

## بررسی مهارت انسانی مدیران پلیس در زمینه پیشگیری از جرم<sup>۱</sup>

صیاد درویشی<sup>۲</sup> و یوسف محمدی مقدم<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۰۴/۲۲

تاریخ اصلاح: ۱۳۹۵/۰۵/۲۳

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۵/۰۶/۱۹

### چکیده

**زمینه و هدف:** شرایط کاملاً متحول و تغییرهای سریع محیطی، ضرورت اثربخشی سازمان‌ها را بیش از پیش آشکار کرده است. یکی از عوامل ایجادکننده اثربخشی در سازمان‌ها به‌ویژه سازمان‌های خدماتی مانند پلیس، توسعه مهارت‌های انسانی مدیران است. بنابراین پژوهش حاضر می‌کوشد تا ضمن دستیابی به مؤلفه‌ها و شاخص‌های مهارت انسانی پلیس، به این پرسش پاسخ دهد که مؤلفه‌ها و شاخص‌های مهارت انسانی پلیس در زمینه پیشگیری از جرم کدام‌اند؟

**روش:** این پژوهش از نظر هدف و جهت‌گیری کلی، کاربردی است. از طرف دیگر، پژوهش حاضر به‌جهت گردآوری داده‌ها در زمره پژوهش‌های کیفی-اکتشافی محسوب می‌شود. جامعه آماری این پژوهش شامل خبرگان، مدیران و کارشناسان پلیس در حوزه پیشگیری از جرم است. برای انتخاب نمونه از روش نمونه‌گیری هدفمند قضاوتی استفاده شد که روشی غیراحتمالی است. در این روش، بعد از انجام ۱۶ مصاحبه، عوامل اصلی و فرعی در مصاحبه‌های قبلی تکرار می‌شد و پژوهشگر به اشباع رسید. داده‌های کیفی لازم جمع‌آوری و با استفاده از روش تحلیل محتوا به‌منابۀ تکنیکی پژوهشی، مفاهیم، مقوله‌ها و عوامل اصلی و فرعی شناسایی و مورد تحلیل قرار گرفت.

**یافته‌ها:** کدهای فرعی و اصلی حاصل از مصاحبه‌های انجام‌شده با خبرگان و فرماندهان نیروی انتظامی بیانگر این است که در مجموع ۲۴ شاخص به‌دست آمد که براساس مبانی نظری پژوهش، در قالب ۴ مؤلفه مهارت انسانی مدیران در زمینه پیشگیری از جرم، شناسایی و طبقه‌بندی شدند.

**نتیجه‌گیری:** نتایج پژوهش نشان می‌دهد؛ هر قدر مدیران بتوانند با درک انگیزه‌های رفتاری و عقاید گذشته کارکنان، رفتارهای افراد را الگوسازی کنند، به همان اندازه می‌توانند مهارت‌های رفتاری و انسانی متناسب با پیشگیری پلیسی را در سازمان فراهم آورند. همچنین این مؤلفه‌ها در یک طیف فرایندی از گذشته، حال و آینده دلالت دارند و بی‌توجهی مدیران در توسعه و بکارگیری مهارت‌های انسانی، موجب عقیم‌ماندن این مهارت‌ها در اثربخشی اقدامات پلیس در زمینه پیشگیری از جرائم خواهد شد و در عمل نمی‌تواند با فقدان حتی یکی از مؤلفه‌های مهارت‌های انسانی به اهداف سازمانی جامعه عمل بپوشاند و در سایر فرایندها نیز نتایج مطلوبی را کسب کند.

**کلیدواژه‌ها:** مهارت انسانی مدیران، پیشگیری از جرائم، رفتارهای گذشته‌نگر، الگوهای رفتاری، کنترل و جهت‌دهی رفتار

□ **استناد:** درویشی، صیاد؛ محمدی مقدم، یوسف (باییز، ۱۳۹۵). بررسی مهارت انسانی مدیران پلیس در زمینه پیشگیری از جرم. فصلنامه مطالعات

مدیریت انتظامی، ۱۱(۳)، ۳۹۵-۴۱۴.

۱. این مقاله برگرفته از رساله دکتری دانشکده فرماندهی و ستاد دانشگاه علوم انتظامی امین می‌باشد.

۲. مربی دانشگاه علوم انتظامی امین و دانشجوی دکتری مدیریت پیشگیری از جرم (نویسنده مسئول) s49darvishi@gmail.com

۳. دانشیار دانشگاه علوم انتظامی امین

## مقدمه

پیچیدگی و رشد فزاینده پدیده‌های اثرگذار محیطی سبب شده دیگر نتوانیم با اتکا به تجربه‌ها و رویکردهای سنتی، موفقیت سازمان‌ها را در آینده تضمین کنیم (کولینز و کلارک، ۲۰۰۵). اگر در گذشته اعتقاد بر این بود که تنها اصل ثابت، اصل «تغییر و تحول‌پذیری است»، امروزه پژوهشگران بر اصل «تغییر سرعت تغییر در هر لحظه از زمان» تأکید می‌کنند (مشبکی، ۱۳۸۷). درمقابل این تغییرهای چالشی و برق‌آسای محیطی، سازمان‌هایی می‌توانند در صحنه رقابت باقی بمانند که مدیران و کارکنان‌شان از انعطاف‌پذیری بالا برخوردار باشند و توان انطباق خود با محیط را داشته باشند. بنابراین مهارت‌های مدیریتی یکی از عوامل شاخصی است که مدیران می‌توانند با برخورداری از آن، بسترها و زمینه‌های مدیریت تغییر را در سازمان به‌وجود آورند. از میان مهارت‌های مدیریتی سه نوع از مهارت‌ها یعنی مهارت ادراکی، مهارت انسانی و مهارت فنی، مهارت‌هایی هستند که بیشتر اندیشمندان حوزه مدیریت بر روی آن اتفاق نظر دارند و در میان این سه نوع مهارت؛ مهارت انسانی از اهمیت زیادی برخوردار است. مهارت انسانی یعنی داشتن توانایی و قدرت تشخیص در زمینه ایجاد محیط تفاهم و همکاری و انجام‌دادن کار به‌وسیله دیگران، فعالیت مؤثر به‌عنوان عضو گروه و درک انگیزه‌های افراد و تأثیرگذاری بر رفتار آنان. مهارت انسانی در نقطه مقابل مهارت فنی است، یعنی کارکردن با مردم در مقابل کارکردن با اشیا و چیزها. داشتن مهارت‌های انسانی نیازمند آن است که شخص بیش از هرچیز خود را بشناسد، به نقاط ضعف و قوت خود آگاه باشد، عقاید و افکارش برخوردار و روشن باشند، اعتماد به نفس داشته باشد، به دیگران اعتماد کند، به عقاید، ارزش‌ها و احساسات آنان احترام بگذارد، آنان را درک کند، از تأثیر گفتار و کردار خویش بر دیگران آگاه باشد و بتواند محیط امن و قابل قبولی برای جلب همکاری دیگران فراهم سازد. از این‌رو تلاش برای تبیین رفتارهای انسان، با توجه به پیچیدگی و گستردگی روابط انسانی و ماهیت پیچیده محیط کار و ویژگی‌های منحصربه‌فرد دغدغه‌های مدیران برای شناخت نقاط پیدا و پنهان، از عوامل موفقیت سازمان به‌شمار می‌رود (نظری و همکاران، ۲۰۱۱). امنیت، اساسی‌ترین نیاز بشر و بستر و

زمینه همه فعالیت‌های او محسوب می‌شود. هرگونه تدبیر و اقدامی که منجر به تأمین اثربخش‌تر و کامل‌تر آن شود، همواره مورد علاقه بشر است. بر این اساس، سازمان‌های پلیسی به‌عنوان اولین نهاد حکومتی که متولی امر تأمین و حفظ و ارتقاء امنیت عمومی جامعه تلقی می‌شوند و از منظر تقسیم کار ملی، وظیفه حفظ و نگهداری شهروندان در قبال تهدیدهای مختلف علیه جان و مال آنان را به‌عهده دارند؛ برای تحقق این رسالت نیازمند مهارت خاصی هستند تا بتوانند مأموریت خود را به‌نحو مطلوب انجام دهند. واقعیت‌های پیرامون سازمان‌های پلیسی گویای آن هستند که فضای فعالیت آنها سرعت تغییرهای بیشتری را نسبت به گذشته تجربه می‌کند. الگوهای کاری مجرمان و متخلفان از قوانین و در بستر جامعه مدنی و اجتماع تغییر یافته است. نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران از معدود سازمان‌هایی است که با توجه به رویکردهای نوینی که متناسب با تحولات جهانی و یافته‌های جرم‌شناسی در پیشگیری بهینه از جرم اتخاذ کرده است، با نگاه راهبردی در سراسر سطوح سازمانی تلاش می‌کند اقدامات پیشگیرانه خود را در کنترل و مهار جرم با رویکرد ایجابی سازماندهی و اجرا کند. امروزه بکارگیری خردمندان مهارت‌های مدیریتی، ضمن ارتقاء قابلیت‌ها و توان آنها، به‌عنوان یک عامل کلیدی در تحقق اهداف سازمانی محسوب می‌شود. نیروی انتظامی به‌عنوان سازمانی که مهمترین نقش را در برقراری نظم، ایجاد و حفظ امنیت عمومی در جامعه برعهده دارد در محیطی بسیار پیچیده و پرتلاطم با تنوع بالای تهدیدهای امنیت عمومی فعالیت می‌کند و بنابراین رویکردهای متفاوتی را متناسب با نوع رفتارهای متناقض با هنجارهای رسمی و غیررسمی در جامعه اتخاذ می‌کند و هرکدام از رویکردهای پیشگیری از جرم، نیازمند نوع خاصی از مهارت انسانی است. هریک از برنامه‌های پیشگیری از جرم در حوزه سازمان‌های مسئول، به‌ویژه سازمان پلیس، اگر مبتنی بر نظریه‌های علمی و یافته‌های جرم‌شناسی پیشگیری باشد، دارای ارزش است و موفقیت سازمان را در تحقق اهداف از پیش تعیین شده میسر می‌کند. با توجه به پیچیدگی روزافزون محیطی و به‌تناسب تغییر و تحول در بروز پدیده‌های مجرمانه، اگر رویکردهای پلیس در برنامه‌ریزی و اجرای اقدامات پیشگیرانه همراه با مهارت‌های انسانی نباشد، هیچ‌گاه موفقیت‌آمیز نخواهد بود. بنابراین تقویت بنیه نظری مهارت‌های انسانی متناسب و هماهنگ با برنامه‌های پیشگیرانه پلیس برای افزایش موفقیت‌ها در شرایطی که پلیس با یک رویکرد

راهبردی و در تعامل دوسویه با محیط چالشی و با تمرکز بر مشارکت عمومی برنامه‌های خود را دنبال می‌کند، امری ضروری و اجتناب‌ناپذیر بوده و امکان اثربخشی و کارایی برنامه‌های پیشگیرانه پلیس را در پاسخ به خواست ذی‌نفعان امنیتی، محقق می‌سازد. ازسوی دیگر، حصول نتایج این تحقیق به سازمان پلیس این امکان را می‌دهد تا راهکارهای علمی و عملی مناسبی را برای توسعه مهارت انسانی متناسب با نوع اقدامات خود در زمینه پیشگیری از جرم و اینکه مدیران پلیس با چه نوع مهارت‌های انسانی تحقق چنین امری را میسر می‌سازند، را اتخاذ کند. نتایج این پژوهش می‌تواند موجب غنی‌شدن ادبیات نظری در زمینه مهارت انسانی مدیران پلیس و پیشگیری از جرم را فراهم کرده و مشکلات و ضعف‌های احتمالی و موجود ناظر بر مهارت انسانی پلیس در زمینه پیشگیری از جرم را رفع یا کاهش دهد. بنابراین این مقاله می‌کوشد تا باهدف دستیابی به مؤلفه‌ها و شاخص‌های مهارت انسانی پلیس، به این پرسش پاسخ دهد که مؤلفه‌ها و شاخص‌های مهارت انسانی پلیس در زمینه پیشگیری از جرم، کدام‌اند؟

منظور از مهارت توانایی به‌کاربردن مؤثر دانش و تجربه شخصی است. ضابطه اصلی مهارت داشتن، اقدام و عمل مؤثر در شرایط متغیر است. «رابرت کتز» مهارت‌های لازم برای مدیران را به سه دسته مهارت‌های ادراکی، مهارت‌های انسانی و مهارت‌های فنی تقسیم‌بندی کرد. به‌نظر «کتز» با حرکت به‌سمت سطوح عالی سازمان بر اهمیت مهارت‌های ادراکی افزوده می‌شود و از اهمیت مهارت‌های فنی کاسته می‌شود (هورویتز و همکاران، ۱۹۹۶). مهارت فنی؛ یعنی دانایی و توانایی انجام‌دادن وظایف خاص که لازمه آن ورزیدگی در کاربرد فنون و ابزار ویژه و شایستگی عملی در رفتار و فعالیت است. مهارت‌های فنی با تحصیل، کارورزی و تجربه حاصل می‌شوند. مدیران معمولاً این مهارت‌ها را طی دوره‌های آموزشی یا کارآموزی فرامی‌گیرند؛ مانند دانش، فنون و روش‌های برنامه‌ریزی، بودجه‌بندی، کنترل، حسابداری، امور مالی، کارگزینی، کارپردازی و... ویژگی بارز مهارت فنی آن است که به بالاترین درجه شایستگی و خبرگی در آن می‌توان دست یافت زیرا این نوع مهارت، دقیق، مشخص، دارای ضوابط عینی و قابل اندازه‌گیری است. مهارت انسانی به‌معنی داشتن توانایی و قدرت تشخیص در زمینه ایجاد محیط تفاهم و همکاری

و انجام دادن کار به وسیله دیگران، فعالیت مؤثر به عنوان عضو گروه، درک انگیزه‌های افراد و تأثیرگذاری بر رفتار آنان است. مهارت انسانی در نقطه مقابل مهارت فنی است؛ یعنی کار کردن با مردم در مقابل کار کردن با اشیا. داشتن مهارت‌های انسانی نیازمند آن است که شخص بیش از هر چیز خود را بشناسد، به نقاط ضعف و قوت خود آگاه باشد، عقاید و افکارش برخوردار و روشن باشند، اعتماد به نفس داشته باشد، به دیگران اعتماد کند، به عقاید، ارزش‌ها و احساس‌های آنان احترام بگذارد، آنان را درک کند، از تأثیر گفتار و کردار خویش بر دیگران آگاه باشد و بتواند محیط امن و قابل قبولی برای جلب همکاری دیگران فراهم سازد. مهارت ادراکی؛ یعنی توانایی درک پیچیدگی‌های کل سازمان و تصور همه عناصر و اجزای تشکیل دهنده کار و فعالیت سازمانی به صورت یک کل واحد (سیستم). به عبارت دیگر، توانایی درک و تشخیص این که کارکردهای گوناگون سازمان به یکدیگر وابسته بوده و تغییر در هریک از بخش‌ها، الزاماً بخش‌های دیگر را تحت تأثیر قرار می‌دهد. آگاهی از این روابط و شناخت اجزا و عناصر مهم در موقعیت‌های مختلف، مدیر را قادر می‌سازد که به طریقی تصمیم‌گیری یا اقدام کند که زمینه اثر بخشی سازمان و رضایت کارکنان آن را فراهم کند. اکتساب مهارت ادراکی (یا مفهومی) نیازمند آموزش نظری علوم رفتاری به ویژه نظریه‌های سازمان، مدیریت و تصمیم‌گیری و کاربرد عملی آنهاست. ادراک فرآیندی است که طی آن افراد برداشت‌های حسی‌شان را سازماندهی و تفسیر می‌کنند تا بتوانند محیط اطرافشان را درک کنند (رابینز، ۱۹۸۷). احمدی و همکاران (۱۳۹۲)، مؤلفه‌های مهارت انسانی مدیران را در چهار بعد معرفی می‌کنند: ۱. کار تیمی که عبارت است از توان هماهنگی با افراد دارای شخصیت، مهارت و دانش متفاوت برای نیل به یک هدف مشترک؛ ۲. پیش‌بینی رفتار که عبارت است از توانایی پیش‌بینی رفتار و واکنش افراد؛ ۳. شناخت علل رفتار، یعنی توانایی شناخت انگیزه‌ها و محرک‌های رفتاری و ۴. تغییر رفتار یعنی توانایی بررسی، تقویت یا حذف رفتار یک فرد (احمدی و دیگران، ۱۳۹۲: ۱۴۷-۱۷۷). «میتزبرگ» مهارت‌های لازم برای مدیران را به ۸ دسته تقسیم‌بندی کرد: ۱. مهارت‌های ارتباطی با همکاران که شامل برقراری ارتباط نزدیک و اثربخش با همکاران، ایجاد شبکه‌های منسجم تعاملاتی برای کسب اطلاعات، برقراری روابط رسمی و غیررسمی، مذاکره، مشورت و مهارت سیاسی است؛ ۲. مهارت‌های رهبری یعنی

توانایی برانگیختن رفتار کارکنان در مسیری دلخواه و توانایی حل مشکلات ناشی از اختیارات و وابستگی‌های شغلی؛ ۳. مهارت‌های حل تعارض، به معنی مهارت ارتباطی شامل میانجی‌گری بین افراد و مهارت تصمیم‌گیری شامل اداره ناملايمات و فشارهاست؛ ۴. مهارت‌های پردازش اطلاعات که ایجاد شبکه‌های غیررسمی اطلاعات، شناسایی منابع اطلاعات و استخراج نیازهای اطلاعاتی از آن‌ها، معتبرسازی اطلاعات سیستم و ایجاد الگوهای فکری اثربخش است؛ ۵. مهارت‌های تصمیم‌گیری در شرایط مبهم، عبارت است از توانایی تصمیم‌گیری به موقع، شناخت موقعیت از جهات مختلف و برنامه‌ریزی برای آن، توانایی ارزیابی عواقب سوء ناشی از تصمیم‌گیری و توانایی انتخاب بهترین گزینه؛ ۶. مهارت تخصیص منابع که توانایی انتخاب از میان انواع تقاضاها برای صرف منابع، توانایی تخصیص درست زمان کاری خود و تعیین فعالیت‌های کارکنان در قالب سازوکارهای سازمانی است؛ ۷. مهارت‌های کارآفرینی به معنی توانایی کشف مشکلات ناپیدا و نیز فرصت‌های محیطی و توانایی انجام تغییرات و تحولات در سازمان و ۸. مهارت خویشتن‌شناسی یعنی توانایی شناخت درست و عمیق شغل، حساسیت نسبت به تأثیر شغل بر سازمان و یادگیری فردی با کشف استعدادهای درونی (مینتزبرگ، ۱۹۷۵). تشخیص مهارت‌های مورد نیاز مدیران در هر سازمانی نیازمند شناخت نقش‌هایی است که مدیران آن سازمان ایفا می‌کنند. مهارت‌های انسانی تقریباً لازمه انجام دادن همه وظایف در همه سطوح مدیریتی است؛ زیرا مدیران صرف نظر از نوع وظایف یا سطح مسئولیت، با افراد سروکار داشته و برای جلب همکاری و اثرگذاری بر رفتار آنها باید از مهارت‌های انسانی برخوردار باشند. از این رو در مدیریت سازمان‌ها تأکید بر مهارت انسانی از اولویت ویژه‌ای برخوردار است (بیگدلی، ۱۳۸۰). سازمان پلیس ایران که در یک محیط پیچیده، چالشی و با تغییرهای مستمر تعامل دارد، نیازمند شناخت و توجه جدی مدیران به محیط سازمانی است، تا بتوانند الگوهای رفتاری پیچیده کارکنان را شناسایی و توان پیش‌بینی، جهت‌دهی و تغییر رفتار را به دست آورند. در پژوهشی که در سال ۱۹۹۲ توسط «اسکات و ریچارد» انجام پذیرفت، این دو پژوهشگر به این نتیجه رسیدند که هرچه سازمان بیش‌تر با محیطی پیچیده و پراکنده در تعامل باشد، ساختارها و الگوهای رفتاری پیچیده‌تر و دقیق‌تر خواهد بود

(اسکات و ریچارد، ۱۹۹۲). بنابراین پیش‌بینی رویداد آینده که مدیر می‌خواهد نتیجه یک اقدام خاص را حدس بزند و درحقیقت می‌خواهد بداند و برخی رفتارها و واکنش‌های رفتاری کارکنان نسبت به پدیده‌ها را پیش‌بینی کند و راه‌هایی را برای کمترین مقاومت و یا اثربخشی رفتار بیابد و تصمیم‌گیری کند، شناخت او از محیط سازمانی است. در نظریه تقویت رفتار به‌جای توجه به عوامل درونی، به عوامل محیطی توجه می‌شود (رابینز، ۱۹۸۷). در این میان، مهارت‌های ارتباطی نقش عمده‌ای را ایفا می‌کنند. بنابراین توانایی مهارت انسانی و ارتباطی یک مدیر اوج موفقیت اوست. مدیران باید مهارت‌های لازم را برای اجرای موفقیت‌آمیز راهبردهای سازمانی، تعامل با کارکنان و پاسخ‌دهی مؤثر به آنها در اختیار داشته باشند. کارآمدی و موفقیت مدیر بستگی به توانایی او در برقراری ارتباطات با کارمندان دارد. چنانچه این نقش را به‌نحو مطلوب ایفا کند، تأخیر کار از میان می‌رود، سوءتفاهم‌ها، ابهام‌ها و موانع به حداقل می‌رسد و هماهنگی در زمینه‌های کنترل فراهم می‌شود (حقیقی و همکاران، ۲۰۰۱). هرگونه نقص در مهارت‌های ارتباطی موجب کاهش احتمال موفقیت مدیر و درنهایت سازمان می‌شود (الوانی، ۲۰۰۰)؛ زیرا بین ارتباطات مؤثر و بازدهی یا عملکرد کارکنان رابطه مستقیم و مثبت وجود دارد (رابینز، ۱۹۹۹). یافته‌های پژوهشی و تجربه روزمره گواه این امر است که هشتاد درصد از وقت مدیران صرف برقراری ارتباط با دیگران می‌شود. با توجه به چنین حجم زمانی عظیمی، بدیهی است که سبک مدیر در برقراری ارتباط با کارکنان، همکاران، مقامات بالاتر و منابع برون‌سازمانی نقشی تعیین‌کننده در عملکرد وی دارد (قربانی، ۱۳۷۸: ۲۷). داده‌ها از طریق ارتباطات کارآمد است که مورد پردازش قرار می‌گیرد و مانند خون در رگ‌های سازمان جریان می‌یابد (مقیم، ۱۳۷۷: ۳۱۰). ارتباط، تاروپود سازمان را به هم پیوند می‌دهد و موجب یکپارچگی و وحدت سازمانی می‌شود. مدارک و شواهد موجود نیز نشان می‌دهد که بین ارتباطات مؤثر و میزان بازدهی افراد رابطه مستقیم وجود دارد (رابینز، ۱۳۷۸: ۶۱۷). شناخت مهارت‌های ارتباطی افراد و اعمال نفوذ بر آنان

- 
1. Scott & Richard
  2. Haghhigh and et all
  3. Alvani
  4. Rabins

به منظور تحقق اهداف سازمانی، موضوعی اساسی در مطالعه رفتار انسانی است (پوکزواردوسکی، ۲۰۰۲)؛ زیرا رهبران مؤثر از طریق ارتباطات پل‌ها را می‌سازند و با سخنان و عملکردشان، گذشته و حال را به یک دید الهام‌بخش نسبت به آینده متصل می‌کنند. بنابراین معمولاً مهارت‌ها و رفتارهای مدیریتی و نحوه استفاده از آنها بر عملکردهای سازمانی اثرگذار است (پوکزواردوسکی، ۲۰۱۰). از مهم‌ترین مؤلفه‌های مهارت انسانی مدیران، از دیدگاه کارشناسان که نقش مهمی در یادگیری سازمانی ایفا می‌کند، احساس مسئولیت در مقابل دیگران و کار گروهی توسط مدیر است (افشاری و همکاران، ۱۳۹۰). مهارت انسانی از راه شناخت محتوا پرورش می‌یابد. محتوای مهارت انسانی شامل انگیزش، ارتباطات، ادراک، قدرت، اختیار، روحیه، تصمیم‌گیری و رهبری و ابعاد و اصول آن، دیدگاه‌ها، احساس‌ها، رویه‌ها و عواطف است (بخشی، ۱۳۷۳). یوسف‌زاده و زارعی‌متین (۱۳۸۹) مهارت‌های ارتباطی را در هشت مؤلفه معرفی کرده‌اند: خودگشودگی، همدلی، حمایت‌گری، مثبت‌گرایی، خودنظمی، مهارت اجتماعی، نفوذ آرمانی، الهام‌بخشی و تحریک فرهیختگی.

علاوه بر این که داشتن مهارت انسانی مدیران در سطح سازمانی می‌تواند عملکرد کارکنان را در حوزه برنامه‌ریزی و اجرای برنامه‌های پیشگیری از جرم بهبود بخشد، نوع برخورد و ارتباط مأموران برای اجرای وظایف قانونی را می‌تواند تحت تأثیر قرار دهد. مأموران پلیس مجبور هستند مرتب در اختلافات بین مردم دخالت کنند، چالش همیشگی موجود در این موقعیت‌های پرتنش از دو بعد مطرح است. یکی جلوگیری از اوج‌گیری ماجرا تا حد ممکن (شامل خشونت و پرخاشگری)، و دیگری دستیابی به اهداف حرفه‌ای شغلی و حفظ و برقراری دوباره نظم عمومی (اووما، کوپ و باکر، ۲۰۰۴). در بیشتر موارد لازم است پلیس با اقتدار عمل کند، موقعیت‌های پرتنش از آن مواردی هستند که این رفتار را می‌طلبند. پس اولین درس در بیشتر آموزش‌های پلیس، حاضر شدن در صحنه مورد نظر با حفظ آرامش و خونسردی است. در پیش گرفتن رفتاری مسلط، خطر افزایش احساسات برانگیخته و انتقال پرخاشگری از طرفین اصلی درگیری به پلیس را افزایش می‌دهد (اووما و همکاران، ۲۰۰۴). علل موفقیت یا شکست جامعه پلیسی و مهم‌تر از آن آشنایی با رفتار پلیس در محیط‌هایی که به لحاظ ترکیب ساختاری و جمعیت‌شناختی کار



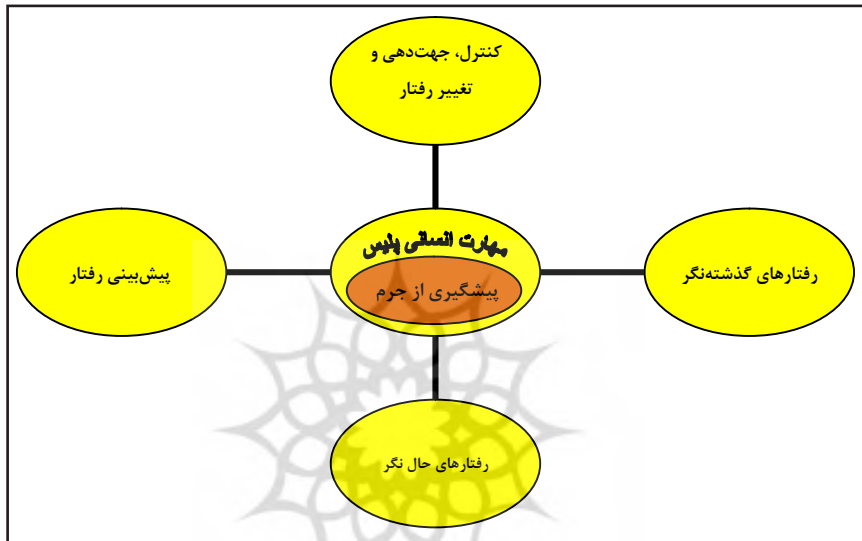
مؤثر پلیس را دشوار می‌سازند، نیازمند داشتن ذهن و روانی بسیار سالم است. زمانی که عملکرد ذهنی متخصصان پلیس دچار لطمه شود، قدرت تفکر و انعطاف‌پذیری مورد نیاز برای پایین آوردن استرس ناشی از لذت بردن از کار و ارائه عملکرد بالا را از دست می‌دهند (کلی، ۲۰۰۵).

**پیشگیری از جرم:** پیشگیری در معنای عام، عبارت است از تمام اقداماتی که از وقوع بزه جلوگیری می‌کند. به عقیده «شرمن»، هر رویدادی که اعمال می‌شود و نتیجه آن نشان دهد که از نرخ بزهکاری کاسته شده، می‌تواند پیشگیری قلمداد شود (نجفی‌ابرنادآبادی، ۱۳۸۷: ۱۲۲۸). بر مبنای تعریف «شرمن»، عده‌ای پیشگیری را اعم از پیشگیری کیفری (پیشگیری از جرم از طریق اعمال مجازات‌ها) و پیشگیری غیرکیفری دانسته‌اند. «گسن» در سال ۲۰۰۲ تعریف دیگری از پیشگیری از جرم ارائه داده است؛ براین مبنا پیشگیری مجموعه اقدام‌ها و تدابیر غیرقهرآمیز است که با هدف خاص مهار بزهکاری، کاهش احتمال و وخامت جرم، پیرامون علل جرایم اتخاذ می‌شود. در این تعریف اقدام پیشگیرانه اقدام غیرقهرآمیزی است که بر عوامل جرم‌زا اعمال می‌شود. در واقع، پیشگیری نیازمند آن است که ابتدا علت‌شناسی اولیه از جرم صورت گیرد (همان، ۱۳۲۹). ماده یک قانون پیشگیری از جرم (۱۳۹۴) نیز تعریف نسبتاً جامعی از پیشگیری ارائه کرده است: «پیش‌بینی، شناسایی و ارزیابی خطر وقوع جرم و اتخاذ تدابیر و اقدامات لازم برای از بین بردن یا کاهش آن». در مورد انواع پیشگیری، تقسیم‌بندی‌های متفاوتی از منظرهای مختلف صورت گرفته است. این تقسیم‌بندی‌ها فراتر از تقسیم‌بندی‌های صرف نظری هستند و به جنبه‌های متنوع مداخله‌های پیشگیرانه اشاره دارند. مطابق معیار زمان مداخله، به دو گونه کنشی (قبل از ارتکاب جرم) و واکنشی (پس از ارتکاب جرم)، براساس معیار سطح مداخله، به سه دسته نخستین (برای همه افراد)، دومین (برای افراد آسیب‌پذیر) و سومین (برای افرادی که مرتکب جرم شده‌اند)، مطابق معیار قلمرو مداخله به دو دسته عمومی (با تمرکز بر عوامل عمومی جرم) و اختصاصی (با تمرکز بر علل اختصاصی جرم)، براساس معیار سازمان مداخله‌کننده به سه گونه اجتماعی (نهادهای دولتی و غیردولتی فعال در مسائل اجتماعی)، انتظامی (نهاد پلیس) و قضایی (مراجع رسیدگی‌کننده به جرم) و مطابق نوع مداخله، به کیفری (از طریق سازوکارهای نظام عدالت کیفری) و غیرکیفری (از طریق سازوکارهای خارج از نظام عدالت کیفری) دسته‌بندی می‌شود (عباچی، ۱۳۸۶). همچنان‌که در بالا به آن اشاره

شد، پلیس در برنامه‌های پیشگیرانه خود نیازمند مهارت انسانی بالای مدیران و حتی کارکنان خود نسبت به محیط، روابط انسانی و ارتباطات سازمانی است. گونه‌های مختلف اقدامات پیشگیرانه پلیس، طیف وسیعی از رفتارها، ارتباطات، روابط انسانی ناظر بر توانمندی سازمانی و جلب مشارکت جامعه را می‌طلبد. بنابراین شناخت و بکارگیری جنبه‌های مختلف مهارت انسانی مدیران، می‌تواند توانمندی مدیران و کارکنان پلیس را در اقدامات گوناگون و متنوع پلیس در زمینه پیشگیری از جرم بهبود و توسعه دهد. بنابراین در این پژوهش به لحاظ اهمیت مهارت انسانی مدیران در شناخت رفتار کارکنان، به منظور کسب مهارت لازم برای تقویت، پیش‌بینی رفتار آینده و تغییر آن در راستای دانش‌آفرینی سازمانی و همسو با راهبردهای مورد نیاز پیشگیرانه از جرم، مهارت انسانی مدیران، مورد مطالعه قرار گرفته است.

**چارچوب نظری و الگوی مفهومی تحقیق:** همان‌طورکه در متن به آن اشاره شد، توان تغییر و جهت‌دهی رفتار کارکنان در راستای بکارگیری صحیح آن در زمینه انجام وظایف و مأموریت‌های سازمانی مانند پیشگیری از جرم نیازمند ایجاد محیط تفاهم و همکاری مدیران و کارکنان است که با استفاده از مهارت انسانی مدیران پلیس می‌توان به آن دست یافت. بنابراین پلیس در برنامه‌ها و اقدامات پیشگیرانه خود نیازمند مهارت انسانی مدیران و حتی کارکنان خود نسبت به محیط، روابط انسانی و ارتباطات سازمانی است. گونه‌های مختلف اقدامات پیشگیرانه پلیس، طیف وسیعی از رفتارها، ارتباطات، روابط انسانی ناظر بر توانمندی سازمانی و جلب مشارکت جامعه را می‌طلبد. شناخت و بکارگیری جنبه‌های مختلف مهارت انسانی مدیران و همسوسازی آن با اقدامات پیشگیرانه می‌تواند، توانمندی مدیران و کارکنان پلیس را در اقدامات گوناگون و متنوع پلیس در زمینه پیشگیری از جرم بهبود و توسعه دهد. روند تغییرهای ماهیت و شکل جرم، نیازمند مهارت رفتاری مناسب است که در سایه مهارت‌های انسانی مدیران با توان برانگیختن ابتکار و خلاقیت کارکنان و توان تغییر رفتار آنان حاصل می‌شود. باتوجه به ادبیات نظری و نتایج به دست آمده از مصاحبه، مهارت‌های انسانی مدیران را می‌توان در یک طیف و فرایندی قرار داد که شامل رفتارهای گذشته‌نگر نسبت به کارکنان، رفتارهای حال‌نگر، توان پیش‌بینی و واکنش کارکنان در آینده و کنترل و جهت‌دهی به رفتار آنان است. در این پژوهش از نظریه‌ها و آثار اندیشمندانی

چون کاتز (۱۹۷۴)، رابینز (۱۹۸۷)، مینتزربرگ (۱۹۷۳) و همکاران به عنوان مبنای نظری متغیرهای اصلی و اجزای آن در مورد مهارت انسانی مدیران بهره گرفته شد. سپس هم‌سو با مطالعات پیشین و مصاحبه با کارشناسان و نخبگان پلیس و بر مبنای یافته‌های شفاهی و کتبی، الگوی مفهومی و اولیه مهارت پلیس در زمینه پیشگیری از جرائم، برابر شکل زیر ترسیم شد.



الگوی مفهومی پژوهش

## روش

این پژوهش از نظر هدف و جهت‌گیری کلی کاربردی است، از نظر زمان اجراء در سال ۱۳۹۵ و در حوزه پلیس پیشگیری ناجا انجام شده است. هدف اصلی این پژوهش شناسایی مؤلفه‌ها و شاخص‌های مهارت انسانی مدیران پلیس در زمینه پیشگیری از جرم است. پژوهش حاضر از نظر گردآوری داده‌ها در زمره پژوهش‌های کیفی - اکتشافی محسوب می‌شود. در این پژوهش از هر دو روش میدانی و کتابخانه‌ای استفاده شد. جامعه آماری این پژوهش شامل همه خبرگان، مدیران و کارشناسان پلیس در حوزه پیشگیری از جرم است. برای تعیین نمونه‌های این پژوهش و تعیین این گروه از خبرگان از روش نمونه‌گیری هدفمند<sup>۱</sup> استفاده شد. در صورتی که هدف از مصاحبه، اکتشاف

و توصیف عقاید و نگرش‌های مصاحبه‌شوندگان باشد، در این صورت باتوجه به زمان و منابع قابل دسترس می‌توان از تعداد ده الی بیست‌وپنج نمونه برای انجام مصاحبه استفاده کرد (عباسی و همکاران، ۱۳۸۸). به‌موازاتی که پژوهشگر داده‌های مشابه را بارها و بارها مشاهده کند، از لحاظ تجربی اطمینان حاصل می‌کند که یک مقوله به کفایت رسیده است (دانایی‌فرد و امامی، ۱۳۸۶) که در این پژوهش بعد از انجام ۱۶ مصاحبه، عوامل اصلی و فرعی در مصاحبه‌های قبلی تکرار می‌شد و پژوهشگر به اشباع رسید.

برای اعتبار و روایی پژوهش از روش‌های «رائو و پری»<sup>۱</sup> (۲۰۰۳)، از روش اعتبار درونی با استفاده از فنون «تثلیث» (استفاده از منابع تأییدگر)، کسب اطلاعات دقیق مبتنی بر مفروضات تأییدگر، انتخاب نمونه برای پرمایگی اطلاعات، کنترل‌های اعضا و مشارکت‌کنندگان در مصاحبه، جهان‌بینی و جهت‌گیری‌های نظری محقق بهره گرفته شد. برای پایایی پژوهش نیز از روش‌های «رائو و پری» (۲۰۰۳) شامل قابلیت بازیافت‌پذیری، تأییدپذیری و قابلیت تکرارپذیری و با استفاده از فنون هدایت دقیق جریان مصاحبه برای گردآوری داده‌ها، ایجاد فرایندهای ساخت‌مند برای اجرا و تفسیر مصاحبه‌های هم‌گرا، استفاده از نظرات ارزشمند اساتید آشنا با این حوزه و متخصصان پلیس که در این حوزه خبره و مطلع بودند استفاده شد. داده‌های کیفی لازم جمع‌آوری و با استفاده از روش تحلیل محتوا به‌مثابه فن پژوهشی، مفاهیم، مقوله‌ها و عوامل اصلی و فرعی کدگذاری، شناسایی و مورد تحلیل قرار گرفت. هم‌چنین به‌طور هم‌زمان از مشارکت‌کنندگان در تحلیل و تفسیر داده‌ها کمک گرفته شد.

## یافته‌ها

مصاحبه‌شوندگان در پاسخ به پرسش‌های مرتبط با مؤلفه‌ها و شاخص‌های مهارت انسانی مدیران در زمینه پیشگیری از جرم، به تشریح مؤلفه‌ها و شاخص‌ها براساس تجربیات، نگرش‌ها و تخصص‌های خود پرداختند. در ادامه می‌توان فهرست پرسش‌های مصاحبه را در جدولی مجزا مشاهده کرد. پاسخ‌های ارائه‌شده برای هر پرسش در جدولی مجزا از سایر پاسخ‌ها آورده شده است که در این

جداول، بعد، بیانگر محور اساسی پرسش پژوهش بوده و در قسمت دوم جدول پاسخ‌های ارائه شده توسط مصاحبه‌شوندگان آورده شده است و در قسمت سوم یعنی کد، کد مربوط به مصاحبه‌شونده آورده شده است. آخرین قسمت جدول اشاره به فراوانی هر یک از پاسخ‌های ارائه شده دارد. در جدول ۱ پرسش‌های مصاحبه آورده شده است و در جداول ۲، ۳، ۴ و ۵ نیز فهرست مربوط به نتایج تحلیل محتوای مصاحبه آورده شده است.

### جدول ۱. پرسش‌های مصاحبه

شماره	پرسش‌ها
۱	عوامل و اجزای مؤثر برای مهارت رفتاری گذشته‌نگر مدیران پلیس در زمینه پیشگیری از جرم کدام‌اند؟
۲	عوامل و اجزای مؤثر برای مهارت رفتاری حال‌نگر مدیران پلیس در زمینه پیشگیری از جرم کدام‌اند؟
۳	عوامل و اجزای مؤثر برای مهارت پیش‌بینی رفتاری مدیران پلیس در زمینه پیشگیری از جرم کدام‌اند؟
۴	عوامل و اجزای مؤثر برای مهارت کنترل، تغییر و جهت‌دهی رفتاری مدیران پلیس در زمینه پیشگیری از جرم کدام‌اند؟

### جدول ۲. بازبینی مربوط به نتایج تحلیل محتوای پرسش اول

فراوانی	کد مصاحبه‌شوندگان	شاخص	بعد
۸	E1,E2,E3,E4,E5,E9,E10,E14	توجه به انگیزه گذشته کارکنان	توجه به رفتار گذشته
۷	E1,E3,E8,E9,E10,E12,E13	احترام به احساس‌ها و عقاید گذشته کارکنان	
۱۳	E2,E3,E4,E5,E6,E7,E8,E9,E10,E11,E13,E14,E15	شناخت دقیق و عمیق نقاط ضعف و قوت رفتارهای گذشته کارکنان	
۸	E4,E5,E6,E7,E8,E9,E12,E16	شناخت استعدادهای بالقوه کارکنان	
۷	E1,E3,E4,E5,E6,E7,E12	حذف یا اصلاح رفتار گذشته کارکنان	

### جدول ۳. بازبینی مربوط به نتایج تحلیل محتوای پرسش دوم

فراوانی	کد مصاحبه‌شوندگان	شاخص	بعد
۱۱	E1,E2,E3,E4,E5,E6,E7,E8,E9,E10,E15	درک انگیزه کنونی کارکنان	توجه به رفتار کنونی
۶	E4,E5,E6,E7,E8,E14	قدرت تشخیص در زمینه محیط تفاهم و همکاری	
۱۰	E1,E2,E3,E4,E5,E6,E7,E8,E9,E14	روشن بودن افکار و عقاید مدیر	
۸	E2,E3,E4,E5,E6,E7,E8,E16	شناخت رفتارهای حمایتی و هدایتی	
۸	E1,E2,E6,E8,E9,E11,E12,E13	درگیر کردن کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها	
۶	E1,E3,E4,E8,E9,E14	توجه به پیشنهادهای دیگران و درک آنها	
۱۰	E1,E2,E3,E4,E5,E6,E7,E9,E10,E15	برگزاری نشست‌های مؤثر	
۹	E1,E2,E6,E7,E8,E9,E13,E16	ارتباط مؤثر و درک رفتار گذشته کارکنان برای اصلاح رفتار	

جدول ۴. بازبینی مربوط به نتایج تحلیل محتوای پرسش سوم

فرآوانی	کد مصاحبه‌شوندگان	شاخص	بعد
۱۰	E1,E2,E3,E4,E5,E6,E7,E8,E9,E11	مهارت پیش‌بینی رفتارهای کارکنان	پیش‌بینی رفتار
۸	E1,E2,E3,E4,E5,E6,E7,E8	شناخت محیط و الگوهای رفتاری آینده	
۹	E1,E3,E4,E5,E6,E7,E8,E9,E14	اقدام و عمل مؤثر در شرایط متغیر و غیرقابل پیش‌بینی	
۸	E1,E2,E3,E4,E5,E8,E9,E13	همسوسازی اهداف کارکنان با اهداف سازمانی در آینده	
۷	E1,E2,E4,E5,E7,E8,E16	برانگیختن ابتکار عمل و خلاقیت کارکنان برای شرایط آینده	

جدول ۵. بازبینی مربوط به نتایج تحلیل محتوای پرسش چهارم

فرآوانی	کد مصاحبه‌شوندگان	شاخص	بعد
۹	E1,E2,E3,E4,E5,E6,E8,E9,E15	پیش‌بینی واکنش کارکنان به رفتارهای خاص	کنترل، تغییر و جهت‌دهی رفتار
۷	E3,E4,E5,E6,E8,E9,E15	قدرت تفکر، آینده‌نگری و انعطاف‌پذیری	
۷	E1,E6,E7,E9,E14,E15,E16	تأثیرگذاری بر رفتار دیگران	
۹	E1,E2,E3,E4,E5,E6,E7,E11,E14	تقویت یا حذف یک رفتار در آینده	
۸	E1,E2,E5,E7,E8,E10,E13,E16	ایجاد الگوهای فکری برای جهت‌دهی رفتار در آینده	
۸	E1,E2,E6,E7,E8,E9,E13,E14	نفوذ بر باورها و مطلوب‌ها و اهداف کارکنان	

شاخص‌های شناسایی شده، همان گزاره‌های کلامی هستند که از پاسخ به پرسش‌های به‌دست آمده و بعد از استخراج همه این گزاره‌های کلامی، برخی دارای اشتراک بودند که براساس ادبیات و مبانی نظری موجود دسته‌بندی شدند و براساس آن مفاهیم ثانویه شکل گرفتند.

### بحث و نتیجه‌گیری

همان‌طور که اشاره شد، هدف این پژوهش عبارت است از: شناسایی مؤلفه‌ها و شاخص‌های مهارت انسانی مدیران در زمینه پیشگیری از جرم. پس از شناسایی مؤلفه‌ها و شاخص‌های مهارت انسانی پلیس در زمینه پیشگیری از جرم، که با استفاده از پرسش و از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با فرماندهان باسابقه و مطلع در این حوزه و همچنین با بررسی پیشینه نظری مرتبط با موضوع به‌دست آمد، نتایج مورد توصیف و بررسی جامع و عمیق قرار گرفت تا جواب پرسش پژوهش داده

شود. در زیر نتایج پژوهش تشریح می‌شود:

رفتارهای گذشته‌نگر یا توجه به رفتار گذشته؛ رویکردهای نوین در حوزه پیشگیری از جرم به‌ویژه در حوزه وظایف پلیسی، انعطاف‌پذیری متناسب کارکنان برای برخورد منطقی و عقلانی با پدیده‌های مجرمانه را می‌طلبد. برخی از رفتارهای کارکنان ریشه در زمینه‌های گذشته وی دارد، که در مقابل تغییر، از خود مقاومت نشان می‌دهند. یکی از شاخص‌های مهارت انسانی مدیران، توجه به علل گذشته و درونی افراد است تا ضمن درک صحیح عقاید گذشته کارکنان و برخورد منطقی و اصولی و همراه با احترام به عقاید و احساسات گذشته کارکنان، بتوانند این رفتارها را به شرایط و الگوهای رفتاری وضعیت فعلی سازمان مرتبط کرده و اصلاحات تدریجی در رفتارها را به‌وجود بیاورند. در چنین فضا و مهارتی است که مدیران می‌توانند استعدادها بالقوه و خفته افراد را که به دلیل درک نکردن شرایط رفتاری وی تاکنون نتوانسته بروز کند، نمایان سازند و مسیر رشد خود را در سازمان طی کنند. مدیران با استفاده از مهارت‌های ارتباطی و انسانی مؤثر می‌توانند نسبت به حذف رفتارهای زائد اقدام و رفتارهای منطبق با شرایط سازمان و در راستای تحقق اهداف سازمان در کارکنان را شکل دهند. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت؛ هرچقدر مدیران بتوانند با درک انگیزه‌های رفتاری و عقاید گذشته کارکنان، رفتارهای افراد را الگوسازی کنند، به‌همان اندازه می‌توانند مهارت‌های رفتاری و انسانی متناسب با پیشگیری پلیسی را در سازمان فراهم آورند.

رفتارهای حال‌نگر یا توجه به رفتار حال؛ یکی دیگر از مؤلفه‌های مهارت انسانی مدیران پلیس، شناخت عمیق رفتارهای فعلی کارکنان و همچنین محیط سازمانی است، مدیران باید توان و مهارت تشخیص و شناسایی محیط سازمان را برای ایجاد فضای تفاهم و همکاری مطلوب کارکنان داشته باشند. روشن و شفاف بودن رویه‌ها و عقاید مدیران از یک سو و توجه به رفتارهایی که کارکنان را مورد حمایت قرار می‌دهد و آنان را در مسیر انتظارات رفتاری و مهارت‌های انسانی سازمان قرار می‌دهد، بسیار ارزشمند و مهم است. در چنین شرایطی ادراک مثبت کارکنان از مدیر به شدت افزایش می‌یابد و فضای اعتماد در محیط کاری، برای ارائه مهارت‌های انسانی مهیا می‌شود. مدیران باید مهارت درک و توجه جدی به پیشنهادها و کارکنان را در خود به‌وجود

آورند و در شرایط ارتباط‌های مؤثر، کارکنان را در فرایند تصمیم‌گیری‌های سازمانی درگیر کنند تا بتوانند همسوسازی و ایجاد اهداف مشترک کارکنان و سازمان را در محیط کاری به وجود آورند. همچنین با ارتباطات مؤثر حلقه‌های رفتاری کارکنان را به الگوهای رفتاری فعلی سازمان گره بزنند. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که هرچقدر مدیران سازمان بتوانند به رفتارهای کنونی کارکنان با شاخص‌های تشریح‌شده توجه جدی کنند، می‌توانند مشارکت و توانمندی کارکنان را در زمینه پیشگیری از جرم فراهم کنند.

پیش‌بینی رفتار آینده: یکی از مهارت‌های انسانی اثرگذار در محیط کاری، قدرت تشخیص و پیش‌بینی رفتارهایی است که ممکن است در آینده و در شرایط متغیر و غیرقابل پیش‌بینی، از کارکنان سر بزند. شناخت این‌گونه رفتارها و همچنین نوع واکنش کارکنان به شرایط جدید در آینده در محیط کاری از اهمیت بیشتری برخوردار است. مدیران باید این رفتارها را پیش‌بینی کنند و اقدامات مؤثری را برای کنترل رفتارها در آینده انجام دهند تا شرایط اثرگذار در زمینه پیشگیری از جرائم را حفظ کنند و رفتارهای متناسبی در آینده داشته باشند. مهارت همسوسازی کارکنان با اهداف سازمانی و ایجاد باورهای درونی کارکنان نسبت به اهداف مشترک آنان با اهداف سازمانی می‌تواند رفتارهای کارکنان در شرایط متغیر را کنترل و هماهنگ کند. همچنین توان برانگیختن ابتکار عمل و خلاقیت کارکنان در سازمان، این امکان را به کارکنان می‌دهد که با روحیه خلاقانه و در راستای اهداف سازمانی از انعطاف‌پذیری و ارائه رفتارها و مهارت‌های انسانی متناسب با شرایط آینده برخوردار شوند. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت، هرچقدر مدیران از مهارت‌های رفتاری برابر شاخص‌های پیش‌گفته شده برخوردار باشند، به همان اندازه می‌توانند رفتارهای کارکنان را در آینده پیش‌بینی و تصویرسازی کنند.

کنترل، جهت‌دهی و تغییر رفتار: مدیران باید با توجه به شرایط محیطی و شناخت دقیق از محیط درونی و بیرونی سازمان، توان آینده‌نگری و ترسیم شرایط سازمان در آینده را داشته باشند تا بتوانند عناصر و زمینه‌های رفتاری مورد نظر و مطلوب سازمانی را در حوزه پیشگیری از جرائم در آینده شناسایی و در زمان حال نسبت به اصلاح و یا حذف عوامل رشد‌دهنده و شکل‌دهنده رفتارها در آینده برنامه‌ریزی کنند و با نفوذ در رفتارهای کارکنان و تأثیرگذاری بر روند الگوهای رفتاری



کارکنان، بتوانند رفتارهای آینده کارکنان را کنترل و در راستای رفتارهای مطلوب تقویت و آن را جهت‌دهی کنند. شناسایی و پیش‌بینی به‌موقع رفتارها در آینده، امکان تأثیرگذاری و جهت‌دهی و اصلاح تدریجی رفتار کارکنان را به‌وجود می‌آورد. با ترسیم آینده مدیران باید بتوانند الگوهای فکری برای جهت‌دهی رفتار در آینده را تدوین و در سازمان و محیط کاری اجرایی و نهادینه کنند. مدیران باید بتوانند بر باورها و اهداف کارکنان نفوذ کنند و از درون، رفتارهای کارکنان را جهت‌دهی و تثبیت کنند. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت در محیط متلاطم امروزی و شرایط در حال تغییر برق‌آسای محیطی، فقط با کنترل و جهت‌دهی رفتارهای کارکنان می‌توان شرایط را برای اقدامات مؤثر پلیس در زمینه پیشگیری از جرائم در آینده مهیا کرد.

اعتبارسنجی نتایج: برای تعیین اعتباربخشی یافته‌های پژوهش، علاوه بر ارائه متغیرهای شناسایی شده به اساتید و خبرگان دانشگاهی و نظرخواهی از آنها، با یافته‌های پژوهش‌های گذشته نیز مقایسه شد که در جدول ۶ مشخص شده است.

جدول ۶. اعتبارسنجی نتایج پژوهش

ردیف	یافته‌ها	پژوهش‌های پیشین
۱	توجه به رفتار گذشته یا گذشته‌نگر	(رابینز، ۱۹۹۹) (مینتزبرگ، ۱۹۷۳)
۲	توجه به رفتار حال یا حال‌نگر	(رابینز، ۱۹۹۹) (آلن و بلکبرن، ۱۹۸۹) (کاهان و کتز، ۱۹۹۶) (پوکزواردوسکی، ۲۰۱۰)
۳	پیش‌بینی رفتار آینده	(ریچارد و اسکات، ۱۹۹۲) (رابینز، ۱۹۸۶) (احمدی و همکاران، ۱۳۹۲) (یوسف‌زاده و زارعی‌متین، ۱۳۸۹)
۴	کنترل، جهت‌دهی و تغییر رفتار	(کلی، ۲۰۰۵) (احمدی و همکاران، ۱۳۹۲) (مینتزبرگ، ۱۹۷۳) (یوسف‌زاده و زارعی‌متین، ۱۳۸۹)

## پیشنهادها

برای پیاده‌سازی و توسعه مهارت‌های انسانی شناسایی شده در این پژوهش، نیاز است پیشنهادهای زیر کاربردی شوند:

- ۱- افزایش قابلیت کشف استعدادها بالقوه کارکنان ازسوی مدیران پلیس از طریق شناخت دقیق و عمیق نقاط ضعف و قوت رفتارهای کارکنان به منظور تقویت رفتارهای هدفمند و موفقیت‌آمیز در حوزه برنامه‌های پیشگیرانه پلیس؛
- ۲- مدیران پلیس باید در برنامه‌های خود در زمینه حذف یا اصلاح رفتارهای کارکنان برای ایجاد و رشد رفتارهای هدفمند و موفقیت‌آمیز، به انگیزه‌ها، احساس‌ها و عقاید آموخته شده کارکنان توجه کنند تا با انعطاف‌پذیری بیشتری ازسوی کارکنان، بتوانند فرایند توسعه رفتارهای موفقیت‌آمیز را انجام دهند؛
- ۳- مدیران پلیس باید ضمن توجه به گذشته فرد، انگیزه‌های کنونی کارکنان را مورد توجه قرار داده تا بتوانند الگوهای رفتاری مناسبی را برای توسعه رفتارهای مورد نیاز سازمانی پلیس برای بهره‌گیری بهینه از دانش سازمانی پلیسی ارائه کنند؛
- ۴- برنامه‌های آموزشی برای تقویت توان و قدرت مدیران پلیس برای تشخیص محیط تفاهم و همکاری به منظور درگیر کردن مؤثر کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و کاربردی کردن دانش سازمانی پلیسی در برنامه‌ها و اقدامات پیشگیری از جرم؛
- ۵- شناخت رفتارهای حمایتی و هدایتی در حوزه مسئولیتی ازسوی مدیران پلیس به منظور بهره‌گیری از این رفتارها برای حمایت و هدایت رفتارهای هدفمند و موفقیت‌آمیز کارکنان در کاربردی کردن دانش سازمانی پلیسی متناسب با برنامه‌ها و اقدامات متنوع پلیس در پیشگیری از جرم؛
- ۶- ایجاد سازوکارهای لازم به منظور تقویت توان مدیران، برای شناخت اجزای محیط سازمانی و پیش‌بینی رفتارهای کارکنان در آینده و در شرایط متغیر و غیرقابل پیش‌بینی، به منظور ارائه الگوهای رفتاری متناسب با شرایط آینده و هماهنگی بیشتر با دانش متغیر محیطی و پلیسی؛

## منابع

- احمدی، اکبرعلی؛ کبریا فاضلی، حامد و فقیه، محمدباقر (۱۳۹۲). طراحی الگوی مفهومی عمومی شاخص‌ها و مؤلفه‌های برنامه‌ریزی نیروی انسانی مبتنی بر شایستگی‌ها، فصلنامه راهبرد، ۲۲(۶۶)، ۱۴۷-۱۷۷.
- اسکات، ریچارد (۱۳۸۲). سازمان‌ها: سیستم‌های حقوقی، حقیقی و باز. محمدرضا بهرنگی (مترجم). تهران: نشر کمال تربیت.
- افشاری، مصطفی؛ هنری، حبیب و کارگر، غلامعلی (۱۳۹۰). ارتباط مهارت‌های سه‌گانه مدیریتی با یادگیری سازمانی در سازمان تربیت بدنی و ارائه مدل براساس ۵-۳۱. شماره ۱۱.
- الوانی، مهدی (۱۳۷۹). مدیریت عمومی. تهران: نشر نی.
- بخشی، خداداد (۱۳۷۳). روابط انسانی در مدیریت آموزشی؛ تهران: نشر تمدن.
- بیگدلی، الیاس (۱۳۸۰). نیازسنجی و ارائه چارچوب کلی آموزش مدارس راهنمایی شهرستان خدابنده. پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه تهران.
- دانایی‌فرد، حسن و امامی، مجتبی (۱۳۸۶). راهبردهای پژوهش کیفی - تأملی بر نظریه‌پردازی داده‌بنیاد. فصلنامه اندیشه مدیریت. ۱(۲)، ۶۹-۹۷.
- رابینز، استیفن پی و دی سنزو، دیوید ای (۱۳۸۷). مبانی مدیریت. سیدمحمد اعرابی، محمدعلی حمید رفیعی و بهروز اسراری ارشاد (مترجمان). تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- رابینز، استیفن پی (۱۳۸۴). تئوری سازمان، سیدمهدی الوانی و حسن دانایی‌فرد (مترجمان). تهران: صفار.
- رابینز، استیفن پی (۱۳۸۷). مبانی رفتار سازمانی، علی یارسانیان و سیدمحمد اعرابی (مترجمان). تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- عباچی، مریم (۱۳۸۷). مبانی و مقدمات تدوین برنامه‌های پیشگیری از جرم در ایران. فصلنامه علمی و ترویجی پیشگیری از جرم. ۹(۳)، ۳۳-۷۲.
- عباسی، بدری؛ قلی‌پور، آرین؛ دلاور، علی و جعفری، پریوش (۱۳۸۸). پژوهش‌های کیفی پیرامون تأثیر رویکرد تجاری‌سازی بر ارزش‌های سنتی دانشگاه. سیاست علم و فناوری، شماره ۲، ۶۳-۷۶.
- قربانی، نیما (۱۳۷۸). مهارت‌های ارتباطی، زیربنای مدیریت بهره‌ور. ماهنامه توسعه مدیریت.
- مشبکی، اصغر (۱۳۸۷). سیمای سازمان. تهران: انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
- مقیمی، محمد (۱۳۷۷). سازمان و مدیریت رویکردی پژوهشی. تهران: نشر ترمه.
- نجفی‌ابرنادآبادی، علی‌حسین (۱۳۸۷). مباحثی در علوم جنایی، به کوشش شهرام ابراهیمی.
- Collins, C. J., & Clark, K. D. (2005). Existing Knowledge, Knowledge creation Capability, and the Rate of New Product Introduction in High-technology Firms. *Academy of Management Journal*. 48(2), 346-357.
- Dulewicz V (1994). Personal competencies, personality and responsibilities of middle managers. *Journal of Competency*. 1(3), 9-20.
- Euwema, M. C. , Kop, N. , & Bakker, A. B. (2004). The behaviour of police officers in conflict situations: How burnout and reduced dominance contribute to better outcomes. *Work & Stress*. 18(1), 23-38.
- Haghigh M.A, Borhani B, Kord Rostami M (2001). *Organization Behavior anagement*. Iran: Terme Press.

- Alvani M. (2000). General management. Tehran: Nei Press.
- Kelley, T. M. (2005). Mental health and prospective police professionals. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*. 28(1), 6-29.
  - Nazari, R, Ehsani, M, Ghasemei, H, Ganjouei, A (2011). Communication Skill difference among Men and Women in sports. *Pan- Asian Journal of Sports and Physical Education*. 3(1), 51.
  - Mintzberg, H. (1975). The managers job folklore and fact *Harvard Business Review*, 488.
  - Poczwardowski, A., Barott, J. E., & Henschen, K. P. (2002). The athlete and coach: Their relationship and its meaning. Results of an interpretative study. *International Journal of Sport Psychology*. 33, 116–140.
  - Rabins E. (1999). *Organization Behavior: concepts, theories, practices*. Translated by Parsaian A, Arabi SM. Iran: Cultured Surveys Office.
  - Rao, Sally & Perry, Chad (2003). Convergent interviewing to build a theory in under-researched areas: principles and an example investigation of Internet usage in inter-firm relationships, *Qualitative Marke Research: An International Journal*. 6(4), 236-247.

