

## A Model for Transformation of Police Stations in South Khorasan Province

Alireza Heidarnejad<sup>1</sup>

### Abstract

**Background and Aim:** Due to the increasing complexity of crimes, it is indispensable for police stations to take the necessary transformational measures in accordance with these complexities. Therefore, the purpose of this study is to design a model for the transformation of police stations in South Khorasan Province.

**Method:** This research is applied in terms of purpose and has utilized a mixed method strategy (qualitative-quantitative). In the qualitative section, semi-structured interviews with 30 experts in the field of transformation were used to achieve theoretical saturation. The statistical population included about 492 commanders, middle managers and experts in the disciplinary command of South Khorasan province, 120 of whom were selected by stratified sampling and a questionnaire was distributed among them. To analyze the data of the qualitative part, the method of qualitative content analysis and in the quantitative part, the tests of confirmatory factor analysis and structural equations using Spss and LISREL softwares.

**Results:** The findings of the qualitative section showed that the identified model includes two dimensions inside and outside the organization and 8 components of adaptation to the environment; Organizational links; Social interactions; Information Technology; Organizational processes; Manpower; Organizational culture and organizational structure. Quantitative findings also indicated that the impact factor of manpower and organizational structure with the greatest extent, as the most effective components affecting the evolution process.

**Conclusion:** According to the prioritization of the identified components, serious and effective measures should be taken in the fields of manpower, organizational structure, information technology and organizational processes. Also, outsourcing affairs and providing electronic services in police stations has a special place in the field of prevention and it is vital to be the criterion of action of commanders and managers in a scientific and practical way.

**Keywords:** model, transformation, police station, policing, South Khorasan.

---

1. Assistant Professor, Department of Law Enforcement, NAJA Institute of Law Enforcement Sciences and Social Studies, Email: alirezahaydarnejad@gmail.com

## الگوی تحول کلانتری‌ها و پاسگاه‌های فرماندهی انتظامی استان خراسان جنوبی

علیرضا حیدر نژاد<sup>۱</sup>

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۴/۲۶

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۹/۰۳

## چکیده

**زمینه و هدف:** با توجه به پیچیدگی‌های روزافزون جرایم، ضروری است کلانتری‌ها و پاسگاه‌ها متناسب با این پیچیدگی‌ها اقدامات تحولی لازم را داشته باشند. از این رو هدف از مطالعه حاضر طراحی الگوی تحول کلانتری‌ها و پاسگاه‌های فرماندهی انتظامی استان خراسان جنوبی است.

**روش:** این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت داده‌ها آمیخته (کیفی - کمی) است. در بخش کیفی، از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با ۳۰ نفر از خبرگان تخصصی در حوزه تحول به صورت هدفمند تا رسیدن به اشباع نظری استفاده شد. در بخش کمی نیز جامعه آماری شامل فرماندهان، مدیران میانی و کارکنان صاحب‌نظر در فرماندهی انتظامی استان خراسان جنوبی به تعداد حدود ۴۹۲ بودند که تعداد ۱۲۰ نفر از آنها به روش نمونه‌گیری طبقه‌ای انتخاب و پرسشنامه بین آنها توزیع شد. برای تحلیل داده‌های بخش کیفی از روش تحلیل محتوای کیفی و در بخش کمی نیز از آزمون‌های تحلیل عاملی تأییدی و معادلات ساختاری در نرم‌افزارهای Spss و لیزرل استفاده شد.

**یافته‌ها:** تحلیل یافته‌های بخش کیفی نشان داد الگوی شناسایی شده شامل دو بعد درون و برون سازمانی و ۸ مؤلفه تطبیق با محیط؛ پیوندهای سازمانی؛ تعاملات اجتماعی؛ فن‌آوری اطلاعات؛ فرایندهای سازمانی؛ نیروی انسانی؛ فرهنگ سازمانی و ساختار سازمانی است. یافته‌های بخش کمی نیز بیانگر این است که ضریب تأثیر نیروی انسانی و ساختار سازمانی با بیشترین میزان، به عنوان مؤثرترین مؤلفه‌های اثرگذار بر تحول کوپ هستند.

**نتیجه‌گیری:** با توجه به اولویت‌بندی صورت گرفته در مورد مؤلفه‌های شناسایی شده باید به طور جد در زمینه‌های نیروی انسانی، ساختار سازمانی، فن‌آوری اطلاعات و فرایندهای سازمانی اقدامات مؤثر و مستمری صورت پذیرد. همچنین برون‌سپاری امور و ارائه خدمات الکترونیک در کلانتری‌ها و پاسگاه‌ها در حوزه پیشگیری از جایگاه ویژه‌ای برخوردار بوده و ضروری است به صورت علمی و عملی ملاک عمل فرماندهان و مدیران قرار گیرد.

**کلیدواژه‌ها:** الگو، تحول، کلانتری، پاسگاه، انتظامی، خراسان جنوبی.

استناد: حیدر نژاد، علیرضا؛ (۱۴۰۰). الگوی تحول کلانتری‌ها و پاسگاه‌های فرماندهی انتظامی استان خراسان

جنوبی، ۱۶ (۴)، صص ۶۲-۳۷

DOI: <https://dx.doi.org/10.22034/pmsq.2022.209267.1437>

## مقدمه

امروزه سازمان‌ها در محیطی پویا، پرابهام و متحول فعالیت می‌کنند. یکی از بارزترین ویژگی‌های عصر حاضر، تغییرات و تحولات شگرف و مداومی است که در طرز تفکر، ارزش‌های اجتماعی، روش‌های انجام کار و بسیاری از پدیده‌های دیگر زندگی به چشم می‌خورد. سرعت این تغییرات به گونه‌ای است که نمی‌توان منحنی تغییر را در بُعد زمان ترسیم کرد؛ زیرا پیشرفت و تحول با شتابی بیشتر از سرعت ترسیم منحنی به وقوع می‌پیوندد. وسعت و تنوع نیروی تغییری که بر پیکر سازمان‌های امروزی وارد می‌آید، به قدری زیاد است که برای آن‌ها چاره‌ای جز انطباق و پاسخگویی با این تغییرات وجود ندارد؛ بنابراین سازمان‌ها - خواه امنیتی، انتظامی یا خدماتی - برای پاسخگویی به نیازهای جدید محیطی و بقا، ناگزیر به تحول و تغییر به شکلی جدید متناسب با تغییرات جدید می‌باشند (روشن، ۱۳۹۸، ۴۹-۴۰).

امنیت واقعی در مکان و چهارچوب بسته فراهم نمی‌شود. اگر تغییر، تهدید باشد، همیشه در حال تهدید هستیم و برعکس اگر تغییر، امنیت باشد همیشه در امنیت هستیم. اصل تحول، زندگی‌ها را دگرگون، جوامع را متحول و رهبری و هدایت پلیسی را با چالش‌های بی‌شماری روبرو می‌کند، درحالی‌که 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. 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<sup>۱</sup>، ۱۳۹۲، ۱۸۶). تام پیترز، یکی از صاحب‌نظران خیره‌مدیریت 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 می کند که استعمال لفظ «تغییر» در این زمینه از پوشش معنایی و فراگیری لازم برخوردار نیست؛ زیرا این شتاب، محصول 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 به‌عنوان یک نیروی سازنده و یا عدم آن، وجه تمایز عمده بین پیروزی و شکست است (هرسی و بلانچارد<sup>۱</sup>، ۱۳۹۵).

سازمان نیروی انتظامی یکی از سازمان‌های مهم و تأثیرگذار در جامعه است که همواره در معرض تغییرات محیطی متعددی از جمله پیشرفت‌های فناوری، ساختار متغیر جمعیت، مضیقه‌های مالی، ترس از جرائم، تغییر ارزش‌ها، مسائل جهانی مانند نگرانی‌های زیست‌محیطی و قاچاق مواد مخدر و... است و این تغییرات، فشارهایی را بر این سازمان تحمیل می‌کند و مسائلی را برای آن به وجود می‌آورد.

از طرفی، کلانتری و پاسگاه با دامنه فعالیت گسترده در پیشگیری و کشف جرائم سعی دارند تا با استفاده مؤثر و بهره‌برداری بهینه از منابع و مقدرات (بالفعل و بالقوه) برای رسیدن به اهداف و انجام مأموریت‌ها، با رعایت اصول و در چهارچوب سیاست‌های تدوین شده ناجا، در جهت استقرار امنیت پایدار در راستای افزایش رضایتمندی عمومی گام بردارند. اهمیت این رده تا حدی است که اقتدار ناجا و به تبع آن اقتدار ملی در گرو آن تعریف شده؛ بنابراین هرگونه کاستی در کلانتری و پاسگاه در اقتدار ملی اثرگذار بوده است. از سوی دیگر، سطوح و نوع اقدامات انتظامی کلانتری و پاسگاه در عرصه مأموریت‌های ناجا متفاوت است، به گونه‌ای که «یک ابلاغ ساده قضایی یا یک آشوب و بحران پیچیده» هر کدام یک مأموریت انتظامی برای کوپ محسوب شده و سازکار مربوط به خود را می‌طلبد؛ بنابراین پاسخگویی به مأموریت‌ها به دلیل پویایی و پیچیدگی زیاد محیط، تغییرات مداوم فضای جرم، شگرد مجرمان و خلاف کاران، گسترش روزافزون مصادیق جدی مجرمانه مثل جرائم فضای سایبری و سایر نیازهای امنیتی و

انتظامی مردم همراه با افزایش جمعیت، منوط به تغییر در راهبردها و به‌دنبال آن اصلاح و تحول کلانتری و پاسگاه و جایگزینی روش‌های نوین به‌جای روش‌های منسوخ و قدیمی در راستای استقرار امنیت پایدار و افزایش رضایتمندی عمومی است (ممی‌زاده، ۱۳۹۷، ۴۵).

در سال‌های اخیر، پلیس در پاسخ به محیط متغیر جرم، اقدام به اصلاحات متفاوتی در کلانتری و پاسگاه‌ها کرده است؛ اما این تغییرات در اغلب موارد، به‌صورت تک‌بعدی بوده و برابر مصاحبه با برخی از فرماندهان و خبرگان حوزه ستادی، همهٔ ابعاد از قبیل فرایندهای سازمانی، تجهیزات نوین پلیسی، آموزش و نیروی انسانی و... به‌صورت عملی و کاربردی با یکدیگر دیده نشده است. نیروی انتظامی متناسب با نیازهای روز جامعه به تحولات اساسی نیاز دارد. مسئله دیگر آن است که با توجه به محدودیت منابع (بودجه، امکانات، نیروی انسانی، زمان و...) سازماندهی مستقل و اضافه نمودن واحدهای جدید سازمانی نیز در شرایط موجود امکان‌پذیر نیست؛ بنابراین ارائه الگوی تحولی کلانتری و پاسگاه‌ها ضمن انسجام منابع، ایجاد هماهنگی در فرایند برنامه‌ریزی و انجام فعالیت‌های دانشی و علمی، با لحاظ تعهدات و پایبندی بر اصول، متناسب با اقتضانات محیطی و زمانی در یک دورهٔ معین، نسبت به ایجاد کنش متقابل و سازنده میان مردم (سرویس‌گیرندگان) و سازمان، منجر به افزایش کارایی کلانتری و پاسگاه‌ها در استقرار امنیت پایدار از یک‌سو و افزایش رضایت‌مندی خدمت‌گیرندگان می‌شود؛ در واقع، نیروی انتظامی مانند سایر سازمان‌ها برای اینکه بتواند خود را با این تغییرات تطبیق دهد با دو مسئلهٔ مهم روبرو است:

مسئلهٔ اول: چگونه کلانتری‌ها و پاسگاه‌ها را توسعه دهند که به‌طور مطلوب‌تر و بهتری بتواند با تغییرات و تحولات محیطی هماهنگ و منطبق شود.

مسئلهٔ دوم: چه مدل سازمانی، به‌عنوان راهبردی‌ترین منبع هدایت و رهبری در نظر گرفته شود، که ضمن تحقق اهداف سازمان، اهداف و نیازهای فرماندهان و کارکنان نیز تأمین شود؟

بنابراین مسئله اصلی تحقیق را می‌توان به این صورت بیان کرد: الگوی تحولی کلانتری و پاسگاه در فرماندهی انتظامی استان خراسان جنوبی کدام است؟

### پیشینه و مبانی نظری

در بررسی‌ها، پژوهشی که به‌طور مستقیم، بحث حاضر را مورد مطالعه قرار داده باشد مشاهده نشد، اما برخی پژوهش‌ها به ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت تحول اشاره داشته‌اند که به آن‌ها اشاره می‌شود. برابر سند تحول کوپ، این سند در سه مقطع زمانی بلندمدت، میان‌مدت و کوتاه‌مدت طرح‌ریزی شده است و مقرر شده که برنامه‌های تحولی پلیس در حوزه‌هایی مانند منابع انسانی و آموزشی، توسعه علوم و تحقیقات، ساختار سازمانی و همچنین خدمات‌رسانی اجرایی شود (دبیرخانه شورای عالی کوپ، ۱۳۹۵). سبحانی و کاهدی (۱۳۹۸) تحقیقی با عنوان «بررسی نقش دوایر مشاوره و مددکاری کلانتری‌ها در تحول کوپ در شهر اراک» انجام دادند. نتایج این تحقیق بیان‌کننده مؤثر بودن عملکردهای دوایر مشاوره کلانتری از جمله ارتقای بهداشت روانی، آموزش مهارت اجتماعی به افراد، آموزش و خدمات مشاوره‌ای فردی تعامل و مشارکت با سایر سازمان‌های دولتی و غیردولتی در جهت کمک به مشکلات مردم، حل و فصل اختلافات خانوادگی، برگزاری نمایشگاه‌های پیشگیری از آسیب‌های اجتماعی در تحول کوپ است. قاسمی‌نژاد و همکاران (۱۳۹۹) تحقیقی با عنوان «توسعه الگوی عوامل مؤثر بر نوآوری در یک سازمان نظامی» انجام دادند. نتایج بررسی ساختاری در مدل نهایی نشان می‌دهد که عامل فردی (کارکنان) به‌صورت مستقیم و عوامل محیطی، سازمانی و گروهی به‌صورت غیرمستقیم بر نوآوری مؤثر هستند و مدل نهایی پژوهش هم متشکل از ۵ عامل، ۱۸ مؤلفه و ۱۱۶ شاخص، دسته‌بندی و اولویت‌بندی شد. حسن‌پور و همکاران (۱۳۹۸) پژوهشی با موضوع بررسی نقش رهبری تحول‌آفرین در توانمندسازی کارکنان را انجام دادند که نتایج آن نشان داد، رهبری تحول‌آفرین در توانمندسازی کارکنان بسیار تأثیرگذار است و ارتباط معناداری با احساس شایستگی، احساس داشتن حق انتخاب، احساس موثر بودن، احساس معنادار بودن و احساس داشتن اعتماد به دیگران دارد. پویا و همکاران (۱۳۹۶) تحقیقی با عنوان

«تبیین و بررسی طرح تحول کوپ‌ها به منظور ارائه راهکار با تأکید بر مطالبات مقام معظم رهبری» انجام دادند. نتایج این تحقیق نشان داد که ایجاد واحدهای مشاوره و مددکاری، تفکیک امور مربوط به قضایی و حقوقی از عملیات‌های انتظامی و پیشگیری، راه‌اندازی بخش‌های ویژه نوجوانان و ایجاد مستمر و نزدیک کوپ با مردم در جهت توسعه مشارکت آن‌ها از جمله اقدامات و دستاوردهای مهم تحول کوپ بوده است. ابراهیم‌زاده و قدمی (۱۳۹۳)، تحقیقی با عنوان «مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی و نقش آن بر بهبود مدیریت تحول» انجام دادند. نتایج این تحقیق دیدگاه جامع‌تری نسبت به ارتباط فرهنگ و مدیریت تحول ارائه داده است و نشان می‌دهد که از میان مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی مشارکت، یکپارچگی، انعطاف‌پذیری، پشتیبانی و ارزش‌ها بر مدیریت تحول مؤثر و دو مؤلفه ریسک‌پذیری و جو (فضای) نوآوری، تأثیر معناداری بر مدیریت تحول نداشتند. محمدی‌مقدم و عابدینی (۱۳۹۲) در پژوهشی با عنوان «بررسی رابطه دانش پلیسی با تحول سازمانی در دانشگاه علوم انتظامی امین» به این نتیجه رسیدند که مدیران ناجا باید به سرمایه‌دانشی مجهز باشند تا با گام‌های استوار این راه را بپیمایند و دور ماندن سازمان پلیسی کشور از دانش‌های جدید منجر به ایجاد اختلال در فرایند برقراری امنیت عمومی در جامعه خواهد شد، دانشگاه علوم انتظامی، تنها متولی آموزش پلیس کشور، نیز باید در راستای دستیابی و تولید دانش نو، توجه ویژه‌ای به تحول داشته باشد.

کراگر و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۹) در پژوهشی با عنوان «به‌سوی یک مدل جامع نوآوری سیستمی با مرور ادبیات»، مدلی برای نوآوری سیستمی در کسب‌وکار و مدیریت ارائه کردند که شامل مشتری، اطلاعات، تولید، مهندسی، تأمین و سیستم می‌شود.

سوسازومر و کاجیک میگوئل<sup>۲</sup> (۲۰۱۹) در پژوهشی با عنوان «بررسی نوآوری مدل کسب‌وکار برای پایداری: بررسی دو سیستم خدمت محصول»، با کاربرد رویکرد قیاسی و با استفاده از روش تئوری داده‌بنیاد در دو شرکت مستقر در اقتصاد نوظهور

1. Krüger

2. Sousa-Zomer & Cauchick-Miguel

(برزیل) نشان دادند، نقش رویکردهای همکاری و تعامل متقابل در ارتقای طرح‌های نوآورانه و غلبه بر موانع اصلی مرتبط با پیاده‌سازی مدل کسب‌وکار ضروری است. همچنین آن‌ها نشان دادند، فناوری‌های نوین یک محرک مهم برای دستیابی به پیشرفت‌های محیطی است.

جوج<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) در پژوهشی با عنوان «ظرفیت تغییر سازمانی: توسعه نظام‌مند یک معیار» توسعه نظام‌مند یک ساختار معتبر و قابل اطمینان که می‌تواند فرایند تغییر سازمانی را با پیروی از نظریات و عقاید هین کین آسان کند، آزمود. نتیجه پژوهش ابزار ۸۲ موردی چندبعدی، معتبر و صحیح بود و ساختاری جدید در علوم سازمانی را توصیف می‌کند که مدیران اجرایی می‌توانند از آن استفاده کرده تا فرایند تغییر سازمانی را آماده کنند.

استارک و گیتا شرما<sup>۲</sup> (۲۰۱۱)، پژوهشی با عنوان «کشف یک تغییر عالی: اهمیت رهبری و جانشینان او» انجام دادند. یافته‌های این پژوهش نشان داد که سرعت تغییر تحت تأثیر تجربه اعضا و ظرفیت شبیه‌سازی برای تغییر قرار دارد که به‌طور مرتب، ساختارها و سیستم‌های جدید استقرار می‌یابند. این یافته‌ها درباره اهمیت رهبری در نگهداری تحول سازمانی تحقیق می‌کند. جالب توجه اینکه نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که بیشترین تغییر بعد از اینکه عامل تغییر اولیه، شرکت را رها کرده بود و یک عامل تغییر جدید جایگزین آن شده بود، اتفاق می‌افتد.

شفیق و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۳)، تحقیقی را با موضوع «بررسی تحول سازمانی در سازمان‌های بخش عمومی پاکستان جهت مدیریت تغییر» و با هدف مشاهده تحول سازمانی در سازمان‌های بخش عمومی انجام دادند تا دریابند که کدام عوامل تأثیر بسزایی در سازمان‌های بخش عمومی دارند. پرسش‌نامه پژوهش در سازمان‌های بخش دولتی پاکستان توزیع شد و داده‌های پژوهش با نرم‌افزار SPSS مورد آنالیز قرار گرفت. نتایج

1. Joj

2. Stark and Gita Sharma

3. Shafiq et al



پژوهش جالب توجه بود و نشان داد تمامی متغیرهای پژوهش تأثیر مثبتی در تحول سازمانی بخش عمومی پاکستان داشته است.

تمامی پژوهش‌های ارائه شده در این قسمت، نشان داد که درباره تغییر و تحول چند اثر ارزشمند وجود دارد؛ ولی در زمینه طراحی مدل تحول در کلانتری‌های و پاسگاه‌ها، تحقیقات کمی (یک تحقیق) در نیروی انتظامی وجود دارد.

از آنجا که تحول در کلانتری و پاسگاه‌ها در حوزه‌های ساختاری و کارکرد در حال بازنگری است، می‌توان گفت که پس از فرمان مقام معظم رهبری در خصوص توجه ویژه به کلانتری‌ها، در دیدار فرماندهان نیروی انتظامی در هفته ناجا، رسیدگی به این موضوع در دستور کار فرماندهی انتظامی استان خراسان جنوبی قرار گرفت.

از مطالعات انجام گرفته در خصوص این موضوع می‌توان به مطالعات هیلمن<sup>۱</sup> (۲۰۰۷)، پارادو دل‌وار و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۲)، بورک و وارنر<sup>۳</sup> (۲۰۰۲)، فرنچ و اچ بل<sup>۴</sup> و سسیل اچ (۱۳۹۱)، رابینز<sup>۵</sup> (۱۳۸۵)، جانی چزوویچ<sup>۶</sup> (۲۰۱۰)، امیر کبیری (۱۳۸۵)، رشیدی و جلیوند (۱۳۹۴)، فقیهی و همکاران (۱۳۹۱)، طاهری لاری (۱۳۷۷)، آبدار و همکاران (۱۳۸۸)، قدیمی (۱۳۸۴)، قربانی زاده و همکاران (۱۳۹۷) و صائبی (۱۳۸۴)، اشاره کرد که مؤلفه‌ها، عوامل و نظریات تحول سازمانی را مورد بررسی قرار داده و برخی نیز به ارائه مدل طرح تحول کوپ پرداخته‌اند.

کرت لوین<sup>۷</sup> (۲۰۱۵) بر فرایند سه مرحله‌ای تغییر شامل ترک رفتار پیشین یا خروج انجماد، حرکت به سطح جدیدی از رفتار و تثبیت مجدد رفتار یا انجماد مجدد تأکید داشت. همچنین لیپیت جین<sup>۸</sup> استون<sup>۹</sup> و بروس وستلی<sup>۱۰</sup> (۱۹۸۵) به فرایند هفت مرحله‌ای

- 
1. Hillman
  2. Pardo Delwar et al
  3. Burke Warner
  4. French and H. Bell
  5. Robbins
  6. Johnny Chezhevich
  7. Kurt Levine
  8. Jeanne
  9. Watson
  10. Bruce westey

تحول از جمله: ایجاد نوعی نیاز به تغییر، ایجاد نوعی رابطه تغییر، شناخت یا تبیین سیستم متقاضی تغییر، بررسی راهکارها و اهداف، تبدیل اهداف به فعالیت‌های واقعی تغییر، تعمیم و تثبیت تغییر و خاتمه کار عامل تغییر پرداخته بودند. همان‌طور که اشاره شد، با مقایسه تحول سازمانی و بررسی معیارهای پیش‌گفته، مشخص می‌شود که لزوماً نقطه قوت یکی نیست. حتی برعکس باعث پیچیده شدن مطالعه و انجام آن در عمل می‌شود؛ بنابراین، هرچه در طول زمان جلو آمده‌ایم بر پیچیدگی‌ها افزوده شده است. همچنین ساختار، بیشترین توجه و شرایط فیزیکی و فرایندهای کسب‌وکار کمترین توجه را در میان بررسی‌های انجام‌شده داشته‌اند. بعد از ساختار، سیستم‌ها، ارتباطات و نیروی انسانی بیشترین توجه داشته‌اند. بعد از آن، عواملی مانند محیط، هدف، راهبرد، فرهنگ (ارزش‌ها)، سبک رهبری قرار می‌گیرند.

می‌توان نتیجه گرفت که موضوع تغییر و تحول در سازمان‌هایی که ارتباط مستقیم و تنگاتنگی با آحاد مختلف جامعه دارند از اهمیت زیادی برخوردار است. نیروی انتظامی، از جمله سازمان‌هایی است که باید برای رسیدن به اهداف خود بیشترین ارتباط را با مردم جامعه داشته باشند؛ بنابراین این سازمان باید بتواند با شرایط جدید خود را سازگار کند و برای این سازگاری، تغییرات زیر در این سازمان ضروری است: ۱- تغییر راهبردی سازمان بر اساس سند چشم‌انداز؛ ۲- تغییر ساختاری به موقع و متناسب با تغییرات روزافزون محیط برون‌سازمانی؛ ۳- فرهنگ‌سازی تغییر به موقع سازمان؛ ۴- تغییر جو (فضای) سازمان؛ ۵- تغییر فناوری سازمان؛ ۶- تغییر سیستم ارتباطات و اطلاعات سازمان؛ 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.

تحلیل بیانات و رهنمودهای ابلاغی فرمانده معظم و معزز کل قوا (مدظله‌العالی) در دیدارهای تاریخ ۱۳۹۴/۲/۲۶، ۱۳۹۵/۲/۱۹، ۱۳۹۵/۷/۱۳ با فرماندهان و مدیران ارشد ناجا، مبنی نگاه دقیق و عمیق معظم‌له به اهمیت واحدهای کوپ به‌عنوان سرانگشتان ناجاست. بررسی محتوای فرازمینی از بیانات ایشان، نشانگر منظومه‌ای هدفمند از ابعاد

تحول کوپ مطلوب و پاسخگو در مؤلفه‌های متعددی است که با تدقیق و موشکافی منویات ابلاغی در تاریخ‌های پیش گفته می‌توان ابعاد مفهومی کلانتری متحول را به‌عنوان چهارچوب و پایه اصلی پیاده‌سازی برنامه‌ها و راهکارهای تحولی در کوپ مدنظر قرار داد. جدول (۱) ابعاد مفهومی کوپ مطلوب از دیدگاه معظم‌له را نشان می‌دهد.

جدول ۱. ابعاد مفهومی کوپ مطلوب

ساختمان سازمانی	سلامت اداری و صیانت
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ توسعه کمی</li> <li>▪ توسعه کیفی</li> <li>▪ حضور به هنگام و سریع</li> <li>▪ حضور در مناطق حاشیه‌نشین</li> <li>▪ حضور در شهرهای کوچک</li> <li>▪ گسترش دایره حضور در سراسر کشور</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ مایه حفظ آبروی جمهوری اسلامی</li> <li>▪ نماینده حاکمیت اسلامی</li> <li>▪ انگیزه، روحیه و ایمان</li> <li>▪ تکیه بر عقلانیت و قانون در اجرای مأموریت</li> <li>▪ نظارت درونی و پایش مستمر عملکرد</li> </ul>
پشتیبانی، پژوهش و آموزش	تعاملات محیطی
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ارتقای مستمر توانایی‌ها و مهارت‌ها</li> <li>▪ توجه به پشتیبانی، فناوری و تجهیزات</li> <li>▪ شناخت وظایف و نحوه انجام کامل آن</li> <li>▪ لزوم بررسی و تحلیل ریشه‌های ناامنی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ لزوم توجه جدی به موضوع کمک‌های مردمی</li> <li>▪ مسئول سازی و همراه سازی دستگاه‌ها</li> <li>▪ تبیین دقیق فعالیت‌ها و خدمات برای مردم در رسانه‌ها</li> <li>▪ تکیه ارتقای امنیت کشور بر مبنای مشارکت مردمی (امنیت محله محور)</li> </ul>

منبع: نگارندگان، ۱۳۹۹

## روش

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت داده‌ها آمیخته (کیفی- کمی) است. همچنین از نظر گردآوری داده‌ها در رویکرد کیفی، روش پژوهش اکتشافی و در رویکرد کمی از نوع پیمایشی است. در مرحله اول (روش کیفی) با استفاده از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با ۳۰ نفر از خبرگان تخصصی در حوزه تحول به‌صورت هدفمند تا رسیدن به اشباع نظری برای بومی‌سازی مفهومی پژوهش مورد بهره‌برداری قرار گرفت

و سپس (در مرحله کمی) به منظور تأیید مؤلفه‌های احصاء شده و سنجش روایی و اعتبار الگو، پرسش‌نامه محقق‌ساخته‌ای تنظیم و از داده‌های گردآوری شده برای تحلیل عاملی تأییدی با استفاده از مدل معادلات ساختاری بهره‌برداری شد. در بخش کمی، جامعه آماری، فرماندهان، مدیران میانی و کارکنان صاحب‌نظر در فرماندهی انتظامی استان خراسان جنوبی به تعداد حدود ۴۹۲ نفر بودند که به روش نمونه‌گیری طبقه‌ای انتخاب شدند. در نهایت، ۱۲۰ پرسش‌نامه بسته پاسخ، در بخش‌های مختلف این فرماندهی با در نظر گرفتن روش اختصاص متناسب، توزیع شد. برای تحلیل داده‌های بخش کیفی از روش تحلیل محتوای کیفی و در بخش کمی از نرم‌افزار SPSS و لیزرل و آزمون تحلیل عاملی تأییدی و معادلات ساختاری استفاده شد.

### یافته‌ها

**یافته‌های توصیفی:** ویژگی‌های جمعیت‌شناختی افراد نمونه در مرحله مطالعه کیفی به شرح جدول ۲ و در مرحله مطالعه کمی به شرح جدول ۳ است:

جدول ۲. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان

آماره	طبقات		ویژگی
۱	فراوانی	فوق‌دیپلم	تحصیلات
۳/۳	درصد		
۱۲	فراوانی	لیسانس	
۴۰٪	درصد		
۱۷	فراوانی	فوق‌لیسانس و بالاتر	
۵۶/۶	درصد		
۱۱	فراوانی	زیر ۱۰ سال	سنوات خدمت
۳۶/۶	درصد		
۱۴	فراوانی	۱۱ تا ۲۰ سال	
۴۶/۷	درصد		
۵	فراوانی	بالاتر از ۲۱ سال	
۱۶/۶	درصد		
۱۲	فراوانی	افسر ارشد	طیف درجات

ویژگی	طبقات		آماره
	افسر جزء	درصد	٪۴۰
		فراوانی	۱۸
		درصد	٪۶۰

جدول ۳. توصیف جمعیت‌شناختی نمونه کمتی

ویژگی	طبقات	فراوانی	درصد
تحصیلات	فوق دیپلم	۵۳	۴۴/۱
	لیسانس	۴۱	۳۴/۱
	فوق لیسانس و بالاتر	۲۶	۲۱/۶
سنوات خدمت	زیر ۱۰ سال	۳۹	۳۲/۵
	۱۱ تا ۲۰ سال	۶۳	۵۲/۵
	بالاتر از ۲۱ سال	۱۸	٪۱۵
طیف درجات	افسر ارشد	۳۲	۲۶/۶
	افسر جزء	۷۵	۶۲/۵
	درجه‌دار	۱۳	۱۰/۸

### یافته‌های استنباطی

در بخش کیفی، مصاحبه‌شوندگان پژوهش در پاسخ به اینکه «تحول کلانتری‌های و پاسگاه‌ها در فرماندهی انتظامی استان خراسان جنوبی از چه ابعاد و مؤلفه‌های تشکیل شده است؟» موارد گوناگونی را بیان کردند که در جدول ۴ آمده است.

جدول ۴. ابعاد و مؤلفه‌های مرتبط با تحول کلانتری و پاسگاه‌ها در استان خراسان جنوبی

ردیف	ابعاد	مؤلفه‌ها	فراوانی
۱	برون‌سازمانی	تطبیق با محیط (رشد و توسعه مهارت و دانش کارکنان و ...)	۱۰
۲		پیوندهای سازمانی (اعتماد متقابل و ...)	۸
۳		تعاملات اجتماعی (توسعه و تعمیم مشارکت اجتماعی و ...)	۱۴
۴		فناوری اطلاعات (پیشگیری از وقوع جرم و ...)	۱۶
۵	درون‌سازمانی	فرایندهای سازمانی (حرفه‌ای شدن، افزایش مهارت حرفه‌ای، شناسایی نقاط	۱۲

ردیف	ابعاد	مؤلفه‌ها	فراوانی
		ضعف و قوت‌ها و ...)	
۶		نیروی انسانی (بعد فکری، نگرشی، شغلی، ادراکی، رفتاری و ...)	۱۸
۷		فرهنگ سازمانی (ایجاد ارتباط جمعی، توسعه هویت فرهنگی، حفظ و تداوم بقای جامعه، ثبات سیستم اجتماعی و ...)	۱۲
۸		ساختار سازمانی (تغییر دیوان‌سالاری سنتی، ایجاد رویکرد وضعی و ...)	۱۵

تطبیق با محیط (رشد و توسعه مهارت و دانش کارکنان و ...): از نظر مصاحبه‌شوندگان یکی از عوامل تحول کلانتری و پاسگاه‌ها، مؤلفه تطبیق با محیط از جمله رشد و توسعه مهارت و دانش کارکنان است، زیرا بسیاری از مردم نیز در قالب محیط اجتماعی انتظارات و خواسته‌های گوناگونی از کارکنان کلانتری و پاسگاه‌ها دارند.

«هر یک از این خواسته‌ها برای نیروی انتظامی در راستای راهبرد مردم‌سالاری دینی از ابعاد مختلف نیازمند توجه و پیگیری امور است؛ بنابراین پلیس پیشگیری به‌عنوان طراح و سیاست‌گذار برنامه‌های کلانتری‌ها و پاسگاه‌ها برای همسو شدن با تغییرات محیطی و تطبیق با آن باید به رشد و توسعه مهارت‌ها و دانش کارکنان خود همت گماشته و خود را به انواع تجهیزات و فناوری‌های پیشرفته و مورد نیاز مجهز نماید و سازگاری با محیط پیرامونی و انعطاف‌پذیری را در درون تقویت نماید.» (مصاحبه‌شونده شماره ۸).

پیوندهای سازمانی (اعتماد متقابل و ...): به نظر مصاحبه‌شوندگان اصلی‌ترین مشکل در تحول کلانتری‌ها و پاسگاه‌ها بحث پیوندهای سازمانی بوده است. به عقیده آن‌ها وجود عواملی متنوع در بحث اعتماد متقابل، روابط صحیح و به‌موقع بین سازمان‌ها و ... از عوامل علی‌درزیمه تحول کوپ است.

«امنیت، مقوله‌ای چندوجهی است که با بسیاری از متغیرهای جامعه ارتباط نزدیکی دارد و چنانچه هر یک از دستگاه‌ها به وظیفه قانونی خود بی‌توجهی کنند، قطعاً در ایجاد امنیت اثرات نامطلوبی به‌وجود می‌آید. اولین موضوعی که در مسئله مشارکت سازمان‌ها، ادارات و کوپ‌ها باید مطرح شود آن است که

اگرچه وجود پلیس برای برقراری نظم و انتظام اجتماعی ضروری و انکارناپذیر است، اما آرامش و ثبات اجتماعی اساساً به وسیله کارکنان کوپ‌ها حفظ نمی‌شود. بلکه به وسیله شبکه پیچیده و درهم‌تنیده‌ای از رفتارهای تا حدودی ناشناخته از عملکرد سازمان‌های تأثیرگذار به وجود آمده و در میان خود، سازوکار آن را هنجارمند و تقویت می‌کنند.» (مصاحبه‌شونده شماره ۱۲).

تعاملات اجتماعی (توسعه و تعمیم مشارکت اجتماعی و ...): سومین مؤلفه در نظر مصاحبه‌شوندگان تعاملات اجتماعی از جمله توسعه و تعمیم مشارکت اجتماعی و... در تحول کلاتری‌ها و پاسگاه‌ها بوده است.

«توسعه و تعمیم مشارکت اجتماعی میان مردم و پلیس در امور امنیتی کارکردهای آشکار و پنهانی دارد که می‌توان به افزایش نظم و انسجام اجتماعی، افزایش میزان تعهد و اعتماد اجتماعی، قبول مسئولیت و انجام کارهای تیمی، افزایش احساس امنیت و ارتقای روابط عاطفی میان پلیس و مردم اشاره نمود.» (مصاحبه‌شونده شماره ۱۸).

این یافته‌ها همان‌گونه که آمد، پس از تحلیل محتوای مضمون کل هر یک از مصاحبه‌ها و در قالب مقوله‌های مشترک قابل استنباط دسته‌بندی شده است. ارجاعات به گفته‌های مصاحبه‌شوندگان به این دلیل صورت گرفته که مشخص شود متن به صورت عینی مستند به اصل داده‌های پژوهش است؛ اما تذکر این نکته ضروری است که این نقل‌قول‌ها تنها برای نمونه‌ای از مضمون کلی مشترک بیان شده در نظرات مصاحبه‌شوندگان آمده و مشابه آن را می‌توان در سخنان بقیه مصاحبه‌شوندگان نیز یافت که برای پرهیز از اطناب، در بیان هر یک از مقوله‌ها تنها به ذکر چند مورد بسنده شده است.

**اولویت‌بندی تحول کوپ:** با عنایت به اینکه برای شناسایی هشت مورد از مهم‌ترین مؤلفه‌های تحول کلاتری و پاسگاه‌های فرماندهی انتظامی استان خراسان جنوبی از آزمون فریدمن استفاده شد و میانگین امتیاز این مرحله تأیید شد؛ بنابراین میانگین به دست آمده، به عنوان معیار رتبه‌بندی و اولویت‌بندی ابعاد و مؤلفه‌ها در نظر گرفته شد که نتایج رتبه‌بندی این مؤلفه در جدول ۵ آمده است.

## جدول ۵. نتایج رتبه‌بندی و اولویت‌بندی مؤلفه‌های تحول کوپ

رتبه	میانگین نظرات خبرگان	مؤلفه‌ها	ابعاد
۷	۳/۵۳	تطبیق با محیط	برون‌سازمانی
۶	۳/۶۷	پیوندهای سازمانی	
۵	۳/۷۵	تعاملات اجتماعی	
۴	۳/۹۱	فناوری اطلاعات	
۳	۴/۰۲	فرایندهای سازمانی	درون‌سازمانی
۱	۴/۱۶	نیروی انسانی	
۸	۳/۴۹	فرهنگ سازمانی	
۲	۴/۱۱	ساختار سازمانی	

**تحلیلی عاملی تأییدی متغیرهای تحقیق:** نتایج تحلیل عاملی تأییدی هر یک از متغیرهای پژوهش توسط نرم‌افزار LISREL به‌صورت جداگانه برای هر متغیر به‌دست آمد که نتایج آن در جدول شماره (۵) نشان داده شده است. قابل ذکر است که به‌منظور کاهش متغیرها و در نظر گرفتن آن‌ها به‌عنوان یک متغیر مکنون، بار عاملی به‌دست آمده باید از  $0/3$  بیشتر باشد (مؤمنی و همکاران، ۱۳۸۹، ۱۹۲).

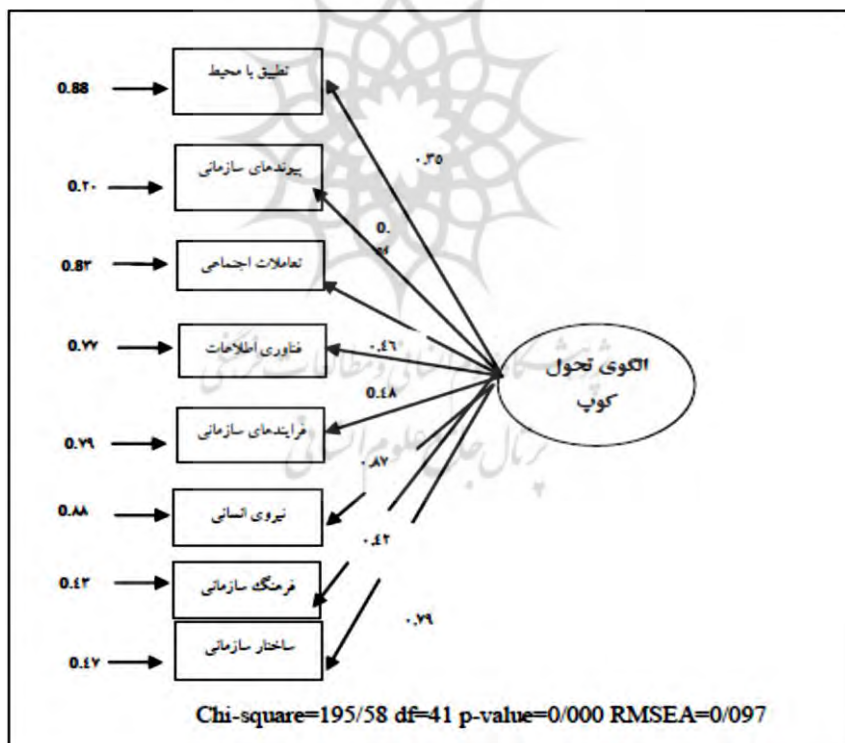
## جدول ۶. نتایج تحلیل عاملی تأییدی

RMSEA	ضریب معناداری	نسبت کای اسکوار به درجه آزادی	درجه آزادی	کای اسکوار	نام مؤلفه‌های تحول
۰/۰۸۰	۰/۰۰۰	۲/۷۳	۳۷۵	۲۰۲۴/۲۰	تطبیق با محیط
۰/۰۵۷	۰/۰۰۰	۱/۴۵	۹	۱۳/۱۱۵	پیوندهای سازمانی
۰/۰۶۲	۰/۰۰۰	۲/۶۲	۷۷۵	۲۰۳۲/۶۴	تعاملات اجتماعی
۰/۰۴۲	۰/۰۰۰	۲/۵۹	۲۸	۶۹/۹۵	فناوری اطلاعات
۰/۰۷۲	۰/۰۰۰	۳/۷۵	۲۴۶	۲۲۲۵/۳۱	فرایندهای سازمانی



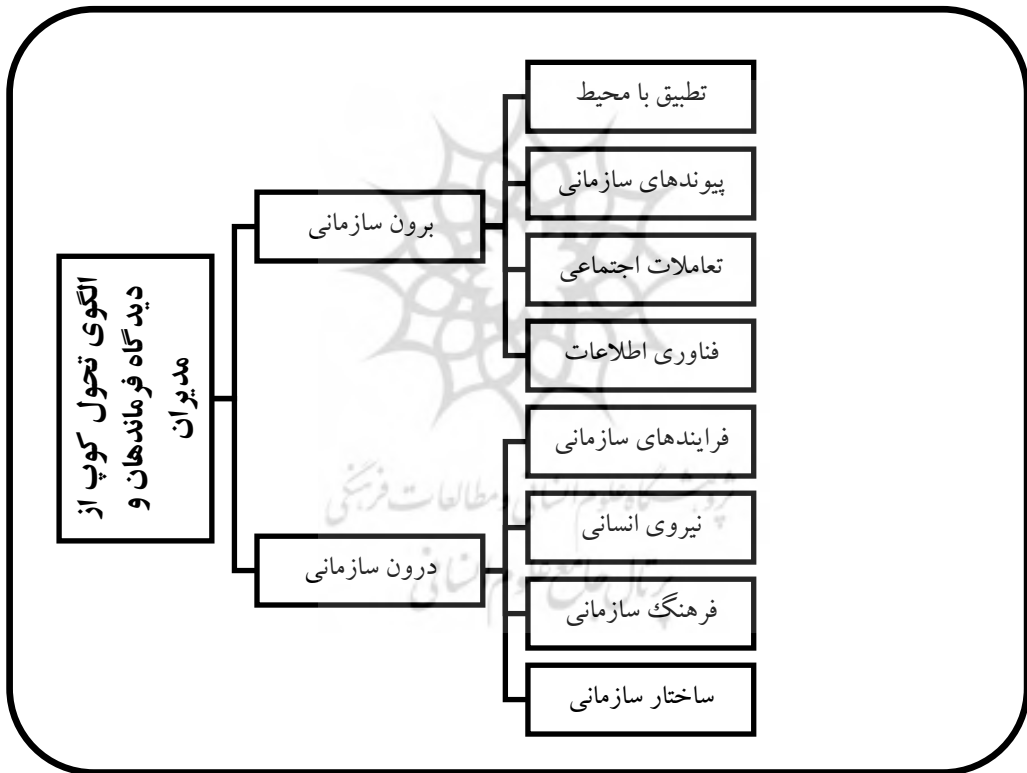
نام مؤلفه‌های تحول	کای اسکوار	درجه آزادی	نسبت کای اسکوار به درجه آزادی	ضریب معناداری	RMSEA
نیروی انسانی	۱۵/۱۲۶	۱۸	۲/۵۳	۰/۰۰۰	۰/۰۸۷
فرهنگ سازمانی	۲۱۵۴/۴۲	۵۴۱	۳/۳۲	۰/۰۰۰	۰/۰۵۶
ساختار سازمانی	۷۰/۶۲	۳۴	۲/۱۹	۰/۰۰۰	۰/۰۳۹

نتایج جدول (۵) حاکی از مناسب بودن شاخص‌ها است؛ زیرا با توجه به خروجی لیزرل، حاصل تقسیم کای اسکوار بر درجه آزادی برابر با عددی کمتر از 3، و مقدار ARMSE در محدوده قابل قبول است (حد مجاز ARMSE 0/08 است). مدل نهایی تحول کلاتری و پاسگاه‌ها مدیران و فرماندهان انتظامی استان خراسان جنوبی شکل ۱ مدل تحول کوپ را در حالت تخمین استاندارد (میزان تأثیر) را نشان می‌دهد:



شکل ۱. مدل ساختاری نهایی تحول کلاتری و پاسگاه‌ها در حالت تخمین استاندارد

مدل ساختاری در حالت تخمین استاندارد بیانگر ضرایب مسیر بین متغیرهای تحقیق است؛ برای مثال ضریب مسیر بین دو مفهوم نیروی انسانی و تحول کلانتری و پاسگاه‌ها ۰/۸۷ است؛ به عبارت دیگر نیروی انسانی بر تحول کوپ ۰/۸۷ دارای تأثیر است و رتبه‌بندی حاصل از تلفیق نتایج نیز همین را تأیید می‌کند. همه مقادیر پارامترهای مربوط به الگو به همراه بارهای عاملی و ضرایب مسیر در جدول ۵ و نمودار شماره ۱ نشان داده شده است که با توجه به مقادیر ضرایب استاندارد و ضرایب معناداری به دست آمده، می‌توان استنباط کرد که مدل پژوهش از پایداری خوبی برخوردار است. در نهایت، مدل مفهومی (شکل ۲) نتیجه یافته‌های بخش کیفی را نشان می‌دهد.



شکل ۲. الگوی مفهومی نهایی تحول کلانتری و پاسگاه‌ها از دیدگاه فرماندهان و مدیران

## بحث و نتیجه‌گیری

در این قسمت سعی می‌کنیم نتایج حاصل از تحقیق با نتایج سایر تحقیقات انجام‌شده مقایسه شود و سپس با استفاده از نظریه‌های علمی نتایج به‌دست‌آمده تحلیل کنیم. از بررسی یافته‌های مربوط به رتبه‌بندی و اولویت‌بندی مؤلفه‌های تحول کوپ مشخص شد که نیروی انسانی با رتبه اول، ساختار سازمانی با رتبه دوم، فرایندهای سازمانی با رتبه سوم و فناوری اطلاعات با رتبه چهارم از نظر خبرگان به ترتیب از بیشترین اولویت در تحول کلانتری‌ها و پاسگاه‌ها در فرماندهی انتظامی استان خراسان جنوبی برخوردار است. نتایج این تحقیق با تحقیقات حسن‌پور و همکاران (۱۳۹۸)، محمدی‌مقدم و همکاران (۱۳۹۲) و جوج (۲۰۰۹) همخوانی دارد. به عبارتی باید چنین گفت که از نظر مصاحبه‌شوندگان در بحث نیروی انسانی، باید تغییر و تحول اساسی در بُعد فکری، نگرشی، شغلی، ادراکی، رفتاری آنان به وجود بیاید که سبب ایجاد تحولی عظیم در کلانترها و پاسگاه‌ها شود. از طرفی برون‌سپاری امور و حذف برخی از وظایف حوزه کلانتری‌ها و پاسگاه‌ها از برنامه‌های شورای تحول کوپ است؛ بنابراین با توجه به یافته‌های پژوهش، با برون‌سپاری امور، کلانتری‌ها و پاسگاه‌ها بر حوزه پیشگیری متمرکز و موفقیت‌های خوبی در این حوزه حاصل می‌شود. از طرفی، ارائه خدمات الکترونیکی از دیگر برنامه‌های تحول کوپ می‌تواند باشد و ارائه خدمات الکترونیکی، علاوه بر صرفه‌جویی در منابع سازمانی، موجب افزایش رضایتمندی مردم از عملکرد پلیس خواهد شد؛ پس موضوع صیانت از کارکنان و توجه به حقوق شهروندی در حوزه کلانتری‌ها از موضوعات اساسی است که افزایش مهارت‌های فردی، کلامی و علمی و از طرفی افزایش توان و تحرک پلیس در حوزه کلانتری‌ها و پاسگاه‌ها را به همراه دارد.

بر اساس نظر مصاحبه‌شوندگان مشخص شد که ساختارها و فرایندها باید از برنامه‌های اولویت‌دار نیروی انتظامی در سال‌های جاری باشد؛ اما این طرح پیش از آنکه به ساختار و سازمان نیازمند باشد، نیازمند اقدام در میدان عمل است. نتایج این تحقیق با تحقیقات قاسمی‌نژاد و همکاران (۱۳۹۹)، سبحانی و همکاران (۱۳۹۸)، سوسازومر و کاجچیک

میگوتل (۲۰۱۹) و استارک و همکاران (۲۰۱۱) همخوانی دارد. آنان با بیان اینکه زیرمجموعه‌ها همواره باید حضور و نظارت فرماندهان خود را احساس کنند، باید از منابع موجود استفاده بهینه ببریم و سپس به دنبال این باشیم که در جهت توسعه حرکت کنیم، مادامی که از منابع موجود و ظرفیت‌ها استفاده بهینه و کافی نبریم به اهداف دست نمی‌یابیم. از طرفی اصلاح فرایندهای درزمینه ارتقای کمی و کیفی روند جذب و گزینش، برون‌سپاری کمی و کیفی خدمات انتظامی و ساماندهی بخشی از مأموریت‌ها در این حوزه از دیگر اولویت‌های درون‌سازمانی نیروی انتظامی می‌تواند باشد. اشراف اطلاعاتی با تأکید بر پیش‌بینی و مدیریت بحران‌های اجتماعی، ارتقای توان و آمادگی عملیاتی، ارتقای کمی، کیفی و تحول اساسی در مأموریت‌های کلانتری و پاسگاه‌ها بخشی از اصلاح فرایندها و ساختارها است. بر اساس نظر مصاحبه‌شوندگان ناجا با الکترونیکی کردن خدمات انتظامی، می‌تواند از حضور فیزیکی مردم در کلانتری‌ها و پاسگاه‌ها جلوگیری کند و شهروندان از منازل خود شکایت را طرح و پیگیری کنند. آموزش و نظارت بعد از اعتماد به نفس و اعتقادات فردی می‌تواند در تحقق اصل پیشگیری بسیار مهم و کارساز باشد.

از بررسی یافته‌های مدل ساختاری و ضرایب مسیر مشخص شد که نیروی انسانی با ضریب ۰/۸۷، ساختار سازمانی با ضریب ۰/۷۹، پیوندهای سازمانی با ضریب ۰/۵۴ و فرایندهای سازمانی با ضریب ۰/۴۸ بر تحول کوپ تأثیر است و رتبه‌بندی حاصل از تلفیق نتایج نیز همین را تأیید می‌کند؛ بنابراین نتایج این تحقیق با تحقیقات حسن‌پور و همکاران (۱۳۹۸)، قاسمی‌نژاد و همکاران (۱۳۹۹)، پویا و همکاران (۱۳۹۶) و شفیق و همکاران (۲۰۱۳) همخوانی دارد؛ بنابراین در نظر گرفتن این شایستگی‌ها در تحول کلانتری‌ها و پاسگاه‌ها ضروری است.

### پیشنهادها

#### در حوزه مدیریت

- ۱- فرماندهان و مدیران در فرماندهی انتظامی خراسان جنوبی برای دانش‌افزایی حرفه‌ای کارکنان کوپ در حوزه‌های نظم و امنیت برنامه‌ریزی کنند؛

- ۲- مدیران و فرماندهان در فرماندهی انتظامی خراسان جنوبی برای برگزاری مستمر آموزش‌های تعالی و استانداردسازی رفتار کارکنان برنامه‌ریزی کنند؛
- ۳- فرمانده انتظامی خراسان جنوبی به شناسایی و به‌کارگیری فرماندهان و مدیران شایسته توجه کند.

### در حوزه نیروی انسانی

امروزه منابع انسانی با ارزش‌ترین عامل برای تولید و ارائه خدمات به جامعه و شهروندان محسوب می‌شود؛ بنابراین یکی از مهم‌ترین عناصر افزایش بهره‌وری و برنامه‌ریزی‌های کوپ توسط پلیس پیشگیری فرماندهی انتظامی خراسان جنوبی، برنامه‌ریزی منابع انسانی است.

۴- برای توسعه خدمات رفاهی و معیشتی کارکنان کوپ، تأمین نیروی انسانی کارآمد متناسب با ساختار کوپ، استفاده از پلیس افتخاری، توان‌افزایی دوایر مشاوره و مددکاری اجتماعی، نظارت و ارزیابی مستمر کارکنان کوپ و شناسایی و جذب کارکنان رسته انتظامی رده‌های ستادی در حوزه نیروی انسانی کوپ در فرماندهی انتظامی خراسان جنوبی برنامه‌ریزی شود؛

۵- پیشنهاد می‌شود با اجرای برنامه‌های فرهنگی گوناگون در لایه‌های درونی کوپ‌ها، فرهنگ سازمانی کارکنان متناسب با مأموریت ناجا تقویت شود؛

۶- به‌منظور همسویی با تغییرات محیطی، ساختار سازمانی کلانتری‌ها و پاسگاه‌های استان خراسان جنوبی به ساختار ارگانیک تغییر یابد تا انعطاف لازم در انجام مأموریت‌ها به‌وجود آید؛

۷- پیشنهاد می‌شود که نیروهای پلیس بیشتر به وضعیت ظاهر، چهره و رفتار خود اعم از آمادگی جسمانی، آراستگی ظاهر، نحوه برخورد، نحوه لباس پوشیدن، رفتار آرام و... توجه کنند، زیرا این امر در اعتماد اجتماعی و بهبود تعامل پلیس با مردم تأثیرگذار است.

۸- حوزه‌های مأموریت کلانتری‌ها به شکل عامه‌پسند به مردم معرفی شود تا آحاد مردم از نحوه انجام وظیفه و عملکرد پلیس آگاه شوند؛ با این کار زمینه مشارکت شهروندان نیز فراهم می‌شود؛

۹- برنامه‌ریزی توزیع نیروی انسانی به سمتی پیش رود که از کارشناسان مجربی استفاده کنند که از روابط عمومی بسیار قوی و شیوایی کلام برخوردار باشند. پیشنهاد می‌شود که کلاس‌های توجیهی برای کارکنان فرماندهی انتظامی خراسان جنوبی در زمینه وظایف و مأموریت‌های این نیروها از قبیل نحوه صحبت کردن، نحوه برخورد با مجرمان، نحوه آرایش ظاهر، شیوایی بیان، به موقع بروز دادن احساسات، احترام به حقوق دیگران و تسلط کافی بر قوانین برگزار شود، زیرا افراد با گذراندن این آموزش‌ها و به کار بستن آن‌ها، می‌توانند اعتماد و سرمایه اجتماعی مردم را در سطح بالایی به دست آورند و در این صورت، همکاری و همیاری مردم با نیروهای پلیس افزایش می‌یابد و نتیجه امر نیز برقرار کردن هر چه بیشتر امنیت و تعامل در جامعه و جذب سرمایه‌های اجتماعی است؛

۱۰- دایره‌هایی در کلانتری‌ها برای توسعه و بهبود مشارکت مردمی در نظر گرفته شود تا مردم از طریق آن دایره، دیدگاه‌ها و خواسته‌ها و مشکلات خود را مطرح کنند؛

۱۱- پیشنهاد می‌شود پلیس برای همسو شدن با تغییرات محیطی و تطبیق با آن به رشد و توسعه مهارت‌ها و دانش کارکنان خود همت گماشته و خود را به انواع تجهیزات و فناوری‌های پیشرفته و مورد نیاز مجهز کند و نگرش سازگاری با محیط پیرامونی و انعطاف‌پذیری را به عنوان یک فرهنگ سازمانی مورد پذیرش تمامی کارکنان قرار دهد و تعامل و انتقال ارزش‌های حاکم بر هر دو محیط (سازمان و جامعه) را تقویت کند؛

۱۲- با توجه به حجم مراجعین پیشنهاد می‌شود با بررسی مستمر ضعف‌ها و قوت‌های درونی، راه‌اندازی سامانه پاسخگویی غیرحضوری، سیستم‌هایی برای کاهش دوره زمانی ارائه خدمات و ارتباط الکترونیکی بین سازمان‌های مسئول تأمین امنیت پیش‌بینی شود؛

۱۳- بنابراین پیشنهاد می‌شود استفاده از فناوری اطلاعات از نظر کمی و کیفی و با رعایت ملاحظات سازمانی در سطح کلاتری‌ها و پاسگاه‌ها گسترش یابد.

### سپاس‌گزاری

پژوهشگر بر خود لازم می‌داند که از تمام مدیران و کارکنانی که در جمع‌آوری داده‌های پژوهش حاضر، ما را حمایت کردند از جمله رئیس دفتر تحقیقات کاربردی فرماندهی انتظامی استان خراسان جنوبی و همکاران محترم آن دفتر که صبورانه برای تکمیل پرسش‌نامه‌های پژوهش همکاری کردند، صمیمانه تشکر و قدردانی کند.

### منابع

آبدار، جواد؛ محمدی، رضا. (۱۳۸۸). راهنمایی گام به گام سرآمدی سازمانی بر اساس‌های EFQM/INQA. تهران: انتشارات جاوید.

ابراهیم‌زاده، سودابه؛ قدمی، محسن. (۱۳۹۳). مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی و نقش آن بر بهبود مدیریت تحول (مطالعه موردی: شرکت کارت اعتباری ایران کیش). مجله مدیریت فرهنگی، ۸(۲۶)، ۸۷-۹۵.

<http://jpap.sbu.ac.ir/article/view/62>: 17580

امیرکبیری، علی‌رضا. (۱۳۸۵). رویکردهای سازمان و مدیریت و رفتار سازمانی. تهران: انتشارات نگاه دانش.

بال‌هرسی، پال؛ بلانچارد، کنت. (۱۳۹۵). مدیریت رفتار سازمانی: کاربرد منابع انسانی. ترجمه سید محمد اعرابی، تهران: انتشارات امیرکبیر.

پویا، رضا؛ راشدی، بنیامین؛ مهربانی، حامد. (۱۳۹۶). تبیین و بررسی طرح تحول کوپ‌ها به منظور ارائه راهکار با تأکید بر مطالبات مقام معظم رهبری. فصلنامه دانش انتظامی استان سیستان و بلوچستان، ۶(۲)، ۱-۳۲.

[http://sbl.jrl.police.ir/article\\_19514.html](http://sbl.jrl.police.ir/article_19514.html)

حسن پور، اکبر؛ عباسی، طیبه؛ نوروزی، مجتبی. (۱۳۹۸). بررسی نقش رهبری تحول‌آفرین در توانمندسازی کارکنان. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت در ایران، ۱۵(۱)، ۶۸-۵۴.

[https://mri.modares.ac.ir/article\\_17.html](https://mri.modares.ac.ir/article_17.html)

دیرخانه شورای عالی تحول کلاتری‌ها و پاسگاه‌ها. (۱۳۹۵). پلیس پیشگیری ناجا.

رایبیز، استیفن پی؛ دیوید، ای.دی سنزو. (۱۳۸۵). مبانی مدیریت. ترجمه سید محمد اعرابی، تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

رشیدی، علی؛ جلیلود، رضا. (۱۳۹۴). طراحی تحول سازمانی در مدیریت هزینه مورد زنجیره تأمین گروه صنعتی ایران خودرو. فصلنامه مدرس علوم انسانی، ۱۳ (۲)، ۶۴-۹۵.

<http://www.jsi-isa.ir/article/25402>

روشن، محمدرضا. (۱۳۹۸). ایجاد توسعه متوازن در طرح تحول کوپ و تأثیر آن بر رضایت‌مندی ذی‌نفعان (با تأکید بر بهسازی محیطی). فصلنامه علمی - تخصصی دانش انتظامی هرمزگان، ۱۰ (۲)، ۴۹-۴۰.

[http://journals.police.ir/article\\_91882.html](http://journals.police.ir/article_91882.html)

سبحانی، زهرا؛ کاهدی، شهربانو. (۱۳۹۸). بررسی نقش عملکرد مشاوره و مددکاری کلاتری‌ها در تحول کوپ در شهر اراک. فصلنامه دانش انتظامی استان مرکزی، ۱۰ (۴)، ۲۷-۱.

فرنچ، وندل؛ بل، سیسیل اچ. (۱۳۹۱). مدیریت تحول در سازمان. ترجمه مهدی الوانی و حسن دانایی‌فرد، تهران: نشر صفار.

فقیهی، ابوالحسن؛ معمارزاده، غلامرضا؛ احمدی، مسعود. (۱۳۹۱). ارائه تحول اداری در راستای سیاست‌های کلی اصل ۴۴ قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران با رویکرد بازآفرینی دولت. فصلنامه مدیریت، ۸ (۲)، ۲۶-۴۳.

<https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?id=16398>

قاسمی‌نژاد، یاسر؛ صادقی مال‌امیری، منصور؛ مرتضی‌نیا، حمید. (۱۳۹۹). توسعه الگوی عوامل مؤثر بر نوآوری در یک سازمان نظامی. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت انتظامی، ۱۵ (۲)، ۲۱۳-۲۳۶.

قدیمی، اسماعیل. (۱۳۸۴). نقش و اهمیت روابط عمومی در تغییر و تحول سازمانی. هنر هشتم، ۸ (۳۸)، ۱۴.

<https://www.noormags.ir/view/fa/articlepage/341368>

قربانی‌زاده، وجه‌الله؛ شریعتی، مسعود؛ ولی‌پور، مهدی؛ هاشمی، محمد. (۱۳۹۷). الگوی توانمندسازی منابع انسانی سازمانی عقیدتی سیاسی نیروی انتظامی. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت انتظامی، ۱۳ (۲)، ۲۶۱-۲۸۴.

[http://pmsq.jrl.police.ir/issue\\_3527\\_3529.html](http://pmsq.jrl.police.ir/issue_3527_3529.html)



محمدی‌مقدم، یوسف؛ عابدینی، لیلی. (۱۳۹۲). بررسی رابطه دانش پلیسی با تحول سازمانی در دانشگاه علوم انتظامی امین. فصلنامه توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی، ۳(۱۲)، ۱۰۶-۸۷.  
<http://journals.police.ir/article/9908>

ممی‌زاده، جعفر. (۱۳۹۷). بهسازی و توسعه سازمان. تهران: نشر روایت.  
 میلر، لیندا اس؛ کارن ام، هس. (۱۳۹۲). پلیس در اجتماع؛ راهبردهایی برای قرن ۲۱. ترجمه حسین کلهر، تهران: انتشارات سروش.

Burk, w., hornstein, H. (2002). the social technology of organization development. La Jolla, calif: University Associates.

Heilmann, P. (2017). High level competence: a tool for coping with organizational change. Journal of European Industrial Training. 31 (9), 727-741.

<https://doi.org/10.1108/03090590710846684>

Joj, A. (2009). Organizational Change Capacity: Systematic Development of a Criteria. Society and Business Review. 5 (3), 245-258. <https://orcid.org/0000-0002-8350-8058>

Johnny Chezovich, K. (2010). Heeding the stains: Lacan and organizational change. Journal of Organizational Change Management. 22 (2), 214-228.

<https://doi.org/10.1108/09534810910947226>

Krüger, L. L., Pretorius, J. H. C., Erasmus, L. D. (2019). Towards a Comprehensive Systematic Innovation Model: A Literature review. SAIEE Africa Research Journal, 110(1), 39-46. <https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/8643149/>

Kurt Levine, M. (2015). on the three-step process of change: The Origins of Lewin's Three-Step Model of Change. Emerald-Gender in Management: An International Journal, 23(5), 354-337. <https://doi.org/10.1177/0021886319892685>

Pardo-del-val, M., Martinez, C., Dobon, S. (2012). Participative management and its influence on organizational change. Management Decision. (50)10, 1843-1860.

<https://doi.org/10.1108/00251741211279639>

Shafique, f., De Zoyza, N. (2013). Organizational Transformation in Public Sector Organizations of Pakistan in the Quest of Change Management. Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology. 6(16), 3086-3093.

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Sousa-Zomer, T. T., Cauchick-Miguel, P. A. (2019). Exploring business model innovation for sustainability: an investigation of two product-service systems. *Total Quality Management & Business Excellence*, 30(5-6), 594-612.  
<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14783363.2017.1317588>

