

فصلنامه پژوهش‌های دانش انتظامی، سال بیست و چهارم، شماره ۳، پاییز ۱۴۰۱

صص ۱۳۸-۱۸۰

## الگوی سبک رهبری مناسب فرماندهان صف دانشگاه علوم انتظامی امین<sup>۱</sup>

مسعود شریعتی<sup>۲</sup> محمد هاشمی<sup>۳</sup> ذبیح اله کرمی<sup>۴</sup>

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۰/۱۷ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۲/۳۱

### چکیده

**هدف و زمینه:** هدف از پژوهش حاضر ارائه سبک رهبری مناسب برای فرماندهان صف دانشگاه علوم انتظامی امین بوده است. لازمه این کار مفاهمه و هم افق شدن با افرادی است که با موضوع زیست تجربی دارند تا در یک فرایند همدلانه کشف و مفاهمه، درک صحیحی از سبک اثرگذار فرماندهی در حوزه صف ظهور یابد.

**روش:** رویکرد تحقیق کیفی و در زمره تحقیقات تفسیری است و از راهبرد داده بنیاد استفاده شده است. ابزار گردآوری داده‌ها، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته است. مشارکت کنندگان در این تحقیق ۱۵ نفر از فرماندهان و مدیران فعلی و سابق و خبرگان حوزه تربیت و آموزش افسری هستند. نحوه اعتباریابی بر اساس شاخص‌های لینکن و کوبا مانند باورپذیری، اطمینان‌پذیری، انتقال‌پذیر و تأییدپذیری است

**یافته‌ها:** پس از طی فرایند کدگذاری مصاحبه‌ها، ۲۱ مقوله فرعی از مجموع کدها استخراج و در نهایت ۸ مقوله اصلی از بطن مقوله‌های فرعی به شرح زیر به دست آمد: بسترها و الزامات توسعه (بسترها و الزامات فردی، مدیریتی و ساختاری)، توسعه و پرورش (راهبردهای پرورش و نیازهای توسعه‌ای فرماندهان صف)، ارزش‌های (اجتماعی، فردی و سازمانی)، متورینگ (مهارت‌های اجتماعی روان‌شناختی؛ مدل‌سازی نقش و مهارت‌های اجرایی)، مهارت‌های بین فردی (مهارت‌های ارتباطی، سرپرستی و مدیریتی)، جهت‌گیری و خط مش (اهداف، پیامدهای عملکردی و ساخت توانایی و مهارت دانشجویان)، مهارت‌های فردی (ویژگی‌های اخلاقی، شخصیتی و هم‌تأپوری)، صلاحیت‌های تخصصی (دانش تخصصی و مهارت‌های نظامی) فرماندهان صف را شامل می‌شود.

**نتیجه‌گیری:** الگوی رهبری مرتبط با حوزه فرماندهان صف در فضای دانشگاه علوم انتظامی متأثر از ارزش‌های سازمان نیروی انتظامی و ارزش‌های جامعه و ارزش‌های فردی است. ارزش‌هایی مانند توجه به ارزش‌های خانوادگی، پایبندی به ارزش‌های انسانی، وجدان کاری، تفکر جهادی، ترسیم و تبیین الگوها و اسوه‌های عملی مناسب با ارزش‌های سازمانی،... و مانند آن بر روی پدیده محوری که در این تحقیق متورینگ است، تأثیر می‌گذارد.

**واژگان کلیدی:** فرمانده صف، سبک رهبری، الگوی سبک رهبری، دانشگاه علوم انتظامی امین

۱. مقاله برگرفته از طرح تحقیقاتی با حمایت مالی دانشگاه علوم انتظامی امین است.

۲. استادیار گروه مدیریت منابع انسانی دانشکده مدیریت منابع سازمانی دانشگاه علوم انتظامی امین

masoudshariati970@gmail.com

۳. دکتری رشته تصمیم‌گیری و خط مشی‌گذاری عمومی رایانامه: moh.hashemi92@gmail.com

۴. استادیار گروه روان‌شناسی دانشکده مدیریت منابع سازمانی دانشگاه علوم انتظامی امین رایانامه: zekr12@chmail.ir

## مقدمه

رهبری در زمینه پلیس بسیار حیاتی است. همان‌طور که الگوهای جدید سازمانی ظهور می‌کنند، پلیس تلاش می‌کند تا با تغییرهای سریع اجتماعی، سیاسی و فناورانه سازگار شود، چرا که آنها مجبور هستند تا به دامنه وسیعی از مشکلات اجتماعی رسیدگی کنند. بنیاد پلیس<sup>۱</sup> چندین سال پیش استدلال کرد که «رهبری پیشرفته پلیس، هم از لحاظ سنجش نیاز به تغییر و هم از لحاظ مدیریت فرایند تغییر، ضروری است (شریعی و هاشمی، ۱۳۹۷، ۹۰). در سال‌های اخیر، مدیران پلیس اهتمام ویژه‌ای در مورد توسعه رهبری در سازمان‌هایشان 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 به عنوان سربازان، ستوان و افسرانی اجرا نمایند. علاوه بر این، مدیران و رئیس‌ها بیشتر از هر کسی، نیاز به توسعه رهبران آینده جهت ادامه پس از بازنشستگی آگاهی دارند (کوردنرو اسکاربوروف<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰، ۲۸۰-۲۸۱). مدیران پلیس جهت موفقیت باید رویکرد خود را به سوی رهبری تغییر داده و سازمان خود را باز طراحی نمایند. 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 سازمان‌ها خواهد شد. حال برای این که 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 پاسخ‌گو است. فرهنگ سازمان آشکارکننده ارزش‌ها، باورها و مانند آن است. رهبری، فرهنگ سازمانی را به‌وجود می‌آورد. اگر رهبری مؤثر باشد؛ هنجارها، باورها و اصول در سازمان ظهور خواهد یافت و بدین

۱. Police Foundation

۲. Cordner, & Scarborough

ترتیب موجبات وفاداری<sup>۱</sup> اعضای سازمان را فراهم می‌سازد. تحت لوای این وفاداری، رهبران بهترین فرصت جهت هدایت سازمان به سوی موفقیت را پیدا می‌کنند (بنیت<sup>۲</sup>، ۱۹۹۲). از نگاه جامعه‌شناختی «رهبران زاده نمی‌شوند بلکه ساخته می‌شوند» و این بسترها و زمینه‌های هستند که تا حدود زیادی امکان تحقق رهبران را ایجاد می‌کنند. هرچند تاکنون از این منظر به موضوع سبک رهبری در دانشگاه علوم انتظامی نگریسته نشده و تبیین دقیقی از تفاوت بین شرایط محیطی و مأموریت‌ها سازمان با سبک رهبری انجام نشده است. بنابراین در این تحقیق این خلاء تحقیقاتی را مورد بحث قرار می‌دهیم. این بحث نظری می‌تواند روابط و الگوهای مفهومی را ترسیم کند. وی‌تو و همکاران نیز بر این عقیده‌اند که رهبری، یک کارکرد مهم برای مدیران پلیس است. به زعم آنها رهبری را باید در قالب مجموعه‌ای از کارکردها در نظر بگیریم و این که بدانیم مدیران پلیس مأموریت و اهداف سازمان را به لحاظ نیازهای درک شده تدوین و پالایش می‌کنند (وی‌تو<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۴، ۸۱۵)، نکته دیگر آن که چنانچه سبک و الگوی مناسب رهبری و فرماندهی در دانشگاه علوم انتظامی امین تبیین درستی شود، هزینه‌هایی که ممکن است به دلیل تنش‌ها و تضادها رفتاری و نگرشی بین دانشجویان و سلسله مراتب فرماندهی ایجاد می‌شود، کاسته خواهد شد و مهم‌تر آن که شخصیت خدمتی دانشجویان برای سال‌های آتی از رهگذر این سال‌های دانشجویی ساخته خواهد شد و اگر این شخصیت متناسب با فضای کاری و مأموریتی نیروی انتظامی شکل نگرفته باشد ممکن است آثار سوء فردی و سازمانی و اجتماعی فراوانی را به فرد و سازمان و جامعه تحمیل کند. بنابراین مهم و ضرورت، نیاز به تدوین سبک رهبری فرماندهان صف دانشگاه علوم انتظامی امین جایگاه ویژه‌ای در مباحث مدیریتی دانشگاه یافته است.

---

۱. Allegiance

۲. Bennett

۳. Vito

همان‌طور که حوزه فرماندهی دانشجویی که به نوعی صف دانشگاه محسوب می‌شود به دلیل وجود ظرافت‌های تربیتی و اعتقادی به شدت تحت تأثیر سبک رهبری و ارتباطی فرماندهان با دانشجویان جوان دانشگاه علوم انتظامی امین است. این ظرافت‌ها به دلیل عمق تأثیرگذاری در نحوه جامعه‌پذیر شدن و فرهنگ‌پذیری سازمانی افراد بدو ورود به سازمان است. بی‌شک یکی از جنبه‌های مهم و اثرگذار در شکل‌گیری نیروی انتظامی کارآمد و توانمند در تراز جامعه انقلابی و اسلامی ایران سبک هدایت و رهبری جوانان نسل امروزی نیروی انتظامی است که این مهم ما را به فراست و آمی دارد تا به این مقوله با رویکردی ساختاری-رفتاری بنگریم و به‌عنوان یک دغدغه قدیمی و جاری از گذشته‌های دور به این سوال پردازیم که سبک فرماندهی اثربخش و مناسب برای راهبری و انتقال آموزه‌های سازمانی به دانشجویان دانشگاه علوم انتظامی چیست؟

### پیشینه و مبانی نظری

اکرادی، احسان محمدنیا؛ یاسرعباسی، مجتبی (۱۳۹۴). در پژوهش رابطه بین سبک رهبری تحول‌گرا با تعالی سازمانی در ادارات آموزش و پرورش استان زنجان را بررسی کرده است. این پژوهش، از نظر هدف، یک پژوهش کاربردی و به لحاظ روش، توصیفی-پیمایشی از نوع همبستگی می‌باشد. جامعه آماری تحقیق تمامی کارکنان ادارات آموزش و پرورش استان زنجان با تعداد ۹۰۰ نفر و نمونه آماری منتخب بر اساس فرمول کوکران ۲۷۰ نفر بوده است که به شیوه تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند. جهت اندازه‌گیری متغیرهای تحقیق از پرسش‌نامه استاندارد رهبری چند عاملی و پرسش‌نامه استاندارد ارزیابی عمومی عملکرد سازمانی بر اساس تعالی سازمانی EFQM استفاده شد. به‌منظور تحلیل داده‌ها از آزمون رگرسیون چندگانه به روش گام به گام استفاده شده است. نتایج گویای آن است که بین ابعاد پنج‌گانه رهبری تحول‌گرا و متغیر تعالی سازمانی رابطه مثبت معناداری وجود دارد و نقش رهبری تحول‌گرا در پیش‌بینی تعالی سازمانی مورد تأیید واقع شد.

ایمانی حسنلو (۱۳۹۵)، در پژوهش خود الگوی اسلامی ایرانی رهبری و مدیریت، سبک رهبری امام خمینی (ره)، مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) و فرماندهان دفاع مقدس را مورد بررسی قرار داده است. مطابق با این سبک، موفقیت مدیریت و رهبری در تمام شرایط و موقعیت‌ها، بستگی به میزان توجه و اهمیتی دارد که رهبر و مدیر نسبت به خداوند مبذول می‌دارد. این الگو در شکل زیر نشان داده شده است:



نمودار ۱: الگوی اسلامی ایرانی رهبری و مدیریت (ایمانی و حسنلو، ۱۳۹۵)

درودی، مجتبی (۱۳۹۲)، مدیران مسلمان با ویژگی‌های رفتاری «رابطه‌گرایانه» خویش در سازمان می‌توانند با رعایت حال کارکنان و اهمیت دادن به آرا، باورها و احساسات آنان، به هدایت و رهبری‌شان پرداخته و از این طریق، بین خود و نیروی انسانی اعتماد و احترام متقابل به وجود آورده و زمینه تأمین نیازهای مادی و معنوی آنها را فراهم کند، بدین سان می‌توانند نقش بسزایی در مدیریت بهینه نیروی انسانی و رشد و تعالی آنان ایفا کنند. از این رو، این مقاله بر آن است تا بر اساس روش توصیفی و تحلیلی به شناسایی و تبیین ویژگی‌های رفتاری مبتنی بر سبک رهبری رابطه‌گرایی در سیره امام خمینی (ره) به‌عنوان الگویی برای مدیران نظام اسلامی بپردازد. از یافته‌های این پژوهش، می‌توان به

هشت ویژگی اساسی «بصیرت‌بخشی»، «ایجاد تحول روحی و معنوی»، «خدمت‌گذاری»، «مشارکت‌جو»، «وحدت‌بخشی»، «اعتماد به نفس بخشیدن»، «سخنگوی پیروان» و «امیدبخشی» اشاره کرد.

خدمت و خدمت‌گزاری، یکی از عالی‌ترین مضامین مطرح‌شده در متون دینی و گفتار و سیره رهبران دینی ما مسلمان است. به‌رغم بحث‌ها و گفتگوهای فراوانی که در این زمینه میان مدیران و رهبران جامعه ما صورت می‌گیرد، اما هنوز این مفهوم و مصادیق آن در قالب یک الگوی علمی و مدون ارائه نشده است. حال آن‌که حدود چهار دهه از مطرح‌شدن و عملیاتی‌شدن الگوی رهبری خدمت‌گزار در چندین کشور غربی می‌گذرد. این تحقیق به‌منظور پر کردن این خلأ علمی در کشور و با الگو قرار دادن امام خمینی (ره)، به‌عنوان یک رهبر خدمت‌گزار، به بررسی اندیشه‌های آن شخصیت در زمینه رهبری خدمت‌گزار پرداخته است.

شیخ‌زاده، محمد (۱۳۹۱)، هدف از این تحقیق، بررسی سه سؤال اساسی چرایی، چیستی و چگونگی رهبری خدمت‌گزار از دیدگاه امام خمینی (ره) و ارائه یک الگوی جامع در این زمینه است. در این تحقیق که یک پژوهش بنیادی از نوع توصیفی - اکتشافی است، برای بررسی الگوی رهبری خدمت‌گزار از دیدگاه امام خمینی (ره) از روش تحلیل مضمون استفاده شده است. برای گردآوری و شناسایی مضامین مرتبط با رهبری خدمت‌گزار، نخست مبانی نظری و دیدگاه‌های مختلف صاحب‌نظران غربی طی سال‌های اخیر بررسی شد، سپس با بررسی و مطالعه کامل دوره ۲۲ جلدی صحیفه امام، مضمون‌های مرتبط، استخراج و کدگذاری شده و فراوانی آنها شمارش شده‌اند. به‌منظور تدوین الگوی جامع رهبری خدمت‌گزار از دیدگاه امام خمینی (ره)، از نرم‌افزار تحقیق کیفی NVivo 8 برای انجام تحلیل مضمون استفاده شده است. نتایج تحقیق نشان می‌دهند این الگو دارای سه مضمون غالب، پانزده مضمون فراگیر، ۳۵ مضمون سازمان‌دهنده و ۱۱۰ مضمون اصلی و ۲۲ مضمون فرعی است. روابط میان این

مضمون‌ها نیز در قالب یک الگو ارائه شده‌اند. در پایان نیز پیشنهادهایی برای تحقیقات آینده ارائه شده است

آقا پیروز (۱۳۹۰)، درصدد پاسخ به این سؤال است که «سبک رهبری در مدیریت اسلامی چگونه است؟» آموزه‌های اسلامی مربوط به موضوع رهبری بر اساس روش کتابخانه‌ای در جمع‌آوری اطلاعات و با استفاده از روش توصیفی-تحلیلی، جمع‌آوری، توصیف و تحلیل شده‌اند. اساساً سبک رهبری با نوع انسان‌شناسی ارتباط وثیقی دارد. اگر برای انسان، نوعی کرامت ذاتی قایل باشیم، نحوه رهبری و تعامل با او کریمانه خواهد بود و اگر او را لئیم و پست تصور کنیم، شیوه رهبری مستبدانه و خوارکننده است. فرضیه این تحقیق آن است که شیوه رهبری در مدیریت اسلامی کریمانه است؛ زیرا بر کرامت ذاتی انسان‌ها استوار است. این شیوه مستفاد از کلام مولای متقیان حضرت علی (ع) است که می‌فرماید: «وَ أَخْلَطِ الشَّدَّةَ بِضِغْتِ مِنَ اللَّيْنِ وَ أَرْفُقْ مَا كَانَ الرَّفْقُ أَرْفَقَ وَ اعْتَرَمَ بِالشَّدَّةِ حِينَ لَا تُغْنِي عَنْكَ إِلَّا الشَّدَّةُ»، رهبر باید نرمش حداکثری را با شدت حداقلی در سازمان ترکیب کند و در مواجهه با افراد، تا حد امکان نرمش و مدارا نشان دهد و در هنگام ضرورت، شدت عمل نشان دهد. مواضع شدت عمل را می‌توان خیانت، سرپیچی از فرمان و مانند آن دانست. هریک از مؤلفه‌های رهبری، خود دارای شاخص‌ها و مراتبی است. استفاده از شیوه رهبری نیازمند مبادی و مقدماتی است که مهم‌ترین آنها داشتن سعه صدر است. چنانچه این شیوه با انگیزه جلب رضای الهی انجام شود، می‌توان آن را «رهبری معنوی» نیز نامید. این شیوه رهبری بر دیگر وظایف مدیریت نیز تأثیرگذار است.

چیرامبوی<sup>۱</sup> (۲۰۱۷)، شبکه پلیس عمومی جمهوری زیمبابوه را مورد مطالعه قرار داده است. هدف از این پژوهش، کشف اهمیت سهم یاری تحقیقات رهبری در زمینه شکل دادن به جنبه‌های آینده‌ی رهبری پلیس است. مدل عملیاتی شبکه زنان پلیس جمهوری

زیمبابوه نشان می‌دهد که چگونه آینده پلیس در بستر همبستگی متقابل و افزایش نرخ جرم و جنایت، انحلال دولت و کاهش اقتصادی از مشکلات فعلی «آنچه کار می‌دهد، به آنچه مهم است؛ تغییر خواهد یافت. روش مورد استفاده از طریق اصول سازماندهی چرخه چهار بعدی شامل کشف، رویا، طراحی و سرنوشت، تحویل<sup>۱</sup>، مدل رهبری تحسین برانگیز، یک سازمان پلیس پایدار آینده‌گرا را نشان می‌دهد. یافته‌ها نشان از انعطاف‌پذیری و سازگاری افسران پلیس زن در چالش‌های پلیس است که این ویژگی‌ها را به‌طور مداوم در طی عملیات و فعالیت‌های پلیس مردم‌گرا<sup>۲</sup> است.

### ادبیات نظری

در سال‌های اخیر، مدیران پلیس تلاش ویژه‌ای در مورد توسعه رهبری در سازمان‌هایشان 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 سربازان، ستوان و افسرانی اجرا نمایند - علاوه بر این، مدیران و رئیس‌ها بیشتر از هر کسی، نیاز به توسعه رهبران آینده جهت ادامه پس از بازنشستگی آگاهی دارند (کوردنرو اسکاربروف<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰، ۱۴۰۰).

تحقیقات رهبر خدمت‌گذار از سال ۱۹۹۹ تا ۲۰۰۴ با ظهور مدل‌های رهبری خدمت‌گزار فارلینگ<sup>۴</sup> (۱۹۹۹)، راسل و استون<sup>۵</sup> (۲۰۰۲)، پیج و وونگ<sup>۶</sup> (۲۰۰۰)، و سندجایا و ساروس<sup>۷</sup> (۲۰۰۲)، و همچنین توسعه ابزارهایی توسط لاب (۱۹۹۹)، و پیج و وونگ (۲۰۰۰)، افزایش یافته است. در هر یک از مدل‌های مدیریت خدمت رهبر

---

1. Discovery, Dream, Design And Destiny/Delivery

2. People-Oriented

۳. Cordner & Scarborough

4. Farling

5. Russell And Stone

۶. Page And Wong

7. Sendjaya And Sarros



خدمت‌گزار ارائه شده توسط این محققان، اعتماد، یک متغیر مشترک است. با توجه به تحقیقات انجام شده توسط نایهان و مارلو<sup>۱</sup> (۱۹۹۷) و نیز نایهام (۲۰۰۰)، اعتماد، سطحی از اطمینان به صلاحیت یک فرد است و تمایل خود به اقدام عادلانه، اخلاقی و قابل پیش بینی است. اعتماد یک قرارداد چند بعدی است که دربرگیرنده اعتماد بین فردی، اعتماد دو طرفه، اعتماد بین سازمانی<sup>۲</sup>، اعتماد سیاسی<sup>۳</sup>، اعتماد اجتماعی<sup>۴</sup>، اعتماد به همکاران در محیط کار، اعتماد بین سرپرستان و مرئوسین، و اعتماد سازمانی (جوزف و وینستون<sup>۵</sup>، ۲۰۰۵، ۱۴).

ملم<sup>۶</sup> و همکاران (۲۰۰۰)، تعریف خود از اعتماد را این گونه بیان کرده‌اند «انتظاراتی که دو فرد در یک تبادل از یکدیگر دارند در صورتی مناسب و سودبخش خواهد بود که مبتنی بر ویژگی‌های مثبت و قصد مشارکت در شرایط خطر و بی‌اعتماد باشد.» (ملم و همکاران<sup>۷</sup>، ۲۰۰۰، ۱۴۰۲). یکی از اصول مسلم نظریه تبادل اجتماعی، روابطی است که در طول زمان، مبتنی بر اعتماد، وفاداری و تعهد متقابل باشد (کروپانزانو و میتچیل<sup>۸</sup>، ۲۰۰۵) اعتماد، رابطه‌ای است مبتنی بر اطمینان که باید زیربنایی برای اکثر روابط باشد (کرافورد<sup>۹</sup>، ۲۰۱۰). ریچارد<sup>۱۰</sup> و همکاران (۲۰۰۹)، پیشنهاد کردند که سطح اعتماد بین کارکنان و سرپرستان، عامل تعیین‌کننده مهمی است که میزان متورینگ دریافت شده

۱. Nyhan And Marlowe

۲. Interorganizational Trust

۳. Political Trust

۴. Societal Trust

۵. Joseph, & Winston

۶. Molm

۷. Molm Et Al

۸. Cropanzano And Mitchell

9. Crawford

۱۰. Richard

توسط کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. با در نظر گرفتن تئوری تبادل اجتماعی، می‌توان استدلال کرد که کارکنانی که سطوح بالاتری از اعتماد به سرپرستان خود را به نمایش می‌گذارند، در عوض منافع بیشتری از روابط تبادلی خود با سرپرستانشان را دریافت می‌کنند (ریچارد، ۲۰۰۹). اعتماد یعنی شناسایی و تشخیص پیامد تبادلات اجتماعی مطلوب (کروپانزانو و میتچیل<sup>۱</sup>، ۲۰۵۵، ۸۹۰). اعتماد رابطه‌ای تبادلی است که ممکن است با گذشت زمان ایجاد شود و در ابتدا حاوی اندکی خطر باشد ولی سپس با توسعه این رابطه هر دو طرف قادر خواهند بود که قابل اعتماد بودن همراه با احترام متقابل را به نمایش بگذارند (کوک و کرباسی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲). یکی از شیوه‌های کاهش بی‌اطمینان در روابط اجتماعی، اعتماد است به عبارت دیگر، نداشتن اطمینان و اعتماد دو مفهوم درهم تنیده هستند (کرکران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳، ۳۴۰).

گرین لیف<sup>۴</sup> (۱۹۹۷)، بر این عقیده است که یک رهبر در وهله نخست باید خدمت‌گزار باشد، علاوه بر این او چندین ویژگی کلیدی برای رهبران خدمت‌گزار بیان کرده است که عبارت است 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، ۲۰۰۵، ۸۹۵).

هشت خصوصیت برای رهبران مؤثر پلیس از دیدگاه پیرسون عبارتند از: ۱- اخلاقی<sup>۵</sup>: نشان دادن حس یکپارچگی و صداقت و نیز توانایی ایجاد حس اعتماد میان پیروان، ۲- اعتماد: اعتماد میان رهبر و پیروان به صورت دو طرفه باید ایجاد شود، ۳- مشروعیت<sup>۶</sup>:

1. Cropanzano & Mitchell
2. Cook And Gerbasi
3. Corcoran
4. Greenleaf
5. Ethical
6. Legitimacy

این مفهوم ارتباط نزدیکی با اعتماد داشته و باید در نظر تمامی پیروان مشروعیت ایجاد کند، ۴- در یک مسیر مشخص حرکت نمودن<sup>۱</sup>: پیروان باید بدانند که یک رهبر می‌تواند در یک مسیر اختصاصی و مشخص حرکت نماید T ۵- مدل‌سازی نقش<sup>۲</sup>: این ویژگی اشاره به رهبری نمودن با استفاده از نمونه‌های رفتاری دارد که مورد انتظار مرئوسین است، ۶- برقراری ارتباط<sup>۳</sup>: برقراری ارتباط در سازمان پلیس و نیز برقراری ارتباط با تمامی مرئوسین. علاوه بر این برقراری ارتباط در سراسر سازمان‌ها و داشتن صدایی رسا و فعال در توسعه سیاست‌ها، ۷- تصمیم‌گیری و ۸- توانایی فکر کردن<sup>۴</sup> (پیرسون و همکاران، ۲۰۱۳، ۵). روش تصمیم‌گیری رهبر به اندازه تصمیمی که دریافت می‌کند، دارای اهمیت است. ویکتور وروم و فیلیپ یتون مدلی با نام مدل مشارکت رهبر ارائه کردند که رفتار رهبری و مشارکت‌کنندگان در تصمیم‌گیری را به یکدیگر مرتبط می‌کند. این پژوهش‌گران با توجه به این که ساختار وظیفه در مورد فعالیت‌های تکراری و غیر تکراری نیازمندی‌های متفاوتی دارد، استدلال کردند که رفتار رهبر باید با ساختار وظیفه تطابق پیدا کند. این مدل، قاعده‌ای است؛ یعنی مجموع قوانینی ارائه می‌دهد که باید آنها را دنبال کرد تا نوع و میزان مشارکت در تصمیم‌گیری بر حسب موقعیت‌های مختلف مشخص شود. این مدل، یک درخت تصمیم‌گیری است که شامل هفت متغیر اقتضایی و پنج سبک رهبری است. اخیراً وروم و آرتور جگو تحقیقاتی انجام داده‌اند که منجر به بازبینی در این مدل شده است. در مدل بازبینی شده هم پنج سبک رهبری - از حالتی که رهبر تصمیمات را کاملاً به تنهایی می‌گیرد تا حالتی که مسئله در گروه مطرح شده و تصمیم‌گیری به اتفاق آرا گرفته می‌شود - وجود دارد. اما

---

۱. Pounding The Beat

۲. Role Modelling

۳. Communication'

۴. Thinking Ability

5. Pearson-Goff & Herrington

مجموعه‌ای از انواع مسائل به آن اضافه شده و تعداد متغیرهای اقتضایی نیز به ۱۲ مورد افزایش یافته است. (رابینز و جاج<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷، ۴۲۸).

## روش

در پژوهش حاضر، از رویکرد کیفی و روش تئوری داده بنیاد استفاده شد. الگوی فرایند تحقیق در این روش شامل مراحل سه گانه می‌شود که عبارتند از: نمونه‌گیری نظری، کدگذاری نظری و تدوین نظریه.

در این پژوهش داده‌ها توسط ابزار مصاحبه نیمه‌ساختار یافته جمع‌آوری و برای تحلیل داده‌ها از شیوه‌های مفهوم‌پردازی داده‌ها که در نظریه داده‌بنیاد، به «کدگذاری» مرسوم است، استفاده شده است.

**جامعه و نمونه آماری:** جامعه مشارکت‌کنندگان این تحقیق فرماندهان و مدیران صف دانشگاه علوم انتظامی هستند. تعداد مشارکت‌کنندگان در بخش کیفی براساس اصل اشباع نظری در طول فرایند پژوهش مشخص شد. جهت تحقق اهداف پژوهش، از مصاحبه‌های نیمه‌ساختار یافته استفاده شده است. پس از مکتوب کردن مصاحبه‌ها، با استفاده از نرم افزار مکس کیودا مفاهیم مصاحبه کدگذاری شدند. مصاحبه‌شوندگان شامل ۱۳ نفر از افسران ارشد و ۲ نفر افسر جزء با میانگین خدمت ۲۴ هستند.

**اعتبار یابی:** اکثر روش شناسان کیفی به‌جای استفاده از واژگان اعتبار و روایی کمی از معیار اعتماد‌پذیری یا قابلیت اعتماد جهت ارجاع به ارزیابی کیفیت نتایج کیفی استفاده می‌کنند. قابلیت اعتماد، به بیانی ساده میزانی است که در آن می‌توان به یافته‌های یک تحقیق کیفی متکی بود و به نتایج آن اعتماد کرد. گویا ولینکن (۱۹۸۵) معتقدند معیار قابلیت اعتماد دربرگیرنده‌ی چهار معیار جداگانه اما به هم مرتبط هستند:

۱. **باورپذیری:** از نظر گویا ولینکن، باورپذیری با میزان باور داشتن به یافته‌های تحقیق ارتباط دارد. در یک تحقیق باورپذیر، داده‌ها هم‌ساز و هم‌بسته‌اند نه پراکنده و متناقض.

باورپذیری می‌تواند از طریق حفظ و گسترش ارتباط با پاسخ‌گویان جهت دستیابی به آنچه واقعاً آن‌ها می‌دانند و چگونه عمل می‌کنند، ایجاد شود. یکی از روش‌های تشخیص باورپذیری این است که نتایج به‌دست آمده با ادبیات تحقیق هم‌خوانی داشته باشند.

**۲. اطمینان‌پذیری:** اطمینان‌پذیری عبارت‌است از توانایی شناسایی جایی که داده‌های یک مطالعه معین از آن آمده، گردآوری شده و به کاررفته‌اند. راهبرد کلیدی برای تأمین اطمینان‌پذیری، آزمون تشخیص است. با اجرای یک آزمون تشخیص، مسیر روشن و ثابت بین داده‌ها و کاربرد آن‌ها مشخص می‌شود. به‌علاوه محققان کیفی برای اطمینان‌پذیری از روش کنترل عضو استفاده می‌کنند در این روش محقق فرض‌های خود را با یک یا چند از افراد مطلع بررسی می‌کند این کنترل در سراسر فرآیند گردآوری داده‌ها به کار می‌رود.

**۳. تأییدپذیری:** تأییدپذیری به‌عینیت کیفی گزارش طبیعت‌گرایانه کیفی اطلاق می‌شود. در این زمینه محقق باید نشان دهد که یافته‌های وی عملاً و واقعاً مبتنی بر داده‌ها هستند. تأییدپذیری با استانداردسازی تا حد امکان روش‌ها و نیز یادداشت کردن همه یافته‌ها، تصمیم‌های اجرایی و مربوط به طرح کامل می‌شود. تأییدپذیری به این سؤال پاسخ می‌دهد که آیا محقق به‌اندازه‌ی کافی جزئیات در اختیار ما گذاشته که بتوانیم گردآوری و تحلیل داده‌ها را تأیید کنیم؟

**۴. انتقال‌پذیری:** این مفهوم به مفهوم اعتبار بیرونی شباهت دارد. انتقال‌پذیری به کاربردپذیری یافته‌های پژوهش اطلاق می‌شود. به‌عبارت‌دیگر انتقال‌پذیری به درجه‌ای گفته می‌شود که در آن نتایج یک مطالعه‌ی کیفی می‌تواند به یک محیط متفاوت دیگر نیز منتقل شده و برای یک جمعیت متفاوت دیگر به کار رود. ابزار اولیه ایجاد انتقال‌پذیری استفاده از توصیف مناسب برای ارائه همه جزئیات مرتبط با فرآیند تحقیق یا توصیف ضخیم است (محمد پور، ۱۳۹۰).

### جدول ۱: اقدام انجام گرفته برای بهبود اعتبار پژوهش

معیار اعتبار پژوهش	اقدامها
باورپذیری	<p>۱. یکی از اقدام‌های محقق تطبیق داده‌ها و مضامین با نتایج به دست آمده با ادبیات تحقیق است تا میزان هم‌آوایی و هم‌پوشانی و یا افتراق نتایج را مشخص کند.</p> <p>۲. ایجاد رویه و گام متوالی و منظم برای گردآوری و تفسیر داده‌ها.</p> <p>۳. سازمان‌دهی فرایندهای ساخت یافته برای ثبت، نوشتن و تفسیر داده‌ها. محقق با تشریح هندسی، سعی کرده است جریان زایش الگوی سبک رهبری را به دقت مشخص کند.</p>
اطمینان‌پذیری	<p>۱. در این پژوهش برای افزایش اطمینان به داده‌ها از رویکرد مقایسه مداوم و با رجعت چند باره به متن مصاحبه‌ها استفاده شده است.</p> <p>۲. استفاده از کنترل عضو در این روش محقق فرض‌های خود را با یک یا چند از افراد مطلع بررسی می‌کند این کنترل در سراسر فرآیند پژوهش از گردآوری داده‌ها تا نگاشت روایت تحقیق با مباحث و گفتگوی هم‌سنخ با گروه تحقیق صورت گرفته است.</p> <p>۳. مشارکت طولانی مدت و انس با متن مصاحبه و مشارکت کنندگان برای درک سبک رهبری.</p>
تأییدپذیری	<p>۱. داده بنیاد بودن: محقق در راستای تأییدپذیری، تمام داده‌های را به صورت کامل، ارجاع‌مند نموده است (داده بنیاد بودن) تا پژوهش‌گران بتوانند خط سیر ظهور هر مضمون را مورد راستی آزمایی قرار دهند.</p> <p>۲. تمام یافته‌ها به صورت شبکه‌ای و جزئی در قالب جداول ارائه شده و در قسمت پیوست‌ها انضمام گشته‌اند.</p> <p>۳. بیان جزئیات مرتبط با هدف پژوهش به صورت دقیق.</p> <p>۴. امانت‌داری و رعایت اخلاق پژوهش: نقل قول‌ها به صورت مشخص با ذکر منبع در گزارش تحقیق و جداول یافته‌ها و نتایج انعکاس یافته است.</p>
انتقال‌پذیری	<p>۱. توصیف ضخیم داده‌ها: پژوهش‌گر با استفاده از توصیف مناسب و ارائه همه جزئیات مرتبط با فرآیند تحقیق گامی برای کاربردی کردن نتایج در حوزه‌های مرتبط برداشته است.</p>

<p>۲. توجه به اصول استنتاج مانند شفافیت (ابهام‌زدایی) و اصلیت داده‌ها جهت افزایش اتکاپذیری به نتایج و همچنین نگاشت روایت نهایی تحقیق.</p>	
---	--

### یافته‌ها

در این مرحله ۴۰۴ کد مرتبط با موضوع، از تمامی مصاحبه‌ها استخراج و در مرحله بعد متناسب با کدهای استخراج شده، مقوله‌های فرعی استنباط و استخراج شد. ۲۱ مقوله فرعی نیز از مجموع کدها استخراج شد. در مرحله آخر، به‌طور کلی ۸ مقوله اصلی از مقوله‌های فرعی استخراج شده است. نکته دارای اهمیت این که، در چندین مرحله کدها، مقوله‌های فرعی و اصلی مورد بازبینی و بررسی مجدد قرار گرفته‌اند چراکه بین کدها و مقولات باید تناسب منطقی وجود داشته باشد. از سوی دیگر، تدقیق هر چه بیشتر کدها و مقولات می‌تواند اعتبار و ارزش هر پژوهش را افزایش دهد. مقوله‌های اصلی و فرعی به‌دست آمده از پژوهش عبارتند از:

#### جدول ۳: مقوله‌های اصلی و فرعی پژوهش

مقوله اصلی	مقوله فرعی
بسترها و الزامات توسعه فرماندهان صف	بسترها و الزامات فردی
	بسترها و الزامات مدیریتی
	بسترها و الزامات ساختاری
ارزش‌های فرماندهان صف	ارزش‌های اجتماعی
	ارزش‌های فردی
	ارزش‌های سازمانی
منتورینگ	مهارت‌های اجتماعی - روانشناختی
	مدل‌سازی نقش

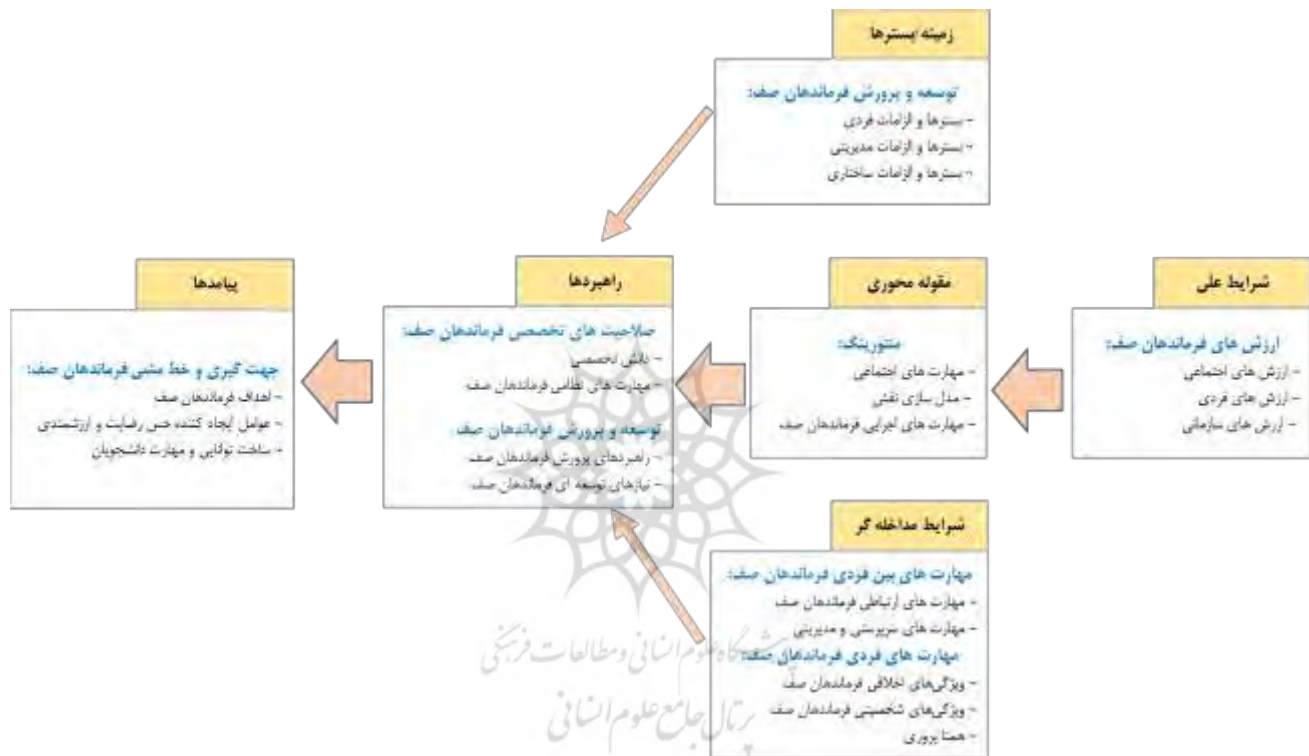
مهارت‌های اجرایی فرماندهان صف	
مهارت‌های ارتباطی فرماندهان صف	مهارت‌های بین فردی فرماندهان صف
مهارت‌های سرپرستی و مدیریتی	
اهداف فرماندهان صف	جهت‌گیری و خط‌مشی فرماندهان صف
پیامدهای عملکردی فرماندهان صف	
ساخت توانایی و مهارت دانشجویان	
ویژگی‌های اخلاقی فرماندهان صف	مهارت‌های فردی فرماندهان صف
ویژگی‌های شخصیتی فرماندهان صف	
همتا پروری	
دانش تخصصی	صلاحیت‌های تخصصی فرماندهان صف
مهارت‌های نظامی فرماندهان صف	
راهبردهای پرورش فرماندهان صف	توسعه و پرورش فرماندهان صف
نیازهای توسعه‌ای فرماندهان صف	

مفاهیم جدول ۳، پس از چندین بار بررسی، اصلاح و جابجایی در نهایت مورد تأیید واقع شده و دسته‌بندی فوق از این مقولات شکل گرفته است. متناسب با مقوله‌های فرعی و اصلی مذکور، مدل پیشنهادی تدوین و به شرح زیر ارائه شده است:





پښتونستان د علومو او مطالعاتو فرانسې  
پرتال جامع علومو انساني



نمودار ۱: الگوی سبک رهبری فرماندهان صف



پروفیسر شہناز گل خان  
پرنسپل جامعہ اسلامیہ اسلامیہ  
پرنسپل جامعہ اسلامیہ اسلامیہ

## نتیجه گیری

همان‌طور که در مبانی نظری و پیشینه تحقیق تشریح شده است، سبک‌های مختلف رهبری بر روی مؤلفه‌های مختلفی تأکید دارند. در سبک رهبری مورد اشاره نگارندگان نیز مؤلفه‌هایی ارائه شده است که با سبک‌ها مذکور مطابق و متناسب است. به عنوان مثال نردوسی (۲۰۱۸) بر ابعاد حفظ نظم اجتماعی و اطاعت و مجازات تأکید کرده است که این دو بعد در مقوله‌های فرعی مهارت‌های اجرایی فرماندهان صف مورد اشاره قرار گرفته است. اکرادی و همکاران (۱۳۹۴)، بر ابعاد «عمل کردن به شیوه‌هایی که باعث ایجاد احترام دیگران شود، ولقاء افتخار و غرور به اعضا» تأکید کرده‌اند که این ابعاد را می‌توان در مؤلفه فرعی مدل‌سازی نقش (دز مؤلفه اصلی منتورینگ) مشاهده کرد. همچنین، ایمانی حسنلوئی (۱۳۹۵)، بر ابعاد تقلید از احکام دین، قرآن و سنت، خدامحوری، ایمان به خدا، برنامه‌ریزی و نظم، عطوفت و مهربانی، هوش و دقت، احترام متقابل، افق دید، تفکر راهبردی، رعایت قانون و سلسله مراتب و خدمت‌گزاری اشاره کرده‌اند که این ابعاد را می‌توان با مؤلفه‌های ارزش‌های فردی، اجتماعی، سازمانی تطبیق داد. اکرادی و همکاران (۱۳۹۴)، بر ابعاد صحبت خوش‌بینانه درباره آینده، بیان یک دیدگاه جالب و جذاب از آینده، ارائه یک تصویر مهیج از آنچه باید مورد ملاحظه و توجه قرار گیرد، وادار کردن دیگران به نگرستن به مسائل از زوایای مختلف و توسعه فردیت و تسهیل رشد افراد تأکید کرده‌اند که مطابق با مؤلفه‌های راهبردهای پرورش فرماندهان صف و نیازهای توسعه‌ای فرماندهان صف در پژوهش حاضر است. علاوه بر این، پیروز (۱۳۹۰)، بر دو بعد نرمش و مدارا، و شدت عمل تأکید کرده است که می‌توان مصداق آن را در مهارت‌های اجتماعی - روان‌شناختی و مهارت‌های اجرایی فرماندهان صف مشاهده کرد. درودی (۱۳۹۲)، بر ابعاد بصیرت بخشی و خدمت‌گزاری تأکید کرده است که مصداق جهت‌گیری و خط مشی فرماندهان صف است. همچنین درودی (۱۳۹۳)، بر ابعاد قانون‌گرایی، انتقاد از عملکرد ضعیف، قاطعیت،

تأکید بر نداشتن تساهل و تسامح در اصول، شایسته سالاری، واگذاری مسئولیت به نیروهای ارزشی، بهسازی نیروی انسانی، اصلاح و تربیت نیروی انسانی، و پاک‌سازی نیروی انسانی تأکید کرده است که مصداق آن مهارت‌های اجرایی فرماندهان صف، هم‌تا‌پروری، راهبردهای پرورش فرماندهان صف، نیازهای توسعه‌ای فرماندهان صف است. در نهایت، شیخ‌زاده (۱۳۹۱)، بر ابعاد رضایت خدا، خدمت‌گزاری و توانمندسازی تأکید کرده است که در پژوهش حاضر مصداق آن مؤلفه‌های ارزش‌های اجتماعی فرماندهان صف و راهبردهای پرورش فرماندهان صف است. با توجه به توضیحات و مصادیق عنوان شده از پژوهش‌های مختلف می‌توان بیان کرد که این پژوهش نیز همانند سایر پژوهش‌ها در این حوزه می‌تواند سهم‌یاری مناسبی در جهت پیشبرد اهداف داشته باشد.

الگوی رهبری مرتبط با حوزه فرماندهان صف در فضای دانشگاه علوم انتظامی متأثر از ارزش‌های سازمان نیروی انتظامی و ارزش‌های جامعه و ارزش‌های فردی است. ارزش‌ها کیفیت تأثیرگذاری سبک رهبری را تعیین می‌کند، ارزش‌هایی مانند عمل به فریضه امر به معروف و نهی از منکر، تعهد و وجدان‌کاری، التزام عملی به ولایت فقیه، توجه به ارزش‌های خانوادگی، پایبندی به ارزش‌های انسانی، خداترسی، وجدان‌کاری، جدیت و حمیت، انصاف، تواضع و فروتنی، ولایت محوری، تفکر جهادی، ترسیم و تبیین الگوها و اسوه‌های عملی مناسب با ارزش‌های سازمانی، ترغیب نیروها به اهتمام به ارزش رعایت اصل سلسله مراتب و مانند آن. بر روی پدیده محوری که در این تحقیق متورینگ است، تأثیر می‌گذارد.

پدیده محوری (متورینگ) شامل سه محور اساسی است که هر فرمانده صف باید بتواند به خوبی آنها را در محیط کار خود اعمال نماید تا رهبری اثرگذار داشته باشد. متورینگ شامل: مهارت‌های اجتماعی - روان‌شناختی، مدل‌سازی نقش و مهارت‌های اجرایی فرماندهان صف است. شاخص‌های مانند روابط اجتماعی خوب، تعادل

زندگی-کار، همدردی و رسیدگی به گرفتاری‌های دانشجویان، شریک شادی و غم دانشجویان شدن، نقش پدری داشتن برای دانشجویان، زیست همدلانه و نزدیک داشتن با دانشجویان، برقراری ارتباط عاطفی با زیرمجموعه توأم با دلسوزی، شخصیت نظامی داشتن، جلب اعتماد دانشجویان، توجه به تربیت غیرمستقیم و رفتار محور، قاطعیت همراه با رافت، نبود تبعیض بین نیروهای زیر مجموعه و مانند آن است.

برای این که نقش منتورینگ به‌درستی در سازمان دانشجویی نهادینه شود، می‌باید الزامات و بسترهای لازم مانند بسترها و الزامات فردی، بسترها و الزامات مدیریتی و بسترها و الزامات ساختاری با در نظر گرفتن شرایط مداخله‌گری مانند مهارت‌های بین فردی فرماندهان صف (مهارت‌های ارتباطی فرماندهان صف، مهارت‌های سرپرستی و مدیریتی) و مهارت فردی فرماندهان (ویژگی‌های اخلاقی فرماندهان صف، ویژگی‌های شخصیتی فرماندهان صف و هم‌تا پروری) تقویت شده و این دو مقوله اساسی راهبردهای مؤثر در پرورش سبک رهبری متناسب با دانشگاه علوم نظامی امین را منسجم و متداوم می‌کند.

راهبردهای دانشی و مهارتی لازم برای ایجاد منتورینگ بسیار مهم و اثرگذار است، این راهبردها تضمینی برای جریان بالنده رهبری اثرگذار خواهد بود. در نهایت پیامد چنین ساختاری و الگوی رهبری می‌تواند باعث ایجاد فضای خوشایندساز برای فرماندهان و دانشجویان و همچنین افزایش مهارت دانشجویان و بهبود فرایند هدف‌گذاری متعالی در سازمان شود.

### پیشنهادها

براساس نتایج حاصل از تحقیق پیشنهادهای زیر برای اجرای مدل مدله ارائه می‌شود:

- ۱- تبیین و تبلیغ فرماندهان الگو براساس ارزش‌های مشخص شده در این تحقیق برای الگوگیری فرماندهان جوان دانشجویی.

- ۲- تشریح دقیق مفهوم منتورینگ و روش‌های پیاده‌سازی آن در محیط کاری دانشگاه با بهره‌گیری از اساتید با تجربه و خبره قبل از شروع به کار فرمانده در حوزه تربیت افسران.
- ۳- در بحث گزینش فرماندهان، معیارهای به‌دست آمده در این تحقیق را به‌عنوان ملاک و معیارهای کارکردی در فرایندهای انتصاب و انتخاب دخیل نمایند.
- ۴- کارراهه شغلی فرماندهان باید بر مبنای رشد مستمر و جذابیت مداوم طراحی شود که باعث انگیزه‌زایی و ارضای حس نیاز به پیشرفت فرماندهان شود.
- ۵- طراحی دوره‌های طولی و عرضی مهارت محور و دانشی برای ارتقای دانش و تخصص فرماندهان در طول خدمت.
- ۶- توجه جدی به تعادل کار و زندگی به‌عنوان یک ارزش اثرگذار بر تعهد و وجدان کاری فرماندهان.
- ۷- تقویت ارزش‌های اخلاقی و انقلابی فرماندهان از طریق الگوها و نمادهای حقیقی.
- ۸- توجه جدی به مقوله تجربه کاری در سطوح مختلف نیروی انتظامی. فرماندهان باید تجربه زیست در سطح اجرایی و صف نیروی انتظامی را داشته باشند و در یکی فرایند نظارت شد، وارد حوزه تربیت افسری شوند.

### سپاسگزاری

پژوهشگران بر خود لازم می‌دانند از زحمات همه عزیزان در فرماندهی دانشجویی دانشگاه علوم انتظامی امین که در این پژوهش یاری‌رسان ما بوده‌اند، کمال تشکر را به‌عمل آورند.

### منابع

۱. اکرادی، احسان؛ محمدنیا، یاسر؛ عباسی، مجتبی. (۲۰۱۵). رابطه سبک رهبری تحول‌گرا با تعالی سازمانی در ادارات آموزش و پرورش استان زنجان. پژوهش‌های

- رهبری و مدیریت آموزشی، ۱(۴)، ۱۵۳-۱۷۳. بازیابی از سایت:  
[http://jr-lat.atu.ac.ir/article\\_4549.html](http://jr-lat.atu.ac.ir/article_4549.html)
۲. ایمانی حسنلوئی، مهدی. (۱۳۹۵). الگوی اسلامی ایرانی مدیریت و رهبری براساس شیوه مدیریت و رهبری امام خمینی (ره)، مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) و فرماندهان دفاع مقدس. فصلنامه مدیریت و پژوهش‌های دفاعی. سال پانزدهم، شماره ۸۳، ۱-۳۱. بازیابی از سایت:  
[https://mdr.ihu.ac.ir/article\\_202046.html](https://mdr.ihu.ac.ir/article_202046.html)
۳. شیخ زاده، محمد. (۱۳۹۱). الگوی رهبری خدمتگزار مبتنی بر دیدگاه امام خمینی (ره). دوفصلنامه علمی-تخصصی اسلام و مدیریت. ۱(۱)، ۷-۳۶. بازیابی از سایت:  
[http://im.rihu.ac.ir/article\\_331.html](http://im.rihu.ac.ir/article_331.html)
۴. درودی، مجتبی. (۱۳۹۳). امام خمینی (ره) و بررسی سبک رهبری رابطه‌گرایانه. اسلام و پژوهش‌های مدیریتی. سال سوم، شماره دوم، پیاپی ۸، ص ۴۵-۶۲. بازیابی از سایت:  
<http://modiriyati.nashriyat.ir/node/63>
۵. درودی، مجتبی. (۱۳۹۲). سبک رهبری رابطه‌گرایانه امام خمینی (ره). اسلام و پژوهش‌های مدیریتی. سال دوم، شماره دوم، ص ۹۱-۱۱۵. بازیابی از سایت:  
<http://modiriyati.nashriyat.ir/node/63>
۶. مصباح یزدی، محمدتقی. (۱۳۹۲). مدیریت اسلامی و ضرورت توجه به آن در نظام اسلامی. اسلام و پژوهش‌های مدیریتی. ۳(۱)، ص ۵-۱۷. بازیابی از سایت:  
<http://modiriyati.nashriyat.ir/node/69>
۷. پیروز، علی آقا. (۱۳۹۰). رهبری در مدیریت اسلامی. اسلام و پژوهش‌های مدیریتی. سال اول، شماره سوم، ۹۱-۱۱۶. بازیابی از سایت:  
<http://modiriyati.nashriyat.ir/node/36>
۸. دوستار، محمد، مستقیمی، محمودرضا و اسماعیل زاده، محمد. (۱۳۹۴). رهبری اخلاقی و بررسی تاثیر ابعاد آن بر تعهد سازمانی. مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ۲۴ (۷۹)، ۲۷-۴۵. بازیابی از سایت:  
[https://jmsd.atu.ac.ir/article\\_2401.html](https://jmsd.atu.ac.ir/article_2401.html)



۹. عباس پور، عباس، زندیان، هادی و قادرمرزی، حبیب‌الله. (۱۳۹۴). بررسی تأثیر رهبری اخلاقی بر رفتار کارکنان: نقش واسطه‌ای تعامل رهبر - عضو. *مطالعات رفتار سازمانی*، ۴ (ویژه نامه رهبری (پیاپی ۱۶))، ۷۳-۵۱. بازیابی از سایت: [http://obs.sinaweb.net/article\\_19261.html](http://obs.sinaweb.net/article_19261.html)
۱۰. بهارلو، مصطفی؛ بشلیده، کیومرث؛ نعیمی، عبدالزهرا؛ و هاشمی‌شیرازی، سید اسماعیل. (۱۳۹۴). تحلیل رابطه رهبری اخلاقی و رفتار شهروندی سازمانی. *اخلاق در علوم و فناوری*. ۰ (۱)، ۱۰۹-۱۲۱. بازیابی از سایت: <https://ethicsjournal.ir/article-1-57-fa.html>
۱۱. نصر اصفهانی، علی و غضنفری، احمد (۱۳۹۲). رابطه بین رهبری اخلاقی و توانمندسازی کارکنان. *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۵ (۱)، ۱۰۷-۱۲۸.
۱۲. شریعتی، مسعود، هاشمی، محمد. (۱۳۹۷). بررسی راهکارهای ارتقای اثربخشی نقش رهبری در مدیران نیروی انتظامی. *فصلنامه دانش انتظامی غرب استان تهران* ۵ (۲۰)، ۸۵-۱۲۸. بازیابی از سایت: [http://journals.police.ir/article\\_91430.html](http://journals.police.ir/article_91430.html)
13. Swid, A. (2014). Police members perception of their leaders' leadership style and its implications. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 37 (3), 579-595. <https://doi.org/10.1108/PIJPSM-08-2013-0085>
14. Vito, A. G. , & Vito, G. F. (2015). What police leaders learned from “Lincoln on leadership”. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 38 (4), 775-787. <https://doi.org/10.1108/PIJPSM-05-2015-0061>
15. Chirambwi, K. (2017). Zimbabwe Republic Police Women Network: leadership and adaptability. *International Journal of Emergency Services*, 6 (3), 220-230. <https://doi.org/10.1108/IJES-08-2017-0043>
16. F. 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), 809-822.  
<https://doi.org/10.1108/PIJPSM-01-2014-0008>
17. Cordner, G. W. , & Scarborough, K. E. (2010). Police administration (7th ed. ). Matthew Bender & Company, Inc. , a member of the LexisNexis Group.
18. Molm, L. D. , Takahashi, N. , & Peterson, G. (2000). Risk and trust in social exchange: an experimental test of a classical proposition. *American Journal of Sociology*, 105 (5), 1396–1428.  
<https://www.journals.uchicago.edu/doi/epdf/10.1086/210434>
19. Cropanzano, R. , & Mitchell, M. S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31 (6), 874-900.  
<https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
20. Crawford, C. J. (2010). *Manager's Guide to Mentoring. United States, McGraw-Hill Companies.*
21. Cook, K. S. , & Gerbasi, A. (2012). Social Exchange. USA, Elsevier Inc.
22. Corcoran, K. E. (2013). Divine exchanges: Applying social exchange theory to religious behavior. *Rationality and Society*, 25 (3), 335– 369.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.09.007>
23. Joseph, E. E. , & Winston, B. E. (2005). A correlation of servant leadership, leader trust, and organizational trust. *Leadership & Organization Development Journal*, 26 (1), 6-22. <https://doi.org/10.1108/01437730510575552>
24. Richard, O. C. , Ismail, K. M. , Bhuian, H. N. , & Taylor, E. C. (2009). Mentoring in supervisor–subordinate dyads: Antecedents, consequences, and test of a mediation model of mentorship. *Journal of Business Research*, 62. 1110–1118.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.09.007>
25. Robbins, S. , & Judge, T. (2013). Organizational Behavior (15th ed. ). USA, Pearson Education, publishing as Prentice Hall.

26. Robbins, S. , & Judge, T, (2017). *Organizational Behavior* (17th ed. ). USA, *Pearson Education, publishing as Prentice Hall*.
27. Pearson-Goff, M. , & Herrington, V. (2013). Police leadership: A systematic review of the literature. *Policing: a journal of policy and practice*, 8 (1), 14-26. <https://doi.org/10.1093/police/pat027>
28. Bennett, B. R. (1992). Transforming Police Leadership in the'90s. *Journal of Contemporary Criminal Justice*, 8 (3), 257-264. <https://doi.org/10.1177/104398629200800307>

