

نظام مدیریت کیفیت فراگیر راهبردی برای رویارویی با چالشهای نیروی انتظامی در قرن ۲۱

دکتر علی محمد احمدوند

استاد دانشگاه امام حسین(ع)

محبوبه جمشیدی کوهساری

دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه شهید بهشتی، mj_koohsar@yahoo.com

عذرا شالباف

دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه شهید بهشتی، آدرس پست الکترونیکی نویسنده

چکیده

یکی از دل مشغولی های عمده سازمان ها از جمله سازمانهای نظامی لزوم توجه آنان به کیفیت ارائه خدمات و فعالیتهای می باشد زیرا کیفیت به مثابه تعهد نامه ای است که به دنبال حفظ و تعالی مستمر روحیه، منزلت، انسجام کارکنان از یک سو و رضایت عامه مردم از خدمات پلیس از سوی دیگر می باشد. بر این اساس چند سالی است توجه به کیفیت در سازمان های پلیسی مورد توجه قرار گرفته است بنابراین ضروری است جهت تدوین بهینه آن ها راه کارهای لازم ارائه شود، لذا با هدف بهینه نمودن تدوین کیفیت گام های کلیدی در تدوین و ترویج آن به مطالعه آن ها می پردازیم. در این مقاله، بر اساس ویژگی های نیروی انتظامی و پژوهش های صورت گرفته در حوزه های مرتبط، الگوی مدیریت کیفیت و تعالی سازمانی برای استفاده در نیروی انتظامی مورد بررسی قرار می گیرد.

از لحاظ روش شناسی با توجه به ماهیت موضوع مقاله حاضر از لحاظ نوع و ساختار یک پژوهش توصیفی-تحلیلی محسوب می شود. این پژوهش با مطالعه و بررسی مقالات، رساله های مرتبط و منابع مکتوب دیگر به جمع آوری داده های مورد نیاز (اسناد و مدارک) شامل مطالعه منابع کتابخانه ای، نشریات (محلی، ملی، بین-المللی)، گزارشات، اطلاعات رایانه ای و آرشیوها در حد لازم و کافی پرداخته است. کلید واژه: مدیریت کیفیت فراگیر، تعالی سازمانی، سازمان ناجا.

مقدمه

کیفیت یکی از خواسته های بشری است که ارتقا و بهبود آن همواره مطلوب و مورد توجه محققان بوده است. از کیفیت در عرصه های گوناگونی، از جمله در صنعت و خدمات، می توان استفاده کرد. شاید معمولی ترین خروجی کیفیت را در صنعت بتوان دید؛ ولی، با عنایت به رشد سهم خدمات در ارزش افزوده کشورهای، نقش کیفیت در خدمات نیز مهم است. خدمات نیروی انتظامی از جمله خدماتی است که در نظم و امنیت جامعه نقشی عمده دارد و آثار و تبعاتی زیاد در رشد امنیت جامعه به همراه خواهد داشت. بنابراین بهبود کیفیت در خدمات انتظامی، علاوه بر آنکه باعث نظارت مردم می شود، در افزایش شاخص های امنیتی و در نتیجه رضایت کل جامعه اثرگذار است. این در حالی است که ساختار نیروی انتظامی الزاماً هرمی و سلسله مراتبی نیست و دارای پیچیدگی های فراوانی است؛ از این رو طراحی الگوی کیفیت و تعالی سازمانی در چنین نهادی بسیار پیچیده و مشکل است.

پلیس نمود ظاهری قدرت دولت و بخشی از نظام رسمی واپایشی اجتماعی در یک جامعه محسوب می شود. در کشور های دموکراتیک، نظام های رسمی واپایش نمی توانند به خواست های مردم بی تفاوت باشند (والکر، ۱۹۹۹) معتقد است که همه فعالیت های پلیس بایستی بر اساس قانون و نمایانگر تعهد آنها به قانون باشد. افزون بر آن در جوامع دموکراتیک، پلیس بخش مهمی از نظام رفاه اجتماعی تلقی می شود (چاو و ژائو، ۲۰۰۵). سازمان پلیس نیز به مانند دیگر سازما نها برای ارتقا و ارائه اثربخش خدمات خود نیازمند توجه به زیرساختهای کیفیت است تا از این طریق، زمین ههای تعامل با مردم و مشارکت مطلوب آنها را برای ارتقای توانمندی خدمت رسانی و برقراری نظم و امنیت فراهم آورد.

مدیریت کیفیت فراگیر یک فلسفه مدیریتی است که در شکل های مختلف، امروزه در بسیاری از سازمانها اعم از آموزشی و غیرآموزشی به کار برده می شود. همانطور که تیلور و وایت (۲۰۰۳) بیان کردند: «بسیاری از سازمانها مدیریت جدیدشان را با اصول مدیریت کیفیت منطبق می کنند که در نهایت باعث افزایش خلاقیت آنها خواهد شد» (ص ۵۴۸).

دیدگاه کلانی وجود دارد که در آن کیفیت عنصر کلیدی عدالت اجتماعی است. (بارنارد، ۱۹۹۹؛ جوق و اوربیج ۱۹۹۷؛ کلر، ۱۹۹۲؛ اسپرین و دیگران، ۲۰۰۶) و موجب پاسداشت حقوق انسانی و به توسعه متوازن اجتماعی منجر می شود کیفیت آموزش به تجمیع سرمایه های انسانی منجر میشود و آنها را افزایش می دهد. این امر خود سرعت بخشیدن به بهبود فناوری و در نهایت، بهبود عملکرد بهره هوری کل عوامل را در پی دارد. (فتوشی، ۲۰۰۵)

¹ - Taylor and Wright

با استفاده از نظریه مدیریت کیفیت فراگیر می توان دریافت که این فلسفه بر انجام یافتن کار تیمی، یافتن راههای بهتر برای حل مسائل، تسهیم مسئولیت و بهبود فرهنگ سازمانی و تمام آنچه یک مؤسسه را در جهت اهداف مؤسسات آموزشی پیشرفته و مدرن قرار م دهد، تمرکز دارد. (وانکاترمن، ۲۰۰۷)

این رویکرد در بین موارد مختلف روی بهبود مستمر، برآورده کردن نیازهای مشتری، کاهش دوباره کاری، تفکر درازمدت، افزایش درگیری کارمندان و کار گروهی، طراحی مجدد فرایندها، حل مسئله به شیوه گروهی، ارزیابی نتایج، رابطه با حمایت کنندگان و ذینفعان تاکید می کند (اسکات و داویس، ۲۰۰۷). موفقیت مدیریت کیفیت فراگیر به عنوان یک تغییر سازمانی به میزان زیادی با فرهنگ سازمانی که با تغییر مشخصی در ارزشها، نگرشها، اعتقادات و باورها بوجود می آورد ارتباط دارد (پاول ۱۹۹۵، ۳؛ کوچلا و لیلرانک ۲۰۰۴؛ متری ۲۰۰۵)

مدیریت کیفیت فراگیر در دهه ۱۹۸۰ در ایالات متحده، در نتیجه رقابت های سخت شرکت های ژاپنی به وجود آمد (پراجوگو، ۲۰۰۵). در آن زمان کارایی مشاغل آمریکایی کاهش پیدا کرده بود، کیفیت محصولات و خدمات بدتر شده بود و کسری بودجه بازرگانی و تجارت افزایش یافته بود. اگرچه در تحقیقات، نظرات متفاوتی در مورد اینکه چه کسی دقیقاً شروع کننده مدیریت کیفیت بود وجود دارد، اما روی افراد برجسته ای در این زمینه توافق دارند: کرازی ۴، دمینگ و فیگنباوم ۵. هر کدام از آنها در حوزه عمل خود موفق بودند. به هر حال دمینگ و جوران بعد از برگشتن از ژاپن در سال ۱۹۵۰، در مؤسسات کیفیت ایالات متحده شروع به کار کردند و این کار را به خود نسبت دادند. تکنیک های آنها تولید شرکت های ژاپنی را نسبت به مشابه آن در ایالات متحده در اواخر ۱۹۷۰ و اوایل ۱۹۸۰ بهبود بخشید (گلدمن، ۲۰۰۵).

با این اوضاع ایالات متحده با این شعار «اگر ژاپن توانست، چرا ما نتوانیم؟» کارش را در این زمینه آغاز کرد که دمینگ نقش کلیدی در این زمینه داشت (ریس و پن ۷، ۲۰۰۷، ص ۶۶۹).

جوران (۲۰۰۷، ص ۷۴) اظهار داشت که اهداف و نتایج مدیریت کیفیت فراگیر شامل هزینه های کمتر، درآمدهای بالاتر، مشتریان راضی و کارمندان توانمند می شود. هزینه ها از طریق کاهش اشتباهات، کاهش دوباره کاری و کاهش فعالیتهای بی اهمیت، تقلیل داده می شوند. GOAL/QPC به عنوان یک شرکت تحقیقاتی غیرانتفاعی در شهر ماساچوست شش مدل اجرایی را برای مدیریت کیفیت فراگیر بیان می کند. (Coate, 1990): رویکرد عناصر مدیریت کیفیت فراگیر، رویکرد آموزشی، رویکرد مدل ژاپنی، رویکرد مدل شرکت صنعتی، رویکرد برنامه ریزی هوشین و رویکرد معیار جایزه بالدريج.

² - Scott and Davis

³ - Prajogo

⁴ - Crosby

⁵ - Feigenbaum

⁶ - Goldman

⁷ - Reis and Pena

اگرچه مدل‌های مختلفی از مدیریت کیفیت فراگیر تعریف گردیده است، ولی نکات عمده آن تعریف‌ها را می‌توان در قالب سه اصل زیر بیان کرد:

۱- مشتری‌محوری
۲- مشارکت جمعی
۳- بهسازی مستمر

مطابق اصل مشتری‌محوری اساساً کیفیت به گونه‌ای تعریف می‌شود که رضایت مصرف‌کننده آن محصول یا خدمت را برآورده کند. این دیدگاه مشخصاً از دیدگاه سنتی که کیفیت را به صورت مطابقت با استانداردها تعریف می‌کرد، متمایز می‌گردد.

مطابق اصل مشارکت جمعی، از آنجا که کیفیت به مجموعه گسترده‌ای از عوامل تکنولوژیک، اقتصادی، فرهنگی و مدیریتی ارتباط دارد، هرگونه تلاش در ارتقای آن مستلزم تمام افراد و واحدها در یک سازمان است. به همین دلیل این مشارکت حتی ممکن است از مرزهای موسسه نیز فراتر رود و گروه‌های مرتبط در جامعه را نیز شامل گردد.

مطابق اصل بهسازی مستمر، در سازمان همیشه راه‌هایی برای افزایش کیفیت وجود دارد و بنابراین وظیفه تمام افراد این است که آنها را شناسایی نموده و به کار گیرند. موضوع مهم این است که اگرچه در بعضی موارد، افزایش کیفیت مستلزم هزینه بیشتر است، در بسیاری موارد می‌توان بدون افزایش هزینه و حتی با کاهش آن کیفیت را افزایش داد. دمینگ در راستای این اصل، حلقه PDCA را معرفی کرده است که می‌تواند در برنامه‌های بهبود کیفیت مورد استفاده قرار گیرد.

ابعاد مدیریت کیفیت فراگیر

صاحب‌نظران ابعاد متعددی را برای مدیریت کیفیت فراگیر مطرح نموده اند که در جدول ۲-۳ به برخی از آنها اشاره شده است:

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

جدول ۲-۳: ابعاد مدیریت کیفیت فراگیر از دیدگاه علمای مدیریت

اطلاع‌رسانی	در بخش دولتی اطلاعات باید سریع و دقیق بوده و در دسترس همگان قرار داشته باشد.	دیوید گارون ^۸
سرعت در ارائه خدمات	ارباب رجوع بخش دولتی، خواهان تسریع در کار مورد نظر خود هستند.	
صحت خدمات	ارباب رجوع بخش دولتی، درستی نتایج کارها انجام شده را طالبند.	
زیبایی	ظاهر اقدامات، مکاتبات، انتشارات، امکانات و فضای محل مراجعه باید تمیز، زیبا و پاکیزه باشد.	
رفتار مناسب	ارباب رجوع بخش دولتی، خواهان دریافت خدمات با رفتاری مشفقانه هستند.	
قانونمندی	ارباب رجوع بخش دولتی، خواهان پایبندی کارکنان به قوانین و ضوابطاند و هرگونه تبعیض و نابرابری را ناخوشایند می‌دانند.	
سادگی و سهولت	ارباب رجوع بخش دولتی، انجام کارها و همچنین انجام خواسته را به سادگی و نه در چارچوب گردش کارهای پیچیده و پرپیچ و خم اداری خواهانند.	کیت اسمیت ^۹
انعطاف‌پذیری	مراجعات بخش دولتی خواهان نرمش در نحوه اجرای قوانین و مقررات هستند.	
فروتنی	مقصود از فروتنی، استقبال از ارباب رجوع، توجه به حضور ارباب رجوع، نگاه کردن به وی با روی گشاده، با لحن خوشایند صحبت کردن، مودب و یاری‌دهنده بودن و ختم ملاقات به نحوه دوستانه	
موجز بودن	واکنش سریع داشتن، توضیح داشتن درباره‌ی تاخیرها، ارائه‌ی توضیحات و دستورالعمل‌های موجز، تصدیق درک و شناخت ارباب رجوع، تمرکز بر روی موضوعات کاری	
کامل بودن	ارائه خدمات به صورت کامل، حصول اطمینان از کامل بودن مدارک، ارائه دستورالعمل‌ها و پاسخ‌های کامل، درک خطمشی و روشهای اجرایی، انجام کلیه کارها در مرحله نخست	
وضوح	به وضوح صحبت کردن و سوال کردن، حصول اطمینان از کامل بودن مدارک، ارائه دستورالعمل‌های واضح و ارائه توضیحات قابل فهم، عدم استفاده از اصطلاحات خاص فنی و نامفهوم، صحبت به زبان ارباب رجوع در صورت امکان	
صحیح بودن	حصول اطمینان از صحیح بودن مدارک، وارد کردن صحیح داده‌ها، ارائه پاسخ‌های صحیح، تجربه آموختن از اشتباهات، انجام صحیح کارهای در مرحله نخست	
باتوجه بودن	در نظر گرفتن فرصت کافی برای گوش دادن به سخنان ارباب رجوع با توجه کامل به گوش دادن، در صورت عدم اطمینان از نیاز ارباب رجوع آن به کمک سوال کردن از وی، در صورت قادر نبودن به ارائه کمک، یافتن شخص دیگری که قادر به انجام این کار باشد، تمایل به ارائه توضیحات، اطلاع از محل ارائه خدمات جهت راهنمایی ارباب رجوع	
محسوسات	استعدادهای فیزیکی، تجهیزات، پرسنل، موارد ارتباطی	ز تهامل ^{۱۰}

^۸ - David Garon

^۹ - Keit Smith

اعتبار و تصدیق	توانایی اجرا کردن خدمات، تجهیزات، پرسنل و موارد ارتباطی
حساسیت	حساس بودن نسبت به انتظارات ارباب رجوع و کمک به آنان به منظور انتخاب بهترین خدمت
دانش و توانایی کارکنان	کارکنان مهارت کافی و دانش تخصصی لازم را در ارائه خدمات داشته باشند.
تواضع و فروتنی	رعایت ادب، احترام و توجه دوستانه در برخورد شخصی با مراجعان
قابلیت اعتماد	امانت‌داری، اعتقاد و درستی در ارائه خدمات
امنیت	آسودگی ارباب رجوع در پذیرش ریسک و خطر و یا تردید در دریافت خدمات
دسترسی	قابلیت دسترسی خدمات و سهولت ارتباط در ارائه خدمات
درک ارباب رجوع	کوشش در جهت درک مراجعان و نیازهای آنان
ارتباطات	برقراری ارتباط مناسب با ارباب رجوع به زبانی که آنها می‌فهمند و گوش دادن به سخنان آنان
پاکیزه بودن	ظاهر آراسته و تمیز داشتن، حفظ محیط کاری تمیز، مرتب، ایمن و مطبوع

منبع: الوانی و ریاحی، (۱۳۸۲)، نظریه نوین مدیریت کیفیت در بخش دولتی ایران

نرم‌افزارهای ضروری در مدیریت کیفیت فراگیر

برای برخورداری از یک مدیریت کیفیت فراگیر سه نرم‌افزار لازم است که اولین نرم‌افزار فرهنگ است که یک سازمان موفق و برخوردار از مدیریت کیفیت فراگیر، سازمانی است که فرهنگی را با شرایط زیر ایجاد کرده است (شعبانی ورکی، ۱۳۸۱):

- ۱- نوآوری و ابتکار در آن بسیار معتبر باشد.
- ۲- عملکرد و مشارکت، مقدم بر موقعیت و مقام باشد.
- ۳- رهبری تابع عمل باشد نه موقعیت و مقام.
- ۴- پاداشها بر مبنای فعالیت‌های گروه کاری داده شود.
- ۵- پیشرفت، یادگیری و کارآموزی به عنوان شیوه‌های حیاتی پایداری و تقویت سازمان قلمداد شود.
- ۶- اختیار در نیل به هدف‌های چالش‌آمیز که از طریق پیشرفت و موفقیت حاصل می‌شود فضایی را برای خودانگیزی ایجاد می‌کند. چنین فرهنگی نقش نظارت رهبری را به حداقل و صمیمیت کارکنان و ارباب رجوع را به حداکثر می‌رساند. این فرهنگ، کارمایه انجام امور را از دستاوردها می‌گیرد و مفهوم تعلق خاطر به مشکلات و آینده سازمان را ایجاد می‌کند.

دومین نرم‌افزار تعهد است. یک سازمان موفق با مدیریت کیفیت فراگیر به ایجاد مباحثات و سربلندی و فرصت پیشرفت برای افراد (کارکنان و ارباب رجوع) اقدام می‌کند که به میزان زیادی احساس تعلق کارکنان را در راستای هدف‌های سازمان پدید می‌آورد.

سومین نرم‌افزار ارتباط است. یک سازمان موفق دارای مدیریت کیفیت فراگیر سازمانی است که در آن ارتباطات درونی و مابین گروه‌های کاری قوی ساده و اثربخش است. چنین سازمانهایی به جای اتکا به شایعات و مفروضات بر حقایق و ادراک اصیل استوار است. ارتباطات به سهولت از حوزه یک منطقه سازمان به حوزه‌های دیگر و همچنین در میان سطوح یک سازمان جریان دارد.

موانع مدیریت کیفیت فراگیر

مدیریت کیفیت فراگیر موانع و سدهای بسیاری دارد و تحقیقات بسیاری وجود دارد که از این موضوع دفاع می‌کند. سباستین و تمیمی (۲۰۰۳، ص ۴۵) در تجزیه و تحلیل دسته‌بندی‌های مدیریت، موانع موجود بر سر راه کیفیت را در ۵ ساختار نشان داده‌اند: توسعه نامناسب منابع انسانی و مدیریت، فقدان برنامه‌ریزی برای کیفیت، فقدان رهبری کیفیت، منابع ناکافی برای مدیریت کیفیت فراگیر و عدم تمرکز بر مشتری. مهمترین موانع در مطالعات مشابه، منابع ناکافی، توسعه نامناسب منابع انسانی و عدم برنامه‌ریزی برشمرده شده است (سباستین و تمیمی^{۱۱}، ۲۰۰۳). به هر حال اولین دلیلی که سازمانها فواید مدیریت کیفیت را درک نمی‌کنند مربوط به فلسفه مدیریت کیفیت نیست بلکه به خاطر بی‌میلی خود آنهاست.

بسیاری از سازمانها مایل نیستند فرهنگ فراگیر سازمان را به آنچه مورد نیاز مدیریت کیفیت است تغییر دهند. یک نمونه از این مورد در تحقیقی که توسط باکستر و هریس هاسر (۲۰۰۴) انجام شد توضیح داده شد که سطحی بودن کاربرد TQM مورد توجه قرار گرفت که تنها محدود به موفقیت بود. برای مدیرانشان، سطحی بودن ارزیابی برنامه‌های سازمان و متقاعد شدن بعضی از افراد بیگانه در مشارکت با سازمان در رابطه با مدیریت کیفیت، عدم تمرکز در مورد بهبود عملکرد از موارد مهم به شمار می‌آید (باکستر و هاسر^{۱۲}، ۲۰۰۴).

آموزش و فرهنگ‌سازی و روابط و هماهنگ‌سازی قسمت‌های مختلف می‌تواند موانع را از سر راه اجرای TQM بردارد. نکته جالبی است که موانعی که بر سر راه اجرای مدیریت کیفیت است در سطح جهانی شبیه به همدیگر هستند. بنابراین می‌توان در بسیاری از سازمانها وجود داشته باشد. بعضی از موانع مدیریت کیفیت تغییر و مقاومت در برابر تغییر است (آمار و زاین، ۲۰۰۴). بیشتر اوقات مدیریت موضوع مقاومت منابع انسانی و نیاز به مدنظر قرار دادن آنها را فراموش می‌کند (ریس و پنا^{۱۳}، ۲۰۰۷).

¹¹ - Sebatianlli and Tamimi

¹² - Baxter and Hirshc Hoser

¹³ - Reise & Pena

برخی از موانع استقرار نظام مدیریت کیفیت با تاکید بر سازمانهای نظامی را میتوان در موارد زیر خلاصه کرد:

- سازمان دارای سلسله مراتب عمودی عملکردی به جای تیمهای کاری خودهدایتی باشد که این تیمها در برابر تغییرات می‌توانند توانمند شوند.

- ارتباطات همچنان از بالا به پایین است به جای اینکه از پایین به بالا باشد.

- نیازمندیهای مشتریان از بالا یا از طرف مدیران استنباط می‌شود.

- سازمان همچنان بر درک عملکردهای فردی تاکید می‌کند به جای اینکه بر فرایندهای تیمی و گروهی مبتنی باشد.

- ارزیابی‌ها در سازمان همچنان به صورت کنترل توسط بازرسان و مدیران صورت می‌گیرد به جای اینکه از طریق فرایندهای سیستمی و گروهی صورت گیرد.

- تدوین اهداف در جهت نگهداری وضع موجود است به جای اینکه در جهت قابل تجدید شدن باشد. مدیران، نمونه‌های سخت‌کوشی را تعیین نمی‌کنند.

چالشهای پیش روی پلیس:

- در دهه های اخیر تغییرات شگرفی در جوامع رخ داده است و به تبع آن نیازها و خواسته های متفاوتی ایجاد شده است.

- ارزش ها، انتظارات و خواسته ها نسبت به دهه های گذشته تغییر یافته است و دیگر مردم از حکومت ها به ویژه دولت های اقتدار گرا تبعیت نمی کنند.

- جوامع نسبت به گذشته متنوع تر شده اند و این تنوع، انتظارات متعددی را به وجود آورده است. با این تنوع، فردگرایی فزاینده و جوامع تکثر گرا چطور می توان انتظار داشت که پلیس بتواند به عنوان نماد برقراری نظم و وحدت ایفای نقش کند. (جکسون و بردفورد، ۲۰۰۹)

- از سوی دیگر، خدمات پلیس نیز در طی دهه های اخیر، دست خوش تغییر و تحول بوده است. سازمان پلیس از یک مجموعه محدود و محلی به یک سازمان بزرگ دیوا نسالار تبدیل شده است و نگرشهای بدبینانه و سوگیران های نسبت به پلیس بین مردم ایجاد شده است. از جمله عواملی که این نگرش را شکل داد هاند وجود فساد در دستگاه پلیس و بی احترامی آنها نسبت به حقوق مردم است.

- میزان جرم و جنایت در دهه های اخیر افزایش یافته است به طوری که به معضل اجتماعی تبدیل شده و مردم پلیس را در این زمینه پاسخگو می دانند. وجود رسانه های قوی و آزاد و اطلاع رسانی شفاف نیز موجب شده تا اطلاعات مربوط به ارتکاب به جرم و جنایات به سرعت در اختیار مردم قرار گیرد.

مروری بر خلاصه فعالیت های صورت گرفته مرتبط با مدیریت کیفیت و تعالی سازمانی در پلیس های دنیا و ایران

همان طور که در جدول شماره ۱ مشاهده می شود، کشورهای آسیایی شامل هندوستان، تایوان، چین، فیلیپین، هنگ کنگ، امارات، مالزی، سنگاپور، عمدتاً (به غیر از چین) از اجرای استاندارد ایزو ۲۰۰۸:۹۰۰۱ به منظور ارتقا و بهبود مدیریت کیفیت سازمانی خود استفاده می کنند. از بین این کشورها هند در حال اجرای این استاندارد در سطح وسیعی است، که بسیار مورد توجه جامعه جهانی نیز قرار گرفته است.

بر اساس اطلاعات جدول شماره ۱، فقط کشورهای بلژیک، انگلیس، اکراین و اسلونی از الگوی تعالی ای. اف. کیو. ام. به منظور ارتقای رویه های خود استفاده میکنند. البته پلیس ایران نیز طی این چند سال گذشته در حوزه تعالی ای. اف. کیو. ام. از طریق دانشگاه علوم انتظامی وارد شده است. نکته جالب توجه در این جدول پلیس انگلستان است که می توان به مثابه الگو استفاده شود؛ همان گونه که در جدول مشاهده می شود، این کشور از هشت روش به طور هم زمان در ارتقای سازمانی خود استفاده می کند. ۶۵ درصد از پلیس کشورهای تحت بررسی از استاندارد ایزو ۹۰۰۰ به مثابه الگوی مدیریت کیفیت استفاده می کنند. همچنین ۳۱ درصد از پلیس کشورهای مورد بررسی این مقاله از الگوی تعالی ای. اف. کیو. ام. استفاده کرده اند و مابقی از سایر الگوهای رایج استفاده کرده اند. همچنین برخی از پلیس ها از این الگو به صورت همزمان استفاده می نمایند.

این بررسی نشان می دهد که پلیس کشورهای مختلف، دنیا برای بهبود مدیریت کیفیت و تعالی سازمانی خود عمدتاً از استاندارد ایزو ۹۰۰۰ و ای. اف. کیو. ام. بهره جسته اند. در کشور ما نیز جایزه ملی کیفیت ایران، جایزه ملی تعالی سازمانی و جایزه تعالی وزارت دفاع جمهوری اسلامی ایران به مثابه مجموعه ای نظامی بر پایه الگوی ای. اف. کیو. ام. است.

از جمله پژوهش هایی که در حوزه پلیس و خدمات انتظامی در ایران صورت گرفته است می توان به ارزیابی کیفیت خدمات انتظامی پلیس به علاوه ده، اشاره نمود، که عصاریان نژاد و شیرازی رومنان در سال ۱۳۹۰ انجام داده اند (عصاریان نژاد و شیرازی رومنان، ۱۳۹۰). در پژوهش دیگری در سال ۱۳۸۷، احمدوند و یآوری بافقی الگوی توسعه منابع انسانی پلیس را عرضه کرده اند. در مقاله مذکور مواردی برای توسعه منابع انسانی ناجا شناسایی شدند و سرانجام موارد اولویت دار به مثابه موارد توسعه منابع انسانی استخراج شده است. (احمدوند و یآوری بافقی ۱۳۸۷)

جدول شماره (۱): فنون به‌کارگرفته‌شده مدیریت کیفیت و تعالی در پلیس‌های دنیا

منطقه	نام کشور	فنون مدیریت کیفیت و تعالی سازمانی							نشانی وب‌گاه‌های مرجع
		مکنا	BPR	DEA	KM	BSC	EFQM	Iso 9001	
اروپا	سوئد					✓		✓	www.polisen.se/en
	فنلاند					✓			www.poliisi.fi/poliisi/home.nsf/pages/index_eng
	هلند					✓			www.politie.nl/English
	بلژیک					✓	✓		www.police.ac.be/menu_58.htm
	انگلیس		✓	✓	✓	✓	✓	✓	www.police.uk
	اکراین						✓		www.detective-ukraine.com.ua
	اسلوونی						✓		www.policija.si
	لیتوانی							✓	www.policija.lt/En
	نروژ				✓				www.politi.no/international
	پرتغال					✓			-----
	ایرلند						✓	✓	www.cnc.police.uk/recruitment/police-staff
	اسپانیا						✓	✓	www.ertzaintza.net
	لهستان						✓	✓	www.polishpolice.com
آسیا	ایران	✓					✓		
	هندوستان			✓			✓		www.indianpolice.net
	سنگاپور					✓	✓		www.spf.gov.sg
	امارات						✓		www.dubaipolice.gov.ae
	مالزی						✓		www.rmp.gov.my
	فیلیپین						✓		www.pnp.gov.ph
	هنگ کنگ						✓		www.police.gov.hk
	تایوان						✓		www.npa.gov.tw/NPAGip/wSite/
	چین				✓				-----
	آمریکا	آمریکا					✓	✓	
کانادا							✓		www.rcmp-grc.gc.ca
آرژانتین							✓		www.policiafederal.gov.ar
استرالیا							✓		www.afp.gov.au

منبع : (دبیرخانه مکنا، ۱۳۹۰)

ویژگی های مدیریت کیفیت در سازمان ناجا

همان گونه که ذکر شد، اهمیت مدیریت کیفیت در سازمانهای خدماتی و به ویژه خدمات انتظامی بسیار زیاد است و اجرای نظام مدیریت کیفیت و تعالی سازمانی در خدمات انتظامی از ضروریات به شمار می رود. اما الزاماً بهره گیری از الگوهای موجود مدیریت کیفیت در ساختار پیچیده نیروی انتظامی تصمیم مناسب و بهینه ای نیست؛ بلکه لازم است نظام مدیریت کیفیت و تعالی سازمانی از ویژگی هایی برخوردار باشند. برخی از ویژگی هایی که در نظام مدیریت کیفیت و تعالی سازمانی نیروی انتظامی باید مورد توجه قرار گیرد عبارت است از:

- توجه به ساختار پیچیده نیروی انتظامی
- توجه به محرمانه بودن دستاوردها در ناجا
- ایجاد نظام کامل و غیر وابسته به نهادهای خارج از ناجا
- توجه به تعالی سازمانی ناجا در کنار بهبود کیفیت
- توجه به راهبردهای ناجا در استقرار مدیریت کیفیت و تعالی سازمانی
- توجه به ترتیب استقرار متقاضیان مدیریت کیفیت نیروی انتظامی بر اساس عواملی چون میزان مراجعان، گستردگی در کشور و اهمیت خدمت.

نتیجه گیری

هر سازمان باید رویکرد خود را با مدیریت کیفیت فراگیر تطبیق دهد، زیرا مدیریت کیفیت دارای قوت هایی است که می تواند ضعف های خاص را مورد نظر قرار دهد. مدیریت کیفیت یک رویکرد کوتاه مدت نیست. تاری^{۱۴} (۲۰۰۵) فهرستی از عناصری که در کاربرد مدیریت کیفیت فراگیر به صورت موفقیت آمیز عمل می کنند را برشمرده است. موارد ذکر شده در زیر، روشها و فاکتورهای اساسی در مدیریت کیفیت فراگیر (فعالیتها، ابزار، فنون) است که میتواند در سازمان ناجا نیز قابل انتقال باشد:

مشتری مداری: فرایند نظرخواهی از مشتری، تعریف نیازهای مشتری (از طریق تحقیق، بررسی بازار، گزارشات فروشندگان)، بررسی رضایت مشتری.

رهبری و تعهد مدیریت: تعهد مدیریت ارشد، تشکیل جلساتی برای کیفیت، حمایت از فعالیتهای بهبود.

برنامه ریزی کیفیت: بیان رسالت و چشم انداز، قوانین کیفیتی، اهداف کیفیت، طراحی شغل، استراتژی های واحد، کنترل و بهبود برنامه ها.

مدیریت مبتنی بر واقعیت: ممیزی کیفیت، ارزیابی عملکرد کارمندان، ارزیابی رضایت کارمندان، ارزیابی کاری، هزینه های کیفیت و استفاده از شاخص.

¹⁴ - Tari

بهبود مستمر: فعالیتهای خودارزیابی (ISO 9000 و مدل EFQM)، هفت ابزار کنترل کیفیت، هفت ابزار مدیریت، ابزارهای دیگر، تکنیکها و فنون.

ارتباط با اعضا در سازمان: مکاتبه اطلاعات، صندوق پیشنهادات، تیمهای کاری، سیستمهای پاداش.

آموزش: برنامههای آموزش فردی، آموزش نیازمندیهای کار، برنامههای آموزش کلی.

تیمهای کاری: گروههای عملیاتی، حوزههای کیفیت.

سیستمهای ارتباطی: پایین به بالا، بالا به پایین، افقی، ارتباط بین کارمندان، اطلاعات کاری، پوستر و شعارها و نامههای شخصی.

یادگیری: آموزش و یادگیری مداوم.

مدیریت فرایند: راهنمای کیفیت، فرایندهای سیستم کیفیت، دستورالعملهای کار.

همکاری با حمایت کنندگان: رسیدگی (بازرسی) کارپردازان، ارزیابی حمایت کنندگان و آموزش آنها.

درک و آگاهی سازمانی برای توسعه محیطی و اجتماعی - راهنمای محیطی، رویههای سیستمهای محیطی (تاری، ۲۰۰۵، ص ۷۹۹).

مزایای استقرار الگوی مدیریت کیفیت فراگیر در ناجا را میتوان در موارد زیر خلاصه کرد:

- استاندارد نمودن فرایندها و فعالیتهای اجرایی و سرانجام عرضه خدمات و انجام دادن وظایف.
- بهبود مستمر کیفیت خدمات و انجام دادن وظایف در نیروی انتظامی از طریق حلقه های کیفیت.
- نظارت نظام مند بر فرایندهای مدیریت کیفیت ناجا.
- زمینه سازی ایجاد تغییر در نیروی انتظامی.
- بهبود روحیه کارکنان به دلیل اخذ گواهینامه.
- افزایش یادگیری سازمانی.
- درک و تامین نیازهای مشتریان سازمان (مردم).

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

منابع

- احمدوند، علی محمد؛ یآوری بافقی، امیرحسین (۱۳۸۷). الگوی توسعه منابع انسانی در پلیس جمهوری اسلامی ایران، دانش انتظامی، شماره ۳۸.
- دبیرخانه مکنای ناجا (۱۳۹۰) گزارش شماره ۱۶ - تعالی سازمان در پلیس تهران: دفتر تحقیقات کاربردی مع. ط. ب. ب. ناجا . چاپ اول.
- شعبانی ورکی، بختیار. (۱۳۸۱). *آموزش و پرورش و کیفیت فراگیر*، مشهد: شرکت به نشر.
- عصاریان نژاد، حسین؛ شیرازی رومنان، حسن (۱۳۹۰). ارزیابی کیفیت خدمات انتظامی پلیس +۱۰ با استفاده از الگوی سروکوال. مطالعات مدیریت انتظامی، شماره ۲.
- Barnard, J. (1999). Using total quality principles in business courses: The effect on student evaluations. Business Administration Quarterly, 62(2), 61-73*
- Coate, L.E. (1990). TQM at Oregon state university. Journal for Quality and Participation, December, 90-101.*
- Futoshi, Y. (2005). Race, equity, and public schools in post-Apartheid South Africa: Equal opportunity for all kids. Economics of Education Review, 24, 213-233.*
- Jaugh, L.R., & Orwig, R.A. (1997). A violation of assumptions: Why TQM won't work in the ivory tower. Journal of Quality Management, 2 (2), 279-91.*
- Spreen, C. A., Vally. S., Heidi R., & Jing, L. (2006). Social capital formation through Chinese school communities. Research in the Sociology of Education, 15, 43-69.*
- Venkatraman, S. (2007). A framework for implementing TQM in higher education programs. Quality Assurance in Education, 15(1), 92-112.*
- Jackson و Jonathan & Bradford, Ben (2009), Crime, Policing and Social Order: On the Expressive Nature of Public Confidence in Policing, British Journal of Sociology, Lecturer in Research Methodology and member of the Mannheim Centre for Criminology, London. 1-28.*
- Cao, Liqun and Zhao, Jihong Solomon (2005) Confidence in the police in Latin America, Journal of Criminal Justice, Vol 33, pp 403-412.*
- Worrall, John L. (1999), Public Perceptions Of Police Efficacy And Image: The "Fuzziness" of Support for the Police, American Journal Of Criminal Justice, Vol. 24 No. 1, pp 47-66.*
- Tari, J. J. (2005). Components of successful total quality management. *TQM Magazine*, 17, 182-194.

- Reise, D., and Pena, L. (2001). Reengineering the motivation to work. *Management Decision*, 39, 666-675.
- Amar, K. and Zain, Z. M. (200۴). Barriers to implementing TQM in Indonesian manufacturing organizations. *TQM Magazine*, 14, 367-372.
- Bauter, L. F. and Hirschhauser, C. (2004). Reification and representation in the implementation of quality improvement programs. *International Journal of Operations and production Management*, 24, 207-224.
- Sebastianelli, R. and Tamimi, N. (2003). Understanding the obstacles to TQM success. *Quality Management Journal*, 10(3), 45-56.
- Juran, J. M. (200۷). A call to action: the summit. *Measuring Business Excellence*, 6(3), 4-8.
- Goldman, H. H. (2005). Origins and development of quality initiatives in American business. *TQM Magazine*, 17, 217-225.
- Prajogo, D. I. (2005). The comparative analysis of TQM practices and quality performance between manufacturing and service firms. *International Journal of Service Industry Management*, 16, 217-228.
- Taylor, W. A. and Wright, G. H. (2003_b). A longitudinal study of TQM implementation: factors influencing success and failure. *Omega*, 31(2), 97-111.

