

استاد: جوانمرد، محمد؛ رسول افسری؛ (۱۳۹۷). تبیین الگوی راهبردی معماری سازمانی ناجا، توسعه سازمانی پلیس، شماره ۶۷ صص ۵۳-۷۲.

تبیین الگوی راهبردی معماری سازمانی ناجا

تاریخ دریافت مقاله: ۹۸/۰۴/۲۰

محمد جوانمرد^۱، رسول افسری^۲

تاریخ پذیرش مقاله: ۹۹/۰۳/۰۸

چکیده:

معماری سازمان، فرایند اندیشیدن به نحوه سازماندهی سازمان در دهه‌های اخیر است که بحثی راهبردی به‌شمار می‌آید. نوع معماری در حفظ هماهنگی و ارتقای سطح یکپارچگی سازمان تأثیر بسیاری دارد. فعالیت‌های زیادی در رابطه با معماری سازمانی و نیز روش‌ها و استانداردهای آن در سطح دنیا صورت گرفته است. به‌گونه‌ای که در حال حاضر، اغلب کشورهای دنیا، معماری سازمانی را روشی استاندارد در شناخت و بازمهندسی سازمان معرفی و مورد استفاده قرار می‌دهند. در این راستا ناجا به عنوان سازمانی که معرف تعریف متفاوتی از اقتدار در نظام جمهوری اسلامی ایران است، نیازمند معماری سازمانی منسجم به‌عنوان یک نقشه راهنماست. هدف این پژوهش بررسی و تحلیل الگوها و نظریه‌های معماری سازمانی و ارائه الگویی راهبردی برای معماری آینده ناجاست. روش: روش پژوهش این مقاله، توصیفی-تحلیلی بوده و از نظر نوع پژوهش، کاربردی است. برای جمع‌آوری اطلاعات از تکنیک پرسشنامه بهره‌گیری شد و براساس فرمول کوکران ۸۰ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. در این پژوهش ابتدا چارچوب‌های مهم در سطح جهانی که در قالب معماری سازمانی مطرح گردیده، بررسی شده، سپس با استفاده از الگوی راهبردی SOAR به تحلیل محیط داخلی و خارجی سازمان پرداخته شده است. در این راستا برنامه‌ریزی راهبردی ناجا در قالب مدل SOAR مطرح شده و پس از مشخص شدن نقاط قوت و فرصت‌ها به اولویت‌بندی آنها با استفاده از الگوی AHP پرداخته شد. یافته‌ها و نتایج: نتایج پژوهش نشان داد وجود فرماندهی معظم کل قوا در رأس نیروهای مسلح و رهنمودهای معظم‌له، وجود سرمایه اجتماعی بالا و بهره‌گیری از بسیج مردمی در راستای مأموریت‌های مختلف ناجا به ترتیب اولویت‌های اول تا سوم را کسب کردند. در ادامه پیشنهادهایی در سه حوزه ارائه و سرانجام چارچوب راهبردی معماری سازمانی ناجا ترسیم شده است.

کلیدواژه‌ها:

معماری سازمان، برنامه‌ریزی راهبردی، تحلیل سلسله‌مراتبی، SOAR، ناجا.

۱. عضو هیئت علمی دانشگاه علوم انتظامی امین

۲. دانشجوی دکتری شهرسازی دانشگاه علم و صنعت ایران و مدرس دانشگاه تهران، نویسنده مسئول

مقدمه

معماری سازمانی فرایندی پیچیده است که کل بخش‌های سازمان را درگیر می‌کند و افرادی با تخصص‌های متنوع در آن نقش دارند. این افراد می‌توانند از بالاترین لایه مدیریتی سازمان تا کارشناسان سطوح عملیاتی را دربرگیرند. طبیعی است که هدایت و واپایش فرایند گسترده و بزرگ بدون پیروی از الگو و ساختار منسجم، امکان‌پذیر نخواهد بود. چارچوب‌های معماری سازمانی، در واقع الگوهایی تعریف‌شده برای تنظیم مراحل کاری و نیز طبقه‌بندی خروجی‌های آنها به‌شمار می‌آیند. در حال حاضر چارچوب‌های معماری اندکی در سطح جهان مورد استفاده قرار می‌گیرند که هر یک با توجه به منشأ ظهورشان، مناسب معماری سازمان‌های ویژه‌ای هستند. برای نمونه چارچوب معماری DoDAF بیشتر مناسب معماری سازمان‌های نظامی یا مشابه است و چارچوب FEAF بیشتر مناسب سازمان‌های غیرنظامی است. از طرفی چارچوب زاکنن که می‌توان آن را چارچوبی مرجع نیز نامید، شش جنبه معماری را از شش دیدگاه بررسی می‌کند. جان زاکنن که وی را پدر معماری سازمانی می‌نامند، داشتن معماری سازمانی را ضرورتی اجتناب‌ناپذیر برای سازمان‌های بزرگ دانسته و حیات سازمان‌های بزرگ را وابسته به معماری سازمانی می‌داند (صمدی‌وند، ۱۳۸۴).

نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران به عنوان یک سازمان مهم در امنیت کشور نیازمند یک معماری مناسب و منسجم است. معماری سازمانی ناجا روشی مؤثر برای تطبیق اهداف راهبردی سازمان‌ها با فناوری اطلاعات است. مهم‌ترین کاربرد معماری سازمانی در ناجا ایجاد هماهنگی میان لایه‌های مأموریتی و فناوری اطلاعات سازمان، با هدف استفاده بهینه از امکانات فناوری اطلاعات برای کمک به مأموریت‌های سازمان است. با توجه به گستردگی مأموریت نیروی انتظامی و افزایش مطالبات پلیس‌های تخصصی در بهره‌گیری از فناوری اطلاعات، معماری سازمانی می‌تواند نقشی اساسی در این راستا ایفا کند. اما نگراننده معتقد است آنچه در درجه اول حائز اهمیت است این است که سازمان زمانی می‌تواند به یک معماری متفکرانه، منسجم و عملیاتی دست پیدا کند که نخست نوعی برنامه‌ریزی راهبردی هدفمند با چشم‌انداز، مأموریت و برنامه‌های عملیاتی مشخص داشته باشد. سپس در راستای چشم‌انداز و راهبردهای تعریف‌شده، معماری آینده سازمان ارائه شود. بنابراین اهداف اصلی پژوهش حاضر در قالب سه پرسش اصلی به شرح زیر مطرح می‌شود:

- مهم‌ترین دیدگاه‌ها و چارچوب‌های نظری معماری سازمانی کدام‌اند؟
- برنامه‌ریزی راهبردی نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران در قالب مدل جدید SOAR چگونه مطرح می‌شود؟

– اولویت پتانسیل‌های محیط داخلی و خارجی سازمان ناجا چگونه بوده و الگوی نهایی معماری آینده ناجا چگونه ترسیم می‌شود؟

مبانی نظری و پیشینه‌شناسی

معماری سازمان: معماری سازمانی یک نقشه سازمانی است که ساختار مأموریت و اطلاعات موردنیاز سازمان و فناوری‌های لازم برای پشتیبانی از آنها را تشریح کرده، فرایند گذار برای پیاده‌سازی این فناوری‌ها را تعریف می‌کند (قاسم‌نژاد مقدم، ۱۳۸۶). جان زاکمن، چارچوب معماری سازمانی را چنین تعریف می‌کند: چارچوب معماری سازمان یک طرح طبقه‌بندی‌شده دو بُعدی است که نمایش توصیفی از سازمان را ارائه می‌کند (ژاکمن، ۱۹۸۷). معماری سازمانی مجموعه‌ای از توصیفاتی است که به تشریح سازمان از جنبه‌های مختلف پرداخته و می‌تواند براساس نیازمندی‌های مدیریت سازمان تولید شده و دوره حیات مفید آن، قابل نگهداری است. در حالت کلی، هدف نهایی از ارائه معماری سازمانی توصیف محیط IT سازمان و رسیدن به طرح کلان آن می‌باشد، به گونه‌ای که نیازهای امروز سازمان را برآورد کرده و درقبال تغییرات آتی، انعطاف‌پذیر باشد. به عبارت دیگر پیش از حرکت سازمان به وضعیتی جدید، این وضعیت باید معماری شده باشد تا نیازهای آینده سازمان شناخته شده و ملزومات آن تأمین شود (پورکمالی انارکی، ۱۳۹۳).

چارچوب معماری: چارچوب، ساختاری منطقی برای دسته‌بندی خروجی‌های معماری ارائه می‌کند. چارچوب، کلیدی‌ترین مفهوم در حوزه معماری سازمانی به‌شمار می‌آید و معماری سازمانی برای دستیابی مؤثر به اهداف خود، به‌شدت به مفهوم چارچوب وابسته است (رضایی، ۱۳۸۵). به‌طور کلی «چارچوب» وسیله‌ای برای طبقه‌بندی اشیاء است. برای هر سازمان حداقل دو چارچوب وجود دارد، یکی چارچوبی از الگوهای پایه که توصیف‌کننده «وضعیت فعلی» سازمان است و به آن چارچوب معماری موجود گویند و دیگری که «وضعیت آینده» (پس از اعمال معماری سازمانی) را مشخص می‌کند و آن را چارچوب معماری مطلوب می‌نامند.

در تشریح مفهوم چارچوب آمده است که، یک چارچوب معماری:

- ابزاری است که می‌تواند برای توسعه طیفی از معماری‌های مختلف به کار رود؛
- باید روشی را برای طراحی سامانه‌های اطلاعاتی و روش اتصال آنها به یکدیگر، ارائه کند؛
- باید دارای مجموعه‌ای از ابزارها باشد که فرهنگ و زبان مشترک را فراهم سازد؛

- باید شامل فهرستی از استانداردها باشد که برای توسعه واحدهای ساختاری مورد استفاده قرار گیرد (استادزاده، ۱۳۸۴). برخی از چارچوب‌های رایج، عبارت‌اند از: FEAF، زاکن، TEAF، DoDAF، TOGAF، C4ISR و غیره. در حال حاضر تعداد اندکی چارچوب معماری در سطح جهان مورد استفاده قرار می‌گیرند که هر یک با توجه به منشأ ظهورشان مناسب معماری سازمان‌های خاصی هستند.

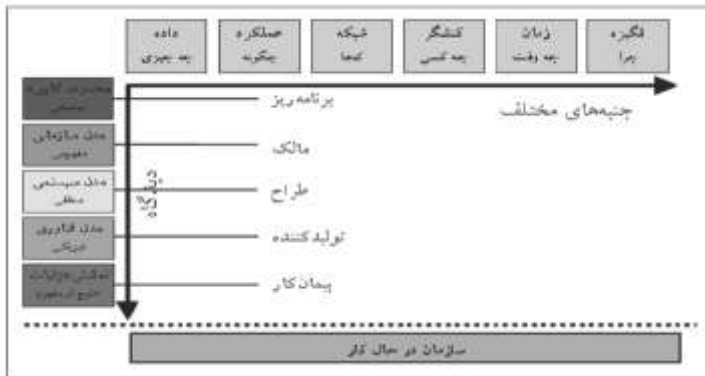
رویکردهای معماری سازمانی: معماری سازمانی در سطح جهانی براساس رویکردهای مختلفی بررسی می‌شود. مهم‌ترین آنها در جدول ۱ ارائه شده است. در ادامه به بررسی و تحلیل رویکردهای کاربردی پرداخته می‌شود.

جدول ۱. رویکردهای معماری سازمانی (نگارندگان براساس منابع مختلف)

سال ارائه	نام رویکرد
۱۹۸۷	Zachman
۱۹۹۲	EAP
۱۹۹۷	TISAF
۱۹۹۹	FEAF
۱۹۹۵	TOGAF
۱۹۹۷	C4ISR
۲۰۰۰	TEAF
۲۰۰۰	DOD AF

چارچوب زاکن: جان زاکن یکی از پیشگامان معماری سامانه‌های اطلاعاتی است که پیشتر در شرکت IBM مشغول بود و هم‌اکنون هم به‌عنوان استراتژیست فناوری اطلاعات و معماری سازمانی و مدرس معماری اطلاعات در شرکت زیفا (Zifa) فعالیت می‌کند. زاکن با ارائه روش و الگوی جامع در زمینه معماری اطلاعات، آن را به چارچوب معماری اطلاعات تبدیل کرد، که در این چارچوب سازمان از زوایای مختلف و در تمامی سطوح بررسی و تحلیل می‌شود. زاکن به تحلیل سازمان بر مبنای یک چارچوب معماری معتقد است و می‌گوید: تزریق فناوری اطلاعات به سازمان بدون به‌کارگیری چارچوب معماری، سازمان را در آینده با هزینه‌های نگهداری و توسعه سامانه‌ها، ناکارایی در راستای مأموریت سازمان و تطابق ناپذیری با فناوری‌های روز و هزینه‌های سنگین تبدیل نظام‌ها و داده‌ها روبه‌رو می‌سازد (عباسی و همکاران، ۱۳۸۴). چارچوب زاکن، کاربردی‌ترین چارچوب در عرصه معماری سازمانی است. او در مقاله اول خود فقط سه جنبه از شش جنبه مدل

سازمانی(داده‌ها، کارکرد و شبکه) را در نظر گرفت و در قالب چارچوب ISA آن را مطرح کرد. جان زاکمن در سال ۱۹۹۲ در مقاله دیگر خود با افزودن سه جنبه دیگر (افراد، زمان و انگیزه) کار خود را تکمیل و آن را به‌عنوان رویکردی نوین در معماری سازمانی ارائه کرد. چارچوب زاکمن، چارچوبی است برای معماری سازمانی که ساختاری منطقی ایجاد می‌کند. چارچوب زاکمن از دو بُعد اصلی و پایه تشکیل شده است. بُعد اول (ستون‌ها) بیانگر جنبه‌ها (Focus) (چه چیز؟ چگونه؟ کجا؟ چه کسی؟ کی و چرا؟) است (توصیفات متفاوت از یک محصول از جنبه‌های مختلف)، و بُعد دوم (سطرها) مبین دیدگاه ذی‌نفعان در سازمان است (برنامه‌ریز، مالک یا دارنده، طراح، سازنده، پیمانکار و کاربر). به‌عبارتی دیگر، این چارچوب یک ماتریس دویبندی را ارائه می‌دهد. چارچوب زاکمن یکی از کامل‌ترین چارچوب‌های معماری موجود است. این چارچوب با پوشش دادن تمامی جنبه‌ها و دیدگاه‌های ممکن در رابطه با سامانه‌های اطلاعاتی سازمان، به ساختاری کاملاً معمول در این رابطه دست پیدا می‌کند. مبانی و مفاهیم مطرح در این چارچوب که بسیاری از چارچوب‌های معماری را تحت‌تأثیر قرار داده، یکی از مطرح‌ترین چارچوب‌های معماری حال حاضر به‌شمار می‌آید (صمدی‌وند، ۱۳۸۴). همچنین این چارچوب معروف‌ترین قالب برای تدوین معماری سازمانی است و به‌عنوان یکی از روش‌شناسی‌های قدرتمند برای توسعه سامانه‌های اطلاعاتی مطرح است. برخی از شرکت‌ها نیز براساس چارچوب زاکمن یک روش‌شناسی پیشنهاد کرده‌اند. در حالت کلی جنبه‌های مختلف در چارچوب معماری زاکمن به شرح شکل ۱ است:



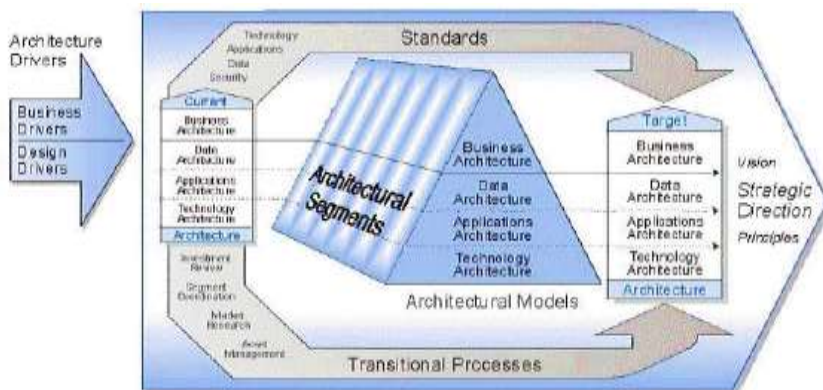
شکل ۱. بخش‌های مختلف دیدگاه زاکمن

چارچوب معماری فدرال: چارچوب معماری سازمان فدرال مدل مفهومی است که برای تعریف ساختاری مستند و هماهنگ برای مدیریت، طراحی و توسعه حرفه در دولت ایجاد شده است. این چارچوب

همانند سایر چارچوب‌ها، راهنمایی برای گردآوری اطلاعات مشترک و ایجاد مخزنی برای ذخیره‌سازی این اطلاعات است. این چارچوب شامل چهار سطح است. سطح اول؛ توصیف سطح بالا از مؤلفه‌هایی است که در سطح‌های بعدی خواهند آمد و سه سطح بعدی این مؤلفه‌ها با جزئیات کامل‌تری نسبت به سطح پیشین خود تشریح می‌کند. هدف از این چارچوب، تسهیل، توسعه اشتراکی فرایندها و اطلاعات مشترک بین آژانس‌های فدرال و سایر آژانس‌های دولتی است. فرایندهایی از قبیل طرح جامع سرمایه‌گذاری، مدیریت سرمایه، هماهنگی سازمان‌ها و کسب‌وکار اقماری، مطالعه تطبیقی، نظارت و فعالیت‌های کسب سرمایه همگی نمونه‌هایی از این فرایند هستند. این چارچوب با توجه به معماری لایه‌های کسب‌وکار داده، سامانه‌های اطلاعاتی و فناوری ایجاد می‌کند. FEAF در حال حاضر شامل ۳ ستون اول چارچوب زاکمن و EAF می‌باشد. عناصر اصلی این چارچوب عبارت است از:

- جهت‌گیری راهبردی؛ تضمین‌کننده سازگاری تغییرات با جهت‌گیری کلی فدرال است؛
- معماری جاری؛ نشان‌دهنده وضعیت جاری سازمان است؛
- معماری مطلوب؛ نشان‌دهنده وضعیت مطلوب سازمان در مفهوم جهت‌گیری راهبردی است؛
- فرایند گذار؛ پیاده‌سازی تغییرات از وضعیت جاری به وضعیت مطلوب که با استانداردها نیز سازگار است.

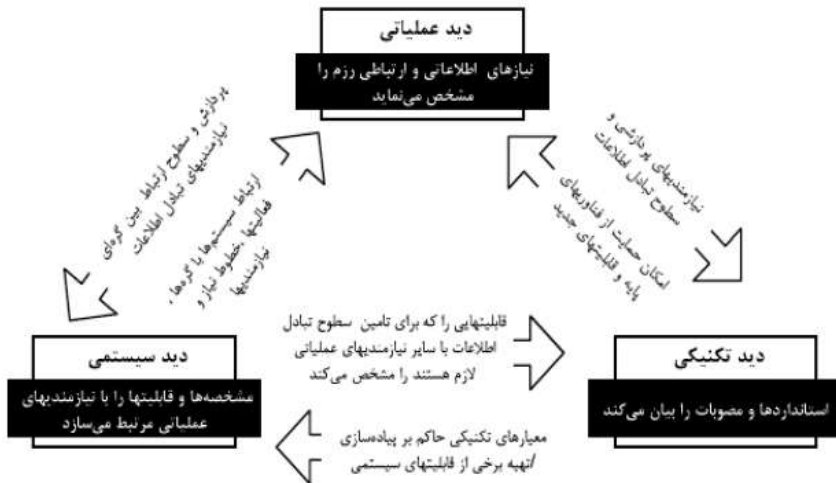
این چارچوب برای تدوین ساختار ساده و یکسان برای کل چارچوب استفاده می‌شود و شامل چهار جنبه: عملکرد، اطلاعات، سازمان و زیربناست. شکل ۲ چارچوب آن را نشان می‌دهد.



شکل ۲. چارچوب معماری سازمانی فدرال

چارچوب وزارت دفاع (C4ISR): چارچوب C4ISR در ادامه روند روبه‌رشد خود به چارچوب DoDAF تغییر شکل داد و به‌عنوان چارچوب پایه وزارت دفاع آمریکا مطرح شد. در سال ۲۰۰۳ اولین نسخه از DoDAF ارائه و در سال ۲۰۰۷ نسخه ۱.۵ آن معرفی شد. این چارچوب عمدتاً با رویکرد مبتنی بر مهندسی سامانه‌ها بوده و می‌توان آن را پیاده‌سازی موفق از چارچوب DoD دانست. هدف از ارائه C4ISR، تضمین توضیحات معماری‌های ایجادشده در میان مردم و هر یک از چشم‌اندازهای عملیاتی، سیستمی و فنی سازمان است که به‌هم‌پیوسته و به‌هم‌مرتبط می‌باشند و در عرض مرزهای سازمانی مشترک مقایسه‌پذیر هستند. این چارچوب بیشتر متمرکز بر فرایند انجام است و این موضوع باعث شده است تا ظرافت معماری بر دقت در فرایند اجرای آن تمرکز داشته باشد. C4ISR حاوی تعدادی راهنمای سطح بالاست که عمل به آنها به تولید محصولات مطمئن در انطباق با چارچوب کمک می‌کند. این راهنمایی‌ها عبارت‌اند از:

- محصولات ضروری حتماً تهیه شود؛
- از واژه و تعاریف عمومی استفاده کنید؛
- نیازمندی‌های تعامل‌پذیر را به روشی استاندارد شرح دهید؛
- از محصولات پشتیبان زمانی استفاده شود که مورد نیاز باشد.



شکل ۳. تعاملات دیدگاه‌های مختلف چارچوب C4ISR (منبع: زرگر، ۱۳۸۴)

چارچوب سازمانی خزانه‌داری: دپارتمان کلینگر کوهن این چارچوب را در جولای ۲۰۰ منتشر کرد. هدف اولیه و اصلی از مطرح کردن چنین چارچوبی، فراهم کردن راهنمایی برای مدیریت و توسعه معماری سازمانی، برآورده کردن انتظارات ضرورت OMB و نشان‌دهنده مزایای اصول تشکیل‌دهنده معماری سازمانی و ابزارهای معمولی‌سازی عملیات تجاری است. اصول اصلی که کاربرد TEAF را هدایت می‌کند عبارت است از:

- مطابقت با قوانین کاربردی و دستورات موردنیاز؛
- معماری سازمانی یک بخش سازنده از فرایند مدیریت سرمایه‌هاست؛
- اطلاعات، زیرساخت‌ها و دارایی‌های حیاتی هستند که باید مدیریت، واپایش و ایمن شوند؛
- معماری سازمانی باید با راهنماهای دپارتمانی و اهداف راهبردی هماهنگ شوند.



شکل ۴. هرم مدل TEAF

چارچوب معماری توگف (TOGAF): چارچوب معماری توگف در سال ۱۹۹۵ توسط مؤسسه این گروه ارائه شده و درواقع براساس چارچوب قدیمی‌تر شکل گرفته است. این چارچوب براساس الگوی فرایندی تکرارپذیر است که توسط بهترین راه‌کارهای عملی و مجموعه‌ای از اجزای معماری با ظرفیت استفاده دوباره پشتیبانی می‌شود. این چارچوب که می‌تواند برای توسعه گستره وسیعی از معماری‌های سازمانی مختلف به کار

رود، مکمل دیگر چارچوب‌هایی است که به صورت متمرکز بر خروجی‌های خاص برای بخش‌های ویژه‌ای که در رأس یک کشور هستند در نظر گرفته می‌شود. هسته این چارچوب روشی است با عنوان روش توسعه معماری توگف (ADM – Architecture Development Method) که برای توسعه معماری سازمانی که به نیازهای سازمان اشاره کامل می‌کند، به کار می‌رود. توگف چهار نوع معماری یا دیدگاه مطرح می‌کند: معماری و فرایندهای مأموریتی، معماری برنامه‌های کاربردی، معماری داده و معماری فناوری (صمدی‌وند، ۱۳۸۴). دامنه کاربرد توگف شامل چند سازمان است که محصولات و خدمات حوزه‌های صنعتی و تجاری زیرساختار تکنیکی مبتنی بر بلوک‌های ساختمانی باز را دربرمی‌گیرد (شاه‌محمدی، ۱۳۹۴).

گفتنی است معماری سازمانی در ارتباط با سایر حوزه‌های سازمانی به‌عنوان حدوسط مطرح می‌شود؛ به‌عبارت‌دیگر سازمان موفق زمانی به معماری سازمانی ایده‌آل خواهد رسید که در درجه اول ساختار و مدیریت راهبردی درست و مطلوب از محیط خود تعریف کرده باشد. سپس در راستای این برنامه راهبردی، چارچوب معماری خود را تعریف کند. شکل ۶ جایگاه معماری سازمانی را در بین سایر حوزه‌ها نشان می‌دهد.



شکل ۶. معماری سازمان و جایگاه آن در ارتباط با سایر حوزه‌ها

با توجه مباحث مطرح‌شده و جایگاه معماری سازمانی، برنامه‌ریزی راهبردی ناجای آینده ارائه می‌شود. از آنجایی که اولین گام آن، شناخت محیط داخلی و خارجی است، به بررسی و تحلیل محیط پرداخته می‌شود. یکی از روش‌های سنتی که در چند دهه اخیر در برنامه‌ریزی راهبردی مورد بهره‌برداری قرار گرفته، الگوی SWOT است. این الگو براساس شناسایی نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید به بررسی و ارائه راهبردهای راهبردی می‌پردازد. اما امروزه با وجود سال‌ها استفاده از این مدل کاربردی و ارزیابی آن، به نظر می‌رسد که تأکید بر ضعف‌ها و تهدیدها در این مدل موجب کم‌توجهی به قوت‌ها و فرصت‌ها می‌شود. در نتیجه اندیشمندان با ترکیب «تکنیک سوات» و دیدگاه مثبت‌شناسی، الگوی راهبردی SOAR را مطرح می‌کنند.

مدل SOAR (S: Strengths O: Opportunities A: Aspirations R: Results) چ‌هارچوبی کاملاً مثبت برای تفکر راهبردی، گفتگو و تحلیل است. این چهارچوب از طریق همکاری، تفاهم مشترک و تعهد به تحقیق عملی، به افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها اجازه ایجاد راهبرد یا برنامه راهبردی آینده را می‌دهد. این دیدگاه به فرایندی می‌پردازد که می‌تواند درحالی که رضایت ذی‌نفعان را جلب می‌کند، کارایی را افزایش دهد (آمدو، ۲۰۰۵؛ کاکس، ۲۰۰۵؛ شیردر، ۱۹۹۵؛ لودما و کاکس، ۲۰۰۵). با وجود اینکه مدل SWOT و SOAR به دلیل وجه اشتراک در قوت و فرصت‌ها که برگرفته از مدل SWOT می‌باشد، دارای اساس و بنیان مشابه هستند، داری تفاوت‌های مهمی هستند که باعث می‌شود مدل SOAR از قوت‌ها و فرصت‌های مطرح‌شده در مدل SWOT فراتر رود (ژاکلین و همکاران، ۲۰۰۹). در حالت کلی Stavros در سال ۲۰۰۹ نکات کلیدی بین این دو الگوی راهبردی را چنین بیان میکند (جدول ۲).

جدول ۲.

SOAR	SWOT
<p>قوت‌ها:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ما در حال انجام دادن چه کارهایی به نحو مطلوب هستیم؟ - نقاط قوت درباره مهارت‌های ما چه می‌گویند؟ - افتخار ما انجام دادن چه کارهایی است؟ - بزرگترین دارایی‌های ما چیست؟ 	<p>قوت‌ها:</p> <ul style="list-style-type: none"> - سازماندهی منابع و ظرفیت‌ها - پایه و اساسی برای تفاوت‌های ایجادشده
<p>فرصت‌ها:</p> <ul style="list-style-type: none"> - به طور کلی چگونه تهدیدهای خارجی را دریا مییم؟ - چگونه تهدیدها را دوباره شکل دهیم تا تبدیل به فرصت‌ها کنیم؟ - انتظار سرمایه‌گذاران از ما انجام چه کارهایی است؟ - چگونه می‌توانیم بهترین شریک برای دیگران باشیم؟ 	<p>ضعف‌ها:</p> <ul style="list-style-type: none"> - نبود قوت و ضعف در توانایی و منابع - توجه به نبود قدرت و کاهش توجه به اصل مزیت رقابتی <p>فرصت‌ها:</p> <ul style="list-style-type: none"> - شرایط بیرونی که می‌توانند باعث سود و منفعت ما شوند - فناوری‌های مدرن و قانون‌گذاری صحیح
<p>آرمان‌ها:</p> <ul style="list-style-type: none"> - قوت‌ها و فرصت‌ها را بررسی کنیم و ببینیم توانایی رسیدن به چه جایگاهی را داریم؟ - چگونه توانایی‌های خود را به سمت چشم‌انداز هدایت کنیم؟ - چگونه می‌توانیم تفاوت‌ها را برای سازمان خود مشخص کنیم؟ 	
<p>نتایج:</p> <ul style="list-style-type: none"> - نتایج محسوس و سنجش‌پذیر ما چیست؟ - چگونه ما در آنچه توانایی داریم به درستی انجام دهیم و در آن کار سرآمد باشیم؟ 	

- چگونه می‌توانیم به طور محسوسی قوت‌ها و فرصت‌ها و آرمان‌های خود را به نتیجه برسانیم؟	
---	--

جدول ۳ به تفاوت‌های مهم بین این دو الگو پرداخته است.

جدول ۳. تفاوت‌های الگوی SWOT و SOAR (منبع: ژاکلین و همکاران، ۲۰۰۹)

تحلیل SWOT	رهیافت SOAR
۱- تحلیل‌گرا	۱- عمل‌گرا
۲- تمرکز بر ضعف‌ها و تهدیدها	۲- تمرکز بر فرصت و نقاط قوت
۳- تمرکز بر رقابت (فقط بهتر شدن)	۳- تمرکز بر امکانات (بهترین بودن)
۴- بهبود تدریجی	۴- نوآوری و پیشرفت دفعی
۵- بالا به پایین	۵- دگرگونی همه سطوح
۶- تمرکز بر تحلیل برنامه‌ریزی	۶- تمرکز بر برنامه‌ریزی اجرا
۷- تعداد زیاد نقاط ضعف و تهدید وجود دارد- تخلیه انرژی	۷- تولید انرژی - ما خوب هستیم و می‌توانیم بهترین بشویم
۸- توجه به شکاف‌ها	۸- توجه به نتایج

تفاوت کلیدی که بین دیدگاه SOAR و تحلیل SWOT وجود دارد و باعث تأکید پژوهش حاضر بر این الگو شده، این است که SOAR بر نقاط قوت و فرصت‌های موجود به جای تمرکز بر روی ضعف‌ها و تهدیدها تأکید می‌کند. درحالی‌که صرف زمان مساوی بر هر کدام از عوامل چهارگانه SWOT به معنای صرف نیمی از زمان ممکن بر نقاط ضعف و تهدیدها و نیمه دیگر بر روی نقاط قوت و فرصت‌ها می‌باشد که این تلاش موجب تأخیر در پیشروی پژوهش می‌شود (ژاکلین و همکاران، ۲۰۰۹). پژوهش‌ها نشان داده است که برنامه‌ریزی بر نقاط قوت افراد و سازمان‌ها منجر به تولید نتایج بهتری نسبت به زمانی می‌شود که برنامه‌ریزی بر پایه تصحیح نقاط ضعف افراد و سازمان‌ها می‌شود. جیمز هارتر و دونالد چیفتون محققان مرکز Gallup poll، در پژوهش‌های خود به این نتیجه رسیدند که در سازمان‌هایی که افراد بر نقاط قوت خود تکیه می‌کنند، بهره‌وری ۵/۱ برابر زمانی است که بر نقاط ضعف خود تأکید و تمرکز دارد (دونالد و همکاران، ۲۰۰۳). در جدول ۴ عوامل کلیدی در مدل SOAR ارائه شده است.

جدول ۴. عوامل کلیدی در الگوی SOAR (منبع: ژاکلین، کوپرایدر، کلی، ۲۰۰۳)

تحقیق راهبردی	Strengths	Opportunities
	بزرگترین دارایی و جنبه‌های مثبت ما چیست؟	بهترین فرصت‌های ممکن پیش‌روی ما چیست؟

تصمیمات مثبت	Aspirations آینده مطلوب و آرامی ما چیست؟	Results بهترین نتایج سنجش‌پذیر چیست؟
--------------	---	---

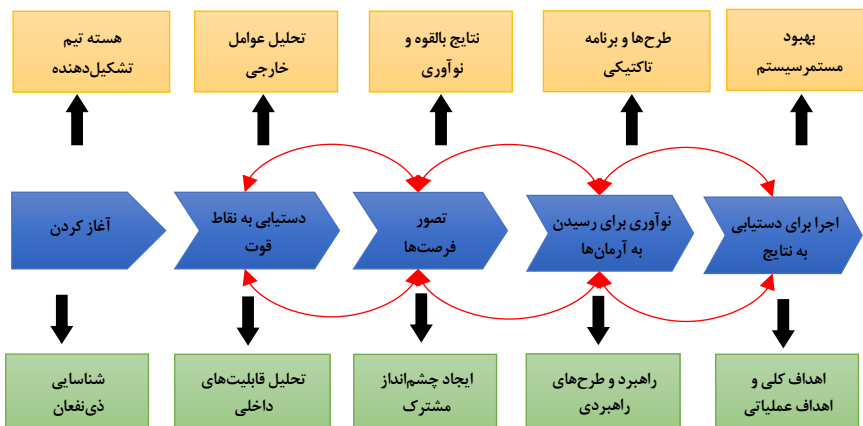
روش‌شناسی پژوهش

روش پژوهش این مقاله، توصیفی-تحلیلی بوده و از نظر نوع پژوهش، کاربردی می‌باشد. در این پژوهش، چارچوب‌های مهم در سطح جهانی که در قالب معماری سازمانی مطرح شده است، بررسی و واکاوی می‌شود. سپس به‌منظور دستیابی به معماری ایده‌آل آینده ناجا به ارائه برنامه‌ریزی راهبردی محیط داخلی و خارجی ناجا پرداخته می‌شود و برای دستیابی به اهداف پژوهش، چهارچوب نظری این تحقیق از طریق جمع‌آوری اطلاعات از منابع کتابخانه‌ای، مجله‌های خارجی، کتاب‌ها و منابع داخلی جمع‌آوری خواهد شد. در راستای تکمیل اطلاعات موردنیاز، شناخت وضع موجود از طریق مصاحبه و پرسشنامه انجام شد. در این پژوهش برای تحلیل اطلاعات و ارائه راهبردهای موردنظر و امکان‌سنجی نقاط قوت و فرصت‌های موجود از تکنیک SOAR استفاده شده است. این مدل ترکیبی از راهبرد SWOT و دیدگاه مثبت‌شناسی است که ژاکلین ام استاورس آن را مطرح می‌کند. دیدگاه مثبت‌شناسی به جای تمرکز بر مشکلات و ضعف‌ها و تهدیدها به شناسایی و ایجاد قوت‌های کنونی و فرصت‌های سودبخش می‌پردازد. در نگرش مثبت‌شناسی نقاط مثبت و فرصت‌ها را آتقدر گسترش می‌دهیم که بتوانیم از طریق آن ضعف‌ها و تهدیدها را پوشش دهیم. راهبرد SOAR با یک پژوهش راهبردی آغاز می‌شود. در این پژوهش بزرگترین نقاط قوت و فرصت‌ها در جامعه از طریق افراد مشارکت‌کننده و دارای سهم کشف خواهد شد. سپس از افراد مشارکت‌کننده در این فرایند دعوت می‌شود تا خود، آرمان‌ها و آرزوهایی را برگزینند که ترجیح می‌دهند در آینده به آنها دست یابند. در پایان، با برنامه‌های تشویقی و بازنگرانه، نتایج مطلوب سنجش‌پذیر انتخاب خواهد شد. در شکل ۵ چارچوب مدل SOAR ارائه شده است (خاوربان گرمسیر و همکاران، ۱۳۹۲). با توجه به جدید بودن این مدل و تجربه کم در کشورهای مختلف در به‌کارگیری آن به‌ویژه در بخش معماری سازمانی، در تعیین بخش‌های کلیدی آن ممکن است دچار انحراف ناشی از ارزیابی ذهنی شویم. از طرف دیگر از آنجایی که مدل SOAR همانند مدل SWOT گاهی اوقات توانایی اولویت‌بندی راهبردهای مطرح‌شده را ندارد و فقط با قضاوت کارشناسی همراه است، بنابراین برای حداقل کردن ارزیابی‌های ذهنی و نظام‌مند کردن قضاوت‌های کارشناسان و اولویت‌دهی راهبردها و رسیدن به مهم‌ترین راهبرد، از تلفیق SOAR و AHP استفاده می‌شود. فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP)، برای اولین بار توسط ساعتی در ۱۹۸۰ مطرح شد (دنگ، ۱۹۹۹). AHP تصمیمات پیچیده را با ساختار بندی معیارها در یک چهارچوب سلسله‌مراتبی حل می‌کند. سلسله‌مراتب از طریق مقایسات زوجی قضاوت‌های فردی به جای تلاش برای اولویت‌بندی تصمیمات و گزینه‌ها به طور همزمان ایجاد شده است. در واقع AHP روش تحلیل نظام‌مند و سلسله‌مراتبی است

که کمی - کیفی است و با کمک آن می‌توان از انحراف ناشی از ارزیابی‌های ذهنی رها شد (لی و همکاران، ۲۰۱۱؛ وفایی و همکاران، ۲۰۱۳). مقایسه زوجی، روش پایه اندازه‌گیری در AHP است. این مقایسه در فرایند تصمیم‌گیری استفاده می‌شود تا به صورت ماتریس دوجانبه تصمیم‌گیری تشکیل شود. با ایجاد مقایسات زوجی در هر سطح از سلسله‌مراتب، می‌توان وزن نسبی برای تشخیص اهمیت معیارها را توسعه داد (بروشاکی و مالچسکی، ۲۰۰۸). ساعتی یک مقیاس مناسب اندازه‌گیری از ۱ تا ۹ را برای مقایسه زوجی پیشنهاد داد که ۱ به معنی عدم تفاوت اهمیت یک معیار در مقایسه با معیار دیگر و ۹ به معنی بسیار مهمتر بودن یک معیار از دیگری است (وحیدینا و همکاران، ۲۰۰۹: ۳۰۴۹). جامعه آماری این پژوهش کارکنان، نخبگان و کارشناسان ناجا به‌ویژه دانشگاه علوم انتظامی امین است. حجم نمونه براساس فرمول کوکران (رابطه ۱-۱) محاسبه شد. برای مصاحبه نیز ۲۰ نفر از کارشناسان و نخبگان دانشگاه شناسایی و انتخاب شد.

$$n = \frac{\frac{z^2 pg}{d^2}}{1 + \frac{1}{N} \left(\frac{z^2 pg}{d^2} - 1 \right)} \quad (1)$$

n = تعداد نمونه مورد نیاز؛ Z = سطح اطمینان (۹۵ درصد)؛ d = درصد خطای پذیرفته شده (۵ درصد). براساس رابطه (۱) با درصد خطای ۵ درصد، میزان نمونه مورد نیاز برابر ۸۰ به دست آمد. توزیع پرسشنامه بین پرسش‌شوندگان با توجه به هدف تحقیق به صورت نمونه‌گیری طبقه‌بندی شده (بین افراد با تحصیلات دانشگاهی) بوده است. در پایان با توجه به اولویت‌های به‌دست‌آمده از تحلیل‌های نقاط قوت و فرصت به ارائه پیشنهادهای کاربردی برای رسیدن به آرمان‌ها و نتایج موردانتظار پرداخته می‌شود.



شکل ۵. چارچوب الگوی SOAR (منبع: استاورس و ساینر، ۲۰۰۹)

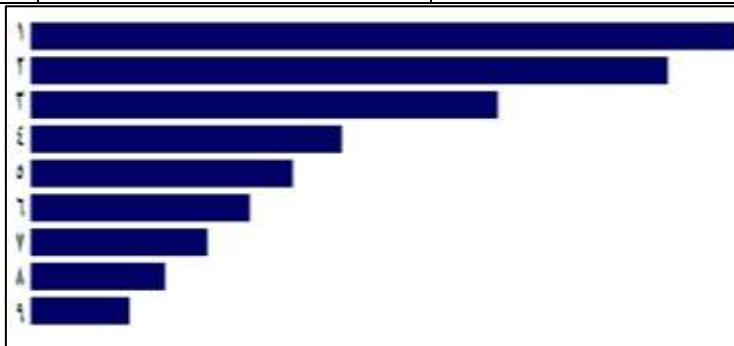
یافته‌های تحقیق

به منظور دستیابی به یافته‌ها، براساس الگوی راهبردی SOAR به بررسی نقاط قوت، فرصت، آرمان و نتایج موردانتظار ناجا پرداخته شده (جدول ۵) و همچنین اولویت‌های موجود بین این نقاط قوت و فرصت نیز براساس مدل AHP ارائه شده است.

جدول ۵. نقاط قوت، فرصت، آرمان و نتایج ناجا براساس الگوی SOAR

	فرصت‌ها	قوت‌ها
بررسی استراتژیک STRATEGIC INQUIRY	- وجود فرماندهی معظم کل قوا در رأس نیروهای مسلح و رهنمودهای معظم‌له	- برخورداری از زیرساخت‌های توانمند
	- روزآمدن شدن و اهمیت دادن به فضای مجازی و پلیس هوشمند	- برخورداری از نیروی انسانی کارآمد با انگیزه، خلاق، شجاع و مسئولیت‌پذیر
	- مردم‌محوری و اقبال بخش خصوصی از فناوری‌های ناجا	- وجود سرمایه اجتماعی بالا
	- مشارکت مردم در قالب طرح‌های مختلف از قبیل پلیس افتخاری	- انعطاف‌پذیری سازمانی نسبتاً بالا
	- بهره‌گیری از بسیج مردمی در راستای مأموریت‌های مختلف ناجا	- وحدت تصمیم‌گیری و وحدت رویه
	- تعامل فعال با پلیس‌های منطقه به‌ویژه کشورهای جهان اسلام	- توانایی بالا در تولید علوم پلیسی
	- ناجا به‌عنوان نماد اقتدار نظم و امنیت بین مردم شناخته می‌شود	- برخورداری از سامانه‌های جامع امنیتی و انتظامی
	نتایج	آرمان‌ها

<ul style="list-style-type: none"> - افزایش امنیت عمومی - کاهش تهدیدهای امنیتی - جلوگیری از هرج و مرج و بی نظمی در جامعه - کاهش بزهکاری های اجتماعی ناشی از عوامل مالی و فرهنگی - توسعه و بهبود سرمایه اجتماعی ناجا - افزایش انگیزه بخش خصوصی برای حضور فعال و سرمایه گذاری - توسعه ظرفیت ها و اقدامات مقتدرانه 	<ul style="list-style-type: none"> - دستیابی نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران به جایگاه اول سپهر امنیت در میان پلیس های منطقه و جهان اسلام - ناجا حافظ اصلی سرمایه اجتماعی مردم خواهد بود - اولویت اصلی سازمان ارزش های دین محوری، ولایت مداری، حاکمیت انضباط، تعامل گرایی و تحول گرایی خواهد بود - ناجا سازمانی مردمی و محله محور بوده و شهروندان نسبت به آن کاملاً اعتماد دارند
--	--



نمودار ۱. اولویت بندی نقاط قوت با استفاده از نرم افزار Expert choice

جدول ۶. اولویت بندی نقاط قوت و فرصت براساس مدل AHP

ردیف	نقاط قوت	وزن
۱	وجود فرماندهی معظم کل قوا در رأس نیروهای مسلح و رهنمودهای معظم له	۰/۲۳۳
۲	وجود سرمایه اجتماعی بالا	۰/۲۰۱
۳	بهره گیری از بسیج مردمی در راستای مأموریت های مختلف ناجا	۰/۱۳۳
۴	وحدت تصمیم گیری و وحدت رویه	۰/۱۰۰
۵	تعامل فعال با پلیس های منطقه به ویژه کشورهای جهان اسلام	۰/۰۷۷
۶	برخورداری از سامانه های جامع امنیتی و انتظامی	۰/۰۷۰
۷	روزآمد شدن و اهمیت دادن به فضای مجازی و پلیس هوشمند	۰/۰۵۹
۸	انعطاف پذیری سازمانی نسبتاً بالا	۰/۰۴۱
۹	تعامل فعال با پلیس های منطقه به ویژه کشورهای جهان اسلام	۰/۰۳۱

نتیجه‌گیری و پیشنهاد

براساس تحلیل‌های انجام‌شده، نظرات نخبگان، نقاط قوت و فرصت‌های اصلی موجود در ناجا در قالب مدل SOAR و همچنین اولویت‌های موجود براساس مدل AHP، مشخص شد که وجود فرماندهی معظم کل قوا در رأس نیروهای مسلح و رهنمودهای معظم‌له، وجود سرمایه اجتماعی بالا و بهره‌گیری از بسیج مردمی در راستای مأموریت‌های مختلف ناجا و وحدت تصمیم‌گیری و وحدت رویه مهم‌ترین نقاط قوت و قابل‌انکای نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران برای ترسیم آینده مطلوب خود است. حال که نقاط قوت، فرصت‌ها و اولویت‌بندی این نقاط مشخص شد، در راستای چشم‌انداز تعریف‌شده ناجا، پیشنهادهایی ارائه شده و در پایان معماری سازمانی راهبردی برای ناجا ترسیم شده است.

چشم‌انداز:

با توجه به یافته‌های پژوهش در راستای دستیابی به اهداف و اولویت‌های تعیین‌شده، پیشنهادهای مرتبط در سه حوزه کاربردی ارائه می‌شود:

موضوع پیشنهادی: شیوه‌های مبتنی بر قدرت نرم‌افزارانه (حوزه جنگ نرم)

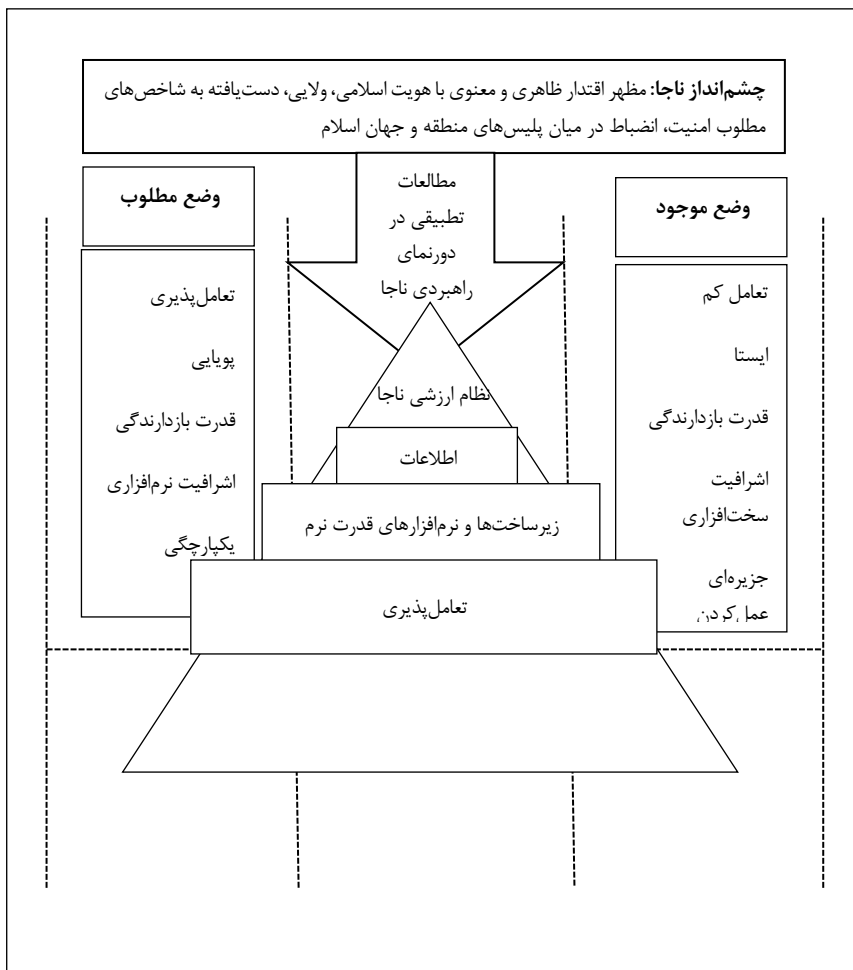
- یکی از موارد بسیار مهم در این زمینه، اشراف اطلاعاتی است. نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران بایستی به تمامی جنبه‌های مجازی و جنگ نرم اشرافیت داشته باشد.
- توسعه شبکه اطلاعاتی مردم‌پایه نیز می‌تواند عامل مهمی در موفقیت مأموریت‌های ناجا در حوزه سایبری و جنگ نرم باشد.
- افزایش هرچه بیشتر تعامل‌پذیری در ناجا
- ایجاد محیط سازمانی پویا
- ایجاد سامانه‌های مختلف رصد و پایش

موضوع پیشنهادی: شیوه‌های مبتنی بر جامعه‌محوری پلیس (حوزه نیمه‌سخت)

- تهیه طرح‌های مختلف امنیتی - انتظامی
- ایجاد و توجه ویژه به پلیس محله‌محور
- تعامل مناسب و کافی با بخش‌های انتظامی و حفاظتی سایر ادارات
- برنامه‌ریزی در جهت افزایش آستانه تحمل مردم

موضوع پیشنهادی: شیوه‌های اقتدارگرایانه پلیس (حوزه جنگ سخت)

- تأکید بر پلیس حرفه‌ای محور
 - تأکید بر تخصصی عمل کردن بخش‌های مختلف ناجا در حین یکپارچگی سازمانی و وحدت فرماندهی
- درنهایت، با توجه به مبانی و تحلیل‌های انجام‌گرفته، مدل نهایی ساختار ناجای آینده به شرح زیر ترسیم شد:



شکل ۶. ساختار پیشنهادی معماری ناجا براساس نتایج پژوهش

منابع:

منابع فارسی

- استادزاده، سیدشروین (۱۳۸۴). یک روش مبتنی بر معماری مدل رانه برای مدل‌سازی یکپارچه سلول‌های چارچوب زکمن. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. تهران: دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم تحقیقات.
- پورکمالی انارکی، مریم (۱۳۹۳). معماری سازمانی و جایگاه آن در برنامه‌ریزی راهبردی فناوری اطلاعات. دومین همایش مدیریت فناوری اطلاعات.
- خاوریان گرمسیر، امیررضا، ژاکلین.ام استاورس و مهدی علیان (۱۳۹۲). برنامه‌ریزی راهبردی توسعه گردشگری شهری با استفاده از مدل استراتژیک SOAR (نمونه موردی شهر تفت). مجله برنامه‌ریزی و آمایش فضا. ش ۱۷. صص ۱۲۸-۱۴۳.
- رضایی، رضا (۱۳۸۵). ارائه روشی برای ارزیابی معماری سازمانی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشکده فنی و مهندسی. دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات.
- زرگر نتاج، سیدمهدی (۱۳۸۴). بررسی سبک‌های معماری فناوری اطلاعات سازمان. پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه شهید بهشتی.
- شاه‌محمدی، غلامرضا (۱۳۹۴). ارزیابی چارچوب‌های معماری سازمانی و انتخاب چارچوب برتر برای معاونت فوا/ناجا. فصلنامه مدیریت منابع در نیروی انتظامی. ش ۱.
- صمدی‌وند، عسگر (۱۳۸۴). مقدمه‌ای بر معماری سازمانی (ویژه مدیران). شورای عالی اطلاع‌رسانی.
- عباسی، محمدعلی، وحید وجدی، فرزاد سلطانی و مجید قیطاسی (۱۳۸۴). راهنمای عملی برنامه‌ریزی معماری سازمانی. تهران: مؤسسه فرهنگی هنری دیباگران.
- قاسم‌نژادمقدم، نیما (۱۳۸۶). فرایند معماری سازمانی. مجله تدبیر. ش ۱۸۹.

منابع لاتین

- Amodeo, R. A. (2005). *Becoming sustainable at interface: a study of identity dynamics within transformational culture change*. Unpublished doctoral dissertation (Lisle, IL: Benedictine University).
- Boroushaki, S., Malczewski, J. (2008). *Implementing an extension of the analytical hierarchy process using ordered weighted averaging operators with fuzzy quantifiers in ArcGIS*. Computers & Geosciences, 34 (4),PP:399–410.
- Cox, K.(2005). *Organic leadership: the co-creation of good business, global prosperity and a greener future*. Unpublished doctoral dissertation (Lisle, IL: Benedictine University).
- Deng, H., (1999). *Multicriteria analysis with fuzzy pairwise comparisons*. International Journal of Approximate Reasoning, 21,PP: 215–231.
- Lai, W.E.I., Han-lun, L.I., Qi, L.I.U., Jing-yi, C.H.E.N., and Yi-jiao, C.U.I. (2011). *Study and implementation of fire sites planning based on GIS and AHP*. Procedia Engineering, 11,PP: 486–495.
- Schrader,C. (1995). *Rural greenway planning: the role of streamland perception in landowner acceptance of land and management strategies*, Landscape and Urban Planning, 33,PP:375–90.
- Stavros, J. and Saint, D. (2009). *SOAR: Linking Strategy and OD to Sustainable Performance*. in W. Rothwell, J. Stavros, R. Sullivan and A. Sullivan (eds), *Practicing Organization Development: A Guide for Leading Change* (San Francisco, CA: Jossey-Bass), pp: 377–94.
- Stavros, J., Cooperrider, D. and Kelley, D. (2003). *Strategic inquiry > appreciative intent: inspiration to SOAR*, AI Practitioner, November,PP: 2–19.
- Vafai, F., Hadipour, V., and Hadipour, A. (2013). *Determination of shoreline sensitivity to oil spills by use of GIS and fuzzy model, Case study: the coastal areas of Caspian Sea in north of Iran*. Ocean & Coastal Management, 71,PP: 123–130.

Vahidnia, M.H., Alesheikh, A.A., and Alimohammadi, A. (2009). *Hospital site selection using fuzzy AHP and its derivatives*. Journal of Environmental Management, 90, PP: 3048–3056.

Zachman, John A. (1987). *A Framework for Information Systems Architecture*, IBM Systems Journal, Vol. 26, No. 3.