

# تأثیر وظیفه محوری بر عملکرد پلیس

دکتر علیرضا جزینی<sup>۱</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۴/۱۲/۱۰

تاریخ اصلاح: ۱۳۹۴/۰۲/۱۲

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۴/۰۳/۲۵

## چکیده

**زمینه و هدف:** پلیس یکی از سازمان‌های تأثیرگذار بر جامعه است. افزایش احساس امنیت و کاهش جرم در جامعه بستر مناسبی برای پیشرفت فراهم می‌کند. بنابراین شناسایی عوامل مؤثر بر عملکرد پلیس موضوع مهمی است. ماهیت پلیس، اهمیت مدیران پلیس را دوچندان می‌کند، به طوری که عملکرد پلیس با شایستگی مدیران آن ارتباطی مستقیم دارد. در این تحقیق توجه به وظیفه به عنوان یکی از ارکان مدیریت پلیس، در قالب وظیفه محوری مورد بررسی قرار گرفته و تأثیر آن بر مؤلفه‌های چندگانه عملکرد پلیس تجزیه و تحلیل شده است. چهار مؤلفه وظیفه محوری در این تحقیق عبارتند از: وظیفه شناسی، تخصیص منابع و ارتباطات و برنامه ریزی و پنج مؤلفه عملکرد پلیس عبارتند از: تحقق مأموریت، سرمایه فیزیکی، سرمایه انسانی، سرمایه اجتماعی و سرمایه ساختاری.

**روش:** این تحقیق از این حیث در گروه تحقیقات توصیفی-پیمایشی-مقطعی قرار می‌گیرد و از نوع کاربردی است. داده‌ها از طریق پرسشنامه جمع‌آوری و برای نمونه‌گیری، جامعه به دو بخش فرماندهان انتظامی و خیرگان ستادی تقسیم شده است. از ۷۵ خیره ستادی و از ۱۸۱ فرمانده انتظامی طبق جدول رجسی و مورگان<sup>۲</sup> (۱۹۷۰) که معادل با فرمول کوکران با خطای ۰/۰۵ است، اندازه نمونه به ترتیب برابر با ۶۳ نفر و ۱۲۳ نفر در نظر گرفته شد. به منظور اندازه‌گیری مؤلفه‌های وظیفه محوری و عملکرد پلیس پرسشنامه‌ای طراحی که در نهایت ۱۸۶ پرسشنامه جمع‌آوری و روائی و پایائی آن (۰/۸۹) مورد تأیید قرار گرفت. **یافته‌ها:** برای تجزیه و تحلیل رابطه بین متغیرها از معادلات ساختاری استفاده شد. نتایج تحقیق نشان می‌دهد متغیرهای وظیفه شناسی، تخصیص منابع و ارتباطات در سطح اطمینان ۹۹٪ بر عملکرد کارکنان تأثیر مثبت و معنادار داشته است اما متغیر برنامه ریزی در سطح اطمینان ۹۵٪ بر عملکرد کارکنان تأثیر معنادار نداشته است.

**نتیجه‌گیری:** نتایج تحقیق نشان داد متغیرهای وظیفه شناسی، تخصیص منابع و ارتباطات در سطح اطمینان ۹۹٪ بر عملکرد کارکنان تأثیر مثبت و معنادار داشته است اما متغیر برنامه‌ریزی در سطح اطمینان ۹۵٪ بر عملکرد کارکنان تأثیر معنادار نداشته است. این نتایج را این‌گونه می‌توان تفسیر کرد که از وظیفه‌شناسی و برنامه‌ریزی به عنوان عناصر مؤثر بر تحقق مأموریت، وظیفه‌شناسی اهمیت بیشتری دارد و شاید بتوان از اهمیت برنامه‌ریزی تا حدودی چشم پوشید. از سوی دیگر تأثیر معنادار ارتباطات و تخصیص منابع بر عملکرد با شرح تأثیر آن‌ها بر ابعاد سرمایه‌های فیزیکی، ساختاری، انسانی و اجتماعی قابل تبیین است. از این بین، نتایج نشان می‌دهد تخصیص منابع بیشترین تأثیر را بر عملکرد دارد و شاید بتوان گفت وظیفه‌شناسی و تخصیص منابع در کنار یکدیگر باعث کم رنگ‌تر شدن اهمیت برنامه‌ریزی شده‌اند. **واژگان کلیدی:** وظیفه محوری، عملکرد، وظیفه شناسی.

□ استناد: جزینی، علیرضا (تابستان، ۱۳۹۳). تأثیر وظیفه محوری بر عملکرد پلیس. *فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی*، ۹(۲)، ۱۹۱-۲۱۶.

۱. استادیار و عضو هیئت علمی دانشگاه علوم انتظامی email: alirj1101@gmail.com

2. Krejcie, Robert V., Morgan

## مقدمه

صاحب‌نظران توجه به موضوع عملکرد سازمانی را باعث توسعه تئوری سازمانی ذکر می‌کنند و عملکرد را موضوع اصلی در فضای عملی نیز می‌دانند. از این روی این موضوع توجه محققین سازمان و مدیریت، علوم سیاسی، اقتصاددانان و مدیران اجرایی را به خود جلب نموده است. بهبود مستمر عملکرد سازمان‌ها، نیروی عظیم هم‌افزایی<sup>۱</sup> ایجاد می‌کند که این نیروها می‌تواند پشتیبان برنامه رشد و توسعه و ایجاد فرصت‌های تعالی سازمانی شود. دولت‌ها و سازمان‌ها و مؤسسات تلاش روزافزونی را در این مورد اعمال می‌کنند. بدون بررسی و کسب آگاهی از میزان پیشرفت و دستیابی به اهداف و بدون شناسایی چالش‌های پیش روی سازمان و کسب باز خور و اطلاع از میزان اجرای سیاست‌های تدوین شده و شناسایی مواردی که به بهبود جدی نیاز دارند، بهبود مستمر عملکرد میسر نخواهد شد. تمامی موارد مذکور بدون اندازه‌گیری و ارزیابی امکان‌پذیر نیست (تانگن<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴).

عوامل مختلفی بر عملکرد پلیس تأثیر می‌گذارند. ماهیت پلیس و حساسیت خدماتی که ارائه می‌دهد نقش مدیران را در این سازمان بسیار برجسته می‌سازد. مدیران پلیس به عنوان رهبران این سازمان نقش مهمی در بهبود عملکرد و استفاده مؤثر از نیروی انسانی آن دارند. یکی از مهارت مدیران میانی مهارت فنی است و در مدل شبکه مدیریت توجه به وظیفه به عنوان یکی از ابعاد مدیریتی مطرح می‌شود. این مفهوم در اینجا تحت عنوان وظیفه‌محوری مورد بررسی قرار گرفته و تأثیر آن بر عملکرد پلیس آزمون شده است. کانت در تعریف مفهوم وظیفه می‌گوید: وظیفه عملی است که شخص به انجام آن ملزم باشد. پس وظیفه ماده الزام است. (کانت، ۱۳۸۳ ب: ۵۷) وظیفه، ضرورت عمل کردن از سر احترام به قانون است (کانت، ۱۳۶۹، ۲۴). تفاوت در مأموریت‌های نیروی انتظامی آن هم رده‌های مختلف، کاملاً مشهود و تصریح قانونی دارد و برای هر مأموریتی، عملکرد قوی نیاز است و چون پلیس در اجرای مأموریت‌ها، یک پلیس چندوجهی است عملکرد نادرست، هزینه اجتماعی جرم را بالا برده و به دلیل عدم توانائی لازم برخی از مدیران، ممکن

1. Synergy  
2. Tangen

است مشکلاتی ایجاد نماید. در کنار فن آوری و تجهیزات پلیسی آنچه که بیشتر خودنمایی می کند عملکرد مطلوب در سطح نیروی انتظامی است. عوامل مختلفی بر عملکرد پلیس تأثیر می گذارند که در این میان نقش مدیران پلیس بسیار کلیدی است. هدف اصلی این تحقیق بررسی تأثیر وظیفه محوری بر عملکرد پلیس است که از طریق آزمون فرضیه‌ها به انجام می‌رسد. در این تحقیق یکی از ابعاد مدیریت که توجه به وظیفه است را مورد توجه قرار داده‌ایم در مجموع به دنبال حل این مسئله است که تأثیر رویکرد وظیفه محوری بر عملکرد را بررسی و سؤال‌های زیر را پاسخ دهد.

سؤال ۱: آیا وظیفه شناسی بر عملکرد پلیس تأثیر دارد.

سؤال ۲: آیا تخصیص منابع بر عملکرد پلیس تأثیر دارد.

سؤال ۳: آیا ارتباطات بر عملکرد پلیس تأثیر دارد.

سؤال ۴: آیا برنامه‌ریزی بر عملکرد پلیس تأثیر دارد.

## مبانی نظری

### عملکرد پلیس

عملکرد سازمانی به چگونگی انجام مأموریت‌ها و وظایف و فعالیت‌های سازمانی و نتایج حاصله از انجام آنها اطلاق می‌گردد. موفقیت یا عدم موفقیت یک سازمان می‌تواند با بررسی عملکرد آن سازمان مورد قضاوت قرار داد. شناسایی عوامل مؤثر بر عملکرد سازمان و ارزیابی عملکرد به منظور بهبود آن امری ضروری و پر اهمیت است.

نیروی انتظامی، نسبت به سازمان‌های غیرنظامی چند مزیت اساسی دارد. برتری در سازماندهی، منزلت نمادین و امتیاز انحصاری مسلح بودن به موجب برتری مشروعیت تأثیرگذاری در اعمال قدرت. لزوم آمادگی برای مقابله با تهدیدات در همه جوامع سهم زیادی از درآمد ملی به، خرید اسلحه و نگهداری و آموزش کارکنان اختصاص می‌یابد و نیروی انتظامی به عنوان یک نهاد اجتماعی ویژگی‌های منحصر به فرد دیگری چون شجاعت، نظم، اطاعت، از خود گذشتگی، میهن دوستی و مقاومت طولانی برخوردارند، به عبارتی ناجا، سازمان یافته‌ترین ستاد، منظم‌ترین نیروهای اجتماعی و از لحاظ فرهنگی بیشترین دانش و تجربه را دارند، و مجهزترین سازمان درون

جامعه‌اند با بیشترین پشتوانه ملی، تضمین‌کننده ترقی و پیشرفت اقشار مختلف جامعه و با قدرت امور سیاسی و توسعه در ابعاد مختلف حکومت را اداره نمایند.

اولین مؤلفه‌ای که در ارزیابی عملکرد یک سازمان مورد توجه قرار می‌گیرد مأموریت آن سازمان است. تحقق مأموریت مهم‌ترین هدف سازمان و فلسفه وجودی آن است و بنابراین مهم‌ترین نشانگر عملکرد سازمان است. اما یک سازمان برای بقای خود نیاز به الزامات و سرمایه‌هایی دارد که موفقیت آن در آینده را تضمین کند. تحقق مأموریت در امروز زمانی در آینده تکرار می‌شود که سرمایه‌های سازمان مورد نیاز برای انجام مأموریت شامل سرمایه انسانی، سرمایه فیزیکی، سرمایه اجتماعی و سرمایه ساختاری مهیا باشد. بنابراین نتایج عملکردی که سازمان به دنبال آن است را می‌توان شامل مؤلفه‌های تحقق مأموریت، سرمایه انسانی، سرمایه ساختاری، سرمایه فیزیکی و سرمایه اجتماعی دانست.

### تحقق مأموریت

ناجا برای استقرار نظم و امنیت و تأمین آسایش عمومی، درحوزه استحضاطی، با گشت‌های خودرویی، موتورسوار و گشت پیاده و در مواقع ضروری گشت با لباس مبدل را پوشش می‌دهند که هرکدام با توجه به مأموریت‌های واگذار شده توسط یگان مربوطه به منظور جلوگیری از ناهنجاری‌های اجتماعی و برخورد با بزه‌کاران و متجاوزان به حقوق جامعه و پیشگیری از وقوع جرایم، اقدامات لازم را در اجرای مأموریت‌های ذاتی و رضایت‌مندی آحاد جامعه انجام می‌دهند. مأموریت ناجا در موارد زیر خلاصه می‌شود:

- ✓ تأمین نظم و امنیت و آسایش عمومی و فردی.
- ✓ پیشگیری از وقوع جرم و برخورد با جرایم مشهود.
- ✓ ارائه خدمات مشاوره و راهنمایی و انجام آموزش همگانی.
- ✓ پیشگیری اجتماعی از وقوع جرایم از طریق نهادها و شبکه‌های محلی.
- ✓ مقابله و مبارزه قاطع و مستمر با هرگونه خرابکاری، تروریسم.
- ✓ انجام وظایفی که بر طبق قانون به عنوان ضابط قوه قضائیه به عهده نیروی انتظامی محول شده

است. از جمله این موارد عبارتند از: مبارزه با مواد مخدر، مبارزه با قاچاق، مبارزه با منکرات و فساد، پیشگیری از وقوع جرایم، کشف جرایم، بازرسی و تحقیقی حفظ آثار و دلایل جرم، دستگیری متهمان و مجرمان و جلوگیری از فرار و اختفای آن‌ها و اجرا و ابلاغ احکام قضایی.

### سرمایه‌های سازمان

روند تغییر در ارزشیابی به سمت تأکید بیشتر بر جنبه‌های غیر مالی، کیفی و نامحسوس سازمان‌ها است. با شناسایی این نقطه ضعف حسابداری سنتی مدیریت در اندازه‌گیری عملکرد سازمان، نورتن و کاپلان<sup>۱</sup> در سال (۱۹۹۶) نظریه کارت امتیازی متوازن را ارائه کردند که بر سرمایه‌های فکری تأکید دارد (وانگ<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵).

مفهوم سرمایه<sup>۳</sup> یکی از غنی‌ترین چهارچوب‌های تبیینی در ملاحظات جامعه‌شناختی، اقتصادی و مدیریتی معاصر است. این مقوله طی دهه‌های اخیر دست‌خوش تحولاتی گردیده است که به واسطه آن‌ها شاهد ظهور نظریه‌های جدید سرمایه سازمانی، سرمایه فکری، سرمایه انسانی و سرمایه فرهنگی می‌باشیم (توسلی و موسوی، ۱۳۸۴:۸۸).

تقسیم‌بندی‌های متعددی در مورد انواع سرمایه صورت گرفته است. بعضی از دانشمندان علوم سازمانی معتقدند که به طور کلی سه نوع سرمایه وجود دارد که تحت شرایطی قابل تبدیل به یکدیگرند. این انواع عبارتند از سرمایه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی (ریچه<sup>۴</sup>، ۲۰۰۷: ۲۵) بعضی دیگر این تقسیم‌بندی را جزئی‌تر نموده‌اند و صحبت از سرمایه فیزیکی، مالی، انسانی، بازار، فکری، دانشی و اجتماعی کرده‌اند (تایمون<sup>۵</sup>، ۲۰۰۳: ۱۳).

این‌هم و دیگران<sup>۶</sup> (۲۰۰۳) معتقد هستند که سرمایه فکری قابل تبدیل به منابع نامشهود، دانش

1. Kaplan, R. S. and Norton

2. Wang

3. Capital

4. Reiche

5. Tymon

6. Openheim and et al

و دارائی‌های دانشی است (سینگ<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱). سرمایه فکری به عنوان دانش، به ارزش و عملکرد رقابتی در سازمان تبدیل می‌شود (بونتیس<sup>۲</sup>، ۱۹۹۸). این دارائی بیش از منابع مشهود در روند توسعه رقابت نقش دارد و به سوی عملکرد عالی سازمانی حرکت می‌کند (کاموکاما<sup>۳</sup> و دیگران، ۲۰۱۱). ادوینسون سرمایه فکری را موقعیت دانش، تجربه کاربردی، تکنولوژی سازمانی، رابطه با مشتری و مهارت حرفه‌ای می‌داند که به مرز رقابتی در سازمان تبدیل می‌شود. ویگ<sup>۴</sup> (۱۹۹۷)، سرمایه فکری را به عنوان دارایی خلق شده در بین فعالیت‌های ذهنی رده‌بندی شده از دستیابی دانش جدید و همچنین ابتکاری برای خلق روابط با ارزش می‌داند. اکثر محققان سه بعد سرمایه فکری را پذیرفته‌اند: (۱) سرمایه انسانی (دانش، تجربه، ارزش‌ها و مهارت‌های فردی)، (۲) سرمایه سازمانی (ساختارها، سیستم‌ها، ابزارها و رویه‌های داخلی، فرهنگ سازمانی و شبکه ارتباطات داخلی سازمان) و سرمایه رابطه‌ای (وفاداری مشتری، براند، تصویر، روابط و تعاملات با مشتریان و تأمین‌کنندگان، ..) (افرازه، ۱۳۸۵). جدول (۱) سرمایه‌های سازمانی که در این تحقیق تعریف شده‌اند را نشان می‌دهد.

جدول (۱): سرمایه‌های سازمان به عنوان نشانگرهای عملکرد

<p>سرمایه انسانی قابلیت‌های ترکیبی کارکنان یک سازمان را تشکیل می‌دهد. که در حل مسائل کسب‌وکار به کمک سازمان می‌آیند. سرمایه انسانی، سرمایه‌ای درونی در میان افراد بوده و سازمان قادر به اکتساب و تملک آن‌ها نیست. بنابراین این خطر برای سازمان وجود دارد که با ترک افراد، این سرمایه نیز از سازمان خارج گردد. از این رو سرمایه انسانی بستگی مستقیمی به نحوه به‌کارگیری این سرمایه‌ها توسط سازمان و توسعه خلاقیت و نوآوری برای بهبود این سرمایه‌ها دارد (ادوینسون و مالون<sup>۵</sup>، ۱۹۹۷). سرمایه انسانی اشاره به ذخایر انسانی دانش سازمان، از قبیل دانش، مهارت‌ها، توانائی‌ها، شایستگی‌های فردی، تجربیات، چالاکي فکری، نوآوری، توانمندی‌های کارکنان و مدیران دارد. سرمایه انسانی زمانی که منبع خلاقیت و نوآوری باشد، مهم‌ترین دارائی سازمان بشمار می‌رود.</p>	<p><b>سرمایه انسانی</b></p>
<p>سرمایه ساختاری، زیرساخت‌های پشتیبان‌کننده‌ای است که سرمایه‌های انسانی را به مرز عملیاتی شدن هدایت می‌کند. این سرمایه‌ها، در مالکیت سازمان بوده و با آمدن و رفتن افراد به سازمان در آن‌ها تغییری ایجاد نمی‌شود (ادوینسون و مالون، ۱۹۹۷). سرمایه ساختاری شامل موارد سنتی، چون: سخت افزار، نرم افزار، فرآیندها، سیستم اطلاعاتی، پایگاه داده اختصاصی، امتیازات انحصاری و نام تجاری سازمان است.</p>	<p><b>سرمایه ساختاری</b></p>

1. Singh
2. Bontis
3. Kamukama
4. Wiig
5. Edvinsson and Malone

<p>نوع دیگر سرمایه که در کار پلیسی اهمیت ویژه دارد، سرمایه اجتماعی است. واژه سرمایه اجتماعی ابتدا در مطالعات اجتماعی و جامعه‌شناسی مطرح شد (ناهایپیت<sup>۱</sup>، ۱۹۹۸: ۲۴۳، شریف<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶: ۷۹۶) و به وسیله آن بر اهمیت شبکه‌های ارتباطی قوی و شخصی که در طی زمان توسعه می‌یابند، تأکید شد (شریف، ۲۰۰۶: ۷۹۶). این مفهوم مبتنی بر دیدگاه جامعه‌شناسی بوردیو<sup>۳</sup> است که معتقد بود اشکال مختلف سرمایه قابل تبدیل به یکدیگر هستند (ریچه<sup>۴</sup>، ۲۰۰۷: ۲۶). سرمایه اجتماعی به روابط و تعاملات بین انسان‌ها تأکید دارد. در واقع دیدگاه تئوری سرمایه اجتماعی سبب شد که رویکرد سنتی در مطالعات مدیریت و سازمان که تنها به افراد به صورت منفرد توجه می‌نمودند تغییر یافته و الگوهای تعامل میان افراد را نیز در نظر بگیرند (هانسن<sup>۵</sup>، ۲۰۰۲: ۶). به این ترتیب سرمایه اجتماعی هم بخشی از سرمایه سازمانی است که در ارتباطات بین کارکنان جلوه می‌کند و هم بخشی از سرمایه ارتباطی سازمان است که در ارتباطات بین سازمان و مشتریان و تأمین‌کنندگان جلوه‌گر می‌شود. از دیدگاه پلیس شبکه ارتباطی بین مردم نیز اهمیت دارد و بنابراین سرمایه اجتماعی می‌تواند از دیدگاه بیرونی هم مورد توجه پلیس باشد. در مطالعات جامعه‌شناسی نیز به خصوص از اهمیت سرمایه اجتماعی در روابط خانوادگی و اجتماعی افراد و نیز در رشد نوجوانان صحبت شده است (گوپتا<sup>۶</sup>، ۲۰۰۰: ۶).</p>	<p><b>سرمایه اجتماعی</b></p>
<p>سرمایه فیزیکی شامل هر ماده با ارزشی در سازمان است که شامل ظرفیت مولد، مواد اولیه، ماشین آلات، تأسیسات و... است. مدیریت مواد و مصالح، روش‌ها و فنون را به وجود می‌آورد که استفاده و پردازش مواد اصلی و اساسی را بهینه سازی کند. نگهداری و صرفه‌جویی در استفاده از اموال سازمانی یکی از نشانه‌های عملکرد سازمان است. تمام اموال مؤسسات دولتی و وابسته به دولت، جزء دارایی‌های عمومی یا بیت‌المال است که در دست کارکنان به امانت سپرده شده و هر فردی به تنهایی به حفظ و نگهداری و استفاده صحیح و قانونی از آن‌ها موظف است. همه کسانی که به گونه‌ای با نوعی از بیت‌المال در ارتباطند باید نسبت به استفاده و نگهداری از آن دقیق و دلسوز باشند و با عقل و تدبیر و در چارچوب قانون و مقررات، آن را به‌کارگیرند. خداوند در قرآن می‌فرماید: <b>إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ كُلَّ خَوَّانٍ كَفُورٍ</b> (سوره حج، ۳۸): خداوند هیچ خیانت‌کار ناسپاسی را دوست ندارد. همان‌طور که سرمایه فیزیکی، با ایجاد تغییرات در مواد برای شکل دادن به ابزارهایی که تولید را تسهیل می‌کنند به وجود می‌آید، سرمایه انسانی با تغییر دادن افراد برای دادن مهارت‌ها و توانایی‌هایی به آن‌ها پدید می‌آید و افراد را توانا می‌سازد به شیوه‌های جدید رفتار کنند.</p>	<p><b>سرمایه فیزیکی</b></p>

### معنا شناسی مفهوم وظیفه:

کانت تعریف مفهوم وظیفه می‌گوید: وظیفه عملی است که شخص به انجام آن ملزم باشد. پس وظیفه ماده الزام است. (کانت، ۱۳۸۳ ب، ۵۷) برای مثال، راست گویی یک وظیفه است. او همچنین وظیفه را وجوب عملی معنا می‌کند و می‌گوید: ضرورت عمل کردن بر وفق اصل عینی اخلاق وجوب عملی، یعنی وظیفه نامیده می‌شود. (کانت، ۱۳۶۹: ۸۳)

در جای دیگر او وظیفه را بر اساس مفهوم وجوب عینی تعریف می‌کند و می‌گوید: وابستگی اراده ای که مطلقاً نیک نیست به اصل استقلال اراده (یعنی) همان [وجوب] یا ضرورت اخلاقی،

1. Nahapiet
2. Sherif
3. Bourdieu
4. Reiche
5. Hansen
6. Gupta

الزام نام دارد. وجوب عینی یک کار از روی الزام، وظیفه است (کانت، ۱۳۶۹: ۹۳) وظیفه، ضرورت عمل کردن از سر احترام به قانون است (کانت، ۱۳۶۹: ۲۴) اما وظیفه چیست؟ وظیفه احترام به قانون اخلاقی و عمل کردن با انگیزه آن است.

بنابراین، وظیفه از نظر کانت یعنی عملی که انجامش الزامی است و الزام یعنی ضرورت. معانی وظیفه، تکلیف، مسئولیت، حق و تعهد هم به صورت مترادف استفاده می‌شود که به تفکیک به شرح زیر بیان می‌گردد:

۱. مسئولیت: در لغت به معنای موظف بودن و یا متعهد بودن به انجام امری می‌باشد. (دهخدا: ۴۷۷)
۲. وظیفه: به آن چیزی اطلاق می‌شود که شرعاً یا عرفاً بر عهده کسی باشد. (دهخدا، : ۲۳۲۱۱)
۳. تکلیف: به معنای بار کردن کاری سخت توأم با رنج، بر کسی می‌باشد.
۴. تعهد: به معنای گردن گرفتن کاری (معین، ۱۳۸۱: ۳۰۸) و همچنین عهد و پیمان بستن (دهخدا: ۶۸۲۳) نیز آمده است.

۵. حق: در این مبحث به معنای سهم و نصیب می‌باشد. (لویس، ۱۳۸۴: ۳۰۸)

هر یک از این واژه‌ها به نوعی با یکدیگر ملازم می‌باشند. به عنوان نمونه؛ تا وظیفه ای بر دوش کسی نباشد، مسئولیتی در قبال انجام دادن یا ندادن آن نخواهد داشت و در مورد آن، بازخواست نخواهد شد. واژه «تکلیف» نیز با «مسئولیت» و «وظیفه»، ملازم است؛ چرا که در هر سه مورد چیزی بر عهده شخص می‌باشد که اجرای آن، لازم و واجب است.

وظیفه یا تکلیف گاهی به مفهوم بسیار وسیع برای اشاره به اعمالی (یا حتی خودداری از اعمالی) بکار برده می‌شود که به وسیله قوانینی امر یا نهی می‌شود که بر حوزه‌های مهم زندگی اجتماعی حاکم بوده یا به عنوان قوانین حاکم بر هر نوع همکاری مورد قبول باشند. وظایف را می‌توان به سه دسته تقسیم نمود:

۱. وظیفه‌ی قانونی: هرگاه مقررات قانونی اشخاص را به انجام دادن عملی یا به خودداری از انجام آن ملزم سازند کلمه‌ی تکلیف (وظیفه) مطرح می‌شود. تکلیف و وظیفه به یک معنا نمی‌باشد و از سوی دیگر پیروی یا الزام موضوع ارزیابی تکلیف نمی‌باشد.
۲. وظیفه‌ی اخلاقی: برای اشاره به هر گونه عملی بکار می‌رود که شخص برای انجام دادن یا انجام ندادنش دلیلی اخلاقی داشته باشد.



۳. وظیفه‌ی سیاسی: این وظیفه در اصل وظیفه‌ی اطاعت یا سرسپردگی به یک «قدرت سیاسی» است. (گولد، کولب<sup>۱</sup>، ۱۳۸۴: ۹۸)

### وظیفه محوری

در ادبیات مدیریت، توجه به وظیفه یکی از ابعاد مدیریت است. مدل شبکه مدیریت که توسط بلیک و موتان ارائه شده است، انواع سبک‌های مدیریت را بر اساس دو بعد توجه به وظیفه و توجه به انسان تقسیم‌بندی کرده است. در اینجا منظور ما از وظیفه‌محوری میزان توجه مدیر به وظیفه است (هرسی و بلانچارد، ۱۳۸۹: ۹۷). بر این اساس وظیفه‌محوری نشان دهنده میزان تأکید و توجه مدیر به تحقق اهداف و دستاوردهای حاصل از انجام وظایف و به عبارتی نتایج کار است.

به این ترتیب ما چهار مؤلفه را برای مفهوم وظیفه‌محوری در نظر گرفته‌ایم. اولین مؤلفه، وظیفه‌شناسی است. قبل از آنکه مدیر بخواهد به بر انجام وظیفه‌ای تأکید کند باید وظایف را بدرستی شناسایی و انتخاب کند. در واقع وظیفه‌شناسی منجر به اثربخشی مدیر و به عبارتی انجام کارهای درست خواهد شد. درک انتظارات و مأموریت پلیس به مدیر کمک می‌کند تا وظایف خود را بشناسد، ضمن آنکه حس وظیفه‌شناسی نیز به افزایش توجه مدیر به وظیفه منجر می‌گردد. دومین مؤلفه برنامه‌ریزی و سومین مؤلفه تخصیص منابع است. این دو مؤلفه با هم در ارتباط نزدیک هستند. مدیری که انتظارات از خود را می‌شناسد و اهداف و مأموریت‌های واحد خود را درک کرده است، باید همچنین بتواند با برنامه‌ریزی درست و تخصیص بهینه منابع با کمترین ورودی‌ها، اهداف مورد انتظار را تحقق بخشد. در واقع برنامه‌ریزی صحیح و تخصیص منابع مناسب، نشان‌دهنده کارایی مدیر بوده و انجام درست کارها را به دنبال خواهد داشت.

چهارمین مؤلفه که در اینجا بخشی از وظیفه‌محوری را نشان می‌دهد توجه به ارتباطات است. ارتباطات نقش مهمی در موفقیت یا عدم موفقیت سازمان‌ها به اهدافشان دارند. مدیری که به تحقق دستاوردها و رسیدن به اهداف مورد انتظار اهمیت می‌دهد، باید ارتباطات رسمی و غیررسمی را چه در درون سازمان و چه در بیرون از آن کنترل نموده و تحت نظارت داشته باشد. یک سیستم ارتباطی مناسب می‌تواند رسیدن به اهداف را تسهیل نماید، در حالی که ارتباطات غیرمفید می‌تواند

انرژی سیستم را هدر داده و آن را از رسیدن به اهداف بازدارد. بنابراین توجه به ایجاد ارتباطات هدفمند چه به صورت رسمی و چه غیررسمی یکی از مؤلفه‌های وظیفه‌محوری است.

### وظیفه‌شناسی

«وظیفه‌شناسی»، مهم‌ترین وظیفه انسان در سراسر زندگی است. زندگی انسان در هر کجا و هر موقعیت، دو گام بنیادی دارد: ۱ - شناخت وظیفه، ۲ - عمل به وظیفه. (مهدی پور، ۱۳۹۰:۱). همه مشکلات زندگی، مولود قصور و تقصیر و کوتاهی در برداشتن این دو گام اساسی است. گاهی در شناخت وظیفه، مشکل پدید می‌آید و گاهی در عمل به وظیفه، کوتاهی می‌شود. اگر این دو بیماری بزرگ علمی و عملی درمان شود، بشر با سعادت و سلامت در دو جهان زندگی می‌کند. در فرهنگ اسلامی وظیفه از سوی خداوند، عزوجل، از سوی پیامبران الهی، از سوی امامان معصوم، از سوی نمایندگان امام و ولی فقیه تعیین می‌گردد. گاهی عقل وظیفه انسان را روشن می‌کند. «نیازها» وظایفی پدید می‌آورند. مدیران شهری نیز حق دارند در چارچوب احکام الهی وظایفی بر دوش شهروندان بگذارند.

ولی شناخت وظیفه و عمل به وظیفه بدون شناخت خالق و رازق و پروردگار جهان و انسان، امکان پذیر نیست. عمل به وظیفه، بدون استمداد از خدا و تسلیم شدن در برابر قانون و اراده او مقدور نیست. «وظیفه‌شناسی» و «وظیفه‌مداری»، ضامن انسانیت و تمدن جامعه‌ها است. کسی که وظیفه خویش را نداند و یا به وظیفه خود متعهد و پایبند نباشد از فرهنگ و تمدن به دور است. قرآن کریم در سوره عصر، چهار وظیفه مهم را برای کل بشریت برشمرده است:

۱. ایمان، که اولین و مهم‌ترین وظیفه فرهنگی و معرفتی انسان است.
  ۲. عمل صالح، که دومین وظیفه و مربوط به رفتار و عملکرد افراد است و تشخیص عمل صالح، تنها با ترازوی عقل و وحی مقدور است.
  ۳. توأسی به حق که وظیفه تبلیغی و راه‌نشر اندیشه و عمل صالح در جامعه است.
  ۴. توأسی به صبر، که دعوت به صبوری و استقامت در شناخت و عمل به دستورات الهی است.
- پیمودن این چهار گام بلند، وظیفه عمومی انسان‌ها و شرط رهایی از خسران و زیان در زندگی فردی و اجتماعی است. (مهدی پور، ۱۳۹۰: ۲) وظیفه‌شناسی، یک حرکت سه بعدی است:

اصلاح انگیزه‌ها و نیت‌ها. اصلاح گفتار و نوشتار. اصلاح عمل و رفتار.

ضرورت تبعیت از سلسله مراتب: پیروی از سیاست (خط مشی)، قوانین، مقررات، و دستورات شفاهی و کتبی ریشه‌ی فعالیت‌های افسران پلیس است و در اغلب موارد به بهای پویایی و نتیجه پایانی مد نظر می‌باشد. در این الگو، پیروی بدون چون و چرا از این فرمان‌ها، دستورها و خط‌مشی‌ها بر چگونگی انجام کار پلیس حاکم است، و کمتر مجال برای ابتکار و تفکر مستقل گذاشته می‌شود. کوچک‌ترین انحراف از خط مشی (سیاست)، حتی به دلیلی درست، ممکن است منجر به بی‌نظمی شود. اگرچه فرمان‌برداری امری ضروری در جهت کنترل فعالیت‌های پلیسی مبتنی بر تکرار و یا میزان خطرآفرینی وقایع می‌باشد (برای مثال، به خطر افتادن زندگی افراد)، نباید بر نتایج اقدامات روزمره‌ی معمول پلیس غلبه کند (شین جان، ۲۰۰۹، ۱) (در سازمان پلیس، فرمان‌برداری اشاره به کنترل دارد، و به معنای انطباق، اطاعت و تمایلی به ارجاع درجات برتر علی‌الخصوص با روشی سودمند، مبتنی بر قوانین، دستورات و سیاست‌هاست. در سازمان‌های پلیس، فرمان‌برداری، تسلیم شدن در برابر قدرت بدون چون و چرا، تعریف شده است، سؤال کردن درباره دستورات (قوانین یا سیاست‌ها) برابر با نافرمانی، تخلفی است که می‌تواند اقدام انضباطی در باره آن انجام پذیرد. همان‌طور که تقاضا و اجرای فرمان‌برداری افزایش می‌یابد، خلاقیت و ابتکار کاهش می‌یابد تا جایی که افسران پلیس رویکرد «تا چیزی به من گفته نشود کاری انجام نمی‌دهم» اتخاذ می‌کنند و حتی آن زمان نیز تا جایی که نیاز هست کار انجام می‌دهند که توجه ناظرشان را جلب نکنند. این رویکرد به این دلیل وجود می‌آید که سازمان‌های پلیس به طور فراگیری بر اساس حکومت اداری - نظامی تنظیم شده است و تخطی از برخی اصول مبهم و یا قواعدی که در پشت جلد سوم سالنامه پلیس پنهان شده‌اند را بسیار آسان می‌سازد. بنابراین هرچه افسر کار کمتری انجام دهد توجه منفی کمتری به خود جلب می‌کند. به زودی بسیاری از افسران پلیس جز کاری که مجبور به انجام آن هستند هیچ کاری انجام نمی‌دهند، مثل پاسخ‌گویی به تلفن‌های درخواست خدمات. فرمان‌برداری بیش از حد با قرار دادن مدیران و ناظران در مقابل یکدیگر و حتی افسران خط برای کوچک‌ترین موضوعات نیز اختلافاتی ایجاد می‌کند. کار کردن تحت چنین شرایطی انرژی، علاقه،

ابتکار و انگیزه را که برای موفقیت در اداره‌ی پلیس بسیار حیاتی از بین می‌برد. زمانی که شرایط عملیات‌های روزانه به این نقطه برسد، سازمان را کد می‌شود و دیگر سلامت نیست. با تاکید بر روی نتایج، سازمان از پشتیبانی، همکاری تلاش در راستای دست یابی به اهداف استقبال می‌کند. تاکید بر نتایج و دادن چیزی به کارمندان تا برای آن تلاش کنند بخشی از «تئوری سلسله مراتب نیاز»های مازلو<sup>۱</sup> (۱۹۴۳) است، که در آن کارمندان دوست دارند برای موفقیت بالاتر تلاش کنند، می‌خواهند به آن‌ها اختیار داده شود تا مستقل عمل کنند (خود مختار)، می‌خواهند در میان خودشان احساس پذیرفته شدن بکنند و از سوی سازمان فعالیتشان به رسمیت شناخته شود. (شین. جان<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹:۵۵)

پلیس قانون‌مدار<sup>۳</sup>: یکی از شاخص‌های وظیفه شناسی، قانونمندی است که این مدل را می‌توان واکنشی علیه مدل نظامی و دیوان سالار تلقی کرد. مفاهیم اصلی موجود در این مدل عبارتند از: اعمال قانون، فعل حقوقی و غیر حقوقی، استفاده و سوءاستفاده از حقوق و نهاد حقوقی، به علاوه در این مدل، پلیس جدای از افراد جامعه به ایفای نقش پیشگیری می‌پردازد. این نوع مدل پلیسی به طور ضمنی دربردارنده تخصصی قوی‌تر در حوزه مبارزه علیه جرم و به نوعی پیشگیری است. ویلسون سه نوع مجزا از حفاظت و پیشگیری را در این مدل تشریح می‌کند.

۱. اولین نوع عبارتست از روش مراقبت: شامل سازمان‌های پلیس می‌باشد که در آن‌ها نقش اصلی در مواردی که جرم شدید ارتکاب نیافته، حفظ نظم است نه اجرای قانون.

۲. نوع دوم روش ارائه خدمت می‌باشد: پلیس خدمت محور اغلب در امور مداخله می‌کند که این مداخله رسمی نمی‌باشد و همه درخواست‌ها برای ارائه خدمات را به طور جدی مدنظر قرار می‌دهد و همواره گزینه‌هایی برای دستگیری و سایر مجازات‌های رسمی برمی‌گزیند.

بنا بر عقیده ویلسون سومین نوع محافظت، سبک قانون محوری است: در این مدل افسران تحت فشارند تا افراد را دستگیر کنند یا رانندگان را جریمه نمایند و صرفاً از آن‌ها انتظار می‌رود تا وظیفه‌شان را انجام دهند. از طریق استفاده قانون افرادی که مستحق مجازاتند، مجازات می‌شوند

1. moslo

2. Shane,M, jan

3. The lawful policing model

هنگامی که از مدل پلیسی قانون محور صحبت می‌کنیم منظورمان این نوع مدل (مورد سوم) است. (پونسرز، ۲۰۰۹: ۴۷۸) واکنش پلیس می‌بایست ارجاعی به قانون داشته باشد. پس از طریق قانون این واکنش تبیین شده و توضیح داده می‌شود. در هر پرونده، گزارش‌های پلیس باید به نوعی خروجی نص صریح قانون و یا حداقل از فحوای کلام قانون‌گذار این امر تشخیص داده شود. با این ترتیب این مدل پلیسی که فی‌نفسه در ساختار سنتی پلیس پیشگیری قرار می‌گیرد.

طرح این مسئله و این سؤال که در این مدل پلیسی که اگر قانون وجود نداشت پلیس چه رویکردی اتخاذ می‌کرد بسیار اساسی است و کاملاً بیان‌کننده این است که پلیس بدون قانون و قانون محوری در واقع موضوعیت ندارد و اولین هدف پلیس از پیشگیری از جرم در این مدل اجرای قانون است که در این گستره هدف پیشگیرانه قانون، فرعی شده و زیر سایبان اجرای کامل و تکلیف گونه قانون مانده و محو این تفوق قانون‌مداری می‌گردد.

در این مدل انتظار از افسران پلیس این می‌باشد که به عنوان افسران قانون عمل کنند و تنها در سطح دوم به عنوان مأموران صلح قرار می‌گیرند. (بیتنر، ۱۹۹۰: ۶۵) به هر حال آنچه در خصوص پلیس قانون‌مدار گفته شد بیان‌کننده ساختاری با نظم درون نهادی است، که به شدت پاسخگوی اعمال و رفتار خود نسبت به عموم و جامعه بوده و تمامی اعترافات و انتقادات را به قانون ارجاع می‌دهند.

اصل حاکمیت قانون دو گونه تعهدات را برای پلیس به دنبال دارد:

۱. تعهدات سلبی که مجموعه‌ای از نبایدها هستند و پلیس را از نقض قانون و حقوق دیگران منع می‌کنند مانند پرهیز از سلب حیات افراد به صورت خودسرانه و بدون مجوز قانونی؛ تعقیب و تحقیق؛ بازداشت و دستگیری شهروندان بدون مجوز قانونی؛ بی‌احترامی به حیثیت و کرامت ذاتی شهروندان.
۲. تعهدات ایجابی که مجموعه‌ای از نبایدها هستند و نقش حمایتی پلیس در پیشگیری از جرم و استقرار نظم و امنیت را نشان می‌دهند تلاش در جهت استقرار نظم قانونی، مقابله با تبهکاران و مجرمان، کشف جرم. (فراهانی و پروین، ۱۳۸۸: ۸۸)

این اصل از یک سو حدود وظایف و اختیارات پلیس را مشخص می‌کند و مدیر وظیفه محور

باید این حدود را برای کارکنان تفهیم کند. از سوی دیگر به رعایت اخلاق در مواجهه با شهروندان تأکید دارد. مدیر اخلاق محور باید روحیه مثبت نگری، خوش رویی، صداقت و مهربانی، عدالت ورزی و... را در کارکنان خود توسعه دهد و خودش الگویی برای کارکنان باشد. همچنین عدم سوء استفاده از موقعیت و جایگاه به عنوان یکی از مؤلفه‌های ارزش محوری مطرح است.

اهمیت اجرای قانون در سازمان‌های مجری آن بیش از هر سازمان دیگری است. زیرا افراد جامعه به پلیس اعتماد کرده‌اند تا هم از آن‌ها حمایت کند و هم خدماتی چون حفظ نظم و قانون را برای آن‌ها فراهم آورد. اجرای قانون، به دلیل نوع ماهیتی که دارد، فرصت‌هایی را برای افسران پلیس ایجاد می‌کند که از نفوذ خود سوء استفاده کنند. ادارات پلیس برای آنکه کارمندان خود را وادار کنند تا دستورهای مافوق خود را با کمال میل انجام دهند و به قوانین رسمی و شناخته شده‌ی جامعه احترام بگذارند، نیازمند نوعی انضباط هستند. عموم مردم از پلیس انتظار خدمت رسانی و ایجاد اتحاد در جامعه را دارند. در طول تاریخ مسئولیت خطیر پلیس تا به این حد نمایانگر نبوده است. (تروجانویکز و بوکروکز، ۱۹۹۰).

بر اساس این مقدمات، وظیفه‌شناسی در این مقاله با استفاده از سه نشانگر (پرسش) اندازه‌گیری شده است که عبارتند از: اطاعت از دستورات مقامات مافوق و تبدیل آن‌ها به برنامه ریزی عملیاتی؛ پاسخگو بودن به انتظارات سلسله مراتب و گزارش پیشرفت کار؛ آشنایی با قوانین و مقررات و حرکت در چارچوب آن.

### برنامه ریزی

برنامه ریزی عبارت است از فرا گرد تعیین و تعریف اهداف سازمان و تدارک دقیق و پیشاپیش اقدامات و وسایلی که تحقق اهداف را میسر می‌سازند. اقدامات و وسایل مورد نیاز عبارتند از: پیش‌بینی روش‌ها، زمان و مکان، منابع و افراد. برنامه ریزی به کار مدیران و غیر مدیران جهت می‌دهد و توجه آنان را بر اهداف سازمان متمرکز می‌سازد. برنامه ریزی موجب می‌شود که فعالیت‌های تکراری و بی‌ثمر کاهش یابد. به طور کلی، برنامه ریزی، عملیات سازمانی را پیش نگری و بر اهداف سازمان متمرکز ساخته عمل نظارت و کنترل را نیز تسهیل می‌کند. (علاقه بند، ۱۳۷۳: ۳۵)

مدیر پلیس باید در برنامه‌ریزی کردن تلاش‌ها و فعالیت‌های عملیاتی، یک کارشناس باشد. او می‌باید نسبت به بررسی سیستم‌های اجرایی، مهارت لازم را دارا بوده، توانایی تحقیقات و مطالعات سازمانی را داشته باشد، اطلاعات وارده و صادره در سازمان را مورد تجزیه و تحلیل قرار دهد و در مواقع ضروری نیز قادر باشد نسبت به تغییرات محیطی سازمان تدابیر لازم را اتخاذ نماید. در صورتی که چنین مدیر پلیسی نسبت به وظایف خود احساس مسئولیت می‌کند، در وهله اول باید برنامه‌ریزی‌های سازمانی خود و فعالیت‌هایی را که لازم است در آینده انجام گیرد تعیین و تبیین نماید. همچنین پیش‌بینی مشکلات و تصمیم‌گیری برای حل آن مشکلات از وظایف اساسی مدیر پلیس است که باید در برنامه‌های آتی خود لحاظ کند. از دیگر اقداماتی که مدیر پلیس به عنوان یک برنامه‌ریز باید انجام دهد، فرآیند انجام کار در کمترین مدت زمان لازم می‌باشد، بدین معنی که برای انجام وظایف در ابتدا مراحل انجام کار را مشخص کند، بروکراسی (کاغذبازی) را به حداقل برساند و حداکثر استفاده از منابع انسانی را ببرد. از این طریق سازمان از منابع موجود حداکثر بهره‌برداری را خواهد نمود. (یانون، ۱۳۸۶:۳۶)

بر این اساس، برنامه‌ریزی در این مقاله که در واقع شامل کنترل نیز می‌باشد با استفاده از پنج نشانگر (پرسش) اندازه‌گیری شده است که عبارتند از: اولویت بندی مناسب برنامه‌ها و پرداختن به امور مهم؛ هدف گذاری برای بهبود در ارائه خدمات؛ کنترل پیشرفت برنامه‌ها در حوزه استحضاطی؛ کنترل کیفیت ارائه خدمات پلیسی و انتظامی؛ شناسایی و رفع گلوگاه‌های عملکردی.

### تخصیص منابع

مدل‌های مبتنی بر نگرش امنیت محور: این الگو بیشتر بر تأمین منابع پلیسی و ارائه طریقی در قدرت اجرایی قوانین، در تمام مناطق مربوط به حوزه استحضاطی پلیس تأکید دارد. الگوی پلیس سنتی بر این فرض استوار است که راهبردهای پلیس را می‌توان بدون در نظر گرفتن میزان شدت جرایم، ماهیت جرایم و نیز گوناگونی جرایم در حوزه استحضاطی بر مبنای محافظه کارانه که توجیه آن محافظت از جامعه می‌باشد به کار برده و بدین واسطه از وقوع جرم پیشگیری می‌کند. راهبردهایی همچون افزایش تعداد ایستگاه‌های پلیس، گشت زنی تصادفی در تمام مناطق واکنش

سریع به درخواست کمک شهروندان، تحقیقات پلیس کلی در منطقه، دستگیری و اجرای دقیق قوانین پلیس از جمله اقدامات و راهبردهای مربوط به الگوی پلیس سنتی است. با نگاهی به راهبردهای مزبور می‌توان دریافت که الگوی پلیس سنتی بیشتر در پی تقویت بعد خدمت رسانی کلی است و بیشتر بر ابزارها و منابع پلیسی صحنه می‌گذارد و کمتر به کارآمدی پلیس در پیشگیری از وقوع جرم، بی‌نظمی و ناامنی می‌پردازد. (گلدستین<sup>۱</sup>، ۱۹۷۹: ۸۸).

بر این اساس، تخصیص منابع در این مقاله با استفاده از هفت نشانگر (پرسش) اندازه‌گیری شده است که عبارتند از: جلوگیری از اتلاف منابع مالی، فیزیکی، انسانی؛ تأمین تجهیزات و امکانات مورد نیاز کارکنان؛ شفاف سازی وظایف و مسئولیت‌های کارکنان؛ آراستگی ظاهر و رعایت نظم و انضباط؛ توجه به آراستگی و نظم در ساختمان و رویه‌های کلانتری؛ توجه به آراستگی ظاهری کارکنان؛ توزیع مناسب مسئولیت‌ها بر اساس توانمندی کارکنان.

## ارتباطات

ارتباطات عبارت از توزیع اطلاعات به منظور هدایت رفتار انسانی است. توزیع اطلاعات لازمه عمل تصمیم‌گیری است. ارتباطات یک سیستم تلقی می‌شود و عناصر ضروری آن عبارتند از: پیام دهنده، پیام گیرنده و باز خور اطلاعات جهت کنترل. عوامل اصلی ارتباطات عبارتند از: ۱- منبع اطلاعات، فرستنده و گیرنده پیام ۲- وسایل ارتباطات (مانند زبان، علایم و وسایل سمعی و بصری) ۳- مجاری ارتباطات برای توزیع اطلاعات. منبع (فرستنده پیام) و دریافت کننده با تبادل پیام‌ها (ارتباط) و واکنش‌ها و ارسال این پاسخ‌ها به یکدیگر از طریق کانال‌های ارتباطی، در یکدیگر تداخل می‌کنند (ری ام. برکو؛ آندرودی. ولوین، ۱۳۷۸). از ارتباطات بر قرار شده ممکن است اهداف متفاوتی دنبال گردد که بر اساس مطالعات اسکات و میچل<sup>۲</sup> می‌توان چهار هدف برای آن در نظر گرفت. ۱- اثرگذاری بر دیگران، ۲- بیان احساسات و عواطف، ۳- دریافت و مبادله اطلاعات، ۴- تقویت ساختار رسمی سازمان.

1. Goldstein

2. Scott & Michell



هر یک از سازمان‌ها ساختار یا شبکه‌های ارتباطی گوناگونی دارند. اصولاً ساختار سازمانی، کانال‌ها و مجاری ارتباطات رسمی را نشان می‌دهند. ممکن است در سازمانی این مجاری طوری طراحی شده باشند که کارکنان موظف باشند با رؤسای خود تماس و ارتباط داشته باشند، یا آنکه طراحی کانال‌های مذکور به گونه‌ای باشد که ارتباطات جمعی و افقی را در سازمان امکان‌پذیر سازد. به طور کلی شبکه‌های ارتباطی، تعیین‌کننده کانال‌هایی است که اطلاعات در آن‌ها جریان می‌یابند. این کانال‌ها به دو دسته شبکه‌های رسمی و غیر رسمی تقسیم می‌شوند.

یکی از مهم‌ترین مهارت‌های مدیر پلیس توانایی ایجاد ارتباط دیگران به طور صریح و مختصر است. هدف اساسی از ایجاد ارتباطات سازمانی از یک طرف آشنایی با مسائل، مشکلات و نظرات کارکنان تحت امر، و از طرف دیگر توجیه اهداف و ارائه خط‌مشی‌های کلان سازمان به آنان می‌باشد. در مطالعه‌ای که اورتمیر (میس ادوین؛ ۱۳۸۴: ۶۴) در باره توانمندی‌های اصلی مورد نیاز برای رهبری پلیس انجام داده است، توانمندی‌ها را تحت پنج عنوان اصلی شناسایی و معرفی کرده است: توانمندی ارتباطات و روابط مردمی به توانایی فرد برای برقراری ارتباط با افراد و جمعیت‌های مختلف مربوط می‌شود. با توانمندی شوق‌آفرینی و انگیزش‌گری، فرد توانمندی خود را برای تشویق دیگران و ایجاد ارتباط فعال و اثربخش با آن‌ها نشان می‌دهد.

توانمندی حل مشکل، روی قدرت تبیین مشکلات، برخورداری از تفکر انتقادی و تحلیلی و توان تحلیل موقعیت تأکید می‌کند. توانمندی‌های مربوط به برنامه‌ریزی و سازماندهی برای خلق دیدگاه ذهنی، اولویت‌بندی، تفویض اختیار و تعریف اهداف و مقاصد به کار می‌رود. توانمندی عملی اجرایی، قابلیت فرد برای تحقق عملی یک ایده و ارزیابی نتایج آن را بررسی می‌کند. عناوین توانمندی‌های اصلی و زیرمجموعه آن‌ها از این قرار است: (جزینی، ۱۳۸۹: ۹۵)

الف- مدیر پلیس باید بتواند توانمندی ارتباطات و روابط مردمی را به شرح زیر اقدام نماید:

۱. مهارت‌های ارتباط محاوره‌ای مؤثر از خود بروز دهد.
۲. مهارت‌های مربوط به استماع اثربخش را به نمایش گذارد.
۳. مهارت‌های ارشاد و رایزنی مؤثری از خود نشان دهد.
۴. اطلاعات مربوط به قومیت‌ها و فرهنگ‌های نژادی حوزه‌ی مأموریت خود را بداند.

۵. شیوهی همدردی با دیگران در جامعه‌ای با فرهنگ‌های متنوع را بشناسد.
۶. تعامل با دیگران را تسهیل کند.
۷. برخورداری از توان تحکیم پیوند بین گروهی و جلب رضایت همکاران.
۸. برخورداری از مهارت‌های مربوط به انجام سخنرانی‌های تأثیر گذار.
۹. توان ایجاد ارتباط مکاتباتی مؤثر و شفاف.

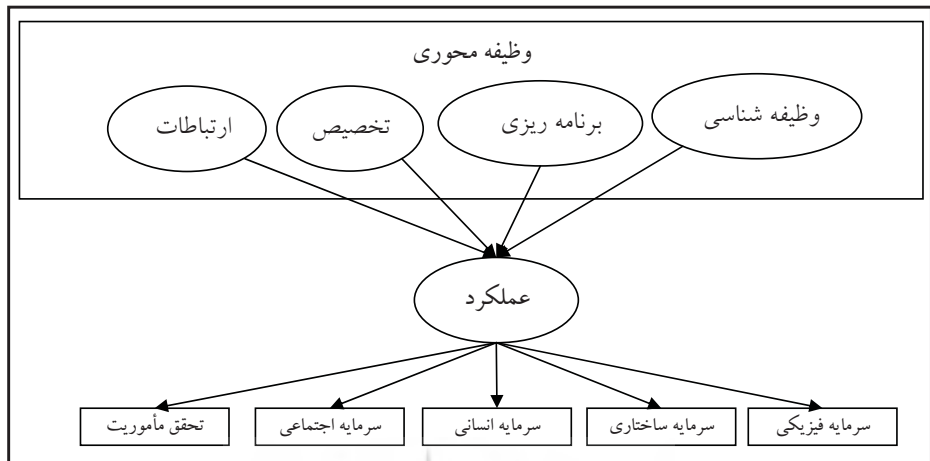
بر این اساس، ارتباطات در این مقاله با استفاده از سه نشانگر (پرسش) اندازه‌گیری شده است که عبارتند از: توسعه و کنترل ارتباطات رسمی بین کارکنان؛ توسعه و کنترل ارتباطات غیر رسمی بین کارکنان؛ توسعه ارتباطات با سازمان‌های دولتی و نهادهای اجتماعی. و در این تحقیق فرضیات زیر مورد آزمون قرار می‌گیرد: فرضیه ۱: وظیفه شناسی بر عملکرد پلیس تأثیر دارد. فرضیه ۲: تخصیص منابع بر عملکرد پلیس تأثیر دارد. فرضیه ۳: ارتباطات بر عملکرد پلیس تأثیر دارد. فرضیه ۴: برنامه ریزی بر عملکرد پلیس تأثیر دارد.

## روش

قلمرو موضوعی این پژوهش مباحث مرتبط با وظیفه محوری در پلیس است. قلمرو مکانی این پژوهش، فرماندهی انتظامی استان‌های سراسر کشور و ستاد ناجا است و محدوده زمانی مطالعه این پژوهش به صورت تک مقطعی و در سال ۱۳۹۱ تعیین شده است. روش تحقیق به صورت پیمایشی است این تحقیق از این حیث در گروه تحقیقات توصیفی-پیمایشی-مقطعی قرار می‌گیرد و از نوع کاربردی است، و به منظور آزمون فرضیه‌های فوق، داده‌ها از طریق پرسشنامه جمع‌آوری می‌شود. برای نمونه‌گیری، جامعه به دو بخش فرماندهان انتظامی و خبرگان ستادی تقسیم شده است. از ۷۵ خبره ستادی و از ۱۸۱ فرمانده انتظامی طبق جدول رجسی و مورگان<sup>۱</sup> (۱۹۷۰) که معادل با فرمول کوکران با خطای ۰/۰۵ است، اندازه نمونه به ترتیب برابر با ۶۳ نفر و ۱۲۳ نفر در نظر گرفته شد. به منظور اندازه‌گیری مؤلفه‌های وظیفه محوری و عملکرد پلیس پرسشنامه‌ای طراحی شد. این پرسشنامه بین بیش از ۲۰۰ نفر توزیع و در نهایت ۱۸۶ پرسشنامه جمع‌آوری و روائی و پایائی آن

1. Krejcie, Robert V., Morgan

مورد تأیید (۰/۸۹) قرار گرفت. شکل (۲) مدل این تحقیق را به صورت شماتیک نمایش می‌دهد.



شکل (۲). مدل تحقیق

## یافته‌ها

پس از بیان مدل برگرفته از ادبیات تحقیق و جمع آوری داده‌های به دست آمده از پرسشنامه، نوبت به مرحله تحلیل مدل و فرضیات تحقیق می‌باشد. در این تحقیق برای روایی مدل و پاسخ به فرضیات از تحلیل عاملی تأییدی (CFA) و مدل یابی معادلات ساختاری با استفاده از نرم افزارهای LISREL و SMARTPLS استفاده شده است. یک نوع از روابط متغیرهای مکنون در مدل معادلات ساختاری بر مبنای همبستگی (هم‌خوانی)<sup>۱</sup> می‌باشد. همبستگی رابطه‌ای است میان دو متغیر در یک مدل اما غیر جهت دار<sup>۲</sup> و ماهیت این نوع رابطه به وسیله تحلیل همبستگی<sup>۳</sup> مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. جدول ۱ ضرایب همبستگی پیرسون برای بررسی رابطه‌ی میان متغیرهای پنهان را به صورت دو به دو نشان می‌دهد. تمامی ضرایب همبستگی در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار هستند (مقدار سطح معناداری کمتر از ۵ درصد می‌باشد). و نشان از وجود رابطه معنادار بین دو متغیر می‌باشد ضریب مثبت نشان دهنده رابطه‌ی مثبت و مستقیم بین دو متغیر می‌باشد. شکل ۳ مدل

1. Association
2. Nondirectional
3. Co relational Analysis

تحقیق را در حالت تخمین ضرایب استاندارد و معناداری ضرایب (t-value) را نشان می‌دهد. کلیه متغیرهای این مدل به دو دسته پنهان و آشکار تبدیل می‌شوند. متغیرهای آشکار (مستطیل) یا مشاهده شده به گونه‌ای مستقیم به وسیله پژوهشگر اندازه‌گیری می‌شود، در حالی که متغیرهای مکنون (بیضی) یا مشاهده نشده به گونه‌ای مستقیم اندازه‌گیری شده استنباط می‌شوند. متغیرهای مکنون به نوبه خود به دو نوع متغیرهای درون زا<sup>۱</sup> یا جریان گیرنده<sup>۲</sup> و متغیرهای برونزا<sup>۳</sup> یا جریان دهنده<sup>۴</sup> تقسیم می‌شوند. متغیر درون زا متغیری است که از جانب سایر متغیرهای موجود در مدل تأثیر می‌پذیرد. در مقابل متغیر برون زا متغیری است که هیچ‌گونه تأثیری از سایر متغیرهای موجود در مدل دریافت نمی‌کند بلکه خود تأثیر می‌گذارد. در این تحقیق متغیرهای وظیفه‌شناسی، ارتباطات، تخصیص منابع و برنامه ریزی (ابعاد متغیر وظیفه محوری) برون زا و متغیر عملکرد کارکنان درون زا می‌باشند. در این نمودار اعداد و یا ضرایب به دو دسته تقسیم می‌شوند. دسته اول تحت عنوان معادلات اندازه‌گیری هستند که روابط بین متغیرهای پنهان (بیضی) و متغیرهای آشکار (مستطیل) می‌باشند. این معادلات را اصطلاحاً بارهای عاملی<sup>۵</sup> گویند. دسته دوم معادلات ساختاری هستند که روابط بین متغیرهای پنهان و پنهان می‌باشند و برای آزمون فرضیات استفاده می‌شوند. به این ضرایب اصطلاحاً ضرایب مسیر<sup>۶</sup> گفته می‌شود. بر اساس بارهای عاملی، شاخصی که بیشترین بار عاملی را داشته باشد، در اندازه‌گیری متغیر مربوطه سهم بیشتری دارد و شاخصی که ضرایب کوچک‌تری داشته باشد سهم کمتری رو در اندازه‌گیری سازه مربوطه ایفا می‌کند. در این مدل شاخص ضریب تعیین (R Square) نیز نشان داده شده است. ضریب تعیین (R<sup>۲</sup>) بررسی می‌کند چند درصد از واریانس یک متغیر وابسته توسط متغیر(های) مستقل تبیین و توضیح داده می‌شود. بنابراین طبیعی است

- 
1. Endogenous
  2. Downstream
  3. Exogenous
  4. Upstream
  5. Loading factor
  6. Path coefficient

که این مقدار برای متغیر مستقل مقداری برابر صفر می‌باشد و برای متغیر وابسته مقدار بیشتر از صفر. هر چه این میزان بیشتر باشد، بنابراین ضریب تأثیر متغیرهای مستقل بر وابسته بیشتر می‌باشد. ضریب تعیین عملکرد برابر  $0/309$  به دست آمده است و نشان می‌دهد متغیرهای وظیفه شناسی، ارتباطات، تخصیص منابع و برنامه ریزی (ابعاد متغیر وظیفه محوری) روی هم رفته توانسته اند،  $30.9\%$  از واریانس متغیر عملکرد کارکنان را توضیح دهند. با توجه به ضریب مسیر می‌توان گفت که بیشترین تأثیر را بر عملکرد، بعد تخصیص منابع داشته است و کمترین رابطه را بعد برنامه ریزی داشته است. شکل ۳ هم چنین شاخص‌های روایی و پایایی را نشان می‌دهد. میانگین واریانس استخراج شده (AVE) برای روایی، پایایی ترکیبی (CR) برای پایایی می‌باشند. در AVE حداقل برابر با  $0/5$ ، شاخص‌ها روایی همگرای مناسبی دارند. به این معنی که یک متغیر پنهان قادر است بیش از نیمی از واریانس شاخص‌های (متغیرهای آشکار) خود را به طور متوسط توضیح دهد. با توجه به این که در این تحقیق شاخص AVE برای تمامی متغیرهای تحقیق بالای  $0/5$  است لذا روایی همگرای سازه‌های مدل تأیید می‌شود. پایایی ترکیبی (CR) و آلفای کرونباخ اعتبار و پایایی ابزار اندازه‌گیری را می‌سنجند. تمامی این ضرایب از مقدار  $0/7$  بالاتر می‌باشند و نشان از پایایی و اعتبار بالای ابزار اندازه‌گیری می‌باشد. آلفای کرونباخ در جدول ۱ نشان داده شده اند.

#### تحلیل فرضیه‌های تحقیق:

H<sub>1</sub>: وظیفه محوری بر عملکرد کارکنان تأثیر دارد. نتیجه فرضیه اصلی: با توجه به ضریب مسیر و آماره  $t$  و سطح معناداری  $\beta = 0/557$ ،  $t = 13/562$ ،  $(sig > 0/01)$  می‌توان گفت در سطح اطمینان  $99\%$  وظیفه محوری بر عملکرد کارکنان تأثیر مثبت و معنادار داشته است (آماره  $t$  خارج بازه  $-2/58$  تا  $2/58$  شده است). در نتیجه بهبود و توسعه وظیفه محوری منجر به افزایش عملکرد کارکنان می‌شود و عدم افزایش وظیفه محوری در سازمان منجر به کاهش عملکرد می‌شود.

نتایج فرضیات فرعی: با توجه به ضریب مسیر و آماره  $t$  و سطح معناداری می‌توان گفت متغیرهای وظیفه شناسی و تخصیص منابع در سطح اطمینان  $99\%$  (آماره  $t$  خارج بازه  $-2/58$  تا  $2/58$  شده

است و سطح معناداری کمتر از ۱٪ شده است) بر عملکرد کارکنان تأثیر مثبت و معنادار داشته است. و متغیر ارتباطات در سطح اطمینان ۹۵٪ (آماره  $t$  خارج بازه ۱/۹۶- تا ۱/۹۶+ شده است و سطح معناداری کمتر از ۵٪ شده است) بر عملکرد کارکنان تأثیر مثبت و معنادار داشته است اما متغیر برنامه ریزی در سطح اطمینان ۹۵٪ (آماره  $t$  درون بازه ۱/۹۶- تا ۱/۹۶+ شده است و سطح معناداری بیشتر از ۵٪ شده است) بر عملکرد کارکنان تأثیر معنادار نداشته است. به منظور ساختار پرسشنامه و کشف عوامل تشکیل دهنده هر سازه از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شده است. نتایج تحلیل عاملی تأییدی سازه‌های تحقیق در جدول ۲ خلاصه شده‌اند. بارهای عاملی مربوط به سازه‌های تحقیق همگی در دو سطح خطای ۵ درصد و یک درصد آزمون شده‌اند، تمامی بارهای عاملی در سطح اطمینان ۹۹٪ معنادار شده‌اند (آماره  $t$  خارج بازه ۲/۵۸- تا ۲/۵۸+ قرار گرفته اند) و توانسته‌اند سهم معناداری در اندازه‌گیری سازه مربوطه ایجاد کنند.

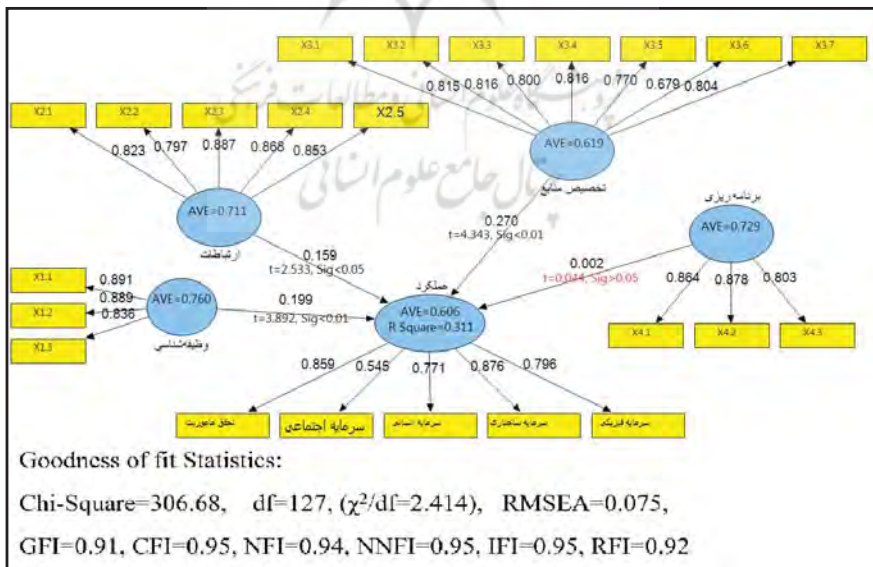
جدول ۱: ضرایب همبستگی پیرسون و ضرایب پایایی و روایی برای متغیرهای پژوهش

متغیرهای تحقیق	عملکرد	ارتباطات	برنامه‌ریزی	تخصیص منابع	وظیفه شناسی	AVE	CR	آلفای کرونباخ
عملکرد	۱					۰.۶۰۶	۰.۸۸۳	۰.۸۲۸
ارتباطات	۰.۴۹۱	۱				۰.۷۱۶	۰.۹۲۶	۰.۹۰۱
برنامه‌ریزی	۰.۳۵۲	۰.۵۵۴	۱			۰.۷۲۱	۰.۸۸۶	۰.۸۰۶
تخصیص منابع	۰.۵۱۵	۰.۷۵	۰.۶۴۵	۱		۰.۶۱۹	۰.۹۱۹	۰.۸۹۸
وظیفه شناسی	۰.۴۷۵	۰.۶۵۵	۰.۴۶۱	۰.۶۳۷	۱	۰.۷۶۱	۰.۹۰۵	۰.۸۴۳

جدول ۲: نتایج تحلیل عاملی تأییدی (Loading factor)

متغیرهای مشاهده شده	وظیفه شناسی	ارتباطات	تخصیص منابع	برنامه‌ریزی	عملکرد	سطح معناداری
X1,1 اطاعت از دستورات مقامات مافوق و تبدیل آن‌ها به برنامه ریزی عملیاتی	۰.۸۹۱					۰.۰۱ >
X1,2 پاسخگو بودن به انتظارات سلسله مراتب و گزارش پیشرفت کار	۰.۸۸۹					۰.۰۱ >
X1,3 آشنایی با قوانین و مقررات و حرکت در چارچوب آن	۰.۸۳۶					۰.۰۱ >
X2,1 ولولیت بندی مناسب برنامه‌ها و پرداختن به امور مهم		۰.۸۲۳				۰.۰۱ >
هدف گذاری برای بهبود در ارائه خدمات X2,2		۰.۷۹۷				۰.۰۱ >

۰,۰۱>			۰,۸۸۷	کنترل پیشرفت برنامه‌ها در حوزه استحضاری X۲,۳
۰,۰۱>			۰,۸۶۸	کنترل کیفیت ارائه خدمات پلیسی و انتظامی X۲,۴
۰,۰۱>			۰,۸۵۳	شناسایی و رفع گلوگاه‌های عملکردی X۲,۵
۰,۰۱>		۰,۸۱۵		X۳,۱ جلوگیری از اتلاف منابع مالی، فیزیکی، انسانی
۰,۰۱>		۰,۸۱۶		تأمین تجهیزات و امکانات مورد نیاز کارکنان X۳,۲
۰,۰۱>		۰,۸۰۰		شفاف سازی وظایف و مسئولیت‌های کارکنان X۳,۳
۰,۰۱>		۰,۸۱۶		آراستگی ظاهر و رعایت نظم و انضباط X۳,۴
۰,۰۱>		۰,۷۷۰		توجه به آراستگی و نظم در ساختمان و رویه‌های کلانتری X۳,۵
۰,۰۱>		۰,۶۷۹		توجه به آراستگی ظاهری کارکنان X۳,۶
۰,۰۱>		۰,۸۰۴		توزیع مناسب مسئولیت‌ها بر اساس توانمندی کارکنان X۳,۷
۰,۰۱>	۰,۸۶۴			توسعه و کنترل ارتباطات رسمی بین کارکنان X۴,۱
۰,۰۱>	۰,۸۷۸			توسعه و کنترل ارتباطات غیر رسمی بین کارکنان X۴,۲
۰,۰۱>	۰,۸۰۳			X۴,۳ توسعه ارتباطات با سازمان‌های دولتی و نهادهای اجتماعی
۰,۰۱>	۰,۸۵۹			تحقق مأموریت
۰,۰۱>	۰,۵۴۵			سرمایه اجتماعی
۰,۰۱>	۰,۷۷۱			سرمایه انسانی
۰,۰۱>	۰,۸۷۶			سرمایه ساختاری
۰,۰۱>	۰,۷۹۶			سرمایه فیزیکی



شکل ۳- مدل تحقیق در حالت تخمین ضرایب استاندارد و معناداری ضرایب (t-value)

## نتیجه گیری

همان طور که نتایج این تحقیق نشان می‌دهد وظیفه محوری بر روی عملکرد پلیس تأثیر معنادار و قابل توجهی دارد. نتایج تحقیق نشان داد متغیرهای وظیفه شناسی، تخصیص منابع و ارتباطات در سطح اطمینان ۹۹٪ بر عملکرد کارکنان تأثیر مثبت و معنادار داشته است اما متغیر برنامه‌ریزی در سطح اطمینان ۹۵٪ بر عملکرد کارکنان تأثیر معنادار نداشته است. این نتایج را این گونه می‌توان تفسیر کرد که از وظیفه‌شناسی و برنامه‌ریزی به عنوان عناصر مؤثر بر تحقق مأموریت، وظیفه‌شناسی اهمیت بیشتری دارد و شاید بتوان از اهمیت برنامه‌ریزی تا حدودی چشم پوشید. از سوی دیگر تأثیر معنادار ارتباطات و تخصیص منابع بر عملکرد با شرح تأثیر آن‌ها بر ابعاد سرمایه‌های فیزیکی، ساختاری، انسانی و اجتماعی قابل تبیین است. از این بین، نتایج نشان می‌دهد تخصیص منابع بیشترین تأثیر را بر عملکرد دارد و شاید بتوان گفت وظیفه‌شناسی و تخصیص منابع در کنار یکدیگر باعث کم رنگ‌تر شدن اهمیت برنامه‌ریزی شده‌اند. با توجه به نتایج تحقیق پیشنهاد می‌شود:

۱. به وظیفه محوری در پلیس توجه ویژه شود.
۲. به وظیفه‌شناسی به عنوان یک عنصر مهم در عملکرد پلیس، با توجه به فرهنگ سازمانی و رویه‌های گزارش‌دهی، توجه شود.
۳. تخصیص منابع به عنوان یک عامل کلیدی که بیشترین تأثیر را بر عملکرد داشته است، به مدیران آموزش داده شود و به صورت دوره‌ای و با توجه به اهداف بازنگری و بهسازی شود.
۴. توسعه ارتباطات رسمی و غیر رسمی بین کارکنان در دستور کار قرار گیرد.
۵. در ارزیابی عملکرد دوره‌ای مدیران نیروی انتظامی، متغیرهای تأیید شده، اضافه گردد همچنین برای تحقیقات آتی پیشنهاد می‌شود:

سایر روابط ممکن بین این متغیرها به خصوص اثرات متقابل و تعدیل‌گری متغیرهای مستقل مانند تخصیص منابع، برنامه‌ریزی، وظیفه‌شناسی و ارتباطات را با مدل‌های جدید مورد آزمون قرار دهند.



## منابع:

- افرازه، عباس(۱۳۸۵). مدیریت دانش، مفاهیم، روش‌ها، اندازه گیری و پیاده سازی؛ تهران: انتشارات دانشگاه صنعتی امیرکبیر.
- توسلی، غلام عباس. موسوی، مرضیه (۱۳۸۴). «مفهوم سرمایه در نظریات کلاسیک و جدید: با تاکید بر نظریات سرمایه اجتماعی»، نامه علوم اجتماعی، شماره ۲۶-۳۲-۱
- جزینی، علیرضا. (۱۳۸۹)، عوامل موثر بر توانمندسازی کارکنان، تهران: معاونت تربیت و آموزش نیروی انتظامی - اداره کل منابع و متون درسی،
- دهخدا، علی اکبر، لغتنامه دهخدا، بی تا، تهران: انتشارات دانشگاه تهران، ج ۳۴
- ری‌ام. برکو؛ آندرودی. ولوین (۱۳۷۸)؛ مدیریت ارتباطات؛ ترجمه دکتر سید محمد اعرابی و داوود ایزدی؛ دفتر پژوهش‌های فرهنگی؛
- علاقه‌بند، علی. (۱۳۷۳). مقدمات مدیریت آموزشی، تهران: انتشارات بعثت.
- فراهانی، سید جواد فرمینی، پروین، خیرا... (۱۳۸۸) جایگاه اصل حاکمیت قانون در ارتباط با تضمین حقوق شهروندی توسط پلیس، نظارت و بازرسی، ۳، (۱۰)،
- کانت، ایمانوئل. (۱۳۶۹)، بنیاد مابعدالطبیعه اخلاق، ترجمه حمید عنایت و علی قیصری، تهران: انتشارات خوارزمی
- کانت، ایمانوئل. (۱۳۸۳ ب)، مابعدالطبیعه اخلاق، مبانی مابعدالطبیعی تعلیم حق (فلسفه حقوق)، ترجمه منوچهر صانعی دره بیدی، تهران: انتشارات نقش و نگار، چاپ دوم
- گولد کولب، (۱۳۸۴)، فرهنگ علوم اجتماعی، ترجمه‌ی محمد جواد زاهدی - نشر مازیار - چاپ دوم
- لويس، معلوف، (۱۳۸۴) المنجد، ترجمه محمد بندر ریگی، تهران، انتشارات ایران، چاپ چهارم، ج ۱
- معین، محمد، (۱۳۸۱) فرهنگ فارسی، انتشارات فردوس، تهران، چاپ اول.
- مهدی پور، محمود. (۱۳۹۰)، فرهنگ کوثر، شماره ۸۶، تهران
- میس، ادوین، اورتمایر، پی جی (۱۳۸۵)، رهبری، اصول اخلاقی و امور پلیس (چالش‌های پیش روی پلیس در قرن بیست یکم)، ترجمه، حسین شاکری، تهران: سازمان تحقیقات و مطالعات ناجا
- هرسی، پال و کنت بلانچارد (۱۳۸۹)، مدیریت رفتار سازمانی کاربرد منابع انسانی، ترجمه، علی علاقه‌بند، تهران: موسسه انتشارات امیرکبیر،
- یانون، ناتان اف. (۱۳۸۶)، نظارت در مدیریت پلیس، ترجمه: شفيعی نیک، اصغر، تهران: معاونت آموزش ناجا.

## منابع لاتین

- Bittner, E. (1990) Aspects of police Work, Northeastern University Press, Boston, M.A.
- Bontis, N. (1998), "Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models", Management Decision, Vol. 36 No. 2, pp. 63:76.
- Edvinsson, L. and Malone, M.S. (1997), Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding its Hidden Brainpower, Harper Business, New York, NY.
- Goldstein, H. (1979). Imping policing a problem-oriented approach, crime and Delinquency, vol. 25 no. 2.
- Gupta AK., Govindarajan V. (2000) ; Knowledge flows within multinational corporations; Strategic Management Journal; 21; 473-496;
- Hansen M (1999) ; The search-transfer problem: the role of weak ties in sharing knowledge across

- organization subunits; Administrative Science Quarterly; Vol.44, No.1; 82-111;
- Kamukama,N.Ahiauza,A.and Ntayi,J.M.(2011)," Competitive advantage: mediator of intellectual capitaland performance",Journal of Intellectual Capital ,Vol. 12 No. 1, pp. 152:164.
- Kaplan, R. S., and D. P. Norton. (1996). The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston, MA: Harvard Business School Press
- Nahapiet J., Ghoshal S. (1998) ; Social capital, intellectual capital, And the organizational advantage; Academy of Management Review, Vol. 23, No. 2; 242-266;
- Reiche B.S(2007).; KNOWLEDGE SHARING THROUGH INPATRIATE ASSIGNMENTS IN MULTINATIONAL CORPORATIONS: A SOCIAL CAPITAL PERSPECTIVE; Submitted in total fulfillment of the requirements of the degree of Doctor of Philosophy; Department of Management and Marketing; University of Melbourne;
- shane. jon.m (2009).what every chief executive should know looseleaf law publications. inc.43-08-162nd street flushing, ny11358 (800) 647-5547(www. looseleaf law.com)
- Sherif K., Hoffman J., Thomas B. (2006) ; Can technology build organizational social capital? The case of a global IT consulting firm; Information & Management; 43; 795-804;
- Singh.S,(2011),"VOLUNTARY DISCLOSURES OF INTELLECTUAL CAPITAL: AN EMPIRICAL ANALYSIS", Pre:print in Emerald Group
- Tangen, S. (2004), "Professional practice performance Measurement: from philosophy to practice", International Journal of Productivity and performance Management, Vol.53No.8,pp726-737
- Trojanowcs, R,& Bucqueroux, B.(1990).community policing: a contemporary perspective. Cincinnati: Anderson
- Tymon W.G., Stumpf S.A. (2003) ; Social capital in the success of knowledge workers; Career Development International; Vol. 8, No.1; 12-20;
- Wang, w. (2005) , 'An evaluation of the Balanced Scorecard in equity valuation" Journal of Intellectual Capital, Vol. 6, No. 2, 2005.
- Wiig, Karl, (2000) Application of Knowledge Management in public administration, available at [www.egov.pl/-bazq-analizy-km-pub](http://www.egov.pl/-bazq-analizy-km-pub).