

الگوی بهبود ساختارها و فرآیندهای کاری کلانتری‌ها

با رویکرد «پلیس ناب»

محمدعلی عامری^۱، مهدی بیکی‌پور^۲ و خدر فرجی‌راد^۳

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۴/۳۰

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۸/۳۰

چکیده

زمینه و هدف: در سال‌های اخیر نیاز به بهینه‌سازی مصارف و بهبود کارآیی در نهادهای عمومی از جمله پلیس بیش از پیش به چشم می‌آید. رویکرد پلیس ناب با توجه به اینکه در سال‌های گذشته در پلیس‌های کشورهای همچون انگلستان، کانادا، دانمارک و امارات نتایج مطلوبی به بار آورده، می‌تواند یک راهکار مؤثر برای این مسئله باشد. بنابراین، این پژوهش به دنبال پاسخ به این پرسش‌ها است که مهم‌ترین مؤلفه‌ها و شاخص‌های پلیس ناب چیست؟ **روش:** پژوهش حاضر با رویکرد کیفی انجام شد؛ در این چارچوب، نخست با استفاده از تحلیل محتوای ادبیات موجود در حوزه تفکر ناب و تجربیات پلیس کشورهای پیشرو در بکارگیری این رویکرد، چارچوب مفهومی پژوهش تدوین شد. سپس با بکارگیری چارچوب به دست آمده، آسیب‌شناسی کلانتری‌ها از طریق مشاهده و مصاحبه با مدیران و صاحب‌نظران واحدهای مختلف انجام شد. در مطالعه حاضر، با ۱۷ نفر از مسئولان و کارکنان عملیاتی از ۸ واحد و زیرمجموعه منتخب نیروی انتظامی مصاحبه به عمل آمد.

یافته‌ها: کل مؤلفه‌ها و شاخص‌های بومی کاهش هدررفت‌ها به تعداد ۷ مؤلفه و ۲۶ شاخص و کل مؤلفه‌های افزایش ارزش آفرینی‌ها به تعداد ۶ مؤلفه و ۴۰ شاخص به دست آمد. براساس رویکرد ناب، با شناسایی، کاهش و حذف مستمر هدررفت‌ها از یک‌سو و ارتقاء یا ایجاد ارزش آفرینی‌ها از سوی دیگر، می‌توان به سطح مناسبی از بهینگی و مطلوبیت در ساختارها و فرآیندهای کاری دست یافت.

نتایج: ماهیت اساسی رویکرد ناب، «تکرار شونده‌گی» و «استمرار» آن است. براساس رویکرد ناب، با شناسایی و کاهش یا حذف مستمر هدررفت‌ها از یک‌سو و شناسایی و ارتقاء یا ایجاد ارزش آفرینی‌ها از سوی دیگر، می‌توان به هر سطحی از بهینگی و مطلوبیت در ساختارها و فرآیندهای کاری دست یافت.

کلیدواژه‌ها: تفکر ناب، رویکرد ناب، پلیس ناب، کلانتری، بهبود فرآیند، طرح تحول کلانتری و پاسگاه، طرح مدیریت کیفیت در نیروی انتظامی

□ **استناد:** عامری، محمدعلی؛ بیکی‌پور، مهدی؛ فرجی‌راد، خدر. (۱۳۹۸). الگوی بهبود ساختارها و فرآیندهای کاری کلانتری‌ها با رویکرد «پلیس

ناب». *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت انتظامی*، ۱۴(۴)، صص ۷۲۱-۷۴۰.

۱. استاد یار مدیریت پیشگیری از جرم، پژوهشگاه علوم انتظامی و مطالعات اجتماعی. (نویسنده مسئول)، رایانامه: m.ali.ameri.h@gmail.com

۲. کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی. رایانامه: beykipour@gmail.com

۳. استاد یار جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، پژوهشگاه علوم انتظامی و مطالعات اجتماعی. رایانامه: Farajirad61@gmail.com

مقدمه

نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران، نهاد رسمی و اصلی تأمین‌کننده نظم و امنیت داخلی کشور است. بزرگ‌ترین یگان نیروی انتظامی، پلیس پیشگیری است که به‌طور مستقیم فرماندهی کلیه کلانتری‌ها و پاسگاه‌های انتظامی سراسر کشور را عهده‌دار است. در این میان، کلانتری‌ها و پاسگاه‌ها هسته‌های عملیاتی نیروی انتظامی و مهم‌ترین و گسترده‌ترین بخش نیروی انتظامی در راستای تأمین و توسعه نظم و امنیت محسوب می‌شوند. به تعبیری، می‌توان کلانتری‌ها و پاسگاه‌ها ستون فقرات نیروی انتظامی قلمداد شده و موفقیت نیروی انتظامی در گرو موفقیت آنها است. کلانتری به‌عنوان پلیس و حافظ نظم و امنیت در محدوده مشخص از فضای شهری و پاسگاه‌های انتظامی در خارج از شهر، با رویکرد پیشگیری از وقوع جرم، حافظ نظم و امنیت هستند. ماهیت کار کلانتری‌ها و پاسگاه‌ها به‌گونه‌ای است که در میان واحدهای مختلف پلیس، بیشترین ارتباط و تعامل را با مردم دارند. بنابراین، تقویت این مجموعه‌ها در راستای منافع عمومی بوده و از ضعف احتمالی آنها نیز کل جامعه متضرر می‌شوند. به‌طور کلی، از آنجا که کلانتری‌ها و پاسگاه‌ها به‌صورت مستمر با مردم در ارتباط هستند، به همین دلیل افزایش کارایی در این واحدها موجب رضایت‌مندی بیشتر مردم می‌شود. در واقع کلانتری‌ها و پاسگاه‌ها با انجام دقیق و کامل وظایف خود برای ارائه خدمات، در ارتقای رضایت‌مندی مردم و سرمایه‌های اجتماعی نیروی انتظامی و احساس امنیت عمومی نقش کلیدی دارند. این در حالی است که رسیدن به حد مطلوب ارائه خدمات در کلانتری‌ها نیازمند بهبودهایی اساسی در ساختار و فرآیندهای اداری و سازمانی آنهاست که تلاش‌های زیادی نیز در این زمینه در حال انجام است و شاید بتوان مهم‌ترین آن را در حال حاضر، طرح تحول کلانتری‌ها (به اختصار طرح تحول کلانتری و پاسگاه) دانست که در ابعاد مختلف اجرا می‌شود، به‌طوری که خوشایندسازی محیط، توانمندسازی کارکنان و ارتقای رفتار آنها و همچنین اصلاح و تسریع فرایند پیگیری امور مراجعه‌کنندگان از جمله محورهای موضوعی این طرح به حساب می‌آیند (دبیرخانه شورای عالی تحول کلانتری و پاسگاه، ۱۳۹۵).

به‌طور کلی، نیاز به بهبود خدمت‌رسانی، بهینه‌سازی فرآیندها و ارتقای بهره‌وری در نهادهای مختلف کشور از جمله نیروی انتظامی، این ضرورت را برای این سازمان‌ها ایجاد کرده که با توجه بیشتری به فرآیندهای خود بنگرند و برای بهبود عملکرد و بهره‌وری آن تلاش کنند. در این حوزه و به‌منظور انجام

اصلاحات و بهبودهای ساختاری و فرآیندهای کاری، تجربه کشورهای پیشرو در امور پلیسی نشان می‌دهد که رویکردهای نوینی نظیر تفکر ناب^۱، شش سیگما^۲ و بازمهندسی فرآیندهای کاری^۳ می‌توانند بسیار تسهیل‌کننده باشند. از کاربرد رویکرد تفکر ناب، در بهبود فرآیندها و ساختارهای پلیس با عنوان «پلیس ناب^۴» یاد می‌شود (بارتون^۵، ۲۰۱۳). رویکرد «پلیس ناب» می‌تواند یک راهکار مؤثر در این راستا باشد و به بهبود فرآیندها و جاری‌سازی بهتر و بهینه‌تر طرح تحول کلانتری و پاسگاه در نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران کمک قابل ملاحظه‌ای بکند، به طوری که این رویکرد در سال‌های گذشته در پلیس کشورهای مختلفی نظیر بریتانیا (انگلستان، ویلز و اسکاتلند) استفاده شده و نتایج مطلوبی را در پی داشته است (بارتون، ۲۰۱۷).

گفتنی است که رویکرد ناب به صورت عملی و برای نخستین بار در سال‌های دهه ۱۹۵۰ میلادی در بخش تولید و در صنعت خودروسازی ژاپن پایه‌گذاری و توسعه داده شد. در سال ۱۹۹۶، جیمز پی وامک^۶ و دنیل تی جونز^۷ پس از مطالعه عمیق خود روی سیستم تولید در تویوتا^۸ که در سال ۱۹۹۰ با عنوان «ماشینی که دنیا را تغییر داد^۹» انجام داده بودند، عنوان «تفکر ناب» را برای آن پیشنهاد دادند. تفکر ناب، یک نگرش جدید است که در آن به همه فعالیت‌های سازمان از زاویه‌ای جدید نگاه می‌شود تا همه غیربهره‌مندی‌ها و هدررفت‌هایی که عمدی یا سهوی و به دلیل سازماندهی فعلی فرآیندها در سازمان ایجاد می‌شود، را شناسایی کند (وامک، ۱۹۹۰). رویکرد ناب به این دلیل از شرق به غرب گسترش پیدا کرد و در سراسر دنیا به آن توجه شد که بکارگیری آن می‌تواند موجب صرفه‌جویی در مصرف منابع (زمان، پول، نیروی انسانی و مانند آن) شده و در عین حال، بهبودهایی را در عملکرد و اثربخشی سازمان بکارگیرنده ایجاد کند. مفاهیم زیربنایی رویکرد ناب در حوزه‌های مختلفی وارد شده و با عناوین متنوعی معرفی شده‌اند. با این حال تقریباً فقط نام‌گذاری‌ها و جزئیات عملیات در طول زمان و در حوزه‌های مختلف به روزرسانی شده است ولی بنیاد تفکر ناب، گام‌های ثابتی هستند که شامل موارد زیر است:

1. Lean Thinking

2. Six Sigma

3. Business Process Reengineering – BPR

4. Lean Policing

5. Barton

6. James P. Womack

7. Daniel T. Jones

8. Toyota Production System (TPS)

9. The Machine That Changed The World

- مشخص کردن ارزش‌های اصلی هدف سازمان، از دیدگاه مخاطبان و ذی‌نفعان؛
- شناسایی هر فعالیت و مرحله‌ای از فعالیت‌ها در فرآیندهای کاری که در راستای تحقق ارزش‌های یادشده نیستند و حذف آنها؛
- تقویت مراحل ارزش آفرین در فرآیندها و توسعه و تکرار این دست فعالیت‌ها؛
- تکرار سه گام قبلی، به صورت متناوب تا زمانی که اتلاف منابع به حداقل و یا صفر برسد و بهره‌وری در فرآیندها حاصل شود.

همزمانی کاهش منابع لازم و افزایش خروجی قابل ارائه که از نتایج بکارگیری رویکرد ناب است، به سازمان‌ها کمک می‌کند که بهره‌وری بسیار بالاتری را تجربه کنند و به همین دلیل است که این رویکرد به سرعت از بخش تولید به سایر بخش‌ها وارد شد و در صنایع و حوزه‌های مختلف، از جمله خدمات عمومی، گسترش یافت و از آن بهره‌برداری شد. به عنوان مثال، زورادنور^۱ و همکاران در سال ۲۰۰۶ به «ارزیابی رویکرد ناب در مدیریت کسب و کارها و کاربردهای آن در بخش خدمات عمومی» پرداختند (رادنور، ۲۰۰۶). هیگور لایت^۲ نیز در سال ۲۰۱۳ در مقاله‌ای با عنوان «فلسفه ناب و کاربردهای آن در صنعت خدمات» به بررسی جامعی از دانش و تجارب موجود در توسعه رویکرد ناب و بکارگیری آن در بخش خدمات می‌پردازد (لایت، ۲۰۱۵). به دنبال گسترش کاربرد رویکرد ناب و مشتقات و ترکیب‌های آن، نظیر «شش سیگمای ناب» و همچنین ابزارهای مرتبط دیگر، نظیر «تحلیل هزینه و فایده» و «نگاشت جریان ارزش»، در حوزه‌های مختلف خدمات عمومی در سال‌های اخیر، پژوهش‌ها و آزمایش‌هایی نیز در کشورهای مختلف در خصوص بکارگیری این رویکرد (که از آن با عنوان «پلیس ناب» یاد می‌شود)، در پلیس‌های جهان نظیر انگلستان انجام و آثار بکارگیری این رویکرد در افزایش بهره‌وری پلیس تحلیل شد. با این حال، بررسی‌های صورت گرفته نشان می‌دهد که به استفاده از مفهوم پلیس ناب تاکنون در کشور توجه نشده است که با توجه به جدید بودن این مفهوم در کل دنیا، موضوعی طبیعی به نظر می‌رسد. همین امر، انجام پژوهش برای وارد کردن این دانش کاربردی به پلیس کشور و به‌طور خاص کلانتری‌ها را برای بکارگیری و اجرای هر چه بهتر طرح تحول کلانتری و پاسگاه ضروری می‌سازد. بنابراین، به این مسئله پاسخ خواهیم داد که چگونه می‌توان از طریق بکارگیری آموزه‌های رویکرد «ناب»، منابع لازم

(مالی، زمانی، منابع انسانی، و مانند آن) را کاهش داد و در عین حال، با ارتقای سطح خدمت‌رسانی، ضمن افزایش رضایت عمومی، اثربخشی و بهره‌وری بیشتری را در کلانتری‌ها ایجاد کرد و در نتیجه بهره‌وری را در این نهاد بیش از پیش ارتقاء داد. با این نگاه، این مقاله به دنبال پاسخ به پرسش‌های زیر است:

- مهم‌ترین مؤلفه‌ها و شاخص‌های پلیس ناب چیست؟
- در حال حاضر، براساس شاخص‌های رویکرد پلیس ناب، ساختارها و فرآیندهای کاری کلانتری‌ها دارای چه مسائل و مشکلاتی هستند؟
- راهبرد مناسب برای بهبود ساختارها و فرآیندهای کاری کلانتری‌ها براساس رویکرد پلیس ناب کدام‌اند؟

پیشینه: بارتون که فعال‌ترین محقق در موضوع پلیس ناب است، در سال ۲۰۱۳ در مقاله‌ای با عنوان «پلیس ناب: رویکردی نوین برای بهبود فرآیندهای کاری در پلیس انگلستان» به این موضوع اشاره می‌کند که نیاز به افزایش بهره‌وری که در حوزه‌های مختلف خدمات عمومی در انگلستان ایجاد شده است مستلزم بهبود در فرآیندهای کاری ارائه خدمات است. مقاله یادشده به این موضوع می‌پردازد که چطور پلیس می‌تواند از طریق بکارگیری آموزه‌های ناب، فرآیندها و ساختارهای خود را بهبود دهد (بارتون، ۲۰۱۳). بارتون سپس در مقاله‌ای دیگر در همین سال با عنوان «پلیس ناب: یافته‌های اولیه از مطالعه ۵ هزار نیروی پلیس انگلستان» به دفاع از بهبود عملکرد پلیس از طریق بکارگیری فلسفه ناب می‌پردازد و آن را یک محرک مناسب برای بهبود فرآیندهای داخلی در پلیس معرفی می‌کند. در مقاله‌ای دیگر در سال ۲۰۱۶ که با عنوان «پلیس در شرایط ریاضت اقتصادی؛ آیا زمان بکارگیری رویکرد ناب است؟» منتشر شد، ریچارد اسمیت^۱ به راهکارهایی می‌پردازد که با بکارگیری آنها پلیس انگلستان و ولز بتوانند با کاهش قابل ملاحظه بودجه سازگاری پیدا کنند. همچنین در این مقاله، ماهیت فرهنگی و ساختاری پلیس به‌عنوان یکی از موانع اساسی در استقرار موفق رویکرد ناب معرفی شده است (اسمیت، ۲۰۱۶). پژوهشی نیز در سال ۲۰۱۷ در این حوزه با عنوان «ارزیابی تأثیرات بکارگیری رویکرد ناب در پلیس انگلستان» توسط هری بارتون و روپرت متیوس در انگلستان انجام گرفت (متیوس^۲، ۲۰۱۷). در ادامه به سه نمونه از تجارب بکارگیری پلیس ناب در کشورهای مختلف اشاره می‌شود:

- یک واحد پلیسی در انگستان، از رویکرد «ناب» استفاده کرد تا میانگین زمان پردازش و بررسی تحقیقات پلیسی را از ۲۸ روز به ۲ روز کاهش دهد.
- یک واحد پلیسی در انگستان، با شناسایی زمان‌های بیکاری نیروهای انسانی و بازتخصیص آنها به فعالیت‌های اثربخش، ۱۰ درصد در هزینه‌های اجرایی خود صرفه‌جویی کرد.
- یک واحد پلیس در دبی، با بکارگیری رویکرد «ناب»، علاوه بر تغییرات در نگرش و فرهنگ سازمانی و دستیابی به بهبودهای قابل توجه در فرآیندهای خود، موفق به دریافت جوایز ملی و بین‌المللی برای سیستم مدیریت کیفیت خود شد.

مبانی نظری: رویکرد تفکر ناب شیوه‌ای از روش انجام کار است که پیشنهاد می‌کند از دیدگاهی نوین به ساختارها، فرآیندهای کاری و فعالیت‌های انسانی نگریسته شود؛ به گونه‌ای که ارزش‌های بیشتری برای ذی‌نفعان (جامعه، سازمان و افراد درگیر در موضوع) خلق شده و در عین حال، تا جای ممکن از هدررفت و اضافه مصرف منابع اجتناب شود (وامک، ۱۹۹۶). این رویکرد در سال‌های دهه ۱۹۵۰ و ۱۹۶۰ در شرکت تویوتا و در چارچوب نظام تولید تویوتا شکل گرفت که در آن از چرخه PDCA و یا متد علمی دنباله‌روی کرده و از طریق گام‌های کاری استانداردسازی شده بهبود می‌یابد. چرخه PDCA یک فرآیند تکرار شونده است که ۴ گام اصلی را شامل می‌شود. در ادامه به‌طور مختصر اشاره می‌کنیم که در هر گام چه فعالیت‌هایی باید انجام شود و به چه پرسش‌هایی باید پاسخ داده شود:

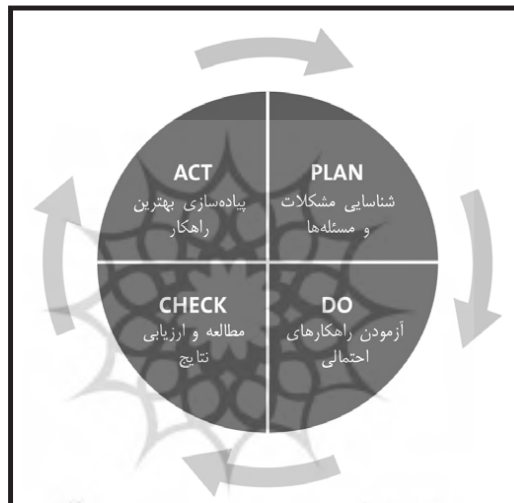
۱. Plan یا برنامه‌ریزی: چه چیزی برای دستیابی این گروه کار بسیار مهم خواهد بود؟ چه تغییراتی مناسب خواهد بود؟ چه اطلاعاتی در دسترس است؟ آیا بررسی و مشاهده جدیدی ضرورت دارد؟ اگر جواب مثبت است، برنامه‌ای برای تغییرات و آزمایش تهیه کنید. تصمیم بگیرید که چگونه باید از این بررسی‌ها استفاده شود.

۲. Do یا آزمون: برنامه تغییرات و آزمایش را اجرا کنید و ترجیحاً این کار را در مقیاس کوچک انجام دهید.

۳. Check یا ارزیابی: نتیجه آزمایش را بررسی و تجزیه و تحلیل کنید.

۴. Act یا نتیجه‌گیری و پیاده‌سازی: از تجزیه و تحلیل به دست آمده، نتیجه بگیرید که چه چیزی عایدتان خواهد شد؟ و چه چیزی را باید کنار گذاشت؟

۵. پس از مرحله ۴، دوباره به مرحله اول برگردید.
۶. سپس به مرحله دوم تا پایان و باز به مرحله اول برگردید و به صورتی بی پایان این کار را ادامه دهید. بنابراین برای بهسازی و بهبود دائمی، این مراحل باید به طور مداوم ادامه داشته باشد.
- مراحل ۵ و ۶ در واقع جزو گام‌های اصلی این چرخه نیستند و به منظور تأکید بر تکرار شونده‌گی چرخه آورده شده‌اند (دمینگ، ۱۹۸۶).
- تصویر زیر، چرخه یادشده را نشان می‌دهد:



شکل ۱. چرخه PDCA به عنوان زیربنای شکل‌گیری رویکرد تفکر ناب

رویکرد تفکر ناب، در مقایسه با رویکردهای قبلی که برای ایجاد توسعه در ژاپن مطرح شده بودند مزایای بسیار قابل ملاحظه‌ای داشت که منجر به محبوبیت آن شد. از آن جمله می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- نیاز به نیروی انسانی کمتر؛
- نیاز به فضای فیزیکی کمتر؛
- نیاز به سرمایه‌گذاری نقدی کمتر؛

- نیاز به مواد اولیه کمتر؛
- زمان کمتر برای تولید و ارائه محصولات و خدمات؛
- تولید محصولات با نواقص کمتر؛
- برآورده کردن بیشینه مطالبات مشتریان.

رویکرد ناب در پلیس (پلیس ناب): برای این که فرماندهان و نیروهای پلیس بتوانند با بودجه‌های کمتر، خروجی بیشتری تولید کنند و روند کاری خود را به‌طور مستمر بهبود دهند، لازم است فرآیندها و رویه‌های کاری‌ای در پلیس بکار گرفته شود که هم از جهت مصرف منابع و هزینه‌ها و هم از جهت ارائه خدمات به مخاطبان، قابلیت خلق ارزش را داشته باشد. در نتیجه این بهینه‌سازی‌ها، ارزش قابل ارائه به مشتریان و مخاطبان افزایش می‌یابد. این نگاه به «ارزش» در واقع یکی از اصول تفکر ناب است. پژوهش‌های انجام شده نشان داده‌اند که این مفهوم (به بیان ساده؛ ایجاد بهبودهای کم‌هزینه از طریق کاهش هدررفت‌ها) در کنار کایزن (بهبود مستمر) تأثیرات مثبتی بر توانمندی سازمان برای بهبود عملکرد و بهره‌وری خود و ارتقای رضایت‌مندی مشتریان و مخاطبان دارد. امروزه، تفکر ناب و کایزن فقط در حوزه ساخت و تولید نافذ نیستند و کاربرد آنها به شکل فزاینده‌ای در بخش‌های مختلف خدمات و به‌طور خاص خدمات عمومی مشاهده می‌شود (هاینس^۱؛ ۲۰۰۸؛ رادنور، ۲۰۰۷؛ بوچی^۲، ۲۰۰۶).

این ارزش‌ها و مزیت‌ها در حوزه پلیس می‌توانند به‌منظور بازسازی بهینه پلیس و ایجاد ساختاری منسجم‌تر برای آن به‌منظور خدمت‌رسانی بهتر به مصرف‌کنندگان خدمات پلیسی (مردم) بهره‌بردار شود (بری^۳، ۲۰۰۹). اما سازمان پلیس شرایط خاص خود را دارد. به‌عنوان نمونه، در پژوهشی که فلنگان در سال ۲۰۰۸ انجام داد، مجموعه‌ای از توصیه‌ها را در این خصوص ارائه می‌دهد و مجموعه توصیه‌های خود را با این بند جمع‌بندی می‌کند که نیروهای پلیس باید تمرکز خود را بر حوزه‌ها و فعالیت‌هایی قرار دهند که ظرفیت بالایی برای بهبود دارند، نظیر مدیریت تقاضا، تأمین منابع و نیازمندی‌ها و شرایط کاری منعطف (فلنگان^۴، ۲۰۰۸).

چارچوب مفهومی پژوهش: برای شناسایی مؤلفه‌ها و شاخص‌های پلیس ناب و تدوین چارچوب مفهومی

پژوهش برای پاسخگویی به پرسش نخست پژوهش، پس از بررسی ادبیات موضوع، نتایج زیر حاصل شد: مؤلفه‌ها و شاخص‌های پلیس ناب: اساس رویکرد ناب به‌طور کلی شامل دو مجموعه فعالیت است که به‌صورت مستمر انجام پذیرند: ۱- کاهش هدررفت‌ها و ۲- افزایش ارزش‌های ایجاد شده. درخصوص مصادیق هدررفت‌های رویکرد ناب در پلیس، علاوه بر هزینه‌های مشهود و منابعی که به‌صورت مشهود مصرف می‌شود (پول، تجهیزات، نیروی انسانی، و مانند آن) در ادامه به چند نمونه از هزینه‌های نامشهود اشاره می‌شود:

- انتظار بیهوده؛ تأخیر تحمیلی به مردم در زمان انتظار دریافت خدمات و یا در زمان پاسخ‌گویی؛
 - فعالیت تکراری؛ به‌عنوان نمونه نیاز به ورود مجدد اطلاعات توسط مردم و یا نیاز به پاسخ دادن مردم به پرسش‌های یکسان که از سوی مسئولان مختلفی در پلیس پرسیده می‌شود.
 - فعالیت غیرضروری؛ به‌عنوان نمونه نیاز به استعلام چندباره یک موضوع یکسان و یا نیاز به مراجعه به چندین واحد برای انجام کار مد نظر.
 - ارتباطات غیرشفاف؛ انرژی‌ای که به واسطه جستجو برای شفاف‌سازی‌های مختلف به دلیل مبهم بودن دستورالعمل‌ها و استانداردها هدر می‌رود.
 - فرصت از دست‌رفته برای جذب مشارکت و محبت مردم؛ ناتوانی در ایجاد ارتباط نزدیک با مردم، بی‌تفاوتی، بی‌مهری و یا بی‌ادبی نسبت به مردم.
 - همچنین درخصوص ارزش‌ها در رویکرد ناب در پلیس، طبق تعریف تفکر ناب، می‌توان چهار اصل زیر را به‌عنوان ابزاری برای درک ارزش در پلیس ناب مطرح کرد:
 - مشخص کردن نیازمندی‌ها، خواسته‌ها و مطلوبات مردم به‌عنوان ارزش‌های مد نظر؛
 - تعیین جریان ارزشی برای هر خدمتی که منتج به ارائه ارزش‌های یادشده و به چالش کشیدن همه گام‌های اضافی شود؛
 - ایجاد کشش و یکپارچگی بین همه گام‌هایی که انقطاع بین آنها وجود داشته و امکان ایجاد جریان بدون اختلال وجود ندارد؛
 - مدیریت امور برای انتقال به سمت تعالی به‌گونه‌ای که تعداد گام‌ها و میزان زمان لازم برای ارائه خدمت به مردم به‌طور مستمر کاهش یابد.
- به این ترتیب می‌توان چارچوب مفهومی را به‌صورت شکل ۲ از ادبیات پژوهش استخراج کرد. این

چارچوب در ادامه از طریق مشاهده و مصاحبه با خبرگان نیروی انتظامی و مسئولان کلانتری‌ها، متناسب با محیط کلانتری‌های ایران بومی شد که در بخش یافته‌های پژوهش درج شده است.



شکل ۲. چارچوب مفهومی پژوهش

جدول ۱. ابعاد و مؤلفه‌های پلیس‌های ناب در چارچوب مفهومی پژوهش

ابعاد	مؤلفه‌ها	شاخص‌ها
کاهش هدررفت‌ها	۱. انتظار بیهوده (تأخیر تحمیلی بر مردم)	انتظار دریافت خدمت: تأخیر تحمیلی بر مردم در زمان انتظار برای دریافت خدمات انتظار پاسخگویی: تأخیر تحمیلی بر مردم در زمان انتظار در زمان پاسخگویی
	۲. فعالیت بیهوده	فعالیت تکراری: به عنوان نمونه نیاز به ورود مجدد اطلاعات توسط مردم و یا نیاز به پاسخ دادن مردم به پرسش‌های یکسان از سوی مسئولان مختلف در پلیس فعالیت غیر ضروری: به عنوان نمونه نیاز به استعمال چندباره یک موضوع یکسان و یا نیاز به مراجعه به چندین واحد برای انجام کار مد نظر جستجوی زائد: انرژی‌ای که به واسطه جستجو برای شفاف‌سازی‌های مختلف به دلیل مبهم بودن دستورالعمل‌ها و استانداردها هدر می‌رود
	۳. فرصت‌های از دست رفته برای جلب محبت مردم	بی ادبی نسبت به مردم بی تفاوتی نسبت به مردم ناتوانی یا تلاش ناکافی برای ایجاد ارتباط نزدیک و دوستانه با مردم
	۴. منابع مادی	بکارگیری نیروی انسانی مازاد بر نیاز واقعی ذخیره تجهیزات بدون استفاده استفاده غیر بهینه از فضای فیزیکی

۱. شناسایی مطالبات واقعی مردم	<ul style="list-style-type: none"> • دریافت باز خورد مردم در خصوص خدمات دریافتی • دریافت نظر عمومی مردم از عملکرد کلانتری‌ها • تحلیل صحیح بازخوردها و نظرات مردم به منظور تصمیم‌گیری برای بهبود
۲. شناسایی جریان ارزش‌ها	<ul style="list-style-type: none"> • شناسایی درست فعالیت‌های مرتبط با هر فرآیند • تعریف فرآیندهای کاری مستقل از ساختار بندی‌های سازمانی • شناسایی دقیق ذی‌نفعان هر فرآیند کاری به تفکیک فعالیت‌های آن • بهبود مستمر جریان ارزش برای فرآیندهای کاری
۳. جلب مشارکت همکاران	<ul style="list-style-type: none"> • شفاف‌سازی اهداف سازمان برای کارکنان • ایجاد ارتباط صمیمانه و همدلی بین همکاران و مدیران • توسعه مهارت‌ها و توانمندسازی نیروهای انسانی • اطلاع‌رسانی در خصوص راهبردها و روش‌های کاری • اطلاع‌رسانی در خصوص دستاوردها

روش

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر روش با رویکرد کیفی انجام شد. نمونه‌گیری در این پژوهش به صورت هدفمند بود. جزئیات جامعه مطالعه به این شرح است:

- مطالعه و بررسی ۵۱ سند، منبع و مرجع مختلف بین‌المللی در خصوص پلیس ناب و موضوعات مرتبط با آن که علاوه بر منابع کلاسیک حوزه تفکر ناب و کاربردهای موفق تفکر ناب در حوزه‌های مختلف، به منابع منتشر شده در خصوص بکارگیری رویکرد ناب در پلیس کشورهای پیشرو در این حوزه شامل انگلستان، اسکاتلند و کانادا نیز مطالعه شد.
- مطالعه و بررسی ۲۷ سند، منبع و مرجع مختلف داخلی در خصوص کلانتری‌های ایران و طرح تحول کلانتری و پاسگاه.
- مصاحبه و نظرخواهی از ۱۷ نفر از مسئولان و کارکنان عملیاتی از ۸ واحد و زیرمجموعه منتخب نیروی انتظامی که شامل: گروه‌های علمی دانشکده علوم و فنون انتظامی دانشگاه علوم انتظامی امین، مرکز تحقیقات کاربردی معاونت طرح و برنامه نیروی انتظامی، مرکز تحقیقات کاربردی پلیس پیشگیری نیروی انتظامی، کلانتری ۱۴۵ ونک، کلانتری ۱۰۳ گاندی، معاونت امور کلانتری‌های پلیس پیشگیری فرماندهی انتظامی تهران بزرگ و پژوهشکده مدیریت راهبردهای انتظامی پژوهشگاه علوم انتظامی و مطالعات اجتماعی، بودند.

یافته‌ها

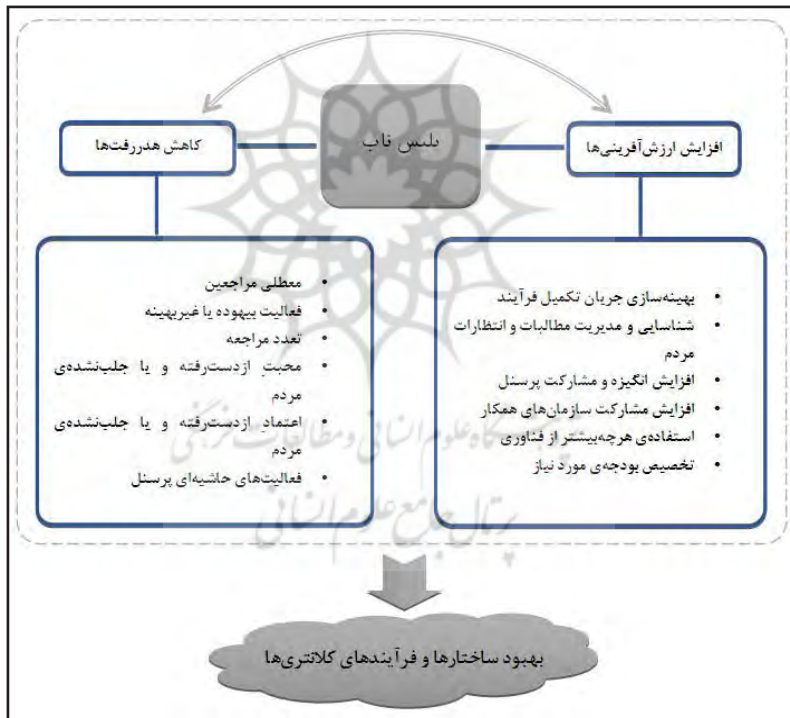
در این پژوهش، مشاهده‌ها و مصاحبه‌های متعددی با مدیران و افراد صاحب نظر در حوزه فرآیندها و ساختارهای کاری کلانتری‌ها انجام شد. در این بخش براساس اشکالات و کاستی‌های موجود شناسایی شده در کلانتری‌های ایران و ریشه‌یابی علل وجود آنها، نسخه بومی چارچوب مفهومی تحقیق تدوین شد. در رویکرد ناب از این اشکالات با عنوان هدررفت‌هایی یاد می‌شود که لازم است سازمان برای حذف یا کاهش آن‌ها به صورت مستمر در تلاش باشد. همچنین در رویکرد ناب از کاستی‌های یادشده با عنوان ارزش‌آفرینی‌هایی یاد می‌شود که لازم است سازمان برای ایجاد و یا ارتقاء آن‌ها به صورت مستمر بکوشد. فرآیند ریشه‌یابی مشکلات و تدوین چارچوب مفهومی بومی به این ترتیب بود که در مصاحبه‌های انجام شده، نسخه اولیه از چارچوب مفهومی و چارچوب نظری به مصاحبه‌شوندگان ارائه شد و نظرات ایشان درخصوص موضوع و اهمیت هر کدام از ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌ها مشخص شده در چارچوب و چارچوب نظری که از ادبیات اصلی استخراج شده بودند دریافت شد. سپس نظرات و بازخوردها به طور کامل بررسی شد که در نتیجه آن تغییرات زیر در چارچوب اولیه اعمال شد:

- برخی موارد حذف یا جابجا شدند. به طور نمونه، در پلیس‌های پیشروی جهان، منابع مادی جزو عوامل هدررفت بودند و نیاز به کاهش داشتند اما چنین برآمد که در کلانتری‌های ایران وضعیت کاملاً برعکس است و با کمبود بودجه مواجه هستیم. بنابراین مؤلفه منابع مادی از عوامل هدررفت به عوامل ارزش‌آفرین منتقل شد.
- برخی موارد به منظور جلوگیری از سوء برداشت تغییر نام داده شد. به عنوان نمونه به جای عنوان «ارزش» از عنوان «ارزش‌آفرینی» استفاده شد تا از برداشت صرف معنای «هنجار» از آن جلوگیری شود و یا به جای عنوان «انتظار بیهوده»، از عنوان «معطلی» استفاده شد تا از برداشت معنای «توقع» از آن جلوگیری شود.
- موارد متعددی به مؤلفه‌ها و شاخص‌ها اضافه شد. جدول ۲ تعداد مؤلفه‌ها و شاخص‌ها در هر کدام از ابعاد رویکرد ناب را در نسخه‌های اولیه و بومی مقایسه می‌کند.

جدول ۲. مقایسه نسخه اولیه و نسخه بومی از چارچوب مفهومی تحقیق

بعد	نسخه اولیه		نسخه بومی	
	تعداد کل مؤلفه‌ها	تعداد کل شاخص‌ها	تعداد کل مؤلفه‌ها	تعداد کل شاخص‌ها
کاهش هدررفت‌ها	۴	۱۱	۷	۲۶
افزایش ارزش‌آفرینی‌ها	۳	۱۲	۶	۴۰

به این ترتیب در مجموع ۱۲ مؤلفه و ۶۶ شاخص شناسایی شد که افراد مصاحبه‌شده درباره آنها اتفاق نظر داشتند. با شناسایی مؤلفه‌ها و شاخص‌های هدررفت و ارزش‌آفرینی در ساختارها و فرآیندهای کاری کلاتری‌ها که مشروح آن در پژوهش آمده است، چارچوب بومی پژوهش مطابق شکل ۳، ارائه می‌شود.



شکل ۳. چارچوب مفهومی پژوهش (نسخه بومی)

جدول ۳. ابعاد و مولفه‌های تفکر ناب در ساختارها و فرآیندهای کاری کلانتری‌ها (نسخه بومی چارچوب مفهومی پژوهش)

ابعاد	مؤلفه‌ها	شاخص‌ها		
کاهش هدررفت‌ها	<ul style="list-style-type: none"> • معطلی مراجعین • معطلی برای گرفتن راهنمایی در خصوص فرآیندهای کاری • جستجوی زائد به دلیل مبهم بودن و یا در دسترس نبودن دستورالعمل‌ها و استانداردها • فعالیت تکراری نظیر ورود مجدد اطلاعات توسط مردم، و یا نیاز به پاسخ دادن مردم به پرسش‌های یکسان که از سوی مسئولان مختلفی در پلیس پرسیده می‌شود • فعالیت غیر ضروری نظیر استعمال چندباره یک موضوع یکسان و یا نیاز به مراجعه به چندین واحد برای انجام کار مد نظر • مراجعه به سازمان‌های مختلف برای انجام بخش‌های مختلف فرآیند نظیر استعلامات مختلف الزام به ارائه گزارشات متعدد توسط کلانتری‌ها به نهادها و معاونت‌های مختلف • ناآگاهی مردم در خصوص فرآیندها و مدارک لازم نظیر تماس با ۱۱۰ به جای مراجعه به کلانتری دیده نشدن حالات خاص در فرآیند، نظیر اتیاع افغانستان که کد ملی ندارند و یا خودروی سرقت شده از شخصی که مالک خودرو نبوده و مدارک آن در اختیارش نیست • نیاز به مراجعه حضوری به کلانتری به منظور دریافت بیشتر خدمات • دقت ناکافی در نحوه بیان و برخورد • پرهیز از ایجاد ارتباط نزدیک و دوستانه با مردم • در نظر نگرفتن فرهنگ، لهجه، سلامت فکر و روان و مانند آن در کارکنان هنگام تعیین مسئولان پاسخگویی و خدمت‌رسانی به مردم • بکار نگرفتن نوع برخورد با افراد متناسب با دلیل مراجعه آنها (شاک، متشاک) • اطلاع‌رسانی ناکافی به مردم در خصوص رشادت‌ها، فداکاری‌ها و دستاوردهای مأموران کلانتری‌ها • دقت ناکافی در برخورد یکسان با همه مراجعان با حالات، روحیات و فرهنگ متفاوت • اختیار ناکافی کارکنان پلیس برای بکارگیری رفتار قاطعانه با مجرمان • تفکیک نامشخص کارکنان مختلف پلیس در نگاه مردم (خدمات عمومی، امنیتی و مانند آن) • انجام کارها با کیفیت پایین به دلیل کمیت بالای کارها و کمیت پایین کارکنان • دقت ناکافی در رعایت همه قوانین توسط همه کارکنان • پاسخگویی به مطالبات نابه‌حق و یا غیرقانونی مردم از پلیس • الزام به پاسخگویی مستمر پلیس به مقامات قضایی به دلیل شکایات متعدد مردمی • انجام کارهای خدماتی قابل برون‌سپاری در داخل کلانتری • انجام کارهای مرتبط با وظایف سایر سازمان‌ها نظیر بهزیستی 	<ul style="list-style-type: none"> • معطلی در زمان تکمیل فرآیند ارائه خدمت به دلیل شلوغی یا کمبود نیرو یا نداشتن دانش کافی توسط • معطلی در زمان تکمیل پرونده • معطلی برای گرفتن راهنمایی در خصوص فرآیندهای کاری • جستجوی زائد به دلیل مبهم بودن و یا در دسترس نبودن دستورالعمل‌ها و استانداردها • فعالیت تکراری نظیر ورود مجدد اطلاعات توسط مردم، و یا نیاز به پاسخ دادن مردم به پرسش‌های یکسان که از سوی مسئولان مختلفی در پلیس پرسیده می‌شود • فعالیت غیر ضروری نظیر استعمال چندباره یک موضوع یکسان و یا نیاز به مراجعه به چندین واحد برای انجام کار مد نظر • مراجعه به سازمان‌های مختلف برای انجام بخش‌های مختلف فرآیند نظیر استعلامات مختلف الزام به ارائه گزارشات متعدد توسط کلانتری‌ها به نهادها و معاونت‌های مختلف • ناآگاهی مردم در خصوص فرآیندها و مدارک لازم نظیر تماس با ۱۱۰ به جای مراجعه به کلانتری دیده نشدن حالات خاص در فرآیند، نظیر اتیاع افغانستان که کد ملی ندارند و یا خودروی سرقت شده از شخصی که مالک خودرو نبوده و مدارک آن در اختیارش نیست • نیاز به مراجعه حضوری به کلانتری به منظور دریافت بیشتر خدمات • دقت ناکافی در نحوه بیان و برخورد • پرهیز از ایجاد ارتباط نزدیک و دوستانه با مردم • در نظر نگرفتن فرهنگ، لهجه، سلامت فکر و روان و مانند آن در کارکنان هنگام تعیین مسئولان پاسخگویی و خدمت‌رسانی به مردم • بکار نگرفتن نوع برخورد با افراد متناسب با دلیل مراجعه آنها (شاک، متشاک) • اطلاع‌رسانی ناکافی به مردم در خصوص رشادت‌ها، فداکاری‌ها و دستاوردهای مأموران کلانتری‌ها • دقت ناکافی در برخورد یکسان با همه مراجعان با حالات، روحیات و فرهنگ متفاوت • اختیار ناکافی کارکنان پلیس برای بکارگیری رفتار قاطعانه با مجرمان • تفکیک نامشخص کارکنان مختلف پلیس در نگاه مردم (خدمات عمومی، امنیتی و مانند آن) • انجام کارها با کیفیت پایین به دلیل کمیت بالای کارها و کمیت پایین کارکنان • دقت ناکافی در رعایت همه قوانین توسط همه کارکنان • پاسخگویی به مطالبات نابه‌حق و یا غیرقانونی مردم از پلیس • الزام به پاسخگویی مستمر پلیس به مقامات قضایی به دلیل شکایات متعدد مردمی • انجام کارهای خدماتی قابل برون‌سپاری در داخل کلانتری • انجام کارهای مرتبط با وظایف سایر سازمان‌ها نظیر بهزیستی 		
		حرکت کلی مجموعه در مسیر نادرست	<ul style="list-style-type: none"> • انتصاب افراد فاقد تجربه خدمت در کلانتری به‌عنوان مدیران تصمیم‌گیر در این حوزه • انحراف از برنامه‌های کلان در فعالیت‌های روزمره کلانتری‌ها 	<ul style="list-style-type: none"> • انتصاب افراد فاقد تجربه خدمت در کلانتری به‌عنوان مدیران تصمیم‌گیر در این حوزه • انحراف از برنامه‌های کلان در فعالیت‌های روزمره کلانتری‌ها

ابعاد	مؤلفه‌ها	شاخص‌ها
افزایش ارزش آفرینی‌ها	• استفاده هرچه بیشتر از فناوری	• یکپارچه کردن و خود کار کردن سامانه‌ها برای تسریع در انجام کارها نظیر استعلامات ارائه سامانه‌های نرم‌افزاری شخصی برای کاهش نیاز به مراجعه به کلانتری‌ها
	• استفاده از تجهیزات به روز نظیر دوربین‌ها	• اطلاع‌رسانی از طریق فضای مجازی در خصوص سازوکارها و فرآیندهای کاری مرتبط با امور مراجعان به‌منظور افزایش آگاهی مردم در این خصوص
	• دریافت بازخورد از مراجعان در خصوص خدمات دریافتی	• برنامهریزی شغلی برای کارکنانی که کارشان با نرم‌افزار جایگزین خواهد شد
	• شناسایی و مدیریت	• دریافت نظر عمومی مردم از عملکرد کلانتری‌ها
	• مطالبات و انتظارات مردم	• تحلیل بازخوردها و نظرات مردم به‌منظور تصمیم‌گیری برای بهبود اطلاع‌رسانی عمومی در خصوص وظایف، اختیارات و محدودیت‌های کلانتری‌ها
	• بهینه‌سازی جریان تکمیل فرآیند	• اطلاع‌رسانی عمومی در خصوص قوانین کشور و ارتقاء آگاهی‌های حقوقی مردم
	• شفاف‌سازی کارهایی که توسط سازمان‌های دیگر انجام می‌شود برای مردم	• اطلاع‌رسانی پیشینه زمان لازم برای انجام کارها به‌منظور تنظیم سطح انتظارات مردم
	• تعریف کامل فرآیندهای کاری مستقل از ساختاربندی‌های سازمانی	• شناسایی فعالیت‌های مرتبط با هر فرآیند به‌طور دقیق
	• شناسایی ذی‌نفعان هر فرآیند کاری به تفکیک فعالیت‌های آن	• شناسایی ذی‌نفعان هر فرآیند کاری به تفکیک فعالیت‌های آن
	• بهبود مستمر جریان تکمیل فرآیند	• بهبود مستمر جریان تکمیل فرآیند
• یکسان‌سازی و استانداردسازی فرآیندها	• یکسان‌سازی و استانداردسازی فرآیندها	
• ساده‌سازی فرآیندها و شناسایی گام‌های قابل حذف	• ساده‌سازی فرآیندها و شناسایی گام‌های قابل حذف	
• تعیین مسئولیت افراد با توجه به علائق و تخصص‌های ایشان	• تعیین مسئولیت افراد با توجه به علائق و تخصص‌های ایشان	
• ایجاد ارتباط صمیمانه و همدلی بین همکاران و مدیران	• ایجاد ارتباط صمیمانه و همدلی بین همکاران و مدیران	
• ارتقاء کمی آموزش‌های مهارتی به کارکنان	• ارتقاء کمی آموزش‌های مهارتی به کارکنان	
• ارتقاء سطح کیفی آموزش‌های مهارتی به کارکنان از طریق سنجش اثربخشی آموزش‌ها با بازخوردگیری و رصد عملکرد کارکنان	• ارتقاء سطح کیفی آموزش‌های مهارتی به کارکنان از طریق سنجش اثربخشی آموزش‌ها با بازخوردگیری و رصد عملکرد کارکنان	
• افزایش انگیزه و مشارکت کارکنان	• اطلاع‌رسانی در خصوص اهداف، راهبردها و روش‌های کاری به کارکنان	
• اعطای تسهیلات و بسته‌های جبرانی و تشویقی	• اطلاع‌رسانی در خصوص دستاوردها به کارکنان	
• پاداش و تنبیه عادلانه براساس سنجش عملکرد	• اعطای تسهیلات و بسته‌های جبرانی و تشویقی	
• غنی‌سازی و چرخش شغلی برنامه محور میان نیروها به‌منظور ایجاد تنوع در فعالیت‌های کارکنان	• پاداش و تنبیه عادلانه براساس سنجش عملکرد	
• دریافت نظرات نیروهای انسانی و تحلیل آن برای انجام بهبودهای سازمانی لازم به‌منظور تقویت اعتماد کارکنان به سازمان	• غنی‌سازی و چرخش شغلی برنامه محور میان نیروها به‌منظور ایجاد تنوع در فعالیت‌های کارکنان	
• انتقال نیروهایی که سطح لازم سلامت فیزیکی را ندارند به بخش‌های غیر عملیاتی	• دریافت نظرات نیروهای انسانی و تحلیل آن برای انجام بهبودهای سازمانی لازم به‌منظور تقویت اعتماد کارکنان به سازمان	
• ارتقاء جایگاه اجتماعی و منزلت پلیس از طریق اطلاع‌رسانی‌های عمومی	• انتقال نیروهایی که سطح لازم سلامت فیزیکی را ندارند به بخش‌های غیر عملیاتی	
• انتصاب افراد دارای تجربه خدمت در کلانتری به‌عنوان مدیران تصمیم‌گیر در این حوزه	• ارتقاء جایگاه اجتماعی و منزلت پلیس از طریق اطلاع‌رسانی‌های عمومی	
• تسریع در ارتباطات بین سازمانی نظیر استعلامات	• انتصاب افراد دارای تجربه خدمت در کلانتری به‌عنوان مدیران تصمیم‌گیر در این حوزه	
• جلوگیری از به‌هدر رفتن نتایج فعالیت‌های پلیس، به‌دلیل تکمیل نشدن چرخه‌های کلان کاری (نظیر جمع‌آوری و بازپروری معتادان)	• تسریع در ارتباطات بین سازمانی نظیر استعلامات	
• تعریف استانداردهای رفتاری یکسان برای برخورد و پاسخگویی به مردم در فرآیندهای مشترک	• جلوگیری از به‌هدر رفتن نتایج فعالیت‌های پلیس، به‌دلیل تکمیل نشدن چرخه‌های کلان کاری (نظیر جمع‌آوری و بازپروری معتادان)	
• ایجاد ارتباطات دوستانه بین مسئولان سازمان‌های همکار	• تعریف استانداردهای رفتاری یکسان برای برخورد و پاسخگویی به مردم در فرآیندهای مشترک	
• شناسایی فعالیت‌ها و خدمات قابل برون‌سپاری به نهادهای دیگر مانند بهزیستی، پلیس + ۱۰ و مانند آن	• ایجاد ارتباطات دوستانه بین مسئولان سازمان‌های همکار	
• جذب بیشتر نیروهای انسانی متخصص و کارآمد	• شناسایی فعالیت‌ها و خدمات قابل برون‌سپاری به نهادهای دیگر مانند بهزیستی، پلیس + ۱۰ و مانند آن	
• تخصیص بودجه لازم	• جذب بیشتر نیروهای انسانی متخصص و کارآمد	
• استفاده از تجهیزات و ابزارهای نوین برای دستیابی به عملکرد بهتر	• تخصیص بودجه لازم	
• تأمین ملزومات لازم مراجعان (لوازم اداری)	• استفاده از تجهیزات و ابزارهای نوین برای دستیابی به عملکرد بهتر	
• تأمین امکانات جانبی لازم مراجعان (دستگاه تکثیر و مانند)	• تأمین ملزومات لازم مراجعان (لوازم اداری)	

جمع‌بندی یافته‌ها و معرفی چرخه پلیس ناب: ماهیت اساسی رویکرد ناب، «تکرار شونده‌گی» و «استمرار» آن است. همچنین همان‌طور که توضیح داده شد، براساس رویکرد ناب، با شناسایی و کاهش یا حذف مستمر هدررفت‌ها از یک سو و شناسایی و ارتقاء یا ایجاد ارزش‌آفرینی‌ها از سوی دیگر، می‌توانیم به هر سطحی از بهینگی و مطلوبیت در ساختارها و فرآیندهای کاری دست یابیم. برای ساختارمند نمودن این تکرار شونده‌گی، چرخه پلیس ناب را با بررسی تطبیقی چرخه‌های موجود در حوزه‌های مختلف در دنیا و چرخه‌های بکارگیری شده در پلیس کشورهای پیشرو در بکارگیری رویکرد ناب، استخراج شد. در هر دور از این چرخه، یک مسئله (وجود هدررفت و نبود یک عامل ارزش‌آفرینی) شناسایی شده، راه‌حلی برای بازطراحی ساختاری و فرآیندی به‌منظور ایجاد یک مرحله بهبود برای حل این مسئله پیشنهاد و آزمون و ارزیابی شد و با توجه به نتایج آن، اقدامات مقتضی در خصوص مستندسازی و بهبود بیشتر صورت پذیرفت.



شکل ۴. چرخه پلیس ناب

بحث و نتیجه‌گیری

در این پژوهش با مطالعه ادبیات موجود در حوزه پلیس ناب، مدلی برای ارائه مؤلفه‌ها و شاخص‌های پلیس ناب به‌منظور پاسخگویی به پرسش نخست پژوهش ارائه شد. سپس با استفاده از چارچوب مفهومی به‌دست آمده از ادبیات، نسخه‌ای بومی از چارچوب مفهومی نیز تدوین شد. با توجه به این چارچوب و با در نظر گرفتن الگوهای موفق در حوزه پلیس ناب در کشورهای مطالعه شده، راهبردهای سطح بالا برای

اجرائی سازی رویکرد ناب در کلانتری‌ها را می‌توان در قالب یک چارچوب راهبردی به صورت زیر ارائه کرد. در این چارچوب راهبردی، از میان مجموعه ابزارها و روش‌های کاری که در حوزه تفکر ناب معرفی و پیشنهاد شده‌اند، مجموعه‌ای براساس شرایط کلانتری‌های ایران که در مصاحبه‌ها استخراج شدند، گزینش شد.

<ul style="list-style-type: none"> این نیازمندی‌ها در قالب مؤلفه‌ها و شاخص‌های هدرفت و ارزش‌آفرینی در مدل مفهومی و چارچوب نظری بومی در این مقاله معرفی شده‌اند. ضروری است این فهرست‌ها به صورت دوره‌ای و مستمر مورد بازبینی و به‌روزرسانی قرار گیرند. همچنین منشأ این نیازمندی‌ها می‌تواند طرح‌های تحولی نظیر مدیریت کیفیت نیروی انتظامی یا طرح تحول کلانتری‌ها و پاسگاه‌ها باشد. این بدان معناست که رویکرد ناب می‌تواند به‌عنوان یک ابزار یا روش کاری برای تحقق طرح‌های تحولی کلان استفاده شود. 	<p>۱. تحلیل تقاضا بر اساس نیازمندی‌های واقعی مردم</p>
<ul style="list-style-type: none"> مردم با ساختاربینی‌های سازمانی کاری ندارند، بلکه درخصوص نحوه پیشبرد کارشان (فرآیندهای کاری) دغدغه دارند. بنابراین برای بهبود، فرآیندهای کاری را مستقل از ساختاربینی‌های سازمانی شناسایی و به آن توجه کنیم. 	<p>۲. بکارگیری رویکرد بهبود مبتنی بر فرآیند (به جای ساختارهای سازمانی)</p>
<ul style="list-style-type: none"> به‌طور مستمر و گام به گام، در هر فرآیند کاری، هر فعالیتی که برای پاسخ به نیازمندی‌های شناسایی‌شده نبوده و یا در تعارض با آن باشد را برای حذف پیشنهاد دهیم. همچنین عوامل ایجاد یا ارتقاء ارزش‌آفرینی را شناسایی و برای اعمال در فرآیند پیشنهاد دهیم. برای این منظور از چرخه پلیس ناب استفاده کنیم. 	<p>۳. کاهش مستمر عوامل هدرفت و افزایش مستمر عوامل ارزش‌آفرین</p>

شکل ۵. چارچوب راهبردی پیشنهادی

رویکرد ناب پیشنهاد می‌کند که ایجاد بهبود، در قالب چرخه‌های تکرار شونده کوتاه‌مدت (چرخه پلیس ناب)، به صورت مستمر دنبال شود. از این رو، مهم‌ترین موضوعی که در موفقیت ناب‌سازی فرآیندهای سازمان لازم است مد نظر قرار گیرد، پویایی در هدف‌گذاری‌ها و تدوین و اجرائی سازی سریع برنامه‌های کوتاه‌مدت است. بنابراین، طبق چارچوب راهبردی ارائه‌شده لازم است اقدامات اجرائی، در هر دور از چرخه پلیس ناب و پس از شناسایی و تعریف و تحلیل یک مسئله مشخص، به‌عنوان راه‌حلی برای

ایجاد یک مرحله بهبود طراحی شده و مورد پیاده‌سازی و سپس ارزیابی قرار گیرد و با توجه به نتایج آن، همین چرخه برای شناسایی اقدامات بعدی تکرار شود. این مسئله مشخص که در هر دور از چرخه ناب دنبال می‌شود، به دو دسته کلی قابل تقسیم است: ۱- کاهش و یا حذف کامل یک شاخص از مؤلفه‌های هدررفت و ۲- ارتقاء و یا افزودن یک شاخص از مؤلفه‌های ارزش آفرین.

به این ترتیب و با توجه به شاخص‌های شناسایی شده از مؤلفه‌های هدررفت و ارزش آفرین در کلانتری‌ها در چارچوب نظری این پژوهش که برآمده از شرایط و الزامات فعلی سازمان هستند می‌توان مجموعه راهبردهای زیر را برای ایجاد بهبود در ساختارها و فرآیندهای کاری کلانتری‌ها پیشنهاد کرد:

- راهبردهای مرتبط با فناوری؛
- شخصی‌سازی استفاده از خدمات کلانتری‌ها از طریق نرم‌افزارهای تلفن همراه؛
- ایجاد یک سیستم یکپارچه اطلاعاتی برای استعلامات آنی در حوزه‌های مختلف نظیر خودرو، بیمه، بانک و مانند آن.
- راهبردهای مرتبط با نیروی انسانی؛
- گزینش سربازان وظیفه و انتخاب افراد دارای مهارت‌های ارتباطی و سلامت فکری بالا برای خدمت در کلانتری‌ها؛
- بکارگیری افراد با تجربه خدمت مستقیم در کلانتری‌ها به‌عنوان مدیران سطح بالا و تصمیم‌گیران؛
- تعیین مسئولیت نیروهای انسانی براساس استانداردها و معیارهای مدون؛
- تدوین و اجرایی‌سازی برنامه‌های سنجش عملکرد عادلانه و در نظر گرفتن پاداش و تنبیه متناسب با آن؛
- ارتقای مشارکت نیروها در تصمیم‌گیری‌ها با اطلاع‌رسانی در خصوص اهداف و راهبردها و تدوین و اجرایی‌سازی نظام دریافت نظرات کارکنان.
- راهبردهای مرتبط با روابط عمومی؛
- جلب محبت و همدلی مردم نسبت به پلیس؛
- تعدیل سطح انتظارات مردم از کلانتری‌ها؛
- تدوین و اجرایی‌سازی نظام‌های دریافت و تحلیل بازخوردهای مراجعان؛
- پایش نظرات عموم شهروندان در خصوص عملکرد کلانتری‌ها؛

- تفکیک ظاهری نیروهای یگان‌های مختلف به گونه‌ای که برای مردم قابل تشخیص باشد؛
 - اصلاح قوانین مربوط به اختیارات نیروهای پلیس.
 - راهبردهای مرتبط با روال‌های کاری؛
 - ساده‌سازی رویه‌ها و دستورالعمل‌ها؛
 - بکارگیری روش‌های نگاشت جریان ارزش^۱.
 - راهبردهای مرتبط با آموزش؛
 - مهارت‌محورتر کردن و ارتقای سطح کیفی آموزش‌های ارائه شده به کارکنان؛
 - توجه به علاقه‌مندی‌های کارکنان در انتخاب موضوعات آموزش.
 - راهبردهای مرتبط با همکاری‌های بین‌سازمانی؛
 - برون‌سپاری بیشینه خدمات کلانتری‌ها به سایر نهادها نظیر پلیس + ۱۰؛
 - توسعه همکاری‌های بین‌سازمانی از طریق وضع قوانین و دستورالعمل‌های مشترک و ایجاد ارتباطات دوستانه بین مسئولان سازمان‌های مرتبط.
 - راهبردهای مرتبط با منابع مادی؛
 - ارتقای بودجه و اعتبارات تخصیصی به کلانتری‌ها به منظور ارتقای کیفیت خدمت‌رسانی به مردم.
- سپاسگزاری
- از پژوهشگاه علوم انتظامی و مطالعات اجتماعی به خاطر فراهم نمودن شرایط انجام این تحقیق تشکر و قدردانی می‌شود.

فهرست منابع

- پلیس پیشگیری نیروی انتظامی، دبیرخانه شورای عالی تحول کلانتری و پاسگاه‌وپ. (۱۳۹۵). سند تحول کلانتری و پاسگاه.
- Barton, H. (2013) Lean policing: Initial findings from a study of 5 UK police forces. Nottingham Business School.
- Berry, J. (2009) Reducing Bureaucracy in Policing: Full Report. London Home Office.
- Cronin, M. (خیراندوب). Lean Six Sigma and Public Safety. City of Fredericton: Research and Planning Department of Public Safety.

- Deming, W. E (1986). Out of the Crisis. MIT Center for Advanced Educational Services.
- Flanagan, R. (2008) The Review Of Policing – Final Report. London Home Office.
- Harry Barton, R. M. (2017) an Assessment of the Impact of Lean Interventions within the UK. American Journal of Management.
- Hines, P. L. (2008) New Development: Creating a Lean University. Public Money and Management.
- James Brady, S. H. (2010) Case Study: A Noble QUEST. WiredGov.
- Leite, H.. (2015) Lean philosophy and its applications in the service industry. Produção.
- Nick Parker, R. S. (2009) Capitalising on Lean Methodology as a Management Tool in the Scottish Polish Service. The Scottish Institute for Policing Research.
- Radnor, Z. D.. (2007) Historical analysis of performance measurement and management in operations management. International Journal of Productivity and Performance Management.
- Radnor, Z., Walley, P., Stephens, A., & Bucci, G. (2006) Evaluation of the Lean Approach to Business Management and its Use in the Public Sector. Full Report Scottish Executive.
- Smith, J.. (2008) Improving Performance: A Practical Guide to Police Performance Management. Home Office.
- Smith, R. (2008) Adopting Agile leadership in the police service. The Scottish Institute for Policing Research.
- Smith, R. (2016) Policing in austerity: time to go lean? International Journal of Emergency Services.
- Womack, J. A. (1990) The Machine That Changed the World. Free Press.
- Womack, J. P. (1996) Lean Thinking. Free Press.