

# تدوین راهبرد مناسب ناجا به کمک تکنیک سوات و تحلیل شبکه ای

## (مورد مطالعه: فرماندهی انتظامی شهرستان ارومیه)

تاریخ دریافت: ۱۳۹۴/۰۳/۰۱

تاریخ اصلاح: ۱۳۹۴/۰۴/۲۰

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۴/۰۵/۳۰

شهامت حسینیان<sup>۱</sup>، سعید رمضان زاده<sup>۲</sup>، اکبر مزروعی<sup>۳</sup>

### چکیده

**زمینه و هدف:** در این تحقیق تحلیل نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید فرماندهی انتظامی شهرستان ارومیه با استفاده از تکنیک تصمیم گیری چندمعیاره تحلیل شبکه ای بر پایه الگوی سوات صورت پذیرفته است و هدف از آن تدوین راهبرد مناسب برای فرماندهی انتظامی ارومیه است.

**روش شناسی:** نوع تحقیق با توجه به هدف، کاربردی و با توجه به روش جمع آوری داده ها، توصیفی از نوع پیمایشی است. جامعه آماری تحقیق مدیران عالی، میانی و عملیاتی فرماندهی انتظامی شهرستان ارومیه (از جایگاه ۱۵ به بالا) به تعداد تقریبی ۱۵۵ نفر است. روش نمونه گیری، تصادفی طبقه ای و حجم نمونه ۸۷ نفر بوده است. ابزار جمع آوری داده ها پرسشنامه ی ارزیابی عوامل داخلی و خارجی است. روایی پرسشنامه ها با مراجعه به متخصصان به دست آمد و پایایی آنها نیز با محاسبه ضریب آلفای کرونباخ عدد ۰/۸ به دست آمد. ابزار تجزیه و تحلیل داده ها، تکنیک تحلیل فرآیند شبکه ای و سوات است.

**یافته ها:** مهم ترین نقاط قوت فرماندهی انتظامی شهرستان ارومیه شایستگی های بالا، مدیریت منسجم، مهارت های فنی و داشتن پشتیبانی خوب است و مهم ترین نقاط ضعف آن نیز نبود استراتژی مشخص، عوامل حاشیه ای و به روز نبودن کارکنان است. مهم ترین فرصتها نیز اختیارات قانونی فراوان، دستیابی سریع تر به امکانات و فناوریها، وجود مشارکت مردمی و مهم ترین تهدیدها نیز وجود قوانین دست و پاگیر، هزینه پایین تخلف و بالا بودن مهارت های متخلفان است.

**نتیجه گیری:** مناسب ترین راهبرد فرماندهی انتظامی ارومیه، رقابتی یا همان استفاده حداکثری از فرصتهای محیطی برای حداقل کردن ضعفهای خود است تا بتواند به نحو احسن ماموریت های خود را محقق سازد.

**واژگان کلیدی:** قوت، ضعف، فرصت، تهدید، فرماندهی انتظامی شهرستان

□ استناد: حسینیان، شهامت؛ رمضان زاده، سعید؛ مزروعی، اکبر (پاییز، ۱۳۹۴). تدوین راهبرد مناسب ناجا به کمک تکنیک سوات و تحلیل شبکه

ای (مورد مطالعه: فرماندهی انتظامی شهرستان ارومیه). *فصلنامه مطالعات مدیریت/انتظامی*، ۱۰(۳)، ۴۰۷-۴۲۴.

۱. دانشیار گروه مدیریت منابع انسانی دانشگاه علوم انتظامی امین (نویسنده مسئول) [shahamat11719@gmail.com](mailto:shahamat11719@gmail.com)

۲. عضو هیئت علمی دانشگاه علوم انتظامی امین

۳. کارشناس ارشد رشته مدیریت منابع انسانی دانشگاه علوم انتظامی امین

## مقدمه

نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران، یک سازمان منحصربه فرد در حفظ و برقراری نظم و انضباط در کشور است و نقش مهمی در ثبات داخلی کشور ایفا میکند. بر حسب وظایف و اهداف راهبردی نیروی انتظامی، این نهاد وظیفه حفظ و حراست امنیت داخلی را بر عهده دارد. اگر چه تلاشهای انجام شده در این حوزه فراوان است، ولی به نظر می‌رسد بیشترین فعالیتها بر مبنای اصول برنامه ریزی راهبردی نیست. درسالهای اخیر، هرچند مباحث مدیریت و برنامه ریزی راهبردی در سطح یگانهای ناجا مطرح شده است، ولی با این همه، عملکرد یگانها نشان می‌دهد که مدیریت و به ویژه برنامه ریزی در سطح ناجا و به خصوص در فرماندهی انتظامی استانها و شهرستانها از جمله ارومیه بیشتر سنتی و سلیقه ای است.

باتوجه به مسئله یادشده و باتوجه به وضعیت راهبردی استان آذربایجان غربی و همسایگی آن با کشور بحران زدهٔ عراق و تهدیدات داخلی (داشتن مرز و اختلافات قومی) و خارجی استان (داعش و پژاک)، تدوین راهبردهای بلند مدت و تلاش جدی برای شناخت نقاط ضعف و تهدیدات احتمالی مرکز استان، ضرورت بالایی دارد.

اهداف ما در تحقیق حاضر این است که در ابتدا نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید فرماندهی انتظامی شهرستان ارومیه را به کمک تکنیک SWOT سوات شناسایی کرده و با ترکیب آنها انواع راهبردهای ممکن را به دست آوریم، سپس در مرحله ی نهایی به کمک فرآیند تحلیل شبکه ای، بهترین راهبرد را برای این شهرستان انتخاب کنیم. بدیهی است که تدوین نکردن راهبرد مناسب بر مبنای اصول علمی باعث شناختن فرصتهای محیطی و در نتیجه از دست دادن آنها می‌شود و نبود شناخت تهدیدها نیز باعث غافلگیری و ضربه پذیری غیر قابل جبران خواهد شد. بنابراین سوال اصلی تحقیق این است که «مناسب‌ترین راهبرد فرماندهی شهرستان ارومیه بر مبنای قوتها، ضعفها، فرصتها و تهدیدهای موجود، چیست؟»

قابل ذکر است که یگانهای انتظامی، زیر مجموعه ی سازمان نیروی انتظامی تلقی می‌شوند؛ بنابراین لازم است راهبرد آنها به عنوان راهبرد بخشی در مسیر تحقق ماموریتهای ناجا باشد. از

آنجایی که ماموریت هر فرماندهی انتظامی استان و به تبع آن ماموریت هر فرماندهی انتظامی شهرستان، همانند ماموریت ناجا ولی در مقیاس کوچک تر است، بنابراین همسویی راهبرد هر یگان با ماموریت‌های خود به معنی هم راستایی آن با اهداف عالی ناجا به شمار خواهد رفت.

**مبانی نظری:** برنامه ریزی راهبرد در واقع فرآیندی است که طی آن مدیران ارشد اجرایی و عملیاتی، برنامه ریزی سازمان را طراحی می‌کنند. ویژگی این فرآیند در ماهیت کار گروهی آن نهفته است؛ زیرا در قالب چنین فرآیند و کار گروهی است که اعتقاد و باور به راهبرد سازمان شکل می‌گیرد و افراد درگیر در این فرآیند، احساس تعلق و مالکیت نسبت به آن پیدا می‌کنند. به علاوه، چنین فرآیندی باعث تسهیل مرحله استقرار راهبرد سازمان می‌شود (بیلو، موریس، آکامپ<sup>۱</sup>، ۱۳۷۶). از طرف دیگر مدیریت راهبردی فرآیندی است که طی آن مدیران تلاش می‌کنند تا محیط خارجی خود را به گونه ای نظام مند بررسی قرار کنند و چارچوب و مسیری را برای فعالیتهای آتی سازمان تعیین و ترسیم کنند (اورگان<sup>۲</sup>، قبادیان، ۲۰۰۲). به این چارچوب و مسیر، راهبرد گویند. در واقع استراتژی راهی است که بر مطالعات درون سازمانی و به دست آوردن قوتها و ضعفها از یک طرف و از طرف دیگر بر مطالعات برون سازمانی و به دست آوردن فرصتها و تهدیدها مبتنی است و تدوین و اجرای درست آن می‌تواند تا حد زیادی تحقق اهداف سازمان را تضمین کند. روشها و تکنیکهای زیادی برای تحلیل در فرایند مدیریت راهبردی می‌تواند به کار برده شود که در این میان تحلیل سوات یا SWOT که فرصتها، تهدیدها، قوت ها و ضعف ها را ارزیابی می‌کند، بیشتر از سایرین متداول است (نخعی، امیر آبادی و محمدی پور، ۱۳۸۸). تحلیل سوات یک قدم مهم در برنامه ریزی است و ارزش آن به دلیل سادگی استفاده از آن، کمتر در نظر گرفته می‌شود (میگوئل<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۶). «هابن<sup>۴</sup>» و همکاران (۱۹۹۹)، «بلماز<sup>۵</sup>» و همکاران (۲۰۰۹) و «نیکولاو<sup>۶</sup>»

---

1. Billo, Morrisey, Acomp

2. Organ

3. Miguel

4. Haben

5. Ilmaz

6. Nicola

وهمکاران (۲۰۱۱) معتقد هستند که سوات یک تکنیک تحلیل کیفی و میدانی بوده که در نتیجه مشاهدات به دست می‌آید. کائو<sup>۱</sup> و «پنگ»<sup>۲</sup> (۲۰۱۱) تحلیل SWOT را برگرفته از قوتها (S)، ضعفها (W)، فرصتها (O) و تهدیدهایی (T) می‌دانند که یک صنعت، بخش، شرکت یا سازمان با آن رو به روست. «سوکلی»<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۲) معتقد هستند که تحلیل سوات ریشه در تحقیقات مدیریت راهبردی دارد که این تحقیقات نیز به دهه‌های ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ برمیگردد. «هابن» و همکاران (۱۹۹۹) قوتها و ضعفها را جزء عوامل داخلی سازمان می‌دانند که اولی موجب تقویت دستیابی اهداف می‌شوند و دومی برعکس عمل می‌کند. فرصتها و تهدیدها نیز جزء عوامل برون سازمانی است و شامل عوامل اقتصادی، فناوری، سیاسی، قانونی و محیط زیست می‌شود. فرصتها موجب تسهیل تحقق اهداف می‌شوند و تهدیدها برعکس آنها عمل می‌کند. ارزش تحلیل سوات نه تنها ناشی از توانایی آن در برجسته کردن راه‌هایی برای تعامل عوامل داخلی و خارجی جهت موفقیت سازمان است، بلکه طبق نظر «ارسلان» و «ایر» (۲۰۰۸)، «کائو» و «پنگ» (۲۰۱۱) و «سوکلی» و همکاران (۲۰۱۲) ناشی از توانایی آن در توسعه و اجرای راهبردهای بلند مدت برای به دست آوردن اهداف ویژه است. «سوکلی» و همکاران (۲۰۱۲) راهبردهای مختلف ناشی از تحلیل SWOT را به شرح زیر بیان می‌کنند.

الف- راهبردهای (SO) که قوتها را به فرصتها وصل میکنند، به این معنی است که قوتها می‌توانند برای تحقق هر چه بیشتر اهداف سازمانی از فرصتهای محیطی بهره ببرند.

ب- راهبردهای (ST) که قوتها را به تهدیدها وصل میکنند، و به این معنی اشاره دارند که قوتهای داخلی سازمان دارای پتانسیل برای ایجاد تخفیف در تاثیرگذاری تهدیدهای خارجی هستند.

ج- راهبردهای (WO) که ضعفها را به فرصتها پیوند می‌دهند، اشاره به این امر دارند که فرصتهای محیطی می‌توانند شدت ضعفها را کاهش دهند.

د- راهبردهای (WT) که ضعفها را به تهدیدها پیوند می‌دهند، به این امر اشاره دارند که سازمان

1. Kao

2. Peng

3. Sukly

باید هم زمان اقداماتی برای کاهش تأثیر تهدیدها و ضعفها انجام دهد.

به رغم استفاده وسیع و آسان از سوات، این تکنیک دارای این محدودیت است که تنها قابلیت ارزیابی کیفی عوامل را دارد. با این حال استفاده از تکنیکهای تصمیم گیری چند شاخصه‌ای (MADM)<sup>۱</sup> این نقص را برطرف می‌کند (بول<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۶). قابل ذکر است که اکثر روش‌های MADM معیارهای ارزیابی را مستقل از هم فرض می‌گیرند؛ درحالی که این فرض در خیلی از مسائل دنیای واقعی صحیح نیست. متأسفانه مفهوم تعامل و ارتباط بین معیارها در ادبیات تصمیم گیری چندگزینه‌ای کمتر مورد توجه بوده است (گلکوک، بایکاسوگلو<sup>۳</sup>، ۲۰۱۵). به دنبال آشکارشدن محدودیتهای SWOT، تلاشهایی به منظور حل کردن نقایص شروع شد. پروکتور در سال ۱۹۹۲ یک بسته‌ی رایانه‌ای مبتنی بر ماتریس SWOT ارائه کرد و ویلن و هانگرهم<sup>۴</sup> در سال ۱۹۹۵ عوامل راهبردی داخلی و خارجی را در قالب عوامل راهبردی بیرونی و عوامل راهبردی درونی بیان کردند (امانی، ۱۳۸۹).

نخستین بار کورتیلا<sup>۵</sup> و دیگران (۲۰۰۰) یک روش ترکیبی از این تحلیل و تکنیکهای تصمیم گیری چند معیاره به منظور بر طرف کردن نقاط ضعف موجود در گامهای اندازه گیری و ارزیابی تحلیل SWOT ارائه دادند. روش این محققان مبتنی بر به کارگیری تکنیک تحلیل فرایند سلسله مراتبی (AHP)<sup>۶</sup> در تحلیل SWOT بود. (بیلو، پاتریک و آکامپ، ۱۳۷۶). به دنبال این تحقیق، محققان بسیاری از این رویکرد استفاده کردند که عبارت اند از تحقیق استیوارد<sup>۷</sup> و دیگران (۲۰۰۲)، تحقیق کاجانوس<sup>۸</sup> و دیگران (۲۰۰۴)، تحقیق شرستا<sup>۹</sup> و دیگران (۲۰۰۴)، تحقیق

---

1. Multi-Attribute Decision Making

2. Bull

3. Golcuk ,Baykasoglu

4. Villen & Hungerhem

5. Kurtila

6. Analytical Hierarchy Process

7. Steward

8. Kajanus

9. Shrestha

ماسوزرا<sup>۱</sup> و دیگران (۲۰۰۶). در مطالعات نامبرده، از این رویکرد به منظور اولویت بندی و رتبه بندی عاملهای SWOT استفاده شده است و استفاده از این تکنیک به مرحله انتخاب راهبرد بسط داده نشده است. در این میان دو محقق به نامهای یوکزل و متینداگدویرن<sup>۲</sup> (۲۰۰۷) در تحقیق خود ضمن به کارگیری تکنیک فرایند تحلیل شبکه ای (ANP)<sup>۳</sup> به جای فرایند تحلیل سلسله مراتبی (AHP) یک گام به جلو برداشته و استفاده از این رویکرد را به مرحله انتخاب راهبرد هم گسترش دادند. از مدل‌های تصمیم‌گیری چند معیاره استفاده‌های بسیاری در حوزه مطالعات راهبردی شده است.

رویکرد بازخوردی ANP ساختار سلسله مراتبی را با ساختار شبکه ای جایگزین کرده است که روابط مابین سطوح را نمی‌توان به سادگی بالا-پایین، غالب-مغلوب یا مستقیم-غیرمستقیم تصور کرد. برای نمونه می‌توان گفت نه تنها اهمیت بین معیارهای مشخص کننده اهمیت بین گزینه‌ها در سلسله مراتب است بلکه اهمیت گزینه‌ها نیز ممکن است در اهمیت بین معیارها تاثیرگذار باشد. بنابراین ارائه ساختار سلسله مراتبی با روابط خطی بالا به پایین نمی‌تواند درباره سامانه‌های پیچیده مناسب باشد (نجفی، ۱۳۸۹). گفتنی است که ابزار تحلیل شبکه ای به گفته «پروکس<sup>۴</sup>» و همکاران (۲۰۰۵) استفاده وسیعی بین ریاضی دان‌ها، جامعه شناسان، دانشمندان رایانه، زیست شناسان و محیط شناسان دارد (پرز<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۶). یک امتیاز استفاده از ANP این است که این تکنیک توانایی انعکاس هر دو معیار کمی و کیفی را در مدل تصمیم‌گیری تحلیلی دارد. همچنین این تکنیک اجازه داشتن ارتباط دو سویه را به هر مؤلفه تصمیم می‌دهد. ساعتی (۱۹۸۰) معتقد است که تکنیک فوق یک روش عمومی برای تحلیل مسائل تصمیم‌گیری پیچیده است؛ درحالی که AHP یک حالت خاصی از آن است. اهمیت AHP و ANP برای مسائل تصمیم‌گیری چندمعیاره در سه مورد است: مدل سازی پیچیدگی یک سامانه، سنجش معیارها و

- 
1. Masozera
  2. Yuksel & Dagdeviren
  3. Analytical Network Process
  4. Prolex
  5. Prez

گزینه ها بر مبنای مقیاس نسبی و تلفیق نتایج حاصل از سنجش (او کامپو و سوا، ۲۰۱۶). فرآیند تحلیل شبکه ای در تحلیل SWOT به شرح زیر است:

گام اول: ابتدا عامل ها و راهبردهای جایگزین شناسایی و مدل طراحی می شوند. مدل ANP از چهار سطح تشکیل می شود: سطح اول مربوط به انتخاب بهترین راهبرد، سطح دوم در رابطه با عوامل اصلی تجزیه و تحلیل SWOT است و بین این عوامل روابط درونی و بیرونی وجود دارد. عوامل فرعی SWOT در سطح سوم مدل قرار دارند سطح آخر نیز بیانگر راهبردهای مورد نظر است.

گام دوم: با فرض اینکه هیچ وابستگی میان عوامل وجود ندارد درجه اهمیت گروه های SWOT از طریق مقایسات زوجی اندازه گیری می شود.

گام سوم: چون بین گروه های SWOT وابستگی وجود دارد لذا با استفاده از مقایسات زوجی، ماتریس وابستگی های درونی عوامل سوات محاسبه می شود.

گام چهارم: تعیین ارجحیت (اهمیت) درونی هر یک از گروه های SWOT.

گام پنجم: تعیین درجه اهمیت نسبی هر یک از عامل های SWOT.

گام ششم: محاسبه درجه اهمیت راهبردها با توجه به زیر عوامل سوات (احمدی زاده، کریم زاده مطلق، ۱۳۹۳).

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
رتال جامع علوم انسانی

### پیشینه تحقیق

تاکنون از مدل های تصمیم گیری چند معیاره استفاده های بسیاری در حوزه مطالعات راهبردی در داخل کشور شده است. از بین این تحقیقات، می توان تحقیق رازلیقی (۱۳۸۲) با عنوان «تعیین استراتژی بهینه محصولات شرکتهای بیمه با استفاده از روش تصمیم گیری چند معیاره»، تحقیق ملکی و همکاران (۱۳۸۹) با عنوان «تدوین و ارزیابی استراتژی های سازمانی با به کارگیری مدل های SWOT»، تحقیق نجفی (۱۳۸۹) با عنوان «به کارگیری فرآیند تحلیل شبکه ای در تحلیل چالش های ساختاری و محیط اجرایی سازمان در مدیریت پروژه ها»، تحقیق صحت و پریزادی (۱۳۷۳) با

عنوان «به کارگیری تکنیک فرآیند تحلیل شبکه ای در تحلیل نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید شرکت سهامی بیمه»، تحقیق زبردست (۱۳۸۹) با عنوان کاربرد فرآیند تحلیل شبکه ای در برنامه ریزی شهری و منطقه ای را نام برد.

علی رغم اینکه مطالعات بسیاری در زمینه SWOT انجام شده است ولی در بیشتر موارد از تحلیل سلسله مراتبی برای اولویت بندی راهبرد ها استفاده شده و در موارد کمی نیز از تکنیک تحلیل شبکه ای استفاده شده است. با این حال، بررسیها نشان می دهد که تاکنون هیچ مطالعه ای در فرماندهی انتظامی شهرستان ارومیه در زمینه شناسایی نقاط قوت، ضعف، تهدید و فرصت برای تعیین راهبرد با کمک تکنیک های ذکر شده، انجام نشده است.

به طور خلاصه می توان گفت هدف از تحلیل و بررسی فرصت ها و تهدیدهای محیط خارجی، ارزیابی این مسئله است که آیا یک سازمان می تواند فرصتها را به دست آورده و از تهدیدها اجتناب کند؟ این امر به ویژه در زمانی که یک سازمان با یک محیط خارجی غیر قابل کنترل روبه رو است، اهمیت زیادی پیدا می کند (سو ونچین، ۲۰۰۶).

در تحقیق حاضر با توجه به عنوان انتخابی و با توجه به معروف بودن، قابل فهم بودن و قابلیت استفاده آسان از SWOT، برای به دست آوردن عوامل خارجی و داخلی جامعه آماری از این تکنیک استفاده شده است. همچنین به دلیل محدودیتهای تکنیک مورد نظر در تحلیل ضرایب اهمیت عوامل داخلی و خارجی و ارزیابی راهبردها، از تکنیک ANP به عنوان مکمل SWOT استفاده شده است.

## سؤال های تحقیق

سؤال اصلی: راهبرد مناسب فرماندهی انتظامی شهرستان ارومیه به کمک تکنیک SWOT و ANP چیست؟

سؤال های فرعی:

سؤال اول: نقاط قوت درون سازمانی فرماندهی انتظامی شهرستان ارومیه کدامند؟



سؤال دوم: نقاط ضعف درون سازمانی فرماندهی انتظامی شهرستان ارومیه کدامند؟  
سؤال سوم: فرصتهای محیط خارجی (برون سازمانی) فرماندهی انتظامی شهرستان ارومیه کدامند؟  
سؤال چهارم: تهدیدهای محیط خارجی (برون سازمانی) فرماندهی انتظامی شهرستان ارومیه کدامند؟

## روش

نوع تحقیق با توجه به هدف، کاربردی و با توجه به روش جمع آوری داده ها، توصیفی - پیمایشی است. جامعه مورد مطالعه در تحقیق حاضر مدیران عالی، میانی و عملیاتی فرماندهی انتظامی شهرستان ارومیه (از جایگاه ۱۵ به بالا) به تعداد تقریبی ۱۵۵ نفر است. روش نمونه گیری، تصادفی طبقه ای بوده و حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران عدد ۸۷ نفر به دست آمد. در تحقیق حاضر دو پرسشنامه محقق ساخته برای ارزیابی عوامل داخلی و خارجی نمونه آماری طراحی شد. برای هر کدام از عوامل داخلی (قوتها و ضعفها) و عوامل خارجی (فرصتها و تهدیدها) ده شاخص و در کل چهل شاخص، در نظر گرفته شد.

روایی محتوایی پرسشنامه ها توسط متخصصان و روایی سازه آنها با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی به دست آمد. پایایی پرسشنامه ها نیز با محاسبه ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸ به دست آمد. برای جمع آوری داده ها ابتدا پرسشنامه ها (ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی) بین اعضای نمونه توزیع شد و سپس با کمک تکنیک تحلیل عاملی تأییدی، داده های استخراج شده مورد تجزیه و تحلیل گردید و در نهایت شاخصهای مورد قبول مشخص شد. در مرحله بعد بر مبنای شاخصهای تأیید شده، پرسشنامه جدیدی تنظیم شد و برای پاسخگویی در اختیار نه نفر خبره قرار گرفت تا پاسخهای خبرگان پس از استخراج در تکنیک ANP مورد استفاده قرارگیرد.

این توضیح لازم است، برای ارزیابی نظر اعضای نمونه آماری درباره هریک از نقاط قوت، ضعف، تهدید و فرصت از تحلیل عاملی مرتبه اول توسط نرم افزار LISREL و برای اجرای تحلیل شبکه ای از نرم افزار SUPPER DECISION استفاده شد.

## یافته‌ها

برای پاسخگویی به سؤال اصلی، ابتدا لازم است به بررسی پاسخهای سؤال‌های فرعی بپردازیم.

سؤال اول: نقاط قوت درون سازمانی فرماندهی انتظامی شهرستان ارومیه کدامند؟

بر اساس مطالعات اولیه مربوط به ادبیات تحقیق، ده مورد به عنوان نقاط قوت احتمالی فرماندهی انتظامی شهرستان ارومیه شناسایی شدند. برای بررسی نظر اعضای نمونه آماری نیز از تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول استفاده شد. بارهای عاملی و مقادیر  $t$  محاسبه در جدول زیر ارائه شده است.

جدول ۱: بررسی نقاط قوت

ردیف	شاخص	بار عاملی $\lambda$	مقدار $t$ (t-value)	نتیجه
۱	شایستگیها وتواناییهای ما در سطح بالایی قرار دارد	۰/۳۱	۳/۰۰	قبول
۲	توانایی به دست آوردن مهارت لازم را داریم	۰/۱۵	-۱/۰۱	رد
۳	تجربه‌های بسیار زیادی در زمینه‌های مختلف داریم	۰/۰۲	۰/۲	رد
۴	ما از مدیریت منسجم و قوی برخوردار هستیم.	۰/۳۹	۲/۵۸	قبول
۵	ما از دید مردم از شهرت خوبی برخورداریم	۰/۰۶	۰/۷۰	رد
۶	ما از پشتیبانی دولت به صورت انحصاری برخورداریم.	۰/۲۱	۱/۳۲	رد
۷	ما نسبت به رقبای خود (اراذل و ضدانقلاب)، تبلیغات بهتر و مناسبی در جامعه داریم.	۰/۰۱	-۰/۱۱	رد
۸	ما به عنوان تامین کننده امنیت جامعه وجهه قابل قبولی در جامعه داریم.	۰/۰۸	-۱/۰۰	رد
۹	ما از مهارتهای فنی و تکنولوژیکی برتر برخورداریم.	۰/۴۲	۳/۴۱	قبول
۱۰	از پشتیبانی مالی خوبی برخورداریم	۰/۳۸	۳/۱۳	قبول

بر اساس جدول یک، تنها موارد ۱، ۴، ۹ و ۱۰ بارهای عاملی بیش از  $۰/۳$  و مقادیر  $t$  در بازه  $۱/۹۶$  - و  $۱/۹۶$  دارند و از نظر نمونه مورد مطالعه، با اطمینان ۹۵ درصد به عنوان نقاط قوت شناسایی شدند.

سؤال دوم: ضعفهای درون سازمانی فرماندهی انتظامی شهرستان ارومیه کدامند؟  
در اینجا نیز برابر مطالعات اولیه، ده مورد به عنوان تهدیدهای احتمالی فرماندهی انتظامی شهرستان ارومیه شناسایی شده و نظر اعضای نمونه توسط تحلیل عاملی مرتبه اول بررسی شد. نتایج در جدول زیر ارائه شده است.

جدول ۲: بررسی نقاط ضعف

ردیف	شاخص	بار عاملی $\lambda$	مقدار t (t-value)	نتیجه
۱	ما استراتژی روشن و مشخصی نداریم	۰/۳۷	۳/۹۱	قبول
۲	امکانات و تجهیزات ما به روز نیست	۰/۶۰	۵/۵۹	قبول
۳	ما از عمق و استعداد مدیریتی کافی برخوردار نیستیم	۰/۱۶	۱/۷۶	رد
۴	ما فاقد برخی مهارتها با شایستگیهای کلیدی هستیم	۰/۱۴	۱/۸۲	رد
۵	ما دارای پیشینه ضعیف در اجرای قوانین و مقررات هستیم	۰/۱۱	۱/۵۱	رد
۶	ما درگیر مسائل حاشیه ای و غیر مرتبط زیاد هستیم	۰/۳۴	۳/۱۵	قبول
۷	ما اطلاعات کمی از رقبای خود (اراذل و ضدانقلاب) در اختیار داریم	۰/۰۵	۰/۷۷	رد
۸	عملکرد واحدهای ما زیر حد انتظار است.	۰/۲۳	۱/۸۲	رد
۹	هزینه‌های ما در مقایسه با رقبا زیاد است.	۰/۱۲	۰/۹۳	رد
۱۰	در سازمان برای تحقیقات و توسعه اهمیت کمی قائل هستند.	۰/۰۹	۰/۸۵	رد

بر اساس جدول دو، موارد ۱، ۲ و ۶ بارهای عامل بیش از ۰/۳ و مقادیر t در بازه ۱/۹۶- و ۱/۹۶ دارند و با اطمینان ۹۵ درصد از نظر اعضای نمونه، نقاط ضعف شناسایی شدند.

سؤال سوم: فرصت‌های محیط خارجی (برون سازمانی) فرماندهی انتظامی شهرستان ارومیه کدامند؟  
نتایج حاصل از تحلیل عاملی مرتبه اول درباره نظرهای اعضای نمونه در مورد ده شاخص فرصت به دست آمده از مطالعات اولیه، در جدول زیر ارائه شده است.

جدول ۳: بررسی فرصت ها

نماد	شاخص	بارعاملی $\lambda$	مقدار t (t-value)	نتیجه
۱	گروههای دیگری وجود دارند که می‌توانیم از آنها استفاده کنیم	۰/۲۴	۱/۷۸	رد
۲	حوزه‌های جدیدی برای فعالیتهای امنیتی و انتظامی برای ورود وجود دارد	۰/۲۳	۱/۷۶	رد
۳	ما می‌توانیم برای تامین امنیت حوزه استحقاقی، از مشارکتهای مردمی استفاده کنیم.	۰/۳۰	۴/۲۲	قبول
۴	می‌توانیم برای تامین امنیت بیشتر، خدمات و همکاری را با مردم مضاعف کنیم	۰/۱۴	۰/۹۱	رد
۵	ما می‌توانیم فعالیتهای خود را به صورت هدفمند و در جهت جلب رضایت مردم انجام دهیم.	۰/۲۷	۱/۶۸	رد
۶	ما می‌توانیم از نیروی موجود خارج سازمان (مثل بسیج و سپاه) استفاده کنیم	۰/۵۵	۷/۴۷	قبول
۷	رقبای ما (متخلفان و مجرمان) خیلی از خودشان راضی هستند	۰/۲۱	۱/۱۳	رد
۸	سازمان سریع تر از گذشته به امکانات و فناوریها دست می‌یابد.	۰/۴۹	۵/۰۲	قبول
۹	اختیارات قانونی فرصتی برای پیشبرد اهداف سازمانی ماست.	۰/۳۲	۴/۲۶	قبول
۱۰	اختیار قانونی لازم برای استفاده از امکانات در دست است.	۰/۲۲	۱/۰۲	رد

بر اساس جدول سه، با اطمینان ۹۵ درصد موارد ۳، ۶، ۸ و ۹ را می‌توان با توجه به بارهای عاملی و مقادیر t به عنوان فرصت در نظر گرفت.

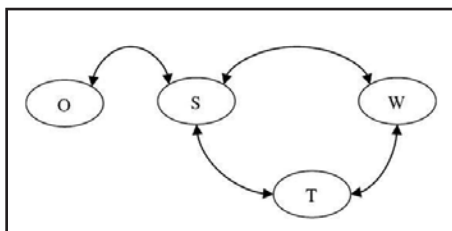
سؤال چهارم: تهدیدهای محیط خارجی (برون سازمانی) فرماندهی انتظامی شهرستان ارومیه کدامند؟ نتایج حاصل از تحلیل عاملی مرتبه اول درباره نظرات اعضای نمونه در مورد ده شاخص تهدید که در مطالعات اولیه به دست آمده، در جدول زیر ارائه شده است.

جدول ۴: بررسی تهدیدها

ردیف	شاخص	بار عاملی $\lambda$	مقدار t (t-value)	نتیجه
۱	رقبای سازمان (متخلفان و مجرمان) هزینه کمتری متحمل می‌شوند	۰/۵۳	۷/۳۸	قبول
۲	شکل و شمایل انواع جرائم تغییر کرده است	۰/۱۲	۱/۱۴	قبول
۳	امکانات سازمانی در حد انتظار ما به روز نیست	۰/۰۵	۰/۹۹	قبول
۴	تغییر ناگهانی در شکل و نوع جرائم بسیار زیاد است	۰/۲۱	۱/۱۶	قبول
۵	قوانین و مقررات سازمانی سنگین و طاقت فرسا است.	۰/۴۷	۷/۵۱	قبول
۶	ما در اجرای قوانین و مقررات آسیب پذیر هستیم	۰/۱۸	۱/۴۷	قبول
۷	نفوذ و اطلاعات رقبای سازمان در حال افزایش است	۰/۱۶	۱/۵۲	قبول
۸	اقدامات و اعمال و جرائم رقبای ما در حال تغییر و به سمت تخصص‌هایی است که ما آنها را کمتر در اختیار نداریم	۰/۶۲	۹/۴۳	قبول
۹	وجود محدودیتها و تورم و نحوه کسب و کار مردم بر عملکرد ما تاثیر منفی می‌گذارد	۰/۲۵	۱/۵۴	رد
۱۰	با توجه به تبلیغات گسترده از طریق ماهواره و اینترنت، ورود متخلفان به جامعه آسان شده است.	۰/۱۳	۰/۹۸	رد

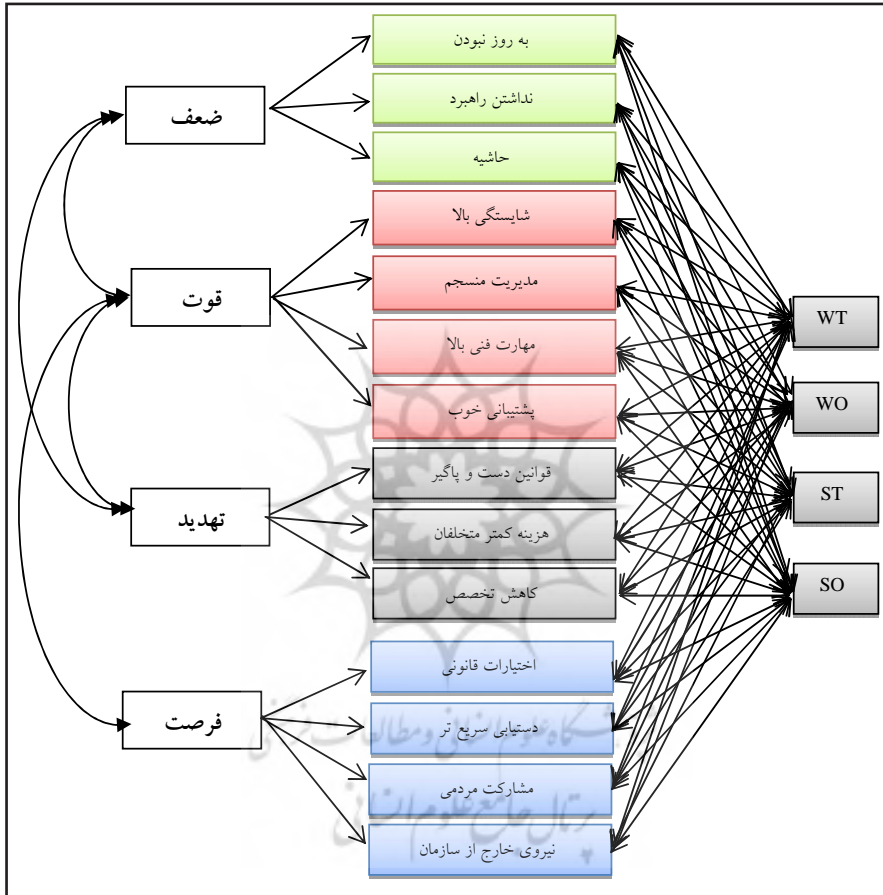
بر اساس جدول بالا، با اطمینان ۹۵ درصد موارد ۱ تا ۸ را می‌توان با توجه به بارهای عاملی و مقادیر t به عنوان تهدیدهای سازمان در نظر گرفت.

برای پاسخ به سوال اصلی یعنی انتخاب راهبرد مناسب، با توجه به شاخصهای احصا شده در سوالهای فرعی، از فرآیند تحلیل شبکه استفاده شد. علت استفاده از ANP وابستگیهایی است که بین نقاط قوت و ضعف، تهدید و فرصت وجود دارد. مطالعات انجام شده، محققان را به این نتیجه رسانده است که وابستگیها را می‌توان در قالب شکل زیر نمایش داد.



شکل ۱: روابط شبکه ای بین عوامل

بر اساس شکل یک و شاخصهای معنادار حاصل از جداول ۱ تا ۴، پرسشنامه مقایسات زوجی فرآیند تحلیل شبکه طراحی شده و نظر گروهی متشکل از خبرگان اخذ شد. در شکل ۲ درخت سلسله مراتب تصمیم نمایش داده شده است.



شکل ۲: درخت سلسله مراتب ANP

همان گونه که در شکل قبل مشاهده می‌شود، گزینه‌های مسئله، همان راهبردهای ممکن هستند که در انتهای سلسله مراتب قرار دارند. نتایج مقایسات به دست آمده، وارد نرم افزار SUPER DECISION شد. خروجی نرم افزار در شکل زیر نشان داده شده است.

جدول ۵: وزن‌های به دست آمده از نرم افزار

وزن نرمال شده	عنوان
۰,۵۸۳۴۲	قوانین دست و پاگیر
۰,۱۸۴۴۲	هزینه کمتر
۰,۲۳۲۱۶	کاهش تخصص
۰,۱۹۳۲۴	به روز نبودن
۰,۱۸۵۲۰	حاشیه
۰,۶۲۱۵۵	عدم استراتژی
۰,۷۱۵۴۴	اختیارات قانونی
۰,۱۰۷۱۹	دستیابی سریعتر
۰,۰۹۹۴۸	مشارکت مردمی
۰,۰۷۷۸۹	نیروی خارج سازمان
۰,۲۹۰۵۶	شایستگی بالا
۰,۲۳۸۷۶	مدیریت منسجم
۰,۲۲۷۱۳	مهارت فنی برتر
۰,۲۴۳۵۵	پشتیبانی خوب
۰,۲۴۱۲۰	SO
۰,۲۸۷۵۷	WO
۰,۲۴۵۰۷	ST
۰,۲۲۶۱۶	WT

با توجه به اوزان به دست آمده در شکل بالا، مشاهده می‌شود که در میان راهبرد ها، بیشترین وزن به استراهربرد WO اختصاص دارد و در نتیجه گزینه برتر است. به عبارت دیگر، سازمان باید از فرصتهایی که در بیرون از آن نهفته است برای برطرف کردن یا پوشش دادن نقاط ضعف خود استفاده کند.

### بحث و نتیجه گیری

اگرچه در زمینه استفاده از مدل‌های تصمیم‌گیری چند معیاره تحقیقاتی در داخل و خارج صورت گرفته است، ولی در رابطه با نیروی انتظامی تحقیقات مشابهی یافت نشد تا نتایج تحقیق با آنها

مقایسه و تطبیق داده شود.

درباره با تحقیقات خارجی نیز قابل ذکر است اگر چه افرادی چون استیوارد و دیگران (۲۰۰۲)، کاجانوس و دیگران (۲۰۰۴)، شریستا و دیگران (۲۰۰۴)، لسکینن و دیگران (۲۰۰۶)، ماسوزرا و دیگران (۲۰۰۶) در رابطه با SWOT و تحلیل سلسله مراتبی و شبکه ای تحقیق کرده اند ولی نکته ای که لازم به ذکر است اینکه در تمام این مطالعات، صرفاً از این رویکرد به منظور اولویت بندی و رتبه بندی عاملهای SWOT استفاده شده است و استفاده از این تکنیک به مرحله انتخاب راهبرد بسط داده نشده است. تنها محققانی که رتبه بندی را تا گام آخر و انتخاب راهبردها ادامه داده اند احسان یوکزل و متین داگدویرن (۲۰۰۷) هستند که از نظر روش شناسی، تحقیق حاضر با آن هماهنگی دارد.

با وجود نقاط قوت و فرصت فراوان در فرماندهی انتظامی ارومیه، این یگان نیز مثل هر یگان دیگری دارای ضعفها و تهدیدهای مخصوص به خود است. گسترش تفکر انتقادی نسبت به مسائل و مشکلات مبتلا به سازمان، می تواند رویکردهای جدیدی را برای تشخیص این مشکلات و برنامه ریزی برای بهبود یگان در رسیدن به اهداف خود به دنبال داشته باشد. در پایان با توجه به یافته های تحقیق، پیشنهادهای زیر ارائه می شود:

۱- پیشنهاد می شود با تمرکز بر راهبرد به دست آمده، بر ماموریت ها تأکید شود تا زمینه افزایش بازدهی کارکنان فراهم گردد.

۲- با توجه به نبود برنامه ریزی راهبردی در یگان ارومیه، پیشنهاد می شود با استفاده از استادان دانشگاه های موجود در استان به ویژه دانشگاه دولتی ارومیه، زمینه آموزش کارکنان، به ویژه مدیران در امر برنامه ریزی به صورت های مختلف کارگاهی، میزگرد، سخنرانی و غیره به صورت ادواری فراهم شود.

۳- از آنجایی که راهبرد به دست آمده مناسب وضع فعلی است و در مقایسه با راهبرد برتر تهاجمی (SO) جاذبه کمتری دارد، پیشنهاد می شود با برنامه ریزی میان مدت و کوتاه مدت، زمینه تبدیل ضعفها به قوتها با استفاده از فرصتهای محیطی فراهم شود تا این یگان در اسرع وقت به وضعیت مطلوب برسد.



۴- با توجه به اقبال مردمی، وجود قوانین لازم و حمایت مقامهای کشوری و استانی، پیشنهاد می شود زمینه واگذاری بهتر و بیشتر برخی وظایف انتظامی به بخش خصوصی تسریع شود. بدیهی است در سایه این کار، بخشی از منابع انسانی و غیرانسانی یگان ارومیه برای انجام موردیگر آزاد می شود.

۵- تشکیل قرارگاه های عملیاتی و اطلاعاتی مشترک با ارتش و سپاه جهت استفاده از امکانات انسانی و تجهیزاتی آنها و کاهش برخی از کمبودهای یگان ارومیه.

۶- انجام رزمایش مشترک درون شهری و برون شهری با ارتش و سپاه که موجب افزایش اقتدار و توان انتظامی یگان ارومیه، ارتقای روحیه و بهره‌وری کارکنان، افزایش احساس امنیت مردم و وحشت مجرمان و متخلفان می شود.

۷- تفویض اختیار بیشتر به یگانهای تحت امر و تجدید نظر در آیین نامه های اجرایی در حد مقدور، منجر به تسریع و تسهیل امور کارکنان و ارباب رجوع می شود. این امر به طور مضاعف منجر به افزایش رضایت شغلی همکاران و در نتیجه افزایش بهره‌وری آنان می شود. از طرف دیگر زمینه همکاری هرچه بیشتر مردم با یگان انتظامی ارومیه فراهم می شود.

## منابع و مآخذ

### منابع فارسی

- احمدی زاده، سیدسعیدرضا و زینب کریم زاده مطلق (۱۳۹۳). "ارزیابی قابلیت های توسعه استان خراسان جنوبی با استفاده از فرایند تحلیل شبکه ای (ANP)". ویژه نامه پژوهش های محیط زیست، سال ۱.
- امانی، عبدالرضا (بهار ۱۳۸۹). "نگرشی به روش تحلیلی SWOT". بازیابی در سال ۱۳۹۲، پارک علم و فناوری یزد: [plan.ystp.ac.ir/c/document\\_library/get\\_file](http://plan.ystp.ac.ir/c/document_library/get_file)
- بیلو، پاتریک؛ جورج موریس، جورج؛ و بتی آکامپ، (۱۳۷۶). راهنمای اجرایی برنامه ریزی استراتژیک. ترجمه م. شریفی، تهران: آروین
- پرخوان رازلیقی، مصطفی (۱۳۸۲) «تعیین استراتژی بهینه محصولات شرکتهای بیمه با استفاده از روش تصمیم گیری چند معیاره» پژوهشنامه بیمه. شماره ۶۹
- صحت و سعید؛ وعیسی پرزادی، (۱۳۸۸)، «به کارگیری تکنیک فرایند تحلیل شبکه های در تحلیل نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید» (مطالعه موردی شرکت سهامی بیمه ایران). نشریه مدیریت صنعتی، دوره اول، شماره ۲
- ملکی، محمد؛ حسن؛ فاطمه محقر، فاطمه و داوود کریمی دستجردی، (۱۳۸۹) «تدوین و ارزیابی استراتژی های سازمانی به بکارگیری مدل های SWOT و فرایند تحلیل شبکه ای». مدیریت فرهنگ سازمانی. سال ۸، شماره ۲۱

نجفی، اسداله (۱۳۸۹). «بکارگیری فرآیند تحلیل شبکه ای (ANP) در تحلیل چالشهای ساختاری و محیط اجرایی سازمان در مدیریت پروژه ها». نشریه بین المللی مهندسی صنایع و مدیریت تولید. سال ۲۱. شماره ۱

### منابع انگلیسی

- Bailey, J. (1981), Spring). Strategic Planning: Lead Your Association With a Plan for Tomorrow, Leadership Magazine, P. 41.
- Bull. J. W, Jobstvgt. N, Bohnke, Henrichs. (2016). Strengths, weaknesses, opportunities and threats: A SWOT analysis of the ecosystem services framework. Ecosystem Services, P.17.
- Hsu-Hsi Chang, Wen-Chih Huang. (2006) "Application of a quantification. SWOT analytical method». Mathematical and Computer Modeling, Vol.43
- Golcuk, Ilker, Baykasoglu, (2015). An Analysis of DEMATEL Approaches for criteria interaction handling with in ANP, Expert Systems with Applications. An International Journal.
- Kajanus, M. Kangas, J. Kurttila, M. (2004). The use of value focused thinking and the SWOT hybrid method in tourism management, Tourism Management, P. 25.
- Kurttila, M. & Pesonen, M. (2000), Utilizing the analytic hierarchy process AHP in SWOT analysis-a hybrid method and its application to a forest-certification case. Forest Policy and Economics.
- Masozera. M.K, Alavalapati. J.R.R, Jacobson. S.K, Shresta. R.K, (2006) Assessing the suitability of community-based management for the Nyungwe Forest Reserve, Rwanda, Forest Policy and Economics, P. 8.
- Ocamp A. Lanndon, Seva. R. Rosemary. (2016), Using analytic network process for evaluating mobile text entry methods, Applied Ergonomics, P. 52.
- Perz M., Juan Garcia, Sebastian-Gonzalez, Esther, Batella. Francis co, Sanchez-zapata. A. Jos (2016), Selecting indicator species of enfastructure impacts using network analysis, Ecological Indicators, P. 60.
- Romero-Gutierrez. Miguel, Rut Jimenez-Liso. M, Martinez-chico. Maria (2016), SWOT analysis to evaluate the programme of a joint online/onsite master's degree in environmental education through the students perceptions, Evaluation & program planning, P. 54.
- Shrestha, R., & Alavalapati, J. (2004), Exploring the potential for silvopasture adoption in south-central Florida: an application of SWOT-AHP method. Agricultural Systems, P. 81.
- Strauss, D. & Ikeda, M. (1990), Pseudolikelihood Estimation for Social. Journal of the American, PP. 204-212.
- Yuksel, I & Dagdeviren, M. (2007) Using the analytic network process (ANP) in a SWOT analysis-A case study for a textile firm. Information Sciences, P. 20.