

## شناسایی و اولویت‌بندی انواع جانشین‌های رهبری در فرماندهی انتظامی استان قزوین<sup>۱</sup>

اختر خوش‌نواز<sup>۲</sup>، غلامرضا معمارزاده طهران<sup>۳</sup>، سیدمهدی الوانی<sup>۴</sup> و ناصر حمیدی<sup>۵</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۱۲/۰۶  
تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۳/۲۹

### چکیده

**زمینه و هدف:** پژوهش حاضر با هدف شناسایی و اولویت‌بندی متغیرهای تشکیل‌دهنده جانشین‌های رهبری در ستاد فرماندهی انتظامی استان قزوین انجام شد. جانشین‌های رهبری، لزوم رهبری را در شرایطی مورد تردید و پرسش قرار داده است؛ به گونه‌ای که پاره‌ای از شرایط نظیر ویژگی‌های شغلی، فردی و سازمانی می‌تواند به‌عنوان جانشینی برای رهبری سازمان محسوب شوند و انجام وظیفه رهبری مدیر را غیر ضروری سازند.

**روش:** روش پژوهش از نظر ماهیت داده‌ها، آمیخته و از نظر هدف، کاربردی است. جامعه بخش کیفی، شامل متون و همچنین ۱۰ نفر از خبرگان دانشگاهی در حوزه مدیریت منابع انسانی است که از نظرات آن‌ها برای شناسایی انواع جانشین‌های رهبری، استفاده شد. جامعه آماری بخش کمی نیز شامل مدیران ارشد ستاد فرماندهی انتظامی استان قزوین و نمونه آماری آن مشتمل بر ۷ نفر از مدیران ارشد نیروی انتظامی است که به‌شیوه نمونه‌گیری قضاوتی انتخاب شدند. همچنین در این پژوهش، گردآوری داده‌ها از طریق توزیع پرسشنامه، انجام شد. روش تجزیه و تحلیل بخش کیفی، روش تحلیل تم بود و برای رتبه‌بندی داده‌ها از روش سلسله مراتبی میخائیلوف استفاده شد. روایی پرسشنامه از طریق روایی صوری و محتوایی تأیید و پایایی آن نیز، از طریق محاسبه نرخ ناسازگاری بررسی شد. یافته‌ها: انجام این پژوهش، ضمن شناسایی انواع جانشین‌های رهبری در نیروی انتظامی، نشان داد که نیروی انتظامی با داشتن چه اولویاتی از متغیرهای تشکیل‌دهنده مدل جانشین رهبری، از حضور و نقش هدایت‌کنندگی رهبر در سازمان خواهد کاست.

**نتایج:** اولویت‌بندی انواع جانشین‌های رهبری در نیروی انتظامی عبارت است از: ویژگی‌های ارزشی، ویژگی‌های سازمانی، ویژگی‌های شغلی و ویژگی‌های فردی.

**کلیدواژه‌ها:** جانشین‌های رهبری، ویژگی فردی، ویژگی شغلی، ویژگی سازمانی، ویژگی ارزشی

□ استناد: خوش‌نواز، اختر؛ معمارزاده طهران، غلامرضا؛ الوانی، سیدمهدی؛ حمیدی، ناصر. (۱۳۹۹). شناسایی و اولویت‌بندی انواع جانشین‌های رهبری در فرماندهی انتظامی استان قزوین. *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت انتظامی*، ۱۵(۲)، صص ۱۹۱-۲۱۲.

۱. این مقاله برگرفته از رساله دکتری با عنوان «طراحی مدل جانشین‌های رهبری در سازمان‌های دولتی ایران» در دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین است.

۲. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران. رایانامه: a.khoshnava28@gmail.com

۳. دانشیار، گروه مدیریت دولتی، واحد علوم تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. (نویسنده مسئول). رایانامه: gmemar@gmail.com

۴. استاد، گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران. رایانامه: reserch.m@qiau.ac.ir

۵. دانشیار، گروه مدیریت صنعتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران. رایانامه: nhamidi1344@gmail.com

## مقدمه

نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران برای نیل به اهداف و انجام وظایف محوله با ارائه خدمت به مردم نقش بسیار مهمی در حفظ امنیت و آرامش جامعه برعهده دارد و رهبران و مدیران این سازمان نقش حساسی در تربیت و تقویت نیروی انسانی کارآمد داشته تا بتوانند در شرایط حساس و ویژه از عهده مسئولیت‌های خود در قبال جامعه برآیند. به دلیل تغییرات گسترده در سازمان‌های امروزی، نیروی انتظامی نیز برای انجام مطلوب وظایف قانونی خود، نیازمند سبک خاص رهبری است. سبک‌هایی که نیاز به حضور رهبر برای انجام بسیاری از وظایف را از بین برده تا این سازمان بتواند با انعطاف پذیری بیشتر حضور خود را در جهان پرتلاطم امروز قوت ببخشد. رهبران و مدیران در نیروی انتظامی وظایفی دارند که برای انجام این مهم باید نقش‌های سازمانی و روابط بین فردی و اهداف سازمان را به‌طور روشن درک کنند. آن‌ها باید برای تأمین نیازهای افراد زیرمجموعه خود تلاش کنند تا سازمان کارکردی موفقیت‌آمیز داشته باشد. همچنین به دلیل وجود شرایط محیطی پویا و پیچیدگی وظایف، سازمان‌ها به کارکنانی نیاز دارند که اثربخش و کارا بوده، وظایف و مسئولیت‌های فراشغلی را به انجام رسانند و برای موفقیت سازمان به‌طور فعالانه تلاش کنند. یکی از مهمترین راه‌های ایجاد انگیزه درونی کارکنان از طریق رهبری است (کرون و ویرکام<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷، ص ۲۸۸) که کارکنان را نسبت به چگونگی انجام وظایف هدایت کرده و منجر به ایجاد انگیزه درونی برای انجام فعالیت‌ها و افزایش اثربخشی و کارایی کارکنان می‌شوند (بریوارت، بیکر، دموریتی، اسلویس و مادرو<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴، ص ۱۹۸). نتایج پژوهش‌ها نشان می‌دهد که برخی از رفتارهای رهبر بر پیروان اثرگذار نیست، زیرا عوامل موقعیتی وجود دارد که ممکن است رابطه میان رفتارهای رهبر و پیروان را تحت تاثیر قرار دهند و این رابطه را تعدیل کنند (کوپمن، یامینو، هاوول و والی<sup>۳</sup>، ۲۰۱۹، ص ۲۸۸). با این حال، امکان ایجاد رهبری در تمام سازمان‌ها، فراهم نیست. همچنین دلایل متعددی برای شکست رفتارهای رهبران در زمینه اثرگذاری بر پیروان از سوی پژوهشگران بیان شده است. در این راستا به‌منظور رفع مشکل یادشده، نظریه پردازان و محققان، نظریه «جانشین‌های رهبری»<sup>۴</sup> را مطرح کردند (استین و مین<sup>۵</sup>، ۲۰۱۹، ص ۱۱۷۴). نظریه جانشین‌های رهبری نخستین بار توسط کر

1. Kroon &amp; Woerkom

3. Koopman, Yamirino, Havell &amp; Valli

5. Stein &amp; Min

2. Breevaart, Bakker, Demerouti, Sleebos &amp; Maduro

4. Substitute leadership

و جرمیر<sup>۱</sup> در سال ۱۹۷۸ مطرح شد و بیان‌کننده این موضوع است که لزوم رهبری در برخی از شرایط با پرسش و تردید مواجه است. امروزه رشد حرفه‌ای‌گرایی باعث کاهش اهمیت رهبری مستقیم در سازمان و نهادینه شدن عمیق‌تر جانشین‌هایی برای رهبری در سازمان‌ها شده است (سرگوانی<sup>۲</sup>، ۱۹۹۲). بر این اساس، پژوهشگران معتقدند که جانشین‌هایی برای بعضی از فعالیت‌های رهبران وجود دارد (دایونی، یامارینو، هاوول و ویلا<sup>۳</sup>، ۲۰۰۵، ص ۱۷۲). به عبارت دیگر، برخی از عوامل باعث می‌شوند که تعدادی از رفتارهای رهبران در تأثیرگذاری بر پیروانشان، مبهم و ژانده شود؛ این عوامل، با عنوان جانشین‌های رهبری شناخته می‌شوند. به این معنا که برخی از متغیرهای خاص فردی، وظیفه‌ای و سازمانی می‌توانند تأثیر رهبری را جانشین کرده، در نتیجه، اثربخشی و توانایی تأثیر رهبر بر نگرش‌های زیردستان را خنثی سازند (اسماعیل، حسین، عبدالرشید و محمد<sup>۴</sup>، ۲۰۱۱، ص ۷۹۴۲). وجود جانشین‌های رهبری، نیاز به یک منبع خارجی برای هدایت و رهبری اعضای سازمان را از اهمیت کمتری برخوردار می‌کند (سنتوز، پاسوز، آتدولیزن و نوبلد<sup>۵</sup>، ۲۰۱۶، ص ۵۷۸). جانشین‌های رهبری ممکن است برای سازمان‌ها مزیت‌های فراوانی به همراه داشته باشد، زیرا این نوع جانشین‌ها می‌توانند باعث صرفه‌جویی در هزینه و زمان لازم برای هدایت کارکنان در زمینه بهبود عملکرد شود (رحیم‌نیا و اسلامی، ۱۳۹۴، ص ۸۱). بسیاری از سبک‌های رهبری برای پاسخ‌گویی به محیط به شدت رقابتی و متغیر در اقتصاد امروزی، مسیری را انتخاب می‌کنند که در نتیجه استفاده بهینه از منابع سازمانی نسبت به تغییرات محیطی و سایر رقبا، به بیشترین مزیت دست یابند (اکبری و قیاسی، ۱۳۹۴، ص ۵۴۳).

از آنجایی که نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران یکی از مهم‌ترین سازمان‌های کشور در برقراری نظم و امنیت در جامعه است، به دلیل گستردگی سازمان و نیز تنوع و تفاوت مأموریت‌های رده‌های مختلف و وظایف محوله، نقش ویژه‌ای را در برقراری نظم و امنیت بر عهده دارد (هزارجریبی، نقوی و کولیوند، ۱۳۹۶، ص ۲۷۰). تحقق بهینه مأموریت‌های متنوع نیروی انتظامی، وابسته به رهبری موفق فرماندهان و مدیران است و از آنجایی که با توجه به نقش محوری و کلیدی فرماندهان، معاونان و مدیران نیروی انتظامی در پیشبرد اهداف سازمان، لزوم هماهنگی، همراهی و تعامل مستقیم تمام سطوح سازمانی دارای

1. Kerr & Jermier

2. Sergiovanni

3. Dionne, Yammarino, Howell & Villa

4. Ismail, Hussain, Abdul Rashid & Mohamad

5. Santos, Passos, Uitdewilligen & Nübold

اهمیت است و این امر نقش حضور رهبران سازمانی را در موقعیت‌های خارج از سازمانی بیشتر می‌کند؛ به عبارتی در موقعیت‌هایی می‌توان از حضور و نقش رهبر در درون سازمان کاست و از جانشین‌های رهبری برای انجام وظایف رهبر در سازمان استفاده کرد. بنابراین تغییر در سبک‌های رهبری در نیروی انتظامی و پذیرش نوع جدیدی از اعمال نفوذ رهبری؛ لازم و ضروری است، زیرا بحران‌های جهانی، تغییرات سریع فناوری، پیچیدگی‌های زیاد نیروی انتظامی را با چالش‌های جدیدی روبرو می‌کند و این نیاز هر روز بیشتر قابل احساس است که سازوکارهای اجرایی نیروی انتظامی به سمتی سوق داده شود که کارکنان بدون نیاز به حضور رهبر با برخورداری از معیارهای جانشین‌های رهبری، وظایف و مسئولیت‌های خود را انجام دهند. با این وجود، پژوهش‌های چندانی در این زمینه در داخل کشور انجام نشده است، بنابراین، پیشینه پژوهش از این لحاظ ضعیف بوده و دارای کمبود است. رهبران و مدیران سازمان نیروی انتظامی می‌توانند از طریق شناسایی عوامل جانشین رهبری، گام بزرگی را در راستای بهبود ارتقای عملکرد سازمانی در نیروی انتظامی قزوین برداشته و ضمن کاهش مشکلات حاصله در زمینه روندهای رهبری، بستر لازم را برای اقدام کارکنان نیروی انتظامی در راستای تحقق اهداف سازمانی و موفقیت هر چه بیشتر سازمان در شرایط پرتغییر فراهم کنند. از این رو، مطالعه جانشین‌های رهبری یا به عبارت دیگر شناسایی عوامل تعدیل‌کننده نقش رهبر بر پیروان در نیروی انتظامی قزوین، ضروری به نظر می‌رسد. در عین حال با توجه به رسمیت بالای سازمانی همچون نیروی انتظامی، به‌هنگام پیاده‌سازی سبک رهبری جدید، ضمن شناسایی مولفه‌های جانشین رهبری، بررسی اولویت‌بندی این مولفه‌ها بسیار حائز اهمیت است، تا به سازمان در پیاده‌سازی صحیح سبک رهبری متناسب با ساختار خود کمک کند. با توجه به موضوعات یادشده، هدف اصلی این پژوهش، شناسایی و اولویت‌بندی انواع جانشین‌های رهبری در نیروی انتظامی قزوین است. براساس هدف پژوهش، پژوهشگر در جستجوی پاسخ به این پرسش اصلی است که انواع جانشین‌های رهبری در نیروی انتظامی قزوین کدام‌اند و اولویت‌بندی این عوامل چگونه است؟

همان‌طور که در باره رهبری و چگونگی اجرای آن در میان گروه‌ها و سازمان‌ها فکر می‌شود، باید این مسئله را مدنظر قرارداد که در گذشته، یک رهبر فردی بود که یک سمت رسمی در سازمان یا جامعه داشت، اما رفته رفته رهبری به فرآیندی تبدیل شد که در سراسر سازمان‌ها و جوامع رخ می‌دهد. امروزه

رهبری به موضوعی تبدیل شده است که هر کسی در سراسر سازمان‌ها و جوامع گه‌گاه با آن درگیر می‌شود. در واقع، بسیاری استدلال می‌کنند که چنین تغییری در توزیع رهبری برای بقاء لازم است (دنهارت، ۲۰۱۵، ص ۳۳۲). از آنجایی که نظریه جانشین‌های رهبری ادعا دارد که پاره‌ای از شرایط می‌تواند به‌عنوان جانشین برای رهبری محسوب شوند و انجام وظیفه رهبری مدیر را غیر ضروری سازند، نظیر ویژگی‌های فردی، سازمانی و شغلی (کر و جرمیر، ۱۹۷۸، ص ۳۷۷) و همچنین با توجه به این که سند چشم‌انداز ۲۰۱۴ ایران، نیروی انسانی را با ویژگی‌هایی نظیر فعال بودن، مسئولیت‌پذیر، ایثارگر، مؤمن و رضایت‌مندی و برخوردار از وجدان کاری و انضباط و روحیه تعاون و سازگاری اجتماعی بر شمرده است؛ که چنین ویژگی‌هایی لزوم توجه به ارزش‌های اخلاقی در نیروی انسانی را بیشتر می‌کند، از این رو در این پژوهش، با توجه به نظر خبرگان، ویژگی ارزشی به‌عنوان یکی از متغیرهای تشکیل‌دهنده جانشین‌های رهبری، بررسی شد تا خلأ موجود در نظریه جانشین‌های رهبری رفع شود.

**مبانی نظری:** در مروری بر پژوهش‌های اصلی رهبری مشخص می‌شود که تعاریف بسیار زیادی از رهبری وجود دارد، زیرا افراد زیادی سعی در تعریف آن داشتند. همچنین، همان‌طور که اشاره شد، طرز تفکرها نسبت به رهبری در حال تغییر است، نحوه تعریف رهبری نیز تغییر پیدا می‌کند به عبارتی ساده رهبری فرایندی است که ضمن آن مدیریت سازمان می‌کوشد تا با ایجاد انگیزه و ارتباطی موثر، انجام سایر وظایف خود را در تحقق اهداف سازمانی تسهیل و کارکنان را از روی میل و علاقه به انجام وظایفشان ترغیب کند. از این رو رهبری در سازمان به‌عنوان جزئی مستقل و مجزا از مدیریت مطرح نیست بلکه هر مدیری علاوه بر انجام وظایفی چون برنامه‌ریزی، سازماندهی و کنترل، باید انجام این وظیفه یعنی هدایت افراد سازمان را نیز عهده‌دار شود. چه رهبری از یک نفر در سمت رسمی («رهبری») ناشی شود و یا غیر از این، می‌توانیم بگوییم که رهبری فقط زمانی صورت می‌گیرد که گروه انگیزه حرکت در یک مسیر جدید را داشته باشد. برای حرکت دادن یک گروه به این صورت، فرد نیازی به اعمال قدرت یا کنترل ندارد. در واقع، قدرت می‌تواند در درازمدت برای رهبری مخرب باشد. رهبر بالقوه باید گروه یا سازمان را درک کند و روش‌هایی را برای ترغیب، تحرک یا انرژی دادن به گروه پیدا کند (دنهارت، ۲۰۱۵، ص ۳۷۲). نظریه‌های مختلفی درباره رهبری بیان شده‌اند که می‌توانیم آن‌ها را به‌طور کلی در سه دسته تقسیم‌بندی کرد. نظریه

ویژگی‌های رهبری، نظریه‌های رفتار رهبری، نظریه‌های موقعیتی و اقتضایی (الوانی، ۱۳۹۵، ص ۱۴۲). در نظریات و ویژگی‌های رهبری، برای رهبر خصوصیات ذاتی ذکر می‌شود. براساس این نظریات، رهبران مردان بزرگی هستند که به علت ویژگی‌هایی که موهبت الهی‌اند؛ شایسته رهبری شده‌اند. بنابراین کسانی می‌توانند نقش رهبری را در سازمان ایفا کنند که دارای خصوصیات چون هوشمندی، برون‌گرایی، تسلط بر خود، اعتماد به نفس، سخنوری و جاذبه کلام، زیبایی و جذابیت سیما و مانند اینها باشند. در نظریه‌های رفتار رهبری، این پیشنهاد که رهبری از طریق تعامل مدیران و موقعیت‌ها مشخص می‌شود، باعث شد تا پژوهشگران «رفتار» رهبران را علاوه بر صفات آن‌ها مدنظر قرار دهند. گروهی از پژوهشگران در دانشگاه ایالتی اوهایو پژوهشی را بر روی رفتار رهبری انجام دادند. این پژوهش‌ها بیشتر بر مبنای پرسشنامه‌هایی انجام شدند که از افراد در ارتش، مؤسسه‌های آموزشی و محیط‌های صنعتی، پرسش‌هایی را درباره رفتار رهبران می‌پرسیدند. دو عاملی که از این پژوهش‌ها به دست آمد، عبارت‌اند از روابط (ملاحظه) و ساختار بندی. روابط یعنی یک رهبر تا چه میزان نگران رفاه اعضای گروه است. یک رهبر با ملاحظه از افراد به خاطر کارشان تعریف و تمجید می‌کند، بر اهمیت رضایت شغلی تأکید دارد، به کارکنان کمک می‌کند تا آرامش داشته باشند و مانند آن. از طرف دیگر، ساختار بندی یعنی یک رهبر تا چه میزان یک فعالیت را در گروه آغاز می‌کند، گروه را سازماندهی می‌کند و طریقه انجام کار را تعریف می‌کند. در نظریه رهبری موقعیتی یا اقتضایی که هرسی و بلانچارد در اواخر دهه ۶۰ طراحی کردند و از آن زمان به بعد بازبینی شده است، ایده‌ی رهبری موقعیتی را این‌طور مطرح کردند که موقعیت‌های مختلف، مستلزم سبک‌های رهبری متفاوتی هستند و در نتیجه رهبران باید بتوانند خصوصیات کلیدی سازمان‌هایی را که رهبری می‌کنند درک کرده و سپس رفتار خودشان را با موقعیت سازمان وفق دهند. رهبری موقعیتی بر رابطه بین رهبر و پیروانش تأکید دارد (الوانی، ۱۳۹۵، ص ۱۵۳). نظریه جایگزین‌های رهبری نخستین بار توسط کر و جرمیر در سال ۱۹۷۸ مطرح شد و بیان‌کننده این موضوع بود که لزوم رهبری در برخی از شرایط با پرسش و تردید روبرو است. این نظریه در اصطلاح نظریه جایگزین‌های رهبری نام گرفت و ادعا دارد که پاره‌ای از شرایط می‌تواند به عنوان جایگزین برای رهبری محسوب شوند و انجام وظیفه رهبری مدیر را غیر ضروری سازند، به عنوان نمونه بی تفاوتی نسبت به پاداش‌های سازمانی و یا وجود گروه‌های منسجم کاری از زمره عواملی هستند که براساس این نظریه می‌توانند لزوم رهبری را زیر سوال ببرند

(الوانی، ۱۳۹۵، ص ۱۵۳). در متون مربوط به رهبری، جانشین رهبری برای توصیف ویژگی‌هایی بکار می‌رود که رهبری روابط و یا رهبری کار را نه تنها غیرممکن بلکه غیرضروری نیز می‌کند. جانشین‌هایی برای رهبری، طیف گسترده‌ای از ویژگی‌های فردی، کاری و سازمانی است که بر روابط بین رفتار رهبر و رضایت، روحیه و عملکرد زیردستان تأثیر می‌گذارد (کر و جرمیر، ۱۹۷۸، ص ۳۸۸).

**پیشینه:** شریعتی و هاشمی (۱۳۹۸) پژوهشی با عنوان «ارائه الگوی رهبری فرماندهان و مدیران نیروی انتظامی: سبک رهبری مرنا» با جامعه آماری ۴۰۲ نفر از افسران، کارمندان و دانشجویان دانشگاه علوم انتظامی انجام دادند که نتایج حاکی از این است که در الگوی رهبری «مرنا»، مدیران همزمان دو جنبه مربیگری و ناظم بودن را تجربه می‌کنند. به عبارت دیگر، مدیران باید از نقش‌های تک‌بعدی به سوی چندبعدی بودن حرکت کنند تا زمینه هدایت اثربخش سازمان‌های خود را فراهم کنند. هزارجریبی، سیدنقوی و کولیوند (۱۳۹۶) پژوهشی با عنوان «الگوی جانشین‌پروری فرماندهان و مدیران نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران»، انجام دادند و با جامعه آماری در بخش کیفی ۱۵ نفر از خبرگان علمی و اجرایی ستاد نیروی انتظامی و در بخش کمی با جامعه آماری فرماندهان و مدیران نیروی انتظامی (۱۵۷ نفر)، به این نتیجه رسیدند که مدل پارادایمی حاکی از آن است که پدیده اصلی جانشین‌پروری و الگوی آن تحت تأثیر شش متغیر قابلیت رهبری، مدیریت استعدادیابی، باورهای دینی، ساختار سازمانی، مشارکت جامعه با پلیس و توانایی و مهارت‌های فردی قرار دارد. این عوامل می‌توانند به عنوان متغیرهای مستقل تعیین‌کننده برنامه جانشین‌پروری (متغیر وابسته) قلمداد شوند. حسین<sup>۱</sup> (۲۰۱۶) پژوهشی با عنوان «جانشین‌هایی برای رهبری: دیدگاه‌های بدیل» در چهار گروه شغلی اساتید (دکتری) موسسه‌های آموزش عالی، پزشکان در بیمارستان‌های منطقه‌ای، داروسازهای مجاز و مهندسان دارای پروانه و با تعداد کلی ۵۲۳ نفر در مالزی، انجام داد و به پنج مدل کاربردی در زمینه جانشین‌ها دست یافت. مارگوس، سنتوز، پاسوز، اسجیر و نبولد<sup>۲</sup> (۲۰۱۵) پژوهشی با عنوان «ادراک زمانی مشترک به عنوان جانشین رهبری زمانگرا تجزیه و تحلیل اثرات آن‌ها بر روی درگیری‌های زمانی و عملکرد گروه» که در ۱۴۲ گروه کاری شبیه‌سازی شده اداری به مدت ۵ هفته انجام دادند. نتایج پژوهش نشان می‌دهد گروه‌ها با به اشتراک گذاری مسائل مربوط به زمان که طی کار با آن مواجه می‌شوند، نحوه مقابله با کمبود زمانی را فراگرفته و تجربه می‌کنند و در نتیجه عملکردشان

افزایش می‌یابد. رایبیکوا، تالینکن، لانگ و ساپرنین<sup>۱</sup> (۲۰۱۵) در پژوهشی با عنوان «جایگزین‌های رهبری و رهبری حسب تقاضا: نتایج اولیه از مطالعات موردی در سازمان‌های دولتی محلی در آلمان و لیتوانی» با توجه به مفهوم جایگزین رهبری کر و جرمر، یک مطالعه کیفی بر مبنای هشت سازمان دولت محلی در آلمان و لیتوانی انجام دادند که نتایج آن نشان داد که هم‌زمانی جایگزین‌های رهبری و مداخلات رهبری که توسط رهبران و زیردستان آن‌ها به‌طور توأم انجام می‌شود، یک طرح مناسب‌تر برای شیوه‌های رهبری در سازمان‌های دولت محلی بوده است. نوبولد، ماک و ماپر<sup>۲</sup> (۲۰۱۲) پژوهشی با عنوان «جایگزین جدیدی برای رهبری؟ خودارزشیابی‌های محوری موقعیت پیروان» انجام دادند که نتایج پژوهش در یک گروه ۷۶ نفری از دانشجویان که به‌صورت تصادفی انتخاب شدند، حاکی از آن بود که خودارزشیابی بالای پیروان می‌تواند جایگزینی برای رهبری تحول‌آفرین باشد. خودارزشیابی پیروان نقش تعدیل‌گر رابطه را دارد. هنگامی که خودارزشیابی پیروان بالا است، نیازی به رفتار رهبری تحول‌آفرینی وجود ندارد تا پیروان انگیزه و عملکرد خوبی داشته باشند. رهبری تحول‌گرا فقط برای پیروان با خودارزشیابی پایین به‌نحو موثری از لحاظ انگیزش و عملکرد از سبک رهبری تحول‌آفرین مفید است. موچری و کوکسی<sup>۳</sup> (۲۰۱۱) پژوهشی با عنوان «بررسی آثار جانشین‌های رهبری بر نتایج عملکرد» انجام دادند و طی آن یک پرسشنامه خودگزارشی بین نمونه آماری متشکل از ۱۷۷ کارمند شورای محلی استرالیا توزیع کردند. پاسخ‌ها با استفاده از تحلیل ICLUST و تحلیل رگرسیون چندگانه سلسله‌مراتبی تجزیه و تحلیل شدند. نتایج حاکی از آثار مثبت و معنادار برخی جانشین‌های رهبری بر نتایج عملکرد بودند. همچنین موید این دیدگاه است که رهبران شورا می‌توانند با شکل‌دهی غیرمستقیم محیطی که در آن زیردستان کار می‌کنند (شکل‌دهی به ویژگی‌های سازمانی و وظیفه‌ای) بر نگرش، برداشت‌ها و عملکرد کارکنان اثرگذار باشند. این مطالعه دال بر نیاز به رهبران در شوراها محلی برای درک جایگزین‌های رهبری با میانجی‌گری رهبری تحول‌آفرین (مانند ظرفیت‌های کاری و گروهی) و نحوه مدیریت آن‌ها برای ارتقای نتایج عملکرد کارکنان است. کانزل، انیکو، میکایلا، واکر و گودلا<sup>۴</sup> (۲۰۱۰) پژوهشی با عنوان «جانشین‌های رهبری در گروه‌های بیهوشی و اثر آن‌ها بر اثربخشی رهبری» در ۱۲ تیم بیهوشی در یک زمینه شبیه‌سازی شده با وقوع یک پیشامد غیرمعمول،

1. Rybnikova, Toleikienė, Lang & Šaparnienė  
3. Mucheri . Cooksey

2. Nübol , Muck& Maier  
4. Künzle, Enikö, Michaela, Wacker & Gudela



انجام دادند که نتایج نشان داد که رفتار رهبر بسته به سطح عادی یک موقعیت، درجه استانداردسازی و تا حدی تجربه اعضای گروه، تغییر خواهد کرد. نوع رفتار رهبر رابطه مثبتی با عملکرد گروه در طی موقعیت‌های غیرعادی دارای استاندارد پایین داشت. یوچی<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) پژوهشی با عنوان «جانشین‌های رهبری: مسائل و چشم‌اندازها» انجام داد و به بررسی تعامل بین جانشین‌های رهبری و رفتارهای رهبر با استفاده از یک طرح نمونه‌گیری گسترده بر مبنای مدل مینتزبرگ<sup>۲</sup> (۱۹۹۳) پرداخت. نتایج این پژوهش نشان داد که تعامل‌های بین جانشین‌های رهبری و رفتارهای رهبر مورد تاکید قرار گرفت، بدین معنی که رفتارهای رهبری در موقعیت‌های مختلف می‌تواند اثر جانشین‌های رهبری را تعدیل کند و همچنین در این پژوهش مولفه‌های جانشین‌های رهبری در مدل کر و جرمر تایید شد.

## روش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی است. این پژوهش از نظر نحوه جمع‌آوری داده‌ها، از نوع پژوهش‌های آمیخته است. ابتدا در بخش کیفی، مبانی نظری و پیشینه مربوط به جانشین‌های رهبری، بررسی و مصاحبه نیمه‌ساختاریافته انجام شد. علت انتخاب این نوع مصاحبه، شناسایی ایده‌هایی جدید درباره مولفه‌های جانشین‌های رهبری در نیروی انتظامی بود. به عبارت دیگر به منظور تایید نظرات گذشته پیرامون مولفه‌های جانشین‌های رهبری و شناسایی زیرمولفه‌های آن در نیروی انتظامی و توجه به مولفه‌های فراموش شده در پیشینه، با توجه به شرایط جامعه ایرانی (که منجر به شناسایی مولفه ویژگی ارزش‌ها شد و در ادامه تشریح می‌شود) در این پژوهش از پژوهش کیفی استفاده شد. برای انجام مصاحبه، براساس اهداف پژوهش، پرسش‌هایی نوشته شد که بتواند آنچه را پژوهشگر درصدد یافتن آنها است، منعکس کند. پرسش‌هایی همچون تعریف جانشین‌های رهبری شامل چه مواردی است؟ از نظر شما وجود چه ویژگی‌هایی می‌تواند جایگزین رهبر در سازمان شود؟ این ویژگی‌ها باید در سازمان مدنظر باشد یا شغل؟ در اختیار ۱۰ نفر از خبرگان دانشگاهی قرار گرفت. معیارهای انتخاب خبرگان دانشگاهی عبارت‌اند از: داشتن مدرک دکترای تخصصی در رشته مدیریت دولتی یا مدیریت منابع انسانی، برخورداری از رتبه علمی مربی و بالاتر و داشتن سابقه تدریس بیش از ۱۰ سال در این حوزه. برای تحلیل داده‌های کیفی از

روش تحلیل تم (مضمون) با رویکرد قیاسی استفاده شد. در بخش کمی، براساس شاخص‌های به دست آمده در مرحله کیفی، پرسشنامه‌ای تنظیم شد. روایی پرسشنامه با استفاده از روایی صوری و محتوایی بررسی شد و پایایی پرسشنامه با روش آلفای کرونباخ، سنجیده شد. اعضای نمونه آماری پژوهش شامل ۷ نفر از مدیران ارشد ستاد نیروی انتظامی (در بخش‌های مختلف) که بیش از ۱۰ سال سابقه کار و دارای مدرک دکتری یا کارشناسی ارشد و علاقمند به موضوع پژوهش، بودند براساس نمونه‌گیری قضاوتی انتخاب شدند. اگرچه نمونه‌گیری قضاوتی ممکن است تعمیم‌پذیری یافته‌ها را به علت اینکه، نمونه‌ای از افراد متخصص که به راحتی در دسترس هستند، کاهش دهد، ولی از این شیوه می‌توان برای به دست آوردن اطلاعاتی که لازم است از افراد خاصی که دارای علم و دانش مربوط هستند و می‌توانند اطلاعات مدنظر را ارائه دهند؛ استفاده کرد. پرسشنامه پژوهش، به صورت ماتریس مقایسات زوجی، اهمیت متغیرهای تشکیل دهنده جانشین‌های رهبری و زیرشاخص‌های آن را در ستاد نیروی انتظامی بررسی کرد. گفتنی است روایی پرسشنامه یادشده از طریق روایی محتوایی توسط خبرگان دانشگاهی ارزیابی و تأیید شد و پایایی آن نیز طی گام‌های پژوهش از طریق محاسبه نرخ ناسازگاری بررسی شد.

## یافته‌ها

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان بخش کیفی

مدرک و رتبه دانشگاهی	رشته تحصیلی	سابقه تدریس / سال	تعداد
دکتری - استاد	مدیریت دولتی	۳۰	۱
دکتری - استادیار	منابع انسانی	۱۷	۱
دکتری - استادیار	مدیریت دولتی	۱۰	۲
دکتری - دانشیار	مدیریت دولتی	۱۵	۳
دکتری - مربی	منابع انسانی	۱۳	۳

جدول ۲. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان بخش کمی

مدرک دانشگاهی	رشته تحصیلی	سابقه خدمت / سال	تعداد
دکتری	مدیریت دولتی	۲۰	۱
دکتری	منابع انسانی	۱۰	۱
کارشناسی ارشد	مدیریت دولتی	۱۵	۵

در بخش کیفی براساس تحلیل تم، ابتدا ادبیات و پیشینه جانشین‌های رهبری و نیز متن مصاحبه‌ها که با روش یادداشت‌برداری تدوین شدند، چندین بار به‌طور دقیق مطالعه شدند؛ سپس تمام جمله‌های مهم مشخص و مفهوم آنها شناسایی شد و هر یک از این مفاهیم (تم‌های پایه) با روش دستی از طریق نوشتن داده‌ها بر روی متنی که تحلیل می‌شد، کدگذاری شدند. در این مرحله با کمک نظریه‌های مرتبط، کدگذاری انجام و مفاهیم جدید متناسب با نظریه‌ها استخراج شد؛ سپس با مقایسه کدها، شباهت‌ها و تفاوت‌های موجود در مفاهیم شناسایی و مفاهیم مرتبط به هم در قالب تم‌های اصلی دسته‌بندی شدند و به هر یک از آن‌ها نیز یک کد اختصاص داده شد. در مرحله بعد، پس از بررسی فراوانی تم‌های اصلی، آن‌ها در طبقه‌های کلی‌تر دسته‌بندی شدند و در نتیجه تم‌های فراگیر شناسایی شدند. این روش برای همه مصاحبه‌ها، بکار رفت و در صورت وجود مفاهیمی با مضامین مشابه، از کدهای قبلی تخصیص داده شده، به‌عنوان نشانگر مفاهیم مشابه استفاده شد.

برخی از تم‌های پایه در این پژوهش، تخصص فردی، توانایی، تجربه، آموزش و نیاز به استقلال فردی بود که یکی از صاحب‌نظران در تایید این تم گفته است: «... متأسفانه در سازمان‌های امروزی، اعتماد کافی به نیروی انسانی توانمند و باتجربه به‌میزان کافی وجود ندارد و بیشتر فعالیت‌ها و کارها با نظارت مستقیم رهبران و مدیران سازمان انجام می‌شود. با وجود افراد متخصص در سازمان، بسیاری از اقدامات در سازمان بدون نیاز به دستورات بالادستی و یا حضور مستمر و مستقیم آن‌ها انجام خواهد شد» (مصاحبه‌شونده کد p۱).

یکی از صاحب‌نظران دیگر در این زمینه گفت: «... اینکه فرد بتواند با توجه به مهارت‌های خود به‌صورت آزادانه و مستقل، فعالیت‌های خود را در سازمان انجام دهد از جمله مواردی است که می‌توان به آن برای عدم نیاز به حضور رهبر برای نظارت بر کارها به‌طور مستقیم؛ تکیه کرد...» (مصاحبه‌شونده کد p۵).

صاحب‌نظر دیگری در این زمینه گفت: «... صرف داشتن تخصص نمی‌تواند برای انجام کارها بدون نظارت کافی باشد و برای اینکه فردی در سازمان بتواند بر امور مربوط به حیطه کاری خود از تسلط کافی برخوردار باشد؛ نیازمند تجربه است. چیزی که در طی گذشت سال‌های کاری به آن خواهد رسید. زمانی که تخصص افراد، با تجربه توأم گردد می‌تواند جانشین مناسبی برای رهبری در سازمان گردد...»

(مصاحبه‌شونده کد p۶).

در نهایت دسته‌بندی تم‌ها با توجه به چارچوب نظری پژوهش و بر مبنای پرسش‌های پژوهش انجام شد. جدول ۳ نشان‌دهنده تم‌های شناسایی شده در این پژوهش است.

جدول ۳. تم‌های شناسایی شده در بخش کیفی پژوهش

تم پایه	تم سازمان‌دهنده	تم فراگیر
توانایی، تجربه، آموزش، دانش نیاز به استقلال فردی تخصص فردی بی‌عتنایی به پاداش‌های سازمانی خودباوری اطمینان و اعتماد آزادی و استقلال عمل خودشکوفایی خوددایی انعطاف‌پذیری ایستادگی	ویژگی‌های فردی	جانشین انسانی رهبر
کارهای روتین و مشخص روش‌های ثابت در کار بازخوردهای موثر در شغل رضایت‌مندی درونی از شغل واضح بودن هر نقش در سازمان رسمی بودن عدم انعطاف‌پذیری قوانین و مقررات ثابت پاداش‌دهی به کارکنان بدون دخالت رهبر فاصله مکانی زیاد بین رهبر و کارکنان	ویژگی شغل‌ها	جانشین غیر انسانی رهبر

با توجه به نتیجه این تحلیل، چندین شاخص جدید از قبیل خودباوری، اطمینان و اعتماد، آزادی و استقلال عمل، خودشکوفایی، خوددایی، انعطاف‌پذیری و ایستادگی و یک بعد جدید باعنوان ویژگی ارزش‌ها، که پیش از این در مدل‌های جانشین‌های رهبری به آن توجه نشده بود؛ شناسایی شد. در نهایت با جمع‌بندی نتایج تحلیل داده‌های کیفی، ابعاد و شاخص‌های مدل جایگزین‌های رهبری در نیروی

انتظامی قزوین شناسایی شد.

اولویت جانشین‌های رهبری و زیرشاخص‌های آن در نیروی انتظامی قزوین؛ در این بخش، ابتدا اعضای گروه خبرگان، قضاوت خود را درباره معیارها و زیرمعیارها براساس تجربه و دانش خود بیان کردند. خبرگان می‌توانند این قضاوت را براساس یک مقدار عددی دقیق، دامنه‌ای از مقادیر عددی، عبارات زبانی یا اعداد فازی بیان کنند. در بسیاری از موقعیت‌ها به علت اطمینان ناکافی یا غیرقابل اندازه‌گیری بودن معیارها به صورت کمی، ارائه مقادیر عددی توسط خبرگان دشوار است، بنابراین می‌توان از یک متغیر زبانی یا عدد فازی استفاده کرد. در این پژوهش، برای تحلیل کمی معیارها و زیرمعیارها از اعداد فازی مثلثی به شرح جدول ۴ استفاده شده است.

جدول ۴. عبارات‌های زبانی و اعداد فازی برای مقایسات زوجی

اولویت‌ها	مقدار عددی متناظر	معادل فازی اولویت‌ها		
		حد پایین (L)	حد وسط (M)	حد بالا (U)
اهمیت یکسان	۱	۱	۱	۱
یکسان تا نسبتاً مهم‌تر	۲	۱	۲	۳
نسبتاً مهم‌تر	۳	۲	۳	۴
نسبتاً مهم‌تر تا اهمیت زیاد	۴	۳	۴	۵
اهمیت زیاد	۵	۴	۵	۶
اهمیت زیاد تا بسیار زیاد	۶	۵	۶	۷
اهمیت بسیار زیاد	۷	۶	۷	۸
بسیار زیاد تا کاملاً مهم‌تر	۸	۷	۸	۹
کاملاً مهم‌تر	۹	۸	۹	۱۰

سپس ماتریس مقایسات فازی زوجی ادغام شده برای معیارها و زیرمعیارها به شرح جدول ۵ تشکیل شد.

جدول ۵. ماتریس مقایسات فازی ادغام شده برای اولویت‌بندی معیارها

ویژگی‌های شغلی	ویژگی‌های ارزش‌ها			ویژگی‌های سازمانی			ویژگی‌های فردی			ویژگی‌های شغلی
ویژگی‌های شغلی	۰/۳۴۸۶	۰/۳۰۰۷	۰/۲۶۶۱	۱/۱۲۵۴	۰/۹۷۸۲	۱/۸۴۹۴	۱/۸۰۵۳	۱/۳۶۶۳	۱/۰۴۳۸	۱
ویژگی‌های فردی	۰/۴۷۳۵	۰/۳۸۲۲	۰/۳۰۴۵	۰/۷۷۹۶	۰/۶۶۲۵	۰/۵۷۱۲	۱	۱	۱	۰/۵۵۳۹
ویژگی‌های سازمانی	۰/۷۱۱۸	۰/۵۳۴۷	۰/۴۱۱۶	۱	۱	۱	۱/۷۵۰۷	۱/۵۰۹۵	۱/۲۸۲۷	۱/۰۲۲۳
ویژگی ارزش‌ها	۱	۱	۱	۲/۴۲۹۸	۱/۸۷۰۱	۱/۴۰۴۹	۳/۲۸۳۶	۲/۶۱۶۷	۲/۱۱۲۱	۳/۷۵۷۹

سپس با شناسایی محدودیت‌های لازم در هر مرحله، مدل میخائیلوف به شرح رابطه (۱) تشکیل و با استفاده از نرم‌افزار لنگو<sup>۱</sup> جواب مدل تعیین شد و نرخ ناسازگاری نیز تعیین و باتوجه به مثبت بودن مقدار آن، تأیید شد.

(۱)

$$\begin{aligned} & \max l; \\ & \times 0.322506867787907t \times w2 - w1.104380 + \times w2 \leq 0; \\ & \times 0.439009158337769t \times w2 + w1 - 1.80532 \times w2 \leq 0; \\ & \times 0.128864398199488t \times w3 - w10.84935 + \times w3 \leq 0; \\ & \times 0.147200992091704t \times w3 + w1.1254 - 1 \times w3 \leq 0; \\ & \times 0.091265558197147t \times w3 - w20.57120 + \times w3 \leq 0; \\ & \times 0.117108049672317t \times w3 + w20.77958 - \times w3 \leq 0; \\ & \times 0.0345823533850121t \times w4 - w10.26610 + \times w4 \leq 0; \\ & \times 0.0478672897907379t \times w4 + w0.348552 - 1 \times w4 \leq 0; \\ & \times 0.0776190919028155t \times w4 - w0.304541 + 2 \times w4 \leq 0; \\ & \times 0.0913019232860732t \times w4 + w0.47346 - 2 \times w4 \leq 0; \\ & \times 0.123164686243089t \times w4 - w0.411559 + \times w4 \leq 0; \\ & \times 0.177092073983025t \times w4 + w30.71181 - \times w4 \leq 0; \\ & w1 > 0; w2 > 0; w3 > 0; w4 > 0; \\ & w1 + w2 + w3 + w4 = 1; \end{aligned}$$

جواب مدل:

$$\begin{aligned} W1 &= 0.1689941 \\ W2 &= 0.1473716 \\ W3 &= 0.1991157 \\ W4 &= 0.4845186 \end{aligned}$$

با حل مدل، نرخ ناسازگاری برابر ۰/۰۴۹ به دست آمد که از صفر بزرگتر است، بنابراین تأیید شد. باتوجه به جواب به دست آمده از مدل، اولویت‌بندی متغیرهای جانشین رهبری در ستاد نیروی انتظامی به ترتیب: ویژگی‌های ارزش‌ها، سازمانی، شغلی و فردی تعیین شد. سپس مشابه آن چه در باره معیارهای اصلی انجام شد، در ارتباط با زیرمعیارهای مربوط به هر متغیر، مقایسات زوجی توسط خبرگان انجام، مدل میخائیلوف تشکیل و حل شد. جدول ۶، وزن هر زیرمعیار، وزن معیارهای اصلی و وزن نهایی زیرمعیارها را نشان می‌دهد که از حاصل ضرب وزن هر زیرمعیار در معیار اصلی، حاصل شده است.

جدول ۶. محاسبه وزن زیر معیارهای جانشین رهبری در نیروی انتظامی قزوین

وزن نهایی هر شاخص	وزن شاخص‌ها	شاخص	وزن معیارها	معیار
۰/۰۵۳۵۴۶	۰/۳۶۳۴۶۴۸	توانایی، تجربه، آموزش، دانش		ویژگی‌های فردی
۰/۰۱۶۸۷	۰/۱۱۴۴۷۰۵	نیاز به استقلال فردی	۰/۱۴۷۳۷۱۶	
۰/۰۶۳۹۵۵	۰/۴۳۳۹۶۹۵	تخصص فردی		
۰/۰۱۲۹۸۳	۰/۰۸۸۸۰۹۵۲	بی‌اعتنایی به پاداش‌های سازمانی		
۰/۰۲۷۸۳۱	۰/۱۶۴۶۸۹۰	رسمی بودن		ویژگی‌های شغلی
۰/۰۱۶۱۲۴	۰/۰۹۵۴۱۳۶۶	انعطاف‌پذیری ناکافی		
۰/۰۵۸۹۳۶	۰/۳۴۸۷۴۶۶	قوانین و مقررات ثابت	۰/۱۶۸۹۹۴۱	
۰/۰۴۳۱۹۲	۰/۲۵۵۵۸۱	پاداش‌دهی به کارکنان بدون دخالت رهبر		
۰/۰۲۲۹۱	۰/۰۱۳۵۵۶۹۸	فاصله مکانی زیاد بین رهبر و کارکنان		
۰/۰۱۲۶۱۹	۰/۰۶۳۳۷۳۲۵	کارهای روتین و مشخص		
۰/۰۱۲۴۲۹	۰/۰۶۲۴۲۱۰۲	روش‌های ثابت در کار		ویژگی‌های سازمانی
۰/۰۵۶۱۷۶	۰/۲۸۲۱۲۶۵	بازخوردهای موثر در شغل	۰/۱۹۹۱۱۵۷	
۰/۰۷۱۹۳۸	۰/۳۶۱۲۸۶۱	رضایت‌مندی درونی از شغل		
۰/۰۴۵۹۵۵	۰/۲۳۰۷۹۳۱	واضح بودن هر نقش در سازمان		
۰/۰۷۵۳۱۷	۰/۱۵۵۴۴۶۴	خودباوری		ویژگی‌های ارزش‌ها
۰/۰۷۱۷۶۹	۰/۱۴۸۱۲۳۶	اطمینان و اعتماد		
۰/۰۵۱۸۰۲	۰/۱۰۶۹۱۴۱	آزادی و استقلال عمل		
۰/۰۷۶۲۶۹	۰/۱۵۷۴۱۱۱	خودشکوفایی	۰/۴۸۴۵۱۸۶	
۰/۰۵۴۴۴۷	۰/۱۱۲۳۷۳۹	خودبایی		
۰/۰۵۵۱۱۷	۰/۱۱۳۷۵۷۱	انعطاف‌پذیری		
۰/۰۹۹۷۹۸	۰/۲۰۵۹۷۳۹	ایستادگی		

با توجه به جواب به دست آمده از جدول ۶، اولویت‌بندی متغیرهای جانشین رهبری و زیرمعیارهای آن در نیروی انتظامی قزوین به شرح جدول ۷ تعیین شد.

### جدول ۷. اولویت‌بندی انواع جانشین رهبری در نیروی انتظامی قزوین

اولویت نهایی	اولویت زیرمعیار در معیار مربوطه	زیرمعیار	اولویت معیار	معیار
۱۱	۲	توانایی، تجربه، آموزش، دانش	۴	ویژگی‌های فردی
۱۷	۳	نیاز به استقلال فردی		
۶	۱	تخصص فردی		
۱۹	۴	بی‌اعتنایی به پاداش‌های سازمانی		
۱۵	۳	رسمی بودن	۳	ویژگی‌های شغلی
۱۸	۵	انعطاف‌پذیری ناکافی		
۷	۱	قوانین و مقررات ثابت		
۱۴	۲	پاداش‌دهی به کارکنان بدون دخالت رهبر		
۱۶	۴	فاصله مکانی زیاد بین رهبر و کارکنان		
۲۰	۴	کارهای روتین و مشخص		
۲۱	۵	روش‌های ثابت در کار	۲	ویژگی‌های سازمانی
۸	۲	بازخوردهای موثر در شغل		
۴	۱	رضایت‌مندی درونی از شغل		
۱۳	۳	واضح بودن هر نقش در سازمان		
۳	۳	خودباوری	۱	ویژگی‌های ارزش‌ها
۵	۴	اطمینان و اعتماد		
۱۲	۷	آزادی و استقلال عمل		
۲	۲	خودشکوفایی		
۱۰	۶	خودبایی		
۹	۵	انعطاف‌پذیری		
۱	۱	ایستادگی		

با توجه به جدول بالا اولویت متغیرهای تشکیل‌دهنده جانشین‌های رهبری در نیروی انتظامی قزوین به ترتیب مربوط به ویژگی‌های ارزشی، ویژگی‌های سازمانی، ویژگی‌های شغلی و ویژگی‌های فردی است.

### بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به گستردگی تغییرات موجود در روند اداره سازمان‌ها و همچنین رقابت‌های موجود برای جذب



نیروهای متخصص و توانمند، لزوم رهبری موثر این نیروها، به گونه‌ای که بتوان از دانش، تخصص، تجربه و مهارت‌های آنان برای ایجاد مزیت رقابتی استفاده کرد؛ بیش از پیش احساس می‌شود. در این پژوهش که با هدف دست‌یابی به مولفه‌های جانشین‌های رهبری در ستاد فرماندهی نیروی انتظامی صورت گرفت، در بخش کیفی با انجام مصاحبه‌های عمیق و ساختاریافته از جامعه علمی دانشگاهی به مسئله ارزش‌ها به‌عنوان یکی از متغیرهای محوری در رهبری و به‌عنوان ویژگی موثر جانشین رهبری اشاره شد، به گونه‌ای که با تمرکز بر ویژگی‌های ارزشی نیروی انسانی و تقویت متغیرهای آن، می‌توان از نقش‌ها و مسئولیت‌های رهبری کاست و فعالیت‌های سازمانی بدون نظارت مستقیم رهبر و با اتکا به این ویژگی‌ها انجام پذیرد. گفتنی است که با توجه به ساختار نیروی انتظامی و توجه به معیارها و اصول خاص هدایت و رهبری سازمانی، در این پژوهش ویژگی‌های ارزشی در بالاترین اولویت‌بندی در بین متغیرهای دیگر قرار گرفته است. در مقایسه یافته‌های این پژوهش با پژوهش‌های قبلی می‌توان به اختصار به مواردی اشاره کرد. در بررسی آثار جانشین‌های رهبری بر عملکرد (موچری و کوکزی، ۲۰۱۱) متغیرهای رضایت عمومی، اثرات خارجی فرایند، رضایت‌مندی درونی دارای اهمیت و اولویت بیشتری بودند و تا اندازه‌ای با نتایج پژوهش حاضر همخوانی دارد. همچنین در پژوهش جایگزین‌های رهبری در گروه‌های بیهوشی در پزشکی (کانزل، ۲۰۱۰) شاخص‌های سطوح روال مشخص گروه، استانداردسازی و تجربه گروهی اعضا، دارای اهمیت بیشتری به‌عنوان جانشین‌های رهبری بودند. به‌عبارتی ویژگی‌های شغل و سازمانی دارای اهمیت بوده که تا حدودی با نتایج پژوهش حاضر همخوانی دارد. در پژوهش جایگزین‌هایی برای رهبری، دیدگاه بدیل (حسین و همکاران ۲۰۱۵) شاخص‌های بازخورد ارایه شده توسط کار، وظایف ذاتا رضایت‌بخش دارای اولویت بودند که از نظر درجه اهمیت متفاوت با پژوهش حاضر می‌باشند. در بررسی جایگزین‌های رهبری و رهبری حسب تقاضا (ریبینکاو و همکاران ۲۰۱۵) استفاده از برنامه رایانه و فناوری، استناد به قوانین و مقررات را معرفی کردند که در پژوهش حاضر به این شاخص پرداخته نشده است ولی در جانشین‌های دیگر، هم‌خوانی بین اهمیت شاخص‌ها وجود دارد. با توجه به پیشینه پژوهش‌های صورت گرفته در دسترس برای جانشین‌های رهبری؛ به‌نظر می‌رسد که در پژوهش‌های گذشته به ارزش‌ها به‌عنوان یکی از عوامل متشکل جانشین‌های رهبری اشاره نشده است. بدین ترتیب این پژوهش با افزودن متغیر ویژگی‌های ارزشی به سه متغیر ویژگی‌های شغلی، سازمانی و فردی مدل

کر و جرمیر (۱۹۷۸)، اولویت‌بندی این دسته عوامل را در جامعه بررسی و آزمون کرد.

باتوجه به اولویت‌های به‌دست آمده از روش میخائیلوف، نتایج پژوهش به شرح زیر حاصل شد؛ بالاترین رتبه در میان متغیرهای تشکیل‌دهنده جانشین‌های رهبری در نیروی انتظامی قزوین به ترتیب مربوط به ویژگی‌های ارزشی، ویژگی‌های سازمانی، ویژگی‌های شغلی و ویژگی‌های فردی است. بالاترین رتبه در میان شاخص‌های مربوط به متغیر ویژگی‌های ارزشی در نیروی انتظامی قزوین به ترتیب مربوط به ایستادگی، خودشکوفایی، خودباوری، اطمینان و اعتماد، انعطاف‌پذیری، خودیابی و آزادی و استقلال عمل است. بالاترین رتبه در میان شاخص‌های مربوط به متغیر ویژگی‌های سازمانی در نیروی انتظامی قزوین به ترتیب مربوط به رضایت‌مندی درونی از شغل، بازخوردهای موثر در شغل، واضح بودن هر نقش در سازمان، کارهای روتین و مشخص و روش‌های ثابت در کار است. بالاترین رتبه در میان شاخص‌های مربوط به متغیر ویژگی‌های شغلی در نیروی انتظامی قزوین به ترتیب مربوط به قوانین و مقررات ثابت، پاداش‌دهی به کارکنان بدون دخالت رهبر، رسمی بودن، فاصله قدرتی زیاد بین رهبر و کارکنان، و انعطاف‌پذیری ناکافی است. بالاترین رتبه در میان شاخص‌های مربوط به متغیر ویژگی‌های فردی در نیروی انتظامی قزوین به ترتیب مربوط به تخصص فردی، توانایی، تجربه، آموزش، دانش، نیاز به استقلال فردی و بی‌اعتنایی به پاداش‌های سازمانی است.

همچنین اولویت‌بندی نهایی شاخص‌ها (فارغ از این که مربوط به کدام متغیر هستند) بدین شرح است: ایستادگی، خودشکوفایی، خودباوری، رضایت‌مندی درونی از شغل، اطمینان و اعتماد، تخصص فردی، قوانین و مقررات ثابت، بازخوردهای موثر در شغل، انعطاف‌پذیری، خودیابی، توانایی، تجربه، آموزش، دانش، استقلال و آزادی عمل، واضح بودن هر نقش در سازمان، پاداش‌دهی به کارکنان بدون دخالت رهبر، رسمی بودن، فاصله مکانی زیاد بین رهبر و کارکنان، نیاز به استقلال فردی، عدم انعطاف‌پذیری شغل، بی‌اعتنایی به پاداش سازمانی، کارهای روتین و مشخص، و روش‌های ثابت در کار است. بدین ترتیب باتوجه به نتایج به‌دست آمده پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود:

- برگزاری کارگاه آموزشی برای آشنا کردن مدیران عالی و ارشد سازمان به منظور آشنایی با رویکردها، روندها و مزایای استفاده از جانشین رهبری و بیان مزایای اقتصادی استفاده از این روش برای کم‌شدن پرداختی‌های حق مسئولیت و مانند آن؛

- در یکی از مدیریت‌های ستادی نیروی انتظامی، برنامه‌ای به صورت آزمایشی برای استفاده از جانشین‌های رهبری ترتیب داده شود تا وظایف رهبری با رویکرد جانشین‌های رهبری انجام شود و قابلیت اجرایی این روش بررسی شود؛

- واگذاری اختیارات لازم به رهبران سازمانی برای تفویض اختیارات رهبری خود به جانشین‌های خود در هر مدیریتی و ارایه بازخورد برای اجرایی شدن این روند؛

- اتخاذ تدابیری برای لزوم استفاده از نیروهای دارای ویژگی‌های ارزشی به‌عنوان جانشین رهبری در اقدامات اجرایی؛

- برگزاری کارگاه‌ها برای ارایه خلاقیت‌های کارکنان و استفاده از روش‌های خلاق نیروی انسانی برای ارایه توانمندی‌های خود در زمینه شغلی و سازمانی؛ با توجه به رتبه بالا و در نتیجه اهمیت بالای شاخص خودشکوفایی؛

- سپردن فرصت حل مسئله و انجام وظایف برعهده کارکنان به‌عنوان رهبر گروه؛ بدون دستور یا نظارت مستقیم رهبر و ارایه بازخورد به فرد برای روند انجام کار که سبب ایجاد احساس رضایت‌مندی دورنی در کارکنان شده که می‌توان در فرصت‌های لازم از این نیروها استفاده کرد.

### سپاسگزاری

پژوهشگر بر خود لازم می‌داند از هدایت‌های اساتید راهنما، مشاور و گروه خبرگان که در انجام این پژوهش یاری رسان بودند؛ کمال تشکر را به عمل آورد.

### فهرست منابع

- الوانی، مهدی. (۱۳۹۵). مدیریت عمومی. چاپ پنجاه و چهارم. تهران: نشر نی
- اکبری، محسن و قیاسی، رضا. (۱۳۹۴). بررسی تأثیر سبک رهبری راهبردی بر چابکی سازمانی با رویکرد منبع‌محور (مورد مطالعه: دانشگاه علوم انتظامی امین). *پژوهش‌های مدیریت/انتظامی*، ۱۰(۳۰)، صص ۵۴۰-۵۵۹. قابل بازیابی از: [http://pmsq.jrl.police.ir/article\\_18303.html](http://pmsq.jrl.police.ir/article_18303.html)
- رحیم‌نیا، فریبرز و اسلامی، قاسم. (۱۳۹۴). اثر خودمدیریتی روزانه بر درگیری شغلی کارکنان. *فرا/بند مدیریت و توسعه*، ۲۸(۱)، صص ۷۷-۹۹. قابل بازیابی از: <https://profdoc.um.ac.ir/paper-abstract-1055390.html>
- شریعتی، مسعود و هاشمی، محمد. (۱۳۹۸). ارائه الگوی رهبری فرماندهان و مدیران نیروی انتظامی: سبک رهبری مرنا. *پژوهش‌های مدیریت/انتظامی*، در دست انتشار. قابل بازیابی از: [http://pmsq.jrl.police.ir/article\\_92432.html](http://pmsq.jrl.police.ir/article_92432.html)
- هزار جریبی، جعفر؛ سیدنقوی، میرعلی و کولیوند، علیرضا. (۱۳۹۶). الگوی جانشین‌پروری فرماندهان و مدیران نیروی انتظامی

جمهوری اسلامی ایران. پژوهش‌های مدیریت/انتظامی، ۱۲(۲)، صص ۲۴۳-۲۶۸. قابل باز یابی از:  
[http://pmsq.jrl.police.ir/article\\_18354.html](http://pmsq.jrl.police.ir/article_18354.html)

- Breevaart, K., Bakker, A.B., Demerouti, E., Sleafbos, D.M. and Maduro, V. (2014). *Uncovering the Underlying Relationship Between Transformational Leaders and Followers' Task Performance*. *Journal of Personnel Psychology*, 13(4), pp 194-203. Retrieved from: [https://www.researchgate.net/publication/277919947\\_Uncovering\\_the\\_Underlying\\_Relationship\\_Between\\_Transformational\\_Leaders\\_and\\_Followers'\\_Task\\_Performance](https://www.researchgate.net/publication/277919947_Uncovering_the_Underlying_Relationship_Between_Transformational_Leaders_and_Followers'_Task_Performance)
- Dionne, Sh. D.; Yammarino, F.J.; Howell, J.P. & Villa, J. (2005). Substitutes for Leadership, or not. *The Leadership Quarterly*, 16, pp 169-193. doi:10.1016/j.leaqua.2004.09.012
- Denhart. R. B., Denhart. J. V., & Aristigueta. M.P. (2016). *Managing human behavior in public and non profit organization*, 4 Edition
- Hussain, Ghulam., Wan, Khairuzzaman., Wan, Ismail., Muhammad Amir, Rashid & Fareeha, Nisar. (2016). Substitutes for leadership: alternative perspectives, *Management Research Review*, 39(5), pp 546-568. Retrieved from: [https://www.researchgate.net/publication/303399477\\_Substitutes\\_for\\_leadership\\_alternative\\_perspectives](https://www.researchgate.net/publication/303399477_Substitutes_for_leadership_alternative_perspectives)
- Koopman, J., Scott, B. A., Matta, F. K., Conlon, D. E., & Dennerlein, T. (2019). Ethical Leadership as a Substitute for Justice Enactment: An Information-Processing Perspective. *Journal of Applied Psychology*. Retrieved from: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/3084370>
- Ismail, W. K. W.; Hussain, Gh.; Abdul Rashid, S.Z. and Mohamad, N.A. (2011). Followers' ability as a substitute for leadership. *African Journal of Business Management*, 5(19), pp 7939-7944. Retrieved from: <http://www.academicjournals.org/AJBM>
- Kroon, B. & Woerkom, M. V. (2017). Mindfulness as Substitute for Transformational Leadership. *Journal of Managerial Psychology*, 32(4), pp 284-297. Retrieved from: [https://www.researchgate.net/publication/318317213\\_Mindfulness\\_as\\_substitute\\_for\\_transformational\\_leadership](https://www.researchgate.net/publication/318317213_Mindfulness_as_substitute_for_transformational_leadership)
- Künzle, Barbara, Enikö, Zala-Mezö, Michaela, Kolbe, Johannes, Wacker & Gudela Grote. (2010). Substitutes for Leadership in an Aesthesia Teams and Their Impact on Leadership Effectiveness, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19(5), pp 505-531.1464-0643. Retrieved from: [https://www.researchgate.net/publication/254223263\\_Substitutes\\_for\\_leadership\\_in\\_anaesthesia\\_teams\\_and\\_their\\_impact\\_on\\_leadership\\_effectiveness](https://www.researchgate.net/publication/254223263_Substitutes_for_leadership_in_anaesthesia_teams_and_their_impact_on_leadership_effectiveness)
- Kerr, Steven. & John M, Jermier. (1978). Substitute for Leadership, Their Meaning and Measurement. *Organization Behavior and Human Decision Process*, 22, pp 375-403. Retrieved from: <https://www.researchgate.net/publication/222281475>
- Nübold, Annika. A., Peter M. Muck B. & Günter W. Maier. (2012). A new substitute for leadership? Followers' state core self-evaluations. 1048-9843/\$ – see front matter © 2012 Elsevier Inc. All rights reserved.<http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.07.002>
- Marques Catarina Santos a, Ana Margarida Passos a, Sjr Uitdewilligen b, Annika Nübold. (2015). Shared Temporal Cognitions as Substitute for Temporal Leadership: An Analysis of Their Effects on Temporal Conflict and Team Performance. *The Leadership Quarterly*, 27, pp 574-587. Retrieved from: <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.12.002>
- Muchiri, Michael K. & Ray W. Cooksey. (2011). Examining the Effects of Substitutes for Leadership

- on Performance Outcomes. *Leadership & Organization Development Journal*. 32(8), pp 817-836. Retrieved from: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/01437731111183757/full/html>
- Rybnikova, Irma., Rita, Toleikienė., Rainhart & Lang, Diana Šaparnienė. (2015). Between substitutes of leadership and leadership on demand: First results from case studies in local government organizations in Germany and Lithuania, Paper submitted to the IRSPM 2015: Shaping the Future: Re-invention or Revolution? Panel title: B 102 Contemporary leadership issues: managing people, change and innovation
- Sergiovanni, T.S. (1992). Why We Should Seek Substitutes for Leadership. *Educational Leadership*, 49(5), pp 41-45. Retrieved from: <https://eric.ed.gov/?id=EJ439283>
- Santos, C. M.; Passos, A.M.; Uitdewilligen, S. and Nübold, A. (2016). Shared Temporal Cognitions as Substitute for Temporal Leadership: An Analysis of Their Effects on Temporal Conflict and Team Performance. *The Leadership Quarterly*, 27, pp 574-587. Retrieved from: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984315001502>
- Stein, A. M. and Min, Y. A. (2019). The Dynamic Interaction Between High-Commitment HRM and Servant Leadership. *Management Research Review*, 42(10), pp 1169-1186. Retrieved from: [https://www.researchgate.net/publication/334040540\\_The\\_dynamic\\_interaction\\_between\\_high\\_commitment\\_HRM\\_and\\_servant\\_leadership\\_A\\_social\\_exchange\\_perspective](https://www.researchgate.net/publication/334040540_The_dynamic_interaction_between_high_commitment_HRM_and_servant_leadership_A_social_exchange_perspective)
- YuCHI-WU. (2010). An Exploration of Substitutes for Leadership: Problem and Prospect. *Social Behavior and Personality*, 42(2), pp 583-596. Retrieved from: [https://www.researchgate.net/publication/233716207\\_An\\_Exploration\\_of\\_Substitutes\\_for\\_Leadership\\_Problems\\_and\\_Prospects](https://www.researchgate.net/publication/233716207_An_Exploration_of_Substitutes_for_Leadership_Problems_and_Prospects)