

**Sociological Model of Behavioral Change of Police Officers in Police Stations of Special Police Command of West Tehran Province<sup>1</sup>**

Qadir Bakhshi Jagnab<sup>2</sup>

Received: 28, January, 2021      Accepted: 06, July, 2021

**Abstract**

**Background and Aim:** Sustained security is possible through the cooperation of the people with the police, and in this cooperation, the manner of communication, performance and appropriate and effective behavior of the police with the citizens, plays a key role; Therefore, scientific identification and presentation of a practical model of transformation strategies in the relationship and behavior of police officers and police stations as the main purpose of this study, can help the police in this regard.

**Method:** This research utilized a mixed method (qualitative-quantitative). In order to confirm the enumerated components and assess the validity and reliability of the model, a researcher-made questionnaire was compiled and the collected data were used for confirmatory factor analysis. The statistical population includes experts, commanders and heads of prevention police and police stations of the Special Police Command in the west of Tehran province. In the first stage, 35 people and in the validity determination stage, 70 experts and specialists were selected as a sample as a purposeful method. Content validity was used to ensure the validity of the questionnaire and Cronbach's alpha coefficient method was used to assess the reliability of the scales used.

**Results:** Based on the results of factor analysis, the amount of factor load of all factors affecting the behavioral change of employees including belief factors, management and role of commanders, psychological factors, training, organizational structure and job, supervision and control and extra-organizational factors greater than 0.40 and It is desirable.

**Conclusion:** In general, based on the findings and results of the study, three categories of factors (believing, motivating and inhibiting) affect the behavioral evolution of police officers that the correct, effective and synergistic interaction of these factors, stabilizes and strengthens constructive, acceptable and standard behaviors. And the elimination of problematic and problematic behaviors in the organization becomes NAJA.

**Keywords:** Behavior evolution, management, education, supervision, organizational structure.

---

1. This article is taken from the research project supported by the Applied Research Office of the Special Police Command of the West of Tehran Province with the same title.

2. Assistant Professor of Social Department, NAJA Institute of Law Enforcement and Social Studies (Corresponding Author). Email: Alireza\_bakhshi@yahoo.com

## فصلنامه علمی پژوهش‌های مدیریت انتظامی

سال شانزدهم، شماره سوم، پاییز ۱۴۰۰

صص ۱۷۲-۱۳۹

الگوی جامعه‌شناختی تحول رفتار کارکنان کلانتری‌ها و پاسگاه‌های انتظامی فرماندهی  
انتظامی ویژه غرب استان تهران<sup>۱</sup>قدیر بخشی جغناپ<sup>۲</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۱۱/۰۹

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۴/۱۵

## چکیده

**زمینه و هدف:** برقراری امنیت پایدار از طریق همکاری مردم با پلیس میسر است و در این همکاری، نحوه ارتباط، عملکرد و رفتار مناسب و مؤثر پلیس با شهروندان، نقش اساسی را ایفا می‌کند؛ بنابراین شناسایی علمی و ارائه الگوی عملی راهکارهای تحول در ارتباط و رفتار کارکنان کلانتری‌ها و پاسگاه‌های انتظامی به‌عنوان هدف اصلی این پژوهش، می‌تواند در این زمینه یاری‌گر سازمان پلیس باشد.

**روش:** این پژوهش، از نظر روش از نوع ترکیبی (کیفی - کمی) است. به‌منظور تأیید مؤلفه‌های احصاشده و سنجش روایی و اعتبار الگو، پرسش‌نامه محقق‌ساخته‌ای تنظیم و از داده‌های گردآوری‌شده برای تحلیل عاملی تأییدی بهره‌برداری شد. جامعه آماری، شامل صاحب‌نظران، فرماندهان و رؤسای پلیس پیشگیری و کلانتری‌های فرماندهی انتظامی ویژه غرب استان تهران است. در مرحله اول، تعداد ۳۵ نفر و در مرحله تعیین روایی، ۷۰ نفر کارشناس و متخصص به‌صورت روش هدفمند به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. برای حصول اطمینان از اعتبار پرسش‌نامه، از اعتبار محتوایی و برای سنجش پایایی مقیاس‌های مورد استفاده، از روش ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد.

**یافته‌ها:** بر اساس نتایج تحلیل عاملی، مقدار بار عاملی همه عوامل مؤثر بر تحول رفتاری کارکنان اعم از عوامل اعتقادی، مدیریت و نقش فرماندهان، عوامل روان‌شناختی، آموزش، ساختار سازمانی و شغل، نظارت و کنترل و عوامل فراسازمانی بزرگ‌تر از ۰/۴۰ و مطلوب است.

**نتیجه‌گیری:** به‌طور کلی، بر اساس یافته‌ها و نتایج حاصل از پژوهش، سه دسته عوامل (باوراننده، برانگیزاننده و بازدارنده) در تحول رفتاری کارکنان کلانتری‌ها تأثیر دارد که تعامل صحیح، اثربخش و هم‌افزای این عوامل، موجب تثبیت و تحکیم رفتارهای سازنده، مقبول و استاندارد و از بین رفتن رفتارهای مسئله‌ساز و مشکل‌آفرین در سازمان ناجا می‌شود.

**کلیدواژه‌ها:** تحول رفتار، مدیریت، آموزش، نظارت، ساختار سازمانی.

➤ استناد: بخشی جغناپ، قدیر؛ (۱۴۰۰). الگوی جامعه‌شناختی تحول رفتار کارکنان کلانتری‌ها و پاسگاه‌های

انتظامی فرماندهی انتظامی ویژه غرب استان تهران، ۱۶ (۳)، صص ۱۷۲-۱۳۹

DOI: <http://dx.doi.org/10.22034/pmsq.2021.97202>

۱. این مقاله مستخرج از طرح پژوهشی مورد حمایت دفتر تحقیقات کاربردی فرماندهی انتظامی ویژه غرب استان تهران با همین عنوان است.

۲. استادیار گروه اجتماعی پژوهشگاه علوم انتظامی و مطالعات اجتماعی ناجا (نویسنده مسئول). رایانامه:

Alireza\_bakhshi@yahoo.com

## مقدمه

امروزه نحوه رفتار کارکنان کلانتری‌ها با شهروندان به‌عنوان یک موضوع علمی و عملی مهم برای سازمان پلیس مطرح است و بر همین اساس، طراحی و تدوین الگوی راهکارهای تحول رفتاری در حوزه کلانتری‌ها نیز اهمیت و ضرورتی انکارناپذیر دارد. رفتار مطلوب پلیس از قبیل خوش رفتاری، رعایت انصاف، برخورد توأم با محبت، صحت عمل و ... تأثیر بسزایی در نگرش مردم دارد. میزان رضایت‌مندی مردم نیز یکی از عواملی است که میل به قانون‌گرایی را در آنان افزایش خواهد داد. نیازی به استدلال نیست که یکی از مؤلفه‌های اصلی رضایت، رفتار کارکنان با مردم است؛ به تعبیر روشن‌تر با افزایش خرسندی مردم از رفتار کارکنان، رضایت‌مندی از کل ناجا نیز افزایش می‌یابد (حسینی‌مقدم و همکاران، ۱۳۹۱، ۸۶). رفتار پلیس با مردم، تعیین‌کننده وضع حقوق و آزادی‌های افراد جامعه (حقوق شهروندی) نیز هست؛ هر چقدر این رفتار مطلوب‌تر باشد، موقعیت افراد جامعه برای برخورداری از حقوق و آزادی‌های اساسی بهتر است و هر چه این رفتار و ارتباط بد باشد، حقوق و آزادی‌های افراد جامعه محدودتر و تأسف‌بار خواهد بود. ارتقای سطح رفتار پلیس، اولین گام برای بهبود تعامل پلیس با جامعه است. رفتار سازمانی پلیس در بین همه سازمان‌ها از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است؛ زیرا پلیس اختیار قانونی برای اعمال قدرت، زور و کنترل بر شهروندان را دارد. به همین دلیل مأموران پلیس در مقایسه با دیگران، باید از استانداردهای رفتاری بالاتری برخوردار باشند تا بتوانند برای انجام وظایف و مسئولیت‌هایشان اعتماد و احترام شهروندان را جلب کنند (کرانک<sup>۱</sup>، 1398). افسران نیروی انتظامی به علت مواجهه با فشارهای روانی، فیزیکی و بین فردی، میزان بیشتری از گرانباری نقش و درنهایت رفتارهای انحرافی کاری را نسبت به سایر مشاغل تجربه می‌کنند (صالحی صدقیانی و همکاران، ۱۳۹۷، ۱۹۷).

بر این اساس، پژوهش حاضر به دنبال طراحی و ارائه الگوی راهکارهای تحول رفتاری کارکنان نیروی انتظامی به‌خصوص در حوزه کلانتری‌ها و پاسگاه‌های انتظامی است که در مقایسه با سایر بخش‌های این سازمان، بیشترین و گسترده‌ترین سطح تماس را با جامعه و آحاد شهروندان دارند. کارکنان کلانتری‌ها فشارهای گوناگونی را از عوامل درونی و بیرونی، مانند استرس و مسائل شغلی (نظر تغییرات سازمانی، مشکلات گزینش، آموزش، مدیریت، وضعیت حقوق و مزایا، کمبود نیروی انسانی، فشار مأموریت و وظایف شغلی، تعارض و ابهام نقش‌ها و ...) متحمل می‌شوند که آن‌ها را دچار آشفتگی، نگرانی، تشویش و اضطراب کرده و میزان اصطکاک و فرسایش بالایی را در رفتار با شهروندان تجربه می‌کنند. یکی دیگر از مواردی که بر حجم مسئولیت‌ها و دایره تعاملات و ارتباط کلامی و رفتاری پلیس و اهمیت و نقش آن می‌افزاید؛ تنوع انتظارات (بعضاً متعارض) شهروندان از آنان است که گاه فراتر از وظیفه و حوزه مأموریت آنان است. امروزه، پلیس در جامعه بیش از یک شغل مطرح است، اعتماد و اعتقاد شهروندان به رفتار پلیس نیازمند شناخت، رعایت و اعمال بالاترین سطح استانداردها و الزامات (اخلاقی و قانون) است. داشتن رفتار حرفه‌ای برای مقامات و مأموران پلیس، مستلزم رعایت و اعمال معیارهای حداقلی بوده که لازمه شأن و کرامت انسانی است (حسینی، ۱۳۹۵).

نگرش و تعامل پلیس با مردم، امری دوسویه و متقابل است، در فرایند تعاملی پلیس با مردم علاوه بر آنچه به مهارت‌های حرفه‌ای و ارتباطی پلیس و نحوه مواجهه و تعامل او با مردم مربوط است با مشکلات و موانعی روبه‌رو می‌شویم که خارج از سازمان پلیس است و عمدتاً به ساختارهای فرهنگی و اجتماعی جامعه ایرانی بازمی‌گردد؛ بنابراین برای دست یافتن به وضعیت مطلوب، علاوه بر آنچه به پلیس و افزایش و تقویت تخصص و مهارت‌های حرفه‌ای او مربوط است؛ باید ساختارهای بازدارنده و موانع ارتباطی فرهنگی و اجتماعی را به نیکی شناخت و در رفع و اصلاح آن‌ها همت گمارد (رضایی، ۱۳۸۸، ۹۳). لذا هدف پژوهش حاضر این است که با اتخاذ رویکرد معرفت‌شناختی بین‌رشته‌ای، تبیین جامع‌تری از مسئله انجام پذیرد و راهکارهای عملیاتی

برای ایجاد تحول و ارتقای ارتباط، رفتار و گفتار کارکنان کلانتری‌ها و پاسگاه‌های انتظامی با شهروندان احصا و ارائه شود. بر این اساس، سؤال اصلی پژوهش این است که چه راهکارهایی (فردی، سازمانی و فراسازمانی) را می‌توان برای تحول رفتاری کارکنان کلانتری‌ها و پاسگاه‌های انتظامی مطرح کرد؟

کارکردهای رفتاری کارکنان کلانتری‌ها در تعامل با طیف وسیعی از جامعه از جایگاه مهمی برخوردار است و بی‌توجهی علمی و عملی به مسائل و مشکلات رفتار کارکنان کلانتری‌ها و پاسگاه‌های انتظامی با آحاد شهروندان - با توجه به تأثیرگذار بودن کلانتری‌ها در اهداف مأموریتی سازمان نیروی انتظامی - می‌تواند از اعتبار و وجهه این سازمان بکاهد و اعتماد عمومی را به واحدهای اجرایی آن کاهش دهد. امروزه، برقراری امنیت پایدار با همکاری مردم با پلیس میسر است و در این همکاری نحوه رفتار، عملکرد، برخورد مناسب و مؤثر پلیس با مردم، نقش اساسی را ایفا می‌کند؛ بنابراین شناسایی علمی و ارائه الگوی عملی راهکارهای تحول در ارتباط، رفتار و گفتار کارکنان کلانتری‌ها و پاسگاه‌های انتظامی به‌عنوان هدف اصلی این پژوهش، می‌تواند در این زمینه یاری‌گر سازمان پلیس باشد.

سازمان پلیس، سازمانی انسان‌محور است؛ بنابراین اعمال مدیریت مؤثر در چنین سازمانی، نیازمند شناخت پیچیدگی‌های رفتاری افراد و اتخاذ شیوه‌های مناسب تحول در این زمینه است. مطالعه و تحول علمی رفتار پلیس، اولین گام برای بهبود تعامل پلیس با جامعه است، زیرا بر اساس اطلاعات، مشخص می‌شود که کارکنان پلیس نیاز به تغییر یا بهبود کدام یک از رفتارهای خود را دارند. در این پژوهش عوامل مؤثر بر تحول رفتار کارکنان کلانتری‌ها از سه بُعد «فردی، سازمانی و فراسازمانی» مورد بررسی و تبیین قرار گرفته است.

### پیشینه و مبانی نظری

سوری (۱۳۹۷)، پژوهشی را با عنوان «احصا و تدوین الگوی رفتاری مطلوب مأموران گشت و افسران نگهبان کلانتری‌های استان البرز»، با هدف ترسیم الگوی رفتاری مطلوب مأموران گشت و افسران نگهبان انجام داده است. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد

که ابعاد رفتاری مطلوب پلیس شامل شخصیت، هوش و مهارت‌های حرفه‌ای است که هر کدام از این ابعاد شامل مؤلفه‌ها و هر مؤلفه شامل شاخص‌های متنوعی است که در مدل به‌دست آمده تشریح شده و این‌گونه نتیجه‌گیری شده است که مأموران گشت و افسران نگهبان کلانتری‌های استان البرز دارای الگوی رفتاری خاصی هستند که ممکن است با سایر کارکنان استان متفاوت باشند و این الگو می‌تواند معیاری برای به‌کارگیری، آموزش و ارزیابی عملکرد این دسته از کارکنان باشد.

اسدی (۱۳۹۶) پژوهشی را با عنوان «عوامل فردی مؤثر بر احتمال بروز خشونت پلیس در فرایند دادرسی و راهکارهای پیشگیری از آن» به انجام رسانده است. هدف این پژوهش، مشخص کردن عوامل فردی مؤثر بر خشونت پلیس و راهکارهای پیشگیری از آن است. مهم‌ترین یافته تحقیق بیانگر این است که از بین عوامل فردی مؤثر در احتمال بروز خشونت، کم‌بودن آستانه تحمل، ضعف آگاهی نسبت به احکام حقوقی و قوانین کشور و راضی نبودن از حقوق و مزایا به ترتیب در رتبه اول تا سوم قرار دارند.

حسینی (۱۳۹۵) پایان‌نامه‌ای را با عنوان «الزامات حقوق بشری در رفتار حرفه‌ای پلیس اداری» به انجام رسانده است. نتایج این پژوهش بر این موضوع تأکید دارد که مأمورین پلیس برای برقراری و حفظ نظم عمومی و امنیت اجتماعی ملزم به احترام، رعایت و حمایت از حقوق و آزادی‌های افراد جامعه می‌باشند؛ و رعایت هنجارها و استانداردها موجب ارتقای رفتار حرفه‌ای مقامات و مأموران پلیس در حمایت از حقوق بنیادین و آزادی‌های اساسی و احترام به کرامت ذاتی انسان‌ها می‌شود.

سوری (۱۳۹۳) پژوهشی را با عنوان «میزان اثربخشی تکنیک‌های انضباطی رؤسای کلانتری‌ها بر تغییر و اصلاح رفتار کارکنان کلانتری‌های شهر تهران» انجام داده است. نتایج حاصل از این پژوهش نشان می‌دهد رؤسای کلانتری‌های شهر تهران در تغییر و اصلاح رفتار کارکنان خود هدفمند هستند، از تنوع تقویتی بهره گرفته و به فوریت آن توجه دارند و در این راستا ضمن بهره‌گیری از تقویت‌های مثبت در رفتار خود، عدالت را نیز رعایت می‌کنند که این موضوع می‌تواند ضمن افزایش بهره‌وری کارکنان، موجب انجام وظایف مطلوب آنان برای پیشگیری از جرائم در سطح جامعه شود.

هیرا<sup>۱</sup> (۲۰۲۰)، پژوهشی را با هدف بررسی تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر نتایج کار کارکنان شامل عملکرد و فرسودگی شغلی و رفتار کاری آن‌ها از قبیل معاشرت اجتماعی و همچنین، تأثیر انگیزش ذاتی را به‌عنوان واسطه بین رهبری تحول‌آفرین و سایر متغیرهای بیان‌شده به انجام رساند. در این پژوهش از مدل چهار فرایند هیز<sup>۲</sup>، برای آزمایش تأثیرات مستقیم و واسطه‌ای میان رهبری تحول‌گرا و نتایج کار و رفتار کارکنان استفاده شده است. نتایج نشان داد که بین عملکرد و رفتار کارکنان با رهبری تحول‌آفرین رابطه مثبت و معناداری وجود دارد و رهبری تحول‌آفرین از طریق آموزش، به کارمندان اعتماد به نفس نسبت به شغل خود و همچنین قدرت تصمیم‌گیری و رفتار مناسب می‌دهد.

کرانک<sup>۳</sup> (۱۳۹۸) پژوهش «رفتار افسر پلیس: ویژگی‌های فردی افسران» را با هدف بررسی تأثیر ویژگی‌های فردی افسران پلیس بر رفتار آنان انجام داده است. به‌طور کلی یافته‌های این تحقیق نشان می‌دهد که ویژگی‌های فردی افسران پلیس تأثیر بسیار محدودی بر روی رفتار آن‌ها دارند. جامعه‌پذیری، خرده‌فرهنگ‌ها و دیگر عوامل سازمانی تأثیر زیادی بر رفتار افسران پلیس دارند. خرده‌فرهنگ‌ها در میان ادارات پلیس متفاوت است و رفتارهای افسران تحت تأثیر فرایندهای جامعه‌پذیری و خرده‌فرهنگ‌های پلیس قرار می‌گیرند. در زمینه راهکارهای تحول رفتار کارکنان کلاتری‌ها، کار تحقیقی اندکی صورت گرفته و بیشتر کارهای انجام‌شده در این زمینه، با شاخص‌های جزئی بوده است. آنچه تحقیق حاضر را متمایز می‌کند، تمرکز بر عوامل و شاخص‌های نسبتاً جامع (فردی، سازمانی و اجتماعی و فرا سازمانی) است چیزی که در تحقیقات مشابه در حوزه موردنظر، مشاهده نمی‌شود.

هوگ و هنریکسون<sup>۴</sup> (۲۰۰۵) به بررسی آثار روانی قرار گرفتن در معرض محیط‌های خشن کاری درازمدت بر سلامت روان و میزان پرخاشگری کارکنان پرداختند. نتایج

1. Hira
2. Hayes
3. Ckeranke
4. Hogh & Henriksson

نشان داد از جمله عوامل مؤثر بر رفتار کارکنان، می‌توان به رفتارهای نادرست مراجعان، ضعف در مدیریت صحیح فرماندهان و نبود همکاری مناسب بین مأموران در اجرای وظایف اشاره کرد که در درازمدت وارد تاروپود فرهنگ سازمانی می‌شود و شناسایی سره از ناسره را در تشخیص مشکلات شغلی دشوارتر می‌کند.

گرندی و دیکتر<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) به بررسی دیدگاه متفاوتی در پرخاشگری پرداختند و رفتارها و درخواست‌های غیرمعقول ارباب رجوع (در اثر زیاده‌خواهی یا ناآگاهی از حقوق) را در بروز پرخاشگری مؤثر دانستند. این تحقیق نشان داد افزایش قرار گرفتن در معرض پرخاشگری ارباب رجوع سبب افزایش سرخوردگی شغلی و عاطفی کارکنان می‌شود و آنان را وادار می‌کند تا خواسته یا ناخواسته روش‌های خشن‌تری در قبال مراجعین اتخاذ کنند.

اتیلور<sup>۲</sup> (۲۰۰۲) در پایان‌نامه خود با عنوان «مطالعه سوء رفتارهای پلیس در امریکا و یک مدل قابل اجرا در پلیس ترکیه (TNP)» سوء رفتارهای پلیس را در کنار توجه به مسائل فردی عمدتاً متوجه سازمان و ترکیب این دو را منجر به سوءاستفاده از قدرت تلقی می‌کند. وی علت بدرفتاری پلیس را آموزش ضعیف و ضعف در مدیریت می‌داند و برای پیشگیری از آن جامعه‌پذیری و پاسخگو بودن پلیس را در مقابل رفتارهایش پیشنهاد می‌کند.

پیشینه پژوهش نشان می‌دهد که تاکنون در زمینه عوامل مؤثر بر رفتار کارکنان کلاتری‌ها کم‌وبیش پژوهش‌هایی به عمل آمده است اما در زمینه راهکارهای تحول رفتار کارکنان کلاتری‌ها و آن هم به صورت منسجم، جامع و با رویکرد ترکیبی، پژوهشی صورت نگرفته است؛ بنابراین با توجه به فقدان ادبیات علمی موجود، پژوهش حاضر می‌تواند اثری نو در این زمینه شناخته شود که از جنبه‌های نظری و کاربردی مناسبی برخوردار است.

1. Grandy&Dictor
2. Etilor



بررسی رفتار در هر سیستم اجتماعی مستلزم فهم دو نوع پدیده و کنش‌های متقابل آن‌ها است. ۱- سازمان که نقش‌ها، انتظارات و بُعد هنجاری یا سازمانی فعالیت (رفتار) را در سیستم اجتماعی به وجود می‌آورند و ۲- فرد که شخصیت، نیازها، سرشت‌ها و بُعد فردی یا شخصی فعالیت (رفتار) را در سیستم اجتماعی تشکیل می‌دهند. عناصر اصلی نوع اول به تحلیل جامعه‌شناختی رفتار گروهی برحسب بُعد هنجار اشاره دارند و عناصر نوع دوم به تحلیل روان‌شناختی رفتار برحسب بُعد شخصی رفتار می‌پردازند. بدیهی است برای درک ماهیت و طبیعت رفتار اجتماعی با هدف پیش‌بینی و کنترل و تغییر آن، ابتدا باید ماهیت روابط و تعامل عناصر اصلی بالا را درک کرد (خدابخشی، ۱۳۹۲، ۸۸). رفتار، پاسخی است که ارگانیزم به انگیزه بیرونی می‌دهد؛ به بیان دیگر رفتار، واکنشی است که در برابر یک عمل یا کنش بیرونی از موجود زنده سر می‌زند، این رفتار در انسان پیچیده‌تر از سایر موجودات است. تحول رفتار به کاربرد مجموعه‌ای از اصول و فنون یادگیری گفته می‌شود که هدف آن اصلاح رفتار افراد است؛ به عبارت دیگر اصلاح رفتار عبارت است از: رفع مشکلات مربوط به سازگاری افراد در موقعیت‌های مختلف زندگی فردی، اجتماعی و سازمانی است (سیف، ۱۳۸۰، ۴۲۸). هدف اصلاح رفتار، همسو کردن اهداف فرد و سازمان است به منظور کاهش تعارض، کشمکش و تضاد بین افراد و همکاران، ارباب‌رجوع، زیردستان و بالادستان. انسان‌ها در بُعد فردی و شخصیتی، دارای مبانی اعتقادی و ویژگی‌های اخلاقی هستند که پندار، گفتار و رفتار آن‌ها را شکل می‌دهد. مبانی اعتقادی، الگوی باورها، مفروضات و ارزش‌های مشترکی می‌باشد که روش مناسب برای فکر و عمل در یک سازمان است. مفروضات، باورها و انتظارات به جهت اینکه در طول زمان شکل گرفته‌اند، برای اعضای سازمان معتبر جلوه می‌کنند و بنابراین، آن‌ها را به افرادی که به سازمان می‌پیوندند آموزش می‌دهند. این مفروضات، باورها و انتظارات به شدت بر ادراک، تفکر، احساس، و رفتار اعضای سازمان اثر می‌گذارند (لانگتون، رایینز و جاج<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵، ۳۳۲). ارزش‌ها، مفاهیم یا

باورهایی هستند که نحوه تصمیم‌گیری ما را در مورد ارزیابی رفتارها و وقایع هدایت می‌کنند. ارزش‌ها، اعتقادات پایدار هستند که به حالت‌های نهایی مطلوب و یا حالت‌های رفتار مرتبط است که فراتر از موقعیت‌های خاص است و هدایت‌کننده انتخاب یا ارزیابی رفتار، افراد و وقایع می‌باشد و به وسیله اهمیت، نسبت به سایر ارزش‌ها رتبه‌بندی، شده است تا یک سیستمی از اولویت‌های ارزش را شکل دهد (خنیفر، زارعی متین، حسن‌زاده، ۱۳۹۱، ۶۲). مقدمه و شروع رفتار، نگرش، اعتقادات و باورها است و برای تحول در رفتار باید تحول در زمینه‌های مذکور از طریق آموزش و جامعه‌پذیری انجام پذیرد. ابتدا نگرش و باورها شکل می‌گیرد و این نگرش تحت شرایطی به رفتار منجر می‌شود. باورها و نگرش در حقیقت نظری است که درباره افراد، چیزها یا رویدادها ابراز می‌شود و منعکس‌کننده نوع احساسات افراد درباره آن‌هاست. در نتیجه باورها و نگرش، مقوله‌ای آموختنی نیز است و به شیوه‌های مختلفی مانند تجربه مستقیم، یادگیری مشاهده‌ای و... قابل آموختن است (رابینز<sup>۱</sup>، ۱۳۹۲). تشویق و تنبیه از دیرباز مورد توجه اندیشمندان قرار داشته و در نظریه‌های روان‌شناسی یادگیری به‌ویژه شرطی‌سازی عامل، به‌عنوان روش‌های تغییر و اصلاح رفتار مطرح هستند. بر حسب نظریه اسکینر<sup>۲</sup> برای تغییر دادن رفتار از نامطلوب به مطلوب، از ناهنجار به هنجار و یا نیرومندسازی رفتار مطلوب، تقویت نقش کلیدی داشته و تنبیه بی‌نتیجه است (سوری، ۱۳۹۳، ۸۸). تغییر و اصلاح رفتار کارکنان یکی از وظایف اساسی رؤسا و مدیران کلانتری‌ها به‌منظور افزایش بهره‌وری و منزلت سازمانی و غیره است که به کاربرد روش‌های تغییر رفتار در جهت بهبود آن از جمله تغییر دادن رفتارهای فردی و واکنش به محرک از طریق تقویت مثبت و منفی و کاهش رفتار ناسازگارانه از طریق تنبیه یا درمان اشاره دارند (سوری، ۱۳۹۳، ۹۹). بر اساس نظریات روان‌شناختی، «هوش هیجانی»<sup>۳</sup> از عوامل مؤثر بر رفتار است. هیجان، جزئی اساسی از تجربه انسانی است که

- 
1. Robinze
  2. Skinner
  3. Emotional Intelligence

در هرگونه تعامل انسانی وجود دارد و رفتار انسان به‌طور دائم تحت تأثیر آن قرار دارد (مایر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰). از عوامل مؤثر دیگر بر رفتار سالم و مناسب سازمانی کارکنان پلیس، برخورداری کارکنان از سلامت روان است. منظور از سلامت روان، سلامت ابعاد خاصی از انسان، مثل هوش، ذهن و فکر می‌باشد. به‌طور کلی، می‌توان گفت که سلامت روانی، دانش و هنری است که به افراد کمک می‌کند تا با ایجاد روش‌های صحیح از لحاظ روانی و عاطفی بتوانند با محیط خودسازگاری کرده و راه‌حل‌های مطلوب‌تری را برای تعامل مؤثر خود با دیگران انتخاب کنند (محتشمی، ۱۳۸۱). علاوه بر نتایج پژوهش‌های مذکور که حکایت از تأثیرگذاری عوامل فردی و روان‌شناختی مأموران پلیس بر رفتار آنان دارند، یافته‌های برخی از پژوهش‌ها نیز نشان می‌دهند که جامعه‌پذیری، رضایت شغلی، خرده‌فرهنگ‌ها و دیگر عوامل سازمانی تأثیر بیشتری بر رفتار افسران پلیس دارند (کرانک، ۱۳۹۸، ۱۱۵). بنابراین جو و شرایط سازمان، از عوامل تأثیرگذار بر رفتار کارکنان است. جو سازمانی عبارت است از ادراک کارکنان از سیاست‌ها، اقدامات و رویه‌های سازمان است که منجر به شکل‌گیری رفتار کارکنان سازمان می‌شود و این موضوع با مفهوم «رضایت شغلی» قابل طرح می‌باشد. رضایت شغلی، از عوامل مهم سازمانی مؤثر بر رفتار کارکنان در کلانتری‌ها است. رضایت شغلی جایگاه ویژه‌ای در مطالعات مدیریت منابع انسانی و رفتار انسانی دارد؛ زیرا این ساختار می‌تواند در جهت پیش‌بینی رفتارهای سازمانی مؤثر باشد و درنهایت بر بهره‌وری نیروی انسانی تأثیر بسزایی داشته باشد. رضایت شغلی به‌عنوان احساس کلی افراد نسبت به شغلشان، تأثیر مستقیمی بر زندگی فردی، اجتماعی و سازمانی دارد و نقش تعیین‌کننده‌ای در بهداشت روانی و جسمانی ایفا می‌کند. در مقابل، نارضایتی شغلی موجب کاهش روحیه کاری، عملکرد و به خطر افتادن سلامت جسمانی و روانی نیروها می‌شود. مفهوم «رضایت شغلی» به‌عنوان یکی از متغیرهای اصلی مؤثر در نحوه رفتار کارکنان در این پژوهش مدنظر است. این مفهوم، دامنه وسیع و نیز شاخص و مؤلفه‌های

1. Mayer

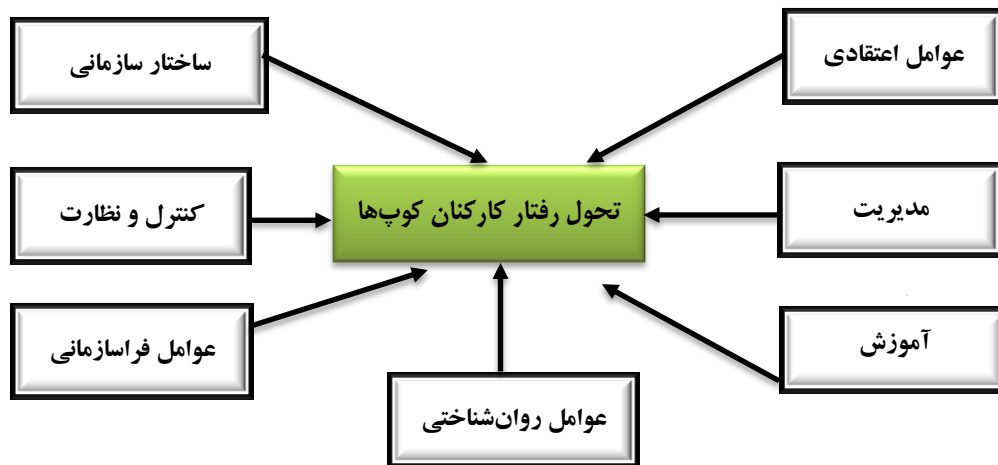
متعددی نظیر (استرس‌های شغلی، عدالت سازمانی، نظام پاداش و ارتقای شغلی، مدیریت سازمانی و ...) را شامل می‌شود و بحث دامن‌گستری را در برمی‌گیرد. فرایندهای استخدام، آموزش، مدیریت و سایر عوامل سازمانی، افراد را با نگرش‌ها و ویژگی‌های خاصی به بار می‌آورد و فشار همتایان برای مطابقت با ارزش‌ها و رفتارهای سازمانی تأثیر قدرتمندی دارد و افراد سازمان خود را با ارزش‌ها، رفتارها و نگرش‌های این خرده‌فرهنگ سازگار می‌کنند. وجود یک خرده‌فرهنگ حاکی از آن است که افسران از تعدادی نگرش‌ها، ارزش‌ها و باورهایی برخوردارند که آن‌ها را از دیگر اعضای جامعه جدا می‌کند. این نگرش‌ها، ارزش‌ها و باورها از یک نسل به نسل بعدی منتقل می‌شوند و رفتارهای افسران تحت تأثیر فرایندهای جامعه‌پذیری و خرده‌فرهنگ‌های پلیس قرار می‌گیرند (کرانک، ۱۳۹۸، ۱۱۷). نظریه‌های سازمانی به‌طور معمول بر روی موضوعاتی همچون نقش مدیریت، عدالت سازمانی، خط‌مشی‌های اجرایی و سایر جوانب محیط کار پلیس تکیه دارد. به نظر می‌رسد ارائه نظریه‌های سازمانی، بیشترین تأثیر را بر روی رفتار کارکنان داشته باشد؛ به عبارتی دیگر، تغییر ساختارهای سازمانی به‌مراتب آسان‌تر از تغییر دادن شخصیت افسران یا جوانب مواجهه‌های رفتاری میان پلیس و شهروندان است. نظارت از شاخص‌های دیگر تحول رفتاری کارکنان است. نظارت از جمله دغدغه مدیران در جریان فرایند تغییر سازمان به شکل اداره مشارکتی امور است. سازمان باید حلقه‌های ناکارآمد نظارت را که از ویژگی‌های نظام غیر مشارکتی است از میان بردارد. سازمان مشارکتی در پی نظارت‌های کارکردی و ارزش‌افزا است (هاردی و شارون<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵). نظارت کارآمد زمانی ایفای نقش می‌کند که برخی از کارکنان سازمان به قانونمندی، انضباط، آموزه‌ها، اصول و خط‌مشی‌های سازمانی در رفتار خود بی‌توجهی نکنند. مبادی نظارتی (عقیدتی سیاسی، حفاظت اطلاعات و بازرسی در سازمان پلیس)، نمونه‌بازری از نیروهای نظارتی و بازدارنده به‌شمار می‌روند. تعامل صحیح و اثربخش نیروهای سه‌گانه مذکور در کنار

---

1. Hardy & Sharon

فرماندهان و مدیران پلیس، موجب تثبیت و تحکیم رفتارهای مقبول و استاندارد و از بین رفتن رفتارهای مسئله‌ساز و مشکل‌آفرین در سازمان می‌شود. ریشه‌بخشی از کژرفتاری‌های و سوء عملکرد پلیس، علاوه بر علل و عوامل فردی و سازمانی مورد اشاره، در جامعه و بیرون از سازمان پلیس قرار دارد. پلیس علاوه بر مبارزه با وقوع جرم، خدمات دیگری را نیز انجام می‌دهد که کمتر از مورد اول نیست، اما به هنگام ارائه این خدمات در جامعه، تنش‌هایی ایجاد می‌شود؛ آن‌ها شهروندان را دستگیر یا جریمه می‌کنند و هنگام دخالت در خشونت‌های خانگی یا دیگر نابهنجاری‌ها به مردم دستور می‌دهند. اغلب اوقات نیز برای حل مشکلات، بیشتر افراد را خوشحال و بخشی را نیز ناراضی نگه می‌دارند؛ بنابراین پلیس جامعه‌محور به‌عنوان یک راه‌حل راهبردی برای کاهش احتمال سوءرفتار پلیس در این زمینه است (لارش و میچووسکی<sup>۱</sup>، ۱۳۹۳، ۱۱۷). مدیریت هوشمند انتظارات و مطالبات مختلف و گاه متعارض از پلیس، به‌عنوان عوامل برون‌سازمانی از شاخص‌های مهم در ارائه الگوی تحول رفتاری کارکنان کلانتری‌ها است. عوامل برون‌سازمانی، عواملی هستند که از طریق سازمان‌ها و نهادهای بیرونی از قبیل قوه قضائیه، رسانه‌های جمعی و نهادهای فرهنگی و اجتماعی و آحاد شهروندان بر محیط داخلی نیروی انتظامی در فرایند دادرسی تأثیرگذار هستند. مردم و به‌ویژه بزه‌دیدگان از جرائم، آحاد شهروندان و مقامات قضایی و حتی در برخی از موارد رسانه‌ها انتظارشان از پلیس این است که به‌محض وقوع جرم، در خصوص شناسایی و کشف آن اقدام شود و در اسرع وقت مجرمان دستگیر و به دستگاه قضایی تحویل شوند. این خواسته حق آنان است اما در برخی موارد به دلایل مختلف از جمله پیچیدگی بعضی جرائم، کشف و شناسایی و دستگیری سریع مجرمان امکان‌پذیر نیست و همین انتظارات خصوصاً اگر با فشار از سوی مقامات قضایی و نهادهای اجتماعی، فرهنگی و رسانه‌ای نیز همراه باشد سبب می‌شود که پلیس با شدت و حدت بیشتری موضوع

کشف جرم و دستگیری مجرمان را پیگیری کند و همین امر امکان بروز خشونت را افزایش می‌دهد (غلامی و همکاران، ۱۳۹۶).



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

## روش

هدف پژوهش حاضر، شناسایی و ارائه الگوی راهکارهای تحول در رفتار کارکنان کوپ در فا. غرب استان تهران است. از نظر روش از نوع تحقیقات ترکیبی (کمی و کیفی) است و در دو مرحله انجام گرفت. در مرحله اول (روش کیفی) با استفاده یافته‌های نظری و دیدگاه خبرگان سازمانی، نظریه آنان در حد اشباع نظری برای احصای راهکارهای تحول رفتار کارکنان کوپ جمع‌آوری و مورد بهره‌برداری قرار گرفت و سپس (در مرحله کمی) به منظور تأیید مؤلفه‌های احصاشده و سنجش روایی و اعتبار الگو، پرسش‌نامه محقق‌ساخته‌ای تنظیم و از داده‌های گردآوری‌شده برای تحلیل عاملی تأییدی با استفاده از مدل‌یابی معادلات ساختاری بهره‌برداری شد. جامعه آماری، شامل خبرگان و متخصصان (صاحب‌نظران، فرماندهان و رؤسا پلیس پیشگیری و کلاتری‌های فا. غرب استان تهران) است که در مرحله اول، نظر ۳۵ نفر و در مرحله تعیین روایی از ۷۰ نفر کارشناس و متخصص بهره‌گرفته شد. نمونه‌گیری به صورت روش هدفمند انجام گرفت. پرسش‌نامه بر اساس مطالعه مبانی نظری در زمینه تحول

رفتاری کارکنان و با جمع‌آوری نظرات خبرگان و متخصصان سازمانی تهیه و تنظیم شده است. برای حصول اطمینان از اعتبار پرسش‌نامه، از اعتبار محتوایی و برای سنجش پایایی<sup>۱</sup> مقیاس‌های مورد استفاده، از روش ضریب آلفای کرونباخ<sup>۲</sup> استفاده شد. میزان ضریب آلفای کرونباخ به دست آمده برای همه مفاهیم تحقیق، بزرگ‌تر از ۰/۸۰ می‌باشند و بدین ترتیب می‌توان گفت که ابزار سنجش پژوهش از قابلیت اعتماد و یا پایایی لازم برخوردار است. در بخش کمی، یافته‌های پژوهش از نرم‌افزار SPSS برای آمارهای توصیفی (فراوانی مطلق، درصد فراوانی، میانگین و ...) و برای آمار استنباطی از آزمون فریدمن، کای اسکور و در نهایت از تحلیل عاملی با استفاده از نرم‌افزار لیزرل، برای ارزیابی مدل استفاده شد.

### یافته‌ها

در این بخش، ابتدا یافته‌های توصیفی و سپس یافته‌های تحلیلی مبتنی بر تحلیلی عاملی مبتنی بر مدل معادلات ساختاری ارائه شده است.

**اولویت‌بندی گویه‌های مربوط به مؤلفه آموزش و فرهنگ‌سازی.** طبق اطلاعات جدول (۱) با توجه به اینکه مقدار آزمون فریدمن ( $Chi-square=76/734$ ) در سطح خطای ۰/۰۰۰ معنی‌دار است؛ بنابراین باید گفت به لحاظ آماری با بیش از ۹۹ درصد اطمینان، بین میزان تأثیرگذاری گویه‌های مختلف مؤلفه آموزش و فرهنگ‌سازی تفاوت معناداری وجود دارد، به نحوی که طبق نتایج جدول زیر، میانگین گویه‌های «آموزش حرفه‌ای در مورد شیوه‌های برخورد با متهمان خشمگین و آشنا کردن کارکنان با حقوق مراجعان و متهمان (حقوق شهروندی)» به ترتیب با ۸/۲۴ و ۸/۰۱ دارای بیشترین میزان تأثیرگذاری است.

جدول ۱. مقایسه و اولویت‌بندی گویه‌های مربوط مؤلفه آموزش و فرهنگ‌سازی

رتبه	میانگین رتبه‌ای	گویه‌ها
۴	۶/۹۶	مبارزه با فرهنگ غلط ضرب و جرح متهمان برای کسب اقرار

1. Reliability  
 2. Cronbach

رتبه	میانگین رتبه‌ای	گویه‌ها
۶	۶/۳۵	آموزش کاربردی و علمی بازرگانی از متهمان مطابق با حقوق شهروندی
۱	۸/۲۴	آموزش حرفه‌ای در مورد شیوه‌های برخورد با متهمان خشمگین و برانگیخته
۲	۸/۰۱	آشنا کردن کارکنان با حقوق مراجعان و متهمان (حقوق شهروندی)
۳	۷/۲۹	ارتقای سطح تحصیلات کارکنان
۵	۶/۹۱	توجه به مهارت‌های تاب‌آوری در آموزش مأموران
Chi-Square = ۷۶/۷۳۴		df = ۱۱
		Sig = ۰/۰۰۰

**اولویت‌بندی گویه‌های مربوط به مؤلفه مدیریت و نقش رؤسا و فرماندهان.** بر طبق اطلاعات جدول (۲) با توجه به اینکه مقدار آزمون فریدمن ( $Chi = ۷۱/۹۱۱$ ) در سطح خطای ۰/۰۰۰ معنی‌دار است؛ بنابراین باید گفت به لحاظ آماری با بیشتر از ۹۹ درصد اطمینان بین میزان تأثیرگذاری گویه‌های مختلف مؤلفه مدیریت و نقش رؤسا و فرماندهان تفاوت معناداری وجود دارد، به نحوی که طبق نتایج جدول زیر، میانگین گویه‌های «تقدیر و تشویق کارکنان متعهد به رعایت حقوق شهروندی» با ۱۳/۶۲ دارای بیشترین میزان تأثیرگذاری است.

#### جدول ۲. مقایسه و اولویت‌بندی گویه‌های مربوط به مؤلفه مدیریت و نقش رؤسا و فرماندهان

رتبه	میانگین رتبه‌ای	گویه‌ها
۳	۱۳/۰۰	رفتار محترمانه و مهربانانه رؤسای کلانتری با کارکنان
۵	۱۲/۷۹	فراهم کردن امکانات لازم رفاهی و پشتیبانی برای کارکنان
۲	۱۳/۴۹	متناسب کردن حجم مأموریت‌های محوله به افسران بازجو و کارشناسان پرونده
۶	۱۲/۲۳	عدم به کارگیری کارکنان آسیب‌پذیر روحی در محل‌های مستعد خشونت
۴	۱۲/۹۲	تقسیم متوازن مأموریت‌های مرتبط با هر شغل
۱	۱۳/۶۲	تقدیر و تشویق کارکنان متعهد به رعایت حقوق شهروندی
Chi-square = ۷۱/۹۱۱		df = ۲۱
		Sig = ۰/۰۰۰

**اولویت‌بندی گویه‌های مربوط به مؤلفه عوامل روان‌شناختی.** بر طبق اطلاعات جدول (۳) با توجه به اینکه مقدار آزمون فریدمن ( $Chi-square = ۵۷/۰۹۴$ ) در سطح



خطای ۰/۰۰۰ معنی دار است؛ بنابراین باید گفت به لحاظ آماری با بیشتر از ۹۹ درصد اطمینان بین میزان تأثیرگذاری گویه‌های مختلف مؤلفه عوامل روان‌شناختی تفاوت معناداری وجود دارد، به نحوی که طبق نتایج جدول زیر، میانگین گویه‌های «تقویت مهارت‌های کنترل خشم و هیجان کارکنان» با ۶/۲۵ دارای بیشترین میزان تأثیرگذاری است.

جدول ۳. مقایسه و اولویت‌بندی گویه‌های مربوط مؤلفه عوامل روان‌شناختی

رتبه	میانگین رتبه‌ای	گویه‌ها
۵	۴/۹۱	بالا بردن آستانه تحمل کارکنان در برخورد نامناسب متهمان و آحاد شهروندان
۳	۵/۴۴	تقویت مهارت‌های کلامی و ارتباطی کارکنان
۱	۶/۲۵	تقویت مهارت‌های کنترل خشم و هیجان کارکنان
۲	۵/۷۴	ارتقای بهداشت روانی در محیط کاری
۴	۵/۳۱	آموزش مهارت‌های زندگی و مقابله‌ای با مسائل و مشکلات
۶	۴/۵۴	مدیریت اثربخش استرس در میان کارکنان و محیط اداری کلانتری‌ها
<i>Chi-Square = ۵۷۴/۰۹۴</i>		<i>df = ۸</i>
		<i>Sig = ۰/۰۰۰</i>

اولویت‌بندی گویه‌های مربوط به مؤلفه عوامل فردی و اعتقادی. بر طبق اطلاعات جدول زیر با توجه به اینکه مقدار آزمون فریدمن ( $Chi-square = ۱۲/۳۸۹$ ) در سطح خطای کمتر ۰/۰۵ معنی دار است؛ بنابراین باید گفت به لحاظ آماری با بیشتر از ۹۵ درصد اطمینان بین میزان تأثیرگذاری گویه‌های مختلف مؤلفه عوامل فردی و اعتقادی تفاوت معناداری وجود دارد، به نحوی که طبق نتایج جدول زیر، میانگین گویه‌های «تقویت اعتقاد به معاد و روز قیامت» با ۳/۸۲ دارای بیشترین میزان تأثیرگذاری است.

جدول ۴. مقایسه و اولویت‌بندی گویه‌های مربوط مؤلفه عوامل فردی و اعتقادی

رتبه	میانگین رتبه‌ای	گویه‌ها
۲	۳/۷۲	تقویت اعتقادات و باورهای دینی
۴	۳/۳۰	اعتقاد به در محضر خدا بودن انسان و اعمال و رفتار او
۵	۳/۲۷	نهادینه کردن امر به معروف و نهی از منکر در میان آحاد کارکنان کلانتری‌ها
۱	۳/۸۲	تقویت اعتقاد به معاد و روز قیامت

رتبه	میانگین رتبه‌ای	گویه‌ها
۳	۳/۶۳	تقویت و روحیه ملی‌گرایی به جای قومیت‌گرایی
۶	۳/۲۶	تقویت عزت‌نفس کارکنان
Chi-Square = ۱۲/۳۸۹		df = ۵ Sig = ۰/۰۳

**اولویت‌بندی گویه‌های مربوط به مؤلفه عوامل اجتماعی و فراسازمانی.** طبق نتایج حاصل از آزمون فریدمن ( $Chi-square = ۵/۲۹۵$ ) مندرج در جدول زیر، بین میزان تأثیر‌گذاری گویه‌های مختلف مؤلفه عوامل روان‌شناختی تفاوت وجود دارد، ولی این تفاوت به لحاظ آماری با توجه به سطح خطای ۰/۲۵۸، معنی‌دار نیست.

جدول ۵. مقایسه و اولویت‌بندی گویه‌های مربوط به مؤلفه عوامل اجتماعی و فراسازمانی

رتبه	میانگین رتبه‌ای	گویه‌ها
۵	۲/۸	ارتقای آگاهی شهروندان نسبت به حقوق و تکالیف متقابل خود با پلیس
۴	۲/۹۰	تلاش برای اصلاح نگرش‌های منفی شهروندان نسبت به کلانتری‌ها
۲	۳/۱۰	تعامل با مراجع قضایی برای برخورد جدی با مرتکبین ضرب و جرح و اهانت
۳	۳/۰۰	مجازات جدی قضایی و سازمانی برای کسب اقرار از متهمان با توسل به زور
۱	۳/۲۲	مدیریت و کاهش برخی از انتظارات نابجای مردم از کلانتری‌ها
Chi-Square = ۵/۲۹۵		df = ۴ Sig = ۰/۲۵۸

**اولویت‌بندی گویه‌های مربوط به مؤلفه عوامل شغلی و ساختار سازمانی.** بر طبق اطلاعات جدول زیر با توجه به اینکه مقدار آزمون فریدمن ( $Chi-square = ۶۰/۱۸۱$ ) در سطح خطای ۰/۰۰۰ معنی‌دار است؛ بنابراین باید گفت به لحاظ آماری با بیش از ۹۹ درصد اطمینان بین میزان تأثیر‌گذاری گویه‌های مختلف مؤلفه عوامل شغلی و ساختار سازمانی تفاوت معناداری وجود دارد، به نحوی که طبق نتایج جدول زیر، میانگین گویه‌های «کاهش فشارهای مفرط کاری نامناسب نظیر حذف شاخص‌های دست‌نیافتنی در امر کشف جرائم» با ۱۴/۲۶ دارای بیشترین میزان تأثیر‌گذاری است.

**جدول ۶. مقایسه و اولویت‌بندی گویه‌های مربوط مؤلفه عوامل شغلی و ساختار سازمانی**

رتبه	میانگین رتبه‌ای	گویه‌ها
۱	۱۴/۲۶	کاهش فشارهای مفرط کاری نظیر حذف شاخص‌های دست‌نیافتنی در امر کشف جرائم
۶	۱۳/۱۱	توجه به مهارت‌های کنترل رفتاری کارکنان در حین جذب کارکنان
۳	۱۳/۶۱	قابل‌رؤیت کردن تحت نظر گاه‌ها
۴	۱۳/۴۷	کاهش مراجعات مردم به کلانتری‌ها با برون‌سپاری خدمات یا ایجاد بستر خدمات الکترونیکی
۲	۱۳/۷۷	نصب تابلوی فرایند اجرای امور در کلانتری‌ها و اطلاع‌رسانی عمومی
۵	۱۳/۱۱	شفاف‌سازی قوانین و مقررات و آسان‌سازی فرایند کارهای اداری
<i>Chi-Square = ۶۰/۱۸۱</i>		<i>df = ۲۲</i>
		<i>Sig = ۰/۰۰۰</i>

**اولویت‌بندی گویه‌های مربوط به مؤلفه عوامل کنترل و نظارت.** بر طبق اطلاعات جدول زیر با توجه به اینکه مقدار آزمون فریدمن ( $Chi-square = ۴۲/۹۷۵$ ) در سطح خطای ۰/۰۰۰ معنی‌دار است؛ بنابراین باید گفت به لحاظ آماری با بیشتر از ۹۹ درصد اطمینان بین میزان تأثیرگذاری گویه‌های مختلف مؤلفه عوامل کنترل و نظارت تفاوت معناداری وجود دارد، به نحوی که طبق نتایج جدول زیر، میانگین گویه‌های «برخورد سازمانی متناسب با وضعیت کارکنان مرتکب خشونت» با ۸/۲۳ دارای بیشترین میزان تأثیرگذاری است.

**جدول ۷. مقایسه و اولویت‌بندی گویه‌های مربوط مؤلفه عوامل کنترل و نظارت**

رتبه	میانگین رتبه‌ای	گویه‌ها
۱	۸/۲۳	برخورد سازمانی متناسب با وضعیت کارکنان مرتکب خشونت
۴	۷/۶۱	ارشاد و توجیه کارکنان در معرض آسیب خشونت
۳	۷/۶۷	بهبود فضای اعتماد و ارتباط سازنده میان کارکنان، رؤسا و نهادهای نظارتی
۲	۷/۸۳	استفاده مطلوب از ابزار سامانه نظارت همگانی (۱۹۷) برای نظارت
۶	۷/۲۱	کنترل غیرمترقبه در خصوص رعایت حقوق شهروندی در کلانتری‌ها
۵	۷/۲۶	برخورد قاطع با متخلفان و اطلاع‌رسانی مناسب در سطح جامعه و سازمان (عملیات روانی)
<i>Chi-Square = ۴۲/۹۷۵</i>		<i>df = ۱۲</i>
		<i>Sig = ۰/۰۰۰</i>

بررسی وضعیت داده‌ها به لحاظ توزیع نرمال. در این قسمت ابتدا به منظور بررسی نرمال بودن توزیع داده‌های مربوط به متغیرهای تحقیق از آزمون کولموگروف اسمیرنوف استفاده شده که نتایج آن به قرار زیر است:

جدول ۸. بررسی نرمال بودن توزیع متغیرهای تحقیق به کمک آزمون کولموگروف اسمیرنوف

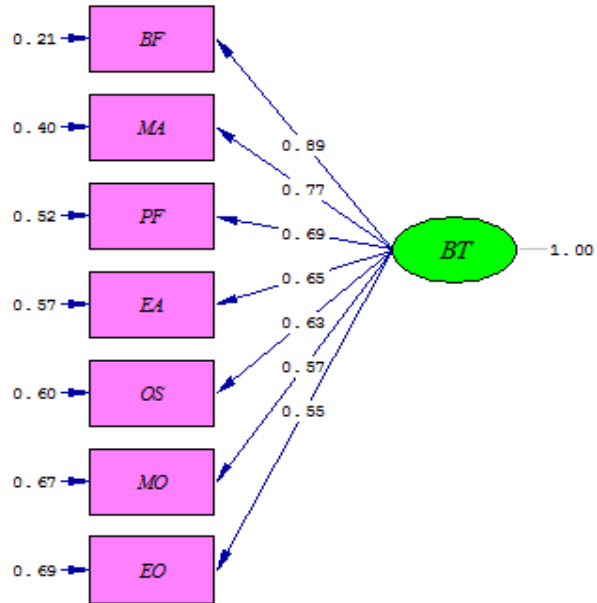
منحصر	Z	سطح معنی داری
عوامل فردی و اعتقادی	۰/۹۷۵	۰/۰۷۵
مدیریت و نقش رؤسا و فرماندهان	۰/۹۷۲	۰/۰۶۸
عوامل روان‌شناختی	۰/۹۷۹	۰/۱۰۹
آموزش و فرهنگ‌سازی	۰/۹۴۰	۰/۰۵۳
کنترل و نظارت	۰/۹۷۰	۰/۰۵۸
عوامل اجتماعی و فراسازمانی	۰/۹۴۵	۰/۰۵۹
شغل و ساختار سازمانی	۰/۹۶۸	۰/۰۷۸

همان‌طور که در جدول فوق گزارش شده است، سطح معنی داری همه متغیرهای تحقیق بزرگ‌تر از ۰/۰۵ است، پس بر اساس منطق تفسیر آزمون کولموگروف اسمیرنوف، می‌توان گفت که توزیع داده‌های مربوط به متغیرها نرمال است؛ از این رو به منظور بررسی مدل تحقیق از آزمون‌های پارامتریک تحلیل عاملی استفاده شده است.

### مدل عوامل مؤثر بر تحول رفتاری (BT) کارکنان کلانتری‌ها

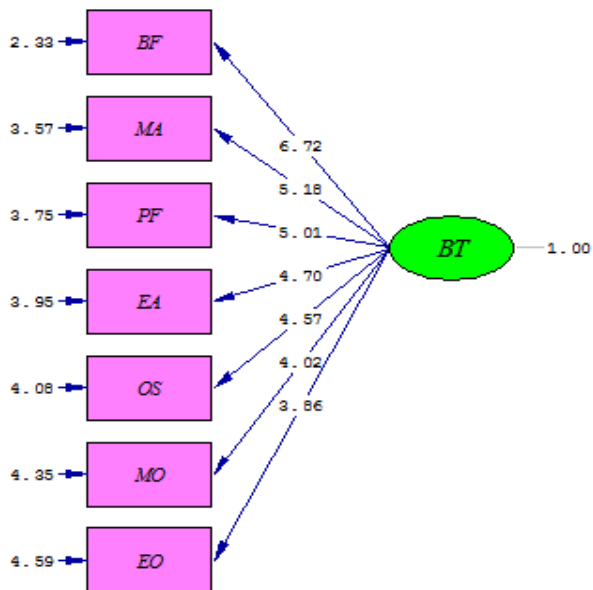
مدل موردنظر شامل مؤلفه‌های عوامل اعتقادی<sup>۱</sup> (BF)؛ مدیریت (MA)؛ عوامل روان‌شناختی (PF)؛ آموزش (EA)؛ کنترل و نظارت (OS)؛ عوامل فراسازمانی (EO) و ساختار سازمانی (OS) با مجموعاً ۹۰ شاخص است.

1. Behavioral Transformation
2. Belief Factors
3. Management
4. Psychological Factors
5. Education
6. Monitoring
7. Extra-organizational Factors
8. Organizational Structure



Chi-Square=23.84, df=14, P-value=0.00000, RMSEA=0.031

شکل ۲. مدل عاملی مرتبه اول عوامل مؤثر بر تحول رفتاری کارکنان (در حالت استاندارد)



Chi-Square=23.84, df=14, P-value=0.00000, RMSEA=0.031

شکل ۳. مدل عاملی مرتبه اول عوامل مؤثر بر تحول رفتاری کارکنان (در حالت معناداری)

نتایج حاصل از شاخص‌های برازش مدل عوامل مؤثر بر تحول رفتاری کارکنان به شرح ذیل است:

جدول ۹. شاخص‌های برازش عوامل مؤثر بر تحول رفتاری کارکنان

ردیف	معیارهای برازش مدل	نام اختصاری	مقدار	حد مطلوب	تفسیر
۱	نسبت کای دو به درجه آزادی	$\chi^2/df$	۱/۷۰	<۳	مطلوب
۲	شاخص نیکویی برازش	GFI	۰/۹۶	>۰/۹۰	مطلوب
۳	شاخص نیکویی برازش تعدیل شده	AGFI	۰/۹۳	>۰/۹۰	مطلوب
۳	شاخص برازش هنجار شده	NFI	۰/۹۵	>۰/۹۰	مطلوب
۴	شاخص برازش تطبیقی	CFI	۰/۹۲	>۰/۹۰	مطلوب
۶	ریشه میانگین مربعات خطای تقریب	RMSEA	۰/۰۳۱	<۰/۰۸	مطلوب

با توجه به شاخص‌های برازش که در جدول (۳۰) ارائه شده، مقدار کای دو نسبی محاسبه شده ۱/۷۰ است، وجود کای دو نسبی کوچک‌تر از ۳ مطلوب می‌باشد، همچنین ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA) نیز می‌بایستی کمتر از ۰/۰۸ باشد که در مدل ارائه شده این مقدار برابر ۰/۰۳۱ است. میزان شاخص‌های نیکویی برازش GFI و AGFI و CFI و NFI نیز باید بیشتر از ۰/۹۰ باشد که در مدل تحت بررسی به ترتیب برابر ۰/۹۶ و ۰/۹۳ و ۰/۹۵ و ۰/۹۲ است؛ بنابراین با توجه به شاخص‌های برازش می‌توان گفت، داده‌های جمع‌آوری شده به خوبی مدل مفهومی را مورد حمایت قرار می‌دهند و به بیانی دیگر می‌توان گفت مدل تحقیق از برازش مناسبی برخوردار است.

بر اساس مدل‌های ۱ و ۲، نتایج حاصل از بار عاملی مدل عاملی عوامل مؤثر بر تحول رفتاری کارکنان کلانتری‌ها، بارهای عاملی و مقدار معنی‌داری t به شرح جدول زیر است:

جدول ۱۰. بار عاملی عوامل مؤثر بر تحول رفتاری کارکنان

گویه‌ها	بار عاملی	ضریب معناداری
عوامل اعتقادی	۰/۸۹	۶/۷۲
مدیریت و نقش فرماندهان	۰/۷۷	۵/۱۸
عوامل روان‌شناختی	۰/۶۹	۵/۰۱
آموزش	۰/۶۵	۴/۷۰

ضریب معناداری	بارعاملی	گویه‌ها
۴/۵۷	۰/۶۳	ساختار سازمانی و شغل
۴/۰۲	۰/۵۷	نظارت و کنترل
۳/۸۶	۰/۵۵	عوامل فراسازمانی

همان‌طور که در جدول (۱۰) مشاهده می‌شود، مقدار بار عاملی همه عوامل مؤثر بر تحول رفتاری کارکنان بزرگ‌تر از ۰/۴۰ و مطلوب می‌باشند. بر اساس داده‌های مندرج در این جدول، می‌توان نتیجه گرفت که به لحاظ آماری بین میزان تأثیرگذاری مؤلفه‌های مختلف موردنظر بر تحول رفتاری کارکنان کوپ، تفاوت معناداری وجود دارد، به‌نحوی که طبق نتایج، بار عاملی شاخص «عوامل فردی و اعتقادی» با (۰/۸۹) دارای بیشترین میزان تأثیرگذاری و میانگین شاخص‌های «مدیریت و نقش رؤسا و فرماندهان» با (۰/۷۷)؛ عوامل روان‌شناختی با (۰/۶۹)؛ آموزش و فرهنگ‌سازی با (۰/۶۵)؛ شغل و ساختار سازمانی با (۰/۶۳)؛ کنترل و نظارت با (۰/۵۷) و عوامل اجتماعی و فراسازمانی با (۰/۵۵) به‌ترتیب در رده‌های بعدی نقش آفرینی در تحول رفتاری کارکنان کلانتری‌های و پاسگاه‌های انتظامی قرار دارند.

### بحث و نتیجه‌گیری

مسئله اصلی پژوهش حاضر مربوط به چالش‌های روابط و رفتار پلیس با شهروندان به‌خصوص در حوزه کلانتری‌ها و پاسگاه‌های انتظامی بوده و بر این اساس هدف آن، احصا و ارائه راهکارهای تحول و ارتقای رفتار کارکنان است. نتایج حاصل از تحلیل عاملی مدل معادلات ساختاری پژوهش نشان می‌دهد مؤلفه‌های «اعتقادی، مدیریت، عوامل روان‌شناختی، آموزش، ساختار سازمانی، نظارت و کنترل و عوامل فراسازمانی»، به‌ترتیب دارای بالاترین میانگین رتبه‌ای (بار عاملی) می‌باشند. با امعان نظر به این نتایج می‌توان چنین برداشت کرد که این مؤلفه‌ها بیشتر می‌بایست در سیاست‌گذاری‌ها و برنامه‌ریزی‌های حوزه کلانتری‌ها مدنظر قرار گیرد. بررسی مؤلفه «مدیریت و نقش رؤسا و فرماندهان در تحول رفتاری کارکنان»، از طریق میانگین رتبه‌ای نشان می‌دهد که شاخص‌های تشویق کارکنان متعهد به رعایت حقوق شهروندی، متناسب کردن و تقسیم

متوازن حجم مأموریت‌های محوله به کارکنان و رفتار محترمانه و مهربانانه رؤسای کلانتری با کارکنان بیشترین میانگین رتبه‌ای را به خود اختصاص داده‌اند. این نتایج با نتایج برخی از تحقیقات دیگر نظیر سوری (۱۳۹۳)، کتولی‌نژاد (۱۳۸۴)، فوکس<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۲)، اتیلور (۲۰۰۲) و هوف<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۰۷) همسو می‌باشد. مدیریت اساساً هدایت‌کننده رفتار اجتماعی در یک ساختار سلسله‌مراتب سازمانی است و می‌توان آن را در چهارچوب یک سیستم اجتماعی بررسی و تحلیل کرد. مطالعه رفتار آدمی در محیط سازمان یکی از وجوه با اهمیت فرایند مدیریت و آسیب‌شناسی سازمان است. مدیران و فرماندهان می‌توانند با رعایت اصول علمی، در پیش‌بینی، هدایت، کنترل و اصلاح رفتار کارکنان موفق عمل کنند. نظریه‌های سازمانی به‌طور معمول بر روی موضوعاتی همچون نقش مدیریت، خط‌مشی‌های اجرایی و سایر جوانب محیط کار پلیس تکیه دارد به این دلیل که ارائه راهکارهای مدیریتی، می‌تواند بیشترین تأثیر را بر روی رفتار کارکنان داشته باشد. رئیس و فرمانده شایسته، مسئول ایجاد فضای اخلاقی و درست‌کاری (میل به صداقت، حفظ موازین و ارزش‌ها) در سازمان پلیس است، شأن و منزلت فرمانده به لحاظ شخصیتی، صداقت و پابندی به ارزش‌های اخلاقی باید در محیط کلانتری‌ها زبازد بوده و سرمشق عملی رفتارهای اخلاقی افراد زیردست خود باشد. مدیر شایسته با الگوسازی رفتار اخلاقی و اصول رفتار حرفه‌ای و آموزش ملاک‌ها و اعمال آن‌ها فضای اخلاقی مناسبی را به‌وجود می‌آورد. بر اساس اولویت‌بندی میانگین رتبه‌ای، بیشترین میانگین در مؤلفه «عوامل روان‌شناختی» مربوط به شاخص‌های تقویت مهارت‌های هیجانی و ارتباطی کارکنان و ارتقای بهداشت روانی در محیط کاری می‌شود که با نتایج پژوهش‌هایی چون سوری (۱۳۹۴)، اسدی (۱۳۹۶)، سوری (۱۳۹۷) و کرانک (۱۳۹۸) همخوانی دارد. رفتار و فعالیت اجتماعی نه فقط تابع الزامات اجتماعی (هنجارها) بلکه تابع ضرورت‌های فردی (خواسته‌ها و نیازها) نیز است؛ بنابراین باید علاوه بر مطالعه وجه هنجاری و یا سازمانی، وجه شخصی یا فردی رفتارهای اداری

1. Fox  
2. Hof



یا سازمانی را نیز مورد تحلیل و بررسی قرار داد تا بتوان به نتیجه کامل تری دست یافت. عوامل روان‌شناختی به‌عنوان یک نظام انگیزشی فرض شده است و حاصل شکل پویای نیازها - سرشت‌ها و استعداد‌های درونی فرد است که تعامل او را با محیط تعیین می‌کند. نیازها - سرشت‌ها به‌عنوان نیروهایی در درون فرد تصور می‌شوند که هدف‌نگر و متشکل بوده و نوع و شکل رفتارهای شناختی، ادراکی، انفعالی و حرکتی فرد را تعیین می‌کنند. وضعیت شغلی کارکنان کلانتری‌ها دشوار و پر استرس است؛ زیرا یک مأمور کلانتری از یک سو همواره رخداده‌ها، مأموریت‌ها و وظایف پیش‌بینی‌نشده، پر ابهام و چالش‌برانگیزی پیش روی خود دارد و از دیگر سو، جامعه و سازمان از او انتظار دارند تا به شکلی سازنده با رخداده‌ها روبه‌رو شود و مأموریت‌ها را به‌گونه‌ای اثربخش، کم‌هزینه و پربازده به سامان برساند. گرچه این شرایط بسترها و زمینه‌های «تحلیل روانی»، «نقصان شناختی» و «کاهش عملکرد رفتاری» کارکنان کلانتری‌ها را فراهم می‌سازند؛ اما آنان بایستی در سیر و فرایند خدمتی خویش به راهکارها و مکانیسم‌هایی دست یابند که آن‌ها را قادر سازد تا به «مقابله کارآمد» با این شرایط بپردازند. از همین روی برای پیشگیری از فروغلتیدن مأموران پلیس در دام علائم آسیب‌زای روان‌شناختی و متعاقب آن فروکاسته شدن از روحیه و انگیزش آنان، ناگزیر باید «ظرفیت‌های روانی» جدیدی در آن‌ها شکل بگیرد و آستانه تحمل آنان و عوامل مؤثر بر آن، از نو مورد بازتعریف قرار گرفته و ارتقا یابد.

بررسی مؤلفه «آموزش در تحول رفتاری کارکنان»، از طریق میانگین رتبه‌ای نشان می‌دهد که شاخص‌های آموزش حرفه‌ای در مورد شیوه‌های برخورد با متهمان و آشنا کردن کارکنان با حقوق شهروندی، بیشترین میانگین رتبه‌ای را به خود اختصاص داده‌اند. این یافته‌ها با نتایج تحقیقاتی چون اتیلور (۲۰۰۲) و سوری (۱۳۹۹) همسو است. عنصر آموزش مهم‌ترین سرمایه‌گذاری سازمان‌ها در نیروی انسانی است که با هدف افزایش سطح کیفی دانش، نگرش و به‌طور کلی توانمندی نیروی انسانی در ایفای وظایف خود و کامیابی سازمان ارائه می‌شود. هدف اصلی از آموزش کارکنان در هر سازمانی برآوردن نیازهای فردی، آموزشی، شغلی و سازمانی کارکنان است و حیات هر

سازمان تا حد زیادی وابسته به توانمندی و مهارت‌های کارکنان آن است. از آموزش انتظار می‌رود که بتواند تغییرات رفتاری مطلوب در کارکنان ایجاد کند و از این رهگذر تحقق اهداف سازمانی تسهیل یابد. اینکه چرا بعضی از مراجعین به کلانتری‌ها گله‌مندند که پلیس شأن ایشان را رعایت نکرده و آداب مناسب را به‌جای نمی‌آورد به مهارت‌های ارتباطی بستگی دارد، ضعف مهارت‌های گفتاری و شنیداری یکی از آفت‌ها و موانع مهم ارتباطی بین پلیس و ارباب‌رجوع در کلانتری‌هاست. بر اساس اولویت‌بندی میانگین رتبه‌ای، بیشترین میانگین در مؤلفه «نظارت و کنترل» مربوط به شاخص‌های برخورد سازمانی متناسب با وضعیت کارکنان بدرفتار، استفاده مطلوب از ابزار سامانه نظارت همگانی (۱۹۷) برای نظارت بر عملکرد کارکنان، بهبود فضای اعتماد و ارتباط سازنده میان کارکنان، رؤسا و نهادهای نظارتی در مواجهه با مشکلات و آسیب‌های خدمتی می‌شود که با نتایج برخی از پژوهش‌ها نظیر سوری (۱۳۹۳) و اتیلور (۲۰۰۲) همخوانی دارد. مقامات و مأموران پلیس با مجموعه قواعد رفتاری و یا دستورالعمل‌های اخلاقی خاص خود، در مقابل جامعه‌ای که به آن خدمت می‌کنند مسئول و پاسخگو هستند. این افراد برای تضمین حسن اجرای قانون، باید مطابق قانون و در چهارچوب قواعد حقوقی فعالیت کنند. اقدامات مقامات و مأموران پلیس باید قانونی، ضروری و متناسب باشد. نهادهای نظارتی در سازمان پلیس و فرماندهان و مدیران بایستی بر کارکنان کلانتری‌ها نظارت داشته باشند تا هرگونه موارد نقض حقوق شهروندی از سوی آنان به‌طور کامل بررسی و مجازات‌های مناسب اعمال و از قربانیان جبران خسارت شود. نتایج آزمون میانگین رتبه‌ای فریدمن در خصوص مؤلفه «عوامل اجتماعی و فراسازمانی» نشان می‌دهد که شاخص مدیریت و کاهش برخی از انتظارات نابجای مردم از کلانتری‌ها، بیشترین میانگین رتبه‌ای را از میان سایر شاخص‌ها به خود اختصاص داده است. این نتیجه با یافته‌های پژوهش گرندی و دیکتر<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) همخوانی دارد. آن‌ها به بررسی دیدگاه متفاوتی در پرخاشگری پرداختند و رفتارها و درخواست‌های غیرمعقول ارباب‌رجوع

---

1. Grandy&Dictor

در اثر زیاده‌خواهی یا ناآگاهی از حقوق) را در بروز پرخاشگری کارکنان مؤثر دانستند. بر این اساس، انتظارات مختلف و گاه متعارض از پلیس به‌عنوان عوامل برون‌سازمانی مؤثر بر رفتار کارکنان کلانتری‌ها مطرح می‌شود. عوامل برون‌سازمانی، عواملی هستند که از طریق سازمان‌ها و نهادهای بیرونی از قبیل قوه قضاییه، رسانه‌های جمعی و نهادهای فرهنگی و اجتماعی و آحاد شهروندان بر محیط داخلی نیروی انتظامی تأثیرگذار هستند. مردم و به‌ویژه بزه‌دیدگان از جرائم و مقامات قضایی، انتظارشان از پلیس این است که به‌محض وقوع جرم، در خصوص شناسایی و کشف آن اقدام شود و در اسرع وقت مجرمان دستگیر و به دستگاه قضایی تحویل شوند. همین انتظارات خصوصاً اگر با فشار از سوی مقامات قضایی و نهادهای اجتماعی و فرهنگی نیز همراه باشد پلیس را به سمت استفاده از خشونت برای کشف سریع جرائم سوق می‌دهد.

نکته قابل توجه دیگر این است که در کنار فشار کار ناشی از حجم مأموریت‌های محوله به کارکنان کلانتری، توسعه مکانیسم‌های بازخوردگیری از مردم توسط ناجا (سامانه‌های نظارت همگانی ۱۹۷ و ...) و تأکید بر حقوق شهروندی موجب شده است تا سطح توقع ارباب رجوع به نسبت سال‌هایی که این مکانیسم‌ها وجود نداشت، افزایش یابد و کارکنان علی‌رغم تلاشی که به خرج می‌دهند نتوانند انتظاراتی را که این سیستم‌ها و تبلیغات ناشی از آن در مردم ایجاد کرده‌اند، تمام و کمال برآورده کنند.

بررسی مؤلفه «عوامل شغلی و ساختار سازمانی مؤثر بر تحول رفتاری کارکنان» از طریق میانگین رتبه‌ای نشان می‌دهد که شاخص‌های کاهش فشارهای مفرط کاری نامناسب، شفافیت در فرایند اجرای کارها در کلانتری‌ها و کاهش مراجعات مردم به کلانتری‌ها با برون‌سپاری خدمات یا ایجاد بسترهای خدمات الکترونیک دارای بیشترین میانگین رتبه‌ای می‌باشند. این نتایج با نتایج تحقیقات دیگری نظیر کتولی‌نژاد (۱۳۸۴)، سوری (۱۳۹۴)، عباسی (۱۳۹۶)، اسدی (۱۳۹۶) و هوف و همکاران (۲۰۰۵) همسویی دارد. عوامل شغلی و ساختار سازمانی عواملی هستند که به سازمان، ساختار، منابع، نیروی انسانی، شغل، قانون و مقررات و آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های داخل سازمان

برمی‌گردد. یکی از مشکلات سازمان‌هایی که به مردم خدمات می‌دهند و وابسته به دولت‌ها می‌باشند این است که خدمات آن‌ها معمولاً از رشد جمعیت و توسعه شهری همیشه عقب بوده و مدیران آن‌ها، بنا بر محدودیت‌های اعتباری و کمبود نیروی انسانی، دائماً با این بستر چالش‌برانگیز مواجه هستند که چگونه به نیازهای روزافزون آحاد جامعه، با توجه به منابع محدود خود، پاسخ بدهند؟ سازمان پلیس و به تبع آن کلانتری‌ها نیز از این قاعده مستثنی نیستند؛ بنابراین تأثیر فشار کار به عنوان یک مانع ارتباطی عمده مطرح است که ضرورت دارد فرماندهان و مدیران سازمان در این زمینه به‌طور جدی و اساسی چاره‌اندیشی و بیش از پیش اهتمام کنند. یکی دیگر از موضوعات مهم مؤثر در تحول ارتباطی و رفتاری در حوزه ساختار سازمانی، محیط و فضای مکانی کلانتری‌ها است. آراستگی، آرامش و جاذبه محیط ارتباطی، نوع لباس و آراستگی کارکنان تأثیر خوشایندی بر دیگران دارد، محیط آرام و مناسب، مراجعین را به تعامل بیشتر ترغیب می‌کند. کلانتری‌ها - با وجود فعالیت‌های انجام‌شده - ولی متأسفانه هنوز با استانداردهای مطلوب چنین محیطی فاصله دارند؛ بنابراین با مشکل موانع محیطی برای ارتباطات کماکان دست‌وپنجه نرم می‌کنند. بر اساس نتایج حاصل از این پژوهش به‌طور کلی می‌توان این‌گونه نتیجه‌گیری کرد که سه دسته کلی از عوامل: ۱- باوراننده (اعتقادی، روان‌شناختی و ...); ۲- برانگیزاننده (مدیریت، ساختار سازمانی و ...) و ۳- بازدارنده (آموزش، نظارت و ...) در تحول رفتار کارکنان کلانتری‌ها دخیل هستند و تعامل صحیح، اثربخش و هم‌افزای عوامل سه‌گانه فوق، موجب تثبیت و تحکیم رفتارهای سازنده، مقبول و استاندارد و از بین رفتن رفتارهای مسئله‌ساز و مشکل‌آفرین در سازمان می‌شود و تغییرات پایدار در عوامل احصاشده، راهی است که می‌تواند رفتار کارکنان کلانتری‌ها را به نحو مطلوب نهادینه سازد. تغییر نظام اعتقادی، هسته مرکزی هر تغییر پایداری است که می‌توان در نظام فکری، نگرشی و انگیزشی کارکنان کلانتری‌ها ایجاد کرد، حتی اگر استانداردهای عالی برای هر مأموریتی در نظر بگیریم؛ ولی نظام اعتقادی مأموران و کسانی که قرار است این استانداردها را اجرا کنند، درون‌سازی نشده باشد، مانع اساسی برای رسیدن به اهداف و مقاصد فراگیر سازمانی

خواهند بود و تنها تغییراتی پایدارند که درونی و عمیقاً مورد باور قرار گرفته باشند؛ زیرا این اعتقادات ما هستند که افکار و احساسات و رفتار ما را شکل می‌دهند. کارکنان کلانتری‌ها با تسلط بر عواطف، احساسات، روابط و سلامت جسمانی و البته آموزش باید شخصاً مسئولیت تغییرات در رفتارشان را به عهده بگیرند و برای تغییرات عمیق و پایدار بایستی منابع باوراننده، برانگیزاننده و بازدارنده توأمان در درون و برون کارکنان کلانتری‌ها به گونه‌ای توسعه یابد که برای همیشه و در هر شرایطی بتواند آنان را از افکار و رفتارهای انحرافی مصون بدارد.

### پیشنهادها

در این بخش به لحاظ کاربردی بودن تحقیق حاضر و به منظور شناخت و سپس رفع چالش‌های درون و بررسی سازمانی تأثیرگذار بر رفتار کارکنان و با بهره‌گیری از نتایج بخش قبلی، پیشنهادهایی در خصوص راهکارهای تحول رفتاری کارکنان کلانتری‌ها ارائه می‌شود:

- ❖ بر اساس نتایج تحقیق در مدل نهایی تحلیل عاملی، «عوامل فردی و اعتقادی» دارای بیشترین میزان تأثیرگذاری و عوامل «مدیریت و نقش رؤسا و فرماندهان»؛ عوامل روان‌شناختی؛ آموزش و فرهنگ‌سازی؛ شغل و ساختار سازمانی؛ کنترل و نظارت و عوامل اجتماعی و فراسازمانی به ترتیب در رده‌های بعدی نقش آفرینی در تحول رفتاری کارکنان کلانتری‌های و پاسگاه‌های انتظامی قرار دارند؛ بنابراین باید به این عوامل توجه ویژه‌ای شود و در اولویت سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی‌های کلان در زمینه تحول رفتاری کارکنان کلانتری‌ها برخوردار باشند. در زمینه عوامل اعتقادی می‌توان با تقویت و بهره‌گیری از باورهای مذهبی در کارکنان زحمت‌کش و خدمتگزار به مثابه عامل آرامش‌بخش در شرایط سخت کاری استفاده کرد و آثار مخرب شرایط کار در این گونه از سازمان‌ها را به حداقل ممکن کاهش داد و از این طریق در جهت شکل‌گیری و تقویت رفتارهای سازمانی اثربخش گام برداشت.
- ❖ بر اساس نتایج حاصل از اولویت‌بندی میانگین رتبه‌ای مؤلفه «مدیریت و نقش رؤسا و فرماندهان»، شاخص‌های تقدیر و تشویق کارکنان متعهد به رعایت حقوق

شهروندی؛ متناسب کردن حجم مأموریت‌های محوله به کارکنان؛ رفتار محترمانه و مهربانانه رؤسای کلاتری با کارکنان؛ تقسیم متوازن مأموریت‌های مرتبط با هر شغل و ... به ترتیب دارای بالاترین میانگین رتبه‌ای می‌باشند؛ بنابراین در حوزه مدیریت کلاتری‌ها باید به این شاخص‌ها توجه شود.

❖ بر اساس نتایج حاصل از اولویت‌بندی میانگین رتبه‌ای مؤلفه «عوامل روان‌شناختی»، بایستی در خصوص شاخص‌های تقویت مهارت‌های کنترل خشم و هیجان کارکنان؛ ارتقای بهداشت روانی در محیط کاری؛ تقویت مهارت‌های کلامی و ارتباطی کارکنان؛ آموزش مهارت‌های زندگی و مقابله‌ای با مسائل و مشکلات اقدامات جدی‌تری انجام پذیرد.

❖ بر اساس نتایج حاصل از اولویت‌بندی میانگین رتبه‌ای مؤلفه «عوامل آموزشی»، شاخص‌های آموزش حرفه‌ای در مورد شیوه‌های برخورد با متهمان؛ آشنا کردن کارکنان با حقوق مراجعان و متهمان (حقوق شهروندی)؛ مبارزه با فرهنگ غلط ضرب و جرح متهمان برای کسب اقرار و ... به ترتیب دارای بالاترین میانگین رتبه‌ای می‌باشند؛ بنابراین پیشنهاد می‌شود کارگاه آموزشی برای رؤسای کل کلاتری‌های فرماندهی انتظامی غرب استان تهران اجرا تا ضمن ارائه نتایج طرح، آموزش‌های لازم برای تقویت مهارت‌های رفتاری کارکنان تحت امر به آن داده شود.

❖ با توجه به نتایج حاصل از اولویت‌بندی میانگین رتبه‌ای مؤلفه «عوامل شغلی و ساختار سازمانی»، بایستی در زمینه شاخص‌های کاهش فشارهای مفرط کاری نامناسب نظیر حذف شاخص‌های دست‌نیافتنی در امر کشف جرائم؛ نصب تابلوی چگونگی و فرایند اجرای کارها در کلاتری‌ها و اطلاع‌رسانی عمومی؛ قابل‌رؤیت کردن تحت نظر گاه‌ها؛ کاهش مراجعات مردم به کلاتری‌ها با برون‌سپاری خدمات یا ایجاد بسترهای خدمات الکترونیک و ... اهتمام جدی‌تری صورت پذیرد.

❖ بر اساس نتایج حاصل از اولویت‌بندی میانگین رتبه‌ای مؤلفه «نظارت و کنترل»، شاخص‌های برخورد سازمانی متناسب با وضعیت کارکنان مرتکب خشونت؛ بهره‌مندی از ظرفیت‌های موجود در سامانه نظارت همگانی (۱۹۷) در جهت

پیشگیری و برخورد با ناهنجاری‌های رفتاری و تحول و ارتقای رفتار کارکنان؛ بهبود فضای اعتماد و ارتباط سازنده میان کارکنان، رؤسا و نهادهای نظارتی در مواجهه با مشکلات و آسیب‌های خدمتی به ترتیب دارای بالاترین اهمیت در اتخاذ تدابیر و سیاست‌گذاری در حوزه پیشگیری و بازدارندگی حوزه رفتار کارکنان کلانتری‌ها می‌باشند.

❖ بر اساس نتایج حاصل از اولویت‌بندی میانگین رتبه‌ای مؤلفه «عوامل اجتماعی و فراسازمانی»، شاخص‌های مدیریت و کاهش برخی از انتظارات نابجای مردم از کلانتری‌ها؛ تعامل با مراجع قضایی برای برخورد جدی با کارکنان متخلف رفتاری؛ تلاش برای اصلاح نگرش‌های منفی شهروندان درباره کلانتری‌ها و ... بایستی بیشتر مدنظر قرار گیرند.

❖ **پیشنهاد پژوهشی:** به منظور ارزیابی دقیق از میزان پایایی و تعمیم‌پذیری نتایج و یافته‌های تحقیق حاضر در زمینه احصا، اولویت‌بندی و درنهایت تدوین مدل تحول رفتاری کارکنان کلانتری‌ها و پاسگاه‌های انتظامی در سطح فرماندهی انتظامی غرب استان تهران، در جوامع آماری با ویژگی‌های متفاوت نیز مورد بررسی و پژوهش قرار گیرد.

### سپاسگزاری

از رئیس و کارکنان دفتر تحقیقات کاربردی و کارکنان پلیس پیشگیری و کلانتری‌های فا. غرب استان تهران به دلیل مساعدت و همکاری در به ثمر رسیدن پژوهش حاضر تقدیر و تشکر می‌کنم.

### منابع

اتیلور، رابرت. (۲۰۰۲). مطالعه سوء رفتار پلیس در آمریکا و یک مدل قابل اجرا در پلیس ترکیه. پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته علوم سیاسی، دانشگاه نگراس آمریکا.  
اسدی، داود. (۱۳۹۵). عوامل مؤثر بر بروز خشونت پلیس در فرایند دادرسی و راهکارهای پیشگیری از آن. رساله دکتری حقوق جزا و جرم‌شناسی، دانشگاه شهید بهشتی.

حسینی، عباس محمد. (۱۳۹۵). «الزامات حقوق بشری در رفتار حرفه‌ای پلیس اداری». پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته حقوق بشر، دانشگاه علامه طباطبایی.

حسینی مقدم، سید علی؛ جمشیدی، مسلم؛ یزدی‌خواه، مهدیه‌السادات؛ سوری، احمد. (۱۳۹۱). بررسی رابطه میزان رضایتمندی با نحوه رفتار کارکنان کلانتری‌ها. فصلنامه پژوهش‌های انتظام اجتماعی، ۴(۳)، ۱۰۴-۸۵.

[http://sopra.jrl.police.ir/article\\_25683.html](http://sopra.jrl.police.ir/article_25683.html)

خدابخشی، محمد. (۱۳۹۲). بررسی تأثیر نقش سازمانی و شخصیت فردی در شکل‌گیری رفتار کارکنان. اندیشه‌آماد، ۷(۲۴)، ۱۱۰-۸۶.

[http://lot.jrl.police.ir/issue\\_2209\\_2211.html](http://lot.jrl.police.ir/issue_2209_2211.html)

خنیفر، حسین؛ زارعی‌متین، حسن؛ حسن‌زاده، محمدصادق. (۱۳۹۱). ارائه مدل مفهومی ارزش‌های کاری در چارچوب نظام ارزشی اسلام. مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۰(۲)، ۹۶-۶۱.

[https://jomc.ut.ac.ir/article\\_29914.html](https://jomc.ut.ac.ir/article_29914.html)

رایبیز، استیفن. (۱۳۹۲). مدیریت رفتار سازمانی. ترجمه علی پارساییان و سید محمد اعرابی، تهران: نشر دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

رضایی، ایرج. (۱۳۸۸). مقدمه‌ای بر ارتباط کلامی پلیس راهنمایی و رانندگی در تعامل با مردم. فصلنامه مطالعات مدیریت ترافیک، ۴(۱۳)، ۱۰۸-۸۵.

<https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?id=104224>

سوری، احمد. (۱۳۹۳). «میزان اثربخشی تکنیک‌های انضباطی رؤسای کلانتری‌ها بر تغییر و اصلاح رفتار کارکنان کلانتری‌های شهر تهران». فصلنامه انتظام اجتماعی، ۶(۱)، ۱۰۲-۸۷.

[http://sopra.jrl.police.ir/article\\_28150.html](http://sopra.jrl.police.ir/article_28150.html)

سوری، احمد. (۱۳۹۴). «بررسی علل پرخاشگری کارکنان مأموریتی غرب استان تهران و تعیین سلامت روان آنان». فصلنامه علمی - تخصصی دانش انتظامی غرب استان تهران، ۲(۷)، ۴۶-۲۹.

[http://wtpkn.jrl.police.ir/article\\_17880.html](http://wtpkn.jrl.police.ir/article_17880.html)

سوری، احمد. (۱۳۹۷). «احصا و تدوین الگوی رفتاری مطلوب مأموران گشت و افسران نگهبان کلانتری‌های استان البرز». فصلنامه دانش انتظامی البرز، ۶(۱۹)، ۴۴-۳۳.

[http://alborz.jrl.police.ir/article\\_19719.html](http://alborz.jrl.police.ir/article_19719.html)



سیف، علی‌اکبر. (۱۳۸۰). روان‌شناسی پرورشی: روان‌شناسی آموزش و یادگیری. تهران: انتشارات آگاه.

صالحی صدقیانی، جمشید؛ کرمی، حامد؛ قربانی پاچی، عقیل. (۱۳۹۷). تأثیر طردشدگی ادراک شده بر رفتارهای انحرافی کارکنان با نقش میانجی گر بدبینی سازمانی و تعدیل - گر روان رنجوری. فصلنامه علمی پژوهش‌های مدیریت انتظامی، ۱۴(۲۱)، ۱۹۵-۲۱۶.

[http://pmsq.jrl.police.ir/article\\_20274.html](http://pmsq.jrl.police.ir/article_20274.html)

غلامی، حسین؛ مؤذن زادگان، حسنعلی؛ دعاگویان، داود؛ اسدی، داود. (۱۳۹۶). عوامل برون‌سازمانی مؤثر بر احتمال بروز خشونت پلیس در فرایند دادرسی و راهکارهای پیشگیری از آن. پژوهش حقوق کیفری، ۶(۲۰)، ۳۵-۹.

[https://jclr.atu.ac.ir/article\\_7824.html](https://jclr.atu.ac.ir/article_7824.html)

کتولی‌نژاد، خدابخش. (۱۳۸۴). بررسی عوامل درون‌سازمانی مؤثر بر رفتارهای مشکل‌ساز کارکنان کلانتری‌های تهران بزرگ نسبت به شهروندان در سال ۱۳۸۴ (با تأکید بر خشونت کلومی). طرح پژوهشی مرکز تحقیقات کاربردی فاتب.

کرانک، جان پی. (۱۳۹۸). «رفتار افسر پلیس: ویژگی‌های فردی افسران». ترجمه یوسف آرام، فصلنامه علمی تخصصی دانش انتظامی همدان، ۶(۲۰)، ۱۲۷-۱۰۹.

[http://hamedan.jrl.police.ir/article\\_92846.html](http://hamedan.jrl.police.ir/article_92846.html)

لارش، کیم مایکل و میچووسکی. (۱۳۹۳). رفتار خشن پلیس: رویکردهای مطالعاتی در گذشته، حال و آینده. ترجمه جمال مرادیان. فصلنامه دانش انتظامی کردستان، ۵(۱۸)، ۱۰۷-۱۲۷.

[http://kurdestan.jrl.police.ir/article\\_16719.html](http://kurdestan.jrl.police.ir/article_16719.html)

محتمی، جمیله. (۱۳۸۱). بهداشت روان. انتشارات سالمی.

Grandy, A., Dictor, D. (2004). the customer is not always right: customer aggression and emotion regulation of service employees. *Journal of organization behavior*, 25(3), 397-418. DOI: 10.1002/job.252

Hardy C., Leiba-O'Sullivan S. (1998). The Power Behind Empowerment: Implications for Research and Practice. *Human Relations*. 51(4), 451-483. doi:10.1177/001872679805100402

Hogh, A., Henriksson, M. (2005). A-year follow-up study of aggression at work and psychological Health. *International*

- journal of behavioral medicine, 12, 256–265  
[https://doi.org/10.1207/s15327558ijbm1204\\_6](https://doi.org/10.1207/s15327558ijbm1204_6)
- Hira, Kh. (2020). Impact of transformational leadership on work performance, burnout and social loafing: a mediation model Future Business. 6(15), 25-45.  
<https://doi.org/10.1186/s43093-020-00043-8>
- Langton, N., Robbins, S. P., Judge, T. (2015). Fundamentals of Organizational Behaviour. Updated Fifth Canadian Edition. Pearson Education Canada.
- Mayer, J.D., Salovey, P., Caruso, D.R. (2000). Competing Models of Emotional Intelligence, in R. Sternberg (Ed.). Handbook of Intelligence, Cambridge, New York, 40(57), 396-420.  
<https://doi.org/10.1017/CBO9780511807947.019>