

ارائه راهبردهای توسعه ایمنی در مأموریت‌های سازمان پلیس

صیاد درویشی¹، عبدالرحمن میرزاخانی²

تاریخ دریافت: 96/09/24

تاریخ پذیرش: 97/04/13

از صفحه 85 تا 112

پژوهشی‌نامه نظم و امنیت انتظامی، سال یازدهم،
شماره سوم (پیاپی چهل و سوم)، پاییز 1397

چکیده

مقدمه: در سازمان‌هایی با حجم انبوه مأموریت‌های عملیاتی مانند سازمان پلیس، ضایع شدن منابع انسانی در اثر آسیب‌های حین انجام وظایف، باعث ایجاد اختلال در خطوط پایین سازمان می‌شود که این عوامل علاوه بر زیان مالی موجب عدم توانایی سازمان در حفظ توان آمادگی برای اجرای بهینه مأموریت‌ها می‌شود؛ بنابراین ایمنی شغلی یکی از جنبه‌های ضروری و اساسی بهره‌وری سازمان پلیس است. هدف این مطالعه، ارائه راهبردهای توسعه ایمنی کارکنان پلیس و پاسخ به این پرسش است که برای توسعه ایمنی در مأموریت‌های سازمانی پلیس چه راهبردهایی می‌توان ارائه نمود؟

روش: این تحقیق از نوع پژوهش کاربردی و روش آن کیفی به شیوه SWot است. ابتدا با مطالعه اسنادی و استفاده از طوفان فکری نخبگان، فهرستی از ضعف‌ها، نقاط قوت، فرصت‌ها و تهدیدهای بیرونی در توسعه ایمنی کارکنان، استخراج و در مراحل بعدی با مراجعه مجدد و مستقیم به نخبگان، در هرکدام از داده‌ها ضریب اهمیت و رتبه مربوطه تعیین گردید و پس از محاسبه ضرایب، اولویت‌ها مشخص و درنهایت، در ارتباط با توسعه و ارتقاء ایمنی کارکنان، راهبردهای مناسبی ارائه گردید. جامعه آماری شامل نخبگان پلیس بوده که از بین آن‌ها به روش هدفمند تعداد 27 نفر انتخاب گردیده‌اند. داده‌ها به شیوه SWot مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند.

یافته‌ها: یافته‌های حاصل از این مطالعه نشان می‌دهد که پلیس در تحقق اهداف خود در زمینه توسعه و افزایش ایمنی کارکنان از نقاط قوت و فرصت‌های بیرونی برخوردار است و در شرایط فعلی، زمینه مناسبی برای پیاده‌سازی راهبردهای تهاجمی برای توسعه و افزایش سطح ایمنی کارکنان وجود دارد.

نتیجه‌گیری: نتایج این مطالعه حاکی از آن است که پلیس با تمرکز بر نقاط قوت درونی و بهره‌گیری از فرصت‌های بیرونی، می‌تواند بخشی از تهدیدهای بیرونی را کاهش دهد و از طرف دیگر، با بازنگری در برنامه‌های درون‌سازمانی و رفع نقاط ضعف و آسیب‌پذیر و نیز استفاده از مزیت‌های نسبی، می‌تواند گام بلندی را در توسعه و افزایش سطح ایمنی بردارد و افزایش بهره‌وری و توسعه نظم عمومی را به دنبال داشته باشد.

کلیدواژه‌ها: ایمنی، ایمنی کارکنان پلیس، مأموریت‌های سازمانی پلیس، راهبرد، مدل SWOT.

1- استادیار گروه پیشگیری دانشگاه علوم انتظامی امین، تهران، ایران.

2- استادیار گروه پیشگیری دانشگاه علوم انتظامی امین، تهران، ایران (نویسنده مسئول): Cls188rahman@yahoo.com



مقدمه

پژوهش‌های انجام‌شده در چند دهه گذشته بیانگر این است که رابطه کمی بین شرایط سازمانی و آسیب‌های شغلی وجود دارد. اگر سازمان بتواند عوامل مؤثر بر رویدادها را شناسایی و از طریق توانمندسازی کارکنان، بسترها و زمینه‌های بروز رویدادها را خنثی و یا آثار آن را کاهش دهد، در پیشگیری از شکل‌گیری و تکوین رویدادها و کاهش دامنه آسیب‌ها می‌تواند نقش فعالی را ایفا نماید. تحقیقات نشان داده است که شاخص‌های ایمنی در سازمان‌ها به‌عنوان یک عامل مهم در کاهش آسیب‌پذیری‌های ناشی از انجام کار و وظایف کارکنان است؛ اما آنچه باید مورد توجه قرار گیرد چگونگی تقویت، نهادینه‌سازی و رشد و ارتقای این مؤلفه‌ها و شاخص‌ها در جهت توانمند نمودن کارکنان است. در سازمان توانمند، کارکنان با احساس مثبت، مالکیت نسبت به کار، بهترین ابداعات و افکار را به سازمان می‌آورند و منافع سازمانی را به منافع فردی ترجیح می‌دهند؛ بنابراین امروزه یکی از دغدغه‌های سازمان پلیس ایجاد بسترها و سازوکارهای توسعه عوامل ایمن‌ساز در مأموریت‌های سازمانی است تا بتواند میزان آسیب‌پذیری‌های ناشی از انجام وظایف و مأموریت‌های گسترده پلیس را کاهش دهد.

مطالعات پیشین در حوزه ایمنی کارکنان و شواهد به‌دست‌آمده، نشان می‌دهد که انسان همیشه با هدف جلوگیری از حوادث و ایجاد ایمنی در کار، در پی پیدا کردن راه‌حل‌هایی بوده است. نتایج این مطالعات بیانگر آن است که علیرغم این که تلاش برای ارتقای سطح ایمنی کارکنان بر پایه نگرش‌های سخت‌افزاری و نرم‌افزاری شامل حفاظت فنی و بهبود محیط فیزیکی، آموزش، دستورالعمل‌ها، خط‌مشی و برنامه‌ریزی برای کاهش حوادث صورت گرفته است، از اهمیت عملکرد انسان در بروز پیامدهای سنگین و جبران‌ناپذیر حادثه کم نشده است و به همین دلیل متخصص‌های ایمنی برای پیشگیری از حوادث به نگرش زیست‌افزاری روی آورده و نگرشی که به تغییر رفتار انسان به‌عنوان مهم‌ترین عامل بروز حادثه توجه دارد، اهمیت ویژه‌ای قائل شوند. لذا یکی از بهترین شاخص‌هایی که نشان‌دهنده پایه‌گذاری یک شرایط ایمن و خوب در سازمان است، وجود نگرش مثبت نسبت به ایمنی در سطح کل کارکنان سازمان است (اصغری و همکاران، 1392: 21). اصطلاح «ایمنی» نخستین بار در سال 1986 و به‌وسیله آژانس

جهانی انرژی اتمی در گزارش حادثه چرنوبیل¹ به صورت رسمی بیان و به کارگیری شد. عوامل مختلفی در سازمان می‌تواند بر بهبود شرایط ایمنی کارکنان تأثیر داشته باشد، اما ایمنی رفتاری در هر وضعیت کاری کاربرد دارد و یک کار گروهی است که مبتنی بر جمع و درعین حال مبتنی بر فرد است (کالیا²، 2006: 43). دانش ایمنی در عصر حاضر در بسیاری از سازمان‌های نظامی و انتظامی، نسبت به گذشته از اهمیت خاصی برخوردار شده و در قالب برنامه‌های راهبردی و با هدف کاهش خسارت‌ها و افزایش بهره‌وری و ایمنی کارکنان دنبال می‌شود. سازمان پلیس که به جهت نوع وظایف و گستردگی رخدادهای غیرقابل پیش‌بینی، سالیانه، آسیب‌های فراوانی، اعم از مادی و معنوی ناشی از اجرای وظایف سازمانی متحمل می‌گردد، نیازمند توجه جدی در مورد توسعه سطح ایمنی کارکنان در سراسر سازمان است و تحقیقات علمی در حوزه ایمنی کارکنان پلیس، هم از جنبه توسعه نظری و هم از جنبه دستیابی به راهکارهای کاربردی و عملی جهت افزایش سطح ایمنی کارکنان در انجام وظایف سازمانی بیش‌ازپیش از اهمیت و ضرورت برخوردار است. به جهت گستردگی عوامل تأثیرگذار در ایمنی کارکنان و جدید بودن این دانش و رویکرد در حوزه پلیسی به نظر می‌رسد، هرچند موضوعات رفتاری و نرم‌افزاری مانند فرهنگ ایمنی، آموزش و غیره نقش مهمی در ایمنی کارکنان دارند، لیکن عوامل سخت‌افزاری مانند تجهیزات و همچنین شرایط، بسترها و زمینه‌های محیطی، اعم از داخلی و خارجی سازمان در توسعه ایمنی کارکنان، می‌توانند نقش مهمی را ایفاء کنند. شناسایی این عوامل مهم و تأثیرگذار با استفاده از چهار نقطه کلیدی سازمان که بر مبنای عوامل درونی و بیرونی سازمان قابل احصاء است، می‌تواند راهبردهای منطقی در حوزه توسعه ایمنی کارکنان ارائه نماید؛ بنابراین آنچه به عنوان مسئله اساسی در سازمان پلیس در حوزه ایمنی وجود دارد، نبود راهبرد مبتنی بر ظرفیت‌ها و چالش‌های پیش روی سازمان است. این تحقیق تلاش نموده است تا بر اساس مدل SWOT راهبردهای اصولی و منطقی در حوزه توسعه ایمنی کارکنان در مأموریت‌های سازمانی از جمله توسعه نظم عمومی را با طرح این سؤال که، برای توسعه ایمنی در مأموریت‌های سازمانی پلیس چه راهبردی را می‌توان ارائه کرد؟ ارائه نماید تا بتوان با اجرای برنامه‌های مبتنی بر راهبرد به دست آمده، زمینه‌ها و بسترهای لازم برای

1 - Chernobyl

2- kailla



توسعه عوامل و اجزای مؤثر در کاهش آسیب‌های ناشی از مأموریت‌های سازمانی را ارتقاء بخشید. در این تحقیق بر اساس پرسش اصلی مطرح‌شده پرسش‌های فرعی زیر نیز مطرح که محققین در پی پاسخ به آن‌ها می‌باشند.

- 1- نقاط قوت موجود در انجام مأموریت‌های سازمانی پلیس کدامند؟
- 2- نقاط ضعف موجود در انجام مأموریت‌های سازمانی پلیس کدامند؟
- 3- فرصت‌های موجود در انجام مأموریت‌های سازمانی پلیس کدامند؟
- 4- تهدیدهای موجود در انجام مأموریت‌های سازمانی پلیس کدامند؟

پیشینه و مبانی نظری

پیشینه پژوهش

روح‌الهی (1394)، در پژوهشی با عنوان «ابعاد جو ایمنی و عملکرد بخش تعمیرگاهی صنعت هواپیمایی» که به روش کمی و از طریق توزیع پرسشنامه بین جامعه نمونه صورت گرفت، به این نتیجه می‌رسد که بین ابعاد جو ایمنی با عملکرد کارکنان رابطه معناداری وجود دارد و ابعاد جو ایمنی بر عملکرد بخش تعمیرگاهی صنعت هواپیمایی مؤثر است.

علی محمدی و امینی (1392)، در پژوهشی با عنوان «ارزیابی فرهنگ ایمنی و عوامل مؤثر بر آن» که به روش کمی و از طریق توزیع پرسشنامه استاندارد فرهنگ ایمنی بین جامعه نمونه صورت گرفت، به این نتیجه رسیده‌اند که افرادی که نمره فرهنگ ایمنی پایین‌تری نسبت به دیگران دارند، دچار حوادث بیشتری شده و بیشتر مستعد بروز حادثه هستند.

ایران‌منش و میرزایی کهن (1395)، در پژوهشی با عنوان «بررسی رابطه ابعاد روان‌شناختی توانمندسازی با فرهنگ ایمنی سازمان پلیس» که به روش کمی و کیفی انجام گرفت، به این نتیجه رسیدند که ابعاد روان‌شناختی توانمندسازی کارکنان پلیس در فرهنگ ایمنی تأثیرگذار بوده و با افزایش سطح توانمندی روان‌شناختی کارکنان، می‌توان بهبود و ارتقاء سطح فرهنگ ایمنی را در سراسر سازمان پلیس پیش‌بینی نمود.

عامری و رحمتی (1395)، در پژوهشی با عنوان «عوامل مؤثر بر ارتقاء سطح ایمنی و سلامت کارکنان ناجا» که به روش کیفی با استفاده از فن مصاحبه نیمه ساختاریافته صورت پذیرفته است به این نتیجه رسیدند که آموزش، ایمنی و بهداشت، عوامل مدیریتی، فرهنگ‌سازمانی و ساختار سازمانی به ترتیب بیشترین تأثیر را بر ارتقاء سطح ایمنی و سلامت کارکنان ناجا دارند.

در بسیاری از مطالعات انجام شده در حوزه پلیس، به رویکردهای نرم رفتاری در مأموریت‌های سازمانی، تأکید شده است. نتایج مطالعات بابائیان (1392)، نشان داد که رعایت ترتیب در آرایش و به‌کارگیری لایه‌ها از نکات کلیدی در ایجاد لایه‌های دفاعی پیش‌گیرنده است، به طوری که طراحی و اجرای عملیاتی لایه‌های دفاعی تعریف‌شده از نرم‌ترین به سخت‌ترین، ضروری است. در شرایطی که سامانه امنیت عمومی جامعه در یک رفتار نرم توسط دشمن تهدید می‌شود، نیروی پلیس هوشمند نیز بایستی در فرایند مقابله، رویکردهای نرم و نظام‌مند انتظامی را مقدم بر رویکردهای سخت قرار دهد. نتایج پژوهش فرهی بوزجانی و دیگران (1394) نیز نشان داد که از میان چهار بُعد فرهنگ‌سازمانی شامل فرهنگ مأموریتی، دیوان‌سالاری، انسان‌گرایی و انطباق‌پذیری، ناجا برای بُعد فرهنگ بوروکراتیک نسبت به بُعد انسان‌گرایی وزن بیشتری قائل است، در صورتی که در دستیابی به تحقق چشم‌انداز ناجا، ابعاد ارزش‌های فرهنگی و بُعد انسانی، تأکید گردیده و بایستی حوزه‌های ساختاری و رفتاری در سازمان و کارکنان را تقویت نمود. همچنین نتایج پژوهش طاهری و دیگران (1393)، دوازده راهبرد برای ناجا در حوزه مدیریت امنیت عمومی مشخص و اولویت‌بندی کرده است که از میان آن‌ها، راهبردهایی نظیر ارتقاء فرهنگ دانش‌محوری و دانش‌بنیادی، اشراف اطلاعاتی، توسعه آموزش‌های تخصصی، ارتقاء کارآمدی و توانمندی، ارتقاء ولایت‌مداری، خوش‌رویی با مردم را می‌توان در راستای کاهش آسیب‌پذیری کارکنان و افزایش سطح ایمنی در انجام مأموریت‌ها تبیین نمود.

فرناندز و همکاران¹ (2007)، پژوهشی با عنوان «فرهنگ ایمنی، تجزیه و تحلیل ارتباط سببی بین ابعاد اصلی» انجام دادند که منجر به پیشنهاد یک مدل برای فرهنگ

1 - Fernandez & et al



ایمنی گردید. در این مطالعه نتایج نشان داد که مدیران نقش مهمی در ارتقاء رفتارهای ایمن کارگران به طور مستقیم و غیرمستقیم دارند.

بررسی پژوهش حاضر با پژوهش‌های انجام گرفته در بخش پیشینه نشان از آن دارد که در هیچ کدام از تحقیقات صورت گرفته، محققین به دنبال راهبردهای توسعه ایمنی نبوده‌اند، بلکه متغیر ایمنی را با متغیر دیگری مورد سنجش قرار داده‌اند؛ بنابراین این پژوهش از جهت آن که در پی ارائه راهبردهای ایمنی به منظور به کارگیری و اجرا توسط سازمان‌های اجرایی است، جدید است. تفاوت دیگر پژوهش حاضر با پژوهش‌های صورت گرفته، محیط پژوهش است. این پژوهش در سازمان پلیس که از نظر شکلی و ماهوی با سایر سازمان‌ها تفاوت دارد، صورت گرفته است.

مبانی نظری پژوهش

ایمنی، میزان دوری از خطر تعریف شده است. ایمنی یک موضوع حفاظت نسبی از برخورد با خطرات است و کمیتی نسبی است؛ بنابراین شرایط غیر ایمن شرایطی که دارای پتانسیل صدمه به افراد، خسارت به تجهیزات و ساختمان‌ها، از بین بردن مواد و... باشد؛ بنابراین وقوع حادثه در اثر یک عمل یا انجام یک کار غیر ایمن یا در اثر شرایط غیر ایمن یا در اثر ترکیبی از این دو به وقوع می‌پیوندد (حقیقی، 1379: 110).

توسعه ایمنی، تقویت شرایط مثبت، کاهش و حذف عوامل آسیب‌زای منابع انسانی در حین انجام وظایف سازمانی است که ریسک و خطر آسیب‌پذیری کارکنان را کاهش می‌دهد. شرایط نایمن در محیط کار علاوه بر اثر مستقیم در کاهش بهره‌وری، به صورت غیرمستقیم نظیر تأثیر بر روحیه و انگیزه کارکنان که ناشی از بی‌توجهی مدیران به کارکنان یا روئیت ایراد صدمات جسمی به همکاران می‌شود، نیز تأثیر دارد. در این ارتباط محققین روش‌هایی را برای تأمین ایمنی در محیط کار بر شمرده‌اند. میرسپاسی در این باره می‌نویسد: برای تأمین ایمنی کارکنان از روش‌های مختلفی مانند روش‌های تأمین سلامت کارکنان در محل کار، ارگونومی، روش‌های بیومکانیکی، مهندسی دستگاه‌ها، روش‌های اکتشافی و روش‌های رفتاری استفاده می‌شود (میرسپاسی، 1375: 239-240). برخی نویسندگان روش‌های ایمنی را با رفتار کارکنان پیوند داده‌اند و آن را بر مبنای رفتار کارکنان تعریف نموده‌اند. میوزا و ویلد اعتقاد دارند که روش‌های ایمنی

مبتنی بر رفتار به رفتارهای خاصی مانند پوشیدن تجهیزات مناسب و حمایت‌کننده به‌عوض تمرکز بر روی حذف خطر، پاداش می‌دهد (میوزا و ویلد¹، 2002: 65).

آسیب‌ها و خسارت‌های مرتبط با وظایف سازمانی پلیس، موجب ضایع شدن منابع انسانی سازمان می‌شود و افزایش آسیب‌ها باعث ایجاد اختلال در سطوح اجرایی سازمان می‌شود که این عوامل علاوه بر زیان‌های مادی و معنوی غیرقابل‌جبران، موجب عدم توانایی سازمان در نگهداری کارکنان توانمند و افزایش بهره‌وری می‌شود. اگر سازمان بتواند نرخ و مقدار حوادث حرفه‌ای و آسیب‌های مرتبط با وظایف سازمانی را کاهش دهد، کیفیت زندگی کاری کارکنان بهبود پیدا کرده و آن‌ها در اجرای مأموریت‌ها اثربخش‌تر خواهند بود؛ البته در این راه تعهد مدیریت عالی بسیار اهمیت دارد و رویکرد آینده نیز اتکا به رهبران ایمنی است (استون²، 2006: 651-652). از این‌رو، توسعه و بهبود ایمنی در سازمان‌ها به‌ویژه سازمان پلیس که عدم رعایت ایمنی در آن می‌تواند علاوه بر تحت تأثیر قرار دادن محیط داخلی، محیط بیرونی را نیز تحت‌الشعاع قرار دهد، امری مهم و ضروری به نظر می‌رسد. منظور از بهبود و توسعه ایمنی کاهش مؤلفه‌های تأثیرگذار بر به وجود آوردن شرایط ناایمن است. (استون، 2006: 653) به برخی عوامل بهبود ایمنی به این شرح اشاره می‌کند: عوامل زیادی را می‌توان در حوزه بهبود ایمنی کارکنان شناسایی نمود که برخی از عوامل کلیدی شامل فرهنگ، دستگاه‌ها و سخت‌افزارها است. چن³ و دیگران (2005: 27) آموزش کارکنان را در افزایش سطح ایمنی بسیار مؤثر می‌داند و می‌نویسد: البته صرف تمرکز بر توسعه تجهیزات، بدون آموزش کافی نمی‌تواند سطح ایمنی را به نحوه مطلوب افزایش دهد و می‌بایست آموزش مناسب برای افزایش توانایی کارکنان طراحی و اجرا شود که این امر باعث متناسب شدن توانمندی کارکنان و افزایش ایمنی آنان می‌شود. بشیری‌نسب در همین ارتباط می‌نویسد: آموزش‌های مناسب و مستمر بر دوام و تثبیت فرهنگ ایمنی و رعایت مقررات ایمنی در سازمان می‌تواند مؤثر واقع شود. در مأموریت‌های پلیس که اکثراً با حوادث و رخدادهای غیرقابل‌پیش‌بینی روبرو است، رعایت مقررات ایمنی از نتایج عملکرد، مهم‌تر بوده و تحت کنترل قرار دادن حوادث از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.

1- Musa & Wild

2- Eston

3-Chen & Etc



هزینه‌ها و خسارت‌های مالی و انسانی ناشی از ضعیف بودن فرهنگ ایمنی در سازمان‌ها بسیار زیاد است. مفهوم فرهنگ ایمنی چیزی جز ارزش‌ها، باورها و تفکرات و رفتارهای افراد در مورد ایمنی نیست (بشیری‌نسب و همکاران، 1389: 23). فرناندز هم مانند استون بر فرهنگ ایمنی تأکید دارد. ایشان معتقد است: فرهنگ ایمنی یک ابزار مدیریتی مهم است که به کنترل عقاید، نگرش‌ها، باورها و رفتارهای مربوط به ایمنی کارکنان کمک می‌نماید (فرناندز، 2007: 21).

فرهنگ ایمنی محصول ارزش‌های فردی و گروهی، گرایش‌ها، کارآمدی و الگوهای رفتاری است که میزان تعهد، توانمندی و کارایی یک برنامه بهداشتی و ایمنی سازمان را تعیین می‌نماید (نوری¹، 2008: 6) و (هایتام و دیگران²، 2009: 70-75). در واقع، فرهنگ ایمنی نشان‌دهنده این است که هر فرد در هر موقعیتی که قرار می‌گیرد، نگران مسائل ایمنی می‌شود (بودور³، 2009: 348-355). تلاش در جهت کاستن از حوادث و سوانح، گزینه‌ای است که بی‌تردید در سازمان‌های مختلف از سوی مدیران آن مورد تأیید قرار گرفته است. اجرای راهکارهای ایمن در سازمان، نشان‌دهنده بازگشت سرمایه به سازمان در طولانی‌مدت است (ذوالقدری، 1390: 87). به نظر می‌رسد بهبود و توسعه ایمنی در سازمان‌هایی همچون پلیس که مانند بسیاری از دستگاه‌ها تأثیرگذار و تأثیرپذیر از محیط است، علاوه بر نهادینه کردن فرهنگ آن در درون سازمان و پیش‌بینی تجهیزات مناسب، می‌بایست به صورت راهبردی و با تکیه بر عوامل درونی و بیرونی سازمان پلیس تدوین و اجرایی گردد.

راهبرد در مفهوم قدیمی به معنای کاربرد منازعه برای نیل به اهداف جنگ است (کلوسویتز⁴، 1976: 128). راهبرد فن هدایت، تطبیق و هماهنگی بین نیروها برای نیل به اهداف بزرگ جنگ است (روشندل، 1370: 237). راهبرد برنامه‌ریزی امکانات است که تشخیص توانایی‌های نظامی برای استقرار پیروزمندانه آن در شرایط محیطی مختلف را در برمی‌گیرد (ایگورانسف و جی ادوارد⁵، 1375: 22)؛ ولی با گذر زمان مفهوم آن گسترش یافته و ابعاد غیرنظامی در حوزه‌های مختلف، از جمله مدیریت کلان مسائل

1 - Nuri & Haytham

2- Haytham & Etc

3 - Bodur

4- Clauswitz.

5-Igor Ansof

اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و غیره را در بر گرفته است. مفهوم راهبرد در مدیریت، زاینده فضای رقابتی و محدودیت منابع است و از دهه 1980 تاکنون مفهوم راهبرد در برنامه‌ریزی و مدیریت گسترش یافته است (سعیدنیا، 1382: 6-13). هرچند اصول و مبانی تاکتیکی و عملیاتی راهبرد مدرن همواره در حال تغییر و تحول بوده، ولی راهبرد مدرن در عمل تفاوتی با راهبرد قدیم ندارد (گری، 1385: 113). با این نگرش، راهبرد از سه عنصر اهداف، ابزارها و راه‌ها تشکیل می‌شود. انسان در جهانی پر از محدودیت زندگی می‌کند. مصرف منابع محدود برای موضوعات غیر اصلی، با واگذاری میدان رقابتی جریمه می‌شود، لذا منابع محدود خود را باید بر موضوعات اصلی متمرکز کرد؛ موضوعاتی که نتیجه‌اش مزیت‌های بیشتری نسبت به رقیب را به همراه آورد. ماهیت راهبرد، تشخیص فرصت‌های اصلی و تمرکز منابع در جهت تحقق منابع نهفته در آن‌ها است. فلسفه راهبرد نشان می‌دهد که درون‌مایه اصلی راهبرد، فرصت‌ها هستند. بدون دستیابی به فرصت‌های راهبردی، منافع راهبردی به دست نمی‌آید (کیانی و غفاریان، 1390: 17). اندیشمندان تعاریف مختلفی از «راهبرد» ارائه کرده‌اند که در ادامه به چند نمونه از این تعاریف اشاره می‌شود:

«راهبرد»، عبارت است از مجموعه‌ای از اقدامات و سیاست‌هایی که جهت‌گیری کلی سازمان را مشخص و چگونگی نیل به اهداف کلان را تعیین می‌کند (اشرفی، 1388: 5). «راهبرد» یک برنامه واحد، همه‌جانبه و تلفیقی است که محاسن یا نقاط قوت اصلی سازمان را با عوامل و تغییرات محیط مرتبط می‌کند و به نحوی طراحی شده است که با اجرای صحیح آن از دستیابی به اهداف اصلی سازمان اطمینان حاصل می‌شود (ابطحی، 1387: 8). «راهبرد»، الگوی به جریان انداختن تصمیمات است (مینتزبرگ¹، 2000: 8). راهبردها ابزاری هستند که سازمان می‌تواند به وسیله آن‌ها به اهداف بلندمدت خود دست یابد (دیوید²، 1999: 183). در اینجا به بخشی از مفاهیم و تعاریف راهبرد اشاره شد و در یک نگاه کلی به مفهوم و تعاریف راهبرد، می‌توان چنین نتیجه گرفت که جهت اشرافیت جامع به سازمان برای تصمیم‌گیری مناسب و اثربخش، داشتن رویکرد و نگاه راهبردی امری اجتناب‌ناپذیر است.

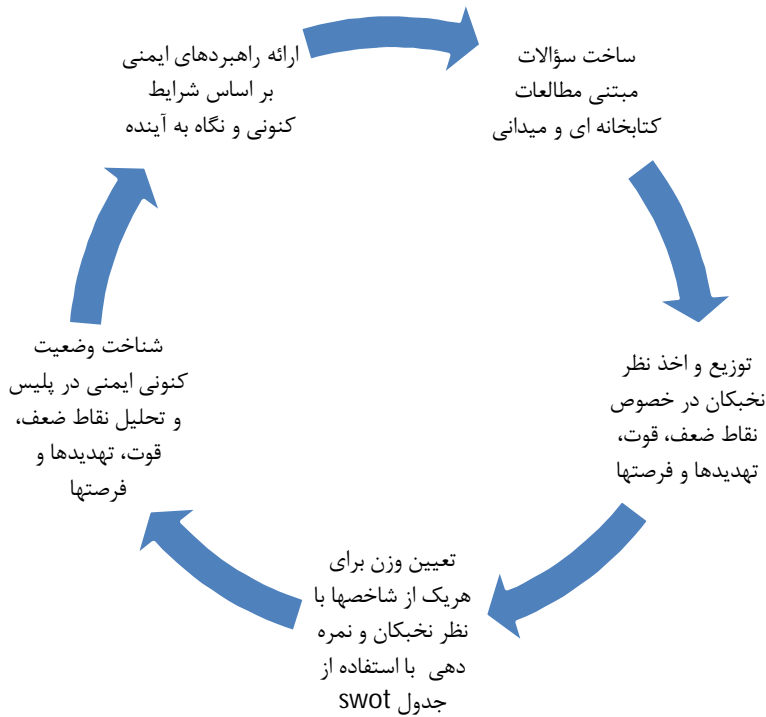
1 - Mintzberg

2 - David



روش‌شناسی

این تحقیق از نوع پژوهش کاربردی و روش آن کیفی به شیوه SWOT است. با توجه به این که مورد مطالعه، ارائه راهبردهای توسعه ایمنی کارکنان پلیس است، ابتدا با مطالعه اسنادی، مطالعات میدانی و استفاده از طوفان فکری نخبگان، با توجه به الزامات تحقق افزایش ایمنی کارکنان و ظرفیتهای موجود در سازمان و محیط اجتماعی، فهرستی از ضعفها، نقاط قوت، فرصتها و تهدیدهای بیرونی در توسعه ایمنی کارکنان، استخراج و سپس جهت وزن‌دهی به شاخص‌های استخراجی، در مراحل بعدی با مراجعه مجدد و مستقیم به نخبگان، در هر کدام از داده‌ها ضریب اهمیت و رتبه مربوطه تعیین گردید و پس از محاسبه ضرایب، اولویت‌ها مشخص و درنهایت جهت برطرف نمودن یا تقلیل نقاط ضعف، تهدیدها و تقویت و بهبود نقاط قوت و فرصت‌های موجود در ارتباط با توسعه و ارتقاء ایمنی کارکنان، راهبردهای مناسبی ارائه شد. ضمناً جامعه آماری شامل نخبگان پلیس، دارای سوابق خدمت بیش از 20 سال در رده‌های اجرایی و مدیریت انتظامی پلیس و آشنایی کامل به موضوع تحقیق بوده که از بین آنها به روش هدفمند تعداد 27 نفر انتخاب گردیده‌اند. داده‌ها به شیوه SWOT مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند.



نمودار 1: فرایند اجرای تحقیق

یافته‌های پژوهش

در این مطالعه به‌منظور ارائه راهبردهای توسعه ایمنی کارکنان پلیس شناخت عوامل چهارگانه (SWOT) در جهت رفع ضعف‌ها، تهدیدها و بهبود قوت‌ها و فرصت‌ها امری اجتناب‌ناپذیر است؛ بنابراین با فهرست نمودن مهم‌ترین نقاط قوت و فرصت‌ها به‌منظور 1- ارائه راهبردهای مناسب مبتنی بر بهره‌گیری از توان سازمانی و فرصت‌های محیطی در توسعه و ارتقاء ایمنی کارکنان پلیس 2- تبیین مهم‌ترین فرصت‌های پیش‌رو به‌منظور رفع نقاط ضعف درون‌سازمانی از طریق بازنگری برنامه‌ها و الزامات مرتبط با توسعه، تقویت مهم‌ترین قوت‌ها به‌منظور رفع تهدیدهای بیرونی و ارائه برنامه‌های پشتیبانی‌کننده، به‌منظور رفع آسیب‌پذیری‌های درونی، تلاش شد گام‌های مؤثری در توسعه و ارتقاء ایمنی کارکنان پلیس در انجام مأموریت‌های سازمانی از جمله توسعه نظم عمومی برداشته شود.



عوامل داخلی مؤثر بر توسعه و ارتقاء ایمنی کارکنان پلیس: در این مرحله، هدف سنجش محیط داخلی سازمان پلیس در جهت شناسایی نقاط ضعف و قوت است و در واقع، زمینه‌های مساعد یا بازدارنده در راه دستیابی به اهداف، برنامه‌ریزی و اجرای تکلیف‌های آن است؛ بنابراین در چارچوب کلی مبانی نظری و عوامل محیطی، با استفاده از دو جلسه متناوب و با استفاده از طوفان فکری نخبگان، عوامل داخلی مرتبط با ایمنی کارکنان پلیس شناسایی و وزن‌دهی گردیدند. لذا در این مرحله نقاط قوت و ضعف در چارچوب ابعاد توسعه و ارتقاء ایمنی کارکنان پلیس به شرح جدول شماره (1) تقسیم‌بندی گردید.

جدول 1: عوامل داخلی مؤثر بر توسعه و ارتقاء ایمنی کارکنان پلیس

نقاط قوت	نقاط ضعف
نظارت‌های مستمر مدیران	تأثیرپذیری از شرایط نایمن محیط
بستر ایمن اطلاعاتی و ارتباطی	ضعف آموزش‌های ایمنی
حرفه‌گرایی و تخصص	واکنش‌های احساسی
انگیزه و تعهد	ضعف تفکر ایمنی در مدیران
توانمندی‌های رهبری پلیس	ضعف بینش راهبردی مدیران
فرهنگ‌سازمانی	ضعف دگر کنترلی کارکنان
قانون‌محوری پلیس	ضعف ارزیابی کیفی مأموریت‌ها
استانداردسازی رفتار	ضعف مدیریت ریسک مأموریت‌ها
نظارت‌های تخصصی	به‌روز نبودن و فرسودگی تجهیزات
کنترل فرایندها	ناآگاهی به قوانین و مقررات ایمنی
به‌کارگیری دانش روز	ضعف تعهد و حمایت مالی مدیران
توجه به توسعه آموزش	بروز رفتارهای نایمن
توجه به موضوع ایمنی	مدیریت ریسک و کنترل حوادث
ارزیابی عملکرد	پیامدهای فشار کاری
توجه به برنامه‌های ورزشی	شفاف نبودن اختیارات و مسئولیت
رعایت برخی اصول ایمنی	مأموریت‌های طولانی
وجود مراکز تحقیقاتی پلیس	عدم تناسب شغل و شاغل
وجود دانشگاه و مراکز آموزش	ضعف در اشراف اطلاعاتی
ارتقاء سواد سازمانی	ضعف در پیش‌بینی وقایع و حوادث
	ضعف نظارت بر فعالیت‌های ورزشی کارکنان
	ضعف در توسعه فرهنگ ایمنی

نقاط قوت	نقاط ضعف
	استرس شغلی
	ضعف استفاده از تجهیزات
	ضعف سازوکارهای تشویق و تنبیه در حوزه ایمنی
	افزایش کنترل رسمی
	تنگناهای مالی سازمان

عوامل خارجی مؤثر بر توسعه و ارتقاء ایمنی کارکنان پلیس: هدف از این مرحله شناسایی عوامل مؤثر خارجی بر توسعه است و بنابراین فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی مؤثر بر توسعه و ارتقاء ایمنی کارکنان پلیس شناسایی و فهرست گردید. البته تهدیدهای خارجی اثرگذار بر این توسعه فقدان یا ضعف عواملی است که در قالب تهدیدها مورد شناسایی قرار گرفته است؛ بنابراین در چارچوب کلی مبانی نظری و عوامل محیطی، با استفاده از دو جلسه متناوب و با استفاده از طوفان فکری نخبگان، عوامل خارجی مرتبط با ایمنی کارکنان پلیس شناسایی و وزن‌دهی گردیدند که در جدول شماره (2) تقسیم‌بندی و ارائه شده است.

جدول 2: ماتریس عوامل خارجی مؤثر بر توسعه و ارتقاء ایمنی کارکنان پلیس

فرصت‌ها	تهدیدها
ناظران بیرونی	مخاطرات محیطی
پشتیبانی ذی‌نفعان امنیتی	حوادث برون‌سازمانی
مشارکت اجتماعی	امکان غافلگیری
حمایت افکار عمومی	دسترسی مجرمین به تاکتیک‌ها و فناوری‌های روز
وجود دانشگاه‌های مرتبط با حوزه ایمنی	کثرت مناطق آلوده و جرم‌خیز
تعامل سازنده با سازمان‌های همسو	لاینفک بودن خطر با مأموریت
توسعه نظارت بیرونی	حرفه‌ای بودن مجرمین
تجهیزات هوشمند محیط	بی‌اعتمادی نسبت به پلیس
نهادهای اجتماعی و فرهنگی فعال	پایین بودن هزینه جرم برای مجرمین
طرفیت سازمان‌های همکار و پشتیبان	تکثر حوادث غیرقابل پیش‌بینی
وجود قوانین مناسب	کثرت جرم و جنایت
امکان برون‌سپاری برخی از وظایف	افزایش مواد مخدر روان‌گردان
سیاست جرم‌زدایی	افزایش تخریب مجرمین
نهضت نرم‌افزاری مرتبط با مراکز علمی	قانون‌گریزی
بهره‌گیری از علوم و فناوری نوین	مشکلات زیست‌محیطی



تحلیل نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید: همان‌گونه که در جدول شماره (3) نشان داده شده است، در محیط داخلی سازمان پلیس تعداد 19 قوت داخلی در برابر 26 ضعف داخلی و در محیط بیرونی سازمان، تعداد 15 فرصت خارجی در برابر 15 تهدید خارجی شناسایی و مورد بررسی قرار گرفته است؛ بنابراین در مجموع تعداد 34 قوت و فرصت به‌عنوان مزیت‌ها و تعداد 41 ضعف و تهدید به‌عنوان محدودیت، تنگنا و موانع پیش روی توسعه و ارتقاء ایمنی کارکنان پلیس قابل‌شناسایی است و لذا توسعه ایمنی کارکنان پلیس نیازمند بازنگری و ارائه راهبردهای مناسب در جهت رفع نقاط ضعف و تهدید با استفاده از نقاط قوت و فرصت است.

علاوه بر این، در این قسمت تلاش گردید تا علاوه بر نکات فوق، به‌وسیله داده‌های جمع‌آوری‌شده، مزیت‌ها و محدودیت‌های توسعه و ارتقاء ایمنی کارکنان پلیس از سوی خبرگان پلیس جهت اولویت‌بندی گزینه‌ها ارزیابی شود. تا علاوه بر مشارکتی نمودن این روش بتوان نتیجه را به‌صورت کمی و منطقی و اصولی به دست آورد؛ بنابراین میانگین نظرات اعلام‌شده، محاسبات و اولویت‌بندی در جدول شماره (3) آمده است. حال با توجه به جدول شماره (3) به بررسی و تحلیل هریک از محورهای چهارگانه پرداخته می‌شود:

تحلیل SWOT نشان می‌دهد که از نظر کارشناسان پلیس، مؤلفه به‌کارگیری دانش روز با نمره نهایی 236/. به‌عنوان مهم‌ترین نقطه قوت داخلی و پس‌از آن مؤلفه توجه به توسعه آموزش با نمره نهایی 220/. در اهمیت بعدی قرار دارد و مؤلفه انگیزه و تعهد کارکنان با نمره نهایی 220/. به‌عنوان رتبه سوم و ارتقاء سواد سازمانی با نمره نهایی 155/. به‌عنوان کم‌اهمیت‌ترین نقطه قوت داخلی در ایمنی کارکنان پلیس قرار دارد.

در مورد فرصت‌های بیرونی تجهیزات هوشمند محیط با نمره نهایی 288/. به‌عنوان مهم‌ترین فرصت بیرونی قلمداد می‌گردد، ظرفیت سازمان‌های همکار و پشتیبان با نمره نهایی 284/. در رتبه دوم و مؤلفه پشتیبانی ذی‌نفعان امنیتی با نمره نهایی 28/. در رتبه سوم اهمیت قرار دارند و مؤلفه امکان برون‌سپاری برخی وظایف با نمره نهایی 168 به‌عنوان کم‌اهمیت‌ترین فرصت بیرونی قلمداد گردیده است.

در مورد ضعف‌های درونی سازمان پلیس مؤلفه ضعف دگر کنترلی کارکنان با نمره نهایی 201/. به‌عنوان مهم‌ترین نقطه ضعف پلیس در ایمنی کارکنان قرار داشته و

مؤلفه‌های تنگناهای مالی سازمان با نمره نهایی 179/1. استرس شغلی با نمره نهایی 177/1. در رتبه‌های بعدی از نظر ضریب اهمیت قرار دارند. مؤلفه ضعف نظارت بر برنامه‌های ورزشی کارکنان با نمره نهایی 116/1. به‌عنوان کم‌اهمیت‌ترین نقطه‌ضعف شناسایی شده است.

در مورد تهدیدهای بیرونی، مؤلفه قانون‌گریزی با نمره نهایی 292/2. به‌عنوان مهم‌ترین تهدید بیرونی در ایمنی کارکنان پلیس قلمداد شده است. مؤلفه‌های حرفه‌ای بودن مجرمین با نمره نهایی 281/2، لاینفک بودن خطر با مأموریت با نمره نهایی 277/2. در رتبه‌های بعدی قرار دارند و مؤلفه بی‌اعتمادی نسبت به پلیس با نمره نهایی 179/1. به‌عنوان کم‌اهمیت‌ترین تهدید بیرونی شناسایی شده است که نتایج این تحلیل در جدول شماره (3) نشان داده می‌شود.

جدول 3: تحلیل SWOT (نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید از منظر خبرگان)

اولویت	نمره نهایی	رتبه 4-1	ضریب اهمیت	میانگین درجه اهمیت از منظر خبرگان (1-100)	بیرونی
فرصت‌ها (O)					
10	248/2	4	062/0	78	O1 - ناظران بیرونی
11	216/2	3	072/0	90/23	O2 - بهره‌گیری از علوم و فناوری نوین
6	272/2	4	068/0	85/07	O3 - مشارکت اجتماعی
12	201/2	3	067/0	84/38	O4 - حمایت افکار عمومی
9	256/2	4	064/0	79/92	O5 - دانشگاه‌های مرتبط با حوزه ایمنی
5	276/2	4	069/0	85/84	O6 - تعامل سازنده با سازمان‌های همسو
14	171/2	3	057/0	71/5	O7 - توسعه نظارت بیرونی
1	288/2	4	072/0	90/61	O8 - تجهیزات هوشمند محیط
7	264/2	4	066/0	83/15	O9 - نهادهای اجتماعی و فرهنگی فعال
2	284/2	4	071/0	88/75	O10 - ظرفیت سازمان‌های همکار و پشتیبان
4	276/2	4	069/0	86/37	O11 - وجود قوانین مناسب
15	168/2	3	056/0	70/62	O12 - امکان برون‌سپاری برخی از وظایف
13	189/2	3	063/0	78/87	O13 - سیاست جرم‌زدایی
8	26/2	4	065/0	81/07	O14 - نهضت نرم‌افزاری مرتبط با مراکز علمی
3	28/2	4	070/0	87/84	O15 - پشتیبانی دی‌نفعان امنیتی
				1	جمع کل
تهدیدها (T)					
10	236/2	4	059/0	71/2	T1 - مخاطرات محیطی



اولویت	نمره نهایی	رتبه 4-1	ضریب اهمیت	میانگین درجه اهمیت از منظر نخبگان (1-) (100)	بیرونی
6	/272	4	/068	81/5	T2 - حوادث برون سازمانی
8	/264	4	/066	79/76	T3 - امکان غافلگیری
5	/276	4	/069	83/23	T4 - دسترسی مجرمین به فناوری‌های روز
11	/205	3	/068	82/07	T5 - کثرت مناطق آلوده و جرم خیز
3	/277	4	/069	83/07	T6 - لاینفک بودن خطر با مأموریت
7	/269	4	/067	80/53	T7 - مقبولیت مجرمین در برخی خرده‌فرهنگ‌ها
15	/179	3	/059	71/61	T8 - بی‌اعتمادی نسبت به پلیس
2	/281	4	/070	84/38	T9 - حرفه‌ای بودن مجرمین
14	/182	3	/060	72/62	T10 - تکثر حوادث غیرقابل پیش‌بینی
4	/277	4	/069	82/92	T11 - کثرت جرم و جنایت
13	/194	3	/064	77/69	T12 - افزایش مواد مخدر روان‌گردان
9	/263	4	/065	79	T13 - افزایش تجربه مجرمین
1	/292	4	/073	87/61	T14 - قانون‌گریزی
12	/203	3	/067	81	T15 - مشکلات زیست‌محیطی
1197,84					جمع کل
درونی					قوت‌ها (S)
15	/204	4	/051	84/4	S1 - نظارت‌های مستمر مدیران
7	/213	4	/053	88/23	S2 - بستر ایمن اطلاعاتی و ارتباطی
6	/216	4	/054	89/46	S3 - حرفه‌گرایی و تخصص
3	/220	4	/055	91/07	S4 - انگیزه و تعهد
12	/207	4	/051	85/69	S5 - توانمندی‌های رهبری پلیس
13	/207	4	/051	85/61	S6 - فرهنگ‌سازمانی
4	/216	4	/054	89/53	S7 - قانون محوری پلیس
10	/210	4	/052	86/75	S8 - استانداردسازی رفتار
16	/194	4	/048	80/23	S9 - نظارت‌های تخصصی
9	/210	4	/052	86/87	S10 - کنترل فرایندها
1	/236	4	/059	98/12	S11 - به‌کارگیری دانش روز
2	/220	4	/055	91/12	S12 - توجه به توسعه آموزش
8	/213	4	/053	88/15	S13 - توجه به موضوع ایمنی
5	/216	4	/054	89/46	S14 - ارزیابی عملکرد
18	/184	3	/049	81/62	S15 - توجه به برنامه‌های ورزشی
14	/207	4	/051	85/53	S16 - رعایت برخی اصول ایمنی
17	/184	3	/049	82/12	S17 - وجود مراکز تحقیقاتی پلیس

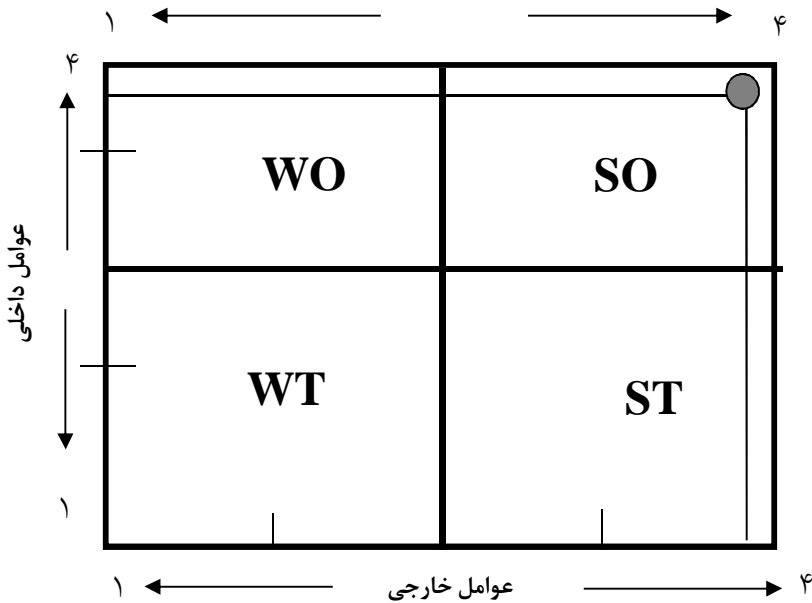
اولویت	نمره نهایی	رتبه 4-1	ضریب اهمیت	میانگین درجه اهمیت از منظر نخبگان (1-100)	بیرونی
11	/208	4	/052	86	S18 - وجود دانشگاه و مراکز آموزش
19	/155	3	/051	85/4	S19 - ارتقاء سواد سازمانی
جمع کل				1650,36	1
ضعف‌ها (W)					
13	/157	4	/039	76/4	W1 - تأثیرپذیری از شرایط ناایمن محیط
15	/131	3	/043	85/07	W2 - ضعف آموزش‌های ایمنی
8	/167	4	/041	81/30	W3 - واکنش‌های احساسی
5	/168	4	/042	82/92	W4 - ضعف تفکر ایمنی در مدیران
18	/128	3	/042	83	W5 - ضعف بینش راهبردی مدیران
1	/201	4	/050	82/84	W6 - ضعف دگر کنترلی کارکنان
9	/163	4	/040	79/12	W7 - ضعف ارزیابی کیفی مأموریت‌ها
11	/159	4	/039	77/37	W8 - ضعف مدیریت ریسک مأموریت‌ها
16	/129	3	/043	84	W9 - به‌روز نبودن و فرسودگی تجهیزات
6	/168	4	/042	81/92	W10 - ناآگاهی به قوانین و مقررات ایمنی
23	/123	3	/041	80/12	W11 - ضعف تعهد و حمایت مالی مدیران
24	/122	3	/040	79/39	W12 - بروز رفتارهای ناایمن
21	/126	3	/042	82	W13 - مدیریت ریسک و کنترل حوادث
17	/128	3	/042	83/38	W14 - پیامدهای فشار کاری
20	/126	3	/042	82	W15 - شفاف نبودن اختیارات و مسئولیت
7	/167	4	/041	81/5	W16 - مأموریت‌های طولانی
22	/124	3	/041	80/25	W17 - عدم تناسب شغل و شاغل
14	/156	4	/039	75/75	W18 - ضعف در اشراف اطلاعاتی
19	/127	3	/042	82/75	W19 - ضعف در پیش‌بینی وقایع و حوادث
26	/116	3	/038	75/37	W20 - ضعف نظارت بر فعالیت ورزشی کارکنان
10	/160	4	/040	78	W21 - ضعف در توسعه فرهنگ ایمنی
3	/177	4	/044	86/23	W22 - وجود استرس شغلی
4	/172	4	/043	83/92	W23 - ضعف استفاده از تجهیزات
25	/121	3	/040	78/37	W24 - سازوکارهای تشویق و تنبیه در حوزه ایمنی
12	/157	4	/039	76/61	W25 - افزایش کنترل رسمی
2	/179	4	/044	86/87	W26 - تنگناهای مالی سازمان
جمع کل				1941,06	1



همان گونه که در جدول شماره (4) ملاحظه می شود، به کارگیری دانش روز و توجه به توسعه آموزش در اولویت اول و دوم نقاط قوت قرار دارند و ارتقاء سواد سازمانی به عنوان اولویت آخر نیاز به تقویت و بازنگری دارد. این موضوع نشان از آن دارد که اگرچه اقداماتی در حرفه گرایی و تخصص گرایی پلیس به عمل آمده ولی به عنوان یک ابزار اصلی و اساسی در تحقق اهداف سازمانی باید به صورت جدی و اصولی تقویت و توسعه داده شود، چراکه تخصص گرایی در سرانگشتان با آنچه در سطح مدیریت عالی پلیس مطرح است، فاصله زیادی دارد و تخصص گرایی هم در بعد نمادین و هم در بعد محتوایی، عملی و کاربردی باید توسعه و رشد یابد. در بررسی نقاط ضعف به عنوان مؤلفه دیگری از موضوعات داخلی ملاحظه می گردد. مؤلفه ضعف دگرکنترلی کارکنان و مؤلفه تنگناهای مالی سازمان متناسب با رویکرد توسعه ایمنی کارکنان پلیس در اولویت اول قرار دارند.

بررسی مؤلفه های بیرونی شامل فرصت ها و تهدیدها حاکی از آن است که تجهیزات هوشمند و ظرفیت سازمان های همکار و پشتیبان از نظر پاسخ دهندگان در اولویت های اول فرصت ها قرار گرفته اند، چراکه بهره گیری از تجهیزات هوشمند محیطی که به سرعت گسترش یافته است و همچنین بهره گیری از توان و کارآمدی سازمان های همکار و پشتیبان می تواند در افزایش ضریب ایمنی کارکنان و تغییر شرایط ایجاد خطر مؤثر باشد. در مؤلفه تهدیدهای بیرونی، مؤلفه های قانون گریزی و حرفه ای بودن مجرمین در اولویت اول و دوم قرار دارند.

باملاحظه جدول شماره (3) و محاسبه میانگین نمره نهایی عوامل خارجی، یعنی فرصت ها و تهدیدها، نمره 3/65 به دست آمد. این میانگین برای عوامل داخلی 3/96 محاسبه گردید که هر دو نمره بالاتر از نصف میانگین رتبه ای است و نقطه تلاقی در ربع اول جدول، یعنی منطقه SO قرار می گیرد. در نمودار شماره (2) این موقعیت نشان داده شده است.



نمودار 2: نمایش راهبرد مورد نظر

1- ارائه راهبردهای تهاجمی (SO) ارتقاء ایمنی کارکنان پلیس: با توجه به نتایج به‌دست‌آمده، راهبرد تهاجمی، اولویت اول راهبرد پلیس است. پلیس باید تمامی برنامه‌های بلندمدت خود را بر مبنای راهبرد تهاجمی تدوین نماید. در راهبرد تهاجمی که تمرکز بر نقاط قوت درونی و فرصت‌های بیرونی استوار است، راهبردهای زیر جهت بهره‌برداری از مزیت‌های درون و بیرون سازمانی به‌منظور ارتقاء ایمنی کارکنان پلیس ارائه می‌گردد:

- تقویت سطح دانش ایمنی و کاهش آسیب‌پذیری‌ها در سراسر سازمان با استفاده از یافته‌های دانش روز در حوزه ایمنی کارکنان، روش‌های نوین آموزش و ترکیبی از آموزش‌های تئوری، عملی و کاربردی، یادگیری مستمر سازمانی، ظرفیت‌های بستر ارتباطات و فناوری و تعامل اصولی و هدف‌گذاری شده با دانشگاه‌ها و مراکز تحقیقاتی در جهت حذف نقاط ضعف و آسیب‌پذیری‌ها، ایجاد و تقویت عوامل مؤثر در ارتقاء سطح ایمنی کارکنان.



- ارتقاء هماهنگی و بهره‌گیری حداکثری فرماندهان و مدیران با ناظرین بیرونی و سازمان‌های همسو با رویکرد ایجابی، شناسایی فرصت‌ها، ایجاد فرصت‌های جدید و تقویت نقاط قوت، کاهش آسیب‌پذیری‌ها با استفاده از ظرفیت‌های بیرونی به‌منظور کاهش ریسک یا خطر بروز آسیب برای کارکنان در حین اجرای مأموریت و انجام وظایف قانونی.
 - اعتمادسازی و جلب مشارکت نهادهای اجتماعی، رسمی و غیررسمی در جهت سازمان‌دهی و بهره‌گیری مناسب از تجهیزات هوشمند محیط به‌منظور افزایش ریسک خطر برای مجرمین در آسیب‌رسانی به کارکنان و همچنین ایجاد بستر مناسب برای کاهش استرس و افزایش توان روحی مأمورین در حین اجرای مأموریت.
 - ارتقاء تخصص‌گرایی، شفاف‌سازی وظایف و فرایندها، توسعه و افزایش برون‌سپاری برخی از وظایف پلیس به‌منظور کاهش حجم مأموریت‌های جاری و افزایش توان مأموریتی در انجام بهینه تمام مأموریت‌های مورد انتظار سازمانی و ذی‌نفعان امنیتی و کاهش آسیب‌پذیری‌های ناشی از حجم مأموریت، خستگی و طولانی بودن مأموریت‌ها.
 - تقویت فرهنگ سازمانی، قانون‌محوری، رفتارهای مدیریتی، حرفه‌ای و استاندارد با استفاده از شاخص‌های نظارت بیرونی و نهادهای فرهنگی و اجتماعی فعال در جهت تقویت و توسعه رفتارهای ایمن کارکنان در انجام مأموریت‌های سازمانی.
- 2- برنامه‌های پشتیبان و زمینه‌ساز راهبرد تهاجمی: هرچند برابر یافته‌های پژوهش، راهبرد پلیس در ارتقاء و توسعه ایمنی کارکنان، یک راهبرد تهاجمی و مبتنی بر قوت‌ها و فرصت‌ها شکل می‌گیرد، اما نمی‌توان از سایر نقاط کلیدی سازمان چشم‌پوشی کرد و لذا در یک نگاه همه‌جانبه، برنامه‌هایی که نقاط ضعف و تهدیدها را کاهش و حذف می‌نماید می‌تواند به‌عنوان عوامل پشتیبان بسترساز در حرکت جهنده راهبرد تهاجمی مطرح شود و لذا این برنامه‌ها نیز تأکید می‌گردد:

- تأکید بر استفاده بهینه از ظرفیت‌های درون‌سازمانی مانند نظارت‌های تخصصی با هدف بسترسازی مناسب جهت بهداشت روانی و ایمنی محیط تا بتوان زمینه‌ها و عوامل مؤثر بر ریسک و خطر را به حداقل رسانده و ایمنی کارکنان را افزایش داد.
- استفاده از توانمندی‌ها و ظرفیت‌های فرهنگی و ورزشی پلیس در جهت توسعه برنامه‌های تقویت ابعاد مختلف جسمانی و روانی کارکنان به‌منظور کاهش پیامدهای ناشی از فشار کاری و تقویت رفتارهای ایمن.
- استفاده از ظرفیت‌های فناوری پلیس و آموزش‌های اصول ایمنی در جهت تقویت ضریب هوشمندی کارکنان و پیشگیری از غافلگیری و یا واکنش‌های احساسی در حین اجرای مأموریت‌ها و افزایش سطح آمادگی کارکنان برای مقابله با مجرمین حرفه‌ای و خطرناک.
- تقویت و توسعه حرفه‌گرایی و تخصص‌گرایی در سطوح اجرایی پلیس و کاهش فاصله حرفه‌گرایی بین صف با ستاد به‌منظور اجرای بهینه مأموریت‌ها در فضا و بسترهای ایمن.
- به‌کارگیری و نهادینه‌سازی علمی و منطقی یافته‌های دانش پلیسی در سطح پلیس‌های اجرایی در جهت هدفمند نمودن عملیات و اشرافیت اطلاعاتی بر مناطق آلوده و دارای ریسک.
- نهادینه‌سازی فرهنگ ایمنی و استمرار آموزش‌های ایمنی در بستر توسعه افزایش تصور راهبردی مدیران و فرماندهان با هدف کاهش و به حداقل رساندن خسارت‌های ناشی از اجرای مأموریت‌ها.
- شناسایی مأموریت‌ها و وظایف قابل‌واگذاری به بخش خصوصی به‌منظور کاهش تراکم کاری و توانمندسازی پلیس در رسیدگی به سایر مأموریت‌های اصلی که خودبه‌خود اهداف دیگری را نیز مانند کاهش ریسک و خطر را به همراه خواهد داشت.



- رصد مداوم و مستمر افکار عمومی در فضای عینی و فضای مجازی در مورد ادراک جامعه از نحوه خدمات پلیس به‌منظور شناسایی رفتارهای نایمن، ضعف‌ها و نیازها و رفع آن‌ها با استفاده از قوت و ظرفیت‌های سازمانی.
- تدوین و اجرای برنامه‌های کیفی با تأکید بر تمرکز و تحقق اقدامات بسترساز توسعه فرهنگ ایمنی و دگرکنترلی کارکنان با استفاده از ظرفیت‌های تشویق و تنبیه نسبت رفتارهای ایمن و نایمن.
- تقویت اشراف اطلاعاتی و پیش‌بینی پدیده‌های جرم‌زا با استفاده از ظرفیت‌های فناوری، مهارت‌افزایی، آینده‌نگری و قدرت تحلیل در کارکنان به‌منظور شناسایی تهدیدها، خطرها و تصمیم‌گیری به‌موقع و منطقی.
- شناسایی نقاط ضعف و آسیب‌پذیری‌ها در حوزه ایمنی در تمامی بازدیدها و نظارت‌های سازمانی و تقویت رویکرد سامانه‌ای به نظارت‌ها.
- نهادینه‌سازی استفاده از قدرت مشروع توسط پلیس و شفاف‌سازی مرز بین قدرت مشروع با قدرت نامشروع به‌منظور دوری از بسیاری از تهدیدها و آسیب‌پذیری‌های ناشی از اجرای مأموریت‌ها.
- توجه جدی به متناسب بودن ویژگی‌های شاغل با شغل انتصابی و داشتن توان مدیریت ریسک و کنترل حوادث مرتبط با شغل.
- تمرکز جدی بر دو مؤلفه مهم کارایی و اثربخشی در رده‌های اجرایی پلیس به‌منظور افزایش بهره‌وری و تقویت ادراک مثبت ذی‌نفعان امنیتی و امدادخواهان از خدمات پلیس به‌منظور حفظ و افزایش اعتماد جامعه نسبت به پلیس.
- شاخص‌سازی کمی و کیفی متناسب با فرایندهای کاری در اجرای وظایف و مأموریت‌ها به‌منظور ارزیابی اصولی و منطقی از عملکرد پلیس در جهت فراهم‌سازی بسترهای تقویت ایمنی کارکنان.

- برنامه‌ریزی مطلوب در جهت استفاده از منابع سازمانی و قانونی در جهت حمایت از کارکنان به‌منظور تقویت ادراک مثبت کارکنان نسبت به تعهد مالی سازمان و مدیران و فرماندهان در حوزه ایمنی و مأموریت‌های پرخطر.

بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به مبانی نظری این مطالعه و تحقیقات میدانی به‌عمل‌آمده، در جهت ارائه راهبردهای ارتقاء و توسعه ایمنی کارکنان پلیس در مأموریت‌های سازمانی به‌ویژه توسعه نظم عمومی، به‌وسیله فن SWOT ظرفیت‌ها و محدودیت‌های توسعه ایمنی در قالب چهار نقطه کلیدی سازمان، شناسایی و مشخص شد که در وضعیت فعلی پلیس، نقاط ضعف، آسیب‌پذیری‌ها و تهدیدهای بیرونی فراوان و تأثیرگذار در کاهش ایمنی کارکنان در اجرای وظایف و مأموریت‌های سازمانی برابر جداول شماره (1) و (2) وجود دارد و می‌بایست پلیس با طراحی و تدوین برنامه‌های راهبردی و اجرای بهینه آن، نسبت به کاهش ضعف‌ها و کاهش اثر تهدیدات بیرونی اقدام نماید؛ از سوی دیگر، به‌رغم وجود نقاط ضعف و تهدیدات محیطی، فرصت‌ها و قوت‌های بالقوه و بالفعلی وجود دارد که پلیس باید زمینه تقویت، شناسایی و استفاده حداکثری، بهینه و عملیاتی از آن‌ها را فراهم آورد؛ بنابراین با توجه به یافته‌ها می‌توان گفت وضعیت ایمنی در سازمان پلیس متوسط است. هرچند شاخص‌ها و ضرایب به‌دست‌آمده و همچنین فرایند ارزیابی وضعیت راهبردی پلیس برابر نمودار شماره (2) حاکی از این است که پلیس از نظر راهبردی در حوزه ایمنی کارکنان، در وضعیت تهاجمی قرار دارد، به‌طور اجمال و باملاحظه وضعیت موجود، می‌توان گفت که در وضعیت کنونی نیز، اولویت اول پلیس با توجه به نتایج این پژوهش باید توجه به تدوین و اجرای راهبردهای تهاجمی، یعنی استفاده از نقاط قوت درونی و فرصت‌های بیرونی باشد.

به‌طور کلی، پس از ملاحظه نقاط چهارگانه و دستیابی به شاخص‌های هرکدام از آن‌ها، اتخاذ و ارائه راهبرد تهاجمی در این رابطه می‌توان چنین نتیجه‌گیری کرد که علی‌رغم این‌که پلیس اقدام‌ها و برنامه‌های جدی و مستمر را در جهت توسعه فرهنگ و اصول ایمنی در سطح یگان‌های اجرایی و عملیاتی در چند سال گذشته دنبال می‌نماید، اما اهمیت این مطلب به لحاظ نوع کاری پلیس مؤید این مطلب است که صرفاً با



شناسایی برخی از متغیرهای تأثیرگذار بر توسعه ایمنی بر پایه تجارب سازمان‌های دیگر، یافته‌های علمی یا پژوهش‌های حاضر، نمی‌توان اقدامات و برنامه‌های کیفی و اثربخش را در راستای توسعه ایمنی کارکنان بکار برد؛ بنابراین استفاده از روش SWOT به نظر روش مناسبی است که به لحاظ رویکرد راهبردی پلیس در سراسر سطوح سازمانی و با استفاده از چهار نقطه کلیدی سازمان و تأثیرگذار بر تصمیم‌ها و برنامه‌های کلان و بخشی مدیران، بتوان در یک نگاه سامانه‌ای و همه‌جانبه عوامل محیطی و درونی تأثیرگذار بر توسعه ایمنی کارکنان را شناسایی و بر این اساس راهبردهای پلیس را شناسایی، تدوین و اجرایی نمود. افزایش سطح ایمنی در سازمان پلیس مستلزم توجه همزمان به الگوهای رفتاری مناسب و افزایش سطح دانش ایمنی از یک‌طرف و پیش‌بینی تجهیزات مناسب برای اقدامات خاص پلیسی و اصلاح فرایندها و حتی قوانین از طرف دیگر است. نگاه صرف به هرکدام از این موارد تأثیر چندانی در افزایش سطح ایمنی نخواهد داشت؛ چراکه نبود هرکدام مانعی برای به نتیجه رسیدن دیگری است؛ بنابراین در وضعیت کنونی با توجه به استفاده بهینه از نقاط قوت درونی و فرصت‌های بیرونی و کاهش و بازنگری ضعف‌ها و آسیب‌پذیری‌های درونی می‌تواند بخشی از اثرات تهدیدهای بیرونی و خسارت‌های ناشی از مأموریت‌های پرخطر را کاهش داده و با عملیاتی نمودن راهبردهای تهاجمی و عوامل بسترساز، می‌توان توان پلیس را در توسعه ایمنی کارکنان ارتقاء داد.

منابع

- ابطحي، سيد حسين (1378). «استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی بررسی موردی». تهران: نشر پویند.
- اشرفی، یوسف (1388). «رویکردی جدید در برنامه‌ریزی شهری در رویکردی تحلیلی». مجله مدیریت CDS شهری، دوره هفتم، شماره 23 صص 104-89.
- اصغری‌زاده، عزت‌الله؛ قاسمی، احمدرضا؛ جعفرزاده، محمدتقی (1392). «تبیین سیستم مطلوب مدیریت ایمنی». مجله مطالعات مدیریت راهبردی، شماره سیزدهم، صص 41-15.
- ایران‌منش، محمدحسین؛ میرزایی کهن، علی (1395). «بررسی رابطه ابعاد روان‌شناختی توانمندسازی با فرهنگ ایمنی سازمان پلیس». فصلنامه علمی- ترویجی نظارت و بازرسی، شماره 36، دوره دهم، صص 116-97.
- ایگورانسف، آج؛ جی، ادوارد (1375). «مدیریت راهبردی». (ترجمه عبدالله زندیه)، تهران: انتشارات سمت.
- باباییان، علی (1392). «تعریف و طراحی لایه‌های دفاعی پیش‌گیرنده در برابر تهدیدهای نرم امنیت عمومی». پژوهشنامه نظم و امنیت انتظامی، شمار 21، دوره اول بهار، صص 104-81.
- بشیری‌نسب، محمود؛ غلامرضا، علیرضا؛ فرزانه، ساناز (1389). «مدیریت ایمنی». تهران: نشر فن‌آوران.
- حقیقی، محمدعلی (1379). «نظام روابط کار در سازمان». تهران: نشر ترمه.
- دیوید، فرد. آر (1392). «مدیریت استراتژیک». (ترجمه سید محمد اعرابی و علی پارسائیان)، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، (نشر اثر اصلی، 1999).
- ذوالقدری، فاضل (1390). «پیاپی‌سازی فرهنگ ایمنی و ارزیابی نتایج در یک واحد صنعتی». مجموعه مقالات هفتمین کنفرانس ملی سلامتی و ایمنی، قزوین، صص 91-76.
- روح‌الهی، احمدعلی (1394). «ابعاد جو ایمنی و عملکرد بخش تعمیرگاهی صنعت هواپیمایی». دوماهنامه دوره دوازدهم، شماره سوم، صص 107-96.
- روشندل، جلیل (1370). «تحول در مفهوم راهبرد». مجموعه مقالات اولین سمینار تحول مفاهیم، تهران، دفتر مطالعات سیاسی و بین‌المللی.
- سعیدنیا، احمد (1382). «سرشت استراتژیک برنامه‌ریزی و مدیریت شهری». مجله مدیریت شهری، شماره چهاردهم، صص 13-6.



- طاهری، محمدعلی؛ براتی مصلح، محمد سعید؛ کلاکی، حسن (1393). «برنامه‌ریزی راهبردی مدیریت امنیت عمومی». پژوهشنامه نظم و امنیت انتظامی، شماره بیست و پنجم، صص 1-30.
- عامری، محمدعلی؛ رحمتی، داریوش (1395). «عوامل مؤثر بر ارتقاء سطح ایمنی و سلامت کارکنان ناجا». فصلنامه منابع انسانی ناجا، شماره 44، دوره دوم، صص 121-140.
- علی‌محمدی، ایرج؛ امینی، مرتضی (1392). «ارزیابی فرهنگ ایمنی و عوامل مؤثر بر آن». فصلنامه بهداشت و ایمنی کار، سال سوم، شماره دوم، صص 67-78.
- فرهی بوزنجانی، برزو؛ سهرابی، محمد؛ حق جو، غلامحسین (1394). «تبیین فرهنگ‌سازمانی ناجا». پژوهشنامه نظم و امنیت انتظامی، شماره سی‌ام، دوره هشتم، صص 63-102.
- کیانی، غلامرضا؛ غفاریان، وفا (1390). «استراتژی اثربخش». تهران: نشر فردا.
- گری، کالین. اس (1385). «ساختارشناسی راهبرد». (ترجمه علیرضا فرشچی)، تهران: انتشارات دانشگاه امام حسین (ع).
- میرسپاسی، ناصر (1375). «مدیریت منابع انسانی و روابط کار نگرشی راهبردی». تهران: نشر شروین.
- Bodur, S & Filiz, E. (2009). A survey on patient safety culture in primary healthcare services in Turkey. International Journal for Quality in Health Care 2009; Volume 21, Number 5: pp, 348-355
- Chen, Chen. Jui et al. (2005). Leadership effectiveness, Leadership style and employee readiness. Leadership & organization Development Journal 26(4).
- Clauswitz, Karl. von. (1976). On War, Michael Howard and Peter Paret (trans), Princeton University Press.
- Fernandez-Munize. B, et al. (2007). Safety Culture Analysis of the causal relationships between its key dimensions. Journal of safety Research, 38: 627-641.
- Haytham MA, Kaafarani HM, Itani KM, Rosen AK, Zhao S, Hartmann CW. (2009). How does patient safety culture in the operating room and post-anesthesia care unit compare to the rest of the hospital? The American Journal of Surgery 198, 70-75.
- kaila, H. L. (2006). Behavioral based safety in organizational. Indian journal of occupational and environmental medicine. December -volum 10.
- Mintzberg, Henry. (2000). The Rise and Fall of Strategic Planning, Prentice Hall.
- Miozza, Michael. L. and David. C. Wyld. (2002). The Carrot or the Soft Stick? The Perspective of American safety Professionals on Behavior and Incentive-Based Protection Programmers. Management Research News 25(11).

- Nuri, Hakime. (2008). Comparison of safety culture in the two oil companies in 2008. Thesis, Department of Health, Tehran University of Medical Sciences. [in Persian]
- Stone, L. and Stone, F. and Lukaszewski, K. (2006). Factors affecting the acceptance and effectiveness of electronic human resource systems, Human Resource Management Review.

Archive of SID