

واکاوی عوامل تأثیر گذار بر اجرای مدل تعالی در

نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران

حامد عباسی^۱، علی رجبزاده^۲، عادل آذر آ و عبدالله هندبانی^۴

تاریخ دریافت: ۱۳۹۳/۱۰/۱۰

تاریخ اصلاح: ۱۳۹۳/۱۲/۲۳

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۴/۰۱/۲۰

چکیده

زمینه و هدف: مدل‌های تعالی سازمانی در قالب الگوهای ارزیابی، ابزارهای کارآمدی هستند که می‌توانند مفاهیم و ارزشهای سازمانی، به کارگیری روشهای خودارزیابی، و یادگیری سازمانی را در سازمانها نهادینه کرده و امکان بهبود مستمر فرآیندها بر اساس مأموریت محوله و نیازهای ذی‌نفعان کلیدی را فراهم کنند. هدف این تحقیق شکل‌دهی یک الگوی مفهومی جامع در خصوص اجرای مدل تعالی سازمانی است.

روش: رویکرد مورد استفاده در این تحقیق، استقرایی و روش به کار گرفته شده، مفهوم‌سازی بنیادی است و داده‌های تحقیق حاصل مصاحبه با مدیران و کارشناسان دانشگاه علوم انتظامی جمهوری اسلامی ایران است. پدیده و سؤال اصلی تحقیق، اجرای مدل تعالی سازمانی در نیروی انتظامی (ناجا) و شرایط علی، بسترها، موانع و اقدامات اجرای این مدل در این سازمان است.

یافته‌ها: بر اساس داده‌های تحقیق، بسترهای اجرای مدل به دو مقوله بسترهای بیرونی و درونی تقسیم‌بندی می‌شود. اقدامات مقتضی نیز به دو حوزه راهبردی و عملیاتی و موانع اجرای مدل به دو دسته الزامات سخت و نرم گروه‌بندی می‌شود. در نهایت اجرای مدل باعث افزایش کارایی و اثربخشی در نیروی انتظامی خواهد شد.

نتیجه‌گیری: بررسی مدل‌های تعالی سازمانی و کیفیت در پلیسهای دنیا نشان داد که توجه به مباحث تعالی در این واحدها اهمیت و ضرورت دارد و به کارگیری درست این مدلها، موجب کاهش هزینه، افزایش رضایت جامعه و کارکنان و نظام‌مند شدن فرآیندها خواهد شد.

واژه‌های کلیدی: تعالی، مدل تعالی سازمانی، تئوری مفهوم‌سازی بنیادی، کدگذاری.

□ استناد: عباسی، حامد؛ رجبزاده، علی؛ آذر، عادل؛ هندبانی، عبدالله (بهار، ۱۳۹۴). واکاوی عوامل تأثیر گذار بر اجرای مدل تعالی در نیروی انتظامی

جمهوری اسلامی ایران. فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی، ۱۰(۱)، ۴۵-۶۵.

۱. دانش‌آموخته دکتری مدیریت سیستمها، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس

۲. دانشیار دانشکده مدیریت و اقتصاد (نویسنده مسئول)، دانشگاه تربیت مدرس، alirajabzadeh@modares.ac.ir

۳. استاد دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس

۴. استادیار دانشگاه علوم انتظامی امین

مقدمه

مدیران امروزی در جستجوی دستیابی به راه حلی جامع، قابل اعتماد و انعطاف پذیر برای ارزیابی عملکرد سازمان خود هستند تا ضمن حصول اطمینان از اجرای راهبردهای خود، بتوانند داده‌های دقیق و کافی از جایگاه امروز خویش را به دست آورند و با نگاه به آینده، موجبات ارتقای و بهبود سازمان خود را فراهم کنند. یک روش ارزیابی باید قادر باشد که وضعیت کلی سازمان را نسبت به اهداف سازمانی به لحاظ فاصله تا هدف در هر لحظه محاسبه کند (صالحی و همکاران، ۱۳۹۱: ۱۲۲). توافقی عمومی وجود دارد که چارچوب یا روشی نظام مند مورد نیاز است تا مدیریت کیفیت جامع (TQM) عملیاتی شود. هر چند چارچوب TQM یگانه‌ای که در جهان پذیرفته شده باشد، وجود ندارد (یوسف و اسپینوال^۱، ۲۰۰۰: ۲۸۳).

خود ارزیابی یک روش به منظور بهبود پیوسته و مداومی است که یک سازمان می‌تواند از آن در زمینه مدیریت کیفیت جامع (TQM) یا به عنوان یک راهبرد مستقل استفاده کند. سازمانهای بخش خصوصی و عمومی (دولتی) هم این روش را پذیرفته‌اند (تاری^۲، ۲۰۰۸: ۱۰۷).

رویکردهای متفاوتی در ادبیات مانند چارچوبهای مشاوره محور، چارچوبهای استاندارد مانند سری‌های ISO ۲۰۰۰:۹۰۰۰ و مدل‌های دیگری بر اساس عامل‌های حیاتی TQM وجود دارد. علاوه بر آن، نویسندگان زیادی بیان کرده‌اند که مدل‌های بر اساس جوایز کیفیت مانند EFQM^۴ و مالکوم بالدريج، زینده تعریف TQM هستند و معیارها و اجزای اصلی آن را در نظر می‌گیرند (بولیوسار^۵ و همکاران، ۲۰۰۹: ۲).

مدل‌های تعالی سازمانی در قالب الگوهای ارزیابی در صورتی که درست به کار گرفته شوند، ابزارهای کارآمدی هستند که می‌توانند مفاهیم و ارزشهای سازمانی، تدوین و اجرای برنامه‌های راهبردی، به کارگیری روشهای خود ارزیابی، یادگیری سازمانی و بهبود مداوم را در سازمانها

1. Total Quality Management

2. Yusof & Aspinwall

3. Tari

4. European Foundation for Quality Management

5. Bou-Llusar

نهادینه کرده و امکان شناسایی بهترین فرایندها را فراهم کنند (صالحی و همکاران، ۱۳۹۱: ۱۲۲). مدل‌های تعالی سازمانی به سازمانها کمک می‌کنند تا با مقایسه وضع موجود و مطلوب خود، تفاوتها را شناسایی کرده و سپس با شناختن عارضه‌ها و بررسی علل وقوع آنها، راه‌های بهینه‌سازی وضع موجود را تعیین و اجرا کنند.

کیفیت، به خصوص در برای بهبود انتظارات مشتریان و عملکرد سازمانی، عنصری ضروری برای رقابت‌پذیری سازمانی شده‌است. مدیریت کیفیت تمامی وظایف درون سازمان و همچنین گروه‌های بیرونی مانند مشتریان و تأمین‌کنندگان را به یکدیگر مرتبط می‌کند (یانگ، ۲۰۰۹: ۹۳۳). عموماً خروجی کیفیت را در محصولات و در صنعت می‌توان مشاهده کرد؛ اما با توجه به رشد سهم خدمات در ارزش افزوده کشورها، نقش کیفیت در خدمات نیز حیاتی است. نیروی انتظامی نیز از سازمانهای خدماتی است که نقش پررنگی در ایجاد نظم، امنیت و آسایش برای عموم شهروندان و جامعه ایفا می‌کند، بنابراین ارتقای کیفیت خدمات ناجا با توجه به گستردگی وظایف و پراکندگی نیروهای آن در سطح کشور، علاوه بر اینکه یکی از مواردی است که همواره مدنظر مدیران آن است، باعث بهبود شاخصهای امنیتی در جامعه شده و در نهایت رضایت مردم را در پی خواهد داشت.

هدف این مقاله بررسی و واکاوی اجرای مدل تعالی در نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران بر اساس تئوری مفهوم‌سازی بنیادی است. به این صورت که ابتدا به بررسی ادبیات تعالی در دنیا پرداخته شده و در ادامه به نیروهای پلیس دنیا که از مدل‌های تعالی برای بهبود خدماتشان استفاده می‌کنند، اشاره می‌شود. در قسمت بعدی به واکاوی شرایط علی، بسترها، موانع، اقدامات و نتایج اجرای مدل تعالی در ناجا پرداخته شده است و در انتها درباره مدل و الگوی به دست آمده بحث و بررسی شده است.

مطالعات انجام شده

تعالی در لغتنامه دهخدا به معنی بلندشدن و برآمدن، در لغتنامه آکسفورد به معنی بالاترین حد کیفیت

و در لغت‌نامه وبستر به معنی فضیلت، برتری و ویژگی برجسته تعریف شده است. با وجود کاربرد گسترده این واژه در سازمانها، تاکنون تعاریف منسجم و جامعی از واژه تعالی در ادبیات مدیریت ارائه نشده است. هر چند محققان زیادی در این زمینه اقدام به پژوهش کرده‌اند و مدل‌های گوناگونی نیز ارائه شده است، اما به نظر می‌رسد جایگاه یک تعریف علمی در این زمینه خالی است. در جدول (۱) خلاصه‌ای از تعاریف ارائه شده در زمینه تعالی آورده شده است (میرسپاسی و همکاران، ۱۳۸۹: ۲).

جایزه مالکوم بالدريج، تعالی عملکرد را به صورت زیر تعریف می‌کند: تعالی یک رویکرد یکپارچه به مدیریت عملکرد سازمانی است که منجر به موارد زیر می‌شود:

- تحویل یک ارزش در حال بهبود دائمی به مشتری و تأثیرگذاری در موفقیت در بازار؛

- بهبود اثربخشی کلی سازمان و شایستگیهای آن؛

- یادگیری فردی و سازمانی (ویلفورد، ۲۰۰۷: ۳۳۵).

جدول ۱: تعاریف تعالی (میرسپاسی و همکاران، ۱۳۸۹: ۳)

نویسنده	سال	تعریف
اسمیت	۲۰۰۶	رویکرد مستمر و اقدامی راهبردی برای برآورد کامل رضایت مشتریان
دیویس و گوینج	۲۰۰۰	بینش تحلیل و برآوردسازی انتظارات در افق درازمدت
وستون	۲۰۰۹	فرارفتن از انتظارات مشتری و مشعوف ساختن آنها
مولین	۲۰۰۲	برآورد کامل نیازهای ذی نفعان با کمترین هزینه سازمانی و با بالاترین کیفیت
دال و ویلیامز	۲۰۰۰	همان کیفیت در مفهوم سنتی است اما در لباس جدید
کاپلان و نورتون	۱۹۹۶	ایجاد تعادل بین وجوه مالی، فرایندی، مشتری و رشد و یادگیری برای تحقق اهداف
شارما و تالوار	۲۰۰۷	رسیدن به حد کمال در امر کیفیت
جلوداری ممقانی	۱۳۸۷	برآوردسازی انتظارات جامعه و احترام به ارزشهای محوری آن
گرامی و علیزاده	۱۳۸۴	عملکرد برجسته مدیریت یک سازمان که منجر به نتایج درخشان می‌شود
حاجی میرعرب	۱۳۸۴	رسیدن به تعادل و کمال در سه حوزه علم، هنر و اخلاق

در تعریف مدل بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت (EFQM)، سازمانهای متعالی به سطوح برجسته‌ای از عملکرد دست یافته و آن را حفظ می‌کنند، به گونه‌ای که انتظارات تمامی ذی نفعان خود را محقق می‌کنند یا از آن فراتر می‌روند و از مفاهیم بنیادی مدیریت به شرح زیر نشئت می‌گیرند:

◆ ارزش افزایی برای مشتریان

◆ ساختن آینده پایدار

◆ توسعه قابلیت سازمانی

◆ پرورش خلاقیت و نوآوری

◆ رهبری با دور اندیشی، الهام بخشی و درستی

◆ مدیریت با چابکی

◆ موفقیت از طریق استعداد کارکنان

◆ پایدار ساختن نتایج برجسته (بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت^۱، ۲۰۱۳)

از آنجا که خاستگاه طرح مفهوم تعالی و مدل‌های تعالی سازمانی، جوایز کیفیت بوده‌اند، عمدتاً نهادهای اعطا کننده این جوایز با توجه به اهداف و مقاصد خود، به ارائه تعریف برای مفهوم تعالی پرداخته‌اند و از این طریق سازمانها را در برای مورد نظر خود هدایت کرده‌اند. با وجود تفاوت‌های نسبی در تعریف تعالی، وجه مشترک همه تعاریف را می‌توان تلاش برای تبیین قله موفقیت سازمان، دانست.

تاریخچه تعالی سازمانی

از سال ۱۹۵۰ مقاله‌های بی‌شماری در مورد مدیریت کیفیت و اهمیت حیاتی آن برای بقای سازمانها نوشته شده است. تلاش سازمانهای ژاپنی برای بازسازی اقتصادشان، باعث ایجاد تغییراتی اساسی در مدیریت شده است که همچنان بر سازمانهای دنیا اثرگذار است. در نظر گرفتن کیفیت به عنوان مسئولیت تمامی حوزه‌ها در سازمان، پیشگیری به جای بازرسی، مشتری مداری، بهبود مستمر و رهبری کیفیت، تعدادی از مشخصه‌های کلیدی سازمانهای مجری اصول مدیریت کیفیت جامع (TQM) است که ابتدا در ژاپن استفاده شد، سپس به سرعت مورد پذیرش سازمانهای آمریکایی و اروپایی قرار گرفت (گومز^۲ و همکاران، ۲۰۱۱؛ ۴۸۴؛ لی و لی^۳، ۲۰۱۲).

1. European Foundation for Quality Management

2. Gomez

3. Lee & Lee

برای پاسخگویی به نیازهای متغیر سازمانها و با توجه به تغییرات گسترده و سریع بازار و تلاش رقبا برای دستیابی به برتری سازمانی، ضرورت استفاده از الگوهایی که بتوانند ضمن ارزیابی وضعیت موجود سازمانها و تشخیص نقاط قوت و نواحی قابل بهبود، مبنای صحیحی را برای برنامه‌ریزی‌های راهبردی ایجاد کنند، بیش از هر زمان دیگر احساس می‌شود. به همین دلیل در اثر تلاش وسیع صاحب‌نظران کیفیت و بهره‌وری، الگوهای مختلفی تحت عنوان جوایز ملی کیفیت یا مدل‌های برتری سازمانی در سالهای پس از جنگ جهانی دوم در ژاپن و با چند دهه تأخیر در فاصله بین سالهای ۱۹۸۰ تا ۱۹۹۰ در آمریکا، اروپا و سایر کشورها ایجاد شد و به عنوان یکی از رایج‌ترین شیوه‌ها برای دستیابی به اهداف فوق استفاده شد (رازانی، ۱۳۸۱).

جایزه دمنینگ در ژاپن به عنوان نتیجه اهمیت کیفیت و مدیریت کیفیت منتشره در سازمانهای کسب‌وکار آن کشور از سال ۱۹۵۰ شروع به کار کرده است. در سال ۱۹۸۰ پس از گذشت سه دهه از جایزه دمنینگ در ژاپن، شرکتهای آمریکایی قادر به رقابت با شرکتهای ژاپنی در بازارهای جهانی به ویژه در صنایع خودروسازی و الکترونیکی نبودند، به همین برای، دولت آمریکا در سال ۱۹۸۷ تصمیم به طراحی الگوی تعالی سازمانی خود با عنوان جایزه ملی کیفیت مالکوم بالدريج (مالکوم بالدريج نام وزیر بازرگانی وقت آمریکا و مسئول طراحی این جایزه بود) گرفت، تا سازمانهای متعالی در فرآیندها و تولیدکنندگان محصولات با کیفیت، شناسایی شده و از آنان قدردانی شود (لی^۱ و همکاران، ۲۰۰۶: ۵۰۹۰).

موفقیت مدل بالدريج و دمنینگ، موجب شد چهارده بنیانگذار EFQM که همگی مدیران سازمانهای کلاس جهانی و نماینده بازارهای متفاوتی بودند، در سال ۱۹۸۸ بنیاد مدیریت کیفیت اروپا (EFQM) را ایجاد کنند که برگزاری جایزه تعالی بنیاد مدیریت کیفیت اروپا نیز از سال ۱۹۹۲ تا امروز ادامه دارد (هایدز^۲ و همکاران، ۲۰۰۴: ۱۹۵).

اگرچه مدل‌های دمنینگ، بالدريج و EFQM معروف‌ترین مدل‌های تعالی هستند ولی کشورهای دیگری هستند که مدل‌های خاصی را برای خود توسعه داده‌اند. البته مدل‌های توسعه داده شده، غالباً از همین مدل‌های

1. Lee

2. Hides

معروف الهام گرفته‌اند. مدل‌های تعالی سازمانی بر این واقعیت تأکید دارند که بقا در رقابت جهانی، مستلزم بهبود عملکرد در مقیاس جهانی است. این مدل‌ها با ارائه معیارهای ارزیابی، خطوط راهنمایی برای سازمانها ایجاد می‌کنند تا پیشرفت‌ها و عملکرد خود را در زمینه تعالی سازمانی اندازه‌گیری کنند. از سویی، معرفی سازمانهای برتر و برندگان جوایز کیفیت و تعالی سازمانی، مثالهای عملی از دستیابی و موفقیت در پیاده‌سازی اصول مدیریت کیفیت جامع را ایجاد و به سازمانها کمک می‌کند تا با الگو قرار دادن آنها، نظامهای مدیریت خود را بهبود بخشند (نجمی و حسینی، ۱۳۸۷).

در ایران، وزارت صنایع و معادن با همکاری مؤسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی از سال ۱۳۸۱ اقدام به برگزاری جایزه ملی تعالی سازمانی با الگوگیری از مدل تعالی سازمانی EFQM کرده است. در آخرین ویرایش الگوی تعالی سازمانی (سال ۱۳۹۱)، معیارها و امتیازها متناسب با معیارها و امتیازهای مدل EFQM ویرایش ۲۰۱۰ (شامل ۹ معیار و در مجموع ۱۰۰۰ امتیاز) در نظر گرفته شده است.

سطوح تعالی، سازمانها را در دستیابی به تعالی متمایز می‌کند و میزان موفقیت آنها را در دستیابی به تعالی نشان می‌دهد. جایزه تعالی سازمانی در ایران، دارای سطوح گواهی تعهد به تعالی، نامه قدردانی برای تعالی و تندیسهای بلورین، سیمین و زرین است. فرآیند جایزه در هر کدام از این سطوح و در هر کدام از بخشهای جایزه به تفکیک به اجرا گذاشته شده است و برندگان هر یک از سطوح در هر گروه، به‌طور جداگانه انتخاب و معرفی می‌شوند.

تعالی سازمانی در پلیس دنیا

در زمینه مدل‌های تعالی و مدل‌های ارزیابی عملکرد در زمینه کارهای نظامی و انتظامی و به طور کلی در پلیس دنیا کارهای مختلفی انجام شده است؛ اما در کشور ماکتر به این زمینه توجه شده است و تعداد محدودی کار در زمینه تعالی و ارزیابی عملکرد می‌توان یافت. در این قسمت خلاصه‌ای از کارهای انجام شده در این زمینه شرح داده شده است:

با توسعه مدل تعالی کسب و کار (BEM) ' بین سالهای ۱۹۸۸ تا ۱۹۹۲ توسط بنیاد مدیریت

کیفیت اروپا (EFQM)، بخش عمومی هم در اواسط دهه ۱۹۹۰ پتانسیلهای بالقوه BEM را شناخت و مقامات محلی، واحدهای دولت مرکزی و سازمانهای محلی اروپا آن را پذیرفتند.

جذابیت‌های اصلی BEM برای نیروهای پلیس عبارت‌اند از:

◆ بهترین ابزار شناخته شده، استاندارد است زیرا مقایسه عملکرد نیروهای پلیس را با دیگر بخشهای دولتی و خصوصی آسان‌تر می‌کند.

◆ تمامی نیروها به طریقی از BEM استفاده می‌کنند و این فرصتهای کشف و تسهیم آموخته‌ها به شکل عمومی را افزایش می‌دهد.

◆ ارزیابیهای BEM در تطابق با بهترین الزامات به برنامه‌هایی اجرایی می‌انجامد.

◆ اگر نیروها نمره‌گذاری یا درجه‌بندی خدماتشان را به عنوان نتیجه بازنگری BEM انتخاب کنند، می‌توانند دوباره از مدل به عنوان روش سازگار اندازه‌گیری تغییرات عملکردی استفاده کنند.

◆ نیروها می‌توانند آن را با تغییر سرفصلها، اوزان و موضوعات با وضعیت‌شان تطبیق دهند.

◆ BEM با بسیاری از ابتکارات مانند ISO ۱۴۰۰۰، ISO ۹۰۰۰ و ... در تطابق است؛ یعنی نیروها می‌توانند به صورت بالقوه این ابتکارات قدیمی‌تر را با BEM ترکیب کرده یا نیازی به پذیرش آنها ندارند.

از آوریل ۲۰۰۰، مقامات و نیروهای پلیس انگلستان و ولز باید تمامی خدمات پلیس را حداقل هر پنج سال یک‌بار بازنگری کنند تا مشخص شود آیا این خدمت به درستی ارائه می‌شود؟ بر موارد تحویل آن به صورت گسترده همفکری می‌شود؟ علاوه بر آن عملکرد آن با بهترینها مقایسه شود و دیگر روشهای رقابتی فراهم کردن آن مورد ملاحظه قرار گیرد. از بین پنج ابزار و استاندارد به کار گرفته شده برای امور پلیس در بریتانیا، BEM بیشترین استفاده را دارد؛ هرچند تفاوتی در به‌کارگیری آن مشاهده می‌شود (لی و همکاران، ۱۹۹۹: ۲۵).

در سال ۲۰۰۹ آژانس ملی بهبود امور پلیس انگلستان، استاندارد برابری در خدمات پلیس در سه زمینه تحول عملیاتی، کارکنان و فرهنگ و فرآیندهای سازمانی را در ۲۲ معیار ارائه کرده است که هدف از آن ترویج و ارتقای برابری، تنوع، حقوق بشر و سرانجام اثربخشی امور پلیسی است. در تهیه این معیارهای ۲۲ گانه علاوه بر استفاده از استانداردها و مدل‌های موجود پلیس در

این حوزه‌ها، در معیارهای توانمندساز، EFQM نیز به فراخور ارتباط و تأثیرات آن استفاده شده است (آژانس ملی بهبود در امور پلیس^۱، ۲۰۰۹).

مدل تعالی تنوع (DEM)^۲ نیز ابزاری است که یک سازمان از طریق آن می‌تواند عملکردش را در زمینه برابری نژادی و برآمدهای تنوع و گوناگونی افراد، اندازه‌گیری کند. این مدل بر اساس مدل بنیاد مدیریت کیفیت اروپا (EFQM) با تمرکز بر پنج معیار توانمندسازها، رهبری، کارکنان، خط مشی و راهبرد، شراکتها و منابع و فرآیندها و چهار معیار نتیجه کارکنان، مشتری و جامعه و کلیدی عملکردی شکل گرفته‌است. پلیس ویلتشیر تصمیم گرفت تا از این ابزار در برای تعهد به برآورده کردن اهداف زیر استفاده کند:

◆ حذف تبعیض نژادی غیرقانونی

◆ ترویج برابری فرصتها

◆ ترویج روابط مناسب نژادی بین افراد و گروههای مختلف نژادی

در واقع DEM یک ارزیابی راهبردی است و منظری عمومی برای این سؤال که «چگونه یک سازمان، تنوع و گونه‌گونی را به کار برده و اندازه‌گیری می‌کند؟» ارائه می‌کند. در مارس ۲۰۰۵ کارکنان پلیس ویلتشیر، آموزشهایی برای ارزیابی DEM دیدند و به دلیل امور حفاظت اطلاعات، ارزیابی واحدها توسط کارکنان درونی واحد انجام شد و به‌روز کردن و آموزش این کارکنان توسط شرکای بیرونی انجام گرفت.

نتایج این ارزیابی عبارت‌اند از: شناسایی شکاف‌های عملکردی، شناسایی حوزه‌هایی برای بررسی انجام کارهای بیشتر و اطمینان از اینکه خروجی اقدامات برنامه‌ریزی شده DEM با برنامه‌ها و استانداردهای واحد، یکپارچه شده است (ویلیامسون و بات^۳، ۲۰۰۶: ۳).

سازمان کیفیت اسکاتلند که یک سازمان غیرانتفاعی است، وظیفه ترویج تعالی کسب‌وکار را در بخشهای خصوصی و دولتی بر عهده دارد. این سازمان، جایزه تعهد به تعالی را در سال ۲۰۰۸ - ۲۰۰۷ به بخش آیرشایر از پلیس استراتکلاید اسکاتلند (به عنوان اولین نیروی انتظامی در

1. National Policing Improvement Agency

2. Diversity excellence model

3. Williamson & Bhatt

اسکاتلند) اعطا کرد، که این جایزه به دلیل استفاده از مدل بنیاد مدیریت کیفیت اروپا (EFQM) به عنوان چارچوب اجرای تغییر به بخش آیرشایر اهدا شد. بخش آیرشایر از این مدل برای بهبود مستمر خدمات و اجرای اقدامات خودارزیابی در طول چهار سال گذشته استفاده کرده است (گزارش انجمن مدیران ارشد پلیس اسکاتلند، ۲۰۰۸).

در ایران نیز مقالات و تحقیقاتی در زمینه مدل‌های تعالی در نیروی انتظامی پرداخته شده است که در زیر به تعدادی از آنها اشاره می‌شود:

بشیری و خدایی (۱۳۹۲) به طراحی مدلی به نام مکتا (مدل کیفیت و تعالی ناجا) با الگوبرداری از استاندارد ایزو ۹۰۰۰ و مدل EFQM پرداخته و مزایای مدل طراحی شده را ذکر کرده‌اند. احمدوند و همکاران (۱۳۸۹) با استفاده از چهار الگوی BSC، EFQM، تحلیل ذینفعان و ماتریس ارزیابی عملکرد، مدلی برای ارزیابی عملکرد برنامه‌های راهبردی تحقیقات ناجا شکل داده‌اند. نخعی نژاد (۱۳۸۶) نیز با مروری بر جوایز کیفیت دنیا و جوایز داخل کشور، الگوی پیشنهادی خود برای اجرای تعالی سازمانی در ناجا را مطرح می‌کند. عصاریان نژاد و شیرازی (۱۳۹۰) به ارزیابی کیفیت خدمات انتظامی پلیس +۱۰ با استفاده از الگوی سروکوال پرداخته‌اند و احمدوند و یآوری (۱۳۸۷) با شناسایی مواردی برای توسعه منابع انسانی ناجا و انتخاب موارد اولویت‌دار، الگوی توسعه منابع انسانی پلیس را طراحی کرده‌اند.

روش

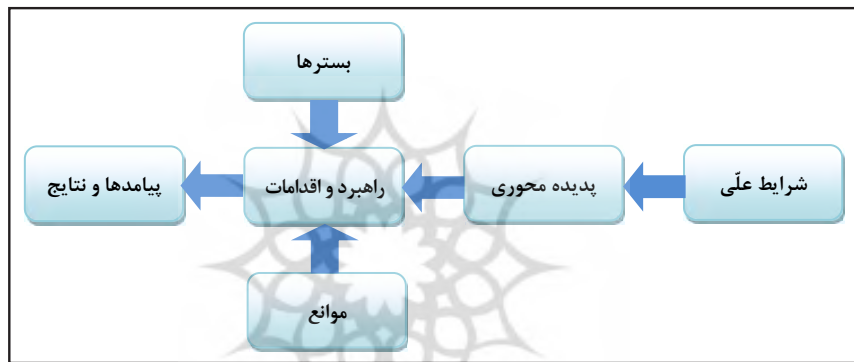
روش این تحقیق، نظریه مفهوم‌سازی بنیادی است که نوعی روش‌شناسی عمومی برای تدوین نظریه‌هایی است که ریشه در داده‌های گردآوری و تحلیل شده نظام‌مند دارد. تحقیق حاضر بر حسب شیوه گردآوری داده‌های تحقیق، اکتشافی و برحسب نوع داده‌ها نیز کیفی است. مبنای فلسفی این تحقیق پدیدارشناسی^۱ است و تحقیقی تفسیری به شمار می‌رود. نظریه مفهوم‌سازی بنیادی دارای سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی^۲ است (دانایی‌فرد و اسلامی، ۲۰۱۰: ۴۵۲). جامعه تحقیق حاضر تمامی یگانها و سازمانهای نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران است.

1. Association of Chief Police Officers in Scotland

2. Phenomenology

3. Open Coding, Axial Coding & Selective Coding

اما برای پاسخ به سؤالهای اصلی تحقیق که شرایط علی، بسترها، اقدامات، موانع و پیامدهای پدیده محوری یا اجرای مدل تعالی در ناجا کدامند؟ از نمونه‌گیری هدفمند استفاده شده است. بدین منظور از میان یگانها و سازمانهای ناجا؛ کارکنان دانشگاه نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران به عنوان تنها سازمانی از نیروی انتظامی که موفق به دریافت تقدیرنامه چهار ستاره از جایزه ملی تعالی سازمانی شده است، مصاحبه شد. بدین منظور با افرادی که از نظر محقق بهترین پاسخگو برای سؤالات باشند از جمله رؤسای دانشکده‌های دانشگاه و ارشد معیارهای مدل تعالی مصاحبه شد و با بیست و یک مشارکت‌کننده مصاحبه غیرساختارمند صورت پذیرفت.



شکل ۱: مراحل نظری مفهوم‌سازی بنیادی (اشتراوس و کوربین، ۱۹۹۴: ۲۷۸)

اعتبارسنجی پژوهش

راهبردهای افزایش اعتبار در تحقیقات کیفی شامل هشت روش زیر می‌شوند: ملاقاتهای مکرر و طولانی یا درگیر شدن طولانی با موضوع^۱، تکثرگرایی^۲، مرور آگاهانه، تحلیل موردی منفی^۳، شفاف‌سازی تعصبات و ارزشهای پژوهشگر در چارچوب مطالعه^۴، بررسی عضو^۵، تشریح زیاد و

1. Strauss & Corbin
2. Prolonged engagement
3. Triangulation
4. Negative Case analysis
5. Clarifying researcher bias from the outset of the study
6. Member checking

تفصیلی^۱، و بازبینی خارجی^۲. بر اساس نظر کرسول و میلر^۳ (۲۰۰۰) پژوهشگران کیفی باید در هر پژوهشی حداقل از دو راهبرد استفاده کنند. به منظور افزایش اعتبار و قابلیت اعتماد^۴ در این مقاله، از سه راهبرد بررسی عضو، بازبینی خارجی و تکرر شرکت کنندگان، استفاده شده است.

یافته‌ها

مرحله کدگذاری باز و محوری

کدگذاری در نظریه مفهوم‌سازی بنیادی، شکلی است از تحلیل محتوا که در پی یافتن و مفهوم‌سازی موضوعات قابل بحثی است که در میان انبوه داده‌های اطلاعاتی وجود دارند. در واقع پژوهشگر در خلال تحلیل یک مصاحبه به این نکته پی خواهد برد که مصاحبه شونده در هنگام صحبت‌های خود از کلمات و عباراتی استفاده می‌کند که موضوعات قابل بحثی را در مورد پدیده مورد بررسی، برجسته می‌سازد. در حقیقت دغدغه یا تأکید مصاحبه شونده بر یک موضوع در عبارتی کوتاه یا واژه‌ای خاص متجلی می‌شود. یافتن این عبارات و واژه‌ها و اصطلاحات مشابه در مصاحبه‌های مختلف کدگذاری نامیده می‌شود (دانایی فرد، ۱۳۸۴).

به نظر اشتراوس و کوربین کدگذاری باید از طریق تحلیل خرد صورت پذیرد. تحلیل خرد روشی است که در آن متن مورد نظر کلمه به کلمه بررسی شده و معانی از کلمات استخراج می‌شود (اشتراوس و کوربین، ۱۹۹۴). بررسی تک تک کلمات گذشته به علت زمان‌بر بودن، گاهی باعث دشواری و لوث شدن نفس تحلیل می‌شود. به نظر گلیرز می‌توان از کدگذاری نکات کلیدی استفاده کرد که در آن به جای تک تک کلمات، نکات کلیدی بررسی شده و کدها از آنها استخراج می‌شود (گلیرز، ۱۹۹۲). در تحقیق حاضر از کدگذاری نکات کلیدی استفاده شده، سپس به بررسی کدهایی که به موضوعی مشترک یا به محور مشترکی اشاره دارند، پرداخته شده است. برای این منظور کدهای

-
1. Rich, thick description
 2. External audits
 3. Creswell & Miller
 4. Trustworthiness
 5. Strauss, Corbin
 6. Glaser

حاصله تک تک با یکدیگر مقایسه شدند و مفاهیم مرتبط استخراج گردید. در نهایت، از طریق مقایسه هر مفهوم با مفاهیم دیگر، محورهای مشترک دیگری یافت می‌شود که عنوان مقوله به خود می‌گیرد. به این فرایند مقایسه مستمر^۱ گفته می‌شود (گلدینگ^۲، ۲۰۰۲: ۱۶۹).

همان‌گونه که در قسمت قبل تشریح شد، تحلیل داده‌ها در روش مفهوم‌سازی بنیادی از سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی تشکیل می‌شود که در جداول ۲ تا ۶ کدگذاری نهایی، مفاهیم و مقوله‌ها نشان داده شده است.

جدول ۲: نتایج کدگذاری کلیدی، مفاهیم و مقوله‌ها در کدگذاری باز برای شرایط علی اجرای مدل تعالی در ناجا

مقوله‌ها	مفاهیم	کدهای نهایی
شرایط علی	مدیریتی	تعهد و علاقه مدیریت ارشد باور به چارچوبهای جامع مدیریتی اعتقاد به کارایی مدل‌های تعالی
	سازمانی	کمک به انجام مأموریت‌های ناجا و پاسخگویی به نیازها شناسایی نقاط قوت و ضعف سازمان (نقاط قوت و زمینه‌های قابل بهبود) شناسایی نواحی (واحدها) دارای زمینه قابل بهبود و اولویت‌بندی پروژه‌های بهبود کمک در شفاف‌سازی فرآیندها رسیدن به سرآمدی در راستای چشم‌انداز ۱۴۰۴ کشور و ناجا

جدول ۳: نتایج کدگذاری کلیدی، مفاهیم و مقوله‌ها در کدگذاری باز برای بسترهای اجرای مدل تعالی در ناجا

مقوله‌ها	مفاهیم	کدهای نهایی
شرایط بیرونی	پدیده‌های اجتماعی (شرایط جامعه)	بزهکاری‌های گوناگون امنیت اخلاقی کار در میدان عمل سیر و کار داشتن با جان و مال مردم
	پدیده‌های اقتصادی	آثار پدیده‌های اقتصادی مانند گرانی و تورم بر وظایف ناجا اخلال و فسادهای اقتصادی جرایم اینترنتی و برداشت غیر قانونی از حساب افراد
	پدیده‌های سیاسی	جرایم امنیتی و موارد در حوزه امنیت ملی اغتشاشات و آشوبهای خیابانی وجود احزاب و گروه‌های مختلف سیاسی

1. Constant Comparison
2. Goulding

ادامه جدول ۳: نتایج کدگذاری کلیدی، مفاهیم و مقوله‌ها در ...

خدماتی بودن نظام سلسله مراتبی گسترده‌گی واحدهای ناجا در سراسر کشور و وظایف متنوع آن بخشهای عقیدتی و حفاظتی و الزام به پاسخگویی به آنها پیروی از ستاد کل نیروهای مسلح	ابعاد ساختاری	شرایط درونی
محدود بودن تفویض اختیار محرمانه بودن مدارک و مستندات سبک رهبری اقتدارگرایانه کار مداوم و طولانی مدت در هنگام مأموریتها	فرآیندی	

جدول ۴: نتایج کدگذاری کلیدی، مفاهیم و مقوله‌ها در کدگذاری باز برای موانع اجرای مدل تعالی در ناجا

مقوله‌ها	مفاهیم	کدهای نهایی
الزامات سخت	مدارک و مستندات	دسترسی دشوار به اطلاعات دقیق و متقن (کمبود و محرمانه بودن اطلاعات) وجود نداشتن یا به‌روز نبودن ارکان برای‌ساز و راهبردها نبود جاری‌سازی آ‌پ‌ساز گونه راهبردها تا سطح وظیفه‌ای
	سامانه‌ها و فناوری اطلاعات	نیاز به زیرسیستمها و نرم‌افزارهای به‌روز نبود مهارت در حوزه IT و نیاز به آموزش نیاز به هوشمندسازی فرآیندها
الزامات نرم	مهارت و قابلیتها	آشنایی محدود کارکنان با مفهوم تعالی و کاربردهای آن ارزیابی‌های غیر استاندارد و ناهمگون نبود باور به کاربردی بودن مدل تعالی در برخی از کارکنان کار مضاعف دانستن مدل و باور به استخدام افراد جدید
	فرهنگ سازمانی	نبود وجود زبان مشترک و فرهنگ واحد گوناگونی نژادی، قومی و تحصیلی در کارکنان ناجا تفسیر به رأی شدن در فهم و اجرای مدل تعالی نبود علاقه و استقبال واحدها و افراد از ارزیابی شدن انتظار نتیجه سریع از مدل تعالی قائم به فرد بودن مدل وجود نظام رهبری سنتی و رهبری آمرانه

جدول ۵: نتایج کدگذاری کلیدی، مفاهیم و مقوله‌ها در کدگذاری باز برای اقدامات اجرای مدل تعالی در ناجا

مقوله‌ها	مفاهیم	کدهای نهایی
اقدامات راهبردی	برنامه‌ریزی راهبردی	تعریف ارکان برای‌ساز (چشم‌انداز، مأموریت و ارزشها) یا بازنگری آنها تعریف ذی‌نفعان کلیدی ناجا تعریف راهبردها و اولویت‌بندی آنها تخصیص بودجه مناسب
	برنامه‌ریزی ساختاری	تعریف مناسب فرآیندها و وظایف افراد تشکیل دبیرخانه تعالی ناجا

ادامه جدول ۵: نتایج کدگذاری کلیدی، مفاهیم و مقوله‌ها در ...

<p>برگزاری کارگاه‌های آموزشی برای کارکنان و ارزیابان مدل جلب مشارکت فراگیر کلیه کارکنان فرهنگ‌سازی استفاده از مشاوران و مجریان خبره و باتجربه در زمینه تعالی بومی‌سازی معیارها و زیر معیارها شناسایی عوامل کلیدی موفقیت (KSF) ^۱</p>	<p>آموزش و توسعه فرهنگ تعالی</p>	<p>اقدامات عملیاتی</p>
<p>حمایت مدیریت ارشد از تمامی کارکنان در اجرای کامل مدل اعطای حقوق و پاداش مناسب تفویض اختیارات لازم ایجاد فرصت ترقی و پیشرفت</p>	<p>جبران خدمات و پاداش به صورت مادی و معنوی</p>	

جدول ۶: نتایج کدگذاری کلیدی، مفاهیم و مقوله‌ها در کدگذاری باز برای نتایج اجرای مدل تعالی در ناجا

مقوله‌ها	مفاهیم	کدهای نهایی
<p>اثربخشی</p>	<p>افزایش رضایت جامعه و کارکنان</p>	<p>ایجاد روحیه و انگیزش در کارکنان آینده‌نگری و کار با شیوه‌ای نوین توجه به شاخصهای مسئولیت اجتماعی و جامعه افزایش تعهد افراد و علاقه‌مندی به کار</p>
<p>اثربخشی</p>	<p>افزایش قابلیت‌های سازمانی</p>	<p>کسب دیدگاه جامع و راهبردی افزایش آگاهی سازمان از شرایط محیطی و درونی تسهیم تجارب، اطلاعات و دانش سازمانی آشنایی با واژگان و ادبیات نوین مدیریت جلب مشارکت گسترده کارکنان</p>
<p>کارایی</p>	<p>کاهش هزینه</p>	<p>ارزیابی مبتنی بر واقعیت تصمیم‌گیری صحیح و به‌هنگام اولویت‌بندی پروژه‌های بهبود بر اساس تجزیه و تحلیل منافع ذی‌نفعان</p>
<p>کارایی</p>	<p>نظام‌مند شدن فرآیندها</p>	<p>نظم و برنامه‌ریزی بهتر در انجام فرآیندها و دستورهای صادر شده کاهش برخورد سلیقه‌ای ساماندهی طرح‌های بهبود در چارچوبی واحد ایجاد زبان مشترک میان مدیریت و کارکنان</p>

مرحله کدگذاری انتخابی

هدف اصلی کدگذاری محوری برقراری ارتباط بین ساختار و فرآیند است. در این مطالعه به دنبال تعامل مقوله‌ها هستیم. برای یافتن رابطه‌ها، اشتراوس و کوربین (۱۹۹۴) الگویی را پیشنهاد می‌کنند که در آن، مقوله‌ها را به شرایط (علی، زمینه‌ای و مداخله‌گر)، پدیده محوری، اقدامات و نتایج تقسیم می‌کند. در شکل شماره ۲ می‌توان پدیده محوری، اقدامات، نتایج و شرایط مداخله‌گر را ملاحظه کرد.

شرایط علی: شرایط اجرای مدل تعالی در ناجا شامل دو مفهوم مدیریتی و سازمانی می‌شود که جمعاً تعداد کدهای زیرمجموعه هشت مورد می‌شود (جدول ۲).

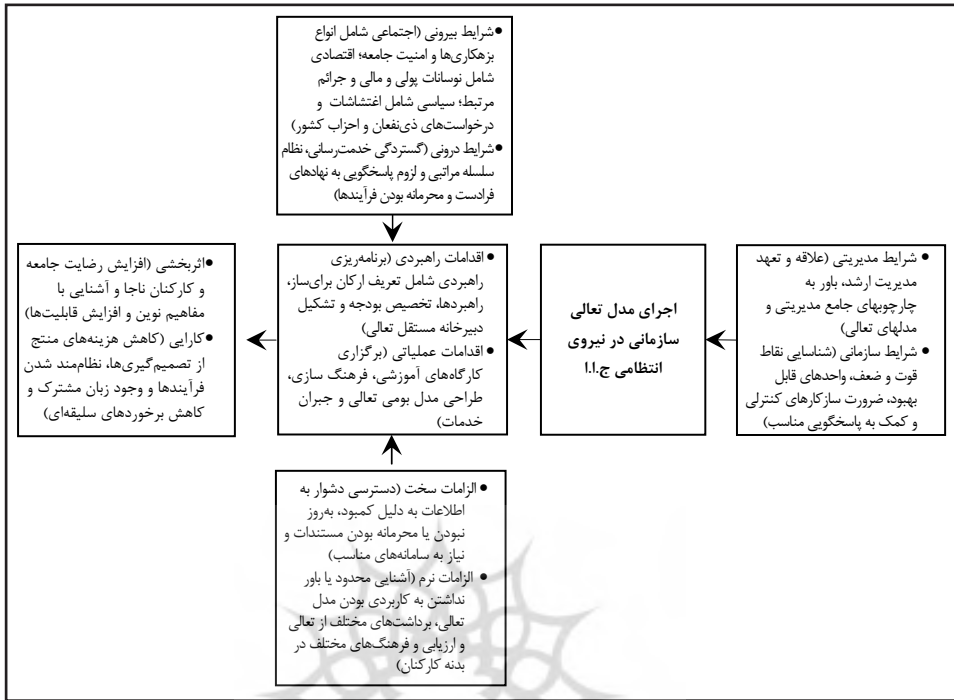
پدیده اصلی: در این نظریه پدیده محوری، اجرای مدل تعالی سازمانی در ناجاست.

بسترها: بسترهای اجرای مدل تعالی ناجا به دو طبقه شرایط بیرونی با مفاهیم پدیده‌های اجتماعی، اقتصادی و سیاسی و شرایط درونی با دو مفهوم ابعاد ساختاری و فرآیندی ناجا گروه‌بندی می‌شوند که در مجموع دارای نوزده کد می‌شوند (جدول ۳).

شرایط مداخله‌گر (موانع): برای رسیدن به نتایج مطلوب وجود زیرساختهای سخت و نرم از قبیل مدارک و مستندات، سامانه‌ها و فناوری اطلاعات، مهارت و قابلیت‌ها و فرهنگ سازمانی مساعد لازم است. شرایط مداخله‌گر دارای دو مقوله، چهار مفهوم و هفده کد است (جدول ۴).

اقدامات: راهبردهای مناسب برای اجرای مدل تعالی را می‌توان در دو مقوله اعمال راهبردی و عملیاتی دسته‌بندی کرد که هر یک به ترتیب دارای دو مفهوم هستند. مجموع کدهای زیرمجموعه نیز شانزده مورد است (جدول ۵).

نتایج: به نظر مشارکت‌کنندگان، پس از اجرای مدل تعالی در ناجا و اعمال سیاستهای مقتضی، پیامدها و نتایجی مانند افزایش رضایت جامعه و کارکنان، افزایش قابلیت‌های سازمانی، کاهش هزینه‌ها و نظام‌مند شدن فرآیندها قابل تصور خواهد بود. نتایج این اعمال در دو مقوله، چهار مفهوم و در مجموع شانزده کد نمایان خواهد شد (جدول ۶).



شکل ۲: عوامل اجرای مدل تعالی در ناجا

بحث و نتیجه‌گیری

تعالی در لغت به معنی بلند شدن و برتر شدن است و تعالی سازمانی به معنای تعهد سازمانی به رشد و توسعه پایدار و دائمی شرکت در برای کسب رضایت مشتری و افزایش مستمر سودآوری شرکت در یک محیط ملی فراگیر و حمایت‌کننده است. تعالی سازمانی تابع شرایط خاص، فرهنگ، محیط داخلی و خارجی کسب‌وکار، ویژگی‌های نیروهای انسانی سازمان، نقاط قوت و ضعف، فرصتها و تهدیدهایی است که سازمان را در برگرفته است. در یک کلام، مسیر برتری و تعالی سازمانی، دربرگیرنده شناسایی، تشخیص، توسعه و گسترش موفقیت در یک سازمان است (نخعی‌نژاد، ۱۳۸۶).

هدف از پژوهش حاضر، کسب شناخت و واکاوی ابعاد و جنبه‌های گوناگون اثرگذار بر اجرای مدل تعالی در نیروی انتظامی جمهوری اسلامی است. به این منظور، بر اساس مدل اشتراوس و کوربین ابتدا به بررسی چرایی و علت اجرای مدل تعالی در نیروی انتظامی پرداخته شده است

که مشتمل بر دو عامل (۱) علاقه و تعهد مدیریت ارشد؛ (۲) کمکی است که اجرای مدل تعالی به بهبود شرایط سازمانی از جمله شناسایی نقاط قوت و ضعف، انجام مأموریتها و... می‌کند. در مرحله بعدی به زمینه‌های اجرای مدل تعالی در نیروی انتظامی پرداخته شده است که به دلیل ماهیت گسترده وظایف ناجا، بسیاری از پدیده‌های اجتماعی (اوضاع جامعه)، اقتصادی و سیاسی بر آن تأثیر می‌گذارد. علاوه بر آن، اوضاع خاص نیروی انتظامی شامل خدماتی و سلسله مراتبی بودن، پیروی از ستاد کل نیروهای مسلح، محرمانه بودن مدارک و مستندات و... از دیگر موارد اثرگذار است.

موانع اجرای این مدلها شامل کمبود یا نبود دسترسی به مدارک، مستندات و سامانه‌های به‌روز (الزامات سخت) و قابلیتها، باورها و فرهنگهای گوناگون و بعضاً متناقض کارکنان و مدیران (الزامات نرم) در مورد عملیاتی‌سازی و نتایج مدلهای تعالی می‌شود. اقدامات لازم برای رفع محدودیتها و شرایط مداخله‌گر شامل دو دسته «اقدامات راهبردی» از جمله تعریف ارکان برای‌ساز و تشکیل دبیرخانه مستقل تعالی ناجا و «اقدامات عملیاتی مانند» اجرای آموزشها، فرهنگ‌سازی و جبران خدمات کارکنان می‌شود. در نهایت طبق نظر مشارکت‌کنندگان این تحقیق، اجرای این مدل باعث افزایش کارایی و اثربخشی ناجا در انجام وظایف و مأموریتهای محوله، کاهش هزینه‌ها و افزایش رضایت جامعه و کارکنان خواهد شد.

از تحقیقات مشابه می‌توان به التابا^۱ و همکاران (۲۰۱۳) اشاره کرد که با روشی کیفی به تبیین کاربردی بودن مدلهای تعالی مانند EFQM برای سازمانهای غیرانتفاعی پرداخته‌اند یا نامبیار^۲ (۲۰۱۲) در رساله دکتری خود با استفاده از نظریه مفهوم‌سازی بنیادین به طراحی مدل تعالی کسب‌وکار امارات پرداخته است؛ بدین شکل که معیارهای مرتبط و نامرتبط مدل EFQM برای کسب‌وکارهای امارات را از طریق مصاحبه با مدیران سازمانهای برنده جوایز تعالی امارات و رهبران سازمانهایی که هرگز در جوایز تعالی شرکت نکرده‌اند، شناسایی کرده و از جمع‌بندی نتایج آنها مدل تعالی خود را ارائه کرده است.

1. Al-Tabbaa

2. Nambiar

با توجه به تحلیلهای انجام شده و نظرهای کسب شده از خبرگان در مراحل قبلی، پیشنهادهای زیر قابل ذکر است:

- به دلیل ماهیت ارزیابی در جایزه تعالی و امکان سوء برداشت و تضاد منافع بین سازمانها و یگانهای متقاضی، لازم است دبیرخانه مستقل تعالی که از سازمانها و یگانهای مختلف، نماینده‌ای در آن حضور داشته باشند در نیروی انتظامی تشکیل شود تا جلوی این گونه اختلافات گرفته شود و در صورت اعتراض به ارزیابیهای انجام شده، در مقام داور و پاسخگویی به این موارد برآیند. - از جمله مواردی که خبرگان بر آن تأکید داشته و در بسیاری از سازمانهای شرکت کننده در ارزیابی جایزه تعالی دیده شده، به فراموشی سپردن تعالی با تغییر مدیریت ارشد سازمانهاست. لذا می‌توان در پژوهشی به این موضوع پرداخت که چگونه مفهوم ارزیابی و تعالی در فرهنگ و تار و پود سازمانهای دارای تندیس جایزه ملی تعالی سازمانی وجود داشته که حتی علی‌رغم تغییر مدیریت ارشد، همچنان در این مسیر گام برمی‌دارند؛ اما در بسیاری از سازمانهای دارای تقدیرنامه یا گواهی‌نامه با تحول و دگرگونی در سطوح سازمانی، این موضوع به فراموشی سپرده می‌شود.

- بدیهی است که ارائه و اجرای مدل‌های تعالی و بهبود مستمر زمانی مفید واقع می‌شوند که مدیران ارشد سازمانها و یگانهای ناجا آن را باور داشته و پذیرای آن باشند. لذا پیشنهاد می‌شود در تحقیقی جداگانه موانع اجرای مدل‌های تعالی در نیروی انتظامی به همراه راه‌حلهایی برای رفع این موانع، بررسی شود.

- بررسی مدل‌های تعالی سازمانی و کیفیت در پلیسهای دنیا نشان داد که توجه به مباحث تعالی در پلیس و واحدهای انتظامی نیز اهمیت و ضرورت دارد. در همین زمینه، در تحقیق دیگری به بومی‌سازی مفاهیم، معیارها و زیرمعیارهای مدل‌های تعالی برای اجرای آن در نیروی انتظامی جمهوری اسلامی با استفاده از نظرهای خبرگان ناجا و جایزه ملی تعالی سازمانی پرداخته شده و کار روی آنها توسط مؤلفان آغاز شده که نتایج آن به زودی منتشر خواهد شد.

منابع

منابع فارسی:

- احمدوند، علی محمد و امیرحسین یاوربافقی (۱۳۸۷) «الگوی توسعه منابع انسانی در پلیس جمهوری اسلامی ایران». دانش انتظامی، (۳۸).
- احمدوند، علی محمد؛ عبدالرحمن کشوری و غلامحسین نیکوکار و حمیدرضا حاتمی (۱۳۸۹) «طراحی الگوی ارزیابی عملکرد برنامه‌های کلان تحقیقات ناجا». دو ماهنامه توسعه انسانی پلیس. سال هفتم. شماره ۲۹.
- بشیری، مهدی و محمد خدایی (۱۳۹۲) «ابعاد و ویژگیهای الگوی مدیریت کیفیت و تعالی سازمانی نیروی انتظامی» (مکنا). توسعه سازمانی پلیس، (۴۳).
- دانایی فرد، حسن (۱۳۸۴) تئوری پردازی با استفاده از رویکرد استقرایی: استراتژی مفهوم‌سازی تئوری بنیادی. دانشور رفتار، ۱۲ (۱۱).
- رازانی، عبدالمحمد (۱۳۸۱) «الگوهای بین المللی ارزیابی عملکرد. اولین کنفرانس ملی مدیریت عملکرد». تهران: جهاد دانشگاهی دانشگاه تهران.
- صالحی، محمد؛ محمد حاجی‌زاد و سید ابراهیم موسوی (۱۳۹۱) رهافتی نو در مدیریت آموزشی، ۳ (۹)
- عصاریان‌نژاد، حسین؛ حسن شیرازی رومنان (۱۳۹۰) «ارزیابی کیفیت خدمات انتظامی پلیس +۱۰ با استفاده از مدل تحلیل سروکوال». مطالعات مدیریت انتظامی. ۶ (۲)
- میرسپاسی، ناصر؛ عباس طلوعی و غلامرضا معمارزاده و میر مهرداد پیدایی (۱۳۸۹) «طراحی مدل تعالی منابع انسانی در سازمانهای دولتی ایران با استفاده از تکنیک دلفی فازی». مجله پژوهشهای مدیریتی. ۲۱ (۸۷).
- نجمی، منوچهر؛ سیروس حسینی (۱۳۸۷) مدل سرآمدی EFQM/از آینده تا عمل. تهران: انتشارات سرآمد.
- نخعی‌نژاد، مهدی (۱۳۸۶) «مروری بر مفاهیم و چگونگی تعالی سازمان در نیروی انتظامی». دو ماهنامه توسعه انسانی پلیس. ۴ (۱۲).

منابع انگلیسی:

- Al-Tabbaa, O., Gadd, K. & Ankrah, S. (2013). Excellence models in the non-profit context: strategies for continuous improvement, International Journal of Quality & Reliability Management, 30 (5), pp. 590-612.
- Association of Chief Police Officers in Scotland. (2008). Annual report on Best Value 2007/08. 1-33.
- Bou-Llusar, J. C. Escrig-Tena, A.B., Puig, V.R., Martin, I.B. (2009). An empirical assessment of the EFQM Excellence Model: Evaluation as a TQM framework relative to the MBNQA Model. Journal of Operations Management. 27. 1–22.
- Creswell, J. W., Miller, D. L. (2000). Determining validity in qualitative inquiry. Theory into Practice. 39. 124–134.
- Danaee Fard, H., Eslami, A. (2010). Discovering Theory of Organizational Indifference: A Grounded Theory Strategy. European Journal of Scientific Research. 40(3), 450-460.
- European Foundation for Quality Management. (2013). Available at: <http://www.efqm.org/en/>
- Glaser, b. (1992). Basics of grounded theory analysis. Mill Valley. CA. Sociology Press.
- Gomez, J.G., Costa, M.M., Martinez, A.R. (2011). A critical evaluation of the EFQM model International Journal of Quality & Reliability Management. 28(5), 484-502.

- Goulding, C. (2002). *Grounded theory: A practical guide for management, business, and market researchers*, London: Sage.
- Hides, M.T. Davies, J., Jackson, S. (2004). Implementation of EFQM excellence model self-assessment in the UK higher education sector - lessons learned from other sectors. *The TQM Magazine*. 16(3), 194-201.
- Lee D.H., Lee, D.H. (2012). *A comparative study of quality awards: evolving criteria and research*. Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
- Lee, S.M., Zuckweiler, K.M., Trimi, S. (2006). Modernization of the Malcolm Baldrige National Quality Award. *International Journal of Production Research*. 44(23), 5089-5106.
- Leigh, A., Mundy, G., Tuffin, R. (1999). Best value policing: making preparations. *Police Research Series*. 116, 1-82.
- Nambiar, V. (2012). *A Grounded Theory Study on Business Excellence Models in the United Arab Emirates*, UNIVERSITY OF PHOENIX.
- National Policing Improvement Agency. (2009). *The Equality Standard for the Police Service*. 1-25.
- Strauss, A., Corbin, J. (1994). *Grounded Theory Methodology: An Overview in Handbook of qualitative research*. NK Denzin and YS Lincoln (Eds). Sage Publications. Thousand Oaks. 273-285.
- Tari, J.J. (2008). Self-assessment exercises: A comparison between a private sector organisation and higher education institutions. *Int. J. Production Economics*. 114, 105-118.
- Williamson, A., Bhatt, M. (2006). *Diversity Excellence Model: Assessment of Professional Standards Function*. Wiltshire police. 1-25.
- Wilford, S. (2007). *The Limits of Award Incentives: The (Non-) Relationship between Awards for Quality and Organisational Performance*. *Total Quality Management & Business Excellence*. 18(3), 333-349.
- Yang, C. (2009). Development of an integrated model of a business excellence system. *Total Qual Manag Bus Excell*. 20(9). 931-944.
- Yusof, S.M., Aspinwall, E. (2000). Total quality management implementation frameworks: comparison and review. *Total Quality Management*. 11 (3), 281-294.