

نقش فرهنگ بر استقرار مدل تعالی سازمانی در نیروی انتظامی جمهوری اسلامی

ایران (ناجا)

حاجیه رجبی فرجاد^۱، اصغر آقایی^۲، مجتبی رضایی خنکدار^۳

۱-۲۰/

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۳/۱۲/۱۰

تاریخ وصول: ۱۳۹۳/۱۰/۲۵

چکیده

موضوع مربوط به فرهنگ و عوامل مؤثر بر رشد و توسعه آن در هر کشوری، از مقوله هایی است که در ابعاد مختلف اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و سیاسی از اهمیت خاصی برخوردار است. نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران نیز با توجه به وظیفه خطیر و نقش مهمی که در کشور ایفا می نماید، لازم است تا به طور مستمر در صدد ارتقای عملکرد و تعالی سازمان خود برآید. هدف اصلی این پژوهش بررسی نقش فرهنگ بر استقرار مدل تعالی سازمانی در نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران (ناجا) می باشد. روش تحقیق توصیفی - تحلیلی بوده و برای گردآوری داده ها به منظور دستیابی به نتایج تحقیق، از ابزار کتابخانه ای، اینترنت، کتب و مقالات علمی فارسی و لاتین و پایان نامه های مرتبط با موضوع تحقیق استفاده شده است. در نهایت نشان داده می شود که بین فرهنگ و استقرار مدل تعالی سازمانی در نیروی انتظامی، رابطه دو سویه وجود دارد، از یک سو، نتایج، مدل تعالی سازمانی که بر نیروی انتظامی تأثیر می گذارد و از سوی دیگر، خود توانمند سازهای مدل تعالی سازمانی هم متأثر از مبانی فرهنگ نیروی انتظامی است و هم می تواند در آن تحولات اساسی ایجاد کند. به طور کلی استقرار مدل تعالی سازمانی در نیروی انتظامی نیازمند وجود فرهنگ خاصی است. تعمیق و گسترش فرهنگ بر استقرار مدل تعالی سازمانی در نیروی انتظامی، بستری مناسب برای ارتقا کیفیت و بهبود عملکرد در نیروی انتظامی است.

کلمات کلیدی: فرهنگ، مدل تعالی سازمانی، توانمندسازها، نتایج، نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران

^۱ استادیار، عضو هیئت علمی گروه مدیریت، دانشگاه علوم انتظامی امین، مسئول مکاتبه (Email: hajieh_rajabi@yahoo.com)

^۲ استادیار، عضو هیئت علمی گروه مدیریت، دانشگاه علوم انتظامی امین

^۳ دانشجوی کارشناسی ارشد گروه آماد

مقدمه

سازمان های امروزی در عصر فرا صنعتی و در مواجهه با تلاطم های برخاسته از روندهای غیر منتظره در عرصه های گوناگون سیاسی، اجتماعی، فرهنگی و فناوری با چالش های فزاینده ای روبه رو می باشند. از جمله موضوعات مهم مدیریت و رفتار سازمانی که توجه بسیاری از دانشمندان را در دهه اخیر به خود جلب کرده است فرهنگ می باشد. فرهنگ پدیده ای واقعی و نیرومند است و در پایداری و نظارت بر رفتار افراد و همچنین در فرآیند استقرار مدیریت کیفیت و تعالی سازمان نیروی انتظامی نقش اساسی دارد. بطور کلی فرهنگ بر تمام جنبه های زندگی نفوذ دارد و سرچشمه ای برای حرکت پویا یا مانعی در راه پیشرفت به شمار می آید. به همین دلیل امروز فرهنگ از نظر دانشمندان به عنوان مهمترین موضوع مورد توجه است (طوسی، ۱۳۷۶). فرهنگ می تواند منبع نیرومندی از هویت، هدف مشترک و رهنمود انعطاف پذیر باشد (آرمسترانگ، ۱۳۸۰). به عبارتی موفقیت چشمگیر سازمان های موفق در عوامل غیر ملموس قدرتمند در فرهنگ آن ها، ارزش ها و باورهای افراد نهفته است؛ علیرغم چنین ادعایی تحقیقات اندکی این موضوع را با دقت های لازم و به طور کمی بررسی کرده اند. بنابراین، این امر شایسته کنکاش های بیشتر است (میرسپاسی زاهدی، ۱۳۸۱).

مدل تعالی EFQM فرصتی بود که به وسیله ۱۴ شرکت برتر و پیشرو اروپایی (از جمله فیلیپس، رنو، فولکس واگن، بوش و فیات) در سال ۱۹۹۸ با ایجاد بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت و با حمایت اتحادیه اروپا بوجود آمد. هدف این بنیاد ایجاد

انگیزه و پشتیبانی از مدیریت سازمانها و پیاده کردن اصول TQM و افزایش قدرت رقابت پذیری صنایع اروپایی بود (آذر و توکلی، ۱۳۸۵). در بین مدل های تعالی کسب و کار، مدل EFQM عمومیت داشته و استقبال بیشتری در سطح جهان یافته است و الگوی بسیاری از کشورها از جمله ایران در طراحی جوایز کیفیت ملی شده است (نخعی نژاد،

۱۳۸۶) از این رو نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران (ناجا) همگام با دیگر نهادها و سازمان های ایران اسلامی و با در نظر گرفتن وظایف خطیر خود به گسترش فرهنگ و همچنین به استقرار تعالی سازمانی (EFQM) پرداخته است.

کارخانه موتورولا جزو پیشگامان پیاده سازی مدل های برتر کیفیت است. هرچند مدل مورد استفاده این واحد صنعتی حالت ابتدایی و تلفیقی از شش سیگما و معیارهای مالکوم بالدريج بود لکن اجرای موفق طرح پس از دو سال منجر به رشد سالانه ۲۰۰ تا ۳۰۰ میلیون دلاری درآمدهای عملیاتی و کاهش چشمگیر ضایعات شد. این تجربه در امر پیاده سازی یک مدل تلفیقی و ابتدایی کیفیت، موید وجود اثرات مالی ناشی از پیاده سازی مدل های خود ارزیابی و مدیریت کیفیت است (یعقوب نژاد و نظریان زاده،).

مولر^۱ و همکاران (۲۰۰۰) در پی فشارهای کاهش هزینه و افزایش درآمد و از طرفی فشارهای سایر ذینفعان جهت بهبود عملکرد بخش بهداشت و درمان در کشور آلمان اقدام به کارگیری مدیریت کیفیت در این بخش با استفاده از مدل تعالی سازمانی نمودند و مراحل آنرا تشریح کردند.

رابسون^۲ و پاربهو^۳ (۲۰۰۱) درباره موضوعاتی که می توان از رهبران تعالی آموخت صحبت می کند. آنها با بررسی نتایج مربوط به ۲۸ سازمانی که تعالی سازمانی را بکارگرفته اند و نتایج عملکردی ۱۹ سازمان دیگر، تفاوت تأثیر توانمندسازهایی مانند استراتژی، منابع انسانی، کیفیت ارائه خدمات و غیره را بین رهبران خدمات و سایر سازمان های خدماتی بررسی نموده اند.

بولاسار^۴ و همکاران (۲۰۰۵) در مقاله ای میزان تأثیر توانمندسازها را روی نتایج مدل EFQM مورد ارزیابی قرار داده اند. آنها با تحلیل همبستگی کانونی^۵ تأثیرگذاری مذکور را

^۱ Moeller

^۲ Robson

^۳ Prabhu

^۴ Bou-Llusar

^۵ Canonical Correlation Analysis

با استفاده از نتایج حاصل از پرسشنامه‌های که توسط ۴۴۶ شرکت تکمیل شده است را ارزیابی نمودند. آنها نتیجه گیری کردند که توانمندسازها قویا نتایج را مورد تأثیر خود قرار می دهند.

چان (۱۳۸۷)، در مقاله تحقیقی خود با عنوان «بررسی انطباق بین مدیریت کیفیت فراگیر و اصول سازمان یادگیرنده پیترسنج» بیان می کند که بخش مهم انجام مدیریت کیفیت فراگیر، پیشرفت مداوم در تمام جنبه های سازمان است. وی می افزاید با به کارگیری تحلیل متناظر و خوشه ای، نتایج نشان دادند که مطابقت نزدیک میان مدیریت کیفیت فراگیر و سازمان یادگیرنده حاصل می شود و این دو مفهوم در یک تعامل دویبعدی از یک نقشه مدیریت قرار دارند (جنوی،).

همچنین ساندرز^۱ و همکاران (۱۳۸۸) در بررسی جامعی که از بکارگیری مدل های تعالی سازمانی در استرالیا و جهان دارند، استفاده از مدل های تعالی سازمانی در بسیاری از کشورها در سطح جهان مورد مطالعه و مقایسه قرار می دهند.

جاهایاما^۲ و همکاران (۱۳۸۸) در تحقیقی تجربی اعتبار معیارهای مدل تعالی سازمانی را در تعالی عملکرد مورد ارزیابی قراردادند. آنها با استفاده از نتایج ارزیابی ۹۱ سازمان در کشور در نیوزلند و روش حداقل مربعات جزئی ۱۳ رابطه علی موجود در چارچوب عملکردی طراحی شده را مورد ارزیابی قرار دادند که ۱۱ مورد نتایج حاکی از وجود رابطه علی بین معیارهای تعالی و عملکرد دانسته اند.

کومار^۳ و همکاران (۲۰۰۹) در مقاله ای دیگر تأثیر پیاده سازی مدل های تعالی سازمانی و مدیریت کیفیت جامع را روی عملکرد مورد ارزیابی قرار دادند. آنها با استفاده از ابزارهای

^۱ Saunders

^۲ Jayamaha

^۳ Kumar

مختلفی مانند مصاحبه و تحلیل پرسشنامه به این نتیجه رسیدند که پیاده سازی اینگونه مدل‌ها روی تمامی نتایج عملکردی شرکت تأثیر مثبت دارد.

مشهدی تفرشی (۱۳۸۶) در پژوهشی با هدف تعیین سطح بلوغ مدیریت فراگیر با استفاده از الگوی ارزیابی EFQM و همچنین تعیین ارتباط بین سطح کیفیت و رضایت به این نتیجه دست یافت که کتابخانه های مرکزی دانشگاه های علوم پزشکی کشور در سطح اهتمام به تعالی سازمانی قرار دارند و در همه ۵ معیار توانمندسازها در سطح پایین سرآمدی قرار گرفته اند و همچنین ارتباطی میان سطح امتیاز (کیفیت) و رضایت کاربران دیده نشده است. نتایج نخعی نژاد (۱۳۸۶) حاکی از آن است که با توجه به خصوصیات منحصر به فردی که ناجا دارد لزوم دقت نظر بالا در امر پیاده سازی تعالی سازمانی در آن محسوس تر می باشد. از جمله خصوصیات که این سازمان را از دیگر سازمان ها متمایز می سازد، گستردگی و تنوع بخش ها و وظایفی است که در این سازمان به چشم می خورد. به گونه ای که بعضا خیلی از واحدهای این سازمان به طور مجزا از هم به فعالیت می پردازند. بنابراین می توان گروه هایی مجزا در هریک از معاونت ها و رده های ناجا به منظور اجرای تعالی سازمانی ترتیب داد. این گروه ها می توانند هم زمان به اجرای این مهم بپردازند و در نهایت نتایج نهایی واحدها را به عنوان نتیجه نهایی تعالی سازمان در نظرگیرند. برای این منظور لازم است که کمیته ای با عنوان کمیته راهبری با هدف هماهنگی و زمان بندی اجرای این مهم تشکیل گردد. علاوه بر آن تشکیل کمیته علمی نیز برای حمایت علمی از این مهم ضروری به نظر می رسد. با توجه به زمان بندی که کمیته راهبردی با همکاری کمیته علمی انجام خواهد داد تعالی سازمانی به نتیجه خواهد رسید. از جمله مواردی که در زمان بندی می بایستی لحاظ گردند عبارتند از:

- طراحی الگوی جایزه کیفیت ناجا
- تدوین لیست یگان ها
- جلسه با فرماندهان، رؤسا و مدیران کل
- برگزاری جلسات کمیته علمی، سیاستگذاری و راهبردی

- تدوین کتابچه خود ارزیابی
- اطلاع رسانی و آموزش واحدها
- برگزاری جلسات توجیهی
- اجرای فرآیند خود ارزیابی
- نهایی سازی نتایج
- ارائه گزارش (نخعی نژاد، ۱۳۸۶)

مفهوم فرهنگ

فرهنگ واژه‌ای است که علمای علم اجتماع و پژوهشگران رشته مردم‌شناسی آن را به کار می‌برند و این واژه از گسترش وسیعی برخوردار است و آن‌چنان مفید واقع شده که آن را در سایر علوم اجتماعی نیز به کار می‌برند. فرهنگ در قالب بحث تخصصی خود در حدود اواسط قرن نوزدهم در نوشته‌های علمای مردم‌شناسی پدیدار شد و کاربرد علمی کلمه فرهنگ در اواخر قرن مذکور توسط تایلر (۱۹۱۷—۱۸۳۲) مردم‌شناس انگلیسی صورت گرفت. هافستد^۱ (۱۹۸۰) معتقد است فرهنگ عبارت است از: اندیشه مشترک اعضای یک گروه یا طبقه که آنها را از دیگر گروه‌ها مجزا می‌کند و در جایی دیگر، فرهنگ به صورت مجموعه‌ای از الگوهای رفتار اجتماعی، هنرها، اعتقادات، رسوم و سایر محصولات انسان و ویژگی‌های فکری یک جامعه یا ملت تعریف می‌شود. فرهنگ مجموعه‌ای از اصول اساسی و راه حل‌های مشترک برای مشکلات جهانی، تطابق بیرونی (چگونه زنده بمانیم)، انسجام درونی (چگونه در کنار هم بمانیم) است. این مفروضات و اصول اساسی در طول زمان تکامل می‌یابد

^۱ Hofstede

و از نسلی به نسل دیگر منتقل می شود (اشنایدر، لویی و وژان، ۱۳۷۹). فرهنگ عبارتست از مجموع ویژگی های رفتاری و عقیدتی اکتسابی اعضاء یک جامعه خاص (بروس کوئن، ۱۳۷۲).

شریعتی در تعریف فرهنگ چنین می نویسد: فرهنگ شامل مجموعه ای از تعبیر فکری، غیرمادی، هنری، تاریخی، ادبی، مذهبی و احساسی در شکل علائم سمبل ها، سنت ها، رسوم و شعائر یک ملت است که در جریان تاریخ به شکل واحدی انباشته شده است (احمدی، ۱۳۷۰). هرسکویتس در بیان سه ویژگی اساسی فرهنگ، به خاص بودن فرهنگ هر جامعه، در عین عام بودن فرهنگ اشاره می کند^۱، منظور وی آن است که اگر چه داشتن فرهنگ خصیصه عام نوع بشر است و تمام انسان ها فرهنگ دارند اما این فرهنگ عام در هر جامعه ای میوه و ثمره «خاص» آن جامعه است که بنا بر مقتضیات زمانی و مکانی، تطور و تحولی ویژه دارد (روح الامینی).

تعالی سازمانی و مدل تعالی سازمانی

مفهوم کیفیت و تعالی سازمانی از سالهای قبل وجود داشته و در طول زمان تکامل یافته است. در اوایل قرن بیستم کیفیت به معنای بازرسی محصولات برای اطمینان از تحقق معیارها و استانداردها بوده است. در دهه ۱۹۴۰ در طول جنگ جهانی دوم کیفیت از نظر ماهیت، آماری بوده است (تلوار^۲، ۲۰۰۹). مدل تعالی EFQM یک چارچوب غیر تجویزی است که بر پایه ۹ معیار شامل معیارهای توانمندساز و معیارهای نتایج استوار می باشد.

^۱ دو ویژگی دیگر عبارتند از: فرهنگ «متغیر» ولی ثابت است و پذیرش فرهنگ «اجباری» ولی «اختیاری»

توانمندسازها: عبارتند از رهبری، خط مشی و راهبرد کارکنان، مشارکت ها و منابع، فرایندها.

نتایج عبارتند از نتایج مشتریان، نتایج کارکنان، نتایج جامعه، نتایج کلیدی عملکرد (کلی فسجو^۱، ۱۳۸۸).

معیارهای توانمند ساز هر آنچه را که سازمان انجام می دهد در بر می گیرد و معیارهای نتایج هر آنچه را که سازمان به دست می آورد پوشش می دهد. به عبارتی نتایج معلول توانمند سازها هستند (شکل ۱). علامت فلش ها بر طبیعت پویای این مدل تاکید می کنند. آنها بیانگر این مطلب هستند که نوآوری و یادگیری، به بهبود توانمندسازها کمک می کند که این امر به نوبه خود منجر به بهبود نتایج می شود (توکلی و عزیزی، ۱۳۸۰).



شکل ۱- نمایی از مدل تعالی سازمانی EFQM (دال ۱۹۹۹).

بهره گیری از مدل رایج و پذیرفته شده EFQM جهت خودارزیابی، فرآیند بهبود در سازمان را تسهیل می کند. مطالعات کارشناسی انجام شده در سازمان های مختلف،

^۱ Klefsjo

صحت و دقت الگوهای رایج از جمله مدل EFQM را به اثبات رسانده است. مدل EFQM نسبت به مدل‌هایی نظیر مالکوم بالدریج و دمینگ از مزیت‌هایی برخوردار است. به عنوان نمونه می‌توان به توازن آن در دو بخش توانمندسازها و نتایج و همچنین توجه به فرآیند یادگیری و نوآوری در سازمان اشاره کرد. بر اساس این مدل، سازمان همواره از فعالیت‌ها و نتایج عملکرد خود فرا می‌گیرد و از آموخته‌ها و دانش و فکر جدید برای ایجاد بهبود استفاده می‌کند. در مفاهیم سنتی ارزیابی تاکید عمدتاً بر نتایج سازمان بوده است در حالی که خودارزیابی با استفاده از مدل EFQM از نقش توانمندسازها در پیشبرد سازمان به سوی اهداف آتی غفلت نمی‌کند (دیلی^۱، ۱۹۹۹)

اگر چه ویژگی‌های هر سازمانی منحصر به فرد می‌باشد ولی این مدل یک چارچوب عمومی از معیارهایی که قادرند به طور گسترده در هر سازمان یا بخشی از یک سازمان استفاده شوند فراهم می‌آورد که شامل نه معیار ذیل می‌باشد:

۱. رهبری: چگونگی رهبران باعث ایجاد انگیزش، حمایت و ارتقاء فعالیت‌های مختلف سازمان می‌شود. انجام خودارزیابی نقش مدیریت را در سازمان آشکار می‌کند.

۲. خط مشی و استراتژی: سازمان چگونه خط مشی و استراتژی‌ها را تدوین، مستقر و بازنگری می‌کند.

۳. کارکنان: سازمان چگونه از کل توانایی‌های بالقوه و بالفعل کارکنان استفاده می‌نماید.

۴. همکاری‌ها و منابع: سازمان چگونه منابع خود را به طور اثربخش مدیریت می‌نماید یا از منابع برون سازمانی استفاده می‌کند.

^۱ Dale

۵. فرآیند: سازمان چگونه فرآیندهای خود را شناسایی کرده، مدیریت نموده و بهبود می بخشد.

۶. نتایج مشتری: سازمان چگونه نیازها و انتظارات مشتریان را شناسایی و ارضاء می کند.

۷. نتایج کارکنان: سازمان چگونه رضایت کارکنان را فراهم می آورد تا به طور مؤثر در مسیر اهداف گام بردارند.

۸. نتایج جامعه: سازمان چگونه بر روی جامعه تأثیر می گذارد و نیازها و انتظارات تا چه حد برآورده شده است.

۹. نتایج کلیدی عملکرد: دستاوردهای سازمان در قبال اهداف تعیین شده چه بوده است. نتایج عملکرد در حقیقت اندازه گیری اثربخشی و کارایی سازمان می باشد (توکلی و عزیزی، ۱۳۸۰).

اقدامات پیشنهادی برای استقرار مدل تعالی سازمانی در نیروی انتظامی (پلیس)

مدل تعالی EFQM به عنوان چارچوبی اولیه برای ارزیابی و بهبود سازمانها، نشان دهنده مزیت‌های پایداری است که یک سازمان متعالی باید به آنها دست یابد. نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران نیز با توجه به جایگاه و نوع وظایف و خدماتی که ارائه می دهد، از این منظر نیازمند بررسی همه جانبه علمی است.

با توجه به این که مدل EFQM معرف آن است که برتری سازمانی تابع رویکردهای آن می باشد و بر این پایه بنا نهاده شده که برتری در هر یک از حوزه های توانمند ساز یعنی رهبری، خط مشی و استراتژی ها، کارکنان، منابع، فرآیندها و تأمین و تحقق معیارهای مرتبط با آنها قابل دستیابی است.

اقدامات پیشنهادی در جهت استقرار مدل تعالی سازمانی در نیروی انتظامی (پلیس) در حوزه های نه گانه و معیارهای مرتبط با آن به شرح زیر می باشد.

توانمند سازها

۱- حوزه رهبری: نیروی انتظامی (پلیس) متعالی رهبرانی خواهند داشت که آینده را شکل می دهند و آن را محقق می سازند و همواره به عنوان یک الگو برای ارزش ها و اخلاقیات عمل می کنند و الهام بخش اعتماد هستند. آنها انعطاف پذیر هستند و سازمان را قادر می سازند تا برای حصول اطمینان از موفقیت مداوم نیروی انتظامی (پلیس)، به موقع و وضعیت را پیش بینی و عکس العمل نشان می دهند.

۲- حوزه خط مشی و استراتژی: نیروی انتظامی (پلیس) متعالی مأموریت و چشم انداز خود را از طریق ایجاد یک استراتژی متمرکز بر ذی نفعان خواهند کرد. خط مشی ها، برنامه ها، اهداف و فرآیندها برای تحقق استراتژی، توسعه داده شده و جاری می شوند. که می تواند اهداف تحول و تعالی کوتاه مدت (سالانه) و بلندمدت (۵ ساله) تدوین گردید.

۳- حوزه کارکنان: نیروی انتظامی (پلیس) متعالی نیروهای شان را ارج می نهند و فرهنگی را ایجاد می کنند که تحقق اهداف فردی و سازمانی همراه با منافع متقابل را ممکن سازد. آنها به نحوی نیروهای شان را مورد تقدیر و تشویق قرار می دهند که در نیروهای شان انگیزه و تعهد ایجاد کرده و آنها را قادر می سازد تا از مهارت ها و دانش خود در راستای منافع نیروی انتظامی (پلیس) استفاده کنند.

- برنامه های نیروی انتظامی (پلیس) را با استراتژی، ساختار سازمانی، روش های نوین و فرآیندهای کلیدی همسو کنند.
 - سطوح عملکردی نیروی انتظامی (پلیس) که برای تحقق اهداف استراتژیک ضروری است را به طور شفاف تعریف کرده.
 - کارکنان نیروی انتظامی (پلیس) را در تدوین و بازنگری استراتژی، خط مشی ها و برنامه های کارکنان و اتخاذ رویکردهای خلاقانه و نوآورانه در مواقع مقتضی مشارکت دهند.
 - استخدام، ایجاد کارراهه، گردش شغلی و برنامه ریزی جانشین پروری را در راستای خط مشی ها طوری مدیریت می کنند که از وجود عدالت و فرصت های برابر اطمینان حاصل شود.
 - از نظر سنجی ها و سایر اشکال بازخورد کارکنان نیروی انتظامی (پلیس) برای بهبود استراتژی ها، خط مشی ها و برنامه های کارکنان نیروی انتظامی (پلیس) استفاده کنند.
- ۴- حوزه مشارکت و منافع: نیروی انتظامی (پلیس) متعالی مشارکت های خارجی از جمله نیروهای مسلح، تامین کنندگان و منابع داخلی را به منظور پشتیبانی از استراتژی و خط مشی ها و عملیات اثربخش فرآیندها، برنامه ریزی و مدیریت می کنند. آنها اطمینان خواهند یافت که تأثیرات اجتماعی و زیست محیطی را به طور اثربخش مدیریت می نمایند.
- ۵- حوزه فرآیندها: نیروی انتظامی (پلیس) متعالی فرآیندها، خدمات شان را به منظور خلق ارزش فزاینده برای ارباب رجوع ها و سایر ذی نفعان خود طراحی و مدیریت کرده و بهبود می بخشند. نیروی انتظامی (پلیس) به منظور

تدوین و استقرار فرآیندهای خود بر اساس مطالعات یکپارچه و سیستماتیک به شرح ذیل عمل نموده است:

- مطالعه کلیه اقدامات جاری: در این راستا کلیه فعالیت هایی که در این نیروی انتظامی (پلیس) انجام می گرفت و یا پتانسیل اجرایی بودن را داشت، به صورت مکتوب درآورد.
- تجزیه و تحلیل اقدامات: در این مرحله از چرخه ادغام، اصلاح و حذف استفاده و کلیه فعالیت های نیروی انتظامی (پلیس) ویرایش و تنظیم گردید.
- مستند نمودن فعالیت ها: پس از شناسایی، تجزیه و تحلیل و پردازش فعالیت ها با توجه به الزامات مدل کیفیتی کلیه فعالیت ها در قالب دستورالعمل های مدون در آمده و نمودار گردش کار فعالیت ها به منظور ساماندهی و جاری سازی آنها ترسیم کنند.
- برگزاری جلسات توجیهی
- اطلاع رسانی و آموزش واحدها

نتایج

نتایج ارباب رجوع یا مشتری: مجموعه ای از شاخص های عملکردی و دستاوردهای مرتبط را برای کنترل اجرای موفق استراتژی و خط مشی های پشتیبان مبتنی بر نیازها و انتظارات ارباب رجوعان، ایجاد و در مورد آنها توافق می کنند.

- یک مجموعه اهداف شفاف برای نتایج کلیدی مبتنی بر نیازها و انتظارات ارباب رجوع همسو با استراتژی های اتخاذ شده، تعیین نمایند.

- حداقل برای یک دوره سه ساله، نتایج خوبی از ارباب رجوع با روندی مثبت یا پایدار نشان دهند.
 - عملکرد و نتایج آینده را پیش بینی کنند.
- نتایج کارکنان نیروی انتظامی (پلیس): مجموعه ای از شاخص های عملکردی و دستاوردهای مرتبط برای کنترل جاری سازی موفق استراتژی ها و خط مشی های پشتیبان مبتنی بر نیازها و انتظارات نیروهای پلیس یا کارکنان شان، ایجاد و در مورد آنها توافق کنند.
- یک مجموعه اهداف شفاف برای نتایج کلیدی مبتنی بر نیازها و انتظارات نیروهای پلیس یا کارکنان همسو با استراتژی های اتخاذ شده، تعیین نمایند.
 - حداقل برای یک دوره سه ساله، نتایج خوبی از نیروهای پلیس یا کارکنان با روندی مثبت یا پایدار نشان دهند
 - عملکرد و نتایج آینده را پیش بینی کنند.
 - برداشت های نیروهای پلیس از نیروی انتظامی (پلیس) باید باعث درکی شفاف از منظر نیروهای پلیس از اثربخشی و اجرای استراتژی مربوط به نیروهای پلیس و خط مشی های پشتیبان و فرآیندهای نیروی انتظامی (پلیس) ایجاد نمایند.
 - برحسب هدف سازمان، شاخص ها می توانند بر این موارد تمرکز نمایند:
 - a. رضایت، مشارکت و تعهد
 - b. سربلندی و احساس اقناع
 - c. رهبری و مدیریت
 - d. هدف گذاری، مدیریت شایستگی ها و عملکرد

e. شایستگی، آموزش و توسعه شغلی

f. ارتباطات اثربخش

g. شرایط کاری

نتایج جامعه: مجموعه ای از شاخص های عملکردی و دستاوردهای مرتبط را برای کنترل جاری سازی موفق استراتژی های مربوط به جامعه و محیط زیست و خط مشی های پشتیبان مربوطه، مبتنی بر نیازها و انتظارات ذی نفعان بیرونی، ایجاد و در مورد آنها توافق کنند

- یک مجموعه اهداف شفاف برای نتایج کلیدی مبتنی بر نیازها و انتظارات ذی نفعان بیرونی همسو با استراتژی های اتخاذ شده، تعیین نمایند.

- حداقل برای یک دوره سه ساله، نتایج خوبی از جامعه با روندی مثبت یا پایدار نشان دهند

نتایج کلیدی نیروی انتظامی (پلیس): مجموعه ای از نتایج کلیدی مالی و غیر مالی را برای کنترل جاری سازی موفق استراتژی و خط مشی های پشتیبان مبتنی بر نیازها و انتظارات ذی نفعان کلیدی، ایجاد و مورد آنها توافق کنند.

- یک مجموعه اهداف شفاف برای نتایج کلیدی مبتنی بر نیازها و انتظارات ذی نفعان کلیدی همسو با استراتژی های اتخاذ شده، تعیین نمایند.

- عملکرد و نتایج آینده را پیش بینی کنند.

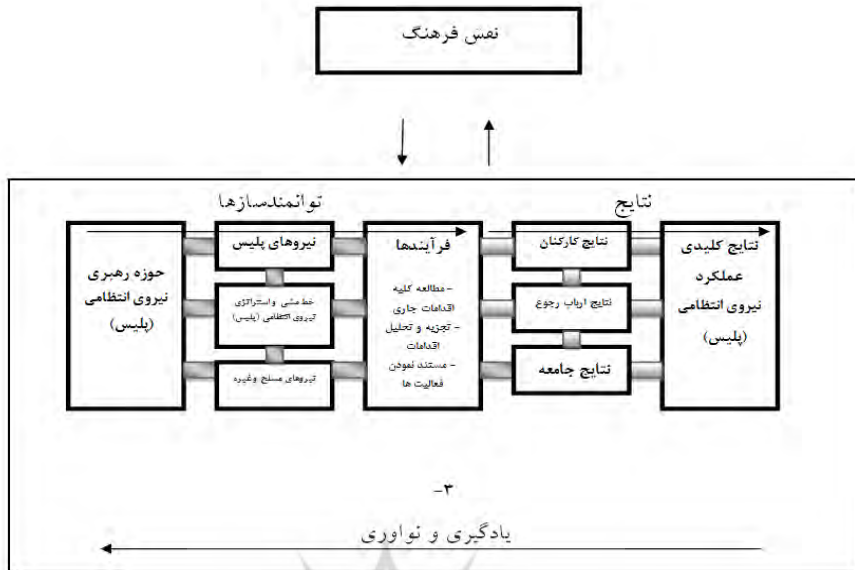
نقش فرهنگ بر استقرار مدل تعالی سازمانی پلیس

فرهنگ بر تمام جنبه های سازمانی تأثیر گذاشته است، بر اساس اعتقادات و ارزش های مشترک، به سازمان ها قدرت می بخشد و بر نگرش رفتار فردی، انگیزه و

رضایت شغلی و سطح تعهد نیروی انسانی، طراحی ساختار و نظام های سازمانی، هدف گذاری، تدوین و اجرای خط مشی ها، استراتژی ها و... با بررسی، تغییر و ایجاد تأثیر می گذارد؟ بنابراین تنها فرهنگ مناسب و انعطاف پذیر است که می توان به تدریج الگوی تعامل بین افراد را در سازمان تغییر داد و از مدیریت دانایی به عنوان یک مزیت رقابتی بهره گرفت (بات، ۱۳۷۷).

در واقع، فرهنگ نقش مهمی در شکست یا موفقیت استراتژی های نیروی انتظامی (پلیس) بازی می کند. همچنین نقش حمایت کننده ی فرهنگ در استقرار مدل تعالی نیروی انتظامی (پلیس) بیان شده است به طوری که فرهنگ سازمانی محیط مناسبی برای ترویج مهارت ها و دانش مورد نیاز برای پیشبرد در حوزه های نه گانه و معیارهای مرتبط با آن ایجاد می نماید.

استقرار مدل تعالی EFQM نیروی انتظامی (پلیس) باعث خلق شایستگی نیروی انتظامی (پلیس)، باعث تدوین خط مشی و راهبرد های مناسب، به کارگیری بهینه منابع و ظرفیت های داخلی، بیرونی و سرمایه های انسانی و جاری سازی آن ها در قالب فرآیند ها و سیستم های اثر بخش می شود.



شکل ۲- نقش فرهنگ بر استقرار مدل تعالی سازمانی EFQM نیروی انتظامی (پلیس)

نتیجه گیری

در این مقاله مفهوم فرهنگ و تعالی سازمانی مورد بررسی قرار گرفت تا از این طریق به مدلی پیشنهادی به منظور پیشرفت و بهبود فرآیندهای نیروی انتظامی (پلیس) دست یابیم. مفهوم تعالی سازمانی EFQM نیروی انتظامی (پلیس) مستلزم یکپارچگی سیستم‌ها و تکنیک‌های مورد استفاده در کیفیت می‌باشد.

این باور اساسی در جوامعی که به تعمیق و گسترش مبانی فرهنگی خود اهتمام ویژه ای دارند، باوری ارزشمند و سرنوشت ساز است. دنیا به سوی جهانی شدن پیش می‌رود. با گسترش سیستم‌های اطلاعاتی و ارتباطی، مرزهای فرهنگی میان ملت‌ها روز به روز کمرنگ‌تر می‌شود. فرهنگ‌ها در دنیای آینده تعاملی نزدیک و گسترده دارند. فرهنگ کشورهای پیشرفته و ارزش‌های حاکم بر آنها، چه درست و چه نادرست، همچون سیل عظیمی موجودیت فرهنگی سایر ملت‌ها را به خطر خواهد

افکند. بنای یک سد عظیم، راه رویارویی با این سیل نیست. بلکه شناخت مسیر و پی ریزی آب راه های مناسب بر سر راه آن است که می تواند آن را به سمت و سویی مناسب رهنمود شود. اگر می خواهیم در مسیر تحولات فرهنگی جهان آینده نقشی فعال و مثبت ایفا کنیم، باید این تحولات را بشناسیم، موجودیت آنها را بپذیریم و فرصت های موجود در آنها را تشخیص دهیم و به موقع از این فرصت ها بهره برداری کنیم.

بین فرهنگ و استقرار مدل تعالی سازمانی در نیروی انتظامی، رابطه دو سویه وجود دارد، از یک سو، نتایج، مدل تعالی سازمانی که بر نیروی انتظامی تأثیر می گذارد و از سوی دیگر، خود توانمند سازهای مدل تعالی سازمانی هم متأثر از مبانی فرهنگ نیروی انتظامی است و هم می تواند در آن تحولات اساسی ایجاد کند. به طور کلی استقرار مدل تعالی سازمانی در نیروی انتظامی نیازمند وجود فرهنگ خاصی است. تعمیق و گسترش فرهنگ بر استقرار مدل تعالی سازمانی در نیروی انتظامی، بستری مناسب برای ارتقا کیفیت و بهبود عملکرد در نیروی انتظامی است.

منابع

- آذر، عادل و توکلی، غلامرضا (۱۳۸۵)، «توسعه مدل تعالی بنیادکیفیت اروپا: طراحی یک مدل غربالگری فازی برای انتخاب مساله های کلیدی در سازمان های صنعتی ایران»، فصلنامه علوم مدیریت ایران، دوره اول، شماره ۴، زمستان ۱۳۸۵
- آرمسترانگ، مایکل، (۱۳۸۰) ترجمه خدایار ابیلی، راهبردهای مدیریت منابع انسانی، تهران، انتشارات فرا، ۷۴
- احمدی، حمید. (۱۳۷۰). شریعتی در جهان، نقش دکتر علی شریعتی در بیدارگری اسلامی از دیدگاه اندیشمندان و محققان خارجی، چاپ سوم، تهران: انتشارات، شرکت سهامی انتشار.
- اشنایدر، سی، لوثی بارسو، سوزان و ژان. (۱۳۷۹). مدیریت در پهنه فرهنگها، ترجمه سید محمد اعرابی و داودی ایزدی، چاپ اول، دفتر پژوهشهای فرهنگی، تهران.
- بات، گانت دی، (۱۳۷۷) محمد ایرانشاهی، علوم، «بررسی تأثیر متقابل فناوری، فنون و انسان» اطلاع رسانی، دوره ۱۸، شماره ۱ و ۲
- بروس کوئن. (۱۳۷۲). درآمدی بر جامعه شناسی سازمان، ترجمه محسن ثلاثی، تهران: انتشارات فرهنگ معاصر.
- توکلی غلامرضا، عزیزی مسعود (۱۳۸۰). خودارزیابی طریقی مطمئن در مدیریت عملکرد. سومین کنفرانس بین المللی مدیریت کیفیت.
- جنوی، المیرا () «بررسی ارتباط بین ساختار سازمانی کتابخانه های مرکزی دانشگاه های وابسته به وزارت علوم، تحقیقات و فناوری سطح شهر تهران و میزان انطباق آنها با ویژگی های سازمان یادگیرنده، فصلنامه بصیرت، شماره ۱۵، ۱۰۴-۱۲۰
- روح الامینی، () برگرفته از سایت:
anthropology.ir/sites/default/files/Khodaii/۲۰Payaname/۲۰۲
- طوسی، محمدعلی، (۱۳۷۶) مدیریت فرهنگ سازمانی، مرکز آموزش مدیریت دولتی
- مشهدی تفرشی، شکوه (۱۳۸۶) «ارزیابی سطح مدیریت کیفیت فراگیر در کتابخانه های مرکزی علوم پزشکی ایران و ارائه راهکار برای ارتقاء آن»، پایان نامه دکتری کتابداری و اطلاع رسانی، دانشگاه آزاد اسلامی.
- میرسپاسی ناصر و زاهدی، محمد (۱۳۸۱). رابطه فرهنگ سازمانی و کارآیی سازمان (پژوهشی در شرکت های بیمه، اقتصاد و مدیریت)، مرکز انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی، شماره ۵۳-۵۲.
- نخعی نژاد، مهدی (۱۳۸۶)، «مروری بر مفاهیم و چگونگی تعالی سازمان در نیروی انتظامی»، دو ماهنامه توسعه انسانی پلیس، سال چهارم، شماره ۱۲، مرداد و شهریور ۱۳۸۶
- یعقوب نژاد، احمد و نظریان زاده، اف شین ()، «تأثیر بکارگیری مدل تعالی سازمانی بر ارزش افزوده اقتصادی و معیارهای ارزیابی عملکرد مالی»، فصلنامه بورس اوراق بهادار، سال اول، شماره ۴، زمستان ۱۰۹، ۸۷-۱۴۲

- Bou-Llusar, J. C., Escrig-Tena, A. B., Roca-Puig, V., & Beltra'n-Marti'n, I. (۲۰۰۵). To what extent do enablers explain results in the EFQM excellence model? An empirical study. *International Journal of Quality & Reliability Management*, ۲۲, ۳۳۷-۳۵۳.
- Dale, Barrie G. (۱۹۹۹). *Managing quality*, Black well Business <http://www.iraneconomics.net/archive/articles.asp?id=۱۳۹۳&magno=۸۰&grid=۶۶>
- Hofstede, G (۱۹۸۰) *culture's consequences*. Lindon: sage.
- Jayamaha, N. P., Grigg, N. P., & Mann, R. S. (۱۳۸۸). Empirical validity of Baldrige criteria: New Zealand evidence. *International Journal of Quality & Reliability Management*, ۲۵, ۴۷۷-۴۹۳.
- Kumar, V., Choisine, F., de Grosbois, D., & Kumar, U. (۲۰۰۹). Impact of TQM on company's performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*, ۲۶, ۲۳-۳۷.
- Klefsjo, B., Bergquist, B., & Garvare, R. (۱۳۸۸). "Quality management and business excellence, customers and stakeholders". *The TQM Journal*, ۲۰(۲), ۱۲۰-۱۲۹.
- Moeller, J., Breinlinger-o Reilly, J., & Elser, J. (۲۰۰۰). Quality Management in German health care- The EFQM Excellence Model. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, ۱۳, ۲۵۴-۲۵۸.
- Robson, A., & Prabhu, V. B. (۲۰۰۱). What can we learn from leading service practitioners about business excellence?. *Managing Service Quality*, ۱۱, ۲۴۹-۲۶۱.
- Saunders, M., Mann, R. S., & Grigg, N. P. (۱۳۸۸). Utilisation of business excellence models: Australian and international experience. *The TQM Magazine*, ۲۰, ۶۵۱-۶۶۳.
- Talwar, B. (۲۰۰۹). "Comparative study of core values of excellence models vis-à-vis human values". *MEASURING BUSINESS EXCELLENCE*, ۱۳(۴), ۳۴-۴۶.



پروفیسر شگاہ علوم انسانی و مطالعات فرہنگی
پرتال جامع علوم انسانی