

**استاد:** کلیچ، دالیبور؛ میلوس میلنکوویچ؛ مترجم: مهدی سرابی؛ (۱۳۹۹). «مدیریت کیفیت در کلانتری های کشور جمهوری صربستان»، توسعه سازمانی پلیس، دوره ۱۷، شماره ۷۵، صص ۱۲۵-۱۳۹.

## مدیریت کیفیت در کلانتری های کشور جمهوری صربستان

تاریخ دریافت مقاله: ۹۹/۱۱/۰۹

دالیبور کلیچ<sup>۱</sup>، میلوس میلنکوویچ<sup>۲</sup>، مترجم: مهدی سرابی<sup>۳</sup>

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۰/۰۴/۲۰

### چکیده:

سازمان های ارائه دهنده خدمات می کوشند تا با اجرای استانداردهای پذیرفته شده، به سطح بالای کیفیت خدمات دست یابند. در هر سازمانی، استانداردهای مختلفی، هم در سطح ملی و هم جهانی، به کار گرفته می شوند و هدف اصلی سازمان ها در طول فرایندی پیچیده، از برنامه ریزی تا دستیابی به کیفیت مورد نظر، بیشینه سازی سود یا تعداد مراجعه کنندگان راضی از دریافت خدمات است. سازمان پلیس در جمهوری صربستان نیز، از طریق واحدهای سازمانی از جمله کلانتری ها، کوشیده است به بالاترین سطح امنیت شهروندان دست یابد. مدیریت کیفیت در امور پلیسی و همچنین امور اداری سازمان های پلیس می تواند ابزاری سودمند در بهبود فرایند کاری باشد. در عمل مشاهده می شود که اولویت در کلانتری های کشور جمهوری صربستان، کسب نتایج کمی بوده است و به ارزیابی کیفی نتایج، توجه کافی نمی شود. براساس نتایج به دست آمده از مطالعه کنونی، به کارگیری مفهوم مدیریت کیفیت در کلانتری های کشور صربستان می تواند از چند جنبه به بهبود فرایندهای کاری کمک کند که برخی از آنها، بهره روری و کارایی بیشتر و افزایش درصد رضایت شهروندان از نحوه ارائه خدمات کارکنان کلانتری هاست. همچنین، در این مطالعه امکان اجرای استانداردهای «سازمان بین المللی استاندارد»<sup>۳</sup> در حوزه برقراری امنیت بررسی شده است.

### کلیدواژه ها:

کیفیت، مدیریت کیفیت، استاندارد، کلانتری.

1. Dalibor Kekić
2. Miloš Milenković
3. International Organization for Standardization

4. مرکز تحقیقات کاربردی معاونت طرح و برنامه و بودجه ناجا، تهران، ایران

## مقدمه

مدیریت کیفیت، حوزه‌ای است که به‌طور روزافزونی مورد توجه سازمان‌های تولیدکننده محصول و ارائه‌دهنده خدمات قرار می‌گیرد. در نظام‌های سازمانی یکی از اهداف اولیه، بیشینه‌سازی شمار افرادی است که در استفاده از محصولات یا خدمات رضایت داشته‌اند. بنابراین، با توجه به ضرورت دستیابی به سطح مطلوب ویژگی‌های موردانتظار استفاده‌کنندگان از محصولات یا خدمات، مفهوم مدیریت کیفیت شکل گرفته است. امروزه، مفهوم مدیریت کیفیت در سازمان‌های پلیس سراسر جهان به‌طور روزافزون و گسترده‌ای به‌کار برده می‌شود و این سازمان‌ها به‌دنبال دستیابی به بالاترین سطح امنیت در جامعه و افزایش رضایت‌مندی شهروندان هستند. لازمه تحقق این هدف، داشتن ابزارهای سنجش انطباق اقدامات سازمان با برنامه‌ها و اهداف است.

مفهوم مدیریت کیفیت بایستی پایه و اساس اقدامات سازمان‌های پلیس در سازوکار کنترل جرم باشد و با تعیین سطوح کیفیت، آنچه برای سازمان پلیس اهمیت دارد، تعیین می‌شود. همچنین، با این روش می‌توان بخش‌های مجزای سازمان را، که برای بهبود و دستیابی به سطح بالای امنیت و رضایت‌مندی شهروندان به نظارت و کنترل نیاز دارند، مشخص کرد.

سازمان پلیس در کشور صربستان نیز کوشیده است تا به بالاترین سطح رضایت‌مندی برای شهروندان دست یابد و هدف آن عبارت از فراهم‌آوری محیطی ایمن برای احساس امنیت شهروندان است. در راستای تحقق این هدف، تلاش‌های بسیاری برای اجرای روش‌های نوین و تکنیک‌های مدیریت نظامات سازمانی در حال انجام است. با وجود این، برخی حوزه‌ها در پلیس صربستان وجود دارند که هنوز نیاز به بهبود در آنها دیده می‌شود و یکی از آنها، حوزه تعیین کیفیت فرایندهای کاری، نحوه تعیین و سنجش کیفیت فرایندها و استفاده از نتایج به‌دست‌آمده در بهبود فرایندهاست.

شرایط کنونی کلانتری‌ها در جمهوری صربستان حاکی از آن است که به مدیریت کیفیت و پیاده‌سازی مفهوم مدیریت مدرن، توجه اندکی می‌شود؛ برای نمونه، همچنان اصول کمی‌سازی اقدامات اثرگذار در حال اجراست و ارزیابی کیفیت اقدامات یا به بیان دقیق‌تر، تحقق استانداردهای موردانتظار، اهمیت ندارد. همچنین، استانداردهای کنونی امنیت در کلانتری‌ها نیز اجرا نمی‌شوند و فعالیت مأموران پلیس در کلانتری‌های صربستان براساس دستورالعمل‌های مکتوب دریافتی از ادارات پلیس وزارت کشور است. به این دلیل، نظارت بر فعالیت کلانتری‌ها با مؤلفه‌های سنجش‌پذیر و مشخصی انجام نمی‌شود، تا بتوان از آنها در کنترل کیفیت استفاده کرد.

## نظریه مدیریت کیفیت

در ابتدا، بایستی اصطلاح کیفیت تعریف شود. براساس عقیده فینباوم<sup>۴</sup>، کیفیت عبارت است از «مجموع ویژگی‌های محصول و خدمات در حوزه بازار، مهندسی، تولید و تعمیر و نگهداری که از طریق آنها انتظارات مشتری درباره محصول و خدمات را برآورده می‌کنند» (فینباوم، ۱۹۶۱). نکته شایان توجه در تعریف کیفیت، مدنظر قرار دادن موضوعی غیر از کیفیت محصولات تولیدی و ارائه خدمات توسط شرکت‌ها و پرداختن به تحقق انتظارات مشتریان است. بایستی درباره این موضوع مذاقه کرد که آیا برآورده ساختن انتظارات مشتریان در سطحی بالاتر از دستیابی به ارائه محصول و خدمات موردنظر مشتریان است (ناولز<sup>۵</sup>، ۲۰۱۱). در تعریف یادشده، به روشنی تأکید شده است که کیفیت عبارت از برآورده ساختن انتظارات استفاده‌کنندگان از محصولات و خدمات است و به این طریق است که کیفیت محقق شده و مهمترین هدف سازمان، یعنی بیشینه‌سازی سود و رضایت‌مندی مشتری به‌دست می‌آید. در همین راستا، گوتش<sup>۶</sup> و داویس<sup>۷</sup> نیز کیفیت را «مفهومی ایستا (و نه پویا) تعریف می‌کنند که در آن محصولات، خدمات، افراد، فرایندها و محیطها، انتظارات را برآورده ساخته یا فراتر از انتظارات بوده و به ایجاد ارزش متعالی کمک می‌کنند» (گوتش و داویس، ۲۰۱۰). در این تعریف تلاش شده است تا مضامین مختلف تعاریف کیفیت در کنار هم قرار گرفته و تعریفی یکپارچه ارائه شود. آنچه که به مباحث گذشته پیرامون کیفیت افزوده شده است، مفهوم پویایی است. منظور پژوهشگران از پویایی این است که سطوح قابل قبول کیفیت ثابت نیستند، بلکه با تجارب و دیدگاه مشتریان، نسبت به جهان تغییر می‌کنند (ناولز، ۲۰۱۱). براساس تعریف پیش‌گفته، پویایی در کیفیت مورد تأکید قرار گرفته است و آن به این معناست که در رسیدن به کیفیت بایستی بین نیازهای کنونی بازار و استفاده‌کننده نهایی، هماهنگی ایجاد شود. این ویژگی کیفیت، همچنین در مورد پیاده‌سازی و کاربرد مفهوم کیفیت در حوزه کار پلیس در کلانتری‌های جمهوری صربستان نیز قابلیت به‌کارگیری دارد. لازمه احساس امنیت و رضایت بیشتر شهروندان از کار مأموران پلیس، پایش تغییرات در محیط و همچنین نوآوری در فرایندهای کاری است. افزون‌بر این، اصطلاح دیگری که با اصطلاح کیفیت در حوزه کار پلیس ارتباط نزدیکی دارد، «اثربخشی» است. این ارتباط را می‌توان با ذکر این نکته خاطر نشان کرد که کیفیت فرایندهای سازمانی را می‌توان براساس خروجی‌ها سنجش کرد و اثربخشی، معیاری پایه در ارزیابی کیفیت

4. Feigenbaum

5. Knowles

6. Goetsch

7. Davis

محصولات و خدمات است که فرایندها آن را به وجود می‌آورند. همچنین نمی‌توان زمانی که سازمان به کیفیتی استثنایی در محصولات و خدمات دست می‌یابد، عملکرد آن را بدون سنجش اثربخشی تعیین کرد و موفقیت تابعی از اثربخشی و کارایی است. سطح اثربخشی سازمان پلیس نیز به نحوه ارزیابی شهروندان از کار پلیس، به عنوان استفاده‌کنندگان از خدمات فراهم‌آوری امنیت بستگی دارد، این درحالی‌ست که سطح اثربخشی به منابع هزینه‌شده در واحدی از زمان وابسته است (استوانویچ<sup>۸</sup> و کلیچ<sup>۹</sup>، ۲۰۱۷).

براساس تعاریف ارائه‌شده از کیفیت، تعریف گسترده‌تر مفهوم مدیریت کیفیت، ضرورت می‌یابد. مدیریت کیفیت حوزه کارکردی مدیریت است که در جهان تجارت مدرن به‌طور روزافزونی به کار برده می‌شود. به لحاظ نظری، تعاریف بسیاری از مدیریت کیفیت ارائه شده است. مدیریت کیفیت، همزمان تکنیک و روش است؛ فعالیتی مجزا نیست که به حوزه تولید و ارائه خدمات یک کارخانه افزوده شده باشد، بلکه نمایانگر ابزارهای اثرگذار در تحقق تولید و ارائه خدمات است (کروچانت<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۳). این تعریف حاکی از آن است که مدیریت کیفیت، برخلاف تصور بسیاری، فقط به تولید مربوط نمی‌شود، زیرا در ابتدای کاربرد این مفهوم نوین، مدیریت کیفیت فقط مرتبط با تولید و ویژگی‌های مواد خام، محصولات پیش‌تولید و محصول نهایی تلقی می‌شد و بعدها استدلال شد که کیفیت را بایستی در فرایند ارائه خدمات نیز مدیریت کرد. این امر به توسعه استانداردهایی منجر شد که به‌طور مستقیم به کیفیت ارائه خدمات مرتبط بودند و استانداردهای مربوط به انواع فعالیت‌هایی که بالاترین ارجحیت و میزان استفاده را داشتند، شکل گرفت. همچنین، نیاز به کاربرد مفهوم مدیریت کیفیت در حوزه‌های دیگر مانند نظام امنیت و بخش‌های مجزای آن نیز به رسمیت شناخته شده است. به بیان دقیق‌تر، سازمان‌های مدرن پلیس در سرتاسر جهان، پیاده‌سازی استانداردهای موجود و کاربرد مفهوم مدیریت کیفیت یا به‌عبارت دیگر مدیریت کیفیت در تمامی معانی آن را آغاز کردند. این مفهوم می‌تواند برای فعالیت سازمان‌های پلیس، کار پلیس‌ها در کلانتری‌ها و همچنین واحدهای سازمانی بسیار سودمند واقع شود. استاندارد «ایزو ۱۹۹۴:۲۰۰۲» تعریفی از مدیریت کیفیت ارائه داده است که براساس آن «رویکرد مدیریت سازمان متمرکز بر کیفیت، بدین صورت است که تمامی اعضاء آن در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت داشته و هدف بلندمدت آن، رسیدن به موفقیت براساس رضایت مشتریان و سود اعضاء سازمان و جامعه است» (ایزو ۱۹۹۴:۲۰۰۲). از سوی دیگر، استاندارد ایزو ۲۰۰۰:۲۰۰۰، تعریفی برای مدیریت کیفیت در معنای عام ارائه نمی‌دهد. کاربرد معنای عام مدیریت کیفیت

8. Stevanović

9. Kekić

10. Cruchant

در کلانتری‌ها حائز اهمیت است. کلانتری‌ها در جمهوری صربستان، مشاغل پلیسی مختلفی را در برمی‌گیرند، مانند پلیس حوزه استحفاظی کل، پلیس جنایی و امور قضایی. این مشاغل با یکدیگر در ارتباط هستند. از سوی دیگر، مأموران پلیس بایستی از برخی رویه‌های انجام امور تبعیت کنند. بنابراین، بایستی چارچوبی را داشت که بتوان در تمامی کلانتری‌های جمهوری صربستان آن را به کار برد. بر این اساس، استانداردها و مدیریت کیفیت بایستی ابزاری برای یکسان کردن عملیات‌ها و فعالیت‌های کلانتری باشد.

## تحلیل وضعیت کنونی اجرای مدیریت کیفیت در کلانتری‌های جمهوری صربستان

پیش از آنکه به تحلیل وضعیت کنونی اجرای مفهوم مدیریت کیفیت در کلانتری‌های جمهوری صربستان بپردازیم، بایستی فعالیت کلانتری‌ها و جایگاه‌های شغلی که مأموران مسئولیت آنها را برعهده دارند، تشریح شوند. براساس قانون پلیس، کلانتری‌ها مسئول برقراری نظم در داخل کشور بوده و در محدوده شهری مربوط به خود فعالیت می‌کنند. کلانتری‌ها هر سال یک بار گزارش عملکرد خود را به مجمع دولت محلی در حوزه استحفاظی ارائه می‌دهند (قانون پلیس، ۲۰۱۸). کلانتری‌ها زیرمجموعه یکی از ادارات پلیس در محدوده قلمرو خود هستند. پلیس صربستان در قالب نظام سازمانی منحصربه‌فردی سازمان‌یافته است که در ستادهای فرماندهی و همچنین واحدهای سازمانی خارج از ستادهای فرماندهی، دارای واحدهای سازمانی پایه است. واحدهای سازمانی هر قلمرو، از یکدیگر مجزا هستند که با هدف انجام امور داخلی کشور و به‌طور خاص در محدوده حوزه استحفاظی تشکیل شده‌اند. کلانتری‌ها از یک قسمت یا گروه جنایی، یک یا چند اداره پلیس و بخش مربوط به امور اداری تشکیل شده است؛ برخی کلانتری‌ها نیز دارای بخش مربوط به کنترل عبور و مرور خودروها هستند (چتکوویچ<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۰). همچنین بایستی اشاره کرد که بسیاری از کلانتری‌ها در صربستان به تبعیت از دولت محلی، قلمرویی که کلانتری در آن مستقر است، فعالیت می‌کنند. یک کلانتری وظایفی را برعهده دارد که در امنیت حوزه استحفاظی، نقشی کلیدی ایفا می‌کنند. با وجود این، موانعی وجود دارند که از دستیابی به سطح بالای امنیت و دستیابی به اعتماد شهروندان به پلیس جلوگیری می‌کنند. می‌توان نتیجه گرفت که مسئولیت رئیس کلانتری، به‌عنوان مدیر یک مجموعه آسان نیست. رئیس یک کلانتری، در زمان بروز مسئله‌ای بگرنج، می‌تواند معاون انتخاب کند (سابوسیچ<sup>۱۲</sup>،

11. Cvetković

12. Subošić

۲۰۱۳). رئیس کلانتری و همچنین دیگر مدیران ادارات، با وجود ابزارهای موجود (مانند شیوه‌های مدیریت کیفیت) که به‌روشنی مسئولیت‌های مأموران پلیس را تعریف می‌کنند، با موانع کمتری مواجه بوده و نمی‌توانند به شناسایی بی‌نظمی‌ها و ارائه توصیه‌های بهبود عملکرد بپردازند.

در حال حاضر، تعدادی از ویژگی‌های مدیریت کیفیت در عملیات‌های کلانتری‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرد و به‌کارگیری کامل هیچ کدام از استانداردهای ملی که در حوزه امنیت یا عملیات قابل‌اعمال هستند، اتفاق نمی‌افتد. ابزارهایی که از آنها به‌عنوان مقیاسی برای سنجش انطباق اقدامات پلیس با قوانین دیگر یا ارزیابی ضرورت استفاده از سرکوب استفاده می‌شود، نظام‌نامه‌ها یا دیگر کتاب‌های حقوقی، با فعالیت کلانتری‌ها مرتبط هستند. در حین نگارش پیش‌نویس قانون جدید درباره فعالیت مأموران پلیس و همچنین نظام‌نامه‌های مرتبط با آن، برخی از استانداردهای بین‌المللی مدنظر قرار گرفته‌اند. با وجود این، در فعالیت کلانتری‌های جمهوری صربستان، هیچ کاربردی از استانداردها و مدیریت کیفیت در شکل مقدماتی آن مشاهده نمی‌شود. کمیّت در کار پلیس، اهمیت بسیاری یافته است، به‌طوری‌که از آن به‌عنوان کیفیت نیز استنباط می‌شود. برای نمونه، تعداد بزه‌های گزارش شده توسط یک مأمور پلیس یا تعداد افرادی که مأمور پلیس، سوابق کیفری آنها را استعلام کرده است، اهمیت بسیاری دارد. با وجود این، کمیّت تضمین‌کننده کیفیت نیست. مسئله دیگر این است که مسائل امنیتی در حوزه‌های استحفاظی مختلف متفاوت هستند و همه کلانتری‌ها در یک طبقه‌بندی قرار نمی‌گیرند. کلانتری‌ها در طبقه‌بندی‌های ۱ تا ۳ قرار می‌گیرند و بنابراین نمی‌توان آنها را دارای کیفیت کاری واحدی قلمداد کرد. سازمان پلیس با وجود سلسله‌مراتب و تمرکزگرایی سازمانی، به لحاظ کارکردی دارای ویژگی‌های فعالیت غیرمتمرکز نیز است، بدین معنا که مأموران پلیس گاه برای اجتناب از زیان محتمل، در انتظار دستور نمی‌مانند و با توجه به وظایف و مسئولیت‌ها و منطبق با اختیار عمل خود، در حوزه استحفاظی، مستقل عمل می‌کنند. بنابراین، هر مأمور پلیس هنگام قرار گرفتن در موقعیت‌هایی که در قانون تصریح شده است، می‌تواند بدون آنکه در انتظار دستور برای تصمیم‌گیری درباره دستگیری یا شناسایی بماند، راننده یا خودرو را برای نمونه، متوقف کند. ممکن است این‌گونه به‌نظر برسد که بین اجزای خطی سازمان و تمرکززدایی کارکردی (تمرکززدایی تصمیمات) در سازمان پلیس، تناقض وجود دارد، با وجود این، این‌گونه نیست و این دو رویکرد مکمل هم بوده و نشان‌دهنده ماهیّت و ویژگی حرفه پلیسی است (استوانویچ<sup>۱۳</sup>، ۲۰۰۳). ویژگی که به آن اشاره شد، مختص کار مأموران پلیسی است که در کلانتری‌ها خدمت می‌کنند؛ برای نمونه مأمور پلیسی

که در بخش امنیت ملی کار می‌کند، می‌تواند برحسب تشخیص و بدون دستور مافوق از اختیار عمل خود استفاده کرده و به دفعات نامحدودی سوابق کیفری فردی مظنون به ارتکاب جرم را استعلام کند یا ایست و بازرسی‌های نامحدودی را از خودروهای عبوری انجام دهد. در بیشتر مواقع، این قبیل اقدامات کیفیت انجام کار در نظر گرفته می‌شود و معیار ارزیابی عملکرد شغلی فعالیت‌های انجام شده است. با وجود این، در این نوع ارزیابی عملکرد، اثرگذاری فعالیت مأمور پلیس لحاظ نمی‌شود. به بیان دیگر، هیچ نوع کیفیتی در معنای گسترده، مورد ارزیابی قرار نمی‌گیرد. از طرف دیگر، برخی از مأموران پلیس بخش جنایی، ماه‌ها برای حل مسئله‌ای جنایی می‌کوشند، بدون آنکه در کوتاه‌مدت، اقدام ملموس و سنجش‌پذیری به ثبت برسانند و عملکرد شغلی آنها را نمی‌توان در بازه زمانی ماهانه یا هفتگی مورد ارزیابی قرار داد؛ اما با پایان یافتن تحقیقات جنایی، گروهی جنایی شناسایی شده یا با کشف جرایم مهمی به افزایش سطح امنیت جامعه کمک می‌شود. در رویکرد سنتی رهبری سازمان‌های پلیس تأکید می‌شود که: ۱. مأموران پلیس از مافوق خود تبعیت کرده و نگرش «فرماندهی و کنترل» به کار گرفته شود، ۲. دستورات انجام شود، حتی اگر به قیمت کاهش بهره‌وری تمام شود و ۳. به پاسخ جامعه به کار و نتایج فعالیت پلیس‌ها اهمیت داده شده و مدنظر قرار گیرد (میننگ<sup>۴</sup>، ۱۹۷۸). با وجود این، در بیشتر مواقع، رؤسای کلانتری با وجود کم-اهمیت بودن شاخص‌های کمی، عملکرد کمی را، برای نمونه تعداد استعلامات سوابق کیفری افراد مظنون به ارتکاب جرم، در ارزیابی کیفیت کاری ماهانه مأموران پلیس مدنظر قرار می‌دهند، تا آنکه به عملکرد حائز اهمیت‌تر کارآگاهان جنایی که تلاش آنها در بلندمدت به ثمر می‌نشیند، توجه کنند.

یکی از دلایل مشکل بودن تعیین کیفیت کار در کلانتری‌ها، نبود ابزارهای سنجش به‌عنوان استاندارد است. با وجود آنکه در سازمان‌های خصوصی تأمین‌کننده امنیت معمولاً کیفیت عملکرد شغلی براساس سود مادی و اثرگذاری در جامعه سنجش می‌شود، سنجش کیفیت عملکرد شغلی در سازمان‌های امنیتی دولتی دشوار است. دلیل اصلی آن نشئت گرفته از این حقیقت است که اهداف و نتایج سازمان‌های غیردولتی معمولاً از جنبه مادی تبیین می‌شود، اما در سازمان‌های دولتی غیرانتفاعی، عملکرد کیفی در قالب شاخص-های روشنی تعریف نمی‌شود تا به‌راحتی سنجش‌پذیر باشند (استوانویچ، ۲۰۱۶). به بیان دقیق‌تر، در کلانتری‌ها هیچ سند مکتوبی برای توصیف دقیق اقدامات پلیس در طول یک ماه وجود ندارد و ارزیابی عملکرد، برای نمونه براساس تعداد دفعات اعزام نیرو از سازمان مرکزی پلیس، که در ساختار سلسله‌مراتب سازمانی، بالاتر از تمامی واحدهای کلانتری‌هاست، انجام می‌شود. همچنین، رئیس کلانتری و گروه

14. Manning

مدیریت منتخب آن، چه در مواقع نیاز به کنترل اعتشاشات و چه انجام مأموریت‌های روزمره، دستورات یکسانی را از اداره مرکزی دریافت می‌کنند و از آنها معمولاً خواسته می‌شود تا گزارشی از آنچه انجام داده‌اند، ارائه دهند. بیشتر رؤسای کلانتری‌ها در جمهوری صربستان، برای باقی‌ماندن در سمت خود، تنها به ارائه گزارش اندیشیده و کمیّت تحقق‌یافته را بدون در نظر گرفتن کیفیت ملاک عمل قرار می‌دهند. اگر استانداردی مورد استفاده قرار بگیرد که کیفیت را به‌دقت تعریف کرده و نحوه سنجش کیفیت فعالیت و کار مأموران کلانتری را مشخص کند، می‌توان شرایط حاکم بر ارزیابی عملکرد مأموران پلیس را تا حد زیادی تغییر داد. پرسش مهم عبارت است از اینکه چطور می‌توان کیفیت عملکرد پلیس را در زمان انجام اقدامات پیشگیرانه از جرم سنجید. اگر معیاری برای نشان‌دادن کیفیت وجود نداشته باشد، نمی‌توان کیفیت را سنجید. آنچه که در کار پلیس اهمیت بسیاری دارد، فرایند انجام کار است. از طرف دیگر، نتایج نهایی اهمیت زیادی نداشته و بالاترین اولویت را ندارند. در کلانتری‌های کشور صربستان، پایبندی مأموران پلیس به مقررات شغلی و تبعیت از مقامات بالاتر، رعایت انضباط در محل کار (حضور به‌موقع) و غیره، اهمیت بسیاری دارد. در عمل مشاهده می‌شود مأموری که پس از انجام تحقیقات، موفق به شناسایی مجرم اصلی شده است، با مأموران دیگر در عملکرد و دریافت ترفیع شغلی، تفاوتی ندارد. در قانون جدید، پلیس چنین تعریف شده است: «فردی که به موفقیت شغلی فراتر از سطح معمول دست می‌یابد، مشمول افزایش حقوق ماهیانه تا ۲۰ درصد می‌شود» (قانون پلیس، ۲۰۱۸). اما مشکل زمانی به‌وجود می‌آید که درباره انتخاب فردی که سزاوار افزایش حقوق ماهیانه است، بایستی تصمیم اتخاذ شود. بدون استاندارد، تنها راه انتخاب فرد دارای عملکرد موفقیت‌آمیز، مدنظر قرار دادن نتایج کمی کار است. با وجود این در قانون جدید پلیس، تأکید بر ترفیع شغلی است. ترفیع شغلی دارای معیارهای تعریف‌شده و دقیقی است که با استفاده از آنها می‌توان بهترین مأموران پلیس را یافته و در جایگاه‌های شغلی قرار داد؛ همچنین، این معیارها بایستی در ابعاد کیفی عملکرد شغلی مورد استفاده قرار بگیرند. الگوی پیشرفت شغلی در پلیس کشور صربستان در آغاز راه است و زمان اجرا یا عدم‌اجرای موفقیت‌آمیز آن را نشان خواهد داد.

## چگونه می‌توان مدیریت کیفیت را در کلانتری‌های جمهوری صربستان به اجرا درآورد

پس از ارائه مقدمات نظری و وضعیت کنونی سازمان پلیس در صربستان، در این قسمت از مقاله به بررسی امکان اجرای نظام مدیریت کیفیت در فعالیت کلانتری‌های جمهوری صربستان خواهیم پرداخت.



در زمان ساختن هر نظام مدیریتی، بایستی به هر کدام از مؤلفه‌های آن توجه شود. در آغاز، تعیین اینکه کار مأموران پلیس در کلانتری‌ها از چه بخش‌هایی تشکیل شده است، ضروری است. به بیان دقیق‌تر، تمام فرایندهای کاری به‌همراه مؤلفه‌های ورودی آنها بایستی شناسایی شوند. به این طریق می‌توان به درکی از آنچه در نظام سازمانی مانند پلیس در حال انجام است، دست یافت. مانند هر خدماتی که ارائه می‌شود، خدمات ارائه‌شده به شهروندان توسط کلانتری نیز ویژگی‌های خودش را دارد. یکی از مهم‌ترین ویژگی‌هایی که پلیس را از دیگر مشاغل متمایز می‌کند، نامحسوس بودن فعالیت پلیس است. این نکته‌ای است که بایستی در ایجاد نظام مدیریت کیفیت مدنظر قرار بگیرد. افزون‌بر تعیین فرایندهای کاری، بایستی ورودی‌های این نظام مدیریت کیفیت و همچنین منابع انسانی و فنی مورد استفاده در کلانتری را تعیین کرد. یکی از روش‌های سودمندی که می‌توان از آن استفاده کرد شامل چهار سطح تعریف‌شده کیفیت است که به آنها نیاز بوده، برای دستیابی به آنها برنامه‌ریزی شده و محقق می‌شوند. فرایندهایی که کیفیت را تعریف می‌کنند، کیفیت موردنیاز را به کیفیت تحقق‌یافته تبدیل می‌کنند. فرایند خلق کیفیت، کیفیت طراحی و برنامه‌ریزی شده را به کیفیت تحقق‌یافته تبدیل می‌کند. در فرایند تعیین کیفیت، کیفیت موردانتظار و کیفیت مورداستفاده مشخص می‌شوند. کیفیت موردانتظار، کیفیتی است که استفاده‌کننده از کالا آن را با توجه به برآورده‌شدن نیازهایش تعریف می‌کند (زیکویچ<sup>۱۵</sup>، ۲۰۱۵). در کلانتری‌های جمهوری صربستان، تعریف نیازمندی‌های دریافت‌کنندگان خدمات کار آسانی نخواهد بود. برای نمونه، به این منظور بایستی پیمایش گسترده‌ای از انتظارات شهروندان از پلیس و کارکنان کلانتری‌ها انجام شود. با وجود این، حتی برای انجام پیمایش، پژوهشگران بایستی نتایج را با دقت تحلیل کنند. ممکن است میان پاسخ‌دهندگان به پیمایش، حداقل ۱۰ درصد مجرم یا افراد ساکن در محیط جرم‌خیز، وجود داشته باشند که عملکرد پلیس را خوب ارزیابی نمی‌کنند. افزون‌بر این، حداقل ۱۰ درصد از پاسخ‌دهندگان از گروه سنی میانسال یا سالخورده، ممکن است عملکرد پلیس را ناکافی بدانند. هنگام تعیین کیفیت موردنیاز، بایستی به نظرات گروه‌هایی از شهروندان توجه شود که در محله خود احساس امنیت می‌کنند. گام بعدی، تعیین میزان انطباق کیفیت موردانتظار با کیفیت ارائه خدمات است. تعیین کیفیت خدمات ارائه‌شده از فعالیت پلیس در کلانتری‌های صربستان، کار آسانی نیست. با وجود این و با اندکی تغییر در فرایند مورداستفاده در تعیین کیفیت محصولات صنعتی، می‌توان مؤلفه‌های مرحله پیش (تعیین کیفیت موردانتظار) را به‌دقت تعریف کرده و سپس کیفیت موردانتظار از خدمات ارائه‌شده توسط پلیس را طراحی کرد. برای نمونه، زمانی که در

15. Živković

پیمایش‌های انجام‌شده از شهروندان، کیفیت موردانتظار همان اقدامات پیشگیرانه برای کاهش اعمال مجرمانه سرقت مسلحانه و خشونت‌آمیز است، به‌منظور طراحی کیفیت موردانتظار بایستی برنامه‌ریزی دقیقی انجام شود. به‌عبارت دقیق‌تر، رویه‌های کاری و تمامی وظایفی که مأموران پلیس انجام می‌دهند، بایستی به‌منظور کاهش اعمال مجرمانه موردنظر شهروندان و رسیدن به هدف نهایی کاهش جرم، تحلیل شوند. این کار توسط بخش فرماندهی اداره پلیس و برای تمامی بخش‌های کلانتری پلیس انجام می‌شود. مراحل تعیین کیفیت موردانتظار شهروندان از فعالیت‌های پلیس و طراحی و برنامه‌ریزی برای دستیابی به کیفیت موردنظر در کلانتری‌های مختلف، متفاوت خواهد بود. پس از برنامه‌ریزی و طراحی کیفیت، مقدمات دستیابی به کیفیت موردانتظار فراهم می‌شود، اما پیش از آن، بایستی مشخص کرد که در طراحی کیفیت از چه ابزارهایی می‌توان استفاده کرد. این ابزارها، استانداردهای ملی و بین‌المللی هستند که با توجه به افزایش پیچیدگی، پیش‌بینی‌ناپذیر بودن، پیامدهای بروز بحران و شرایط اضطراری در جهان مانند تارش‌گری (تروریسم)، بحران‌های زیست‌محیطی، وقایع و اتفاقات صنعتی و غیره، اتخاذ استانداردهای بین‌المللی در حوزه امنیت، اهمیت بیشتری می‌یابد. در حوزه امنیت شهری، افزون بر استانداردهای مختلف، بایستی استاندارد «ایزو ۹۰۰۱» را نیز مدنظر قرار داد. خانواده استانداردهای «ایزو ۹۰۰۰» مربوط به جنبه‌های مختلف مدیریت کیفیت هستند که برخی از بهترین استانداردهای شناخته‌شده «ایزو» را شامل می‌شوند. این استانداردها به شرکت‌ها و سازمان‌های ی که می‌خواهند به‌طور پیوسته از انطباق محصولات و خدمات با انتظارات و نیازمندی‌های شهروندان اطمینان حاصل کنند و کیفیت را بی‌وقفه بهبود بخشند، راهنمایی‌ها و ابزارهای موردنیاز را فراهم می‌آورند. آنچه در سازمان‌های تأمین‌کننده امنیت، اهمیتی بسزا دارد، تلفیق نظام «ایزو ۹۰۰۰» با نظام‌های رسمی استاندارد زیر است:

- «ایزو ۱۴۰۰۰، استاندارد جهانی برای نظام مدیریت محیطی؛
- استانداردهای مدیریت بهداشت حرفه‌ای و ایمنی (بهداشت شغلی و نظام مدیریت ایمنی)<sup>۱۶</sup>؛
- استانداردهای مدیریت خطر: ایزو ۱۷۰۰۰ و ۳۱۰۰۰؛
- نظام مدیریت تداوم کسب‌وکار و امنیت اجتماعی: ایزو ۲۲۳۰۰؛
- مدیریت امنیت بخش خصوصی: اس‌آرپی‌اس؛
- عملیات‌های مدیریت سیستم برای امنیت بخش خصوصی: ایزو ۱۸۷۸۸؛
- نظام‌های مدیریت امنیت اطلاعات - فناوری اطلاعات: ایزو اس‌آرپی‌اس.

با وجود این، «ایزو ۹۰۰۱» معیارهای نظام مدیریت کیفیت را تشریح کرده و تنها استاندارد در این مجموعه است که می‌توان گواهی اجرای آن را دریافت کرد (اگرچه دریافت گواهی، لازمه اجرای استاندارد نیست). این استاندارد را می‌توان در هر سازمان بزرگ یا کوچکی، صرف‌نظر از حوزه فعالیت آن اجرا کرد. این استاندارد براساس اصول مدیریت کیفیت و شامل تمرکز زیاد بر مشتری، انگیزه و برنامه‌ریزی و هدایت اجرای آن توسط مدیران برتر، رویکرد فرایندی و بهبود مستمر است. کاربرد استاندارد «ایزو ۹۰۰۱» اطمینان حاصل می‌کند که مشتریان، محصولات و خدمات با کیفیت را به‌طور پیوسته دریافت کرده و مزایایی بسیاری عاید سازمان می‌شود (سازمان بین‌المللی استاندارد، ۲۰۱۵). آنچه در تمامی اصول مرتبط با مدیریت کیفیت و بخشی از این استاندارد حائز اهمیت است، می‌توان در فعالیت کلانتری‌های کشور صربستان پیاده‌سازی کرد که در عمل شامل تشریح این استاندارد توسط مرکز فرماندهی پلیس می‌شود و در فرایندی پیچیده‌تر، هر کدام از کلانتری‌ها، فرایند اخذ گواهی اجرای استاندارد «ایزو ۹۰۰۱» را اجرا می‌کنند. دستیابی به کیفیت، با وجود طولانی‌بودن این فرایند، تضمین شده است. نمونه‌هایی از این کلانتری‌ها در کشورهای دیگر وجود دارد که توانسته‌اند این فرایند را با موفقیت اجرا کنند. سازمان بین‌المللی استاندارد (که به اختصار «ایزو» نامیده می‌شود) دستورالعملی را ارائه داده است که در فرایند اجرای استاندارد، می‌تواند سودمند واقع شود. این سازمان در سال ۲۰۰۸، دستورالعمل به‌کارگیری استاندارد «ایزو ۹۰۰۱» را در سازمان‌های پلیس منتشر کرد. اصلی‌ترین موضوعات این دستورالعمل‌ها عبارت‌اند از:

- به دلیل اهمیت حیاتی سازمان‌های پلیس در حفظ پایداری جامعه و ایجاد محیطی سالم برای توسعه و سرمایه‌گذاری، متعهدشدن به حفظ اعتماد شهروندان به سازمان‌های پلیس در تمامی جوامع، اولویت اول است؛
- تصمیم سازمان پلیس به اتخاذ و اجرای نظام مدیریت کیفیت، یک انتخاب راهبردی است، درحالی‌که در ارائه خدمات پلیسی آنچه مورد تأکید است، کیفیت است؛
- نظام مدیریت کیفیت می‌تواند به هدایت و واپایش (کنترل) فعالیت‌ها، فرایندها و منابع سازمان پلیس به‌منظور جلب رضایت مشتریان کمک کند؛
- نظام مدیریت کیفیت می‌تواند ساختار، منابع و گردآوری و ارائه مدارک را که سازمان به آنها نیاز دارد و همچنین فرایندهایی که سازمان آنها را دنبال می‌کند، فراهم آورد (سازمان بین‌المللی استاندارد، ۲۰۱۳).

افزون بر این دستورالعمل‌ها، استاندارد دیگری که باید بر اجرای آن تأکید شود، استاندارد «ایزو ۲۰۱۰۵:۹۰۰۱» است. این استاندارد نیز معیارهای نظام مدیریت کیفیت را تشریح کرده و تنها استاندارد در

این مجموعه است که می‌توان گواهی اجرای آن را دریافت کرد (اگرچه دریافت گواهی، لازمه اجرای استاندارد نیست). این استاندارد را رهبر سازمان بزرگ یا کوچک، صرف‌نظر از حوزه فعالیت آن، می‌تواند اجرا کند. همچنین استاندارد «اس‌آرپی‌اس ایزو ۹۰۰۱:۲۰۰۵» نیز وجود دارد که تغییر یافته نمونه صربستانی استاندارد «ایزو ۹۰۰۱:۲۰۰۵» است. با پیاده‌سازی این استانداردها، به سطح بعدی کیفیت، یعنی کیفیت تحقق یافته می‌رسیم. کیفیت تحقق یافته، کیفیتی است که زمان ارائه خدمات و در نسخه نهایی محصول یا خدمات مشاهده می‌شود (زیوکویچ، ۲۰۱۵). در این سطح از مدیریت کیفیت، با کسب گواهی اجرای استاندارد، می‌توان نتیجه گرفت که مأموران پلیس فرایندهای کاری خود را به‌خوبی انجام داده‌اند. در این مرحله انتظار می‌رود که بهره‌وری و اثربخشی در مقایسه با دوره پیش افزایش یافته و اصلی‌ترین هدف استانداردسازی و پیاده‌سازی مفهوم مدیریت کیفیت محقق شده است. آخرین مرحله، مشخص کردن کیفیت مورد استفاده یا کیفیتی است که مشتری آن را در حین استفاده از خدمات یا محصول تجربه می‌کند. با توجه به مطالب پیش گفته، بدیهی است که پیاده‌سازی مفهوم مدیریت کیفیت در کلانتری‌های کشور صربستان، کار آسانی نبوده و فرایندی بلندمدت را می‌طلبد. در این فرایند، سازمان پلیس بایستی از سوی مؤسسه استانداردسازی مستقر در شهر بلگراد<sup>۱۷</sup>، مورد مشاوره و راهنمایی قرار بگیرد. با وجود این، انتظار می‌رود که این فرایند به کیفیت بیشتر و رضایت بیشتر شهروندان از کار پلیس در کلانتری‌ها منتج بشود.

## نتیجه‌گیری

مدیریت کیفیت در مؤسسات امنیتی به‌طور روزافزونی در حال به‌کارگیری است. مشاهده شده است که پیاده‌سازی استانداردها در حوزه امنیت به نتایج بهتری می‌انجامد. یکی از حوزه‌هایی که اجرای مفهوم مدیریت کیفیت در آن، به‌طور فزاینده‌ای اهمیت بیشتری می‌یابد، عملکرد سازمان‌های پلیس است. کلانتری‌ها به‌عنوان یکی از بخش‌های کلیدی سازمانی در پلیس کشور جمهوری صربستان، توجهات را به خود جلب کرده است. مفهوم مدیریت کیفیت را می‌توان با اعمال تغییرات در کلانتری‌های صربستان به اجرا درآورد. شرایط کنونی حاکی از آن است که به کیفیت خدمات ارائه شده و فعالیت‌ها توجه بیشتری می‌شود؛ اما درباره مدیریت علمی کیفیت، اندیشیده نمی‌شود. مسئله دیگر، فقدان مبنایی است که بتوان با استفاده از آن، آنچه که کیفیت کار مأموران پلیس را تشکیل می‌دهد، تعیین کرد. تنها راه حل، اجرای برخی از استانداردهای ملی و بین‌المللی است. براساس تجارب بین‌المللی، اجرای استانداردهای «ایزو ۹۰۰۱»

نتیجه‌بخش بوده و توصیه می‌شود. نمونه‌های بسیاری از کلانتری‌ها در سراسر جهان وجود دارند که فرایند کسب گواهی این استاندارد را با موفقیت به اجرا درآورده‌اند. با وجود این، اجرای استاندارد «ایزو ۹۰۰۱» در کلانتری‌های صربستان، فرایندی پیچیده است. یکی از موانع اصلی، نبود منابع مالی است. اگر کلانتری‌های پُرشماری در کشور صربستان انتخاب شده و هر کدام از آنها فرایند کسب گواهی اجرای استاندارد و مفهوم مدیریت کیفیت را طی کنند، به منابع مالی بسیاری در این فرایند نیاز خواهد بود. از طرف دیگر، هم‌اکنون سرمایه‌گذاری در تهیه ابزارها و وسایل مورد استفاده پلیس در کلانتری‌ها، ضرورت بیشتری دارد. با وجود این، نایست فراموش کرد که تأثیر اجرای استاندارد مبتنی بر کیفیت، سرمایه‌گذاری در این زمینه را توجیه می‌کند. با اجرای استانداردها، تمامی کلانتری‌ها با رویه‌های یکسان و متناسب با نیازهای شهروندان، خدمات ارائه خواهند کرد. تأکید بر کیفیت، مهم‌تر از کمیت صرف است. با این روش، شیوه سنتی اولویت‌بندی کلانتری‌ها برای تخصیص بیشتر نیروی پلیس که بر کیفیت تأثیر ندارد، حذف خواهد شد. همچنین، با اجرای استاندارد «ایزو ۹۰۰۱»، فرایند اجرای استاندارد متوقف نمی‌شود، بلکه این فرایندی بدون توقف و مستمر است که به‌طور پیوسته، روزآمدسازی شده و نوآوری ادامه‌دار در مفهوم مدیریت کیفیت در کنار روند تغییرات در این حوزه، استمرار می‌یابد.

## منابع:

## منابع لاتین

- Cruchant, L. (2003). *What You Should Knowabout Quality*, Poslovnapolitika, Beograd.
- Cvetković, D. (2010). *Organizational designas one of the factors of police efficiency*.
- Feigenbaum, A.V. (1961). *Total Quality Control*, Mc Graw Hill.
- Goetsch, D. L & Davis, S.B. (2010). *Quality Management for Organizational Excellence: Introduction to Total Quality*. Pearson, NJ.
- <http://utv.iso223.org/organization/DCCG/>[29.05.2018.]
- <https://www.iso.org/iso-9001-quality-management.html>[31.05.2018].
- International organization for standardization. (2015). *Quality management principles*.
- Ization for standardization. (2013). *Guidelines on the application of 01: 2008 in policing organizations*.
- Knowles, G. (2011). *Quality Management*, Book boon.
- Manning, P.K. (1978). *Police Work: The Social Organization of Policing*, Cambridge, MA. p.192.
- Stevanović, O & Kekić, D. (2017). *Contradictions of effective nessand efficiency of success-fulness criteriaas police work, The matic proceedings of paper Police or ganization man-agementin preventing and combating threat stosecurityin the Republic of Serbia*, Academy of Criminalistic and Police Studies, p.24.
- Stevanović, O. (2003). *Rukovođenjeu policiji*, Policij skaakademija, Beograd, str. 98–99.
- Stevanović, O. (2016) *Bezbednos nimenadžment*, Kriminalističko–policijskaakademija, Beograd, str. 403–99.
- Subošić, D. (2013). *Organizacijai poslovi policije*, Kriminalistič kopolicij skaakademija, Beograd.

The Police Law. (1994). *Official Gazette of the Republic of Serbia*, no.6/2016 and 24/201810. Standard ISO 8402:1994.

Živković, N. (2015). *Quality management*. Faculty of organizational sciences. Belgrade.