

## بررسی تطبیقی تاریخی مدل رهبری علت‌گرا در بخش دولتی (مطالعه موردی: ناپلئون بناپارت در نبرد استرلیز)

احمد عالی<sup>۱</sup>

<sup>۱</sup> کارشناسی ارشد، مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران

### چکیده

نبرد بزرگ استرلیز در دوم دسامبر سال ۱۸۰۵ میلادی میان فرانسه از یک سو و نیروهای ائتلاف روسیه و اتریش از سوی دیگر، به عنوان یکی از مهم‌ترین نبردهای تاریخ بشریت، جایگاه ویژه‌ای در علوم نظامی دارا می‌باشد. هدف از پژوهش فعلی، بررسی همه‌جانبه سبک رهبری ناپلئون بناپارت به عنوان یک رهبر دولت در نبرد استرلیز و تبیین دلایل موفقیت وی در این نبرد از دیدگاه نظریات معاصر مدیریت و سازمان می‌باشد. رویکرد این پژوهش تطبیقی - تاریخی و روش پژوهش مطالعه موردی بوده و در این راستا از مدل سه زنجیره‌ای رهبری علت‌گرا به عنوان ابزار تحلیل استفاده شده است. نتایج حاکی از آن است که رهبران سازمان‌های دولتی در سایه مجموعه‌ای مناسب و هوشمندانه‌ای از برنامه‌ریزی‌های عملیاتی، حل مسئله، انگیزه‌بخشی، توانمندسازی کارکنان، تیم‌سازی، مدیریت تعارض، ویژگی‌های شخصیتی، مهارت‌های تکنیکی و توانایی‌های زبردستان می‌توانند به میزان قابل توجهی در مواجهه با دنیای غیر قابل اطمینان و ناپایدار کنونی موفق و کامیاب باشند. نتایج پژوهش فعلی به مدیران و رهبران بخش دولتی کمک می‌نماید تا ضمن ارتقا بهره‌وری و ظرفیت‌های سازمان، سبک رهبری مناسبی را جهت دستیابی به اهداف و چشم‌اندازهای آینده به کار گیرند. این پژوهش در نوع خود منحصر به فرد بوده و زوایایی از سبک رهبری ناپلئون را آشکار می‌سازد که کمتر مورد توجه موشکافانه و کاربردی قرار گرفته است. نبرد استرلیز و فرماندهی ناپلئون بناپارت به عنوان شاهکار بی‌بدیل نظامی و یک چارچوب آموزشی - تاریخی می‌تواند همواره درس‌ها و نکات آموزنده فراوانی را برای علاقه‌مندان و پژوهشگران علوم نظامی، تاریخ و مدیریت به همراه داشته باشد.

**واژه‌های کلیدی:** ناپلئون بناپارت، استرلیز، نبرد، رهبری، سازمان، دولتی، اقتضائی، فرماندهی

## ۱. مقدمه

با پیشرفت مداوم علم مدیریت و آشکار شدن جوانب متعدد رفتارهای نوع بشر، دانش ما نیز در زمینه رهبری سازمان‌های دولتی روز به روز گسترده‌تر می‌شود. پژوهش‌های فراوانی که در زمینه مدیریت دولتی و رفتار سازمانی صورت پذیرفته است، درک ما از فرآیند و روش رهبری را به سطحی بی‌سابقه ارتقاء داده‌اند اما همچنان راه درازی پیش‌روی محققان و اندیشمندان این حوزه قرار دارد [۱]. حقیقت امر آن است که از گذشته‌های بسیار دور تا به الان، رهبری و مسائل مرتبط با آن، جزئی جداناپذیر از مدیریت و اداره امور در بخش دولتی بوده است [۲] [۳] [۴]. مطالعه سیر تاریخی تحولات بخش دولتی به ما نشان می‌دهد که رهبری سازمان‌های دولتی از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است که روز به روز بر اهمیت آن اضافه می‌گردد [۵] [۶]. در چشم‌اندازی گسترده‌تر، با بررسی فهرستی از مشکلات و معضلات اجتماعی که وظیفه نظارت و رفع آنها بر دوش سازمان‌های دولتی گذاشته شده است، درمی‌یابیم که رویارویی با چنین مشکلات و معضلاتی، نیازمند اتخاذ رویکردی همه‌جانبه در سازمان‌های دولتی است که نائل آمدن به چنین مهمی، نیازمند رهبرانی جسور و وظیفه‌شناس است تا قادر باشند رویه‌های رهبری موجود را به سطحی مطلوب و اثرگذار ارتقا دهند. به این ترتیب، لازم است که مسئولان و مدیران ارشد بخش دولتی در مورد مؤلفه‌های نظری مرتبط با رهبری پیوسته مطالعه نمایند و بهترین تجربیات و روش‌های عملی که در سازمان‌ها قابل اجرا باشد را از درون این مطالعات گردآوری و اجرا نمایند [۷] [۸] [۹]. یکی از راه‌های موجود، مطالعه تجربیات ارزشمند فرماندهان موفق نظامی است که آوازه‌ی نام آنها در تاریخ بشریت طنین‌انداز شده است؛ افرادی همچون ناپلئون بناپارت. مطالعه تجربیات و دستاوردهای فرماندهان و رهبران نظامی نه تنها می‌تواند حاوی درس‌ها و نکات سودبخشی برای مدیران دولتی باشد بلکه نشانگر آن است که رهبری در بخش دولتی مفهوم جدیدی نیست و سابقه‌ای تاریخی دارد [۱۰] [۱۱].

در چند سال اخیر شاهد تألیف کتاب‌های متعددی در زمینه استفاده از تجربیات فرماندهان نظامی برای بهبود رهبری در سازمان‌ها هستیم. برخی از این کتاب‌ها با تأکید بر ویژگی‌های شخصیتی فرماندهان نظامی، به دنبال ارائه‌ی آموزه‌هایی مطلوب برای استحکام بخشیدن به اصول رهبری سازمان‌ها هستند [۱۲] [۱۳] [۱۴]. تلاش‌ها در این حوزه حتی فراتر رفته است و از شبیه‌سازی مهم‌ترین تجربیات فرماندهان نظامی جنگ جهانی اول و دوم برای آموزش اصول عملی رهبری و مسائل مرتبط با آن به بسیاری از مدیران دولتی در ایالات متحده آمریکا استفاده می‌شود؛ چنین رویکردی فرصت منحصربه‌فردی را فراهم می‌آورد تا بتوان بسیاری از جنبه‌ها و مؤلفه‌های رهبری را به طور کاربردی مورد ارزیابی قرار داد [۱۵] [۱۶]. البته، ارتباط میان علوم نظامی و مدیریت دولتی چیز جدیدی نیست؛ زیرا بعضی از مفاهیم علوم نظامی همچون ساختار ایده‌آل بوروکراتیک و یا تعیین استراتژی‌ها از گذشته‌های دور، با مدیریت دولتی همراه بوده‌اند [۱۷]. رهبری و نقش رهبران نیز یکی از همین مفاهیمی است که همواره با مدیریت و اداره امور دولتی عجین بوده است [۱۸]. در همین راستا، از میان مدل‌های متعدد رهبری، مدل رهبری علت‌گرا با ترکیب رویکردهای توصیفی و تجویزی می‌تواند الگویی را فراهم آورد تا با آزمودن تجربیات فرماندهان نیروهای نظامی و استفاده‌ی کاربردی از آنها، توان رهبری مدیران کنونی را بهبود بخشید [۱۹].

نظریات کنونی سازمان و مدیریت در مورد رهبری دیدگاه‌های متفاوتی دارند. دسته اول نظریات بر فرآیندهای رهبری تأکید دارند که دربردارنده اصولی همچون بهره‌وری سازمانی و رفاه‌ذهنی اعضای گروه هستند [۲۰] [۲۱] [۲۲]. دسته‌ی دوم نظریات بر ویژگی‌های شخصیتی و مهارت‌های رهبری تمرکز می‌کنند [۲۳] [۲۴] [۲۵] و دسته سوم نظریات نیز بر تحول سازمانی و هماهنگی آن با محیط بیرونی اصرار می‌ورزند [۲۶] [۲۷] اما هیچکدام به تنهایی نمی‌توانند تحلیلی جامع و دقیقی از رهبری داشته باشند. برای حل این مشکل، استفاده از مدل رهبری علت‌گرا پیشنهاد شده است. مدل رهبری علت‌گرا ابزاری مفید و معیاری ثابت جهت مقایسه رهبران و دستاوردهای سازمانی است. این مدل می‌تواند در طیف وسیعی از موقعیت‌ها و

<sup>۱</sup>Napoleon Bonaparte  
<sup>۲</sup>causal model of leadership (CML)

زمان‌ها کاربرد داشته باشد [۲۸]. مدل رهبری علت‌گرا مبتنی بر نظریات، مفاهیم و مضامین نوین علم مدیریت است و می‌تواند چارچوب مناسبی را برای تشریح چگونگی پیروزی ناپلئون در نبرد استرلیز فراهم آورد.<sup>۳</sup>

مطالعه فعلی به منظور آشنایی هرچه بیشتر مدیران و رهبران بخش دولتی با سبک و روش رهبری ناپلئون بناپارت که منجر به پیروزی ارتش فرانسه در یکی از بزرگ‌ترین نبردهای تاریخ جهان گردید، انجام پذیرفته است. مخاطب این پژوهش مدیران ارشد، مسئولین سازمان‌های دولتی و پژوهشگران مدیریت دولتی هستند. در این پژوهش ابتدا به تبیین مدل رهبری علت‌گرا پرداخته شده است و در ادامه نبرد استرلیز (به عنوان مطالعه موردی) و چگونگی موفقیت ناپلئون در این جنگ شرح داده شده و پس از آن، آموزه‌های مستخرج از روش و سبک رهبری ناپلئون بناپارت مورد بررسی موشکافانه قرار گرفته است. نتایج پژوهش فعلی می‌تواند پیشنهادات عملی و نکات قابل اجرایی ارزنده‌ای را برای رهبری در بخش دولتی ارائه نماید که سبک‌های تاریخی دارند و از معرکه بسیار سخت و پیچیده جنگ زمینی، سربلند بیرون آمده‌اند.

## ۲. مدل رهبری علت‌گرا

مدل رهبری علت‌گرا در سال ۲۰۱۲ توسط ون‌وارت<sup>۲</sup> پیشنهاد گردید که همانند یگ زنجیر، از سه حلقه متصل به هم تشکیل شده است. اولین حلقه این زنجیر را سبک رهبری و متغیرهای رفتاری تشکیل می‌دهد. این بخش از مدل، در دو زیرشاخه رفتارهای وظیفه‌محور و رفتارهای جمع‌محور (رؤابط با کارکنان و زیردستان) تبیین شده است. طیف بالقوه مؤلفه‌های اقتضائی، حلقه دوم این زنجیر است<sup>۸</sup> که این حلقه به سه زیربخش متغیرهای تعدیل‌گر (ویژگی‌های شخصیتی رهبر<sup>۹</sup>، مجموعه مهارت‌ها و توانایی‌های آموزشی)، شایستگی زیردستان و انگیزه‌بخشی تقسیم شده است. آخرین حلقه این زنجیر هم دستاوردهای سازمانی است که دستیابی به هدف، بهبود خدمات عمومی<sup>۱۶</sup> و بهره‌وری زیرمجموعه<sup>۱۷</sup> تشکیل‌دهنده این حلقه محسوب می‌شوند [۲۸] و [۲۹]. نقطه قوت مدل ون‌وارت در آن است که میان وظایف وظیفه‌محور و وظایف جمع‌محور رابطه نظری قابل توجهی را برقرار نموده است و این ارتباط در مدل‌های قبلی تا این حد مورد توجه قرار نگرفته است [۳۰]. حلقه مرکزی این مدل را طیف بالقوه مؤلفه‌های اقتضائی تشکیل می‌دهد. این بخش از مدل مبتنی بر نظریه ویژگی‌های شخصیتی است. نظریه ویژگی‌های شخصیتی استوندل [۳۱] که در امتداد نظریه آبرنرد کارلایل [۳۲] ارائه شده است، با شناسایی و ارزیابی ویژگی‌های شخصیتی رهبران، می‌تواند کمک شایان توجهی به استحکام این مدل نماید. با این حال، اثربخشی نظریه ویژگی‌های شخصیتی، تحت نگاه موشکافانه‌ی برخی از پژوهشگران، همواره با تردید مواجه بوده است. شاید مهم‌ترین انتقادی که به نظریه ویژگی‌های شخصیتی وارد می‌شود، لیست بلندبالای ویژگی‌های شخصیتی ارائه شده از

<sup>۲</sup>austerlitz

<sup>۳</sup>Van Wart

<sup>۴</sup>leadership style & behavior variables (LSBV)

<sup>۵</sup>task oriented behaviors

<sup>۶</sup>people oriented behaviors

<sup>۷</sup>contingency factors range of factors (CFRF)

<sup>۸</sup>moderating variables

<sup>۹</sup>leader's personality traits

<sup>۱۰</sup>skill sets

<sup>۱۱</sup>educational attainment

<sup>۱۲</sup>subordinate ability

<sup>۱۳</sup>motivation

<sup>۱۴</sup>organizational outcome (OO)

<sup>۱۵</sup>goal attainment

<sup>۱۶</sup>enhanced public services

<sup>۱۷</sup>productivity

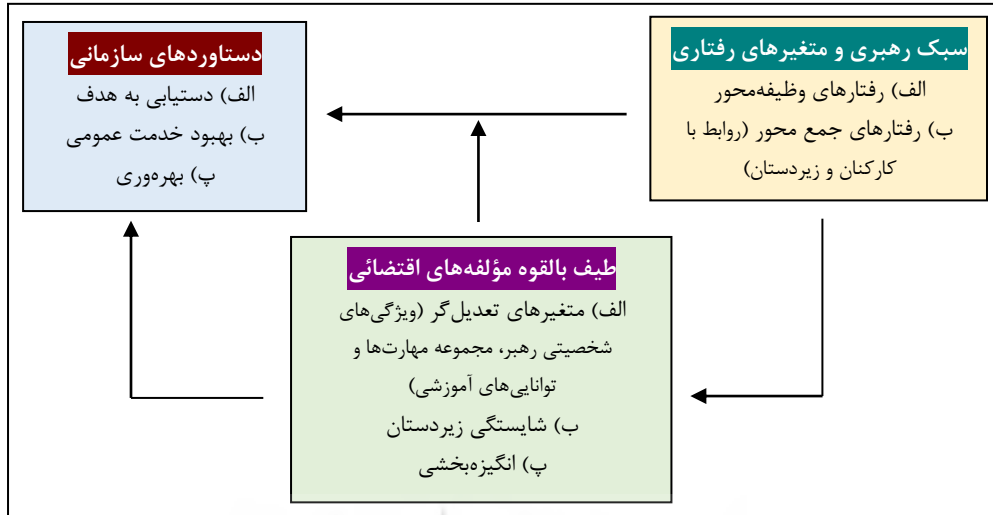
<sup>۱۸</sup>trait theory

<sup>۱۹</sup>Stogdill

<sup>۲۰</sup>great man theory

<sup>۲۱</sup>Carlyle

سوی روانشناسان باشد که به طور مداوم بر آن اضافه می‌شود و پایان مشخصی ندارد [۳۳]. به هر روی، در سال‌های اخیر شاهد احیای مجدد نظریه ویژگی‌ها به طرز گسترده‌ای هستیم [۳۴] [۳۵] [۳۶].



شکل ۱. مدل رهبری علت‌گرا

همانطور که در شکل شماره ۱ مشخص است، ویژگی‌های شخصیتی به عنوان زیر مجموعه طیف بالقوه مؤلفه‌های اقتضائی قادر به تأثیرگذاری مستقیم بر دستاوردهای سازمانی هستند [۳۷] [۳۸] [۳۹] [۴۰]. طیف بالقوه مؤلفه‌های اقتضائی دربردارنده‌ی رویکردهای مهارتی هم هست که به قابل اطمینان‌تر بودن این مدل اضافه نموده است؛ زیرا در حالی که نظریه‌ی ویژگی‌های شخصیتی درباره‌ی پتانسیل رشد رهبران سکوت اختیار کرده است ولی رویکردهای مهارتی بر این فرض بنا شده‌اند که پتانسیل بالقوه رهبران به مرور زمان و از طریق تجربه و آموزش می‌تواند افزایش و بهبود یابد [۴۱] [۴۳]. به طور کلی، ترکیب سبک رهبری و متغیرهای رفتاری با طیف بالقوه مؤلفه‌های اقتضائی موجب شده است که مدل فعلی بر سایر مدل‌های موجود مزیت داشته باشد؛ زیرا در اکثر موارد، مدل‌های قبلی صرفاً بر رویکردهای وظیفه‌محور و جمع‌محور تأکید دارند. مهم‌ترین انتقاد به مدل‌هایی از رهبری که فقط بر سبک‌های رهبری وظیفه‌محور و جمع‌محور تأکید دارند، این است که توضیح نمی‌دهند چرا افرادی با سبک‌های رهبری مشابه در بعضی موقعیت‌ها موفق ظاهر می‌شوند و در بعضی موقعیت‌های دیگر شکست می‌خورند. بررسی مدل‌ها و نظریات موجود در حوزه رهبری نشان می‌دهد که به طور کلی با دو جریان فکری مهم روبه‌رو هستیم که هر یک از این جریان‌ها طرفداران خاص خود را دارند. عده‌ای از اندیشمندان و پژوهشگران حوزه رهبری، طرفدار جریانی محسوب می‌شوند که بر اهمیت صفات و ویژگی رهبر تأکید دارند (رهبر چه کسی است؟) [۴۲] [۴۳]؛ اما بعضی دیگر در جریان دوم جای می‌گیرند و طرفدار وظایف و تصمیمات رهبر هستند (رهبر چه کارهایی انجام می‌دهد؟) [۴۴] [۴۵]. مدل رهبری علت‌گرا می‌تواند به خوبی دیدگاه‌های دو جریان فکری مرسوم پیرامون رهبری سازمانی که همواره مورد بحث بوده است را به یکدیگر پیوند دهد.

### ۳. ناپلئون بناپارت و نبرد استرلیز (مطالعه موردی)

پس از لغو پیمان آمیان از سوی بریتانیا در سال ۱۸۰۳ میلادی، ناپلئون بناپارت در طی دو سال آتی، اقدام به تشکیل و تجهیز ارتش فرانسه در شمال و در شهر بولونی نمود. قصد و نیت او از تشکیل این ارتش، حمله به بریتانیا بود. اروپا تا بدان

زمان شاهد گردهم آمدن چنین لشکری نبود. بعضی از منابع تاریخی تعداد سربازان وی را بین ۱۵۰ تا ۲۰۰ هزار نفر گزارش کرده‌اند. ناپلئون به لشکر انبوه خود لقب "ارتش بزرگ" را داده بود. با این حال، نیروی دریایی نقطه ضعف امپراطوری وی بود. در فقدان نیروی دریایی قدرتمندی برای به چالش کشیدن امپراطوری بریتانیا در دریاها، توجه ناپلئون به نیروهای متحد زمینی اتریش و روسیه جلب گردید که روزبه‌روز در حال نزدیک شدن به مرزهای فرانسه بودند؛ به این ترتیب ناپلئون از تصمیم خود برای حمله به بریتانیا منصرف گردید و در عوض، به ارتش خود دستور داد که به سمت شرق حرکت نمایند تا با خطر جدیدی که او را تهدید می‌کرد، مواجه شود.

ناپلئون هنگام که شهر بولونی را ترک می‌کرد، ارتش خود را به چهار دسته تقسیم نمود. این چهار دسته تحت فرماندهی چهار مارشال متفاوت به نام‌های لوئی-نیکولاس داووت، ژان-دیو سول، یواخیم مورا و میشل نی، در سه مسیر مختلف به سمت رودخانه دانوب روانه شدند. وقتی ارتش فرانسه به نزدیکی نیروهای ائتلافی اتریش و روسیه رسید، ناپلئون اقدام به حمله نگرهانی نکرد. نقشه‌ای که او در سر داشت، پیچیده‌تر از یک حمله ناگهانی و برق‌آسا بود. استراتژی همه‌جانبه‌ی ناپلئون این بود که نیروهای دشمن را مرحله‌به‌مرحله نابود سازد.

نیروهای ناپلئون شهر بولونی را در آگوست ۱۸۰۵ میلادی ترک کردند و پس از آن به شهر اولم در آلمان رسیدند که بر ساحل رودخانه دانوب واقع شده است. ارتش فرانسه در اواسط اکتبر همان سال خود را به نزدیکی اردوی نیروهای اتریش به فرماندهی ژنرال کارل فن لایبیش رساندند. ناپلئون به طرز مؤثری نیروهای ژنرال ماک را از سه جهت محاصره نمود. نیروهای اتریشی به معنی واقعه کلمه گرفتار شدند زیرا در کنار ساحل رودخانه دانوب اردو زده بودند و پشت سر آنها آب‌های عمیق رودخانه دانوب قرار داشت که اجازه عقب‌نشینی به آنها را نمی‌داد. نیروهای ژنرال ماک که از پشت توسط آب و از سه جهت دیگر توسط نیروهای فرانسوی محاصره شده بودند، نتوانستند راه فراری پیدا کنند. به این ترتیب در نوزدهم اکتبر ۱۸۰۵، سی‌هزار سرباز اتریشی خود را تسلیم کردند. تسلیم شدن ژنرال ماک، دیگر فرمانده ائتلاف، یعنی ژنرال روسی میخائیل کوتوزوف را در شرایط دشواری قرار داد. ژنرال کوتوزوف قصد داشت که خود را به همتای اتریشی خود برساند و نیروهای وی را از بند محاصره فرانسویان آزاد سازد ولی خیر تسلیم شدن ژنرال ماک، او را ناامید کرد و حمله به نیروهای فرانسوی را در این شرایط خطرناک دانست. بنابراین نیروهای روس مجبور شدند به شهر وین عقب نشینی نمایند و این اقدام به ناپلئون فرصت داد تا آنها را تعقیب نماید. کوتوزوف نتوانست در وین مقاومت نماید و مجبور شد به شهر استرلیز در شمال عقب‌نشینی نماید و به این ترتیب در اواسط نوامبر، ارتش فرانسه وارد وین پایتخت اتریش گردید. کوتوزوف وقتی به استرلیز رسید، از فرصت استفاده کرد و شروع به سنگربندی کرد و در کنار نیروهای خود، منتظر رسیدن نیروهای تزار روس، الکساندر اول و همچنین نیروهای امپراطور اتریش، فرانتس دوم باقی ماند. استرلیز دهکده‌ای بود در ده کیلومتری جنوب شرقی برنو واقع در مورای که در آن زمان جزئی از امپراطوری اتریش بود.

پیمان آمیان، پیمان صلحی است که در سال ۱۸۰۲ میلادی و در کشاکش انقلاب کبیر فرانسه میان بریتانیا و فرانسه در منطقه آمیان منعقد گردید. پیمان‌نامه بین ژوزف بناپارت از فرانسه و مارکوس کورنوالز از بریتانیا در ۲۵ مارس ۱۸۰۲ امضا شد و به طور موقت، به دشمنی میان دو کشور پایان داد. عمر این پیمان صلح در حدود یک سال و تا تاریخ ۱۸ مه ۱۸۰۳ به درازا انجامید. این پیمان بانی تنها دوره صلح در بازه زمانی جنگ بزرگ فرانسه (۱۷۹۳-۱۸۱۵) بود.

†Boulogne  
 †Louis-Nicholas Davout  
 †Jean-De-Dieu Soult  
 †Joachim Murat  
 †Michel Ney  
 †Danube  
 †Ulm  
 †Karl Mack Von Leiberich  
 †Mikhail Kutuzov  
 †Vienna  
 †Alexander I  
 †Franz II

وقتی که ناپلئون به استرلیز رسید، متوجه خطری شد که حتی از خطر دشمن نیز بزرگ تر بود. خطری که قبل از خطر دشمن، ضربه خود را به سربازان وی وارد آورده بود و آن چیزی نبود جز خستگی. سپاهیان فرانسوی زمین های اروپایی را بی وقفه و بدون استراحت در طی سه ماه درنوردیده بودند و همین تلاش مضاعف، آنها را خسته و مستهلک کرده بود. مشکل دیگری که ناپلئون به زودی پی به آن برد، تعداد تقریباً دو برابری نیروهای دشمن بود؛ به عبارت دیگر، به ازای هر سرباز فرانسوی، دو سرباز از نیروهای ائتلاف وجود داشت. ناپلئون پس از چندین روز بررسی و مشاهده محل میدان نبرد و سرزمین های اطراف آن، اقدام به طراحی نقشه جنگی خود نمود که مبتنی بر غافلگیری و مانورهای نظامی بود. ناپلئون به نقشه جنگی خود اطمینان داشت و معتقد بود که با این نقشه می توان مزیت برتری عددی دشمن را بی اثر کرد. برای پیشبرد این نقشه لازم بود که قبل از آن دو هدف اصلی تحقق پذیرد. اول اینکه او باید به نیروهای خود که عملاً بدون وقفه تا استرلیز پیشروی کرده بودند، استراحت مختصری می داد. دوم، او نیاز داشت به دشمنان خود اینطور القاء نماید که ارتش وی آسیب پذیر و ضعیف است و در نتیجه، قادر به جنگیدن نیست. ناپلئون با دعوت از الکساندر اول به جلسه مذاکره، هر دو هدف را محقق ساخت. الکساندر اول دعوت به مذاکره را اجابت کرد و نمایندگان خود را برای دیدار با ناپلئون گسیل کرد. در جلسه مذاکره، ناپلئون صحبت از پیمان صلح نمود و چنان صحبت کرد که نمایندگان تزار روس سخنان ناپلئون را دال بر ضعف و ناتوانی وی پنداشتند.

برداشت اشتباه از قدرت ارتش فرانسه موجب ایجاد احساس امنیت کاذب در ارتش ائتلاف گردید و در نتیجه، الکساندر اول و فرانتس دوم در پاسخ به ناپلئون و شروع جنگ تعلل ورزیدند. تعلل پیش آمده به سربازان فرانسوی مجال مناسبی برای استراحت داد و برداشت اشتباه از توان نظامی فرانسویان، موجب ایجاد حس برتری و استیلا کاذب در نزد دشمنان ناپلئون گردید. در نهایت، الکساندر اول درخواست ناپلئون را رد کرد. ناپلئون از همان ابتدا می دانست که تزار روس چه تصمیمی خواهد گرفت و از پیش، منتظر آن بود. حال صحنه برای یک هنرنمایی نظامی آماده شده بود.

در صبح روز نبرد، ناپلئون به جناح راست لشکر خود دستور داد که از مواضع خود بر روی تپه های مرتفعی که به ارتفاعات پراتزن نیز مشهور است، عقب نشینی کنند. متخصصین خبره در امور نظامی آگاه هستند که به چنگ آوردن و حفظ زمین های مرتفع، یکی از مهم ترین اهداف نظامی است؛ زیرا به نیروهای نظامی مستقر، چشم انداز گسترده ای را نسبت به اطراف شان ارائه می دهد و به همین دلیل، غیرقابل باور بود که فرمانده کارآموده ای همچون ناپلئون از ارتفاعات پراتزن به نفع دشمن عقب نشینی نماید. هنگامی که ناپلئون نیروهای خود را از تپه ها عقب کشید، دشمن اینطور تصور کرد که ارتش فرانسه دچار ضعف و ناتوانی شده است و تمایل به عقب نشینی سریع دارد. ژنرال روسی کوتوزوف از این اقدام ناپلئون متعجب گردید و دچار شک و تردید شد. او سریعاً به الکساندر اول هشدار داد که ناپلئون برای آنها تله ای آماده کرده است و نباید عجولانه تصمیم گیری کرد اما الکساندر اول حریص تر از آنی بود که به توصیه ژنرال خود گوش بسپارد. الکساندر اول مشتاقانه، خواهان نائل شدن به افتخار و فتح نظامی بود. همانطور که ناپلئون پیش بینی کرده بود، تزار فرمان حمله داد و نیروهای روسی ارتفاعات پراتزن را تسخیر کردند اما آنچه در این زمان کوتاه روی داد بسیار مهم است.

هنگامی که جناح راست ارتش فرانسه از ارتفاعات پراتزن عقب نشینی کرد، به دو دسته مساوی تقسیم شدند. نیمی از آنها به جناح چپ پیوستند و نیمی دیگر به جناح مرکز. به این ترتیب جناح راست ارتش ناپلئون کاملاً خالی شد. روس ها و اتریشی ها این موقعیت را به نفع خود پنداشتند و نیروهای خود در مرکز را به سمت ارتفاعات پراتزن بسیج کردند. آنها چنین می پنداشتند با تسخیر ارتفاعات پراتنز، در مرحله ی بعد می توان راحت تر به ارتش فرانسه حمله نمود؛ اما آنها یک نکته ی کاملاً ساده را از یاد برده بودند که بالا رفتن از ارتفاعات و تپه ها، نسبت به پایین آمدن از آن و یا حرکت در مسیری هموار و مسطح، کاری دشوارتر و زمان بر است، علی الخصوص هنگامی که قرار باشد هزاران نفر در آن واحد از این ارتفاعات بالا بروند و دوباره از آن پایین بیایند. با حرکت خیل زیادی از سربازان مرکز سپاه به سمت ارتفاعات، موقعیت مخاطره آمیزی ایجاد شد و به این ترتیب، با فرمان حمله ناپلئون نیروهای بخش مرکزی سپاه فرانسه به یک باره از فرصت پیش آمده استفاده کردند و به بخش

مرکزی سپاه دشمن حمله کردند. همه چیز طبق نقشه ناپلئون پیش رفت. ناپلئون همچون یک تفنگدار کارکشته، نیروهای جناح مرکزی خود را به قلب سپاه ائتلاف شلیک کرده بود. جناح مرکزی نیروهای ائتلاف نابود شد و میان جناح راست و چپ نیروهای ائتلاف شکاف بسیار بزرگی ایجاد شد. پیروزی نزدیک بود. حال نوبت حمله جناح چپ نیروهای فرانسوی رسیده بود تا آنها از فرصت استفاده کرده و به جناح راست نیروهای ائتلاف حمله کنند اما آنها تنها نبودند حال حمله‌ای برق‌آسا از دو سمت در جریان بود. جناح چپ ارتش فرانسه از روبه‌رو و جناح مرکزی آن از سمت چپ به جناح راست نیروهای ائتلاف حمله کردند. همانطور که انتظار می‌رفت، مقاومت بی‌فایده بود. جناح راست نیروهای اتحاد اتریش و روسیه تار و مار شد. در بعد از ظهر روز نبرد، دو جناح راست و مرکزی نیروهای اتحاد به طور کامل نابود شده بود.

در این میان، جناح چپ نیروهای اتحاد تنها نظاره‌گر این شکست تحقیرآمیز بودند. آنها با این خیال که یک نقطه استراتژیک را تصرف کرده‌اند، در حین نبرد از ارتفاعات پراثرن پایین نیامدند. ناپلئون همین مورد را نیز در پیش‌بینی‌های خود به حساب آورده بود و یکی از دلایل اصلی پیروزی لشکر فرانسوی بود. نابودی دو جناح دیگر، این پیام را به جناح چپ نیروهای ائتلاف داد که دیگر امکان پیروزی وجود ندارد. ترس از مرگ حتمی، نیروهای باقی‌مانده ائتلاف را در بر گرفته بود. ارتش فرانسه به سمت ارتفاعات حرکت کرد تا آن را محاصره نماید. محاصره ارتفاعات کار نیروهای باقی‌مانده را تمام می‌کرد. در نتیجه، چاره‌ای جز عقب‌نشینی فوری وجود نداشت. نیروهای باقی‌مانده روسی و اتریشی شروع به فرار کردند و پیروزی قطعی نصیب فرانسویان گردید. به این ترتیب در دوم دسامبر سال ۱۸۰۵ میلادی، ارتش فرانسه به فرماندهی ناپلئون بناپارت موفق شد پس از نه ساعت جنگ سخت، ارتش مشترک روسیه و اتریش را مغلوب نماید.

برای روس‌ها و اتریشی‌ها، استرلیز یک فاجعه بزرگ بود. تزار به روسیه فرار کرد و امپراتور اتریش در بیست‌وششم دسامبر ۱۸۰۵ مجبور به تسلیم در مقابل ناپلئون و امضای پیمان پرسبورگ گردید که موجب خروج اتریش از ائتلاف سوم شد. در نتیجه پیمان صلح پرسبورگ، سرزمین‌های اتریش در ایتالیا و آلمان به فرانسه و متحدان آن واگذار شد و عملاً در حدود سه میلیون نفر از اتباع اتریش، تابعیت اتریشی خود را از دست دادند. همچنین به موجب این پیمان صلح اتریش مجبور به پرداخت غرامت چهل هزار فرانک شد و پذیرفت که برای همیشه از لقب امپراتوری مقدس روم صرف‌نظر نماید. این پیروزی برای ارتش فرانسه اهمیت ویژه‌ای داشت زیرا نه تنها دو ابرقدرت آن زمان شکست خورده بودند، بلکه این فتح در سالگرد تاج‌گذاری ناپلئون به دست آمده بود که ارزش آن را دو چندان می‌کرد. در حقیقت می‌توان ادعان کرد که استرلیز برای ناپلئون بهترین لحظات به عنوان یک فرمانده نظامی بود و میراث او را به عنوان یکی از برجسته‌ترین فرماندهان نظامی تاریخ جاودانه نمود. شاعر معروف گوته، ناپلئون را تا حدی خدایی ستود و بتهوون یکی از سمفونی‌های خود را به وی تقدیم کرد. شخصیت قاطع ناپلئون همان چیزی بود که مردم هراسیده و نکبت‌زده‌ی فرانسه در اثر حوادث و اتفاقات حین و پس از انقلاب کبیر فرانسه به دنبالش بودند. ناپلئون شور و اشتیاقی داشت که او را به یک قهرمان تاریخی تبدیل کرد و موجب تأیید اصل توانایی انسان در عصر روشنگری شد [۴۶] [۴۷] [۴۸] [۴۹] [۵۰] [۵۱]

#### ۴. درس‌های رهبری از نبرد استرلیز

پژوهش فعلی برای تشریح و تبیین استراتژی رهبری ناپلئون از مدل رهبری علت‌گرا بهره‌گیری نموده است. در این مدل، متغیر سبک رهبری و متغیرهای رفتاری شامل ابعاد رفتارهای وظیفه‌محور و رفتارهای جمع‌محور به عنوان متغیر مستقل در نظر گرفته شده است. همچنین دستاوردهای سازمانی شامل ابعاد دستیابی به اهداف، بهبود خدمت عمومی و بهره‌وری به عنوان متغیر وابسته پژوهش محسوب می‌شود. متغیر طیف بالقوه مؤلفه‌های اقتضائی شامل ابعاد تعدیل‌گر (ویژگی‌های شخصیتی رهبر، مجموعه مهارت‌ها و توانایی‌های آموزشی)، شایستگی زیردستان و انگیزه‌بخشی، به عنوان متغیر تعدیل‌گر و هم به عنوان متغیر وابسته نقش‌آفرینی می‌نماید [۵۲].

## ۴-۱. برنامه‌ریزی عملیاتی و حل مسئله

برنامه‌ریزی و ایجاد هماهنگی در برنامه‌های استراتژیک و تاکتیکی، به منظور پیاده‌سازی الگوها، یکی از وظایف اولیه‌ی رهبران تیم‌های سازمانی می‌باشد [۲۸]. همچون جنگ، در سازمان‌های دولتی نیز موفقیت اقدامات جسورانه و با ریسک بالا، به برنامه‌ریزی همه‌جانبه و منسجم عملیات‌ها بستگی دارد [۵۳] [۵۴]. ناپلئون به عنوان یک برنامه‌ریز باریک‌بین، لشکر خود را به دقت زیر نظر داشت و جنگ‌ها را از آغاز تا پایان در ذهن خویش تصویرسازی می‌نمود. ناپلئون در یکی از بیانات خویش خطاب به یکی از زیردستان، تصدیق می‌نماید که برنامه‌ریزی استراتژیک چگونه موجب پیروزی ارتش فرانسه شده است: (( اگر این طور به نظر می‌رسد که من همیشه برای روبه‌رو شدن با هر چیزی آماده هستم، به این دلیل است که من بدون اندیشه کردن و پیش‌بینی بلند مدت آنچه که ممکن است روی دهد، تحت هیچ شرایطی، زیر بار چیزی نمی‌روم. من غول چراغ جادو ندارم ولی تفکر به من نشان می‌دهد که در خفا چگونه بیاندیشم و در شرایط واقعی توقع چه چیزهایی را از سوی دیگران نداشته باشم)) [۵۵].

هدف بلند مدت او - هدف بزرگ استراتژیک او - غلبه بر بریتانیا بود. هر آنچه که او از سال ۱۸۰۳ میلادی و پس از فسخ پیمان آمیان انجام داد، تا پایان سلطنت وی، جزئی از هدف استراتژیک وی بود که بر اساس نقشه‌ای دقیق طراحی شده بود. وقتی تمامی اقدامات او را از نظر می‌گذرانیم، همچون تشکیل ارتش بزرگ فرانسه، تصور و اجرای سیستم اروپایی (با این فکر که بریتانیا را از مشارکت در داد و ستد قاره اروپا محروم نماید) و حتی تاخت و تاز وی به روسیه در سال ۱۸۱۲، به عنوان قسمتی از نقشه بزرگ استراتژیکی جهت به چالش کشیدن تسلط و برتری بریتانیا، همگی این اقدامات معنادار و به خوبی قابل درک هستند. نقشه استراتژیک ناپلئون شامل خیل عظیمی از نیروهای نظامی که بعدها به ارتش بزرگ ناپلئون معروف شد و همچنین ناوگان جنگی فرانسوی متشکل از هزاران کشتی می‌شد. برنامه‌ریزی در سطح بالایی از دقت انجام پذیرفته بود و به گونه‌ای موشکافانه محل پیاده شدن سربازان فرانسوی از کشتی و مسیری که باید تا لندن می‌پیمودند نیز سال‌ها قبل از عملیات تصمیم گرفته شده بود [۵۶].

همانطور که قبلاً اشاره شد، هنگامی که ناپلئون متوجه گردید که نیروهای متحد اتریش و روسیه در حال پیشروی از شرق هستند، به طور طبیعی عملیات حمله به بریتانیا را رها کرد ولی هنوز از برنامه‌ریزی دست نکشید زیرا نه تنها بر اهمیت برنامه‌ریزی تأکید داشت بلکه بر اهمیت کاربرد مهارت‌های حل مسئله به منظور سازگار نمودن نقشه‌های بزرگ استراتژیک با توجه به شرایط موجود تأکید داشت. توانایی ناپلئون در چرخش سریع از نقشه خود برای حمله به بریتانیا و در عوض، مقابله با نیروهای اتریش و روسیه حاکی از توانایی وی برای سازگار نمودن نقشه‌های بلند مدت با موانع کوتاه مدت است. یک نقشه‌ی متفکرانه برای اجرا، در رأس هر سازمانی جای می‌گیرد [۵۷]. با این وجود، در سازمان‌های دولتی، فقدان اطمینان و وسعت سیستم می‌تواند به طور بالقوه دستیابی به اهداف بلند مدت را مختل سازد و مسیر تعالی سازمان را کند نماید [۵۸] [۵۹]. پژوهشگران رشته مدیریت دولتی به خوبی می‌دانند که همچون "فقدان نظم در حین جنگ" که جزئی جدانشدنی از جنگ است، بی‌نظمی در سازمان‌های امروزی نیز جزئی از ماهیت سازمان‌های مدرن محسوب می‌شود [۶۰]. در همین راستا، سیستم اطلاعات، ارتباطات الکترونیکی و رسانه‌های اجتماعی که به طور معمول به عنوان عامل قوت و تقویت‌کننده‌ی اثربخشی سازمانی در نظر گرفته می‌شوند [۶۱]، اغلب موجب ایجاد مشکلات بیشتر و عامل بی‌نظمی شناخته می‌شوند تا کلید حل مشکلات [۶۲]. علاوه بر این، محیط سیاسی که به عنوان بستری برای مدیریت دولتی شناخته می‌شود [۶۳]، با همه‌ی کاربردها و مزایای آن، تنها به افق‌های کوتاه مدت برای توسعه و اجرای پروژه‌ها و نقشه‌ها، حمایت از کارکنان بخش دولتی بر اساس قانون خدمات کشوری و هزاران استاندارد مبهم برای رسیدن به موفقیت محدود کرده است و تمایل به بی‌نظمی را در سازمان‌های دولتی به طرز ترسناکی افزایش داده است. بنابراین به منظور حصول اهداف بلند مدت و افزایش نظم، رویکرد "برنامه‌ریزی عملیاتی" که ناپلئون نیز از آن بهره می‌برد، یک حوزه گسترده‌تر و وسیع‌تر را توصیه می‌نماید که دربردارنده



اهداف استراتژیک بلند مدت است. ناپلئون در کنار رویکرد برنامه‌ریزی عملیاتی از رویکرد "حل مسئله" نیز جهت حل مشکلات کوتاه مدت بهره می‌برد. رویکرد حل مسئله بر مشکلات کوتاه مدت تمرکز دارد که به طرز غیرمنتظره‌ای بروز می‌کند و در مسیر دستیابی به اهداف سازمان اتفاق می‌افتد [۶۴] [۶۵]. حل مسئله به دنبال هدایت و مقابله با تأثیرات چنین بی‌نظمی‌ها و اختلالات غیرمنتظره‌ای است که موجب گرفتاری مضاعف سازمان‌های دولتی می‌گردد [۶۶] [۶۷]. توانایی ناپلئون در در تنظیم نقشه خویش به منظور غلبه بر انگلستان و تغییر مجدد نقشه خویش به منظور مقابله با خطر فوری نیروهای متحد اتریش و روسیه در شرق نشانگر آن است که رهبران سازمان‌های دولتی باید به نحوی نقشه‌های استراتژیک خود را توسعه دهند که در عین همه‌جانبه و پر تأثیر بودن، همچنان برای سازگاری با پیشامدهای غیرمترقبه، غیرقابل پیش‌بینی و برنامه‌ریزی نشده به اندازه کافی منعطف باشند.

## ۲-۴. انگیزه‌بخشی و توانمندسازی کارکنان

انگیزه‌بخشی به کارکنان سازمان جهت همکاری مبتنی بر اعتماد و دستیابی به اهداف جمعی، یکی از مهم‌ترین فرآیندهایی است که به عنوان یکی از فرض‌های اساسی در تعریف رهبری، مورد پذیرش قرار گرفته است [۶۸]. به همین دلیل رهبران باید پیروانی را در کنار خود داشته باشند که برای به سرانجام رساندن مأموریت‌های محمول شده به آنها از خود گذشتگی نشان دهند. برای نائل آمدن به یک پایان موفقیت‌آمیز، انگیزه‌بخشی می‌تواند نقشی کلیدی در حفظ تمرکز و همکاری جمعی اعضای سازمان داشته باشد. یکی از عوامل کلیدی برای ایجاد انگیزه در بین کارکنان سازمان، شناسایی عملکرد شایسته است. هرگاه شرایط به‌گونه‌ای ایجاد نماید که مجازات و اصلاح رفتارهای ناپسند در سازمان غیر قابل اجتناب باشد، در این صورت باید با فرد گناهکار به صورت منصفانه و توأم با دلسوزی برخورد نمود [۲۸].

ناپلئون برانگیزاننده‌ای درجه یک و عالی بود. او "فردی مردمی" بود و شخصیتی خونگرم و دلنشین داشت و به همان اندازه که برای انگیزه‌بخشی به تک‌تک سربازان تلاش می‌نمود، به همان اندازه برای انگیزه‌بخشی به کل سپاه فرانسه سعی می‌نمود. او علاقه‌مند بود به همان اندازه که از چماق استفاده می‌نماید، از هویج نیز استفاده نماید؛ زیرا این توازن به هدف او در راستای جلب نظر حداکثری زیردستان و سربازانش کمک می‌کرد. در حقیقت به گواه تاریخ، رابطه‌ای نیرومند میان لشکر بزرگ فرانسه و امپراطور فرانسه وجود داشت. یکی از نمودهای این ارتباط قوی، اعطای ترفیع و درجات نظامی بالاتر به افرادی بود که لیاقت و شایستگی خود را در میدان نبرد نشان داده بودند. هنگامی که نبرد استرلیز فرا رسید، همه‌ی نیروهای فرانسوی به خوبی می‌دانستند که با تحمل سختی‌ها، تلاش‌های متهورانه و اقدامات بی‌باکانه می‌توانند به درجات بالای نظامی نائل آیند. در حقیقت شایستگی و لیاقت، دلیل اصلی ترفیع افراد به وسیله ناپلئون بود و تا پایان سلطنت وی نیز از یک سرباز تازه‌وارد گرفته تا یک مارشال کارکشته بر قطعی و عملی بودن آن به خوبی آگاه بودند.

به نظر می‌رسد که ناپلئون علاقه وافری به حفظ و پشتیبانی از سربازان خود داشت و این امر در طرز رفتار وی با سربازانش کاملاً آشکار بود. او به طور معمول نظر سربازان را درباره وضعیت خوراک، پوشاک، تجهیزات نظامی و کالاهای مورد نیاز آنها جویا می‌شد. ناپلئون به خوبی می‌دانست که اگر سربازان تحت امر وی به خوبی مجهز شده باشند و از نظر غذایی مشکلی نداشته باشند، در نتیجه تشویق خواهند شد که بیشتر از گذشته تلاش نمایند؛ همچنین او می‌دانست که توجه به وضعیت رفاهی و نگرانی‌های سربازانش موجب استحکام بیشتر وفاداری سربازان و در نتیجه افزایش محبوبیت وی خواهد بود.

ناپلئون عادت داشت که در میان لشکریان به قدم زدن بپردازد و با آنها مکالمات کوتاهی داشته باشد. او در این مکالمات درباره غذا و خانواده سربازان می‌پرسید و همیشه متذکر می‌شد که سربازان تفنگ‌های خود را تمیز، روغن کاری شده و آماده نگه‌دارند. وقتی سربازان در میدان نبرد عملکرد خوبی از خود نشان می‌دادند، وی به آنها پاداش نقدی اعطا می‌کرد و بدون درنگ به کسانی که در مقابل آتش دشمن از خود شجاعت نشان داده بودند، ترفیع درجه می‌داد. پس از جنگ استرلیز، او

<sup>۲</sup>meritorious performance

<sup>۳</sup>people person

به هر سربازی که در میدان نبرد زخمی شده بود، حقوق سه ماه بیشتر را پرداخت می کرد که شکلی ملموس از ابراز قدردانی وی بود. علاوه بر این، او فرزندان کسانی که در میدان نبرد کشته شده بودند را به حضانت می گرفت و زمینه رشد آنها را در مؤسسات آموزشی سلطنتی فراهم می آورد. به این ترتیب پسران، تحت آموزش مناسب قرار می گرفتند و دختران بنا بر استانداردهای آن زمان پس از رسیدن به سن بزرگسالی ازدواج می کردند [۴۷]. بعلاوه، او پس از پیروزی بزرگ استرلیز به خاطر عملکرد افسران رده بالای خود، مبلغ دو میلیون فرانک را میان آنها تقسیم کرد [۶۹].

اقدامات ناپلئون قبل و بعد از نبرد گویای رویکرد انگیزه بخشی وی بود که با تئوری های مدیریت و سازمان منطبق است [۷۰]. نحوه مکالمه ناپلئون با سربازانش، پرسش از آنها درباره خانواده هایشان و درخواست از آنها برای مراقبت از تفنگ هایشان، نمونه هایی هستند از یک رابطه مبتنی بر رویکرد انگیزه بخشی که با نظریات مهم رشته مدیریت در رابطه با اهمیت دادن مدیران به رتبه و سوابق کارکنان سازمان مطابقت دارد [۷۱]. افزایش بهره وری در ارتش بزرگ فرانسه هنگامی که ناپلئون شخصاً آن را رهبری می کرد، گواهی است بر صحت مطالعات هاثورن، همانطور که در سخنان آرتور، فرمانده بریتانیایی نظامی و دوک ولینگتون مشهود است: ((جذب ناپلئون در میدان نبرد به تنهایی بارز تر از چهل هزار مرد بود)). سخن مشهوری در میان سپاهیان فرانسوی آن زمان وجود داشت که ((عصای رهبری مارشال در کوله پشتی دود پایه ترین سرباز جای دارد)) و همین سخن تصدیقی است بر نظریه هرزبرگ که فرصت برای ترفیع، کسب دستاورد و شناخته شدن، به عنوان مؤلفه های داخلی انگیزه بخش به همان اندازه مؤلفه های بیرونی همچون پاداش های مالی دارای اهمیت هستند. در تاریخ مشهور است که آندره ماسنا به عنوان یکی از برجسته ترین مارشال های ارتش فرانسه، از طریق ترفیع درجه به مقام مارشال رسید. او که به عنوان یک سرباز ساده به جنگ رفته بود، به خاطر جراحت و دستاوردهای فراوان در حین جنگ ها، یکی پس از دیگری درجات نظامی را دریافت کرد تا اینکه در نهایت به مقام مارشال، بالاترین درجه نظامی که به یک عضو ارتش اختصاص داده می شود دست یافت. اگرچه تنبیه بدنی در سایر ارتش های کشورهای اروپایی آن زمان امری رایج بود ولی ناپلئون استفاده از آن را در ارتش فرانسه ممنوع کرده بود. این امر به طور کامل با نظریه مک گریگور (۱۹۶۰) که نه لازم و نه مفید است که برای یکارگیری کارکنان از ارعاب، تهدید، ترساندن و قلدری (شکل های منفی انگیزه بخشی) استفاده نماییم، مطابقت دارد. سربازان ناپلئون همیشه بهتر از سربازان نیروهای دشمن بودند و همچون استرلیز، حتی در مواقعی که برتری عددی با نیروهای دشمن بود، برنده می شدند؛ زیرا سطح انگیزه ی آنها از سطح انگیزه سربازان دشمن خیلی بالاتر بود.

نکته قابل توجه آن است همچون سازمان های دولتی که از بودجه محدود و مشخصی برخوردار هستند، ارتش ناپلئون نیز بودجه معینی داشت و پاداش های مالی و بیرونی همچون افزایش دستمزدها پایین بود. بنابراین ناپلئون نیز همانند رهبران کنونی سازمان های دولتی، توانایی محدودی برای اعطای پاداش های مالی انگیزه بخش به کل سربازان داشت؛ در نتیجه به مشوق های جایگزینی برای ایجاد انگیزه در کارکنان سازمان ها و مؤسسات دولتی نیاز است [۷۲]. چالش اصلی در این زمینه به ماهیت سازمان های دولتی و خصوصی باز می گردد. در سازمان های خصوصی ضرورت دارد که رویکردهای ابتکاری برای انگیزه بخشی به کارکنان و زیردستان اتخاذ شود ولی در سازمان های دولتی به خاطر مقررات تنظیم کننده ارتقاء و پاداش ها و همچنین محدودیت در پرداخت های دارای بار مالی، انگیزه بخشی به کارکنان با محدودیت های جدی روبه رو است [۷۳]. با این که روش چماق و هویج برای انگیزه بخشی به کارکنان سازمان های دولتی همیشه در دسترس مدیران و رهبران قرار دارد ولی آنها نیازمند رویکردی همچون رویکرد ناپلئون هستند تا بتوانند به افراد تحت امر خود انگیزه و الهام ببخشند.

<sup>۴</sup>Arthur

<sup>۵</sup>duke of wellington

<sup>۶</sup>Hertzberg

<sup>۷</sup>Andre Massena

<sup>۸</sup>Mcgregor

## ۳-۴. تیم سازی

رهبران نمی توانند در آن واحد همه جا باشند و قادر نیستند که همه ی کارهای لازم برای موفقیت سازمان را به تنهایی انجام دهند؛ بنابراین آنها نیازمند افرادی هستند که به نیابت از آنها وظایف را به انجام برسانند و مسئولیت ها را بر عهده بگیرند [۷۴]. منظور از تیم سازی این نیست که فقط افراد دارای استعداد های یکسان و علایق مشترک را گرد هم آوریم، با اینکه این امر یکی از جنبه های مهم تیم سازی است [۷۵]. تیم های با عملکرد بالا، ارزش ها و حس هویت گروهی را به اشتراک می گذارند. آنها به قدر کافی آموزش دیده و آماده شده اند که وظایف و مسئولیت های محول شده را انجام دهند [۷۶]. در تیم های موفق یک فرهنگ منحصر به فرد وجود دارد که به موفقیت و مشارکت فردی تأکید می نماید و استعدادها و تفاوت های فردی را به رسمیت می شناسد و برای آنها ارزش قائل است [۲۸]. اعضای تیم های موفق همچنین از پیام های رمزی استفاده می کنند که تنها برای خودشان شناخته شده هستند تا به این طریق بتوانند به دل بستگی تیمی کمک نمایند. این امر جهت اطمینان یافتن از تقویت حس هویت مشترک و تعهد جمعی نسبت به تیم و در نهایت موفقیت سازمان، مهم است [۷۷].

تیمی که تحت رهبری ناپلئون جمع گردید تا ارتش بزرگ وی را رهبری کند، نمادی است از یک تیم سازی موفق در تاریخ. در مه سال ۱۸۰۴ میلادی، بلافاصله پس از این که ناپلئون به مقام پادشاهی رسید، مجمع مارشال ها را به وجود آورد که متشکل از مارشال هایی بود در بالاترین سطح به منظور فرماندهی ارتش فرانسه؛ مارشال های برجسته و افسانه ای همچون لوئی- نیکولاس داووت، ژان- دیو سول، یواخیم مورا، میشل نی، ژان باپتیست ژول برنادوت ، پییر آگریو ، لوئی- الکساندر برتییر ، ژان باپتیست بسیرز ، گویلام برونه ، ژان- باپتیست جورژان ، ژان لان ، آندره ماسنا ، بون-آدرین ژانوت دی مونسو و آدولف ادوارد کازیمیر ژوزف مورتیر که تا ابد همراه با ناپلئون در صفحات تاریخ بشری ماندگار خواهند بود. این مردان بزرگ به ناپلئون اعتماد کردند تا لشکر فرانسه را رهبری نماید و با تاختن اسب های جنگی خود به سمت نیروهای دشمن، این اعتماد را اثبات کردند. مارشال های ناپلئون به راستی تمامی نشانه های یک تیم سازی موفق را با خود داشتند. مارشال های وی پیش زمینه های متنوعی داشتند و از جایگاه های متفاوتی در زندگی برخوردار بودند. به عنوان مثال، برخی از آنها در نظام اجتماعی و سیاسی پیش از انقلاب کبیر فرانسه، دارای تحصیلات بالایی بودند و از خانواده های سطح بالایی می آمدند که دارای عناوین، القاب و اصالت اشرافی بودند در حالی که برخی دیگر به ندرت با سواد بودند و از دودمانی روستایی برخوردار بودند. با این وجود، در ارتش ناپلئون، چنین تفاوت های اجتماعی مانع از ایجاد تیمی یکپارچه نمی شد و همگی با هم برای رسیدن به یک هدف مشترک تلاش می کردند. در طول دو سالی که ارتش فرانسه در شهر بولونی مستقر بود، آنها با یکدیگر تمرین کردند تا روش های جنگی را به کمال برسانند که ناپلئون در پاییز و زمستان ۱۸۰۵ میلادی اجازه ابراز وجود آن بر قاره اروپا را صادر کرد. مارشال های فرانسوی احساس نفع و ارزش مشترک را توسعه دادند که از نقطه نظر ون وارت (۲۰۱۲)، برای پایه گذاری سازمان های با بهره وری بالا ضروری است. بنابراین می توان نتیجه گرفت که اهمیت تنوع در ترکیب اعضای تیم به خصوص در جوامع چند فرهنگی و افزایش رضایت شهروندان از سازمان های بخش دولتی و ارتقا اعتماد آنان به دولت، عواملی هستند که به طور مستقیم با تیم سازی در ارتباط هستند [۷۸] [۷۹]. مارشال های ناپلئون قادر بودند به تدریج به سربازان تحت امر خویش روحیه همدلی و همبستگی را القا کنند و همکاری مبتنی بر اعتماد، از خود گذشتگی، اشتیاق و

<sup>۱</sup>marshallate

<sup>۲</sup>Jean Baptiste Jules Bernadotte

<sup>۳</sup>Pierre Augereau

<sup>۴</sup>Louis-Alexandre Berthier

<sup>۵</sup>Jean-Baptiste Bessieres

<sup>۶</sup>Guillaume Brune

<sup>۷</sup>Jean-Baptiste Jourdan

<sup>۸</sup>Jean Lannes

<sup>۹</sup>Andre Massena

<sup>۱۰</sup>Bon-Adrien Jeannot De Moncey

<sup>۱۱</sup>Adolphe Edouard Casimir Joseph Mortier

احترام نسبت به آوازه تیم را ترویج دهند. روحیه همدلی و همبستگی یکی از مهم ترین اجزای سازنده تیم های با عملکرد بالا می باشد [۷۷].

#### ۴-۴. مدیریت تعارض

روشی که ناپلئون برای مدیریت تعارض میان فرماندهان خویش برگزید، شباهت های بسیاری به مطالعات نوین رهبری در مورد استفاده از تعارض به جای از بین بردن آن دارد که وفاداری و تعهد اعضای تیم به مسیر و ارزش های سازمان را با خود به همراه می آورد [۸۰]. ناپلئون توانست طبیعت رقابت جو و شخصیت خودمحور فرماندهان نظامی خود را تحت کنترل درآورد تا نیروی نظامی قدرتمند و پرابهتی را با وجود آورد. نمونه ای از این مورد چند روز پیش از شروع نبرد استرلیز اتفاق افتاد، زمانی که میان مارشال مورا، سول و لان در مورد مانورهای تاکتیکی و اینکه ارتش فرانسه باید پیشروی می کرد یا عقب نشینی می نمود، اختلاف نظر به وجود آمد. مارشال لان بر این اعتقاد بود تا زمانی که ناپلئون به میدان نبرد نرسیده است، آنها باید عقب نشینی کنند؛ بحث و جدل میان فرماندهان بالا گرفت و کار به جایی رسید که هر یک، صداقت و پایبندی دیگری را زیر سؤال برد و در این حال تنها حضور و مداخله ناپلئون بود که موجب شد این بحث و جدل از بین برود. در پایان، ناپلئون به مارشال لان که بیشترین مخالفت با او شده بود گفت که هرچه سریع تر از میدان نبرد استرلیز دور شود. این واقعه نشان می دهد که ریشه کن کردن تعارض به طور کامل در میان زبردستان با استعداد، تصویری غیرمعمول است اما با این حال رهبران می توانند تعارض را به نحوی مدیریت نمایند که همچنان نتایج مثبتی با خود به همراه داشته باشد [۸۱].

شرایط سیاسی و زمینه فعالیت سازمان های دولتی موجب می شود که بروز تعارض امری غیرقابل اجتناب باشد [۸۲] زیرا رقابت واحدهای گوناگون سازمان بر سر منابع محدود و از سوی دیگر هم پوشانی حوزه اختیارات در مورد خط مشی ها و برنامه های دولتی، روابط کارکنان، واحدها و تیم های سازمان با یکدیگر را تحت تأثیر قرار می دهد [۸۳]. بنابراین حضور پررنگ رهبران سازمان به عنوان افرادی زبردست و ماهر در مدیریت تعارض امری ضروری و غیرقابل چشم پوشی است [۸۴].

#### ۴-۵. ویژگی های شخصیتی و مهارت ها

هر نوع ارزیابی در مورد موفقیت ناپلئون در امر رهبری باید با مهارت بالای وی در تمرکز شروع شود. ناپلئون مبارزی خستگی ناپذیر بود. انرژی و توان وی برای تمرکز بر روی انجام وظیفه غیر قابل باور بود. همتایان معاصر وی از توان تمرکز بالا و ظرفیت خستگی ناپذیر وی برای انجام کارها ابراز حیرت و شگفتی می نمودند. توانایی او برای تقسیم بندی پروژه ها در ذهن خویش و استفاده از جزئیات و نکات کوچک به نفع خود، بدون آشفتگی و سردرگمی، نشانگر قدرت ذهن و سرسختی بی امان وی برای رسیدن به اهداف بود. همچون ناپلئون، برای مدیران سازمان های دولتی هم نشاط فیزیکی به عنوان یک پیش نیاز با اهمیت محسوب می شود. رهبران بی حال و بی میل هرگز قادر نخواهند بود به اهداف بزرگ و عالی دست یابند؛ زیرا توانایی همراه کردن دیگران با خود را ندارند. به طور کلی انرژی مثبت و نشاط فیزیکی با ویژگی شخصیتی برون گرایی رابطه نزدیکی دارد. رهبران با ویژگی شخصیتی برون گرا نسبت به سایر هم نوعان خود اعتماد به نفس و قاطعیت بیشتری را در رفتار خویش نمایان می سازند [۸۵] [۸۶].

اعتماد به نفس و قاطعیت دو ویژگی شخصیتی هستند که با موفقیت رهبران بخش دولتی ارتباط مستقیمی دارند [۸۷] [۸۸]. فرماندهان نظامی معدودی در طول تاریخ وجود دارند که بیشتر از ناپلئون از این دو ویژگی شخصیتی برخوردار بوده باشند. به نظر می رسد این دو ویژگی نقشی مکمل در طبیعت فرد دارند و تمایل وی به تصاحب داشته های بیشتر را افزایش می دهند. اعتماد به نفس رهبران مهم و حتی در برخی مواقع حیاتی است؛ زیرا تصمیماتی که آنها می گیرند باید از نظر زبردستان و کارکنان دارای اعتبار باشد [۸۹]. کسب اعتبار در میان زبردستان و سایر کارکنان سازمان زمانی ممکن خواهد بود که رهبر از خود اعتماد به نفس و قاطعیت نشان دهد. بعلاوه، برای داشتن اعتماد به نفس، رهبران نیازمند آن هستند که با استفاده از قابلیت های خود، به کارکنان الهام ببخشند. در حقیقت، شاید اصلی ترین جوهره رهبری یک فرد، توانایی وی در

برانگیختن اعتماد در دیگران باشد [۹۰] [۳۳]. این طور به نظر می‌رسد که اعتماد به نفس ناپلئون یک ویژگی انتشار یابنده بوده است زیرا فرماندهان و مارشال‌های خود را بر می‌انگیخت تا بر توانایی‌های خودشان اعتماد و باور داشته باشند که این حس به سایر نیروها و حتی رده پایین‌ترین سربازان ارتش فرانسه نیز به خوبی انتقال می‌یافت. اعتماد به نفس ناپلئون و اعتقاد فراوان وی به فرماندهان و زبردستان خود، از جمله عواملی است که سرنوشت نبرد استرلیز را دستخوش تغییر قرار داد. در این مورد یکی از سربازان ارتش فرانسه عنوان نموده است:

(( جذب امپراطور ... تأثیر قدرتمندی بر نیروها می‌گذاشت. همه اعتمادی بی‌چون و چرا به وی داشتند؛ همه به تجربه می‌دانستند که نقشه‌های او منجر به پیروزی خواهد گردید و بنابراین ... روحیه‌ی نیروها مضاعف می‌گردید )) [۴۸].

خاطرات و دست‌نوشته‌های سربازانی که در ارتش بزرگ فرانسه عضویت داشتند، حاوی اطلاعات مفید فراوانی است. بررسی این اطلاعات گویای آن است که در رویارویی نظامیان فرانسوی با ارتش متحد روسیه و اتریش، علی‌رغم فزونی قابل توجه نیروهای دشمن، سربازان فرانسوی سرشار از حس اعتماد به نفس بودند که منجر به پیروزی نهایی گردید.

به طور کلی، قاطعیت و ویژگی است که به طور طبیعی در امتداد اعتماد به نفس جریان می‌یابد. رهبرانی که به توانایی‌های خویش باور دارند، در دوران تصدی خویش بر سازمان‌ها، قاطعیت را در بحران‌ها و برهه‌های زمانی حیاتی به نمایش می‌گذارند. قاطعیت همواره در ادبیات مدیریت مورد تأکید بوده است ولی با این وجود، اگر اعمال قاطعیت صرفاً با هدف قاطع نشان‌دادن رهبر باشد، امری بی‌فایده و غیرصادقانه خواهد بود [۹۰]. آنچه که به عنوان قاطعیت برای رهبران اهمیت دارد، توانایی کنش و ارائه دستور سریع است به شرطی که بر روی یکپارچگی و کیفیت تصمیمات اثر منفی نداشته باشد [۲۸]. در استرلیز، اعتماد به نفس و قاطعیت ناپلئون به نفع او عمل کرده و موجب تسلط ناپلئون بر شک و تردید فیلد مارشال‌های وی گردید که همچنان خواهان حفظ برتری و تملک بر ارتفاعات پراتزن بودند. اعتماد به نفس و قاطعیت پادشاه دلیلی بود تا مردان نظامی، علی‌رغم برتری عددی نیروهای دشمن، پیاده‌روی طاقت‌فرسا و تحمل شرایط جوی نامساعد، مشتاقانه به او باور داشته باشند که ثمره‌ی چنین باوری، پیروزی و فائق‌آمدن بر دشمنان بود. به این ترتیب و بنا بر گواه تاریخ، اعتماد به نفس و قاطعیت رهبران می‌تواند مشخص‌کننده پیروزی یا شکست سازمان‌ها در دستیابی به اهداف باشد.

با اینکه یک رهبر باید تمامی ویژگی‌های شخصیتی مورد نیاز برای کسب موفقیت را در اختیار داشته باشد اما در صورت فقدان مهارت‌های تکنیکی و مفهومی، تمرکز صرف بر ویژگی‌های شخصیتی نمی‌تواند موجب موفقیت گردد. با در نظر گرفتن اینکه ویژگی‌های شخصیتی نقطه قوت ویژه و غربی (غیر اکتسابی) برای رهبران به شمار می‌آید ولی مهارت‌هایی که در گذشت زمان و با فداکاری و تلاش مستمر به دست می‌آیند نیز مزیت ارزشمندی را برای رهبران فراهم می‌آورد [۹۱] [۹۲]. در حقیقت، مهارت‌هایی که رهبران به مرور زمان کسب می‌کنند، می‌تواند به آنها در کسب مقام بالاتر کمک نماید [۴۱]. همچون ناپلئون، داشتن مهارت‌های تکنیکی در کار، برای سرپرستان و مدیران سطوح پایه و میانی امری ضروری است. مثلاً در مورد ناپلئون قبل از این که او بلندپروازی داشتن مسئولیت‌های رهبری بالاتری را داشته باشد، به عنوان یک ستوان دوم و سپس سروان توپخانه که وظیفه هدایت و سرپرستی آتشبار توپ‌های جنگی را عهده‌دار بود، بر جزئیات حرفه خود تسلط کامل داشت. کسب موفقیت در توپخانه نیروی زمینی نیازمند دقت ریاضیاتی، آشنایی با ویژگی‌های جغرافیای زمین و نقشه‌خوانی است. عده‌ی بسیار اندکی اطلاع دارند که ناپلئون قبل از رسیدن به پادشاهی، سال‌ها وقت برای صیقل‌دادن مهارت‌های خویش صرف کرده است تا تبدیل به یک متخصص در زمینه‌های ریاضی، تاریخ، فلسفه و جغرافیا گردد [۹۳]. او از زمانی که برای اولین بار به عنوان یک افسر جوان، گروهانی از توپچی‌های توپخانه را در تولون رهبری کرد، به مدت هفت سال کارآموزی رسمی و یادگیری در زمینه‌های علوم نظامی و هنر جنگ را سپری کرد [۹۴]. پس از دریافت حکم انتصاب به عنوان ستوان دوم توپخانه، او تلاش کرد که دانش خود در خصوص علوم نظامی و استراتژی را توسعه دهد که این کار خطیر را با برنامه‌ریزی و تدوین یک سیر مطالعاتی خودآموز و مطالعه طیف وسیعی از موضوعات در آپارتمان شخصی خویش، بعد از پایان هر روز کاری، به انجام رساند. او هر روز در حال مطالعه و یادگیری در آپارتمان شخصی خویش بود در حالی که همقطاران و همکاران وی پس از اتمام وقت کاری، زمان خود را در قمار، عیاشی و میگساری هدر می‌دادند.

زمانی که ناپلئون در سال ۱۸۰۵ میلادی وارد نبرد استرلیز شد، یک فرمانده نظامی کارکشته و تمام عیار بود. او در بیست سال گذشته، برای این لحظه تلاش کرده بود و ساعات بی‌شماری را صرف مطالعه شخصی کرده بود. او ساعت‌ها در مورد نبردهای ژولیوس سزار و جنگ‌های اسکند مقدونی اندیشیده بود و فرماندهان نظامی بزرگ پیش از خود را به خوبی می‌شناخت. ناپلئون در پنجاه نبرد نظامی جنگیده بود و همیشه برای هر نبرد پیش‌رو، کاملاً آماده می‌شد [۴۶]. ناپلئون در مدیریت نیروها و مردان جنگی کاملاً ماهر بود و به خوبی اقدامات لازم برای برپایی و استقرار نیروهای جنگی را می‌دانست. او فقط به مهارت‌های تکنیکی در حوزه توپخانه نیروی زمینی آشنا نبود بلکه دانشی کامل در مورد سواره‌نظام و پیاده‌نظام داشت که قادر بود به بهبود عملکرد واحدهای نظامی یاری دهد. سیستم‌ها و آرایش‌های نظامی ناپلئون همچنان به عنوان میراثی ماندگار و جاودان برای علوم نظامی محسوب می‌شود. نیروهای نظامی معاصر هنوز هم از آرایش نظامی ناپلئون در عملیات‌ها استفاده می‌نمایند. به این ترتیب، مشخص می‌شود که چیرگی ناپلئون بر مهارت‌های تکنیکی تا چه حد در حرفه‌ی وی تأثیر گذاشته است و ارتش آن زمان فرانسه را به یکی از سرآمدترین ارتش‌های تاریخ جهان تبدیل نموده است.

تعهد ناپلئون به رقابت و مهارت حرفه‌ای جهت الهام‌بخشی به فرماندهان، امروزه در سازمان‌های دولتی امری آشکار است. تسلط بر مهارت‌های تکنیکی، عملیاتی و بین‌فردی، مؤلفه‌هایی ضروری در جهت دستیابی به اهداف مدیریتی محسوب می‌شوند. در راستای کسب اثربخشی، رهبران سازمان‌های دولتی نیازمند دارا بودن مهارت‌های تکنیکی و حرفه‌ای در حوزه کاری خویش هستند. آنچه که اهمیت دارد، این است که رهبران قبل از داشتن آگاهی در چند زمینه، باید در یک زمینه خاص تخصص داشته باشند [۹۵]. علاوه بر این، افرادی که اشتیاق دستیابی به مسئولیت‌های رهبری را دارند، باید خود را به یک برنامه مستمر توسعه فردی مقید نمایند. این برنامه خواه از طریق تحصیل در محیط‌های دانشگاهی یا شرکت در کنفرانس‌های علمی و یا شامل مطالعه طیف گسترده‌ای از کتاب‌های تخصصی به صورت خودخوان باشد، در هر صورت داشتن چنین برنامه‌ای امری حیاتی است؛ زیرا موجب تقویت تمایل به توسعه فردی مستمر می‌گردد و مهارت‌های تکنیکی، مفهومی، تحلیلی و حرفه را بهبود می‌بخشد [۹۶] [۹۷].

#### ۴-۶. توانایی زیردستان

در بازه زمانی ۱۸۰۳ تا ۱۸۰۵ میلادی، هنگامی که ارتش بزرگ فرانسه شکل گرفت، سربازان در شهر بولونی تحت آموزش‌های سخت و شدید در حوزه‌هایی همچون تیراندازی، مانورهای مشترک و عملیات‌های خاکی-آبی قرار گرفتند [۴۶]. دو روز در هفته، گردان‌های ارتش بزرگ به صورت مجزا تمرین می‌کردند و سه روز در هفته را به صورت مشترک با هم تمرین می‌کردند و یک روز در هفته هم تمامی نیروها به صورت متحد و یکپارچه به صورت یک ارتش واحد در ابعاد وسیع، به تمرین نظامی می‌پرداختند و همه این‌ها زیر نظر ناپلئون صورت می‌پذیرفت. او به طور پیوسته از گردان‌های خود بازدید و به آنها سرکشی می‌کرد و در مواقع نیاز، نکاتی را به آنها گوشزد می‌کرد. این بازدیدهای دقیق و دلهره‌آور با این هدف طراحی شده بودند تا از آمادگی نیروهای نظامی در بسیاری از موارد اطمینان حاصل گردد. این بازدیدها و سرکشی‌ها، استرس مضاعفی را به نیروها و فرماندهان وارد می‌آورد. استرسی که در این بازدیدها وجود داشت، در میدان نبرد وجود نداشت و به همین دلیل سربازان فرانسوی در میدان‌های نبرد، به مراتب سطح پایین‌تری از استرس را نسبت به هم‌نوعان خود در سپاه دشمن تجربه می‌کردند. هنگامی که در اوایل قرن نوزدهم ناپلئون و ارتش فرانسه اعلام موجودیت نمود، در مقایسه با سایر ارتش‌های اروپایی، ارتش فرانسه به مراتب بهتر بود و عملاً در طول یک دهه و تا سال ۱۸۰۶، به قوی‌ترین ارتش اروپا تبدیل شد و توانست دشمنان را یکی پس از دیگری شکست دهد تا ناپلئون را به پادشاه قسمت اعظمی از اروپا نائل آورد.

توانایی سربازان ناپلئون به سپاه دشمنی که در مقابل آنها قرار می‌گرفت بستگی داشت؛ این امر حاکی از اهمیت تمرین در تحقق اثربخشی و بهره‌وری سازمانی است. سازمان‌هایی که دارای بهره‌وری بالا هستند، یک‌شبه و به طور ناگهانی به

وجود نیامده‌اند بلکه طی برنامه‌های تمرینی مستمر و دوره‌ای به چنین جایگاهی دست یافته‌اند. وظیفه‌ی ارتقای بهره‌وری در سازمان‌های دولتی بر عهده‌ی رهبران است تا اطمینان حاصل نمایند که پرسنل سازمان، تمرینات متناوبی را داشته باشند. بسته به نوع تمرین، تمرینات می‌توانند به صورت سالانه، شش‌ماهه و یا ماهانه انجام یابند. نکته‌ی کلیدی که رهبران بخش دولتی باید به آن توجه نمایند این است که تمرین، نقشی مهم در توانایی جمعی کارکنان و افزایش ظرفیت بهره‌وری سازمان ایجاد می‌کند [۹۸] [۹۹] [۱۰۰].

### نتیجه‌گیری

هدف این پژوهش فراهم‌آوردن مسیری جدید و جذاب به منظور نمایش نظریه‌ها و مفاهیم رهبری در بخش دولتی می‌باشد. با توجه به درس‌هایی که می‌توان از رهبری افرادی برجسته در طول تاریخ، همچون ناپلئون گرفت و استفاده از آنها به منظور تفسیر اصول و مفاهیم رهبری در سازمان‌های دولتی، ما می‌توانیم از موفقیت‌ها، شکست‌ها و لشکرکشی‌های فرماندهان نظامی بزرگ تاریخ، بیاموزیم. اشتباه احمقانه ژنرال داگلاس مک‌آرتور در جنگ دو کره و یا شکست ژنرال رابرت ئی. لی در نبرده گیتزبرگ می‌تواند برای رهبران سازمان‌های دولتی درس‌ها و تجربیات ارزنده‌ای را به همراه داشته باشد. هنگامی که به مطالعه تاریخ رهبری می‌پردازیم، نمی‌توانیم به راحتی از کنار نام ناپلئون بگذریم. سبک رهبری ناپلئون توانست در فضای آن روزهای قرن نوزدهم نظریه رهبری ابرمرد که از زمان پیدایش تمدن، طرفداران زیادی داشت و بر کاریزما و ویژگی‌های شخصیتی تأکید می‌نمود را به چالش بکشد [۳۲]. ناپلئون در دوران پادشاهی خود اهمیت پذیرش مسئولیت برای رهبران و پرورش فرماندهانی توانا برای جانشین یکدیگر بودن را به همگان گوشزد کرد. ناپلئون خطر اصلی را در تکیه صرف بر کاریزما می‌دانست. بنابراین رهبرانی همچون الکساندر اول که بدون آمادگی و در اثر مرگ، بازنشستگی و یا خروج خود سازمان را با خطر افت ناگهانی و اضمحلال مواجه می‌نمایند همواره مورد نکوهش واقع می‌شوند زیرا در بهسازی و پرورش توانایی‌های بلند مدت سازمان برای پایداری هنگام جدایی آنها شکست خورده‌اند.

مؤسسات آموزشی مختلفی در دنیای مدیریت وجود دارند که از اصول و مفاهیم نظامی برای آموزش و بهبود اثربخشی و بهره‌وری استفاده می‌نمایند، به خصوص هنگامی که مربوط به نظریه‌های سازمان، برنامه‌ریزی استراتژیک و رفتار سازمانی باشد [۲۸] [۶۲]. اهمیت استفاده از تجارب فرماندهان تاریخ همچون ناپلئون، به سبک و روش رهبران سازمانی بستگی دارد. البته پر واضح است که هدف از مطالعه رهبران نظامی تاریخ، ستایش جنگ، خشونت و خونریزی نیست بلکه فهمیدن این نکته است که مباحث نظامی می‌توانند ناگفته‌های آموزنده و مفیدی را با خود به همراه داشته باشند. رهبران بخش دولتی و پژوهشگران قبول دارند که در دنیای مدرن کنونی سازمان‌های دولتی با عدم اطمینان فراوانی روبه‌رو هستند و بنابراین می‌تواند از علوم و اصول نظامی بهره‌برداری نماید؛ زیرا بسیاری از این اصول و آموزه‌ها برای مواجهه با شرایط عدم اطمینان خلق شده‌اند. البته مؤلفه‌های دیگری نیز وجود دارند که با عنایت به هدف این پژوهش مورد توجه قرار نگرفته‌اند؛ مواردی همچون محدودیت‌ها و قابلیت‌های جنگ‌افزار هر دو طرف و یا نقش انگلستان به عنوان بازیگری مهم اما به دور از میدان نبرد استرلیز، از جمله مواردی هستند که توجه ما را به نقش مؤلفه‌های اقتضائی جلب می‌نمایند؛ زیرا در مدل رهبری علت‌گرا، مؤلفه‌های خارج از کنترل رهبر به اندازه سایر مؤلفه‌های اقتضائی دارای اهمیت هستند. امید است پژوهش فعلی به عنوان تلاشی هرچند کوچک، راهنمایی برای مدیران و علاقه‌مندان به مباحث رهبری بوده باشد.

<sup>۱</sup>Douglass Macarthur

<sup>۲</sup>Robert E. Lee

<sup>۳</sup>gettysburg

<sup>۴</sup>great man

منابع

1. Wilson, W. (1941). *The Study of Administration*. New York: Academy of Political Science.
2. Lee, S. D., & Park, S. (2021). Civil servants' perceptions of agency heads' leadership styles: the role of gender in public sector organizations, *Public Management Review*, Vol. 23, Issue. 8, pp. 1160-1183.
3. Qing, M., Asif, M., Hussain, A., & Jameel, A. (2020). Exploring the impact of ethical leadership on job satisfaction and organizational commitment in public sector organizations: the mediating role of psychological empowerment, *Review of Managerial Science*, Vol. 14, pp. 1405-1432.
4. Beaty, L., & Davis, TJ. (2012). Gender disparity in professional city management: Making the case for enhancing leadership curriculum. *Journal of Public Affairs Education*, Vol. 18, Issue. 4, pp. 617-632.
5. Franken, E., & Plimmer, G. (2019). Mediocre and harmful public sector leadership, *International Journal of Public Leadership*, Vol. 15, No. 4, pp. 274-286.
6. Hines, DA. (2010). Re-emphasizing employee development in public administration. PA Times, 3.
7. Kerr S, Schriesheim CA, Murphy CJ and Stogdill RM .(1974). Toward a contingency theory of leadership based upon the consideration and initiating structure literature. *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 12, pp. 62-82.
8. Jin, M., Lee, J., & Lee, M. (2017). Does leadership matter in diversity management? Assessing the relative impact of diversity policy and inclusive leadership in the public sector, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 38, No. 2, pp. 303-319.
9. Murphy, J., Rhodes, M., Meek J. W., & Denyer, D. (2016). Managing the Entanglement: Complexity Leadership in Public Sector Systems, *Public Administration Review*, Vol. 77, Issue. 5, pp. 692-704.
10. Gardner, JW. (1995). *The cry for leadership in the leader's companion*. New York: Free Press.
11. Soeters, J., Van Fenema, P., and Beeres, R. (2010). *Managing Military Organizations: Theory and Practice*. London: Routledge.
12. Hamad, H. (2015). Transformational Leadership Theory: Why Military Leaders Are More Charismatic and Transformational?, *International Journal of Leadership*, Vol. 3, Issue. 1, pp. 1-8.
13. Soeters, J. (2020). *Management and Military Studies: Classical and Current Foundations*. London: Routledge.
14. Wess, R. (1990). *Leadership Secrets of Attila the Hun*. New York: Warner Books.
15. Phillips, DT. (1992). *Lincoln on Leadership: Executive Strategies for Tough Times*. New York: Warner Business Books.
16. Johansen, B. (2020). *Leaders Make The Future: The New Leadership Skills foa an Uncertain World*. 2<sup>nd</sup> ed. San Francisco: Berrett-Koehler.
17. Mc Caffrey, BR., & Ulmer, WF. (2001). *Leadership: The Warrior's Art*. Pennsylvania: Army War College Foundation Press.



17. Turaev, A. (2020). IDEAS OF MILITARY FORCE AND PATRIOTISM: A NEO CONSERVATIVE APPROACH. *JSPI Scientific Publications Archive*, 1(3). Retrieved from [https://science.i-edu.uz/index.php/archive\\_jspi/article/view/49](https://science.i-edu.uz/index.php/archive_jspi/article/view/49).
18. Lambright, H., and Quinn, M. (2011). Understanding Leadership in Public Administration: The Biographical Approach, *Public Administration Review*, Vol. 71, Issue. 5, pp.782-790.
19. Kasemsap, K. (2013). Strategic Human Resource Practice: A Functional Framework and Causal Model of Leadership Behavior, Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Job Performance, *Journal of Social and Development Sciences*, Vol. 4, No. 5, pp. 198-204.
20. Panaccio, A., Donia, M., Saint-Michel, S., Liden, R. Servant Leadership and Wellbeing. In: Burke, R., Page, K., and Cooper, C. (2015). *Flourishing in Life, Work and Careers: Individual Wellbeing and Career Experiences*. London: Edward Elgar.
21. Campbell, J. (2018). Efficiency, Incentives, and Transformational Leadership: Understanding Collaboration Preferences in the Public Sector, *Public Performance & Management Review*, Vol. 41, Issue. 2, pp. 277-299.
22. McMurray, A.J., Pirola Merlo, A., Sarros, J.C. and Islam, M.M. (2010), Leadership, climate, psychological capital, commitment, and wellbeing in a non profit organization, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 31, No. 5, pp. 436-457.
23. Fernandez, S. (2004). Developing and Testing an Integrative Framework of Public Sector Leadership: Evidence from the Public Education Arena, *Journal of Public Administration Research and theory*, Vol. 15, Issue. 2, pp. 197-217.
24. Akpan, C., and Archibong, I. (2012). Personality Variables as Predictors of Leadership Role Performance Effectiveness of Administration of Public Secondary Schools in Cross River State, Nigeria, *International Education Studies*, Vol. 5, No. 4, pp. 212-221.
25. Mumford, T., Campion, M., and Morgeson, F. (2007). The leadership skills strataplex: leadership skill requirements across organizational levels, *The Leadership Quarterly*, Vol. 18, Issue. 2, pp. 154-166.
26. Morse, R., and Buss, T. The Transformation of Public Leadership. In: Morse, R., Buss, T., and Kinghorn, M. (2014). *Transforming Public Leadership for the 21<sup>st</sup> Century*. New York: Routledge.
27. Teelken, C., Ferlie, E., and Dent, M. (2012). Leadership in the Public Sector: Promises and pitfalls. London: Routledge.
28. Van Wart, M. (2012). *Leadership in Public Sector Organizations: An Introduction*. (2nd ed.). New York: ME Sharp.
29. Schutt, RK. (2009). *Investigating the Social World: The Process and Practice of Research*. (6th ed.). Los Angeles: Pine Forge Press.
30. Ayman, R., & Lauritsen, M. (2018). Contingencies, context, situation, and leadership. In J. Antonakis & D. V. Day (Eds.), *The nature of leadership* (pp. 138–166). Sage Publications, Inc.
31. Stogdill, R. (1948). Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature, *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied* , Vol. 25, Issue. 1, pp. 35-71.
32. Carlyle, M. (1993). *On Heroes, Hero-Worship and Heroic in History*. Volume 1 in the series The Norman and Charlotte Strouse Edition of the Writings of Thomas Carlyle. California: University of California Press.
33. Northouse, PG. (2011). *Leadership: Theory and Practice*. (5th ed.). Los Angeles: SAGE.

34. Martin, C., Cook, R., and Andrews, N. (2016). Reviving Androgyny: A Modern Day Perspective on Flexibility of Gender Identity and Behavior, *Sex Roles*, Vol. 76, pp. 592-603.
35. Zaccaro, S.J. (2007). Trait-based perspectives of leadership. *American Psychologist*, Vol. 62, Issue. 1, pp. 6-16.
36. Rubin, R.S., Bartels, L.K., and Bommer, W.H. (2002) Are leaders smarter or do they just seem that way? Exploring perceived intellectual competence and leadership emergence. *Social Behavior and Personality: an International Journal*, Vol. 30, No. 2, pp. 105–118 (14).
37. Farrukh, M., Ying, C.W., and Mansori, S. (2017), Organizational commitment: an empirical analysis of personality traits, *Journal of Work-Applied Management*, Vol. 9 No. 1, pp. 18-34.
38. Woods, S.A., Mustafa, M.J., Anderson, N., and Sayer, B. (2018), Innovative work behavior and personality traits: Examining the moderating effects of organizational tenure, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 33, No. 1, pp. 29-42.
39. Di Fabio, A., and Kenny, M. (2019). Resources for enhancing employee and organizational well-being beyond personality traits: The promise of Emotional Intelligence and Positive Relational Management, *Personality and Individual Differences*, Vol. 151, pp. 1-11.
40. Vroom, V.H., & Jago, A. (2007). The role of the situation in leadership. *American Psychologist*, Vol. 62, No. 2, pp.17–24.
41. Day, D.V. (2012). The nature of leadership development. In: Day, D.V., & Antonakis, J. (eds). *The nature of leadership*. (2nd ed.). Thousand Oaks, California: SAGE.
42. Hu, J., and Judge, T. A. (2017). Leader–team complementarity: Exploring the interactive effects of leader personality traits and team power distance values on team processes and performance, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 102, Issue. 6, pp. 935-955.
43. Nichols, A.L. (2016), What do people desire in their leaders? The effect of leadership experience on desired leadership traits, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 37, No. 5, pp. 658-671.
44. Ellis, P., and Abbott, J. (2016). Servant Leadership in the renal unit: key duties and principles, *Journal of Kidney Care*, Vol. 1, No. 4, pp. 1-2.
45. Xu, F., Caldwell, C., Glasper, K., and Guevara, L. (2015). Leadership roles and transformative duties – preliminary research, *Journal of Management Development*, Vol. 34, No. 9, pp. 1061-1072.
46. Blond, G. (1979). *La Grande Armee*. London: Arms and Armour Press.
47. Elting, J.R. (1988). *Swords Around a Throne: Napoleon's Grand Armee*. New York: Free Press.
48. Esdaile, C. (2007). *Napoleon's Wars: An International History*. New York: Penguin.
۴۹. هولسلگ، جاناتان. (۱۳۹۹). *تاریخ سیاسی جهان*. ترجمه: عسکری جهقی. محسن. چاپ اول، مؤسسه انتشارات نگاه دانش: تهران.
۵۰. کرانو، لرو. (۱۳۸۹). *فرانسه*. ترجمش: بهفای، بادمچ. چاپ اول، انتشارات قفسون: تهران.
۵۱. غفوری، علی. (۱۳۸۸). *صد جنگ بزرگ تاریخ*. چاپ ششم، انتشارات هیرمند: تهران.
52. Kasemsap, K. (2017). Developing Unified Framework and a Causal Model of Transformational Leadership, Empowerment, Innovation Support, and Organizational Innovation. In: Information Resources Management Association (IRMA). *Organizational Culture and Behavior: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications*. 1<sup>st</sup> ed. New York: IGI Global.

53. Chapman, G. j., and Hollands, M.A. (2007). Evidence that older adult fallers stepping actions over the accurate execution of ongoing steps during complex locomotor tasks, *Gait & Posture*, Vol. 26, Issue. 1, pp. 59-67.
54. Zwikael, O., and Sadeh, A. (2007). Planning effort as an effective risk management tool, *Journal of Operations Management*, Vol. 25, Issue. 4, pp. 755-767.
55. Castelot, A. (1967). *Napoleon*. New York: Harper and Row.
56. Schom, A. (1997). *Napoleon Bonaparte*. New York: Harper Collins.
57. Doherty, T., Horne, T., and Wootton, S. (2013). *Managing Public Services- Implementing Changes: A thoughtful approach to the practice of management*. 2<sup>nd</sup> ed. London: Routledge.
58. McCarthy, A. (2014) Leading During Uncertainty and Economic Turbulence: An Investigation of Leadership Strengths and Development Needs in the Senior Irish Public Sector, *Advances in Developing Human Resources*, Vol. 16, Issue. 1, pp. 54-73.
59. Maiorano, J. (2019). Towards an uncertainty theory for organizations: Energy efficiency in Canada's public sector, *Energy Research & Social Science*, Vol. 54, pp. 185-198.
60. Shadid, WK. (2018). A framework for managing organizations in complex environments, *Construction Management and Economics*, Vol. 36, Issue. 4, 182-202.
61. Gochhayat, J., Giri, V. N., Suar, D. (2017). Influence of Organizational Culture on Organizational Effectiveness: The Mediating Role of Organizational Communication, *Global Business Review*, Vol. 18, Issue. 3, pp. 1-12.
62. Shafritz, JM., Russell, EW., & Borick, CP. (2013). *Introducing Public Administration*. (8th ed.). New York: Longman.
63. Van Thiel, S. (2014). *Research Methods in Public Administration and Public Management: an Introduction*. 1<sup>st</sup> ed. London: Routledge.
64. Carpenter, D. P., and Krause, G. A. (2011). Reputation and Public Administration, *Public Administration Review*, Vol. 72, Issue. 1, pp. 26-32.
65. Favoreu, C., Carassus, D., and Maurel, C. (2015). Strategic management in the public sector: a rational, political or collaborative approach?, *International Review of Administration Sciences*, Vol. 82, Issue. 3, pp. 435-453.
66. Grindle, M. S. (2013). Public sector reform as problem-solving? Comment on the World Bank's Public Sector Management Approach for 2011 to 2020, *International Review of Administrative Sciences*, Vol. 79, Issue. 3, pp. 398-405.
67. De Jong, J. (2016). *Dealing with Dysfunction: Innovative Problem Solving in the Public Sector*. Washington DC: Brookings Institution Press.
68. Vroom, VH., & Jago, A. (2007). The role of the situation in leadership. *American Psychologist*, Vol. 62, No. 1, pp. 17-24.
69. Duffy, C. (1977). *Austerlitz 1805*. London: Seely Service and Co.
70. Maslow, AH. (2007). A theory of human motivation. In: Shafritz, JM., & Hyde, AC. (eds), *Classics of Public Administration*. (6th ed.). Boston: Thomson Wadsworth.
71. Roethlisberger, FJ. (2005). The Hawthorne experiments. In: Shafritz, JM., Ott, JS., & Jang, PS. (eds), *Classics of Organization Theory*. (6th ed.). Belmont: CA.
72. Taylor, J., Clerkin, R., Ngaruiya, K., and Knox Velez, A. (2013). An Exploratory Study of Public Service Motivation and the Institutional–Occupational Model of the Military, *Armed Forces & Society*, Vol. 41, Issue. 1, pp. 142-162.
73. Ritz, A., Neumann, O., and Vandenabeele, W. Motivation in the Public Sector. In: Klassen, T., Cepiku, D., and Lah, T. (2016). *The Routledge Handbook of Global Public Policy and Administration*. 1<sup>st</sup> ed. London: Routledge.
74. Lyons, P.R. (2016). Making the case for manager delegation of authority, *Human Resource Management International Digest*, Vol. 24, No. 5, pp. 1-3.

75. Miller, C., Kim, B., Silverman, A., and Bauer, M. (2018). A systematic review of team-building interventions in non-acute healthcare settings, *BMC Health Services Research*, 18:146, pp. 1-21.
76. Marasi, S. (2019). Team-building: Developing Teamwork Skills in College Students Using Experiential Activities in a Classroom Setting, *Organization Management Journal*, Vol. 16, Issue. 4, pp. 324-337.
77. Bolman, LG., & Deal, TE. (2008). *Reframing Organizations: Artistry, Choice, and Leadership*. (4th ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
78. Matthews, AL. (2010). Cultural diversity and productivity. In: Rice, M. (ed.), *Diversity and Public Administration: Theory, Issues, and Perspectives*. (2nd ed.). Armonk, New York: ME Sharpe.
79. Rice, MF., & Matthews, AL. (2012). A new kind of public service professional: Possessing cultural competency awareness, knowledge, and skills. In: Norman-Major, KA., & Gooden, ST. (ed.), *Cultural Competency for Public Administrators*. Armonk, New York: ME Sharpe.
80. Caputo, A., Marzi, G., Maley, J. and Silic, M. (2019). Ten years of conflict management research 2007-2017: An update on themes, concepts and relationships, *International Journal of Conflict Management*, Vol. 30, No. 1, pp. 87-110.
81. Keil, S., and Anderson, P. Decentralization as a tool for conflict resolution. In: Detterbeck, K., and Hepburn, E. (2018). *Handbook of Territorial Politics*. London: Edward Elgar Publishing.
82. Elgoibar, P., Munduate, L., and Euwema, M. (2016). *Building Trust and Constructive Conflict Management in Organizations*. Bern (Switzerland): Springer.
83. Van Vianen, A., and De Dreu, C. (2010). Personality in teams: Its relationship to social cohesion, task cohesion, and team performance, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 10, Issue. 2, pp. 97-120.
84. Zhao, E., Thatcher, S., and Jehn, K. (2019). Instigating, Engaging in, and Managing Group Conflict: A Review of the Literature Addressing the Critical Role of the Leader in Group Conflict, *Academy of Management Annals*, Vol. 13, No. 1, pp. 1-80.
85. Tews, M., Michel, J., and Bartlett, A. (2012). The Fundamental Role of Workplace Fun in Applicant Attraction, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol. 19, Issue. 1, pp. 105-114.
86. Tews, M.J., Michel, J., Xu, S. and Drost, A.J. (2015). Workplace fun matter but what else?, *Employee Relations*, Vol. 37, No. 2, pp. 248-267.
87. Bernheim, D., and Bodoh-Creed, A. (2020). A theory of decisive leadership. *Games and Economic Behavior*, Vol. 121, pp. 146-168.
88. Orazi, D., Turrini, A., and Valotti, G. (2013). Public sector leadership: new perspectives for research and practice, *International Review of Administrative Sciences*, Vol. 79, Issue, 3. pp. 486-504.
89. Kapucu, N., and Ustun, Y. (2017). Collaborative Crisis Management and Leadership in the Public Sector, *International Journal of Public Administration*, Vol. 41, Issue. 7, pp. 548-561.
90. Van Wart, M., and Kapucu, N. (2011). Crisis Management Competencies: The case of emergency managers in the USA, *Public Management Review*, Vol. 13, Issue. 4, pp. 489-511.
91. Toor, S., and Ogunlana, S. (2009), Ineffective leadership: Investigating the negative attributes of leaders and organizational neutralizers, *Engineering, Construction and Architectural Management*, Vol. 16, No. 3, pp. 254-272.

92. Pranesh, V., Palanichamy, K., Saidat, O., and Peter, N. (2017). Lack of dynamic leadership skills and human failure contribution analysis to manage risk in deep water horizon oil platform, *Safety Science*, Vol. 92, pp. 85-93.
93. Parker, HT. (1971). The formation of Napoleon's personality: An exploratory essay. *French Historical Studies*, Vol. 7, No. 1, pp. 6-26.
94. Wilkinson, S. (1952). *The Rise of General Bonaparte*. Ferozepore Cantt, India: English Book Depot.
95. Flin, R., O'Connor, P., and Crichton, M. (2008). *Safety at the Sharp End: A Guide to Non-Technical Skills*. London: CRC Press.
96. Boyce, L., Zaccaro, S., and Wisecarver, Z. (2010). Propensity for self-development of leadership attributes: Understanding, predicting, and supporting performance of leader self-development, *The Leadership Quarterly*, Vol. 21, Issue. 1, pp. 159-178.
97. Rothstein, M., and Burke, R. (2010). *Self-Management and Leadership Development*. Cheltenham: Edward Elgar.
98. Reid, D., O'Kane, N., and Macurik, K. Staff Training and Management. In: Fisher, W., Piazza, C., and Roane, H. (2021). *Handbook of Applied Behavior Analysis*. 2<sup>nd</sup> ed. London: The Guilford Press.
99. Parsons, M., Rollyson, J., and Reid, D. (2012). Evidence-Based Staff Training: A Guide for Practitioners, *Behavior Analysis in Practice*, Vol. 5, pp. 2-11.
100. DiGennaro Reed, F., and Henley, A. (2015). A Survey of Staff Training and Performance Management Practices: the Good, the Bad, and the Ugly, *Behavior Analysis in Practice*, Vol. 8, pp. 16-26.

