

## شناسایی عوامل حیاتی موفقیت ناجا تا پایان سند چشم انداز ۱۴۰۴ و ارائه

### الگوی مدیریت راهبردی<sup>۱</sup>

اسماعیل احمدی مقدم<sup>۲</sup>، احمدرضا رادان<sup>۳</sup>، پرویز یعقوبی<sup>۴</sup>، بهرام بیات<sup>۵</sup>

تاریخ دریافت: ۹۸/۰۴/۱۴ تاریخ پذیرش: ۹۸/۰۵/۲۶

### چکیده

**زمینه و هدف:** عوامل حیاتی موفقیت یک سازمان، تعداد محدودی از گلوگاه‌ها و پیشران‌هایی است که اگر مدیر سازمان با اصول مدیریت راهبردی آشنا بوده و بطور صحیح روی آنها متمرکز شود، باعث موفقیت سازمان در دستیابی به اهداف کلان می‌گردد. هدف اصلی این تحقیق شناسایی عوامل حیاتی موفقیت ناجا تا پایان سند چشم انداز ۱۴۰۴ و ارائه الگوی مدیریت راهبردی عوامل موفقیت می‌باشد.

**روش:** نوع تحقیق کاربردی- توسعه‌ای بوده و روش تحقیق آمیخته می‌باشد. مجموع عوامل موفقیت ناجا در قالب ۱۶ بعد، ۶۱ مؤلفه و ۲۳۱ شاخص شناسایی و پس از تنظیم پرسشنامه، بین دو جامعه نمونه آماری (کیفی ۲۵ نفر) بصورت گلوله برفی و (کمی ۵۰ نفر) با انتخاب هدفمند براساس ویژگی‌های از قبل تعیین شده، توزیع و پرسشنامه‌ها به کمک آخرین نسخه نرم افزار آماری SPSS18 مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

**یافته‌ها و نتایج:** براساس تلفیق دیدگاه‌های نخبگان درون سازمانی و برون سازمانی، چهار عامل درون سازمانی (توسعه سیستم‌ها، راهبرد تعامل‌گرایی، فناوری‌های نوین، رضایت‌مندی کارکنان و دو عامل برون سازمانی (تعامل با ارکان امنیت ساز، جلب مشارکت‌های مردمی) به عنوان عوامل حیاتی موفقیت ناجا (گلوگاه‌ها) شناسایی شدند. و یک عامل (امنیت سیستم‌ها) نیز به عنوان عامل پیشران (شایستگی کلیدی) ناجا شناسایی و در نهایت با استفاده از نرم افزار تحلیل عاملی Smart Pls الگوی مدیریت راهبردی عوامل حیاتی موفقیت ناجا طراحی گردید.

**کلید واژه‌ها:** عوامل حیاتی موفقیت، ناجا، سند چشم انداز ۱۴۰۴، الگوی راهبردی

۱- این مقاله، مستخرج از رساله دکتری با عنوان «شناسایی عوامل حیاتی موفقیت ناجا تا پایان سند چشم انداز ۱۴۰۴ و ارائه

الگوی مدیریت راهبردی»

۲- دانشیار امنیت داخلی دانشگاه علوم انتظامی امین

۴- استادیار امنیت داخلی دانشگاه علوم انتظامی امین

۴- دانشجوی دکتری امنیت ملی دانشگاه عالی دفاع ملی، نویسنده مسئول، رایانامه: parvizyaghoubip2@gmail.com

۵- استاد امنیت ملی دانشگاه عالی دفاع ملی

## مقدمه

نیروی انتظامی از ادغام سازمان‌های شهربانی، ژاندارمری، کمیته انقلاب اسلامی و پلیس قضایی در سال ۱۳۷۰ شکل گرفت و باعث یکپارچگی در میان ضابطین چهار سازمان قبلی گردید. بر اساس ماده ۳ قانون نیروی انتظامی هدف از تشکیل این نهاد، استقرار نظم و امنیت و تأمین آسایش عمومی و فردی و نگهبانی و پاسداری از دستاوردهای انقلاب اسلامی در چارچوب این قانون در قلمروی کشور جمهوری اسلامی ایران است. در سند چشم‌انداز ۱۴۰۴، 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 رهبردی، ۱۳۹۵: ۳۴) و هدف کلان ناجا «ایجاد و ارتقا امنیت پایدار مردم پایه با بهره‌گیری از ظرفیت‌ها و قابلیت‌های دولتی و مردمی در جمهوری اسلامی ایران» ذکر شده است. (مرکز مطالعات رهبردی، ۱۳۹۵: ۵۵) با نگاهی عمیق به روندهای فعلی ناجا که قابل تقدیر هم است، فاصله زیادی با وضعیت مطلوب داریم. بر اساس آخرین گزارش سازمان غیر انتفاعی International Police Sciences (Association)<sup>۱</sup> که در زمینه علوم پلیسی و انتظامی فعالیت می‌کند، پلیس ایران را در بین ۱۲۷ کشور در رتبه هشتم قرار داده است. (گزارش موسسه بین‌المللی علوم پلیسی، ۲۰۱۷: ۱۲)

بررسی اسناد بالادستی که نشان‌دهنده وضع مطلوب است و مقایسه آن با وضع موجود، یک شکاف را نمایان می‌سازد و بیم آن می‌رود که با ادامه روند فعلی به اهداف ناجا در سند چشم‌انداز دست پیدا نکنیم. یکی از راه‌های موفقیت، مدیریت براساس عوامل حیاتی است. عوامل حیاتی موفقیت شامل تعداد محدودی گلوگاه و پیشران است که اگر به‌درستی مدیریت شوند سازمان می‌تواند به اهداف کلان خود دست پیدا

کنند. شناسایی عوامل حیاتی در سطوح مختلف سازمان، همچون میانبری برای کاهش هزینه‌ها و ارتقاء اثربخشی فعالیت‌های سازمان در راستای اهداف راهبردی است. لذا شناسایی عوامل حیاتی موفقیت می‌تواند ناجا را در امر تصمیم‌گیری و انتخاب گزینه‌های مطلوب راهبردی کمک کند. بنابراین مسئله محقق شناسایی عوامل حیاتی موفقیت برای دستیابی به اهداف سند چشم‌انداز ناجا و طراحی الگوی مدیریت راهبردی است.

در خصوص اهمیت این تحقیق می‌توان فواید علمی این تحقیق را این گونه برشمرد:

- ادبیات بومی جدید در حوزه مدیریت راهبردی پلیس تولید می‌شود.
- چراغ راهنمایی برای فرماندهان و مدیران ارشد نیروی انتظامی است.
- الگوی مدیریت راهبردی ناجا بر مبنای عوامل حیاتی موفقیت طراحی می‌شود.
- از آن می‌توان در دیگر تحقیقات راهبردی نیروی انتظامی استفاده کرد.
- دستیابی به اهداف سند چشم‌انداز ناجا، فشار محیط، سرعت بالای تغییرات و اتخاذ رویکردهای جدید ضرورت این تحقیق را دو چندان می‌نماید.

بر این اساس، هدف اصلی این مقاله شناسایی عوامل حیاتی موفقیت ناجا تا پایان سند چشم‌انداز ۱۴۰۴ و ارائه الگوی مدیریت راهبردی می‌باشد. مطابق با این هدف، سوال اصلی این مقاله عبارت است از عوامل حیاتی موفقیت ناجا تا افق ده سال آینده کدام‌اند؟ و الگوی مدیریت راهبردی آن چگونه است؟

### مبانی نظری

#### سازمان 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. ناجا 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 نگهبانی 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 می‌شود.

### چشم‌انداز ناجا:

یکی از دغدغه‌های مهم فرماندهان و مدیران ناجا، تحقق و حصول اطمینان از روند حرکت ناجا به سوی چشم‌انداز نظام مقدس جمهوری اسلامی ایران و نیروهای مسلح است. از این رو ارائه مؤلفه‌های اصلی در راستای رصد چشم‌انداز و تعیین ویژگی‌ها و شاخص‌های کلیدی آن یک ضرورت اجتناب‌ناپذیر است. بر اساس نظر خبرگان ناجا به عنوان یک نهاد اجتماعی، می‌بایستی ابعاد ویژگی‌های چشم‌انداز را در چهار بعد سرمایه انسانی، سرمایه اطلاعاتی و دانشی و سرمایه اجتماعی مورد بررسی قرار دهد. متن چشم‌انداز ناجا از این قرار است:

با اتکا بر قدرت لایزال الهی و در پرتو عنایات و توجهات فرماندهی معظم کل قوا و مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) و با تکیه بر خرد و تلاش جمعی، در افق ۱۴۰۴ نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران:

«مظهر اقتدار ملی، پیشرو، با هویتی اسلامی، انقلابی ولایی، دارای جایگاه برتر و الگوی پلیس‌های منطقه و جهان اسلام در رشد فضائل و اقامه قسط و ایجاد محیطی امن، توأم با آسایش فردی و عمومی در سپهر امنیت عمومی و انضباط اجتماعی، حافظ سرمایه‌های اجتماعی، برخوردار از مشارکت مؤثر همگانی، بهره‌مند از سرمایه‌های انسانی و علوم فناوری پیشرفته». است. (مرکز مطالعات راهبردی ناجا، ۱۳۹۵: ۳۳)

### ویژگی‌های ناجا در سند چشم‌انداز:

**ویژگی‌های سازمانی:** قانون‌مدار، یکپارچه، فراگیر، چابک، نوآور، پاسخ‌گو در مقابل حاکمیت و مردم، دانش‌بنیان، مرجع علوم پلیسی، یادگیرنده، کارا و اثربخش، دارای

فرهنگ سازمانی قوی، پایدار، ارزش مدار، روزآمد، و بهره مند از دانش و فناوری نوین، آینده نگر، راهبرد محور

**ویژگی های سرمایه انسانی:** مؤمن، متعهد، مجاهد مسئول، بصیر، ولایت مدار، درست کار، باهوش، خود پا، بردبار، قوی، مؤدب و مردم دار، حرفه ای، امین، کارآمد، ایثارگر، خلاق، سخت کوش، شجاع، خودباور، دارای مناعت طبع.

**ویژگی های کارکردی:** پاسخ گو، فراجناحی، دارای اشراف اطلاعاتی در کلیه ابعاد محیط ملی (حقیقی و مجازی)، فرهنگ ساز (در حوزه های امنیتی، انتظامی، اجتماعی و انضباطی)، ظرفیت ساز (همسوسازی، مسئول سازی و همراه سازی)، پیشرو، قابلیت ساز، پیش کنش گر در بازدارندگی، پیش گیری، کشف و مقابله با جرایم، ارائه دهنده بهترین سطح خدمات و محصولات، تولید کننده و حافظ سرمایه های اجتماعی، رکن اصلی اجرای عملی امر به معروف و نهی از منکر، مظهر اقتدار، رحمت و عطف.

**ویژگی های تعاملی:** توانا در مدیریت و بکار گیری ظرفیت ها و قابلیت ها دخیل در امنیت همه جانبه، دارای تعامل و ارتباط سازنده با سایر سازمان های کشوری و لشگری، برخوردار از ارتباط حرفه ای با پلیس سایر کشور به ویژه پلیس جوامع مسلمان در گسترش و توسعه الگوی پلیس اسلامی.

### راهبرد و مدیریت راهبردی

راهبرد از جمله مفاهیمی است که تعاریف متعددی برای آن ارائه شده است، برخی از این تعاریف عبارتند از:

- راهبرد یک برنامه ریزی واحد، همه جانبه و تلفیقی است که نقاط قوت اصلی و نقاط ضعف اصلی سازمان را با فرصتها و تهدیدات محیط مربوط می سازد و به نحوی طراحی شده است که با اجراء صحیح آن از دست یابی به اهداف اصلی سازمان اطمینان حاصل می گردد.

- راهبرد شامل تصمیم‌گیری در این باره است که مقصد کجاست؟ و رسیدن به آن چگونه خواهد بود؟ راهبرد همانا بیان قصد و نیت است، یعنی آنچه دوست داریم انجام دهیم و اینکه قصد داریم چگونه آن را به انجام برسانیم. راهبرد حلقه‌ی اتصال منابع و فعالیت‌های سازمان با محیط اطراف به عبارت دیگر شناسایی فرصت‌ها و تهدیدها در محیط و حوزه‌ی مأموریت سازمان و تطبیق منابع و مهارت‌های سازمان با آنهاست.

- جهت‌گیری و محدوده‌ی فعالیت‌های یک سازمان در دراز مدت از طریق سازماندهی منابع و با مد نظر قرار دادن محیط متغیر و غیر قابل پیش‌بینی سازمان به منظور برآورده ساختن توقعات، ذی‌نفعان در یک محیط رقابتی است. (غفاریان و همکاران، ۱۳۸۶: ۱۳).

اما به زبانی ساده‌تر راهبرد را می‌توان هماهنگی میان منابع و اهداف دانست. آن چراغ راهی که ما را از وضعیت موجود به سمت وضعیت مطلوب می‌برد. (آهنگران، ۱۳۸۹).

مدیریت راهبردی بر فرایند هدایت برنامه‌های راهبردی و حصول اطمینان از اجرای خوب آن‌ها برای کسب اطمینان از موفقیت سازمان در بلندمدت دلالت دارد. هاسکسون و همکاران معتقدند مدیریت راهبردی مجموعه‌ای تعهدات، تصمیمات و فعالیت‌هایی است که یک شرکت برای دستیابی به موقعیت رقابت‌پذیری راهبردی و کسب درآمدهای بالاتر از متوسط به آن‌ها نیازمند می‌شود. همچنین می‌توان گفت: مدیریت راهبردی عبارت از فرایندی که از هدایت آن، سازمان‌ها محیط‌های داخلی و خارجی خود را تحلیل نموده و از آن شناخت کسب می‌نمایند. علاوه بر آن مسیر راهبردی خود را پایه‌گذاری و استراتژی را به اجرا می‌گذارند. (اعرابی و همکاران، ۱۳۹۲: ۱۷۷).

### الگوی راهبردی

الگو به‌عنوان ابزار تجزیه‌پدیده‌های جهان است که می‌تواند تعدادی از بااهمیت‌ترین عناصر تشکیل‌دهنده و علل پدیدآورنده پدیده‌های طبیعی، اجتماعی، فرهنگی سازمانی

اقتصادی صنعتی را شناسایی، تفکیک و طبقه‌بندی کند (الوانی، مهدی، ۱۳۸۵)، برای تدوین و عرضه سیاست تا به تعمیم شناخت حاصل پردازد. با این سیاست‌ها می‌توان نسبت به تصحیح کاستی‌های فنی اقدام کرد و مانع از بروز عارضه منفی شد. به بیانی دقیق‌تر الگوی راهبردی تصویری یکپارچه، منسجم و منطقی از سازمان در افق زمانی معین است. (صالح اصفهانی، ۱۳۹۳: ۱۹۳).

### موفقیت در سازمان‌ها

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 با بهترین روش انجام آن کار «استاندارد» مقایسه می‌کند. کارایی یعنی انجام درست کار و اثربخشی به معنی کار درست و صحیح است (دیوید، ۱۳۹۴: ۴۹).

### عوامل حیاتی موفقیت

یکی از منافع عمده پیاده‌سازی عوامل حیاتی موفقیت این است که خودشان ابتکار محسوب نمی‌شوند، اما می‌توانند زمینه‌ساز ابتکارهای سازمانی بسیاری شوند. به عبارت دیگر، این عوامل جایگزین ابتکارهای بهبودبخش در سازمان نمی‌شوند، بلکه باعث پیشرفت و بهبود بیشتر می‌شوند (هاول، ۱۳۹۵: ۱۵).

عوامل حیاتی موفقیت (CSF)<sup>۱</sup> و عوامل کلیدی موفقیت (KSF)<sup>۲</sup> همیشه مترادف هم نیستند بلکه عوامل حیاتی موفقیت زیرمجموعه عوامل کلیدی موفقیت هستند. عوامل کلیدی موفقیت آن دسته از عوامل موفقیتی هستند که ضریب اهمیت بیشتری برای سازمان داشته و مهم‌تر هستند. عوامل حیاتی موفقیت (CSF) عوامل کلیدی هستند که

---

1. Critical successful factors

2. Key successful factors

در رابطه با تحقق راهبرد سازمان پراهمیت‌ترین عوامل محسوب می‌شوند. عوامل حیاتی موفقیت عواملی هستند که از یک سو با اهداف سازمان ارتباط داشته و برای تحقق اهداف سازمان ضروری هستند (فرج پور، ۱۳۹۳).

بنابراین در مجموع دودسته عوامل حیاتی موفقیت قابل تفکیک هستند. عواملی که در واقع از میان قابلیت‌های موجود سازمان قابل طرح‌اند که به‌عنوان شایستگی‌های کلیدی سازمان نیز در نظر گرفته می‌شود. دسته‌ی دیگر عوامل نیز هستند که سازمان در آن‌ها برخورداری کمتری دارد که به‌عنوان موانع یا گلوگاه‌ها در عوامل حیاتی موفقیت مطرح می‌شوند. (Bullen & Rockart, 1981: 30)

به نظر نگارنده عوامل حیاتی موفقیت در این تحقیق به صورت زیر تبیین می‌شود: عوامل زیادی در موفقیت سازمان‌ها تأثیر گذارند. اما تعدادی از آنها از ضریب اهمیت بیشتری برای مدیران برخوردار بوده و عامل دستیابی به اهداف سازمان به شمار می‌روند که به عوامل کلیدی مشهورند. اما در میان عوامل کلیدی تعداد انگشت شماری بنام عوامل حیاتی وجود دارند که بدون توجه به آنها نه تنها سازمان در دستیابی به اهدافش ناکام می‌ماند بلکه باعث میرایی سازمان می‌شود. اما در صورت مدیریت راهبردی آن عوامل، شتاب سازمان را در دستیابی به وضعیت مطلوب و اهداف کلانش دوجندان می‌نماید که معمولاً به صورت عامل پیشران (فرصت، نقطه قوت، شایستگی کلیدی، شتاب دهنده) و یا یک گلوگاه (تهدید، نقطه ضعف، بخش عقب مانده سازمان) در سازمان بروز پیدا می‌کنند، که در صورت توجه مدیر به آنها، عامل برتری سازمان شده و باعث تغییر محسوس از وضعیت فعلی به وضعیت مطلوب خواهد شد.



## عوامل حیاتی موفقیت<sup>۱</sup>

قبل از بکارگیری عوامل حیاتی موفقیت که در ادبیات علم مدیریت به (CSF) ها معروف هستند، باید آنها را شناسایی کرد. معمولاً هر سازمانی از دو نوع محیط برخوردار است. محیط داخلی و محیط خارجی. بنابراین باید عوامل حیاتی موفقیت درون سازمانی ( محیط داخل سازمان) و عوامل حیاتی موفقیت برون سازمانی ( محیط خارجی سازمان) را شناسایی کنیم.

### شناسایی CSF های داخلی

CSF های داخلی عواملی هستند که چه آنها را شناسایی کرده و از آنها استفاده کنید، چه آنها را نادیده بگیرید، همیشه در سازمان وجود دارند و می توانند موجبات موفقیت سازمان را فراهم کنند و دستیابی به اهداف استراتژیک سازمان را تسهیل نمایند. روش های مختلفی برای شناسایی عوامل حیاتی موفقیت وجود دارد اما یک روش ساده برای شناسایی CSF های داخلی وجود دارد که ۹۰ درصد احتیاجات شما را در شناسایی عوامل حیاتی موفقیت درون سازمانی مرتفع می کند. پس از تهیه یک برنامه راهبردی و تعیین اهداف خرد و کلان به روش زیر عمل کنید:

**مرحله اول:** در یک جلسه با حضور اعضای چند تیم تخصصی اهداف خرد و نشان گاه ها را روی یک تخته وایت برد ترسیم کنید.

**مرحله دوم:** از اعضا بخواهید عوامل حیاتی موفقیت احتمالی و مرتبط را حدس بزنند. یک توفان فکری راه بیندازید و همه آنها را بنویسید.

**مرحله سوم:** در این مرحله هر عامل شناسایی شده را با این سوال محک بزنید «آیا این عامل برای اجرای موفقیت آمیز اهداف حیاتی است؟» اگر جواب «بلی» بود یک CSF شناسایی کرده‌اید. (هاول، ۱۹۹۸: ۳۱ - ۴۵)

## شناسایی CSF های خارجی

همه سازمانها تحت تاثیر عوامل خارجی قرار دارند. این عوامل منشاء های متفاوتی دارند. عوامل خارجی از اختیار مدیر خارج هستند، برای مثال قوانین و مالیات های ملی، ایالتی، محلی یا اخلاق اجتماعی کار و حتی ویژگی های جمعیت شناختی. CSF های خارجی می توانند تاثیر مثبت یا منفی بر سازمان داشته باشند، اما چنانچه اگر تاثیرات منفی آنها پیش بینی شده و آمادگی لازم برای مواجهه با آنها کسب شده باشد، می توان از تاثیرات منفی آنها را کاهش داد CSF های خارجی از طریق تحلیل محیطی<sup>۱</sup> قابل شناسایی هستند (هاول، ۱۹۹۸: ۲۳) تحلیل محیطی همانطور که از نامش پیداست بررسی دقیق عوامل بالقوه تاثیر گذار بر کسب کار و شناسایی CSF های محرک برنامه استراتژیک است. با وجود اینکه یک بخش خاص یا دپارتمان سازمان می تواند تحلیل محیطی را انجام دهد، بهتر است یک تیم چند تخصصه از دپارتمان های مهم کسب و کار تشکیل شود و اعضای آن از بخش های مختلف سازمان انتخاب شوند. اهمیت کار در آن است که CSF های خارجی تاثیر قابل توجهی در برنامه راهبردی دارند و برنامه استراتژیک نیز بازتابی از کل سازمان است. (هاول، ۱۹۹۸: ۲۳)

## منابع شناسایی عوامل حیاتی موفقیت (CSF های داخلی و CSF های خارجی)

### ۱- عوامل موفقیت شناسایی شده از منابع دینی و فرمایشات فرمانده معظم کل قوا (مدظله العالی):

در ادامه روند پژوهش جهت استفاده از دریای بی کران معارف الهی که توسط بزرگان دینی در اختیار مآقرار گرفته، به تفکر عمیق در منابع دینی و فرمایشات و تدابیر فرماندهی کل قوا حضرت امام خامنه‌ای پرداخته شده که به شرح ذیل ارایه می گردد.

## الف ( قرآن و نهج البلاغه:

با بررسی کلام خداوند متعال در آیات قرآن کریم و هم‌چنین تدابیر و توصیه‌های حضرت امیر مؤمنان در نهج البلاغه که گنجینه‌ای عظیم در حوزه‌ی مدیریتی محسوب می‌شود، تحلیل و دسته‌بندی صورت گرفت و کدهای زیر به دست آمد

### جدول (۱) فیش برداری از منابع دینی

الف- روش و بینش فرماندهی		
کد	منبع	شرح
۰۷	نهج البلاغه / نامه ۵۳	یاری دین خدا
۰۱۲	نهج البلاغه / حکمت ۳۹۰	برنامه‌ریزی هدفمند و سازماندهی امکانات
۰۱۳	نهج البلاغه / نامه ۵۳	ارزیابی و ارزشیابی
۰۱۴	نهج البلاغه / خطبه ۱۶ و ۱۵	قانون‌گرایی در عین حق‌مداری
۰۱۵	نهج البلاغه / نامه ۴۶	مدارا همراه با قاطعیت
۰۱۶	نساء / ۱۶۵ و نهج البلاغه / نامه ۵۳	تشویق و تنبیه
ب- صفات بارز مدیر و فرمانده		
۰۱۹	نهج البلاغه / نامه ۵۳ و نساء / ۵۸	امانت‌داری، از مظاهر امانت‌داری، امانات خلقیات و نحوه زندگی افراد است که به نحوی بعضی از آن مطلع می‌گردند 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.
۰۲۰	نهج البلاغه / نامه ۵۳ مائده / ۸	عدالت، بر مدیران در همه سطوح فرض است که در اموری که مربوط به حوزه مدیریت آنان می‌شود، عدالت را به اجرا درآورند و تا دستیابی به نتیجه مطلوب از آن مواظبت نمایند
۰۲۱	فتح / ۲۹ و نهج البلاغه / نامه ۳۸	ارکان تصمیم‌گیری قاطعانه در حوزه فعالیت مدیر، از بخش‌هایی همچون عزل و نصب‌ها، کسب درآمدها و صرف هزینه‌ها، تهیه امکانات و ملزومات، کنترل، نظارت و اموری از این 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 می‌نمایند.

<p>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 غیر عمدی است و برای یک بار اتفاق می‌افتد و آسیب‌های مختصری از خود به جای می‌گذارند و اهداف اصلی سازمان را تهدید نمی‌کنند، امری پسندیده و ممدوح است.</p>	<p>توبه / ۶۱ و نهج البلاغه / نامه ۵۳</p>	<p>۲۲.</p>
<p>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 تصمیم‌گیری‌هایی که در هر سازمان اتخاذ می‌گردد، در سطوح مختلف مدیریتی گروه‌های مشورتی و یا افراد مشاور به استخدام درمی‌آیند تا در مواقع لزوم نظرهای خود را با اذله قابل دفاع به مدیران ارائه دهند.</p>	<p>شوری / ۳۷ و ۳۸ نهج البلاغه / نامه ۵۳</p>	<p>۲۳.</p>
<p><b>ج- اصول مدیریتی</b></p>		
<p>دلجویی از مدیران عزل شده و به کارگیری صحیح مدیران</p>	<p>نهج البلاغه / نامه ۴۲</p>	<p>۲۶.</p>
<p>اصل نظم‌گرایی و صیانت و حفظ نزدیکان مدیر و فرمانده</p>	<p>نهج البلاغه / نامه ۵۳</p>	<p>۲۷.</p>
<p>تشویق مدیران</p>	<p>نهج البلاغه / نامه ۱۳</p>	<p>۲۸.</p>
<p><b>د- کنترل و نظارت</b></p>		
<p>وظیفه مدیریت مراقبت دائم از این امر است که برنامه‌ها به خوبی در حال اجرا باشند. سازمان رو به راه و کارها به گونه‌ای موثر جریان داشته باشد. هر برنامه‌ای بدون کنترل، محکوم به شکست است. همچنین کنترل کردن کارکنان بدون داشتن برنامه و هدف موجب نارضایتی و صرف هزینه می‌باشد. امام علی (ع) اصل بازرسی و نظارت را به عنوان یک روش الزامی در محیط کار لازم می‌داند.</p>	<p>انفال / ۲۴ و نهج البلاغه / نامه ۵۳</p>	

**ب) رهنمودهای فرماندهی معظم کل قوا:**

می‌دانیم رهنمودهای مقام معظم رهبری حضرت امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی) برآمده از معارف دینی و در حقیقت تبیین این مفاهیم در فضای امروزی جامعه بوده و منبعی بسیار مهم و الهام‌بخش در زمینه‌ی عوامل حیاتی موفقیت ناجا محسوب می‌شود که درسه بخش به شرح ذیل آورده می‌شود:

## ۱- مدیریت امنیت

ایجاد امنیت، استقرار این امنیت، عمومیت بخشیدن به این امنیت، کار نیروی انتظامی است. از وظایف جمهوری اسلامی این است که در جامعه امنیت ایجاد کند. امنیت اخلاقی، امنیت اجتماعی جزو وظایف ما است؛ جزو وظایف جمهوری اسلامی است؛ نمی‌توانیم اینها را رها کنیم. یک مسئله مهم [دیگری] که وجود دارد - که بنده بارها تکرار کرده‌ام - مسئله 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. (بیانات مقام معظم رهبری (مدظله العالی) در دیدار با فرماندهان نیروی انتظامی ۱۳۹۴/۰۲/۰۶)

این همیشه باید آویزه‌ی گوش مسئولان نیروهای مسلح باشد: حفظ امنیت کشور، حفظ امنیت مرزها، حفظ امنیت عمومی زندگی مردم، چیزهایی است که به عهده‌ی مسئولانی است که در این زمینه فعالیت کنند. (بیانات معظم له در جمع کارکنان و فرماندهان ارتش جمهوری اسلامی ایران ۱۳۹۴/۰۱/۳۰)

## ۲- مسائل نیروی انتظامی

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. (بیانات معظم له در انتصاب سردار اشتری به عنوان فرمانده نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران ۱۳۹۳/۱۲/۱۸). «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. (بیانات ایشان در دانشگاه علوم انتظامی ۱۳۹۰/۰۶/۲۹). 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. 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 مماستند؛ خدای نکرده هرگونه تخلفی، اشکالی، ایرادی، کج رفتاری، بدعملی فوراً بین مردم منعکس می‌شود؛ بیش از سایر دستگاه‌ها... وقتی منعکس شد، آن وقت 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. 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 و ضروری است که: «داخل کلانتری‌ها، در خیابان، در جاده، در همه‌جای دیگر واقعاً توجه بشود به این معنا که سلامت نیروی انتظامی و عناصر نیرو حفظ بشود. اگر چنانچه با این نگاه به جایگاه و وظایف خطیر این مجموعه نگاه شود و اقدامات لازم در جهت نیل به مقصود به شکل صحیح و دقیق انجام پذیرد: حقیقتاً نیروی انتظامی میتواند به جمهوری اسلامی آبرو بدهد. (بیانات در دیدار فرماندهان نیروی انتظامی ۱۳۹۴/۰۲/۰۶). یکی از مهم‌ترین ارکان امنیت کشور، نیروی انتظامی است، البته این رکن عظیم امنیت را نیروهای انسانی که اغلب آنها کارآمد، شریف و زحمتکش هستند تشکیل داده‌اند و باید دائماً عزم، ایمان، انگیزه و روحیه‌ی این نیروها تقویت شود (بیانات فرمانده معظم کل قوا در دیدار با فرماندهان نیروی انتظامی ۱۳۹۵/۷/۱۳).

### ۳- برقراری آسایش و آرامش اخلاقی

امنیت اخلاقی در جامعه به معنای آن است که مردم دغدغه‌ای در خصوص احتمال انحراف اخلاقی فرزندان خود در جامعه نداشته باشند (بیانات مقام معظم رهبری در دیدار با وزیر کشور و جمعی از فرماندهان نیروی انتظامی ۱۳۹۰/۴/۲). در این

برنامه‌های امنیت روانی و اخلاقی و اجتماعی که در این مدت نیروی انتظامی در مواجهه‌ی با اشرار و بقیه‌ی اخلاص گران 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 (بیانات در جمع دانش آموختگان دانشگاه علوم انتظامی ۱۳۸۶/۸/۱۶). ایجاد امنیت فردی، اجتماعی، اخلاقی، روحی و روانی در جامعه (دیدار فرماندهان و مدیران ناجا با مقام معظم رهبری ۹۴/۲/۶). برنامه‌ریزی مستمر، ابتکار عمل لازم در برقراری امنیت و آرامش اخلاقی و اجتماعی (ابلاغیه شماره ۵۰/۲/۹۴۸۶۲/ف/ک تاریخ ۹۳/۱۲/۲۳ دفتر فرماندهی معظم کل قوا)

## ۲- شناسایی (CSF ها) عوامل موفقیت درون سازمانی و برون سازمانی از ادبیات مدیریتی:

در این پژوهش با بررسی منابع موجود مدیریتی برای شناسایی عوامل حیاتی موفقیت، در دو سطح عوامل درون‌سازمانی و برون‌سازمانی استفاده شده است. حوزه‌های کلیدی هر سازمانی شامل فعالیت‌ها و بخش‌های کلیدی هستند که در مأموریت‌های اصلی هر سازمان نقش به‌سزایی دارند؛ این موضوع نشان‌دهنده‌ی اهمیت بررسی این حوزه‌ها به منظور یافتن عوامل حیاتی موفقیت سازمان است. در نهایت پس از بررسی ادبیات مدیریتی مرتبط با عوامل حیاتی موفقیت و تحلیل حوزه‌های مهم سازمانی، ۴۱ عامل موفقیت شناسایی شد که در ادامه و با در نظر گرفتن منابع چهارگانه‌ای که تشریح می‌گردد به ۶۱ مؤلفه افزایش یافت.

## ۳- عوامل موفقیت (CSF ها) شناسایی شده از ترازایی سازمان‌های پلیس در سراسر جهان:

- 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.

- کشورهای کاملاً دموکراتیک بهترین امتیازات را در شاخص دارند. در کشورهای منطقه علاوه بر امارات که در رتبه ۲۹ قرار دارد کشورهای اردن، کویت و بحرین نیز میان ۵۰ کشور نخست شاخص قرار دارند (گزارش موسسه بین-المللی علوم پلیسی، ۲۰۱۷).

- 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.

#### ۴- عوامل موفقیت (CSF ها) شناسایی شده از مصاحبه با نخبگان:

برای غنابخشی به ادبیات تحقیق در این پژوهش طی سه مرحله از نظرهای نخبگان استفاده شد. در مرحله اول جلسه هم‌اندیشی نخبگان در مرکز مطالعات راهبردی ناجا 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 برخی معاونت‌های ناجا، اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های تهران، نمایندگان استانداری، فرمانداری، مجلس شورای اسلامی به روش گلوله برفی صورت گرفت که در نهایت تا اشباع مصاحبه‌ها ادامه یافت در نهایت در مرحله سوم مجدداً جلسه هم‌اندیشی در مرکز مطالعات راهبردی ناجا برگزار و طی آن پرسشنامه تدوین و برای سنجش الگوی مفهومی به تأیید نخبگان رسید.

#### چارچوب نظری تحقیق:

در مورد عوامل درون‌سازمانی، به دلیل نیازمحور بودن و جامعه محور بودن سازمان ناجا، مدل نهادی هفت اس مک‌کنزی<sup>۱</sup> مبنای کار قرار گرفت. این مدل با اصلاحاتی به عنوان چارچوب نظری عوامل درون‌سازمانی این پژوهش قرار گرفت. مدل هفت اس



مک کنزی 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<sup>۱</sup> 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 تدوین گردید.

### روش تحقیق:

روش تحقیق حاضر آمیخته بوده و از دو بخش کمی و کیفی تشکیل شده است. در بخش کیفی با مطالعه اسناد، مصاحبه با نخبگان درون سازمانی و برون سازمانی به عوامل حیاتی موفقیت دست یافته و از طریق کمی نسبت به سنجش آن در جامعه هدف اقدام گردیده است. در تحقیق حاضر دو جامعه آماری مدنظر بوده است. 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، از درون و برون

سازمان شناسایی و مصاحبه بصورت گلوله برفی انجام و در نفر هفدهم، مصاحبه به حد اشباع رسید.

روش‌های گردآوری اطلاعات در این تحقیق اسنادی، نخبگان و استفاده از پرسشنامه نیمه ساختار یافته 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 بی عیب و نقص و قابل تحلیل جمع آوری شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها نیز به کمک آخرین نسخه نرم‌افزار SPSS 18 انجام شده است. در این تحقیق به منظور بررسی روایی پرسشنامه از روش روایی محتوای که از گروه روش‌های تعیین روایی منطقی بوده، استفاده شده است. بدین منظور کمیت و کیفیت سؤالات پرسشنامه از نظر خبرگان مورد بررسی قرار گرفت.

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

در این پژوهش جهت برآورد پایایی، از روش آلفای کرونباخ در نرم افزار SPSS استفاده گردید که در نهایت مقدار ۰,۸۱۵۶ برای سؤالات پرسشنامه به صورت میانگین به دست آمد که نشان از پایایی بالای پرسشنامه دارد. ضمن استفاده از نسخه SPSS 18 برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، از نرم افزار تحلیل عاملی smart PLS نیز برای طراحی الگوی راهبردی استفاده گردید.

### یافته های پژوهش:

بنیان‌های نظری پژوهش حاضر برای شناسایی عوامل حیاتی موفقیت در حوزه عوامل درون‌سازمانی (محیط داخلی سازمان) بر اساس الگوی اصلاح شده مدل هفت اس (7S) مک کنزی و در حوزه‌ی شناسایی عوامل حیاتی برون‌سازمانی (محیط خارجی سازمان)

تلفیقی از سه نظریه: ۱. مدل ماندل برای مدیریت تهدیدات امنیتی، ۲. مدل PESTEL در تحلیل محیط خارجی سازمان ۳. تقسیم‌بندی روکارت از منابع عوامل حیاتی موفقیت است که در نهایت مجموع عوامل حیاتی موفقیت ناجا با رویکرد دستیابی به اهداف سند چشم‌انداز ۱۴۰۴ ناجا در قالب ۱۶ بعد، ۶۱ مؤلفه و ۲۳۱ شاخص به دست آمد.

بررسی جمعیت شناختی جامعه آماری (۴۵ نفر) نشان می‌دهد ۱۰۰ درصد نمونه آماری مرد بوده و میانگین سن آنها ۴۵ سال می‌باشد. سنوات خدمتی ۴۵ درصد نمونه آماری بالای ۳۰ سال خدمت بودند. تحصیلات نمونه آماری، ۳۹ نفر دکترا و فقط ۶ نفر فوق لیسانس بوده و رشته‌ی تحصیلی تعداد ۲۰ نفر از آنها مدیریت راهبردی و مابقی در رشته‌های مدیریت امنیت، مدیریت دفاعی و مدیریت دولتی و علوم سیاسی و حقوقی بودند. از ۴۵ نفر نمونه‌ی آماری ۳۰ نفر در ناجا مشغول بودند و ۱۵ نفر برون سازمانی آشنا به ماموریت‌های سازمان ناجا بودند و ۶۰ درصد نمونه آماری بیش از ۱۵ سال تجربه مدیریتی داشتند و ۳۵ از آنها افسر ارشد (سرهنگ و سردار) و تعداد ۱۰ نفر غیر نظامی بودند.

در مطالعه‌ی استادی و مصاحبه با نخبگان نسبت به جمع‌آوری کلی عوامل موفقیت در قالب ۱۶ بعد (۸ بعد درون سازمانی و ۸ بعد برون سازمانی)، ۶۱ مؤلفه (۴۵ مؤلفه درون سازمانی و ۱۶ مؤلفه برون سازمانی) و ۲۳۱ شاخص (۱۷۵ شاخص درون سازمانی و ۵۶ شاخص برون سازمانی) اقدام نمودیم. سپس، ابعاد مؤلفه‌ها و شاخص‌های عوامل موفقیت درون سازمانی و برون سازمانی را بر اساس میزان اهمیت (امتیاز میانگین، واریانس و انحراف معیار) تجزیه و تحلیل و اولویت‌بندی 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 مولفه و ۶۹ شاخص عوامل موفقیت درون سازمانی مورد تأیید قرار نگرفته و حذف شدند).

**در عوامل درون سازمانی:** در بعد ساختار سازمانی بالاترین میانگین ضریب اهمیت مربوط به مؤلفه ارگانیک بودن ساختار بامیانگین (۳/۰۵) در بعد سبک مدیریت، بالاترین ضریب اهمیت مربوط به مؤلفه مدیریت مشارکتی با میانگین (۳/۱۱) در بعد راهبردها مؤلفه راهبرد تعامل گرایی با میانگین (۳/۷۶) و در بعد نیروی انسانی، بالاترین میانگین ضریب اهمیت مربوط به رضایت مندی کارکنان با (۳/۶۸) و در بعد سیستم‌ها، مؤلفه توسعه سیستم‌ها با ضریب اهمیت (۳/۸۲) و در بعد منابع مادی بالاترین میانگین ضریب اهمیت مربوط به مؤلفه مدیریت هدفمند هزینه‌ها با ضریب (۳/۳۲) و در بعد فرهنگ و ارزشهای سازمانی، مؤلفه خدمت به مردم با ضریب اهمیت (۳/۰۰) و در بعد مأموریت‌های سازمانی مؤلفه مأموریت‌های اطلاعاتی با ضریب (۲/۹۱) می‌باشد.

پس از بررسی عوامل درون‌سازمانی، از آن‌جا که فشارهای محیطی و عوامل برون‌سازمانی نقش غیرقابل انکاری در موفقیت سازمانها به ویژه نیروی انتظامی دارند، لذا این تحقیق بر خلاف برخی تحقیقات مرتبط با عوامل حیاتی موفقیت به خصوص در سازمان‌های تجاری که عوامل موفقیت برون سازمانی را نادیده می‌انگارند، این تحقیق به احصاء عوامل برون سازمانی نیز پرداخته است. لذا ابعاد مولفه‌ها و شاخص‌های عوامل موفقیت برون سازمانی را بر اساس میزان اهمیت (امتیاز میانگین، واریانس و انحراف معیار) تجزیه و تحلیل و اولویت‌بندی نمودیم که در نتیجه آن در حوزه عوامل برون سازمانی ۸ بعد، ۱۳ مؤلفه و ۴۱ شاخص توسط جامعه پاسخ‌گویان به عنوان عوامل موفقیت برون سازمانی مورد تأیید قرار گرفتند (۳ مولفه و ۱۵ شاخص عوامل برون سازمانی مورد تأیید قرار نگرفته و حذف شدند).

**در عوامل برون سازمانی:** در بعد عوامل سیاسی بالاترین ضریب اهمیت مربوط به مؤلفه سیاست زدایی امنیت عمومی با ضریب (۲/۳۱) می باشد. در بعد عوامل اقتصادی بالاترین میانگین ضریب اهمیت مربوط به مؤلفه اهمیت اقتصادی با ضریب (۲/۵۶) و در بعد عوامل اجتماعی مؤلفه مشارکت مردمی با ضریب (۳/۱۵) بالاترین ضریب اهمیت را داشته و در بعد عوامل فرهنگی، مؤلفه فرهنگ سازی پلیس با ضریب (۲/۰۰) بالاترین میانگین ضریب اهمیت را داشته و در بعد عوامل فضای مجازی، مؤلفه مبارزه با جرایم سایبری با ضریب اهمیت (۲/۸۱) و در بعد عوامل زیست محیطی بالاترین ضریب اهمیت مربوط به مؤلفه مدیریت تبعات بحران ها با ضریب (۲/۰۱) و در بعد عوامل قانونی و حقوقی، مؤلفه تعامل با دستگاه قضایی، با ضریب (۲/۶۵) بیشترین اهمیت را داشته و در بعد عوامل دفاعی، امنیتی، مؤلفه تعامل با ارکان امنیت ساز با ضریب (۳/۲۴) بالاترین میانگین ضریب اهمیت را به خود اختصاص داده است. لذا بر اساس یافته های آماری با اهمیت ترین مولفه های عوامل درون سازمانی و برون سازمانی در جدول (۲) به شرح زیر ارائه می گردد. اعدادی که در ستون جدول تحت عنوان امتیاز میانگین ذکر شده، میزان ضریب اهمیت هر مولفه را نشان می دهند.

**جدول (۲) با اهمیت ترین مؤلفه های ابعاد ۱۶ گانه عوامل موفقیت درون سازمانی و برون**

سازمانی

انحراف معیار	امتیاز	مؤلفه	بعد
۰,۷۵۳	۳,۱۱	مشارکتی	سبک مدیریت
۰,۵۴۵	۳,۰۵	ارگانیک بودن	ساختار
۰,۶۷	۳,۷۶	تعامل گرایی	راهبردها
۰,۶۵	۲,۳۵	جامعه محوری	
۰,۶۴	۳,۶۸	رضایت مندی	نیروی انسانی
۰,۷۸	۳,۸۲	توسعه سیستم ها	سیستم ها
۰,۷۱	۳,۰۰	خدمت به مردم	فرهنگ و ارزش های سازمانی
۰,۶۳	۳,۳۲	مدیریت هدفمند هزینه ها	منابع مادی

۰,۶۵	۲,۹۱	اطلاعاتی	مأموریت‌ها
۰,۴۸	۲,۳۱	سیاست‌زدایی امنیت عمومی	عوامل سیاسی
۰,۴۵	۲,۵۶	امنیت اقتصادی	عوامل اقتصادی
۰,۴۹	۲,۰۰	فرهنگ‌سازی پلیسی	عوامل فرهنگی
۰,۴۷	۳,۱۵	مشارکت مردمی	عوامل اجتماعی
۰,۵۳	۲,۸۱	مبارزه با جرائم سایبری	فضای مجازی
۰,۳۷	۲,۰۱	مدیریت تبعات بحران‌ها	زیست محیطی
۰,۵۱	۲,۶۵	تعامل با دستگاه قضایی	قانونی و حقوقی
۰,۵۲	۳,۲۴	تعامل با ارکان امنیت‌ساز	دفاعی- امنیتی

ضمناً سطح معنی داری عوامل درون سازمانی و برون سازمانی مورد بررسی قرار گرفت که پارامترهای آزمون فریدمن به شرح جدول زیر یافت گردید.

تعداد پاسخگویان	۴۵	خی ۲	۱۵۷/۷۳۹	درجه آزادی	۶۴	سطح معنی داری	۰,۰۰۰
-----------------	----	------	---------	------------	----	---------------	-------

بر اساس میزان ضریب اهمیت، ابعاد و مؤلفه‌ها به شرح جدول ذیل اولویت بندی گردیدند. جدول (۳) جایگاه هر کدام از ۶۱ مؤلفه را نشان می‌دهد.

**جدول (۳) اولویت بندی مؤلفه‌های ۶۱ گانه عوامل موفقیت درون و برون سازمانی بر اساس میزان اهمیت و سطح معنی داری آزمون فریدمن**

رتبه	مؤلفه	بعد	امتیاز	انحراف معیار
۱	توسعه	سیستم‌ها	۳,۸۲	۰,۷۸
۲	تعامل‌گرایی	راهبردها	۳,۷۶	۰,۶۷
۳	فناوری	سیستم‌ها	۳,۷۶	۰,۶۸
۴	رضایت‌مندی	نیروی انسانی	۳,۶۸	۰,۶۴
۵	امنیت	سیستم‌ها	۳,۵۶	۰,۶۴
۶	مدیریت هدفمند هزینه‌ها	منابع مادی	۳,۳۲	۰,۶۳
۷	انطباق‌گرایی	راهبردها	۳,۲۶	۰,۵۹
۸	تعامل با ارکان امنیت‌ساز کشور	دفاعی- امنیتی	۳,۲۴	۰,۵۲

۰,۵۷	۳,۱۹	سیستم‌ها	نظارت و ارزیابی	۹
۰,۵۶	۳,۱۸	نیروی انسانی	بهره‌وری	۱۰
۰,۴۷	۳,۱۵	اجتماعی	مشارکت مردمی	۱۱
۰,۷۵۳	۳,۱۱	سبک مدیریت	مشارکتی	۱۲
۰,۵۴۵	۳,۰۵	ساختار	ارگانیک بودن	۱۳
۰,۵۱	۳,۰۰	نیروی انسانی	شایسته‌سالاری	۱۴
۰,۷۱	۳,۰۰	فرهنگ و ارزش‌های سازمانی	خدمت به مردم	۱۵
۰,۶۵	۲,۹۱	مأموریت‌ها	اطلاعاتی	۱۶
۰,۶۳۱	۲,۸۷	سبک مدیریت	جهادی	۱۷
۰,۶۲	۲,۸۷	منابع مادی	روزآمدی تجهیزات و امکانات	۱۸
۰,۵۳	۲,۸۱	فضای مجازی	مبارزه با جرائم سایبری	۱۹
۰,۶۹	۲,۷۶	فرهنگ و ارزش‌های سازمانی	تعهد سازمانی	۲۰
۰,۵۸	۲,۷۱	اجتماعی	کنترل آسیب‌های اجتماعی	۲۱
۰,۴۷	۲,۶۵	نیروی انسانی	آیین‌نامه انضباطی	۲۲
۰,۶۴	۲,۶۵	فرهنگ و ارزش‌های انسانی	خلافت و نوآوری	۲۳
۰,۴۲	۲,۶۷	اجتماعی	نیازسنجی اجتماعی	۲۴
۰,۵۱	۲,۶۵	قانونی حقوقی	تعامل با دستگاه قضایی	۲۵
۰,۴۵	۲,۵۶	اقتصادی	امنیت اقتصادی	۲۶
۰,۶۱	۲,۴۸	راهبردها	تدافعی	۲۷
۰,۶۶۱	۴۱,۲	سبک مدیریت	کاریزماتیک	۲۸
۰,۵۶	۲,۳۸	منابع مادی	تنوع بخشی منبع درآمدی (منبع آفرینی)	۲۹
۰,۵۹	۲,۳۷	مأموریت‌ها	ترافیکی	۳۰
۰,۶۵	۲,۳۵	راهبردهای عملیاتی	جامعه محوری	۳۱
۰,۵۶	۲,۳۴	مأموریت‌ها	خدماتی	۳۲
۰,۴۳	۲,۳۳	نیروی انسانی	مهارت‌آموزی	۳۳
۰,۴۸	۲,۳۱	سیاسی	سیاست‌زدایی امنیت عمومی	۳۴
۰,۴۶	۲,۲۲	قانونی حقوقی	تعامل با مجلس	۳۵
۰,۵۸	۲,۲۱	فرهنگ و ارزش‌ها	ارزش‌های انقلابی - اسلامی	۳۶

۰,۴۵	۲,۱۸	فضای مجازی	حضور کارآمد پلیس در فضای مجازی	۳۷
۰,۴۲۰	۲,۱۶	ساختار سازمانی	مکانیکی بودن	۳۸
۰,۵۲	۱۴,۲	سیاسی	روابط بین‌المللی	۳۹
۰,۳۸	۲,۱۲	اقتصادی	اعتبارات	۴۰
۰,۵۲	۲,۱۱	مأموریت‌ها	برون‌سپاری	۴۱
۰,۳۶۱	۲,۱۳	ساختار	مأموریت محوری	۴۲
۰,۴۹	۲,۰۷	سیستم‌ها	تعالی	۴۳
۰,۵۰	۲,۰۷	منابع مادی	کفایت تجهیزات و امکانات	۴۴
۰,۳۸	۲,۰۴	نیروی انسانی	جذب و استخدام	۴۵
۰,۳۴	۲,۰۳	راهبردهای عملیاتی	تهدید محوری	۴۶
۰,۳۶	۲,۰۱	راهبردهای عملیاتی	اطلاعات محوری	۴۷
۰,۳۷	۲,۰۱	زیست‌محیطی	مدیریت تبعات بحران‌ها	۴۸
۰,۴۹	۲,۰۱	مأموریت‌ها	پژوهش	۴۹
۰,۴۹	۲,۰۰	فرهنگی	فرهنگ سازی پلیس	۵۰
۰,۵۶	۲,۰۰	راهبردهای کلان	تهاجمی	۵۱
۰,۴۴	۱,۹۷	فرهنگ و ارزش‌های سازمانی	تحول خواهی	۵۲
۰,۴۴	۱,۹۴	فرهنگی	مدیریت آسیب‌های فرهنگی	۵۳
۰,۳۷	۱,۹۳	سیستم‌ها	جامعیت	۵۴
۰,۴۱	۱,۹۳	فرهنگ و ارزش‌های سازمانی	هم‌افزایی و کار گروهی	۵۵
۰,۴۲	۱,۸۱	فرهنگی	فعالیت رسانه ای پلیس	۵۶
۰,۲۸	۱,۷۱	راهبردهای عملیاتی	مسئله محوری	۵۷
۰,۴۸	۱,۶۶	مأموریت‌ها	عملیاتی	۵۸
۰,۱۹۵	۱,۵۱	سبک مدیریت	اقتضایی	۵۹
۰,۴	۱,۵	نیروی انسانی	حفظ سرمایه انسانی	۶۰
۰,۷۶۱	۱,۳۳	سبک مدیریت	وظیفه‌گرا	۶۱

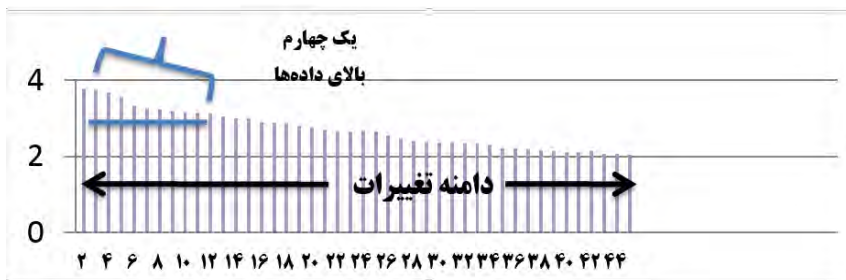


همان‌طور که ملاحظه می‌شود کمترین میانگین امتیاز کسب شده مربوط به مؤلفه مدیریت وظیفه‌گرایی (در بعد سبک مدیریت) با میانگین ۱,۳۳ و بیشترین میانگین امتیاز مربوط به مؤلفه‌ی توسعه سیستم‌ها (در بعد سیستم‌ها) با میانگین ۳,۸۲، دامنه تغییرات داده‌ها ۲,۴۹ و میانگین کلی مؤلفه‌ها ۲,۵۰ می‌باشد.

### بحث و نتیجه گیری:

ابعاد مؤلفه‌ها و شاخص‌های عوامل موفقیت درون سازمانی و برون سازمانی را بر اساس میزان اهمیت (امتیاز میانگین، واریانس و انحراف معیار) و سطح معنی‌داری از مون فریدمن، تجزیه و تحلیل و اولویت‌بندی 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 تک‌تک 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 ۲,۰۴ و بیشترین امتیاز مربوط به مؤلفه‌ی 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 اولویت‌بندی امتیاز میانگین و انحراف معیار شاخص‌ها و مؤلفه‌ها، یک چهارم بالای داده‌ها (امتیاز بالاتر از ۳) به عنوان عوامل کلیدی موفقیت درون سازمانی شناسایی می‌شوند که نمودار و جدول آن به شرح ذیل می‌باشد:

نمودار (۱) نحوه انتخاب عوامل کلیدی موفقیت



جدول (۴) عوامل کلیدی موفقیت درون سازمانی ناجا

رتبه	بعد	مؤلفه	امتیاز	انحراف معیار
۱	سیستم‌ها	توسعه	۳,۸۲	۰,۷۸
۲	راهبردها	تعامل‌گرایی	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	انطباق‌گرایی	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 این مرحله بایستی عوامل حیاتی موفقیت درون سازمانی را از بین جدول عوامل کلیدی موفقیت درون سازمانی انتخاب نماییم. چرا که عوامل حیاتی موفقیت زیرمجموعه عوامل کلیدی هستند. لذا براساس اولویت‌بندی میزان اهمیت شاخص‌ها و مؤلفه‌ها بر اساس امتیاز میانگین و انحراف معیار، یک سوم بالای داده‌ها (مؤلفه‌های

که امتیاز آنها بزرگتر از ۳,۵) بود، به عنوان عوامل حیاتی موفقیت درون سازمانی احصاء شدند، که جدول آن به شرح ذیل می باشد.

**جدول (۵) عوامل حیاتی موفقیت درون سازمانی (csf های داخلی) 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

لذا نتیجه می گیریم از بین ۸ بعد عوامل کلیدی درون سازمانی فقط ۳ بعد آن شامل ابعاد: ۱. سیستم‌ها ۲. راهبردها ۳. نیروی انسانی و از میان ۱۱ مؤلفه کلیدی تنها ۵ مؤلفه شامل: ۱. توسعه سیستم ۲. راهبرد تعامل گرایی ۳. فناوری سیستم‌ها ۴. رضایت مندی نیروی انسانی ۵. امنیت سیستم‌ها (امتیاز میانگین بزرگتر از ۳,۵) به عنوان عوامل حیاتی موفقیت درون سازمانی شناخته می شوند.

#### **بعد سیستم‌ها:**

**توسعه سیستم‌ها:** مؤلفه‌ی توسعه سیستم‌ها دارای ۶ شاخص می باشد که در میان آن‌ها «توسعه سیستم مدیریت خدمت گیرندگان» بالاترین اولویت را داراست. در سازمانی مانند ناجا نحوه‌ی توزیع اطلاعات در کلیه سطوح سازمانی مانند برقراری ارتباط میان مرکز پیام و نیروهای عملیاتی یا ارتباط اتوماسیونی نیروها یا سامانه‌های ثبت تخلفات و.... اهمیت کلیدی دارد، توسعه‌ی سیستم‌ها می تواند شریان اصلی سازمان محسوب شده و نقش چشم گیری در کسب موفقیت در افق چشم‌انداز ۱۴۰۴ ایفا نماید.

**فناوری سیستم‌ها:** مؤلفه‌ی فناوری سیستم‌ها دارای ۴ شاخص می باشد که از میان آن‌ها «آینده‌نگری در تجهیز سازمان به فناوری‌های نوین» بالاترین اولویت را دارد. بدیهی است استفاده از فناوری‌های روز در مأموریت‌ها و تجهیز سازمان به فناوری‌های

هوشمند جهت روزآمدی سازمان و تطبیق آن با نیازهای روز در محیط فعلی جامعه که تهدیدات امنیتی و انتظامی با سرعت بسیار زیادی در حال تکثیر و متنوع شدن می‌باشند آمادگی سازمان را برای مواجهه با تهدیدات آینده حفظ خواهد کرد و این مهم نقشی بی‌بدیل در موفقیت سازمان ناجا دارد.

**امنیت سیستم‌ها:** اطلاعات موجود در سازمانی چون پلیس به‌عنوان ارزشمندترین منبع سازمانی باید حفظ و حراست گردد و این حفاظت در صورت مطلوب بودن می‌تواند به‌عنوان پیشران یا شایستگی کلیدی برای دستیابی به موفقیت شمرده شود.

#### **بعد راهبردها:**

**راهبرد تعامل گرایی:** مؤلفه تعامل‌گرایی دارای ۳ شاخص می‌باشد که از میان آن‌ها «ایجاد ارتباط دوسویه بین درون و برون سازمان» بالاترین اولویت را داراست. پرهیز از تنش‌زایی در ارتباطات برون‌سازمانی و تبدیل بحران‌ها و تنش‌ها به فرصت‌ها در روابط با نهادها به‌ویژه نهادها و سازمان‌هایی که در محیط امنیتی کشور در کنار ناجا مسئولیت‌هایی بر عهده دارند عامل بسیار مهمی در عرصه موفقیت نیروی انتظامی در مأموریت‌های محوله به شمار می‌رود و نقشی حیاتی در آینده سازمان دارد.

#### **بعد نیروی انسانی:**

مؤلفه رضایتمندی کارکنان دارای ۴ شاخص بوده که شاخص «عدالت شغلی در سازمان» دارای بالاترین اولویت می‌باشد. سازمان موفق رضایتمندی کارکنان را از طریق خرسندسازی آنان، برقراری عدالت شغلی میان کارکنان، تشویق و تنبیه عادلانه و جبران خدمات آنان را متناسب با فعالیت‌های صورت گرفته ارتقا می‌بخشد. عوامل حیاتی برون‌سازمانی نیز به همین روش با توجه به امتیازات میانگین به شرح جدول زیر استخراج گردید. اعداد داخل پرانتز در ستون آخر جدول، نشان دهنده میزان ضریب اهمیت هر شاخص است.

جدول (۶) عوامل حیاتی موفقیت برون‌سازمانی ناجا

شخص	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)		

نتیجه‌گیری نهایی و الگوی مدیریت راهبردی عوامل حیاتی موفقیت ناجا تا افق ده سال آینده:

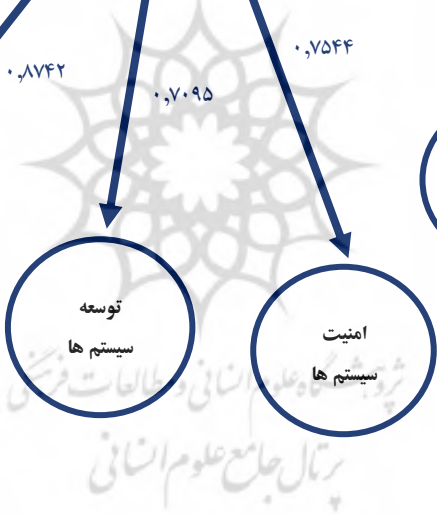
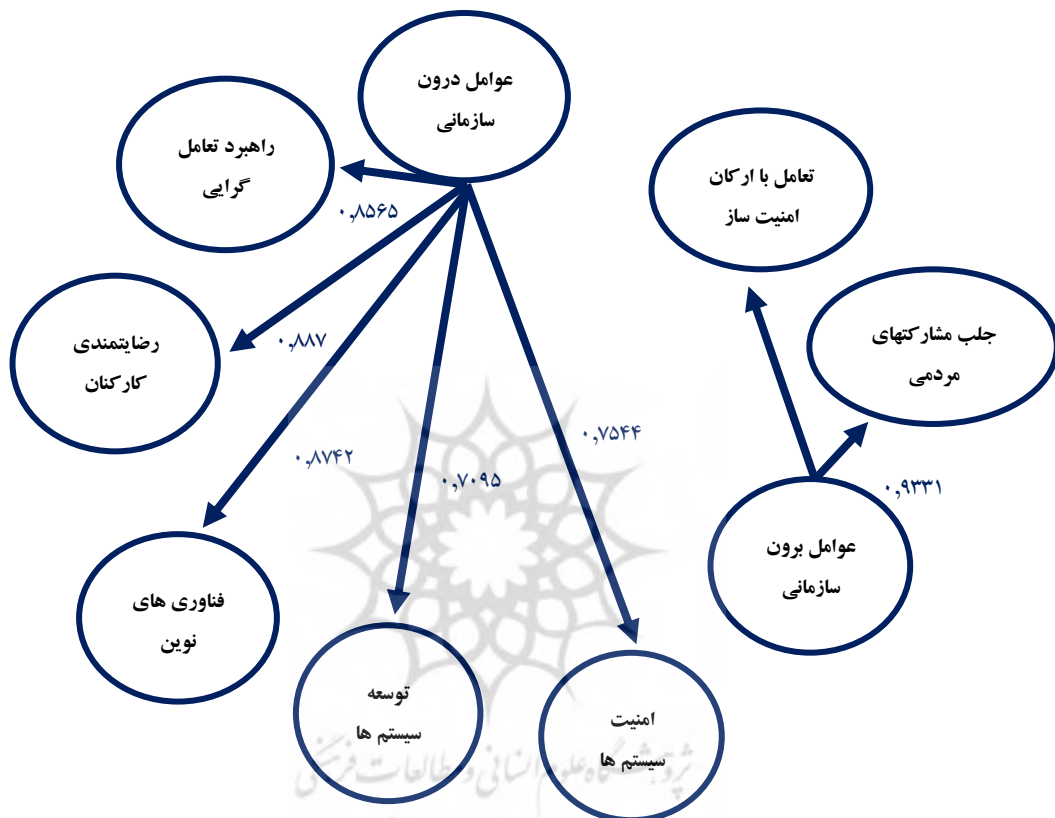
\* الگوی مدیریت راهبردی دیوید مینای طراحی الگوی مدیریت راهبردی این تحقیق قرار می‌گیرد. اما به منظور پاسخ علمی به سوال چهارم تحقیق که طراحی الگوی مدیریت راهبردی می‌باشد، بایستی روابط متغیرها، میزان تاثیر و تقدم و تاخر عوامل حیاتی موفقیت شناسایی شده را بررسی و مشخص نمود. لذا بایستی تحلیل عاملی صورت بگیرد. تحلیل عاملی تاییدی و مدل‌های معادلات ساختاری هنگامی که تعداد نمونه کمتر از ۲۰۰ نفر است، نمی‌توان از نرم افزار لیزرل و آموس استفاده نمود. برای این تحلیل‌ها در چنین شرایطی استفاده از نرم افزار PLS smart می‌تواند نتایج دقیق‌تری بدهد. هدف این تحلیل، برازش مدل مفهومی ارائه شده می‌باشد. برای این منظور از نرم افزار R-3.3.2 بهره برده شد. ابتدا معیارهای ارزیابی (۱- ارزیابی پایایی ۲- ارزیابی روایی ۳- ارزیابی مدل ساختاری ۴- شاخص‌های کیفیت ۵- معیار نیکویی برازش) مدل مفهومی بررسی و سپس برآورد ضرایب پارامترها احصا گردید.

\* داده‌های حاصله از نرم‌افزار spss مجدداً توسط نرم‌افزار pls smart مورد آزمون قرار گرفت و روایی، پایایی و شاخص‌های کیفیت متوسط افزونگی و متوسط اشتراک و نتایج حاصله برای بار دوم مورد تایید قرار گرفت. معیار اساسی برای ارزیابی متغیرهای یک‌الگو، ضریب تعیین است که با استفاده از آزمون بار عرضی همه مولفه‌های عوامل درون‌سازمانی و برون‌سازمانی مورد ارزیابی قرار گرفتند و مشخص گردید ۵ مولفه از عوامل درون‌سازمانی و ۲ مولفه از عوامل برون‌سازمانی از عوامل حیاتی موفقیت بشمار می‌روند و ضریب تعیین هر ۷ مولفه درون و برون‌سازمانی بیش از ۷۰ درصد می‌باشد.

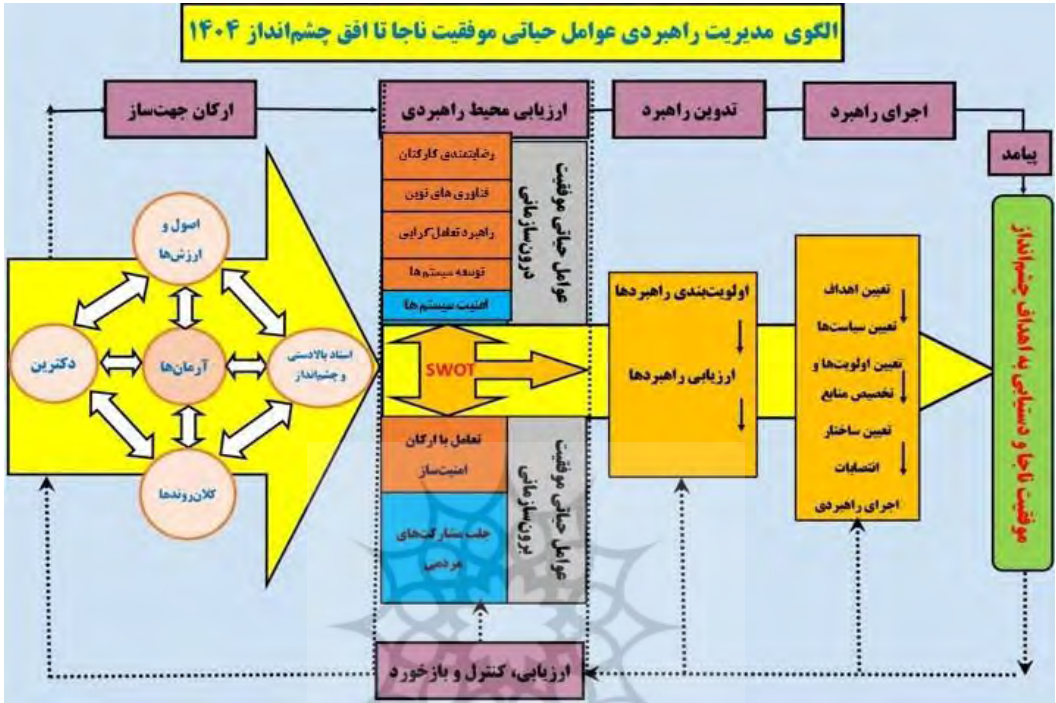
\* ضریب تاثیر گذاری مولفه‌های عوامل درون‌سازمانی بر موفقیت ناجا به ترتیب اولویت تاثیر ۱- رضایتمندی (۸۹ درصد)؛ ۲- فناوری (۸۷ درصد)؛ ۳- راهبرد تعامل‌گرایی (۸۶ درصد)؛ ۴- توسعه سیستم‌ها (۷۵ درصد) و امنیت سیستم‌ها (۷۱ درصد) می‌باشد. همچنین ضریب تاثیر گذاری مولفه‌های برون‌سازمانی بر موفقیت ناجا به ترتیب اولویت تاثیر ۱- تعامل با ارکان امنیت ساز (۹۴ درصد)؛ ۲- جلب مشارکت‌های مردمی (۹۳ درصد) می‌باشد. همانطور که ملاحظه می‌شود مجموعاً هفت مولفه (۵ مولفه از عوامل درون‌سازمانی) و ۲ مولفه از عوامل برون‌سازمانی اثر مثبت و معنی‌داری (با p-value کمتر از ۵ درصد) بر موفقیت سازمان ناجا دارند.

بنابراین با توجه به نتیجه کلی تجزیه و تحلیل نرم‌افزار ضریب تحلیل عاملی pls smart (نمودار ۲) و آزمون بار عرضی مولفه‌ها، و آزمون ضرایب تاثیر گذاری مولفه‌ها و در نظر گرفتن، میزان اهمیت، میزان تاثیر و تقدم و تاخر عوامل حیاتی موفقیت درون‌سازمانی و برون‌سازمانی، الگوی مدیریت راهبردی عوامل حیاتی موفقیت ناجا تا پایان سند چشم‌انداز ناجا به صورت زیر طراحی می‌گردد.

نمودار (۲) نمودار کلی ضریب تحلیل عاملی مولف های عوامل حیاتی درون سازمانی و برون سازمانی بر موفقیت ناجا



تصویر (۲) الگوی مدیریت راهبردی عوامل حیاتی موفقیت ناجا تا افق چشم انداز ۱۴۰۴



### پیشنهادها:

در صورت صلاحدید، الگوی مدیریتی حاصل از این پژوهش مورد پذیرش و مبنای عمل فرماندهی نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران قرار گیرد... با عنایت به اینکه زمان زیادی تا سال ۱۴۰۴ باقی نمانده، به قید فوریت نسبت به **تشکیل کارگروه ویژه راهبردی 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 شش کمیته با موضوعات ذیل اقدام گردد:

۱ - تشکیل کمیته راهبردی منابع انسانی ناجا در مؤلفه‌ی ارتقای رضایتمندی کارکنان،



۲- تشکیل کمیته ویژه سیستم‌های ناجا در مؤلفه‌هایی توسعه سیستم‌ها، فناوری‌های نوین،

۳- تشکیل کمیته ویژه‌ی پیاده‌سازی راهبردهای کلان تعامل‌گرایی ناجا.۴

۴- تشکیل کمیته راهبردی جلب مشارکت‌های مردمی

۵- تشکیل کمیته ویژه‌ی ارتقای سطح تعامل سازنده ناجا با ارکان امنیت‌ساز (شورای عالی امنیت ملی، شورای امنیت کشور، ستاد کل نیروهای مسلح، سپاه و بسیج)  
۶- مولفه‌ی امنیت سیستم‌ها عامل پیشران بوده و در واقع شایستگی کلیدی محسوب می‌شود که بایستی ضمن حفظ وضعیت موجود مراقب بروز عقب ماندگی باشیم.

### سپاسگزاری

نویسنده مسئول بر خود لازم می‌داند از اساتید محترم راهنما و مشاور رساله دکتری خود قدردانی نماید.

### فهرست منابع

- قرآن کریم
- دشتی، محمد، (۱۳۸۶)، ترجمه نهج البلاغه، چاپ دوم، مشهد، آئین تربیت.
- مولوی‌نیا، محمد جواد، (۱۳۸۸)، ترجمه صحیفه سجادیه، چاپ چهارم، قم، انتشارات سرور.
- امام خامنه‌ای (مدظله العالی)، مجموعه بیانات، قابل دسترسی در: WWW.Khamenei.ir
- الوانی، مهدی، (۱۳۸۵)، مدیریت عمومی، تهران: نشر نی.
- اعرابی، سید محمد؛ شمس کلاهی، هانیه، (۱۳۹۲)، مقاله: الگوی گونه‌شناسی استراتژی‌های مدیریت انرژی، مجله راهبرد، شماره ۶۹.
- امیری، عبدالرضا، (زمستان ۱۳۸۸)، مطالعه فرصت‌ها و تهدیدات ناشی از ظهور فناوری‌های نوین اطلاعاتی، مطالعات مدیریت انتظامی، شماره ۴.

- آهنگران، جعفر، (۱۳۸۹)، عوامل کلیدی موفقیت و طراحی الگوی آمادگی سنجی استقرار نظام پیشنهادها در سازمان‌های دولتی ایران، تهران، دانشگاه علامه طباطبایی،
- دیوید، آرفرد، (۱۳۹۴)، مدیریت راهبردی، ترجمه علی پارسایان، تهران: انتشارات فرهنگی.
- جعفری، مصطفی؛ اخوان، پیمان، (پاییز ۱۳۸۵)، مقاله: طراحی مدل مفهومی مدیریت دانش با تأکید بر عوامل کلیدی موفقیت، پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی.
- صالح اصفهانی، علی اصغر، (۱۳۹۳)، مدیریت راهبردی کاربردی، تهران: نشر توانگران.
- غفاریان، وفا؛ کیانی، غلامرضا، (۱۳۸۶)، پنج فرمان برای تفکر راهبردی، تهران: انتشارات افرا.
- فرج پور، مهدی، (۱۳۹۳)، عوامل موفقیت در بازاریابی و تجاری‌سازی نتایج پژوهش مراکز تحقیقاتی و مراکز تحقیقات هسته‌ای، دانشگاه پیام نور واحد ری.
- گزارش موسسه بین‌المللی علوم پلیسی، (۲۰۱۷) (International Police Sciences Association)
- مرکز مطالعات راهبردی ناجا (۱۳۹۵)، طرح راهبردی ناجا، تهران: مرکز مطالعات راهبردی ناجا.
- Bullen, C. V. & Rockart, j. F. (1981). A primer on critical success factors. Cambridge, MA: Center for information Systems Research MIT.
- Howell ,Marvin(2010),Critical Success Factors Simplified, London: CRC Press.