

# A comparative study of organizational architecture experiences in the police of selected countries

Robabeh Abdari<sup>1</sup>  
Alireza Mahanian<sup>2</sup>

article Type: research paper extracted from Faraja Strategic Center research project

Received:29/04/2022

Accepted: 12/07/2022

NAJA Strategic Studies Quarterly/Vol.7/NO.2(serial24)/Spring 2022\*81-132



DOR: 20.1001.1.25381946./ssj.2022.99118

## Abstract

One of the important issues and concerns of the country is the architecture of law enforcement and security organizations in accordance with the daily needs of the society. The police command of the Islamic Republic of Iran is not an exception to this rule, and within the framework of the lofty goals of the Islamic Revolution, it seeks to create a new architecture and transformation of this organization. In this research, focusing on the issue of organizational architecture in the police, an attempt has been made to investigate the organizational architecture of the police in selected countries by conducting a comparative study. The current research method is the method of comparative studies and based on the approach of "designing systems with the greatest similarity/criterion of difference". This approach emphasizes comparison with very similar cases that differ only in dependent variables (in this case, organizational architecture). Given that the architecture and structure of the police in all countries of the world has a policing and security nature and is not disclosed, therefore, it cannot be expected that the dimensions and components of the organizational architecture of the police will be publicly published and made available to the public. This issue causes that in practice, what the police have done in other countries regarding organizational architecture, will be applied with more restrictions. Based on this, in the current research, it was tried to examine and examine different aspects of the organizational architecture of the police in selected countries. The definition that was the basis of this study was the Mukhtar definition of Faraja Strategic Center of organizational architecture and the form of the review was also the suggested form of Faraja Strategic Center. And an attempt was made to infer the available dimensions and components of each architecture by studying the police activities of other countries. Most of the policemen had experiences in different dimensions of the architectural form, and all these experiences were summarized in a table and presented to the audience, and finally, some suggestions were made to improve the mentioned form. The countries that were selected for review based on the index of "availability of sufficient information" during the research are Germany, France, Russia, Singapore, Pakistan, Slovenia, Turkey, the United States and the United Kingdom.

**Keywords:** police, organizational architecture, dimensions of organizational architecture, architecture of police organizations

---

1. PhD student of comparative religions and mysticism, Ferdowsi University, Mashhad, Iran, abdari.r@gmail.com

2. Assistant Professor, Department of Information Technology Management, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran (Co responsible author), a.mahanian@modares.ac.ir

# مطالعه تطبیقی تجربیات معماری سازمانی در پلیس کشورهای منتخب

ربابه آبداری<sup>۱</sup>

علیرضا مهانیان<sup>۲</sup>

نوع مقاله: مقاله پژوهشی مستخرج از پروژه تحقیقاتی مرکز مطالعات راهبردی فراجا

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۷/۲۸ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۱۲/۲۰

فصلنامه مطالعات راهبردی ناجا/سال هفتم/ شماره ۲ (پیاپی ۲۴) - تابستان ۱۴۰۱\* ۸۱-۱۳۲



DOR: 20.1001.1.25381946./ssj.2023.99118

## چکیده

یکی از موضوعات و دغدغه‌های مهم کشور، معماری سازمان‌های انتظامی و امنیتی متناسب با نیازهای روز جامعه است. فرماندهی انتظامی جمهوری اسلامی ایران نیز از این قاعده مستثنی نبوده و در چارچوب اهداف عالیه انقلاب اسلامی، به دنبال ایجاد تحول و معماری نوین این سازمان می‌باشد. در این تحقیق، با تمرکز بر موضوع معماری سازمانی در پلیس، تلاش شده است تا با انجام مطالعه‌ای تطبیقی، معماری سازمانی پلیس در کشورهای منتخب مورد بررسی قرار گیرد. روش تحقیق حاضر، روش مطالعات تطبیقی و بر اساس رویکرد "طراحی نظام‌های دارای بیشترین تشابه/ معیار تفاوت" است. این رویکرد بر مقایسه با موارد بسیار مشابه که تنها در متغیرهای وابسته (در این طرح، معماری سازمانی) تفاوت دارند، تأکید دارد. با عنایت به اینکه معماری و ساختار پلیس در همه کشورهای جهان ماهیتی انتظامی و امنیتی داشته و افشا نمی‌گردد، بنابراین، نمی‌توان انتظار داشت که ابعاد و مؤلفه‌های معماری سازمانی پلیس‌ها به صورت عمومی منتشر و در اختیار عموم قرار گیرد. این موضوع سبب می‌شود تا در عمل، آنچه پلیس‌ها در سایر کشورها در خصوص معماری سازمانی صورت داده‌اند، با محدودیت بیشتری مورد تطبیق قرار گیرد. بر این اساس، در پژوهش حاضر تلاش شد تا ابعاد مختلفی از معماری سازمانی پلیس در کشورهای منتخب، مورد مورد بررسی و مذاقه قرار گیرد. تعریفی که مبنای این مطالعه بود، تعریف مختار مرکز راهبردی فراجا از معماری سازمانی و شکل بررسی نیز شکل پیشنهادی مرکز راهبردی فراجا بوده است و تلاش شد تا با مطالعه موسع فعالیت‌های پلیس سایر کشورها، ابعاد و مؤلفه‌های در دسترس معماری هریک استنتاج شود. اغلب پلیس‌ها در ابعاد مختلف شکل معماری دارای تجربیاتی بودند که در یک جدول، همه این

۱. دانشجوی دکترای ادیان و عرفان تطبیقی، دانشگاه فردوسی، مشهد، ایران، abdari.r@gmail.com

۲. استادیار گروه مدیریت فناوری اطلاعات، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران (نویسنده مسئول)  
a.mahanian@modares.ac.ir

تجربیات خلاصه شده و به مخاطبان ارائه گردید و در نهایت، برخی پیشنهادها برای بهبود شکل مذکور مطرح گردید. کشورهایی که بر مبنای شاخص "در دسترس بودن اطلاعات کافی" در طول تحقیق جهت بررسی انتخاب شدند، عبارتند از آلمان، فرانسه، روسیه، سنگاپور، پاکستان، اسلونی، ترکیه، ایالات متحده و انگلستان.

**واژگان کلیدی:** پلیس، معماری سازمانی، ابعاد معماری سازمانی، معماری سازمان‌های انتظامی

## مقدمه

حوزه معماری سازمانی در سال ۱۹۸۷ با انتشار مقاله‌ای با عنوان "چارچوبی برای معماری سامانه‌های اطلاعاتی در سامانه‌های آی.بی.ام." توسط زاکن آغاز شد. در این مقاله، زاکن گفته است: «هزینه موفقیت در معماری سیستم‌های اطلاعاتی (بسته به نوع کسب و کار) به طور فزاینده‌ای نیاز به یک روش منظم برای مدیریت این سیستم‌ها دارد. در کتاب "چارچوب زاکن در معماری سازمانی" آمده است: «برای جلوگیری از فروپاشیدگی مأموریت‌های سازمانی لازم است تا مفهوم معماری سازمانی از یک موجودیت غیر ضروری به یک موجودیت ضروری و واجب تبدیل شود». وی معتقد به تحلیل سازمان بر مبنای یک چارچوب معماری است و می‌گوید: «تزیق فناوری اطلاعات به یک سازمان بدون به کارگیری چارچوب‌های معماری، سازمان را در آینده با هزینه‌های متعدد نگهداری و توسعه سیستم‌ها، عدم کارایی در راستای مأموریت سازمان و عدم تطابق پذیری با فناوری‌های روز و هزینه‌های سنگین تبدیل سیستم‌ها و داده‌ها روبه‌رو می‌سازد». نظریه وی در مورد رویکرد الگوبرداری سازمانی چنددیده‌گاهی و چندلایه‌ای در اوایل دهه ۱۹۹۰ یک فناوری جدید شد که بر بسیاری از چارچوب‌های دیگر تأثیر گذاشت. آنچه که در ابتدای معماری سازمانی مورد نیاز است، چارچوب معماری است؛ چراکه چارچوب معماری، روش‌هایی برای تفکر سازماندهی شده سیستم‌های پیچیده ارائه می‌کند و چارچوب‌های معماری از این حقیقت منشأ گرفته‌اند که هر سامانه از دیدگاه مهندسی دارای جنبه‌های گوناگون است. از زمان توسعه چارچوب معماری سازمانی زاکن، رویکردهای متعددی برای توسعه و پیاده‌سازی معماری‌های سازمانی ظهور یافته‌اند.

هم‌زمان با توسعه مفاهیم و کاربردها، فرآیندها و ابزارهای معماری نیز توسعه یافته‌اند؛ به گونه‌ای که امروزه شاهد به وجود آمدن چارچوب‌های متعدد و در پی آن، به کارگیری و توسعه سبک‌های متعدد معماری سازمانی هستیم که شاید خود، پیچیدگی جدیدی را در مفاهیم سازمانی ایجاد کرده باشد. نکته حائز اهمیت در این خصوص آن است که اگرچه مدلینگ در لایه فناوری اطلاعات

سازمان‌ها دارای توسعه یافتگی فراوانی است اما تاریخچه مطالعاتی معماری سازمانی نشانگر آن است که در لایه‌های دیگر عملاً تحول بایسته‌ای صورت نپذیرفته است؛ چنانکه نمی‌توان الگوهای معماری مناسبی را در سایر لایه‌های سازمانی به دست آورد و مقایسه کرد. به نظر می‌رسد که در این خصوص، سه پدیده مهم نقش آفرینی می‌نماید:

الف) نگرش ماتریالیستی فلسفه غرب به‌ویژه در حوزه‌های علمی و صنعتی که صنعت را فناوری اطلاعات محور دانسته و چرخه توسعه دانش را تا سقف مرحله فناوری اطلاعات ترسیم می‌نماید و بدین ترتیب، لزوم چندانی در معماری لایه‌های میانی و بالادستی توسط افراد درگیر در این حوزه که بیش از ۹۰ درصد اقشار جامعه را تشکیل می‌دهند، ملاحظه نمی‌شود.

ب) نگرش ماسونری بر اطلاعات فرماندهی و راهبری سازمان‌ها در دکتین مدیریت جهانی که توسعه دانش را در لایه‌های بالادستی و میانی محدود به مدیران خاص و گروه‌ها و جریان‌های خودی دانسته و انتشار عمومی آن را منع می‌نماید. در این فلسفه حرکت به سمت هرگونه خلأ در راهبری و مدیریت جهانی منع گردیده است. درگیری ابزارهای مدیریتی در فناوری اطلاعات و چرخه بی‌پایان آن (تولید علم برای فناوری اطلاعات - به کارگیری فناوری اطلاعات برای تولید علم) نیز عموم اقشار را درگیر خود نموده و فرد اصلاً نیازی به تغییر در سطوح دیگر را حس نمی‌کند.

ج) نگرش امپریالیستی غرب بر مدیریت جهانی که سبب می‌شود داده‌های علمی را در لایه‌های مدیریتی داده‌هایی محفوظ برای عده‌ای خاص تلقی نماید و سایر افراد در این خصوص، نه تصمیم‌گیرنده هستند و نه اجراکننده (اشاره به قانون تلمود: تنها یهودیان انسان‌های باقی‌مانده بر روی زمین هستند و یهود باید سهم خود را از ممالک بستانند).

با توجه به موارد فوق و بر مبنای اصول و ارزش‌های انقلاب اسلامی، چنین به نظر می‌رسد که تهیه و ابداع روش‌شناسی بومی در رویکردهای معماری سازمانی، امری کاملاً ضروری و حیاتی است؛ چراکه نهادهای اجرایی و کلیدی جمهوری اسلامی ایران نمی‌توانند و نباید بر اساس رویکردها و ارزش‌های طرح‌شده در الگوهای غربی معماری شوند. هرچند لازم است تا تجربیات سایر کشورها در حوزه معماری سازمانی مطالعه شده و از نقاط قوت آنها بهره‌گیری شود؛ چراکه در هر صورت، تجربه بشری یکی از منابع یادگیری و پیشرفت در هر حوزه‌ای است. در این طرح که جزیی از طرح کلان "معماری فراچای آینده" می‌باشد، هدف آن است تا با مطالعه تطبیقی تجربه‌های معماری سازمانی در پلیس کشورهای منتخب، بتوان مسیر طرح کلان مزبور را هموارتر و ابعاد و زوایای آن را با بهره‌گیری از موفقیت‌ها و شکست‌های سایر ملل بهتر تبیین نمود؛ از این رو، اهداف اصلی

نوشتار حاضر به قرار زیر است:

۱. مطالعه تطبیقی تجربیات معماری سازمانی پلیس در کشورهای منتخب (آلمان، فرانسه، روسیه، سنگاپور، پاکستان، اسلونی، ترکیه، ایالات متحده آمریکا و انگلستان)؛

۲. بهره‌برداری از نتایج مطالعه تطبیقی معماری در پلیس سایر کشورها جهت تهیه و تدوین الگوی بومی معماری فراجای آینده.

بدین لحاظ، اصلی‌ترین سوالات در بحث حاضر آن است که مهم‌ترین تجربیات معماری سازمانی پلیس در کشورهای منتخب چیست و این تجربیات چگونه می‌تواند در بهبود الگوی بومی معماری سازمان‌های بزرگ مورد استفاده قرار گیرد؟

### پیشینه تحقیق

در حقیقت، برخی از مطالعات صورت گرفته در خصوص معماری سازمانی، توسط دولت‌ها و برای هدایت، حمایت و نظارت بر پیشرفت معماری سازمانی دستگاه‌های دولتی تولید شده‌اند و پس از طی مراحل قانونی به صورت رسمی ابلاغ و الزام شده‌اند. اگرچه محتوای این چارچوب‌ها برای کشور خاصی تهیه شده است اما روش‌شناسی و الگوهای مرجع تولیدکننده، در بردارنده مخزنی غنی از دانش و تجارب معماری سازمانی است که می‌تواند با سفارشی‌سازی مورد استفاده سایر صنایع و کشورها نیز قرار گیرد. معروف‌ترین چارچوب‌های معماری سازمانی ملی (دولتی) به قرار زیر است:

Korea Government Enterprise Architecture (KGEA)

Australian Government Architecture (AGA)

Singapore Government Enterprise Architecture (SGEA)

Netherlands Government Reference Architecture (NORA)

Federal Enterprise Architecture Framework (FEAF)

United Kingdom Reference Architecture (UKRA)

Government Enterprise Architecture for New Zealand (GEA - NZ)

Finland National Enterprise Architecture

Bahrain National Enterprise Architecture Framework

Saudi Arabia National Enterprise Architecture

Oman e - Government Architecture Framework (OeGAF)

Jordan e - Government Architecture Framework(e - GAF)

Egyptian Government Enterprise Architecture Framework(EGEAF)

برخی مطالعات نیز مختص نهادهای نظامی و انتظامی تولید شده‌اند و به دلیل تفاوت‌های بنیادین عملیات مربوطه با حوزه کسب‌وکار(سازمانی و اداری) فقط در حوزه‌های تخصصی مزبور کاربرد دارند که به اهداف طرح حاضر نزدیک تر می‌باشند. اگرچه برخی از مفاهیم و روش‌های آنها برای سایر صنایع نیز قابل الگوبرداری است. معروف‌ترین چارچوب‌های معماری سازمانی نظامی - انتظامی به قرار زیر است:

NATO Architecture Framework(NAF)

Department of Defense Architecture Framework(DoDAF)

Technical Architecture Framework for Information Management(TAFIM)

British Ministry of Defense Architecture Framework(MODAF)

France DGA Architecture Framework(AGATE)

The Australian Defense Architecture Framework(AUSDAF)

Department of National Defense Canadian Architecture Framework(DNDAF)

### چارچوب نظری تحقیق

#### تعریف معماری سازمانی

معماری سازمان عبارت است از تشخیص عناصر اصلی سازمان یا زیرمجموعه‌های آن و کارکرد متقابل این عناصر در تحقق اهداف کاری. به عبارت دیگر، معماری سازمانی مجموعه‌ای است از ساختارها و فرآیندهای متنوع سازمانی و الگوی معماری سازمانی نمایشی است از این ساختارها و فرآیندها که سازمان در وضع موجود و چشم‌انداز آتی آن را مجسم می‌سازد. بنابراین، می‌توان گفت که هدف معماری سازمانی عبارت است از ایجاد سازمان‌هایی که ارزش پایداری را برای مخاطبان فعلی و آینده خود فراهم می‌سازند و به‌طورهم‌زمان به مطلوب‌سازی عملکرد و ساماندهی تمام جنبه‌های سامانه سازمانی می‌پردازند(یو و دیگران، ۲۰۰۶). معماری سازمان شامل ایجاد و مدیریت مستمر چارچوبی است برای "سازمان آینده" که تمامی سامانه‌های رسمی و غیررسمی، ساختارها و همچنین، تعامل درونی آنها را پوشش می‌دهد. این چارچوب دگرگونی مستمر و بنیادی سراسر سازمان را هم از نظر محتوا و هم فرآیند هدایت می‌کند(یو و دیگران، ۲۰۰۶).

## اهمیت و ضرورت معماری سازمانی

بقا و نقش آفرینی سازمان‌های بزرگ و نیاز به طراحی و توسعه سامانه‌های پیچیده با منظورهای خاص از جمله انطباق‌پذیری سازمان‌ها در برابر تحولات محیطی و مسائل درونی، ضرورت‌هایی به شرح زیر را اجتناب‌ناپذیر می‌سازد (نیمان، ۲۰۰۶):

الف. انطباق‌پذیری مناسب با تغییرات و پیچیدگی‌های محیطی همچون

۱. پویایی محیط سازمانی و نیازهای مراقبت از آن؛

۲. تنوع منجر به توسعه مأموریت‌ها و تغییر نقش‌ها و وظایف؛

۳. تغییر و رشد سریع فناوری‌ها؛

۴. تغییرات در ساختار سازمانی؛

۵. کاهش پیچیدگی‌های کاری؛

۶. محدودیت منابع و نیاز به برآورد منطقی و توزیع به هنگام منابع مورد نیاز.

ب. زنده و پویا نگه‌داشتن سازمان از طریق

۱. جانمایی سازوکار مدیریت دانش؛

۲. بهره‌مندی از هوش سازمانی، خلاقیت و نوآوری؛

۳. مدیریت و بهبود فرآیندها، روش، ضوابط و مقررات سازمانی؛

۴. هماهنگی و هدایت بین اجزا و حوزه‌هایی که خود، نوعی سازمان در پیکره سازمان اصلی محسوب می‌شوند؛

۵. هم‌راستاسازی فناوری‌های نو با مأموریت و وظایف جهت بهبود کارایی و اثربخشی؛

۶. دستیابی به محکی برای ارزیابی، سنجش و پایش سازمان و به نوعی بازخوردگیری از حرکت کل سازمان؛

۷. استانداردسازی و ایجاد سازمانی یک‌دست و قابل مقایسه با سایر سازمان‌های بزرگ.

## پیامدهای معماری سازمانی

مهم‌ترین پیامدهای معماری سازمانی به قرار زیر است:

۱. **هماهنگی:** معماری سازمانی موجب حصول اطمینان از هم‌سوسازی مأموریتی، ابعادی و موضوعی در سازمان می‌گردد.

۲. **یکپارچگی:** با تغییرناپذیر شدن کاربرد روندها و فرآیندها، ضوابط و مقررات در پیکره سازمان

و نهادینه شدن آنها، ارتباطات و تعاملات در سازمان به طور فراگیر مدیریت و در نهایت، یکپارچگی سازمان را به همراه خواهد داشت.

**۳. کنترل تغییر:** معماری سازمانی موجب می گردد تا تغییرات ناشی از تحولات پیرامونی و درونی از هر لحاظ در سازمان تسهیل و به خوبی مدیریت شود و پاسخ به موقع نیز به تغییرات داده شود.

**۴. هم‌گرایی:** معماری سازمانی موجب بهبود روش‌ها و فرآیندها در اجرای مأموریت‌ها در سایه هم‌گرایی و تلاش برای نیل به اهداف سازمان خواهد شد.

**۵. کاهش هزینه:** معماری سازمانی علاوه بر کاهش هزینه مدیریت بر پیچیدگی‌های سازمانی موجب جلوگیری از اتلاف منابع از جمله زمان نیز می گردد؛ همچنین، می‌توان ادعا نمود که معماری سازمانی، بدون بالابردن هزینه‌ها، فرصت‌ها را برای افزایش کیفیت، مطلوبیت و انعطاف‌پذیری سازمان، افزایش می‌دهد.

**۶. تعامل پذیری:** هر اندازه که انجام مأموریت سازمان در محیطی مملو از پدیده‌های مختلف ایجاد شود. این پدیده‌ها باید در معماری سازمان پیش‌بینی تا بتواند رفتارها، تعاملات، روابط و ساختار آنها (پدیده‌ها) را در خود هضم و امکان تعامل مناسب با تک تک آنها را فراهم آورد.

**۷. انطباق‌پذیری:** معماری سازمانی باعث می‌شود روابط علی پدیده‌های داخلی سازمان با محرک‌های برون‌سازمانی تعیین و تغییرات عوامل برون‌سازمانی انطباق لازم را در سازمان به وجود آورد.

### ویژگی‌های معماری سازمانی مطلوب

یک معماری سازمانی مطلوب به طور عمده، شامل ویژگی‌های زیر است (لاگسترام و دیگران، ۲۰۰۹):

۱. چارچوب با نگرش ذی‌نفعان اصلی سازمان و دیدگاه مأموریت در آن ارائه شده باشد؛
۲. در این دیدگاه، به معادلات محیطی به‌عنوان پیش‌ران‌های معماری توجه ویژه‌ای شده باشد؛
۳. چارچوب کلی به صورت چرخه‌دایمی و مطابق با طبیعت رشد سازمانی معرفی شده باشد؛
۴. بعد نهادی سازمان از ابتدا در معماری مورد تأکید قرار گرفته باشد؛
۵. سرمایه انسانی به‌عنوان کلیدی‌ترین سرمایه سازمان مورد توجه قرار گرفته باشد؛
۶. به سرمایه دانش و سرمایه اجتماعی به‌عنوان عوامل کلیدی ارتقای عملکرد سازمان توجه شده باشد؛
۷. به مفهوم یکپارچه‌سازی و الگوی مفهومی پرداخته شده باشد؛
۸. به معماری اطلاعات با هدف ارتقای بافت‌پذیری و کاربردپذیری حافظه سازمانی توجه شده باشد.



## هدف معماری سازمانی

هدف معماری سازمانی عبارت است از طراحی تغییرات یکپارچه (هماهنگ و هم‌افزا)، اثربخش و مستمر در سازمان به شکلی که شرایط انطباق‌پذیری در پاسخ‌گویی سریع و موفقیت‌آمیز به نیازهای مأموریتی را فراهم آورد.

## چارچوب‌های معماری سازمانی

چارچوب‌های معماری سازمانی در الگوها و روش‌های مختلف، با تمرکز بر انواع نیازها جهت ارائه تفکرهای سازماندهی شده و ساختارهای طبقه‌بندی اطلاعات تدوین شده‌اند. چارچوب‌های ارائه‌شده در این زمینه به قرار زیر می‌باشند:

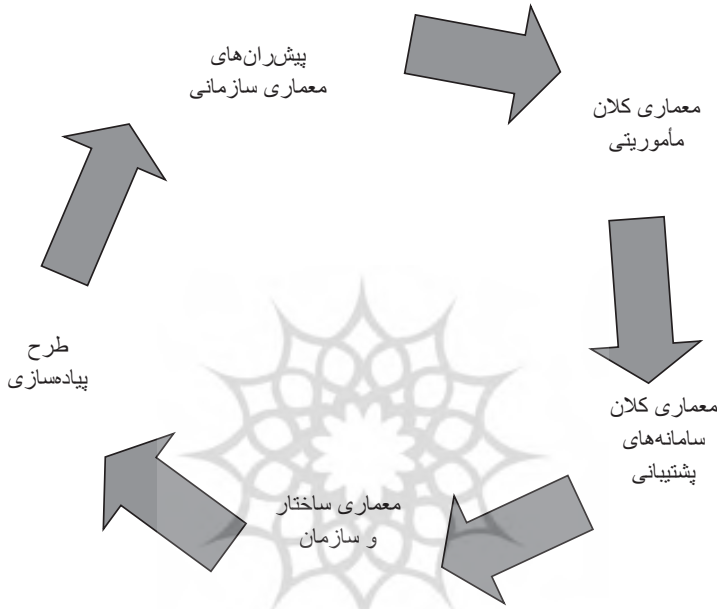
**چارچوب معماری زکمن (Zachman):** این چارچوب معماری سازمانی توسط جان زکمن در سال ۱۹۸۷ برای صنعت و تجارت ارائه شده‌است. وی در ابتدا این کار را با ارائه یک الگوی جامع در زمینه معماری اطلاعات آغاز نمود و چون معتقد به تحلیل سازمان با استفاده از چارچوب معماری بود، جنبه‌های مختلف طراحی یک سامانه از نظر محتوا، مفهوم، منطق، فیزیک و توصیف‌های دقیق غیرمحتوایی را به صورت یک سلسله سؤال از نقطه نظر داده، وظیفه، شبکه، افراد، زمان و انگیزه در یک جدول ارائه نمود.

**چارچوب معماری C4ISR/DoDAF:** این چارچوب توسط وزارت دفاع ایالات متحده در سال ۱۹۹۶ و در ابتدا برای توصیف معماری سامانه‌های نظامی عملیات مشترک طراحی گردید که دارای چارچوبی بسیار جامع برای بیان سطوح مختلف یک سامانه می‌باشد و محصول نهایی آن، تعدادی هستند است که گویای سه دیدگاه عملیاتی، سامانه و تکنیکی معماری انجام‌یافته می‌باشد.

**چارچوب معماری Open Group:** که با نام TOGAF در سال ۱۹۹۵ ارائه شده‌است.

**چارچوب معماری FEAF:** شورای مدیران (CIO Council) دولت فدرال ایالات متحده این چارچوب را در سال ۱۹۹۹ برای افزایش تعامل در سطوح دولتی ارائه نمود. این معماری شامل رهنمودهایی برای معماران سامانه‌های اطلاعاتی در توصیف مأموریت‌هایی است که در اجرای آن چندین سازمان به صورت مشترک در دولت فعالیت دارند. این چارچوب معماری سازمانی دارای هشت مولفه اساسی است و یک سازوکار سازماندهی مدیریت توسعه و نگهداری و همچنین، ساختاری برای ساماندهی منابع اطلاعاتی و تشریح فعالیت‌های معماری سازمانی فدرال ارائه می‌نماید.

**چارچوب معماری سازمانی TEAF:** خزانه‌داری ایالات متحده این چارچوب معماری سازمانی را بر اساس معماری زکمن و چارچوب معماری FEAF در سال ۲۰۰۰ ارائه نموده است. **چارچوب عمومی معماری سازمانی:** چارچوب عمومی معماری سازمانی شامل پنج مرحله کلی است که در الگوی مفهومی به شرح زیر ارائه می‌گردد.



شکل ۱. چارچوب عمومی معماری سازمانی (گوستاوسون و دیگران، ۲۰۰۹)

### پیش‌ران‌های معماری سازمانی

پیش‌ران‌ها، مجموعه اسناد بالادستی‌ای هستند که به‌عنوان ورودی‌های لازم برای انجام معماری سازمانی مورد بهره‌برداری قرار می‌گیرند. پیش‌ران‌ها معرف یک محرک خارجی هستند که می‌توانند تغییراتی در حوزه سازمان را اجتناب‌ناپذیر نمایند. مهم‌ترین این پیش‌ران‌ها به قرار زیر اند (گوستاوسون و دیگران، ۲۰۰۹):

۱. **پایش محیطی:** هر سازمان همواره بایستی با پایش محیطی نیازهای جدید مأموریتی را احصا نماید تا سازماندهی خود را متناسب با آن شکل دهد.
۲. **تحلیل تجارب و بازخوردگیری روند اجرایی:** یکی از ویژگی‌های سیستم‌های باز و اجتماعی،

داشتن نظام بازخوردگیری از عملکرد خویش است. در این بازخوردگی به‌طور مستمر، نواقص و معایب سامانه شناسایی و مرتفع می‌گردد و عوامل کلیدی موفقیت، شناسایی و مورد حمایت و تقویت قرار می‌گیرد. فراجا به‌عنوان یک سازمان انسانی و یک سامانه اجتماعی، برای پویایی سازمانی خویش نیازمند آن است که از یک سامانه بازخوردگیری مناسب برخوردار باشد تا با تشخیص معایب و نواقص سازماندهی خویش بلافاصله آنها را مرتفع نماید.

**۳. تغییرات ضروری در مأموریت‌ها:** مبتنی بر پایش محیطی و بازخوردگیری از روندهای اجرایی، ممکن است که مدیریت سازمان انجام تغییراتی را در مأموریت و سازمان ضروری بداند.

**۴. چشم‌انداز، اهداف و راهبردهای کلان سازمان:** اسناد جهت‌دهنده و وحدت‌آفرینی در سازمان هستند که جهت‌گیری حرکت سازمان و انسجام و یکپارچگی را به ارمغان می‌آورند. تحقق این اسناد جهت‌دهنده و وحدت‌بخش، نیازمند الزاماتی از جمله الزامات سازمانی است که همواره باید مورد توجه قرار گرفته و رصد شود. مبتنی بر رصد و تحلیل فراهم آوردن الزامات سازمانی و به‌ویژه ساختار و سازمان تحقق این اسناد لازم است که اقداماتی در زمینه تغییرات سازمان و ساختار سازمانی انجام شود.

**۵. مطالعات و تحقیقات پیرامون مأموریت:** مبتنی بر مطالعاتی که به‌شکل مستمر توسط مراکز مطالعاتی سازمان در زمینه مأموریت‌های سازمان در همه سطوح راهبردی، عملیاتی، تاکتیکی و همچنین، در بعد تکنیکی و مطالعاتی که در زمینه تغییرات فناوری‌های جدید انجام می‌شود، طرح‌های جدیدی برای توسعه و پیشرفت سازمان فراهم می‌گردد. پیاده‌سازی این طرح‌ها به الزاماتی از جمله الزامات ساختاری و سازمانی نیاز دارد.

**۶. ضوابط، مقررات و استانداردهای معماری سازمانی:** ضوابط، مقررات و استانداردهای معماری سازمانی عوامل یکپارچگی معماری سازمانی است و بدون آنها معماری سازمانی نمی‌تواند به هدف خود نایل گردد. به‌علاوه ضوابط، مقررات و استانداردهای معماری سازمانی می‌تواند فهم و برداشت مشترکی از آنچه که در معماری سازمانی باید اتفاق بیافتد را در بین دست‌اندرکاران ایجاد نموده و تلاش‌های آنها را هماهنگ و هم‌افزا نماید.

### معماری کلان مأموریتی

معماری کلان توصیفی از ابعاد مختلف هر یک از مأموریت‌های سازمان است. مهم‌ترین مباحثی که در معماری کلان مأموریتی مورد بررسی قرار می‌گیرد، در قالب پاسخ‌گویی به شش سؤال است که

معمولاً در هر معماری سازمانی پاسخ داده می‌شود و در این چارچوب، برای هر مأموریت، به‌طور جداگانه پاسخ داده می‌شود. این شش سؤال به قرار زیر است (گوستاوسون و دیگران، ۲۰۰۹):

۱. چرا؟ پاسخ به این سؤال، علت وجودی مأموریت را مطرح نموده و موضوعاتی از قبیل اهداف، سیاست‌ها، راهبردها و دکترین (اصول و قواعد) حاکم بر انجام مأموریت را مطرح می‌نماید.

۲. چگونه؟ پاسخ به این سؤال، عملکرد و کاربرد مأموریت را مطرح نموده و موضوعاتی از قبیل حوزه‌های مختلف مأموریت، وظایف و مسئولیت‌ها و آیین رزم (چگونگی انجام مأموریت) را بیان می‌نماید.

۳. کی؟ چه وقت؟ پاسخ به این سؤال، توالی وظایف و مسئولیت‌هایی که لازم است انجام شود را بیان می‌نماید.

۴. کجا؟ پاسخ به این سؤال، شبکه انجام مأموریت را بیان نموده و مشخص می‌نماید که مأموریت در چه حوزه جغرافیایی و با چه واحدهای عملیاتی قابل انجام است.

۵. چه چیز؟ پاسخ به این سؤال، محتوای داده‌های مأموریت را بیان نموده و به موضوعاتی از قبیل زنجیره ارزش‌ها (که مثلاً با انجام مأموریت نصیب انقلاب، کشور و فراجا می‌شود)، مطالعات تطبیقی (چگونگی انجام مأموریت در دیگر سازمان‌های داخلی و خارجی)، تحلیل وضع موجود مأموریت و تصویری از وضع مطلوب و مورد انتظار انجام مأموریت می‌پردازد.

۶. چه کسی؟ پاسخ به این سؤال، ساختار کنشگرانی که در تعامل با مأموریت می‌باشند را مشخص نموده و به موضوعاتی از قبیل نقش‌های سیستمی و فرآیندی فرادستی و فرودستی (مأموریت در چه سامانه فراتری از انقلاب و کشور وجود داشته و چه زیر سامانه‌هایی از نتایج انجام مأموریت بهره خواهند برد) و نوع منابع انسانی و سازماندهی مورد نیاز، می‌پردازند.

### معماری کلان سامانه‌های پشتیبانی

انجام بهینه هر مأموریت، متکی به پشتیبانی از آن است و توان پشتیبانی از مأموریت‌ها بستگی به میزان سرمایه‌هایی است که هر سازمان در اختیار دارد. معمولاً سرمایه‌های سازمان را به چهار دسته انسانی، مادی، دانشی و اجتماعی تقسیم می‌نمایند. معماری کلان سامانه‌های پشتیبانی، توصیفی از ویژگی‌های موردنیاز برای پشتیبانی از انجام هر مأموریت است که در چهار بخش زیر مورد بررسی قرار می‌گیرد (گوستاوسون و دیگران، ۲۰۰۹):

۱. سرمایه انسانی: مهم‌ترین و کلیدی‌ترین سرمایه به‌ویژه برای سازمان و نهادهای انقلابی را

سرمایه انسانی دانسته‌اند. سرمایه انسانی سازمان جهت گیری‌ها را تنظیم کرده، تجهیزات را تأمین و به کارگیری نموده و اهداف سازمان را محقق می‌سازد. سرمایه انسانی در واقع، روح و محتوای سازمان است. در این مبحث، سه موضوع ویژگی‌های منابع انسانی، سبک، مهارت و قابلیت‌های مدیریت و فرماندهی و فرهنگ سازمانی مورد نیاز اجرای مأموریت مورد بررسی قرار می‌گیرد.

**۲. سرمایه مادی:** در یک سازمان (به‌ویژه سازمان نهادی و انقلابی)، ابزار در خدمت و مرکب سرمایه انسانی برای حرکت به سمت تحقق اهداف است. گرچه این چنین نهادی به دلیل آرمانی و مکتبی بودن، نگاه بودجه‌ای و تجهیزات محوری نداشته اما در انتخاب و تأمین آنها تلاش دارد تا با حفظ ویژگی‌های سرمایه انسانی، بهترین ابزار مادی را در اختیار انسان‌های مومن و مجاهد قرار دهد و وسیع آنها را افزایش دهد تا به بهترین نحو مأموریت خود را به انجام رسانند. در این بحث، ویژگی‌های سه موضوع بودجه و اعتبارات، تجهیزات و امکانات در مأموریت‌های رزمی تسلیحات و نیز فضا و مکان مورد نیاز برای اجرای مأموریت مورد بررسی قرار می‌گیرد.

**۳. سرمایه دانشی:** امروزه سرمایه دانشی در سازمان بیش از سرمایه‌های مالی و فیزیکی مورد توجه است؛ دانش به عامل کلیدی ارتقای عملکرد سازمانی تبدیل شده است و سرمایه‌گذاری در فرصت‌های حاصل از دارایی‌های دانشی و کاربرد هوشمندانه این دارایی‌ها برای مقاصد نوآوری، عامل موفقیت سازمان‌ها قلمداد می‌گردد. انطباق‌پذیری، تحول مستمر و نوشوندگی در فراجا به یادگیری مستمر و جریان اطلاعات و دانش در بدنه سازمان نیازمند است و با سرمایه دانش می‌توان توانایی سازمان در انجام مأموریت، رقابت، کارایی و تحول را بهبود بخشیده و سازمان را در مسیر رشد و تعالی قرار داد. در این مبحث، سه موضوع اطلاعات، آموزش و پژوهش مورد نیاز اجرای مأموریت مورد بررسی قرار می‌گیرد.

**۴. سرمایه اجتماعی:** دلالت بر مجموعه روابط، شبکه‌ها، تعاملات، انجمن‌ها و موسساتی دارد که به واسطه هنجارها و ارزش‌های مشترک شکل گرفته و موجب گرمی اجتماع انسانی شده و کنش اجتماعی را تسهیل می‌نماید. در این مبحث، سه موضوع اعتمادسازی، اطلاع‌رسانی (آگاهی بخشی) و مشارکت‌پذیری (مشارکت دادن دیگران و کمک به ایفای نقش آنها) در اجرای مأموریت‌های سازمان مورد بررسی قرار می‌گیرد.

نکته قابل ذکر این است که تاکنون لحاظ نقش سرمایه دانشی و سرمایه اجتماعی در جداول سازمانی معمول نبوده و حتی در بحث سرمایه انسانی، محدود به جدول نیروی انسانی بوده است و نیازمندی‌های مدیریت، فرماندهی و فرهنگ مورد توجه قرار نمی‌گرفته است و این در حالی است که

در معماری سازمان باید جداول سازمان شامل هر چهار نوع سرمایه مورد نیاز طراحی شود.

## معماری ساختار و سازمان

معماری سازمانی یک نقشه راه جامع برای هماهنگی و هم‌سوسازی کلیه عناصر سازمان جهت دستیابی به اهداف سازمانی بوده و توصیفی از همه اجزای سازمان، ارتباط بین اجزا و اصول و قواعد حاکم بر طراحی و تکامل آنها در گذر زمان است. به عبارت دیگر، معماری سازمانی یک ساختار کالبدی است که جلوه‌ای از حوزه‌های مأموریت، مدیریت واحدهای هر یک از حوزه‌ها و همچنین، نظام ارتباطی و تصمیم‌گیری آنها را تعیین می‌نماید. در واقع، در ساختار سازمانی به چگونگی تجزیه یک سازمان به واحدهای کوچک‌تر و ترکیب مدیریت اساسی در کل پرداخته می‌شود (گوستاوسون و دیگران، ۲۰۰۹).

بقا و پویایی سازمان به جستجو و کنکاش مستمر در مأموریت‌ها، نقش‌ها، محصولات، فرآیندها، نظامات و روش‌های سازمانی و بهبود و به‌روزرسانی آنها متناسب با شرایط و اقتضات محیطی است؛ بنابراین، اجزای نتایج بررسی‌های صورت گرفته در سه مرحله قبل شامل پیش‌ران‌های معماری سازمانی، معماری کلان مأموریتی و معماری کلان سامانه‌های پشتیبانی، می‌بایست در یک هماهنگی به‌عنوان ساختار و سازمان تلفیق و ترکیب شوند که ما در اینجا از آن به‌عنوان "معماری ساختار و سازمان" نام می‌بریم.

معماری ساختار و سازمان داری هشت قسمت و شامل موارد زیر است (گوستاوسون و دیگران، ۲۰۰۹).

۱. **بیانیه مأموریت:** اولویت‌های هر مأموریت در مقطع زمانی معین (۵ تا ۱۰ ساله) که مبتنی بر تحلیل شرایط محیطی، تدابیر و فرامین و پیش‌بینی آینده (آینده‌نگری) تعیین گردیده و موجب تمرکز منابع بر اولویت‌ها و مدیریت اثربخش و راهبردی سازمان در تحقق رسالت مسئولیت‌های محوله می‌گردد.

۲. **نقش‌های عمده:** تکالیف، مسئولیت‌ها و کارکردهای عمده برای تحقق مأموریت است که پاسخ‌گوی انتظارات و مطالبات از سازمان در زمینه مأموریت مورد نظر می‌باشد. نقش‌های عمده در حقیقت، فلسفه وجودی و اقدامات ذاتی سازمان در راستای تحقق مأموریت‌های محوله بوده و مفاهیم بیان شده در اسناد جهت‌دهنده و بالادستی را که جنبه ذهنی و انتزاعی داشته، به مفاهیم عملیاتی، کاربردی و مصداقی تبدیل می‌نماید.

**۳. محصولات:** آن بخش از خروجی یا نتیجه مستقیم و نهایی هر یک از نقش‌های عمده می‌باشد که طی فرآیندی خاص، با مدیریت واحد تولید شده، دارای ارزش افزوده بوده و برای ارضای نیاز اساسی سازمان (با اثربخشی لازم) مورد بهره‌برداری قرار می‌گیرد. تمرکز بر محصولات به جای برنامه و فرآیند و واگذاری اختیارات به رده‌ها و درنهایت، انجام نظارت و ارزیابی عملکرد رده‌ها بر اساس میزان دستیابی به محصولات، در ایجاد فرهنگ نهادی بسیار موثر است.

**۴. فرآیندها:** فرآیند عبارت است از یک سلسله فعالیت‌های مرتبط با هم که برای رسیدن به محصول خاص با ترتیب تقدم و تأخر انجام می‌شوند. هر فعالیت دارای زنجیره ارزش است که در هر مرحله، ارزشی را به مرحله قبل می‌افزاید و مسئول انجام فعالیت و چگونگی آن را نیز روشن می‌نماید. فرآیندها باید دارای انعطاف باشند و بتوانند در مقابل تغییرات محیطی واکنش به‌موقع نشان داده و انطباق‌پذیر باشند.

**۵. یکپارچه‌سازی و الگوی مفهومی:** منظور از یکپارچه‌سازی در معماری ساختار و سازمان، یک‌آهنگی، هم‌خوانی و انطباق نقش‌ها، محصولات و فرآیندها می‌باشد. الگوی مفهومی بر یک چارچوب مفهومی استوار است که مولفه‌های کلیدی و اجزای الگوی موردنظر شامل نقش‌ها و محصولات اجرای مأموریت یا پشتیبانی از آن و روابط میان آنها را در قالب یک نمودار گرافیکی مشخص می‌کند؛ به شکلی که یک مجموعه (نظام - سامانه) هماهنگ و یکپارچه را به نمایش بگذارد. پس از ترسیم الگوی مفهومی نقش‌ها و محصولات که حاوی تقدم و تأخر (علت و معلولی)، اعم و اخص بودن و تعامل دو سویه بین نقش‌ها و محصولات می‌باشد، نظرات اصلاحی و تکمیلی به شرح زیر ارائه می‌گردد:

- انحلال نقش‌ها و محصولات و فرآیندهایی که ارزش افزوده‌ای برای سازمان تولید نمی‌کنند و برای سازمان غیر ضروری تشخیص داده می‌شوند؛

- واگذاری نقش‌ها و محصولات و فرآیندهایی که دارای متولیان (سازمان) معینی درون یا بیرون سازمان می‌باشند؛

- ادغام نقش‌ها، محصولات و فرآیندهای مشابه؛

- اصلاح و تکمیل نقش‌ها، محصولات و فرآیندهایی که غیرنهادی بوده و یا موجب کندی و ایجاد مانع در کار می‌شوند؛

- تعیین تکلیف نقش‌ها، محصولات و فرآیندهایی که متولی خاصی برای آنها در سازمان وجود نداشته و خلأ ساختاری در آنها مشاهده می‌شود.

۶. **نمودار تشکیلاتی:** نمودار سازمانی یک نماد قابل رویت از تمامی فعالیت‌ها و فرآیندهای سازمان بوده و تجلی ساختار نظری است که جهت‌گیری‌های ساختاری را مشخص می‌نماید. نمودار تشکیلاتی سطوح سازمانی واحدها، شرح وظایف و حیطة مسئولیت و اختیارات هر رده را مشخص می‌نماید.

۷. **جداول سازمان:** معمولاً جداول سازمان دارای اطلاعاتی پیرامون توانایی‌ها و قابلیت‌های به‌کارگیری نیروی انسانی و تجهیزات عمده و تعداد و ترکیب آنها در یک واحد سازمانی (یگان) است و مبنایی برای تأمین، توزیع و سازماندهی افراد و امکانات در اختیار آن واحد برای انجام مأموریت است.

۸. **معماری اطلاعات:** پس از تهیه جداول سازمان، باید طراحی ساختاری سامانه‌های اشتراک اطلاعات که با هدف ارتقای بافت‌پذیری و کاربردپذیری حافظه سازمانی انجام می‌شود، صورت گیرد. در این طراحی چارچوبی برای سازماندهی اطلاعاتی در وب‌سایت‌ها، اینترانت‌ها، نرم‌افزارها و واسطه‌های کاربر تعریف می‌شود تا کاربران به‌سرعت و سهولت به اطلاعات موردنظر خود برای انجام بهینه مسئولیت‌های محوله، تسهیل تصمیم‌گیری مناسب، پاسخ‌گویی به شرایط در حال تغییر محیطی و حل مسائل سازمانی دست یابند.

## طرح پیاده‌سازی

آخرین مرحله از معماری عمومی سازمانی سازمان، طرح پیاده‌سازی است. در این مرحله، طراحی‌های صورت گرفته در مراحل قبل در قالب یک طرح جامع و هماهنگ معماری سازمانی باید به‌شکل مهندسی شده در آمده و اجزای فنی و اجرایی آن تعیین شود، مسئول اجرای هر بخش مشخص شود و برنامه زمان‌بندی شده جهت کلیه اقدامات صورت گرفته و فعالیت‌ها به‌طور مرتب کنترل شود تا از ساخت سازمانی بر اساس معماری صورت گرفته اطمینان حاصل شود. طرح پیاده‌سازی شامل سه گام به شرح زیر می‌باشد (گوستاوسون و دیگران، ۲۰۰۹):

۱. **تحلیل وضع موجود:** اگر سازمان از قبل تأسیس شده است و در حال اجرای مأموریت است و برای تغییرات حاصل از معماری سازمانی جدید، امکان کنار گذاشتن سازمان قبل و تأسیس سازمان جدید وجود ندارد، طبیعی است که باید وضع موجود را به وضع مطلوب حاصل از معماری تبدیل کرد. در این گام، باید معماری وضع موجود که بیانگر وضع فعلی مأموریت، سامانه‌های پشتیبانی و ساختار و سازمان است، مستند گردد.



۲. **تحلیل وضع مطلوب و تحلیل شکاف:** با مقایسه معماری وضع موجود و معماری وضع مطلوب، خلأهای موجود شناسایی می‌شوند. این خلأها و یا شکاف‌ها، فاصله‌ها و تفاوت‌های بین وضع موجود با وضع مطلوب است که باید مرتفع گردد.

۳. **برنامه‌ریزی گذار:** در این گام، فرآیندهای نحوه حرکت از وضع موجود به وضع مطلوب و نیز چگونگی رفع خلأهای شناسایی‌شده در گام قبل، در قالب فعالیت‌های برنامه‌ریزی‌شده ارائه می‌گردد.

### معماری سازمانی در ایران

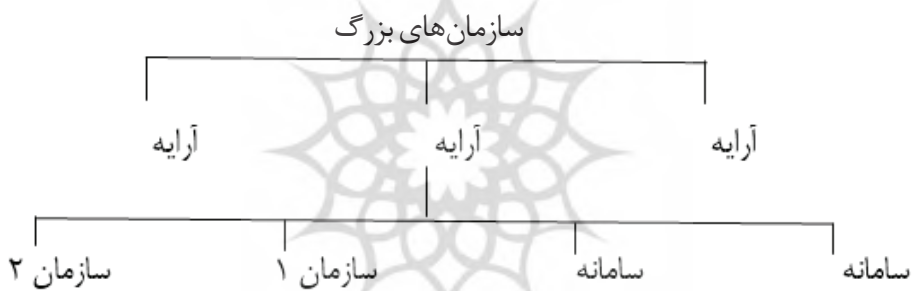
شروع رسمی فعالیت‌های مرتبط با معماری سازمانی در ایران، به سال ۱۳۸۲ بازمی‌گردد؛ زمانی که کمیته فنی معماری اطلاعات ایران - تحت پوشش دبیرخانه شورای عالی اطلاع‌رسانی - راه‌اندازی شد و به دنبال آن، کسب و ترویج دانش بومی معماری سازمانی در اولویت قرار گرفت. دستاوردهای کمیته فنی را می‌توان محرک اصلی در نهادینه‌شدن دانش و تخصص معماری سازمانی در کشور دانست؛ به گونه‌ای که بر اساس ارزیابی نهادهای مرجع بین‌المللی در حوزه معماری سازمانی، جایگاه ایران به رده نهم و بالاتر از بسیاری از کشورهای صنعتی رسیده بود. از اوایل دهه ۸۰ در کنار تحقیقات علمی و فنی، اجرای طرح‌های کاربردی برای دستگاه‌های دولتی و شرکت‌های خصوصی نیز شروع شد و چندین شرکت معتبر مشاور در حوزه تدوین و اجرای طرح‌های معماری سازمانی فعال شدند که مشتریان متنوعی از وزارتخانه‌ها و سازمان‌های دولتی تا شرکت‌های خصوصی و تولیدی داشته‌اند (کمیته ملی معماری سازمانی، ۱۳۹۵).

طبق تعریف کمیته ملی معماری سازمانی، معماری سازمانی (Enterprise Architecture) شامل الگوهای کسب و کار، فرآیندها، داده‌ها، سیستم‌های پشتیبانی‌کننده، شبکه و همچنین، زیرساخت‌های فناوری برای هر دو معماری وضع موجود و وضع مطلوب است؛ همچنین، در معماری سازمانی نیاز به استانداردها، ملاحظات امنیتی و یک طرح انتقال می‌باشد (کمیته ملی معماری سازمانی، ۱۳۹۵). تعاریف دیگری نیز برای معماری سازمانی طرح شده‌است؛ به عنوان مثال، «معماری سازمانی، یک نقشه‌راه جامع جهت دستیابی به اهداف سازمانی، از طریق عملکرد بهینه فرآیندهای اصلی کسب و کار در یک محیط اثربخش فناوری اطلاعات است» یا «معماری سازمانی برنامه جامع، واحد و کاملی است که نحوه دستیابی به اهداف اساسی و بلندمدت سازمان را تعیین می‌نماید» و نیز «معماری سازمانی توصیفی از اجزای سازمان، ارتباط بین این اجزا و اصول و قواعد حاکم بر طراحی و تکامل

آنها در طی زمان می‌باشد» (طباطبایی، ۱۳۹۱). اما مبنای عمل در تحقیق حاضر، تعریف مختار در خصوص معماری سازمانی است که عبارت است از «توصیف، تصویر و ترسیم وضعیت موجود و آینده مطلوب سازمان/سامانه که در آن، نقش‌ها، کارکردها، ویژگی‌ها، اجزای اصلی و روابط بین آنها و با محیط تعاملی به گونه‌ای تعیین شده باشد که قابلیت لازم برای تحقق اهداف و حاکمیت ارزش‌های تعیین شده برای سازمان/سامانه را فراهم آورد».

### بررسی تطبیقی معماری سازمانی پلیس کشورهای منتخب

آنچه در این تحقیق، ملاک مقایسه تطبیقی معماری پلیس در کشورهای منتخب خواهد بود، چارچوب معماری سازمانی است که در ادامه به بررسی آن پرداخته خواهد شد. هر سازمان متشکل از تعدادی از آرایه است که تعریف آن را می‌توان به صورت زیر بیان کرد:



شکل ۲. سلسله‌مراتب معماری سازمان‌های بزرگ

در شکل تحلیلی فوق، هریک از مفاهیم اصلی عبارتند از:

۱. **آرایه:** مجموعه‌ای از سامانه‌ها و سازمان‌های مرتبط که یکی از مأموریت‌های اصلی نیرو را به صورت نسبتاً مستقل تحت فرماندهی و مدیریت واحد انجام می‌دهند.

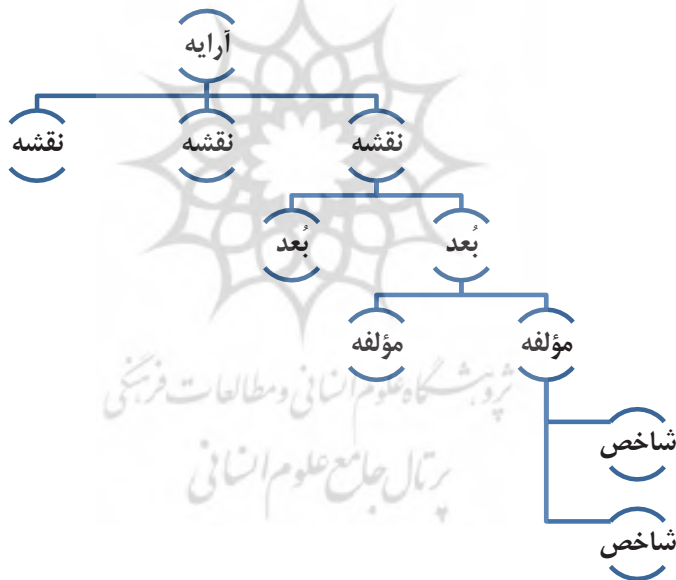
۲. **سامانه:** هر موجودیتی را که در قالب ورودی، فرآیند و خروجی بتوان الگوسازی کرد، یک سامانه نام دارد.

۳. **سازمان:** یک واحدی اجتماعی است که عامدانه ساخته و بازسازی شود تا حصول به اهدافی مشخص، ممکن شود. یک سازمان، یک نهاد مستقل است که یک مأموریت خاص دارد و می‌تواند با نیت انتفاعی یا غیرانتفاعی تأسیس شده باشد. یک سازمان، یک ماهیت اجتماعی است که دارای

ساختار، اهداف و مرز مشخصی است (رضائیان، ۱۳۹۳). برخی از سازمان‌ها بسیار بزرگ<sup>۱</sup> بوده و خود، می‌توانند شامل سازمان‌های دیگر باشند. علاوه بر آرایه‌های مأموریتی، امور ستادی و پشتیبانی سازمان در قالب یک ارائه کلی مدیریت و پشتیبانی قابل تعریف است که آن هم دارای سامانه‌های مختلفی همچون منابع انسانی، لجستیک، مهندسی، آموزش و... می‌باشد. آرایه‌ها و سامانه‌های فوق بر مبنای وضعیت موجود است و در معماری مطلوب به احتمال زیاد تغییر خواهند یافت.

### شیوه تحلیل وضع موجود سازمان

در این بخش از نوشتار، به یکی از ملزومات غیرقابل اغماض مبحث معماری خواهیم پرداخت که همانا ارائه روش‌شناسی یکسان برای تحلیل وضع موجود سازمان است. در شکل شماره ۳، سلسله‌مراتب تحلیل یک سازمان ارائه شده است:



شکل ۳. شکل تحلیل معماری سازمان

بنابراین در تحلیل هر آرایه، هفت نقشه به شرح زیر باید تبیین شود:

۱. نقشه تحلیل محیط؛

۲. نقشه مطلوبیت‌های راهبردی؛

۳. نقشه مأموریتی "نقش‌ها"؛

۴. نقشه ساختار و اجزا؛

۵. نقشه کارکردها؛

۶. نقشه اجزا و زیرساخت‌ها؛

۷. نقشه روابط.

هر نقشه شامل تعدادی "بُعد" می‌باشد که بسته به مورد، هر یک از ابعاد نیز می‌توانند دارای تعدادی "مؤلفه" باشند. در نهایت نیز هر مؤلفه شامل یک یا تعدادی "شاخص" خواهد بود. لازم به ذکر است که وجود "مؤلفه" الزامی نبوده و ممکن است در برخی از موارد به‌طور مستقیم از "بُعد" به "شاخص" برسیم.

برخی دیگر از چارچوب‌های معماری مانند چارچوبی که گوستاوسون و دیگران (۲۰۰۹) ارائه کرده‌اند، دارای اشتراکات معنی‌داری با الگوی تحلیل معماری است. به‌طور مثال، گوستاوسون نقشه‌های مطلوبیت‌های راهبردی، اجزا و معماری کلان سامانه‌های پشتیبانی را مطرح کرده‌است که تقریباً مشابه با آن چیزی است که در شکل تحلیل معماری وضع موجود نیز به آن اشاره شده‌است.

در این نوشتار، تلاش شده‌است تا حد امکان، از نقشه‌های هفت‌گانه تحلیل معماری سازمان‌های بزرگ به‌عنوان چارچوبی برای مطالعه تطبیقی معماری پلیس کشورهای منتخب بهره‌گیری شود؛ هرچند بدیهی است که به خاطر ماهیت امنیتی معماری پلیس، برخی از نقشه‌ها برای برخی از موارد منتخب قابل ارائه نخواهد بود که این یکی از محدودیت‌های مهم این تحقیق نیز به شمار می‌رود.

## جدول ۱. الگوی تحلیلی معماری سازمان

منبع	گویه‌ها	مؤلف‌ها	ابعاد	مفهوم
الوانی، ۱۳۸۱ فیضی، ۱۳۷۲ حسینی، ۱۳۸۱ رابینز، ۲۰۰۱ پورتر، ۲۰۰۰ وین و میسکل، ۲۰۰۱	<p>۱- آرایه تا چه حد پاسخ‌گوی نیازمندی‌های محیط عمومی است؟ (به تفکیک عناصر ۱۱ - گانه)</p> <p>۲- تحولات محیط عمومی چه میزان بر عملکرد آرایه موثر است؟ (به تفکیک عناصر ۱۱ - گانه)</p> <p>۳- محیط عمومی چه فرصت‌ها و تهدیدهایی را برای آرایه فراهم می‌کند؟ (به تفکیک عناصر ۱۱ - گانه)</p> <p>۴- نقاط قوت و ضعف آرایه در قبال محیط عمومی چیست؟ (به تفکیک عناصر ۱۱ - گانه)</p> <p>۵- آرایه به چه میزان توانسته‌است بر روندهای محیطی اثرگذار باشد؟ (به تفکیک عناصر ۱۱ - گانه)</p> <p>۶- عملکرد آرایه تا چه حد بر عملکرد محیط عمومی اثرگذار بوده‌است؟ (به تفکیک عناصر ۱۱ - گانه)</p>	فرهنگی	عمومی	و ت ج
		اقتصادی		
		اجتماعی		
		سیاسی		
		نظامی		
		تکنولوژیک		
		قانونی		
		زیست‌محیطی		
		امنیتی/انتظامی		
	عوامل نوپدید			
	فضای سایبری	ارباب‌رجوع	تعلیمی	
	۱- آرایه تا چه حد پاسخ‌گوی نیازمندی‌های محیط تعاملی است؟ (به تفکیک عناصر ۱۵ - گانه)			
	۲- تحولات محیط تعاملی چه میزان بر عملکرد آرایه موثر است؟ (به تفکیک عناصر ۱۵ - گانه)			
	۳- محیط تعاملی چه فرصت‌ها و تهدیدهایی را برای آرایه فراهم می‌کند؟ (به تفکیک عناصر ۱۵ - گانه)			
	۴- نقاط قوت و ضعف آرایه در قبال محیط تعاملی چیست؟ (به تفکیک عناصر ۱۵ - گانه)			
	۵- محیط تعاملی به چه میزان پاسخ‌گوی نیازمندی‌های آرایه بوده‌است؟ (به تفکیک عناصر ۱۵ - گانه)			
	۶- عملکرد آرایه تا چه حد بر عملکرد محیط تعاملی موثر بوده‌است؟ (به تفکیک عناصر ۱۵ - گانه)			
	NGOها			
مردم				
مجرمان/بزهکاران	سایر آرایه‌ها	اختصاصی		
۱- آرایه تا چه حد پاسخ‌گوی نیازمندی‌های محیط اختصاصی است؟				
۲- تحولات محیط اختصاصی چه میزان بر عملکرد آرایه موثر است؟				
۳- محیط اختصاصی چه فرصت‌ها و تهدیدهایی را برای آرایه فراهم می‌کند؟	سازمان‌های ذیل سایر آرایه‌ها	سازمان‌های ذیل سایر آرایه‌ها		
۴- نقاط قوت و ضعف آرایه در قبال محیط اختصاصی چیست؟ (به تفکیک آرایه‌های و سازمان‌ها/سامانه‌های ذیل هر یک)				
۵- عملکرد آرایه تا چه حد بر محیط اختصاصی اثرگذار بوده‌است؟	سازمان‌های ذیل سایر آرایه‌ها			



مفهوم	ابعاد	مؤلفه‌ها	گروه‌ها	منبع	
مطالبات‌های راهبردی	رسالت		<p>۱ - آرایه چه خدماتی آرایه می دهد؟</p> <p>۲ - آرایه چه نیازی از جامعه را با تأمین خدمات فوق برآورده می سازد؟</p> <p>۳ - مشتریان خدمات فوق چه کسانی هستند؟ (اعم از فرد یا سازمان)</p> <p>۴ - قلمرو فعالیت‌های آرایه (چه در ورودی‌ها و چه در خروجی‌ها) کجاست؟</p> <p>۵ - هدف غایی آرایه چیست؟</p> <p>۶ - ویژگی‌های منحصربه‌فرد و مزیت‌های رقابتی آرایه در رسیدن به این هدف‌ها چیست؟</p> <p>۷ - هویت اصلی آرایه چیست؟</p> <p>۸ - کانون توجه آرایه به چیست؟</p> <p>۹ - علایق ذی‌نفعان آرایه به چیست؟</p> <p>۱۰ - روش و تکنولوژی‌های مورد استفاده چیست؟</p> <p>۱۱ - آرایه به توجه و تصور مردم چه دیدی دارد؟</p> <p>۱۲ - آرایه به توجه و تصور همکاران چه دیدی دارد؟</p> <p>۱۳ - دغدغه‌های آرایه در ارتباط با رشد و تعالی کشور چیست؟</p> <p>۱۴ - عوامل کلیدی موفقیت برای تحقق رسالت آرایه چیستند؟</p>	کلتر، ۱۹۹۶ پیرس و رایبسون، ۱۳۸۰ پارسائیان و اعرابی، ۱۳۸۶ دیوید، ۱۳۹۳ فیضی، ۱۳۸۴	
	چشم‌انداز		<p>۱ - چه موقعیت‌هایی باید فتح شود؟</p> <p>۲ - چه چالش‌های اساسی پیش روی آرایه است؟</p> <p>۳ - اگر چالش‌های آرایه را حل کنیم، آینده به چه صورتی است؟</p> <p>۴ - آرایه چه دید کلانی نسبت به محیط آتی در افق چشم‌انداز دارد؟</p> <p>۵ - ویژگی‌های آرایه در افق مذکور چیست؟</p> <p>۶ - منابع کلان که برای تحقق چشم‌انداز آرایه به آن نیاز داریم چیست؟</p> <p>۷ - نقاط قوت کلیدی آرایه برای تحقق چشم‌انداز چیست؟</p>		
	اصول و ارزش‌های کلیدی		<p>ارزش‌های کلیدی آرایه چیست؟</p> <p>آرایه، در کار خود از چه اصول ماندگاری تبعیت می کند؟</p>		
	دکترین		<p>دکترین سطح استراتژیک آرایه چیست؟</p> <p>دکترین سطح عملیاتی آرایه چیست؟</p> <p>دکترین سطح تاکتیکی آرایه چیست؟</p>		
	اهداف		<p>۱ - اهداف بلندمدت آرایه چیستند؟ (در افق زمانی بالاتر از ۵ سال)</p> <p>۲ - اهداف میان‌مدت آرایه چیستند؟ (در افق زمانی بین ۱ تا ۵ سال)</p> <p>۳ - اهداف کوتاه‌مدت آرایه چیستند؟ (در افق زمانی کمتر از ۱ سال)</p>		
	مأموریت	ذی‌نفعان		<p>۱. آرایه چه مأموریت‌های مصوبی را ذیل هر یک از مأموریت‌های کلی و در قبال هریک از ذی‌نفعان برعهده دارد (ایجابی، سلبی یا ترکیبی)؟</p> <p>۲. آرایه چه مأموریت‌هایی را انجام می دهد که جزو مأموریت‌های مصوب (آرایه) نیست؟</p> <p>۳. آرایه دارای چه قابلیت‌هایی برای انجام سایر مأموریت‌ها می باشد؟</p>	مجلس شورای اسلامی، ۱۳۶۹

منبع	گویه‌ها	مؤلف‌ها	ابعاد	مفهوم
۱ - رابینز، ۱۹۹۹ ۲ - کسکین و دیگران، ۲۰۰۳ ۳ - فاباک، ۲۰۱۰	نسبت موجودی به سازمان در آرایه چیست؟ نسبت درجات با مشاغل در آرایه چیست؟ نسبت درجات با یکدیگر (هرم سازمانی) در آرایه چیست؟ نسبت تعداد سرپرستان به کل تعداد کارکنان آرایه چیست؟ نسبت تعداد مدیران صفی به کل تعداد کارکنان آرایه چیست؟ نسبت تعداد کارکنان ستادی به کل تعداد کارکنان آرایه چیست؟ نسبت تعداد سرپرستان به کل تعداد کارکنان در هر یک از سازمان‌های آرایه چیست؟ نسبت تعداد مدیران صفی به کل تعداد کارکنان در هر یک از سازمان‌های آرایه چیست؟ نسبت تعداد کارکنان ستادی به کل تعداد کارکنان در هر یک از سازمان‌های آرایه چیست؟		اجزای اداری آرایه	تفویض اختیار
	آیا مدیریت آرایه و مدیران سازمان‌های ذیل آن، تصمیمات ویژه را به بالاترین سطح اختیار ارجاع می‌دهند؟		میزان استقلال در آرایه	
	نسبت تعداد تصمیم‌گیران به تعداد کل کارکنان آرایه در سطوح مختلف چیست؟ نسبت تعداد تصمیم‌گیران به تعداد کل کارکنان در هر یک از سازمان‌های آرایه چیست؟		میزان تمرکز در آرایه	
	آیا نسبت تعداد متخصصین به تعداد کل کارکنان آرایه قابل توجه است؟ آیا تعداد سامانه‌های آرایه در سطوح افقی، عمودی و جغرافیایی زیاد است؟ آیا تعداد عناوین شغلی در سطوح افقی، عمودی و جغرافیایی زیاد است؟ گسترش جغرافیایی (آمایش) چگونه است؟ آمایش جغرافیایی آرایه به چه میزان پاسخ‌گوی نیازهای مأموریتی است؟		میزان پیچیدگی در آرایه	
	نسبت تعداد تصمیماتی که به وسیله مدیریت عالی گرفته می‌شود، به تصمیماتی که به وسیله مدیران اجرایی که اختیار تصمیم‌گیری به آنها تفویض شده است، اتخاذ می‌گردد، در آرایه چگونه است؟ نسبت تعداد تصمیماتی که به وسیله مدیریت عالی گرفته می‌شود، به تصمیماتی که به وسیله مدیران اجرایی که اختیار تصمیم‌گیری به آنها تفویض شده است، اتخاذ می‌گردد، در هر یک از سازمان‌های ذیل آرایه چگونه است؟		تفویض اختیار	
	قوانین تا چه حد در آرایه به صورت مکتوب تدوین شده است؟ رویه‌ها تا چه حد در آرایه به صورت مکتوب تدوین شده است؟ دستورالعمل‌ها تا چه حد در آرایه به صورت مکتوب تدوین شده است؟ ارتباطات تا چه حد در آرایه به صورت مکتوب تدوین شده است؟		میزان رسمیت در آرایه	
	کیفیت همکاری بین سازمان‌ها و سامانه‌های ذیل آرایه چگونه است؟ آیا رویه‌های وحدت‌بخش برای تعامل بین سازمان‌ها و سامانه‌های ذیل آرایه وجود دارد و به کار گرفته می‌شود؟ آیا برنامه‌های بازخورد مناسب برای هماهنگی بین سازمان‌ها و سامانه‌های ذیل آرایه وجود دارد و به کار گرفته می‌شود؟		میزان ترکیب در آرایه	
	به طور متوسط، هر مدیر در آرایه چند نفر را سرپرستی می‌کند؟ به طور متوسط، هر مدیر در سازمان‌های ذیل آرایه چند نفر را سرپرستی می‌کند؟		حیطه کنترل در آرایه	
	وظایف و فعالیت‌ها در آرایه تا چه حد استاندارد شده است؟ وظایف و فعالیت‌ها در سازمان‌های ذیل آرایه تا چه حد استاندارد شده است؟		استانداردسازی در آرایه	
	میزان نفر ساعت آموزش رسمی در آرایه در سال چقدر است؟ میانگین سال‌های آموزش حین خدمت کارکنان در آرایه چقدر است؟ کارکنان آرایه تا چه حد از آموزش‌های حرفه‌ای (کلاسیک و یا حین خدمت) بهره می‌برند؟		میزان حرفه‌ای گرایی	
	سطوح سلسله‌مراتب در آرایه تا چه حد است؟ سطوح سلسله‌مراتب در سازمان‌های ذیل آرایه تا چه حد است؟		حیطه عمودی در آرایه	



منبع	گویه‌ها	مؤلفه‌ها	ابعاد	مفهوم
	منابع انسانی آرایه از حیث تعداد، تخصص، سابقه، تحصیلات و سایر معیارهای جمعیت‌شناسی در چه وضعیتی است؟ آیا قوانین، مقررات و اختیارات موجود در آرایه شفاف و در دسترس است؟ (خیلی کم - کم - متوسط - زیاد - خیلی زیاد) اعتبارات آرایه شامل چه مواردی است؟ فناوری‌های در دسترس در آرایه چیست؟		درون‌داد	
	سطح کارایی منابع انسانی در آرایه چگونه است؟ (خیلی کم - کم - متوسط - زیاد - خیلی زیاد) سطح کارایی تجهیزات در آرایه چگونه است؟ (خیلی کم - کم - متوسط - زیاد - خیلی زیاد) تا چه حد گردش اعتبارات در آرایه صحیح و مطابق ضوابط است؟ (خیلی کم - کم - متوسط - زیاد - خیلی زیاد) میزان صحت عمل کارکنان در آرایه در چه سطح است؟ (خیلی کم - کم - متوسط - زیاد - خیلی زیاد) تا چه حد حفظ اطلاعات و امنیت در آرایه به درستی صورت می‌گیرد؟ (خیلی کم - کم - متوسط - زیاد - خیلی زیاد) سرعت و سهولت فعالیت‌های آرایه را چگونه ارزیابی می‌کنید؟ (خیلی کم - کم - متوسط - زیاد - خیلی زیاد) تا چه حد ارتباطات بین سامانه‌ها و سازمان‌های آرایه طراحی و اعمال شده است؟ (خیلی کم - کم - متوسط - زیاد - خیلی زیاد)		فرآیند	
۱ - کاپلان و نورتون، ۲۰۹۹ ۲ - خرازان، ۱۳۹۳ ۳ - ISO9001 امیری، ۱۳۸۵ ایمانی راد، ۱۳۷۶ جمشیدی، ۱۳۷۴ جنایی نیا و کیانفر، ۱۳۸۸ خلعتبری، ۱۳۷۸ دوبید، ۱۳۹۹ ساروخانی، ۱۳۷۷ پاتون، ۱۹۹۷ شورای برنامه‌ریزی سازمان بهزیستی کشور، ۱۳۷۹ طباطبایی یزدی و ملک، ۱۳۸۰	تعداد مأموریت‌های انجام شده متناسب با وظایف آرایه چقدر است؟ (خیلی کم - کم - متوسط - زیاد - خیلی زیاد) دقت در انجام مأموریت‌های آرایه را چگونه ارزیابی می‌کنید؟ (خیلی کم - کم - متوسط - زیاد - خیلی زیاد) سرعت در انجام مأموریت‌های آرایه را چگونه ارزیابی می‌کنید؟ (خیلی کم - کم - متوسط - زیاد - خیلی زیاد) صحت انجام مأموریت‌های آرایه چگونه است؟ (خیلی کم - کم - متوسط - زیاد - خیلی زیاد)		برون‌داد	بهره‌برداری
	رضایت ذی‌نفعان آرایه را چگونه ارزیابی می‌کنید؟ (خیلی کم - کم - متوسط - زیاد - خیلی زیاد) رضایت جامعه از آرایه را چگونه ارزیابی می‌کنید؟ (خیلی کم - کم - متوسط - زیاد - خیلی زیاد) کاهش جرم و جنایت و بزه‌کاری در اثر انجام مأموریت‌های آرایه چه میزان بوده است؟ (خیلی کم - کم - متوسط - زیاد - خیلی زیاد)		محصول	
	تحقق مأموریت‌های کلان بر اثر انجام مأموریت‌های آرایه چگونه بوده است؟ (خیلی کم - کم - متوسط - زیاد - خیلی زیاد) گسترش احساس امنیت در جامعه به واسطه فعالیت‌های آرایه چه میزان بوده است؟ (خیلی کم - کم - متوسط - زیاد - خیلی زیاد) افزایش ضریب امنیت اقتصادی و سرمایه‌گذاری بر اثر فعالیت‌های آرایه چگونه بوده است؟ (خیلی کم - کم - متوسط - زیاد - خیلی زیاد) حفظ و بسط ارزش‌های اسلامی - ایرانی در اثر فعالیت‌های آرایه تا چه حد بوده است؟ (خیلی کم - کم - متوسط - زیاد - خیلی زیاد) بسط عدالت اجتماعی در اثر فعالیت‌های آرایه تا چه حد بوده است؟ (خیلی کم - کم - متوسط - زیاد - خیلی زیاد) ارتقای حفاظت از محیط زیست در اثر فعالیت‌های آرایه تا چه حد بوده است؟ (خیلی کم - کم - متوسط - زیاد - خیلی زیاد)		پایامد	



مفهوم	ابعاد	مؤلفها	گویه‌ها	منابع
۳ ۳ ۱		ورودی	تا چه حد برای آرایه، برنامه‌ریزی منابع انسانی صورت می‌گیرد؟ (کم - خیلی کم - متوسط - زیاد - خیلی زیاد) تا چه حد جذب منابع انسانی در آرایه دارای روال و فرآیند خاصی است؟ (کم - خیلی کم - متوسط - زیاد - خیلی زیاد) تا چه حد پس از جذب منابع انسانی، روال‌های توجیه و روانه‌سازی صورت می‌پذیرد؟ (کم - خیلی کم - متوسط - زیاد - خیلی زیاد) به چه میزان روند جذب، گزینش و استخدام بر مبنای نیاز آرایه صورت می‌پذیرد؟ (کم - خیلی کم - متوسط - زیاد - خیلی زیاد)	
	منابع انسانی	نگهداشت	تا چه حد در آرایه آموزش و توسعه مهارت‌های منابع انسانی صورت می‌گیرد؟ (کم - خیلی کم - متوسط - زیاد - خیلی زیاد) تا چه حد در آرایه طراحی و اجرای مسیرهای شغلی صورت می‌پذیرد؟ (کم - خیلی کم - متوسط - زیاد - خیلی زیاد) تا چه حد در آرایه طراحی و اجرای سامانه‌های پرداخت و جبران خدمات صورت می‌گیرد؟ (کم - خیلی کم - متوسط - زیاد - خیلی زیاد) تا چه حد در آرایه طراحی و استقرار مشارکت کارکنان وجود دارد؟ (کم - خیلی کم - متوسط - زیاد - خیلی زیاد) تا چه حد در آرایه سامانه‌های ارزیابی عملکرد طراحی و استقرار یافته است؟ (کم - خیلی کم - متوسط - زیاد - خیلی زیاد) تا چه حد سامانه‌های تأمین ایمنی، بهداشت و سلامت کارکنان در آرایه طراحی و پیاده‌سازی شده است؟ (کم - خیلی کم - متوسط - زیاد - خیلی زیاد) تا چه حد در آرایه، مدیریت روابط کار و انضباط صورت می‌گیرد؟ (کم - خیلی کم - متوسط - زیاد - خیلی زیاد) تا چه حد نظام آموزشی و توسعه مهارت‌ها در آرایه مبتنی بر تربیت و توسعه مهارت‌های نیروی انسانی دانشی (مغزافزار) برای انجام مأموریت‌ها صورت می‌پذیرد؟ (کم - خیلی کم - متوسط - زیاد - خیلی زیاد) تا چه حد مدیریت ارتباطات داخلی منابع انسانی در آرایه طراحی و پیاده‌سازی شده است؟ (کم - خیلی کم - متوسط - زیاد - خیلی زیاد) تا چه حد نظام‌های اطلاعاتی منابع انسانی در آرایه توسعه و تدوین شده است؟ (کم - خیلی کم - متوسط - زیاد - خیلی زیاد) تا چه حد در آرایه انطباق بین رشته و شغل وجود دارد؟ (کم - خیلی کم - متوسط - زیاد - خیلی زیاد)	۱ - دیکسون و لوکوس، ۲۰۱۳ ۲ - تاون‌سند، ۲۰۰۸ سعادت، ۱۳۹۵ ۳ - جعفرزاد، ۱۳۸۷ بوراشتاین و هولسابل، ۲۰۰۸ دنیسون و همکاران، ۲۰۰۰
		خروجی	آیا در آرایه، طراحی و استقرار سامانه‌های جایگزین پروری و جانشین پروری صورت پذیرفته است؟ (کم - خیلی کم - متوسط - زیاد - خیلی زیاد) آیا مدیریت نرخ خروج از خدمت و منفصلین از آرایه استقرار یافته است؟ (کم - خیلی کم - متوسط - زیاد - خیلی زیاد) تا چه حد خروج از خدمت کارکنان متخصص مورد تجزیه و تحلیل و ریشه‌یابی قرار می‌گیرد؟ (کم - خیلی کم - متوسط - زیاد - خیلی زیاد)	
فناوری و تجهیزات			آیا سخت‌افزار مورد نیاز آرایه برای انجام مأموریت‌ها فراهم است؟ (کم - خیلی کم - متوسط - زیاد - خیلی زیاد) آیا نرم‌افزار مورد نیاز آرایه برای انجام مأموریت‌ها فراهم است؟ (کم - خیلی کم - متوسط - زیاد - خیلی زیاد)	



مفهوم	ابعاد	مؤلفه‌ها	گویه‌ها	منبع
سیستم‌های اطلاعات	سیستم‌های اطلاعات		آیا سامانه‌های «پردازش مبادلات» متناسب با مأموریت‌های آرایه موجود است؟ (کم - خیلی کم - متوسط - زیاد - خیلی زیاد)	
			آیا سامانه‌های «اطلاعاتی مدیریت» متناسب با مأموریت‌های آرایه موجود است؟ (کم - خیلی کم - متوسط - زیاد - خیلی زیاد)	
خدمات	خدمات		آیا سامانه‌های «توماسیون اداری» متناسب با مأموریت‌های آرایه موجود است؟ (کم - خیلی کم - متوسط - زیاد - خیلی زیاد)	
			آیا سامانه‌های «حمایت از تصمیم» متناسب با مأموریت‌های آرایه موجود است؟ (کم - خیلی کم - متوسط - زیاد - خیلی زیاد)	
زیرساخت	مأموریت	مأموریت	آیا سامانه‌های «اطلاعات مدیریت عالی» متناسب با مأموریت‌های آرایه موجود است؟ (کم - خیلی کم - متوسط - زیاد - خیلی زیاد)	
			آیا سامانه‌های «خبرگویی» متناسب با مأموریت‌های آرایه موجود است؟ (کم - خیلی کم - متوسط - زیاد - خیلی زیاد)	
فرهنگ	سازگاری	سازگاری	آیا خدمات درون - آرایه‌ای (خدماتی که یک سازمان یا سامانه در آرایه به سامانه‌ها و سازمان‌های همان آرایه می‌دهد) در آرایه وجود دارد؟ آیا این خدمات مستند شده و ذی‌نفعان آن مشخص هستند؟	
			آیا خدمات بین - آرایه‌ای (خدماتی که یک سازمان یا سامانه در آرایه به سامانه‌ها و سازمان‌های آرایه‌ای دیگر آرایه می‌دهد) در آرایه وجود دارد؟ آیا این خدمات مستند شده و ذی‌نفعان آن مشخص هستند؟	
فرهنگ	درگیری در کار	درگیری در کار	آیا خدمات عمومی (خدماتی که یک سازمان یا سامانه در آرایه به عموم آرایه می‌کند) در آرایه وجود دارد؟ آیا این خدمات مستند شده و ذی‌نفعان آن مشخص هستند؟	
			تا چه حد در آرایه تصویر روشنی از وضعیت فعلی و سمت و سوی که آرایه باید به سمت آن برود، وجود دارد؟ (کم - خیلی کم - متوسط - زیاد - خیلی زیاد)	
فرهنگ	فرهنگ	فرهنگ	تا چه حد کارکنان درک صحیحی از اهداف و راهبردهای آرایه دارند؟ (کم - خیلی کم - متوسط - زیاد - خیلی زیاد)	
			رسالت آرایه تا چه حد در طول زمان دچار تغییر و تحول می‌شود؟ (کم - خیلی کم - متوسط - زیاد - خیلی زیاد)	
فرهنگ	فرهنگ	فرهنگ	در آرایه تا چه حد رفتار کارکنان از ارزش‌های بنیادین آرایه نشأت می‌گیرد؟ (کم - خیلی کم - متوسط - زیاد - خیلی زیاد)	
			در آرایه تا چه حد رهبران و پیروان در رسیدن به توافق مهارت یافته‌اند، حتی زمانی که دیدگاه مخالف یکدیگر را دارند؟ (کم - خیلی کم - متوسط - زیاد - خیلی زیاد)	
فرهنگ	فرهنگ	فرهنگ	در آرایه تا چه حد فعالیت‌های سازمانی به خوبی هماهنگ و پیوسته شده‌است؟ (کم - خیلی کم - متوسط - زیاد - خیلی زیاد)	
			آیا آرایه تا چه حد توانمندسازی کارکنان تأکید می‌شود؟ (کم - خیلی کم - متوسط - زیاد - خیلی زیاد)	
فرهنگ	فرهنگ	فرهنگ	آیا آرایه تا چه حد بر تیم‌سازی و اجرای امور بر مبنای کار تیمی تأکید می‌شود؟ (کم - خیلی کم - متوسط - زیاد - خیلی زیاد)	
			آیا آرایه تا چه حد در آرایه بر توسعه قابلیت‌های منابع انسانی در همه سطوح تأکید می‌شود؟ (کم - خیلی کم - متوسط - زیاد - خیلی زیاد)	
فرهنگ	فرهنگ	فرهنگ	آیا آرایه تا چه حد نسبت به تغییرات در نیازهای ذی‌نفعان مشتریان چابک است؟ (کم - خیلی کم - متوسط - زیاد - خیلی زیاد)	
			آیا آرایه تا چه حد از تجربیات گذشته خود بهره‌برداري کرده و سازمانی یادگیرنده است؟ (کم - خیلی کم - متوسط - زیاد - خیلی زیاد)	
فرهنگ	فرهنگ	فرهنگ	آیا آرایه تا چه حد ظرفیت و تجربه ایجاد تغییر را دارا است؟ (کم - خیلی کم - متوسط - زیاد - خیلی زیاد)	
			آیا آرایه تا چه حد ظرفیت و تجربه ایجاد تغییر را دارا است؟ (کم - خیلی کم - متوسط - زیاد - خیلی زیاد)	

مفهوم	ابعاد	مؤلفها	گویهها	منبع
رواقت	تبادل خدمات		سازمان ها و سامانه‌ها ذیل آرایه چه خدماتی به یکدیگر آرایه می‌دهند؟ سازمان ها و سامانه‌ها ذیل آرایه چه خدماتی به محیط آرایه می‌دهند؟ سازمان ها و سامانه‌ها ذیل آرایه چه خدماتی از محیط دریافت می‌کنند؟ آرایه از کدام آرایه‌های دیگر خدمات دریافت می‌کند؟ چه خدماتی؟ (به تفکیک سازمان ها و سامانه‌های ذیل هر آرایه) آرایه به کدام آرایه‌های دیگر خدمات آرایه می‌کند؟ چه خدماتی؟ (به تفکیک سازمان ها و سامانه‌های ذیل هر آرایه) ملزومات آرایه خدمات به سایر آرایه‌های چیست؟ آرایه برای تکمیل خدمات خود نیازمند دریافت چه خدماتی از سایر آرایه‌های می‌باشد؟ (به تفکیک سازمان ها و سامانه‌های ذیل هر آرایه)	
	وابستگی منابع		کدامیک از سازمان ها و سامانه‌ها ذیل آرایه نیازمند تأمین منابع از یکدیگرند؟ سازمان ها و سامانه‌ها ذیل آرایه چه منابعی از محیط دریافت می‌کنند؟ آرایه برای تأمین منابع مورد نیاز خود به کدام آرایه‌های دیگر فراجا وابسته است؟ (به تفکیک سازمان ها و سامانه‌های ذیل هر آرایه) آیا منابع خاصی وجود دارد که آرایه مجبور باشد به‌صورت اشتراکی از آن با آرایه‌های دیگر استفاده کند؟ (به تفکیک سازمان ها و سامانه‌های ذیل هر آرایه) کدام منابع مورد نیاز آرایه هستند که کنترل و مدیریتشان در اختیار آرایه دیگر است؟ (به تفکیک سازمان ها و سامانه‌های ذیل هر آرایه) کدام منابع در اختیار آرایه ارزش راهبردی و حیاتی برای سایر آرایه‌ها دارد؟ (به تفکیک سازمان ها و سامانه‌های ذیل هر آرایه)	۱ - فرهنگی، ۱۳۸۸ ۲ - لیثیل جان، ۱۳۸۴ ۳ - بیکر و فالکنر، ۲۰۰۳ ۴ - برینگر و هریسون، ۲۰۰۰ دار، ۲۰۰۳ هامیلتون، ۱۳۷۵
	تبادل اطلاعات		کدامیک از سازمان ها و سامانه‌ها ذیل آرایه با یکدیگر تبادل اطلاعات دارند؟ کدامیک از سازمان ها و سامانه‌ها ذیل آرایه دارای منبع اطلاعات مشترک هستند؟ سازمان ها و سامانه‌ها ذیل آرایه با محیط چه اطلاعاتی تبادل می‌کنند؟ آرایه برای انجام مأموریت‌های خود نیازمند دریافت اطلاعات از کدام آرایه‌ها است؟ (به تفکیک سازمان ها و سامانه‌های ذیل هر آرایه) آرایه برای تکمیل مأموریت سایر آرایه‌ها، به کدامیک اطلاعات آرایه می‌کند؟ (به تفکیک سازمان ها و سامانه‌های ذیل هر آرایه) منابع مشترک اطلاعات بین آرایه‌ها چیست؟ (به تفکیک سازمان ها و سامانه‌های ذیل هر آرایه)	
	اشتراک مأموریت		کدامیک از سازمان ها و سامانه‌ها ذیل آرایه دارای اشتراک مأموریتی هستند؟ سازمان ها و سامانه‌ها ذیل آرایه دارای اشتراک مأموریتی با کدام اجزای محیط آرایه هستند؟ آرایه با کدام یک از آرایه‌های دیگر دارای اشتراک مأموریتی است؟ (به تفکیک سازمان ها و سامانه‌های ذیل هر آرایه) در موارد بروز اشتراک مأموریتی، کدام آرایه نقش هماهنگ‌کننده و راهبری را برعهده دارد؟ (به تفکیک سازمان ها و سامانه‌های ذیل هر آرایه)	

## روش‌شناسی تحقیق

روش تحقیق حاضر، روش مطالعات تطبیقی و بر اساس رویکرد "طراحی نظام‌های دارای بیشترین تشابه / معیار تفاوت" جان استوارت میل انجام خواهد شد. این رویکرد بر مقایسه با موارد بسیار مشابه که تنها در متغیرهای وابسته (در این طرح، معماری سازمانی) تفاوت دارند، تأکید دارد. طراحی نظام‌های دارای بیشترین تشابه بسیار مثمر‌تر است؛ زیرا این روش، موارد مشابه را مقایسه

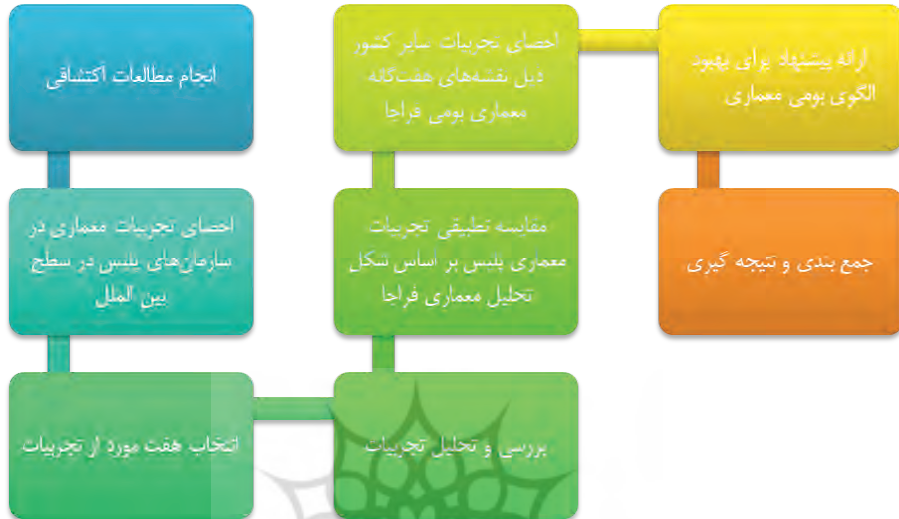
می‌کند و همه متغیرهای نامرتب و سردرگم‌کننده دیگر را در جریان تحقیق ثابت نگه می‌دارد. در یک مفهوم اساسی، طراحی نظام‌های دارای بیشترین تشابه، با بررسی متغیرهای مشابه بین ابژه‌ها شروع می‌شود (در این طرح، از هفت نقشه تحلیل معماری بهره‌گیری خواهد شد) و در تلاش است تا بفهمد چرا نتیجه بین موضوعات مختلف متفاوت است.

دو راه برای به کار بردن روش طراحی نظام‌های دارای بیشترین تشابه وجود دارد: راه اول، کاربرد سخت‌گیرانه و راه دوم، به کار بردن سهل‌انگارانسه آن است. کاربرد سخت‌گیرانه این روش حاکی از آن است که محقق، سازمانی (در اینجا پلیس) را در کشورهای گوناگون انتخاب کرده‌است که از متغیرهای مشابه زیادی برخوردارند. این روش همچنین، کنترل متغیرها نیز نامیده می‌شود و تفاوت نمونه‌ها (پلیس در کشورهای مختلف) با یکدیگر تنها در یک متغیر مستقل تنها است. کاربرد سهل‌انگارانسه در موارد مشابه با روش قبلی استفاده می‌شود ولی محقق سازمان (در اینجا پلیس) را در کشورهایی برمی‌گزیند که دارای مشخصه‌های مشابهی هستند اما این مشخصه‌ها کاملاً با مجموعه متغیرها یکسان نیستند. به دلیل پیچیدگی بسیاری از متغیرها در بسیاری از موارد، روش دوم در رابطه با روش طراحی نظام‌های دارای بیشترین تشابه به کار می‌رود که در این طرح نیز از همین روش بهره‌گیری گردید.

با عنایت به اینکه معماری و ساختار پلیس در همه کشورهای جهان ماهیتی امنیتی داشته و افشا نمی‌گردد، بنابراین، نمی‌توان انتظار داشت که ابعاد و مؤلفه‌های معماری سازمانی پلیس‌ها به صورت عمومی منتشر و در اختیار عموم قرار گیرد. از سوی دیگر، تعریفی که از معماری سازمانی در این پژوهش و سایر پژوهش‌های مرتبط با آن، مبنای عمل قرار گرفته‌است، تعریف مختار پژوهش حاضر است که با تعریف‌های مرسوم معماری سازمانی که مبتنی بر فناوری اطلاعات است، تفاوت ماهوی دارد و سبب می‌شود تا در عمل، آنچه سایر پلیس‌ها در سایر کشورها در خصوص معماری سازمانی صورت داده‌اند، با محدودیت بیشتری مورد تطبیق قرار گیرد. با این وجود، تلاش شد تا با مطالعه موسع فعالیت‌های پلیس سایر کشورها، ابعاد و مؤلفه‌های در دسترس معماری هریک استنتاج شود. از این رو، با مینا قرار دادن تعریف مختار معماری سازمانی و همچنین، شکل ارزیابی معماری وضع موجود و همچنین، با بهره‌گیری از اطلاعات آشکار، فعالیت‌های هریک از پلیس‌های مورد مطالعه ذیل هریک از ابعاد و مؤلفه‌ها احصا و ارائه گردید و در نهایت، برخی پیشنهادها برای بهبود شکل مذکور مطرح گردید. کشورهایی که بر مبنای شاخص "در دسترس بودن اطلاعات کافی" در طول تحقیق جهت بررسی انتخاب شدند، عبارتند از آلمان، فرانسه، روسیه، سنگاپور، پاکستان، اسلونی،

ترکیه، ایالات متحده و انگلستان.

سیر کلی انجام تحقیق حاضر به صورت زیر است:



### جامعه آماری و حجم نمونه

این پژوهش، یک تحقیق بنیادی است و روش جمع‌آوری اطلاعات، به شیوه کتابخانه‌ای صورت گرفته است و نتایج نیز به شکل تحلیلی بیان خواهند شد. جامعه آماری تحقیق، پلیس همه کشورهای جهان و حجم نمونه، ۹ عدد از موارد مذکور می‌باشد. روش نمونه‌گیری بر اساس حجم داده‌ها و اطلاعات و میزان دسترس پذیری برای هر یک از نمونه‌ها خواهد بود.

### اعتبارسنجی پژوهش

به منظور اعتبارسنجی پژوهش در دو جلسه پیش دفاع و دفاع، نتایج به خبرگان این حوزه ارائه و نظرات اصلاحی ایشان اعمال و جمع‌بندی گردید.

**بررسی معماری پلیس کشورهای منتخب ذیل نقشه‌های هفت‌گانه معماری سازمانی**  
در این بخش از تحقیق، به ارائه تجربیات پلیس کشورهای منتخب ذیل نقشه‌های هفت‌گانه تحلیل معماری وضع موجود می‌پردازیم. بدیهی است که بر اساس محدودیت‌های ویژه‌ای که این طرح با

آن روبه‌رو بوده‌است، احصای فعالیت‌های پلیس کشورهای مزبور ذیل همه نقشه‌ها (ابعاد و مولفه‌های مربوط) مقدور نبوده‌است و بنابراین، خانه مربوطه در جدول تحلیل خالی مانده‌است.

جدول ۲. پلیس آلمان

عناوین طرح شده	بُعد	نقشه
	عمومی	محیطی
	تعاملی	
	اختصاصی	
۹-۲-۲	رسالت	مطلوبیت‌های راهبردی
۱۰-۱۵-۲-۲	چشم‌انداز	
۴-۲-۲-۲ ۳-۱۵-۲-۲	اصول/ارزش‌ها	
۸-۲-۲ ۱۰-۱۵-۲-۲	دکترین	
۱۳-۲-۲	اهداف	
۱۳-۲-۲ ۱۴-۲-۲	مأموریت در قبال ذی‌نفع	
۲-۲-۲-۲	اجزای اداری	ساختار، اجزا و آمایش
۲-۲-۲-۲ ۱-۴-۲-۲	میزان استقلال	
۲-۴-۲-۲	میزان تمرکز	
۲-۴-۲-۲	میزان پیچیدگی	
۲-۲-۲-۲ ۸-۱۵-۲-۲	تفویض اختیار	
۵-۱۵-۲-۲	میزان رسمیت	
۴-۱۵-۲-۲	میزان ترکیب	
۱-۴-۲-۲ ۴-۱۵-۲-۲ ۵-۱۵-۲-۲	حیطه کنترل	
۱۳-۲-۲	استانداردسازی در آرایه	
۸-۱۵-۲-۲	میزان حرفه‌ای‌گرایی	
۴-۱۵-۲-۲ ۵-۱۵-۲-۲	حیطه عمودی در آرایه	

۳-۱۵-۲-۲	درون داد	کارکردها
۸-۱۵-۲-۲	فرآیند	
۹-۱۵-۲-۲	برون داد	
۷-۲-۲	محصول	
	پیامد	
۲-۴-۲-۲ ۵-۲-۲ ۶-۲-۲ ۴-۱۵-۲-۲ ۶-۱۵-۲-۲ ۸-۱۵-۲-۲ ۹-۱۵-۲-۲	منابع انسانی	زیرساخت
۳-۱۵-۲-۲ ۶-۱۵-۲-۲ ۸-۱۵-۲-۲	فناوری/تجهیزات	
	سیستم های اطلاعاتی	
۸-۱۵-۲-۲	خدمات	
	فرهنگ سازمانی	
۳-۲-۲	تبادل خدمات	روابط
۱-۴-۲-۲ ۱۱-۲-۲	وابستگی منابع	
۱۱-۲-۲ ۱۴-۲-۲	تبادل اطلاعات	
۲-۴-۲-۲ ۱۲-۲-۲ ۱۴-۲-۲	اشتراک مأموریت	

## جدول ۳. پلیس فرانسه

عناوین طرح شده	بُعد	نقشه
	عمومی	محیطی
۱۵-۲-۳-۲ ۳-۵-۳-۲	تعاملی	
۱۵-۲-۳-۲	اختصاصی	
۴-۳-۲	رسالت	مطلوبیت‌های راهبردی
۲-۵-۳-۲	چشم‌انداز	
۱۵-۲-۳-۲	اصول/ارزش‌ها	
۱۳-۳-۳-۲	دکترین	
۱-۳-۳-۲ ۶-۳-۳-۲ ۸-۳-۳-۲ ۴-۳-۲ ۲-۵-۳-۲	اهداف	
۱-۳-۳-۲ ۶-۳-۳-۲ ۷-۳-۳-۲ ۱۳-۳-۳-۲ ۵-۳-۲ ۱-۵-۳-۲ ۲-۵-۳-۲ ۶-۳-۲ ۲-۶-۳-۲	مأموریت در قبال ذی‌نفع	
	اجزای اداری	
۳-۳-۲	میزان استقلال	
	میزان تمرکز	
	میزان پیچیدگی	
۱۳-۳-۳-۲	تفویض اختیار	
	میزان رسمیت	
	میزان ترکیب	
	حیطه کنترل	
۱-۳-۳-۲	استانداردسازی در آرایه	
	میزان حرفه‌ای‌گرایی	
	حیطه عمودی در آرایه	



۱۱-۳-۳-۲	درون داد	کارکردها
۱۳-۳-۳-۲	فرآیند	
۵-۳-۲		
۲-۵-۳-۲		
۶-۳-۲		
	برون داد	
	محصول	
	پیامد	
۱۱-۳-۳-۲	منابع انسانی	زیرساخت
۱۳-۳-۳-۲	فناوری / تجهیزات	
۱-۵-۳-۲		
	سیستم های اطلاعاتی	
۶-۳-۲	خدمات	
۱۳-۳-۳-۲	فرهنگ سازمانی	
۷-۳-۳-۲	تبادل خدمات	روابط
۳-۵-۳-۲		
۱۳-۳-۳-۲	وابستگی منابع	
۲-۳-۳-۲	تبادل اطلاعات	
۳-۳-۳-۲		
۱-۵-۳-۲	اشتراک مأموریت	
۴-۳-۳-۲		
۵-۳-۲		
۶-۳-۲		

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

## جدول ۴. پلیس روسیه

عناوین طرح شده	بُعد	نقشه
	عمومی	محیطی
۱۵-۲-۳-۲ ۳-۵-۳-۲	تعاملی	
۱۵-۲-۳-۲	اختصاصی	
۲-۴-۲	رسالت	مطلوبیت‌های راهبردی
	چشم‌انداز	
	اصول/ارزش‌ها	
	دکترین	
۲-۴-۲ ۱۲-۵-۴-۲ ۱۴-۵-۴-۲ ۱۵-۵-۴-۲	اهداف	
۵-۴-۲ ۳-۶-۴-۲	مأموریت در قبال ذی‌نفع	
	اجزای اداری	ساختار، اجزا و آمایش
۳-۳-۲	میزان استقلال	
	میزان تمرکز	
	میزان پیچیدگی	
۱۳-۳-۳-۲	تفویض اختیار	
	میزان رسمیت	
	میزان ترکیب	
	حیطه کنترل	
۱-۳-۳-۲	استانداردسازی در آرایه	
	میزان حرفه‌ای‌گرایی	
	حیطه عمودی در آرایه	کارکردها
۲۱-۵-۴-۲	درون‌داد	
۲-۶-۴-۲	فرآیند	
	برون‌داد	
	محصول	
	پیامد	

۲۱-۵-۴-۲ ۲-۶-۴-۲	منابع انسانی	زیرساخت
	فناوری/تجهیزات	
	سامانه‌های اطلاعاتی	
	خدمات	
	فرهنگ سازمانی	روابط
۱-۵-۴-۲	تبادل خدمات	
	وابستگی منابع	
	تبادل اطلاعات	
	اشتراک مأموریت	

جدول ۵. پلیس سنگاپور

عناوین طرح شده	بُعد	نقشه
۲-۵-۲-۲	عمومی	محیطی
	تعاملی	
	اختصاصی	
۲-۵-۲-۲ ۴-۲-۵-۲ ۲-۶-۶-۲	رسالت	مطلوبیت‌های راهبردی
	چشم‌انداز	
۳-۳-۵-۲ ۲-۶-۵-۲ ۸-۵-۲	اصول/ارزش‌ها/مطالعات فرهنگی	
۷-۵-۲	دکترین	
۲-۴-۵-۲ ۵-۹-۵-۲	اهداف	
۲-۵-۲-۲ ۴-۲-۵-۲ ۲-۳-۵-۲ ۳-۳-۵-۲ ۵-۹-۵-۲ ۲-۱۳-۵-۲ ۴-۱۴-۵-۲ ۷-۱۴-۵-۲ ۱-۱۵-۵-۲	مأموریت در قبال ذی‌نفع	مأموریت در قبال ذی‌نفع

	اجزای اداری	ساختار، اجزا و آمایش
	میزان استقلال	
	میزان تمرکز	
	میزان پیچیدگی	
	تفویض اختیار	
	میزان رسمیت	
	میزان ترکیب	
	حیطه کنترل	
۳-۶-۵-۲	استانداردسازی در آرایه	
	میزان حرفه‌ای گرایبی	
	حیطه عمودی در آرایه	کارکردها
۵-۲-۵-۲	درون داد	
۷-۵-۲		
۸-۵-۲		
۱-۹-۵-۲		
۱۳-۵-۲		
۲-۱۵-۵-۲		
۲-۸-۵-۲	فرآیند	
۲-۱۰-۵-۲		
۳-۱۰-۵-۲		
۱-۱۱-۵-۲		
۴-۱۳-۵-۲		
۱۱-۱۳-۵-۲		
۱-۱۴-۵-۲		
۲-۱۴-۵-۲		
۴-۱۴-۵-۲		
۵-۱۴-۵-۲		
۶-۱۴-۵-۲		
۷-۱۴-۵-۲		
۳-۱۵-۵-۲		
۴-۹-۵-۲	برون داد	
۳-۱۳-۵-۲		
۳-۱۴-۵-۲		
۴-۱۵-۵-۲	محصول	
۲-۹-۵-۲		
۴-۱۵-۵-۲	پیامد	
۷-۹-۵-۲		

۳-۲-۵-۲ ۱-۱۳-۵-۲ ۱۰-۱۳-۵-۲	منابع انسانی	زیرساخت	
۵-۲-۵-۲ ۱-۱۱-۵-۲ ۶-۱۳-۵-۲ ۱۲-۱۳-۵-۲ ۱۴-۱۳-۵-۲ ۱۶-۱۳-۵-۲ ۷-۱۴-۵-۲	فناوری/تجهیزات		
۵-۲-۵-۲ ۳-۶-۵-۲ ۷-۹-۵-۲ ۱-۱۰-۵-۲ ۴-۱۰-۵-۲ ۴-۱۵-۵-۲	سامانه‌های اطلاعاتی		
۲-۸-۵-۲ ۴-۱۰-۵-۲	خدمات		
۷-۵-۲ ۲-۱۱-۵-۲	فرهنگ سازمانی		
	تبادل خدمات		روابط
	وابستگی منابع		
۱-۳-۵-۲ ۱۲-۵-۲	تبادل اطلاعات		
	اشتراک مأموریت		

## جدول ۶. پلیس پاکستان

عناوین طرح شده	بُعد	نقشه
	عمومی	محیطی
	تعاملی	
	اختصاصی	
۳-۱-۶-۲ ۷-۲-۶-۲ ۱-۴-۶-۲ ۳-۴-۶-۲ ۴-۴-۶-۲	رسالت	مطلوبیت‌های راهبردی
	چشم‌انداز	
	اصول/ارزش‌ها	
	دکترین	
۲-۱-۶-۲ ۲-۲-۶-۲ ۷-۲-۶-۲ ۸-۲-۶-۲ ۱-۳-۶-۲ ۳-۴-۶-۲	اهداف	
۷-۱-۶-۲ ۲-۲-۶-۲ ۷-۲-۶-۲ ۸-۲-۶-۲ ۱-۳-۶-۲ ۳-۳-۶-۲ ۱-۴-۶-۲ ۲-۴-۶-۲ ۳-۴-۶-۲ ۴-۴-۶-۲ ۶-۴-۶-۲ ۵-۶-۲	مأموریت در قبال ذی‌نفع 	

۴-۲-۶-۲	اجزای اداری	ساختار، اجزا و آمایش	
۶-۲-۶-۲			
۴-۶-۲			
۲-۴-۶-۲			
۴-۴-۶-۲			
	میزان استقلال		
۲-۲-۶-۲	میزان تمرکز		
۴-۲-۶-۲			
۶-۲-۶-۲			
۴-۲-۶-۲	میزان پیچیدگی		
۳-۴-۶-۲	تفویض اختیار		
	میزان رسمیت		
	میزان ترکیب		
۲-۲-۶-۲	حیطه کنترل		
	استانداردسازی در آرایه		
۳-۶-۲	میزان حرفه‌ای‌گرایی		
۴-۲-۶-۲	حیطه عمودی در آرایه		
۳-۶-۲	درون داد	کارکردها	
۱-۳-۶-۲			
۳-۳-۶-۲			
۵-۶-۲			
۱-۵-۶-۲			
۴-۴-۶-۲			فرآیند
			برون داد
	محصول		
	پیامد		
۶-۲-۶-۲	منابع انسانی		زیرساخت
۹-۲-۶-۲			
۳-۶-۲			
۱-۳-۶-۲			
۳-۳-۶-۲			
۴-۴-۶-۲			
۱-۵-۶-۲	فناوری/تجهیزات		
۱-۵-۶-۲	سامانه‌های اطلاعاتی		
۳-۵-۷-۲			
۸-۲-۶-۲	خدمات		
۱-۵-۶-۲	فرهنگ سازمانی		

	تبادل خدمات	روابط
	وابستگی منابع	
	تبادل اطلاعات	
	اشتراک مأموریت	

## جدول ۷. پلیس اسلونی

عناوین طرح شده	بُعد	نقشه
۳۰-۵-۷-۲	عمومی	محیطی
۵-۶-۷-۲ ۸-۷-۲	تعاملی	
۷-۷-۲	اختصاصی	
۲-۷-۲	رسالت	مطلوبیت‌های راهبردی
۲-۷-۲	چشم‌انداز	
	اصول / ارزش‌ها	
	دکترین	
۲-۳-۷-۲ ۱-۵-۷-۲ ۳-۵-۷-۲ ۴-۵-۷-۲ ۵-۵-۷-۲ ۸-۷-۵-۲ ۱۰-۷-۵-۲ ۲۳-۵-۷-۲ ۳۰-۵-۷-۲ ۳۱-۵-۷-۲ ۶-۷-۲	اهداف	
۴-۳-۷-۲ ۱-۵-۷-۲ ۲-۵-۷-۲ ۳-۵-۷-۲ ۴-۵-۷-۲ ۵-۵-۷-۲ ۶-۵-۷-۲ ۸-۷-۵-۲ ۱۰-۷-۵-۲ ۲۳-۵-۷-۲	مأموریت در قبال ذی نفع	
	مأموریت در قبال ذی نفع	



۲۴-۵-۷-۲ ۲۸-۵-۷-۲ ۳۱-۵-۷-۲ ۴۳-۵-۷-۲ ۶-۷-۲ ۵-۶-۷-۲ ۶-۶-۷-۲	مأموریت در قبال ذی نفع	مأموریت در قبال ذی نفع
۴-۷-۲ ۲-۵-۷-۲ ۵-۵-۷-۲ ۶-۵-۷-۲ ۱-۵-۷-۲	اجزای اداری	ساختار، اجزا و آمایش
	میزان استقلال	
	میزان تمرکز	
	میزان پیچیدگی	
	تفویض اختیار	
	میزان رسمیت	
	میزان ترکیب	
	حیطه کنترل	
۴-۵-۷-۲	استانداردسازی در آرایه	
	میزان حرفه‌ای‌گرایی	
۲-۵-۷-۲	حیطه عمودی در آرایه	
۴۳-۵-۷-۲ ۶-۷-۲	درون داد	
۴-۵-۷-۲ ۶-۵-۷-۲ ۱۱-۵-۷-۲ ۲۹-۵-۷-۲ ۳۱-۵-۷-۲ ۶-۶-۷-۲	فرآیند	
	برون داد	
۱۶-۵-۷-۲	محصول	
	پیامد	

۳۴-۵-۷-۲ ۳۵-۵-۷-۲ ۳۶-۵-۷-۲ ۳۷-۵-۷-۲ ۳۸-۵-۷-۲ ۳۹-۵-۷-۲	منابع انسانی	زیرساخت	
۴-۵-۷-۲ ۱۱-۵-۷-۲ ۱۰-۵-۷-۲ ۱۴-۵-۷-۲ ۲۵-۵-۷-۲ ۲۹-۵-۷-۲ ۳۳-۵-۷-۲ ۴۱-۵-۷-۲ ۶-۶-۷-۲	فناوری / تجهیزات		
۳۱-۵-۷-۲ ۳۲-۵-۷-۲ ۳۳-۵-۷-۲	سیستم های اطلاعاتی		
۶-۵-۷-۲ ۱۴-۵-۷-۲ ۳۲-۵-۷-۲ ۴۰-۵-۷-۲ ۴۱-۵-۷-۲ ۴۲-۵-۷-۲	خدمات		
	فرهنگ سازمانی		
۳-۵-۷-۲	تبادل خدمات		روابط
۴-۵-۷-۲ ۴۳-۵-۷-۲ ۴۵-۵-۷-۲	وابستگی منابع		
۷-۷-۲	تبادل اطلاعات		
	اشتراک مأموریت		

## جدول ۸. پلیس ترکیه

عناوین طرح شده	بُعد	نقشه
۲-۸-۲	عمومی	محیطی
۶-۱۰-۸-۲	تعاملی	
۶-۱۰-۸-۲	اختصاصی	
۱-۹-۸-۲	رسالت	مطلوبیت های راهبردی
	چشم انداز	
	اصول/ارزش ها	
۳-۱۰-۸-۲	دکترین	
۲-۸-۲	اهداف	
۴-۸-۲		
۳-۱۰-۸-۲		
۶-۱۰-۸-۲		
۲-۸-۲ ۴-۸-۲ ۸-۸-۲ ۱-۹-۸-۲ ۱-۱۰-۸-۲ ۲-۱۰-۸-۲ ۳-۱۰-۸-۲ ۴-۱۰-۸-۲ ۵-۱۰-۸-۲ ۶-۱۰-۸-۲	مأموریت در قبال ذی نفع	مأموریت در قبال ذی نفع
۵-۸-۲	اجزای اداری	ساختار، اجزا و آمایش
	میزان استقلال	
	میزان تمرکز	
۶-۸-۲	میزان پیچیدگی	
	تفویض اختیار	
	میزان رسمیت	
	میزان ترکیب	
	حیطه کنترل	
	استانداردسازی در آرایه	
	میزان حرفه ای گرایی	
۶-۸-۲	حیطه عمودی در آرایه	

۷-۸-۲	درون داد	کارکردها	
۱-۱۰-۸-۲	فرآیند		
۲-۱۰-۸-۲			
۶-۱۰-۸-۲			
۵-۱۰-۸-۲	برون داد		
	محصول		
	پیامد		
۲-۸-۲	منابع انسانی	زیرساخت	
۶-۸-۲			
۷-۸-۲			
۱-۱۰-۸-۲	فناوری/تجهیزات		
۱-۱۰-۸-۲	سیستم های اطلاعاتی		
۴-۸-۲	خدمات		
۱-۱۰-۸-۲			
۲-۱۰-۸-۲			
	فرهنگ سازمانی		
۶-۱۰-۸-۲	تبادل خدمات		روابط
۵-۱۰-۸-۲	وابستگی منابع		
۱-۱۰-۸-۲	تبادل اطلاعات		
۲-۱۰-۸-۲	اشتراک مأموریت		

جدول ۹. پلیس ایالات متحده امریکا

عناوین طرح شده	بُعد	نقشه
۱-۹-۲	عمومی	محیطی
	تعاملی	
	اختصاصی	
	رسالت	مطلوبیت های راهبردی
	چشم انداز	
۲-۹-۲	اصول/ارزش ها	
	دکترین	
	اهداف	

۲-۹-۲	مأموریت در قبال ذی نفع	مأموریت در قبال ذی نفع
	اجزای اداری	ساختار، اجزا و آمایش
۲-۹-۲	میزان استقلال	
	میزان تمرکز	
	میزان پیچیدگی	
	تفویض اختیار	
	میزان رسمیت	
	میزان ترکیب	
۳-۹-۲	حیطه کنترل	
	استانداردسازی در آرایه	
	میزان حرفه‌ای‌گرایی	
۳-۹-۲	حیطه عمودی در آرایه	کارکردها
	درون داد	
	فرآیند	
	برون داد	
	محصول	
۳-۹-۲	پیامد	زیرساخت
	منابع انسانی	
	فناوری/تجهیزات	
۳-۹-۲	سیستم‌های اطلاعاتی	
۳-۹-۲	خدمات	
	فرهنگ سازمانی	
	تبادل خدمات	روابط
	وابستگی منابع	
	تبادل اطلاعات	
۱-۹-۲	اشتراک مأموریت	

## جدول ۱۰. پلیس انگلستان

عناوین طرح شده	بُعد	نقشه
۲-۱۰-۲	عمومی	محیطی
	تعاملی	
۲-۳-۱۰-۲	اختصاصی	
۶-۱۰-۲	رسالت	مطلوبیت‌های راهبردی
۶-۱۰-۲	چشم‌انداز	
۲-۱۰-۲	اصول/ارزش‌ها	
۶-۱۰-۲	دکترین	
۲-۳-۱۰-۲	اهداف	
۴-۱۰-۲	مأموریت در قبال ذی‌نفع	مأموریت در قبال ذی‌نفع
۲-۱۰-۲		
۱-۳-۱۰-۲	اجزای اداری	ساختار، اجزا و آمایش
۴-۱۰-۲	میزان استقلال	
۱-۳-۱۰-۲	میزان تمرکز	
۲-۱۰-۲	میزان پیچیدگی	
	تفویض اختیار	
	میزان رسمیت	
۱-۳-۱۰-۲	میزان ترکیب	
۲-۱۰-۲	حیطه کنترل	
	استانداردسازی در آرایه	
۳-۳-۱۰-۲	میزان حرفه‌ای‌گرایی	
۲-۱۰-۲	حیطه عمودی در آرایه	کارکردها
۴-۱۰-۲	درون‌داد	
۴-۱۰-۲	فرآیند	
	برون‌داد	
	محصول	
	پیامد	

۱ - ۳ - ۱۰ - ۲	منابع انسانی	زیرساخت
۳ - ۳ - ۱۰ - ۲	فناوری / تجهیزات	
۴ - ۱۰ - ۲	سیستم‌های اطلاعاتی	
۱ - ۳ - ۱۰ - ۲	خدمات	
۴ - ۳ - ۱۰ - ۲	فرهنگ سازمانی	روابط
۱ - ۳ - ۱۰ - ۲	تبادل خدمات	
۲ - ۳ - ۱۰ - ۲	وابستگی منابع	
۲ - ۳ - ۱۰ - ۲	تبادل اطلاعات	
۱ - ۳ - ۱۰ - ۲	اشتراک مأموریت	

### نوآوری‌های معماری در پلیس کشورهای منتخب

برخی از نوآوری‌هایی که پلیس‌های منتخب در ساختار، خدمات و یا هر یک از اجزای معماری سازمانی خود صورت داده‌اند، بدین شرح است:

#### الف. آلمان

۱. علاوه بر پلیس اجرایی، در بعضی از ایالت‌ها پلیس امکان به کارگیری از شهروندان داوطلب را با حدود اختیارات و وظایف مشخص در حوزه امنیت داخلی دارد. این نیروها بخشی از کار پلیس استخدامی را انجام می‌دهند و جزو قلمرو پلیس ایالت‌های فدرال به شمار می‌آیند.
۲. تلاش‌هایی که برای کشاندن پلیس به سمت فعالیت‌های اقتصادی صورت گرفته است.
۳. تشکیل گشت کیتس: از اول ماه سپتامبر سال ۲۰۰۴ دوازده اداره قانونی ناحیه برلین تأسیس شدند که در آنها یک رشته از وظایف با هم ادغام شد و وظایف محوله قبلی پلیس نیز به این نواحی واگذار شد؛ از جمله باید به مواردی چون نظارت و مراقبت راهنمایی‌وراندگی و اداره امور پارک‌ها اشاره کرد.
۴. تشکیل کماندوهای مذاکره؛ که طی آن، تعدادی از مأموران پلیس با اخلاط‌گران صحبت می‌کردند و سعی می‌کردند آنها را به رفتار متعادل‌تری وادار کنند.

#### ب. فرانسه

بخش نمایندگی قربانیان که در ۱۱ اکتبر ۲۰۰۵ افتتاح شد، ساختاری با وظیفه ملی و مستمر و مرتبط با وزارت کشور است. در واقع، مأموران پلیس و ژاندارم‌ها اولین مخاطبان قربانیان به شمار

می‌روند. حمایت از قربانیان، گوش دادن به سخنان آنان، آگاه کردن و راهنمایی آنان در اولویت قرار می‌گیرد؛ از این رو، این هیئت سیاست‌های عملیاتی کمک به قربانیان در وزارت کشور را ارائه و هدایت می‌کند.

### ج. روسیه

دپارتمان مبارزه با افراط‌گرایی (اکستریمیسم) در ۶ سپتامبر سال ۲۰۰۸ با دستور شماره ۱۳۱۶ ریاست جمهوری تأسیس شد که در حوزه مقابله با افراط‌گرایی، تدوین سیاست‌های عمومی و دستور کارها و مقررات قانونی در این زمینه فعالیت می‌نماید. در فدراسیون روسیه، قومیت‌های مختلفی ساکن هستند و به لحاظ مسائل تاریخی و جنایت‌های وحشتناک بعضی از اقوام ضد بعضی دیگر در قرون و سنوات گذشته، نفرت و یا دشمنی‌هایی بین این اقوام وجود داشته‌است که هنوز هم گاهی در نسل جوان بروز می‌نماید. مقابله با کله‌پوستی‌ها، حرکت‌های قوم‌گرایانه روسی و قفقازی و سایر رفتارهای افراط‌گرایی نیز برعهده این دپارتمان است.

### د. پاکستان

۱. نیروهای مستقل پیگرد قانونی: دادیاران (افسران قضایی) افسرانی هستند که از طرف دولت وظیفه پیگرد قانونی پرونده‌های جنایی را به‌عهده دارند و طبق ماده ۴۹۲ از قانون آیین دادرسی کیفری ممکن است دولت ایالتی برای تمام پرونده‌ها و یا نوع خاصی از آنها در هر منطقه، یک یا چند افسر دادیار تعیین کند که "مدعی‌العموم" نامیده می‌شوند.

۲. در صورتی که پلیس به وظیفه خود عمل نکند یا به‌دفعات مرتکب عمل خطایی شود، راه‌هایی وجود دارند که اغلب شهروندان می‌توانند از آن طریق به قسمت مربوطه برای شکایت مراجعه کنند. با توجه به اینکه هر یک از تشکیلات پلیس ایالتی دارای یک نوع از روند برخورد انضباطی داخلی می‌باشند، بنابراین، اولین راه این است که شهروندان می‌توانند شکایت‌نامه خود را در مورد اداره پلیس موردنظر به قسمت‌های انضباطی مربوط تسلیم نمایند. با این وجود، در راستای حصول اطمینان از اینکه با هر یک از شکایت‌های ارائه‌شده برخوردی عادلانه و بدون تبعیض صورت پذیرد، یک مرجع دادخواهی موردنیاز است. وجود چنین مرجعی احتمال رسیدگی بی‌طرفانه و سریع به شکایت شخص شاکی را افزایش می‌دهد.

### ه. اسلونی

۱. "واحد ویژه نظارت ویدیویی مرزی" به‌منظور پیشگیری موثر و موفقیت‌آمیزتر مهاجرت‌های غیرقانونی در اواخر ماه ژوئن ۲۰۰۲ تأسیس گردید و یکی از اولین قدم‌های رو به جلو در اجرای



توافق نامه شنگن در زمینه راهکار فردی سازمانی - پلیس اسلونی در اجرای نظارت ویدیویی در مرز و نیز یکسان سازی اقدامات بر طبق استانداردهای شنگن بود.

۲. "واحدهای جرایم سیار" در سال ۱۹۹۲ جهت نظارت ویدیویی مناطق جرم خیز و نیز جهت تعیین سطح کارایی وظایف ویژه برای نیازمندی‌های کلی نیروی پلیس تأسیس گردید. آنها با وجود این‌گونه واحدها، سعی در افزایش جابه‌جایی، بهبود کیفیت کار پلیس در زمان انجام وظایف ویژه شهری و دیگر مناطق اسلونی و افزایش نظارت تصویری مناطق در معرض بیشترین خطر وقوع جرم، نمودند.

۳. "دبیرستان پلیس" با نام‌نویسی از نخستین دانشجویان در دبیرستان سه‌ساله در سپتامبر سال ۱۹۶۷ که سپس به دوره چهارساله در سال ۱۹۷۴ تغییر پیدا نمود و بر اساس سامانه آموزشی مدارس عمومی در اسلونی شکل گرفته بود، تأسیس شد. دوره آموزشی آخرین نسل دانشجویان افسری در سال ۴۰۰۴ پایان پذیرفت. در طی این سال‌ها حدود ۴۸۰۰ دانشجو از دبیرستان پلیس فارغ‌التحصیل شدند.

## و. ترکیه

۱. واحدهای مربوط به نوجوانان در تمامی بخش‌های پلیس محلی و در سرتاسر کشور که مطابق با قوانین ملی و بین‌المللی فعالیت می‌نمایند، ایجاد شد.

۲. واحدهای محافظت از کودکان در ۶۳ شهر ایجاد شد.

۳. سامانه کنترل خانواده برای استفاده کاربران توسط مایکروسافت راه‌اندازی شد. این برنامه از دسترسی به سایت‌های غیر مجاز ممانعت به عمل آورده و همچنین، به‌طور خودکار فرآیند فعالیت‌های انجام‌شده توسط رایانه را گزارش می‌دهد؛ به‌علاوه، این برنامه به زبان ترکی بوده و معاف از مالیات می‌باشد.

۴. ترکیه در پایان سال ۲۰۰۷ توزیع کنترل‌شده‌ای را در چارچوب قانون آغاز و پس از آن تاریخ، توزیع کنترل‌شده مؤثر متعددی را در سطوح ملی و بین‌المللی به‌منظور شناسایی و دستگیری اعضای سازمان‌های قاچاق مواد مخدر صورت داد. در سال ۲۰۰۷ در کل، ۱۳۶ مورد توزیع کنترل‌شده که ۷۷ مورد از آنها در سطح بین‌المللی بودند، انجام شد. بالاترین تعداد این توزیعات کنترل‌شده با همکاری و مشارکت کشور آلمان صورت گرفت.

## نتیجه‌گیری

در پژوهش حاضر تلاش شد تا ابعاد مختلفی از معماری سازمانی پلیس در کشورهای منتخب مورد بررسی و مذاقه قرار گیرد. تعریفی که مبنای این مطالعه بود، تعریف مختار از معماری سازمانی و شکل بررسی نیز شکل پیشنهادی "مرکز راهبردی فراجا" بوده است. بدیهی است که به علت بومی بودن تعریف معماری و همچنین، خاص بودن شکل بررسی معماری، بسیاری از جنبه‌های مورد مطالعه معماری در منابع آشکار موجود نبود؛ با این وجود، اغلب پلیس‌ها در ابعاد مختلف شکل معماری دارای تجربیاتی بودند که به صورت تطبیقی و در یک جدول، همه این تجربیات خلاصه و ارائه گردید.

## فهرست منابع

### منابع فارسی

- خامنه‌ای، سیدعلی (۱۳۶۸)، مجموعه بیانات (پیام به ملت ایران به مناسبت ارتحال امام خمینی (ره))، قابل دسترسی در: [www.khamenei.ir](http://www.khamenei.ir)
- خمینی، روح‌اله (۱۳۵۹)، با قرآن در صحنه، تفسیری بر سوره حمد و علق، تهران، انتشارات البرز
- خمینی، روح‌اله (۱۳۷۸)، صحیفه نور، تهران، دفتر حفظ و نشر آثار امام خمینی (ره)
- اداره آمار و فناوری اطلاعات سلامت (۱۳۸۲)، شاخص‌های آماری و آنالیز آمار بیمارستان‌ها، کاشان، دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی، معاونت درمان
- امیری، مجتبی (۱۳۸۵)، درآمدی بر شناخت شناسی چالش، در تحقق و پیاده‌سازی چشم‌انداز، تهران، مطالعات دفاعی استراتژیک
- بویرله، میثائل (۲۰۰۵)، "بیست و پنج سال حقوق پلیس"، مجموعه مقالات بزرگداشت بیست و پنجمین سالگرد تشکیل دانشکده علوم اداری در ویسبادن: فرانکفورت، صص ۴۹ - ۵۹
- پارسائیان و اعرابی (۱۳۸۱)، رفتار سازمانی، تهران، دفتر نشر پژوهش‌های فرهنگی
- پیرس و رابینسون (۱۳۸۰)، برنامه‌ریزی مدیریت استراتژیک، ترجمه سهراب خلیلی شورینی، تهران، انتشارات یادواره کتاب
- جعفرنژاد، ا. (۱۳۸۷)، مدیریت تکنولوژی نوین؛ تهران، موسسه انتشارات و چاپ دانشگاه تهران
- خلعت‌بری، فیروزه (۱۳۷۸)، مفاهیم پولی، بانکی و بین‌المللی، تهران، انتشارات شب‌بویز
- دیوید، فرد آر (۱۳۷۹)، مدیریت استراتژیک، ترجمه دکتر علی پارساییان و دکتر سید محمد اعرابی، تهران، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی
- رضائیان، ع (۱۳۹۳)، مبانی سازمان و مدیریت، تهران، انتشارات سمت

- ساروخانی، ب. (۱۳۷۷)، روش‌های تحقیق در علوم اجتماعی، تهران، انتشارات موسسه مطالعات و تحقیقات فرهنگی
- سعادت، ا. (۱۳۹۵). مدیریت منابع انسانی، تهران، انتشارات سمت
- عمید، حسن (۱۳۸۰)، فرهنگ فارسی عمید، تهران، امیرکبیر
- فیضی، ط. (۱۳۷۲)، مبانی مدیریت دولتی، تهران، انتشارات دانشگاه پیام نور
- لیتل جان، استیفن (۱۳۸۴)، نظریه‌های ارتباطات، ترجمه سیدمرتضی نوربخش و سیدعلی اکبر میرحسینی، تهران، انتشارات جنگل
- واگنر، پاتریک (۱۹۹۶)، جامعه ملل بدون مجرم. طرح‌ها و تجارب پلیس جنایی در زمان جمهوری وایمار و ناسیونال سوسیالیست‌ها (ملی گراها)، هامبورگ
- الوانی، م. (۱۳۸۳)، مدیریت عمومی، تهران، نشر نی
- هامیلتون، سیمور (۱۳۷۵)، تجزیه و تحلیل ارتباطات سازمانی، ترجمه داود محبعلی، تهران، انتشارات دانشگاه علامه طباطبایی

### منابع انگلیسی

- Djordjević, Nina (2016) "Generalni direktor policije policistom predal ključke novih službenih vozila". www. policija. si. Retrieved 2016 -07-05
- Huntington, S (1968). Political Order in Changing Societies, Yale University Press, US.
- Merriam Webster's (2002) colligate Dicitonary
- Planno, J (1988) The International Relations Dictionary , U. S: Longman
- Ünlü, Ferhat (2006). "National Intelligence Organization". In Ümit Cizre. Almanac Turkey 2005: Security Sector and Democratic Oversight. Geneva Centre for the Democratic Control of Armed Forces. ISBN 978-975-8112-79-1
- Yarger, H. R (2006). Strategic theory for the 21<sup>st</sup> century: The little book on big strategy. Carlisle, PA: Strategic Studies Institute, U. S. Army War College