

**استناد:** حسین‌زاده، مهدی؛ علی‌اکبر امین بیدختی؛ علی‌محمد رضایی و سعید فرحبخش (۱۳۹۷). «تدوین معیارها و شاخص‌های تعالی سازمانی بر مبنای مدل اروپایی مدیریت کیفیت (EFQM) مطالعه موردی: پلیس پیشگیری فرماندهی انتظامی ویژه شرق»، توسعه سازمانی پلیس، شماره ۶۵، صص ۹۳-۱۱۶

## تدوین معیارها و شاخص‌های تعالی سازمانی بر مبنای مدل اروپایی

### مدیریت کیفیت\* (EFQM)

#### مطالعه موردی: پلیس پیشگیری فرماندهی انتظامی ویژه شرق

تاریخ دریافت مقاله: ۹۸/۰۵/۰۲

مهدی حسین‌زاده<sup>۱</sup>، علی‌اکبر امین بیدختی<sup>۲</sup>، علی‌محمد رضایی<sup>۳</sup>، سعید فرحبخش<sup>۴</sup>

تاریخ پذیرش مقاله: ۹۸/۱۰/۲۶



#### چکیده:

تعالی سازمانی چارچوبی روش‌مند برای ارزیابی عملکرد سازمان‌ها در دو حوزه «فرایندها» و «نتایج» حاصل از این فرایندهاست. پلیس پیشگیری یکی از مهمترین پلیس‌های تخصصی ناجاست که وظیفه برقراری نظم و امنیت و پیشگیری از جرائم برعهده دارد. هدف از پژوهش حاضر، تدوین معیارها و شاخص‌های تعالی سازمانی در پلیس پیشگیری بر مبنای مدل اروپایی مدیریت کیفیت (EFQM) است. به‌منظور نیل به هدف پژوهش، رویکرد پژوهش کیفی بر مبنای روش دلفی و تحلیل محتوا به کار گرفته شد. با مراجعه به اسناد و پژوهش‌های پیشین، مهمترین شاخص‌های مدل تعالی سازمانی پلیس پیشگیری شناسایی و شناسه‌گذاری شد. جامعه آماری پژوهش شامل فرماندهان و رؤسای پلیس پیشگیری فرماندهی ویژه شرق استان تهران است که در سال ۹۵-۹۶ مشغول به کار بودند. از طریق نمونه‌گیری هدفمند و گلوله‌برفی، ۴۸ نفر از فرماندهان و رؤسای پلیس پیشگیری ویژه شرق استان تهران به‌عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. برای جمع‌آوری داده‌ها از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و با مشارکت فرماندهان، مدیران، نخبگان و صاحب‌نظران استفاده شد. بر مبنای مطالعات کتابخانه‌ای و مصاحبه‌های انجام‌شده، ابعاد تعالی سازمانی در پلیس پیشگیری شناسایی شد که دارای ۱۱ معیار، شامل ۷ معیار «توانمندساز» مشتمل بر ۶۸ شاخص و ۴ معیار «نتایج» مشتمل بر ۲۶ شاخص است. برون‌داد یافته‌های پژوهش، الگوی بومی تعالی سازمانی در پلیس پیشگیری است که با ساختار و شرایط موجود در آن تناسب دارد و می‌تواند در بررسی میزان تعالی سازمانی پلیس پیشگیری به‌عنوان یک مدل خودارزایی عمل کند.

#### کلیدواژه‌ها:

تعالی سازمانی، پلیس پیشگیری، مدل اروپایی، مدیریت کیفیت، مدل EFQM، شرق تهران.

\* این مقاله برگرفته از رساله دکتری دانشجوی مهدی حسین‌زاده با عنوان «مدل‌سازی تعالی سازمانی در پلیس پیشگیری نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران بر اساس مؤلفه‌های مدل EFQM» است که به راهنمایی دکتر امین بیدختی و دکتر رضایی در دانشکده روانشناسی دانشگاه سمنان تدوین شده است.

۱. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی دانشگاه سمنان، سمنان، ایران. پام‌نگار: mahdi\_modiriari@yahoo.com  
۲. نویسنده مسئول، استاد گروه مدیریت آموزشی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران.  
۳. استادیار گروه روان‌شناسی تربیتی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران.  
۴. دانشیار گروه علوم تربیتی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران.

## مقدمه

ورود به عصر جدید، عصر فراصنعتی، عصر اطلاعات، عصر فراملی و ارتباطات، نتیجه رشد و ارتقا بهره‌وری است. تنها در طول ۱۵ سال اخیر افزایش بهره‌وری در سطح جهان ۴۵ برابر شده است که این افزایش معجزه‌آسا به‌طور عمده نتیجه بهبود در نظام‌های مدیریتی سازمان‌ها و سیاست‌های علمی، پژوهشی و اقتصادی صحیح در کشورهای پیشرفته صنعتی بوده است. پایداری هر صنعت به‌شدت تحت‌تأثیر برتری عملیاتی است (اوجها<sup>۵</sup>، ۲۰۱۵: ۴۵۸). در شرایط دگرگون‌شونده امروزی سازمان‌هایی می‌توانند پایدار بمانند که نسبت به خواسته‌ها و انتظارات مشتریان و ذی‌نفعان پاسخگو باشند (مولر<sup>۶</sup>، ۲۰۰۱: ۴۵). همچنین ضرورت داشتن معیارهایی برای تعیین موقعیت (میچالسکا<sup>۷</sup>، ۲۰۰۸: ۲۰۴) و برنامه‌ریزی براساس نقاط ضعف و قوت بیش از پیش ضروری به نظر می‌رسد (جی<sup>۸</sup>، جودر<sup>۹</sup>، پیجرو<sup>۱۰</sup>، کنتل<sup>۱۱</sup> و مولینر<sup>۱۲</sup>، ۲۰۰۱: ۴۰۷). تحقق اهداف، بدون ارزیابی و بازنگری، امکان‌پذیر نبوده و رهبران سازمان نمی‌توانند بدون توجه به واقعیات و نتایج حاصل از آن، مدیریت مؤثر خود را بر فرایندها اعمال کنند (توفیق و برناکی، ۱۳۸۸: ۱۴). سازمان‌ها صرف‌نظر از نوع، اندازه، ساختار و سطح بلوغ، برای موفق بودن و دستیابی به تعالی، نیازمند انتخاب الگوهای مناسب مدیریتی هستند (کریمی جعفری و همکاران، ۱۳۹۳: ۱۵۴). مدل‌های تعالی با محور قراردادن کیفیت تولید (کالا یا خدمات) و مشارکت همه اعضای سازمان (اعتمادیان، برزرگ، سمنانی، غلام عراقی، و نقیبی قانع، ۱۳۸۸: ۴۸) می‌توانند رضایت مشتری را جلب و منافع ذی‌نفعان را فراهم کرده و در عین حال یادگیری فردی و سازمانی را با تکیه بر خلاقیت و نوآوری تشویق و ترویج کنند (نابیتز<sup>۱۳</sup> و همکاران، ۲۰۰۶: ۳۳۸). پژوهش‌های اخیر در زمینه مدیریت کیفیت و پیاده‌سازی الگوهای جدید تعالی نشانگر این است که اجرای اصولی این الگوها افزون بر افزایش بهره‌وری و بهبود عملکرد در تمام سطوح سازمانی، می‌تواند نقش عارضه‌یابی را به بهترین وجه ایفا کند. مدل تعالی سازمانی چارچوبی روشمند برای ارزیابی عملکرد سازمان‌ها در دو حوزه «فرایندها» و «نتایج» حاصل از این فرایندهاست (گرامی و نورعلیزاده، ۱۳۸۷: ۱۴).

5. Ojha
6. Moeller
7. Michalska
8. Gene
9. Jodar
10. Peguero
11. Contel
12. Moliner
13. Nabitz

خاستگاه این نظریه را باید در ژاپن سال‌های ۱۹۵۰ و صاحب‌نظرانی همچون دمینگ و ایشی‌کاوا جستجو کرد. توسعه و گسترش فناوری و دانش مدیریت، سازمان‌ها را وادار کرده است که برای بقای خود به ارزیابی عملکرد روی بیاورند و با چالش‌نگری و مسئولیت‌پذیری، سازمان خود را ارزیابی کنند (گوردزی، ۱۳۸۲: ۱۹). یکی از مدل‌های موفق که در دهه‌های اخیر مطرح شده و با استقبال خوبی از سوی بیشتر سازمان‌های تعالی جهان روبرو بوده است، مدل EFQM است (وارنرو، اوسپدیا و مزریکوردیا<sup>۱۴</sup>، ۲۰۰۷: ۲۱۷) که یک مؤسسه می‌تواند به‌منظور پیاده‌سازی اصول مدیریت کیفیت از آن بهره‌گیرد (آناستاسیادو و زیرینوغلو<sup>۱۵</sup>، ۲۰۱۵: ۴۱۱). این مدل با ارائه چارچوبی جامع امکان خودارزیابی و مقایسه با دیگر رقبا را فراهم آورده (رازانی، ۱۳۸۴: ۲۳) و به سازمان کمک می‌دهد که پیشرفت خود در مسیر تعالی کسب‌وکار را ارزیابی و نقاط قوت و ضعف کلیدی خود را در ارتباط با بهترین شیوه و چشم‌انداز و مأموریتشان، شناسایی کند (اولارو، دینو، استولریو، سندرو و دینکا<sup>۱۶</sup>، ۲۰۱۰: ۱۷). این مدل هم‌اکنون مورد استفاده ده‌ها هزار سازمان در سراسر اروپا و جهان است (بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت<sup>۱۷</sup>، ۱۳۹۳: ۱۳). شرکت‌ها، مدارس، سازمان‌های مراقبت‌های بهداشتی، خدمات پلیس، تجهیزات و اداره‌های دولتی همگی از این مدل استفاده می‌کنند (والجو<sup>۱۸</sup> و همکاران، ۲۰۰۷: ۷۵). الگوی تعالی EFQM چارچوبی غیراجباری برپایه ۹ معیار است که ۵ معیار «توانمندساز» و ۴ معیار «نتایج» را شامل می‌شود (آناستاسیادو و همکاران، ۲۰۱۴: ۹۳۳). توانمندسازها، معیارهایی را پوشش می‌دهند که سازمان انجام داده است و هر کدام از معیارها به اجزائی برای راهنما تقسیم می‌شوند که رعایت تمامی آنها الزامی نیست. معیارهای نتایج که به‌وسیله توانمندسازها پدید می‌آیند، آنچه را که سازمان به دست می‌آورد پوشش می‌دهد. این معیارهای نه‌گانه عبارت‌اند از رهبری، خطمشی و راهبرد، کارکنان (مدیریت منابع انسانی)، شرکای تجاری و منابع، فرایندها، نتایج مشتریان (رضایت مشتریان)، نتایج کارکنان، نتایج جامعه و نتایج کلیدی عملکرد (صفری، غلامی و عبادی، ۱۳۹۴: ۶۳-۳۸). کل امتیاز در این مدل ۱۰۰۰ است که معیارهای توانمندساز ۵۰ درصد ارزش کل را به خود اختصاص می‌دهند که وزن ۵ خرده‌معیار آن عبارت است از: فرایندها ۱۴ درصد، رهبری ۱۰ درصد، مشارکت و منابع ۹ درصد، کارکنان ۹ درصد و خطمشی ۸ درصد. معیارهای نتایج نیز ۵۰ درصد از کل امتیازات را شامل می‌شوند که وزن خرده‌معیارهای زیرمجموعه آن عبارت

14. Varnero, ospedia liera & Misericordia
15. Anastasidou & Zirinoglou
16. Olaru, Dinu, Stoleriu, Sandru & Dinca
17. European Foundation for Quality Management
18. Vallejo

است از: مشتریان ۲۰ درصد، کارکنان ۹ درصد، جامعه ۶ درصد و نتایج کلیدی عملکرد ۱۵ درصد (بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت، ۱۳۹۳: ۸۴).

نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران<sup>۱۹</sup> با تمرکز بر وظایف متعدد و لزوم ارتقاء کیفیت و رشد و تعالی در واحدهای عملیاتی و اجرایی، از آبان‌ماه سال ۱۳۸۹ اقدام به تهیه و اجرای طرحی با عنوان «مکنا»<sup>۲۰</sup> با هدف تعالی سازمانی در کنار بهبود کیفیت جنبه‌های محیطی، رفتاری، فرایندی و نوآوری نمود (دهقانی، ۱۳۹۳: ۱۲). یکی از مهمترین اهداف این طرح، بررسی و ارائه سیستمی برای یکسان‌سازی روش اجرای فرایندهای مورد استفاده در ناجا و همچنین اصلاح و بهبود مستمر این فرایندها به منظور افزایش میزان رضایت ذی‌نفعان است (مدیریت کیفیت ناجا، ۱۳۹۱: ۵). در راستای تخصصی شدن پلیس در سال ۱۳۸۴ پلیس پیشگیری انتظامی تشکیل شد تا با ایجاد مراکز تخصصی و با به کارگیری شیوه‌های نوین بتواند در مسیر جلوگیری از اعمال مجرمانه و برقراری امنیت در جهت تحقق اهداف پلیس پیشگیری گام بردارد.

تعالی سازمانی تابع شرایط خاص فرهنگی، محیط داخلی و خارجی کسب‌وکار، ویژگی نیروی انسانی سازمان، نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدهایی است که سازمان را دربر گرفته است (نخعی‌نژاد، ۱۳۸۶: ۳۲). یکی از مشکلات مهم مدیریتی در سازمان‌های ایرانی، ضعف نظام‌های کنترل عملکرد یا نبود شاخص‌های ارزیابی عملکرد منظم و جامع است (جهانبین و صادقی، ۱۳۸۳: ۱۹)؛ بنابراین به شدت به الگوهایی اثربخش و بومی برای ارزیابی عملکرد و فرایندهای خود، نیاز دارند. با وجود اجرای طرح مکنا و سایر طرح‌های مدیریت کیفیت در سطح ناجا، به نظر می‌رسد این طرح به‌طور کامل نتوانسته است خود را با شرایط داخلی کشور و امکانات و وضعیت موجود ناجا تطبیق دهد. این طرح در برخی از شهرها و کلانتری‌ها عملی نبوده و فرماندهان و مدیران ناجا در سطوح مختلف ایرادهای فراوانی بر آن وارد می‌دانند؛ بنابراین پژوهش حاضر به دنبال این است که با الگو قرار دادن مدل تعالی EFQM و شاخص‌های آن، مدلی در پلیس پیشگیری تدوین نماید که رسالت‌ها و مأموریت‌های ناجا را با توجه به الگوی ایرانی - اسلامی پیشرفت در خود متبلور کند و زمینه رقابت با سایر سازمان‌ها و استانداردهای فرایندها را فراهم آورد. بنابراین نگارنده با مینا قرار دادن تجارب حاصل از طرح مکنا و رفع نقاط ضعف آن، در پی پاسخ به پرسش‌های زیر است:

- معیارها و شاخص‌های مدل تعالی سازمانی در پلیس پیشگیری با توجه به الگوی EFQM کدام‌اند؟

- هر کدام از این معیارها و شاخص‌ها چه وزنی دارند؟

۱۹. ناجا

۲۰. مدیریت کیفیت نیروی انتظامی

- اعتبار شاخص‌های مدل تعالی سازمانی پلیس پیشگیری از دیدگاه متخصصان و صاحب‌نظران چگونه است؟

- الگوی نهایی تعالی سازمانی مبتنی بر شرایط بومی و واقعیت‌های موجود در پلیس پیشگیری ناجا کدام است؟

## روش پژوهش

در این پژوهش از شیوه مطالعه موردی و تکنیک دلفی استفاده شده است. در گام اول پژوهش با بررسی مبانی نظری و پژوهش‌های انجام‌شده در حوزه تعالی سازمانی و نیز بررسی اسناد و آیین‌نامه‌های پلیس پیشگیری، معیارها، خرده‌معیارها و شاخص‌های ارزیابی عملکرد احصا شد و پرسشنامه‌ای برای گام‌های بعدی طراحی شد؛ در مرحله دوم این معیارها و شاخص‌ها به صورت پرسشنامه‌ای نیمه‌باز به متخصصان و فرماندهان پلیس پیشگیری ارائه شد و نظرهای اصلاحی آنها بر معیارها اعمال شد. در گام سوم پس از جمع‌بندی، پاسخ‌ها در اختیار اعضای جامعه نمونه قرار گرفت تا آنها پاسخ‌های اولیه خود را ارزیابی کنند؛ سپس در گام نهایی، مدل بومی تعالی سازمانی پلیس پیشگیری استخراج و آخرین فرصت برای شرکت‌کنندگان فراهم شد تا در نظرات خود تجدیدنظر کنند. جامعه آماری پژوهش شامل تمام فرماندهان، معاونان ستادی و رؤسای پلیس‌های تخصصی در فرماندهی انتظامی ویژه شرق استان تهران به تعداد ۷۴ نفر بوده است. نمونه آماری به شیوه نمونه‌گیری هدفمند و گلوله‌برفی انتخاب و حجم نمونه نیز براساس اشباع نظری تعیین شد و در مجموع، از ۲۴ نفر مصاحبه به عمل آمد. به‌منظور گردآوری اطلاعات از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و پرسشنامه محقق‌ساخته استفاده و برای تحلیل داده‌های به‌دست‌آمده از مصاحبه‌ها، از روش تحلیل تفسیری بهره‌گیری شد؛ در این پژوهش با توجه به ملاک‌های تعیین اعتبار پژوهش‌های کیفی تلاش شد تا اعتبار یافته‌های کیفی تأمین شود. برای این منظور، در حین مصاحبه از «تکنیک تأیید» توسط مصاحبه‌شوندگان استفاده شد. بازنگری الگوی استخراج‌شده توسط مصاحبه‌شوندگان از اقدامات دیگری بود که برای اطمینان از اعتبار مقوله‌های مستخرج از مصاحبه و اسناد صورت گرفت.

## یافته‌های پژوهش

### یافته‌های توصیفی

۲۴ شرکت‌کننده در پژوهش حاضر همگی مرد بوده، ۳ نفر سابقه زیر ده سال، ۸ نفر سابقه بین ده تا ۲۰ سال و ۱۳ نفر سابقه بالای ۲۰ سال فعالیت داشتند؛ رسته خدمتی ۴ نفر از آنها اداری و ۲۰ نفر عملیاتی بود

و از نظر میزان تحصیلات ۲ نفر فوق دیپلم، ۱۲ نفر کارشناسی و ۱۰ نفر کارشناسی ارشد بودند؛ همچنین ۶ نفر از شرکت کنندگان افسر جزء و ۱۸ نفر افسر ارشد بودند.

## یافته‌های استنباطی

پرسش ۱: معیارها و شاخص‌های تعالی سازمانی پلیس پیشگیری فرماندهی انتظامی ویژه شرق تهران با توجه به شاخص‌های EFQM کدام‌اند؟

برای رسیدن به پاسخ این پرسش ابتدا به بررسی مدل‌های تعالی سازمانی استاندارد بین‌المللی (شامل چهار مدل دمینگ، بالدریج، BSC و EFQM)، تحقیقات انجام شده و مدل‌های بومی در حوزه تعالی سازمانی در ایران، پرداخته و معیارها و شاخص‌های توانمندساز و نتایج اولیه استخراج شد. این شاخص‌ها شامل ۵ معیار توانمندساز مشتمل بر ۱۴۴ شاخص و ۴ معیار نتایج مشتمل بر ۸۹ شاخص بود که با استفاده از روش دلفی و مطالعه اسنادی و کتابخانه‌ای، معیارهای توانمندساز به ۷ معیار و ۶۸ شاخص و معیارهای نتایج به ۴ معیار و ۲۶ شاخص تغییر پیدا کردند. این معیارها و شاخص‌ها در جدول شماره ۱ نمایش داده شده‌اند:

جدول ۱. معیارها و شاخص‌های مدل تعالی سازمانی در پلیس پیشگیری ناجا

ردیف	معیار	شاخص‌های ارزیابی
<b>رهبری:</b>		
۱	مدیران پلیس پیشگیری نسبت به فرهنگ کیفیت و تعالی تسلط کافی داشته و در تدوین چشم‌انداز، اهداف و اجرای آنها مشارکت فعال دارند.	
۲	مدیران پلیس پیشگیری با شناخت و تسلط کافی بر حوزه استحفاظی و جغرافیای جرم، برنامه‌ریزی لازم برای پیشگیری از جرم را دارند.	
۳	پلیس پیشگیری وظایف تمام رده‌ها را مشخص کرده و فرایندها و طرح‌های پیشگیرانه را تا دستیابی به نتیجه مدیریت می‌کند.	
۴	رؤسای پلیس پیشگیری خودشان را در دسترس کارکنان قرار داده و تلاش‌های افراد برای بهبود فرایندها را شناسایی و از تلاش و جدیت آنها قدرانی می‌کنند.	
۵	مدیران پلیس پیشگیری با مراجعه‌کنندگان، مسئولان و افراد جامعه به‌طور مستمر دیدار داشته و از نظرات آنها بهره‌گیری کرده و به‌طور فعال در گسترش مشارکت و بهبود روابط با ایشان پیش قدم هستند.	
۶	رؤسای پلیس پیشگیری و رؤسای کلانتری‌ها الهم‌بخش کارکنان بوده و فرهنگ تعالی، مشارکت، بهبود و پاسخگویی را از طریق رفتار خود توسعه و ترویج می‌دهند.	

۷	رؤسای پلیس پیشگیری و کلانتری‌ها با استفاده از ایده‌های جدید به ترغیب نوآوری و توسعه سازمانی می‌پردازند (برای مثال تقدیر از تلاش‌های کارکنان و حمایت از تمام کارکنان برای دستیابی به مقاصد).
۸	رؤسای پلیس پیشگیری با شناسایی و درک تحولات درونی و برون سازمانی، تمهیدات لازم را اندیشیده و به شیوه‌ای موثر تغییرات لازم را به وجود می‌آورند.
۹	رؤسای پلیس پیشگیری با نظارت بر فرایندها و بازخوردگیری مستمر، نقاط ضعف و قوت را شناسایی و بهترین روش‌ها برای جبران ضعف‌ها و ارتقای نقاط مثبت به کار می‌گیرند.
۱۰	رؤسای پلیس پیشگیری به کارکنان توجه کامل داشته و برای رفع مشکلات معیشتی و ارتقای سلامت روانی، رفتاری، خلاقیت و مهارت‌های فردی آنها اقدام می‌کنند.
<b>خطمشی و راهبرد</b>	
۱	پلیس پیشگیری از داده‌ها و اطلاعات مناسب داخل و خارج از سازمان (مانند عملکرد سازمانی، تنوع جرائم، نوع جرائم، نقاط ضعف و قوت سازمانی، تغییرات محیطی در کشور و جهان، امکانات مجرمان و ...) برای تدوین راهبردهای خود استفاده می‌کند.
۲	نیازها و انتظارات کارکنان، مراجعان و ذی‌نفعان شناسایی شده و در تدوین خطمشی‌ها بهره‌گیری می‌شود.
۳	پلیس پیشگیری در هنگام تدوین خطمشی‌ها و راهبردها به فناوری‌ها و شیوه‌های نوین انجام کار توجه داشته و الگوهای مؤثر و بهینه را سرلوحه قرار می‌دهند.
۴	راهبردها و خطمشی‌های پشتیبان به صورت روشن و صریح برای تحقق اهداف و چشم‌اندازهای پلیس پیشگیری ایجاد و تقویت شده است.
۵	پلیس پیشگیری بر مبنای درک علمی از جامعه و فرصت‌ها و تهدیدهای پیش‌رو و نیز با در نظر گرفتن منابع و امکانات موجود اهداف خرد و کلانی برای تحقق راهبردها تدوین می‌کند.
۶	در پلیس پیشگیری راهبردها به فرایندها و طرح‌های عملیاتی قابل اجرا و منطبق بر واقعیت‌ها و شرایط موجود سازمان تبدیل شده است.
۷	راهبردها و خطمشی‌ها در پلیس پیشگیری با ذی‌نفعان (مسئولان، فرماندهان و کارکنان) در میان گذاشته می‌شود و در صورت لزوم تعدیل می‌شوند.
۸	پلیس پیشگیری از طریق سازوکارهای پویا، دارای توانایی تشخیص بوده و زمان مناسب برای تغییر در راهبردها و خطمشی‌ها را می‌شناسد.
<b>کارکنان:</b>	
۱	در پلیس پیشگیری برنامه‌های مربوط به منابع انسانی مانند ارتقای سطوح عملکرد، مهارت‌ها و آموزش کارکنان به‌طور مستقیم با برنامه‌های راهبردی و اهداف سازمانی مرتبط هستند.
۲	پلیس پیشگیری از نظر سنجی‌های کارکنان و سایر اشکال بازخورد برای بهبود راهبردها و خطمشی‌ها استفاده می‌کنند.

۳	پلیس پیشگیری دانش و قابلیت‌های موردنیاز کارکنان را براساس رشته‌های خدمتی، شرایط محیطی، اهداف پلیس پیشگیری و انتظارات کارکنان شناسایی کرده و ارتقا می‌دهد.
۴	کارکنان پلیس پیشگیری از آگاهی و مهارت کافی برخوردار بوده و بر اساس تخصص و رشته خدمتی به کارگیری می‌شوند.
۵	اهداف فردی و سازمانی در پلیس پیشگیری همسو بوده و همدلی میان کارکنان برقرار شده است و از نظرات آنان در بهبود برنامه‌های سازمانی استفاده می‌شود.
۶	در پلیس پیشگیری حداکثر کارکنان موردنیاز بر اساس استعداد سازمانی، برای رسیدن به اهداف تأمین شده است.
۷	در پلیس پیشگیری فرهنگ خلاقیت و نوآوری تقویت شده و با تفویض اختیار و تشویق‌های محرک، زمینه بروز استعدادهای فراهم شده است.
۸	پلیس پیشگیری به آمادگی جسمانی، مهارت‌های تیراندازی و انتظامی کارکنان توجه دارد و از طریق برنامه‌های منظم و مستمر ورزشی و آموزشی این مهارت‌ها را در سطح بالایی حفظ می‌کند.
۹	در پلیس پیشگیری ارتباط اثربخش میان تمام کارکنان و مدیران برقرار شده و به‌وسیله کار گروهی، دانش و تجارب افراد به اشتراک گذاشته می‌شود.
۱۰	پلیس پیشگیری تلاش‌های کارکنان در ایجاد بهبود و موفقیت‌های انتظامی را بررسی کرده و از آنها قدردانی می‌کند.
۱۱	پلیس پیشگیری بین زندگی شخصی و سازمانی کارکنان توازن ایجاد کرده و به نیازهای معیشتی آنها توجه دارد (وام، اضافه‌کار، سفرهای زیارتی، باشگاه ورزشی و ...).
۱۲	کارکنان به انضباط فردی (اصلاح مناسب موی سر، آراستگی ظاهری، حضور به موقع، نظافت اتاق و میز کار) اهمیت داده و اصول آن را رعایت می‌کنند.
<b>منابع و سازمان‌های همسو</b>	
۱	در پلیس پیشگیری منابع، امکانات و تجهیزات سازمانی به اندازه کافی تأمین شده و به‌طور مداوم، سالم و آماده‌به‌کار مورد استفاده قرار می‌گیرند.
۲	پلیس پیشگیری از تمامی ظرفیت سازمان‌های همسو نظیر شرکت‌های خدمات نگهداری محلات، پلیس افتخاری، ظرفیت‌های مردمی، بسیج و ... برای دستیابی به اهداف سازمانی بهره‌گیری می‌کند.
۳	پلیس پیشگیری از طریق تعامل درون سازمانی (ارتباط با پلیس‌های تخصصی آگاهی، اطلاعات و امنیت عمومی، مبارزه با مواد مخدر، راهور و ...) و برون سازمانی (ارتباط با ادارات سطح شهرستان مانند دادگستری، شهرداری‌ها، فرمانداری‌ها، شورا، اداره برق، مخابرات و ...)، برای پیشگیری از جرایم تلاش می‌کند.
۴	پلیس پیشگیری اطمینان دارد تمام بانک‌های اطلاعاتی قابل اعتماد (شامل اطلاعات مراجعان، سیستم رخداد، بانک اطلاعات مجرمان، اطلاعات جمعیتی، جغرافیایی و ...) روزآمد شده و دردسترس هستند.
۵	پلیس پیشگیری از سالم و آماده‌به‌کار بودن تجهیزات رایانه‌ای، خودرویی، مخابراتی، سلاح‌ها و ... اطمینان دارد.
۶	پلیس پیشگیری دارای‌های فیزیکی نظیر ساختمان‌ها، تجهیزات، مواد اولیه و ذخیره موجودی کالا در راستای منافع و اهداف پیشگیری مدیریت کرده و به‌صورت مستمر بهبود می‌دهد.



۷	در پلیس پیشگیری منابع مالی به‌درستی مدیریت شده و صورت‌های مالی (محل کسب منابع، نحوه هزینه‌کرد و ...) به صورت دقیق تنظیم شده است.
۸	در پلیس پیشگیری انرژی (آب، برق، گاز، سوخت و ...) به صورت بهینه مصرف می‌شود
۹	پلیس پیشگیری تجهیزات و امکانات موجود را همگام با پیچیدگی و متنوع شدن جرائم ارتقاء داده و روزآمدسازی می‌کند.
۱۰	پلیس پیشگیری، اطلاعات دقیق و کافی به‌منظور سیاست‌گذاری‌های مدیران فراهم آورده و به‌طور مستمر روزآمدسازی می‌کند.
<b>فرایندها</b>	
۱	پلیس پیشگیری از دستورالعمل‌ها و شیوه‌نامه‌های استاندارد برای جاری‌سازی راهبردهای خود بهره می‌گیرد.
۲	پلیس پیشگیری خدمات خود را متناسب با نیازهای ذی‌نفعان (نظام، جامعه، مسئولان و مراجعان)، استاندارد، الزامات شغلی و تغییرات محیطی روزآمدسازی کرده و از ابزارها و روش‌های نوین استفاده می‌کند.
۳	پلیس پیشگیری روش جامع و اطمینان‌پذیری برای درک نظرها، نیازها و انتظارات ذی‌نفعان در جامعه طراحی و پیش‌بینی کرده، به‌گونه‌ای که به رفع معایب و تقویت محاسن منجر می‌شود.
۴	پلیس پیشگیری برای پیشگیری و کشف جرائم از ظرفیت گروه‌های مردمی و معتمدان محلات در قالب پلیس افتخاری، همکاری‌های اطلاعاتی و ... استفاده می‌نماید.
۵	پلیس پیشگیری خدمات جدید خود را بر مبنای بازخورد گرفته‌شده از جامعه (از طریق نظرسنجی‌ها و ملاقات‌های حضوری در مساجد و ...) و تحلیل دقیق طرح‌های عملیاتی و نتایج آنها طراحی کرده است.
۶	پلیس پیشگیری تمامی زیرساخت‌های فنی و نرم‌افزاری لازم برای انجام مأموریت‌های نوین و دگرگون‌شونده پیش‌بینی و فراهم کرده است.
۷	پلیس پیشگیری از طریق تحلیل داده‌های مراجعه‌کنندگان (نظرسنجی‌ها، اطلاعات جمعیتی، تنوع فرهنگی و ...) و داده‌های انتظامی (میزان جرائم، آمار کشف و وقوع، جغرافیای جرم در سطح حوزه استحفاظی و ...)، بهبود مستمر فرایندها را مدنظر قرار می‌دهد.
۸	پلیس پیشگیری با مردم و ذی‌نفعان گفتگومانی مبتنی بر گوشودگی و شفافیت برقرار کرده و خدمات خود را به شکلی مؤثر به جامعه معرفی می‌کند.
۹	پلیس پیشگیری اطلاع‌رسانی لازم در فضای درونی و بیرونی کلانتری‌ها برای مراجعه‌کنندگان ایجاد کرده است؛ به‌نحوی که به‌راحتی می‌توانند اطلاعات لازم را کسب کنند (توصیه‌های پیشگیرانه، فیلم‌های آموزشی، نقشه حوزه استحفاظی و نشانی ادارات).
۱۰	پلیس پیشگیری فضای درونی و بیرونی مناسبی (نمای ساختمان، فضای سبز، پوشش کف و سقف، روشنایی کافی، میدان صبحگاه، سیم‌کشی و لوله‌کشی، یادمان شهدا و ...) برای مراجعه‌کنندگان، کارکنان و ذی‌نفعان ایجاد کرده است.

۱۱	<p>پلیس پیشگیری امکانات رفاهی لازم (فضای مناسب برای پارک خودرو، دستشویی مردانه و زنانه، نصب کمد طبقاتی قفل دار، تسهیلات مناسب برای معلولان، سیستم نوبت‌دهی، سیستم سرمایشی و گرمایشی، سالن انتظار مناسب، دستگاه زیراکس، آبسردکن، نمایشگر، سطل زباله، تلفن عمومی، لوازم و فضای ورزشی و ...) برای مراجعه‌کنندگان، کارکنان و ذی‌نفعان ایجاد کرده است.</p>
۱۲	<p>پلیس پیشگیری به وضعیت بهداشت و نظافت (وجود سازوکار مستمر نظافت، نظافت مناسب محوطه، غذاخوری، تحت‌نظرگاه، آسایشگاه‌ها، پتو، تخت‌ها، بالش‌ها، وجود حمام و دستشویی مناسب و ...) یگان‌های تابعه توجه می‌کند.</p>
۱۳	<p>پلیس پیشگیری به بهترین نحو به استقرار و چیدمان اماکن و تجهیزات (فضای مناسب برای دژبان و افسر ارجاع، سالن انتظار، محل مناسب برای اتاق رئیس کلانتری به‌نحوی که تسلط کامل بر همه دوایر داشته باشد، اتاق مشاوره، اتاق تحقیق و بازرجویی، رختکن و کمد مناسب، تحت‌نظرگاه استاندارد، استقرار مناسب رده‌های تخصصی و ...) کلانتری‌ها و یگان‌های تابعه توجه دارد.</p>
۱۴	<p>در پلیس پیشگیری تجهیزات ایمنی (دوربین مداربسته، نرده‌های حفاظتی، نصب حفاظ‌های امنیتی بر روی در و پنجره‌ها، وجود سیستم اطفاء حریق، جعبه کمک‌های اولیه، استتار محل اسلحه‌خانه، برق اضطراری، تجهیزات و جیره پدافند غیرعامل و ...) موجود بوده و به شکل مطلوب مستقر شده‌اند.</p>
<b>اصول حفاظتی</b>	
۱	<p>پلیس پیشگیری تمام اصول و قوانین حفاظتی مربوط به اماکن و تأسیسات را رعایت می‌کند (کنترل تردد، استحکام در ورودی، جلوگیری از ورود تجهیزات ممنوعه و رسانه‌های ذخیره‌ساز، ارتفاع دیوار و استفاده از موانع بازدارنده، روشنایی، استفاده از دوربین مداربسته، احداث سنگرهای پدافندی، احداث راه‌پله، استحکام سازه، استفاده نکردن از اتباع بیگانه در امور خدماتی و احداث، به‌کارگیری دژبان و قراول مسلح، روزآمد نگهداشتن طرح‌های ۷گانه حفاظتی به‌ویژه طرح پدافند دورادور، داشتن مقر یدکی برای هر مقر برای استفاده در مواقع بحران، رعایت حریم امنیتی مقرها، استفاده از زنگ خبر و زنگ خطر، شناسایی ساکنان همجوار یگان و توجیه آنها).</p>
۲	<p>پلیس پیشگیری تمام اصول و قوانین حفاظتی مربوط به حوزه سلاح و مهمات و تجهیزات را رعایت می‌کند (احداث اسلحه‌خانه مستحکم براساس استانداردهای حفاظتی، تنظیم و آماده‌به‌کار بودن سلاح و مهمات، دقت در تحویل و تحویل سلاح و مهمات، جلوگیری از ورود افراد غیرمجاز به اسلحه‌خانه، دقت در نگهداری تجهیزات نظامی، نصب کپسول اطفاء حریق یا سامانه اطفاء حریق در اسلحه‌خانه، استفاده از تهویه استاندارد).</p>
۳	<p>پلیس پیشگیری اصول و قوانین حفاظتی مربوط به حوزه فناوری اطلاعات و ارتباطات را رعایت می‌کند (برخورداری کاربران رایانه و مخابراتی از تأییدیه امنیتی، ممنوعیت تهیه و تعمیر تجهیزات رایانه‌ای و مخابراتی در مراکز غیرمجاز، عدم انتقال تجهیزات به خارج از محل کار و منزل، رعایت ملاحظات خاص حفاظتی در اتاق‌های سرور، ممنوعیت ورود افراد غیرمجاز به اتاق مرکز پیام کپ‌ها، تغییر به‌موقع و مقطعی نام کاربری و کلمه عبور رایانه‌ای به‌ویژه در زمان جابجایی افراد، رعایت حیطه‌بندی در دسترسی افراد به‌ویژه کارکنان وظیفه، تأیید صلاحیت کارکنان پیش از هر گونه به‌کارگیری آنها در این حوزه، تغییر مقطعی و به‌موقع شناسه و رمزهای مخابراتی).</p>

۴	<p>پلیس پیشگیری تمام اصول و قوانین حفاظتی مربوط به حوزه اسناد و مدارک را رعایت می‌کند (رعایت طبقه‌بندی در نگهداری اسناد و مدارک، رعایت ملاحظات حفاظتی در گردش اسناد و ارسال و مراسلات، دقت در اخذ نظریه امنیتی در به‌کارگیری مسئولان اسناد به‌ویژه کارکنان وظیفه، امحاء به‌موقع اسناد راکد با رعایت دستورالعمل مربوط و با هماهنگی حفا، دقت در نگهداری اسناد و مدارک در مأموریت‌ها، گزارش موارد سرقت یا مفقودیت اسناد طبقه‌بندی‌شده به حفا، رعایت ملاحظات حفاظتی در امر نگهداری اسناد طبقه‌بندی‌شده با توجه به طبقه حفاظتی آنها).</p>
<b>عقیدتی - سیاسی</b>	
۱	<p>در پلیس پیشگیری به انجام فرائض دینی و شرکت کارکنان در مراسم مذهبی - انقلابی توجه کافی شده و نظارت می‌شود (اهتمام و توجه مسئولان و کارکنان به تکالیف شرعی و میزان حضور کارکنان در نماز جماعت).</p>
۲	<p>کیفیت نمازخانه یگان‌های پلیس پیشگیری مناسب است (گنجایش نمازخانه متناسب با تعداد کارکنان، تجهیزات صوتی - تصویری، تجهیزات سرمایشی و گرمایشی و وجود لوازم عبادی).</p>
۳	<p>در پلیس پیشگیری رعایت اخلاق اسلامی (اصل تکریم) در برخورد با متهمان، همکاران، مراجعان و سربازان وظیفه سرلوحه کار است.</p>
۴	<p>در پلیس پیشگیری رعایت ظواهر اسلامی مدنظر تمام رؤسا و کارکنان است (پوشش اسلامی منطبق بر عرف و شئون اسلامی، داشتن سیمای مناسب برابر مقررات، عدم استفاده کارکنان زن از آرایش نامتعارف، رعایت حجاب توسط مراجعان زن).</p>
۵	<p>امر به معروف و نهی از منکر در پلیس پیشگیری جریان دارد و کارکنان به آن اهتمام دارند (وجود آمر و ناهی در یگان و انجام امر و نهی توسط فرمانده، حمایت از آمر و ناهی یگان، وجود فضای تبلیغی برای امر به معروف و نهی از منکر)</p>
۶	<p>در پلیس پیشگیری از تجمل‌گرایی پرهیز و اصل صرفه‌جویی رعایت می‌شود (رعایت اقتصاد مقاومتی، رعایت ساده‌زیستی، عدم خرید کالای خارجی، پرهیز از هزینه‌های غیرضروری، صرفه‌جویی در مصرف انرژی)</p>
۷	<p>در پلیس پیشگیری قانون‌مداری و رعایت عدالت، انصاف و صداقت از سوی مدیران و کارکنان به‌وضوح مشاهده می‌شود (انجام امور برابر ضوابط، تسهیل در امور مراجعان، عدم تبعیض در پرداخت اضافه‌کارها و پاداش‌ها، شایسته‌گزینی و عدم تبعیض در انتصاب کارکنان، عدم تنظیم گزارش خلاف واقع و کتمان آماری)</p>
۸	<p>در پلیس پیشگیری پاک‌دستی و حفظ اموال سازمانی و مردم به‌وضوح در رفتار افراد مشاهده می‌شود (توجه به رزق حلال، تبانی نکردن، پرهیز از کم‌کاری، دقت کافی در نگهداری از اموال سازمانی، رعایت امانت و دقت در نگهداری اموال مردم و متهمان)</p>
۹	<p>رؤسا و کارکنان در پلیس پیشگیری به موازین شرعی در محل کار و مأموریت‌ها عمل می‌کنند (مجزا بودن محل خدمت کارکنان زن، دستگیری، بازرسی بدنی، بدرقه و بازجویی متهمان زن توسط کارکنان زن، عدم وجود روابط نامشروع، حفظ زبان و عدم به‌کارگیری الفاظ ناپسند).</p>

۱۰	در پلیس پیشگیری مسئولان از فعالیت‌های عقیدتی- سیاسی و بصیرت مکتبی کارکنان حمایت و پشتیبانی می‌کنند (برنامه‌های آموزشی علوم دینی، قرآن کریم و مسائل سیاسی، تشویق و آزادگذاری کارکنان برای حضور در برنامه‌های فرهنگی، مذهبی و انقلابی).
<b>نتایج انتظامی و ارباب رجوع</b>	
۱	نتایج پلیس پیشگیری در حوزه‌های قضایی، پیشگیری، تجسس، اطلاعات، مواد مخدر، اجتماعی و مددکاری مطلوب است.
۲	پلیس پیشگیری از روش‌های مختلف تمایلات، نیازها، شکایات و ستایش‌های مردم را بررسی و پایش می‌کند و در تصمیم‌گیری‌ها و سیاست‌گذاری‌ها مورد توجه قرار می‌دهد.
۳	ارزیابی‌های سازمانی نشان‌دهنده رضایت و اعتماد ذی‌نفعان و مراجعان به خدمات پلیس پیشگیری است.
۴	نتایج اندازه‌گیری‌های پلیس پیشگیری در ارتباط با رضایت و اعتماد مراجعان قابل‌مقایسه/ یا بهتر از رقبای دست‌اول یا سازمان‌های هم‌تراز (پلیس دیگر کشورها) است.
۵	نتایج نظرسنجی‌های ذی‌نفعان و مراجعان، نمایانگر روند بهبود یا حفظ رتبه‌های بالای عملکرد پلیس پیشگیری هستند.
۶	قابلیت دسترسی، ارتباط‌های مؤثر، شفافیت، انعطاف‌پذیری، پاسخگویی و ... در برابر مردم و ذی‌نفعان در پلیس پیشگیری وجود دارد.
۷	سیستم مؤثری برای رسیدگی به شکایات مراجعان و ذی‌نفعان در پلیس پیشگیری پیش‌بینی شده است و از نتایج آن در رفع نواقص و بهبود خدمات بهره‌گیری می‌شود.
۸	پلیس پیشگیری به خوبی توانسته است مشارکت مراجعان و مردم در مأموریت‌های مختلف را جلب کند.
<b>نتایج کارکنان</b>	
۱	پلیس پیشگیری مواردی از قبیل غیبت، مرخصی، تغییر کادر اداری، ترک خدمت، خروج‌های زود هنگام، سطوح آموزش، ترفیعات داخلی، میزان حوادث، میزان قراردانی‌ها، نارضایتی‌ها (شکایات) را ارزیابی و در مورد نتایج، اقدام لازم به عمل می‌آورد.
۲	در پلیس پیشگیری مسیر ارتقای شغلی مشخص و روشن است و فرصت‌های برابری برای ارتقای شغلی وجود داشته و در نصب و عزل کارکنان، عدالت رعایت می‌شود.
۳	به‌طور مستمر در پلیس پیشگیری به ارزیابی و سنجش نیازها، خواسته‌ها، ایده‌ها و رضایت کارکنان پرداخته شده و از نتایج آنها در بهبود روحیه و رضایت آنها استفاده می‌شود.
۴	برای ارتقای مهارت و کارایی کارکنان به صورت مستمر نیازهای آموزشی کارکنان رصد شده و متناسب با نقایص آنها، دوره‌هایی برایشان تعریف و اجرا می‌شود.
۵	در پلیس پیشگیری انگیزش، مشارکت، معیشت و رضایت شغلی کارکنان در نظر گرفته شده و به‌طور مناسب و عادلانه از دستاوردهای آنها قراردانی می‌شود.

۶	نتایج (به‌ویژه رضایت‌مندی کارکنان) روند رو به بهبودی دارند و سطح پایدار و بالایی را نشان می‌دهند و می‌توان اثبات کرد که این نتایج قابل‌مقایسه با سازمان‌های مشابه می‌باشد.
<b>نتایج جامعه</b>	
۱	پلیس پیشگیری برنامه‌هایی برای جلوگیری از وارد آمدن خسارت و آسیب به همسایگان و محیط زیست دارد.
۲	پلیس پیشگیری تصویر بیرونی خود از منظر سازمان‌های دیگر (مثل دادگستری، فرمانداری، شهرداری و ...)، مراجعان و ذی‌نفعان را پایش و به طور مستمر آن را بهبود می‌بخشد.
۳	پلیس پیشگیری اخبار مربوط به اقداماتش را به صورت مستمر و مطلوب در رسانه‌های گروهی انعکاس می‌دهد.
۴	پلیس پیشگیری شاخص‌هایی برای پایش و اندازه‌گیری عملکرد اجتماعی دارد و در امور اجتماعی مانند مؤسسه‌های خیریه، ترک اعتیاد، ورزش و امور تفریحی حضور فعال داشته و فعالیت‌هایش در این حوزه رو به بهبود است.
۵	پلیس پیشگیری برای بهبود خدمات و پیشگیری از وقوع جرائم اقدام به آموزش همگانی از طریق آگهی‌های تبلیغاتی در رسانه‌ها، آموزش حضوری (در مدارس، مساجد، شورای محلی و ...) و پخش تبلیغات در اداره‌ها و معابر عمومی می‌کند.
۶	در پلیس پیشگیری فعالیت‌های یادشده نشان‌دهنده روند مثبت و روبه‌رشدی بوده و نتایج بیانگر همترازی با سایر سازمان‌ها یا بالاتر از آنهاست.
۷	نتایج بررسی میدانی، سامانه ۱۹۷، نظرسنجی‌ها و سایر ابزارها در پلیس پیشگیری نشان می‌دهند که مردم و ذی‌نفعان برداشت مثبت و رضایت کافی از خدمات پلیس دارند و شهرت پلیس رو به افزایش است.
۸	میزان قدردانی‌های مردم و مراجعان از طریق شاخص‌هایی مانند سامانه ۱۹۷، جوایز، تقدیرنامه‌ها و ... در پلیس پیشگیری روند روبه‌رشدی را نشان می‌دهند.
<b>نتایج کلیدی عملکرد</b>	
۱	نتایج کلیدی عملکرد پلیس پیشگیری (مانند کاهش وقوع جرائم، افزایش امنیت، افزایش کشف جرائم و غیره)، روندی صعودی و روبه‌بهبود را نشان می‌دهد.
۲	شاخص‌هایی برای پایش و اندازه‌گیری میزان انطباق‌پذیری بودجه با عملکرد پلیس پیشگیری وجود دارد.
۳	نتایج کلیدی عملکرد پلیس پیشگیری دارای نتایج قابل‌مقایسه/ یا بهتر از رقبای دست‌اول یا سازمان‌های هم‌تراز (خدمات پلیس در دیگر کشورها) می‌باشد.
۴	در پلیس پیشگیری عملکرد همه فعالیت‌هایی (فرایندهایی) که به‌طور مستقیم در خدمت‌رسانی به افراد جامعه دخالت دارند، اندازه‌گیری و پایش می‌شوند و نتایج نمایانگر روند روبه‌بهبود است.

پرسش ۲. از نظر متخصصان هر کدام از معیارهای مدل تعالی سازمانی پلیس پیشگیری فرماندهی انتظامی ویژه شرق تهران چه وزنی نسبت به همدیگر دارند؟  
 بر اساس نظر متخصصان و تحقیقات پیشین، معیارهای توانمندساز ۶۰۰ نمره و معیارهای نتایج ۴۰۰ نمره از ۱۰۰۰ نمره مدل تعالی را به خود اختصاص دادند. در مرحله بعد از افراد نمونه خواسته شد که مشخص

نمایند هریک از معیارها نسبت به همدیگر چه وزنی (درجه اهمیت هر معیار نسبت به دیگری) دارند که نتایج آن در جدول ۲ نمایش داده شده است:

جدول ۲. وزن معیارهای مدل تعالی سازمانی در پلیس پیشگیری

معیارهای نتایج مجموع نمرات: ۴۰۰			معیارهای توانمندساز مجموع نمرات: ۶۰۰		
نمره از ۴۰۰	معیار	ردیف	نمره از ۶۰۰	معیار	ردیف
۱۰۰	نتایج ارباب جوع	۱	۹۵	رهبری (فرماندهی)	۱
۹۵	نتایج کارکنان	۲	۶۰	خطمشی و راهبرد	۲
			۸۵	کارکنان	۳
۸۵	نتایج جامعه	۳	۱۳۰	معیارهای فرایندی	۴
			۷۵	معیارهای حفاظتی	۵
۱۲۰	نتایج کلیدی عملکرد	۴	۷۵	معیارهای عقیدتی	۶
			۸۰	منابع و سازمان‌های همسو	۷

همان طور که در جدول ۲ مشاهده می‌شود از نظر افراد نمونه، از بین معیارهای توانمندساز به ترتیب معیارهای «فرایندی»، «فرماندهی» و «کارکنان» به ترتیب با ۱۳۰، ۹۵ و ۸۵ نمره از ۶۰۰ نمره، بیشترین وزن را به خود اختصاص داده‌اند و معیارهای «نتایج کلیدی عملکرد» و «ارباب رجوع» نیز نسبت به دیگر معیارهای نتایج، بیشترین وزن را داشتند.

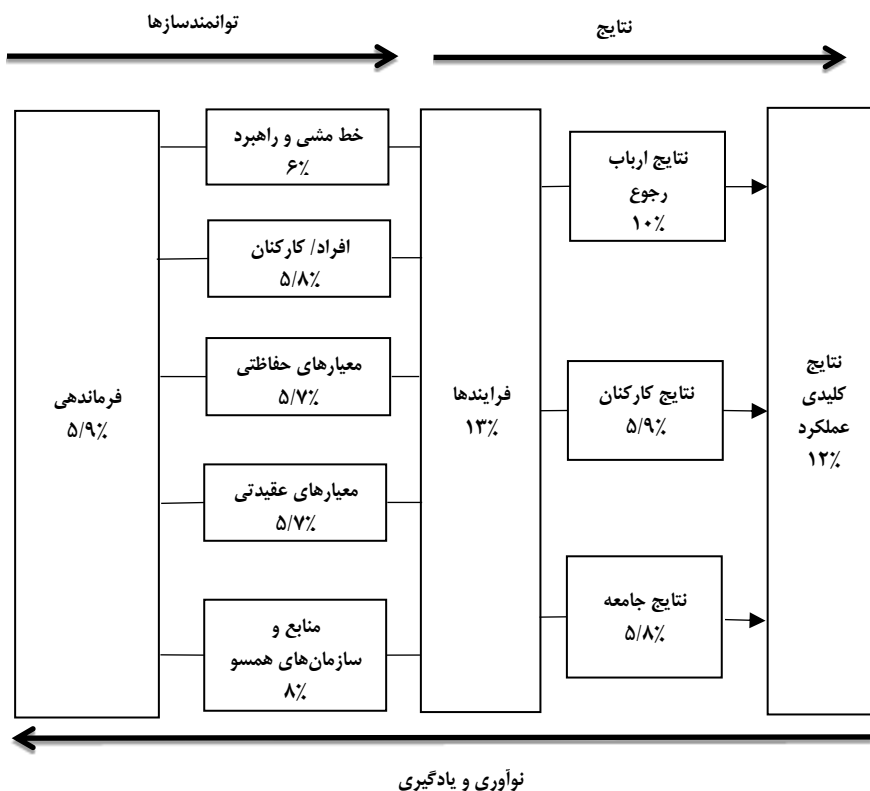
پرسش ۳. اعتبار شاخص‌های مدل تعالی سازمانی پلیس پیشگیری فرماندهی انتظامی ویژه شرق تهران از دیدگاه متخصصان و صاحب‌نظران چگونه است؟

برای پاسخ به این پرسش از روش تحلیل توصیفی (فراوانی نظرات صاحب‌نظران) استفاده شد که طی چندین مرحله، معیارها و شاخص‌ها تعدیل و تمامی ابعاد و شاخص‌های استخراج‌شده (۷ معیار توانمندساز و ۶۸ شاخص و ۴ معیار نتایج و ۲۶ شاخص) مورد تأیید متخصصان پلیس پیشگیری قرار گرفت.

پرسش ۴. الگوی تعالی سازمانی در پلیس پیشگیری فرماندهی انتظامی ویژه شرق تهران کدام است؟

پس از بررسی مدل‌های مختلف تعالی سازمانی در کشور، مدل مدیریت کیفیت در ناجا (طرح مکتا) و نیز تحلیل محتوای مصاحبه‌های انجام گرفته، الگوی تعالی سازمانی در پلیس پیشگیری طراحی شد. براساس شرایط موجود در ناجا و در راستای بومی‌سازی تعالی سازمانی در پلیس پیشگیری فرماندهی انتظامی ویژه شرق تهران

منطبق بر فرهنگ و جو سازمانی حاکم بر آن، این الگو طراحی شد. الگوی استخراج شده دارای هفت معیار توانمندساز و چهار معیار نتایج است که نسبت به مدل‌های پیشین دارای تغییرات عمده‌ای شده است؛ بدین صورت که دو معیار حفاظتی و عقیدتی به معیارهای توانمندساز اضافه شد و در سایر معیارهای توانمندساز و نتایج، تغییرات ملموسی منطبق بر ساختار و وظایف پلیس پیشگیری ایجاد شد. الگوی نهایی پژوهش در شکل ۱ نشان داده شده است:



شکل ۱. الگوی تعالی سازمانی در پلیس پیشگیری ناجا

در ادامه تعریف هر یک از این معیارها مبتنی بر مستندات و نظر کارشناسی افراد نمونه تشریح شده است:

فرماندهی: فرمانده پلیس پیشگیری می‌بایست جهت‌گیری شفاف‌تری برای سازمان وضع کرده و آن را اشاعه دهد و در تمامی سطوح، به‌طور مستمر افراد را به سوی سرآمدی ترغیب و تهییج و برای انجام این کار، در رفتار و عملکرد، الگوی دیگران می‌باشند.

**خط‌مشی و راهبرد:** سازمان‌های متعالی، مأموریت و چشم‌انداز خود را از طریق تعریف خط‌مشی و راهبرد که بر نیازها و انتظارات ذی‌نفعان متمرکز است، به انجام می‌رسانند. به‌منظور تحقق خط‌مشی، سیاست‌ها، راهبردها، طرح‌ها، اهداف و فرایندها توسعه یافته و جاری می‌شوند.

**کارکنان:** نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران برای کارکنان خود ارزش قائل بوده و در پی خلق فرهنگی است که سودرسانی متقابل را در قالب تحقق اهداف فردی و سازمانی ممکن می‌سازد (مبانی الزامات و چگونگی استقرار مکن در واحد متقاضی، ۱۳۹۲: ۱۹). بنابراین پلیس پیشگیری نیز در توسعه قابلیت‌های کارکنان خود تلاش نموده و مشارکت و همکاری گروهی را ترویج می‌کند.

**منابع و سازمان‌های همسو:** مراد از سازمان‌های همسو آن دسته از نهادهایی است که دارای اهداف و مأموریت مشابه با پلیس پیشگیری هستند و تأمین امنیت به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم بر موجودیت و عملکرد آنها تأثیرگذار است. ناجا برای برنامه‌ریزی منابع داخلی و مدیریت این منابع از طریق برخی روش‌های اجرایی مانند انبار و نگهداری و تعمیرات تلاش می‌کند تا از حداکثر توان منابع استفاده نماید.

**معیارهای حفاظتی:** یگان‌های انتظامی برای جلوگیری از هر گونه تهدید امنیتی می‌بایست استانداردها و اصول حفاظتی را رعایت نمایند.

**معیارهای عقیدتی:** نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران با دارا بودن ویژگی‌های مکتبی و ارزشی باید شاخص‌های اسلامی را در رفتار کارکنان و فضای محیطی یگان‌ها پیاده کند.

**فرایندها:** سازمان‌های سرآمد، فرایندها را به‌منظور جلب رضایت کامل و ایجاد ارزش روزافزون برای مشتریان و سایر ذی‌نفعان خود طراحی و مدیریت کرده و بهبود می‌دهند.

**نتایج انتظامی و ارباب رجوع:** سازمان‌های سرآمد به‌طور فراگیر نتایج برجسته مرتبط با مشتریان (در این پژوهش مراد از مشتری، ارباب رجوع است) خود را اندازه‌گیری کرده و به آنها دست می‌یابند. ناجا از طریق این معیار میزان دستیابی به نتایج امور انتظامی در رده‌های تخصصی مربوط و میزان رضایت ارباب رجوع را ارزیابی می‌کند.



**نتایج کارکنان:** پلیس پیشگیری به‌طور فراگیر نتایج برجسته مرتبط با منابع انسانی خود را اندازه‌گیری نموده و به آنها دست می‌یابد.

**نتایج جامعه:** پلیس پیشگیری به‌طور فراگیر با جامعه در ارتباط بوده، نتایج برجسته مرتبط با جامعه را اندازه‌گیری کرده و عملکرد خود را از طریق رسانه‌ها و ملاقات‌های حضوری به اطلاع مردم می‌رساند.

**نتایج کلیدی عملکرد:** سازمان‌های سرآمد به‌طور فراگیر نتایج برجسته مرتبط با اجزاء اصلی خط‌مشی و راهبرد را اندازه‌گیری نموده و به آنها دست می‌یابند. این معیار اثر فعالیت واحدهای پلیس پیشگیری در دستیابی به نتایج امور انتظامی رده‌های تخصصی مربوط را ارزیابی می‌کند.

## بحث و نتیجه‌گیری

در این پژوهش با بررسی مدل‌های تعالی سازمانی دمینگ، بالدريج، BSC، EFQM، طرح مکنا، بررسی مستندات و دستورالعمل‌های ناجا و نظرخواهی از متخصصان پلیس پیشگیری، معیارها و شاخص‌های مدل بومی تعالی سازمانی پلیس پیشگیری فرماندهی انتظامی ویژه شرق تهران استخراج شد که از نظر خبرگان دارای بیشترین تناسب با ساختار و تشکیلات پلیس پیشگیری است. این مدل از یازده معیار (هفت معیار توانمندساز و چهار معیار نتایج) تشکیل شده که هر یک از آنها دارای وزن و اهمیت متفاوتی بوده و دارای چندین خرده‌معیار (شاخص) می‌باشند. الگوی نهایی این پژوهش نسبت به بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت - مدل سرآمدی ۲۰۱۳ (۱۳۹۳) در بخش توانمندسازها دارای دو معیار اضافی است که از این نظر با مدل EFQM همسویی نداشت، زیرا همان‌طور که اشاره شد الگوی بومی تعالی سازمانی در پلیس پیشگیری فرماندهی انتظامی ویژه شرق تهران با الگوی اروپایی از نظر ساختاری و فرهنگی متفاوت است؛ اما از این نظر که دارای یازده معیار (هفت معیار توانمندساز و چهار معیار نتایج) است با نتایج پژوهش بشیری و خدائی (۱۳۹۲) همسویی دارد. نتایج این پژوهش هم‌چنین از نظر نوع معیارها و وزن آنها با پژوهش‌های پیشین همسویی نداشت؛ زیرا برای اولین بار دو معیار عقیدتی و حفاظتی و معیار منابع و سازمان‌های همسو که متناسب با ساختار کنونی ناجاست به مدل تعالی سازمانی در پلیس پیشگیری اضافه شد. بررسی اسناد موجود، مشاهدات میدانی و نظر متخصصان نشان می‌دهد الگوهای بومی شده مدیریت کیفیت در ناجا که با عنوان «مدل مکنا» شناخته می‌شود افزون‌بر اینکه چندان به شاخص‌های بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت (EFQM) توجه نداشته است، تأثیر دو سازمان مهم عقیدتی - سیاسی و حفاظت اطلاعات به‌عنوان بخش جدایی‌ناپذیر ساختار کنونی ناجا، نادیده گرفته بود. بر همین اساس با مطالعه اسناد و دستورالعمل‌های حفاظتی و عقیدتی

و اخذ نظر فرماندهان و کارشناسان این دو حوزه مهم؛ دو معیار «عقیدتی-سیاسی» و «اصول حفاظتی» به پنج معیار توانمندساز الگوی اولیه افزوده شد؛ بدین ترتیب الگوی بومی سازی شده که حاصل این پژوهش است دارای ۷ معیار توانمندساز (شامل ۱۴۴ شاخص) و ۴ معیار نتایج (شامل ۸۹ شاخص) و در مجموع یازده معیار شد. عنوان معیار «رهبری» به «فرماندهی» تغییر پیدا کرد ولی شاخص‌های مربوط به این معیار با شاخص‌های الگوی EFQM دارای اشتراک‌های بسیاری است، با این تفاوت که گزاره‌های موجود در شاخص‌ها براساس ساختار ناجا و پلیس پیشگیری بومی سازی شده است. با در نظر گرفتن این نکته که ناجا و به‌طور خاص پلیس پیشگیری، سازمانی تولیدی نیست که بتوان معیار منابع و شرکا را درباره آن صادق دانست؛ بنابراین می‌بایست این معیار و شاخص‌های آن براساس شرایط سازمانی و اداری پلیس پیشگیری بازنگری شود. از این رو پس از بررسی دقیق مأموریت‌ها و اهداف پلیس پیشگیری و مصاحبه عمیق با متخصصان، معیار «منابع و شرکا» در الگوی EFQM به معیار «منابع و سازمان‌های همسو» تغییر کرد که شاخص‌های آن نیز عمدتاً با شاخص‌های مدل اروپایی متفاوت است. معیار «نتایج مشتری» نیز به دلایل پیش‌گفته برای معیار منابع و شرکا، به معیار «نتایج انتظامی و ارباب رجوع» تغییر نام داد و شاخص‌های آن نیز به‌طور عمده بومی سازی شدند. عنوان سایر معیارها تغییری نکرد اما شاخص‌ها و گزاره‌های آنها منطبق بر مأموریت‌ها و رسالت‌های پلیس پیشگیری بومی سازی شد.

کل امتیاز در این مدل ۱۰۰۰ است که معیارهای توانمندساز ۶۰ درصد ارزش کل را به خود اختصاص می‌دهند؛ وزن ۷ خرده‌معیار آن عبارت است از: فرایندها ۱۳ درصد، رهبری ۵/۹ درصد، منابع و سازمان‌های همسو ۸ درصد، کارکنان ۵/۸ درصد، ختم‌شده ۶ درصد و معیارهای عقیدتی و حفاظتی هر کدام ۵/۷ درصد. همچنین معیارهای نتایج نیز ۴۰ درصد از کل امتیازات را شامل می‌شوند که وزن خرده‌معیارهای زیرمجموعه آن عبارت است از: ارباب رجوع ۱۰ درصد، کارکنان ۵/۹ درصد، جامعه ۵/۸ درصد و نتایج کلیدی عملکرد ۱۲ درصد؛ که از این نظر با نتایج پژوهش رجب‌زاده قطری، عباسی، آذر و تقوی (۱۳۹۴) و بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت (۱۳۹۳) همسویی نداشت؛ در توجیه این نتیجه می‌توان گفت که با توجه به ساختار و فرهنگ نظامی حاکم بر پلیس پیشگیری، وزن معیارها از نظر متخصصان این سازمان با سازمان‌های دیگر متفاوت است. به همین منظور نقش و وزن برخی از معیارها را در سازمان مهمتر از معیارهای دیگر می‌دانستند. از نظر متخصصان و خبرگان پلیس پیشگیری، نقش فرماندهی و فرایندها بسیار بااهمیت است و به همین منظور بیشترین وزن را در قسمت توانمندسازها برای این دو معیار قائل بودند (فرماندهی با ۹۵ نمره و فرایندها با ۱۳۰ نمره از ۶۰۰ نمره)؛ آنها عقیده داشتند فرماندهی می‌تواند میان تمام معیارهای مدل مدیریت کیفیت در سازمان هماهنگی دقیق و منطقی ایجاد کند و از طریق سازماندهی فرایندها

بهترین نتایج را برای سازمان ببید آورند؛ از این نظر با نتایج پژوهش رجب‌زاده قطری، عباسی، آذر و تقوی (۱۳۹۴) و نیز پژوهش دلخوش کسمایی (۱۳۹۱) همسویی داشت.

نیروی انتظامی متولی اصلی تأمین و برقراری و ارتقاء امنیت اجتماعی است و از آنجایی که نیروی انتظامی با وجود تغییر روند و روش کاری از تهدیدمحوری به جامعه‌محوری طی سال‌های اخیر و روی آوردن به شیوه‌های نرم‌افزاری در تأمین و برقراری امنیت اجتماعی، تاکنون نتوانسته‌اند از تمام ظرفیت‌ها و سرمایه‌های بالقوه موجود اجتماعی در تولید و حفظ و ارتقای امنیت اجتماعی بهره‌گیرند؛ چرا که امنیت حاصل همکاری و مشارکت نهادها، سازمان‌ها و تشکل‌های دولتی و غیردولتی، بخش خصوصی و مردم در تأمین و برقراری آن است. این نگرش در جامعه که ناجا را مسئول تمام تخلف‌ها، جرائم و حتی برخی آسیب‌های اجتماعی می‌داند از مسیر فرهنگ‌سازی باید اصلاح کرد و نهادها و سازمان‌های مسئول را با همکاری قوای سه‌گانه وادار به عمل و پاسخگویی کرد، برای نمونه در بحث اعتیاد سازمان بهزیستی وظایف حمایتی، سازمان صداوسیما آموزش‌های پیشگیرانه و فرهنگ‌سازی، شهرداری فراهم‌سازی زیرساخت‌ها، آموزش و پرورش و آموزش عالی پرورش و آگاه‌نمودن افراد، وزارت ارتباطات اعمال نرم‌افزاری، استانداری‌ها با ایجاد اردوگاه‌های ماده ۱۶ (ماده قانونی برای حمایت از افراد معتاد بی‌بضاعت و بی‌سرپرست) و ... را انجام دهند؛ یا در زمینه پیشگیری وزارت نیرو با ایجاد روشنایی کامل در سطح شهرها، منابع طبیعی و سازمان‌های مرتبط با ندادن مجوز برای احداث ویلاها و آسمان‌خراش‌ها در کنار رودخانه‌ها و کوه‌ها و ... آموزش و پرورش و صداوسیما با فرهنگ‌سازی و آموزش عمومی جامعه، شهرداری‌ها با نظارت دقیق بر ساخت‌وسازهای غیرمجاز و نظام‌مند نمودن داده‌ها، دولت با ایجاد سامانه‌های روزآمد و شفاف اطلاعاتی، استانداری‌ها با شناسنامه‌دار کردن تمام اتباع بیگانه و ...

نتایج پژوهش همچنین نشان داد که از نظر متخصصان تولید و حفظ امنیت در جامعه مقوله‌ای فرابخشی است و فقط مختص به پلیس نیست؛ بنابراین بسیاری از سازمان‌ها و نهادها به‌طور مستقیم و غیرمستقیم در دستیابی به آن دخیل هستند؛ بر همین اساس تعامل پلیس با جامعه در تولید و استمرار نظم و امنیت عمومی مؤثر خواهد بود. این نتیجه با یافته‌های پژوهش مظفری و احمدی (۱۳۹۶) همسویی داشت.

### پیشنهاد‌های کاربردی:

- بر مبنای یافته‌های مربوط به پرسش اول پیشنهاد می‌شود مدیران و فرماندهان پلیس پیشگیری فرماندهی انتظامی ویژه شرق تهران پس از فراگیری کامل فرایند مدیریت کیفیت و با استفاده از معیارها و شاخص‌های احصا شده در این پژوهش نسبت به خودارزیابی رده‌های زیرمجموعه خود

اقدام کرده تا به وسیله آن با معایب، نواقص و محاسن خود آشنا شده و با در پیش گرفتن رویکرد اصلاحی نسبت به رفع تمام معایب اقدام نمایند.

- بر مبنای یافته‌های مربوط به پرسش چهارم پیشنهاد می‌شود مدیران و فرماندهان پلیس پیشگیری فرماندهی انتظامی ویژه شرق تهران، مدل نهایی را در سازمان تحت مدیریت خود اجرایی کرده و بر روند کنترل و ارزشیابی ابعاد مختلف مدیریت کیفیت، نظارت داشته باشند.

## منابع:

### منابع فارسی

- اعتمادیان، مسعود، مهدی برزگر، فاطمه سمنانی، معصومه غلام عراقی و فرزانه نقیعی قانع (۱۳۸۸). حرکت در مسیر تعالی. تهران: نشر واژه‌پرداز.
- بشیری، مهدی و محمد خدائی (۱۳۹۲). ابعاد و ویژگی‌های الگوی مدیریت کیفیت و تعالی سازمانی نیروی انتظامی (مکنا). فصلنامه توسعه سازمانی پلیس. شماره ۱۰ (۴۴). صص ۴۶-۱۱.
- بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت EFQM. مدل سرآمدی EFQM 2013. (۱۳۹۳). ترجمه ابوالفضل آدرسی و مصطفی طرسکی. تهران: نشر نوین.
- پلیس پیشگیری (۱۳۸۵). گاهنامه پلیس پیشگیری انتظامی ناجا. دفتر تحقیقات کاربردی پلیس پیشگیری. شماره ۱ (۲).
- توفیق، علی اصغر و فاطمه برناکی (۱۳۸۸). بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت، مفاهیم بنیادی سرآمدی EFQM. مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران. چاپ اول.
- جهان‌بین، افشین و ابراهیم صادقی (۱۳۸۳). رویکردهای خودارزیابی و فنون اجرایی آن. تهران: نشر آروچ.
- دبیرخانه شورای عالی تحول کوپ (۱۳۹۵). سند تحول کلانتری، پاسگاه و فرماندهی انتظامی. پلیس پیشگیری ناجا.
- دلخوش کسمایی، ابوالقاسم (۱۳۹۱). الگوی رهبری خدمتگزار در تعالی سازمانی دانشگاه علوم انتظامی. رساله دکتری رشته مدیریت دولتی. تهران: دانشگاه علامه طباطبائی تهران.
- دهقانی، احسان (۱۳۹۳). «ارزیابی چالش‌های پنج دوره اجرای الگوی تعالی سازمانی ودجا و مقایسه آن با الگوی تعالی سازمانی مکنا». فصلنامه توسعه سازمانی پلیس. شماره ۱۱ (۴۸). صص ۳۶-۱۱.
- رازانی، عبدالحمید (۱۳۸۴). روش‌های خودارزیابی در مدل EFQM. تهران: انتشارات سام.
- رجب‌زاده قطری، علی، حامد عباسی، عادل آذر و الهوردی تقوی (۱۳۹۴). توسعه مدل تعالی پلیس با استفاده از رویکردهای AHP و DEMATEL. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی. شماره ۵ (۳). صص ۹۱-۱۱۴.

- صفری، حسین، نفیسه غلامی و علی عبادی‌ضیایی (۱۳۹۴). مدل‌های تعالی سازمانی deming, malcolm baldrige, efqm. تهران: مؤسسه کتاب مهربان نشر.
- عباسی، حامد، علی رجب‌زاده، عادل آذر و عبدالله هندیانی (۱۳۹۴). واکاوی عوامل تأثیرگذار بر اجرای مدل تعالی در نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران. فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی. شماره ۱۰ (۱). صص ۴۵-۶۵.
- کریمی جعفری، فاطمه، مهدی حقیقی‌کفاش، و امیر بهرامی (۱۳۹۳). رابطه بین فرهنگ سازمانی و توانمندسازهای مدل تعالی سازمانی با تأکید بر نقش تعهد عاطفی کارکنان صنعت بیمه. پژوهشنامه بیمه. شماره ۲۹ (۱). صص ۱۵۳ تا ۱۷۹.
- گرامی، محمدرضا و حمیدرضا نورعلیزاده (۱۳۸۷). بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت "تعالی سازمان‌ها". تهران: نشر سرآمد، چاپ اول.
- گودرزی، ناصر (۱۳۸۲). ارزشیابی عملکرد کارکنان. تهران: انتشارات آن.
- مبانی الزامات و چگونگی استقرار مکننا در واحد متقاضی (۱۳۹۲). دبیرخانه مکننا- معاونت طرح و برنامه و بودجه ناجا.
- مدیریت کیفیت ناجا (۱۳۹۱). مجموعه الزامات استاندارد مکننا در کلانتری‌ها (پلیس پیشگیری ناجا). تهران: مرکز تحقیقات کاربردی معاونت طرح و برنامه و بودجه ناجا.
- مظفری، محمدمهدی، علی احمدی (۱۳۹۶). بررسی قدرالسهم سازمان‌های دولتی در تأمین و برقراری امنیت اجتماعی شهر قزوین. فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات امنیت اجتماعی. شماره ۵۱. صص ۲۰۶-۱۷۷.
- نخعی‌نژاد، مهدی (۱۳۸۶). مروری بر مفاهیم و چگونگی تعالی سازمان در نیروی انتظامی. دوماهنامه توسعه انسانی پلیس. شماره ۴ (۱۲).
- هادیان حقیقی، علی (۱۳۸۶). اثر پیاده‌سازی مدل تعالی سازمانی EFQM بر ارزش افزوده اقتصادی EVA. پایان‌نامه کارشناسی ارشد حسابداری. تهران: دانشگاه علامه طباطبائی.

## منابع لاتین

- Anastasiadou, Sofia D, Zirinoglou, Poulcheria A & florou, giannoula, s. (2014). *The European Foundation Quality Management evaluation of Greek Primary and Secondary Education*. Procedia - Social and Behavioral Sciences. 143. pp: 932 – 940.
- Anastasiadou. Sofia D & Zirinoglou, Poulcheria A. (2015). *EFQM dimensions in Greek Primary Education System*. Procedia Economics and Finance. 33.pp: 411 – 431.
- Gene-Badia J1, Jodar-Sola G, Peguero-Rodriguez E, Contel-Segura JC, Moliner-Molins C. (2001). *the EFQM excellence model is useful for primary health care teams*. an international Journal of family practice, Vol 18, No4, pp: 407-409.
- michalska, j, (2008). *using the EFQM excellence model to the process assessment*. Journal of Achievements and manufacturing Engineering" vol 27. Issue2, pp:203-206.
- Moeller J. (2001). *The EFQM Excellence Model. German experiences with the EFQM approach in health care*. Int J Qual Health Care. Feb;13(1):45-9. PubMedPMID: 11330442.
- Nabitz, udo-Scharmade, Mark – Schippers, gerad, (2006). *Evaluating treatment process re design by applying the EFQM Excellence model*, international journal for quality in health care, Volume 118, Number5. pp:336-346.
- Ojha, Sateesh Kumar. (2015). *Operational excellence for sustainability of Nepalese industries*. Procedia - Social and Behavioral Sciences 189, 458 – 464.
- Olaru, M., Dinu, V., Stoleriu, G., Sandru, D., Dinca, V., (2010). *Responsible commercial activity of SMEs and specific values of sustainable development in terms of the European Excellence Model*. Amfiteatru Economic Journal, XII, 27. pp.10-26.

- Rigby D. K. (2001). *Management Tools 2001, Global Results: Annual Survey of Senior Executives*. Boston, MA.
- Vallejo, Paula, et al, (2007). *Improving quality of the hospital psychiatric ward level through the use of the EFQM model*. International journal for quality in health care, Volume 19, Number2 pp: 74-79.
- Venero S, Nabitiz U, Bragonzi G, Rebelli A, Molinari R. (2007). *A two-level EFQM self-assessment in an Italian hospital*. Int J Health Care Qual Assur. 20(2-3):215-231. PubMed PMID: 17585618.