

## تبیین رابطه بین تحول سازمانی (کوپ) و رضایتمندی مراجعین در پلیس

### شهرستان اردبیل

رسول نجفی<sup>1</sup>

تاریخ دریافت: 1398/03/13  
تاریخ پذیرش: 1398/08/07

از صفحه 73 تا 100

پژوهشنامه جغرافیای نظامی  
سال هفتم، شماره بیست و هفتم، پاییز 1398

#### چکیده

این پژوهش با هدف تبیین رابطه بین تحول سازمانی با رضایتمندی مراجعین در پلیس (کوپ) شهرستان اردبیل انجام شده و جنبه نوآوری در سازمان پلیس را دارد. در این پژوهش ابتدا محقق به تبیین مؤلفه‌های تحول سازمانی و رضایتمندی مراجعین پرداخته و همچنین نظریه‌ها و مدل‌های مختلف تحول سازمانی و رضایتمندی را مورد بررسی قرار داده، سپس رابطه موجود بین آن‌ها را شناسایی و در نهایت به تبیین فرضیه‌های موجود پرداخته است. ابعاد تحول سازمانی بر اساس مدل محقق ساخته، از (32) گویه و (5) خرده مقیاس تشکیل شده که به‌منظور بررسی نگرش مراجعین نسبت به ایجاد تحول در نظام مدیریتی به‌کار می‌رود. جامعه آماری این پژوهش کلیه مراجعین به کلانتری‌های شهرستان اردبیل می‌باشند که به‌عنوان نمونه برحسب جدول مورگان (125) نفر انتخاب شدند؛ همچنین از کارشناسان سازمانی در امور انتظامی به تعداد (20) نفر جهت راستی آزمایی استفاده شده است. بررسی نتایج پژوهش نشان داد از نظر مراجعین و کارشناسان سازمانی با استقرار مؤلفه‌های تحول سازمانی، رضایتمندی مراجعین افزایش می‌یابد و از بین مؤلفه‌های تحول سازمانی از نظر مراجعین بُعد رفتاری و از نظر کارشناسان سازمانی بُعد فرآیندی، دارای بیشترین همبستگی است. در مجموع می‌توان گفت یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد رضایتمندی مراجعین از پلیس کوپ شهرستان اردبیل در حد مطلوب است.

**کلید واژه‌ها:** تحول سازمانی، تغییر، پلیس کوپ، رضایتمندی، مراجعین.

1- کارشناس ارشد مدیریت اجرایی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد گرمی، اردبیل، ایران. Rana\_njf@yahoo.com

## بیان مسئله

دنیا به‌طور مداوم و با سرعتی بالا در حال تغییر و تحول است. اگر تغییر، تحول و نوآوری در زندگی انسانی ضرورت نداشت، بشر در سطح زندگی انسان‌های اولیه و شاید هم زندگی جانوران باقی می‌ماند. اگر انسان‌ها خاصیت تغییرپذیری و اصلاح نداشتند، هیچ تغییر و تحولی در دانش، نگرش و رفتار او حاصل نمی‌شد و در چارچوب تنگ فکری خود باقی می‌ماندند (رئسی، 1385). عصر کنونی، عصر تغییرات و تحولات شگرف است. دگرگونی‌های فناورانه، سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، طبیعی، نظامی و بین‌المللی در تاروپود روزگار ما تنیده است و محیطی آکنده از ابهام و نااطمینانی را فراروی سازمان‌ها قرار داده است (منوریان و عسگری، 1395). سرعت، شدت و گستره این تغییر و تحولات به‌اندازه‌ای است که سکون و ایستایی برای سازمان‌ها سرانجام نافرجامی جز شکست و نابودی در پی نخواهد داشت (رایینز، 1394).

به‌طور کلی تحول به مجموعه تغییراتی در نظام اداری و اجرایی سازمان‌ها اشاره دارد که به بهبود رویه خدمت‌رسانی، ارتقاء کیفیت خدمات، افزایش رضایت مشتریان، افزایش سرعت و دقت انجام امور منجر می‌شود. به اعتقاد کارشناسان، تحول سازمانی مزیت‌های فراوانی برای سازمان‌ها به همراه دارد (فقیهی و همکاران، 1390).

موضوع تغییر در سازمان‌ها و انطباق آن با شرایط جدید، موضوعی است که هیچ سازمان و نهادی نمی‌تواند خود را از آن بی‌نیاز بداند چراکه دنیای امروز به‌سرعت در حال تغییر و تحول است و هرروز ما شاهد تغییرات عمده در زمینه‌های علمی، فناوری و روش‌های مدیریتی هستیم. چنانچه سازمانی خود را با این تغییرات منطبق نکند، نمی‌تواند در انجام خدمت‌رسانی به مخاطبان خود موفق باشد و پس از مدتی دچار مشکل خواهد شد (فرهی، 1378). واران بنیس در پژوهش خود مطرح می‌کند که عاملان تغییر بر اساس فلسفه انسانی-آزادمنشانه مجموعه‌ای از هدف‌های هنجاری را تدوین می‌کنند (بنیس<sup>1</sup>، 1969).

تغییر برنامه‌ریزی‌شده مستلزم آگاهی‌های کلی، کار و فعالیت سخت و مجدانه در طی زمان، دارا بودن رویکردی اصولی و هدف مدار و دانشی معتبر در مورد پویایی‌های

1- Bennis

سازمانی و چگونگی تغییر آن‌هاست. دانش معتبر و صحیح از علوم رفتاری نظیر روان‌شناسی، روان‌شناسی اجتماعی، جامعه‌شناسی، انسان‌شناسی، نظریه سیستم‌ها، رفتار سازمانی، تئوری سازمان و عمل مدیریت به‌دست می‌آید. ماحصل این علوم، تحول سازمانی است که برای بهبود سازگاری و تطبیق بین افراد و سازمان، بین سازمان و محیطش و میان عناصر و اجزاء سازمانی نظیر راهبرد، ساختار و فرآیندها، رهنمودهایی ارائه می‌دهد. این رهنمودها از طریق برنامه‌ها و فعالیت‌های ایجاد تغییر که هدف آن‌ها رفع مشکل در شرایط خاص و مسئله‌ساز است، اجرا می‌شود (فرنچ<sup>1</sup> و بل<sup>2</sup>، 1391).

این موضوع در سازمان‌هایی که ارتباط مستقیم با مردم و جامعه دارند، از اهمیت بیشتری برخوردار است. نیروی انتظامی نیز به‌عنوان یکی از سازمان‌هایی که بیشترین ارتباط را با مردم در جامعه دارد، نیازمند تغییرات مناسب با شرایط موجود در جامعه است. تغییرات جامعه نوین، مشکلات خاصی را پیش روی تشکیلات پلیس قرار می‌دهد و این در شرایطی است که پلیس سنتی در کنار آمدن با تغییر شرایط اجتماعی، اقتصادی و سیاسی شهروندان موفق نبوده و با مشکلاتی مواجه بوده است. افزایش شهرنشینی، بالا رفتن سرسام‌آور نرخ جرائم، تغییر اساسی در ساختار جمعیتی و وخامت اوضاع فقیرنشین، نموده‌هایی از این نابسامانی اجتماعی بودند. باوجود تهدیدهای فزاینده عوامل یادشده برای امنیت عمومی، شیوه‌های قراردادی و سنتی ارائه خدمات پلیسی در این مدت تغییرات اندکی را تجربه کردند. واکنش معمول تشکیلات پلیس در برابر تحولات، انفعالی و شامل مراحل و روش‌های دست و پاگیر بوده و به خاطر فقدان خلاقیت و فکر راهبردی، چندان گره‌گشا نبوده است. به‌طورکلی، سازمان پلیس را به دلیل ماهیت کاری و وظایف ذاتی خود لاجرم در مسیر تغییر و تحول در شیوه اداره امورات خود قرار داده است.

سازمان نیروی انتظامی یکی از سازمان‌های مهم و تأثیرگذار در جامعه است که همواره در معرض تغییرات محیطی متعددی از جمله پیشرفت‌های فناوری، ساختار متغیر جمعیت، مضیقه‌های مالی، ترس از جرائم، تغییر ارزش‌ها، مسائل جهانی مانند نگرانی‌های زیست‌محیطی و قاچاق موادمخدر و ... است و این تغییرات فشارهایی را بر

1- French

2- Bell

این سازمان تحمیل می‌کند و مسائلی را برای این سازمان به وجود می‌آورد. نیروی انتظامی مانند سایر سازمان‌ها برای اینکه بتواند خود را با این تغییرات تطبیق دهد با دو مسئله مهم روبه‌رو است:

- مسئله اول: آنکه چگونه سازمان را توسعه دهند که به‌طور مطلوب‌تر و بهتری بتواند با تغییرات و تحولات محیطی هماهنگ و منطبق شود؟
- مسئله دوم: آنکه چگونه منابع انسانی سازمان، به‌عنوان راهبردی‌ترین منبع سازمانی را هدایت و رهبری نمایند که ضمن تحقق اهداف سازمان، اهداف و نیازهای کارکنان نیز تأمین شود (ممی زاده، 1375)؟

در این پژوهش ابتدا محقق به تبیین مؤلفه‌های تحول سازمانی و رضایتمندی مراجعین پرداخته و همچنین نظریه‌ها و مدل‌های مختلف تحول سازمانی و رضایتمندی را مورد بررسی قرار داده، سپس رابطه موجود بین آن‌ها را شناسایی و در نهایت به تبیین پرسش اصلی پژوهش «آیا بین تحول سازمانی و رضایتمندی مراجعین رابطه‌ای وجود دارد؟» پرداخته است. همچنین به دنبال پاسخ به پرسش‌های فرعی زیر بوده است:

- آیا بین بعد فناوری و رضایتمندی مراجعین رابطه‌ای وجود دارد؟
- آیا بین بعد رفتاری و رضایتمندی مراجعین رابطه‌ای وجود دارد؟
- آیا بین بعد فرآیندی و رضایتمندی مراجعین رابطه‌ای وجود دارد؟
- آیا بین بعد پاسخگویی و رضایتمندی مراجعین رابطه‌ای وجود دارد؟
- آیا بین بعد عاطفی و رضایتمندی مراجعین رابطه‌ای وجود دارد؟

### پیشینه پژوهش

نتایج تحقیق توماس<sup>1</sup> و همکاران (2017) که در بخش خدماتی کشور غنا انجام شده است از ارتباط مثبت و معنادار نوآوری در محصول و رهبری سازمانی با تحول سازمانی حکایت دارد. اپل بوم<sup>2</sup> و همکاران (2017)، با مطالعه موردی در سازمانی که برنامه‌های

1-Thomas

2- Appelbaum

تحول آن در حال اجرا بود نشان دادند تعهد کارکنان به تحول و تغییر از طریق روابط رسمی و غیررسمی افزایش می‌یابد. ووستری<sup>1</sup> و همکاران (2015)، در دو شرکت مالی دولتی اندونزیایی پژوهشی انجام دادند که نتایج آن حکایت از نقش میانجی رضایت شغلی در بین رهبری تغییر و تحول و آمادگی و تعهد کارکنان به تغییر دارد.

عسکری و همکاران (1397)، در پژوهشی دیگر با عنوان «ارائه الگوی فرهنگ تحول‌گرا در نیروهای مسلح ایران» به دنبال آن بودند تا بر مبنای بیانات فرماندهی معظم کل قوا (مدظله‌العالی)، الگویی ماهیت شناختی از فرهنگ تحول در نیروهای مسلح ارائه دهند. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد فرهنگ تحول از شش مقوله اصلی فرصت‌گرایی (فرصت‌یابی و بهره‌گیری از فرصت‌ها)، تحول‌گرایی (انعطاف‌گرایی و پویایی‌مداری)، انسان‌گرایی (اهمیت سرمایه‌های انسانی و توسعه سرمایه‌های انسانی)، معنویت‌گرایی (ارزش‌های انقلابی و ارزش‌های دینی)، شایسته‌گرایی (شایستگی‌های شناختی و رفتاری) و وحدت‌گرایی (وحدت درون‌سازمانی و میان‌سازمانی) تشکیل شده است. توسعه این ابعاد فرهنگی می‌تواند به ارتقاء اثربخشی و موفقیت طرح‌های تحول سازمانی در راستای راهبردهای آینده سازمان‌های دفاعی یاری برساند.

قربانی و قاسم‌زاده (1394)، به انجام پژوهشی با هدف شناسایی رابطه بین ابعاد تفکر راهبردی مدیران و میزان آمادگی برای تحول سازمانی پرداختند. جامعه آماری این تحقیق (245) نفر از مدیران و کارمندان فرودگاه‌های استان خراسان رضوی بودند که (146) نفر به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. نتایج این تحقیق حاصل از اجرای آزمون پیرسون نشان داد که بین مؤلفه‌های تفکر سیستمی و تحول سازمان همبستگی مثبت معناداری وجود دارد.

حسن‌پور و همکاران (1388)، پژوهشی با موضوع «بررسی نقش رهبری تحول‌آفرین در توانمندسازی کارکنان» را انجام دادند که نتایج تحقیق نشان داد رهبری تحول‌آفرین در توانمندسازی کارکنان بسیار تأثیرگذار است و ارتباط معناداری با احساس شایستگی، احساس داشتن، حق انتخاب، احساس مؤثر بودن، احساس معنادار بودن و احساس داشتن اعتماد به دیگران دارد.

1- Wustari

محمدی‌مقدم و عابدینی (1392)، پژوهشی تحت عنوان «بررسی رابطه دانش پلیسی با تحول سازمانی در دانشگاه علوم انتظامی امین»، با هدف بررسی رابطه دانش انتظامی با تحول سازمانی در دانشگاه علوم انتظامی انجام دادند؛ نتیجه آن نشان داد که دانش نظارتی شامل روش، قوانین و رفتار در اولویت اول قرار گرفته و دانش تحلیلی که دربرگیرنده رفتار تحقیق و سبک تفکر تحقیقی است در اولویت آخر قرار دارد.

ابراهیم‌زاده و قدمی (1393)، پژوهش دیگری با عنوان «مؤلفه‌های فرهنگ‌سازمانی و نقش آن بر بهبود مدیریت تحول» انجام دادند؛ نتایج این پژوهش دیدگاه جامع‌تری نسبت به ارتباط فرهنگ و مدیریت تحول ارائه داده است. نتایج نشان می‌دهد از میان مؤلفه‌های فرهنگ‌سازمانی، مشارکت، یکپارچگی، انعطاف‌پذیری، پشتیبانی و ارزش‌ها بر مدیریت تحول مؤثر و دو مؤلفه ریسک‌پذیری و جو نوآوری، تأثیر معناداری بر مدیریت تحول نداشتند.

تقوا و عبدالمهی (1392)، در یافته‌های پژوهشی که بین کارکنان شاغل در بخش بیمارستان‌های بانکی، شرکت‌های مهندسی و مؤسسات آموزشی شهر تهران انجام دادند، نشان دادند که ابعاد شخصیت بر هوش عاطفی اثرگذارند؛ همچنین هوش عاطفی نیز بر بهبود و تحول سازمانی تأثیر معناداری دارد.

نتایج تحقیقات وطنخواه و ظهوریان (1394) در سازمان صنایع دریایی استان خراسان رضوی نشان داد که ترجیحات ذهنی کارکنان با میزان آمادگی آن‌ها برای تغییر سازمانی رابطه معناداری دارد.

با بررسی پیشینه تحقیق می‌توان گفت در تمامی پژوهش‌های انجام گرفته در رابطه با موضوع تحول و تغییرات سازمانی متغیرهای زیادی مورد توجه قرار گرفته اما رابطه تحول سازمانی با متغیر رضایتمندی کمتر مورد توجه بوده و از سوی دیگر مطالعات انجام شده در خصوص تحول سازمانی حاکم بر سازمان‌های نظامی کشور اغلب ماهیتی کلی دارند و کلیت تحول سازمانی حاکم بر این سازمان‌ها را بررسی کرده‌اند؛ اما پژوهش حاضر به‌طور خاص و عمقی‌تر به مطالعه ابعاد تحول سازمانی (بعد فناوری، رفتاری، فرآیندی، پاسخگویی و عاطفی) در سازمان پلیس پرداخته است. همچنین وجه تمایز و ارزش‌افزای این پژوهش در آن است که منابع اطلاعاتی استخراج‌الگوی مورد نظر بر

اساس پژوهش‌های میدانی محقق و پس از بررسی دیدگاه‌های مختلف نظریه‌پردازان مدیریتی و با استفاده از نظرات و هم‌فکری کارشناسان خبره سازمانی درست‌شده، بنابراین نسبت به تحقیقات پیشین دارای نوآوری است.

### مبانی نظری پژوهش

صاحب‌نظران، محیط کنونی مدیریت را متلاطم ارزیابی می‌کنند و بر این باورند که کارکنان باید بتوانند به سهولت خود را با تحول‌های مستمر و تلاطم‌های محیط جدید کار، تطبیق دهند. فشار برای بهره‌وری بیشتر، تمایل به درس گرفتن از موفقیت دیگران و بهبود مستمر، موضوعاتی هستند که نمی‌توان به‌سادگی از آن‌ها چشم پوشید (رضاییان، 1386). از این‌رو همواره از همه افراد سازمان خواسته می‌شود که علی‌رغم فشار تغییرها و تنیدگی، موفقیت نیز کسب کنند (دراکر<sup>1</sup>، 1992). از این‌رو به اعتقاد یکی از صاحب‌نظران، بازار متلاطم ایجاب می‌کند که ما نوآوری را یک روش زندگی برای همه بسازیم. همگی ما به‌صورت فردی و سازمانی با همان شدت و حدتی که در گذشته به مقابله با نوآوری و تغییر برخاسته بودیم باید به استقبال آن برویم (پیترز<sup>2</sup>، 1982).

سازمان‌ها در زمان کنونی به‌صورت فرآیندهای محیطی پویا با تغییر روبرو هستند و مجبورند خود را با عوامل محیطی سازگار کنند. سازمان‌های موفق در جهان امروز سازمان‌هایی هستند که توانسته‌اند تغییر و تحول را در چارچوب تشکیلات خود بگنجانند (قربانی و قاسم‌زاده، 1394).

### تعریف تحول

تحول سازمانی به‌عنوان مفهومی جامع و چندبُعدی برای اولین بار پس از جنگ جهانی دوم با توجه به چالش شرکت‌ها و سازمان‌های دولتی و خصوصی در تأمین منابع سازمانی و انسانی مطرح شد (داسته<sup>3</sup> و همکاران، 2013). رشته تحول سازمانی به‌عنوان رشته جداگانه در حوزه علوم رفتاری در دهه (1970) و با تلاش افرادی چون کرت لوین، رابرت بلیک، ریچارد بکهارد و شپارد پایه‌گذاری شد (آل دفت، 1393).

1- Drucker  
2- Peters  
3- Doste

اساس تحول سازمانی بر بینش و آگاهی‌های حاصل از پویایی گروهی طرح عملی مرتبط با تغییر برنامه‌ریزی شده استوار است. تحول سازمانی در راه تکامل خود به چاره‌اندیشی منسجم از نظریه‌ها و کاربردها رسیده است که می‌تواند بسیاری از مسائل مهم انسانی موجود در سازمان را حل و فصل کند. تحول سازمانی، از تشکیلات سازمان‌ها و همچنین افراد درون آن‌ها و چگونگی کارکردشان و نیز در زمینه تغییر برنامه‌ریزی شده‌ای که منجر به تربیت افراد، گروه‌ها و سازمان به کارکرد بهتر می‌شود، سخن به میان می‌آورد. افزایش بهره‌وری و اثربخشی، کاهش هزینه‌ها، دستیابی به موقعیت مطمئن برای برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری، افزایش قدرت پیش‌بینی و تنوع بخشیدن به تعدد و نوع محصولات و خدمات از دیگر اهداف تحول سازمانی می‌باشد (رشیدی و جلیلود، 1394). تحول سازمانی تلاشی است برنامه‌ریزی شده در سراسر سازمان که به واسطه مدیریت عالی سازمان اداره شده و اثربخشی و سلامت سازمان را از راه برنامه‌های تغییر برنامه‌ریزی شده در فرآیندهای سازمان با استفاده از علوم رفتاری افزایش می‌دهد (محمودی، 1392).

تحول به معنای به‌کارگیری فناوری، متدها و روش‌های جدید مدیریتی در پیکره اداری-اجرایی هر سازمان است که به بازسازی و بهبود شرایط منجر می‌شود. محور و مبنای تحول سازمانی، این فلسفه است که ممکن است روش‌های گذشته، پاسخگوی حل مشکلات فعلی و آینده نباشد و تجدیدنظر در این خصوص، می‌تواند به رفع نیازهای فعلی و آتی، کمک نماید (فقیهی و همکاران، 1390). تغییر و تحول به معنای خروج از وضع و حالتی و رسیدن و مستقر شدن در وضع و حالتی دیگر است. تحول امری تدریجی و زمان‌بر است که طی فرآیند علمی خاص همچون ذوب شدن باورهای غلط و فراگیری ارزش‌های نوین و طراحی و استقرار نظام جدید و مهندسی مدیریت رخ می‌دهد (یزدانی و همکاران، 1390).

#### اهداف تحول سازمان

- افزایش سازگاری بین ساختار، فرآیندها، راهبرد، افراد و فرهنگ سازمان؛
- ایجاد و توسعه راه‌حل نو و خلاقانه در سازمان؛
- توسعه توانایی نوسازی خویشتن در سازمان.



علت شکست بیشتر برنامه‌های تحول سازمان این است که مدیریت عالی نسبت به آن‌ها رفتاری حمایت‌گرانه ندارد یا اینکه تعهد کمتری در خود احساس می‌کند و یا به علت درگیری با سایر وظایف از آن روی برمی‌گرداند (ایزدی، 1386).

### سطوح عمده تحول

الف) تحول تدریجی: این تحول نشان‌دهنده تغییر به نسبت ثابت و خطی در محیط است. واکنش مناسب به این تحول، ارتقاء و بهبود تدریجی است.

ب) تحول پیوسته: این تحول شامل تغییر یکنواخت و فزاینده در محیط در طی زمان است. واکنش مناسب به این سطح از تحول، اصلاح و بهبود مستمر و پیوسته است. مدیریت کیفیت «دمینگ»، کایزن، مهندسی مجدد (مایکل همر) و ... از فنون و رویکردهای مناسب این سطح از تحول‌اند.

ج) تحول گسسته: این تحول نشان‌دهنده تغییرات ناگهانی، غیرخطی و عمیق در یک محیط است. این تحول عملکرد را از یک سطح به سطح کاملاً متفاوت و بالاتر هدایت می‌کند. این تحولات که اصولاً بنیادین و ریشه‌ای است «نقطه عطف راهبردی» یا «چرخش راهبردی» می‌نامند. این سطح از تحول مستلزم تحول اساسی در محصولات، خدمات، فرآیندها، نظام‌ها، ساختارها و الگوهاست (فرنچ و بل، 1391).

### ایجاد انگیزه تحول و تغییر سازمانی

فرانک<sup>1</sup> و همکاران (2015) معتقدند تحول سازمانی، حرکت از شناخته‌شده‌ها به ناشناخته‌هاست. از آنجاکه آینده، نامعین است و می‌تواند اثر متفاوتی بر شایستگی‌ها، ناتوانی‌ها و قابلیت‌های افراد بگذارد؛ اعضای سازمان به‌طور معمول از تحول حمایت نمی‌کند، مگر آنکه دلایل قانع‌کننده‌ای برای آن بیابند. سازمان‌ها نیز با توجه به شرایط فعلی خود سرمایه‌گذاری کرده‌اند و در مقابل تغییر آن، برای کسب سودهای نامعین در آینده مقاومت می‌کنند. موضوع کلیدی در برنامه‌ریزی فعالیت‌ها، نحوه ایجاد انگیزه و تعهد نسبت به تحول سازمانی است.

1- Frank

به طور معمول، سازمان‌ها متحول می‌شوند تا باز و جهانی شوند و در آن‌ها فکر و روح افراد چه به صورت فردی و چه به صورت گروهی برای رسیدن به اهداف همه گروه‌های ذینفع مانند مشتریان، کارکنان و سهامداران بسیج شوند و به هر حال این انسان‌ها هستند که نیروی مولد و محرک برای تغییر سیستم‌ها، ساختارها و سازمان‌ها هستند. معمولاً تغییرات سازمانی و تحول برای گذار از یک مرحله توسعه به مرحله دیگر هم ممکن است ایجاد شود، سازمان‌ها با گذار از مراحل مختلف توسعه، بالغ می‌شوند. پیش از تصمیم‌گیری در مورد اینکه بهسازی کدام یک از جنبه‌های سازمان ضرورت دارد، باید نقاط قوت و ضعف سازمان را مورد تجزیه و تحلیل قرار داد. در این میان، ارزیابی نیازها از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.

تغییر سازمانی نخست مستلزم بررسی و تشخیص مشکل است؛ شناخت مشکل و ارائه صورت مسئله واقعی نیمی از تغییر است. چنانچه مدیران که در سناریوی تغییرات هستند، در تعریف از مشکلات دچار خطا و لغزش شوند هزینه‌های گزافی را خواهند پرداخت؛ چراکه سازمان و منابع آن را به سمت اهدافی هدایت خواهند کرد که در جهت نیازهای واقعی سازمان طراحی نشده و پاسخگوی مشکلات نمی‌تواند باشد. مدیریت تغییر بیش از هر اقدامی باید راهکارهای حل مسئله و ابعاد آن را مورد بررسی و شناخت دقیق قرار دهد (فرانک و همکاران، 2015).

### آمادگی برای تحول

موفقیت برنامه‌های تحول به آمادگی سازمان برای تحول برنامه‌ریزی شده بستگی دارد. نشانه‌های آمادگی برای تحول عبارت‌اند از: حساسیت نسبت به فشار برای تحول، نارضایتی از حالت فعلی، در دسترس بودن منابع حمایت از تحول و تعهد مدیریت در اختصاص زمان کافی. زمانی که این شرایط فراهم باشد، برای حل و فصل مطالب سازمانی که در عارضه‌یابی شناسایی شد، برنامه‌های تحول طراحی می‌شود. اگر آمادگی برای تحول کم باشد، باید برنامه‌های تحول را برای افزایش اشتیاق سازمان به تغییر و تحول طراحی کنیم (فرانک و همکاران، 2015).

### مدل هشتگانه تحول

تحول در ارتباط با افراد به معنی شبیه دیگران شدن نیست، بلکه به مفهوم مانند خود شدن، رشد کردن، غنی شدن و متبلور ساختن توانائی‌ها به‌وسیله تجربه و تدبیر است. در ارتباط با سازمان‌ها که مجموعه افراد می‌باشند تحول بازهم به مفهوم تغییر از طریق کسب تجربه و تدبیر است. فرآیند تحول در سازمان‌ها متأثر از تجربیات و اهداف جدید است.

گاتر و پیتر دراگر با نگاهی جامع‌تر به عوامل متعددی در راستای ایجاد تحول سازمانی اشاره می‌نمایند و در پاسخ به این پرسش که «چگونه در سازمان‌ها تحول ایجاد می‌شود؟» مدل هشتگانه تحول را ارائه کردند.

مراحل موفقیت هشتگانه تحول به شرح زیر است:

ایجاد احساس ضرورت و فوریت، ایجاد ائتلاف راهنما، توسعه چشم‌انداز و راهبرد، انتقال چشم‌انداز تحول به دیگران، توانمندسازی کارکنان برای انجام اقدامات فراگیر، خلق پیروزی‌های کوتاه‌مدت، جمع‌بندی پیروزی‌ها و ایجاد تحول بیشتر، نهادینه ساختن دیدگاه‌های جدید در فرهنگ (پیتر دراگر، 1992).

برای درک بهتر تفاوت‌ها و شباهت‌های مدل‌های عمده تحول سازمانی در جدول شماره (1) به انواع مدل‌ها به ترتیب سال ارائه آن و خلاصه‌ای از اقدام‌های کلیدی آن اشاره شده است.

جدول شماره (1). مدل‌های عمده تحول سازمانی

نام مدل	سال	ارائه‌دهنده	خلاصه اقدامات کلیدی
مدل سه مرحله‌ای	1940	کرت لوین	فرآیند سه مرحله‌ای تغییر
مدل تحول	1958	لیپیٹ، جین واستون و بروس وستلی	بسط مدل لوین به فرآیند هفت مرحله‌ای تحول
مدل تحقیق در عمل	1962	شپرد	نوعی مدل هنجاری دستوری برای یادگیری و تغییر برنامه‌ریزی‌شده
مدل تغییر جامع	1984	رالف کیلمن	پنج مرحله‌ای تحول
مدل عملکرد فردی و سازمانی	1992	بورک لیتوین	ترسیم متغیرهای اصلی در فرآیند تغییر ناشی از محیط خارجی
مدل تیم‌سازی	1993	کتزباخ و اسمیت	برنامه ایجاد تغییر تیم‌سازی
مدل رهبری فرآیند تحول	1996	بروکز	بررسی نقش رهبری در پشتیبانی فرآیند تحول با استفاده از

نام مدل	سال	ارائه دهنده	خلاصه اقدامات کلیدی
فرهنگی			نمادهای فرهنگی
مدل اثربخش تحول	1997	کامینگز و اورال	مشخص ساختن عوامل کلیدی در فرآیند تغییر موفق
مدل ماتریس دوبعدی	1997	کلارک و منتن	ارائه مدل دوبعدی از عوامل بحرانی موفقیت در فرآیند تحول
مدل تجزیه و تحلیل جریانی	1998	جری پوراس	مدل ترسیمی نشان دادن مشکلات اصلی سازمان
مدل مفهومی نقش ارتباطات در ایجاد تحول سازمانی	2005	الوینگ	ارائه چهارچوب مفهومی جهت تبیین نقش ارتباطات در تحول سازمانی

حال به مقایسه اجمالی مدل‌های مطرح شده بر اساس معیارهایی که کم‌وبیش توسط این مدل‌ها ارائه شده است می‌پردازیم. همان‌طور که در جدول شماره (2) نشان داده می‌شود، بررسی معیارهای بیشتر لزوماً نقطه قوت یک مدل نیست؛ حتی برعکس باعث پیچیده شدن مطالعه و انجام آن در عمل می‌شود.

جدول شماره (2). مقایسه مدل‌های عمده تحول سازمانی

شاخص‌ها	مدل کورت لوین (1995)	مدل لویت (1965)	مدل ویزبرد (1978)	مدل مکزی (1978)	مدل پارس و رویر تسن (1987)	مدل بروک لیتوین (1992)	مدل تندر و توشمن (1995)	مدل کاتر (1995)	مدل جانی چزویچ (2010)
محیط					✓	✓	✓	✓	✓
هدف (مأموریت)			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
راهبرد				✓		✓	✓	✓	✓
ساختار		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
فناوری		✓		✓					✓
سیستم‌ها			✓	✓		✓	✓	✓	✓
کارها (امور)		✓				✓	✓	✓	✓
انگیزش						✓	✓	✓	✓
ارزش‌ها (فرهنگ)				✓		✓	✓	✓	✓
جو سازمان						✓			
سبک رهبری				✓		✓	✓	✓	✓
افراد، توانایی‌ها، نیازها				✓		✓	✓	✓	✓
ارتباط (همکاری، تعارض)				✓		✓	✓	✓	✓
شرایط فیزیکی									
عملکرد						✓	✓	✓	✓
فرآیندهای کسب و کار									✓

همان‌طور که مشاهده می‌شود، هرچه در طول زمان جلو آمده‌ایم بر پیچیدگی مدل‌ها افزوده شده است. همچنین ساختار بیشترین توجه و شرایط فیزیکی و فرآیندهای کسب‌وکار کمترین توجه را در میان مدل‌های بررسی شده داشته‌اند. بعد از ساختار، سیستم‌ها، ارتباطات و نیروی انسانی بیشترین توجه را در میان مدل‌های بررسی شده داشته‌اند. بعد از آن، عواملی مانند محیط، هدف، راهبرد، فرهنگ (ارزش‌ها)، سبک رهبری قرار می‌گیرند.

هدف از این مقایسه، ارائه چارچوبی مناسب برای عارضه‌یابی سازمانی، تغییر سازمانی و سنجش عملکرد سازمان می‌باشد؛ بنابراین با در نظر گرفتن شرایط خاص کسب‌وکار و سازمان می‌توان از هر کدام از مدل‌های مطرح شده در بالا استفاده کرد.

با توجه به هدف پژوهش که بیان رابطه بین تحول سازمانی با رضایتمندی مراجعین در کوب (کلانتری‌های) شهرستان اردبیل می‌باشد، پس از انجام مطالعات کتابخانه‌ای در خصوص تحول سازمانی و رضایتمندی ذینفعان، نظریه‌ها، دیدگاه‌ها، مدل‌ها و معیارها جهت مطالعه تحلیل استخراج شد که در ادامه چهارچوب نظری پژوهش، بر اساس یافته‌های ادبیات پژوهش و پارامتر تحقیق و با استفاده از نظرات کارشناسان خبره سازمانی ناجا مدل محقق ساخته بومی و مبتنی بر مدل سروکوال پاراسورامان<sup>1</sup> و همکاران (1985) طراحی شده که در آن تحول سازمانی دارای (5) مؤلفه بعد فتاوری، بعد رفتاری، بعد فرآیندی، بعد پاسخگویی و بعد عاطفی است.

### روش پژوهش

با توجه به اینکه در این پژوهش برای جمع‌آوری اطلاعات افزون بر پرسش‌نامه از اسناد، مدارک، کتب، مقالات، پایان‌نامه‌ها و همچنین پایگاه‌های اطلاعاتی اینترنتی نیز در خصوص جمع‌آوری تاریخچه و ادبیات موضوع پژوهش استفاده شده است؛ بنابراین پژوهش حاضر از نظر ماهیت و روش، پژوهشی توصیفی - پیمایشی است.

جامعه آماری این پژوهش کلیه مراجعین به کلانتری‌های شهرستان اردبیل می‌باشد و با توجه به اینکه میانگین ماهانه تعداد مراجعین پلیس کوب شهرستان اردبیل حدود

1- Parasuraman

(320) نفر برای هر کلانتری می‌باشد؛ بنابراین با مراجعه به جدول مورگان (125) نفر به‌عنوان نمونه انتخاب شد. همچنین از تعداد (20) نفر کارشناس خبره سازمانی در امور انتظامی جهت راستی آزمایی پرسش‌نامه استفاده شده است.

با توجه به ویژگی خاص جامعه آماری، نمونه آماری در طی یک ماه موردنظر می‌باشد به همین منظور و برای دستیابی تصادفی به مراجعین، نمونه آماری در طی چهار هفته و در هر هفته، دو روز انتخاب و پرسش‌نامه بین آن‌ها توزیع شد. بر حسب تعداد مراجعین به کوپ شهرستان اردبیل به‌صورت نسبی نمونه انتخاب شد؛ بنابراین روش نمونه‌گیری طبقه‌ای نسبی می‌باشد.

در این پژوهش در خصوص جمع‌آوری اطلاعات مربوط به آزمون فرضیه‌های پژوهش به‌طور عمده از روش اسنادی استفاده شده است؛ همچنین پرسش‌نامه به‌عنوان ابزار اصلی جمع‌آوری اطلاعات برای دستیابی به داده‌های مورد نظر این پژوهش است. جهت جمع‌آوری اطلاعات از یک پرسش‌نامه محقق ساخته تحول سازمانی استفاده شده است.

پرسش‌نامه تحول سازمانی بر اساس مدل محقق ساخته، پس از بررسی دیدگاه‌های مختلف نظریه‌پردازان مدیریتی و با استفاده از نظرات و هم‌فکری کارشناسان خبره سازمانی درست شده است که از (25) گویه و (5) خرده‌مقیاس فتاوری، بعد رفتاری، بعد فرآیندی، بعد پاسخگویی و بعد عاطفی تشکیل شده است که به‌منظور بررسی نگرش مراجعین نسبت به ایجاد تحول در نظام مدیریتی به‌کار می‌رود. پژوهشگر با همکاری کارشناسان دفتر تحقیقات فرماندهی انتظامی استان اردبیل پارامترهای سازمان پلیس را در این پرسش‌نامه لحاظ کرده و پس از بررسی، اشکالات موجود رفع شد؛ بنابراین روایی آن مورد تأیید می‌باشد.

برای محاسبه ضریب آلفای کرونباخ در این پژوهش، یک مطالعه مقدماتی با توزیع (40) پرسش‌نامه بین کارکنان پلیس کوپ شهرستان اردبیل انجام گرفت. با توجه به واریانس کل آزمون که به‌دست آمد، ضریب آلفای کرونباخ با استفاده از نرم‌افزار SPSS محاسبه شد که مقدار آن برای پرسش‌نامه تحول سازمانی (0/95) به‌دست آمده است.

## یافته‌های پژوهش

## آمار توصیفی متغیرهای پژوهش

در جدول شماره (3)، آمار توصیفی متغیرهای پژوهش ارائه شده است. با عنایت به نتایج مندرج در جدول فوق سطح معنی‌داری برای تمامی متغیرها کمتر از مقدار خطا (0/05) است؛ بنابراین توزیع فراوانی گویه‌های متغیرهای مورد نظر دارای توزیع نرمال نمی‌باشند. از این رو به منظور آزمون فرضیه‌های پژوهش از آزمون ناپارامتریک اسپیرمن استفاده شده است.

جدول شماره (3). آمار توصیفی متغیرهای پژوهش

متغیر	حداقل	حداکثر	مقدار میانگین	خطای استاندارد میانگین	انحراف معیار	واریانس
تحول سازمانی کوپ	1/20	4/40	1/88	0/053	0/593	0/352
رضایتمندی	1/11	4/44	1/84	0/054	0/613	0/377
بعد فناوری	1	4/40	2/18	0/068	0/768	0/591
بعد رفتاری	1	4/80	1/76	0/064	0/719	0/518
بعد فرآیندی	1	4	1/86	0/057	0/638	0/407
بعد پاسخگویی	1	4/60	1/73	0/057	0/645	0/417
بعد عاطفی	1	5	1/84	0/066	0/738	0/546

جدول شماره (4). نتایج آزمون نرمال بودن متغیرها با استفاده از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف

متغیرها	سطح معنی‌داری
تحول سازمانی کوپ	0/02
رضایتمندی	0/03
بعد فناوری	0/008
بعد رفتاری	0/007
بعد فرآیندی	0/03
بعد پاسخگویی	0/01
بعد عاطفی	0/00

## یافته‌های استنباطی

## آزمون فرضیه اصلی پژوهش

«بین تحول سازمانی کوپ و رضایتمندی مراجعین رابطه معناداری وجود دارد». فرضیه مورد نظر را می‌توان بدین صورت دسته‌بندی کرد:

$H_1$ : بین تحول سازمانی کوپ و رضایتمندی مراجعین رابطه معناداری وجود دارد.

$H_0$ : بین تحول سازمانی کوپ و رضایتمندی مراجعین رابطه معناداری وجود ندارد.

برای آزمون فرضیه مورد نظر از آزمون همبستگی اسپیرمن استفاده شد که نتایج این آزمون به شرح جدول شماره (5) است.

جدول شماره (5). نتایج حاصل از آزمون فرضیه اصلی پژوهش

متغیر وابسته: رضایتمندی مراجعین		متغیر مستقل	
0/925	ضریب همبستگی	مراجعین	تحول سازمانی کوپ
0/00	سطح معنی‌داری		
0/783	ضریب همبستگی	کارشناسان	
0/00	سطح معنی‌داری		

## • آزمون فرضیه‌های فرعی پژوهش

فرضیه فرعی اول پژوهش این‌گونه عنوان شد «بین بعد فناوری و رضایتمندی مراجعین رابطه وجود دارد». فرضیه مورد نظر را می‌توان به صورت زیر دسته‌بندی کرد:

$H_1$ : بین بعد فناوری و رضایتمندی مراجعین رابطه وجود دارد.

$H_0$ : بین بعد فناوری و رضایتمندی مراجعین رابطه وجود ندارد.

برای آزمون فرضیه مورد نظر از آزمون همبستگی اسپیرمن استفاده شد نتایج این آزمون به شرح جدول شماره (6) است.



جدول شماره (6). نتایج حاصل از آزمون فرضیه فرعی اول پژوهش

متغیر مستقل	متغیر وابسته: رضایتمندی مراجعین
بعد فناوری	ضرب همبستگی
	0/633
	سطح معنی داری
	0/00
کارشناسان	ضرب همبستگی
	0/210
	سطح معنی داری
	0/374

فرضیه فرعی دوم پژوهش این گونه عنوان شد «بین بعد رفتاری و رضایتمندی مراجعین رابطه وجود دارد». فرضیه مورد نظر را نیز می توان به صورت زیر دسته بندی نمود:

$H_1$ : بین بعد رفتاری و رضایتمندی مراجعین رابطه وجود دارد.

$H_0$ : بین بعد رفتاری و رضایتمندی مراجعین رابطه وجود ندارد.

نتایج آزمون این فرضیه به شرح جدول شماره (7) است.

جدول شماره 7. نتایج حاصل از آزمون فرضیه فرعی دوم پژوهش

متغیر مستقل	متغیر وابسته: رضایتمندی مراجعین
بعد رفتاری	ضرب همبستگی
	0/923
	سطح معنی داری
	0/00
کارشناسان	ضرب همبستگی
	0/689
	سطح معنی داری
	0/01

فرضیه فرعی سوم پژوهش این گونه بیان شد «بین بعد فرآیندی و رضایتمندی مراجعین رابطه وجود دارد». فرضیه مورد نظر را می توان به صورت زیر دسته بندی نمود:

$H_1$ : بین بعد فرآیندی و رضایتمندی مراجعین رابطه وجود دارد.

$H_0$ : بین بعد فرآیندی و رضایتمندی مراجعین رابطه وجود ندارد.

نتایج آزمون این فرضیه به شرح جدول شماره (8) است.

جدول شماره (8). نتایج حاصل از آزمون فرضیه فرعی سوم پژوهش

متغیر وابسته: رضایتمندی مراجعین		متغیر مستقل	
0/846	ضریب همبستگی	مراجعین	بعد فرآیندی
0/00	سطح معنی داری		
0/815	ضریب همبستگی	کارشناسان	
0/00	سطح معنی داری		

فرضیه فرعی چهارم پژوهش این گونه بیان شد «بین بعد پاسخگویی و رضایتمندی مراجعین رابطه وجود دارد». فرضیه مورد نظر را می توان به صورت زیر دسته بندی نمود:

H<sub>1</sub>: بین بعد پاسخگویی و رضایتمندی مراجعین رابطه وجود دارد.

H<sub>0</sub>: بین بعد پاسخگویی و رضایتمندی مراجعین رابطه وجود ندارد.

نتایج آزمون این فرضیه به شرح جدول شماره (9) است.

جدول شماره (9). نتایج حاصل از آزمون فرضیه فرعی چهارم پژوهش

متغیر وابسته: رضایتمندی مراجعین		متغیر مستقل	
0/744	ضریب همبستگی	مراجعین	بعد پاسخگویی
0/00	سطح معنی داری		
0/483	ضریب همبستگی	کارشناسان	
0/03	سطح معنی داری		

فرضیه فرعی پنجم پژوهش این گونه بیان شد «بین بعد عاطفی و رضایتمندی مراجعین رابطه وجود دارد». فرضیه مورد نظر را می توان به صورت زیر دسته بندی نمود:

H<sub>1</sub>: بین بعد عاطفی و رضایتمندی مراجعین رابطه وجود دارد.

H<sub>0</sub>: بین بعد عاطفی و رضایتمندی مراجعین رابطه وجود ندارد.

نتایج آزمون این فرضیه به شرح جدول شماره (10) است.

جدول شماره (10). نتایج حاصل از آزمون فرضیه فرعی پنجم پژوهش

متغیر وابسته: رضایتمندی مراجعین		متغیر مستقل	
0/704	ضریب همبستگی	مراجعین	بعد عاطفی
0/00	سطح معنی داری		
0/439	ضریب همبستگی	کارشناسان	
0/05	سطح معنی داری		

در این قسمت به بررسی نتایج و یافته‌های حاصل از این پژوهش و نیز مقایسه آن‌ها با تحقیقات مشابه می‌پردازیم. در ابتدا به فرضیه‌های اصلی پژوهش خواهیم پرداخت و در نهایت فرضیه‌های فرعی را مورد بحث و بررسی قرار خواهیم داد.

در تحلیل فرضیه اصلی پژوهش مبنی بر اینکه آیا بین تحول سازمانی و رضایتمندی مراجعین رابطه وجود دارد؟ با توجه به نوع آزمون و پرسش‌ها از آزمون ضریب همبستگی اسپیرمن جهت بررسی استفاده شد. همچنین به لحاظ اینکه فرضیه با ضریب اطمینان (95) درصد بررسی شده و خطای آزمون خیلی کمتر از (5) درصد می‌باشد و میزان سطح معنی‌داری به دست آمده برابر با (0/00) است، همچنین ضریب همبستگی پیرسون کلی بین این‌ها (0/925) درصد می‌باشد که یک مقدار بالا برای ضریب همبستگی محسوب می‌شود؛ بنابراین می‌توان چنین استنباط کرد که از دیدگاه مراجعین بین تحول سازمانی و رضایتمندی مراجعین رابطه وجود دارد.

همچنین از دیدگاه کارشناسان نیز مورد بررسی قرار گرفته، میزان سطح معنی‌داری به دست آمده برابر با (0/00) می‌باشد؛ همچنین ضریب همبستگی پیرسون کلی بین این‌ها (0/783) درصد می‌باشد که یک مقدار بالا برای ضریب همبستگی محسوب می‌شود؛ بنابراین می‌توان چنین استنباط کرد که از دیدگاه کارشناسان بین تحول سازمانی و رضایتمندی مراجعین رابطه وجود دارد.

در مجموع می‌توان گفت با درونی شدن مؤلفه‌های تحول سازمانی (بعد فناوری، رفتاری، فرآیندی، پاسخگویی و بعد عاطفی) در کوپ شهرستان اردبیل، میزان رضایتمندی مراجعین در آن‌ها به‌طور معناداری افزایش پیدا خواهد کرد.

### نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف تبیین رابطه بین تحول سازمانی با رضایتمندی مراجعین در پلیس (كوپ) شهرستان اردبیل انجام شده است. در این پژوهش ابتدا محقق به تبیین مؤلفه‌های تحول سازمانی و رضایتمندی مراجعین پرداخته و همچنین نظریه‌ها و مدل‌های مختلف تحول سازمانی و رضایتمندی را مورد بررسی قرار داده، سپس رابطه موجود بین آن‌ها را شناسایی کرده و در نهایت به تبیین فرضیه‌های موجود پرداخته است.

پژوهش حاضر به‌طور خاص و عمقی‌تر به مطالعه ابعاد تحول سازمانی (بعد فناوری، رفتاری، فرآیندی، پاسخگویی و عاطفی) در سازمان پلیس پرداخته است. همچنین وجه تمایز و ارزش‌افزای این پژوهش در آن است که منابع اطلاعاتی استخراج‌الگوی مورد نظر، بر اساس پژوهش‌های میدانی محقق و پس از بررسی دیدگاه‌های مختلف نظریه‌پردازان مدیریتی و با استفاده از نظرات و هم‌فکری کارشناسان خبره سازمانی درست‌شده بنابراین نسبت به تحقیقات پیشین دارای نوآوری است.

نتایج نشان داد که از نظر مراجعین به‌طور کلی (5) بعد تحول سازمانی شامل ابعاد فناوری، رفتاری، فرآیندی، پاسخگویی و عاطفی، با رضایتمندی مراجعین رابطه مثبت و معناداری دارد. همچنین از نظر کارشناسان سازمانی، ابعاد رفتاری، فرآیندی، پاسخگویی و عاطفی با رضایتمندی مراجعین رابطه مثبت و معناداری دارد؛ اما بعد فناوری با رضایتمندی مراجعین رابطه معناداری ندارد.

همچنین بررسی نتایج پژوهش نشان داد از نظر مراجعین و کارشناسان سازمانی با درونی شدن مؤلفه‌های تحول سازمانی، رضایتمندی مراجعین افزایش می‌یابد و از بین مؤلفه‌های تحول سازمانی از نظر مراجعین بعد رفتاری و از نظر کارشناسان سازمانی، بعد فرآیندی دارای بیشترین همبستگی بوده است.

در مجموع می‌توان گفت یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد رضایتمندی مراجعین از پلیس کوپ شهرستان اردبیل در حد مطلوب بوده است.

ماهیت متغیر جامعه نوین، همواره رودرروی پلیس قرار دارد و فضای کاری جامعه‌ای را که پلیس باید در آن خدمت کند، می‌سازد. موضوعات حیاتی پیش روی پلیس همراه با ضرورت تحول در اصول کلی و شیوه خدمت (بعد فرآیندی)، تحول در شیوه برقراری تعامل و ارتباط با جامعه (بعد رفتاری و عاطفی)، تحول در ابزار و وسایل انجام‌وظیفه (بعد فناوری) و تغییر در انتظارات جامعه از عملکرد پلیس (پاسخگویی)، معیارهای جدیدی را برای تحلیل، برنامه‌ریزی و تصمیم‌سازی به پلیس دیکته می‌کنند. این ابعاد جدید در قرن حاضر چالش نوظهوری تحت عنوان تحول سازمانی و ضرورت وظیفه‌شناسی همراه با رعایت اصول اخلاقی را در مقابل پلیس قرار می‌دهد که کنار آمدن با آن، مهارت‌های خاص خود را می‌طلبد.

اگرچه برای ارائه خدمت پلیسی، در یک محیط و جامعه متغیر، یک شیوه واحد و نمونه پذیرفته شده جهانی وجود ندارد؛ با این وجود، روند خدمت پلیسی با گرایش تحول سازمانی و واکنش فعالانه به شرایط و تغییرات محیطی از استقبال بیشتری برخوردار است. امروزه در پوشش نامها و عناوین متعدد و متنوع، از قبیل پلیس جامعه محور، پلیس مسئله محور، پلیس محله و غیره، ادارات پلیس، به کاربردی کردن مفاهیم مرتبط با پلیس تحول گرا پرداخته اند تا بدین وسیله آرمانهای گذشته را احیا و با تدوین روشهای جدید، هرچه بیشتر و بهتر، رضایت شهروندان و افراد جامعه تحت پوشش خود را جلب کنند. در جریان این خودآزمایی و خلاقیت فکری، پرسشهایی اساسی در مورد فلسفه وجودی پلیس و مسئولیت‌های او، قابلیت‌ها و توانمندی‌های مربوط، نوع همکاری و خدمتی که جامعه از پلیس انتظار دارد، بهترین روشهای سازماندهی و جایگزینی آنها و در نهایت نوع رابطه آنها با جامعه محل خدمت، شکل گرفته است. امروزه سازمان پلیس، باید ضرورت بازنگری و تغییر و تحول را احساس کرده و به دنبال کسب جایگاه بهتر و ارائه خدمت مطلوب‌تر به جامعه باشد.

### پیشنهاد‌های پژوهش

با توجه به تأیید فرضیه اصلی مبنی بر اینکه بین تحول سازمانی و رضایتمندی مراجعین رابطه معناداری وجود دارد؛ بنابراین پیشنهاد می‌شود:

- تدوین شیوه‌نامه اجرای طرح تحول کوپ بر اساس الگوی بومی ارائه شده و پیش‌بینی گام‌های اجرای تحول در کلانتری‌های ناجا؛
- برگزاری کلاس‌ها و کارگاه‌های آموزشی قبل از اجرای طرح تحول در یگان آنها برای پذیرش تغییر از سوی کارکنان و شکستن مقاومت آنها در مقابل تغییر؛
- اجرای برنامه‌های جانبی با عنوان حمایت از کارکنان در طول اجرای طرح تحول سازمانی؛
- رفع ابهامات کارکنان و ایجاد دلگرمی برای شرایط آتی در طول اجرای طرح تحول سازمانی مبنی بر بهبود توانمندی کارکنان به‌طور مستمر در برنامه‌های حمایتی؛

- تشویق کارکنانی که از تغییر و تحول سازمانی استقبال می‌کنند؛
  - تأکید بر ارزش‌های سازمانی حامی تحول سازمانی.
- با توجه به تأیید فرضیه فرعی اول مبنی بر اینکه بین بعد فناوری و رضایتمندی کارکنان رابطه معنادار وجود دارد بنابراین پیشنهاد می‌شود:
- اختصاص تجهیزات و وسایل پلیسی روزآمد (تجهیزات رایانه‌ای، خودرو، سامانه‌های مخابراتی، سامانه‌های جدید پایش اطلاعات، تسلیحات پلیسی و ...) به کوپ در راستای پاسخگویی و عمل به شیوه مؤثر به نیازهای پلیسی مردم؛
  - تجهیز یگان‌های اجرایی و عملیاتی پلیس به سامانه‌های اطلاعاتی یکپارچه و جامع به منظور اصلاح فرآیند خدمات‌رسانی به مراجعین در کمترین زمان ممکن به شیوه‌های نظام‌مند و سامانمند.
- با توجه به تأیید فرضیه فرعی دوم مبنی بر اینکه بین بعد رفتاری و رضایتمندی کارکنان رابطه معنادار وجود دارد و همچنین با توجه به اینکه بیشتر گلابه‌مندی مراجعین به کلانتری‌ها، از بعد روابط انسانی کارکنان کلانتری‌ها بوده و این امر نیز تا حدود زیادی از ضعف مهارت‌های ارتباطی و کلامی کارکنان نشأت می‌گیرد؛ بنابراین پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود:
- برگزاری کارگاه‌های تخصصی جهت آموزش و ارتقاء هرچه بیشتر مهارت‌های ارتباطی-کلامی، کنترل خشم و تعالی رفتار توسط کارشناسان مشاوره معاونت اجتماعی و اساتید ممیزی درون سازمانی و برون سازمانی (دانشگاه‌ها) به صورت ماهانه در کلانتری‌ها؛
  - الزام فرماندهان و مدیران به استفاده از مشوق‌های مادی و معنوی جهت بهبود مستمر روابط کارکنان با مراجعین؛
  - استفاده از الزامات و رویکردهای منشور اخلاقی و فرهنگ سازمانی توسط رؤسای کلانتری‌ها در جهت نهادینه ساختن تعامل مطلوب و پذیرش بلاقید و شرط مراجعین.

همچنين با توجه به تأييد فرضيه فرعي سوم مبني بر اينكه بين بعد فرآيندي و رضايتمندی كاركنان رابطه معنا دار وجود دارد، پيشنهاد می شود:

- بازنگري در چرخه فرآيندهای خدمات پليسی به صورت روشن، کوتاه و به دوراز کاغذبازی و روند زائد اداری در جهت کاهش نارضايتی شهروندان؛
  - انديشيدن تمهيدات لازم جهت ارائه خدمات غيرحضورى در بستر فتآوري برای کاستن از ميزان مراجعات حضورى در کلانتریها با توجه به کمبود نیروی انسانی که باعث کاهش کیفیت ارائه خدمات پليسی می شود به عنوان مثال استفاده از ظرفیت های موجود در سامانه های ناجا و بستر اينترنت و الکترونيکی و سامانمند کردن بخش قابل توجهی از فرآيندهای مربوط به خدمات کلانتری از جمله ارسال اخطاریه، احضاریه، ابلاغیه و یا ارسال پرونده های قضایی و ...؛
  - برگزاری دوره های آموزشی و کارورزی برای کارکنان پليس کلانتریها در جهت افزایش مهارت های فنی و بهره گیری فزاینده از روش ها و تجهیزات پیچیده؛
  - ایجاد محیط تعاملی با استفاده از ظرفیت موجود در سامانه های جامع ناجا و تبادل و اشتراک تجارب و یافته های و دانش تجربی کلانتریها و شیوه های ارائه خدمات مطلوب در نحوه رسیدگی و کشف جرائم و مبارزه با آسیبها و معضلات اجتماعی نقش اساسی جهت پیشبرد اهداف کلانتریها.
- با توجه به تأييد فرضیه فرعی چهارم مبني بر اينكه بين بعد پاسخگویی و رضايتمندی كاركنان رابطه معنا دار وجود دارد بنابراین پيشنهاد می شود:
- تشكيل کارگاه های آموزشی برای کارکنان کلانتریها در جهت بهبود و تقويت بينش و آگاهی کارکنان از نحوه پاسخگویی مطلوب به مراجعين و درک نیازها و حل مشکلات آنها؛
  - طراحی و گنجاندن دروسی با عنوان پليس پاسخگو و شاخص های آن در برنامه تفصیلی دوره های عرضی و طولی و کوتاه مدت جهت ایجاد مهارت های پاسخگویی در کارکنان کلانتریها.

و در آخر با توجه به تأیید فرضیه فرعی پنجم مبنی بر اینکه بین بعد عاطفی و رضایتمندی کارکنان رابطه معنادار وجود دارد بنابراین پیشنهاد می‌شود:

- پرداختن به حل ریشه‌ای موضوع با شناسایی عوامل دخیل و ریشه‌یابی مسئله و ارجاع آن به بخش‌های مسئول ضمن برقراری حمایت‌های عاطفی، با توجه به اینکه اکثر مراجعین به کلانتری‌های از بخش آسیب‌پذیر جامعه هستند.
- دسته‌بندی و تعیین اولویت‌های رسیدگی به درخواست‌های متنوع و وسیع مراجعین به‌طور مثال رسیدگی به مراجعین خاص و با مشکلات جدی در اولویت قرار گیرد.



منابع

- آل. دفت، ریچارد (1393). مبانی تئوری و طراحی سازمان، ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی. چاپ دهم. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- ابراهیم‌زاده، سودابه؛ قدمی، محسن (1393). مؤلفه‌های فرهنگ‌سازمانی و نقش آن بر بهبود مدیریت تحول (مطالعه موردی: شرکت کارت اعتباری ایران کیش). مجله مدیریت فرهنگی، سال (8)، شماره (26).
- ایزدی، مصطفی، (1386). طراحی و تبیین الگوی تحول فرهنگ‌سازمانی با رویکرد افزایش بهره‌وری سازمان‌های دولتی (فرهنگ‌ساز) جمهوری اسلامی ایران، رساله دکتری، دانشگاه تهران، دانشکده مدیریت.
- تقوا، محمدرضا؛ عبدالهی، هادی (1392). بررسی تأثیر پنج عامل بزرگ شخصیت بر هوش عاطفی و بهبود تحول سازمانی. فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات مدیریت، سال (23)، شماره (72)، ص (48-23).
- حسن‌پور، اکبر؛ عباسی، طیبه؛ نوروزی، مجتبی (1388). بررسی نقش رهبری تحول‌آفرین در توانمندسازی کارکنان. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت در ایران، دوره (15)، شماره (1).
- رابینز، استیفا پی. (1394). مبانی رفتار سازمانی، ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی. تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- رشیدی، مصطفی؛ جلیلود، قاسم (1394). بررسی شاخص‌های فرهنگ‌سازمانی و ارتباط آن با تحول سازمانی. مجله مدیریت توسعه و تحول، شماره (23)، ص (51-41).
- رضاییان، علی (1386). مبانی مدیریت رفتار سازمانی. چاپ (8). تهران: انتشارات سمت.
- رئیس‌ی، ابوالقاسم (1385). مدیریت تغییر در سازمان‌های دولتی و پلیسی. فصلنامه دانش انتظامی، شماره (29)، ص (99).
- عسکری، ناصر؛ خیراندیش، مهدی؛ بارانی، صمد؛ لطفی جلال آبادی، مصطفی (1397). ارائه الگوی فرهنگ تحول‌گرا در نیروهای مسلح ج.ا.ا. آینده‌پژوهی دفاعی. سال (3)، شماره (9)، ص (85-110).
- فرنچ، وندال؛ بل، سیسیل اچ. (1391). مدیریت تحول در سازمان، ترجمه سیدمهدی الوانی و حسن دانایی‌فرد. تهران: انتشارات صفار.
- فرهی، برزو (1378). فرهنگ و ارتباطات سازمانی و نقش آن در تحول سازمانی. مجلات تخصصی نور مصباح، شماره (31)، ص (112-77).

- فقیهی، ابوالحسن؛ معمار زاده، غلامرضا؛ احمدی، مسعود (1390). ارائه مدل تحول اداری در راستای سیاست‌های کلی اصل 44 قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران با رویکرد بازآفرینی دولت. فصلنامه مدیریت، سال (8)، شماره (2).
- قربانی، محمود؛ قاسم‌زاده، محمدرضا (1394). بررسی رابطه ابعاد تفکر استراتژیک مدیران و میزان آمادگی برای تحول سازمانی. فصلنامه آینده‌پژوهی مدیریت، سال (27)، شماره (106)، ص (17-29).
- محمدی‌مقدم، یوسف؛ عابدینی، لیلی (1392). بررسی رابطه دانش پلیسی با تحول سازمانی در دانشگاه علوم انتظامی امین. فصلنامه توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی، شماره (3)، ص (106-87).
- محمودی، رمضانعلی (1392). توانمندسازی منابع انسانی و تأثیر آن بر تحول سازمانی. ماهنامه علمی تحقیقاتی بندر و دریا، شماره (203)، ص (53-48).
- ممی زاده، جعفر (1375). بهسازی و توسعه سازمان. تهران: روایت.
- منوریان، عباس؛ عسگری، ناصر (1395). سازمان در عصر صنعت، اطلاعات و دانایی. تهران: انتشارات دانشگاه تهران.
- وطن‌خواه، احمد؛ ظهوریان، ایمان (1394). بررسی الگوی ترجیحات فکری کارکنان و آمادگی آن‌ها برای تغییر سازمانی. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، سال (7)، شماره (4)، ص (1-25).
- یزدانی، امیرعباس؛ توکلی مقدم، رضا؛ طیبی، حسین (1390). تحول سازمانی با ایجاد یکپارچگی در زنجیره تأمین، فصلنامه مدیریت زنجیره تأمین، سال (13)، شماره (31)، ص (30-41).
- Anning-Dorson, T., Kofi Odoom, R., Acheampong, G. & Tweneboah-Koduah, E. (2017); Innovation and organizational development: the role of organizational leadership, African Journal of Economic and Management Studies, <https://doi.org/10.1108/AJEMS-06-2016-0091>
- Appelbaum, S., Aleksey, C., Floris, E., Jahnabi, H., Raid, A., Rouba, E. & Varsha, Sh. (2017), Factors that impact the success of an organizational change: a case study analysis, Industrial and Commercial Training, Vol. 49 Issue: 5, pp.213-230.
- Bennis, W. (1969), Organization Development: its Nature, Origins, and Prospects, New York, Addison-Wesley Pub. Co.
- Dotse, J., Marijke, A. A. O. & Stephen, K. K. (2013), Evolution of Organizational Development and Implications for Management of Ghanaian Organizations: European Journal of Business and Management, Vol.7, No.30.
- Drucker, P. F. (1992), Managing for the Future: The 1990s and Beyond, New York: Truman Talley Books/ Dutton.

- Frank, E. P., Dievernich, K. O. & Tokarski, J. G. (2015), Change Management and the Human Factor, Switzerland: springer.
- Parasuraman, A., Zeithaml V. A., & Berry L. L. (1985), A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research, Journal of Marketing, Vol. 49.
- Peters, T. (1982), Thriving on Chaos, New York: Knopf.
- Wustari, M., Dharmayati, U. & Permata, W. (2015), The role of leadership and employee's condition on reaction to organizational change, Procedia - Social and Behavioral Sciences 172, 471-478.

