

# تدوین الگوی رهبری منابع انسانی بر اساس رهبری ۳۶۰ درجه

اکبر سلیمی<sup>۱</sup>، محمد حسین عباس نژاد<sup>۲</sup>

از صفحه ۱۲۹ تا ۱۵۶

تاریخ دریافت: ۹۴/۱۰/۷، تاریخ پذیرش: ۹۴/۱۲/۱۸

## چکیده

پژوهش حاضر با هدف تدوین الگوی رهبری منابع انسانی انجام شده است. این پژوهش از نظر هدف کاربردی، و از لحاظ روش توصیفی-پیمایشی است. اطلاعات از طریق مطالعات کتابخانه‌ای و اسنادی به دست آمد. جامعه آماری افسرانی هستند که مشغول به تحصیل در مقطع کارشناسی ارشد دانشگاه علوم انتظامی امین بودند که از این بین ۸۷ نفر به عنوان نمونه هدفمند (که حداقل یک مرحله خدمت مرزی را تجربه نموده اند) انتخاب شدند. داده‌ها با پرسشنامه محقق ساخته از نوع طیف لیکرت ۲۴ سؤالی با تأیید روایی و پایایی (۰/۸۱) جمع آوری، و برای تحلیل داده‌ها از آزمونهای خی دو، تی و فریدمن و تحلیل عاملی استفاده شد. نتایج نشان داد؛ الگوی رهبری منابع انسانی بر اساس رهبری ۳۶۰ درجه الگوی مناسبی است که می‌تواند مدیران سطح عالی (بالاتر از خود)، مدیران میانی (همتراز) و مدیران سطح عملیاتی را رهبری کند و اولویت آنها در جامعه مورد بررسی به ترتیب در سطح عالی؛ وقت شناسی با بار عاملی ۰/۹۳۲، در نوع همتراز؛ دوست بودن با بار عاملی ۰/۹۰۱ و در زیردست؛ فوق العاده دیدن کارکنان با بار عاملی ۰/۹۲۹ بیشترین تأثیرگذاری را دارند.

## واژگان کلیدی

رهبری، منابع انسانی، مدیریت منابع انسانی، رهبری ۳۶۰ درجه، مرزبانی

۱. نویسنده مسئول و عضو هیئت علمی دانشگاه علوم انتظامی، پست الکترونیکی: salimi.1391@yahoo.com

۲. عضو هیئت علمی دانشگاه علوم انتظامی

## ۱. مقدمه

در دنیای کنونی سازمان و مدیریت، مدیریت از جایگاه والایی برخوردار است و به رغم اینکه عده ای مهمترین مشکل و معضل سازمانها را نداشتن کارکنان کیفی می دانند، بسیاری از دانشمندان جدید مدیریت، مشکل اصلی سازمانها را مدیریت آنها اعلام می کنند و معتقدند چنانچه سازمانی از مدیریت مطلوب و قوی برخوردار باشد، علاوه بر رفع سایر کاستیها و مشکلات، خواهد توانست مشکل نیروی انسانی آن سازمان را نیز برطرف، و با الگو قرار دادن خود به صورت واقعی از تخلفات کارکنان پیشگیری کند.

نکته مهم دیگر در سازمانها، تغییر رویکرد و نگرش از مدیریت به رهبری است. رهبری این است که با ویژگیهای نرم انسانها (کارکنان) مانند انگیزش، تعهد و رضایتمندی کار می کند. اگر سازمانی از این مهم غافل باشد و بخواهد هنوز براساس راهبردهای گذشته با ابزار فرماندهی تنها و برخوردهای آمرانه و عدم لحاظ شرایط، خواستها و روحیات کارکنان برخورد کند، نمی توان به بهره وری مناسب امیدوار باشد؛ لذا پرداختن به مقوله رهبری و آن هم بهترین نوع آن، منطقی و ضروری است.

با نگرش سیستمی به سازمان و مدیریت درمی یابیم که موفقیت هر سازمان در گرو تلفیق بهینه منابع وارده به یک سازمان، یعنی نیروی انسانی، سرمایه، فناوری، مواد اولیه و اطلاعات، در رسیدن به هدفهای سازمانی است. باید اهداف سازمانها با منابع وارده هماهنگی داشته باشد تا مدیران بتوانند به دست مدیرانشان در داخل سازمان با تلفیق و ترکیب به هماهنگی مطلوب برسند و نیل به اهداف سازمانی از طریق برنامه ریزی صحیح، سازماندهی، هدایت و رهبری و نظارت و کنترل میسر می باشد. البته انسان مهمترین عامل در رسیدن به اهداف سازمانی است، زیرا سایر منابع وارده به سازمان، به خودی خود نخواهد توانست هدفهای سازمانی را تحقق بخشند. بنابراین می توان نتیجه گرفت که منابع انسانی شایسته برای سازمان ارزشمند است و به راحتی قابل کیی برداری، تقلید و جایگزینی نیست و موجب کسب مزیت رقابتی پایدار می شود (نئو، ۲۰۰۹، ص ۴).

امروزه به دلیل پیچیدگی سازمانها تخصصهای ویژه ای مورد نیاز است که برای اداره امور سازمانی شکل گرفته‌اند و مدیریت منابع انسانی برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت، رهبری و نظارت بر کلیه عملیات استخدامی و هم چنین، آموزش و بهسازی، نگهداری، ارزشیابی، برقراری ارتباطات، ایجاد انگیزه های کاری و به ویژه برنامه ریزی منابع انسانی را با همکاری و مشاوره سایر مدیران بر عهده دارد. بنابراین مدیریت منابع انسانی عبارت است از مدیریت و اداره راهبردی (بلندنظرانه) و پایدار با ارزشترین دارایی های سازمان، یعنی کارکنانی که در آنجا کار می کنند و در کنار هم به سازمان در وصول به اهدافش کمک می کنند (آرمسترانگ، ۲۰۱۴، ص ۳، ترجمه مهدیه و اعرابی، ۱۳۹۳).

سازمان مرزبانی جمهوری اسلامی ایران که در تابعیت ناجاست امروزه با توجه به شرایط امنیتی کشورهای همسایه به عنوان یکی از با اهمیت ترین سازمانهای راهبردی در سطح ملی می باشد و مسئله مدیریت و رهبری در آن به عنوان یکی از اثرگذارترین متغیرهای خدمتی کارکنان بسیار حائز اهمیت می باشد. از سویی چون این سازمان دهه اول استقلال خود را می گذراند شاید به سبب درگیر بودن به مسائل حاشیه ای کمتر توانسته است به این اصول مدیریتی توجه و سرمایه گذاری کند این در حالی است که مرزبانی به دلیل ماهیت و مأموریت های خاص نیازمند مدیریت اثربخش و کارآمد هم در بعد درونی و هم بعد بیرونی و البته در همه سطوح مربوطه است. یکی از تأثیرات مدیریت بهینه در همه سازمانهای نظامی - انتظامی و از جمله مرزبانی بنا به نص صریح آیین نامه انضباطی الگو بودن فرمانده و مدیر است و از نظر تجربی نیز ثابت شده است که میزان کیفیت مدیریت واحد نظامی با میزان دوری کارکنان آن از تخلفات و جرائم رابطه مستقیم دارد. این پژوهش با هدف شناسایی بهترین نوع مدیریت منابع انسانی در درون سازمان مرزبانی با هدف پیشگیری از تخلفات کارکنان و آنها در سطح مدیران میانی شروع شده است. اهمیت این پژوهش از این جهت است که با تحقق آن کارکنان مرزبانی با الگو گرفتن از مدیر خود و ارتقای انگیزه از سلامت کاری بالاتری برخوردار شده و در نهایت کیفیت خدمت رسانی آن به نظام و جامعه در ابعاد و حوزه های مختلف بیشتر و بهتر خواهد شد. لذا این پژوهش قصد دارد این مسئله را بصورت علمی مورد بررسی قرار دهد و

مسئله پژوهش عبارت است از اینکه بهترین نوع مدیریت منابع انسانی در مرزبانی با هدف پیشگیری از تخلفات کارکنان چگونه می تواند باشد؟

### ۳. اهداف تحقیق

#### الف- هدف اصلی

تدوین الگوی رهبری منابع انسانی بر اساسی رهبری ۳۶۰ درجه

#### ب- اهداف فرعی

- شناسایی ابعاد و عوامل و شاخص های الگو
- اولویت بندی عوامل و شاخص های الگو

### ۴. سوالات پژوهش

#### الف- سؤال اصلی

الگوی رهبری منابع انسانی بر اساسی رهبری ۳۶۰ درجه چگونه است؟

#### ب- سوالات فرعی

ابعاد و عوامل و شاخص های الگوی رهبری منابع انسانی بر اساسی رهبری ۳۶۰ درجه چگونه است؟

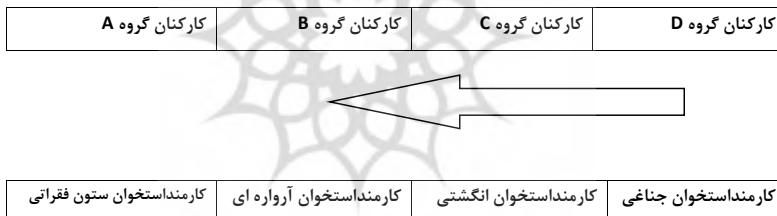
اولویت بندی عوامل و شاخص های الگوی رهبری منابع انسانی بر اساسی رهبری ۳۶۰ درجه چگونه است؟

### ۵. منابع انسانی وانواع آن

منبع انسانی یعنی کارمند کسی است که نیروی کار خود را در اختیار سازمان قرار داده است (مقیمی و رمضان، ۱۳۹۰، ص ۲۱۲). در نگاه مدیریت جدید انسان کلیدیترین و با ارزشترین عنصر است (سید جوادین، ۱۳۸۷، ص ۲ و نصر اصفهانی، ۱۳۸۶، ص ۷). طبق نظریه مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان (۱۹۸۰) شناسایی اهمیت نیروی کار سازمان به عنوان یک عنصر حیاتی در کسب اهداف سازمان و استفاده چند گانه در فعالیتهای مهم است به گونه ای که به طور مؤثر و منصفانه ای، منافع فردی کارکنان، سازمان و جامعه را

تضمین کند (سید جوادین، ۱۳۸۷، ص ۴). برای مدیریت در عصر کنونی راهی جز تکیه بر سرمایه های اصلی (سرمایه های انسانی) باقی نمانده است (قلیچلی، ۱۳۸۶، ص ۱۳)؛ با این حساب شایعترین علت کجروی (مدیران) بی توجهی به کارمندان-منابع انسانی - است (رحمانی و باقی نصرآبادی، ۱۳۷۷، ص ۹).

ادمیکل و همکارانش کارکنان را از نظر استعداد و توان به این دسته ها تقسیم کرده اند: ۱- گروه A- آنهایی که پیوسته عملکرد خوبی دارند. ۲- گروه B- آنهایی که عملکرد ثابتی دارند. ۳- گروه C- آنهایی که کمتر عملکرد قابل قبولی دارند. ۴- گروه D- آنهایی که باید اخراج شوند (کارت رایت، ۱۳۸۷، ص ۹۷). ویلیام ویل کرسن افراد سازمان را به چهار گروه تقسیم می کند: ۱- استخوان جناغ سینه: کسی که می خواهد کار را به عهده دیگری قرار دهد. ۲- استخوان آرواره: کسی که زیاد صحبت می کند و کار انجام نمی دهد. ۳- استخوان انگشتان: کسی که مانند مشت گره کرده مزاحم کار کردن دیگران است. ۴- استخوان ستون فقرات: کسی که عملاً کار می کند (نصر اصفهانی، ۱۳۸۶، ص ۲۸).



نمودار ۱- طبقه بندی منابع انسانی سازمانی و مسیر مدیریت آن

## ۶. مدیریت منابع انسانی

مدیریت در سازمانها به معنای عام مدنظر است. البته در یک طبقه بندی ظریف می توان آن را به فرمانده، مدیر و رهبر جدا کرد. رهبر کسی است که پیروانی داشته باشد؛ همین نکته نشان می دهد که همه مدیران رهبر نیستند؛ زیرا مدیریت به مفهوم اداره کردن و کنترل کردن است در حالی که رهبری کردن به مفهوم هدایت کردن کسی و او را به مقصد رساندن است (کاظم، ۱۳۸۶، ص ۲۰). از دیدگاه مدیریت راهبردی،

رهبری تصمیم گیری و هدایت راهبردی است و مدیریت اجرای مؤثر تصمیمات راهبردی است. پیتراکر می گوید: "مدیریت یعنی انجام دادن صحیح کار و رهبری یعنی انجام کارهای صحیح" (دونالدس، ۱۳۸۹، ص ۷۷). رهبری مستلزم دانش کافی، تجربه کافی و شیوه صحیح برخورد و اداره است (مجموعه مقالات بازرسی کل، ج دوم، ص ۹). به عقیده میتنبرگ منظور از مدیریت، رهبری و از برنامه ریزی، مدیریت اجرایی است. به عقیده میرسپاسی، رهبری، هنر یا علم نفوذ در اشخاص است به طوری که با میل خود در جهت دستیابی به هدفهای تعیین شده گام بردارند. رهبری هنر مدیریت است؛ چرا که بخشی از وظایف هر مدیر در استفاده مؤثر از منابع انسانی سازمان است. رهبری در ارتباط با انسانها، روابط آنها و بالاخره تجمیع کردن عزم آنها در جهت تحقق مأموریت خاص مطرح می شود؛ لذا رهبری در هر دو مفهوم عملیاتی و راهبردی به کار برده می شود (میرسپاسی، همان، ص ۳۶۰). پروفیسور ساعت چی در اهمیت جایگاه رهبر در سازمان می گوید: "پس از سالها کار علمی در حوزه مدیریت و رهبری به این واقعیت پی بردم که اگر می خواهیم یک واحد یا سازمان فرضی را یا کل سازمان را گرفتار ضعف، بیماری و حتی مرگ کنیم، مسئولیت مدیریت و رهبری آن را به فردی واگذار کنیم که به دلایل گوناگون و کم و بیش ناشناخته، صلاحیت و کفایت مدیریت و رهبری اثربخش را در آن واحد یا سازمان ندارد و برعکس اگر سازمانی گرفتار عارضه زیاندهی شده و در حال بیماری یا مرگ است، آن را به مدیر دگرگون ساز، موفق و کارآمد بسپاریم تا امکان نجات آن را فراهم آوریم (ساعتچی، ۱۳۸۷، ص ۸). مدیریت صحیح، ضعیفترین سازمانها را قوی و مدیریت غلط، سازمانهای قوی را در ورطه نابودی و اضمحلال می اندازد (رحمانی و باقی نصرآبادی، ۱۳۷۷، ص ۱۰). طبق تعریف سنتی رایج، فرمانده بیشتر دیدگاه و نگاه آیین نامه ای و دستور العملی دارد. مقام معظم رهبری درباره فرمانده چنین می فرماید: «فرمانده در آن واحد باید هم نقش مدیر، هم نقش رهبر و هم نقش پدرا نه داشته باشد» (حاشیه همایش پیشگیری اجتماعی، مهر ۹۳). از آنجا که در سازمانهایی مثل ناجا واژه فرمانده کاربرد کمتر و رایجتر است، منظور ما از مدیریت منابع انسانی در این مقاله، فرمانده با تعریف اخیر است. سید جوادین در مبحث تغییر مفاهیم مدیریتی، ضمن برشماری ۲۴ تغییر، یکی از آنها را تغییر از مدیریت به رهبری ذکر می کند (سید جوادین، ۱۳۸۷، ص ۴۷۲).

مدیریت منابع انسانی، تخصص ویژه ای است که برای رضایت کارکنان و تأمین هدفهای سازمانی، برنامه ریزی و کوشش می کند (ابطحی، ۱۳۸۶، ص ۷).  
منظور از منابع انسانی یک سازمان تمام افرادی هستند که در سطوح مختلف سازمان مشغول به کار می باشند (سعادت، ۱۳۹۴، ص ۱)

## ۷. سلسله مراتب انواع رده های مدیریت و رهبری

هرچند از دیدگاه های مختلف، رده های متفاوتی می توان برای مدیریت و رهبری نوشت، جیم کالینز در یک تقسیم بندی آن را به صورت ذیل طبقه بندی و تعریف کرده است:

**الف- مدیریت/ رهبری رده یک:** این نوع مدیر، فردی بشدت تواناست که با بهره گیری از استعداد، دانش، مهارت و عاداتی خوب در محیط کار فعالیت می کند.

**ب- مدیریت/ رهبری رده دو:** وی از فعالیتهای شخصی خود در راه کسب دستاوردهای گروهی استفاده، و با دیگران در کار گروهی ثمربخش همکاری می کند.

**ج- مدیریت/ رهبری رده سه:** او منابع و نیروی انسانی را به سوی هدفهای از پیش تعیین شده به شیوه ای ثمربخش و کارآمد بسیج می کند.

**د- مدیریت/ رهبری رده چهار:** وی تعهد به آرمانی روشن و والا را افزایش می دهد و در تعقیب آن می کوشد و برای بهتر کردن عملکرد، معیارهای برتر می آفریند.

**ه- مدیریت/ رهبری رده پنج:** چنین فردی با در هم آمیختن فروتنی و اراده حرفه ای، عظمت پایدار به وجود می آورد (کالینز، ۱۳۸۴، ص ۴۱). اصطلاح تراز پنج به بالاترین رده در سلسله مراتب تواناییهای اجرایی اشاره دارد. رهبرانی که شرایط احراز تراز پنجم دارند، باید تمام شرایط هرم صلاحیت رهبری را داشته باشند. در توصیف این رده جیم کالینز می گوید: "این رهبران افرادی آرام، خوددار، حتی کمرو، آمیزه ای متناقض از فروتنی شخصی و فرم حرفه ای هستند و هیچ وقت به فکر کسب شهرت نیستند. رهبران تراز پنج، منیت را از خود دور، و آن را متوجه ساختن هدفی متعالی و اعتلای سازمان می کنند. نباید پنداشت که رهبران تراز پنج نفع شخصی و یا منیت ندارند؛ برعکس آنها بشدت جاه طلب هستند؛ اما جاه طلبی آنها برای خودشان نیست بلکه برای سازمانی است که سکان هدایت آن را در دست دارند. آنها انسانهایی به ظاهر عادی و آرام با دستاوردهای

شگفت آور هستند. طبیعت آرام و سمج رهبران تراز پنج نه تنها هنگام تصمیم های بزرگ خود را نشان می دهد بلکه در روش شخصی پیگیری استادانه نیز دیده می شود. رهبران تراز پنج وقتی کارها خوب پیش می رود از پنجره به بیرون نگاه می کنند تا سهمی از موفقیت را به عامل بیرونی نسبت دهند (و اگر کسی و یا رویدادی خاص را پیدا نکنند، آن را به بخت مساعد نسبت می دهند) و همزمان در آینه نگاه می کنند تا اگر کارها خوب پیش رفته است به جای گله از بخت بد، خود را مسئول بدانند" (کالینز، ۱۳۸۴، ص ۳۸ تا ۶۷).

آنان آن سوی چشم انداز متعلق به خود را می بینند؛ به تمام سطوح سازمان متصل هستند؛ هویت خود را در خویشتن می یابند؛ هر کار درست و معقول و همسو با ارزشهای انسانی را که به آنان واگذار می شود انجام می دهند؛ برای کارها راه های خلاق و جدید را می یابند، گروه را بر خودشان ترجیح می دهند؛ در بلند مدت ثبات شخصیت دارند و می توان به آنان اعتماد کرد (ساعت چی، ۱۳۸۷، ص ۱۱۴).

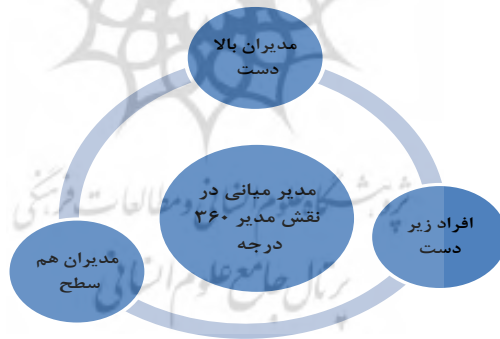
سطح پنجم رهبری یا مدیر ۳۶۰ درجه ای، افرادی متواضع، ساکت، موقر حتی کمرو، ترکیبی متناقض از تواضع انسانی و جسارت حرفه ای، به طرز باور نکردنی جاه طلب اما این جاه طلبی در مرحله اول برای سازمان است نه برای خودشان؛ به ساخت شرکت عالی می اندیشند؛ می خواهند شرکت در نسل بعد از او نیز موفق باشد؛ لذا در جانشین پروری دقت دارند؛ دارای نوعی تواضع قابل احترام هستند و کمتر خود را مطرح می کنند؛ به ظاهر فردی عادی و دور از هیاهو، نتایج فوق العاده ای را به دست می آورد؛ دارای اراده کاری تزلزل ناپذیر است؛ هنگام کسب موفقیت آن را به عوامل بیرونی و غیر خود نسبت می دهد؛ هنگام وضعیت نامطلوب به آینده می نگرد؛ مسئولیتها را به عهده می گیرد؛ نودوست و ایثارگر است (سیدنقوی و رفعتی، ۱۳۸۹، ص ۱۳۳).

## ۸. فلسفه رهبری ۳۶۰ درجه

فرهنگ عمومی حاکم و برداشتهای سنتی از مدیریت و رهبری چنین وانمود می کند که رهبر و مدیر فقط مسئول هدایت و کنترل زیر دستان خود را به عهده دارد و لذا می توان ادعا کرد که تقریباً همه نگاه های مدیران و رهبران سازمانهای فعلی به سمت پایین دستان خود معطوف است؛ ولی در رهبری ۳۶۰ درجه ای باید فرد در هر سطح و



رده و جایگاهی که قرار دارد، خود را در مرکز دایره ببیند و تصور کند که حوزه مسئولیت رهبری او کل محیط آن دایره است؛ یعنی علاوه بر زیر دستان، در برابر افراد و رده های همتراز خود و هم چنین افراد بالادست نیز باید مسئولیت رهبری داشته باشد. در این مقاله چون دیدگاه سازمانی مورد نظر است و در سازمان سه سطح معروف عالی، میانی و عملیاتی برای مدیریت تعریف شده است، مدیر میانی به عنوان پایه و محور مورد مطالعه به منظور تبدیل به رهبر ۳۶۰ درجه ای مد نظر است؛ یعنی مدیر میانی سازمانی در مرکز دایره فرض می شود و اوست که باید پس از این تغییر شخصیتی خود بتواند بر مدیران عالی، مدیران میانی هم سطح خود و مدیران رده اجرایی سازمان رهبری کند. مارکس ول<sup>۱</sup> می گوید: "با تبدیل شدن به یک رهبر ۳۶۰ درجه ای یاد می گیریم که چگونه نفوذ خود را در سازمان گسترش دهیم و در سطوح عالی، میانی و پایه رهبری کنیم" (ساعتچی، ۱۳۸۷: ۱۰۱). کن بلانچارد عقیده دارد که کلید رهبری امروز نفوذ و تأثیر گذاری است نه قدرت و اقتدار (کاروسلی، ۱۳۸۷، ص ۳۲).



نمودار ۲- شمای کلی رهبری ۳۶۰ درجه (محقق ساخته)

## ۸-۱. عوامل رهبری ۳۶۰ درجه ای

مدیران میانی با فراگیری مهارت‌های مربوط به رهبری به سمت بالا (رئیس)، در عرض (همکاران) و پایین (پیروان)، خود را برای تبدیل شدن به رهبر ۳۶۰ درجه‌ای آماده می‌سازند.

### الف- رهبری به سمت بالا

**خودرهبری:** خود مدیریتی یا خود رهبری، کلید مدیریت و رهبری اثربخش دیگران است. اگر می‌خواهید نزد رئیس خود و دیگران اعتبار کسب کنید، باید اداره یا مدیریت هیجانهای خود را بدرستی انجام دهید؛ از زمان به شیوه‌ای درست استفاده کنید؛ اولویتها را بشناسید و کارهای مهم و ضروریترا زودتر انجام دهید، مدیریت نیرو یا توانمندیهای خود را بدرستی انجام دهید؛ مدیریت پندار، گفتار و کردار خود را بدرستی اعمال کنید؛ مدیریت زندگی شخصی و بویژه زندگی خانوادگی خود را بدرستی و به شیوه‌ای اثربخش اعمال کنید.

**کم کردن بار مسئولیت رئیس:** برای موفقیت در این کار باید وظایفتان را بخوبی و با شایستگی کامل انجام دهید؛ وقتی با مشکلی رو به رو شدید در پی راه حل باشید؛ به رؤسای خود نکاتی یا مطالبی را بگویید که نیاز دارند نه مطالبی را که دوست ندارند (ساعتچی، ۱۳۸۷، ص ۹۸).

**خطر پذیر بودن همراه با شجاعت:** کاری را انجام دهید که دیگران نسبت به انجام دادن آن تمایلی ندارند. به یاد داشته باشیم که افراد موفق کارهایی را انجام می‌دهند که افراد ناموفق به انجام آنها تمایل ندارند. به یاد داشته باشید که رهبران ۳۶۰ درجه‌ای کارهای سخت‌تر را انجام می‌دهند؛ بهای رهبری خود را می‌پردازند؛ در گمنامی کار می‌کنند و در مورد کارهایشان سرو صدای بیهوده راه نمی‌اندازند؛ در برخورد با افراد دشوار یا مشکل‌موفق عمل می‌کنند؛ خطر پذیری معقول می‌کنند؛ اشتباهات خود را می‌پذیرند و هیچ‌گاه عذر و بهانه نمی‌آورند؛ در عمل و هنگام رویارویی با مشکلات و فراتر از حد انتظارات ظاهر می‌شوند؛ جزو نخستین کسانی هستند که پیشقدم می‌شوند و به دیگران کمک می‌کنند؛ کارهایی را انجام می‌دهند که لزوماً وظیفه آنان نیست؛ مسئولیت تمام رفتار خود را برعهده می‌گیرند. به‌بازیکن شگفتی‌ساز تبدیل شوید و بدین ترتیب لیاقت، مسئولیت‌پذیری و امکان اعتماد خود را نشان دهید. این نوع بازیکنان حتی در مواقعی

که فشار قابل توجهی روی آنان است، منابع در اختیار آنان محدود است، سرعت حرکت سازمان کم است، بار مسئولیت آنان سنگین است، رئیس آنان غایب است، وقت و فرصت برایشان محدود است و... هم چنان مولد باقی می ماند.

رهبری کردن به جای مدیریت: برای این منظور باید بدانید که در رهبری، افراد از طرحها مهمتر هستند. حرکت از حفظ وضع موجود و بی تحرکی مهمتر است. هنر از علم مهمتر است. شهود از قواعد است. رسالت از روش مهمتر است. خطر پذیری معقول از احتیاط مهمتر است. کنش از واکنش مهمتر است. روابط از قوانین مهمتر است. ماهیت وجودی شما مهمتر از کاری است که انجام می دهید. ضمناً بدانید که رهبران به آینده می اندیشند؛ در حیطه ای بزرگتر از مدیران اجرایی می اندیشند؛ محدودیتها را به شیوه ای معقول و اثربخش کنار می گذارند؛ به موارد نامحسوس (نفوذ، روحیه، انگیزه، حرکت، سرعت، احساسات، نگرشها و...) می اندیشند و یاد می گیرند که بر درک شهودی (حدس، گمان، شم) خود اطمینان کنند؛ قدرت را در دیگران سرمایه گذاری می کنند؛ خود را نماینده تغییر و تحول می دانند؛ در زمینه کنش و واکنش رابطه ای، سرمایه گذاری می کنند رهبری بر روابط استوار است. اگر افراد نتوانند با شما کنار بیایند رهبریتان را نمی پذیرند. کلید توسعه کنش و واکنش رابطه ای با رهبران، توسعه ارتباط با آنهاست. برای تقویت و توسعه ارتباط با رؤسای خود باید به ضربان قلب رئیس خود گوش کنید تا رگ خواب وی را به دست آورید، ترجیحات یا اولویتهای او را بشناسید؛ شور و شوق رئیس خود را درک کنید؛ از چشم انداز او حمایت کنید؛ از طریق علایق رئیس خود با او ارتباط برقرار کنید؛ شخصیت رئیس خود را درک کنید؛ اعتماد او را به دست آورید و با نقاط ضعف رئیس خود کنار بیایید و به خانواده او احترام بگذارید (ساعتچی، ۱۳۸۷، ص ۱۰۳).

کسب آمادگی برای حضور یافتن نزد رئیس: زمان برای رئیس شما ارزشمند است. زمان تنها مقوله ای است که افزایش پیدا نمی کند. قبل از اینکه وقت رئیس خود را بگیرید، ده دقیقه از وقت خود را صرف آماده سازی برای هر دقیقه ای کنید که قصد دارید پیش رئیس خود باشید. رئیس خود را وادار نکنید به جای شما فکر کند. پای میز گفتگو حرف یا حرفهایی برای گفتن داشته باشید. به زبان رئیس خود حرف بزنید. هنگام صحبت کردن با او به اصل مطلب پردازید. سود سرمایه گذاری رئیس خود را (که در رابطه با شما انجام داده است همراه با سود آن) از طریق مفید بودن برای سازمان محل کارتان) به او باز گردانید.

وقت شناس بودن: بدانید چه موقع قدم جلو بگذارید و چه موقع عقب نشینی کنید؛ به عبارتی موقعی که تنور داغ است نان را بچسبانید و موقع برداشت محصول به مرخصی نروید. در رهبری اثر بخش زمانبندی مناسب در فعالیتهای بسیار با اهمیت است. (ساعتچی، ۱۳۸۷، ص ۱۰۶).

**هر روز بهتر از دیروز بودن:** رشد مداوم به شما کمک خواهد کرد تا اعمال رهبری به سمت بالا را عملی سازید. وقتی به جایگاه مورد نظرتان رسیدید، ممکن است از رشد و اصلاح خود باز بایستید. در چنین موقعیتی باید به یاد داشته باشید که هر چه بهتر باشید افراد تحت نظارتتان بیشتر از شما حرف شنوی خواهند داشت. ارزش شما در نظر آنان افزایش می یابد. استعداد شما برای فردا بیشتر خواهد شد. ضمناً برای اینکه فردا بهتر شوید، امروز حرفه خود را یاد بگیرید و از امروز در مورد حرفه خود صحبت کنید و امروز حرفه خود را به کار بندید.

#### ب- رهبری برمدبران همتراز

برای موفقیت در مقام رهبر ۳۶۰ درجه ای باید همکاران خود را به گونه ای مجاب سازید که به شما احترام بگذارند و از شما پیروی کنند. اگر بتوانید این کار را انجام دهید نه فقط به سازمان بلکه به خود کمک کرده اید. برای اعمال رهبری در عرض سازمان اصول زیر باید رعایت شود (ساعتچی، ۱۳۸۷، ص ۱۰۹):

**پرهیز از رقابت ناسالم:** برای این منظور بین رقابت با همکاران و کامل کردن آنان توازن ایجاد کنید؛ یعنی اینکه میل طبیعی خود را به رقابت با دیگران به رسمیت بشناسید. رقابت سالم را با آغوش باز پذیرا باشید. رقابت را بجا انجام دهید و حد مجاز رقابت را رعایت کنید. **دوست بودن و پرهیز از سیاسی کاری:** دوستی مبنای نفوذ و چارچوب موفقیت و پناهگاهی است که در برابر توفانهای ناگهانی از ما محافظت می کند. برای اینکه بتوانید دوست باشید باید خوب گوش کردن را بیاموزید. وجوه مشترکی را پیدا کنید که به کار شما ربطی نداشته باشد. بعد از ساعت‌های کاری نیز در دسترس باشید. حس شوخ طبعی داشته باشید. وقتی دیگران حقیقت را نمی گویند، شما آن را بگویید. حضرت علی (ع) فرمود: "مهمترین رکن سیاست و مدیریت، مهرورزی بجاست (غررالحکم و دررالکلم، ج ۴، ص ۵۴). سیاسی کاری یعنی تغییر چهره دادن یا انجام دادن کاری که به واسطه آن بتوان از فردی که قدرت در

دست اوست، حداکثر بهره را برد. البته اگر ذاتاً سیاسیکار نیستید، توصیه می شود هوشیار بودن را تمرین کنید؛ یعنی از سخن چینی (غیبت کردن) بپرهیزید. به تمام جوانب کار یا موضوعی توجه کنید، از بحثهای بیهوده بپرهیزید. از آنچه درست است دفاع کنید نه آنچه جنبه عوام فریبی دارد. فقط از منافع خود دفاع نکنید. فکر و سخن خود را یکی کنید. پذیرنده افکار و نظر جدید از دیگران: چون افراد برای اندیشه های خود سرمایه گذاری فکری، جسمی، مادی و هیجانی می کنند از آن دفاع می کنند. از سویی اندیشه و باورها به شرطی می تواند برای سازمان حیات بخش باشد که بهترینها باشد. بهترین فکرها می توانند به شما تعلق نداشته باشد؛ لذا رهبران ۳۶۰ درجه ای به همه نظر و دیدگاهها توجه می کنند. یک عقیده یا نظر به تنهایی آنان را قانع نمی کند. برای یافتن باورهای مفید به امور غیرمعمول نیز توجه نشان می دهند. به صاحب عقیده و فکر درست توجه نمی کنند بلکه آن را می پذیرند. از افراد خلاق و نوآور حمایت می کنند هرگونه مخالفت دیگران را اصطلاحاً به خود نمی گیرند. برای این منظور باید به افراد (مرئوسان، همکاران و روسا) اظهار علاقه کنید. آنان را بشناسید. به آنان احترام بگذارید. به ارزش آنان بیفزایید. بهترینها را فقط برای خود نخواهید. برای رشد آنان سرمایه گذاری کنید. افراد را تأیید کنید. آماده باشید تا اعمال رهبری بر همکارانتان را آغاز نمایید. همراه با دیگران پیروز شوید. دایره آشنایی خود را گسترش دهید. این خود زمینه و دامنه نفوذ شما را فراهم می آورد. برای این منظور باید دایره محدود ذهنی، مهارتها و تخصصها، نقاط قوت، پیشداوریها و تعصب های شخصی و روال عادی خود را توسعه بخشید (ساعتچی، ۱۳۸۷، ص ۱۱۲).

**پرهیز از غرور و ادعا:** اگر فردی بخواهد تا آن میزان صبر کند تا کاری را انجام دهد که هیچ شخصی نتواند از آن ایراد بگیرد، هیچ کاری انجام نخواهد شد. برای اینکه در محیط رقابتی واقع بین باشیم، باید اشتباهات خود را بپذیریم. خواهان نصیحت باشیم. در مورد آنچه دیگران فکر می کنند، نگران نباشیم. در یادگیری از دیگران سعه صدر داشته باشیم و غرور و تعصب نامعقول را کنار بگذاریم.

### ج- رهبری بر زیر دستان

در این موقعیت شما کاری فراتر از وادار ساختن افراد به انجام دادن آنچه از آنان

خواسته‌اید انجام می‌دهید. در واقع شما در حال کشف افرادتان هستید و به آنان کمک می‌کنید تا استعداد‌های خود را بشناسند و توانمندی‌های بالقوه خود را بروز دهند و به عمل تبدیل کنند. اگر رهبران تمایل نشان ندهند، عدم اعتماد حاکم می‌شود و پیروان به ارائه بازخورد تمایل نخواهند یافت و در مقابل پیشنهادها و ارائه طرح‌های کارآفرین مقاومت نشان خواهند داد و قوانین و مقررات برخورد کنترل غلبه می‌کند (سیدجوادین، ۱۳۸۷، ص ۱۵۴)؛ لذا برای تحقق این هدف باید این موارد را مد نظر داشته باشید:

**همراه بودن با افراد:** برای اینکه مدت زیادی را در دفتر کارتان نگذرانید و فرصتهایی را نیز با کارکنان تحت نظارتتان سپری کنید، باید از سرعت کار خود در سازمان بکاهید. به افراد بفهمانید که برایشان اهمیت قائل هستید. بین منافع شخصی و منافع حرفه‌ای خود نوعی توازن سالم برقرار کنید. افرادی را که از شما دوری می‌کنند، مورد توجه قرار دهید. به افراد توجه نشان دهید تا آنان نیز به کارشان توجه کنند؛ چرا که مهمترین قدرت مدیر، مهارت ایجاد ارتباط انسانی با کارکنان است (رحمانی و باقی نصرآبادی، ۱۳۷۷، ص ۱۸).

**فوق العاده دیدن افراد:** برای موفقیت در این زمینه لازم است افراد را همراه با تواناییها و استعداد‌های بالقوه شان ببیند. اجازه دهید آنان باور شما را در مورد خودشان قرض بگیرند؛ یعنی خودباوری را در آنان ایجاد کنید. به صحت عمل آنان اعتقاد داشته باشید. به بهترینها ایمان داشته باشید. معانی مختلف فوق العاده بودن را بدانید (یعنی هر فردی حداقل یک مهارتی دارد که بهتر از هزاران نفر دیگر است). طرز عمل فوق العاده بودن را به آنان آموزش دهید.

**توسعه دادن افراد:** بین تجهیز افراد و توسعه آنان فرق است. وقتی آنان را تجهیز می‌کنیم به آنان یاد می‌دهیم که چگونه کاری را انجام دهند؛ اما وقتی افراد را توسعه یا رشد می‌دهیم به آنان کمک می‌کنیم تا در مقام فرد بهبود یابند و صفات فردی را که نه تنها در کارشان بلکه در بسیاری از جنبه‌های زندگیشان مفید است، کسب کنند و لذا رشد و توسعه افراد سخت‌تر است. برای دستیابی به آن باید توسعه را فرایندی بلند مدت در نظر گرفت. خواسته‌ها و رؤیاهای هر فرد را کشف کرد؛ هر فرد را به شیوه متفاوتی رهبری کرد؛ از اهداف سازمانی برای توسعه فردی استفاده کرد. به آنان کمک کنید تا خودشان را بشناسند. برای گفتگوی سخت آماده باشید. بردهای صحیح را جشن بگیرید. آنان را برای رهبری آماده کنید (ساعتچی، ۱۳۸۷، ص ۱۱۵).

توجه به نقاط قوت افراد: وقتی به رشد مرئوسان فکر می کنید باید در رابطه با هر یک از آنان به شیوه ای عمل کنید که بتوانید توانایی واقعی آنان را کشف کنید؛ به آنان کار مناسب بدهید؛ مهارتهایی را که برای انجام دادن درست وظایف شغلی نیاز دارند، شناسایی کنید و امکانات آموزشی لازم را برایشان فراهم آورید.

**الگوسازی رفتار پسندیده:** سازگاری بین شخصیت و رفتارشان در زندگی شخصی شما قدرت ایجاد می کند. برای دستیابی به این هدف باید به این باور برسید که رفتار شما فرهنگ سازمان را تعیین می کند. نگرش شما جو حاکم در سازمان محل کارتان را تعیین می کند. ارزشهای شما تصمیمات را تعیین می کند. میزان سرمایه گذاری شما سودتان را تعیین می کند. شخصیت شما تعیین کننده اعتبار و میزان اعتماد به شماست. اخلاق کاری شما تعیین کننده بهره وری شغلی کارکنان تحت نظارتتان است. رشد شما تعیین کننده استعدادهایتان است.

**منتقل کردن چشم انداز:** چشم انداز رهبران ارشد بدون کمک رهبران میانی به سطح پایین سازمان منتقل نمی شود. رهبران سطح میانی شاید خود خالق چشم انداز نباشند، ولی چشم اندازها را تعبیر و تفسیر می کنند. برای این هدف شما در نقش مدیر میانی باید چشم انداز را با شفافیت برای افراد روشن سازید؛ رابطه چشم انداز را با گذشته و حال در نظر بگیرید؛ مقصد را به افراد بگویید؛ هدف را نیز برای آنان روشن سازید؛ برای تحقق چشم انداز چالش ایجاد کنید و بدانید که چالش به افراد، بالهای پرواز کردن می دهد. اشتیاق تحقق چشم انداز را در مرئوسان ایجاد کنید.

**به نتایج خوب پاداش دادن:** اگر به نتایج خوب پاداش دهید به یک رهبر ۳۶۰ درجه ای مؤثر و با نفوذ تبدیل می شوید و برای اینکه بطور مؤثرتری به نتایج پاداش بدهید، باید گامی فراتر از تحسین بردارید و پاداشهای مادی را نیز با آن همراه سازید؛ به همه پاداش یکسان ندهید و زحمات افراد را براساس نتایج عملکرد آنان جبران کنید؛ به افراد مزایای فراتر از پول بدهید؛ در شرایط مساوی پستهای بالاتر را به افراد درون سازمان بدهید و امکان ترفیع آنان را فراهم کنید؛ طبق اصل کلی که همیشه به اندازه کاشته خود درو خواهید کرد، اگر قصد دارید کارکنان لایق را جذب و آنان را حفظ کنید، باید به قدر لیاقتشان به آنان پرداخت کنید (ساعتچی، ۱۳۸۷، ص ۱۱۱). مک کلند می گوید: "افراد

در اثر سه نیرو تحریک و تشویق می شوند: نیاز به دستیابی، نیاز به قدرت و نیاز به ارتباط و وابستگی" (کاروسلی، ۱۳۸۷، ص ۷۰).

نظریه راجرز<sup>۱</sup> (۱۹۸۷-۱۹۰۲)، رئیس انجمن روانشناسی امریکا عقیده دارد درون هرکس انگیزه ای فطری به نام خودشکوفایی وجود دارد؛ یعنی فرد گرایش دارد ظرفیتهای بالقوه خود را بالفعل کند تا خود را حفظ کند و ارتقا بخشد. این نیاز در واقع نیاز مبرم هر جاندار وانسانی به گسترش، بسط، خود مختاری، تأثیرگذاری، تحول و رشد و پخته شدن است (ریچارد، ۱۳۸۷، ص ۴۷۵).

نظریه هورنای<sup>۲</sup> (۱۹۵۲-۱۸۸۵)، مدیر مؤسسه روانکاوای برلین و امریکا، رشد سالم در گروهی برخورد گرم، منصفانه، همراه با ملاحظه و حمایت محترمانه بزرگترهاست (ریچارد، ۱۳۸۷، ص ۱۶۴).

نظریه یونگ<sup>۳</sup> (۱۳۸۷۵-۱۹۶۱)، روانشناس مسیحی، بسیاری از انسانها بحرانهای شدید خود را در میانسالی پشت سر می گذارند. حل و فصل رضایتبخش این بحرانها به آنها کمک می کند درک و فهم دقیقتر و کاملتری از خود پیدا کنند (ریچارد، ۱۳۸۷، ص ۹۲ تا ۱۰۰).

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

---

1. Rogers  
2. Horny  
3. Young



جدول (۱): شناسایی عوامل و ابعاد رهبری ۳۶۰ درجه

متغیر / مفهوم	عوامل	ابعاد
	رهبری به سمت بالا	خود رهبری
		کم کردن بار مسئولیت رئیس
		خطر پذیری
		رهبری کردن به جای مدیریت
		کسب آمادگی برای حضور نزد رئیس
		وقت شناس بودن
رهبری ۳۰ درجه	رهبری همتراز	هر روز بهتر از دیروز بودن
		پرهیز از رقابت ناسالم
		دوست بودن و دوری از سیاسیکاری
		پذیرنده افکار و نظر دیگران
رهبری در زیر دستان		دوری از تکبر و ادعاهای غیر منطقی
		همراه بودن با افراد
		فوق العاده دیدن افراد
		توجه به نقاط قوت افراد
		الگوسازی رفتارهای پسندیده
		منتقل کردن چشم اندازها
		پاداش دادن به نتایج

### ۱۰. روش شناسی

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر نوع گردآوری داده ها توصیفی - تحلیلی از نوع پیمایشی است. اطلاعات از طریق مطالعات کتابخانه ای و پرسشنامه به دست آمد. پرسشنامه مذکور شامل سه بخش اصلی بوده است. بخش اول با عنوان توانایی رهبران سطح عالی (بالادست) نسبت به پیشگیری از تخلفات کارکنان شامل ۹ گویه، بخش دوم بررسی میزان توانایی رهبران میانی (سطح همتراز) شامل ۸ گویه و بخش سوم برای

محاسبه میزان توانایی رهبران سطح عملیاتی (زیر مجموعه) شامل ۷ گویه بود. جامعه آماری شامل ۴۷۵ نفر از افسرانی است که مشغول به تحصیل در مقطع کارشناسی ارشد دانشگاه علوم انتظامی امین هستند که از این بین بر اساس فرمول کوکران یک نمونه ۸۷ نفری (کسانی که که حداقل یک دوره خدمت مرزی را تجربه کرده‌اند) انتخاب گردید. علت انتخاب این جامعه آماری بدین دلیل بود که تعدادی از آنان در سطح مدیران میانی مسئولیت دارند و عده ای نیز پس از دانش آموختگی در این سطح قرار می گیرند و در واقع نزدیکترین جمعیت به سطح میانی مدیریت سازمان هستند .

پرسشنامه در سه بخش (مدیران عالی، همتراز و زیر دستان) پس از تأیید روایی و پایایی با مقدار آلفا ۸۱ صدم در بین آنها توزیع شد. با استفاده از آزمونهای کای دو، تی و فریدمن یافته ها آزمون و طبقه بندی شد.

## ۱۱. متغیرهای جمعیت شناختی

جدول (۲): توصیف نمونه آماری بر حسب درجه سازمانی

گزینه ها	فراوانی	درصد فراوانی
افسر جزء	۲۴	۲۷.۵
افسر ارشد	۶۳	۷۲.۵
جمع	۸۷	۱۰۰

براساس جدول (۲) ملاحظه می شود که بیشترین حجم نمونه آماری را افسران ارشد با ۷۲/۵٪ تشکیل می دهند.

جدول (۳): توصیف نمونه آماری بر حسب سابقه خدمتی

گزینه ها	فراوانی	درصد فراوانی
زیر ده سال	۱۳	۱۵
بین ده تا بیست سال	۵۳	۶۱
بیش از ۲۰ سال	۲۱	۲۴
جمع	۸۷	۱۰۰

بر اساس جدول (۳) بیشترین تعداد نمونه آماری را افراد دارای سن خدمتی بین ۲۰-۱۰ سال، بعد از آن افراد بالای ۲۰ سال و در نهایت افراد زیر ده سال تشکیل داده اند.

## ۱۲. یافته ها

نتایج آزمون کای دو در خصوص تأیید یا عدم تأیید گویه های پرسشنامه مربوط به توانایی رهبران سطح عالی (بالادست) در جدول (۴) نشان داده شده است.

جدول (۴): نتایج آزمون کای دو گویه های توانایی رهبران سطح عالی (بالادست)

سؤال ۱	سؤال ۲	سؤال ۳	سؤال ۴	سؤال ۵	سؤال ۶	سؤال ۷	سؤال ۸	سؤال ۹	
۱۹.۵۲	۱۵.۷۰	۵۳.۷۴	۳۱.۹	۳۲.۳۱	۱۵.۷۲	۸۶.۵۰	۵۱.۷۱	۳۰.۴۷	مقدار کای دو
۳	۴	۴	۳	۳	۳	۴	۳	۳	درجه آزادی
۰/۰۰۰	۰/۰۳	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	سطح معنی داری

نتایج نشان داد همه مقادیر بالاتر از ۲ هستند از سویی سطح معناداری ۰/۰۰۰ است که حاکی است همه گویه ها از تأییدیه لازم جهت آزمون برخوردار هستند. نتایج آزمون کای دو در خصوص تأیید یا عدم تأیید گویه های پرسشنامه مربوط به میزان توانایی رهبران میانی (سطح همتراز) در جدول (۵) نشان داده شده است.

**جدول (۵): آزمون کای دو مربوط به میزان توانایی رهبران میانی**

سؤال ۱۷	سؤال ۱۶	سؤال ۱۵	سؤال ۱۴	سؤال ۱۳	سؤال ۱۲	سؤال ۱۱	سؤال ۱۰	
۵۸.۵۷	۲۳.۷۱	۲۳.۴۸	۵۰.۷۵	۴۸.۱۱	۴۵.۲۷	۴۹.۱۳	۳۰.۷۴	مقدار کای دو
۴	۴	۴	۴	۴	۳	۴	۴	درجه آزادی
۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	سطح معنی داری

نتایج نشان داد همه مقادیر بالاتر از ۲ هستند از سویی سطح معناداری ۰/۰۰۰ است که حاکی است همه گویه ها از تأییدیه لازم جهت آزمون برخوردار هستند. نتایج آزمون کای دو در خصوص تأیید یا عدم تأیید گویه های پرسشنامه مربوط به میزان توانایی رهبران سطح عملیاتی (زیر مجموعه) در جدول (۶) نشان داده شده است.

**جدول (۶): آزمون کای دو مربوط به میزان توانایی رهبران سطح عملیاتی**

سؤال ۲۴	سؤال ۲۳	سؤال ۲۲	سؤال ۲۱	سؤال ۲۰	سؤال ۱۹	سؤال ۱۸	
۸۳.۲۸	۵۵.۳۵	۳۲.۱۲	۴۶.۵۰	۲۳.۲۸	۳۰.۲۹۹	۳۹.۶۰	مقدار کای دو
۴	۴	۳	۴	۴	۴	۴	درجه آزادی
۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	سطح معنی داری

نتایج آزمون کای دو در خصوص تأیید یا عدم تأیید گویه های پرسشنامه مربوط به میزان توانایی رهبران سطح عملیاتی (زیر مجموعه) در جدول (۶) نشان داده شده است. آزمون تی در خصوص آزمون گویه های پرسشنامه در جدول های (۷)، (۸) و (۹) نشان داده شده است.

جدول (۷) نتایج آزمون تی را برای گویه های پرسشنامه توانایی رهبران عالی نشان می دهد. در این آزمون میانگین گویه ها با مقدار تی جدول ۱/۹۶ مقایسه و چنانچه بزرگتر باشد گویه ها تأیید می گردد.

جدول (۷): آزمون تی برای توانایی رهبران عالی

سطح معنا دار	درجه آزادی	مقدار تی	تعداد نمونه	
۰/۰۰۰	۸۶	۱۸.۰۲	۸۷	بخش یک

با توجه به اینکه مقدار تی محاسبه شده از تی جدول (۱/۹۶) بزرگتر است و با توجه به اینکه سطح معنی داری از ۰/۰۰۵ کوچکتر است، می توان گفت که داده های پژوهش تأیید شد.

جدول (۸) نتایج آزمون تی را برای گویه های پرسشنامه توانایی رهبران میانی نشان می دهد. در این آزمون میانگین گویه ها با مقدار تی جدول ۱/۹۶ مقایسه و چنانچه بزرگتر باشد گویه ها تأیید می گردد.

جدول (۸): آزمون تی برای گویه های پرسشنامه توانایی رهبران میانی

سطح معنا دار	درجه آزادی	مقدار تی	تعداد نمونه	
۰/۰۰۰	۸۶	۱۳.۶۶	۸۷	بخش دو

طبق جدول (۸) با توجه به اینکه مقدار تی محاسبه شده از تی جدول (۱/۹۶) بزرگتر است و با توجه به اینکه سطح معنی داری از ۰/۰۰۵ کوچکتر است، لذا می توان ادعا نمود که داده های پژوهش تأیید گردیدند. این بدان معناست که همه شاخصهای مربوط به عامل مدیران سطح میانی هم بر پیشگیری از تخلفات کارکنان تأثیر دارند.

جدول (۹) نتایج آزمون تی را برای گویه های پرسشنامه توانایی رهبران عملیاتی نشان می دهد. در این آزمون میانگین گویه ها با مقدار تی جدول ۱/۹۶ مقایسه و چنانچه بزرگتر باشد گویه ها تأیید می گردد.

**جدول (۹): آزمون تی برای پرسشنامه توانایی رهبران سطح عملیاتی**

سطح معنا دار	درجه آزادی	مقدار تی	تعداد نمونه	توانایی رهبران سطح عملیاتی
۰/۰۰۰	۸۶	۱۳.۱۰	۸۷	

طبق جدول (۹) چون مقدار تی محاسبه شده از تی جدول (۱/۹۶) بزرگتر است و با توجه به اینکه سطح معنی داری از ۰/۰۰۵ کوچکتر است، لذا می توان ادعا نمود که داده های پژوهش تأیید گردیدند به عبارت دیگر شاخصهای مربوط به عامل مدیریت مدیران سطح عملیاتی نیز بر پیشگیری از تخلفات کارکنان موثرند.

### آزمون فریدمن

نتایج آزمون واریانس فریدمن در جدول (۱۰) نشان داده شده است.

**جدول (۱۰): نتیجه آزمون فریدمن**

تعداد	۸۷
مقدار خی دو	۲۵.۹۷۷
درجه آزادی	۲
سطح معناداری	۰.۰۰۰

همانطور که در جدول (۱۰) مشاهده می شود، سطح معناداری ۰/۰۰۰ و از ۵ درصد کوچکتر است، پس می توان گفت که عوامل هر سه بخش (مدیران عالی، مدیران میانی و مدیران عملیاتی) مهم و حائز اهمیت است و اولویت تأثیر گذاری آنها بر اساس میانگین به شرح جدول (۱۱) می باشد.

**جدول (۱۱): اولویت بندی تأثیر مدیران**

مدیران عالی	۴.۰۵۳۴
مدیران میانی	۳.۹۱۱۳
مدیران عملیاتی	۳.۷۷۴۷

طبق جدول (۱۲) مشخص می شود که اولویت توانایی رهبر نمونه در حوزه تأثیر گذاری بر پیشگیری تخلفات همکاران به ترتیب ابتدا در راستای توجه به کارکنان و مدیران عملیاتی زیر مجموعه، سپس مدیران بالادست و بالاخره به مدیران همتراز می باشد.

جدول (۱۲): نتایج بارهای عاملی ابعاد و عوامل

عامل	معیار	بارعاملی	زیر معیار	بارعاملی
رهبری ۳۶۰ درجه ای	با زیردست	۰.۹۴۱	همراه بودن	۰.۸۹۷
			فوق العاده دیدن	۰.۹۲۹
			توجه به نقاط قوت	۰.۸۴۲
			الگوسازی رفتار پسندیده	۰.۸۱۷
			منتقل کردن چشم انداز	۰.۷۷۷
			پاداش دادن به نتایج	۰.۷۴۱
باهمتراز	۰.۸۷۴	پرهیز از رقابت ناسالم	۰.۸۱۱	
		دوست بودن	۰.۹۰۱	
		پذیرنده افکار دیگران	۰.۸۹۵	
		دوری از تکبر	۰.۸۶۸	
با بالادست	۰.۹۱۲	خود رهبری	۰.۷۶۹	
		کم کردن بار مسئولیت	۰.۷۳۶	
		خطرپذیری	۰.۷۲۷	
		رهبری به جای مدیریت	۰.۸۸۲	
		آمدگی برای حضور	۰.۷۳۹	
		وقت شناسی	۰.۹۳۲	
		هر روز بهتر از دیروز	۰.۸۹۴	

در جدول (۱۲) ملاحظه می شود که برای هر یک از ابعاد و عوامل بار عاملی مشخص گردیده است و چون عدد بار عاملی بیشتر نشاندهند میزان تأثیرگذاری بیشتر عامل است

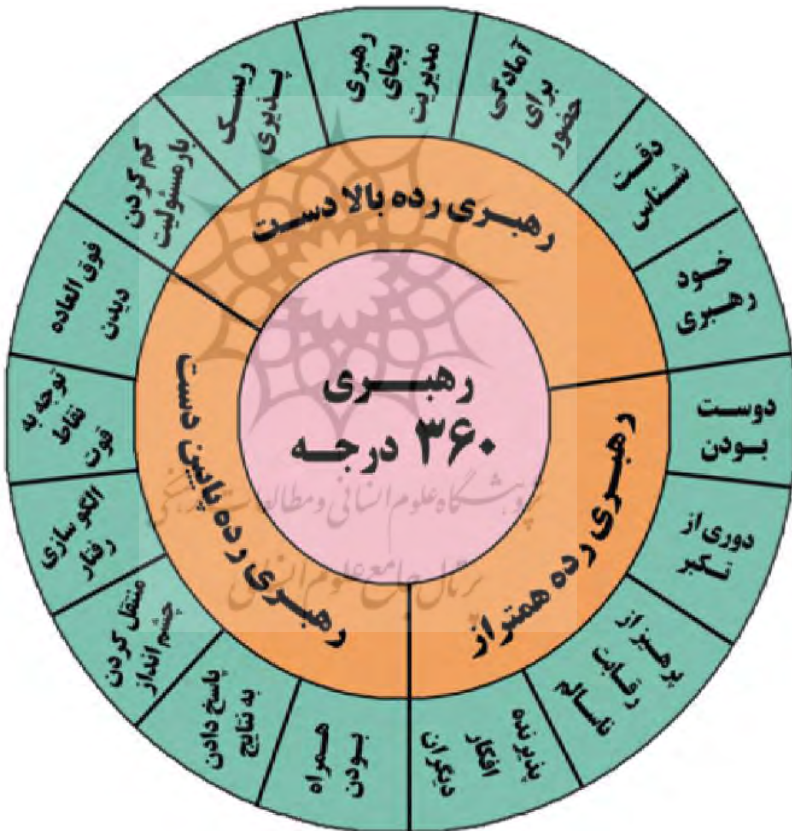
در مدیریت و رهبری ۳۶۰ درجه ای در نوع بالادست آن وقت شناسی با ۰/۹۳۲، در نوع همتراز آن دوست بودن با ۰/۹۰۱ و در نوع زیر دست آن فوق العاده دیدن کارکنان با ۰/۹۲۹ بیشترین عامل تأثیر گذاری است.

### ۱۳. نتیجه گیری و پیشنهاد

الگوی ۳۶۰ درجه‌ای، الگویی است که می‌تواند ضمن گردش به اطراف خود در محدوده ۳۶۰ درجه نقش رهبری را ایفا کند؛ الگوی رهبری ۳۶۰ درجه‌ای این توانایی را دارد تا بتواند هم مدیران سطح عالی (بالتر از خود)، هم مدیران میانی (همتراز خود) و هم مدیران سطح عملیاتی (پایین تر از خود) را رهبری کند. این کار گرچه سخت است، قابلیت آن با رعایت و ملاحظه برخی اصول و قواعد ممکن است. از آنجا که مرزبانی سازمانی بزرگ و راهبردی در سطح ملی و با گستره وسیع است و مأموریت‌های خطیری را بر عهده دارد به نظر می‌رسد وجود چنین رهبری‌ای از ضروریات آن باشد. نتایج حاکی است که رهبران میانی با شدت بسیار زیاد، امکان رهبری کارکنان زیر مجموعه را دارند و با شدت مشابه آن توانایی رهبری مدیران عالی خود نیز دارا هستند و با قوت کمتر از آن نیز امکان رهبری آنان نسبت به مدیران همتراز وجود دارد. به همین تناسب و با توجه به اصل الگو بودن فرمانده و مدیر برای دیگر همکاران در یگان و هم چنین میزان نفوذی که رهبر می‌تواند بر همکاران خود داشته باشد، معیار پیشگیری از تخلفات کارکنان مشخص می‌شود؛ به عبارتی مدیر و رهبر ۳۶۰ درجه‌ای با سرمایه‌گذاری بر عواملی مانند همراه بودن با زیردستان، فوق العاده دیدن آنها و توجه به نقاط قوت آنان می‌تواند با شدت زیادی از گرایش آنان به سمت و سوی تخلفات پیشگیری کند. این نتیجه با نظریه معروف هیرشی، که بیان می‌کند هر چه میزان وابستگی و تعهد فرد به مسئول خود بیشتر باشد به همان نسبت میزان بزهکاری وی کاهش خواهد یافت (موریس گوسن، ۱۳۸۵، ص ۱۵۴)، کاملاً تناسب دارد. هم چنین رهبر ۳۶۰ درجه ای می‌تواند از طریق دوست بودن با همترازان خود، پذیرش افکار و عقاید آنان و پرهیز از رفتار همراه با تکبر با آنان در گرایش آنها به سمت رفتارهای پسندیده و جامعه پذیری سازمانی بیشتر آنان اقدام کند. این یافته پژوهش با نظریه جان بالبی، که محبت را عامل پیشگیری از بزه



می‌داند (مهدوی، ۱۳۹۰، ص ۵۳؛ سلیمی و داوری، ۱۳۸۵، ص ۳۰۶)، متناسب است. از سوی دیگر رهبر ۳۶۰ درجه ای با اعمال رهبری به دور از مدیریت، وقت شناسی و ارتقای عملکرد روزانه خود تأثیر گذاری خود را بر همکاران بالادست خود نیز به کار می‌بندد و از این طریق نسبت به پیشگیری از گرایش آنها به سوی تخلفات اقدام می‌کند. این نتیجه نیز با اصل عمومی پیشگیری از جرم، که بیان می‌کند شرط اثربخشی اقدامات پیشگیرانه، لحاظ نمودن وقت و کیفیت آنهاست (محمد نسل، ۱۳۹۱، ص ۳۸)، همخوانی دارد. در مجموع با این توضیحات می‌توان الگوی ذیل را برای این پژوهش ارائه کرد:



## ۱۴. پیشنهادها

- با عنایت به اینکه بار عاملی همراه بودن و فوق‌العاده دیدن و توجه به نقاط قوت کارکنان زیر مجموعه در سطح مدیریت زیردستان از دیگر عوامل بیشتر است، پیشنهاد می‌گردد مدیر برای پیشگیری از وقوع تخلفات کارکنان یگان خود هر چه بیشتر به آنان نزدیک شود و آنان را افرادی مثبت ارزیابی کند.
- با توجه به اینکه در سطح مدیریت افراد بالادستی، عوامل رهبری به جای مدیریت و وقت شناسی و هر روز بهتر شدن، بیشترین بهره‌عاملی را به دست آورده است، پیشنهاد می‌شود برای تأثیرگذاری بر آنان به منظور پیشگیری از تخلفات، مدیر ضمن ارتقای عملکرد روزانه خود، وقت شناسی و اعمال نفوذ بر آنان را مدنظر قرار دهد.
- با توجه به اینکه در سطح مدیریت افراد همتراز، عوامل دوست بودن و دوری از تکبر و پذیرنده افکار بودن از بار عاملی بیشتری برخوردار شده است، پیشنهاد منطقی برای پیشگیری از گرایش آنان به سوی تخلفات، برقراری روشهای دوستی با آنان است.

## فهرست منابع

- کارت رایت، راجر، (۱۳۸۷). مدیریت استعداد، مترجم: علی محمد گودرزی و سید جمال حسینی، مؤسسه خدماتی فرهنگی رسا، تهران.
- ریچارد، ریگمن (۱۳۸۷)، نظریه های شخصیت، مترجم: مهرداد فیروزبخت، ویراست نهم، نشر ارسباران، تهران.
- رحمانی، جعفر و باقی نصرآبادی، علی. (۱۳۷۷). نکات مؤثر در مدیریت کارآمد، نشر خرم.
- مقیم، سیدمحمد و رمضان، مجید(۱۳۹۰). مدیریت منابع انسانی، انتشارات راهدان.
- سلیمی، علی و داوری، محمد، (۱۳۸۵)، جامعه‌شناسی کجروی، انتشارات پژوهشگاه حوزه و دانشگاه.
- مهدوی، محمود، (۱۳۹۰) پیشگیری از جرم، انتشارات سمت، تهران.
- گوسن، موریس (۱۳۸۵)، جرم شناسی، ترجمه میرروح الله صدیق، نشر دادگستر.

- محمد نسل، غلامرضا (۱۳۹۱). پلیس و پیشگیری از جرم، نشر میزان، تهران.
- قلیچ لی، بهروز، (۱۳۸۶). تعالی منابع انسانی، انتشارات سرآمد.
- ماکس ول، جان سی. (۱۹۸۶)، نفوذ خود را در جای جای سازمان افزایش دهید: رهبری ۳۶۰ درجه‌ای، ترجمه محمود رضایی زاده و دیگران، مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
- ساعتچی، محمود، (۱۳۸۷). روانشناسی مدیریت، نشر ویرایش، تهران.
- سید جوادین، سیدرضا، (۱۳۸۷). مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان، چ پنجم، نگاه دانش، تهران.
- سید نقوی، میرعلی و رفعتی آلاشتی، اکبر. (۱۳۸۹). مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته، مهکامه، تهران.
- کاروسلی، مارلس، (۱۳۸۷). مهارت‌های رهبری برای مدیران، مترجم امیر توفیقی، چ دوم، انستیتو ایزایران.
- کاظم، محمد، (۱۳۸۶). مدیران فهیم هزاره سوم ومفاهیم اساسی، چ دوم، چاپ وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی.
- نصر اصفهانی، علی، (۱۳۸۶). رویکردهای نوین در رفتار سازمانی، پ سوم، جهاد دانشگاهی اصفهان.
- دانشگر، مجید و محمدرضا نوده فراهانی. شاخص‌ها و نمایانگرهای توانمندسازی در سازمان، (۱۳۸۹)، مجموعه مقالات توانمند سازی ناجا، بازرسی کل، ص ۴۱
- Ruytethoeven.E.H(1991).General managers in the middle .Harvard Business Review. Paperback .p 3-13.
- Yu-Ying Chen, MSa, Jiun-Hau Huang, SM, ScD, (2015). Precollege and In-College Bullying Experiences and Health-Related Quality of Life Among College Students, Institute of Health Policy and Management,College of Public Health, National Taiwan University, pp 19-29, Retrivedfrom:  
[www.science.gov/topicpages/s/study+ukpds](http://www.science.gov/topicpages/s/study+ukpds)
- Mary A. Ott, MD, MA, FAAP, Gina S. Sucato, MD, MPH, FAAP, and COMMITTEE ON ADOLESCENCE (2014).EContraception for Adolescents, TECHNICAL REPORT, from American Academy of pediatrics, pp1257-1284, Retrivedfrom:  
[pediatrics.aappublications.org/content/134/4/e1257](http://pediatrics.aappublications.org/content/134/4/e1257)



پښتونستان ښار، پښتونستان  
پښتونستان ښار، پښتونستان