

توسعه سازمانی ناجا راهبردی برای تحقق پلیس جامعه‌گرا

دریافت مقاله: ۸۹/۱۰/۱۲
پس‌درش مقاله: ۹۰/۰۱/۲۴

سرهنک دکتر حسین وفادار^۱

چکیده

زمینه و هدف: توسعه سازمانی به‌عنوان راهبردی برای تغییر برنامه‌ریزی شده در استفاده از فنون و فن‌آوری علوم رفتاری توجه دارد؛ و به لحاظ نقشی که در نگرش و تحول رفتاری کارکنان ایفا می‌نماید، می‌تواند شرایط لازم، برای تغییرات موردنیاز سازمان را فراهم سازد. هدف از این مطالعه، شناسایی ابعاد، فنون و تکنیک‌های اثرگذار این راهبرد در تحقق اهداف پلیس جامعه‌گرا است.

مواد و روش‌ها: این پژوهش به روش مروری، از نوع تحلیلی انجام گرفته است. با مطالعه ادبیات موضوع که بالغ بر ۱۵ منبع داخلی و خارجی بود، شناسایی و مورد بهره‌برداری قرار گرفته است. مطالب و نظریات مرتبط با شیوه تحلیل محتوی، ارزیابی و ارتباط بین اهداف پلیس جامعه‌گرا و تکنیک‌های توسعه سازمانی مشخص و توصیف گردیده‌اند. تجزیه و تحلیل یافته‌ها: طبق یافته‌های تحقیق توسعه سازمانی دارای ابعاد سه‌گانه؛ رفتاری، وظیفه‌ای و سازمانی که فنون مختلفی برای ایجاد تغییرات موردنیاز در هر یک از این ابعاد را توصیه می‌نماید.

نتیجه و پیشنهادها: بررسی نشان داد، استفاده از تکنیک‌های هر سه بُعد توسعه سازمانی در سیر طبیعی تبدیل پلیس سنتی به پلیس جامعه‌محور مؤثر می‌باشند و اثرگذاری بُعد رفتاری به‌عنوان مکمل ابعاد وظیفه‌ای و سازمانی نقش ویژه‌ای در تحقق اهداف پلیس جامعه‌گرا دارد.

کلیدواژه:

توسعه سازمانی Organizational Development، پلیس Police، تغییر Change، پلیس جامعه‌محور Pivotal society police.

مقدمه

مفهوم پلیس جامعه‌گرا، تجربه جدیدی است که از اوایل دهه ۱۹۸۰ به لحاظ کاستی‌ها و معایبی که در اداره پلیس سنتی وجود داشت به‌وسیله بسیاری از کشورهای جهان به‌کار گرفته شده و طی آن ضمن جلب مشارکت جامعه در حفظ رفاه و امنیت عمومی، پاسخ‌گویی پلیس در مقابل خواسته‌های جامعه را افزایش داد. این رویکرد که در سال‌های اخیر مورد توجه مسئولان ناجا قرار گرفته و به‌عنوان راهبرد آتی نیروی انتظامی دارای قابلیت طرح در مجامع علمی و پلیسی است تغییرات اساسی در ساختار و سازمان فعلی پلیس را اجتناب‌پذیر ساخت و پیشگامان این تغییر، تدابیر گوناگونی به‌کار گرفته‌اند.

از میان شیوه‌های مختلفی که برای ایجاد تغییرات ضروری پلیس جامعه‌گرا وجود دارد، توسعه سازمانی به‌عنوان شیوه‌ای مناسب برای محیط‌های متغیرو روشی کارآمد در فرایند برنامه‌ریزی شده تحول سازمانی، می‌تواند تغییرات مورد نیاز را در روند ایجاد پلیس جامعه‌محور محقق نماید. با این وجود، نوشتار حاضر سعی نموده تا به اصول و روش‌های توسعه سازمانی توجه و نقش تکنیک‌های این فرایند را در تحقق اهداف پلیس جامعه‌گرا و ارتباط آن‌ها با مأموریت‌های اجرایی ناجا مورد بررسی قرار گیرد.

بیان مسئله

نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران در حال‌گذار از حالت سنتی و تبدیل به پلیس جامعه‌گراست؛ و در نظر دارد با بهره‌گیری از تجربیات پیشگامان این حرکت، بسترها و زمینه‌های لازم را با هدف ایجاد پلیس جامعه‌محور فراهم نماید. اما ماهیت متفاوت این دو رویکرد و تفاوت‌های اساسی بین آن‌ها، تبدیل پلیس سنتی به پلیس جامعه‌محور را نیازمند تغییرات بنیادین در ابعاد مختلف سازمانی نموده است تغییراتی که سبب می‌شود مشارکت عمومی برای ایجاد نظم و امنیت تسهیل شده و رفتار پلیس به‌گونه‌ای باشد که مطالبات و خواسته‌های آحاد جامعه به راحتی

تأمین گردد.

نکته مهم در این بحث، چگونگی اجرای این تغییرات و شناسایی راهکارهایی است که با استفاده از آنها می‌توان تغییرات مورد نیاز پلیس جامعه‌محور را در عرصه‌های مختلف سازمانی به‌وجود آورد. با این وجود، تحقیق حاضر برای بررسی این چگونگی به‌دنبال پاسخ‌گویی به سؤال اصلی زیر است:

- آیا توسعه سازمانی (OD) ناجا در تحقق اهداف پلیس جامعه‌گرا مؤثر است؟

مروری بر مباحث نظری

پلیس جامعه‌گرا

اداره امور پلیس جامعه‌گرا نوعی فلسفه و اعتقادی است مبتنی بر این باور که پلیس و جامعه در کنار یکدیگر می‌توانند کارهایی را انجام دهند که به‌تنهایی قادر به انجام آنها نخواهند بود. این نوع اداره پلیس اندیشه‌ای نوین در خصوص نقش پلیس و تجدید ساختار سازمان آن است، و بر دو مفهوم اصلی همکاری پلیس و اجتماع و اتخاذ رویکرد حل مسئله استوار است (وروایی، ۱۳۸۴: ۲۱).

دوره جامعه‌گرایی پلیس را با نام‌های متعددی نام‌گذاری نموده‌اند. اداره امور پلیس جامعه‌گرا، اداره امور پلیسی جامعه‌محوری، اداره امور پلیس محله و نظایر آن، اما رایج‌ترین اصطلاح اداره امور پلیس جامعه‌گرا است که برای اشخاص مختلف معانی متفاوتی را تداعی می‌نماید. عده‌ای آن را یک ایده جامع و کامل می‌دانند؛ زیرا هدف آن روی کاهش جرم متمرکز شده است. برخی این اصطلاح را غیرقابل فهم دانسته و تعریف مشخصی را برای آن قایل نمی‌باشند. پلیس جامعه‌محور در سطوح متعددی مورد بحث قرار می‌گیرد و تمایز میان این سطوح حایز اهمیت است؛ این سطوح به شرح ذیل می‌باشند:

- سطح اول، شامل تدوین مجموعه‌ای از برنامه‌ها یا فعالیت‌ها برای پلیس می‌باشد؛ مانند راه‌اندازی گشت پیاده، پیشگیری از وقوع جرم، شیوه‌های مشاوره با جامعه در مورد انواع مشکلات و....

- سطح دوم، شامل بهبود روابط عمومی پلیس با جامعه و ارائه تصویر بهتری از پلیس می‌باشد برای این منظور لازم است روابط جدیدی با افراد مطیع قانون

در جامعه به وجود آورند؛ به آن‌ها اجازه اظهار نظر بیشتر در تدوین اولویت‌های پلیس محلی بدهند، که این امر در اصول سه‌گانه‌ای در فلسفه پلیس جامعه‌محور پیش‌بینی شده است:

۱. تأمین ورودی از طریق شهروندان: یعنی به ارزش‌ها و اعلام نظرهای شهروندان در خط‌مشی‌ها متعهد است؛
۲. عملکرد در حوزه وسیع: رویکرد این پلیس ارائه خدمات در سطح گسترده است و تنها به نقش اجرایی قانون و تنها مبارزه با تخلفات اکتفا ندارد؛
۳. خدمات شخصی: به عموم مردم خدمات شخصی ارائه می‌نماید؛ مانند ایجاد زمینه برای پیگیری شکایات به صورت موردی و رسیدگی به آن‌ها در قالب پروژه واحد (ام هس و میلر، ۱۳۸۲: ۶۹).

تفاوت‌های موجود بین پلیس سنتی و پلیس جامعه‌گرا:

پلیس جامعه‌گرا تفاوت‌های اساسی با پلیس سنتی دارد و این تفاوت‌ها، ماهیتی جداگانه برای پلیس جامعه‌محور ایجاد می‌نماید. برخی از تفاوت‌های موجود در این دو رویکرد، در جدول شماره ۱ منعکس شده است.

جدول شماره ۱. تفاوت‌های موجود بین پلیس سنتی و پلیس جامعه‌گرا

سؤال	پلیس غیر جامعه‌گرا	پلیس جامعه‌گرا
پلیس کیست؟	یک مؤسسه دولتی که به‌طور اساسی مسئول اعمال قانون است.	پلیس مردم‌اند و مردم پلیس هستند. مأموران پلیس حقوق بگیرانی هستند که تمام توجه خود را صرف خدمت به شهروندان می‌نمایند.
ارتباط بین نیروهای پلیس با سایر دوائر خدمات عمومی چیست؟	اغلب اولویت‌ها در تضاد می‌باشد.	در میان ادارات متعدد پلیس نیز یکی از ادارات مسئول بهبود کیفیت زندگی است.
نقش پلیس چیست؟	تمرکز به حل مشکل جرم و جنایت	رویکرد وسیع‌تر مسئله محوری
چگونه کارآمدی پلیس اندازه‌گیری می‌شود؟	به‌وسیله میزان‌های کشف و دستگیری	به‌وسیله نبود جرم، جنایت و بی‌نظمی
مهم‌ترین اولویت‌های آن کدامند؟	جرایمی که ارزش والایی دارند، مانند جلوگیری از سرقت بانک	آن مشکلاتی که بیشتر از همه جامعه را آزار می‌دهند.
به‌طور اختصاصی پلیس، با چه چیزهایی سروکار دارد؟	وقایع	مسایل و نگرانی‌های شهروندان

ادامه جدول شماره ۱. تفاوت‌های موجود بین پلیس سنتی و پلیس جامعه‌گرا

همکاری عمومی	زمان واکنش	اثر بخشی کار پلیس چگونه تعیین می‌شود؟
وظیفه حیاتی و فرصت عالی	موقعی به آن‌ها بپردازند که هیچ کار دیگری پلیس نداشته باشند.	دیدگاه پلیس به هنگام پاسخ به درخواست‌ها چیست؟
اطلاعات محرمانه (اطلاعات پیرامون فعالیت‌های افراد و گروه‌ها)	اطلاعات جنایی (مطالعه جرایم) به‌خصوص یا مجموعه‌ای از جرایم)	چه نوع اطلاعاتی از همه مهم‌تر است؟
تأکید بر پاسخ‌گویی محلی متناسب با نیازهای جامعه	به‌طور شدید متمرکز، توسط مقررات قوانین و رهنمودهای ناشی از سیاست‌ها اداره می‌شود، در مقابل قانون مسئول‌اند	طبیعت اصلی پاسخ‌گویی پلیس چگونه است؟
تبلیغ ارزش‌های سازمانی	ارائه مقررات لازم و رهنمودهای ناشی از سیاست‌ها	نقش فرماندهی و ستاد چیست؟
بک کانال اساسی ارتباطی را برای ارتباط با جامعه هماهنگ نمایند.	مأموران عملیاتی را از آتش داغ رسانه‌ای دور نگه دارید تا به وظیفه خودشان بپردازند.	نقش دفتر رابطه مطبوعاتی چیست؟
یکی از ابزارها از میان ابزارهای متعدد	یک هدف مهم	نظر پلیس نسبت به تغییر کیفی چیست؟

برخی از مشکلات احتمالی پلیس جامعه‌محور:

با توجه به اصول پلیس جامعه‌محور و ارتباط نزدیک مأموران پلیس با مردم امکان بروز مشکلاتی وجود دارد؛ مانند:

- اداره امور پلیسی غیرقانونی: مأموران عامل جامعه‌گرایی ممکن است برای هنجارهای محلی بیش از موانع قانونی ارزش قایل شوند.

- اداره امور پلیسی ناعادلانه: برخی گروه‌ها ممکن است بیشتر از بقیه، از خدمات پلیس بهره‌مند شوند.

- سیاسی شدن پلیس: ممکن است مأموران از مهارت‌های خود در سازمان‌دهی جامعه و روابط خویشان با اهالی محلی برای دستیابی به اهداف سیاسی، برای مثال افزایش حقوق و غیره استفاده نمایند.

- فساد: تماس نزدیک میان پلیس و کسبه یا اهالی، امکان بروز رفتارهای نامطلوب را بیشتر می‌نماید.

- عدم پذیرش از سوی سرپرستان: به این معنا که با دادن اختیار به مأموران گشت از اقتدار آن‌ها کاسته می‌شود و در نتیجه از این شیوه حمایت نمی‌نمایند، در

این صورت اجرای آن با مشکل مواجه خواهد شد (هس و میلر، ۱۳۸۲: ۵۸).

- با توجه به این مشکلات و مسایل دیگری که ناشی از تفاوت‌های اساسی بین پلیس سنتی و پلیس جامعه‌گرا است و ویژگی‌های خاص پلیس جامعه‌گرا تغییرات سازمانی از قبیل تغییر در ساختار، فن‌آوری، فرهنگ و سایر ابعاد سازمانی از ضروریات تبدیل پلیس سنتی به پلیس جامعه‌گرا است.

- در سال‌های اخیر نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران اقداماتی را در جهت تحقق جامعه‌گرایی انجام داده است که از مهم‌ترین آن‌ها می‌توان به راه اندازی پلیس ۱۱۰، ایجاد تعامل بین رده‌های اجرایی و شهروندان از طریق برگزاری جلسات دوره‌ای، شرکت در نمایشگاه‌ها و غیره اشاره نمود؛ لیکن به‌منظور برطرف ساختن موانع و مشکلات احتمالی موجود، در تشکیلات سازمانی نیازمند تغییرات اساسی است و به لحاظ نقش محوری نیروی انسانی در تحقق اهداف پلیس جامعه‌گرا اجرای برنامه‌های بهبود سازمانی که با بهره‌گیری از شیوه‌های مختلف علوم رفتاری مأموران پلیس را از نظر دانش و مهارت آماده این تغییرات می‌نماید، می‌تواند راهگشا باشد.

توسعه سازمانی^۱

توسعه سازمانی که از آن به‌عنوان بهبود سازمانی نیز یاد می‌شود؛ فرایند آماده شدن مدیریت برای یک تلاش برنامه‌ریزی شده تغییر می‌باشد. با این وجود، همه تلاش‌های انجام‌شده برای تغییر، بهبود سازمانی محسوب نمی‌گردد؛ در اصل بهبود سازمانی، تشخیص مشکل از طریق تشریح مساعی و سپس یافتن راه‌حل برای اجتناب از فرسایش سازمان و تسریع در نوسازی آن است (قاسمی، ۱۳۸۰: ۶۲۴).

تعاریف گوناگونی برای توسعه سازمانی ذکر شده است. بهبود سازمانی یک فرایند برنامه‌ریزی شده تغییر در یک فرهنگ سازمانی از طریق سود جستن از فن‌آوری، پژوهش و تئوری علوم رفتاری است. رابینز^۲ (۱۳۸۰)، می‌گوید: توسعه

1. Organizational Development

2. Robbins

سازمانی به مجموعه‌ای از فنون تغییر یا مداخلاتی گفته می‌شود که نه تنها تغییرات در ساختار و نظام‌های در حد سازمان را شامل می‌شود. بلکه جلسات مشاوره روان درمانی با گروه‌ها و افراد در پاسخ به تغییرات محیط خارجی به منظور اصلاح اثربخشی سازمان و رفاه کارمندان را هم دربرمی‌گیرد. کل.جی.ای (۱۳۷۴)، معتقد است، بهبود سازمانی، راهبرد افزایش اثربخشی سازمانی با استفاده از رویکرد علوم رفتاری است که از طریق استفاده از مهارت‌های تشخیصی و حل مسئله با کمک یک مشاور خارج از سازمان و همکاری مدیریت سازمان انجام می‌شود.

در ذکر ویژگی‌های بهبود سازمانی، نظرات متفاوتی ارائه شده است. اما در یک جمع‌بندی اجمالی می‌توان به مواردی مانند برنامه‌ریزی تغییرات، جامعیت، تأکید بر گروه‌های کاری، بلندمدت بودن تغییر، نقش عامل تغییر و استفاده از تحقیق عملیات اشاره نمود. رابرت کرتینر و آنجلو کینیکی (۱۳۸۴)، در بیان ویژگی‌های بهبود سازمانی مؤلفه‌های زیر را مهم‌تر از سایر خصوصیات آن می‌دانند:

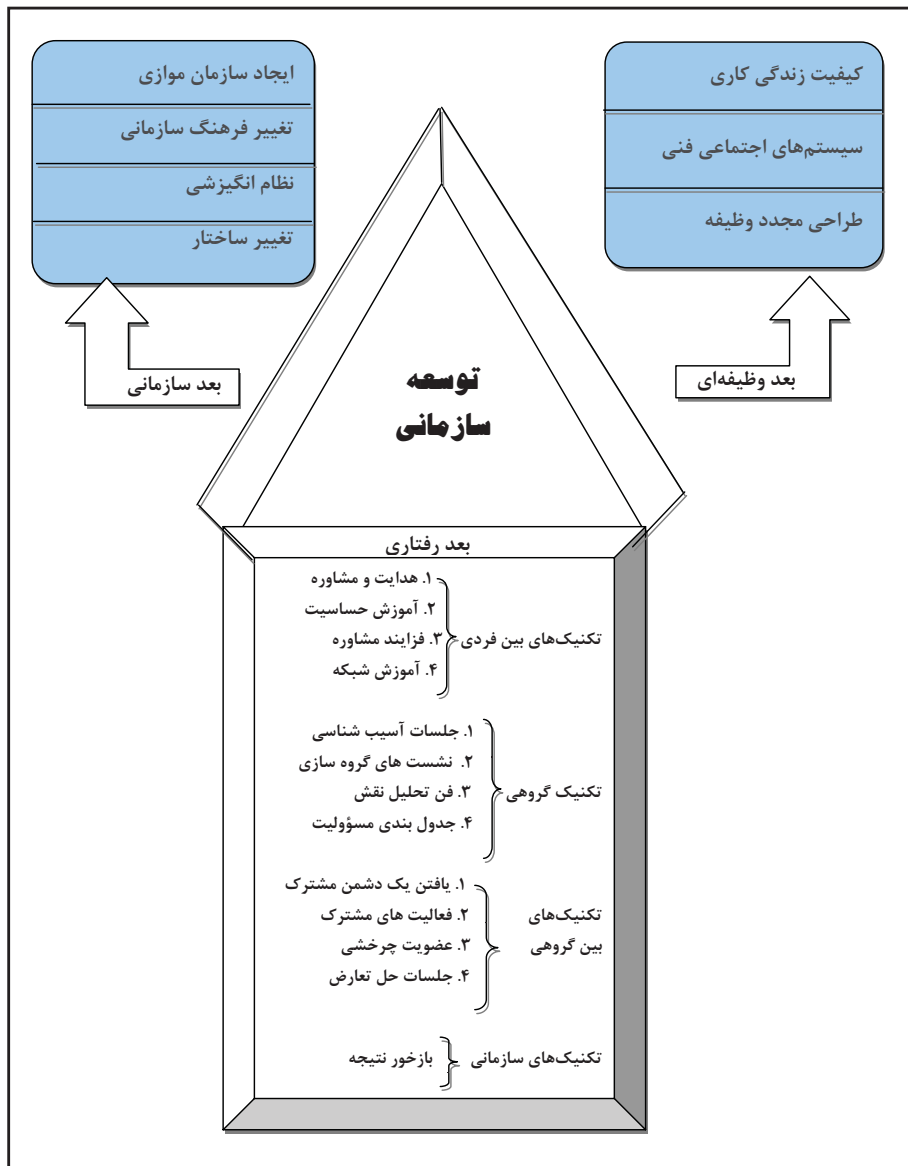
۱. از تکنیک‌های بهبود سازمانی در خلال اجرای هر الگوی تغییر می‌توان بهره گرفت؛

۲. عاملان تغییری که از این تکنیک‌ها استفاده می‌نمایند تمایل به بهبودی عمیق و بلندمدت دارند؛

۳. چون توسعه و بهبود سازمانی به‌طور عمیق، ریشه در روان‌شناسی انسان دارد؛ اکثر عاملان تغییر ارزش‌ها یا مزیت‌های خاصی را برای سازمان‌های متمرکز بر ارباب‌رجوع قائل هستند؛ آن‌ها همکاری را با تعارض، خودکنترلی را بر کنترل سازمانی و مدیریت دموکراتیک را بر مدیریت مستبدانه ترجیح می‌دهند.

۴. توسعه سازمانی به مثابه چرخه تشخیص و تجویز توسط یک پزشک است. بهبود سازمانی به دنبال رعایت ارزش‌های اساسی، مانند احترام‌گذاردن به مردم و کارکنان، اعتماد و اطمینان در عرصه سازمانی، برقراری حقوق برابر، رویارویی با مسایل و مشارکت در تصمیم‌گیری است (رابینز، ۱۳۷۸: ۱۱۵۰). بهبود سازمانی در سه بعد؛ سازمانی، وظیفه‌ای و رفتاری تقسیم‌بندی که در شکل شماره ۱، نشان داده شده است.

شکل شماره ۱. ابعاد و مؤلفه‌های توسعه سازمانی



الف) بعد سازمانی توسعه سازمانی

رایبزنز از آن به‌عنوان مداخلات ساختاری OD یاد می‌نماید و می‌گوید: سازمان‌ها باید مساوات‌طلب و ارگانیک‌تر باشند. با این وجود، برنامه‌هایی شامل تجدید سازمانی

ساختاری، معرفی نظام‌های پاداش جدید و تغییر در فرهنگ سازمانی باید به اجرا در آید.

ب) بعد وظیفه‌ای توسعه سازمانی

یکی دیگر از ابعاد توسعه سازمانی، تغییر یا مداخلات وظیفه‌ای و فن‌آوری است که طی آن سعی می‌گردد کارهای واقعی افراد تغییر یابد. یا این که در شیوه و انجام آن (ابزار، ماشین‌آلات یا وسایل)، تغییراتی به‌وجود آید. از جمله برنامه‌هایی که در این بعد به اجرا درمی‌آید، عبارت است از: طراحی مجدد شغل، سیستم‌های فنی و اجتماعی و بهبود زندگی کاری (قاسمی، ۱۳۸۰: ۶۲۴)؛ که به بررسی هر کدام از این برنامه‌ها در تحقق پلیس جامعه‌محور خواهیم پرداخت.

ج) بعد رفتاری توسعه سازمانی

آنچه مسلم است، لازمه تغییرات ساختاری یا وظیفه‌ای، مشارکت کارکنان در اجرای این تحولات و میزان پذیرش وضعیت جدید توسط آنها است. برای این که بهبود سازمانی و تغییرات مرتبط با آن به نحو شایسته اجرایی گردد؛ ضرورت دارد نگرش مثبتی در کارکنان نسبت به وضعیت حاصل از اقدامات بهبود سازمانی ایجاد و اصلاح رفتاری در کارکنان به‌وجود آید. با این تعبیر، بعد رفتاری بهبود سازمانی مکمل ابعاد دوگانه قبلی است و تکنیک‌هایی که در این بُعد به‌کار گرفته می‌شود، در سطوح فردی - گروهی، بین گروهی و سازمانی قابل تقسیم است، که جملگی به تغییر رفتار کارکنان برای اجرای برنامه‌های بهبود سازمانی توجه دارند. در سطح فردی، به‌طور عمده بر آموزش، بینش و کسب مهارت‌های انفرادی توسط کارکنان تأکید می‌شود.

بحث و نتیجه‌گیری

آنچه مسلم است تبدیل پلیس سنتی به پلیس جامعه‌محور که مطلوب مسئولان و دست‌اندرکاران نیروی انتظامی است، نیازمند ایجاد تغییرات ساختاری و غیرساختاری در عرصه سازمانی می‌باشد؛ به لحاظ این که مهم‌ترین تفاوت در راهبردهای پلیس

سنتی و پلیس جامعه‌محور مربوط به تغییر در طرز فکر پلیس سنتی نسبت به جامعه و ایجاد روحیه مشارکت‌جویانه در آن با هدف جلب همکاری آحاد جامعه در مأموریت‌های نظم و امنیت عمومی است. با این وجود، مهم‌ترین تغییر برای تحقق این هدف در حوزه نیروی انسانی خواهد بود و به همین دلیل، مناسب‌ترین شیوه در ایجاد تغییر مورد نیاز استفاده از تکنیک‌های بهبود سازمانی است که در ابعاد سه‌گانه سازمانی، وظیفه‌ای و رفتاری به کار گرفته می‌شود.

۱. تغییر ساختاری

راهبرد و ساختار نسبت به یکدیگر تأثیر و تأثر دارند؛ همان‌گونه که راهبرد بر ساختار اثرگذار است، ساختار نیز بر راهبرد تأثیر دارد. در تبدیل پلیس سنتی به پلیس جامعه‌محور یک تغییر در راهبرد را شاهد هستیم. با این وجود، براساس رعایت اصل ذکر شده تغییر راهبرد، تغییر ساختار را به دنبال خواهد داشت.

دو نوع ساختار مدیریتی برای سازمان‌ها مدنظر است که بر روی یک طیف نشان داده می‌شود. یک طرف این طیف سازمان‌های مکانیکی و طرف دیگر آن سازمان‌های ارگانیکی هستند. در سازمان‌های مکانیکی بر سلسله مراتب تأکید می‌شود و ارتباط و تعامل عمودی است. ولی در سازمان‌های ارگانیک افراد به‌طور مستمر با توجه به شرایط تعریف و تعدیل می‌گردند، بر افراد حرفه‌ای تکیه می‌شود و ارتباطات بنابر مقتضیات در هر سطحی برقرار می‌شود. با توجه به این‌که ساختار سازمان پلیس سنتی برای کارهای روزمره و تکراری مناسب می‌باشد و سنخیتی با خلاقیت ندارد. با توجه به یک سلسله مراتب هرمی شکل مبتنی بر الگوی سازمان‌های نظامی و بر مبنای دیوان‌سالاری، مناسب این نوع پلیس خواهد بود.

از سوی دیگر، برای پلیس جامعه‌محور، خلاقیت رکن است؛ سرعت دادن به تصمیم‌گیری، به‌کارگیری تیم در مواردی از قبیل: شیوه مشارکتی برای مدیریت، استفاده از فن‌آوری پیچیده، حایز اهمیت است. این‌ها از ویژگی‌های ساختار ارگانیک است. در این ساختار آخرین رده اجرایی نیز دارای قدرت تصمیم‌گیری می‌باشد. گشت کلانتری که به‌عنوان خط مقدم پلیس جامعه‌محور است، باید

توان تصمیم‌گیری داشته تا بتواند اهداف مأموریتی خود را محقق نموده و برای تصمیم‌گیری نیاز به تفویض اختیار بوده تا توانایی استفاده از آن در مواقع لزوم برای اتخاذ تصمیم‌گیری باشد. تفویض اختیار تنظیم گزارش‌دهی و گزارش‌گیری متفاوت از پلیس سنتی را طلب می‌نماید. براین اساس، برخی از سطوح میانی مدیریت پلیس از بین خواهند رفت و حیطة نظارت افزایش‌یافته و هرم سازمانی تا حد امکان تخت خواهد شد؛ و سازمان پلیس از نظر افقی گسترده می‌گردد. در بهبود سازمانی از این نوع سازمان‌ها که مسطح هستند، به سه دلیل حمایت می‌نمایند:

۱. دارا بودن منافع اقتصادی، به لحاظ کاهش هزینه‌های اداری؛
۲. بهبود ارتباطات بین رده‌های اجرایی و مدیریت عالی سازمانی؛
۳. استقلال و آزادی عمل کارکنان که سبب می‌شود نزدیک‌ترین فرد به مسئله آگاه‌ترین به آن باشد و بتواند در آن تصمیم‌گیری نماید (رابینز، ۱۳۸۰: ۳۶۳).

۲. تغییر در نظام پاداش

تفاوت ارزیابی عملکرد در پلیس سنتی و پلیس جامعه‌محور امری بدیهی است. در پلیس سنتی ارزیابی بر مبنای میزان کشف و دستگیری است؛ ولی در پلیس جامعه‌محور بر اساس نبود جرم، جنایت و بی‌نظمی استوار است. لذا، تغییر نظام پاداش نیز ضرورت یافته و مأموران پلیس در سیستم جامعه‌محوری به طریق متفاوتی دارای انگیزه می‌گردند؛ زیرا نوع عملکردی که از پلیس جامعه‌محور انتظار می‌رود با عملکرد پلیس سنتی تفاوت می‌یابد. در پلیس سنتی که بر کشف و دستگیری تأکید می‌شود، به‌طور معمول، تشویق‌ها نیز فردی است. در واقع مختص فرد دخیل در دستگیری یا کشف می‌باشد. در صورتی که، در پلیس جامعه‌محور پیشگیری از جرم اهمیت دارد. در این خصوص عملکرد فرد چندان مدنظر نبوده، بلکه قضاوت درباره عملکرد مربوط به چگونگی موفقیت یک واحد انتظامی یا سازمان پلیس در مقابله با وقوع جرم در حوزه استحضالی است. این موضوع همیشه مورد توجه صاحب‌نظران علوم مدیریت در بحث بهبود سازمانی قرار دارد و به لحاظ این که اجرای این شیوه

ارزیابی موجب افزایش همکاری و کار گروهی و تیمی می‌شود، بر آن تأکید می‌گردد.

۳. تغییر در فرهنگ سازمانی

ادگار شاین می‌گوید: فرهنگ سازمانی الگویی از فرضیاتی اساسی است که توسط گروه معینی کشف، اختراع یا توسعه یافته است. به طوری که انطباق با محیط خارجی و انسجام درونی را به آن‌ها می‌آموزد. اگر این الگو در طی زمان، کارایی خوبی داشته باشد، اعتبار می‌یابد. به طوری که شیوه صحیح ادراک اندیشه و احساس اعضای جدید درباره مشکلاتشان را شکل می‌دهد.

بسیاری از اندیشمندان در این مورد باهم اتفاق نظر دارند؛ که فرهنگ سازمانی، سیستمی از استنباط است که اعضا نسبت به یک سازمان دارند، همین ویژگی نیز باعث تفکیک سازمان‌ها از یکدیگر می‌شود.

رابینز (۱۳۷۸)، فرهنگ‌های سازمانی را به چهار دسته تقسیم می‌نماید که عبارت است از: مکتب، باشگاه، تیم بیسبال، دژ نظامی.

در یک تقسیم‌بندی دیگر فرهنگ سازمانی به چهار دسته تقسیم می‌شود:

۱. فرهنگ وظیفه‌مدار: همان فرهنگ بوروکراسی است و در چهارچوب شرح وظایف باید مأموریت انجام شود.

۲. فرهنگ قدرت‌مدار: در این فرهنگ آئین‌نامه‌ای وجود ندارد و حرف آخر را یک نفر می‌زند؛ که می‌تواند رئیس سازمان باشد یا نباشد، بلکه کسی که دارای قدرت است. چنین فرهنگی در بخش خصوصی قابل مشاهده است.

۳. فرهنگ حمایت‌مدار: مانند فرهنگ خانوادگی است و براساس روابط عاطفی می‌باشد.

۴. فرهنگ توفیق‌مدار: هرکس موفق است حاکم خواهد بود (میرسپاسی، ۱۳۸۶).

با وجود اینکه سختی و مشکلاتی که در تغییر فرهنگ سازمانی وجود دارد. به لحاظ این‌که فرهنگ سازمانی پلیس سنتی فرهنگ وظیفه‌مداری مبتنی بر بوروکراسی و ویژگی خاص آن مانند رعایت دقیق سلسله مراتب، تقسیم وظایف، قوانین ومقررات و..... بوده است. این فرهنگ در سازمان پلیس جامعه‌محور که

مبتنی بر خلاقیت، تفویض اختیار و مشارکت در تصمیم‌گیری است چندان مناسب نخواهد بود. بنابراین، در این زمینه نیز باید تغییرات اساسی را شاهد باشیم و برای اعمال این تغییرات باید نوع خاص فرهنگ سازمانی مناسب برای پلیس جامعه‌محور شناسایی شود.

با توجه به دو نوع تقسیم‌بندی ذکر شده از فرهنگ سازمانی، چنین تصور می‌شود که در تقسیم‌بندی اول فرهنگ سازمانی تیم بیس‌بال که مناسب افراد خلاق و خطرپذیر است برای پلیس جامعه‌محور مناسب‌تر است. در تقسیم‌بندی دوم، فرهنگ حمایت‌مدار با تلفیقی از فرهنگ توفیق‌مدار برای پلیس جامعه‌محور مناسب خواهد بود. زیرا حمایت سازمانی مکمل شیوه مدیریت تفویض اختیار است و در صورتی که حمایت لازم از افراد دریافت‌کننده اختیار صورت نگیرد، محافظه‌کاری آن‌ها را در موقعیت تصمیم‌گیری به‌دنبال داشته و ضرورت سرعت در تصمیم‌گیری در پلیس جامعه‌محور وجود دارد، حاصل نخواهد شد.

۴. سازمان موازی^۱

علاوه بر سه مورد ذکر شده در مباحث مربوط به بعد سازمانی، بهبود سازمانی برخی از نظریه‌پردازان مدیریتی، ایجاد سازمان موازی را به‌عنوان یکی از تکنیک‌های فرایند بهبود سازمانی ذکر نموده‌اند که در این‌جا ضرورت توجه به این مطلب نیز حائز اهمیت می‌باشد.

سازمان موازی، سازمانی است که در امتداد و کنار سازمان رسمی به‌وجود می‌آید و هدف از آن حل مشکلاتی است که از عهده سازمان رسمی بر نمی‌آید. ایجاد سازمان موازی موجب سازگاری سازمان رسمی به منظور افزایش قابلیت انعطاف و قابلیت پاسخ‌گویی آن است.

اقدامی که در سال‌های گذشته توسط نیروی انتظامی با هدف ایجاد زمینه لازم برای تحقق پلیس جامعه‌گرا به‌عمل آمد و طی آن بخش‌هایی مانند پلیس +۱۰، پلیس محله و غیره ایجاد شد و در نقش یک سازمان موازی برخی از فعالیت‌های

ناجا را نیز عهده‌دار هستند، باید به این روند شتاب بخشیده و ضمن رعایت اصول و قواعد لازم مانند حفظ امتیاز کنترل پلیس بر این سازمان‌ها، شرایط مورد نیاز برای فعالیت هرچه بهتر آن‌ها فراهم گردد و در این خصوص علاوه بر مأموریت‌هایی که تاکنون توسط سازمان‌های موازی انجام می‌شوند، می‌توان در حوزه کشف جرایم به راه‌اندازی مؤسسات کارآگاه خصوصی اقدام نموده یا نهادهای خارج از ناجا را در جهت انجام هرچه بهتر و مناسب‌تر مأموریت‌های پلیس تحت کنترل عملیاتی ناجا قرار داد.

۵. طراحی مجدد وظیفه:

طراحی وظیفه عبارت است از: تعیین و در کنارهم قرار دادن وظایفی که به صورت یک واحد کاری می‌تواند توسط فردی با مهارت‌های خاصی انجام گیرد و پاسخ‌گوی بخشی از نیازهای سازمان باشد (میرسپاسی، ۱۳۸۵: ۱۲۴).

این اقدام همانند تغییر ساختاری سازمان است. لیکن به جای این که در سطح سازمان تغییراتی ایجاد گردد کوشش می‌شود در سطح وظایف تغییراتی به وجود آید. برای اجرای طراحی مجدد وظایف الگوهای متعددی ذکر شده است که مهم‌ترین آن‌ها عبارت است از:

۱. رویکرد مکانیکی که حاصل تحقیق در زمینه مهندسی صنایع و مدیریت علمی است؛

۲. رویکرد انگیزشی که در صدد بهبود اثربخشی و تعاملات نگرشی کارکنان است و از شیوه‌هایی مانند توسعه شغل، غنی‌سازی شغل و الگوی ویژگی‌های شغلی استفاده می‌نماید؛

۳. رویکرد زیستی یا زیست‌شناسی که بر پایه تحقیقات روان‌شناسی کار و مکانیسم‌های زیستی و کارپژوهی و مهندسی عوامل انسانی قرار دارد (کرتینر و کینیکی، ۱۳۸۴: ۲۱۱)؛

۴. رویکرد سیستمی که براساس روابط اجزای سیستم نسبت به یکدیگر تعبیر و تفسیر می‌شود.

نکته مهم در این زمینه برنامه‌ریزی دقیق و انتخاب رویکرد مناسب برای طراحی مجدد وظایف است، به نحوی که اهداف و خواست‌های پلیس جامعه‌گرا از این طریق محقق شود. به نظر می‌رسد در طراحی وظایف استفاده از هر چهار شیوه می‌تواند مناسب باشد. در مواقعی باید براساس رویکرد مکانیکی و نوع کاری که در پلیس جامعه‌گرا صورت می‌گیرد وظایف طراحی شوند در این خصوص باید به برخی از مشاغل هویت و اهمیت مضاعف داده شود. برای مثال، در جهت برقراری تعامل مناسب بین پلیس و جامعه و جلب مشارکت افراد در برقراری امنیت عمومی استفاده از شیوه‌های گشت فعلی که ارتباط چندانی با مردم برقرار نمی‌نمایند، اثر بخش نخواهند بود. در مقابل راه‌اندازی گشت‌های پیاده در هر بخش استحضاطی می‌تواند عاملی مؤثر در هماهنگی و همکاری مردم با پلیس باشد. لذا، تأکید بر این است که مشاغلی مانند پاسبانی با هدف برقراری ارتباط دائمی مردم با پلیس پیش‌بینی شود و با رعایت مسایل حفاظتی از امتیاز خدمت طولانی مدت مأموران در یک حوزه جغرافیایی خاص بهره‌برداری و از انتقال و جابه‌جایی کارکنان حتی الامکان خودداری گردد.

۶. سیستم‌های اجتماعی - فنی

انجام موفقیت‌آمیز هر وظیفه به فن‌آوری و سیستم اجتماعی نیاز دارد؛ فن‌آوری شامل وسایل، تکنیک، روش کار، مهارت، دانش و همچنین وسایلی که کارمندان برای انجام کارهایشان به کار می‌برند و سیستم اجتماعی به مردم شاغل در سازمان و ارتباط میان آن‌ها گفته می‌شود (رابینز، ۱۳۸۰: ۳۶۶). برای ایجاد تغییر در سازمان پلیس سنتی و تبدیل آن به پلیس جامعه‌گرا، با نگرش به سیستم اجتماعی، فنی سازمان هر نوع تغییر شکل یا تغییر در فن‌آوری باید خواست‌های اجتماعی و تکنیکی شغل را به نحو شایسته تأمین نماید. بر این مبنا وظایف باید به جای تأکید بر اقدام فردی، مناسب فعالیت گروهی باشد و طبیعی است تصمیم‌گیری‌ها نیز با مشارکت گروهی صورت گرفته و زمینه‌ای در جهت مشارکت جامعه در وظایف پلیس جامعه‌گرا خواهد بود.

۷. کیفیت زندگی کاری^۱

یکی دیگر از تکنیک‌های بهبود سازمانی، اجرای برنامه‌های کیفیت زندگی کاری است. کیفیت زندگی کاری عبارت است از: میزان توانایی کارکنان در ارضای نیازهای شخصی مهم خود با استفاده از تجربیاتی که در سازمان کسب نموده‌اند (رابینز، ۱۳۷۸: ۱۰۱۶).

کیفیت زندگی کاری را می‌توان مانند چتری دانست که بر چندین برنامه که در جهت ایجاد تغییر در سازمان به اجرا درآمده‌اند، سایه می‌افکند (قاسمی، ۱۳۸۰: ۶۴۳). کیفیت زندگی کاری دارای ابعاد گوناگونی مانند: ارتباط اجتماعی، تعلق اجتماعی، مجموع فضای زندگی، امنیت برای رشد و غیره است. هرکدام از این ابعاد به نحای مختلف می‌توانند در استقرار رویکرد پلیس جامعه‌محور نقش داشته باشند. ارتباط دائمی مأمور پلیس با قشرهای مختلف جامعه با همه محاسنی که دارا می‌باشد، در برخی اوقات فسادانگیز تلقی می‌شود. این احتمال وجود دارد که مأمور پلیس را از انجام وظایف خود منحرف سازد و به لحاظ مناسباتی که نتیجه ارتباط نزدیک با افراد جامعه می‌باشد در اجرای قانون به سردرگمی و بلاتکلیفی ناشی از این ارتباط دچار شوند. که در صورت استفاده از تکنیک کیفیت زندگی کاری می‌توان نیازهای اجتماعی کارکنان را در درون سازمان تأمین نمود و با سایر ابعاد مانند تعلق اجتماعی، امنیت برای رشد، پرداخت پاداش عادلانه، ایجاد محیط کاری امن و مناسب اقتدار لازم را برای مأموریت ایجاد کرد و آن‌ها را از خطر تحت‌تأثیر قرار گرفتن که با اهداف خاصی از سوی برخی از اشخاص مسئله‌دار دنبال می‌شود نجات داد.

۸. هدایت و مشاوره

نتیجه حاصله نشان می‌دهد برای تبدیل پلیس سنتی به پلیس جامعه‌گرا نیاز به تغییرات اساسی در ابعاد گوناگون ساختاری و غیرساختاری دارد و در دو بخش

سازمانی و وظیفه‌ای به برخی از تکنیک‌های بهبود سازمانی که در هدایت این تغییرات می‌توانند نقش داشته باشند اشاره اجمالی گردیده است، اما باید عملکرد کارکنان مورد ارزیابی قرار گیرد و از انحراف آن‌ها از مقاصدی که در پلیس جامعه‌گرا دنبال می‌شود جلوگیری نمود. برای این امر می‌توان ناظران زبردستی را برای شناسایی مشکلات و پیشنهاد رفتارهای جدید در نظر گرفت. اقدامی که در سال‌های نه‌چندان دور به‌عهده افسران آموزش کلانتری‌ها بوده و افسر آموزش تنها وظیفه نظارت را برعهده داشته و در اجرای مأموریت توسط کارکنان مشاوره لازم را ارائه می‌نمود. هر چند تأکید شده است در بهبود سازمانی از مشاوران خارج از سازمان استفاده شود لیکن چنین متصور است در پلیس جامعه‌محور به لحاظ تخصصی بودن فعالیت‌های پلیسی ناظرین خارج از سازمان موفقیت چندانی نداشته باشند. لذا، استفاده از مشاوران داخلی در نقش افسران آموزش مناسب‌ترین اقدام در زمینه ایجاد تغییرات رفتاری مورد لزوم است.

۹. آموزش حساسیت

روشی است برای تغییر دادن رفتار اعضای سازمان از طریق روابط متقابل بین اعضای گروه که با عناوینی مانند گروه‌های مقابله، یا گروه‌های T نیز ذکر شده است. در این شیوه برای تغییر رفتار، اعضای گروه در ادراکات خویش با یکدیگر مشارکت نموده و خصوصیتی را که مورد پسند است یا آن‌ها را خشمگین می‌سازد مشخص می‌نمایند و در نتیجه موجبات اصلاح رفتار دیگران را فراهم نموده و از سویی خود نیز از ایرادات رفتاری خود مطلع شده و در برطرف کردن آن‌ها کوشش می‌نمایند.

با این توضیح می‌توان گفت در تغییر رفتار کارکنان و ایجاد زمینه‌های رفتار مطلوب پلیس جامعه‌گرا استفاده از شیوه آموزش حساسیت مؤثر خواهد بود و قبل از اینکه مأموران پلیس در انظار عمومی مرتکب رفتارهای غیرمعارف شوند مسئولان امر قادر هستند با این تکنیک ایجاد تغییرات را تسریع نمایند. اما ذکر این نکته نیز ضروری است که آموزش حساسیت، تضمین نمی‌کند که شرکت و حضور

در جلسات آموزش، در نهایت به تغییر رفتار منجر گردد (لوتانز، ۱۳۷۴: ۹۷). تکنیک‌های دیگری نیز در تغییر رفتار وجود دارند که از مهم‌ترین آن‌ها آموزش شبکه که شیوه‌های مناسب برای ایجاد زمینه تغییر محسوب می‌شود، یا مشاوره در فرایندهاست که از تشریح این فنون خودداری می‌شود.

در سطح گروهی، از تکنیک‌هایی استفاده می‌شود که بر عملکرد گروه متمرکز است و این به دلیل تأثیر مهمی است که فرهنگ کار گروهی بر رفتار و گرایش‌های اعضا دارد که از این بابت اهمیت مضاعف می‌یابد. بیشترین کارها و مأموریت‌ها در پلیس جامعه‌محور به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم از طریق گروه‌ها انجام می‌گیرد نمونه بارز آن تأکیدی است که در این راهبرد بر جلب مشارکت عمومی وجود دارد و حتی نظر بر این است که شهروندان در مراحل تصمیم‌گیری نیز مشارکت داده شوند. بنابراین، نقش گروه در این رویکرد مهم بوده و تأثیرات آن نیز باید مطمئن نظر باشد. از تکنیک‌های گوناگونی که در این سطح می‌توان از آن‌ها استفاده نمود. برقراری جلسات آسیب‌شناسی است که تا حدودی به آموزش حساسیت که در بخش قبل توضیح داده شد شباهت دارد و افراد گروه با بحث‌های آزاد خود در این جلسات زمینه لازم را در جهت برطرف نمودن معایب رفتاری کارکنان به‌وجود می‌آورند یا نشست‌های گروه‌سازی و استفاده از فن تحلیل نقش از فنون دیگری است که در سطح گروهی بهبودسازمانی در بعد رفتاری توصیه شده است.

استفاده از تکنیک‌های بهبودسازمانی در سطح بین گروهی که به‌طور معمول مجزا از سطح گروهی به بحث گذاشته می‌شود. به‌طور عمده ناشی از تعارضات و اختلافاتی است که در بین گروه‌های پلیس جامعه‌محور می‌تواند ایجاد شود و مبتنی بودن سازمان این نوع پلیس بر گروه، احتمال بروز تعارضات بین گروهی را آشکار می‌سازد. با این وجود، باید به‌منظور اثربخش نمودن فعالیت‌ها با بهره‌گیری از تکنیک‌هایی مانند پیش‌بینی عضویت چرخشی کارکنان در گروه‌های مختلف، یا برقراری جلسات حل تعارض، تعامل مناسب بین گروه‌ها برقرار شود.

در سطح سازمانی مهم‌ترین تکنیک، پژوهش عمل^۱ است که طی آن داده‌ها به‌صورت منظم جمع‌آوری، سپس تجزیه و تحلیل شده و براساس نتایج به دست آمده تغییراتی را به‌وجود می‌آورند و ویژگی مهم این روش ایجاد تغییرات برنامه‌ریزی شده با استفاده از روش علمی است و مراحل پنج‌گانه، شناسایی مسئله، تجزیه و تحلیل، بازخورد نمودن نتیجه تحقیق، اقدام و ارزیابی را شامل می‌شود. در تغییرات متعدد گذار از پلیس سنتی به پلیس جامعه‌محور می‌توان از این شیوه نیز بهره‌برداری نمود و درخصوص هر تغییر مورد نظر ابتدا مراحل پنج‌گانه ذکر شده را طی نموده و با مطالعه و دقت و بررسی تمامی جوانب راهکارهای مناسب را شناسایی و اقدامات لازم را به‌عمل آورد. شیوه‌ای که در ادبیات نظامی یا پلیسی از آن به‌عنوان بررسی ستادی نیز نام برده می‌شود.

پیشنهادها

۱. پلیس سنتی در حال منسوخ شدن و جایگزینی با پلیس جامعه‌گرا است و راهبرد جامعه‌گرایی پلیس مورد پذیرش اکثر کشورهای پیشرفته قرار گرفته و ایجاد آن در کشورمان می‌تواند مشارکت عمومی در نظم و امنیت اجتماعی را تحقق بخشد.
۲. تغییرات اساسی در سیستم و ساختار پلیس سنتی از جمله تحولات بنیادین در نگرش و رفتار کارکنان نیروی انتظامی است که سبب خواهد شد تبدیل پلیس سنتی به پلیس جامعه‌گرا سیر طبیعی خود را داشته باشد.
۳. از میان تدابیر مختلف، بهبود سازمانی که با نام توسعه سازمانی نیز شناخته می‌شود، به‌عنوان فرایندی برای تغییر برنامه‌ریزی شده با تأکید بر فنون و فن‌آوری علوم رفتاری و با هدف تغییر در نگرش، بینش، فرهنگ و حتی رفتار کارکنان بیش از سایر شیوه‌ها مورد توجه بوده و ضرورتی اجتناب‌ناپذیر برای نیروی انتظامی در جهت تحقق اهداف پلیس جامعه‌گرا است.
۴. تکنیک‌های فرایندی بهبود سازمانی در ابعاد سه‌گانه، سازمانی، وظیفه‌ای و رفتاری

تقسیم شده‌اند که هر یک از این ابعاد تأثیر مجزایی داشته و در موضوعات مختلف، سازمان را قادر می‌سازند بستر تغییرات مورد نیاز را به سهولت تأمین نماید.

۵. از میان ابعاد سه‌گانه موصوف، بُعد رفتاری به‌عنوان مکمل ابعاد دیگر نقش برجسته‌ای در تحقق فرایند بهبود سازمانی برای پلیس جامعه‌گرا دارد. بنابراین، به‌عنوان اقدام اساسی باید مورد توجه قرار گیرد.

منابع و مآخذ:

۱. ام. هس، کارن؛ لیندا اس، میلر (۱۳۸۲). *پلیس در اجتماع* (ترجمه دکتر رضا کلهر) (جلد اول). تهران: انتشارات دانشگاه علوم انتظامی.
۲. بوتانزف، فرد (۱۳۷۴). *رفتار سازمانی* (ترجمه غلامعلی سرمد) (جلد دوم) (چاپ اول). تهران: انتشارات بانک مرکزی جمهوری اسلامی.
۳. رابینز، استیفان (۱۳۸۰). *مبانی رفتار سازمانی* (ترجمه قاسم کبیری) (چ ۶). تهران: نشر دانشگاه آزاد اسلامی.
۴. رابینز، استیفان (۱۳۷۴). *رفتار سازمانی* (ترجمه علی پارسائیان؛ سیدمحمد اعرابی) (ج ۳). تهران: نشر دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۵. قاسمی، بهروز (۱۳۸۰). *تئوری‌های رفتار سازمانی*. تهران: نشر هیأت.
۶. کرتینر، رابرت؛ آنجلو کینیکی (۱۳۸۴). *مدیریت رفتار سازمانی* (ترجمه علی‌اکبر فرهنگ؛ حسین صفرزاده). تهران: نشر پویش.
۷. کل. جی. ای (۱۳۷۴). *تئوری‌ها و فرایندهای مدیریت* (ترجمه سهراب خلیلی شورینی) (چ ۱). تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۸. میرسپاسی، ناصر (۱۳۸۵). *مدیریت راهبردی منابع انسانی و روابط کار* (ویرایش جدید) (چ ۱). تهران: انتشارات مدیر.
۹. وروایی، اکبر (۱۳۸۴). *پلیس جامعه‌محور*. تهران: نشر عقیدتی سیاسی ناجا.

1. Burke, Warner, (1982), Organization Development Little Brown, Boston
2. Shein, Edgar, the Art of Managing Human Resources, Oxford University Press.