



واکاوی جایگاه مهارت‌های ارتباط اجتماعی پلیس مرز در کاهش چالش‌های قومی

رضا عبدالرحمانی^۱، رضا پورعلی^۲، سید عزیر مهدی رفعتی اصل^۳

چکیده

زمینه و هدف: هدف اصلی مقاله نشان دادن جایگاه مهارت‌های ارتباط اجتماعی پلیس (رسمی و غیر رسمی، و کلامی و غیر کلامی) در کاهش تنش‌ها و چالش‌های قومی است. **روش:** روش تحقیق کیفی، از نوع تحلیل مضمون است. جمعیت مشارکننده پلیس‌های مرزبانی ۱۵ سال خدمت به بالاست که در نهایت ۲۹ نفر از آنها به صورت هدفمند بالاترین تنوع انتخاب شدند. روش جمع‌آوری داده‌ها مصاحبه عمیق نیمه‌ساختار یافته برای رسیدن به اشباع نظری بود. برای ارزیابی روایی و پایانی داده‌های این پژوهش از معیارهای مقبولیت، همسانی، تعیین و انتقال پذیری بروان و کلارک (۲۰۰۶) استفاده شد. کدهای به‌دست آمده از مصاحبه‌ها به روش شبکه مضمین تنظیم و تحلیل شده‌اند. مراحل اجرای تحلیل مضمون عبارت بود از: یادداشت متن‌ها و داده‌هایی که از مشارکت‌کننده‌ها به دست آمد؛ کدگذاری‌های اولیه؛ شناسایی و تعیین مضامین محوری؛ ترسیم شبکه مضامین یا همان کدهای گزینشی؛ و سرانجام تحلیل شبکه مضامین (نتیجه) و تدوین گزارش نهایی.

یافته‌ها و نتایج: یافته‌های به دست آمده از مشارکت‌کننده‌ها نشان داد که پلیس‌ها در ارتباطات کلامی و غیر کلامی به طور توأما سعی می‌کنند که در روابطشان از واژه‌های مناسب استفاده کنند؛ ساده و رسا سخن بگویند؛ هنگام صحبت کردن به علائم غیر کلامی توجه کنیم؛ مطابق با آداب آن شرایط عمل کنیم. نتیجه این که اگر چه باید متناسب با آداب اجتماعی عمل کرد، گفت و گوهای صمیمی با معتمدین محلی و ریش سفیدان داشت، خودمانی و مهربان بود و...؛ لکن در نهایت نباید خیلی با مخاطبان (قومی و تمامی گروه‌ها) درهم آمیخت، قاطی و خیلی صمیمی شد.

واژگان کلیدی: مهارت ارتباط رسمی، مهارت ارتباط غیر رسمی، مهارت کلامی، مهارت غیر

کلامی، قومیت

۱. دانشیار گروه علوم اجتماعی، دانشکده علوم و فنون منابع انسانی، دانشگاه جامع علوم انتظامی امین

(نویسنده مسئول) rar0664@yahoo.com

۲. کارشناس ارشد مدیریت دولتی، گروه پدافند غیرعامل، دانشکده علوم و فنون انتظامی، دانشگاه جامع علوم

انتظامی امین. pouyanshabazi@gmail.com

۳. دکتری جامعه‌شناسی و رئیس گروه امام دانشگاه جامع انتظامی امین



Analysis of the Position of Social Communication Skills of Border Police in Minimizing Ethnic Challenges

Reza Abdol Rahmani¹, Reza Pour Ali², Seyed Aziz Mahdi rafati Asl³

Abstract

Background and Objective: This article is primarily intended to show the position of social communication skills of police (official and unofficial and verbal and non-verbal) in minimizing ethnic tensions and challenges.

Method: The research method is qualitative and it is of context analysis. The participating population includes border police with over 15 years of experience among whom 29 persons were purposefully selected. The data collection method was through deep semi-structured interviews to reach theoretical saturation. To evaluate the reliability of the data, this research used Brown and Clark's (2006) criteria of acceptability, sameness, determination and transportability. The codes obtained from interviews have been analyzed and adjusted using context network. The steps to implement the context analysis included: taking notes of texts and data that were obtained through participants, the primary coding, identification and determination of core context, drawing context network or the selective codes, and finally analysis of context network (result) and codifying the final report.

Findings and results: The findings obtained from the participants showed that police, in verbal and non-verbal communication, try simultaneously to use appropriate words in their relationships, speak in a simple and clear way, pay attention to non-verbal signs while speaking, act according to the mannerism of situations and the results indicate that although police should act according to the mannerism of situations, enter into sincere discourse with the old and trusted locals and be kind and friendly, finally, police should not mingle with audience (ethnic and all other groups) and be very sincere with them.

Key Words: official communication skill, unofficial communication skill, verbal skill, non-verbal skill, ethnicity

1. Associate professor of social science department, Faculty of Human Resources Skills and science, Amin Police University (correspondin author), rar0664@yahoo.com

2. Master of Science in Government Management, Passive Defense Department, Law Enforcement Technology and Science University, Amin Police University, pouyanshabazi@gmail.com

3. PhD in Sociology and Head of Logistics Department, Amin Police University.



بیان مسئله:

نظر به این که توانمندی در برقراری ارتباطات موثر و داشتن مهارت‌های ارتباط اجتماعی برای پلیس یکی از مهم‌ترین عوامل اثرگذار در میزان موفقیت پلیس‌ها در اجرای ماموریت‌ها و وظایف محوله است (کنی^۱، ۱۹۵۶). از این رو بیشتر برنامه‌های آموزشی و ترویجی رایج ارتباطات در برگیرنده این مهارت‌ها هستند. تحقیقات اکتشافی و یافته‌های جدید از پلیس‌ها حول مهارت‌های ارتباطی نشان می‌دهد که یکی از مهم‌ترین مهارت‌ها برای پلیس‌ها، مهارت برقراری ارتباط موثر با مخاطبان است (گیوتاج و سوغلی و جمشیدی نسب و شریفی، ۱۳۹۷؛ منظمی تبار و صادقی، ۱۳۹۸؛ حبیب زاده و عینی پور و عبدالرحمانی، ۱۴۰۰). مهارت‌های ارتباطی نقش مهمی در استفاده ماهرانه شیوه‌های سخن گفتن و حتی استفاده از زور و خشونت ایفا می‌کند. لذا هر چه پلیس‌ها آشنایی بیشتری با انواع شیوه‌های برقراری ارتباط با گروه‌های اقلیت و قومی داشته و از تحصیلات آکادمیک برخوردار باشند؛ امکان حل و فصل مشکلات به صورت مسالمت آمیز بیشتر می‌شود (روبرگ و همکاران، ۱۳۹۸: ۴۴). مضافاً این که کارآمدی پلیس‌های کنونی در جوامع در حال توسعه امروزی، به ویژه در جوامع چند فرهنگی و قومی، مستلزم افزایش مهارت‌های رفتاری و اجتماعی پلیس است (کمیته روابط^۲، ۱۹۹۳).

آموزش مهارت‌های برقراری ارتباط موثر و نیز ارتقاء ظرفیت‌ها و توانمندی‌های ارتباطی پلیس برای ارائه خدمت به مردم، به ویژه گروه‌های قومی و نژادی نه تنها در پلیس ایران که در بسیاری از پلیس‌های کشورهای توسعه یافته، از الزامات و ماموریت‌های اولیه تمامی پلیس‌هاست (مهدوی و همکاران، ۱۳۹۷). برخی از پژوهش‌های جدید نیز نشان می‌دهد در صورتی که توجه بیشتری معطوف تقویت مهارت‌های ارتباطات کلامی و غیر کلامی مأموران گردد، تعامل‌های شهروندان و پلیس (خصوصاً با اقلیت‌ها) به طور قطع بهبود پیدا می‌کند و در عوض نیاز به استفاده از زور کاهش می‌یابد. بر همین اساس در سال ۱۹۹۳ و تحقیقات پلیس در ده کشور اروپایی تأیید کرد که آموزش مهارت‌های ارتباط کلامی و غیر کلامی در کنار مهارت‌های ارتباط رسمی نه تنها می‌تواند در ایجاد ارتباطات اثربخش موثر باشد، که یکی از مهم‌ترین راهاست. در سال ۲۰۲۱ تحقیقات میدانی از سوی «خاروبیا»^۳ در برخی کشورهای اسکاندیناوی در خصوص

1. Kenney
2. Community Relations
3. Egharevba

چگونگی برقراری ارتباطات پلیس با اقوام مختلف و نیز چالش‌های آن انجام گرفت که نشان می‌داد نوعی رفتار ناعادلانه و نامطلوب، غیر مودبانه و غیر منصفانه در رفتارهای پلیس با اقوام وجود دارد. ماموران پلیس در بسیاری از جوامع مهارت‌های ارتباطی مختلف را در زمان آموزش دانشکده افسری پشت سر می‌گذارند، چرا که آنها با افراد و گروه‌های مختلفی سرو کار خواهد داشت (روبرگ و همکاران، ۱۳۹۸: ۳۴۹). برای نمونه یکی از مهارت‌های ارتباطی در مواجهه با زمان‌هایی که مشکلی پیش آمده، به ویژه در خصوص اقلیت‌ها و اقوام، حفظ خونسردی، آرامش و صبوری است. پلیس باید در اینجا با استفاده از مهارت‌های ارتباط کلامی و غیر کلامی که به او آموزش داده شده، نخسیتن و مهم‌ترین راهکار را که حفظ خونسردی و احترام است، به کار گیرد (شوستا و همکاران، ۱۳۹۵: ۲۳۸).

بر این اساس، مقاله حاضر در صدد بررسی جایگاه مهارت‌های ارتباط اجتماعی پلیس در کاهش چالش‌های قومی است. به عبارت دیگر نگارندگان در پی آن هستند تا رابطه میان به کارگیری مهارت‌های ارتباط اجتماعی رسمی و غیر رسمی و نیز مهارت‌های کلامی و غیر کلامی پلیس‌های مرزبانی را با کاهش مشکلات و چالش‌های قومیتی مورد واکاوی قرار دهند، پیامدهای عدم توانمندی و به کارگیری این مهارت‌های فوق را تحلیل نماید. با توجه به مباحث بالا، مهم‌ترین پرسش تحقیق آن است که جایگاه مهارت‌های ارتباط اجتماعی (رسمی، غیر رسمی، کلامی و غیر کلامی) پلیس مرز در کاهش تنش‌ها و چالش‌های قومیتی چیست؟

مبانی نظری تحقیق.

پیشینه تحقیق. بررسی پیشینه تحقیق نشان از اهمیت مهارت‌های ارتباطی دارد؟. در حدود ۲۵۰ مقاله در بانک‌های اطلاعاتی معتبر یافت شد که از میان آنها تنها به مواردی اشاره شده که به پلیس مربوط می‌شود و جدیدند. رضایی (۱۳۸۸) در تحقیقی با عنوان مقدمه‌ای بر ارتباط کلامی پلیس راهنمایی و رانندگی در تعامل با مردم. مطالعات مدیریت ترافیک، به این نتیجه رسید که نه تنها پلیس راهور بلکه تمامی پلیس‌ها برای حل مشکلات و تعامل با مردم نیازمند برقراری تعامل سازنده از جمله ارتباط کلامی صحیح و موثر با مردم هستند. حسینی پور (۱۳۸۸) در خصوص تاثیر مهارت‌های ارتباطی بر رضایت شغلی کارکنان ستاد فرماندهی انتظامی استان هرمزگان به این نتیجه رسیدند که آموزش مهارت‌های ارتباط کلامی و غیر کلامی تواند رضایت مندی بیشتری در ارباب رجوع‌ها شود. به باور عبدالرحمانی و کشتکار (۱۳۹۳) مهارت‌های ارتباطی (کلامی)،



مهارت‌های ارتباطی (غیر کلامی)، تعاملات رسمی و تعاملات غیررسمی کلانتران مستقر در شهر کرمانشاه در حل مشکلات مردم منطقه، به ویژه پیشگیری از جرم موثر است.

اسکندری و قصابی خوشه مهر (۱۳۹۴) در تحقیق خود بر روی عوامل موثر بر ارتقای سطح مهارت‌های ارتباطی فرماندهان با سربازان دوره آموزشی در مراکز آموزشی و فرهنگی نزاجا متوجه شدند که بر خورداری فرماندهان از انواع مهارت‌های ارتباطی (مانند احترام، همدلی، گوش دادن موثر، گفت و گو، رعایت ادب و...) می‌تواند در تعاملات آنها با سربازان دوره آموزشی در مراکز آموزشی و فرهنگی موثر باشد. بهرامی باباحیدری و محمدی مقدم و محمدی نیا (۱۳۹۵) در پژوهشی با عنوان تأثیر مهارت‌های ارتباطی فرماندهان بر ارتقاء انضباط معنوی کارکنان شهرکرد دریافتند که مهارت‌های ارتباطی از جمله مهارت ارتباطی کلامی، مهارت ارتباطی غیر کلامی و مهارت ارتباطی شنیداری با اطمینان ۰,۹۹ درصد دارای رابطه مستقیم و معناداری با انضباط معنوی می‌باشند. گیوتاج و سوغلی و جمشیدی نسب و شریفی (۱۳۹۷) در تحقیق خود دریافتند که بین پنج مولفه‌ی ارتباطی (درک پیام، قاطعیت، بینش، گوش دادن، کنترل عواطف) با عملکرد کارکنان رابطه‌ی معناداری وجود دارد. بزرگی و هاشمی (۱۳۹۷) در تحقیق خود به این نتیجه رسیدند که روسای کلانتری‌هایی که تعاملات روزمره خویش اداب و معاشرت اجتماعی و نیز ارتباطات با دیگران را رعایت کرده‌اند، در نزد مردم منطقه از منزلت و اعتبار بیشتری برخوردار بودند.

جمشیدیها و زمانی (۱۳۹۸) ضمن بررسی نقش رسانه‌ها و ارتباطات در چالش‌های قومی، بر این باور بودند که نوعی نابرابری منطقه‌ای و قومی در کشور وجود دارد. میرزاخانی و درویشی (۱۳۹۸) در مطالعه بر روی نقش مهارت‌های ارتباطی کارکنان اجرایی پلیس بر اثربخشی سازمانی دریافتند که تقویت مهارت‌های ارتباطی کارکنان، یک ضرورت اساسی است. منظمی تبار و صادقی (۱۳۹۸) با مطالعه بر روی مهارت‌های ارتباطی پلیس‌های راهور دریافتند که این مهارت‌ها می‌تواند نه فقط به لحاظ فردی در مدیریت استرس افسران راهور مؤثر باشد، که برای انجام موفقیت آمیز وظایف و ماموریت‌های پلیس، امری ضروری است. فرهمند اصل و کرمی وهادی (۱۳۹۹) در پژوهش خود دریافتند مهارت‌های ارتباطی روسای کلانتری‌ها در بسامان کردن و اثربخش امور بسیار موثر بوده، آموزش این مهارت‌ها می‌تواند موجب افزایش نمرات هوش هیجانی، افزایش راهبرد مقابله‌ای هیجان مثبت و مسئله مدار و کاهش نمرات راهبرد مقابله‌ای هیجان منفی گردیده، موفقتر عمل کنند. صالحی و نوازی و جعفری نژاد (۱۳۹۹) ضمن بررسی انواع چالش‌های

قومی، رسانه و شیوه‌های ارتباطی را در این چالش‌ها موثر دانسته‌اند. احمدی بالادهی و صالحی تیلکی (۱۳۹۹) در تحقیقات خود بر روی نقش مهارت‌های ارتباطی بر سبک رهبری کارکنان ستاد فرماندهی انتظامی استان هرمزگان دریافتند که مهارت‌های ارتباطی و مولفه‌های ارتباطی (به ترتیب بازخوردگیری در ارتباطات و گوش دادن موثر و ارتباطات کلامی) بر سبک رهبری اثر معناداری وجود دارد. هارجی و ساندرز و دیکسون^۱ (۱۳۷۷) و بولتن^۲ (۱۳۸۰) و (۱۳۸۴) ضمن ارائه دسته بندی از مهارت‌های ارتباطی (به کلامی و غیر کلامی)، معتقد است مهارت‌های فوق می‌تواند حلال بسیاری از مشکلات باشند. بارکر^۳ (۱۳۸۵) پس از ارائه مباحثی مفصل در خصوص مهارت‌های ارتباطی، تقویت مهارت‌های ارتباط در بالا بردن میزان موفق سود بخش می‌داند. کول^۴ (۱۳۸۷) نیز در یک دسته بندی از ارتباطات به کلامی و غیر کلامی، ارتباط ان را با حل انواع مشکلات فردی و اجتماعی موثر می‌داند. یافته در باره مهارت‌های ارتباطی - اجتماعی حاکی است که این مهارت با سلامت روانی، رشد اجتماعی (بابی^۵، ۲۰۱۸)، ارتباطات کلامی و غیر کلامی، افزایش بهره‌وری شغلی، کاهش استرس و فشارها، بهبود روابط (کاپور^۶، ۲۰۲۰)، میزان خودپنداره مثبت (سویر و همکاران^۷، ۲۰۱۷)، قدرت بیان، جرات و جسارت، و اقتدار (مک را و کلارک^۸، ۲۰۲۰) مرتبط است. در آخرین تحقیقات در کشورهای اسکاندیناوی «اِخاروبا» (۲۰۲۱) در تحقیقات میدانی دریافت که داشتن مهارت‌های ارتباطی مرتبط با اقوام برای پلیس‌ها از مهم‌ترین ضروریات است. او همچنین دریافت ارتباطات پلیس فنلاند و برخی کشورهای دیگر با اقوام، ناعادلانه، نامطلوب، غیر مودبانه و غیر منصفانه است. در یک نتیجه‌گیری کلی از پیشینه می‌توان ادعا کرد که نخست، مهارت‌های ارتباطی عامل ضروری و مهم در اجرای بهینه مأموریت‌های پلیسی است. دوم، تعامل و ارتباط پلیس‌ها با مردم و گروه‌های اجتماعی در ارتقاء جایگاه و منزلت پلیس بسیار موثر است. و سوم تاکنون هیچ محقق در خصوص تاثیر مهارت‌های ارتباطی پلیس مرز در کاهش چالش‌های قومی انجام نداده است. از این رو تحقیق حاضر نخستین پژوهش در این باره است.

1. Harge and Saunders and Dixon
2. Bolton
3. Barker
4. Bulletin
5. Baby
6. Kapur
7. Sawyer et al
8. MacRae, Clark



تعریف مفاهیم:

مهارت‌های ارتباط اجتماعی: منظور توانمندی عموماً اکتسابی افراد در مبادله و پیشبرد ایده‌ها به سوی جهت یا هدف در یک فرایند دو طرفه و مورد پذیرش متقابل با اطمینان بالا، صرف حداقل انرژی یا زمان کاری است. مهارت‌های ارتباطی مجموعه‌ای از فعالیت‌ها و تعاملات که سبب سازگاری ما با دیگران و شکل‌گیری رفتارهای مثبت و مطلوب می‌شوند. مهارت‌های ارتباط اجتماعی، رفتار اجتماعی متناسب در یک موقعیت اجتماعی خاص است.

اگر چه دسته بندی‌های زیادی از انواع مهارت‌های ارتباطی وجود دارد، مانند: دسته بندی ارتباطات به چهار نوع: ارتباطات میان فردی/ ارتباطات گروهی و شبکه ای/ ارتباطات سازمانی/ ارتباط جمعی (ساروخانی، ۱۳۷۱)؛ دسته بندی ارتباطات به ارتباطات بدون واسطه و ارتباطات خصوصی و عمومی؛ ارتباط نوشتاری و غیر نوشتاری (گفتاری)؛ ارتباط محله ای، منطقه ای، ملی و فرا ملی یا جهانی؛ ارتباط انسانی و غیر انسانی یا ابزاری (فرهنگی، ۱۳۷۵)؛ ارتباطات یک جانبه و ارتباطات دو جانبه، ارتباطات مستقیم و غیر مستقیم؛ با این وصف در این تحقیق ما از دسته بندی ارتباطات به رسمی و غیر رسمی و کلامی و غیر کلامی استفاده کردیم (فرهنگی، ۱۳۷۵ و ۱۳۶۷؛ میلر، ۱۳۶۸؛ عبدالرحمانی، ۱۳۸۴؛ رایبیز، ۱۳۸۵؛ رانک، ۲۰۰۸؛ روبرگ و همکاران، ۱۳۹۸: ۱۷۴).

در حالی که ارتباطات کلامی بر صحبت کردن و گفت و گو با یکدیگر استوار است؛ ارتباط غیر کلامی به کلیه رفتارهای صوتی و غیر صوتی اتلاق می‌شود هر فرد برای برقراری ارتباط به کار می‌برد. مانند حالت‌های چهره، ژست‌ها و حرکات بدنی، تن صدا، سرعت گفتار و ... این مهارت‌ها در پلیس، باعث عمق بخشیدن به روابط اجتماعی وی و کنترل محیط می‌شود. در طرف دیگر در حالی که ارتباط غیر رسمی، نانوشته است و در تمام سطوح سازمان وجود دارد؛ ارتباطات رسمی در چارچوب اختیارات، تکالیف، سلسله مراتب سازماندهی و ساختار اداری بوده، مبتنی بر اساسنامه، آئین‌نامه‌ها، و قوانین و مقررات سازمان‌هاست.

چالش قومی: منظور از چالش قومی تمامی مشکلات، مسایل و بحران‌های مرتبط با قومیت‌ها، از اعتراضات و تمرد و مبارزه و درگیری و زد و خورد گرفته تا وقوع بحران و نابسامانی است. اما در

1. Robbins
2. Rank
3. Roberg et al



اینجا منظور وقوع تعارض، مانع، و مشکل در روابط میان پلیس و قومیت‌هاست به گونه‌ای که حفظ تعادل را دچار مشکل ساخته و مستلزم تلاشی سخت و سرنوشت‌ساز می‌سازد.

مبانی نظری تحقیق: شیوه‌های برقراری ارتباطات و تعاملات اجتماعی (رسمی و غیر رسمی) موثر، از جمله ویژگی‌های اساسی پلیس اجتماع محور است (میلر و هس^۱، ۱۳۸۲). ایجاد ارتباط با احاد مردم، در جلب اعتماد و ارتقاء میزان رضایت مندی از پلیس، تاثیر به‌سزایی دارد (بزرگی وهاشمی، ۱۳۹۷). پلیس‌ها و کلانتری‌ها می‌توانند با به‌کارگیری انواع مهارت‌های ارتباط کلامی با سکنه محلی، اعضاء شوراها، هیات امنای مساجد، روحانیون، و ریش سفیدان اقوام تا اندازه زیادی با مشکلات امنیتی و انتظامی محدوده استحفاظی خود آشنا شده، بیش از پیش در برقراری نظم و حفظ امنیت موفق باشند (عبدالرحمانی و کشتکار، ۱۳۹۳). به‌باور برخی اندیشمندان یکی از ویژگی‌ها و قابلیت‌های پلیس جامعه محور، برقراری تعامل سازنده از جمله ارتباط کلامی صحیح و موثر با مردم است (رضایی، ۱۳۸۸). ضمن آن که مهارت‌های ارتباطی کلامی و غیر کلامی در سلامت رفتاری و اجتماعی افسران ناجا نقش به‌سزایی داشته، بر خورداری از آن برای انجام موفقیت‌آمیز وظایف و ماموریت‌های پلیس، امری ضروری است (منظمی تبار و صادقی، ۱۳۹۸). به اعتقاد برخی کارشناسان، مهارت‌های ارتباطی (خوب حرف زدن و خوب گوش دادن) نقشی مهمی در بهبود عملکرد پلیس و خشنودی مردم و در نهایت منزلت اجتماعی پلیس نزد مردم دارد (بزرگی وهاشمی، ۱۳۹۷). ارتباطات از نوع رسمی و غیر رسمی، یک مهارت بسیار مهم در مدیریت و مبنای لازم ضروری برای مدیریت کارآمد پلیس است (گیوتاج و سوغلی و جمشیدی نسب و شریفی، ۱۳۹۷). تقویت مهارت‌های ارتباط کلامی و غیر کلامی، در کنار مهارت‌های ارتباط رسمی و غیر رسمی (هال^۲، ۱۳۸۴) برای پلیس‌ها، یک ضرورت اساسی محسوب می‌گردد، چرا که با تقویت آن می‌توان بر افزایش اثربخشی و عملکرد فرد و سازمان افزود (میرزاخانی و درویشی، ۱۳۹۸).

در این بین یکی از عرصه‌های مهم ماموریتی پلیس، تعامل با اقوام و اقلیت‌هاست. نه امروز، بلکه از بسیاری سال‌های دور، نحوه تعامل و ارتباط پلیس با گروه‌های قومی و نژادی از مهم‌ترین موضوعات بوده است (روبرگ و همکاران، ۱۳۹۸: ۳۰۶ و ۳۱۸). یافته‌های کمیته روابط (۱۹۹۳) در خصوص پلیس در دهه کشور اروپایی تأیید کرد که آموزش مهارت‌های

1. Miller and Hess
2. Hall



ارتباطی (رسمی و البته غیر رسمی) نه تنها می‌تواند در ایجاد ارتباطات اثربخش موثر باشد، که یکی از مهم‌ترین راه‌ها در حل مشکلات قومی است (کمیته روابط، ۱۹۹۳). شوستا و همکارانش (۱۳۹۵) پس از سال‌ها تحقیق دریافتند که ماموران پلیس می‌توانند با فراگیری و ممارست در اجرای انواع مهارت‌های ارتباط کلامی و غیر کلامی در مورد تفاوت‌های ظریف فرهنگی-قومی، بسیاری از مشکلات، چالش‌ها و سوء تفاهمات موجود را حل کرده از گسترش آن جلوگیری کنند. ضمن آن که آنها باید بر صلاحیت فرهنگی خود (یعنی شناخت بیشتر از فرهنگ‌ها، درک دقیق‌تر این فرهنگ‌ها و احترام بدان‌ها) بیفزایند. بر همین اساس در یکی از ایالت‌های امریکا یک برنامه درسی - آموزشی پلیسی موسوم به برنامه «تعامل کارآمد پلیس با جوانان» تدوین و به معرض اجرا در آمد که طی آن تلاش گردید تا شیوه‌های ارتباط پلیس با نوجوانان اقوام نسبت به گذشته تغییر کرده، آنها کمتر مورد بازداشت قرار گیرند. نتایج یافته‌های این برنامه درسی نشان می‌دهد که اگر پلیس بتواند آموزش‌های لازم در خصوص چگونگی برقراری ارتباط کلامی و غیر کلامی (مانند: شیوه‌های سخن گفتن، ادای کلمات، گوش دادن، حرکات و حالات بدن، لحن صدا، سکوت‌های بین کلمات، و...) با سایر اقوام و نیز ایجاد ارتباط میان اقوام مختلف را فرا گیرد، می‌تواند در مواقع حساس بسیار مفیدتر عمل نماید. برای نمونه باید مراقب فاصله‌ها و حریم‌ها و نیز طرز ایستادن بود. پس در هر جایی که خدمت می‌کنید باید مراقب چارچوب‌ها و قواعد رفتار با ارتباطات کلامی و غیر کلامی اقوام باشید. (شوستا و همکاران، ۱۳۹۵: ۲۳۸).

چارچوب نظری

با توجه به مطالب بالا، مهارت‌های ارتباطی همانگونه که در بالا آمد، انواع مختلف دارد. طرز قرار گرفتن، راه رفتن، ایستادن، ژست و وضع بدن، لبخند، شیوه‌های دست دادن، گوش دادن، چهره و چشم‌ها، نامه نگاری، جلسات رسمی و شیوه سخن گفتن (میلر و هس، ۱۳۸۲: ۲۴۱) برخی از انواع ارتباطات است. این مهارت‌ها نقش مهمی در کاهش مشکلات و حل مناقشات و چالش‌های قومی ایفا می‌کند. اگر چه که تجارب پلیسی گری نشان می‌دهد به طور قابل توجه‌ای شیوه‌های برقراری ارتباط با افراد دارای نژادها و قومیت‌های مختلف، فرق می‌کند. بیشتر ماموران پلیس جوامع چند فرهنگی-قومی بر این باورند اگر چه قانون و ارتباطات رسمی را در همه جا و برای همه افراد یکسان در نظر می‌گیرند، اما کلید برقراری ارتباطات موثر پلیس با شهروندان، نوعی از ارتباطات



غیر رسمی است که مبتنی بر احترام به همه شهروندان فارغ از قوم، قبیله، نژاد، دین و... است. به نظر می‌رسد که ابتدایی‌ترین عامل موفقیت پلیس‌ها در ارتباطات بین فرهنگی یا میان اقوام، داشتن درک دقیقی از تنوع قومی و فرهنگی است. بر این اساس چارچوب نظری این مقاله بر دیدگاه‌های روبرگ و همکاران (۱۳۹۸)، که معتقد بودند: هر چه پلیس‌ها آشنایی بیشتری با انواع شیوه‌های برقراری ارتباط کلامی و غیر کلامی با گروه‌های اقلیت و قومی داشته و از تحصیلات آکادمیک برخوردار باشند؛ امکان حل و فصل مشکلات به صورت مسالمت آمیز بیشتر می‌شود؛ و نیز شوستا و همکارانش (۱۳۹۵) که اذعان کرده بودند، کارآمدی پلیس‌های کنونی در جوامع در حال توسعهٔ امروزی، مستلزم افزایش مهارت‌های رفتاری و اجتماعی پلیس (چه رسمی و چه غیر رسمی) با تمامی گروه‌های اجتماعی و اقوام است؛ و نیز بیلی (۱۳۷۹: ۷۹) که یافته‌هایش نشان می‌داد، بسیاری از محققان حوزه پلیس مناطق چند فرهنگی و قومی، آموزش ارتباطات رسمی و غیر رسمی را ضروری می‌دانست؛ و بالاخره میلر و براسول و وایتهد (۱۳۹۱) و راجرز و لوئیس که تسلط پلیس بر ارتباطات کلامی و غیر کلامی اقوام را عاملی مهم در کاهش سوء تفاهم ارتباطی قلمداد می‌کرد (شوستا و همکاران، ۱۳۹۵: ۲۴۳؛ روبرگ و همکاران، ۱۳۹۸: ۳۷۱؛ راجرز و لوئیس، ۱۳۹۲: ۵۹)، بنا شده است.

جدول شماره ۱ مدل چارچوب نظری. برگرفته از مبانی نظری، و پیشینه تحقیق.

نظریه پرداز	شاخص	بعد
بیلی، ۱۳۷۹؛ فاطمی موحد، (۱۳۹۴) فرهنگی (۱۳۷۵)؛ هس و میلر، ۱۳۸۲/	اجرای دستورات و فرمانها بر اساس سلسله مراتب/سخت گیری و عدم گذشت در اجرای وظایف و ماموریت‌ها/ ارتباطات کتبی و ثبت وقایع/ پایبندی بی چون و چرا از زنجیره/ مقابله قهری/عمل بر اساس ضابطه/اطلاع دهی رسمی/مظنون، اعتراف و بازداشت/تنبیه و مجازات/رفتار استاندارد/	مهارت‌های ارتباط رسمی
روبرگ و همکاران، ۱۳۹۸؛ شوستا و همکاران، ۱۳۹۵؛ بیلی، ۱۳۷۹؛ فرهنگی (۱۳۷۵)؛	بطور غیررسمی، مأموران پلیس روشهای مقبول و راههای تفکر در خصوص امنیت خود و استفاده از زور را از دیگر همکاران خود فرا می‌گیرند./ استفاده از زور خود تحت تأثیر استانداردهای غیر رسمی فرهنگ پلیسی است/تردد/ مسخره و تمسخر/قواعد عرفی و هنجاری/	مهارت‌های ارتباط غیر رسمی



<p>مهارت‌های ارتباط کلامی</p>	<p>مشجره‌های کلامی/منحرف کننده‌های کلامی/سؤالات چندمنظوره و دوگانه، لحن صدا، حجم بازجویی، سؤالات تلقینی/آزار و اذیت کلامی/فحش و ناسزا/توهین و تحقیر/زور کلامی/ صحبت کردن و گفت و گو با یکدیگر/رعایت عدالت و انصاف در گفتار و کردار/</p>	<p>میلرو هس (۱۳۸۲)/میلر (۱۳۶۸)/فرهنگی (۱۳۷۵)؛ هال (۱۳۸۴)، رابینز (۱۳۸۵)،</p>
<p>مهارت‌های ارتباط غیر کلامی</p>	<p>ایجاد ارتباط چشمی، تبسم و لبخند زدن، و مراقب لحن صحبت کردن خود بودن (آهنگ و تن صد، زیر و بم صدا، بلند یا آهسته سخن گفت و...) / طرز قرار گرفتن، راه رفتن، ایستادن، ژست و وضع بدن، فواصل میان فردی، لبخند، شیوه‌های دست دادن، گرفته تا حرکات، چهره و چشم‌ها/</p>	<p>میلرو هس (۱۳۸۲)/هارجی و کریستین و دیکسون (۱۳۷۷)/فرهنگی (۱۳۷۵)؛ رابینز (۱۳۸۵)، رانک (۲۰۰۸)</p>

روش‌شناسی تحقیق

روش تحقیق در این مقاله، کیفی، از نوع تحلیل مضمون^۱ است. به این معنا که تلاش شد تا مهم‌ترین مضامین پایه مندرج در تعاملات میان پلیس‌ها و اقوام بیرون کشیده شده، به مضامین فراگیر دست یافت. جمعیت مشارکت کننده پلیس‌های مرزبانی بالای ۱۵ سال خدمت است که در نهایت ۲۹ نفر از آنها به روش هدفمند انتخاب شدند. به این معنا که روش نمونه‌گیری از نوع هدفمند، با حداکثر تنوع یا ناهمگونی بود. بر همین اساس مبنای انتخاب این پلیس‌ها عبارت بودند از: خدمت در پلیس مرزبانی که با در نظر گرفتن تنوع سن، سال‌های خدمت در مناطق مرزی و قومی، درجه، سمت و جایگاه، میزان تحصیلات، و رسته انتخاب شدند. محقق با شناسایی افرادی که دارای اطلاعات مرتبط با موضوع تحقیق بودند، و اصطلاحاً مطلعین نامیده می‌شدند آغاز می‌کند و سپس طیف وسیعی از افراد مشابه به طور هدفمند انتخاب می‌شوند، به شیوه‌ای که همه انواع افراد در امتداد یا بر حسب یک یا چند بعد در تحقیق وارد شوند. یکی از دلایل استفاده از این روش آن است که کسی مدعی نشود محقق انواع خاصی از موارد را در نظر نگرفته است. روش جمع‌آوری داده‌ها انجام مصاحبه عمیق نیمه‌ساختاریافته (با استفاده از راهنمای مصاحبه) بوده است. مصاحبه‌ها در قالب پرسش‌های از پیش آمده شده بود و تا رسیدن به اشباع نظری داده‌ها ادامه یافت. در مجموع ۲۹ مصاحبه عمیق انفرادی - که هر یک از ۴۰ تا ۶۰ دقیقه بود- در فضای کاری و برخی دیگر غیر کاری (مانند زمان استراحت، گفت و گوهای خودمانی و...نجام گرفت. برای ارزیابی روایی، دقت و پایانی داده‌های این پژوهش از معیارهای مقبولیت، همسانی، تعیین و

1. Thematic analysis.



انتقال پذیری بروان و کلارک^۱ (۲۰۰۶) استفاده شد. مصاحبه‌ها هم‌زمان ضبط شده و سپس بازنویسی و بعد از بررسی مکرر، کدگذاری گردید. کدهای به‌دست آمده از مصاحبه‌ها به روش شبکه مضامین، منتصب به آتراید-استیرلینک^۲ (۲۰۰۱)، استفاده شده است. مراحل جمع‌آوری و اجرای تحلیل مضمون در این تحقیق عبارت بود از: یادداشت متن‌ها و داده‌هایی که از مشارکت‌کننده‌ها به دست آمد؛ کدگذاری‌های اولیه؛ شناسایی و تعیین مضامین محوری؛ ترسیم شبکه مضامین یا همان کدهای گزینشی؛ و سرانجام تحلیل شبکه مضامین (نتیجه) و تدوین گزارش نهایی. در این تحقیق نوعی از تحلیل مضمون را مورد استفاده قرار دادیم که در آن کدگذاری داده گردآوری شده بر حسب سه مرحله کدگذاری مضامین باز، مضامین سازمان دهنده و فراگیر صورت پذیرفت. زمانی که مجموعه‌ای از مفاهیم اولیه استخراج شد، مفاهیم مشترک بر اساس مقایسه‌های ثابت بین شباهت‌ها و تفاوت‌ها در مقابل مضامین سازمان دهنده دسته بندی شده در یک خط داستان به یکدیگر مرتبط شدند و در ادامه زمینه برای کدگذاری مضامین فراگیر فراهم آمد. واحد تحلیل در این تحقیق، کلمه یا اصطلاح مشهود بوده و از فراوانی نسبی مضامین برای مقایسه آن‌ها و تهیه ماتریس مضامین به روش «توجه به کلمات تکراری و کلیدی مضمون»، همان گونه که عابدی جعفری و همکاران (۱۳۹۰) یادآور شده‌اند، استفاده شده است.

یافته‌های تحقیق

یافته‌های جمعیت شناختی نشان می‌دهد که در کل از میان تعداد زیادی از مرزبانان، تعداد ۱۹ نفر به عنوان نمونه تحقیق مصاحبه شدند. از این میان پائین‌ترین سن ۲۸ و بالاترین ۴۶ سال بود. تقریباً تمام مصاحبه شونده‌ها متاهل (دارای فرزند و بدون فرزند) بودند. سنوات خدمتی از ۱۵ سال تا ۲۶ سال؛ و درجات از ستوان یکم تا سرهنگ تمامی بود. نمونه‌ها هم مدیر و فرمانده (۸۵ درصد) و هم عادی (۱۵ درصد) بودند. رسته‌ها به ترتیب مرزبانی (۷۰ درصد)، اطلاعات (۱۵ درصد)، مواد مخدر (۵ درصد)، کشف جرایم (۵ درصد)، راهور (۵ درصد). میزان تحصیلات لیسانس (۱۰) و دانشجوی فوق لیسانس (۹۰ درصد).

یافته‌های تحلیلی

یافته‌های به دست آمده از مصاحبه با نمونه‌های تحقیق در قالب جدول مضامین سه گانه، در خصوص کدگذاری در تحلیل مضمون آمده است. در این روش ما به پیروی از اتراید-



استرلینگ^۱ (۲۰۰۱) و تشکیل شبکه مضامین^۲ در سه دسته از کدها (مضامین پایه^۳، مضامین سازماندهنده^۴ و مضامین فراگیر^۵)، به درج آنها در قالب جدول شماره ۲ اقدام کردیم.

جدول شماره ۲ مضامین سه گانه تحقیق. برگرفته از یافته‌های تحقیق.

ابعاد	مضامین پایه	مضامین سازمان دهنده	مضمون فراگیر
مهارت‌های ارتباط رسمی	اجرای دستورات و فرمانها بر اساس سلسله مراتب/ سخت گیری و عدم گذشت در اجرای وظایف و ماموریت‌ها برای همه گروه‌ها و اقوام/ارتباطات کتبی و ثبت وقایع در ارتباط با تمام اقشار اجتماعی/ پایبندی بی چون و چرا از زنجیره فرماندهی/چانه زنی رسمی با بزرگان قوم/مقابله قهری با همه گروه‌های مخالف/عمل بر اساس ضابطه/کاربرد زور، قوه قهریه و سلاح در صورت لزوم/اطلاع دهی رسمی به بزرگان قوم/مظنون، اعتراف و بازداشت همه مجرمان/تنبیه و مجازات همه حتی اقلیت‌ها/رفتار استاندارد در مقابل همه شهروندان/انجام وظیفه بر اساس چارچوب قانون برای همه/رویه‌ها، قواعد، و اجرای دقیق قوانین و مقررات در مقابل اقوام و گروه‌ها/گله و شکایت رسمی/اقدامات انضباطی/خود را مامور قانون معرفی کردن/از قدرت و اختیارات پلیسی/ترساندن/تماس‌های تلفنی رسمی.	تعاملات قانونمند و مکتوب به همه اقوام/چارچوب‌های مشخص قانونی در مقابل همه اقشار و گروه‌ها/کانال‌های رسمی برای مذاکره با روسای اقوام/ارتباطات بر اساس سلسله مراتب و ضوابط با ریش سفیدان/کاربرد زور، قوه قهریه و سلاح/اطلاع دهی رسمی	ارتباطات رسمی و غیر رسمی (چارچوب‌های قانونی/سلسله مراتب/کانال‌های رسمی در مواجهه و رویارویی و تعامل با اقوام و گروه‌های اجتماعی)
مهارت‌های ارتباط غیر رسمی	بطور غیررسمی، مأموران پلیس روشهای مقبول و راههای تفکر در خصوص امنیت خود و استفاده از زور را در مواجهه و رویارویی با گروه‌های اجتماعی و اقوام از دیگر همکاران خود فراموش نمی‌کنند./استفاده از زور در مقابل شهروندان و اقوام خود تحت تأثیر استانداردهای غیر رسمی فرهنگ پلیسی است/ ترد و کناره گیری /مسخره و تمسخر/قواعد عرفی و هنجاری اقوام را در نظر گرفتن/	تعاملات هنجاری و قومی/شفاهی و خودمانی/کانال‌های بین شخصی/ارتباطات با دیگران بر اساس اعتبار و حیثیت/احترام و رعایت ادب با بزرگان قوم، اطلاع دهی خدمانی به تمامی احاد جامعه/	

1. Attride-Stirling
2. Thematic Network
3. Basic Themes
4. Organizing Themes
5. Global Themes

مهارت‌های ارتباط کلامی	مشاهده‌های کلامی در مقابل گروه‌ها و اقوام / منحرف کننده‌های کلامی / سوالات چندمنظوره و دوگانه، لحن صدا، حجم بازجویی، سوالات تلقینی / آزار و اذیت کلامی / افحش و ناسزا گفتن در مقابل گروه‌های مختلف / توهین و تحقیر / زور کلامی / صحبت کردن و گفت و گو با شهروندان و اقوام و اقلیت‌ها / رعایت عدالت و انصاف در گفتار و کردار در مواجهه با اقلیت‌ها و گروه‌های قومی /	صحبت و گفت و گو با بزرگان قوم، قدرت بیان و گوش کردن به سخنان همه / احترام به فرد مقابل حتی از قومیتی دیگر / سخن مودبانه گفتن با همه اقشار /	کلامی و غیر کلامی (گفت و گو / گوش دادن / زبان بدن / و احترام گذاردن به تمام اقوام و گروه‌های اجتماعی)
مهارت‌های ارتباط غیر کلامی	ایجاد ارتباط چشمی، تبسم و لبخند زدن، و مراقب لحن صحبت کردن خود بودن (آهنگ و تن صد، زیر و بم صدا، بلند یا آهسته سخن گفت و...) با تاکید بر سنن قومی / اداب لباس پوشیدن و احترام به لباس اقوام / طرز قرار گرفتن، راه رفتن، ایستادن، ژست و وضع بدن، فواصل میان فردی، لبخند، شیوه‌های دست دادن، گرفته تا حرکات، چهره و چشم‌ها با تاکید بر اداب و رسوم قومی / گشاده رویی و خوش رویی، ریش و موها،	درک انواع ارتباطات غیر کلامی اقوام / احترام به پوشش و لباس قومی / حرکات چشم، انواع ژست‌ها، آرایش صورت و مو با تاکید بر سنن قومی	

جدول شماره ۲ نشان می‌دهد که ابتدا مضامین پایه (شامل کدها و نکات کلیدی و خرد متن مصاحبه‌ها)، که در کل حدود ۱۰۰ کد مشتمل می‌شود، سپس مضامین سازمان دهنده (ترکیب و تلخیص مضامین پایه) که پس از ادغام مضامین پایه به ۱۸ کد تبدیل شد، و در انتها مضامین فراگیر (مضامین عالی دربرگیرنده حاکم بر متن به مثابه کل) در قالب دو بخش کلی مهارت‌های رسمی و غیر رسمی و مهارت‌های کلامی و غیر کلامی تنظیم شدند. پر واضح است که به سبب جلوگیری از مطول شدن مقاله از ذکر تمامی کدها خودداری شده است.

یافته‌های دیگر

ارتباطات کلامی. یافته‌های این تحقیق نشان داد که ۶۵ درصد ماموران پلیس می‌توانند اهداف و نیت خود را واضح و روشن بیان کنند. این رقم برای ماموران پلیسی که در هنگام صحبت کردن با دیگران ادب و نزاکت را رعایت می‌کنند، بیش ۷۰ درصد بوده است. بیش از ۷۸ درصد ماموران مورد تحقیق اذعان داشتند که تلاش می‌کنند از مشاجرات کلامی، بدگویی پرهیز کرده و ۹۲



درصد آنها از فحش، ناسزا، توهین و تحقیر افراد و گروه‌های قومی می‌پرهیزند. در عین حال بخش اعظم نمونه‌ها بر گفت و گو، تعامل، صحبت کردن با افراد و به ویژه گروه‌های قومی به جای قطع و یا کاهش ارتباط تاکید داشتند. در این بین هر چه درجه‌ها، سنوات خدمت و میزان تحصیلات بالاتر می‌رفت، این اعتقاد قوی‌تر می‌شد. این موضوع به ترتیب رسته‌های خدمتی نیز این گونه بود: مرزبانی، اطلاعات، راهور، مواد مخدر و کشف جرایم. در عین حال بیشتر (۸۸ درصد) نمونه‌های تحقیق بیان کردند که: «افسران باید با استفاده از مهارت و ارتباط کلامی خود تنش‌ها را کاهش داده، موقعیتهای ستیزه جویانه را حل و فصل کنند.»

ارتباطات غیر کلامی. به باور (بیش ۷۰ درصد) مصاحبه شونده‌ها و البته یافته‌های میلر و براسول و وایتهد، (۱۳۹۱:۱۱۶) نشان دادند که ارتباط کلامی تنها روش برقراری رابطه نیست، بلکه یکی از روش‌های کمکی برای ماموران پلیس در هنگام برقراری ارتباط موثر با اقوام است. یک مأمور پلیس ممکن است از کلمات درست استفاده کند، اما ممکن است به سبب عدم شناخت قومیت‌ها، لحن و رفتارش در خصوص آنها چندان درست نباشد. یا برای مثال بسیار جدی صحبت کند و هیچ نشانه‌ای از تبسم، خوشرویی، مهربانی، انعطاف و... در او نباشد. با این وصف تقریباً به همان درصد مصاحبه شونده‌ها معتقد بودند که ارتباط کلامی تحت تأثیر رفتارها و ارتباطات غیر کلامی قرار می‌گیرند و بر میزان تأثیر آن می‌افزاید. بیش از نیمی از نمونه‌های تحقیق معتقد بودند که افسران امروزی اداره پلیس باید بفهمند که چگونه با تنوع فراوان اجتماعی و قومی؛ تعامل کند و چگونه این کار را در دشوارترین شرایط انجام دهد. اگر چه فراگیری همه انواع ارتباطات غیر کلامی در تمامی اقوام کاری مشکل به نظر می‌رسد، لکن شناخت و درک این تفاوت‌ها، به پلیس کمک می‌کند تا آنها انگیزه‌ها و نگرش‌های اقوام را با دقت بیشتری درک و تفسیر کند و به طور کلی شرایط را با کمترین سوگیری فرهنگی ارزیابی کند.

یافته‌های تحقیق نشان داد که تقریباً ۶۹ درصد نمونه‌ها بر این باور بودند که ارتباطات کلامی و غیر کلامی مناسب می‌تواند در حل مشکلات قومی کمک کند. این یافته با یافته‌های عبدالرحمانی و کشتکار (۱۳۹۳) که ارتباطات غیر کلامی را در پیشگیری از جرایم در شهر کرمانشاه موثر می‌دانستند و یافته‌های حبیب زاده و عزیز کندی (۱۳۹۲)، که شیوه‌های غیر کلامی را ۵۸ درصد در برقراری ارتباط با همه شهروندان موثر می‌دانستند، نزدیک بود. علاوه بر آن بهرامی باباحیدری و محمدی مقدم و محمدی نیا (۱۳۹۵) و نیز حسینی پور (۱۳۸۸) نیز در این رابطه بر نقش توانمندی ارتباطات غیر کلامی پلیس‌ها در بالا رفتن میزان رضایت مندی؛ و یافته‌های کول (۱۳۸۷) در



خصوص حل انواع مشکلات فردی و اجتماعی و افزایش خودپنداره مثبت و جرات پلیس در مواجهه با اقبال مختلف موثر می‌دانند. تقریباً بخش قابل ملاحظه‌ای از نمونه‌های تحقیق (۷۰ درصد) بر این اعتقاد بودند که با شیوه‌های ارتباط گفتاری روسا و مدیران ناجایی با اقوام، که معمولاً توأم با صحبت کردن به لحنی آرام، شمرده، همراه با احترام و مهربانی است، می‌توانند در ایجاد همکاری و حل مشکلات قومیت‌ها موثر باشند. همچنین آنها بر این اسرار داشتند که با احترام گذاردن، قدردانی، تقدیر، دلجویی، و همدلی با اقوام و گوش کردن دادن به آنها در کمک به حل مشکلات اقوام می‌توانند تأثیر گذار باشند. بخشی از نمونه‌های تحقیق (۴۵ درصد) اذعان کرده بودند که «از هر فرصتی برای تبادل دیدگاه و نظرات همدیگر باید استفاده کرد».

به طور کلی (بیش از نیمی از) نمونه‌های تحقیق اذعان داشته بودند که در ارتباطات کلامی و غیر کلامی به طور توأم سعی می‌کنند که در روابط اشان حریم خصوصی را رعایت کنند؛ در مکان‌های عمومی از واژه‌های مناسب استفاده کنند؛ ساده و رسا سخن بگویند؛ وسط صحبت‌های شخص مقابل نپرند، خوب گوش کنیم؛ و مطابق با آداب آن شرایط و مکان عمل کنند. یافته‌های تحقیق نشان داد که ۷۸ درصد از نمونه‌های تحقیق در موقعیت‌های هیجانی و احساسی سعی می‌کنند به خود کنترلی بپردازند. بخش مهمی از نمونه‌ها (۶۷ درصد) اذعان داشتند: سعی می‌کنند افراد را همانطور که هستند قبول کنند و بر اساس شرایط عمل کنند.

ارتباطات رسمی و غیر رسمی. یافته‌های تحقیق (۶۹ درصد) نشان می‌دهد که پلیس‌ها می‌توانند با تشکیل جلسات و گفت و گوهای صمیمی با معتمدین محلی و ریش سفیدان، با حضور و شرکت روسای پاسگاه‌ها در مکان‌های مورد احترام اقوام (۵۵ درصد)، و ایجاد ارتباطات نزدیک و دوستانه با رسانه‌های همگانی (۵۵ درصد) در حل نزاع‌ها اقوام موثر باشد. نمونه‌های مورد مصاحبه (۵۹ درصد) معتقد بودند که جدیت بیش از حد و قانونمداری صرف برای بسیاری از مأموران پلیس در ارتباطات قومی، یک خطر حرفه‌ای محسوب می‌شود. یکی از دلایل این جدیت، این است که آنها نمی‌خواهند به طور شخصی در یک موقعیت درگیر شوند و می‌خواهند نقش یک فرد صاحب قدرت را بازی کنند. اما، معمولاً در زمان برقراری ارتباط، به سبب رفتاری سرد و سخن گفتن رسمی، منجر به وقوع سوء تفاهم می‌شوند. گروهی از نمونه‌ها چنین گفته‌اند که: «مردم فکر نمی‌کنند که ما آدم هستیم بلکه تمامی چیزی که آنها می‌بینند همین یونیفرم است. با همه اینها مردم معمولاً» در رابطه با عملکرد پلیس شاکی هستند. هر کدام از اونا چه به صورت فردی یا گروهی توقعاتی از پلیس دارند. که این خود تمایل پلیس برای غیر رسمی عمل کردن را



بیشتر و البته پیچیده‌تر می‌کند». «با این وصف یک لبخند به همراه کلمات محبت آمیز از سوی پلیس، به شهروندان یادآور می‌شود که پلیس هم انسان است نه یک فرد قدرتمند سرسخت که نه رحم دارد و نه درک».

به طور کلی اگر چه بیشتر پلیس‌های نمونه تحقیق بر این باور بودند که مواردی مانند: متناسب با آداب اجتماعی، سازگاری با ارزش‌ها و هنجارها، تشکیل جلسات و گفت و گوهای صمیمی با معتمدین محلی و ریش سفیدان، خودمانی شدن، مهربانی کردن و نظایری از این قبیل کارآیی دارد و آنها موافند و حتی انجام می‌دهند، لکن در نهایت معتقدند نباید خیلی با افراد و گروه‌های مختلف، که اقوام نیز در درون آنها هستند، درهم آمیخت، قاطی شد، و صمیمی رفتار کرد و یا به قول بعضی از پلیس‌ها «پس خاله» شد. در این خصوص اگر چه بخش قابل ملاحظه‌ای از مصاحبه شونده‌ها (۷۷ درصد) معتقد بودند که می‌تواند با چارچوب‌های غیر رسمی چالش‌ها را مرتفع نمایند، اما بخش مهمی از نمونه‌های تحقیق (در حدود ۶۵ درصد) معتقد بودند که با تاکید بر قواعد و چارچوب‌های مشخص و مدون و نیز ارتباطی تک خطی مبتنی بر تصویب یک مصوبه می‌شود مشکلات را بدون حاشیه، سوگیری و سوء تفاهم حل و فصل نمود. به نظر برخی از نمونه‌های تحقیق (۶۱ درصد) پلیس باید برای توسعه ارتباطات خود به ارزش‌ها و هنجارهای تمامی احاد جامعه، به ویژه اقوام احترام بگذارد. اگر چه برخی ارزش‌ها و هنجارهای گاه با هم متفاوت‌اند، اما پلیس باید برای ارتقاء سطح روابط خود با قومیت‌ها، این ارزش‌ها و هنجارهای اجتماعی را شناسایی و روی آنها کار کند. تا از این طریق در بهبود روابط موثر باشد.

نتیجه گیری.

بر اساس یافته‌های فوق می‌توان نتیجه گرفت که «بیشتر افسران در مهارت‌های ارتباطات میان فردی و کلامی به آموزشی بیش از آنچه که تاکنون بوده، نیاز دارند». این به آن معناست که با تمام تلاش‌های صورت گرفته در خصوص ارتقاء مهارت‌های ارتباطات اجتماعی پلیس‌ها با اقوام، کمیت و کیفیت مهارت‌های ارتباطی پلیس‌ها هنوز نواقصی دارد که باید مرتفع گردد. جالب است که نتایج تحقیقات «کمیه روابط» در سال ۱۹۹۳ و نیز نتایج تحقیق «اِخاروبیا» در سال ۲۰۲۱ نیز بر امر تاکید داشت. نتایج برخی تحقیقات مانند: کیانپور و ناصری (۱۳۹۴)، نشان می‌دهد که وجود تصورات قالبی در جامعه‌ی ما و نیز در برخی پلیس‌ها، در خصوص برخی اقوام مانند: «برتری قومیت‌ها از نظر خود»، «متعصب، غیرتی، بد لهجه اما مهمان دوستی کرده‌ها»؛



«جنگجو و ساده بودن لرها»، جاهلیت و نیرومند و خونگرم بودن عرب‌ها»، «مغرور خوش لهجه لوس و مرفه فارس‌ها»، «زحمت کش سخت کوش، مظلوم، بدقیافه و جنایتکار بودن بلوچ‌ها»، «روشنفکر و نادان و خنده دار، متعصب، باهوش بودن ترک‌ها» می‌تواند در ارزیابی و قضاوت پلیس‌ها نسبت به اقوام اثرگذار بوده، در هنگام برقراری ارتباطات به عنوان موانع ارتباطی عمل کند. این تصور قالبی که به سبب عدم درک دقیق از قومیت‌ها و نیز وجود برخی باورهای نادرست و قدیمی از اقوام می‌باشد، می‌تواند در ارزیابی نهایی، پلیس‌ها را دچار اشتباه کرده، عاملی برای وقوع چالش‌ها گردد.

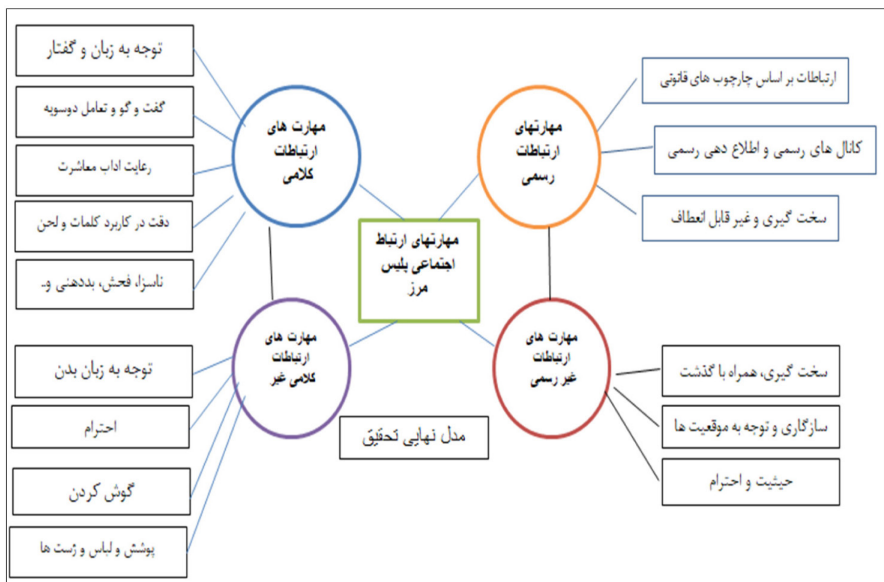
از سوی دیگر اجرای دقیق قانون و پیگیری سرسختانه برخی امور ممکن است به خودی خود منجر به وقوع سوءتفاهمات شود و گاه به بحران قومی بدل گردد. از این رو پلیس‌ها نه تنها باید قدرت بیان، انتقال پیام و فن گفت و گو با تمامی گروه‌های اقلیت و اقوام را بدانند، که باید خود اهل گفت و گو باشند و بتوانند در اینگونه مواقع از سرسختی‌ها بکاهند. تجارب زیسته پلیس‌های مرز در این باره نشان می‌دهد که یکی از مشکلات مهم ایجاد ارتباط پلیس با دیگران موانع زبانی است (عبدالرحمانی، ۱۳۹۸). نتایج تحقیق کریمی و دانشمهر (۱۳۹۸) در این باره نشان داد که اکثریت شهروندان بومی استان کردستان نسبت به ماموران پلیس هم‌زبان خود و همچنین نسبت به افراد پلیس بومی نگرش مثبت و اعتماد بیشتری دارند تا پلیس‌هایی که از استان‌های دیگر هستند و به زبان غیر بومی صحبت می‌کنند. در این خصوص یکی از نمونه‌های تحقیق که به نظر می‌رسید چندان معتقد به گفت‌گو هم نبود، اذعان داشت که: «نه می‌خوام به کسی زور بگم و ناراحت کنم و نه به کسی باج می‌دم، اهل لفظ قلم صحبت کردن هم نیست. فکر می‌کنم فقط باید به وظیفه ام عمل کنم».

از این رو مناسب است پلیس‌هایی که در این مناطق خدمت می‌کنند و یا فرار است که به این مناطق اعزام شوند، تا آنجا که ممکن است زبان‌های قومی و محلی را فراگیرند یا لاقلاً بتوانند ارتباطات اولیه را برقرار سازند. نتایج تحقیق نشان داد اگر چه همه مشکلات ارتباطی نیستند؛ با این وصف بخش مهمی از بی‌اعتمادی میان پلیس و گروه‌های قومی، از مشکلات زبانی و ارتباطی سرچشمه می‌گیرد. یکی از نمونه‌های تحقیق چنین گفته است: «باید مواظب باشیم که خیلی با مردم تند و بد صحبت نکنیم. البته پلیس‌های جوان بیشتر سرشان برای یکی به دو کردن با بعضی ادما، درد می‌کنه. به نظر من هرچه ماموران تازه کار تر و جوان تر باشند، احتمال دهن به دهن شدن، مشاجرات کلامی و درگیری فیزیکی بیشتر می‌شه.» یکی دیگر از مصاحبه‌شونده‌ها در



این باره گفته: «اذر و اذیت ادما فقط فیزیکی نیست، گاهی آزار و اذیت‌ها کلامی و غیر کلامی‌اند. برای مثال باید از گفتن طنز و لطیفه و جوک (که به نوعی تنه زدن یا تکه انداختن فرض می‌شود) جدا خودداری کنیم. یا مثلاً نباید کلمه یا چیزی بگوئیم که طرف مقابل برداشت مسخره گونه یا توهین آمیز داشته باشد. یادم می‌آید چند سال پیش در کرمانشاه به یکی با لهجه‌ای خاص گفتم، سلام پهلوان. اون فرد فکر کرد که من او را تمسخر کرده‌ام. برای همین نزدیک بود مشکلی بزرگی پیش بیاید، که البته براش توضیح دادم و موضوع فیصله پیدا کرد.»

بنابراین همان گونه که مصاحبه شونده‌ها و نیز (کمیته روابط (۱۹۹۳) نیز تاکید کرده، باید در جوامع چند فرهنگی و قومی، یکی از تمهیدات پلیس آن باشد که بتوانند به شیوه‌ای موثر و کارآمد قواعد و چارچوب‌های ارتباطی با سایر گروه‌ها و اقوام را بشناسند و ارتباط برقرار سازند. و دومی آن که بدانند چگونه خود را با انتظارات ارتباطی گروه‌های قومی وفق دهند (شوستا و همکاران، ۱۳۹۵: ۸۳۴). در عین حال یکی از نمونه‌های تحقیق و البته به روایتی دیگر روبرگ و همکارنش (۱۳۹۸: ۲۵۴) به پلیس‌ها توصیه کرده‌اند که «مأمور باید در مقابل بی احترامی گروه‌های قومی، آن را در راستای افزایش مهارت‌های ارتباطی صبر و بردباری تحمل کرده، از انواع مهارت‌های کلامی در رفع آن بکوشد.»





مدیران پلیس برای ترغیب رفتار حرفه‌ای و رسمی در پلیس‌ها، توصیه می‌کنند که این موارد را به هنگام ارتباط با دیگران در نظر بگیرند: دستور العملها بر اساس آنچه که سازمان گفته اجرا شود؛ رفتار حرفه‌ای از طریق فرآیندهای ارتباطات داخلی جبران شود؛ تنها مأمورانی را به سمتهای نظارت و مدیریت ارتقاء درجه دهند که رفتار حرفه‌ای دارند و کمتر خودمانی می‌شوند؛ و از اقدامات انضباطی که ممکن است جهت حمایت از اصل عدم تحمل رفتار غیر حرفه‌ای لازم است، حمایت کنند.

در حالی که نتایج نشان می‌دهد ماموران پلیس برای غلبه بر هر نوع مشکلی، آموزش رسمی می‌بینند تا بتوانند از انواع رفتارهای یادشده در موقعیت‌های مختلف استفاده کنند؛ گروهی دیگر از نتایج بر این تاکید دارند که باید ماشینی عمل کردن و خشونت ورزیدن خودداری کرده، نرمش بیشتری در تعاملات از خود نشان داد. در این خصوص یکی از نمونه‌های مصاحبه شونده چنین گفته: «من خودم را مامور قانون می‌دونم با هیشکی دشمنی ندارم، در خصوص هیچ کس و در هر شرایط و وضعیتی تفاوت قایل نمی‌شوم». «تمام تلاشم اینه که بر اساس شواهد، مدارک، و مقررات اجرای قانون کنم، از اختیارات قانونیم استفاده می‌کنم، هر چی می‌خواد بشه بشه». یکی دیگر از آنها چنین گفته: «اعمال وظیفه از هر چیزی برام مهم تره، تحقیقات را تا آخر ادامه می‌دم. لازمه بشه بازجویی و بازداشت می‌کنم، ملاحظه نمی‌کنم. دنبال ملایمت و مهربانی و گذشت هم نیستم». باید توجه داشت که کاربرد روش پلیسی بدون اغماض که منجر به از بین رفتن مشروعیت پلیس می‌گردد، چندان مورد حمایت نیست. پلیس‌ها باید در هنگام برقراری ارتباط با اقوام سعی کنند با تحلیل مناسب رفتار متقابل افراد و در نظر گرفتن موقعیت‌ها، کیفیت ارتباطات خود با دیگران را بهبود بخشید؛ در شکایت‌ها و اظهار نارضایتی دیگران پاسخ مناسب دهند، و خشم دیگران را تحمل کنند. ارتباطات غیر رسمی پلیس شامل موارد مختلفی است که برخی از آنها در مدل جدول شماره ۱ آمده است. دامنه این ارتباطات در خصوص قومیت‌ها همان گونه که نمونه‌های تحقیق و نیز میلر و براسون و وایتهد (۱۳۹۱) یادآور شده‌اند؛ از سرزنش‌های کلامی، متناسب با آداب اجتماعی و احساس وظیفه عمل کردن، از قانون حمایت نمودن و در عین حال در خدمت همه گروه‌ها و اقشار و اقوام بودن؛ تا سازگاری با هنجارها و ارزش‌های قومی متغیر باشد.

پیشنهادات.

بر اساس یافته‌ها و نتایج تحقیق، می‌توان برخی پیشنهادات در قالب موارد توصیه‌ای به پلیس‌هایی که در مناطق قومی خدمت می‌کنند، ارائه کرد.



• ضمن آن که پلیس‌ها باید بر صلاحیت فرهنگی خود بیفزایند؛ بایستی نسبت به موقعیت‌های مختلف قومی؛ اداب، و چارچوب‌های ارتباطی شناخت بیشتری پیدا کنند. به این معنا که درک خود را در باره قواعد ارتباطی اقوام دقیق‌تر کنند.

• در عین این که پلیس‌ها باید به خشم، شکایت‌ها و اظهار ناراضی‌های دیگران پاسخ مناسب دهند، سعی کنند با تحلیل مناسب رفتار متقابل (بین فردی)، کیفیت ارتباطات خودشان با گروه‌ها و اقوام را بهبود بخشند.

• گفت‌وگو با اقوام و روسای قوم را همیشه به عنوان یک فرصت و راهبرد اساسی که می‌تواند به تبادل اندیشه و افکار فی‌ما بین بینجامد و بستری برای ارتقاء کیفیت ارتباطات دو طرفه فراهم می‌کند، به حساب آورد.

• همیشه و در همه حال باید ادب و معاشرت اجتماعی با قومیت‌ها را مغتنم دانسته، حفظ کرد. به این معنا که در مکان‌های خاص و حتی عمومی، واژه‌های مناسب به کار برد، از منفی‌گرایی، انتقاد، و ناسازگاری پرهیز کرد، احترام فرد مقابل را به ویژه در جمع حفظ کرد، به حرف‌های طرف مقابل خوب گوش کرد، به قول‌ها و وعده‌های داده شده پایبند بود، و خلاصه این که امکان خشنودی طرف مقابل را فراهم آورد.

• قبل از ورود و یا مواجهه با هر گونه موقعیت‌های تنش‌زا، موقعیت و وضعیت را بررسی، و بر موضوع تمرکز کرد، سعه صدر داشت، احساسات را کنترل و استانه تحمل را افزایش داد، انعطاف‌پذیر و سازگار بود.

• تا آنجا که امکان دارد، در اجرای درست و دقیق قانون بکوشید، اما در عین حال سخت، بی‌گذشت و غیر قابل نفوذ نباشید. بر اساس تشخیص خود، ضمن کنترل عواطف و احساسات، و دوری کردن از سوء تفاهات؛ برخی مواقع گذشت داشته، آسان‌بگیرید، متواضعانه عمل کنید تا به وضعیت آرامش ببخشید.

• در هنگام تعامل با اقوام مختلف به پیام‌های غیر کلامی و زبان بدن (که در هر قومیتی احتمالاً متفاوت است) توجه بیشتری داشته باشید. برای نمونه واکنش‌های عاطفی مناسب از خود بروز دهید، مطابق با اداب منطقه عمل کنید، ارتباطات چشمی را حفظ کنید، در نحوه پوشش و رعایت فاصله‌ها دقت کنید.



فهرست منابع

۱. احمدی بالادهی، سیدمهدی و صالحی تیلکی، یحیی (۱۳۹۹) تحلیل نقش مهارت‌های ارتباطی بر سبک رهبری در فرماندهی انتظامی استان هرمزگان. فصلنامه علمی دانش انتظامی هرمزگان. دوره ۱۰، شماره ۴ - شماره پیاپی ۳۶، زمستان ۱۳۹۹، صفحه ۱-۱۶.
۲. اسکندری، ک.، و قصابی خوشه مهر، ن. (۱۳۹۴). عوامل موثر بر ارتقای سطح مهارت‌های ارتباطی فرماندهان با سربازان دوره آموزشی در مراکز آموزشی و فرهنگی نزاجا. مدیریت نظامی، ۱۵(۵۷)، ۱-۲۲. <https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?id=314947>
۳. بارکر، آلن (۱۳۸۵) تقویت مهارت‌های ارتباط موفق و موثر. فرزاد هراتی. تهران: به تدبیر.
۴. بزرگی، محمد و نظام‌هاشمی (۱۳۹۷) تاثیر مهارت‌های ارتباطی روسای کلانتری‌ها در منزلت اجتماعی پلیس. فصلنامه علمی تخصصی دانش انتظامی پلیس پایتخت. دوره ۱۳۹۷، شماره ۳۵، زمستان ۱۳۹۷، صفحه ۷۰-۹۴
۵. بهرامی باباحیدری، رستم، محمدی مقدم، یوسف، محمدی نیا، رضا (۱۳۹۵). تأثیر مهارت‌های ارتباطی فرماندهان بر ارتقاء انضباط معنوی کارکنان. فصلنامه دانش انتظامی چهارمحال و بختیاری، ۱۳۹۵(۱۴)، ۳۵-۵۸.
۶. بولتون، رابرت (۱۳۸۰) مهارت‌های ارتباطی: چگونه صراحت لهجه داشته باشیم، به دیگران گوش دهیم و اختلافات را رفع کنیم. منصور شاه ولی. شیراز: دانشگاه شیراز.
۷. بولتون، رابرت (۱۳۸۴) روان شناسی روابط انسانی (مهارت‌های مردمی). حمید رضا سهرابی و افسانه حیات روشنایی. تهران: رشد.
۸. بیلی، دیوید (۱۳۷۹) پلیس آینده. غلامرضا زندی. تهران: معاونت آموزش ناجا.
۹. جمشیدپها، غلامرضا، زمانی، طوبی (۱۳۹۸) مقاله پژوهشی: آسیب‌شناسی گفتمان رسانه‌ای در حوزه قومیت؛ تبیض‌های ادراک‌شده. فصلنامه علمی امنیت ملی، 9(33)، 145-176. doi: DOR:20.1001.1.33292538.1398.9.33.6.4
۱۰. حبیب زاده، اصحاب و جواد عینی پور و رضا عبدالرحمانی (۱۴۰۰) طرح تحقیق: ساخت و اعتباریابی ابزار سنجش مهارت‌های ارتباط اجتماعی دانشجویان دانشگاه علوم انتظامی امین، دانشگاه علوم انتظامی امین. دانشکده علوم و فنون منابع سازمانی.
۱۱. حسینی پور، سعید. (۱۳۸۸). مهارت‌های ارتباطی و تاثیر آن بر رضایت شغلی کارکنان ستاد فرماندهی انتظامی استان هرمزگان. فصلنامه علمی دانش انتظامی هرمزگان، ۱۰(۲)، ۵۱-۶۸.



۱۲. رابینز، استیفن بی. (۱۳۸۵) تئوری سازمان (ساختار، طراحی، کاربردها). سید مهدی اعرابی. تهران: بی نا.
۱۳. راجرز، کالین و لوئیس، راب (۱۳۹۲) وظایف روزانه پلیس. مترجم جاوید بهرام زاد. تهران: دانشگاه علوم انتظامی امین.
۱۴. رضایی، ا. (۱۳۸۸). مقدمه‌ای بر ارتباط کلامی پلیس راهنمایی و رانندگی در تعامل با مردم. مطالعات مدیریت ترافیک، ۴(۱۳)، ۸۵-۱۰۸. <https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?id=104224>
۱۵. روبرگ، روی و کنث نوواک و گری کردنر و برد سمیث (۱۳۹۸) پلیس و جامعه. ترجمه محمدهاشمی. تهران: دانشگاه علوم انتظامی امین.
۱۶. ساروخانی، باقر، (۱۳۷۱) جامعه شناسی ارتباطات، تهران: انتشارات اطلاعات.
۱۷. شوستا، ابرت. ام. و دینا ار لوین و هربرت زد وانگ و ارون تی اولسون و فلیپ ار هریس (۱۳۹۵) اجرای قانون در محیط‌های چند فرهنگی: راهبردهایی برای حفظ صلح. در جوامع متنوع. مترجم حمیدرضا شهروسوند. تهران: دانشگاه علوم انتظامی امین.
۱۸. صالحی، منصور، نوازی، بهرام، جعفری نژاد، مسعود. (۱۳۹۹). بررسی تحریک خارجی در چالش‌های قومی (مطالعه موردی: آذربایجان ایران). فصلنامه علمی امنیت ملی، ۱۰(۳۸)، ۳۸۹-۴۱۴.
۱۹. عبدالرحمانی، ر. و کشتکار، ر. (۱۳۹۳). بررسی تاثیر تعامل برون سازمانی روسای کلانتری در پیشگیری از جرایم در شهر کرمانشاه. پژوهش‌های مدیریت انتظامی (مطالعات مدیریت انتظامی)، ۹(۳)، ۴۱۴-۴۴۱.
۲۰. عبدالرحمانی، رضا (۱۳۸۴) درآمدی بر فرهنگ سازمانی رسمی پلیس. دانش انتظامی.
۲۱. عبدالرحمانی، رضا (۱۳۹۸) طرح تحقیق الگوی رضایت مندی شغلی پلیس مرزبانی (مورد مطالعه مرزبان‌های شرق کشور). تهران: دانشگاه علوم انتظامی امین.
۲۲. فاطمی موحد، حمید (۱۳۹۴) مجموعه مقالات علمی و پژوهشی در حوزه امور پلیسی. مترجم حمید فاطمی موحد. تهران: دانشگاه علوم انتظامی امین.
۲۳. فرهمند اصل، حمیدرضا، کرمی، حمیدرضا، هادی، یاور. (۱۳۹۹). اثر بخشی آموزش مهارت‌های ارتباطی بر افزایش هوش هیجانی و سبک‌های مقابله‌ای کارکنان کلانتری‌های تهران بزرگ. نشریه علمی پژوهش‌های دانش انتظامی دانشگاه علوم انتظامی امین، ۲۲(۴)، ۱۴۵-۱۷۱.
۲۴. فرهنگی، علی اکبر (۱۳۷۵). ارتباطات غیر کلامی. میبید: دانشگاه آزاد اسلامی.



۲۵. فرهنگی، علی اکبر (۱۳۶۷) ارتباطات سازمانی رسمی و غیررسمی. فصلنامه علمی - پژوهشی فرایند مدیریت و توسعه. ۱۳۶۷؛ ۲(۱): ۱۵-۲۶. URL: <http://jmdp.ir/article-873-fa.html-1>

۲۶. کول، کریس (۱۳۸۷) مهارت‌های ارتباطی. محمدرضا آل یاسین. تهران: هامون.
۲۷. کیانیپور، مسعود، ناصری، لیدا. (۱۳۹۴). تحلیل مضمون تفکرات قالبی نسبت به قومیت (مورد مطالعه: دانشجویان دانشگاه اصفهان). جامعه‌شناسی کاربردی، ۲۶(۲)، ۵۹-۷۶.

۲۸. گیوناج، حامد، سوغلی، علیرضا، جمشیدی نسب، عین‌الله، شریفی، محمد. (۱۳۹۷). بررسی رابطه‌ی بین مهارت‌های ارتباطی مدیران و عملکرد کارکنان در فرماندهی انتظامی شهرستان بندرعباس. فصلنامه علمی دانش انتظامی هرمزگان، ۸(۲۷)، ۳۹-۵۱.

۲۹. منظمی تبار، جواد و اکبر صادقی (۱۳۹۸) اثربخشی آموزش عملی مهارت‌های ارتباطی در کنترل استرس افسران پلیس راهور فصلنامه علمی مطالعات مدیریت ترافیک. دوره ۱۳۹۸، شماره ۵۳، تابستان ۱۳۹۸، صفحه ۵۷-۸۰

۳۰. میرزاخانسی، ع.، و درویشی، ص. (۱۳۹۸). نقش مهارت‌های ارتباطی کارکنان اجرایی پلیس بر اثربخشی سازمانی. منابع انسانی ناجا، ۱۳(۵۶)، ۱۲۷-۱۴۶. <https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?id=527555>

۳۱. مهدوی سمیه سادات، عقیلی سیدوحید، هاشم زهی نوروز، فرهنگی علی اکبر (۱۳۹۷) نقش مهارت‌های ارتباطی مدیران در توسعه کسب و کار با تاکید بر مشتری مداری. مطالعات توسعه اجتماعی ایران. شماره: بهار ۱۳۹۷، دوره ۱۰، شماره ۲ (مسلسل ۳۸) #۲۱۲۰۰p؛ صفحه ۱۲۷ تا صفحه ۱۵۲.

۳۲. میلر، جرال (۱۳۶۸) ارتباط غیرکلامی. علی ذکاوتی قراگزلو، تهران: انتشارات سروش.
۳۳. میلر، لاری و مایکل براسول و جان وایتهد (۱۳۹۱) روابط انسانی و کار پلیس. مترجم سروش بهربر (۱۳۹۰). تهران: دانشگاه علوم انتظامی امین.

۳۴. میلر، لیندا اس. و هس، کارون ام. (۱۳۸۲) پلیس در اجتماع. محمدرضا کلهر. تهران: دانشگاه علوم انتظامی.

۳۵. هارجی، اون و ساندروز، کریستین و دیکسون، دیوید (۱۳۷۷) مهارت‌های اجتماعی در ارتباطات میان فردی. خشایار بیگی و مهرداد فیروز بخت. تهران: رشد.

۳۶. هال، ریچارد اچ. (۱۳۸۴) سازمان: ساختار، فرآیند و راه‌آورها. علی پارسائیان و سید محمد



1. Attride-Stirling, J. (2001). Thematic networks: an analytic tool for qualitative research. *Qualitative research*, 1(3), 385-405.
2. Baby, M., Gale, CH, & Swain, N (2018). Communication skills training in the management of patient aggression and violence in healthcare. *Aggression and Violent Behavior*, 39, 67-82. <https://doi.org/10.1016/j.avb.2018.02.004>
3. Community Relations (1993) POLICE TRAINING CONCERNING MIGRANTS AND ETHNIC RELATIONS. PRACTICAL GUIDELINES. s:\mig\public\epolice. MG-EO (94) 3 E.
4. Egharevba Stephen (2021) Tenuous relations: Ethnic–racial cultural and police disrespect in Finland. Volume: 23 issue: 2, page(s): 133-144. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1461355720983824>
5. Kapur Radhika (2020) Communication Skills for Workplace Success. https://www.researchgate.net/publication/345759561_Communication_Skills_for_Workplace_Success.
6. Kenney John P.(1956)Internal Police Communications. *Journal of Criminal Law and Criminology*. Criminology & Police Sci. 547. Follow this and additional works at: <https://scholarlycommons.law.northwestern.edu/jclc>
7. MacRae AnneMarie, Clark Ann (2020) Police officers' awareness of the speech, language and communication needs of young offenders. <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0032258X20968591?af=R&ai=1gvoi&mi=3ricys>
8. Rank O.N (2008) “ formal structures and informal networks : structural analysis in organizations “ *Scandinavian journal of management* , 24: 145-161.
9. Soyer, Fikret, Paksoy, Meltem, Çalık, Fehmi, and Birkök, M. Cüneyt (2017). The impact of managerial communication skills on the levels of job satisfaction and job commitment, *International Journal of Human Sciences*. 14(1):642-652 .