

فرایند تصمیم‌گیری رؤسای کلانتری‌ها بر اساس الگوی

تتپا (SARA)

دکتر مجید رضایی‌راد^۱

تاریخ دریافت: ۸۹/۷/۷

سردار آیت‌گودرزی^۲

تاریخ پذیرش: ۸۹/۱۲/۱۲

چکیده

در بسیاری از سازمان‌های پلیسی جامعه‌محور جهان برای تصمیم‌گیری و حل مسائل پلیسی شهروندان از یک روش علمی و چهارمرحله‌ای به نام الگوی SARA (تشخیص، تجزیه و تحلیل، پاسخ و ارزیابی) یا به اختصار تتپا استفاده می‌کنند. هدف این پیمایش، ارزیابی فرایند تصمیم‌گیری رؤسای کلانتری‌هایی است که از الگوی تتپا استفاده می‌کنند.

در روش تحقیق: داده‌ها از سوی ۸۲ نفر از رؤسای کلانتری‌های یکی از کلان‌شهرهای ایران در حوزه پیشگیری انتظامی به صورت تمام‌شمار از طریق پرسشنامه محقق‌ساخته در سال ۱۳۸۸ گردآوری شد. روایی پرسشنامه از طریق مصاحبه گروهی و نظرات کارشناسان و پایایی آن از طریق آزمون آلفای کرونباخ ($\alpha=0/867$) تعیین شد.

در مرحله تجزیه و تحلیل به ترتیب آمار فراوانی مربوط به زمان، مکان و جغرافیای وقوع جرایم، تجربیات و معلومات خدمتی، مصاحبه با مجرمان و قربانیان جرم مورد بررسی قرار گرفته است. برای مرحله پاسخ، معیارهایی مانند افزایش احساس امنیت، عملی، قانونی و اخلاقی بودن تصمیم، زمان حصول نتیجه و هزینه آن، جلب مشارکت نظام قضایی، امکانات موجود حوزه استحفاظی، افزایش هزینه ارتکاب جرم و تجارب موفق دیگران و برای ارزیابی تصمیمات از شاخص‌های کاهش آمار جرایم، افزایش احساس امنیت، رضایت ساکنان حوزه استحفاظی، کاهش شکایت آنان و رخ ندادن جرایم جدید به کار گرفته شوند.

نتیجه به دست آمده نشان می‌دهد رؤسای کلانتری‌ها در مراحل اول تا سوم فرایند تصمیم‌گیری در سطح بالا از تجارب و معلومات ناشی از سوابق خدمتی برای تشخیص مسئله، تجزیه و تحلیل و پاسخ نسبت به آن استفاده می‌کنند. در مراحل چهارگانه فرایند تصمیم‌گیری، تکیه رؤسای کلانتری‌ها به آمار و اطلاعاتی است که سیستم ۱۱۰ در اختیارشان می‌گذارد.

کلیدواژه‌ها

تصمیم‌گیری فرماندهان پلیس/کلانتری‌ها/ اداره امور پلیسی بازدارنده/ اداره امور پلیسی مسئله‌گرا/ حل مسئله/ الگوی تتپا / کلان‌شهرها.

۱- استادیار گروه مدیریت دانشگاه علوم نظامی

۲- عضو هیئت علمی دانشگاه علوم نظامی و دانشجوی دکترای جامعه‌شناسی

مقدمه

از آنجا که محیط پیرامون ما در حال تغییر و تحول دائمی است، سازمان‌ها نیز برای ادامه حیات باید به‌طور مداوم خود را با تغییرات محیطی منطبق و هماهنگ کنند. بنابراین، سازمان درگیر تلاشی مستمر است تا هر چه بیشتر و بهتر خود را با محیط و شرایط محیطی هماهنگ کند و این امر نیاز به تصمیم‌گیری‌های به‌موقع و مناسب مدیران دارد و رشد، موفقیت و شکست سازمان‌ها نتیجه تصمیمات مدیران در سازمان‌هاست (یلویی، ۱۳۷۹؛ سعادت، ۱۳۷۲). از طرفی در دنیای امروز اداره امور سازمانی نمی‌تواند تنها بر نبوغ، قضاوت و سلیقه شخصی افراد متکی باشد، بلکه تصمیمات باید تا حد ممکن بر پایه بررسی‌های علمی، آمار و اطلاعات دقیق و به‌موقع و برطبق اصول و روش‌های خاصی صورت پذیرد. یکی از این روش‌ها، اتخاذ تصمیم در قالب یک فرایند مشخص و مرحله‌به‌مرحله به‌نام فرایند عقلایی (منطقی) تصمیم‌گیری برای حل مسائل و دستیابی بهتر و سریع‌تر به اهداف سازمانی است.

امروزه موفقیت بسیاری از سازمان‌های پلیسی جهان با رویکرد جامعه‌محوری یا اداره امور پلیسی جامعه‌گرا^۱ در کنترل و پیشگیری از وقوع جرایم با همکاری و تعامل با مردم و سازمان‌های دولتی و خصوصی اثبات شده است. در این سازمان‌ها برای تصمیم‌گیری و حل مسائل پلیسی با رویکرد اداره امور پلیسی مسئله-محور^۲ از یک الگوی چهارمرحله‌ای SARA^۳ یا به اختصار **تتپا** طرح پیشنهادی

1-community-oriented policing (COP)

2-problem-oriented policing (POP)

۳-الگوی SARA از حروف اول Scanning, Analysis, Response و Assessment گرفته شده است که به فارسی از اختصار **تتپا**

(تشخیص، تجزیه و تحلیل، پاسخ، و ارزیابی) استفاده می‌شود.

فرایند تصمیم‌گیری رؤسای کلانتری‌ها بر اساس الگوی تپا (SARA) ۸۹

اک و اسپلمن^۱ در اداره پلیس نیوپورت نیوز^۲ در ایالت ویرجینیا استفاده می‌شود (بنت و هس، ۲۰۰۱: ۱۱۳۱؛ میلر و هس، ۲۰۰۰: ۸۷-۸۹؛ مرکز اداره امور پلیسی مسئله محور، ۲۰۰۵).^۳

فرایند تصمیم‌گیری در این الگو، نوعی روش تصمیم‌گیری عقلایی است که با شناسایی و تشخیص مشکل یا مسئله^۴ آغاز می‌شود، سپس با تجزیه و تحلیل^۵ و بررسی‌های علمی و کارشناسی دلایل بروز مشکل و راه‌حل‌های ممکن برای حل آن تعیین و مشخص خواهد شد و در مرحله بعد، بهترین راه‌حل یا راه‌حل‌های ممکن یا پاسخ^۶ به حل مسئله، انتخاب و سپس اجرا می‌شود و در نهایت، کارایی و اثربخشی راه‌حل اجرا شده در میدان عمل مورد ارزیابی^۷ قرار می‌گیرد تا در صورت وجود اشکال یا انحراف در فرایند حل مشکل و تصمیم‌گیری مجدداً اقدامات اصلاحی در این فرایند در نظر گرفته و اجرا شود.

رواج رویکرد جامعه‌محوری سازمان‌های پلیسی جهان برای کنترل و پیشگیری از وقوع جرایم با همکاری و تعامل با مردم و سازمان‌های دولتی و خصوصی؛ فرماندهان و مدیران عالی نیروی انتظامی را برآن داشت تا با تحول اجتماعی سازمان‌های پلیس در کشورهای پیشرفته همگام شوند و در جهت ایجاد گفتمان امنیتی قابل قبول در جامعه و پاسخگویی به مطالبات و تقاضاهای روزافزون امنیتی - انتظامی و همچنین از میان برداشتن فاصله میان پلیس و مردم و نیز

1-Eck and Spelman

2-Newport News Police Department

3-Bennet and Hess, 2001, p. 131; Miller and Hess, 2008, p. 87-89; Center for Problem-Oriented Policing, 2005

4-Scanning (S)

5-Analysis (A)

6-Response (R)

7- Assessment (A)

افزایش اعتماد عمومی نسبت به پلیس و کنترل و کاهش رشد جرایم؛ از سال ۱۳۷۷ رویکرد جامعه‌محوری را به عنوان یک راهبرد غالب انتخاب و اجرا کنند. رویکرد پلیس جامعه‌محور از ابتدای پیروزی انقلاب اسلامی مورد توجه و استفاده نیروی انتظامی بوده و به این منظور در بعد سازمانی، ساختار نیروی انتظامی تغییرات عمده و اساسی کرده است ایجاد معاونت اجتماعی، پلیس پیشگیری و مرکز فوریت‌های پلیسی ۱۱۰، ایجاد دفتر نظارت همگانی و سازماندهی جدید کلانتری‌ها از جمله این تغییرات بوده است همزمان با این، تغییرات در بعد تاکتیکی توجه و تمرکز فرماندهان نیرو را از مقابله و مبارزه پلیسی محض با جرایم به کنترل و پیشگیری از وقوع جرایم سوق داده است.

اکنون پس از گذشت یک دهه از طرح و اجرای ساختار جدید رویکرد جامعه‌محور در ساختار نیروی انتظامی، استفاده از یکی از تجارب و روش‌های موفق سازمان‌های پلیسی پیشرفته جهان، یعنی استفاده از الگوی تپا در تصمیم‌گیری و حل مسائل و مشکلات پلیسی جامعه و پیشگیری از وقوع جرایم مدیران در رده‌های مختلف سازمانی و به خصوص رده‌های اجرایی ناجا بین کلانتری‌ها به شکل کاملاً علمی، اجتناب‌ناپذیر و ضروری است.

در زمینه فرایند تصمیم‌گیری مدیران در بخش دولتی، تحقیقات زیادی انجام شده است. نتایج تحقیق خدابخشی (۱۳۷۳) نشان می‌دهد که مدیران دولتی با فنون تصمیم‌گیری مشارکتی آشنایی کافی ندارند. بین نگرش مدیران و اقدام عملی آنان برای مشورت در تصمیم‌گیری با کارکنان زیردست رابطه قوی وجود ندارد و مدیران دستگاه‌های دولتی فقط از نظرات مدیران مافوق خود، قبل از تصمیم‌گیری مطلع می‌شوند و سپس تصمیم‌گیری می‌کنند. دیواندری (۱۳۷۳) بیان

می‌دارد که علاوه بر داده‌های بهینه، به‌هنگام و مهارت‌های تصمیم‌گیری، شرایط دیگری نظیر وجود مهارت‌های استنباطی برای مدیران تصمیم‌گیرنده ضرورت دارد. آشنایی با طرزکار سیستم اطلاعاتی طرح‌های پژوهشی به تنهایی نمی‌تواند باعث بهبود تصمیم‌گیری مدیران شود بلکه پالایش و متراکم‌سازی اطلاعات باعث بهبود تصمیم‌گیری مدیران خواهد شد. مطالعه رفیعی (۱۳۷۴) نشان داد که آگاه نبودن مدیران از روش‌ها و فنون تصمیم‌گیری موجب کاهش کیفیت تصمیمات می‌شود. او نیز به این نتیجه رسید که عدم تمایل مدیرانی که موفقیت کمتری دارند به استفاده از روش‌های نوین تصمیم‌گیری موجب کاهش کیفیت تصمیمات می‌شود. تکیه مدیران بر تجربه و آگاهی‌های فردی، مانع دستیابی آنان به تصمیمات درست خواهد شد.

مگونایر و ولز (۲۰۰۹)^۱ دوازده واحد پلیس و کلانتری‌های مختلف در سرتاسر آمریکا را که رویکرد پلیس جامعه‌محور را به اجرا درآورده بودند، مورد بررسی قرار دادند. آن‌ها با تیم پژوهشی خود از روش کیفی (مراجعه به نمونه سازمان‌های پلیسی و مشاهده عملیات آنها و مصاحبه چهره‌به‌چهره) برای جمع‌آوری داده‌ها استفاده کردند. در این پژوهش به مهم‌ترین ویژگی پلیس جامعه‌محور، یعنی حل مسئله، مشارکت جامعه و انطباق سازمانی پرداختند.

مبانی نظری

تعریف تصمیم‌گیری:

از تعاریف متعدد می‌توان نتیجه گرفت که تصمیم‌گیری عبارت است از فرایندی که به انتخاب یک راه‌حل، با توجه به معیارهای مورد نظر برای حل یک مسئله

منجر می‌شود (انوری، ۱۳۸۱: ۵۲۹۷؛ حسینی، ۱۳۷۵: ۱۰؛ سعادت، ۱۳۷۲؛ الوانی، ۱۳۶۹؛ بنت و هس، ۲۰۰۱: ۱۱۵).

به‌طور کلی، مدیران از دو شیوه یا سبک تصمیم‌گیری استفاده می‌کنند: الف) سبک شهودی (ابتکاری): در این شیوه مدیران بر مبنای تجربه، تحلیل‌های دوره‌ای و احساس وقوع رخدادهای آتی، تصمیم می‌گیرند و میزان نسبتاً محدودی از اطلاعات را جمع‌آوری می‌کنند و ممکن است به‌سرعت به یک تصمیم برسند... ب) سبک عقلایی (منطقی): در این شیوه مدیران با تکیه بر توانایی‌های فکری و عقلی و پس از بررسی، تجزیه و تحلیل منظم و دقیق اطلاعات در یک فرایند منطقی به منظور حل مشکلات و مسائل سازمانی، با استفاده از شناسایی و به‌کارگیری بهترین راه‌حل، ممکن تصمیم‌گیری می‌کنند. تصمیمات، عقلایی، عینی و منطقی هستند و برای دستیابی دقیق به اهداف تعیین‌شده با حداکثر کارایی طراحی می‌شوند. تصمیمات گرفته شده در سازمان هرچه عقلایی‌تر و منطقی‌تر باشند، سازمان را به اهداف تعیین‌شده نزدیک‌تر می‌سازند (رفیعی، ۱۳۷۴: ۱۸؛ رضائیان، ۱۳۸۵: ۱۷۱).

انواع فرایندهای تصمیم‌گیری عقلایی:

صاحب‌نظران در مورد مراحل فرایند تصمیم‌گیری، نظرات متعددی دارند به‌طوری‌که مراحل فرایند تصمیم‌گیری را ۳ تا ۹ مرحله بیان داشته‌اند. در بررسی این مراحل، معلوم می‌شود که همه این نظریه‌ها، تقریباً فعالیت‌های مشابهی را برمی‌شمارند و تفاوت آنها عمدتاً ناشی از تعداد مراحل است که هر نظریه برای این فرایند قائل است (حسینی، ۱۳۷۵). انواع فرایندهای تصمیم‌گیری عقلایی به‌طور خلاصه در جدول ۱ آمده است.

جدول ۱- خلاصه مراحل فرایند تصمیم‌گیری *

مرحله ۳ (میتزبرگ، هیوبر و سایمون)	مرحله ۴ (کوئنز و دیگران)	مرحله ۵ (کافمن)	مرحله ۶ (موریس و ساشکین)	مرحله ۷ (کست- وروزن زیک)	مرحله ۸ ای (راینز و فلمن)	مرحله ۹ (گریس)
شناسایی، تعریف و تشخیص مسئله	شناسایی مسئله	شناسایی مسئله	تحلیل موقعیت	تعیین مسئله	رویارویی با مسئله	تعریف و تحدید مسئله
طراحی و ایجاد راه‌حل‌ها	تعیین راه‌حل‌ها	تعیین راه‌حل‌ها	هدف‌گذاری	تعیین راه‌حل‌ها	تعیین اهداف و مقاصد	تحلیل و ارزیابی مسئله
انتخاب و آزمایش راه‌حل‌ها	ارزیابی راه‌حل‌ها	انتخاب یک راه‌حل	جستجوی راه‌حل‌ها	اثوات	خلیق راه‌حل‌ها	تعیین ملاک‌های ارزیابی مسئله
-	انتخاب راه‌حل‌ها	اجرای راه‌حل انتخابی	ارزیابی راه‌حل‌ها	برآورد احتمالات	گردآوری اطلاعات	تعریف راه‌حل‌ها
-	-	تعیین اثربخشی	گزینه‌های یک راه‌حل	تعیین اهمیت	ارزیابی راه‌حل‌ها	گردآوری اطلاعات در مورد راه‌حل‌ها
-	-	-	ارزیابی راه‌حل	سنجش	انتخاب بهترین راه‌حل	ارزیابی هر یک از راه‌حل‌ها
-	-	-	-	اخذ تصمیم	به‌کار بستن تصمیم	انتخاب راه‌حل
-	-	-	-	-	ارزیابی تصمیم	اجرای راه‌حل برگزیده
-	-	-	-	-	-	ارزیابی نتایج

* اقتباس از: حسینی، ۱۳۷۵: ۱۷.

تعریف پلیس جامعه‌محور:

پلیس جامعه‌محور^۱ و بیان ویژگی‌های آن از نگاه فریدمن و رابرت ترویوانویچ و بانی باکروکس و نظریه هرمن گلدشتاین در مورد پلیس مسئله‌محور و الگوی

۱- در بعضی متون به جای پلیس جامعه‌محور (Community policing) از اصطلاح اداره امور پلیسی جامعه‌محور استفاده می‌شود.

وی برای حل مسائل و مشکلات امنیتی شهروندان موسوم به SARA، چارچوب نظری این پژوهش را تشکیل می دهند.

فریدمن، پلیس جامعه محور را این گونه تعریف می کند: «پلیس جامعه محور عبارت است از: راهبرد و خط مشی پلیسی، با هدف دستیابی به کنترل مؤثر و کارآمد جرایم، کاهش ترس از جرم و جنایت، بهبود کیفیت زندگی، گسترش خدمات پلیس و مشروعیت کار پلیس از طریق تکیه بر منابع جامعه که در صدد تغییر شرایط جرم خیز هستند. این امر مستلزم مسئولیت پذیری بیشتر پلیس، سهیم شدن فعال تر و بیشتر جامعه در فرایند تصمیم گیری و توجه بیشتر به حقوق و آزادی های مدنی مردم است.» جامعه محوری یا کار پلیسی با مشارکت جامعه دارای ابعاد متنوعی است که عبارت اند از: الف) بعد فلسفی؛ ب) بعد راهبردی؛ ج) بعد تاکتیکی و د) بعد سازمانی (تریانوویچ و باکوروکس، ۱۳۸۳).

عبدی (۱۳۸۳) سه بعد از این ابعاد چهارگانه را این گونه بیان می دارد:

الف) بعد فلسفی: منظور تغییر نوع نگاه به انسان، جامعه و مسائلی نظیر امنیت است. در این دیدگاه، مردم برای داشتن امنیت جانی، مالی و آبرو صاحب حق اند و از آزادی و حقوق انسانی برخوردارند. امنیت مخصوص طبقه خاصی نیست و دستگاه پلیس تنها برای امنیت طبقه ویژه و قدرتمندان فعالیت نمی کند.

ب) بعد راهبردی: پلیس جامعه محور، در عین حال که دارای نوعی فلسفه با تکیه بر اعتقادات پایه ای پلیس است، دارای بعد راهبردی نیز هست. در این راهبرد، جهت گیری پلیس به نحوی تعریف و تبیین می شود که امور و اقدام ها بر اساس اثربخشی کار پلیسی تعریف می شوند و با اینکه غالب شهروندان از

اقدامات سریع، تحقیق در مورد علت وقوع حوادث و تنبیه متخلفان استقبال می‌کنند، پلیس فعالیت‌های خود را بر پیشگیری از وقوع جرم متمرکز می‌کند.

ج) بعد سازمانی: رویکرد جامعه‌محور نیازمند ساختار ویژه‌ای است و با هر ساختاری سازگار نیست. در پلیس جامعه‌محور، پلیس به سازمان‌های اجتماعی بسیار نزدیک می‌شود و با وجود بعد نظامی با اتخاذ فلسفه، راهبرد، شیوه‌ها و ابزارهای نوین تأمین امنیت به تدریج از ساختار نظامی محض فاصله می‌گیرد و ضمن حفظ هویت سلسله‌مراتبی، ساختار نوینی پیدا می‌کند.

ترویانیچ و باکوروکس (۱۳۸۳) ابعاد دیگر را این‌گونه مطرح می‌سازند.

د) بعد تاکتیکی: نظریه‌ها، فلسفه و راهبرد را به برنامه، تاکتیک و رفتارهای عینی تبدیل می‌کنند. این بعد دارای سه مؤلفه مهم است: تعامل با جامعه، مشارکت با سازمان‌ها، تشکل‌ها و شهروندان و گرایش به حل مسئله (ترویانیچ و باکوروکس، ۱۳۸۳: ۵۲-۵۵).

ویژگی‌ها و اصول رویکرد پلیس جامعه‌محور:

ویژگی‌ها و شاخص‌های پلیس جامعه‌محور، نقطه مقابل ویژگی‌های رویکرد تهدیدمحور است. در تهدیدمحوری مقابله با مجرم [یا واکنش‌گرا]^۱ اصل و شیوه کار پلیسی است و ابزار پلیس برای تأمین امنیت، تجهیزات و در بهترین شرایط، تخصص حرفه‌ای پلیس است که پس از وقوع جرم به کشف و دستگیری مجرم می‌انجامد. در حالی که جوهر و اساس رویکرد پلیس جامعه‌محور مبتنی بر حل-

مسئله و تقدم پیشگیری بر عملکرد واکنشی پس از ارتکاب جرم است و بر مشارکت فعالانه مردم تأکید می‌ورزد (عبدی، ۱۳۸۳).

راهبردهای متفاوتی برای اداره امور پلیسی وجود دارد که در جدول ۲ به اختصار به چهار نوع آن اشاره شده است.

جدول ۲- تفاوت راهبردهای مختلف اداره امور پلیسی*

اداره امور پلیسی واکنشی ^۱	اداره امور پلیسی بازدارنده ^۲	اداره امور پلیسی جامعه‌گرا (پلیس جامعه‌محور) ^۳	اداره امور پلیسی مسئله‌محور ^۴	
هدف اصلی کارکرد اصلی ویژگی‌های متمایز	واکنش سریع به درخواست‌ها مدیریت درخواست‌ها، تحقیقات واکنشی، پاسخگویی	اعمال قانون ایست و بازرسی، دستگیری بازدارنده، تهاجمی	ارتباط مثبت پلیس با جامعه مداخله و پرداختن به جامعه با تشریک مساعی، پیشگیری کننده	حل مسائل تکرارشونده حل مسئله (الگوی SARA) تحلیلی، خلاق
فرایند: میزان واکنش تأثیر: میزان رفع رجوع ^۵	فرایند: احضاریه‌ها، دستگیری‌ها تأثیر: میزان جرم	فرایند: برقراری جلسات، تماس‌ها تأثیر: ترس عمومی از جرم	فرایند: شناسایی و پرداختن به مشکلات تأثیر: کاهش مشکلات و آسیب‌ها	

منبع: کوکیات، ۲۰۰۸: ۲۰ به نقل از

Cordner, G., & Perkins, Biebel E. (2005). Problem-oriented policing in practice. *Criminology and Public Policy*, 4(2), 158.

زمینه شکل‌گیری پلیس مسئله‌محور: دو رکن اساسی پلیس جامعه‌محور یا اداره امور پلیسی مسئله‌محور، همکاری پلیس و جامعه در کاهش جرایم و دیگری حرکت و عبور از شیوه سنتی و واکنشی و مبتنی بر وقوع حادثه، به سوی شیوه

1-reactive Policing
2-proactive Policing
3-Community Policing (COP)
4-Problem-oriented Policing (POP)
5-clearance rate
6-Coquilhat

فعال مبتنی بر حل مسئله و به عبارتی مسئله‌محوری است. از سال‌ها پیش تا کنون صاحب‌نظران امور پلیسی دریافته‌اند که به‌کارگیری دانش حل مسئله و تصمیم‌گیری، بهترین راه آموزش پلیس برای استقبال از تحول و بهره‌برداری بهینه از آن است (هس و میلر، ۱۳۸۲).

زیربنای نظری حل مسئله در امور پلیسی را پرفسور هرمن گلدشتاین^۱ بنیان گذاشت. هرمن گلدشتاین به عنوان بنیان‌گذار اداره امور پلیسی جامعه‌محور که بیش از چهل سال در باره عملیات پلیسی بررسی و مطالعه کرده است، در تعریف آن چنین بیان می‌دارد (گلدشتاین، ۲۰۰۱):

اداره امور پلیسی جامعه‌محور یا پلیس جامعه‌محور، رویکردی به اداره امور پلیسی است که اجزای گسسته شغل و کار پلیس (مشکل از دسته‌ای از رویدادهای مشابه جرم یا بی-نظمی، که حل و فصل آنها از عهده پلیس برمی‌آید) را در معرض بررسی ریزبینانه (به‌ویژه با بهره‌مندی از مهارت تحلیلگران زبده جرم^۲ و انبوه تجارب اندوخته کارکنان و عناصر عملیاتی پلیس) قرار می‌دهد به امید این که هر مطلب تازه به دست آمده پیرامون هر مسئله به کشف راهبردی جدید و مؤثرتر برای حل مشکل بینجامد. اداره امور پلیسی جامعه‌محور به پاسخ‌ها و راه‌حل‌های نوینی که طبیعتی بازدارنده یا پیشگیری‌کننده دارند، متکی نیست و به دستگاه عدالت کیفری (نظام قضایی) وابستگی ندارد. همچنین سایر مؤسسات عمومی، جامعه و بخش خصوصی را که مداخله آنها بالقوه به‌طور قابل توجهی باعث کاهش جرم می‌شود، نیز درگیر می‌کند و برای آن ارزش زیادی قائل است. اداره امور پلیسی جامعه‌محور متعهد می‌شود که این راهبرد جدید را پیاده کند، با دقت تمام اثربخشی آن را مورد ارزشیابی قرار دهد و سپس از نتایج آن طوری گزارش تهیه کند که سایر مؤسسات و واحدهای پلیسی نیز از آن بهره ببرند و در نهایت، در ایجاد مجموعه‌ای از دانش که به تخصصی‌تر شدن پلیس کمک کند، سهمی داشته باشد.

1-Herman Goldstein

2-Crime analysts

وی در دهه ۱۹۷۰ توصیه کرد که سازمان‌های پلیسی بهتر است توجه خود را از درون‌نگری (تعداد نیروی انسانی، سازمان و تجهیزات و...) به برون‌نگری (میزان تأثیر سازمان آنها بر جرم و بی‌نظمی) معطوف کنند. گلداشتاین شخصاً از ضرورت انتقال از الگوی غیرکارآمد پلیس سنتی به الگوی تأثیرگذار، یعنی کاستن از میزان تکیه بر آمار و ارقام دستگیری پلیس و تأکید بیشتر روی ابتکار عمل و چاره‌اندیشی راهبردی برای از بین بردن مشکل، حمایت می‌کند. کلید حل مسئله در محیط پلیس جامعه‌محور این است که قبل از هر چیز با تحلیل موشکافانه و عمیق، مسئله و مشکل، مشخص و علت‌یابی می‌شود، سپس راه‌حل مناسب، انتخاب و اعمال می‌شود. حل مسئله به این صورت، به معنای کار مبتنی بر حدس و گمان و رفع همان مشکل خاص نیست. بلکه شامل برنامه‌ریزی نظام‌مند و رویکرد مرحله به مرحله است تا مشکل و مسئله به صورت ریشه‌ای حل شود (میس و اورتمایر، ۱۳۸۵).

عناصر اصلی رویکرد اداره امور پلیسی جامعه‌محور

این رویکرد از عناصر زیر تشکیل شده است (مؤسسه جرم‌شناسی استرالیا،^۱ ۲۰۰۴):

- اطمینان یافتن از اینکه به‌جای جرم، تماس‌ها با پلیس یا رویدادها؛ یعنی مسئله، بخش اساسی کار پلیس است. یک مسئله چیزی است که شهروندان را نگران می‌کند یا به آنها آسیب می‌رساند.

- حل مسئله بیشتر به معنای یک راه‌حل موقت و سریع است. به عبارت دیگر، حل مسئله به معنای برخورد با شرایطی است که به مسئله می‌انجامد.
- تک تک افراد پلیس و سازمان آنها باید به طور روزمره و نظام‌مند مسائل را قبل از پرداختن به حل آن، مورد تجزیه و تحلیل قرار دهند. تجزیه و تحلیل باید با جزئیات کامل انجام شود، حتی اگر نیاز به کامل شدن نباشد.
- مسائل باید به طور دقیق و جزئی توصیف و تشریح شوند. اغلب مسائل در نظر اول آن طور نیستند که ظاهرشان نشان می‌دهد.
- مسائل باید در بستر و در زمینه خود مورد بررسی قرار گیرند و درک شوند. افراد شرکت‌کننده به شکل‌های مختلف تحت تأثیر قرار می‌گیرند و ایده‌های متفاوتی درباره نحوه انجام کار باید ارائه شود.

الگوی حل مسائل پلیسی و مراحل آن:

گلداشتاین در سال ۱۹۹۰ الگویی را برای اداره امور پلیسی طراحی و ارائه کرد که به شدت تحت تأثیر نظریه تصمیم‌گیری قرار داشت. برداشت گلداشتاین شامل یک فرایند منطقی و معقول تصمیم‌گیری است که مواردی از قبیل تشخیص و تعریف مسئله، تدوین اقدامات عملی جایگزین، گزینش و پیاده‌کردن مناسب‌ترین برنامه عملی و درنهایت ارزیابی اقدامات بعدی را در بر می‌گیرد. گلداشتاین توصیه می‌کند که پلیس علاوه بر حل و فصل رویدادها باید آنها را تحت عنوان مسائل و مشکلات دسته‌بندی و به‌طور منظم، علل زیربنایی مؤثر در

مشکلات را تحلیل و با ابداع مناسب از وقوع مجدد این رویدادها پیشگیری کند. با چنین اقداماتی، پلیس به عنوان مشکل‌گشا [حلال مشکلات] می‌تواند در راستای کاهش جرم، بی‌نظمی و ترس از وقوع جرم به اهداف بلندی دست یابد (میس و اورت‌مایر، ۱۳۸۵). روش یا الگوی SARA یا تتپا که گلداشترین برای حل مسائل پلیسی زمینه آن را فراهم کرده با پیشنهاد اک و اسپلمن ابداع شده است، چهار مرحله دارد: (۱) تشخیص مسئله؛ (۲) تجزیه و تحلیل؛ (۳) پاسخ یا واکنش؛ و (۴) ارزیابی تصمیم و راه‌حل انتخابی. الگوی چهارمرحله‌ای حل مسئله تتپا در نمودار ۱ نشان داده شده است.

● مرحله اول: تشخیص مسئله

تشخیص مشکل یا مسئله، یعنی شناخت مشکل که در واقع به شناخت الگوها و مشکلات دیرپای یک جامعه می‌پردازد. دو یا چند رویداد مشابه، مشکل اجتماعی همچون جرم، بی‌نظمی یا هراس از وقوع جنایت [یا جرم] را تشکیل می‌دهند. در این طرح از گردهمایی‌های اهل محل، پژوهش درباره شهروندان، مکالمات حضوری با شهروندان، ترسیم نقشه محل وقوع جرم و اطلاعات آماری و پژوهش‌های سازمان‌های دولتی یا خصوصی به‌عنوان منابع اطلاعات مسئله‌یابی استفاده می‌شود. مأموران، مسائل را از روی تجربه شخصی، ارتباطات خود با مردم یا از طریق تقاضا برای خدمت تشخیص می‌دهند.

هنگامی که مشکلی تشخیص داده می‌شود، تعریف عملیاتی و اجرایی آن مشکل تدوین می‌شود. این تعریف عملیاتی مبنای تحلیل و تشخیص راه‌حل‌های متنوعی است که در مراحل مختلف الگوی حل مسئله تتپا قابل اجرا است. هر گونه تحلیل

موقعیت و اقدامات اصلاحی باید باعث پیشگیری از وقوع موارد مشابه در آینده باشد (هس و میلر، ۱۳۸۲: ۱۵۸؛ میس و ارتمایر، ۱۳۸۵: ۳۰۴ و ۳۰۵). در جایی دیگر مسئله این گونه تعریف شده است: «دو یا چند اتفاق که از یک یا چند نظر شباهت دارند و برای پلیس حائز اهمیت و برای جامعه مشکل سازند» (اک، ۱۳۸۸: ۲۰۵ به نقل از اداره خدمات‌رسانی در قالب پلیس جامعه‌محور، ۱۹۹۸: ۴)؛ یا «مجموعه‌ای از اتفاقات مشابه و تکرارشونده که به افراد جامعه آسیب می‌رسانند و مردم از پلیس محلی انتظار دارند که به آنها رسیدگی کند. این تعریف در سرواژه CHEERS^۱ خلاصه می‌شود که متشکل از حروف اول کلمات جامعه، آسیب، انتظارات، تکرار و شباهت است» (اک، ۱۳۸۸: ۲۰۵ به نقل از اک و کلارک، ۲۰۰۳). به بیانی دیگر، می‌توان گفت این مرحله عبارت است از تشخیص این که آیا اصل موضوع و مشکل یا مسئله پیش آمده درست است یا خیر و اگر درست است چگونه و به چه طریقی و به دست چه کسانی صورت گرفته و در تحقق آن از چه ابزار، وسایل و امکانات کمی و کیفی استفاده شده است. برای مثال، در تشخیص مسئله باید بین دو یا چند رویداد مشابه از قبیل جرم، بی‌نظمی یا احتمال وقوع جرم و جنایت، یکی را انتخاب کرد رابطه بین آنها را تشخیص داد.

● مرحله دوم: تجزیه و تحلیل یا رسیدن به تصمیم

تجزیه یعنی پیدا کردن کلیه اجزاء و عوامل مرتبط با موضوع یا مشکل پیش آمده و تحلیل به معنای بررسی جامع در خصوص ویژگی‌ها، روابط اجزاء با یکدیگر و

1-CHEERS (Community, Harmful, Expectation, Events, Recurring, Similarity)

تأثیر عوامل سهیم در یک مسئله است. در این ارتباط، کسب اطلاعات تفصیلی دربارهٔ افراد دخیل در آن مسئله یا مشکل (مجرمان، قربانیان و غیره)، زمان و مکان وقوع، محیط و نتایج اقدامات جاری ضروری است. تحلیل باید به گونه‌ای باشد که به کمک آن موارد مسئله‌ساز و پاسخ‌های مؤثر شناخته شوند. تحلیل نباید به علائم و نشانه‌های ظاهری مشکل بپردازد، بلکه باید علل اصلی و زیربنایی ایجاد مشکل را مشخص کند. اگرچه تحلیل در قلب فرایند «تتیا» جای دارد، ولی به احتمال قوی مشکل‌ترین مرحلهٔ این فرایند هم به حساب می‌آید. به علاوه، فراگیری و کاربرد فرایندهای تحلیلی هم برای مأموران پلیس چندان آسان نیست. دستیابی به تحلیل مستلزم آن است که مسئله از بیرون و درون مورد بررسی قرار گیرد و افراد شرکت‌کننده در فرایند حل مسئله باید موقعیت را به دقت تجزیه و تحلیل کنند و با تفکر نقادانه به ریشه‌یابی و شناسایی علل اصلی و زیربنایی مسئله بپردازند (میس و ارتمایر، ۱۳۸۵: ۳۰۵-۳۰۶).

● مرحله سوم: پاسخ یا واکنش یا شیوهٔ اقدام یا روش اجرا

مأموران بر مبنای تجزیه و تحلیل دقیق، یک هدف برای خود تعیین می‌کنند. [بر اساس شیوه‌های اجرایی مناسب و] با استفاده از هدف، به پاسخ طراحی شدهٔ مناسب با آن مسئله و به هدف مطلوب دست می‌یابند، زیرا راه‌حل‌ها یا پاسخ‌ها برای این منظور طراحی شده‌اند تا مسئله را از میان بردارند، شدت مسئله را کاهش دهند و خسارت ناشی از مسئله را کمتر کنند و همچنین به نحو مؤثرتری با مسئله مقابله کنند، یا [در صورت ضرورت] مسئله را از حوزهٔ کار پلیس خارج

سازند و سازمان دیگری را که بهتر می‌تواند به مسئله رسیدگی کند مشخص کنند (هس و میلر، ۱۳۸۲: ۱۵۸-۱۵۹).

برای پاسخ یا واکنش به مسئله مورد نظر ممکن است بیش از یک راه‌حل وجود داشته باشد. لذا باید تمام راه‌حل‌ها با یکدیگر مقایسه شوند تا مناسب‌ترین آنها مشخص شود. راه‌حل‌هایی مؤثرند که دارای این ویژگی‌ها باشند: قابل شناسایی، قابل اندازه‌گیری، واقع‌گرا، و در دوره زمانی نسبتاً مشخص قابل دستیابی (میس و اورتمایر، ۱۳۸۵: ۳۱۰-۳۱۱).

● مرحله چهارم: ارزیابی تصمیم

فرایند حل مسئله در صورتی کامل است که بتواند تأثیر راه‌حل‌های خود بر مشکلات را برآورد و یا ارزیابی کند. ارزیابی فرایندی مستمر است که در طول سه مرحله دیگر فرایند حل مسئله تتیا نیز باید مد نظر باشد. برای محاسبه تأثیر یک راه‌حل یا ارزیابی یک پاسخ باید به‌طور همزمان از معیارهای ارزیابی کمی ملموس و کیفی غیرملموس استفاده شود (میس و اورتمایر، ۱۳۸۵: ۳۱۳).
مأموران، اثربخشی پاسخ‌های [یا واکنش‌های] خود را با طرح این سؤال‌ها روبه‌رو می‌سازند:

- آیا یک مسئله قابل حل، تعریف شده است؟
- آیا باعث رضایت ساکنان و کسبه و گیرندگان خدمت پلیس در یک حوزه استحفاظی شده است؟
- آیا باعث کاهش درخواست خدمت از پلیس شده است؟

• آیا به تفاوتی در میزان شکایت‌ها انجامیده است تا مورد توجه

سیاست‌گذاران قرار گیرد؟

مدل تتیا برای حل مسئله، نشان می‌دهد که شکست معنا ندارد؛ فقط پاسخ‌هایی وجود دارند که به نتیجه مطلوب نمی‌رسند. هنگامی که یک پاسخ، نتایج مطلوب ندارد، مأمور می‌تواند نتایج پاسخ را بررسی کند و یک پاسخ دیگر را بیازماید (هس و میلر، ۱۳۸۲: ۱۶۰).

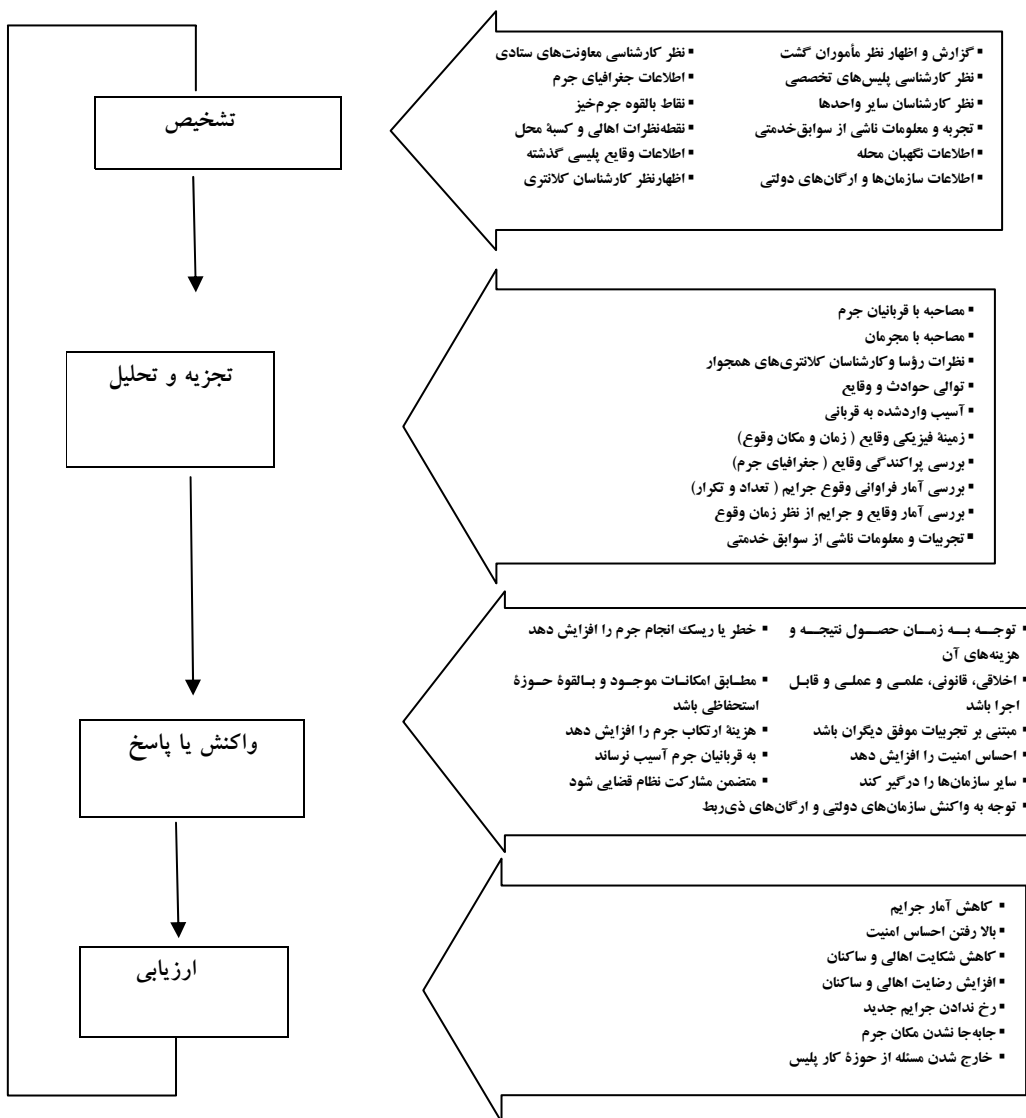
مدل مفهومی تحقیق

بر اساس جمع‌بندی مراحل مختلف حل مسئله تتیا در مباحث و مطالعات مختلف، مدل مفهومی تتیا بر اساس مصاحبه گروهی با بعضی از فرماندهان در نمودار ۱ نشان داده شده است.

سؤال اصلی پژوهش عبارت است از این که: «رؤسای کلانتری‌ها در حوزه پیشگیری انتظامی چگونه تصمیم می‌گیرند؟» و هدف اصلی آن، «ارزیابی فرایند تصمیم‌گیری رؤسای کلانتری‌ها در حوزه پیشگیری انتظامی و تعیین وضعیت موجود» است.

نمودار ۱. مدل نهایی بومی شده پژوهش بر مبنای الگوی SARA (تتیا) در حل مسائل پلیسی و مبتنی بر مصاحبه گروهی با فرماندهان

فرایند تصمیم‌گیری رؤسای کلانتری‌ها بر اساس الگوی تنبأ (SARA) ۱۰۵



روش

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت توصیفی - پیمایشی به شمار می‌آید. برای جمع‌آوری داده‌ها، از پرسشنامه محقق‌ساخته استفاده شد. برای تعیین روایی پرسشنامه در مرحله اول یک مصاحبه گروهی^۱ با چهار نفر از رؤسای کلانتری به عمل آمد که همه مصاحبه‌ها ضبط شد. نظرات آنان به صورت موضوعی استخراج شد، و سپس با توجه به الگوی تپا شاخص‌ها و سؤال‌ها دسته‌بندی شدند و در قالب پرسشنامه درآمدند. مجدداً سؤالات طراحی شده به چهار نفر شرکت‌کننده در مصاحبه گروهی داده شد و اشکالات وارد شده بر پرسشنامه اصلاح شد. سپس بر اساس نظر اساتید و کارشناسان، اصلاح نهایی انجام گرفت. برای پایایی، ابتدا پرسشنامه بین تعداد ۲۰ نفر از رؤسای کلانتری‌های یکی از کلان‌شهرهای ایران توزیع شد با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ، پایایی مورد سنجش قرار گرفت ($\alpha=0/867$). برای توصیف داده‌ها از آماره‌های توصیفی (فراوانی، درصد فراوانی و...) استفاده شد. پرسشنامه‌ها در بین جامعه آماری به تعداد ۸۲ نفر از رؤسای کلانتری‌های یکی از کلان‌شهرهای ایران به صورت تمام‌شمار در سال ۱۳۸۸ توزیع و جمع‌آوری شد.

یافته‌ها

ویژگی‌های فردی فرماندهان

به میزان ۶۱/۴ درصد از رؤسای کلانتری‌ها دارای تحصیلات کارشناسی بودند ۶۷/۱ درصد بین ۲۰ تا ۳۰ سال و ۳۲/۹ درصد بین ۱۰ تا ۲۰ سال سابقه خدمت

داشتند. درجات ۶/۶۵ درصد آنها سرهنگی و سرهنگ دومی بوده. رسته خدمتی ۱/۸۷ درصد انتظامی و ۹/۱۷ درصد به ترتیب رسته فرماندهی و ستاد، حقوق، اطلاعات و آگاهی بود. همچنین سابقه ریاست کلانتری ۹/۶۲ درصد زیر ۶ سال و ۷/۳۴ درصد نیز بین ۷ تا ۱۵ سال بود.

یافته‌های تحلیلی

با توجه به نتایج تحقیق، رؤسای کلانتری‌ها در مواجهه با مسائل امنیتی و پلیسی شهروندان نظیر جرایم و وقایعی که موجب ترس و کاهش احساس امنیت آنان می‌شود و همچنین به منظور حل این‌گونه مشکلات و مسائل، از یک فرایند چهار مرحله‌ای تصمیم‌گیری عقلایی (منطقی) استفاده می‌کنند. تشخیص یا شناسایی مشکل؛ تجزیه و تحلیل، پاسخ یا واکنش و ارزیابی تصمیمات، چهار مرحله این فرایند هستند.

الف) مرحله تشخیص مسئله: رؤسای کلانتری‌ها در باره چگونگی تشخیص مسائل و مشکلات امنیتی شهروندان در حوزه پیشگیری انتظامی، به ترتیب اهمیت و فراوانی نسبی، منابع زیر را در سطح سنجش خیلی زیاد و زیاد معرفی کرده‌اند (جدول ۲).

جدول ۲- فراوانی نسبی اولویت منابع مورد استفاده رؤسای کلانتری‌ها در تشخیص مسئله

خیلی زیاد و زیاد (%)	منابع مورد استفاده
۹۵/۷	استفاده از تجربه و معلومات ناشی از سوابق خدمتی
۹۵/۷	گزارش و اظهار نظر مأموران گشت که واقعه یا جرم را بررسی کرده‌اند
۹۴/۳	نقاط بالقوه جرم‌خیز (نقاط داغ)
۹۱/۴	استفاده از اطلاعات جغرافیای جرم
۹۰	استفاده از اطلاعات وقایع پلیسی گذشته (مکان، زمان، توالی، میزان تأثیر و فراوانی وقوع جرم)
۹۰	استفاده از نظر کارشناسی پلیس‌های تخصصی
۸۷/۲	استفاده از اظهار نظر کارشناسان تحت امر در کلانتری
۸۴/۳	استفاده از نقطه نظرات اهالی و کسبه محل
۵۲/۸	استفاده از نظر کارشناسی معاونت‌های ستادی
۴۲/۹	استفاده از اطلاعات سازمان‌ها و ارگان‌های دولتی
۳۵/۷	استفاده از اطلاعات نگهبان محله
۳۵/۷	شرح وقایع و جرایم در رسانه‌های گروهی (روزنامه‌ها، رادیو و تلویزیون)
۲۸/۶	استفاده از نقطه نظرات کارشناسی سایر واحدها

ب) مرحله تجزیه و تحلیل مسئله: رؤسای کلانتری‌ها در باره چگونگی تجزیه و تحلیل (یافتن علت وقوع) مسائل و مشکلات امنیتی شهروندان، به ترتیب اهمیت و فراوانی نسبی، منابع زیر را در سطح سنجش خیلی زیاد و زیاد معرفی و اعلام کرده‌اند (جدول ۳).

جدول ۳- فراوانی نسبی اولویت منابع مورد استفاده رؤسای کلانتری‌ها در تجزیه و

تحلیل مسئله

خیلی زیاد و زیاد (%)	منابع مورد استفاده
۹۵/۸	بررسی آمار فراوانی وقوع جرایم از لحاظ تعداد و تکرار
۹۵/۸	بررسی پراکندگی وقایع و جرایم (جغرافیای وقوع)
۹۴/۳	بررسی آماری وقایع و جرایم از نظر زمان وقوع
۹۴/۳	زمینه فیزیکی وقایع (زمان و مکان وقوع)
۹۴/۳	تجربیات و معلومات ناشی از سوابق خدمتی
۹۳/۸	مصاحبه با مجرمان (هویت، مشخصات فیزیکی، شیوه زندگی، تحصیلات، شغل، و سابقه کیفری)
۹۰	مصاحبه با قربانیان جرم (شیوه زندگی، اقدامات امنیتی و پیشینه قربانی شدن)
۲۸/۸	توالی حوادث و وقایع
۸۱/۵	آسیب وارد شده به قربانی
۷۲/۹	امکانات اماکن عمومی که بیشتر آسیب‌پذیر هستند (اماکن آموزشی، تجاری و تفریحی)
۶۰	نقطه نظرات رؤسا و کارشناسان کلانتری‌های همجوار

ج) مرحله پاسخ یا واکنش: رؤسای کلانتری‌ها در باره چگونگی و نحوه پاسخ (انتخاب و اجرای راه‌حل) به مسائل و مشکلات امنیتی شهروندان، به ترتیب اهمیت و فراوانی نسبی در پاسخ (انتخاب و اجرای راه‌حل) به مشکلات و مسائل امنیتی شهروندان، موارد و معیارهای زیر را در سطح سنجش خیلی زیاد و زیاد مورد توجه قرار داده و اعلام کرده‌اند (جدول ۴).

جدول ۴ - فراوانی نسبی اولویت معیارهای مورد استفاده رؤسای کلانتری‌ها در پاسخ (واکنش) به مسئله

خیلی زیاد و زیاد (٪)	معیارهای مورد استفاده
۱۰۰	احساس امنیت را بالا ببرد
۹۷/۲	عملی و قابل اجرا باشد
۹۵/۷	تصمیم قانونی باشد
۹۵/۷	توجه به زمان حصول نتیجه و هزینه آن
۹۲/۹	متضمن مشارکت نظام قضایی شود
۹۲/۹	مطابق با امکانات موجود و بالقوه حوزه استحفاظی باشد
۹۱/۵	هزینه ارتکاب جرم را افزایش دهد
۹۱/۵	مبتنی بر تجربیات موفق دیگران باشد
۸۵/۷	به قربانیان جرم آسیب نرساند
۸۲/۸	تصمیم علمی باشد
۷۷/۱	تصمیم اخلاقی باشد
۷۷/۱	خطر یا ریسک انجام جرم را افزایش دهد
۶۸/۶	سایر سازمان‌ها را نیز درگیر کند
۴۷/۱	توجه به واکنش سازمان‌های دولتی و ارگان‌های ذی‌ربط

د) مرحله ارزیابی پاسخ (تصمیمات اتخاذشده): رؤسای کلانتری‌ها درباره چگونگی ارزیابی پاسخ (تصمیمات اتخاذشده) مشکلات امنیتی شهروندان، به ترتیب اهمیت و فراوانی نسبی، معیارهای زیر را جهت ارزیابی راه‌حل انتخابی برای مشکلات امنیتی شهروندان ذکر کرده‌اند (جدول ۵).

جدول ۵- فراوانی نسبی اولویت شاخص‌های مورد استفاده رؤسای کلانتری‌ها در

ارزیابی پاسخ به مسئله

خیلی زیاد و زیاد (%)	شاخص ارزیابی
۱۰۰	کاهش آمار جرایم در محدوده استحقاقی کلانتری
۱۰۰	بالا رفتن احساس امنیت
۹۷/۲	افزایش رضایت اهالی و ساکنان
۹۵/۷	عدم وقوع جرایم جدید
۹۲/۹	کاهش شکایت اهالی و ساکنان
۸۷/۷	جاب‌جا نشدن مکان جرم
۷۰	خارج شدن مسئله از حوزه کار پلیس

بحث و نتیجه‌گیری

در این تحقیق، بیشتر به توصیف نحوه تصمیم‌گیری رؤسای کلانتری‌ها بر اساس الگوی تتپا (SARA) پرداخته شد و یافته‌ها حاکی از آشنایی آنها با الگو نیست. رؤسای کلانتری‌ها به ترتیب اهمیت، این منابع را برای تشخیص مشکلات امنیتی شهروندان بیشتر در سطح خیلی زیاد و زیاد به کار می‌برند: استفاده از تجربه و معلومات ناشی از سوابق خدمتی (۹۵/۷ درصد)؛ گزارش و اظهار نظر مأموران گشت که واقعه یا جرم را بررسی کرده‌اند (۹۵/۷ درصد)، نقاط بالقوه جرم‌خیز (نقاط داغ) (۹۴/۳ درصد)، استفاده از اطلاعات جغرافیای جرم (۹۱/۴ درصد)، استفاده از اطلاعات وقایع پلیسی گذشته از نظر مکان، زمان، توالی، میزان تأثیر و فراوانی وقوع جرم (۹۰ درصد)، استفاده از نظر کارشناسی پلیس‌های تخصصی (۹۰ درصد)، استفاده از اظهار نظر کارشناسان تحت امر در کلانتری‌ها

استفاده از نقطه نظرات اهالی و کسبه محل (۸۴/۳ درصد)، استفاده از نظر کارشناسی معاونت‌های ستادی (۵۲/۸ درصد).

رؤسای کلانتری‌ها به ترتیب اهمیت این منابع را برای تشخیص مشکلات امنیتی شهروندان کمتر در سطح خیلی زیاد و زیاد به کار می‌برند: استفاده از اطلاعات سازمان‌ها و ارگان‌های دولتی (۴۲/۹ درصد)، استفاده از اطلاعات نگهبان محله (۳۵/۷ درصد)، شرح وقایع و جرایم توسط رسانه‌های گروهی (روزنامه‌ها، رادیو و تلویزیون) (۳۵/۷ درصد)، استفاده از نقطه‌نظرات کارشناسی سایر واحدها (۲۸/۶ درصد).

۷۱ درصد از رؤسای کلانتری‌ها که پرسشنامه مورد نظر را تکمیل کرده‌اند، منابع فوق را در سطح بالا برای تشخیص مسائل و مشکلات امنیتی شهروندان اعلام کرده‌اند و حدود ۲۴ درصد از آنان در سطح متوسط و فقط حدود ۴ درصد منابع ذکر شده را کافی ندانسته‌اند. نتایج پیرامون منابع مورد استفاده برای تشخیص یک مسئله نشان می‌دهد که فرماندهان پلیس بیشتر تکیه بر منابع اطلاعاتی سازمان دارند و تکیه کمتری بر اطلاعات سایر سازمان‌ها، رسانه‌های گروهی (روزنامه، رادیو، و تلویزیون) و نقطه نظرات کارشناسی سایر واحدها دارند. این نشان‌دهنده آن است که فرماندهان از فرآیند رسمی و نظام‌مند حل مسئله استفاده نمی‌کنند و در عوض از شکل غیررسمی و ناقص در گرفتن اطلاعات بهره می‌برند. نتایج تحقیق مگوناگیر و ولز (۲۰۰۹) نشانگر همین نتایج است. در واقع، این تحقیقات نشان می‌دهد که همواره سازمان‌های پلیس درگیر تجزیه و تحلیل نظام‌مند رویدادها هستند و در نتیجه به انواع پاسخ‌ها و راه‌حل‌های احتمالی و پیاده‌سازی راه‌حل‌های امیدبخش نمی‌انجامند و در نتیجه

در ارزیابی پیامدهای پاسخ یا راه‌حل‌ها، اثربخش نیستند. هرگاه به یکی از گام‌های فرآیند رسمی حل مسئله توجه نشود یا سطحی انگاشته شود، پاسخ و راه‌حل‌های حل مسائل به احتمال خیلی زیاد به نتایج مطلوب و دلخواه نخواهد رسید و در نتیجه، هزینه‌بر هم خواهد بود (ص ۱۷).

رؤسای کلانتری‌ها به ترتیب اهمیت و فراوانی برای تجزیه و تحلیل مشکلات و مسائل امنیتی شهروندان، منابع زیر را در سطح سنجش خیلی زیاد و زیاد معرفی و اعلام کرده‌اند: بررسی آمار فراوانی وقوع جرایم از لحاظ تعداد و تکرار (۹۵/۸ درصد)، بررسی پراکندگی وقایع و جرایم (جغرافیای وقوع) (۹۵/۸ درصد)، بررسی آماری وقایع و جرایم از نظر زمان وقوع (۹۴/۳ درصد)، زمینه فیزیکی وقایع (زمان و مکان وقوع) (۹۴/۳ درصد)، تجربیات و معلومات ناشی از سوابق خدمتی (۹۴/۳ درصد)، مصاحبه با مجرمان (هویت و مشخصات فیزیکی، شیوه زندگی، تحصیلات، شغل، سابقه کیفری) (۹۲/۸ درصد)، مصاحبه با قربانیان جرم (شیوه زندگی، اقدامات امنیتی، پیشینه قربانی شدن) (۹۰ درصد)، توالی حوادث و وقایع (۸۲/۸ درصد)، آسیب وارده شده به قربانی (۸۱/۵ درصد)، امکانات اماکن عمومی که بیشتر آسیب‌پذیرند (اماکن آموزشی، اماکن تجاری، اماکن تفریحی) (۷۲/۹ درصد)، نقطه نظرات رؤسا و کارشناسان کلانتری‌های همجوار (۶۰ درصد). در مجموع، ۸۶/۸ درصد از رؤسای کلانتری‌ها که پرسشنامه مورد نظر را تکمیل کرده بودند، منابع فوق را در سطح بالا و ۱۱/۳ درصد منابع مذکور را در سطح متوسط برای تجزیه و تحلیل مسائل و مشکلات امنیتی شهروندان اعلام کردند و فقط حدود ۱/۴ درصد منابع ذکر شده را کافی نمی‌دانستند.

نتایج پژوهش مگوناپیر و ولز (۲۰۰۹) نشان داد که در اکثر واحدهای مورد مطالعه پلیس، تجزیه و تحلیل عمیق مسئله به عنوان مرحله اولیه و حیاتی در حل مسئله مورد غفلت واقع شده است. در مقایسه نتایج این پژوهش، طبق نظر فرماندهان کلانتری‌ها، بیشتر منابع مورد تحقیق در تجزیه و تحلیل مورد استفاده قرار می‌گرفتند؛ ولی برای اینکه مشخص شود فرماندهان تا چه حدی و در چه مواردی از این منابع در تصمیم‌گیری‌های خود برای تجزیه و تحلیل مسئله استفاده می‌کنند، می‌طلبید واحدهای پلیس، همانند پژوهش مگوناپیر و ولز (۲۰۰۹)، از نزدیک و در میدان عمل مورد ارزیابی قرار گیرند.

رؤسای کلانتری‌ها به ترتیب اهمیت و فراوانی در پاسخ (انتخاب و اجرای راه‌حل) به مشکلات و مسائل امنیتی شهروندان موارد و معیارهای زیر را در سطح سنجش خیلی زیاد و زیاد بیشتر مورد توجه قرار دادند: بالابردن احساس امنیت (۱۰۰ درصد)، عملی و قابل اجرا بودن (۹۷/۲ درصد)، قانونی بودن تصمیم (۹۵/۷ درصد)، توجه به زمان حصول نتیجه و هزینه آن (۹۵/۷ درصد)، متضمن مشارکت نظام قضایی شدن (۹۲/۹ درصد)، مطابق با امکانات موجود و بالقوه حوزه استحضاطی بودن (۹۲/۹ درصد)، افزایش دادن هزینه ارتکاب جرم (۹۱/۵ درصد)، مبتنی بر تجربیات موفق دیگران بودن (۹۱/۵ درصد)، آسیب نرساندن به قربانیان جرم (۸۵/۷ درصد)، عملی بودن تصمیم (۲۸/۸ درصد)، اخلاقی بودن تصمیم (۱۷/۱ درصد)، درگیر کردن سایر سازمان‌ها (۸۶/۶ درصد). معیار «توجه به واکنش سازمان‌های دولتی و ارگان‌های ذی‌ربط» کمترین درصد (۴۷/۱ درصد) را به خود اختصاص داد.

حدود ۸۵ درصد از رؤسای کلانتری‌ها که پرسشنامه مورد نظر را تکمیل کرده بودند، رعایت موارد و معیارهای موجود در پرسشنامه را در سطح بالا و حدود ۱۲/۵ درصد آنان در سطح متوسط برای حل مسائل و مشکلات امنیتی شهروندان مورد توجه قرار داده و اعلام کرده‌اند و فقط حدود ۱/۵ درصد، موارد ذکر شده را کافی ندانسته‌اند.

بنابر نظر فرماندهان کلانتری‌های مورد مطالعه، در تعیین راه‌حل و رسیدن به پاسخ مناسب برای حل مسئله، معیارهای زیادی مورد استفاده قرار می‌گیرد، ولی از همه کمتر به واکنش سازمان‌های دولتی و ارگان‌های ذی‌ربط توجه کرده‌اند؛ که می‌طلبند برای رسیدن به راه‌حل مناسب، به واکنش این دست از سازمان‌ها نیز توجه شود.

رؤسای کلانتری‌ها به ترتیب اهمیت معیارهای خود را جهت ارزیابی راه‌حل انتخابی برای مشکلات امنیتی شهروندان در سطح زیاد و خیلی زیاد، بیشتر مورد توجه قرار دادند: کاهش آمار جرایم در محدوده استحقاقی کلانتری (۱۰۰ درصد)، بالا رفتن احساس امنیت (۱۰۰ درصد)، افزایش رضایت اهالی و ساکنان (حوزه استحقاقی) (۹۷/۲ درصد)، رخ ندادن جرایم جدید (۹۵/۷ درصد)، کاهش شکایت اهالی و ساکنان (۹۲/۹ درصد)، جابه‌جا نشدن مکان جرم (۸۷/۷ درصد)، خارج شدن مسئله از حوزه کار پلیس (۷۰ درصد). حدود ۹۲ درصد از رؤسای کلانتری‌ها که پرسشنامه مورد نظر را تکمیل کرده بودند، معیارهای موجود را در سطح بالا و حدود ۶/۸ درصد آنان در سطح متوسط در ارزیابی راه‌حل‌های انتخابی (تصمیمات اتخاذشده) برای مسائل و مشکلات امنیتی شهروندان مورد

توجه قرار داده و اعلام کرده‌اند و فقط حدود ۱/۶ درصد موارد ذکر شده را کافی ندانسته‌اند.

در حالی که خدابخشی (۱۳۷۳) در تحقیق خود به این نتیجه رسیده است که مدیران دولتی با فنون تصمیم‌گیری مشارکتی آشنایی کافی ندارند و بین‌نگرش مدیران و اقدام عملی آنان برای مشورت در تصمیم‌گیری با کارکنان زیردست رابطه قوی وجود ندارد، یافته‌های این تحقیق نشان می‌دهد که مدیران عملیاتی پلیس (رؤسای کلانتری‌ها) حداقل با روش تصمیم‌گیری عقلایی تپا (SARA) آشنایی دارند و همچنین به تناسب در مراحل چهارگانه این فرایند به‌طور عملی در تصمیم‌گیری از نظرات کارشناسان، کارکنان خود، افراد مسئول و اهالی محل استفاده می‌کنند؛ اقدامی که در واقع فراتر از مشورت است. بنابراین یافته‌های این دو تحقیق در زمینه آشنایی مدیران با فنون و روش‌های تصمیم‌گیری و مشورت با کارکنان زیردست، به کلی با هم مغایرند.

یافته‌های این پژوهش مبنی بر آشنایی رؤسای کلانتری‌ها با روش تصمیم‌گیری عقلایی در جهت دستیابی به نتایج مطلوب به نوعی تأییدی است بر دو مورد از نتایج تحقیق رفیعی (۱۳۷۴) مبنی بر اینکه عدم اطلاع مدیران جهاد سازندگی از روش‌ها و فنون تصمیم‌گیری و عدم تمایل آنان به استفاده از روش‌های نوین تصمیم‌گیری موجب کاهش کیفیت تصمیمات مدیران می‌شود. ولی نتایج دو تحقیق در مورد استفاده مدیران از تجربه و معلومات ناشی از سوابق خدمتی کاملاً با هم مغایرت دارد. در حالی که رؤسای کلانتری‌ها در مراحل اول تا سوم فرایند تصمیم‌گیری در سطح بالا از تجارب و معلومات ناشی از سوابق خدمتی برای تشخیص مسئله، تجزیه و تحلیل و پاسخ نسبت به آن استفاده

می‌کنند، تکیه مدیران جهاد سازندگی بر تجربه و آگاهی‌های فردی مانع دستیابی آنان به تصمیمات درست می‌شود.

دیواندری (۱۳۷۳) به این نتیجه رسیده است که استفاده از سیستم‌های اطلاعاتی و پالایش و متراکم‌سازی اطلاعات باعث بهبود تصمیم‌گیری مدیران می‌شود. یافته‌های پژوهش حاضر تأییدی است بر نتایج این تحقیق، زیرا از سال ۱۳۷۹ همزمان با راه‌اندازی مرکز فوریت‌های پلیسی، در سطح کلانتری‌ها استفاده از سیستم‌های اطلاعاتی آغاز شد و یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که در مراحل چهارگانه فرایند تصمیم‌گیری، تکیه رؤسای کلانتری‌ها به آمار و اطلاعاتی است که این سیستم‌ها در اختیارشان می‌گذارند.

پیشنهادها

پیشنهادهای پژوهشی مطابق با مراحل چهارگانه تپا یا SARA به چهار دسته تقسیم می‌شوند:

الف) مرحله تشخیص مسئله

میزان استفاده رؤسای کلانتری‌ها از اطلاعات سازمان‌ها و ارگان‌های دولتی، نگهبان محله و رسانه‌های گروهی و همچنین نقطه نظرات کارشناسی سایر واحدهای انتظامی کمتر از منابع دیگر است. به منظور استفاده از ظرفیت‌های قابل توجه منابع مذکور در شناسایی و تشخیص مشکلات و مسائل امنیتی جامعه و شهروندان، پیشنهاد می‌شود یک دستورالعمل مناسب تهیه و تنظیم و بر اجرای آن از طریق مدیران و فرماندهان مافوق، اعمال کنترل و نظارت شود تا رؤسای

کلانتری مکلف به ارتباط و تعامل بیشتر با مسئولان سازمان‌ها و ادارات دولتی، رسانه‌های گروهی و نگهبان محله‌ها و کارشناسان سایر واحدهای انتظامی شوند و برای هر چه بهتر اجرایی شدن آن به عنوان یکی از شاخص‌های عملکردی، ارتقای فعالیت‌های مدیران تلقی و برای آن امتیازی در نظر گرفته شود.

ب) مرحله تجزیه و تحلیل

میزان استفاده رؤسای کلانتری‌ها از نقطه‌نظرات رؤسای کلانتری‌های همجوار در تجزیه و تحلیل مسائل امنیتی، کمتر از موارد دیگر است. با توجه به وقوع تعداد قابل توجهی از جرایم ناشی از وجود خلاء گشت انتظامی در مرز مشترک محدوده استحفاظی کلانتری‌ها و به منظور رفع این مشکل، پیشنهاد می‌شود جلسات مشترک ماهیانه بین رؤسای کلانتری‌های همجوار تشکیل و بر آن تأکید شود. نتایج و مصوبات این جلسات در تجزیه و تحلیل مشکلات امنیتی کاملاً کاربردی باشد و سرکلانتری‌ها و مسئولان پلیس پیشگیری، پیگیری لازم را در مورد اجرای مصوبات تا حصول نتیجه به عمل آورند. اجرای دقیق و مؤثر این پیشنهاد می‌تواند نقش مؤثری در کاهش وقوع جرایم در محدوده استحفاظی کلانتری‌ها داشته باشد.

ج) مرحله پاسخ یا تصمیم‌گیری

میزان استفاده رؤسای کلانتری‌ها در تصمیم‌گیری برای حل مشکلات و مسائل امنیتی شهروندان از توان و ظرفیت سازمان‌های مسئول و مؤثر در ایجاد امنیت و همچنین توجه به واکنش آنها در قبال این مشکلات، کمتر از معیارهای دیگر

است. لذا پیشنهاد می‌شود به منظور اتخاذ تصمیمات بهینه در مواجهه با مسائل امنیتی به خصوص در مواردی که علاوه بر نیروی انتظامی سایر سازمان‌ها و ارگان‌های دولتی نیز مسئولیت دارند و کاهش مأموریت‌های جانبی و ایجاد تمرکز و توان بالقوه کلانتری‌ها بر مأموریت‌های اصلی، رؤسای کلانتری‌ها با ارتباط و تعامل بیشتر با ادارات و سازمان‌های دولتی و رصد واکنش آنان در بروز وقایع و جرایم، سهم آنان را در ایجاد امنیت مطلوب در جامعه و حل مسائل و مشکلات امنیتی شهروندان مطالبه کنند. این پیشنهاد نیز در قالب تهیه یک دستورالعمل جامع نحوه تعامل و ارتباط کلانتری‌ها با سایر سازمان‌ها و ادارات دولتی می‌تواند جنبه اجرایی پیدا کند.

د) مرحله ارزیابی تصمیم

با توجه به یافته‌های تحقیق در مرحله ارزیابی، میزان توجه رؤسای کلانتری‌ها به شاخص مهمی نظیر خارج شدن مسئله از دستور کار پلیس و ارجاع آن به اداره یا سازمانی که بهتر می‌تواند به آن رسیدگی کند، کمتر از شاخص‌های دیگر است. در حال حاضر کلانتری‌ها درگیر تعداد قابل توجهی از مسائل و مشکلاتی مانند جمع‌آوری متکدیان، رفع سد معبر و غیره هستند که حل و فصل و رسیدگی به آنها جزء وظایف ذاتی سایر ادارات و سازمان‌های دولتی است. ارجاع رسیدگی و تصمیم‌گیری در خصوص حل چنین مسائلی به سایر ادارات و سازمان‌های دیگر موجب کاهش مأموریت‌های زائد کلانتری‌ها و افزایش توان آنها در ایجاد امنیت و پیشگیری از وقوع جرایم می‌شود. این پیشنهاد نیز در قالب تهیه و ابلاغ یک دستورالعمل جامع که در آن چنین مسائل و مواردی شناسایی و

مشخص شود و همچنین تعیین سازمان یا اداره‌ای که بهتر می‌تواند به مسئله رسیدگی کند، اجرایی شود.

پیشنهاد‌های اجرایی

با توجه به گذشت یک دهه از انتخاب راهبرد و رویکرد جامعه‌محور پلیس از سوی فرماندهان و مسئولان نیروی انتظامی و به منظور ایجاد حساسیت لازم و آشنایی فرماندهان و مدیران ناجا در سطوح مختلف با ابعاد جامعه‌محور و مسئله‌محور پلیس و شیوه‌های صحیح تصمیم‌گیری برای حل مشکلات امنیتی جامعه و شهروندان، موارد زیر به عنوان پیشنهاد مطرح می‌شود:

۱. طراحی و تدوین مباحث یا یک عنوان درسی مشخص یا کارگاهی (آموزش‌های رسمی یا ضمن خدمت) پیرامون شیوه حل مسئله و تصمیم‌گیری در امور پلیسی و تدریس یا برگزاری آن در دانشگاه علوم انتظامی (به ویژه در مقطع کارشناسی ارشد دافوس و سایر رشته‌های ارشد، و دکترای مدیریت انتظامی) و دیگر مراکز آموزشی ناجا و کلاس‌های آموزش ضمن خدمت کارکنان (آموزش عرضی)؛
۲. برگزاری دوره‌ها و کارگاه‌های آموزشی حل مسئله و شیوه‌های تصمیم‌گیری برای فرماندهان، رؤسا و مدیران در سطح ناجا؛
۳. تدوین راهنمای عملی شیوه‌های حل مسئله و تصمیم‌گیری ویژه بر اساس الگوی تتپا و یا الگوهای جدید؛
۴. تهیه و تدوین یک سیاهه ارزیابی (چک لیست) از سوی بازرسی نیروی انتظامی، تا در بازدیدهایی که از واحدهای انتظامی به عمل می‌آورند مواردی را که از سوی فرماندهان، رؤسا و مدیران در زمینه

- حل مسئله و شیوه تصمیم‌گیری باید رعایت شود، سالانه کنترل کنند و نتیجه آن را در ارزیابی یگان‌ها در نظر بگیرند؛
۵. ترجمه و تألیف کتاب در زمینه تصمیم‌گیری و رویکرد حل مسئله در امور پلیسی از سوی دانشگاه علوم انتظامی، سازمان تحقیقات و مطالعات ناجا و سایر مراکز و رده‌های تحقیقاتی ناجا در سرتاسر ایران؛
۶. بررسی جنبه‌های مدیریت و شیوه‌های تصمیم‌گیری و حل مسئله فرماندهان و مدیران نیروی انتظامی در سطح کشور و ارائه آن در قالب کتاب، سی دی و غیره؛
۷. ارائه مقاله موردی^۱ از اقدامات موفق و ناموفق مدیران در حل مسئله و تصمیم‌گیری در سطح ناجا؛
۸. با توجه به آشنا نبودن مدیران و فرماندهان در عمل، می‌باید تغییرات در سطح عملیات‌های درون سازمانی طوری انجام شود تا از رویکرد حل مسئله مانند پیشنهاد مطالعه مگوناگیر و ولز (۲۰۰۹) حمایت کند؛ تغییراتی همچون اختیار تصمیم‌گیری غیرمتمرکز، استفاده از نیروهای کارمند، توسعه و ارتقای فناوری برای صرفه‌جویی در زمان کار مأموران و حمایت بیشتر از تجزیه و تحلیل جامع.
- این پژوهش، فرایند تصمیم‌گیری را در سطح مدیران عملیاتی (اجرایی) مورد بررسی و مطالعه قرار داد. پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های دیگری با عناوین زیر انجام شود:

- ۱- بررسی فرایند تصمیم‌گیری در سطح مدیران عالی و میانی ناجا؛
- ۲- بررسی شیوه‌های تشخیص مسئله در بین مدیران ناجا؛
- ۳- بررسی شیوه‌های تجزیه و تحلیل مسئله در میان مدیران ناجا؛
- ۴- بررسی شیوه‌های واکنش (تصمیم‌گیری) به مسئله در میان مدیران ناجا؛
- ۵- بررسی شیوه‌های ارزیابی (نتیجه اجرای تصمیمات) در میان مدیران ناجا؛
- ۶- بررسی موانع موجود در اجرای مراحل چهارگانه الگوی تتپا در سطح ناجا؛
- ۷- بررسی شیوه‌های سستی تصمیم‌گیری پلیس و مقایسه آن با رویکرد تتپا؛
- ۸- مطالعه تطبیقی انواع شیوه‌های حل مسئله یا تصمیم‌گیری در پلیس کشورهای مختلف؛
- ۹- بررسی موانع موجود در اجرای الگوی تتپا در پلیس کشورهای مختلف؛

منابع

فارسی

۱. ادوین، میس؛ اورتمایر، پی. جی. (۱۳۸۵). رهبری، اصول اخلاقی و امور پلیسی (حسین شاکری، مترجم). تهران: سازمان تحقیقات و مطالعات ناجا.
۲. اک، جان ای. (۱۳۸۸). علم، ارزش‌ها و عملکرد مسئله‌محور پلیس باشید: چرا عملکرد مسئله‌محور پلیس؟ در دیوید ویزبرد؛ آنتونی ای. براگا. چشم‌اندازها در نوآوری پلیس (حسین ملانظر، مترجم) (صص ۱۹۹-۲۴۴). تهران: سازمان تحقیقات و مطالعات ناجا، پژوهشکده منابع انسانی.
۳. الوانی، سید مهدی (۱۳۷۳). تصمیم‌گیری و تعیین خط‌مشی دولتی. تهران: سمت.
۴. انوری، حسن (۱۳۸۱). فرهنگ بزرگ سخن (ج ۳) تهران: سخن.
۵. براگا، آنتونی ای.؛ ویزبرد، دیوید (۱۳۸۸). عملکرد مسئله‌محور پلیس: شکاف میان اصول و عمل. در دیوید ویزبرد و آنتونی ای. براگا. چشم‌اندازها در نوآوری پلیس (حسین ملانظر، مترجم) (صص ۲۲۵-۲۵۵). تهران: سازمان تحقیقات و مطالعات ناجا، پژوهشکده منابع انسانی.
۶. بنت، وین؛ هس، کارن ام. (۱۳۸۳). تصمیم‌گیری و حل مسئله: قسمت اول. (مجید رضایی راد، اکبر استرکی و تورج ریحانی، مترجمان). فصلنامه دانش انتظامی، سال ششم، شماره ۴، صص ۱۶۴-۱۴۱.

۷. بنت، وین؛ هس، کارن ام. (۱۳۸۳). تصمیم‌گیری و حل مسئله: قسمت دوم (مجید رضایی راد، اکبر استرکی و تورج ریحانی، مترجمان). فصلنامه دانش انتظامی، سال هفتم، شماره دوم، صص ۱۴۰-۱۶۰.
۸. بیات، بهرام؛ شرافتی پور، جعفر؛ عبدی، نرگس (۱۳۸۷). پیشگیری از جرم با تکیه بر رویکرد اجتماع محور، تهران: معاونت اجتماعی.
۹. ترویانوویچ، رابرت؛ باکوروکس، بانی (۱۳۸۳). پلیس جامعه محور (مرکز مطالعات و تحقیقات کاربردی ناجا، مترجم). تهران: مرکز مطالعات و تحقیقات کاربردی ناجا.
۱۰. حسینی، سید عبدالرضا (۱۳۷۵). طراحی و تبیین الگوی مناسب تصمیم‌گیری مدیران عالی دانشگاه‌های دولتی. (پایان‌نامه دکتری). دانشکده علوم انسانی، دانشگاه تربیت مدرس، تهران.
۱۱. خدابخشی، محمدعلی (۱۳۷۳). مشورت و نقش آن در تصمیم‌گیری مدیران دولتی ایران. (پایان‌نامه کارشناسی ارشد). دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران.
۱۲. دیواندری، علی (۱۳۷۳). نقش سیستم‌های اطلاعاتی طرح‌های پژوهشی در تصمیم‌گیری مدیران جهاد دانشگاهی تهران. (پایان‌نامه کارشناسی ارشد). دانشکده علوم انسانی، دانشگاه تربیت مدرس، تهران.
۱۳. رایفا، جان اس.؛ کینی، رالف ال. و رایفا، هوارد (۱۳۸۴). انتخاب‌های هوشمندانه: یک راهنمای کاربردی برای انتخاب‌های هوشمندانه (سیاوش ملکی فر، مترجم). تهران: کرانه علم.
۱۴. رضائیان، علی (۱۳۸۵). مبانی سازمان و مدیریت. تهران: سمت.

۱۵. رفیعی، محمود (۱۳۷۴). بررسی مشکلات و محدودیت‌های تصمیم‌گیری مدیران سازمان جهاد سازندگی استان اصفهان. (پایان‌نامه کارشناسی ارشد). دانشکده مدیریت دانشگاه علامه طباطبائی، تهران.
۱۶. ساعتی، توماس (۱۳۸۶). تفکر خلاق، حل مشکل و تصمیم‌گیری (مجید عزیزی و رضا نقدی، مترجمان). تهران: دانشگاه تهران، مؤسسه انتشارات و چاپ.
۱۷. سعادت، اسفندیار (۱۳۷۲). فرایند تصمیم‌گیری در سازمان. تهران: دانشگاه تهران.
۱۸. عبادی، عباس؛ قمچیلی، اشرف؛ خاقانی زاده، مرتضی؛ فارسی، زهرا؛ حافظی، سهیلا؛ نجفی کلیانی، مجید (۱۳۸۵، پاییز). بررسی ارتباط بین سبک مشکل‌گشایی مدیران ارشد و اجرایی پرستاری و اثربخشی عملکرد سرپرستاران در بیمارستان‌های نظامی شهر تهران. *طب نظامی. سال هشتم، شماره ۳، صص ۲۳۱-۲۳۷*.
۱۹. عبدالرحمانی، رضا (۱۳۸۴). پلیس اجتماع محور و امنیت محله‌ای. *فصلنامه دانش اجتماعی، سال ششم، شماره ۴، صص ۲۷-۴۰*.
۲۰. عبدالهی، عبدالحسین (۱۳۸۴). روان‌شناسی تصمیم‌گیری: تأثیر پیگیری اطلاعات بی‌فایده و غیرابزاری بر انتخاب و تصمیم‌گیری. *تازه‌های علوم شناختی، سال ۷، شماره ۱، صص ۳۹-۴۸*.
۲۱. عبدی، توحید (۱۳۸۳). تعیین رویکرد جامعه‌محوری پلیس. *فصلنامه دانش انتظامی، سال ششم، شماره چهارم، صص ۱۳-۲۸*.

۲۲. قانون نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران مصوب ۱۳۶۹/۴/۲۷
 مجلس شورای اسلامی، روزنامه رسمی شماره ۱۳۲۳۹.
۲۳. قمچی، اشرف (۱۳۸۳). بررسی رابطه بین سبک مشکل‌گشایی مدیران ارشد و اجرایی پرستاری و اثربخشی عملکرد سرپرستارن در بیمارستان-های نظامی شهر تهران. (پایان‌نامه کارشناسی ارشد). دانشگاه علوم پزشکی بقیه‌الله (عج)، دانشکده پرستاری، تهران.
۲۴. میس، ادوین؛ اورتمایر، پی. جی. (۱۳۸۰). رهبری، اصول اخلاقی و امور پلیسی: چالش‌های پیش روی پلیس در قرن بیست و یکم (حسین شاکری، مترجم). تهران: نیروی انتظامی، سازمان تحقیقات و مطالعات ناجا.
۲۵. میلر، لیندا؛ هس، کارن ام. (۱۳۸۲). پلیس در اجتماع: راهبردهایی برای قرن بیست یکم (جلد اول) (رضا کلهر با همکاری گروه ترجمه معاونت پژوهش دانشگاه، مترجمان). تهران: معاونت پژوهش دانشگاه علوم انتظامی.
۲۶. ویزرید، دیوید؛ براگا، آنتونی ای. (۱۳۸۸). چشم‌اندازها در نوآوری پلیس (حسین ملانظر، مترجم). تهران: سازمان تحقیقات و مطالعات ناجا، پژوهشکده منابع انسانی.
۲۷. هادی‌زاده مقدم، اکرم؛ طهرانی، مریم (۱۳۸۷)، پاییز و زمستان). بررسی رابطه بین سبک‌های عمومی تصمیم‌گیری مدیران در سازمان‌های دولتی. مدیریت دولتی. دوره ۱، شماره ۱، صص ۱۳۳-۱۳۸.

۲۸. هلر، رابرت (۱۳۸۳). تصمیم‌گیری اثربخش (سعید علی میرزایی، مترجم). تهران: سارگل.
۲۹. ییلویی، حجت اله (۱۳۷۹). بررسی عوامل فرهنگی و تأثیر آن بر الگوهای تصمیم‌گیری مدیران. (پایان‌نامه کارشناسی ارشد). دانشکده علوم انسانی دانشگاه تربیت مدرس، تهران.

انگلیسی

- 1- Australian Institute of Criminology (2004, January). Understanding problem-oriented policing. *AICrime Reduction Matters*, 17. Retrieved from <http://www.aic.gov.au/documents/E/D/6/%7BED6491C8-098B-4972-B654-FA8DB2227C6D%7Dcrm017.pdf>
- 2- Clarke, R. & Eck, J. (2003) *Becoming a problem-solving crime analyst*. London: UCL Jill Dando Institute.
- 3- Coquilhat, J. (2008). *Community Policing: An International Literature Review*. Wellington, New Zealand: New Zealand Police.
- 4- Ekblom, P. (2003). *A practical tool for transfer and sharing of* Retrieved from *crime prevention knowledge* <http://www.crimereduction.gov.uk/learningzone/5isintro.htm>.
- 5- Goldestien, H., & Scott, M. (2001). *What is problem-oriented Policing?* Center for Problem Oriented Policing. COPS. Retrieved from <http://www.popcenter.org/about/?p=whatispop.htm>
- 6- Millie, A. & Hough, M. (2004). *Assessing the impact of the Reducing Burglary Initiative in Southern England and Wales* (Home Office Online Report 42/04). London: Home Office.
- 7- aguire E., & Wells, W. (eds.) (2009). *Implementing community policing: Lessons from agencies*. Washington, DC: Office of Community Oriented Policing Services, U.S. Department of Justice. Retrieved from

[www.cops.usdoj.gov/files/
RIC/Publications/e080925236-ImpCP-Lessons.pdf](http://www.cops.usdoj.gov/files/RIC/Publications/e080925236-ImpCP-Lessons.pdf)