

## شایستگی‌های رهبری تیمی در سازمان‌های امنیتی

محمدحسن حبیبیان<sup>۱</sup>، ابراهیم خلیلی<sup>۲</sup>

پذیرش مقاله: ۹۶/۰۴/۲۷

دریافت مقاله: ۹۶/۰۲/۱۹

### چکیده

سابقه و هدف: در عصر حاضر، کار تیمی در سازمان‌ها دارای ارزش فراوانی بوده و از سوی دیگر، هیچ‌گونه کار تیمی بدون وجود رهبری متناسب و متوازن، به سرانجام مطلوب نخواهد رسید. در واقع، تیم‌ها بدون رهبری مؤثر و کارآمد، بدون هدایت‌کننده یا سکان‌دار هستند. در این میان نقش رهبری در سازمان‌های امنیتی به‌واسطه کار ویژه‌ها، مأموریت‌ها و فرهنگ خاص این‌گونه سازمان‌ها، از اهمیت زیادی در پیشبرد اقدامات و فعالیت‌ها برخوردار بوده و به همان تناسب، ضرورت وجودی رهبری تیمی اثربخش در سازمان‌های امنیتی، باعث ایجاد عملکرد مطلوب تیمی و سازمانی می‌شود. این پژوهش با هدف بررسی شایستگی‌های رهبری تیمی در سازمان‌های امنیتی شکل گرفته است. روش: در این پژوهش با روش تحقیق توصیفی تحلیلی، از تحلیل اسنادی به عنوان ابزار گردآوری بهره گرفته شده و پرسشنامه‌ای با ۳۷ شاخص (شایستگی) طراحی و توسط ۱۹۶ نفر از اعضای جامعه آماری تکمیل گردید. پایایی پرسشنامه بر اساس آزمون آلفای کرونباخ، مورد تأیید قرار گرفته و برای تحلیل داده‌های پژوهش نیز از خی دو و آزمون فریدمن استفاده شده است یافته‌ها: «تشریک‌مسابی و هماهنگی»، «دفاع و حمایت از کارکنان»، «بصیرت و هوشمندی رهبر»، «شفاف‌سازی و عدالت محوری»، «صداقت و اعتمادسازی»، «ارتباطات اثربخش و مستمر»، «ترکیب تیمی توانمند و متعهد» و «اعتمادبه‌نفس و شجاعت»، به ترتیب اولویت، از شایستگی‌های مهم رهبری تیمی در سازمان‌های امنیتی هستند.

**واژگان کلیدی:** رهبری، رهبری تیمی، اثربخشی، شایستگی، سازمان‌های امنیتی.

<sup>۱</sup> استادیار علوم دفاعی راهبردی دانشکده علوم و فنون فارابی

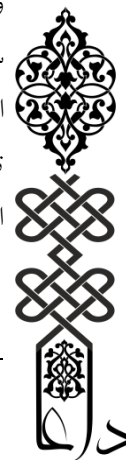
<sup>۲</sup> استادیار علوم دفاعی راهبردی دانشکده علوم و فنون فارابی (نویسنده مسئول) Khalili\_E@Gmail.com



## مقدمه

رهبری و کار تیمی، تاروپود «کالبد پویای<sup>۱</sup>» سازمان‌های امروزی بوده و هیچ‌یک نمی‌توانند بدون دیگری در یک محیط سازمانی فعال و روبه‌جلو، وجود داشته باشند. رهبری و کار تیمی، «مهارت‌های نرم حیاتی<sup>۲</sup>» هستند که نیاز است به‌طور محتاطانه‌ای به کار گرفته‌شده و به شیوه‌ای متعادل، مدیریت شوند. چارچوب موفقیت در هر سازمانی، یک تلاش متعادل است بین رهبری و کار تیمی. به‌عبارتی دیگر، بهترین شیوه برای پیشبرد اهداف در سازمان‌ها، رساندن این دو پدیده مکمل به هم‌افزایی، هوشمندی و کمال است. (Sohmen, 2013: 2) لافاستو و لارسون<sup>۳</sup> (2014: 341) عنوان می‌نمایند که «تیم‌های دارای عملکرد بالا عموماً هدف‌های موجب انگیزش و روشن، ساختار نتیجه‌گرا، اعضای شایسته، متعهد و سخت‌کوش، استانداردهای بالای برتری‌جویی، محیط توأم با همکاری و رهبری قوی مبتنی بر اصول دارند. آخرین نکته در این فهرست ممکن است کلید همه آن‌ها باشد. شخص مناسب در نقش رهبر می‌تواند ارزش‌های فوق‌العاده‌ای را به هر تلاش جمعی اضافه کند حتی آنجا که به‌گونه‌ای نامحسوس و سحرآمیز، کار را به نتیجه می‌رساند». لذا باید دانست که بخش اعظم موفقیت هر تیمی، به رهبری آن بستگی داشته و تفاوت میزان اثربخشی تیم‌ها تا حدود زیادی به کیفیت‌های رهبری تیمی برمی‌گردد.

نیل به موفقیت در سازمان‌های امنیتی نیز مستلزم برخورداری از مدیران و رهبران باتجربه و کارآمد است تا با بهره‌گیری از تجربه خود و آمیختن آن با علوم و فنون جدید، راه دستیابی به موفقیت را هموار سازند. سازمان امنیتی به دلیل ویژگی‌های خاص خود، امکان استفاده از کارشناسان، مدیران و رهبران خارج از سازمان را نداشته و به‌ناچار باید از میان کارکنان شایسته و آگاه به مسائل درون-سازمانی، رهبران خود را برگزیند. (پاتاک، ۱۳۸۵: ۵). همه سازمان‌های امنیتی تلاش می‌نمایند برای انجام موفقیت‌آمیز مأموریت خود، همواره از وجود کارکنان مجرب، آموزش‌های کمی و کیفی، تجارب امنیتی و ... بهره‌برداری نمایند. (علوی فر، ۱۳۸۲: ۱۳) اما آن چیزی که در حقیقت اختلاف اساسی در میزان اثربخشی و کارآمدی سازمان‌های مختلف امنیتی ایجاد می‌نماید میزان کارآمدی



1 - dynamic fabric

2 - critical soft skills

3 - LaFasto & Larson

کار تیمی آن‌ها با هدایت رهبرانی مؤثر است. تا جایی که (شاکمن<sup>۱</sup> ۱۳۸۴) عقیده دارد که در عصر حاضر نقش رهبر در سازمان‌های امنیتی از یک نیروی پشتیبانی‌کننده و غیرفعال به نقشی فعال، سازنده و معمارگونه تبدیل شده است.

رهبری و مدیریت در درون یک سازمان امنیتی با سازمان‌های دیگر تفاوت‌های متعددی دارد. ساختار مدیریتی چنین سازمان‌هایی خود یکی از اسرار و مسائل طبقه‌بندی‌شده به شمار می‌رود (نادی و دیگران، ۱۳۹۱: ۲). با این تفاوت‌ها به نظر می‌رسد که شایستگی‌های رهبران تیمی در سازمان‌های امنیتی با سایر سازمان‌ها تفاوت‌های زیادی داشته که نیاز است مورد بررسی و واکاوی قرار گیرد. از این رو دغدغه و مسئله اصلی تحقیق حاضر تبیین شایستگی‌هایی رهبران تیمی در سازمان‌های امنیتی است.

در بحث اهمیت تحقیق از بُعد ایجابی باید اشاره نمود که مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) در توصیف کار تیمی می‌فرماید: «... یک تیم کامل؛ هرکسی کار خود را انجام می‌دهد، همه هم هماهنگ ... یک مجموعه هماهنگ با یک تمرکز قوی بر روی مسائل مشترک، هرکسی کار و وظیفه و روابط تعریف‌شده خود را می‌شناسد و عمل می‌کند<sup>۲</sup> ... مثل بازیکن‌های یک تیم؛ یکی خارج می‌شود، یکی داخل می‌شود؛ اما تیم مشغول کار خودش است و تلاش خودش را انجام می‌دهد و به مصلحت، یکی می‌آید و یکی می‌رود<sup>۳</sup>». بدون تردید چشمگیرترین امتیازی که یک تیم کاری می‌تواند در یک دنیای مبتنی بر رقابت و نیازمند منابع داشته باشد همان رهبری تیمی است. (Raymond, 2005: 6) سینار<sup>۴</sup> و همکاران (2014) در تحقیقی که ۴۸ کشور، ۲۰۳۱ سازمان و ۱۳۱۲۴ رهبر را در برمی‌گیرد اشاره می‌نمایند که «سرمایه انسانی مهم است اما رهبری حیاتی است<sup>۵</sup>». لذا به نظر می‌رسد که موافق با نظر سوهمن<sup>۶</sup> (2013)، «رهبری و کار تیمی نمی‌توانند بدون یکدیگر وجود داشته باشند. آن‌ها باید متعادل، هماهنگ و هم‌افزا باشند تا سازمان‌ها بتوانند با عملکرد بهینه به سمت نتایج موفقیت‌آمیز حرکت نمایند. هیچ جایگزینی برای رهبری مؤثر در

1 - Shakman

۲- بیانات رهبر معظم انقلاب اسلامی در خطبه‌های نماز جمعه تهران (۱۳۷۶/۱۰/۱۲).

۳- بیانات رهبر معظم انقلاب اسلامی در دیدار رئیس‌جمهور و اعضای هیأت دولت (۱۳۸۳/۰۶/۰۴).

4 - Sinar

5 - Human Capital Is Important; but Leadership Is Critical

6 - Sohmen



رسیدن یک تیم به موفقیت کامل، وجود ندارد. در یک واحد نظامی، تفاوت بین یک واحد خوب و یک واحد بد، در حقیقت در رهبری است. در ورزش، تفاوت بین یک تیم موفق و تیم ناموفق، در رهبری است. رهبری تیمی در اصل، تمرین عاقلانه‌ای از رفتارهای رهبری با مرور راه‌های دستیابی به اهداف از طریق انگیزه دادن به تیم‌های شایسته است.»

در بخش ضرورت تحقیق از جنبه سلبی می‌توان گفت کار تیمی مفهومی است که شهرت بسیاری در موفقیت سازمان‌ها کسب نموده و عدم توجه به ابعاد مختلف آن موجب شده تا اغلب سازمان‌ها موفقیت چندانی نداشته باشند. (Sohmen, 2013:1) ضرورت تشکیل تیم‌ها و کار تیمی در سازمان‌ها، اهمیت مطالعه بر روی مقوله رهبری تیمی به‌عنوان پیش‌نیاز اساسی در کار تیمی را آشکار می‌سازد. (Raymond, 2005:6) (کارولین<sup>۱</sup> 2015) نیز دلایل اصلی عدم موفقیت در سازمان‌ها را شامل «فقدان کار تیمی<sup>۲</sup>»، «سبک‌های رهبری ضعیف<sup>۳</sup>»، «رهبری ضعیف در تیم‌های کاری<sup>۴</sup>» و «فقدان انگیزش در کارکنان<sup>۵</sup>» می‌داند. همگی این دلایل پیرامون رهبری و کارویژه‌های آن در قالب تیم‌ها و کار تیمی در سازمان‌ها، قابل تعریف و توجیه هستند. از طرفی با وجود فرهنگ‌سازمانی خاص در سازمان‌های امنیتی و نبود امکان تأمین رهبران شایسته به‌خصوص رهبران تیمی کارآمد برای این‌گونه سازمان‌ها از محیط خارج، چنانچه آن‌ها نتوانند درک درستی از رهبری تیمی داشته و با شناخت شایستگی‌های موردنیاز، گزینش‌های مناسب‌تری برای انتخاب رهبران تیمی داشته باشند با مشکلات عدیده‌ای در سازمان‌دهی تیم‌ها و پیشبرد اهداف و مأموریت‌ها مواجه خواهند گردید. تمام موارد فوق، شواهدی برای ضرورت مطالعه بر روی مفهوم رهبری تیمی به‌عنوان مهم‌ترین فاکتور موردنیاز تیم‌ها برای اثربخشی مثبت در سازمان‌های امنیتی امروزی است.

1 - Caroline

2 - Lack of Teamwork

3 - Poor Leadership Styles

4 - Poor Leadership of the Work Teams

5 - Lack of Motivation of the Workforce



## مبانی نظری

### پیشینه تحقیق:

در بررسی پیشینه تحقیقاتی این مطالعه می‌توان پژوهش‌های موجود را به سه بخش دسته‌بندی و مورد مذاقه و واکاوی قرار داد. برخی از تحقیقات به رهبری و شایستگی‌های رهبری به مفهوم عام آن در سازمان‌های مختلف اشاره نموده‌اند. در بحث مفهوم‌شناسی رهبری به تحقیقات مختلفی از دراکر (۲۰۰۴)، اسپنسر (۱۹۹۸)، استون سون و وارن (۲۰۰۴)، ساعتچی و عزیزپور (۱۳۸۴) و... اشاره شده است. اسپندر (۲۰۱۶) در مطالعه «شایستگی‌های رهبری ۲۰۱۶»، این شایستگی‌ها را، «پاسخگویی»، «ارتباطات»، «توسعه دیگران»، «یادگیری سریع» و «هدایت تغییر» برشمرده است. تعداد محدودی از مطالعات نیز به مبحث رهبری تیمی و اهمیت آن در پیشبرد اهداف و مقاصد سازمانی پرداخته‌اند. سوهمن (۲۰۱۳) در پژوهش خود با عنوان «رهبری و کار تیمی: دو روی یک سکه»<sup>۲</sup> نقش و اهمیت رهبری در پیشبرد کار تیمی را مورد تأکید قرار داده و بیان می‌نماید که رهبری و کار تیمی نمی‌توانند بدون یکدیگر وجود داشته باشند. لافاستو و لارسون (۲۰۱۴) در مقاله مشترک خود با عنوان «رهبری تیم»، فهرستی از ویژگی‌های تیم‌های اثربخش را برمی‌شمارند اما کلید موفقیت و مهم‌ترین ویژگی تیم‌های باکیفیت را «رهبری» معرفی می‌نمایند. کارولین (۲۰۱۵) در تحقیقی با عنوان «اثر کار تیمی بر بهره‌وری سازمانی»<sup>۳</sup>، مهم‌ترین دلیل عدم موفقیت کار تیمی در سازمان‌ها را، رهبری ضعیف تیمی برمی‌شمارد. در بخش سوم نیز بررسی‌ها نشان می‌دهد که تاکنون فهرستی مشخص برای شایستگی‌های رهبری در سازمان‌های امنیتی ارائه نشده است. در این میان براین لاتل (۲۰۰۰)<sup>۴</sup> در مقاله خود با عنوان «اطلاعات و فرایند سیاست: چه کسی راهبر چه کسی است؟» عقیده دارد که در عصر حاضر رهبر در سازمان‌های امنیتی دارای نقشی فعال، سازنده و معمارگونه است. پاتاک (۱۳۸۵) در نگارش تجربیات خود در کتاب «اطلاعات راهی به سوی تأمین امنیت»، پنج شایستگی تصمیم‌گیری، وفاداری، نوآوری، شجاعت و دانش را برای رهبری در سازمان‌های امنیتی ضروری برمی‌شمارد.



1 - 2016 Leadership Competencies

2 - Leadership and Teamwork: Two Sides of the Same Coin

3 - IMPACT OF TEAM WORK ON ORGANIZATIONAL PRODUCTIVITY

4 - Brian Latell

**مفهوم‌شناسی:****رهبری و تفاوت آن با مدیریت:**

رهبری به مفهوم هدایت (عمید، ۱۳۸۹: ۳۱۷)، امامت، پیشوایی، رهنمایی، زعامت، قیادت و ولایت (دهخدا، ۱۳۸۷: ۱۹۳) است. دو تعریف ساده از رهبری عبارت است از:

- توانایی و اشرافیت بر فرآیندهای ایجاد انگیزه در افراد برای حرکت به سوی هدف مشترک.

- توانایی و اشرافیت بر فرآیندهای اثرگذاری بر افکار و رفتارهای دیگران. (Donne ۲۰۱۲)

برخی از تعاریف رهبری که در جدول زیر احصاء گردیده، بیانگر آن است که مفهوم کلیدی و پایه‌ای رهبری «اعمال‌نفوذ بر دیگران جهت دستیابی به اهداف» است؛ به گونه‌ای که «پیروان» با میل و رغبت در مسیر اهداف تعیین‌شده گام بردارند. (ساعتچی و دیگران، ۱۳۸۴: ۲)

جدول ۱: تعاریف رهبری از دیدگاه صاحب‌نظران

تعریف	سال	محقق
به‌کارگیری فرایند ارتباطات در موقعیتی خاص جهت اعمال‌نفوذ در افراد به‌منظور جهت دادن آن‌ها در مسیر اهداف معین.	۱۹۵۹	تانن بام <sup>۱</sup>
نفوذ بر مرئوسان از طریق برقراری ارتباط با آنان در جهت تحقق اهداف سازمان.	۱۹۸۱	هامپ‌شن <sup>۲</sup>
توانایی نفوذ در افراد که به‌طور علاقه‌مندانه هدف‌ها را تعیین و تحقق بخشند و حس وفاداری و همکاری همراه با احترام در آن‌ها به وجود آید.	۱۹۸۴	داتری و ریکس <sup>۳</sup>
شامل فرایند اعمال‌نفوذ در رفتار دیگران جهت نیل به اهداف تعیین‌شده است.	۱۹۹۶	هرسی، بلانچارد، دووی <sup>۴</sup>
توانایی اعمال‌نفوذ مؤثر بر دیگران با بهره‌گیری از دانش، مهارت و بصیرت خود.	۲۰۰۴	استون سون و وارن <sup>۵</sup>

مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) در توصیف مفهوم رهبری و تفاوت آن با مدیریت با محوریت اعمال‌نفوذ بر زیردستان، می‌فرماید: «در فرماندهی، عنصری یا جزئی از رهبری وجود دارد. شماها

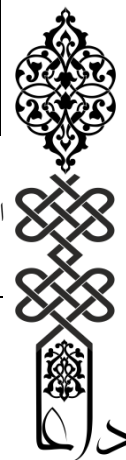
1 - Tannenbaum

2 - Hampton

3 - Daughtrey & Ricks

4 - Hersey & Blanchard & Dewey

5 - Stevenson & Warn



فرماندهان ... باید قدرت رهبری را در خودتان تقویت کنید. فرماندهی، یعنی بکن و نکن، امر و نهی؛ رهبری، یعنی حرکت، رفتار و نشان دادن شاخص‌هایی که جای آن بکن و نکن را بگیرد؛ بدون بکن و نکن، حرکت ایجاد کند؛ حرکتی از روی دل. به جای ارتباط گرفتن با جسم‌ها، باید با دل‌ها ارتباط وجود داشته باشد؛ این را باید در خودتان به وجود بیاورید و در خودتان تقویت کنید<sup>۱</sup> ... فرماندهی نظامی مثل مدیریت‌های غیرنظامی نیست. فرق است بین یک فرمانده نظامی و مدیر یک سازمان یا یک کارخانه یا یک اداره. در فرماندهی، رهبری وجود دارد. جوهر فرماندهی، رهبری است. فرمانده نظامی فقط به ابلاغ آیین‌نامه و دستور نمی‌پردازد بلکه مجموعه تحت فرماندهی خود را رهبری می‌کند؛ یعنی فکر و جان و دل آن‌ها را هم مانند جسم آن‌ها هدایت می‌نماید. برای این کار، خود را آماده کنید<sup>۲</sup> ... اساساً محور اصلی نیروهای مسلح، فرماندهی است. همه‌ی آنچه در نیروهای مسلح، تأثیر و کارایی و بُرندگی دارد چه آنچه مادی است چه آنچه انسانی است بدون نظام فرماندهی، در حقیقت هیچ و پوچ و بی‌اثر یا بسیار کم اثر خواهد بود ... فرماندهی باید جوهری از رهبری در خودش داشته باشد و بدون آن، فرماندهی نیست. فرماندهی، فقط فرمان دادن نیست که بکن یا نکن. فرماندهی، یک امر معنوی، یک نوع رهبری، یک نوع اداره‌ی همه‌جانبه و یک چیز متکی به ذهن و احساس و عمل و جسم و روح و با سازمان‌دهی و شکل‌سازمانی صحیح است؛ همان چیزی است که در نیروهای مسلح، موجب کارایی کامل می‌شود... بدون این فرماندهی و این سازمان‌دهی، ابزارهای نو هم از کار می‌افتد و به درد نمی‌خورد، ابزارهای کهنه هم زود از رده خارج می‌شود ...<sup>۳</sup>.

اسپنسر<sup>۴</sup> (۱۹۹۸:۲۴) در توضیح رهبری و تفاوت آن با مدیریت، می‌آورد:

- بستر کار رهبر، افراد و فرهنگ است، رهبری نرم است و گرم. اما بستر کار مدیریت، سلسله‌مراتب است و سیستم خشک است و سرد.
- رهبران افراد را به کار کردن برمی‌انگیزند ولی مدیران افراد را وادار به کار می‌کنند.

۱- بیانات رهبر معظم انقلاب اسلامی در جمع فرماندهان نیروی زمینی ارتش (۱۳۹۱/۰۲/۰۳).

۲- بیانات رهبر معظم انقلاب اسلامی در دانشگاه افسری امام علی (ع) (۱۳۸۱/۰۸/۰۷).

۳- بیانات رهبر معظم انقلاب اسلامی در دیدار فرماندهان نظامی و انتظامی (۱۳۶۹/۱۰/۲۲).



-لازمه مدیریت حفظ وضع موجود از طریق برنامه‌ریزی، تخصیص بودجه، سازمان‌دهی، نیروی انسانی و مشکل‌گشایی است. اما لازمه رهبری، موفقیت تغییر است و منظور رهبری پدیدآوردن چشم‌انداز و راهبردها، بسیج کردن افراد مناسب برای اجرای آن راهبردها و افزایش توان کارکنان باوجود موانع است.

- رهبری یعنی نفوذ در دیگران برای نیل به هدف، حال اگر این نفوذ برای نیل به اهداف سازمانی باشد آن را مدیریت می‌نامند. وی به برخی از تفاوت‌های مدیر با رهبر در جدول زیر اشاره می‌نماید:

مدیر	رهبر
افراد را وادار می‌کند.	انگیزه می‌دهد.
امرونی می‌کند.	ارشاد و تشویق می‌کند.
کارها را تصحیح می‌کند.	کارهای صحیح را تأیید و هدایت می‌کند.
ایده‌های خود را مطرح می‌کند.	باعث ایجاد ایده می‌شود.
در قضاوت سریع است.	در فهم مطلب و شرایط موفق است.
اول صحبت می‌کند.	اول گوش می‌دهد.
مهلت تعیین می‌کند.	مهلت می‌دهد تا افراد برنامه‌ریزی کنند.
به مقام و اقتدارش وابسته است.	به شخصیت و اراده خود متکی است.
ایجاد ترس می‌کند.	حمایت و پشتیبانی می‌کند.
او تعیین می‌کند چه چیزی مورد نیاز است.	می‌پرسد چه چیزی مورد نیازشان است.
همیشه می‌گوید: «من»	همیشه می‌گوید: «ما»
نشان می‌دهد چه کسی اشتباه می‌کند.	نشان می‌دهد چه چیزی اشتباه است.
می‌گوید به من احترام بگذارید.	می‌گوید به یکدیگر احترام بگذارید.

دراکر<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) در مقاله خود با عنوان «رهبری و تیم‌سازی»<sup>۲</sup>، ابتدا به تفاوت میان مدیریت و رهبری اشاره و در یک جمله کلیدی بیان می‌نماید: «مدیریت انجام درست کارها و رهبری انجام کارهای درست است»<sup>۳</sup>. وی سپس در ادامه «ویژگی‌های فرهنگ موفق»<sup>۴</sup> در سازمان‌ها و تیم‌ها را



1 - Drucker

2 - Leadership and Team Building

3 - Management is doing things right; leadership is doing the right things.

4 - Characteristics of Successful Culture



شامل مراقبت<sup>۱</sup>، چالش‌پذیری<sup>۲</sup>، ریسک<sup>۳</sup>، اخلاقیات<sup>۴</sup>، تمرکز<sup>۵</sup>، اعتماد و شایستگی<sup>۶</sup> دانسته و پیاده‌سازی این فرهنگ‌ها را برای نیل به موفقیت، از وظایف رهبری می‌داند.

### رهبری در سازمان‌های امنیتی:

تکنیک‌های مدیریتی در سازمان امنیتی اساساً از روش پدرانۀ الگو می‌گیرند. فضیلت گمنامی، مسئولیت همیشگی پاسخگویی و همچنین خطری که در کار امنیتی وجود دارد مدیریت را ملزم می‌کند همواره ملاحظه تمام اعضا را بنماید. مدیر در یک سازمان امنیتی یک پیشکسوت است. وظیفه مدیر در این گونه سازمان‌ها، نظارت بر تعداد ثابتی از کارکنان، تعیین سهم آن‌ها از کار و تضمین ثمربخشی آن‌ها بر روی یک صفحه کاغذ نیست بلکه منظور از مدیریت در سازمان‌های امنیتی، همان رهبری است به عبارتی دیگر، در سازمان امنیتی، مدیریت از طریق رهبری صورت می‌گیرد. مدیریتی که به نوآوری و پیش‌بینی وظایف پیش‌رو می‌انجامد و با حل مسئله کاملاً هماهنگ است. یک سازمان امنیتی باید ظرفیت خود را برای پذیرش تغییر حفظ کند و بدین منظور باید کاملاً در اختیار یک رهبری شایسته که توانایی رویارویی با تغییر و نه فقط مدیریت مناسب را داشته باشد قرار گیرد. از این رو باید گفت که یک سازمان امنیتی نیاز به یک رهبر دارد چراکه مدیریت یک سازمان امنیتی از یک رابطه رسمی خشک و بی‌روح کاری فراتر بوده و تأثیری عاطفی بر اعضای خویش می‌گذارد. همین سنت است که باعث می‌شود سازمان به نتایجی دست یابد که قوی‌تر از مجموع تمام تلاش‌های فردی عناصر عمل کند. پیش‌نیاز رهبری در یک سازمان امنیتی، تبحر در کار داخلی و آگاهی از موانع و چالش‌های موجود در سازمان است. این خبرگی بدون همکاری درازمدت با سازمان به دست نمی‌آید. این در واقع دستور سازمان امنیتی است که تمام افراد در مدیریت ارشد سازمان، دارای خصوصیات رهبری باشند. هر استعدادی که در سازمان به کار گرفته نشود نشان‌دهنده کارایی ضعیف رهبری است. (شاکمن، ۱۳۸۴: ۱۷۱)

1 - Caring (منظور مراقبت کردن همزمان از کارکنان، مشتریان و خود سازمان است)

2 - Challenge

3 - Risk (منظور توانایی مدیریت ریسک و توجه به ریسک‌پذیری در اهداف و استراتژی‌های سازمانی است)

4 - Ethics

5 - Focus (هدف تمرکز بر اهداف ترسیمی است)

6 - Merit



در یک سازمان امنیتی، هر فرد برای رئیس بودن در هر سطحی، باید یک رهبر نیز باشد. ویژگی‌های رهبری را که در سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرند می‌توان به صورت سرواژه‌های پنج کلمه که واژه D-R-I-N-K را می‌سازد خلاصه کرد: تصمیم‌گیری<sup>۱</sup> (D)، قابلیت اطمینان یا وفاداری<sup>۲</sup> (R)، نوآوری<sup>۳</sup> (I)، جسارت یا شجاعت<sup>۴</sup> (N) و شناخت یا دانش<sup>۵</sup> (K) که او را برای رهبری و راهنمایی توانا می‌سازد. در یک سازمان امنیتی تصمیم‌گیری یک خصلت ذاتی نیست بلکه بیشتر ریشه در شناخت دارد. حتی یک تصمیم کوچک نیز نتیجه تفکر و ارزشیابی جامع و همه‌جانبه است، اما با وجود این، باید به سرعت اتخاذ شود. بنابراین، یک رهبر خوب باید یک مأمور حرفه‌ای نیز باشد. دو مورد دیگر نیز مهم هستند. تمام تصمیمات در یک سازمان امنیتی دارای بعد آینده-نگری هستند و ویژگی رهبری کارمندان ارشد را همواره مورد آزمایش قرار می‌دهند. به علاوه یک کارمند ارشد در سازمان امنیتی، هم یک مدیر است و هم یک رهبر، زیرا او هم باید در تصمیم‌گیری ماهر باشد و هم در اجرای آن تصمیم. در واقع، سازمان امنیتی با قدرت بصیرت رهبری خود دوام می‌آورد زیرا اهداف در این حوزه برای همه افراد قابل رؤیت نیستند. پوشیدن لباس رهبری، بسیار پرمسئولیت و سنگین است زیرا بصیرت فقط ابتکار رهبر نیست که در گزینش‌های شخصی او ریشه داشته باشد بلکه مسئله‌ای است که از واقعیت‌های موجود در محیط درون سازمان و اقداماتی که بازیگران خارجی قصد دارند در آینده انجام دهند نشأت می‌گیرد. (پاتاک، ۱۳۸۵)

**مفهوم‌شناسی رهبری تیمی:**

تیم‌ها از افراد مختلفی که نگرش‌های متنوعی به یک پروژه دارند تشکیل می‌شوند. کلچنر<sup>۶</sup> اشاره می‌کند که به حداکثر رساندن تنوع در یک تیم به این دلیل مهم است که منجر به گردهم آمدن مجموعه‌ای از مهارت‌های مختلف در یک تیم شده و به اشتراک گذاشتن ایده‌های مختلف، برای اتخاذ بهترین راه‌حل در تیم‌ها مفید است. رهبر باید برای درک فرهنگ هر تیم و پیدا



- 1- Decision making
- 2- Reliability
- 3- Initiative
- 4- Nerves
- 5- Knowledge
- 6 - Kelchner

کردن راه‌هایی برای تقویت پویایی طبیعی تیم و افراد حاضر در آن، تلاش نماید. یک رویکرد خلاق، نیاز به اتخاذ و هدایت «چشم‌انداز راهبردی سازمان»<sup>۱</sup> از طریق رهبری مؤثر دارد.

نقش رهبری در تیم را به‌خوبی می‌توان در توصیف مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) از نقش وزیر در یک وزارتخانه استنباط فرمود، ایشان می‌فرمایند: «...مهم‌ترین کار وزیر این است که به‌طور دائم حرکات مجموعه مدیران خودش را زیر نظر داشته باشد؛ درست مثل مربی کهنه‌کار یک تیم ورزشی که بیرون یا نزدیک میدان ایستاده و دائم بازیکنان خودش را زیر نظر دارد: یکی خسته شده، او را از بازی بیرون می‌آورد؛ یکی بد بازی می‌کند، یکی ناهماهنگ بازی می‌کند بازی شخصی و فردی می‌کند فوری این‌ها را اخراج می‌کند و یکی دیگر را به‌جایشان می‌فرستد؛ یکی هست که بازی‌اش بد نیست، اما الآن در میدان به یک کار برجسته نیاز است؛ لذا بازیکن ذخیره‌ای را که روی نیمکت نشسته، وارد میدان می‌کند و می‌داند که او می‌تواند آن حرکت برجسته را بکند ... مربی با کسی رودربایستی ندارد؛ هیچ بازیکنی هم از هیچ مربی‌ای گله‌مند نمی‌شود. مربی این ملاحظه را نمی‌کند که اگر خواست فلان بازیکن را بیرون کند، او می‌گوید من هنوز می‌توانم بازی کنم؛ چرا نگذاشتی. این حرف‌ها وجود ندارد. شما همین‌گونه به مدیران نگاه کنید و تیمتان را زیر نظر داشته باشید. یکی خسته شده، یکی کار را بلد نیست، از یکی گاهی اشکالات بزرگی سر می‌زند، یکی خوب است اما برای این مرحله خوب نیست یعنی کار بزرگی که شما می‌خواهید انجام دهید، کار او نیست؛ یکی دیگر لازم است فوراً تیم را عوض کنید. البته همیشه ذخیره داشته باشید»<sup>۲</sup>. کیم<sup>۳</sup> (۲۰۰۲) اشاره می‌نماید که امروزه بهترین مدیر کسی است که حرف کارکنان گوش دهد، موجبات انگیزش آنان را فراهم آورد و به حمایت از آن‌ها برخیزد. رهبران موفق یا اثربخش، قدرت و مسئولیت را با کارکنان تقسیم و آنان را در این موارد سهیم می‌نمایند. این نوع رهبری، سبک رهبری تیمی است. رهبری تیمی دربردارنده طرح‌های درگیر نمودن کارکنان به روش‌های مختلف در شرایط کاری یکسان، حل مسئله و تصمیم‌گیری است.



1 - strategic vision of the organization

۲- بیانات رهبر معظم انقلاب اسلامی در دیدار رئیس جمهوری و اعضای هیأت دولت (۱۳۸۰/۰۶/۰۵).

3 - kim

لافاستو و لارسون (۲۰۱۴) خاطر نشان می‌سازند که رهبران کارآمد تیمی، تصویر روشنی از آینده به دست می‌دهند. این تصویر که سخت‌کوشی را ترغیب و عملکرد عالی را طلب می‌کند به صورت یک هدف درمی‌آید و احساس اشتراک در هدف به وجود می‌آورد. رهبران تیمی کارآمد، به ایجاد تغییر کمک می‌نمایند. آن‌ها از وضع موجود راضی نیستند و همین نارضایتی را به اعضای تیم انتقال می‌دهند و انگیزه تغییر را به منظور بهتر شدن وضعیت، القاء می‌کنند. سرانجام اینکه این‌گونه رهبران، استعدادها را شکوفا می‌سازند. آن‌ها اطمینان پیدا می‌کنند که تیم دارای اعضای با توانایی‌ها و مهارت‌های مناسب باشد. همچنین مطمئن می‌شوند که افراد در درون تیم دارای انگیزش بالا باشند تا استعدادهایشان را برای دستیابی به هدف‌های عملکرد به کار گیرند. به طور کلی رهبران در تیم‌ها با عملکرد موفق، جو حمایتی به وجود می‌آورند که در آن اعضای می‌دانند از رهبر و یکدیگر چه انتظاراتی داشته باشند. آن‌ها اعضای تیم را توانمند می‌سازند و با نمونه ساختن خویش، اهمیت چشم‌پوشی از منافع فردی برای حمایت از هدف‌های تیم را نشان می‌دهند. تیم‌سازی می‌تواند و باید برای کمک به همه این جهات به کار رود. در حقیقت رهبران تیم‌های دارای عملکرد اثربخش، به اغلب احتمال بر اساس روال نسبتاً مستمر در تیم‌سازی درگیر می‌شوند. به جای اینکه به فرآیند تیم‌سازی به عنوان چیزی که فقط در یک زمان به طور ثابت به کار می‌رود بنگرند آن‌ها نوعاً با حضور تسهیل‌کننده بیرونی خود، چنین کاری را به عنوان مسئولیت مستمر و همیشگی رهبری در تیم‌ها در نظر می‌گیرند.

کالینز<sup>۱</sup> (۲۰۰۰) رهبری تیمی را سیستم مثبت و مردم‌گرایانه‌ای برای سازمان‌دهی می‌داند. او در بررسی مبانی اصلی نظریه‌های سیاسی، اقتصادی و سازمانی به این نتیجه رسید که رهبری تیمی از نظر اخلاقی برای سازمان‌ها بهتر است. دراکر (۲۰۰۲) در توصیف ویژگی‌های رهبری تیمی از جدول زیر استفاده می‌نماید:

جدول ۳: رهبری تیمی

چه هست	چه نیست
مسئولیت را به کارکنان می‌دهد.	آسان‌گیری نیست.
قدرت و شخصیت اعمال دارد.	ضعیف نیست.
تنها تصمیمات مهم بایستی در فرآیندهای رهبری تیمی اتخاذ شود.	مشارکت در کارهای جزئی و ناچیز نیست.
از قدرت استفاده نمی‌کند بلکه قدرت را	به معنای به دست آوردن قدرت نیست.

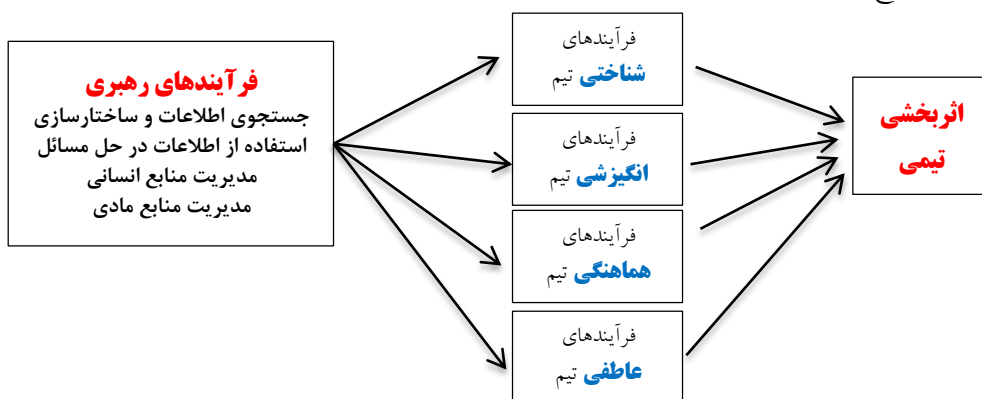


متناسب با مسئولیت و پاسخ‌گویی تفویض می‌کند.	
تنها میزانی از تصمیم‌گیری را تفویض می‌کند که تحت شرایطی خاص مناسب است.	اتخاذ تمام تصمیمات نیست.
بایستی سریعاً رخ دهد و از تنگناهای همیشگی اجتناب می‌کند.	به معنای به تعویق انداختن عمل نیست.

برای اعمال رهبری تیمی در سازمان، رهبر باید این مهارت‌ها را دارا باشد: علاقه و توجه، تشخیص و افزایش استعداد دیگران، تشخیص ضعف کار دیگران، ارتباطات، حل تعارض، خودکنترلی، مذاکره، مصالحه و سازش. (Lau & Lim, 2002:45)

زاکارو<sup>۱</sup> و همکارانش (2001) مدلی را برای بیان تأثیرپذیری کارآمدی تیم از عملکرد رهبری،

به شرح زیر ارائه نموده‌اند:



شکل ۱: مدل تأثیرپذیری کارآمدی تیم از عملکرد رهبری

رهبران قوی، تیم‌های قوی می‌سازند. تیم‌های قوی همان گروه‌هایی از افراد هستند که باهم در همکاری بوده و تلاش هدف‌گرایی برای انجام کار دارند. در جهان دانش‌محور امروز، رهبران ایجاد نفوذ و انگیزه در تیم‌ها را بر عهده می‌گیرند. رهبران تیم‌ها را مجبور یا وادار به انجام کار نمی‌نمایند. آن‌ها با توسعه چشم‌اندازهای مشترک و ارتباطات اثربخش، برای دستیابی به نتایج در تیم‌ها ایجاد شور و اشتیاق می‌نمایند. می‌توانیم بگوییم که رهبران چالش‌ها را در سازمان، کشف می‌کنند و تیم‌ها به حل و فصل این چالش‌ها، کمک می‌نمایند. ساختن تیم‌ها، مدیریت تعارض<sup>۲</sup>، هدایت تغییر مثبت، توانمندسازی<sup>۳</sup>، تفویض و خلاقیت حل مسئله، از کارویژه‌های اساسی رهبران

1 - Zaccaro

2 - managing conflict

3 - empowering



است که همه آنها به‌طور هم‌زمان برای اثربخشی تیم‌ها، حیاتی است. شناخته‌شده‌ترین نظریه‌پردازان رهبری، امروزه به دنبال ترکیب رؤیایی از کاریزمایی، تحول‌گرایی و قابلیت کاربردی در مفهوم رهبری هستند. با توجه به تعاریف گسترده‌ای که تاکنون از رهبری ارائه شده است این نتیجه حاصل می‌شود که «تعریف عملیاتی<sup>۱</sup>» از رهبری تا حد زیادی به هدف محقق هر پژوهش بستگی دارد. (Sohmen, 2013:5) به نظر می‌رسد تعریف زیر کامل‌ترین تعریف برای رهبری تیمی باشد: «رهبری تیمی شامل فرآیندهای نفوذ مؤثر در پیروان برای تفسیر وقایع و رویدادها؛ انتخاب اهداف برای تیم؛ سازمان دادن به فعالیت‌ها و ایجاد انگیزش در پیروان برای رسیدن به اهداف؛ اصلاح و نگهداری از همکاری، ارتباطات و کار تیمی، جلب حمایت و همکاری افراد خارج از تیم است». اصطلاح «فرآیندهای نفوذ<sup>۲</sup>» بازتاب این ایده است که کارویژه اساسی رهبری در سازمان بر این اصل استوار است که رهبر باید نفوذی اثربخش در پیروان داشته باشد و در حقیقت موفقیت رهبری در درجه اول وابسته به قابلیت نفوذ وی در کارکنان بوده و این موضوع به‌طور گسترده در تمامی ادبیات مربوط به رهبری مورد تأکید است. (Northouse, 2004:7)

#### سبک‌های رهبری تیمی

حضرت علی (علیه‌السلام) به یکی از کارگزاران خود می‌فرماید: «و اخْلَطِ الشَّدَّةَ بَضِغْتِ مِنَ اللَّيْنِ، و ارفق ماكان الرفق ارفق، و اعتزم بالشدة حين لاتغني عنك الا الشدة»؛<sup>۳</sup> شدت عمل را با گونه‌ای از نرمش مخلوط کن و تا آنجا که رفق و مدارا کارساز است مدارا کن و درجایی که چاره‌ای جز شدت عمل نداری، تصمیم به شدت عمل بگیر. حضرت در این عبارت، برای سبک رهبری، استفاده از دو مقوله «نرمش» و «شدت عمل» را توصیه می‌کند. حضرت در توصیه‌ای دیگر می‌فرماید: «فألْبَسْ لَهُمْ جِلْبَاباً مِنَ اللَّيْنِ تَشْوِبُهُ بَطْرَفٌ مِنَ الشَّدَّةِ و داوِلْ لَهُم بَيْنَ الْقَسْوَةِ و الرَّأْفَةِ و امزج لَهُم بَيْنَ التَّقْرِيبِ و الابداء و الابعاد و الاقصاء»؛<sup>۴</sup> پس لباسی از نرمش همراه کمی شدت برای آنان بپوش، با رفتاری میانه شدت و نرمش با آنها معامله کن، اعتدال را در رفتار با آنان رعایت

1 - operational definition

2 - influence processes

۳ - نهج البلاغه، نامه ۴۶.

۴ - نهج البلاغه، نامه ۱۹.



نما، نه زیاد به آن‌ها نزدیک شو و نه زیاد دور. در این حدیث، چند نکته قابل توجه است: اول آنکه شدت عمل لازم است؛ زیرا حضرت می‌فرمایند: بین شدت و نرمش با آنان تعامل کن. از اینجا معلوم می‌شود نه شدت محض و نه نرمش محض هیچ‌کدام شیوه مناسبی نیست. دوم آنکه به کارگزار خود توصیه می‌کنند نه زیاد به مرئوسان نزدیک شود و نه خیلی از آن‌ها فاصله بگیرد. شاید به این دلیل که کارگزار اگر زیاد به زیردستان نزدیک شود و در اصطلاح زیردستان با کارگزار، صمیمی شوند، در این صورت، قدرت و هیمنه کارگزار نزد مرئوسان کاهش می‌یابد و هنگامی که قدرت کارگزار آسیب ببیند از نفوذش کاسته می‌شود و در نتیجه فرمانش اطاعت نمی‌شود. همچنین فرمودند: زیاد از آن‌ها دور نشو. این سخن شاید به این دلیل باشد که زیردستان احساس بیگانگی می‌کنند و انگیزه کافی برای اطاعت و انجام کار نخواهند داشت و فقط از روی ترس فرمان‌بری می‌کنند و اطاعت‌پذیری بدون اشتیاق، رهبری را از اثربخشی خارج می‌سازد. (جعفری، ۱۳۸۶: ۴۴)

«رهبران زیرک<sup>۱</sup> سبک رهبری خود را با توجه به وضعیت داده‌های تیم‌ها و محیطی که تیم‌ها در آن عمل کنند تطبیق دهند. آن‌ها همچنین نقاط قوت و ضعف خود و افراد تیم‌های زیرمجموعه خود را می‌دانند. رهبران مؤثر با نقاط قوت تیم‌هایشان بازی می‌کنند و سعی می‌کنند نقاط ضعف آن‌ها را خنثی نمایند. در واقع، کار تیمی نیاز به همکاری برای حل مسئله و «تصمیم‌سازی<sup>۲</sup>» مبتنی بر واقعیت برای رسیدن به اهداف دارد. (Sohmen, 2013: 5) جهانی‌شدن<sup>۳</sup> نیاز به رهبرانی با «پس-زمینه چندبُعدی<sup>۴</sup>» برای برعهده گرفتن مسئولیت و هدایت طرح‌های استراتژیک مختلف در سازمان‌ها را افزایش داده است. پیچیدگی<sup>۵</sup> محیطی سازمان‌ها، «انتظارات ذینفعان<sup>۶</sup>» را به طرز آشکاری افزایش داده است. از رهبران امروزی انتظار می‌رود که به‌طور کامل آماده و شایسته مقابله با «خطرات شناخته‌شده و نشده<sup>۷</sup>» پیرامونی باشند. مهم‌ترین قابلیت‌های یک رهبر که می‌تواند او را

1 - astute leaders

2 - decision-making

3 - Globalization

4 - multidimensional background

5 - complexity

6 - stakeholder expectations

7 - known and unknown risks



برای مقابله با تهدیدات پیرامونی آماده سازد از آن به «مدل پنج بُعدی شایستگی رهبری<sup>۱</sup>» یاد می‌شود که عبارت‌اند از: (۱) تحول‌گرا<sup>۲</sup>؛ (۲) تبادل‌گرا<sup>۳</sup>؛ (۳) پویا<sup>۴</sup>؛ (۴) معاصر<sup>۵</sup> و (۵) اخلاقی<sup>۶</sup>. (Whetten & Cameron, 2011:332)

در برخی متون نیز از این مدل پنج بُعدی شایستگی رهبری، به سبک‌های رهبری تعبیر می‌شود. بدون شک مجموعه‌ای از سبک‌های رهبری مکمل است که می‌تواند به صورت جداگانه یا موردی به عنوان وضعیت اقتضایی سازمان‌ها یا تیم‌ها مورد استفاده قرار گیرد و به طور هم‌زمان نیز مورد استفاده قرار گیرند چون‌که با یکدیگر در «تعارض<sup>۷</sup>» نیستند. در نتیجه باید اشاره نمود که این سبک‌ها بین شخصیت‌ها، توانایی‌ها<sup>۸</sup> و نیازهای رهبر تیم و اعضای آن، تعادل برقرار می‌نمایند. این مدل ترکیبی نشان می‌دهد که در دنیای پیچیده امروز، یک رویکرد از قبل مشخص شده یا «یک اندازه متناسب همه<sup>۹</sup>» برای سبک رهبری همه تیم‌ها، کارآمد نخواهد بود. امروزه یک رویکرد متعادل و چندگانه به رهبری و کار تیمی مورد نیاز سازمان‌ها است. این نوع از رهبری به‌ویژه در محیط سازمان‌های اغلب با تغییرات و تنوع بسیار زیاد و دارای «خطوط ارتباطی پیچیده<sup>۱۰</sup>» و «شخصیت‌های متنوع<sup>۱۱</sup>»، به شدت مورد نیاز است. (Sohmen, 2013:8)

۱. رهبران تحول‌گرا «افرادی کارزماتیک<sup>۱۲</sup>» هستند که توانایی لازم برای نفوذ در تیم برای رسیدن به اهداف استراتژیک سازمان را دارند.
۲. رهبران تبادل‌گرا با اعضای تیم در ازای پاداش محسوس و نامحسوس برای انجام وظایف، دادوستد می‌نمایند. در این سبک، پیروان از ترس عواقب اقدامات، به اجبار به انجام وظایف نمی‌پردازند بلکه از شوق دستیابی به پاداش، وظایفشان را به بهترین شکل، انجام می‌دهند.

- 1 - Five-Dimensional Leadership Competency Model
- 2 - Transformational
- 3 - Transactional
- 4 - Organic
- 5 - Contemporary
- 6 - Ethical
- 7 - conflict
- 8 - capabilities
- 9 - one size fits all
- 10 - complex communication lines
- 11 - diverse personalities
- 12 - charismatic individuals





۳. رهبری پویا به تعامل بیشتر میان اعضای تیم و تا حد زیادی تقویت روابط کاری میان آنها منجر خواهد شد. همکاری و کار کردن افراد در یک ساختار پویا، به وسیله «ارزش‌ها و چشم-انداز مشترک<sup>۱</sup>» به هم پیوند می‌خورد. (Patterson, 2010: 75)
۴. رهبران معاصر اساساً رویکرد دموکراتیک را اتخاذ و استفاده از «نفوذ<sup>۲</sup>» و «ترغیب<sup>۳</sup>» را به جای ترس برای رهبری تیم برمی‌گزینند. (Whetten & Cameron, 2011: 17)
۵. رهبران اخلاقی به‌عنوان یک مثال خوب از صداقت و الهام‌بخش احترام برای اعضای تیم و ذی‌نفعان هستند. (Resick et al, 2006: 346)

### شایستگی‌های رهبری تیمی

خداوند در قرآن کریم پیرامون ویژگی‌ها و شیوه رهبری می‌فرماید: «فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَ لَوْ كُنْتَ فَظًا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَ اسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَ شَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ»<sup>۴</sup>. به برکت رحمت الهی در برابر آنان (مردم) نرم و (مهربان) شدی و اگر خشن و سنگدل بودی از پیرامون تو پراکنده می‌شدند، پس آنان را ببخش و برای آنان آموزش بطلب و در کارها با ایشان مشورت کن، اما هنگامی که تصمیم گرفتی (قاطع باش و) به خدا توکل کن؛ زیرا خداوند متوکلان را دوست دارد». از آیه فوق، شش شایستگی برای رهبری به دست می‌آید: «نرمی و مهربانی، عفو و بخشش، استغفار، مشورت، تصمیم‌گیری و توکل».

اسپندر<sup>۵</sup> (2016) در تحقیقی که با عنوان «شایستگی‌های رهبری ۲۰۱۶» انجام شده است این شایستگی‌ها را، «پاسخگویی»، «ارتباطات»، «توسعه دیگران و گزارش‌های مستقیم»، «یادگیری سریع/چابک<sup>۶</sup>» و «هدایت تغییر<sup>۷</sup>» برشمرده است. جیلی<sup>۹</sup> و همکاران (2009) در مطالعات خود

- 
- 1 - shared vision and values
  - 2 - influence
  - 3 - persuasion

- 5 - Spender
- 6 - Developing Direct Reports and Others
- 7 - Learning Agility
- 8 - Leading Change
- 9 - Gilley



اشاره می‌نمایند که بیش از ۳۰۰ تحقیق اساسی پیرامون شناسایی صفات ذاتی برای رهبران مؤثر شکل گرفته و می‌توان گفت که همه آن‌ها در شناسایی یک فهرست قطعی برای توافق بر روی این صفات، شکست خورده‌اند. آن‌ها در ادامه بیان می‌نمایند که در تحقیقاتشان مشخص شده که این صفات دارای بیشترین فراوانی در مطالعات انجام‌شده پیرامون رهبری است: آماده‌سازی<sup>۱</sup>، ارتباط-گیری<sup>۲</sup>، به‌کارگرفتن دیگران<sup>۳</sup>، انگیزش‌دادن<sup>۴</sup>، پاداش دادن<sup>۵</sup> و توسعه دادن کار تیمی<sup>۶</sup>.

صفات شخصیتی رهبری در نهج‌البلاغه که از آن به‌عنوان «مبادی عملی رهبری کریمانه» یاد می‌شود عبارت‌اند از: سعه صدر، صداقت، تقوا. رهبر باید در مقابل زیردستان خود، نرمش نشان دهد؛ بر آن‌ها حلیم و با آنان رفیق باشد، در لغزش‌ها و سهوها با بزرگواری برخورد کند. این‌همه مستلزم و سعه صدر است؛ همان ویژگی ارزشمندی که از آن به‌عنوان «ابزار ریاست» یاد شده است: «أَلَةُ الرَّيَاسَةِ سَعَةُ الصَّدْرِ». (جعفری، ۱۳۸۶: ۱۷۶) عدالت نیز از مهم‌ترین صفات رهبری است به‌گونه‌ای که امام علی (علیه‌السلام) آن را بالاتر و مهم‌تر از جود و کرم می‌داند. با ایجاد و گسترش عدالت، نیل و دستیابی جامعه (تیم) به آرمان‌ها و اهداف انسانی و دینی آن میسر می‌شود. (الیاسری، ۱۳۸۷: ۲۹)

ناولس<sup>۷</sup> ۲۰۱۴:۴۸ توانایی‌های موردنیاز رهبری برای هدایت تیم‌ها را به دو دسته تقسیم می‌نماید: «کیفیت‌ها»<sup>۸</sup> و «مهارت‌ها»<sup>۹</sup>. سپس برای هرکدام، چهار شاخص معرفی می‌نماید. «قاطعیت»<sup>۱۰</sup>، «سازگاری»<sup>۱۱</sup>، «شجاعت»<sup>۱۲</sup> و «دلسوزی»<sup>۱۳</sup> را برای کیفیت و «ارتباطات»، «سازمان‌دهی

- 1 - Coaching
- 2 - Communicating
- 3 - Involving Others
- 4 - Motivating
- 5 - Rewarding
- 6 - Promoting Teamwork
- 7 - Knowles
- 8 - qualities
- 9 - skills
- 10 - Decisiveness
- 11 - Adaptability
- 12 - Courage
- 13 - Compassion



و چندوظیفه‌ای<sup>۱</sup>، «برنامه‌ریزی<sup>۲</sup>» و «انگیزه‌دهی<sup>۳</sup>» را مهارت‌های موردنیاز رهبری در نظر می‌گیرد. مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) در توصیف شایستگی‌های رهبری می‌فرماید: «...فرماندهی باید جوهری از رهبری در خودش داشته باشد... فرماندهان در نیروهای مسلح، باید خصوصیات اصلی لازم برای فرماندهی را دارا باشند، یا دارا بشوند... این خصوصیات چیست؟ ... در درجه‌ی اول، ایمان است. فرماندهی بی‌ایمان، به درد فرماندهی نمی‌خورد. به قدر ثقل کاری که به او محول می‌کنید باید ظرفیت ایمانی داشته باشد... مسئولیت‌پذیر باشد. باید آن مسئولیتی را که به او سپرده می‌شود و او قبول می‌کند، حقیقتاً قبول کرده باشد و تبعات ناشی از آن مسئولیت را بپذیرد. مترتب بر این مسئولیت‌پذیری، دلسوزی و پشتکار و خستگی‌ناپذیری است. فرماندهی تنبل و خسته‌بشو، فرماندهی که از دنبال کردن کار، خیلی راحت صرف‌نظر می‌کند، هرگز فرماندهی موفقی نخواهد بود... هر کس به قدر مسئولیتی که پذیرفته است، بایستی این خصوصیات را که عرض کردیم - یعنی تلاش، دلسوزی و دنبال‌گیری همراه داشته باشد. فرمانده باید از ارکان و اجزای مختلف حیطه‌ی مأموریت خودش، دائماً بااطلاع باشد. فرماندهی غافل، فرماندهی که نمی‌داند در بخش‌های مختلف فرماندهی و حوزه‌ی مأموریتی او چه می‌گذرد، قطعاً فرماندهی ناموفقی خواهد بود<sup>۴</sup>... پرهیزکاری و تقوا و حلم و بردباری و صبر و پافشاری و استقامت شما در مقابل دشواری‌ها و غلبه بر موانع میان راه؛ توکل شما به خدای بزرگ و اعتماد به حمایت و کمک او و دیگر خصال والای انسانی، چیزهایی است که شما برای رهبری مجموعه‌های تحت فرماندهی خود به آن‌ها نیاز دارید<sup>۵</sup>...». هرکینز<sup>۶</sup> (۲۰۱۶) در مطالعات خود، با اشاره به چهار رفتار، استدلال می‌نماید که عمل مداوم به آن‌ها، رهبران را به بالاترین اثرگذاری در تیم‌ها رهنمون می‌سازد:

- ارائه تعریفی روشن از اهداف یا چشم‌انداز آینده تیم مطابق با اهداف کلی سازمان؛
- خلق کردن نقشه‌های عملی برای دستیابی به اهداف ترسیمی؛
- استفاده از زبان برای ایجاد اعتماد، تشویق حرکت به جلو و ایجاد انرژی در تیم؛

1 - Organisation and multi-tasking

2 - planning

3 - Motivating

۴- بیانات رهبر معظم انقلاب اسلامی در دیدار فرماندهان نظامی و انتظامی (۱۳۶۹/۱۰/۲۲).

۵- بیانات رهبر معظم انقلاب اسلامی در دانشگاه افسری امام علی (علیه السلام) (۱۳۸۱/۰۸/۰۷).

6 - Harkins



- گرفتن حق و حقوق کارکنان تیم.

سوگرو<sup>۱</sup> (2013) در کتاب خود اشاره به اصطلاح «ظرفیت رهبری»<sup>۲</sup> نموده و این ظرفیت را سه عنوان «طرفداری»<sup>۳</sup>، «اتصال یا پیوستگی»<sup>۴</sup> و «تغییر»<sup>۵</sup> در تیمها تعریف می‌نماید. سینار و همکاران (2014) در یافته‌های پژوهشی خود، پنج ویژگی را برای موفقیت هر رهبری، ضروری و حیاتی عنوان می‌نمایند. نگهداری و توسعه استعدادها<sup>۶</sup>، مدیریت پیچیدگی<sup>۷</sup>، هدایت تغییر<sup>۸</sup>، هدایت باصداقت<sup>۹</sup> و داشتن مجموعه ذهنی کارآفرین<sup>۱۰</sup>. از زاویه‌ای دیگر، یافته‌های تحقیقاتی خانم بونزیر<sup>۱۱</sup> (2010) پیرامون موانع شکل‌گیری رهبری تیمی مؤثر شامل «نبود یک تصویر بزرگ و صحیح از چشم‌انداز»، «فقدان اولویت‌ها، اهداف، ارزش‌ها و مسیرهای مشترک»، «فقدان قابلیت‌ها و مهارت‌های مناسب یا وجود نگرش‌های منفی»<sup>۱۲</sup>، «فقدان هوشمندی و شایستگی رهبران» و «جلسات تیمی و ارتباطات بی‌اثر»<sup>۱۳</sup> است. اکنون با بهره‌گیری از متون مختلف و دیدگاه‌های اندیشمندان، سعی شده یک چارچوب اساسی مبتنی بر هشت اصل از مهارت‌های ضروری برای موفقیت رهبری در کار تیمی بدین شرح تبیین و ارائه گردد: چشم‌انداز، جهت‌گیری هدف<sup>۱۴</sup> (Sohmen, 2013:10)، تشریک‌مساعی (Donne, 2012:4)، صداقت (Resick et al, 2006:337)، خلاقیت<sup>۱۵</sup> (Abgor, 2008:39)، ارتباطات، توانمندسازی<sup>۱۶</sup> (Whetten & Cameron, 2011:472) و تیم‌سازی<sup>۱۷</sup> (Manteklow, 2011:7).

- 1 - Sugrue
- 2 - Leadership Capacity
- 3 - Cohort
- 4 - Continuity
- 5 - Change
- 6 - Retaining and developing talent
- 7 - Managing complexity
- 8 - Leading change
- 9 - Leading with integrity
- 10 - Having an entrepreneurial mind-set
- 11 - Bonner
- 12 - negative attitudes
- 13 - Ineffective communication and team meetings
- 14 - Goal-orientation
- 15 - Creativity
- 16 - Empowerment
- 17 - Team-building



## روش‌شناسی:

پژوهش موردنظر از نقطه نظر رویکرد تحقیقاتی، کمی و از نقطه نظر هدف، توسعه‌ای کاربردی و به لحاظ روش، توصیفی تحلیلی است. روش جمع‌آوری اطلاعات نیز بهره‌برداری از شیوه‌های کتابخانه‌ای و میدانی است. در بخش کتابخانه‌ای/اسنادی، از جدیدترین و باکیفیت‌ترین متون و منابع تحقیقاتی پیرامون مباحث رهبری تیمی استفاده شده است. در قسمت میدانی نیز پژوهشگران از پرسشنامه محقق‌ساخته که دارای ۳۷ گویه است استفاده نموده‌اند. برای سنجش و افزایش روایی پرسشنامه ابتدا نظر متخصصان و استادان صاحب‌نظر، جمع‌آوری و پس از انجام اصلاحات لازم، پرسشنامه نهایی تدوین شده است. به‌منظور سنجش اعتبار پرسشنامه نیز از یک گروه ۳۰ نفری به‌طور آزمایشی استفاده و ضریب آلفای کرونباخ پرسشنامه ۸۲ درصد به دست آمد. برای تحلیل داده‌های پژوهش نیز از خی‌دو و آزمون فریدمن استفاده شده است. ویژگی‌های جامعه آماری به این شرح است؛ (۱) قلمرو مکانی پژوهش، یکی از سازمان‌های حفاظت اطلاعات نیروهای مسلح ج.ا.ا است؛ (۲) در بخش قلمرو موضوعی، اعضاء باید اطلاعات نسبی در خصوص مفهوم رهبری و حتی‌الامکان رهبری تیمی داشته باشند؛ (۳) اهمیت موضوع را درک و شغل‌های مدیریتی را در رده‌های مختلف درون سازمانی تجربه کرده باشند؛ (۴) دارای مدرک تحصیلی حداقل کارشناسی و بالاتر باشند؛ (۵) دارای حداقل ۱۵ سال تمام، سابقه خدمتی باشند؛ (۶) قلمرو زمانی تحقیق، شش‌ماهه دوم سال ۱۳۹۴ بوده است. با توجه به این متغیرها، محققان به‌منظور دستیابی به ضریب اطمینان بالاتر در یافته‌های حاصل از تحقیق و همچنین رعایت حیطه‌بندی درون‌سازمانی و باوجود مشکلات بسیار، بالاترین نمونه آماری ممکن در جدول کرجسی و مورگان را که برابر با ۳۸۴ نفر است به‌عنوان نمونه آماری برای این پژوهش حاضر در نظر گرفته‌اند.<sup>۱</sup> در این تحقیق پنج طبقه

۱- جدولی که به نام جدول مورگان معروف است یکی از پرکاربردترین روش‌ها برای محاسبه حجم نمونه آماری است. جدول مورگان در واقع حاصل زحماتی است که robert v. krejcie و daryle w. morgan کشیده‌اند و به ازای مقادیر مختلف از اندازه‌های جامعه با استفاده از فرمول کوکران نمونه را برآورد کرده‌اند. یعنی شما هر یک از اعداد این جدول را در فرمول کوکران بگذارید همین حجم نمونه را مشاهده خواهید کرد. بنابراین جدول کرجسی و مورگان چیزی جز همان کاربرد فرمول کوکران نیست. در این جدول حجم جامعه آماری از ۱۰ نفر شروع شده و به حجم ۱۰۰۰۰ نفر و بالاتر ختم شده است که بر اساس محاسبات مبتنی بر فرمول کوکران، بالاترین نمونه آماری مربوط به ۱۰۰۰۰ نفر و بالاتر، ۳۸۴ نفر خواهد بود. لازم به ذکر است که این جدول حداکثر تعداد نمونه مورد نیاز را مشخص می‌نماید. منبع (نادری، عزت‌اله و سیف‌نراقی، مریم (۱۳۹۰)، «روش‌های تحقیق و چگونگی ارزشیابی آن در علوم انسانی»، تهران: نشر ارسباران).



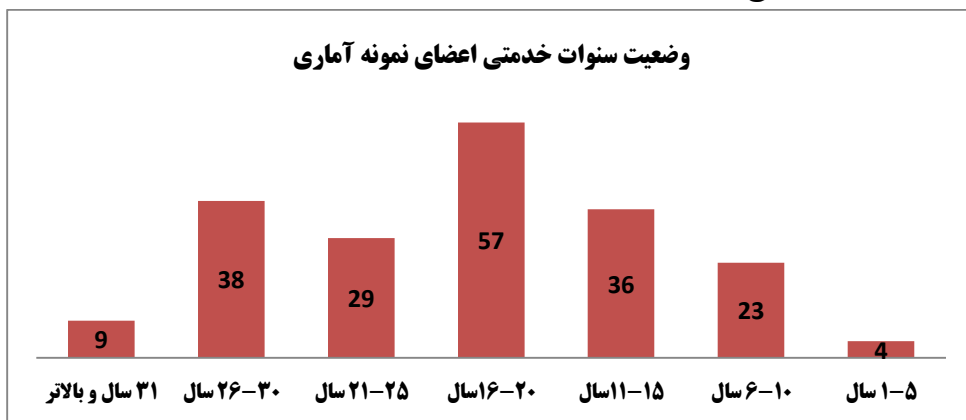
برای اعضای جامعه آماری لحاظ شده که به دلیل محدودیت‌های موجود، از ذکر دسته‌بندی طبقات، خودداری گردید. نمونه‌گیری بر اساس روش تصادفی طبقاتی انجام شده است.

### تجزیه و تحلیل داده‌ها و یافته‌های تحقیق:

با توجه به توضیحات حجم نمونه، مجموعاً تعداد ۳۸۴ نسخه پرسشنامه بین اعضای جامعه آماری توزیع گردید. تعداد ۲۶۳ نسخه پرسشنامه عودت داده شده که بعد از پالایش‌های صورت گرفته و حذف پرسشنامه‌هایی که به دلایل مختلف (از جمله تکمیل نبودن گویه‌ها، عدم درک صحیح از هدف تحقیق و ...) غیرقابل استفاده بوده‌اند مجموعاً داده‌های ۱۹۶ نسخه پرسشنامه در تحلیل آماری مورد استناد قرار گرفته است.

### الف) آمار توصیفی:

۱) سنوات خدمتی پاسخ‌دهندگان:



نمودار ۱: تجزیه و تحلیل توصیفی سنوات خدمتی پاسخ‌دهندگان

جدول ۴: تجزیه و تحلیل توصیفی سنوات خدمتی پاسخ‌دهندگان

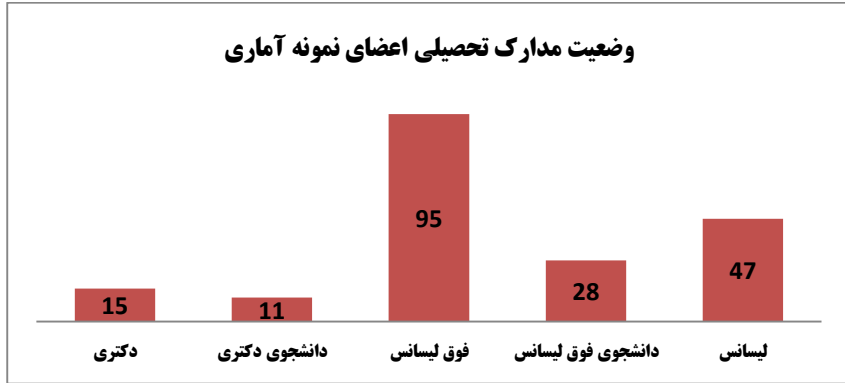
سابقه خدمتی	۱-۵ سال	۶-۱۰ سال	۱۱-۱۵ سال	۱۶-۲۰ سال	۲۱-۲۵ سال	۲۶-۳۰ سال	۳۱ سال و بالاتر	جمع
تعداد	۴	۲۳	۳۶	۵۷	۲۹	۳۸	۹	۱۹۶

نتایج حاصل از نمودار ۱ و جدول ۴، نشان می‌دهند که حدود ۶۸٪ از پاسخ‌دهندگان به سؤالات پرسشنامه، بیش از ۱۵ سال سابقه کار در سازمان‌های امنیتی را داشته‌اند که این موضوع نشانگر



شناخت مطلوب اعضای حجم نمونه از موضوع تحقیق بوده که می‌تواند در اطمینان بخشی به نتایج حاصل از تحقیق کمک شایانی نماید.

۲) مدارک تحصیلی پاسخ‌دهندگان:



نمودار ۲: تجزیه و تحلیل توصیفی مدارک تحصیلی پاسخ‌دهندگان

جدول ۵: تجزیه و تحلیل توصیفی مدارک تحصیلی پاسخ‌دهندگان

سطح تحصیلات	لیسانس	دانشجوی فوق لیسانس	فوق لیسانس	دانشجوی دکتری	دکتری	جمع
تعداد	۴۷	۲۸	۹۵	۱۱	۱۵	۱۹۶

نتایج حاصل از نمودار ۲ و جدول ۵ نشان می‌دهند که بیش از ۷۶٪ از پاسخ‌دهندگان، دارای مدرک تحصیلی بالاتر از لیسانس بوده‌اند و این موضوع می‌تواند به شناخت آکادمیک اعضای حجم نمونه نسبت به مباحث پیرامونی تحقیق و اهمیت این پژوهش کمک نماید.

### ب) آمار استنباطی:

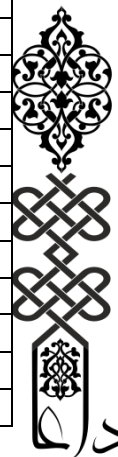
برای رتبه‌بندی یا اولویت‌بندی شایستگی‌ها، از آزمون آماری فریدمن و برای معنی‌داری آزمون از خی‌دو استفاده گردیده که نتایج آن به صورت خلاصه در جداول زیر نشان داده شده است.

جدول ۶: رتبه‌بندی شایستگی‌های رهبری تیمی در سازمان‌های امنیتی بر اساس آزمون فریدمن

رتبه	عدد فریدمن	انحراف معیار	شایستگی‌های رهبری تیمی
۱	۱۲,۲۱	۱,۶۴۱	ایجاد تشریک‌مساعی، وحدت و زبان و فرهنگ مشترک (هویت جمعی)، هماهنگی و هم‌افزایی
۲	۱۱,۸۵	۱,۷۵۱	نگرش مثبت و سازنده نسبت به کارکنان، دفاع از آنان و انجام حمایت‌های مادی و معنوی



۳	۱۱,۲۷	۱,۹۳۲	بصیرت، صلاحیت و اعتبار علمی، هوشمندی و یادگیری سریع رهبری
۴	۱۰,۰۷	۱,۷۹۳	شفاف‌سازی مبتنی بر ارزش‌ها و فعالیت‌ها و رعایت عدالت و انصاف در تصمیم‌گیری‌ها
۵	۱۰,۶۷	۲,۰۴۳	رازداری، صداقت و اعتمادسازی و داشتن رفتار عاطفی و احترام‌آمیز با اعضا
۶	۱۰,۰۲	۱,۸۲۲	توانایی برقراری و حفظ ارتباطات باز، جذاب، صمیمی، اثربخش و مستمر
۷	۹,۸۵	۱,۹۴۷	ایجاد ترکیب تیمی مناسب با استفاده از اعضای سازگار، توانمند و متعهد
۸	۹,۷۳	۱,۶۳۴	بهبود اعتمادبه‌نفس، شهامت و شجاعت در تیم و کمک به اعضا برای غلبه بر موانع
۹	۹,۶۳	۱,۷۵۶	ایجاد انرژی، شور و اشتیاق، روحیه ازخودگذشتگی و وفاداری
۱۰	۹,۲۳	۱,۷۳۴	قدرت گوش دادن، مشورت‌پذیری، نقدپذیری و اعمال سبک رهبری مشارکتی
۱۱	۹,۱۱	۱,۷۳۰	ایجاد فضای دوستانه و خلاق برای افزایش دانش، مهارت‌ها و مشارکت کارکنان
۱۲	۸,۶۷	۱,۶۹۷	داشتن تفکر راهبردی و چشم‌انداز مناسب
۱۳	۸,۵۹	۱,۶۲۱	برقراری اهداف مشترک، مشخص، واضح و قابل تحقق
۱۴	۸,۵۲	۱,۹۷۴	برقراری انسجام رفتاری و ایجاد یکپارچگی و توازن در تلاش و مشارکت تیمی
۱۵	۸,۴۴	۱,۸۰۸	ایجاد محیط سالم و حفظ انسجام اخلاقی و فرهنگی و توسعه ارزش‌ها
۱۶	۸,۴۳	۱,۷۱۵	تلاش برای نگهداشت، بالندگی و توانمندسازی کارکنان و استفاده کامل از قابلیت‌های آنان
۱۷	۸,۳۲	۱,۷۳۲	ایجاد انگیزه و داشتن جاذبه و قدرت نفوذ و پرورش حس خود انگیزی و خودکنترلی اعضا
۱۸	۸,۲۹	۱,۷۶۵	قابل اتکا بودن و ایفای نقش مشاوره‌ای در تیم
۱۹	۸,۱۸	۱,۷۴۳	الهام‌دهندگی، قابلیت تأثیرگذاری و برانگیختن همکاران
۲۰	۸,۱۱۲	۱,۶۱۲	استفاده بهینه از منابع مختلف انسانی، مالی و تجهیزاتی و حاکمیت نظم و انضباط در تیم
۲۱	۸,۰۹	۱,۶۱۷	مسئولیت‌پذیری، پایداری، ثبات قدم، پشتکار و سرسختی
۲۲	۷,۹۴	۱,۸۳۲	سازگاری، تطبیق‌پذیری و انعطاف‌پذیری برای پاسخ سریع به تغییرات و خطرات
۲۳	۷,۷۷	۱,۶۴۶	درگیر نمودن کارکنان در تعیین اهداف و تصمیم‌سازی‌ها و تفویض اختیارات متناسب با بلوغ تیم
۲۴	۷,۶۵	۱,۸۳۲	داشتن نظارت، کنترل و ارزیابی مستمر، روشن و دقیق از عملکرد تیم
۲۵	۷,۵۷	۱,۶۱۹	تمرکز بر روی اهداف، استانداردها و ارائه خدمات و پاسخگویی مناسب به انتظارات مشتریان
۲۶	۷,۴	۱,۶۷۹	تعهد قوی نسبت به فرآیندهای تیمی و تعالی تیم
۲۷	۷,۳۷	۱,۷۱۹	ابتکار عمل، کارآفرینی، خلاقیت و نوآوری
۲۸	۷,۲۹	۱,۸۲۵	توسعه قابلیت‌ها و فعالیت‌ها و ایفای نقش ارتباطی با لایه‌های مختلف سازمان و خارج از تیم
۲۹	۷,۱۱	۱,۷۶۳	ارزشیابی تیمی و پاداش‌دهی تیمی
۳۰	۷,۰۶	۱,۹۶۴	توانایی ایجاد تغییر، تیم‌سازی، شبکه‌سازی و ساختارسازی
۳۱	۷,۰۳	۱,۶۳۹	مدیریت بحران، پیچیدگی، تعارض، تضاد و مذاکره
۳۲	۶,۸۵	۱,۶۱۱	برخورداری از قدرت تحلیل و استدلال منطقی و تفکری نقادانه، همه‌جانبه و جامع
۳۳	۶,۴۳	۱,۶۹۶	طراحی یک برنامه کار همراه با وضوح نقش‌ها و انتظارات کاملاً روشن از اعضای تیم
۳۴	۶,۰۸	۱,۷۱۱	تحول‌گرایی، ایجاد محیط مناسب برای اندیشیدن و حمایت از ایده‌های نو و تنوع شخصیت‌ها
۳۵	۵,۸۹	۱,۸۵۳	برقراری تعادل بین اهداف تیمی و شخصی اعضا
۳۶	۵,۷۸	۱,۵۸۲	اشتراک‌گذاری و مدیریت استفاده از اطلاعات در حل مسائل
۳۷	۴,۶۹	۱,۵۹۰	جستجوگری و ارزیابی انتقادی (ارائه اندیشه‌های نوین جهت تعالی تیم و استقبال از فرصت‌ها)





N	۱۹۶
Chi-Square	۱۱۵٫۸۹۳
df	۱۵
Asymp. Sig.	٫۰۰۰

داده‌های جدول فوق نشان می‌دهد که ارزش خی دوی مشاهده شده (۱۱۵/۸۹) در درجه آزادی ۱۵ معنی دار است در نتیجه بین میانگین‌های رتبه‌ای تفاوت معنی داری وجود دارد. به طوری که شایستگی «تشریک‌مسابی و هماهنگی» با بالاترین ارزش میانگین رتبه‌ای (۱۲/۲۱) و شایستگی «جستجوگری و ارزیابی انتقادی» با پایین‌ترین ارزش میانگین رتبه‌ای (۴/۶۹) قرار دارد.

### ج) یافته‌های تحقیق:

مبتنی بر نتایج حاصل از آمار استنباطی این پژوهش می‌توان بیان داشت که به ترتیب اولویت، «تشریک‌مسابی و هماهنگی»، «دفاع و حمایت از کارکنان»، «بصیرت و هوشمندی رهبر»، «شفاف-سازی و عدالت‌محوری»، «صداقت و اعتمادسازی»، «ارتباطات اثربخش و مستمر»، «ترکیب تیمی توانمند و متعهد» و «اعتمادبه‌نفس و شجاعت»، از شایستگی‌های مهم رهبری تیمی در سازمان‌های امنیتی هستند.

### نتیجه‌گیری و پیشنهاد:

#### الف- نتیجه‌گیری:

در این پژوهش تلاش شده تا شناخت مناسبی از شایستگی‌های رهبری تیمی در سازمان‌های امنیتی ایجاد گردد. لذا فهرست رتبه‌بندی ارائه شده از شایستگی‌های رهبری تیمی در سازمان‌های امنیتی در جدول ۶، به‌عنوان مهم‌ترین دستاورد این پژوهش، مورد تأکید است.

به‌عنوان نوآوری کاربردی این پژوهش، به نظر می‌رسد که بیشتر تأکید اعضای نمونه آماری به جاری شدن مفاهیم و معیارهایی از نقش‌های رهبری در داخل تیم‌های کاری سازمان‌های امنیتی اشاره دارد که غالب آن‌ها ناظر بر مهارت‌های نرم رهبری هستند. مهارت‌هایی مانند همکاری، حمایت، اعتماد، صداقت و ... می‌تواند برای تأیید این ادعا کافی باشد. به‌رحال در رشد دادن مهارت‌های رهبری تیمی در سازمان‌های امنیتی بایستی از واکنشی یا بوروکراتیک بودن به‌سوی



همکاری، از استبداد به حمایت منسجم، از دوگانگی به یگانگی و هم‌نوائی، تغییر جهت داد. بنابراین رهبری تیمی، فرهنگ سازمان و تعهد کارکنان را نسبت به سازمان تحت تأثیر قرار می‌دهد. توجه به تمام افراد و گروه‌های ذینفع، میزان نفع سازمان‌ها را در بلندمدت افزایش خواهد داد زیرا موجب انگیزش نیروی انسانی، افزایش حسن نیت اجتماعی، اعتماد مردم و نیز کاهش تخلفات می‌شود. مسئولیت رهبر تیمی در سازوکارهای امنیتی، ایجاد محیطی بر اساس اعتماد و توجه متقابل، پاسخگویی افراد در مقابل اعمالشان، ایجاد سیستمی برای کنترل و بازخورد نتیجه‌ها، توسعه روابط باز و دوطرفه، رفتار احترام‌آمیز با افراد که تمام این کارها با اصول هوش اخلاقی رابطه نزدیکی دارد. رهبر تیمی در سازمان امنیتی باید توانایی مرتب کردن مناسب مهارت‌ها و وظایف را برای ایجاد تیم، دستیابی به موفقیت و اجتناب از مشکلات داشته باشد. برای دستیابی به تمامی موفقیت‌ها در یک تیم، نیاز است که آن تیم دارای یک رهبر انعطاف‌پذیر و توانمند برای پیدا کردن راه‌حل‌های خلاقانه و مؤثر باشد. رهبر باید آماده به‌کارگیری و توسعه روش‌های نوین، مؤثر، به‌موقع و کامل در ارتباطات، تیم‌سازی، مذاکره و حل تعارض، به‌صورت کاملاً موازی در اجرای جنبه‌های فنی و عملی برنامه‌های تیمی باشد. رهبر باید همواره تلاش نماید تا بتواند به بهترین مسیرهای ارتباطی، انگیزه‌دهی، هدایت‌گری و توانمندسازی برای دادن انرژی مثبت به هر یک از اعضای تیم، دست یابد. در پایان باید در یک جمله کلیدی اشاره نمود که «کار تیمی به‌صورت اتفاقی شکل نمی‌گیرد بلکه حاصل یک رهبری خوب است».

#### ب- پیشنهادها:

مبتنی بر یافته‌های تحقیق، پیشنهادهای این پژوهش برای بهبود نقش و شایستگی‌های رهبران تیم‌ها در سازمان‌های امنیتی، به شرح زیر ارائه می‌شود:

- با توجه به اینکه شایستگی «تشریک‌مسابی و هماهنگی» به‌عنوان مهم‌ترین شایستگی موردنظر اعضای نمونه آماری مطرح شده است لذا پیشنهاد می‌گردد که رهبران تیم‌ها در سازمان‌های امنیتی با ایجاد فضای همکاری مناسب به‌خصوص به‌عنوان راهبر کلان سازمان، باعث تنظیم بهتر روابط در سازمان شده که این موضوع خود باعث افزایش جو تفاهم و کاهش تعارضات بین افراد و تیم‌ها گردیده و عملکرد تیمی را بهبود می‌بخشد.
- با عنایت به اینکه امروزه نیروی انسانی در سازمان‌های امنیتی از جایگاه ویژه‌ای برخوردار هستند پیشنهاد می‌گردد در برنامه‌های راهبردی سازمان‌های امنیتی، به دو بحث اصلی اهتمام



ویژه‌ای در صورت پذیرد: صرف وقت و هزینه لازم برای گزینش صحیح نیروی انسانی جهت دستیابی به ترکیب تیمی توانمند و متعهد و همچنین اجرای برنامه‌های گسترده برای حمایت از کارکنان سازمان در ابعاد مختلف حقوقی، مادی و معنوی.

- به نظر می‌رسد که ارتباطات نقش بسزایی در تحقق اهداف کار تیمی در سازمان‌های امنیتی داشته باشد. لذا پیشنهاد می‌گردد که رهبران تیمی در این سازمان‌ها به منظور برقرار ارتباطات اثربخش، سه مؤلفه را به‌طور هم‌زمان در تیم‌ها برقرار نمایند: اعتماد، عدالت و شفاف‌سازی.



**فهرست منابع:****الف - منابع فارسی:**

- قرآن کریم، ترجمه مهدی الهی قمشه‌ای.
- نهج البلاغه، ترجمه محمد دشتی (۱۳۸۶)، مشهد، آئین تربیت.
- پاتاک، دی سی (۱۳۸۵) «اطلاعات راهی به سوی تأمین امنیت»، ترجمه سید مجید نوری، تهران: نشر معاونت پژوهشی دانشکده امام محمدباقر (علیه‌السلام)، چاپ اول.
- دهخدا، علی‌اکبر (۱۳۸۷) «لغتنامه دهخدا»، نشر دانشگاه تهران، جلد دوازدهم.
- ساعتچی، محمود و عزیزپور شوبی، علی‌اکبر (تیر ۱۳۸۴)، «طراحی الگوی رهبری اثربخش دانشگاهی»، دانشگاه شاهد تهران: دو ماهنامه علمی پژوهشی دانشور، سال دوازدهم، دوره جدید، شماره ۱۱.
- شاکمن، هارولد (۱۳۸۴) «سازمان‌های اطلاعاتی در قرن بیست و یکم: عواملی برای تغییر»، ترجمه معاونت پژوهشی، تهران: انتشارات دانشکده امام محمدباقر (علیه‌السلام)، چاپ اول.
- علوی فر، سید ناصر (۱۳۸۲) «جهان زیر سلطه سازمان‌های اطلاعاتی»، تهران: نشر دواوین، چاپ اول.
- عمید، حسن (۱۳۸۹) «فرهنگ عمید» تهران: نشر آشیجع، چاپ اول.
- مکارم شیرازی، ناصر (۱۳۷۱) «ویژگی‌های مدیریت اسلامی»، تهران: چهارمین سمینار بین‌المللی مدیریت اسلامی.
- ناد، حمیدرضا و خلیلی، ابراهیم (۱۳۹۱) «مدیریت سازمان‌های امنیتی»، تهران: نشر دانشکده فارابی، چاپ اول.
- الیاسری، علی حسن (۱۳۸۷) «قرآن، مدیریت و علوم سیاسی»، مشهد: بنیاد پژوهش‌های قرآنی حوزه و دانشگاه.

**ب - منابع انگلیسی:**

- Abgor, E (2008) Creativity and innovation: the leadership dynamics. Journal of Strategic Leadership, 1(1).
- Bonner, Leslie (2010) BUILDING HEALTHY AND EFFECTIVE NONPROFIT LEADERSHIP TEAMS, Dewey & Kaye, a McCrory & McDowell Company, NONPROFIT Consultant
- Caroline , Tom (2015) IMPACT OF TEAM WORK ON ORGANIZATIONAL PRODUCTIVITY, <http://nairaproject.com>.



- Collins J (2000) Good to great: Why some companies make the leap and others don't, NewYork ,NY: Harper Collins Publishers ,Inc.
- Donne, John (2012) Teamwork and Leadership, English poet.
- Drucker, Peter (2004) Leadership and Team Building, TLFeBOOK.
- Gilley, Ann & Gilley ,Jerry W & McMillan, Heather S (2009) Organizational Change: Motivation, Communication, and Leadership Effectiveness. Published online in Wiley InterScience (www.interscience.wiley.com).
- Harkins, Phil (2016), 10 LEADERSHIP TECHNIQUES FOR BUILDING HIGH-PERFORMING TEAMS, Retrieved from: www.linkageinc.com
- Kelchner, L(2013) Strengths and weaknesses of cross-functional teams.Retrieved from: <http://smallbusiness.chron.com/strengths-weaknesses-cross-functional-teams-24653.html>
- Kim, S(2002) Participative management and job satisfaction: Lessons for management leadership,Public Administration Review, 62(2).
- Knowles, David (2014) Leadership and teamwork in the public services, BTEC's own resources Planning.
- LaFasto, F & Larson, C (2014) team leadership .Thousand Oaks, CA: Sage.
- Lau C.M & Lim E.W (2002) The intervening effects of participation on the relationship between procedural justice and managerial performance. The British Accounting Review, 34(1).
- Manteklow, J (2011) Forming, storming, norming, and performing. Retrieved from: [http://www.mindtools.com/pages/article/newLDR\\_86.htm](http://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_86.htm)
- Northouse,P.G (2004). Leadership: theory and practice (3rd edn.) London, UK:Sage Publications.
- Patterson, J. H (2010). Leadership:the project management essential. Production and Inventory Management Journal, 46(2, Retrieved from: <http://search.proquest.com/docview>.
- Raymond,William (2005) Building A Successful Team ,www.Mympa.Org.
- Resick, C. J , Hanges, P. J, Dickson, M. W, & Mitchelson, J. K (2006). A cross-cultural examination of the endorsement of ethical leadership. Journal of Business Ethics, 63(4), Retrieved from: <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-005-3242-1>
- Sinar, Evan. Wellins, Richard S. Ray, Rebecca. Abel, Amy Lui & Neal, Stephanie (2014) Ready Now Leaders: 25 Findings to Meet Tomorrow's Business Challenge ,Global Leadership Forecast 2014|2015, Development Dimensions International. Retrieved from: www.DDIWORLD.com
- Sohmen, Victor S (2013), Leadership and Teamwork: Two Sides of the Same Coin , Journal of IT and Economic Development 4(2), Drexel University, USA
- Spencer , Emily (1998) Leadership Models and Theories: A Brief Overview.
- Spender, J. C (2016) 2016 Leadership Competencies, san jacinto college.



- Stevenson, Eric & Warn, R. James (2004) Australian Government, Department of Defense.
- Sugrue Ciaran (2013) Unmasking School Leadership, A Longitudinal Life History of School Leaders, University College Dublin.
- Whetten, D. A & Cameron, K. S (2011). Developing management skills. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall/Pearson.
- Zaccaro Stephen J, Rittmana Andrea L & Marks Michelle A (2001) Team leadership, George Mason University, the Leadership\_Quarterly 12.

#### پ- سایت:

مجموعه بیانات امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی). قابل دسترس در: <http://farsi.khamenei.ir/search>

