

# تشخیص عوامل سازنده رهبری و مدیریت فرماندهان نیروی انتظامی

در افق ۱۴۰۴

عباس خورشیدی<sup>۱</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۱/۱۲/۲۷

تاریخ اصلاح: ۱۳۹۲/۰۴/۱۰

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۲/۰۵/۱۹

## چکیده

زمینه و هدف: مقاله حاضر به بررسی عوامل و شاخص‌های مؤثر در رهبری و فرماندهی، فرماندهان نیروی انتظامی در افق ۱۴۰۴ و ترتیب اولویت عوامل و شاخص‌های مذکور و در نهایت ارائه الگوی مطلوب رهبری و مدیریت از دیدگاه فرماندهان و مدیران عالی این نیرو پرداخته است.

روش: پژوهش حاضر از نظر اهداف کاربردی، از نظر داده‌ها کمی و از نظر ماهیت و نوع مطالعه از نوع پیمایشی مقطعی است. جامعه آماری مورد پژوهش حاضر را همه فرماندهان و مدیران عالی نیروی انتظامی تشکیل می‌دهد. برای انتخاب گروه نمونه معرف با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای و فرمول تعیین حجم نمونه تعداد ۸۰ نفر مشتمل بر ۴۰ فرمانده و ۴۰ مدیر انتخاب شدند. ابزار سنجش این پژوهش یک پرسشنامه ۱۶۳ سؤالی پژوهشگر ساخته بود که به مدد تئوری‌های رهبری و مدیریت و بررسی یافته‌های پیشین گردآوری و سپس براساس فن دلفی در سه مرحله برای متخصصان ارسال شد و در نهایت ۱۲۱ سؤال نهایی که به وسیله آزمون تحلیل عاملی از نوع تجزیه به مؤلفه‌های اصلی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. اعتبار ابزار سنجش به وسیله آلفای کرونباخ محاسبه و مقدار اعتبار کل تست برابر ۰/۹۹ بود.

یافته‌ها: برون داد اولیه نشان می‌دهد که درمیان ماتریس همبستگی عددی غیر از صفر و نتیجه آزمون کرویت بارتلت از لحاظ آماری در سطح کمتر از ۰/۰۰۱ معنادار است. برون داد عامل‌های هفت‌گانه استخراج شده با روش PC با استفاده از شیوه واریماکس دوران داده شده و مجموعه ماده‌هایی که مشترکاً با یک عامل همبسته بودند تشکیل یک پاره تست داده‌اند.

نتیجه‌گیری: نتایج تحلیل عاملی بیانگر آن است که عوامل مؤثر در رهبری و مدیریت فرماندهان نیروی انتظامی مشتمل بر هفت عامل است که عبارتند از: عامل اول، سلامت معنوی (۵۱ درصد) با ۲۳ شاخص؛ عامل دوم، توانایی‌های ویژه با ۲۳ شاخص (۸ درصد)؛ عامل سوم، سلامت روانی (۷/۹ درصد) با ۲۳ شاخص؛ عامل چهارم، توانایی تخصصی (۳/۲ درصد) با ۱۲ شاخص؛ عامل پنجم، توانایی رهبری (۲/۲ درصد) با ۲۱ شاخص؛ عامل ششم، توانایی بلوغی (۱/۸ درصد) با ۱۱ شاخص و عامل هفتم، توانایی عمومی (۱/۶ درصد) با ۸ شاخص مشخص شد. در نهایت این شش عامل ۷۶ درصد واریانس کل رهبری و مدیریت فرماندهان نیروی انتظامی را تبیین کرد.

واژگان کلیدی: رهبری، مدیریت، فرماندهی، سلامت معنوی، توانایی ویژه، سلامت روانی، توانایی تخصصی، توانایی رهبری، توانایی بلوغی و توانایی عمومی.

□ استناد: خورشیدی، عباس (پاییز ۱۳۹۲). تشخیص عوامل سازنده رهبری و مدیریت فرماندهان نیروی انتظامی در افق ۱۴۰۴. فصلنامه مطالعات

مدیریت/انتظامی، ۳۱(۳)، ۴۲۶-۴۴۲.

۱. عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اسلامشهر، گروه علوم تربیتی، اسلامشهر، ایران [akhorshidi40@yahoo.com](mailto:akhorshidi40@yahoo.com)

## مقدمه

امروزه رهبری و مدیریت، موتور توسعه یک نظام است و در عصر حاضر کلید رستگاری، رفاه، خلاقیت، نوآوری، استقلال و.. ملت‌ها و آحاد منابع انسانی سازمان‌ها است. به بیان دیگر انسان‌ها برای تحقق اهداف خود نیازمند زندگی جمعی هستند و توسعه زندگی جمعی و کار گروهی در بستر رهبری و مدیریت اثربخش و مطلوب امکان‌پذیر است.

از ویژگی‌های دنیای کنونی افزایش روزافزون نیازهای انسان‌ها مانند؛ نیاز به کشف پدیده‌ها و رابطه علت و معلولی بین آنها، نیاز به رشته‌های گوناگون علمی، نیاز به تشکیلات و سازمان‌های منظم، نیاز به امنیت در ابعاد مختلف به منظور آبادانی در ابعاد گوناگون و هزاران نیاز دیگر است. در میان همه‌ی این نیازها، نیاز به شناخت عوامل و شاخص‌های رهبری و مدیریت به ویژه در افق ۱۴۰۴ از اولویت خاصی برخوردار است. زیرا رسالت و نقش رهبران و مدیران، در تبدیل منابع انسانی به سرمایه‌های انسانی، تقویت مکارم اخلاقی، تشکیل انسان‌های توسعه یافته، توجه به ابعاد مختلف رشد، توسعه منابع انسانی و غیره این مهم را هر چه بیشتر ضروری می‌سازد.

رهبری و مدیریت از ارکان اصلی سازمان و جامعه است. به بیان دیگر، دانش مدیریت و رهبری سازمانی در کنار سایر وظایف آنها مانند؛ برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، کنترل و غیره یکی از وظایف ضروری و حیاتی است و نقش زیر بنایی در بهره‌وری سازمان‌ها دارد.

اریک<sup>(۲۰۱۰)</sup> در پژوهشی نشان داد که کیفیت هر سازمان به کیفیت رهبران و مدیران آن وابسته است و در حقیقت هیچ کشور و سازمانی نمی‌تواند از سطح رهبران و مدیرانش بالاتر رود. بدین ترتیب لازمه داشتن سازمان‌ها و کشور توسعه یافته، داشتن رهبران و مدیران توسعه یافته است. مکارم شیرازی (۱۳۸۷) تمام پیروزی‌ها، شکست‌ها، سازندگی‌ها، ویرانگری‌ها، سعادت و شقاوت بشر در طول تاریخ مرهون راهبری‌های صحیح و ناصحیح می‌داند و هیچ عاملی را چون رهبری و مدیریت برای سعادت و تعالی سازمان‌ها مؤثر و نافذ نمی‌داند. بدین ترتیب گزینش رهبری و مدیریت از حیاتی‌ترین عوامل موفقیت سازمان‌ها و کشورها محسوب می‌شوند.

با این توصیف نیروی انتظامی یکی از نهادهای زاهبردی و آرمانی نظام مقدس اسلامی است که رسالت آن تأمین امنیت به ویژه امنیت اجتماعی است. به بیان دیگر نیروی انتظامی باید خوف‌ها را به امنیت مبدل نماید تا در بستر این امنیت عمارت، پویایی، بهبود، خلاقیت و غیره در کشور ایجاد گردد. لازمه تحقق این هدف عظیم وجود رهبران و مدیرانی آینده‌نگر است. بدین ترتیب رهبران و مدیران نیروی انتظامی باید به ویژه در افق ۱۴۰۴ با توجه به تحولات عظیم اجتماعی از ویژگی‌های خاص و منحصر به فردی برخوردار باشند.

ویژگی‌های رهبری و مدیریت در نیروی انتظامی در بسیاری از موارد تفاوت عمده‌ای با رهبری و مدیریت‌های سایر سازمان‌ها دارد. به بیان دیگر، در عصر حاضر که در دنیای غرب و لائیک رذیلت‌ها جایگزین فضیلت‌ها شده و عصر بحران ارزش‌ها نام گرفته (خورشیدی، ذوالفقاری ۱۳۹۰) و نظام رهبری و مدیریت از عصر شکار به کشاورزی: نعتی و فراصنعتی متحول شده است نظام اسلامی که داعیه‌ی رهبری جهانی را دارد لازم است نظام رهبری و مدیریت خود به‌ویژه در نیروی انتظامی را به عصر حکمت یعنی (دانش به عنوان ابزار قدرت) تبدیل کند. تحقق این مهم نیازمند تشخیص عوامل و شاخص‌های رهبری و مدیریت در این ارگان مقدس و آرمانی در افق ۱۴۰۴ است.

بدین ترتیب ماندگاری نیروی انتظامی در افق ۱۴۰۴ تابعی از تغییرپذیری این نیرو به ویژه در ابعاد رهبری و مدیریت است. برای مثال در اعصار مدیریتی گذشته مانند: عصر شکار، کشاورزی: نعتی و فراصنعتی، کنترل جامعه نیازمند کاربست شیوه‌های سخت‌افزاری از طرف فرماندهان بود، در حالی که در عصر حاضر به ویژه در افق ۱۴۰۴ این کنترل نیازمند شیوه نرم‌افزاری است. با توجه به آنچه گفته شد و سایر موارد، موضوع مورد مطالعه حاضر را «عوامل و شاخص‌های سازنده رهبری و مدیریت فرماندهان نیروی انتظامی در افق ۱۴۰۴» تشکیل می‌دهد.

**هدف اصلی:** تشخیص عوامل سازنده‌ی رهبری و مدیریت نیروی انتظامی در افق ۱۴۰۴.

**سؤال اصلی:** عوامل سازنده رهبری و مدیریت نیروی انتظامی در افق ۱۴۰۴ کدامند؟

در خصوص عوامل و شاخص‌های مؤثر در رهبری و مدیریت پژوهش‌های متعددی انجام شده

که در زیر به برخی از آنها می‌پردازیم:

امام علی(ع) (نامه ۵۳، نهج البلاغه، به نقل از دشتی، ۱۳۸۹) در فرمان به مالک اشتر می‌فرماید: ای مالک فرماندهی سپاهت را کسی قرار ده که واجد ده ویژگی: (۱) از همه آنها نزد تو به خدا و پیامبر و امام دلسوزتر و خیرخواه‌تر باشد؛ (۲) از همه آنها پاکدامن‌تر باشد؛ (۳) از همه آنها عاقل‌تر و هوشیارتر باشد؛ (۴) از کسانی باشد که دیر به خشم می‌آید؛ (۵) به موقع عذر می‌پذیرد؛ (۶) از آنها که نسبت به مستضعفان رئوف و مهربانند؛ (۷) در مقابل زورمندان و مستکبران قوی و انعطاف‌ناپذیرند؛ (۸) از کسانی که حوادث تلخ آنها را از جا به در نکند؛ (۹) هرگز ضعف و زبونی آنها را به زانو در نمی‌آورد؛ (۱۰) از کسانی که از خانواده‌های اصیل، نجیب، باشخصیت، صالح، خوش سابقه، باشهامت، شجاع و سخاوتمند باشد.

جعفری (۱۳۸۵) در مقاله‌ای شاخص‌های رهبری و مدیریت نظامی راه‌خیرخواهی و دلسوزی، سعه صدر، آرامش روحی، پاکدامنی، سابقه درخشان، استقامت در برابر مشکلات، عفو و گذشت، شجاعت، سخاوت، بلند نظری و کوچک شمردن هر آنچه غیرالهی است، خردمندی، اعتماد به نفس، علم فراوان، هوش فراوان، حسن خلق، تقوی و ترویج فرهنگ ایثار و گذشت ذکر نموده است.

بردن و بانتا<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) در مقاله‌ای شاخص‌های رهبری و مدیریت راه‌ رهبری پیش‌کنشی، ساختار ذهنی نو، تغییر و نوآوری مداوم، بهبود سازمانی، درک مأموریت خود و سازمان مربوط درک اهداف خود و سازمان مربوط شناخت نقاط ضعف و قوت خود و سازمان شناخت نقاط تهدید و فرصت خود و سازمان مربوط توجه به عوامل محیطی، برنامه‌ریزی زاهدی، ارزشمندی در امور و کاربست حاکمیت روابط انسانی ذکر نموده‌اند.

کی‌بل<sup>۲</sup> (۲۰۰۰) در مقاله‌ای مهم‌ترین شاخص رهبری و مدیریت در آینده را بصیرت، اعم از بصیرت قانونی، مهارتی، پژوهشی، فناوری و شناخت عوامل محیطی ذکر نموده است.

اریک (۲۰۱۰) در مقاله‌ای مهم‌ترین شاخص‌های رهبری و مدیریت راه‌ الف) ویژگی‌های شخصیتی منحصر به فرد (مانند؛ پویایی، توانایی نفوذ بر دیگران: دقت و درستکاری، اعتماد به نفس، خویشتن‌پنداری مثبت، هوش، دانش فنی و عمومی عمیق و.. و ب) ویژگی‌های رفتاری

1. Borden and Baneta

2. Cabal

منحصر به فرد (مانند؛ ابتکار عمل، مراعات حال زیردستان و.. ذکر نموده است. این مطالعه مهم‌ترین شاخص‌های فرماندهی انتظامی آینده را توانایی‌های ویژه مانند درک شرایط اجتماعی، مردم شناسی، درک فرهنگی عمومی، توانایی به کارگیری ساختار چابک، تسلط بر فناوری و تکنولوژی‌های نوین، توانایی به کارگیری ساختار مجازی، داشتن تفکر استراتژیک، درک آمایش سرزمین، رشد مداوم حرفه‌ای و غیره می‌داند. این مطالعه نشان داد توانایی‌های ویژه مهم‌ترین توانایی برای فرماندهان عالی پلیس است.

میچل<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) در مقاله‌ای شاخص‌ها و عوامل مؤثر بر رهبری و مدیریت را به سه دسته‌ی (الف) صفات رهبری و مدیریت (مانند برون‌گرایی، توانایی‌های جسمانی، مقبولیت اجتماعی، تحصیلات، هوش، استقلال، اعتماد به نفس، محبوبیت، نزاکت) (ب) رفتار رهبری و مدیریت (مانند؛ ابتکار عمل، توانایی قدرت نفوذ در دیگران و.. و ج) شیوه‌ی کنشی رهبری و مدیریت (مانند؛ تعیین اهداف مطلوب، نگهداری و حفظ جهت اهداف، حفظ ساختار گروهی، تسهیل تعامل، تسهیل عملکرد گروهی، حفظ روحیه و... می‌داند.

کتز و کان<sup>۲</sup> (۲۰۰۹) در مقاله‌ای مهم‌ترین عوامل و شاخص‌های رهبری و مدیریت را، ترغیب، تجویز، مشارکت، تشخیص موقعیت، یافتن واقعیت‌ها، تشخیص اندیشه‌های ناب، مهارت‌های انسانی، مهارت‌های مفهومی و مهارت‌های تخصصی ذکر نموده اند.

میرکمالی (۱۳۸۹) در مقاله‌ای عوامل و شاخص‌های رهبری و مدیریت را به سه دسته تقسیم نموده است: (الف) توانایی‌های عمومی آن دسته از توانایی‌هایی هستند که برای ادامه یک زندگی حرفه‌ای معمولی مورد نیاز است مانند سلامت جسمی، سلامت روانی، سلامت عاطفی، سلامت عقل، تفکر و ادراک، سلامت ایمان (توحیدی و تشکیلاتی) و داشتن تقوی و تعهد، (ب) توانایی‌های بلوغی: توانایی‌هایی که فرد را در سطح بالاتری از یک فرد عادی قرار می‌دهد و منجر به قدرت تمیز، استدلال و نتیجه‌گیری خردمندانه در مسائل برای رهبر می‌شود مانند، دانش (عمومی و تخصصی)، مهارت‌های انسانی، مهارت‌های مفهومی، مهارت‌های تخصصی، تجربه،

1. Mitchell

2. Katz and Kohn

قدرت تشخیص، قضاوت، تصمیم‌گیری و حل مسأله، هدفدار بودن، داشتن انگیزه در انجام امور، نگرش و جهان‌بینی درست و اخلاق و رفتار مناسب و (ج) توانایی‌های رهبری: وی معتقد است توانایی عمومی و بلوغی بیشتر به مدیریت اختصاص دارد و توانایی رهبری که دربرگیرنده ابعاد متعدد اقتدار است مانند: اقتدار ایدئولوژی، اقتدار اجرایی، اقتدار عملی، اقتدار سیاسی، اقتدار اجتماعی و غیره مربوط به رهبری است.

وزارت دفاع آمریکا (۲۰۰۷) در پروژه‌ای عوامل و شاخص‌های فرماندهان نظامی و انتظامی را به شرح زیر ذکر نموده است:

(۱) سلامت جسمی، (۲) توجه به امنیت ملی کشور در همه شرایط، (۳) اعتماد به نفس، خودباوری و خویشتن‌پنداری مثبت، (۴) میل به قدرت‌طلبی، (۵) آستانه تحمل بسیار بالا، (۶) خلاقیت و نوآوری، (۷) ذهنیت فلسفی (جامعیت، تعمق و انعطاف‌پذیری)، (۸) سیاستمداری و موقعیت‌شناسی، (۹) تفکر زاهدی و (۱۰) بصیرت در ابعاد مختلف.

یوکل<sup>۱</sup> (۱۹۷۱) در مقاله‌ای مهم‌ترین عامل و شاخص‌های رهبری و مدیریت را رعایت اخلاق مانند صداقت و درستی فردی، تبعیت از قواعد و استانداردهایی که نسبت به دیگران اعمال می‌کند، رک بودن و وفاداری نسبت به تعهدات خود، احترام به عواطف و انسانیت خود و پیروان خود، توسعه‌ی فضای اخلاقی اعم از داشتن الگوی رفتار اخلاقی برای خود و دیگران، دوری از اقدامات غیرتخریبی برای تحقق اهداف، آرمان‌سازی برای کارکنان، خطرپذیری، اطلاع‌رسانی به موقع و کامل به زیر مجموعه، استقبال از انتقاد، خدمت به پیروان و سازمان و.. می‌داند.

ساشکین<sup>۲</sup> (۱۹۸۹) در پروژه‌ای عوامل و شاخص‌های رهبری و مدیریت را داشتن بصیرت مانند (مهارت‌های اداری، درک وسیعی از ابعاد و زمینه‌های کلیدی چشم‌اندازهای سازمانی و توانایی تدوین و تبیین چشم‌انداز)، سازگاری با شرایط، هوشیاری نسبت به محیط اجتماعی، داشتن همت بلند و روحیه‌ی توفیق‌گرایی، قابل اعتماد و قاطع، مقتدر و قابل نفوذ در دیگران، با انرژی و سخت‌کوش، دارای اعتماد به نفس و خودباوری مثبت، دارا بودن آستانه تحمل بالا، آمادگی

1. Yukle

2. SaShkin

پذیرش مسئولیت، توانایی آرمان‌سازی برای خود و پیروان خود، ذهنیت فلسفی (جامعیت، تعمق و انعطاف‌پذیری)، خلاقیت و نوآوری، سیاستمداری و موقعیت‌شناسی، قدرت اقناعی و مذاکره، تسلط بسیار بالا نسبت به حرفه‌ی خود، جذاب و رغبت‌انگیز، مهارت‌های اجتماعی و... می‌داند.

مندل و گرجویو (۱۹۸۸) در مقاله‌ای مهم‌ترین عوامل و شاخص‌های رهبری را، آگاهی عمیق نسبت به شرایط و موقعیت، داشتن مهارت‌های رفتاری به جای مهارت‌های اظهاری، عمق بخشیدن به چشم‌انداز، زیست در فضای تجربی خود، شناخت حلقه‌های وصل، دارابودن الگوهای تشخیص، اندیشه‌ی شهودی، خوشبینی نسبت به شرایط، امید دهنده، تدوین چشم‌اندازهای جذاب، معمار نهادهای جاودان، مظهر کامل آرمان سازمان‌ها، گیرنده‌های قوی، اعتمادآفرینی، زنده کردن آرمان‌ها به گونه‌ی عاطفی و.. ذکر نموده‌اند.

باس (۱۹۹۹) در مقاله‌ای مهم‌ترین عوامل و شاخص‌های رهبری را، نفوذ ایده آلی (ایجاد اختراع در پیروان نسبت به رهبر به عنوان عامل اصلی تغییر و ضرورت پیروی از رهبر)، انگیزه‌ی الهامی (اعتقاد به اینکه مشکلات توسط پیروان حل می‌شود)، تحریک هوشمندانه (ایجاد خلاقیت در پیروان به گونه‌ای که خود بتوانند روش‌های جدید و راه‌های نو را پیدا کنند)، افزایش آگاهی پیروان، چالش‌پذیر، خطرپذیر، یادگیرنده، آینده‌نگر، الهام دهنده‌ی بینش مشارکتی، داشتن آرمان روشن و جذاب، ایجاد و اصلاح آداب فرهنگی ناب، شناسایی عناصر مرتبط با ایدئولوژی و منطبق کردن آن با شرایط، استوار، آرام، حساس نسبت به دیگران و غیرحساس نسبت به خود، متوجه گذشته و آینده و در عین حال محکم در زمان حال، رؤیایی و منطقی، خوش برخورد و.. ذکر می‌کند.

رشیدزاده (۱۳۸۳) در مقاله‌ای بزرگ‌ترین تکلیف تاریخ را کار بزرگ‌ترین مرد تاریخ می‌داند. وی معتقد است فرماندهان آن مکتب نیز بزرگ‌ترین فرماندهان تاریخ‌اند. در مجموع وی عوامل و شاخص‌های رهبری و مدیریت نظامی آینده را؛ توانایی و در عین حال به اندازه کافی انطباق‌پذیری، تخصص، استقلال عمل، تعهد، اصول‌گرایی، چالاکی فکری، دانش کاربردی، اعتماد حرفه‌ای، روحیه انقلابی، بصیرت در ابعاد مختلف، عزت نفس، شجاعت، شهادت‌طلبی، اراده‌ی

مقاوم، انضباط، روحیه اطاعت‌پذیری از ولایت، پابندی به ارزش‌های اسلامی، توان رزم شهری و جنگ نامتقارن و ترکیب ایمان، شجاعت، دانش و سرعت و غیره می‌داند.

خورشیدی و اکرامی (۱۳۹۰) در مقاله‌ای شایستگی‌های مدیران را به پانزده مؤلفه؛ یادگیری مستمر، مشارکت‌جویی، توجه به منافع سازمانی، درک تفاوت‌های فردی، توجه به اهداف چالشی، مدیریت تغییر، مدیریت مالی، تیم‌سازی، مدیریت بحران، درک مأموریت سازمان، شناخت واقعیت سازمان، مدیریت منابع انسانی، ثبات قدم، مشتری‌محوری و مهارت‌های فنی تقسیم نموده‌اند.

خورشیدی و ذوالفقاری (۱۳۹۱) در پروژه‌ای برای رهبری و مدیریت سازمان‌ها ۷۰ نظریه رهبری و مدیریت، ۴۰ استعاره رهبری و مدیریت و ۳۰۰ شاخص برای رهبری و مدیریت مانند: تعامل ابعاد هوش، پرورش مختلف تفکر، معنا‌درمانی، درک آمایش سرزمین، درک چشم‌انداز، آینده‌پژوهی، بصیرت و غیره را ذکر نموده‌اند. این مطالعه نشان داد که اوج تلاش مدیریت رهبری است.

## روش

روش پژوهش از نظر اهداف، توسعه‌ای، از نظر نوع مطالعه پیمایشی مقطعی است، زیرا پژوهشگر قصد داشته زمینه‌ای به‌دست آورد و به دنبال چه وقت، چرا، چگونه و چه کسانی بوده و در واقع هدف توصیف، تبیین و کشف اطلاعات در یک دوره زمانی مشخص از نمونه بوده است.

جامعه آماری مورد پژوهش را تمامی فرماندهان و مدیران عالی‌نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران (با تحصیلات دکتری) تشکیل می‌دهد. برای انتخاب گروه نمونه معرف و همچنین افزایش دقت اندازه‌گیری حجم نمونه از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای بر اساس فرمول تعیین حجم نمونه ۸۰ نفر، حجم نمونه پژوهش را تشکیل داده که شامل ۴۰ فرمانده و ۴۰ مدیر است.

ابزار سنجش این پژوهش را پرسشنامه ۱۶۳ سؤالی پژوهشگر ساخته تشکیل می‌دهد که به مدد تئوری‌های رهبری و بررسی یافته‌های پژوهش‌های پیشین گردآوری شده و سپس بر اساس فن دلفی در سه مرحله برای متخصصان ارسال شده است. پیوستار آن بین ۱ الی ۷ است که ۱ بیانگر حداقل و ۷ بیانگر حداکثر مقبولیت هر شاخص برای آزمودنی‌ها بوده است.

اعتبار ابزار سنجش به وسیله آلفای کرونباخ محاسبه که مقدار آن برابر ۰/۹۹ بود و روایی



ابزار سنجش به وسیله تحلیل عاملی از نوع اکتشافی موسوم به تجزیه به مؤلفه‌های اصلی محاسبه شد، که از بار عاملی نسبتاً بالایی برخوردار بود و تمامی سؤال‌های پرسشنامه مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است.

## یافته‌ها

یافته‌های پژوهش حاضر در دو بخش ارائه می‌شود:

**الف) توصیف داده‌ها:** مشخصه‌های آماری هفت عامل مؤثر در رهبری و مدیریت نیروی انتظامی در جدول (۱) آورده شده است.

جدول ۱. مشخصه‌های آماری نمرات عامل‌ها به تفکیک اولویت (n=۱۰۰)

نام عامل	کمینه	بیشینه	میانگین	واریانس	انحراف استاندارد	کشیدگی	چولگی
سلامت معنوی	۱	۷	۵/۴۲	۱/۷۶	۱/۳۳	-۱/۱۰	-۰/۸۷
توانایی ویژه	۱	۷	۵/۴۰	۱/۷۶	۱/۳۳	۰/۴۲۰	-۰/۶۶
سلامت روانی	۱	۷	۵/۳۹	۲/۲۷	۱/۵۱	-۰/۴۱	۱/۱۰
توانایی تخصصی	۱	۷	۵/۱۵	۱/۵۴	۱/۲۴	۰/۰۱	-۰/۱۳
توانایی رهبری	۱	۷	۵/۰۹	۲/۱۳	۱/۴۶	-۱/۱۵	۱/۱۰
توانایی بلوغی	۱	۷	۴/۷۳	۳/۷۶	۱/۴۹	-۰/۸۵	-۱/۲۵
توانایی عمومی	۱	۷	۴/۱۲	۱/۵۶	۱/۲۵	-۰/۸۴	-۰/۵۳

از ارقام جدول (۱) می‌توان موارد زیر را استنتاج کرد:

- ۱- مقایسه میانگین‌های هفت عامل، از دیدگاه گروه نمونه به گونه کلی نشان می‌دهد که به ترتیب عوامل؛ معنوی، ویژه، روانی، تخصصی، رهبری، بلوغی و عمومی در رهبری و مدیریت فرماندهان نیروی انتظامی در افق ۱۴۰۴ مؤثرند.
- ۲- مقایسه انحراف استاندارد عامل‌ها از دیدگاه گروه نمونه مشخص می‌کند که پراکندگی در عامل روانی بیش از سایر عوامل است.
- ۳- کمترین نمره برای هر عامل ۱ و بیشترین نمره ۷ است.
- ۴- چولگی مثبت بیانگر آن است که چولگی توزیع نسبت به توزیع نرمال به راست و کشیدگی مثبت نشان‌دهنده آن است که توزیع از توزیع نرمال بلندتر است.

ب) **تحلیل داده‌ها:** به منظور تأیید توصیف داده‌ها و تعمیم نتایج پژوهش به جامعه‌ای که از آن استخراج شده، از تحلیل عاملی اکتشافی استفاده شده است که نتایج این آزمون به ترتیب در جداول زیر آورده شده است. لازم به ذکر است که از ۱۶۳ شاخص مؤثر در رهبری و مدیریت نیروی انتظامی در افق ۱۴۰۴، ۴۲ شاخص که در هیچ یک از عامل‌های استخراج شده دارای بار عاملی معنادار نبود، از مجموعه‌ی سؤال‌ها حذف گردید و در مجموع ۱۲۱ سؤال نهایی شد که اعتبار مجموعه ۱۶۳ سؤالی ۰/۹۹ و برای مجموعه ۱۲۱ سؤالی به ۰/۹۷ رسید.

برای اجرای تحلیل عاملی به شیوه تجزیه به مؤلفه‌های اصلی به منظور حصول اطمینان نسبت به کفایت نمونه‌برداری و صفر نبودن ماتریس همبستگی داده‌ها در جامعه مقدار KMO محاسبه شده برابر ۰/۹۸۰ و آزمون کرویت بارتلت حتی در سطح کمتر از ۰/۰۰۱ معنادار است و می‌توان نتیجه گرفت که اجرای تحلیل عاملی قابل توجیه است.

برای تعیین این مطلب که ابزار سنجش از چند عامل معنادار اشباع شده، سه شاخص: (۱) ارزش ویژه، (۲) نسبت واریانس تعیین شده توسط هر عامل و (۳) نمودار چرخش یافته ارزش‌های ویژه مورد توجه قرار گرفت و بر پایه این سه شاخص تعداد شش عامل استخراج شده است. نمودار شیب‌دار (اسکری) نیز از عامل شش شروع می‌شود. بدین ترتیب هفت عامل برای رهبری و مدیریت فرماندهان نیروی انتظامی در افق ۱۴۰۴ در نظر گرفته شد.

جدول ۲. مشخصه‌های نهایی تحلیل عاملی برای استخراج عوامل مؤثر در رهبری و مدیریت فرماندهان نیروی انتظامی در افق ۱۴۰۴

عامل	ارزش ویژه	درصد واریانس	درصد ترکیبی
۱	۴۰/۲۶۱	۵۱	۵۱
۲	۶/۳۷۷	۰/۸	۵۹
۳	۶/۲۷۷	۷/۹	۶۶/۹
۴	۲/۵۰۹	۳/۲	۷۰/۱
۵	۱/۷۵۴	۲/۲	۷۲/۳
۶	۱/۳۸۷	۱/۸	۷۴/۱
۷	۱/۲۵۵	۱/۶	۷۵/۷



بر اساس تجزیه و تحلیل انجام شده شش عامل استخراج شده که ملاک‌های تعریف و نام‌گذاری عامل‌های استخراج شده از این قرار بوده‌اند:

الف) ماهیت و اندازه متغیرهایی که عامل‌های استخراجی از آنها بزرگترین سهم را داشته باشد.  
ب) بررسی فرهنگ واژه‌ها و اصطلاحات به منظور ملاحظه نام و ماهیت، چشم‌انداز و دلالت‌های ضمنی متغیرها.

ج) نظریه‌های موجود و نتایج مطالعات پیشین.

با توجه به ملاک‌های بالا، عوامل شش‌گانه به شرح زیر نامگذاری شده‌اند، عامل اول: سلامت معنوی، مشتمل بر ۲۳ شاخص، عامل دوم: سلامت روانی مشتمل بر ۲۳ شاخص، عامل سوم: توانایی تخصصی، مشتمل بر ۳۵ شاخص، عامل چهارم: توانایی رهبری، مشتمل بر ۲۱ شاخص، عامل پنجم: توانایی بلوغی، مشتمل بر ۱۱ شاخص و عامل ششم: توانایی عمومی، مشتمل بر ۸ شاخص است.

## بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های پژوهش حاضر بیانگر مطالب زیر است:

۱- در مجموع ۱۲۱ شاخص برای رهبری و مدیریت فرماندهان نیروی انتظامی در افق ۱۴۰۴ مؤثرند.

۲- در مجموع هفت عامل برای رهبری و مدیریت فرماندهان نیروی انتظامی به شرح زیر استخراج شده است:

عامل اول: سلامت معنوی (۵۱ درصد)، عامل دوم، توانایی‌های ویژه (۸ درصد)، عامل سوم: سلامت روانی (۷/۹ درصد)، عامل چهارم: توانایی تخصصی (۳/۲ درصد)، عامل پنجم: توانایی رهبری (۲/۲ درصد)، عامل ششم: توانایی بلوغی (۱/۸ درصد) و عامل هفتم: توانایی عمومی (۱/۶ درصد) و در مجموع این هفت عامل ۷۶ درصد واریانس کل رهبری و مدیریت فرماندهان نیروی انتظامی در افق ۱۴۰۴ را تشکیل می‌دهند.

۳- هر یک از این عامل‌های شش‌گانه شامل شاخص‌های زیر است:

عامل اول: سلامت معنوی، به ترتیب اولویت به‌دست آمده از تحلیل عاملی شامل شاخص‌های زیر است:

۱) از همه نزد تو به خدا، پیامبر، امام و رهبر دلسوزتر و خیرخواه‌تر باشند، ۲) از همه پاکدامن‌تر باشند، ۳) از همه عاقل‌تر و هوشیارتر باشند، ۴) دیر به خشم آیند و مردم محور باشند، ۵) به موقع عذرپذیر باشند، ۶) نسبت به مستضعفان رئوف و مهربان باشند، ۷) در مقابل زورمندان و مستکبران قوی و انعطاف‌ناپذیر باشند، ۸) حوادث تلخ آنها را از جا به در نکنند، ۹) ضعف و زبونی، آنها را به زانو درنیاورد، ۱۰) از خانواده‌های اصیل، نجیب، با شخصیت: الح، خوش سابقه، باشهامت، شجاع و سخاوتمند باشند، ۱۱) از ایمان توحیدی بسیار بالا برخوردار باشند، ۱۲) نسبت به فلسفه تشکیل سازمان خود مؤمن باشند و مأموریت سازمان را بخوبی درک کنند، ۱۳) تقوای بالا داشته باشند، ۱۴) دارای تعهد باشند، ۱۵) مسئولیت‌پذیر و واقع بین باشند، ۱۶) نگرش و جهان بینی صحیح داشته باشند، ۱۷) دارای اخلاق و رفتار مناسب و یادگیری مداوم باشند، ۱۸) از ولایت اطاعت‌پذیری داشته باشند و ثابت قدم باشند، ۱۹) کوشا در شناسایی عناصر مرتبط با ایدئولوژی و منطبق کردن آن با شرایط، ۲۰) صادق و درستکار باشند، ۲۱) به ارزش‌های اصیل و ناب اسلامی پایبند باشند، ۲۲) روحیه شهادت‌طلبی داشته باشند و ۲۳) دارای ایثار و گذشت باشند.

عامل دوم: توانایی ویژه، به ترتیب اولویت به دست آمده از تحلیل عاملی شامل شاخص‌های زیر است:

۱) درک شرایط اجتماعی حاکم بر جامعه، ۲) توانایی مردم شناسی در زمینه‌های متعدد، ۳) درک فرهنگ حاکم بر جامعه، ۴) درک نیازهای مشروع مردم، ۵) تلاش برای ارضای نیازهای مشروع مردم، ۶) توانایی پیوند تعاملی بین ضریب ایدئولوژی خود و مردم، ۷) درک شرایط سیاسی حاکم بر جامعه، ۸) توانایی چگونه با مردم زیستن، ۹) درک شرایط روان‌شناختی حاکم بر جامعه، ۱۰) توانایی تعامل میان ابعاد مختلف هوش خود (دانشی، عاطفی، اجتماعی، معنوی، سازمانی و غیره) با محوریت هوش معنوی، ۱۱) پرورش ابعاد مختلف تفکر در خود (منطقی، انتقادی، خلاق، شناختی و غیره)، ۱۲) درک و توانایی کاربست سبک‌های مختلف رهبری در شرایط مقتضی به ویژه سبک‌های نوین رهبری، ۱۳) تسلط کامل بر فناوری‌ها و تکنولوژی‌های نوین، ۱۴) توانایی به کارگیری ساختارهای چابک، ۱۵) توانایی به کارگیری ساختارهای مجازی، ۱۶) تسلط کامل بر پژوهش به ویژه پژوهش‌های علوم انسانی، ۱۷) تسلط به زبان‌های مختلف، ۱۸) کاربست معنا

درمانی در برخورد با آحاد مردم، ۱۹) توجه به رشد حرفه‌ای خود در زمینه‌های مختلف به طور مؤثر و مداوم، ۲۰) توانایی کاربست استعاره‌های رهبری در شرایط مقتضی به ویژه استعاره‌های نوین رهبری، ۲۱) درک آمایش سرزمین، ۲۲) آشنایی کامل با قوانین و مسائل حقوقی، ملی و بین‌المللی و ۲۳) داشتن تفکر استراتژیک و جایگزین نمودن رهبری به جای مدیریت.

عامل سوم: سلامت روانی، به ترتیب اولویت به دست آمده از تحلیل عاملی شامل شاخص‌های زیر است:

۱) سلامت روانی، ۲) سلامت عاطفی، ۳) اعتماد به نفس بالا، ۴) خودباوری بالا، ۵) خویشتن‌پنداری مثبت، ۶) داشتن مهارت‌های رفتاری مقتضی، ۷) داشتن مهارت‌های اظهاری، ۸) داشتن آرمان‌های متعالی، ۹) زنده کننده آرمان‌ها به گونه عاطفی، ۱۰) احترام به عواطف دیگران، ۱۱) انتقادپذیری بالا، ۱۲) بلندهمتی و تأکید بر منافع ملی، ۱۳) روحیه توافق‌گرایی، ۱۴) عزت‌نفس بالا، ۱۵) اراده مقاوم، ۱۶) توانایی شناخت شخصیت دیگران و احترام به آنها، ۱۷) درک نیازهای دیگران و تلاش برای ارضای آنها، ۱۸) درک تفاوت‌های فردی، ۱۹) دوست داشتن دیگران، ۲۰) توان مشکل‌گشایی و حل مسأله، ۲۱) توان فعال گوش دادن، ۲۲) بیان عواطف مثبت دیگران و ۲۳) تأمین بهداشت روانی محیط خود.

عامل چهارم: توانایی تخصصی، به ترتیب اولویت به دست آمده از تحلیل عاملی شامل شاخص‌های زیر است:

۱) تناسب جسمی، ۲) میل به قدرت‌طلبی، ۳) خوش‌تیبی، ۴) خوش‌لباسی، ۵) خلاق و نوآور، ۶) سیاست‌مدار و درک مسائل روز، ۷) تفکر استراتژیک، ۸) داشتن ذهن فلسفی (جامعیت، تعمق و انعطاف‌پذیری)، ۹) بصیرت در ابعاد مختلف، ۱۰) آستانه تحمل بالا، ۱۱) درک شرایط و موقعیت، ۱۲) عمق بخشیدن به چشم‌انداز، ۱۳) توانایی زیستن در فضای تجربی خویش، ۱۴) گیرنده قوی، ۱۵) اندیشه‌های شهودی، ۱۶) قانون‌مداری، ۱۷) درک پیچیدگی‌ها و ظرافت‌های سازمان، ۱۸) میل به قدرت‌طلبی، ۱۹) وفاداری نسبت به تعهدات خود، ۲۰) هوشیاری نسبت به محیط اجتماعی، ۲۱) با انرژی و سخت‌کوش، ۲۲) اصول‌گرا، ۲۳) چالاکی فکر، ۲۴) دانش کاربردی، ۲۵) بصیرت در ابعاد و امور مختلف، ۲۶) شجاع، ۲۷) روحیه انقلابی، ۲۸) توان رزم

شهری، ۲۹) توانایی ترکیب ایمان با شجاعت، دانش و سرعت، ۳۰) انضباط همه جانبه، ۳۱) توانایی جنگ نامتقارن، ۳۲) توانایی انطباق‌پذیری، ۳۳) استقلال عملی، ۳۴) اراده مقاومت و ۳۵) اعتماد حرفه‌ای.

عامل پنجم: توانایی رهبری، به ترتیب اولویت به دست آمده از تحلیل عاملی شامل شاخص‌های زیر است:

۱) قدرت سیاسی، ۲) قدرت ایدئولوژیکی، ۳) قدرت اجتماعی، ۴) قدرت فرهنگی، ۵) قدرت اجرایی به‌خصوص در بحران‌ها، ۶) توانایی نفوذ در دیگران، ۷) دارای الگوی تشخیصی، ۸) خوش‌بینی نسبت به شرایط، ۹) امید دهنده، ۱۰) اعتماد آفرین، ۱۱) دارای انگیزه الهامی، ۱۲) دارای نفوذ ایده‌آلی، ۱۳) تحریک هوشمندانه و به دنبال بهبود مستمر سازمان، ۱۴) چالش‌پذیر، ۱۵) خطرپذیر و هدف‌مند، ۱۶) الهام‌دهنده بینش مشارکتی، ۱۷) استوار و آرام، ۱۸) نسبت به دیگران حساس، ۱۹) نسبت به خود غیرحساس، ۲۰) دارای قدرت مذاکره و چانه‌زنی و ۲۱) دارای قدرت حل تعارض و تضاد.

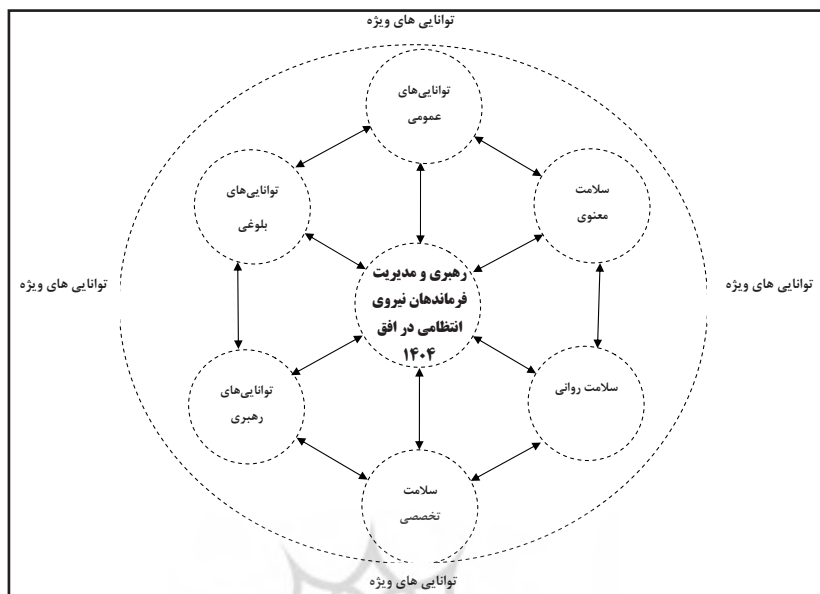
عامل ششم: توانایی بلوغی، به ترتیب اولویت به دست آمده از تحلیل شامل شاخص‌های زیر است:

۱) دانش عمومی مربوط به شغل، ۲) دانش تخصصی، ۳) تجربه کافی، ۴) قدرت تشخیص، ۵) قضاوت صحیح، ۶) توانایی تصمیم‌گیری اثربخش، ۷) توانایی حل مسأله، ۸) هدف‌دار بودن، ۹) انگیزه در انجام امور، ۱۰) استقلال عمل و ۱۱) خودشناسی و دیگرشناسی.

عامل هفتم: توانایی عمومی؛ به ترتیب اولویت به دست آمده از تحلیلی شامل شاخص‌های زیر است:

۱) سلامت جسمی، ۲) سلامت عقل، ۳) سلامت تفکر، ۴) سلامت ادراک، ۵) سلامت نگرش، ۶) رک بودن، ۷) داشتن الگوی رفتاری خاص برای خود و دیگران و ۸) اطلاع‌رسانی به موقع و کامل به زیرمجموعه.

۴- مناسب‌ترین الگو برای رهبری و مدیریت فرماندهان نیروی انتظامی در افق ۱۴۰۴ به شرح نمودار (۱) است.



نمودار ۱: الگوی مناسب رهبری و مدیریت فرماندهان نیروی انتظامی در افق ۱۴۰۴

به طور کلی تشخیص عوامل سازنده در یک الگو می‌تواند، زبان مشترکی برای آحاد منابع انسانی ایجاد کند تا فعالیت‌ها را اجرا و یکپارچه کنند، فعالیت‌ها را به راهبرد کسب و کار ربط دهند، به شناسایی تغییرات در نقش منابع انسانی کمک می‌کند و انعطاف‌پذیری و سازگاری با ارزش‌ها و فناوری‌های جدید را ایجاد می‌کند (خورشیدی و اکرامی، ۱۳۹۰).

این یافته‌ها با پیشینه پژوهش‌های انجام شده مانند: باس (۱۹۹۹)، مندل و گرجوی (۱۹۸۸)، یوکل (۱۹۷۱)، ساشکین (۱۹۸۹)، وزارت دفاع آمریکا (۲۰۰۷)، میرکمالی (۱۳۸۹)، دشتی (۱۳۸۹)، رشیدزاده (۱۳۸۳)، میچل (۲۰۰۷)، کنز و کان (۲۰۰۹)، بردن و بانتا (۲۰۰۸)، کی‌بل (۲۰۰۰) و اریک (۲۰۱۰) مطابقت دارد.

همچنین در این پژوهش به علت محدودیت اعتبار عامل‌های هفت‌گانه و روایی همگرا محاسبه نشده است. در پایان پیشنهاد می‌شود که، با توجه به اهمیت عوامل رهبری و مدیریتی این پژوهش توسط پژوهشگران مجرب و در قالب یک مطالعه ملی مجدداً اجرا گردد.

سخن پایانی آنکه در این الگو، عوامل و شاخص‌ها به گونه سیستمی می‌توانند، مدیریت و رهبری نیروی انتظامی در افق ۱۴۰۴ را تبیین نمایند. امید است مؤلفه‌ها و شاخص‌های استخراج



شده از پژوهش حاضر به عنوان وسیله‌ای معتبر و روا برای سنجش عوامل سازنده رهبری و مدیریت فرماندهان نیروی انتظامی مؤثر واقع شوند، به نحوی که کاربست آنها نیروی انتظامی را قادر نماید تا عوامل سازنده رهبری و مدیریت فرماندهان خود را بسنجد و به عنوان قطب نما حرکت خود را از برنامه‌روزی به برنامه‌ریزی تغییر دهند و سمت و سوی حرکت خود را جهت کارآمد کردن نظام رهبری و مدیریت خود روشن نماید.

## منابع

### منابع فارسی

- جعفری، سیداصغر (آذرماه ۱۳۸۵). مسئولیت فرماندهان در پرورش دانشجویان در دانشگاه‌های نظامی، مجموعه مقالات همایش رویکرد نو در آموزش عالی دانشگاه‌های افسری نیروهای مسلح، تهران: دانشگاه افسری امام علی (ع).
- خورشیدی، عباس؛ اکرامی، محمود (۱۳۹۰). شناسایی عوامل سازنده شایستگی‌های مدیران، فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات مدیریت انتظامی، ۶(۴). تهران.
- خورشیدی، عباس؛ ذوالفقاری، حسین (۱۳۹۱). تفروری‌های مدیریت و رهبری. تهران: انتشارات یسطرون.
- رشیدزاده، فتح‌الله (دیماه ۱۳۸۳). ویژگی‌های فرماندهان آینده، مجموعه مقالات اولین همایش راه‌کارهای ارتقای کیفیت دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی نیروهای مسلح، تهران: دانشگاه افسری امام علی (ع).
- مکارم شیرازی (۱۳۷۸). مدیریت و فرماندهی در اسلام. قم: انتشارات مطبوعاتی هدف.
- میرکمالی، سیدمحمد (۱۳۸۹). رهبری آموزشی. تهران: انتشارات یسطرون.
- نهج‌البلاغه امیرالمؤمنین حضرت علی (ع) (۱۳۸۹). (محمد دشتی مترجم). تهران: انتشارات مؤسسه فرهنگی تحقیقاتی امیرالمؤمنین (ع).
- هومن، حیدرعلی (۱۳۸۵). تحلیل داده‌های چندمتغیری در پژوهش رفتاری؛ تهران: انتشارات پیک فرهنگ.

### منابع انگلیسی

- Borden, N and Baneta, F. (2008). Using Performance Indicators to Guide Strategic Decision Making, sanfrancisco: Josswy publishers.
- Educational Resources Information Center. (2010). Volunteer Managment. www. ERIC. com.
- Mitchell, T, R. (2007). People In Organization Understanding Their Behavior. www. ERIC. com.
- Pentagon. (2007). Comandering. www. Pentagon-usa- comiservo3. html.
- Yukl, G. A. (1971). Leadership In Organization: Englewood cliffs: NJ. Prentice Hall Ince.
- Sashkin, M. (1989). How to Become a visionary Lead, USA: Bryne mawarpai organization Design and Development.
- Mendell, j. s and Gerjuoy, H. G. (1988). Anticipatory Management or Visionary Leadership: A Debat In Timple A Dale's Leadership: From Managerial Planning 33(3).
- Bass, B, M. (1999). Two Decades of Research and Development In Transformational Leadership European, Journal of work and organizational psychology,; (1).
- Katz, D and kahn, R,L. (2009). The Social Psychology of Organization, New York: Willey.