

# بررسی تأثیر سبک‌های رهبری فرماندهان بر اثربخشی فعالیت پایگاه‌های مقاومت (مورد مطالعه: یکی از شهرستان‌های استان اصفهان)

اویس ترابی؛ عبدالله صالح‌نژاد؛ کمال موسوی<sup>۲</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۱۲/۰۵ تاریخ پذیرش نهایی: ۱۴۰۰/۰۱/۲۷

فصلنامه مطالعات راهبردی بسیج، سال بیست و چهارم، شماره ۹۰، بهار ۱۴۰۰

## چکیده

هدف تحقیق حاضر بررسی تأثیر سبک‌های رهبری فرماندهان بر اثربخشی فعالیت پایگاه‌های مقاومت شهرستان بر خوار می‌باشد. روش تحقیق از نوع «توصیفی-پیمایشی» و به روش میدانی انجام شده است. جامعه آماری این پژوهش، بسیجیان مرتبط با پایگاه‌های مقاومت شهرستان بر خوار می‌باشند که شامل فرماندهان و مدیران پایگاه و فرماندهان و مدیران حوزه‌های مقاومت و سایر بسیجیان شامل ۲۳۶۹ نفر می‌باشد. نمونه‌گیری به روش خوشه‌ای و از هر پایگاه ۱۰ نفر در نظر گرفته شده و در مجموع ۴۹۴ نمونه جهت انجام پژوهش مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. ابزار اندازه‌گیری تحقیق پرسشنامه استاندارد سبک رهبری و پرسشنامه محقق ساخته اثربخشی پایگاه‌های مقاومت می‌باشد. روایی پرسشنامه‌ها از طریق اساتید دانشگاه و متخصصین تأیید شده و پایایی پرسشنامه اثربخشی نیز از طریق آلفای کرونباخ با مقدار ۰/۹۵ مورد تأیید قرار گرفت. تجزیه و تحلیل داده‌ها به وسیله نرم‌افزار SPSS، آزمون‌های کولموگروف اسمیرنوف، ضریب همبستگی اسپیرمن و تحلیل رگرسیون صورت گرفته است. در بین سبک‌های بررسی شده، تأثیر سبک‌های رهبری دلسوزانه و مشاوره‌ای و مشارکتی بر اثربخشی معنادار و مثبت و سبک آمرانه معنادار و منفی می‌باشند. در نتایج به دست آمده از این تحقیق مشخص شد بالاترین میزان اثربخشی در بین پایگاه‌ها مربوط به پایگاه‌هایی است که از سبک رهبری مشارکتی استفاده نمایند.

## کلیدواژه:

سبک رهبری، اثربخشی پایگاه‌های مقاومت، بسیج، ضریب همبستگی اسپیرمن، تحلیل رگرسیون

۱ - استادیار دانشکده مدیریت و برنامه ریزی دانشگاه جامع امام حسین(ع) تهران، ایران o.torabi1@gmail.com

۲ - (نویسنده مسئول)، استادیار دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه جامع امام حسین(ع) تهران، ایران a.salehnezhad@gmail.com

۳ - کارشناسی ارشد دانشکده مدیریت و اقتصاد جامع امام حسین(ع) تهران، ایران mosavi@gmail.com

## ۱- مقدمه و بیان مسئله:

### ۱-۱- مقدمه موضوع:

تلاش برای اثربخشی<sup>۱</sup> وجه مشترک همه سازمان‌هاست، به‌گونه‌ای که اکثر تحقیقات انجام‌شده در حوزه سازمان و مدیریت، آگاهانه یا ناآگاهانه، مستقیم یا غیرمستقیم به آن پرداخته‌اند؛ اما واقعیت آن است که سازمان‌ها با فشارهای گوناگون، عوامل متعدد و محدودکننده و همچنین هدف‌های متناقضی روبرو هستند که بناچار باید به همه آن‌ها به نحو مطلوب و مناسب پاسخ‌گویند، از این‌رو پدیده اثربخشی، مفهوم گسترده‌ای به خود می‌گیرد و دارای ابعاد گوناگونی می‌شود (عامل، ۱۳۹۳، ص ۴).

پایگاه‌های مقاومت بسیج به‌عنوان صفی‌ترین رده‌های بسیج نقش مؤثر و تعیین‌کننده‌ای در تشکیل و اداره بسیج ده‌ها میلیونی و تحقق اهداف و آرمان‌های والای انقلاب به عهده‌دارند. پایگاه‌های بسیج مساجد و محلات به‌عنوان زیربنای تشکیل بسیج می‌بایست همواره بانشاط و فعال در تمام صحنه‌ها حضور داشته باشند و برای رسیدن به چنین مقصودی لازم است فرماندهی، ساختار، روش‌ها و فرایندهای روزآمد و متناسب با شرایط و نیازهای روز داشته باشند. با توجه به این موضوع یکی از دغدغه‌های اصلی متولیان سازمان بسیج مستضعفین توجه به مسئله فعال‌سازی پایگاه‌های مقاومت و شناسایی پایگاه‌های فعال، نیمه فعال و غیرفعال بوده و هر ساله نسبت به وضعیت سنجی پایگاه‌های مقاومت اقدام می‌نمایند و طبق وضعیت سنجی انجام‌شده راهکارهای فعال شدن پایگاه‌ها را ارائه می‌دهند. بررسی‌ها نشان می‌دهد عوامل مختلفی در اثربخشی فعالیت پایگاه‌ها مؤثر هستند از جمله، کیفیت و محتوای برنامه‌های بسیج، توانمندسازی و آموزش بسیجیان، وجود امکانات و تجهیزات، ساختار و سازمان بسیج و غیره. لکن مهم‌ترین این عوامل حضور فرماندهان فهیم، متدین و انقلابی و باتدبیر و پرتلاش در رأس این نهاد مقدس است (عزیزی و همکاران، ۱۳۹۴، ص ۲۱).

به دنبال شناسایی این عامل اصلی در جهت اثربخشی فعالیت پایگاه‌ها، اقدامات زیادی در جهت شناسایی، انتصاب و آموزش و توانمندسازی فرماندهان پایگاه‌های مقاومت در طول چند سال گذشته صورت گرفته است از آن جمله می‌توان به طرح توانمندسازی فرماندهان پایگاه تحت عنوان طرح شهید شهبازی که توسط بازرسی سازمان بسیج در سال ۹۶ و ۹۷ اجرا گردید اشاره کرد، لیکن در سال ۹۸ بر اساس اظهارات رئیس سازمان بسیج مستضعفین عنوان گردید که «بیش از ۸۰ درصد پایگاه‌های مقاومت مساجد وضع نامناسبی داشته و

<sup>1</sup> Effectiveness



فعال‌سازی پایگاه‌های نیمه فعال و راکد از ضروریات است، رویکرد سازمان بسیج از سازمانی به نهادی باید تغییر کند و ما نیازمند تغییر شیوه مدیریت در بسیج هستیم و شیوه مدیریت آمرانه جواب نمی‌دهد و باید راهبرانه شود» (سلیمانی، ۱۳۹۸).

لذا با توجه به مطالب فوق به نظر می‌رسد در کنار شناسایی، انتصاب و آموزش و توانمندسازی فرماندهان پایگاه‌های مقاومت می‌بایست به موضوع سبک رهبری فرماندهان نیز توجه ویژه داشت چراکه علی‌رغم تلاش صورت گرفته در جهت ایجاد تحول در زمینه فرماندهی پایگاه‌های مقاومت و به دنبال آن فعال‌سازی پایگاه‌های مقاومت ولی مسئله هنوز به قوت خود باقی است.

محققان با توجه به سوابق اجرایی در رده‌های مرتبط با بسیج از جمله پایگاه، حوزه و ناحیه و بر اساس تجربیات و استفاده از نظرات و مصاحبه‌های انجام‌شده با فرماندهان رده‌های بسیج متوجه احتمال وجود تأثیر معنادار سبک فرماندهی فرماندهان پایگاه‌های مقاومت بر اثربخشی پایگاه‌ها شده‌اند. چراکه فرماندهان پایگاه‌های مقاومت هر کدام دارای سبک رهبری و فرماندهی خاص خود می‌باشند که می‌تواند تأثیر بسزایی در اثربخشی فعالیت پایگاه‌های مقاومت داشته باشد.

فرمانده بسیج به‌عنوان رکن اصلی یک مجموعه نقش مؤثری در جذب و پیوند اعضاء بسیج با برنامه‌های بسیج دارد. مشکل بسیاری از رده‌های بسیج امروزه عدم حضور نیروهای توانمند و دارای شرایط در مسند فرماندهی است. بسیاری از فرماندهان رده‌های بسیج شرایط و شاخصه‌های لازم را برای فرماندهی نداشته و یا بعضاً در برخی شاخص‌ها ضعیف هستند و اطلاعات آن‌ها در خصوص الزامات مدیریت و سبک فرماندهی کم و دارای ضعف و نقص است. همچنین عدم آشنایی برخی از فرماندهان با روش‌ها و شیوه‌های برنامه‌ریزی و تنوع برنامه‌های موردنیاز در پایگاه و بعضاً کمبود امکانات و بودجه مانع موفقیت آن‌ها در اداره بسیج می‌شود.

هرچند مطالب عنوان‌شده به‌صورت مسئله مهمی در سطح کشور بیان گردید ولی مشخص است که این گزارش از سطح سپاه‌های استانی و شهرستانی جمع‌بندی گردیده است و موضوع فعال‌سازی پایگاه‌ها باید توسط سپاه‌های شهرستانی پیگیری و اجرا گردد، از این رو محقق با احتمال اینکه اثربخشی فعالیت پایگاه‌ها به سبک رهبری فرماندهان پایگاه‌های مقاومت برمی‌گردد به بررسی این مسئله در یکی از نواحی مقاومت سپاه صاحب‌الزمان (عج) استان اصفهان پرداخته است و به دنبال پاسخ به این سؤال است که تأثیر سبک‌های رهبری فرماندهان بر اثربخشی فعالیت پایگاه‌های مقاومت شهرستان برخوردار چیست؟



### ۲-۱- ضرورت موضوع:

سازمان‌های طلایه‌دار امروزی در تلاش دامنه‌دار برای ایجاد و توسعه مزیت‌های راهبردی و پیشی گرفتن از رقیبان، موضوع توسعه ظرفیت‌های انسانی و ارتقای کارکنان را در دستور کار خویش قرار داده و در این مسیر از تمامی سازوکارهای ممکن بهره می‌جویند. در این میان، سبک رهبری به‌مثابه یکی از قوی‌ترین عوامل، درجه اثربخشی خود را به اثبات رسانیده است. رهبران می‌توانند عامل تمایز در سازمان بوده و یک رهبر قوی و دارای توانایی‌های خاص قادر به خلق فرهنگ سازمانی می‌باشد. رهبران به پیروان خود چنین القا می‌کنند که راه مطلوب را تشخیص دهند و در واقع از آنان می‌خواهند که در جهت تشخیص رهبر خود و برای رسیدن به وضعیت مطلوبی که وی مشخص کرده است تلاش کنند؛ و بدین ترتیب سازمان اثربخش خواهد شد (سینایی، ۱۳۹۵، ص ۹).

طبق نظر پژوهشگرانی مانند، فیدل، هرسی و بلانچارد، انتخاب سبک رهبری در میزان اثربخشی سازمان‌ها از اهمیت بالایی برخوردار است. باید توجه داشت که وجود ارتباطات مؤثر بین رهبر مجموعه و زیردستان در کلیه سطوح برای اثربخشی و کارایی سازمان ضروری است (اکبری، ۱۳۹۵، ص ۱۰). عدم پرداختن به موضوع سبک رهبری و تأثیر آن بر اثربخشی فعالیت پایگاه‌ها، ممکن است سبب آن شود که سبک رهبری به کار گرفته‌شده توسط فرماندهان با اهداف و ارزش‌های سازمان و همچنین خواسته‌ها و توانایی‌های بسیجیان هم‌خوانی نداشته یا حتی متضاد باشد و موجب کاهش اثربخشی پایگاه‌ها شود. کاهش اثربخشی بسیج یعنی تضعیف بسیج و ضعف بسیج، تضعیف نظام و انقلاب را در پی خواهد داشت لذا انجام این تحقیق موجب اجرای تدابیری جهت تقویت پایگاه‌ها شده و مسئولین را در برنامه‌ریزی و اقدام رهنمون می‌سازد و عدم توجه به این موارد موجب رکود بیشتر پایگاه‌ها و پراکندگی و خروج اعضاء از دایره بسیج می‌گردد. با توجه به مطالب ذکرشده ضرورت دارد فرماندهان پایگاه نسبت به انواع سبک‌های رهبری شناخت پیدا کرده و با به‌کارگیری سبک مناسب در موقعیت‌های مختلف، اثربخشی سازمانی را ارتقا بخشند. همچنین با توجه به محدود بودن پژوهش‌های انجام‌گرفته در زمینه تأثیر سبک رهبری بر اثربخشی پایگاه‌های مقاومت ضرورت پرداختن به این موضوع احساس می‌گردد.

### ۳-۱- اهمیت موضوع:

از مهم‌ترین عوامل مؤثر در موفقیت سازمان‌ها برای نیل به اهداف موردنظر برخوردار از مدیریت و رهبری توانمند و کارآمد است. گستردگی سازمان بسیج و فراگیر بودن در کلیه اقصای جامعه، تنوع مأموریت‌ها و نقش‌آفرینی در عرصه‌های مختلف فرهنگی، سازندگی،



دفاعی، امنیتی، امدادی، علمی و غیره وضعیتی را به وجود آورده است که در حال حاضر صدها هزار فرمانده و مدیر در سطوح مختلف سازمان شبانه‌روز در تلاشند تا زمینه‌های ایفای نقش میلیونی بسیج را در عرصه‌های فوق فراهم نمایند. بدون شک هر چه این مجموعه بزرگ مدیریتی در انجام وظایف و مسئولیت‌های خود توانمندتر باشد زمینه‌های حضور بسیجیان عزیز در عرصه‌های خدمتگزاری بیشتر خواهد بود.

توطئه‌های گوناگون دشمنان انقلاب اسلامی برای مقابله با کارآمدی نظام اسلامی در پاسخ-گویی به نیازها و مشکلات جامعه اسلامی و به‌ویژه تمرکز دشمن در عرصه جنگ نرم توجه به موضوع مدیریت و فرماندهی را در سازمان بسیج بیشتر از پیش ضروری ساخته است (تربیت و آموزش، ۱۳۸۹، ص ۵۲). تجارب ارزشمند گذشته نشان می‌دهد که هرگاه مدیریت پایگاه‌ها را افرادی توانمند و برخوردار از مهارت‌های مدیریت انقلابی و بسیجی به عهده داشته‌اند این پایگاه‌ها مسیر سربلندی و افتخار و تکامل را با موفقیت سپری کرده و کارنامه درخشانی از موفقیت‌ها را به نام خود رقم‌زده‌اند (تربیت و آموزش، ۱۳۸۹، ص ۷).

برای بیان اهمیت موضوع پژوهش می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

۱- اجرای اوامر و تأکیدات مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) مبنی بر تشکیل بسیج ده‌ها میلیونی.

۲- تحقق مأموریت سپاه در عمق‌بخشی داخلی انقلاب و مأموریت سازمان بسیج در این رابطه.

۳- توجه دادن و تمرکز مسئولین بسیج به موانع و مشکلات بسیج.

۴- شناخت نیازمندی‌های سازمانی و اجتماعی بسیج.

۶- استفاده از نظرات بسیجیان نخبه و به کارگیری موثرتر همه بسیجیان.

۷- کارآمدی و توانمندی بیشتر فرماندهان بسیج در اجرای مأموریت‌ها.

۸- شناخت نقاط ضعف و آسیب‌پذیر در زمینه شیوه مدیریتی پایگاه‌های بسیج.

۹- شناخت نقاط قوت و دست‌یابی به راهکارهای جدید جهت فعال‌سازی پایگاه‌ها.

#### ۱-۴- مسأله اصلی:

آیا سبک‌های رهبری (آمرانه، دلسوزانه، مشاوره‌ای، مشارکتی) در اثربخشی پایگاه‌های مقاومت شهرستان برخوردار اثر دارد؟ میزان اثربخشی هرکدام از سبک‌های رهبری چقدر می‌باشد؟



### اهداف علمی و کاربردی:

- ۱- مشخص نمودن تأثیر سبک‌های رهبری (آمرانه، دلسوزانه، مشاوره‌ای، مشارکتی) بر اثربخشی فعالیت پایگاه‌های شهرستان بر خوار.
- ۲- شناسایی سبک رهبری مطلوب جهت فرماندهی پایگاه‌های مقاومت.
- ۳- انتخاب سبک رهبری مناسب برای فرماندهی پایگاه مقاومت جهت ارتقاء اثربخشی فعالیت پایگاه‌های مقاومت در شهرستان بر خوار (کاربردی).

### فرضیه‌های تحقیق:

- ۱- سبک رهبری آمرانه تأثیر معناداری بر اثربخشی فعالیت پایگاه‌های مقاومت شهرستان بر خوار دارد.
- ۲- سبک رهبری دلسوزانه تأثیر معناداری بر اثربخشی فعالیت پایگاه‌های مقاومت شهرستان بر خوار دارد.
- ۲- سبک رهبری مشاوره‌ای تأثیر معناداری بر اثربخشی فعالیت پایگاه‌های مقاومت شهرستان بر خوار دارد.
- ۴- سبک رهبری مشارکتی تأثیر معناداری بر اثربخشی فعالیت پایگاه‌های مقاومت شهرستان بر خوار دارد.
- ۵- سبک رهبری (آمرانه، دلسوزانه، مشاوره‌ای، مشارکتی) می‌تواند اثربخشی پایگاه‌های مقاومت شهرستان بر خوار را پیش‌بینی کند.

### ۱-۵- نحوه سازمان‌دهی مقاله:

در این پژوهش پس از مشخص شدن سؤالات و بیان فرضیات، متغیرهای پژوهش تعریف‌شده و نسبت به مطالعه نظری در مورد متغیرها با استفاده از روش‌های کتابخانه‌ای و اسنادی اقدام گردیده است، پس از تدوین چارچوب نظری تحقیق، مدل تحقیق ساخته شده در ادامه با مشخص کردن جامعه آماری و نمونه با استفاده از ابزارهای گردآوری اطلاعات که در این پژوهش پرسشنامه است نسبت به توزیع و جمع‌آوری پرسشنامه‌ها اقدام و داده‌های موردنیاز جمع‌بندی گردید. سپس با استفاده از روش‌های آماری توصیفی و استنباطی نسبت به تحلیل داده‌های گردآوری شده اقدام و درنهایت با توجه به نتایج و خروجی روش‌های تحلیل داده، نسبت به بررسی معنادار بودن فرضیات تحقیق پرداخته شده است.



## ۲- ادبیات موضوع و پیشینه

### ۲-۱- ادبیات نظری

به شکل ظاهری یک اثر، «نوع» و به ویژگی عمومی اثر شاعر، نویسنده یا متفکر از لحاظ موضوع و انعکاس‌های محیط در آن، «سبک» گفته می‌شود. باین‌حال، سبک و نوع، لازم و ملزوم همدیگرند. هر موضوع و فکری، شکل و قالبی برای تعبیر لازم دارد. یگانگی فکر و شکل، بامعنا و صورت است که بنیاد سبک را تشکیل می‌دهد» (شفیعی، ۱۳۹۷، ص ۶)، «سبک آمیزه‌ای از فکر و شکل یا معنا و صورت است که شخصیت انسان را نمایان می‌سازد» (شفیعی، ۱۳۹۷، ص ۷). کلمه سبک، یعنی راهی که رهبران از طریق آن در پیروان خویش نفوذ کرده و سبک ممکن است در میان مدیران کشورهای مختلف متفاوت باشد (برومند، ۱۳۸۵، ص ۶۱). سبک و سیره، نوع، چهارچوب یا الگوی رفتاری است که دیگران آن را در رفتارهای شخص مشاهده می‌کنند؛ باین‌وجود سبک یا سیره به کلیه رفتارهای شخص یا مصادیق رفتاری آن گفته نمی‌شود، بلکه به شاکله یا الگوی حاکم بر رفتار شخص که نسبتاً پایدار و ماندگار است، سبک یا سیره می‌گویند (طباطبایی یزدی، ۱۳۹۶، ص ۴). سبک و سیره، همان مناطق عملی ثابت یا تنوع رفتار نسبتاً پایداری است که افراد در زمان‌ها و مکان‌ها و شرایط مختلف، در لباس و قالب رفتار و عمل، از خود ظهور و بروز می‌دهند (مقصودی و همکاران، ۱۳۹۶، ص ۹).

**سبک رهبری:** شیوه استفاده رهبر از قدرت و نفوذ را «سبک رهبری» گویند، به عبارت دیگر سبک رهبری تعیین‌کننده شیوه نگرش مدیر نسبت به نقش خود و کارکنان است (اکبری علویچه، ۱۳۹۵، ص ۱۸). در واقع سبک رهبری، به الگوهای رفتاری گویند که رهبران در فرایند نفوذ و هدایت کارکنان، مطلوب می‌شمارند (طباطبایی یزدی، ۱۳۹۶، ص ۶). سبک رهبری عبارت است از چگونگی رفتار مدیر در زمانی که سعی در تأثیرگذاری بر عملکرد فرد دیگری دارد؛ به بیان دیگر، چگونگی سرپرستی مدیران بر دیگران و چگونگی رفتاری است که آنان در موقع تأثیرگذاری و نفوذ بر عملکرد افراد از خود بروز می‌دهند (شیخ‌زاده، ۱۳۹۴، ص ۲۳).

**اهمیت سبک رهبری:** انسان‌ها بیش از حرف‌ها و نوشته‌ها، از اشخاص و عملکردها الگو می‌گیرند. تأثیرگذاری یک حادثه با الگوی رفتاری بر اندیشه‌ها و عمل‌های مردم، بیشتر از گفتار است و حتی بسیاری از الگوگیری‌ها از گفتار هم ریشه در تصدیق رفتارهای الگو دارد. از این‌رو در قرآن کریم کسانی که به‌عنوان «اسوه» معرفی شده‌اند تا مردم در ایمان و عمل از آنان سرمشق بگیرند، در رفتار الگو هستند. حادثه‌هایی هم که از پیشینیان در قرآن آمده و



به‌ویژه بخش‌هایی که به نیکی‌ها، ایمان‌ها، صبرها، مجاهدت‌ها و اطاعت‌ها و ایثارهای فرزندان اشاره شده - همه برای معرفی الگوست (علوی، عبدالحسین زاده، ۱۳۹۳، ص ۲۸). اهمیت سبک فرماندهی و مدیریت موفق به این دلیل است که برد رفتار و منش انسان بیشتر از برد گفتار انسان است. منش و رفتار انسان نسبت به گفتار و نوشتار بر مخاطب تأثیر بیشتری گذاشته و قدرت نفوذ بیشتری دارد (مازندرانی، زارعی، ۱۳۹۴، ص ۱۸).

لذا می‌توان گفت سبک رهبری مدیران، یکی از عوامل مؤثر بر نوآوری، خلاقیت، انگیزش، افزایش اثربخشی و کارایی سازمان است؛ لذا شناسایی و بررسی سبک‌های مختلف رهبری و موارد کاربرد آن ضروری و شناخت آن‌ها حائز اهمیت است. مدیریت و یا سبک رهبری، تعیین‌کننده فرهنگ سازمانی و راهبردهای حاکم بر سازمان است. سبک رهبری مجموعه‌ای از بینش‌ها، نگرش‌ها و مهارت‌های مدیران است. سبک داشتن، اثر ایجاد و خلقی دارد؛ یعنی کسانی که سبک (رفتار نسبتاً پایدار) دارند، بدون اینکه به دیگران بگویند و برای آن‌ها بنویسند، چشم‌انداز، معروف‌ها و خوبی‌ها را خلق می‌کنند، به عبارتی با عمل خود، چشم‌اندازی از خوبی‌ها برای دیگران ترسیم می‌کنند؛ صاحبان سبک‌های رفتاری به دیگران انرژی و انگیزه و امید می‌دهند که اگر شما هم به خوبی عمل کنید، شما هم موفق و پیروز خواهید شد؛ به همین دلیل قرآن کریم و روایات به‌طور صریح تأکید می‌کنند که باید اهل عمل بود و عمل باید ادامه پیدا کند (مقیسه و همکاران، ۱۳۹۴، ص ۴۳).

انواع سبک‌های رهبری: سبک‌های مشهور مدیریت و رهبری در منابع عبارت است:

(۱) سبک آمرانه و استثماری: در این سبک که کاملاً بر پایه وظیفه مداری و آمرانه است، مدیر و رهبر به زیرمجموعه خود اعتماد نداشته و رابطه‌ی رهبر و پیرو مبتنی بر نوعی نگاه از بالا به پایین است.

(۲) سبک آمرانه پدرسالارانه: در این سبک، بین رهبر و پیرو هم‌چنان رابطه آمرانه برقرار است؛ اما این رابطه‌ی کمی تلطیف شده و توأم با نوعی مرحمت پدرانه است؛ اما در این سبک هم‌چنان تصمیم‌گیری بر عهده رهبر بوده و پیروان، مجریان بی‌چون‌وچرای اوامرنده.

(۳) سبک مشورتی: در این سبک اعتماد و اطمینان به مرئوسان در حد قابل قبولی است و با آنان در پاره‌ای از موارد مشارکت می‌شود؛ اما مسائل و موضوع‌های عمده‌ی سازمانی هم-چنان به‌وسیله‌ی رهبر و مدیر حل‌وفصل می‌یابد.

(۴) سبک مشارکتی: در این سبک اعتماد و اطمینان به مرئوسان در حد کمال و عالی خود است و رابطه‌ی صمیمانه و مشارکت جویانه در تمام امور بین آنان برقرار می‌باشد. در این سبک تصمیم‌گیری‌ها کاملاً مشارکتی بوده و گروه‌های رسمی و غیررسمی باهم درآمیخته‌اند. از منظر دیگری می‌توان ویژگی‌های برخی سبک‌های مذکور را به شرح زیر دانست:





ویژگی‌های سبک دستوری یا آمرانه: تعیین دستورهای مشخص، نظارت نزدیک بر عملکرد و ارتباط یک‌طرفه است و مناسب افرادی است که بلوغشان کم است. ویژگی سبک توجیهی یا متقاعدکننده: توضیح دادن و روشن ساختن تصمیم‌هاست. هدایت به‌وسیله رهبر انجام می‌گیرد. او سعی می‌کند از طریق ارتباط دوطرفه و حمایت اجتماعی، پیروان را از نظر روانی آماده قبول تصمیم‌ها نماید. سبک مشارکتی برای بلوغ متوسط به بالا مناسب است. ویژگی سبک تفویضی: واگذاری تصمیم‌گیری و اجرای آن به‌وسیله‌ی کارکنان بوده و برای کارکنان با بلوغ، بسیار زیاد مناسب است (مقیسه و همکاران، ۱۳۹۴، ص ۴۴).

### نظریه‌های هدایت و رهبری

نظریه‌هایی که در مورد رهبری بیان شده‌اند بسیارند، ولی می‌توان آن‌ها را به‌طور کلی در سه گروه خلاصه کرد: (الوانی، ۱۳۸۴، ص ۱۳۸)

۱- خصوصیات فردی رهبر ۲- نظریه‌های رفتار رهبری ۳- نظریه‌های موقعیتی و اقتضایی

#### ۱- خصوصیات فردی رهبر

در آغاز قرن بیستم، چنین اعتقادی در میان صاحب‌نظران وجود داشت که نیازی نیست رهبران برای مناصب رهبری تحت آموزش و تربیت قرار بگیرند بلکه از همان ابتدای امر، رهبر متولد می‌شوند و نیز چنین تصور می‌شد که افراد موردنظر دارای خصوصیات ذاتی هستند که از آن‌ها رهبرانی موفق می‌سازد. خصوصیت رهبر یک ویژگی فیزیکی یا شخصیتی است که می‌توان از آن در جهت ایجاد تمایز میان رهبران و پیروان استفاده کرد (اکبری علویجه، ۱۳۹۵، ص ۲۱).

#### ۲- رفتار رهبری

در این گروه از نظریات، بجای صفات شخصی، بر آنچه رهبران انجام می‌دهند، تأکید می‌کند؛ یعنی در پی آن هستند که دریابند سبک و روش رهبری چگونه است و رهبران در برخورد با مرئوسان به چه شیوه‌هایی توسل می‌جویند. دو نوع رفتار رهبری در مطالعات بررسی شدند: رفتار آمرانه مبتنی بر وظیفه و رفتار مبتنی بر روابط انسانی. در این مطالعات، فرض بر این بود که انتخاب سبک رهبری، به مفروضات رهبر درباره منشأ قدرت رهبری و فطرت انسان‌ها بستگی دارد، اگر رهبر قدرتش را ناشی از مقام و انسان را موجودی ذاتاً تنبل و غیرقابل‌اعتماد بداند، رفتاری آمرانه و وظیفه‌گرا خواهد داشت و اگر قدرتش را ناشی از حمایت پیروان بداند و انسان را موجودی مسئولیت‌پذیر و قابل‌اعتماد تصور کند، رفتاری مشارکت‌جوینانه و انسان‌مدار خواهد داشت (رضاییان، ۱۳۹۱، ص ۱۶۰).



### ۳- رویکرد اقتضایی

در این رویکردها بر اساس شرایط و موقعیت‌های مختلف شیوه مناسب و مطلوب رهبری تعیین می‌گردد، این رویکردها یک فرض اساسی مشترک دارند: رهبران برای موفقیت نظام خود باید سبکی را انتخاب کنند که با یک موقعیت در یک‌زمان معین بهترین سازگاری را داشته باشد. رویکردهای اقتضایی رهبری، شامل نظریه‌های اقتضایی فیدلر، نظریه مسیر - هدف، نظریه رهبری مشارکتی، نظریه رهبری وضعیتی می‌باشد (ترک‌زاده، جعفری، ۱۳۹۱، ص ۱۰۰).

### مدل‌های اثربخشی

#### مدل هدف

به‌طور کلی، مدل هدف (نیل به هدف)، اثربخشی را به‌عنوان تحقق کامل یا حداقل بخشی از اهداف سازمان تعریف می‌کند. مدل سنتی اثربخشی، متکی بر نوعی از سازمان به‌عنوان مجموعه‌ای از اجزایی است که گرایش به رسیدن به اهداف دارند. در این دیدگاه یا مدل، اثربخشی به‌عنوان رسیدن یا حصول به پیامدهای سازمانی تعریف شده و تمرکز به‌طور زیادی بر رسیدن به اهداف و مقاصد است. هدف‌های عملی از جمله هدف‌های مهمی هستند که در این روش مورد توجه قرار می‌گیرند. با توجه به این مدل، سازمانی اثربخش است که از لحاظ کمی و کیفی به اهداف مورد نظر خود نزدیک‌تر بوده و در مقایسه دو یا چند سازمان، سازمانی اثربخش‌تر تلقی می‌گردد که در جهت نیل به اهداف و کسب بهینه آن‌ها، گام‌های بلندتر و مؤثرتری برداشته باشد (جلیلیان، ۱۳۹۵، ص ۱۱۲).

#### مدل سیستمی

در این نگرش، سازمان به‌عنوان سیستمی باز تلقی می‌شود که از مجموعه‌ای از اعضا تشکیل شده و شامل ورودی، فرایند یا تبدیل، خروجی و درنهایت، بازخورد است. پیروان این نگرش معتقد هستند که اهداف تنها در ارتباط با خروجی سیستم هستند و حال آنکه برای ارزیابی اثربخشی سازمان، بایستی نحوه جذب ورودی‌ها فرایند تبدیل ورودی‌ها به خروجی‌ها، نحوه کاربرد خروجی‌ها و مواردی از این قبیل را مدنظر داشت. نگرش سیستم‌ها، تنها به اهداف غایی سازمان توجه نکرده و به ابزارها و لوازم حصول به هدف، بیشتر تأکید دارد. به عبارتی، در این نگرش میزان کسب منابع و امکانات مورد نیاز سیستم، معیار اثربخشی سازمانی است (مشبکی، ۱۳۷۵، ص ۵۶).



### مدل ذینفعان استراتژیک

جدیدترین دیدگاه ارائه شده در خصوص اثربخشی سازمانی رویکرد ذینفعان استراتژیک است. از این دیدگاه، سازمانی اثربخش است که خواسته‌های عوامل محیطی خود را که تداوم حیات سازمان مستلزم حمایت آن‌هاست، برآورده کند. (این رویکرد شبیه به نظریه سیستمی است، ولی تأکیدات متفاوتی را در بردارد) هر دو رویکرد، وابستگی‌های متقابل (بین فعالیت‌های سازمان) را مدنظر داشته ولی نظریه ذینفعان استراتژیک بر همه سازمان تأکید ندارد. این دیدگاه صرفاً می‌خواهد خواسته‌های کسانی را که در محیط سازمان قرار داشته و می‌توانند بقای سازمان را تهدید کنند، ارضاء کند (رابینز، ۱۳۹۳، ص ۷۳).

### مأموریت پایگاه مقاومت بسیج مساجد و محلات در سند انتظار

جذب، تعلیم و تربیت و آموزش، سازمان‌دهی، حفظ انسجام و به‌کارگیری بسیجیان و نیروهای وفادار به انقلاب اسلامی و نیز آحاد مردم در محله و ترغیب و هدایت تلاش‌ها و هماهنگی و هم‌جهت سازی مجاهدت داوطلبانه آنان برای نقش‌آفرینی در عرصه‌های حیات اجتماعی در جهت پیشبرد اهداف و ضرورت‌های انقلاب اسلامی و تسریع در تحقق محله اسلامی است.

### چشم‌انداز پایگاه مقاومت بسیج مساجد و محلات در سند انتظار

دستیابی به یک شبکه مردمی پویا متشکل از همه وفاداران به انقلاب اسلامی در محله که حداقل ۷۰٪ آنان با ترکیب ۴۰٪ فعال و ۴۰٪ عادی عضویت در بسیج را پذیرفته و در شبکه سازمانی پایگاه مقاومت بسیج سازمان‌دهی شده‌اند و همواره در ارتقاء سبک زندگی اسلامی ایرانی (اخلاق، معنویت و بصیرت مردم محله) مؤثر خواهند بود.

### هدف کلان بسیج در افق ۱۰ ساله

هدف کلان بسیج در افق ۱۰ ساله استحکام‌بخشی درونی برای نقش‌آفرینی اثربخش در مراحل دولت سازی، جامعه پردازی و تمدن سازی با تحقق مردم‌سالاری اسلامی است.

### ۲-۲- پیشینه پژوهش

با توجه به مطالعات و بررسی‌های انجام‌شده، مهم‌ترین تحقیقات صورت گرفته در راستای پژوهش حاضر در جدول زیر اشاره شده است.



مهم ترین یافته‌ها	اهداف و یا سؤالات اصلی	نویسندگان (سال)
<p>به بررسی موضوع به‌صورت میدانی به روش پیمایشی با تحلیل همبستگی و تبیین آن در جامعه آماری کارکنان سازمان صداوسیما در تهران پرداخته‌اند. نمونه آماری این تحقیق ۴۰۰ نفر از کارکنان معاونت‌های مختلف سازمان صداوسیما در شهر تهران بوده‌اند. این نمونه با روش تصادفی طبقه‌ای متناسب با اندازه به‌صورت سیستماتیک از فهرست کارکنان شاغل در این معاونت‌ها انتخاب شده‌اند. پرسشنامه‌های مورد استفاده، پرسشنامه‌های استاندارد سبک رهبری مشارکتی (۲۰ سؤال) و پرسشنامه اثربخشی سازمانی (۲۸ سؤال) بوده است. پایایی ابزار (پرسشنامه) با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ برای سبک رهبری مشارکتی ۹۲ درصد و برای اثربخشی سازمانی ۹۱ درصد به‌دست آمده است. مؤلفه‌های مورد بررسی در سبک رهبری مشارکتی عبارت‌اند از: مشارکت، عدالت، پاسخگویی و احساس مالکیت و مؤلفه‌های اثربخشی سازمانی نیز عبارت‌اند از: نوآوری، تعهد سازمانی، رضایت شغلی و سلامت. نتایج نشان می‌دهد که بین مؤلفه‌های سبک رهبری مشارکتی و اثربخشی سازمانی در رسانه ملی رابطه معنی‌داری در سطح ۱ درصد وجود دارد. یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که بین شاخص‌های سبک رهبری مشارکتی و اثربخشی سازمانی در سازمان صداوسیما رابطه مستقیم و معنی‌داری وجود دارد، به‌گونه‌ای که کاربرد سبک رهبری مشارکتی سبب افزایش اثربخشی سازمانی در سازمان صداوسیما می‌شود.</p>	<p>سبک رهبری مشارکتی و تأثیر آن بر اثربخشی سازمانی در سازمان‌های رسانه‌ای با تأکید بر سازمان صداوسیما</p>	<p>میکائیلی و همکاران (۱۳۹۷)</p>
<p>به این نتیجه رسید که بین سبک رهبری و اثربخشی سازمانی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. جامعه آماری این پژوهش کارکنان اداره کل بنادر و دریانوردی استان گیلان به تعداد ۵۰۰ نفر می‌باشد. جهت تعیین</p>	<p>بررسی تأثیر سبک رهبری بر اثربخشی</p>	<p>صیاد قبادی (۱۳۹۶)</p>



<p>حجم نمونه نیز از جدول مورگان بهره گرفته شد که با توجه به جدول یادشده حجم نمونه ۲۲۰ نفر برآورد شد. برای انجام تجزیه و تحلیل از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شده است. نتایج به دست آمده نشان داد مدل ایجادشده با برازش کلی ۰/۶۷ برازش مناسبی برخوردار بود. بارهای عاملی به دست آمده برای متغیرهای مشاهده شده بالاتر از ۰/۴ بوده و سازه‌ها از روایی و پایایی مناسبی برخوردار بودند.</p>	<p>سازمانی (مطالعه موردی) اداره کل بنادر و دریانوردی استان گیلان)</p>	
<p>با روش پیمایش و با ابزار پرسشنامه به بررسی سبک رهبری خدمتگزار، شهید حسین خرازی (فرمانده لشکر ۱۴ امام حسین (علیه‌السلام)) در بین ۲۱۰ نفر از بسیجیان دوران دفاع مقدس این یگان پرداخته است و یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که بین سبک رهبری خدمتگزار شهید خرازی در جنگ تحمیلی با سرمایه اجتماعی و تعهد سازمانی بسیجیان داوطلب ارتباط معنی‌دار وجود دارد. همچنین بر اساس نتایج این تحقیق، با افزایش سرمایه اجتماعی بسیجیان میزان تعهد سازمانی آن‌ها نیز افزایش می‌یابد.</p>	<p>تبیین سبک رهبری خدمتگزار فرماندهان سپاه در دوران دفاع مقدس و پیامدهای آن در بین بسیجیان (مطالعه موردی: شهید حسین خرازی)</p>	<p>عسگری، مهری و همکاران (۱۳۹۵)</p>
<p>تلاش نموده‌اند تا مروری تفصیلی بر ادبیات سازمان‌های ایمان محور انجام دهند. سپس به مدل «قابلیت‌های رهبری» به عنوان یکی از تئوری‌های کاربردی برای شناسایی و پرورش رهبران پرداخته شده و رهبری در سازمان‌های ایمان محور با رویکرد قابلیت‌های رهبری بررسی شده است. آنگاه بسیج دانشجویی دانشگاه تهران به عنوان نمونه‌ای برجسته از بسیج دانشجویی‌های کشور مورد بررسی قرار گرفته است. نتیجه نشان می‌دهد هدایت چنین مجموعه‌ای همانند غالب سازمان‌های ایمان محور متکی بر تقویت باورهای ایمانی و نفوذ رهبری مبنی بر انگیزه‌های دینی است.</p>	<p>شناسایی قابلیت‌های لازم برای رهبری در سازمان‌های ایمان محور؛ مورد مطالعه بسیج دانشجویی دانشگاه تهران</p>	<p>شاه‌آبادی و زلفی (۱۳۹۵)</p>
<p>این پژوهش از نوع میدانی بوده، روش تحقیق پیمایشی و از نوع تبیینی است. جامعه آماری پژوهش را تمامی آموزگاران مقطع ابتدایی شهرستان ملارد تشکیل می‌دهند که با روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای، ۲۹۲ آموزگار انتخاب شدند. پرسشنامه‌های مورد استفاده شامل پرسشنامه سبک‌های مدیریت و پرسشنامه اثربخشی</p>	<p>پژوهشی تحت عنوان بررسی رابطه سبک‌های مدیریت با اثربخشی</p>	<p>محمدعلی زکی و همکاران (۱۳۹۴)</p>



<p>سازمانی مدرسه بود که برای مؤلفه‌های اثربخشی نوآوری، تعهد سازمانی، رضایت شغلی و روحیه مدنظر قرار گرفت. نتایج آزمون نشان داد که بین سبک‌های مدیریت با اثربخشی سازمانی مدارس مقطع ابتدایی ارتباط مستقیم وجود دارد و بین مدیران مدارس دخترانه و پسرانه ابتدایی در زمینه‌ی سبک‌های مدیریتی و اثربخشی سازمانی مدرسه تفاوت وجود دارد. هم‌چنین با افزایش سن و سابقه‌ی کار پاسخگویان، اثربخشی سازمانی مدرسه نیز افزایش یافته و تفاوت معناداری در اثربخشی سازمانی مدارس به نفع زنان مشاهده شده است. علاوه بر آن تحصیلات تأثیر چندانی بر اثربخشی سازمانی مدرسه نداشته است.</p>	<p>سازمانی در شهرستان ملارد</p>	
<p>به بررسی ۵۸۸ تحقیق، ۳۱۱ رساله دکتری و ۲۷۷ مقاله که مبتنی بر شش نوع رهبری که شامل رهبری تحول‌آفرین، رهبری معاملاتی، رهبری خدمتگزار، رهبری معتبر، رهبری عاطفی و رهبری اخلاقی است اقدام نموده و هم‌چنین عوامل اثربخشی سازمانی تحقیق را رضایت شغلی، تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی، مشخص نموده است، نتایج به‌دست‌آمده بیان می‌کند که اندازه تأثیرات هر شش سبک رهبری بر عوامل اثربخشی سازمانی نسبتاً زیاد است. در بین شش نوع رهبری، رهبری خدمتگزار بیشترین اندازه تأثیر را بر عامل اثربخشی سازمانی دارد و پس‌از آن رهبری معتبر، رهبری تحول‌گرا، رهبری اخلاقی و رهبری عاطفی قرار دارد. هم‌چنین، اندازه تأثیر رهبری معاملاتی در بین شش نوع رهبری نسبتاً کم بود.</p>	<p>سبک‌های رهبری برگزیده و اثربخشی سازمانی: یک رویکرد فرا تحلیلی</p>	<p>دونگ پیل (۲۰۱۹)</p>
<p>بیان می‌کند که رهبری در واقع فرایندی برای تأثیر بر تعهد دیگران در جهت شناخت توانایی بالقوه آن‌ها در دستیابی به اهداف و چشم‌انداز است. این مطالعه هم-چنین نشان می‌دهد که ارتباطات بین رهبر و زیردستان به یک عامل دیگر، رضایت‌مندی کارکنان و کار تیمی منجر می‌شود که ارتباط مستقیمی با سبک رهبری اتخاذشده توسط رهبر دارد.</p>	<p>تأثیر سبک‌های رهبری بر نتایج سازمانی</p>	<p>بهیندورا (۲۰۱۹)</p>
<p>سبک رهبری تحول‌گرا بیشترین تأثیر و سپس سبک مشارکتی و پس‌از آن سبک منفعل یا اجتنابی کم‌ترین</p>	<p>سبک رهبری مدیر، عملکرد مدرسه و</p>	<p>التنجی و ابراهیم (۲۰۱۴)</p>



تأثیر را در اثربخشی مدارس داشته است ولی ارتباطی با عملکرد مدارس نشان داده نشد.	اثربخشی آن در مدارس دبی	
به بررسی تأثیر سبک رهبری مشارکتی بر بهره‌وری کارکنان شرکت میدگال ایالت اوگان نیجریه پرداخته است. این مطالعه از دو فرضیه استفاده کرده است. برای تحقیق از طرح تحقیق پیمایشی استفاده شده است. نمونه این مطالعه ۱۱۴ کارمند بود. ابزار پژوهش پرسشنامه رهبری مشارکتی و برای اندازه‌گیری تأثیر متغیر مستقل به متغیر وابسته فرضیه یک، از تحلیل رگرسیون استفاده شد، در حالی که در فرضیه دو، از تحلیل همبستگی برای اندازه‌گیری اهمیت رابطه بین متغیرهای وابسته و مستقل استفاده شد. برای سنجش پایایی پرسشنامه از روش آلفای کرونباخ استفاده شد. نتیجه یافته‌ها نشان می‌دهد که بین سبک رهبری شرکت‌کننده و بهره‌وری کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین، نتیجه نشان می‌دهد که سبک رهبری مشارکتی می‌تواند به‌عنوان ابزاری انگیزشی برای کارکنان استفاده شود. بر اساس نتایج مطالعه، این مطالعه توصیه کرده است که هر سازمانی باید سبک رهبری مشارکتی را اتخاذ کند زیرا باعث افزایش روحیه کارکنان و افزایش بهره‌وری سازمانی می‌شود.	تحت عنوان «تأثیر سبک رهبری مشارکتی بر بهره‌وری کارکنان»	کووو سولمن و همکاران ۲۰۱۸

### وجه نوآوری نسبت به تحقیقات پیشین:

هر چند تحقیقات زیادی با موضوع سبک رهبری و ارتباط آن با اثربخشی در سایر سازمان‌ها صورت پذیرفته، اما پرداختن به این موضوع در پایگاه‌های مقاومت کمتر مورد توجه قرار گرفته است. هم‌چنین دیدگاهی که در سایر سازمان‌ها به اثربخشی وجود دارد با دیدگاهی که در این پژوهش در مورد اثربخشی پایگاه‌ها ارائه شده متفاوت است.

به‌عنوان مثال در اکثر تحقیقات یکی از مدل‌های اثربخشی مانند مدل پارسونز به‌عنوان مبنای پرسشنامه قرار گرفته و به وسیله این معیار اثربخشی سنجیده می‌شود در صورتی که در این تحقیق معیار و ابزار سنجش اثربخشی بر اساس شاخص و معیار دیگری طراحی و اجرا شده است. با این توضیح که بر اساس بیانیه گام دوم، برای بسیج نقشه راه ده‌ساله‌ای تدوین و به

<sup>1</sup> Kowo, Solomon



تأیید رهبر معظم انقلاب رسیده است که بر مبنای این نقشه راه ده‌ساله اهداف و راهبردهای کلان بسیج مشخص گردیده و انتظارات و مأموریت‌های بسیج نیز با توجه به موضوع در سندی تحت عنوان سند انتظار تعریف گردیده است، لذا اثربخشی پایگاه‌ها در واقع تحقق یافتن اهداف اشاره‌شده در سند انتظار می‌باشد.

### ۳- روش تحقیق

#### ۳-۱- نوع تحقیق

از آنجاکه پژوهش حاضر به بررسی تأثیر سبک‌های رهبری فرماندهان بر اثربخشی فعالیت پایگاه‌های مقاومت شهرستان برخوردار می‌پردازد، از لحاظ هدف یک تحقیق کاربردی و از نوع رابطه سنجی و سنجش اثر می‌باشد. در این تحقیق از نوع توصیفی-پیمایشی استفاده شده است.

#### ۳-۲- استراتژی کلی تحقیق:

هم‌چنین روش این پژوهش، کمی می‌باشد زیرا در این تحقیق، اثرگذاری معین دو محیط، بررسی می‌شود و از طریق نظرسنجی و مراجعه به دیدگاه‌های موجود درباره سبک رهبری، از چگونگی میزان تأثیرگذاری آن در میزان فعالیت پایگاه‌ها آگاه می‌شویم. متغیرهای تحقیق در دو نوع مستقل و وابسته عبارتند از: متغیرهای مستقل: سبک‌های رهبری شامل سبک دستوری (آمرانه)، دلسوزانه، مشاوره‌ای، مشارکتی و متغیرهای وابسته: اثربخشی فعالیت پایگاه‌ها.

### ۳-۳- تعریف مفاهیم یا متغیرها

#### تعاریف نظری:

متغیر مستقل: سبک‌های رهبری فرماندهان  
سبک: شاکله یا الگوی حاکم بر رفتار شخص که نسبتاً پایدار و ماندگار است، سبک یا سیره گفته می‌شود (مقیسه و همکاران، ۱۳۹۴، ص ۴۲).

تعریف رهبری: عبارت است از توانایی در اعمال نفوذ بر رفتار فرد یا گروه و سوق دادن آن به هدف‌های موردنظر. منبع این قدرت یا اعمال نفوذ جنبه رسمی دارد. همانند تکیه زدن برمسند مدیریت (رابینز، ۱۳۷۴، ص ۲۱۷).

سبک رهبری: سبک رهبری عبارت است از رفتاری که مدیر به هنگام هدایت کردن فعالیت‌های دیگران از خود نشان می‌دهد (میکائیلی، ۱۳۹۷، ص ۱۳۲).





سبک رهبری آمرانه: شیوه‌ای است که در آن مدیران خودرأی بوده و به زیردستان خود اعتماد نداشته و آن‌ها را با تهدید و به‌ندرت به‌وسیله پاداش برمی‌انگیزند و تصمیم‌گیری به رده‌های بالای سازمان محدود می‌شود. سبک رهبری دلسوزانه: شیوه‌ای است که در آن اعتماد و اطمینان مدیران نسبت به زیردستان مانند اعتماد و اطمینانی است که ارباب به خدمتکاران خود دارد و انگیزش با اعطای پاداش و گاهی با ترس و تنبیه همراه می‌باشد و تصمیم‌گیری در چارچوب خط‌مشی‌های ناظر وجود دارد. سبک رهبری مشاوره‌ای: در این شیوه مدیران اعتماد و اطمینانی قابل‌توجه ولی نه کامل به زیردستان دارند؛ و سعی مدیر بر آن است که از افکار، عقاید و اندیشه‌های زیردستان استفاده نماید. انگیزش با تشویق و گاهی با تنبیه و تاندازه‌ای مشارکت در کارها صورت می‌پذیرد، تصمیمات عمومی در بالای سازمان و تصمیم‌های تخصصی و اجرائی در رده‌های پائین صورت می‌پذیرد. سبک رهبری مشارکتی: در این شیوه اعتماد و اطمینان کاملی در تمام زمینه‌ها نسبت به کارکنان وجود دارد و از عقاید و اندیشه‌های کارکنان به نحو مؤثری استفاده می‌گردد. تصمیم‌گیری در همه رده‌های سازمان وجود دارد (محقق زاده، ۱۳۸۹، ص ۳)

#### متغیر وابسته: اثربخشی فعالیت پایگاه‌ها

اثربخشی در معنای لغوی به (اندازه اثر) که در مورد اشخاص و اعمال به‌کاررفته اطلاق می‌گردد هم‌چنین نفوذ شایسته و قوی معنی گردیده است (فرهنگ معین، ۱۳۸۱، ص ۸۷). اثربخشی: پیتر دراگر معتقد است اثربخشی یعنی انجام دادن کارهای درست و نیل به اهداف، از نظر او سازمانی اثربخش است که به اهداف یا نتایج خود نائل آید (فرزانه، ۱۳۹۵، ص ۲). فیدلر که نظریه رهبری اثربخش را مطرح کرده است، اثربخشی را مشتمل بر روابط مدیر با همکاران، میزان کار از پیش تعیین‌شده و میزان قدرتی که مدیر از مقام خود به دست می‌آورد می‌داند. ردین معتقد است اثربخشی به‌اندازه‌ای از کار اطلاق می‌شود که مدیر بتواند به نتایج معینی یا نیازهای خاصی از طریق اداره درست در موقعیت سازمان دست یابد. او درعین‌حال، اثربخشی را وابسته به شخصیت، رفتار و انتظارات مدیر، زیردستان، فرا دستان، هم‌قطاران و سازمان می‌داند (میر کمالی، ۱۳۷۵، ص ۱۰).

#### تعاریف عملیاتی:

سبک‌های رهبری فرماندهان: منظور همان امتیازی است که فرماندهان از پرسشنامه سبک رهبری کسب می‌کنند. اثربخشی فعالیت پایگاه‌ها: منظور همان نمره‌ای است که از پرسشنامه اثربخشی فعالیت پایگاه‌ها به دست می‌آید.



تعریف بسیج: در ماده ۳۵ اساسنامه بسیج که به تصویب مجلس شورای اسلامی رسیده، بسیج عبارت است از: «کلیه افراد کشور اعم از نظامی و داوطلب که برای دفاع از نظام جمهوری اسلامی و اهداف انقلاب اسلامی و هم‌چنین کمک به هنگام بلایا و حوادث غیرمترقبه آموزش دیده و سازمان‌دهی می‌گردد و در زمان جنگ و صلح و مواقع اضطراری به کار می‌آید».

### ۳-۴- روش‌های گردآوری داده‌ها

در این پژوهش به‌منظور جمع‌آوری اطلاعات درزمینه متغیرهای موردبررسی از روش کتابخانه‌ای استفاده شد یعنی با مراجعه به کتاب‌های مدیریت و رفتار سازمانی نسبت به جمع‌آوری اطلاعات و فیش‌برداری درزمینه سبک رهبری و اثربخشی سازمانی اقدام شد هم‌چنین با استفاده از پایگاه‌های اینترنتی و جستجو در مقالات و پایان‌نامه‌های مرتبط با موضوع، اطلاعات موردنیاز جمع‌آوری گردید، با توجه به اینکه موضوع پژوهش درزمینه سبک فرماندهی، در بسیج می‌باشد لذا در این زمینه با مراجعه به کتاب‌ها و اسناد درون‌سازمانی اقدام به جمع‌آوری اطلاعات مربوط به پژوهش گردید.

به‌منظور جمع‌آوری داده‌ها جهت تحلیل و بررسی موضوع از آنجاکه روش پژوهش کمی می‌باشد، از روش پرسشنامه استفاده گردید. در این پژوهش از دو پرسشنامه سبک رهبری و اثربخشی استفاده و جهت پرسشنامه سبک رهبری از پرسشنامه استاندارد سبک رهبری هرسی بلانچارد استفاده شده است که شامل ۲۰ سوال بوده و شیوه سبک‌های رهبری را در چهار بعد آمرانه، دلسوزانه، مشاوره‌ای و مشارکتی می‌سنجد؛ اما به دلیل اینکه پرسشنامه‌های اثربخشی سازمانی جوابگوی سنجش اثربخشی در پایگاه‌های مقاومت بسیج نبودند، لذا محقق با توجه به وظایف، اهداف و مأموریت‌های پایگاه‌های مقاومت که در سند انتظار تعریف شده و هم‌چنین استفاده از نظر اساتید و متخصصین درزمینه بسیج اقدام به طراحی پرسشنامه در حوزه اثربخشی پایگاه‌ها نمود که شامل ۲۷ سؤال می‌باشد.

### ۳-۵- روش‌های تحلیل داده‌ها

در این پژوهش جهت بحث و بررسی از آمار توصیفی و آمار استنباطی استفاده شده است. داده‌های پژوهش حاضر با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS و EXCEL در دو سطح توصیفی و استنباطی مورد تجزیه تحلیل قرار گرفته‌اند. در سطح آمار توصیفی از جدول توزیع فراوانی، میانگین، انحراف معیار و درصد استفاده شده است. بدین منظور جداول و نمودارهای مربوط به توصیف مدرک تحصیلی، توصیف سن و توصیف مسئولیت موردبررسی قرار گرفته‌اند.



در سطح آمار استنباطی در این پژوهش از آزمون کلموگروف اسمیرنف برای تعیین نرمال بودن توزیع داده‌ها استفاده شده است. در ادامه برای تعیین همبستگی بین متغیرها با توجه غیر نرمال بودن داده‌های این تحقیق از آزمون اسپیرمن استفاده گردیده است. به‌منظور بررسی تأثیر چند متغیر مستقل در متغیر وابسته از تحلیل رگرسیون چند متغیره‌ای استفاده می‌گردد به عبارتی ترکیب خطی از متغیرهای مستقل را با استفاده از این تحلیل مشخص می‌نمایند. لذا از این تحلیل نیز در این پژوهش استفاده گردیده و میزان تأثیر سبک‌های موردبررسی شامل سبک دستوری (آمرانه)، دلسوزانه، مشاوره‌ای، مشارکتی بر متغیر وابسته یعنی اثربخشی فعالیت پایگاه‌ها با استفاده از تحلیل رگرسیون موردبررسی قرار گرفته است.

### ۳-۶- جامعه و نمونه

جامعه آماری این تحقیق بسیجیان مرتبط با پایگاه‌های مقاومت شهرستان برخوردار می‌باشند که شامل فرماندهان و مدیران پایگاه و فرماندهان و مدیران حوزه‌های مقاومت و سایر بسیجیان می‌باشد. ناحیه برخوردار شامل ۵ حوزه مقاومت محلی و ۵۳ پایگاه مقاومت می‌باشد بر اساس آخرین ابلاغ سازمان بسیج شورای اقتضایی هر پایگاه مجموعاً دارای ۴۳ نفر و شورای هر حوزه دارای ۱۸ نفر می‌باشد؛ که تعداد کل جامعه بر اساس آمار موجود ۲۳۶۹ نفر است؛ که ۲۲۷۹ نفر در سطح پایگاه و تعداد ۹۰ نفر در سطح حوزه قرار دارند. در این تحقیق با استفاده از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای افراد واجدالشرایط را از بین ۵ حوزه و تعداد ۵۳ پایگاه انتخاب و پرسشنامه‌ها میان آن‌ها توزیع گردید. یکی از پرکاربردترین روش‌ها برای محاسبه حجم نمونه فرمول کوکران است لذا برای انتخاب نمونه آماری از فرمول کوکران استفاده شد، با توجه به اینکه جامعه آماری ۲۳۶۹ نفر می‌باشد نمونه آماری برابر ۳۳۰ نفر به دست آمد یعنی برای هر پایگاه حداقل ۷ نفر می‌بایست انتخاب شوند. با توجه به احتمال ریزش نمونه آماری در زمان توزیع پرسشنامه و هم‌چنین توجه به اینکه هر چه حجم نمونه بزرگ‌تر باشد، میزان اشتباهات در نتیجه‌گیری کاهش می‌یابد لذا نمونه آماری برای هر پایگاه ۱۰ در نظر گرفته شد و تعداد ۴۹۴ پرسشنامه تأیید شده جهت انجام پژوهش مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

### ۳-۷- روایی و پایایی ابزار جمع‌آوری اطلاعات

در مورد پرسشنامه استاندارد سبک رهبری، طغرلی (۱۳۹۲) روایی صوری این پرسشنامه را با استفاده از نظر ۵ تن از اساتید دانشگاه ۰/۸۶ و پایایی آن به روش آلفای کرونباخ ۰/۸۹ به دست آورده است که بیانگر روا و پایا بودن پرسشنامه می‌باشد. در پژوهش حاضر باوجود آنکه

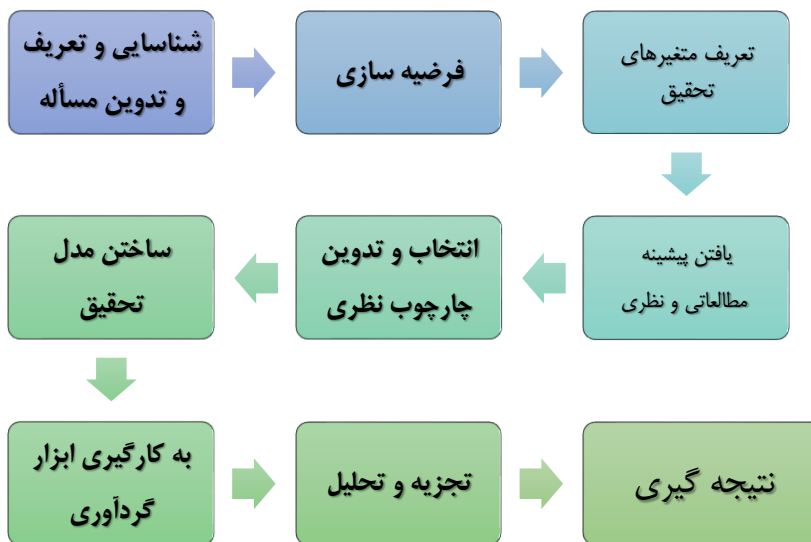


از پرسشنامه استاندارد سبک رهبری جهت گردآوری اطلاعات استفاده شد، اما جهت اعتبار بیشتر، مجدداً آلفای کرونباخ از این پرسشنامه تهیه شد که میزان آن ۰/۸۱ به دست آمد. روایی پرسشنامه اثربخشی نیز که توسط محقق ساخته شده است توسط ۵ تن از اساتید دانشگاه جامع امام حسین (ع) مورد تأیید قرار گرفت. همچنین میزان آلفای کرونباخ این پرسشنامه ۰/۹۵ محاسبه گردید.

جدول ۱. سؤالات مربوطه به مؤلفه‌های پرسشنامه‌ها

مؤلفه	سؤالات	ضریب آلفای کرونباخ
مدیریت آمرانه	۵-۱	۰/۷۷
مدیریت دلسوزانه	۶-۱۰	۰/۸۱
مدیریت مشاوره‌ای	۱۵-۱۱	۰/۸۷
مدیریت مشارکتی	۱۶-۲۰	۰/۸۶
اثربخشی	۲۱-۴۷	۰/۹۵

مراحل انجام و به‌کارگیری روش



شکل ۱- فرآیند اجرایی تحقیق



## ۴- یافته‌های تحقیق

### ۴-۱- یافته‌های توصیفی

در این قسمت به بررسی آماره‌های توصیفی پرداخته و جدول‌های مربوط به مشخصات جمعیت شناختی نمونه مورد بررسی قرار گرفته است.

جدول ۲- توزیع فراوانی سن

کل		زنان		مردان		میزان	
درصد	تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد		
۹/۷	۴۸	۱۵/۶	۴۳	۲/۳	۵	۲۰ تا ۱۰	سن
۳۹/۱	۱۹۳	۵۲/۵	۱۴۵	۲۲	۴۸	۳۰ تا ۲۰	
۳۵/۸	۱۷۷	۲۵/۴	۷۰	۴۹/۱	۱۰۷	۴۰ تا ۳۰	
۱۳/۶	۵۷	۵/۸	۱۶	۲۳/۴	۵۱	۵۰ تا ۴۰	
۱/۸	۹	۰/۷	۲	۳/۲	۷	۵۰ به بالا	

جدول ۳- توزیع فراوانی مدرک تحصیلی

کل		زنان		مردان		میزان	
درصد	تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد		
۱۱/۷	۵۸	۱۴/۹	۴۱	۷/۸	۱۷	زیر دیپلم	مدرک تحصیلی
۲۱/۵	۱۰۶	۱۹/۶	۵۴	۲۳/۹	۵۲	دیپلم	
۱۲/۳	۶۱	۱۷/۸	۴۹	۵/۵	۱۲	فوق دیپلم	
۴۲/۳	۲۰۹	۳۶/۶	۱۰۱	۴۹/۵	۱۰۸	لیسانس	
۱۱/۵	۵۷	۱۰/۵	۲۹	۱۲/۸	۲۸	فوق لیسانس	



جدول ۴- توزیع فراوانی مسئولیت پاسخ‌دهندگان

کل		زنان		مردان		میزان	
درصد	تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد		
۱۰/۳	۵۱	۱۰/۹	۳۰	۹/۶	۲۱	فرمانده حوزه	مسئولیت
۳۸/۱	۱۸۸	۳۶/۲	۱۰۰	۴۰/۴	۸۸	شورای حوزه	
۹/۹	۴۹	۱۰/۱	۲۸	۹/۶	۲۱	فرمانده پایگاه	
۴۱/۷	۲۰۶	۴۲/۸	۱۱۸	۴۰/۴	۸۸	شورای پایگاه	

### تحلیل استنباطی یافته‌ها

آمار پارامتریک نیازمند پیش‌فرض‌هایی در مورد جامعه‌ای که از آن نمونه‌گیری صورت گرفته می‌باشد. به‌عنوان مهم‌ترین پیش‌فرض در آمار پارامتریک فرض می‌شود که توزیع جامعه نرمال است؛ اما آمار ناپارامتریک نیازمند هیچ‌گونه فرضی در مورد توزیع نیست. به همین خاطر بسیاری از تحقیقات علوم انسانی که با مقیاس‌های کیفی سنجیده شده و فاقد توزیع هستند از شاخص‌های آماری ناپارامتریک استفاده می‌کنند. لذا در این بخش، جهت تعیین نرمال بودن یا نبودن جامعه آماری از آزمون کولموگروف اسمیرنف تک نمونه‌ای استفاده شد. جدول ۵ نتایج حاصل از این آزمون را برای تمامی متغیرها توسط نرم‌افزار SPSS نشان می‌دهد.

جدول ۵- نتایج آزمون کلموگروف اسمیرنف جهت بررسی توزیع نرمال متغیرها

متغیر	آماره کلموگروف اسمیرنف	سطح معنی‌داری	نتیجه‌گیری
آمرانه	۰/۲۶۵	۰,۰۰	نرمال نیست
دلسوزانه	۰/۱۵۷	۰,۰۰	نرمال نیست
مشاوره‌ای	۰/۱۸۰	۰,۰۰	نرمال نیست
مشارکتی	۰/۱۶۰	۰,۰۰	نرمال نیست
اثربخشی	۰/۰۹۰	۰,۰۰	نرمال نیست



با توجه به نتایج به‌دست‌آمده مشاهده می‌شود که سطح معنی‌داری تمامی متغیرها کمتر از مقدار خطا  $0/05$  است؛ بنابراین مؤلفه‌ها دارای توزیع نرمال نیستند. لذا بایستی از تحلیل‌های پارامتریک برای آن استفاده کنیم. ضریب همبستگی اسپیرمن: هر چه مقدار  $r$  به عدد  $1$  یا  $-1$  نزدیک‌تر باشد همبستگی بیشتر خواهد بود. به‌گونه‌ای که اگر  $r=1$  باشد همبستگی کامل و مستقیم وجود دارد و اگر  $r=-1$  باشد، همبستگی کامل و معکوس است. در این تحقیق با توجه به نرمال نبودن متغیرها لذا می‌بایست از ضریب همبستگی اسپیرمن جهت بررسی همبستگی بین متغیرها استفاده کرد.

### بررسی فرضیه‌های اصلی پژوهش

فرضیه ۱: سبک رهبری آمرانه تأثیر معناداری بر اثربخشی فعالیت پایگاه‌های مقاومت ناحیه برخوردار دارند.

جدول ۶- بررسی رابطه بین سبک رهبری آمرانه و اثربخشی پایگاه‌ها

متغیر مستقل	متغیر وابسته	ضریب همبستگی R	سطح معناداری Sig
سبک آمرانه	اثربخشی فعالیت پایگاه	$-0/418$	$0/0$

نتیجه: جدول فوق که از آزمون اسپیرمن به‌دست‌آمده نشان می‌دهد که بین سبک رهبری آمرانه و اثربخشی فعالیت پایگاه‌های مقاومت رابطه به‌صورت معکوس وجود دارد این رابطه با ضریب  $-0/418$  به دلیل اینکه سطح معناداری صفر می‌باشد و از  $0/01$  کمتر است، معنادار گردیده است و شدت رابطه نیز در حد متوسط می‌باشد؛ بنابراین با افزایش سبک رهبری آمرانه اثربخشی فعالیت پایگاه‌های مقاومت کاهش یافته است.

فرضیه ۲: سبک رهبری دلسوزانه تأثیر معناداری بر اثربخشی فعالیت پایگاه‌های مقاومت ناحیه برخوردار دارند.

جدول ۷- بررسی رابطه بین سبک رهبری دلسوزانه و اثربخشی پایگاه‌ها

متغیر مستقل	متغیر وابسته	ضریب همبستگی R	سطح معناداری Sig
سبک دلسوزانه	اثربخشی فعالیت پایگاه	$0/463$	$0/0$

نتیجه: جدول فوق که بین سبک رهبری دلسوزانه و اثربخشی فعالیت پایگاه‌های مقاومت رابطه به‌صورت مستقیم وجود دارد این رابطه با ضریب  $0/463$  به دلیل اینکه سطح معناداری صفر می‌باشد و از  $0/01$  کمتر است، معنادار گردیده است و شدت رابطه نیز در حد متوسط



می‌باشد؛ بنابراین با افزایش سبک رهبری دلسوزانه اثربخشی فعالیت پایگاه‌های مقاومت نیز افزایش یافته است.

فرضیه ۳: سبک رهبری مشاوره‌ای تأثیر معناداری بر اثربخشی فعالیت پایگاه‌های مقاومت ناحیه برخوردار دارند.

جدول ۸- بررسی رابطه بین سبک رهبری مشاوره‌ای و اثربخشی پایگاه‌ها

متغیر مستقل	متغیر وابسته	ضریب همبستگی R	سطح معناداری Sig
سبک مشاوره‌ای	اثربخشی فعالیت پایگاه	۰/۶۴۸	۰۰/۰

نتیجه: جدول فوق نشان می‌دهد که بین سبک رهبری دلسوزانه و اثربخشی فعالیت پایگاه‌های مقاومت رابطه به صورت مستقیم وجود دارد این رابطه با ضریب ۰/۶۴۸ به دلیل اینکه سطح معناداری صفر می‌باشد و از ۰/۰۱ کمتر است، معنادار گردیده است و شدت رابطه نیز در حد نسبتاً قوی می‌باشد؛ بنابراین با افزایش سبک رهبری مشاوره‌ای اثربخشی فعالیت پایگاه‌های مقاومت نیز افزایش یافته است.

فرضیه ۴: سبک رهبری مشارکتی تأثیر معناداری بر اثربخشی فعالیت پایگاه‌های مقاومت ناحیه برخوردار دارند.

جدول ۹- بررسی رابطه بین سبک رهبری مشارکتی و اثربخشی پایگاه‌ها

متغیر مستقل	متغیر وابسته	ضریب همبستگی R	سطح معناداری Sig
سبک مشارکتی	اثربخشی فعالیت پایگاه	۰/۷۱۵	۰۰/۰

نتیجه: جدول فوق نشان می‌دهد که بین سبک رهبری دلسوزانه و اثربخشی فعالیت پایگاه‌های مقاومت رابطه به صورت مستقیم وجود دارد این رابطه با ضریب ۰/۷۱۵ به دلیل اینکه سطح معناداری صفر می‌باشد و از ۰/۰۱ کمتر است، معنادار گردیده است و شدت رابطه نیز در حد قوی می‌باشد؛ بنابراین با افزایش سبک رهبری مشارکتی اثربخشی فعالیت پایگاه‌های مقاومت نیز افزایش یافته است.

### رگرسیون خطی چندگانه

با استفاده از رگرسیون چند متغیره، محقق می‌تواند رابطه خطی موجود بین مجموعه‌ای از متغیرهای مستقل با یک متغیر وابسته را به شیوه‌ای مطالعه نماید که در آن، روابط میان متغیرهای مستقل نیز مورد توجه قرار گیرد. در مجموع، هدف اصلی از کاربرد رگرسیون چند





متغیره آن است که ترکیب خطی از متغیرهای مستقل را به‌گونه‌ای ایجاد کند که حداکثر همبستگی را با متغیر وابسته نشان دهد.

فرضیه ۵: سبک رهبری (آمرانه، دلسوزانه، مشاوره‌ای، مشارکتی) می‌تواند اثربخشی پایگاه‌های مقاومت شهرستان بر خوار را پیش‌بینی کند. جهت بررسی تأثیر متغیر مستقل بر روی متغیر وابسته، بر اساس این فرضیه از روش رگرسیونی چندگانه به روش هم‌زمان استفاده شده است که نتایج آن در جداول زیر بیان شده است.

جدول ۱۰- خلاصه آزمون رگرسیون چند متغیره

مدل	ضریب همبستگی چندگانه	ضریب تعیین	ضریب تعیین تعدیل شده	برآورد خطا استاندارد
۱	۰/۷۵۹	۰/۵۷۵	۰/۵۷۲	۰/۴۷۰

در این آزمون رگرسیون مقدار ضریب تعیین برابر ۰/۵۷۵ می‌باشد که نشان می‌دهد متغیرهای مستقل سبک رهبری (آمرانه، دلسوزانه، مشاوره‌ای، مشارکتی) می‌تواند ۵۷/۵ درصد از تغییرات متغیر وابسته اثربخشی را تبیین نماید.

بر اساس جدول فوق مقدار  $F$  برای آزمون نیکویی برازش رگرسیون برابر ۱۶۵/۶۳۳ با درجه آزادی ۴ می‌باشد و متناظر با آن سطح معناداری برابر با ۰,۰۰ محاسبه گردیده که از مقدار ۰/۰۵ کمتر بوده و در نتیجه معناداری مدل رگرسیون تأیید می‌گردد.

جدول ۱۱- ضرایب مدل رگرسیونی برای تمامی متغیرهای مستقل

سطح معناداری	مقدار $t$	ضرایب استاندارد نشده		مقدار ثابت
		ضرایب استاندارد شده $\beta$	خطای استاندارد $B$	
۰/۰۷۰	۱/۸۱۹		۰/۲۲۴	۰/۴۰۸
۰/۵۵۸	-۰/۵۸۶	-۰/۲۱	۰/۰۴۸	-۰/۰۲۸
۰/۰۰۱	۳/۲۰۸	۰/۱۱۰	۰/۰۳۱	۰/۱۰۰
۰/۰۴۵	۲/۰۰۹	۰/۱۰۵	۰/۰۵۹	۰/۱۱۹
۰/۰۰۰	۱۱/۷۸۰	۰/۶۰۱	۰/۰۵۳	۰/۶۲۸



بر اساس نتایج آزمون رگرسیون با توجه به سطح معناداری سبک‌های رهبری فقط سه سبک رهبری دلسوزانه، مشاوره‌ای، مشارکتی به دلیل اینکه در سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵ قرار دارند، معنادار هستند یعنی بر میزان اثربخشی فعالیت پایگاه‌ها تأثیرگذار هستند. بر اساس نتایج فوق مشخص می‌شود سبک رهبری مشارکتی به دلیل داشتن بالاترین مقدار  $\beta$  یعنی ۰/۶۰۱ بیشترین تأثیر را بر اثربخشی پایگاه‌های مقاومت خواهد داشت. سبک رهبری آمرانه به دلیل اینکه در سطح معناداری بالاتر از ۰/۰۵ قرار دارد بر اثربخشی فعالیت پایگاه‌ها تأثیرگذار نیست؛ بنابراین می‌توان معادله خط رگرسیون را بر اساس مقدار بتا به شکل زیر نوشت:

$$Y = 0/110 * (\text{نمرات سبک مشارکتی}) + 0/601 * (\text{نمرات سبک مشاوره‌ای}) + 0/105 * (\text{نمرات سبک دلسوزانه})$$

## ۵- بحث، نتیجه‌گیری و پیشنهادها

### ۵-۱- بحث

در مقایسه یافته‌های تحقیق با تحقیقات گذشته موارد زیر احصا گردید، در ابتدا تحقیقاتی که با تحقیق حاضر همسو می‌باشند و در پایان تحقیقی که همسو نمی‌باشد بیان گردیده است:

پایان‌نامه دکتری با عنوان «طراحی و تبیین الگوی توسعه مهارت‌ها و توانایی‌های رهبری مدیران سطح عملیاتی نیروی مقاومت بسیج» نگارش شده توسط لطفعلی بختیاری در سال ۱۳۸۵ ارتباط معنادار بین سبک‌های رهبری را بر اثربخشی در بسیج تأیید نموده و از این نظر با تحقیق حاضر هم سو می‌باشد. مقاله‌ای تحت عنوان «سبک رهبری مشارکتی و تأثیر آن بر اثربخشی سازمانی در سازمان‌های رسانه‌ای با تأکید بر سازمان صداوسیما» توسط علی میکائیلی و همکاران در سال ۱۳۹۷، نیز ارتباط معنادار بین سبک‌های رهبری مشارکتی را بر اثربخشی تأیید نموده و از این نظر با تحقیق حاضر هم سو می‌باشد. تحقیقات زیر نیز ارتباط معنادار بین سبک‌های رهبری را بر اثربخشی در سایر سازمان‌ها تأیید نموده‌اند و از این نظر با تحقیق حاضر هم سو می‌باشند.

تحقیقی با موضوع «سبک‌های رهبری با میزان اثربخشی مدیران تربیت‌بدنی دانشگاه‌های وابسته به وزارت علوم و تحقیقات و فناوری» توسط حسن عامری و همکاران در سال ۱۳۸۱، پژوهشی تحت عنوان «بررسی رابطه سبک‌های مدیریت با اثربخشی سازمانی در شهرستان ملارد» توسط محمدعلی زکی و همکاران در سال ۱۳۹۴، پایان‌نامه‌ای تحت عنوان «رابطه



سبک رهبری با خلاقیت و اثربخشی مدیران مدارس متوسطه شهر فیروزآباد از دیدگاه دبیران در سال تحصیلی ۹۰-۸۹» توسط منیژه نجفی در سال ۱۳۹۰، پژوهشی تحت عنوان «بررسی تأثیر سبک رهبری بر اثربخشی سازمانی مطالعه موردی اداره کل بندار و دریانوردی استان گیلان» توسط عقیل صیاد قبادی در سال ۱۳۹۶، پایان‌نامه تحت عنوان «رابطه بین سبک رهبری مدیران با خلاقیت و اثربخشی سازمانی در کارکنان شهرداری کرج» توسط احسان یقینی در سال ۱۳۹۷، پایان‌نامه تحت عنوان «ارتباط سبک‌های رهبری با مدیریت تنوع و اثربخشی سازمانی در ادارات ورزش و جوانان استان کردستان»، سیده‌هویدا سید در سال ۱۳۹۴، پایان‌نامه تحت عنوان «رابطه‌ی بین سبک رهبری مدیران، جو مدرسه و اثربخشی مدارس متوسطه شهر اقلید»، حمیدرضا ثابت اقلیدی در سال ۱۳۹۰ و همچنین تحقیقات نایاک، میشر (۲۰۰۵)، دونگ پیل (۲۰۱۹)، دردیپا بهیندورا (۲۰۱۹)، اندرو اس کلاین و همکاران (۲۰۱۳)، نایاک بندان و همکاران (۲۰۰۵).

همچنین نتایج تحقیق حاضر با نتایج تحقیق التنجی و ابراهیم (۲۰۱۴) که سبک مشارکتی و پس‌از آن سبک منفعل یا اجتنابی را سبک رهبری با کمترین تأثیر در اثربخشی مدارس می‌داند همسو نمی‌باشد.

## ۵-۲- نتیجه‌گیری

بر اساس اطلاعات گردآوری شده خلاصه‌ای از ویژگی‌های جمعیت شناختی پاسخگویان بر اساس بیشترین فراوانی و کمترین فراوانی به شرح زیر می‌باشد:

در مورد توصیف جنسیت پاسخ‌دهندگان ۵۵/۹ درصد زن می‌باشند و ۴۴/۱ درصد مرد که بیشترین آمار مربوط به زنان می‌باشد. در مورد شرایط سنی بیشترین گروه سنی پاسخگو مربوط به گروه سنی ۲۰ تا ۳۰ سال و کمترین گروه سنی ۵۰ سال به بالا می‌باشد. در مورد توصیف مدرک تحصیلی از کل نمونه موردبررسی مدرک تحصیلی لیسانس بیشترین فراوانی را به خود اختصاص داده که ۴۲/۳ درصد کل پاسخ‌دهندگان را شامل می‌شود و همچنین کمترین درصد فراوانی در بین پاسخ‌گویان مربوط به مدرک دکترا می‌باشد که ۰/۶ درصد کل پاسخگویان را شامل می‌شود. در مورد توصیف مسئولیت و پست سازمانی بسیجیان از کل نمونه موردبررسی مسئولیت شورای پایگاه بیشترین فراوانی را به خود اختصاص داده که ۳۸/۱ درصد کل پاسخ‌دهندگان را شامل می‌شود و همچنین کمترین درصد فراوانی در بین پاسخ‌گویان مربوط به فرمانده پایگاه می‌باشد که ۹/۹ درصد کل پاسخگویان را شامل می‌شود. ■



در مورد متغیرهای سبک رهبری (آمرانه، دلسوزانه، مشاوره‌ای و مشارکتی)، سبک رهبری آمرانه دارای کمترین میانگین یعنی ۱/۳۹ و سبک رهبری مشاوره‌ای با میانگین ۴/۴۱ دارای بیشترین میزان میانگین می‌باشد. به منظور انجام تحلیل بر روی داده‌ها در مرحله اول نرمال بودن داده‌ها باید مورد بررسی قرار بگیرند و بدین منظور از آزمون کولموگروف اسمیرنوف استفاده شد که با توجه به نتایج این آزمون به این نتیجه رسیدیم که چون سطح معناداری متغیرهای تحقیق برابر صفر است و از ۰/۰۵ کمتر است لذا متغیرهای مورد بررسی نرمال نیستند. پس از مشخص شدن نرمال نبودن متغیرهای پژوهش باید از آزمون‌های ناپارامتریک جهت مشخص نمودن همبستگی استفاده نمود لذا بدین منظور از آزمون اسپیرمن استفاده گردید.

با توجه به نتایج آزمون‌های انجام شده در سبک رهبری آمرانه یا دستوری، رهبر به زیردستان خود اعتمادی نداشته و بیشتر به انجام وظایف ابلاغی علاقه دارد و تأکید کمتری بر نیازهای شخصی زیردستان خود دارد، زیردستان موظف هستند وظیفه خود را طبق دستورات مافوق انجام دهند. با توجه به نتایج به دست آمده در این پژوهش اولاً متوجه می‌شویم که درصد بسیار پایینی از پایگاه‌ها از این سبک رهبری استفاده می‌کنند (میانگین ۱/۳۹). همچنین آن دسته از فرماندهان پایگاه که از این سبک استفاده کرده‌اند نه تنها نتوانسته‌اند در اثربخشی پایگاه مؤثر باشند بلکه به کارگیری این سبک رهبری در پایگاه‌ها نتیجه عکس داشته است؛ و به کارگیری این سبک در پایگاه‌ها به هیچ عنوان پاسخگوی اهداف و مأموریت‌های پایگاه نخواهد بود.

در این تحقیق با توجه به نتایج به دست آمده بین سبک‌های رهبری، سبک رهبری دلسوزانه در ردیف سوم قرار می‌گیرد. به نظر می‌رسد جهت رهبری و فرماندهی پایگاه‌های مقاومت داشتن موارد فوق به تنهایی کافی نیست. برای یک فرماندهی و رهبری تأثیرگذار، دلسوزی باید باخرد همراه باشد. منظور از خرد، داشتن درک عمیق از آنچه به نیروها انگیزه می‌دهد و نحوه مدیریت آن‌ها برای تحقق اهداف می‌باشد.

سبک رهبری مشاوره‌ای در ردیف دوم سبک رهبری مطلوب در بین پایگاه‌های شهرستان برخوردار قرار می‌گیرد. لذا به نظر می‌رسد جهت رهبری و فرماندهی پایگاه‌های مقاومت استفاده از نظرات بسیجیان و شرکت دادن آن‌ها در تصمیم‌گیری‌های مهم پایگاه از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است، ضمن اینکه استفاده از این سبک، زمینه و مقدمه‌ای می‌شود تا مشارکت بسیجیان در فعالیت‌ها فراهم گردد.

با توجه به نتایج این تحقیق در بین چهار سبک رهبری مطرح شده بالاترین میزان اثربخشی در بین پایگاه‌ها مربوط به پایگاه‌هایی است که از سبک رهبری مشارکتی استفاده نمایند،



یعنی فرمانده پایگاه ضمن دخیل کردن بسیجیان در کلیه تصمیم‌گیری‌ها و فعالیت‌های پایگاه، خود نیز در محور فعالیت‌ها حضور داشته باشد.

با توجه به نتایج آزمون رگرسیون فرضیه را این‌گونه می‌توانیم بیان کنیم که سبک رهبری آمرانه نمی‌تواند میزان اثربخشی فعالیت پایگاه‌ها را پیش‌بینی کند ولی سبک رهبری دلسوزانه به میزان ۱۱ درصد و سبک رهبری مشاوره‌ای به میزان ۱۰ درصد و سبک رهبری مشارکتی به میزان ۶۰ درصد می‌تواند مقدار اثربخشی را پیش‌بینی نمایند. طبق نتایج حاصل‌شده معادله خط رگرسیون را بر اساس مقدار بتا به شکل زیر می‌باشد:

$$Y = 0.110 * (\text{نمرات سبک مشارکتی}) + 0.0601 * (\text{نمرات سبک مشاوره‌ای}) + 0.105 * (\text{نمرات سبک دلسوزانه})$$

در مجموع فرضیه مطرح‌شده مبنی بر اینکه سبک‌های رهبری فرماندهان می‌تواند اثربخشی پایگاه‌های مقاومت شهرستان بر خوار را پیش‌بینی کند تأیید می‌گردد.

### ۵-۳- پیشنهادها

بر اساس نتایج به‌دست‌آمده از تجزیه و تحلیل پژوهش حاضر و به‌منظور اثربخشی بیشتر در پایگاه‌های مقاومت و با توجه به فرهنگ حاکم بر پایگاه‌های بسیج پیشنهادهای زیر ارائه می‌گردد:

۱- در دوره‌های توانمندسازی فرماندهان پایگاه، موضوع سبک رهبری به‌عنوان یکی از سرفصل‌های مهم آموزشی مدنظر قرار گرفته و اهمیت و جایگاه آن به فرماندهان آموزش داده شود.

۲- در فرآیند انتصاب فرماندهان به موضوع سبک رهبری به‌عنوان یک عامل اثرگذار در اثربخشی پایگاه‌ها دقت شود.

۳- می‌توان این پیشنهاد را به فرماندهان پایگاه ارائه داد که تنها یک سبک رهبری خاص برای تمام موقعیت‌ها مناسب نمی‌باشد و برای هر موقعیتی باید از سبک مناسب آن موقعیت بهره برد زیرا شناخت سبک‌های رهبری متناسب با پایگاه، اثربخشی پایگاه را افزایش می‌دهد؛ بنابراین فرماندهان باید با توجه به نیازها و توانایی‌ها بسیجیان سبک رهبری مناسب با محیط خود را انتخاب کنند. به‌عنوان مثال:

به‌کارگیری سبک آمرانه برای بسیجیان سازمان‌دهی شده در عرصه‌های عملیاتی و نظامی مانند دسته‌های رزمی و گردان‌های بیت‌المقدس پایگاه که ماهیت نظامی دارند متناسب می‌باشد و یا سبک مشاوره‌ای متناسب بسیجیان سازمان‌دهی شده در عرصه‌های تربیتی مانند حلقه‌های صالحین و یا دسته‌های سایبری و فضای مجازی است.



۳- فرماندهان پایگاه در راستای بالا بردن مشارکت افراد می‌بایست در پایگاه برای افراد نقش تعیین نموده و تقسیم کار نمایند، در این تقسیم کار باید به استعداد و علاقه و قابلیت افراد توجه شود، ضمن اینکه در انجام مأموریت‌ها و تصمیم‌گیری‌های پایگاه از نظر افراد برای بهتر شدن امور استفاده گردد.

### **پیشنادهایی برای انجام تحقیقات آتی**

- ۱- نظر به اینکه تحقیق جاری صرفاً بر روی پایگاه‌های مقاومت انجام گرفته لذا توصیه می‌گردد تحقیقات مشابه برای فرماندهان حوزه و فرماندهان نواحی نیز صورت گیرد.
- ۲- با توجه به این‌که عوامل اثرگذار بر اثربخشی بسیار متعدد و متنوع است، پیشنهاد می‌شود سایر محققین، به منظور بررسی بهتر اثربخشی و راه‌های بهبود آن، از سایر عوامل نیز در تحقیقات خود استفاده نمایند.
- ۳- با توجه به گستردگی نظریات رهبری محققین می‌توانند در تحقیقات بعدی ارتباط و یا تأثیر هر یک از الگوها و نظریات و سبک‌های رهبری مانند سبک رهبری خدمتگزار و تحول‌آفرین و... را با اثربخشی مورد بررسی و ارزیابی قرار دهند.
- ۴- پیشنهاد می‌گردد محققین علاوه بر انجام تحقیقات کمی و استفاده از پرسشنامه از سایر روش‌های پژوهشی مانند تحقیقات کیفی در زمینه تأثیرات سبک رهبری استفاده نمایند.
- ۵- پیشنهاد می‌گردد تحقیق جامعی جهت مبانی سبک مطلوب فرماندهی و ارائه الگوی فرماندهی اثربخش در پایگاه‌های مقاومت صورت پذیرد.



## ۶- منابع

### ۶-۱- منابع فارسی

#### مقاله‌ها

- ۱) اکبری علویجه، مهدی. (۱۳۹۵). «تأثیر سبک‌های رهبری بر اثربخشی مدیران سازمان‌های ورزشی شهر اصفهان»، پایان‌نامه دانشگاه آزاد اسلامی واحد ارسنجان.
- ۲) ترک‌زاده جعفر، جعفری سکینه. (۱۳۹۱). «رویکردها و نظریه نظریه‌های سنتی و نوین رهبری: به سوی جهان‌بینی رهبری»، توسعه مدیریت و منابع انسانی و پشتیبانی.
- ۳) جلیلیان، کیومرث. (۱۳۹۵). «بررسی اجمالی اثربخشی سازمانی» فصلنامه مطالعات علوم اجتماعی، ص ۱۰۹-۱۱۴.
- ۴) زارعی، مهناز، «رابطه‌ی سبک‌های رهبری تحول‌آفرین و تعامل‌گرا با بالندگی سازمانی و اثربخشی از دیدگاه مدیران مدارس شهرستان مرودشت سال تحصیلی ۸۹-۹۰». ۱۳۹۰.
- ۵) زکی، محمدعلی؛ گودرزی، حسن و سوری، زهره (۱۳۹۴). بررسی رابطه سبک‌های مدیریت با اثربخشی سازمانی» مطالعات رفتار سازمانی، شماره ۵ پیاپی ۱۶ ویژه‌نامه رهبری سال چهارم زمستان.
- ۶) سلیمانی، غلامرضا. (۱۳۹۸). «بیانات در همایش فرماندهان بسیج سراسر کشور»؛ خبرگزاری شبستان.
- ۷) سینایی، ژاله و منطری توکلی، حمدالله. (۱۳۹۵). سبک‌های رهبری و اثربخشی سازمانی در سازمان‌ها، کنفرانس بین‌المللی نخبگان مدیریت، تهران.
- ۸) شاه‌آبادی، محمد مهدی و زلفی، امین. (۱۳۹۵). شناسایی قابلیت‌های لازم برای رهبری در سازمان‌های ایمان محور؛ مورد مطالعه بسیج دانشجویی» دانشگاه تهران؛ اندیشه مدیریت راهبردی سال دهم پاییز و شماره ۲ پیاپی ۲۰، زمستان
- ۹) شیخ‌زاده، محمد. (۱۳۹۴). سبک رهبری خدمتگزار، الگویی متعالی برای فرماندهان و مدیران»، تهران، مرکز امامت.
- ۱۰) صیاد قبادی، عقیل؛ صیاد قبادی، علی و حجامی، مهدی. (۱۳۹۶). بررسی تأثیر سبک رهبری بر اثربخشی سازمانی مطالعه موردی اداره کل بنادر و دریانوردی استان گیلان»، مطالعات کاربردی در علوم مدیریت و توسعه سال دوم دی ۱۳۹۶ شماره ۵



- (۱۱) عامری، حسن؛ کوزه چیان، هاشم؛ آذر، عادل و احسانی، محمد. (۱۳۸۱). رابطه سبک‌های رهبری و اخلاقیت با میزان اثربخشی مدیران تربیت‌بدنی و علوم ورزشی دانشگاه‌های وابسته به وزارت علوم، تحقیقات و فناوری» شماره ۱۳، پاییز.
- (۱۲) عامل، مریم. (۱۳۹۳). اثربخشی مدیریت برنامه‌های صداوسیما» پایان‌نامه کارشناسی ارشد، مدیریت رسانه، دانشگاه علامه طباطبایی.
- (۱۳) عزیزی، رزاق؛ علی‌اکبری، حسن؛ ایزدی طامه، احمد. (۱۳۹۴). «عوامل سازمانی مؤثر در جذب جوانان به بسیج»، فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت اسلامی، سال ۲۳، شماره ۱، بهار.
- (۱۴) فرزانه، محمد. (۱۳۹۵). «کارایی، اثربخشی و بهره‌وری در مدیریت».
- (۱۵) محقق زاده، محمدرضا. (۱۳۸۹). «بررسی سبک‌های رهبری مدیران و میزان تأثیر آن بر رضایت‌مندی شغلی کارشناسان شرکت برق منطقه‌ای اصفهان».
- (۱۶) میکائیلی، علی؛ فرهنگی، علی‌اکبر و حسینی دانا، حمیدرضا. (۱۳۹۹). سبک رهبری مشارکتی و تأثیر آن بر اثربخشی سازمانی در سازمان‌های رسانه‌ای با تأکید بر سازمان صداوسیما»، رسانه‌های دیداری و شنیداری دوره ۱۴ شماره ۳۴ تابستان.
- (۱۷) مشبکی، اصغر. (۱۳۷۵). «اثربخشی سازمانی» کنترلر، ص، ۵۲-۶۶.

### کتاب‌ها

- (۱) الوانی، مهدی. (۱۳۸۴). «مدیریت عمومی»، غزال، تهران، نشر نی.
- (۲) برومند، زهرا. (۱۳۸۵). «مدیریت رفتار سازمانی»، تهران، دانشگاه پیام نور.
- (۳) شفیع، عباس. (۱۳۹۴). رهبری و تحول سازمانی در اسلام»، چاپ سبحان، پژوهشگاه حوزه و دانشگاه، قم، ۱۳۹۷.
- (۴) رابینز، استیفن پی. (۱۳۸۸). «مبانی رفتار سازمانی»، طیف نگار، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- (۵) رابینز، استیفن. (۱۳۹۳). «تئوری سازمان، ساختار و طرح سازمانی»، گنج شایان، تهران، انتشارات صفار چاپ چهلم.
- (۶) رضاییان، علی. (۱۳۹۱). «مبانی مدیریت رفتار سازمانی»، اوقاف، تهران، سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها سمت.
- (۷) طباطبایی یزدی، سید احمد؛ مقیسه، رضا؛ عبدالحسینی، حسین؛ مؤمنی زاهد، مهرداد؛ تهرانی خوش، امیرحسن و مقصودی،





- ۸) مسلم. (۱۳۹۶). چلچراغ، چهل سبک و سیره زندگی امام خامنه‌ای مدظله‌العالی، نشر مقاومت، شهرکرد، مرکز مطالعات و توسعه تفکر راهبردی.
- ۹) مازندرانی، رضا؛ زارعی، مصطفی. (۱۳۹۴). «عشق و محبت، رمزگشایی از کلیدی‌ترین عنصر سبک فرماندهی و مدیریت هشت سال دفاع مقدس»، تهران، مرکز امامت.
- ۱۰) مرکز اندیشه و همفکری راهبری. (۱۳۸۹). «دانستنی‌های آموزشی فرماندهان پایگاه‌های مقاومت»، تهران، معاونت تربیت و آموزش سازمان بسیج مستضعفین.
- ۱۱) مقصودی، مسلم؛ مقیسه، رضا و رضایی، محمدصادق. (۱۳۹۶). راهکارهای تقویت سبک حکیمانه»، تهران، مرکز امامت.
- ۱۲) مقیسه، رضا؛ سیف، بهمن؛ فرزادی، غلامرضا؛ تولایی، محمد و طباطبایی یزدی، سید احمد. (۱۳۹۴). «مبانی سبک حکیمانه، مبانی سبک مطلوب فرماندهی و مدیریت سپاه»، کتاب، تهران، مرکز امامت.
- ۱۳) علوی، سید علی‌اصغر؛ عبدالحسین زاده، محمد. (۱۳۹۳) «مبانی مدیریت عاشورایی»، روش‌شناسی و رویکردها، بسیج دانشجویی دانشگاه امام صادق ع، تهران، دانشگاه امام صادق (ع).
- ۱۴) مازندرانی، رضا؛ زارعی، مصطفی. (۱۳۹۴). «عشق و محبت، رمزگشایی از کلیدی‌ترین عنصر سبک فرماندهی و مدیریت هشت سال دفاع مقدس»، تهران، مرکز امامت.

## ۶-۲- منابع لاتین

### Articles

- 1) Dongpill, Park. (2019). Abstract Leadership Styles and Organizational Effectiveness. A meta- analytic approach.
- 2) Bhindora, Drdeepa. (2019). The impact of leadership styles on organizational outcomespp. 137-139.
- 3) Kowo, Solomon; Kadiri, Bola; Olalekan, Sabitu: (2018). Effect of participative leadership style on employees productivity. In Trendy v podnikání ۸. DOI: ۱۰,۲۴۱۳۲/jbt.۲۰۱۸,۸,۲,۴۸\_۵۸.

