

بشیری، مهدی؛ و محمد خدایی (۱۳۹۲). «ابعاد و ویژگی‌های الگوی مدیریت کیفیت و تعالی سازمانی نیروی انتظامی (مکنا)»
توسعه سازمانی پلیس، شماره ۴۳، صص ۴۶-۱۱

ابعاد و ویژگی‌های الگوی مدیریت کیفیت و تعالی سازمانی نیروی انتظامی (مکنا)

تاریخ دریافت مقاله: ۹۱/۱۱/۴

تاریخ پذیرش مقاله: ۹۲/۱/۱۷

مهدی بشیری*، محمد خدایی**



چکیده:

کیفیت و تعالی سازمانی یکی از جنبه‌های حیاتی ارتقای هر سازمان است. توجه به این مهم باعث می‌شود که، ضمن دستیابی به بهبودهای مقطعی کیفیت، اهداف تعالی نیز دنبال شود. در این مقاله، ضمن ذکر ضرورت توجه به کیفیت و تعالی در خدمات نیروی انتظامی، به معرفی الگوی طراحی شده مکنا می‌پردازیم. همچنین درباره عناصر مد نظر در الگو، سطوح ممیزی مکنا و ویژگی‌های الگو در این مقاله بحث می‌کنیم. در ادامه نیز مقایسه‌ای تطبیقی با برخی از الگوهای مدیریت کیفیت و تعالی سازمانی صورت گرفته است و نتیجه آن را به صورت مقایسه‌ای نشان می‌دهیم. ۶۵ درصد از پلیس کشورهای تحت بررسی این مقاله از استاندارد ایزو ۹۰۰۰ و ۳۱ درصد از الگوی تعالی ای. اف. کیو. ام. (EFQM) به مثابه الگوی مدیریت کیفیت استفاده کرده‌اند و هیچ یک از پلیس‌های بررسی شده الگوی بومی طراحی نکرده‌اند. همچنین نتایج بررسی‌ها نشان می‌دهد که الگوی مکنا در سی درصد از مؤلفه‌ها به استاندارد ایزو ۹۰۰۰ شباهت دارد، در ۲۶ درصد از مؤلفه‌ها متأثر از الگوی اروپایی تعالی ای. اف. کیو. ام. است و در ۴۴ درصد از مؤلفه‌ها منحصر به فرد بوده است؛ با توجه به مؤلفه‌های منحصر به فرد الگوی مکنا، اجرای آن می‌تواند به ایجاد تحول سازمانی و ارتقای کیفیت در خدمات نیروی انتظامی منجر شود.

کلیدواژه‌ها:

مدیریت کیفیت، تعالی سازمانی، الگوی مکنا، سطوح ممیزی، جوایز و نشان‌ها.

*. دانشیار مهندسی صنایع دانشگاه شاهد Bashiri.m@gmail.com

** دانش‌آموخته مدیریت و رئیس اداره اطلاع‌رسانی مرکز تحقیقات کاربردی مع.ط.ب.ب ناجا Mokhodaee@yahoo.com

مقدمه

کیفیت یکی از خواسته‌های بشری است که ارتقا و بهبود آن همواره مطلوب و مد نظر محققان بوده است. از کیفیت در عرصه‌های گوناگونی، از جمله در صنعت و خدمات، می‌توان استفاده کرد. شاید معمولی‌ترین 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 می‌شود، در افزایش شاخص‌های امنیتی و در نتیجه رضایت کل جامعه اثرگذار است. این در حالی است که ساختار نیروی انتظامی الزاماً هرمی و سلسله‌مراتبی نیست و دارای پیچیدگی‌های فراوانی است؛ از این رو طراحی الگوی کیفیت و تعالی سازمانی در چنین نهادی بسیار پیچیده و مشکل است. در این مقاله، بر اساس ویژگی‌های نیروی انتظامی و پژوهش‌های صورت گرفته در حوزه‌های مرتبط، الگوی مدیریت کیفیت و تعالی سازمانی برای استفاده در نیروی انتظامی پیشنهاد می‌شود.

در بخش بعدی، پژوهش‌های صورت گرفته در حوزه کیفیت خدمات و کیفیت در نیروی انتظامی و سپس مدیریت کیفیت در پلیس‌های دنیا بحث و بررسی می‌شود. در ادامه، ابعاد و مؤلفه‌های الگو مورد بررسی قرار می‌گیرد و سرانجام مزایای استفاده از الگو ذکر می‌شود. جمع‌بندی مقاله نیز در پایان بیان شده است.

مروری بر پژوهش‌های صورت گرفته

تحقیقات بسیاری در موضوع الگوها و متغیرهای کیفیت صورت گرفته است که یکی از آن‌ها الگوی شکاف کیفیت و ابزار سروکوال است. (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1985). همچنین الگوی سروکوال بر اساس درک مشتریان از کیفیت خدمات عرضه‌شده و مقایسه وضعیت آن با وضعیت ایده‌آل توسط انواری رستمی و دیگران در سال ۸۴ انجام شده است. (انواری رستمی، ترابی و علی محمد لو، ۱۳۸۴)

از پژوهش‌های اصلی که در این حوزه صورت گرفته است می‌توان به اندازه‌گیری و ارزیابی کیفیت و خدمات اشاره نمود؛ پژوهش‌های آذر و همکاران در سال ۱۳۸۹، سیدجوادین و الماسی در سال ۱۳۸۲، سیدجوادین و همکارانش در سال ۱۳۸۶ و قیصری و همکاران در سال ۱۳۸۵ از آن جمله است. (آذر و دیگران، ۱۳۸۹؛ سیدجوادین و الماسی، ۱۳۸۲؛ سیدجوادین و دیگران، ۱۳۸۵؛ قیصری و پیشداد، ۱۳۸۵).

از جمله پژوهش‌هایی که در حوزه پلیس و خدمات انتظامی صورت گرفته است می‌توان به ارزیابی کیفیت خدمات انتظامی پلیس به علاوه ده (۱۰+)، اشاره نمود، که عصاریان‌نژاد و شیرازی رومنان در سال ۱۳۹۰ انجام داده‌اند (عصاریان‌نژاد و شیرازی رومنان، ۱۳۹۰). در پژوهش دیگری در سال ۱۳۸۷، احمدوند و یاور بافتی الگوی توسعه منابع انسانی پلیس را عرضه کرده‌اند. در مقاله مذکور مواردی برای توسعه منابع انسانی ناجا شناسایی شده و سرانجام موارد اولویت‌دار به مثابه موارد توسعه منابع انسانی استخراج شده است (احمدوند و یاور بافتی، ۱۳۸۷).

همچنین تعدادی از محققان پژوهش‌های دیگری نیز در حوزه تعالی و کیفیت پلیس انجام داده‌اند؛ برای نمونه، هورنی و همکارانش چگونگی ممیزی سطح کیفیت خدمات پلیس را در سال ۱۹۹۹ بررسی کرده‌اند (Horney & etal, 1999) چنین پژوهشی درباره کیفیت خدمات عمومی در سال ۲۰۰۸ میلادی از دیگر پژوهش‌های مشابه این تحقیق است، که شائو و لین به چگونگی بررسی و تحلیل کیفیت بخش خدمات عمومی می‌پردازند (Hsiao & Lin, 2008). در مجموع، پژوهش‌های صورت گرفته نشان می‌دهد که پژوهش‌های حوزه کیفیت و تعالی سازمانی عمدتاً شامل ارزیابی سطح کیفیت می‌شود و پژوهش‌های اندکی به طراحی الگوی استقرار مدیریت کیفیت می‌پردازد؛ اما در این تحقیق به بررسی و معرفی الگوی استقرار و ارزیابی مدیریت کیفیت و تعالی سازمانی در خدمات انتظامی می‌پردازیم.

پیشینه تاریخی کیفیت و تعالی سازمانی

مفهوم کیفیت گذشته‌ای طولانی دارد. در طی قرن‌های متمادی مقوله کیفیت به طور مستمر مطرح بوده است. گیتلو^۱ و همکارانش به استناد مدارک تاریخی این نظر را ذکر

کرده‌اند که قدمت کیفیت و مباحث مرتبط با آن حداقل به دو هزار سال قبل از میلاد مسیح برمی‌گردد (جفریز و همکاران، ترجمه کاکویی و انصاری، ۱۳۷۹).

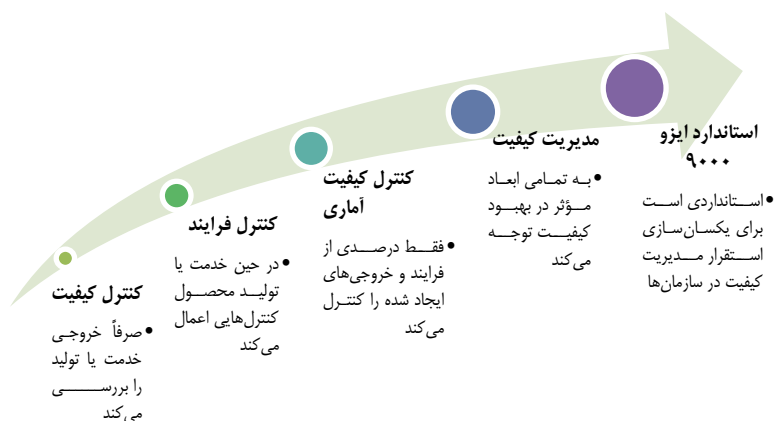
پیدایش کنترل کیفیت^۱ تقریباً هم‌زمان با پیدایش صنعت است. در دوران قرون وسطی کیفیت مورد نیاز صنعت مستلزم کنترل بسیار وسیع به همراه آموزش‌های درازمدت بود. این آموزش‌ها باعث می‌شد که کارگر از کیفیت محصول احساس افتخار کند (حاجی‌شریف، ۱۳۷۹). هر قدر که محصولات پیچیده‌تر و شغل‌ها تخصصی‌تر می‌شد، بازرسی محصولات بعد از ساخت آن‌ها ضروری‌تر به نظر می‌رسید (جعفری، اصولی و شهریاری، ۱۳۸۳). در سال ۱۹۲۴ شوهارت، از شرکت آزمایشگاه‌های تلفن بل در آمریکا، نمودارهای آماری برای کیفیت متغیرهای محصولات عرضه کرد. از این نمودار به مثابه نقطه شروعی برای کنترل کیفیت آماری^۲ نام برده می‌شود. سپس، در همان دهه، داج و رمیگ هر دو از همان شرکت، فن نمونه‌برداری برای پذیرش را به جای بازرسی کامل عرضه کردند. توشیبا اولین شرکت ژاپنی بود که پیش از جنگ جهانی دوم از روش‌های کنترل کیفیت استفاده کرد. در طی جنگ جهانی دوم، استانداردهای ارتش انگلستان با عنوان بی. اس. ۱۰۰۸ (BS1008) که از استانداردهای آمریکایی اقتباس شده بود، به زبان ژاپنی ترجمه و استفاده شد؛ هم‌زمان با این اقدامات، تحقیقات وسیعی بر روی روش‌های جدید آماری کنترل کیفیت از سوی گروهی دانشگاهی در ژاپن صورت گرفت.

در سال ۱۹۵۰ ادوارد دمنینگ، که کنترل کیفیت آماری را از شوهارت آموخته بود، چند دوره سمینار در مورد روش‌های آماری برای مهندسان ژاپنی و در مورد مسئولیت کیفیت برای مدیران ارشد اجرایی سازمان‌های بزرگ ژاپنی برگزار کرد. ژوزف ژوران در سال ۱۹۵۴ بر مسئولیت مدیریت برای دستیابی به کیفیت تأکید کرد. ژاپنی‌ها، با استفاده از این مفاهیم، استانداردهایی برای کیفیت وضع کردند (ایشیکاوا، ترجمه جواهریان، ۱۳۸۰). با توجه به اهمیت کیفیت در سیستم ژاپنی و احساس مسئولیت و ذوق مدیران عالی، در سال ۱۹۵۳ وزارت صنایع و بازرگانی ژاپن اقدام به تعیین جایزه برای بهترین استانداردهای صنعتی در بین شرکت‌های ژاپن کرد و شرکت‌هایی موفق به دریافت جوایز مربوطه شدند. در سال

1. Quality Control
2. Statistical Quality Control

۱۹۶۰ اولین دواير کنترل کیفیت^۱ به منظور بهبود کیفیت ایجاد شد. همچنین کارگران ژاپنی فنون ساده آماری را فرا گرفتند و آن را به کار بستند. در سال ۱۹۶۹ اولین کنفرانس بین‌المللی کنترل کیفیت در ژاپن برگزار شد (جعفری و همکاران، ۱۳۸۳). گرچه ژاپن کنترل کیفیت را از آمریکا آموخت، با ورود دمی‌نگ به ژاپن موضوع کیفیت مطرح شد. می‌توان از دکتر «ایشی کاوا» و دکتر «مورو» به مثابه بنیان‌گذاران کیفیت در ژاپن یاد کرد (حاجی‌شریف، ۱۳۷۹). در اواخر دهه هفتاد و اوایل دهه هشتاد میلادی، مدیران آمریکایی به منظور پی بردن به معجزه ژاپنی‌ها، سفرهایی به ژاپن انجام دادند. در واقع، اگر آن‌ها کتاب‌های دمی‌نگ و ژوران را می‌خواندند، نیازی به این سفرها نمی‌دیدند.

در سال ۱۹۸۷ کارگروه فنی ۱۷۶ سازمان ایزو (ISO/TC 176) سری استاندارد ایزو ۹۰۰۰ را به جهانیان عرضه کرد. هدف از تدوین این سری از استاندارد به وجود آوردن الگویی بین‌المللی برای اجرا و استقرار سیستم‌های مدیریت و تضمین کیفیت بود، که مورد استقبال فراوان در سطح دنیا قرار گرفت.



شکل شماره (۱): مفاهیم مرتبط با کیفیت و چگونگی ارتباط آن‌ها در گذر زمان

در ادامه، نسل جدیدی در حوزه کیفیت و تعالی سازمانی آغاز شد، که می‌توان به طور عمده به عنوان تعالی سازمانی از آن یاد کرد؛ درباره این موارد در ادامه به تفصیل بحث می‌شود.

بیش از هفتاد کشور در جهان الگوهایی برای موضوع جایزه تعالی سازمانی به مثابه الگوی ملی خود انتخاب و اجرا کرده‌اند. از میان انواع الگوهای موجود، چهار الگو که در سه قطب اقتصادی دنیا مطرح است عبارت است از:

۱- جایزه دمینگ در ژاپن،

۲- جایزه مالکوم بالدريج در آمریکا،

۳- جایزه ای. اف. کیو. ام. در اروپا،

۴- کارت امتیازدهی متوازن.

در الگوهای تعالی به طور عام و الگوهای بالدريج و ای. اف. کیو. ام. به طور خاص، پیش از ارزیابی مجموعه‌ای از ارزش‌ها، مفاهیم بنیادی و معیارها معرفی می‌شود؛ اما در الگوی دمینگ ارزش‌ها و مفاهیم در بطن معیارهاست.

مروری بر الگوهای کیفیت و تعالی سازمانی

الف) استاندارد ایزو ۹۰۰۰

استانداردهای سری ۹۰۰۰ استانداردهایی مدیریتی است که مبانی سامانه مدیریت کیفیت را بیان می‌کند. به عبارت دیگر، این سری استاندارد محصول یا خدمت نیست، ولی راه‌کارهایی اجرایی برای رسیدن به کیفیت مناسب محصولات یا خدمات و رضایت مصرف‌کننده عرضه می‌کند (مهاجرزاده و دیگران، ۱۳۸۷)، که در آن الگوهایی برای نیازمندی‌های سیستم در طراحی و تکامل، نصب و عرضه خدمات معرفی می‌شود. از این رو می‌توان گفت این سری استاندارد در تمام بخش‌های صنعت و خدمات اجرایی است.

نقش اجرایی سیستم‌های مدیریت کیفیت ثبات سطح کیفیت و بهبود آن به واسطه اصلاح فرایندها در سازمان است که از طریق تعریف، به‌کارگیری و اجرای مجموعه‌ای از روش‌های اجرایی، فرایندها و منابع مورد نیاز برای دستیابی به آن صورت می‌پذیرد

(پورشمس و پورشمس، ۱۳۸۸). با توجه به این تعریف سیستم کیفیت شامل همه جنبه‌های حیات سازمان خواهد بود.

از بین استانداردهای خانواده ۹۰۰۰ فقط استاندارد ایزو ۲۰۰۸:۲۰۰۱ دارای گواهی‌نامه بین‌المللی است و سایر استانداردها نقش راهنما دارد که برای بیشتر آنان گواهی تأییدیه بین‌المللی صادر می‌شود.

ساختار سری استانداردهای ایزو ۹۰۰۰ شامل موارد زیر است (هروی‌زاده، ۱۳۸۰):

- ایزو ۲۰۰۸:۹۰۰۰؛ به تشریح اصطلاحات و تعاریفی می‌پردازد که در استاندارد به آن اشاره شده است.
- ایزو ۲۰۰۸:۹۰۰۱؛ الزامات اجرایی سیستم مدیریت کیفیت است، که سازمان برای برآورد مقاصد یا صدور گواهی‌نامه استفاده می‌کند.
- ایزو ۲۰۰۸:۹۰۰۴؛ خطوط راهنما برای عملکرد بهتر سازمان در زمینه سیستم مدیریت کیفیت است.

مزایای به‌کارگیری استاندارد:

- بررسی مجدد فعالیت‌های سازمان بر اساس اهداف سازمان و رفع کاستی‌ها.
 - شفافیت فرایندها و شاخص‌ها در سازمان،
 - جلوگیری از دوباره‌کاری‌ها به واسطه تعریف فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده و نظام‌مند،
 - کاهش هزینه‌ها،
 - ایجاد اطمینان و اعتماد در درون سازمان،
 - ایجاد اطمینان و اعتماد برون‌سازمانی (ارباب رجوع)،
 - افزایش توان رقابت در عرصه بین‌المللی.
- برای راهبری و اداره موفق، ضروری است که سازمان به طریقی نظام‌مند و شفاف هدایت و کنترل شود. موفقیت می‌تواند ناشی از استقرار و برقرار نگه‌داشتن سیستم مدیریتی باشد که برای بهبود مداوم عملکرد سازمان طراحی شده است و در عین حال به نیازهای تمامی طرف‌های ذی‌نفع نیز توجه می‌کند (شنوایی، ۱۳۹۰). مدیریت کردن سازمان شامل مدیریت کیفیت در بین سایر زمینه‌های مدیریت است.

برای مدیریت کیفیت اصول هشت‌گانه زیر مشخص شده است، که مدیریت رده بالا می‌تواند از آن به منظور راهبری سازمان به سوی عملکرد بهتر استفاده کند:

الف - مشتری محوری^۱

سازمان‌ها به مشتریان خود وابسته هستند؛ از این رو باید نیازهای حال و آینده مشتریان را درک نمایند، خواسته‌های آن‌ها را برآورده سازند و برای فراتر رفتن از انتظارات مشتری تلاش کنند.

ب - راهبری^۲

رهبران، وحدت مقصد و جهت‌گیری سازمان را ایجاد می‌کنند. آنان باید محیط درون سازمان را به گونه‌ای به وجود آورند و برقرار نگه دارند که افراد بتوانند در دستیابی به اهداف سازمان به طور کامل دخیل شوند.

ج - دخیل بودن افراد (مشارکت کارکنان)^۳

افراد، در هر سطحی که باشند، جوهره سازمان هستند. دخیل بودن کامل آن‌ها موجب می‌شود که توانایی‌های آن‌ها برای منافع سازمان استفاده شود.

د - رویکرد فرایندی (فرایندگرایی)^۴

نتیجه مطلوب هنگامی به صورت کاراتر حاصل می‌شود که فعالیت‌ها و منابع مرتبط به آن‌ها به صورت فرایند مدیریت شود.

ه - رویکرد سیستمی در مدیریت (سیستم‌گرایی)^۵

شناسایی، درک و مدیریت فرایندهای مرتبط به هم به مثابه سیستم به اثربخشی و کارایی سازمان در دستیابی به اهداف آن کمک می‌کند.

-
1. Customer Focus
 2. Leadership
 3. People Involvement
 4. Process Approach
 5. System Approach to Management

و - بهبود مداوم^۱

بهبود مداوم در عملکرد کلی سازمان باید هدفی دائمی برای سازمان باشد.

ز - رویکرد واقع‌بینانه در تصمیم‌گیری^۲

تصمیمات مؤثر مبتنی بر تحلیل داده‌ها و اطلاعات است.

ح - روابط سودبخش متقابل با تأمین‌کننده^۳

هر سازمان و تأمین‌کنندگان آن به هم وابسته‌اند و رابطه سودبخش متقابل بین آن‌ها موجب افزایش توانایی هر دو در ایجاد ارزش می‌شود. سازمانی که این هشت اصل را بر اساس استاندارد ایزو سری ۹۰۰۱:۲۰۰۸ اجرا کند دارای ساختارهای زیر است:

- مشخص و مدون بودن وظایف و اختیارات در آن؛
- مدون بودن همه روش‌ها و دستورات اجرایی و به‌کارگیری دقیق آن‌ها در عمل؛
- وجود سیستم اطلاعات مدیریت برای اطلاعات دقیق مدیریت ارشد از کارایی مستقیم؛
- بازنگری و ممیزی این سیستم بر اساس روش‌های اجرایی مدون و نگهداری سوابق؛
- آموزش منظم و طبق برنامه همه مدیران و کارکنان.

الگوی دمینگ

در سال ۱۹۵۰ پس از پایان جنگ جهانی دوم، اتحادیه دانشمندان و مهندسان ژاپن از دمینگ دعوت کرد که به ژاپن برود و آن‌ها را از فلسفه جدید مدیریت کیفیت آگاه کند. وی بر استفاده از روش‌های آماری و رویکرد نظام‌مند برای حل مشکلات کیفیت تأکید کرد و مدیریت را عامل بسیار مهمی در ضعف نظام‌های کیفی برشمرد. این پیام دمینگ را بسیاری از ژاپنی‌ها، از جمله رئیس شرکت خودروسازی تویوتا، به مرحله اجرا درآوردند. اصول کار دمینگ بر چرخه پی. دی. سی. ای. (PDCA) استوار بود، که از چهار بخش برنامه‌ریزی (Plan)، اجرا (Do)، بررسی (Check) و اقدام (Action) تشکیل می‌شود.

1. Continual Improvement
2. Factual Approach to Decision Making
3. Mutually Beneficial Supplier Relationships

پس از استقبال خوب مدیران و صنعتگران ژاپنی از دانشی که دمینگ مطرح کرد، انجمن مهندسان ژاپن پیشنهاد مؤکد اعطای جایزه را به شرکت‌هایی که روش‌های دمینگ را به کار بیندند و کنترل کیفیت را در ژاپن توسعه دهند مطرح کرد. جایزه دمینگ به طور مستقیم نقش بسزایی در تلاش صنایع به منظور توسعه کنترل کیفیت و مدیریت کیفیت در ژاپن ایفا کرد.

ج) الگوی مالکوم بالدريج^۱

به منظور رسیدن به اهداف عالی رشد و توسعه کیفیت و بالا بردن توان رقابتی سازمان‌ها در کنار سایر رقبا، الگویی با عنوان مالکوم بالدريج در کشور آمریکا طرح‌ریزی و در سال ۱۹۸۷ جایزه ملی کیفیت مالکوم بالدريج^۲ ایجاد شد. این الگو به طور عمده به سه گروه تقسیم می‌شود:

گروه اول: الگوی ارتقای کیفیت یا جایزه مالکوم بالدريج برای مؤسسات آموزشی،

گروه دوم: الگوی ارتقای کیفیت یا جایزه مالکوم بالدريج برای مؤسسات تجاری،

گروه سوم: الگوی ارتقای کیفیت یا جایزه مالکوم بالدريج برای مؤسسات بهداشتی و درمانی.

این الگو در آمریکا مورد قبول سازمان‌های دولتی قرار گرفته است و هر ساله جایزه ملی کیفیت مالکوم بالدريج به شرکت‌های موفق که بتوانند سازمان خود را با الگو و الزامات آن انطباق دهند و نقش مؤثری در توسعه کشور ایفا کنند اعطا می‌شود. این الگو به سازمان‌ها کمک می‌کند، با ارزیابی خود از لحاظ کیفیت، برای اخذ جایزه مالکوم بالدريج داوطلب شوند. سه هدف عمده از طراحی این الگو در آمریکا عبارت است از:

- کمک به بهبود عملکرد سازمان‌ها و افزایش توانمندی آن‌ها؛
- کمک به برقراری ارتباط مناسب میان شرکت‌های آمریکایی و اطلاع‌رسانی درباره شرکت‌های موفق، با هدف معرفی بهترین‌ها و افزایش انگیزه و رقابت؛

1. Malcolm Baldrige

2. Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)

● ایجاد ابزارهای مدیریتی برای درک و مدیریت بهتر عملکردها، برقراری آموزش‌ها و نظام‌های برنامه‌ریزی.

رویکرد الگوی بالدريج برای تعالی سازمان‌ها عبارت است از سیستمی از رهبری راهبردی، تمرکز بر بازار و مشتری و دستیابی به نتایج تجاری از طریق تمرکز بر منابع انسانی و فرایندهای جاری سازمان.

الگوی بالدريج بر مبنای خودارزیابی سازمانی اقدام به تحول و تعالی سازمان می‌کند؛ این الگو تأکید فراوانی بر تغییر و تلاش درونی سازمان‌ها می‌کند. به این منظور، فرایند اعطای جایزه بالدريج نیز بر مبنای خودارزیابی سازمان است؛ پس از آن، نتایج خودارزیابی بررسی و جایزه اعطا می‌شود.

د) الگوی تعالی ای. اف. کیو. ام. (EFQM)

با افزایش رقابت جهانی، نوآوری‌های فناورانه و تغییرات مداوم در اقتصاد، شرایط اجتماعی و محیطی، شرکت‌های اروپایی به دنبال راه‌کاری بودند تا در این بازار جهانی به شیوه‌ای مناسب به رقابت پردازند. با شناخت این چالش‌ها بود که بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت^۱ (EFQM) ایجاد شد تا رهیافتی به مدیریت بین سازمان‌های اروپایی ترویج کند، که در ابعاد جهانی طرح‌شدنی و راهنمای آن‌ها به سوی سرآمدی پایدار باشد. بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت، سازمانی غیر دولتی است که چهارده شرکت معتبر اروپایی در سال ۱۹۸۸ میلادی با حمایت اتحادیه اروپا تأسیس کردند. مأموریت این سازمان ایجاد نیروی راه‌برنده به منظور سرآمدی عملکرد و چشم‌انداز آن درخشش سازمان‌های اروپایی در جهان است. بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت به منظور ترغیب و کمک به شرکت‌های اروپایی برای توسعه مدیریت کیفیت در اروپا نقشی اساسی ایفا کرده است. شرکت‌های اروپایی پذیرفته‌اند که مدیریت کیفیت فراگیر راهی برای مدیریت کردن فعالیت‌ها به منظور دستیابی به کارایی، مؤثر بودن و مزیت‌های رقابتی است، که تضمین‌کننده موفقیت در درازمدت است؛ این مدیریت کیفیت میسر نمی‌شود مگر با تأمین نیازهای مشتریان، کارکنان و دیگر

1. European Foundation for Quality Management (EFQM)

ذی‌نفعان سازمان. این عقیده روز به روز در بین شرکت‌های اروپایی بیشتر رواج می‌یابد. الگوی سرآمدی ای. اف. کیو. ام. به مثابه چارچوبی اولیه برای ارزیابی و بهبود سازمان‌ها معرفی شده است؛ الگویی که نشان‌دهنده مزیت‌های پایداری است که سازمان سرآمد باید به آن‌ها دست یابد.

کار طراحی این الگو به صورت جدی از سال ۱۹۸۹ میلادی آغاز شد؛ الگوی سرآمدی ای. اف. کیو. ام. در سال ۱۹۹۱ معرفی شد. این الگو به سرعت مورد توجه شرکت‌های اروپایی قرار گرفت و مشخص شد که سازمان‌های بخش عمومی و صنایع کوچک هم علاقه‌مندند که از آن استفاده کنند. در سال ۱۹۹۵ ویرایش مربوط به بخش عمومی و در سال ۱۹۹۶ الگوی مربوط به سازمان‌های کوچک ایجاد شد. اگرچه این الگو همواره مورد توجه و بازبینی بنیاد اروپایی کیفیت قرار داشته است، مهم‌ترین بازبینی‌ای که منجر به تغییراتی در الگو گردید در سال ۱۹۹۹ اتفاق افتاد. مهم‌ترین تغییرات عبارت بود از توجه بیشتر به رویکردهایی که می‌توانست نتایج مربوط به مشتریان را به دنبال داشته باشد و نیز توجه بیشتر به موضوع شراکت و مدیریت دانش. در سال ۲۰۰۱ الگوی سازمان‌های کوچک و متوسط با الگوی سرآمدی اروپایی هماهنگی بیشتری پیدا کرد و تحت نام «الگوی سرآمدی ای. اف. کیو. ام. ویرایش سازمان‌های کوچک و متوسط» معرفی شد. در سال ۲۰۰۳ ویرایش جدیدی از الگوی ای. اف. کیو. ام. عرضه شده است که نسبت به ویرایش سال ۱۹۹۹ دارای تغییرات چشمگیری در زیرمعیارها و نکات راهنماست. آخرین ویرایش این الگو ویرایش سال ۲۰۱۰ است. تغییرات ایجاد شده در بازنگری الگو عبارت است از: تغییرات در مفاهیم بنیادی، تغییرات در معیارهای نتایج و توانمندسازهای الگو و تغییرات در منطق امتیازدهی رادار (RADAR). (امیری و سجادیه، ۱۳۸۹).

۵) کارت امتیازدهی متوازن^۱

در سال ۱۹۹۲ کاپلان و نورتون رویکرد جدیدی برای اندازه‌گیری عملکرد با عنوان کارت امتیازی متوازن عرضه کردند. کارت امتیازی متوازن شامل مجموعه‌ای از معیارهاست که به مدیران دیدگاهی سریع ولی جامع از کسب و کارشان می‌دهد. چارچوب اولیه کارت

1. *Balanced Score Card (BSC)*

امتیازدهی متوازن، که کاپلان و نورتون در سال ۱۹۹۲ عرضه کردند، شامل چهار دسته از معیارهاست که چهار وجه آن را تشکیل می‌دهد:

- الف) معیارهای مالی،
- ب) معیارهای مشتری،
- ج) معیارهای عملیاتی (فرایندی)،
- د) معیارهای یادگیری و رشد.

کاپلان و نورتون در سال ۱۹۹۳ کارت امتیازی متوازن را، نه فقط به عنوان سیستم اندازه‌گیری بلکه، به عنوان سیستمی مدیریتی معرفی کردند و بر نقش چشم‌انداز، مأموریت و راهبرد سازمان در آن تأکید کردند. آن‌ها بیان کردند که بسیاری از شرکت‌ها از تعداد زیادی سنج‌های عملیاتی برای فعالیت‌ها استفاده می‌کنند، اما این سنج‌ها از پایین به بالا هستند و از نیازهای موردی نشئت گرفته‌اند. اما سنج‌های کارت امتیازدهی متوازن بر اهداف راهبردی سازمان و نیازهای رقابتی آن استوار است. با ملزم کردن مدیران به انتخاب تعداد محدودی از سنج‌های کلیدی، هر یک از چهار منظر کارت امتیازی به تمرکز بر روی چشم‌انداز راهبردی کمک می‌کند.

کاپلان و نورتون در سال ۱۹۹۶ شکل توسعه‌یافته‌تری از کارت امتیازی متوازن را به عنوان سیستم مدیریت راهبردی عرضه کردند؛ آنان بیان کردند که سیستم‌های سنتی مدیریت در برقراری ارتباط بین راهبردهای بلندمدت شرکت با اعمال کوتاه‌مدت آن ناتوان است، اما مدیرانی که از کارت امتیازی متوازن استفاده می‌کنند مجبور نیستند که بر سنج‌های مالی کوتاه‌مدت به مثابه یگانه معیار عملکرد شرکت تکیه کنند. کارت امتیازی به آن‌ها اجازه می‌دهد که چهار فرایند مدیریتی جدید را آغاز کنند که جداگانه و در ترکیب با هم به برقراری ارتباط بین اهداف راهبردی بلندمدت و اعمال کوتاه‌مدت کمک می‌کند.

ارتباط کارت امتیازدهی متوازن (BSC) با سایر جوایز و الگوهای تعالی سازمانی

رابطه بین کارت امتیازدهی متوازن و الگوهای تعالی سازمانی در قسمت ارزیابی راهبردهای آن است؛ حال آنکه در الگوهای تعالی سازمانی معمولاً یک مجموعه مادر به سازمان‌های درخواست‌کننده (بر اساس امتیازات کسب‌شده) جوایزی اعطا می‌کند. شرکت‌ها

کارت امتیازدهی متوازن را به صورت مجزا و داوطلبانه اجرا می‌کنند و خود از مزایای استقرار آن بهره‌مند می‌شوند.

جوایز کیفیت و تعالی در ایران

الف) جایزه ملی کیفیت ایران

شورای عالی استاندارد در یکصد و دومین جلسه خود در تیرماه ۱۳۸۱ «جایزه ملی کیفیت ایران» را تصویب و مؤسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی را متولی طراحی، استقرار و اعطای این جایزه تعیین نمود.

معیارهای الگوی جایزه ملی کیفیت ایران بر اساس پاسخ‌گویی به نیازها و الزامات بازار، تولید، عرضه، چرخه عمر محصول (کالا و خدمات)، محیط زیست و سایر ذی‌نفعان طرح‌ریزی شده است تا موفقیت پایدار سازمان را در فضای اقتصادی و اجتماعی ملی و بین‌المللی تضمین نماید (وب‌گاه جایزه ملی کیفیت، ۱۳۹۱ الف). جایزه ملی کیفیت ایران از برخی جوایز کیفیت مهم نظیر جایزه کیفیت دمنگ، جایزه کیفیت ملی مالکوم بالدريج آمریکا و جایزه کیفیت اروپا الگو گرفته و با توجه به شرایط اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور و همچنین ویژگی سازمان‌های ایرانی طراحی شده است. به عبارتی دیگر، الگویی کاملاً ملی محسوب می‌شود، که سازمان‌های خارجی نیز امکان بهره‌برداری از آن را دارند و می‌توانند از آن الگو بگیرند. این الگو با رویکرد سازمان‌های تولیدی و خدماتی طراحی شده است و این امکان را به سازمان‌ها می‌دهد که، علاوه بر ایجاد راهبردی شفاف برای محصولات خود، بتوانند فرایندها و منابع را به منظور ارتقای کیفیت محصولات ایجاد کنند و کارکنان را برای جاری‌سازی راهبرد محصولات توانمند سازند.

اصول طراحی حاکم بر الگو عبارت است از تعادل در منافع ذی‌نفعان، مدیریت و راهبرد کیفیت محصول، فرایندگرایی و تضمین کیفیت، مشتری‌گرایی، یادگیری و توانمندسازی، زنجیره تأمین و منابع، مسئولیت اجتماعی و زیست‌محیطی، که در فرایندهای توسعه فناوری و

طراحی مفهومی محصول، طراحی و توسعه محصول و فرایند، ساخت و تولید و تحویل محصول، خدمات و پشتیبانی پس از فروش و عملکرد و رفتار زیست محیطی محصول می‌توان دید(همان منبع).



شکل شماره (۲): الگوی جایزه ملی کیفیت ایران

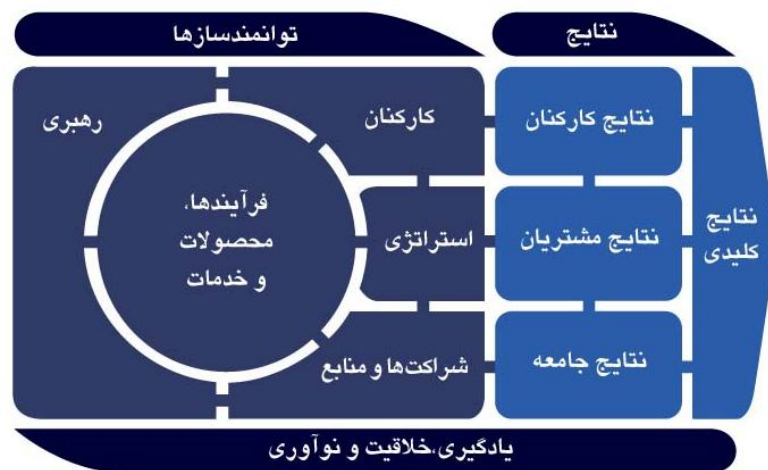
نمای الگوی مذکور به شکل چرخ (شکل شماره ۲) و نمادی از حرکت طراحی شده است. این الگو دارای هفت معیار است که چهار معیار آن توانمندسازها و سه معیار دیگر نتایج است. اولین معیار توانمندساز رهبری و مدیریت است، که در وسط الگو قرار دارد؛ سه معیار دیگر از گروه توانمندسازها به ترتیب معیارهای فرایندها، منابع و کارکنان است. سه معیار نتایج نیز عبارت است از معیار نتایج مشتریان و مصرف‌کنندگان به مثابه محوری‌ترین ذی‌نفعان سازمان و معیار نتایج محیط زیست و جامعه و سرانجام معیار نتایج عملکردی که شامل نتایج مالی، غیرمالی و همچنین نتایج کارکنان به مثابه مهم‌ترین بخش از سرمایه‌های سازمان- است. نیروی چرخشی الگو از یادگیری از نتایج شروع می‌شود و از خلاقیت و نوآوری در توانمندسازها به سمت کسب نتایج مورد انتظار ادامه می‌یابد. حرکتی که با ایفای مناسب نقش رهبری و مدیریت هرگز از حرکت نمی‌ایستد (وب‌گاه جایزه ملی کیفیت، ۱۳۹۱ ب).

ب) جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی (جایزه ملی تعالی سازمانی)

در ادامه حرکت‌های تعالی‌خواهانه در کشور به اهتمام وزارت صنایع و معادن از سال ۱۳۸۲ مؤسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی اعطای «جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی^۱» را در بخش صنعت و معدن آغاز کرد. البته اخیراً کلمه بهره‌وری از نام جایزه ملی حذف و به عنوان «جایزه ملی تعالی سازمانی» نام‌گذاری شد. در طراحی این جایزه از آخرین ویرایش الگوی سرآمدی بنیاد مدیریت کیفیت اروپا استفاده شده است.

جایزه ملی تعالی سازمانی اهداف زیر را مد نظر دارد:

- ایجاد فضای رقابتی برای تعالی سازمان‌ها؛
- تشویق سازمان‌ها برای انجام دادن عملیات خودارزیابی و شناخت نقاط قوت و زمینه‌های بهبودپذیر؛
- ایجاد فضای لازم برای تبادل تجربیات موفق سازمان‌ها (وب‌گاه جایزه ملی تعالی سازمانی، ۱۳۹۱).



شکل شماره (۳): الگوی جایزه ملی تعالی سازمانی

الگویی که جایزه تعالی سازمانی بر آن استوار شده است دارای نه معیار است؛ پنج معیار آن توانمندسازها و چهار معیار دیگر نتایج است. **توانمندسازها:** رهبری، استراتژی (راهبرد)، کارکنان، شراکت‌ها و منابع، فرایندها، محصولات و خدمات.

نتایج: نتایج مشتریان، نتایج کارکنان، نتایج جامعه و نتایج کلیدی. معیارهای توانمندساز آنچه را سازمان انجام می‌دهد پوشش می‌دهد و معیارهای نتایج آنچه را سازمان به دست می‌آورد. نتایج بر اثر اجرای توانمندسازها به دست می‌آید و توانمندسازها با گرفتن بازخورد از نتایج بهبود می‌یابد. شکل شماره (۳) نمایی از الگو را نشان می‌دهد که پویایی در آن نمایان است. یادگیری، خلاقیت و نوآوری کمک می‌کند تا توانمندسازها بهبود یابد و بهبود توانمندسازها بهبود نتایج را به دنبال خواهد داشت (وب‌گاه جایزه ملی تعالی سازمانی، ۱۳۹۱).

جایزه ملی تعالی سازمانی دارای سطوح گواهی تعهد به تعالی، تقدیرنامه برای تعالی و تندیس‌های بلورین، سیمین و زرین است. فرایند جایزه در هر کدام از این سطوح و در هر کدام از بخش‌های جایزه ملی تعالی سازمانی به تفکیک به اجرا گذاشته می‌شود و برندگان هر یک از سطوح در هر گروه به طور جداگانه انتخاب و معرفی می‌شوند. اعطای این جایزه به صورت سالانه است و به واحدهای متقاضی که مطابق نظام‌نامه و برنامه زمانی جایزه مورد ارزیابی قرار می‌گیرند و حائز شرایط لازم شناخته می‌شوند اعطا می‌شود.

ج) جایزه تعالی وزارت دفاع

مؤسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی وزارت دفاع، با الگوبرداری از الگوهای تعالی سازمانی و جوایز ملی، از سال ۱۳۸۳ جایزه تعالی وزارت دفاع را طراحی و اجرا نموده است. الگوی جایزه تعالی وزارت دفاع در دوره سوم این جایزه با توجه به برنامه‌ها و اولویت‌های وزارت دفاع بازنگری شده است؛ بدین منظور ارزش‌های الگوی تعالی، معیارها، جزءمعیارها و نکات راهنمای الگو با توجه به ملاحظات وزارت دفاع اصلاح شده است (کتابچه امتیازدهی وزارت دفاع، ۱۳۸۷).

هدف اصلی جایزه تعالی وزارت دفاع رشد و تعالی سازمان‌ها و خلق شایستگی دفاعی است. تعالی صنایع دفاعی طبق الگوی تعالی وزارت دفاع به مفهوم رهبری هوشمندانه و اثربخش با تدوین خط مشی و راهبردهای مناسب، متمرکز بر نیاز ذی‌نفعان، به‌ویژه وزارت دفاع و نیروهای مسلح، به‌کارگیری بهینه منابع و ظرفیت‌های داخلی، بیرونی و سرمایه‌های انسانی و جاری‌سازی آن‌ها در قالب فرایندها و سیستم‌های اثربخش خواهد بود، که منجر به ارزش افزوده برای ذی‌نفعان از جمله نیروهای مسلح و سایر مشتریان، سرمایه‌های انسانی، جامعه و سرانجام ارزش آفرینی عملکردی و خلق شایستگی دفاعی شود (همان منبع).

مروری بر خلاصه فعالیت‌های صورت گرفته مرتبط با مدیریت کیفیت و تعالی سازمانی در پلیس‌های دنیا

همان‌طور که در جدول شماره (۱) مشاهده می‌شود، کشورهای آسیایی شامل هندوستان، تایوان، چین، فیلیپین، هنگ‌کنگ، امارات، مالزی، سنگاپور، عمدتاً (به غیر از چین) از اجرای استاندارد ایزو ۲۰۰۸:۹۰۰۱ به منظور ارتقا و بهبود مدیریت کیفیت سازمانی خود استفاده می‌کنند. 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، اکرین و اسلوانی از الگوی تعالی ای. اف. کیو. ام. به منظور ارتقای رویه‌های خود استفاده می‌کنند. البته پلیس ایران نیز طی چند سال گذشته در حوزه تعالی ای. اف. کیو. ام. از طریق دانشگاه علوم انتظامی وارد شده است. همچنین الگوی مکتا، که الگوی کیفیت و تعالی بومی ناجاست، نیز در حال استقرار و اجراست. نکته جالب توجه در این جدول پلیس انگلستان است که می‌تواند به مثابه الگو استفاده شود؛ همان‌گونه که در جدول مشاهده می‌شود، این کشور از هشت روش به‌طور هم‌زمان در ارتقای سازمانی خود استفاده می‌کند (علاقه‌مندان برای کسب اطلاعات بیشتر می‌توانند به آدرس الکترونیکی ذکر شده در جدول شماره ۱ مراجعه کنند). بر اساس جدول فوق، ۶۵ درصد از پلیس کشورهای تحت بررسی از استاندارد ایزو ۹۰۰۰ به مثابه الگوی مدیریت کیفیت استفاده می‌کنند. همچنین ۳۱ درصد از پلیس کشورهای مورد بررسی

این مقاله از الگوی تعالی ای. اف. کیو. ام. استفاده کرده‌اند و مابقی از سایر الگوهای رایج استفاده کرده‌اند. همچنین برخی از پلیس‌ها از چند الگو به صورت همزمان استفاده می‌نمایند.

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

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

منبع: (دبیرخانه مکنا، ۱۳۹۰)

این بررسی نشان می‌دهد که پلیس کشورهای مختلف دنیا برای بهبود مدیریت کیفیت و تعالی سازمانی خود عمدتاً از استاندارد ایزو ۹۰۰۰ و ای. اف. کیو. ام. بهره‌جسته‌اند. در کشور ما نیز جایزه ملی کیفیت ایران، جایزه ملی تعالی سازمانی و جایزه تعالی وزارت دفاع جمهوری اسلامی ایران به مثابه مجموعه‌ای نظامی بر پایه الگوی ای. اف. کیو. ام. است. از این رو، الگوی مکتباً متأثر از دو استاندارد ایزو ۹۰۰۰ و ای. اف. کیو. ام. است، که در ادامه ویژگی‌های جزئی‌تر آن بحث و بررسی خواهد شد.

اهمیت مدیریت کیفیت در خدمات نیروی انتظامی

نگاهی به تاریخچه کیفیت و چگونگی تکامل آن در بخش‌های مختلف نشان می‌دهد که، به منظور افزایش کیفیت در محصولات تولیدی، ابتدا به مفهوم کنترل کیفیت توجه شد؛ بدین معنی که هر واحد تولیدی بتواند محصول نهایی ساخته‌شده را قبل از عرضه به مشتری کنترل نماید تا این اطمینان حاصل شود که محصول تولیدشده از کیفیت مطلوب برخوردار است. اما این تفکر این نقص و نارسایی را داشت که، در صورتی که محصولی از نظر کیفیت تأیید نمی‌شد، در واقع باعث هزینه خرابی زیادی می‌شد و چه بسا محصول می‌بایست تبدیل به ضایعات می‌شد. بنابراین کنترل کیفیت محصولات نیمه‌ساخته به جای کنترل کیفیت محصولات نهایی مد نظر قرار گرفت. با این تفکر هزینه‌های خرابی کمتری برای محصولات متصور بود.

در نگاه بعدی در این باره استفاده از اطلاعات برخی از نمونه‌ها و تعمیم آن به کل در کیفیت مطرح شد. به عبارت دیگر استفاده از کنترل کیفیت آماری به جای کنترل کیفیت تمام قطعات مورد نظر قرار گرفت.

با این ترتیب نیز هزینه‌های کنترل و ارزیابی به شدت کاهش پیدا کرد تا اثربخشی کیفیت بیشتر شود. اما نکته مهم آن بود که استفاده از چنین تفکراتی فقط می‌توانست از مناسب بودن محصولی اطمینان دهد، در حالی که هدفی برای بهبود کیفیت محصول یا تضمین اینکه محصول با کیفیت تولید شود نداشت. بنابراین استفاده از کنترل فرایند و کنترل فرایند آماری برای اطمینان از اینکه فرایند به درستی پیش می‌رود جایگزین کنترل کیفیت شد. با این شیوه نیز هزینه‌های خرابی کاهش یافت.

بر واضح است، برای بهبود کیفیت محصول، ابعاد و مؤلفه های دیگری نیز دخیل است؛ از آن جمله می توان به کیفیت قطعات و مواد اولیه، میزان مهارت نیروی انسانی و وضعیت تجهیزات اشاره نمود. بنابراین، برای آنکه از کیفیت محصولی اطمینان بیابیم، لازم است تمامی ابعاد و مؤلفه های مؤثر تحت کنترل قرار گیرد. با این نگاه، مدیریت کیفیت در صنایع تولیدی شکل گرفت و دنبال شد، که می تواند بیش از پیش هزینه های ارزیابی و خرابی را در سازمان کاهش دهد.

این مهم، با تأخیری زمانی، در خدمات نیز مورد توجه قرار گرفت و ضرورت بهره گیری از مدیریت کیفیت در خدمات نیز ملاحظه شد. اما تجربه نگارندگان نشان می دهد که بی توجهی به هزینه در کیفیت در الگوی مدیریت کیفیت اثربخشی اجرای آن را به شدت کاهش می دهد. بنابراین لازم است بین اجزای هزینه در کیفیت که در شکل شماره ۴ نشان داده شده است، تعادل زیر برقرار شود:

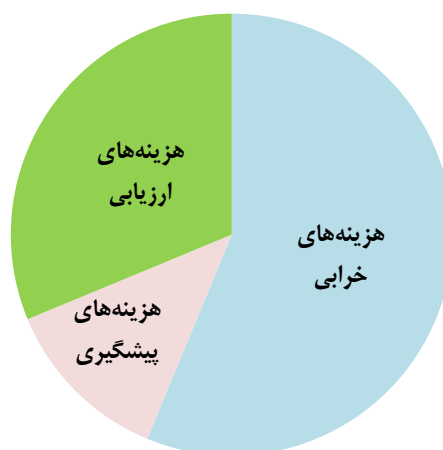
فرمول شماره ۱: (هزینه های خرابی + هزینه های ارزیابی + هزینه های پیشگیری) \min

فرمول شماره ۲: هزینه های خرابی \leq هزینه های پیشگیری + هزینه های ارزیابی s, t

از آنجا که در خدمات انتظامی هزینه های خرابی بسیار زیاد است و اهمیت زیادی نیز دارد، به نظر می رسد ضروری است که اقداماتی اندیشیده و طرح ریزی شود که به هیچ صورت خرابی در خدمات انتظامی به وجود نیاید. از این رو لازم است اقداماتی برای پیشگیری و ارزیابی به منظور بهبود کیفیت در خدمات انتظامی اندیشیده شود. الگوی طراحی شده این ویژگی را بیش از پیش مورد توجه قرار می دهد تا نیروی انتظامی نیز بتواند مسیر تعالی را با سهولت طی نماید.

در الگوی مکتب نیز باید به گونه ای اجزای آن طرح ریزی شود که تعادل فوق برقرار شود. مفهوم مدیریت کیفیت در کشور ایران از اوایل سال ۱۳۷۴ مطرح شده و بین صنایع مختلف مورد توجه قرار گرفته است. می توان ادعا داشت که بیشتر صنایع به اجرای استاندارد کیفیت مبادرت ورزیده اند. در صنایع خدماتی ایران در حوزه های مختلف نیز توجه به

مدیریت کیفیت مورد اقبال قرار گرفته است، به گونه‌ای که سازمان‌های خدماتی متنوعی به استقرار مدیریت کیفیت مبادرت کرده‌اند. اما این موضوع نباید فراموش شود که اجرای استاندارد با اخذ گواهی‌نامه متفاوت است. از سوی دیگر، هزینه‌های کیفیت در تمامی سازمان‌های خدماتی از نتیجه یکسانی برخوردار نیست. برای مثال، در نیروی انتظامی هزینه‌های خرابی از اهمیت و اثرگذاری به مراتب بیشتری برخوردار است. چنانچه یک خرابی در خدمات انتظامی به وقوع بپیوندد، (برای مثال دستگیری نکردن به موقع سارق) می‌تواند آثار و تبعات جبران‌ناپذیری به همراه داشته باشد. بنابراین توجه به مقوله کیفیت در خدمات انتظامی اندکی متفاوت است. از این رو تعالی باید واقع نشدن خرابی را تضمین کند. در الگوی مکننا سعی شده است که به این مهم توجه شود.



شکل شماره (۴): انواع هزینه‌های کیفیت

ویژگی‌های مورد نظر در مدیریت کیفیت و تعالی سازمانی ناجا (مکننا)

همان گونه که ذکر شد، اهمیت مدیریت کیفیت در سازمان‌های خدماتی و به‌ویژه خدمات انتظامی بسیار زیاد است و اجرای نظام مدیریت کیفیت و تعالی سازمانی در خدمات انتظامی از ضروریات به شمار می‌رود. اما الزاماً بهره‌گیری از الگوهای موجود مدیریت کیفیت در ساختار پیچیده نیروی انتظامی تصمیم مناسب و بهینه‌ای نیست؛ بلکه لازم است نظام

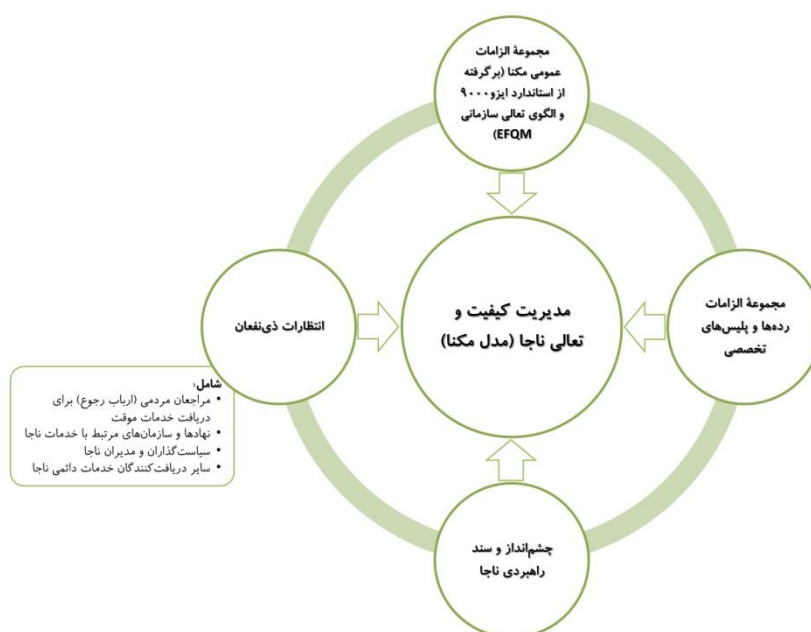
مدیریت کیفیت و تعالی سازمانی از ویژگی‌هایی برخوردار باشد. برخی از ویژگی‌هایی که در نظام مدیریت و تعالی سازمانی نیروی انتظامی باید مورد توجه قرار گیرد عبارت است از:

- توجه به ساختار پیچیده نیروی انتظامی،
 - توجه به محرمانه بودن دستاوردها در ناجا (امنیتی)،
 - مشارکت‌دهی عناصر و پلیس‌های تخصصی در تدوین الزامات اجرایی،
 - ساختار ممیزی منسجم در لایه‌های متفاوت،
 - ایجاد نظام کامل و غیر وابسته به نهادهای خارج از ناجا،
 - توجه به رضایت تمامی ذی‌نفعان به جای تمرکز بر مراجعان (مشتریان)،
 - توجه به جنبه‌های محیطی، رفتاری، فرایندی و نوآوری،
 - استفاده از توان اجرای بدنه نیروی انتظامی،
 - استفاده از سازوکار خوداظهاری در کنار ارزیابی لایه‌های مختلف،
 - توجه به تعالی سازمانی ناجا در کنار بهبود کیفیت،
 - وجود انسجام هدایت و تصمیم‌گیری در واحد متقاضی استقرار مکنّا،
 - امکان ارتقای سطوح حداقل استاندارد با بهبودهای سالانه،
 - امکان بازنگری سالیانه در فرایندهای استاندارد شده و سایر موارد تدوینی،
 - توجه به راهبردهای ناجا در استقرار مدیریت کیفیت و تعالی سازمانی،
 - توجه به ترتیب استقرار متقاضیان مکنّا بر اساس عواملی چون میزان مراجعان، گستردگی در کشور و اهمیت خدمت.
- سرانجام، لازم است موارد فوق در الگو مورد ملاحظه قرار گیرد.

معماری الگوی مکنّا

به منظور ایجاد الگوی منسجم و مناسب برای استفاده در بدنه نیروی انتظامی، اجزایی برای طراحی معماری الگوی مکنّا لازم است. اجزای مذکور بر اساس پژوهش پلیس‌های سایر کشورها و همچنین تجارب پیشین نگارندگان استخراج و پیشنهاد شده است. که در شکل

شماره (۵) آمده است. بی توجهی به این عناصر می تواند جامعیت الگوی مکننا را با خطر مواجه سازد.



شکل شماره (۵): اجزای لازم در معماری الگوی مکننا

چهارچوب مفهومی الگوی مدیریت کیفیت و تعالی نیروی انتظامی

با توجه به عناصر اشاره شده در معماری الگوی مکننا، الگوی مدیریت کیفیت و تعالی مکننا از یازده معیار تشکیل شده است. این معیارها هسته و قلب این الگو و مبنای ارزیابی واحد متقاضی است. مفاهیم بنیادی تعالی، که مبنای این معیارهاست، اهدافی را نشان می دهد که واحد سرآمد باید به آنها دست یابد؛ از این رو از طریق معیارهای متناظر می توان در بازه های زمانی مختلف چگونگی دستیابی به اهداف تعیین شده را رصد و ارزیابی نمود.

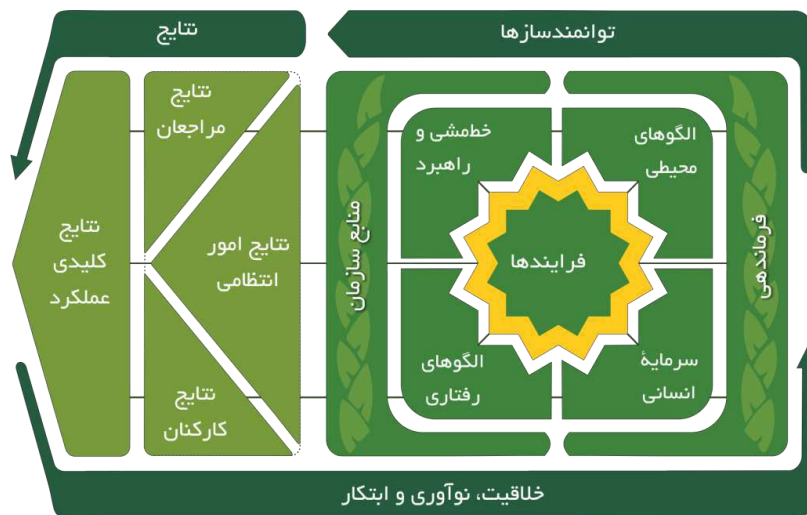
معیارهای الگوی مدیریت کیفیت و تعالی مکتا به دو دسته توانمندسازها و نتایج به شرح زیر تقسیم می شود:

الف) توانمندسازها:

هفت معیار اول این الگو عواملی است که ناچاراً برای رسیدن به نتایج عالی توانمند می کند. این معیارها عبارت است از فرماندهی، خط مشی و راهبرد، سرمایه انسانی، فرایندها، الگوهای محیطی، الگوهای رفتاری و منابع سازمان.

ب) نتایج:

چهار معیار بعدی این الگو نتایجی است که واحدهای سرآمد در حوزه های مختلف به آن ها دست پیدا می کنند؛ این معیارها بیان کننده دستاوردهای حاصل از اجرای مناسب توانمندسازهاست. این موارد عبارت است از نتایج امور انتظامی، نتایج کارکنان، نتایج مراجعان و نتایج کلیدی عملکرد.

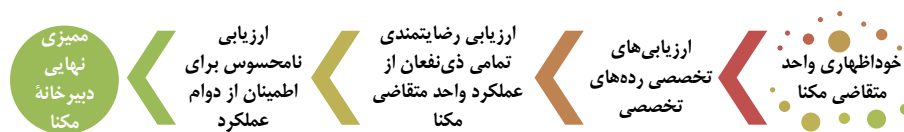


شکل شماره (۶): الگوی مدیریت کیفیت و تعالی در نیروی انتظامی (مکتا)

همان طور که گفته شد، معیارهای توانمندساز شامل مواردی می‌شود که واحد متقاضی انجام می‌دهد تا به نتایج مورد انتظارش دست یابد. معیارهای نتایج شامل چیزهایی است که واحد به دست می‌آورد و حاکی از اثربخشی توانمندسازهاست. نتایج حاصل توانمندسازهاست؛ توانمندسازها به کمک بازخوردهای دریافتی از نتایج بهبود می‌یابد. در شکل شماره (۶) ساختار الگوی مدیریت کیفیت و تعالی مکننا نشان داده شده است.

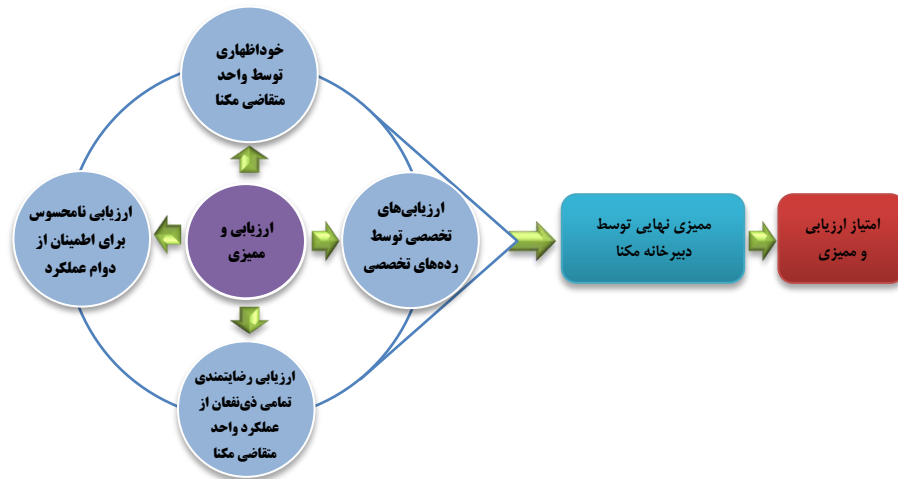
سطوح ممیزی مکننا

هر سامانه مدیریتی به روش هدفمند و جامع ارزیابی و نظارت نیاز دارد. بنابراین الگوی مکننا نیز به نظام جامع ممیزی نیازمند خواهد بود. نظام ممیزی مذکور باید قادر به ارزیابی و ممیزی فرایندهای طراحی شده باشد و به نتایج نیز توجه کند.



شکل شماره (۷): سطوح پنج گانه ممیزی مکننا

به عبارت دیگر، لازم است نتایج ارزیابی و ممیزی تمامی معیارهای یازده گانه مندرج در الگو را در بر داشته باشد. اما، با عنایت به آنکه معیارهای یازده گانه مکننا سطوح و مخاطبانی متفاوت دارد، لازم است در نظام ممیزی و ارزیابی به آنها توجه شود؛ بنابراین در نظام ممیزی مکننا پنج سطح ارزیابی تعریف شده به صورت تار و پودی از مغایرت‌ها و اشتباهات عمدی و غیر عمدی جلوگیری می‌کند و صحت ممیزی و شایستگی اطمینان آن را افزایش می‌دهد. پنج سطح مذکور از سطوح پایین شکل تا بالاترین سطوح ارزیابی ادامه می‌یابد؛ سطوح ارزیابی مذکور در شکل شماره (۷) نشان داده شده است. همچنین خلاصه‌ای از فرایند ارزیابی و امتیازدهی الگوی مکننا در شکل شماره (۸) آورده شده است.

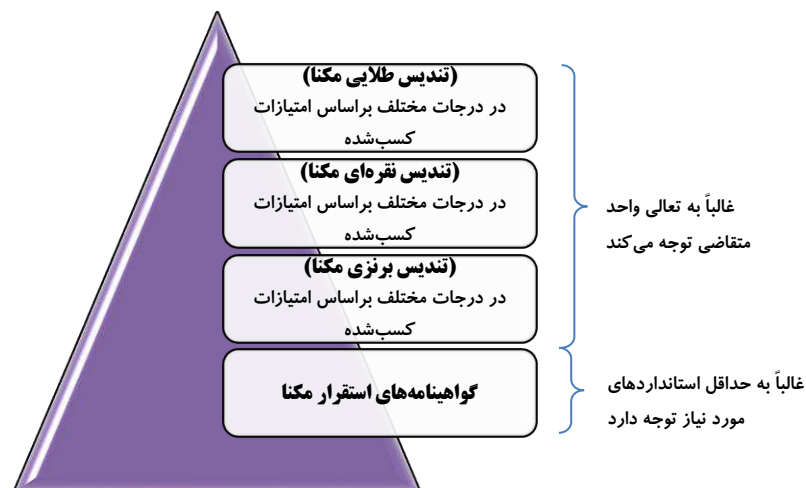


شکل شماره (۸): فرایند ارزیابی و امتیازدهی در الگوی مکننا

انواع سطوح و جوایز مکننا

با عنایت به پژوهش‌های صورت گرفته، منطقی است که الگوی مکننا، به منظور ایجاد رقابت و امکان مقایسه بین واحدهای متقاضی و همچنین در زمان‌های مختلف برای هر واحد متقاضی، لازم است با استفاده از جوایز و تشویق واحدهای متقاضی بتواند ادامه و انسجام بیشتری در استقرار مکننا ایجاد نماید؛ بنا بر مطالعات انجام شده، استفاده هم‌زمان از گواهی‌نامه و جوایز با سطوح مختلف برای الگوی مکننا پیشنهاد می‌شود. این سطوح در شکل شماره (۹) اشاره شده است.

در پایین‌ترین سطح (گواهی‌نامه استقرار مکننا) حداقل سطح استاندارد برای هر موردی از واحدهای متقاضی مورد انتظار است و محدودیتی در تعداد گواهی‌نامه صادر شده وجود نخواهد داشت؛ حال آنکه در سطوح بعدی تعداد محدودی از واحدهای متقاضی، بر اساس آنکه تعالی سازمانی و بهبود مداوم کیفیت را در خود نشان دهند، موفق به اخذ جایزه خواهند شد.



شکل (۹): سطوح جوایز و نشان‌های مکنّا

کلیات گام‌های استقرار الگوی مکنّا

به طور خلاصه می‌توان چگونگی اجرای الگوی مکنّای را در قالب شکل شماره (۱۰) مشاهده نمود. گام‌های مذکور به طور عمده عبارت است از:

- تکمیل برگه درخواست استقرار مکنّا؛
- تشکیل گروه مکنّا و تدوین خط‌مشی کیفیت؛
- بهسازی محیطی و بهسازی رفتاری؛
- اجرای روش‌های اجرایی عمومی و اختصاصی؛
- تکمیل برگه درخواست نشان یا گواهی‌نامه و ارسال آن به دبیرخانه مکنّا؛
- ممیزی نهایی مکنّا و اعطای نشان یا گواهی‌نامه.

مزایای استقرار الگوی مکنّا

استقرار الگوی مکنّا برای نیروی انتظامی می‌تواند مزایا و آثار چشمگیری به همراه داشته باشد. برخی از آن‌ها با سایر واحدهای صنعتی و خدماتی مشترک است، اما برخی از آن‌ها



شکل شماره (۱۰): کلیات گام‌های استقرار مکتا

مختص نیروی انتظامی است. این مزایا در دو دسته برای سازمان ناجا و کارکنان ناجا به صورت زیر دست‌یافتنی است:

برای سازمان:

۱. استاندارد نمودن فرایندها و فعالیت‌های اجرایی و سرانجام عرضه خدمات و انجام دادن وظایف؛

۲. بالا رفتن سطح اعتماد مردم به ناجا؛
۳. شفاف نمودن مراحل و فرایندهای عملیاتی از نگاه مردم و مسئولان ناجا؛
۴. بهبود مستمر کیفیت خدمات و انجام دادن وظایف در نیروی انتظامی از طریق حلقه‌های کیفیت؛
۵. درک و تأمین نیازمندی‌های مردم؛
۶. ایجاد رقابت بین رده‌های مختلف عملیاتی و اجرایی ناجا؛
۷. نظارت نظام‌مند بر فرایندهای مدیریت کیفیت ناجا؛
۸. امکان هدف‌گذاری و سنجش میزان دستیابی به اهداف در سطوح مختلف ناجا؛
۹. زمینه‌سازی ایجاد تحول سازمانی در نیروی انتظامی؛
۱۰. افزایش یادگیری سازمانی؛
۱۱. ارتقای سالانه استانداردها در عرضه خدمات و انجام دادن وظایف.

برای کارکنان:

۱. به دست آوردن درک بهتری از وظایف خود و اهداف مورد نظر؛
۲. بهبود روحیه و حس افتخار و غرور کارکنان با اخذ گواهی‌نامه و رضایت مردم و ذی‌نفعان؛
۳. فراگیری سریع کارها و وظایف توسط کارکنان جدید بنیاد به سبب مکتوب بودن جزئیات اجرا؛
۴. ایجاد ارتباط با نظام ارزیابی عملکرد؛
۵. ایجاد انگیزه و اشتیاق در دادن پیشنهادهای خلاقانه و نوآوری‌ها، به منظور بهبود مستمر کیفیت خدمات.

مقایسه الگوی مکنبا با استاندارد ایزو ۹۰۰۰ و الگوی تعالی ای. اف. کیو. ام.

همان‌گونه که پیش‌تر نیز اشاره شد، الگوی مکنبا از ویژگی‌های مثبت الگوی ای. اف. کیو. ام. و استاندارد ایزو ۹۰۰۰ بهره‌مند است؛ ولی تفاوت‌هایی نیز با آن‌ها به علت ماهیت الگو و

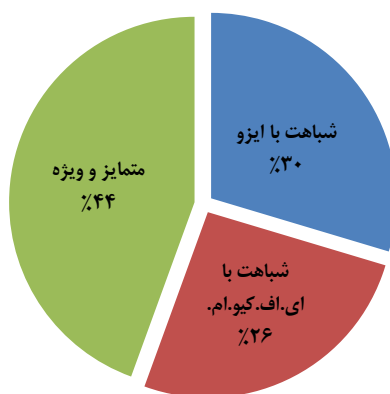
ویژگی‌های مورد انتظار در خدمات انتظامی دارد. در جدول شماره (۲) خلاصه‌ای از نتایج مقایسه صورت گرفته بیان شده است.

جدول شماره (۲): مقایسه ویژگی‌های الگوی مکتا با سایر الگوها

ردیف	عنوان	الگوی مکتا	ایزو ۹۰۰۰	ای. اف. کیو. ام.
۱	توجه به نتایج و توانمندسازها	دارد	ندارد	دارد
۲	ارتباط امتیاز کسب‌شده رده‌های ستادی و عملیاتی با یکدیگر	دارد	ندارد	ندارد
۳	دامنه شمول برای واحدهای عملیاتی و ستادی به صورت هم‌زمان	دارد	ندارد	ندارد
۴	توجه به تعالی سازمانی	دارد	ندارد	دارد
۵	توجه به بهبود شاخص‌ها	دارد	دارد	دارد
۶	گواهی‌نامه استقرار	دارد	دارد	ندارد
۷	خطامشی کیفیت	دارد	دارد	ندارد
۸	خوداظهاری	دارد	ندارد	دارد
۹	وجود نظام امتیازدهی و جوایز سطح‌بندی‌شده تعالی	دارد	ندارد	دارد
۱۰	لايه‌های مختلف ارزیابی	دارد	ندارد	ندارد
۱۱	توجه به تمامی ذی‌نفعان	دارد	ندارد	ندارد
۱۲	نظام جامع ارزیابی مستقل از نهادهای خارجی	دارد	ندارد	ندارد
۱۳	امکان تغییر عناصر الگو به صورت سالیانه	دارد	ندارد	ندارد
۱۴	توجه به جنبه‌های خاص نظیر رفتاری، محیطی و نوآوری	دارد	ندارد	ندارد
۱۵	مشارکت‌دهی همه کارکنان در تدوین استقرار	دارد	دارد	دارد
۱۶	مشارکت‌دهی همه کارکنان در فرایند ارزیابی و ممیزی	دارد	ندارد	ندارد
۱۷	مجموعه الزامات تخصصی	دارد	دارد	ندارد
۱۸	مجموعه الزامات عمومی	دارد	دارد	ندارد
۱۹	الگوی عمومی و فراگیر بومی‌شده خاص	خاص	عمومی	عمومی
۲۰	جایزه یا گواهی‌نامه اعطایی	به سازمان، مدیران و کارکنان	به سازمان	به سازمان
۲۱	حفظ محرمانگی داده‌ها و اطلاعات	دارد	ندارد	ندارد
۲۲	واحد ممیزی‌کننده نهایی	داخل سازمان (آشنا)	خارج از سازمان (غیر آشنا)	خارج از سازمان (غیر آشنا)
۲۳	توجه به حداقل استاندارد	دارد	دارد	ندارد

ردیف	عنوان	الگوی مکننا	ایزو ۹۰۰۰	ای. اف. کیو. ام.
۲۴	ممیزی داخلی	دارد	دارد	ندارد
۲۵	هزینه ممیزی خارجی	نسبتاً کم به علت استفاده از مربیان آموزش دیده داخلی مکننا	نسبتاً زیاد به علت استفاده از میزبان خارجی	نسبتاً زیاد به علت استفاده از میزبان خارجی
۲۶	میزان اهمیت سالیانه ممیزی و ارزیابی	همه ساله زیاد	سال اول زیاد و در سال های بعدی کمتر	همه ساله زیاد
۲۷	هزینه های استقرار	نسبتاً کم به علت استفاده از مربیان آموزش دیده داخلی مکننا	نسبتاً زیاد، به علت نیاز به مشاور خارجی	نسبتاً زیاد، به علت نیاز به مشاور خارجی

در مجموع، بررسی مقایسه تطبیقی الگوی مکننا با استاندارد ایزو ۹۰۰۰ و الگوی ای. اف. کیو. ام. در ۲۷ موضوع مقایسه شده نشان می دهد که الگوی مکننا در ۲۵/۹ درصد از موضوعات با ای. اف. کیو. ام. شباهت دارد و در ۲۹/۶ درصد از موضوعات با استاندارد ایزو ۹۰۰۰ مشابه است. در حالی که در ۴۴/۴ درصد از موضوعات الگوی مکننا متمایز از دو الگوی فوق و ویژه است. این موضوع در شکل شماره (۱۱) به صورت گرافیکی ارائه شده است.



شکل شماره (۱۱): درصد شباهت ویژگی های الگوی مکننا با سایر الگوها

نتایج

بررسی الگوهای تعالی سازمانی و کیفیت در پلیس‌های دنیا نشان می‌دهد که مدیریت کیفیت در پلیس و واحدهای انتظامی نیز اهمیت و ضرورت دارد. در این تحقیق الگوهای موجود و مرسوم برای کیفیت و تعالی سازمانی مقایسه شد. همچنین بررسی تطبیقی بر روی پلیس‌های دنیا صورت گرفت که مشخص شد پلیس هیچ کشوری در دنیا به دنبال طراحی و استقرار الگوی بومی نرفته است. الگوهای تعالی سازمانی بر اساس الگوی ای. اف. کیو. ام. و همچنین استاندارد مدیریت کیفیت ایزو ۹۰۰۰ استفاده شده در این پلیس‌ها نشان می‌دهد که خطاهایی در تعریف از الگوهای مذکور (با توجه به ملاحظات سازمانی پلیس) وجود دارد. در این تحقیق الگوی مکنا برای استقرار مدیریت کیفیت و تعالی سازمانی معرفی و پیشنهاد شد. نتایج بررسی تطبیقی صورت گرفته الگو با الگوهای موجود نشان می‌دهد که بیش از ۴۴ درصد از عناصر بررسی شده الگو منحصر به فرد است و ویژگی‌های مناسب‌تری برای استقرار در نیروی انتظامی دارد.

سرانجام، نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که الگوی معرفی شده مکنا با عنایت به تجارب پلیس‌های دنیا و جوایز طراحی شده در حوزه‌های مختلف کشور می‌تواند در نیروی انتظامی به صورت جامع و مناسب به کار رود و باعث بهبود مداوم در حوزه مدیریت کیفیت شود. برای پژوهش‌های آتی بررسی ابعاد کمی مرتبط با موضوع کیفیت و تعالی سازمانی، از جمله استفاده از رویکردهای داده کاوی و نظایر آن در حوزه تعالی سازمانی و کیفیت، پیشنهاد می‌شود.

منابع:**الف - منابع فارسی**

- آذر، عادل؛ عباس رضایی‌بندری، نوید جعفری نژاد (۱۳۸۹). ارزیابی کیفیت خدمات بخش دولتی با داده‌های فازی، پژوهشنامه مدیریت اجرایی، شماره ۱۰.
- احمدوند، علی‌محمد و امیرحسین یاوری بافقی (۱۳۸۷). الگوی توسعه منابع انسانی در پلیس جمهوری اسلامی ایران، دانش/انتظامی، شماره ۳۸.
- امیری، محمدرضا و محسن شیخ‌سجادی (۱۳۸۹). الگوی تعالی سازمانی EFQM ویرایش ۲۰۱۰، تهران: آتی‌نگر، چاپ اول.
- انواری رستمی، اصغر؛ مریم ترابی و مسلم علی محمدلو (۱۳۸۴). «ارزیابی کیفیت خدمات بانکی از دیدگاه مشتریان و کارکنان»، مدرس علوم انسانی، شماره ۴۲.
- ایشیکاوا، کورو (۱۳۸۰). کنترل کیفیت فراگیر، ترجمه احمد جواهریان، تهران: وزارت امور خارجه، چاپ دوم.
- پورشمس، محمدرضا و مهرداد پورشمس (۱۳۸۸). اصول و فنون مستندسازی، تهران: مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران، چاپ سوم.
- جعفری، مصطفی؛ سیدحسن اصولی و حسام شهریاری (۱۳۸۳). ابزارهای استراتژیک و فرهنگی تی کیو ام، جلد اول و دوم، تهران: رسا، چاپ سوم.
- جفریز، دیوید؛ اونز، بیل و وینولدز، پیت (۱۳۷۹). آموزش مدیریت کیفیت جامع. ترجمه: حسین کاکوئی و دیگران، چاپ اول تهران: انتشارات سازمان بهزیستی کشور و دانشگاه علوم بهزیستی و توانبخشی.
- حاجی شریف، محمود (۱۳۷۹). طراحی سیستم مدیریت کیفیت فراگیر. تهران: مرکز آموزش مجتمع سیمان آبیگ، چاپ سوم.
- دبیرخانه مکنای ناجا (۱۳۹۰). گزارش شماره ۱۶ - تعالی سازمان در پلیس. تهران: دفتر تحقیقات کاربردی مع.ط.ب.ب. ناجا. چاپ اول.
- سیدجوادین، سیدرضا و مسعود الماسی (۱۳۸۲). ارزیابی کیفیت خدمات سازمان تأمین اجتماعی از منظر کارکنان، فرهنگ مدیریت، شماره ۳.

- سیدجوادین، سیدرضا؛ مسعود کیماسی؛ حمیدرضا یزدانی و سیدحامد وارثی (۱۳۸۶). «اندازه‌گیری کیفیت خدمات در دانشگاه‌های ایران: UNQUAL در برابر UNPERF». بررسی‌های حسابداری و حسابرسی، دوره ۱۴، شماره ۲.
- شنوایی، محمدعلی (۱۳۹۰). از مشاوره تا استقرار ISO ۹۰۰۱:۲۰۰۸. تهران: مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران، چاپ اول.
- عصاریان نژاد، حسین و حسن شیرازی رومنان (۱۳۹۰). «ارزیابی کیفیت خدمات انتظامی پلیس + ۱۰ با استفاده از الگوی تحلیل سروکوال». مطالعات مدیریت انتظامی، شماره ۲.
- قیصری، کیوان و پیشدادی، سارا (۱۳۸۵). سنجش کیفیت خدمات واحد فناوری اطلاعات، دانش مدیریت، سال ۱۹، شماره ۷۴، ص ۷۱ تا ۹۰.
- موسسه آموزشی تحقیقات صنایع دفاعی (۱۳۸۷). کتابچه امتیازدهی جایزه کیفیت وزارت دفاع. تهران: موسسه آموزشی تحقیقات صنایع دفاعی
- نظام‌های مدیریت کیفیت - الزامات (ISO 9001:2008). ترجمه مهاجرزاده و دیگران، تهران: مؤسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی - مرکز استاندارد دفاعی ایران.
- هروی‌زاده، محمدرحمان (۱۳۸۰). فرایندگرایی و استاندارد ایزو ۲۰۰۰-۹۰۰۴: راهنمای بهبود عملکرد، تهران: کتاب مرو.
- وب‌گاه جایزه ملی تعالی سازمانی (۱۳۹۱). معیارهای تعالی سازمانی و مدل تعالی سازمانی، <http://iranaward.imi.ir/SitePages/Guide/Criteria.aspx>
- وب‌گاه جایزه ملی کیفیت ایران (۱۳۹۱ الف). اصول و محتوای مدل، <http://www.inqa.org/ShowContent.aspx?Id=1039>
- وب‌گاه جایزه ملی کیفیت ایران (۱۳۹۱ ب). معرفی مدل، معیارها و شاخص‌ها، <http://www.inqa.org/ShowContent.aspx?Id=1040>

ب- منابع لاتین

- Horney, J., Wells, W., Casady T., Citta J. & Sherrill, T. (1999). Evaluation of the Lincoln, Nebraska Police Department's Quality Service Audit: The impact of Citizen Feedback on individual officers, No. 179975.
- Hsiao C. & Lin, J. (2008). A STUDY OF SERVICE QUALITY IN PUBLIC SECTOR, *International Journal of Electronic Business Management*, 6(1).
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. & Berry, L. L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49, 41-50.

