

## عارضه‌یابی سیستم عملکرد خدمات کلانتری و ارائه راهکارهای بهبود (مورد مطالعه: کلانتری‌های شهر تهران)

هادی رفیعی‌کیا<sup>۱</sup>

تاریخ دریافت: ۹۸/۰۷/۱۷

تاریخ پذیرش: ۹۸/۰۹/۲۳

از صفحه ۲۱ تا ۴۶

پژوهش‌نامه نظم و امنیت انتظامی، سال سیزدهم،  
شماره اول (پیاپی چهارونهم)، بهار ۱۳۹۹

### چکیده

**مقدمه:** کلانتری‌ها به‌عنوان لایه اصلی ارائه خدمات پلیسی به مردم، نقشی اساسی در کاهش نرخ جرائم و امنیت پایدار اجتماعی ایفا می‌کنند. هدف از این تحقیق عارضه‌یابی سیستم عملکرد خدمات انتظامی کلانتری‌ها و ارائه راهکارهایی به منظور بهبود عارضه‌های استخراج شده می‌باشد.

**روش:** پژوهش پیش‌رو بر اساس هدف، کاربردی و از نظر روش، پیمایشی می‌باشد. ابتدا با استفاده از مصاحبه با فرماندهان انتظامی و رؤسای کلانتری‌ها، حوزه خدمات انتظامی کلانتری مشخص شد و سپس، بر اساس مدل تعالی مکنا پرسشنامه‌ای محقق‌ساخته جهت جمع‌آوری داده‌ها تهیه گردید. جامعه آماری، نمونه‌ای ۲۵۰ تایی از کارکنان و مراجعه‌کنندگان کلانتری‌های شهر تهران می‌باشد. روایی پرسشنامه بر اساس نظر خبرگان تأیید و سنجه پایایی آن نیز از طریق ضریب آلفای کرونباخ تأیید شد.

**یافته‌ها:** ابتدا ۸ متغیر و ۳۶ گویه ارائه شد تا سطح عملکرد و آسیب‌های موجود در کلانتری ارزیابی شود. این متغیرها عبارت‌اند از: رهبری، منابع انسانی، سیستم‌ها و تکنولوژی، فرآیندها و الگوهای رفتاری؛ همچنین متغیرهای نتایج که عبارت‌اند از: نتایج کارکنان، نتایج مراجعه‌کنندگان (مشتریان) و نتایج عملکرد. عارضه‌های اصلی سیستم خدمات انتظامی در شاخص‌های کارکنان، نتایج مربوط به کارکنان و فرآیندهای شد و براساس زیر معیارها ده عارضه بحرانی کلانتری‌ها شامل تطابق بین صلاحیت‌ها و وظایف، رضایت شغلی، سیستم تشویق، عدم وجود سیستم مشخص مدیریت فرآیند، تعهد کاری، عدم نمایش فرآیندی و مشخص بودن الگوی کارها، عدم سیستم ارزیابی رضایت شغلی، عدم سیستم رسیدگی به امور مشتری، بهبود مستمر فرآیندها، آموزش و اثربخشی استخراج گردید.

**نتیجه‌گیری:** جهت حل عارضه‌های سیستم خدمات کلانتری‌ها، راهکارهای بهبود از جمله تقویت و تدوین برنامه‌های بلندمدت به منظور بهبود رضایت شغلی و تعهد کارکنان، وجود سیستم مدیریت عملکرد منحصر به فرد کلانتری‌ها و اجرای سیستم مدیریت فرآیندهای کسب و کار ارائه و به‌طور مفصل تشریح شد.

**کلیدواژه‌ها:** عارضه‌یابی، کلانتری، سیستم عملکرد، خدمات کلانتری، طرح تحول کپ.

۱- استادیار مدیریت پیشگیری از جرم، دانشگاه علوم انتظامی امین، تهران، ایران.

ارتقای امنیت اجتماعی، به سامان اجتماعی و به تبع، کاهش نرخ جرائم و آسیب‌های اجتماعی می‌انجامد. توسعه در هر کشور مبتنی بر وجود امنیت اجتماعی است و وجود امنیت اجتماعی نیز به وجود امنیت در ابعاد دیگر وابسته است که اساس آن، امنیت حقوق فردی و اجتماعی است (محسنی، ۱۳۸۹: ۲۱). امنیت و احساس امنیت از نیازهای اساسی و بنیادین انسان‌ها در طول حیات بشری بوده است. در پرتو تحقق امنیت پایدار زمینه‌های نیل به اهداف عالیه، توسعه ملی کشورها در ابعاد مختلف علمی، اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و فرهنگی میسر است و بررسی از این واقعیت حکایت دارد که امنیت پایدار زیرساخت و پایه اساسی توسعه تلقی شده و تحقق برنامه‌های توسعه ملی در گرو وجود امنیت پایدار است. امروزه، نهادها و سازمان‌های پلیس در تمامی کشورهای جهان نقش بسزایی را در فرآیند تأمین امنیت داخلی و مبارزه با عناصر مخل آن ایفا می‌کند و پلیس مظهر و نماد عدالت و مبارزه با ظلم، قانون‌گریزی و تجاوز به حقوق دیگران است. پلیس و نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران نیز به مثابه یکی از نهادهای مهم و بنیادین اجتماعی و امنیتی دارای وظایف و مأموریت‌های خطیری در فرآیند تأمین امنیت پایدار و مراقبت از آن است (پویا و همکاران، ۱۳۹۶: ۲). بیانات و رهنمودهای ابلاغی فرمانده معظم و معزز کل قوا (مدظله العالی) در دیدارهای فرماندهان و مدیران ارشد نیروی انتظامی جمهوری اسلامی، مبین نگاه دقیق و عظیم معظم‌له به اهمیت واحدهای کوپ (کلانتری و پاسگاه) به‌عنوان سرانگشتان ناجا است و مطابق با این بیانات، طرح تحول کوپ‌ها یکی از مهم‌ترین طرح‌های نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران به منظور هماهنگی بین دستگاه‌های مرتبط با پیشگیری از جرم و افزایش رضایت عمومی می‌باشد (پویا و همکاران، ۱۳۹۶: ۵).

کلانتری‌ها به‌عنوان خط مقدم ارائه خدمات پلیسی به مردم، به‌عنوان یک سیستم، شامل مجموعه‌ای از اجزای به‌هم‌مرتبط که مرزهای مشخصی دارد، تعبیر می‌شود که همه اجزای آن با هم برای محافظت از اجتماع، کمک به مردم و ایجاد اطمینان قلبی در آنان و نیز اقدامات پیشگیرانه از وقوع جرم و از همه مهم‌تر، اجرای درست قانون تلاش می‌کنند؛ بنابراین عارضه‌یابی سیستم خدمات انتظامی کلانتری با توجه به اینکه زمینه بهبود و رشد را فراهم می‌کند، موجب کاهش جرم، افزایش امنیت فردی، افزایش امنیت

اجتماعی، بهبود کیفیت در ارائه خدمات، نوآوری در ارائه خدمات، اثربخشی، کارایی و تحول در عملکرد کلانتری‌ها می‌شود. از طرفی، عدم شناخت شکاف‌های موجود در سیستم خدمات انتظامی، موجب کاهش امنیت، نارضایتی و خشم مردم، نارضایتی کارکنان، از بین رفتن اطمینان و وفاداری سازمانی، افزایش هزینه‌های منفی، کاهش بهره‌وری و رواج عملکرد پلیسی غیرراهبردی و غیرهدفمند می‌شود. به‌طور کلی، سازمان‌های مهم نظامی، به‌ویژه نیروی پیشگیری پلیس که در غالب کلانتری‌ها و پاسگاه‌ها فعالیت می‌کنند، باید جزو اولویت‌های بهبود و توسعه هر کشوری قرار گیرد و در این راستا، عارضه‌یابی و طرح راه‌کارهای قابل اجرا و کاربردی با کمترین هزینه و بیشترین کارایی، امری ضروری و قابل تقدیر خواهد بود. بر این اساس، شناخت و تحلیل سیستم عملکرد خدمات انتظامی کلانتری‌ها بسیار حائز اهمیت است؛ چرا که ایجاد تحولات سازنده و مؤثر جهت رفع بیماری‌هاییک سیستم و بهبود عملکرد، منوط به شناسایی وضعیت درونی و موقعیت محیطی آن است؛ بنابراین پژوهش حاضر با هدف عارضه‌یابی سیستم عملکرد خدمات کلانتری‌ها به منظور شناسایی روند کنونی عملکرد کلانتری‌ها و حرکت به سمت تغییر و تحولات مثبت در آینده از طریق ارائه راهکارهای بهبود می‌باشد؛ بنابراین این پژوهش درصدد پاسخ به سؤال‌های زیر می‌باشد:

- ۱- شاخص‌ها و متغیرهای تأثیرگذار بر سیستم عملکرد خدمات کلانتری کدامند؟
- ۲- عارضه‌ها و شکاف‌های اولویت‌بندی شده سیستم عملکرد خدمات کلانتری کدامند؟
- ۳- چه راهکارهایی باعث ایجاد بهبود در وضعیت موجود می‌شود؟

### پیشینه و مبانی نظری پژوهش

#### پیشینه پژوهش

بررسی مطالعات گذشته نشان می‌دهد که تاکنون پژوهشی که به‌طور جامع سیستم عملکرد خدمات انتظامی را مورد عارضه‌یابی قرار دهد، انجام نشده و اکثر پژوهش‌ها تنها بر یک حوزه عملکرد تأکید و آن را مورد تجزیه و تحلیل قرار داده‌اند؛ بنابراین در زیر کلیه پژوهش‌هایی که به‌طور کلی به ارزیابی عملکرد کلانتری‌ها، چه در حوزه کارکنان و چه سایر حوزه‌ها پرداخته، مورد بررسی قرار گرفته است.



اعتمادی‌فر و همکاران (۱۳۹۵)، در پژوهش خود نشان دادند که با تکیه بر اینکه نیروی انتظامی به‌عنوان سازمان اصلی حافظ نظم و امنیت در کشور است، نیازمند آن است تا با ارتقای بهره‌وری کارکنان خود از طریق افزایش انگیزه آنان با استفاده از نظریه‌های انگیزش و رضایت شغلی این وظیفه خطیر را به بهترین نحو ممکن انجام دهد. حوزه‌های عوامل سازمانی، ماهیت کار و عوامل محیطی به‌عنوان شاخص‌های اجرایی مناسب جهت انگیزش و رضایتمندی کارکنان در ستاد ناجا شناسایی می‌شوند. در حوزه عوامل سازمانی، شاخص وجود فرصت‌های پیشرفت و امنیت شغلی به‌عنوان اولین اولویت مؤثر بر انگیزش و رضایتمندی، در حوزه عوامل محیطی، شاخص سبکسپردگی مهم‌ترین عامل و در حوزه ماهیت کار، شاخص شغل غنی و تأثیربرانگیز به‌عنوان اولین اولویت مؤثر بر انگیزش و رضایتمندی شناخته شده است.

حسینی‌پور (۱۳۸۸)، در پژوهش خود تأثیر مهارت‌های ارتباطی را در میزان رضایت شغلی کارکنان کلانتری‌های استان هرمزگان بررسی کرده است. در این تحقیق چهار عامل مؤثر بر رضایت کارکنان کلانتری‌ها را عوامل سازمانی، عوامل محیطی، ماهیت کار و عوامل فردی بر شمرده است.

آقایی (۱۳۹۲) نیز در پژوهش خود به بررسی تأثیر پیاده‌سازی نظام آراستگی ۵S در کلانتری‌ها پرداخت و نتایج آن نشان داد در محیط‌هایی که با اجرای نظام آراستگی مدیریت می‌شوند، باعث افزایش اثربخشی و کارایی در کلانتری‌ها شده و مستقیماً بر رضایت کارکنان تأثیر می‌گذارد. به نظر می‌رسد تمرکز بیشتر بر این موضوع بسیار راه‌گشا خواهد بود. با این حال و با وجود تمامی تلاش‌ها و طرح‌های انجام گرفته، این ضعف همچنان یکی از دغدغه‌های اصلی کارکنان کلانتری می‌باشد و خود را به‌عنوان عاملی مهم در کاهش کارایی نشان می‌دهد. همان‌طور که بیان شد، پیاده‌سازی نظام آراستگی ۵S به‌عنوان رویکردی برای تغییر عادت‌ها و نظام‌مند کردن امور شاید تا حدی باعث ایجاد تعادل در این موضوع شود.

حسینیان و رضانی (۱۳۹۳)، در پژوهش خود به ارزیابی کارایی سرکلانتری‌های تهران بزرگ به کمک تحلیل پوششی داده‌ها پرداختند و نتایج پژوهش آنها نشان داد که برای از بین بردن یا کاهش ضعف‌های سرکلانتری‌ها و همچنین بهبود بیشتر آنها، لازم

است که مسئولان مربوط در رابطه با کمیت و کیفیت نیروی انسانی، تجهیزات، آموزش، فناوری و عوامل قانونی، اقدام‌های مناسب را در پیش بگیرند.

بشیری و همکاران (۱۳۹۳)، در پژوهش خود به طراحی و تبیین ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های بهره‌وری خدمات سازمان نیروی انتظامی پرداخته و سه بعد عوامل راهبردی، بهره‌وری کارکنان و خدمات را به منظور سنجش بهره‌وری معرفی کردند. به این ترتیب، در مؤلفه‌عوامل راهبردی، شاخص‌های وضوح چشم‌اندازها، اهداف و سیاست‌ها، ثبات برنامه‌هائبات مدیریت؛ در مؤلفه بهره‌وری کارکنان، شاخص‌های استمرار دوره‌های ضمن خدمت، غیبت در کار و نرخ ترک خدمت؛ و در مؤلفه خدمات، شاخص‌های توسعه خدمات متناسب با نیاز جامعه، پیشگیری (کاهش وقوع جرم) و پیگیری (حفاظت و حراست از جان و مال مردم و نظم جامعه) از بار عاملی و اهمیت بیشتری برخوردار بوده‌اند.

حسین‌پور و مروتی (۱۳۹۷)، در پژوهش خود به نقش فناوری اطلاعات و ارتباطات در فرآیند تداوم خدمات کلانتری‌ها پرداختند و نتایج پژوهش آنها حاکی از آن بود که فناوری اطلاعات و ارتباطات به واسطه توانمندی‌هایی که در خود دارد، می‌تواند در اعتمادسازی، ارتقا مشارکت عمومی، ایجاد سامانه دریافت اطلاعات و گزارش‌های جرائم و ایجاد جوابگویی خاص زنان نقش داشته و موجب بهبود فرآیند تداوم خدمات کلانتری‌ها شود.

احمدوند و همکاران (۱۳۹۴)، در مقاله خود به دنبال بررسی و تحلیل رویکردها و راهبردهای «بازمهندسی» فرآیندهای سازمانی و ارائه الگویی جامع برای «مهندسی مجدد» فرآیندهای سازمانی در ناجا، بهبود معیارهایی از قبیل همکاری و انسجام عمل، قانون‌مندی، چابکی، یکپارچگی، ارتقای مداوم کارآمدی، تخصصی‌سازی، توسعه همه‌جانبه سرمایه انسانی، ارتقای کفایت و تناسب منابع انسانی ناجا متناسب با تقاضاهای حال و آینده، توسعه دانش و فناوری پلیس، بهره‌گیری از قابلیت‌های موجود و تعامل سازنده پلیس با مردم می‌تواند نتیجه فرآیند محوری به جای وظیفه محوری در امور خدماتی ناجا باشد.



### مبانی نظری پژوهش

هرگاه بخواهیم عملکرد کلی یک سازمان را عارضه‌یابی کنیم، اولین قدم، بازبینی عملکرد کنونی می‌باشد. عارضه‌یابی سازمانی و تشخیص سلامت سازمانی تحت تأثیر سه سؤال اساسی قرار دارد (لوومن،<sup>۱</sup> ۲۰۰۵: ۱۹):

- ۱- چه چیزی را عارضه‌یابی می‌کنیم؟
- ۲- هدف اصلی عارضه‌یابی چیست؟
- ۳- چه مدلی برای آن استفاده می‌کنیم؟

**عارضه‌یابی:** فرآیند درک عملکرد فعلی سازمان به‌عنوان یک سیستم است که اطلاعات کافی به منظور تغییر یا بهبود در سازمان را مهیا می‌سازد. عارضه‌یابی یک بازنگری جامع از فعالیت‌های سازمان و نتایج آن بر اساس یک مدل علمی است. عارضه‌یابی تمایل به حل مشکل است و این امر از طریق تحلیل عملکرد سیستم و مشخص کردن علت خطاها در آن انجام می‌شود. در واقع، عارضه‌یابی بخشی از فرآیند جامع تغییر سازمانی است که پس از عقد قرارداد و پیش از برنامه‌ریزی و اجرای تغییر انجام می‌شود. اجرایی کردن هر تغییر نیاز به برنامه‌ای از پیش تعیین شده دارد؛ بدون شک نقطه شروع هر تغییر و بهبودی، درک و شناخت کامل از وضعیت موجود و جستجوی مشکلات آن است.

**سیستم:** یک سیستم مجموعه منظمی از عناصر به هم وابسته است که برای رسیدن به اهدافی مشترک با هم در تعامل هستند. رفتار یک سیستم متأثر از وابستگی متقابل عناصر تشکیل دهنده آن می‌باشد؛ بنابراین سیستم‌ها رفتارگرا هستند. مفهوم سیستم شامل مفاهیمی مانند کل‌گرایی، نظم، به هم وابستگی، اهداف و تعامل است که رفتار یک سیستم را تشکیل می‌دهد (ذاکری، ۱۳۹۰).

**خدمات:** هر عمل یا عملکرد غیر ملموسی که یک گروه می‌تواند به دیگری ارائه دهد، در صورتی که اساساً مالکیتی به وجود نیابد را خدمات می‌گویند (کاتلر و همکاران،<sup>۱</sup> ۲۰۰۶: ۴۸).

۱- Lowman

**عملکرد:** هم به معنای رفتارها و هم به معنای نتایج است. رفتارها از فرد ارائه‌دهنده ناشی می‌شوند و عملکرد را از مفهوم انتزاعی به عمل تبدیل می‌کنند. رفتارها فقط ابزارهایی برای نتایج نیستند، بلکه به نوبه خود نتیجه به حساب می‌آیند و می‌توان جدای از نتایج، در مورد آن‌ها قضاوت کرد (براچ،<sup>۲</sup> ۱۹۹۸: ۱۳۹).

سیستم خدمات: شکلی پویا از منابع به منظور خلق ارزش متقابل، شامل افراد، سازمان‌ها، اطلاعات به اشتراک گذاشته شده (زبان، قوانین، روش‌ها و...) و تکنولوژی می‌شود و تمامی آن‌ها چه به صورت داخلی و چه خارجی با سیستم‌های دیگر در ارتباط هستند (ملی و پولس،<sup>۳</sup> ۲۰۱۱: ۳۹).

**کلانتری:** کلانتری مهم‌ترین و اصلی‌ترین واحد پلیس است که بزه‌دیدگان به آن مراجعه می‌کنند (احمدی، ۱۳۸۸). حوزه‌های خدمات انتظامی به چهار حوزه رسیدگی به امورمراجعه‌کنندگان و خدمات قضایی، گشتی‌ها، امنیت و حفاظت از کلانتری و عملیات تقسیم می‌شود.

### عارضه‌یابی و طرح تحول کوپ‌ها

عارضه‌یابی به‌طور اساسی یکی از گام‌های توسعه و تحول سازمانی می‌باشد و انجام صحیح آن می‌تواند به طرح‌های مداخله و بهبود مناسب منجر شود (کامینگ و وارلی،<sup>۴</sup> ۲۰۰۸: ۷۲). با توجه به ویژگی‌ها و ابعاد طرح تحول کوپ‌ها، بر اساس مدل انتخابی به منظور عارضه‌یابی، قادر خواهیم بود تا وضعیت واقعی کوپ‌ها و مشکلات اساسی آن‌ها را شناسایی کرده و بر اساس شواهد و تحلیل دانش به دست آمده، میزان آمادگی کوپ‌ها به منظور توسعه و تغییر را اندازه گرفت. در جدول شماره (۱) به ارتباط طرح تحول کوپ‌ها و عارضه‌یابی آن اشاره شده است.

جدول ۱: ارتباط طرح تحول کوپ‌ها و عارضه‌یابی

حوزه عارضه‌یابی	اهمیت در طرح تحول کوپ‌ها
رهبری	اجرای موفقیت‌آمیز شاخصه مدیریت عملکرد بر اساس ضعف‌های مشاهده شده

۱- Kotler, Keller, Koshy & Jha

۲- Baruch

۳- Mele & Polese

۴- Cummings & Worley

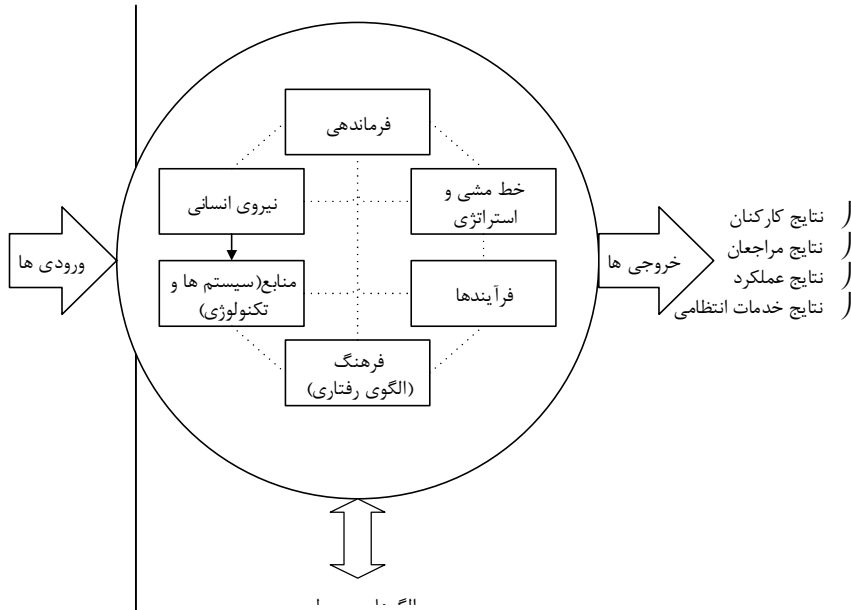


حوزه عارضه‌یابی	اهمیت در طرح تحول کوپ‌ها
کارکنان	توسعه و تجهیز منابع انسانی آگاه، انعطاف‌پذیر و متخصص در کوپ بر اساس اولویت‌بندی آسیب‌های مربوط به کارکنان ارتقای توان آمادگی عملیاتی کارکنان صفی کوپ برای واکنش سریع، ابتکار عمل و مقابله بر اساس آسیب‌های کشف شده
فرآیندها	به دلیل تمرکز تحول کوپ‌ها بر فرآیند، آسیب‌شناسی این حوزه اهمیت بسیاری دارد.
خطی مشی و منابع	شناخت آسیب‌های این حوزه، مقایسه با چشم‌انداز در نظر گرفته‌شده در طرح تحول کوپ‌ها کاربردی‌تر و موجب تغییر راهبردها در راستای توسعه کوپ‌ها می‌شود.
شراکت و منابع	اولویت‌بندی آسیب‌های موجود در شراکت‌ها و منابع کوپ‌ها، موجب گسترش اقدامات پیشگیری از جرم بر اساس تعیین حوزه‌های شراکتی مهم می‌شود.
	توسعه به کارگیری علوم و فناوری‌های جدید در انجام وظایف کوپ بر اساس طرح بهبودی تکنولوژی و سیستم که ارائه می‌شود.
	توسعه ارتباط و زیر ساخت‌های ارتباطی و فناوری بر اساس طرح بهبودی که ارائه می‌شود.

### مدل مفهومی پژوهش: عارضه‌یابی سیستم باز کوپ‌ها بر اساس الگوی مکننا

کلانتری‌ها و پاسگاه‌ها به دلیل داشتن ویژگی‌های سیستم‌های باز چون آگاهی از محیط، داشتن فعالیت‌های دورانی (چیزی که از محیط دریافت می‌کنند دائمی است)، آنتروپی منفی (نفی‌گرایی به زوال و تطبیق با تغییرات محیطی)، ثبات و تعادل، حرکت به سمت رشد و توسعه و تعادل بین فعالیت‌های نگهدارنده و انطباقی، به‌عنوان سیستم‌های باز شناخته و مطالعه می‌شوند. بر این اساس، می‌توان مدل عارضه‌یابی سیستم باز را بر اساس متغیرهای مدل مکننا ارائه داد که اجزای اصلی سیستم باز، یعنی محیط، ورودی، تبدیلات، خروجی و بازخورد این مدل بر اساس مدل مکننا تنظیم شده است. شکل شماره (۱) مدل سیستم باز عارضه‌یابی کوپ را بر اساس الگوی مکننا نشان می‌دهد که به‌عنوان مدل مفهومی پژوهش ارائه می‌شود.





شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش (مدل سیستم باز عارضه‌یابی کوپ بر اساس الگوی مکنای)

### روش‌شناسی

تحقیق پیش‌رو از منظر هدف، جزء تحقیقات کاربردی بوده و در راستای عارضه‌یابی سیستم و شناسایی نقاط قابل بهبود کلانتری‌ها صورت گرفته‌است. از نظر روش، پیمایشی-تحلیلی‌است. جهت جمع‌آوری اطلاعات تحقیق از دو ابزار پرسشنامه و مصاحبه با خبرگان استفاده شده‌است. جامعه آماری مورد نظر شامل تعداد افراد مشغول به کار (رؤسای کلانتری، نیروهای پایور و مأمورین وظیفه) در کل کلانتری‌های تهران و تعداد کل افراد مراجعه‌کننده به آن‌ها است. جهت تعیین حجم نمونه تحقیق از فرمول کوکران استفاده و تعداد نمونه ۳۴۰ نفر محاسبه شد. پس از توزیع پرسشنامه و جمع‌آوری داده‌ها، در نهایت ۲۵۰ پرسشنامه معتبر به منظور تحلیل داده‌های تحقیق مورد بررسی قرار گرفت. تمامی تحلیل‌های انجام گرفته در این تحقیق توسط دو نرم‌افزار Minitab نسخه ۱۸ و IBM SPSS Statistics نسخه ۲۳ صورت گرفته‌است. پرسشنامه مورد نظر دارای ۸ متغیر و ۳۶ گویه (سؤال) می‌باشد که هر کدام از گویه‌ها معیاری برای سنجش متغیر رده خود می‌باشد. جهت بررسی روایی، پرسشنامه در اختیار افراد صاحب نظر قرار داده شد و مورد تأیید قرار گرفت. با توجه به اینکه پرسشنامه پژوهش با



مقیاس لیکرت سنجیده شده است، برای تعیین پایایی ثبات درونی از روش آلفای کرونباخ استفاده شد تا همبستگی درونی سؤال‌های مربوط به هر مؤلفه و در نهایت، کل پرسشنامه مشخص شود. به همین ترتیب، با استفاده از نرم‌افزار SPSS، مقدار آلفا ابتدا برای هشت مؤلفه پرسشنامه محاسبه و سپس به محاسبه این پارامتر برای کل پرسشنامه پرداخته شد. همانگونه که در جدول زیر مشاهده می‌شود، مقادیر آلفا برای هشت مؤلفه پرسشنامه بیش‌تر از ۰/۷۰ می‌باشد. مقدار آلفای کرونباخ کل پرسشنامه برابر با ۰/۸۳/۵ بدست آورده‌شد و حاکی از آن است که پرسشنامه از پایایی بالایی برخوردار بوده و جهت دستیابی به اهداف پژوهش حاضر دارای اعتبار می‌باشد. جدول شماره (۲) مشخصات پرسشنامه تحقیق را نشان می‌دهد.

جدول ۲: نتایج آلفای کرونباخ برای متغیرهای پژوهش

متغیر	آلفای کرونباخ
رهبری	۰/۸۴
منابع انسانی	۰/۹۰/۵
سیستم‌ها و تکنولوژی	۰/۹۲/۱
فرآیندها	۰/۸۴
الگوی رفتاری	۰/۸۳/۶
نتایج منابع انسانی	۰/۹۰/۵
نتایج مراجعه‌کنندگان	۰/۷۵/۳
نتایج عملکردی	۰/۸۶

### یافته‌های پژوهش

**سؤال اول:** شاخص‌ها و متغیرهای تأثیرگذار بر سیستم عملکرد خدمات کلانتری کدامند؟

ابتدا در مصاحبه با خبرگان (جمعی از فرماندهان پلیس پیشگیری و رؤسای سابق کلانتری‌ها) عوامل مؤثر بر کیفیت عملکرد سیستم خدمات کلانتری‌ها و متغیرهای مؤثر در عارضه‌های سیستم، شناسایی و تعریف شدند؛ سپس، مطابق با مدل مکنا و نظر خبرگان و فرماندهان انتظامی ۸ متغیر و ۳۶ گویه ارائه شد تا سطح عملکرد و آسیب‌های موجود در کلانتری ارزیابی شود. این متغیرها عبارت‌اند از: رهبری، منابع انسانی،

سیستم‌ها و تکنولوژی، فرآیندها و الگوهای رفتاری؛ همچنین متغیرهای نتایج که عبارت‌اند از: نتایج کارکنان، نتایج مراجعه‌کنندگان (مشتریان) و نتایج عملکرد. دو متغیر راهبردها و مشارکت‌ها به دلیل اینکه در سطح کلان و سازمانی (ستادی) مطرح می‌شوند از معیارهای سنجش و ارزیابی عارضه‌های عملکرد کلانتری کنار گذاشته شدند. در جدول شماره (۳) تمامی این متغیرها و گویه‌ها معرفی شدند. جدول شماره (۴) گویه‌های (سؤال‌های) مرتبط با هر حوزه کلانتری را مشخص می‌کند.

جدول ۳: متغیرهای تأثیرگذار بر سیستم عملکرد خدمات کلانتری

ردیف	متغیر	گویه
۱	رهبری	۱. تدوین راهبردها
		۲. بهبود فرآیندها
		۳. ایجاد تعهد در کارکنان
		۴. توجه به نوآوری
		۵. مشارکت با ذی‌نفعان
۲	منابع انسانی	۶. تطابق صلاحیت‌ها و وظایف
		۷. مشارکت بین‌بخشی
		۸. سیستم تشویقی
		۹. سیستم تنبیه و ارزیابی
		۱۰. توجه به نظرات مشتریان
۳	سیستم‌ها و تکنولوژی	۱۱. سیستم واحد گشتی
		۱۲. سیستم واحد عملیاتی
		۱۳. سیستم امنیتی
		۱۴. سیستم رسیدگی به شکایات و مراجعه‌کنندگان
		۱۵. سیستم گردش اطلاعات
۴	فرآیندها	۱۶. سیستم مشخص مدیریت فرآیند
		۱۷. استفاده از نمایش فرآیندی
		۱۸. بهبود مستمر فرآیندها
		۱۹. سیستم جامع ارتباط با مشتری
		۲۰. اثربخشی
۵	الگوی رفتاری	۲۱. الگوی رفتاری گشتی‌ها
		۲۲. الگوی رفتاری واحد عملیات
		۲۳. الگوی رفتاری واحد رسیدگی به شکایات و مراجعه‌کنندگان
		۲۴. الگوی رفتاری محیط کلانتری



ردیف	متغیر	گویه
۶	نتایج منابع انسانی	۲۵. سیستم ارزیابی رضایت شغلی کارکنان
		۲۶. تعهد کاری کارکنان
		۲۷. رضایت شغلی کارکنان
		۲۸. آموزش کارکنان
۷	نتایج مراجعه‌کنندگان	۲۹. سیستم ارزیابی رضایت مشتری
		۳۰. روند رضایت از واحدهای گشتی
		۳۱. روند رضایت از واحد رسیدگی به مراجعه‌کنندگان
		۳۲. نوآوری در ایجاد رضایت
۸	نتایج عملکردی	۳۳. عملکرد واحد واحدهای گشتی
		۳۴. عملکرد واحد رسیدگی به شکایات مراجعه‌کنندگان
		۳۵. عملکرد واحد عملیات
		۳۶. عملکرد کلانتری

#### جدول ۴: سؤال‌های مربوط به هر حوزه

شماره سؤال (گویه)	حوزه
۱۰-۱۴-۲۳-۳۱-۳۴-۳۶	رسیدگی به امور مراجعه‌کنندگان و خدمات قضایی
۱۱-۲۱-۳۳-۳۶	گشتی‌ها
۱۳-۳۶	امنیت و حفاظت از کلانتری
۱۲-۲۲-۳۶	عملیات

**سؤال دوم:** عارضه‌ها و شکاف‌های اولویت‌بندی شده سیستم عملکرد خدمات کلانتری کدامند؟

به منظور تحلیل نتایج حاصل از پرسشنامه از آزمون تک‌نمونه‌ای استفاده شده است. به دلیل اینکه پژوهش به دنبال عارضه‌های هر متغیر و مؤلفه است، هر میزان که از میانگین جامعه به سمت پایین فاصله گرفته‌شود، عارضه مؤلفه مورد نظر از اهمیت بیشتری برخوردار خواهد بود. بدین منظور، آزمون را یکطرفه انجام داده و فرض آزمون تدوین شد.

بدین صورت در حالتی که فرض پایه رد شود، به میزانی که میانگین نمونه از مقدار فرض به سمت پایین فاصله بگیرد، عارضه بحرانی قلمداد می‌شود. از آنجاکه طیف پنج‌تایی لیکرت برای سنجش متغیرها انتخاب شده و سؤال‌های پرسشنامه بر اساس این طیف تنظیم شده است.

جدول ۵: نتایج تحقیق

معیار	گویه (سؤال)	تعداد	میانگین	انحراف معیار	p-value	بازه ۹۵٪
رهبری	Q1	۲۵۰	۴/۲۱۶	۱/۰۶۱۱	۰/۹۸۱	(۴/۰۸۳۸ ، ۴/۳۴۸۲)
	Q2	۲۵۰	۳/۷۸	۱/۰۴۳	۰/۹۲۳	(۳/۶۵۰۱ ، ۳/۹۰۹۹)
	Q3	۲۵۰	۳/۹۸۸	۱/۰۶۶	۰/۹۷۶	(۳/۸۵۵۲ ، ۴/۱۲۰۸)
	Q4	۲۵۰	۳/۹۱۶	۱/۰۵۱۴	۰/۰۹۷۷	(۳/۷۸۵۰ ، ۴/۰۴۷۰)
	Q5	۲۵۰	۴/۱۲۸	۱/۰۲۹۵	۰/۹۳۱	(۳/۹۹۹۸ ، ۴/۲۵۶۲)
	Q6	۲۵۰	۲/۹	۱/۰۶۸۹	۰/۰۰۳	(۲/۷۶۶۹ ، ۳/۰۳۳۱)
منابع انسانی	Q7	۲۵۰	۳/۶۸	۱/۱۳۰۸	۰/۰۰۲	(۳/۵۳۹۱ ، ۳/۸۲۰۹)
	Q8	۲۵۰	۲/۹۹۲	۱/۱۵۴۷	۰/۰۰۲	(۲/۸۴۸۲ ، ۳/۱۳۵۸)
	Q9	۲۵۰	۳/۷۲۴	۱/۰۶۰۳	۰/۹۸۸	(۳/۵۹۱۹ ، ۳/۸۵۶۱)
	Q10	۲۵۰	۳/۵۲۸	۰/۹۵۷۵	۰/۶۷۸	(۳/۴۰۸۷ ، ۳/۶۴۷۳)
سیستم‌ها و تکنولوژی	Q11	۲۵۰	۳/۷۸	۱/۱۳۸۸	۰/۸۹۹	(۳/۶۳۸۲ ، ۳/۹۲۱۸)
	Q12	۲۵۰	۳/۵۲۴	۱/۰۲۶۵	۰/۶۴۴	(۳/۳۹۶۱ ، ۳/۶۵۱۹)
	Q13	۲۵۰	۳/۷۱۶	۱/۰۴۲۹	۰/۹۹۷	(۳/۵۸۶۱ ، ۳/۸۴۵۹)
	Q14	۲۵۰	۳/۳۶۴	۱/۱۳۷	۰/۰۳	(۳/۲۲۲۴ ، ۳/۵۰۵۶)
فرآیندها	Q15	۲۵۰	۳/۹۱۶	۱/۰۷۲	۰/۹۹۶	(۳/۷۷۸۱ ، ۴/۰۵۳۹)
	Q16	۲۵۰	۳/۰۳۶	۰/۸۵۱۸	۰/۰۱۱	(۲/۹۲۹۹ ، ۳/۱۴۲۱)
	Q17	۲۵۰	۳/۱۲۴	۰/۸۹۸۸	۰/۰۰۱	(۳/۰۱۲۰ ، ۳/۲۳۶۰)
	Q18	۲۵۰	۳/۳۹۶	۰/۹۵۲۳	۰/۰۴۳	(۳/۲۷۷۴ ، ۳/۵۱۴۶)
	Q19	۲۵۰	۳/۵۰۸	۱/۰۱۱	۰/۵۵	(۳/۳۸۲۱ ، ۳/۶۳۳۹)
	Q20	۲۵۰	۳/۴۲۸	۰/۹۶۷۸	۰/۱۲	(۳/۳۰۷۵ ، ۳/۵۴۸۵)
الگوی رفتاری	Q21	۲۵۰	۳/۷۳۲	۰/۹۹۶۱	۰/۹۲۲	(۳/۶۰۷۹ ، ۳/۸۵۶۱)
	Q22	۲۵۰	۳/۹۷۲	۱/۰۱۱۶	۰/۹۷۸	(۳/۸۴۶۰ ، ۴/۰۹۸۰)
	Q23	۲۵۰	۳/۷۹۲	۱/۰۱۲۳	۱	(۳/۶۶۵۹ ، ۳/۹۱۱۸)
	Q24	۲۵۰	۴/۰۲۴	۱/۰۷۸۹	۰/۹۸۹	(۳/۸۸۹۶ ، ۴/۱۵۸۴)
نتایج منابع انسانی	Q25	۲۵۰	۳/۲۵۲	۱/۱۶۷	۰/۰۰۱	(۳/۱۰۶۶ ، ۳/۳۹۷۴)
	Q26	۲۵۰	۳/۰۳۶	۱/۰۱۹۲	۰/۰۰۲	(۲/۹۰۹۰ ، ۳/۱۶۳۰)
	Q27	۲۵۰	۲/۹۳۲	۱/۱۲۲۷	۰	(۲/۷۹۲۲ ، ۳/۰۷۱۸)
	Q28	۲۵۰	۳/۴۱۶	۱/۰۲۳۳	۰/۰۹۸	(۳/۲۸۸۵ ، ۳/۵۴۳۵)
	Q29	۲۵۰	۳/۷۴۸	۰/۹۹۶۲	۰/۹۳۱	(۳/۶۲۳۹ ، ۳/۸۷۲۱)

عارضه‌یابی سیستم عملکرد خدمات کلانتری و ارائه راهکارهای بهبود (مورد مطالعه: کلانتری‌های شهر تهران)



بازه ۹۵٪	p-value	انحراف معیار	میانگین	تعداد	گویه (سؤال)	معیار
(۳/۷۲۱۰، ۳/۹۸۱۰)	۰/۹۸۸	۱/۰۰۳۶	۳/۸۵۶	۲۵۰	Q۳۰	نتایج مراجعه
(۳/۷۱۰۷، ۴/۰۰۱۳)	۰/۹۹۲	۱/۱۶۶۵	۳/۸۵۶	۲۵۰	Q۳۱	کنندگان
(۳/۴۰۶۲، ۳/۷۲۱۸)	۰/۷۸۷	۱/۲۶۶۶	۳/۵۶۴	۲۵۰	Q۳۲	
(۳/۷۳۵۶، ۴/۰۲۴۴)	۰/۹۷۷	۱/۱۵۸۹	۳/۸۸	۲۵۰	Q۳۳	
(۳/۶۵۷۹، ۳/۹۱۱۸)	۰/۹۳۰	۱/۰۴۴۷	۳/۷۸۸	۲۵۰	Q۳۴	
(۳/۶۸۴۵، ۳/۹۶۳۵)	۰/۹۷۲	۱/۱۱۹۸	۳/۸۲۴	۲۵۰	Q۳۵	نتایج
(۳/۶۹۴۹، ۳/۹۲۹۱)	۰/۹۴۴	۰/۹۴۰۳	۳/۸۱۲	۲۵۰	Q۳۶	عملکردی

بر اساس اطلاعات جدول شماره (۵)، نتایج برای هر یک از متغیرها در زیر مورد بحث قرار گرفته است:

رهبری: با توجه به مقادیر P-Value در معیار رهبری، دلیلی برای رد فرض صفر برای هیچ کدام از سؤالها وجود ندارد. وضعیت کلانتریها در بخش رهبری مطلوب ارزیابی می شود. رؤسای کلانتری به عنوان رهبران این سیستم، در تدوین خط مشی و راهبرد، ایجاد تعهد در کارکنان (روابط بین متغیر رهبری و نیروی انسانی) و مشارکت با ذی نفعان به خوبی عمل می کنند. با این وجود، بر اساس نظر خبرگان، توجه رؤسای کلانتری به بهبود فرآیندها شامل استفاده از روش های نو، حذف فرآیندهای بی اثر، نمایش شماتیک فرآیندی، تحلیل نتایج حاصل از ورودی و خروجی فرآیندها و... با وضعیت مطلوب فاصله دارد.

منابع انسانی: با توجه به مقادیر P-Value به دست آمده از آزمون، فرض پایه برای گویه های ۶ و ۷ و ۸ رد می شود. میزان توجه کارکنان به رضایت مشتری (گویه دهم) نیز میانگین قابل قبولی را کسب نکرده و می توان آن را در اولویت دوم عارضه های اکتشاف شده محسوب کرد. بیشترین عارضه های سیستم در این بخش دیده می شود. اولین معیار سنجش تطابق میان صلاحیتها و وظایف در کارکنان می باشد که یکی از مهم ترین عارضه های استخراجی شناخته می شود. عدم به کارگماری افراد بر اساس سیستم و شاخص های معین و تخصیص بر اساس تجربه صرف، از مهم ترین ضعف های بخش مدیریت کارکنان در کلانتریها است. مشارکت بین بخشی و وجود رویکردی به منظور انتقال تجربیات بین بخشی

و مسیر رشد مهارت‌ها نیز به میزان قابل توجهی از وضعیت مطلوب فاصله دارد. سیستم تشویق و تنبیه ضعیف بر اساس رویکرد سنتی نظامی و بدون توجه به شاخص‌های اندازه‌گیری عملکرد فردی و صرفاً بر اساس تجربه یا سلیقه دیگر عارضه این رده ارزیابی می‌شود. شاید یکی از مهم‌ترین ضعف‌های کلانتری عدم توجه کارکنان به نظرات مشتری باشد. رویکرد نظامی و سلسله‌مراتبی حاکم بر کلانتری‌ها باعث شده تا افراد تنها از جنبه دستورات مافوق و یا روحیات شخصی به کیفیت کار خود اهمیت دهند و کمتر به نظرات مردم در نحوه ارائه خدمت و چگونگی آن توجه می‌کنند، به نحوی که تا زمانی که دستوری نباشد کار انجام شده درست است.

**سیستم‌ها و تکنولوژی:** در بخش سیستم‌ها و تکنولوژی، فرض پایه بر اساس مقدار P-Value به دست آمده، برای گویه ۱۴، یعنی سیستم‌ها و نوآوری در بخش رسیدگی به امور مراجعه‌کنندگان رد می‌شود. بر این اساس، می‌توان فقدان سیستم نوآورانه و کارا در بخش رسیدگی به امور مشتریان کلانتری را از عارضه‌های مهم کلانتری‌ها به حساب آورد. باید در نظر داشت که گویه ۱۲، یعنی سیستم‌های پشتیبانی از واحدهای عملیاتی، با وجود اینکه جزو عارضه‌های اساسی نمونه به حساب نیامده، دارای میانگین رضایت متوسطی است و می‌توان آن را جزء عارضه‌های رده چندم کلانتری معرفی کرد. بدون شک، یکی از مهم‌ترین عوامل افزایش بهره‌وری عملکرد کلانتری‌ها، برخورداری از سیستم‌ها و تکنولوژی‌های به‌روز و کارآمد پلیسی است و نوآوری در این قسمت یکی از مهم‌ترین اهداف طرح تحول کوپ‌ها و مدل مدیریت کیفیت مکننا می‌باشد. بر اساس نظر نخبگان و فرماندهان انتظامی، سیستم رسیدگی به شکایات از کمبود نوآوری رنج می‌برد و توانایی لازم به منظور افزایش رضایت مشتری و کاهش زمان انتظار مشتری را ندارد. سیستم‌های امنیتی، سیستم‌ها و تکنولوژی گشتی‌ها و سیستم گردش اطلاعات بر اساس بودجه و نوع خدمت، در وضعیت نسبتاً مطلوبی قرار دارند.

**فرآیندها:** بدون شک تعدادی از بحرانی‌ترین عارضه‌های کلانتری‌ها مربوط به بخش فرآیندها است. با توجه به مقادیر P-Value برای گویه‌های این مؤلفه، فرض صفر



برای گویه‌های ۱۶، ۱۷، ۱۸ و ۲۰ رد شده و بر اساس مشورت با خبرگان و صاحب‌نظران نیروی انتظامی، شاید مهم‌ترین مشکل کلانتری‌ها در بخش فرآیندها باشد؛ چرا که تمامی زیرسیستم‌های سیستم عملکرد خدمات کلانتری بر اساس چندین فرآیند عمل می‌کنند، ولی ورودی‌ها، خروجی‌ها و شاخص‌های مشخصی برای سنجش عملکرد فرآیندها مشخص نیست. با توجه به یافته‌های این بخش، فقدان یک سیستم مدیریت فرآیند مشخص در کلانتری‌ها یکی از اصلی‌ترین آسیب‌ها و دغدغه‌های مربوط به عملکرد خدمات انتظامی در کلانتری‌ها به حساب می‌آید (مؤلفه اول). با توجه به فقدان یک سیستم یکپارچه مدیریت و کنترل فرآیندها، نمایش فرآیندی برای مجموعه کارها وجود ندارد (مؤلفه دوم) و اثربخشی در کلانتری‌ها به شدت با میانگین پایینی روبرو می‌شود. بحرانی‌ترین بخش مربوط به عملکرد کلانتری‌ها، سیستم مدیریت فرآیندها برآورد می‌شود که تأثیر مستقیم بر کاهش اثربخشی دارد.

الف) **الگوهای رفتاری:** بر اساس نتایج مربوط به مؤلفه الگوهای رفتاری، دلیلی برای رد فرض پایه در هیچ کدام از گویه‌ها وجود ندارد.

ب) **نتایج منابع انسانی:** بر اساس نتایج مؤلفه نتایج منابع انسانی، جدی‌ترین آسیب‌ها و نقاط ضعف کلانتری‌ها، مؤلفه نتایج کارکنان می‌باشد. بر اساس جدول بالا، فرض صفر برای تمامی گویه‌های این معیار رد شده و فرض مقابل پذیرفته می‌شود. طبق نتایج بیان‌شده از بررسی شاخص مدیریت سرمایه‌های انسانی (دومین شاخص ارزیابی به منظور عارضه‌یابی) که خود به‌عنوان یکی از ضعیف‌ترین بخش‌های کلانتری شناخته شد، نتایج حاصل از کارکنان هم راضی‌کننده نیست. بدیهی است که در صورت عدم وجود سیستم پویا و شاخص‌محور به منظور مدیریت عملکرد منابع انسانی، کیفیت نتایج کارکنان به شدت کاهش می‌یابد. بر اساس نتایج یافته‌ها در این بخش، رضایت شغلی پایین کارکنان یکی از عارضه‌های اساسی سیستم عملکرد خدمات انتظامی کلانتری‌ها شناخته می‌شود. بر اساس نظر خبرگان، دلیل این ضعف، نبود سیستم مدیریت منابع انسانی مستقل در کلانتری‌ها است به‌طوری که بتوان بر اساس شاخص‌های



کلید عملکرد<sup>۱</sup> (KPI) شناختی مستند از وضعیت کارکنان کلانتری داشت. به دنبال مطالب ذکر شده، کاهش تعهد و رضایت شغلی کارکنان نیز از عوارض مهم این بخش شناخته می‌شوند. مؤلفه آموزش بر اساس نتایج و نظر خبرگان در وضعیت مناسبی قرار دارد و انتقال تجربه و آموزش‌های لازم از طرف نیروهای ستادی به خوبی صورت می‌گیرد.

نتایج مراجعه‌کنندگان: در معیار نتایج مراجعه‌کنندگان برای هیچ کدام از گویه‌ها دلیلی برای رد فرض پایه نیست. معیار رضایت مردمی از سطح عملکرد کلانتری‌ها روند متوسط رو به مطلوبی را نشان می‌دهد. با این حال، این معیار جزو معیارهای کاملا مطلوب محسوب نمی‌شود. کمترین امتیاز مربوط به بخش نوآوری و خلاقیت در خدمت‌رسانی می‌باشد که آسیب مربوط به این معیار شمرده می‌شود.

نتایج عملکرد: بر اساس نتایج مربوط به معیار عملکرد، در هیچ کدام از گویه‌ها دلیلی برای رد فرض پایه وجود ندارد. چنین نتیجه‌ای تلاش بی‌حد و اندازه کارکنان و عوامل اجرایی در برقراری امنیت را نشان می‌دهد.

با توجه به نتایجی که در بالا ذکر شد، روند وضعیت معیارهای مورد ارزیابی به ترتیب، به سه گروه بحرانی، نیاز به توجه و مطلوب تقسیم می‌شود. جدول شماره (۶) نتایج مربوط به این تقسیم‌بندی را نشان می‌دهد.

جدول ۶: نتایج تقسیم بندی معیارها

معیار	وضعیت
رهبری	مطلوب
مدیریت منابع انسانی	بحرانی
سیستم‌ها و تکنولوژی	نیاز به توجه
فرآیندها	بحرانی
الگوهای رفتاری	مطلوب
نتایج کارکنان	بحرانی
نتایج مراجعه‌کنندگان	مطلوب
نتایج عملکردی	نیاز به توجه

۱- Key Performance Indicators



ارزیابی وضعیت حوزه‌های سیستم عملکرد خدمات انتظامی: بر اساس جدول شماره (۷)، حوزه رسیدگی به شکایات و امورمراجعه‌کنندگان به کلانتری ضعیف‌ترین حوزه می‌باشد که ضعف نوآوری در سیستم رسیدگی به امورمراجعه‌کنندگان فرآیند رسیدگی به آن‌ها از عارضه‌های اصلی این حوزه می‌باشد.

جدول ۷: نتایج حوزه‌ها

حوزه	رسیدگی به شکایات	گشتی‌ها	امنیت	عملیات
میانگین نمرات	۳/۶۹	۳/۷۶۴	۳/۸۰۱	۳/۷۶۹۳

اولویت‌بندی عارضه‌ها: در نهایت، عارضه‌های استخراج شده از نتایج تحقیق در جدول شماره (۸) آورده شده است. این عارضه‌ها مانند سابق، به سه گروه «بحرانی»، «نیاز به توجه» و «مطلوب» تقسیم شده است. بر این اساس، مؤلفه‌هایی که با امتیاز مطلوب فاصله زیادی دارند در گروه بحرانی، مؤلفه‌هایی که فاصله‌شان با مقدار مطلوب در زمان کمتری ممکن است در گروه نیاز به توجه و در انتها، مؤلفه‌هایی که در وضعیت مناسبی هستند در گروه مطلوب تقسیم شده‌اند.

جدول ۸: عارضه‌های استخراج شده از نتایج تحقیق

اولویت	معیار مورد ارزیابی	وضعیت
۱	تطابق بین صلاحیت‌ها و وظایف	بحرانی
۲	رضایت شغلی	بحرانی
۳	سیستم تشویق	بحرانی
۴	سیستم مشخص مدیریت فرآیند	بحرانی
۵	تعهد کاری	بحرانی
۶	نمایش فرآیندی و مشخص بودن الگوی کارها	بحرانی
۷	سیستم ارزیابی رضایت شغلی	بحرانی
۸	سیستم رسیدگی به امور مشتری	بحرانی
۹	بهبود مستمر فرآیندها	بحرانی
۱۰	آموزش	بحرانی
۱۱	اثربخشی	بحرانی
۱۲	سیستم جامع ارتباط با مشتری	نیاز به توجه
۱۳	سیستم واحد عملیاتی	نیاز به توجه
۱۴	توجه به نظر مشتریان	نیاز به توجه

اولویت	معیار مورد ارزیابی	وضعیت
۱۵	نوآوری برای ایجاد رضایت	نیاز به توجه
۱۶	مشارکت بین‌بخشی	نیاز به توجه
۱۷	توجه به نوآوری	نیاز به توجه
۱۸	تکنولوژی امنیتی	نیاز به توجه
۱۹	سیستم جریمه و ارزیابی	نیاز به توجه
۲۰	الگوی رفتاری واحدگشتی	نیاز به توجه
۲۱	سیستم ارزیابی رضایت مشتری	نیاز به توجه
۲۲	بهبود فرآیندی	نیاز به توجه
۲۳	تکنولوژی واحد گشتی	نیاز به توجه
۲۴	عملکرد واحد رسیدگی به امور مراجعین	نیاز به توجه
۲۵	الگوی رفتاری واحد رسیدگی به مراجعین	مطلوب
۲۶	عملکرد کلانتری	مطلوب
۲۷	عملکرد واحد عملیاتی	مطلوب
۲۸	روند رضایت از واحد گشتی	مطلوب
۲۹	روند رضایت از واحد رسیدگی به مراجعین	مطلوب
۳۰	عملکرد واحدهای گشتی	مطلوب
۳۱	سیستم گردش اطلاعات	مطلوب
۳۲	الگوی رفتاری واحد عملیاتی	مطلوب
۳۳	دانش پلیسی	مطلوب
۳۴	شرایط محیطی کلانتری	مطلوب
۳۵	مشارکت با ذی نفعان	مطلوب
۳۶	تدوین راهبردها	مطلوب

سؤال سوم: چه راهکارهایی باعث ایجاد بهبود در وضعیت موجود می‌شود؟

### سیستم مدیریت عملکرد منحصر به فرد کلانتری‌ها

یکی از اصلی‌ترین فرآیندهای مدیریت منابع انسانی، سیستم‌های مدیریت عملکرد می‌باشد. مدیریت عملکرد، فواید متعددی را برای سازمان به ارمغان می‌آورد که از مهم‌ترین آن‌ها می‌توان به «برآورد نیازهای آموزشی»، «ایجاد معیارهای صحیح برای برنامه‌ریزی جایجایی کارکنان، به منظور تطبیق هر چه بهتر شرایط فکری، روحی و جسمی آنان با مشاغل»، «ایجاد نظام ترفیع معقول و مبتنی بر شایستگی و نیازهای آینده سازمان»، «کاهش نارضایتی و شکایت ناشی از تبعیض و اعمال نظرهای مغرضانه»



و «به وجود آوردن امکان تعیین اعتبار و دقت آزمون‌های استخدامی» اشاره کرد. فرآیند ارزیابی، به صورت رسمی و غیررسمی انجام می‌شود و تأثیری مستقیم بر افزایش حقوق، ترفیع، انفصال، انتقال و آموزش دارد؛ بنابراین وجود یک سیستم مدیریت عملکرد داخلی در کلانتری‌ها می‌تواند از عملکرد نامطلوب کارکنان جلوگیری و منجر به اصلاح و تشویق عملکرد مطلوب آنان شود. در صورت ایجاد یک سیستم یکپارچه مدیریت عملکرد در کلانتری‌ها به نحوی که عملکرد این سیستم در راستای راهبردهای تدوین شده و هماهنگ با سیستم اطلاعات کل منابع انسانی ستادهای ناجا باشد، با تعیین شاخص‌های کلیدی عملکرد به عنوان معیار سنجش کارکنان، وظایف در خود کلانتری‌ها به درستی تقسیم شده و افراد بر اساس نحوه عملکرد، صلاحیت‌ها و مهارت‌هایشان مسولیت قبول می‌کنند.

### تقویت و تدوین برنامه‌های بلندمدت به منظور بهبود رضایت شغلی و تعهد کارکنان

یکی از گام‌های مؤثر در بهبود عملکرد منابع انسانی، ایجاد انگیزه در کارکنان است. نبود انگیزه در کارکنان سازمان به عوامل متعددی بستگی دارد. از این رو، مدیریت‌بایستی به دنبال راهکارهایی مناسب جهت افزایش انگیزه روانی مانند تشویق‌های مادی، گردش شغلی، قدردانی کتبی و غیره باشد. این مهم از آنجا ناشی می‌شود که مسائل روحی، روانی و احساسی کارکنان بر بازدهی کاری آن‌ها تأثیر مستقیمی دارد. بایستی با راهکارهای مختلف انگیزه روانی را بالا برد. از این رو، انگیزش و رضایت‌شغلی یکی از ابزارهای مهم در خلق محیط‌کاری مثبت و اجرای موفقیت‌آمیز برنامه‌های پیش‌بینی شده است (سلطانی، ۱۳۸۶). یکی از راهکارهایی که می‌توان به عنوان راهکاری ساختاری در راستای توسعه پایدار کلانتری‌ها انجام داد، تدوین طرح و برنامه‌ای بلندمدت ایجاد رضایت کارکنان کلانتری در قالب مفاهیم مدیریت راهبردی و راهبردی کلانتری‌ها و توجه به شاخص‌های رضایت شغلی و تعهد کارکنان در زمینه ارزیابی این طرح می‌باشد.

### مدیریت فرآیندهای کسب‌وکار<sup>۱</sup> (BPM) در کلانتری‌ها

مدیریت فرآیندهای کسب‌وکار بنا به تعریف مؤسسه گارتنر، یک واژه جامع توصیف‌کننده روش‌ها، معیارها، فرآیندها و سیستم‌های مورد استفاده به منظور پایش و

۱- Business Process Management

مدیریت‌عملکرد کسب‌وکار یک بنگاه است. مدیریت فرآیندهای سازمانی، مدیریت با رویکرد جامع‌نگر است. این رویکرد منجر به افزایش اثربخشی و کارایی سازمان می‌شود. کارایی یک سازمان معادل با کارایی فرآیندهای آن است. مدیریت عملکرد و همسوسازی آن با راهبردهای سازمانی از جمله اهدافی است که با سازوکار و رویکرد فرآیندی در سازمان امکان‌پذیر می‌شود (احمدوند و همکاران، ۱۳۹۴). بر اساس تحقیقات صورت گرفته، مدیریت فرآیندهای کسب‌وکار و به‌طور ویژه سیستم یکپارچه مدیریت کسب‌وکار<sup>۱</sup> (BPMS) به‌عنوان تکنولوژی مربوط به این رویکرد باعث بهبود عملکرد و افزایش اثربخشی می‌شود (طلوعی و الوندی، ۱۳۹۶). احمدوند و همکاران (۱۳۹۴)، در پژوهش خود به بحث در مورد مهندسی مجدد فرآیندهای سازمانی در نیروی انتظامی پرداختند که نتایج آن در حوزه‌سازمانی و تنها محدود به بازمهندسی فرآیندها بود در حالی که باز مهندسی فرآیندهای کسب‌وکار تنها بخشی از رویکرد مدیریت فرآیندی است.

یکی از مهم‌ترین عارضه‌های یافت شده در کلانتری‌ها، عدم وجود سازوکاری به منظور مدیریت فرآیندها و بهبود آن‌ها است. این موضوع تنها به دانش پلیسی رؤسای کلانتری ختم نمی‌شود و به منظور بهبود کارها پیاده‌سازی سیستمی دائمی بر اساس روش مشخص و معین نیاز است. کلانتری‌ها به‌عنوان مهم‌ترین صف ارائه‌کننده خدمات انتظامی به مردم، باید به دنبال افزایش اثربخشی در کنار عملکرد مطلوب خود باشند. بدین‌منظور، پیشنهاد می‌شود تا نیروی انتظامی به دنبال سیستمی یکپارچه به منظور طراحی و مدلسازی نقشه و معماری فرآیندی و بهبود و ارزیابی دائمی آن‌ها باشد. باید اشاره کرد که چنین راهکاری می‌تواند برای نخستین‌بار در ادبیات پژوهش‌های نظامی مطرح شده و باعث ارتقای امور، چه در مقیاس سازمانی و چه در سیستم‌های ذیربط به آن شود. آنچه واضح است، وجود چنین سیستمی در محیط کلانتری‌ها نوآوری بزرگی به شمار می‌رود و ناجا به مانند تمامی پژوهش‌های قابل‌تحسین خود در حوزه‌های مبارزه با جرم و تحول کوپ‌ها، ظرفیت بومی‌سازی این موضوع در سطوح مختلف را دارا می‌باشد.

۱- Business Process Management System



## بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش انجام شده با هدف جستجو عارضه‌های اصلی سیستم عملکرد خدمات انتظامی کلانتری‌های نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران و ارائه راهکارهای بهبود جهت ضعف‌های استخراج شده، انجام گرفته است. پژوهش انجام شده با توجه به اهمیت طرح تحول کوپ‌ها و نیاز اساسی تحول به عارضه‌یابی، کلید خورد. همانگونه که در بخش‌های قبلی ذکر شد، تاکنون تحقیقی که به‌طور جامع سیستم عملکرد خدمات کلانتری‌ها را مورد عارضه‌یابی قرار دهد انجام نگرفته و در همه تحقیقات انجام شده، محققان بر یک حوزه خاص عملکرد خدمات کلانتری‌ها تأکید کرده و به تحلیل آن حوزه پرداخته‌اند مانند (اعتمادی‌فر و همکاران، ۱۳۹۵) و (حسینی‌پور، ۱۳۸۸) که تنها بر بعد عملکرد کارکنان تأکید داشته و به بررسی فاکتورهای موجود در این حوزه پرداخته‌اند. پژوهش‌های دیگر به منظور بهبود فرآیند تداوم خدمات کلانتری‌ها به ارائه پیشنهاداتی از جمله پیاده‌سازی نظام S۵ (آقایی، ۱۳۹۲)، مهندسی مجدد فرآیندهای سازمانی ناجا (احمدوند و همکاران، ۱۳۹۴) و نقش فناوری اطلاعات و ارتباطات در فرآیند خدمات کلانتری‌ها (حسین‌پور و مروتی، ۱۳۹۷) پرداختند بدون آنکه عارضه‌های موجود در تمامی ابعاد را بررسی کرده و سپس، به ارائه راهکارهای بهبود بپردازند. حسینیان و رضانی (۱۳۹۳) به ارزیابی کارایی سرکلانتری‌های تهران بزرگ پرداختند؛ اما راهکارهایی جهت بهبود ارائه نشد و بشیری و همکاران (۱۳۹۳) نیز به تبیین مؤلفه‌های بهره‌وری خدمات سازمان نیروی انتظامی پرداختند، اما تمامی مؤلفه‌ها در این تحقیق مورد بررسی و ارزیابی قرار نگرفت. با این حال، پژوهش حاضر علاوه بر تعیین فاکتورها و معیارهای مؤثر بر سیستم خدمات کلانتری‌ها به‌طور جامع، به اولویت‌بندی و شناسایی عارضه‌های موجود در تمامی کلانتری‌های کلان‌شهر تهران پرداخت و سپس، برای هر یک از عارضه‌های مطرح شده راهکارهایی جهت بهبود ارائه شد. در این راستا، ابتدا ۸ متغیر و ۳۶ گویه ارائه شد تا سطح عملکرد و آسیب‌های موجود در کلانتری ارزیابی شود که آن‌ها در جدول شماره (۳) به‌طور کامل معرفی شدند. نتایج حاکی از آن بود که عارضه‌های اصلی سیستم خدمات انتظامی در شاخص‌های کارکنان، نتایج مربوط به کارکنان و فرآیندهای شد و براساس زیرمعیارها ده عارضه بحرانی کلانتری‌ها شامل تطابق بین صلاحیت‌ها و وظایف، رضایت شغلی، سیستم تشویق، عدم وجود سیستم

مشخص مدیریت فرآیند، تعهد کاری، عدم نمایش فرآیندی و مشخص بودن الگوی کارها، عدم سیستم ارزیابی رضایت شغلی، عدم سیستم رسیدگی به امور مشتری، بهبود مستمر فرآیندها، آموزش و اثربخشی استخراج شد. در نهایت، جهت حل عارضه‌های سیستم خدمات کلانتری‌ها، راهکارهای بهبود از جمله تقویت و تدوین برنامه‌های بلندمدت به منظور بهبود رضایت شغلی و تعهد کارکنان، وجود سیستم مدیریت عملکرد منحصربه‌فرد کلانتری‌ها و اجرای سیستم مدیریت فرآیندهای کسب‌وکار ارائه شد.

### پیشنهادها

در پاسخ به سؤال‌های پژوهش و با توجه به آنکه بیشترین عارضه‌های اصلی سیستم عملکرد خدمات کلانتری‌ها در شاخص کارکنان، نتایج مربوط به آن‌ها و فرآیندها یافت شد، پیشنهادهای کاربردی زیر معرفی می‌شود.

۱) بررسی طرح مدیریت فرآیندهای کسب‌وکار در سطوح مختلف سیستم جامع ناجا به‌ویژه کلانتری‌ها، حوزه جذابی به منظور پژوهش و ارزیابی محسوب می‌شود.

۲) از مباحث مطرح‌شده در حوزه مدیریت فرآیندهای کسب‌وکار، سیستم‌های فرآیندی کسب‌وکار (BPMS) می‌باشد. پژوهشگران می‌توانند به امکان‌سنجی، پیاده‌سازی و طراحی چنین سیستم منظمی در سطوح نظامی، ناجا و کلانتری‌ها بپردازند. طراحی چنین سیستمی گامی بلند به سمت پلیس الکترونیک می‌باشد که همزمان از دو دیدگاه سطح فناوری اطلاعات و تکنولوژی‌های پلیسی قابل بررسی و امکان‌سنجی می‌باشد.

۳) بررسی پیاده‌سازی سیستم مدیریت عملکرد در کلانتری‌ها، می‌تواند در پژوهش‌های آتی دنبال شود؛ چرا که مدیریت عملکرد همزمان بر رضایت شغلی کارکنان و اثربخشی کار آن‌ها تأثیر بسیاری می‌گذارد.

۴) شبیه‌سازی فرآیندی سیستم خدمات انتظامی کلانتری و تحلیل پویایی سیستم کلانتری‌ها در راستای طرح تحول کوپ می‌تواند در صف اجرا قرار گیرند.

## منابع

- Z آقایی، میلاد؛ آقایی، اصغر (۱۳۹۲). «بررسی تأثیر اجرای ۵۵ بر کارایی و اثربخشی کارکنان کلانتری‌ها». پژوهش‌های راهبردی امنیت و نظم اجتماعی، ۱(۲)، صص ۱۵۲-۱۴۱.
- Z احمدی، محمدحسین (۱۳۸۸). «سازمان و وظایف کلانتری و پاسگاه‌های انتظامی». تهران: سازمان عقیدتی سیاسی نیروی انتظامی.
- Z اعتمادی‌فر، احسان؛ حسینیان، شهامت؛ خادم، سیدمهدی (۱۳۹۵). «شناسایی عوامل مؤثر بر ارتقاء انگیزه خدمتی و رضایتمندی کارکنان ناجا (مورد مطالعه: ستاد ناجا)». فصلنامه منابع انسانی ناجا، ۱۱(۴)، صص ۷۵-۱۰۰.
- Z بشیری، مهدی؛ جلیلی، مجید؛ رضازاده، آرش؛ شرفی، علیرضا (۱۳۹۳). «طراحی و تبیین ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های بهره‌وری خدمات سازمان نیروی انتظامی». پژوهشنامه نظم و امنیت انتظامی، ۴(۲۸)، صص ۵۵-۸۲.
- Z پویا، رضا؛ راشدی، بنیامین؛ مهربانی، حامد (۱۳۹۶). «تبیین و بررسی طرح تحول کوپ‌ها به‌منظور ارتقای کارایی بر مبنای بر ملاحظات مقام معظم رهبری». فصلنامه علمی تخصصی دانش انتظامی سیستان و بلوچستان، ۸(۸)، صص ۱-۳۲.
- Z حسینیان، شهامت؛ رضانی، ایمان (۱۳۹۳). «ارزیابی کارایی سرکلانتری‌های تهران بزرگ با استفاده از تحلیل پوششی داده‌ها». پژوهشنامه نظم و امنیت انتظامی، ۷(۲۵)، صص ۱۴۰-۱۱۹.
- Z حسینی‌پور، سعید (۱۳۸۸). «مهارت‌های ارتباطی و تأثیر آن بر رضایت شغلی کارکنان ستاد فرماندهی انتظامی استان هرمزگان». فصلنامه دانش انتظامی هرمزگان، ۲(۱)، صص ۶۸-۵۱.
- Z ذاکری، بتول (۱۳۹۰). «روش‌های ساخت‌یافته تجزیه و تحلیل و طراحی سیستم‌های اطلاعاتی». تهران: سازمان مدیریت صنعتی.
- Z سلطانی، ایرج (۱۳۸۶). «بهره‌وری منابع انسانی». تهران: نشر ارکان دانش.
- Z طلوعی، مهدی؛ الوندی، محسن (۱۳۹۳). «مروری بر نقش سیستم مدیریت فرآیندهای کسب‌وکار (BPMS) در سازمان». اولین کنفرانس بین‌المللی ابزار و تکنیک‌های مدیریت.
- Z محسنی، رضاعلی (۱۳۸۸). «تحلیل جامعه‌شناختی امنیت اجتماعی و نقش آن در کاهش جرم و آسیب‌های اجتماعی». فصلنامه نظم و امنیت انتظامی، ۲(۴)، صص ۱-۲۳.
- Z احمدوند، علی محمد؛ اقبالی، محمدعلی؛ احمدوند، محسن و اقبالی، حسین (۱۳۹۴). «ارائه الگوی جامع مهندسی مجدد فرآیندهای سازمانی در ناجا». فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی، ۱۰(۴)، صص ۵۳۹-۵۲۱.



- Z Cummings, T. G., & Worley, C. G. (۲۰۰۸). Organization development and change. USA: Cengage learning. ۶۴-۱۵۹.
- Z Kotler, P., Keller, K. L., Koshy, A., & Jha, M. (۲۰۰۶). Marketing Management, Dorling Kindersley (India) Pvt.
- Z Lowman, R. L. (۲۰۰۵). Importance of diagnosis in organizational assessment: Harry Levinson's contributions. *The Psychologist-Manager Journal*, ۸(۱), ۱۷-۲۸.
- Z Baruch, Y. (۱۹۹۸). The rise and fall of organizational commitment. *Human Systems Management*, ۱۷(۲), ۱۳۵-۱۴۳.
- Z Mele, C., & Polese, F. (۲۰۱۱). Key dimensions of service systems in value-creating networks. In *The science of service systems* (pp. ۳۷-۵۹). Springer, Boston, MA.

