

## بررسی سبکهای مدیریتی فرماندهان حوزه‌های مقاومت بسیج در شرایط عادی و بحران\*

تاریخ دریافت مقاله :	۸۴/۱۰/۱۳	نویسندگان : دکتر علی رضائیان
تاریخ تأیید مقاله :	۸۴/۱۲/۲۰	دکتر ابراهیم سنجفی
صفحات مقاله :	۵۹-۸۴	دکتر لطفعلی بختیاری

### چکیده

از جمله عوامل مؤثر در مدیریت موفق بحرانها، تأثیر سبکهای مدیریتی فرماندهان و مدیران بحران است. کرت لوین و همکارانش در دانشگاه آیووا بر سه نوع رفتار و یا سبک رهبری (مدیریت) تمرکز کرده‌اند که عبارتند از: ۱- آمرانه، ۲- مشارکتی و ۳- تفویضی. که در این مقاله علاوه بر سه سبک مورد نظر سبک چهارمی به نام مشورتی نیز مورد توجه قرار گرفته است. پرسش اصلی مقاله حاضر این است که فرماندهان سطح عملیاتی نیروی مقاومت از بین سبکهای مدیریت کدامیک را به عنوان سبک اصلی اهمال می‌کنند و سبکهای فرعی و سبک قابل گسترش کدام است؟ این پرسش با مقایسه سبک رهبری فرماندهان در شرایط عادی و بحرانی دنبال می‌شود و از این روی شهرهای مشهد، اهواز و شیراز به عنوان جامعه آماری و مورد مطالعه انتخاب شد. نتیجه تحقیق نشان می‌دهد ۳۹ درصد فرماندهان حوزه‌های مقاومت بسیج، سبک مشورتی را به عنوان سبک اصلی و ۳۴ درصد دیگر سبک مشارکتی را سبک اصلی قرار داده‌اند. از نظر نخبگان مناسبترین سبک در شرایط بحران سبک مشارکتی است.

\* \* \* \* \*

### کلیدواژه‌ها

مدیریت آمرانه، مدیریت مشارکتی، مدیریت مشورتی، مدیریت تفویضی، موقعیت

بحران، مدیریت بحران.

\* مقاله حاضر برگرفته از پایان‌نامه دکترای آقای لطفعلی بختیاری است که با راهنمایی دکتر علی رضائیان و مشاوره آقای دکتر محمدابراهیم سنجفی در دانشگاه عالی دفاع ملی تدوین شده است.

## مقدمه

وقتی مشکلات چالش برانگیز مدیریت در سازمانها مورد مطالعه قرار می‌گیرد، درمی‌یابیم ویژگیهای مدیران و رهبران تا چه اندازه اهمیت دارد؛ زیرا مدیران طلایه‌دار رویارویی با این چالش‌ها هستند. سبک مدیریت یکی از موارد چالش‌زا است. این یکی از مهمترین عناصر موفقیت رهبری و تعیین‌کننده فرهنگ و راهبردهای حاکم بر یک سازمان است. بیشتر متخصصان مدیریت با این نکته توافق دارند که سبک رهبری مجموعه‌ای از انگیزش‌ها، صفات و مهارتهای مدیران است که بر پایه چهار عامل نظام ارزشها، اعتماد به کارکنان، تمایلات رهبری و احساس امنیت در موقعیتهای مبهم شکل می‌گیرد. (نانن‌باوم و اشیت، ۱۹۸۶)

سبکهای مدیریت در شرایط بحرانی برای سازمانهای بزرگ و بویژه سازمان پیچیده بسیج ضرورت می‌یابد. زیرا «در بحران، انسانها مهمترین منبع محسوب می‌شوند.» (حسینی، ۱۳۸۳) در بحرانها و تنشهای اجتماعی نیز که بیشترین زمینه برخورد مدیران بسیج با این گونه بحرانها است، مدیران و افراد درگیر در بحران باید برای انسانها اهمیت خاصی قایل شوند. در مدل چهار لایه‌ای تدبیر بهینه بحرانها، عامل انسان، رفتار و شخصیت او می‌تواند در برخورد با بحران نقش ویژه داشته باشد. (کندی، ۱۹۹۸)

امروزه بسیاری محققان (لویر، ۱۹۹۷؛ فیدلر، ۱۹۸۸؛ مرسی و بلانچارد ۱۹۹۳؛ و گوردن ۱۹۹۴) معتقدند سبک رهبری یک مدیر با توجه به متغیرها و عواملی که در محیط داخلی یا خارج از سازمان وجود دارد، شکل می‌گیرد. از این رو، یک مدیر می‌تواند در موقعیتهای گوناگون، سبکهای متفاوت - گاه متضاد - را برای رهبری مجموعه زیر دست خود برگزیند. اما به نظر می‌رسد که این ویژگی همانند دیگر صفات مدیران به گونه طبیعی وجود دارد؛ به عبارت دیگر هر شخصی برای سازماندهی، هدایت و نیز نوع روابط با دیگر افراد، از الگو و گرایش نسبتاً پایداری استفاده می‌کند که می‌توان آن را سبک مدیریت نامید.

## بیان مسئله

فرماندهان حوزه‌های مقاومت بسیج، به عنوان مدیران سطح عملیاتی نیرو، دارای سبکهای متفاوتی در مدیریت و رهبری هستند. گوناگونی سبکهای مدیریت، ناشی از آن است که فرماندهان از یک سو در فرهنگ سازمانی نیروهای مسلح آموزش دیده و رشد یافته‌اند و از سوی دیگر رهبری جمعی از مردم را برعهده دارند. یک فرمانده نقشهای مختلف و گاه متضادی را باید ایفا کند تا رسالت فرهنگ سازمانی را حفظ نموده و از طرف دیگر روحیه مردم‌داری و مردم‌محوری را حفظ نماید، این موضوع مستلزم انتخاب سبک مدیریتی مناسبی است. از سوی دیگر، فرماندهان حوزه‌های مقاومت در حین انجام امور جاری (شرایط عادی) باید آمادگی انجام وظیفه در شرایط خاص (بحرانی) را نیز داشته باشند. سؤال اصلی این است که سبک مدیریت و رهبری فرماندهان حوزه‌های مقاومت در شرایط عادی چیست و در شرایط بحرانی چه سبکی را اتخاذ می‌کنند و در هر یک از این شرایط چه انتظاری از آنان می‌رود؟

## اهداف تحقیق

اهداف عبارتند از:

- ۱- شناخت سبکهای اصلی و فرعی و قابل توسعه مورد استفاده فرماندهان حوزه‌های مقاومت؛
- ۲- شناخت سبکهای مدیریت و رهبری مورد انتظار فرماندهان حوزه‌ها از دیدگاه نخبگان؛
- ۳- مقایسه سبکهای مورد استفاده فرماندهان در شرایط عادی و بحرانی.

## مفهوم بحران

در مورد مفهوم بحران و تعریف آن اشتراک‌نظر وجود ندارد و اندیشمندان علوم اجتماعی تعاریف متعددی از آن ارائه نموده‌اند. در چنین شرایطی یافتن تعریفی واحد و قابل تعمیم امری دشوار به نظر می‌رسد. ولیکن بحران اصطلاحی

عامیانه است که برخی دانش‌پژوهان این اصطلاح را به معنی فشار، اضطراب، فاجعه، بلا، خشونت یا خشونت احتمالی به کار می‌برند. در روان‌شناسی شخصیت بحران را معادل تهدید از دست رفتن کنترل بر خود و دیگری فرض کرده‌اند، در این بیان بحران لحظه‌ای است که فرد احساس کند که هویتش با از دست دادن قدرت تهدید می‌شود.

«وانیر و کان در یک نگرش جامع، تعاریف زیر را از بحران به دست داده‌اند:

- ۱- نقطه چرخش در رویدادها و کنشها که پیامدهای غیرمنتظره‌ای به دنبال می‌آورد.
- ۲- شرایطی که واکنش فوری شرکت‌کنندگان را طلب کند.
- ۳- وجود تهدید جدی نسبت به اهداف.
- ۴- نتایج حاصل از امری که آینده شرکت‌کنندگان را تعیین می‌کند.
- ۵- شرایطی که ایجاد نااطمینانی کند.
- ۶- ایجاد مجموعه شرایط جدید ناشی از کنش و واکنش چند رویداد.
- ۷- کاهش کنترل بر رویدادها.
- ۸- شرایطی که همراه با افزایش فشارها و فوریت برای عمل به وجود می‌آید.
- ۹- شرایطی که در آن اطلاعات در دسترس به شدت کاهش یابد.
- ۱۰- ایجاد فوریت زمانی.
- ۱۱- ایجاد تحول اساسی در مناسبات موجود بین شرکت‌کنندگان.
- ۱۲- افزایش شدید تنشها در بین شرکت‌کنندگان»

با تأملی اندک بر تعاریفی که از مفهوم بحران شکل گرفته، به گوناگونی و تنوع خرده‌گفتمانهایی که با تمرکز بر درون‌مایه‌هایی همچون "عدم التزام مردم جامعه نسبت به ارزشهای نهایی"، "خلل در باور عمومی نسبت به وجود برابری در جامعه و امکان بهره‌وری از دستاوردها و موفقیت‌های فردی"، "عدم پایبندی به قواعد بازی دموکراتیک"، "عدم التزام به باورهای درباره این که جامعه چگونه

سازمان می‌یابد، "وجود تهدید نسبت به اهداف و تأثیر آسیب‌شناسانه نظیر اضطراب و ناامیدی"، "وضعیت تصمیم یا موقعیتی برای تصمیم"، "عدم امکان بازنمایی واقعیت‌ها و فقدان تصمیم"، "منازعات فرهنگی"، "فرهنگ مدرنیستی"، "فقدان برخی قوای حیات"، "تهدید از دست رفتن کنترل بر خود و بر دیگری"، و ... شکل گرفته‌اند، پی‌می‌بریم. (تاجیک، ۱۳۸۴)

### مدیریت بحران

مدیریت بحران همانند مفهوم بحران دارای گستره وسیعی است؛ به بیان مکارتنی: هدف اصلی مدیریت بحران، دستیابی به راه‌حلی معقول برای برطرف کردن شرایط غیرعادی به گونه‌ای است که منافع و ارزشهای اساسی، حفظ و تأمین گردند. این هدف دربرگیرنده سیاست جاری بوده و از طریق فرایندهای اجبار و انطباق پی‌گیری می‌شود تا در نهایت به گرفتن بیشترین امتیازات ممکن از دشمن بیانجامد و موقعیت و جایگاه خودی تا حد امکان بدون هرگونه تزلزل حفظ گردد.

در ادبیات سیاسی، مدیریت بحران به دو معنی متفاوت مورد بحث قرار گرفته است؛ یکی بر رفتار شرکت‌کنندگان و شناسایی سازوکارهایی که دولتها برای رویارویی با فشار به کار می‌گیرند، اشاره دارد و دیگر مربوط به رفتار میانجی‌گران، بویژه قدرتهای بزرگ و سازمانهای بین‌المللی برای جلوگیری از بالاگرفتن بحران و یا کاهش شتاب بحران در بیان دولتهای درگیر است.

با توجه به گوناگونی تعاریف و گستردگی عرصه‌هایی که مدیریت بحران در آن عرصه‌ها باید تدابیر لازم را اتخاذ نماید، مهمترین عناصری که در مدیریت بحران مدنظر قرار می‌گیرد، واکنش سریع و بسیج منابع در عرصه بحران می‌باشد. برای انجام واکنش سریع نیاز به داشتن اطلاعات جامع از بحران و علل و عوامل ایجادکننده و یا تشدیدکننده می‌باشد. بنابراین در مدیریت بحران مراحل مختلفی تصور می‌شود که به مهمترین مراحل آن اشاره می‌شود. این مراحل از نظر مؤلف

کتاب مدیریت بحران به شرح ذیل می‌باشد:

- ۱- شناخت و تعریف مسئله از رهگذر ارزیابی اطلاعات در دسترس و اخباری که مربوط به شرایط بحران هستند.
  - ۲- درک آسیب‌پذیری و تهدید، آسیب‌پذیریهای اساسی در فضای سیاسی، اجتماعی و اقتصادی باید مورد شناسایی قرار گیرد و نوع و شدت تهدید نیز باید برآورد شود.
  - ۳- تحلیل ریسک.
  - ۴- ترسیم و تدوین گزینه‌های استراتژیک ممکن در مهار و مدیریت بحران.
  - ۵- سنجش و احصای بازخورهای مثبت و منفی احتمالی هر استراتژی.
  - ۶- تقلیل گزینه‌های مختلف به یک گزینه و انتخاب استراتژی برتر.
  - ۷- پاسخ به بحران، برای پاسخ به بحران اصول و تکنیکهای متفاوتی مدنظر قرار می‌گیرد. مک‌کارتی اصول اساسی مترتب بر بحران را عبارت می‌داند از: (۱) اصل محدودیت اهداف؛ (۲) اصل نیاز به اطلاعات؛ (۳) اصل مهار ابزار برای دستیابی به اهداف؛ (۴) برنامه‌ریزی شرایط اضطراری و توانمندیهای مربوطه؛ (۵) اصل ارتباط؛ (۶) اصل مشروعیت.
- علاوه بر رعایت اصول یاد شده، مدیریت بحران نیازمند بهره‌گیری از تکنیکهای تحدید و تدبیر بحران است و برخی از مهمترین آنها عبارتند از:
- (۱) تکنیک انضباطی؛ (۲) تکنیکهای روانی؛ (۳) تکنیک چانه‌زنی؛ (۴) تکنیکهای پیشگیرانه؛ (۵) تکنیکهای استقرار دولت بحران؛ (۶) تکنیکهای جریان‌سازی؛ (۷) تکنیک افزایش اعتبار؛ (۸) تکنیک چهارلایه‌ای.
- برخی از دانشمندان، تلفیق و ترکیبی کاربردی از تکنیکهای بالا را به دست داده و تدبیر بحران را در سه مرحله مورد توجه قرار داده‌اند.
- قبل از بحران:** تعیین و پیش‌بینی کانون بحران، اقدامات اصلاحی جهت جلوگیری از بحران، شناسایی نقاط بحران‌زا در قالب برخورد اقناعی و توجیهی یا حل معضلات خاص، عملیات روانی، توجه به انگیزه قشر ناراضی و جلوگیری

از تهییج احساسات مردم.

حین بحران: برخورد اقناعی، برخورد قهرآمیز، انجام اقدامات تکمیلی، انجام اقدامات ایذایی، هماهنگی ارگانهای ذی ربط، ایجاد جریان موازی، خنثی کردن تهدیدات ویژه، عملیات روانی.

مهمترین اصل در کنترل حین بحران، توجه به ساعت طلایی کنترل بحران و تعیین زمان لازم برای کنترل و تلاش جهت ممانعت از گسترش دامنه بحران و تحدید جغرافیایی منطقه بحران و شناسایی عناصر و عوامل اصلی بحران می باشد. لازمه اجرایی این فعالیتها، اتخاذ تصمیمات صحیح و فوری بر اساس اطلاعات موجود است. از دیگر ویژگیهای کنترل بحران، توجه به اصول سرعت، اعتبار و پیوستگی در حین بحران است.

بعد از بحران: تدوین تجارب

#### رویکرد سبکهای اساسی رهبری

سبکهای اساسی رهبری در دهه ۱۹۳۰ توسط سه تن از پژوهشگران مدیریت - کورت لوین، رونالد لپییت و رالفدایت - مورد مطالعه قرار گرفت.

کرت لوین و همکارانش در دانشگاه آیووا نخستین تلاشها را برای شناسایی علمی مؤثرترین رفتارهای رهبری انجام دادند. آنان بر سه نوع رفتار یا سبک رهبری تمرکز کردند که عبارتند از: ۱- اقتدارمآب، ۲- مشارکتی و ۳- تفویضی، رهبران اقتدارمآب تمایل به تصمیم گیری یک جانبه دارند. روشهای کار را دیکته می کنند، دانش و آگاهی کارکنان را نسبت به هدفهای گام بعدی محدود نگه می دارند و گاهی بازخور تنبیهی می دهند. رهبران دارای سبک مشارکتی، افراد را در تصمیم گیری مشارکت می دهند. هدفهای کلی را تبیین کرده و بازخورد ارشادی می دهند. مدیران دارای سبک تفویضی عمدتاً آزادی کامل به گروه می دهند و فقط برای پاسخ به پرسشها در گروه شرکت می کنند.

پژوهشگران به سرعت دریافتند که راندمان مدیران دارای سبک تفویضی نسبت

به راندمان دو سبک دیگر کمتر بوده و در حجم کاری یکسان، کیفیت کار و رضایت خاطر گروههایی که رهبرانشان دارای سبک مشارکتی بودند، بیشتر از گروههای دارای رهبری اقتدارمآب بود. (رضایان، ۱۳۸۰، ص ۳۸۲-۳۸۱؛ مقاس سنجش سبک مدیریت، ص ۱۱)

در متون مربوط به سازمان و مدیریت، مبحث رهبری در سه فراز مجزا از هم مورد بحث قرار گرفته است:

الف) تئوری و تحقیقات مربوط به ویژگیهای رهبری (صفات رهبری).

ب) تئوری و تحقیقات مربوط به رفتار رهبری.

ج) تئوری و تحقیقات مربوط به مطالعات رهبری.

با مطالعه و تحقیق در زمینه رهبری می‌توان به نمونه‌هایی دست یافت که کم و بیش الگوی رفتار مدیران می‌باشد. در مقوله سازمان و مدیریت، رهبری مفهومی قابل بحث می‌باشد زیرا همه صاحب‌نظران به یک اندازه آن را مورد توجه قرار نداده‌اند. بعضی از نویسندگان مثل لیکرت و مک‌گریکور در آثار خود سودمندی و بقای سازمان را به رفتار رهبر سازمانی نسبت داده‌اند. در حالی که مارچ و سیمون در کتاب خود به هیچ وجه مسئله رهبری را عنوان نکرده‌اند.

در یک طبقه‌بندی کلی رویکردهای رهبری به سه طبقه تقسیم‌بندی می‌شود:

۱) رویکرد صفات، ۲) رویکرد رفتار رهبری و ۳) رویکرد موقعیتی.

#### تعیین سبک مناسب رهبری

به منظور تعیین سبک رهبری مناسب برای یک موقعیت ویژه، فرد باید به هشت پرسش که برخی از آنها بر پاسخهای قبلی استوار است، جواب دهد.

پرسشها به گونه‌ای زنجیره‌ای و در قالب شاخه‌های تصمیم‌گیری، شبیه آنچه در الگوی فیدلر دیده می‌شود ارائه می‌گردد و سرانجام شخص می‌تواند به بهترین سبک برای خود دست پیدا کند. پرسشها به قرار زیر است:

۱- آیا یک شرط کیفی مانند یک راه‌حل وجود دارد که احتمال منطقی بودن

آن بیش از دیگری باشد؟



- ۲- آیا اطلاعات کافی برای اخذ تصمیم با کیفیت بالا را در اختیار دارید؟
  - ۳- آیا پذیرش تصمیم از سوی کارکنان در اجرای مؤثر آن اهمیت دارد؟
  - ۴- اگر قرار است تصمیم را خود بگیرید، آیا به اندازه کافی معین و مشخص است که مورد پذیرش کارکنان قرار بگیرد؟
  - ۵- آیا کارکنان در حل مسئله با هدف‌های سازمانی که باید به دست آیند مشارکت دارند؟
  - ۶- آیا در مورد راه‌حل احتمالی بین کارکنان تعارض وجود دارد (که مربوط به مشکلات شخصی آنان نباشد)؟
  - ۷- آیا کارکنان اطلاعات کافی را برای اخذ تصمیم‌های با کیفیت بالا دارند؟
  - ۸- آیا مشکل ساختار بندی دارد؟
- این سؤالاها به گونه‌ای در مدیریت و تدبیر بحرانها هم مطرح می‌شود، به ویژه اینکه وجود اطلاعات کافی در تدبیر بحرانها از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.
- الگوی وروم و يتون در مجامع علمی رواج زیادی دارد زیرا بر پایه پژوهشهای تجربی متعددی استوار است. وروم (۱۹۷۶) در یافته‌های پژوهشی خود نتیجه می‌گیرد؛ مدیرانی که سبک مناسب با الگوی پیشنهادی وی را به کار می‌برند، به احتمال ۶۵ درصد بازده موفقیت‌آمیزی دارند، اما آنهایی که الگوی رهبری هنجاری را به کار می‌برند، تنها ۲۹ درصد احتمال کسب بازده موفقیت‌آمیز دارند. با وجود این، الگوی پیشنهادی وروم به گونه همگانی مورد استفاده مدیران قرار نمی‌گیرد، زیرا انتخاب از میان چهار الگو و نیز پاسخ به پرسشهای هشتگانه در مورد تصمیم‌گیری واقعاً آنها را به زحمت می‌اندازد. (لوسیر، ۱۹۹۷)
- از آنجا که تصمیم و تدبیر در شرایط بحران مهمترین مؤلفه برای مدیران است، سبک تصمیم‌گیری موقعیت بحرانی مورد توجه اندیشمندان حوزه مدیریت بحران است. چگونگی بهره‌برداری از منابع برای تصمیم‌گیری صحیح و سریع رویکرد اصلی مدیران در تعیین سبک رهبری خود در مدیریت بحران است.

### سبکهای چهارگانه مدیریت

لوسیر آخرین نظریه‌ای را که در طبقه رویکردهای موقعیتی قرار می‌دهد، سبکهای چهارگانه مدیریتی می‌نامد. به گفته وی، نظریه پردازان اقتضایی معتقدند هیچ سبکی برای تمام موقعیتها بهترین نیست، بلکه مدیران اثربخش سبک خود را بر پایه تواناییهای فردی یا موقعیت گروه اتخاذ می‌کنند (مرسی و بلانچارد، ۱۹۹۳). مطالعات نشان داده است تعامل میان کارمند و مدیر را می‌توان به دو مقوله متمایز؛ یعنی هدایتگر و حمایتگر طبقه‌بندی کرد.

**رفتار هدایتگر:** مدیر برای اطمینان یافتن نسبت به اینکه وظایف درست انجام می‌شود رفتار کنترل‌کننده و هدایت‌کننده شدیدی اعمال می‌کند، وی به کارمندان می‌گوید که چه کاری باید انجام دهند و وظایف خود را کی، کجا و چگونه به پایان رسانند و بر عملکرد آنان نیز نظارت دقیقی دارد.

**رفتار حمایتگر:** مدیر بدون آنکه به کارمندان خود بگوید چه کاری باید انجام دهند، آنان را به کار برانگیخته و تشویق می‌کند. موارد مهم را برای کارمندان توضیح می‌دهد، به نظرات آنان گوش می‌دهد، و از طریق ایجاد احساس کفایت و عزت نفس که ناشی از تصمیم‌گیری است، به آنها کمک می‌کند. به بیان دیگر، وقتی شما به عنوان یک مدیر با کارکنان خود تعامل می‌کنید، می‌توانید بر هدایت (به انجام رساندن وظایف) و حمایت (توسعه روابط) و یا هر دو مورد، تأکید کنید. بر پایه این تعاریف ممکن است این پرسش مطرح شود که چه سبکی باید به کار برده شود و چرا؟ پاسخ به این پرسش بستگی به موقعیت دارد، موقعیتی که تا اندازه‌ای به وسیله قابلیت<sup>۱</sup> کارکنان تعیین می‌شود این قابلیت دو جنبه متمایز دارد:

- **توانایی:** در این جنبه این پرسش مطرح است که آیا کارکنان دانش، تجربه، تحصیلات و مهارت لازم را برای انجام یک وظیفه ویژه بدون هدایت شما به عنوان یک مدیر دارند یا نه؟

**انگیزش:** در این جنبه می‌توان پرسشهای زیر را مطرح کرد: آیا کارکنان برای

انجام وظیفه، اعتماد لازم را دارند؟ آیا آنها مایلند وظیفه خود را به انجام رسانند؟ آیا به اجرای وظیفه خود پای‌بند هستند؟ سرانجام آیا آنان بدون تشویق و حمایت شما وظیفه خویش را انجام می‌دهند؟

**تعیین قابلیت کارکنان:** قابلیت کارکنان را می‌توان بر یک طیف گسترده از قابلیت کم تا برجسته که شما به عنوان مدیر تعیین می‌کنید، اندازه‌گیری کرد. مدیر باید سطح قابلیت کارکنان را با بهترین توصیف از توانایی و انگیزش آنان برای یک وظیفه مشخص، تعیین کند. این سطوح می‌تواند به گونه زیر باشد:

**کم (C1):** کارکنان نمی‌توانند بدون هدایتهای جزئی و سرپرستی دقیق شما کاری انجام دهند، کارکنانی که در این مقوله جای می‌گیرند، یا قادر به انجام کار نیستند و یا تمایلی به آن ندارند.

**متوسط (C2):** کارکنان برای انجام مناسب کار توانایی متوسطی دارند و نیازمند هدایت و حمایت ویژه هستند. هر چند ممکن است تا حد زیادی برانگیخته باشند اما هنوز به علت فقدان توانایی نیاز به هدایت دارند.

**زیاد (C3):** کارکنان توانایی زیاد دارند اما ممکن است برای انجام کار فاقد اعتماد به نفس باشند. آنچه آنها به آن نیاز دارند، حمایت و تشویق برای برانگیخته شدن برای انجام کار است.

**برجسته (C4):** کارکنان بدون نیاز به حمایت یا هدایت برای انجام وظایف خود قابلیت کامل دارند.

بیشتر افراد وظایف متعددی را در شغل خود انجام می‌دهند. بنابراین، شناخت این نکته بسیار اهمیت دارد که قابلیت آنان ممکن است به وظایف ویژه‌ای که دارند بستگی داشته باشد. برای مثال، یک تحویل‌دار بانک ممکن است به خاطر انجام تبادلات روزمره در طبقه C4 قرار گیرد، اما در رابطه با پذیرا بودن نسبت به محاسبات جدید و ویژه در طبقه C1 باشد. کارکنان در آغاز کار بیشتر دارای قابلیت کم و یا محدود هستند، بنابراین نیاز به هدایت دقیق دارند. اما همچنانکه توانایی آنان برای انجام کار بیشتر می‌شود، باید به حمایت آنان پرداخت و

سرپرستی دقیق را متوقف کرد.

یک مدیر وظیفه دارد توانایی کارکنان خود را بتدریج و به مرور زمان از سطح C1 به C4 افزایش دهد.

همان‌گونه که پیشتر بیان شد به اعتقاد نظریه‌پردازان موقعیتی، سبک مدیریت بستگی به موقعیت دارد و موقعیت نیز تابع قابلیت کارکنان است. هر یک از چهار سبک مدیریت که در زیر شرح داده می‌شود، در بردارنده درجات مختلفی از رفتار حمایتگر یا هدایتگر است. این چهار سبک عبارت است از: سبکهای آمرانه، مشورتی، مشارکتی و انتقال قدرت و یا تفویضی. این مسئله در موقعیت بحران موضوعیت خاصی پیدا می‌کند. در شرایط بحران قابلیت و آمادگی افرادی که در برخورد با بحران باید به عنوان پیرو عمل نمایند مورد توجه مدیران قرار می‌گیرد.

**سبک آمرانه (S1A):** این سبک شامل رفتار هدایتگر زیاد و حمایتگر کم است (HD/LS) و در زمانی مناسب است که مدیر با کارکنان دارای قابلیت کم (C1) سروکار دارد. هنگام تعامل با این کارکنان، باید ساختارهای بسیار جزئی و مفصلی به آنها ارائه داد؛ ساختارهایی که به‌دقت توضیح دهد یک وظیفه کی، کجا و چگونه باید انجام شود. در این سبک بر عملکرد افراد نظارت شدیدی اعمال می‌شود ولی تا اندازه‌ای نیز حمایت صورت می‌گیرد. بیشتر وقت مدیر صرف ارایه هدایت‌های سازمانی می‌شود و تصمیمها نیز بدون دخالت آنان به عمل می‌آید.

**سبک مشورتی (S2A):** این سبک در بر دارنده هدایت و نیز حمایت زیاد (HD/HS) است و زمانی مناسب است که کارمندان دارای حد متوسطی از قابلیت (C2) هستند. در این سبک دستورالعملهای ویژه همراه با نظارت بر عملکرد در تمام مراحل عمده کار ارائه می‌شود.

در عین حال، با توضیح اینکه چرا وظایف باید انجام شود و نیز با برانگیختن کارکنان به سؤال کردن و دادن پاسخ به آنها، از آنان حمایت می‌شود. مدیر علاوه بر فعالیت در حدود ایجاد روابط، فواید انجام وظایف را به شیوه‌ای که خود صلاح می‌داند به کارکنان توضیح می‌دهد. هنگام تصمیم‌گیری ممکن است از

مشورت کارکنان استفاده کند، اما هنوز حرف آخر را خود وی می‌زند. زمانی که تصمیم‌گیری با لحاظ کردن نظرات کارکنان به عمل آمد، نظارت و هدایت بر عملکرد نیز اجرا می‌شود.

**سبک مشارکتی (S3P) :** سبک مشارکتی با رفتار هدایتگر کم و حمایتگر زیاد (LD/HS) مشخص می‌شود، و هنگامی مناسب است که مدیر با کارکنان دارای قابلیت زیاد (C3) سروکار دارد. هنگام تعامل با این کارکنان، زمان کمی و آن نیز تنها برای تصمیمهای کلی صرف می‌شود، و بیشتر وقت مدیر صرف تشویق و ترغیب می‌گردد. برای نظارت بر عملکرد نیز زمان کمی صرف می‌شود و کارکنان اجازه دارند تا به شیوه خود، کار را انجام دهند. مدیر از طریق ترغیب و ایجاد اعتماد به نفس در کارکنان از آنان حمایت می‌کند. اگر نیاز به انجام وظیفه وجود داشته باشد به آنها نمی‌گوید چگونه آن را انجام بدهند. بلکه تنها از آنان می‌پرسد چگونه می‌خواهند آن را به انجام رسانند. تصمیم‌گیرها همراه با نظر کارکنان به عمل می‌آید. اما در معرض محدودیتها و تصویب مدیر قرار دارد.

**سبک انتقال قدرت (S4E) :** این سبک را رفتار هدایتگر و حمایتگر کم (LD/LS) مشخص می‌کند، و برای زمانی مناسب است که کارکنان قابلیت برجسته دارند (C4). مدیر در برخورد با این کارکنان تنها باید به آنها بگوید نیاز به انجام چه کارهایی وجود دارد. وی باید به سؤالیهای آنان پاسخ دهد و هیچ‌گونه هدایتی از آنان به عمل نیاورد. نظارت بر عملکرد آنان ضروری نیست. این نوع کارکنان انگیزش زیاد و در عین حال نیاز به حمایت بسیار اندکی دارند. به آنها اجازه داده می‌شود تا با توجه به محدودیتها تصمیم‌گیری کنند، اما نیازی به تأیید یا تقویت آنان نیست. اصطلاحات دیگری که برای سبک انتقال قدرت به کار می‌رود عبارت است از: بدون دخالت یا دست کشیدن و یا تفویضی.

مقایسه نظریه‌های سبک رهبری با یکدیگر

همان‌گونه که در این بخش توضیح داده شد، در طبقه‌بندی رویکردهای سبک

مدیریت (صفات، رفتاری و موقعیتی)، هفت نظریه رهبری رفتاری (رهبری اساسی، دوبعدی، شبکه رهبری، فرمند، تحول‌گرا و نمادین) و هفت نظریه رهبری موقعیتی (اقتضایی، پیوستار رهبری، مسیر هدف، هنجاری، اثربخشی و جانشینهای رهبری) مورد بررسی قرار گرفت.

سبک‌های رهبری دو بُعدی				نظریه‌ها
LD/LS	LD/HS	HD/HS	L <sup>++</sup> S <sup>**</sup> \D*H <sup>+</sup>	
—	—	—	—	۱- صفت
بدون دخالت D ضعیف ۱-۱	آزادمنشانه		آمرانه A اقتدار ۱-۹	۲- رهبری رفتاری سبک‌های اساسی رهبری سبک‌های دوبعدی شبکه مدیریتی
	C محلی ۱-۹	B گروهی ۹-۹ میان S و D مسیر میانی ۵-۵		
—	—	—	—	رهبری فرمند
—	—	—	—	رهبری تحول‌گرا
—	—	—	—	رهبری تبادلی
—	—	—	—	رهبری نمادین
رابطه		وظیفه		۳- رهبری موقعیتی رهبری اقتضایی پیوستار رهبری مسیر - هدف
۷ و ۶	۵ و ۴ حمایتی	۳ و ۲ پیشرفت	۱ هدایتی	
مشارکتی				رهبری هنجاری رهبری اثربخش مدیریت موقعیتی (سبک‌های چهارگانه)
GII انتقال قدرت تفویضی	CI, CII مشارکتی مشارکتی		AI, AII آمرانه خودکامه	

S<sup>\*\*</sup> حمایتی

D\* هدایتی

L<sup>++</sup> کم

H<sup>+</sup> زیاد

نمودار ۱: مقایسه نظریه‌های رهبری با یکدیگر

برای کمک به فهم بهتر شباهتها و تفاوت‌های بین این نظریه‌ها یک بررسی مقایسه‌ای به عمل آمده که نتایج آن در نمودار (۱) نشان داده شده است. چنانکه در این شکل نمایان است الگوهایی که نظریه دو بُعدی رهبری را به کار می‌گیرد، چهار سبک محتمل رهبری را مشخص می‌کند. چون نظریه پردازان گوناگون، اسامی مختلف برای نشان دادن دو بُعد یکسان به کار می‌برند، در این نمودار برای ارائه اصطلاحات دیگر از رفتار هدایتگر و حمایتگر استفاده شده است. (لوسیر، ۱۹۹۷)

#### جامعه آماری و حجم نمونه

جامعه آماری این تحقیق را فرماندهان حوزه‌های مقاومت تشکیل می‌دهد که نمونه آماری آن شامل ۱۰۰ نفر از فرماندهان حوزه‌های مقاومت شهرهای مشهد، اهواز و شیراز در نظر گرفته شد. علت انتخاب این شهرها، بروز بحرانهای اجتماعی یا اغتشاشات شهری در این مناطق بوده که فرماندهان حوزه‌ها بویژه حوزه‌های محلی و اداری - کارگری در شرایط بحرانی با آن مواجه بودند. همچنین جامعه دیگری مرکب از نخبگان بسیج و اساتید در سه طیف؛ الف) فرماندهان مناطق (استانها)، ب) مسئولان ستاد نیروی مقاومت بسیج و ج) اساتید رشته‌های مدیریت بودند، مورد مطالعه و ارزیابی قرار گرفتند که تعداد آنها ۱۴ نفر می‌باشند.

#### ابزار اندازه‌گیری

برای تعیین سبک رهبری مورد استفاده فرماندهان، پرسشنامه تجزیه و تحلیل رهبری بلانچارد با تغییر مختصری که در آن داده شد مورد استفاده قرار گرفت. در این پرسشنامه فرد در مقابل ۲۰ موقعیت قرار گرفت و در هر موقعیت ۴ سبک معمول مورد استفاده مدیران، سنجش شده است. با نمره‌گذاری به پاسخهای انتخاب شده از سوی فرد، بیشترین سبک انتخاب شده به عنوان سبک اصلی و سایر سبکها به ترتیب احراز بیشترین فراوانی، به عنوان سبکهای فرعی و سبک قابل گسترش تعیین شدند.

برای تعیین سبک رهبری مطلوب، نیز پرسشنامه‌ای در اختیار نخبگان قرار داده

شد که با تکمیل آن سبکهای مطلوب در شرایط بحران و شرایط عادی سنجیده شد.

#### نحوه گردآوری اطلاعات

برای تکمیل پرسشنامه سبک سنج، فرماندهان حوزه‌های هر شهر به‌طور جداگانه فراخوان شدند و به صورت دسته‌جمعی پیرامون تحقیق، پرسشنامه و ضرورت پاسخ‌دهی به آن توجیه شدند. سپس فرصت مناسبی برای تکمیل در اختیارشان قرار گرفت و پس از تکمیل اطلاعات جمع‌آوری گردید. در جداول زیر نتایج سنجش سبک مدیریتی فرماندهان حوزه‌های مقاومت ارائه می‌شود.

جدول شماره ۱: توزیع فراوانی سبک اصلی مورد استفاده فرماندهان حوزه‌های مقاومت

ردیف	سبکها	فراوانی	درصد
۱	سبک مشورتی (استدلالی)	۳۹	۳۹
۲	سبک مشارکتی (حمایتگر)	۳۴	۳۴
۳	سبک تفویضی	۲۵	۲۵
۴	سبک آمرانه (دستوری)	۲	۲
جمع		۱۰۰	۱۰۰

با توجه به نتیجه به دست آمده، از ۱۰۰ نفر نمونه تحقیق، ۳۹ درصد از افراد در اعمال مدیریت خود، سبک مشورتی یا استدلالی و ۳۴ درصد سبک مشارکتی یا حمایتگر، ۲۵ درصد سبک تفویضی و ۲ درصد نیز سبک آمرانه یا دستوری را به عنوان سبک اصلی در مدیریت خود و در شرایط عادی اعمال می‌کنند.

جدول شماره ۲: توزیع فراوانی سبک فرعی ۱ مورد استفاده فرماندهان حوزه‌های مقاومت

ردیف	سبکها	فراوانی	درصد
۱	سبک مشارکتی (حمایتگر)	۴۴	۴۴
۲	سبک تفویضی	۳۴	۳۴
۳	سبک مشورتی (استدلالی)	۱۸	۱۸
۴	سبک آمرانه (دستوری)	۴	۴
جمع		۱۰۰	۱۰۰



با توجه به جدول بالا، از ۱۰۰ نفر نمونه تحقیق، ۴۴ درصد از افراد سبک مشارکتی یا حمایتگر و ۳۴ درصد، سبک تفویضی و ۱۸ درصد نیز سبک مشورتی یا استدلالی و ۴ درصد نیز سبک آمرانه یا دستوری را به عنوان سبک فرعی ۱ در مدیریت خود و در شرایط عادی به کار می‌گیرند و اجرا می‌کنند.

جدول شماره ۳: توزیع فراوانی سبک فرعی ۲ مورد استفاده فرماندهان حوزههای مقاومت

ردیف	سبکها	فراوانی	درصد
۱	سبک مشورتی (استدلالی)	۳۶	۳۶
۲	سبک تفویضی	۳۲	۳۲
۳	سبک آمرانه (دستوری)	۱۷	۱۷
۴	سبک مشارکتی (حمایتگر)	۱۵	۱۵
جمع			۱۰۰

با توجه به نتیجه به دست آمده، از ۱۰۰ نفر نمونه تحقیق، ۳۶ درصد از افراد سبک مشورتی یا استدلالی و ۳۲ درصد سبک تفویضی، ۱۷ درصد سبک آمرانه یا دستوری و ۱۵ درصد نیز سبک مشارکتی یا حمایتگر را در مدیریت خود به عنوان سبک فرعی ۲ اعمال می‌کنند.

جدول شماره ۴: توزیع فراوانی سبک قابل توسعه فرماندهان حوزههای مقاومت

ردیف	سبکها	فراوانی	درصد
۱	سبک آمرانه (دستوری)	۷۷	۷۷
۲	سبک تفویضی	۹	۹
۳	سبک مشورتی (استدلالی)	۷	۷
۴	سبک مشارکتی (حمایتگر)	۷	۷
جمع			۱۰۰

همان‌طور که نشان داده شده است، از ۱۰۰ نفر نمونه تحقیق، ۷۷ درصد از افراد از سبک آمرانه یا دستوری و ۹ درصد سبک تفویضی، ۷ درصد سبک مشورتی یا استدلالی و ۷ درصد نیز سبک مشارکتی یا حمایتگر را به عنوان سبک قابل توسعه در اعمال مدیریت خود به کار می‌برند.

پس از ارائه نتایج سنجش سبک مدیریتی مورد استفاده، فرماندهان حوزه‌های مقاومت بسیج برای تعیین سبک مدیریتی مطلوب در شرایط بحران و عادی نظرات نخبگان مورد بررسی قرار گرفته است که نتایج آن به شرح زیر ارائه می‌گردد.

جدول شماره ۵: توزیع فراوانی پاسخگویان بر حسب سبکهای شناخته شده مدیریت و رهبری مورد نیاز، در شرایط عادی

ردیف	عنوان	میزان نیاز	فراوانی	درصد
۱	سبک آمرانه	کاملاً مخالفم	۵	۳۵/۷
		مخالفم	۴	۲۸/۶
		کمی مخالفم	۱	۷/۱
		نه مخالفم و نه موافقم	۱	۷/۱
		کمی موافقم	۳	۲۱/۴
		جمع	۱۴	۱۰۰
۲	سبک مشورتی	کمی موافقم	۲	۱۴/۳
		موافقم	۱۰	۷۱/۴
		کاملاً موافقم	۲	۱۴/۳
		جمع	۱۴	۱۰۰
۳	سبک مشارکتی	کمی موافقم	۲	۱۴/۳
		موافقم	۶	۴۲/۹
		کاملاً موافقم	۶	۴۲/۹
		جمع	۱۴	۱۰۰
۴	سبک تفویضی	مخالفم	۱	۷/۱
		کمی مخالفم	۲	۱۴/۳
		نه مخالفم و نه موافقم	۵	۳۵/۷
		کمی موافقم	۵	۳۵/۷
		کاملاً موافقم	۱	۷/۱
		جمع	۱۴	۱۰۰

از پاسخگویان سؤال شد که از میان سبکهای شناخته شده مدیریت و رهبری به نظر شما سبک مورد استفاده فرماندهان حوزه‌های مقاومت در شرایط عادی چگونه باید باشد؟

نتایج به دست آمده حاکی از آن است که، نظر پاسخگویان در مورد سبک آمرانه این‌گونه می‌باشد که،  $35/7$  درصد از آنها گزینه کاملاً مخالفم،  $28/6$  درصد گزینه مخالفم،  $7/1$  درصد گزینه کمی مخالفم و  $21/4$  درصد نیز گزینه کمی موافقم را برگزیده‌اند که این نتیجه نشان می‌دهد که، بیشترین درصد از افراد ( $7/1$  درصد)، با به کار بردن این سبک در مدیریت و رهبری در شرایط عادی توسط فرماندهان و مدیران حوزه مقاومت، کاملاً مخالف هستند.

در مورد سبک مشورتی،  $14/3$  درصد از پاسخگویان، گزینه کمی موافقم،  $71/4$  درصد، گزینه موافقم و  $14/3$  درصد نیز گزینه کاملاً موافقم را انتخاب کرده‌اند که این نتیجه، حاکی از آن است که اکثر پاسخگویان معتقدند مدیران و فرماندهان حوزه‌های مقاومت باید از سبک مشارکتی نیز در مدیریت و رهبری در شرایط عادی استفاده کنند و این سبک را در اعمال مدیریت خود به کار گیرند.

سرانجام در مورد سبک تفویضی این نتیجه حاصل گردید که،  $7/1$  درصد از پاسخگویان، گزینه مخالفم،  $14/3$  درصد گزینه کمی مخالفم،  $35/7$  درصد گزینه نه مخالفم و نه موافقم،  $35/7$  درصد نیز گزینه کمی موافقم و  $7/1$  درصد کاملاً موافقم را انتخاب کرده‌اند که این نتیجه نشان‌دهنده این مطلب می‌باشد که  $35/7$  درصد از پاسخگویان گزینه، نه مخالف استفاده از سبک تفویضی در شرایط عادی هستند و نه موافق و همین درصد از پاسخگویان کمی موافق استفاده از سبک تفویضی توسط مدیران و فرماندهان حوزه‌های مقاومت در شرایط عادی می‌باشند.

جدول شماره ۶: توزیع فراوانی پاسخگویان بر حسب سبکهای شناخته شده مدیریت و رهبری مورد نیاز، در شرایط بحران

درصد	فراوانی	میزان نیاز	عنوان	ردیف
۷/۱	۱	کمی مخالفم	سبک آمرانه	
۲۱/۴	۳	نه مخالفم و نه موافقم		
۶۴/۳	۹	کمی موافقم		
۷/۱	۱	موافقم		
۱۰۰	۱۴	جمع		
۷/۱	۱	کاملاً مخالفم	سبک مشورتی	۲
۷/۱	۱	مخالفم		
۱۴/۳	۲	کمی مخالفم		
۵۰	۷	کمی موافقم		
۱۴/۳	۲	موافقم		
۷/۱	۱	کاملاً موافقم		
۱۰۰	۱۴	جمع		
۱۴/۳	۲	کمی مخالفم	سبک مشارکتی	۳
۷/۱	۱	نه مخالفم و نه موافقم		
۵۷/۱	۸	کمی موافقم		
۱۴/۳	۲	موافقم		
۷/۱	۱	کاملاً موافقم		
۱۰۰	۱۴	جمع		
۲۱/۴	۳	کاملاً مخالفم	سبک تفویضی	۴
۱۴/۳	۲	مخالفم		
۲۱/۴	۳	کمی مخالفم		
۱۴/۳	۲	نه مخالفم و نه موافقم		
۷/۱	۱	کمی موافقم		
۱۴/۳	۲	موافقم		
۷/۱	۱	کاملاً موافقم		
۱۰۰	۱۴	جمع		

از پاسخگویان سؤال شد که از میان سبکهای شناخته شده مدیریت و رهبری به نظر شما سبک مورد استفاده فرماندهان حوزه‌های مقاومت در شرایط بحران چگونه باید باشد؟

نتایج به دست آمده حاکی از آن است که، در مورد سبک آمرانه، ۷/۱ درصد از پاسخگویان، گزینه کمی مخالفم، ۲۱/۴ درصد گزینه نه مخالفم و نه موافقم، ۶۴/۳ درصد گزینه کمی موافقم و ۷/۱ درصد نیز گزینه موافقم را برگزیده‌اند. این نتیجه نشان‌دهنده آن است که حدود نیمی از پاسخگویان موافقت کمی نسبت به استفاده از این سبک در شرایط بحران، توسط مدیران و فرماندهان حوزه‌های مقاومت داشته‌اند.

سرانجام در مورد استفاده از مدیران و فرماندهان حوزه‌های مقاومت سبک تفویضی در شرایط بحران ۲۱/۴ درصد از پاسخگویان، گزینه کاملاً مخالفم، ۱۴/۳ درصد گزینه مخالفم، ۲۱/۴ درصد گزینه کمی مخالفم، ۱۴/۳ درصد گزینه نه مخالفم و نه موافقم، ۷/۱ درصد گزینه کمی موافقم، ۱۴/۳ درصد گزینه موافقم و ۷/۱ درصد نیز گزینه کاملاً موافقم را برگزیده‌اند.

مقایسه سبکهای مدیریتی مناسب و مورد استفاده

مقایسه نتایج جدول زیر نشان می‌دهد که در شرایط عادی سبک مشارکتی با میانگین ۶/۲۹ مناسب‌ترین سبک از نظر نخبگان است و سبکهای مشورتی با میانگین ۶، سبک تفویضی با میانگین ۴/۲۸ در رتبه‌های بعدی و سبک آمرانه (دستوری) با میانگین ۲/۴۹ در رتبه آخر قرار داد. این درحالی است که به نظر نخبگان مناسب‌ترین سبک در شرایط بحران سبک مشارکتی یا میانگین ۴/۹۲ از ۷ و پس از آن سبک آمرانه با میانگین ۴/۷۱، سبک مشورتی با میانگین ۴/۵۰، در آخر سبک تفویضی با میانگین ۳/۴۵ می‌باشد.

جدول شماره ۷: مقایسه سبکهای مدیریتی مناسب در شرایط عادی و بحران

ردیف	عنوان	شرایط عادی		شرایط بحران		
		سبک مناسب به درصد	سبک اصلی مورد استفاده به درصد	سبک مناسب به درصد	سبک مناسب به درصد	
۱	سبک آمرانه	کاملاً مخالف	۳۵/۷	۲	کمی مخالف	
		مخالف	۲۸/۶		نه مخالف، نه موافق	
		کمی مخالف	۷/۱		کمی موافق	
		نه مخالف، نه موافق	۷/۱		موافق	
		کمی موافق	۲۱/۴		میانگین	۴/۷۱
		میانگین	۲/۴۹			
۲	سبک مشورتی	کمی موافق	۱۴/۳	۲۹	کاملاً مخالف	
		موافق	۷۱/۴		مخالف	
		کاملاً موافق	۱۴/۳		کمی مخالف	
		میانگین	۶		کمی موافق	۵۰
					موافق	۱۴/۳
		کاملاً موافق	۷/۱		کاملاً موافق	۷/۱
		میانگین	۴/۵۰			
۳	سبک مشارکتی	کمی موافق	۱۴/۳	۳۴	کمی مخالف	
		موافق	۴۲/۹		نه مخالف، نه موافق	
		کاملاً موافق	۴۲/۹		کمی موافق	
		میانگین	۶/۲۹		موافق	۱۴/۳
					کاملاً موافق	۷/۱
میانگین	۴/۹۲					
۴	سبک تفویضی	مخالف	۷/۱	۲۵	کاملاً مخالف	
		کمی مخالف	۱۴/۳		مخالف	
		نه مخالف، نه موافق	۳۵/۷		کمی مخالف	
		کمی موافق	۳۵/۷		نه مخالف، نه موافق	
		کاملاً موافق	۷/۱		کمی موافق	
		میانگین	۴/۲۸		موافق	۱۴/۳
					کاملاً موافق	۷/۱
		میانگین	۳/۴۵			

فصلنامه سیاست دفاعی، سال سیزدهم و چهاردهم، شماره ۵۲ و ۵۳، پاییز و زمستان ۱۳۸۴

همچنین بررسی نتایج سبک انتخاب شده از سوی جامعه آماری نشان می‌دهد که در شرایط عادی سبک اصلی آنها، سبک مشورتی با ۳۹ درصد و پس از آن سبکهای مشارکتی با ۳۴ درصد، تفویضی با ۲۵ درصد و سبک آمرانه با ۲ درصد، اعلام شده است.

#### نتیجه‌گیری

سبک مدیریتی مورد انتظار در شرایط بحران، سبک مشارکتی با میانگین ۴/۹۲ به عنوان مناسب‌ترین سبک و سبک آمرانه با میانگین ۴/۷۱ در رتبه دوم، سبک مشورتی با میانگین ۴/۵۰ در رتبه بعدی و سبک تفویضی در حد ضعیفی با میانگین ۲/۴۵ قرار دارد.

سبک مدیریتی مورد انتظار در شرایط عادی، سبک مشارکتی با میانگین ۶/۲۹ به عنوان مناسب‌ترین سبک و سبک مشورتی با میانگین ۶ در رتبه دوم، سبک تفویضی با میانگین ۴/۲۸ در رتبه بعدی و سبک آمرانه در حد ضعیفی با میانگین ۲/۴۹ در رتبه آخر قرار دارد.

بیشترین میزان استفاده فرماندهان حوزه‌های مقاومت از سبک مشورتی به عنوان سبک اصلی با ۳۹ درصد است و سبک مشارکتی با ۳۴ درصد رتبه بعدی را در سبک مورد استفاده فرماندهان به عنوان سبک اصلی دارد و سبک تفویضی با ۲۵ درصد در رتبه بعدی و سبک آمرانه با ۲ درصد در حد بسیار ضعیفی و در رتبه آخر قرار دارد.

فرماندهان حوزه‌های مقاومت به میزان ۴۴ درصد سبک فرعی خود را سبک مشارکتی اعلام نموده و ۳۴ درصد آنها سبک فرعی اول خود را، سبک تفویضی و ۱۸ درصد از آنها سبک مشورتی را به عنوان سبک فرعی خود انتخاب کرده‌اند. سبک فرعی دوم انتخابی از سوی فرماندهان سبک مشورتی با ۳۶ درصد، سبک تفویضی با ۳۲ درصد، سبک آمرانه با ۱۷ درصد و سبک مشارکتی با ۱۵ درصد، اعلام شده است.

سبک فرعی دوم انتخاب شده از سوی فرماندهان سبک مشورتی با ۳۶ درصد، سبک تفویضی با ۳۲ درصد، سبک آمرانه با ۱۷ درصد و سبک مشارکتی با ۱۵ درصد، اعلام شده است.

سبک قابل توسعه فرماندهان یعنی سبکی که آنها گرایش دارند به عنوان سبک اصلی و فرعی خود انتخاب نمایند عبارتند از: سبک آمرانه با ۷۷ درصد، سبک تفویضی با ۹ درصد، سبک مشورتی با ۷ درصد، سبک مشارکتی با ۷ درصد.

به نظر می‌رسد علت اصلی انتظار سبک مشارکتی در شرایط بحران از سوی نخبگان، ویژگیهای نیروهای بسیجی هنگام حضور برای مقابله با بحرانهاست. تلقی کلی آنها از حضور بسیجیان در برخورد با بحرانهای اجتماعی است و افراد بسیجی به صورت داوطلبانه و از روی تمایلات و انگیزه‌های دینی و مذهبی خود و برای دفاع از ارزشهای انقلاب و مقابله با خطراتی که نظام اسلامی را تهدید می‌کند، وارد عرصه می‌شوند. در این صورت همانند سایر نیروهای نظامی مناسبات آنها با فرمانده، کمتر فرماندهی و فرمانبری و مناسبات یک نوع مشارکت و همکاری از روی تمایل است، بنابراین فرمانده و یا مدیر عرصه بحران باید با استفاده از آمادگی افراد حاضر در عرصه برخورد با بحران مشارکت و تمایل آنها را جلب نموده و با همکاری و تعامل شرایط بحرانی را تدبیر نماید.

### پیشنهادات

سبک مورد استفاده مدیران متناسب با ویژگیها و شرایط افراد تحت امر و کار (وضعیت) تعیین می‌گردد. چنانچه بسیاری از محققین بر این باورند که بهترین سبک وجود ندارد و مدیران باید سبک خود را با وضعیت و شرایط وفق بدهند و موقعیت نیز تابع قابلیت کارکنان و افراد تحت امر است. سبک مدیریتی مورد انتظار از سوی نخبگان در شرایط عادی و بحران سبک مشارکتی با بالاترین اولویت پیشنهاد شده است و سبکهای مشورتی و تفویضی در شرایط عادی و در اولویتهای بعدی و در شرایط بحران پس از سبک مشارکتی به ترتیب سبکهای



آمرانه، مشورتی و تفویضی پیشنهاد شده‌اند. این در حالی است که سبک اصلی مورد استفاده سبک مشورتی با میانگین ۳۹ درصد و سبک مشارکتی با ۳۴ درصد است و سبکهای تفویضی و آمرانه در رتبه‌های بعدی قرار دارند. بدین ترتیب بین سبک مورد استفاده و مورد انتظار تفاوتی مشاهده می‌شود. بنابراین لازم است مسئولین امر در دوره‌های آموزشی و کارگاههای آموزشی لزوم اتخاذ سبک مناسب مدیریت و رهبری را به آنها آموزش داده و شرایط و لوازم اتخاذ سبکهای اقتضایی را فراگیری نمایند و از سوی دیگر با انجام سنجش‌های سبک، دوره مورد استفاده آنها مشخص و در صورت عدم اتخاذ سبک مناسب، راهکارهای مناسب برای تغییر سبک آنها صورت پذیرد.

#### منابع فارسی

- ۱- بوزان، باری (بی‌تا)؛ *دولتها و هراس*، ص ۱۵۹.
- ۲- تاجیک، محمدرضا (۱۳۷۹)؛ *مدیریت بحران*، تهران، فرهنگ گفتمان.
- ۳- کالینز، جان ام. (۱۳۷۰)؛ *استراتژی بزرگ*، ترجمه کورش بایندر، تهران، دفتر مطالعات سیاسی بین‌المللی.
- ۴- رضائیان، علی (۱۳۸۰)؛ *مبانی سازمان و مدیریت*، انتشارات سمت.
- ۵- شرمهون و دیگران (۱۳۸۰)؛ *مدیریت رفتار سازمانی*، ترجمه مهدی ایران‌نژاد و دیگران، تهران، مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
- ۶- *مقیاس سنجش سبک مدیریت*، دانشگاه آزاد اسلامی، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۹.
- ۷- کاظمی، سیدعلی اصغر (۱۳۶۶)؛ *مدیریت بحرانهای بین‌المللی*، تهران، دفتر مطالعات سیاسی و بین‌المللی.
- ۸- هرمان، چارلز (بی‌تا)؛ *در نقش اطلاعات و مدیریت بحران*، شاون پی مک‌کارتی.

#### English References

- 1- Tannenbaum and Schmidt (1986). *How to Choose a Leadership*

- Pattern*, Harvard Business Review, May. Kame. 166.
- 2\_ Lussier, R. (1997). *Management Concepts*. Applications Skill Development South – Western College publishing.
  - 3\_ Hersey, p. and Blanchard, K. (1993). *Management of Organization Behavior 6<sup>th</sup>*, Edition Enge Wand Cliffs NJ: Prentical Hall.
  - 4\_ Yuki. G. A. (1989). *Leadership in Organization Englewood Cliffs NJ: Pritee Hall*.
  - 5\_ Kennedy, P. (1998). *The Risk Fall of Great Powerscn*. Y. Ranadan Home.

