

A comparative study of command styles in world police

Received: ۲۰۲۱/۰۳/۲۸
Accepted: ۲۰۲۱/۰۵/۰۱
Article type: Research Article
p.p = ۳۵- ۶۲
DOI: ۱۰.۲۲۰۳۴/MAPE.۲۰۲۱.۹۷۳۷۵

Nourmohammad Rezaei

PhD Student in Psychology,
Department of Psychology,
Semnan Branch, Islamic Azad
University, Semnan, Iran
rezaee170@gmail.com

AliMohammad Rezaei

Associate Professor, Department
of Psychology, Semnan Branch,
Islamic Azad University of
Semnan, Iran (Corresponding
Author)
rezaeam@gmail.com

Yousof Torabi

Assistant Professor, Department
of Psychology, Semnan Branch,
Islamic Azad University of
Semnan, Iran
torabi15@gmail.com

Abstract

Background and Aim: The purpose of this study was a comparative study of command styles in the police of the United States of America, United Kingdom, Australia, Turkey and the Islamic Republic of Iran.

Method: The research method is comparatively case-based. For this purpose, it focused only on the studies of the last ۱۰ years. For this reason, several researches were extracted by examining the websites of the studied countries. After studying them and eliminating irrelevant or less related items, ۳۸ researches (articles, dissertations or research projects) were selected and became the basis of qualitative comparative study.

Results: Based on research conducted by the police in the countries surveyed, the results showed that transformational leadership styles, integrated (transformational and exchange), active leadership and role modeling, ethical leadership, participatory leadership (relationship oriented) and situational leadership with many positive organizational consequences were in a relationship; While leadership styles of non-intervention (passive / avoidance) and authoritarianism were associated with increasing negative consequences in the organization.

Results: Based on the total results, firstly, transformational leadership style and secondly, integrated leadership style (transformational leadership style and exchange with each other) had the most research support in terms of leading to positive organizational consequences.

Keywords: Comparative Study, Management Styles, Command, Police

Citation (APA):

Rezaei, N. Rezaei, A. Torabi, Y. (۲۰۲۱) A comparative study of command styles in world police

Quarterly Management on Police Training, ۱۴(۵۳), ۳۵-۶۲



مطالعه تطبیقی سبک‌های فرماندهی در پلیس‌های جهان

چکیده

زمینه و هدف: هدف از پژوهش حاضر مطالعه تطبیقی سبک‌های فرماندهی در پلیس‌های ایالات متحده آمریکا، انگلستان، استرالیا، ترکیه و جمهوری اسلامی ایران بود.

روش: روش انجام پژوهش به شیوه تطبیقی مورد محور می‌باشد. به همین منظور صرفاً بر مطالعات ۱۰ سال اخیر تمرکز شد. به همین دلیل به بررسی سایت‌های اینترنتی کشورهای مورد بررسی، پژوهش‌های متعددی استخراج شد که پس از مطالعه آنها و حذف موارد نامرتب یا کمتر مرتبط، ۳۸ پژوهش (مقاله، پایان نامه یا طرح پژوهشی) گزینش و مبنای مطالعه تطبیقی کیفی قرار گرفتند.

یافته‌ها: بر اساس پژوهش‌های انجام شده در پلیس کشورهای مورد بررسی، نتایج نشان داد که سبک‌های رهبری تحولی، تلفیقی (تحولی و تبدیلی)، رهبری فعال و سرمشوق‌بودن، رهبری اخلاقی، رهبری مشارکتی (رابطه‌مدار) و رهبری موقعیتی با بسیاری از پیامدهای مثبت سازمانی در رابطه بودند؛ در حالی که سبک‌های رهبری عدم مداخله (منفعل/اجتنابی) و اقتدارگرایی با افزایش پیامدهای منفی در سازمان همراه بودند.

نتایج: بر اساس مجموع نتایج حاصله، در درجه اول سبک رهبری تحولی و در درجه دوم سبک رهبری تلفیقی (سبک رهبری تحولی و تبدیلی با هم) از بیشترین حمایت و پشتیبانی پژوهشی در خصوص منتج شدن به پیامدهای مثبت سازمانی برخوردار بودند.

کلید واژه‌ها: مطالعه تطبیقی، سبک‌های مدیریت، فرماندهی، پلیس

استناد (APA): رضایی، نورمحمد؛ رضایی، علی محمد؛ ترابی، یوسف. (۱۴۰۰). مطالعه تطبیقی سبک‌های فرماندهی در پلیس‌های جهان؛ مطالعات مدیریت بر آموزش انتظامی، ۱۴ (۵۳)، ۳۵-۶۲

دریافت: ۱۴۰۰/۲/۹

پذیرش: ۱۴۰۰/۳/۱۱

نوع مقاله: پژوهشی

صص: ۳۵-۶۲

شناسه دیجیتال:

۱۰,۲۲۰۳۴/MAPE.۲۰۲۱,۹۷۳۷۵

نورمحمد رضایی

استادیار گروه علوم تربیتی دانشگاه فرهنگیان، تهران، ایران (نویسنده

مسئول)

rezaee165@gmail.com

علی محمد رضایی

دانشیار دانشکده روان شناسی و علوم تربیتی دانشگاه سمنان، سمنان،

ایران

rezaeiam@gmail.com

یوسف ترابی

دانشیار گروه علوم سیاسی، دانشگاه علوم انتظامی امین، تهران، ایران

utorabi14@gmail.com

مقدمه

نقش راهبردی توانمندسازی فرماندهان و مدیران در تعالی سازمان ناجا و نیاز مبرم نیرو به پرورش فرماندهان و مدیران متدین، بصیر، کارآمد و جوان، یک حرکت جهادی در حوزه رشد و تعالی مدیران و فرماندهان در سطوح راهبردی، ستادی و اجرایی است که می‌تواند موجب تعالی سازمانی ناجا گردد. به‌منظور بسیج همه ظرفیت‌های نیرو، سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی، بهبود کیفیت و هماهنگی کلیه امور مربوط به رشد و تعالی فرماندهان و مدیران ناجا و برای تعالی و توانمندسازی فرماندهان و مدیران، قرارگاه باقرالعلوم^(ع) در ستاد نیرو تشکیل گردید. حرکت در مسیر رشد و تعالی، مستلزم به‌کارگیری بهترین سبک‌های فرماندهی و مدیریت و توانمند کردن منابع انسانی به‌عنوان یگانه منبع قدرت نرم سازمان در جهت دستیابی به پلیس جامعه محور است. به‌کارگیری بهترین سبک‌های فرماندهی و مدیریت بر اساس مدل‌های علمی باعث می‌شود که تعادل و توازن و ارتباط بین زیرسامانه‌های مدیریت منابع انسانی هم‌سو با اهداف و مأموریت‌های کلان ناجا ایجاد شود و به اهداف و شاخص‌های پلیس جامعه‌محور دست‌یابیم. رهبری مناسب و شایسته در موفقیت هر سازمانی نقش بسیار مهمی دارد (اسپینلی، ۲۰۰۶). رهبران تمایل دارند کارکنان را به‌سوی اهداف آرمانی هدایت کنند. لوسیر و اچوا (۲۰۰۴) معتقدند که رهبری رویه‌ای است که نه تنها بر کارکنان؛ بلکه بر رهبران نیز تاثیر می‌گذارد که اهداف سازمانی را از این طریق برآورده کنند. اسپینلی (۲۰۰۶) رهبری موفق را کسی می‌داند که مناسب و پاسخ‌گو باشد. پایه رهبری خوب، شخصیت قابل احترام و خدمات متواضعانه به کارکنان و سازمان می‌باشد (کلارک، ۱۹۸۷: ۷۵).

کوزس و پوسنر (۲۰۰۷) نیز رهبری موفق را مستلزم استفاده از روش الگوسازی، الهام چشم‌انداز مشترک، توانمندسازی دیگران و استفاده از مشوق می‌دانند. ویژگی مهم رهبری استفاده از استعدادهای انسانی برای رشد عملکرد، اعتماد و یکپارچگی در کارکنان و سازمان است (دافت ۲۰۰۵). کارکنان تمایل دارند اعتماد کامل به رهبری و فرماندهی داشته باشند و برای این که اعتماد کامل داشته باشند باید باور داشته باشند که آن کس از شخصیت قوی و یکپارچه برخوردار است. درستکاری مهم‌ترین ویژگی بین رهبران و کارکنان است. افتخار به سازمان محل کار، افتخار به

عضویت در آن، ارج گذاشتن به ارزش‌های سازمان و احساس تعلق و مالکیت از مزایای رهبری معتمد است (کوزس و پوسنر، ۲۰۰۷).

الگوی اولیه رهبری در پلیس آمریکا بر اساس سازمان به‌شدت تشریفاتی با فرماندهی کاملاً متمرکز شکل گرفت. رهبری در این سازمان با اختیارات سلسله مراتبی به‌وجود آمد که عدم توجه به شخصیت را در ساختار سازمان پیاده می‌کرد. نخستین شهر آمریکا که تلاش کرد این سبک خدمات پلیسی را استفاده کند، شهر نیویورک بود که آن را در سال ۱۸۵۱ پیاده کرد. تلاش شهر نیویورک برای استفاده از سبک رهبری مقتدر و متمرکز و قوی به‌دلیل نیروهای اقتصادی، اجتماعی و سیاسی با شکست مواجه شد. این سبک رهبری تأثیر فلج‌کننده‌ای بر فرایندهای ارتباطات و مقدار خطرات پیش روی مأموران گشت داشت (اسمیت ۲۰۰۸). بیشتر رهبران در این مدت به این دلیل منصوب شدند که چه کسی هستند و یا از کجا آمده‌اند.

رهبری پلیس با گذشت زمان تحول یافت و به سبک‌های استبدادی، آزاد و دموکراتیک طبقه‌بندی شد. رهبری استبدادی به فرمان دادن برای انجام فوری کارها توجه دارد. رهبری استبدادی زمانی است که به کارکنان گفته می‌شود چه کار کنند، چه موقع انجام دهند و سپس مراقبت کنند که کار انجام شود. رهبری آزاد به کارکنان اجازه تصمیم‌گیری می‌دهد؛ اما هیچ‌گونه رهنمودی ارائه نمی‌کند (لوسیر و اچوا ۲۰۰۴). رهبری دموکراتیک کارکنان را در تصمیم‌گیری مشارکت می‌دهد و به آنها رهنمود ارائه می‌کند. رهبری دموکراتیک مشارکت در تصمیم‌گیری را تشویق می‌کند و بحث و گفتگو را آسان‌سازی می‌کند تا همه بدانند که چه کار باید انجام دهند و سپس به آنها اجازه می‌دهد که خودشان کار را انجام دهند (وواستوالد و اشتاین هایدنر، ۲۰۰۶).

ادبیات نشان می‌دهد که فعالیت‌ها در رهبری کنونی در سازمان‌های گوناگون پلیس ترکیبی هستند. فیفه و همکاران (۱۹۹۷) توجه کردند که رهبری کنونی پلیس هنوز شبیه سبک رهبری نظامی است. سیلورستری (۲۰۰۷) قبول دارد که دلیل چندانی وجود ندارد که فعالیت‌های رهبری پلیس در حال تغییر باشد. بیشتر سازمان‌های پلیس هنوز به‌دنبال تقویت فرهنگ متمرکز از طریق درجه و سلسله‌مراتب هستند. این کار به نوبه خود مأموران شبه نظامی به‌وجود می‌آورد که منضبط هستند و از سلسله‌مراتب دستور می‌گیرند.

برعکس اشتاین هایدرو و همکاران گزارش کردند که رهبری پلیس در حال پیشرفت از سبک متمرکز استبدادی که بر اساس هوش، یکپارچگی و شجاعت است به سبکی تغییر می‌کند که از کار تیمی، مشارکت و رهبری مشترک استقبال می‌کند. پژوهش‌گران تاکید می‌کنند که سازمان پلیس، نظارت از پایین به بالای بیشتری را اجازه می‌دهند و کمتر به کنترل مستقیم توجه دارند (اشتاین هایدرو و ووستیوالد، ۲۰۰۸).

بنابراین با توجه به مطالب فوق معتقدیم که تفکر بدون مقایسه قابل تصور نیست و در غیاب مقایسه، هیچ اندیشه و پژوهش علمی نیز امکان‌پذیر نیست. روش تطبیقی، که مبتنی بر مقایسه برای فهم مشابهت‌ها و تفاوت‌هاست، یکی از قدیمی‌ترین روش‌ها در اندیشه اجتماعی و علوم انسانی است (غفاری، ۱۳۸۸ و رایگن، ۱۳۸۸). بنابراین، پژوهش حاضر به دنبال مطالعه تطبیقی سبک‌های رهبری در پلیس‌های چند کشور جهان شامل ایالات متحده آمریکا، انگلستان، استرالیا، ترکیه و جمهوری اسلامی ایران است تا از این طریق و بر مبنای پژوهش‌های انجام‌شده مشخص شود کدام سبک‌ها منجر به پیامدهای مثبت سازمانی بیشتر شده و کدام سبک‌ها با پیامدهای منفی سازمانی همراه است. قبل از بررسی سبک‌های رهبری، تئوری‌های موجود در این خصوص به صورت خلاصه مرور شده و سپس نتایج پژوهش‌های مربوط به سبک‌های رهبری و مدیریت در پلیس ارائه خواهد شد.

پیشینه و مبانی نظری پژوهش

پیشینه تحقیق

پژوهش‌های انجام‌شده در کشور آمریکا

بر اساس پژوهش فاکس (۲۰۰۶)، و کریگ آر. کیل^۱ (۲۰۱۳)، رهبری تحولی و بر اساس پژوهش سرور (۲۰۰۸) و گزوبنلی^۲ (۲۰۰۹) هر دو سبک رهبری تحولی و تبادل‌پذیری برای پلیس مناسب تشخیص داده شده است. آنچه که اغلب پژوهش‌ها بر آن اتفاق نظر داشتند این بود که سبک رهبری منفعل/اجتنابی سبک نامناسبی برای اداره پلیس می‌باشد؛ بنابراین بر اساس نتایج حاصله از مرور سبک‌های رهبری در پلیس کشور آمریکا، این نتیجه حاصل می‌شود که اگر سرپرستان پلیس بر هر دو رفتار تحولی

^۱ Kraig R. Kiehl

^۲ Murat Gözübenli

(ویژگی‌های آرمانی^۱، رفتارهای آرمانی^۲، انگیزش الهامی^۳، تحریک عقلانی^۴ و ملاحظه فردی^۵) و تبادلی (به ویژه پاداش مشروط^۶)، تأکید نمایند، می‌توانند در رهبری پیروان خود تأثیرگذارتر باشند. بنابراین، پیشنهاد می‌شود که برنامه‌های آموزشی معناداری جهت افزایش رفتارهای تحولی و تبادلی در سازمان‌های پلیس ایجاد و اعمال گردند.

پژوهش‌های انجام شده در کشور انگلستان

بر اساس پژوهش جان دابی، جین آنسکوم، راشل تافین (۲۰۰۴)، مایکل راو (۲۰۰۶) و ژاکلین ویت‌رد (۲۰۰۸)، سبک رهبری تحولی؛ بر اساس پژوهش کمپبل و کودز (۲۰۱۱)، هر دو سبک رهبری تحولی و تبادلی و همچنین سبک رهبری موقعیتی و بر اساس پژوهش اندرو فیشر، ویوید ویر، جان فیلیپس (۲۰۱۴) و پورتر، وب، پرنترلز، گیل (۲۰۱۵)، هر دو سبک رهبری تحولی و تبادلی برای پلیس پیشنهاد می‌شود. همچنین بر اساس نتایج حاصله از پژوهش‌های مربوط به پلیس کشور انگلستان سبک رهبری عدم دخالت/ انفعال/ اجتناب ممکن است تأثیری منفی بر تمایل زبردست‌ها به تلاش بیشتر داشته باشد؛ بنابراین بر اساس نتایج حاصله از مرور سبک‌های رهبری در پلیس کشور انگلستان، این نتیجه حاصل می‌شود که اگر سرپرستان پلیس بر هر دو سبک رهبری تحولی و تبادلی تأکید نمایند، می‌توانند بر رفتار پیروان خود تأثیرگذارتر باشند.

پژوهش‌های مربوط به کشور استرالیا

بر اساس پژوهش مرکز مدیریت بحران استرالیا (۱۹۹۷)، رهبری موقعیتی، بر اساس پژوهش پورتر و پرنترلز^۷ (۲۰۱۲)، رهبری اخلاقی برای پلیس مناسب تشخیص داده شده است. در پژوهش ایتر (۲۰۰۹) و گاف و هرینگتون^۸ (۲۰۱۳)، سبک رهبری خاصی مورد تأکید قرار نگرفته بود و نکات مهم مربوط به رهبری و رهبر خوب استخراج شده بود که بسیاری از ویژگی‌های استخراج شده از جمله نیاز به جذب قلب و ذهن مردم، نیاز به فروتنی بیشتر و خودخواهی کمتر در رهبری، همدلی، ایجاد چشم انداز مشترک، ایجاد تعهد سازمانی، توجه به زبردستان، ایجاد و مدیریت تحول با سبک رهبری تحولی

^۱ Idealized Attributes

^۲ Idealized Behaviors

^۳ Inspirational Motivation

^۴ Intellectual Stimulation

^۵ Individual Consideration

^۶ Contingent Reward

^۷ Porter & Prenzler

^۸ Mitch Pearson-Goff & Victoria Herrington

قربان داشت. بنابراین بر اساس نتایج مربوط به کشور استرالیا می‌توان نتیجه گرفت که سبک رهبری تحولی از اهمیت بیشتری برخوردار است.

نتایج پژوهش‌های مربوط به کشور ترکیه

بر اساس پژوهش گوکلو^۱ (۲۰۱۲)، سبک رهبری اخلاقی به‌ویژه الگوسازی نقش، بر اساس پژوهش ازباران^۲ (۲۰۱۰)، سبک رهبری تحولی و براساس پژوهش اوزمن (۲۰۰۸) و تومبول^۳ (۲۰۱۱)، سبک رهبری تحولی و تبادل‌ی برای پلیس مناسب تشخیص داده شده است. بنابراین بر اساس مربوط به کشور ترکیه می‌توان نتیجه گرفت که سبک رهبری تحولی و تا حدودی تبادل‌ی نسبت به سایر سبک‌های رهبری از اهمیت بیشتری برخوردار است؛ اما سبک رهبری عدم مداخله (انفعالی و اجتنابی)، نامناسب تشخیص داده شد.

پژوهش‌های مربوط به جمهوری اسلامی ایران

بر اساس پژوهش خاکسار (۱۳۸۹) و نجف‌زاده (۱۳۹۰)، سبک رهبری مشارکتی (رابطه‌مدار)، بر اساس پژوهش جوکار و مرادی صالح (۱۳۹۳) و فعال (۱۳۹۳)، سبک رهبری تحولی، بر اساس پژوهش کرمی‌نیا، سلیمی و امینی (۱۳۸۹) و بابائیان، ملک ثابت، تقی‌زاده و نعیم یوری (۱۳۹۴)، سبک رهبری تحولی و تا حدودی تبادل‌ی با عملکرد مثبت سازمانی، فرهنگ سازمانی، توسعه دانش، یادگیری سازمانی، توانمندسازی کارکنان، رضایت شغلی و تعهد سازمانی در رابطه بوده و مناسب تشخیص داده شد؛ اما سبک رهبری اقتدارگرا و عدم مداخله نامناسب تشخیص داده شد.

مبانی نظری

رهبری و مدیریت

امروز هم از نظر درک مدیریت و رهبری و هم از نظر عمل‌کردن به آن روزگاری هیچ‌انگیز است. روزگاری که در گذشته بی‌سابقه بوده است. اینک شاهد این آگاهی فزاینده هستیم که توفیق سازمان‌هایمان مستقیماً به استفاده مؤثر از منابع انسانی متکی به علوم رفتاری کاربردی، بستگی دارد. صاحب‌نظران علم مدیریت رمز موفقیت مدیر را در توان هدایت نیروی انسانی تحت سرپرستی وی می‌دانند (رضائیان، ۱۳۸۲).

^۱ Timur Güçlü
^۲ Yavuz Ozbaran
^۳ Fatih Tombul

اصطلاح رهبری ابتدا به وسیله هنری فایول تحت عنوان «جهت‌دهی یا دستوردهی»^۱ به‌عنوان یکی از وظایف پنج‌گانه مدیریت مطرح شد. سپس واژه هدایت به‌عنوان معادل فارسی این عبارت وارد متون مدیریتی شد و بالاخره با تطور معنایی عبارت فوق، ارتباطات، انگیزش^۲ و رهبری^۳ معنی شد. امروزه از واژه رهبری به‌جای هدایت و جهت‌دهی استفاده می‌کنند و تعاریف مختلفی از رهبری موجود است؛ به‌عنوان مثال:

- ساعتچی (۱۳۷۵) معتقد است که رهبری فرایند نفوذ در زیردستان است که تلاش و کوشش داوطلبانه و مشتاقانه آنان را در جهت تحقق اهداف سازمان برمی‌انگیزاند.

- استونر و وانکل^۴ (۱۹۸۵) نیز رهبری را به‌عنوان یکی از وظایف مدیر، فرایند تأثیرگذاری و هدایت فعالیت‌های مربوط به کار اعضای گروه‌ها تعریف می‌کنند.

- شرمهورن و دیگران^۵ (۲۰۰۵) رهبری را موردی خاص از تأثیر شخصی فرد بر یک گروه یا یک فرد می‌داند که آنان را وادار می‌سازد تا آنچه را که رهبر می‌خواهد، انجام دهند. در کل می‌توان گفت: رهبری عبارت است از «توانایی ترغیب دیگران به کوشش مشتاقانه جهت کسب اهداف معین»؛ یا فعالیت‌هایی که مردم را برای تلاش مشتاقانه در جهت کسب اهداف گروهی تحت تأثیر قرار می‌دهد. در تعریفی وسیع‌تر رهبری به معنی «نفوذ در دیگران جهت کسب هدف» است. یکی از مسائل مهم، توجه به مفاهیم مدیریت و رهبری است.

سبک‌های رهبری

روشی که رهبر یا مدیر از نفوذ خود برای رسیدن به اهداف استفاده می‌کند، سبک رهبری نامیده می‌شود. مدیر یا فرمانده از منابع قدرت برای اعمال نفوذ و هدایت کارکنان به‌سمت اهداف سازمانی استفاده می‌کند؛ نحوه و طریقه اعمال قدرت، سبک‌های رهبری و مدیریت را نمایان سازد. در واقع، می‌توان گفت که سبک‌های رهبری ناشی از نظریه‌های رهبری‌اند.

۱. direction

۲. motivation

۳. leadership

۴. Stooner and Vankle

۵. Schermerhorn, Hunt, and Osborn

نظریه‌های رهبری

نظریه صفات شخصی^۱

مطالعه و ویژگی‌های یک رهبر، از یک سیر تاریخی تبعیت کرده است. اولین شیوه مطالعه تحت عنوان «نظریه رهبری بزرگ‌مرد» بر این عقیده بود که با مطالعه بسیاری از رهبران کارآمد می‌توان به مجموعه کوچکی از صفات مشترک برای شناسایی رهبران بزرگ آینده دست یافت.

این تحقیقات منجر به کشف برخی ویژگی‌های مشترک بین رهبران شد که می‌توانست نوع رهبری و پیامدهای آن را در سازمان‌ها پیش‌بینی کند. این صفات عبارت‌اند از:

- ۱- انرژی‌بودن و تمایل به اقدام بدون دلسردشدن
- ۲- کاربرد قدرت نه به خاطر خود قدرت بلکه جهت رسیدن به اهداف و پیشرفت‌های مورد نظر
- ۳- بلندپروازی و نیاز به پیشرفت در حد بالا
- ۴- رسیدن به بلوغ هیجانی جهت تشخیص نقاط ضعف و قوت خود
- ۵- جهت‌گزینی به سمت خودشکوفایی و پیشرفت
- ۶- کمال‌طلبی جهت جلب اعتماد دیگران و نیز حصول اطمینان از وفاداری پیروان
- ۷- نیاز به انتخاب و تصمیم‌گیری درست در حیطه عمل و تلاش جهت نیل به اهداف
- ۸- تیزبینی کافی برای تشخیص اطلاعات دریافتی
- ۹- نشان‌دادن هوش بالا به‌جای داشتن هوش زیاد (هوش متوسط کافی است)
- ۱۰- داشتن فهم درست از موقعیت اجتماعی خود
- ۱۱- داشتن دانش وسیع در موضوع مورد رهبری (شرمرهورن^۲، هانت^۳ و اوزبورن^۴، ۲۰۰۵)

نظریه رفتاری^۵

دیدگاه‌های رفتاری معتقدند که رهبری نقش اصلی و مرکزی در عملکرد و سایر متغیرها دارد. در این دیدگاه، به‌جای صفات، رفتارهای رهبری در نظر گرفته می‌شوند؛ یعنی

۱. personal traits
 ۲. Schermerhorn
 ۳. Hunt
 ۴. Osburn
 ۵. behavioral

آنچه رهبر و سرپرست انجام می‌دهد باعث اثربخش بودن و موفقیت می‌شود؛ نه ویژگی‌های شخصیتی او.

مک‌گریگور^۱ (۱۹۶۰) دو سبک عمده مدیریت و رهبری را در رفتار با زیردستان مشخص کرد که به نام نظریه‌های X و Y معروف‌اند. نظریه X که معتقد به غیرقابل‌اعتماد بودن، غیرمسئول بودن و رشدنیافتگی زیردستان بود، به رهبری بسیار آمرانه و مستبدانه و کنترل و سرپرستی نزدیک اعضا توجه می‌کرد. گرچه خود مک‌گریگور (۱۹۶۰) معتقد بود که مدیریت به وسیله هدایت و کنترل ممکن است در نیل به هدف ناموفق شود؛ زیرا در ایجاد انگیزه در افراد و ارضای نیازهای فیزیولوژیکی و ایمنی آن‌ها و همچنین نیازهای اجتماعی، احترام و خودیابی آن‌ها ناتوان است.

در مقابل، نظریه Y معتقد بود که افراد طبیعتاً تنبل و غیرقابل‌اعتماد نیستند و برای رسیدن به اهداف کمال و موفقیت در کارشان، تلاش‌گر و کوشا هستند و بنابراین، مدیریت باید استعداد بالقوه افراد را بالفعل سازد.

سبک رهبری شبکه‌ای

پایه این سبک رهبری مطالعات دانشگاه اوهایو بود. بر اساس نتایج حاصل از این مطالعات طرح این سبک از رهبری ریخته شد. در این سبک یک موقعیت شبکه‌ای در نظر گرفته شد که در محور افقی آن ویژگی‌های مرتبط با تولید و در محور عمودی آن ویژگی‌های مرتبط با کارکنان ذکر شد. کمترین میزان این ویژگی‌ها در هر دو محور با «۱» و بیشترین میزان با «۹» مشخص شد. به این ترتیب شبکه مدیریت ارائه شد که ۸۱ سبک رهبری را در برداشت. عمده‌ترین این سبک‌ها در نمودار شماره ۱ نمایش داده شده است (شرمرهورن، هانت و اوزبورن، ۲۰۰۵)، (رابینز، ۱۳۷۸). عمده‌ترین این سبک‌ها عبارت‌اند از:

مدیریت باشگاهی: سبک رهبری که به تأکید کمتر به تولید و تأکید بیشتر بر نیروی انسانی می‌پردازد و در آن بیشتر به احساسات، نگرش‌ها، اضطراب‌ها و نیازهای اجتماعی کارکنان توجه می‌شود تا کارهای انجام‌شده. در این سبک به نیازهای افراد توجهی عمیق و دقیق می‌شود تا روابط حسنه شده و فضایی صمیمانه در سازمان حاکم شود.

۱. McGregor

مدیریت نامحسوس: سبکی از رهبری است که هم در زمینه تولید و هم در زمینه نیروی انسانی به صورت نامحسوس عمل می کند. در این روش کمترین قدرت اعمال می شود و بدون نظارت مدیر کارها انجام می گیرد.

مدیریت انسانی و سازمانی: سبکی است که در آن توجه به هر دو بعد یعنی تولید و نیروی انسانی در حد متوسط است. در این روش هم زمان به عملکرد سازمان و رضایت شغلی کارکنان توجه می شود. هم تولید و هم میزان رضایت شغلی اعضای سازمان بالاست.

مدیریت استبدادی: سبکی که تأکید بیشتر به تولید دارد و به نیروی انسانی کمتر توجه می کند. کارها باید دقیق اجرا شود و افراد سازمان نوعی وسیله برای انجام کار محسوب می شوند. در این نوع مدیریت، به طور مداوم دستور و بخشنامه صادر می شود.

مدیریت تیمی: رهبرانی که در هر دو بعد بالا هستند، تحت عنوان مدیران تیمی شناخته می شوند. این سبک هم زمان به هر دو بعد یعنی تولید و نیروی انسانی توجه دارد. کارها توسط افرادی متعهد انجام می شود. در سازمان افراد منافع مشترک دارند و وابستگی یا روابط متقابل آن ها موجب احترام متقابل می شود.

	۹	۹-۱							۹-۹
	۸								
	۷								
	۶								
توجه به افراد	۵				۵-۵				
	۴								
	۳								
	۲								
	۱	۱-۱							۱-۹
		۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸
									۹

توجه به کار

شکل ۱: شبکه مدیریت

نظریه رهبری موقعیتی هرسی و بلانچارد

این نظریه معتقد است که تنها یک راه برای رهبری وجود ندارد. تمرکز این نظریه بر بلوغ یا آمادگی زیردستان است. منظور از آمادگی یا بلوغ، زمینه ای است که کارکنان در

آن توانایی و تمایل‌شان را برای انجام وظیفه نشان می‌دهند. این نظریه می‌گوید: رهبری نیازمند تعدیل و تنظیم تأکید رهبران بر رفتارهای وظیفه‌ای (مثل ارائه راهنمایی برای انجام کار و دادن جهت درست به کارکنان) و رفتارهای ارتباطی (مانند فراهم‌سازی حمایت‌های اجتماعی-هیجانی) مطابق آمادگی کارکنان جهت انجام وظایف‌شان است (شرمهورن، هانت و اوزبورن، ۲۰۰۵).

چهار سبک رهبری از این نظریه مشتق شده است که هر یک، از نحوه ترکیب رفتارهای وظیفه‌ای و ارتباطی شکل گرفته‌اند. جهت اخذ نتیجه خوب باید هر یک از این سبک‌های رهبری با سطوح مختلف آمادگی کارکنان تطابق یابند (شرمهورن، هانت و اوزبورن، ۲۰۰۵).

۱. سبک عرضه‌کردن^۱: (به شدت طرفدار کار و به شدت طرفدار کارمند). رهبر دستورالعمل‌های مربوط به کارها و بخشنامه‌های مربوط به حمایت از کارکنان را صادر می‌کند.

۲. سبک دستوری^۲: (به شدت طرفدار کار و بی‌توجه به کارمند). رهبر نقش زبردستان را تعیین می‌کند و به افراد می‌گوید چگونه، چه وقت و در کجا چه کاری را باید انجام دهند. در این شیوه رهبری روی دستورالعمل‌ها تأکید زیادی می‌شود (فاکس، ۲۰۰۷).

۳. سبک مشارکتی^۳: (به شدت طرفدار کارمند و بی‌توجه به کار). رهبر و پیروان او در فرایند تصمیم‌گیری مشارکت می‌کنند، ایفای نقش رهبری آسان می‌شود و یک سامانه ارتباطی قوی به وجود می‌آید.

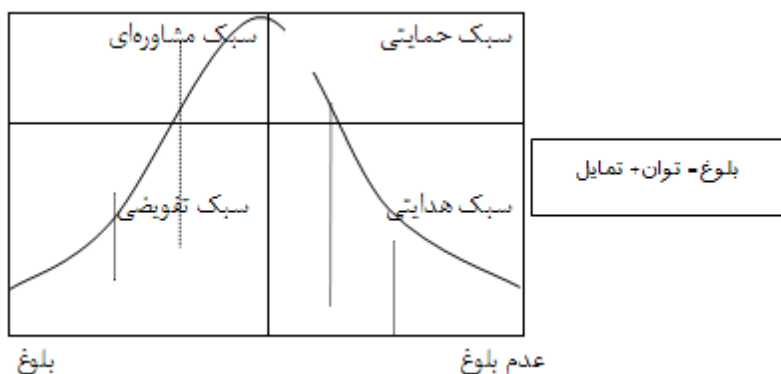
۴. سبک تفویضی^۴ یا واگذاری اختیار: (بی‌توجه به کار و بی‌توجه به کارمند) در مورد کار و در زمینه حمایت از کارکنان، رهبر هیچ دستورالعمل یا بخشنامه‌ای صادر نمی‌کند. این سبک مناسب کارکنانی است که از سطح آمادگی بالایی برخوردارند. این سبک بر حسب نیاز، مقدار کمی جهت‌دهی و حمایت جهت انجام امور فراهم می‌سازد و به کارکنان توانا و علاقه‌مند به کار اجازه می‌دهد که احساس مسئولیت کنند و برای انجام آنچه لازم می‌دانند اختیار داشته و اقدام نمایند.

۱. selling style

۲. telling style

۳. participating

۴. delegating style



شکل ۲: شمایی نمادین از موقعیت چهار سبک رهبری نظریه موقعیتی هرسی و بلانچارد بر نمودار بلوغ روش پژوهش

هدف از پژوهش حاضر مطالعه تطبیقی سبک‌های فرماندهی و مدیریت در پلیس‌های چند کشور جهان (اسلامی، آسیایی، اروپایی، آمریکایی) بود. به‌منظور مطالعه تطبیقی سبک‌های رهبری و مدیریت در کشورهای ایالات متحده آمریکا، انگلستان، استرالیا، ترکیه و جمهوری اسلامی ایران، شواهد موجود دربارهٔ این که کدام یک از سبک‌های رهبری منتج به پیامدهای مثبت سازمانی بیشتری می‌شود مورد بررسی قرار گرفت. تمرکز بررسی‌ها بر مطالعات انجام‌شده در درون مجموعه پلیس کشورهای مورد بررسی بود و مطالعات مربوط به سایر سازمان‌ها کنار گذاشته شد. همچنین به‌منظور نیل به یافته‌هایی که با فرهنگ کنونی پلیس تطابق و سنخیت بالاتری داشته باشد صرفاً بر مطالعات از سال ۱۳۸۷ تا ۱۳۹۷ تمرکز شد. بنابراین تمرکز پژوهش روی یافته‌های تحقیقاتی است که طی دههٔ گذشته در کشورهای ایالات متحده آمریکا، انگلستان، استرالیا، ترکیه و جمهوری اسلامی ایران، انجام شده باشند. یک جستجوی منظم صورت گرفت تا شواهد پژوهشی را شناسایی کند که به بررسی نتایج و تأثیرات رهبری پلیس پرداخته باشند؛ همچنین پژوهش‌هایی که به تعیین رایج‌ترین سبک رهبری در پلیس پرداخته بودند، هر چند که رابطه سبک رهبری را با پیامدهای سازمانی بررسی نکرده باشند، نیز در این پژوهش مورد بررسی قرار گرفتند؛ اما در جمع‌بندی نتایج به‌منظور تعیین مناسب‌ترین سبک رهبری که منتج به پیامدهای مثبت سازمانی شده باشد مورد استفاده قرار نگرفتند. با بررسی‌های انجام‌شده در سایت‌های اینترنتی کشورهای مورد

بررسی، مطالعات متعددی استخراج شد که پس از مطالعه آنها و حذف موارد نامرتب یا کمتر مرتبط، ۳۸ مطالعه (مقاله، پایان‌نامه یا طرح پژوهشی) گزینش و مبنای مطالعه تطبیقی (فلیک، ۱۳۸۷) قرار گرفت. شایان توجه است اگرچه تعداد ۳۸ مطالعه انتخاب و مورد بررسی قرار گرفته‌اند؛ اما برخی از این ۳۸ مطالعه خود حاوی جمع‌بندی نتایج پژوهش‌های عیدیه‌ای بودند. به‌عنوان مثال پژوهش کمپیل و کودز (۲۰۱۱) با عنوان چه چیز موجب رهبری عالی در پلیس می‌شود؟ پژوهش‌ها چه چیزی درباره کارآمدی و تأثیر رفتارها، شایستگی‌ها و سبک‌های متفاوت رهبری به ما می‌گویند؟ حاصل جستجوی سیستماتیک ۷ پایگاه داده الکترونیک مربوط به تحقیقات اجتماعی و نیز کاتالوگ‌های آنلاین کتابخانه ملی پلیس بریتانیا طی دوره ۱۹۷۹ تا ۲۰۰۸ بود. این جستجو یک جستجوی بین‌المللی بود؛ اما تنها مقالاتی که به زبان انگلیسی نوشته شده بود انتخاب شدند. پس از غربال فهرست بلندبالای مراجع، ۱۸ مقاله، گزارش و رساله دکتری و ۷ مطلب دیگر در اثر دنبال کردن پانویس‌ها یافت شد. در مجموع در مطالعه کمپیل و کودز (۲۰۱۱) گزارش‌های ۲۳ پروژه پژوهشی مورد بررسی قرار گرفت. همچنین در مطالعه گاف و هرینگتون (۲۰۱۳) تحت عنوان مرور سیستماتیک پیشینه پژوهش‌ها روی رهبری پلیس و توسعه رهبری، پژوهش‌های قبلی در پنج پایگاه داده الکترونیک اِم‌رالد، تیلور و فرانسیس، وایلی، ایسکو و سیج جستجو شد. در این مطالعه ۶۶ مقاله تجربی در فاصله سال‌های ۱۹۹۰ تا ۲۰۱۲ در کشورهای استرالیا، بریتانیا، کانادا، نیوزیلند، و آمریکا چاپ شده بود ملاک عمل قرار گرفتند. از این میان، ۵۷ مقاله کیفیت مناسبی برای بررسی در این پژوهش را داشتند و مورد بررسی قرار گرفتند.

در ادامه و به‌منظور ادراک تصویر روشنی از سبک‌های رهبری در کشورهای مورد مطالعه و رابطه آنها با پیامدهای سازمانی، مرتبط‌ترین یافته‌های مربوط به هر کدام از کشورها به‌صورت خلاصه ارائه شده و در نهایت نتایج مورد بحث و بررسی قرار گرفته است.

یافته‌های تحقیق

جدول ۱: جمع‌بندی پژوهش‌های انجام‌شده در کشورهای مورد بررسی در خصوص سبک‌های فرماندهی و مدیریت پلیس

کشور	سبک رهبری مورد تأیید	پژوهش‌های پشتیبان	نتیجه
آمریکا	تحولی	فاکس (۲۰۰۶)، فاکس (۲۰۰۹) و کریگ آر. کیل (۲۰۱۳).	سبک رهبری تحولی و تبادلی نسبت به سایر سبک‌های رهبری از اهمیت بیشتری برخوردار می‌باشد؛ اما سبک رهبری عدم مداخله (انفعالی و اجتنابی)، نامناسب تشخیص داده شد.
	تحولی و تبادلی	سرور (۲۰۰۸) و گزوبنلی (۲۰۰۹).	
انگلستان	تحولی	جان دابی، جین آنسکوم، راشل تافین (۲۰۰۴)، مایکل راو (۲۰۰۶) و ژاکلین ویتز (۲۰۰۸).	سبک رهبری تحولی و تبادلی و تا حدودی موقعیتی نسبت به سایر سبک‌های رهبری از اهمیت بیشتری برخوردار می‌باشد؛ اما سبک رهبری عدم مداخله (انفعالی و اجتنابی)، نامناسب تشخیص داده شد.
	تحولی و تبادلی	کمپبل و کودز (۲۰۱۱)، اندرو فیشر، ویوید ویر، جان فیلیپس (۲۰۱۴) و پورتر، وب، پرنترلز، گیل (۲۰۱۵).	
	تحولی، تبادلی و موقعیتی	کمپبل و کودز (۲۰۱۱).	
استرالیا	موقعیتی	مرکز مدیریت بحران استرالیا (۱۹۹۷).	سبک رهبری تحولی نسبت به سایر سبک‌های رهبری از اهمیت بیشتری برخوردار می‌باشد. سبک‌های رهبری اخلاقی و موقعیتی نیز حائز اهمیت شناخته شد؛ اما سبک رهبری عدم مداخله (انفعالی و اجتنابی)، نامناسب تشخیص داده شد.
	تحولی	اوزکانلیب (۲۰۱۱)، و تا حدودی پژوهش‌های ایتر (۲۰۰۹) و گاف و هرینگتون (۲۰۱۳).	
	اخلاقی	پورتر و پرنترلز (۲۰۱۲).	
ترکیه	اخلاقی	گوکلو (۲۰۱۲).	سبک رهبری تحولی و تا حدودی تبادلی نسبت به سایر سبک‌های رهبری از اهمیت بیشتری برخوردار می‌باشد؛ اما سبک رهبری عدم مداخله (انفعالی و اجتنابی)، نامناسب تشخیص داده شد.
	تبادلی	اوزکانلیب (۲۰۱۱).	
	تحولی	بگاچان یوسل (۲۰۰۸) و ازبازان (۲۰۱۰).	
	تحولی و تبادلی	اوزمن (۲۰۰۸) و تومبول (۲۰۱۱).	
جمهوری اسلامی ایران	وظیفه مدار	پورمراد (۱۳۸۳).	سبک رهبری تحولی، تبادلی و مشارکتی (رابطه مدار)، نسبت به سایر سبک‌های رهبری از اهمیت بیشتری برخوردار
	مشارکتی (رابطه مدار)،	منتظر (۱۳۸۵)، گودرزی (۱۳۸۷)، داوودی (۱۳۸۸).	

می‌باشند؛ سبک‌های دستوری و وظیفه مدار نیز هر کدام در یک پژوهش حائز اهمیت شناخته شدند؛ اما سبک رهبری عدم مداخله (انفعالی و اجتنابی) و سبک رهبری اقتدارگرا، نامناسب تشخیص داده شد.	خاکسار (۱۳۸۹) و نجف زاده (۱۳۹۰).	
	امامی (۱۳۹۱).	دستوری
	نوابی (۱۳۹۱)، جوکار و مرادی صالح (۱۳۹۳) و فعال (۱۳۹۳).	تحولی
	کرمی نیا، سلیمی و امینی (۱۳۸۹) و بابائیان، ملک ثابت، تقی زاده و نعیم یآوری (۱۳۹۴).	تحولی و تا حدودی تبدیلی

بحث و نتیجه گیری

یافته‌های مطالعات بررسی شده حاکی از اثربخشی احتمالی رفتارها، شایستگی‌ها و سبک‌های متفاوت رهبری پلیس بودند. استاندارد شواهد ارائه شده از سوی این مطالعات آنقدر بالا نبود که بتواند به نتیجه قطعی‌ای مبنی بر مکانیسم عمل منتهی گردد. در عوض، این مطالعه یافته‌های مطالعات انفرادی را خلاصه و نتایج مشترک آنها را گرد هم آورده است تا نشان دهد «بار یا وزن شواهد» روی کجا متمرکز است و کدام یک از سبک‌های رهبری بر اساس پژوهش‌های انجام شده با پیامدهای مثبت سازمانی بیشتری همراه است و کدام سبک‌های رهبری منتج به پیامدهای منفی سازمانی می‌شوند. بر اساس پژوهش‌های انجام شده در پلیس کشورهای مورد بررسی شامل ایالات متحده آمریکا، انگلستان، استرالیا، ترکیه و جمهوری اسلامی ایران، نتایج نشان داد که سبک‌های رهبری تحولی، تلفیقی (تحولی و تبدیلی)، رهبری فعال و سرمشق بودن، رهبری اخلاقی، رهبری مشارکتی (رابطه‌مدار) و رهبری موقعیتی با بسیاری از پیامدهای مثبت سازمانی در رابطه بودند؛ در حالی که سبک‌های رهبری عدم مداخله (منفعل/اجتنابی) و اقتدارگرایی با افزایش پیامدهای منفی در سازمان همراه بودند. بر اساس پژوهش‌های مورد بررسی امکان اخذ نتیجه یکسان و واحدی میسر نبود؛ لذا نتایج پژوهش‌ها به شرح زیر و با ذکر مستندات پشتیبان هر سبک رهبری ارائه شده است.

رهبری تحولی

رهبری تحولی با پیامدهای مثبتی از جمله افزایش نوآوری سازمانی (نوابی، ۱۳۹۱)، توسعه یادگیری سازمانی (جوکار و مرادی صالح، ۱۳۹۳)، توسعه مدیریت دانش (فعال،

۱۳۹۳)، افزایش رضایت شغلی و تعهد سازمانی (جان دابی، جین آنسکوم، راشل تافین^۱، ۲۰۰۴ و بگاچان یوسل، ۲۰۰۸)، افزایش تعهد سازمانی (جان دابی، جین آنسکوم، راشل تافین^۲، ۲۰۰۴)، رضایت از سرپرست، رضایت از کار کنونی و به طور کلی رضایت شغلی (ازباران^۳، ۲۰۱۰). تسهیم دانش و تمایل به اعمال تلاش مضاعف (تومبول^۴، ۲۰۱۱)، همراه است. علاوه بر آن نتایج سایر پژوهش‌ها نشان می‌دهد که رهبری تحولی با تلاش مضاعف و رضایت شغلی بالاتر همراه بوده و با ابعاد مثبت شخصیتی شامل برون‌گرایی، باز بودن به تجربه و وظیفه‌شناسی (سرور^۵، ۲۰۰۸)، توانمندسازی، اعتماد، پشتیبانی، انگیزش، و هوش هیجانی (ژاکلین ویترد^۶، ۲۰۰۸)، رابطه دارد. همچنین اثربخشی سازمانی و رهبری تحولی مستقیماً باهم در ارتباط هستند، به صورتی که با افزایش رهبری تحولی، اثربخشی سازمانی افزایش می‌یابد (کریگ آر. کیل^۷، ۲۰۱۳). بنابراین رهبری تحول‌آفرین یا رهبری همراه با شناخت شخصی، ترغیب ذهنی، حمایت از کارکنان، ارتباطات الهام‌بخش و تبیین چشم‌انداز تأثیری مستقیم و قابل توجه بر نتایج مثبت سازمانی در پلیس دارد.

رهبری تلفیقی (تحولی و تبادلی)

نتایج پژوهش گودرزی (۱۳۸۷)، نشان داد که بین سبک رهبری تحولی و تبادلی با فرهنگ سازمانی به ترتیب $r=0/66$ و $r=0/57$ رابطه وجود دارد. همچنین نتایج پژوهش بابائیان، ملک ثابت، تقی زاده و نعیم یآوری (۱۳۹۴)، نیز نتایج نشان داد که سبک رهبری تحول‌آفرین فرماندهان عاملی تعیین‌کننده در بهبود تعهد سازمانی است (ضریب تأثیر = ۰,۶۶). همچنین رهبری تبادلی نیز تا حدی منجر به بهبود تعهد سازمانی شد (ضریب تأثیر = ۰,۲۱). بر اساس پژوهش اوزمن (۲۰۰۸)، نیز رهبری تحولی و تبادلی با سطح کارآمدی و رضایت زیردستان دارای رابطه مثبت بود.

بر اساس پژوهش کمپبل و کودز^۸ (۲۰۱۱)، با جستجوی سیستماتیک^۷ پایگاه داده الکترونیک مربوط به تحقیقات اجتماعی و نیز کاتالوگ‌های آنلاین کتابخانه

^۱ John Dobby, Jane Anscombe, Rachel Tuffin

^۲ John Dobby, Jane Anscombe, Rachel Tuffin

^۳ Yavuz Ozbaran

^۴ Fatih Tombul

^۵ Mary B. Sarver

^۶ Jacqueline Whittred

^۷ Kraig R. Kiehl

^۸ Isla Campbell & Jenny Kodz

ملی پلیس بریتانیا طی دوره ۱۹۷۹ تا ۲۰۰۸ و طی یک جستجوی بین‌المللی با بررسی ۲۳ مقاله این نتیجه حاصل شد که رهبران تحولی که خواهان الهام بخشیدن، تعیین چشم‌انداز، ایجاد انگیزه فکری، توسل به ارزش‌های اخلاقی پیروان، شکوفایی ظرفیت‌ها و مشارکت مثبت هستند از دیدگاه دیگران، رهبران مؤثرتر و کارآمدتری به‌شمار می‌آیند. شواهدی وجود دارد که نشان می‌دهد چنین رهبرانی می‌توانند تأثیری مثبت بر تعهد سازمانی زیردستان و تمایل آنها به تلاش بیشتر و پیروی از دستورها داشته باشند؛ اما رهبران تبدالی که اتکای شدیدی به پاداش و تنبیه و «مدیریت استثناها»^۱ (یعنی اقدام کردن فقط در زمانی که انحرافی از رفتارها یا خدمات مورد انتظار رخ دهد) دارند و رفتارهای تحولی ندارند ممکن است تأثیرات مثبت کمتری بر زیردستان داشته باشند. با این حال، شواهدی نیز هست دال بر اینکه رفتارهای تبدالی می‌تواند در شرایط خاص اثری مثبت داشته باشد، مثلاً افرادی که تمایل به کنترل و جهت‌دهی بیرونی دارند (و کمتر خود انگیزه‌اند) می‌توانند رفتارهای رهبری سبک تبدالی را نیز ترجیح دهند. نتایج این پژوهش نشان داد که رهبرانی که سبک تبدالی و تحولی را تلفیق می‌کنند ممکن است مؤثرتر از رهبرانی باشند که فقط روی سبک تحولی اتکا دارند. همچنین رهبران دارای سبک تلفیقی در تأثیرگذاری بر رفتار زیردستان مؤثرتر از رهبران تحولی بودند که بیشتر بر انگیزش الهام‌بخش و مداخلاتی مانند مربی‌گری تکیه می‌کنند.

همچنین برخی پژوهش‌ها بیانگر آن بود که اگر سرپرستان پلیس بر هر دو رفتار تحولی و تبدالی، به ویژه پاداش مشروط، تأکید نمایند، می‌توانند در رهبری پیروان خود تأثیرگذارتر باشند (گزوینلی^۲، ۲۰۰۹).

بر اساس پژوهش پورتر، وب، پرنزلز، گیل^۳ (۲۰۱۵)، نیز این نتیجه حاصل شد که ماهیت کار پلیسی - با میزان بالای قدرت و اختیار تصمیم‌گیری و آسیب‌پذیری‌های خاص در برابر سوءرفتار (مثلاً تماس با مجرمان، و برخورد با مردم) - اقتضا می‌کند که رهبری هم تبدالی باشد و هم تحولی. رهبران از یک سو باید بتوانند با افراد مبتکر کار کنند و به آنها فضا بدهند، و از سویی دیگر بتوانند در مورد کارمندانی که نیاز به مراقبت و دستورهای بیشتری دارند امرانه تر عمل کنند. همچنین در پیشینه تحقیق بر نیاز به

^۱ Management-by-exception

^۲ Murat Gözübenli

^۳ Louise Porter, Sarah Webb, Tim Prenzler, Martin Gill

انعطاف‌پذیری تأکید شده، که حاکی از این است که رهبری اخلاقی احتمالاً ترکیبی از سبک‌های تبادلی و تحولی است.

رهبری فعال و سرمشق بودن

رهبرانی که فعالند، در عرصه حضور دارند، الگوی خوبی هستند و از راهبردهای سرمشق‌گیری بهره می‌برند ممکن است در تأثیرگذاری بر رفتار زیردستان مؤثرتر از رهبران تحولی باشند که بیشتر بر انگیزش الهام‌بخش و مداخلاتی مانند مربی‌گری تکیه می‌کنند (کمپل و کودز،^۱ ۲۰۱۱).

رهبری اخلاقی

بر اساس پژوهش گوکلو^۲ (۲۰۱۲)، از بین سه سبک رهبری اخلاقی - گشودگی، سخت‌گیری و الگوسازی نقش - سبک رهبری الگوسازی نقش اثر آماری معنی‌داری بر کاهش تخلفات اخلاقی داشت. این نتیجه حتی با کنترل متغیرهای جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان، همچنان وجود داشت. بنابراین رهبر اخلاقی - به ویژه الگوسازی نقش - بر اخلاق سازمانی تأثیر می‌گذارد.

بر اساس پژوهش پورتر و پرنترلر^۳ (۲۰۱۲)، این نتیجه حاصل شد که رهبران اخلاقی که سرمشق‌های مثبتی برای کارمندان پایین‌رتبه به‌شمار می‌روند سعی می‌کنند رفتار اخلاقی را به صورت «هنجار سازمان» جا بیندازند. رهبران باید رفتاری مشهود، منسجم و منصفانه داشته باشند و نیز باید اختیار داشته باشند که در موقع لزوم عملکرد کارمندان خود را مدیریت نمایند. همچنین نتایج این پژوهش نشان داد که ارتباط در درون سازمان‌ها به تبادل و اشتراک دانش و رفع مشکلات بومی کمک می‌کند. ارتباط و همکاری میان سازمان‌های مختلف می‌تواند باعث شود دیدگاه‌های مختلف در کنار هم بررسی شود تا بتوانند مشکلات مشترک را حل کنند و روش بهینه‌ای را ایجاد و در اختیار یکدیگر بگذارند. ارتباط با مردم، به ویژه با شاکیان نیز می‌تواند به جلوگیری از شکایت‌ها یا رشد آنها کمک کند.

^۱ Isla Campbell & Jenny Kodz

^۲ Timur Güçlü

^۳ Porter & Prenzler

رهبری مشارکتی (رابطه‌مدار)

پژوهش‌ها نشان داده است که هر چه سبک مدیریت به سمت مشارکتی پیش برود عملکرد مطلوب‌تر خواهد شد (نجف‌زاده، ۱۳۹۰)، همچنین پژوهش منتظر (۱۳۸۵)، نشان داد که بین مدیریت مشارکتی و رضایت شغلی کارکنان همبستگی مثبت و معناداری وجود دارد. نتایج پژوهش خاکسار (۱۳۸۹)، نیز نشان داد که تأثیر سبک مشارکتی بر یادگیری سازمانی و توانمندسازی کارکنان به مراتب بیشتر از سبک آمرانه است و سبک آمرانه در تعدادی از ابعاد توانمندسازی مانند احساس معنادار بودن و احساس اعتماد به دیگران، تأثیر چندانی ندارد، در حالی که سبک مشارکتی بر روی کلیه ابعاد یادگیری سازمانی و توانمندسازی تأثیر دارد. پژوهش‌های کمپیل و کودز^۱ (۲۰۱۱)، نیز نشان داد که سبک‌های رهبری که مشوق مشارکت در تصمیم‌گیری هستند ممکن است تأثیر مثبتی بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی زیردستان داشته باشند، و شواهد محدودتری در دست است مبنی بر اینکه اقدامات رهبری مشارکتی پتانسیلی برای تأثیرات مشابه داشته باشند. بنابراین می‌توان گفت که مدیریت با سبک مشارکت‌گرا به دلیل مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها، توجه به کار گروهی، اعتماد به کارکنان، برقراری روابط انسانی در محیط کار باعث افزایش رضایت شغلی کارکنان می‌گردد و مدیران واجد ویژگی‌های مشارکت‌گرا با انجام اعمالی از قبیل مشارکت دادن کارکنان در امور کلانتری، نظرخواهی از کارکنان تحت امر، تشریک مساعی و توجه به روابط انسانی در محیط کار می‌توانند رضایت‌مندی کارکنان را افزایش دهند (منتظر، ۱۳۸۵).

رهبری موقعیتی

نتایج پژوهش مرکز مدیریت بحران استرالیا (۱۹۹۷)، نشان داد که هیچ سبک واحدی مناسب همه موقعیت‌ها نیست. رهبران باید سبک خود را با نیازهای مختلف آن مأموریت یا وظیفه، نیازهای تیم و نیازهای افراد سازگار نمایند. سبکی که مناسب رسیدگی به یک کار است ممکن است برای کاری دیگر نامناسب باشد. مثلاً سبک رهبری‌ای که در هنگام تخلیه ساختمانی در اثر تهدید به کار می‌رود تحکم‌آمیزتر و فوری‌تر از سبکی است که هنگام تخلیه همان ساختمان به منظور آزمایش یک رویه جدید استفاده می‌شود. سبکی که مناسب یک فرد است شاید برای فردی دیگر مناسب

^۱ Isla Campbell & Jenny Kodz

نباشد. یک عضو جدید تیم شاید به سبک رهبری تحکم‌آمیزتری نیاز داشته باشد که دربردارنده نظارت شدید است، در حالی که می‌توان انتظار داشت یک عضو باتجربه تیم در قبال رویکردی ملایم تر با کمترین میزان نظارت واکنش بهتری داشته باشد. حقیقت این است که یک سبک رهبری که برای فردی خاص در شرایطی خاص کارآمد است ممکن است برای همان فرد در هنگام کاری دیگر کارآمد نباشد. مثلاً عضو تیمی که در بخشی از شغلش اعتماد به نفس ندارد به سبک رهبری حمایتی‌تری نیاز دارد تا زمانی که مشغول بخشی از شغلش است که در آن اعتماد به نفس بیشتری دارد. رهبران برای اینکه بتوانند سبک خود را سازگار کنند باید عناصر سبک رهبری و نحوه به‌کارگیری آنها را بشناسند. سبک رهبری آمیزه‌ای از «دستور» و «پشتیبانی» است که به عضو تیم داده می‌شود. میزان این دستور و پشتیبانی از روی «شایستگی» و «اعتماد به نفس» آن عضو تعیین می‌گردد و همچنین تحت تأثیر «فوریت» و «ماهیت بحرانی» آن وظیفه است. کسب و پرورش مهارت‌های رهبری در واقع سفری است به طول یک عمر که نمی‌توان آن را با کتاب خواندن، شرکت در دوره‌های آموزشی یا تقلید کورکورانه از کسانی که مورد احترام هستند تکمیل کرد. رهبران موفق با تأمل درباره تجربه‌های خود، پند گرفتن و مشورت خواستن از دیگران، دریافت فعلاانه بازخورد از دیگران درباره عملکرد خود به عنوان رهبر، و نیز گوش دادن همچنان به ایجاد و پرورش سبک‌های رهبری منحصر به فرد و ویژه خویش ادامه می‌دهند.

رهبری عدم مداخله (منفعل / اجتنابی)

رهبران منفعل / اجتنابی نسبت به سایر رهبران میانگین‌های پایین‌تری در تلاش مضاعف، اثربخشی و خشنودی کسب نموده و در بعد منفی شخصیتی یعنی روان رنجورخویی نمره بالاتری کسب کردند (سرور^۱، ۲۰۰۸). همچنین اثربخشی سازمانی و رهبری منفعل / اجتنابی به صورت معکوس باهم در ارتباط بودند، به صورتی که با افزایش رهبری منفعل / اجتنابی، اثربخشی سازمانی کاهش می‌یافت (کریگ آر. کیل^۲، ۲۰۱۳). علاوه بر آن رهبری انفعالی یا اجتنابی با سطح کارآمدی و رضایت زیردستان رابطه

^۱ Mary B. Sarver

^۲ Kraig R. Kiehl

منفی داشت (اوزمن، ۲۰۰۸) و موجب کاهش رضایت از سرپرست، کار کنونی و به‌طور کلی کاهش رضایت شغلی می‌شد (ازباران^۱، ۲۰۱۰).

بر اساس پژوهش کمپبل و کودز^۲ (۲۰۱۱)، با جستجوی سیستماتیک ۷ پایگاه داده الکترونیک مربوط به تحقیقات اجتماعی و نیز کاتالوگ‌های آنلاین کتابخانه ملی پلیس بریتانیا طی دوره ۱۹۷۹ تا ۲۰۰۸ و طی یک جستجوی بین‌المللی با بررسی ۲۳ مقاله این نتیجه حاصل شد که رهبران پلیسی که سیاست‌های رهبری غیرفعال (عدم دخالت/ انفعال/ اجتناب) دارند (و اساساً نمی‌توانند رهبری کنند) تقریباً همیشه دارای تأثیر کمتری تلقی می‌شوند. شواهدی در دست است که نشان می‌دهد اینها ممکن است تأثیری منفی بر تمایل زبردست‌ها به تلاش بیشتر داشته باشند، ولی ممکن است این نکته در میان افسران بالاتر به‌تر مستثنی باشند.

علاوه بر آن سبک رهبری عدم مداخله با فرهنگ سازمانی رابطه منفی $r = -0.451$ (گودرزی، ۱۳۸۷) و با تعهد سازمانی نیز رابطه منفی (ضریب تأثیر = -0.22) داشت (بابائیان، ملک ثابت، تقی زاده و نعیم یآوری، ۱۳۹۴). یعنی با افزایش سبک رهبری عدم مداخله فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی تضعیف می‌شد.

رهبری اقتدارگرا

پژوهش منتظر (۱۳۸۵)، نشان داد که بین مدیریت اقتدارگرا و رضایت شغلی همبستگی منفی معنی‌داری وجود دارد. مدیریت با سبک اقتدارگرا به دلیل تمرکز در تصمیم‌گیری‌ها، عدم توجه کافی به کار گروهی، وادار نمودن کارکنان به کار از طریق تهدید و توبیخ، بی‌توجهی به روابط انسانی، باعث کاهش رضایت شغلی کارکنان می‌گردد.

ویژگی‌های پلیس خوب

بر اساس پژوهش گاف و هرینگتون^۳ (۲۰۱۳)، با بررسی ۵۷ مقاله تجربی که در فاصله سال‌های ۱۹۹۰ تا ۲۰۱۲ در کشورهای استرالیا، بریتانیا، کانادا، نیوزیلند، و آمریکا چاپ شده بودند این نتیجه حاصل شد که اتفاق نظر بسیاری درباره ویژگی‌های انفرادی لازم برای پلیس خوب بودن به چشم می‌خورد، بدین‌گونه که پلیس خوب باید چنین

^۱ Yavuz Ozbaran

^۲ Isla Campbell & Jenny Kodz

^۳ Mitch Pearson-Goff & Victoria Herrington

باشد: اخلاق مدار، الگو (سرمشق)، دارای ارتباطات خوب، متفکر خلاق و نقاد، تصمیم گیرنده، امین و مشروع. فعالیت‌هایی که رهبران پلیس خوب انجام می‌دادند بسیار متفاوت بود، از جمله: حل مسئله، ایجاد چشم‌انداز مشترک، ایجاد تعهد سازمانی، توجه به زیردستان، ایجاد و مدیریت تحول. بررسی پیشینه پژوهش‌ها نشان داد که دست کم این برداشت وجود دارد که رهبری خوب با ترکیب سه عامل به بهترین وجه ترغیب می‌شود: آموزش رسمی، تجربه حین کار، مربی‌گری^۱.

همچنین پژوهش ایتر (۲۰۰۹)، نکاتی از جمله نیاز به جذب قلب و ذهن مردم و اتخاذ رویکردی کل نگر، نیاز به در نظر گرفتن اهمیت خانواده و نیاز روزافزون به حس «اجتماع»؛ اهمیت اندیشیدن در بحث رهبری کارآمد؛ اهمیت تفکر مثبت؛ نیاز به فروتنی بیشتر و خودخواهی کمتر در رهبری؛ نیاز به شناسایی و تقسیم قدرت. ارزش رهبری معتبر و اهمیت هوش هیجانی (از جمله همدلی) در رهبری را خاطر نشان کرد. در پایان و براساس مجموع نتایج حاصله از کشورهای مورد بررسی شامل آمریکا، انگلستان، استرالیا، ترکیه و جمهوری اسلامی ایران در مورد سبک‌های رهبری می‌توان گفت که سبک رهبری تحولی و سبک رهبری تلفیقی (سبک رهبری تحولی و تبدالی با هم) از بیشترین حمایت و پشتیبانی پژوهشی در خصوص منتج شدن به پیامدهای مثبت سازمانی برخوردار بودند. در برخی پژوهش‌ها نیز شواهد مثبتی در خصوص سبک‌های رهبری تبدالی، رهبری فعال و سرمشق بودن، رهبری اخلاقی، رهبری مشارکتی (رابطه‌مدار) و رهبری موقعیتی به دست آمد؛ اما سبک‌های رهبری عدم مداخله (انفعالی و اجتنابی) و اقتدارگرا نامناسب تشخیص داده شدند.

محدودیت‌های شواهد

رهبری حوزه تحقیقاتی پیچیده‌ای است و در همه سازمان‌ها این ابهام به چشم می‌خورد که کدام سبک‌ها و رفتارها مؤثرترند؟ این ابهام در سازمان پلیس نیز همانند دیگر سازمان‌ها وجود دارد. عملاً هیچ‌گونه شواهد قابل استناد منتج از پژوهش‌های آزمایشی وجود ندارد که تأثیرات سبک‌های رهبری و رفتارهای رهبری پلیس را نشان دهد. یافته‌های بررسی حاضر عمدتاً مبتنی بر برداشت‌های مختلف از این مفهوم است که چه چیزی می‌تواند یک رهبر پلیس عالی را پرورش دهد. پایه شواهد و مدارک درباره این‌که

۱ - mentorship

چه چیزی یک رهبری پلیس عالی را می‌سازد محدود است و عمدتاً به تأثیر رهبران بر زیردست‌ها و برداشت این زیردست‌ها از اثربخشی و کارآمدی رهبران‌شان می‌پردازد. همچنین اکثر نتایج حاصل از پژوهش‌های همبستگی است که بیانگر رابطه سبک‌های رهبری با پیامدهای مثبت یا منفی سازمانی و تأثیر رفتارها و شایستگی‌های رهبری بر خروجی‌های عملیاتی و سازمانی هستند؛ اما این روابط الزاماً بیانگر رابطه علت و معلولی نمی‌باشند. بنابراین با توجه به اینکه این شواهد از پژوهش‌های پیمایشی و همبستگی استخراج شده‌اند، با محدودیت عمده عدم قابلیت استنباط علی روبرو هستند.

قدردانی

محققان بر خود لازم می‌دانند که از کلیه متخصصان نیروی انتظامی به خصوص فرمانده محترم قرارگاه باقر العلوم (ع) و همچنین از مدیریت و کارکنان معاونت پژوهش دانشگاه علوم انتظامی امین مراتب تشکر و قدردانی خود را اعلام نمایند.

منابع

- آرمسترانگ، مایکل (۱۳۸۰). راهبردهای مدیریت منابع انسانی ترجمه خدایار ابیلی و حسن موفق. تهران: نشر فرا.
- اعرابی، سید محمد و فیاضی، مرجان (۱۳۸۷). استراتژی منابع انسانی. تهران: انستیتو ایزایران.
- افجه، سید علی اکبر (۱۳۸۸). مبانی فلسفی و تئوری‌های رهبری و رفتار سازمانی (ویراست ششم). تهران: سمت.
- امامی، فاطمه (۱۳۹۱). ارتباط سبک رهبری با مهارت‌های ارتباطی مدیران مراکز درمانی ناجا. طرح تحقیقاتی: دفتر تحقیقات بهداری.
- امیرکبیری، علیرضا (۱۳۸۵). بررسی رابطه‌ی سبک‌های رهبری تحول‌آفرین و تبادل‌ی با تعهد سازمانی کارکنان. فرهنگ مدیریت، سال چهارم، شماره چهاردهم، صص ۱۱۷-۱۴۲.
https://jomc.ut.ac.ir/article_۱۹۳۵۴.html
- انصاری، محمد اسماعیل، تیموری، هادی (۱۳۸۹). مدیر در نقش رهبر تحول‌گرا. تدبیر، شماره ۱۸۹.
<https://hampafale.ir/leadership/>
- بائیان، علی، ملک‌ثابت، حمزه، تقی‌زاده، علیرضا و نعیم یآوری، مجید (۱۳۹۴). نقش سبک رهبری تحول‌آفرین فرماندهان در ارتقاء تعهد سازمانی کارکنان ناجا (مورد مطالعه: استان یزد). پایان‌نامه دانشگاه علوم انتظامی.
- پاک‌نهاد، گلاره (۱۳۸۸). بررسی تحلیلی و تطبیقی مقررات انضباطی مدارس ایران، امارات متحده عربی و کویت. پایان‌نامه کارشناسی ارشد آموزش و پرورش تطبیقی. تهران: دانشگاه علامه طباطبائی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی.
- پورسعید، سید مسعود (۱۳۸۸). طراحی الگوی توسعه منابع انسانی کارآفرین بر اساس نظریه یادگیری اجتماعی. فصلنامه پژوهش مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین، سال اول، شماره دوم: صص ۸۱-۱۰۰. بازیابی از:
<http://ensani.ir/fa/article>
- پورمراد، مجید (۱۳۸۳). بررسی سبک رهبری رؤسای کلانتری‌های تهران بزرگ و رضایت‌مندی مراجعین. قرارگاه باقرالعلوم^(ع). پایان‌نامه دانشگاه علوم انتظامی (چاپ‌نشده).
- تاری، زهرا (۱۳۸۶). بررسی تحلیلی و تطبیقی مقررات انضباطی نظام‌های آموزشی در کشورهای ایران، ایالات متحده آمریکا و کره جنوبی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد آموزش و پرورش تطبیقی، تهران: دانشگاه علامه طباطبائی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی.
- ترکاشوند، علیرضا (۱۳۸۷). بررسی تأثیر ویژگی‌ها و تیپ شخصیتی فرماندهان و مدیران بر سبک رهبری آنان. پایان‌نامه دانشگاه علوم انتظامی.
- تودارو، مایکل (۱۳۷۷). توسعه اقتصادی در جهان سوم. موسسه عالی پژوهش در برنامه‌ریزی و توسعه. ترجمه غلامعلی فرجادی. تهران: مؤسسه عالی پژوهش در برنامه‌ریزی و توسعه.

- جوکار، علی و مرادی صالح، علیرضا (۱۳۹۳). سبک رهبری تحول‌آفرین در فرماندهی و مدیریت انتظامی و تأثیر آن بر یادگیری سازمانی. پایان‌نامه دانشگاه علوم انتظامی (چاپ‌نشده).
- خاکسار، اسدالله (۱۳۸۹). بررسی تأثیر سبک‌های مدیریتی و یادگیری سازمانی بر توانمندسازی کارکنان ناجا (مورد مطالعه صف و ستاد استان همدان). پایان‌نامه دانشگاه علوم انتظامی (چاپ‌نشده).
- رضائیان، علی (۱۳۸۲). مبانی سازمان و مدیریت. تهران: انتشارات سمت، چاپ چهارم.
- ریگین، چارلز (۱۳۸۸). روش تطبیقی (فراسوی راهبردهای کمی و کیفی). ترجمه محمد فاضلی، چاپ اول، تهران: نشر آگه.
- غفاری، غلامرضا (۱۳۸۸). منطق پژوهش تطبیقی. مجله مطالعات اجتماعی ایران. دوره ۴، شماره ۴. بازبایی از: <http://ensani.ir/fa/article>
- ساعتچی، محمود (۱۳۷۵). روانشناسی در کار. سازمان و مدیریت. چاپ مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- فعال، صیدال (۱۳۹۳). بررسی تأثیر سبک مدیریت و فرماندهی بر توسعه دانش در مرزبانی ناجا. پایان‌نامه دانشگاه علوم انتظامی.
- کرمی‌نیا، رضا، سلیمی، سید حسین و امینی، علی (۱۳۸۹). رابطه سبک رهبری با فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی در نیروهای نظامی. مجله طب نظامی. دوره ۱۲، شماره ۲، صفحات ۶۵-۷۰. بازبایی از: <https://www.magiran.com/volume/۵۴۱۲۰>
- گودرزی، باقر (۱۳۸۷). بررسی رابطه سبک رهبری رؤسای کلانتری‌های فاتب با رضایتمندی کارکنان. پایان‌نامه دانشگاه علوم انتظامی.
- منتظر، فرهاد (۱۳۸۵). بررسی رابطه سبک مدیریت فرماندهان با رضایت شغلی کارکنان در کلانتری‌های شهرستان خرم‌آباد. پایان‌نامه دانشگاه علوم انتظامی (چاپ‌نشده).
- منظری، محمود (۱۳۷۵). بررسی رابطه سبک‌های رهبری مدیران با خشنودی شغلی و ارزشیابی عملکرد دبیران مدارس متوسطه پسران شهرستان اهواز در سال تحصیلی ۷۵-۱۳۷۴. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. معاونت پژوهشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان (اصفهان).
- نجف‌زاده، رسول (۱۳۹۰). بررسی سبک‌های مدیریتی با عملکرد کارکنان واحد پیشگیری از جرائم کلانتری‌های شهرستان شاهرود. پایان‌نامه دانشگاه علوم انتظامی (چاپ‌نشده).
- نویی، مجید (۱۳۹۱). تأثیر سبک رهبری تحول‌آفرین بر نوآوری سازمانی در سازمان پلیس پیشگیری ناجا. دفتر تحقیقات پلیس پیشگیری ناجا.
- نوذری، حسینعلی. (۱۳۸۷). فلسفه تاریخ روش‌شناسی و تاریخ‌نگاری. چاپ اول، تهران: نشر طرح‌نو.
- فلیک، اووه. (۱۳۸۷). درآمدی بر تحقیق کیفی. ترجمه هادی جلیلی، چاپ اول، تهران: نشر نی.
- ریگین، چارلز (۱۳۸۸). روش تطبیقی (فراسوی راهبردهای کمی و کیفی). ترجمه محمد فاضلی، چاپ اول، تهران: نشر آگه.
- نوذری، حسینعلی. (۱۳۸۷). فلسفه تاریخ روش‌شناسی و تاریخ‌نگاری. چاپ اول، تهران: نشر طرح‌نو.

- Alimo-Metcalf, B. (۲۰۰۵). Developments in leadership: A masculine past, but a feminine future. Presentation to Women to Management Conference, Leeds. At Retrieved:
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/175042411011092291/full/html>
- Burton, C. (۱۹۹۷). Gender equity in Australian university staffing. Canberra: AGPS. At Retrieved:
<https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.201.6486&rep=rep1&type=pdf>
- Campbell, I., & Kodz, J. (۲۰۱۱). What makes great police leadership? What research can tell us about the effectiveness of different leadership styles, competencies and behaviours. A Rapid Evidence Review. National Policing Improvement Agency, ۱-۲۷.
- Clark, R. W. (۱۹۸۷). Human resource development: Key to extentions survival. Journal of extention, ۲۰(۱). At Retrieved:
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/hrm.3930260100>
- DEST. (۲۰۰۵). Aggregated staff file ۱۹۹۶-۲۰۰۵. Canberra: DEST. At Retrieved:
https://www.researchgate.net/publication/۲۳۳۵۵۹۵۷۴_Leadership_and_strategic_choices_Female_professors_in_Australia_and_Turkey
- Dobby, J., Anscombe, J., & Tuffin, R. (۲۰۰۴). Police leadership: Expectations and impact. London: Home Office. At Retrieved:
<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.610.4803&rep=rep1&type=pdf>
- Etter, B. (۲۰۱۰). The MasterChef Phenomenon-a New Style of Leadership for Policing?. Presented at the ۱th ACWAP Cnference "Making It Happen!" in Perth.
- House, R., Hanges, P., Javidan, M., & Gupta, V. (۲۰۰۴). Culture, leadership, and organizations: The GLOBE studyo f ۶۲ societies. London, England, UK: Sage.
- Jacobs, R. (۱۹۹۰).human resource development as an interdisciplinary body of knowledge, human resource development quarterly, ۱(۱), pp۶۵-۷۱.
- Jacqueline, W (۲۰۰۸). A qualitative exploration into the transformational leadership styles of senior police women. University of Leicester.
- Kraig R. Kiehl(۲۰۱۳). Examining Perceptions of Organizational Effectiveness of Police Departments and Leaership Styles of Police Supervisors. Northcentral University.Laub, J (۲۰۰۴). Defining several leadership: A Recommended Typology for servant: Leadership studies, servant leadership Roundable, August, pp۱-۱۲.
- McGregor, D(۱۹۶۰). The Human Side of Enterprise, NY:McGraw-Hill.
- Ozbaran, Y. (۲۰۱۰). The relationship between Turkish traffic enforcement officers' job satisfaction and officers' perception of their leaders' leadership styles. The University of Texas at Dallas.
- Ozmen, A. (۲۰۰۸). An analytical study of the impact of the perception of leadership styles on job satisfaction within the Turkish National Police based on the multifactor leadership questionnaire. ProQuest.
- Pearson-Goff, M., & Herrington, V. (۲۰۱۳). Police leaders and leadership development: A systematic literature review. Sydney: AIPM.

- Porter, L., & Prenzler, T. (۲۰۱۲). Police integrity management in Australia: Global lessons for combating police misconduct. CRC Press.
- Porter, L., Webb, S., Prenzler, T., & Gill, M. (۲۰۱۵). The role of leadership in promoting ethical police behavior. College of Policing. This publication is available at: <http://whatworks.college.police.uk/Research/Pages/Published.aspx>.
- Rowe, M. (۲۰۰۶). Following the leader: Front-line narratives on police leadership. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, ۲۹(۴), ۷۵۷-۷۶۷. At Retrieved: <https://link.springer.com/article/10.1007/s111896-018-9264-2>
- Sarver, M. (۲۰۰۸) 'Leadership and Effectiveness: An Examination of the Leadership Styles of Texas Police Chiefs and the Correlates of the Most Effective Leaders'. Sam Houston State University.
- Schaubroeck, J., Lam, S.S.K., & Cha, S. E. (۲۰۰۷). Embracing transformational leadership: Team values and impact of leader behavior on team performance. *Journal of Applied Psychology*, ۹۲. ۱۰۲۰-۱۰۳۰. At Retrieved: <https://www.semanticscholar.org/paper/Embracing-transformational-leadership%2F-A-team-values-Schaubroeck-Lam/a^ae\ef\0^4\2b\7d^0^4\7\7f9\20^4\7a\7e^Aaed^4\7\2b^4a>
- Tombul, F. (۲۰۱۱). The impact of leadership styles and knowledge sharing on police officers' willingness to exert extra effort to provide better security: a study in the riot unit of the Turkish national police.
- Campbell, I., & Kodz, J. (۲۰۱۱). What makes great police leadership? What research can tell us about the effectiveness of different leadership styles, competencies and behaviours. A Rapid Evidence Review. National Policing Improvement Agency, ۱-۲۷.
- Fox Jr, W. (۲۰۰۷). Full-range leadership: Perceptions of the school resource officer's leadership styles and effectiveness (Doctoral dissertation, University of Phoenix).
- Fox, J. C. (۲۰۰۹). Analyzing leadership styles of incident commanders (Doctoral dissertation, Northcentral University).
- Gozubenli, M. (۲۰۰۹). An investigation of leadership styles in a large American police department: Effects on officers' extra effort, perceptions of leader effectiveness, and satisfactions with leaders (Doctoral dissertation, Spalding University).
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (۲۰۰۷). The leadership challenge (۴th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Lasthuizen, K. (۲۰۰۸). Leading to integrity empirical research into the effects of leadership on ethics and integrity. (Doctoral Thesis). Vrije Universiteit, Amsterdam.
- Yucel, A. B. (۲۰۰۸). Job satisfaction and perceived leadership behaviours among the Turkish national police department: A case study on Eskisehir police department (Doctoral dissertation, Durham University). At Retrieved: http://etheses.dur.ac.uk/1109/2/1109_167_vol_2.PDF?UkUDh:CyT
- Wuestewald, T. & Steinheider, B. (۲۰۰۶, April). The Changing Face of Police leadership. *The Police Chief*, ۷۳(۴), ۲۶-۳۳. Retrieved February ۱۹, ۲۰۱۰, from Criminal Justice Periodicals. (Document ID: ۱۱۹۱۲۹۲۳۱). At Retrieved: <https://www.policechiefmagazine.org/the-changing-face-of-police-leadership>