
An analysis of the optimal model of supervision on police stations in the framework of the Police Stations Transformations Program

Parviz Sobhani^{*1}, Javad Kiani², Kamran Khodadadi³

Received: 2021-11-06

Accepted: 2022-01-15

Abstract

Background and Aim: Due to the critical position of police stations in providing law enforcement services to citizens, they play an important role in promoting public satisfaction of the performance of the NAJA. The aim of this study was to achieve an optimal model of supervision on police stations in the framework of the Police Stations Transformation Program.

Method: This research is qualitative; and applied in terms of purpose. In this study, thematic narrative analysis method was used to analyze the data. The statistical population was all experts in the field of organizational supervision on Sanandaj police stations. The sample size of twenty people was obtained by snowball sampling method. Data analysis was performed through semi-structured interviews and based on three-steps coding of main, central and open.

Results: The data were coded in the form of 12 central categories, under the six main categories of upgrading communication and telecommunication platforms, metamorphosis in supervising structures, comprehensiveness in supervising, getting feedback from supervising, training-oriented supervising, strengthening self-supervising and ethics in supervising.

Conclusion: The results showed that the optimal model of supervision on police stations in the framework of the Police Stations Transformation Program should have components such as make supervising smart and using the maximum potential of remote control equipment, holding commanders accountable for staff performance, considering organizational charts for police stations, institutionalizing the culture of self-supervising, paying attention to the principle of informing and guiding employees in supervising, avoiding tendency to dabbling, increasing and creating trust among observers and supervisors during the supervising process and creating an executive guarantee for the results of visits.

Keywords: Optimal model of supervision, police stations transformation program, supervision on police stations

Citation (APA): Sobhani, Parviz; Kiani, Javad; Khodadadi, Kamran. (1400). An analysis of the optimal model of supervision on police stations in the framework of the Police Stations Transformation Program, Quarterly of Supervision and Inspection, 15 (58), pp 43-72

DOI: [10.22034/SI.2021.98256](https://doi.org/10.22034/SI.2021.98256)

1. Master of Sociology, Kurdistan University, Sanandaj, Iran (Corresponding Author).
Email: psobhani63@gmail.com

2. PhD Student in International Relations, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. Email: kiani.javad2014@gmail.com

3. Master of Clinical Psychology, Roodehen Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.
Email: kamrankhodadadi831@gmail.com



تحلیلی بر الگوی مطلوب نظارت بر کلانتریها در چارچوب طرح تحول کوپ

پرویز سبحانی^۱، جواد کیانی^۲، کامران خدادادی^۳

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۸/۱۵

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۱۰/۲۵

چکیده

زمینه و هدف: کلانتریها به سبب جایگاه حساسی که در عرضه خدمات انتظامی پلیسی به شهروندان دارند، نقشی مهم در ارتقای رضایت عمومی از عملکرد ناجا ایفا می‌کنند. پژوهش با هدف دستیابی به الگویی مطلوب از نظارت بر کلانتریها در چارچوب طرح تحول کوپ انجام شده است.

روش: این پژوهش از نظر هدف، کاربردی، و از زمره پژوهشهای کیفی است. در این پژوهش از روش تحلیل روایت مضمونی برای تحلیل داده‌ها استفاده شد. جامعه آماری، تمام کارشناسان حوزه نظارت سازمانی در کلانتریهای شهر سنندج بودند که حجم نمونه بیست نفر با روش نمونه‌گیری گلوله برفی به دست آمد. تحلیل داده‌ها از طریق مصاحبه نیمه ساختار یافته و بر اساس کدگذاری سه مرحله‌ای عمده، محوری و باز انجام گرفت.

یافته‌ها: داده‌ها در قالب ۱۲ مقوله محوری، ذیل شش مقوله عمده ارتقای بسترهای ارتباطی و مخابراتی، دگردیسی در ساختارهای نظارت، همه جانبه‌گرایی در نظارتها، بازخوردگیری از نظارتها، نظارت آموزش محور، تقویت مقوله خود نظارتی و اخلاق مداری در نظارتها کدگذاری شد.

نتیجه‌گیری: نتایج نشان داد که الگوی مطلوب نظارت بر کلانتریها در چارچوب طرح تحول کوپ باید دارای مؤلفه‌هایی چون هوشمندسازی نظارتها و استفاده حداکثری از تجهیزات کنترل از راه دور، مسئول کردن فرماندهان در برابر عملکرد کارکنان، در نظر گرفتن نمودار سازمانی برای رده‌های نظارتی در کلانتریها، نهادینه سازی فرهنگ خودنظارتی، توجه به اصل آگاهسازی و ارشاد کارکنان در نظارتها، پرهیز از رفع تکلیف گرایی در نظارتها، اعتماد افزایی و ایجاد اطمینان در میان ناظران و نظارت شوندگان طی فرایند نظارت و ایجاد ضمانت اجرایی برای نتایج باز دیده‌ها است.

واژگان کلیدی: الگوی مطلوب نظارت، طرح تحول کوپ، نظارت بر کلانتریها

استناد (APA): سبحانی، پرویز؛ کیانی، جواد و خدادادی، کامران. (۱۴۰۰). تحلیلی بر الگوی مطلوب نظارت بر کلانتریها در چارچوب طرح تحول کوپ، فصلنامه نظارت و بازرسی، ۱۵ (۵۸)، صص ۷۲-۴۳

DOI: [10.22034/SI.2021.98256](https://doi.org/10.22034/SI.2021.98256)

۱. کارشناسی ارشد جامعه شناسی، دانشگاه کردستان، سنندج، ایران (نویسنده مسئول). رایانامه: psobhani63@gmail.com

۲. دانشجوی دکتری روابط بین الملل، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.
رایانامه: kiani.javad2014@gmail.com

۳. کارشناسی ارشد روانشناسی بالینی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.
رایانامه: kamrankhodadadi831@gmail.com



هر سازمان یا واحد پلیسی می‌تواند به پیچیدگی بدن انسان باشد. تمام فرایندهای مدیریتی در پلیس به وقوع می‌پیوندد؛ همانند تصمیم‌گیری، طرح‌ریزی، فرماندهی، انگیزه‌دهی و کنترل رفتار کارکنان. علاوه بر این، بسیاری از بخشهای سازمان پلیس درگیر گشتزنی، تحقیقات جنایی، ترافیک و حمل و نقل، جرائم جوانان، رویارویی با گروه‌های مسلح، مبارزه با قاچاق و مواد مخدر و خشونت‌های خانگی هستند. حال چنانچه سازمان بخواهد به اهداف خود برسد، تمامی این بخشها باید هماهنگ کار کنند. بر این اساس، وظیفه ناظران و مدیران، دستیابی به این اطمینان است که کارکنان زیردست، وظایف خود را پایا به گونه‌ای انجام می‌دهند که با انتظارات سازمان تطابق داشته باشد (پیک و همکاران، ۱۳۹۱، ص ۸).

ناجا به عنوان سازمانی پلیسی - انتظامی، که وظیفه حفظ نظم و امنیت اجتماعی را بر عهده دارد، همواره تلاش کرده است تا در تحقق این امر، ضمن به روزرسانی خود از لحاظ آموزشی - تجهیزاتی گامهای مؤثری بردارد. اصل نظارت و کنترل بر عملکرد کارکنان در مأموریت‌های سازمانی، واقعیتی انکارناپذیر است به طوری که هر گونه سستی و کاهلی در آن با پیامدهای فردی و سازمانی جبران ناپذیر همراه خواهد بود. حجم عرضه خدمات انتظامی به شهروندان آن چنان گسترده است که براحتی می‌توان این سازمان را گسترده‌ترین در نوع خود قلمداد کرد. یقیناً یکی از بخشهایی که خدمات بسیاری به شهروندان عرضه می‌کند، کلانتریهای شهری هستند که می‌توان آنها را ویتترین ناجا در جامعه به شمار آورد. در واقع، کلانتریها با عرضه خدمات انتظامی، قضایی، مشاوره‌ای، گشت و سرکشی، امنیت محلات، کوچه‌ها و خیابانها و بسیاری وظایف دیگر با اقشار مختلف مردم در سطح جامعه سروکار دارند. اینجاست که چنین سطحی از ارتباط با جامعه می‌تواند با آسیب‌ها و تهدیداتی همراه باشد؛ از این رو برای صیانت از کارکنان شاغل در کلانتریها همواره برنامه‌ها و آموزشهای متعددی مدنظر رده‌های آموزشی قرار دارد تا از این طریق بتوان به نوعی پیشگیری هدفمند دست پیدا کرد و کارکنان کلانتریها را از افتادن در دامهای بسیاری حفظ کرد که در مسیر رسیدگی به پرونده‌های قضایی و رویارویی با مصدق‌های ناامنی و شرارت درونشهری پیش پای آنها قرار دارد. در این میان، رده‌های نظارتی وظیفه خطیری را بر عهده دارند تا بتوانند با سازوکارهایی که در نظر می‌گیرند، بروز تخلفات و جرائم را در میان این کارکنان به حداقل ممکن برسانند. رده‌های نظارت کننده به عنوان بازوهای فرماندهی در وحدت روش سازمانی و هموار ساختن مسیر برای رسیدن به اهداف از پیش تعیین شده، تأثیرگذار هستند و می‌توانند در بسیاری مواقع با پیشگیریها و برخورد‌هایی که به عمل می‌آورند، زمینه ساز تعالی

رفتار کارکنان کلانتریها، تعمیق رسالت سازمانی آنان و در نهایت ارتقای منزلت اجتماعی کارکنان کلانتری باشند. با توجه به آنچه مطرح شد، طرح تحول کوپ در راستای خدمات رسانی بهتر به شهروندان می‌تواند نقطه عطفی در فعالیتهای جامعه محور ناجا در کشور باشد. سند تحول کوپ نقطه اتکایی در تبیین وضعیت فعلی، انسجام منابع، ایجاد هماهنگی در فرایند برنامه‌ریزی و فعالیتهای، و مشخص کننده راهکارهایی برای تحقق اهداف و مأموریتها طی برنامه‌های زمانی معین است که می‌توان با مراعات و توجه به تعهدات و پایبندی بر اصول متناسب با اقتضائات محیطی و زمانی در دوره‌های زمانی معین (کوتاه، میان و بلند مدت)، سمت و سوی حرکت به سوی چشم‌انداز و مأموریت را در ظرف دکترین و ارزشهای حاکم بر سازمان به وجه بهتری مدیریت کرد (شرفی، ۱۳۹۵).

تحول کلانتری، فرایندی برنامه‌ریزی شده و اصولی (نظام‌مند) است که در چارچوب ارزشها و اصول حاکم بر سازمان با سازوکارهایی از قبیل اصلاح ساختارهای موجود کوپ، توانمندسازی کارکنان و مدیران، اصلاح فرایندهای پاسخگویی به مراجعان، آسانسازی و تسریع عرضه خدمات انتظامی، نظارت مؤثر و هوشمند بر عملکرد کوپ، تأمین منابع اعتباری لازم برای توسعه تجهیزات و فناوریهای روز در پی ارتقای کارآمدی و اثربخشی فردی و سازمانی و ایفای مؤثر نقش و مأموریت است (همان). با توجه به آنچه بیان شد، این موضوع ضرورت دارد که ساختار و عملکرد کلانتریها متناسب با افزایش پیچیدگی جرائم اجتماعی ارتقا یابد؛ زیرا رضایت اجتماعی از عملکرد کلانتریهای شهر سنندج همچون دیگر واحدهای انتظامی در گرو ارتقا و آسانی دسترسی شهروندان به خدمات آنهاست؛ با این وصف، طرح تحول کوپ غالباً در چارچوب ارتقای وضعیت سخت افزاری کلانتریها و پاسگاه‌ها و برخورداری آنها از فناوریهای نوین دیده می‌شود و کمتر به مقوله آموزش رفتاری، عملکردی و اخلاقی کارکنان از یک سو و چگونگی عملکرد آنها از نگاه ارباب رجوعها پرداخته می‌شود؛ لذا توجه ویژه به اصل نظارت بر عملکرد کلانتریها و کارکنان شاغل در آنها نیز در کنار طرح تحول کوپ و متناسب با آن باید ارتقا یابد تا بتوان رضایت عمومی را از عملکرد کارکنان کلانتریها به همراه داشته باشد؛ از این رو، پژوهش در پی پاسخ به این پرسش است که چه پارادایمی در نظارت و کنترل بر کلانتریها می‌تواند در چارچوب طرح تحول کوپ، نتیجه مطلوبی را به همراه داشته باشد و اینکه این پارادایم چه ابعاد و مؤلفه‌هایی دارد.

سبحانی و کیانی (۱۴۰۰) در پژوهشی با عنوان "ارائه الگوی مطلوب نظارت بر یگانهای مرز ناجا" به این نتیجه رسیدند که الگوی مطلوب کنترل و نظارت بر یگانهای مرزی باید با شرایط مأموریتی و با توجه به تهدیدات و آسیبهای منطقه هدف متناسب باشد به طوری که این الگو باید از مؤلفه‌هایی برخوردار باشد تا بتواند بیشترین و مؤثرترین بازخورد را در نظارت و کنترل بر یگانها به دنبال داشته باشد. قربانی (۱۴۰۰) در پژوهشی با عنوان "ارائه الگوی ارزیابی فرماندهان و مدیران ناجا، مبتنی بر آسیبها و تهدیدات" به این نتیجه رسید که ابعاد مؤثر در فرایند ارزیابی فرماندهان و مدیران پلیس مبارزه با مواد مخدر ناجا در سه قالب ارزیابی بر پایه آسیب پذیری و تهدید پذیری عمومی، تخصصی و آسیب پذیری و تهدید پذیری ناشی از کارکردهای فضای مجازی مطرح می‌شود. مصطفی‌پور، سمیعی، مستقیمی و چراغعلی (۱۴۰۰) در پژوهشی با عنوان "طراحی الگوی سلامت نظام اداری با تأکید بر شایسته‌سالاری در ناجا"، به این نتیجه رسیدند که مهمترین بُعد سلامت نظام اداری با تأکید بر شایسته‌سالاری در سطح عوامل ارزشی شامل مؤلفه‌های وجدان کاری، قانونگرایی، مدیریت بر خود، کمالجویی و تعهد به تعالی است. سبحانی (۱۳۹۸) در پژوهشی با عنوان "دیدگاهی پدیدار شناسانه حول ماهیت و چگونگی کنترل فساد در پلیس" به این نتیجه دست یافت که آموزش و نظارت بر رفتار کارکنان در سازمان، باید از آغاز خدمت آغاز، و همواره در تمامی سطوح بر کارکنان و رفتارهای سازمانی آنها مستولی شود تا بتوان از بروز رفتارهای فسادگرایانه در میان آنان پیشگیری کرد. آقای زاده، قائد رحمتی، جعفری و خیرخواه (۱۳۹۵) در پژوهش خود تحت عنوان "تبیین نقش کنترل، نظارت و عوامل فردی و سازمانی فرماندهان در سلامت سازمانی (مورد مطالعه: فرماندهی انتظامی استان گیلان)" به این نتیجه دست یافتند که در راستای ارتقای سلامت سازمانی، باید دو عامل انضباط سازمانی و کنترل پیشگیرانه در اولویت قرار گیرد. وِربرگ، نینابر، سیرل، وِیبل، دینهارتوک و راپ^۱ (۲۰۱۷) در پژوهشی با عنوان "نقش نظامهای کنترل سازمانی در اعتماد سازمانی کارکنان و پیامدهای اجرایی" به این نتیجه دست یافتند که می‌توان اعتماد سازمانی را به میانجی اعمال کنترل هدفمند و منصفانه با رعایت حساسیت برخورد و رفتار از سوی رده کنترل کننده فراهم آورد که این به منزله وجود پیوندی درونی میان نظامهای کنترلی و اعتماد در سازمان است. آنیم، ایده و یوفودیاما^۲ (۲۰۱۶) در پژوهشی با عنوان "نظارت شخصی، کنترل دیوانسالارانه و فناوریانه



1. Verburg, Nienaber, Weibel, Den Hartog, Rupp

2. Anyim, Ideh, Ufodiana

به ساختارهایی برای کنترل مدیریتی در محل کار" به این نتایج دست یافتند که سه راهبرد کنترل مدیریتی تحت عناوین کنترل فردی، کنترل دیوانی و کنترل فناورانه، گرچه ممکن است همپوشانیهایی داشته باشند، می‌توانند در کنار هم نقشی قابل تأمل در افزایش بازدهی سازمان داشته باشند. اریچیلو و پیانیس^۱ (۲۰۱۶) در پژوهشی با عنوان "نظارت سازمانی در شرایط دورکاری؛ چهارچوبی مفهومی" به این نتیجه رسیدند که چهارچوب این تحلیل، نشانگر پیوند میان پویایی و تغییر در نظارت سازمانی و تغییر در سطوح مختلف فردی، گروهی و سازمانی است به طوری که هرگونه پویایی در نظارت و کنترل سازمانی و کنار گذاشتن روشهای منسوخ می‌تواند در فرایند نظارت سازمانی تحول ایجاد کند. برکوف، گوبکو، کورگین و نوویکوف^۲ (۲۰۱۵) در پژوهشی با عنوان "مقدمه‌ای بر نظریه کنترل در سازمانها" به این نتیجه رسیدند که رفتار راهبردی، تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری به میانجی معیارهای چندگانه، کارکردهای سلسله مراتبی، کنترل ساختاری در نظامهای سازمانی، کنترل کارکنان در نظامهای سازمانی، طرحهای انگیزه محور و بسیاری مفاهیم دیگر است.

با توجه به پیشینه‌ها، می‌توان گفت که وجه تمایز این پژوهش این است که شرایط خدمتی در کلانتریها با خدمت در دیگر سازمانهای دولتی و حتی نظامی متفاوت است؛ حتی می‌توان ادعا کرد که شرایط خدمت در کلانتریها با خدمت در دیگر رده‌های ناجا متفاوت است. کلانتریها شبانه روز با اقشار مختلف مردم اعم از شاکی، مالباخته، متهم، مظنون و غیره سروکار دارند؛ بدین دلیل الگوی نظارتی بر کلانتریها در صورتی که از پارادایمی ویژه و مختص به خود پیروی کند، می‌تواند بازخورد و پیامد مطلوبی به همراه داشته باشد. کلانتریها به میانجی پیروی الگوی نظارتی چندگانه، فناورانه، و فراگیر می‌توانند از دامنه میل به ارتکاب جرم در میان کارکنان خود بکاهدند. در این پژوهش ما به دنبال این هستیم که این الگوی پیشنهادی باید چه مؤلفه‌ها و ویژگیهایی داشته باشد.

غالب پژوهشهایی که در حوزه تحول کوپ (کلانتریها و پاسگاه‌های عرضه کننده خدمات انتظامی و پلیسی) در داخل و خارج از کشور انجام گرفته، بیشتر درباره ارتقای تجهیزات سخت افزاری این مراکز و چگونگی عملکرد کارکنان در پاسخگویی به مطالبات مراجعان است حال اینکه موضوع نظارت و کنترل بر عملکرد این یگانها نیز می‌تواند متناسب با ارتقای سخت افزاری و نرم افزاری این یگانها ارتقا یابد. گرچه با پیشرفت علم و فناوری در جامعه،

1. Errichiello and Pianese

2. Burkov, Goubko, Korgin, Novikov

پسچیدگی جرائم نیز افزایش می‌یابد، کارکنان شاغل در کلاترپها و پاسگاه‌ها نیز باید متناسب با این پیشرفت رشد کنند؛ اما این ضرورت نیز احساس می‌شود که در کنار اختصاص تجهیزات نوین به این یگانها، سازمانهای نظارتی و بازرسی نیز باید با داشتن سازوکارهای نوین و برخورداری از علوم و فنون پیشرفته در مسیر ارتقا و تحول چگونگی نظارتهای خود نیز گامهای مؤثر و سازنده بردارند.

۳. مبانی نظری پژوهش

سازمانها به شکل کنونی، طی قرون هفدهم و هجدهم در اروپا و امریکا، آن هم طی دوره توسعه اقتصادی و سیاسی و با دوره روشنگری افکار به منصف ظهور رسیدند. سازمانها نه تنها به لحاظ تعداد و دامنه کاربردشان بسرعت افزایش یافتند بلکه دستخوش تغییر و تحولات ساختاری نیز شدند؛ همان طور که سابقاً شکلهای اشتراکی و تشکیلاتی^۱ که بر روابط خویشاوندی و پیوندهای شخصی مبتنی بود به شکلهای مبتنی بر شرکت یا انجمن^۲ تکیه می‌کرد که بر پایه ترتیبات و ملزومات قراردادی و پیمانی در میان افرادی استوار بود که میان آنان هیچ پیوندی بجز تمایل مشترکشان برای پیگیری اهداف یا منافع مشترک وجود نداشت. تمامی سازمانها صرف نظر از اندازه یا کانون تمرکزشان، سه ویژگی مشترک دارند: نخست، هر سازمان هدفی دارد. هدف هر سازمان معمولاً در چارچوب مجموعه‌ای از اهداف بیان می‌شود که سازمان می‌کوشد انجام دهد. دوم، هر سازمانی متشکل از افراد است. سوم، تمامی سازمانها ساختاری سامانمند را گسترش می‌دهند که نقشهای گوناگون اعضا را تعریف و مجموعه‌ای از محدودیتها را بر رفتار کاری اعضا اعمال می‌کند. این فرایند ممکن است دربرگیرنده ایجاد مجموعه‌ای از قوانین و مقررات، اعطای مسئولیت نظارتی برخی اعضا به برخی دیگر، تشکیل گروه‌های کاری یا نوشتن توضیحات باشد (استار^۳، ۱۹۸۲، ص ۱۴۸).

سازمانها^۴ مشخصه غالب جوامع پیشرفته هستند. سازمانها در تمدنهای پیشین (چین، یونان، هند) نیز وجود داشتند؛ اما با وجود این، فقط در جوامع پیشرفته صنعتی^۵ می‌توان تعداد بسیاری از این سازمانها را یافت که عملاً رفع نیازهای جامعه را در حکم وظایف و کارکرد بر عهده دارند. به تکالیف سازمانی سربازخانه‌ها، ادارات دولتی و سازمانهای مالیاتی، وظایف متفاوتی همچون کشف

-
1. Communal
 2. Associative
 3. Starr
 4. Organization
 5. Modern industrial society

(سازمانهای تحقیقاتی)، آموزش و اجتماعی سازی^۱ کودکان و بزرگسالان (مدارس و دانشگاه‌ها)، بازپروری (بیمارستانهای اعصاب و روان و زندانها)، تولید و توزیع کالاها (شرکتهای صنعتی، مؤسسات خرده فروشی و عمده فروشی)، تأمین و تدارک (سازمانهای عرضه و توزیع کننده خدمات از لباسشویی و تعمیرات کفش گرفته تا مراکز مراقبتهای پزشکی و مراکز مشاوره سرمایه‌گذاری)، حمایت از امنیت مالی و حفاظت از اشخاص (اداره پلیس، شرکتهای بیمه، بانکها، شرکتهای امانی و کمپانیهای ترانس^۲)، حفظ و نگهداشت بسترهای فرهنگی (موزه‌ها، نمایشگاه‌های هنری، دانشگاه‌ها، کتابخانه‌ها)، ارتباطات (مراکز رادیو و تلویزیونی، شرکتهای مخابراتی، مراکز خدمات پستی) و تفریحات و سرگرمیهای اجتماعی (سالنهای بولینگ، باشگاه‌های بیلارد، پارکهای ملی، باشگاه‌های حرفه‌ای ورزشی) اضافه شده است (اسکات و دیویس^۳، ۱۳۹۰، ص ۱۲-۱۳).

نظارت و کنترل، بازدید و مراقبت از طرز پیشرفت اجرای عملیات در مقایسه با وضع مطلوب و به دنبال آن تغییر عملیات به منظور جلوگیری از انحراف در تحقق اهداف پیش‌بینی شده سازمان است. این تعریف از دو قسمت تشکیل شده است: قسمت اول کسب اطلاعات از طریق مشاهده و بررسی وضع موجود و تعیین پیشرفت کارها در مقایسه با وضع مطلوب است که نظارت نامیده می‌شود. قسمت دوم یعنی کنترل به منظور باز گردانیدن سامانه اجرایی به شکل درست و مطلوب آن از طریق کارهای اصلاح کننده است که فرایند اجرایی و عملیاتی باشد. در واقع نظارت بر کنترل مهمتر و مقدم است؛ زیرا نظارت مشاهده‌ای و تحقیقی است و اگر در یافتن انحرافات جریان عملیاتی سازمان، موردی دیده نشود به کنترل نیازی نخواهد بود. نظارت و کنترل به دلیل ارتباط نزدیک با قوانین و برنامه‌ریزیها از وظایف بسیار مهم مدیریت قلمداد می‌شود به گونه‌ای که مدیران رده‌های گوناگون بدون توجه به نظارت و کنترل قادر به تصمیم‌گیری نخواهند بود. فرایند نظارت و کنترل ناشی از برنامه‌ریزی است و عموماً با سنجش عملکرد آغاز می‌شود تا میزان تطبیق عملکرد را با معیارهای قوانین و برنامه تعیین کند. نظارت و سنجش و در نهایت اصلاح عملیات برای اطمینان یافتن از تحقق اهداف و صحت مسیر صورت می‌گیرد؛ به زبان دیگر نظارت ابزاری است که مقایسه و تطبیق بین آنچه راه هست و آنچه باید باشد روشن می‌سازد. در این راستا نظارت علاوه بر هدایتگری در چگونگی طی کردن مسیر مدیریت، فعالیتی است که ضمن آن عملیات پیش‌بینی شده با عملیات در حال اجرا یا انجام شده مقایسه، و در صورت انحراف بین باید‌ها و واقعیتهای، نسبت به رفع و اصلاح آن اقدام می‌شود. بنابراین، نظارت ضمانتی برای

1. Socialization
2. Trust Companies
3. Scott & Davis

مراقبت از نتایج مورد انتظار سازمان و مدیریت آن است (شریفی‌زاده، ۱۳۸۷، ص ۱۲۹-۱۳۰، به نقل از دسلر).

اثربخشی هر سامانه کنترل در گرو آن است که از ویژگیهای مناسب و توان کافی برای عملیات مورد نظر برخوردار باشد و بتواند مقاصد خود را دنبال کند؛ ویژگیهایی چون ارائه اطلاعات دقیق و صحیح، ارائه اطلاعات بموقع و بهنگام، هدفمند بودن و برنامه داشتن در اقدامات، معقول بودن و مقبولیت سامانه کنترلی، مقرون به صرفه بودن، تأکید بر نقاط حساس و راهبردی، عینی بودن فرایند کنترل، انعطاف پذیری، امکان انطباق با تفاوت‌های فردی، خطایابی و اصلاح‌کنندگی، تناسب داشتن با جایگاه سازمانی و قابل بازنگری بودن؛ از این رو، سامانه کنترل و نظارت باید بتواند عملکردها را سریع، دقیق و کم هزینه ارزیابی کند و انحرافها را نشان دهد و برای رفع آنها به نحو مقتضی اقدام کند. چنین سامانه‌ای باید فراخور خواسته مدیران و کاربران عمده و وضعیت خاص هر سازمان، طراحی، و به کار گرفته شود (رضائیان، ۱۳۷۹، ص ۵۶۰-۵۶۲)

انگل (۲۰۰۱) درباره ناظران پلیس مطالعه کرد و چهار نوع متفاوت را بین آنها تشخیص داد: سنتی^۱، خلاق^۲، حامی^۳ و فعال^۴. هر کدام از این ناظران می‌توانند در نظام پلیسی یافت شوند. هر ناظر بر اساس تجربه شغلی و آموزشهایی که دیده است و همچنین فضای سازمانی در یکی از این گروه‌ها قرار می‌گیرد. ناظر سنتی، قانون محور است. آنها از زیردستان خود انتظار دارند که از خود فعالیت‌های قابل ارزیابی با استانداردهای قوی نظیر عملیات دستگیری و ابلاغ اوراق قضایی نشان دهند. ناظران سنتی تا میزان زیادی مسئولیت محور هستند؛ تمایل دارند که به تنبیهات بیش از تشویقات تأکید کنند و غالباً بر این اعتقادند که قدرت زیادی در سازمان ندارند. این ناظران اغلب مواقع با کارکنان خود مشکلات اخلاقی و انگیزه‌دهی دارند. نوع دوم، ناظر خلاق است که تا حد زیادی با دیدگاه نظارت جامعه محور تطابق دارد. ویژگیهای این ناظران تا میزانی برخلاف ناظران سنتی است. آنها عموماً بر عملیات دستگیری افراد و ابلاغ اوراق قضایی تأکید نمی‌کنند؛ تمایل دارند که روابط خود را با کارکنان توسعه دهند و از اهرم زور و فشار برای کنترل یا انگیزه‌دهی کارکنان استفاده نمی‌کنند. آنها مربیان خوبی هستند و نسبت به نظریات و ابتکارات دیگران مناسب برخورد می‌کنند. هدف غایی آنها ارتقا و پیشرفت کارکنان است به گونه‌ای که بتوانند مسائل را تحلیل، و با شهروندان، مناسب برخورد کنند. ناظران حامی همانند ناظران خلاق، نسبت

-
1. Traditional
 2. Creative
 3. Supportive
 4. Active

به توسعه روابط اجتماعی با زیردستان حساسیت به خرج می‌دهند. آخرین طبقه ناظران مطابق با دیدگاه انگل، ناظران فعال هستند که تمایل دارند خود را در فرایند کارها درگیر کنند (پیک، کنت جی؛ گینس، لری کی؛ گلنسر و رونالد دابلیو، ۱۳۹۱، ص ۵۰-۵۲).

نظارت سازمانی دربرگیرنده تعیین استانداردهای سازمانی برای تطبیق رفتار کارکنان با اهداف سازمان به علاوه نظارت و پاداشدهی است به گونه‌ای که چنین معیارهایی برآورده شود (فلامهولتز، داس و تسوی^۱، ۱۹۸۵، ص ۳۵-۵۰؛ سنل^۲، ۱۹۹۲، ص ۳۲۷-۳۹۲). اعمال کنترل شامل مجموعه گوناگونی از کنترلهای رسمی و غیررسمی می‌شود. کنترلهای رسمی بر قوانین و مقررات مستند و رسمی متکی است و غالباً توسط مدیران اعمال می‌شود حال اینکه کنترلهای غیررسمی بر هنجارها مبتنی است و غالباً توسط همسالان و همکاران وضع می‌شود (بالداوف^۳ و همکاران، ۲۰۰۵، ص ۷ و ۲۶). به علاوه، اهداف کنترلی متفاوتی نیز هست؛ برای مثال، کنترل نتایج، متمرکز بر دستیابی به اهداف و نتایج است. کنترل فرایند بر آورده شدن روشها تمرکز می‌کند و کنترلهای هنجاری نیز تناسب ارزشی کارمندان را هدف قرار می‌دهد (کیرش^۴، ۱۹۹۶، ص ۲۱-۱؛ ویبل^۵ و دیگران، ۲۰۱۶، ص ۴۶۲-۴۳۷). در کل هدف اعمال کنترل، اطمینان از این است که به کارمندان اطلاعاتی درباره معیارهای اجرایی مرتبط داده شود تا رفتار منحرفانه را تصحیح کنند و سبب ترغیب روش اجرایی مؤثری شوند (سیتکین^۶ و دیگران، ۲۰۱۰).

نظارتها سنگ بنای روشهای بازخورد و یادگیری است (آدلر و بوریس^۷، ۲۰۰۷، ص ۸۹-۶۱) و انسجامی که ایجاد می‌کند، می‌تواند به مثابه شکلی از عدالت فرایندی نگریسته شود. کنترلهای هماهنگی و گفتگو را در میان گروه‌ها و اعضای آنها ایجاد می‌کند و سبب افزایش تعهد حول اهداف، ضروریات و قوانین مشترک می‌شود (گیتل^۸، ۲۰۰۱، ص ۴۸۳-۴۶۸)؛ این بدان معناست که کارمندان آنچه را از آنان انتظار می‌رود و آنچه را نقشهای آنان و دیگران در گروه مستلزم آن است، بهتر می‌فهمند و این سبب انسجام بیشتر در عمل به وظایفشان می‌شود.

اوچی^۹ (۱۹۷۹، ص ۸۴۸-۸۳۳) فرایند کنترل را به عنوان فرایند ارزیابی، مفهوم پردازی

1. Flamholtz, Das and Tsui
2. Snell
3. Baldauf
4. Kirsch
5. Weibel
6. Sitkin
7. Adler and Borys
8. Gittel
9. Ouchi

می‌کند که بر نظارت و ارزیابی رفتار یا خروجیها مبتنی است. با در نظر گرفتن سازمانهای غیردیوانسالارانه پیشرفته و معاصر، نیاز به تغییر سازمانی و ایجاد سامانه‌هایی ضروری است که کنترل را آسان سازد و تغییر را برای موفقیت سازمانی هدایت کند. آدلکه^۱ (۲۰۱۲) نیز ادعا می‌کند که کنترل، قاعده‌مندسازی فعالیتها در ارتباط با طرح تعیین شده برای دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده است. بنابراین کنترل، ایجاد معیارهایی را در سازمان در نظر دارد که به عنوان معیار اندازه‌گیری عملکرد فرد به کار گرفته می‌شود. با دنبال کردن این خط فکری، کنترل را می‌توان عمل اندازه‌گیری و تصحیح عملکرد یا کم و کاستی فرد با هدف دستیابی آسان به اهداف روشن در نظر گرفت.

کنترل مدبرانه، استفاده از شماری از روشها در سازمانهایی است برای ارزیابی عملکرد کارمند در مقابل اهداف یا معیارهای از پیش تعیین شده، نظامهای کنترل مدیریت در مسیر دستیابی به نتایج بهتر و بازدهی مؤثر است. بازدهی مؤثر، دیگر برای ایجاد مزایای رقابتی بادوام کفایت نمی‌کند؛ کنترل مدیریت نیاز دارد که به اعمال مدبرانه گسترش یابد که همکاری و خلاقیت در کشف و توسعه فرصتهای کاری جدید را ترویج می‌کند (چووا^۲ و همکاران، ۲۰۰۹، ص ۷-۳). هنر کنترل کردن است که به بهترین شکل ممکن ماهیت چرخشی مدیریت و تجزیه ناپذیری کارکردهای اصلی مدیریت را نشان می‌دهد. ماهیت کنترل کردن مستلزم هدایت کردن، هماهنگ ساختن، سازماندهی کردن و برنامه‌ریزی است که طی فرایندی چرخشی عمل می‌کند. مقصود کلی کنترل مدیریت، بهبود عملکرد در دو سطح فردی و سازمانی است. در واقع، کنترلهای سازمانی نخستین ساختارهایی را توصیف می‌کند که مدیران برای هدایت توجه، ترغیب و تشویق اعضای سازمانی به عمل در شیوه‌های مورد نظر به کار می‌گیرند تا اهداف سازمانی به دست آید (ایسن هاردت^۳، ۱۹۸۵، ص ۱۴۹-۱۳۴؛ اوچی، ۱۹۷۹، ص ۸۴۸-۸۳۳؛ سنل، ۱۹۹۲، ص ۲۹۲-۳۲۷). مفاهیم کنترل در شرایط مختلف مورد استفاده قرار می‌گیرد. گووپتا^۴ (۲۰۱۶، ص ۹۹۱) ابتدا توضیح می‌دهد که کنترل عملکردی اجرایی است. در ثانی این مفهوم با برنامه‌ریزی ارتباط نزدیکی دارد و در وهله سوم به مثابه فرایندی دیده می‌شود که فعالیتی را به سمت اهداف از پیش تعیین شده هدایت می‌کند. به زعم گووپتا در کنار فناوریهای مدبرانه متفاوت، کنترل، اجرای کار را مطابق با برنامه‌ها تضمین می‌کند و اطمینان می‌دهد که فعالیتها نتایج مورد دلخواه

1. Adeleke
2. Chua
3. Eisenhardt
4. Gupta

را به بار می‌آورد. به طور خلاصه، کنترل عملی اجرایی است که شامل سه عنصر معیارها^۱، اعمال ارزیابی^۲ و تصحیحی^۳ می‌شود. بنا به نظر مولینز و جیل^۴ (۲۰۱۰) شش عنصر ضروری در نظام کنترلی هر سازمان می‌تواند باشد: ۱. برنامه‌ریزی هر آنچه مطلوب است. ۲. ایجاد معیارهای عمل ۳. نظارت بر اجرای واقعی عمل ۴. مقایسه دستاورد واقعی در مقابل هدف برنامه‌ریزی شده ۵. اصلاح و در پیش گرفتن کنشی تصحیحی. چایلد^۵ (۲۰۰۵) نیز شش راهبرد قابل تأمل کنترل را شناسایی کرد که مدیران سازمانها باید به کار گیرند: ۱. کنترل متمرکز فردی ۲. کنترل دیوانسالارانه ۳. کنترل خروجی ۴. کنترل به میانجی نظارت الکترونیک (فناوری اطلاعات) ۵. نظارت بر کارکنان و کنترل فرهنگی.

کلانتریها یگانهای انتظامی درون شهری هستند که وظیفه تأمین نظم و امنیت، آسایش عمومی و فردی و جلوگیری از وقوع جرائم را در چارچوب شرح وظایف در حوزه استحضافی بر عهده دارند (گل‌محمدی خامنه، ۱۳۷۵، به نقل از قانونی، ۱۳۹۹).

با توجه به تعریفی که از کلانتری و جایگاه آن در تأمین امنیت شهری ارائه شد، می‌توان گفت که نظارت و کنترل بر کلانتریها از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است به طوری که هر گونه غفلت از آن می‌تواند بر نارضایتی عموم بیفزاید و سرمایه اجتماعی سازمانی را متزلزل سازد. نمودیافتگی عملکرد کارکنان شاغل در کلانتریها و بازتاب رفتار و اقدامات آنان در فرایند اجرای مأموریتها در جامعه امروز به گونه‌ای است که نمی‌توان به هیچ وجه آن را پنهان کرد. اینجاست که به روزترین ساختارهای نظارتی باید بر اقدامات و چگونگی اجرای مأموریتهای کلانتریها جاری باشد. وجهه اجتماعی کلانتریها با وجهه اجتماعی سازمان ارتباط مستقیمی دارد و مردم عمدتاً رفتار و منش کارکنان کلانتریها را به کلیت سازمان تعمیم می‌دهند.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
 رتال جامع علوم انسانی

۴. روش شناسی پژوهش

در پژوهش به منظور دستیابی به درک عمیق درباره موضوع، رویکرد کیفی اتخاذ شده است. پژوهش کیفی با کشف معنا به دلیل نفوذ پژوهشگر در داده، مفاهیم را به شکل مضمونهای بررسی می‌کند. داده‌ها در قالب واژه‌ها از تحلیل روایت نمونه‌ها گرد می‌آید. در این روش، تحلیل‌ها

-
1. Standards
 2. Evaluative Practices
 3. Corrective
 4. Mullins and Gill
 5. Child

با استنتاج مضمونها یا تعمیمها از شواهد و سازماندهی داده‌ها به منظور ارائه تصویری منسجم و یکپارچه انجام می‌شود (نیومن^۱، ۲۰۰۰، ص ۳۰۵). برای تحلیل مصاحبه‌های کیفی از تحلیل روایت مضمونی و مصاحبه‌هایی نیمه ساخت یافته با کارشناسان حوزه نظارت سازمانی استفاده شده است. تحلیل روایت این نکته را روشن می‌سازد که چگونه زبان، بازگوکننده و بازتابی از دنیای اجتماعی آدمهاست و هویت اجتماعی و شخصی آنان را نیز شکل می‌دهد (مانهال^۲، ۲۰۱۰، ص ۲۰۹-۱۸۶). جامعه آماری پژوهش تمام کارشناسان و متخصصان حوزه نظارت و بازرسی انتظامی استان کردستان هستند که حجم نمونه تا رسیدن به اشباع نظری، بیست نفر از کارشناسان بوده‌اند که با روش نمونه‌گیری گلوله برفی انتخاب شده‌اند. تحلیل مصاحبه‌ها نیز به میانجی کدگذاری سه مرحله‌ای و تعیین مقولات باز، محوری و عمده انجام شده است.

۵. یافته‌های پژوهش

جدول ذیل، تجزیه و تحلیل مقولات مؤثر بر الگوی مطلوب نظارت بر کارکنان کلانتری (شامل ۷ مقوله عمده، ۱۴ مقوله محوری و تعدادی مفهوم باز) است که برای هر کدام تجزیه و تحلیل مرتبط به همراه قسمتی از مصاحبه‌های مصاحبه شونده‌گان ارائه شده است.

جدول (۱): مقولات عمده، محوری و مفاهیم باز

مقولات عمده	مقولات محوری	مفاهیم باز
ارتقای بسترهای ارتباطی و مخابراتی	پایش آنلاین	رصد زنده عملکرد مأموران در بازجوییها / نظارت مستقیم بر عملکرد و رفتار کارکنان گشتی به میانجی دوربینهای لباس / استفاده از دوربینهای مداربسته در تمامی اتاقهای کلانتریها و اتصال این دوربینها به سرور مرکزی / فراهم آوردن امکان رصد تصاویر دوربینهای حوزه استحفاظی کلانتریها توسط رئیس، معاون و یا مسئول وقت کلانتری برای نظارت بر عملکرد گشتهای خودرویی، موتوری و پیاده یگان در طول شبانه روز
	هدایت از راه دور مأموریتها	اتصال دوربینهای کلانتریها به سرور مرکزی در ستاد انتظامی شهرستانها برای هدایت مأموریتی کارکنان، تقویت سامانه‌های انتقال زنده تصاویر و فیلمهای ضبط شده در فرایند اجرای مأموریتها

1. Newman

2. Munhall

ادامه جدول (۱): مقولات عمده، محوری و مفاهیم باز

مقولات عمده	مقولات محوری	مفاهیم باز
دگرذیسی در ساختار نظارت	هوشمندسازی نظارتها	الکترونیکی کردن نظارتها بر کارکنان و استفاده از دوربینهای پیشرفته چشمی و محیطی در داخل کلانتریها و گشتهای انتظامی/ تقویت زیرساختهای فیبرنوری کلانتریها برای تقویت کیفیت و سرعت تصاویر و فیلمها و انتقال همزمان به سرور مرکزی
	تهیه و تقویت چارت سازمانی گروههای نظارتی	تقویت سازمانی گروههای نظارتی به لحاظ نیروی انسانی و تجهیزات در اختیار / مجهز کردن کارکنان ردههای نظارتی به دوربینهای چشمی در فرایند نظارت حضوری بر کلانتریها / در نظر گرفتن جایگاه شغلی برای نمایندگان ردههای نظارتی در داخل کلانتریها برای حضور مستمر در یگانها و اجرای برنامههای آگاهسازی برای کارکنان کلانتریها
همه جانبه گرای در نظارتها	مسئول کردن فرماندهان	توجه رؤسا و جانشینان کلانتریها در زمینه پاسخگویی در برابر عملکرد کارکنان زیرمجموعه / ایجاد حساسیت برای رؤسا و جانشینان کلانتری به منظور نظارت و کنترل بیشتر بر عملکرد کارکنان زیرمجموعه / حضور میدانی مسئولان کلانتریها در مأموریتها به منظور رصد و راهنمایی عملکرد کارکنان زیرمجموعه
	نهادینه سازی فرهنگ نظارت درون یگانی	استفاده از ظرفیت تبلیغات محیطی درون یگانی برای ایجاد فرهنگ نظارت درون یگانی / تلاش در جهت فرهنگ بی‌اعتنایی در برابر عملکرد و رفتار همدیگر / توجه به اصل هدایت و راهنمایی همدیگر در موقعیتها و شرایط خاص مأموریتی
بازخوردگیری از نظارتها	ایجاد ضمانت اجرایی برای نتایج بازدیدها	پیگیری نتایج بازدیدها تا رسیدن به نتیجه مطلوب / در نظر گرفتن گروهی برای پیگیری نتایج بازدیدها و مطالبه پیشنهادهای و راهکارهای گروههای نظارتی در ردههای نظارتی و کنترلی
	پرهیز از صرف رفع تکلیف در نظارتها	توجه به اصل غیرمترقبه بودن بازدیدها و سرکشیها از کلانتریها / عدم سطحی نگری و اجرای صوری نظارتها صرفاً برای رفع تکلیف / توجه به نتایج فعالیتهای علمی- تحقیقاتی در روشهای نظارتی / پرهیز از مدیریت سلیقه‌ای نظارت بر کلانتریها / نهادینه سازی نگاه اصلاحگرانه به رفع معایب و نواقص کلانتریها و انجام ندادن صوری نظارت و سرکشیها
نظارت آموزش- محور	توجه به اصل آگاهسازی	بنیان را بر آگاهسازی قرار دادن کارکنان و سوق دادن نظارتها به سمت فرایندهای پیشگیرانه / پرهیز از گیروبندهای حساسیتزا و تنش آفرین در فرایندهای نظارتی / سوق دادن نظارتها به سمت اصلاح و تعالی رفتار کارکنان / برگزاری کلاسهای آگاهسازی در یگانها و آگاهساختن کارکنان نسبت به پیامد فردی و اجتماعی، دینی و معنوی و سازمانی ارتکاب به جرم
	پرهیز از مچگیری در نظارتها	پرهیز از مچگیری و پرونده‌سازیهایی غیرضروری و بی نتیجه / پرهیز از احساسات و عواطف‌گرایی در بازدید از کلانتریها / بنیان نظارت و کنترل را بر فرایند اصلاحگری قرار دادن

ادامه جدول (۱): مقولات عمده، محوری و مفاهیم باز

مقولات عمده	مقولات محوری	مفاهیم باز
تقویت مقوله خود نظارتی	محوریت فرایند خودکنترلی	نگاه ویژه به اصل خودنظارتی و تأثیر آن در فرایند بازدارندگی در مقابل آسیبها و تهدیدات محیط مأموریتی / تقویت باورها و ارزشهای کارکنان/ برجسته‌سازی نقش خدمت بی‌منت در کلانتریها و یقینی بودن پاداش اخروی آن / تربیت و پرورش فرماندهانی که بتوانند الگویی متعالی برای کارکنان تحت امر باشند.
	معنویت‌گرایی در کنترل نفس	تقویت توان معنوی، دینی و ارزشی کارکنان کلانتریها / استفاده از توان عقیدتی سیاسی در راستای ارتقای باورهای دینی و معنوی کارکنان کلانتریها / برجسته‌سازی عنصر معنویت و باور به ارزشهای معنوی هنگام مأموریت‌های سازمانی
اخلاقمداری در نظارت	پرهیز از تعمیم دهی در نظارتها	توجه به عدم القای ترس و تنش به یگان بازدیدشونده از سوی گروه بازدید کننده / عدم تعمیم برخی نقاط منفی در فرایند بازدید و نظارت به کل نیروهای کلانتری / مشت را نمونه خروار ندیدن و اجرای تمامی مراحل بازدید و سرکشی و ثبت معایب و نواقص در گزارشهای بازدید / پرهیز از سوگیری و گرایشهای جانبدارانه هنگام و بعد از فرایند بازدید
	اعتماد‌افزایی در نظارت	ایجاد عنصر اعتماد و اطمینان میان نظارت کننده و نظارت شونده / ایجاد بستری برای بیان حقایق از سوی نظارت شوندهها / شفافسازی در فرایند نظارت و کنترل / زدودن نگاه مزاحم‌گرایانه به موضوع نظارت / پرداختن به واقعیات و نپرداختن به موضوعات حاشیه‌ای در نظارتها / ارتباطگیری مثبت میان بازدیدکنندهها و بازدیدشوندهها / انعکاس واقعی مسائل و مشکلات یگانها به بازرسان از جانب کارکنان و زدودن ترس آنها از گروه بازدید و نظارت / صداقت بیان در فرایند نظارت

۵-۱. ارتقای بسترهای ارتباطی و مخابراتی^۱

مصاحبه شونده شماره ۱۴ گفت:

"به نظرم اگر دوربینهای داخل کلانتریها این توان را داشته باشند که تصاویر را بموقع و با کیفیت

به سرورهای مرکزی ارسال کنند، راحت می‌توان از بسیاری رویه‌های نادرست پیشگیری کرد."

مصاحبه شونده شماره ۱۶ گفت:

"ما اگه بتونیم بسترهای نظارت از راه دور را فراهم کنیم، خیلی دقیقتر می‌تونیم اقدامات مأموران

کلانتری را کنترل کنیم. بسیاری از نقاط شهری را فقط می‌توان با تکنولوژیهای جدید یعنی

دوربینهای مدرن تصویربرداری و پایشی تحت کنترل داشت."

یکی از مهمترین عوامل بازدارنده نظارت و کنترل مطلوب در یگانهای ناجا و بویژه کلانتریها، نبود زیرساختهای لازم و ضروری این کار است که از عمدهترین آنها می‌توان به زیرساختهای فاوایی و مخابراتی اشاره کرد. به زعم بسیاری از کارشناسان حوزه‌های مختلف فناوری اطلاعات، شبکه فیبر نوری در سرعت انتقال داده از یک مکان به مکان دیگر نقشی اساسی دارد. راه‌اندازی این شبکه می‌تواند نخستین گام در هوشمندسازی یگانهای ناجا و گامی سودمند در کنترل و نظارت بر عملکرد کارکنان کلانتریها باشد. در واقع، پایش و کنترل آنلاین جز از بستر اینترنت یا اینترنت قابل دستیابی نیست و شرط این امر یا استفاده از اینترنت سراسری و یا ایجاد بستر اینترنتی درون سازمانی است که با توجه به طبقه‌بندی اطلاعات مکاتبات یگانها، بستر دوم ضرورت پیدا می‌کند؛ از این رو، ایجاد یک شبکه رد و بدل اطلاعات (شامل داده‌های کتبی، تصاویر و مستندات زنده) مستلزم اتصال به شبکه فیبر نوری در وهله نخست است. با اتصال کلانتریها به شبکه فیبر نوری و تجهیز این یگانها به دوربینهای پایشی می‌توان با کمترین مداخله انسانی، عملکرد کارکنان این یگانها را هنگام اعزام به مأموریتها نظیر گشت و رسیدگی به پرونده‌های قضایی یا بازجویی از متهمان به صورت مستقیم و امن مورد پایش قرار داد و حتی بستر هدایت عملیاتی را از راه دور فراهم ساخت.

۵-۲. دگرذیسی در ساختارهای نظارت^۱

مصاحبه شونده شماره ۱۸ گفت:

"امروزه به همه ما ثابت شده که تکنولوژی و استفاده از آن نقش مهمی در پیشبرد مأموریتها دارد؛ لذا از همین تکنولوژی نیز می‌توانیم استفاده کنیم تا عملکرد کارکنان را در مأموریتهای سازمانی تحت کنترل داشته باشیم."

مصاحبه شونده شماره ۱۷ گفت:

"اگر سازمان بتواند کلانتریها را به اینترنت سازمانی مجهز نماید، بهتر میشه تصاویر دوربینهای سطح حوزه استحفاظی را به سرورهای مرکزی ارسال و ثبت نمود. این تصاویر به ما کمک خواهد کرد تا عملکرد کارکنان را در حین حضور در یگان و انجام مأموریتها تحت کنترل داشته باشیم."

ساختارهای نظارت بر کلانتریها از بهره‌مندی فناوریهای کنترلی، نظارتی و عملیاتی نوین بی‌نیاز نیست. امروزه کشورهای موفق جهان در زمینه پلیسی و مأموریتها بخش عمده‌ای از اعتبار و توان خود را در مسیر نوسازی تجهیزات کنترلی و مراقبتی خود صرف می‌کنند و کارکنان را

1. Metamorphosis in the mechanisms of supervision

همراستا با این نوسازیها آموزش می‌دهند. فناوریهای نظارتی نظیر دوربینهای کنترلی، دوربینهای لباس کارکنان، سنسورهای حرارت سنج و حرکت سنج، دوربینهای مداربسته داخل یگان، هلی شاتها و کوادکوپترها در یگانهای پلیسی بسیاری از کشورهای پیشرفته جهان مستقر شده‌اند و مورد استفاده قرار می‌گیرند. کالانتریها نیز به میانجی برخی مطالعات تطبیقی می‌توانند از فناوریهای دیگر کشورهای موفق استفاده، و خود را به آنها تجهیز کنند و کارکنان را در این راستا آموزش دهند. استفاده از چنین فناوریهایی در کالانتریها می‌تواند بازدارنده‌ای مهم در مقابل گرایش کارکنان به برخی جرائم نظیر تبانی و ارتشا یا بد رفتاری با متهمان و بزهداران باشد. برای این منظور لازم است راهبرد ناجا از حالت نیرو محور به سمت فناوری محور تغییر پیدا کند؛ یعنی بنا را بر این قرار دهیم تا به مرور زمان از دخالت انسانی در مأموریتها بکاهیم و نقش فناوریهای جدید را برجسته کنیم. اتخاذ این راهبرد و استفاده از این فناوریهای نوین در میان کارکنان کالانتریها گرچه نیازمند بسترهای لازم نظیر اتصال به اینترنت پرسرعت، و تحقق آن از طریق گسترش شبکه فیبر نوری به کالانتریهای شهری ممکن است، می‌تواند در بسیاری مواقع از بروز آسیب و تهدیدات پیش روی کارکنان جلوگیری کند.

۳-۵. همه جانبه‌گرایی در نظارتها

مصاحبه شونده شماره ۱۱ گفت:

"ما زمانی می‌توانیم به نقطه امیدوار کننده‌ای در نظارت و کنترل بر کارکنان برسیم که فرایند نظارت و کنترل را به تمامی کارکنان بسط دهیم. رؤسای کالانتریها باید خود کارهای یک عنصر نظارتی را در قبال نیروهای تحت امر خود در پیش بگیرند."

مصاحبه شونده شماره ۲۰ گفت:

"اینکه هر کدام از رده‌های نظارتی به صورت مستقل عمل کند و کار دیگری را قبول نداشته باشد، باعث ایجاد شکاف میان آنها و جزیره‌ای شدن فرایندهای کنترل و نظارت بر کارکنان یگانهای اجرایی بویژه کالانتریها می‌شود که در ادامه، سردرگمی کارکنان را نیز به همراه دارد."

مهمترین هدف رده‌های نظارتی در هر سازمانی، ارتقای سلامت کاری کارکنان و به دنبال آن افزایش سرعت کاری آنان است. در صورتی که بتوان فرایندهای کنترل و نظارت را به تمامی کارکنان بویژه رؤسا و جانشینان کالانتریها تسری داد، می‌توان انتظار داشت که نتایج مطلوب در این زمینه به دست آید. نگاه جزیره‌ای به فرایند نظارت و عملکرد هر کدام از رده‌های نظارتی به

سبک و سیاق خود نمی‌تواند اهداف مورد انتظار را محقق سازد. در واقع نگاه فرهنگی در این راستا می‌تواند زمینه‌ساز انسجامی سازمانی در موضوعات مرتبط باشد و نظارت را به اصلی نهادینه در میان تمام کارکنان بویژه فرماندهان و مدیران بدل سازد. تحقق چنین فرهنگ سازمانی می‌تواند بی‌اعتنا بودن کارکنان را در برابر کنشها و عملکردهای همکاران خود به حداقل برساند و سازمان را به مسیری سوق دهد که در آن همه کارکنان در برابر همدیگر و رفتارشان مسئول باشند.

۴-۵. بازخوردگیری از نظارتها^۱

مصاحبه شونده شماره ۱۲ گفت:

"یکی از آفتهای نظارت بر یگانهای اجرایی و بویژه کلانتریها نگاه توأم با رفع تکلیف به فرایند نظارت است. خیلی وقتها اکیپهایی از ناظران با درجات افسرشدی بدون هیچ گونه برنامه و هدف خاصی به کلانتریها مراجعه می‌کنند و گزارشهایی از فرایند نظارت خود تهیه می‌کنند که در نهایت، بدون هر گونه تغییر خاصی در رویه‌ها، همان مشکلات و مسائل احصا شده به قوت خود باقی می‌ماند."

مصاحبه شونده شماره ۱۸ گفت:

"یک سری چک لیست در اختیار اکیپ بازدیدکننده قرار می‌گیرد و آنها مطابق با آن چک لیست به نظارت بر عملکرد کلانتریها می‌پردازند در حالی که به نظر من نباید این طور باشد. دست سراقیپ نظارت باید باز باشد تا بتواند علل و عوامل برخی مسائل و مشکلات یگانها را بشناسد و مسئولان وقت کلانتری و حتی فرمانده شهرستان را مورد مطالبه قرار دهد."

اعزام گروه نظارت و کنترل به کلانتریها به منظور بازدید از بخشهای مختلف یگانها و ثبت گزارشهای بازدید صرفاً بخشی از فرایند نظارت به شمار می‌آید که بدون بخش دیگر، یعنی پیگیری و اقدام در راستای رفع معایب و کمبودها راه به جایی نمی‌برد. در واقع زمانی می‌توان ادعا کرد که نظارت و بازدید کامل است که از گام نخست تا پایان آن به نحو مطلوب انجام شده باشد. به زعم بسیاری از مصاحبه شونده‌ها در فرایند نظارت بر کلانتریهای استان، اصل کیفیت فدای کمیت می‌شود؛ یعنی بازدیدها پیوسته و متعدد از کلانتریها صورت می‌گیرد؛ اما مشکلات همچنان به قوت خود باقی می‌ماند. بعضاً برخی از نواقص یا کمبودهای نوشته شده در دفتر بازدید کلانتری بارها و پشت سر هم مورد ایراد گروه بازدید کننده قرار گرفته اما اقدامی در راستای برطرف ساختن آن صورت نگرفته است؛ با این وصف به این نتیجه می‌رسیم که بازدیدها صرفاً

برای رفع تکلیف صورت می‌گیرد و عملاً هیچ‌گونه ضمانت اجرایی برای پیشنهادهای و راهکارهای بازرسان از سوی فرماندهان وجود ندارد. استمرار چنین وضعیتی در کلانتریها و دیگر رده‌های اجرایی سبب می‌شود تا بتدریج کارکنان این یگانها نیز بازدیدها و نظارتها را صوری بدانند و حساسیت خود را نسبت بدانها از دست بدهند.

۵-۵. نظارت آموزش محور^۱

مصاحبه شونده شماره ۷ گفت:

"اکیپ نظارت ما که به کلانتریها اعزام میشه، نباید هدفش بگیر و ببند و عیب گرفتن از اون یگانها باشه. ما به عنوان ناظر باید دیدمان این باشه که فرایندی ناصحیح را اصلاح کنیم."

مصاحبه شونده شماره ۸ گفت:

"رده‌های نظارتی باید بیشتر بر آگاهسازی و اقدامات پیشگیرانه و آموزشی متمرکز باشند نه اینکه فقط هدفشان غافلگیری کلانتریها و تنبیه کردن کارکنان آن باشد. در کل اکیپهای نظارتی باید این واقعیت را مدنظر داشته باشند که کلانتریها با بسیاری از مشکلات از قبیل کمبود نیروی انسانی، تجهیزات و غیره سروکله می‌زنند."

یکی از مهمترین و حساسترین مسائل مرتبط با نیروی انسانی، آموزش و توجه به مقولات آموزشی مورد نیاز کارکنان است. نوع و ماهیت مأموریت‌های کلانتریها می‌تولبد که کارکنان این یگانها از آموزشهای ویژه و خاص برخوردار باشند که البته تحقق این امر مستلزم نیازسنجی آموزشی و تعیین اولویتهای آن، متناسب با اوضاع حاکم بر منطقه خدمت است. شرایط متمایز برخی کلانتریهای استان اعم از شرایط مأموریتی، وضعیت توپوگرافی و نوع تهدیدهایی که متوجه کلانتریها است، سبب شده است تا نوع و شیوه آموزش کارکنان آن نیز به نسبت این شرایط متفاوت باشد. حال با توجه به جایگاه ویژه آموزش و موضوعات آموزشی، فرایندهای نظارتی نیز متناسب با آموزشها و همزمان با آموزش کارکنان کلانتریها انجام گیرد. حضور اکیپهای نظارتی در کلانتریها در صورتی می‌تواند بازخورد لازم را در این یگانها به دنبال داشته باشد که با آموزش نقاط ضعف و تقویت نقاط قوت همراه باشد. صرف نظارت بر این یگانها برای برجسته‌سازی نقاط منفی و شناسایی افراد خاطی و مجازات آنها نمی‌تواند مسائل و مشکلات آنها را برطرف کند؛ از این رو باید نگرش و مشی رده‌های نظارتی، مبتنی بر آموزش و آگاهسازی کارکنان نسبت به مصداقهای جرم و پیامدهای گرایش و ارتکاب به جرم باشد. القای این حس در میان کارکنان

کلانتریها مبنی بر اینکه اکیپهای نظارتی نیز از آنها جدا نیستند و صرفاً می‌خواهند به اصلاح فرایندها و عملکردها کمک کنند، می‌تواند از اقدامات سلبی سودمندتر باشد. به زعم بسیاری از مصاحبه شونده‌ها، مچگیری غیر از بازدیدها و سرکشیهای غیرمترقبه است. هدف مچگیری صرفاً شناسایی نقاط ضعف یگانها و برجسته ساختن این نقاط در گزارشهای بازدید و آب و تاب دادن به آن در جلسات ستادی است؛ حال اینکه بازدیدهای غیرمترقبه گرچه بدون هماهنگی قبلی انجام می‌شود در صورتی که با آموزش همراه باشد، می‌تواند نتایج بهتری را به همراه داشته باشد.

۵-۶. تقویت مقوله خود نظارتی^۱

مصاحبه شونده شماره ۳ گفت:

"گاهی پیش میاد که تأثیرگذاری باور به اصل پاداش و عقوبت اعمال و کردار آدمی، بالاترین بازدارنده افراد در مقابل گرایش به هر گونه سوءرفتار است. در چنین شرایطی، فرد اصلاً نیاز به نظارت از بیرون ندارد؛ چون با توجه به باورها و اعتقاداتش از رفتارهای مجرمانه تبری می‌جوید."

مصاحبه شونده شماره ۱۸ گفت:

"اگر تربیت و پرورش ما، دلسوزانه و ارزشمدارانه باشد، کارکنان جوان و تازه استخدام ما می‌توانند با گوهر معنویت انس گیرند و آن را بر رفتار و کردار خود جاری نمایند. درسته که تکنولوژی و استفاده از تجهیزات کنترلی به روز می‌تونه تأثیر زیادی در بازدارندگی ارتکاب به جرم در میان کارکنان کلانتریها داشته باشد، اما حالا که ما تقریباً این تجهیزات را نداریم باید چیکار کنیم؟ اینجاست که باور و اعتقاد به ارزشهای مأمور ماست که می‌تونه سپر او در مقابل وسوسه‌ها باشه."

خودنظارتی فرایندی است که طی آن فرد بدون اینکه از بیرون، فشار و محدودیتی احساس کند، خود را به رعایت برخی قوانین و مقررات ملزم می‌داند. می‌توان گفت که خودنظارتی، مصداق آشکار همان انضباط معنوی در میان کارکنان است که به میانجی آن، حتی اگر تمامی نظارتها برداشته شود، باز هم کارکنان خود را به رعایت هنجارهای سازمانی و فراتر از آن، هنجارهای اخلاقی و ارزشی ملزم می‌دانند. مؤلفه خودنظارتی می‌تواند ضامن کنش صحیح و درست کارکنان باشد و آنان را از کژکاریها برهاند. تحقق این مؤلفه در میان کارکنان کلانتریهای استان کردستان نیازمند توجه به برخی موضوعات مهم است: نخست اینکه رؤسا، جانشینان و فرماندهان باید خود الگوی رفتاری و منشی برای کارکنان تحت امر خود باشند. تا وقتی این مدیران خود رفتار درست

1. Reinforcing the category of self-supervision

و ارزشمدارانه‌ای داشته باشند، کارکنان تحت امر آنان نیز این ویژگیها را در خود بارور می‌سازند. لازمه این کار، حساسیت ویژه در انتصابات رؤسا و فرماندهان و توجه ویژه به اصل شایسته‌سالاری است. در ثانی، توجه ویژه به دغدغه‌های کارکنان از ابعاد مختلف معیشتی، رفاهی، حقوقی و غیره نیز می‌تواند این حس را در میان کارکنان القا کند که به هیچ عنوان عناصری فراموش شده برای رؤسا و فرماندهان نیستند و کار و مأموریت‌های آنان حائز اهمیت است. در این راستا، رده‌های نظارتی باید به اصل خودنظارتی توجه ویژه‌ای کنند. تا وقتی توجه به این اصل در میان کارکنان کلانتریها تقویت و استحکام یابد، می‌توان امیدوار بود که بتدریج نیز با ورود فناوریهای جدید کنترلی و پایشی، روند نظارت و کنترل بر این یگانها و کارکنان شاغل در آنها به طور قابل ملاحظه‌ای ارتقا پیدا کند.

۵-۷. اخلاقمداری در نظارت^۱

مصاحبه شونده شماره ۱۰ گفت:

"خودم چند بار به عنوان عضوی از اعضای اکیپ نظارتی به کلانتریها رفتم و متأسفانه این رو دیدم که اگه یه کلانتری چند ماه پیش تو یه موضوعی، وضعیت خوبی نداشته، دوباره با همان دید بازرسان و ناظران ما به سراغ آن یگان رفته‌اند. به نظرم نباید نگاه سوگیرانه در نظارتها باشد."

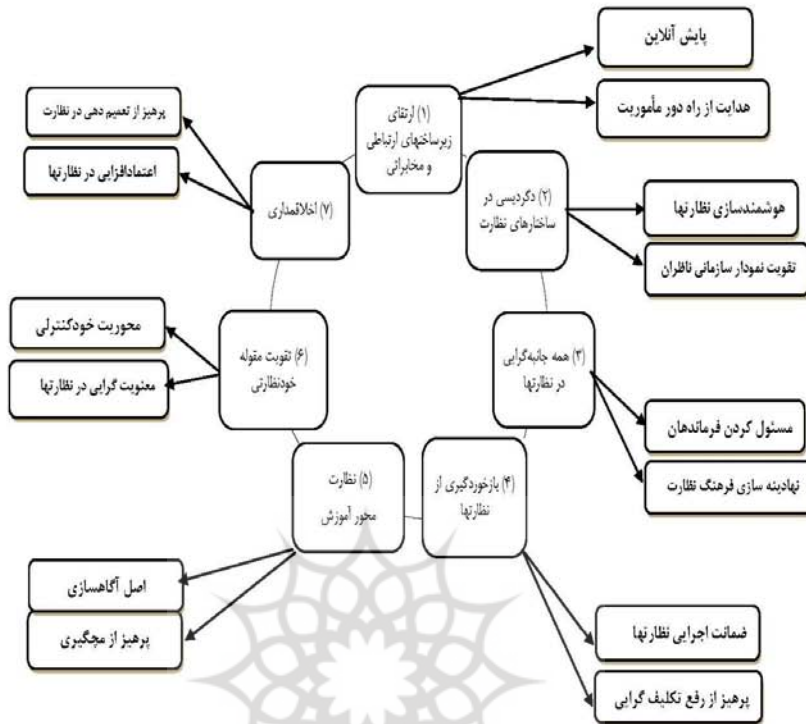
مصاحبه شونده شماره ۱۲ گفت:

"نقطه آغاز ما در فرایند نظارت، باید ایجاد اعتمادکردن میان ناظر و نظارت شونده باشد. اگر این پیش زمینه برقرار شود، می‌توان به حل بسیاری از مسائل و مشکلات پیش رو امیدوار بود. البته این اعتمادآفرینی باید از طرف ناظر آغاز گردد. ناظر با اخلاق و گفتارش و اینکه به قصد مچگیری نیامده، می‌تواند بر کارکنان اثرگذار باشد."

رعایت اخلاق سازمانی و توجه به هنجارهای اخلاقی در فرایند نظارت و کنترل بر کلانتریها همان مؤلفه‌ای است که به میانجی آن می‌توان میان کارکنان و ناظران اعتماد و اطمینان ایجاد کرد. تا وقتی این امر مهم محقق نشود، وجود ناظران در کلانتریها به چشم مزاحم نگریسته می‌شود. در واقع اخلاقمداری و رعایت هنجارهای اخلاقی از سوی ناظران، همان حلقه‌ای است که می‌تواند میان آنها با کارکنان این یگانها پیوند سازنده ایجاد کند؛ با این وصف، اگر اعتماد میان آنها حکمفرما شود، کارکنان می‌توانند مسائل و مشکلات و محیط خدمتی خود را راحت‌تر و بدون وا همه از شخص خاصی پیش آنها بازگو کنند و به آنها به عنوان عناصر کمک رسان

بنگرند که حضورشان در کلانتریها نه از سر مچگیری و اذیت کردن بلکه برای شناسایی و مشخص کردن مسائل و مشکلات و برطرف ساختن آنها است. یکی از ملزومات نهادینه سازی اخلاقمداری در نظارتها، پیشگیری از نگرش سوگیرانه و تعمیم دهی نظارتها است. در واقع تعمیم دادن نقاط ضعف هر یگان به کل یگان می‌تواند به از بین رفتن اعتماد و اطمینان به رده‌های نظارتی منجر شود؛ لذا تعمیم دهی آفتی زیانبار برای کل بدنه سازمان است که باید با جدیت از آن دوری کرد. برخورداری از مهارت‌های ارتباطی مناسب برای ناظران می‌تواند مؤلفه‌ای تعیین کننده در ایجاد اعتماد میان آنها با کارکنان کلانتریها باشد که پیشنیاز آن برای ناظران، طی کردن دوره‌های مختلف مهارت‌های ارتباطی با بهره‌مندی از استادان با تجربه و ماهر است. در این راستا، می‌تواند شایسته‌گزینی در میان ناظران و انتخاب افراد اصلح به عنوان ناظر در کلانتریها اصلی اجتناب‌ناپذیر در نظر گرفته شود و در عمل به این اصل، مؤلفه‌هایی چون تعهد سازمانی افراد، متخصص و کارشناس بودن در حوزه خود، داشتن مهارت‌های ارتباطی لازم، صبر و شکیبایی، اخلاقمداری، ارزشباوری و بسیاری ویژگیها و هنجارهای فردی و اجتماعی دیگر مدنظر قرار گیرد. در واقع پا گذاشتن در مسیر اخلاقمداری سبب می‌شود تا ناظران نیز برای کارکنان کلانتریها به عنوان الگویی رفتاری و اخلاقی مطرح باشند و با تأسی به ویژگیهای مثبت آنان در بازگو کردن مسائل و مشکلات کلانتریها از کسی یا چیزی ترس و بیم نداشته باشند. تحقق این امر مستلزم برنامه‌ریزی رده‌های مختلف نظارتی با همکاری و پشتیبانی پیگیرانه فرماندهی قابل تحقق است که در این صورت می‌توان به رویکرد آینده‌نگرانه نسبت به آموزش و پرورش چند گروه نظارتی با ویژگیهای بیان شده اقدام کرد؛ از این رو، لازم است تا در وهله نخست افراد توانمند از قسمتهای مختلف شناسایی شوند و گرد آیند و متناسب با حوزه تخصصی خود، هم آموزشهای تخصصی دریافت کنند و هم آموزشهای عمومی در حوزه‌های مختلف ارتباطی و رفتاری.

۶. الگوی مفهومی پژوهش



شکل (۱): الگوی مفهومی پژوهش

۷. نتیجه گیری

اهمیت جایگاه کلانتری در محیط‌های شهری و نقشی که در تأمین نظم و امنیت محلات و معابر ایفا می‌کنند، نشان‌دهنده حساسیت مأموریت‌های آنان و لزوم توجه هر چه بیشتر به این واحدهای پلیسی از سوی فرماندهان و رؤسا است. به زعم بسیاری از کارشناسان حوزه‌های مختلف انتظامی و غیرانتظامی، کلانتریها ویتترین و نمایه‌ای از اقدامات ناجا به شمار می‌آیند که عملکرد آنها پیوسته برای شهروندان قابل مشاهده است. هر گونه بدرفتاری یا خوشرفتاری کارکنان بخشهای مختلف کلانتری اعم از گشتهای خودرویی و موتوری، افسران نگهبان و قضایی، مشاوران و غیره از نزدیک مورد رصد شهروندان قرار دارد و به کلیت سازمان تعمیم داده می‌شود؛ از این رو، طرح تحول کوپ به عنوان طرحی که می‌تواند در مسیر بهبود عملکرد کلانتریها و افزایش رضایت عمومی گام بردارد، نقطه عطفی در ارتقای ارائه خدمات پلیسی - انتظامی به شهروندان است. در این پژوهش با نگاه عمیق به میدان مورد مطالعه و انتخاب رویکرد کیفی، مصاحبه‌هایی

ژرف و باز با بیست نفر از افرادی شد که یا کارشناس حوزه نظارت بوده و یا به نوعی در فرایند نظارت بر کلانتری حضور داشته‌اند. داده‌های مصاحبه با این کارشناسان، حاکی از هفت مقوله عمده ۱. ارتقای زیرساختهای ارتباطی و مخابراتی (پایش آنلاین و هدایت از راه دور مأموریتها)، ۲. دگردیسی در ساختهای نظارت (هوشمندسازی نظارتها و تهیه و تقویت نمودار سازمانی گروههای نظارتی)، ۳. همه جانبه‌گرایی در نظارتها (مسئول کردن فرماندهان و نهادینه سازی فرهنگ نظارت درون سازمانی)، ۴. بازخوردگیری از نظارتها (ایجاد ضمانت اجرایی برای نتایج بازدهها و پرهیز از صرف رفع تکلیف در نظارتها)، ۵. نظارت آموزش محور (پرهیز از مچگیری در نظارتها و توجه به اصل آگاهسازی)، ۶. تقویت مقوله خودنظارتی (محوریت فرایند خودکنترلی و معنویت‌گرایی در کنترل نفس)، ۷. اخلاقمداری (اعتمادافزایی در فرایند نظارت و پرهیز از تعمیم دهی در نظارتها) است که به میانجی روش تحلیل روایت مضمونی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

استان کردستان و بویژه شهر سنندج نیز از زمره شهرهایی است که طرح تحول کوپ در آن با جدیت از سوی فرماندهی انظامی استان دنبال می‌شود و اقدامات گوناگونی نظیر خوشایندسازی محیطی، رضایت سنجی ارباب رجوع، الکترونیکی شدن پرونده‌های قضایی، افزایش دقت و سرعت عمل کارکنان در رسیدگی به پرونده‌های قضایی، مقابله لحظه‌ای با مصداقهای نزاع و درگیری و بسیاری موارد دیگر انجام شده است. حال در کنار تمامی تحولاتی که به میانجی طرح تحول کوپ در کلانتریهای شهر سنندج انجام گرفته، لازم است به مبحث نظارت بر کارکنان در چارچوب طرح یادشده نگاهی دیگر انداخت.

وجود تهدیدات و آسیبهای بالقوه و بالفعلی که همواره برای کارکنان کلانتریها متصور بوده، نیاز به بازنگری در شیوه‌های سنتی نظارت بر آنان را بیش از پیش ضروری ساخته است. یکی از موضوعاتی که در نظارت بر کلانتریها باید بسیار مورد توجه باشد، این است که چک لیستهای نظارتی حوزه‌های مأموریتی باید بومی شده باشد. عنوانهای نظارتی در هر استان یا شهرستان باید نسبت به استانها یا شهرستانهای دیگر متفاوت باشد. در تدوین این عنوانهای نظارتی باید به وضعیت و توان تهدیدات و جرائم منطقه هدف توجه کرد. برای نمونه نظارت بر کارکنان کلانتریهای شهر سنندج می‌تواند بر اساس عنوانهایی صورت بگیرد که مورد دغدغه فرماندهی و خاص شهر سنندج است.

در چارچوب طرح تحول کوپ، ضمن توجه جدی به عنصر نظارت و بازرسی در کلانتریها می‌توان در نمودار سازمانی کلانتری برای نمایندگان رده‌های نظارتی جایگاهی در نظر گرفت تا بتوان از نزدیک عملکرد کارکنان را رصد، و در مواقع لازم، آموزشها و توجیه‌های لازم را به

کارکنان ارائه کرد. تحقق این موضوع می‌تواند باعث کاهش میل ارتکاب به بدرفتاری و کژکاری در میان غالب کارکنان کلانتری شود.

یکی از اقداماتی که در چارچوب طرح تحول کوپ با جدیت پیگیری می‌شود و فرماندهی انتظامی استان کردستان نیز به آن نگاه جدی دارد، تهیه و نصب دوربینهای مداربسته در داخل اتاقهای کلانتریها برای رصد عملکرد کارکنان و چگونگی برخورد حرفه‌ای آنان در قابل مراجعه‌کنندگان است. نگاه جدی به این موضوع و نیز توجه ویژه به استفاده گشتیها از دوربین لباس هم می‌تواند در نظارت بر صحت عمل کارکنان هنگام مأموریت نقش مؤثری داشته باشد. بررسیها حاکی است که استفاده از دوربینهای لباس هم برای کارکنان و هم برای مراجعه‌کنندگان یا متهمان نقش بازدارنده در مقابل میل به ارتکاب بدرفتاری دارد.

فرهنگسازی در حوزه نظارت و بازرسی و توجه به اصل مسئول بودن کارکنان در برابر اقدامات یکدیگر نیز می‌تواند در الگوی مطلوب نظارت بر کلانتریها در طرح تحول کوپ نقشی مؤثر داشته باشد. تا وقتی این چشم انداز مبنی بر بی‌اعتنایی در برابر رفتارهای حرفه‌ای همدیگر در میان کارکنان کلانتریها جاری باشد، نظارت نمی‌تواند کامل و درست انجام شود. اینجاست که لزوم فرهنگسازی بیش از پیش خودنمایی می‌کند. رده‌های نظارتی در این زمینه می‌توانند با اقدامات صیانتی و برگزاری جلسات توجیهی به کارکنان بقبولانند که رفتار نادرست هر یک از کارکنان در برخورد با شهروندان بتدریج به کلیت سازمان تعمیم می‌یابد؛ لذا توجه به همه جانبه بودن نظارتها می‌تواند بستر ارتکاب جرم را کاهش دهد.

برخورد اخلاقی و درست نمایندگان رده‌های نظارتی در بازدید و سرکشی از کلانتریها نیز موضوع مهم دیگری است که ضامن ایجاد اعتماد میان بازدید کننده و بازدید شونده است. تا وقتی نگاه ناظر از بالا به پایین باشد و خود را از نظارت شونده برتر ببیند، چنین اعتمادی به دست نخواهد آمد و حضور ناظر همواره برای نظارت شونده عنصری مُخل آرامش کارکنان تلقی می‌شود که در نهایت به این سمت سوق می‌یابد که کارکنان کلانتریها نه تنها به ناظر اعتماد نکنند، بلکه سعی کنند واقعیتها را نیز پنهان کنند؛ از این رو، برخورد اخلاقی و پرهیز از مچگیری در نظارتها به منظور برجسته سازی ایرادات و ایجاد پله ترقی برای ناظر به میانجی آن، می‌تواند در توسعه و تعالی رفتار کارکنان و کاهش بدرفتاریها و کجرفتاریها نقش مهمی داشته باشد. توجه به آموزش و سوق دادن نظارتها به سمت همراهی آن با آموزش بهتر می‌تواند بازخورد لازم را به همراه داشته باشد. اگر هدف ناظر صرفاً برجسته سازی ایراد و معایب نباشد و او سعی کند نظارت را با ارائه آموزشهای لازم در زمینه رفع معایب و کمبودها همراه کند، نه تنها اعتماد ناظر و

نظارت شونده افزایش می‌یابد، بلکه تمایل به اقدامات بد نیز کاهش خواهد یافت. مقوله دیگری که جایگاه بی‌بدیلی در کلانتریها دارد، توجه به اصل خودنظارتی میان کارکنان است. این عامل با میزان باور به معنویت و ارزشها ارتباط مستقیمی دارد. تقویت و توجه به این موضوع، که در بسیاری مواقع می‌تواند ناظری قویتر و بهتر بر رفتار و کردار فرد باشد، خود عامل اصلی روی برگرداندن از مصداقهای جرم و کجرفتاری است.

۸. پیشنهادهای کاربردی

- توجه ویژه به همه جانبه گرایی در نظارتها و مسئول کردن کارکنان و بویژه فرماندهان در برابر رفتار و کردار کارکنان زیرمجموعه و همکاران
- نگاه ویژه به استفاده حداکثری از تجهیزات کنترل از راه دور و تقویت پایش آنلاین عملکرد کارکنان کلانتریها به میانجی اتصال کلانتریها به شبکه ایمن و سریع انتقال اطلاعات (فیبر نوری)
- آموزش محور کردن نظارتها و جلوگیری از مچگیری و غافلگیری کارکنان به منظور برجسته‌سازی عیب آنان
- توجه به اصل اعتمادآفرینی میان ناظر و نظارت شونده و عدم تعمیم نقاط ضعف یک فرد یا یک یگان به دیگر افراد و یگانها
- تعیین جایگاه برای نمایندگان رده‌های نظارتی در نمودار سازمانی کلانتریها در چارچوب طرح تحول کوپ
- تقویت و نهادینه سازی اصل خودنظارتی در میان کارکنان کلانتریها به میانجی فرهنگسازی

۹. سپاسگزاری

از تمام کارکنان فرماندهی انتظامی استان کردستان که به ما در این پژوهش یاری کردند، کمال تشکر و قدردانی را داریم.

فهرست منابع

- اسکات، دابلیو ریچارد و دیویس، جرالدف. (۱۳۹۰). سازمانها و سازماندهی: دیدگاه سیستمهای عقلایی، طبیعی و باز، ترجمه سیدرضا سیدجواد الدین، بهروز پورولی و الهام جمالی پویا، تهران، انتشارات مروارید.
- آقای زاده، سعید؛ قائدرحمتی، ابراهیم و جعفری خیرخواه، محمدرضا. (۱۳۹۵). تبیین نقش کنترل، نظارت و عوامل فردی و سازمانی فرماندهان در سلامت سازمانی (مورد مطالعه: فرماندهی انتظامی استان گیلان)، پژوهشهای مدیریت انتظامی، دوره ۱۱، ش ۱، بهار ۱۳۹۵، ۶۲-۸۷. قابل بازیابی از:
- http://journals.police.ir/article_18312.html
- پیک، کنت جی؛ گینس، لری کی و گلنسر، رونالد دابلیو. (۱۳۹۱). نظارت و مدیریت پلیس در عصر پلیس جامعه محور، ترجمه مهیار نخعی، تهران، بازرسی کل، دفتر تحقیقات کاربردی.
- رضائیان، علی. (۱۳۷۹). مبانی سازمان و مدیریت، انتشارات سمت
- سبحانی، پرویز. (۱۳۹۸). دیدگاهی پدیدارشناسانه حول ماهیت و چگونگی کنترل فساد در پلیس، فصلنامه علمی مطالعات پیشگیری از جرم، س ۱۴، ش ۵۲، ۱۲۶-۱۰۳. قابل بازیابی از:
- http://journals.police.ir/article_92589.html
- سبحانی، پرویز و کیانی، جواد. (۱۴۰۰). ارائه الگوی مطلوب نظارت بر یگانهای مرزی ناجا، نشریه علوم و فنون مرزی، دوره ۱۰، ش ۴، قابل بازیابی از:
- http://bst.jrl.police.ir/issue_13372_13747.html
- شرفی، محمد. (۱۳۹۵). سند تحول کلانتری، پاسگاه و فرماندهی انتظامی بخش در اجرای فرامین فرماندهی معظم و معزز کل قوا. دبیرخانه شورای عالی تحول کوپ. تهران: نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران.
- قربانی، ابراهیم. (۱۴۰۰). ارائه الگوی ارزیابی فرماندهان و مدیران ناجا، مبتنی بر آسیبها و تهدیدات، فصلنامه علمی نظارت و بازرسی ناجا، س ۱۵، ش ۵۷، ص ۷۵-۱۰۰. قابل بازیابی از:
- http://si.jrl.police.ir/article_97892.html
- لاورنس نیومن، ولیام. (۱۳۹۵). شیوههای پژوهش اجتماعی: رویکردهای کیفی و کمی، ج اول، ترجمه حسن دانایی فرد و سید حسین کاظمی، تهران، مؤسسه کتاب مهربان نشر.

- مصطفی پور، محمدعلی؛ سمیعی، روح ا...؛ مستقیمی، محمودرضا و چراغعلی، محمودرضا. (۱۴۰۰). طراحی الگوی سلامت نظام اداری با تأکید بر شایسته سالاری در ناجا، فصلنامه علمی

نظارت و بازرسی ناجا، س ۱۵، ش ۵۶، ص ۱۳-۳۸. قابل بازیابی از:

http://si.jrl.police.ir/article_96459.html

- Adeleke, A. (2012). **Management concepts and applications**, Lagos: Concept Publications.
- Adler, P. S., & Borys, B. (2007). Two types of bureaucracy: Enabling and coercive. **Administrative Science Quarterly**, 41, 61-89.
- Anyim, F. C.; Ideh, D. A.; Ufodiana, N. M. (2016). Personal Supervision, Bureaucratic Control and Technological Control as Mechanisms for Managerial Control in Workplace, **Ideal Journal Economics and Management Sciences**, 2(6) 31-40. <https://www.academia.edu/31460276/>
- Agenda for future research. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, 25, 7-26. <https://www.researchgate.net/publication/236620165>
- Burkov, V; Goubko, M; Korgin, N; Novikov, D. (2015). **Theory of Control in Organizations: An Introductory**.
- Child, J. (2005). **Organization: Contemporary principles and practice**. Malden, MA: Blackwell Publishing.
- Chua, W.F., Lowe, T. & Puxty, T. (eds) (2009). **Critical perspectives in management control**. Basingstoke: Macmillan, pp 3-7. DOI: 10.1177/1059601117725191.
- Eisenhardt, K. (1985). Control: Organizational and economic approaches. **Management Science**, 31, 134-149.
- Errichiello L., Pianese T. (2016), “**Organizational Control in the Context of Remote Work Arrangements: a Conceptual Framework**”, in Widener S., Epstein M., Verbeeten F. (eds), Performance Measurement and Management Control: Contemporary Issues, vol. 31 della collana “Studies in Managerial and Financial Accounting”, pp. 273-305, Emerald group Publishing
- Flamholtz, E. G., Das, T. K., & Tsui, A. S. (1985). Toward an integrative framework of organizational control. **Accounting Organizations and Society**, 10, 35-50.
- Gittel, J. H. (2001). Supervisory span, relational coordination and flight departure performance: A reassessment of post bureaucracy theory. **Organization Science**, 12, 468-483.
- Gupta, s. (2016). What do you mean by managerial control? Retrieved August 22, 2016 from.
- Kirsch, L. J. (1996). The management of complex tasks in organizations: Controlling the systems development process. **Organization Science**, 7, 1-21.

- Mullins, L. J. & Gill, C. (2010). **Management and organizational behavior** (9th edtn). Edinburgh Gate, Harlow Essex, England: Pearson Education Limited.
- Munhall, P. (2001). “**Nursing Research: A Qualitative perspective, Jones and Bartlett Publisher in Qualitative Research Methods**”, Thousand Oaks, CA: Sage
- Ouchi, W. G. (1979). A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. **Management Science**, 25, 833-848.
- Sitkin, S. B., Cardinal, L. B., & Bijlsma-Frankema, K. (2010). **Control in organizations: New directions in theory and research**. Cambridge UK: Cambridge University Press.
- Snell, S. A. (1992). Control-theory in strategic human-resource management: The mediating effect of administrative information. **Academy of Management Journal**, 35, 292-327.
- Starr, P (1982), **the Social Transformation of American Medicine**. New York: Basic Books.
- Verburg, M. R.; Nienaber, A. M.; Searle, R. H.; Weibel, A.; Den Hartog, D. N.; Rupp, D. E. (2017). **The Role of Organizational Control Systems in Employees’ Organizational Trust and Performance Outcomes, Group and Organization Management**.
- Weibel, A., Den Hartog, D. N., Gillespie, N., Searle, R., Six, F., & Skinner, D. (2016). How do controls impact employee trust in the employer? **Human Resource Management**, 55, 437-462.



شروېشگاه علوم انساني و مطالعات فرهنگي
پرتال جامع علوم انساني