

استناد: مسل، دریس (۱۳۹۵)، «رهبری اشتراکی و رهبری تحول آفرین در پلیس» ترجمه مهدی سرابی، توسعه سازمانی پلیس، شماره ۵۹، صص ۱۳۹-۱۶۵

## رهبری اشتراکی<sup>۱</sup> و رهبری تحول آفرین<sup>۲</sup> در پلیس

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۶/۰۳/۱۹

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۶/۰۳/۳۰

دریس مسل<sup>۳</sup>، ترجمه مهدی سرابی



### چکیده:

اگرچه محیط‌های کاری بیش از پیش پیچیده پلیس‌ها مستلزم الگوهای اشتراکی رهبری هستند، مستندات تجربی اندکی درباره شیوه تسهیل رهبری اشتراکی در پلیس وجود دارد. هدف از نگارش این مقاله بررسی نقش رهبرهای تحول آفرین در حمایت از رهبری اشتراکی است. این پژوهش بر اساس پیمایشی برخط در پلیس دولتی کشور آلمان است (که در آن از سه هزار شرکت‌کننده دعوت شدند و میزان پاسخ‌گویی ۳۹ درصد بود). تجزیه و تحلیل تجربی صورت گرفته متکی به روش الگوسازی معادلات ساختاری است. یافته‌های این پژوهش آشکار می‌کند که رهبرهای تحول آفرین تأثیری مستقیم و مثبت بر رهبری اشتراکی دارند. همچنین، رهبرهای تحول آفرین از طریق ظرفیت خود در روشن کردن اهداف سازمانی و ایجاد رضایت شغلی برای پیروان تأثیری غیرمستقیم و مثبت بر رهبری اشتراکی می‌گذارند. این اولین پژوهش در مقیاس بزرگ است که در آن پیش‌آیندهای رهبری اشتراکی در پلیس بررسی می‌شود. نتایج به دست آمده، از طریق مورد تأکید قرار دادن نقش رهبران تحول آفرین به مثابه «رهبران متعالی»<sup>۴</sup> در حمایت از رهبری اشتراکی، متون علمی درباره رهبری تحول آفرین را توسعه می‌دهد.

۱. Shared leadership (رهبری «به اشتراک گذاشته شده» نیز گفته می‌شود - مترجم)

۲. Transformation leadership (رهبری «تحول‌گرا» نیز گفته می‌شود - مترجم)

3. Doris Masal

4. Super Leaders

## مقدمه

برای پلیس‌ها استفاده از شیوه‌های مختلف کارگروهی و شبکه‌ای با افزایش تروریسم، گروه‌های جرایم سازمان‌یافته و جرایم مرتبط با سایبر (فضای مجازی) تبدیل به الزام شده است؛ تا از این طریق بتوانند هنگام وظایف چالش‌برانگیز واکنش نشان دهند (بیرزر و دیگران، ۲۰۱۲). این افزایش همراه با تغییری اساسی از رویکردهای رهبری عمودی به سمت سبک‌های اشتراکی رهبری بوده است، که تصدیق می‌کند اثربخشی در تیم‌ها به جای رهبرهای عمودی تا حدی زیاد به تأثیر متقابل اعضای گروه بر یکدیگر بستگی دارد (برک و دیگران، ۲۰۱۱). مشاهده شده است که رهبری اشتراکی به طور زمانی سودمند است که کارها پیچیده و وابسته به هم هستند (وسنار و پیرس، ۲۰۱۲). با وجود آنکه چالش‌های پیچیده تبدیل به یکی از ویژگی‌های متداول امور پلیسی امروزی شده است (گوچالک و گلومست، ۲۰۱۲)، شواهد تجربی اندکی دربارهٔ چگونگی تسهیل رهبری اشتراکی در میان پلیس‌ها وجود دارد (استینه‌ایدر و وستوالد، ۲۰۰۸).

نظریهٔ رهبری اشتراکی، با فاصله گرفتن از برداشت سنتی که از رهبرهای سلسله‌مراتبی و رسمی می‌شود - یعنی رهبرهایی که بر پیروان خود نفوذ دارند- رهبری را به مثابه فرایند پویای اجتماعی مفهوم‌آفرینی می‌کند (پیرس و کانگر، ۲۰۰۳b). به عبارت دیگر، رهبری اشتراکی عبارت است از رهبری به وسیلهٔ تیم‌ها؛ سبکی از رهبری که از داخل گروه‌ها نشئت می‌گیرد. رهبری اشتراکی پیوند-های قوی در میان اعضای گروه ایجاد و به پیشرفت اعتماد و تعهد کمک می‌کند، که خود منتهی به نتایج مثبت متعدد مانند بهبود ادراک کارکنان دربارهٔ شرایط کاری، تعهد و امور پلیسی جامعه‌محور می‌شود (استینه‌ایدر و وستوالد، ۲۰۰۸).

با وجود این، این ایده که رهبری اشتراکی توسط یک فرد نیست بلکه توسط تیم‌هاست ممکن است باعث نادیده انگاشته شدن نقش کلیدی رهبری عمودی در حمایت از رهبری اشتراکی شود. گفته شده است که کارکرد رهبری عمودی می‌تواند به گونه‌ای مثبت بر رهبری اشتراکی تأثیر بگذارد (پری و دیگران، ۱۹۹۹). با وجود این، دربارهٔ چگونگی تسهیل رهبری اشتراکی توسط رهبران امور پلیسی تحقیقات تجربی دیده نمی‌شود (استینه‌ایدر و وستوالد، ۲۰۰۸). در این پژوهش چگونگی ترویج شکل‌گیری رهبری اشتراکی بررسی می‌شود. مستندات تجربی به دست آمده از ۱۱۶۵ پاسخ‌دهنده از نیروی پلیس در یکی از استان‌های کشور آلمان نشان می‌دهد که رهبری تحول‌آفرین - که نوع خاصی از رهبری عمودی محسوب می‌شود- از طریق عرضهٔ اهداف روشن و افزایش رضایتمندی شغلی، همبستگی مثبتی با رهبری اشتراکی دارد.

## نظریه و فرضیه‌ها

تعریف رهبری به مثابه فرایندی برای تأثیرگذاری بر دیگران در شناخت آنچه باید صورت بگیرد و چگونگی انجام دادن آن به گونه‌ای گسترده در میان محققان حوزه رهبری پذیرفته شده است (یورک، ۲۰۱۰). از این رو، دو نوع تأثیرگذاری متمایز شده است. اولین نوع تأثیرگذاری - که رهبری عمودی نام‌گذاری شده است - رابطه‌ای بین رهبر منصوب شده یا رسمی و اعضای گروه در اطراف او تعریف شده است، که در آن تأثیرگذاری رهبری از طریق فرایند بالا به پایین صورت می‌گیرد (استینهایدر و وستوالد، ۲۰۰۸). در مقابل، رهبری اشتراکی اشاره به تأثیرگذاری تعاملی میان افراد درون گروه‌ها دارد، که در آن رهبری از طریق فرایندی دسته‌جمعی جریان پیدا می‌کند (انسلی و دیگران، ۲۰۰۶). اخیراً، تعداد روزافزونی از دانشگاهیان اظهار کرده‌اند که رهبری عمودی و اشتراکی معایر با یکدیگر نیستند، بلکه این دو بسیار درهم آمیخته شده‌اند (پیرس، ۲۰۰۴). به ویژه، انواع رفتار رهبری عمودی - که در این مقاله به مثابه رهبری تحول‌آفرین مفهوم‌آفرینی و به کار گرفته شده است - محرکی مهم برای پیدایش و افزایش رهبری اشتراکی شناسایی شده است (پیرس و دیگران، ۲۰۰۸).

## رهبری اشتراکی

منشأ مفهوم رهبری اشتراکی به گیب (۱۹۵۴، ص. ۸۸۴) برمی‌گردد. وی بیان کرد «رهبری را شاید بتوان به بهترین وجه یک ویژگی گروهی یا مجموعه‌ای از وظایفی که باید گروه انجام دهد تصور کرد». از آن زمان تا اکنون، متون علمی در حوزه سبک‌های اشتراکی رهبری شکوفا شده و تیم‌ها اصطلاحاتی مختلف برای تشریح رهبری به کار برده‌اند: از جمله رهبری توزیع شده (کوری و دیگران، ۲۰۰۹)، یا رهبری جمعی (دنیس و دیگران، ۲۰۰۱). این مفاهیم در این باور مشترک هستند که اثرگذاری رهبری به تأثیر متقابل اعضای گروه بر یکدیگر بستگی دارد. در این پژوهش، همان تعریف تثبیت شده از رهبری اشتراکی به کار برده می‌شود که عبارت است از: «فرایند تأثیرگذاری پویا و تعاملی افراد درون گروه بر یکدیگر که هدف از آن هدایت یکدیگر برای موفقیت گروه یا دستیابی به اهداف سازمانی و یا هر دو است» (پیرس و کانگر، ۲۰۰۳، ص. ۱). نظریه رهبری اشتراکی در نتیجه چند دیدگاه نظری شکل گرفت که عبارت است از: مفهوم خودرهبری که خودمدیریتی را به مثابه جانشینی برای رهبری شناسایی کرد که پیش‌شرط رهبری اشتراکی است (مانز و سیمز جی‌آر، ۱۹۸۷). به همین صورت، نظریه توانمندسازی بر تمرکززدایی قدرت تأکید می‌کند، که برای رهبری اشتراکی ضروری ولی تنها شرط کافی نیست (واسنار و پیرس، ۲۰۱۲). سومین دیدگاه نظری مفهوم ارتباط عمودی دوتایی<sup>۵</sup> است که بیان می‌کند پیروان در فرایند رهبری نقش ایفا می‌کنند (گران و ایسکایمان، ۱۹۷۸).

5. vertical dyad linkage

نظریه رهبری اشتراکی این دیدگاه را بسط می‌دهد و استدلال می‌کند که پیروان می‌توانند منبع رهبری باشند (پیرس و کانگر، ۲۰۰۳).

در اداره امور پلیسی سبک‌های رهبری اشتراکی از دیرباز نامحسوب بوده است. به لحاظ تاریخی، رهبری در امور پلیسی به دنبال به دست آوردن کنترل اختیار عمل پلیس به جای حمایت از آن بوده است (ویلسون و مک لارن، ۱۹۷۲). با وجود این، در دهه ۱۹۹۰، راهبرد پلیس جامعه‌محور اهمیت خودمختاری زیردستان را افزایش داد و سبک‌های نظارت مشارکتی را بررسی کرد (فریدل، ۲۰۰۴). نتایج اولیه به دست آمده از پژوهشی کمی در یکی از ادارات پلیس حومه شهر حاکی از آن است که رهبری اشتراکی به گونه‌ای چشمگیر احساس کارکنان درباره شرایط کاری، تعهد و امور پلیسی جامعه‌محور را بهبود می‌دهد (استینه‌ایدرد و واستورد، ۲۰۰۸). پژوهش مذکور همچنین نقش کلیدی رهبرهای عمودی در تسهیل رهبری اشتراکی را پررنگ می‌کند؛ این موجب می‌شود استینه‌ایدرد و واستورد (۲۰۰۸، ص. ۱۵۹) نتیجه بگیرند که «فصل مشترک الگوهای رهبری افقی و عمودی سزاوار بررسی بیشتر است؛ به ویژه در سازمان‌هایی که به طور سنتی دارای جهت‌گیری سلطه‌گرانه هستند».

## رهبری تحول‌آفرین

رهبری تحول‌آفرین را می‌توان سبکی ویژه از رهبری عمودی محسوب کرد. نظریه رهبری تحول‌آفرین درباره این فرضیه است که رهبران می‌توانند رفتارها و باورهای پیروان را از طریق داشتن جاذبه‌ای بیش از نیازهای رده‌بالای آن‌ها تغییر دهند (باس، ۱۹۹۶). همان‌طور که قبلاً اشاره شد، رهبری عمودی دربرگیرنده یک سلسله‌مراتب بین رهبر و پیروانش و فرایند تأثیرگذاری بالا به پایین از سطح قبلی به بعدی است (واستار و پیرس، ۲۰۱۲). اگرچه رفتار رهبری تحول‌آفرین تأکید بر فاصله سلسله‌مراتبی بین رهبر و پیروانش نمی‌کند، ابعاد اصلی آن - که باس و اولی (۱۹۹۵) آن‌ها را شناسایی کرده‌اند - هنوز فرایند تأثیرگذاری بالا به پایین رهبر تحول‌آفرین بر پیروان خود را حفظ کرده است: رهبران تحول‌آفرین باید از طریق ترغیب فکری، انگیزش الهام‌بخش و ملاحظات نیازهای فردی تأثیری مثبت بر رفتار کارکنان بگذارند، که این خود عملکرد سازمانی را افزایش می‌دهد.

پژوهش‌های تجربی در کشورهایی متعدد وجود (هاوکینز و دلویچ، ۲۰۰۹) و اثربخشی (سالور و میلر، ۲۰۱۴) رفتار رهبری تحول‌آفرین در پلیس و همچنین ترجیح این سبک رهبری توسط پیروان را تأیید کرده است (آندرسکو و ویتو، ۲۰۱۰). دو توضیح محتمل برای این یافته خلاف شهود و برخلاف انتظار عرضه شده

است: اول اینکه الگوی رهبری اقتدارگرا و شبه‌نظامی در پلیس ناشی از وجه عمومی مبارزه با جرم آن است. با وجود این، امروزه امور پلیسی بسیار بیشتر با کار اجتماعی و پلیس جامعه‌محور ارتباط پیدا می‌کند، که نیازمند سبک‌های حمایتی‌تر رهبری است (فریدل، ۲۰۰۴). دوم آنکه سینگر و سینگر (۱۹۹۰) اظهار می‌کنند که نظام توان‌دهی در سازمان‌های ماشینی عمیقاً در ساختار سازمان پلیس نهادینه شده است؛ بنابراین رهبران امور پلیسی نیاز نمی‌بینند فعالانه توان‌دهی ممکن را فراهم کنند.

دلایل خوبی برای اظهار این عقیده وجود دارد که رهبران تحول‌آفرین رهبری اشتراکی را تسهیل می‌کنند. اول اینکه باس و همکارانش (۱۹۸۷) نشان داده‌اند که پیروان تمایل دارند از رفتار رهبری که بالاتر از خود می‌بینند تقلید کنند و آن‌ها این یافته را اثر افتادن دومینو<sup>۶</sup> نامیدند. به عبارت دیگر، زمانی که پیروان مشاهده می‌کنند که رهبران آن‌ها به تک تک اعضای تیم توجهی ویژه دارند، اطلاعات درباره آینده سازمان را با آن‌ها به اشتراک می‌گذارند و یا اعضای تیم را به چالش می‌کشاند تا به روش‌هایی متفاوت به مشکلات پیشین فکر کنند (ترغیب فکری). آن‌ها -متعاقباً- مایل خواهند بود که در فرایندهای رهبری اشتراکی شرکت کنند؛ یا به عبارت دیگر خواهان حمایت از اعضای تیم، به اشتراک-گذاری اطلاعات با اعضای تیم و شرکت در یادگیری تیمی خواهند بود. علاوه بر این، هوکر و سنتمیلاهی (۲۰۰۳) معتقدند که رهبری اشتراکی را ارزش‌دهی به تعالی، ایجاد آزادی و دادن بازخورد تسهیل می‌کند. از طرف دیگر -همان طور که قبلاً ذکر شد- رفتار رهبری که شرح داده شد بر اجزای کلیدی رهبری تحول‌آفرین تأکید می‌کند. بنابراین اولین فرضیه به شرح زیر است:

**فرضیه ۱: رفتار رهبری تحول‌آفرین تأثیری مستقیم و مثبت بر رهبری اشتراکی خواهد داشت.**

رهبری تحول‌آفرین در بافت سازمانی جای گرفته است، که احتمال اثرگذاری آن بر رهبری اشتراکی نیز وجود دارد. همچنین، تک تک پیروان در کارهای رهبری دخیل هستند و ادراک، احساسات و رفتارهای آن‌ها در شکل‌گیری رهبری اشتراکی می‌تواند اهمیت داشته باشد (واسنار و پیرس، ۲۰۱۲). این مسئله نیازمند آن است که بیشتر از دیدگاه تاریخی به رهبری اشتراکی نگاه کنیم و در تحلیل تأثیر رهبران تحول‌آفرین در سطح گروه -که همان رهبری اشتراکی است- سطح فردی و سازمانی را لحاظ کنیم (گرائن و ال‌بین، ۱۹۹۵؛ کوزلوفسکی و کلین، ۲۰۰۰). بر این اساس، بین رهبری تحول‌آفرین و رهبری اشتراکی، نه فقط رابطه‌ای مستقیم که، ارتباطات غیرمستقیم از طریق عوامل واسطه‌ای در سطح فردی (یعنی رضایت شغلی) و سطح سازمانی (یعنی

6. the falling dominoes effect

شفافیت در هدف سازمانی) مشاهده می‌شود. برای بررسی تأثیر مشترک این سطوح (سطح فردی و سازمانی) بر رهبری اشتراکی، در این پژوهش چارچوبی چندسطحی در پلیس برای رهبری اشتراکی ایجاد شده و آزموده شده است.

### شفافیت اهداف

شفاف‌سازی اهداف سازمانی به طور کلی برای سازمان‌های بخش دولتی و به ویژه برای بخش امور پلیسی - که در آن دنبال کردن اهداف متعدد، متناقض و مبهم تبدیل به هنجار شده - بسیار مهم شناخته شده است (پاندلی و راییت، ۲۰۰۶). در سال‌های اخیر، جامعه منتقد خواستار راهبردهای پیش‌واکنشی پرهزینه، مانند امور پلیسی اطلاعات‌محور و روش‌های جدید مبارزه با جرم، بوده است (بیرزر و دیگران، ۲۰۱۲). با وجود این، هم‌زمان، محدودیت‌های بودجه‌ای مدیریت مؤثر و کارآمد بخش امور پلیسی را الزام‌آور کرده است (میچلی و نیلی، ۲۰۱۰). بنابراین، شفافیت هدف سازمانی - که جنبه‌ای کلیدی است - با توانمندی رهبران امور پلیسی در انتقال مأموریت و اهداف اساسی سازمان ارتباط دارد. در واقع، یافته‌های تجربی اخیر به دست آمده از پیمایشی در مقیاس بزرگ در دولت‌های محلی ایالات متحده حاکی از آن است که رهبران تحول‌آفرین بهتر قادر به انتقال اهداف راهبری سازمان‌های دولتی هستند (موینیان و دیگران، ۲۰۱۲). با وجود این، مستنداتی اندک درباره تأثیر رهبران تحول‌آفرین بر شفافیت هدف سازمانی در پلیس وجود دارد.

در متون علمی مرتبط با موضوع هدف‌گذاری، تأثیرات مثبت اهداف سازمانی روشن بر نتایج مختلف به خوبی اثبات شده است (لاک و لاتهان، ۱۹۹۰). نظریه بیان می‌کند که اهداف روشن و بدون ابهام توجهات و تلاش‌ها را به سمت فعالیت‌های مرتبط هدایت کرده منجر به تلاش بیشتر و ترویج پشتکار شده به اکتشاف و یا استفاده از دانش مربوط ترغیب می‌کند (لاک و لاتهان، ۱۹۹۰). تأثیر مثبت شفافیت هدف سازمانی بر رهبری اشتراکی را نیز محققان فعال در این زمینه به رسمیت شناخته‌اند (اسکات و دیگران، ۲۰۰۳). اگر رهبران تحول‌آفرین انتقال اهداف سازمانی را نادیده بگیرند، هر کدام از اعضای تیم «در جهتی متفاوت پارو خواهد زد»، که منتهی به رهبری اشتراکی مؤثر نخواهد شد (لاک، ۲۰۰۳، ص. ۲۷۸). اگرچه این یافته‌ها حاکی از آن است که توانمندی رهبران در تضمین شفافیت هدف سازمانی برای تسهیل رهبری اشتراکی مهم است - تا آنجا که اطلاع داریم - هیچ پژوهشی تاکنون این ارتباط را بررسی نکرده است.

به طور خلاصه، انتظار می‌رود که رهبری تحول‌آفرین شفافیت هدف سازمانی را ترویج دهد، که آن نیز خود به رهبری اشتراکی کمک خواهد کرد.

**فرضیه ۲ الف:** رفتار رهبری تحول‌آفرین از طریق تأثیرش بر شفافیت هدف اثری غیرمستقیم و مثبت بر رهبری اشتراکی خواهد داشت.

### رضایت شغلی

اگرچه رضایت شغلی در هر سازمانی مهم است، در پلیس -جایی که ماهیت و شیوه کار مأموران ناراضی می‌تواند بر عرضه خدمات مهمی که مستلزم نیروی کار متعهد و راضی است تأثیر سوء بگذارد- دارای بیشترین اهمیت شناخته شده است (دانتزکر، ۱۹۹۴ آ). بنابراین، یکی از مهارت‌های مهمی که از رهبران پلیس خواسته می‌شود کمک به پیروان خود در رضایتمندی از شغلشان است (دانتزکر، ۱۹۹۴ ب). از آنجا که رهبران تحول‌آفرین قاعداً باید به نیازها و مشکلات پیروان خود توجهی ویژه کنند، الهام‌بخش باشند و به آنها انگیزه دهند، به تأثیر مثبت رهبری تحول‌آفرین بر رضایت شغلی در اینجا اشاره شده است (یوکل، ۲۰۱۰). پژوهش‌های تجربی اندکی این رابطه را در پلیس آزموده است (تسنگ و کانگ، ۲۰۰۹).

رضایتمندی از شغل پیش‌بینی‌کننده مهم رفتار کارکنان در امور پلیسی تشخیص داده شده است (فوسام و دیگران، ۱۹۹۸). درباره رهبری اشتراکی، تجربه کاری رضایت‌بخش عامل ایجاد رابطه نزدیک میان اعضای تیم شناسایی شده است، که خود از توسعه رهبری اشتراکی پشتیبانی می‌کند (کاکس و دیگران، ۲۰۰۳). همچنین، مشاهده شده است که تردید و ناراضی موانع رهبری اشتراکی هستند، در حالی که جاذبه بین فردی رهبری اشتراکی را تسهیل می‌کند (سیرز و دیگران، ۲۰۰۳). به عبارت دیگر، پرداختن به رهبری اشتراکی مستلزم افرادی است که از شغل خود رضایت دارند. اگر تابعین متعهد یا راضی نباشند، به رهبری اشتراکی نخواهند پرداخت، که در آن صورت کار وقت‌گیر و خسته‌کننده خواهد بود (برک و دیگران، ۲۰۱۱). این مسئله اهمیت توانمندی رهبران تحول‌آفرین را در افزایش رضایتمندی شغلی برای حمایت از رهبری اشتراکی در پلیس نشان می‌دهد.

بنابراین، انتظار می‌رود که رهبری تحول‌آفرین رضایتمندی شغلی را ترویج کند، که این امر خود به رهبری اشتراکی کمک خواهد کرد.

**فرضیه ۲ ب:** رفتار رهبری تحول‌آفرین از طریق اثر گذاشتن بر رضایتمندی شغلی تأثیری غیرمستقیم و مثبت بر رهبری اشتراکی خواهد گذاشت.

## داده‌ها و روش‌ها

فرضیه‌های مطرح شده حاکی از روابط غیرمستقیم بین متغیرها از طریق عوامل واسطه‌ای است، که این عوامل واسطه‌ای ممکن است با به‌کارگیری روش‌های رگرسیون به راحتی نادیده گرفته شود. بنابراین، به منظور بررسی رابطه واسطه‌ای بین رهبری تحول‌آفرین و اشتراکی از الگوسازی معادلات ساختاری به وسیله نرم‌افزار آموس (Amos) استفاده شده است.

## نمونه آماری و روش تحقیق

از لحاظ عملی، این مقاله بر مبنای پیمایشی برخط در مقیاس وسیع در نیروی پلیس یکی از ایالت‌های آلمان است. امور پلیسی در کشور آلمان به ایالت‌های مرکزی ارتباط پیدا می‌کند و در راستای «گسترش فدرالیسم آلمانی» شکل گرفته است (فرول و کوچوسکی، ۲۰۰۹، ص. ۵۱). ایالت پلیس تحلیل شده در این پژوهش بیش از ۲۳۰۰۰ کارمند دولت و حقوق‌بگیر به خدمت گرفته است و هم‌اکنون در حال ایجاد تغییرات راهبردی عمده‌ای است. برای مثال، بیانیه مأموریت جدید در این ایالت بر تغییرات فرهنگی به سمت همکاری و اعتماد بیشتر تأکید می‌کند. این مسئله پلیس ایالتی تحلیل شده را به مثابه سوژه تحقیقاتی جالب و مناسب برای سؤالات تحقیق مطرح می‌کند.

فرایند نمونه‌برداری با توجه به توزیع نیروی کار میان واحدهای زیرمجموعه متعدد نسبتاً تصادفی بود. از این رو، خطر وجود داده‌های سوگیرانه یا خوشه‌ای به حداقل رسید. هر کدام از شرکت‌کنندگان دعوت‌نامه‌ای دریافت کردند که هدف از این پژوهش را شرح می‌داد و ناشناخته ماندن آن‌ها را ضمانت می‌کرد. در همه سطوح سلسله‌مراتبی، از پاسخ‌دهندگان خواسته شد که به سؤالات خود در نقش پیرو پاسخ دهند و سرپرست مستقیم خود را بر اساس معیارهای رهبری ارزیابی کنند. از سه هزار شرکت‌کننده دعوت شده به پیمایش، ۱۱۶۵ شرکت‌کننده پرسش‌نامه را تکمیل کردند. در مقایسه با دیگر پیمایش‌های صورت گرفته در پلیس، که معمولاً از میزان پاسخ‌دهی بین ۲۵ الی ۳۰ درصد بهره‌مند می‌شوند، میزان پاسخ‌دهی ۳۹ درصد در این پژوهش نسبتاً زیاد است. پیش از ارسال پرسش‌نامه‌ها، این پیمایش در میان دانشجویان فارغ‌التحصیل و یا در حال تحصیل پیش‌آزمون شد. ویژگی‌های نمونه آماری در جدول شماره (۱) ارائه شده است.

آزمون‌های  $X^2$  صورت گرفت. این آزمون‌ها به لحاظ آماری نشان‌دهنده جمعیت کل بودن نمونه آماری را از جنبه‌های مهمی تعیین می‌کنند. برای این جامعه آماری، که از بیش از ۲۳۰۰۰ کارمند دولت و حقوق‌بگیر تشکیل شده است، آمار مربوط به جنسیت، میزان اشتغال، طبقه‌بندی کارکنان و رتبه‌بندی



حقوق با درخواست از «اداره آمار ایالتی» در دسترس قرار گرفت. آزمون‌های  $X^2$  آشکار کرد که با توجه به جنسیت ( $p = 0.071$ )،  $X^2(1) = 3.258$  و میزان اشتغال ( $p = 0.119$ )،  $X^2(1) = 2.430$  نشان‌دهنده جمعیت است.

اگرچه تعداد کارمندان دولت در نمونه ( $p > 0.001$ )  $X^2(1) = 24.881$  اندکی بیش از حد معمول است و در نتیجه، دریافت‌کنندگان حقوق بیشتری هستند ( $p > 0.001$ )،  $X^2(1) = 87.670$ ، توزیع نمونه از توزیع مجموع جمعیت منحرف نمی‌شود.

## سنجش‌ها

پرسش‌نامه بر مبنای متون علمی و پرسش‌نامه‌های موجود بود. به استثنای رضایتمندی شغلی، همه متغیرها با استفاده از مقیاس‌های چندگزاره‌ای سنجیده شد، در بررسی‌های اولیه آزموده شد و اعتبار آن‌ها تأیید شد. هر جایی که ممکن بود، سوالاتی که اعتبارشان تأیید شده بود به کار برده شد. بعضی از مواقع ویرایش‌های کوتاه شده مقیاس‌های موجود به کار برده شد تا مدت زمان انجام یافتن پیمایش کم شود. برای پرسش‌هایی که گزاره‌های آن‌ها موافقت یا مخالفت بود، مفاهیم با استفاده از مقیاس پنج امتیازی لیکرت سنجیده شد (بین به شدت مخالف و به شدت موافق). پاسخ‌ها بر اساس ادراک و خودگزارش‌دهی پاسخ‌دهندگان بود. همه سوالات با درخواست از محققان در دسترس قرار می‌گیرد.

**رهبری اشتراکی:** پنج سؤال برای سنجش رفتار اعضای تیم در سرعت بخشیدن به فرایندهای رهبری اشتراکی به کار برده شد. فرایندهای رهبری اشتراکی به عملکردهای رفتاری، شناختی، و احساسی-انگیزشی دسته‌بندی شده است (کوزلوفسکی و ایلگن، ۲۰۰۶). عملکرد احساس-انگیزشی را می‌توان در حمایت از تیم مشاهده کرد (در مواقع چالش‌برانگیز کار، اعضای تیم یکدیگر را تشویق می‌کنند). عملکرد شناختی در یادگیری تیمی وجود دارد (اعضای تیم مهارت‌های شغلی مهمی را از دیگر افراد تیم یاد می‌گیرند) و عملکرد رفتاری که به تبادل کلامی اطلاعات اشاره دارد (اعضای تیم با دیگر اعضای تیم اطلاعات را به اشتراک می‌گذارند تا اعضا بتوانند مؤثرتر کار کنند). در پژوهش‌های پیشین نیز از سوالاتی مشابه استفاده شد. اگر سوالاتی گنجانده می‌شد که امکان شناسایی تیم‌های متعدد و سرپرستان آن‌ها را فراهم می‌کرد، مطلوب‌تر بود. اما، اتحادیه پلیس‌ها و هیئت مدیره نگران بودند که این کار ممکن است منجر به تردید پاسخ‌دهندگان به تعهد ناشناخته ماندن آن‌ها شود.

**رهبری تحول‌آفرین:** شیوه سنجش رهبری تحول‌آفرین به خوبی تثبیت شده است (باس و اولی، ۱۹۹۵). در این پژوهش، مقیاس رهبری تحول‌آفرین شاخصی متشکل از پنج عبارت است که از «پرسش‌نامه چندسطحی رهبری

« به دست آمده است (فلف و دیگران، ۲۰۰۴). در این شاخص پاسخ-دهندگان ویژگی‌های رهبری خود را شرح نمی‌دهند؛ بلکه، مشاهدات خود را از رهبری تحول‌آفرین سرپرست مستقیم خود در مقیاس پنج امتیازی «لیکرت» ارزیابی می‌کنند (بین بسیار به ندرت و خیلی از اوقات).

**شفافیت هدف:** شفافیت هدف طبق تجربه افراد در سطح سازمان با استفاده از یک مقیاس سه گزاره‌ای سنجیده شد. برای مثال، این سازمان اهداف را با شفافیت تعریف کرده است (پاندلی و رایت، ۲۰۰۶). رضایت شغلی: از یک سؤال یک گزاره‌ای با مقیاس موافقت ده امتیازی برای سنجش میزان مثبت بودن احساسات پیرو درباره کار استفاده شد.

جدول شماره ۱

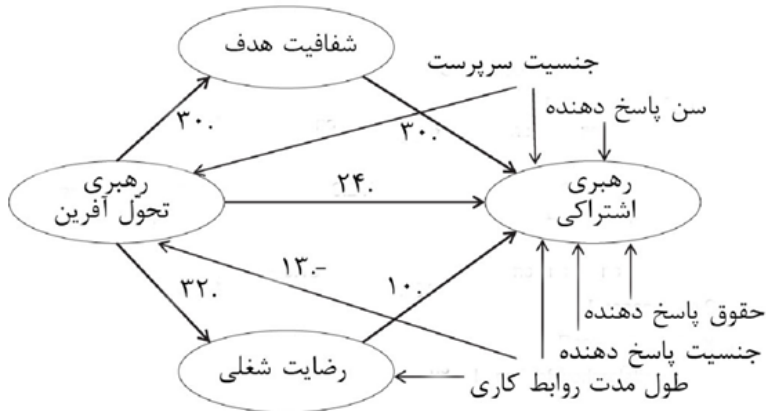
مجموع جنسیت پاسخ‌دهندگان		۱/۱۶۵	۱۰۰٪
مرد		۸۷۱	۷۴/۸٪
زن		۲۹۴	۲۵/۲٪
سن		۳	۰/۲٪
۲۰-۳۰		۱۱۶	۱۰/۰٪
۳۱-۴۰		۲۶۱	۲۲/۴٪
۴۱-۵۰		۳۰۹	۲۶/۵٪
۵۱-۶۰		۴۴۷	۳۸/۴٪
۶۰ <		۲۹	۲/۵٪
وضعیت تأهل		۲۶۳	۲۲/۶٪
متاهل		۷۴۷	۶۴/۱٪
مطلقه		۱۵۱	۱۳/۰٪
بیوه		۴	۰/۳٪
سطح تحصیلات	گواهی آموزش متوسطه، نه سال	۱۴	۱/۲٪
	گواهی آموزش متوسطه، ده سال	۲۸۴	۲۴/۴٪

۸/۵%	۹۹	گواهی شغلی	
۲۲/۲%	۲۵۹	دارای گواهی ورود به دانشگاه علوم کاربردی	
۲۸/۰%	۳۲۶	دارای گواهی ورود به دانشگاه	
۸/۵%	۹۹	دارای مدرک از دانشگاه علوم کاربردی	
۶/۰۵	۷۰	دارای مدرک دانشگاهی	
۰/۴۵	۵	دارای دکترای تخصصی	
۰/۸%	۹	موارد دیگر	
۹۰/۰%	۱,۰۴۸	تمام وقت	میزان اشتغال
۱۰/۰%	۱۱۷	نیمه وقت	
۸۹/۲%	۱۰۳۹	کارمندان دولتی	طبقه‌بندی کارکنان
۱۰/۸%	۱۲۶	حقوق‌بگیران	
۷/۳%	۸۵	رتبه ۲-۸	رتبه‌بندی حقوق
۶۴/۴%	۷۵۰	رتبه ۹-۱۰	
۲۱/۸%	۲۵۴	رتبه ۱۱-۱۲	
۵/۱۵	۵۹	رتبه ۱۳-۱۴	
۱/۵%	۱۷	رتبه بالاتر از ۱۵	
۸۹/۵%	۱۰۱۴۳	مذکر	جنسیت رهبر
۱۰/۵%	۱۲۲	مؤنث	
۱۴/۷%	۱۷۱	کمتر از ۶ ماه	مدت زمان رابطه رهبری
۱۰/۱%	۱۱۷	بین ۶ الی ۱۲ ماه	
۲۱/۰%	۲۴۵	بین ۱ الی ۲ سال	
۲۴/۰%	۲۸۰	بین ۳ الی ۵ سال	
۳۰/۲%	۳۵۲	بیشتر از ۵ سال	

## نتایج

نتایج به دست آمده الگوی نظری ارائه شده را تأیید می‌کند (شکل شماره ۱). هماهنگ با فرضیه‌ها، رهبری تحول‌آفرین تأثیری مستقیم و چشمگیر بر رهبری اشتراکی دارد (فرضیه ۱). همچنین، رهبری تحول‌آفرین تأثیری مستقیم و چشمگیر بر شفافیت هدف و رضایت شغلی پیروان دارد و نیز از طریق این تأثیرات واسطه‌ای تأثیر غیرمستقیم بر رهبری اشتراکی دارد (فرضیه ۲ الف، و فرضیه ۲ ب).

قبل از بحث دربارهٔ مجموع برازش الگو، ساختار داخلی الگو باید ارزیابی شود. قابلیت اعتبار همگرا<sup>۷</sup> از طریق تحلیل قابلیت پایایی ترکیبی<sup>۸</sup>، میانگین واریانس استخراج شده<sup>۹</sup> و قابلیت پایایی بین‌گزاره‌ای<sup>۱۰</sup> ارزیابی شد (باگوزی و یی، ۱۹۸۸). آستانه  $< 0/06$  برای قابلیت پایایی ترکیبی در همهٔ عوامل موجود در الگو به دست آمد.



شکل شماره ۱: نتایج به دست آمده از روش الگوسازی معادلات ساختاری

قابلیت پایایی بین‌گزاره‌ای در همهٔ عوامل الگو برابر با یا فراتر از مقدار آستانه  $0/50$  است. به استثنای یک گزاره، همهٔ قابلیت‌های پایایی بین‌گزاره‌ای بسیار بیشتر از آستانهٔ توصیه شده  $0/50$  است. برای آزمودن قابلیت اعتبار (روایی) تمایز<sup>۱۱</sup>، آزمون قدرتمند فورنل لارکر<sup>۱۲</sup> به کار برده شد (فورنل لارکر، ۱۹۸۱). برای الگوی

7. convergence validity
8. composite reliability
9. average variance explained (AVE)
10. inter-item reliability
11. discriminant validity
12. Fornell-Larcker test

پیشنهادی، نسبت فورنل لارکر بسیار بیشتر از  $1 >$  است. به طور خلاصه، آمار تک متغیره و دو متغیره<sup>۱۳</sup> (جدول شماره ۲) به دست آمده گواهی برای قابلیت اعتبار تمایز و همگرایی مقیاس‌های این پژوهش است. مجموع برازش الگو با استفاده از شاخص‌های برازش کلی<sup>۱۴</sup> که هو و بنتلر (۱۹۹۹) معرفی کرده‌اند سنجیده شد. همه شاخص‌های برازش حاکی از این است که این الگو با دقت الگوی روابط پیشنهاد شده را نشان می‌دهد. برای الگوی آزموده شده، ریشه میانگین مجزورات تقریب<sup>۱۵</sup> برابر با  $0/01$  و شاخص ریشه استاندارد شده میانگین مربعات باقی‌مانده<sup>۱۶</sup> برابر با  $0/04$  است. هر دو شاخص‌ها به خوبی کمتر از آستانه توصیه شده (به ترتیب  $0/06$  و  $0/08$ ) هستند. شاخص نیکویی برازش<sup>۱۷</sup>  $0/96$  و شاخص برازش اصلاح شده<sup>۱۸</sup>  $0/95$  است. بار دیگر، هر دو شاخص به خوبی بیشتر از آستانه<sup>۱۹</sup>  $0/90$  هستند. در الگوی مورد بحث، شاخص برازش تطبیقی<sup>۱۹</sup> به خوبی بیشتر از معیارهای حد ( $0/98$ )  $0/90$  است. همچنین، شاخص برازش فزاینده بولن<sup>۲۰</sup> نیز به خوبی بیشتر از آستانه توصیه شده<sup>۲۱</sup>  $0/98$  است. همه شاخص‌ها نشان دهنده برازش خوب الگو هستند. با توجه به این حقیقت که نمونه‌های بزرگ باعث بزرگ جلوه داده شدن آمار  $X^2$  شده و احتمال کسب برازش خوب را افزایش می‌دهد، فقدان برازش که در آزمون  $X^2$  مشاهده شد ( $\rho \geq 0.001$ )  $(X^2(946) = 2.099.07)$  تعجب‌آور نیست. بنابراین، مقدار نسبی  $(X^2/df)X^2$  تلاش برای کمتر وابسته کردن آن به اندازه نمونه است (بایرن، ۲۰۱۰). برای الگوی عرضه شده، مقدار نسبی  $X^2$  برابر با  $2/22$  است، که نشان دهنده شاخص برازش خوب است.

شکل شماره (۱) پارامترهای برآورد شده برای الگوها را طبق بارهای رگرسیون استاندارد شده<sup>۲۱</sup> ( $\rho < 0.001$ ) نشان می‌دهد. مطابق با انتظارات، این یافته‌ها اهمیت رهبری تحول‌آفرین، شفافیت هدف و رضایت شغلی در افزایش رهبری اشتراکی را تأیید می‌کند. در مجموع، این متغیرها ۲۲ درصد واریانس رهبری اشتراکی را توضیح می‌دهد. با توجه به اینکه هدف از این پژوهش احتساب جامع همه عوامل تعیین کننده رهبری اشتراکی نبود - بلکه تمرکز بر تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر آن بود- این واریانس پذیرفتنی است.

13. univariate and bivariate statistics
14. global fit indices
15. root mean square of approximation (RMSEA)
16. standardized root mean square residual
17. goodness of fit index (GFI)
18. adjusted goodness of fit index (AGFI)
19. comparative fit index (CFI)
20. Bollen Incremental Fit Index (IFI)
21. standardized regression weights

جدول شماره ۲: آمار توصیفی و ضرایب قابلیت‌های اطمینان

ضرایب	نسبت فورنل لارکر	میانگین واریانس استخراج شده	قابلیت اطمینان ترکیبی	آلفای کرونباخ	انحراف معیار	میانگین				
							۱	۲	۳	۴
رهبری تحول‌آفرین	۰/۲۰	۰/۶۶	۰/۹۱	۰/۹۰	۰/۹۵	۲/۶۰				
رهبری اشتراکی	۰/۲۶	۰/۶۱	۰/۸۸	۸۸/	۰/۹۱	۳/۶۰	۱			
شفافیت هدف	۰/۳۲	۰/۲۴	۰/۷۵	۰/۷۵	۰/۸۷	۳/۴۶	۱	۰/۳۲		
رضایت شغلی	۰/۱۱	۰/۳۰	۱	۱	۱/۰۰	۶/۸۲	۱	۰/۲۹	۰/۲۵	

الگوسازی معادلات ساختاری<sup>۲۲</sup> تأثیری مستقیم و معنادار رهبری تحول‌آفرین را بر رهبری اشتراکی نشان

می‌دهد.

( $\beta = 0.24$   $p < 0/001$ ) بنابراین، تحلیل‌ها تأثیر غیرمستقیم و معنادار رهبری تحول‌آفرین بر رهبری اشتراکی را از طریق شفاف‌سازی هدف و رضایت شغلی آشکار می‌کند. رهبران تحول‌آفرین به طور مثبت بر شفافیت هدف تأثیر می‌گذارند ( $\beta = 0.24$   $p < 0/001$ )؛ که این تأثیرگذاری خود تأثیر قوی بر رهبری اشتراکی دارد ( $\beta = 0.30$   $p < 0/001$ ). رهبران تحول‌آفرین همچنین رضایت شغلی را افزایش می‌دهند ( $\beta = 0.31$   $p < 0/001$ )؛ که این افزایش خود تأثیری ضعیف ولی معنادار بر رهبری اشتراکی دارد. همچنین، گفتنی است که متغیرهای کنترل (برای مثال جنسیت، سن، حقوق، طول زمان رابطه کاری پاسخ‌دهندگان و جنسیت سرپرست) هیچ تأثیری بر رهبری اشتراکی نمی‌گذارد، که این مسئله بار دیگر بر نقش رفتار رهبری تحول‌آفرین در رهبری اشتراکی تأکید می‌کند. با وجود این، طول زمان رابطه کاری بین پیروان و سرپرستان آن‌ها بر ادراک تابعین از رفتارهای رهبری تحول‌آفرین تأثیر منفی می‌گذارد.

22. structural equation modeling (SEM)

تحلیل‌های چندگانه گروهی<sup>۲۳</sup> صورت گرفت تا برابر بودن ضرایب مسیر<sup>۲۴</sup> در گروه‌های متعدد سنجیده شود. تحلیل جنسیت و طول مدت رابطه کاری هیچ رابطه معناداری را بین گروه‌ها آشکار نکرد. تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر شفافیت هدف فقط برای سرپرستان مرد معنادار است، نه برای سرپرستان زن. همچنین، تأثیر مثبت سرپرستان مرد بر رضایت شغلی قوی‌تر از تأثیر سرپرستان زن است. تأثیر مثبت رضایت شغلی بر رهبری اشتراکی در کارمندان حقوق‌بگیری که نیمه‌وقت شاغل هستند بیشتر از کارمندان حقوق‌بگیری است که به صورت تمام‌وقت شاغل هستند. تأثیر شفافیت هدف بر رهبری اشتراکی در مدیران اجرایی بیشتر از مقامات اعمال قانون است. با وجود این، این یافته‌ها دارای ارتباطی محدود هستند. زیرا واریانس بین گروهی را می‌توان کوچک محسوب کرد (رجوع شود به جدول شماره ۱).

## بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش سندی مبتنی بر تجربه از نقش کلیدی رهبری تحول‌آفرین در تسهیل رهبری اشتراکی در پلیس عرضه می‌کند. یافته‌ها نشان می‌دهد که رهبری تحول‌آفرین به طور مثبت رهبری اشتراکی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. همچنین، تأثیر مثبت آن بر شفافیت هدف سازمانی و رضایت شغلی به طور غیرمستقیم از رهبری اشتراکی پشتیبانی می‌کند. از آنجا که مشاهده شده است که رهبری اشتراکی رابطه‌ای معنادار با ادراکات از شرایط کاری، تعهد و پلیس جامعه‌محور دارد (استینه‌ایدر و وستوالد، ۲۰۰۸)، توانمندی رهبران تحول‌آفرین در تأثیرگذاری مثبت بر رهبری اشتراکی برای امور پلیسی در عصر حاضر از اهمیتی بسزا برخوردار است. تا آنجا که اطلاع داریم، تا این تاریخ در هیچ پژوهشی رهبری اشتراکی در پلیس تحلیل نشده است.

## پیامدهای این پژوهش برای تحقیقات در حوزه رهبری

یافته‌های به دست آمده از الگوسازی معادلات ساختاری مفهوم رویکرد رهبری چندسطحی را در امور پلیسی ثابت کرده است و بر آن تأکید می‌کند (دنستن، ۲۰۰۳). همان طور که در الگو نشان داده شده است (شکل شماره ۱)، رهبران تحول‌آفرین باید، نه فقط به سطح فردی (برای مثال، از طریق توجه به رضایت شغلی پیروان) بلکه، به سطح سازمانی (برای مثال، از طریق شفاف‌سازی هدف سازمانی) نیز بپردازند تا بتوانند رهبری در سطح گروهی (به عبارت دیگر، رهبری اشتراکی) را تحت تأثیر قرار دهند. در حالی که این یافته‌ها دارای پیامدهایی مهم برای تحقیقات آتی است (به مبحثی که در ادامه می‌آید)، به مبحث جاری درباره رابطه بین

23. multiple group analyses

24. path coefficients

رهبری عمودی و اشکال اشتراکی رهبری نیز کمک می‌کند (پیرس و دیگران، ۲۰۰۸). رهبری تحول‌آفرین، به مثابه نوعی خاص از رهبری عمودی، این توانمندی را دارد تا، هم به صورت مستقیم و هم غیرمستقیم، به طور مثبت رهبری اشتراکی را تحت تأثیر قرار دهد.

همچنین، تأثیر مثبت رهبری تحول‌آفرین بر رهبری اشتراکی نشان دهنده وجود اثر افتادن دومینو در پلیس است. رهبران تحول‌آفرین که برای پیروان خود الهام‌بخش هستند و آن‌ها را به تحرک فکری وامی‌دارند تبدیل به سرمشق‌هایی می‌شوند که پیروان از آن‌ها تقلید می‌کنند و می‌خواهند با آن‌ها شناخته شوند، که حاصل آن اعضای تیمی می‌شود که مایل به حمایت از دیگر اعضا (عملکرد احساسی انگیزشی رهبری اشتراکی)، به اشتراک‌گذاری اطلاعات با دیگر اعضای تیم (عملکرد رفتاری رهبری اشتراکی) و مشارکت در یادگیری تیمی (عملکرد شناختی رهبری اشتراکی) هستند. اگرچه تحلیل‌های چندگانه گروهی نشان داد که ادراکات از رهبری تحول‌آفرین با مرور زمان کاهش می‌یابد، تأثیر مثبت رهبری تحول‌آفرین بر رهبری اشتراکی با افزایش طول مدت رابطه کاری (بین سرپرستان و پیروان، مترجم) تقلیل پیدا نمی‌کند.

اهمیت رهبری تحول‌آفرین در توسعه رهبری اشتراکی متون علمی در حال شکل‌گیری در حوزه رهبری تحول‌آفرین در پلیس را گسترش می‌دهد. تحقیقات پیشین هم وجود (هاوکینز و دولویچ، ۲۰۰۹) و هم اثربخشی (سارور و میلر، ۲۰۱۴) رهبری تحول‌آفرین در پلیس را تأیید کرده است. در این پژوهش، متون علمی با این استدلال به پیش برده شد که رهبران تحول‌آفرین به مثابه «رهبرانی متعالی» (مانز و سیمز، ۱۹۸۷) نقش‌آفرینی می‌کنند که به دنبال توسعه پیروان اثربخش و خودرهبر هستند (مانز و سیمز، ۱۹۸۷). در واقع، توانمندی رهبران عمودی در برانگیختن مهارت‌های خویش‌رهبری پیروان مشاهده شده است که برای حمایت از رهبری اشتراکی «جزء سازنده اساسی» است؛ چرا که پیروان قبل از آنکه بتوانند به طور مؤثر در فرایندهای رهبری اشتراکی مشارکت کنند باید ابتدا بیاموزند تا خودشان را هدایت کنند (هاگتون و دیگران، ۲۰۰۳، ص. ۱۳۴).

### پیامدهای این پژوهش برای کار رهبری

انتظار عمل کردن به مثابه «رهبران متعالی» از رهبران پلیس پیامدهایی مهم برای کار رهبری دارد. برای پیش‌برد و توسعه مهارت‌های ضروری رهبری متعالی - برای مثال برانگیختن مهارت‌های خودرهبری پیروان - سازمان‌های پلیس معاصر باید توسعه مهارت رفتاری را جانشین الگوهای نظامی رهبری کنند (شافر، ۲۰۰۹، ۲۰۱۰). برای نمونه، میلر و همکارانش (۲۰۰۹) نشان دادند که آزمون‌های پیشرفته روان‌شناسی مانند پرسش‌نامه روانی کالیفرنیا<sup>۲۵</sup> ۲۶۰ بازخوردی مناسب برای مؤسسات اعمال قانون دولتی مرکزی در زمینه



چگونگی انگیزش خودمدیریت و مهارت‌های تیم‌سازی فراهم می‌کند.

اگرچه تجهیز رهبران تحول‌آفرین به مهارت‌های رفتاری مورد نیاز مهم است، پیروان نیز به برنامه‌هایی پیشرفته برای توسعه خود نیاز دارند تا باورهای خودآثربخشی در نقش‌های رهبری اشتراکی را در خود ارتقا دهند (هاگتون و دیگران، ۲۰۰۳). خودآثربخشی به باورهای شخص درباره توانمندی-هایش در انجام دادن کارهای خاص اشاره دارد. این باورها خود منجر به پیروانی می‌شود که تمایل و قادر به انجام دادن وظایف رهبری اشتراکی هستند (مانز و نک، ۱۹۹۹). مجموعه‌ای در حال توسعه از راهبردهای رفتاری و شناختی شناسایی شده است که برای برانگیختن باورهای خودآثربخشی پیروان ضروری است (مانز و نک، ۱۹۹۹). این راهبردها عمیقاً ریشه در نظریه‌های خودسامان‌دهی، خودکنترلی و خودمدیریتی دارند و دربرگیرنده خودآگاهی، خودهدف‌گذاری، بازخورد خود اصلاحی و نظام‌های باور هستند و بر جنبه‌های مثبت کاری مشخص متمرکز می‌شوند (هاگتون و دیگران، ۲۰۰۳).

برنامه‌های توسعه مستمری که از این راهبردها استفاده می‌کنند برای افزایش تمایل پیروان به مشارکت در فرایندهای رهبری اشتراکی ضروری است.

با وجود اینکه افزایش مهارت‌های رفتاری رهبران در برانگیختن رهبری اشتراکی مهم است، موقعیت‌هایی وجود دارد که، در آن، رهبران باید به‌دقت رفتار خود را تغییر دهند. برای نمونه، در مواقعی که شکل «شدید» رهبری اشتراکی رایج است (مثلاً زمانی که هیچ شخصی مسئول نیست و عاملان رهبری بسیاری وجود دارند) (بیوکانن و دیگران، ۲۰۰۷)، رهبران عمودی باید برای جلوگیری از هرج و مرج سازمانی رهبری اشتراکی را از طریق توزیع مجدد مهارت‌ها و سازمان‌دهی مجدد سازمان مهار کنند (بیوکانن و دیگران، ۲۰۰۷). با وجود این، یافته‌های اخیر نشان می‌دهد که عکس این قضیه صحیح است؛ یعنی مدیران اجرایی پلیس هنوز مایل به افزایش خودمختاری مأموران صف نیستند (ویتو و دیگران، ۲۰۰۵) و اشکال ضعیف رهبری اشتراکی رایج است. در مواقعی مانند این، رهبران پلیس باید از طریق برانگیختن مهارت‌های رهبری اشتراکی در پیروان از رهبری اشتراکی حمایت کنند.

ظاهراً، رهبران عمودی باید تمایزی ظریف بین تسهیل و کنترل رهبری اشتراکی قائل شوند (لاک، ۲۰۰۳). به طور ایدئال، بهتر است به حد میانی رهبری اشتراکی دست یافته شود؛ یعنی شرایطی که در آن هر عضو نقشی مجزا ایفا می‌کند و همه اعضا هماهنگ با هم کار می‌کنند (دنيس و دیگران، ۲۰۰۱). تحقق این شرایط نیازمند سرپرستان پلیسی است که وضع موجود را از طریق حمایت از رهبری اشتراکی، مدیریت مرزهای تیمی و اطمینان از توانمندساز بودن طراحی تیمی حفظ می‌کنند (کاکس و دیگران، ۲۰۰۳). دست‌یابی به چنین نظمی

در شرایط امور پلیسی - که در آن هرج و مرج سازمانی (نتیجه شکل شدید رهبری اشتراکی) یا تحت فشار کار پیچیده قرار گرفتن (نتیجه شکل ضعیف رهبری اشتراکی) نامطلوب است - اهمیتی ویژه دارد.

## محدودیت‌ها

یافته‌های به دست آمده بدون محدودیت نیست. همه پاسخ‌ها بر مبنای ادراکات و خودداوری‌های افراد متکی است و دقت ادراکات پاسخ‌دهندگان بررسی نشده است. با این حال، در حوزه پژوهش‌های رهبری، اثبات شده است که کسب اطلاعات خودگزارش‌دهی رویکردی مؤثر است (هوبرتس و دیگران، ۲۰۰۷). اگرچه توصیه‌های پادساکوف و همکارانش (۲۰۰۳) درباره تهیه و به کارگیری پرسش‌نامه جدی گرفته شد، در تحقیقات آتی باید داده‌ها از هم پیروان و هم رهبران جمع‌آوری شود تا مسائل مرتبط با روش رایج به حساب آورده شود. اگرچه دلایلی خوب وجود دارد که معتقد باشیم این پژوهش نشان‌دهنده مجموع پلیس در کشور آلمان است، باید اذعان کرد که این نمونه می‌تواند در کشورهای دیگر متفاوت باشد.

## تحقیقات آتی

یافته‌های پژوهش دلالت بر موضوعات تحقیقاتی ارزشمندی درباره رهبری اشتراکی در پلیس دارد. اگرچه، نتایج نشان می‌دهد که رهبری تحول‌آفرین از طریق تأثیرش بر رضایت شغلی و شفافیت هدف برای تسهیل رهبری اشتراکی مهم است، این نتایج الگویی جامع برای رهبری اشتراکی در پلیس عرضه نمی‌کند. تحقیقات آتی می‌تواند این شکاف را حداقل از سه نظر متفاوت پر کند:

اول اینکه، برای بررسی اینکه تحت چه شرایطی رهبری اشتراکی در پلیس شکل می‌گیرد، بررسی بیشتری باید صورت بگیرد. اگرچه رفتار رهبری تحول‌آفرین در امور پلیسی در حال افزایش است، دیگر سبک‌های رهبری نیز در پلیس مشاهده می‌شود (کالس، ۲۰۱۱). بنابراین، در پژوهش‌های آتی دیگر سبک‌های رهبری و تأثیر آن‌ها بر رهبری اشتراکی باید بررسی شود. خصوصیت‌های تیمی و کاری، نظام‌های کنترل مدیریت و ساختارهای مدیریتی نیز می‌تواند بر رهبری اشتراکی تأثیر بگذارد و باید در الگوهای آتی گنجانده شود.

دوم اینکه، از نظر روش‌شناسی، پژوهشگران آتی باید از تأثیر متقابل و پیچیده بین پیش‌آیندهای گوناگون رهبری اشتراکی آگاه باشند. همان‌طور که در این الگو ارائه شده است، بسیاری از روابط میان سطوح ممکن است به جای روابط تک‌جانبه و متوالی حتی دوجانبه و هم‌زمان باشد. برای نمونه، رهبری اشتراکی ممکن

است بر رضایت شغلی هم تأثیر مثبت داشته باشد؛ زیرا می‌تواند شرایط مورد نیاز برای تجربه تَچال<sup>۲۶</sup> را فراهم کند، که این نیز خود رضایت شغلی را افزایش خواهد داد (هوکر و زنتمیهایلی، ۲۰۰۳). علاوه بر تحلیل‌های اقتصادسنجی پیچیده، پژوهش‌های موردی کمی می‌تواند در توضیح متغیرهای بسیار و روابط پیچیده میان پیش‌آیندهای مختلف رهبری اشتراکی سودمند باشد.

گنجاندن سبک‌های رهبری بیشتر، ویژگی‌های گروهی، ویژگی‌های کار و تأثیرات دوجانبه در الگوهای آتی به توضیح جامع‌تر پدیده پیچیده رهبری اشتراکی در پلیس کمک خواهد کرد.

سوم اینکه، تحقیقات آتی باید تأثیرات اشکال مختلف رهبری اشتراکی بر متغیرهای وابسته را ارزیابی کند تا به رهبران پلیس در رسیدن به توازن بین مهار و برانگیختن رهبری اشتراکی کمک کند. اگرچه فرض بر این است که اشکال شدید رهبری اشتراکی برای پلیس خطرناک خواهد بود (به مبحث بالا رجوع کنید)، هیچ پژوهشی در مقیاس وسیع درباره تأثیرات اشکال «بسیار شدید» و «بسیار ضعیف» رهبری اشتراکی صورت نگرفته است. ارزیابی تأثیرات اشکال رهبری اشتراکی بر نتایج قابل مشاهده همچنین ادعای بحث‌برانگیز در مخالفت با رهبری اشتراکی را تضعیف می‌کند؛ مانند این استدلال که «وجود دو کاپیتان در یک کشتی نتیجه‌بخش نخواهد بود» (لاک، ۲۰۰۳، ص. ۲۷۸).

## اظهارات پایانی

به طور خلاصه، در حال شناختن چگونگی تأثیرگذاری رهبری تحول‌آفرین بر رهبری اشتراکی در پلیس و چگونگی تغییر نیازهای برنامه‌های توسعه رهبری هستیم. اگرچه، برای بررسی دقیق پیش‌آیندهای رهبری اشتراکی نیاز به تحقیقات بیشتر است، این پژوهش نقطه شروعی مهم برای تحلیل توسعه رهبری اشتراکی و «ایده‌ای که زمان آن فرارسیده» است (لاولر، ۲۰۰۸).

۲۶. تَچال (Flow) در روان‌شناسی حالت ذهنی ویژه‌ای هنگام انجام دادن کاری است که در آن یک کنشگر در زمان انجام دادن کار در احساسی از تمرکز نیرو، پایداری کامل به کار و خشودگی در فرایند انجام دادن کار غوطه‌ور می‌شود. دایره المعارف برخط ویکی‌پدیا - مترجم.

## منابع

### منابع لاتین

- Acar, P. F. (2010). Analyzing the effects of diversity perceptions and shared leadership on emotional conflict: a dynamic approach. *The International Journal of Human Resource Management*, (10), 1733-1753.
- Andreescu, V. & Vito, G. F. (2010). An exploratory study on ideal leadership behaviour: the opinions of american police managers. *International Journal of Police Science and Management*, 12(4), 567-583.
- Bagozzi, R. P. & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.
- Bass, B. M. (1996). *A New Paradigm of leadership: An Inquiry into Transformational Leadership*, US Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences, Alexandria.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1995). *MLG: Multifactor Leadership Questionnaire*, *Mind Garden*, Redwood City.
- Bass, B. M.; Waldmann, D. A.; Avolio, B. J. & Bebb, M. (1987). Transformational leadership and the falling dominoes effect. *Group & Organization Studies*, 12(1), 73-87.
- Birzer, M. L.; Bayens, G. J. & Roberson, C. (2012). *Principles of Leadership and Management in Law Enforcement*, Taylor & Francis Group, Boca Raton, FL.
- Brodeur, J. P. (1998). *The assessment of police performance*. in Brodeur, J.-P. (Ed.), *How to Recognise Good Policing: Problems and Issues*, Sage, Thousand Oaks, CA, pp. -215 222.
- Buchanan, D.; Addicott, R.; Fitzgerald, L.; Ferlie, E. & Baeza, J. I. (2007). Nobody in

- charge? Disributed change agency in healthcare. *Human Relations*, 60(7), 1065-1090.
- Burke, C. S., DiazGranados, D. and Salas, E. (2011). Team leadership: a review and look ahead. in Brymann, A., Collinson, D., Grint, K., Jackson, B. and Uhl-Bien, M. (Eds), *The Sage Handbook of Leadership*, Sage, London, pp.338-351.
- Byrne, B. M. (2010). *Structural Equation Modeling with Amos: Basic Concepts, Applications, and Programming*, 2nd ed., Routledge, New York, NY and Hove.
- Caless, B. (2011). *Policing at the Top: The Roles, Values and Attitudes of Chief Police Officers*, The Policy Press, Bristol.
- Cox, J. F.; Pearce, C. L. & Perry, M. L. (2003). *Toward a model of shared leadership and distributed influence in the innovation process*. in Pearce, C.L. and Conger, J.A. (Eds), *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*, Sage, Thousand Oaks, CA, 48-76.
- Currie, G.; Lockett, A. & Suhomlinove, O. (2009). The institutionalization of distributed leadership: a 'catch22-' in english public services. *Human Relations*, 62(11), 1735-1761.
- Dantzker, M. L. (1994a). Identifying determinants of job satisfaction among police officers. *Journal of Police and Criminal Psychology*, 10(1), 47-56.
- Dantzker, M. L. (1994b). Measuring job satisfaction in police departments and policy implications: an examination of a mid-size, southern police department. *American Journal of Police*, 2(13), 77-101.
- Denis, J. L.; Lamothe, L. & Langley, A. (2001). The dynamics of collective leadership and strategic change in pluralistic organizations. *Academy of Management Journal*, 44(4), 809-837.
- Densten, I. L. (2003). Senior police leadership: does rank matter?. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 3(26), 400-418.

- Ensley, M. D.; Hmieleski, K. & Pearce, C. L. (2006). The importance of vertical and shared leadership within new venture top management teams: implications for the performance of startups. *The Leadership Quarterly*, 3(17), 217-231.
- Felfe, J.; Tartler, K. & Liepmann, D. (2004). Advanced research in the field of transformational leadership. *Zeitschrift für Personalforschung*, 3(18), 1-27.
- Fornell, C. & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Fosam, E. B.; Grimsley, M. F. & Wisner, S. J. (1998). Exploring models for employee satisfaction - with particular reference to a police force. *Total Quality Management*, 9(3&2), 235-247.
- Frevel, B. & Kuschewski, P. (2009). Police organization and police reform in germany: the case of North Rhine Westphalia. *German Policy Studies*, 2(5), 49-89.
- Fridell, L. (2004). *Communicy Policing: The Past, Present, and Future*, Police Executive Research Forum, Washington, DC.
- Gibb, C. A. (1954). "Leadership," in Lindzey, G. (Ed.), *Handbook of Social Psychology*, 2nd ed., Addison-Wesley, Reading, MA, 877-917.
- Gottschalk, P. & Glomseth, R. (2012). Attitudes of police managers to different leadership roles in their jobs: an empirical study in Norway. *Journal of Leadership Studies*, 6(1), 23-29.
- Graen, G.B. & Schieman, W. (1978). Leader-member agreement: a vertical dyad linkage approach. *Journal of Applied Psychology*, 63(2), 206-212.
- Graen, G. B. & Uhl-Bien, M. (1995). The relationship-based approach to leadership: development of LMX theory of leadership over 25 years: applying a multi-level,

multidomain perspective. *Leadership Quarterly*, 6(2) ,219-247.

Hawkins, J. & Dulewicz, V. (2009). Relationships between leadership style, the degree of change experienced, performance and follower commitment in policing. *Journal of Change Management*,9(3),251-270.

Hooker, C. & Csikszentmihalyi, M. (2003). Flow, creativity, and shared leadership: rethinking the motivation and structuring of knowledge work. in Pearce, C.L. and Conger, J.A. (Eds), *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*, Sage, Thousand Oaks, CA, 217-234.

Houghton, J. D.; Neck, C. P. & Manz, C. C. (2003). Self-leadership and superleadership. in Pearce, C. L. & Conger, J. A. (Eds), *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*, Sage, Thousand Oaks, CA, 123-140.

Hu, L. T. & Bentler, P. M. (1999). Evaluating model fit. in Hoyle, R.H. (Ed.), *Structural Equation Modeling: Concepts, Issues and Applications*, Sage, Thousand Oaks, CA, 76-99.

Huberts, L.; Kaptein, M. & Lasthuizen, K. (2007). A study of the impact of three leadership styles on integrity violations committed by police officers. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*,30(4), 587-607.

Kozlowski, S. W. J. & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 7(3), 77-124.

Kozlowski, S. W. J. & Klein, K. J. (2000). *Multilevel Theory, Research and Methods in Organizations: Foundations, Extensions, and New Directions*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.

Lawler, J. (2008). Individualization and public sector leadership. *Public Administration*, 86(1), 21-34.

- Locke, E. A. (2003). Leadership: starting at the top. in Pearce, C.L. and Conger, J.A. (Eds), *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*, Sage, Thousand Oaks, CA, 271-284.
- Locke, E. A. & Latham, G. P. (1990). *A Theory of Goal Setting & Task Performance*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Locke, E. A. & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: a -35year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705-717.
- Manz, C. C. & Neck, C. P. (1999). *Mastering Self-leadership: Empowering Yourself for Personal Excellence*, 2nd ed., Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Manz, C. C. & Sims, H. P. Jr (1980). Self-management as a substitute for leadership: a social learning perspective. *Academy of Management Review*, 5(3), 361-367.
- Manz, C. C. & Sims, H. P. Jr (1987). Leading workers to lead themselves: the external leadership of self-managing work teams. *Administrative Science Quarterly*, 32(1), 106-128.
- Micheli, P. & Neely, A. (2010). Performance measurement in the public sector in England: searching for the golden thread. *Public Administration Review*, 4(70), 591-600.
- Miller, H. A.; Watkins, R. J. & Webb, D. (2009). The use of psychological testing to evaluate law enforcement leadership competencies and development. *Police Practice and Research*, 10(1), 49-60.
- Moynihan, D. P.; Pandey, S. K. & Wright, B. E. (2012). Setting the table: how transformational leadership fosters performance information use. *Journal of Public Administration Research & Theory*, 22(1), 143-164.
- Neck, C. P. & Manz, C. C. (1996). Thought self-leadership: the impact of mental strategies training on employee behavior, cognition, and emotion. *Journal of Organizational*



Behavior, 17(5), 445-467.

Pandey, S. K. & Wright, B. E. (2006). Connecting the dots in public management: political environment, organizational goal ambiguity, and the public manager's role ambiguity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(4), 511-532.

Pearce, C. L. (2004). The future of leadership: combining vertical and shared leadership to transform knowledge work. *Academy of Management Executive*, 18(1), 47-57.

Pearce, C. L. & Conger, J. A. (2003a). All those years ago: the historical underpinnings of shared leadership. in Pearce, C.L. and Conger, J.A. (Eds), *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*, Sage, Thousand Oaks, CA, pp. 1-18.

Pearce, C. L. & Conger, J. A. (2003b). *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*, Sage, Thousand Oaks, CA.

Pearce, C. L., Manz, C. C. & Sims, Jr. H. P. (2008). The roles of vertical and shared leadership in the enactment of executive corruption: implications for research and practice. *The Leadership Quarterly*, 19(3), 259-353.

Perry, M. L.; Pearce, C. L. & Sims, Jr. H. P. (1999). Empowered selling teams: how shared leadership can contribute to selling team outcomes. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 19(3), 35-51.

Podsakoff, P. M.; MacKenzie, S. B.; Jeong-Yeon, L. & Podsakoff, N. P. (2003). Common method bias in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.

Sarver, M.B. & Miller, H. (2014). Police chief leadership: styles and effectiveness. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 37(7), 126-143.

Schafer, J. A. (2009). Developing effective leadership in policing: perils, pitfalls, and paths forward. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*,

32(2), 238-260.

- Schafer, J. A. (2010). Effective leaders and leadership in policing: traits, assessment, development, and expansion. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 33(4), 644-663.
- Scott, S. E.; Raymond, S. T. & Liden, R. C. (2003). A group exchange structure approach to leadership in groups. in Pearce, C.L. and Conger, J.A. (Eds), *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*, Sage, Thousand Oaks, CA, 173-192.
- Seers, A.; Keller, T. & Wilkerson, J. M. (2003). Can teammembers share leadership?. in Pearce, C.L. and Conger, J.A. (Eds), *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*, Sage, Thousand Oaks, CA, 77-102.
- Singer, M. S. & Singer, A. E. (1990). Situational constraints on transformational versus transactional leadership behavior, subordinates' leadership preference, and satisfaction. *Journal of Social Psychology*, 130(3), 385-396.
- Steinheider, B. & Wuestewald, T. (2008). From the bottom up: sharing leadership in a police agency. *Police Practice and Research*, 9(2), 145-163.
- Tseng, H. C. & Kang, L. M. (2009). Regulatory focus, transformational leadership, uncertainty towards organizational change, and job satisfaction: in a Taiwan's cultural setting. *Asia Pacific Management Review*, 14(2), 215-235.
- Vito, G. F.; Walsh, W. F. & Kunselman, J. (2005). Community policing: the middle manager's perspective. *Police Quarterly*, 8(4), 490-509.
- Wassenaar, C. L. & Pearce, C. L. (2012). The nature of shared leadership. in Day, D.V. and Antonakis, J. (Eds), *The Nature of Leadership*, 2nd ed., Sage, Thousand Oaks, CA, 363-389.
- Wilson, O. W. & McLaren, R. C. (1972). *Police Administration*, 3rd ed., McGraw-Hill,

New York, NY.

Wood, M. S. (2005). Determinants of shared leadership in management teams. *International Journal of Leadership Studies*, 1), 64-85).

Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations*, 7th ed., Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, NJ.

