

الحمد لله الرحمن الرحيم

فرماندهی و مدیریت انتظامی

حسین دوا الفقاری

احمد روحانی

جلد اول: فصل اول تا فصل پنجم

سرشناسه: ذوالفقاری، حسین، ۱۳۳۸ -

عنوان و نام پدیدآور: فرماندهی و مدیریت انتظامی / حسن ذوالفقاری، احمد روحانی؛

مشخصات نشر: تهران: دانشگاه علوم انتظامی ناجا، ۱۳۹۳ -

مشخصات ظاهری: ۲۴۰۰۰۰ ریال

شابک: دوره: ۱- 978-600-363-016-1، ج ۱: 9- 978-600-6647-15-9، ج ۲: 4- 978-600-363-015-4

وضعیت فهرست نویسی: فیا

یادداشت: ج ۱. (چاپ اول: ۱۳۹۳) (فیا).

موضوع: پلیس — مدیریت

شناسه افزوده: روحانی، احمد، ۱۳۵۱ -

شناسه افزوده: دانشگاه علوم انتظامی ناجا

رده بندی کنگره: HV۷۹۳۵/ذ۹۳۴ ۱۳۹۳

رده بندی دیویی: ۳۶۳/۲۰۶۸

شماره کتابشناسی ملی: ۲۴۹۰۲۶۵

فرماندهی و مدیریت انتظامی

ناشر: انتشارات دانشگاه علوم انتظامی

مؤلفان: حسین ذوالفقاری، احمد روحانی

ناظر علمی: سعید شکری پور، علی افشار

طراح جلد: مهناز فراهانی

چاپ اول: تابستان ۱۳۹۳

شمارگان: ۵۰۰ نسخه

قیمت: ۲۴۰.۰۰۰ ریال

لیتوگرافی، چاپ و صحافی: ایمان (عقیدتی سیاسی ناجا)

نشانی ناشر: تهران، اتوبان - شهید همت غرب، دانشگاه علوم انتظامی - ۴۸۹۳۱۲۹۶

کسب علم و دانش و تلاش برای بهره‌گیری از علوم جدید و بومی‌سازی آن برای رفع نیازهای علمی، فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی به منظور اعتلای اقتدار امت اسلامی، از توصیه‌های مهم اسلام است. علوم پلیسی که همگام با پیشرفت بسیاری از علوم محض و تلفیق آنها با یکدیگر، روز به روز نو می‌شود و مرزهایی تازه از دانش می‌سازد، از جمله علمی است که درخت آن در کشورمان در حال رشد و نمو و ثمر دادن است.

تألیف آثار علمی برجسته و معتبر و اشاعه مفاهیم آنها از جمله رهیافت‌های کارآمد و اثربخش است که می‌توان در سایه آن، بستری مناسب برای بهره‌گیری از تجربه‌های ارزشمند و دانش بومی نخبگان و کارشناسان علوم پلیسی در کشورمان ساخت. بدیهی است اندیشمندان، خبرگان و کارشناسان امور پلیسی داخلی می‌توانند با تلفیق همگن تجربه‌های خود با علوم و تجربه‌های کارشناسان علوم پلیسی دیگر کشورها باعث پیشبرد دانش پلیسی در کشور شوند. امید است با نشر آثار تألیفی از این دست، گامی هرچند کوچک در این مسیر بلند برداریم و نویسندگان، محققان، کارشناسان و استادان را برانگیزانیم تا تجربه‌ها و توان علمی خود را متبلور کنند و اشاعه دهند.

پیش‌گفتار معاونت تربیت و آموزش *

سرعت و گسترش روزافزون علم و فناوری، به ویژه علوم و فنون مرتبط با دانش پلیسی و به تبع آن واگذاری مأموریت‌ها و وظایف جدید به افسران پلیس، ما را بر آن می‌دارد برای همراهی با کاروان رشد و توسعه با نگاهی عالمانه به این مقوله نگریسته و در این رهگذر از اندوخته‌های علمی اندیشمندان و صاحب‌نظران دیگر بهره‌مند شویم.

در قرن حاضر که عصر دانایی و اصالت دانش است، حوزه علوم تخصصی پلیس توانسته است به تناسب نیازهای فراوان بشری و ارتقای توقع و انتظارات انسانی، گام‌های اساسی برداشته شود و به پیشرفت‌های زیاد کیفی نائل آید.

دانشگاه علوم انتظامی، به عنوان تنها مرکز آموزش عالی تربیت افسران پلیس در نظام مقدس جمهوری اسلامی ایران و مرکز ثقل دانش، بینش و مهارت در علوم پلیسی، با دارا بودن دانشکده‌های تخصصی، وظیفه آموزش و تربیت افسران متخصص را بر عهده دارد.

این دانشگاه علاوه بر بهره‌گیری از دانش موجود در دنیا، متناسب با نیازهای بومی، با استفاده از دیدگاه‌های تخصصی پلیس، دست به تولید دانش زده و با تدوین و تالیف منابع آموزشی مورد نیاز، خلأهای علمی خود را پوشش می‌دهد.

دانشگاه علوم انتظامی، با تولید و ترویج ادبیات و دانش انتظامی، زمینه‌های رشد و توسعه آموزش دانشجویان رسته‌های تخصصی را فراهم کرده است تا پاسخگوی نیازها و انتظارات روزافزون جامعه در حوزه علوم پلیسی باشد.

کتاب پیش رو حاصل این اندیشه است که به قلم توانای دوتن از اساتید برجسته این دانشگاه (دکتر حسین ذوالفقاری و مهندس احمد روحانی) به نگارش آمده و به دانشجویان عزیز دانشگاه علوم انتظامی، همکاران و علاقه‌مندان حوزه علوم پلیسی تقدیم می‌شود و انتظار داریم با نظرات اصلاحی خود معاونت آموزش دانشگاه را در راستای ارتقاء و بهبود کیفی کتاب یاری نمایید.

معاونت تربیت و آموزش دانشگاه علوم انتظامی

اداره تدوین متون و منابع آموزشی

پیش‌گفتار نویسندگان

امروزه نقش بی‌بدیل مدیریت در پیشرفت سازمان‌ها و کشورها بر کسی پوشیده نیست و برای تحقق رسالت اساسی بشر در مسیر برقراری تکامل و ارتباط بین آرمان‌ها و واقعیت‌ها و ترکیب و تلفیق منابع در اختیار، امری ضروری و بدیهی است و پیشرفت در جهان پیچیده و ابعاد مختلف نیازهای کنونی در کنار تعارضات و رقابت‌ها و احساس کمبود منابع، نیازمند علم، هنر و فن است و در این رابطه می‌توان گفت که تأثیر مدیریت به نسبت سایر تخصص‌ها و مهارت‌ها مهم‌تر و محوری‌تر می‌باشد.

بر این اساس کسب توانمندی‌های لازم و مهارت‌های مرتبط با وظایف مدیران و فرماندهان ناجا در جهت برقراری نظم و امنیت و اهمیتی که کارکرد سازمان پلیس بر ابعاد مختلف زندگی افراد جامعه دارد، مهم و بدیهی است براساس همین نیاز، کتاب حاضر بر مبنای سرفصل‌های درس فرماندهی و مدیریت انتظامی دوره دافوس دانشگاه علوم انتظامی امین و با اهداف زیر نگارش یافته است.

- زدن پل بین تئوری‌ها و حوزه عمل (تجربه) در شیوه‌های مدیریت فرماندهی
- ایجاد و ارتقای مهارت‌های لازم در بین مدیران و فرماندهان و بی‌نیاز سازی رجوع به منابع مختلف

- افزایش بهره‌وری و اثربخشی در سازمان ناجا و درک مشترک از مفاهیم مرتبط با مدیریت و فرماندهی

و شامل ده فصل به ترتیب فصل ۱- سازمان شناسی ۲- مدیریت ۳- برنامه ریزی ۴- سازماندهی ۵- انگیزش ۶- نظارت و کنترل ۷- تصمیم گیری ۸- فرماندهی ۹- اصول و قواعد عملیات انتظامی ۱۰- مباحث نو می‌باشد.

امیدواریم این مجموعه مورد استفاده اساتید و دانشجویان قرار گیرد و نارسایی‌ها و کاستی‌های آن را با توضیح و تبیین خود مرتفع و با نظرات سازنده خود، ما را در جهت رفع کاستی‌ها در چارچوب‌های بعدی یاری فرمایید.

حسین ذوالفقاری - احمد روحانی

تابستان ۹۳

فهرست مطالب

فصل اول - سازمان شناسی

۲	تعریف سازمان
۴	وجه اشتراک سازمان‌ها
۶	انواع سازمان‌ها
۸	ابعاد سازمان
۸	ابعاد ساختاری
۱۱	ابعاد محتوایی
۱۳	دیگر مفاهیم کلیدی مرتبط با سازمان
۱۳	طراحی سازمان
۱۴	نظریه یا تئوری سازمان
۱۴	رفتار سازمانی
۱۴	روانشناسی سازمانی
۱۵	بهبود سازمانی
۱۵	سازمان‌های یادگیرنده
۱۶	سازمان‌های مجازی
۱۷	کارآفرینی سازمانی
۱۷	فرانوگرایی در نظریه سازمان
۲۰	محیط سازمان
۲۴	محیط بین‌المللی و جهانی
۲۵	محیط - تصویری بزرگ
۲۷	استعاره‌ها و دیدگاه‌های سازمانی
۴۱	دیدگاه‌های مختلف درباره سازمان
۴۴	چکیده
۴۵	خودآزمایی

فصل دوم- مدیریت

۴۹	مقدمه
۵۳	تعریف مدیریت
۸۴	سیر تکوین علم مدیریت
۸۸	رهافت‌های عمده در سیر تکوین نظریه‌های سازمان و مدیریت
۸۸	رهافت‌های سنتی به مدیریت
۹۲	نظریه مدیریت اداری
۹۳	نظریه بوروکراسی
۹۷	رهافت‌های منابع انسانی به مدیریت
۹۸	مکتب روابط انسانی
۱۰۰	نظریه‌های مکتب روابط انسانی
۱۰۰	نظریه‌ی نیازهای انسانی
۱۰۱	نظریه X و نظریه Y
۱۰۲	نظریه شخصیت و سازمان
۱۰۳	رهافت‌های کمی به مدیریت
۱۰۴	علم مدیریت
۱۰۶	رهافت‌های سیستمی و اقتضایی به مدیریت
۱۰۷	نظریه‌ی سیستمی
۱۱۰	نظریه یادگیری سازمانی
۱۱۳	نظریه آشوب
۱۱۴	نظریه اقتضایی
۱۲۱	الگوی مدیریت اسلامی
۱۲۳	منابع اصلی الگوی مدیریت اسلامی
۱۲۷	خلاصه
۱۳۳	خودآزمایی

فصل سوم - برنامه ریزی

مقدمه

تعریف برنامه ریزی

اهمیت و ضرورت برنامه ریزی

هدف از برنامه ریزی

اولویت برنامه ریزی

مراحل عمده ی برنامه ریزی

ابعاد و جنبه های برنامه ریزی

انواع برنامه ریزی

برنامه ریزی راهبردی

برنامه ریزی عملیاتی

مراحل برنامه ریزی عملیاتی (اجرایی)

برنامه ریزی تخصصی

برنامه ریزی و نظارت بر تولید

برنامه ریزی نیروی انسانی

برنامه ریزی مالی و تنظیم بودجه

رهیافت های گوناگون به برنامه ریزی

برنامه ریزی از داخل به خارج و برنامه ریزی از خارج به داخل

برنامه ریزی از بالا به پایین و برنامه ریزی از پایین به بالا

برنامه ریزی بر مبنای هدف

برنامه ریزی و مدیریت بر مبنای استثناء

برنامه ریزی اضطراری

برنامه ریزی اقتضایی

خط مشی ها، چارچوب های اجرای برنامه ها

اثر بخشی برنامه ریزی

بهره وری برنامه ریزی

بهره وری در حوزه خدمات

۱۸۳	محاسن برنامه‌ریزی
۱۸۳	محدودیت‌های برنامه‌ریزی
۱۸۴	پیشنهادهایی برای برنامه‌ریزی مناسب
۱۸۴	دام‌های مهم در مسیر برنامه‌ریزی موفق
۱۸۵	اهمیت انعطاف‌پذیری برنامه
۱۸۶	برنامه‌ریزی در الگوی مدیریت اسلامی
۱۹۳	بهره‌وری در خدمات پلیسی
۱۹۳	چکیده
۱۹۷	خودآزمایی

فصل چهارم - سازماندهی

۲۰۱	مقدمه
۲۰۲	تعریف سازماندهی
۲۰۴	مبانی سازماندهی
۲۰۶	تعیین استاندارد
۲۰۷	تقسیم کار عمودی
۲۰۷	حیطه‌ی نظارت
۲۱۰	تمرکز و عدم تمرکز
۲۱۱	عوامل مؤثر در غیر متمرکز کردن سازمان
۲۱۳	مزایای تمرکز و عدم تمرکز
۲۱۵	میزان تمرکز و عدم تمرکز
۲۱۵	تعیین ارتفاع ساخت سازمانی
۲۱۷	ساخت سازمانی
۲۱۹	ساخت رسمی و غیررسمی
۲۴۷	الگوی کلاسیک سازماندهی
۲۶۴	روندهای جدید در سازماندهی
۲۶۶	سازماندهی بر مبنای برنامه و پروژه

۲۶۷	سازماندهی خزانه‌ای (ماتریسی)...
۲۷۰	سازماندهی با گروه‌های متداخل
۲۷۲	سازماندهی تیمی
۲۷۴	ساختار شبکه‌ای
۲۷۵	سازماندهی بر مبنای دانش
۲۷۶	مؤلفه‌های اقتصادی و طراحی سازمان
۲۸۳	مؤلفه‌های جامعه‌شناسی سازمان
۲۹۳	سازماندهی از منظر اسلام
۲۹۵	اصول سازماندهی در حکومت رسول خدا (ص)
۳۰۰	بایسته‌های مدیریتی برای سازماندهی در نگرش حضرت (علی)
۳۰۲	خلاصه
۳۰۹	خودآزمایی

فصل پنجم - انگیزش

۳۱۳	مقدمه
۳۱۳	انگیزه و انگیزش
۳۱۴	تفاوت انگیزه با انگیزش
۳۱۶	شناخت و تغییر انگیزش
۳۱۷	انگیزش و رفتار
۳۱۸	تفاوت انگیزه با اهداف
۳۱۹	شدت انگیزه
۳۲۰	ارضای نیاز
۳۲۰	عدم ارضای نیاز
۳۲۹	نظریه‌های انگیزش
۳۲۹	مدل سنتی
۳۳۰	مدل روابط انسانی
۳۳۱	مدل منابع انسانی

۳۳۱	نظریه‌های معاصر
۳۳۲	نظریه سلسله مراتب نیازها
۳۳۹	نظریه سطوح مختلف، زندگی
۳۴۰	نظریه‌ی نیازهای آشکار
۳۴۰	نظریه‌ی نیازهای زیستی، تعلق و رشد
۳۴۱	نظریه‌ی نیازهای سه گانه
۳۴۲	تئوری انگیزش - بهداشت روانی
۳۴۵	مقایسه بین نظریه‌ی سلسله مراتب نیازها و نظریه‌ی انگیزش و بهداشت روانی
۳۴۷	تئوری دو ساحتی انسان
۳۴۹	کاربرد عملی تئوری‌های محتوایی انگیزش
۳۵۰	تئوری‌های محتوایی انگیزش در برابر فرهنگ‌ها
۳۵۱	تئوری‌های فرآیندی انگیزش
۳۵۱	تئوری انتظار
۳۵۳	تئوری برابری
۳۵۷	نظریه اسناد
۳۵۷	نظریه‌ی هدف گذاری
۳۶۰	نظریه تقویت یا شرطی کردن عامل
۳۶۲	کاربرد نظریات انگیزشی
۳۶۳	شاایسته سالاری؛ تدبیر انگیزشی اثربخشی
۳۶۶	ارکان شاایسته سالاری
۳۶۹	انگیزش کارکنان در مقایسه با مدیران
۳۷۰	معنویت و فراانگیزش
۳۷۱	معنویت در کار
۳۷۳	گرایش‌های دینی و معنوی در کار و سازمان
۳۷۴	معنویت پشتیبان فرایندها
۳۷۸	انگیزش در مدیریت اسلامی
۳۷۹	رابطه‌ی انگیزش و خیر و شر

۳۸۱	پرستش و انگیزش
۳۸۵	انگیزش الگویی یا الگوی انگیزشی
۳۸۷	انگیزش در پلیس
۳۹۳	شیاسته سالاری در ناجا
۳۹۷	چکیده
۴۰۶	خودآزمایی

فصل ششم- نظارت و کنترل

۴۰۹	مقدمه
۴۱۰	تعاریف نظارت و کنترل
۴۱۰	ناظر
۴۱۲	کنترل
۴۱۳	نظارت و کنترل چیست
۴۱۴	هدف نظارت و کنترل
۴۱۵	فرآیند و معیارهای کنترل
۴۷۱	نظارت ستادی
۴۷۲	بازرسی
۴۷۲	رویکردهای بازرسی
۴۷۷	اصول نظارت و بازرسی
۴۸۰	چکیده
۴۸۵	خودآزمایی

فصل هفتم- تصمیم گیری

۴۸۹	مقدمه
۴۸۹	تصمیم گیری
۴۹۱	فرآیند تصمیم
۵۰۱	انواع تصمیم‌ها

۵۰۷	شرائط محیطی حاکم بر تصمیم گیری
۵۱۱	روش ها و فنون تصمیم گیری
۵۱۱	روش های مبتنی بر تفکر خلاق
۵۱۲	تصمیم گیری گروهی
۵۱۲	مزایای تصمیم گیری گروهی
۵۱۶	معایب تصمیم گیری گروهی
۵۱۸	فنون تصمیم گیری گروهی
۵۲۶	درخت تصمیم گیری
۵۲۷	الگوریتم ها در تصمیم گیری
۵۳۰	نظام های پشتیبان تصمیم گیری
۵۴۶	تصمیم گیری در مدیریت اسلامی
۵۵۱	تصمیم گیری در سازمان های انتظامی
۵۵۲	الگوی فرآیند تصمیم گیری عملیات انتظامی
۵۵۵	سامانه های پشتیبان تصمیم گیری در عملیات انتظامی
۵۵۶	چکیده
۵۵۸	خودآزمایی

فصل هشتم فرماندهی

۵۶۱	مقدمه
۵۶۲	فرمانده و فرماندهی
۵۶۵	هنر فرماندهی
۵۷۰	رهبری و فرماندهی
۵۷۵	فرماندهی و قدرت نرم
۵۷۶	اصل تعادل در اقتدار فرماندهی
۵۷۶	نظام فرماندهی
۵۷۸	فرماندهی حرفه ای
۵۷۹	وحدت فرماندهی