

مدیریت تغییر و تحول در سازمان ناجا

سرتیپ دوم پاسدار محمدتقی حاجی عمو عصار^۱

تاریخ دریافت: ۸۶/۷/۳۰

تاریخ پذیرش: ۸۷/۲/۲۷

چکیده

چرا مدیران و کارکنان سازمان‌ها به ویژه سازمان‌های پلیس در مقابل تغییر و تحول واکنش مثبت نشان نمی‌دهند یا دیر واکنش نشان می‌دهند؟ این تحقیق به روش مروری از نوع تشریحی انجام گرفته است. با استفاده از منابع مختلف از جمله کتاب‌ها، مقاله‌ها و به ویژه اینترنت و با کلید واژه‌های تغییر در سازمان و تغییر در سازمان پلیس به بررسی دیدگاه‌های مختلف پیرامون تغییر، عوامل مؤثر در ایجاد تغییر، ضرورت آن در سازمان‌ها، مقاومت در برابر تغییر، شیوه‌های مقابله با مقاومت در برابر تغییر در سازمان‌ها به ویژه در سازمان‌های پلیس و مشکلات پلیس در اثر تغییر پرداخته شده است. در آخر راهکارهایی برای مقابله با مقاومت در برابر تغییر در سازمان‌های پلیس ارائه گردیده است.

کلید واژه‌ها

مدیریت تغییر /Mangement Change /بهبودی سازمانی /Development Organizational /
سازمان‌های پلیس /Organizations Police / نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران (ناجا) /I.R.I.
Police / نوآوری /Innovation

۱. عضو هیئت علمی دانشگاه علوم انتظامی

مقدمه

دنیا به طور مداوم در حال تغییر و تحول است. اگر تغییر، تحول و نوآوری ضرورت نداشت، بشر هنوز در زندگی انسان‌های اولیه و شاید هم در سطح زندگی جانوران باقی می‌ماند و هیچ تغییر و تحولی در دانش، نگرش و رفتار او حاصل نمی‌شد. اگر انسان‌ها خاصیت تغییرپذیری و اصلاح نداشتند، در چارچوب تنگ‌فکری خود باقی می‌ماندند و راه پیشرفت آنان مسدود می‌شد.

زمانی امنیت بیشتری خواهیم داشت که قابلیت تغییرپذیری و اصلاح بیشتری داشته باشیم. به قولی دایناسورها چون نتوانستند خود را با محیط تطبیق دهند از بین رفتند. اما مورچه‌ها با وجود آن کوچکی، چون خود را با تغییر وفق دادند، منقرض نشدند؛ بنابراین، تغییر و اصلاح، هم تهدید می‌کند و هم امنیت می‌دهد (هالر، ۱۳۸۲).

امنیت واقعی در مکان و چارچوب بسته فراهم نمی‌شود. اگر تغییر، تهدید باشد، همیشه در حال تهدید هستیم و برعکس اگر امنیت باشد همیشه در امنیت هستیم.

اصل تحول، زندگی‌ها را دگرگون، جوامع را متحول و رهبری و هدایت پلیسی را با چالش‌های بی‌شماری روبه‌رو می‌کند. در حالی که بعضی از اصول مانند اصول منسوب به پیل [پلیس پیشرو] دیرپا و ماندگار هستند، قاعده قدرتمند دیگری به نام «اصل تحول و تغییر» هم قاطعانه بر پدیده‌ها نافذ است (میس و اورتمایر، ۱۳۸۰).

گفته شده است که هیچ چیز غیر از تغییر، ثابت نیست. با وجود این، مدیران، سرپرستان پلیس و حتی نیروهای صف پلیس غالباً نسبت به تغییر در هر شکلی مقاومت نشان داده و حفظ وضع موجود را ترجیح می‌دهند. اما تغییر در حال وقوع است و همچنان روی خواهد داد. ادارات پلیس می‌توانند مقاومت کنند یا این چالش را بپذیرند و روی منافع احتمالی آن سرمایه‌گذاری کنند (میلر و هس، ۱۳۸۲: ۱۸۷-۱۸۶).

تام پیترز، یکی از صاحب‌نظران خبره مدیریت در آمریکا می‌نویسد: «اصل تحول، تنها اصل ثابتی است که در جهان معاصر بر همه سازمان‌های دولتی و خصوصی حاکم است. او در ادامه بیان می‌دارد که استعمال لفظ تغییر در این رابطه از پوشش معنایی و فراگیری لازم برخوردار نیست؛ زیرا این شتاب حاصل از سرعت تغییرات و گستره آن است که انواع دگرگونی در اقدامات و شیوه‌ها را رقم می‌زند. قدرت پاسخگویی و سازگاری با تحولات جامعه و استفاده از نیروی تحول به عنوان یک نیروی سازنده، و یا عدم آن، وجه تمایز عمده بین پیروزی و شکست است» (پیترز، ۱۹۹۴ به نقل از میس و اورتمایر، ۱۳۸۰).

تحول سازمان نوعی راهبرد «بهسازی سازمان» است که در اواخر دهه ۱۹۵۰ و اوایل دهه ۱۹۶۰ مطرح شد. اساس آن بر بینش‌ها و آگاهی‌های حاصله از پویایی‌های گروهی و نظریه‌ها و کاربردها است که می‌تواند بسیاری از مسائل مهم انسانی موجود در سازمان را حل و فصل کند (فرنچ و بل، ۱۳۸۵: ۱۳).

تحول سازمان از سازمان‌ها و همچنین افرادی که درون سازمان‌ها هستند و چگونگی کارکرد آنها بحث می‌کند. همین‌طور در زمینه تغییرات برنامه‌ریزی شده‌ای که منجر به ترغیب افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها به کارکردی بهتر می‌شود، سخن به میان می‌آورد. تغییر برنامه‌ریزی شده مستلزم آگاهی‌های کلی، کار و فعالیت سخت و مجدانه در طی زمان، دارا بودن رویکردی اصولی و هدف‌مدار، و دانشی معتبر در مورد پویایی‌های 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 به دست 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 اجزای 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 و بل، ۱۳۸۵).

سازمان نیروی انتظامی یکی از سازمان‌های مهم و تأثیرگذار در جامعه است که همواره در معرض تغییرات محیطی است و این تغییرات فشارهایی را بر 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 به طور مطلوب‌تر و بهتری بتواند با تغییرات و تحولات محیطی هماهنگ و منطبق شود.

*مسئله دوم: آنکه چگونه منابع انسانی سازمان، به عنوان راهبردی‌ترین منبع سازمانی را هدایت و رهبری نمایند که ضمن تحقق اهداف سازمان، اهداف و نیازهای کارکنان نیز تأمین شود؟ (ممی‌زاده، ۱۳۷۵).

هدف این مقاله پی بردن به این سؤال است که چرا بعضی سازمان‌ها، به طور کلی، و سازمان‌های پلیس، مدیران و کارکنان آنها در مقابل تغییر کمتر واکنش مناسب نشان

می‌دهند یا دیر واکنش نشان می‌دهند و یا در مقابل آن مقاومت می‌کنند و راهکارهای مقابله با این واکنش‌ها چیست؟

مواد و روش‌ها

تحقیق به روش مروری از نوع تشریحی انجام گرفته است. با استفاده از منابع مختلف از جمله کتاب‌ها، مقاله‌ها و به ویژه اینترنت و با کلید واژه‌های تغییر در سازمان و تغییر در سازمان پلیس به بررسی نظرات و دیدگاه‌های مختلف پیرامون تغییر، ضرورت آن در سازمان‌ها، مقاومت در برابر تغییر، شیوه‌های مقابله با مقاومت در برابر تغییر در سازمان‌ها به ویژه در سازمان پلیس پرداخته شده است.

یافته‌ها

نظریات و دیدگاه‌های مختلفی پیرامون مفهوم تغییر، عوامل مؤثر در ایجاد آن، حوزه‌های تغییر و تحول در پلیس، الگوی تغییر، مقاومت در برابر تغییر، راه‌های مقابله با مقاومت در برابر تغییر، ... وجود دارد که تنها به موارد مهم پرداخته می‌شود.

تعریف تغییر

به طور کلی تغییر، آوردن هر چیزی از سطحی به سطح دیگر را بیان می‌کند. این امر بیانگر تغییری است که از عوض کردن جاهای اشخاص و اشیا گرفته تا در آوردن دانش، توانایی، مهارت و... شخصی از وضعیت موجود به یک جایگاه متفاوت است. تغییر در سازمان‌ها نیز به این معناست که فعالیت‌های سازمان از جایگاه (وضعیت) موجود به یک وضعیت متفاوت در می‌آید (آلدیگ، ۱۹۸۷). تغییر مداوم هم به این معناست که در هر موضوع، شخص یا سازمان‌ها به طور مداوم به یک حالت متفاوت در می‌آیند؛ یعنی به جایگاه و وضعیت‌های جدید و متفاوت با وضعیت قبل می‌رسند (امیرکیبیری، ۱۳۸۵: ۵۸۵). تغییر در سازمان عبارت است از: فرآیند تحول و دگرگونی که در رفتارها، ساختارها، خط‌مشی‌ها، منظورها و یا برون‌داده‌های پاره‌ای از واحدهای سازمانی رخ می‌دهد. از این رو، تغییر عبارت است از: فرآیند به کار بستن یک ابداع و نوآوری در سازمان (هنسن، ۱۳۶۴: ۳۳۰). تحول عبارت است از تغییر در محیط، ساختار، فناوری، یا افراد یک سازمان (رابینز و دی‌سنزو، ۱۳۷۹: ۲۴۲).

مشکلات روبه‌روی پلیس در فرایند تغییر

تغییرات جامعه نوین، مشکلات خاصی را پیش روی تشکیلات پلیسی 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 (ارل، ۱۹۹۸ به نقل از میس و اورتمایر، ۱۳۸۰).... افزایش شهرنشینی، بالا رفتن سرسام‌آور نرخ [میزان] جرایم، تغییر اساسی در ساختار جمعیتی و وخامت اوضاع محلات فقیرنشین، نمودهایی از این نابسامانی اجتماعی بودند. با وجود تهدید فزاینده عوامل یاد شده 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 دست‌وپاگیر بوده و به خاطر فقدان خلاقیت و فکر راهبردی، چندان گره‌گشا نبوده است. به طور کلی، در این دوره به ظواهر مدیریت و کارایی، بیشتر از هدایت‌گری و اثربخشی توجه شده است و این عدم انعطاف می‌تواند راه هرگونه نوآوری و خلاقیت را مسدود کند (هاریس، ۲۰۰۲ به نقل از میس و اورتمایر، ۱۳۸۰).

تحول و تغییر، فرصت‌ها را به ارمغان می‌آورد (هارووس، ۲۰۰۳ به نقل از میس و اورتمایر، ۱۳۸۰). از ابتدای نیمه دوم دهه ۱۹۸۰، تلاش برای کشف مفاهیم نوین رهبری پلیس آغاز و مفاهیم قدیمی‌تر جان تازه‌ای گرفتند. کاوش‌های جدید برای مفاهیم نو و تجدید حیات مفاهیم گذشته، تهدیدها را به فرصت و موانع را به چالش بدل کردند. تجارب علمی خلاق، ارتقای مسئولیت‌پذیری و ایجاد ارتباط بهتر و بیشتر با مردم و جامعه، تحول مبارکی را در امور پلیسی بنیان نهاد که تاکنون ادامه داشته و در طول قرن بیست‌ویکم هم ادامه خواهد یافت (میس و اورتمایر، ۱۳۸۰).

عوامل مؤثر در ایجاد تغییر

عوامل متعددی سازمان‌های پلیس را به انجام تغییر می‌کشاند. بنتز (۱۹۹۵: ۱۴ به نقل از میلر و هس، ۱۳۸۲: ۱۸۷) می‌گوید که برخی موضوعات ما را به سوی گردبادی از تغییرات هل می‌دهند، از آن جمله: پیشرفت‌های فناوری؛ ساختار متغیر جمعیت؛ مضیقه‌های مالی؛ ترس از جرایم؛ تغییر ارزش‌ها؛ مسائل جهانی (مانند نگرانی‌های زیست محیطی و قاچاق مواد مخدر).

«مالدِر» (۱۹۹۴: ۵۵ به نقل از میلرووس، ۱۳۸۲: ۱۸۷) دلایل مشابهی را به عنوان

مبانی نیاز به تغییر در ادارات پلیس عنوان می‌کند که عبارت‌اند از:

* کاهش شدید منابع مالی در عین افزایش تقاضا برای خدمات پلیس؛

* تبلیغ شدید علیه موارد سوءرفتار یا بی‌کفایتی آشکار پلیس؛

* ساده‌نگاری سیاسی یک شغل فوق‌العاده پیچیده؛

*ترس فزاینده شهروندان از خشونت بی‌امان و سرکوب نشده گروه‌های تبهکار. برخی تغییرات در بسیاری از ادارات [پلیس] رخ داده‌اند که باید گذار به سوی اداره امور پلیسی جامعه‌گرا را ساده‌تر کنند؛ از آن جمله افزایش سطح تحصیلات مأموران پلیس که تمایل آنها به پذیرش بدون چون و چرای دستورها را کمتر می‌کند. یک تغییر در مشوق‌ها و انگیزاننده‌ها که باعث شده پاداش‌های درونی غیر مادی، اهمیتی معادل پاداش‌های بیرونی مادی پیدا کنند و ضرورت ارائه خدمات بیشتر با استفاده از امکانات کمتر و کمک خواستن از جامعه نه تنها جذاب‌تر، بلکه ضروری و لازم شده است (میلر و هس، ۱۳۸۲: ۱۸۷).

مدیران و تغییر

تغییر سریع، بارزترین شاخصه جامعه معاصر است. بیشتر تدابیر راهبردی (مانند تدابیر مربوط به کاهش جرایم) یا به دلیل اینکه مدیریت بر تغییرات را مورد توجه قرار نمی‌دهند یا شکست مواجه می‌شوند و یا اینکه تمام هم خود را به پیش‌بینی آینده معطوف می‌دارند و به بهره‌برداری انعطاف‌پذیر از راهبرد موردنظر عنایتی ندارند شکست می‌خورند. با توجه به فراگیر بودن سرعت تغییر، رمز موفقیت راهبردی، این است که مدیر بتواند به نحوی تغییرات را تحت کنترل داشته باشد. در محیطی که به‌طور دائم در حال تغییر و تحول است، موفقیت در صورتی حاصل می‌شود که افراد و سازمان‌ها، با ابتکارات و خلاقیت‌های جدید، همواره اهداف خود را متناسب با شرایط تعریف و همیشه برای رویارویی با چالش‌ها آمادگی داشته باشند. اعمال مدیریت بر تغییر در بالاترین سطح، عبارت است از اینکه مدیر بتواند زمام تغییر و هدایت آن را در دست بگیرد. رهبران پیشرو به جای برخورد انفعالی در مقابل تغییرات (برای مثال آشوب‌های خیابانی) خود اقدام به تغییر آفرینی می‌نمایند (یعنی با اقدامات مناسب پیشگیرانه، وقوع آشوب را منتفی می‌کنند). این بدان معنی است که مدیران و سازمان‌های پیشرو نه تنها تغییرات را پیش‌بینی و در مقابل آن از خود واکنش نشان می‌دهند، بلکه همواره جلوتر از تغییر و تحولات گام بر می‌دارند و حتی اصول و قواعدی را خلق و به مرحله اجرا می‌گذارند که به تغییرات خاص موردنظر آنها منتج شود. بهترین بازیگران کسانی هستند که در زندگی شخصی و محیط کار خود، تغییرات را رهبری می‌کنند. افراد پیشرو به عنوان رهبر، روند و سرعت تحولات را کنترل کرده و محیطی را فراهم می‌کنند که همواره خروجی سیستم، نظر آنها را تأمین کند. مدیریت بر تغییر و تحولات چندان هم ساده نیست. شناسایی، کشف و تعقیب مسیر نامطمئن

تحولات، کار مشکلی است؛ زیرا در این مسیر نه می‌توان روی تغییر خاصی متمرکز شد و نه می‌توان دست روی دست گذاشت و در انتظار آینده نشست؛ بلکه باید به نوعی بین حفظ وضع موجود و آینده، تعادل ایجاد کرد (براون و ایزنهارد، ۱۹۹۸ به نقل از میس و اورتمایر، ۱۳۸۰).

ماهیت متغیر جامعه نوین، همواره رو در روی 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 (پلیس جامعه محور)، تحول در ابزار و وسائل انجام وظیفه (فناوری) و تغییر در انتظارات جامعه از عملکرد پلیس (ضرورت حرفه‌ای شدن و پاسخگو بودن)، معیارهای جدیدی را برای تحلیل، برنامه‌ریزی و تصمیم‌سازی پلیس دیکته می‌کنند. این ابعاد جدید در قرن بیست‌ویکم چالش نوظهوری تحت عنوان چالش هدایت و رهبری (ضرورت وظیفه‌شناسی همراه با رعایت اصول اخلاقی)، را در مقابل پلیس قرار می‌دهد که کنار آمدن با آن، مهارت‌های خاص خود را می‌طلبد (میس و اورتمایر، ۱۳۸۰).

به پیشنهاد پیترسون (۱۹۹۴: ۵۰ به نقل از میلروهس، ۱۳۸۲: ۱۸۸): «روشن است که تحمل تغییر یکی از ویژگی‌های با ارزش مدیران در سال ۲۰۰۱ [هزاره سوم] خواهد بود.» رابینز و دی سنزو (۱۳۷۹: ۲۴۲) معتقدند: اگر تغییر و تحولی در کار نبود، کار مدیران نسبتاً ساده بود و برنامه‌ریزی بدون مشکل بود؛ زیرا امروز با فردا فرقی نمی‌کرد و مشکل مربوط به طراحی سازمان نیز حل می‌شد. از آنجا که محیط با ثبات بود، نیازی به تطبیق نبود. همین‌طور، تصمیم‌گیری به شدت ساده بود؛ زیرا پیامد هر تصمیم‌گیری با قطعیت قریب به یقین قابل پیش‌بینی بود. کار مدیران ساده بود اگر رقبا تولیدات و خدمات جدید معرفی نمی‌کردند، اگر مشتریان درخواست‌های تازه مطرح نمی‌کردند، اگر مقررات دولت هیچ‌گاه تغییر نمی‌کرد، اگر فناوری هیچ‌گاه ترقی نمی‌کرد، یا اگر نیازهای کارکنان همیشه یکسان بود.

حوزه‌های تغییر و تحول در پلیس

تغییر در سه حوزه عمده که از پیشرو بودن این تحول خبر می‌دهد عبارت‌اند از: پدید آمدن پلیس جامعه محور، پیشرفت فناوری و لزوم حرفه‌ای شدن و پاسخگو بودن پلیس. مجموع این سه پدیده، شیوه جدیدی از رهبری پلیس را ایجاد می‌کند که در عمل قابلیت و امکان تسری در تمام رده‌های تشکیلات پلیس از بالاترین مقام تا همه سطوح اجرایی و نظارتی را داشته باشد. در این میان، باید بیشترین اهمیت به مأمورانی داده

شود که در خیابان‌ها و سطح شهر، از نزدیک با آحاد مردم و سکنه محله‌ها، در تماس مستقیم هستند (میس و اورتمایر، ۱۳۸۰).

۱. پلیس جامعه محور: مطالعات مختلف (در آمریکا) همه به این نتیجه مشترک رسیدند که شیوه سنتی ارائه خدمت پلیسی که از سال ۱۹۵۰ تا آن زمان ادامه یافته بود و در آن مأموران پلیس، سوار بر خودرو، در حوزه استحفاظی پرسه می‌زدند و با مردم ارتباط مستمر روزانه نداشتند و وظیفه خود را منحصر در پاسخ دادن به تلفن و بی‌سیم و رساندن خود به صحنه جنایت بعد از وقوع آن و صرفاً سروکار داشتن با متهمان و مجرمان فرض کرده بودند، برای حل مشکل جرم و جنایت و تأمین امنیت عمومی محل کار و سکونت مردم، جوابگو نیست (گلاشتاین، ۲۰۰۱؛ پیک و گلاشتاین، ۲۰۰۲ به نقل از میس و اورتمایر، ۱۳۸۰). یکی از افراد مجرب پلیس در این باره می‌گوید: پلیس به جای چاره‌اندیشی و ابتکار عمل برای پیشگیری از جرم و جنایت و یا کاهش آن، بیشتر وقت و انرژی خود را به پاسخگویی تلفن و بی‌سیم اختصاص داده بود؛ در نتیجه، استعداد و وقت مأموران و بدنه اجرایی سازمان، به صورت مؤثر مورد بهره‌برداری قرار نمی‌گرفت. در همین مدت، پلیس از همراهی و همیاری جامعه، به عنوان منبع عظیمی که در راستای شناسایی جرم و جنایت و ارائه طریق مقابله، از قابلیت‌های بی‌شماری برخوردار است محروم و غافل بود (گلاشتاین، ۱۹۹۰ به نقل از میس و اورتمایر، ۱۳۸۰). سایر صاحب‌نظران هم، در سطح اجتماع، به روشنگری و طرح مطالبی از این دست پرداختند (مور و استفن، ۱۹۹۱؛ اسکات، ۲۰۰۰ به نقل از میس و اورتمایر، ۱۳۸۰). به موازات فراگیر شدن هر چه بیشتر این تفکر و ارتباط نزدیک و همفکری مقامات اجرایی، دوراندیش و روشنفکر پلیس و سایر دستگاه‌های مسئول، برای چاره‌اندیشی و کشف شیوه‌های جدید مقابله با چالش‌های ناشی از جرم و جنایت و ناامنی، پدیده‌ای که از آن به «انقلاب آرام» تعبیر شده است نضج گرفت و خدمت پلیسی را در آمریکا، شکل و سامان دیگری داد (کلینگ، ۱۹۹۸ به نقل از میس و اورتمایر، ۱۳۸۰).

اگرچه در ارائه خدمت پلیسی، یک شیوه واحد و نمونه پذیرفته شده جهانی وجود ندارد (کوهن، ۱۹۹۶)، با این وجود، روند خدمت پلیسی با گرایش جامعه محوری از استقبال بیشتری برخوردار است. امروزه در پوشش نام‌ها و عناوین متعدد و متنوع، از قبیل: پلیس راهبردی، پلیس مسئله محور، پلیس محله و غیره، ادارات پلیس، به کاربردی کردن مفاهیم مرتبط با پلیس جامعه محور پرداخته‌اند، 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. بر خلاف تفکر عده‌ای که با وضع موجود خو گرفته و با تحول رابطه‌ای ندارند، امروزه مدیران ارشد پلیس، ضرورت بازنگری در بهره‌گیری از منابع و اختیارات را احساس کرده و به دنبال کسب جایگاه بهتر و ارائه خدمت مطلوب‌تر به جامعه هستند (مور و تروجانویکس، ۱۹۹۸؛ نیوتون، ۲۰۰۲ به نقل از میس و اورتمایر، ۱۳۸۰).

اگرچه عناوین و اسامی گوناگونی برای پلیس جامعه محور به کار رفته و ساختارها و روش‌های اجرایی متنوعی برای پیاده‌سازی آن طراحی و تدوین شده است، اما همه، آنها عملاً در دو اصل زیربنایی با یکدیگر اشتراک دارند: اول، تمرکز جدی روی دخیل کردن و شرکت دادن مردم در امور جامعه و حل مشکلات انتظامی (اتحادیه پلیس جامعه محور، ۱۹۹۴ به نقل از میس و اورتمایر، ۱۳۸۰) و دوم، استفاده مؤثرتر از بدنه اجرایی پلیس با تکیه بر خلاقیت‌ها و خبرگی آنان و برقراری و تحکیم ارتباط تنگاتنگ و مستقیم بین آنان و عموم مردم (گلداشتاین، ۲۰۰۱؛ اسپلمن و اک، ۱۹۸۷ به نقل از میس و اورتمایر، ۱۳۸۰).

۲. پیشرفت فناوری: در هیچ جای دیگری سرعت تحول به اندازه حوزه فناوری نبوده است. پیشرفت‌های فناوری در حوزه رایانه، ارتباطات، پزشکی، ژنتیک، حمل و نقل و دیگر حوزه‌های بی‌شمار مرتبط با امور پلیسی، به قدری سریع و فراگیر بوده که عملاً فرصت‌های فوق‌العاده‌ای را برای بهبود وضعیت، در همه زمینه‌های مربوط به پیشگیری از وقوع جرم، نظارت و تحقیق و بررسی، فراهم کرده است. به همین نسبت تحولات فناوری در سایر حوزه‌های اجتماع، هم شهروندان قانون‌مدار و هم مجرمان را تحت تأثیر قرار خواهد داد. در نتیجه، تحولات مستقیماً بر نحوه انجام وظیفه پلیس اثر می‌گذارند. امکان ارتکاب جرایم به کمک شبکه و اینترنت، انواع جرایم رایانه‌ای از قبیل سرقت و کلاهبرداری، بانکداری رایانه‌ای و شبکه‌ای، تحولات جهانی و ارتباطات دیجیتالی، همه‌و همه، برای جنایتکاران، فرصت‌هایی جدید و برای جامعه، تهدیدی بالقوه شمرده می‌شوند (لیمن، ۲۰۰۲؛ پیک و گلنسون، ۲۰۰۲؛ رامزی، ۲۰۰۲؛ تافویا، ۱۹۹۱ به

نقل از میس و اورتمایر، ۱۳۸۰).

حسگرهای زنده، لیزرها، فناوری تولید سلاح‌های غیرکشنده، سامانه‌های رایانه‌ای ذخیره اطلاعات و شناسایی هویت، کنترل افراد به‌ویژه مجرمان، با کشت قطعه خاص در بدن آنها و داروهای تغییردهنده رفتار نیز، آتیه درخشانی را به جرم‌ستیزان نوید می‌دهند (موراسکین و رابرتز، ۲۰۰۲ به نقل از میس و اورتمایر، ۱۳۸۰). در این میان افراد پلیس باید ضمن فراگیری کاربرد صحیح فناوری، اطمینان حاصل کنند که استفاده از فناوری، آنها را از مردم و جامعه محل خدمتشان جدا نخواهد کرد (برگرفته از مصاحبه رئیس پلیس پورتلند، ۲۰۰۲ به نقل از میس و اورتمایر، ۱۳۸۰).

نوع برخورد ادارات پلیس با پیشرفت‌های فناوری، آزمونی است برای سنجش میزان تأثیر مدیریت آنها، در دو حوزه مجزا، یکی حوزه بهره‌برداری مفید از مزایایی مانند: امکان تحلیل علمی جرایم و یا شناسایی مجرمان توسط دی.ان.ای، که پیشرفت فناوری برای پلیس به ارمغان آورده است و دیگری، نحوه برخورد با موارد سوءاستفاده جنایتکاران و یا کارکنان پلیس از این فناوری (کمسیون ملی مربوط به شواهد دی.ان.ای. در آینده، ۲۰۰۰ به نقل از میس و اورتمایر، ۱۳۸۰). اگرچه ابزار جدید پیشگیری و مقابله با جرایم که با پیشرفت فناوری تولید شده‌اند در ارتقای اثربخشی کارکنان دستگاه‌های مجری قانون و مبارزه با جرایم نقش دارند، ولی همین ابزار، قابلیت سوءاستفاده را نیز گسترش می‌دهند. البته باید همواره حریم خصوصی مردم و حقوق مدنی آنان به نحوی از دست درازی مظاهر فناوری مصون بمانند (موراسکین و رابرتز، ۲۰۰۲ به نقل از میس و اورتمایر، ۱۳۸۰).

تفکر راهبردی و نواندیشی، ویژگی رهبری و مدیریتی است که می‌خواهد به طور مؤثر و مناسب از فناوری استفاده کند. «پیتر دراگر» نظریه‌پرداز مشهور مدیریت، چنین نوشت: سازمان‌ها باید خود را برای روزی آماده کنند که به خاطر سرعت تحول، بسیاری از برنامه‌ها قبل از اتمام از رده خارج شده و به ناچار نیمه کاره رها خواهند شد (دراگر، ۱۹۹۲ به نقل از میس و اورتمایر، ۱۳۸۰). نظریه‌پرداز دیگری به نام «تام پیترز» این شرایط را به صورتی جذاب‌تر توصیف کرده و می‌گوید: جهان در حال دگرگونی شدید و انقلاب کلی است و این دگرگونی فراگیر معمولاً هر دو قرن یک بار تکرار می‌شود. در این دوره انقلاب فناوری با تحقق دهکده جهانی همزمان شده است و فراگیری آن به حدی است که نه جایی برای مخفی شدن باقیست و نه جایی برای تماشاچی بودن (پیترز، ۱۹۹۲ به نقل از میس و اورتمایر، ۱۳۸۰).

در حقیقت ادارات موفق پلیس آنهایی هستند که مدت‌ها قبل توانایی خود را برای فناوری و به کار گرفتن آن در راستای اهداف موردنظر نشان داده و در صد چاره‌اندیشی برای خنثی کردن و مقابله با سوءاستفاده جنایتکاران هستند (بونی و کواسیچ، ۲۰۰۰؛ تشکیلات جنایت پیشه جهانی شم فنی‌خوبی دارند، ۲۰۰۰؛ موراسکین و رابرتز، ۲۰۰۲؛ ترمن، ژائو و گیاکومازی، ۲۰۰۱، به نقل از میس و اورتمایر، ۱۳۸۰). استفاده مناسب و مؤثر از فناوری اطلاعات، دستگاه‌های خودکار شناسایی هویت، رایانه‌های سیار و ساماندهی ارتباطات، و سایر مظاهر نوین فناوری، ضرورت شناخت عمیق برای هماهنگ شدن با تغییرات فناوری را ایجاب خواهد کرد و به صورت مستمر چالش‌های اخلاقی و رهبری را پیش روی پلیس نوین قرار خواهد داد (پیک و گلنسور، ۲۰۰۲ به نقل از میس و اورتمایر، ۱۳۸۰).

۳. حرفه‌ای شدن و پاسخگو بودن: بنا به اظهارات رده‌های تصمیم‌ساز، اتحادیه و سایر سازمان‌های طرفدار پلیس، حرفه‌ای شدن از چندین دهه قبل جزء اهداف و برنامه‌های پلیسی بوده است (بیرز، ۲۰۰۰؛ گلداشتاین، ۱۹۹۰، ۲۰۰۱؛ کلینینگ، ۱۹۹۶؛ پرزومور، ۲۰۰۲؛ ولمر، ۱۹۳۶؛ ویلسون، ۱۹۶۸ به نقل از میس و اورتمایر، ۱۳۸۰). ادارات پلیس اهداف حرفه‌ای خود را به طور مستمر و با انضباط و تلاش پیگیر، دنبال کرده‌اند. همچنین افزایش مهارت‌های فنی خود را با گذراندن دوره‌های آموزشی، کارورزی و بهره‌گیری فزاینده از روش‌ها و تجهیزات پیچیده، تعقیب کرده‌اند. اگرچه این تدابیر برای رشد مهارت پلیس، عوامل مهمی به شمار می‌روند، ولی در حقیقت پیچیده‌تر از تخصص‌های لازم برای سایر مشاغل و حرفه‌ها هم نیستند. بر خلاف مطالبی که به‌طور دایم در ارتباط با حرفه‌ای بودن پلیس بر سر زبان‌هاست، دستیابی به جایگاه فراگیر و همه‌جانبه حرفه‌ای برای مشاغل پلیسی که در سطح کشور از یکسانی و یکنواختی برخوردار نمی‌باشند، ادعای درستی نیست (کلینینگ و ژنگ، ۱۹۹۳ به نقل از میس و اورتمایر، ۱۳۸۰).

بحث پاسخگویی به عنوان یکی از جنبه‌های حرفه‌ای‌گری، در دهه ۱۹۹۰ با توجه به تجارب پلیس نیویورک، تحت ریاست ویلیام براتون، معنای جدیدی پیدا کرد. در فاصله سال‌های ۱۹۹۳ تا ۱۹۹۶ آمار جنایت‌های گزارش شده، حدود ۵۰ درصد نسبت به سال‌های قبل کاهش نشان می‌داد که یکی از عمده‌ترین دلایل کاهش یاد شده، این بود که تشکیلات پلیس پذیرفت که به نحوی در خصوص وضعیت جرایم در شهر و ضرورت اقدام برای کاهش آن، مسئول است. در دهه‌های ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ تعداد زیادی

از صاحب‌نظران بر این عقیده بودند که چون کنترل بسیاری از عوامل جرم‌زا از اختیار و توان پلیس بیرون است، پس پلیس نمی‌تواند در قبال کاهش جرایم مسئول شناخته شود و پلیس هم با تمسک به همین بهانه، از اینکه در قبال کاهش جرایم مسئولیتی بپذیرد، طفره می‌رفت که این وضعیت به بالا رفتن آمار جرم و جنایت در دو دهه یاد شده انجامید (براتون، ۱۹۹۷ به نقل از میس و اورتمایر، ۱۳۸۰).

با تغییر در سازماندهی، خطمشی، مدیریت و البته پذیرش این حقیقت که ادارات پلیس می‌توانند و باید برای پیشگیری و کاهش جرایم اقدام کنند، پلیس نیویورک توانست نرخ وقوع [میزان] جرایم در حوزه مسئولیت خود را کاهش دهد و به عنوان پیشگام و نمونه در سطح کشور مطرح شود. همچنین با بهره‌مندی از فناوری رایانه‌ای و طراحی یک سامانه چندجانبه‌آماری و مدیریت آمار و عملیات به کمک رایانه (کامپ استات)، رؤسای پلیس در حوزه استحفاظی خود، به نحوی، نسبت به پیشگیری و کاهش وقوع جرایم مسئول شناخته شدند (مارشال-مک دونالد و گرین برگ، ۲۰۰۲ به نقل از میس و اورتمایر، ۱۳۸۰). علاوه بر این، اختیارات بیشتری، برای استفاده انعطاف‌پذیرتر از منابع، به رؤسای پلیس و مأموران تحت امر آنها داده شد و آنها ترغیب شدند تا از تدابیر و راهکارهای جدید و ابتکاری بهره بگیرند و در ضمن از آنها خواسته شد تا به طور مرتب، تدابیر مورد استفاده و نتایج به دست آمده را گزارش کنند (میس و اورتمایر، ۱۳۸۰).

علاوه بر سه مورد ضرورت تغییر مورد اشاره میس و اورتمایر (۱۳۸۰)، یعنی پلیس جامعه محور، پیشرفت فناوری، حرفه‌ای شدن و پاسخگو بودن پلیس، میلر و هس (۱۳۸۲) دو مورد دیگر ضرورت تغییر را در سازمان پلیس، با تأکید بر پلیس جامعه محور (اداره امور پلیسی جامعه‌گرا) مطرح می‌سازند: سازمان اداره پلیس و رهبری مشارکتی.

۴. سازمان اداره پلیس: پلیس دارای ساختار ویژه‌ای است که نیازمند تغییر است. طرح سنتی سازمان پلیس، یک سلسله مراتب هرمی شکل مبتنی بر یک الگوی نظامی است. افسران فرمانده و سرپرستان در مورد زیردستان خود از اقتدار و اختیار کامل برخوردار بودند و نسبت به ابراز عقیده از سوی افراد واقع در قاعده هرم، تحمل چندانی از خود نشان نمی‌دادند. فرمان‌ها در طول سلسله مراتب فرماندهی از بالا به پایین ابلاغ می‌شدند. به گفته گودبادی (۱۹۹۵: ۱۲): «دیوانسالاری نوعی حیات خاص خود دارد، و همراه با کسانی که در حفظ آن دارای منافع هستند، در مقابل همه

تلاش‌های اصلاح‌طلبانه، مقاومت و آنها را سرکوب می‌کند. این مقاومت هنگامی تشدید می‌شود که اصلاحات موردنظر مستلزم سازماندهی مجدد همه اعمال و رویه‌های کار موجود باشد...».

دیوانسالاری پلیس دو تفاوت اساسی با دیوانسالاری‌های معمول دارند: اولاً، سرپرستی مبتنی بر سیستم نظامی؛ درجه است که به سرپرستان پلیس در مقایسه با هم‌تایان غیرنظامی آنان، اختیار بیشتری می‌دهد. سازمان نیمه نظامی اداره امور پلیسی، با وجود لباس فرم و درجه به عنوان یک جزء آشکار در تعامل میان افراد، پلیس را در زمره آمرانه‌ترین و انعطاف‌ناپذیرترین انواع دیوانسالاری قرار می‌دهد. ثانیاً، در دیوانسالاری‌های پلیس، اتکا به نقش تنبیه و مجازات و مجازات برای اجرای مقررات بسیار جدی است.

این ساختار سازمانی دیوانسالارانه تا ده‌ها سال کارآمد بود؛ اما اخیراً زیر سؤال رفته است و اکنون بسیاری از افراد، الگوی شرکت‌های آمریکایی را به عنوان یک الگوی سازمانی مناسب برای آن مطرح می‌کنند. سال‌هاست که شرکت‌های آمریکایی تغییراتی را در ساختار سازمانی خود داده‌اند و با حذف سطوح مدیریت، تلاش کرده‌اند به روند تصمیم‌گیری و اجرا، سرعت بیشتری بدهند. این نوع روان‌سازی کارها، ممکن است برای ادارات پلیس هم مفید باشد. آن‌گونه که هریسون (۱۹۹۴: ۵۵) می‌گوید: «مطالعه اخیر در مورد یک سازمان مهم مجری قانون، این نتیجه را به دست داد که ساختار دیوان سالارانه شبه نظامی عامل مخرب‌ترین و پایدارترین مشکلات سازمانی در آن سازمان بوده‌اند... دیوان‌سالاری غیر ضروری مانع نوآوری و ارائه خدمات برتر به مشتریان است، باعث افزایش حالت میانه‌روی در نیروی کار می‌شود و اخراج کسانی را که بد عمل می‌کنند، ناممکن می‌سازد».

مولن (۱۹۹۶: ۸) توضیح می‌دهد که سازماندهی اداره پلیس بخش بالتیمور (ایالت مریلند) چگونه تغییر کرد: «از طریق یک سازماندهی مجدد چند مرحله‌ای، آن اداره از ساختار فرماندهی سنتی از بالا به پایین، به سمت یک ساختار غیر متمرکز حرکت کرد که شرایط بهینه را برای کار در جامعه و همکاری با جامعه فراهم آورد» (میلر و هس، ۱۳۸۲: ۱۹۶-۱۹۵).

۵. رهبری مشارکتی: یک تغییر دیگر آن است که اداره امور پلیسی جامعه‌گرا، معمولاً مستلزم سبک مدیریت متفاوتی است. به گفته کوپر و لوبیتز (۱۹۹۱)، ص ۱۶ به نقل از میلر و هس، ۱۳۸۲: ۱۹۷-۱۹۶):

گرچه بسیاری از مردم بر این باورند که سبک آمرانه، شیوه مؤثری برای هدایت کارگران از دوران انقلاب صنعتی تا قرن بیستم بود، اما در راهی که به سوی قرن بیست و یکم در پیش داریم، چنین شیوه‌ای برای هدایت کارگران مؤثر نخواهد بود. در محیط کاری امروز، رهبران خودرأی و مستبد، که حق تصمیم‌گیری را مخصوص به خود می‌دانند و آن را در جهت حرکت سازمان و حتی در مراحل مختلف این مسیر اعمال می‌کنند، راهی را برگزیده‌اند که پیمودن آن، اگر غیر ممکن نباشد، دشوار است. یک گزینه معقول به جای شیوه رهبری آمرانه، شیوه رهبری مشارکتی است. این شیوه با شیوه رهبری دموکراتیک، که در آن هر کس یک حق رأی دارد، متفاوت است. نکته مهم آن است که [در این شیوه] هر کسی فرصت اظهارنظر خود را در مورد یک موضوع یا مشکل مشخص، دارد. طبق تأکید کوپر و لوبیتز (۱۹۹۱: ۲۳ به نقل از میلروهس، ۱۳۸۲: ۱۹۶-۱۹۷):

کارکنان با مجموعه متفاوتی از انتظارات شغلی و ارزش‌ها، در مقایسه با گذشتگان خود، وارد نیروی پلیس می‌شوند. آنها می‌خواهند و انتظار دارند که بخشی از یک گروه باشند. آنها می‌خواهند که رهبرانشان برای افکار و پیشنهادهای آنان ارزش قائل شوند و به آنها اجازه مشارکت در تصمیم‌گیری‌های سازمانی را بدهند. اگر ما، به عنوان رهبران پلیس، برای تأمین این خواسته‌ها تلاش نکنیم، خود را از کارکنان و همچنین جامعه‌مان جدا خواهیم کرد.

این نخستین بار است که ما جانشین مؤثری برای شیوه اداره کار سنتی خود در اختیار داریم. راه پیش روی ما استفاده از رهبری پلیس است. اکنون زمان در آمیختن نیازهای کارکنان و جامعه ما برای شکل دادن به یک ائتلاف جدید است؛ یعنی اداره امور پلیسی جامعه‌گرا.

به گفته زائو و همکارانش (۱۹۹۵: ۱۶۸ به نقل از میلر و هس، ۱۳۸۲: ۱۹۷)، متأسفانه در برخی از ادارات پلیس: «احتمال تعویض رهبران بیش از احتمال گرایش به ارزش‌های تازه است که موجب تعهد مدیریت به انجام اداره پلیسی جامعه‌گرا می‌شود و استخدام افراد تازه و گوناگون محتمل‌تر از تبدیل افراد پلیس سنتی تابع قاعده (جان‌بکن و از دستور اطاعت کن) به مدافعان شیوه اداره امور پلیسی جامعه‌گرا است.»

ضرورت تغییر در سازمان ناجا: موضوع تغییر در سازمان‌هایی که ارتباط مستقیم و تنگاتنگی با آحاد مختلف جامعه دارند از اهمیت بیشتری برخوردار است. نیروی انتظامی، از جمله سازمان‌هایی است که باید برای رسیدن به اهداف خود بیشترین

ارتباط را با مردم جامعه داشته باشد، لذا این سازمان باید بتواند با شرایط جدید خود را سازگار کند و برای این سازگاری نیاز به تغییرات زیر در این سازمان ضروری است:

- ۱- تغییر راهبردی سازمان براساس سند چشم انداز؛ ۲- تغییر ساختاری به موقع و متناسب با تغییرات روزافزون محیط برون سازمانی؛ ۳- فرهنگ سازی تغییر به موقع سازمان؛ ۴- تغییر جو (فضای) سازمان؛^۱ ۵- تغییر فناوری سازمان؛ ۶- تغییر سیستم ارتباطات و اطلاعات سازمان؛^۲ ۷- انطباق با محیط جدید؛ ۸- بهبود نحوه هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی؛ ۹- ارتقای سطح هماهنگی گروهی و سازمانی؛ ۱۰- حل مسائل و مشکلات و بهره‌گیری از فرصت‌های مطلوب سازمانی (ممی‌زاده، ۱۳۷۵).

باز بودن و تغییر برنامه‌ریزی نشده: سازمان‌های پلیس را می‌توان نظام‌هایی باز^۳ تلقی کرد و مضمون «میزان بازبودن» را برای آنها مطرح ساخت. ثابت شده است که هر قدر میزان اطلاعات نظام پلیس با محیط خود، اشتراک بیشتری داشته باشد، میزان بازبودن بیشتر می‌شود. این استدلال مطرح است که نظام‌های پلیسی که بازتر هستند، به ناچار بیشتر از آنهایی که کمتر باز هستند تغییر می‌یابند. اگر یک سازمان باز با محیط خود به طور مداوم در تعامل باشد، در مقابل تأثیرات خارجی از طریق بازبودن مرزهای نظام یا سیستم تغییرپذیرتر است (کست و روزن وایگ، ۱۹۸۱)^۵. در عوض، این موضوع به طور ضمنی نشان می‌دهد که یک نظام بازتر، بالقوه سطح بیشتری از تغییرات برنامه‌ریزی نشده را تجربه کرده است که نظام سازمانی در مقابل محیط خود برای پیشگیری از این رویدادها کنترل کمتری دارد.

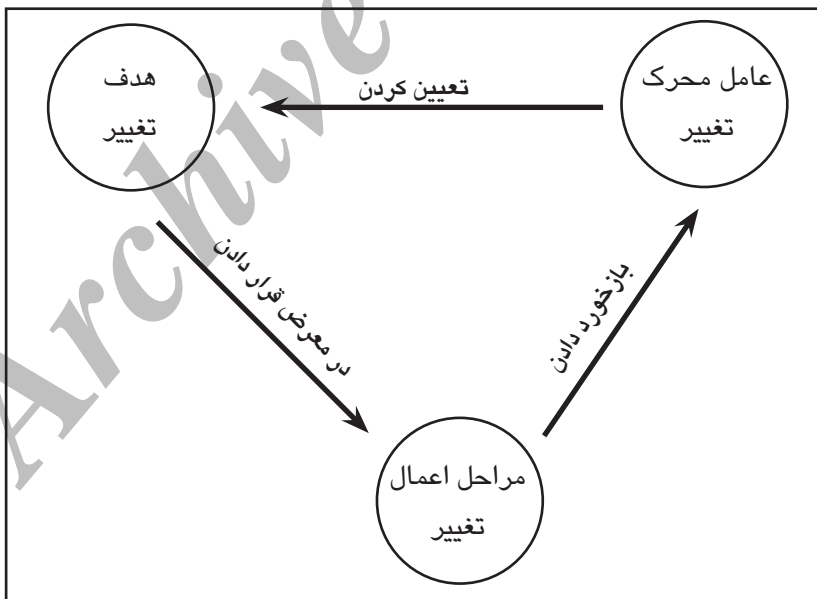
به اختصار می‌توان گفت که ساده‌ترین راه برای پرهیز از تغییرات برنامه‌ریزی نشده این است که برون‌داد از محیط را از نظام خارج کنیم و در نتیجه، عوامل محرک تغییر را محدود کنیم. تغییراتی از این دست در ویژگی‌های نظام، میزان بازبودن را جزئی تغییر داده و نظام را به شکل هر چه بسته‌تر جهت می‌دهد که استدلال شده است که برای نظام‌های امور پلیسی نامناسب است. چنین نظام‌های بسته امورپلیسی براساس شرح اسکارمن (۱۹۸۱)^۶ و اسمیت و دیگران (۱۹۸۳)^۷ نظام امورپلیسی نسبت به برون‌داد از محیط، از محیط انسانی واکنش نشان نمی‌داد.

1. Organization Climate
2. Organization Information and Communication System
3. Open Systems
4. Degree of Openness
5. Kast and Rosenezweig 1981
6. Scarman (1981)
7. Smith et at (1983)

میزان بازبودن مرزهای نظام به طور ضمنی نشان می‌دهد مقداری تعامل که بین نظام و محیط خود ایجاد می‌شود برای رفتار نظام مناسب است و در حالی که مقداری نیز مناسب نخواهد بود. برای مثال، اینکه نظام امورپلیسی^۱ به برون‌داد از کمیته اجتماعی مشورتی پلیس^۲ که در پی کاهش جرم در منطقه‌ای به خصوص است، پاسخگو بوده ولی شاید برای پاسخگویی به خواسته‌های غیررسمی ساکنان برای کاهش اداره و نظارت امور پلیسی در منطقه تا فعالیت‌های غیرقانونی گسترش یابد، مناسب نباشد. اگر سازمان نتواند نظام‌های فرعی برای پایش و نظارت رهبری و یا نشانگرهای کلیدی فعالیت‌های محیطی را که به طور جدی بر عملکرد نظام تأثیر می‌گذارند، ایجاد کند، به طور کلی تغییرات برنامه‌ریزی و پیش‌بینی نشده برای سازمان به وجود می‌آید. علی‌رغم نظارت نظام‌مند و دقیق از محیط، سازمان‌های پلیسی ممکن است قربانی تغییر برنامه‌ریزی نشده ناشی از موارد زیر باشند:

* بحران‌های محیطی که ناگهانی بوده و غیر قابل پیش‌بینی باشند؛

نمودار شماره ۱. الگوی کلان تغییر*



* به نقل از: هارت، ۱۹۹۶

1. Policing System
2. Community Police Consultative Committee

* آنتروپی سیستم‌ها چه داخلی یا خارجی، طوری که کاهش تدریجی عملکرد نظام به صورت ناگهان و غیرقابل پیش‌بینی با یک اثر فاجعه‌آمیز افزایش یافته و آن را مجبور به تغییر ناگهانی کند؛

* عوامل ناگهانی و پیش‌بینی نشده روانی و اجتماعی- روانی مؤثر بر کارکنان به صورت داخلی یا جامعه به طور خارجی (هارت، ۱۹۹۶)^۱.

الگوی تغییر: در منابع مختلف الگوهای متفاوتی برای تغییر مطرح کرده‌اند. در اینجا به الگوی کلان تغییر در سازمان‌های پلیس (هارت، ۱۹۹۶) پرداخته شده است.

الگوی کلان تغییر: در نتیجه درجه پیچیدگی که در فرآیند تغییر سازمانی مداخله می‌کند، ویژگی‌های یک الگوی ساده کلان برای فرآیند تغییر را می‌طلبد. نمودار شماره ۲، سه عنصر فرآیند تغییر را نشان می‌دهد: ۱- عامل محرک تغییر؛ ۲- هدف تغییر؛ ۳- مراحل اعمال تغییر.

نمودار شماره ۱ از نقطه‌ای شروع می‌شود که یک محرک برای تغییر در آینده منجر به تعیین هدف برای تغییر می‌شود. هدف نظام یا روند، واقعیتی است که باید تغییر یابد و بعد، موضوع اعمال تغییر که باید از طریق یک یا چند مرحله به آن دست یافت. هنگامی که تغییر پیشرفت می‌کند، مشاهده ارزشیابی نتایج با وضعیت اصلی که در مرحله اول منجر به محرک تغییر می‌شود بازخورد داده می‌شود.

اگر درون‌داد سیستم نیاز به تغییر را برآورد کند، پس عامل محرک تغییر، کاهش یافته یا از بین می‌رود. در غیر این صورت، عامل محرک تغییر، تغییر یافته و احتمالاً هدف متفاوت برای اعمال تغییر تعیین می‌شود و این امر ادامه می‌یابد تا نیاز برآورده شود و دیگر عامل محرک دیگری برای تغییر وجود نداشته باشد. در نتیجه، الگو تکرار شونده و پویا بوده و به گونه‌ای که هر مرحله تکرار شده تغییراتی جزئی را برای سیستم و وضعیت نیازمند تغییر ایجاد می‌کند.

وضعیت یکنواخت تنها هنگامی ایجاد می‌شود که هیچ درون‌دادی از محیط وجود نداشته باشد و درون‌داد داخلی بیشتری به عنوان عامل محرک تغییر ایجاد نشود. این حالت، در نظام‌های امور پلیسی بعیدترین وضعیت است که در محیط‌های اجتماعی آشفته به وقوع می‌پیوندد (جکسون و کیز، ۱۹۸۴) و در نتیجه اگر ویژگی بازبودن را داشته باشند، در معرض محرک‌های مداوم محیطی برای تغییر قرار می‌گیرند. علاوه بر این، وضعیت یکنواخت تنها موقعی به دست می‌آید که تمام اعمال تغییر از لحاظ رسیدن

1. Hart, 1996

به اهداف تعیین شده کاملاً موفق بوده باشند. پس استدلال شده است که فرآیند انطباق با نظام‌ها احتمالاً بعد از اعمال تغییر ضروری می‌کند. در نتیجه، در حالی که الگوی کلان تغییر ممکن است این‌گونه استدلال شود که شانسی بوده، به احتمال زیاد نسبت به نظام‌های امور پلیسی به‌طور دایم پویا است.

الگوی خود محرک تغییر: این اصلی که نظام‌های باز از طریق مرز خود با محیط پیام‌هایی را ردوبدل می‌کنند، به مفهوم ورودی‌های به نظام هستند که تغییر را تحریک و بر می‌انگیزند؛ که می‌توان آن را «محرک‌های تغییر»^۱ نام‌گذاری کرد. کست و روزن وایگ (۱۹۸۱)^۲ یک اصطلاح مترادفی را ابداع کردند. «منبعی برای انگیزه تغییر...»^۳ (ص ۵۶۵) و یادآور شده‌اند که از منابع متعدد، عمدتاً موارد زیر ایجاد می‌شوند: ۱- محیطی؛ ۲- فنی؛ ۳- ساختاری؛ ۴- روانی؛ ۵- مدیریتی؛ ۶- اهداف و ارزش‌ها.

ماس- کانتز (۱۹۸۹)^۴ اصطلاح «نیروهای تغییر»^۵ ایده مشابهی را متبادر کرد که به‌صورت موارد زیر ارائه شد:

۱- دوری از سنت؛ ۲- بحران یا رویدادی تحریک برانگیز؛^۶ ۳- تصمیم‌های راهبردی؛ ۴- افراد «بانفوذ و قوی اصلی»^۷؛ ۵- وسیله‌های عمل، مکانیزم‌هایی که در عمل به تغییر می‌رسند.

برای بررسی تغییر در سازمان پلیس، اصطلاح «محرک تغییر» برای ترکیب نظرات نویسندگان مطرح شده است با تغییراتی که نظام‌های پلیس را از یک یا چند منبع زیر، چه داخلی یا خارجی، تحت تأثیر قرار می‌دهد:

- ۱- ابتکار عمل مدیریتی و یا «شیوه مدیریتی»؛
- ۲- عوامل اجتماعی و یا روانی کارکنان و عموم جامعه شامل مجرمان، قربانیان جرم، سایر افراد درگیر و نیز ایده نظریه‌پردازان؛^۸
- ۳- عوامل فرهنگی: فرض‌های کارکنان درباره نحوه عملکرد سازمان؛
- ۴- طراحی ساختار: ارتباط بین اجزای سازمان؛
- ۵- توسعه‌های فناوری؛

1. Change Stimuli
 2. Kast and Rosenzweig
 3. Sources of impetus for change
 4. Moss - Kanter (1989)
 5. Forces for change
 6. Galvanising event
 7. Prime movers
 8. Opinion formers

۶- اهداف و ارزش‌های سازمانی؛

۷- عوامل ملی، منطقه‌ای یا داخلی سیاسی و اقتصادی.

در نمودار شماره ۱ منشأ انواع عمده محرک‌های تغییر در انزوا، وجود ندارد یا منجر به تغییر نمی‌شود؛ حال می‌خواهد به طور داخلی از سایر نظام‌های سازمانی، یا خارجی به عنوان برون‌داد مجزا از محیط باشد. در عوض، محرک‌های تغییر احتمالاً ترکیبی پیچیده از فشارها و انگیزش‌هایی هستند که از تعدادی منابع ظاهراً غیرمرتبط به وجود آمده‌اند.

این پیشنهاد توسط سنگه (۱۹۹۰) در شرح او از «ارتباط داشتن»^۱ و «وابستگی متقابل»^۲ بین نظام‌ها و محیط توسعه یافته بیان شده است.

نمودار شماره ۲ تفاوت بین منشاء بیرونی و درونی محرک‌های تغییر را از هم متمایز می‌سازد، ولی در این مورد عناوین نشان داده شده در نمودار به طور اختصاصی در این ارتباط متقابل، مصداقی ندارد. به احتمال زیاد تأثیر خارجی بر روی هر یک از ویژگی‌های داخلی، تا حدودی وجود خواهد داشت. به عنوان مثال، روند و شیوه‌های به کار گرفته شده در رویکردهای مدیریتی و سبک، معمولاً منشأی بیرون از سازمان پلیس دارند، ولی در حین فرآیند یادگیری و تجربه، مدیران پلیس اصول «سبک» ویژه‌ای را به کار گرفته و در تغییرات شبیه آن را اعمال می‌کنند. در نتیجه منشأ تغییر به نسبت نظام پلیس بیرونی بوده، ولی محرک‌ها از داخل بر می‌خیزند.

محرک‌های تغییر ممکن است از تجزیه نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدیدها^۳ از عوامل سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فناوری و زیست محیطی^۴ ناشی از فعالیت‌های سازمانی به وجود بیاید. از طرفی دیگر، محرک‌های تغییر ممکن است مستقیماً بر نیروی پلیس به شکل قوانین جدید یا دستورالعمل دولتی تأثیر بگذارد. در هر صورت تأثیر یکسان است؛ زیرا نیروی پلیس باید نسبت به تغییرات به وجود آمده ناشی از عوامل بیرونی تا نیازهای شناسایی شده درونی برای تغییر، واکنش نشان دهد.

موضوع این است که خدمت پلیس به عنوان نظامی باز، از نظر تعریف، در طی زمان به واسطه برون‌داد از محیط انسانی - اجتماعی تغییر می‌یابد. این برون‌دادها ممکن است مستقیماً عمل کنند و اعضای موجود سازمان را تحت تأثیر قرار دهند و در نتیجه

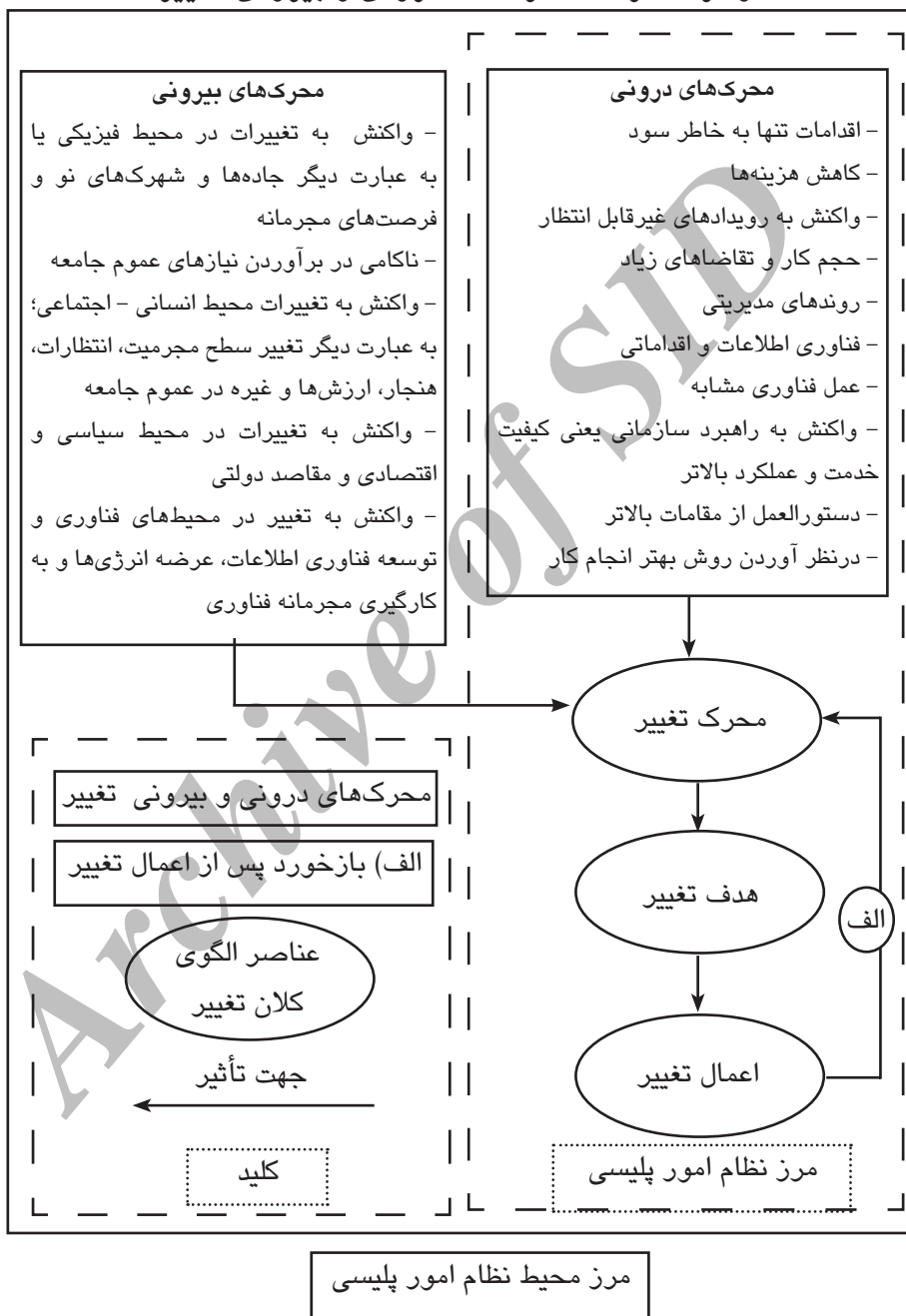
1. Connectedness

2. Interdependencies

3. Strengths, Weakness, Opportunities, Threats (S.W.O.T)

4. Political, Economic, Social, Technological, and Environmental (P.E.S.T.E)

نمودار شماره ۲. محرک‌های درونی و بیرونی تغییر*



*به نقل از: هارت، ۱۹۹۶.

در نگرش و فرهنگ کارکنان منعکس شود. در نتیجه تغییرات به وجود آمده در اجتماع، آموزش و هنجارهای اجتماع می‌تواند به تدریج تغییراتی را در نظام‌های امور پلیسی ایجاد کند.

البته نظام‌های امور پلیسی اصولاً از مأموران پلیسی تشکیل می‌شود که در معرض ترک خدمت مداوم عمدتاً از طریق بازنشستگی قرار می‌گیرند؛ در حالی که تازه مستخدمان به نظام وارد می‌شوند، سازمان پلیس ناپایدار است و در نتیجه به طور روزافزونی در معرض ارزش‌ها و نگرش‌های اعضای جدید قرار می‌گیرد.

الگوی تکامل اجتماعی ممکن است پیچیدگی بالقوه جدیدی به تجزیه و تحلیل محرک‌ها برای تغییر سازمانی اضافه کند (خاندوالا، ۱۹۷۷).^۱ به عنوان مثال، اگر نیروی پلیس مطابق قانون اساسی نماینده جامعه‌ای که از آن محافظت می‌کند باشد (کریچلی، ۱۹۶۷)^۲، اگر جامعه‌ای در طی زمان تغییر یابد، پس نیروی پلیس نیز باید تغییر کند. اگر نظام امور پلیس همان‌طور که پیشنهاد شد باز باشد، پس استدلال می‌شود که اگر جوامع در معرض تغییرات تکاملی یا انقلابی قرار گیرند، پس از تغییرات ایجاد شده در محیط، نیز در ویژگی‌های آن نظام امور پلیسی منعکس خواهد شد.

در جوامعی با نظام‌های بسته امور پلیسی^۳، پیشنهاد می‌شود که سازمان اداره امور پلیسی احتمالاً به موقع مقاصد و اهداف خود را علی‌رغم تغییرات به وجود آمده در محیط انسانی بررسی خواهد کرد. نمونه‌هایی از نظام‌های امور پلیسی که در آن، این قضیه مصداق دارند در رژیم‌های استبدادی رایج است (آلدرسون، ۱۹۷۹).^۴

نمونه‌های مشخص‌تر چنین محرک‌های تغییر درازمدت آنهایی است که با تغییرات فرهنگی در جوامع وسیع‌تر تلاقی می‌کنند؛ به عبارتی دیگر، نگرش به مسائل فرصت‌برابر، نژاد، جنسیت، سن و نیز مسائل وسیع‌تر استخدام مرتبط با زمان تفریح، جابه‌جایی مجدد کار و نسبت تولید به خدمت صنعت. انگیزه درونی در نیروی پلیس ممکن است اغلب در ویژگی قالب برنامه تغییر دیده شود که در آن، موفقیت تغییر خود به عنوان پایان کار تلقی می‌شود. برای مثال، وضعیتی وجود دارد که در آن انرژی بیشتر کارکنان صرف اجرای نظام اطلاعاتی رایانه‌ای می‌شود تا استفاده از داده‌هایی که متعاقباً از آن ایجاد می‌شود (هارت، ۱۹۹۶).

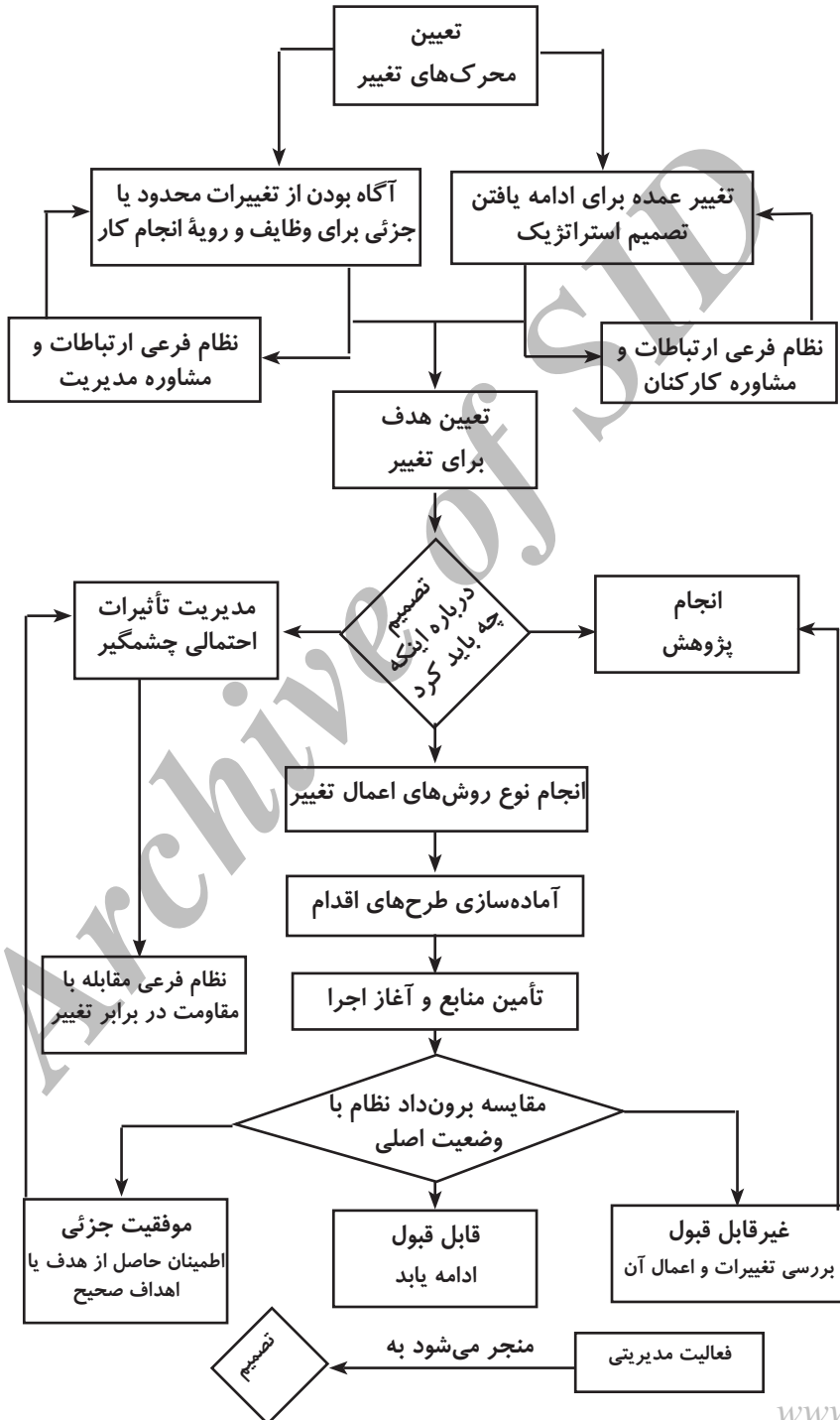
1. Khandwalla, 1977

2. Critchley, 1967

3. Closed Policing Systems

4. Alderson, 1979

نمودار شماره ۳. الگوی فرآیند مدیران *



جنبه انسانی تغییر (هارت، ۱۹۹۶)

برون داد نظام‌های فرعی، روانی و اجتماعی- روانی انسان در فرآیند اعمال تغییر به گونه‌ای تعیین‌کننده اهمیت پیدا کرده‌اند، حال می‌خواهد محرک تغییر هرچه باشد. اگر تغییر نیازمند این است که افراد یا گروه‌های کاری تا حدودی انطباق‌هایی را در برنامه روزانه و رویه‌های انجام کار به کار گیرند، پس عوامل روانی - اجتماعی تأثیر عمده‌ای بر پیامد آن خواهند داشت (براون، ۱۹۵۴؛ آرگایل، ۱۹۷۲).^۱

اگر برای تغییر، حمایت کارکنان نیاز باشد و آنها مایل به همکاری نباشند، تأثیر تغییر فنی می‌تواند صفر یا حتی منفی باشد (کاست و روزن و وایگ، ۱۹۸۱). بنابراین، درک فرآیندهای متعارف انسان از تغییر که در برنامه‌های تغییر سازمان تکرار می‌شود برای دستیابی به موفقیت در اعمال تغییر امری اساسی است. لذا این امر ممکن است برای سازمان سود داشته است و ما به اهداف سازمانی برسیم.

الگوی کلان تغییر مورد اشاره (نمودار شماره ۲) مبنایی برای توسعه فرآیند عمومی الگوی تغییر که نقش مدیران را در آن لحاظ می‌کند مطرح می‌کند. لحاظ کردن نقش مدیران سازمان در این الگو برای فرآیند تغییر حیاتی است، از آنجایی که تنها از طریق کارکنان و هدایت انگیزش آنهاست که ممکن است سازمان به اهداف خود برسد (کوونتز و اودائل، ۱۹۷۶).^۲

چنین الگویی را می‌توان در فرآیند [کاری] مدیران یا راهنمای عمل، که برای پرداختن به تغییر لازم است، لحاظ کرد. نمودار شماره ۲ حداقل فعالیت‌های مدیریتی مورد نیاز برای دستیابی به تغییر مرتبط با عناصر الگوی کلان به شکل فلوجارت تنظیم شده است. فرآیند ارائه شده در نمودار شماره ۲ با تعیین محرک‌های تغییر آغاز می‌شود. این امر باعث می‌شود که تصمیم‌گیران بتوانند تشخیص دهند که تغییرات باید ماهیتی نظام‌مند در سطح راهبردی داشته باشد یا به وظایف در رویه‌های انجام کار، که ممکن است بدون مداخله مدیریتی انجام پذیرد، محدود شود. در چنین وضعیتی، مدیران باید از تغییرات انجام شده وظایف که تأثیرات قابل ملاحظه‌ای ممکن است داشته باشد و در سطح عملیاتی روشن نباشد آگاه باشند.

نظام‌های فرعی مدیریت و ارتباطات کارکنان شامل تمام مسیرهای رسمی و غیررسمی اطلاعات به کار گرفته شده در نظام سازمان برای تبادل اطلاعات بین صف و مدیران

1. Brown, 1954; Argyle, 1972

2. Koontz and O'Donnel 1976

بوده و نیز برای تأمین اطلاعات عملکردی برون‌داد نظام است. در صورتی که تغییر عمده نظام فرعی ارتباطات، احتمالاً شامل رویه و ترتیب ویژه ارتباطات طراحی شده برای جمع‌آوری اطلاعات به ویژه مرتبط با برنامه تغییر می‌شود.

مدیریت اطلاعات این امکان را می‌دهد که هدف تغییر شناسایی شده و برای آن جنبه‌هایی از نظام که نیازمند تغییر است، تصمیمات لازم گرفته شود. بررسی‌های بیشتری در این مرحله ممکن است مورد نیاز باشد و تفکر، این امکان را فراهم می‌کند که تأثیرات بعدی تغییرات مطرح شده به گونه‌ای مناسب مدیریت شود (سنگه، ۱۹۹۰). نظام فرعی مقابله با مقاومت به طور مداوم با فرآیند اعمال تغییر به گونه‌ای در تعامل است که اعمال تغییر را در مرحله‌ای تسهیل می‌کند. نشان داده شده است که مقاومت در برابر تغییر در نظام‌های سازمان توسط کارکنان و مدیران پدیده‌ای خیلی معمول است که می‌توان امیدوار بود که از شکلی به شکلی دیگر در بیشتر برنامه‌های تغییر پدیدار شود (کاست و روزن وایگ، ۱۹۸۱). لذا مطلوب این است که با اقدام علیه مقاومت برای این پیشامد، از طریق برنامه‌ریزی مؤثر، خودمان را آماده کنیم.

اقدامات مختلف در مراحل گوناگون اعمال تغییر، بستگی به پیشرفت آن، ممکن است کم‌وبیش مناسب باشند. این اقدامات ممکن است شامل یک یا بیشتر موارد زیر باشند:

۱. پیش‌بینی نظام ارتباطات داخلی اختصاصی و توسعه یافته برای انتشار اطلاعات تغییر به نیروی کاری؛

۲. به نمایش در آوردن مرتب و ترغیب‌کننده از ویژگی‌های مثبت از طریق شرح محاسن و فواید به دست آمده برای افراد درگیر تغییر؛

۳. ارائه تجزیه و تحلیل منطقی از نامناسب بودن نظام قدیمی یا موجود؛

۴. ارتباط موفقیت تغییر با نظام‌های داخلی پاداش یعنی پیشرفت، شناسایی، پاداش‌های مالی و یا تشویق‌های ملموس؛

۵. ارتباط دادن عدم موفقیت‌های تغییر با نظام داخلی محدودیت‌ها، یعنی تهدید امنیت، فقدان پیشرفت، وخیم شدن چشم داشت مالی، فقدان یا تنزل موقعیت یا جایگاه، استفاده از رویه‌های انضباطی رسمی.

در نهایت، هنگامی که اعمال تغییر کامل شد، نقطه تصمیم‌گیری متناسب با برون‌داد نو تشخیص داده شده انجام می‌گیرد. اگر برون‌داد با نیازهای طرح مطابقت نداشته باشد و محرک تغییر هنوز باقی بماند، پس بررسی بیشتر ممکن است به اجرا در آمده و فرآیند دوباره آغاز شود.

اگر پیشرفت در حد جزئی مشاهده شد، ممکن است هدف نامناسبی انتخاب شده باشد، یا تنها نظام جدید ناقص به اجرا درآمده باشد. در چنین موقعیتی، فرآیند تغییر باید با تعیین هدف تغییر دوباره آغاز شود، که در هر موقعیتی از زمان شروع فرآیند تغییر ممکن است به طور جزئی تغییر یافته باشد.

برای مدیران پلیس، مانند دیگر مدیران، تغییر موضوعی است که ممکن است به تکرار پی‌درپی آن مطمئن بود که خود چالش‌های متعدد غیرقابل پیش‌بینی به ویژه مربوط به کارکنان را به همراه می‌آورد. از لحاظ تعریف، مدیران و رهبران، خود عامل‌های تغییر هستند؛ آنها افرادی هستند که عمل آنان خیلی بیشتر از عمل سایر افراد، دیگران را تحت تأثیر قرار می‌دهد (باس، ۱۹۹۰).

پذیرش تغییر: این عقیده که «مردم در برابر تغییر مقاومت نشان می‌دهند» شاید در بدو امر بسیار عادی و بدیهی تلقی شود، ولی تعمیم آن به همه احوال صحیح نیست؛ زیرا مردم در حقیقت تغییر را می‌پذیرند... ولی حقیقت این است که مردم در همه جهان طی قرن‌ها به طور مداوم راه و روش زندگی، زبان، ابزار و وسایل کار، ... خود را تغییر داده‌اند. این موضوع نه تنها در اروپا یا فقط در منطقه خاصی از جهان صادق است بلکه درباره آفریقاییان، ژاپنی‌ها و تمام مردم جهان مصداق دارد؛ به طوری که هیچ نسلی را نمی‌توان یافت که عیناً مطابق نسل‌های قبل از خود زندگی کرده باشد... (کاشانیان، ۱۳۷۹: ۴۰-۳۹).

از تحقیقات مقاومت در مقابل تغییر، دو نظریه به دست می‌آید... (همان منبع: ۴۱-۴۰):

الف) مقاومت مربوط به خود تغییر نیست بلکه مربوط به چگونگی عرضه و ارائه آن است. در این نظریه، معمولاً افراد دوست ندارند ببینند زندگی‌شان یک‌جانبه و به طور دلخواه دستخوش تمایل قدرت‌هایی می‌شود که خارج از محیط خود آنان است و نمی‌توان بر آنها کنترلی اعمال نمایند. در جریان قراردادن افراد از تغییر و دخالت دادن در تصمیم‌گیری برای تغییر به احتمال قوی مورد استقبال آنها قرار می‌گیرد و حتی ممکن است تغییرات و اصلاحات دیگری را هم پیشنهاد کنند.

ب) شرکت دادن افراد در ایجاد تغییرات در فناوری مفید است، اما باید مسائل دیگری هم باید در نظر گرفت:

* تغییر در سازمان اداری ممکن است میزان حقوق و دستمزد آنها را تهدید کند.

* کار خود را در حال یا آینده از دست بدهد.

* احساس اینکه نتواند مهارت‌های پرمشقت جدید را یاد بگیرد.

*مجبور شود به شخصی که در گذشته پایین‌تر از او بوده گزارش دهد.
در این صورت حتی مشارکت در تصمیم‌گیری هم مفید نخواهد بود.

مقاومت در برابر تغییر

تغییر با مقاومت در برابر آن همراه است. لذا منابع مختلف به ابعاد این مقاومت می‌پردازند. آن‌گونه که رپی (۱۹۹۰: ۱۳۶ به نقل از میلر و هس، ۱۸۲: ۱۸۸) هشدار می‌دهد: «شاید مهم‌ترین شکل مقاومت در برابر تغییر، ناشی از این واقعیت باشد که رهبران مجبورند تصمیمات و رفتار گذشته خود را محکوم کنند تا تغییر ایجاد شود.» مدیریت پلیس ممکن است، علاوه بر مقاومت خودشان در برابر تغییر، نوعی واکنش شدید داخلی را هم تجربه کنند که دولان (۱۹۹۴: ۲۸ به نقل از میلر و هس، ۱۳۸۲: ۱۸۸) آن را چنین توصیف کرده است: «از ناامیدی و خشم آشکار تا نافرمانی و شورش صریح.» این واکنش شدید اغلب هنگامی روی می‌دهد که رؤسا قصد دارند نوآوری‌هایی مانند اداره امور پلیسی جامعه‌گرا را بر اداره پلیس تحمیل کنند. علاوه بر مدیران و رهبران پلیس، مقاومت به شکل‌های دیگری نیز خودش را نشان می‌دهد که در اینجا به آنها اشاره می‌شود (هارت، ۱۹۹۶).

مقاومت در برابر تغییر، تعادل تغییر

فرض اینکه مقاومت در برابر تغییر همیشه پدیده‌ای منفی است صحیح نیست؛ هر چند که معمولاً این‌گونه برداشت می‌شود. سازمان‌ها، چه تجاری یا خدمات عمومی، نیاز به پی‌گرفتن اهداف چندگانه برای حفظ خود دارند و از میان آنها، بیشترشان تا حدی نیاز به ثبات در تعادل با نیاز به تغییر دارند (کارنال، ۱۹۹۰).

سازمان‌های پلیس، به ویژه آنهایی که در منظومه‌های شهری فعالیت دارند، عملکرد خود را در میان محیط انسانی شدید آشفته به اجرا در می‌آورند (اسکارمن، ۱۹۸۱؛ جکسون و کیز، ۱۹۸۴)؛ یعنی در جایی که نظرات عموم جامعه و دولت به سرعت و به طور گسترده‌ای در نوسان است. برای اینکه به همان نسبت به چنین نوساناتی واکنش نشان دهیم، توانایی پلیس در مقابله راهبردی و کارآمد با جرم و سایر مسائل به شدت کاسته می‌شود. همین بحث نیز برای ادارات که نقش خود را در تأمین تثبیت وضعیت در برابر تغییرات سیاسی در دولت بازی می‌کنند نیز مصداق پیدا می‌کند.

در اینجا، تعادل سازمانی^۲ به سمت مقاومت می‌رود تا تغییر. در حالی که در سازمانی

1. Carnall, 1990

۲. منظومه شهری (Concubation): یک منطقه وسیع شهری است که از توسعه چند شهر و شهرستان تشکیل می‌شود که به هم متصل‌اند ولی هویت جداگانه را حفظ کرده‌اند (مترجم).

3. Organizational balance

که به واکنش خلاق به محیط خود وابسته است، کارکنان منطبق با شرایط تغییر هستند؛ یعنی افرادی که احتمالاً جوان‌تر بوده و تمایل کمتری به ارزش‌های مرتبط با هنجارهای تثبیت شده که «چگونه کارها انجام شود» از خود نشان می‌دهند.

عوامل انسانی و اجتماعی کمک‌کننده مقاومت در مقابل تغییر، یک نظام فرعی پیچیده روانی-اجتماعی را شکل می‌دهد که عناصر آن ممکن است به صورت زیر طبقه‌بندی شود که هر کدام به اختصار توضیح داده می‌شوند: ۱-عوامل روانی؛ ۲-عوامل روانی-اجتماعی؛ ۳- کاهش هزینه‌ها؛ ۴- راهبردهای فردی؛ ۵- سردرگمی.

۱- عوامل روانی مقاومت در مقابل تغییر

موارد مطرح شده در جدول شماره ۱، که به طور مداوم با آنها مواجه می‌شویم، عوامل روانی عمده‌ای هستند که ممکن است به صورت مجزا یا ترکیبی در ایجاد مقاومت فرد در مقابل تغییرات سازمانی بروز کند. شرایط متعدد غیر معمول و حتی ناهنجار روانی وجود دارند که ممکن است در افراد ایجاد شوند که منجر به مقاومت در مقابل تغییر شده یا آنها را از مقابله با شرایط ناآشنا یعنی روان‌سستیزی، پارانوئید حاد و اسکیزوفرنی باز دارد (ساکس، ۱۹۸۵).^۱

چنین شرایطی استثنایی بوده و فهرست ارائه شده در اینجا، که از منابع مختلف به دست آمده که جامع نیست (براون ۱۹۵۴؛ دیویس و شاکلتون ۱۹۷۵؛ لویتن ۱۹۷۸؛ و روم ودکی ۱۹۷۸؛ براون و کامبل ۱۹۹۴)^۲. در عوض، شرایط نشان داده شده پدیده‌ای نگرشی است که در اکثر انسان‌هایی که کار می‌کنند وجود دارد (آرکایل، ۱۹۷۲).

1. Sacks, 1985

2. Brown, 19*45; Davies and shackleton, 1975; Lupton, 1978; Vroom and Deci, 1978; Brown and Campbell, 1994.

جدول شماره ۱- عوامل روانی مقاومت در برابر تغییر

- ۱- عدم اطمینان کارکنانی که اطلاعات کافی از اینکه چه کاری باید انجام دهند یا اینکه نظام جدید از آنها چه می‌خواهد ندارند و ممکن است شرایطی را ایجاد کنند که در مقابل تغییر مقاومت کنند. عدم اطمینان می‌تواند از موارد زیر ناشی شود.
- الف) ارتباط ضعیف داخلی؛
- ب) توجه نکردن کارکنان به دستورهای جدید؛
- ج) ناتوانی یا تمایل نداشتن به درک آنچه از آنها خواسته می‌شود.
- د) وضعیتی که به طور ذاتی عدم اطمینان وجود دارد و نمی‌توان به اطمینان بیشتر رسید.
- ۲- اعتماد؛ نداشتن اعتماد در افرادی که واقعاً بتوانند وظایف یا رویه‌های انجام کار جدید را به اجرا در آورند ممکن است سد راه اعمال تغییر شود. سطح پایین اعتماد ممکن است از موارد زیر ناشی شود:
- الف) آموزش یا ارتباطات ناکافی؛
- ب) نبود فرصت برای تجربه در محیط امن؛
- ۳- اضطراب؛ شرایطی که باعث تشدید اعتماد ضعیف و عدم اطمینان می‌شود که خودش را به شکل نگرانی نشان می‌دهد، که در عوض ممکن است سطح غیر قابل قبولی از استرس را در کارکنان ایجاد کند. طبیعی است که انسان‌ها برای کاهش منبع اضطراب تلاش کنند و اگر این امر به عنوان مانعی برای تغییر درک شود، پس تغییرات ممکن است به طور انتخابی نادیده گرفته شوند و یا نسبت به آن مقاومت شود.
- ۴- استرس یک وضعیت بالقوه شدید محدود کننده که ممکن است عملکرد فعالیت‌های روزمره را محدود و در موارد شدید منجر به عدم فعالیت، فقدان اعتماد به نفس و بی‌اعتنایی به چالش‌ها و تغییرات ناآشنا شود.
- ۵- سردرگمی در وضعیت ایجاد شده و اختلال ذهنی که نمی‌تواند فعالیت‌های روزانه را با نیازهای جدید ارتباط دهد. احتمالاً به واسطه ارتباطات داخلی ضعیف و یا موفق نبودن مدیران در به توافق رسیدن به اهداف روشن تشدید می‌شود.
- ۶- ترس احساس ناشی از تصور خطر قریب الوقوع که منجر به واکنش مقابله یا فرار می‌شود، ترس از تغییر تهدید کننده ولی ناشناخته ممکن است عملکرد موجود را محدود کرده و مقاومت آتی را نسبت به تغییر ایجاد کند؛ حتی قبل از اینکه پیش نویس پیشنهادها مطرح شود. اعمال فناوری‌های جدید نشان داده است که بعضی از کارکنان از تصور پذیرفتن مهارت جدید (فرار) می‌کنند.
- ۷- افسردگی خلق شخصی با نشانه‌های ناتوانی، مالیخولیای شدید و بی‌کفایتی که اغلب با سایر شرایط جسمی و ذهنی همراه است. این پدیده، انگیزه فرد را برای توسعه کار فعلی و به ویژه توسعه و یا اعمال تغییرات به شدت محدود می‌کند.

*به نقل از: هارت، ۱۹۹۶.

- علاوه بر ۷ مورد اشاره شده، بشارت (۱۳۷۹) موارد دیگری را هم برشمرده است:
- ۸- جمودفکری افراد؛ افراد به علت تنبلی فکری اغلب در مقام تحقیق بر نمی‌آیند تا ببینند آیا هدف دیگری هست که باید تعقیب کنند، مقصود دیگری وجود دارد که باید جایگزین هدف فعلی شود، راه دیگری هست که آنان را سریع‌تر به مقصد برساند و آیا تغییر گوشه یا گوشه‌هایی از شرایط موجود می‌تواند ترفیه حال بیشتری برای آنان به وجود آورد؛ تغییری که در عین حال با مقتضای زندگی و امکانات و شرایط خاص معیشت آنان نیز سازگار باشد.
- ۹- خوگرفتن به آداب و رسوم؛ وقتی چیزی یا امری رنگ معتقدات اجتماعی و یا سنت‌های عمیق را به خود گرفت، دیگر تغییر آن برای مردم چندان به آسانی امکان‌پذیر نیست.

رابینز و دی‌سنزو (۱۳۷۹) به شکلی دیگر سه دلیل مقاومت را نام می‌برند:

- ۱- ابهام و عدم قطعیت در برابر شناخته شده‌ها: که در تغییرات تشدید می‌شود.
- ۲- ترس به خاطر از دست دادن چیزی که قبلاً به آنان تعلق داشته است: بیشتر افراد

در نظام موجود سرمایه‌گذاری کرده‌اند و با تغییر نگران از دست دادن مقام، پول، اقتدار، دوستی، آسایش شخصی و ... هستند. کارکنان ارشد در مقابل تغییر بیشتر از کارکنان جدید- به طور نسبی- مقاومت نشان می‌دهند؛ زیرا عموماً در نظام جاری بیشتر سرمایه‌گذاری کرده‌اند.

۳- باور فرد که تغییر با اهداف و منابع سازمانی ناسازگار است.

۲- عوامل روانی- اجتماعی مقاومت در مقابل تغییر

(هارت، ۱۹۹۶): مفهوم فرهنگ سازمانی و اهمیت فرهنگ در فرآیند تغییر به عنوان یکی از اهداف تغییر، شناسایی و توسعه یافته است. اهمیت فرهنگ سازمانی در فرآیند تغییر اصولاً از استعداد نهفته افراد در گروه، که مجموعه‌ای از ارزش‌های مشترک دارند و می‌تواند منجر به برهم زدن یا ایجاد مقاومت در برابر تغییر شود، ناشی می‌شود. در مفهوم وسیع خود، فرهنگ چیزی بیشتر از ترکیب عوامل روانی- اجتماعی در تعامل با اهداف سازمانی در محیط کاری برای ایجاد آثار قابل مشاهده، نیست. عناصر نظام فرعی فرهنگی توسط شاین (۱۹۸۵)^۱، از منابع مختلفی شناسایی شده‌اند که می‌توان به صورت زیر خلاصه کرد:

- ۱- قاعده‌های رفتاری مشاهده شده^۲: زبان، آیین‌ها، لباس و شیوه رفتار؛
- ۲- هنجارهای ایجاد شده در هنگام کار: کار روزانه قابل قبول و پرداخت روزانه قابل قبول؛
- ۳- ارزش‌های غالب: کیفیت خدمات، تبعیت از قانون^۳؛
- ۴- فلسفه سازمانی: چشم‌انداز یا دانشی که سازمان را به سمت کارکنان و یا مشتریان خود هدایت می‌کند؛
- ۵- مقررات: آن چیزی که باید توسط فرد تازه‌کار یاد گرفته شود تا مورد پذیرش واقع شود؛
- ۶- احساس یا جو: برداشت حاصل از چارچوب فیزیکی و نحوه تعامل کارکنان با افراد خارج از سازمان.

شاین (۱۹۸۵) و بس و استوگدیل (۱۹۹۰)^۴ هر دو دلایلی را نشان دادند که عوامل مطرح شده فوق، نوآوری موفق را مجسم کرده است. مثال‌هایی در این خصوص که

1. Schein, (1985)
 2. Observed behavioral regularities
 3. Adherence to the law
 4. Bass and Stogdill, (1990)

فناوری، ماهیت بعضی از وظایف را به طور چشمگیری تغییر داده است، درخور توجه است و اعمال تغییر [در این مورد] با هزینه بالایی در خصوص موارد مرتبط در معرض مقاومت قرار می‌گیرد؛ مانند روزنامه صنایع چاپ و نشر، تلویزیون و خدمات ویدیویی، ارسال پیام خطوط راه‌آهن و روباتیک در صنایع تولیدی.

از جنبه مدیریتی، دورنمای اعمال تغییر علیه چنین مقاومت‌هایی معرف چالش‌های قابل توجهی است. اگر عامل محرک تغییر روشن و قوی باشد، فشار وارده بر مدیر برای اعمال تغییر احتمالاً قابل توجه خواهد بود. به طور استعاری، هرگاه با چنین تغییری روبه‌رو شویم، وضعیت بدتری ممکن است برای مدیر به وجود آید.

این امر مدیر را در معرض وضعیت دشواری قرار می‌دهد. آیا قرار است از تغییر اجتناب کند و دورنمای کوتاه‌مدت توسعه یابد و موقعیت درازمدت در معرض خطر قرار گیرد؟ یا اینکه قرار است با هزینه بالای احتمالی و آن هم شخصی و در کوتاه مدت، با نتیجه طولانی مدت و احتمالاً نامطمئن روبه‌رو شویم

اگر مدیر از سایر جنبه‌های زندگی، کار و استرس را تجربه می‌کند، پس در رویارویی با این وضعیت دشوار، خیلی تعجب‌آور نخواهد بود که ببینیم مدیر روشی را برابر پرهیز از تغییر به عنوان راهبرد محتاطانه به کار می‌گیرد (باسیل و کوک، ۱۹۷۴).

این نظر که فرهنگ‌های سازمانی تمایل به ماندگاری دارند و اغلب نسبت به تغییر مقاومت می‌کنند قبلاً مدنظر قرار گرفته بود، ولی هیچ راه‌حل روشنی برای پرهیز از وضعیت دشوار مدیران برای دستیابی به اعمال موفقیت‌آمیز تغییرات فرهنگی وجود ندارد. کیل من و همکاران (۱۹۸۵)، اظهار می‌دارند که اگر مدیران بخواهند فرهنگ را تغییر دهند باید سه‌گام را در نظر بگیرند:

۱- به حداقل رساندن فرصت برای توجیه خارجی و به کارگیری حداقل از اشکال خارجی انگیزش، تشویق و تنبیه؛

۲- دادن فرصت به افراد تا ارزش آنچه از آنها خواسته می‌شود یعنی انگیزش داخلی را حس کنند؛

۳- فراهم کردن راه و شیوه‌ای برای خروج از سازمان برای افرادی که نمی‌توانند الگوی جدید ارزش‌ها و باورها را بپذیرند.

۳- هزینه اولیه به عنوان مقاومت در برابر تغییر

(هارت، ۱۹۹۶): هزینه‌های اولیه^۱ به مفهوم وضعیتی است که زمان، انرژی و یا پول در نظام موجود توسط افرادی که تا حدودی مؤثر هستند، سرمایه‌گذاری می‌شود. هزینه‌های اولیه می‌تواند شامل بهره‌های سپرده‌گذاری باشد، ولی ممکن است معرف سرمایه‌گذاری قابل توجه منافع شخصی در نظام‌های موجود توسط مدیر با تجربه باشد (کاست و روزن وایگ، ۱۹۸۱).

این ممکن است بدین معنی باشد که علی‌رغم طرح امتیازی، یک مدیر با تجربه ممکن است به شدت در مقابل تغییر وضعیتی که او هزینه اولیه‌اش را پرداخت کرده است، به شدت مقاومت کند. در نتیجه، تلاش در جهت تغییر وضع موجود توسط مشاوران بیرونی یا نوآوران داخلی به احتمال زیاد با مشکل روبه‌رو خواهد شد. پس مفهوم هزینه اولیه، می‌تواند توجیهی باشد که ایجاد تغییرات در سازمانی را که اکثر افراد آن را افراد مسن‌تر و با تجربه‌تر تشکیل می‌دهند سخت‌تر است؛ زیرا در این نوع نظام‌ها هزینه اولیه توسط آنها صرف شده است.

ماس- کانتز (۱۹۸۴) به پدیده مشابهی استناد کرده است (نوآوری خلاف طبیعت) (ص ۶۹)^۲ و اظهار داشته است که در یک سازمان تأیید شده قدیمی سنتی خیلی بعید است که مدیر به گونه‌ای مثبت نوآور باشد. ... در چنین سازمان‌هایی، اغلب افراد به خودشان زحمت نمی‌دهند که برای بهبود فعالیت‌ها به دقت ایده‌ها را مورد بررسی قرار دهند (ص ۷۰).

۴- راهبردهای فردی مقاومت در مقابل تغییر

(هارت، ۱۹۹۶): طبقه‌بندی‌های مطرح شده زیر که از منابع متنوعی برداشت شده است (هاید، ۱۹۹۰؛ باسیل و کوک، ۱۹۷۴؛ شاین، ۱۹۸۷) نشان می‌دهد که بعضی از روش‌های به کار رفته توسط مدیریت ممکن است راهبرد فردی سنجیده برای اجتناب از تغییر را شکل دهد. استدلال بر سر این است که موفقیت آنها میزان زیادی بستگی به شرایط متعارف روانی داشته و اینکه تا چه میزان مدیر ممکن است به صورت انفرادی یا از روی دسیسه نسبت به تغییر مقاومت کند.

باید یادآور شد که سه روش اول، نیز وسیله‌های اختیاری هستند که انسان‌ها با سایر آثار ناخوشایند روانی مقابله می‌کنند. برای مثال، غفلت از بدیهیات یا بستن ذهن،

1. Sunk Cost

2. Innovating Against the Grain pg. 69.

واکنش مغز به سطح بالا و بیش از حد استرس است. نگاه به گذشته وسیله‌ای برای مقابله با احساسات ناخوشایند حال (مانند داغ‌دیدگی) و ساده‌سازی یک راه‌حل کوتاه مدت برای مقابله با تعداد بیش از حد انواع مختلف مشکلات به صورت هم‌زمان است (دیویس و شاکل تون، ۱۹۷۵).

موضوع بر سر این است که این سه روش، واکنش‌های طبیعی انسان به عنوان بخشی از مکانیزم دفاعی برنامه‌ریزی شده مغز اوست. این واکنش‌های دفاعی به محافظت فرد از آثار ناخوشایند و بالقوه آسیب‌زا می‌پردازد، که تشخیص اینکه چه چیزی راهبردی فردی سنجیده است و چه چیزی واکنش طبیعی است به سختی قابل تفکیک است.

۱- **بستن ذهن:** با استفاده از روش «ذهن بسته»، که به طور گزینشی هر نوع ورودی یا درون‌داد مرتبط با موضوع تغییر را پس می‌زند، این امکان فراهم می‌شود تا فرد بتواند نسبت به هر موضوعی که ممکن است مجادله برانگیز و دردسرساز باشد، اعتنا نکند. هنگامی که از تغییرات بالقوه قابل حل پرهیز می‌شود آن هم تا حدی که مشکلات به نقطه‌ای برسند که بحران لاینحلی برای فرد ایجاد کنند، مشکل ممکن است پیچیده شود.

۲- **به گذشته نگاه کردن:** فردی که از این روش استفاده می‌کند متکی به تجربیات قبلی خود است که در آن راه‌حل‌های «گذشته» را برای حل مسائل «امروز» به کار می‌گیرد. این رویکرد ممکن است بالقوه امن و مطمئن باشد، ولی غالباً مشکلات زیادی را در طی زمان در داخل سازمان‌های با تغییر می‌یابید. محیطی که در آن مشکلات وجود دارند نیز ممکن است به مرحله‌ای از تغییر رسیده باشد که راه‌حل‌های موجود برای آن نامناسب باشند. به احتمال خیلی زیاد مشکلات یا راه‌حل‌ها در نظام‌های اجتماعی یکسان باقی می‌مانند. ممکن است در بین افراد این تمایل وجود داشته باشد که به راهبردهای موفق که منجر به موفقیت و دستیابی به هدف در گذشته آنها شده است روی آورند. در چنین شرایطی ممکن است فرد وسوسه شود که به راهبردهای مشابه که ممکن است همیشه موفقیت‌هایی مشابهی را ایجاد کند روی آورد.

۳- **ساده‌سازی:** زمانی است که موقعیت با تغییر مرتبط است، برای درک، آن را ساده‌تر می‌کنند و با محدود کردن و ساده‌کردن موضوع به نقطه‌ای بیشتر از تعمیم دادن، کم اهمیت جلوه دادن، یا به طور سطحی با آن برخورد کنند. در جست‌وجوی تغییری روشن و بدون خطا رفتن، فرد ممکن است پیچیدگی به ظاهر مشکل لاینحل را به تغییری ساده و مطمئن کاهش دهد به گونه‌ای که برای فرد و دیگران تهدیدی

ایجاد نکند. در ظاهر ممکن است به نظر آید که تغییر اتفاق افتاده است؛ در حالی که در واقعیت هر تغییر در حد مرز بین واقع شدن و واقع نشدن است. چنین رویکرد اجتنابی ممکن است به عنوان متضاد رویکرد نظام‌مند به تغییر دیده شود.

۴- **ظاهر سازی:**^۱ شکل پیچیده‌تری از صرفاً هیچ کاری انجام ندادن است. طبق معمول فرد موافق تغییرات است، پیرامون اعمال برنامه و غیره بحث می‌کند، ولی در عمل، تنها سطحی‌ترین تغییرات اتفاق خواهد افتاد. این رویکرد اجتنابی اغلب مربوط به رویکرد ظاهراً خیلی فعال نسبت به تغییرات است که طوری طراحی شده است تا دیگران (و احتمالاً فرد) را ترغیب کند که تغییر در حال پیشرفت است. البته، هرگاه فعالیت پایان یافت، در عمل مقدار تغییر اندکی به وجود خواهد آمد.

۵- **تخصیصی کردن:** شامل تمرکز بر یک موضوع محدود و لحاظ نکردن سایر اطلاعات و مسائل است. شیوه دیگری که می‌تواند به طور موفقیت‌آمیزی توسط فرد به کار گرفته شود تا نشان دهد که تغییر در حال وقوع است. در حالی که در واقعیت، تغییر اندکی وقوع می‌یابد. تغییرات در محدوده تخصیصی بالقوه، در کوتاه‌مدت موفقیت‌آمیز هستند، ولی در نهایت احتمال دارد که تغییرات، سایر عناصر نظام را تحت تأثیر قرار دهد و باید با تغییرات ماجراجویانه‌تر و وسیع‌تر یا خطر درک شده مرتبط با افراد روبه‌رو شد.

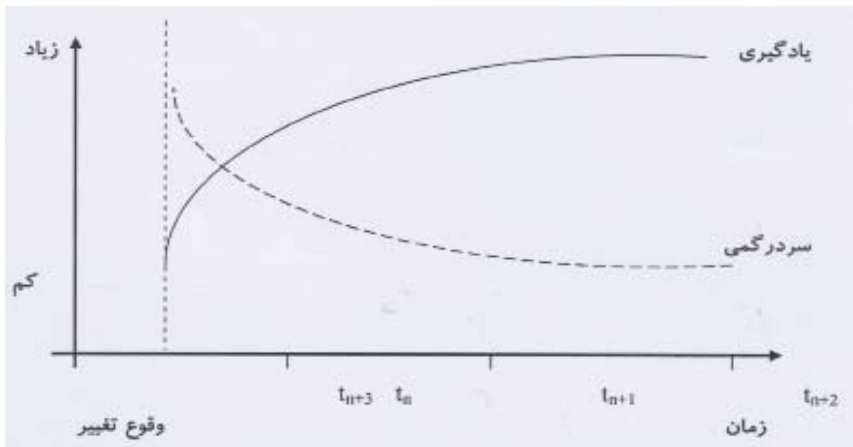
۵- سردرگمی به عنوان عامل مقاومت در برابر تغییر

(هارت، ۱۹۹۶): هرگاه افراد به درستی هدف، سازوکار یا پیامدهای یک تغییر را درک نکنند، به احتمال زیاد در مقابل آن مقاومت می‌کنند (گست و روزن واسگ، ۱۹۸۱). اگر قرار باشد افراد درگیر اعمال تغییر، به ویژه مدیران صف، مؤثر باشند، پس ضرورت دارد که بدانند دقیقاً قرار است به چه چیزی دستیابی پیدا کنند. سردرگمی یا عدم اطمینان از آنچه در پیش است اهمیت حیاتی دارد. در نبود هر نوع دانش پیرامون تغییرات ایجاد شده یا اینکه چه چیزی قرار است اتفاق افتد، شایعات و گمانه‌زنی مربوط به پیامدهای منفی تقریباً به طور حتم شایع می‌شود.

کارکنان بیشتر جنبه منفی تغییر سازمانی را درک می‌کنند؛ این همیشه مورد بحث بوده است. در صورتی که این اتفاق بیفتد، تعجب‌آور نخواهد بود که بفهمیم که هنگامی که افراد نسبت به آن سردرگم هستند، مقاومت در برابر تغییرات نسبت به حالت‌های دیگر سریع‌تر اتفاق می‌افتد. راه‌حل بالقوه برای این نوع شرایط افزایش ارتباطات و

در نتیجه یادگیری درباره تغییرات است. ارتباط بین یادگیری و سردرگمی به عنوان ویژگی فرایند تغییر در الگوی نمودار شماره ۴ نشان داده شده است.

نمودار شماره ۴- ارتباط بین یادگیری و سردرگمی بعد از تغییر سازمانی



در اینجا سطوح یادگیری و سردرگمی به صورت رابطه‌ای معکوس در طی مراحل مختلف زمان نشان داده شده است. هرگاه یادگیری پیرامون تغییر افزایش یابد، سردرگمی کاهش یافته و مقاومت نیز بالقوه کاهش می‌یابد. اغلب اوقات سطح بالای سردرگمی با سطح بالای اضطراب ارتباط دارد، ولی هرگاه سردرگمی کاهش یافت، اعتماد افزایش و اضطراب کاهش می‌یابد. برداشت ضمنی از نمودار شماره ۵ این فکر را متبادر می‌کند که وضعیت معکوس به کار می‌رود. اگر تنها ارتباط کم یا غیر مؤثر وجود داشته باشد، یادگیری محدودی وجود خواهد داشت و در نتیجه وضعیت سردرگمی و مقاومت به تغییر ادامه پیدا می‌کنند.

۶- پویایی فرد، عامل مقاومت به تغییر

انواع و شدت عوامل انسانی مؤثر بر فرایند تغییر نشان داده‌اند واکنش‌های متنوع افراد به هنگامی که فرایند تغییر در طول زمان پیشرفت می‌کند تشدید می‌شود. این تغییر و واکنش نسبت به آن را، می‌توان اصطلاحاً واکنش پویایی افراد به تغییر نامید.

تعدادی از نویسندگان، به ویژه صاحبان مکتب روابط انسانی (تریست، ۱۹۶۸؛ گلن و دیگران، ۱۹۷۰) مطرح ساخته‌اند که اگر افراد پی‌ببرند که صاحب تغییر هستند، آنها احساس خواهند کرد که می‌توانند تا حدودی روی وضعیت کنترل داشته باشند.

به همان ترتیب، اگر به فرد حداقل اجازه مشارکت و تحت تأثیر قراردادن فرایند تغییر داده شود او مقداری حس مالکیت و کنترل احساس خواهد کرد (ویلیامز، ۱۹۹۶).

البته اگر سطوح درک شده کنترل فرد بر روی فرایند تغییر کم باشد، ممکن است حاکی از این باشد که مقدار زیادی از عناصر و برون‌دادهای نظام فرعی روانی-اجتماعی خودش را به صورت مقاومت به تغییر نشان خواهد داد.

دلیل مقاومت نسبت به تغییر در طی زمان ممکن است عوض شود و منجر به طیفی از موانع فرایند تغییر شود. برای یک نظاره‌گر، الزاماً امکان‌پذیر نیست که بتواند تعیین کند کدام برون‌داد مشخص نظام فرعی روانی-اجتماعی فرد باعث ایجاد مقاومت در مقابل تغییر در زمان معین شود، یا اینکه ممکن است این امر هنگامی که فرد با افراد رفتاری مرتبط با مقاومت یعنی خشم، افسردگی یا استرس از خود نشان دهد ظاهر شود.

مقاومت سازمانی

علاوه بر مقاومتی که افراد در مقابل تغییر انجام می‌دهند، سازمان‌ها هم به صورتی فعال در برابر تغییر مقاومت می‌کنند. سازمان‌ها بر حسب طبیعت محافظه‌کارند. سازمان‌ها و نهادهای دولتی همواره تمایل دارند تا کارها را بدان‌گونه که سال‌هاست انجام می‌دهند، ادامه دهند و هیچ اهمیتی ندارد که آیا این نوع خدمات کماکان مورد نیاز هست یا خیر... سازمان‌های آموزشی و دانشگاه‌های که خود به افکار باز و خلاق اهمیت می‌دهند، به شدت در برابر تغییر مقاومت می‌کنند (رابینز، ۱۳۷۸: ۴۱۰).

منبع اصلی مقاومت در سطح سازمان عبارت‌اند از (رابینز، ۱۳۷۸: ۴۱۰-۴۱۱):

۱- مکانیسم‌های ساختاری: سازمان‌ها برای حفظ ثبات و پایداری، مکانیسم ساختاری به وجود می‌آورند:

* برنامه‌های آموزشی و فرهنگ سازمانی حاکم روی مهارت‌ها و شرایط خاصی تأکید می‌کنند.

* قوانین رسمی تعیین‌کننده شرح وظایف افراد و نوع مقررات، برای رعایت کردن است.

۲- تغییرات اندک: سازمان‌ها از تعدادی سیستم‌های فرعی وابسته به هم تشکیل شده‌اند، لذا تأثیر بر یک سیستم فرعی بر سیستم دیگر تأثیر می‌گذارد.

۳- هنجارهای گروه: حتی اگر افراد بخواهند تغییری در رفتار خود بدهند، هنجارها، معیارها و ارزش‌های حاکم بر گروه مانع آن خواهد شد.

۴- تهدید کردن قدرت مدیران: تغییر در شیوه تصمیم‌گیری می‌تواند قدرت پابرجای مدیریت سازمان را دستخوش تهدید قرار دهد. ارائه شیوه‌های تصمیم‌گیری

مشارکتی یا گروه‌های کاری مستقل، قدرت سرپرستان و مدیران رده میانی سازمان‌ها را مورد تهدید قرار می‌دهد.

۵- تهدید ناشی از شیوه تخصیص منابع: گروه‌ها و یا واحدهایی از سازمان که مقدار زیادی از منابع سازمان را در کنترل خود دارند، تغییر را تهدیدی برای خود می‌دانند. آنها از وضعیت مالی موجود رضایت کامل دارند و نیازی به تغییر در آن نمی‌بینند.

موانع برای به کارگیری فناوری

یکی از موانعی که در مقابل تغییر مقاومت می‌کند «فناوری» است. پنج مانع رایج برای به کارگیری فناوری وجود دارد (فرهنگستان ملی کمک به قربانیان جرم، ۱۹۹۶):
 ۱- ترس از فناوری؛ ۲- هزینه‌ها؛ ۳- امنیت اطلاعات افراد (قربانیان جرم)؛ ۴- نیاز به مدیریت تغییر؛ ۵- سیاست‌های فناوری دولت و نظام قضایی.

۱- ترس از فناوری: این ترس ناشی از به کارگیری فناوری‌های نوین است. نظام عدالت کیفری به طور سنتی روی کاغذ کار کرده است. حجم اطلاعات مربوط به جرایم به طور کلی در شکل کاغذی و در فایل‌ها یافت می‌شود. بعضی از ارائه‌دهندگان خدمات به رایانه‌های شخصی مجهز بوده و می‌توانند از طریق دستگاه نمابر ارتباط برقرار کرده و به «ابر بزرگراه اطلاعاتی» از طریق اینترنت دسترسی داشته باشند، در حالی که تعداد زیادی، در فعالیت‌های روزمره خود، از کاربردهای فناوری بهره‌برداری نمی‌کنند.

* البته ترس‌های واقعی درباره کاربردهای فناوری وجود دارد: آیا فایل‌های رایانه‌ای از دست نخواهد رفت؟

* اگر برق قطع شود و دستگاه از کار بیفتد چه اتفاقی می‌افتد؟ آیا محرمانه بودن اطلاعات افراد قابل محافظت است؟

* البته، همه این ترس‌های یاد شده و سایر ترس‌ها با برنامه‌ریزی دقیق، آموزش، کمک فنی و به کارگیری کاربردهای فناوری، کمک‌کننده و قابل برطرف شدن است.

۲- هزینه‌ها: هزینه‌های فناوری ظاهراً مانعی برای اجرا است، ولی با تلاش بخش خصوصی در حوزه صنایع فناوری می‌توان این مشکل را برطرف کرد.

۳- امنیت اطلاعات افراد: محرمانه ماندن اطلاعات افراد جزء اولویت ارائه‌دهندگان خدمت است. بیشتر اطلاعات قربانیان جرم در نظام عدالت کیفری توسط قانون یا خط‌مشی سازمان محرمانه است. دسترسی به اطلاعات محرمانه در رایانه‌ها را می‌توان

با رمز عبور، به افراد مجاز داده و توسط نرم‌افزارهای خاص کنترل کرد. استفاده از به رمز در آوردن یا «قاطی کردن» اسنادی که در حال انتقال هستند و برنامه‌ریزی برای امنیت اطلاعات خاص باید در اولویت قرار گیرد.

۴- نیاز به مدیریت تغییر: مدیریت، تغییر، وسیله‌ای است که در آن سازمان‌ها به طور موفقیت‌آمیز فناوری را با عملیات و افراد یکپارچه می‌کنند. تنها به دست آوردن پیشرفته‌ترین فناوری نیست؛ بهترین نظام اگر توسط افرادی که کار آنها استفاده از آن فناوری است مورد پذیرش واقع نشود می‌تواند با شکست روبه‌رو شود. چهار عنصر کلیدی برای مدیریت تغییر وجود دارد:

* رهبری: ایجاد و روشن ساختن چشم‌انداز، مأموریت و سرفصل برنامه‌ها برای تغییر و سپس این تعهد را روشن، مداوم و فراگیر کند.

* حس مالکیت: ایجاد فضایی برای نگرش، انگیزه و تعهد افراد و گروه‌های داخل سازمان و مرتبط با آنکه منجر به حس مالکیت نسبت به انجام تغییر از مداخله اولیه تا کل فرآیندهای تغییر می‌شود.

* توانمندسازی: فراهم آوردن دانش، مهارت، فرایندها، فناوری‌ها، ساختارها، ابزارها و توصیه‌ها برای اجرای نقش‌های جدید در محیط کار و انضباط در حال تغییر برای متخصصان.

* هدایت: فراهم کردن محیط برای مدیریت، انسجام و هماهنگی ابتکار عمل‌های مختلف تغییر.

۵- حساسیت‌های فناوری دولت و نظام قضایی: بیشتر اوقات، سیاستگذاران دولت و مقامات قضایی باید قوانین و مقرراتی را به تصویب برسانند تا راهنمایی برای به کارگیری فناوری باشد. پذیرش داده‌ها، تصویربرداری و امضای الکترونیکی با احکام حقوقی که آنها در اسناد رسمی در نظام عدالت کیفری [در آمریکا] مورد پذیرش واقع شده‌اند.

تقریباً تمام سازمان‌های خدمات پلیسی، امروزه به دنبال مزایای فناوری هستند که به بشر ارائه می‌شود؛ زیرا به علت محدودیت منابع در پی گسترش دادن نحوه ارائه خدمات به جامعه خود هستند (فین، ۲۰۰۷). بدیهی است شهروندان نیز که غرق در دریای بی‌انتهای تبادل الکترونیکی، که ارتباطات و به دست آوردن اطلاعات را عملاً به سرعت انجام می‌دهد هستند، انتظار دارند که سازمان‌های پلیس از این فناوری‌ها به کارگیرند تا اثربخش و کارآمد باقی بمانند. هر چند امکان ندارد همه آن فناوری‌هایی که به سهولت در اختیار عموم مردم است و در بازار رقابت در حال توسعه و تغییر مداوم

است، در اختیار همه بخش‌ها و ادارات پلیس قرار گیرند، ولی انتظار شهروندان این است که مدیران پلیس نوع فناوری را به دقت انتخاب و به کار گیرند و از این فناوری‌ها برای ارائه خدمات در زمان‌های طولانی مدنظر قرار دهند؛ مانند سیستم‌هایی از قبیل سیستم‌های مدیریت ثبت وقایع پلیسی و یا سیستم‌های اعزام رایانه‌ای نیرو (مأمور) که برای ارائه خدمتی مؤثر حیاتی است. شولتز (۲۰۰۸) پیشنهاد می‌کند که به هنگام سفارش فناوری در پلیس به این معیارها توجه کنید:

* هزینه- اثربخشی: آیا فناوری به مقدار کافی مورد استفاده قرار می‌گیرد که آن را سفارش دهیم؟

* آموزش: چه میزان آموزش لازم است تا مأموران به گونه‌ای مناسب فناوری را به کار ببرند؟

* نیازهای تعمیراتی و نگهداشت: هزینه‌های مرتبط با آماده نگهداشتن دستگاه و قراردادهای تعمیر و نگهداشت چقدر است؟

* نیازهای عملیاتی: آیا فناوری طراحی شده شغل و کار مأموران پلیس را راحت‌تر، ایمن‌تر و مؤثرتر می‌کند؟

قوانین و مقررات خشک

یکی دیگر از موانع تغییر در سازمان‌ها، که خیلی هم رایج است، وجود قوانین و مقررات خشک و دست‌وپاگیر اداری است. حسینی کوهساری (۱۳۸۶؛ ۱۲۸-۱۲۷) در بیان دیدگاه قرآن نسبت به قوانین مقررات می‌گوید: «اگر قوانین حاکم بر زندگی و محیط کار غیرقابل انعطاف باشند، به گونه‌ای که انسان در عمل دچار عسرو حرج شود، احساس کند اسیر قانون است یا احساسات و خلاقیتش در محدوده قانون نابود می‌شود، دچار فشار روانی و احساس خستگی از زندگی می‌شود و در برابر قانون، مقاومت نشان می‌دهد. واکنش قهری در مقابل قانون، نشانه دشواری اجرای آن است...»

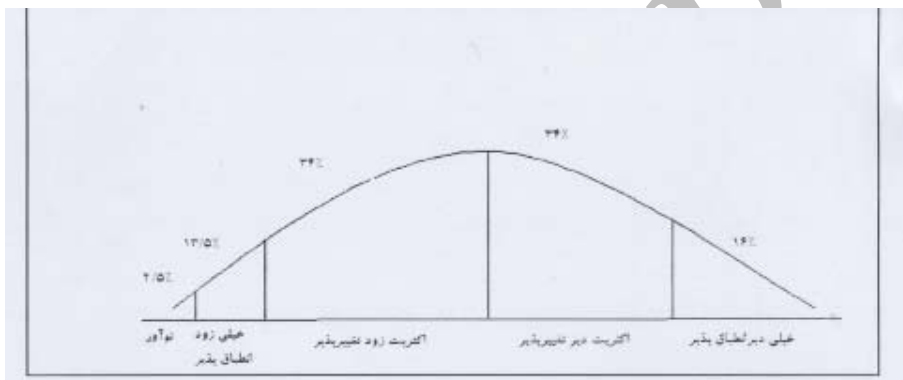
آیات الهی قوانین خشک و انعطاف‌ناپذیری که انسان را اسیر می‌سازند و بر مشکلاتش می‌افزایند نمی‌پذیرد، قرآن درباره پیامبر(ص) می‌فرماید: و یضع عنهم اصرهم و الاغلال التي كانت علیهم (اعراف، ۱۵۷). پیامبر آمده است تا احکام پر مشقتی که انسان‌ها [به سبب جهل و هوس] چون زنجیر به گردن خود نهاده‌اند، بردارد.»

ملزومات تغییر

تغییر، محتاج زمان است. سنت‌ها بسیار مقاومند و اغلب مأموران پلیس هرگونه

اشاره‌ای به تغییرات پیشنهادی در فرهنگ خود را فوق‌العاده تهدیدآمیز می‌دانند. در هر حال گرچه فرهنگ پلیسی بسیار قدرتمند است، به یاد داشته باشید که یک کشتی عظیم را با یک حرکت کوچک سکان می‌توان غرق کرد. انجام این کار فقط به زمان و عزم و اراده نیاز دارد.

نمودار شماره ۴- تغییر به زمان احتیاج دارد



نمودار شماره ۴ به شما کمک می‌کند که با پنج گروه «انطباق پذیر» مورد انتظار در سازمان آشنا شوید. نوآوران، افراد خطر پذیرند. آنها عدم قطعیت و تغییر را با آغوش باز قبول می‌کنند. خیلی زود انطباق‌پذیر، رهبران فکری هستند. کسانی که دیگران با آنها مشورت می‌کنند، غالباً فکرهای تازه را اندکی پیش از اکثریت زود تغییرپذیر می‌پذیرند. اکثریت دیر تغییرپذیر، بدبین‌ترند. آنها را می‌توان ترغیب کرد؛ اما معمولاً این کار مستلزم فشار زیادی از سوی هم‌ترازان آنهاست. خیلی دیر انطباق‌پذیر، کسانی هستند که دیرتر از دیگران قانع می‌شوند. آنها معمولاً نسبت به هر نوع ابتکاری بدبین هستند. تشخیص این ویژگی‌های فردی ممکن است برای تدوین راهبردهایی به منظور قبولاندن فلسفه اداره امور پلیسی جامعه‌گرا به نیروها مفید باشد (میلر و هس، ۱۳۸۲: ۱۸۹-۱۹۰).

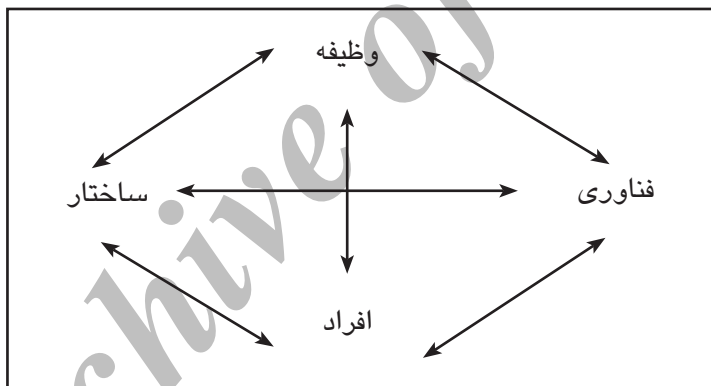
سرانجام، باید به این اظهارنظر گلدشتاین (۱۹۹۳: به نقل از میلر و هس، ۱۳۸۲: ۱۹۰) توجه کرد: «اداره امور پلیسی در ایالات متحده [و سایر کشورها] بسیار شبیه یک دستگاه بزرگ و پیچیده با قطعات متعدد و ظریف است. تغییر هر قطعه، مستلزم تغییر در بسیاری قطعات دیگر در شیوه اتصال قطعات به هم و هماهنگی کار آنهاست.»

راهبردهای تغییر در توسعه سازمان ناجا

بالندگی یک سازمان متأثر از عوامل مختلفی است؛ مانند: ساختار، فناوری، افراد و

وظیفه. به منظور به‌سازی عملکرد سازمان و در نتیجه کسب اثربخشی بیشتر می‌توان از راهبردهای متعدد و متنوعی برای اعمال تغییرات لازم بهره جست. با نگاهی نظام‌مند به مسئله و متغیرهای مهم سازمانی از دیدگاه «لویت» می‌توان راهبردهای سازمان را به چهار دسته اصلی تقسیم کرد. «لویت» هر یک از این متغیرها را با ترسیم شکلی تشبیه به اهرمی می‌کند که در اختیار مدیر قرار دارد تا با کنترل آن، سیستم سازمانی را به‌سازی و نوسازی کند. لویت معتقد است که سازمان از چهار متغیر اصلی ساختار، فناوری، افراد و وظیفه تشکیل شده که بر روی یکدیگر اثر متقابل داشته و در تعامل با هم می‌باشند، که اعمال تغییر در هر یک از آنها دگرگونی در سایر متغیرها را در پی دارد (ممی‌زاده، ۱۳۷۵).

نمودار شماره ۵- تأثیر متقابل متغیرهای خارجی*



*. به نقل از: ممی‌زاده، ۱۳۷۵.

راهبردهای تغییر در سازمان

۱- راهبرد تغییر فناوری: به لحاظ تنوع‌پذیری و رشد روزافزون فناوری در جوامع امروزی، پیش‌بینی تغییر تحولات و تحولات در زمینه گسترش بهره‌برداری از انواع آن در آینده غیر ممکن می‌شود. اتخاذ این راهبرد مستلزم داشتن دانش و تخصص جدید پیرامون سازمان‌هاست؛ ضمن اینکه کارگزار تغییر بایستی به طور دقیق توان سنجش تأثیر این تغییر بر روی ساختار، وظایف و نگرش افراد را داشته باشد تا بتواند با دقت هر چه تمام‌تر نتایج تغییرات را به سمت افزایش کارایی و اثربخشی و در نهایت کسب کمال سازمانی سوق دهد.

۲- راهبرد تغییر ساختار: از آنجایی که ساختار سازمانی متأثر از عوامل متعددی از جمله ارتباطات، حیطه نظارت، میزان اختیارات و مسئولیت‌ها، تمرکز یا عدم تمرکز امور و مواردی از این دست است. اعمال تغییر در آن، تغییر در هر یک از عوامل فوق را در بر خواهد داشت؛ زیرا با تغییر و تحول همراه خواهد شد. به دلیل حساسیت ساختار و تأثیر سریع آن بر سایر متغیرهای سازمانی، اعمال تغییرات در آن مستلزم دقت و بذل توجه کافی به تأثیر و تأثیرات میان متغیرها با سایر متغیرهای یاد شده است.

۳- راهبرد تغییر وظیفه: طراحی مجدد مشاغل یکی دیگر از ابزارهای تغییر در سازمان است که در آن سعی می‌شود با اعمال تدابیری بر میزان انگیزه، روحیه، رضایت و تمایل به کار کارکنان از یک‌سو و تنوع و گوناگونی شغل، استقلال و آزادی عمل آن از سوی دیگر، افزوده شود تا فرد با میل و رغبت بیشتری به کار پرداخته و نتایج مطلوب‌تری از آن کسب کند.

۴- راهبرد تغییر افراد: این راهبرد بر تحول در سازمان از طریق تغییر رفتار اعضای آن تأکید دارد. مراد از تغییر افراد در سازمان، انتقال یا اخراج آنها نیست بلکه هدف، اعمال تغییرات لازم در گرایش‌ها، ارزش‌ها، انگیزه‌ها، مهارت‌ها و رفتار فردی آنهاست.

تغییرات ایجاد شده در ناجا

در سال‌های اخیر تغییرات و نوآوری‌های زیادی در نیروی انتظامی انجام شده است که نشان می‌دهد که سازمان پلیس در جمهوری اسلامی ایران متناسب با نیازهای رو به تغییر جامعه خود واکنش نشان داده و تغییرات متعددی را انجام داده است:

۱- تغییر رویکرد پلیس به رویکرد پلیسی جامعه محور: البته هنوز این رویکرد در اوائل راه است و نیازمند مطالعه و پژوهش برای پیدا کردن راهبردها و تاکتیک‌ها اجرایی بومی آن است.

۲- رویکرد پژوهش محوری: تا چند سال پیش سازمان ناجا فاقد واحد پژوهشی بود. در حال حاضر ناجا دارای یک سازمان بزرگ پژوهشی (سازمان مطالعات و پژوهش‌های ناجا) و چند پژوهشکده، چندین دفتر تحقیقات کاربردی معاونت‌های ناجا، معاونت پژوهش دانشگاه، و اخیراً صحبت از راه‌اندازی مراکز پژوهشی در استان‌ها است.

۳- افزایش و توجه بیشتر به تولیدات علمی: در گذشته در سطح کل ناجا کتاب و

نشریه‌های محدودی چاپ می‌شد. در حال حاضر دانشگاه علوم انتظامی، معاونت‌های مختلف، و پژوهشکده‌های مختلف دست به انتشار نشریات و کتاب‌های تخصصی زده و وجود «هفته پژوهش ناجا»، سالانه رقابت کمی و کیفی بین این واحدها را صدچندان کرده است.

۴- ایجاد واحدهای نظارت مردمی (شماره ۱۹۷): برای نظارت مردم بر عملکرد پلیس این واحد در سراسر ایران راه‌اندازی شده است.

۵- توسعه تجهیزات فناوری پلیس در راهور، فرودگاه‌ها و ...

۶- توسعه علمی و عملی کارکنان: با برگزاری دوره‌های مختلف تخصصی به صورت دوره‌های ضمن خدمت، کارگاه‌های آموزشی، رشته‌های داخلی دانشگاهی، تشویق به شرکت در دانشگاه‌های مختلف (دولتی، پیام‌نور، علمی- کاربردی و ...)، سمینارهای علمی...

۷- ایجاد واحدهای اجتماعی در کنار واحدهای انتظامی و قضایی در کلانتری‌ها.

۸- ایجاد معاونت اجتماعی: که خود فعالیت‌های اجتماعی زیادی را در پلیس برای اولین بار در تاریخ پلیس ایران مطرح ساخته است؛ از قبیل تعامل با مدارس، هنرمندان، نویسندگان، دانشمندان و پژوهشگران. این در حالی است که قبلاً پلیس تنها به عنوان عنصری صرفاً ضابط قضایی و احیاناً دور از مردم تلقی می‌شد. اساتید دانشگاه و پژوهشگران مراکز پژوهشی به طور فعال با این معاونت در زمینه‌های پژوهشی، علمی، هنری و ... همکاری دارند.

۹- تغییر فرهنگ و نگرش مردم به پلیس: قبلاً و هنوز هم، تا حدودی، مردم مراجعه به پلیس و کلانتری را امر ناپسند و نامناسب می‌دیدند و از مراجعه به آنجا مگر به اجبار پرهیز می‌کردند؛ نظرسنجی‌های پلیس نشان از افزایش نگرش مثبت مردم به پلیس است؛ هرچند این میزان‌ها ایده‌آل نیست.

۱۰- تغییر و اصلاح قانون استخدامی ناجا و به ویژه لحاظ کردن مشکلات و مسائل کارکنان ناجا: قانون اول نوعی الگوبرداری از قانون ارتش ج.ا.ا. بود و قانون جدید بیشتر به ساختار و مسائل پلیس مرتبط‌تر است.

۱۱- تغییر معیارهای پذیرش و گزینش: متناسب با ارزش‌های انقلاب، اسلام و مردم‌سالاری، استخدام افراد بر اساس معیارهای ذکر شده تغییر یافته است.

تغییر در قوانین: قوانین برای تسهیل و نظم دادن به امور هستند و نباید مانع توسعه و بهره‌وری سازمان شوند. قوانین موجود ناجا نشان می‌دهد که با تدوین آیین‌نامه‌های اجرایی مناسب، پویا و نوآور توسط متخصصانی خوش‌فکر، نوآور و خلاق می‌تواند نه

تنها مانع تغییر و نوآوری شوند بلکه باعث توسعه و بهبود سازمانی می‌شوند.

جمع‌بندی از برداشتها از ماده‌ها و تبصره‌های قانونی اشاره شده

- ۱- لازم است واحدهای مختلف سازمان در راستای اجرای هرچه بهتر قوانین و مقررات به طور مرتب تغییرات لازم را بررسی و در صورت لزوم آنها را عملیاتی کنند؛
- ۲- تشکیل کمیته‌های تخصصی بررسی و اشکالات اجرایی قانون و ابلاغ آنها به رده‌های مربوطه (با توجه به اینکه به پیشنهاد کمیسیون مشترک اجتماعی، امنیتی و سیاست خارجی مجلس، با ده سال مدت اجرای آزمایشی آن موافقت گردیده «قانون استخدامی ناجا مصوب ۱۳۸۳»؛
- ۳- اطلاع از آخرین دستاوردهای علمی برای تدوین کتاب، لوح فشرده و... آموزش متناسب با رشته‌ها؛
- ۴- برنامه‌ریزی مجدد دوره‌های آموزشی ناجا برای به روز شدن رشته‌های مختلف و نظارت بر حسن اجرای مباحث به صورت عملی در واحدهای مربوطه؛
- ۵- تشکیل کارگاه‌های کوتاه‌مدت برای دستیابی به آخرین تازه‌های علمی (که در دوره‌ها قابل اجرا نیست) و صدور گواهی برای شرکت‌کنندگان در کارگاه‌ها؛
- ۶- اجرای همایش و سخنرانی‌های علمی در دانشگاه علوم انتظامی و مراکز آموزشی برای اطلاع از آخرین دستاوردهای علمی؛
- ۷- ایجاد اتاق فکر برای عملیاتی و اجرایی کردن شیوه‌های نو و تغییر رویه‌ها و مقررات.

راه‌های مقابله با مقاومت در برابر تغییر

برای مقابله با مقاومت در برابر تغییر راهکارهای مختلفی وجود دارد که در چند شکل اینجا مطرح شده‌اند.

- ۱- راه‌های مقابله با مقاومت در برابر تغییر به پلیس جامعه محور: دولان (ص ۳۲) به نقل از میلر و هس، ۱۳۸۲: ۱۸۹-۱۸۸) برای کاهش یا حذف واکنش‌های شدید در مقابل تغییر در زمینه پلیس جامعه محور یا اداره امور پلیسی جامعه‌گرا، راه‌های زیر را پیشنهاد می‌کند:
 - ۱- آموزش تمام کارکنان اداره در مورد فلسفه اداره امور پلیسی با کمک جامعه از ابتدای امر؛
 - ۲- تکوین یک سبک مدیریت و ساختار سازمانی که در برگیرنده پیشنهادهای همه کارکنان اداره باشد؛

۳- تأکید مداوم به جامعه و اداره پلیس، در این مورد که سازمان مزبور همواره وظایف سنتی پلیس را انجام خواهد داد؛

۴- آهسته حرکت کردن... در اغلب موارد بین ۱۰ تا ۲۰ سال طول می‌کشد تا واکنش فعلی مبتنی بر وقوع حادثه خود را به یک مشارکت جامعه محور در این کار تبدیل کنیم.

۵- تمرکز بر مبانی و اصول؛

۶- هنگامی که کارکنان اداره واکنش شدید نشان می‌دهند، آن را اهانت به خود تلقی نکنید؛

۷- از همه مهم‌تر، الگوی نقشی باشید که انتظار مشاهده آن را دارید. رؤسا و مدیران باید خود اولین گام‌ها را بردارند. ما باید به مأموران خود نشان دهیم که آنچه انجام می‌دهند، مهم است و در جریان این تغییر همه ما با هم هستیم.

۲- اصول مدیریت تغییر در نظام‌های پلیسی: تعدادی اصول مدیریت تغییر را که به ویژه برای اعمال تغییر در نظام‌های پلیسی مهم است هارت (۱۹۹۶) مطرح ساخته است:

* ارتباطات: یک وسیله مؤثر در ایجاد ارتباط برای تفهیم چشم‌انداز، نیاز و ماهیت تغییر پیش‌بینی شده، یکی از ویژگی‌های اساسی فرایند تغییر است (بک‌هارد و هریس، ۱۹۸۷).^۱ ارتباطات بیرونی هنگامی که نظام پلیس میزان «بازبودن» خود را افزایش می‌دهد اهمیت می‌یابد و ضرورت تبادل اطلاعات پیرامون تغییرات مورد نیاز برای بهبود برون داده‌ها مطرح می‌شود. این جنبه‌های فرایند تغییر نشان داده شده‌اند که داخل نظام‌های اداره امور پلیسی اهمیت ویژه‌ای دارند.

* پشتیبانی مدیریت: تمایل به تغییر توسط مدیران ارشد را نمی‌توان با نظرات سطوح عملیاتی و میانی موافق فرض کرد. پشتیبانی فعال مدیران ارشد و میانی برای تغییر رضایت‌بخش ضروری است (تایشن و جک سن، ۱۹۹۲).^۲

* رهبری: نشان داده شده است که رهبری برای غلبه بر سطوح بالای عدم اطمینان که احتمالاً با تغییر عمده همراه است ضروری است. اصول رهبری مؤثر تغییر (باس، ۱۹۹۰) باید بر افراد و گروه‌هایی که سختی را همراه با انجام رویه‌های جدید و کار در موقعیت ناآشنا تجربه می‌کنند به کار رود. رهبری مؤثر سردرگمی

1. Beckhard & Harris, 1987

2. Tyson and Jacson, 1992

را کاهش داده و سطح اطمینان و اعتماد به نفس افراد را افزایش می‌دهد که در نتیجه عملکرد کاری را بهبود می‌بخشد.

* اهداف تغییر: در شناسایی دشواری تغییر فرهنگ سازمانی، برای اینکه موفقیت حاصل شود، پیشنهاد شده است که اگر تغییر اصلاحی طولانی مدت برای نیازهای سازمان خیلی کند است، تغییر باید هر یک از اهداف مرتبط با تغییر را به طور همزمان تحت تأثیر قرار دهد. برای مثال، حمایت مناسب مدیریت و ارتباطات مؤثر باید به سرعت پس از تغییرات، در ساختارها که به عنوان تقویت‌کننده ماهیت تغییرات است، همراه شود. چنین تغییراتی باید با تغییرات جزئی ضروری برای نظام‌ها و رویه‌هایی که در واقع شیوه تغییر یافته برون‌داد را ایجاد می‌کنند همسو باشد. ثابت شده است که اتکای به یک رویکرد برای اعمال تغییر به احتمال زیاد در یک فرهنگ قوی ضد [تغییر] موفق نخواهد بود.

* تغییر اجباری و مشارکتی: نتایج ذکر شده به این موضوع منجر می‌شود که ترکیب تغییر اجباری اولیه و به دنبال آن استفاده از رویکردهای مشارکتی بیشتر برای تغییرات بیشتر به احتمال زیاد در جاهایی که فرهنگ قوی وجود دارد مناسب‌تر است (باس، ۱۹۹۰). ثابت شده است که در صورتی که بتوان فرهنگ سازمانی را آن‌طور که باید و شاید به سرعت تغییر داد، این فرهنگ ممکن است نیروی قوی برای ایجاد مقاومت در برابر تغییر تلقی شود. بعید است که رویکرد مشارکتی تغییر بر فائق آمدن تغییرات عمده و پایه‌ای، که بر هنجارهای فرهنگی به شدت تأثیرگذار است موفق باشد. از آنجایی که بسیاری از عوامل تشویقی و برانگیزاننده موجود در سازمان‌های تجاری و در سازمان پلیس وجود ندارد، می‌توان نتیجه گرفت که تغییر اجباری برای روبه‌رو شدن سریع با مسائل فرهنگی مقاوم ضروری است. چنین رویکردی باید با شیوه مشارکتی بیشتر برای روبه‌رو شدن با تغییرات مرتبط و جامع همراه شود.

* تیم‌های تغییر: استدلال شده است که تغییر عمده در نظام‌های پلیسی ذاتاً فرایندی پیچیده است. این طور به نظر می‌آید که خیلی بعید است که مهارت‌های لازم به تفصیل اشاره شده، برای مدیریت فرایندهای تغییر تنها در یک فرد موجود باشد یا در یک رفتار سلسله مراتبی تنها در یک فرد متمرکز شود. تا حدودی مهارت‌ها و تجربه مکمل ضروری را می‌توان در مفهوم «تیم تغییر» یا «گروه کاری» در هم آمیخت (پدلر و دیگران، ۱۹۹۱)، که اینها برای نظام‌های پلیسی مناسب دیده شده

است. تغییرات چندگانه در وظایف و موقعیت‌های مکانی مختلف ممکن است با ایجاد «شبکه‌ای از تیم‌ها» به دست آید با چیزی را که کاترنباخ و اسمیت (۱۹۹۳)^۱ پیشنهاد کرده‌اند.

علاوه بر موارد مطرح شده توسط هارت (۱۹۹۶)، برومند (۱۳۷۴ : ۲۹۹) نیز تقریباً موارد مشابهی را برای استفاده از مدیریت اثربخش تغییرات مطرح کرده است:

۱- آموزش و ارتباطات: نیاز و منطق تغییر باید سریع توصیف و توجیه شود تا بدین وسیله جاده تغییر جهت انجام موفقیت‌آمیز آن هموار شود.

۲- مشارکت و درگیری: براساس مطالعات کلاسیک «کوچ» و «فرنج» چنانچه افراد در طرح تغییر مشارکت داشته باشند. مقاومتشان در مقابل تغییر کاهش می‌یابد و گاهی به صفر می‌رسد.

۳- تسهیل و حمایت: آسان کردن انجام فرآیند تغییر و حمایت کسانی که دست‌اندرکار هستند راه دیگری برای مقابله مدیران با مقاومت کارکنان است. برنامه‌های دوباره آموزشی [بازآموزی]، مرخصی دادن بعد از یک دوره کار سخت، درک و کمک‌های عاطفی، کمک‌کننده است.

۴- مذاکره و موافقت: گاهی برای مدیر ضروری است که با مخالفان بالقوه تغییر به مذاکره بنشینند و حتی نامه‌های تفاهم‌آمیز از سرپرستان واحدهای فرعی سازمان که از تغییر تأثیر می‌پذیرند دریافت دارد.

۵- اجبار پنهان و آشکار: مدیران ممکن است با رفتار آشکار و پنهان، افراد را به زور وادار به همکاری کنند که شامل گرفتن شغل، انتقال، توقف ترفیع و امثال آن است. چنین روش‌هایی غیر عادی نیست و همواره ریسک کردن، مشکلات را برای جلب حمایت‌های افراد برای کوشش‌های آتی تغییر دو چندان می‌کند.

پیشنهادها و توصیه‌ها

برای عملی و اجرایی شدن تغییر و تحول در ناجا، علاوه بر مواردی که قبلاً راه‌های مقابله با مقاومت در برابر تغییر عرضه گردید، پیشنهادها و توصیه‌های زیر نیز ارائه می‌شوند:

۱- دادن بازخورد از نتایج تغییر و عملیات ویژه به کارکنان و مدیران درگیر عملیات؛

۲- تحقیق پیرامون میزان پذیرش، مقبولیت و یا بدبینی کارکنان پلیس نسبت به پدیده

- تغییر (کوکران، بروملی و اسواندو، ۲۰۰۲: ۵۰۷)؛
- ۳- استفاده از اصول تشویقی، توانمندسازی و ترغیبی کارکنان پلیس برای آماده کردن آنان برای تغییر (کوکران، بروملی و اسواندو، ۲۰۰۲)؛
- ۴- آماده کردن کارکنان و مأموران پلیس برای پذیرش تغییر از طریق آموزش آنها قبل از اجرای تغییرات (همان)؛
- ۵- شناسایی و بر طرف کردن عوامل بدبینی کارکنان نسبت به هر تغییر در سازمان (همان)؛^۲
- ۶- مأموران بدبین نسبت به جامعه و اجرای پلیس جامعه محور به حوزه‌هایی از فعالیت پلیس مأمور شوند که ربطی به فعالیت‌های پلیس جامعه محور نداشته باشد (همان)؛
- ۷- ارائه شیوه‌هایی که کارکنان مقاومت خود را برابر تغییر به طور مثبت ابراز دارند؛ مثلاً با صراحت و در ضمن انجام شیوه جدید، نظر خود را بیان دارند (رابینز و دی‌سنزو، ۱۳۷۹: ۲۴۹)؛
- ۸- تأکید نکردن بر دستورهای بدون چون و چرا و توضیح به ویژه در میان افراد و مأموران پلیس تحصیل کرده (میلر و هس، ۱۳۸۲: ۱۸۷)؛
- ۹- استفاده از اصول مدیریت کیفیت جامع (TQM) برای بهبود کارایی و اثربخشی سازمان (کوکران، بروملی و اسواندو، ۲۰۰۲)؛
- ۱۰- توزیع و تخصیص اعتبار اجرایی و عملیاتی مناسب و قابل قبول و امیدوارکننده از نظر مدیران و کارکنان متناسب با اهداف و مقاصد تغییر در سطح اداره، بخش، معاونت و ... (همان)؛
- ۱۱- تمرکز بر تغییر فرهنگ سازمانی برای ایجاد تغییر در قسمت‌های مختلف سازمان (همان)؛
- ۱۲- ارزیابی شیوه موجود گزینش و پذیرش (جذب و استخدام) کارکنان ناجا و تدوین مکانیسم‌هایی برای شناسایی افراد خلاق و نوآور (همان)؛
- ۱۳- در نظر گرفتن ابعاد مختلف تغییر و تأثیر آن بر سایر نظام‌های فرعی سازمان (هارت، ۱۹۹۶)؛

1. Cochran, Bromlet and Swando, 2002:507

2. Cochran, Bromlet and Swando, 2002: 507

- ۱۴- نشان دادن تعهد واقعی و صادقانه از طرف مدیران و مجریان سطوح مختلف در مقابل تغییر در حال انجام (کوکران، بروملی و اسواندو، ۲۰۰۲):
- ۱۵- همسو کردن برنامه‌های آموزشی پلیس با جایگاه و نیازهای پلیس هوشمند و انعطاف‌پذیر تا جوابگوی نیازهای قرن ۲۱ باشد (نجاتی گیلانی، ۱۳۸۳):
- ۱۶- کارکنان به گونه‌ای تشویق شوند که بدون ترس از پیامدهای نوآوری شکست را تجربه کنند و اشتباهات خود را به عنوان فرصت‌های یادگیری سازمانی به شمار آورند (زارعی متین، ۱۳۷۳: ۶۱-۶۲):
- ۱۷- استفاده و ترویج روش‌های خلاقانه و ابتکاری در محیط کاری سازمان و در تصمیم‌گیری‌ها و اجرا (رابینز و دی‌سنزو، ۱۳۷۹).

منابع فارسی

- امیرکبیری، علی‌رضا (۱۳۸۵). *رویکردهای سازمان و مدیریت و رفتار سازمانی*. تهران: نگاه دانش.
- برومند، زهرا (۱۳۷۴). *مدیریت رفتار سازمانی*. تهران: دانشگاه پیام‌نور.
- بشارت، علیرضا (۱۳۷۹). «تغییر در شالوده سازمان‌های اداری، مقاومت در برابر تغییر و چگونگی فائق آمدن بر مقاومت‌ها». *جمع‌ای از اساتید مدیریت. مقاومت در برابر تغییر*. مرکز آموزش مدیریت دولتی: ص ۱۸-۱.
- حسینی کوهساری، اسحاق (۱۳۸۶). *نگاهی قرآنی به فشار روانی*. تهران: کانون اندیشه جوان.
- رابینز، استیفن پی (۱۳۷۸). *مبانی رفتار سازمانی*. ترجمه علی پارسائیان، سیدمحمد اعرابی. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- رابینز، استیفن پی. و دیوید ای. دی‌سنزو (۱۳۷۹). *مبانی مدیریت*. ترجمه سیدمحمد اعرابی، حمید رفیعی و بهروز اسراری ارشاد. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- رضائیان، علی (۱۳۷۹). *مبانی مدیریت رفتار سازمانی*. تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت).
- زارعی متین، حسن (بهار ۱۳۷۳). «خلاقیت و نوآوری» *دانش مدیریت*. شماره ۲۴: ۵۹-۶۶.
- فرنچ، وندل و بل، سسیل اچ. (۱۳۸۵). *مدیریت تحول در سازمان*. ترجمه سیدمهدی الوانی و حسن دانایی فرد. تهران: نشر صفار.

- کاشانیان، منصور (۱۳۷۹). «مقاومت در برابر تغییر و چگونگی فائق آمدن بر آن». جمعی از اساتید مدیریت. *مقاومت در برابر تغییر*. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی. ص ۵۰-۲۹.
- معاونت نیروی انسانی ناجا (۱۳۸۳). «قانون مقررات استخدامی ناجا». *نگهبان*. شماره ۸۴: ۶۲-۳۹.
- ممی‌زاده، جعفر (۱۳۷۵). *بهبودی و توسعه سازمان*. تهران: روایت.
- میس، ادوین و پ. جی. اورتمایر، (۱۳۸۰). *رهبری، اصول اخلاقی و امور پلیسی، چالش‌های پیش روی پلیس در قرن بیست‌ویکم*. ترجمه حسین شاکری. تهران: نیروی انتظامی، سازمان تحقیقات و مطالعات ناجا.
- میلر، لیندا اس و کارن ام. هس (۱۳۸۲). *پلیس در اجتماع: راهبردهایی برای قرن بیست‌ویکم*. ج ۱ ترجمه رضا کلهر. تهران: معاونت پژوهش دانشگاه علوم انتظامی.
- نجاتی گیلانی، سیدصدرالدین (۱۳۸۳). «بررسی چالش‌های آموزش نیروی پلیس با رویکرد اقتضایی». ترجمه مرکز تحقیقات و پژوهش‌های ناجا- معاونت اطلاع‌رسانی. *فصلنامه امنیت و نظم*. پیش شماره: ۲۰-۷.
- هلر، رابرت (۱۳۸۲). *مدیریت تغییر*. ترجمه خدایار ایبلی و سعید علیمیرزایی. تهران: سارگل.
- هنسن، مارک (۱۳۶۴). *مدیریت آموزشی و رفتار سازمانی*. ترجمه محمدعلی نائلی. اهواز: دانشگاه شهید چمران، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی.

منابع انگلیسی

- Cochran, John k., Bromley, Max L. and Swando, Mattew J.(2002). "Sherff's Deputies' Receptivity to Organizational Change". **Policing: An International Journal of Police Strategies & Management**. Vol. 25, No. 3:507-529.
- Cristando, Ronald J. **The Police Organization in Transition**. Cristando House, INC. in www.communitypolicing.org/pforgrans/pol-org.txt.
- Hart, James M. (1996). "The Management of Change Management in Police Organizations." In **Policing in Central and Eastern Europe: Comparing Firhand Knowledge with Experience from the west**. Slovenia: College of Police and Security studies in www.ncjrs.gov/policing/man199.htm (12/06/2007).
- National Victim Assistance Academy (1996). **Mastering the Information Age**. [http:// www.ncjrs.gov/1996](http://www.ncjrs.gov/1996) National Victim Assistance Academy. Htm (08/02/2008).

Schultz, Poul D.(June 2008). "The Future Is Here: Technology in Police Departments," **The Police Chief**, Vol. 65, No. 6 in [http://www.policechiefmagazine.com/magazine/index.cfm?fuseaction=display&article-id=1527&iss ue-id=62008\(29/08/2008\)](http://www.policechiefmagazine.com/magazine/index.cfm?fuseaction=display&article-id=1527&iss ue-id=62008(29/08/2008)).

منابع برای مطالعه بیشتر

منابع فارسی

- اعرابی، سیدمحمد (۱۳۸۵). مدیریت. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- خان مختاری، بهرام (گردآورنده) (۱۳۸۶). مدیریت تغییر با اندیشیدن قبل از انجام *دانش*. تهران: مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران.
- رابینز، استیفن پی. (۱۳۷۹). *تئوری سازمان (ساختار، طراحی و کاربردها)*. ترجمه مهدی الوانی و حسن دانایی فرد. تهران: راهی.
- رسته مقدم، آرش (تابستان ۱۳۸۴). «مطالعه ویژگی‌های سازمان یادگیرنده در یک سازمان یاددهنده». *دانش مدیریت*. شماره ۶۹: ۱۰۱-۷۳.
- رئیسی، ابوالقاسم (۱۳۸۶). «مدیریت تغییر در سازمان‌های دولتی». *فصلنامه دانش/انتظامی*، سال هشت، شماره دوم.
- سنگه، پیتر (۱۳۷۶). *پنجمین فرمان: خلق سازمان یادگیرنده*. ترجمه حافظ کمال هدایت و محمد روشن. تهران: سازمان مدیریت صنعتی.
- سنگه، پیتر و دیگران (۱۳۸۵). *رقص تغییر: چالش‌های تغییر پایدار در سازمان یادگیرنده*. ترجمه حسین اکبری و مسعود سلطانی. تهران: آسیا.
- عابدی جعفری، عسل و حسن آغاز (تابستان ۱۳۷۸). «مقایسه تحلیلی رویکردهای نوین مدیریت». *دانش مدیریت*. شماره ۶۳: ۱۰۷-۷۹.
- کینگ نیجل و اندرسن، نیل (۱۳۸۶). *نوآوری و تغییر در سازمان‌ها*. ترجمه رضا نجف‌بیگی. تهران: ترمه.
- میرکمالی، سیدمحمد (۱۳۷۹). «رابطه فرهنگ با مقاومت در مقابل تغییر یا پذیرش آن». در *جمعی از اساتید مدیریت. مقاومت در برابر تغییر*. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی، ص ۲۸-۱۹.
- میرمحمدی، حمید (۱۳۸۳). *مدیریت تغییر و به‌کارگیری آن در چارچوب مدیریت فرآیند سازمان*. به راهنمایی: کامران رضایی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. تهران: دانشگاه تهران، دانشکده فنی.

- نوری، ابوالقاسم (۱۳۷۹). «مقاومت در برابر تغییر و شیوه‌های برخورد با آن». جمعی از اساتید مدیریت. *مقاومت در برابر تغییر*. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۵۱-۶۹.
- هاردی، جورج (۱۳۸۰). *مدیریت تحول در یک هفته*. ترجمه شادی اردلان. تهران: کیفیت و مدیریت.

منابع انگلیسی

- Campbell, Stach and Duggan, Frank (2008). **The Development of a Learning Culture in a Youth Detention Centre and its Effect on Staff and Clients**. (Paper presented at the Juvenile Justice: From Lessons of the Past to a Road Map for the Future Conference convened by the Australian Institute of Criminology in conjunction with the NSW Department of Juvenile Justice and held in Sydney, 1-2 December 2003). Australia: Australian Institute of Criminology and NSW Department of Juvenile Justice. In www.aic.gov.au/conferences/2003-juvenile/Campbell. Pdf (28/08/2008).
- De Paris, R.J. (1998). "Community-oriented Policing and Problem Solving." **The Police Chief**, Vol. 65: 68-76.
- Dikson, Brian (2007). **The Challenge of change**. Australia: Australian Institute of Criminology in www.aic.gov.au/publications/proceedings/23/Dickson.pdf (09/12/2007)
- Finn, Richard (October 2007). "The IMPACT of Implementing Technological Change," **The Police Chief**, Vol. 74, No. 10 in [http://policechiefmagazine.org/magazine/index.cfm?fuswaction=display&article_id=1209&issue_id=62007\(10/6/2008\)](http://policechiefmagazine.org/magazine/index.cfm?fuswaction=display&article_id=1209&issue_id=62007(10/6/2008)).
- Johnstan, Valerie, Shapland, Joanna and Wiles, Paul (1993). **Developing Police Crime Prevention: Management and Organisational Change**. (Police Research Group Crime Prevention Unit Series Paper No. 41). London: Home Office Police Department.
- Lampard, Murray (2007). **Innovation, Partnerships and policing: A Teams Approach to Remote Service Delivery**.
- Mulder, Armand (February 1994). "Resistance to Change." **Law and Order**: 55-56. Paper presented at the Evaluation in Crime and Justice: Trends and Methods Conference (Canberra, 24-25 March 2003). Australia: Australian Institute of Criminology in conjunction with the Australian Bureau of Statistics.
- Peak, Ken (January 1994). "Police Executives as Change Agents." **The Police Chief**: 27-29.
- Rippy, Keith M. (April 1990). "The Politics of Being a Police Chief: The Ins and Outs of Implementing Change." **The Police Chief**: 135-140.
- Sadd, Susan and Grinc, Randolph M. (February 1996). **Implementing Challenges in Community Policing Innovative Neighborhood Policing in Eight Cities**. Washington, D.C.: National Institute of Justice Research in Brief. <http://policechief->

magazine.org/magazine/index.cfm?fuseaction=display&article_id=1209&issue_id=62007

Weatheritt, M. (1986). **Innovations in Policing**. London: Croom Helm.

Woodward, Harry (1992). **Working Through Change: How to Help Your People Get Back on Track**. Braverton, Oregon: Great Performance, Inc.

Archive of SID