

## شناسایی مهارت‌های مدیریت انتظامی در درگیری‌های قومی استان گلستان

### ۱. ولی‌الله تولی<sup>۲</sup>، حسین ذوالفقاری<sup>۳</sup>، علی‌رضا عادل

۱. دانشجوی کارشناسی ارشد رشته فرماندهی و مدیریت انتظامی، دانشگاه جامع علوم انتظامی امین

۲. دانشیار مدیریت راهبردی و آینده پژوهی، دانشگاه جامع علوم انتظامی امین

۳. استادیار مدیریت راهبردی و آینده پژوهی، دانشگاه جامع علوم انتظامی امین

### چکیده

زمینه و هدف: درگیری‌های قومی برخوردهای جمعی ستیزه جویانه و پرخاشگرانه ای است که به علل گوناگون به وجود آمده و موجبات عدم ثبات و توسعه اجتماعی را فراهم می‌آورد. پدیده نزاع و درگیری بین گروه‌های قومی از آن دسته صدماتی است که با ایجاد اختلال در روابط اجتماعی، فضایی آکنده از بغض، کینه و دشمنی را در میان افراد به وجود می‌آورد و این امر، با زمینه‌سازی برای ایجاد نزاع و تنش‌های بعدی جامعه را از نظر مادی و معنوی متضرر می‌کند. در این راستا، تحقیق پیش روی با هدف شناسایی مهارت‌های مدیریت انتظامی در درگیری‌های قومی استان گلستان انجام شد.

روش: تحقیق از نظر هدف کاربردی و از نظر نوع داده و شیوه گردآوری داده‌ها جزو مطالعات کیفی است که مبتنی بر تحلیل مضمون انجام شد. جامعه مشارکت‌کننده، فرماندهان و مدیران ارشد انتظامی استان گلستان بودند، روش نمونه‌گیری «قضایه‌های هدفمند» است؛ برای حصول اطمینان از روایی پژوهش از شیوه «بازبینی توسط اعضا»، «بررسی همکار» و «مشارکتی بودن پژوهش» کمک گرفته شد. برای ارزیابی و اطمینان از پایایی کدگذاری‌های انجام‌شده، از روش‌های پایایی باز آزمون و پایایی توافق بین دو کدگذار (توافق درون موضوعی) استفاده شد. به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از تحلیل مضمون استفاده شد.

یافته‌ها: یافته‌های تحقیق نشان داد؛ شناسایی مهارت‌های مدیریت انتظامی در درگیری‌های قومی استان گلستان در چندین حوزه مدیریت انتظامی قبل از درگیری، مدیریت انتظامی بعد از درگیری، مدیریت انتظامی حین از درگیری قابل احصاء بود؛ در مجموع بر اساس بررسی دقیق به عمل آمده، تعداد ۱۱ مضمون مربوط به مدیریت انتظامی قبل از درگیری، ۱۲ مضمون ناشی از مدیریت انتظامی بعد از درگیری، ۶ مضمون در حوزه مدیریت انتظامی حین از درگیری صورت‌بندی شده‌اند.

نتیجه‌گیری: بر اساس نتایج تحقیق، شناسایی مهارت‌های مدیریت انتظامی در کنترل درگیری‌های قومی در سطح استان گلستان بر اساس ۱۲ مضمون ناشی از مدیریت انتظامی بعد از درگیری که در رتبه اول، تعداد ۱۱ مضمون مربوط به مدیریت انتظامی قبل از درگیری در رتبه دوم، ۶ مضمون در حوزه مدیریت انتظامی حین از درگیری قرار گرفتند.

**واژه‌های کلیدی:** شناسایی مهارت‌ها؛ مدیریت انتظامی؛ درگیری‌های قومی؛ امنیت؛ استان گلستان.

## ۱ مقدمه

با بررسی بافت جمعیتی و قومیتی و همچنین موقعیت جغرافیایی استان گلستان می‌توان به این نتیجه رسید که استان گلستان یکی از مساعدترین استان‌ها برای ظهور و بروز مشکلات اجتماعی از جمله درگیری‌های قومی است. استان گلستان با بیش از ۲۱ قومیت (معروف به رنگین‌کمان قومیت) (سیستانی‌ها در کلاله، گالیکش، ترک‌ها در مینودشت و گنبد؛ بلوچ‌ها در آزادشهر و علی‌آباد کتول؛ قزاق‌ها در گرگان و گنبد؛ ترکمن‌ها در شمال استان، مازنی‌ها در غرب استان، کردها و ترک در مناطق شرقی استان همچون رامیان و آزادشهر و مینودشت و حتی گنبد پراکنده‌اند) و همچنین موقعیت جغرافیایی که شامل دریا و جنگل، کوهستان و کویر است. در این راستا، تضادهای فرهنگی اجتماعی و تفاوت روحیات قومیت‌ها با یکدیگر و از سویی دیگر افزایش گسترده و بدون ملاحظه استفاده از شبکه‌های اجتماعی در میان جوانان زمینه بروز این آسیب‌ها را بسیار مستعد نموده است. البته در نظر گرفتن مواردی از جمله مرزی بودن استان، وجود جمعیت حدود ۴۰ درصدی استان از قومیت سیستانی و بلوچ که از استان سیستان و بلوچستان به استان گلستان مهاجرت نموده و مراودات قابل‌ملاحظه‌ای با استان مادری خود که یکی از بزرگ‌ترین واردکنندگان سلاح غیرمجاز و مواد مخدر به کشور است دارند، آمار بالای معدومین اعم از جریان نفاق و اشرار از ابتدای انقلاب تاکنون، حضور و فعالیت گروه‌های تکفیری متمایل به داعش در استان (با توجه به بافت جمعیتی استان که شامل حدود ۴۰ درصد اهل سنت می‌باشد)، آمار بالای اتباع بیگانه در استان (مهاجرین افغان‌ها با مجوز و فاقد مجوز) و ... نیز قابل توجه می‌باشد.

البته ریشه نزاع‌های قومی در استان گلستان مطمع نظر این پژوهش نیست، لیکن شناخت علل زمینه‌ای و بنیادی درگیری‌های قومی می‌تواند دریچه‌ای روشن برای ورود به بحث بگشاید؛ بر این اساس می‌توان به رقابت‌های سیاسی نخبگان قومی استان برای دستیابی به مناصب و مصادر سیاسی مهم استان از جمله استانداری، فرمانداری و آموزش و پرورش و مدیریت سازمان‌های دولتی و غیردولتی را به علل شکل‌گیری اختلافات و درنهایت درگیری‌های قومی اضافه کرد.

از جمله وظایف و مأموریت‌های فرماندهان ارشد و میانی یگان‌های انتظامی، مدیریت مطلوب و بهینه درگیرها و تنازعات دسته‌جمعی است که از آن تحت عنوان مدیریت انتظامی یاد می‌شود؛ مدیریت انتظامی انجام سلسله فعالیت‌هایی است برای نیل به اهداف فرماندهی انتظامی با استفاده بهینه از منابع ورودی که عبارت هستند از: نیروی انسانی، سرمایه، فناوری و مواد اولیه و اطلاعات از طریق انجام چهار وظیفه مهم مدیریتی یعنی برنامه ریزی، سازمان دهی، هدایت، رهبری و نظارت و کنترل. در این راستا، بدیهی است همه فرماندهان و مدیران به‌حکم آنکه مدیرند، به یک شیوه عمل نمی‌کنند؛ مانند سایر افراد جامعه تفاوت‌های فردی، استعدادها، انگیزه‌ها، رغبت‌ها و تمایلات مخصوص به خود دارند و از نگرش، دانش و نظام ارزشی متفاوتی برخوردارند که این موضوعات موجب عملکرد متفاوتی در صحنه‌های مدیریتی از جمله مدیریت انتظامی درگیری‌های قومی می‌شود؛ این تفاوت‌ها اگرچه به‌ظاهر ممکن است جزئی باشند، ولی هنگامی که از فرایندهای واسطه‌شناختی افراد عبور می‌کنند به تفاوت‌های بسیار بزرگ و نتایج عملکردی کاملاً متفاوت می‌انجامند؛ فرماندهان و مدیران به‌ویژه روسای کلانتری‌ها و پاسگاه‌های انتظامی و همچنین فرماندهان عملیاتی یگان ویژه، با بهره‌گیری از مهارت‌های پیش‌بینانه، پیش‌گیرانه، مقابله‌ای و کنترل صحنه عملیاتی می‌توانند در سه بعد «پیش از وقوع»، «حین وقوع درگیری قومی» و «پس از وقوع درگیری‌های قومی»، با مدیریت مناسب از وقوع آن پیشگیری نموده یا از تبدیل این درگیری‌ها به یک معضل اجتماعی - امنیتی کلان و بروز

آسیب‌ها و صدمات جبران‌ناپذیر اجتماعی، امنیتی و حتی سیاسی جلوگیری نمایند که این مهم مستلزم توسعه ظرفیت‌ها و قابلیت‌های پلیس برای پیشگیری و حضور فعال در صحنه این‌گونه درگیری‌هاست. قابلیت‌هایی که به‌عنوان مهارت‌های مدیریت انتظامی صحنه جرم از آن یاد می‌شود.

بررسی‌ها نشان می‌دهد؛ در استان گلستان با به تنوع قومیتی زیاد و پراکندگی قومیت‌ها در مناطق مختلف استان که با نوعی همبستگی و عصبیت‌های موجود در برخی از این قومیت‌ها پیوند خورده است، سبب شده که گاهی با صحنه‌های ناخوشایند نظیر نزاع‌های منجر به جرح، تیراندازی، آشوب، رجزخوانی مواجه باشیم. به‌طوری‌که؛ در سال جاری (۱۴۰۰) چند مورد نزاع دسته‌جمعی

که ریشه در اختلافات قومیتی در استان داشت در شبکه‌های اجتماعی زمینه‌ساز جریحه‌دار شدن احساسات مردم استان شد. مبتنی بر اطلاعات به‌دست‌آمده از مرکز مرفوک استان از سال ۱۳۹۵ الی ۹ ماهه ۱۴۰۰ تعداد «۷۳۳۷۵» فقره نزاع و درگیری دسته‌جمعی در سطح استان روی‌داده است. نرخ وقوع نزاع و درگیری دسته‌جمعی در استان از سال ۱۳۹۵ تغییراتی را شاهد بوده است که کمترین میزان وقوع آن مربوط به سال ۱۳۹۷ با ۱۵/۳ درصد و بیشترین میزان وقوع آن مربوط به سال ۱۳۹۹ با ۲۱/۵ درصد می‌باشد. نرخ وقوع نزاع در سال ۱۳۹۵ در استان به تفکیک شهرستان‌ها نشان می‌دهد که گرگان به‌عنوان مرکز استان به‌تنهایی ۳۷/۲ درصد کل نزاع استان را به خود اختصاص داده و شهرستان‌های گنبدکاووس با ۱۷/۳ درصد، گالیکش ۷/۷ درصد، علی‌آبادکتول ۶/۵ درصد در رتبه‌های بعدی قرار دارند. در این بین شهرستان‌های مینودشت با ۰/۷ و گمیشان با ۰/۹ درصد کمترین نرخ نزاع را داشته‌اند که رشد تزايدی این درگیری‌ها به یکی از چالش‌ها و معضلات امنیتی - انتظامی مهم برای فرماندهی انتظامی استان گلستان بدل شده است.

با امعان نظر به شرح فوق، شناخت و صورت‌بندی مهارت‌های مدیریت انتظامی در درگیری‌های قومی، به دلیل ظرافت‌ها و پیچیدگی‌هایی که این‌گونه تنازعات دارند دستاویزی باری انجام این پژوهش فراهم نموده است. از طرفی بررسی مبانی تجربی و اسناد پژوهشی موجود نشان می‌دهد اکثر درگیری‌های قومیتی شهرستان‌های شرقی استان به دلیل تنوع قومیت است و تاکنون نیز مطالعه کاربردی و علمی در حوزه مهارت مدیریتی فرماندهان استان با تأکید بر درگیری‌های قومیتی، صورت نگرفته است. از این رو عدم نگرش پژوهشی به این موضوع مهم، موجب شکل‌گیری دغدغه برای محقق شده است.

لذا سؤال پژوهش این است که مهارت‌های مدیریت انتظامی در درگیری‌های قومی استان گلستان کدام‌اند؟

## مبانی نظری

### درگیری (نزاع)

**الف) نزاع:** در لغت به معنی دشمنی کردن، خصومت ورزیدن، جنگ کردن و ستیزه کردن است (معین، ۱۳۹۶، ص ۱۱۵۵).

**ب) نزاع فردی:** نزاع عبارت است از کشمکش مشهود و مستقیماً قابل‌رؤیت، حداقل بین دو نفر و یا کشمکش بین افراد یا جمعی بر سر ارزش‌ها، ادعا، وضعیت، قدرت و یا منابع کمیاب است که در آن گروه درگیر در نزاع از برتری ارزش یا ادعاهای خود حمایت می‌کنند. نزاع فردی بر خوردی است که فیزیکی یا رفتار پرخاشگرانه و ستیزه جویان که دو یا چند نفر با یکدیگر گلاویز شده و به زدوخورد می‌پردازند (افشانی و کریمی منجرجویی، ۱۳۹۷، ص ۵۵).

**ج) نزاع جمعی:** نزاع جمعی به‌عنوان ناسازگاری اهداف یا ارزش‌های بین دو یا گروه بیشتری در یک رابطه اجتماعی تعریف می‌شود که با تلاش جهت کنترل دیگران و احساسات متخاصم نسبت به همدیگر همراه است (فیشر، ۲۰۰۰، ص ۱۳).

### قومیت

واژه قومیت بیشتر استفاده کاربردی دارد و برداشت‌های متفاوتی از آن صورت گرفته است. در این میان تعریف آنتونی اسمیت دارای کاربرد بالایی است: «قوم عبارت از یک جمعیت انسانی مشخص با یک افسانه اجداد مشترک، خاطرات مشترک، عناصر فرهنگی، پیوند با یک سرزمین تاریخی یا وطن و میزانی از حس منافع و مسئولیت است» که عناصر محوری هویت، اعتقاد، آگاهی و فرهنگ مشترک را داراست (ایوبی، ۱۳۷۹، ص ۲۲).

### درگیری‌های قومی

درگیری قومی، تنازع و کشمکش است، آشوب‌گرایانه معطوف به خشونت فیزیکی و همراه با رفتارهای پرخاشگرایانه که بین دو گروه نامتجانس قومی شکل گرفته و افراد داخل در هر یک از گروه‌های قومی، دارای خواستگاه مشترک قومیتی هستند و باهدف دفاع از گروه خویشاوندی وارد معرکه درگیری شده‌اند (گرچی و کریمی، ۱۳۸۹، ص ۳۴).

1 Fisher

## مهارت

مهارت بر اساس دیدگاه‌های مختلف، تعاریف متعددی دارد. این کلمه معادل کلمه اسکیل آدر زبان انگلیسی بوده و در زبان فارسی به معنای زیرکی، زبردستی، استادی و ماهر بودن به کار رفته است. در فرهنگ دهخدا (۱۳۹۷) نیز واژه مهارت به معنای زیرکی و رسایی در کار، استادی، زبردستی، حاذقی، ماهر، زیرک شدن، زیرک و رسا گردیدن و استادی کردن به کار رفته است. لذا می‌توان این گونه استنتاج نمود که مهارت تنها در ارتباط با شغل و حرفه معنا و مفهوم پیدا می‌کند. به طور خلاصه مهارت عبارت است از توانایی تبدیل دانش به کنش، به طوری که به عملکردی مطلوب، منجر شود. بدون در نظر گرفتن سطوح مدیریتی، مدیران باید دارای مهارت‌های خاص بوده و همیشه برای توسعه آن‌ها تلاش کنند، بنابراین مهارت امری اکتسابی بوده و قابل آموزش می‌باشد. از دیدگاه دیگر، مهارت عبارت است از توانایی (ذاتی و اکتسابی) که فرد را برای انجام ماهرانه وظیفه ای قادر می‌سازد (صالحی، ۱۳۹۴، ص ۳۵).

## مدیریت انتظامی

در تعریف مدیریت انتظامی می‌توان گفت عبارت است از انجام سلسله فعالیت هایی برای نیل به اهداف سازمان پلیس با استفاده بهینه از منابع ورودی که عبارت هستند از: نیروی انسانی، سرمایه، فناوری و مواد اولیه و اطلاعات از طریق انجام چهار وظیفه مهم مدیریتی یعنی برنامه ریزی، سازمان دهی، هدایت، رهبری و نظارت و کنترل. باتوجه به تعریف یادشده، می‌توان گفت «مدیریت انتظامی به مجموعه اقدامات سلبی و ایجابی پلیس گفته می‌شود که برای کنترل جرائم به کار گرفته می‌شود» (مصطفی نژاد، ۱۳۹۳، ص ۱۸).

## مدیریت صحنه درگیری

مدیریت صحنه عبارت است از انجام سلسله اقدامات و فعالیت هایی در جهت نیل به اهداف سازمان پلیس با استفاده بهینه از منابع ورودی که عبارتند از: نیروی انسانی، سرمایه، فن آوری و مواد اولیه و اطلاعات از طریق انجام چهار وظیفه مهم مدیریتی یعنی برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت و رهبری و نظارت و کنترل (مصطفی نژاد، ۱۳۹۳، ص ۱۱).

## پیشینه‌های پژوهش

### پیشینه داخلی

- انتظامی نیا؛ مرادی و بصیرت (۱۴۰۰) در پژوهشی با عنوان «نقش مدیریت انتظامی در پیشگیری از نزاع و درگیری در شهرستان کوهنگ» به این موضوع پرداخته اند؛ پژوهش از نظر هدف کاربردی، از نظر روش پژوهش از نوع توصیفی - همبستگی و به لحاظ شیوه جمع‌آوری اطلاعات در زمره پژوهش‌های میدانی (پیمایشی) است. به منظور جمع‌آوری اطلاعات از یک پرسش‌نامه محقق ساخته در سه مؤلفه مسئولیت‌پذیری پلیس، تعامل با سایر سازمان‌ها و ضابطه‌مندی پلیس و در ۲۲ گویه تدوین شد. جامعه آماری این پژوهش در دو بخش شامل تمامی کارکنان فرماندهی انتظامی شهرستان کوهنگ بالغ بر ۸۱ نفر و و شهروندان دارای پرونده نزاع و اختلاف از سال ۱۳۹۷ تا ۱۳۹۹ بالغ بر ۷۲۰ نفر بوده‌اند. بر اساس فرمول کوکران تعداد نمونه آماری شهروندان به تعداد ۲۵۰ نفر و برای جامعه کارکنان ۸۱ نفر تعیین شد. روایی با تأیید نخبگان انجام و پایایی نیز با ضری کرونباخ بیش‌تر از ۰/۷۰ تأیید شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار اس.پی.اس. اس. صورت گرفت و برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی و پیمایشی استفاده شد. یافته‌ها نشان داد بین مدیریت انتظامی در سه مؤلفه مسئولیت‌پذیری پلیس، تعامل پلیس و ضابطه‌مندی پلیس در پیش‌گیری از نزاع و درگیری ناشی از اختلافات ملکی رابطه معنادار وجود دارد. یافته‌های تحلیل رگرسیون بیان‌گر این

<sup>2</sup> Skill

<sup>3</sup> SPSS

است که مدیریت انتظامی و مؤلفه‌های آن قادر به پیش‌بینی ۲۷ درصد از نزاع‌ها هستند. نتایج نشان داد تقویت مدیریت انتظامی و مؤلفه‌های آن شامل مؤلفه مسئولیت‌پذیری پلیس، تعامل پلیس و ضابطه‌مندی پلیس در شهرستان می‌تواند در پیش‌گیری از نزاع‌ها و درگیری‌های این شهرستان مؤثر واقع شود.

- صانعی و درویشی (۱۳۹۹) در پژوهشی با عنوان «نقش مشارکت‌های مردمی در پیش‌گیری از نزاع دسته‌جمعی در شهرستان اصفهان» به این موضوع پرداخته‌اند؛ پژوهش از لحاظ رویکرد تحقیق کمی و از لحاظ هدف کاربردی و از نظر ماهیت توصیفی - پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه کارکنان پلیس پیش‌گیری شهرستان اصفهان اعم از کارکنان کلانتری‌ها و پاسگاه‌های انتظامی و کارکنان یگانهای حفاظت با مدرک کاردانی و بالاتر و از کارکنان مرد شاغل در پلیس پیش‌گیری شهرستان اصفهان (N=۵۷۰) در سال ۱۳۹۹ می‌باشد که بر اساس جدول گرجسی-مورگان از این تعداد ۲۳۰ نفر به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای متناسب با حجم، به‌عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. تجزیه و تحلیل داده‌ها در دو سطح آمار توصیفی و آمار استنباطی (آزمون ضریب رگرسیون، آزمون تحلیل واریانس) صورت گرفت. یافته‌های پژوهش نشان داد که در جامعه مورد مطالعه مشارکت‌های مردمی در اثربخشی پیش‌گیری از نزاع دسته‌جمعی تأثیر مثبت و معناداری دارد. همچنین مشارکت مستقیم و مشارکت غیر مستقیم مردم در اثربخشی پیش‌گیری از نزاع دسته‌جمعی تأثیر مثبت و معناداری دارد.

- بیرانوند؛ محمدی نیا و قلی زاده (۱۳۹۷) در پژوهشی با عنوان «مطالعه مهارت‌های فرماندهان یگان‌های ویژه نیروی انتظامی در کنترل اغتشاش‌های شهری» به این موضوع پرداخته‌اند؛ روش پژوهش از منظر هدف کاربردی بوده و ماهیت آن توصیفی و از نوع پیمایشی است. جامعه آماری در نظر گرفته شده در این پژوهش، ۱۶ نفر از نخبگان و صاحب نظران عرصه کنترل اغتشاش، و همچنین ۷۰ نفر از فرماندهان عملیاتی یگان‌های ویژه نیروی انتظامی با سمت فرمانده گروهان، گردان و فرمانده یگان، به‌عنوان جامعه متخصص هستند که در یگان‌های ویژه مستقر در تهران بزرگ انجام وظیفه کرده و به صورت تمام شمار انتخاب شدند. برای بررسی روایی ابزار پژوهش، به منظور اطمینان از اینکه پرسشنامه ویژگی‌های مورد نظر را اندازه‌گیری کند، نظرات اساتید، کارشناسان و خبرگان مطلع یگان ویژه نیروی انتظامی دریافت و پس از اعمال اصلاحات ایشان، روایی محتوایی و صوری تایید شد. سنجش پایایی پرسشنامه به وسیله ضریب آلفای کرونباخ، ۰/۸۹ محاسبه شد. داده‌های به دست آمده با استفاده از آمارهای توصیفی تحلیل شدند. یافته‌ها نشان داد؛ پنج مهارت ادراکی، انسانی، ارتباطی، تصمیم‌گیری و فنی از طریق مصاحبه، به دست آمد و از طریق پرسشنامه مورد آزمون قرار گرفت. نتایج پژوهش نشان داد که ابعاد و مولفه‌های تعیین شده مورد تایید قرار گرفته است؛ همچنین ترتیب و توالی شاخص‌ها در مهارت‌های مورد نظر نیز به دست آمد که بیشترین تمرکز جامعه آماری به شاخص حل تعارض-ها و کنترل ناراضی‌ها در بعد مهارت‌های انسانی بود. از این رو شایسته است در یگان‌های ویژه نیروی انتظامی برنامه ریزی برای بالابردن مهارت فرماندهان در حل تعارض‌ها و کنترل ناراضی‌ها صورت پذیرد.

- امام وردی محمدی؛ مصطفی نژاد و رادان (۱۳۹۷) در پژوهشی با عنوان «موانع و مشکلات مدیریتی فرماندهان در مبارزه با پدیده نزاع و درگیری در استان خراسان شمالی» به این موضوع پرداخته‌اند؛ هدف تحقیق شناسایی موانع و مشکلات مدیریتی فرماندهان انتظامی استان خراسان شمالی در مبارزه با پدیده نزاع و درگیری می‌باشد. تحقیق از نوع مطالعات کاربردی بوده و به روش پیمایشی از طریق مصاحبه با فرماندهان و تهیه و توزیع پرسشنامه محقق ساخته صورت پذیرفته است. جامعه آماری شامل تمامی مدیران لایه‌های یک تا سه بوده که حجم نمونه با استفاده از جدول مورگان به تعداد ۱۶۹ نفر برآورد گردید. اعتبار پرسشنامه به روش آلفای کرونباخ به میزان ۰/۸۶ بدست آمد. یافته‌ها با استفاده از روش میانگین حسابی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج حاکی از آن بود که چالش‌های حقوقی و قانونی در امر مبارزه با نزاع و درگیری با اختصاص کمترین مقدار (۱/۵۸) مهمترین مانع و مشکل و از پی آن چالش‌های اجتماعی در امر مبارزه با نزاع و درگیری به میزان (۱/۷۳) و چالش‌های سازمانی در امر مبارزه با نزاع و درگیری به میزان (۱/۷۷) و در پایان چالش‌های بین سازمانی در امر مبارزه با نزاع و درگیری به میزان (۱/۹۲) به‌عنوان موانع و مشکلات مدیریتی فرماندهی انتظامی استان خراسان شمالی در مبارزه با نزاع و درگیری می‌باشد.

- مطلبی؛ بختیاری و مقیمی (۱۳۹۷) در پژوهشی با عنوان «نقش فرماندهی انتظامی شهرستان فارس در پیشگیری از نزاع‌های دسته‌جمعی در سال‌های (۱۳۹۰-۱۳۹۵)» به این موضوع پرداخته‌اند؛ هدف پژوهش، بررسی نقش فرماندهی انتظامی شهرستان فارس در پیشگیری از نزاع‌های دسته‌جمعی طی سال (۱۳۹۰ تا ۱۳۹۵) است. پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش اجرا، توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش شامل فرماندهان، مدیران و افسران شاغل در فرماندهی انتظامی شهرستان فارس است. ابزار گردآوری اطلاعات، پرسشنامه است که محقق تنظیم نموده است. روایی پرسشنامه تأیید و پایایی آن با استفاده از آلفای کرونباخ و نرم-افزار اس.پی.اس.اس برابر ۰/۸۵ برآورد شد. جهت تجزیه و تحلیل اطلاعات از آزمون تی استفاده شد. نتایج حاصل از تحقیق نشان داد که نقش نیروی انتظامی شهرستان فارس در پیشگیری از وقوع نزاع‌های دسته‌جمعی بیش از حد متوسط بوده است. در بین ابعاد پیشگیری از نزاع‌های دسته‌جمعی، نقش نیروی انتظامی در ارجاع پرونده‌های نزاع دسته‌جمعی به قانون، مقابله با خشونت، اوباشگری، استفاده از کدخدا منشی و بزرگان بیش از حد متوسط و رفع تنش‌های طایفه‌ای، کنترل اجتماعی و هماهنگی بین دستگاه‌ها در حد متوسط بوده است.

- اسدی کرد (۱۳۹۶) در پژوهشی با عنوان «اثر بخشی اقدامات اجتماعی نیروی انتظامی ایلام در پیشگیری از جرایم با تاکید بر نزاع‌های فردی و دسته‌جمعی» به این موضوع پرداخته است؛ هدف از این پژوهش بررسی اثربخشی اقدامات اجتماعی نیروی انتظامی ایلام در پیشگیری از جرایم با تاکید بر نزاع‌های فردی و دسته‌جمعی بوده است. پژوهش از جنبه هدف کاربردی و از نظر اجرا توصیفی تحلیلی است. برای گردآوری اطلاعات از پرسش‌نامه بررسی اثربخشی اقدامات اجتماعی استفاده شد. جامعه آماری تحقیق شامل جامعه نیروی انتظامی استان ایلام بود. بر اساس آمار اخذ شده این تعداد بالغ بر ۸۷۷ نفر محاسبه گردید. بر اساس روش فرمول کوکران با توجه به حجم جامعه تعداد نمونه معادل ۲۶۸ نفر محاسبه گردید.

نتایج کلی نشان داد که تاثیر کاربرد اقدامات اجتماعی در راستای پیشگیری در نمونه آماری بسیار موفق بوده است. در نتیجه این اقدامات (اقدامات آموزشی و آگاهسازی؛ رسانه‌ای؛ مدیریت اجتماعی) در کنار اقدامات تنبیهی و سلبی می‌توانند به شکل اثربخشی از ارتکاب جرایم بکاهد.

- دعاگویان و عبدالرحمانی (۱۳۹۶) در تحقیقی با عنوان «نقش رسانه‌ها در گسترش درگیری‌های قومی مناطق مرزی ف.ا. استان آذربایجان غربی (۱۳۹۳)» به این موضوع پرداخته‌اند. بررسی نقش رسانه‌ها در گسترش درگیری‌های قومی در مناطق مرزی استان آذربایجان غربی (۱۳۹۳) مهم‌ترین هدف مقاله است که با تاکید بر مفاهیم «برجسته‌سازی»، «بزرگ‌نمایی فقر و محدودیت‌ها»، «انتشار انواع پیام به سبک‌های مختلف» و نیز «تاسیس و یا انتشار برخی محتواها در مجلات و روزنامه‌ها» سعی در پاسخ‌گویی به این دو پرسش اساسی را داشته است: نخست، رسانه‌ها (با مولفه‌های یادشده) تا چه اندازه توانسته در بروز و گسترش درگیری‌ها و در نتیجه ناامنی‌ها در استان فوق مؤثر باشند. دوم، راهکارهای ارتباطی کنترل و یا کاهش درگیری‌ها و آسیب‌های مختلف استان (شهر مرزی ارومیه) کدام‌اند؟ روش پژوهش توصیفی-تحلیلی از نوع پیمایشی بوده است. جامعه آماری ۱۵۰ نفر از کارشناسان سیاسی، انتظامی و امنیتی استان بود که از طریق جدول مورگان و شیوه نمونه‌گیری احتمالی طبقه‌ای متناسب انتخاب شدند. روش گردآوری اطلاعات میدانی و ابزار آن پرسشنامه محقق ساخته است. روایی از طریق روش منطقی و پایایی آن از طریق آلفای کرونباخ ضریب ۰,۸۸۶ به دست آمد که نشان از پایایی مناسبی دارد. نتایج نشان داد که عوامل گوناگونی در آسیب‌زایی و ایجاد درگیری به سبب تنوع قومی در منطقه وجود دارد که به نظر اکثر کارشناسان رسانه‌ها نقش مهمی در آن بازی می‌کنند. علاوه بر آن تبلیغات سیاسی شبکه‌های ماهواره‌ای، بزرگ‌نمایی (رسانه‌ای) فقر، محدودیت‌های برخی اقوام نقش مهمی در به وجود آمدن این شرایط داشته است.

به طور قطع و یقین بیش از ۹۰ درصد معتقد بودند که انتشار مجلات و روزنامه‌های سیاسی و اجتماعی بومی و محلی با محتواهای مساله‌دار می‌تواند بر افزایش مشکلات، آسیب‌ها و در نتیجه افزایش درگیری‌های قومی مؤثر باشد و جالب است که کمتر از ۵ درصد چنین باوری نداشتند.

- حسینی؛ شوشتری و حسینی (۱۳۹۵) در پژوهشی با عنوان «بررسی مهارت های مدیریتی فرماندهان نواحی و حوزه های مقاومت یکی از استان های کشور در شرایط بحران» به این موضوع پرداخته اند؛ روش و شیوه کار پژوهشی در این تحقیق بصورت توصیفی و تحلیلی از نوع پرسشنامه ای بسته با طیف لیکرت ۵ گانه است. جامعه آماری این مطالعه، مجموعه فرماندهان و جانشینان نواحی و فرماندهان حوزه های مقاومت بسیج یکی از استان های کشور ایران می باشد. تعداد نمونه آماری، با توجه به اینکه تعداد کل جامعه آماری ۱۲۵ مورد بررسی کوچک و محدود بوده، کل جامعه انتخاب و از شیوه تمام شماری استفاده گردید؛ پرسشنامه در ۵ مؤلفه از مهارت های فنی، انسانی، ادراکی، تصمیم گیری و ارتباطی با مجموع ۶۸ سؤال تدوین شد، که پس از جمع آوری پاسخنامه ها، در نهایت از طریق نرم افزار اس.پی.اس.اس نسبت به تحلیل آنها اقدام شد. نتایج حاصل از پژوهش ضمن تأیید نیازمندی فرماندهان نواحی و حوزه های مقاومت به مهارت های مدیریتی در بحران، علیرغم معنا دار نبودن تفاوت ها، بیشترین نیازمندی را در حوزه مهارت های ادراکی با رتبه میانگینی ۳,۲۱ و کمترین نیازمندی را در حوزه مهارت های ارتباطی با رتبه میانگینی ۲,۶۸ نشان داده است. مهارت های مدیریتی یکی از مهم ترین عوامل موفقیت مدیران در سازمان ها جهت مقابله با بحران می باشند. در این پژوهش به این نتیجه رسیدیم که تمام مؤلفه های مورد بررسی (مهارت های پنج گانه) و شاخص های مربوطه مورد تأیید قرار گرفت؛ و اینکه برخورداری فرماندهان از مهارت های مدیریتی (فنی، انسانی، ادراکی، تصمیم گیری و ارتباطی) به بهبود مدیریت بحران ها کمک می کند.

#### پیشینه خارجی

- زیمرمن؛ فریدل؛ شپارد و لاش<sup>۴</sup> (۲۰۲۱) در تحقیقی با عنوان «زمینه سازی برخوردهای کشنده پلیس با ساکنان با تمرکز بر مکان های اسپانیایی یا آمریکای لاتین: آیا ترکیب نژادی و قومی در سطح کلان، تلفات ساکنان توسط پلیس و تلفات پلیس توسط ساکنان را متمایز می کند؟» به این موضوع پرداخته اند. ادبیات نابرابری های نژادی و قومی را در مرگ و میر ساکنان توسط پلیس و تلفات پلیس توسط ساکنان مستند کرده است. با این حال، تحقیقات کافی در مورد روابط پلیس و مقیم در جوامع اسپانیایی وجود ندارد. بعلاوه، پژوهش به ندرت ارتباط بافت اجتماعی را برای برخوردهای مرگبار پلیس با ساکنان در نظر گرفته است یا تلفات ساکنین و پلیس را به طور همزمان مورد بررسی قرار داده است. ما از داده های مربوط به ۷۱۲۵ برخورد مرگبار پلیس با ساکنان در ۱۷۳۹ آژانس و ۱۵۰۶ مکان تعیین شده سرشماری ایالات متحده از سال ۲۰۰۰ تا ۲۰۱۶ استفاده می کنیم تا بررسی کنیم که آیا ترکیب نژادی و قومی در سطح کلان، تلفات ساکنان و تلفات پلیس را متمایز می کند یا خیر. نتایج نشان داد که شانس تلفات ساکنین نسبت به تلفات پلیس در اکثریت اسپانیایی تبارها به طور قابل توجهی بالاتر از اکثر مناطق سفیدپوست بود. نابرابری های نژادی در مکان های نژادی مختلط با حداقل ۲۰ درصد ساکنان اسپانیایی تداوم یافت. علاوه بر این، تفاوت ها فقط در مکان های بسیار محروم مشاهده شد، که نشان می دهد ترکیب نژادی و قومیتی و آسیب های ساختاری باید همزمان در نظر گرفته شود تا برخوردهای کشنده پلیس- ساکن شود.

- ریدا؛ هانتینگتون؛ اسمیت؛ بوگن، استفان و اورچوفسکی<sup>۵</sup> (۲۰۲۱) در تحقیقی با عنوان «خطر در سطح جامعه و همبستگی های حفاظتی جرایم خشونت آمیز» به این موضوع پرداخته اند. هدف از این پژوهش شناسایی خطر در سطح جامعه و همبستگی های حفاظتی انواع مختلف جرایم خشونت آمیز است. داده های رسمی جرم از ۳۶ شهرداری (۹۲٪) در سراسر ایالت رود آیلند جمع آوری شد. علاوه بر این، تیم تحقیقاتی ۲۳ نوع مؤسسه اجتماعی و تعداد هر یک از ۳۶ شهرداری را شناسایی کرد. همبستگی های نیمه جزئی بین ۲۳ متغیر جامعه و هر یک از ۹ نوع جرایم خشن محاسبه شد. در حالی که تعدادی از نتایج قابل توجه وجود داشت، تنها چند الگوی معنادار یافت شد. تعداد ایستگاه های حمل و نقل با انواع خشونت جنسی، قاچاق جنسی و تجاوز فیزیکی

<sup>4</sup> Zimmerman, E.Fridel, G.Sheppard and Lawshe,

<sup>5</sup> Reidya, Huntington, Smith, Bogen, Estefan and Orchowski,

عمومی مرتبط بود. دلالت اسلحه با تجاوز خانگی، کودک آزاری، آدم ربایی و حمله با سلاح همراه بودند، اما رابطه معکوس با قاچاق جنسی داشتند. باشگاه های پسران و دختران با تعداد تجاوزات، تجاوزات با سلاح، تجاوز جنسی، تجاوز جنسی به کودک، قاچاق جنسی و آدم ربایی ارتباط منفی داشتند. برخلاف یافته های قبلی، تعداد فروشگاه های الکل به طور کلی با جرایم خشن ارتباطی نداشت. با توجه به ماهیت طرح تحقیق، این یافته ها باید با احتیاط فراوان تفسیر شوند. با این حال، این مطالعه یک گام اولیه برای پیشبرد تحقیقات در مورد خطر در سطح جامعه و عوامل محافظتی برای خشونت ارائه داده است.

- فلیهو و زبنده<sup>۶</sup> (۲۰۲۱) در تحقیقی با عنوان «تجزیه و تحلیل جنایات خشونت آمیز عمدی کشنده: رویکرد پنجره های کشویی» به این موضوع پرداخته اند. این مقاله نوسانات در سری های زمانی نرخ جنایات خشونت آمیز مرگبار در سالوادور، باهیا، برزیل را از سال ۲۰۱۲ تا ۲۰۱۸ تجزیه و تحلیل کرده است. رویکرد، همانطور که توسط خود همبستگی از تجزیه و تحلیل نوسانات کاهش یافته، همچنین با پنجره کشویی تعیین می شود. نتایج این تحقیق حاکی از آن است که مجموعه توانایی نوسانات کاهش یافته بسته به پنجره (۳۶۵ یا ۱۰۰۰ روز) و دوره، بین پایدار، ضد پایدار و بدون حافظه در نوسان است. تحلیل توصیفی کاهش میانگین نرخ جرم و جنایت از سال ۲۰۱۳ و الگوی رفتاری را در میان لحظات دیگر شناسایی کرد. این یافته ها به عنوان پیشنهاد روش شناختی دیگری برای پیش، کنترل و مدیریت شاخص های کیفی و تحقیق بر روی آن ها خواهد بود.

- یانچی<sup>۷</sup> (۲۰۱۴) در مقاله ی تحت عنوان «بحث درباره درگیرهای قومی در چین و غرب» این نزاع ها را بررسی کرده است. وقتی در ماه ژوئیه ۲۰۰۹ درگیری های شدید قومی در سین جیانگ چین آغاز شد، رسانه های رسمی چین و بیشتر رسانه های خبری غرب، درباره بسیاری از حقایق اساسی موافقت کردند؛ اما مفاهیم این واقیعت بحث های متضادی را در بر دارد. رسانه ها خط حزب چین را در سین جیانگ تأسیس کردند که در گفتمان ها به اهداف داخلی و سیاسی خدمت می کرد. در مقابل، حساب های غربی از گفتمان هایی مربوط به خود تصویر و دیدگاه غرب تأثیر پذیرفته اند. این مقاله در زمینه درگیری ها و آشوب های عمومی چین و غرب بحث خواهد کرد و در واقع، قصد دارد این رابطه را فراتر از دیدگاه های سیاسی و نخبگان رسانه ای بررسی کند.

- تحقیقی با «عنوان بررسی تعارض روستایی: آداب و رسوم، نمادها و مراسم بزرگداشت» در منطقه ی مویل در ایرلند شمالی توسط کاترین ساید<sup>۸</sup> (۲۰۱۴) انجام گرفته است. یافته های تحقیق نشان می دهد که وجود آداب و رسوم مختلف و نمادها و فرقه گزایی عامل درگیری و نزاع در روستای مویل است؛ همچنین تغییرات اداری به تصویب رسیده در خصوص ساخت و ساز، تنش ها و نزاع ها را در آینده دو چندان می کند.

- پژوهشی تحت عنوان «مکانیسم های سنتی حل نزاع» در منطقه ی گروناوا در شمال تانزانیا توسط ماریا امانوئل و تامپه ندیموا<sup>۹</sup> (۲۰۱۳)، بصورت کمی کیفی انجام گرفته که یافته های کمی حاکی از آن بود ۷۵ درصد از پاسخگویان کمبود زمین برای چراگاه و کشت، کمیابی آب و دام و روابط خانوادگی عامل اصلی نزاع در جامعه ی گروناوا بوده است. حدود ۶۰ درصد از پاسخگویان نقش مهمی برای مکانیسم های سنتی در حل و فصل اختلافات قائل هستند در حالی که ۵۵ درصد از پاسخگویان مکانیسم های مدرن را در حل و فصل اختلافات ترجیح می دهند.

- برنامه ی توسعه ی سازمان ملل (۲۰۱۰) در طرحی با عنوان «محدودیت های محیطی و نزاع در مناطق و روستاهای آفریقا» در مورد دلایل و عوامل مؤثر بر وقوع نزاع و قتل های ناشی از آن در بین کوچ نشین ها و سایر مناطق به موارد زیر اشاره کرده است:

<sup>6</sup> Filhoa and Zebende,

<sup>7</sup> i

<sup>8</sup> Katherine Side

<sup>9</sup> Maria Emanuel & Tumpe Ndimbwa

<sup>1</sup> UNDP



تقاضای زیاد برای منابع طبیعی و کمبود منابع، فرسایش منابع طبیعی و کاهش پتانسیل زمین، فرصت نابرابر و محدودیت در دسترسی به منابع موجود، افزایش خطرات محیطی ناشی از فشار زیاد به منابع، نزاع و درگیری بر سر آب شرب، نزاع عشایر بر سر مراتع، چرای دام و دزدی احشام.

- سازمان توسعه ی سنایی<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) در طرحی با عنوان «تعامل سازوکارهای حل اختلافات رسمی و غیر رسمی در افغانستان» که یک نظرسنجی (تحقیق پیمایشی) از مردم بوده است، به ترتیب میزان وقوع نزاع بر حسب مورد را نشان می دهد: مراتع ملی (۹۰ درصد)، آب (۷۸ درصد)، همسایه (۷۰ درصد)، ارث (۶۲ درصد)، چراگاه دام (۵۰ درصد)، مسائل خانوادگی ازدواج اجباری، هزینه ی عروسی (۳۴ درصد)، نزاع و درگیری بین جوانان (۲۲ درصد)، توزیع نامناسب یارانه (۱۲ درصد). سازوکار حل نزاع در بین مردم و قبایل: شورای محلی (۶۰ درصد)، شورای صلح (۵۰ درصد)، ریش سفیدان (۴۵ درصد)، ملاها (۳۸ درصد)، دادگاه ها (۳۰ درصد)، پلیس و فرماندار (۲۰ درصد).

- استدمن (۲۰۰۸) در پژوهشی با عنوان «نزاع در اردن، مکانی در می سی سی پی در مرکز ایلی نوین امریکا» با مطالعه و پژوهش در اردن بیان می دارد که شانزده درصد افرادی که به صورت فجیح (وحشیانه) مرده اند به این علت بوده است که گروه های کوچکی به زور وارد این منطقه شده اند و بر اساس تعصبات طایفه ای اقدام به حذف افراد طایفه مخالف کرده اند. در این مطالعه فراوانی و ماهیت افرادی که در این نزاع ها از سال ۲۰۰۰-۲۰۱۰ میادی بر اثر خشونت و نزاع دچار ضربه روحی شده اند، مورد بررسی قرار گرفتند. همه این افراد بالای ۱۵ سال سن داشتند و تعداد قربانیان زن و مرد برابر بودند. از میان این افراد ۱۶٪ از آن ها بزرگسالانی بودند که دچار ضربه روحی شدند که در مقایسه با دیگر گروه های می سی سی پی در جنوب شرق بیشترین بود، بر اساس نتایج تحقیق، عمده ترین علت درگیری های این افراد پرننگ شدن تعصبات و عدم فرهنگ سازی برای هم زیستی بین اینان از سوی نهادهای محلی بوده است.

### روش تحقیق

تحقیق پیش رو، از نظر هدف «کاربردی» است. به لحاظ ماهیت و رویکرد روش شناختی نیز تحقیق پیش روی، از نوع مطالعات کیفی است با بهره از تحلیل مضامین (تحلیل تم) انجام می شود.

### جامعه آماری و حجم نمونه

جامعه آماری در این پژوهش شامل فرماندهان و مدیران ارشد انتظامی استان گلستان اعم از افسران ارشد آشنا به حوزه تحقیق با سابقه بیش از ۵ سال خدمت در منطقه و جایگاه شغلی بالای ۱۵ هستند.

جدول ۱- جامعه آماری و حجم نمونه

ردیف	محل خدمت	روش نمونه گیری
۱	فرماندهی انتظامی شهرستان گرگان	هدفمند قضاوتی
۲	فرماندهی انتظامی شهرستان گنبدکاووس	هدفمند قضاوتی
۳	فرماندهی انتظامی شهرستان علی آباد کتول	هدفمند قضاوتی
۴	فرماندهی انتظامی شهرستان آزادشهر	هدفمند قضاوتی
۵	فرماندهی انتظامی شهرستان مینودشت	هدفمند قضاوتی

<sup>1</sup> Sanayee Development Organisation

<sup>1</sup> Exploratory Research

۶	فرماندهی انتظامی شهرستان گالیکش	هدفمند قضاوتی
۷	فرماندهی انتظامی شهرستان آق قلا	هدفمند قضاوتی
۸	فرماندهی انتظامی شهرستان کلاله	هدفمند قضاوتی
۹	مجموع فرماندهی انتظامی استان گلستان	هدفمند قضاوتی

ذکر دقیق تعداد حجم نمونه در این مرحله امکان پذیر نیست، حجم نمونه خبرگان و نخبگان شاغل به خدمت در فرماندهی انتظامی استان گلستان خواهند بود که در مرحله مصاحبه با بهره از روش نمونه‌گیری هدفمند قضاوتی تا رسیدن به اشباع نظری با آنان مصاحبه خواهد شد؛

لذا روش نمونه‌گیری در این پژوهش «هدفمند قضاوتی» و بر اساس «قاعده اشتهار تا رسیدن به اشباع نظری» است؛ بدین صورت که تا رسیدن به مرحله‌ای که مصاحبه‌شوندگان در پاسخ به پرسشنامه‌های باز و سؤالات محقق، پاسخ‌هایی تکراری و مشابه می‌دادند فرایند مصاحبه ادامه خواهد یافت. نمونه‌گیری «هدفمند قضاوتی» با در نظر گرفتن مؤلفه‌هایی مانند: سطح خبرگی؛ میزان تجربه و دانش فرماندهان مدنظر است بدین ترتیب که اولویت انجام مصاحبه با فرماندهانی است که در کسوت فرماندهی، دارای تجربه مدیریت میدانی (به‌ویژه در صحنه درگیری‌های قومی) بوده و دارای سابقه خدمت بیشتری در استان گلستان و دارای حداقل جایگاه شغلی ۱۵ بوده و همچنین مدرک تحصیلی آنان کمتر از کارشناسی نباشد.

جدول ۲- ویژگی‌ها و ملاک‌های مصاحبه‌شوندگان

ویژگی جامعه آماری	روش نمونه‌گیری
<ul style="list-style-type: none"> <li>- سابقه بیش از ۱۰ سال خدمت مستمر در حوزه و قلمرو پژوهش؛</li> <li>- انجام خدمت در مناصب و مصادر مدیریتی سطوح عالی و میانی</li> <li>- دارا بودن مدرک کارشناسی، کارشناسی ارشد و دکتری؛</li> <li>- دارا بودن جایگاه شغلی بالاتر از ۱۵ (سرهنگ دومی)</li> <li>- دارای تجربه مدیریت میدانی (به‌ویژه در انتظامی صحنه درگیری‌های قومی)</li> </ul>	هدفمند قضاوتی

### روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از تحلیل محتوای کیفی استفاده می‌شود؛ به‌طور خلاصه روش‌های تجزیه و تحلیل اطلاعات بدین صورت خواهد بود که؛ مصاحبه‌ها پس از ضبط شدن با استفاده از فن‌های کدگذاری داده‌های کیفی مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرند. به کمک این شیوه می‌توان درون‌مایه‌ها و الگوهای پنهان مورد مطالعه را از درون محتوای داده‌های حاصل شده از مشارکت‌کنندگان آشکار ساخت؛ چراکه در این روش از طریق فرآیند طبقه‌بندی سامانمند (سیستماتیک)، طبقات و درون‌مایه‌ها مورد شناسایی قرار می‌گیرد. فرآیند تحلیل داده‌ها با توجه به مراحل پیشنهادی گرینهام و لاندمن و بر اساس زیر طبقات و طبقات اصلی صورت می‌گیرد (گرینهام و لاندمن، ۲۰۰۴). پس از چند بار بازخوانی مصاحبه‌ها، کدهای اولیه استخراج گردیده و سپس کدها بر اساس شباهت‌ها طبقه‌بندی خواهد شد و در نهایت از زیر مفهوم و محتوای نهفته در داده‌ها استخراج می‌شود. به‌منظور اطمینان از قابلیت داده‌ها، محقق درگیری طولانی مدت با داده‌ها را حفظ می‌کند. فرایند گام‌به‌گام تحلیل مضمون بدین گونه خواهد بود؛

1 Gneheim, U. H. Lundman, B<sup>3</sup>

1 trustworthiness

آشنایی با داده‌ها (ابتدا مصاحبه‌ها مکتوب شوند و محقق با مطالعه چندین بار متن مصاحبه‌ها با داده‌ها آشنا شد و معانی و الگوهای موجود در متن نیز جستجو شد)؛ ایجاد کدهای اولیه (تمایز کردن هر عبارت معنادار و جالب در متن مصاحبه با دادن یک کد)؛ جستجوی مضامین (استخراج مضامین معنادار و مهم از بخش‌های کدگذاری شده و طبقه‌بندی مضامین مشابه در یک طبقه)؛ مرور مضامین (مرور مجدد متون استخراجی هر یک از مضامین تا در صورت نیاز مضمون جدید خلق شود یا برای داده نامناسب جای مناسب پیدا شود یا حذف شود)؛

تعریف مضامین (تعیین ضرورت وجود هر مضمون و مضامین فرعی مشمول آن و نام‌گذاری مختصر، شفاف و مؤثر هر مضمون)؛ تهیه گزارش (روایت خلاصه، یکپارچه، منطقی، بدون تکرار و جذاب از داده‌ها).

همچنین موازین اخلاقی موردتوجه در این مطالعه همچون گمنام بودن، محرمانه بودن اطلاعات، اخذ اجازه از جمله مواردی هستند که رعایت می‌شوند. در مجموع پس از مصاحبه، یعنی از استقرایی‌ترین شواهد موجود به سمت مفاهیم، قضا یا مقولات انتزاعی‌تر حرکت کنیم. کدگذاری به نحوی سه‌گانه انجام می‌شود. در کدگذاری باز به سبک جمله به جمله از متن مصاحبه‌ها مفاهیمی استخراج و در فرایند کدگذاری محوری به مقولات تبدیل می‌شوند. مقولات نیز به مقولات عمده انتزاع یافتند و در نهایت در کدگذاری گزینشی مقوله هسته ظهور می‌یابد.

#### یافته‌های حاصل از مصاحبه

همان‌گونه که پیش‌تر بیان شد؛ در بخش یافته‌های حاصل از مصاحبه، واحدهای مطالعاتی جمع‌آوری شده در بخش کیفی با استفاده از روش تحلیل مضمون مورد مطالعه قرار گرفتند. مدت مصاحبه برای مطالعه و شناسایی مهارت‌های مدیریت انتظامی درگیری‌های قومی استان گلستان بالغ بر دو ماه طول کشید؛ بیشتر سعی شد در اوقات خلوت و زمانی که پاسخگویان برای پاسخ دادن به سؤالات فرصت و آرامش ذهنی دارند به آنان مراجعه شود و این موضوع و ایضاً برقراری ارتباطی مبتنی بر اعتماد و دریافت اطلاعاتی دقیق و عمیق از پاسخ‌گویان در اولویت محقق در بخش گردآوری داده‌ها و انجام مصاحبه عمیق قرار داشت. در مرحله استحصال نقل‌قول‌ها و بروندادهای مصاحبه، از روش تحقیق کیفی تحلیل مضمون استفاده شد. به این ترتیب که داده‌های کیفی بارها مرور شده و پس از آشنایی و تسلط بر داده‌های کیفی، داده‌ها سازمان‌دهی و به کدگذاری متون مصاحبه‌ها پرداختیم.

در مرحله بازخوانی نقل‌قول‌ها که بالغ بر ۲۱ نقل از ۹ فرد مصاحبه‌شونده بود، ۹ هزار و ۷۰۳ کلمه (نه هزار و هفتصد و سه) کلمه استحصال شد؛ سپس کدهای مشابه را در یک طبقه قرار داده و برای هر طبقه عنوانی که نمایانگر کل کدهای همان طبقه باشد را انتخاب نمودیم. در نهایت، با توجه به میزان فراوانی مقوله‌های شناسایی شده و با الهام گرفتن از پیشینه پژوهش و مطالعات نظری انجام‌گرفته، مقوله‌های اصلی و فرعی مربوط به شناسایی مهارت‌های مدیریت انتظامی در درگیری‌های قومی در سطح استان گلستان شناسایی و صورت‌بندی گردید؛ در مجموع نحوه کدگذاری در سه بخش کدگذاری پایه‌ای، سازمان دهنده و فراگیر بدین صورت بود که؛ ابتدا نقل‌قول‌های مستقل از یکدیگر به‌عنوان یک گزاره جداگانه در نظر گرفته شده و با بازخوانی چندباره، مضمون پایه‌ای و سازمان دهنده احصا شد. پس از دسته‌بندی نقل‌قول‌های هر بخش، مقوله‌های دارای مضامین و معانی یکسان حذف شده و مقوله‌های هم‌سنخ و هم‌سو ادغام می‌شوند، گزاره‌های اصلی موجود در حوزه مورد مطالعه (شناسایی مهارت‌های مدیریت انتظامی در درگیری‌های قومی استان گلستان) طبقه‌بندی شد.

#### شناسایی مهارت‌های مدیریت انتظامی در درگیری‌های قومی استان گلستان

برای مطالعه و شناسایی مهارت‌های مدیریت انتظامی در درگیری‌های قومی استان گلستان و استحصال بروندهای مصاحبه، از روش تحقیق کیفی تحلیل مضمون استفاده شد. که نقل‌قول‌های حاصل از مصاحبه‌های عمیق با ۹ نفر از کارشناسان و خبرگان استان گلستان و تبدیل این نقل‌قول‌ها به مضامین پایه‌ای در جدول ذیل آمده است؛

جدول ۲- شناسایی مهارت های مدیریت انتظامی در کنترل درگیری های قومی در سطح استان گلستان

مضمون پایه ای	مصاحبه شونده	نقل قول
برخورداری درگیری های قومی از حمایت های قومی- جغرافیایی و حتی مذهبی در برخی شهرستان های استان گلستان	مصاحبه شونده ۴	در بسیاری از شهرستان های استان گلستان به ویژه شهرستان های علی آباد، کردکوی و آق قلا، درگیری های قومی دارای پشتیبانی قومی منسجم و برخوردار از حمایت ساکنین و درگیری های قومی یک منطقه جغرافیایی خاص هستند و همین امر موجب می شود بسیاری از طرح های کنترلی درگیری های قومی این مناطق مستلزم در اختیار داشتن نیرو و قوای رزمی توانمند بوده و بسیاری مواقع حتی عمده قوای فرماندهی شهرستان هم برای کنترل آنان ناکافی است و تقاضای نیروی کمکی از یگان ویژه استان نیز در بسیاری از مواقع به ویژه با فعالیت اغتشاشگران در نیمه دوم سال ۱۴۰۱ امری ناشدنی و سخت بوده و به همین جهت درگیری های قومی در برخی شهرستان های استان گلستان به حال خود رها شده اند یا برخورد قاطع با آنان مشمول پیش نیازهایی است که انجام این امر را با مشکل مواجه کرده است.
ناکافی بودن ظرفیت نیروی انسانی و تجهیزاتی برخی فرماندهی انتظامی شهرستان های گلستان برای مقابله اثربخش و قاطعانه با درگیری های قومی		مصاحبه شونده ۱
وجود ابهامات مختلف در خصوص درگیری های قومی نوپدید	مصاحبه شونده ۷	برخی مواقع، کلانتری ها و پاسگاه ها و نیروهای یگان امداد درگیر رسیدگی به حوادث و رخداد های مربوط به دیگر جرائم هستند و در همان لحظه، حادثه ای مربوط به درگیری های قومی شکل می گیرد و تا رسیدن تیم های عملیاتی پلیس شهرستان، مسائل و مشکلاتی برای امنیت یک محله ایجاد می شود که متأسفانه حتی در فضای مجازی و رسانه ها هم پخش می شود، لذا فقدان تیم های واکنش سریع در سطح انتظامی شهرستان ها مشکلی است که باید چاره اندیشی شود
ضعف در شناسنامه دار کردن و رصد پایش دقیق درگیری های قومی از سوی مراجع ذی ربط انتظامی-امنیتی		مصاحبه شونده ۷

مضمون پایه‌ای	مصاحبه‌شونده	نقل قول
فعالیت درگیری های قومی در فضای مجازی و ابهامات، کمبودها و نواقص قانونی، سازمانی و تجهیزاتی پلیس در کنترل هدمند و اثربخش درگیری های قومی	مصاحبه‌شونده ۱	برخی درگیری های قومی در سال‌های اخیر به فضای مجازی کوچ کردند، یعنی با ساخت کلیپ و بارگذاری تصاویر خشن و رعب‌آور، تهدید شهروندان و رجزخوانی و حریف طلبی، اقداماتی می‌کنن که در گذشته سابقه نداشت، اقداماتی که به دلیل مجازی بودن یا عدم وجود شاکتی خصوصی نه از سوی کلانتری‌ها قابل رصد شدن هست و نه در چتر پایش اطلاعاتی می‌گنجه و باید از سوی پلیس فتا استان پیگیری بشه که تاکنون سازوکار مناسبی براش تدوین و اجرانشده و پلیس فتا به دلیل حجم اقدامات مجرمانه مالی و کلاهبرداری و مسائل سوء اخلاقی، رصد و کنترل درگیری های قومی رو در اولویت اول قرار نداده!
وجود خلأ قانونی در رابطه با عنوان درگیری های قومی و برخورد با آنان و ناکافی بودن سطح بازدارندگی قوانین مجازات اسلامی در تعزیر و محکومیت درگیری های قومی	مصاحبه‌شونده ۳	یکی از مشکلات ما در کنترل درگیری های قومی، ضعف در قوانین بازدارنده هست، ضعف قوانین موجود در «برخورد» با درگیری های قومی یک مشکل جدی برای فرماندهی انتظامی محسوب می‌شد. به طوری که علی‌رغم تلاش فرماندهی انتظامی در تهیه و اجرای طرح، علی‌رغم مشکلات متعدد موجود و به‌کارگیری تمام ظرفیت‌ها در این خصوص و شناسایی و دستگیری مجرمین حرفه‌ای ولی متأسفانه شاهد برخورد قاطع و بازدارنده از سوی دستگاه قضایی و قضات با این قشر از افراد نیستیم که این خود در اثرگذاری اجرای طرح و کاهش بازدارندگی و کنترل مطلوب درگیری های قومی تأثیر بسزایی دارد.
تساهل و تسامح برخی قضات در برخورد قاطعانه و بازدارنده با درگیری های قومی	مصاحبه‌شونده ۹	برخی مواقع، حتی باوجود قوانین شفاف، اهتمام کارکنان پلیس در تکمیل پرونده‌های قضایی منسجم و وجود مستندات مکفی برای محکومیت درگیری های قومی، به دلایلی که نمی‌توان ذکر کرد (!!!)، قضات و مقامات قضایی با صعه صدر و تساهل و تسامح با درگیری های قومی برخورد می‌کنند و همین موضوع ترس از ارتکاب مجدد جرم را در بین درگیری های قومی از بین برده و شکستن قبح اقدامات مجرمان توسط درگیری های قومی موضوعی جدی و دارای مابه اجزاء بیرونی است.
ضعف آموزشی فرماندهان در هدایت و رهبری تیم عملیات مقابله با درگیری های قومی	مصاحبه‌شونده ۲	فرماندهان شهرستان‌ها، کلانتری‌ها و درمجموع فرماندهی تیم عمل‌کننده برای مقابله و کنترل درگیری های قومی، نقش مهمی در مأموریت داره اما در بعضی موارد، فرماندهان تیم در

مضمون پایه‌ای	مصاحبه‌شونده	نقل قول
ضعف عملکردی ناشی از سهل‌انگاری، تراکم و حجم کار و فرماندهان در هدایت و رهبری تیم عملیات مقابله با درگیری های قومی		ابلاغ دستورات لازم، هدایت صحیح اولیه در اعزام کارکنان، تمهید و پیش‌بینی و هماهنگی برای حمایت و اعزام تیم پشتیبان با سهل‌انگاری انجام میشه و ضعف مدیریتی و آموزشی باعث ناکامی و شکست مأموریت‌ها رو در پی داره.
عدم وجود تعریف مشترک و واحد از درگیری های قومی در بین دستگاه‌های قضائی	مصاحبه‌شونده ۸	اصطلاح «درگیری های قومی» در قوانین کیفری ایران وجود ندارد، اما در گفتمان پلیسی و قضائی اصطلاحی پربسامد است و هرچند مقامات دستگاه قضایی بر لزوم برخورد قاطع و سخت‌گیرانه با درگیری های قومی تأکید کرده‌اند و باوجود به‌کارگیری و استناد گسترده به مفهوم درگیری های قومی در گفتمان مقامات قضائی، اما بررسی آراء صادره از دادگاه‌ها در این زمینه بیانگر آن است که درگیری های قومی بیشتر در به‌اصطلاح «گردش کار» پرونده‌ها (با ارجاع به گزارش‌های پلیسی) اشاره شده است.
ضعف در برآورد عملیاتی و طرح‌ریزی مناسب برای اجرای مأموریت قاطعانه برای مقابله با درگیری های قومی	مصاحبه‌شونده ۵	کنترل و به‌ویژه اقدام قاطعانه برای مقابله با درگیری های قومی، باید از قبل با برآورد عملیاتی و طرح‌ریزی مناسب برای اجرای مأموریت انجام بشه تا تیم عملیات غافلگیر نشده و با اشراف اطلاعاتی و آگاهی و آمادگی ذهنی و فکری و برآوردی وارد عملیات بشوند لیکن، ضعف در اقدامات پیشینی از سوی فرماندهان موجب ناکامی و شکست تیم عملیاتی می‌شود
دانش ناکافی فرماندهان در طرح‌ریزی عملیاتی پیش از اعزام تیم‌های عملیاتی	مصاحبه‌شونده ۶	گاهی مشاهده شده که تیم عملیات حتی لوازم و تجهیزات کافی و بازدارنده به همراه نداشته و اگر هم تجهیزات کافی همراه کارکنان بوده، کارکنان آموزش لازم برای استفاده بهینه از تجهیزات ندیده‌اند، اسپری دفاع شخصی در مکان‌های بسته مثل قهوه‌خانه و مکان‌های این‌چنین جواب نمی‌ده، وقتی نیروی ما ماسک نرده و در فضای بسته اسپری استفاده می‌کنه اول خودش صدمه میبینه و حداقل اگر موفق هم بشه خودش هم‌توان ادامه عملیات رو نداره! یا در درگیری‌های جنگل و کوه و فواصل زیاد استفاده از کلت کمربندی چندان اثربخش نیست و باید اسلحه کلاش به همراه کارکنان باشه لیکن، عدم آگاهی، آموزش ضعیف، برآورد اطلاعاتی و عملیاتی

مضمون پایه‌ای	مصاحبه‌شونده	نقل قول
		اشتباه و در مجموع سهل‌انگاری باعث شکست عملیات می‌شه
ضعف آموزش و مهارت تیمی کارکنان در نحوه برخورد با درگیری های قومی	مصاحبه‌شونده ۱	به نظر می‌رسد دوره‌های آموزشی در زمینه تاکتیک‌ها و همکاری‌ها و هماهنگی‌ها به حد کافی برگزار نشده و یا محتوای آموزشی برای کارکنان چندان مؤثر نبوده است، کارکنان از توان جسمانی کافی، روحیه جسورانه مناسب و هماهنگی با یکدیگر حین اجرای عملیات برخوردار نیستند. لذا به جهت تقویت تأثیر طرح لازم است این شاخص یعنی برگزاری دوره‌های آموزشی مفید و اثربخش، متناسب با الزامات طرح مقابله با درگیری های قومی توسط مدیران آموزشی پیش‌بینی، برنامه‌ریزی و به اجرا گذاشته شود تا کارکنان ضمن فراگیری آموزش‌های موردنیاز اجرای طرح با به‌کارگیری آموزش‌ها وظایف محوله را به‌درستی انجام داده و طرح از موفقیت و تأثیر بالایی برخوردار باشد.
ضعف توان جسمانی کارکنان حین انجام مأموریت مقابله با درگیری های قومی		
ضعف روحیه سلحشوری کارکنان حین انجام مأموریت مقابله با درگیری های قومی		
عدم به‌کارگیری تجهیزات مدرن در اجرای طرح مبارزه با درگیری های قومی	مصاحبه‌شونده ۸	به جهت بالا بردن تأثیر طرح در مقابله با درگیری های قومی لازم است که میزان بهره‌گیری کارکنان مجری طرح از تجهیزات متناسب و پیشرفته و شیوه و شگردهای نوین مقابله بایستی افزایش پیدا کند و آنان ضمن برخورداری از تجهیزات موردنیاز اجرای طرح مقابله با درگیری های قومی اعم از خودرو و سلاح و تجهیزات با آخرین شیوه و شگردهای درگیری های قومی آشنا شده و با به‌کارگیری تجهیزات در مقابل درگیری های قومی تسلط و برتری یابند و نهایتاً در مقابله با درگیری های قومی اثرگذاری و موفقیت بالایی را شاهد باشیم.
کمبود نیروی انسانی مجرب و کارآمد در اجرای قرارگاه	مصاحبه‌شونده ۵	آنچه در این حوزه مهم است، استفاده از نیروهای باتجربه و با اشتیاق و علاقه‌مند به اجرای مأموریت می‌باشد که این مهم تنها از طریق ایجاد مشوق‌های لازم مادی و معنوی میسر می‌گردد که متأسفانه در اجرای طرح مقابله با درگیری های قومی مشوق‌های خاصی برای افراد فعال در نظر گرفته نشده است و مانند طرح‌های کشف مواد مخدر و ... تشویقی منظور نمی‌شود.
نامتناسب بودن تشویق‌های مادی و معنوی در طرح‌های مقابله با درگیری های قومی در قیاس با طرح کشفیات مواد مخدر و کالا		
عدم توجه به حمایت قضائی و	مصاحبه‌شونده ۴	در بررسی دغدغه کارکنان درگیر در اجرای طرح‌های مقابله‌ای

مضمون پایه‌ای	مصاحبه‌شونده	نقل قول
تأمین امنیت کارکنان درگیر در طرح با توجه به تهدیدات درگیری های قومی		درگیری های قومی به‌ویژه پس از تشکیل قرارگاه مقابله با درگیری های قومی در سطح استان گلستان اکثر کارکنان از فشار مضاعف از بالا بر کارکنان برای برخورد، بدون هیچ‌گونه حمایت قضائی و امنیتی خود و خانواده از سوی درگیری های قومی شاکي و ناراضی هستند.
سازمان‌یافتگی مجرمان و در پی آن سازمان‌یافتگی جرم	مصاحبه‌شونده ۲	اجرای طرح مقابله با درگیری های قومی با تأکید بر قرارگاه تشکیل‌شده و سطح‌بندی مجرمان منجر به تغییر جرائم از حالت فردی به حالت سازمان‌یافته می‌شود زیرا با تشکیل گروه، سرمایه‌های درون‌گروهی تقویت می‌شود. مجرمان هم مانند افراد عادی دست به حسابگری و مقایسه سود و زیان می‌زنند. در این فرایند درمی‌یابند تا زمانی که به‌صورت واحدهای تک افتاده هستند نمی‌توانند از حق خود دفاع کنند. سازمان‌یافتگی مجرمان منجر به سازمان‌یافتگی جرم می‌شود. در این صورت، علاوه بر اینکه مجرمان اعمال مجرمانه قبلی خود را انجام می‌دهند به دلیل شکل‌گیری سرمایه درون‌گروهی به‌سوی جرائم دیگری هم سوق پیدا می‌کنند. مانند: گرایش درگیری های قومی به خریدوفروش سلاح، مواد مخدر، قاچاق انسان، قاچاق کالا و ...
عدم اختصاص بودجه و اعتبار مناسب در راستای ایجاد یک قرارگاه و اجرای مطلوب دستورالعمل آن	مصاحبه‌شونده ۷	با توجه به اینکه بنده خودم به‌عنوان کارشناس این حوزه در قبل از اعلام قرارگاه و اجرای طرح‌ها و همچنین پس از اعلام دستورالعمل قرارگاه در این حوزه فعالیت داشتم تنها اختلاف قبل و بعد از قرارگاه یکی عنوان‌گذاری برای قرارگاه مقابله با درگیری های قومی بود و دیگری تشکیل جلسات قرارگاه و دیگر هیچ تغییر و تحولی در ایجاد ساختار قرارگاه، تقویت نیروی انسانی، اختصاص بودجه، طرح‌ریزی و برنامه‌ریزی جدید، پیوسته‌ای اجتماعی - عملیاتی و حتی تعاملی و ... ندیدم و فقط توقعات و انتظارات یک قرارگاه بدون اختصاص هیچ‌گونه امکانات ساختاری ایجادشده است.
ضعف در استفاده از ظرفیت سایر نهادها در اجرای طرح مبارزه با درگیری های قومی	مصاحبه‌شونده ۳	در اجرای اکثر طرح‌های مقابله با درگیری های قومی تنها کارکنان انتظامی با محوریت کارکنان پاوا و کلانتری‌ها و نهایتاً کارکنان یگان امداد دخیل هستند و به‌طور آشکار ضعف همکاری سایر سازمان‌های دخیل را می‌توان دید. این در حالی است که برای پیشگیری و مقابله با جرم و ریشه‌کن کردن این معضل اجتماعی و امنیتی نیاز به همکاری و هماهنگی



مضمون پایه‌ای	مصاحبه‌شونده	نقل قول
		سازمان‌های مختلف مسئول در این زمینه می‌باشد و پلیس به‌تنهایی قادر به مقابله و پیشگیری در حد انتظار مردم نیست.
عدم مشارکت دادن کارکنان در ارائه پیشنهادها و تصمیم‌گیری مربوط به طرح مقابله با درگیری های قومی	مصاحبه‌شونده ۹	در اجرای طرح مقابله با مجرمان و پاک‌سازی نقاط آلوده می‌بایست در تهیه و تنظیم و برنامه‌ریزی طرح و اجرای آن مشارکت کارکنان در ارائه پیشنهادها و تصمیم‌سازی به‌خوبی در نظر گرفته شود و از نظر مدیران مهم تلقی شود. از نظرات و پیشنهادها سازنده کارکنان مجری طرح که تجربیات خوبی هم دارند استفاده شود و به‌نوعی با استفاده از سبک مدیریت مشارکتی کارکنان را در امور مربوط به طرح مشارکت داده و از آنجا که کارکنان در تصمیم‌گیری مدیران مؤثر بوده‌اند. بیشتر احساس مسئولیت نموده و باروحیه و انگیزه بالاتری امور محوله را انجام داده و در نتیجه طرح انجام‌شده از نتایج خوبی برخوردار خواهد بود.
عدم انگیزه کافی در کارکنان شرکت‌کننده در طرح	مصاحبه‌شونده ۶	با توجه به اجرای طرح‌های مختلف از جمله طرح امنیت اجتماعی، طرح جمع‌آوری سلاح و مهمات، طرح پاک‌سازی نقاط آلوده، طرح سرقت و ... در کنار طرح درگیری های قومی به‌صورت مستمر و به‌کارگیری کارکنان در این طرح‌ها بدون در نظر گرفتن هرگونه افزایش امکانات و تسهیلات و ... موجب نوعی کاهش انگیزه در بین کارکنان گردیده است. باید به میزان رضایتمندی کارکنان در اجرای طرح اهمیت داده شود به جهت تقویت و بالا رفتن تأثیر طرح می‌بایست میزان رضایتمندی کارکنان از اجرای طرح توسط مدیران یگان‌های مختلف انتظامی و اطلاعاتی به‌طور جدی تری اهمیت داده شود تا کارکنان با اشتیاق بیشتر در طرح شرکت و نسبت به انجام وظایف محوله اهتمام جدی داشته و اثربخشی بالایی در پیشبرد اهداف قرارگاه داشته باشند.
عدم تناسب بین روحیه سلحشوری و توانمندی جسمانی کارکنان پلیس با درگیری های قومی	مصاحبه‌شونده ۴	درگیری های قومی عمدتاً افرادی تنومند، شجاع و خودسر و دارای روحیه سلحشوری و ناترسی بوده و به‌ویژه در هنگامی که با یکدیگر و منسجم هستند، اقدامات دستگیری و مهار آنان امری بسیار خطرناک می‌شود، در این راستا استفاده از کارکنان کلانتری‌ها که معمولاً جوانانی جوان، دارای روحیه آرام و معنوی هستند و استفاده از این کارکنان در اجرای طرح‌های کنترل درگیری های قومی با موفقیت اندک مواجه

مضمون پایه‌ای	مصاحبه‌شونده	نقل قول
		بوده و باید در انتخاب تیم‌های کنترل درگیری های قومی این مسائل هم در نظر گرفته شود
فقدان توجه به سناریوهای تمرینی در یگان‌های انتظامی استان گلستان	مصاحبه‌شونده ۸	در سال‌های اخیر، انجام سناریونویسی عملیاتی برای هرگونه اقدامات نظامی و انتظامی موضوع مهمی تلقی می‌شده، اما در یگان‌های انتظامی هیچ‌گونه سناریوی تمرینی برای مقابله و کنترل درگیری های قومی وجود ندارد! همین موضوع باعث غافلگیری کارکنان حین اجرای طرح‌های کنترلی، ضعف‌های آموزشی و مهارتی، ناهماهنگی‌های تیمی و در مجموع شکست سازمانی می‌شده

بر اساس داده‌های جدول (۲)، مبتنی بر شناسایی مهارت‌های مدیریت انتظامی در درگیری‌های قومی استان گلستان در چندین حوزه مدیریت انتظامی قبل از درگیری، مدیریت انتظامی حین از درگیری، مدیریت انتظامی بعد از درگیری قابل احصاء بود؛ که برخی از آن‌ها ناشی از کمبودها و محدودیت‌های سازمانی و برخی ناشی از ضعف عملکردی فرماندهان، مدیران و کارکنان و بعضی نیز ناشی از وجود ساختارهای غلط در زیرساخت‌های دولتی است. در مجموع نقل قول‌های به دست آمده از مصاحبه‌شونده‌ها شامل ۲۱ نقل از ۹ فرد مصاحبه‌شونده بود، که حاوی ۹ هزار و ۷۰۳ کلمه (نه هزار و هفتصد و سه) کلمه محاسبه شد.

#### تفسیر مضامین پایه‌ای به مضامین فراگیر

پس از دست یافتن به مضامین پایه‌ای اکنون نوبت آن می‌رسد که مضامین سازمان‌یافته و مضامین فراگیر با توجه به مضامین پایه‌ای انتزاع شوند.

در این مرحله از تحلیل مضمونی سعی شد با سازمان‌دهی مجدد مضامین اولیه یا همان مضامین پایه‌ای به مضامین انتزاع‌تری نائل شویم؛ تا ما را به مضامینی اصلی‌تر، جامع‌تر و فراگیرتر رهنمون شوند؛ درنهایت بر مبنای مضامین پایه‌ای مستخرج از مصاحبه‌های عمیق انجام‌شده با جامعه خبرگانی و نخبگانی که از فرماندهان و مدیران ارشد انتظامی استان گلستان بوده‌اند؛ پس از سازمان‌دهی این مضامین، مضمون‌هایی همچون؛

مدیریت انتظامی قبل از درگیری، مدیریت انتظامی حین از درگیری، مدیریت انتظامی بعد از درگیری احصاء و صورت‌بندی شد که در قالب مهارت‌های مدیریت انتظامی در درگیری های قومی استان گلستان به‌عنوان مضامین فراگیر شناسایی مهارت های مدیریت انتظامی در درگیری های قومی در سطح استان گلستان احصاء شد.

تفسیر مضمون پایه‌ای به مضامین سازمان دهنده و مضامین فراگیر در ادامه آمده است:

#### تفسیر مضامین پایه‌ای به مضامین سازمان دهنده و مضامین فراگیر

در این مرحله پس از استخراج مضامین پایه‌ای از متن مصاحبه‌ها، مضامین سازمان دهنده و در ادامه مضمون فراگیر شناسایی شده‌اند؛

جدول ۳- تفسیر مضامین پایه‌ای به مضامین سازمان دهنده و مضامین فراگیر

مضمون پایه‌ای	مضامین سازمان دهنده	مضمون فراگیر
برخورداری درگیری های قومی از حمایت‌های قومی- جغرافیایی و حتی مذهبی در برخی	حمایت‌های قومی- جغرافیایی و مذهبی از درگیری های قومی	مدیریت انتظامی قبل از درگیری

مضمون پایه‌ای	مضامین سازمان دهنده	مضمون فراگیر
شهرستان‌های استان گلستان		
ناکافی بودن ظرفیت نیروی انسانی و تجهیزاتی برخی فرماندهی انتظامی شهرستان‌های گلستان برای مقابله اثربخش و قاطعانه با درگیری های قومی	ضعف کمی نیروی انسانی و تجهیزاتی	مدیریت انتظامی بعد از درگیری
گستاخی و جری شدن ناشی از کاهش اقتدار و قدرت پلیس	گستاخی و جری شدن	مدیریت انتظامی بعد از درگیری
	کاهش اقتدار و قدرت پلیس	
وجود ابهامات مختلف در خصوص درگیری های قومی نوپدید	درگیری های قومی نوپدید	مدیریت انتظامی قبل از درگیری
در اختیار نداشتن تیم‌های واکنش سریع عملیاتی برای رسیدگی به حوادث ناشی از فعالیت درگیری های قومی در فرماندهی انتظامی شهرستان‌های استان	فقدان تیم‌های واکنش سریع عملیاتی شهرستان‌های استان	مدیریت انتظامی حین از درگیری
فعالیت قومیت ها در فضای مجازی و ابهامات، کمبودها و نواقص قانونی، سازمانی و تجهیزاتی پلیس در کنترل هدفمند و اثربخش	فعالیت قومیت ها در فضای مجازی	مدیریت انتظامی قبل از درگیری
اجرای هم‌زمان چند طرح و فرسوده شدن کارکنان ناشی از تعدد طرح‌های مختلف امنیت اجتماعی	اجرای هم‌زمان چند طرح و فرسوده شدن کارکنان	مدیریت انتظامی حین از درگیری
وجود خلأ قانونی در رابطه با عنوان درگیری های قومی و برخورد با آنان و ناکافی بودن سطح بازدارندگی قوانین مجازات اسلامی در تعزیر و محکومیت درگیری های قومی	خلأ قانونی در برخورد درگیری های قومی	مدیریت انتظامی قبل از درگیری
	ضعف بازدارندگی قوانین مجازات اسلامی	
تساهل و تسامح برخی قضات در برخورد قاطعانه و بازدارنده با درگیری های قومی	تساهل و تسامح برخی قضات	مدیریت انتظامی قبل از درگیری
ضعف عملکردی ناشی از سهل‌انگاری، تراکم و حجم کار و فرماندهان در هدایت و رهبری تیم عملیات مقابله با درگیری های قومی	ضعف عملکردی فرماندهان در هدایت و رهبری تیم عملیات	مدیریت انتظامی حین از درگیری
استفاده از بانک اطلاعاتی سایر دستگاه‌ها و ثبت افراد دستگیر شده توسط سایر دستگاه‌ها در سامانه	ضعف در استفاده از بانک اطلاعاتی سایر دستگاه‌ها	مدیریت انتظامی قبل از درگیری

مضمون پایه‌ای	مضامین سازمان دهنده	مضمون فراگیر
با توجه به اختلاف نظر در شاخص‌های تعریف شده از درگیری های قومی	اختلاف نظر انتظامی با دیگر سازمان‌ها در شاخص‌های تعریف شده از قومیت‌ها	
افزایش کمی اجرای طرح‌های مبارزه با درگیری های قومی پس از تشکیل قرارگاه مقابله با درگیری های قومی در استان گلستان	افزایش کمی اجرای طرح‌های مبارزه با درگیری های قومی	مدیریت انتظامی حین ازدرگیری
عدم وجود تعریف مشترک و واحد از درگیری های قومی در بین دستگاه‌های قضائی	فقدان تعریف واحد از درگیری های قومی در بین قضات	مدیریت انتظامی قبل ازدرگیری
ضعف تساهلی فرماندهان در برآورد عملیاتی و طرح‌ریزی مناسب برای اجرای مأموریت قاطعانه برای مقابله با درگیری های قومی	تساهل فرماندهان در برآورد عملیاتی و طرح‌ریزی مناسب	مدیریت انتظامی حین ازدرگیری
ضعف و ناکافی بودن همکاری بین بخش‌های مختلف انتظامی دخیل در طرح مقابله با درگیری های قومی	ضعف همکاری بین بخشی یگان‌های انتظامی	مدیریت انتظامی بعد ازدرگیری
عدم استفاده از دوربین البسه تحویلی در زمان اجرای عملیات مقابله با درگیری های قومی توسط برخی کارکنان	کمبود و عدم استفاده از دوربین البسه تحویلی	مدیریت انتظامی بعد ازدرگیری
عدم به‌کارگیری تجهیزات مدرن در اجرای طرح مبارزه با درگیری های قومی	عدم به‌کارگیری تجهیزات مدرن	مدیریت انتظامی بعد ازدرگیری
نامتناسب بودن تشویق‌های مادی و معنوی در طرح‌های مقابله با درگیری های قومی در قیاس با طرح کشفیات مواد مخدر و کالا	نامتناسب بودن تشویق‌های مادی و معنوی	مدیریت انتظامی بعد ازدرگیری
عدم توجه به حمایت قضائی و تأمین امنیت کارکنان درگیر در طرح با توجه به تهدیدات درگیری های قومی	عدم توجه به حمایت قضائی و تأمین امنیت کارکنان	مدیریت انتظامی بعد ازدرگیری
عدم توجه به نتایج ناخواسته برنامه‌های پیشگیرانه اجرای طرح مقابله با درگیری های قومی	ضعف برنامه‌های پیشگیرانه	مدیریت انتظامی بعد ازدرگیری
سازمان‌یافتگی مجرمان و در پی آن سازمان‌یافتگی جرم	سازمان‌یافتگی مجرمان	مدیریت انتظامی قبل ازدرگیری
	سازمان‌یافتگی جرم	
عدم اختصاص بودجه و اعتبار مناسب در راستای ایجاد یک قرارگاه و اجرای مطلوب دستورالعمل آن	ضعف اختصاص بودجه و اعتبار مناسب	مدیریت انتظامی بعد ازدرگیری
هزینه‌های اجتماعی و اقتصادی طرح برای ناجا و	هزینه‌های اجتماعی و اقتصادی	مدیریت انتظامی قبل ازدرگیری

مضمون پایه‌ای	مضامین سازمان دهنده	مضمون فراگیر
نظام عدالت کیفری	کنترل درگیری های قومی	ازدرگیری
عدم مشارکت دادن کارکنان در ارائه پیشنهادهای و تصمیم‌گیری مربوط به طرح مقابله با درگیری های قومی	عدم مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها	مدیریت انتظامی بعد ازدرگیری
عدم انگیزه کافی در کارکنان شرکت کننده در طرح	عدم انگیزه کافی در کارکنان	مدیریت انتظامی بعد ازدرگیری
درگیری با مضمون و انگاره ترویج خشونت ناشی از اجرای برخی مأموریت‌های مقابله با درگیری های قومی	وجود انگاره ترویج خشونت	مدیریت انتظامی قبل ازدرگیری
مسئولیت‌گریزی سازمان‌ها و نهادهای حاضر در طرح‌های پیشگیرانه کنترل درگیری های قومی	مسئولیت‌گریزی سازمان‌ها و نهادها	مدیریت انتظامی قبل ازدرگیری
کاهش اشراف شناختی ناشی از تعدد جرائم و تغییر رویکرد مدیریتی فرماندهان و کارکنان یگان‌ها از درگیری های قومی حوزه استحفاظی‌شان	کاهش اشراف شناختی ناشی فرماندهان	مدیریت انتظامی بعد ازدرگیری

بر اساس داده‌های جدول (۳)، تفسیر مضامین پایه‌ای به مضمون سازمان دهنده و مضمون فراگیر شناسایی مهارت‌های مدیریت انتظامی در درگیری‌های قومی استان گلستان، مشتمل بر ۲۹ مضمون سازمان دهنده بوده است؛ مبتنی بر مضامین سازمان دهنده، مضامین فراگیر نیز احصاء و صورت‌بندی شد، برخی مضامین سازمان دهنده در دایره مضامین فراگیر مختلف قرار گرفتند که این موضوع ناشی از تابعیت و تأثیرپذیری برخی مهارت‌ها از عملکرد حوزه‌های مختلف است.

درمجموع بر اساس بررسی دقیق به عمل آمده، تعداد ۱۱ مضمون مربوط به مدیریت انتظامی قبل ازدرگیری، ۱۲ مضمون ناشی از مدیریت انتظامی بعد ازدرگیری، ۶ مضمون در حوزه مدیریت انتظامی حین ازدرگیری صورت‌بندی شده‌اند.

### بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های تحقیق نشان داد؛ شناسایی مهارت‌های مدیریت انتظامی در درگیری‌های قومی استان گلستان در چندین حوزه «مدیریت انتظامی قبل از درگیری»، «مدیریت انتظامی حین از درگیری»، «مدیریت انتظامی بعد از درگیری» قابل احصاء بود؛ مهارت‌های که برخی از آن‌ها ناشی از کمبودها و محدودیت‌های سازمانی و برخی ناشی از ضعف عملکردی فرماندهان، مدیران و کارکنان و بعضی نیز ناشی از وجود ساختارهای غلط در قوانین و مقررات، باورهای غلط جامعه و خارج از اختیار و اراده فرماندهان و مدیران انتظامی است.

### در تبیین یافته‌های مهارت‌های حوزه مدیریت انتظامی بعد از درگیری می‌توان بیان داشت :

تساهل فرماندهان در برآورد عملیاتی و طرح‌ریزی مناسب و ضعف عملکردی فرماندهان در هدایت و رهبری تیم عملیات پیش، حین و پس از عملیات بوده است؛ یکی از ابعاد مهم هدایت و رهبری از سوی فرماندهان، طرح‌ریزی است، طرح‌ریزی برنامه‌ای منظم و مداوم با رعایت اصول عملیاتی است که در آن گام‌هایی را که قصد داریم در حین مأموریت تیم عملیات انجام دهیم، از قبل مشخص نموده و انجام وظایف واگذار شده به یگان یا تیم را تعیین می‌کنیم، از مهم‌ترین وظایف فرماندهان، هدایت عملیاتی است، هدایت عملیات راهبری و هماهنگی بین عناصر شرکت‌کننده در عملیات برای رسیدن به اهداف از پیش تعیین‌شده برابر طرح

عملیاتی و دستورات صادر شده است. فرماندهان شهرستان‌ها، کلانتری‌ها و در مجموع فرماندهی تیم عمل‌کننده برای مقابله و کنترل درگیری‌های قومی، نقش مهمی در مأموریت دارند اما در بعضی موارد، فرماندهان تیم در ابلاغ دستورات لازم، هدایت صحیح اولیه در حین اعزام کارکنان، تمهید و پیش‌بینی و هماهنگی برای حمایت و اعزام تیم پشتیبان با سهل‌انگاری و بی‌توجهی به الزامات و ملاحظات متعددی که در این زمینه وجود دارد، و ضعف مدیریتی و آموزشی باعث ناکامی و شکست مأموریت‌ها می‌شوند. فرماندهان حاضر در عملیات کنترل و مقابله با درگیری‌های قومی می‌بایست نسبت به انجام مأموریت، بررسی وضعیت حوزه استحفاظی، شناخت کامل و جامع وضعیت حریف، شناخت تهدیدات و توانایی‌های حریف و همچنین تاکتیک مناسب برای انجام عملیات از دانش کافی و عملکرد مناسب برخوردار باشند که در مواقعی فرماندهان با بی‌تدبیری یا تدابیر غلط موجبات تحمیل صدمات به عملیات را فراهم می‌کنند.

از دیگر مهارت‌های حوزه مدیریت انتظامی بعد از درگیری، «ضعف همکاری بین بخشی یگان‌های انتظامی» بوده است که تعمیق تعاملات و در پیش گرفتن رویکرد هم‌افزایی بین یگان‌های حاضر در عملیات از جمله وظایف مدیران و فرماندهان است. فرماندهان فارغ از زمینه و حوزه مأموریت دارای وظایفی مانند، برنامه‌ریزی، ساماندهی، نظارت و ارزیابی بوده و طی برنامه‌ریزی و ساماندهی می‌بایست زمینه همکاری بین رده‌های دخیل در عملیات را فراهم نمایند. در عملیات مهمی مانند کنترل و مقابله با درگیری‌های قومی، ارکان ستادی و صفی به صورت هم‌افزا می‌بایست به ایفای نقش بپردازند، و این هم‌افزایی بدون در نظر گرفتن نقش هر یک در هنگام طرح‌ریزی و اجرای عملیات انجام ناشدنی است، فرماندهان برای مقابله با جرم و به صورت اخص در مواقع اجرای مأموریت‌های مهمی مانند مقابله با درگیری‌های قومی باید ضمن جمع‌آوری برآوردهای تخصصی از معاونت‌ها و دوایر نسبت به تهیه برآورد وضعیت عملیات، تهیه طرح و دستور و تهیه برنامه و تقویم مدوم حرکت‌های راه‌کنشی عده‌ها در منطقه عملیات اقدام کنند، در عملیات مقابله با درگیری‌های قومی، فرمانده می‌بایست تیم رزم، تیم پشتیبانی رزم و تیم پشتیبانی خدمات رزم را هماهنگ نموده تا با تعامل و همپوشانی، موفقیت عملیات را فراهم کنند. تیم و عناصر رزمی به صورت مستقیم در عملیات مقابله با درگیری‌های قومی حضور دارند و یگان‌های پشتیبانی رزم واحدها و عناصر نیمه عملیاتی هستند که به طور غیرمستقیم در عملیات نقش دارند (مانند مخابرات) و عناصر پشتیبانی خدمات رزم نیز همچون بهداری و آمد و پشتیبانی عناصر عمل‌کننده را از نظر پشتیبانی خدمات رزم حمایت می‌کنند.

همکاری بین بخشی یگان‌های انتظامی حین اقدام در زمینه مقابله و کنترل درگیری‌های قومی نقش بسزایی در موفقیت یگان داشته و نقش فرماندهی و مدیریت مطلوب در ارتقاء این همکاری می‌تواند موفقیت سازمان را رقم زند.

از دیگر مهارت‌های حوزه مدیریت انتظامی بعد از درگیری، نامتناسب بودن تشویق‌های مادی و معنوی و به تبع آن کاهش انگیزه کارکنان در انجام مأموریت‌های این حوزه است، امروزه، به دلیل تغییر ارزش‌های بنیادین در نگرش و رویکرد کارکنان و سوی دیگر واقعیات زندگی اجتماعی (تورم، هزینه‌ای بالا در امور روزمره، حقوق نسبتاً پایین کارکنان انتظامی و ...)، بسیاری از کارکنان از انجام مأموریت‌هایی استقبال می‌کنند که انجام صحیح مأموریت برای آنان آورده‌های مادی و معنوی نیز به ارمغان آورد. در این راستا، کارکنان بیشتر به دنبال خدمت در مشاغل و اموری مانند انجام مأموریت‌هایی در قالب کشف مواد مخدر، کشف قاچاق کالا، جلب و دستگیری سارقین و یا انجام مأموریت‌های کم‌خطر هستند و حضور در مأموریت‌های مقابله‌ای با درگیری‌های قومی ضمن تهدیدات متصوره که در این خصوص وجود دارد، آورده‌ای نداشته و یا فرماندهان بسته‌های تشویقی کمتری برای کارکنانی که در این گونه مأموریت‌ها حضور دارند در نظر می‌گیرند. البته در برخی موارد، دستگیری برخی درگیری‌های قومی سابقه‌دار که به دلیل فعالیت‌های سنگدلانه و بی‌رحمانه علیه افراد جامعه و در تعاقب آن رنجش افکار عمومی، فعالیت گسترده در فضای مجازی و رسانه‌ای شدن اقداماتشان، حساسیت مراجع قضایی و جامعه را برانگیخته‌اند، بعد از اتمام مأموریت با استقبال فرماندهان مواجه شده و کارکنانی که در انجام مأموریت مشارکت فعال داشته‌اند با تشویق مواجه می‌گردند لیکن به صورت کلی، نامتناسب بودن

تشویق‌های مادی و معنوی برای طرح‌های مقابله‌ای با درگیری‌های قومی به نسبت اقدامات دیگر انتظامی از تشویق‌های متناسب برخوردار نیست و همین امر موجب کاهش انگیزه کارکنان برای مشارکت فعال در این خصوص شده است. بر اساس نظر جمعیت مشارکت‌کننده در تحقیق از جمله مهارت‌های حوزه مدیریت انتظامی بعد از درگیری، گستاخی و جری شدن درگیری‌های قومی و کاهش اقتدار و قدرت پلیس در نتیجه عملکرد نامناسب برخی فرماندهان سطوح عالی فرماندهی انتظامی طی سال‌های اخیر بوده است. از منظر پاسخگویان، گستاخی و جری شدن درگیری‌های قومی ناشی از کاهش اقتدار پلیس در سال‌های اخیر بوده است. البته چنینش برخی مصادیق در کنار یکدیگر را می‌توان مؤید این گزاره دانست، برخی اقدامات شروانه درگیری‌های قومی در سطح شهرهای استان گلستان، فعالیت‌های گسترده آنان همچون اربده کشی، چاقو کشی، تهدید و هموارد طلبی و ... نشانی بر به سخره گرفتن فرماندهی انتظامی و نترسیدن از عواقب کارشناس است. بررسی‌ها نشان می‌دهد، اقداماتی مانند حمله درگیری‌های قومی به فرمانده گروهان مرزی کردند در سال ۱۳۹۹، درگیری درگیری‌های قومی با تیم عملیاتی انتظامی در شهرستان علی‌آباد کتول، رجزخوانی برخی درگیری‌های قومی در فضای مجازی برای کارکنان پلیس در شهرستان گرگان طی سال‌های ۱۴۰۰ و ۱۴۰۱ و مبین آن است که درگیری‌های قومی آن‌چنان ترسی از عواقب کار خود نداشته و این موضوع ضمن آن‌که ناشی و متأثر از کاهش اقتدار پلیس بوده، عامل کاهش اقتدار پلیس نیز محسوب می‌شود.

از دیگر مهارت‌های حوزه مدیریت انتظامی بعد از درگیری، عدم توجه به حمایت و معاضدت قضائی و تأمین امنیت کارکنان از سوی فرماندهان است. در تبیین این یافته می‌توان بیان داشت، در بررسی دغدغه کارکنان درگیر در اجرای طرح‌های مقابله‌ای درگیری‌های قومی به‌ویژه پس از تشکیل قرارگاه مقابله با درگیری‌های قومی در سطح استان گلستان اکثر کارکنان از فشار مضاعف از بالابر کارکنان برای برخورد با مجرمان بدون هیچ‌گونه حمایت و معاضدت قضائی و امنیتی خود و خانواده از سوی درگیری‌های قومی، شاک و ناراضی هستند. مواجهه با درگیری‌های قومی طی درگیری‌های مختلف، پیامدهای نامطلوبی برای کارکنان حاضر در این مأموریت‌ها دارد، از سویی در برخی مواقع کارکنان به دلیل استفاده از سلاح و تیراندازی به سمت درگیری‌های قومی که با چوب و چماق و یا سلاح سرد به سمت آنان حمله ورد شده‌اند، به علت خلأ قانونی در به‌کارگیری سلاح و یا تیراندازی‌های منجر به فوت درگیری‌های قومی و معاضدت ضعیف از این کارکنان طی برگزاری محاکم قضائی، به محکومیت‌های نقدی و حتی قتل نفس محکوم می‌شوند. در این راستا، اعدام احدی از کارکنان انتظامی استان گلستان در سال ۱۴۰۱ در پی قتل یکی از درگیری‌های قومی نامی و شهیر شهرستان آزادشهر مؤید این گزاره است. بررسی جزئیات اجرای حکم قصاص یکی از مأموران انتظامی در استان گلستان نشان می‌دهد، اگرچه از منظر مأمور انتظامی اقدامش در قتل فرد شرور مطابق ملاحظات دفاع مشروع بوده است لیکن پس از اتمام مأموریت، تمامی تلاش‌های سازمان مبنی بر اختصاص وکلای متعدد به این پرونده، آمادگی سازمان برای اخذ رضایت از اولیای دم و پرداخت دیه مازاد، حضور دائم وکلا و نمایندگان حقوقی سازمان در فرآیند رسیدگی قضائی، پیگیری و مذاکرات مستمر فرمانده کل انتظامی فراجا با مسئولان عالی نظام و قوه قضائیه، استفاده از ظرفیت معتمدین و افراد ذی‌نفوذ برای جلب رضایت اولیای دم، مقامات استانی و محلی، مکاتبات مستمر و متعدد با مراجع ذی‌صلاح، استفاده از ظرفیت شورای تأمین استان، ستاد کل نیروهای مسلح و تمامی نهادهای مؤثر به نتیجه نرسید و در نهایت مأمور فرماندهی انتظامی به دلیل قتل به عدم محکوم و حکم وی در شهریورماه سال ۱۴۰۱ اجرا شد که اجرای این حکم در بین کارکنان بازخورد نامناسبی داشت این امر را ناشی از ضعف سازمان در معاضدت کارکنان دانسته‌اند. البته بدیهی است، به‌روز نبودن و ناکارآمدی قوانین از جمله قانون به‌کارگیری سلاح برخی اتفاقات ناخوشایند را رقم می‌زند. در تداوم دیدگاه جامعه مشارکت‌کننده در تحقیق، برخی از فرماندهان معتقدند، بعضی کارکنان از عواقب حضورشان در مقابله با درگیری‌های قومی نگرانی دارند همین نگرانی بر انجام صحیح مأموریت تأثیر می‌گذارد. چراکه بسیاری از کارکنان شاغل در کلانتری‌ها و پاسگاه‌های سطح استان گلستان نیروهای بومی بوده و یا اهل همان شهر و ساکن در همان حوزه استحفاظی یا شهرهای هم‌جوار بوده و این نگرانی که پس از اتمام مأموریت و کینه‌ای که

در دل درگیری های قومی به جای می ماند می تواند خود و خانواده آنان را تهدید نماید، منجر به تضعیف عملکردی کارکنان و درنهایت شکست یا ناکامی مأموریت های کنترل و مقابله با درگیری های قومی می شود.

از دیگر مهارت های حوزه مدیریت انتظامی بعد از درگیری، استفاده از کارکنان فاقد روحیه سلحشوری و استفاده از کارکنان فاقد آمادگی های جسمانی در مأموریت های مقابله و کنترل درگیری های قومی از سوی فرماندهان است. در تبیین این یافته می توان بیان داشت؛ فرمانده یک یگان انتظامی پیش از هر مأموریتی موظف به تمهید تدابیری برای انجام بهینه و مطلوب مأموریت است. در این راستا، یک فرمانده می بایست ابتدا با برنامه ریزی مناسب، ساماندهی و سازمان دهی، بر اجرای صحیح مأموریت نظارت نماید. برنامه ریزی صحیح و بهینه خود در بردارنده انتخاب نیروی انسانی کارا و مناسب برای هر مأموریتی است که مأموریت مقابله با درگیری های قومی از این قاعده مستثنا نیست، درگیری های قومی فعال در یک منطقه معمولاً افرادی شرور، شجاع، تنومند، دارای قدرت بدنی و روحی بالا هستند که در انجام اقداماتشان از هیچ عمل غیرانسانی و سنگدلانه فروگذار نمی کنند، بدیهی است مواجهه با این افراد مستلزم داشتن توانمندی هایی متناسب بوده و کارکنان حاضر در مأموریت مقابله با درگیری های قومی نیز می بایست ویژگی های جسمانی و روحی مناسب برای دستگیری یا مهار و مقابله با این گونه افراد خشن را داشته باشند. فرماندهان ضمن انتخاب افرادی مناسب برای انجام موفق عملیات، وظیفه تربیت کارکنان و آماده سازی روحی و جسمی آنان برای انجام بهینه مأموریت را داشته و نقش آنان غیرقابل کتمان است و در برخی مواقع عدم توجه به این اصول مبنایی منجر به ناکامی و شکست تیم عملیات مقابله با درگیری های قومی شده است. باتوجه به مهارت های مدیریت انتظامی بعد از درگیری نتایج آن با نتایج دعاگویان (۱۳۹۸)، سوری و همکاران (۱۳۹۸)، مرادی و همکاران (۱۳۹۷)، همسو است.

**در تبیین یافته های مهارت های حوزه مدیریت انتظامی قبل از درگیری می توان بیان داشت؛** بر اساس دیدگاه جامعه مشارکت کننده در تحقیق، مهارت های حوزه مدیریت انتظامی قبل از درگیری نیز منشأ برخی مهارت های سازمانی در کنترل بهینه و مطلوب درگیری های قومی شده اند، به طوری که بر اساس نظر پاسخگویان، پیش بینی ناپذیری اقدامات مجرمانه درگیری های قومی از نظر زمانی و مکانی یکی از مهارت های این حوزه است.

در این راستا می توان بیان داشت، اگرچه یکی از کار ویژه های عناصر اطلاعاتی پیش بینی و زمینه سازی برای پیش گیری از فعالیت های شرورانه درگیری های قومی مبتنی بر داده های جمع آوری خبر است، اما باوجود تلاش های صورت گرفته در مواقعی یگانان های انتظامی دچار غافلگیری می شوند. عناصر اطلاعاتی، نیازمندی های اطلاعاتی را زمینه بسترهای وقوع جرم، حریف و جغرافیا و محیط جرم و ... تهیه و ضمن تجزیه و تحلیل، برآورد اطلاعاتی خود را به محتمل ترین راهکار برای مقابله با حریف در اختیار یگان می گذارد اما در برخی مواقع، پیش بینی ها غلط بوده و یا اقدام مجرمانه در زمانی و مکانی خارج از پیش بینی های اطلاعاتی حادث می شوند. در این راستا یکی دیگر از مهارت های احصا شده، ضعف پایش دقیق درگیری های قومی بوده است. بدون پایش نه اشراف اطلاعاتی حاصل می شود و نه مأموریت یگان با موفقیت به نتیجه می رسد. اشراف اطلاعاتی، نتایج سلسله فعالیت هایی است که به وسیله آن آگاهی ها و بینش تصمیم گیران و دولت مردان، نسبت به اوضاع و احوال و جزئیات مسائل افزایش یافته و آن ها را در کسب یا تبیین مواضع قدرت کمک می نماید. ضعف پایش دقیق درگیری های قومی می تواند معلول عوامل مختلفی از جمله، اولویت نداشتن تمرکز بر درگیری های قومی از سوی مراجع اطلاعاتی به نسبت دیگر جرائم و مجرمان و کیس های امنیتی، در اختیار نداشتن نیروی انسانی کافی بر پوشش اطلاعاتی درگیری های قومی به ویژه درگیری های قومی سطح ۲ و ۳ و همچنین کمبود تجهیزات پایش با توجه به تعدد کیس های متعدد اطلاعاتی که در کانون توجه عناصر اطلاعاتی فرماندهی انتظامی قرار دارد.

در خصوص مهارت های حوزه مدیریت انتظامی قبل از درگیری، از منظر مشارکت کنندگان در تحقیق، فعالیت درگیری های قومی در فضای مجازی و ابهامات، کمبودها و نواقص قانونی، سازمانی و تجهیزاتی پلیس در رصد و واپایش هدفمند و اثربخش درگیری های قومی نیز مطرح بوده است. در این راستا می توان بیان داشت؛ با ورود فضای مجازی و به زندگی ایرانیان و فعالیت گسترده



جوانان در پلتفرم‌هایی مانند اینستاگرام، برخی درگیری‌های قومی باهدف بیشتر دیده شدن و جلب توجه، جذب فالوئر و کسب درآمد، خرید و فروش مواد مخدر و فعالیت مجرمانه در فضای مجازی و استفاده از این فضا برای اقدامات قانون شکنانه و با این تصور که در این فضا اماکن حضور آسان‌تری داشته و پلیس بر آنان نظارت کمتری دارد، به فضای مجازی کوچ کرده‌اند، یعنی با ساخت کلیپ و بارگذاری تصاویر خشن و رعب‌آور، تهدید شهروندان و رجزخوانی و حریف طلبی، تبلیغ مواد مخدر، مشروبات الکلی و دیگر لوازم ممنوعه، اقداماتی انجام می‌دهند که در گذشته مسبوق به سابقه نبوده است، اقداماتی که به دلیل مجازی بودن یا عدم وجود شاکی خصوصی نه از سوی کلانتری‌ها قابل رصد شدن هست و نه در چتر پایش اطلاعاتی کارکنان پلیس امنیت می‌گنجد و می‌بایست از سوی پلیس فتای استان گلستان پیگیری شود که تاکنون سازوکار مناسبی برای این موضوع تدوین و اجرانشده است و پلیس فتا به دلیل حجم اقدامات مجرمانه مالی و کلاهبرداری و مسائل سوء اخلاقی، رصد و کنترل درگیری‌های قومی را در اولویت اول قرار نداده است و همین موضوع و مسئله سبب فراخ شدن عرصه فعالیت برای درگیری‌های قومی در فضای مجازی شده است! باتوجه به مهارت‌های حوزه مدیریت انتظامی قبل از درگیری که با نتایج الله وردی و فرجی‌ها (۱۳۹۷)، تاج خراسانی (۱۳۹۶)، علی زاده و همکاران (۱۳۹۶)، همسو است.

**در تبیین یافته‌های مهارت‌های حوزه مدیریت انتظامی حین از درگیری می‌توان بیان داشت؛** بر اساس نظرات جامعه مشارکت‌کننده در تحقیق که خود اهل دانش و تجربه مناسب در قلمرو موضوعی و مکانی و زمانی تحقیق بوده‌اند از جمله مهارت‌های حوزه اقدامات عملیاتی فقدان تیم‌های واکنش سریع عملیاتی شهرستان‌های استان، اجرای هم‌زمان چند طرح و فرسوده‌شدن کارکنان و افزایش کمی اجرای طرح‌های مبارزه با درگیری‌های قومی از جمله این موارد بوده است، از منظر پاسخگویان، تشکیل قرارگاه مقابله با درگیری‌های قومی در سطح استان و ارسال دستورالعمل‌های متواتر و مستمر در این زمینه، مطالبه رده‌های بالادستی در زمینه آمار فعالیت در خصوص مقابله و کنترل درگیری‌های قومی و همچنین برخی اقدامات ظاهری فرماندهان باهدف بزرگنمایی و جلب نظر رسانه‌ای و ... منجر به استهلاک کارکنان بدون اثربخشی اقدامات شود.

بر اساس نظر پاسخگویان، در کلانتری‌ها و پاسگاه‌ها و یگان‌های انتظامی، طرح‌های انتظامی و عملیاتی از طریق معاونت عملیات فرماندهی انتظامی در قالب کتاب نظام جامع عملیاتی و اطلاعاتی طرح‌ریزی و برای اجرا ابلاغ شده است، تنوع و تعدد اجرای طرح‌ها و در مواقعی تداخل طرح‌ها در طول ماه و سال موجب فرسودگی کارکنان و کاهش کارایی طرح‌ها به دلیل بالا بردن حجم کاری و تداخل مأموریتی شده است، به‌عنوان مثال در طول هفته گاهی چندین طرح ابلاغ و اجرا می‌شود که به‌هیچ‌وجه با کمیت کارکنان کلانتری‌ها و پاوا هماهنگی و سنخیت ندارد.

در خاتمه می‌توان بیان داشت، بر اساس یافته‌های تحقیق، مهارت‌های حوزه مدیریت انتظامی حین از درگیری منحصر به مدیریت (درون‌سازمانی) نبوده و برخی مهارت‌های برون‌سازمانی نیز از منظر پاسخگویان مهم و اثرگذار بوده است. به‌عنوان مثال و برآمده از یافته‌های تحقیق، برخورداری درگیری‌های قومی از حمایت‌های قومی - جغرافیایی و حتی مذهبی در برخی شهرستان‌های استان گلستان، وجود خلأ قانونی در رابطه با عنوان درگیری‌های قومی و برخورد با آنان و ناکافی بودن سطح بازدارندگی قوانین مجازات اسلامی در تعزیر و محکومیت درگیری‌های قومی و تساهل و تسامح برخی قضات در برخورد قاطعانه و بازدارنده با درگیری‌های قومی در این راستا قابل توجه است.

بنابراین مبتنی بر نظر پاسخگویان، از جمله مشکلات مهم در راستای کنترل درگیری‌های قومی، عدم بازدارندگی آراء محاکم قضایی، مسامحه برخی قضات با درگیری‌های قومی و ضعف قوانین موجود در «برخورد» با درگیری‌های قومی یک مشکل جدی برای فرماندهی انتظامی محسوب می‌شود. به‌طوری‌که علی‌رغم تلاش فرماندهی انتظامی در تهیه و اجرای طرح، علی‌رغم مشکلات متعدد موجود و به‌کارگیری تمام ظرفیت‌ها در این خصوص و شناسایی و دستگیری مجرمین حرفه‌ای، شاهد برخورد قاطع و بازدارنده از سوی دستگاه قضایی و قضات با این قشر از افراد نیستیم که این خود در اثرگذاری اجرای طرح و کاهش بازدارندگی و کنترل مطلوب درگیری‌های قومی تأثیر بسزایی دارد.

در بسیاری از موارد، چنانچه فعالیت درگیری های قومی منجر به جریحه دار شدن احساسات و عواطف جامعه و برانگیختن افکار عمومی و جلب نظر رسانه ها شود (مانند تحرک درگیری های قومی در روستای قرن آباد که منجر به حمله مجرمان با تبر و قمه به یک خانواده مسافر و پخش تصاویر آن در فضای مجازی گردید و غائله درگیری های قومی در شهرستان علی آباد کتول و ...)، مقامات قضایی برای افراد شرور احکام بازدارنده و قرار تأمین کیفری صادر نمی کنند و با تعهد، ضمانت نامه، تودیع وثیقه اقدام به آزادی آن ها می کنند، با این گونه برخورد مسامحه ای از جانب محاکم و مقامات قضایی و صدور آراء سبک برای درگیری های قومی، نه تنها اقدامات تنبیهی برای آنان مؤثر واقع نشده، بلکه عدم بازدارندگی باعث شده برای چندمین بار دست به اقدامات شرورانه زده و پس از بازداشت مجدد روانه زندان شوند. بسیاری از درگیری های قومی و مجرمین نیز به این واقعیت آگاهی پیدا کرده و یکی از دلایلی که سیر وقوع ناهنجاری های اجتماعی و فعالیت های شرورانه از جانب درگیری های قومی استان گلستان حالت تصاعدی و رشد تزايدی دارد، همین مسئله است؛ در این راستا، از منظر پاسخگویان، علل افزایش فعالیت های شرورانه در سطح شهرستان های استان گلستان، عدم بازدارندگی قانون و مسامحه و مصلحت اندیشی های بعضاً غلط از سوی برخی قضات محترم کیفری است. این مسئله هم به صدور احکام بازدارنده بستگی دارد و هم به اصلاح قوانین موجود که از صلابت چندانی برخوردار نیست و نیاز به اصلاح آن بیش از پیش احساس می شود. البته این نکته نیز در این راستا قابل ذکر است که بین برخی قضات در نحوه مواجهه با درگیری های قومی تشدت و اختلاف نظر وجود دارد، برخی مقامات قضایی در سطح استان گلستان قائل به لزوم تشهیر درگیری های قومی بوده و برخی این عمل را غیر لازم، فاقد نتیجه تأدیبی و فقدان بازدارندگی و موجب برهم زدن احساس امنیت در سطح جامعه می دانند. باتوجه به مهارت های حوزه مدیریت انتظامی حین از درگیری با نتایج جی ژانگ (۲۰۲۲)، سایمون (۲۰۲۱)، برنی (۲۰۱۸)، همسو است.

### پیشنهاد های پژوهش

پیشنهاد های تحقیق را به دو بخش پیشنهاد های حاصل از نتایج و یافته های تحقیق و پیشنهاد برای محققان دیگر تقسیم می نماییم که در ابتدا پیشنهاد های حاصل از تحقیق ارائه می شود:

### پیشنهاد های برگرفته از یافته های پژوهش

#### پیشنهاد های مهارت های حوزه مدیریت انتظامی قبل از درگیری؛

- برگزاری مستمر، مدون و اثربخش کارگاه های آموزشی نحوه طرح ریزی عملیات، برآورد اطلاعات و عملیات انتظامی برای فرماندهان و جانشینان شهرستان، فرماندهان کلانتری ها و پاسگاه ها با تأکید بر مقابله با درگیری های قومی.
- برگزاری دوره های آموزشی ضمن خدمت برای کارکنان در خصوص نحوه استفاده از تجهیزات عملیاتی حین انجام مأموریت مقابله با درگیری های قومی.
- برگزاری دوره های آموزشی ضمن خدمت باهدف افزایش مهارت رزمی کارکنان در حین اجرای طرح کنترل و مقابله با درگیری های قومی.

- افزایش دوره های آموزشی ارتقاء توان جسمانی و آشنایی با دفاع شخصی برای کارکنان.

- افزایش روحیه سلحشوری کارکنان با استفاده از نظر خبرگان روان شناسی.

- تدوین سناریو های تمرینی مقابله با درگیری های قومی.

#### پیشنهاد های مهارت های حوزه مدیریت انتظامی حین از درگیری؛

- تلاش فرماندهان برای افزایش اقتدار و قدرت پلیس در اذهان جامعه به ویژه درگیری های قومی انجام توأمان اقدامات رسانه ای، سلبی و ایجابی،

- اهتمام فرماندهان و مدیران در برنامه ریزی برای شناسنامه دار کردن درگیری های قومی در سطح حوزه های استحقاظی یگان های انتظامی،

- تشکیل تیم‌های واکنش سریع عملیاتی در یگان ویژه استان و استفاده مستمر از این تیم در اجرای عملیات و طرح‌های از پیش تعیین شده،
- ابلاغ دستورالعمل از سوی معاونت عملیات استان به کلیه شهرستان‌های تابعه ف.ا.ا.گلستان با تأکید بر اجتناب از اجرای هم‌زمان چند طرح و پیشگیری از خستگی و فرسوده شدن کارکنان،
- رایزنی هیئت‌رئیس فرماندهی انتظامی استان گلستان با دادستان عمومی و انقلاب استان گلستان در خصوص لزوم اقدام قاطعانه و صدور آراء قضایی بازدارنده در برخورد با درگیری‌های قومی سابقه‌دار.
- تلاش فرماندهی انتظامی کشور برای رفع ضعف بازدارندگی قوانین مجازات اسلامی.
- تأمین و تخصیص اعتبار مناسب به یگان‌ها برای تهیه تجهیزات جدید، جلیقه ضدگلوله، دوربین روی لباس و .. به یگان‌های عملیاتی.
- استفاده از بسته‌های تشویقی مناسب برای کارکنان فعال در زمینه مقابله و کنترل درگیری‌های قومی .
- تلاش فرماندهان شهرستان و استان برای معاضدت و حمایت قضائی از کارکنان فعال در زمینه مقابله و کنترل درگیری‌های قومی.
- صدور ابلاغیه از سوی معاونت عملیات استان گلستان به کلیه تابعه در راستای استفاده از کارکنان واجد مهارت‌های تاکتیکی و تکنیکی در هنگام اجرای طرح‌های مقابله و کنترل درگیری‌های قومی .
- پیشنهادهای مهارت‌های حوزه مدیریت انتظامی حین از درگیری؛**
- گسترش واحدهای اطلاعاتی و توجه کمی و کیفی به واحد تجزیه و تحلیل اطلاعات به منظور مقابله و کنترل درگیری‌های قومی.
- بازنگری و متناسب‌سازی ساختار معاونت اطلاعات شهرستان‌ها متناسب با دامنه و گستره تهدیدات حوزه استحفاظی هر یگان؛
- توجه بیش از پیش به تقویت عناصر اطلاعاتی بومی؛
- توسعه و گسترش تبادل اطلاعاتی بین سازمانی با واحدهای اطلاعاتی سپاه، ارتش و همکاری‌های فنی و آموزشی با آنان؛
- بهره‌گیری از سامانه‌های الکترونیکی جمع‌آوری خبر و توجه بیش از پیش به فضای مجازی و الکترونیکی شدن فرایند جمع‌آوری خبر؛

## فهرست منابع

### منابع فارسی

- اسدی کرد، (۱۳۹۶). اثربخشی اقدامات اجتماعی نیروی انتظامی ایلام در پیشگیری از جرایم با تأکید بر نزاع‌های فردی و دسته‌جمعی. فصلنامه علمی دانش انتظامی ایلام. ۶ (۲۲). صص ۴۲-۶۳.
- افشانی، سیدعلیرضا و کریمی منجرمویی، یزدان (۱۳۹۷). بررسی عوامل اجتماعی مؤثر بر گرایش به نزاع دسته جمعی در شهر لردگان. فصلنامه انتظام اجتماعی. ۱۰ (۱). صص ۴۹-۶۹.
- الوانی، سیدمهدی (۱۳۹۴). مدیریت عمومی. چاپ پنجاه و دوم. تهران: نشر نی.
- امام وردی محمدی، صفوه ا...؛ مصطفی نژاد، حسن و رادان، احمدرضا (۱۳۹۷). موانع و مشکلات مدیریتی فرماندهان در مبارزه با پدیده نزاع و درگیری در استان خراسان شمالی در سال ۱۳۹۴. فصلنامه دانش انتظامی خراسان شمالی. ۵ (۱۷). صص ۷-۲۶.
- انتظامی نیا، امیر؛ مرادی، عزیزمراد و بصیرت، مقصود (۱۴۰۰). نقش مدیریت انتظامی در پیشگیری از نزاع و درگیری ناشی از اختلافات ملکی در شهرستان کوه‌رنگ. فصلنامه علمی دانش انتظامی چهارمحال و بختیاری. ۹ (۳۵). صص ۹۵-۱۱۲.
- ایوبی، حجت اله (۱۳۷۹). بیداری و پایانی احزاب سیاسی در غرب. تهران: انتشارات سروش.
- بیرانوند، حمید؛ محمدی نیا، رضا و قلی زاده، سلمان (۱۳۹۷). مهارت‌های فرماندهان یگان‌های ویژه نیروی انتظامی در کنترل اغتشاش‌های شهری. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت انتظامی. ۱۳ (۳). صص ۴۶۷-۴۸۴.

- حبیب زاده، عظیم؛ حسینی، سیدمیلا و انوشا، جواد (۱۳۹۵). شناسایی راهکارهای پیشگیری از بروز نزاع و درگیری در مناطق اسکان غیررسمی اردبیل. فصلنامه علمی-تخصصی دانش انتظامی اردبیل. ۳ (۱۲). صص ۴۰-۲۲.
- حسینی، سیدعبدالرضا؛ شوشتری، کیانوش و حسینی، سیدمحمدحامد (۱۳۹۵). بررسی مهارت های مدیریتی فرماندهان نواحی و حوزه های مقاومت یکی از استان های کشور در شرایط بحران. فصلنامه دانش پیشگیری و مدیریت بحران. ۶ (۴). صص ۳۲۸-۳۱۹.
- دعاگویان، داود و عبدالرحمانی، رضا (۱۳۹۶). نقش رسانه ها در گسترش درگیری های قومی مناطق مرزی ف.ا. استان آذربایجان غربی (۱۳۹۳). پژوهش نامه مطالعات مرزی. ۵ (۳). صص ۵۶-۲۷.
- دهخدا، علی اکبر (۱۳۹۷). لغت نامه دهخدا. تهران: دانشگاه تهران.
- رضائیان، علی (۱۳۸۰). مبانی سازمان و مدیریت. تهران: انتشارات سمت.
- سعادت‌تی شامیر، ابوطالب؛ طاهری، احمد؛ زحمتکش، زینب و صدری فرد، سارا (۱۳۹۵). بررسی عوامل موثر بر وقوع نزاع و درگیری و راهکارهای پیشگیری از آن در استان خراسان شمالی. فصلنامه علمی دانش انتظامی خراسان شمالی. ۳ (۱۱). صص ۳۰-۷.
- صالحی، ابوتراب (۱۳۹۴). رابطه مهارت‌های مدیران با پیشرفت تحصیلی. پایان نامه کارشناسی ارشد تحقیقات آموزشی. دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات.
- صانعی، نوربخش و درویشی، صیاد (۱۳۹۹). نقش مشارکت های مردمی در پیشگیری از نزاع دسته جمعی در شهرستان اصفهان. فصلنامه علمی دانش انتظامی اصفهان. ۷ (۲۶). صص ۱۵۵-۱۳۹.
- فرهی بوزنجانی، برزو (۱۳۸۹). توسعه مدیریت، توسعه مدیران (مبانی، تکنیک ها و روش ها). تهران: دانشگاه جامع امام حسین(ع).
- گرجی، محمدباقر و کریمی، ابراهیم (۱۳۸۹). بررسی شیوه های مدیریتی مهار و کنترل نزاع های دسته جمعی در استان گلستان. فصلنامه علمی دانش انتظامی گلستان. ۱ (۲). صص ۵۰-۲۹.
- مشهدی، حسن (۱۳۹۶). تأثیر اجرای طرح های انتظامی بر پیشگیری از جرم (مورد مطالعه: حاشیه نشینی مشهد). پایان نامه کارشناسی ارشد فرماندهی و مدیریت انتظامی دانشکده فرماندهی و ستاد (دافوس) دانشگاه علوم انتظامی امین.
- مصطفی نژاد، حسین (۱۳۹۳). الگویی برای مدیریت انتظامی بحران های قومی ایران. رساله دکتری. دانشگاه علامه طباطبایی تهران.
- مطلبی، احمد؛ بختیاری، تقی و مقیمی، مهدی (۱۳۹۷). نقش فرماندهی انتظامی شهرستان فارس در پیشگیری از نزاع های دسته جمعی در سال های (۱۳۹۰-۱۳۹۵). فصلنامه علمی دانش انتظامی چهارمحال و بختیاری. ۶ (۲۴). صص ۱۱۴-۹۵.
- معین، محمد (۱۳۹۶). فرهنگ فارسی. تهران: انتشارات امیرکبیر.
- میرزاخانی، عبدالرحمن؛ عزیزی، علی و ادیبی، رضوان (۱۴۰۰). رابطه ی مهارت های ارتباطی کارکنان اجرایی پلیس با مشارکت شهروندان در پیشگیری از جرم (مطالعه موردی کلانتری های حوزه غرب تهران). فصلنامه علمی پژوهش های جرم شناختی پلیس. ۱ (۱). صص ۷۴-۵۱.
- نظری، سیدامیر؛ خلق نیک، مرتضی و غفاری، سیدعلی (۱۳۹۵). شناسایی نزاع دسته جمعی در طوایف استان کهگیلویه و بویراحمد و راهکار برای پیشگیری از آن. فصلنامه دانش انتظامی کهگیلویه و بویراحمد. ۹ (۳). صص ۱۳۲-۱۱۷.
- هرسی، پال و بلانچارد، کنت (۱۴۰۰). مدیریت رفتار سازمانی: کاربرد منابع انسانی. علی علاقه بند (مترجم). تهران: ناشر: شرکت چاپ و نشر بین الملل (وابسته به سازمان تبلیغات اسلامی).

(ب) منابع خارجی:

- Andersen Helle, Erik S. Rasmussen (2004). The roll of language skills in corporate communicatin, Corporate communicatin internatinal journal, Vol 9.No 3, pg 231-242. <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/13563280410551150>
- Filhoa, A.M.da Silva and Zebende, Guedes (2021). Analysis of intentional lethal violent crimes: A sliding windows approach. *Physica A: Statistical Mechanics and its Applications*. Volume 567, 1 April 2021, 125653.
- Fisher, Ron (۲۰۰۰), Sources of Conflict and Methods of conflict ,Resolution, International Peace and Conflict ResolutionSchool of International Service,The American University,c. ۱۶۷۷, Rev. ۱۶۲۵.
- James, E.; James, E. H. (2008). “Linking Crisis Management and Leadership Competencies: The Role of Human Resource Development”. *Advances in Developing Human Resources* :۱۰ (۳) ۳۷۹-۳۵۲doi:10.1177/1523422308316450. Retrieved 2010-06-22
- Moore, Philippa M & Rivera, Solange & Bravo-Soto, Gonzalo & Olivares, Camila & A Lawrie, Theresa. (۲۰۱۸) Communication skills training for healthcare professionals working with people who have cancer. *Cochrane Database of Systematic Reviews*, (۷).
- Qin, Jun, Yi, Yunfei, Wu, Hongrun, Liu, Yuhang, Tong, Xiaonian and Zheng, Bojin (2014). Some results on ethnic conflicts based on evolutionary game simulation. *Physica A: Statistical Mechanics and its Applications*. Volume 406. Pages 203-213.
- Reidya, Dennis E., Huntington, Charlie, W.Smith, Herschel, W.Bogen, Katherine, Estefan, Lianne F. and Orchowski, Lindsay M. (2021). Community-level risk & protective correlates of violent crimes. *Preventive Medicine*. Volume 142, January 2021, 106380.
- Riem N, Boet S, Bould MD, Tavares W, Naik VN.( 2012) Do technical skills correlatewith non-technical skills in crisis resource management: a simulatin study. *BrJ Anaesth*; 109:723-8. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/22850221>.
- Venett, S. J. (2003). Risk communicatin in a High Reliability Organizatin: APHIS PPQ’s inclusion of risk in decision making. Ann Arbor, MI: UMI Proquest Informatin and Learning.
- YuanJi, Feng (2014). Talking Past Each Other: Chinese and Western Discourses on Ethnic Conflict. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. Volume 155. Pages 434-441.
- Zimmerman, Gregory M., E.Fridel, Emma, G.Sheppard, Keller and Lawshe, Nathaniel L. (2021). Contextualizing fatal police-resident encounters with a focus on Hispanic or Latin American Places: Does macro-level racial and ethnic composition distinguish resident fatalities by the police and police fatalities by residents? *Journal of Criminal Justice*. Volume 72. 101749.
- Jung, H. S., & Yoon, H. H. (2018). Improving frontline service employees' innovative behavior using conflict management inthe hospitality industry: The mediating role of engagement.*Tourism Management*.(69):498-507.