

## رهبری پلیس: بررسی نظام‌مند پژوهش‌های پیشین

میچل پیرسون-گوف<sup>۱</sup> و ویکتوریا هرینگتون<sup>۲</sup>، ترجمه: حمید جعفری<sup>۳</sup>

### چکیده

از افسران پلیس انتظار می‌رود عملکردی مؤثر در محیط اجتماعی، سیاسی و سازمانی خود داشته باشند. امروزه بر مسئولیت پذیری افسران تأکید زیادی می‌شود و افزون بر آن پیشرفت فناوری، پدیدار شدن جرم‌های جدید و چالش‌های فراوان پیش رو این امر را تشدید کرده است. سازمان چگونه باید در چنین وضعی عمل کند؟ یک راه حل در رهبری نهفته است. رهبری، تعیین کننده عملکرد اثربخش سازمانها به ویژه سازمانهای پلیس است. ما در مورد رهبری چه می‌دانیم؟ رهبران و مدیران پلیس چه ویژگی‌هایی باید داشته باشند و چه اقداماتی باید انجام دهند؟ برای یافتن پاسخ این سؤالات پژوهش‌های پیشین در مورد رهبری پلیس به شکلی نظام‌مند بررسی شد که نتایج این بررسی در مقاله پیش رو آمده است.



<sup>۱</sup> مؤسسه مدیریت پلیس استرالیا، (mgoff@aipm.gov)

<sup>۲</sup> مؤسسه مدیریت پلیس استرالیا، (vherrington@aipm.gov.au)

<sup>۳</sup> کارشناس ارشد زبان انگلیسی مرکز تحقیقات کاربردی بازرسی کل ناجا، (h\_jafari@yahoo.com)

## مقدمه

عملکرد سازمانهای معاصر در محیطی صورت می‌گیرد که با تغییرات سریع و پیچیدگی کاری همراه است) دو رو و مایرز<sup>۴</sup>، در حال چاپ. (سازمان پلیس نیز از این قاعده مستثنا نیست. پلیس به درک و نشان دادن عملکردی مؤثر در محیطی اجتماعی، سیاسی و سازمانی پیچیده ملزم است) کیسی و میچل<sup>۵</sup>، ۲۰۰۷. (امروزه ما شاهد به وجود آمدن انتظارات جدید در پاسخگویی، پیشرفت در فناوری، ظهور انواع جدید جرم و جنایت، ریاضتهای اقتصادی، اصلاحات سازمانی، افزایش نیاز به تعامل اجتماعی و چالشهای فراوان دیگر هستیم. سازمان چگونه باید در این وضعیت کار کند؟ یکی از پاسخها در رهبری نهفته است. رهبری یکی از مهمترین عواملی است که با آن می‌توان پیش‌بینی کرد که آیا سازمان می‌تواند عملکردی مؤثر در محیطهای پویا داشته باشد یا نه (پترسون<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۰۹). (بنابراین نیاز به رهبری مؤثر پلیس بیشتر از همیشه احساس می‌شود) میکلیم و سیمز<sup>۷</sup>، ۲۰۱۱. (در مورد رهبری پلیس چه می‌دانیم؟ ویژگیهای رهبران پلیس چیست و آنها چگونه رفتار می‌کنند؟ برای پاسخ دادن به این پرسشها بررسی نظام‌مندی انجام دادیم از پیشینه تحقیقهای مربوط به رهبری پلیس. در این مقاله یافته‌های این بررسی و محدودیتهای پژوهش‌های فعلی مورد بحث قرار خواهد گرفت. به پژوهشهای آینده و کاربردهای آنها برای رهبران پلیس و توسعه رهبری نیز پرداخته خواهد شد.

در ابتدا، برای روشن شدن مسائل بسیار مهم است تعریف خود را از «اعمال قانون»<sup>۸</sup> و «رهبری»<sup>۹</sup> بررسی، و ارائه کنیم. اعمال قانون یعنی اجرای قوانین، جلوگیری و حل جرم و جنایت، حفظ نظم و ارتقای امنیت و ایمنی از طریق استفاده مشروع از قدرت فعالیتی است

<sup>۴</sup>. DeRue and Myers

<sup>۵</sup>. Casey and Mitchell

<sup>۶</sup>. Peterson

<sup>۷</sup>. Meaklim and Sims

<sup>۸</sup>. policing

<sup>۹</sup>. leadership

که ممکن است توسط انواع مختلفی از سازمانها و افراد دولتی و خصوصی انجام شود (ما: بی<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۳؛ نیوبر ن<sup>۱۱</sup>، ۲۰۰۳). در بررسی پیش‌رو، از تعریف محدودی از پلیس استفاده شد و بررسی را به پژوهشهای مربوط به سازمانهای دولتی پلیس در سطوح محلی، کشوری و فدرال محدود کردیم و جامعه پلیس عمومی یا خصوصی گسترده‌تر مورد بررسی قرار نگرفت. به دلایل گوناگونی تمرکز به طور خاص بر پلیس دولتی بوده است: نخست اینکه پیشینه پژوهشهای در دسترس ما بیشتر به رهبری پلیس در سازمانهای دولتی پلیس مربوط بود. دوم، هدف ارائه تجزیه و تحلیلی واحد و یکپارچه است که بین کشورها قابل مقایسه باشد) و با در بر گرفتن طیف وسیعی از سازمانها باعث پیچیده شدن فرایند تحلیل نشود. (سوم، مراقب طولانی نشدن مطالعه نیز بودیم. هر جا که تعریف رهبری مجموعه‌ای از ویژگیها، شایستگیها، تواناییها، صفات اعمال و یا رفتارهایی بود که مشوق هدایت‌پذیری و دستیابی به نتایج سازمانی است) بی<sup>۱۲</sup>، ۲۰۰۸) ما آن را لحاظ کردیم و مبنا قرار دادیم. ما پژوهشهایی مطالعه شد که در آنها رهبری در تمام سطوح از سطوح مستقیم مدیریت گرفته تا مدیران ارشد مورد بررسی قرار گرفته بود؛ به تفاوتها و شباهتهای آنها باید توجه کرد.

### روش پژوهش

در این بررسی پژوهشهایی از کشورهای نظیر ایالات متحده امریکا، انگلستان، کانادا، نیوزیلند و استرالیا مورد مطالعه قرار گرفت. تنها آثاری مورد بررسی قرار گرفت که به زبان انگلیسی و بین ماه‌های ژانویه ۱۹۹۰ تا دسامبر ۲۰۱۲ منتشر شده بود. سعی شد تا حد امکان بررسی، گسترده و فراگیر باشد و شامل پژوهشهایی باشد با انواع طرحهای روش شناختی (که این معیار اغلب معیاری برای عدم شمول آثار در بررسیهای نظام‌مند است)؛ از جمله این طرحها مطالعات کیفی، مطالعات موردی و همچنین تحقیقات پیمایشی بود. برای اطمینان اولیه از کیفیت، تنها آثاری بررسی شد که در مجلات دارای هیئت داوران به چاپ رسیده بود. این بررسی توسط گروه پژوهشی متشکل از پژوهشگری ارشد و دستیار پژوهشی انجام شد. جستجوها توسط دستیار پژوهشی با استفاده از معیارهای غربالگری (مورد بحث در زیر) انجام شد. فرایند ارزیابی کیفیت، استخراج داده‌ها و تجزیه و تحلیل موضوعی توسط هر دو پژوهشگر انجام شد. پژوهشهای منتشر شده در فصل کتابها<sup>۱۳</sup>، کتابهای علمی و گزارشهای سازمانی مورد بررسی قرار نگرفت و این حوزه‌ای است که بررسی آن باید به پژوهشهای آینده موکول گردد. پنج پایگاه اطلاعاتی جستجو شد: امرالد<sup>۱۴</sup>، تیلور و فرانسیس<sup>۱۵</sup>، وایلی<sup>۱۶</sup>، سیج<sup>۱۷</sup> و ابسکو<sup>۱۸</sup>. دلیل انتخاب این پایگاه‌ها این بود که در آنها مجلات مهم مربوط به پلیس و مدیریت از استرالیا، کانادا، نیوزلند، ایالات متحده امریکا و انگلستان

<sup>۱۰</sup>. Mawby

<sup>۱۱</sup>. Newburn

<sup>۱۲</sup>. Bass

<sup>۱۳</sup>. book chapters

<sup>۱۴</sup>. Emerald

<sup>۱۵</sup>. Taylor and Francis

<sup>۱۶</sup>. Wiley

<sup>۱۷</sup>. Sage

<sup>۱۸</sup>. Ebsco

فهرست می‌شود. برای جستجو از کلید واژه‌هایی دقیق در این پایگاه‌ها استفاده شد. پیش از رسیدن به نسخه پایانی این واژه‌ها، واژه‌ها مطابق با نتایجی که در جستجو به دست می‌آمد، چندین بار تغییر یافت تا به واژه‌هایی دقیق و جامع دست یابیم) جدول ۱.

جدول (۱): عبارات جستجوی استفاده شده در بررسی نظام‌مند

۱. دسته اول: عبارات مورد نظر	۲. دسته دوم: رهبری و عبارات مربوط
پلیس	رهبری*
اعمال قانون	مامورین
اجرای قانون	مدیر*
	مدیر اجرایی
	ارشد
	اجرا*

از فرایند کوتاه‌سازی<sup>۱۹</sup> با به کار بردن \* در پایگاه‌های اطلاعاتی [به منظور جستجوی حالت‌های مختلف یک واژه استفاده شد که از ریشه آن به دست می‌آید. واژه‌های دسته اول نتایج و آثاری را در بر می‌گرفت که تنها به سازمان پلیس مربوط می‌شد و در آن سازمان‌های بخش دولتی و یا خصوصی نمی‌آمد. هدف دسته دوم جستجوی آثار مربوط به رهبری بود. در جستجوهای نظام‌مند واژه‌های دو دسته به یکدیگر جفت می‌شد و فیلد عنوان، چکیده و کلمه کلیدی مورد جستجو قرار می‌گرفت.

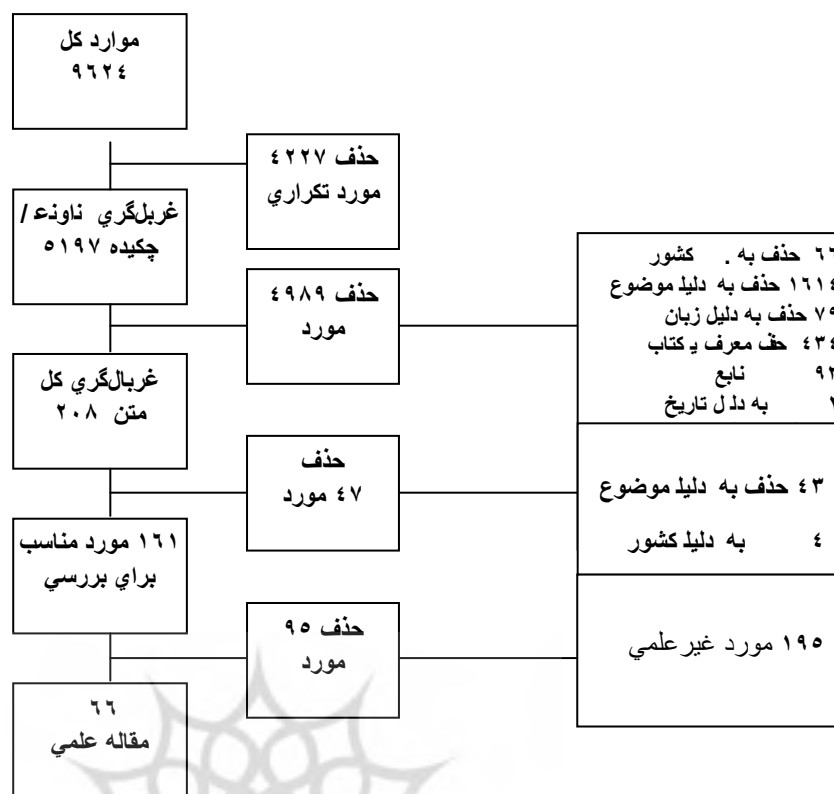
## یافته‌ها

در مجموع ۲۷۰ جستجو انجام شد که ۹۶۲۴ اثر به دست آمد؛ سپس این مراجع برای تجزیه و تحلیل بیشتر، حذف داده‌های تکراری و استفاده از غربالگری برای حذف موارد نامربوط به یک پایگاه مدیریت مرجع - EPPI Reviewer ۴ - داده شد) شکل (۱). EPPI Reviewer ۴ نرم افزاری است که توسط مرکز EPPI، در واحد علوم اجتماعی دانشگاه لندن توسعه یافته است و نگهداری می‌شود. این نرم افزار، ابزار لازم بررسی نظام‌مند از جمله مدیریت مرجع، طبقه‌بندی مطالعات، استخراج داده‌ها، ترکیب اطلاعات و بررسی کلی را فراهم می‌کند. در پایان این فرایند مجموعاً ۶۶ اثر باقی ماند. اغلب آنها بین سالهای ۲۰۰۲ تا ۲۰۱۲ در ایالات متحده آمریکا منتشر شده بود) جدول (۲). این ۶۶ مقاله با استفاده از چارچوب اقتباس شده از مرکز ملی پژوهش‌های اجتماعی<sup>۱۹</sup> کیفیت سنجی<sup>۱</sup> شد. در این چارچوب نه پرسش در مورد هر اثر پژوهشی پرسیده می‌شود؛ از جزئیات مربوط به انتخاب نمونه گرفته تا میزان تعمیم‌پذیری نتایج گرفته شده توسط نویسندگان به شرایط دیگر) در پیوست ۱ فهرست کاملی از این پرسشها آمده است. (مقاله‌ها بررسی، و در هر یک از این نه حوزه نمره‌های زیاد، متوسط یا کم به آنها داده شد. در هر رتبه نمره‌ای عددی بود که در آخر نمره‌ها در همه نه حوزه جمع زده می‌شد تا کیفیت مقاله محاسبه شود. به منظور اطمینان از ثبات و پایداری در ارزیابی مقالات توسط هر دو پژوهشگر ارزیابی شد. بیشتر مطالعات، کیفیت متوسطی داشت (N = ۵۲) و به دنبال آن مطالعات کم کیفیت بود (N = ۱۱) و تنها سه

<sup>۱۹</sup>. National Centre for Social Research

مطالعه کیفیت بالایی داشت. مطالعات پیمایشی، روشهای پژوهشی ترکیبی و مطالعات موردی بدنه اصلی پژوهش فعلی را تشکیل داد

(جدول ۳).



شکل (۱): روند بررسی

جدول (۲): تقسیم‌بندی مطالعات بر اساس کشور و سال انتشار

کشور					سال انتشار
زناند نو	کانادا	استرالیا	انگلیس	امریکا	
۲	۰	۴	۵	۱۲	۲۰۰۱-۱۹۹۲
۰	۶	۶	۱۳	۱۸	۲۰۱۲-۲۰۰۲

جدول (۳): تقسیم‌بندی مطالعات بر اساس روش‌شناسی

تعداد کل مطالعات	روش‌شناسی
۲۷	پرسشنامه
۶	مصاحبه
۱۲	روشهای ترکیبی

تحلیل محتوا	۳
پیمایشی	۱
مطالعه موردی	۱۱
تحلیل داده‌های ثانویه	۶

علاوه بر نمره کیفیت بر اساس ارزیابی ارتباط مقاله به بررسی ما نمره 'ارتباط'<sup>۲۰</sup> مقاله‌ها نیز محاسبه شد. نمره ارتباط زیاد، متوسط، کم به مقالات داده شده با نمره کیفیت مقالات با جدول‌بندی متقاطع مورد ارزیابی قرار گرفت و مقالاتی که ارتباط و کیفیت کمی داشت در تحلیلهای بعدی حذف شد. نه مقاله از بررسی حذف شد ۵۷. مقاله باقیمانده از نظر محتوایی بررسی شد تا به پاسخ این پژوهش برسیم: "در مورد ویژگیهای رهبران پلیس و فعالیتها و اقداماتی که انجام می‌دهند، چه می‌دانیم؟"

### ویژگیهای رهبران پلیس چیست؟

در پیشینه پژوهشها هفت ویژگی بارها از ویژگیهای رهبران موفق پلیس بر شمرده شده است (در بیشتر پژوهشها بر تصورات و نه اندازه‌گیری رهبری به طور مستقل تکیه شده است که بعدتر به این موضوع خواهیم پرداخت). (اولین ویژگی "اخلاق‌مداری"<sup>۲۱</sup> بود که به طور کلی نشان‌دادن صداقت و درستی و توانایی ایجاد حس اعتماد در میان زیردستان تعریف شده است) (برایمن و استفنز<sup>۲۲</sup>، ۱۹۹۶، فلمینگ<sup>۲۳</sup>، ۲۰۰۴، مورفی و دروج<sup>۲۴</sup>، شافر<sup>۲۵</sup>، ۲۰۰۸، ۲۰۰۹، ۲۰۱۰، الیری<sup>۲۶</sup> و همکاران، ۲۰۱۱، ویتو<sup>۲۷</sup> و همکاران، ۲۰۱۱) ویژگی دیگر، که با این ویژگی شباهت و تداخل داشت، توانایی حس "اطمینان"<sup>۲۸</sup> و "اعتماد"<sup>۲۹</sup> در سازمان پلیس و همچنین در عمل بین پلیس و جامعه است (بک و ویلسون<sup>۳۰</sup>، ۱۹۹۷؛ اتواتر<sup>۳۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۰؛ شافر، ۲۰۰۷، ۲۰۱۰؛ ویتکرافت<sup>۳۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۲) نکته حائز

<sup>۲۰</sup>. relevance

<sup>۲۱</sup>. ethical

<sup>۲۲</sup>. Bryman & Stephens

<sup>۲۳</sup>. Fleming

<sup>۲۴</sup>. Murphy and Drodge

<sup>۲۵</sup>. Schafer

<sup>۲۶</sup>. O'Leary

<sup>۲۷</sup>. Vito

<sup>۲۸</sup>. trust

<sup>۲۹</sup>. trustworthiness

<sup>۳۰</sup>. Beck and Wilson

<sup>۳۱</sup>. Atwater

<sup>۳۲</sup>. Wheatcroft

اهمیت دیگر که در پیشینه پژوهشها ذکر شده بود این است که اعتماد باید دو طرفه، و رهبران نیز باید به کارکنان خود اعتماد داشته باشند (بک و ویلسون، ۱۹۹۷؛ ویتکرافت و همکاران، ۲۰۱۲). صفت دیگری که بسیار به اعتماد شبیه بود، "مشروعیت رهبر در نظر کارکنان"<sup>۳۳</sup> بود (دانکن<sup>۳۴</sup> و همکاران، ۲۰۰۱؛ رو<sup>۳۵</sup>، ۲۰۰۶؛ سیلوستری<sup>۳۶</sup>، ۲۰۰۶؛ شافر، ۲۰۰۸، b۲۰۱۰) و اینکه زیردستان بدانند رهبر می‌تواند بخوبی نظارت کند و مستقیماً در جریان کارها باشد. شاید دلیل این تأکید وجود آثار بسیاری است که در آنها دیدگاه زیردستان نسبت به رهبران بررسی شده است. علاوه بر این در سازمانهای پلیس، کسانی که پستهای ارشد دارند، راهی طولانی را در گرفتن درجات طی کرده‌اند و مهارتهای بیشتری دارند و لزوم و ارزشمند بودن چنین چیزی در فرد رهبر در نظر زیردستان قابل درک است. همچنین از رهبران موفق پلیس انتظار می‌رود که بدانند رفتار آنها برای زیردستان الگو است (سینگر و سینگر، ۱۹۹۰؛ اتواتر و همکاران، ۲۰۰۰؛ انگل<sup>۳۷</sup>، ۲۰۰۰؛ دنستن<sup>۳۸</sup>، ۲۰۰۳؛ مورفی و دروج، ۲۰۰۴، جانسون<sup>۳۹</sup>، ۲۰۰۶؛ آندریسکو<sup>۴۰</sup> و ویتو، ۲۰۱۰؛ اولری و همکاران، ۲۰۱۱)؛ زیرا زیردستان رفتار رهبر را تقلید می‌کنند. برقراری ارتباط<sup>۴۱</sup> نیز از دیگر ویژگیهای کلیدی بود و منظور از آن در پژوهشها ارتباطات درون سازمانی پلیس و نیز ارتباط با زیردستان (برایمن و استفنز، ۱۹۹۶؛ دنتزکر<sup>۴۱</sup>، ۱۹۹۶؛ بک و ویلسون، ۱۹۹۷؛ دانکن و همکاران، ۲۰۰۱؛ دنستن<sup>۴۲</sup>، ۲۰۰۲؛ مورفی و دروج، ۲۰۰۴؛ سیلوستری، ۲۰۰۷. شافر، ۲۰۰۸، a۲۰۱۰، b۲۰۱۰، اشتاین هایدر و وواستوالد<sup>۴۳</sup>، ۲۰۰۸؛ دیک<sup>۴۴</sup>، ۲۰۱۱؛ اولری و همکاران، ۲۰۱۱) و داشتن توانایی برقراری ارتباط در سراسر سازمان و برخورداری از برش در دولت و سیاستگذاران است (باترفیلد<sup>۴۵</sup> و همکاران، ۲۰۰۴، ۲۰۰۵؛ فلمینگ<sup>۴۶</sup>، ۲۰۰۴؛ مئاکلیم و سیمز<sup>۴۷</sup>، ۲۰۱۱). (رهبران موفق پلیس، "تصمیم گیرندگان"<sup>۴۸</sup> ماهر هستند و می‌توانند تصمیمهایی بگیرند که به دستیابی اهداف می‌انجامد) دنتزکر<sup>۴۹</sup>، ۱۹۹۶؛

<sup>۳۳</sup> . legitimacy in the eyes of one's staff

<sup>۳۴</sup> . Duncan

<sup>۳۵</sup> . Rowe

<sup>۳۶</sup> . Silvestri

<sup>۳۷</sup> . Engel

<sup>۳۸</sup> . Densten

<sup>۳۹</sup> . Johnson

<sup>۴۰</sup> . Andreescu

<sup>۴۱</sup> . Dantzer

<sup>۴۲</sup> . Densten

<sup>۴۳</sup> . Steinheider & Wuestewald

<sup>۴۴</sup> . Dick

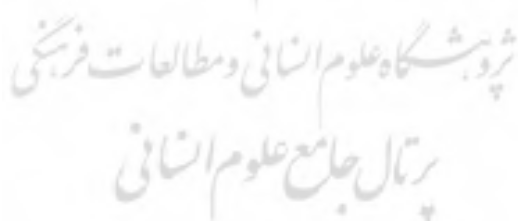
<sup>۴۵</sup> . Butterfield

<sup>۴۶</sup> . Fleming

<sup>۴۷</sup> . Meaklim and Sims

<sup>۴۸</sup> . decision makers

<sup>۴۹</sup> . Dantzer



اتواتر و همکاران، ۲۰۰۰؛ متکالف و دیک<sup>۵۰</sup>، ۲۰۰۰؛ دنستن، ۲۰۰۳؛ شافر، ۲۰۰۸، ۲۰۱۰، ۲۰۱۰a؛ آندریسکو و ویتو، ۲۰۱۰؛ دیک، ۲۰۱۱). علاوه بر این، روش تصمیم‌گیری رهبران در کسب مشروعیت و احترام از زیردستان نقش مهمی دارد (مورفی و دروج، ۲۰۰۴) مشارکت زیردستان در تصمیم‌گیری در ایجاد تعهد سازمانی تأثیر مثبتی داشت (که در بخش بعدی به آن باز خواهیم گشت). (در ادامه، "توانایی تفکر"<sup>۵۱</sup> مؤثر نیز مهم تلقی شده بود و تفکر انتقادی، راهبردی و خلاق از ویژگیهای کلیدی رهبران موفق به شمار رفته بود (گاستون<sup>۵۲</sup>، ۱۹۹۷؛ دیویز<sup>۵۳</sup>، ۲۰۰۰؛ کلمن، ۲۰۰۸؛ میلر<sup>۵۴</sup> و همکاران، ۲۰۰۹؛ مٹاکلیم و سیمز، ۲۰۱۱؛ الیری و همکاران، ۲۰۱۱).

### فعالیت‌های رهبران پلیس چه مواردی را در بر می‌گیرد؟

مطابق با بررسیها مشخص شد که رهبران موفق پلیس پنج اقدام خاص را انجام می‌دهند "ایجاد چشم اندازی مشترک"<sup>۵۵</sup> یکی از این اقدامات بود، منظور از آن ایجاد، توسعه و به اشتراک گذاشتن چشم اندازی برای سازمان است که باعث به وجود آمدن حس هدفمندی در زیردستان می‌شود (برایمن و استفنز، ۱۹۹۶؛ دنستن، ۱۹۹۹، ۲۰۰۲، ۲۰۰۳، ۲۰۰۵؛ دیویز، ۲۰۰۰؛ انگل، ۲۰۰۱؛ دانکن و همکاران، ۲۰۰۱؛ مورفی و دروج، ۲۰۰۴؛ باترفیلد و همکاران، ۲۰۰۵؛ شافر، ۲۰۰۸؛ اشتاین‌هایدر و وواستوالد<sup>۵۶</sup>، ۲۰۰۸؛ میلر و همکاران، ۲۰۰۹؛ آندریسکو و ویتو، ۲۰۱۰؛ ویتو و هیگینز<sup>۵۷</sup>، ۲۰۱۰؛ اولری و همکاران، ۲۰۱۱؛ ویتو و همکاران، ۲۰۱۱) "ایجاد تعهد سازمانی"<sup>۵۸</sup> نیز اقدام دیگری شبیه این اقدام بود که با حمایت از زیردستان، ارائه بازخورد به آنها، ترویج همکاری و شریک کردن آنها در فرایند تصمیم‌گیری به دست می‌آید (بک و ویلسون<sup>۵۹</sup>، ۱۹۹۷؛ دیک، ۲۰۱۱؛ متکالف و دیک، ۲۰۰۰، ۲۰۰۱؛ دنستن، ۲۰۰۲، ۲۰۰۵؛ اشتاین‌هایدر و وواستوالد، ۲۰۰۸؛ ویتو و هیگینز، ۲۰۱۰؛ جانسون، ۲۰۱۲a). (۲۰۱۲) رهبران موفق پلیس "به زیردستان خود اهمیت می‌دهند"<sup>۶۰</sup>؛ به این معنی که تلاش می‌کنند برای کارکنان خود فرصتهایی برای رشد فراهم کنند و نسبت به رفاه و آموزش کارکنان خود مسئول هستند (سینگر<sup>۶۱</sup> و سینگر، ۱۹۹۰؛ مور<sup>۶۲</sup>، ۱۹۹۴؛ برایمن و استفنز، ۱۹۹۶؛ دنستن، ۱۹۹۹، ۲۰۰۳؛ دیویز، ۲۰۰۰؛ متکالف و دیک، ۲۰۰۰؛ دیویز و توماس، ۲۰۰۳؛ باترفیلد و همکاران، ۲۰۰۴؛ فلمینگ، ۲۰۰۴؛ مورفی و دروج، ۲۰۰۴؛ آندریسکو و ویتو، ۲۰۱۰؛

<sup>۵۰</sup>. Metcalfe and Dick

<sup>۵۱</sup>. thinking ability

<sup>۵۲</sup>. Gaston

<sup>۵۳</sup>. Davies

<sup>۵۴</sup>. Miller

<sup>۵۵</sup>. Creating a shared vision

<sup>۵۶</sup>. Steinheider and Wuestewald

<sup>۵۷</sup>. Higgins

<sup>۵۸</sup>. engender organizational commitment

<sup>۵۹</sup>. Beck and Wilson

<sup>۶۰</sup>. care for subordinates

<sup>۶۱</sup>. Singer

<sup>۶۲</sup>. Moore



شافر، ۲۰۱۰؛ ویتو و هیگینز، ۲۰۱۰. (وظیفه چالش برانگیز دیگر رهبران پلیس، "هدایت و مدیریت تغییر"<sup>۶۳</sup> است که باعث می شود رهبر بتواند وضع موجود را عوض کند و به اصلاح یا تغییر دست یابد) برایمن و استفنز، ۱۹۹۶؛ دنستن، ۱۹۹۹؛ داونپورت<sup>۶۴</sup>، ۱۹۹۹، دیویز، ۲۰۰۰؛ فلمینگ و لفرتی<sup>۶۵</sup>، ۲۰۰۰؛ دانکن و همکاران، ۲۰۰۱؛ ویتو و همکاران، ۲۰۰۵؛ باترفیلد و همکاران، ۲۰۰۴، ۲۰۰۵؛ برودثور<sup>۶۶</sup>، ۲۰۰۵، کلارک<sup>۶۷</sup>، ۲۰۰۶؛ سیلوستری، ۲۰۰۷؛ اشتاین هایدنر و وواستوالد، ۲۰۰۸؛ میلر و همکاران، (۲۰۰۹). قابل ذکر است افسرانی که درجه پایین تری داشتند برای این فعالیت یا اقدام اهمیت کمتری قائل بودند و بیشتر مایل بودند رهبران، وضع موجود را حفظ کنند. در بخش بعدی دوباره به این موضوع باز خواهیم گشت (برایمن و استفنز، ۱۹۹۶). (پنجمین اقدام "حل مسئله"<sup>۶۸</sup> بود که اشاره دارد به سبکهای فعال و مشارکتی در حل مسئله برای رسیدگی به مشکلات پیچیده، به هم وابسته و غیرمنتظره (داونپورت، ۱۹۹۹؛ اتواتر و همکاران، ۲۰۰۰؛ دیویز، ۲۰۰۰؛ دیویز و توماس، ۲۰۰۳؛ باترفیلد و همکاران، ۲۰۰۴، ۲۰۰۵؛ سیلوستری، ۲۰۰۷؛ میلر و همکاران، ۲۰۰۹؛ اولری و همکاران، ۲۰۱۱؛ مثالکیم و سیمز، ۲۰۱۱).

## رهبری و جایگاه

پیشتر گفته شد که جایگاه و رتبه در نگرش افراد به رهبری اثربخش تأثیر می گذارد. منطقی است که نظرها در مورد رهبری در سطوح مختلف سازمان تفاوت داشته باشد؛ به عنوان مثال، رهبری ارشد پلیس اشاره دارد به ارائه چشم انداز و احساس رسالت و شامل تفکر انتقادی، برنامه ریزی راهبردی، حل مسئله، تصمیم گیری، واگذاری اختیار و همکاری در داخل) و خارج (سازمان می شود. مدیران میانی پلیس پشتیبانی اداری و تدارکات عرضه می کنند و مسئول برنامه ریزی، هماهنگی، نظارت، مربیگری، گروه سازی و توانمندسازی افسران هستند. در حالی که مدیران و ناظران مستقیم، مهارتهای عملیاتی بیشتری را در رهبری به کار می بندند که از طریق نظارت، آموزش گروه و ارزیابی عملکرد صورت می پذیرد (بیکر، ۲۰۰۶). (تمایز مشابهی را نیز می توان بین رهبری تاکتیکی و راهبردی در نظر گرفت. رهبری تاکتیکی در پلیس مسئولیت گروه بانها، بازرسان و بازرسان ارشد است در حالی که رهبری راهبردی مسئولیت سرپرستان و رتبه های ارشد در نیروها است) دیویز، ۲۰۰۰؛ کاسیمیر و والدمن<sup>۶۹</sup>، ۲۰۰۷. (اما سؤال این است که آیا ویژگیها و رفتارهای شناسایی شده در مقالات و پژوهشها به همه رهبران پلیس با جایگاههای مختلف قابل تعمیم هست؟ رهبری در هر دو سطح تاکتیکی و راهبردی به پیروی زیردستان نیاز دارد و ماهیت رابطه بین رهبر و زیردست از اهمیت زیادی برخوردار است. مسلماً رهبرانی که می توانند با پیروان خود ارتباط خوبی برقرار کنند از موفقیت بیشتری برخوردارند؛ با این حال، ارزیابی ما از پیشینه پژوهشها از نظر رتبه، که در جدول های ۴ و ۵ آورده شده است، نشان می دهد که تفاوتی در این زمینه هست.

<sup>۶۳</sup>. Problem solving

<sup>۶۴</sup>. Davenport

<sup>۶۵</sup>. Lafferty

<sup>۶۶</sup>. Brodeur

<sup>۶۷</sup>. Clarke

<sup>۶۸</sup>. problem solving

<sup>۶۹</sup>. Casimir and Waldman

قابل توجه است که "ایجاد چشم‌اندازی مشترک" نزد پاسبانها و گروه‌بانه‌ها اهمیت کمتری دارد و آنها رویکرد رهبری ابزاری را ترجیح می‌دهند که تمرکزش بر تکلیف فعلی است (برایمن و استفنز، ۱۹۹۶). (افسرانی که درجه پایین‌تری دارند بیشتر علاقه دارند، به آنها منابع کافی داده شود تا بتوانند وظایف را انجام دهند و رهبران نیز انتظارات خود را با صراحت مشخص کنند؛ وظایفی دقیق و روشن واگذار کنند و روند کاری را که باید دنبال شود نیز معلوم کنند. افزون بر آن ممکن است استدلال شود این رفتارها خود رفتارهای اصلی برای ایجاد چشم‌انداز مشترک است اما این دیدگاه در میان رده‌های پایین‌تر عملیاتی‌تر است. پاسبان و گروه‌بانه‌ها نیز ارزش کمی بر "مدیریت و هدایت تغییر" به عنوان یک فعالیت در رهبری قائل بودند. این اقدام در نمونه‌هایی از رده‌های پایین‌تر نیز دیده شد. در یکی از مطالعات این گونه برداشت شد که پلیس‌هایی که از نزدیک درگیر کار هستند بیشتر به حفظ وضع موجود معتقدند تا ایجاد تغییر در آن، مگر اینکه تغییرات هم‌جهت با اهداف مورد نظر آنها باشد (برایمن و استفنز<sup>۷۰</sup>، ۱۹۹۶). (در دو مطالعه مشابه دیگر نیز یافته‌ها نشان داد که تنها وقتی تغییر ارزشمند به شمار می‌رود که مشروعیت آن اثبات شده باشد. در مقابل، تغییر و بویژه حمایت از خلاقیت و نوآوری در نظر سرپرستان مستقیم و مدیران میانی ارزش بسیار بیشتری داشت. در یکی از مطالعات مشخص شد که گروه‌بانه‌ها، بازرسان و بازرسان ارشد سازنده‌تر بودند و هنگامی که این ویژگیها در آنها ترغیب می‌شد، تلاش بیشتری از خود نشان می‌دادند (دنستن، ۲۰۰۳). "مراقبت از زیردستان" اقدام دیگری در رهبری بود که بین جایگاه‌ها و رتبه‌های مختلف تفاوت داشت. شواهد نشان می‌دهد این اقدام هنگام ارزیابی رهبران توسط گروه‌بانه‌های ارشد از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. بویژه اگر رهبر فرصتهایی برای تربیت و آموزش فراهم آورد (دنستن، ۲۰۰۳). علاقه به خود<sup>۷۱</sup> نیز از اهمیت زیادی در اینجا برخوردار است و نتیجه منطقی که می‌توان گرفت این است که رهبران برای اینکه مدیرانی موفق و اثربخش به شمار آیند، باید نیازهای مختلف افسران را در سطوح مختلف و در هر جایگاهی جداگانه رفع کنند. اما آیا این واقعا رهبری مؤثر به شکلی عینی است و زمانی که نیازهای سازمان با خواسته‌های افسران آن متفاوت باشد، چه باید کرد؟ در آغاز این مقاله تعریفی از رهبری داده و در آن گفته شد که رهبری به آن دسته از ویژگیهای و فعالیت‌هایی گفته می‌شود که "باعث ایجاد حس پیروی و دستیابی به نتایج سازمانی" می‌شود. رفع خواسته‌های افسران زیردست قطعا تنها بخشی از کار است و شاید، همان طور که هایفتز و لینسکی<sup>۷۲</sup> (۲۰۰۲) می‌گویند، کار واقعی رهبری مایوس کردن افراد به میزانی است که بتوانند پذیرای آن باشند.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

پژوهشگاه علوم انسانی

## بحث

یافته‌های این بررسی نظام‌مند نشان می‌دهد که اجماعی نسبی در مورد ویژگیهای رهبران موفق پلیس و فعالیت‌های معمول آنها هست. هفت ویژگی مهم در رهبری مشخص شد: رفتار اخلاق‌محور، اعتماد، مشروعیت، الگو دهی، ارتباطات، تصمیم‌گیری و تفکر انتقادی، خلاقانه و راهبردی. پنج فعالیت یا اقدام عمده یافت شد که برای رهبران اهمیت بسزایی دارد: ایجاد چشم‌اندازی مشترک، ایجاد تعهد سازمانی، مراقبت از زیردستان، هدایت و مدیریت تغییر و حل مسئله. شاید مهمترین نتیجه‌گیری که از این بررسی نظام‌مند می‌تواند کرد این است که بیشتر آنچه ما در مورد رهبری پلیس می‌دانیم در پژوهش‌هایی ریشه دارد که تأکیدشان بر درک "تصورات" موجود در مورد رهبری پلیس است (۵۲) از ۵۷ مطالعه (که سنجشی عینی نیست و با این اوصاف آثار گذشته و پیشینه پژوهشها اطلاعات بسیار کمی در مورد رهبری اثربخش پلیس به ما ارائه می‌کند. البته سنجش عینی رهبری اثربخش کاری بی‌اندازه

<sup>۷۰</sup>. Bryman and Stephens

<sup>۷۱</sup>. Self-interest

<sup>۷۲</sup>. Heifetz and Linskey

دشوار است. دقیقا چه چیزی باید اندازه‌گیری شود؟ بهره‌وری سازمانی؛ سطح جرم و جنایت؟ ارزیابی رهبری را هم‌ترازان انجام دهند یا مدیران ارشد؟ بدیهی است نظر زیردستان کافی نیست؛ اما بیشتر مطالعات تا به امروز روی این موضوع تمرکز کرده است. نتیجه مهم این کار مطرح شدن موضوع رتبه و درجه است. در این مقاله سعی شد پژوهشها بدقت بررسی شود تا دریابیم آیا ویژگیها و فعالیتهای شناسایی شده در تمام سطوح سازمانی به اندازه‌ای یکسان اهمیت و تأثیر دارد یا نه؛ اما این جنبه‌ای از پژوهش درمورد رهبری است که تا حد زیادی نادیده گرفته شده و نیازمند کار بیشتری است. موضوع دیگری که مشابه به این عامل است، پلیسهای قسم خورده و قسم نخورده است. اگر چه کارکنان قسم نخورده یا غیر نظامی زیادی هستند که در سازمانهای پلیس کار می‌کنند اما هیچ یک از مطالعات گزارش شده در اینجا به این موضوع در رهبری نپرداخته است. آیا چالش‌هایی پیش روی رهبران قسم نخورده در سازمان هست؟ آیا تصور غالب بر این است که آنها اثربخشی کمتری دارند؟ گرایش به تلقی رهبران پلیس به عنوان یک گروه همگن به مسئله قومیت، امورجنسی و جنسیت نیز گسترش می‌یابد. هیچ پژوهشی موضوع اول و دوم را مورد بررسی قرار نداده است، اما در دو مطالعه مسئله جنسیت مورد توجه قرار گرفته است. نکته جالب این است این دو مطالعه نشان می‌دهد که فعالیتهای رهبری زنان ممکن است با مردان تفاوت داشته باشد و آنها رویکرد ' تحول‌گراتری ' داشته باشند (سیلوستری، ۲۰۰۶، و این می‌تواند در آینده موضوعی برای پژوهشها باشد .

جدول (۴): تقسیم ویژگیهای رهبران توسط نمونه

نمونه	ویژگی‌ها						
	اخلاق مدار	قابل اعتماد	قانونمدار	الگوهای	ارتباط	تصمیم‌گیری	توانایی تفکر
پاسبانی تا سرگروهانی/استوانی	۱		۲	۵	۴	۲	
مدیران میانی: سروانی/سرگردی تا بازرس ارشد				۱	۳	۱	
رهبران ارشد: سربازرس/سرهنک تا فرمانده					۱	۱	۱
رهبران اجرایی: کمیسر/رئیس/کلانتر	۱				۲	۲	۳
نمونه ترکیبی - درجه‌های گوناگون - عدم طبقه‌بندی درجه‌ها	۵	۸	۴	۴	۱۱	۹	۳

جدول (۵): تقسیم اقدامات و فعالیتهای رهبران توسط نمونه

نمونه	اقدامات				
	ایجاد چشم اندازی مشترک	ایجاد تعهد سازمانی	مراقبت از تیم	هدایت و مدیریت	حل مسئله
پاسبانی تا سرگروهبانی/استوانی	۳	۳	۴	۳	
مدیران میانی: سروانی/سرگردی تا بازرس ارشد	۱			۲	
رهبران ارشد: سر بازرس/سر هنگ تا فرمانده	۱		۱		۱
رهبران اجرایی: کمیسر/رئیس/کلانتر	۴		۲	۲	۱
نمونه ترکیبی - درجه‌های گوناگون - عدم طبقه‌بندی درجه‌ها	۷	۹	۸	۱۳	۸

یکی از نکات مهمی که در این بررسی دیده شد این بود که سازگاری قابل توجهی بین "چارچوب مهارتهای هدایت‌گری" هست که در پلیس توسعه یافته و خدمات عمومی گسترده‌تر وجود دارد؛ به عنوان مثال در استرالیا، راهبرد رهبری پلیس استرالیا و نیوزیلند<sup>۷۳</sup> (ANZPLS)، که برنامه‌ای برای پرورش رهبر برای افسران ارشد است بر پایه مهارتهای رهبری توسعه یافته توسط مأموران پلیس حوزه های قضایی استرالیا و نیوزیلند بنا نهاده شده بود. این مهارتها شامل مدیریت راهبردی، دستیابی به نتایج مطلوب، ایجاد و مدیریت روابط، برقراری ارتباط با نفوذ و الگوسازی برای صداقت می‌شود. این عناوین و مهارتهای کلی نشاندهنده انتظاراتی است که از رهبران رده‌های میانی و ارشد می‌رود و در زیر هر یک از این مهارتها تعدادی شاخصهای رفتاری (متفاوت) هست که می‌توان رهبران را با آن ارزیابی کرد. مشترکات بسیاری بین این مهارتها و یافته‌های این بررسی وجود دارد؛ هم‌چنین، بین چارچوبهای مهارتی که خارج از سازمان پلیس تهیه شده، از جمله مهارتهای کمیسیون خدمات عمومی استرالیا<sup>۷۴</sup> و مهارتهای طراحی شده توسط خدمات بهداشت ملی<sup>۷۵</sup> در بریتانیا (NHS)، (۲۰۰۶) از نظر پرورش رهبران، این مهارتها منعکس کننده دانش موجود است، اما همان‌طور که قبلا اشاره شد اساس این دانش تا حد زیادی تصورات و برداشتهاست و نه سنجش عینی میزان رهبری اثربخش. بنابراین، هر چند در روشهای مهارت محور برای پرورش رهبری مطالب مفید زیادی هست و با آن می‌توان به مهارتهای رهبری دست یافت، این پرسش همچنان باقی است که آیا دلیل استفاده ما از این چارچوبها برای پرورش رهبران وجود درک مشترکی از ویژگیهای رهبران اثربخش است یا دلیل آن تصورات و باورهای ماست. یافته‌های این بررسی نشان می‌دهد که مورد دوم درست است. های

<sup>۷۳</sup> . the Australian and New Zealand Police Leadership Strategy (ANZPLS)

<sup>۷۴</sup> . Australian Public Service Commission (APSC)

<sup>۷۵</sup> . National Health Service (NHS)

## نتیجه‌گیری

این بررسی نظام‌مند یافته‌های ۵۷ مقاله را در مورد رهبری پلیس خلاصه کرده است که با داوری پذیرفته شده اند. این مطالعات روشهای پژوهشی گوناگونی داشتند که یکی از دلایل آن به احتمال زیاد پیچیدگی موضوع و دشواریهای پیش روی پژوهشگران در دسترسی به ادارات و رهبران پلیس برای پژوهشها است. اساس بیشتر پژوهشها تصورات موجود در مورد رهبری اثربخش و یا مطالعات مورد کوچک بود و این باعث می‌شد که ما نتوانیم به طور عینی و روشن رهبری اثربخش را ارزیابی کنیم. تاثیر رهبری بر نتایج سازمانی یا عملیاتی در هیچ یک از پژوهشها بررسی نشده بود. بنابراین تا به امروز، درست معلوم نشده است که فراتر از تصورات ما چه چیزی دقیقاً در رهبری اثربخش پلیس است. نیاز به پژوهشهای قوی در این زمینه احساس می‌شود و امید است پژوهشگران بتوانند وسایل اندازه‌گیری عینی برای رهبری اثربخش بسازند؛ رابطه بین رفتارهای رهبری و نتایج سازمانی را دریابند؛ ماهیت گوناگون رهبران پلیس را در نظر بگیرند و درک ما را از این که چگونه افراد می‌توانند به بهترین شکل برای وظایف پیش روی خود در رهبری آماده شوند.

## فهرست منابع

- Andreescu, V. and Vito, G. (۲۰۱۰). 'An Exploratory Study on Ideal Leadership Behaviour: The Opinions of American Police Managers.' *International Journal of Police Science Management* ۱۲(۴): ۵۶۷-۵۸۳.
- APSC. (n.d.). Senior executive leadership capability framework. APSC, [http://www.apsc.gov.au/\\_\\_data/assets/pdf\\_file/۰۰۰۶/۴۰۲۰/framework.pdf](http://www.apsc.gov.au/__data/assets/pdf_file/۰۰۰۶/۴۰۲۰/framework.pdf) (accessed ۲۸ August ۲۰۱۳).
- Atwater, L., Waldman, D., Atwater, D. and Cartier, P. (۲۰۰۰). 'An Upward Feedback Field Experiment: Supervisors' Cynicism, Reactions, and Commitment to Subordinates.' *Personnel Psychology* ۵۳(۲): ۲۷۵-۲۹۷.
- Baker, T. E. (۲۰۰۶). *Effective Police Leadership: Moving Beyond Management*. Flushing, NY: Looseleaf Law Publications.
- Bass, B. M. (۲۰۰۸). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, & Managerial Applications*, ۴th edn. New York, NY: Free Press.
- Beck, K. and Wilson, C. (۱۹۹۷). 'Police Officers Views on Cultivating Organizational Commitment: Implications for Police Managers.' *Policing: An International Journal of Police Strategies and Management* ۲۰(۱): ۱۷۵-۱۹۵.
- Brodeur, J. (۲۰۰۵). 'Trotsky in Blue: Permanent Policing Reform.' *The Australian and New Zealand Journal of Criminology* ۳۸(۲): ۲۵۴-۲۶۷.
- Bryman, A. and Stephens, M. (۱۹۹۶). 'The Importance of Context: Qualitative Research and the Study of Leadership.' *Leadership Quarterly* ۷(۳): ۳۵۳-۳۷۱.
- Butterfield, R., Edwards, C. and Woodall, J. (۲۰۰۴). 'The New Public Management and the UK Police Service.' *Public Management Review* ۶(۳): ۳۹۵-۴۱۵.
- Butterfield, R., Edwards, C. and Woodall, J. (۲۰۰۵). 'The New Public Management and Managerial Roles: The Case of the Police Sergeant.' *British Journal of Management* ۱۶: ۳۲۹-۳۴۱.
- Casey, J. and Mitchell, M. (۲۰۰۷). 'Requirements of Police Managers and Leaders from Police Sergeant to Commissioner.' In Mitchell, M. and Casey, J. (eds), *Police Leadership and Management*. Sydney: The Federation Press.
- Casimir, G. and Waldman, D. (۲۰۰۷). 'A Cross Cultural Comparison of the Importance of Leadership Traits for Effective Low-Level and High-Level Leaders: Australia and China.' *International Journal of Cross Cultural Management* ۷(۱): ۴۷-۶۰.
- Clarke, C. (۲۰۰۶). 'Proactive Policing: Standing on the Shoulders of Community-Based Policing.' *Police Practice and Research: An International Journal* ۷(۱): ۳-۱۷.
- Coleman, T. G. (۲۰۰۸). 'Managing Strategic Knowledge in Policing: Do Police Leaders have Sufficient Knowledge About Organizational Performance to Make Informed Strategic Decisions?' *Police Practice and Research: An International Journal* ۹(۴): ۳۰۷-۳۲۲.
- Dantzker, M. L. (۱۹۹۶). 'The Position of Municipal Police Chief: An Examination of Selection Criteria and Requisite Skills.' *Police Studies* ۱۹(۱): ۱-۱۷.

- Davenport, D. (1999). 'Environmental Constraints and organizational Outcomes: Modelling Communities of Municipal Police Departments.' *Police Quarterly* 2(2): 174-200.
- Davies, A. (2000). 'Change in the UK Police Service: The Costs and Dilemmas of Restructured Managerial Roles and Identities.' *Journal of Change Management* 1(1): 41-58.
- Davies, A. and Thomas, R. (2003). 'Talking COP: Discourses of Change and Policing Identities.' *Public Administration* 81(4): 781-799.
- Densten, I. (1999). 'Senior Australian Law Enforcement Leadership Under Examination.' *Policing: An International Journal of Police Strategies and Management* 22(1): 40-57.
- Densten, I. (2002). 'Clarifying inspirational motivation and its relationship to extra effort.' *Leadership and Organization Development Journal*, 23(1): 40-44.
- Densten, I. (2003). 'Senior Police Leadership: Does Rank Matter?.' *Policing: An International Journal of Police Strategies and Management* 26(3): 400-418.
- Densten, I. (2005). 'The Relationship Between Visioning Behaviours of Leaders and Follow Burnout.' *British Journal of Management* 16: 105-118.
- DeRue, D. S. and Myers, C. G. (in press). 'Leadership Development: A Review and Agenda for Future Research.' In Day, D. V. (ed.), *Oxford Handbook of Leadership and Organizations*. Oxford: Oxford University Press.
- Dick, G. (2011). 'The Influence of Managerial and Job Variables on Organisational Commitment in the Police.' *Public Administration* 89(2): 507-526.
- Duncan, M., Mouly, S. and Nilakant, V. (2001). 'Discontinuous Change in the New Zealand Police Service – A Case Study.' *Journal of Managerial Psychology* 16(1): 7-19.
- Engel, R. (2000). 'The Effects of Supervisory Styles on Patrol Officer Behaviour.' *Police Quarterly* 3(3): 262-293.
- Engel, R. (2001). 'Supervisory Styles of Patrol Sergeants and Lieutenants.' *Journal of Criminal Justice* 29: 341-350.
- Fleming, J. (2004). 'Commissioner Mick Keelty, Australian Federal Police.' *Police Practice and Research: An International Journal* 4(4-5): 317-326.
- Fleming, J. and Lafferty, G. (2000). 'New Management and Techniques and Restructuring for Accountability in Australian Police Organisation.' *Policing: An International Journal of Police Strategies and Management* 23(2): 104-118.
- Gaston, A. (1997). 'Recognizing Potential Law Enforcement Executives.' *Corrections Today* 59(3): 106-109.
- Heifetz, R. and Linsky, M. (2002). *Leadership on the Line: Staying Alive Through the Dangers of Leading*. Boston: Harvard Business Press.
- Johnson, R. (2006). 'Management Influences on Officer Traffic Enforcement Productivity.' *International Journal of Police Science and Management* 8(3): 205-217.
- Johnson, R. (2012a). 'Police Officer Job Satisfaction: A Multidimensional Analysis.' *Police Quarterly* 10(2): 107-126.
- Johnson, R. (2012b). 'Police Organizational Commitment: The Influence of Supervisor Feedback and Support.' *Crime and Delinquency*, 1-26, DOI: 10.1177/0011247112467688.
- Mawby, R. I. (2003). 'Models of Policing.' In Newburn, T. (ed.), *Handbook of Policing*. Cullompton: Willan.
- Meaklim, T. and Sims, J. (2011). 'Leading Powerful Partnerships – A New Model of Public Sector Leadership Development.' *The International Journal of Leadership in Public Services* 5(1): 21-31.
- Metcalfe, B. and Dick, G. (2000). 'Is the Force Still with You? Measuring Police Commitment.' *Journal of Managerial Psychology* 15(8): 812-832.
- Metcalfe, B. and Dick, G. (2001). 'Exploring Organisational Commitment in the Police: Implication for Human Resource Strategy.' *Policing: An International Journal of Police Strategies and Management* 24(3): 399-420.
- Miller, H., Watkins, R. and Webb, D. (2009). 'The Use of Psychological Testing to Evaluate Law Enforcement Leadership Competencies and Development.' *Police Practice and Research: An International Journal* 10(1): 49. 60.
- Moore, D. (1994). 'Views at the Top, Down Under: Australian Police Managers on Australian Policing.' *Policing and Society* 4: 191-217.

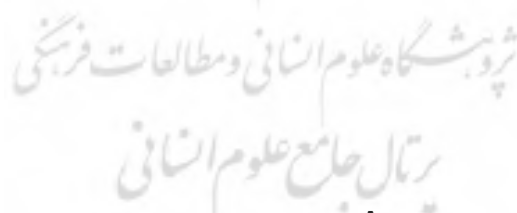
- Murphy, S. and Drodge, E. (۲۰۰۴). 'The Four I's of Police Leadership: A Case Study Heuristic.' *International Journal of Police Science and Management* ۶(۱): ۱-۱۰.
- Newburn, T. (ed.) (۲۰۰۳). *Handbook of Policing*. NHS. (۲۰۰۶). 'NHS leadership qualities framework.' <http://www.nipec.hscni.net/wardsister/docs/LQF.pdf> (accessed ۲۹ September ۲۰۱۳).
- O'Leary, D., Resnick-Luetke, S. and Monk-Turner, E. (۲۰۱۱). 'Holding Out for a Hero: Selecting a Chief of Police.' *Police Practice and Research: An International Journal* ۱۲(۵): ۴۳۵-۴۴۹.
- Peterson, S. J., Walumbwa, F. O., Byron, K. and Myrowitz, J. (۲۰۰۹). 'CEO Positive Psychological Traits, Transformational Leadership, and Firm Performance In High-Technology Start-Up and Established Firms.' *Journal of Management* ۳۵: ۳۴۸-۳۶۸.
- Rowe, M. (۲۰۰۶). 'Following the Leader: Front-Line Narratives on Police Leadership.' *Policing: An International Journal of Police Strategies and Management* ۲۹(۴): ۷۵۷-۷۶۷.
- Schafer, J. (۲۰۰۸). 'Effective Police Leadership: Experiences and Perspectives of Law Enforcement Leaders.' *FBI Law Enforcement Bulletin* ۷۷(۷): ۱۳-۱۹.
- Schafer, J. (۲۰۰۹). 'Developing Effective Leadership in Policing: Perils, Pitfalls and Paths Forward.' *Policing: An International Journal of Police Strategies and Management* ۳۲(۲): ۲۳۸-۲۶۰.
- Schafer, J. (۲۰۱۰a). 'Effective Leaders and Leadership in Policing: Traits, Assessment, Development and Expansion.' *Policing: An International Journal of Police Strategies and Management* ۳۳(۴): ۶۴۴-۶۶۳.
- Schafer, J. (۲۰۱۰b). 'The Ineffective Police Leader: Acts of Commission and Omission.' *Journal of Criminal Justice* ۳۸: ۷۳۷-۷۴۶.
- Silvestri, M. (۲۰۰۶). 'Doing Time': Becoming a Police Leader.' *International Journal of Police Science and Management* ۸(۴): ۲۶۶-۲۸۱.
- Silvestri, M. (۲۰۰۷). 'Doing' Police Leadership: Enter the New 'Smart Macho.' *Policing and Society: An International Journal of Research and Policy* ۱۷(۱): ۳۸-۵۸.
- Singer, M. and Singer, A. (۱۹۹۰). 'Situational Constraints on Transformational vs. Transactional Leadership Behaviour, Subordinates' Leadership Preference, and Satisfaction.' *The Journal of Social Psychology* ۱۳۰(۳): ۳۸۵-۳۹۶.
- Steinheider, B. and Wuestewald, T. (۲۰۰۸). 'From the Bottom-Up: Sharing Leadership in a Police Agency.' *Police Practice and Research* ۹(۲): ۱۴۶-۱۶۳.
- Vito, G. and Higgins, G. (۲۰۱۰). 'Examining the Validity of the Leadership Challenge Inventory: The Case for Law Enforcement.' *International Journal of Police Science and Management* ۱۲(۳): ۳۰۵-۳۱۹.
- Vito, G., Suresh, G. and Richards, G. (۲۰۱۱). 'Emphasising the Servant in Public Service: The Opinions of Police Managers.' *Policing: An International Journal of Police Strategies and Management* ۳۴(۴): ۶۷۴-۶۸۶.
- Vito, G., Walsh, W. and Kunselman, J. (۲۰۰۵). 'Community Policing: The Middle Manager's Perspective.' *Police Quarterly* ۸(۴): ۴۹۰-۵۱۱.
- Wheatcroft, J., Laurence, A. and McGrory, D. (۲۰۱۲). 'The Influence of Trust on Senior Investigating Officers' Decision Making in High-Profile Critical Incidents.' *Police Quarterly* ۱۵(۴): ۳۸۶-۴۱۳.

- Alpert, G. and MacDonald, J. (۲۰۰۱). 'Police use of force: An analysis of organizational characteristics.' *Justice Quarterly* ۱۸(۲): ۳۹۳-۴۰۹.
- Andreescu, V. and Vito, G. (۲۰۱۰). 'An exploratory study on ideal leadership behaviour: The opinions of American police managers.' *International Journal of Police Science Management* ۱۲(۴): ۵۶۷-۵۸۳.
- Atwater, L., Waldman, D., Atwater, D. and Cartier, P. (۲۰۰۰). 'An upward feedback field experiment: Supervisors' cynicism, reactions, and commitment to subordinates.' *Personnel Psychology* ۵۳(۲): ۲۷۵-۲۹۷.
- Beck, K. and Wilson, C. (۱۹۹۷). 'Police officers views on cultivating organizational commitment: Implications for police managers.' *Policing: An International Journal of Police Strategies and Management* ۲۰(۱): ۱۷۵-۱۹۵.
- Brodeur, J. (۲۰۰۵). 'Trotsky in blue: Permanent policing reform.' *The Australian and New Zealand Journal of Criminology* ۳۸(۲): ۲۵۴-۲۶۷.
- Bryman, A. and Stephens, M. (۱۹۹۶). 'The importance of context: Qualitative research and the study of leadership.' *Leadership Quarterly* ۷(۳): ۳۵۳-۳۷۱.
- Butterfield, R., Edwards, C. and Woodall, J. (۲۰۰۴). 'The new public management and the UK Police Service.' *Public Management Review* ۶(۳): ۳۹۵-۴۱۵.
- Butterfield, R., Edwards, C. and Woodall, J. (۲۰۰۵). 'The new public management and managerial roles: the case of the police sergeant.' *British Journal of Management* ۱۶۳۳۲۹-۳۴۱.
- Clarke, C. (۲۰۰۶). 'Proactive policing: Standing on the shoulders of community-based policing.' *Police Practice and Research: An International Journal* ۷(۱): ۳-۱۷.
- Coleman, T. G. (۲۰۰۸). 'Managing strategic knowledge in policing: Do police leaders have sufficient knowledge about organisational performance to make informed strategic decisions?.' *Police Practice and Research: An International Journal* ۹(۴): ۳۰۷-۳۲۲.
- Dantzker, M. L. (۱۹۹۶). 'The position of municipal police chief: An examination of selection criteria and requisite skills.' *Police Studies* ۱۹(۱): ۱-۱۷.
- Darr, W. and Catano, V. M. (۲۰۰۸). 'Multisource assessments of behavioural competencies and selection interview performance.' *International Journal of Selection and Assessment* ۱۶(۱): ۶۸-۷۲.
- Davenport, D. (۱۹۹۹). 'Environmental constraints and organizational outcomes: Modelling communities of municipal police departments.' *Police Quarterly* ۲(۲): ۱۷۴-۲۰۰.
- Davies, A. (۲۰۰۰). 'Change in the UK police service: The costs and dilemmas of restructured managerial roles and identities.' *Journal of Change Management* ۱(۱): ۴۱-۵۸.
- Davies, A. and Thomas, R. (۲۰۰۳). 'Talking COP: Discourses of change and policing identities.' *Public Administration* ۸۱(۴): ۶۸۱-۶۹۹.
- Densten, I. (۱۹۹۹). 'Senior Australian law enforcement leadership under examination.' *Policing: An International Journal of Police Strategies and Management* ۲۲(۱): ۴۵-۵۷.
- Densten, I. (۲۰۰۲). 'Clarifying inspirational motivation and its relationship to extra effort.' *Leadership and Organization Development Journal* ۲۳(۱): ۴۰-۴۴.
- Densten, I. (۲۰۰۳). 'Senior police leadership: Does rank matter?.' *Policing: An International Journal of Police Strategies and Management* ۲۶(۳): ۴۰۰-۴۱۸.
- Densten, I. (۲۰۰۵). 'The relationship between visioning behaviours of leaders and follow burnout.' *British Journal of Management* ۱۶: ۱۰۵-۱۱۸.
- Devine, J. (۲۰۱۲). 'Case-study-driven leadership training from West Point.' *The Public Manager Winter* ۲۰۱۲: ۲۵-۲۹.
- Dick, G. (۲۰۱۱). 'The influence of managerial and job variables on organisational commitment in the police.' *Public Administration* ۸۹(۲): ۵۵۷-۵۷۶.



- Duncan, M., Mouly, S. and Nilakant, V. (2001). 'Discontinuous change in the New Zealand police service – A case study.' *Journal of Managerial Psychology* 16(1): 6–19.
- Engel, R. (2000). 'The effects of supervisory styles on patrol officer behaviour.' *Police Quarterly* 23(3): 262–293.
- Engel, R. (2001). 'Supervisory styles of patrol sergeants and lieutenants.' *Journal of Criminal Justice* 29: 241–300.
- Fleming, J. and Lafferty, G. (2000). 'New management and techniques and restructuring for accountability in Australian police organisation.' *Policing: An International Journal of Police Strategies and Management* 23(2): 104–118.
- Fleming, J. (2004). 'Commissioner Mick Keelty, Australian Federal Police.' *Police Practice and Research: An International Journal* 9(4–5): 317–326.
- Gaston, K. and King, L. (1990). 'Management development and training in the police: a survey of the promotion process.' *Journal of European Industrial Training* 19(7): 20–20.
- Gaston, A. (1997). 'Recognizing potential law enforcement executives.' *Corrections Today* 9(3): 106–109.
- Girodo, M. (1998). 'Machiavellian, bureaucratic, and transformational leadership styles in police managers: Preliminary findings of interpersonal ethics.' *Perceptual and Motor Skills* 86: 419–427.
- Hoque, Z., Arends, S. and Alexander, R. (2004). 'Policing the police service: A case study of the rise of new public management within an Australian police service.' *Accounting, Auditing and Accountability Journal* 17(1): 69–84.
- Johnson, R. (2006). 'Management influences on officer traffic enforcement productivity.' *International Journal of Police Science and Management* 8(3): 200–217.
- Johnson, R. (2012a). 'Police officer job satisfaction: A multidimensional analysis.' *Police Quarterly* 10(2): 107–116.
- Johnson, R. (2012b). 'Police organizational commitment: The influence of supervisor feedback and support.' *Crime and Delinquency* 1–26; DOI: 10.1177/0011128712466887.
- Krimmel, J. and Lindenmuth, P. (2001). 'Police chief performance and leadership styles.' *Police Quarterly* 24(2): 269–283.
- Meaklim, T. and Sims, J. (2011). 'Leading powerful partnerships – a new model of public sector leadership development.' *The International Journal of Leadership in Public Services* 9(1): 21–31.
- Metcalf, B. and Dick, G. (2000). 'Is the force still with you? Measuring police commitment.' *Journal of Managerial Psychology* 15(8): 812–832.
- Metcalf, B. and Dick, G. (2001). 'Exploring organizational commitment in the police: Implication for human resource strategy.' *Policing: An International Journal of Police Strategies and Management* 24(3): 399–420.
- Miller, H., Watkins, R. and Webb, D. (2009). 'The use of psychological testing to evaluate law enforcement leadership competencies and development.' *Police Practice and Research: An International Journal* 10(1): 49–60.
- Moore, D. (1994). 'Views at the top, down under: Australian police managers on Australian Policing.' *Policing and Society* 4: 191–217.
- Murphy, S. and Drodge, E. (2004). 'The four I's of police leadership: A case study heuristic.' *International Journal of Police Science and Management* 6(1): 1–10.
- Murphy, S. (2006). 'Executive motivation: From the frontlines to the boardroom?.' *International Journal of Police Science and Management* 8(3): 232–240.
- O'Leary, D., Resnick-Luetke, S. and Monk-Turner, E. (2011). 'Holding out for a hero: Selecting a chief of police.' *Police Practice and Research: An International Journal* 12(5): 430–449.
- Peterson, S., Walumbwa, F., Avolio, B. and Hannah, S. (2012). 'The relationship between authentic leadership and follower job performance: The mediating role of follower positivity in extreme contexts.' *The Leadership Quarterly* 23: 502–516.
- Rainquet, F. and Dodge, M. (2001). 'The problems of police chiefs: An examination of the issues in tenure and turnover.' *Police Quarterly* 24(3): 268–288.

- Rowe, M. (۲۰۰۶). 'Following the leader: front-line narratives on police leadership.' *Policing: An International Journal of Police Strategies and Management* ۲۹(۴): ۷۵۷-۷۶۷.
- Schafer, J. (۲۰۰۸). 'Effective police leadership: Experiences and perspectives of law enforcement leaders.' *FBI Law Enforcement Bulletin* ۷۷(۷): ۱۳-۱۹.
- Schafer, J. (۲۰۰۹). 'Developing effective leadership in policing: Perils, pitfalls and paths forward.' *Policing: An International Journal of Police Strategies and Management* ۳۲(۲): ۲۳۸-۲۶۰.
- Schafer, J. (۲۰۱۰a). 'Effective leaders and leadership in policing: Traits, assessment, development and expansion.' *Policing: An International Journal of Police Strategies and Management* ۳۳(۴): ۶۴۴-۶۶۳.
- Schafer, J. (۲۰۱۰b). 'The ineffective police leader: acts of commission and omission.' *Journal of Criminal Justice* ۳۸: ۷۳۷-۷۴۶.
- Silvestri, M. (۲۰۰۶). 'Doing time': Becoming a police leader.' *International Journal of Police Science and Management* ۸(۴): ۲۶۶-۲۸۱.
- Silvestri, M. (۲۰۰۷). 'Doing' police leadership: Enter the new 'smart macho'.' *Policing and Society: An International Journal of Research and Policy* ۱۷(۱): ۳۸-۵۸.
- Singer, M. and Singer, A. (۱۹۹۰). 'Situational constraints on transformational vs. transactional leadership behaviour, subordinates' leadership preference, and satisfaction.' *The Journal of Social Psychology* ۱۳۰(۳): ۳۸۵-۳۹۶.
- Steinheider, B. and Wuestewald, T. (۲۰۰۸). 'From the bottom-up: Sharing leadership in a police agency.' *Police Practice and Research* ۹(۲): ۱۴۶-۱۶۳.
- Vito, G. and Higgins, G. (۲۰۱۰). 'Examining the validity of the leadership challenge inventory: The case for law enforcement.' *International Journal of Police Science and Management* ۱۲(۳): ۳۰۵-۳۱۹.
- Vito, G., Suresh, G. and Richards, G. (۲۰۱۱). 'Emphasising the servant in public service: The opinions of police managers.' *Policing: An International Journal of Police Strategies and Management* ۳۴(۴): ۶۷۴-۶۸۶.
- Vito, G., Walsh, W. and Kunselman, J. (۲۰۰۵). 'Community policing: The middle manager's perspective.' *Police Quarterly* ۸(۴): ۴۹۰-۵۱۱.
- Wheatcroft, J., Laurence, A. and McGrory, D. (۲۰۱۲). 'The influence of trust on senior investigating officers' decision making in high-profile critical incidents.' *Police Quarterly* ۱۵(۴): ۳۸۶-۴۱۳.



پیوست A

جدول A چهارچوب ارزیابی کیفیت

نمره دهی	شاخصهای کیفیت	پرسشهای ارزیابی
بالا (۳): ارتباط/اهمیت پژوهش به روشنی بیان شده است و پژوهش توسط مرور آثار گذشته و بیان محدودیتها پشتیبانی می‌شود متوسط (۲): ارتباط/اهمیت تا حدودی روشن است، آثار گذشته و محدودیتها تا حدی بیان شده است. پایین (۱): ارتباط/اهمیت به روشنی نیست و پژوهش توسط مرور آثار گذشته پشتیبانی نشده است. ذکر نشده (۰)	یافته‌ها افقهای جدید را باز کرده است	۱. آیا پژوهش ارزشمند است؟ یافته‌ها

	پرسشهای ارزیابی	شاخصهای کیفیت	نمره دهی
یافته‌ها	۲. پژوهش تا چه حد به اهداف و مقاصد اولیه‌اش دست یافته است؟	اهداف و مقاصد به روشنی بیان شده است	بالا (۳): اهداف و مقاصد با شفافیت و جزئیات بیان شده است و یافته‌ها با آن مرتبط است متوسط (۲): اهداف و مقاصد با شفافیت و جزئیات قابل قبولی بیان شده است و ارتباط آن با یافته‌ها محدود است پایین (۱): اهداف و مقاصد غیر شفاف است و ارتباطی بین آن و یافته‌ها وجود ندارد ذکر نشده (۰)
یافته‌ها	۳. میزان و محدوده تعمیم دهی	بحث در مورد ارتباط یافته‌ها با نظریه علمی گسترده‌تر	بالا (۳): به روشنی ارتباط بین یافته‌ها و نظریه علمی گسترده‌تر بیان شده است متوسط (۲): یافته‌ها کاربرد کمی برای نظریه علمی گسترده‌تر دارد پایین (۱): ارتباط بین یافته‌ها و نظریه علمی گسترده‌تر بیان نشده است ذکر نشده (۰)
طرح پژوهش	۴. طرح پژوهش چه قدر قابل دفاع و توجیح است؟	محدودیت‌های پژوهش مورد بحث قرار گرفته است	بالا (۳): طرح پژوهش کاملاً قابل دفاع و توجیح و متناسب با اهداف پژوهش است. متوسط (۲): طرح پژوهش تا حدی قابل دفاع و توجیح و متناسب با اهداف پژوهش است. پایین (۱): طرح پژوهش قابل دفاع و توجیح نبوده و با اهداف پژوهش تطابق ندارد. ذکر نشده (۰)
نمونه آماری	۵. آیا انتخاب نمونه صحیح و معتبر است؟	توصیف نوع نمونه	بالا (۳): نمونه آماری تصادفی انتخاب شده است. متوسط (۲): نمونه آماری نظام‌مند انتخاب شده است پایین (۱): نمونه آماری بر اساس فرصت و نمونه موجود انتخاب شده است ذکر نشده (۰)
عنوان	۶. آیا عنوان پژوهش موضوعیت دارد؟	آیا تمرکز پژوهش بر رهبری پلیس است	بالا (۳): تمرکز پژوهش کاملاً بر رهبری در پلیس است. متوسط (۲): تمرکز پژوهش بر اقدامات پلیس یا بخش دولتی است و کاربرد آن برای پلیس به تفصیل بیان شده است پایین (۱): تمرکز پژوهش بر رهبری در پلیس نیست. ذکر نشده (۰)
جمع‌آوری داده	۷. وسایل جمع‌آوری داده‌ها تا چه میزان پژوهش را از سوگیری باز	ابزارهای جمع‌آوری داده‌ها چه قدر قابل اطمینان است؟	بالا (۳): در جمع‌آوری اطلاعات از مقیاس‌های استاندارد استفاده شده است. متوسط (۲): در جمع‌آوری اطلاعات از مصاحبه و پرسشنامه استفاده شده است.

نمره دهی	شاخصهای کیفیت	پرسشهای ارزیابی
پایین (۱): داده‌ای جمع‌آوری نشده است. ذکر نشده (۰)		می‌دارد؟
بالا (۳): تحلیل گسترده استنباطی متوسط (۲): مقداری تحلیل انجام شده است که فراتر از توصیف صرف است پایین (۱): تحلیل توصیفی صرف ذکر نشده (۰)	آیا تحلیل داده‌ها صحیح است؟	۸. جزئیات، عمق و پیچیدگی داده ها با چه میزان شفافیتی گزارش شده است؟ تحلیل
بالا: ۱۲-۲۹ متوسط: ۹-۱۸ پایین: ۰-۸		۹. نمره ترکیبی یافته‌ها
بالا (۳) متوسط (۲) پایین (۱)		۱۰. پژوهش برای ما چه قدر ارزش دارد؟ ارزش