

نظارت کاربردی پلیس

نکات عملی برای مدیران و فرماندهان صف

نویسنده:

جرالد دبلیو. گارنر

ترجمه

دکتر حسین ملانظر

بازرسی کل ناجا

دفتر تحقیقات کاربردی

۱۳۸۸

سرشناسه: گارنر، جرال د بلیو.

Garner, Gerald W.

عنوان و نام پدیدآور: نظارت کاربردی پلیس: نکات عملی برای مدیران و فرماندهان صف / نویسنده جرال د بلیو. گارنر؛ ترجمه حسین ملانظر.

مشخصات نشر: تهران: نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران، بازرسی کل، دفتر تحقیقات کاربردی، ۱۳۸۸.

مشخصات ظاهری: ۲۶۰ ص.

شابک: 978-600-91257-2-2

وضعیت فهرست‌نویسی: فیبا

یادداشت: عنوان اصلی:

Common sense police supervision: practical tips for the first line leader, 2008

یادداشت: واژه نامه.

یادداشت: نمایه.

موضوع: پلیس - سرپرستی

شناسه افزوده: ملانظر، حسین، مترجم

شناسه افزوده: نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران، بازرسی کل، دفتر تحقیقات کاربردی

رده‌بندی کنگره: ۱۳۸۸ ۲۱ گز ۱/۱۷۷۶۳۶

رده‌بندی دیویی: ۳۶۳/۲۲

شماره کتابشناسی ملی: ۱۸۴۳۲۹۶

نظارت کاربردی پلیس

نکات عملی برای مدیران و فرماندهان صف

نویسنده: گارنر، جرال د بلیو.

ترجمه: دکتر حسین ملانظر

ویراستار: دکتر محمد دانشگر و منصوره شوشتری

صفحه‌آرا: موسسه صدف

طراح جلد: کانون هنری نوتاش

لیتوگرافی، صحافی و چاپ: مرکز چاپ ایمان

شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه

نوبت چاپ: اول

سال نشر: ۱۳۸۸

مجوز انتشار سازمانی: ۱۰/۲۳۳۲۱

نشانی: تهران، میدان ونک، میدان عطار، مجتمع ۱۲ فروردین، ستاد فرماندهی ناجا -

بازرسی کل - دفتر تحقیقات کاربردی

توجه: بهره‌برداری از این کتاب در حوزه سازمانی است. از واگذاری آن به افراد خارج از سازمان خودداری فرمایید.

سخن ناشر

نظارت و بازرسی در سازمانها ابزاری است که مدیران را قادر می سازد از طریق مراقبت از چگونگی پیشرفت عملیات و تغییر و اصلاح لازم در آن، مانع انحراف تحقق هدفهای سازمان شوند لذا عنصر جدایی ناپذیر برنامه های توسعه به شمار می آید. به عبارت دیگر صحت جهت گیری فعالیتهای را برای نیل به اهداف از پیش تعیین شده، تأیید می نماید. کارآمدی نظارت از طریق توسعه علم مداری، تحقیق و پژوهش در روش ها و چگونگی انجام ماموریت حاصل می شود و مدیران و فرماندهان را قادر می سازد تا ضمن کاهش تاثیرات منفی عوامل تاثیرگذار در روند اجرای فعالیتهای، تحقق اهداف سازمان را تحصیل نماید. لذا هر گونه تحقیق و پژوهش در حوزه نظارت تلاش برای کشف، حقیقت، تحصیل خودکفایی و توانمندسازی سازمان می باشد. کتابی که پیش رو دارید تحت عنوان نظارت کاربردی پلیس توسط جerald دبلیو. گارنر نگاشته شده است. وی از افسران پلیس فدرال بوده که ۳۴ سال خدمت دارد و متخصص در موضوعات نظارت پلیسی و ارتباط پلیسی با رسانه ها می باشد که آقای دکتر حسین ملانظر عهده دار ترجمه آن به فارسی بوده است.

این کتاب در هفده فصل به شرح ذیل تدوین شده است. فصل اول در خصوص مدیریت و فرماندهی پلیس در مفهوم عام و خاص آن بحث می کند و فصل دوم نیز به مهارت ها و مراکز ارزیابی اشاره دارد. فصل سوم مسئولیت کارکنان را در برابر مدیران، ماموران زیر مجموعه بیان دارد و فصل چهارم به ویژگیهای مدیر اشاره دارد. فصل پنجم و ششم و هفتم فرمانده و مدیر پلیس را در مقام مربی و ارزیاب و برقرار کننده نظم مورد بررسی قرار

داده و فصول هشتم، نهم، دهم، یازدهم و دوازدهم فرمانده و مدیر پلیس را به تفکیک در مقام طراح، ارتباط گر، مشاور و مرجع رسیدگی به شکایات مورد بحث قرار می دهد. فصل سیزدهم برخی مشکلات خاص پلیس از جمله درگیریهای داخلی، فساد و عدم کفایت پلیس را بیان داشته و فصل چهاردهم به نقش فرمانده و مدیر پلیس در حفاظت محلی اشاره دارد. فصل پانزدهم، شانزدهم و هفدهم نیز به نقش مدیر و فرمانده پلیس در حفظ جان مأمور، سخنگوی سازمان و ارائه خدمات فوق العاده به ارباب رجوع اشاره دارد. نظر به لزوم نقد این اثر، بازرسی کل ناجا مشتاقانه آماده پذیرش پیشنهادها و نظرات خوانندگان گرانقدر در جهت اصلاح برخی کاستی های ممکن در زمینه ترجمه و انتخاب چنین موضوعاتی می باشد.

بازرسی کل ناجا
دفتر تحقیقات کاربردی

در باره نویسنده

جرالد دلیو گارنر افسر پلیس با ۳۴ سال سابقه، در حال حاضر رئیس پلیس شهر لیک وود سازمان پلیس کلرادو است. وی متخصص در موضوعاتی پیرامون نظارت پلیسی، ارتباط پلیسی با رسانه ها بوده که شش کتاب و حدود ۲۰۰ مقاله در این زمینه چاپ کرده است. او مشغول تدریس و استاد مدعو در دانشکده ملی FBI، مجمع بین المللی رؤسای پلیس می باشد. او همچنین تجارب وسیعی را در زمینه تدریس در تعدادی از دانشکده های پلیس داراست.

گارنر دارای مدرک کارشناسی ارشد در رشته حقوق اجرایی و دارای مدرک ویژه تدریس دروس پلیسی در کلرادو می باشد. مدرک دکترای او در زمینه روزنامه نگاری است. در طول خدمتش در سازمان پلیس مسئولیتهای متعددی نظیر افسر گشت، گروه بان گشت، بازپرس، کارشناس پیشگیری از جرم، مسئول مذاکره کننده با گروگان گیرها در یگان امداد و افسر اطلاعات داشته است.

او به عنوان فرمانده واحد خود در بخش گشت، خدمات اجرایی و مدیریت اطلاعات مسئولیت داشته است.

فهرست مطالب

الف.....	سخن ناشر
ج.....	درباره نویسنده
۱.....	پیش‌گفتار
۳.....	مقدمه

فصل اول: مفهوم سرپرستی

۸.....	نظریه و کاربرد
۱۰.....	سرپرستی در مفهوم عام
۱۴.....	سرپرستی در معنای خاص
۱۹.....	برخی وظایف خاص
۲۲.....	چکیده

فصل دوم: آمادگی برای نقش سرپرستی پلیس

۲۵.....	آمادگی روحی
۳۳.....	چه چیزهایی باید دانست؟

مهارت‌های آزمون‌دهی.....	۲۷
هیئت‌ها و مراکز ارزیابی.....	۳۹
تغییر نگرش.....	۴۷
چکیده.....	۴۸

فصل سوم: اصول اخلاقی سرپرستی پلیس

مسئولیت در برابر مدیران.....	۵۳
مسئولیت در برابر مأموران.....	۶۰
مسئولیت در برابر خود.....	۶۴
چکیده.....	۶۷

فصل چهارم: ویژگی‌های مدیر و فرمانده پلیس

ویژگی‌های مدیر.....	۷۲
موانع بر سر راه مدیریت.....	۷۹
شان فرماندهی.....	۸۷
روحیه کاری به عنوان ابزار.....	۸۹
چکیده.....	۹۰

فصل پنجم: مدیر و فرمانده پلیس در مقام مربی

مسئولیت آموزش.....	۹۴
عناوین برنامه آموزشی پلیس.....	۹۵
به کارگیری مناسب طرح درس.....	۱۰۰
ارائه درس.....	۱۰۵
وسایل کمک آموزشی.....	۱۱۱
چکیده.....	۱۱۴

فصل ششم: مدیر و فرمانده پلیس در مقام ارزیاب

اهداف ارزیابی.....	۱۱۸
معیارهای ارزیابی.....	۱۲۰
رهنمودها و مشکلات.....	۱۳۰
بازرسی و بازبینی.....	۱۳۸
چکیده.....	۱۴۲

فصل هفتم: مدیر و فرمانده پلیس در مقام برقرار کننده نظم

اهداف تأدیب.....	۱۴۶
ضروریات تأدیب منصفانه و مؤثر.....	۱۵۲
اهمیت نقش سرپرست در برقراری نظم.....	۱۶۰
چکیده.....	۱۶۲

فصل هشتم: مدیر و فرمانده پلیس در مقام طراح

عناصر طرح.....	۱۶۶
نوشتن اهداف طرح.....	۱۷۱
اهداف برنامه‌ریزی برای کارمندان.....	۱۷۳
تنظیم اولویت‌های شخصی.....	۱۷۵
چکیده.....	۱۷۸

فصل نهم: مدیر و فرمانده پلیس در مقام ارتباط گر

عناصر ارتباط درست.....	۱۸۳
تله‌های ارتباط درست.....	۱۹۳
مزایای ارتباط درست.....	۱۹۷
ارتباط کتبی و شفاهی.....	۱۹۹
چکیده.....	۲۰۱

فصل دهم: مدیر و فرمانده پلیس در مقام مشاور

۲۰۶	شناسایی مشکلات فردی
۲۱۱	روش‌های حل مسئله
۲۱۶	منابع کمک
۲۱۹	رابطه مشاور - مشاوردگیرنده
۲۲۲	چکیده

فصل یازدهم: فرمانده پلیس در مقام مدیر

۲۲۶	نقش مدیریتی
۲۳۲	انجام دادن وظایف تخصصی
۲۳۶	محصول نهایی
۲۴۵	نگرش نسبت به تغییر
۲۴۸	چکیده

فصل دوازدهم: مدیر و فرمانده پلیس در مقام مرجع رسیدگی به شکایات

۲۵۴	اتهامات سوء رفتار
۲۷۳	شکایات داخلی
۲۷۴	شکایات کارمندان
۲۷۶	مسائل نیروی کار
۲۸۱	چکیده

فصل سیزدهم: برخی مشکلات خاص

۲۸۶	گفتگوی مستقیم
۲۹۰	بقای سازمانی
۲۹۴	درگیری‌های داخلی
۲۹۶	فساد یا عدم کفایت

۳۰۱		موضوعات جاری
۳۰۳		چکیده

فصل چهاردهم: نقش مدیر و فرمانده پلیس در حفاظت محلی

۳۰۷		مفهوم حفاظت محلی
۳۰۹		حل مسئله
۳۱۱		نقش سرپرست
۳۱۶		چکیده

فصل پانزدهم: نقش مدیر و فرمانده پلیس در حفظ جان مأمور

۳۲۴		مسئولیت آموزش
۳۲۵		مسئولیت بازرسی
۳۲۶		مسئولیت تجهیزات
۳۲۷		مسئولیت مداخله
۳۲۸		پایداری روحی نیروها
۳۲۸		تشریح ایمنی مأمور پلیس
۳۲۹		سرپرست به مثابه الگو
۳۳۰		چکیده

فصل شانزدهم: مدیر و فرمانده پلیس در مقام سخنگوی سازمان

۳۳۴		حقایق دست اول به دست بیاورید
۳۳۷		چه چیز باید گفت
۳۴۰		حضور در تلویزیون
۳۴۱		دامهایی که باید از آنها گریخت
۳۴۵		نوشتن اطلاعیه خبری
۳۴۸		چکیده

فصل هفدهم: نقش مدیر و فرمانده پلیس در ارائه خدمات فوق العاده به ارباب رجوع

۲۵۲..... آنها چه می خواهند؟

۳۵۴..... چیزی که آنها نمی خواهند

۳۵۷..... چگونه می توان با آنها ارتباط برقرار کرد؟

۳۵۹..... تماس خوب یا بد؟

۳۶۱..... چکیده

۳۶۳..... واژه نامه

۳۹۱..... فهرست راهنما

پیشگفتار

سرپرستی بر کار کارکنان پلیس، فعالیتی بسیار متفاوت و دشوار است و درگیری‌های جدی و مزایای بزرگی در پی دارد.

مقالات و کتاب‌های بسیاری دربارهٔ سرپرستی بر اجرای قانون و مدیریت آن نگاشته شده که برخی از آنها بسیار مفید بوده است. در برخی موارد نظریه بر جنبهٔ کاربردی غلبه کرده است. مطالب بیهوده و نامفهوم زیادی نیز تحت عنوان مدیریت پیشرفته در این مقوله گنجانده شده است که هیچ یک به کار مسئول اجرای قانون کمک چندانی نمی‌کند.

هدف این کتاب برانگیختن سرپرست‌های کهنه‌کار، تازه‌کار و همین‌طور آیندگان است تا با استفاده از قدرتمندترین ابزارهای که در دست دارند، مسئولیت‌های خود را به عنوان مدیریت و فرماندهی مؤثر به بهترین شکل به انجام رسانند. ابزاری که از آن سخن به میان آمد، همان عقل سلیم آنهاست. عقل سلیم، که شامل تجربه‌های زندگی، قضاوت درست، احتیاط و توانایی تعقل و تصمیم‌گیری منطقی است، با مدیریت فرد هوشمند در یافتن راه حل‌های مؤثر برای مشکلاتی که در مدیریت کادر پلیس با آنها روبروست به وی یاری می‌رساند. چاپ نخست کتاب نظارت کاربردی پلیس، ضرورت‌های مورد نیاز سرپرست موفق پلیس ارائه کرد. در چاپ دوم، پیشرفت‌هایی در همان زمینه‌ها حاصل آمد و برای بررسی مسائل دوگانهٔ پلیس در مدیریت نیروها به سوی دوران حفاظت محله-محور و در عین حال نگرانی از آنها، فصل‌هایی به کتاب افزوده شد. چاپ سوم رهنمودهای مدیریتی را به روز کرده و یک یا دو فصل به آن افزوده است. یکی از این فصلها اطلاعاتی را در زمینهٔ

رویارویی با رسانه‌ها در اختیار مسئولان پلیس قرار می‌دهد. دیگری نیز راهنمایی‌هایی در زمینه مدیریت افراد در ارائه خدمات استثنایی به ارباب رجوع در مواقع نیاز ارائه می‌دهد. این کتاب، خواننده را به سخنگویی ماهر در زمینه مدیریت اجرایی و استفاده از تکیه کلامها و شعارهای روز تبدیل نمی‌سازد، بلکه رهنمودهایی مطمئن و کاربردی در زمینه مدیریت و فرماندهی ارائه می‌کند که حاصل تجربه‌ها و مشاهدات سرپرستان واقعی پلیس است. از آنجا که این کتاب بر اهمیت افسر پلیس تأکید می‌کند، مطالب آن برای هر فردی در منصب مدیریت نیروهای قانون‌ارزشی مشابه خواهد داشت. هر چند راوی در بیشتر موارد، مردان را مخاطب قرار می‌دهد، واضح است که این کار تنها برای آسانی کار خواننده است. مدت زیادی است که زنان نشان داده‌اند که هم ردیف هم‌تایان مرد خود در عرصه مدیریت مجریان قانون، موفق عمل کرده‌اند و باید در آینده نقش‌های بهتری در این عرصه به آنها واگذار گردد.

نویسنده عقیده دارد سرپرست حال یا آینده، که از الگوهای اخلاقی و عقل سلیم خود پیروی می‌کند به عنوان مدیر و فرماندهی توانمند به سرپرستی بر اجرای قانون خدمت بزرگی می‌کند.

جرالد دبلیو. گارنر

مقدمه

آموختن تمام نکات موفقیت یک فرمانده عملی نیست. لیکن مدیران بزرگ هیچ‌گاه دست از آموختن بر نمی‌دارند و این کار را تنها به یک دلیل انجام می‌دهند: کمک به دیگران از طریق مدیریت آنها، سیاست‌ها و بکارگیری خدمات پیشرفته اجرای قانون. البته فرماندهان موفق دلیل دیگری نیز برای آموختن ترقی دارند که شاید خودخواهانه باشد اما رواست. در جهانی که همه افراد با بهانه‌های واهی از یکدیگر شکایت می‌کنند، سرپرست مسئول، کارش را با دلایل منطقی و برای حفاظت از سازمان و افرادی که در برابرشان مسئولیت دارد و همین‌طور حفاظت از خودش انجام می‌دهد و دقت دارد که دیگران را نیز در این زمینه مدیریت کند. وی به دلیل اطمینانی که از عملکرد درست خود دارد به یقین می‌داند که هر دادخواستی که علیه وی و سازمانش مبنی بر سرپرستی نادرست تنظیم شده باشد، ضرورتاً درست نخواهد بود.

این کتاب بر ارزش عقل سلیم در فعالیت‌های مدیریتی تأکید می‌کند. در دو فصل اول، معنای سرپرستی و نیازهای علمی و عملی مدیر و فرمانده موفق برای ارتقا از درجه افسر ارشد به سرپرست رده اول مورد بررسی قرار گرفته است.

فصل سوم به بحث و بررسی اصول اخلاقی سرپرستی و مسئولیت‌های حرفه‌ای این شغل توجه دارد و فصل چهارم، ویژگی‌های اصلی سرپرستی را بررسی می‌کند. در فصل پنجم به وظایف مدیر و فرمانده پلیس به عنوان مربی پرداخته و نکاتی مفید برای موفقیت در این زمینه ارائه شده است. فصل ششم، وظیفه حیاتی سرپرست را به عنوان ارزیابی

کننده عملکرد کارکنان مورد بررسی قرار می‌دهد و نکات مفیدی برای اجرای موفق آن ارائه می‌کند. در این فصل موانعی که در نتیجه عدم دقت در عملکرد ارزیاب به وجود آمده نیز مورد اشاره قرار گرفته است.

فصل هفتم به دقت، نقش مدیر و فرمانده را به عنوان فرد برقرارکننده نظم در روند اصلاح بررسی می‌کند و فصل هشتم کار وی را به عنوان فردی برنامه‌ریز در حیطه‌هایی از جمله اقدامات خاص برای استقرار نیرو و تعیین اهداف شخصی، تحت پوشش قرار می‌دهد. هدف از فصل نهم عملکرد بسیار مهم ارتباطات است که در عین حال، راه حل‌هایی عملی برای بهبود فنون ارتباطی شفاهی و کتبی ارائه می‌دهد. در این فصل موانع ارتباطات مؤثر نیز شناسایی شده است. در فصل دهم توصیه‌هایی برای رفع مشکل ارائه شده است تا از این طریق به افسر پلیس در مقام مشاور در رفع مشکلات زیردستانش یاری رساند.

فصل یازدهم، مدیر و فرمانده پلیس را مدیر منابع انسانی و مادی می‌داند که می‌تواند بخش‌های ضروری اهداف سازمانی را محقق سازد. فصل دوازده مشکلات شغلی، ارزیابی شکایات و همین‌طور شیوه رسیدگی به شکایات در مورد سوء رفتار پلیس را مورد بررسی دقیق قرار می‌دهد. در فصل سیزده به برخی مشکلات خاص از قبیل بقاء سازمانی مأمور پلیس نگاهی منصفانه شده است.

فصل چهارده نقش مؤثر مدیر و فرمانده ارشد را در سبک سرپرستی محله-محور امروزی مورد تحلیل قرار می‌دهد. فصل پانزده مسئولیت‌های مدیر و فرمانده را به عنوان مدرس، نگهبان، نماینده و الگوی حفظ ایمنی برای مأموران یادآور می‌شود.

دو فصل آخر به سبکی متفاوت از بقیه کتاب ارائه شده است: فصل شانزده به فرمانده ارشد، فنونی را آموزش می‌دهد که در نقش سخنگوی سازمان در برابر رسانه‌ها به آن نیاز دارد. سرانجام فصل هفدهم منبعی خواهد بود که فرمانده می‌تواند در آموزش پیچیدگی‌های ارائه خدمات استثنایی به مشتری به آن رجوع کند؛ امر مهمی که امروزه در بخش‌های عمومی و خصوصی به فراموشی سپرده شده است.

هیچ سازمان مجری قانونی، فرماندهان شایسته خیلی زیادی در اختیار ندارد. پس اکنون، هنگام آن است که تعداد بیشتری مدیر و فرمانده موفق را آموزش دهیم.