

# مروری بر مفهوم، روش اجرایی و الزامات سازمانی رویکرد مسئله محوری

تاریخ دریافت مقاله: ۹۰/۱۰/۳

تاریخ پذیرش مقاله: ۹۰/۱۰/۲۱

علی کریمی خوزانی\*

## چکیده:

علاوه بر طرح نظریه پلیس جامعه‌محور، در مقابل نظریه پلیس سنتی که در حال حاضر نظریه غالب در رویکرد پلیس کشورمان و موفق‌ترین پلیس‌های کشورهای جهان است - روش‌های نوآورانه دیگری نیز برای حل مسائل جرم و بی‌نظمی استفاده می‌شود که یکی از مهم‌ترین آن‌ها رویکرد مسئله‌محوری است. تأثیر رویکرد مسئله‌محوری در ادارات پلیس برای حل برخی از مسائل و مشکلات مربوط به جرم و بی‌نظمی در تحقیقات گوناگون به اثبات رسیده است؛ با این حال، رشد این روند به‌کندی صورت می‌گیرد. بر این اساس و برای اجرای بهینه این رویکرد در روش‌های پلیسی لازم است الزامات فردی و سازمانی آن احصا شود. این مقاله، با این هدف، در ابتدا جایگاه و ارتباط رویکرد مسئله‌محوری را در نظریه غالب فعلی، یعنی نظریه پلیس جامعه‌محور، مشخص می‌کند؛ در ادامه، با ذکر روش اجرایی و مشکلات اجرای آن، الزامات سازمانی اجرای مسئله‌محوری را مشخص می‌کند. این الزامات شامل آموزش، طراحی و به‌کارگیری نرم‌افزارهای رایانه‌ای، بازمهندسی ساختار، شرح شغلی کارکنان، نظام‌های ترفیع و پاداش، تأکید بر مدیران صافی و کار تیمی و نیز ایجاد ادارات اطلاع‌رسانی انتظامی در سطح واحدهای اجرایی است.

## کلیدواژه‌ها:

پلیس جامعه‌محور، رویکرد حل مسئله، ساختار سازمانی، پیشگیری از جرم.

\* عضو هیات علمی و پژوهشی سازمان تحقیقات و مطالعات ناجا

## مقدمه

تاکنون بیشتر بخش‌های پلیس، برای پیشگیری از جرایم، به گشت‌های تصادفی تکیه می‌کردند. چنین بخش‌هایی، به جای حل مسائل و مشکلاتی که زمینه‌ساز تکرار جرایم و وقوع بی‌نظمی می‌شود، صرفاً به اتفاقات پیش‌آمده پاسخ می‌دهند (Eck & Spelman, 1987)؛ این امر فرسودگی کارکنان پلیس را به همراه دارد؛ چرا که پلیس باید به درخواست‌های انفرادی شهروندان، بدون توجه به مسائل زیربنایی ایجاد چنین درخواست‌هایی، پاسخ دهد؛ در نتیجه، درخواست‌های تکراری بارها اتفاق می‌افتد. از طرف دیگر، مردم نیز از عملکرد پلیس راضی نخواهند شد. چرا که زمینه‌های جرم و بی‌نظمی به طور ریشه‌ای حل نشده است (Eck & Spelman, 1987). هرمن گلدشتاین در سال ۱۹۷۹ پیشنهادی برای رفع این مشکل ارائه کرد و آن را رویکرد مسئله‌محوری نامید. او اشاره کرد که پلیس در رویکرد جدید باید از پاسخ صرف به درخواست‌های مکرر شهروندان فراتر برود و اقداماتی را برای حل مسائل و مشکلاتی که باعث ایجاد چنین درخواست‌هایی می‌شود انجام دهد؛ چرا که پشت هر جرم و بی‌نظمی، که مکرراً اتفاق می‌افتد، مسائل زیربنایی و مشکلات خاصی وجود دارد که دلیل و علت ایجاد آن است. پس پلیس، در کنار پاسخ به درخواست‌های انفرادی شهروندان، برای کارایی و اثربخشی مناسب‌تر باید اطلاعات مربوط به جرایم و موارد بی‌نظمی را که مکرراً اتفاق می‌افتد شناسایی و، با توجه به آن‌ها، راه حل مناسبی طراحی و اجرا کند (Goldstein, 1990).

پلیس در رویکرد مسئله‌محوری به دنبال کشف علت‌های زیربنایی مسائل جرم و بی‌نظمی و رفع این علت‌ها، با استفاده از روش‌های نوآورانه، است (Goldstein, 1979). در هر دو سطح سازمانی و فردی، رویکرد حل مسئله باعث شکل‌گیری مجدد هوش پلیس شده است. این امر در فرایندی اتفاق می‌افتد که شامل کاوش محیط و سپس تعریف مسائل، تجزیه و تحلیل علت‌ها و محدودیت‌های این مسائل، طراحی و اجرای پاسخ‌های مناسب و ارزیابی اثر مداخلات است (Greene, 2007).

نمونه‌پژوهی‌های گوناگون نشان داده است که رویکرد مسئله‌محوری پلیس در کنترل دامنه وسیعی از مسائل خاص جرم و بی‌نظمی موفق بوده است؛ از جمله این تحقیقات می‌توان

به تحقیق هانتر و جفری (۱۹۹۲) اشاره کرد که، درباره سرقت از فروشگاه‌ها، موفقیت این رویکرد را نشان داد؛ همچنین هوپ (۱۹۹۴) درباره خرید و فروش مواد مخدر در خیابان و نیز براگا و همکارانش (۲۰۰۱) در شرارت گروه‌های اراذل و اوباش موفقیت این رویکرد را در کنترل مؤثر این جرایم نشان دادند. همچنین در تحقیقات دیگر (اسکوگان و فریدل، ۲۰۰۴؛ ویزبرد و ایک، ترجمه کریمی خوزانی، ۱۳۸۸؛ براگا، ۲۰۰۲) اثربخشی این رویکرد نشان داده شده است. برای نمونه، سپسون و اسکات (۱۹۹۹) در جرایم مربوط به نوشیدنی‌های الکلی، زنان خیابانی، بی‌خانمان‌ها و همچنین دیوارنویسی‌ها، خشونت‌های خانوادگی، بی‌نظمی‌های محلات و مسائل و مشکلات پارک‌ها و... نشان دادند که انتخاب این رویکرد برای حل و فصل این گونه موارد اثربخش است.

سؤالی که در اینجا مطرح می‌شود این است که، با موفقیت‌هایی که این رویکرد توانسته است در کنترل جرم و بی‌نظمی‌ها به دست آورد، چرا فرایند تکاملی آن بر طبق گفته‌های والکر (۱۹۹۳) و تلویزیون یو. ان. او. (۲۰۰۵) در ادارات پلیس کند بوده است. یکی از دلایل اینکه این رویکرد نتوانسته است فرایند تکاملی خود را سرعت ببخشد بی‌توجهی به اجرای آن به صورت نظام مند بوده است؛ به این معنی که به این رویکرد نباید به مثابه روشی مقطعی نگاه شود. البته از این نکته هم نباید غفلت کرد که امروزه، بیش از گذشته، ادارات پلیس در دنیا به دنبال اجرای این رویکرد هستند.

بر این اساس در این مقاله، برای اجرای بهینه رویکرد مسئله محوری، ضمن بیان روش اجرایی مسئله محوری و مشکلات اجرای آن، الزامات سازمانی پلیس مسئله محور بیان می‌شود. قبل از آن نیز، برای درک بهتر مفهوم پلیس مسئله محور، ارتباط آن را با رویکرد غالب ادارات پلیس، یعنی پلیس جامعه محور، بیان می‌کنیم.

### ارتباط رویکرد مسئله محوری با پلیس جامعه محور

انتقادات طرح شده به رویکرد سنتی پلیس باعث شکل‌گیری رویکردهای نوین پلیس از ابتدای دهه ۱۹۷۰ میلادی شد؛ از مهم‌ترین و جامع‌ترین این رویکردها، رویکرد پلیس جامعه محور است. مهم‌ترین انتقاداتی که در رویکرد سنتی از پلیس مطرح می‌شد عبارت

بودند از: ناکارآمدی گشت‌های بازدارنده، اثربخش نبودن پلیس در پیگرد مجرمان، افزایش جرم و بزه‌کاری به‌ویژه جرایم خشونت‌آمیز (Greene, 2007).

در رویکرد پلیس جامعه‌محور، پلیس بیشتر بر مجموعهٔ وسیعی از نتایج تمرکز دارد؛ مواردی همچون کمّ و کیف امنیت عمومی، جرم، ترس از جرم و همچنین کیفیت زندگی جامعه و رفع نگرانی‌های شهروندان حتی در مواردی که به‌طور سنتی در حیطهٔ وظایف پلیس نیست. همچنین در حالی که، در رویکرد سنتی، پلیس به تنهایی مسئول کنترل جرم بود، در رویکرد پلیس جامعه‌محور، جوامع و سازمان‌های خصوصی و عمومی دیگر نیز مشارکت چشمگیری در شکل دادن به اهداف و مداخلات پلیس دارند. مشارکت دادن سازمان‌های دیگر در وظایف و کار پلیس ارزش غالب در رویکرد پلیس جامعه‌محور است. فلسفه و برنامه‌های رویکرد پلیس جامعه‌محور بر کنترل رسمی (که پلیس اعمال می‌کند) و غیررسمی (که خود جامعه اعمال می‌کند) تأکید دارد.

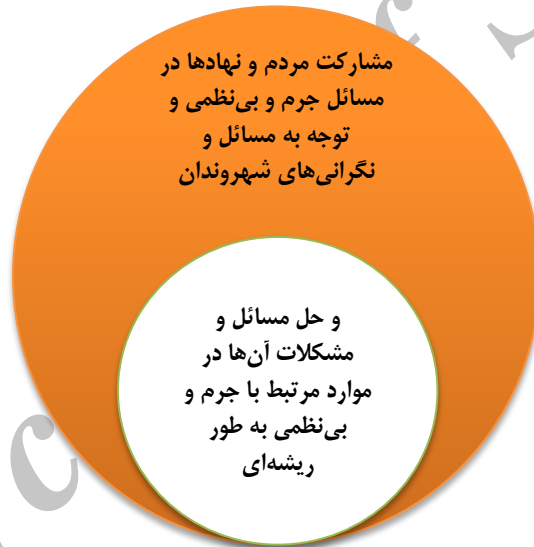
از دیدگاه سازمان پلیس و همچنین نظام عرضهٔ خدمات انتظامی، رویکرد جامعه‌محوری روش ادارات پلیس در قالبی کمتر تخصصی و کمتر دیوان‌سالارانه تلقی می‌شود؛ بر این اساس، ساختار پلیس به نحوی شکل می‌گیرد که سلسله‌مراتب کمتری وجود داشته باشد (Greene, 2007). در این رویکرد به ساختار خطی به جای سلسله‌مراتبی توجه می‌شود (Chappell & Lanza-kaduce, 2004) در نتیجه، کارکنان پلیس به جای اینکه کارشناس به حساب بیایند در نقش فرمانده در جامعه ظاهر می‌شوند (Greene, 2007) و از آنان انتظار می‌رود، به جای اجرای صرف قانون، بتوانند از منابع گوناگون جامعه در اجرای مأموریت خود بهره‌برداری کنند (Chappell & Lanza-kaduce, 2004).

به غیر از رویکرد پلیس جامعه‌محور<sup>۱</sup>، که رویکرد غالب در سال‌های اخیر است، رویکردهای دیگری نیز برای رفع مشکلات پلیس سنتی مطرح شده است که از جملهٔ آن‌ها می‌توان به رویکرد مسئله‌محوری اشاره کرد. رویکرد مسئله‌محوری با به‌کارگیری روش علمی (پایش محیط برای کشف مسائل، تجزیه و تحلیل ماهیت و منشأ آن‌ها، سپس تدوین

۱. برای مطالعهٔ بیشتر دربارهٔ تفاوت‌های پلیس سنتی با پلیس جامعه‌محور رجوع شود به کریمی‌خوزانی، ۱۳۸۸، صص ۱۰۹-

۱۰۸ و کریمی‌خوزانی و انتظار، ۱۳۸۹، صص ۹۲-۹۰.

راه کارها و اجرای مداخلات و سرانجام ارزیابی نتایج برنامه های اجرا شده) اساس حل مسائل را شکل داده است. این رویکرد برای هر مشکل روشی خاصی را تعریف می کند؛ بر این اساس با رویکرد پلیس سنتی — که یک روش را برای همه به طور یکسان به کار می برد — متفاوت است. با رویکرد مسئله محوری، پلیس از حالت واکنشی (پاسخ گویی به درخواست های خدمات) به حالت کنش گرایانه و تحلیلی تغییر وضعیت می دهد. در حالی که رویکرد پلیس جامعه محور دیدگاه گسترده تری از نقش پلیس در جامعه فراهم می کند، رویکرد حل مسئله مجموعه ابزارهای مناسب را برای استفاده مناسب از این دیدگاه فراهم می کند (Greene, 2007).



شکل شماره (۱): وابستگی پلیس جامعه محور (دایره بزرگ) به رویکرد مسئله محوری (دایره کوچک)

همان گونه که در شکل شماره (۱) نشان داده شده است، در نظریه پلیس جامعه محور، پلیس به دنبال رفع نگرانی های شهروندان و جامعه با راهبرد مشارکت دادن آنان در مباحث نظم و امنیت است. بدین منظور و برای رفع نگرانی های شهروندان درباره مسائل جرم و بی نظمی، لازم است پلیس جامعه محور این مسائل را به طور ریشه ای حل کند؛ بنابراین،

پلیس مسئله محور با روش اجرایی خاص خود می تواند کمک بسیاری به پلیس جامعه محور کند؛ از این رو، مسئله محوری بخشی از رویکرد پلیس جامعه محور به شمار می آید. بنابراین مسئله محوری را به صورت دایره کوچک در دل رویکرد پلیس جامعه محور قرار داده ایم. تأثیر رویکرد مسئله محوری بر عملکرد پلیس جامعه محور تا جایی است که در تحقیقی نشان داده شد که پلیس جامعه محور، بدون رویکرد مسئله محوری، بر جرم و بی نظمی تأثیر گذار نیست؛ اگرچه می تواند بر سطح ترس شهروندان و همچنین احتمال کاهش تخلف — به دلیل ارتقای مشروعیت پلیس — تأثیر گذار باشد (ویزبرد و ایک، ترجمه کریمی خوزانی، ۱۳۸۸).



شکل شماره (۲): وابستگی رویکرد مسئله محوری (دایره بزرگ) به پلیس جامعه محور (دایره کوچک)

مسئله محوری، همان گونه که از اسم آن پیداست، شامل تمرکز بر مسائل خاص و متناسب سازی راهبرد اتخاذی به آن مسئله شناسایی شده است. از این رو، در این شیوه برای هر مشکلی روشی خاص تعریف می شود؛ اما، در تعریف شیوه ها، رهیافت مسئله محوری بر این اعتقاد است که پلیس باید فراتر از توانمندی های اجرای سنتی قانون در نظر گرفته شود و لازم است روش های ممکن فراوان دیگری برای مشکل تعریف شده به کار برود. در رهیافت مسئله محوری جعبه ابزار پلیس می تواند شامل منابع جامعه و یا توانمندی های سازمان های

دولتی دیگر باشد. همان طور که در شکل شماره (۲) نشان داده شده است، پلیس مسئله محور در اجرای روش خود، علاوه بر به کارگیری درست از منابع و توانمندی هایش، نیاز دارد در برخی موارد از منابع و توانمندی های جامعه استفاده کند؛ چرا که حل ریشه ای برخی مسائل و مشکلات مرتبط با جرم و بی نظمی صرفاً با ابزارهای در اختیار پلیس حل نخواهد شد. بدین منظور، در شکل مذکور استفاده از منابع و توانمندی های جامعه را در دل رویکرد مسئله محوری قرار دادیم که نشان دهیم مسئله محوری در شناسایی برخی مسائل و حل برخی از آن ها به رویکرد پلیس جامعه محور نیازمند است.

بنابراین رویکرد مسئله محوری در قالب نظریه پلیس جامعه محور تعریف می شود و نظریه پلیس جامعه محور هم بدون توجه به مسئله محوری ناقص خواهد بود. پس همان گونه که گلدشتاین (۱۹۷۹) مطرح کرده است، می توان گفت که رویکرد مسئله محوری وابسته و مکمل پلیس جامعه محور است.

### روش اجرایی پلیس مسئله محور

پلیس در رویکرد مسئله محوری از روش پایه و تکرار شونده ای استفاده می کند که عبارت است از شناسایی مسئله (کاوش)، تجزیه و تحلیل، پاسخ، ارزیابی و تعدیل پاسخ. با این روش بویا و انطباق پذیر، چهارچوب مناسبی فراهم می شود تا سازوکارهای پیچیده ای که در مسائل زیربنایی جرم و بی نظمی وجود دارد کشف شود؛ همچنین برای هر مسئله و مشکل، با خلق پاسخ و مداخله مختص به آن، عواملی که منجر به ایجاد جرم می شود کاهش می یابد و یا به طور کامل حذف می شود (Goldstein, 1990; Eck & Spelman, 1987).

برای اولین بار، روش اجرایی برای رویکرد حل مسئله در شهر نیویورک نیوز ایالت ویرجینیای آمریکا طراحی شد که امروزه به نام الگوی سارا<sup>۱</sup> شناخته می شود (Braga, 2007). الگوی سارا از ترکیب حروف اول انگلیسی گام های اجرایی این روش انتخاب شده است. ترجمه این چهار گام به ترتیب عبارت است از:

1. Scanning; Analysis; Response; Assessment (SARA)

- ۱- کاوش: شناسایی موضوع و تعیین اینکه آیا موضوع شناسایی شده یک مسئله است یا خیر؛
- ۲- تجزیه و تحلیل: جمع آوری داده‌ها بر روی مسئله برای تعیین حیطه، ماهیت و علل آن؛
- ۳- پاسخ: استفاده از اطلاعات حاصل از گام تجزیه و تحلیل برای طراحی پاسخ مناسب؛ در طراحی پاسخ در مواردی به گونه‌ای عمل می‌شود که حتی برای سایر ادارات خارج از عرصه معمول پلیس نیز وظایفی در نظر گرفته می‌شود؛
- ۴- ارزیابی: بررسی پاسخ و نتایج آن به منظور ارزیابی حل مسئله؛ در مواردی لازم است، در پاسخ، تغییراتی صورت گیرد و یا پاسخ فعلی ادامه یابد (Eck & Spelman, 1987).

### کاوش

کاوش به معنای شناسایی مسائلی است که، به علت مهم و حل شدنی بودن، ارزش بررسی شدن را دارند. هرمان گلدشتاین (۱۹۹۰) در شناسایی مسائل بیان می‌کند که آن‌ها باید به صورت میدانی انجام گردد و نباید به نوع‌شناسی‌هایی پیشین محدود شود. گلدشتاین (۱۹۹۰) مسئله را خوشه‌ای از وقایع مشابه، مرتبط و تکراری تعریف می‌کند، نه اتفاق و یا حادثه‌ای جدا که قسمتی از جامعه یا یک اداره پلیس به آن توجه کرده‌اند. شناسایی مسائل از دو روش حاصل می‌شود:

- ۱- شناسایی درخواست‌های تکراری شهروندان و تعیین نواحی بحران‌زا؛
- ۲- مشورت با گروه‌های گوناگون جامعه مانند مشورت با سازمان‌های دولتی دخیل در بحث امنیت و ... (Braga, 2007).

### تجزیه و تحلیل

در مرحله تجزیه و تحلیل، کارکنان پلیس به دنبال کشف علت‌های مسائلی هستند که پشت یک رشته وقایع جرم یا نگرانی‌های خاص جامعه وجود دارد. زمانی که شرایط زیربنایی مسائل جرم شناخته شود، کارکنان پلیس پاسخ‌های مناسبی را به همین منظور تهیه می‌کنند و



به کار می‌گیرند. مشکل پلیس در این مرحله این است که باید از تجزیه و تحلیل معمولی فراتر رود. برای مثال، باید زمان‌ها و مکان‌های که بزه‌کاری و بی‌قانونی‌های خاصی در آن اتفاق می‌افتد و همچنین بزه‌کاران و مجرمان شکل‌گیری این مسائل، در تجزیه و تحلیل، شناسایی و مشخص شوند.

### پاسخ

بعد از مشخص شدن مسئله و تجزیه و تحلیل آن، کارکنان پلیس باید پاسخی مؤثر برای حل آن طراحی کنند. طراحی پاسخ‌های مناسب با تجزیه و تحلیل صورت گرفته (در گام قبل) مرتبط است. تجزیه و تحلیل اهداف نهفته را برای مداخله‌ای مؤثر آشکار می‌کند.

قبلاً گفتیم که پلیس باید، در تحلیل مسئله، زمان و مکان و همچنین بزه‌کاران بالقوه را شناسایی کند؛ دلیل توجه پلیس به زمان و مکان‌های وقوع جرم توجه‌اش به روش گشت‌های هدفمند — برای پیشگیری از وقوع جرم — است. همچنین پلیس به این دلیل به بزه‌کاران بالقوه توجه دارد که آنان را در ارتکاب جرم، قبل از وقوع، ناتوان سازد. اما پلیس، در رویکرد حل مسئله، صرفاً به دنبال استقرار مناسب در مکان‌های جرم‌خیز نیست. بلکه به دنبال پاسخ‌های مناسب دیگر نیز هست. گلدشتاین (۱۹۹۰) فهرستی از پاسخ‌های معمول پلیس در این رویکرد را پیشنهاد می‌کند که می‌تواند در رویکرد حل مسئله پاسخی مناسب به مسائل و مشکلات جرم و بی‌نظمی تلقی شود:

- تمرکز کردن بر اجزایی از مسئله که سهم نامتناسبی از کلیت مسئله را به خود اختصاص داده است؛
- ارتباط با سازمان‌های خصوصی و دولتی دیگر به این منظور که پاسخ‌های مدنظر پلیس، از طریق آن سازمان‌ها، به وقوع بپیوندد؛
- استفاده از مهارت‌های مذاکره و واسطه‌گری برای حل اختلافات؛
- تهیه و اطلاع رسانی اطلاعات پلیسی برای کاهش ترس و اضطراب جامعه، به منظور توانمند ساختن شهروندان برای حل مسائل شخصی‌شان؛ برای درک مناسب از قوانین و مقرراتی که مبهم و ناشناخته هستند؛ برای هشدار دادن به قربانیان بالقوه درباره آسیب‌پذیری‌هایشان و آگاهی دادن به آنان درباره روش‌های مراقبت از خود؛

- بسیج کردن جامعه و استفاده از اشکال موجود کنترل اجتماعی؛
- تغییر محیط فیزیکی برای کاهش فرصت‌هایی وقوع جرم و بی‌نظمی؛
- افزایش مقررات و قوانین از طریق مجاری قانونی برای کمک کردن به حل مسائل؛
- ایجاد اشکال جدید از اختیار محدود در مداخلات و بازداشت‌ها؛
- استفاده از قوانین مدنی برای کنترل مزاحمان عمومی، رفتارهای تهاجمی و شرایطی که به جرم کمک می‌کند.

### ارزیابی

مهم‌ترین و آخرین گام در شیوه رویکرد پلیس مسئله‌محور ارزیابی مداخله صورت گرفته به منظور بررسی نتایج کار در حل مسئله است. به دو دلیل ارزیابی اهمیت دارد؛ اول اینکه پلیس باید مسئول عملکرد خود باشد؛ به این معنی که آیا عملکرد و شیوه‌ای که پلیس به کار برده است منجر به کمتر شدن جرم، امنیت بیشتر و، در نتیجه، رضایت بیشتر شهروندان شده است و یا خیر. دومین دلیل این است که ارزیابی به پلیس اجازه می‌دهد تا درباره اثربخشی روش‌هایش در مسائل خاص اطلاع کسب کند و، در صورت نیاز، آن‌ها را بهبود دهد. پلیس، در رویکرد مسئله‌محوری، بر روش‌های خاصی تعصب نداشته و، به منظور آگاهی بر اثربخش بودن روش‌های به کار برده‌شده، نتایج را ارزیابی می‌کند.

### الزامات سازمانی اجرای رویکرد حل مسئله

قبل از پرداختن به الزاماتی که می‌تواند در اجرای رویکرد حل مسئله مطرح باشد، باید مشکلات و موانعی که در اجرای اصولی این رویکرد مطرح است شناسایی و احصا شود تا تدوین راه کارهای عملی برای رفع مشکلات شناسایی شده، در قالب الزامات سازمانی اجرا این رویکرد، عملی شود.

تحقیقات نشان داده است که اجرای این رویکرد برای کارکنان پلیس بسیار سخت است (Eck & Spelman, 1987; Braga, 2002; Clark, 1998). کردنر (۱۹۹۸) تعدادی از مشکلاتی را که در اجرای طرح‌های مبتنی بر رویکرد مسئله‌محوری وجود دارد مطرح کرد؛ مواردی همچون تمایل کارکنان پلیس به تجزیه و تحلیل‌های سطحی و به کارگیری روش‌های معمولاً

رایج و امتحان شده در پاسخ به مشکل. به همین دلیل است که تمایل به استفاده از روش های پلیس سنتی، به جای روش های نوآورانه و خلاقانه، در کارکنان پلیس دیده می شود. همچنین کلارک (۱۹۹۸) اشاره می کند که در مرحله کاوش نیز معمولاً در طبقه بندی مسائل به خوبی عمل نمی شود و داده هایی که می تواند در جهت دهی مناسب کشف مسئله در مرحله تجزیه و تحلیل کمک کند، به دلیل ضعف برداشت، در مرحله کاوش غیر مرتبط تشخیص داده و کنار گذاشته می شود.

در تحقیقی که رید و تیلی (۲۰۰۰) بر روی ۴۳ اداره پلیس انگلستان و ولز انجام دادند، به این نتیجه رسیدند که، در تجزیه و تحلیل مسائل، ضعف اساسی وجود داشته است؛ دلیل این امر این بود که صرفاً بر داده های کوتاه مدت تأکید شده بود و تحلیلی عمیق برای شناخت مسئله صورت نمی گرفت. آنان همچنین به این امر اشاره کردند که کارکنان پلیس، حتی قبل از پایان تجزیه و تحلیل، روش های کاری خود را انتخاب کرده بودند. همچنین در تحقیقی دیگر نشان داده شد که مرحله ارزیابی یا صورت نمی گیرد و یا به صورت سطحی و غیرعلمی (Scott & Clark, 2000)، به منظور توجیه نوع پاسخ و روش کار انتخاب شده، صورت می گیرد.

به طور کلی، برای اجرایی کردن رویکرد حل مسئله و یا رفع مشکلات اجرای این رویکرد، باید اقدامات ایجاد و اصلاحی در سازمان پلیس صورت گیرد، که از مهم ترین آن ها می توان به مواردی که در ادامه می آید اشاره کرد. موارد مذکور را اسکوگان و همکارانش (۱۹۹۹) تحت عناوین دیگری با بررسی اقدامات اجرایی رویکرد حل مسئله در پلیس شیکاگو و همچنین توسط ایکرت (۲۰۱۰) و ویلیامز (۲۰۰۳) بیان شده است.

### آموزش روش اجرایی حل مسئله

یکی از مهم ترین گام های هر رویکردی در وهله نخست احصای نیازمندی های آموزشی کارکنان برای اجرای رویکرد مذکور است. دوره های آموزشی و دروس مزبور باید به نحوی طراحی شود که اولاً، با تغییر نگرش در کارکنان، آنان را برای پذیرش رویکرد جدید آماده کند؛ بدین منظور لازم است دانش جدید با تجارب آنان ترکیب شود تا این احساس در

کارکنان ایجاد شود که رویکرد حل مسئله می‌تواند به آنان در اجرای بهتر مأموریت‌هایشان کمک کند. در وهله دوم، پس از ایجاد انگیزه در یادگیری و کسب دانش در روش اجرایی حل مسئله، کارکنان باید بتوانند الگوی سارا را به صورت فردی و، در مراحل پیشرفته تر به صورت تیمی، اجرا کنند. این انتظار وجود دارد که کارکنان، با افزایش عمق و دامنه مهارت‌های آموزشی، روش اجرایی حل مسئله را به خوبی اجرا کنند. بنابراین، کارکنان پس از طی دوره های آموزشی باید دانش رویکرد حل مسئله را کسب کنند، به این رویکرد گرایش داشته باشند و مهارت لازم را برای اجرا آن کسب کرده باشند (Ikerd, 2010).

### طراحی نرم افزارهای پشتیبانی حل مسئله

ابزاری که به مأموران کمک می‌کند داده‌های جمع‌آوری شده را به خوبی تجزیه و تحلیل کنند سیستم رایانه‌ای تجزیه و تحلیل بزه است. سیستم تجزیه و تحلیل بزه، به مثابه بانک دانش، از تجزیه و تحلیل و شناسایی مسائل پشتیبانی می‌کند (Skogan et al., 1999). این نظام رایانه‌ای به منظور داده‌پردازی مناسب و شناسایی مسائل و مشکلات، باید امکان اشتراک‌گذاری در بین بخش‌های گوناگون پلیس را داشته باشد (Ikerd, 2010). به طور کلی سازمان پلیس، علاوه بر نظام رایانه‌ای فوق، نیازمند نرم افزارهایی است که فرایند سارا را پشتیبانی کند؛ به عبارت دیگر، نرم افزارهایی که از این امکان برخوردار باشند که داده‌های ورودی را به صورت مناسب برای شناسایی مشکل و تجزیه و تحلیل مقدماتی آنها شکل دهند و، سرانجام، بتوانند خروجی‌هایی به شکل چندین پیشنهاد کاربردی برای گسترده کردن دامنه فکری کارکنان ارائه کنند.

### بیکره‌بندی مجدد وظایف شغلی

شمار کارکنانی که در هر یک از حوزه‌های استحقاقی خدمت می‌کنند باید بر اساس حجم کاری باشد که از دل درخواست های خدمات مردم و نهادهای هر حوزه استحقاقی تعیین می‌شود. فرایند اعزام برای پاسخ‌گویی به فوریت‌های انتظامی باید دوباره طراحی شود. در این طراحی باید به نحوی عمل شود که کارکنان حوزه‌های استحقاقی، که مسئول شناسایی مسائل و مشکلات هستند، کمتر اعزام شوند؛ اعزام کمتر آنان باعث می‌شود که برای رسیدگی به

پروژه‌های حل مسئله حوزه خود زمان داشته باشند. رویکرد مسئله محوری باید به دنبال تقویت تسهیم اطلاعات درون و برون سازمانی باشد و وظایف جدید و تحلیلی تری را برای کارکنان مشخص کند. با غنی‌سازی و توسعه شغلی، نقش کارکنان در رویکرد مسئله محوری وسیع‌تر می‌شود.

### بازمهندسی ساختار سازمانی و اصلاح بیانیه مأموریت

ساختار سازمانی و چیدمان نیرو در این رویکرد باید به گونه‌ای طراحی شود که چابکی سازمان را از لحاظ تصمیم‌گیری افزایش دهد؛ بدین منظور لازم است در سازمان، به جای ساختارهای سلسله‌مراتب نظامی، ساختارهای خطی ایجاد شود. در رویکرد مسئله محوری، همانند پلیس جامعه محور، باید سازمان به نحوی چیدمان شود که دیوان‌سالاری در آن کمتر شود و، با دادن استقلال و آزادی عمل بیشتر به واحدها، امکان طرح‌ریزی و برنامه‌ریزی به صورت محله محور توسط واحدهای اجرایی صورت پذیرد. البته، وقتی طرح‌ها در سطح حوزه‌های استحقاقی برنامه‌ریزی شد، باید سطوح بالاتر فرماندهی در جریان گذاشته شوند که واحدهای اجرایی با کدام مسائل اولویت‌دار روبه‌رویند و سرپرستان واحدها برای اجرای طرح‌ها به چه منابعی نیاز دارند. سرانجام، اختصاص بودجه و امکانات به واحدها بر اساس این برنامه‌ها شکل خواهد گرفت (Greene, 2007). در کل سازمان پلیس در رویکرد حل مسئله نیاز به یک سیستم باز و متفکرانه داشته (همانند الگوی سازمان‌های یادگیرنده)، به طوری که بتواند راه‌حل‌های متفاوتی در مناطق گوناگون برای مسائل متفاوت (و یا حتی مشابه) طراحی و اجرا کند (Feltz, 2002).

در رویکرد حل مسئله، بیانیه مأموریت پلیس، با توجه به رویکرد غالب که پلیس جامعه محور است، باید الزامات چنین رویکردی را بازتاب دهد. اولویت داشتن جامعه نسبت به دولت، اهداف مبتنی بر مشکل‌گشایی محله محور و نیز مأموریت‌های پلیسی در قالب پروژه‌های حل مسئله باید در بیانیه مأموریت گنجانده شود.

### تأکید بر مدیران صفی و کار تیمی

با توجه به اینکه مشکلات و مسائل هر حوزه استحقاقی منحصر به فرد است (Williams, 2003)، لازم است طرح‌ریزی و برنامه‌ریزی در خود واحدهای صفی شکل گیرد؛

این کار موجب واگذاری مسئولیت بیشتر به مدیران صفی می‌شود، که از یک‌طرف رضایت شغلی آنان را — به دلیل اجرای برنامه‌های خودشان — افزایش می‌دهد و از طرف دیگر موجب پاسخ‌گویی در حیطه مسئولیتشان می‌شود؛ این پاسخ‌گویی و رضایت شغلی سرانجام کارایی و اثربخشی پلیس را افزایش خواهد داد (Greene, 2007).

در رویکرد حل مسئله بر اهمیت کار تیمی تأکید می‌شود، اگرچه به ابتکار و نوآوری فردی کارکنان در حل و فصل مسائل بی‌نظمی و بزه کاری حوزه استحفاظی توجه می‌شود. با توجه به اینکه در تحقیقی نشان داده شد که موفقیت و ناکامی کار تیمی ارتباط مستقیمی با حمایت مدیران صفی دارد (Sherman et al., 1973)، سرپرست واحدها و مسئولان همه تیم‌ها وظیفه دارند، علاوه بر رهبری کردن تیم، افراد را بر روی یک هدف یا مسئله متحد کنند و انگیزه آنان را برای ادای بهتر وظایف ارتقا دهند. در الگوی مسئله‌محوری، سرپرستان باید توان افراد را شناسایی و بر آن سرمایه‌گذاری کنند. از سرپرست تیم‌ها انتظار می‌رود که، با تشویق اعضا به تفکر بیرون از چارچوب<sup>۱</sup> و تدوین راهبردهای نوین، آنان را در حل مسائل به شکل نوآورانه مشارکت دهند. به همین منظور، در تحقیقی که ایکرت (۲۰۱۰) انجام داد، بر اهمیت این گونه مدیران در تحقق رویکرد حل مسئله تأکید شده است.

### اصلاح معیارهای ترفیع، تشویق و ارزیابی عملکرد

مور (۱۹۹۹) در تحقیق خود اشاره کرده است که با ایجاد نظام ارزش‌یابی متفاوت می‌توان انتظار داشت که تغییرات سازمانی ایجاد گردد (Williams, 2003). همان‌گونه که کیمبرلی و همکارانش (۱۹۸۰) بیان کردند، نهادینه‌سازی رویکرد زمانی اتفاق می‌افتد که هنجارها، ارزش‌ها و ساختارهای سازمانی همه در یک مسیر حرکت کنند. پس، اگر ادارات پلیس به دنبال اجرای رویکرد حل مسئله هستند، باید در تدوین معیارهای ترفیع، تشویق و ارزیابی عملکرد به مفاهیم پایه‌ای رویکرد حل مسئله توجه کنند (Ikerd, 2020). یکی از مهم‌ترین این اقدامات توجه و تأکید بر کیفیت، به جای کمیت، در ارزیابی عملکرد فردی و تیمی است و دیگری می‌تواند اهدای جوایز و لوح‌های تعالی عملکرد به مدیران و واحدهای نمونه‌ای باشد که توانسته‌اند موفقیت‌های چشم‌گیری در اجرای پروژه‌های حل مسئله به دست آورند.

1. Out of box

### ایجاد ادارات اطلاع‌رسانی انتظامی در واحدهای اجرایی

یکی از کارکردهای پلیس در این رویکرد، باید توانمندسازی جامعه باشد (Rodriguez, 1993) بدین منظور پلیس مسئله‌محور نیازمند کمک و یاری پلیس جامعه‌محور است تا بتواند، برای حل و فصل مسائل و مشکلات، از منابع و توانمندی‌های مردم و سایر نهادها استفاده کند. ایجاد ادارات اطلاع‌رسانی در واحدهای اجرایی می‌تواند، با هدف اطلاع‌رسانی و آموزش، جامعه را در حل مسائل و مشکلاتش توانمند کند. این اقدام یکی از راه‌کارهای رفع بسیاری از مشکلات و مسائل جرم و بی‌نظمی در رویکرد مسئله‌محوری است. این گونه ادارات، به مثابه مشاور، وارد حیطه مدیریت و سیاست‌گذاری از نوع پلیسی می‌شوند؛ یعنی ارتقای سطح آگاهی‌های جامعه و راهبری آن‌ها به سمت مسیری که، در نتیجه آن، از جرم و جنایت پیشگیری شود. با اطلاع‌رسانی، علل شکل‌گیری مسائل مرتبط با انواع جرایم و هنجارشکنی‌ها پیش‌بینی پذیر می‌شود؛ بر این اساس جامعه می‌تواند، به صورت خودجوش، در مقابل جرم و بی‌نظمی بایستد.

فرایند کار این نوع ادارات نیز بدین گونه است که، در گام اول، زمینه‌های ارتکاب جرم شناسایی می‌شود؛ در گام بعد، موضوعات گوناگون اطلاع‌رسانی تعریف می‌شود. انواع اطلاع‌رسانی، که می‌توان برای این ادارات تعریف کرد، شامل اطلاع‌رسانی قواعد اجتماعی و آموزش مهارت‌های زندگی و اطلاع‌رسانی توصیه‌ها و هشدارهای پلیسی است.<sup>۱</sup>

### جمع‌بندی

در نظریه پلیس جامعه‌محور، پلیس به دنبال رفع نگرانی‌های شهروندان و جامعه با راهبرد مشارکت دادن آنان در موضوعات نظم و امنیت است. بدین منظور و برای رفع نگرانی‌های شهروندان درباره مسائل جرم و بی‌نظمی، لازم است پلیس جامعه‌محور آن‌ها را به طور ریشه‌ای حل کند. بنابراین پلیس مسئله‌محور با روش اجرایی خاص خود می‌تواند کمک بسیاری به پلیس جامعه‌محور کند. از طرف دیگر، در رهیافت مسئله‌محوری جعبه ابزار پلیس می‌تواند شامل منابع جامعه و یا توانمندی‌های سازمان‌های دولتی دیگر باشد. چرا که برخی مسائل و مشکلات مربوط به جرم و بی‌نظمی، صرفاً با ابزارهای در اختیار پلیس، به طور

۱. برای مطالعه بیشتر در این موضوع رجوع کنید به: کریمی خوزانی، ۱۳۸۸.

ریشه‌ای حل نخواهد شد؛ پس پلیس مسئله‌محور در اجرای روش خود، علاوه بر به کارگیری درست از منابع و توانمندی‌هایش، نیاز دارد در برخی موارد از منابع و توانمندی‌های جامعه استفاده کند؛ بدین منظور رویکرد مسئله‌محوری به پلیس جامعه‌محور نیازمند خواهد بود. پس رویکرد مسئله‌محوری در قالب نظریه پلیس جامعه‌محور تعریف می‌شود و نظریه پلیس جامعه‌محور هم بدون توجه به مسئله‌محوری ناقص خواهد بود. بنابراین می‌توان گفت که رویکرد مسئله‌محوری وابسته به پلیس جامعه‌محور و مکمل آن است.

جدول شماره (۱): الزامات سازمانی اجرا هر مرحله از مراحل روش اجرایی حل مسئله

مراحل روش اجرایی رویکرد حل مسئله	الزامات سازمانی برای اجرا
کاوش	<ul style="list-style-type: none"> <li>آموزش روش اجرایی حل مسئله</li> <li>طراحی نرم‌افزارهای پشتیبانی حل مسئله</li> <li>پیکره‌بندی مجدد وظایف شغلی</li> <li>اصلاح معیارهای ترفیع، تشویق و ارزیابی عملکرد</li> </ul>
تجزیه و تحلیل	<ul style="list-style-type: none"> <li>آموزش روش اجرایی حل مسئله</li> <li>طراحی نرم‌افزارهای پشتیبانی حل مسئله</li> <li>پیکره‌بندی مجدد وظایف شغلی</li> <li>اصلاح معیارهای ترفیع، تشویق و ارزیابی عملکرد</li> </ul>
پاسخ	<ul style="list-style-type: none"> <li>آموزش روش اجرایی حل مسئله</li> <li>طراحی نرم‌افزارهای پشتیبانی حل مسئله</li> <li>پیکره‌بندی مجدد وظایف شغلی</li> <li>اصلاح معیارهای ترفیع، تشویق و ارزیابی عملکرد</li> <li>بازمهندسی ساختار سازمانی و اصلاح بیانیه مأموریت</li> <li>تأکید بر مدیران صفی و کار تیمی</li> <li>ایجاد ادارات اطلاع‌رسانی انتظامی در واحدهای اجرایی</li> </ul>
ارزیابی	<ul style="list-style-type: none"> <li>آموزش روش اجرایی حل مسئله</li> <li>پیکره‌بندی مجدد وظایف شغلی</li> <li>اصلاح معیارهای ترفیع، تشویق و ارزیابی عملکرد</li> <li>تأکید بر مدیران صفی و کار تیمی</li> </ul>

پلیس در رویکرد مسئله‌محوری از روش پایه و تکرار شونده‌ای استفاده می‌کند که عبارت است از شناسایی مسئله (کاوش)، تجزیه و تحلیل، پاسخ، ارزیابی و نیز تعدیل پاسخ. برای اجرای



این روش نیز لازم است تغییراتی در سازمان پلیس صورت گیرد؛ الزامات سازمانی اجرا هر مرحله در جدول شماره (۱) بیان شده است.

همان گونه که در جدول شماره (۱) نشان داده شده است، مرحله اول کاوش است که به معنای شناسایی مسائلی مهم و حل شدنی است که ارزش بررسی شدن را دارند؛ بدین منظور باید کارکنان آموزش لازم در این باره را دیده باشند و، برای شناسایی مسائل، ابزارهایی به صورت نرم افزارهای رایانه‌ای باید در اختیار آنان قرار بگیرد. دیگر اینکه، از لحاظ شغلی، کاوش باید جزئی از برنامه کاری آنان شده و در نظام ترفیع و پاداش نیز برای فعالیت‌های مرتبط با کاوش امتیازاتی محسوب شده باشد. مرحله دوم تجزیه و تحلیل است؛ در این مرحله، کارکنان پلیس به دنبال کشف علت‌های مسائلی هستند که پشت یک رشته وقایع جرم یا نگرانی‌های خاص جامعه وجود دارد. برای اجرای مرحله تجزیه و تحلیل باید کارکنان، ضمن برخورداری از نرم افزارهای رایانه‌ای خاص تجزیه و تحلیل مسائل، دوره‌های آموزشی استفاده از آن‌ها را گذرانده باشند؛ دیگر اینکه چنین وظیفه‌ای در شرح شغلی آنان در نظر گرفته شود و در نظام ترفیع و پاداش نیز برای فعالیت‌های مرتبط با تجزیه و تحلیل مناسب و درست امتیازاتی محسوب شده باشد. مرحله سوم مرحله پاسخ است؛ کارکنان پلیس در این مرحله باید پاسخ مؤثری برای حل مسئله طراحی کنند؛ این مرحله نیازمند تغییراتی در مدیریت، نحوه برنامه‌ریزی و طرح‌ریزی و، به طور کلی، ساختار سازمانی و نظام فرماندهی و کنترل است. واحدهای اجرایی برای اجرای پاسخ مناسب باید اولاً اختیارات و استقلال لازم را برای طرح‌ریزی و تصمیم‌گیری داشته باشند و این کار جزء وظایف مدیریتی آن‌ها محسوب شود؛ دیگر اینکه باید از امکانات و زیرساخت‌های نرم افزاری برخوردار باشند و از کارکنان آموزش دیده استفاده کنند؛ دیگر اینکه در نظام ترفیع و پاداش نیز برای پاسخ‌های مناسب و اثربخش امتیازاتی محسوب شده باشد. در مرحله چهارم، که مهم‌ترین و آخرین گام در شیوه رویکرد پلیس مسئله محور است، از مداخله صورت گرفته، به منظور بررسی نتایج کار در حل مسئله، ارزیابی صورت می‌گیرد. در این رویکرد، خود واحدها به دنبال ارزیابی خواهند بود؛ چرا که، به تبع واگذاری اختیارات و قدرت تصمیم‌گیری به واحدهای اجرایی، لازم است درباره کسب نتایج پاسخ گو باشند؛ از طرف دیگر، لازمه رویکرد

حل مسئله تعدیل پاسخ است و این تعدیل صرفاً با آگاهی از نتایج پاسخ فراهم می شود. بر این اساس مرحله ارزیابی که واحدهای اجرایی انجام می دهند از اهمیت بسیاری برخوردار است؛ بدین منظور کارکنان باید در این باره آموزش لازم را دیده باشند؛ دیگر اینکه در برنامه کاری آنان، به صورت رسمی و ابلاغ شده، وظیفه ارزیابی گنجانده شود. همچنین در نظام ترفیع و پاداش باید برای نتایج پروژه‌های حل مسئله امتیازاتی محسوب شود تا اهمیت ارزیابی واحدها دوچندان گردد.

جدول شماره (۲): الزامات سازمانی برای رفع مشکلات شناسایی شده در اجرای مسئله محوری

مشکلات شناسایی شده در اجرای مسئله محوری	الزامات سازمانی برای رفع مشکلات
تمایل کارکنان به تجزیه و تحلیل سطحی	<ul style="list-style-type: none"> <li>• آموزش روش اجرایی حل مسئله</li> <li>• طراحی نرم افزارهای پشتیبانی حل مسئله</li> <li>• اصلاح معیارهای ترفیع، تشویق و ارزیابی عملکرد</li> </ul>
به کارگیری روش‌های معمول در پاسخ به مشکل	<ul style="list-style-type: none"> <li>• آموزش روش اجرایی حل مسئله</li> <li>• طراحی نرم افزارهای پشتیبانی حل مسئله</li> <li>• اصلاح معیارهای ترفیع، تشویق و ارزیابی عملکرد</li> </ul>
طبقه‌بندی نکردن مناسب داده‌ها برای شناسایی مسائل	<ul style="list-style-type: none"> <li>• طراحی نرم افزارهای پشتیبانی حل مسئله</li> <li>• اصلاح معیارهای ترفیع، تشویق و ارزیابی عملکرد</li> </ul>

سابقه اجرای رویکرد مسئله محوری در کشورهایی که از این رویکرد استفاده کرده‌اند می‌تواند تجاربی را در اختیار پلیس سایر کشورها قرار دهد که از همان ابتدا، با هدف پیشگیری از شکل‌گیری مشکلات، این رویکرد و روش اجرایی آن را اجرا کنند. در جدول شماره (۲) مشکلات شناسایی شده در اجرای رویکرد حل مسئله در پلیس آمریکا و انگلستان، که در تحقیقات گوناگون جمع‌آوری شده است، با ذکر الزامات سازمانی برای رفع هر کدام آورده شده است.

همان گونه که در جدول شماره (۲) نشان داده شده است، یکی از مشکلات شناسایی شده تمایل کارکنان به تجزیه و تحلیل سطحی و دیگری به کارگیری روش‌های معمول در پاسخ به مشکل است؛ بدین منظور و برای رفع مشکلات باید روش اجرایی حل مسئله، چه در مرحله

کاوش و چه در مرحله انتخاب پاسخ، به خوبی به کارکنان آموزش داده شود و نرم افزارهای رایانه‌ای حل مسئله برای کارکنان طراحی و به کارگیری شود. البته ذکر این نکته برای استفاده از نرم افزارهای حل مسئله در مرحله پاسخ ضروری است که این نرم افزارها باید به گونه‌ای طراحی شود که راه کارهای گوناگونی را پیش روی تیم‌های اجرایی قرار دهد تا کارکنان در دام استفاده از روش‌های معمول گرفتار نشوند؛ اما، با آموزش مناسب، باید این نگرش به کارکنان منتقل شود که برای رفع هر مشکل تکراری چه بسا، با توجه به بافت محیطی که جرم و یا بی نظمی در آن اتفاق می‌افتد، راه کار منحصر به فردی لازم باشد که در نرم افزارهای رایانه‌ای حل مسئله گنجانده نشده است. بر این اساس، در انتخاب پاسخ مناسب، بیش از نرم افزارهای رایانه‌ای، آموزش مفید خواهد بود. آخرین مشکل شناسایی شده در این مقاله نیز طبقه بندی نکردن مناسب داده‌ها برای شناسایی مسائل در مرحله کاوش است؛ این مشکل با طراحی و به کارگیری نرم افزارهای رایانه‌ای طبقه بندی داده‌ها رفع خواهد شد. همچنین ایجاد نظام ترفیع و پاداشی که به بهترین و مناسب ترین اقدامات تعلق می‌گیرد می‌تواند در رفع هر سه مورد ذکر شده و، به طور کلی، بهبود اجرای روش اجرای حل مسئله کارساز باشد.

## منابع

- Braga, A. A. (2002). *Problem-Oriented Policing and Crime Prevention*, Monsey, NY: Criminal Justice Press.
- Braga, A. A. (2007). "Problem- Oriented Policing," *In the Encyclopedia of Police Science* (Vol. 1) Greence, J. R. (Ed.), pp: 1054- 1062; New York: Routledge.
- Chappell, A.T. & Lanza-Kaduce, L. (2004). "Integrating Sociological Research with Community-Oriented Policing: Bridging the Gap Between Academics & Practice," *Journal of Applied Sociology/Sociological Practice*, Vol. 21 No. 6, pp. 80-98.
- Eck, J. & Spelman, W. (1987). *Problem- Solving: Problem-Oriented Policing in Newport News*, Washington, DC: Police Executive Research Forum.
- Feltes, Thomas (2002). "Community- Oriented Policing in Germany, Training and Education," *policing*, Vol. 25. No.1, pp. 48-59.
- Greene, J. R. (2007). "Police Reform in an Era of Community and Problem-Oriented Policing," *In the Encyclopedia of Police Science*, (Vol. 1), Greence, J. R. (Ed.), pp: 978- 985; New York: Routledge.
- Goldstein, H. (1979). "Improving Policing: a Problem-Oriented Approach," *Crime and Delinquency*, No: 25, pp: 236-58.
- Goldstein, H. (1990). "Problem-Oriented Policing," *Philadelphia*, PA: Temple University Press.
- Hope, T. (1994). "Problem-Oriented Policing and Drug Market Locations: Three Case Studies," *Crime Prevention Studies*, No: 2, pp: 5-32.
- Hunter, R., & Jeffrey, R. C. (1992). *Preventing Convenience Store Robbery Through Environmental Design*, In *Situational crime prevention: Successful case studies*, Clarke, V. R. (Ed.), pp: 194-204; Albany, NY: Harrow and Heston.
- Ikerd, T.E. (2010). "Beyond Flavor of the Month: Institutionalizing Problem-Oriented Policing (POP) in the CMPD," *policing*, Vol. 33 No. 1, PP. 179- 202.
- Kimberly, J.R. Mile, R.H. & Associates (1980). *The Organizational Life Cycle: Issues in the Creation, Transformation, and Decline of Organizations*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Skogan, W. & Frydl, K. (2004). *Fairness and Effectiveness in Policing: The Evidence*, Washington DC: National Academies Press.
- Read, T. & Tilley, N. (2000). *Not Rocket Science? Problem-Solving and Crime Reduction*, (Crime Reduction Series Paper 6), London: Home Office.

- Clarke, R. V. (1998). "Defining Police Strategies: Problem Solving, Problem-Oriented Policing and Community-Oriented Policing," *In Problem-oriented policing: Crime-specific problems, critical issues, and making POP work*, Shelley and Grant (Eds.), pp: 315–30; Washington DC: Police Executive Research Forum.
- Cordner, G. (1998). "Problem-Oriented Policing vs. Zero Tolerance," *In Problem-oriented policing: Crime-specific problems, critical issues, and making POP work*, Shelley and Grant (Eds.), pp: 303–14; Washington DC: Police Executive Research Forum.
- Rodriguez, Matt L. (1993). *Together We Can: A Strategic Plan for Reinventing the Chicago Police Department*, Chicago.
- Scott, M. and Clarke, R. V. (2000). "A Review of Submission for the Herman Goldstein Excellence in Problem-Oriented Policing," *In Problem oriented policing: Crime-specific problems, critical issues, and making POP work*, (Vol. 3), Corina Sole Brito and Eugenia E. Gratto (Eds.), pp: 213–30; Washington DC: Police Executive Research Forum.
- Sampson, R. & Scott, M. (2000). *Tackling Crime and Other Public Safety Problems: Case Studies in Problem Solving*, Office of Community Oriented Policing Services, US Department of Justice, Washington, DC.
- Skogan, G.W.; Hartnett, M.S.; DuBois, J.; Comey, T.J.; Kaiser, M. & Loving, H.J. (1999). *On the Beat: Police and Community Problem Solving*, U.S.: Westview Press.
- Sherman, L., Milton, C. and Kelly, T. (1973), *Team Policing: Seven Case Studies*, The Police Foundation, Washington, DC.
- UNO Television (2005). *The Origins of Problem-Oriented Policing: An Interview with Herman Goldstein*, Criminal Justice Department, The University of Nebraska Omaha, Omaha, NE.
- Walker, S. (1993). "Does Anyone Remember Team Policing? Lessons of the Team Policing Experience for Community Policing," *American Journal of Police*, Vol. 12 No. 1, pp. 33-55.
- Williams, E.J. (2003). "Structuring in Community Policing: Institutionalizing Innovative Change," *Police Practice and Research*, Vol. 4, No. 2, PP. 119-129.

- ویزبرد، دیوید و جان ایک (۱۳۸۸). «پلیس چگونه می‌تواند جرم، بی‌نظمی و ترس را کاهش دهد.» ترجمه علی کریمی خوزانی، توسعه انسانی پلیس، شماره ۲۴، صص ۱۶۳ - ۱۲۵.
- کریمی خوزانی، علی (۱۳۸۸). «راهبرد پلیس برای توسعه امنیت پایدار: پیشگیری از بزه‌کاری و بزه‌دیدگی افراد با اطلاع‌رسانی انتظامی.» توسعه انسانی پلیس، شماره ۲۷، صص ۱۲۳ - ۱۰۷.
- کریمی خوزانی، علی و مهدی انتظاری (۱۳۸۸). «ضرورت ایجاد دوره‌های کارورزی و چگونگی اجرا آن در آموزش و تربیت پلیس جامعه‌محور.» توسعه انسانی پلیس، شماره ۲۹، صص ۱۰۳ - ۸۹.

Archive of SID