

مقاله پژوهشی: تحلیل شکاف عوامل کلیدی موفقیت ناجا تا پایان سند چشم انداز

۱۴۰۴

اسماعیل احمدی مقدم^۱، حمیدرضا رادان^۲ و پرویز یعقوبی^۳

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۰۹/۲۲

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۰۶/۲۰

چکیده

شناسایی عوامل کلیدی موفقیت، گامی اثرگذار در مدیریت راهبردی سازمان‌های موفق است، سازمان‌ها با شناسایی عوامل کلیدی موفقیت و تحلیل شکاف این عوامل و در نهایت مدیریت مبتنی بر آن می‌کوشند تا با کوتاه‌ترین زمان در بهترین مسیر موفقیت قرار گیرند. هدف این تحقیق شناسایی عوامل کلیدی موفقیت و تحلیل شکاف بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب این عوامل است. نوع تحقیق کاربردی، توسعه‌ای و با روش تحقیق آمیخته می‌باشد و لذا از دونوع جامعه آماری کمی و کیفی بهره‌گیری شد. با مطالعات کتابخانه‌ای و برگزاری جلسات هم‌اندیشی و مصاحبه با نخبگان، داده‌ها جمع‌آوری و الگوی مفهومی عوامل موفقیت درون سازمانی و برون سازمانی شامل (۱۶ بعد، ۶۱ مؤلفه و ۲۳۱ شاخص) طراحی گردید. سپس با تهیه پرسشنامه و در نظر گرفتن نمونه آماری ۵۰ نفره هدفمند، به بررسی و آزمون الگوی مفهومی پرداخته شد. در نهایت ۱۳ مؤلفه از میان ۶۱ مؤلفه پیشنهادی به عنوان عوامل کلیدی موفقیت شناخته شدند. ۱۱ مؤلفه کلیدی (توسعه سیستم‌ها، راهبرد تعامل‌گرایی، فناوری‌های نوین، رضایت مندی کارکنان، امنیت سیستم‌ها، مدیریت هدفمند هزینه‌ها، راهبرد انطباق‌گرایی، نظارت و ارزیابی سیستمی، بهره‌وری، سبک مدیریت مشارکتی، ارگانیک بودن ساختار) به عنوان عوامل کلیدی درون‌سازمانی و ۲ مؤلفه (تعامل با ارکان امنیت‌ساز، جلب مشارکت مردمی) به عنوان عوامل کلیدی برون‌سازمانی شناسایی گردیدند. تحلیل شکاف این عوامل نیز با توجه به میزان امتیازدهی به شاخص‌ها در وضعیت فعلی و وضعیت مطلوب در پرسشنامه صورت پذیرفت که در میان آنها مؤلفه توسعه سیستم‌ها بیشترین شکاف و امنیت سیستم‌ها دارای کمترین شکاف بود. در نهایت مجموع این ۱۳ مؤلفه در گروه‌های با شکاف خیلی زیاد، زیاد، متوسط و کم قرار گرفتند. که براساس آنها پیشنهادات کاربردی و عملیاتی داده شد.

کلیدواژه‌ها: تحلیل شکاف، عوامل کلیدی موفقیت، ناجا، سند چشم انداز ۱۴۰۴

۱. دانشیار دانشگاه علوم انتظامی

۲. استادیار دانشگاه علوم انتظامی

۳. دانش آموخته دانشگاه عالی دفاع ملی (نویسنده مسئول) - parvizyaghoubip2@gmail.com

۱. مقدمه و بیان مساله

نیروی انتظامی سازمانی با ابعاد مختلف درون‌سازمانی و برون‌سازمانی دارای مأموریت‌های متعدد بوده، که کار تصمیم‌گیری در سطوح بالای سازمان بسیار پیچیده و پرخطر هست. گرچه نیروی انتظامی از نظر تنوع و گستردگی مأموریت، سازمانی منحصر به فرد است (امام خامنه‌ای، ۹۶/۶/۲۶) اما تمامی آن‌ها اجزاء تشکیل‌دهنده یک مأموریت اعلامی باشند که همان نظم و امنیت است. از سوی دیگر حفاظت از دستاوردهای انقلاب اسلامی برابر قانون ناجا از مأموریت‌های خطیر نیروی انتظامی است و به نوعی این دو امر برای نیروی انتظامی اهدافی راهبردی تلقی می‌شوند. دستیابی به اهداف راهبردی در سازمان‌ها نیازمند مدیریت راهبردی در سازمان است یعنی شکل‌دهی و جهت‌دهی به خود فرآیند مدیریت در سازمان. از طرفی ناجا دارای سند چشم‌انداز بوده و اهداف و ویژگی‌های برای ناجا در این سند تعیین شده که بایستی تا سال ۱۴۰۴ به این اهداف دست پیدا کنیم که با توجه به مدت زمان کم باقیمانده تا پایان سال ۱۴۰۴ ناجا نیازمند مدیریت راهبردی بر اساس عوامل کلیدی موفقیت هستیم (مرکز مطالعات راهبردی، ۱۳۹۵: ۳۴).

در سند چشم‌انداز، نیروی انتظامی سازمانی است، مظهر اقتدار ملی، پیشرو، با هویتی اسلامی، انقلابی و ولایی، دارای جایگاه برتر و الگوی پلیس‌های منطقه و جهان اسلام. (مرکز مطالعات راهبردی، ۱۳۹۵: ۳۴) و هدف کلان ناجا، «ایجاد و ارتقا امنیت پایدار مردم‌پایه با بهره‌گیری از ظرفیت‌ها و قابلیت‌های دولتی و مردمی در جمهوری اسلامی ایران» ذکر شده است. (همان، ۵۵).

با نگاهی عمیق به عملکرد نیروی انتظامی و روندهای فعلی که قابل‌تقدیر هم است، تلاش‌های صورت گرفته، برای دستیابی به اهداف و ویژگی‌های ناجا در سند چشم‌انداز کافی نبوده و فاصله زیادی با وضعیت مطلوب داریم. بر اساس آخرین گزارش سازمان غیر انتفاعی (IPSA)^۱ که در زمینه علوم پلیسی و انتظامی فعالیت می‌کند، ناجا را در بین ۱۲۷ کشور در رتبه هشتم قرار داده است (IPSA, 2017: 12).

لذا با بررسی اسناد بالادستی که نشان‌دهنده وضع مطلوب است و مقایسه آن با وضع موجود، یک شکاف احساس می‌شود و به نظر می‌رسد با ادامه روند فعلی به بخشی از اهداف کلان ناجا در سند چشم‌انداز دست پیدا نکنیم. یکی از راه‌های موفقیت، مدیریت بر اساس عوامل کلیدی است. عوامل کلیدی موفقیت شامل تعداد محدودی گلوگاه و پیشران است که اگر به‌درستی مدیریت شوند سازمان می‌تواند به اهداف کلان خود دست پیدا کند. شناسایی عوامل کلیدی در سطوح مختلف سازمان، همچون میانبری برای کاهش هزینه‌ها و ارتقاء اثربخشی فعالیت‌های سازمان در راستای اهداف راهبردی است. لذا شناسایی عوامل کلیدی موفقیت می‌تواند ناجا را در امر تصمیم‌گیری و انتخاب گزینه‌های مطلوب راهبردی کمک کند. لذا محقق دغدغه و مسئله خود را به این شکل مطرح می‌نماید. عوامل کلیدی موفقیت ناجا تا افق سند چشم‌انداز ۱۴۰۴ کدامند و میزان شکاف وضعیت فعلی و مطلوب ممکن این عوامل چگونه است؟

اهمیت و ضرورت تحقیق

- در خصوص اهمیت این تحقیق می‌توان فواید علمی این تحقیق را این‌گونه برشمرد:
- ادبیات بومی جدید در حوزه مدیریت راهبردی پلیس تولید می‌شود.
 - چراغ راهنمایی برای فرماندهان و مدیران ارشد نیروی انتظامی است.
 - عوامل کلیدی موفقیت ناجا تا افق سند چشم‌انداز ۱۴۰۴ تعیین می‌گردد.
 - میزان شکاف میان وضعیت فعلی و وضعیت مطلوب ممکن این عوامل مشخص می‌شود.

در خصوص ضرورت تحقیق می‌توان گفت:

- در صورت عدم توجه به عوامل کلیدی موفقیت منابع و زمان به هدر می‌رود.
- به دلیل فشار محیط، تغییر روندها ضرورت اتخاذ رویکردهای جدید دوچندان می‌گردد.

پیشینه تحقیق

جهت غنای پیشینه تحقیق ۶۴ سند کتابخانه‌ای شامل ۴۱ مورد پایان‌نامه با مضمون مرتبط، ۷ مورد مقاله فارسی و ۱۶ مورد مقاله خارجی مطالعه گردید با بررسی‌های انجام شده، پایان‌نامه‌ای در خصوص مؤلفه‌های کلیدی موفقیت پلیس، در سطح دکتری به دست نیامد. جمع بندی پیشینه‌ها به شرح زیر می‌باشد.

موارد مشابه	موارد متفاوت	نواوری‌های تحقیق
۱- رضایتمندی کارکنان	۱- حمایت مدیران ارشد	۱- ارزیابی محیط راهبردی یا عوامل برون سازمانی:
۲- بهره‌وری کنان	۲- زیرساخت‌های سازمان	(عوامل سیاسی-عوامل اقتصادی-عوامل اجتماعی-عوامل فرهنگی
۳- شایسته‌سالاری	۳- فناوری‌های نوین	- فضای مجازی-عوامل حقوقی
۴- انگیزه و علاقه کارکنان	۴- سیستم‌های نوین	وقانونی-عوامل دفاعی و امنیتی)
۵- میزان بودجه و اعتبارات	۵- امنیت سیستم‌ها	۲- روش تحقیق امیخته می‌باشد
۶- ساختار سازمان	۶- اخلاقیت و نوآوری	۳- دارای دو جامعه آماری (کمی و کیفی).
۷- دیدگاه ذینفعان نسبت به سازمان	۷- مدیریت دانش	۴- در سطح دکترا می‌باشد.
۸- سبک مدیریت		
۹- سبک فرماندهی		
۱۰- فرهنگ سازمانی		

هدف و سؤال اصلی تحقیق

هدف اصلی: ارزیابی و تحلیل شکاف میان وضعیت موجود و وضعیت مطلوب عوامل کلیدی موفقیت ناجا تا افق سند چشم‌انداز ۱۴۰۴.

سؤال اصلی: عوامل کلیدی موفقیت ناجا تا افق ده سال آینده کدام‌اند؟ و میزان شکاف میان وضعیت موجود و مطلوب ممکن این عوامل چگونه است؟

۲. مبانی نظری تحقیق

۲-۱. مفهوم شناسی

ناجا

ناجا مخفف نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران است که در سال ۱۳۷۰ از ترکیب شهربانی، ژاندارمری و کمیته انقلاب اسلامی ایران و پلیس قضایی به وجود آمد نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران، سازمانی است مسلح در تابعیت فرماندهی معظم کل قوا وابسته به وزارت کشور (ماده ۲ قانون نیروی انتظامی) هدف از تشکیل نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران، استقرار نظم و امنیت و تأمین آسایش عمومی و فردی و نگهداری و پاسداری از دستاوردهای انقلاب اسلامی در چارچوب قانون ناجا و در قلمروی کشور جمهوری اسلامی ایران است (ماده ۳ قانون نیروی انتظامی) و به موجب تبصره ماده ۲ قانون ناجا، فرمانده نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران از طرف فرماندهی کل قوا منصوب می شود (امیری، ۱۳۸۸: ۹).

موفقیت در سازمانها

موفقیت به طور کلی به معنی دستیابی و نائل شدن به اهداف است. هدفها و مأموریت های سازمان دلیل وجودی هر سازمان است و موفقیت سازمان عبارت است از دستیابی به توفیقات بلندمدت و مستمر سازمانها در مأموریتها و مسئولیتها. بنابراین موفقیت یک سازمان به معنای دستیابی آن سازمان به اهداف تعیین شده در دوره زمانی مشخص است و موفقیت یک مدیر عبارت است از شاخصی که نحوه انجام کار را بهترین روش انجام آن کار «استاندارد» مقایسه می کند و به تدبیر مفهومی کارایی یعنی انجام درست کار و اثربخشی به معنی کار درست و صحیح است (دیوید، ۱۳۹۴: ۴۹).

عوامل کلیدی موفقیت

عوامل حیاتی موفقیت (CSF)^۱ و عوامل کلیدی موفقیت (KSF)^۲ همیشه مترادف هم نیستند بلکه عوامل حیاتی موفقیت زیرمجموعه عوامل کلیدی موفقیت هستند. عوامل

1. Critical successful factors
2. Key successful factors

کلیدی موفقیت آن دسته از عوامل موفقیتی هستند که ضریب اهمیت بیشتری برای سازمان داشته و مهم تر هستند. عوامل حیاتی موفقیت (CSF) عوامل کلیدی هستند که در رابطه با تحقق راهبرد سازمان پراهمیت ترین عوامل محسوب می شوند.

بنابراین در مجموع دودسته عوامل کلیدی موفقیت قابل تفکیک هستند. عواملی که در واقع از میان قابلیت های موجود سازمان قابل طرح اند که به عنوان شایستگی های کلیدی سازمان نیز در نظر گرفته می شود. دسته ی دیگر عوامل نیز هستند که سازمان در آن ها برخوردارگی کمتری دارد که به عنوان موانع یا گلوگاه ها در عوامل کلیدی موفقیت مطرح می شوند. (Bullen & Rockart, 1981: 30)

۲-۲. واکاوی نظری

۲-۲-۱. قرآن و نهج البلاغه

با بررسی کلام خداوند متعال در آیات قرآن کریم و همچنین تدابیر و توصیه های حضرت امیر مؤمنان در نهج البلاغه که گنجینه ای عظیم در حوزه ی مدیریتی محسوب می شود، تحلیل و دسته بندی صورت گرفت و کدهای زیر به دست آمد.

الف- روش و بینش فرماندهی		
کد	منبع	شرح
۷	نهج البلاغه / نامه ۵۳	یاری دین خدا
۱۲	نهج البلاغه / حکمت ۳۹۰	برنامه ریزی هدفمند و سازماندهی امکانات
۱۳	نهج البلاغه / نامه ۵۳	ارزیابی و ارزشیابی
۱۴	نهج البلاغه / خطبه ۱۶ و ۱۵	قانون گرایی در عین حقمداری
۱۵	نهج البلاغه / نامه ۴۶	مدارا همراه با قاطعیت
۱۶	نساء/ ۱۶۵ و نهج البلاغه / نامه ۵۳	تشویق و تنبیه

ب- صفات بارز مدیر و فرمانده		
کد	منبع	شرح
۱۹.	نهج البلاغه / نامه ۵۳ و نساء / ۵۸	امانت داری، از مظاهر امانت داری، امانات خلقیات و نحوه زندگی افراد است که به نحوی بعضی از آن مطلع می گردند و افشای آن موجب برملا شدن عیوب و یا اسرار نهان افراد خواهد گردید که در این صورت حفظ آبروی مردم در جامعه، عبادت و امانتی بزرگ است.
۲۰.	نهج البلاغه / نامه ۵۳ مانده / ۸	عدالت، بر مدیران در همه سطوح فرض است که در اموری که مربوط به حوزه مدیریت آنان می شود، عدالت را به اجرا درآورند و تا دستیابی به نتیجه مطلوب از آن مواظبت نمایند
۲۱.	فتح / ۲۹ و نهج البلاغه / نامه ۳۸	ارکان تصمیم گیری قاطعانه در حوزه فعالیت مدیر، ازبخش هایی همچون عزل و نصب ها، کسب درآمدها و صرف هزینه ها، تهیه امکانات و ملزومات، کنترل، نظارت و اموری ازاین قبیل تشکیل شده که مدیران بر اساس اختیارات تفویضی مبتنی بر بایدها و نبایدهای از پیش تعیین شده سازمانی و قانونی، در آنها دخل و تصرف می نمایند.
۲۲.	توبه / ۶۱ و نهج البلاغه / نامه ۵۳	اغماض مدیران بر خطاهای دیگران باید به نحوی باشد که شخص خاطی بر خطای خود آگاهی یابد و در این صورت، اثر مثبت خواهد داشت. اغماض از خطاهایی که غیرعمدی است و برای یک بار اتفاق می افتند و آسیب های مختصری از خود به جای می گذارند و اهداف اصلی سازمان را تهدید نمی کنند، امری پسندیده و ممدوح است.
۲۳.	شوری / ۳۷ و ۳۸ نهج البلاغه / نامه ۵۳	بالاترین مدیران هر سازمان در پی دریافت بهترین نظرهای علمی و تخصصی هستند تا راه یافتن شیوه برتر را بشناسند. با توجه به بزرگی و اهمیت تصمیم گیری هایی که در هر سازمان اتخاذ می گردد، در سطوح مختلف مدیریتی گروه های مشورتی و یا افراد مشاور به استخدام درمی آیند تا در مواقع لزوم نظرهای خود را با ادله قابل دفاع به مدیران ارائه دهند.
ج- اصول مدیریتی		
کد	منبع	شرح
۲۶.	نهج البلاغه / نامه ۴۲	دلجویی از مدیران عزل شده و به کارگیری صحیح مدیران
۲۷.	نهج البلاغه / نامه ۵۳	اصل نظم گرایی و صیانت و حفظ نزدیکان مدیر و فرمانده
۲۸.	نهج البلاغه / نامه ۱۳	تشویق مدیران
د- کنترل و نظارت		
کد	منبع	شرح
	انفال / ۲۴ و نهج البلاغه / نامه ۵۳	وظیفه مدیریت مراقبت دائم از این امر است که برنامه ها به خوبی در حال اجرا باشند. سازمان رو به راه و کارها به گونه ای موثر جریان داشته باشد. هر برنامه ای بدون کنترل، محکوم به شکست است. همچنین کنترل کردن کارکنان بدون داشتن برنامه و هدف موجب نارضایتی و صرف هزینه می باشد. امام علی (ع) اصل بازرسی و نظارت را به عنوان یک روش الزامی در محیط کار لازم می داند.

۲-۲-۲. فرمایشات مقام معظم رهبری

با بررسی بیانات مقام معظم رهبری در حوزه موضوع یافته‌ها به صورت جدول زیر تنظیم گردید فرمایشات مقام رهبری در حوزه عوامل کلیدی موفقیت در ناجا در چهار محور شامل مدیریت امنیت، مسائل نیروی انتظامی، برقراری آسایش و آرامش اخلاقی و قانون‌گرایی درون‌سازمانی مورد استخراج و دسته بندی قرار گرفت که در جداول بعدی آمده است.

الف. مدیریت امنیت

ردیف	عنوان سخنرانی	تکته نظر
۱.	بیانات در دیدار فرماندهان نیروی انتظامی (۱۳۹۴/۰۲/۰۶)	ایجاد امنیت، استقرار این امنیت، عمومیت بخشیدن به این امنیت، کار نیروی انتظامی است.
۲.	بیانات در دیدار فرماندهان نیروی انتظامی (۱۳۹۴/۰۲/۰۶)	جزو وظایف جمهوری اسلامی این است که در جامعه امنیت ایجاد کند.
۳.	بیانات در دیدار فرماندهان نیروی انتظامی (۱۳۹۴/۰۲/۰۶)	امنیت اخلاقی، امنیت اجتماعی جزو وظایف ما است؛ جزو وظایف جمهوری اسلامی است؛ نمی‌توانیم اینها را رها کنیم.
۴.	بیانات در دیدار فرماندهان نیروی انتظامی (۱۳۹۴/۰۲/۰۶)	یک مسئله‌ی مهم [دیگری] که وجود دارد - که بنده بارها تکرار کرده‌ام - مسئله‌ی اقتدار نیروی انتظامی است. نیروی انتظامی در مسئولیت خود که ایجاد امنیت است، مظهر حاکمیت جمهوری اسلامی است. یعنی جزو وظایف جمهوری اسلامی این است که در جامعه امنیت ایجاد کند.
۵.	بیانات در جمع کارکنان و فرماندهان ارتش جمهوری اسلامی ایران (۱۳۹۴/۰۱/۳۰)	این همیشه باید آویزه‌ی گوش مسئولان نیروهای مسلح باشد: حفظ امنیت کشور، حفظ امنیت مرزها، حفظ امنیت عمومی زندگی مردم، چیزهایی است که به‌عهده‌ی مسئولانی است که در این زمینه فعالیت دارند.

ب. مسائل نیروی انتظامی

ردیف	عنوان سخنرانی	نکته نظر
۱.	انتصاب سردار اشتری به عنوان فرماندهی نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران (۱۳۹۳/۱۲/۱۸)	از قوای سه‌گانه، بویژه وزارت کشور، دبیرخانه شورای عالی امنیت ملی، صدا و سیما، ستاد کل نیروهای مسلح و سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور، انتظار می‌رود که در شرایط حساس کنونی، حمایت‌های لازم از نیروی انتظامی را در ابعاد مادی و معنوی، به عمل آورند.
۲.	بیانات در دانشگاه علوم انتظامی (۱۳۹۰/۰۶/۲۹)	«الذی اطعمهم من جوع و امنهم من خوف»؛ به عنوان دو نعمت بزرگ الهی، خدای متعال این را به رخ مخاطبان این آیه‌ی شریفه می‌کشد: نجات از گرسنگی و نجات از ناامنی.
۳.	بیانات در دیدار فرماندهان نیروی انتظامی (۱۳۹۴/۰۲/۰۶)	اساس نیروی انتظامی باید همواره در این چارچوب عمل کند: «باید بتوانید مقتدرانه عمل کنید؛ باید بتوانید با قاطعیت عمل کنید. منتها نکته‌ی کار این است که اقتدار را با ظلم نباید اشتباه کرد؛ اقتدار را با حدودمرز نشناختن و بی‌مهاری حرکت کردن نباید اشتباه کرد.
۴.	بیانات در دیدار فرماندهان نیروی انتظامی (۱۳۹۴/۰۲/۰۶)	یکی از نکات بسیار مهم در رابطه با نیروی انتظامی «حضور در بین مردم» و تأثیر عملکرد این نیرو بر نگرش و ذهنیت افکار عمومی ملت نسبت به حاکمیت است: «شما بین مردمید و مردم با شما مماسند؛ خدای نکرده هرگونه تخلفی، اشکالی، ایرادی، کج‌رفتاری‌ای، بدعملی‌ای فوراً بین مردم منعکس می‌شود؛ بیش از سایر دستگاه‌ها... وقتی منعکس شد، آن‌وقت فقط آبروی نیروی انتظامی نیست که می‌رود - همان‌طور که عرض کردیم، نیروی انتظامی نماینده‌ی حاکمیت اسلامی است، نماینده‌ی نظام جمهوری اسلامی است در مردم - آبروی همه خواهد رفت.
۵.	بیانات در دیدار فرماندهان نیروی انتظامی (۱۳۹۴/۰۲/۰۶)	لذا باید «صیانت» لازم در درون این نیرو انجام بگیرد: «عمده، صیانت سازمانی است؛ در درون سازمان، این صیانت لازم انجام بگیرد که این طبعاً به بیرون منعکس خواهد شد.

ج. برقراری آسایش و آرامش اخلاقی

ردیف	عنوان سخنرانی	تکته نظر
۱.	دیدار با وزیر کشور و جمعی از فرماندهان نیروی انتظامی (۱۳۹۰/۴/۲)	امنیت اخلاقی در جامعه به معنای آن است که مردم دغدغه‌ای در خصوص احتمال انحراف اخلاقی فرزندان خود در جامعه نداشته باشند.
۲.	بیانات در جمع دانش‌آموزان دانشگاه علوم انتظامی (۱۳۸۶/۸/۱۶)	در این برنامه‌های امنیت روانی و اخلاقی و اجتماعی که در این مدت نیروی انتظامی در مواجهه‌ی با اشرار و بقیه‌ی اخلال‌گران در امنیت روانی و اجتماعی جامعه اقدام کرد، مردم هر جا موفقیتی از شما سر زد و دیدند، احساس موفقیت برای خودشان کردند؛ احساس افتخار کردند.
۳.	دیدار فرماندهان و مدیران ناجا با مقام معظم رهبری (۹۴/۲/۶)	ایجاد امنیت فردی، اجتماعی، اخلاقی، روحی و روانی در جامعه.
۴.	ابلاغیه شماره ۹۴/۸۶۲/۵۰/۲ ف/ک تاریخ ۹۳/۱۲/۲۳ دفتر فرماندهی کل قوا	برنامه‌ریزی مستمر، ابتکار عمل لازم در برقراری امنیت و آرامش اخلاقی و اجتماعی
۵.	صبحگاه مشترک نیروهای نظامی و انتظامی استان کرمان (۸۴/۲/۱۵)	ایجاد امنیت فرهنگی و اخلاقی یک ضرورت است. مردم به جوانان و فرزندان خود علاقمند و از این که آن‌ها دچار اعتیاد و فساد شوند، دچار وسوسه‌هایی بشوند که آن‌ها را از مسیر درست زندگی دور بیندازد نگران هستند.
۶.	فرازی از حکم انتصاب فرماندهی ناجا توسط معظم له (اسفند ۹۳)	برنامه‌ریزی مستمر و ابتکار عمل لازم در برقراری امنیت و آرامش اخلاقی و اجتماعی.

د. قانون‌گرایی درون‌سازمانی

ردیف	عنوان سخنرانی	نکته نظر
۱.	دیدار با فرماندهان و مسئولان ناجا (۸۹/۲/۵)	در مقابل هر چیز دیگری شما تحمل کنید در مقابل فساد درونی خود نیرو، نباید تحمل کنید این کار چهره نیروی انتظامی را در نظر مردم خیلی محبوب می‌کند.
۲.	دیدار با کارکنان حفاظت اطلاعات ناجا (۷۹/۱۰/۲۹)	اگر خدای ناکرده در بین این نیروی بزرگ افرادی دچار بی‌امانتی، بی‌صدقتی و آلودگی بشوند همه این زحمات و این جمعیت زیاد و این کارهای شبانه‌روزی و این بی‌خوابی‌ها از بین خواهد رفت. پس از این جهت کار شما حقیقتاً مهم است. نیابستی هیچ ملاحظه‌ای نکنید. باید سراغ کجی‌ها و کج‌ها، انحراف‌ها و منحرف‌ها بروید و آن‌ها را اصلاح دهید.

با توجه به یادداشت‌برداری‌های صورت گرفته از منابع دینی و فرمایشات مقام معظم رهبری، در مجموع ۱۹ عامل موفقیت استخراج شد که ۱۲ عامل با موارد مرتبط با منبع دوم (منابع ادبیات مدیریتی) مشابه بود و ۷ عامل دیگر منحصر به منابع دینی می‌باشد.

۲-۲-۳. شناسایی KSFها (عوامل کلیدی موفقیت درون سازمانی و برون سازمانی) از

ادبیات مدیریتی

در این پژوهش برای شناسایی عوامل کلیدی موفقیت درون‌سازمانی و برون‌سازمانی مهم‌ترین منبع مطالعه ادبیات مدیریتی مرتبط با موضوع تحقیق بود که در نهایت پس از مطالعه عمیق و بررسی ادبیات مدیریتی مرتبط با عوامل کلیدی موفقیت و تحلیل حوزه‌های مهم سازمانی، ۴۱ عامل موفقیت درون سازمانی و برون سازمانی از این منبع مهم شناسایی شد.

۲-۲-۴. شناسایی KSFها از مطالعه ترازبایی سازمان‌های پلیس در سراسر جهان

- سطوح بالای تعداد نفرات پلیس تضمینی برای پیامدهای مناسب امنیت داخلی نیست؛ اما نبود تعداد نیروی مناسب می‌تواند عاملی برای پیامدهای ضعیف امنیت داخلی باشد.

- کشورهای با جمعیت کمتر عملکرد بهتری در شاخص دارند. میانگین جمعیت ده کشور اول در این شاخص زیر ۱۷ میلیون نفر است؛ اما این میانگین برای ده کشور پایین جدول ۸۴ میلیون نفر است.
- کشورهای کاملاً دموکراتیک بهترین امتیازات را در شاخص دارند. باوجود این رژیم‌های اقتدارگرا امتیازات بهتری نسبت به نظام‌های ترکیبی دارند.
- در میان کشورهای منطقه علاوه بر امارات که در رتبه ۲۹ قرار دارد کشورهای اردن، کویت و بحرین نیز میان ۵۰ کشور نخست شاخص قرار دارند.
- در نهایت با بررسی موارد مرتبط با ترازایی پلیس‌های جهان و استخراج عوامل گوناگون، ۴ عامل (تعداد نیروی انسانی، نظارت و ارزیابی سیستمی، مشارکت مردمی، مقبولیت مردمی) به جمع عوامل قبلی افزوده شد و تعداد عوامل موفقیت به ۵۴ مورد رسید.

۵-۲-۲. شناسایی KSFها از مصاحبه با نخبگان درون سازمانی و برون سازمانی

برای غنابخشی به ادبیات تحقیق در این پژوهش طی سه مرحله از نظرات نخبگان استفاده شد. در مرحله اول جلسه هم‌اندیشی نخبگان در مرکز مطالعات راهبردی ناجا و با حضور سردار دکتر احمدی‌مقدم، سردار دکتر رادان، سرهنگ دکتر بیات، سردار دکتر هندیانی، سردار دکتر شیرزاد، سردار دکتر مصطفی‌نژاد برگزار شد. نتیجه کلیدی این جلسه تأیید و تکمیل چارچوب نظری تحقیق بود. پس از آن در مرحله دوم نیز با ۱۷ نفر از نخبگان درون‌سازمانی و برون‌سازمانی شامل هیات رییسه فعلی و قبلی ناجا و برخی معاونین ناجا، اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌های تهران، مقامات امنیتی استانداری، فرمانداری، مجلس شورای اسلامی به روش گلوله برفی صورت گرفت که در نهایت تا اشیاع مصاحبه‌ها ادامه یافت در نهایت در مرحله سوم مجدداً جلسه هم‌اندیشی در مرکز مطالعات راهبردی ناجا برگزار که پس از جمع بندی و با در نظر گرفتن منابع چهارگانه‌ای که تشریح گردید مجموعاً ۱۶ بعد، ۶۱ مؤلفه و ۲۳۱ شاخص عوامل موفقیت درون سازمانی و برون سازمانی در یک جدولی تنظیم گردید.

۶-۲-۲. چارچوب نظری و الگوی مفهومی تحقیق

چارچوب نظری برای عوامل درون‌سازمانی و برون‌سازمانی جداگانه در نظر گرفته شد. با توجه به اینکه ناجا یک سازمان نیاز محور و جامعه محور می‌باشد، در مورد عوامل درون‌سازمانی، مدل نهادی هفت اس مک‌کنزی^۱ با اصلاحاتی مبنای کار قرار گرفت. مدل هفت اس مک‌کنزی شامل ابعاد راهبرد، ساختار، سبک مدیریت، سیستم‌ها، کارکنان، مهارت‌ها، ارزش‌های مشترک می‌باشد. در پژوهش حاضر و با مشورت صورت گرفته با نخبگان طی مصاحبه‌هایی که پیش‌تر توضیح داده شد با اصلاح این مدل در نهایت هشت بعد درون‌سازمانی راهبرد، ساختار سازمانی، سبک مدیریت، سیستم‌ها، نیروی انسانی، فرهنگ و ارزش‌های سازمانی، منابع مادی و مأموریت‌ها در این پژوهش مدنظر قرار گرفت. چارچوب نظری عوامل برون‌سازمانی تلفیقی از سه مدل ۱- مدل PESTEL (عوامل سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فناوری، زیست‌محیطی و قانونی) ۲. مدل ماندل^۲ در رابطه با تهدیدات امنیتی (عوامل نظامی و دفاعی، سیاسی، اجتماعی، اقتصادی و زیست‌محیطی) و ۳. تقسیم‌بندی روکارت از عوامل حیاتی موفقیت (عوامل درون حوزه فعالیت سازمان، عوامل محیطی، عوامل جغرافیایی و عوامل فیزیکی) می‌باشد. در نهایت الگوی مفهومی پژوهش در قالب ۱۶ بعد، ۶۱ مؤلفه و ۲۳۱ شاخص طراحی و به مرحله آزمون گذاشته شد.

۳. روش‌شناسی تحقیق

روش تحقیق حاضر آمیخته است به نحوی که با مطالعه اسناد کتابخانه‌ای عوامل موفقیت‌حساء و پس از طراحی الگوی مفهومی نسبت به تنظیم پرسشنامه اقدام و به‌طور میدانی نیز پس از توزیع پرسشنامه و نظرخواهی از جامعه آماری و تکمیل آن‌ها، نسبت به تجزیه و تحلیل آماری آن پرداخته می‌شود (روش کمی) و از این لحاظ نیز کیفی است که در مرحله‌ی شناسایی عوامل اولیه علاوه بر مطالعات کتابخانه‌ای نسبت به انجام مصاحبه

1. McKinsey
2. R.Mundell

با بیش از ۱۷ نفر از نخبگان و فرماندهان سابق ناجا و نخبگان برون‌سازمانی در حوزه‌های مرتبط اقدام شده و در نهایت پس از تحلیل کمی نیز بازنگری کیفی طی جلسه‌ی نخبگی در مرکز مطالعات راهبردی ناجا جهت تأیید کیفی نتایج صورت پذیرفته است؛ لذا چنان‌که ملاحظه می‌گردد در این تحقیق روش‌های کمی و کیفی به صورت آمیخته استفاده شده‌اند.

در تحقیق حاضر با توجه به اینکه از روش آمیخته (کمی و کیفی) استفاده شده است، دو جامعه آماری مدنظر بوده است که به صورت جداگانه تبیین می‌شود. جامعه آماری مربوط به مطالعه کمی که با در نظر گرفتن ویژگی‌های محدود از میان افراد مرتبط با موضوع تحقیق، تعداد ۱۰۰ نفر شناسایی و ۵۰ نفر بصورت غیر احتمالی هدفمند به عنوان حجم نمونه انتخاب شده‌اند. جامعه آماری مربوط به مطالعه کیفی که با در نظر گرفتن ویژگی‌های محدود از میان افراد مرتبط با موضوع تحقیق، تعداد ۲۵ نفر از درون و برون سازمان شناسایی و مصاحبه در نفر هفدهم که بصورت گلوله برفی مصاحبه شد به حد اشباع رسید. مهم‌ترین روش‌های گردآوری اطلاعات در این تحقیق از طریق مطالعه کتابخانه‌ای، مصاحبه با نخبگان و استفاده از پرسشنامه بوده است. پس از گردآوری داده‌های لازم و تنظیم پرسشنامه حاوی ۱۶ بعد، ۶۱ مؤلفه و ۲۳۱ شاخص، این پرسشنامه میان ۵۰ نفر توزیع گردید که در نهایت ۴۵ پرسشنامه تکمیل شده و بی‌عیب و نقص عودت شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها نیز به کمک آخرین نسخه نرم‌افزار spss18 انجام شده است.

در این تحقیق به منظور بررسی روایی پرسشنامه از روش روایی محتوای که از گروه روش‌های تعیین روایی منطقی است استفاده شده است. بدین منظور کمیت و کیفیت سؤالات پرسشنامه از نظر خبرگان مورد بررسی قرار گرفت، بدین ترتیب که در مراحل تهیه پرسشنامه چنانکه توضیح داده شده از نظر خبرگان استفاده و نمونه‌های شکل گرفته پرسشنامه چندین مرحله با برگزاری جلسات گروهی نخبگان و نظرات اساتید راهنما و مشاور اصلاح و بازبینی شد و اطمینان حاصل شد که از روایی مطلوب برخوردار است و می‌تواند در این موضوع خاص و با توجه به جامعه آماری ویژه کارآمد باشد.

در این پژوهش برای تعیین پایایی ابزار از روش آلفای کرونباخ^۱ استفاده شده است. در واقع در این جا بررسی می شود تا چه حد برداشت پاسخگویان از سؤالات یکسان بوده است. این کار وقتی پیش نمونه یا پیش آزمون گرفته می شود انجام میگیرد. چون فرمول آلفای کرونباخ مبتنی بر واریانس است، بنابراین طبق خواص واریانس، به هر ترتیبی نمره داده شود مقدار آن تغییر پیدا نمی کند. ضریبی که بر پایه این روش به دست می آید در واقع شاخص هماهنگی درونی پرسش ها یعنی میزان تداخل همه پرسش ها از لحاظ سنجش یک ویژگی مشترک است. برای گزینش سؤالاتی که عامل به خصوصی را می سنجند، بهترین روش آن است که با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شود، به همین منظور از فرمول ضریب آلفای کرونباخ برای تعیین اعتبار پرسشنامه استفاده می شود (مومنی، ۱۳۹۰).

$$r_{\alpha} = \frac{J}{J-1} = \left(1 - \frac{\sum_{j=1}^n S_j^2}{S^2} \right)$$

که در آن تعداد سوالات پرسشنامه = J ، واریانس پاسخ های همه آزمودنی ها به سوال $J = S_j^2$ ، واریانس جمع نمرات هر آزمودنی در همه سؤالات = S^2 هر چه این معیار به عدد یک نزدیکتر باشد، نشان دهنده پایایی بالا و هر چه این مقدار به صفر نزدیکتر باشد، نشان دهنده عدم پایایی پرسشنامه یا تحقیق میباشد. در صورتی یک پرسشنامه پایاست که مقدار آلفای کرونباخ بزرگتر از مقدار ۰/۷ باشد. و هرچه این مقدار به عدد ۱ نزدیکتر باشد، پرسشنامه از پایایی بالاتری برخوردار است. در این پژوهش جهت برآورد پایایی، از روش آلفای کرونباخ در نرم افزار SPSS استفاده می گردد که در نهایت مقدار ۰/۸۱۵۶ برای سؤالات پرسشنامه به صورت میانگین به دست آمد که نشان از پایایی بالای پرسشنامه دارد.

توصیف جامعه آماری

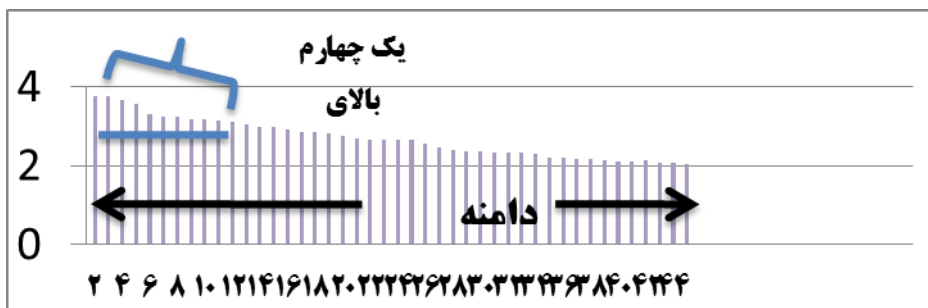
- از لحاظ سن پاسخگویان، ۳۵ درصد آنها بالای ۵۵ سال و ۲۴ درصد بین ۵۰ تا ۵۵ سال سن داشتند.
- سنوات خدمتی ۴۹ درصد پاسخگویان بالای ۳۵ سال، ۲۴ درصد بین ۲۵ تا ۳۰ سال و ۲۲ درصد نیز بین ۳۰ تا ۳۵ سال سابقه خدمت داشتند.
- ۸۷ درصد پاسخگویان دارای مدرک دکتری و مابقی کارشناسی ارشد بودند.
- ۶۶ درصد پاسخگویان دارای شغل انتظامی و ۲۲ درصد نیز هیئت علمی دانشگاه بودند.
- ۴۴ درصد پاسخگویان دارای تحصیلات مدیریت راهبردی بودند.
- ۵۳ درصد از پاسخگویان نیز بیش از ۱۵ سال تجربه مدیریتی داشتند.

نتیجه گیری و پیشنهادات

ابعاد مولفه‌ها و شاخص‌های عوامل موفقیت درون سازمانی و برون سازمانی را بر اساس میزان اهمیت (امتیاز میانگین، واریانس و انحراف معیار) و سطح معنی داری از مومن فریدمن، تجزیه و تحلیل و اولویت بندی نمودیم که در نتیجه آن در حوزه عوامل درون سازمانی ۸ بعد، ۲۸ مؤلفه و ۱۰۶ شاخص توسط جامعه پاسخگویان به عنوان عوامل موفقیت مورد تأیید قرار گرفتند (۱۷ مؤلفه و ۶۹ شاخص عوامل موفقیت درون سازمانی مورد تأیید قرار نگرفته و حذف شدند).

عوامل کلیدی موفقیت درون سازمانی را بایستی از بین عوامل تأیید شده انتخاب نماییم. پس از آنالیز پاسخ تک شاخص‌های هر ۲۸ مؤلفه تأیید شده، این نتیجه حاصل شد که کمترین امتیاز مربوط به مؤلفه جذب و استخدام (در بعد نیروی انسانی) با امتیاز میانگین ۲,۰۴ و بیشترین امتیاز مربوط به مؤلفه توسعه سیستم‌ها (در بعد سیستم‌ها) با امتیاز ۳,۸۲ است. بر همین اساس دامنه تغییرات داده‌ها (امتیازات مؤلفه‌ها) ۲,۴۹ و میانگین کلی مؤلفه‌ها ۲,۵۰ است. که با توجه به اولویت بندی امتیاز میانگین و انحراف معیار شاخص‌ها و مؤلفه‌ها،

یک چهارم بالای داده‌ها (امتیاز بزرگتر از ۳) به عنوان عوامل کلیدی موفقیت درون سازمانی شناسایی شدند که نمودار و جدول آن به شرح ذیل می‌باشد:



نمودار ۱-۵ نحوه انتخاب عوامل کلیدی موفقیت

جدول ۲-۵ عوامل کلیدی موفقیت درون سازمانی ناجا

رتبه	بعد	مؤلفه	امتیاز	انحراف معیار
۱	سیستم‌ها	توسعه	۳,۸۲	۰,۷۸
۲	راهبردها	تعامل گرایی	۳,۷۶	۰,۶۷
۳	سیستم‌ها	فناوری	۳,۷۶	۰,۶۸
۴	نیروی انسانی	رضایت مندی	۳,۶۸	۰,۶۴
۵	سیستم‌ها	امنیت	۳,۵۶	۰,۶۴
۶	منابع مادی	مدیریت هدفمند هزینه‌ها	۳,۳۲	۰,۶۳
۷	راهبردها	انطباق گرایی	۳,۲۶	۰,۵۹
۸	سیستم‌ها	نظارت و ارزیابی	۳,۱۹	۰,۵۷
۹	نیروی انسانی	بهره‌وری	۳,۱۸	۰,۵۶
۱۰	سبک مدیریت	مشارکتی	۳,۱۱	۰,۷۵۳
۱۱	ساختار	ارگانیک بودن	۳,۰۵	۰,۵۴۵

در حوزه عوامل برون سازمانی نیز به صورت مشابه بررسی‌ها صورت گرفت و در نهایت دو مؤلفه‌ی ذیل به عنوان عامل کلیدی برون سازمانی به دست آمدند:

عوامل کلیدی موفقیت برون‌سازمانی ناجا

شاخص	مؤلفه	بعد
تعامل با ستاد کل نیروهای مسلح (۳,۳۱)	تعامل با ارکان امنیت ساز کشور (۳,۲۴)	دفاعی - امنیتی (۳,۲۴)
تعامل با وزارت کشور (۳,۲۹)		
تعامل با سپاه (۳,۲۵)		
تعامل با بسیج (۳,۲۱)		
تعامل با شورای عالی امنیت ملی (۳,۱۴)		
استفاده از سرمایه اجتماعی در تأمین امنیت (۳,۳۲)	مشارکت مردمی (۳,۱۵)	اجتماعی (۲,۸۴)
جلب اعتماد عمومی (همراه‌سازی نخبگان و افکار عمومی) (۳,۲۱)		
فرهنگ‌سازی با گروه‌های مرجع (۳,۱۴)		
تعامل ناجا با سازمان‌های مردم‌نهاد (۳,۰۹)		

بر این اساس تحلیل شکاف (مقایسه وضعیت فعلی و مطلوب) عوامل فوق نیز که بر اساس نتایج به دست آمده از پرسشنامه قابل تحلیل بود، مورد بررسی قرار گرفت. وضعیت فعلی، وضعیت موجود و شکاف ۶۱ مؤلفه درون‌سازمانی و برون‌سازمانی به صورت جدول ذیل به دست آمد:

جدول ۶-۵. اولویت‌بندی میزان شکاف ابعاد و مؤلفه‌های کلیه عوامل موفقیت درون‌سازمانی و برون‌سازمانی (در وضعیت فعلی و وضعیت مطلوب)

رتبه	بعد	مؤلفه	و. ف	و. آ. م. م	شکاف
۱	سیستم‌ها	توسعه	۱,۵۴	۴,۶۵	۳,۱۱
۲	راهبردها	تعامل‌گرایی	۴,۲۲	۱,۵۶	۲,۶۶
۳	سبک مدیریت	مشارکتی	۲,۶۳	۴,۹۰	۲,۲۷
۴	سبک مدیریت	وظیفه‌گرا	۲,۰۷	۴,۱۱	۲,۰۴
۵	سیستم‌ها	نظارت و ارزیابی	۲,۲۱	۳,۸۹	۱,۶۸
۶	راهبردهای کلان	انطباق‌گرایی	۳,۵۶	۲,۰۰	۱,۵۶
۷	سیستم‌ها	فناوری	۲,۶۳	۴,۱۱	۱,۴۸

رتبه	بعد	مؤلفه	و. ف	و.م.آ.م	شکاف
۸	نیروی انسانی	رضایت مندی	۲,۹۸	۴,۳۲	۱,۳۴
۹	نیروی انسانی	شایسته سالاری	۲,۰۹	۳,۱۲	۱,۰۳
۱۰	مأموریت‌ها	اطلاعاتی	۲,۶۵	۳,۶۵	۱
۱۰	مأموریت‌ها	پژوهش	۲,۱۱	۳,۱۱	۱
۱۲	فرهنگی	فعالیت رسانه‌ای پلیس	۲,۱۱	۳,۰۵	۰,۹۴
۱۳	دفاعی - امنیتی	تعامل با ارکان امنیت ساز کشور	۲,۲۱	۳,۱۱	۰,۹
۱۴	سبک مدیریت	کاریزماتیک	۲,۹۸	۳,۸۱	۰,۸۳
۱۵	اقتصادی	امنیت اقتصادی	۲,۰۶	۲,۸۶	۰,۸
۱۵	فرهنگی	فرهنگ سازی پلیس	۱,۰۵	۱,۸۵	۰,۸
۱۷	نیروی انسانی	بهره وری	۳,۱۴	۳,۸۷	۰,۷۳
۱۸	فرهنگی	مدیریت آسیب‌های فرهنگی	۱,۰۶	۱,۷۶	۰,۷
۱۹	راهبردهای کلان	تدافعی	۲,۰۹	۲,۷۸	۰,۶۹
۲۰	نیروی انسانی	مهارت آموزی	۲,۰۰۸	۲,۶۷	۰,۶۷۸
۲۱	فرهنگ و ارزش‌ها	تحول خواهی	۱,۹۰	۲,۵۶	۰,۶۶
۲۲	مأموریت‌ها	خدماتی	۲,۱۶	۲,۷۶	۰,۶
۲۳	سیستم‌ها	جامعیت	۱,۵۴	۲,۱۲	۰,۵۸
۲۴	فضای مجازی	مبارزه با جرائم سایبری	۲,۴۳	۲,۹۹	۰,۵۶
۲۵	ساختار سازمانی	ارگانیک بودن	۴,۱۱	۴,۶۶	۰,۵۵
۲۶	فرهنگ و ارزش‌ها	تعهد سازمانی	۳,۰۱	۳,۵۳	۰,۵۲
۲۷	اجتماعی	نیازسنجی اجتماعی	۲,۴۶	۲,۹۶	۰,۵
۲۷	فرهنگ و ارزش‌ها	خدمت به مردم	۳,۰۸	۳,۵۸	۰,۵
۲۷	راهبردهای عملیاتی	جامعه محوری	۲,۵۴	۲,۰۴	۰,۵
۳۰	منابع مادی	مدیریت هدفمند هزینه‌ها	۱,۷۶	۳,۱۸	۰,۴۲
۳۱	اجتماعی	مشارکت مردمی	۲,۵۷	۲,۹۷	۰,۴
۳۱	سیاسی	سیاست زدایی امنیت عمومی	۲,۱۴	۲,۵۴	۰,۴
۳۱	راهبردهای عملیاتی	مسئله محوری	۱,۹۹	۱,۵۴	۰,۴
۳۴	قانونی و حقوقی	تعامل با مجلس	۲,۰۳	۲,۴۲	۰,۳۹

رتبه	بعد	مؤلفه	و. ف	و.م.آ	شکاف
۳۵	راهبردهای کلان	تهاجمی	۲,۴۳	۲,۱۲	۰,۳۱
۳۶	زیست محیطی	مدیریت تبعات بحران‌ها	۲,۰۰۸	۲,۳۱	۰,۳۰۲
۳۷	اقتصادی	اعتبارات	۲,۵۲	۲,۸۲	۰,۳
۳۷	مأموریت‌ها	ترافیکی	۲,۲۵	۲,۵۵	۰,۳
۳۹	نیروی انسانی	جذب و استخدام	۲,۴۴	۲,۶۹	۰,۲۵
۴۰	منابع مادی	کفایت تجهیزات و امکانات	۲,۱۱	۲,۳۳	۰,۲۲
۴۱	قانونی و حقوقی	تعامل با دستگاه قضایی	۲,۲۶	۲,۴۷	۰,۲۱
۴۲	مأموریت‌ها	برون سپاری	۲,۰۱	۲,۲۱	۰,۲
۴۲	فرهنگ و ارزش‌ها	خلافت و نوآوری	۲,۵۲	۲,۷۲	۰,۲
۴۲	سیستم‌ها	تعالی	۲,۶۷	۲,۸۷	۰,۲
۴۵	ساختار سازمانی	مکانیکی بودن	۲,۶۹	۲,۸۶	۰,۱۷
۴۶	راهبردهای عملیاتی	اطلاعات محوری	۲,۱۱	۲,۰۰	۰,۱۱
۴۶	منابع مادی	بروزآوری تجهیزات و امکانات	۲,۵۴	۲,۶۵	۰,۱۱
۴۸	راهبردهای عملیاتی	تهدید محوری	۲,۲۸	۲,۱۸	۰,۱
۴۹	سبک مدیریت	جهادی	۲,۶۱	۲,۶۹	۰,۰۸
۵۰	نیروی انسانی	حفظ سرمایه انسانی	۱,۹۴	۲,۰۱	۰,۰۷
۵۰	فضای مجازی	حضور کارآمد پلیس در فم	۲,۴۱	۲,۴۸	۰,۰۷
۵۲	اجتماعی	کنترل آسیب‌های اجتماعی	۳,۰۰	۳,۰۵	۰,۰۵
۵۲	سیاسی	روابط بین‌المللی	۱,۵۶	۲,۶۱	۰,۰۵
۵۲	سیستم‌ها	امنیت	۴,۱۸	۴,۲۳	۰,۰۵
۵۲	نیروی انسانی	آیین نامه انضباطی	۲,۹۳	۲,۹۸	۰,۰۵
۵۶	ساختار سازمانی	ماموریت محوری	۲,۵۵	۲,۵۸	۰,۰۳
۵۷	فرهنگ و ارزش‌ها	ارزش‌های انقلابی - اسلامی	۲,۰۱	۲,۰۱	۰
۵۷	فرهنگ و ارزش‌ها	هم‌افزایی و کار گروهی	۱,۶۸	۱,۶۸	۰
۵۷	مأموریت‌ها	عملیاتی	۱,۸۶	۱,۸۶	۰
۶۰	منابع مادی	تنوع بخشی منبع درآمدی	۲,۷۷	۲,۷۶	-۰,۰۱
۶۱	سبک مدیریت	اقتضایی	۲,۰۹	۱,۹۱	-۰,۱۸

در این میان اگر ۱۳ عامل کلیدی موفقیت ناجا در افق چشم انداز (۱۱ مؤلفه درون سازمانی و ۲ مؤلفه برون سازمانی) را از جدول فوق استخراج نماییم، به جدول ذیل خواهیم رسید:

جدول ۵.۷. اولویت بندی میزان شکاف ابعاد و مؤلفه های عوامل کلیدی موفقیت درون سازمانی و

برون سازمانی

وضعیت شکاف	میزان شکاف	میانگین وضعیت	وضعیت مطلوب (۲)	وضعیت فعلی (۱)	مؤلفه	بعد
خیلی زیاد	۶,۲۲	۴,۶۵	۹,۳	۳,۰۸	توسعه	سیستم ها
خیلی زیاد	۵,۳۲	۴,۲۲	۸,۴۴	۳,۱۲	تعامل گرایی	راهبردها
زیاد	۳,۳۶	۳,۸۹	۷,۷۸	۴,۴۲	نظارت و ارزیابی	سیستم ها
زیاد	۳,۱۲	۳,۵۶	۷,۱۲	۴	انطباق گرایی	راهبردها
زیاد	۲,۹۶	۴,۱۱	۸,۲۲	۵,۲۶	فناوری	سیستم ها
متوسط	۲,۸۴	۳,۱۸	۶,۳۶	۳,۵۲	مدیریت هدفمند هزینه ها	منابع مادی
متوسط	۲,۶۸	۴,۳۲	۸,۶۴	۵,۹۶	رضایت مندی	نیروی انسانی
متوسط	۲,۲۷	۲,۴۵	۴,۹۰	۲,۶۳	مشارکتی	سبک مدیریت
متوسط	۱,۸	۳,۱۱	۶,۲۲	۴,۴۲	تعامل با ارکان امنیت ساز کشور	دفاعی-امنیتی
کم	۱,۴۶	۳,۸۷	۷,۷۴	۶,۲۸	بهره وری	نیروی انسانی
کم	۰,۵۵	۲,۳۳	۴,۶۶	۴,۱۱	ارگانیک بودن	ساختار سازمانی
کم	۰,۴	۱,۴۸	۲,۹۷	۲,۵۷	مشارکت مردمی	اجتماعی
کم	۰,۱	۴,۲۳	۸,۴۶	۸,۳۶	امنیت	سیستم ها

با توجه به مقایسه میزان شکاف عوامل درون سازمانی و برون سازمانی نسبت به میانگین وضعیت، می توان آن ها را در چهار گروه با شکاف خیلی زیاد، زیاد، متوسط و کم دسته بندی نمود. بر این اساس مؤلفه های توسعه سیستم ها و راهبرد تعامل گرایی (شکاف خیلی زیاد)، نظارت و ارزیابی سیستمی و راهبرد انطباق گرایی و فناوری های نوین (شکاف

زیاد)، مدیریت هدفمند هزینه‌ها، رضایت‌مندی کارکنان و سبک مدیریت مشارکتی همچنین تعامل با ارکان امنیت‌ساز (شکاف متوسط)، بهره‌وری نیروی انسانی و ارگانیک بودن ساختار و جلب مشارکت‌های مردمی و امنیت سیستم‌ها (شکاف کم) در این چهار گروه قرار می‌گیرند.

با در نظر گرفتن میزان شکاف مشخص می‌شود، گلوگاه اصلی درون سازمانی ناجا برای دستیابی به اهداف سند چشم‌انداز ۱۴۰۴ ناجا در بعد سیستم‌ها (مربوط به مؤلفه‌های کلیدی توسعه سیستم‌ها و فناوری‌های نوین و نظارت و ارزیابی سیستمی بوده) و در بعد راهبردهای کلان، مولفه راهبرد تعامل‌گرایی توأم با انطباق‌گرایی و در بعد نیروی انسانی مولفه رضایت‌مندی کارکنان می‌باشد که بایستی در اولویت نخست برنامه‌ریزی و تخصیص منابع جهت رفع این گلوگاه‌ها قرار گیرند. هم‌چنین با توجه به جدول فوق، مولفه امنیت سیستم‌ها عامل پیشران بوده و در واقع شایستگی کلیدی ناجا برای دستیابی به اهداف سند چشم‌انداز ۱۴۰۴ محسوب می‌شود که بایستی ضمن حفظ وضعیت موجود، مراقب بروز عقب‌ماندگی باشیم. در خصوص میزان شکاف عوامل کلیدی موفقیت برون‌سازمانی، مؤلفه‌ی کلیدی تعامل با ارکان امنیت‌ساز در بعد دفاعی - امنیتی و مؤلفه کلیدی جلب مشارکت مردمی در بعد عوامل اجتماعی با توجه به گستردگی ناجا و ضریب بالایی اهمیت و تأثیر خیلی زیاد این مؤلفه‌ها بر عملکرد ناجا، در دستیابی به اهداف چشم‌انداز ۱۴۰۴ ناجا نقش کلیدی دارند.

پیشنهادهای کاربردی

با توجه به نتایج این پژوهش، با عنایت به اینکه زمان زیادی تا سال ۱۴۰۴ باقی نمانده، به قید فوریت نسبت به تشکیل کارگروه ویژه راهبری تحول سازمانی ناجا (برنامه‌ریزی، پیاده‌سازی، هدایت و کنترل و نظارت) به ریاست سردار فرمانده محترم ناجا و با محوریت معاونت طرح و برنامه ناجا برای تحقق اهداف چشم‌انداز ۱۴۰۴ در ۴ کمیته با موضوعات ذیل اقدام گردد:

الف. تشکیل کمیته ویژه سیستم‌های ناجا در مؤلفه‌های توسعه سیستم‌ها، فناوری‌های نوین، با محوریت معاونت فاوا.

ب. تشکیل کمیته راهبردی منابع انسانی ناجا در مؤلفه‌های ارتقای رضایتمندی کارکنان، با محوریت معاونت نیروی انسانی ناجا.

پ. تشکیل کمیته ویژه پیاده‌سازی راهبردهای کلان تعامل‌گرایی با محوریت معاونت طرح و برنامه ناجا.

ت. تشکیل کمیته راهبردی جلب مشارکت‌های مردمی با محوریت معاونت اجتماعی ناجا

پ. تشکیل کمیته ویژه ارتقای سطح تعامل سازنده ناجا با ارکان امنیت‌ساز (شورای عالی امنیت ملی، شورای امنیت کشور، ستاد کل نیروهای مسلح، سپاه و بسیج)

ح. مولفه‌ی امنیت سیستم‌ها عامل پیشران بوده و در واقع شایستگی کلیدی ناجا برای دستیابی به اهداف سند چشم‌انداز ۱۴۰۴ محسوب می‌شود که بایستی ضمن حفظ وضعیت موجود مراقب بروز عقب ماندگی باشیم.

فهرست منابع و مآخذ

الف. منابع دینی

۱. قرآن کریم
۲. **نهج البلاغه**، ترجمه: محمد دشتی، چاپ دوم (۱۳۸۶)، مشهد، آئین تربیت.
۳. **صحیفه سجادیه**، ترجمه: محمد جواد مولوی‌نیا، چاپ چهارم (۱۳۸۸)، قم، سرور.

ب. منابع فارسی

۱. امام خامنه‌ای (مدظله)، مجموعه بیانات، **قابل دسترسی در: WWW.Khamenei.ir**
۲. الوانی، مهدی، (۱۳۸۵)، **مدیریت عمومی**، تهران: نشر نی.
۳. اعرابی، سید محمد؛ شمس کلاهی، هانیه، (۱۳۹۲)، مقاله: **الگوی گونه‌شناسی استراتژی‌های مدیریت انرژی**، تهران: مجله راهبرد، شماره ۶۹.
۴. امیری، عبدالرضا (زمستان ۱۳۸۸)، مقاله: **مطالعه فرصت‌ها و تهدیدات ناشی از ظهور فناوری‌های نوین اطلاعاتی: گامی به سوی تدوین راهبرد در ناچا**، مطالعات مدیریت انتظامی، شماره ۴.
۵. آهنگران، جعفر، (۱۳۸۹)، پایان‌نامه: **عوامل کلیدی موفقیت و طراحی الگوی آمادگی سنجی استقرار نظام پیشنهادها در سازمان‌های دولتی ایران**، تهران، دانشگاه علامه طباطبائی.
۶. دیوید، آرفرد، (۱۳۹۴)، **مدیریت راهبردی**، ترجمه علی پارساییان، تهران: انتشارات فرهنگی.
۷. جعفری، مصطفی؛ اخوان، پیمان، (پاییز ۱۳۸۵)، مقاله: **طراحی مدل مفهومی مدیریت دانش با تأکید بر عوامل کلیدی موفقیت**، پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی.
۸. عبدالغفاری، عطاءالله؛ نجف‌پور، رامین؛ اوهانجیانس، مانوئل، (۱۳۹۲)، مقاله: **ارائه مدل شناسایی عوامل کلیدی موفقیت با رویکرد راهبرد**، تهران: کنفرانس بین‌المللی مدیریت راهبردی.
۹. غفاریان، وفا؛ کیانی، غلامرضا، (۱۳۸۶)، **پنج فرمان برای تفکر راهبردی**، تهران: انتشارات افرا.
۱۰. صالح اصفهانی، علی‌اصغر، (۱۳۹۳)، **مدیریت راهبردی کاربردی**، تهران: نشر توانگران.
۱۱. میرانوری، سحر السادات، (۱۳۸۸)، پایان‌نامه: **شناسایی و اولویت‌بندی عوامل کلیدی موفقیت در اجرای سیستم مدیریت امنیت اطلاعات**، دانشگاه الزهرا دانشکده علوم اجتماعی.
۱۲. واحدی، مرتضی، (۱۳۸۸)، **امنیت و اطلاعات در عصر جهانی شدن**، تهران: دانشگاه دفاع ملی.
۱۳. **طرح راهبردی ناچا**، (۱۳۹۵)، تهران: مرکز مطالعات راهبردی ناچا.

ج. منابع انگلیسی:

- Bullen, C. V. & Rockart, j. F. (1981). *A primer on critical success factors*. Cambridge, MA: Center for information Systems Research MIT.