

ارزیابی سازگاری الگوی تعالی سازمانی برای اجرا در بازرسی^۱

بهزاد آشتیانی^۲

سرهنگ ستاد علیرضا صوفی^۳

چکیده

هدف این مقاله بررسی سازگاری الگوی سرآمدی در سازمان بازرسی است. در این راستا از دو پرسشنامه به ترتیب برای تعیین مغایرت و مصادیق مفاهیم بنیادین الگو با ارزشها و اصول حاکم در بازرسی استفاده شد. جامعه آماری تحقیق شامل فرماندهان و کارشناسان بازرسی ناجا است که با روش نمونه‌گیری تصادفی به تعداد ۴۷ نفر به عنوان نمونه تحقیق مورد استفاده قرار گرفت. با استفاده از ابزارهای آماری و آزمونهای دوجمله‌ای، فریدمن و آزمون تی تحلیل آماری صورت گرفت. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که میان مفاهیم بنیادین الگو و ارزشهای حاکم بر بازرسی هیچ گونه مغایرتی نیست و الگو امکان اجرا را در سازمان دارد. در خصوص معیارهای الگو بر اساس تحلیل آماری برای دو حوزه توانمندسازها و نتایج به ترتیب ۵۰۰ امتیاز در نظر گرفته شد و به همین لحاظ امتیاز در نظر گرفته شده برای هریک از معیارهای توانمندساز ۱۰۰ امتیاز و برای هریک از معیارهای حوزه نتایج ۱۲۵ امتیاز تعیین گردید.

واژگان کلیدی

تعالی سازمانی، الگوی سرآمدی، بازرسی، ارزیابی، مفاهیم بنیادین

۱. تاریخ دریافت: ۱۳۹۰/۱/۱۷، تاریخ پذیرش: ۱۳۹۰/۳/۲۹

۲. دکتری مهندسی صنایع دانشگاه علم و صنعت، پست الکترونیک

۳. مربی پژوهش سازمان تحقیقات و مطالعات ناجا

۱. مقدمه

رشد و توسعه و تعالی پدیده ای است که ضرورت آن امروزه بیش از هر زمان دیگر در کشورهای توسعه یافته احساس شده است. همچنین کشورهای در حال توسعه با آگاهی از اهمیت ویژگی های جامعه متعالی و نقش آن در تسریع پیشرفت اقتصادی، اقدام به معرفی و بکارگیری مدل های تعالی سازمانی در بخش های مختلف صنعتی و خدماتی نموده اند (جلوداری ممقانی، ۱۳۸۹ : ۲).

در اواخر دهه ۱۹۸۰، که اقتصاد اروپا در معرض تهدید بازارهای خاور دور (و به ویژه ژاپن) قرار داشت، انجمنی از مدیران عامل چهارده سازمان پیشرو در اروپا گردهم آمدند تا راهکار به سلامت جستن از مخاطره موجود و پیشبرندگی و سردمداری آینده را بیابند.

مشورت این گروه و عزم گروهی آنان به تأسیس بنیاد مدیریت کیفیت اروپا انجامید. بنیادی که مأموریت آن گسترش آگاهی ها و ارائه دوره های مدیریت و شناسایی دست آوردها و تشویق و انگیزش راهیان مسیر توسعه و تعالی است. بر همین اساس در سال ۱۹۸۹، EFQM^۱ تأسیس و کمیسیون اروپا آن را تأیید کرد.

الگوی تعالی از سال ۱۹۹۱ در سازمان ها بکار گرفته شد و در سال ۱۹۹۲ نخستین جایزه اروپایی کیفیت به برترین شرکت های رو به تعالی تعلق گرفت. از آن زمان تا کنون این الگوی استاندارد، دائماً مورد بازبینی و رفع نقص قرار گرفته است تا بتواند منعکس کننده فرضیاتی باشد که قبلاً در عمل به اثبات رسیده است (گرامی و نورعلیزاده، ۱۳۸۷ : ۱۵)

این الگو با تلاش به منظور بهتر شدن روند فعالیتهای تجاری و نیز با سمت و سو دادن به اعمال مدیریت، باعث بهبود تحویل تولیدات و خدمات در سازمان می شود (بنیاد مدیریت کیفیت اروپا ۲۰۰۱). این الگو از نقطه نظر کیفیت با جایزه دمینگ در ژاپن و مالکوم بالدريج در امریکا ارتباط مستقیمی دارد. الگوی آن تا حد زیادی نشأت گرفته از این دو مقوله است که با تحت الشعاع قرار دادن فعالیتهای و فرایند در سازمان، علاوه بر بهبود کیفیت در تمام سطوح و نیز بین دیگر شرکتهای رقیب به منظور رسیدن به جایزه، نوعی رقابت ایجاد می کند (بنیاد مدیریت کیفیت اروپا، ۲۰۰۳).

آخرین تجدید نظر در مورد مباحث و کلیات EFQM در سال ۲۰۱۰ انجام شد. الگوی تعالی اروپایی، نسخه ای است مبتنی بر نه معیار در جهت ارزیابی پیشرفت تعالی سازمانها. در این الگو،

¹ European Foundation for Quality Management

نظریه‌ها و روش‌هایی هست که می‌توان از آنها به منظور تحقق تعالی سازمانی در همه جنبه‌های عملکرد استفاده کرد (بنیاد مدیریت کیفیت اروپا، (۱) ۲۰۱۰).

۲. الگوی سرامدی بنیاد مدیریت کیفیت اروپا

آخرین ویرایش الگوی سرامدی در سال ۲۰۱۰ انتشار یافت که در آن توجه بیشتری به خلاقیت و نوآوری، پایداری، اداره کردن سازمان، چالاکی سازمان، مدیریت ریسک، ترویج خدمات و مدیریت تأمین کنندگان شده است (توکلی و بهشتی پور، ۱۳۸۹: ۷۶).

۲-۱. مفاهیم بنیادین الگو

مفاهیم بنیادین الگو و چگونگی ارتباط آن با الگوی سرامدی توسط بنیاد مدیریت کیفیت اروپا (۲۰۱۰) بیان گردید که در شکل (۲) نمایش داده شده است.



شکل ۱. مفاهیم بنیادین مدل سرآمدی (ممقانی ۱۳۸۹: ۵)

دستیابی به نتایج متوازن: سازمانهای متعالی از طریق برنامه ریزی و دستیابی به مجموعه ای متوازن از نتایج، که نیازهای کوتاه مدت و بلند مدت ذی نفعان را برآورده می‌کند و یا در موارد مربوط فراتر می‌رود، مأموریت خود را محقق می‌سازند و به سوی چشم انداز پیش می‌روند (توکلی و بهشتی پور، ۱۳۸۹: ۱۵).

ارزش افزایی برای مشتریان: سازمانهای متعالی، مشتریان را علت وجودی اصلی خود می‌دانند و تلاش می‌کنند تا از طریق درک و پیش بینی نیازها و انتظارات آنها برایشان نوآوری و ارزش به وجود آورند (نجمی، ۱۳۸۹: ۴۷).

رهبری با دوراندیشی، الهام بخشی و درستی: سازمانهای متعالی رهبرانی دارند که آینده را شکل داده و آن را محقق می‌سازند و در خصوص اصول ارزشی و اخلاقی نقش آفرینی می‌کنند (جلوداری ممقانی، ۱۳۸۹: ۷).

مدیریت به‌وسيله فرایندها: سازمانهای متعالی از طریق فرایندهای استراتژی محور و ساختار یافته مدیریت شده و بر اساس تصمیمات واقع‌گرایانه نتایج متعادل و پایدار را خلق می‌کنند (جلوداری ممقانی، ۱۳۸۹: ۸).

موفقیت از طریق کارکنان: سازمانهای متعالی برای افرادشان ارزش قائل بوده و برای دستیابی به اهداف سازمانی و شخصی، فرهنگی از توانمندسازی و تفویض اختیار را خلق می‌نمایند (توکلی و بهشتی پور، ۱۳۸۹: ۱۹).

پرورش خلاقیت و نوآوری: سازمانهای متعالی از طریق نوآوری پیوسته و نظام مند و با هدایت خلاقیت ذی‌فغان خود، ارزش و سطوح عملکردی فزاینده‌ای ایجاد می‌کنند.

ایجاد شراکتها: سازمانهای متعالی برای کسب اطمینان از موفقیت دوجانبه با انواع شریکان روابط مبتنی بر اعتماد را جستجو، ایجاد و حفظ می‌کنند. این شراکتها می‌تواند به طور مثال با جامعه، نهادهای آموزشی و سازمانهای غیردولتی شکل بگیرد (نجمی، ۱۳۸۹: ۴۸).

مسئولیت پذیری برای آینده پایدار: سازمانهای متعالی در فرهنگ، ارزشها و اخلاقیات خود، ارزشهای شفاف و بالاترین استانداردها را برای رفتارهای سازمانی ایجاد کرده‌اند تا بتوانند با کمک آنها توسعه اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی پایدار فراهم آورند (جلوداری ممقانی، ۱۳۸۹: ۹).

۳. معیارهای و زیر معیارهای الگوی سرآمدی

ارزشها و مفاهیم هشتگانه معرفی شده در بخش قبل پایه‌های اصلی برنامه ریزی و استقرار سیستم‌ها را تشکیل می‌دهند و برای شناخت وضعیت عملکرد سازمان باید از معیارهایی که ارتباط تنگاتنگی با مفاهیم فوق‌الذکر دارند، بهره‌گرفت (رضایتمند و قاسمی ۱۳۸۴: ۱). معیارهای الگو بر اساس تمرکز بر عوامل درونی و خروجی سازمان به دو دسته توانمندسازها و نتایج تقسیم می‌شود.

دسته اول، که توانمندسازها نام دارد، شامل معیارهایی می شود که به اعتقاد توسعه دهندگان الگو تمرکز بر آنها باعث بهبود فرایندهای سازمانی می شود و نقطه شروعی است برای حرکت در حوزه سرمایه (بنیاد مدیریت کیفیت اروپا، (۲۰۱۰: ۲). حوزه توانمندسازهای شامل معیارهای: رهبری، راهبرد، کارکنان، شراکت ها و منابع و محصولات و خدمات و فرایندها بوده و حوزه نتایج شامل نتایج کارکنان، نتایج مشتری، نتایج جامعه و نتایج کلیدی عملکرد می باشد.

توانمندسازها مقدمه تحقق نتایج و به عبارتی پیش زمینه ای برای حصول به آن می باشند و به عبارت دیگر اقداماتی که یک سازمان برای توانمندسازی خود انجام می دهد منجر به تحقق نتایجی می شود که میزان دستیابی به نتایج نشانگری برای اثربخشی توانمندسازهای بکارگرفته شده می باشد (محبی مقدم، ۱۳۸۷: ۲۹).

با توجه به موارد فوق معیارها و زیر معیارهای الگوی سرمایه به شرح ذیل معرفی می شوند:

معیار رهبری (هدایت گری): سازمانهای متعالی رهبرانی دارند که آینده را به تصویر می کشند و آن را محقق می سازند و همواره به عنوان الگو برای ارزشها و اخلاق سازمانی ایفای نقش می کنند و الهام بخش اعتماد هستند. آنها انعطاف پذیرند و سازمان را قادر می سازند تا برای حصول اطمینان از موفقیت مداوم سازمان، آینده را بموقع پیش بینی کند و عکس العمل نشان دهد (توکلی و بهشتی پور، ۱۳۸۹: ۳۱).

الف. رهبران مأموریت، چشم انداز، ارزش ها و اخلاقیات را ایجاد کرده، توسعه داده و خود به عنوان الگو عمل می کنند.

ب. رهبران، سیستم مدیریت سازمان و عملکرد آن را تعریف، پایش، بازنگری و هدایت کرده و بهبود می دهند

ج. رهبران با ذینفعان بیرونی فعالانه در تعامل هستند.

د. رهبران با همراهی کارکنان سازمان، فرهنگ تعالی را تقویت می کنند.

ه. رهبران اطمینان می یابند که سازمان منعطف است و تغییر در آن به صورت اثر بخش، مدیریت می شود.

معیار استراتژی (راهبرد): سازمانهای متعالی، مأموریت و چشم انداز خود را از طریق توسعه

استراتژی متمرکز بر ذی نفعان به اجرا در می آورند. خط مشی ها، برنامه ها، اهداف و فرایندها برای تحقق استراتژی، تدوین و بکارگرفته می شود (ممقانی، ۱۳۸۹: ۲۷).

الف. استراتژی، مبتنی بر درک نیازها و انتظارات توانمندساز ذینفعان و محیط بیرونی است.

ب. استراتژی مبتنی بر درک قابلیت‌ها و عملکرد درونی است.

ج. استراتژی و خط مشی‌های پشتیبان توسعه یافته، بازنگری و به روز می‌شود

د. استراتژی و خط مشی‌های پشتیبان در میان گذاشته شده، اجرا و پایش می‌شوند

معیار کارکنان: سازمانهای متعالی کارکنان خود را ارج می‌نهند و فرهنگی را ایجاد می‌کنند

که دستیابی به اهداف سازمانی و شخصی در بردارنده منافع طرفین، فراهم شود. آنها توان کارکنان

خود را توسعه، و عدالت و برابری را ترویج می‌دهند. این سازمانها با کارکنان خود به گونه ای ارتباط

برقرار می‌کنند و ایشان را مورد تشویق، قدردانی و مراقبت قرار می‌دهند که آنها را برانگیزانند؛ در

آنها تعهد ایجاد کنند و قادرشان سازند تا از مهارت‌ها و دانش خود در راستای منافع سازمان استفاده

کنند (نجمی، ۱۳۸۹: ۸۵).

الف. برنامه‌های کارکنان، استراتژی سازمان را پشتیبانی می‌کند.

ب. دانش و قابلیت‌های کارکنان توسعه می‌یابد.

ج. کارکنان همسو شده، مشارکت داده شده و توانمند می‌شوند

د. کارکنان در سراسر سازمان به طور اثربخش ارتباط برقرار می‌کنند.

ه. کارکنان تشویق، قدردانی و مراقبت می‌شوند

معیار شراکتها: سازمانهای متعالی شراکتهای بیرونی، تأمین کنندگان و منابع درونی را به

منظور پشتیبانی از استراتژی و خط مشی‌ها، اجرای اثر بخش فرآیندها، برنامه ریزی و مدیریت

می‌کنند. این سازمانها از مدیریت اثربخش پیامدهای زیست محیطی و اجتماعی توسط آنها

(شراکتهای بیرونی، تأمین کنندگان و منابع درونی) اطمینان می‌یابند (توکلی و بهشتی پور، ۱۳۸۹

: ۴۱).

الف. شرکا و تامین کنندگان برای منافع پایدار مدیریت می‌شوند.

ب. منابع مالی برای تضمین موفقیت پایدار مدیریت می‌شوند.

ج. ساختمان‌ها، تجهیزات، مواد و منابع طبیعی به روشی پایدار مدیریت می‌شوند.

د. تکنولوژی برای پشتیبانی از تحقق استراتژی مدیریت می‌شود.

ه. اطلاعات و دانش برای پشتیبانی از تصمیم‌گیری اثربخش و ایجاد قابلیت سازمانی، مدیریت می‌

شوند.

فرایندها، محصولات و خدمات: سازمانهای متعالی فرایندها، محصولات و خدمات خود را به

منظور خلق ارزش فزاینده برای مشتریان و سایر ذی‌نفعان خود طراحی و مدیریت می‌کنند و بهبود

می‌بخشند (نجمی، ۱۳۸۹: ۹۳).

الف. فرایندها به منظور بهینه‌سازی ارزش برای ذینفعان، طراحی و مدیریت می‌شوند.

ب. محصولات و خدمات به منظور خلق ارزش بهینه برای مشتریان توسعه می یابند.
ج. محصولات و خدمات به طور اثربخش ترویج و بازاریابی می شوند.
د. محصولات و خدمات تولید، تحویل و مدیریت می شوند.
ه. روابط با مشتریان مدیریت شده و ارتقا می یابد.
در حوزه نتایج، زیر معیارها بصورت برداشت ها و شاخص های عملکردی تعریف می شوند که به یک تعریف جامع از آنها می توان بسنده نمود که:

سازمانهای متعالی مجموعه ای از شاخصهای عملکردی و دستاوردهای مرتبط را به منظور تعیین جاری سازی موفق استراتژی و خط مشی های پشتیبان مبتنی بر نیازها و انتظارات مشتریان، کارکنان و جامعه توسعه می دهند و در مورد آنها توافق می کنند و هم چنین مجموعه ای از نتایج کلیدی را به منظور جاری سازی موفق استراتژی و خط مشی های پشتیبان مبتنی بر نیازها و انتظارات ذی نفعان کلیدی، توسعه می دهند و در مورد آنها توافق می کنند (جلوداری ممقانی، ۱۳۸۹: ۵۷).

۴. سازمان بازرسی

برای شناخت هر سازمانی ابتدا باید فلسفه وجودی و مأموریت آن را مورد مطالعه قرار داد؛ لذا برای شناخت بازرسی در ابتدا، مأموریت، سپس چشم انداز و در انتها اصول حاکم و ارزشهای بنیادین سازمان معرفی می شود.

بازرسی تضمین کننده سلامت و صحت عمل بخشهای مختلف آن است. بازرسی با استفاده از بینش دقیق و روشن، برنامه ریزی همه جانبه و کار پیوسته و منظم، بازرسیهای دقیق و بهنگام از فرایند اجرای مأموریت و با کنترل کیفی مأموریتها، نقش مؤثری را در اصلاح کارها ایفا، و با ارائه برآوردهای دقیق، زمینه و شرایط لازم را برای تصمیم گیری فرمانده ایجاد می کند.

بازرسی مهمترین رکن سازمان نیروی انتظامی به مثابه چشم بصیر، وجدان بیدار و سلسله اعصاب سازمان است که دربردارنده ویژگیهای سازمانهای یادگیرنده چابک، سالم و امین، صادق و شجاع، معتمد و متعهد، بالنده، پویا و کارآمد، جامع و آینده نگر، شفاف، انعطاف پذیر در برابر تغییرات و حافظ ارزشهای اسلامی و انقلابی است.

بازرسی با تکیه بر اصولی چون: کرامت انسانی، عدالت محوری، شایسته سالاری و ایجاد فرصتهای برابر برای ارتقای کارکنان با رویکرد اصلاحگرایانه و پیشگیرانه در برابر ناهنجاریها و

برخورد قاطع و بهنگام با جرائم و تخلفات با استفاده از سامانه های نظارتی مشارکت گرا، بازرسیهای صحیح، دقیق، بهنگام و اثربخش، دارای نقشی مؤثر در اصلاح امور و تضمین سلامت سازمان و صحت عمل کارکنان است (سند راهبردی بازرسی ناجا، ۱۳۸۵).

۴-۱. اصول حاکم

خدا محوری: خود را در محضر خدا دانستن، تقویت و ترویج فرهنگ خودپایی و خودارزیابی، پیشگیری و حفظ خود و دیگران از آلودگیهای محیطی و احتمالی، وجدان کاری و نهادینه کردن سرعت و دقت در کار همراه با صحت عمل

انسان محوری: توجه به کرامت انسانی، شایسته سالاری، حمایت از نیروهای ارزشی، ارتقای سلامت سازمان، عزت و اقتدار ناجا را تضمین، و اعتماد، حمیت و احساس تعلق سازمانی را تأمین می کند و خودباروی و شکوفایی سازمانی را تعمیم خواهد داد.

اخلاق محوری: درستکاری، صداقت، وفاداری، امانتداری، ایثار و شجاعت از اصول اساسی شرافت سربازی است و بازرسی، ترویج، گسترش و اعتلای آن را از مهمترین وظایف خود می داند.

عدالت محوری: قانونمداری، جامعه محوری و نظارت همگانی، شایسته گزینی، دوری از افراط و تفریط در برخورد و نظارت بر رعایت اعتدال در مأموریتها

ولایتمداری: توجه به فرمانها، دستورها، قوانین و مقررات در سلسله مراتب سازمانی و نظارت بر اجرای آن و توجه به ویژگی ولایتی در انتصاب و ارزشیابی نیروها

دانایی محوری: توجه به تخصص و دانش، استفاده از فناوریهای نوین همراه با برنامه ریزی علمی دقیق و هدفمند، تشویق و حمایت از نیروهای مبتکر، خلاق و دارای پشتکار، حفظ پویایی و بالندگی فردی و سازمانی در بازرسی و تمام شئون سازمان

بهبود مستمر و افزایش بهره وری: به کارگیری معیارهای علمی و استاندارد، به روز بودن سامانه های بازرسی و نظارت، بهبود پیوسته امور، استفاده بهینه از امکانات در اختیار و دستیابی به حداکثر کارایی و اثربخشی (اجرای درست کار و اجرای کار درست) و افزایش بهره وری (استفاده درست از منابع) و تحقق اهداف سازمانی

تکریم ارباب رجوع و پاسخگویی شفاف: توجه به شأن و حقوق انسانی و کارکنان و شهروندان، تحقق و رعایت اصول تکریم ارباب رجوع (به مثابه نعمات الهی به آنان نگرستن) و کسب رضایت

الهی و جلب اعتماد و مشارکت سازمانی و گسترش تعامل مثبت بین ما و جامعه هدف (کارکنان و شهروندان و سایر ذی نفعان)

انسان محوری در درون سازمان، جامعه محوری در برون سازمان و ایمان محوری در عمل: تکریم و حفظ ارزشهای والای انسانی و کوشش در جهت تعالی بخشیدن به شخصیت اسلامی و انسانی کارکنان به عنوان ارزشمندترین سرمایه های سازمان، ارتباط مؤثر و سازنده با مردم، همراه با رفتار شایسته به منظور جلب اعتماد، رضایت و مشارکت آنان، توجه به دیانت و دینداری و پایبندی به اصول و کوشش در جهت ارتقای روحیه معنوی کارکنان (سند راهبردی بازرسی، ۱۳۸۵).

۵. روش شناسی

تحقیقات توصیفی را می توان به سه گروه تقسیم نمود: زمینه یابی، موردی، تحلیل محتوا (حافظ نیا، ۱۳۸۱ : ۶۱). در این پژوهش جامعه آماری شامل تمامی کارشناسان و خبرگان بازرسی می باشد. حجم نمونه در این تحقیق و برای اجرای پرسشنامه ۴۷ نفر است که صورت تمام شمار انتخاب شده است.

برای گردآوری داده ها از پرسشنامه استفاده شد. پرسشنامه اول برای اطلاع از نظرات نمونه های آماری درباره اهمیت ارزشهای بازرسی بود که بر اساس مقیاس لیکرت و با طیف ۷ درجه ای می باشد. لیکن پس از ورود اطلاعات و در مرحله پردازش داده ها برای شفاف سازی مقایسه ها، طیف ۷ درجه ای تبدیل به ۱۰۰ امتیازی گردید.

به منظور بررسی سازگاری الگوی سرآمدی برای استفاده در بازرسی در این مقاله از ابزار پرسشنامه استفاده شد. در این پرسشنامه به ازای هر مفهوم بنیادین حداقل پنج گویه متناظر طراحی و مورد آزمون قرار گرفت. سؤالهایی که در پرسشنامه ذکر شده است در خصوص مغایرت و مصادیق مفاهیم بنیادین الگو در بازرسی است. بدین صورت که در ابتدا در خصوص مغایرت الگو از خبرگان سؤال، و در صورت عدم مغایرت خواسته شد مصداق هر گویه با توجه به مأموریت بازرسی توسط خبرگان سنجیده شود. در انتها نیز میزان اهمیت هر یک از گویه ها بر اساس شرایط بازرسی مورد سؤال قرار گرفت.

۳-۵. سنجش روایی^۲ و پایایی^۳ ابزار

برای تعیین اعتبار پرسشنامه تهیه شده توسط محقق، تعداد ۱۰ نسخه از پرسشنامه اولیه در اختیار اساتید حوزه عالی سازمانی قرار گرفت و پس از دریافت نظرات آنان، بعضی از سئوالات حذف و یا اصلاح شدند و چند سؤال نیز اضافه شد که مورد تأیید اساتید ذیربط نیز قرار گرفت. برای بررسی قابلیت اعتماد ابزار اندازه گیری شیوه های مختلفی به کار برده می شود که در این تحقیق ابتدا پرسشنامه بطور آزمایشی روی یک نمونه ۳۰ نفری اجرا شده، آلفای کرونباخ ۸۸ درصد محاسبه شد که از اطمینان پایایی، برخوردار است.

۵-۵. متغیرهای تحقیق

در این تحقیق متغیرهای مورد نظر جهت مطالعه مفاهیم بنیادین مدل تعالی سازمانی به شامل: دستیابی به نتایج متوازن، ارزش افزایی برای مشتریان، رهبری با دور اندیشی، الهام بخشی و یکپارچگی، مدیریت بوسیله فرآیندها، موفقیت از طریق کارکنان، پرورش خلاقیت و نوآوری، ساختن مشارکت ها و مسئولیت پذیری برای آینده پایدار می باشد که میزان مطابقت مفاهیم فوق با ارزشها و اصول حاکم بر بازرسی سنجیده می گردد. بر این اساس میزان تطابق مفاهیم ارزشی الگو سرآمدی با ارزش معیارهای الگو تعالی EFQM تعیین خواهد گردید

۶. مشخصات کلی جامعه آماری

جدول (۱) توزیع فراوانی پاسخگویان را به تفکیک درجه نشان می دهد. بیشترین درصد پاسخگویان (۴۵ درصد) مربوط به افراد با درجه سرهنگی و کمترین آن (۱۵ درصد) مربوط به افراد با درجه سرگردی می باشد.

جدول ۱. توزیع فراوانی به تفکیک درجه

درجه	فراوانی	درصد
سرهنگ	۲۱	۴۵
سرهنگ ۲	۱۹	۴۰
سرگرد	۷	۱۵

² Validity

³ Reliability

جدول شماره (۲) توزیع فراوانی پاسخگویان را به تفکیک تحصیلات را نشان می‌دهد. بیشترین درصد پاسخگویان (۴۵ درصد) مربوط به کارکنان با تحصیلات کارشناسی ارشد و کمترین آن (۲۵ درصد) مربوط به کارکنان با تحصیلات فوق دیپلم بود.

جدول ۲. توزیع فراوانی به تفکیک تحصیلات

درصد	فراوانی	میزان تحصیلات
۴۵	۲۱	کارشناسی ارشد
۳۰	۱۴	کارشناسی
۲۵	۱۲	فوق دیپلم

جدول شماره (۳) توزیع فراوانی پاسخگویان را بر اساس سابقه خدمت نشان می‌دهد. بیشترین درصد پاسخگویان (۶۰ درصد) مربوط به کارکنان ۲۰ تا ۲۵ سال سابقه خدمت می‌باشد و کمترین آن (۶ درصد) مربوط به کارکنان با سابقه خدمت کمتر از ۲۰ سال بود.

جدول ۳. توزیع به تفکیک سابقه خدمت

درصد	فراوانی	سابقه خدمت (به سال)
۶	۳	کمتر از ۲۰
۶۰	۲۸	۲۰ تا ۲۵
۳۴	۱۶	۲۶ تا ۳۰

جدول (۴) اطلاعات سنی پاسخگویان را نشان می‌دهد. بیشترین درصد پاسخگویان (۵۷ درصد) مربوط به کارکنان با سن ۴۰ تا ۴۵ سال سن بود و کمترین آن (۴ درصد) مربوط به کارکنان با سن کمتر از ۴۰ سال می‌باشد.

جدول ۴. توزیع فراوانی کل جامعه نمونه به تفکیک سن

درصد	فراوانی	سن (به سال)
۴	۲	کمتر از ۴۰
۶۰	۲۸	۴۰ تا ۴۵
۳۰	۱۴	۴۶ تا ۵۰
۶	۳	بیشتر از ۵۰

۷. یافته های تحقیق

۷-۱. ارزیابی و سازگاری الگوی سرآمدی

بر اساس خروجی آزمون دوجمله ای برای ۵۵ گویه مورد سنجش، مشخص شد که هیچ یک از گویه ها مغایرت بنیادین با اصول حاکم در بازرسی ناجا ندارد و فقط سه مورد از گویه ها (استفاده از مدیریت ریسک در اجرای برنامه ها و پروژه های سازمان، در نظر گرفتن تأثیرات بهداشتی، ایمنی عمومی و محیط زیستی حاصل از عملیات سازمان و در نظر داشتن مسائل اجتماعی و زیست محیطی به عنوان مرجع در انجام وظایف) بر اساس نظر خبرگان مصداقی در بازرسی ندارد؛ لذا از فهرست گویه ها و مفاهیم بنیادین حذف شد. جدول (۵) تعداد گویه های متناظر با هر مفهوم بنیادین و تعداد مغایرت ها و مصادیق آنها را در بازرسی نمایش می دهد.

جدول ۵. تعداد گویه ها، مغایرت ها و عدم مصادیق متناظر با مفاهیم بنیادین الگوی سرآمدی

مفهوم بنیادین	تعداد گویه ها	مغایرت	عدم مصداق
دستیابی به نتایج متوازن	۷	۰	۱
ارزش افزایی برای مشتریان	۸	۰	۰
رهبری با چشم انداز، مشارکت و یکپارچگی	۶	۰	۰
موفقیت از طریق کارکنان	۷	۰	۰
مدیریت به وسیله فرایندها	۸	۰	۰
پرورش خلاقیت و نوآوری	۷	۰	۰
ایجاد مشارکت ها	۵	۰	۰
مسئولیت پذیری برای آینده پایدار	۷	۰	۲

با حذف گویه استفاده از "مدیریت ریسک در اجرای برنامه های سازمان" مشخص گردید که سایر گویه های متناظر با مفهوم "دستیابی به نتایج متوازن" که به شرح زیر می باشند دارای مصادیقی در بازرسی بوده و می توانند مورد استفاده قرار بگیرند:

- شناسایی شاخصها و نتایج لازم برای ارزیابی میزان پیشرفت چشم انداز و اهداف راهبردی
- شناسایی نیازها و انتظارات ذی نفعان به عنوان محرکی برای تغییر راهبردها و سیاستها
- تعریف شاخصهای لازم برای اندازه گیری عملکرد سازمان
- ارزیابی نتایج عملکرد فعلی و ارزیابی آنها برای بهبود عملکرد
- اطمینان از ارائه گزارشهای شفاف به تمامی ذی نفعان و نهادهای حاکمیتی بالادستی

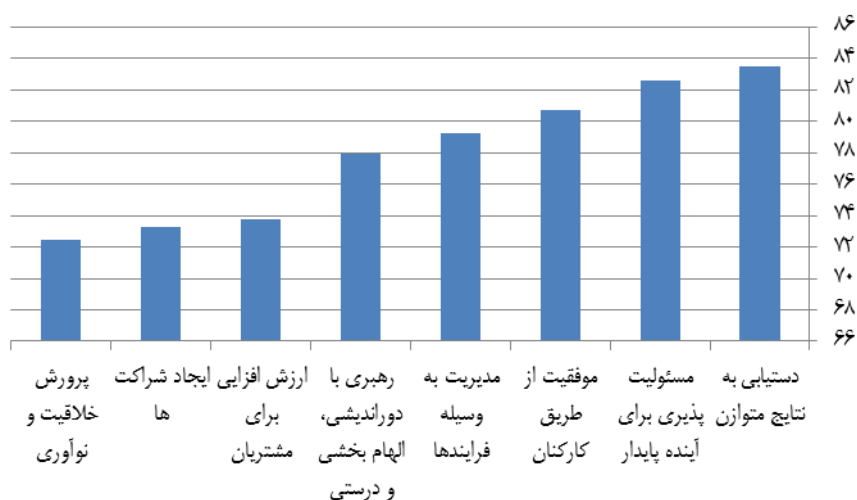
- اطمینان از تأمین اطلاعات درست و کافی برای تصمیم گیران سازمان و توانمندسازی آنها برای پیش بینی عملکرد آینده سازمان

در خصوص مفهوم "مسئولیت پذیری برای آینده پایدار" نیز با حذف گویه های "در نظر گرفتن تأثیرات بهداشتی، ایمنی عمومی و محیط زیستی حاصل از عملیات سازمان" و "در نظر داشتن مسائل اجتماعی و زیست محیطی به عنوان مرجع در انجام وظایف" سایر گویه ها که به شرح زیر می باشند می توانند در بازرسی مورد استفاده قرار گیرند:

- شناخت شایستگیهای سازمان برای توسعه دامنه تحت پوشش از جامعه
 - در نظر داشتن مسائل اجتماعی به عنوان مرجع در اجرای وظایف
 - در نظر گرفتن تأثیرات ایمنی عمومی حاصل از عملیات سازمان
 - اطمینان از وجود محیط کار ایمن و سالم برای کارکنان
 - اطمینان از درستی عمل و پذیرش استانداردهای اخلاقی در میان کارکنان
 - پاسخگویی شفاف در برابر ذی نفعان و گستره جامعه
 - تخصیص منابع در دست برای تأمین نیازهای بلند مدت و نه فقط برای نیازهای کوتاه مدت
- تضمین کننده مسئولیت پذیری سازمان برای آینده پایدار خواهد بود.

جدول ۶. اهمیت هریک از مفاهیم بنیادین الگو در بازرسی کل ناجا

ردیف	مفهوم بنیادین	میانگین اهمیت
۱	دستیابی به نتایج متوازن	۸۳/۴۹
۲	مسئولیت پذیری برای آینده پایدار	۸۲/۵۷
۳	موفقیت از طریق کارکنان	۸۰/۶۹
۴	مدیریت به وسیله فرایندها	۷۹/۲۵
۵	رهبری با دوراندیشی، الهام بخشی و درستی	۷۷/۹۲
۶	ارزش افزایی برای مشتریان	۷۳/۷۴
۷	ایجاد شرکتهای	۷۳/۳۰
۸	پرورش خلاقیت و نوآوری	۷۲/۴۸



شکل ۵. نمودار اهمیت مفاهیم بنیادین الگو سرآمدی در بازرسی کل ناجا

میانگین اهمیت مفاهیم بنیادین الگوی سرآمدی (EFQM) در جدول (۶) و شکل (۵) نمایش داده شده است. بر این اساس مشخص شد که بر اساس ارزشها، اصول و مأموریت سازمان بازرسی کل ناجا دستیابی به نتایج متوازن بیشترین اهمیت را کسب کرد که این امر بیانگر اهمیت رشد و توسعه سازمان بازرسی کل در تمامی جهات از دیدگاه خبرگان سازمان است.

مسئولیت پذیری برای آینده پایدار در جایگاه دوم قرار گرفت و بر این اساس مشخص می شود که از دیدگاه خبرگان، سازمان بازرسی کل، اجرای فعالیتهای این سازمان در راستای ایجاد آینده ای پایدار برای جامعه و نظام است. هم چنین از دیدگاه الگوهای سرآمدی دستیابی به موفقیت بدون استفاده از کارکنان امکانپذیر نیست و حتی در صورت دستیابی در موارد خاص نمی توان انتظار پایداری موفقیت را داشت. این نکته در سازمان بازرسی کل ناجا با قرار گرفتن مفهوم موفقیت از طریق کارکنان در جایگاه سومین مفهوم بنیادین از دیدگاه خبرگان مورد توجه قرار گرفته است. در ادامه مدیریت به وسیله فرایندها، رهبری با دوراندیشی و الهام بخشی، ارزش افزایی برای مشتریان، ایجاد شراکتها و پروورش و نوآوری در جایگاه های بعدی اهمیت قرار گرفته است. با توجه به این موارد در بخش بعد معیارهای الگو و امتیاز آنها مورد بررسی قرار خواهد گرفت.

۲-۷. اولویت بندی معیارهای الگو سرآمدی

بر اساس یافته های حاصل از میانگین اهمیت معیارهای مدل، در ادامه از آزمون فریدمن برای اولویت بندی معیارهای مدل استفاده می شود. باید توجه داشت که اولویت بندی فوق تنها برای

نمایش میزان اهمیت هریک از معیارها در سرآمدی بازرسی کل است و بیانگر اوزان معیارها نمی باشد. امتیاز معیارها در بخش بعدی مورد مطالعه قرار گرفته است.

نکته قابل توجه در استفاده از آزمون فریدمن در تعیین اوزان مدل سرآمدی بازرسی توجه به رشد متوازن سازمان است. بدین معنی که می بایست آزمون فریدمن ابتدا برای حوزه توانمندسازها مورد استفاده قرار گرفته و سپس برای حوزه نتایج نیز استفاده شود، دلیل این امر توجه به امتیاز متوازن (یکسان) برای حوزه توانمندسازها و نتایج است. به بیان دیگر در این تحقیق سعی شده است مفروضات اصلی مدل تعالی سازمانی اروپا که همانا در نظر گرفتن ۵۰۰ امتیاز برای حوزه توانمندسازها و ۵۰۰ امتیاز برای حوزه نتایج می باشد حفظ شوند. لذا در ادامه برای تعیین امتیاز هریک از معیارها، به بحث رشد متوازن توجه خاص شده است. خروجی آزمون فریدمن برای حوزه نتایج در جدول (۷) نمایش داده شده است.

بر اساس جدول فوق اولویت بندی معیارهای حوزه توانمندسازها به ترتیب بصورت: هدایت گری، راهبرد، کارکنان، شراکت ها و منابع و محصولات، خدمات و فرایندها می باشد.

جدول (۸) نتایج آزمون فریدمن را برای حوزه نتایج نمایش می دهد. لذا ترتیب اولویت پرداختن به معیارهای حوزه نتایج در بازرسی کل می بایست بصورت: نتایج مشتریان، نتایج کارکنان، نتایج جامعه و نتایج کلیدی عملکرد می باشد.

جدول ۷. آزمون فریدمن برای حوزه توانمندسازها

معیار	میانگین رتبه
هدایت گری	۳/۱۰
راهبرد	۲/۷۹
کارکنان	۳/۶۳
شراکت ها و منابع	۲/۴۶
محصولات، خدمات و فرایندها	۳/۰۱
مقادیر آزمون	
مقدار آماره	۱۱/۸۲۳
درجه آزادی	۴
معنی داری	۰/۰۱۹

جدول ۸. نتایج آزمون فریدمن برای حوزه نتایج

میانگین رتبه	معیار
۲/۶۲	نتایج مشتریان
۲/۵۷	نتایج کارکنان
۱/۸۷	نتایج جامعه
۲/۹۴	نتایج کلیدی عملکرد
مقادیر آزمون	
۱۴/۴۳۱	مقدار آماره
۳	درجه آزادی
۰/۰۰۲	معنی داری

۳-۷. امتیاز معیارهای الگو سرامدی

به رغم تعیین اوزان معیارهای مختلف در الگو توسط بنیاد اروپایی کیفیت این نکته را می‌باید مورد توجه قرار داد که ممکن است موارد پیش فرض با توجه به مقتضیات سازمانهای نظارتی همچون بازرسی کل ناجا برای اجرا در چنین سازمانهایی کارایی نداشته باشد؛ لذا با توجه به مطلب بیان شده در این تحقیق با بهره‌گیری از پرسشنامه سعی شد تا با استفاده از نظارت خبرگان سازمان، امتیاز معیارهای مختلف تعیین شود.

بر اساس نظر ۳۰ نفر از خبرگان نقاط قابل تمرکز بر اساس ارزشها و اصول بازرسی کل ناجا مشخص شد. پیش از بیان نقاط قابل تمرکز باید توجه کرد که با توجه به تأیید مفاهیم بنیادین در الگوی سرامدی بازرسی کل ناجا، نیازی به تأیید دوباره معیارها نیست؛ زیرا تمامی معیارهای الگو مشتق شده از مفاهیم بنیادین است که پیشتر به تأیید خبرگان سازمان رسیده است. در خصوص اهمیت معیارهای الگو در سرامدی بازرسی کل ناجا بر اساس نظر خبرگان، این نتایج حاصل شده است. در بررسی موارد زیر می‌باید توجه کرد که منظور از اهمیت معیارهای الگو نقاط قابل تمرکز در وضعیت فعلی سازمان است و نه امتیاز آنها. لذا در حوزه توانمندی‌ها اولویت به صورت کارکنان، رهبری، خدمات و فرایندها، راهبرد و شراکتها و منابع و در حوزه نتایج: نتایج مشتریان، نتایج

کلیدی عملکرد، نتایج مشتریان، نتایج کارکنان و نتایج جامعه است. اولویت هر یک از معیارهای حوزه توانمندسازها و نتایج به ترتیب در جدولهای (۹) و (۱۰) نمایش داده شده است.

جدول ۹. اولویت معیارها در سرآمدی بازرسی کل ناجا در حوزه توانمندسازها

معیار	میانگین	ارزش استاندارد
رهبری	۸۶/۱۸	۰/۲۰۴
راهبرد	۸۳/۷۱	۰/۱۹۸
کارکنان	۸۸/۱۸	۰/۲۰۸
شراکتها و منابع	۷۸/۹۴	۰/۱۸۷
محصولات، خدمات و فرایندها	۸۵	۰/۲۰۱
جمع	۴۲۲	۱

جدول ۱۰. اولویت معیارها در سرآمدی بازرسی کل ناجا در حوزه نتایج

معیار	میانگین	ارزش استاندارد
نتایج مشتریان	۸۵	۰/۲۵۸
نتایج کارکنان	۸۵/۲۴	۰/۲۵۸
نتایج جامعه	۷۳/۶۳	۰/۲۲۳
شراکتها و منابع	۸۵/۴۱	۰/۲۵۹
جمع	۳۲۹/۲۷	۱

بر اساس تحلیل آماری نظر خبرگان مشخص شد که دستیابی به نتایج متوازن بیشتر از سایر موارد مورد توجه خبرگان بوده و خروجی تحلیل آماری امتیاز ۱۰۰ برای هر یک از معیارهای حوزه توانمندسازها و امتیاز ۱۲۵ برای معیارهای حوزه نتایج تعیین شد. در نتیجه در مجموع امتیاز یکسان ۵۰۰ برای هر دو حوزه توانمندسازها و نتایج و ۱۰۰۰ برای مجموع معیارهای الگو تعریف گردید. نتایج آزمون معنی داری امتیاز ۱۰۰ برای هر یک از معیارهای توانمندساز و ۱۲۵ برای هر یک از معیارهای نتایج به ترتیب در جدولهای (۱۱) و (۱۲) نمایش داده شده است.

جدول ۱۱. نتایج آزمون t برای معنی داری امتیاز ۱۰۰ برای هریک از توانمندسازها

مقدار آماره آزمون	۰/۰۰۰
درجه آزادی	۴
معنی داری	۱/۰
حد پایین	-۵/۵۵
حد بالا	۵/۵۵

جدول ۱۲. نتایج آزمون t برای معنی داری امتیاز ۱۲۵ برای هریک از نتایج

مقدار آماره آزمون	۰/۰۰۰
درجه آزادی	۳
معنی داری	۱/۰
حد پایین	-۱۳/۸۱
حد بالا	۱۳/۸۱

۴-۷. الگوی سرآمدی بازرسی

شکل (۶) الگوی سرآمدی حاصل از این تحقیق را به همراه امتیاز معیارها برای اجرا در سازمان

بازرسی نشان می‌دهد.



شکل ۶. الگوی سرآمدی بازرسی کل ناجا به همراه امتیاز معیارها

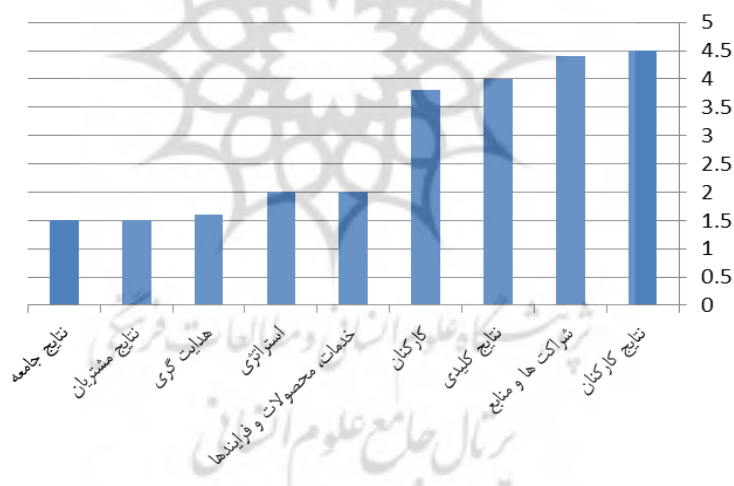
۵-۷. ارتباط وظایف بازمرسی با معیارهای الگوی سرآمدی بازمرسی

با توجه به یافته‌های تحقیق در معیارهای هدایت‌گری، استراتژی، خدمات، محصولات و فرایندها، نتایج مشتریان و نتایج جامعه سازمان بازمرسی بر اساس شرح وظایف موجود در وضعیت بحرانی است. منظور از بحرانی بودن معیار در بازمرسی کل ناجا، کمتر بودن نسبت شرح وظایف تعریف شده به تعداد زیر معیارها از عدد دو تعریف شده است. لذا در صورت اجرای الگوی سرآمدی در بازمرسی کل ناجا اولین تأثیر آن تغییر شرح وظایف در حوزه معیارهای بیان شده است.

شکل (۷) نسبت وظایف مرتبط در هر معیار را به تعداد زیر معیارها نمایش می‌دهد. همان‌گونه که بیان شد از نسبت یاد شده در این تحقیق برای شناسایی معیارهای بحرانی در بازمرسی کل ناجا استفاده، و بر اساس شاخص یاد شده نقاط قابل بهبود به تفکیک رده‌های سازمانی ارائه شده است.

شکل (۸) ماتریس ارتباط میان شرح وظایف نه رده سازمانی مورد مطالعه در بازمرسی و معیارهای

الگوی سرآمدی بازمرسی را نمایش می‌دهد.



شکل ۷. نسبت تعداد وظایف مرتبط به تعداد زیرمتغیرها

۸. نتیجه گیری

در این تحقیق سازگاری الگوی سرآمدی با وضعیت بازرسی برای اجرا در آن مورد ارزیابی قرار گرفت. در همین راستا ابتدا مأموریت، ارزشها و اصول حاکم بر این سازمان بررسی، و سپس از ابزار پرسشنامه برای جمع آوری نظر خبرگان استفاده شد. در پرسشنامه اول میزان تطبیق و مصداق مفاهیم بنیادین توسط گویه های متناظر مورد ارزیابی قرار گرفت که بر اساس نتایج، مغایرت بنیادین مشاهده نشد. در ادامه اهمیت معیارهای مختلف توسط پرسشنامه دیگری مورد ارزیابی قرار گرفت که بر این اساس امتیاز معیارهای توانمندساز ۱۰۰ و معیارهای نتایج ۱۲۵ تعیین گردید. بر اساس یافته های این تحقیق الگوی سرآمدی بنیاد مدیریت کیفیت اروپا هیچ گونه مغایرتی با اصول حاکم و مأموریت سازمان ندارد و تنها استفاده از مدیریت خطرپذیری و توجه به مسائل زیست محیطی، مصداقی در سازمان ندارد که از گویه های متناظر مفاهیم مربوط باید حذف شود. لذا با توجه به این موارد، بازرسی می تواند از این الگو برای سرآمدی استفاده کند.

۹. پیشنهادها

۱. در راستای پیاده سازی مدل های تعالی در بازرسی پیشنهاد می شود برنامه مدونی در خصوص آموزش کارکنان انجام پذیرد. زیرا مهمترین عامل در موفقیت پیاده سازی چنین مفاهیمی آمادگی و تعهد کارکنان به انجام فعالیتهای مرتبط در این حوزه است آموزش های پیشنهادی در این خصوص بشرح زیر می باشد:

• برگزاری جلسه آموزشی حداکثر دو روز برای آشنایی با الگو و روشهای خودارزیابی برای مدیریت ارشد سازمان. برای برگزاری دوره فوق پیشنهاد می شود در محیطی خارج از محیط کاری انجام و بصورت گردهمایی باشد.

• برگزاری میزگردهایی با حضور رده های استانی برای آشنایی بیشتر با مدل سرآمدی سازمانی.

• برگزاری اتاق های فکر با عنوان پیشنهادی "سرآمدی بازرسی: راهکارها، پیامدها و نتایج" برای نهادینه سازی فرهنگ سرآمدی در بازرسی

• تشکیل تیمهای خودارزیابی، بدین صورت که برای هر یک از معیارها تیم خودارزیابی شامل یک یا چند مدیر و روسای رده های مختلف تشکیل می شود. اوکلند (ترجمه الوندی، ۱۳۸۶):

۱۳۴) روشهای متفاوتی را برای انجام خودارزیابی معرفی می نماید که سازمان بازرسی بسته به نیاز خود می تواند از یک یا چند مورد از آنها استفاده نماید.

- برگزاری جلسه آموزشی اظهارنامه نویسی برای روسا و کارشناسان سازمان
- تهیه گزارش بازخورد و ارائه آن به سلسله مراتب سازمان

۲. بر اساس یافته های محقق از مصاحبه با خبرگان مشخص گردید که توانمندسازی کارکنان مورد توجه خاص در بازرسی می باشد. با این وجود تعامل مشخص و روشنی میان توانمندسازی کارکنان و نتایج مورد انتظار از سازمان مشاهده نگردید. لذا پیشنهاد می شود بر اساس مفاهیم مدل سرآمدی روابط علت و معلولی میان توانمندسازها و نتایج برقرار شده و برنامه های توانمندسازی بر این اساس تدوین شوند.

۳. بر اساس یافته های حاصل از اجرای پرسشنامه دوم پیشنهاد می شود با توجه کسب میانگین رتبه ۳/۶۳ توسط معیار کارکنان، توجه سازمان به ترتیب در حوزه توانمندسازها به معیارهای: کارکنان- هدایت گری- خدمات و فرایندها- راهبرد - شراکت ها و منابع معطوف گردد. به عبارت دیگر ترتیب فوق بیانگر اهمیت هر یک از معیارهای توانمندساز در تعالی بازرسی است. در خصوص برنامه های قابل تعریف در هر یک از معیارهای فوق لازم است در ابتدا خودارزیابی بر اساس مدل سرآمدی EFQM در بازرسی صورت گرفته و براساس نتایج آن فعالیتهای مختلفی در هر یک از رده های سازمانی متناظر با معیارهای فوق تعریف گردد.

۴. در حوزه نتایج، ترتیب اهمیت و یا رتبه معیارها به صورت:

- نتایج کلیدی عملکرد
- نتایج مشتریان
- نتایج کارکنان
- نتایج جامعه

می باشد. بر همین اساس پیشنهاد می شود سازمان طی یک برنامه مدون شاخص های مرتبط با هر یک از معیارهای حوزه نتایج را تعیین نمایند و با تمرکز بر هر یک از معیارها براساس ترتیب بیان شده موجبات ارزیابی صحیح از سازمان را فراهم سازند.

۹ نتایج کلیدی		۸ نتایج جامعه		۷ نتایج کارکنان		۶ نتایج مشتریان		۵ فرایندها، محصولات و خدمات					۴ شراکتها و منابع					۳ کارکنان					۲ استراتژی				۱ هدایت گری					معیار			
b	a	b	a	b	a	b	a	e	d	c	b	a	e	d	c	b	a	e	d	c	b	a	d	c	b	a	e	d	c	b	a	زیرمعیار			
																																	رده های سازمانی		
	■				■		■					■	■		■	■	■						■									■	معاونت طرح و برنامه و بودجه		
■				■	■								■	■			■	■	■	■					■							■	معاونت ارزشیابی و انتصابات		
	■										■	■	■		■	■		■	■	■					■								اداره آموزش		
■	■		■				■					■	■	■	■	■									■			■				■	مرکز رسیدگی به شکایات، سوانح		
	■			■	■							■			■	■								■	■	■							■	مرکز عملیات بازرسی	
				■								■	■			■		■									■						■	بازرسی ویژه	
	■	■	■		■			■					■		■												■						■	مرکز نظارت همگانی	
	■			■	■	■		■		■		■	■		■	■		■	■	■							■						■	معاونت صیانت و پیشگیری	
				■					■			■	■			■	■																	■	معاونت توسعه و توانمندسازی فرماندهان و مدیران

شکل ۸. ارتباط میان معیارهای الگوی سرآمدی و رده‌های سازمانی مورد مطالعه در بازرسی

منابع فارسی

۱. آذر، عادل (۱۳۷۹). آمار و کاربرد آن در مدیریت جلد دوم، تهران: انتشارات سمت
۲. حافظ نیا، محمدرضا (۱۳۸۱). مقدمه ای بر روش تحقیق در علوم انسانی، تهران: انتشارات سمت.
۳. سند راهبردی بازرسی ناجا (۱۳۸۵).
۴. علوی، پرویز، تقوی، الهوردی (۱۳۸۹). مدل تعالی سازمانی EFQM، تهران: انتشارات رسا در علوم انسانی، تهران: دفتر تحقیقات و انتشارات بدر
۵. نادری، عزت الله، و سیف نراقی، مریم (۱۳۷۴). روشهای تحقیق و چگونگی ارزشیابی آن
۶. نجمی، منوچهر (۱۳۸۹). مدل جایزه تعالی EFQM 2010، تهران: سرآمد
۷. جلوداری ممقانی، بهرام (۱۳۸۹). سازمان های متعالی، تهران: مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران
۸. توکلی، غلام رضا و بهشتی پور، بهنام (۱۳۸۹). مدل تعالی سازمانی و سرآمدی EFQM- 2010، تهران: انتشارات رسا
۹. گرامی، محمدرضا و نورعلیزاده، حمیدرضا (۱۳۸۷). تعالی سازمان ها: الگوی تعالی بنیاد مدیریت کیفیت (EFQM)، تهران: انتشارات سرآمد
۱۰. محبی مقدم، علی اکبر (۱۳۸۷). مدل تعالی سازمانی EFQM، تکنیک ها و رویکردهای اجرایی، تهران: انتشارات یاس بهشت
۱۱. رضایتمند، علیرضا و قاسمی ساسان (۱۳۸۴). ابزارهای سرآمدی، تهران: انتشارات دانش پژوهان برین
۱۲. اوکلند، جان اس؛ ترجمه الوندی (۱۳۸۶). تعالی سازمانی فراگیر، تهران: انتشارات رسا
۱۳. نجمی، منوچهر و حسینی، سیروس (۱۳۸۸). مدل سرآمدی EFQM: از ایده تا عمل، چ هشتم، انتشارات سرآمد، تهران: موسسه مطالعات بهره وری و منابع انسانی

1. European Foundation for Quality Management (2001), "The EFQM in Action", Brussels Representative Office, Belgium
2. European Foundation for Quality Management (2003), "The EFQM Excellence Model", Brussels Representative Office, Belgium
3. European Foundation for Quality Management (2010)(1), "EFQM Levels of Excellence", www.efqm.org
4. European Foundation for Quality Management (2010)(2), "The Fundamental Concepts of Excellence", Brussels Representative Office, Belgium
5. European Foundation for Quality Management (2010)(3), "EFQM Excellence Model", Brussels Representative Office, Belgium
6. Gemoets, P (2009), "EFQM Transition Guide", www.efqm.org

