

ارائه الگوی رهبری فرماندهان و مدیران نیروی انتظامی: سبک رهبری مرنا^۱مسعود شریعتی^۲ و محمد هاشمی^۳

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۱۲/۱۴

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۳/۱۱

چکیده

زمینه و هدف: هدف از پژوهش حاضر ارائه الگوی مناسب رهبری برای فرماندهان و مدیران نیروی انتظامی بود. بی‌توجهی به مقوله سبک‌های رهبری و ترویج و بکارگیری یک سبک رهبری برای تمام موقعیت‌ها و مأموریت‌های پلیس می‌تواند صدمات جبران‌ناپذیری را هم به کارکنان و هم به سازمان وارد کند. بنابراین شناخت سبک رهبری حاکم بر محیط اجرایی نیروی انتظامی و تطابق آن با الزامات مأموریتی یکی از نیازهای جدی برنامه‌ریزی است.

روش: این پژوهش از نظر پارادیمی جزء پژوهش‌های تفسیری و کیفی است. مشارکت‌کنندگان ۱۰ نفر از خبرگان حوزه انتظامی در غرب استان تهران بودند. روش نمونه‌گیری، گلوله برفی با تأکید بر اشباع نظری بود. ابزار گردآوری داده‌ها، مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته بود. برای تحلیل و ارائه الگو از روش نظریه داده‌بنیاد استفاده شد.

یافته‌ها: با توجه به نتایج به دست آمده از پژوهش، مقوله محوری پژوهش مفهومی به نام الگوی رهبری مرنا معرفی شد. این الگو از رهبری، ترکیبی از رهبری وظیفه‌گرا (ناظم) و رابطه‌گرا (مربی) است که به‌طور همزمان می‌تواند پیروان خود را هم از نظر وظایف محول شده و هم از نظر روابط غیررسمی هدایت و پشتیبانی کند.

نتیجه‌گیری: در الگوی رهبری «مرنا»، مدیران همزمان دو جنبه مربیگری و ناظم بودن را تجربه می‌کنند. به عبارت دیگر، مدیران باید از نقش^۳‌های تک بعدی به سوی چندبعدی بودن حرکت کنند تا زمینه هدایت اثربخش سازمان‌های خود را فراهم کنند.

کلیدواژه‌ها: رهبری، نیروی انتظامی، سبک رهبری مرنا، رهبری وظیفه‌گرا (ناظم)، رهبری رابطه‌گرا (مربی)

➤ استناد: شریعتی، مسعود؛ هاشمی، محمد؛ (۱۴۰۰). ارائه الگوی رهبری فرماندهان و مدیران نیروی انتظامی:

سبک رهبری مرنا. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت انتظامی، ۱۶ (۲)، صص ۹-۳۸

۱. این پژوهش برگرفته از طرح پژوهشی با عنوان «ارائه الگوی مناسب سبک‌های رهبری مدیران نیروی انتظامی» است که در دفتر تحقیقات کاربردی فرماندهی انتظامی غرب استان تهران در سال ۱۳۹۷ انجام شده است.

۲. مرئی گروه منابع انسانی، دانشکده منابع سازمانی، دانشگاه علوم انتظامی امین. تهران، ایران. (نویسنده مسئول). رایانامه:

Masoudshariati970@gmail.com

۳. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه علامه طباطبایی. تهران، ایران. رایانامه:

Hashemi_moh@ut.ac.ir

مقدمه

محیط عملیاتی نیروی انتظامی محیطی سیال، پویا و نامطمئن است. این خصایص محیطی به همراه فشارهای گروه‌های ذی‌نفع و الزامات قانونی و نهادی فشار مضاعفی را بر افسران و کارکنان نیروی انتظامی وارد می‌سازد که گاه از آستانه تحمل آنها خارج است؛ در کنار این عوامل کمبود امکانات و نیاز به کارکنانی با بلوغ سازمانی بالا باعث می‌شود تا نقش هدایت‌گری و رهبری بسیار روشن و بارز شود. در بحث رهبری و سبک‌ها و شیوه‌های اعمال آن در سطح سازمان‌های انتفاعی و خدماتی مقالات و کتب بسیاری نگاشته شده است، ولی معرفت و مهارت در تعیین سبک مناسب برای یک فرمانده انتظامی که در «لجمن^۱» با نوع خاصی از ارزش‌های کاری و بازیگران اجتماعی مواجه است و هریک از بازیگران و ذی‌نفعان نقش خاصی را از فرمانده و افسر نظم و انضباط طلب می‌کنند؛ توان خاصی را می‌طلبد که باید با شناخت معادله محیطی نیروی انتظامی در پی تدوین سبک رهبری متناسب با پارادایم حاکم بر موقعیت بود. بی‌شک تحقق اهداف سازمانی، منوط به اجرای درست آن اهداف، در کف خیابان که محل تلاقی بین خواست‌های ارباب رجوع (شهروندان) و الزامات نهادی مجری قانون (کارکنان نیروی انتظامی) است؛ این امر میسر نخواهد شد مگر با بکارگیری سبک رهبری مناسب و کارآمد از سوی فرماندهان نیروی انتظامی. به‌وجود آمدن برخی تعارض‌ها و تضادهای مخرب در محیط کاری نیروی انتظامی، که گاه به درگیری و ستیزه‌جویی منجر شده است؛ از منظر تجزیه و تحلیل ویژگی‌ها و سبک‌های رهبری اعمال شده، قابل تحلیل و تأمل است.

دلایل بسیاری وجود دارد که رهبری در سازمان‌های پلیس به مراتب دشوار است. رهبران پلیس در محیطی قرار دارند که تأثیرات محدودکننده‌ای از جمله سیاست، قانون، سایر سازمان‌های وابسته، اتحادیه‌ها، بودجه‌ها و رفتار انسانی آنها را دربر گرفته است. تعریف ساختار، کنترل هماهنگی و به‌ویژه مشخص کردن هدف و تصریح هنجارها در

چنین محیطی کار ساده‌ای نیست (کوردنر و اسکاربروف^۱، ۲۰۱۰، ص ۳۰۱). رهبری یک کارکرد مهم برای مدیران پلیس است. این نکته حائز اهمیت است که رهبری را در قالب مجموعه‌ای از کارکردها در نظر بگیریم. مدیران پلیس مأموریت و اهداف سازمان را به لحاظ نیازهای درک شده تدوین و پالایش می‌کنند. این امر نیازمند آن است که مدیران پلیس مسئولیت رسیدگی به منابع اداری، ایجاد انگیزه در کارکنان برای دستیابی به اهداف، ایجاد فضای اخلاقی و حرفه‌ای و ایجاد محیط کار کارآمد، مؤثر و بهره‌ور را بر عهده بگیرند و بدان ملزم باشند. با این حال، برنز^۲ (۱۹۷۸) دو راه برای استفاده و کاربرد توسط مدیران پلیس ارائه می‌دهند: رهبری تحول‌گرا و رهبری تبادل‌گرا^۳ (ویتو، هیگینز و دنی^۴، ۲۰۱۴، ص ۸۰۹).

در رویکردهای نوین بر حل مسئله و جامعه‌محوری تأکید شده است بنابراین شاخص‌های اندازه‌گیری و ارزیابی عملکرد پلیس بر این منوال باید تغییر کند؛ از این نظرگاه پلیس از کیفیت زندگی اجتماعی که باید به آنها خدمت کند تأثیر می‌پذیرد. رویکرد سنتی شاید به ظاهر در مدیریت جرائم کارایی داشته باشد ولی اثربخشی لازم را در تحقق رسالت اصلی پلیس که همان کاهش جرم و بهبود کیفیت زندگی شهروندان است ندارد (شریعتی و هاشمی، ۱۳۹۸، صص ۸۷-۸۸) و اجماع و اتفاق نظر روشنی مبنی بر وجود رابطه خطی و علی بین بهبود فعالیت‌های پلیس در رویکرد سنتی (تعداد دستگیری‌ها، زمان پاسخگویی، حضور در صحنه، تعداد پرونده‌ها و مانند آن) با کاهش جرائم و توسعه جامعه امن وجود ندارد (آلپرت، فلین و پیگوئرو^۵، ۲۰۰۱، ص ۸۰).

در دیدگاه جرمان^۶، در طول دهه‌های ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰، بسیاری از رهبران پلیس چشم‌انداز و حساسیت بیشتری نسبت به شهرداران و سایر مدیران دولت نشان دادند. شواهدی از وجود رهبری پیچیده پلیسی در ایالات متحده در دهه ۱۹۸۰ در کتاب «رهبری پلیس در

-
1. Cordner, & Scarborough
 2. Burns
 3. Transactional and transformational leadership.
 4. Vito, Higgins & Denney
 5. Alpert, Flynn & Piquero
 6. Germann

آمریکا) نشان داده شد که بیشتر توسط مدیران پلیس نوشته شده است. با این حال، وضعیت کلی رهبری در ۱۸۰۰۰ واحد پلیس این کشور بسیار کمتر از حد رضایت‌بخش است. یکی از ناظران در دهه ۱۹۹۰ نتیجه گرفت که «رهبری اجرایی از اداره پلیس» ساخته شده است، زیرا وقت مدیران اجرایی صرف روش‌های مدیریت روزانه و بحران می‌شود. در سال‌های اخیر، فرماندهان و مدیران پلیس اهتمام ویژه‌ای به توسعه رهبری در سازمان از خود نشان می‌دهند. به‌طور وسیعی این امر شناخته شده است که «هر افسر، یک رهبر است» - افسران بی‌نظیر باید رهبری را در جامعه خود به‌عنوان سرباز، ستوان و افسر اجرا کنند؛ همچنین، مدیران و رئیس‌ها بیشتر از هر کسی، از نیاز به توسعه رهبران آینده برای ادامه پس از بازنشستگی آگاهی دارند (کوردنر و اسکارپروف، ۲۰۱۰، ص ۲۸۰-۲۸۱). نکته مهم برای تحقق یک رهبری اثربخش در حوزه نیروی انتظامی، لزوم تغییر رویکرد به مقوله ارزش‌ها و شاخص‌های عملکردی و موفقیت است و این تغییر رویکرد در جوامع پیشرو علاوه بر رویکردهای سخت توجه به رویکردهای نرم و جامعه‌محور است به نوعی که با توجه به شرایط حاکم بر جامعه و منطقه و برای رسیدن به یک وفاق و انسجام اجتماعی، نقطه عزیمت فرمانده از بستر رویکردهای اجتماعی همدلانه با شهروندان آغاز می‌شود و برای تحقق چنین رویکردی لازم است سبک رهبری ویژه و تعالی‌گرا در تمام فرایندها و مأموریت‌های نیروی انتظامی اعمال شود. رویکرد سنتی بر برخورد سخت با مسائل و جرائم اهمیت می‌دهد و با نوعی رفتار اقتدارگرایانه و گاه خشن به حل مسائل به‌طور سریع و قاطع می‌پردازد و کمتر بر پیامدهای روانی و اجتماعی بلندمدت آن بر گروه‌های مختلف در یک جامعه توجه می‌کند.

پیشینه: شریعتی، ولی‌پور و هاشمی (۱۳۹۷) در پژوهش خود با عنوان «الگوی توانمندسازی منابع انسانی سازمانی عقیدتی سیاسی نیروی انتظامی» که در جامعه آماری سی نفره از خبرگان شامل مدیران و کارشناسان انجام شد به بررسی مفهوم و پدیده توانمندسازی کارکنان از منظر مدیران و کارشناسان مدیریت منابع انسانی سازمان پرداخته‌اند. الگوی به‌دست آمده نشان‌دهنده آن است که فرهنگ سازمانی (مقوله علی)

شامل فضای مناسب آموزش کارکنان، عدالت در سازمان و امنیت شغلی به طور مستقیم در شکل گیری ویژگی های کارکنان توانمند (مقوله محوری) تأثیر دارد. البته در فرایند توانمندسازی کارکنان، نظام پایش (مقوله زمینه ای) و نظام پاداش سازمانی (شرایط مداخله گر) بر نظام مدیریتی سازمان (مقوله کنش / واکنش) تأثیر می گذارند. برون داد الگوی به دست آمده، توانمندی کارکنان سازمان است که شاخص های آن شامل خودشکوفایی، نوآوری و خلاقیت و کاهش فشار روانی ناشی از کار است. ویتو و همکاران (۲۰۱۴) در پژوهش خود با عنوان «رهبری تعامل گرا و تحول گرا: بررسی مدل چالش رهبری» به بررسی رهبری تحول گرا و تبادل گرا پرداخته اند. داده های این مطالعه از نظرسنجی های خوداظهاری مدیران میانی دوره افسران اداری در انستیتیوی پلیس جنوبی جمع آوری شده است. هدف این پژوهش بررسی سه مدل ساختاری مختلف رهبری برای تعیین اینکه آیا بهترین سبک رهبری تحول گرا است یا تبادل گرا، بود. در نهایت سه مدل از ادبیات مشتق شد. راول^۱ (۲۰۰۶) در پژوهش خود با نام «پیروی از رهبر: روایت های دسته اول درباره رهبری پلیس» و براساس یک مطالعه قوم نگارانه از پلیس و به لحاظ نظری مفهوم فرهنگ پلیس، به بررسی نگرش های افسران جوان نسبت به مقامات ارشد و پیامدهای آن برای بحث های جاری در زمینه بهبود رهبری پلیس پرداخته است. نتایج به دست آمده حاکی از آن است که برای افسران خط مقدم، هدایت شدن توسط افسران ارشدی که دارای تجربه مستقیم و قابل توجهی از فعالیت های پلیس خیابانی هستند، ارزش بسیاری دارد. آن دسته از افسرانی که به سرعت نردبان ترفیع و ارتقاء را طی می کنند، بدون «ارائه خدمت» در خیابان ها، با برخی از سوء ظن ها ملاحظه می شوند. داویس و بایلی^۲ (۲۰۱۸) در پژوهش خود با نام «رهبری پلیس: چالش های معاصر فعالیت توسعه» که یک مطالعه موردی در پلیس انگلیس است در مجموع، ۳۸ مصاحبه نیمه ساختار یافته با افسران ارشد پلیس از مدیر ارشد تا بازرس انجام شده است. در این پژوهش آنها به بررسی چالش های توسعه فعالیت های معاصر

1. Rowe

2. Davis, & Bailey

پرداخته است. در سال‌های اخیر، به یکپارچگی و استانداردهای رهبری پلیس به‌عنوان مهمترین برنامه کاری حرفه‌ای خدمات پلیس انگلستان و ولز توجه کرد. مارتین و روگری و ساموئل و روینگ^۱ (۲۰۱۷) در پژوهش خود باعنوان «خدمت‌رسانی از بالا: رهبری پلیس برای قرن بیست و یکم» حوزه مطالعه خود را بر رهبری پلیس برای قرن بیست و یکم متمرکز کردند. هدف آنها بررسی خدمات پلیس در انگلستان و ولز همزمان با حرکت به سوی قرن بیست و یکم با چالش‌های بی‌سابقه‌ای مواجه است. جهانی شدن، افزایش و تغییرات در انواع جرم و جنایت از جمله جرائم اینترنتی در کنار تهدیدات تروریستی، همراه با محدودیت‌های بودجه، به این معنی است که نحوه اداره پلیس به‌طور سنتی نیاز به تغییر دارد. چیرامبی^۲ (۲۰۱۷) در پژوهش خود با عنوان «شبکه زنان پلیس جمهوری زیمبابوه: رهبری و سازگاری» شبکه پلیس عمومی جمهوری زیمبابوه را مطالعه کرد. هدف از این پژوهش، کشف اهمیت سهم یاری تحقیقات رهبری در زمینه شکل دادن به جنبه‌های آینده رهبری پلیس است. یافته‌ها حاکی از آن است که این مطالعه موردی حاکی از انعطاف‌پذیری و سازگاری افسران پلیس زن در چالش‌های پلیس است که این ویژگی‌ها را به‌طور مداوم در طی عملیات و فعالیت‌های پلیس مردم‌گرا^۳ است. اسکافر^۴ (۲۰۰۹) در پژوهش خود با عنوان «توسعه رهبری مؤثر در پلیس: خطرات، مشکلات و مسیرهای پیش رو» در جامعه آماری دانشجویان شرکت‌کننده در آکادمی ملی اف. بی. آی، درصدد ایجاد رهبری مؤثر در پلیس، خطرات، مشکلات و مسیرهای پیش رو بوده است. به عقیده او، رهبری در دستیابی به نتایج مطلوب در هر دو گروه رسمی و غیررسمی نقشی کلیدی ایفا می‌کند. نبود رهبری در پلیس می‌تواند منجر به نتایج منفی قابل توجهی برای سازمان‌ها و کارکنان آنها شود. پاسخ‌دهندگان بیان کردند که مهارت‌های رهبری از طریق ترکیبی از آموزش، تجربه و مربیگری به بهترین نحو توسعه می‌یابند. توسعه رهبری مؤثر، به توانایی غلبه بر موانع در

1. Martin, Rogers, Samuel & Rowling

2. Chirambwi

3. People-oriented

4. Schafer

حرفه بستگی دارد. منابع محدود، جنبه‌های کلان و محلی فرهنگ پلیس و شکست رهبری توسط مدیران اجرایی فعلی، همگی در جهت مخالف با رشد شیوه‌های رهبری مؤثر قرار دارند. اسکافر (۲۰۱۰) در پژوهش خود با عنوان «رهبری و رهبران مؤثر در پلیس: صفات، ارزیابی، توسعه و گسترش» و در جامعه آماری هزار نفری از مدیران پلیس، به بررسی رهبران مؤثر و رهبری در پلیس؛ صفات، ارزیابی، توسعه و گسترش پرداخته است. دغدغه او این بود که رهبران پلیس و رهبری در محدوده پژوهش‌های موجود در زمینه عدالت جنائی کمتر مطالعه شده است. سرپرستان ترکیب متنوع از سازمان‌های پلیس از اندازه‌های مختلف و از سراسر جهان داشتند. ارزیابی‌ها نشان می‌دهد که پاسخ‌دهندگان رهبران مؤثر و کارآمد را به عنوان مجموعه‌های تقریباً مخالف صفات و عادات دیدند. اثربخشی بیشتر با یکپارچگی، اخلاق کاری، ارتباطات و مراقبت از کارکنان مرتبط بود؛ رهبران ناکارآمد از این صفات بی‌بهره بودند. پاسخ‌دهندگان توسعه رهبری را به عنوان فرایندی در نظر گرفتند که از طریق ترکیبی از آموزش / تعلیم، تجربه و بازخورد به بهترین نحو به دست می‌آید. به طور شگفت‌انگیزی، پراهمیت‌ترین موانع در گسترش رهبران مؤثر و شیوه‌های رهبری، مالی نبود، بلکه فرهنگی، ساختاری و سیاسی بودند. فیشر و کربی^۱ (۲۰۱۴) در پژوهش خود با عنوان «اجرای دستور کار متمرکز شهروندان: یک مطالعه موردی در رهبری پلیس» در جامعه آماری شامل افسران و کارمندان پلیس انگلستان بین سال‌های ۲۰۰۶ تا ۲۰۱۰ اقدام به معرفی یک رویکرد متمرکز کرده است. هدف از این مقاله بررسی زیرساخت‌های پیچیده مورد نیاز برای اجرای این رویکرد است، به‌ویژه با تمرکز بر رهبری ارشد پلیس. نتایج حاکی از آن است که رهبران ارشد پلیس، رهبری متمایز و سازگار با سبک «تحول‌گرا» را که به‌طور مثبت با اجرای این دستور کار است، را به نمایش گذاشته‌اند. سارور و میلیر^۲ (۲۰۱۴) در پژوهش خود با عنوان «رهبری رئیس پلیس: سبک‌ها و اثربخشی» که در جامعه آماری شامل ۱۶۱ رئیس پلیس در تگزاس به بررسی رهبری مدیران پلیس؛ سبک‌ها و اثربخشی

1. Fisher & Kirby

2. Sarver & Miller

پرداخته است. نتایج نشان می‌دهد که مدیران پلیس در سبک‌های رهبری تقریباً به‌طور مساوی طبقه‌بندی شده‌اند و رهبران تحول‌گرا به‌عنوان مؤثرترین رهبر رتبه‌بندی شده‌اند. رهبران تحول‌گرا با ویژگی‌هایی از قبیل اعتماد، پارانرژی و دارای ذهن باز شناخته می‌شوند. اگرچه تعداد کمی از متغیرهای جمعیت‌شناسی پیش‌بینی‌کننده سبک‌های رهبری بودند، ولی بسیاری از ویژگی‌های شخصیتی پیش‌بینی‌کننده‌های قابل توجهی برای سبک‌های رهبری بودند. اسوید^۱ (۲۰۱۴) در پژوهش خود با عنوان «درک اعضای پلیس از شیوه رهبری رهبران و پیامدهای آن» که در جامعه آماری ۱۵۴ عضو پلیس در دو کشور خاورمیانه انجام شده است، ادراک اعضای پلیس از سبک رهبری رهبران خود و پیامدهای آن را بررسی کردند. هدف از این پژوهش، بررسی تأثیر رفتار رهبر تحول‌گرا و تعامل‌گرا بر روابط رهبر/پیرو با توجه به تعهد سازمانی و رضایت از رهبر در محیط نظامی است. همچنین، رابطه خطی منفی بین رهبری بدون مداخله^۲ و رضایت از رهبر وجود داشت. همبستگی رهبران - پیامد، حاکی از نمرات بالا بین سبک رهبری تحول‌گرا و تعهد سازمانی نسبت به سبک رهبری تعامل‌گرا و تعهد سازمانی است.

مبانی نظری: غالباً دو واژه مدیریت و رهبری با هم اشتباه می‌شود. اما این دو واژه با هم چه تفاوتی دارند؟ جان کارتر بر این عقیده است که مدیریت به معنای دست و پنجه نرم کردن با پیچیدگی‌ها است. مدیریت خوب با طراحی برنامه‌های رسمی، تدوین ساختار سازمانی مستحکم و بازبینی نتایج در مقایسه با برنامه‌ها، به سازمان نظم داده و سازگاری ایجاد می‌کند. در مقابل، رهبری نیازمند کنار آمدن با تغییر است. رهبران ابتدا با تدوین چشم‌اندازی درباره آینده، جهت‌گیری را مشخص می‌کنند و سپس با انتقال چشم‌انداز به افراد و امید بخشیدن برای غلبه بر موانع، آنها را متحد می‌کنند (رابینز و جاج^۳، ۲۰۱۷، ص ۲۱۴).

1. Swid
2. Laissez-faire leadership
3. Robbins & Judge

اهمیت رهبری در پلیس: پلیس باید این موضوع را درک کند که باید در یک محیط پیچیده سازمانی، سیاسی و اجتماعی عمل کند (پیرسون - گاف و هرینگتون^۱، ۲۰۱۳، ص ۱۴). برای موفقیت مدیران پلیس باید رویکرد خود را به رهبری تغییر داده و سازمان خود را بازطراحی کند. با توجه به تغییرات شگرف در جامعه، رویکردهای سنتی مدیریت منجر به موفقیت نخواهد شد. جامعه در حال تغییر، کاهش منابع و تنوع فزاینده نیروی کار، منجر به فشار بسیار زیادی به سازمان‌های پلیس و رهبری آن خواهد شد. برای اینکه مدیران پلیس بتوانند به‌طور مؤثر با چنین محیط پویا و پرچالشی مواجه شوند به چه چیزی نیاز دارند؟ مهمترین رویکرد ممکن است مبتنی بر سازمان و فرهنگ آن باشد؛ فرهنگی که توسط نوع و سبک رهبری ایجاد شده یا به آن پاسخگوست. فرهنگ سازمان آشکارکننده ارزش‌ها و باورها است. رهبری، فرهنگ سازمانی را به‌وجود می‌آورد. اگر رهبری مؤثر باشد، هنجارها، باورها و اصول در سازمان ظهور خواهد یافت و بدین ترتیب موجبات وفاداری^۲ اعضای سازمان را فراهم می‌سازد. در سایه این وفاداری، رهبران بهترین فرصت برای هدایت سازمان به سوی موفقیت را پیدا می‌کنند (بنیت^۳، ۱۹۹۲، ص ۲۵۷).

ویژگی‌های رهبران پلیس: هابرفلد^۴ سه مجموعه مهم از ویژگی‌های رهبران را تعیین کرده است:

۱. رهبران، افراد را پرورش داده و به آنها خدمت می‌کنند؛
 ۲. رهبران صادقانه هستند و احساس انصاف و مسئولیت اجتماعی دارند؛
 ۳. رهبران به خدمات عمومی و منفعت عامه^۵ متعهد هستند.
- نورمن استامپر^۶، رهبری اجرایی در ادارات بزرگ پلیس را بررسی کرد. او در درجه نخست بر موانع موجود در میان بوروکراسی‌های پلیس و حرفه پلیس که مانع توسعه و

1. Pearson-Goff & Herrington
 2. Allegiance.
 3. Bennett
 4. Haberland
 5. Public Interest
 6. Norman Stamper

فعالیت رهبری است، متمرکز شد. او ابعاد کلیدی مدیریت پلیس و رهبری پلیس را مشخص کرده که این ابعاد در جدول ۱ نوشته شده است (کوردرنر و اسکاربروف، ۲۰۱۰، ص ۲۹۸).

جدول ۱. ابعاد کلیدی مدیریت و رهبری پلیس

رهبری پلیس		مدیریت پلیس	
مدل‌سازی رفتارهای مورد انتظار	۱	تنظیم معیارها	۱
نشان دادن علاقه و دغدغه‌ها	۲	عمل کردن به وعده‌ها	۲
خدمت به جامعه	۳	حفظ شایستگی‌های فنی	۳
ارزش قائل شدن برای گشودگی و تنوع	۴	افکار و رفتار عقلانی	۴
		به نمایش گذاشتن مسئولیت مالی	۵

در سال ۱۹۷۱، جرمان^۱ معتقد بود که: امروزه تصمیم‌های رهبری پلیس تمایل به حفظ وضعیت فعلی داشته و برای سنت‌ها اهمیت بسیاری قائل است. به نوعی، در استقرار پلیس، رهبری باید طوری توسعه یابد که، باز باشد، مایل به گوش دادن باشد، تمایل به تغییر داشته باشد حتی تغییر نگرش‌های سنتی مورد احترام. بیشتر رهبران فعلی پلیس گستره دید، چشم‌انداز یا انگیزه‌ای برای انجام کاری که باید انجام دهند، ندارد (کوردرنر و اسکاربروف، ۲۰۱۰، ص ۲۸۱). گرین لیف^۲ (۱۹۹۷)، بر این عقیده است که یک رهبر در وهله نخست باید خدمتگزار باشد، همچنین او چندین ویژگی کلیدی برای رهبران خدمتگزار بیان کرد که عبارت‌اند از: خلاقیت، گوش دادن و درک، تخیل، توانایی عقب‌نشینی، پذیرش و همدلی، شهود، پیش‌بینی، آگاهی و ادراک، توانایی متقاعد کردن، توانایی مفهوم‌سازی، بهبود و خدمت‌رسانی و توانایی ساخت اجتماع است (جوزف و وینستون^۳، ۲۰۰۵، ص ۲۹). اسپیرز^۴ (۱۹۹۸) نیز ۱۰ ویژگی برای یک رهبر خدمتگزار ارائه کرد که کانتی-بوردرز^۵ در مطالعه خود، این ویژگی‌ها را تأیید و تأکید

1. Germann
2. Greenleaf
3. Joseph & Winston
4. Spears
5. Contee-Borders

تأکید کرد که این ویژگی‌ها برای رهبر خدمتگزار از اهمیت بسیار زیادی برخوردار است:

- گوش دادن؛ رهبران خدمتگزار با گوش دادن مشتاقانه به آنچه که گفته می‌شود، خواست یک گروه را مشخص می‌کنند؛
- همدلی؛ رهبران خدمتگزار تلاش می‌کنند تا دیگران را درک کرده و همدردی کنند؛
- بهبودی؛ رهبران خدمتگزار توانایی بهبود خود و دیگران را دارند؛
- آگاهی؛ رهبری خدمتگزار از آگاهی عمومی و به‌ویژه خودآگاهی برخوردار هستند؛
- ترغیب؛ رهبران خدمتگزار در تصمیم‌گیری در یک سازمان، به جای اتکا بر اختیارات موقعیت خود، از متقاعد کردن استفاده می‌کنند؛
- مفهوم‌سازی؛ رهبران خدمتگزار به دنبال توانایی‌های طبیعی خود به‌منظور پرورش رویاهای بزرگ هستند؛
- پیش‌بینی؛ رهبران خدمتگزار توانایی پیش‌بینی پیامدهای احتمالی یک وضعیت در آینده را دارند؛
- خادمیت؛ نخستین و مهم‌ترین تعهد رهبران خدمتگزار، خدمت به نیازهای دیگران است؛
- تعهد به رشد افراد؛ رهبران خدمتگزار به‌طور عمیق متعهد به رشد شخصی، حرفه‌ای و معنوی هر یک از افراد درون سازمان هستند؛

-
1. Empathy
 2. Awareness
 3. Persuasion
 4. Conceptualization
 5. Foresight
 6. Stewardship

■ اجتماع‌سازی؛ رهبران خدمتگزار به دنبال شناسایی راه‌های ایجاد رابطه و اجتماع‌سازی در میان کسانی هستند که در یک مؤسسه کار می‌کنند (جوزف و وینستون، ۲۰۰۵، ص ۱۰).

رفتار رهبران تبادل‌گرا با انواع پیامدهای رفتاری، شناختی و احساسی مرتبط است. آنها به‌عنوان عاملان تغییر عمل کرده و بدین ترتیب به پیروان خود کمک می‌کنند تا به رهبران آینده تبدیل شوند. وانگ^۲ و همکاران (۲۰۰۵) چندین پژوهش درباره نظریه تبادل رهبر-عضو^۳ را بررسی کرد و دریافت که این پژوهش‌ها بر کیفیت تبادل اجتماعی در روابط دو نفره تمرکز کرده‌اند. مطابق با نظریه یادشده، رابطه رهبر-عضو ممکن است کیفیت کم یا زیادی داشته باشد. در رابطه با کیفیت بالا، رهبر و عضو، حمایت، احترام حرفه‌ای، وفاداری، سهم‌یاری کار، درک و اعتماد متقابلی را با یکدیگر تبادل می‌کنند. بنابراین در این حالت، پیروان منافع بسیاری از جمله روابط مؤثر، دریافت حمایت رهبر، اعتماد، تأیید و تصدیق، ملاحظات و توجهات، استقلال و تکالیف شغلی دلخواه را دریافت می‌کند. مطابق با نظریه تبادل اجتماعی، پیروان تمایل زیادی جهت تبادل این منافع با رهبران خود و سازمان‌ها دارند. پژوهش‌های تجربی حاکی از آن است که رابطه رهبر-عضو با کیفیت بالا، موجب تقویت تعهد سازمانی، رضایت شغلی، رفتار شهروندی سازمانی، رفتار خلاقانه و عملکرد کارکنان می‌شود (جوتی و بیهایو^۴، ۲۰۱۵، ص ۲-۳). پیرسون - گاف و هرینگتون (۲۰۱۳) نیز هشت ویژگی برای رهبران مؤثر پلیس برشمرده‌اند که عبارت‌اند از:

۱. اخلاقی^۵: نشان دادن حس یکپارچگی و صداقت و نیز توانایی ایجاد حس اعتماد میان پیروان؛

۲. اعتماد: ایجاد اعتماد میان رهبر و پیروان به‌صورت دو طرفه؛

-
1. Building community
 2. Wang
 3. Leader-member exchange
 4. Jyoti & Bhau
 5. Ethical

۳. مشروعیت^۱: این مفهوم ارتباط نزدیکی با اعتماد داشته و باید در نظر تمام پیروان مشروعیت ایجاد شود؛
۴. در یک مسیر مشخص حرکت کردن^۲: پیروان باید بدانند که یک رهبر می‌تواند در یک مسیر اختصاصی و مشخص حرکت کند؛
۵. مدل‌سازی نقش^۳: این ویژگی اشاره به رهبری کردن با استفاده از نمونه‌های رفتاری دارد که مدنظر مرئوسان است؛
۶. برقراری ارتباط: برقراری ارتباط در سازمان پلیس و نیز برقراری ارتباط با تمام مرئوسان. همچنین برقراری ارتباط در سراسر سازمان‌ها و داشتن صدایی رسا و فعال در توسعه سیاست‌ها؛
۷. تصمیم‌گیری؛
۸. توانایی فکر کردن (پیرسون - گاف و هرینگتون، ۲۰۱۳، ص ۱۷-۱۸)

روش

پژوهش حاضر، از نظر روش اکتشافی و از نظر نوع‌شناسی و خروجی پژوهش کاربردی است؛ همچنین از نظر منطق استقرائی و از نظر رویکرد، کیفی است و براساس روش نظریه داده‌بنیاد انجام شد. ابزار گردآوری داده‌ها، مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته بود. مصاحبه‌ها با استفاده از نرم افزار مکس کیودا کدگذاری شدند. جامعه آماری پژوهش حاضر مشتمل بر ۳۰ نفر از معاونان و فرماندهان نیروی انتظامی (با بیش از ۲۵ سال تجربه کاری و مدرک کارشناسی و کارشناسی ارشد) بود و روش نمونه‌گیری گلوله برفی با تأکید بر اشباع نظری است. مشارکت کنندگان به این شرح انتخاب شدند: در وهله نخست با هفت نفر از معاونان فرماندهی انتظامی غرب استان تهران، که به‌طور تخصصی و مأموریتی با موضوع فرماندهی در کلانتری‌ها درگیر بودند، مصاحبه‌ای تخصصی انجام شد. این افراد خبره و دارای تجربه زیست با موضوع بودند. پس از کدگذاری و جمع‌بندی مصاحبه‌ها، نتایج در اختیار سه نفر از اساتید گروه فرماندهی و مدیریت

1. Legitimacy
2. Pounding the beat
3. Role model

انتظامی دانشگاه علوم انتظامی امین که سابقه مسئولیت فرماندهی در سطح استان‌ها را داشتند قرار گرفت و برخی از کدها و مقوله‌ها بازنگری شد. سپس نتایج در قالب مدل پارادایمی تدوین شد.

برای بررسی اعتبار کیفی پژوهش، از فنون تثلیث، نظیر استفاده از منابع تأییدگر، محققان و روش‌های متعدد در فرایند جمع‌آوری و تحلیل داده استفاده شد. به این منظور، نتایج پژوهش در اختیار خبرگان (هم اندیشمندان نظری و هم اجرایی) که شامل فرماندهان ارشد انتظامی و اساتید دانشگاه علوم انتظامی امین بودند قرار گرفت تا ضمن نقد و تکمیل مدل استخراج شده، به تکمیل و غنای نظری آن افزوده شود. در پژوهش‌های کیفی فرایند رفت و برگشت همزمان بین استخراج داده‌ها و تولید نظریه و همچنین ارزیابی و اعتبارسنجی اتفاق می‌افتد. بنابراین مرتبه دوم ضمن تولید مضامین جدید به اعتبارسنجی پژوهش نیز کمک می‌کند. برای بهبود روایی از یکی دیگر از روش‌های اعتبار کیفی یعنی خودبازبینی پژوهشگر^۱ استفاده شد و نتایج و کدهای به دست آمده چندین بار توسط پژوهشگران مورد بازبینی و بازنگری قرار گرفت تا کدهای انتخاب شده بهبود یابد.

یافته‌ها

در جدول ۲ نمونه‌هایی از کدگذاری‌های انجام شده از مصاحبه‌های مکتوب ارائه شده است.

جدول ۲. نمونه کدگذاری‌های پژوهش

کدها	جملات منتخب مصاحبه‌ها
توانمندی علمی و تجربی	تجربه، تخصص و دانش روز ۳ مؤلفه مهمی هستند که در هدایت مدیران به سمت رهبری تأثیر گذاره.
اعتمادسازی	ببینید تا زمانی که ما از کارکنان نخواهیم که منافع شخصی خودشان رو فدای منافع سازمانی بکنن، این خودش یک نوع اعتمادسازی

1. Self-Monitoring

پس از مکتوب کردن مصاحبه‌ها، کدها استخراج شد و متناسب با این کدها، مفاهیم تعریف شدند. در مجموع ۱۵۳ کد و ۶۵ مقوله از مصاحبه‌ها به شرح جدول ۳ استخراج شد.

جدول ۳. مفاهیم و کدهای استخراج شده از مصاحبه‌ها

کدگذاری انتخابی	کدگذاری محوری	کدگذاری باز	
شرایط علی	فرهنگ سازمانی	ارزش‌های سازمانی	
		فرهنگ سازمانی تعیین‌کننده نوع رهبری است	
		اعتقادات دینی و موازین شرعی	
	عوامل سازمانی	عوامل سازمانی	تأثیر رفتارهای بالادستی‌ها و پایین‌دستی‌ها
			تغییر ساختار و دیدگاه افراد در سازمان‌ها
			ساختار تخت به جای ساختار سلسله‌مراتبی در روابط رهبر - پیرو
			شرایط سازمان، تعیین‌کننده نوع رهبری است
			مشخص و واضح بودن کارراهه شغلی
			فرهنگ‌سازی مبتنی بر احساس نیاز اجتماعی
			تبدیل کردن فرهنگ رهبری به ارزش‌های سازمان
اعتماد پیرو - رهبر	اعتماد پیرو - رهبر	رسوخ فرهنگ برابری و برادری از تشکیل کمیته‌ها	
		مورد اعتماد زیردستان قرار گرفتن	
		اعتمادسازی	
ساختار سازمانی	ساختار سازمانی	اعتماد و اطمینان دو جانبه	
		چارچوب‌ها، قوانین و دستورالعمل‌ها	
		قوانین غیرمنعطف، ساختار خشک	
		سیاست‌ها در راستای پرورش مدیر تدوین	

شده‌اند و نه رهبر		
سلسله مراتب و مقررات سازمانی		
سبک‌های متفاوت رهبری متناسب با موقعیت‌های مختلف	تناسب سبک رهبری	عوامل زمینه‌ای
متناسب با مقتضیات زمان خود، سبک رهبری مناسب داشته باشد		
پررنگ دیدن نقاط قوت پیروان و کم‌رنگ دیدن نقاط ضعف آنان	رفتار سازمانی مثبت‌گرا	
استفاده از تمام ظرفیت‌های پیروان		
القاء حس مثبت و توانایی		
پرهیز از رابطه‌گرایی در انتصابات	شایسته‌سالاری در انتصاب مدیران	
گزینش افراد مناسب و قرارداد در جایگاه مناسب		
برنامه‌های اجتماعی		
نیاز و خواسته‌های جامعه		
همسویی نیروی انتظامی با سایر حوزه‌های جامعه برای اثربخشی بیشتر	محیط اجتماعی	
اقدامات انتظامی باید مبتنی بر برآورد اجتماعی باشد		
هم‌راستا نبودن سیاست‌های دولت، نیروی انتظامی و سایر بخش‌ها	محیط سیاسی	پیامدها
فعالیت‌های سیاسی و سیاست‌ها		
تأثیر دو سویه: بهبود عملکرد پیروان و بهبود قدرت کاریزماتیک رهبر	بهبود عملکرد	
ایجاد انگیزه و تلاش بیشتر		
افزایش خروجی‌های کار		
کاهش غیبت، تأخیر و سهل‌انگاری	کاهش رفتارهای	

	واپسگرایانه	
دلگرمی پیروان	کاهش فشار روانی	
ایجاد آرامش خاطر در پیروان	غیر ضروری	
توانمندسازی و پرورش نیروها		
یافتن استعدادها و ویژگی‌های منحصر به فرد کارکنان و پرورش آن	بالنده سازی پیروان	
پیروی کامل و بی چون و چرا از فرامین رهبر	اطاعت و پذیرش	
پیروی راغبانه پیروان از دستورات رهبر	راغبانه - قدرت	
قدرت و مقبولیت یافتن از طرف پیروان	مرجعیت	
مقبولیت از ویژگی‌های رهبری است		
حساس بودن نسبت به استفاده صحیح از منابع سازمان (بیت المال)		
ترجیح منافع سازمانی نسبت به منافع شخصی	تعصب سازمانی	
داشتن تعصب سازمانی و انتقال آن به پیروان		
بی‌انگیزگی در انجام امور محوله	بی تفاوتی سازمانی	
بی تفاوت شدن پیرو		
پا بر روی شانه‌های پیروان گذاشتن و بالا رفتن	رشد نالایقی‌ها	عوامل مداخله‌گر
طی نکردن کارراهه تخصصی شغل		
احاطه ناکافی نسبت به جزئیات شغل		
ایجاد تشویش خاطر در پیروان		
دید بالا به پایین داشتن نسبت به مرئوسان (ریاست‌طلبی)	رویه‌های مایوس‌کننده مدیریتی	
دیدگاه استبدادی و از بالا به پایین نسبت به افراد		
مقصر جلوه دادن مرئوسان برای فرار از	سوء مدیریت	

مهلکه و پاسخگویی			
خودشیفتگی و خوددربینی			
درک ناکافی متقابل رهبر - پیرو	درک متقابل ناکافی		
مدیریت جهادی		وظایف خاص مدیریتی	
سازماندهی و ساختاردهی امور			
قابلیت اجرایی دستورات			
جانشین‌پروری			
تفویض به معنای واقعی			
مشارکت پیروان در تصمیم‌گیری			
استفاده صحیح و مناسب از منابع			
موقعیت‌شناسی			
پیاپی سازی ارزش‌ها در سازمان			ارزش محوری
ارزش محوری رهبر			
پیاپی سازی اخلاق		الهام بخشی	
ایجاد اشتراکات واقعی و در راستای اهداف سازمان به جای اشتراکات ساختگی			
ایجاد درک و دانش مشترک			
انصاف در ارزیابی		انصاف	
مطابقت دستورات با قوانین و مقررات و بدون قصد و غرض بودن			
اشرافیت اطلاعاتی در حوزه سرمایه انسانی، تجهیزات و مانند آن		آگاهی و ادراک	
اظهار همدردی و درک متقابل		پذیرش و همدلی	
ایجاد رابطه همدلانه و نفوذ در قلب‌ها			
فعال و پویا شدن پیروان		تحریک فکری	
داشتن ایده‌های مختلف و نو		تحول‌گرایی	
ایجاد تحول در ساختار و سازمان			

مقاله محوری: الگوی رهبری مربی - ناظم (مرنا)

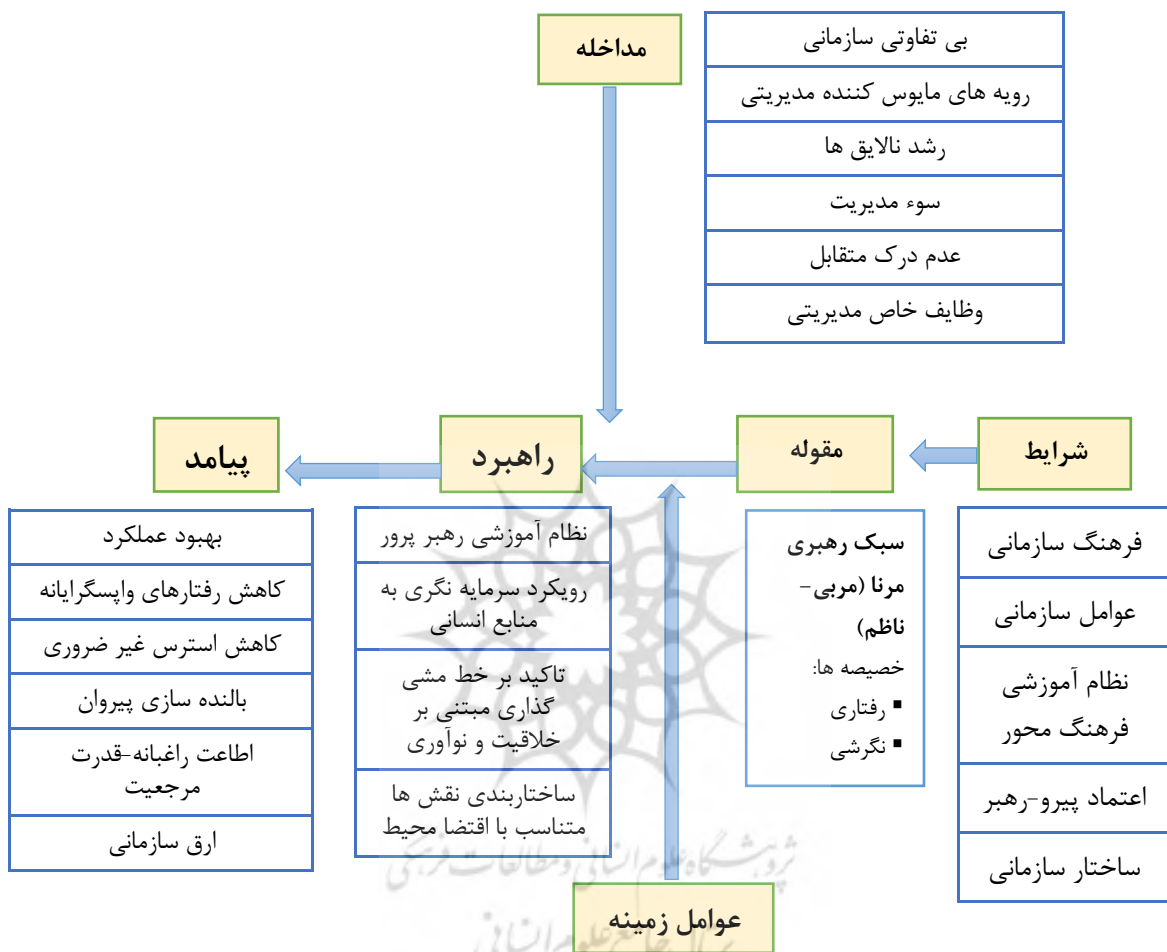
تحول آفرینی		
ایجاد تحول، خلاقیت و نوآوری		
ایجاد تحولات بنیادین و نوگرایی مدیریت تغییر		
استفاده صحیح از سیستم تشویق و ترغیب	ترغیب	
ایجاد حس مسئولیت مشترک برای تحقق اهداف		
به اشتراک گذاری تجارب خود با پیروان	اشتراک گذاری دانش و تجربه	
تسهیم دانش خود میان پیروان		
سهیم کردن تمام پیروان در دستاوردهای موفقیت	جمعی سازی موفقیت‌ها	
توانمندی علمی		
داشتن علم و تجربه همراه با هم		
کاردانی و حرفه‌ای عمل کردن رهبر برای جلب اعتماد پیروان		
به‌روز بودن اطلاعات		
قراردادن تجربه مبنای اقدامات	دانش نظری و عملی	
داشتن سابقه اجرایی رهبر در حوزه رهبری خود سابقه		
تجربه، تخصص و دانش		
اشرافیت و تسلط در حوزه تخصصی		
تجربه و تخصص رهبر موجب پیروی بهتر و بیشتر پیروان می‌شود		
کمک و حمایت از پیروان در شرایط بحرانی و تهدید	حمایت و پشتیبانی	
پشتیبانی و حمایت از پیروان		
باهوش و زیرک	هوش اجتماعی	

حسن خلق و حسن برخورد		
داشتن سعه صدر و صبوری در برخورد با پیروان		
اعتقاد به ارزیابی مستمر از سوی پیروان	خودارزیابی مدیریتی	
خودکنترلی		
درک متقابل	درک متقابل	
درک و پیگیری مشکلات پیروان		
حضور فیزیکی میان پیروان و مشاهده مشکلات کاری آنها از نزدیک	هوش ادراکی	
درک واقعی نیازها و مشکلات کارکنان		
دیدگاه انسانی داشتن نسبت به پیروان، برخلاف دیدگاه ابزاری	رویکرد انسانی نسبت به پیروان	
دیدگاه فرامادی داشتن نسبت به پیروان		
کل نگر بودن رهبر، دیدن تصویر بزرگ (همراه با جزئیات)	بلندنظری، دیدن تصویر بزرگ	
کل نگر و اهتمام جامع نسبت به فعالیت‌ها		
دیده شدن کار و زحمات پیروان توسط رهبر	برجسته‌سازی ارزش‌های همکاران و پیروان	
ارزش قائل شدن برای کار مرئوسان		
دیده شدن پیروان		
ایجاد رابطه خوب و راحت و بدون کاغذبازی با پیروان	ایجاد رفتار بر مبنای رفق سازمانی	
رفاقت و دوستی		
برقراری روابط غیررسمی دوستانه با پیروان		
تقسیم وظایف صحیح و بکارگماری مناسب نیروها	عدالت در واگذاری امور	
اعتقاد داشتن رهبر به شغل خود عجین شدن شغلی		
مشروعیت شرط لازم، ولی مقبولیت الزامی	قدرت قانونی	

نیست		
مشروعیت از ویژگی‌های مدیریت است		
برتری بیشتر مشروعیت نسبت به مقبولیت در سیستم نظامی		
نفوذ و قدرت کارزماتیک	فرهمندی و جاذبه شخصیت	
از خود گذشتگی رهبر		
از جنس پیروان بودن		
رهبر باید آینده تمام‌نمای باورهای خود باشد	الگو و اسطوره در حرف و عمل	
رهبر باید خود قبل از پیروان به حرف‌های خود عمل کند		
سازگاری حرف‌های رهبران با رفتار و عملکرد		
یکی بودن حرف و عمل رهبر		
الگو بودن رهبر برای پیروان		
شناسایی نیروهای شایسته و ترغیب آنها	رشد دهنده بودن	
اهتمام نسبت به ارتقاء و کارراهه شغلی پیروان		
رسیدگی به مشکلات و درخواست‌های پیروان	نگرش رهبری	
پرهیز از سخت‌گیری بی‌جا، مراعات کردن در تصمیم‌گیری خود را بجای پیرو قرار دادن		
داشتن اطلاعات لازم و کافی		
سیستم ارزشیابی باید در راستای پرورش رهبران باشد		
سازمان نیاز به برنامه کلان راهبردی دارد که فردمحور نباشد	نظام آموزشی رهبر پرور	راهبردها
تبیین ارزش‌های کلان رهبری در پلیس و		

القاء آن به افراد		
آموزش‌های همگانی موجب موفقیت پلیس خواهد شد		
سرمایه‌گذاری در زمینه آموزش		
پیروان را به مثابه سرمایه‌های سازمان دیدن	رویکرد سرمایه‌نگری به منابع انسانی	
توجه به وضعیت معیشت و اقتصادی نیروها		
خط‌مشی‌گذاری از پایین به بالا		
خط‌مشی‌گذاری مبتنی بر تجربه، پایین به بالا		
حرکت به سوی پلیس دانش‌بنیان		
م تفاوت بودن فرماندهی و مدیریت (در اینجا رهبری) در سیستم نظامی	ساختاریندی نقش‌ها متناسب با شرایط محیط	
کاهش اقتدار سلسله‌مراتبی موجب ضربه خوردن به سیستم مدیریت می‌شود		
در سیستم نظامی، اصول سلسله‌مراتب مهم‌تر از رهبری است		
سلسله‌مراتب و زنجیره فرمان از اصول مهم مدیریت است		
اجرای سیاست‌های سازمان و رسیدگی به خواسته‌های مردم با هم		
لزوم همکاری و هماهنگی سایر سازمان‌ها با نیروی انتظامی برای تأمین نیازهای مردم		

شکل ۱ الگوی پارادایمی به دست آمده از یافته‌های پژوهش را نشان می‌دهد.



شکل ۱. الگوی پارادایمی رهبری در نیروی انتظامی

بحث و نتیجه‌گیری

برخی از پژوهش‌های انجام شده مرتبط، نتایج به دست آمده در پژوهش حاضر را مورد تأیید قرار می‌دهند. به عبارت دیگر، مطابق با مدل رهبری «مرنا»، که ترکیبی از رهبری رابطه‌گرا (مربی) و وظیفه‌گرا (ناظم) است و در آن رهبر به‌طور همزمان می‌تواند پیروان خود را هم از نظر ساختار مأموریتی و وظایف محول شده و هم از نظر روابط انسانی و غیررسمی، هدایت و پشتیبانی کند، رهبرانی می‌توانند موفق باشند که هر دو بعد یادشده را پرورش داده و توسعه بخشند. از آن جمله می‌توان به نتایج به دست آمده در پژوهش راو (۲۰۰۶) اشاره کرد که می‌گوید تمایل افسران خط مقدم (کف خیایان)، به راهبری و هدایت شدن توسط افسران ارشدی که دارای تجربه زیسته و قابل توجهی در حوزه خدمات عملیاتی هستند، دارند؛ همچنین اسکافر (۲۰۰۹)، توسعه مهارت‌های رهبری را از طریق ترکیبی از آموزش، تجربه و مربیگری می‌داند. محدودیت منابع، جنبه‌های کلان و محلی فرهنگ پلیس و شکست رهبری توسط مدیران اجرایی فعلی، همگی موانع رشد سبک رهبری مؤثر هستند. همچنین، اسکافر (۲۰۱۰) توسعه رهبری را به‌عنوان فرایندی در نظر گرفتند که از طریق ترکیبی از آموزش / تعلیم، تجربه و بازخورد به بهترین نحو به دست می‌آید. پژوهش‌هایی از این دست تبیین‌گر بعد اول مدل مرنا یعنی وظیفه‌گرایی رهبر است. بی‌شک وظیفه‌گرایی در حوزه رهبری پلیس ناشی از شناخت دقیق و درک ملموس از صعوبت و مسائل کاری دارد که رهبران موفق باید از راه طی شده و تجربه شده خود آنها را بازگو کنند. همچنین پژوهش دیویس و بایلی (۲۰۱۷) تأکید دارد رهبری پلیس نیازمند نوآوری و تمرکز بیشتر مردم است. پژوهش آنها رویکرد دستوری در رهبری که برخاسته از الزامات و قوانین صرفاً ساختاری است را کم‌رنگ می‌کند و نوعی تعامل ارگانیک با محیط را تجویز می‌کند. یافته‌های پژوهش چیرامبوی (۲۰۱۷) نشان می‌دهد که نوعی انعطاف‌پذیری و سازگاری و مردم‌گرایی در بین افسران پلیس زن در مواجهه با چالش‌های پلیس است؛ این امر توجیه‌گر بعد دوم مدل مرنا یعنی رابطه‌گرایی رهبر است. سایر پژوهش‌ها نیز سبک رهبری مناسب برای پلیس را چیزی متفاوت از نتایج این پژوهش دانسته‌اند؛ آنها سبک

رهبری مناسب برای پلیس را رهبری خادم، تحول‌گرا، مسئول‌محور و مانند آنها دانسته‌اند که از آن جمله می‌توان بدین موارد اشاره کرد: در پژوهش مارتین و همکاران (۲۰۱۷) بر «رهبر خادم»^۱ تأکید شده است. فیشر و کربای (۲۰۱۷)، بر سبک «تحول‌گرا» و سارور و میلر (۲۰۱۴) به بررسی رهبری مدیران پلیس؛ سبک‌ها و اثربخشی پرداخته‌اند؛ نتایج نشان می‌دهد مدیران پلیس در سبک‌های رهبری تقریباً به‌طور مساوی طبقه‌بندی شده‌اند و رهبران تحول‌گرا به‌عنوان مؤثرترین رهبری رتبه‌بندی شده‌اند.

نکته حائز اهمیت اینکه با توجه به پژوهش‌های صورت گرفته، به نظر می‌رسد که روند حرکت از نقش ابزاری به نقش راهبردی به‌طور کامل محقق نشده است. وجود ساختارهای خشک و انضباط اداری نظامی حاکم بر محیط‌های انتظامی از یک‌سو و خواست‌های متکثر و متنوع ذی‌نفعان، مردم و سازمان‌های عمومی از سوی دیگر، موجب ایجاد محیطی بسیار پویا و بی‌ثبات با عدم قطعیت بالا در سطح یگان‌های نیروی انتظامی شده است. بی‌شک هدایت و راهبری امور در این ساختار نیازمند مدیرانی توانا و با سبک و سیاق رهبری ویژه است. رهبری که توانایی پاسخگو به خواست‌های متکثر و گاه در سطح اجرا، متضاد را داشته باشند، این افراد باید هم تحمل خواست‌های سلسله مراتب فرماندهی را داشته باشند و هم با نیازها و خواست‌های مشتریان که گاهی بسیار جدید و نو است، منطبق شوند. این دوگانگی ساختار ثبات - انعطاف با الگوی رهبری مربی - ناظم (مرنا) قابل تبیین است.

پیشنهادها: براساس نتایج حاصل از پژوهش، پیشنهادهای زیر برای اجرایی کردن الگو پیشنهاد می‌شود:

- به منظور ارتقاء سطح و کیفیت رفتار مدیر - کارمند در سازمان باید از مدل‌های مدیریتی به سبک‌های رهبری نوین، به‌ویژه الگوی رهبری مرنا حرکت کرد، زیرا در محیط متغیر کنونی نیروی انتظامی، این رهبران هوشمند سازمانی هستند که با

ایجاد تناسب منطقی بین کنترل و انعطاف‌پذیری می‌توانند کشتی سازمان را در دریای متلاطم تغییرات و تحولات به ساحل امنیت برسانند.

■ بستر لازم برای پیاده‌سازی رهبری مرنا در سازمان باید توسط نظام مدیریت سازمانی فراهم شود. این امر ماندگاری ذهنی و قلبی رهبران را در سازمان تضمین کرده و موجب تعالی و سرآمدی سازمان را فراهم می‌آورد.

■ سبک مدیریتی تحول‌آفرین و مشارکتی باید سرلوحه نظام مدیریتی کلان سازمان باشد. مدیران باید توازن منطقی بین مسئولیت و اختیار را برای کارکنان ایجاد کنند. همچنین تعادل و توازن بین مسئولیت‌های مرتبط با کار و خانواده نباید نادیده گرفته شود.

■ نظام پایش‌گر و نظارتی سازمان باید مشوق و ترغیب‌کننده سبک‌های رهبری مردم‌گرایانه و انسانی - سازمانی باشد. این امر دور و چرخش تعالی‌بخش را هم برای سازمان و هم برای فرد فراهم می‌کند.

■ با توسعه آموزش‌های علمی و ارتقاء سطح تخصصی مدیران به‌ویژه از طریق آموزش ضمن خدمت و برگزاری کارگاه‌ها و همایش‌ها نسبت به مهارت‌افزایی و توانمندی آنها اقدام شود.

■ با ایجاد روابط متقابل و تعامل و هماهنگی با سایر مدیران توانمند، زمینه استفاده از تجربیات آنان را در توانمندسازی رهبران آینده سازمان فراهم کرد.

■ با توجه به بعد رفتاری مدل مرنا، مدیران باید برای ترغیب و ایجاد انگیزه در پیروان خود تلاش کنند تا بدین طریق موجب بهبود رفتاری و کسب نتایج مطلوب سازمانی فراهم آید.

■ با توجه به بعد رفتاری مدل مرنا، مدیران موفق همواره تحول‌گرایی و تحریک فکری پیروان را در دستور کار خود قرار می‌دهند و سعی در ایجاد چارچوب‌ها و الگوهای جدید دارند. بنابراین این یک امر مهم در اصول مدیریتی یک مدیر موفق است که تحول‌آفرین باشد.

- با توجه به بعد منشی مدل مرنا، مدیران باید بدانند که رویکرد وظیفه‌محوری و داشتن دیدگاه مکانیکی نسبت به کارکنان، دیگر مؤثر نخواهد بود و آنها باید به‌سوی رویکردهای کارمندمحور و دیدگاه انسانی نسبت به کارکنان گام بردارند.
- با توجه به بعد منشی مدل مرنا، مدیرانی که از کارکنان خود حمایت کرده و آنها را پشتیبانی می‌کنند این حس را به آنها القا می‌کنند که آنها برای سازمان از اهمیت خاصی برخوردارند و بدین طریق حس تعهد و وجدان کاری آنها را برمی‌انگیزند.
- با توجه به بعد نگرشی مدل مرنا، مدیرانی که مشکلات پیروان خود را درک کنند و درصدد رفع آنها برآیند، کارکنان را ترغیب به اعتماد و درک متقابل می‌کنند. به عبارت دیگر این یک تکنیک مهم مدیریتی برای جلب اعتماد کارکنان نسبت به خود و سازمان است.
- با توجه به بعد نگرشی مدل مرنا، مدیران باید نسبت به شغل خود عجین و درگیر شوند تا بتوانند آن را به‌خوبی انجام داده و در نتیجه الگوی موفق‌تری برای کارکنان خود باشند. مدیری که با شغل خود عجین است به مراتب از سایر مدیران بهتر می‌تواند کارکنان خود را ترغیب کند.

سپاسگزاری

در پایان، از زحمات و حمایت رئیس و کارکنان دفتر تحقیقات کاربردی غرب استان تهران که در انجام هرچه بهتر پژوهش حاضر پژوهشگران را یاری کردند، کمال تشکر و قدردانی ابراز می‌شود.

منابع

- شریعتی، مسعود؛ ولی‌پور، مهدی و هاشمی، محمد. (۱۳۹۷). الگوی توانمندسازی منابع انسانی سازمانی عقیدتی سیاسی نیروی انتظامی. پژوهش‌های مدیریت انتظامی، ۱۳(۲)، صص ۲۶۱-۲۸۴. قابل بازیابی از: http://pmsq.jrl.police.ir/article_18874.html
- شریعتی، مسعود و هاشمی، محمد. (۱۳۹۸). بررسی راهکارهای ارتقای اثربخشی نقش رهبری در مدیران نیروی انتظامی. فصلنامه علمی - تخصصی دانش انتظامی غرب استان تهران. ۵(۲۰)، صص ۸۵-۱۲۸. قابل بازیابی از: http://journals.police.ir/article_91430.html

- Alpert, G. P., Flynn, D., & Piquero, A. R. (2001). Effective community policing performance measures. *Justice Research and Policy*, 3(2), pp 79-94. Retrieved from: <https://journals.sagepub.com/doi/10.3818/JRP.3.2.2001.79>
- Bennett, B. R. (1992). Transforming Police Leadership in the'90s. *Journal of Contemporary Criminal Justice*, 8(3), pp 257-264. Retrieved from: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/104398629200800307?icid=int.sj-abstract.similar-articles.3>
- Chirambwi, K. (2017). Zimbabwe Republic Police Women Network: leadership and adaptability. *International Journal of Emergency Services*, 6(3), pp 220-230. Retrieved from: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJES-08-2017-0043/full/html>
- Cordner, G. W., & Scarborough, K. E. (2010). Police administration (7th ed.). Matthew Bender & Company, Inc., a member of the LexisNexis Group.
- Davis, C., & Bailey, D. (2018). Police leadership: the challenges for developing contemporary practice. *International Journal of Emergency Services*, 7(1), pp 13-23. Retrieved from: <http://irep.ntu.ac.uk/id/eprint/32100/>
- Fisher, A., & Kirby, S. (2014). Implementing the citizen focus agenda: a case study in police leadership. *International Journal of Leadership in Public Services*, 10(3), pp 142-156. Retrieved from: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJLPS-06-2014-0005/full/html>
- Joseph, E. E., & Winston, B. E. (2005). A correlation of servant leadership, leader trust, and organizational trust. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(1), pp 6-22. Retrieved from: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/01437730510575552/full/html>
- Jyoti, J., & Bhau, S. (2015). Impact of transformational leadership on job performance: Mediating role of leader-member exchange and relational identification. *SAGE Open*, 5(4), 2158244015612518. Retrieved from: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/2158244015612518>
- Martin, H. C., Rogers, C., Samuel, A. J., & Rowling, M. (2017). Serving from the top: police leadership for the twenty-first

- century. *International Journal of Emergency Services*, 6(3), pp 209-219. Retrieved from: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJES-04-2017-0023/full/html>
- Pearson-Goff, M., & Herrington, V. (2013). Police leadership: A systematic review of the literature. *Policing: a journal of policy and practice*, 8(1), pp 14-26. Retrieved from: <https://academic.oup.com/policing/article-abstract/8/1/14/1486273/>
- Robbins, S., & Judge, T, (2017). *Organizational Behavior* (17th ed.). USA, Pearson Education, publishing as Prentice Hall.
- Rowe, M. (2006). Following the leader: front-line narratives on police leadership. *Policing: an International Journal of Police Strategies & Management*, 29(4), pp 757-767. Retrieved from: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13639510610711646/full/html>
- Sarver, B. & Miller, H. (2014). Police chief leadership: styles and effectiveness. *Policing: an International Journal of Police Strategies & Management*, 37(1), pp 126-143. Retrieved from: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/PIJPSM-03-2013-0028/full/html>
- Schafer, J. A. (2009). Developing effective leadership in policing: perils, pitfalls, and paths forward. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 32(2), pp 238-260. Retrieved from: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13639510910958163/full/html?skipTracking=true>
- Schafer, J. A. (2010). Effective leaders and leadership in policing: traits, assessment, development, and expansion. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 33(4), pp 644-663. Retrieved from: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13639511011085060/full/html>
- Swid, A. (2014). Police members perception of their leaders' leadership style and its implications. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 37(3), pp 579-595. Retrieved from: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/PIJPSM-08-2013-0085/full/html>

- Vito, G., E. Higgins, G., & S. Denney, A. (2014). Transactional and transformational leadership: An examination of the leadership challenge model. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 37(4), pp 809-822. Retrieved from: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/PIJPSM-01-2014-0008/full/html>





پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی