهشی مدیریت اسلامی، دانشگاه جامع امام حسین (ع)، س ۲۲ ش ۱.
- ۹- علاقه بند، علی (۱۳۹۶). اصول مدیریت عمومی، تهران: نشر روان.
- ۱۰- علایی، حسین (۱۳۷۳). مدیریت در جبهه در مقایسه با مدیریت سازمان های اداری و علل قوت و ضعف آن. پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
- ۱۱- قائدان، اصغر (۱۳۷۰). سیاست نظامی امام علی (ع)، تهران: انتشارات فروزان.
- ۱۲- قریشی، سید حمید رضا (۱۳۹۸). فرماندهی و ستاد، تهران: دانشگاه جامع امام حسین (ع).
- ۱۳- کیا، منوچهر (۱۳۷۷). تئوری های مدیریت و مدل های سازمان، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی ریاست جمهوری.
- ۱۴- محمدی، بیوک (۱۳۸۶). درآمدی بر روش تحقیق کیفی، تهران: انتشارات پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی.
- ۱۵- نهج البلاغه (۱۳۷۹). ترجمه محمد دشتی، چاپ دهم، قم: مؤسسه چاپ الهادی.
- ۱۶- الوانی، حسن (۱۳۷۹). مدیریت عمومی، تهران: نشر نی.