

## تدوین راهبردهای مؤثر در ارتقای سلامت اداری پلیس راهور ناجا با استفاده از مدل SWOT

دکتر محمد پوراسدی<sup>۱</sup>، جواد معدنی<sup>۲</sup>

از صفحه ۸۳ تا ۱۱۵

تاریخ دریافت: ۹۴/۷/۱۵ تاریخ پذیرش: ۹۴/۱۲/۲۵

### چکیده

سلامت اداری یعنی نظام اداری با رعایت اصول و مقررات اداری حاکم و با توجه به نظم اداری از قبل طراحی شده، وظایف خود را به خوبی برای دستیابی به سازمانی سالم اجرا می‌کند. هدف پژوهش حاضر، تدوین راهبردهای مؤثر در ارتقای سلامت اداری پلیس راهور ناجا با استفاده از مدل SWOT است. روش تحقیق مقاله حاضر، روش ترکیبی (روش‌های پیمایش و روش توصیفی-تحلیلی) است که جامعه آماری آن را فرماندهان، مدیران و افسران ارشد شاغل در پلیس راهور تشکیل می‌دهند که با استفاده از نمونه‌گیری تصادفی ساده، ۸۶ نفر از آنان به عنوان نمونه مورد آزمون قرار گرفتند. ابزار اصلی گردآوری داده‌ها در این تحقیق، پرسشنامه می‌باشد؛ لذا برای تعیین روایی پرسشنامه‌ها، با بررسی و اعمال نظر حداقل سه نفر از اساتیدی که در حوزه سلامت اداری تدریس می‌کنند و نیز برخی از اعضای جامعه آماری، روایی پرسشنامه تعیین شد. همچنین به منظور تعیین پایایی پرسشنامه از ضریب آلفای کرونباخ استفاده گردید؛ ضریب آلفای کرونباخ برای عوامل محیط داخلی (قوت‌ها و ضعف‌ها) و محیط خارجی (فرصت‌ها و تهدیدات) به ترتیب برابر با ۰/۸۴ و ۰/۸۶ تعیین شد که نشان‌دهنده پایایی بالای پرسشنامه مربوطه می‌باشد. نتایج پژوهش نشان داد که در عوامل داخلی، قوت‌ها و در عوامل خارجی، فرصت‌ها وزن بیشتری نسبت به ضعف‌ها و تهدیدها داشتند؛ لذا با توجه به این نتایج، راهبرد مؤثر برای پلیس راهور ناجا راهبرد تهاجمی می‌باشد. نتایج این پژوهش می‌تواند برای فرماندهان و مدیران پلیس راهور ناجا به منظور

۱. استادیار دانشگاه علوم انتظامی امین، تهران، ایران.

۲. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

برنامه‌ریزی‌ها متمرکز واقع شود.

## کلیدواژه

استراتژی، سلامت اداری، فساد اداری، پلیس راهور و مدل SWOT

### مقدمه

سلامت اداری، نقطه مقابل فساد اداری است؛ یعنی نظام اداری با رعایت اصول و مقررات اداری حاکم و با توجه به نظم اداری از قبل طراحی شده، وظایف خود را به خوبی برای دستیابی به سازمانی سالم اجرا می‌کند (زرندی و معدنی، ۱۳۹۴: ۲۲). بانک جهانی مواردی همچون مشارکت، حاکمیت قانون، شفافیت، یکپارچگی، پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری، اجماع، برابری، اثربخشی و کارایی را لازمه ارتقای سلامت اداری می‌داند (بانک جهانی، ۲۰۱۲). از نظر لایدن و کلینگل<sup>۱</sup>، سلامت اداری، مفهومی تقریباً تازه است و شامل توانایی سازمان برای اجرای وظایف خود و رشد و بهبود سازمان می‌شود.

سازمان سالم جایی است که افراد می‌خواهند بمانند و کار کنند و خود، افرادی مؤثر و سودمند باشند (احمدی و همکاران، ۱۳۹۱: ۴۹). سلامت اداری به وضعی فراتر از اثربخشی کوتاه‌مدت سازمان دلالت دارد و به مجموعه‌ای از خصایص سازمانی نسبتاً پردوام اشاره می‌کند. یک سازمان سالم به این معنا فقط در محیط خود پایدار نمی‌ماند، بلکه در درازمدت قادر است به اندازه کافی با محیط خود، سازگار شود و توانایی‌های لازم را برای بقای پیوسته خود ایجاد کند و گسترش دهد (زرندی، ۱۳۸۵: ۱۰).

از همین رو، برای اینکه سازمان‌ها بتوانند خود را با شرایط پیش رو وفق دهند، نیازمند تدوین استراتژی‌های بلندمدت و مؤثر هستند. استراتژی یک برنامه نیست، بلکه یک طرز نگرش است که اساس آن بر تشخیص فرصت‌های اصلی و محقق ساختن منابع نهفته استوار است (غفاریان، ۱۳۸۰: ۳۶). رویکردها و فنون بسیاری در فرایند مدیریت استراتژیک مورد استفاده قرار می‌گیرند (دینسر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴: ۱۱)؛ در میان آن‌ها، تجزیه و تحلیل نقاط قوت،

1. Lydon and Klingl

2. Dincer

ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها ('SWOT') متداول‌ترین رویکردها هستند (هیل و وستبروک<sup>۱</sup>، ۱۹۹۷: ۴۸). سازمان از طریق شناسایی نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها، با تدوین استراتژی‌هایی از نقاط قوت خود استفاده نموده، نقاط ضعفش را از پیش رو برداشته، از فرصت‌ها بهره‌برداری می‌کند و همچنین به‌مواجهه با تهدیدها می‌پردازد (ملکی و همکاران، ۱۳۸۸: ۱۶۰).

تجزیه و تحلیل SWOT مهم‌ترین عوامل درونی و بیرونی سازمان را خلاصه می‌کند؛ این عوامل تحت عنوان عوامل استراتژیک تأثیرگذار بر آینده سازمان شناخته می‌شوند (کانگاس و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳: ۳۵۲). محیط درونی و بیرونی شامل تمام متغیرهای درونی و بیرونی سازمان می‌شود. تجزیه و تحلیل جامع محیطی در شناخت انواع نیروهای درونی و بیرونی تأثیرگذار بر روی سازمان مهم می‌باشد؛ این نیروها ممکن است محرک بالقوه‌ای برای موفقیت سازمان باشند و یا ممکن است محدودیت بالقوه‌ای را برای عملکرد و موفقیت سازمان ایجاد کنند (هوبن و همکاران<sup>۴</sup>، ۱۹۹۹: ۱۲۷). بر مبنای اطلاعاتی که به‌طور منظم جمع‌آوری شده‌اند، یک ماتریس تشکیل می‌شود (یولگن و میرز، ۲۰۰۴)، ترکیبات متفاوت چهار عامل در این ماتریس (دینسر، ۲۰۰۴: ۳۶؛ هوبن و همکاران، ۱۹۹۹: ۱۲۷) که برای تعیین استراتژی‌های یک سازمان در بلندمدت به کار می‌رود.

پژوهشگران روش‌های مختلفی را با گام‌های متنوع برای ترسیم نقشه سلامت اداری در سازمان‌های گوناگون و با ساختار و سطوح متفاوت ارائه داده‌اند؛ اما مهم‌ترین و مؤثرترین این موارد، تحلیل SWOT است که می‌تواند استراتژی‌ها و راهبردهای متنوع و مهمی را تدوین کند. از طرفی، تدوین و طراحی این راهبردها در سازمان پلیس راهور ناجا می‌تواند به نیروی انتظامی در جهت مواجهه با شرایط پیش رو کمک زیادی کند و همچنین نقاط ضعف را در آینده پوشش داده و به تقویت نقاط قوت بپردازد.

سازمان پلیس راهور ناجا، از جمله مهم‌ترین ارگان‌های نظامی فعال در کشور است که بنا

1. Strengths, Weaknesses, Opportunities & Threats (SWOT)

2. Hill & Westbrook

3. Kangas et al

4. Houben et al

به ماهیت پویا و راهبردی خویش، همواره در پی تجزیه و تحلیل‌های استراتژیک است. حال با توجه به اینکه سلامت نظام اداری و ارتقای آن از جمله پیش شرط‌های تحقق چشم‌انداز بیست‌ساله این سازمان می‌باشد، و همچنین با توجه به اینکه شناخت درست فرماندهان، مدیران و کارکنان آن از بسترهای لازم برای ارتقای سلامت اداری است؛ این دو نکته، مهم‌ترین عوامل برای بهره‌گیری مؤثر در این سازمان به شمار می‌آیند؛ لذا ضرورت پاسخ به این سؤال مطرح می‌شود که راهبردهای مؤثر در ارتقای سلامت اداری پلیس راهور ناجا چه مواردی بوده و اهداف و پیامدهای موردانتظار حاصل از تدوین این راهبردها چیست؟

بنابراین، هدف این مطالعه، تدوین راهبردهای مؤثر در ارتقای سلامت اداری پلیس راهور ناجا با استفاده از مدل SWOT است. نتایج این مطالعه می‌تواند الگویی برای مطالعات آینده باشد. پلیس راهور ناجا، همگام با مطرح‌شدن بحث سلامت اداری، توجه خود را به این موضوع معطوف کرده است. برخی از تحقیقات به بررسی مفاهیم سلامت اداری در این سازمان پرداخته‌اند؛ ولی تاکنون تدوین و ارزیابی راهبردهای مؤثر در ارتقای سلامت اداری - که به‌عنوان نیاز اولیه برای اجرای اهداف سازمان باشد - مشخص و پیاده‌سازی نشده است. در این تحقیق به دنبال تدوین راهبردهای مؤثر در ارتقای سلامت اداری در پلیس راهور ناجا خواهیم بود. بخش بعدی مقاله به مبانی نظری، پیشینه تحقیق، روش‌شناسی، یافته‌ها، بحث و نتیجه‌گیری و پیشنهادها می‌پردازد.

## مبانی نظری و پیشینه تحقیق

### سلامت اداری

سلامت به معنای نبودن بیماری و نارسایی در موجود زنده است؛ بروز بیماری جدی ممکن است به آسیب‌دیدگی جبران‌ناپذیر موجود زنده یا حتی به مرگ آن منتهی شود. از سوی دیگر، فارغ‌بودن از بیماری نیز بدان معنا نیست که آن موجود بهینه عمل می‌کند؛ زیرا ممکن است موجود زنده، سالم باشد؛ ولی به وظایف و کارکردهای خویش عمل نکند. از این رو، در قلمروهای پزشکی و بهداشت روانی، مفهوم سلامت کامل یا سلامت مثبت مورد توجه قرار گرفته است. در حالت سلامت مثبت، موجود زنده ضمن ادای وظیفه به رشد

و شکوفایی خود ادامه می‌دهد (عزیزی مقدم، ۱۳۸۵). سلامت اداری به‌عنوان یک شارح از عملکرد کامل و بدون مانع از تمام فرایندهای سازمانی رسمی، غیررسمی، اصلی و فرعی است که موجب می‌شود تمام فرایندهای سازمانی، برون‌دادی سالم و قانونی ارائه دهند (ژنیدیس و کیریاکوس<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴: ۵۶۴).

به‌طور کلی، سلامت اداری به وضعیتی اطلاق می‌شود که کلیه عوامل یک سازمان قابلیت تأمین اهداف سازمان را به‌طور مطلوب داشته باشد و بتواند انحراف از هنجارهای اداری و قانونی و موانع اهداف سازمانی را در اسرع وقت، شناسایی و تدابیر لازم و بهنگام را برای رفع آن‌ها لحاظ نمایند (جسارتی و جسارتی، ۱۳۹۳: ۳۱). همان‌طور که قبلاً ذکر شد، لایدن و کلینگل<sup>۲</sup> (۲۰۰۰) معتقد بودند که سلامت سازمانی مفهوم تقریباً تازه‌ای است و تنها شامل توانایی سازمان برای اجرای وظایف مؤثر نیست، بلکه شامل توانایی سازمان برای رشد و بهبود نیز می‌شود. ناظران در سازمان‌های سالم، کارکنانی متعهد و وظیفه‌شناس، روحیه خوب، راه‌های ارتباطی باز و موفقیت فراوان می‌یابند. سازمان سالم جایی است که افراد می‌خواهند در آنجا بمانند و کار، و به آن افتخار کنند و خود، افرادی سودمند و مؤثر باشند.

بر اساس نظریه پارسونز<sup>۳</sup>، سلامت سازمانی در سه سطح اصلی و هر بعد بر اساس عواملی به این شرح است:

**سطح فنی (تکنیکی): سطح فنی در سطح پایین سامانه قرار دارد که در آن به محصول واقعی سازمان پرداخته می‌شود و شامل:**

**الف. روحیه:** روحیه به احساس اطمینان، اعتماد، همدردی و دوستی موجود بین کارکنان اشاره می‌کند. کارکنان احساس خوبی به یکدیگر دارند و درعین حال احساس می‌کنند که کار خود را به‌خوبی انجام می‌دهند.

**ب. تأکید علمی:** به تأکید سازمان برای یادگیری کارکنان اشاره می‌کند. اهداف علمی سطح بالا، ولی قابل‌حصول برای کارکنان وضع شده است؛ محیط یادگیری، منظم و جدی است.

1. Xenidis & Kyriakos

2. Lynden & Klinggle

3.3 Parsons

**سطح اداری-مدیریتی:** میانجی تلاش‌های داخلی سامانه است و آن‌ها را کنترل می‌کند و شامل:  
**الف. ملاحظه‌گری (رعایت یا مراعات):** رفتار مدیری است که دوستانه و حمایتگر است. ملاحظه‌گری بازتاب رفتار حاکی از احترام، اعتماد متقابل، همکاری و به‌عبارتی، ملاحظه‌گری به معنای ملاطفت و خوش‌رویی مصنوعی و حسابگرانه نیست، بلکه توجه صادقانه نسبت به کارکنان به‌عنوان همکاران حرفه‌ای است.

**ب. ساخت‌دهی (وظیفه‌مداری):** رفتاری است که مدیر به‌طور واضح، انتظارات کار، استانداردهای عملکرد و روش را صراحتاً تعیین می‌کند. ساخت‌دهی به رفتاری از مدیر اشاره می‌کند که وظیفه‌مدار و موفقیت‌مدار است.

**ج. پشتیبانی و حمایت منابع:** میزان تهیه مواد و وسایل لازم و مورد درخواست کارکنان است. پشتیبانی منابع به سازمانی اشاره می‌کند که مواد و منابع لازم را دارد.

**سطح نهادی: سطح نهادی، سازمان را با محیط آن ربط می‌دهد و شامل:**  
**الف. نفوذ مدیر:** توانایی مدیر در تأثیر گذاشتن در تصمیمات مافوق‌ها است. مدیر بانفوذ، ترغیب‌کننده است و با مافوق به‌طور اثربخشی کار می‌کند؛ اما در عین حال در فکر و عمل خود استقلال دارد.

**ب. یگانگی نهادی:** توانایی سازمان برای تطابق با محیط و سازش با روش‌هایی است که سلامت برنامه‌های سازمان را حفظ کند (هوی و میکسل<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷).

### فساد اداری

در این زمینه، تعاریف بسیاری وجود دارد که در ادامه به مهم‌ترین آن‌ها اشاره می‌کنیم. در جوامع گوناگون، برحسب نگرش‌ها و برداشت‌ها، تعاریف گوناگونی از فساد به‌عمل آمده است. ریشه فساد فعل لاتین «Rumpere» به معنای «شکستن» است؛ بنابراین در فساد چیزی می‌شکند یا نقص می‌شود؛ این چیز ممکن است رفتار اخلاقی یا شیوه قانونی یا غالباً مقررات اداری باشد (صفری و نائبی، ۱۳۸۰: ۱۴۵). فساد اداری یکی از شکل‌های انحراف اجتماعی است و از لحاظ تقسیم‌بندی انحرافات، ذیل انحرافات سازمانی یقه‌سفیدان قرار

1.Resource support

2.Hoy & Miskel

می‌گیرد.

فساد اداری در مجموع، به رفتاری اطلاق می‌گردد که در آن، فرد برای تحقق منافع خصوصی خود و دستیابی به رفاه بیشتر یا موقعیت بهتر خارج از چهارچوب رسمی وظایف یک نقش دولتی عمل می‌کند (یزدان‌پناه و همکاران، ۱۳۹۲: ۲). به‌طور کلی، فساد، پدیده‌ای ریشه‌دار در ایران است و تنها در دوران‌های گوناگون، شکل و محتوای آن تغییر یافته است. ما امروز شاهد گونه‌های متفاوتی از این پدیده در سطح ادارات و سازمان‌ها هستیم که از تخلفات اداری تا رفتارهای مجرمانه در نوسان است؛ لذا فساد در نیروی انتظامی کشور ما، پدیده‌ای جزیره‌ای نیست. ناجا یکی از سازمان‌های این جامعه است و همانند همه نهادها و سازمان‌های جامعه ایرانی از ویژگی‌های این محیط تأثیر می‌پذیرد (بازرگانی، ۱۳۹۱: ۹۹؛ به نقل از بامشاد، ۱۳۹۳: ۱۱۶).

### ماتریس سوات SWOT

تحلیل SWOT چهارچوبی ساده برای ایجاد جایگزین‌های استراتژیک از یک تحلیل موقعیتی است. این تحلیل هم برای سطح شرکتی و هم برای سطح واحد تجاری، کاربردی است و اغلب در برنامه‌های بازاریابی ظاهر می‌شود. SWOT (که گاهی TOWS نامیده می‌شود) مخفف قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها است. چهارچوب SWOT در اواخر دهه ۱۹۶۰ میلادی توسط ادموند پی لرنند، سی رولند کریستینسن، کنث اندرو و ویلیام دی‌گوث در «سیاست تجاری» شرح داده شد. شورای رشد جنرال الکتریک از این نوع تحلیل در دهه ۱۹۸۰ میلادی استفاده کرد؛ چون این تحلیل بر موضوعاتی تمرکز می‌کند که به‌طور بالقوه بیشترین اثر را دارند. SWOT هنگامی مفید است که میزان بسیار محدودی زمان برای مورد ملاحظه قرار دادن یک موقعیت پیچیده استراتژیک وجود دارد.

تحلیل موقعیت درونی و برونی می‌تواند مقادیر زیادی اطلاعات تولید کند که ممکن است بیشتر آن‌ها، خیلی هم مرتبط نباشند. تحلیل SWOT می‌تواند به‌عنوان فیلتری تفسیری برای کاهش اطلاعات به مقدار قابل‌سازماندهی موضوعات کلیدی به کار گرفته شود. تحلیل SWOT وجوه درونی شرکت مانند ضعف‌ها و قوت‌ها و عوامل موقعیتی برونی مانند فرصت‌ها و تهدیدها را طبقه‌بندی می‌کند. قوت‌ها می‌توانند به‌عنوان پایه ساخت سود رقابتی

به کار گرفته شوند و ضعف‌ها ممکن است این را به تأخیر بیندازند. با درک این چهار وجه از موقعیت، یک شرکت می‌تواند قوت‌هایش را بهتر به کار گیرد، ضعف‌هایش را اصلاح کند، از فرصت‌های طلایی بهره‌بردارد و از تهدیدهای ویران‌کننده جلوگیری کند.

### شیوه‌های تدوین استراتژی (راهبرد)

برای تدوین استراتژی، از چهارچوبی با عنوان چهارچوب جامع تدوین استراتژی استفاده می‌شود. این چهارچوب - که در نمودار ۱ نشان داده شده است - ابزارها و روش‌هایی را ارائه می‌کند که برای انواع سازمان‌ها (در اندازه‌های گوناگون) مناسب است و به استراتژیست‌ها کمک می‌کند تا استراتژی‌ها را شناسایی، ارزیابی و گزینش کنند. این چهارچوب دارای چهار مرحله اصلی است که عبارتند از:

مرحله شروع: در این مرحله، مأموریت سازمان تعیین شده و بیانیه مأموریت آن تهیه می‌شود.

مرحله ورودی: در این مرحله، اطلاعات اصلی موردنیاز برای تدوین استراتژی‌ها مشخص می‌شود. چه‌بسا شناخت (EFE) ماتریس ارزیابی عوامل خارجی، (IFE) شامل ماتریس ارزیابی عوامل داخلی بیشتری که از داخل و خارج سازمان حاصل می‌شود، به تغییر مأموریت سازمان حتی در طول فرایند مدیریت استراتژیک منجر شود. اطلاعاتی که در این مرحله (ورودی) به دست می‌آید، مبنایی به دست می‌دهد که می‌توان از مقایسه و با در نظر داشتن آن‌ها، گزینه‌های مختلف استراتژی را شناسایی و ارزیابی کرد تا بهترین استراتژی‌ها انتخاب شوند.

مرحله تطبیق یا مقایسه: در این مرحله، با توجه به اطلاعات حاصل از مراحل قبل، با در نظر داشتن مأموریت سازمان، عوامل اصلی داخلی (قوت‌ها و ضعف‌های کلیدی) و عوامل اصلی خارجی (فرصت‌ها و تهدیدهای استراتژیک) باهم تطبیق داده می‌شوند و در واقع بین آن‌ها نوعی توازن ایجاد می‌شود. در این مرحله، عوامل داخلی و خارجی با استفاده از ابزارهای گوناگون تطبیق داده می‌شوند تا استراتژی‌هایی شناسایی شوند که در راستای مأموریت سازمان بوده و متناسب با عوامل داخلی و خارجی باشند. ابزارهای مورد استفاده در این مرحله برای تطبیق عوامل، عبارتند از: ماتریس سوات (SOWT) و ماتریس داخلی خارجی (IE).

مرحله تصمیم‌گیری: مرحله آخر، با استفاده از ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM)، گزینه‌های مختلف استراتژی‌های شناخته‌شده در مرحله قبل (مرحله تطبیق)، به



شیوه عینی و بدون اعمال نظر شخصی مورد ارزیابی و قضاوت قرار می‌گیرند؛ این ماتریس جذابیت نسبی انواع استراتژی‌ها را مشخص می‌کند و بدین‌گونه برای انتخاب استراتژی‌های خاص یک مبنای علمی ارائه می‌دهد.

### پیشینه تحقیق

- شیخی (۱۳۹۰) در تحقیقی با عنوان «عوامل مؤثر بر سلامت نظام اداری و رشد ارزش‌های اخلاقی در آن» بیان می‌کند که نظام اداری کشور با وجود همه تلاش‌های صورت گرفته در جهت اصلاح آن، همچنان فاقد کارایی و پاسخ‌گویی لازم است. یکی از علل اصلی آن، بی‌توجهی به ارزش‌های اسلامی و نقش بنیادین آن در تحول و سلامت نظام اداری است. از این‌رو، در این تحقیق به تبیین عوامل مؤثر بر سلامت نظام اداری و رشد ارزش‌های اخلاقی در آن با استفاده از آیات قرآن کریم و سیره نظری و عملی معصومان (ع) با استفاده از روش توصیفی - تحلیلی می‌پردازد؛ و در پایان به این نتیجه دست می‌یابد که با تحلیل محتوای منابع اسلامی می‌توان چنین نتیجه گرفت که سلامت نظام اداری و رشد ارزش‌های اخلاقی در آن، از یک سو تحت تأثیر مبانی هستی‌شناختی و انسان‌شناختی حاکم بر باورهای افراد سازمانی است و از سوی دیگر، تحت تأثیر عوامل سه‌گانه ارزشی، درون‌سازمانی و برون‌سازمانی است. از این‌رو، اعمال سه نوع اصلاحات بینشی و اعتقادی، درون‌سازمانی و برون‌سازمانی ضروری است.

- صالحی امیری و شادالویی (۱۳۹۲) در تحقیقی با عنوان «عوامل تأثیرگذار بر سلامت نظام اداری در تحقق طرح تحول نظام اداری» به بررسی این موضوع می‌پردازند که نظام اداری کشور با وجود همه تلاش‌های صورت گرفته در جهت اصلاح آن، همچنان فاقد کارایی و پاسخ‌گویی لازم است. یکی از علل اصلی آن، بی‌توجهی به ارزش‌های اسلامی و نقش بنیادین آن در تحول و سلامت نظام اداری است. از همین‌رو محققان در این تحقیق به تبیین عوامل مؤثر بر سلامت نظام اداری و رشد ارزش‌های اخلاقی در آن می‌پردازند و در پایان به این نتیجه می‌رسند که نیروی انسانی، نقش بسزایی بر سلامت سازمانی دارد که بایستی اولاً، با اصلاح نظام حقوق و دستمزد، نیازهای مادی و معیشتی کارکنان را برطرف ساخت؛ ثانیاً با

برنامه‌های آموزشی - تربیتی، زمینه تحول درونی و پیشرفت معنوی کارکنان را فراهم آورد.

- عامری (۱۳۹۳) در تحقیقی با عنوان «ارائه الگو و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر سلامت نظام اداری با نگرش به منابع اسلامی» با شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر ارتقای سلامت نظام اداری در نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران، به بررسی این عوامل می‌پردازد و سعی در ارائه راه‌حل‌ها و راهکارهایی مناسب برای کاهش فساد اداری دارد. این پژوهش از بعد هدف، کاربردی و از نظر گردآوری داده‌ها، پیمایشی بوده و ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه محقق‌ساخته بر مبنای مبانی نظری ارائه‌شده است. جامعه موردمطالعه، کارکنان و مدیران ستادی و صفی فرماندهی انتظامی تهران بزرگ هستند که با استفاده از فرمول کوکران، تعداد نمونه، ۱۷۷ نفر برآورد و پرسشنامه بین ۲۰۰ نفر از کارکنان آن فرماندهی اعم از صف و ستاد (مدیریتی و غیر مدیریتی) توزیع و جمع‌آوری شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار SPSS، آزمون t تک نمونه‌ای اجرا و برای رتبه‌بندی تأثیر عوامل موردبررسی بر ارتقای سلامت نظام اداری از تکنیک TOPSIS استفاده شد. یافته‌ها نشان می‌دهد که تمام عوامل مذکور در کاهش و جلوگیری از فساد کارکنان و در نتیجه ارتقای سلامت نظام اداری در نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران مؤثر بوده که در این بین، عامل سازمانی، بیشترین و عامل فردی، کمترین تأثیر را به خود اختصاص داده است.

- بیگی نیا و قطبی وایقان (۱۳۹۳) در تحقیقی با عنوان «ارتقای سلامت اداری با استفاده از الگوی جستجو و دیده‌بانی محیط سازمان‌ها به‌عنوان رویکردی راهبردی» با استفاده از مبانی نظری در زمینه محیط سازمان و با بهره‌گیری از الگوهای برنامه‌ریزی و مدیریت راهبردی (SWOT)، یک الگوی جستجو و دیده‌بانی محیط سازمانی را برای شناسایی و مشخص کردن عوامل «فسادخیز» و «فسادزا» اعم از بالقوه و بالفعل ارائه می‌کنند. همچنین پس از مروری بر تعاریف مربوط به فساد (به‌ویژه فساد اداری) با ذکر مصداق‌های آن، تبیین محیط سازمان با گزارش سالانه سازمان بین‌المللی شفافیت (TI) به جایگاه و رتبه جمهوری اسلامی ایران بین سایر کشورهای جهان از سال ۲۰۰۳ تا ۲۰۱۳ میلادی نیز اشاره شده است. علاوه بر این، چگونگی استفاده از الگوی جستجو و دیده‌بانی محیط سازمانی برای شناسایی عوامل محیط سازمان‌ها اعم از محیط عمومی، رقابتی و داخلی موردبحث قرار گرفته است.

با توجه به مرور پیشینه تحقیقات مرتبط در این زمینه، درمی یابیم که تاکنون تحقیقی در رابطه با تدوین راهبردهای مؤثر در ارتقای سلامت اداری پلیس راهور ناجا انجام نگرفته است؛ چراکه تحقیقات پیشین اغلب به بررسی عوامل تأثیرگذار بر سلامت اداری پرداخته اند و راهبردهای مؤثر در ارتقای آن را مورد کنکاش قرار نداده اند.

### روش شناسی تحقیق

به منظور دستیابی به اهداف تحقیق، در این مقاله ابتدا از روش ترکیبی (روش های پیمایش و روش توصیفی-تحلیلی) استفاده شده است که در این مرحله با توجه به اطلاعات ثانوی موجود به بررسی عوامل مؤثر در ارتقای سلامت اداری سازمان پلیس راهور ناجا پرداخته شده و سپس در مراحل بعدی تحقیق، برای تجزیه و تحلیل اطلاعات و ارائه راهبردها، از روش تحلیلی SWOT استفاده شده است که در ابتدا با توجه به بررسی های صورت گرفته روی محیط داخلی و خارجی سازمان، فهرستی از نقاط قوت، ضعف، فرصت ها و تهدیدها شناسایی شد و پس از وزن دهی به هر کدام و تحلیل آن ها؛ اولویت ها مشخص گردید و در نهایت برای برطرف کردن یا تقلیل نقاط ضعف و تهدید و تقویت و بهبود نقاط قوت و فرصت های موجود، راهبردهای مناسبی ارائه شده است.

با توجه به هدف این مطالعه مبنی بر تدوین و ارزیابی راهبردهای مؤثر در ارتقای سلامت اداری پلیس راهور ناجا با استفاده از مدل SWOT، این تحقیق بر مبنای دستاورد یا نتیجه تحقیق از نوع کاربردی است؛ زیرا نتایج این تحقیق - که راهبردهای اولویت بندی شده سلامت نظام اداری می باشد - می تواند مبنای برنامه ریزی، تصمیم گیری و اقدام تصمیم گیرندگان سازمان قرار گیرد. این تحقیق بر مبنای اهداف از نوع توصیفی است؛ چون محقق نه تنها در یک مرحله از فرایند انجام کار به بررسی و توصیف متغیرهای مؤثر بر تدوین و ارزیابی راهبردهای مؤثر در ارتقای سلامت اداری پلیس راهور ناجا می پردازد، بلکه با سؤال چگونگی تدوین راهبردهای مناسب ارتقای سلامت اداری نیز روبه رو است.

همچنین این تحقیق بر مبنای نوع داده های مورد نیاز (داده های محیط داخلی و محیط خارجی) برای تدوین راهبردهای مناسب سلامت اداری، بیشتر کیفی است تا کمی.

به عبارت دیگر چون داده‌های مورد استفاده در این تحقیق، بیشتر کیفی بوده و کمی نیستند؛ لذا این تحقیق بر مبنای نوع داده‌های مورد استفاده برای تدوین راهبردهای سلامت اداری از نوع کیفی می‌باشد. روش مورد استفاده در این تحقیق، روش تحقیق موردی است؛ تحقیق موردی عبارت است از مطالعه ویژگی‌ها و پیچیدگی‌های یک مورد (ین، ۱۳۸۲: ۱۹). در این تحقیق نیز ویژگی‌های عوامل کلیدی داخلی و خارجی سازمان پلیس راهور - که با مفاهیم سلامت اداری در ارتباط می‌باشند - مورد بررسی و مطالعه قرار گرفته‌اند.

لازم به ذکر است که جامعه آماری مطالعه شده در این تحقیق را سه گروه فرماندهان، مدیران و افسران ارشد شاغل در پلیس راهور ناجا تشکیل می‌دهند؛ به عبارتی جامعه آماری این تحقیق شامل کلیه رده‌های فرماندهی و مدیریتی ستاد راهور ناجا می‌باشد که تعداد این افراد، ۱۱۲ نفر بوده و با استفاده از جدول مورگان، حجم نمونه ۸۶ نفر خواهد بود؛ که به صورت تصادفی انتخاب شد. اطلاعات مورد نیاز از طریق مصاحبه و تکمیل پرسشنامه تهیه شد. ابزار اصلی گردآوری داده‌ها در این تحقیق، پرسشنامه می‌باشد؛ لذا با بررسی و اعمال نظر حداقل سه نفر از اساتیدی که در حوزه سلامت اداری تدریس می‌کنند و نیز برخی از اعضای جامعه آماری و نیز فرماندهان و مدیران تصمیم‌گیرنده در پلیس راهور ناجا، روایی پرسشنامه تعیین شد. همچنین برای تعیین پایایی پرسشنامه عوامل محیط خارجی (فرصت‌ها و تهدیدات) و عوامل محیط داخلی (قوت‌ها و ضعف‌ها) مؤثر بر ارتقای سلامت اداری این سازمان، از ضریب آلفای کرونباخ استفاده گردید. ضریب آلفای کرونباخ برای عوامل محیط داخلی (قوت‌ها و ضعف‌ها) و محیط خارجی (فرصت‌ها و تهدیدات) به ترتیب برابر با ۰/۸۴ و ۰/۸۶ تعیین شد که نشان‌دهنده پایایی بالای پرسشنامه مربوطه می‌باشد.

به علاوه، چون این تحقیق یک تحقیق کیفی نیز می‌باشد - که با روش تحقیق موردی انجام می‌پذیرد - و همچنین به این علت که از پرسشنامه باز نیز استفاده شده است؛ لذا برای تعیین پایایی تحقیق بایستی علاوه بر شیوه‌های مرسوم نظیر آلفای کرونباخ، از روش‌های افزایش پایایی تحقیق در تحقیقات کیفی نیز استفاده کرد؛ بنابراین بر اساس دستور کار روش تحقیق موردی از دیدگاه رابرت ک. ین، به منظور افزایش پایایی تحقیق کیفی موردی، بایستی اسناد، مدارک و راه‌ها و روش‌های مورد استفاده مشخص باشد تا اگر فرد دیگری نیز تصمیم

داشت که با همین اسناد، مدارک و راه‌ها و روش‌ها مسئله موردنظر را حل کند، به نتایج مشابهی برسد (ین، ۱۳۸۲: ۵۷)؛ لذا در این تحقیق از اسناد و مدارک مشخص (کتب و مقالات منتشرشده در حوزه سلامت اداری) و نیز روش‌های مشخص (چهارچوب جامع تدوین راهبرد) برای تدوین راهبرد سلامت اداری در پلیس راهور ناجا استفاده گردید.

### تحلیل درونی

تحلیل درونی یک ارزیابی جامع نقاط ضعف و قوت بالقوه محیط درونی است. عوامل باید در سازمان در برخی نواحی از قبیل موارد زیر ارزیابی شوند:

فرهنگ سازمان، تصویر (بینش) سازمان، ساختار سازمانی، کارکنان کلیدی، دسترسی به منابع طبیعی، موقعیت در منحنی تجربه، کارآمدی عملی، ظرفیت عملی، آگاهی از نشان، سهم در بازار، منابع طبیعی، منابع اختصاصی، اسرار تجاری و حقوق انحصاری.

تحلیل SWOT عوامل درونی شرکت را به شکل فهرستی از نقاط قوت و ضعف خلاصه می‌کند. فرصت، مجالی برای معرفی یک محصول یا خدمت تازه است که می‌تواند بازگشت‌های فوق‌العاده‌ای را ایجاد کند. فرصت‌ها می‌توانند هنگام رخداد تغییرات در محیط بیرونی ایجاد شوند. بسیاری از این تغییرات می‌تواند به‌عنوان تهدیدهایی برای موقعیت محصولات موجود در بازار درک شوند و ممکن است تغییر در ویژگی‌های محصول یا توسعه محصولات جدید را برای رقابتی ماندن شرکت ضروری کند. تغییرات در محیط بیرونی ممکن است به موارد زیر وابسته باشد:

ارباب‌رجوع، رقبای، منحنی‌های بازار (گرایش‌های بازار)، کارپردازان (تهیه‌کنندگان)، تغییرات اجتماعی، فناوری نوین، محیط اقتصادی، محیط سیاسی و تنظیمی.

چهار مورد آخر در فهرست بالا متغیرهای ماکرومحیطی (کلان محیطی) هستند و در تحلیل PEST موردتوجه قرار گرفته‌اند.

تحلیل SWOT، عوامل محیطی بیرونی را به‌عنوان فهرستی از فرصت‌ها و تهدیدها

خلاصه می‌کند.

### گام‌های تحقیق

برای تدوین و ارزیابی راهبردهای ارتقای سلامت اداری در پلیس راهور ناجا، بر اساس

چهارچوب جامع تدوین راهبرد، سه مرحله اساسی (مرحله ورودی، مرحله مقایسه یا انطباق و مرحله تصمیم‌گیری) طی خواهد شد که مراحل آن به شرح ذیل می‌باشد:

### - مرحله اول: مرحله ورودی

۱. شناسایی و ارزیابی فرصت‌ها و تهدیدهای سلامت اداری در پلیس راهور ناجا  
به‌منظور شناسایی فرصت‌ها و تهدیدها در پلیس راهور ناجا، عوامل محیط خارجی مؤثر بر سلامت اداری، مورد مطالعه و بررسی قرار گرفتند. همچنین برای ارزیابی فرصت‌ها و تهدیدهای آن، از ماتریس ارزیابی عوامل محیط خارجی مؤثر بر سلامت اداری استفاده شد. فرایند تهیه این ماتریس به شرح ذیل بود:

- تهیه فهرستی از فرصت‌ها یا تهدیدهای اصلی سلامت اداری پس از بررسی عوامل محیط خارجی مؤثر بر سلامت اداری پلیس راهور ناجا از دیدگاه رده‌های فرماندهی و مدیریتی؛

وزن‌دهی یا ضریب‌دهی به این عوامل فرصت و تهدید (از ۰ تا ۱)؛

امتیازدهی (رتبه ۱ تا ۴) به عوامل فرصت یا تهدید برحسب میزان اثربخشی راهبردهای

کنونی سلامت اداری در نشان‌دادن واکنش نسبت به عوامل مزبور؛

محاسبه نمره نهایی هر عامل از طریق ضرب ضریب هر عامل در رتبه مربوطه؛

محاسبه نمره کل سازمان از طریق جمع‌زدن نمرات تک‌تک عامل‌ها.

۲. شناسایی و ارزیابی نقاط قوت و ضعف سلامت اداری در پلیس راهور ناجا

به‌منظور شناسایی نقاط قوت و ضعف سلامت اداری در پلیس راهور ناجا، عوامل کلیدی داخل سازمان که بر سلامت اداری تأثیرگذار بود، مورد مطالعه و بررسی قرار گرفت. براین اساس، برای ارزیابی نقاط قوت و ضعف سلامت اداری در پلیس راهور ناجا از ماتریس ارزیابی عوامل داخلی مؤثر بر سلامت اداری استفاده شد. فرایند تدوین این ماتریس به شرح ذیل بود:

تهیه فهرستی از نقاط قوت و ضعف اصلی سلامت اداری پس از بررسی عوامل کلیدی محیط داخلی مؤثر بر سلامت اداری در پلیس راهور ناجا از دیدگاه رده‌های فرماندهی و مدیریتی سازمان؛

وزن‌دهی یا ضریب‌دهی به این عوامل قوت و ضعف (از ۰ تا ۱)؛

امتیازدهی (رتبه ۱ تا ۴) به عوامل قوت و ضعف برحسب میزان اثربخشی راهبردهای کنونی سلامت اداری در پلیس راهور ناجا در نشان دادن واکنش نسبت به عوامل مزبور؛ محاسبه نمره نهایی هر عامل از طریق ضرب ضرب هر عامل در رتبه مربوطه؛ محاسبه نمره کل سازمان از طریق جمع زدن نمرات تک تک عامل‌ها.

### - مرحله دوم: مرحله مقایسه

در این مرحله، نتایج حاصل از ارزیابی عوامل خارجی مؤثر بر سلامت اداری با نتایج حاصل از ارزیابی عوامل محیط داخلی مؤثر بر سلامت اداری با یکدیگر مقایسه و راهبردهای ممکن پیشنهاد شد. دو ابزار اساسی مورد استفاده در این مرحله عبارتند از: ۱. ماتریس نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها و ۲. ماتریس داخلی خارجی. علت استفاده از این دو تکنیک، عمومی بودن آن‌ها است؛ یعنی این دو ابزار برای تمامی سازمان‌ها صرف نظر از ماهیت فعالیت آن‌ها (تجاری یا دولتی)، اندازه آن‌ها (بزرگ، متوسط، کوچک) و قلمرو فعالیت آن‌ها (ملی، منطقه‌ای و فرامنطقه‌ای) و نیز در تمامی سطوح فعالیت‌های آن‌ها (سطح سازمان، سطح بخش‌ها و سطح وظیفه‌ای) قابلیت استفاده دارد.

تشکیل ماتریس نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای سلامت اداری:

نقاط قوت، ضعف، تهدیدها و فرصت‌های سلامت اداری در ماتریس مربوطه (جدول ۱) درج و به صورت ذیل اقدام شد:

فهرستی از فرصت‌ها و تهدیدهای سلامت اداری عمده موجود در محیط خارجی سازمان پلیس راهور ناجا تهیه شد؛ برای این کار از ماتریس ارزیابی عوامل محیط خارجی مؤثر بر سلامت اداری استفاده گردید.

فهرستی از نقاط قوت و ضعف داخلی سلامت اداری تهیه شد، برای این کار از ماتریس ارزیابی عوامل محیط داخلی مؤثر بر سلامت اداری استفاده شد.

نقاط قوت داخلی و فرصت‌های خارجی سلامت اداری باهم مقایسه شدند و نتیجه در خانه مربوطه در گروه «راهبردهای SO» درج گردید.

نقاط ضعف داخلی با فرصت‌های موجود سلامت اداری در خارج سازمان مقایسه شد و نتیجه در گروه «راهبردهای WO» درج شد.

نقاط قوت داخلی با تهدیدهای خارجی سلامت اداری مقایسه شده و نتیجه در گروه «راهبردهای ST» نوشته شد.

نقاط ضعف داخلی را با تهدیدهای خارجی سلامت اداری مقایسه شد و نتیجه در گروه «راهبردهای WT» نگاشته شد.

جدول ۱. ماتریس تهدیدها، فرصت‌ها، نقاط قوت و نقاط ضعف (SWOT) سلامت اداری

نقاط ضعف سلامت اداری - W	نقاط قوت سلامت اداری - S	ماتریس SWOT سلامت اداری
-	-	-
راهبردهای WO (بهره‌برداری از فرصت‌ها با ازین‌بردن ضعف‌ها)	راهبردهای SO (بهره‌برداری از فرصت‌ها با استفاده از قوت‌ها)	فرصت‌های سلامت اداری - O
-	-	-
راهبردهای WT (احتراز از تهدیدات و ازین‌بردن ضعف‌ها)	راهبردهای ST (احتراز از تهدیدها با استفاده از نقاط قوت)	تهدیدهای سلامت اداری - T
-	-	-

### تشکیل ماتریس داخلی - خارجی سلامت اداری

بر اساس این ماتریس، راهبرد وضعیتی سلامت اداری پلیس راهور ناجا نسبت به فرصت‌ها و تهدیدهای محیط خارجی با توجه به نقاط قوت و ضعف سازمان به دست آمد. برای ترسیم این ماتریس، نمره ماتریس ارزیابی عوامل داخلی مؤثر بر سلامت اداری بر روی محور X ها و نمره ماتریس ارزیابی عوامل خارجی مؤثر بر سلامت اداری بر روی محور Y ها رسم می‌گردد. از تقابل محور X ها و محور Y ها، راهبرد وضعیتی سلامت اداری پلیس راهور ناجا به دست می‌آید.

### - مرحله سوم: مرحله تصمیم‌گیری

به‌منظور تعیین جذاب‌ترین راهبردهای سلامت اداری پلیس راهور ناجا از ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی (QSPM) استفاده شد. این تکنیک مشخص می‌کند که کدام یک از راهبردهای تدوین شده بهتر می‌باشد. به عبارتی، این ماتریس میزان هماهنگی و همبستگی راهبردهای پذیرفته‌شده در مرحله تدوین راهبرد را با نقاط فرصت، تهدید، قوت و ضعف،



موردسنجش قرار می‌دهد که به اصطلاح، بدان میزان جذابیت راهبردها گفته می‌شود (دیوید، ۱۳۹۳). فرایند استفاده از این تکنیک در این تحقیق برابر جدول ۲ و بدین شرح بود:

مرحله اول: ابتدا فرصت‌ها، تهدیدها، نقاط قوت و ضعف سلامت اداری پلیس راهور ناجا در ستون طرف راست ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی نوشته شد.

مرحله دوم: به هریک از عوامل داخلی و خارجی که در سلامت اداری پلیس راهور ناجا نقش داشتند، وزن یا ضریب اهمیت داده شد.

مرحله سوم: از مقایسه مرحله اول و دوم، راهبردهای موردنظر در ردیف اول ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی نوشته شدند؛ این راهبردها بر اساس ماتریس نقاط قوت، ضعف و فرصت‌ها و تهدیدهای سلامت اداری و ملاحظات ماتریس داخلی - خارجی سلامت اداری پلیس راهور ناجا در نظر گرفته شدند.

مرحله چهارم: به میزان جذابیت یا مقبولیت نسبی هریک از راهبردهای نوشته‌شده در ردیف اول ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی، نمره ۱ تا ۴ اختصاص داده شد. نمره ۱ یعنی بدون جذابیت، ۲ = تا حدی جذاب، ۳ = دارای جذابیت معقول، ۴ = بسیار جذاب.

مرحله پنجم: نمره‌های جذابیت هر راهبرد، از طریق حاصل ضرب ضریب اهمیت عوامل (مرحله دوم) در نمره‌های جذابیت (مرحله چهارم) محاسبه شد.

مرحله ششم: مجموع نمره‌های جذابیت هر راهبرد سلامت اداری از طریق جمع نمره‌های جذابیت هر راهبرد به دست آمد. در این مرحله، انتخاب راهبردها یا همان اولویت‌بندی صورت گرفت. براین اساس، راهبردهایی که بیشترین نمره را به خود اختصاص دادند، اولویت بیشتر و بالاتری نسبت به سایر راهبردها دارند.

به‌منظور دستیابی به راهبردهای اولویت‌دار، ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی سلامت اداری تنظیم و پس از اخذ نظرات افراد، راهبردهای سلامت اداری اولویت‌دار تعیین می‌شوند.

جدول ۲. ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی (QSPM)

انواع راهبردهای قابل اجرا						مرحله دوم چهارچوب: تطبیق	مرحله اول چهارچوب: ورودی	
II راهبرد		... راهبرد		راهبرد اول				
جمع نمره	نمره جذابیت	جمع نمره	نمره جذابیت	جمع نمره	نمره جذابیت	۱	عوامل اصلی خارجی (فرصت‌ها و تهدیدهای سلامت اداری)	
								جمع نمرات عوامل خارجی
								عوامل اصلی داخلی (قوت‌ها و ضعف‌های سلامت اداری)
								جمع نمرات عوامل داخلی
۰-۸		۰-۸		۰-۸				جمع کل امتیاز راهبرد

پس از بررسی تعاریف سلامت اداری و ادبیات موجود در این مورد در اینجا به بررسی نتایج پژوهش پرداخته شده است. برای این کار در ابتدا، آمار توصیفی و ویژگی‌های فردی پژوهش، ارائه شده و در ادامه به بررسی نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید سلامت اداری در سازمان پلیس راهور ناجا و تشکیل ماتریس مربوطه پرداخته شده است.

### - بررسی ویژگی‌های فردی نمونه‌های تحقیق

نتایج آمار توصیفی این پژوهش در جدول ۳ بیان شده است.

جدول ۳. ویژگی‌های فردی پاسخ‌دهندگان سازمان پلیس راهور ناجا

مشخصات	طبقات	فراوانی	درصد	درصد تجمعی
جنسیت	مرد	۸۶	۱۰۰	۱۰۰
سمت	کارشناسی	۵۱	۹,۵۹	۹,۵۲
	مدیریتی	۳۵	۱,۴۰	۱۰۰
تحصیلات	لیسانس	۴۶	۲,۵۹	۲,۳۹
	فوق‌لیسانس	۳۱	۴,۳۹	۶,۹۸
	دکتری	۹	۴,۱	۱۰۰

منبع: یافته‌های پژوهش

با توجه به جدول ۳، مشخص شد که ۹,۵۹۹ افراد مورد مطالعه، کارشناس و ۱,۴۰۰ بقیه، سمت مدیریتی داشتند. همچنین تحصیلات بیشتر افراد (۲,۵۹۹) لیسانس بود. برای تدوین راهبردهای سلامت اداری در پلیس راهور ناجا، چهارچوب جامع تدوین راهبرد سه مرحله اساسی (مرحله ورودی، مرحله مقایسه یا انطباق و مرحله تصمیم‌گیری) طی شد که نتایج آن به شرح ذیل می‌باشد.

### یافته‌های تحقیق

#### مرحله اول: مرحله ورودی

شناسایی و ارزیابی فرصت‌ها و تهدیدهای ارتقای سلامت اداری در پلیس راهور ناجا: به‌منظور شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای راهبردهای سلامت اداری در پلیس راهور ناجا، عوامل محیط خارجی مؤثر بر راهبردهای سلامت اداری در این سازمان، مورد مطالعه و بررسی قرار گرفتند. همچنین برای ارزیابی فرصت‌ها و تهدیدهای راهبردهای سلامت اداری، از ماتریس ارزیابی عوامل محیط خارجی مؤثر بر سلامت اداری استفاده شد. فرایند تهیه این ماتریس به شرح ذیل بود:

تهیه فهرستی از فرصت‌ها یا تهدیدهای اصلی سلامت اداری پس از بررسی عوامل محیط خارجی مؤثر بر راهبردهای سلامت اداری در پلیس راهور ناجا، مرتبط از دیدگاه فرماندهان، مدیران و افسران ارشد؛

وزن‌دهی یا ضریب‌دهی به عوامل فرصت و تهدید (از ۰ تا ۱)؛

امتیازدهی (رتبه ۱ تا ۴) به عوامل فرصت یا تهدید برحسب میزان اثربخشی راهبردهای کنونی راهبردهای سلامت اداری در پلیس راهور ناجا در نشان‌دادن واکنش نسبت به عوامل مزبور؛

محاسبه نمره نهایی هر عامل از طریق ضرب ضریب هر عامل در رتبه مربوطه؛

محاسبه نمره کل سازمان از طریق جمع‌زدن نمرات تک‌تک عامل‌ها.

نتایج حاصل از ارزیابی عوامل محیط خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) مؤثر بر راهبردهای

سلامت اداری در پلیس راهور ناجا در جدول ۴، نشان داده شده است.

جدول ۴. ارزیابی عوامل محیط خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) مؤثر بر راهبردهای سلامت اداری در پلیس راهور ناجا

ردیف	فرصت‌ها	وزن نسبی	رتبه اولویت	نمره
۱	ایفای نقش مؤثر از سوی مطبوعات و رسانه‌ها در نظارت و ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی	۰٫۷،۰	۳	۲۱،۰
۲	وجود قوانین ضد فساد که شامل حال همه کارکنان، افراد فاسد (دهنده و گیرنده فساد) و هم‌چنین واسطه‌های فساد شود	۰٫۶،۰	۳	۱۸،۰
۳	وضعیت اتوماسیون فرایندهای اداری به‌عنوان یک شاخص برون‌سازمانی	۰٫۴،۰	۳	۱۲،۰
۴	افزایش خدمات جایگزین به‌ویژه در زمینه الکترونیکی کردن فرایندها	۰٫۲،۰	۳	۰۶،۰
۵	میزان شفافیت امور سازمانی و پاسخگویی عمومی	۰٫۶،۰	۳	۱۸،۰
۶	استفاده از نیروی انسانی نخبه در زمینه‌های کاری و امکان جذب این نخبگان	۰٫۲،۰	۳	۰۶،۰
۷	تقویت همکاری چندجانبه با سایر سازمان‌ها در زمینه مبارزه با فساد و ارتقای سلامت اداری	۰٫۳،۰	۳	۰۹،۰
۸	تسهیل شرایط لازم به‌منظور مشارکت مردم در برخی از امور سازمانی به‌منظور ارتقای سلامت اداری	۰٫۲،۰	۳	۰۶،۰
۹	امکان مشارکت سازمان‌های غیردولتی ضد فساد به‌عنوان ناظر	۰٫۵،۰	۳	۱۵،۰
۱۰	برون‌سپاری برخی از فعالیت‌های روتین و غیرمحرمانه سازمانی به واحدهای غیرنظامی معتمد	۰٫۳،۰	۳	۰۹،۰
۱۱	امکان گزارش‌دهی و افشای موارد فساد در سازمان به‌وسیله مردم و یا دستگاه‌های نظارتی	۰٫۰۶	۲	۱۲،۰
۱۲	استفاده از تجربیات سایر سازمان‌ها در ارتقای سلامت نظام اداری	۰٫۴،۰	۲	۰۸،۰
۱۳	استفاده صحیح از سیاست‌ها و راهبردهای قانونی برای پیشگیری و مقابله با فساد اداری به‌منظور ارتقای سلامت نظام اداری	۰٫۵،۰	۱	۰۵،۰
ردیف	تهدیدها	وزن نسبی	رتبه اولویت	نمره
۱	نبود نظارت مستمر و دوره‌ای بر عملکرد و فعالیت‌های کارکنان	۰٫۷،۰	۱	۰۷،۰
۲	نفوذ غیرقانونی افراد و یا سازمان‌های بیرونی به‌منظور سوءاستفاده‌های مجرمانه و نامتعارف	۰٫۸،۰	۱	۰۸،۰

۱,۰	۲	۵۰,۰	ناآگاهی فرماندهان، مدیران و افسران شاغل در سازمان از استفاده ظرفیت‌های قانونی مهم به‌منظور ارتقای سلامت اداری سازمان	۳
۱۵,۰	۱	۱۵,۰	وجود نامه‌پراکنی و تشریفات زائد ارباب‌رجوع	۴
۰۸,۰	۲	۰۴,۰	پیشنهاد رشوه از جانب افراد و یا سازمان‌های بیرونی به کارکنان	۵
۰۶,۰	۲	۰۳,۰	عدم اجرای صحیح قوانین و مقررات در سازمان	۶
۰۶,۰	۲	۰۳,۰	کم‌بودن حقوق و درآمد کارمندان	۷
۰۵,۲	-	۱	جمع	

منبع: یافته‌های پژوهش

با توجه به نتایج به‌دست‌آمده در جدول ۴، مشخص شد که ماتریس فرصت‌ها، وزن‌های نسبی بالایی دارد و این نشان‌دهنده این است که ارتقای سلامت اداری در سازمان پلیس راهور ناجا فرصت‌های بالقوه بسیار و قابل ملاحظه‌ای را پیش‌رو دارد و با استفاده از این فرصت‌ها به‌خوبی می‌توان استراتژی‌های مدیریتی و سیاستی مطلوب را برای ارتقای سلامت اداری در سازمان پلیس راهور ناجای جمهوری اسلامی ایران ارائه کرد.

### شناسایی و ارزیابی نقاط قوت و ضعف ارتقای سلامت اداری در سازمان پلیس راهور ناجا

به‌منظور شناسایی نقاط قوت و ضعف ارتقای سلامت اداری در سازمان پلیس راهور ناجا، عوامل کلیدی داخل سازمان که بر ارتقای سلامت اداری تأثیرگذار بودند، مورد مطالعه و بررسی قرار گرفتند. به‌طور کلی نتایج حاصل از مطالعات صورت‌گرفته در خصوص عوامل کلیدی موفقیت ارتقای سلامت اداری در سازمان پلیس راهور ناجا، شش عامل کلیدی را نشان داد: فرهنگ مشارکت، تعاملات و ارتباطات داخلی، فرایندهای مبارزه با فساد اداری، استفاده از منابع انسانی زبده و نخبه، ساختار سازمانی منعطف و استفاده صحیح از برنامه‌ها و راهبردهای ارتقای سلامت اداری مناسب. براین اساس برای ارزیابی نقاط قوت و ضعف سلامت اداری در سازمان پلیس راهور ناجای مورد مطالعه از ماتریس ارزیابی عوامل داخلی مؤثر بر سلامت اداری استفاده شد. فرایند تدوین این ماتریس به شرح ذیل بود:

تهیه فهرستی از نقاط قوت و ضعف اصلی ارتقای سلامت اداری پس از بررسی عوامل کلیدی محیط داخلی مؤثر بر ارتقای سلامت اداری در سازمان پلیس راهور ناجا از دیدگاه

فرماندهان، مدیران و افسران ارشد؛

وزن دهی یا ضریب دهی به این عوامل قوت و ضعف (از ۰ تا ۱)؛

امتیازدهی (رتبه ۱ تا ۴) به عوامل قوت و ضعف برحسب میزان اثربخشی راهبردهای کنونی ارتقای سلامت اداری در سازمان پلیس راهور ناجا در نشان دادن واکنش نسبت به عوامل مزبور؛

محاسبه نمره نهایی هر عامل از طریق ضرب ضریب هر عامل در رتبه مربوطه؛

محاسبه نمره کل سازمان از طریق جمع زدن نمرات تک تک عامل ها.

نتایج حاصل از ارزیابی عوامل محیط داخلی (قوت ها و ضعف ها) مؤثر بر ارتقای سلامت اداری در سازمان پلیس راهور ناجا در جدول ۵، نشان داده شده است.

جدول ۵. ارزیابی عوامل محیط داخلی (قوت ها و ضعف ها) مؤثر بر ارتقای سلامت اداری در سازمان پلیس راهور ناجا

ردیف	قوت	وزن نسبی	رتبه اولویت	نمره
۱	استفاده از سیستم های اطلاعاتی مدیریت در سازمان	۱,۰	۴	۴,۰
۲	مشارکت فرماندهان، مدیران و افسران در تدوین اهداف و استراتژی سازمان	۰,۷,۰	۴	۲,۸,۰
۳	مشارکت و آگاهی کارکنان در تدوین اهداف و استراتژی سازمان	۰,۵,۰	۳	۱,۵,۰
۴	سرعت لازم در رسیدگی به پرونده های مربوط به فساد	۰,۵,۰	۳	۱,۵,۰
۵	وضعیت آشنایی کارکنان با اهداف سازمانی حوزه خود	۰,۶,۰	۳	۱,۸,۰
۶	حمایت و تأکید فرماندهان، مدیران و افسران به ارزش های سازمان	۰,۴,۰	۳	۱,۲,۰
۷	انجام فعالیت های سازمان به صورت تیمی و همزمان با تحقیق و توسعه (با توجه به نیاز به کار تیمی و تحقیق و توسعه)	۰,۱,۰	۳	۲,۱,۰
۸	تطابق برنامه ها و ارزش ها با اهداف و استراتژی ها و خط مشی های سازمان	۱,۰	۴	۴,۰
۹	ارسال بخشنامه ها و آیین نامه ها از طریق شبکه ارتباطی داخلی به کارکنان	۰,۵,۰	۲	۱,۸,۰
۱۰	برگزاری دوره های آموزشی بدو خدمت برای آشنایی کارکنان جدیدالاستخدام با ارزش ها و نیازهای سازمان	۰,۳,۰	۲	۰,۶,۰

۱۱	همسوسازی اهداف و آموزش‌های افراد با نیازهای سازمان	۰۳,۰	۲	۰۶,۰
۱۲	آموزش صحیح کارکنان در راستای اهداف و فعالیت‌هایی که باید انجام دهند	۰۵,۰	۲	۱۲,۰
۱۳	وجود توانمندی‌های علمی و تکنولوژیکی هم‌افزا، مکمل و یکپارچه	۰۵,۰	۳	۱۱,۰
۱۴	وجود استاندارد و شکل نظام‌مند برای بهینه‌سازی فرایندهای سازمان	۰۵,۰	۳	۰۵,۰
ردیف	ضعف	وزن نسبی	رتبه اولویت	نمره
۱	هماهنگی نامناسب میان کارکنان و برخی از فرایندهای سازمانی	۰۵,۰	۳	۰۶,۰
۲	استفاده کم از نظر کارکنان در طراحی برنامه برای آنها	۰۴,۰	۳	۰۴,۰
۳	کمبود طرح‌های پژوهشی در رابطه با موضوع ارتقای سلامت اداری	۰۲,۰	۲	۱۲,۰
۴	استفاده از برخی فرایندها و دستورالعمل‌های قدیمی	۰۳,۰	۲	۰۷,۰
جمع	۱	-	۷۶,۲	

منبع: یافته‌های پژوهش

طبق یافته‌های جدول ۵، مشخص شد که نقاط قوت، وزن‌های نسبی بیشتری نسبت به نقاط ضعف دارند.

### مرحله دوم: مرحله مقایسه

در این مرحله، نتایج حاصل از ارزیابی عوامل خارجی مؤثر بر ارتقای سلامت اداری با نتایج حاصل از ارزیابی عوامل محیط داخلی مؤثر بر ارتقای سلامت اداری با یکدیگر مقایسه شدند و راهبردهای ممکن پیشنهاد شد. دو ابزار اساسی مورد استفاده در این مرحله عبارتند از: ۱. ماتریس نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها و ۲. ماتریس داخلی و خارجی. علت استفاده از این دو تکنیک، عمومی بودن آنها است؛ یعنی این دو ابزار برای تمامی سازمان‌ها صرف نظر از ماهیت فعالیت آنها (تجاری یا دولتی)، اندازه آنها (بزرگ، متوسط، کوچک) و قلمرو فعالیت آنها (ملی، منطقه‌ای و فرامنطقه‌ای) و نیز در تمامی سطوح فعالیت‌های آنها (سطح سازمان، سطح بخش‌ها و سطح وظیفه‌ای) قابلیت استفاده دارد.

### تشکیل ماتریس نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای سلامت اداری

نقاط قوت، ضعف، تهدیدها و فرصت‌های سلامت اداری در ماتریس مربوطه (جدول ۶)

درج و به صورت ذیل اقدام شد:

فهرستی از فرصت‌ها و تهدیدهای مدیریت دانش عمده‌ای که در محیط خارجی سازمان پلیس راهور ناجا وجود دارد، تهیه شد؛ برای این کار از ماتریس ارزیابی عوامل محیط خارجی مؤثر بر سلامت اداری استفاده گردید.

فهرستی از نقاط قوت و ضعف داخلی سلامت اداری تهیه گردید؛ برای این کار از ماتریس ارزیابی عوامل محیط داخلی مؤثر بر سلامت اداری استفاده شد.

نقاط قوت داخلی و فرصت‌های خارجی سلامت اداری باهم مقایسه شدند و نتیجه در خانه مربوطه در گروه «راهبردهای SO» درج گردید.

نقاط ضعف داخلی با فرصت‌های موجود سلامت اداری در خارج سازمان مقایسه شدند و نتیجه در گروه «راهبردهای WO» درج گردید.

نقاط قوت داخلی را با تهدیدهای خارجی سلامت اداری مقایسه شدند و نتیجه در گروه «راهبردهای ST» نوشته شد.

نقاط ضعف داخلی با تهدیدهای خارجی سلامت اداری مقایسه شدند و نتیجه در گروه «راهبردهای WT» نگاشته شد.

راهبردهای ارتقای سلامت اداری در پلیس راهور ناجای مورد مطالعه که از مقایسه نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها به دست آمد، در جدول ۶ نشان داده شده است.

جدول ۶. راهبردهای ممکن برای ارتقای سلامت اداری در پلیس راهور ناجا



راهبردهای محافظه کارانه (WO)	راهبردهای تهاجمی (SO)	
<p>1: WO: بازنگری و اصلاح قوانین، دستورالعمل‌ها، روش‌ها و فعالیت‌های مأموریتی سازمان در جهت انطباق آن‌ها با چرخه فرایند سلامت اداری سازمان و تسریع آن.</p> <p>2: WO: ایجاد پایگاه اطلاعات عمومی در سطح سازمان به منظور گزارش دهی به عموم مردم و شناسایی خلأهای موجود</p> <p>3: WO: افزایش سطح فناوری داخلی برای انجام عکس العمل سریع و به موقع نسبت به بروز موارد فساد اداری و بهبود فرایندهای سازمانی بر اساس شناسایی گلوگاه‌های فساد</p> <p>4: WO: بهره‌گیری از ایده‌های نو در ارتقای آمادگی کارکنان سازمان در مقابله با فساد اداری و همچنین ارتقای سلامت نظام اداری</p>	<p>1: SO: استفاده از ظرفیت‌های سیستم‌های اطلاعات برای سازمان در آینده</p> <p>2: SO: استفاده از نظرسنجی مستمر و منظم از مردم درباره عملکرد سازمان در مبارزه با فساد</p> <p>3: SO: تدوین برنامه‌هایی در جهت بهبود همکاری با سایر سازمان‌ها و نهادها در ارتقای سلامت اداری</p> <p>4: SO: انعکاس نتایج نظرسنجی مذکور به فرماندهان و مدیران ارشد و اتخاذ تصمیم در جهت بهبود خدمات به منظور ارتقای سلامت اداری</p> <p>5: SO: طراحی سامانه نرم‌افزاری برای سازمان با استفاده از ظرفیت‌های ملی و سازمانی به منظور ایجاد بستر مناسب در ایجاد شفافیت امور در سازمان</p> <p>6: SO: ایجاد بستر تعامل و ارتباط منطقی بین مرکز آموزش و پژوهش سازمان و سایر مراکز آموزش و پژوهشی خارج از طریق سامانه‌های نرم‌افزاری با رعایت ملاحظات حفاظتی</p>	ماتریس SWOT
راهبردهای تدافعی (WT)	راهبردهای رقابتی (ST)	سلامت اداری
<p>1: WT: بازنگری و اصلاح فرایندهای ارتباطاتی و ساختاری سازمان (سازمانی، مجازی) به منظور به کارگیری توان بالقوه افراد در جهت ارتقای سلامت نظام اداری</p> <p>2: WT: اصلاح روش‌ها، مقررات و دستورالعمل‌های سازمان به منظور رفع موانع موجود در مبارزه با فساد اداری و همچنین ایجاد انگیزه و اشتیاق در افراد در این مقوله</p> <p>3: WT: استفاده از توان بازنشستگان مجرب در تشکیل هسته‌های اجرایی در مبارزه با فساد و ارتقای سلامت اداری و تسهیم تجارب آنان با کارکنان فعلی شاغل</p> <p>4: WT: ایجاد سازوکار اداری و ساختاری لازم در جهت بهره‌گیری از ایده‌های نو و دانشی کارکنان و وظیفه متخصص ضمن توجه به روش‌های مشارکت‌پذیری و تقویت انگیزه آن‌ها</p>	<p>1: ST: اخذ مشاوره‌های لازم از سازمان‌های موفق در ارتقای سلامت نظام اداری و همکاری و مشارکت فرماندهان، مدیران و افسران ارشد پلیس راهور ناجا به منظور استفاده از پیچیدگی‌های فناوری اطلاعات در جهت ایجاد فضای امن در تبادل اطلاعات</p> <p>2: ST: بررسی عملکرد سه‌ماهه در جهت بررسی طرح‌های ارائه شده کارکنان یا خروجی برنامه‌های اعلامی واحدها</p> <p>3: ST: تقویت روحیه مشارکتی و خودباوری از طریق روش‌های انگیزشی و توانمندسازی کارکنان با هدف رفع موانع فردی و سازمانی در مبارزه با فساد و ارتقای سلامت اداری</p>	

منبع: یافته‌های پژوهش

### مرحله سوم: مرحله تصمیم‌گیری

به‌منظور تعیین جذاب‌ترین راهبردهای ارتقای سلامت اداری در سازمان پلیس راهور ناجای مربوطه از ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی (QSPM) استفاده شد؛ این تکنیک مشخص می‌کند که کدام یک از راهبردهای تدوین شده بهتر می‌باشد. به عبارتی، این ماتریس

میزان هماهنگی و همبستگی راهبردهای پذیرفته شده در مرحله تدوین راهبرد را با نقاط فرصت، تهدید، قوت و ضعف، موردسنجش قرار می دهد که به اصطلاح بدان، میزان جذابیت راهبردها گفته می شود (دیوید، ۱۳۹۳). فرایند استفاده از این تکنیک در این تحقیق برابر جدول ۷ و بدین شرح بود:

مرحله اول: ابتدا فرصتها، تهدیدها، نقاط قوت و ضعف ارتقای سلامت اداری در سازمان پلیس راهور ناجا در ستون سمت راست ماتریس برنامه ریزی راهبردی کمی نوشته شد.

مرحله دوم: به هریک از عوامل داخلی و خارجی که در ارتقای سلامت اداری سازمان پلیس راهور ناجا نقش داشتند، وزن یا ضریب اهمیت داده شد.

مرحله سوم: از مقایسه مرحله اول و دوم، راهبردهای موردنظر در ردیف اول ماتریس برنامه ریزی راهبردی کمی نوشته شدند؛ این راهبردها بر اساس ماتریس نقاط قوت، ضعف و فرصتها و تهدیدهای سلامت اداری و ملاحظات ماتریس داخلی - خارجی ارتقای سلامت اداری در سازمان پلیس راهور ناجا در نظر گرفته شدند.

مرحله چهارم: به میزان جذابیت یا مقبولیت نسبی هریک از راهبردهای نوشته شده در ردیف اول ماتریس برنامه ریزی راهبردی کمی، نمره ۱ تا ۴ اختصاص داده شد. نمره ۱ یعنی بدون جذابیت، ۲= تا حدی جذاب، ۳= دارای جذابیت معقول، ۴= بسیار جذاب.

مرحله پنجم: نمره های جذابیت هر راهبرد، از طریق حاصل ضرب ضریب اهمیت عوامل (مرحله دوم) در نمره های جذابیت (مرحله چهارم) محاسبه شد.

مرحله ششم: مجموع نمره های جذابیت هر راهبرد سلامت اداری از طریق جمع نمره های جذابیت هر راهبرد به دست آمد. در این مرحله، انتخاب راهبردها یا همان اولویت بندی صورت گرفت. براین اساس، راهبردهایی که بیشترین نمره را به خود اختصاص دادند، اولویت بیشتر و بالاتری نسبت به سایر راهبردها داشتند.

به منظور دستیابی به راهبردهای اولویت دار، ماتریس برنامه ریزی راهبردی کمی سلامت اداری تنظیم شده و پس از اخذ نظرات فرماندهان، مدیران و افسران ارشد در سازمان پلیس راهور ناجا، راهبردهای ارتقای سلامت اداری اولویت دار تعیین شدند (جدول ۸).

جدول ۷. ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی (QSPM)

انواع راهبردهای قابل اجرا						مرحله دوم چهارچوب: تطبیق
م II راهبرد		... راهبرد		راهبرد اول		
جمع نمره	نمره جذابیت	جمع نمره	نمره جذابیت	جمع نمره	نمره جذابیت	مرحله اول چهارچوب: ورودی
						عوامل اصلی خارجی (فرصت‌ها و تهدیدهای سلامت اداری)
						۱ جمع نمرات عوامل خارجی
						عوامل اصلی داخلی (قوت‌ها و ضعف‌های سلامت اداری)
						۱ جمع نمرات عوامل داخلی
۰-۸		۰-۸		۰-۸		۲ جمع کل امتیاز راهبرد

منبع: یافته‌های پژوهش

جدول ۸. اولویت‌بندی راهبردهای سلامت اداری در سازمان پلیس راهور ناجا

رتبه	راهبرد	نوع راهبرد	امتیاز وزن نسبی
۱	استفاده از نظرسنجی مستمر و منظم از مردم درباره عملکرد سازمان در مبارزه با فساد و ارتقای سلامت اداری	۲(SO)	۰.۴۹,۰
۲	انعکاس نتایج نظرسنجی مذکور به فرماندهان و مدیران ارشد و اتخاذ تصمیم در جهت بهبود خدمات به منظور ارتقای سلامت اداری	۴(SO)	۰.۴۸,۰
۳	تدوین برنامه‌هایی در جهت بهبود همکاری با سایر سازمان‌ها و نهادها در ارتقای سلامت اداری	۳(SO)	۰.۴۷,۰
۴	استفاده از ظرفیت‌های سیستم‌های اطلاعات برای سازمان در آینده	۱(SO)	۰.۴۵,۰
۵	طراحی سامانه نرم‌افزاری برای سازمان با استفاده از ظرفیت‌های ملی و سازمانی به منظور ایجاد بستر مناسب در ایجاد شفافیت امور در سازمان	۵(SO)	۰.۴۴,۰
۶	ایجاد بستر تعامل و ارتباط منطقی بین مرکز آموزش و پژوهش سازمان و سایر مراکز آموزش و پژوهشی خارج، از طریق سامانه‌های نرم‌افزاری با رعایت ملاحظات حفاظتی	۶(SO)	۰.۴۳,۰

۰۴۱,۰	(WT)۴	۷	ایجاد سازوکار اداری و ساختاری لازم در جهت بهره‌گیری از ایده‌های نو و دانشی کارکنان وظیفه متخصص ضمن توجه به روش‌های مشارکت‌پذیری و تقویت انگیزه آن‌ها
۰۴۰,۰	(WT)۲	۸	اصلاح روش‌ها، مقررات و دستورالعمل‌های سازمان به‌منظور رفع موانع موجود در مبارزه با فساد اداری و همچنین ایجاد انگیزه و اشتیاق در افراد در این مقوله
۰۳۸,۰	(WT)۱	۹	بازنگری و اصلاح فرایندهای ارتباطاتی و ساختاری سازمان (سازمانی، مجازی) به‌منظور به‌کارگیری توان بالقوه افراد در جهت ارتقای سلامت نظام اداری
۰۳۸,۰	(WT)۳	۱۰	استفاده از توان بازنشستگان مجرب در تشکیل هسته‌های اجرایی در مبارزه با فساد و ارتقای سلامت اداری و تسهیم تجارب آنان با کارکنان فعلی شاغل
۰۳۸,۰	(WO)۱	۱۱	بهره‌گیری از ایده‌های نو در افزایش آمادگی کارکنان سازمان به‌منظور ارتقای سلامت نظام اداری و همچنین مقابله با فساد اداری
۰۳۶,۰	(WO)۲	۱۲	ایجاد پایگاه اطلاعات عمومی در سطح سازمان به‌منظور گزارش‌دهی عمومی و شناسایی خلأهای موجود
۰۳۵,۰	(WO)۳	۱۳	افزایش سطح فناوری داخلی به‌منظور عکس‌العمل سریع و به‌موقع نسبت به بروز موارد فساد اداری و بهبود فرایندهای سازمانی بر اساس شناسایی گلوگاه‌های فساد
۰۳۵,۰	(WO)۴	۱۴	بازنگری و اصلاح قوانین، دستورالعمل‌ها، روش‌ها و فعالیت‌های مأموریتی سازمان در جهت انطباق آن‌ها با چرخه فرایند سلامت اداری سازمان و تسریع آن
۰۳۳,۰	(ST)۲	۱۵	تقویت روحیه مشارکتی و خودباوری از طریق روش‌های انگیزشی و توانمندسازی کارکنان با هدف رفع موانع فردی و سازمانی در مبارزه با فساد و ارتقای سلامت اداری
۰۳۲,۰	(ST)۱	۱۶	بررسی عملکرد سه‌ماهه در جهت بررسی طرح‌های ارائه‌شده کارکنان یا خروجی برنامه‌های اعلامی واحدها
۰۲۹,۰	(ST)۳	۱۷	اخذ مشاوره‌های لازم از سازمان‌های موفق در ارتقای سلامت نظام اداری و همکاری و مشارکت فرماندهان، مدیران و افسران ارشد پلیس راهور ناجا به‌منظور استفاده از پیچیدگی‌های فناوری اطلاعات در جهت ایجاد فضای امن در تبادل اطلاعات

منبع: یافته‌های پژوهش

همان‌طور که در جدول بالا نیز مشاهده می‌شود، راهبردهای تهاجمی از امتیاز نسبی بیشتری برخوردار هستند؛ لذا نسبت به سایر راهبردها جذابیت بیشتری دارند.

## بحث و نتیجه‌گیری

همان‌طور که قبلاً اشاره کردیم، هدف پژوهش حاضر، تدوین راهبردهای مؤثر در ارتقای سلامت اداری پلیس راهور ناجا با استفاده از مدل SWOT است. در این ماتریس، نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها پس از تجزیه و تحلیل محیط‌های درونی و بیرونی تعیین می‌شوند. نتایج حاصل شده نشان داد که در مجموع، این سازمان در محیط پیرامونی با فرصت‌های بیشتری در قیاس با تهدیدها روبه‌رو بوده و از سوی دیگر، در محیط داخلی، در مجموع از نقاط قوت بیشتری در قیاس با نقاط ضعف در حوزه ارتقای سلامت اداری برخوردار می‌باشد؛ لذا راهبردهای تهاجمی، مناسب‌ترین قابلیت را در پاسخ به این شرایط خواهد داشت تا سازمان پلیس راهور ناجا جمهوری اسلامی ایران بتواند با بهره‌گیری از نقاط فرصت‌های محیطی و نقاط قوت داخلی خود، موجبات ارتقای سلامت اداری را رقم زند. همچنین نتایج تحقیق نشان داد که جذاب‌ترین راهبرد ارتقای سلامت اداری برای پلیس راهور ناجا، استفاده از نظرسنجی مستمر و منظم از مردم درباره عملکرد سازمان در مبارزه با فساد و ارتقای سلامت اداری می‌باشد و این بدان معناست که پلیس راهور ناجا بایستی از طریق سازوکارهای راه‌اندازی و نهادینه‌سازی یک سیستم نظرسنجی عمومی، اقداماتی گسترده را به منظور ارتقای سلامت اداری برای تمام سطوح کارکنان سازمان با استفاده از حمایت‌های سلسله‌مراتب، مدیریتی و امکانات سازمانی و غیرسازمانی و همچنین استفاده تمام و کمال از آن در سازمان به‌کار گیرد. به عبارت دیگر تازمانی‌که پلیس راهور از طریق آموزش‌های مرتبط، فکر و اندیشه کارکنان با مفهوم و اقدامات لازم آشنا و سازگار نگردد، هرگونه اقدام و حرکت برای برنامه‌ریزی و ارتقای سلامت اداری در سازمان ابتر می‌ماند. راهبردهای دیگر نیز در جدول شماره ۸ بررسی شده‌اند.

گرچه کانون توجه تحقیق حاضر، تدوین راهبرد و پیشنهاد راهبردهای جذاب ارتقای سلامت اداری پلیس راهور ناجا بود؛ اما باید توجه داشت که صرفاً تدوین راهبردهای ارتقای سلامت اداری، به تنهایی قادر به ایجاد تحول در سازمان نمی‌باشد و آنچه حائز اهمیت است، اتخاذ برنامه‌های اجرایی برای پیاده‌سازی هریک از این راهبردها با در نظر گرفتن اولویت اجرایی آن‌ها است.

تحقیقات در این خصوص نشان می‌دهد که دلیل شکست حدود ۷۰ درصد سازمان‌ها به دلیل ناتوانی آن‌ها در اجرای راهبردهای تعیین شده خود بوده است (کاپلان و نورتون، ۱۳۸۶: ۳۸)؛ بنابراین پیشنهاد می‌شود که پلیس راهور ناجا با بسترسازی مناسب، زمینه‌های لازم برای اجرا و نهادینه‌سازی راهبردهای ارتقای سلامت اداری پیشنهادی را فراهم آورد. نکته دیگری که باید مدنظر قرار داد، آن است که به دلیل اثرات بازدارنده رویدادهای غیرقابل پیش‌بینی، هر راهبردی هر قدر هم با دقت و ظرافت تهیه و تدوین شود، ممکن است مطابق انتظارات مدیران، دستیابی به اهداف سازمانی را به همراه نداشته باشد (علی احمدی و همکاران، ۱۳۸۵: ۱۹)؛ بنابراین لازم است آثار مورد انتظار از اجرای برنامه‌ها و راهبردهای ارتقای سلامت اداری پلیس راهور ناجا، مفروضات بنیادی که راهبردها بر اساس آن‌ها تدوین گردیده‌اند و همچنین تغییرات و رویدادهای محیطی به‌طور مداوم تحت بررسی قرار گیرند. از این رو پیشنهاد می‌شود که پلیس راهور ناجا، بعد از تدوین راهبردهای ارتقای سلامت اداری، سازوکارهای استقرار، نظارت و کنترل بر اجرای راهبردهای ارتقای سلامت اداری را نیز فراهم آورد. به‌طور کلی نتایج حاصل از مطالعات صورت گرفته در خصوص عوامل کلیدی موفقیت در ارتقای سلامت اداری در سازمان پلیس راهور ناجا، شش عامل کلیدی را نشان داد: فرهنگ مشارکت، تعاملات و ارتباطات داخلی، فرایندهای مبارزه با فساد اداری، استفاده از منابع انسانی زبده و نخبه، ساختار سازمانی منعطف و استفاده صحیح از برنامه‌ها و راهبردهای ارتقای سلامت اداری مناسب. نتایج به‌دست آمده در این پژوهش با نتایج پژوهش احمدی و همکاران (۱۳۹۱)؛ بیگی‌نیا، قطبی و ایقان (۱۳۹۳)؛ زرنندی (۱۳۸۵) و عامری (۱۳۹۳) همسویی دارد.

## منابع

- احمدی، علی اکبر؛ خوشبخت، علی؛ حسینی، سید تیمور. (۱۳۹۱). ارزیابی تأثیر عملکرد مدیران بر سلامت سازمانی. فصلنامه مطالعات مدیریت ترافیک، (۲۷)، زمستان ۹۱.
- بازرگانی، محمد (۱۳۹۱). طراحی سیستم پایش سلامت اداری ناجا. تهران: ستاد فرماندهی نیروی انتظامی، بازرسی کل، مرکز تحقیقات کاربردی.
- بامشاد، علی. (۱۳۹۳). بررسی نقش خدمات الکترونیک انتظامی در ارتقای سلامت اداری در

ناجا. همایش ملی پلیس و ارتقای سلامت اداری. تهران: بازرسی کل ناجا (مرکز تحقیقات کاربردی).  
 - بیگی نیا، عبدالرضا؛ قطبی و ایقان، ساناز. (۱۳۹۳). ارتقای سلامت اداری با استفاده از  
 الگوی جستجو و دیده‌بانی محیط سازمان‌ها به‌عنوان رویکردی راهبردی. فصلنامه علمی  
 ترویجی نظارت و بازرسی، ۸ (۲۸)، ۱۱۷-۱۴۲.

- جسارتی، عسگر؛ جسارتی، اکبر. (۱۳۹۳). رابطه بین عوامل انگیزش شغلی با سلامت  
 اداری کارکنان فرماندهی انتظامی شهرستان اردبیل. دانش انتظامی اردبیل، سال اول، (۳)، ۲۵-۴۵.  
 - دیوید، فرد. آر. (۱۳۹۳). مدیریت استراتژیک (ترجمه پارسائیان و اعرابی). تهران: دفتر  
 پژوهش‌های فرهنگی.

- زرنندی، سعید. (۱۳۸۵). طراحی چهارچوب برای سلامت اداری. پایان‌نامه کارشناسی  
 ارشد دانشگاه تهران.

- زرنندی، سعید؛ معدنی، جواد. (۱۳۹۴). اصول و مبانی نظری ارتقای سلامت اداری و  
 مبارزه با فساد

- شیخی، محمدحسین. (۱۳۹۰). عوامل مؤثر بر سلامت نظام اداری و رشد ارزش‌های  
 اخلاقی در آن. سال ۱ (۲)، ۹۹-۱۲۶.

- صالحی امیری، سید رضا؛ شادالویی، نوریه. (۱۳۹۲). عوامل تأثیرگذار بر سلامت نظام  
 اداری در تحقق طرح تحول نظام اداری. مدیریت فرهنگی، سال هفتم (۱۹)، ۱-۱۱.  
 - صفری، سعید و ناییبی، حمیدرضا. (۱۳۸۰). رویکردهای مختلف در مبارزه با فساد.  
 مجموعه مقالات دومین همایش علمی و پژوهشی نظارت و بازرسی در کشور، دانشگاه تهران،  
 دانشکده مدیریت.

- عامری، محمدعلی. (۱۳۹۳). ارائه الگو و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر سلامت نظام اداری  
 با نگرش به منابع اسلامی. فصلنامه علمی ترویجی نظارت و بازرسی، ۸ (۲۷)، ۱۳۹-۱۷۰.

- عزیزی مقدم، ابوبکر. (۱۳۸۵). بررسی رابطه سلامت سازمانی با کانون کنترل مدیران  
 مدارس مهاباد. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه ارومیه.

- علی احمدی، علیرضا، فتح‌الله، مهدی و تاج‌الدین، ایرج. (۱۳۸۵). نگرشی جامع بر  
 مدیریت استراتژیک: رویکردها، پارادایم‌ها، مکاتب، فرایندها، مدل‌ها، تکنیک‌ها و ابزار.

تهران: تولید دانش.

- غفاریان، وفا و کیانی، غلامرضا. (۱۳۸۰). استراتژی اثربخش. تهران: فرا.
- کاپلان، رابرت اس؛ نورتون، دیویدپی. (۱۳۸۶). سازمان استراتژی محور (ترجمه پرویز بختیاری). چاپ چهارم، تهران: نشر مدیریت صنعتی.
- ملکی، محمدحسن؛ محقر، فاطمه؛ کریمی دستجردی، داود. (۱۳۸۹). تدوین و ارزیابی استراتژی‌های سازمانی با به‌کارگیری مدل‌های SWOT و فرآیند تحلیل شبکه‌ای ANP. مدیریت فرهنگ سازمانی. سال ۸ (۲۱)، ۱۵۹-۱۷۶.
- یزدان‌پناه، لیلا؛ حسن‌دوست فرخانی، هادی؛ بوستانی، داریوش؛ رضایی، امید. (۱۳۹۲). بررسی رابطه نگرش به فساد اداری و دین‌داری (مطالعه موردی دانشجویان دانشگاه شهید باهنر کرمان). فصلنامه مطالعات جامعه‌شناختی جوانان، سال ۴ (۱۰)، تابستان ۹۲، ۱۳۷-۱۶۰.
- ین، رابرت کی. (۱۳۸۲). تحقیق موردی (ترجمه سید محمد اعرابی، علی پارسائیان و سیامک افشار). تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- Dincer, O. (2004). Strategy Management and Organization Policy. Istanbul: Beta Publication.
- Hill, T. Westbrook, R. (1997). SWOT analysis: It's time for a product recall. Long Range Planning, 30, 46-52
- Houben, G., Lenie, K., Vanhoof, K. (1999). A knowledge-based SWOT analysis system as an instrument for strategic planning in small and medium sized enterprises. Decision Support Systems, 26, 125-135.
- Hoy, W. K., & Miskel, C.G. (2007). Educational administration: Theory, research and practice (4th ed). New York: McGraw- Hill.
- Kangas, J., Kurttila, M., Kajanus, M., Kangas, A. (2003). Evaluating the management strategies of a forestland estate-the S-O-S approach. Journal of Environmental Management, 69, 349-358.
- Lynden, J. A., and Kingle, W. (2000). Supervising Organizational Health, Supervision Journal.



- World Bank Group .(2012). Anti-corruption, [www. World Bank.org / publicsector/anticorrupt](http://www.World Bank.org / publicsector/anticorrupt).
- Xenidis, Y., & Kyriakos, T., (2014). Organizational health: Definition and assessment. Creative Construction Coonference, 2014, 562-570.