

## ساختار سازمانی و سبک‌های رهبری با رویکرد پلیس جامعه‌محور

محمدحسین مرادی<sup>۱</sup>، مهدی خادم<sup>۲</sup>

تاریخ دریافت: ۹۲/۰۵/۲۳

از صفحه ۱ تا ۳۲

تاریخ پذیرش: ۹۲/۰۷/۱۸

### چکیده

نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران (ناجا) برای پاسخگویی به نیازهای امنیتی-انتظامی جامعه، راهبرد پلیس جامعه‌محور را در سال‌های اخیر اتخاذ کرده است. هدف اصلی این پژوهش، بررسی الزامات و تغییرات لازم در سبک رهبری و ساختار سازمانی ناجا برای استقرار موفق پلیس جامعه‌محور در چارچوب مدل «هفت اس» مکینزی است. مطالعه حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش، توصیفی-تحلیلی از نوع اسنادی است، به طوری که سعی شده علاوه بر تصویرسازی درست از ساختار سازمانی و سبک‌های رهبری به تشریح الزامات به کارگیری راهبرد پلیس جامعه‌محور پرداخته شود. روش و ابزار گردآوری اطلاعات در این پژوهش، فیش‌برداری است. نتایج تحقیق نشان داد که موفقیت راهبرد پلیس جامعه‌محور در گرو اتخاذ ساختاری اثربخش و سبک رهبری متناسب است. ساختار ناجا با الگوی ساختار بخشی مدل مینتربرگ مطابقت دارد و این ساختار برای اجرای رویکرد پلیس جامعه‌محور در زمینه همکاری و هماهنگی، تفویض اختیار بیشتر در نیروهای صنفی، آموزش و انعطاف‌پذیری، به اصلاحاتی نیاز دارد. همچنین در سبک‌های رهبری نیز مدیران عالی و میانی ناجا باید سبک رهبری خود را به نحوی انتخاب کنند که در آن به عناصر مشارکت، اعتماد و تفویض اختیار، توجه و تأکید بیشتری شود.

### کلید واژه‌ها

سازمان، ساختار سازمانی، سبک رهبری، پلیس جامعه‌محور، مدل هفت اس مکینزی.

۱ - کارشناس ارشد اقتصاد نظری دانشگاه امام صادق (ع) (نویسنده مسئول: mh.moradi@iran.ir)

۲ - کارشناس ارشد مدیریت دولتی دانشگاه تربیت مدرس (khadem7mehdi@gmail.com)

## مقدمه

محیط کسب و کار کنونی، محیط تغییر و دگرگونی‌های سریع است. این تغییرات باعث شده است که صاحب نظران در دهه‌های اخیر، بحث‌های گسترده‌ای را در زمینه ضرورت توجه به عوامل محیطی در مطالعه سازمان‌ها مطرح کنند. منظور از عوامل محیطی، مجموعه‌ای از ویژگی‌های قابل اندازه‌گیری محیطی است که به طور مستقیم یا غیرمستقیم توسط سازمان ادراک می‌شود و بر عملیات آن تأثیر می‌گذارد. در چنین شرایطی، چالش و معمای سازمان، چگونگی بقا و رسیدن به شرایط تعادلی بین بایدها (اهداف سازمانی) و محدودیت‌ها (شرایط محیطی) است.

سازمان پلیس نیز از این قاعده مستثنا نبوده و از سال ۱۹۷۸، پرسش‌هایی جدی در رابطه با کارآمدی راهبردهای فعلی در اجرای قانون مطرح شده است. در رویکرد سنتی، پلیس به طور کلی عملکردی واکنشی به جرایم پس از ارتکاب عمل مجرمانه داشته و کمتر بر پیشگیری از وقوع جرم تمرکز کرده است. در این راستا یکی از مهم‌ترین تغییراتی که در نیم قرن اخیر متناسب با تغییر شرایط محیطی پیشنهاد شده، رویکرد پلیس جامعه‌محور است (تروجانویسز<sup>۱</sup> و همکاران، ۱۹۹۸: ۱۲۱). در ایران نیز از ابتدای دهه هشتاد نیروی انتظامی برابر تدابیر فرمانده وقت، شعار پلیس جامعه‌محور را مطرح کرد و ایشان اعلام کردند؛ «ما باید برنامه‌هایمان را براساس جامعه‌محوری پلیس پیش ببریم» (قالیباف، ۱۳۸۰: ۵۳). همچنین فرمانده فعلی ناجا نیز بر جامعه‌محوری پلیس تأکید داشته و می‌گویند؛ «پلیس جامعه‌محور یا پلیس اجتماعی، باید سازمانی باشد که مطالبات مردم را ارزیابی کند و به طور دائم نسبت به آن مطالبات، پاسخگو باشد.» (احمدی‌مقدم، ۱۳۸۴: ۷۴). در رویکرد پلیس جامعه‌محور، ضابطان قانون با مشارکت جامعه به شناسایی مشکلات پرداخته و با هم برای آنها چاره‌اندیشی می‌کنند. به عبارت دیگر، برای واپایش اجتماعی، روش‌های سنتی و مدرن به تنهایی قادر به حل مشکلات جامعه نیستند و توجه به ترکیبی از این دو، یعنی ضمن توجه به تخصص‌گرایی و ساختار سازمانی پلیس، توجه به محله‌گرایی، مشارکت مردمی، نهادهای غیر رسمی و کنش و تعامل شهروندان نیز ضرورت دارد (علی‌نژاد، ۱۳۸۸: ۹۱).

بر اساس مدل تحلیل راهبردی «هفت‌اس»<sup>۱</sup> مکینزی، برای موفقیت سازمان هفت مؤلفه کلیدی شامل؛ ساختار، راهبرد، سامانه‌ها، سبک رهبری، کارکنان، مهارت‌ها و نظام ارزشی سازمان با یکدیگر در تعامل مؤثر هستند و در صورتی که در یکی از این مؤلفه‌ها تغییری ایجاد شود، سایر مؤلفه‌ها نیز باید متناسب با آن تغییر کنند.

این پژوهش از میان مؤلفه‌های مدل هفت‌اس مکینزی، تنها بر دو مؤلفه ساختار سازمانی و سبک رهبری متمرکز شده است. انتخاب این دو مؤلفه به دلیل آن است که سازمان‌ها بدون داشتن ساختاری اثربخش و متناسب با اهداف و شرایط درونی و بیرونی نمی‌توانند موفق باشند و ساختار ناجا نیز در چند سال اخیر تغییرات زیادی به خود دیده و همچنین این که مؤلفه سبک رهبری در پلیس کمتر مورد توجه مدیران اجرایی و عملیاتی بوده، این در حالی است که بنا به قول دمینگ استاد مشهور کیفیت، «۸۵ درصد مشکلات هر سازمانی به سطوح مدیریتی آن سازمان برمی‌گردد و کارکنان تنها مسئول ۱۵ درصد مشکلات هستند.» (مقیمی، ۱۳۸۶: ۵۱۳).

این پژوهش به دنبال پاسخ به این سؤال است که برای اجرای موفق راهبرد پلیس جامعه‌محور، کدام ساختار سازمانی و سبک رهبری مناسب‌تر است؟

### پیشینه تحقیق

در رابطه با موضوع راهبرد پلیس جامعه‌محور در نیروی انتظامی مطالعات اندکی صورت گرفته است که به برخی از آنها که با مؤلفه‌های ساختار و سبک رهبری به نوعی مرتبط می‌باشند به شرح زیر اشاره می‌شود.

برزنونی (۱۳۸۴) در پژوهشی با عنوان «امنیت جامعه‌محور با نگاهی به متون دینی»، به بررسی مفهوم امنیت و تأمین آن با رویکرد جامعه‌محوری پرداخته و بر اساس منابع و متون دینی بر نقش مردم و مشارکت فعال و آگاهانه جامعه در فرایند تأمین امنیت تأکید کرده است. از نظر این محقق، مشارکت مردم نشئت گرفته از تعهد دینی، تکلیف شرعی و مسئولیت همگانی است. همچنین در این نوشتار ضمن تبیین اصول ده‌گانه



رویکرد امنیت جامعه‌محور، بر اهمیت ارتباط و اعتماد متقابل و دو سویه میان مردم و حاکمیت تأکید شده است.

کاملی و همکاران (۱۳۸۸) پژوهشی با عنوان «تأثیر ساختار ارتباطات سلسله مراتبی و شبکه‌ای بر عملکرد خطی‌مشی‌گذاری سازمان‌ها (مطالعه موردی سازمان ناجا)» انجام داده‌اند که در این تحقیق به بررسی میزان پاسخگویی و ناکارآمدی ساختار سلسله مراتبی فعلی پلیس‌های مأموریتی ناجا (آگاهی و مواد مخدر) در رابطه با اهداف سازمانی پرداخته و نتیجه گرفته که ساختار شبکه‌ای تصمیم‌گیری در عملکرد خط‌مشی‌گذاری پلیس مؤثر بوده و بر انعطاف پذیرتر کردن ساختار سازمانی و تقویت پیوندهای قوی در روابط سازمان در تسهیل خط‌مشی‌گذاری پلیس‌های مأموریتی تأکید کرده است.

قهرمانی و ابطحی (۱۳۸۸) پژوهشی با عنوان «طراحی الگوی پلیس جامعه‌محور در جمهوری اسلامی ایران» انجام داده‌اند که در این تحقیق به بررسی ارتباط بین متغیرهایی مانند؛ منابع انسانی، ساختار سازمانی، سبک رهبری، فرهنگ سازمانی، انتظارات مردم از پلیس، انتظار حاکمیت از پلیس، مسأله محوری و قانون محوری در پلیس و ... با رویکرد پلیس جامعه‌محور پرداخته و با استفاده از فنون آماری نشان داده شده است که کلیه متغیرهای مطرح شده، با رویکرد پلیس جامعه‌محور ارتباط معناداری دارند.

وفادار (۱۳۸۹) پژوهشی با عنوان «توسعه سازمانی ناجا راهبردی برای تحقق پلیس جامعه‌محور» انجام داده که در این تحقیق به شیوه تحلیل محتوا، ارزیابی و ارتباط بین اهداف پلیس جامعه‌محور و فنون توسعه سازمانی را مشخص و توصیف کرده است. براساس نتایج این تحقیق، توسعه سازمانی دارای ابعاد سه‌گانه رفتاری، وظیفه‌ای و سازمانی بوده که هر سه بُعد در تبدیل پلیس سنتی به پلیس جامعه‌محور مؤثر هستند و بُعد رفتاری نقش ویژه‌ای در تحقق پلیس جامعه‌محور دارد.

## چارچوب نظری تحقیق

## الف) ساختار سازمانی

۱- اهمیت و طراحی ساختار سازمانی: سازمان‌ها بدون داشتن ساختاری اثربخش و متناسب با شرایط درونی و بیرونی، نمی‌توانند به اهداف مورد نظر خود دست یابند. ساختار سازمان تصریح می‌کند که وظایف چگونه تخصیص داده شوند، چه شخصی به چه کسی گزارش دهد و سازوکارهای هماهنگی رسمی و الگوهای تعاملی که باید رعایت شوند کدامند؟ (الوانی، ۱۳۸۷: ۲۱). در طراحی ساختار سازمانی دو کار مهم صورت می‌گیرد، اول آنکه وظایف اصلی سازمان به وظایف فرعی شکسته می‌شود، وظایف فرعی به پست‌ها و واحدهای سازمانی محول می‌شود و نوعی تقسیم کار به وجود می‌آید و سپس از طریق سازوکارهای هماهنگی، همکاری لازم برای دستیابی به هدف مشترک فراهم می‌شود (مقیم، ۱۳۸۶: ۴۱).

انتخاب ساختار اثربخش برای سازمان، همواره یکی از چالش‌های مدیران بوده است. برای طراحی ساختار مناسب باید عوامل اثرگذار بر ساختار شناسایی شود، در برخی نظریه‌ها این عوامل به دو دسته ساختاری و محتوایی تقسیم می‌شوند. ابعاد محتوایی شامل؛ اندازه، فناوری سازمانی، محیط، اهداف، راهبردها و فرهنگ است و ابعاد ساختاری شامل مؤلفه‌های رسمی بودن، تخصصی بودن، داشتن استاندارد، سلسله مراتب اختیارات، پیچیدگی، تمرکز، حرفه‌ای بودن و نسبت کارکنان است (دفت، ۱۳۷۴: ۳۴۵). مطالعه این ابعاد نشان می‌دهد که چگونه ابعاد محتوایی بر ابعاد ساختاری تأثیرگذار بوده و با تغییر آنان، نیاز است ابعاد ساختاری نیز تغییر یابد. رابینز<sup>۱</sup> (۱۳۷۴) معتقد است که پیچیدگی، رسمیت و تمرکز، نسبت به سایر ابعاد ساختاری در ایجاد ساختار مؤثر نقش مهم‌تری دارند (نجم بیگی، ۱۳۷۹: ۸۸). او همچنین معتقد است که افزایش پیچیدگی، خواسته‌ها و الزامات مختلفی برای مدیر ایجاد می‌کند و پیچیدگی بسیار زیاد مستلزم توجه قابل ملاحظه به مسایل مربوط به ارتباطات، هماهنگی و واپایش است (رابینز، ۱۳۷۴: ۸۸). هر چه سازمان از نظر تفکیک عمودی و افقی پیچیده‌تر باشد، نیاز بیشتری به ارتباطات خواهد داشت. در عین حال، پیچیدگی به مشکلات ارتباطی از جمله قصور



در ارسال یا دریافت اطلاعات مورد نیاز، تحریف اطلاعات و فقدان واپایش اطلاعاتی توسط مدیریت عالی نیز پیوند می‌خورد (هچ، ۱۳۸۵: ۲۶۸).

در رسمیت، به میزان ضرورت و استفاده از مقررات، رویه‌ها، دستورالعمل‌ها و شرح وظایف اشاره می‌شود که چارچوب وظایف و اختیارات کارکنان را مشخص می‌کنند. در رابطه با رسمیت دو دیدگاه وجود دارد، در دیدگاه اول، رسمیت تنها شامل قوانین و مقررات رسمی مکتوب می‌شود و در دیدگاه دوم، قوانین و مقررات عرفی نیز در تعریف رسمیت می‌گنجد (رابینز، ۱۳۷۴: ۸۹). مطالعات نشان می‌دهد، رسمیت نوآوری را تضعیف می‌کند و منجر به کاهش ارتباطات داخل سازمان می‌شود (هچ، ۱۳۸۵: ۲۶۹).

تمرکز به سطوح سازمان و مرکز تصمیم‌گیری‌ها اشاره دارد. سازمان‌های متمرکز بیشتر تصمیمات را از طریق سلسله مراتب فرماندهی اتخاذ می‌کنند و در سازمان‌های غیر متمرکز، تصمیمات به نیروهای صفی تفویض اختیار شده یا با مشارکت زبردستان اتخاذ می‌شود. مطالعات صورت گرفته در خصوص تمرکز نشان می‌دهند که میزان ارتباطات، مشارکت در کار و رضایت‌مندی در شرکت‌های غیر متمرکز بیشتر بوده، اما هماهنگی و واپایش در سازمان‌های غیر متمرکز مشکل‌تر است. به علت کارایی نسبی ارتباطات در ساختارهای متمرکز نسبت به ساختارهای نامتمرکز، سازمان‌های متمرکز سریع‌تر به فرامین مقامات بالاتر پاسخ می‌دهند. در عین حال زمانی که سازمان‌های متمرکز بزرگ باشند، گلوگاه‌های تصمیم‌گیری از طریق گُند کردن واکنش سازمانی به تغییرات محیطی، عملکرد سازمانی را مخدوش می‌سازند (هچ، ۱۳۸۵: ۲۶۹).

در رابطه با ابعاد محتوایی تعیین ساختار، دو دیدگاه عمده وجود دارد؛ ۱- دیدگاه اقتضایی و ۲- مدل قدرت - کنترل. جدول شماره یک، برخی نظریه‌های مربوط به عوامل تأثیرگذار بر ساختار را نشان می‌دهد.

**جدول ۱: عوامل مؤثر بر نحوه شکل‌گیری ساختار سازمان**

دیدگاه	عوامل	نظریه‌ها
راهبرد و هدف		برای نیل به اهداف، ساختار باید از راهبرد تبعیت کند. ۱. تحقیقات کلاسیک: تحقیقات چندلر (۱۹۶۲) نشان می‌دهد که بین راهبرد و ساختار رابطه معناداری وجود دارد. ۲. نظریه‌های معاصر: مایلز و اسنو (۱۹۷۸) طبقه‌بندی چهارگانه از انواع روابط و ساختار- راهبرد را پیشنهاد کرده‌اند (الوانی، ۱۳۸۷: ۱۲۶-۱۱۴).
		توانایی سازمان برای انجام وظایف خود، بستگی به ثبات و قابلیت پیش‌بینی محیط دارد. ۱. تحقیقات برنز استاکر (۱۹۶۱): هیچ یک از ساختارهای ماشینی و ارگانیک بر دیگری برتری ندارند و ماهیت محیط سازمانی تعیین‌کننده ساختار سازمان است. در این راستا محیط با ثبات و مطمئن با ساختار ماشینی سازگار است و محیط متلاطم با ساختار ارگانیک. ۲. تحقیقات امری و تریست (۱۹۶۵): محیط‌های مختلف، ترتیبات ساختاری مختلفی را می‌طلبد و بنابراین محیط‌های چهارگانه (محیط با ثبات با اجزای نامربوط به هم، محیط ثابت با اجزای مرتبط به هم، محیط متغیر واکنشی و محیط با عناصر کاملاً متغیر) را معرفی کردند. ۳. تحقیقات لارنس و لورش (۱۹۶۷): محیط‌های خصوصی چندگانه‌ای وجود دارند که از میزان مختلفی از عدم اطمینان محیطی برخوردارند و واحدهای فرعی موفق سازمان، آنهایی هستند که خواسته‌های خرده محیط‌های خود را محقق می‌سازند و میزان عدم اطمینان محیطی در انتخاب ساختار صحیح از اهمیت وافر برخوردار است (الوانی، ۱۳۸۷: ۲۰۱).
اقتضایی		اندازه سازمان تأثیر معناداری بر تفکیک عمودی سازمان دارد و افزایش در اندازه سازمان منجر به عدم تمرکز می‌شود، بنابراین طراحی سازمان‌های بزرگ با سازمان‌های کوچک بسیار متفاوت است. تحقیقات پیتر بلاو و همکاران (۱۹۷۱) نشان می‌دهد که اندازه سازمان در تعیین ساختار مؤثر است، هر چند انتقاداتی به این موضوع توسط دیگران وارد شده است (الوانی، ۱۳۸۷: ۱۴۷).
سن سازمان		سازمان‌ها دارای چرخه زندگی بوده و در هر مرحله دارای ویژگی خاصی هستند که ساختار خاصی را نیز می‌طلبند.
فناوری <sup>۱</sup>		۱. تحقیقات وودوارد (۱۹۶۵): ساختار باید متناسب با نوع و سطح فناوری تغییر کند. ۲. تحقیقات چارلز پرو (۱۹۶۷): روش‌های واپایش و هماهنگی باید با نوع فناوری تغییر کند. فناوری تکراری، سازمان‌های نظام‌مند را می‌طلبد و فناوری غیرتکراری با سازمان‌های منعطف سازگار است. ۳. تحقیقات تامسون (۱۹۶۷): اگر فرض تعیین‌کننده بودن فناوری وجود داشته باشد، در سطح شغل بوده و بیشتر در سازمان‌های کوچک و در اشکال ساختار درون یا

۱ - فناوری یعنی دانش، ماشین‌آلات، مهارت، رویه‌های کاری و مواد اولیه‌ای که داده را به ستاده تبدیل می‌کند.

دیدگاه	عوامل	نظریه‌ها
		نزدیک به فعالیت‌های هسته عملیاتی واحدهای سازمانی کاربرد دارد و میزان تکراری بودن، اساسی‌ترین عامل مشترک در اغلب بررسی‌های صورت گرفته راجع به فناوری است (الوانی، ۱۳۸۷: ۱۶۳-۱۵۹).
قدرت - کنترل	ائتلاف حاکم	عوامل فوق در این دیدگاه به میزان ۵۰ تا ۶۰ درصد در شکل‌گیری ساختار نقش دارند و ائتلاف حاکم از طریق تحمیل منافع خود بر معیارها و اولویت‌های تصمیم، در پی انتخاب ساختارهایی است که پیچیدگی کم و رسمیت و تمرکز بالایی داشته باشد (الوانی، ۱۳۸۷: ۲۳۰).

**۲- انواع ساختارهای سازمانی:** اگرچه یک چارچوب جهان‌شمول برای طبقه‌بندی سازمان‌ها وجود ندارد، اما می‌توان دیدگاه مینتزرگ را به عنوان یک طبقه‌بندی مرجع پذیرفت. از دیدگاه مینتزرگ هر سازمان پنج بخش اصلی شامل؛ مدیریت عالی، هسته عملیاتی، مدیران میانی، متخصصان فنی و نیروهای ستادی و پشتیبانی دارد که هر یک از این بخش‌ها می‌توانند سازمان را تحت سلطه خود درآورند و بسته به اینکه کدام بخش تحت کنترل درآورده شود، چارچوب ساختاری خاصی مطرح می‌شود. جدول شماره دو ابعاد اصلی این ساختارها را نشان می‌دهد.

**جدول ۲: ابعاد و ویژگی‌های ساختارهای پنج‌گانه مینتزرگ (۱۳۷۷: ۴۲۲)**

ساختار ساده	بوروکراسی ماشینی	بوروکراسی حرفه‌ای	ساختار بخشی	ادهوکراسی	
سازوکار اصلی هماهنگی	استاندارد کردن کار	استاندارد مهارت	استاندارد کردن بازده	سازگاری رویارویی	
بخش اصلی سازمان	راس هرم راهبردی	ستاد تخصصی	هسته عملیاتی	خط میانی	ستاد پشتیبانی (همراه هسته عملیاتی)
<b>قاعده طراحی</b>					
تخصصی کردن شغل	اندک	بسیار در ابعاد عمودی و افقی	بسیار در ابعاد افقی	بسیار در بُعد افقی	
آموزش و ارشاد	اندک	زیاد	متوسط (برای مدیران بخشی)	زیاد	
ساماندهی رفتار	اندک	زیاد	بسیار	اندک	
دیوان‌سالارانه یا ارگانیک	ارگانیک	دیوان‌سالارانه	دیوان‌سالارانه	دیوان‌سالارانه (در درون بخش‌ها)	ارگانیک



گروه‌بندی بر مبنای	وظیفه	وظیفه	وظیفه و بازار	بازار	وظیفه و بازار
اندازه واحد	بزرگ	زیرین، بزرگ و در جاهای دیگر کوچک	در بخش زیرین، بزرگ و در جاهای دیگر کوچک	در راس بزرگ	در سرتاسر سازمان کوچک
ابزار برقراری روابط	اندک	اندک	از طریق ساختار اداری	اندک	بسیار در سرتاسر سازمان
عدم تمرکز/تمرکز	متمرکز	عدم تمرکز افقی محدود	عدم تمرکز	عدم تمرکز عمودی محدود	عدم تمرکز گزینشی
<b>کارکرد</b>					
راس هرم راهبردی	همه کارهای اداری	تنظیم هماهنگی وظیفه‌ها و رفع ناسازگاری‌ها	روابط با بیرون سازمان و رفع ناسازگاری‌ها	راهبردگذاری، نظارت عملکرد	روابط با بیرون سازمان، رفع ناسازگاری‌ها، نظارت بر پروژه
هسته عملیاتی	کار غیر رسمی با اختیار اندک	کار رسمی و روزانه و اختیار اندک	کار استاندارد شده، نیازمند مهارت با استقلال فردی زیاد	گرایش به استاندارد شدن، به‌خاطر بخشی شدن ساختار	حذف کادر سرپرستی ادھوکراسی
خط میانی	بی‌اهمیت	مفصل و گوناگون در برقراری ارتباطات ستادی و پشتیبانی	در نظارت حرفه‌ای‌ها، سازگاری، رویارویی بسیار	ساماندهی راهبرد بخش‌ها، اداره عملیات	گسترده، آمیخته با ستاد درگیر کار پروژه
ستاد تخصصی	هیچ	مفصل، برای استانداردسازی کار	اندک	مفصل در اداره مرکزی برای نظارت عملکرد	کوچک و آمیخته و در کار پروژه‌ای، مفصل
سلسله مراتب اختیار	مهم و از بالا	مهم در سرتاسر سازمان	بی‌اهمیت، به‌جز ستاد پشتیبانی	مهم در سرتاسر سازمان	بی‌اهمیت
نظام مقررات	بی‌اهمیت	مهم در سرتاسر سازمان	بی‌اهمیت به‌جز ستاد پشتیبانی	مهم در سرتاسر سازمان	بی‌اهمیت
جریان تصمیم‌گیری	از بالا به پایین	از بالا به پایین	از پایین به بالا	گوناگون میان اداره مرکزی و بخش‌ها	آمیخته در همه رده‌ها
<b>پارامترهای موقعیتی</b>					
پیشینه و اندازه	به طور معمول، جوان و کوچک	به طور معمول، کهنه و بزرگ	گوناگون و بزرگ	به طور معمول، کهنه	به طور معمول، جوان (ادھوک عملیاتی)

نظام فنی	در نخستین مرحله ساده و بی‌قاعده	(دومین مرحله) با قاعده اما خودکار و ساده	بی‌قاعده و ساده	(سومین مرحله) تقسیم‌پذیر در غیر این صورت، مانند بوروکراسی ماشینی	بسیار پیچیده و خودکار در ادهوک اداری و بی‌قاعده و ساده در ادهوک عملیاتی
محیط	ساده و گاهی پویا	ساده و ایستا	پیچیده و ایستا	به نسبت ساده و ایستا	پیچیده و گاهی پویا

همین‌طور که در جدول شماره دو مشاهده می‌شود، هر یک از این پیکربندی‌ها دارای مجموعه‌ای از ویژگی‌های مثبت و منفی هستند که بر اساس فلسفه اقتضایی تحت شرایط خاصی به کار گرفته می‌شوند. برای مثال، نقطه قوت ساختار بوروکراسی ماشینی در توانایی آن در انجام فعالیت‌های استاندارد شده به روشی بسیار کارآمد است. کنار هم قرار دادن متخصصان مشابه، صرفه‌جویی ناشی از مقیاس را ایجاد کرده و به دلیل رسمیت بالای ناشی از قوانین و مقررات استاندارد، نیاز کمی به استفاده از تصمیم‌گیرندگان با تجربه و نوآور در رده‌های پایین‌تر احساس می‌شود (رابینز، ۱۳۷۴: ۲۴۲). جدول شماره دو به خوبی تمام ویژگی‌های مطرح در ساختار سازمانی را برای انواع ساختاری کلاسیک به تصویر کشیده است.

### ب) سبک رهبری

۱- **تعریف رهبری:** نتایج تحقیقات پژوهشگران نشان می‌دهد که رهبری مهم‌ترین موضوع در حیطه رفتار سازمانی و روابط انسانی است و در نقش سرنوشت‌ساز رهبران در سازمان و به‌خصوص در ایجاد انگیزش کارکنان تردیدی وجود ندارد (فروغی اصل، ۱۳۸۰: ۱۷). با این حال، در مورد تعریف رهبری اظهارنظرهای متعددی از سوی صاحب‌نظران به‌عمل آمده، اما نکته مشترک در این تعاریف، آن است که رهبری را فرایند نفوذ یک فرد یا گروه بر فرد یا گروه دیگر می‌دانند. بر این اساس رهبری عبارت است از؛ توانایی نفوذ در دیگران برای دستیابی به اهداف (مقیم، ۱۳۸۶: ۲۷۵).

۲- **نظریه‌های سبک رهبری:** آرتور جاگو در سال ۱۹۸۲ نظریه‌های رهبری را با توجه به صفات مشخصه و رفتارهای رهبران و همچنین کاربرد نظریه در شرایط خاص و عام، به چهار نوع به شرح زیر تقسیم بندی می‌کند:

۱- نظریه‌های نوع اول که می‌کوشند صفات مشخصه یا ذاتی رهبران را بدون توجه به شرایط یا موقعیت‌های رهبران به تصویر کشیده و تأثیر این صفات را بر روی پیروان نشان دهند.

۲- نظریه‌های نوع دوم بر رفتارهای رهبران تمرکز دارند که به سه دسته، سبک استبدادی، دموکراتیک و آزادمنشانه تقسیم می‌شوند. نظریه‌هایی مانند مطالعات میشیگان، دانشگاه اوهایو، شبکه مدیریت و تئوری X و Y مک گریگور.

۳- نظریه‌های نوع سوم به بررسی و شناسایی صفات مشخصه رهبران در موقعیت‌های خاص می‌پردازند که به نظریه‌های اقتضایی معروف هستند. از جمله این نظریه‌ها می‌توان از نظریه اقتضایی فیدلر نام برد.

۴- نظریه‌های نوع چهارم به دنبال شناسایی و بررسی رفتارهای خاص رهبری در موقعیت‌های خاص هستند. از جمله این نظریه‌ها می‌توان به نظریه مسیر-هدف هوس، نظریه تصمیم‌گیری تجویزی جاگو و مدل رهبری هرسی و بلانچارد اشاره کرد (مقیمی، ۱۳۸۶: ۲۸۰-۲۷۶).

۳- **عوامل تشکیل دهنده سبک رهبری مدیران:** نخستین عامل، نظام ارزشی مدیر یا تصویر ذهنی او از انسان است. مدیری که تصور اقتصادی - عقلایی از انسان دارد، همواره دستوری و آمرانه عمل می‌کند و کسی که انسان را موجودی اجتماعی می‌داند، با دیگران استدلالی، تشویقی یا حمایتی برخورد می‌کند. مدیری که انسان را خودشکوفای می‌پندارد، تفویضی رفتار می‌کند و سرانجام کسی که باور دارد انسان موجودی پیچیده است، بر حسب تشخیص خود از انواع سبک‌ها به مقتضای موقعیت استفاده خواهد کرد.

دومین عامل، میزان اعتماد و اطمینان مدیر به کارکنان است، مدیری که به کارکنان اعتماد می‌کند با او تفویضی برخورد خواهد کرد. سومین عامل، دل بستن مدیر به یک



سبک خاص است، اگر مدیری همواره حمایتی رفتار کند، ولی کسانی را که دستوری برخورد می‌کنند را دوست داشته باشد، رفتارش کم کم به سمت سبک دستوری میل خواهد کرد.

چهارمین عامل در شکل‌دهی سبک رهبری یک مدیر، احساس امنیت با وجود شرایط عدم اطمینان است. بیشتر مدیران تا هنگامی که همه چیز بر وفق مراد است، خوب عمل می‌کنند و تصویری از یک مدیر موفق و مؤثر از خود ارائه می‌دهند، اما در لحظات بحرانی و عدم اطمینان، شخصیت واقعی خود را بروز می‌دهند (فروغی اصل، ۱۳۸۰: ۱۹). جدول شماره سه، نظریه‌های مطرح شده در رابطه با سبک‌های رهبری را بر اساس مؤلفه‌های ویژگی رهبر، میزان اعتماد و تفویض اختیار و نحوه انجام کار و تعهد کارکنان مورد بررسی قرار داده است.

جدول ۳: ویژگی‌های رویکرد جامعه‌محوری پلیس در نظریه‌های مختلف سبک رهبری

(قلی‌زاده، ۱۳۹۰: ۵۶-۵۰)

نظریه	سبک رهبری	ویژگی رهبر (نحوه تصمیم‌گیری)	آزادی عمل، اختیارات و اعتماد به کارکنان	نحوه انجام کار و میزان تعهد کارکنان
مطالعات آهوا	استبدادی	مستبد (بدون مشورت با زیردستان)	اطاعت محض، متمرکز و بدون اعتماد به کارکنان	فردی - کم
	دموکراتیک	توجه به نیازها، علائق و راهنمایی کارکنان (مشورت با زیردستان)	اعتقاد به تفویض اختیار - غیر متمرکز	گروهی - زیاد
	آزاد منشانه	اجتناب از اعمال قدرت در کارها، هماهنگ کننده و نقش راهنما (اعطای آزادی کامل به کارکنان برای اخذ تصمیم)	آزادی کامل	گروهی و تعیین کننده و بررسی کننده هدف - کم
مطالعات اوهایو	بُعد ساخت‌دهی	تعیین کننده نقش و وظایف (بدون مشورت با زیر دستان)	کم - انجام کارها مطابق با جدول‌های زمان بندی	گروهی - کم
	مراعات	اهمیت به نظرها، احساسات و رفاه کارکنان، برقراری رفتاری	زیاد - احترام و اعتماد متقابل	گروهی - کم

نظریه	سبک رهبری	ویژگی رهبر (نحوه تصمیم‌گیری)	آزادی عمل، اختیارات و اعتماد به کارکنان	نحوه انجام کار و میزان تعهد کارکنان
		دوستانه (مشورت با زیردستان)		
لیکرت و مطالعات میشیگان	آمرانه و استثماری	خودرأی (رده بالای سازمان)	تنها اجرای دستور - بی‌اعتماد به زیردستان	فردی - کم
	آمرانه - خیرخواهانه	نوعی مرحمت پدرانیه (رده بالای سازمان)	کم - اعتماد در حد ارباب و خدمتکار	فردی - کم
	مشورتی	مشارکت تشویقی - تنبیهی (تصمیمات عمومی در رده بالای سازمان و تصمیمات مشخص اجرایی در رده پایین)	تا حدی احساس آزادی دارند - اعتماد نسبی	گروهی - زیاد
	مشارکتی	تأمین امنیت اقتصادی، عزت نفس و بهسازی فردی کارکنان (تصمیمات مشارکتی)	آزادی کامل - اعتماد و اطمینان کامل در تمام زمینه‌ها	گروهی - زیاد
شبکه مدیریت رابرت بلیک، (جین موتن)	بی‌خاصیت	تعیین کننده نقش‌ها و وظایف، فقدان نظارت بر چگونگی اجرای وظایف زیردستان	آزادی کامل - اعتماد و اطمینان کامل در تمام زمینه‌ها	گروهی - کم
	وظیفه‌مدار	حداقل توجه به کارکنان و حداکثر توجه به تولید (بدون مشورت با زیر دستان)	اطاعت محض از رهبر - فقدان اعتماد	فردی - کم
	باشگاهی	حداکثر توجه به کارکنان و حداقل توجه به تولید (مشورت با زیر دستان)	آزادی کامل - اعتماد کامل در تمام زمینه‌ها	گروهی - زیاد
	میانرو	توجه یکسان به تولید و کارکنان (مدیریت انسانی و سازمانی)	میان - اعتماد به نسبت زیاد	گروهی - زیاد
تئوری X, Y (مک‌گریگور)	گروهی	بیشترین توجه به تولید و کارکنان (مشارکتی)	زیاد - اعتماد متقابل	گاهی گروهی زیاد
	تئوری X	معتقد به زور و اجبار و هدایت، نظارت و تهدید به کوشش و تنبیه (بدون مشورت)	کم - اعتماد پایین	فردی - کم
	تئوری Y	پیشرفت و رشد زیردستان مدنظر است (مشارکتی).	زیاد - اعتماد زیاد	گروهی - زیاد
تئوری	مسیر -	مقرراتی یا	کم - اعتماد	فردی - کم

نحوه انجام کار و میزان تعهد کارکنان	آزادی عمل، اختیارات و اعتماد به کارکنان	ویژگی رهبر (نحوه تصمیم گیری)	سبک رهبری	نظریه
	پایین	(بدون مشورت)	فرماندهی	هدف اقتضایی
گروهی - زیاد	میانہ - اعتماد متقابل	برقراری رابطه دوستانه و تأمین نیاز کارکنان (مشورت با زیردستان)	حمایتی	(ایوانز - هوس)
گروهی - زیاد	آزادی کامل - اعتماد و اطمینان کامل	تأمین امنیت اقتصادی، عزت نفس و بهسازی فردی کارکنان (تصمیمات مشارکتی)	مشارکتی	
فردی - کم	کم - اعتماد پایین	هدفهای سخت و غیر قابل دسترس را تعیین می کنند (بدون مشورت).	هدف‌گرا	
فردی - کم	کم - عدم اعتماد	طرفدار کار و بی توجه به کارمند (بدون مشورت)	دستور دادن	دوره زندگی (هرسی و بلانچارد)
فردی - کم	میانہ - اعتماد پایین	طرفداری زیاد از کار و کارمند (بدون مشورت با زیردستان)	عرضه کردن	
گروهی - زیاد	زیاد - اعتماد زیاد	طرفدار کارمند و بی توجه به کار (مشارکتی)	مشارکت دادن	
گروهی - کم	آزادی کامل	بدون توجه به کار و کارمند (آزادی کامل به کارکنان)	واگذاری اختیار	
فردی - کم	کم - اعتماد پایین	تعیین کننده نقش‌ها و وظایف (بدون مشورت)	وظیفه‌مداری	مدل پیوستگی (تانن بوم و اشمیت)
گروهی - زیاد	آزادی زیاد - اعتماد و اطمینان کامل	مدیر، ضوابط و قواعد را معین می کند (مشارکتی).	گروه‌مدار	
گروهی - زیاد	کم - اعتماد پایین	رهبر دارای قدرت زیاد با مرئوسان است (بدون مشورت).	مستبدانه (تولیدگرا)	فیدلر
گروهی - زیاد	تاحدی آزادی - اعتماد و اطمینان قابل توجه	برقراری رابطه دوستانه با زیردستان و تأمین نیازهای آنان (مشارکتی).	دموکراتیک (انسان‌گرا)	

### ج) پلیس جامعه‌محور

۱- **تعریف پلیس جامعه‌محور:** پلیس جامعه‌محور یک فلسفه و راهبرد است، در این راهبرد ضابطان قانون با مشارکت جامعه برای شناسایی و ریشه‌یابی مشکلات و پیدا کردن راه‌حلهایی که مشکل را به طور دائم از بین ببرد، تلاش می‌کنند (ترویانویچ، ۱۳۸۳: ۳).

از نظر فریدمن (۱۹۹۲) پلیس جامعه‌محور عبارت است از؛ یک راهبرد و خط‌مشی با هدف دستیابی به واپایش مؤثر و کارآمد جرایم، کاهش ترس از جنایت، توسعه کیفیت زندگی، گسترش خدمات و مشروعیت کار پلیس از طریق تکیه بر منابع جامعه که درصدد تغییر شرایط جرم خیز هستند. این امر مستلزم مسئولیت‌پذیری بیشتر پلیس و مشارکت بیشتر جامعه در فرایند تصمیم‌گیری و توجه بیشتر به حقوق و آزادی‌های مدنی است (ترویانویچ، ۱۳۸۳: ۲۹).

پلیس جامعه‌محور چیزی بیش از چینش نیروهای پلیس در خیابان‌ها، اعزام گشت پیاده یا پلیس محلات است. این شیوه برخلاف رویکرد سنتی مستلزم رویکرد دو وجهی است که وجه اول آن، نگرشی جامعه‌محورانه نسبت به مسایل اجتماعی و وجه دوم آن، اتخاذ سازوکارها و ابزارهای مناسب برای تحقق آن است (علی نژاد، ۱۳۸۸: ۹۱).

۲- **راهبرد و اصول حاکم بر پلیس جامعه‌محور:** اولین مجموعه از اصول پلیس جامعه‌محور را جان الدرسون (۱۹۷۹) ارائه داد و دومین مجموعه را ترویانویچ و باکور (۱۹۹۰) مطرح کردند. فریدمن نیز اصولی را مطرح کرده که با اصول ترویانویچ شباهت دارد. جدول شماره چهار، اصول حاکم بر پلیس جامعه‌محور را از دیدگاه فریدمن و ترویانویچ نشان می‌دهد.

جدول ۴: اصول حاکم بر پلیس جامعه‌محور از دیدگاه ترویانویچ و فریدمن

(ترویانویچ، ۱۳۸۳: ۴۰-۱۹)

اصول فریدمن	اصول ترویانویچ
پلیس جامعه‌محور یک فلسفه و راهبرد ماموریتی است.	فلسفه مبتنی بر جامعه: پلیس جامعه‌محور هم یک روش تفکر و همچنین راهبرد سازمانی برای مشارکت مردم در کار پلیس و استفاده از روش‌های خلاق حل مشکلات جاری مردم است.
رعایت اصل مشارکت کلیه کارکنان، نیازمند	تعهد نسبت به سپردن اختیار به جامعه: در راهبرد سازمانی



اصول فریدمن	اصول ترویج‌نوویج
تحول درون سازمانی و استقلال بیشتر افسران پلیس است.	پلیس جامعه‌محور، همهٔ افراد پلیس باید به دنبال راهی برای اجرای تقسیم قدرت به صورت عملی باشند.
راهبرد پلیس جامعه‌محور به نسل جدیدی از افسران نیازمند است که به طور مستمر در ارتباط رودرو با مردم باشند.	تمرکز زدایی: این رویکرد به نسل جدیدی از مأموران صفی که بتوانند به طور مستقیم میان پلیس و جامعه عمل کنند، احتیاج دارد. آنان باید بتوانند به صورت رودرو با مردم در تماس باشند.
لزوم جلب همکاری شهروندان داوطلب.	مشکل‌گشایی فوری و دراز مدت: پلیس جامعه‌محور با افراد مطیع قانون تماس قوی و مداوم داشته و از حمایت‌های آن‌ها و راه‌حلهایی مبتکرانه برای رفع مشکلات برخوردار می‌شود.
ایجاد ارتباط مستمر و دائمی بین شهروندان و پلیس.	اخلاقیات، قانونمندی مسئولیت و اعتماد: این رویکرد متضمن رابطه جدید میان پلیس و شهروندان بر مبنای اخلاقیات، قانونمندی، مسئولیت و اعتماد است.
تأکید بر تلاش‌های پیشگیرانه پلیس.	توسعه قیومیت پلیس: ایفای نقش فعال، جایگزین نقش انفعالی می‌شود. پلیس به عنوان تنها سازمان مراقبت اجتماعی ۲۴ ساعته در ۷ روز هفته مطرح می‌شود.
باید با اتخاذ تدابیر، راهکارها و جلب حمایت‌های سازمان‌های حمایتی، احتمال آسیب‌دیدگی قشر آسیب‌پذیرتر جامعه کاهش یابد.	کمک به کسانی که نیازهای خاصی دارند: پلیس به دنبال پیدا کردن راه‌های تازه‌ای برای حفظ زندگی افراد آسیب‌پذیر جامعه است، مانند (جوانان، افراد سال‌خورده، اقلیت‌ها و...).
این رویکرد بر اصل توازن و توجه بین عامل انسانی و نوآوری‌های فناوری تأکید دارد.	کسب حمایت و خلاقیت از درون مردم: استفاده خردمندانه از فناوری مورد تأکید است، اما به این معنا نیست که فناوری می‌تواند جایگزین اثرات صحبت کردن و کار کردن انسان‌ها با یکدیگر شود.
رویکرد یکپارچه در تمام سطوح سازمان پلیس و نه در بخش‌های خاصی از آن	تغییرات داخلی: پلیس باید با رویکردی منسجم کلیه افراد را پوشش داده و شکاف میان پلیس و مردم را پر کند. ارائه اطلاعات در حوزه وسیع جامعه و پشتیبانی از آن از اهداف اصلی اداره پلیس است.
لزوم تمرکززدایی در کار پلیس، برای افزایش انعطاف لازم.	آینده‌سازی: ارائه خدمات به صورت غیر متمرکز و فردی به جامعه، ایجاد انعطاف لازم برای مواجهه با نیازها و اولویت‌هایی که با گذشت زمان تغییر می‌کنند.



رویکرد پلیس جامعه‌محور سعی دارد، سرمایه اجتماعی<sup>۱</sup> حاکم بر جامعه را شناخته و آن را در جهت تحقق اهداف سازمانی به کار گیرد. این امر مستلزم آن است که شناخت دقیق و موşkافانه‌ای از استعدادها و ظرفیت‌های موجود جامعه داشته باشیم و همچنین ساختار، مأموریت و رفتارهای سازمانی خود را متناسب با قابلیت‌های اجتماعی موجود تعدیل کنیم. این همان ویژگی انطباق‌پذیری پلیس در جامعه است که نیازمند بازاندیشی مداوم در مأموریت‌ها و رفتارهای سازمانی است. به عبارت دیگر، رویکرد جامعه‌محوری بر این پیش‌فرض استوار است که حلال مشکلات اجتماعی، خود مردم هستند، بنابراین پلیس باید با بسیج عمومی، قابلیت‌های اجتماعی نهفته در جامعه را به منظور حل مشکلات اجتماعی به کار گیرد (علی نژاد، ۱۳۸۸: ۹۵). رویکرد پلیس جامعه‌محور دارای دو فاز است، فاز یک شامل اجرای برنامه‌هایی به منظور افزایش توانمندی‌های افسران پلیس است و فاز دوم به ایجاد تغییراتی مهم در مأموریت پلیس و فلسفه‌های مدیریتی و سامانه‌های عملیاتی منتهی می‌شود (براون، ۱۹۸۹: ۳). به طور کلی پلیس جامعه‌محور رویکردی نظام‌مند، جهت اجرای قانون با هدف بهبود کیفیت زندگی می‌باشد که دارای سه مؤلفه کلیدی شامل؛ پلیس راهبردمحور، پلیس همسایه‌محور<sup>۲</sup> و پلیس مساله‌محور است و در این چارچوبسه بازیگر اصلی، اداره پلیس، جامعه و افسر پلیس وجود دارد (اولیور، ۲۰۰۱: ۵۴۷).

### 3- ابعاد ساختاری پلیس جامعه‌محور از دیدگاه اندیشمندان این حوزه:

فریدمن معتقد است که به منظور افزایش حضور گسترده پلیس در جامعه، ساختار پلیس باید باز و شفاف باشد و از تمرکز نیز خارج شود. به عقیده او، پلیس باید شبکه ارتباطی گسترده‌ای با شهروندان برقرار کند و در این راستا، یکنواخت‌سازی ساختار درجات باعث می‌شود که مأموران بتوانند بدون کسب اجازه از فرماندهان بالاتر با آزادی عمل بیشتری کار کرده و در نتیجه، کیفیت کار آنان در جامعه بهتر خواهد شد. او همچنین معتقد است که برای افزایش سرعت جریان مبادله اطلاعات، باید ارتباطات

۱ - سرمایه اجتماعی از مفهوم سرمایه اقتصادی اقتباس شده، اما به جای آنکه بر جنبه‌های مادی و پولی اقتصادی تأکید کند، بر ظرفیت‌ها و توانایی‌های نهفته در بطن جامعه تأکید دارد. مواردی از جنس اعتماد، مشارکت و همدلی که به تحکیم روابط اجتماعی افراد در دورن شبکه پیچیده‌ای از نهادها و سازمان‌های رسمی و غیر رسمی می‌انجامد و در نهایت این شبکه روابط، موجب شکل‌گیری سرمایه‌ای می‌شود که اجتماعی بوده و به افزایش رضایت‌مندی عمومی، بالا رفتن کیفیت زندگی و کاهش هزینه‌های زندگی مردم می‌انجامد.

2 - Neighbourhood-oriented police



درون سازمانی در سطوح پایین‌تر به صورت دوجانبه برقرار شود تا سلسله مراتب خشک فرماندهی درهم شکسته و نظارت و تعامل افراد پلیس میان همه سطوح تقویت شود. از نظر او مأموران باید از اختیارات بیشتری برخوردار باشند تا در تصمیم‌گیری‌ها بتوانند با انعطاف پذیری بیشتری رفتار کنند. مگیور (۱۹۹۷: ۵۴۷) نیز نظرات مشابهی در رابطه با اصلاح فرم‌های سازمانی بورکراتیک پلیس و کوچک‌سازی آن با هدف تمرکز بر اهداف سازمانی و حذف مقررات غیر ضرور و کاهش هرم سازمانی و سلسله مراتب اداری جهت انعطاف‌پذیری بیشتر سازمان پلیس را مطرح می‌کند.

به عقیده فریدمن، مؤلفه‌های استقرار پلیس باید علاوه بر حالت پیشگیرانه، حالت واکنشی نیز داشته باشد. بزرگ‌ترین اشتباهی که ممکن است رخ دهد، این است که تصور شود مؤلفه‌های پلیس جامعه‌محور به طور کامل می‌توانند جایگزین مؤلفه‌های سنتی کار پلیس شوند، در حالی که اجزای هر دو رویکرد باید در کنار یکدیگر بوده تا در رابطه با مسائل اضطراری، واکنشی سریع نشان داده شود. همچنین در استخدام باید به سطوح تحصیلی بالاتر توجه داشت تا از میان آنان مأمورانی مردم‌دار و خدمت‌گزار و اهل تعامل با مردم انتخاب شوند. یکی از نکات دیگری که فریدمن بر آن تأکید می‌کند، مسئله همکاری درون و برون سازمانی است. به عقیده او، همکاری‌ها نباید تنها محدود به همکاری درون سازمانی باشد، سازمان پلیس و سایر سازمان‌های اجتماعی باید درک بهتری از نیاز جامعه داشته باشند و برای تقویت همکاری‌ها و افزایش قدرت پاسخ‌گویی به نیازهای جامعه، تلاش کنند. سازمان‌های مختلف باید اطلاعات نظام‌مندی از منابع داشته و جوی ایجاد کنند که همکاری میان حوزه‌ها تقویت شده و از مناقشات کاسته شود (ترویانویچ، ۱۳۸۳: ۳۲-۳۰).

کوردنر (۱۹۸۷) در رویکرد پلیس جامعه‌محور بر سه عنصر ساختار، مدیریت و اطلاعات تأکید می‌کند. در ساختار بر تمرکز زدایی، هموارسازی، کاهش تخصص‌گرایی، تشکیل تیم و اجتماعی شدن تأکید کرده و از نظر او تمرکززدایی، یعنی اختیار و مسئولیت‌ها را می‌توان گاهی در حد وسیعی به فرماندهان، ناظران و مأمورانی که می‌توانند به طور مستقل عمل کنند و در مقابل عملکرد خود مسئولیت‌پذیر نیز باشند، واگذار کرد. هموارسازی عبارت است از تعداد لایه‌های سلسله مراتبی که در سازمان پلیس گاهی می‌تواند کاهش یابد تا ارتباطات توسعه یافته و اتلاف وقت، سخت‌گیری و

بوروکراسی کاهش یابد. کاهش تخصص‌گرایی یعنی اینکه تعداد واحدها و کارکنان تخصصی را گاهی می‌توان کاهش داد و منابع بیشتری را به ارائه خدمات مستقیم به شهروندان اختصاص داد. با تشکیل تیم می‌توان از طریق تشویق کارکنان به انجام کار گروهی، کارایی و اثربخشی انجام کار، حل مشکل و تلاش برای افزایش کیفیت را توسعه داد. اجتماعی شدن عبارت است از؛ واگذاری موقعیت‌هایی که اکنون در دست مأموران سوگند خورده است و می‌توانند با طبقه‌بندی و طراحی مجدد به کارکنان سوگند نخورده واگذار شود، این کار هم صرفه‌جویی در هزینه را به همراه دارد و هم باعث اجتماعی شدن بیشتر کارکنان سوگند خورده خواهد شد (ترویانوویچ، ۱۳۸۳: ۵۸).

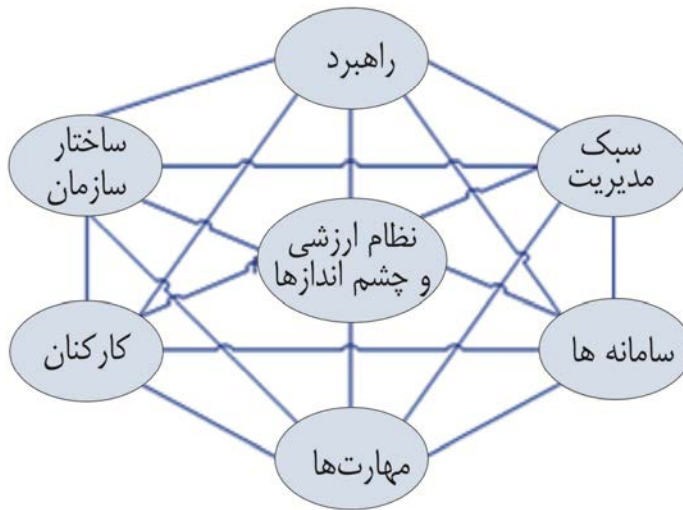
به عقیده برخی دیگر از صاحب نظران، رویکرد پلیس جامعه‌محور بیشتر به کیفیت مدیریت و رهبری و ایجاد اعتماد در داخل و خارج سازمان وابسته است. این امر مستلزم فرایند غیر نظامی سازی، جایگزین کردن روش‌های مدیریت پلیس مبتنی بر ارائه خدمات و همچنین رهبری قوی اما حساس که بتواند الگوی سنتی عملکرد پلیس و مدیریت پلیس را به انجام برساند، است (ترویانوویچ، ۱۳۸۳: ۱۱۳). به عقیده این اندیشمندان، ساختار پلیس باید از ساختار مکانیکی که تنها بر سلسله مراتب فرماندهی تأکید دارد، به سمت ساختارهای ارگانیک تغییر داده شود، زیرا پلیس جامعه‌محور بر ارکان تفویض اختیار، خلاقیت، سرعت دادن به تصمیم‌گیری و مدیریت مشارکتی استوار است (وفادار، ۱۳۸۹: ۳۶). بررسی‌های انجام شده در مورد پلیس آگاهی و مواد مخدر ناجا نشان می‌دهد که در ساختار فعلی، ارتباط و همکاری بین سازمان‌های مرتبط با خط‌مشی‌های پلیس در حد متوسط است و ساختار سلسله مراتبی پاسخگوی نیازهای جامعه نیست (کاملی و همکاران، ۱۳۸۸: ۱۷۲).

#### ۴ - انطباق ویژگی‌های پلیس جامعه‌محور در چارچوب مدل مفهومی هفت

**اس مکینزی:** مدل هفت اس مکینزی چارچوبی برای شناخت تحلیلی از سازمان ارائه می‌کند. در این مدل، تغییر و حرکت سازمان متأثر از تعامل میان هفت بُعد شامل؛ ۱- ساختار (چگونگی سازماندهی فعالیت‌ها و افراد)؛ ۲- راهبرد (مجموعه اقداماتی که اتخاذ می‌شوند)؛ ۳- سامانه‌ها (تمامی فرایندهای اطلاعات در جریان که موجب ارتباط عناصر سازمان با هم می‌شوند)؛ ۴- سبک‌های رهبری (الگوهای رفتاری دائمی و مستمر که افراد در هنگام کار با و به‌وسیله دیگران از آن استفاده می‌کنند و به‌وسیله



افراد درک می‌شود؛ ۵- کارکنان (چگونگی مدیریت منابع انسانی و آموزش آنان)؛ ۶- مهارت‌ها (ظرفیت‌ها و مشخصه‌هایی که در سازمان موجود است.) و ۷- چشم‌انداز و نظام ارزشی (چشم‌انداز بلند مدت و تمامی ارزش‌هایی که مقصد سازمان را به تصویر می‌کشند.) است. مدل هفت اس مکینزی از جمله مدل‌هایی است که برای اطمینان از اینکه تمامی مبانی و ارکان سازمان به طور جامع در نظر گرفته شده‌اند، توسعه یافته و از رویکردی نظام‌مند و نگاهی راهبردی برخوردار است. نمودار شماره یک، مدل مفهومی این نظریه را نشان می‌دهد (عطایی، ۱۳۸۳: ۳۸).



نمودار ۱: مدل مفهومی مدل هفت اس مکینزی

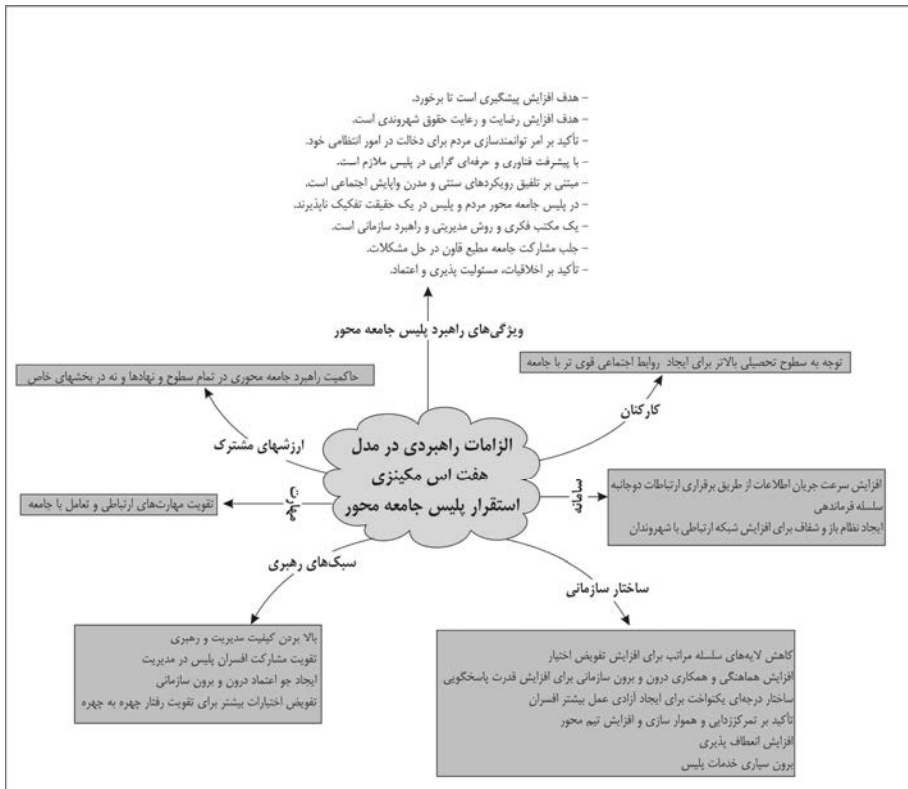
مزایای این مدل عبارت‌اند از؛ انعطاف‌پذیری بالا، ابزاری ارزشمند برای آغاز فرایندهای تغییر، ایجاد تجسمی جامع از سازمان و فراهم کردن تجزیه و تحلیل ویژگی‌های راهبردی آن. بنابراین از آنجایی که هدف این پژوهش، شناسایی حوزه‌های محتمل تغییر در سازمان در صورت اجرایی کردن راهبرد پلیس جامعه‌محور است، این مدل می‌تواند ابزار مناسبی برای این امر باشد.

با توجه به مدل هفت اس مکینزی، اگر سازمانی راهبرد خود را تغییر دهد، لازم است در شش مؤلفه دیگر شامل؛ ساختار سازمانی، کارکنان، مهارت‌ها، سامانه‌ها، سبک رهبری و

نظام ارزشی نیز تغییراتی ایجاد شود تا این سازمان بتواند به اهداف تعریف شده خود دست یابد. بر اساس مبانی نظری پلیس جامعه‌محور، این رویکرد در راهبرد خود دارای نه ویژگی است که این ویژگی‌ها در نمودار شماره دو نشان داده شده است. برای تحقق این ویژگی‌ها در سازمان نیروی انتظامی، باید در شش مؤلفه دیگر از جمله ساختار و سبک رهبری نیز تغییراتی ایجاد شود. برای مثال با توجه به مبانی نظری راهبرد پلیس جامعه‌محور در مؤلفه ساختار سازمانی، ویژگی‌های زیر قابل طرح است:

- ۱- لایه‌های سلسله مراتب برای افزایش تفویض اختیار و انعطاف‌پذیری کاهش یابد.
- ۲- ساختار درجه‌ای یکنواخت‌تری در ساختار ایجاد شود تا آزادی عمل افسران تقویت شود.
- ۳- ساختار باید به نحوی باشد که همکاری و هماهنگی درون و برون سازمانی برای افزایش قدرت پاسخ‌گویی تقویت شود.
- ۴- فعالیت‌هایی که می‌تواند توسط افسران غیر سوگند خورده انجام شود، در ساختار به آنان واگذار شود (برون‌سپاری خدمات پلیسی).

همچنین در رابطه با سبک رهبری پلیس نیز تغییرات به نحوی باید صورت گیرد که از یک طرف مشارکت افسران پلیس در مدیریت تقویت شود و از طرف دیگر با ایجاد جو اعتماد درون سازمانی، تفویض اختیار بیشتری صورت گیرد تا افسران پلیس بتوانند رفتار چهره به چهره بیشتری با جامعه داشته و با آزادی عمل، کیفیت تصمیمات خود را افزایش دهند. نمودار شماره یک، مبانی نظری طرح شده را در قالب مدل هفت‌اس مکینزی مدل‌سازی کرده است.



نمودار ۲: مدل مفهومی تحقیق الزامات رویکرد پلیس جامعه‌محور در متغیرهای مدل هفت اس مکینزی

## روش‌شناسی تحقیق

روش اجرای این تحقیق با توجه به ماهیت نظری آن، توصیفی-تحلیلی از نوع اسنادی است. بر این اساس در این تحقیق سعی شده تا ضمن طرح مفاهیم و نظریه‌های مربوط به ساختار، سبک رهبری و پلیس جامعه‌محور، تصویری درست از این سه مؤلفه ارائه شود. در این راستا به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها، ابتدا مفاهیم و الزامات راهبرد پلیس جامعه‌محور بر اساس مؤلفه‌های مدل هفت اس مکینزی، استخراج و مدل‌سازی شده و در ادامه این ویژگی‌ها با وضعیت فعلی ساختار و سبک رهبری ناجا مورد بحث و استدلال قرار گرفته است. لازم به ذکر است که در این تحقیق ابزار گردآوری اطلاعات، فیش‌برداری است و برای گردآوری اطلاعات از منابع کتابخانه‌ای و اینترنتی استفاده شده است.

## یافته‌های تحقیق

**الف) اصلاحات ساختاری:** بر اساس مصاحبه پژوهشگران با مدیرکل معاونت طرح و برنامه و بودجه ناجا، ساختار فعلی پلیس ایران (ناجا) از ساختاری بخشی برخوردار بوده و مبنای سازماندهی آن سازماندهی بر مبنای وظیفه است. بر اساس دیدگاه مینتزبرگ، ساختار بخشی در جایی استفاده می‌شود که سازمان مورد نظر از واحدهای مستقل تشکیل شده که دارای ساختار بورکراسی ماشینی مجزایی هستند و فعالیت‌های آنها به وسیله دفاتر و بخش‌های مرکزی، هدایت و واپایش می‌شود. این ساختار مسئولیت‌پذیری بیشتری فراهم می‌کند و بر نتایج تأکید دارد. از مزایای این ساختار آن است که کارکنان از وظایف جزیی و عملیات روزانه دور شده و بیشتر می‌توانند به اهداف و عملیات بلند مدت بپردازند (رابینز، ۱۳۷۴: ۲۵۰). سازمان نیروی انتظامی نیز از تعدادی ستاد (پلیس‌های تخصصی و معاونت‌های پشتیبانی) در مرکز و رده‌های متناظر و صفی در هریک از استان‌ها تشکیل شده است. جدول شماره پنج، برخی معایب و مزایای ساختار بخشی و سازماندهی بر مبنای وظیفه را نشان می‌دهد.

جدول شماره ۵: معایب و مزایای ساختار بخشی و سازماندهی بر مبنای وظیفه

ابعاد و ویژگی	ساختار بخشی	سازماندهی بر مبنای وظیفه
ابعاد و ویژگی		مراجعه به جدول شماره ۳
معایب	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحت تأثیر قرار گرفتن اهداف کل سازمان توسط اهداف واحد وظیفه‌ای.</li> <li>• دوباره کاری در فعالیت‌ها و مصرف بیشتر منابع.</li> <li>• ایجاد تعارض بین واحدها در کاهش انگیزه برای همکاری بین واحدها.</li> <li>• وجود مشکلاتی در ایجاد هماهنگی، اغلب کارکنان نمی‌توانند بین</li> <li>• بخش‌ها نقل و انتقال داشته باشند.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• کاهش کارایی در مواردی که بین واحدهای مختلف وابستگی متقابل وجود دارد.</li> <li>• دشواری ارزیابی در شرایطی که واحدهای مختلف مکمل یکدیگر هستند.</li> <li>• فقدان انعطاف‌پذیری و تطبیق‌پذیری با تغییر شرایط محیطی.</li> <li>• تضاد، رقابت و اخلال در مأموریت به دلیل نوعی شیفتگی تخصصی میان واحدها.</li> <li>• کاهش پرورش چند بُعدی مدیران به دلیل فعالیت در یک حوزه تخصصی و نیاز به توسل به بیرون سازمان برای تصدی شغل‌های مدیران اجرایی.</li> </ul>
مزایا	<ul style="list-style-type: none"> <li>• افزایش مسئولیت‌پذیری از طریق واگذاری کامل اختیارات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ساده‌ترین روش برای افزایش کارایی.</li> <li>• کاربرد در کارهای یکنواخت.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• توجه به توان و کارایی واحدهای تخصصی.</li> <li>• ایجاد حوزه‌های قوی تخصصی در سازمان به دلیل تثبیت وظایف.</li> <li>• آموزش آسان و کم هزینه‌تر.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• افزایش فرصت پرداختن کارکنان ادارات مرکزی به اهداف و عملیات</li> <li>• بلند مدت از طریق آزاد شدن از جزئیات عملیات روزانه.</li> <li>• امکان کنار گذاشتن واحدهای مستقل از سازمان با حداقل تأثیر بر کل سازمان.</li> <li>• امکان ایجاد واحدهای مستقل و خودگردان درون یک سازمان بزرگ‌تر.</li> </ul>
--	--

با توجه به ویژگی‌ها و الزامات رویکرد پلیس جامعه‌محور که در مدل مفهومی هفت اس مکینزی به تصویر کشیده شده است (نمودار شماره ۲)، عوامل مؤثر بر نحوه شکل‌گیری ساختار (جدول شماره ۱) و ویژگی‌های ساختاری که بر اساس مدل مینتربرگ در جدول شماره دو و پنج ارائه شده، مشکلات و موانع ساختاری زیر برای اجرای موفق رویکرد پلیس جامعه‌محور مشاهده می‌شود.

۱- بر اساس مبانی نظری رویکرد پلیس جامعه‌محور (نمودار شماره ۲)، این رویکرد بر افزایش هماهنگی و همکاری درون و برون سازمانی برای افزایش قدرت پاسخ‌گویی سریع به نیاز جامعه تأکید دارد، اما از آنجایی که ساختار فعلی پلیس ایران ساختاری بخشی و سازماندهی بر مبنای وظیفه است و بر اساس مبانی نظری این الگوی سازماندهی (جداول شماره ۴ و ۵)، در ساختار بخشی ابزار اندکی برای برقرار روابط وجود دارد و همچنین به دلیل وجود تعارض بین واحدها، انگیزه کافی برای همکاری و هماهنگی وجود ندارد، در چنین شرایطی پلیس نمی‌تواند به نیازهای جامعه پاسخ‌های سریع و دقیقی ارائه کند.

۲- بر اساس جدول شماره پنج، از مزایای ساختار بخشی آن است که با واگذاری کامل اختیارات به واحدها، مسئولیت پذیری آنان افزایش پیدا می‌کند. این امر نقطه قوتی برای اجرای رویکرد پلیس جامعه‌محور محسوب می‌شود، اما لازم است این ملاحظه در نظر گرفته شود که این اختیارات بیشتر در سطوح ستادی متمرکز شده و هر چه به سمت سرانگشتان (نیروهای صفی) حرکت کنیم، به دلیل سازماندهی بر مبنای وظیفه، تفویض اختیار کاهش می‌یابد و این امر با ویژگی‌های



پلیس جامعه‌محور به‌خصوص برای تعامل و رویارویی چهره به چهره مأموران پلیس با مردم در تعارض است.

۳- همان‌طور که در ساختار بخشی مدل مینتزربرگ (جدول شماره ۲) مشاهده می‌کنیم، آموزش و ارشاد، بیشتر در سطح مدیران میانی متمرکز شده و این در حالی است که در رویکرد پلیس جامعه‌محور بر افزایش خلاقیت، تماس مستقیم با مردم، مشارکت و تفویض اختیار بیشتر افسران در نیروهای صفی پلیس تأکید می‌شود. از این‌رو، باید تأکید آموزش‌ها از سطح مدیران میانی به سمت نیروهای صفی تغییر داده شود.

۴- با توجه به جدول شماره پنج، یکی از معایب سازماندهی بر مبنای وظیفه این است که مدیران و کارکنان تنها در حوزه مأموریت و وظایف‌شان تجربه و آگاهی پیدا می‌کنند و با سایر تخصص‌ها بیگانه هستند. این امر با اصل انعطاف‌پذیری در مقابل تغییرات محیطی در رویکرد پلیس جامعه‌محور در تعارض است. این نکته دوباره بر مسئله آموزش مناسب پلیس تأکید می‌کند.

۵- با بزرگ‌تر شدن اندازه سازمان، به طور معمول ارتفاع ساخت سازمانی نیز افزایش می‌یابد، ولی میزان رضایت کارکنان از شغل خود و دقت آنان در عملکرد، کاهش پیدا می‌کند. از طرف دیگر، رضایت شغلی مدیران عالی در ساخت‌های بلند از رضایت شغلی سرپرستان در ساخت‌های کوتاه بیشتر است (رضایان، ۱۳۸۸: ۲۹۹-۲۹۸). از آنجایی که سازمان پلیس یک سازمان بزرگ محسوب می‌شود و بیشتر با دید یک سازمان نظامی تا یک سازمان حکومتی و شهری به آن نگریسته می‌شود و از طرفی در سازمان‌های نظامی سلسله مراتب فرماندهی از اهمیت زیادی برخوردار است، بنابراین در صورتی که ساختار فعلی اصلاح نشود، مسئله نبود انگیزش و رضایت شغلی در سازمان پلیس به‌ویژه در نیروهای صفی به یک چالش جدی در اجرای رویکرد پلیس جامعه‌محور تبدیل خواهد شد.

۶- بر اساس مبانی نظری مرتبط (جدول شماره ۱)، محیط‌های با ثبات و مطمئن با ساختار ماشینی سازگار هستند و در محیط‌های متلاطم، ساختارهای ارگانیک بهتر می‌توانند به نیازهای محیطی پاسخ دهند. از آنجایی که محیط بیرونی سازمان



پلیس یک محیط نامطمئن و به طور دائم در حال تغییر است، لازم ساختار بخشی فعلی ناجا حداقل در حوزه‌های عملیاتی و صفی به سمت ساختاری ارگانیک با ستادهای تخصصی کوچک اما حرفه‌ای تغییر داده شود.

**ب) اصلاحات در سبک رهبری:** بر اساس مدل مفهومی هفت اس مکینزی (نمودار شماره ۲)، رویکرد پلیس جامعه‌محور در رابطه با سبک رهبری بر الزاماتی مانند؛ تقویت مشارکت افسران پلیس در مدیریت، ایجاد جو اعتماد درون و برون سازمانی، تفویض اختیار بیشتر برای تقویت رفتار چهره به چهره تأکید داشته و در حوزه ساختار نیز بر ضرورت کاهش لایه‌های سلسله مراتب برای افزایش تفویض اختیار و ساختار درجه‌ای یکنواخت برای ایجاد آزادی عمل بیشتر افسران پلیس، افزایش انعطاف‌پذیری، تمرکز زدایی و تیم محوری متمرکز شده است. در صورتی که این موارد با مفاهیم جدول شماره سه (ویژگی‌های رویکرد جامعه‌محوری پلیس در نظریه‌های مختلف سبک رهبری) تطبیق داده شود، به راحتی سبک‌های رهبری که با ویژگی‌های رویکرد پلیس جامعه‌محور هماهنگی بیشتری دارند، قابل شناسایی است.

برای مثال، اگر مطالعات آیووا را مبنای تحلیل سبک‌های رهبری قرار دهیم، بر اساس این مطالعات، سبک‌های رهبری به سه سبک استبدادی، دموکراتیک و آزادمنشانه تقسیم می‌شوند. از میان این سبک‌ها، سبک دموکراتیک و آزادمنشانه به دلیل توجه به نیازهای کارکنان، مشورت با آنان و اعتقاد به تفویض اختیار و عدم تمرکز، با الزامات و ویژگی‌های پلیس جامعه‌محور هماهنگی بیشتری دارد. بنابراین در صورتی که قرار باشد رویکرد جامعه‌محور در نیروی انتظامی اجرا شود، ناگزیر باید سبک رهبری مدیران ارشد و میانی سازمان، یکی از دو سبک دموکراتیک یا آزادمنشانه باشد.

به همین ترتیب اگر مبنای تحلیل سبک‌های مدیران عالی و میانی ناجا را مطالعات اوهایو قرار دهیم، سبک رهبری مراعات به دلیل مشورت با زیردستان، آزادی عمل زیادی که به کارکنان داده می‌شود و وجود فضای اعتماد و احترام متقابل با الزامات پلیس جامعه‌محور هماهنگی بیشتری دارد. به طور مشابه در نظریه لیکرت، سبک رهبری مشورتی و مشارکتی، در نظریه شبکه مدیریت، سبک باشگاهی و میانه‌رو، در مطالعات مک گریگور، تئوری Y، در نظریه مسیر-هدف، سبک مشارکتی و حمایتی، در

نظریه دوره زندگی، سبک مشارکتی، در مدل پیوستگی، سبک گروه‌مدار و در نظریه فیدلر، سبک دموکراتیک به دلیل توجه بر ویژگی‌هایی مانند؛ اتخاذ تصمیم مبتنی بر مشورت و توجه به زیر دستان، اعطای آزادی عمل و تفویض اختیار بیشتر به افسران پلیس، برقراری اعتماد قابل توجه بین کارکنان و مدیران و بالا بودن تعهد کارکنان و حاکمیت کار تیمی برای اجرای رویکرد پلیس جامعه‌محور مناسب‌تر هستند.

### نتیجه‌گیری

بر اساس مدل هفت‌اس مکینزی، اگر یک سازمان راهبرد خود را تغییر دهد، لازم است در شش مؤلفه دیگر شامل؛ ساختار سازمانی، کارکنان، مهارت‌ها، سامانه‌ها، سبک‌های رهبری و نظام ارزشی نیز تغییراتی ایجاد شود تا این سازمان بتواند به اهداف تعریف شده خود دست یابد. بر اساس مبانی نظری پلیس جامعه‌محور، این رویکرد در راهبرد خود دارای نه ویژگی است (نمودار شماره ۲). برای تحقق این ویژگی‌ها در سازمان نیروی انتظامی، باید در شش مؤلفه دیگر تغییراتی ایجاد شود، در این مقاله به بررسی الزامات پلیس جامعه‌محور و تأثیرات آن بر دو مؤلفه ساختار سازمانی و سبک‌های رهبری در ناجا پرداخته شد. در این پژوهش سعی شد با بررسی نظریه‌های مطرح در زمینه ساختار و سبک رهبری و تطبیق این نظریه‌ها با ویژگی‌های رویکرد پلیسی جامعه‌محور، اصلاحات مورد نیاز برای اجرای این رویکرد در ناجا شناسایی و ارائه شود.

- بر اساس مبانی نظری، بین راهبرد و ساختار ارتباط معناداری وجود دارد، محیط‌های با ثبات و مطمئن با ساختار ماشینی سازگار هستند و در محیط‌های متلاطم، ساختارهای ارگانیک بهتر می‌توانند به نیازهای محیطی پاسخ دهند. همچنین هر چه سازمان از نظر تفکیک عمودی و افقی پیچیده‌تر باشد، نیاز بیشتری به ارتباطات خواهد داشت و رسیمت زیاد، نوآوری را تضعیف و ارتباطات را کاهش می‌دهد. هرچه سازمان‌ها متمرکزتر باشند، گلوگاه‌های تصمیم‌گیری برای بروز واکنش مناسب به محیط، کندتر شده و عملکرد سازمانی مخدوش می‌شود. تمامی این موارد با ویژگی‌های پلیس جامعه‌محور که بر خلاقیت، عدم تمرکز، پاسخگویی سریع به محیط و... تأکید دارد در تعارض بوده و لازم است در ساختار سازمانی ناجا این موارد لحاظ شود.



- ساختار ناجا با الگوی ساختار بخشی در مدل مینتزبرگ منطبق است و این ساختار برای اجرای پلیس جامعه‌محور با برخی نارسایی‌هایی روبه‌رو است. رویکرد پلیس جامعه‌محور بر افزایش هماهنگی و همکاری درون و برون سازمانی برای افزایش قدرت پاسخگویی سریع به نیاز جامعه تأکید دارد، در حالی که در ساختار بخشی و سازماندهی بر مبنای وظیفه، ابزار اندکی برای برقراری روابط وجود داشته و واحدهای سازمانی انگیزه کافی برای همکاری و هماهنگی ندارند.
- از مزایای ساختار بخشی آن است که با واگذاری کامل اختیارات به واحدها، مسئولیت‌پذیری آنها افزایش می‌یابد. این امر نقطه قوتی برای اجرای رویکرد پلیس جامعه‌محور محسوب می‌شود، اما لازم است این ملاحظه در نظر گرفته شود که این اختیارات بیشتر در سطوح ستادی متمرکز شده و هر چه به سمت سرانگشتان (نیروهای صفی) حرکت کنیم، به دلیل سازماندهی بر مبنای وظیفه، تفویض اختیار کاهش می‌یابد.
- در ساختار بخشی مدل مینتزبرگ، آموزش و ارشاد بیشتر در سطح مدیران میانی متمرکز شده و این در حالی است که در رویکرد پلیس جامعه‌محور، بر افزایش خلاقیت، تماس مستقیم با مردم، مشارکت و تفویض اختیار بیشتر افسران در نیروهای صفی پلیس تأکید می‌شود.
- در سازماندهی بر مبنای وظیفه، مدیران و کارکنان تنها در یک رشته و مأموریت خاص تجربه و آگاهی پیدا می‌کنند و با سایر تخصص‌ها بیگانه هستند، این امر با اصل انعطاف‌پذیری در مقابل تغییرات محیطی در رویکرد پلیس جامعه‌محور در تعارض است.
- با بزرگ‌تر شدن اندازه سازمان، به طور معمول ارتفاع ساخت سازمانی نیز افزایش می‌یابد، ولی میزان رضایت کارکنان از شغل خود و دقت آنان در عملکرد کاهش پیدا می‌کند. از آنجایی که سازمان پلیس یک سازمان بزرگ محسوب می‌شود و بیشتر با دید نظامی تا حکومتی و شهری به آن نگریسته می‌شود، مسئله نبود انگیزش و رضایت شغلی یک چالش جدی در اجرای رویکرد پلیس جامعه‌محور محسوب می‌شود.

- در مورد سبک‌های رهبری نیز تلاش شد از میان نظریه‌ها و سبک‌های مطرح، سبک‌هایی که با الزامات پلیس جامعه‌محور هماهنگی بیشتری دارند، شناسایی و پیشنهاد شوند. عمده سبک‌های انتخابی بر توجه به نیازهای کارکنان، مشورت، تفویض اختیار، عدم تمرکز و کار تیمی تأکید داشتند.

### پیشنهادها

- وظایف و ماموریت‌های اصلی پلیس توسط خط میانی و نیروهای صفی انجام می‌شود و در ساختار بخشی بر اساس این مدل، خط میانی گرایش به استاندارد شدن دارد. بنابراین بحث‌هایی که در چند سال اخیر در مورد استانداردسازی رفتار پلیس مطرح شده، اقدامی مناسب در جهت جامعه‌محوری پلیس است و این اقدام باید تقویت و حمایت شود.
- در نمودار شماره دو بر برقراری روابط اجتماعی قوی‌تر نیروهای صفی با جامعه تأکید و پیشنهاد شده بود که در استخدام، از نیروهای با سطوح تحصیلاتی بالاتر استفاده شود. ضمن تأیید این مطلب، پیشنهاد می‌شود در قالب یک طرح تحقیقاتی بررسی شود که کدام رشته‌های تحصیلی به تفکیک نیروهای صفی و ستادی، باید اولویت استخدامی ناچا باشند. به عبارت دقیق‌تر، پلیس به چه رشته‌هایی نیاز دارد و هر کدام به چه میزان؟ با توجه به الزامات رویکرد پلیس جامعه‌محور، برای برقراری ارتباط و تعامل با جامعه، بر رشته‌های جامعه‌شناسی، روان‌شناسی، حقوق، روابط عمومی و... برای نیروهای صفی تأکید می‌شود.
- همان‌طور که در جدول شماره یک بر اساس مطالعات وود و دیگران بیان شد، ساختار، متناسب با نوع و سطح فناوری تغییر می‌کند. بنابراین، یکی از نکاتی که در طراحی ساختار بخشی ناچا باید به آن توجه کرد، موضوع استفاده خردمندانه از فناوری مناسب است. استفاده هوشمندانه از فناوری می‌تواند بخشی از کاستی‌های مطرح شده را برطرف کند. مهم آن است که بدانیم از چه نوع فناوری (اعم از تکراری یا غیر تکراری، کاربر یا سرمایه‌بر) در کجا و به چه نحو استفاده کنیم. استفاده هوشمندانه از فناوری در جهت ارائه خدمات بهتر در چارچوب رویکرد پلیس جامعه‌محور، مورد تأکید است.



- از آن جایی که بهترین مدیران کسانی هستند که تشخیص دهند در چه شرایطی، چه سبکی مناسب است، مدیران عالی و میانی ناجا نیز در اتخاذ سبک رهبری متناسب با رویکرد پلیس جامعه‌محور باید تدابیر لازم را اندیشیده و سبک مناسب را در دوره‌های عرضی و تخصصی، سرلوحه آموزش‌ها و برنامه‌ریزی‌ها قرار دهند.
- رویکرد پلیس جامعه‌محور به کیفیت مدیریت و رهبری و ایجاد اعتماد در داخل و خارج سازمان وابسته است. در حال حاضر نیروی انتظامی برای تقویت جایگاه اعتماد، مشارکت و سرمایه اجتماعی خود در سطح جامعه، طرح مدیریت کیفیت نیروی انتظامی (مکنا) را اجرا کرده است، در این راستا در نقشه راه مدیران عالی ناجا در پیشبرد این طرح، باید بر تقویت مشارکت افسران پلیس در مدیریت در چارچوب سبک رهبری متناسب با پلیس جامعه‌محور تأکید شود.

- احمدی مقدم، اسماعیل (۱۳۸۴). «آیین فرماندهی و راهبرد انتظامی (افرا)». تهران: دفتر فرماندهی ناجا.
- الوانی، مهدی (۱۳۸۷). «مدیریت عمومی». تهران: نشر نی.
- برزنونی، محمد علی (۱۳۸۴). «امنیت جامعه‌محور با نگاهی به متون دینی». دو ماهنامه توسعه انسانی پلیس، سال دوم، شماره پنجم، صص ۹۴-۴۹.
- ترویانوویچ، رابرت (۱۳۸۳). «پلیس جامعه‌محور». ترجمه مرکز تحقیقات کاربردی طرح و برنامه ناجا، تهران: نشر فرات.
- جداول ساختار سازمانی در ناجا (۱۳۸۹). تهران: معاونت طرح و برنامه و بودجه ناجا.
- دفت، ریچارد ال (۱۳۷۷). «تئوری و طراحی سازمان». ترجمه علی پارسیان، محمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- رایبیز، استیفن (۱۳۷۴)، رفتار سازمانی، ترجمه: علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، جلد سوم، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی
- رضاییان، علی (۱۳۸۸). «اصول مدیریت». تهران: سمت.
- فروغی اصل، امیر (۱۳۸۰). «بررسی تأثیر سبک‌های رهبری مدیریت بر ساختار سازمانی در صنایع شهرستان تبریز». پایان‌نامه کارشناسی ارشد، تهران: دانشگاه تربیت مدرس.
- قالیباف، محمداقرا (۱۳۸۰). «آیین فرماندهی و راهبرد انتظامی (افرا)». تهران: دفتر فرماندهی ناجا.
- قلی‌زاده، محمدرضا (۱۳۹۰). «تأثیر سبک‌های رهبری بر رضایت شغلی کارکنان، مطالعه موردی معاونت طرح و برنامه و بودجه ناجا». پایان‌نامه کارشناسی ارشد، تهران: دانشگاه تربیت مدرس.
- قهرمانی، علی‌اکبر؛ ابطحی، حسین (۱۳۸۸). «طراحی الگوی پلیس جامعه‌محور در جمهوری اسلامی ایران». فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی، سال پنجم، شماره اول، صص ۵۴-۸۱.
- علی‌نژاد، منوچهر (۱۳۸۸). «سرمایه اجتماعی و پیوند آن با پلیس جامعه‌محور». دو ماهنامه توسعه انسانی پلیس، سال پنجم، شماره ۲۷، صص ۱۰۴-۸۵.
- عطایی، امیر مسعود (۱۳۸۳). «بهره‌گیری از رویکرد هفت اس در توسعه زیر سیستم بودجه و اعتبارات ناجا». دو ماهنامه توسعه انسانی پلیس، شماره ۱، صص ۳۳-۵۷.
- کاملی، محمداقرا؛ الوانی، مهدی؛ صالحی صدیقیانی، جمشید (۱۳۸۸). «تأثیر ساختار ارتباطات سلسله‌مراتبی و شبکه‌ای بر عملکرد خط‌مشی‌گذاری سازمان‌ها (مطالعه موردی در سازمان ناجا)». فصلنامه مدیریت انتظامی، سال چهارم، شماره دوم، صص ۱۶۲-۱۷۶.



- مرادی، محمد حسن (۱۳۹۲). «مصاحبه اختصاصی با مدیرکل معاونت طرح و برنامه و بودجه ناجا».
- مینتزرگ، هنری (۱۳۷۷). «سازماندهی پنج الگوی کارساز». ترجمه ابوالحسن فقیهی وزیری، حسین سابقی، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- مقیمی، محمد (۱۳۸۶). «سازمان و مدیریت: رویکردی پژوهشی». تهران: نشر ترمه.
- نجف بیگی، رضا (۱۳۷۹). «سازمان و مدیریت». تهران: انتشارات علمی دانشگاه آزاد.
- وفادار، حسین (۱۳۸۹). «توسعه سازمانی ناجا، راهبردی برای تحقق پلیس جامعه‌محور». فصلنامه توسعه، سال پنجم، شماره هجدهم، صص ۴۶-۲۷.
- هج، ماری (۱۳۸۵). «تئوری سازمان: مدرن، نمادین و تفسیری پست مدرن». ترجمه حسن دانایی‌فر، تهران: نشر افکار.
- Brown, L.P (1989).Community policing: A practical Guide for Police Officials. National Institute of Justice, retrieved from <https://www.ncjrs.gov/App/Publications/abstract.aspx?ID=118001>.
- Maguire, E. R. (1997). Structural change in large municipal police organizations during the community policing era. Justice Quarterly, 14(3), 547-576.
- Oliver, W. M. (2001). Community-oriented policing: A systemic approach to policing. Prentice Hall. retrieved from <https://www.ncjrs.gov/App/Publications/abstract.aspx?ID=193513>
- Trojanowicz & R, Kappeler(1998), Community Policing: A Contemporary Perspective, Cincinnati: Anderson Publishing CO. retrieved from <https://www.ncjrs.gov/App/Publications/abstract.aspx?ID=1741>