

## توسعه مدل تعالی پلیس با استفاده از رویکردهای AHP و DEMATEL

علی رجب‌زاده قطری<sup>1\*</sup>، حامد عباسی<sup>2</sup>، عادل آذر<sup>3</sup>، الهوردی تقوی<sup>4</sup>

1- دانشیار، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

2- دانشجوی دکتری مدیریت سیستم‌ها، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

3- استاد، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

4- استادیار، گروه مدیریت واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

پذیرش: 1393/11/25

دریافت: 1393/9/11

### چکیده

مدل‌های تعالی سازمانی ابزارهای کارآمدی هستند که می‌توانند مفاهیم و ارزش‌های سازمانی، به‌کارگیری روش‌های خودارزیابی، یادگیری سازمانی و بهبود مداوم را در سازمان‌ها نهادینه کرده و امکان شناسایی بهترین فرآیندها را فراهم سازند. در نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران نیز تلاش‌هایی در زمینه طراحی و عملیاتی‌سازی مدل‌های تعالی انجام شده است، اما تا به امروز الگوی تعالی متناسب‌سازی شده‌ای که جنبه کاربردی داشته باشد، برای ناجا طراحی و اجرایی نشده است.

هدف از این پژوهش طراحی مدل تعالی سازمانی در نیروی انتظامی، به دست آوردن وزن معیارها با استفاده از روش AHP و تعیین روابط میان معیارها با استفاده از روش DEMATEL است. نتایج حاصل از این پژوهش نشان می‌دهد که معیار رهبری از بیشترین امتیاز میان توانمندسازها و بالاترین تأثیرگذاری بر سایر معیارها و نتایج خدمت‌گیرندگان از بیشترین امتیاز میان نتایج و بالاترین تأثیرپذیری از دیگر معیارها برخوردارند. برای بررسی روابط میان معیارهای تعالی مدل ناجا از روش



DEMATEL استفاده شد که معیار رهبری با بیشترین R-D دارای بیشترین اثر بر دیگر معیارها و معیار نتایج خدمت‌گیرندگان با کمترین مقدار R-D دارای بیشترین تأثیرپذیری از سایر معیارهاست. در نهایت برای اولویت‌بندی پروژه‌های بهبود حاصل شده از مدل تعالی مذکور، یک روش سلسله مراتبی پیشنهاد شده است.

واژه‌های کلیدی: مدل تعالی، نیروی انتظامی، روش ترکیبی، AHP، DEMATEL.

## 1- مقدمه

از سال 1950 مقاله‌های بیشماری در مورد مدیریت کیفیت و اهمیت حیاتی آن برای بقای سازمان‌ها نوشته شده است. تلاش سازمان‌های ژاپنی برای بازسازی اقتصاد خود، باعث ایجاد تغییراتی اساسی در مدیریت شده است که همچنان بر سازمان‌های دنیا اثرگذار است. در نظر گرفتن کیفیت به عنوان مسئولیت تمامی حوزه‌ها در سازمان، پیشگیری به جای بازرسی، مشتری‌مداری، بهبود مستمر و رهبری کیفیت، تعدادی از مشخصه‌های کلیدی سازمان‌های مجری اصول مدیریت کیفیت جامع (TQM) است که نخست در ژاپن استفاده شد و سپس به سرعت مورد پذیرش سازمان‌های آمریکایی و اروپایی قرار گرفت [1؛ 2]. کیفیت به خصوص در جهت بهبود انتظارات مشتریان و عملکرد سازمانی، عنصری ضروری برای رقابت‌پذیری سازمانی شده است. مدیریت کیفیت تمامی وظایف درون سازمان، همچنین گروه‌های بیرونی مانند مشتریان و تأمین‌کنندگان را به یکدیگر مرتبط می‌کند [3]. از آنجایی که مدیریت کیفیت جامع یک استراتژی مدیریتی است، کل سازمان را برای خلق کیفیت در بر می‌گیرد. تأکید مدیریت کیفیت در بنیان نهادن جایزه‌های ملی و منطقه‌ای از جمله جایزه دمنینگ در ژاپن، جایزه ملی کیفیت مالکوم بالدريج<sup>1</sup> (MBNQA) در آمریکا و جایزه بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت<sup>2</sup> (EFQM) کمک می‌کند. جوایز کیفیت از راه ارتقای بهترین عملکردها در تعالی کسب و کار و ایجاد فرصت برای بهبود مستمر، آثار مثبتی بر رشد اقتصادی دارند [4]. علاوه بر اینها چندین جایزه ملی دیگر هم وجود دارد (مانند جایزه

1. Malcolm Baldrige National Quality Award  
2. European Foundation for Quality Management



کیفیت نخست‌وزیر در مالزی، جایزه بزرگ کیفیت کره، جایزه کیفیت ملی تایوان و... که براساس برنامه‌های خود برای بهبود کیفیت در صنایع مختلف شکل گرفته‌اند. به دنبال جوایز کیفیت متفاوت، استانداردها یا معیارهای کیفیت یکسان و/ یا تا حدودی متفاوت را پیشنهاد می‌کنند [2، ص 2].

یکی از مشکلات مدل‌های تعالی سازمانی مانند EFQM و ... این است که توسط شرکت‌های بزرگ با توجه به زمینه تجاری و اهداف و رسالت‌های خودشان طراحی شده است. به همین دلیل اگرچه در بسیاری از سازمان‌های کوچک و بزرگ با استفاده از مدل‌های تعالی به خود ارزیابی و بهبود عملکرد خود می‌پردازند، اما نارضایتی‌هایی نیز در آنها وجود دارد. از دلایل مهم این امر مرتبط نبودن و مفید نبودن این مدل‌ها است، مگر اینکه بازنگری و بازآفرینی در آنها رخ دهد [5].

استفاده از مدل‌های تعالی عمومی مانند EFQM در نیروهای پلیس سراسر جهان مانند بریتانیا نیز رو به افزایش است تا حدی که اغلب نیروهای این کشور، امروزه از این مدل در شکل‌های مختلفی استفاده می‌کنند [6]. نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران (ناجا) نیز در این راستا همگام با دیگر نهادها و سازمان‌های ایران اسلامی اقداماتی را در دستور کار خود دارد که از جمله آنها توجه این نیرو به امر تعالی سازمانی و شرکت سازمان‌های مختلفی از این نیرو در جایزه ملی تعالی سازمانی می‌باشد. اما علی‌رغم این موارد تاکنون در کشورمان به طراحی مدل تعالی ناجا پرداخته نشده است و نوآوری پژوهش حاضر نیز طراحی و توسعه مدل تعالی سازمانی خاص نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران با توجه به مأموریت، الزام‌ها، زمینه‌های کاری و خواسته‌های ذینفعان این سازمان می‌باشد که این پژوهش به دنبال پاسخگویی به سؤال‌های زیر است:

- مدل تعالی سازمانی نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران چیست؟
- مفاهیم بنیادین و معیارهای اصلی این مدل تعالی کدامند؟
- اوزان و روابط بین معیارهای مدل تعالی سازمانی نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران چگونه است؟



هدف اصلی از این پژوهش، طراحی الگوی تعالی سازمانی متناسب با وظایف، مأموریت سازمان‌ها و یگان‌های نیروی انتظامی جهت انجام اثربخش فرآیند خودارزیابی و یا برگزاری جایزه تخصصی تعالی سازمانی می‌باشد.

در راستای این هدف اصلی، اهداف فرعی نظیر بازآفرینی مفاهیم بنیادین، معیارها، زیرمعیارها و نکات راهنمای مدل تعالی ناجا متناسب با اصول ارزشی، مأموریت‌ها، فرآیندها، وظایف سازمان‌ها و یگان‌های ناجا، تعیین اوزان و روابط میان معیارهای مدل نیز دنبال می‌شود.

ساختار تحقیق حاضر به این شرح است که در قسمت بعدی به بررسی مفاهیم و پژوهش‌های انجام شده در زمینه تعالی و نیروهای پلیس دنیا که از مدل‌های تعالی برای بهبود خدمات خود استفاده می‌کنند، پرداخته می‌شود. در بخش بعدی نیز به روش‌شناسی، جامعه و نمونه آماری پژوهش اشاره می‌شود. در قسمت یافته‌ها درباره مدل تعالی طراحی شده ناجا، اوزان و روابط میان معیارهای آن توضیحاتی داده شده است و در بخش انتهایی، نتیجه‌گیری، محدودیت‌ها و پیشنهادهای آینده مرتبط با تحقیق ارائه می‌شود.

## 2- مبانی نظری

تعالی در لغت به معنای بلند شدن و برتر شدن است و تعالی سازمانی به معنای تعهد سازمانی به رشد، توسعه پایدار و دائمی شرکت در جهت کسب رضایت مشتری و افزایش مستمر سودآوری در یک محیط ملی فراگیر و حمایت‌کننده می‌باشد. تعالی سازمانی تابع شرایط خاص، فرهنگ، محیط داخلی و خارجی کسب‌وکار، ویژگی نیروی انسانی سازمان، نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدهایی است که سازمان را در بر گرفته است [7].

مدیران امروزی در جستجوی دستیابی به راه‌حلی جامع، قابل اعتماد و انعطاف‌پذیر جهت ارزیابی عملکرد سازمان خود بوده تا ضمن حصول اطمینان از اجرای استراتژی‌های خود بتوانند داده‌های دقیق و کافی از جایگاه امروز خویش را به دست



آورده و با نگاه به آینده، شرایط ارتقا و بهبود سازمان خود را فراهم کنند [8]. توافقی عمومی وجود دارد که چارچوب یا روش سیستماتیکی مورد نیاز است تا مدیریت کیفیت جامع (TQM) را عملیاتی کرد. هر چند چارچوب TQM یگانه‌ای که در جهان پذیرفته شده باشد، وجود ندارد [9].

رویکردهای متفاوتی در ادبیات مانند چارچوب‌های مشاوره‌محور، چارچوب‌های استاندارد مانند سری‌های Iso 9000:2000 و مدل‌های دیگری براساس فاکتورهای حیاتی TQM وجود دارد. علاوه بر آن نویسندگان زیادی پیشنهاد کرده‌اند که مدل‌هایی براساس جوایز کیفیت مانند EFQM و مالکوم بالدريج، زبینه تعریف TQM هستند که معیارها و اجزای اصلی آن را در نظر می‌گیرند [10].

مدل‌های تعالی سازمانی به سازمان کمک می‌کنند تا با مقایسه وضع موجود و مطلوب خود، تفاوت‌ها را شناسایی کرده و سپس با شناختن عارضه‌ها و بررسی علل وقوع آنها، راه‌حل‌های بهینه‌سازی وضع موجود را تعیین و اجرا کنند. کتسی (2007) در بیان ضرورت توجه به اقتضائات و بومی‌سازی مدل‌های کیفیت چنین اظهار می‌کند که جدا از مواردی که از آن به‌عنوان یک استاندارد سنجش استفاده می‌شود، همه محدودیت‌های مدل باید زدوده شود. حتی در صورت آغاز با یک مدل استاندارد، دیدگاه اقتضایی که عبارت از تطبیق مدل با ویژگی‌های سازمان است، همواره باید دنبال شود [11].

در مورد مدل‌های تعالی مانند EFQM، مالکوم بالدريج و سایر مدل‌ها و جوایز تعالی کمتر شناخته شده مقاله‌ها و پایان‌نامه‌های فراوانی وجود دارد که بعضی از آنها تنها بر یک مدل خاص متمرکز شده‌اند [12؛ 13؛ 14] یا بعضی دیگر به مقایسه و بررسی مدل‌های تعالی با یکدیگر پرداخته‌اند [10، صص 6-17] و یا بر عملکرد و بازدهی این مدل‌ها بر سازمان‌هایی که این مدل‌ها در آنها اجرایی شده‌اند [12، صص 196-199؛ 15] پرداخته‌اند. در زیر به چکیده‌ای از مقاله‌ها و پژوهش‌هایی که به موضوع طراحی مدل‌های تعالی و شیوه‌های مختلف وزن‌دهی معیارها پرداخته‌اند، به منظور احصای مؤلفه‌های پژوهش اشاره می‌شود (جدول 1).



### جدول 1 خلاصه‌ای از نتایج پژوهش‌های پیشین درباره مدل‌های تعالی

| نویسندگان/ سال                   | روش و نتایج به دست آمده                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| شریعتمداری و همکاران (2013)      | از روش AHP و ANP برای انتخاب پروژه‌های بهبود حاصل از مدل تعالی ایران برای بخش بهداشت و درمان استفاده شده است [16].                                                                                                                                                                                                                                                    |
| توحیدی و جباری (2012)            | هفت مدل ارزیابی کیفیت خدمات که ویژگی هریک از مدل‌ها را بررسی کرده است و درمورد آنها توضیحاتی ارائه می‌کند [17].                                                                                                                                                                                                                                                       |
| بولیوســـــار و همکاران (2009)   | برپایه پاسخ مدیران 446 شرکت اسپانیایی به پرسشنامه‌های ساختار یافته وی به این نتیجه می‌رسد که مدل EFQM دارای ابعاد اجتماعی و فنی، هر دو بعد آن با هم ارتباط درونی داشته و به اتفاق هم نتایج را افزایش می‌دهند [10].                                                                                                                                                    |
| تاری (2008)                      | برپایه متدولوژی مطالعه موردی نشان داد که یک مدل مدیریتی (EFQM) و یک فرآیند مشابه می‌تواند برای سازمان‌های خصوصی و سازمان‌ها و خدمات دولتی به کار گرفته شود اگرچه تفاوت‌هایی بین آنها وجود دارد [18].                                                                                                                                                                  |
| کویـــــســـــت و همکاران (2007) | به قدرت و توانایی مدل‌های کیفیت با تمرکز بر مدل کیفیت انجمن سوئد (SIQ) پرداخته و به این نتیجه می‌رسد که مدل مذکور تا حدودی بر ذهنیت‌های مدیریت تأثیر گذاشته و آن را تغییر می‌دهد [13].                                                                                                                                                                                |
| هیدز و همکاران (2004)            | به کمکی که مدل EFQM در زمینه خودارزیابی به آموزش عالی و دانشگاه‌های بریتانیا می‌کند اشاره کرده و می‌گوید این مدل می‌تواند در ارائه فرهنگی مشتری‌مدارانه‌تر در مؤسسات آموزش عالی، یاری‌رسان باشد [12].                                                                                                                                                                 |
| تقی‌زاده (1391)                  | به بازآفرینی الگوی تعالی سازمانی بنیاد مدیریت کیفیت اروپا متناسب با بخش بهداشت و درمان جهت استفاده در جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی در طی فرآیندی 5 مرحله‌ای پرداخته است [19].                                                                                                                                                                                   |
| تقوی و مهرمنش (1390)             | به ذهنی بودن ارزیابی در سطح معیارهای فرعی اشاره کرده و برای کاستن از مشکل فوق پیشنهاد می‌کند امتیازدهی از نکات کلید یو ارزیابی از طریق استدلال شواهد، صورت گیرد، سپس زمینه‌های قابل بهبود را شناسایی کرده و از طریق یکی از تکنیک‌های MADM آنها را برای اجرای سریع‌تر اولویت‌بندی می‌کند. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که اوزان و معیارهای فرعی، وزن یکسان ندارند [14]. |
| رازینی (1389)                    | به شناسایی مؤلفه‌ها و چارچوب مفهومی تعالی سازمانی براساس رویکرد اسلامی و با استفاده از راهبرد نظریه‌پردازی داده‌بنیاد و با استفاده از تفاسیر نور و راهنما پرداخته است [20].                                                                                                                                                                                           |
| شریفی خویـــــده (1389)          | با بررسی مفاهیم موجود در ادبیات موضوع، اخذ نظرات خبرگان حوزه صنایع کوچک و بررسی‌های تطبیقی نتایج به دست آمده به این نتیجه می‌رسد که با توجه به همسانی عناوین عوامل کلیدی موفقیت در بین صنایع کوچک و بزرگ، می‌توان از مدل‌های رایج طراحی شده برای این دست از صنایع نیز بهره برد [21].                                                                                  |
| نودهی (1388)                     | به طراحی مدل تعالی سازمانی مدارس متوسطه نظری با نمونه‌گیری طبقه‌ای - خوشه‌ای از انتظارات ذینفعان کلیدی آنها با روش وصیفی پیمایشی، به‌وسیله پرسشنامه باز و تحلیل محتوای پاسخ‌های آنها پرداخته و سپس وزن اهمیت معیارها را به روش SAW به دست آورده و چگونگی انجام خودارزیابی مبتنی بر این مدل را تدوین کرده است [22].                                                    |
| توکلی (1386)                     | به طراحی یک الگوی غربالگری ریاضی هفت مرحله‌ای که بتوان به کمک آن زمینه‌های بهبود حاصل از خودارزیابی با مدل تعالی EFQM را اولویت‌بندی نمود، اشاره می‌کند و برای تطبیق این مدل با شرایط حاکم بر سازمان‌های صنعتی، الگوی پیشنهادی را در فضای تصمیم‌گیری فازی طراحی کرده است [23].                                                                                        |



### 3- تعالی سازمانی در پلیس دنیا

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

با توسعه مدل تعالی کسب‌وکار (BEM)<sup>1</sup> بین سال‌های 1988 تا 1992 به‌وسیله بنیاد مدیریت کیفیت اروپا (EFQM)، بخش عمومی هم در اواسط دهه 1990 پتانسیل‌های بالقوه BEM را شناخت و توسط مقام‌های محلی، واحدهای دولت مرکزی و سازمان‌های محلی اروپا مورد پذیرش قرار گرفت.

از آوریل 2000، مقام‌ها و نیروهای پلیس انگلستان و ولز باید تمامی خدمات پلیس را حداقل هر 5 سال یکبار مورد بازنگری قرار می‌دادند تا مشخص شود که آیا این خدمت به درستی ارائه می‌شود یا خیر؟ از بین 5 ابزار و استاندارد به کار گرفته شده برای امور پلیس، BEM بیشترین استفاده را دارد هرچند تفاوت‌هایی در به‌کارگیری آن مشاهده می‌شود [24]. در سال 2009 آژانس ملی بهبود امور پلیس انگلستان، استاندارد برابری در خدمات پلیس در سه زمینه تحول عملیاتی، کارکنان و فرهنگ و فرآیندهای سازمانی در 22 معیار ارائه کرد که هدف از آن ترویج و ارتقای برابری، تنوع، حقوق بشر و در نهایت اثربخشی امور پلیسی بود. در تهیه این معیارهای 22 گانه علاوه بر استفاده از استانداردها و مدل‌های موجود پلیس، از معیارهای توانمندساز EFQM نیز استفاده شده است [25].

مدل تعالی تنوع<sup>2</sup> (DEM) نیز ابزاری است که سازمان از طریق آن می‌تواند عملکرد خود را در زمینه برابری نژادی، تنوع و گوناگونی افراد اندازه‌گیری کند. این مدل براساس مدل بنیاد مدیریت کیفیت اروپا (EFQM) شکل گرفته است و پلیس بریتانیا به منظور حذف تبعیض نژادی غیرقانونی، ترویج برابری فرصت‌ها و ترویج روابط مناسب نژادی بین افراد و گروه‌های مختلف نژادی از آن استفاده می‌کند [26].

1. Business Excellence Model  
2. Diversity Excellence Model



در طول سال 2008 تمامی نیروهای پلیس اسکاتلند دوره خودارزیابی درونی را با استفاده از مدل بنیاد مدیریت کیفیت اروپا (EFQM) گذراندند. هدف از این کار، استفاده از نتایج این خودارزیابی برای شناسایی نقاط اولویت‌داری بود که به اقدامات و بهبود بیشتری نیاز داشت. با استفاده از این فرآیند، شیوه عملکرد و برنامه‌ریزی خود را اطلاع‌رسانی کردند و در مورد اولویت‌های خود برای بهبود و اقدام آن تصمیم گرفتند [27].

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

بشیری و خدایی (1392) به طراحی مدلی به نام مکنّا (مدل کیفیت و تعالی ناجا) با الگوبرداری از استاندارد ایزو 9000 و مدل EFQM پرداختند و مزیت‌های مدل طراحی شده را ذکر کردند [28]. احمدوند و همکاران (1389) با استفاده از چهار الگوی BSC، EFQM، تحلیل ذینفعان و ماتریس ارزیابی عملکرد مدلی برای ارزیابی عملکرد برنامه‌های راهبردی پژوهش‌های ناجا شکل دادند [29]. نخعی‌نژاد (1386) نیز با مروری بر جوایز کیفیت دنیا و جوایز داخل کشور، الگوی پیشنهادی خود برای اجرای تعالی سازمانی در ناجا را مطرح کرد [7، صص 53-55]. عصاریان‌نژاد و شیرازی (1390) به ارزیابی کیفیت خدمات انتظامی پلیس +10 با استفاده از الگوی سروکوال اشاره نمودند [30]. احمدوند و یآوری (1387) با شناسایی مواردی برای توسعه منابع انسانی ناجا و انتخاب موارد اولویت‌دار، الگوی توسعه منابع انسانی پلیس را طراحی کردند [31].

#### 4- روش شناسی پژوهش

این پژوهش از نوع پژوهش‌های ترکیبی<sup>1</sup> است. پژوهش براساس شیوه‌های ترکیبی نوعی استراتژی پژوهشی یا روش‌شناسی برای گردآوری، تحلیل و ترکیب داده‌های کمی و کیفی است که برای فهم مسائل پژوهشی در زمان انجام یک پژوهش استفاده می‌شود [32]. همان طور که از نام استراتژی پژوهشی شیوه‌های ترکیبی (آمیخته) پیداست، این استراتژی درباره پژوهش‌هایی صادق است که در آن پژوهشگر هم داده‌های کیفی و هم داده‌های کمی را





گردآوری می‌کند. داده‌های کیفی متشکل از اطلاعاتی است که بدون اتکا به ابزارهای از قبل تعیین شده همانند پرسشنامه و با استفاده از ابزارهایی نظیر مشاهده بی‌ساختار، مصاحبه و ابزارهای مشابه گردآوری می‌شوند؛ در حالی که داده‌های کمی شامل اطلاعاتی است که در آن پژوهشگر پیشاپیش طیفی از پاسخ‌ها را تعیین و از پاسخ‌دهنده می‌خواهد که به طور صرف پاسخ‌های مناسب را علامت بزند.

تعاریف متعددی از روش‌های ترکیبی در طول سال‌های گذشته ارائه شده است که عناصر مختلفی را در خود جای داده‌اند، این عناصر عبارتند از روش، فرآیندهای پژوهش، فلسفه و طرح پژوهش، تشکری و تدلی در سال 1998 روش‌های آمیخته را به مثابه «ترکیبی از رویکردهای کیفی و کمی در روش‌شناسی تحقیق» تعریف کردند و در سال 2003 از ظهور یک جهت‌گیری روش‌شناختی مجزا با جهان‌بینی، مفاهیم و فنون خاص خود خبر دادند [33]. روش استفاده شده در این پژوهش، طرح شیوه ترکیبی اکتشافی است. به این ترتیب که در آغاز، داده‌های کیفی از روش مصاحبه گردآوری می‌شوند و "مفاهیم و معیارهای توانمندسازها و نتایج" موشکافی شده و به دست می‌آید. سپس در مرحله دوم برای تعیین روابط داده‌های کیفی، از داده‌ها و روش‌های کمی استفاده می‌شود، درواقع داده‌های کیفی، داده‌های کمی را توضیح می‌دهند و در تحلیل کمک‌کننده هستند.

این پژوهش در بازه زمانی پاییز 1392 تا تابستان 1393 انجام گرفت و از سه مرحله اصلی زیر تشکیل شده است:

#### 1. تعیین چارچوب کلی مدل تعالی نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران

الف) تعیین مفاهیم بنیادین و معیارهای مدل تعالی ناجا: در این گام به انجام مصاحبه‌های عمیق با کارشناسان و خبرگان ناجا در زمینه مدل تعالی و همچنین ارزیابان جایزه ملی تعالی سازمانی پرداخته شده است.

ب) تعیین زیرمعیارها و نکات راهنمای مدل تعالی ناجا: در این گام با توجه به مشخص شدن مفاهیم و معیارهای مدل در گام قبلی، به تعیین زیرمعیارها و نکات راهنمای مدل تعالی با استفاده از منابعی مانند مدل EFQM ویرایش 2013 و 2010، جایزه ملی تعالی سازمانی ویرایش 93، 91 و 90، جایزه تعالی وزارت دفاع ویرایش 90، جایزه تعالی بخش سلامت و ...



پرداخته شده و برای صحت‌گذاری و اصلاحات لازم در اختیار خبرگان آشنا به موضوع تعالی در ناجا و ارزیابان جایزه ملی تعالی سازمانی قرار گرفته است.

2. تعیین اوزان معیارهای مدل تعالی ناجا با استفاده از فرآیند تحلیل سلسله مراتبی AHP: در این مرحله، پرسشنامه‌هایی در اختیار خبرگان تعالی در ناجا قرار گرفت تا با توجه به طیف ساعتی، اهمیت معیارهای مدل را مقایسه کند.

3. تعیین روابط متقابل معیارهای مدل تعالی ناجا با استفاده از تکنیک دیمتل (DEMATEL): خروجی مدل‌های تعالی، پروژه‌های بهبود حاصل از ارزیابی‌های انجام شده می‌باشد و سازمان‌ها با توجه به کمبود منابع مالی و زمان باید نسبت به اولویت‌بندی آنها اقدام کند. یکی از این راهکارها، اولویت‌بندی پروژه‌ها براساس تکنیک‌های MADM است. بنابراین باید رابطه و اوزان میان معیارهای مدل مشخص شده باشد. به این منظور در این پژوهش برای تعیین رابطه میان معیارها از تکنیک دیمتل استفاده شده است.

#### 4-1- فرآیند تحلیل سلسله مراتبی (AHP)

براساس رویکرد AHP، موضوع تصمیم‌گیری را می‌توان در یک ساختار سلسله مراتبی تبیین نمود. در این درخت سلسله مراتبی در سطح یک هدف، سطح آخر گزینه‌های رقیب و سطح یا سطوح میانی شاخص‌های تصمیم قرار می‌گیرند. پس از تشکیل این درخت، عناصر موجود در هر سطح به ترتیب از سطوح پایین به بالا نسبت به تمام عناصر مرتبط در سطوح بالاتر ارزیابی می‌شوند. از این رو گزینه‌های تصمیم براساس آخرین سطح شاخص‌های تصمیم ارزیابی شده و از سویی دیگر شاخص‌ها نیز براساس سلسله مراتب خود با یکدیگر به صورت زوجی و براساس طیف ساعتی مقایسه می‌شوند (جدول 2).

جدول 2 طیف ساعتی برای انجام مقایسات زوجی

| درجه اهمیت در مقایسات زوجی | اهمیت یکسان | نسبتاً مهم‌تر | نسبتاً مهم‌تر تا اهمیت زیاد | اهمیت زیاد | اهمیت زیاد تا بسیار زیاد | بسیار زیاد | بسیار تا کاملاً مهم‌تر | کاملاً |
|----------------------------|-------------|---------------|-----------------------------|------------|--------------------------|------------|------------------------|--------|
| 1                          | 2           | 3             | 4                           | 5          | 6                        | 7          | 8                      | 9      |



برای تهیه ماتریس گروهی، یکی از بهترین روش‌ها، استفاده از میانگین هندسی است. مؤلفه‌های متناظر در ماتریس گروهی از رابطه زیر به دست می‌آید: (i: تعداد تصمیم‌گیرندگان)  $a'_{ij} = (\prod_{i=1}^k a_{ij})^{\frac{1}{k}}$  برای تعیین اولویت از نرمال‌سازی و میانگین موزون  $(r_{ij} = \frac{a'_{ij}}{\sum_{i=1}^n a'_{ij}}, j = 1, 2, \dots, m)$  استفاده می‌شود و در مرحله بعدی اوزان نسبی شاخص‌ها در میانگین حسابی گزینه‌ها ضرب شده و گزینه‌ها رتبه‌بندی می‌شوند. برای صحت انجام مقایسات به‌وسیله تصمیم‌گیرنده از نرخ سازگاری داده‌ها استفاده می‌شود که مقدار حاصل باید کمتر از 0/1 باشد [34].

## 2-4- تکنیک دیمتل

یکی از روش‌های تصمیم‌گیری چند معیاره بر مبنای تئوری گراف است که روابط متقابل بین متغیرها را ساختاردهی می‌کند. در گام نخست از هر خبره خواسته می‌شود تا سطحی را که نشان‌دهنده تأثیر عنصر i بر عنصر j است، مشخص کند. این مقایسات زوجی  $(a_{ij})$  براساس اعداد صحیح صفر (عدم تأثیر)، 1 (تأثیر کم)، 2 (تأثیر متوسط)، 3 (تأثیر زیاد) و 4 که نشان‌دهنده تأثیر خیلی زیاد است، انجام می‌گیرد. گام‌های بعدی ساخت ماتریس تصمیم‌گیری اولیه (A) از میانگین ساده نظرات خبرگان  $(A=[a_{ij}]_{n \times n})$  و ماتریس اثر اولیه (D) با استفاده از روابط زیر است:

$$S = \text{Max} \sum a_{ij} \quad \text{و} \quad D = A/S$$

سپس ماتریس اثر کل (T) براساس رابطه  $T = D + D^2 + D^3 + \dots + D^m = D(I - D)^{-1}$ ,  $m \rightarrow \infty$  به دست آمده و مجموع سطرها و ستون‌ها در ماتریس T، به ترتیب با R و D نمایش داده می‌شود. برای تشریح ساختار ارتباطی بین عناصر باید ارزش آستانه تعیین شود تا تنها عناصری که سطح تأثیر آنها در ماتریس T از ارزش آستانه بیشتر است، انتخاب شده و در نقشه اثر-ارتباط نشان داده شود و در نهایت به تحلیل روابط عناصر پرداخت [35].



## 5- جامعه و نمونه آماری

جامعه تحقیق حاضر شامل دو دسته می‌شود: دسته اول تمامی کارکنان سازمان‌ها و یگان‌های نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران می‌باشند و دسته دوم ارزیابان و خبرگان مدل‌ها و جوایز تعالی و کیفیت در کشور می‌باشند. اما برای پاسخ به سؤال اول تحقیق که چارچوب مدل تعالی ناجا (شامل مفاهیم بنیادین، معیارها، زیرمعیارها و نکات راهنما) کدامند؟ از نمونه‌گیری هدفمند استفاده شده است. به این منظور در دسته اول باید افرادی سؤال و مصاحبه شوند که نخست با شرایط، ساختار، مأموریت‌ها و وظایف ناجا آشنایی کامل داشته باشند و دوم اینکه در مورد ادبیات و مدل تعالی از آگاهی کافی برخوردار باشند. به این منظور از میان یگان‌ها و سازمان‌های ناجا، مصاحبه‌هایی با کارکنان دانشگاه امین نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران به عنوان تنها سازمانی از نیروی انتظامی که موفق به دریافت تقدیرنامه 4 ستاره از جایزه ملی تعالی سازمانی ایران شده، انجام شده است. به این منظور افرادی که بهترین پاسخگو برای سؤال‌ها باشند از جمله رؤسای دانشکده‌های دانشگاه و ارشد معیارهای مدل تعالی مورد سوال قرار گرفته‌اند. در دسته دوم نیز ارزیابانی پرسش شدند که یا سابقه ارزیاب ارشدی چندین ساله در جایزه ملی تعالی سازمانی یا سابقه ارزیابی دانشگاه نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران را داشته‌اند. برای پاسخ به این سؤال با 32 نفر از هر دو دسته مصاحبه‌های عمیق انجام شده به این صورت که پس از تعیین مفاهیم بنیادین و معیارهای مدل، ویرایش نخست مدل در اختیار آنها قرار داده شد تا اصلاحات مدنظر مشارکت‌کنندگان اعمال شده و سپس در اختیار افراد مصاحبه‌شونده بعدی قرار گیرد. این فرآیند رفت و برگشتی تا زمانی ادامه پیدا کرد که تمامی اصلاحات لازم در مدل اعمال شده و نظرات مصاحبه‌شوندگان نسبت به ویرایش نهایی مدل جلب شده باشد.

برای تعیین اوزان و روابط متقابل معیارهای تعالی در ناجا، پرسشنامه‌هایی در اختیار 40 نفر از کارشناسان و کارکنان دانشگاه امین ناجا که در فرآیند تدوین اظهارنامه و ارزیابی جایزه ملی تعالی سازمانی در سال‌های گذشته نقش پررنگی داشته‌اند، قرار گرفت تا از جمع‌بندی نظرات آنها نتایج مورد نظر به دست آید.



## 6- یافته‌های پژوهش

### 6-1- توصیف معیارها و زیرمعیارهای مدل

#### 6-1-1- تعیین مفاهیم بنیادین و معیارهای مدل تعالی ناجا

با توجه به توضیحات قسمت قبل، برای به دست آوردن مفاهیم بنیادین و معیارهای مدل تعالی با خبرگان و ارشد معیارهای دانشگاه امین ناجا و ارزیابان باسابقه جایزه ملی تعالی سازمانی، مصاحبه‌های متعددی انجام شد که موارد حاصل شده عبارت است از:

1. دستیابی به نتایج متوازن
2. ارزش‌آفرینی برای آحاد مردم و تکریم خدمت‌گیرندگان
3. رهبری بصیر، الهام‌بخش و دوراندیش
4. توسعه قابلیت‌های عملیاتی و زیرساخت‌ها
5. مدیریت مبتنی بر فرآیندها و تصمیم‌گیری بر مبنای واقعیت‌ها
6. موفقیت از طریق توسعه و مشارکت کارکنان
7. مرزشکنی دانش پلیسی از راه یادگیری، بهبود مستمر، خلاقیت و نوآوری
8. توسعه نظم و امنیت پایدار در جامعه

با توجه به مدل‌های تعالی و معیارهای استفاده شده در دنیا و ایران و با توجه به اینکه نظر مصاحبه‌شوندگان بر استفاده از معیارهایی بود که امکان مقایسه و الگوبرداری آنها با جایزه ملی تعالی سازمانی و EFQM وجود داشته و هم اینکه آن معیارها دارای سابقه تحلیل و ارزیابی در نیروی انتظامی باشند، درنهایت معیارهای 9 گانه‌ای برای مدل تعالی ناجا برگزیده شد که عبارتند از: توانمندسازها: 1. رهبری، 2. راهبرد، 3. کارکنان، 4. منابع و شراکت‌ها، 5. فرآیندها، عملیات و خدمات.

نتایج: 1. نتایج خدمت‌گیرندگان، 2. نتایج کارکنان، 3. نتایج جامعه، 4. نتایج کلیدی عملکرد

#### 6-2-2- تعیین زیرمعیارها و نکات راهنمای مدل تعالی ناجا

پس از به اجماع رسیدن در مورد معیارهای مدل تعالی ناجا، مرحله بعدی تهیه نخستین ویرایش از مدل تعالی ناجا با استفاده از منابعی مانند مدل بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت (EFQM) ویرایش 2013 و 2010، جایزه ملی تعالی سازمانی ویرایش 93، 91 و 90، جایزه تعالی وزارت دفاع ویرایش 90،



جایزه تعالی بخش سلامت و ... توسط نویسندگان بود که این ویرایش در اختیار مصاحبه‌شوندگان قرار گرفت تا با توجه تجارب و دانش خود و همچنین مأموریت‌ها و وظایف نیروی انتظامی که باید در مدل گنجانده شود، مواردی را اضافه، حذف یا اصلاح کنند. این گام نیز تا مرحله‌ای که تمامی نظرات مصاحبه‌شوندگان اعمال شود، ادامه پیدا کرد. حاصل این گام نیز 33 زیرمعیار می‌باشد که برای هر زیرمعیار نیز نکات راهنما و شاخص‌های مرتبط به آن درج شده است. شایان ذکر است که به دلیل حجم بالای متون و تعاریف استفاده شده و تعداد نسبتاً زیاد زیرمعیارها و نکات راهنما از سویی و محدودیت حجم مقاله از سوی دیگر، در ادامه تنها به ذکر مصادیقی از تعریف، زیرمعیارها و نکات راهنمای معیار رهبری در فرآیند طراحی مدل تعالی ناجا اشاره شده است (جدول 3).

جدول 3 تعریف، زیرمعیارها و نکات راهنمای معیار رهبری در مدل تعالی سازمانی ناجا

| تعریف معیار رهبری                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| سازمان‌ها و یگان‌های متعالی نیروی انتظامی رهبرانی دارند که آینده را به تصویر کشیده و آن را محقق می‌سازند، نقش الگو را در ارزش‌های اسلامی و اصول اخلاقی ایفا کرده و همواره الهام‌بخش، مسئولیت‌پذیر و توسعه‌دهنده فرهنگ تعالی و اعتماد در سازمان و یگان‌های تابعه می‌باشند. آنها ولایت‌مدار بوده و سازمان و یگان‌های تابعه را قادر می‌سازند تا در جهت حصول اطمینان از استقرار نظم، امنیت و تأمین آسایش عمومی و فردی و نگهداری از دستاوردهای انقلاب اسلامی، پیش‌بینی‌های لازم انجام دهند و عکس‌العمل به موقع از خود نشان دهند.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| زیرمعیارهای معیار رهبری                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 1- الف) رهبران مأموریت، چشم‌انداز، ارزش‌ها و اصول اخلاقی را تعیین می‌کنند و خود به عنوان الگوی سازمان و یگان‌های تابعه می‌باشند.<br>1- ب) رهبران سیستم فرماندهی و مدیریت انتظامی را ایجاد و اجرا می‌کنند و عملکرد سازمان و یگان‌های تابعه را بهبود می‌دهند.<br>1- ج) رهبران با نهادهای بالادست، سازمان‌های غیردولتی، نمایندگان جامعه و سایر ذینفعان بیرونی در تعامل مستمر هستند.<br>1- د) رهبران با مشارکت کارکنان خود، فرهنگ تعالی را توسعه می‌دهند.<br>1- ه) رهبران از چابکی و هوشیاری سازمان و یگان‌های تابعه اطمینان حاصل کرده و تغییر و تحولات را به صورت اثربخش مدیریت می‌کنند.                                                                                                                                                                                                                                                       |
| نکات راهنمای زیرمعیار 1- الف                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>برای مثال، رهبران در سازمان‌ها و یگان‌های متعالی نیروی انتظامی:</li> <li>• مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های سازمان و یگان‌های تابعه را تعریف و تعیین کرده تا دستیابی به نظم و امنیت پایدار و سایر اهداف را تضمین کنند.</li> <li>• ارزش‌ها و اخلاقیات سازمانی را ایجاد و پشتیبانی نموده و در درستی، مسئولیت‌پذیری، پایداری به مقررات و ضوابط و رفتار حسنه، نقش الگو را ایفا می‌کنند.</li> <li>• جهت‌گیری و تمرکز راهبردی روشنی را تعیین و تبیین کرده و با ایجاد همسویی و کار گروهی در میان کارکنان، زمینه تحقق مقاصد و اهداف کلیدی نیروی انتظامی را فراهم می‌کنند.</li> <li>• سبک رهبری مناسب سازمان و یگان‌های تابعه را شناسایی می‌کنند و در جهت جاری‌سازی آن اقدام کرده و از این راه باعث ارتقای رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان شده و به تبع آن باعث افزایش رضایت خدمت‌گیرندگان می‌شوند.</li> </ul> |



## 2-6- تعیین اوزان معیارهای مدل تعالی ناجا با استفاده از فرآیند تحلیل

### سلسله مراتبی

با توجه به اینکه نظر بیشتر مصاحبه‌شوندگان مرحله قبل بر این جریان بود که همانند مدل EFQM و جایزه ملی تعالی سازمانی، مدل تعالی ناجا دارای 1000 امتیاز باشد و هر دوی توانمندسازها و نتایج 500 امتیازی باشند، به همین دلیل پرسشنامه‌ای شامل دو جدول (یکی برای معیارهای توانمندسازها و دیگری برای نتایج) برای انجام مقایسات زوجی با استفاده از فرآیند تحلیل سلسله مراتبی در اختیار پاسخ‌دهندگان قرار گرفت. پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها به تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار Expert Choice پرداخته شد که نرخ سازگاری برای توانمندسازها و نتایج برابر با 0/08 و 0/04 می‌باشد و با توجه به اینکه نرخ‌های سازگاری کمتر از 0/1 است، اوزان به دست آمده قابل اعتماد می‌باشد. مجموع نتایج به دست آمده در جدول 4 قابل مشاهده است.

جدول 4 نتایج حاصل از مقایسات زوجی معیارها

| امتیاز             | معیارهای نتایج      | امتیاز             | معیارهای توانمندسازها    |
|--------------------|---------------------|--------------------|--------------------------|
| 154/5              | نتایج خدمت‌گیرندگان | 191/5              | رهبری                    |
| 94/5               | نتایج کارکنان       | 83/5               | راهبرد                   |
| 143                | نتایج جامعه         | 105/5              | کارکنان                  |
| 108                | نتایج کلیدی عملکرد  | 48/5               | منابع و شراکت‌ها         |
|                    |                     | 71                 | فرآیندها، عملیات و خدمات |
| مجموع امتیاز : 500 |                     | مجموع امتیاز : 500 |                          |

با توجه به اینکه فاصله معیارها از هم زیاد است برای اینکه بتوان این فاصله زیاد را بدون کم شدن اعتبار نتایج در نظر گرفت، از روش Dematel استفاده شده است. همان‌گونه که مشاهده می‌شود، بیشترین امتیاز توانمندسازها مربوط به معیار رهبری است. با توجه به اینکه نیروی انتظامی، سازمانی نظامی و دارای ساختار سلسله مراتبی می‌باشد و در مصاحبه‌ها نیز به کرات به این مطلب پرداخته شد که کارکنان ناجا باید مطیع امر فرمانده و



رهبر مافوق خود باشند و تا حمایت، تعهد و علاقه مدیریت ارشد نباشد، فرهنگ تعالی در آن سازمان و یگان، اجازه بروز و ظهور پیدا نمی‌کند، طبیعی است که بالاترین امتیاز به معیار رهبری تعلق گیرد.

مورد بعدی که مورد تأکید مصاحبه‌شوندگان بود، کارکنان ناجا هستند. با توجه به گستردگی وظایف نیروی انتظامی که از مرزبانی مرزهای کشور تا برطرف کردن گره‌های ترافیکی جاده‌های درون و برون‌شهری و از مبارزه با اشرار و قاچاقچیان مواد مخدر تا حل مسائل محله‌های کوچک در کلاتری‌ها و بسیاری از موارد دیگر را در بر می‌گیرد، این کارکنان ناجا هستند که باید در تمامی موارد به نحو شایسته‌ای مشکلات مردم را با حضور محسوس یا نامحسوس خود حل کنند و اگرچه در این راه به منابع مالی، فناوری، تجهیزات و ... نیاز مبرم دارند، اما این کارکنان هستند که در بسیاری از مأموریت‌ها و عملیات محول شده علی‌رغم کمبودهای موجود، بر مشکلات فائق آمده و وظیفه خود را به شایستگی به ثمر می‌رسانند. به همین دلیل رتبه دوم امتیاز در میان توانمندسازها به کارکنان و کمترین آن به منابع و مشارکت‌ها داده شده است.

همچنین با توجه به اینکه مأموریت ناجا «استقرار نظم و امنیت و تأمین آسایش عمومی و فردی و نگهبانی و پاسداری از دستاوردهای انقلاب اسلامی در قلمروی کشور جمهوری اسلامی ایران» می‌باشد و خدمت‌رسانی به مراجعان و جامعه، به صورت صریح در مأموریت آن آمده و مورد تأکید مصاحبه‌شوندگان نیز بوده است، بیشترین امتیاز در معیار نتایج نیز با اختلاف اندکی به نتایج خدمت‌گیرندگان و نتایج جامعه داده شده است.

### 3-6- تعیین روابط متقابل معیارهای مدل تعالی ناجا با استفاده از تکنیک

#### دیمتل (DEMATEL)

خروجی مدل‌های تعالی و کیفیت در سراسر دنیا که حاصل ارزیابی ارزیابان مستقل یا خودارزیابی است، گزارش بازخوری است که در اختیار مدیران ارشد سازمان قرار می‌گیرد تا نقاط قوت و زمینه‌های بهبود سازمان را درک کرده و برای برطرف کردن نقاط ضعف (زمینه‌های بهبود) خود، پروژه‌های بهبودی را تعریف کنند. با توجه به آنکه سازمان‌ها امروزه با





محدودیت‌های فراوان مالی، نیروی انسانی، زمانی و ... مواجه هستند، نمی‌توانند تمامی پروژه‌های بهبود حاصل از ارزیابی‌ها را به انجام برسانند. به همین دلیل نیازمند اولویت‌بندی پروژه‌های بهبود به روش‌های گوناگون هستند. یکی از این راه‌های استفاده از روش دیمتل برای تعیین روابط متقابل معیارهای مدل تعالی و استفاده از روش‌های اولویت‌بندی سلسله مراتبی برای تعیین اولویت اجرای پروژه‌های بهبود می‌باشد [16، صص 2277-2282؛ 36].

با توجه به اینکه مدل طراحی شده در بالا به مرحله ارزیابی و گزارش بازخور در ناجا نرسیده است، در این گام تنها به تعیین روابط متقابل معیارهای مدل مذکور با استفاده از پرسشنامه‌ای - که در اختیار پاسخ‌دهندگان هدف قرار گرفته بود - پرداخته شده است. نتایج با استفاده از نرم‌افزار MATLAB به دست آمد و ارزش آستانه‌ای این پژوهش، میانگین کل اعداد حاصل از جدول ماتریس روابط مستقیم و غیرمستقیم در نظر گرفته شد که مقدار آن 0/693 است (جدول 5).

جدول 5 ماتریس روابط مستقیم و غیر مستقیم معیارهای مدل تعالی ناجا

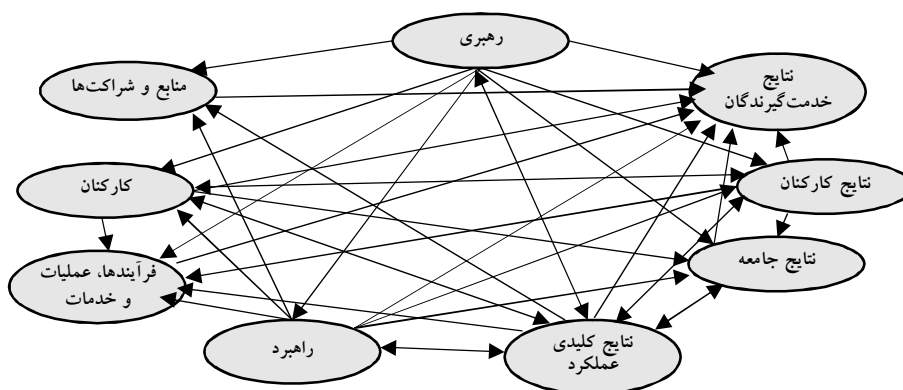
| معیارها                  | رهبری | راهبرد | کارکنان | منابع و شراکت‌ها | فرآیندها، عملیات و خدمات | ن. خدمات گیرندگان | ن. کارکنان | ن. جامعه | ن. کلیدی عملکرد |
|--------------------------|-------|--------|---------|------------------|--------------------------|-------------------|------------|----------|-----------------|
| رهبری                    | 0/65  | 0/771  | 0/801   | 0/764            | 0/811                    | 0/863             | 0/818      | 0/826    | 0/834           |
| راهبرد                   | 0/683 | 0/598  | 0/721   | 0/709            | 0/751                    | 0/791             | 0/742      | 0/757    | 0/763           |
| کارکنان                  | 0/674 | 0/675  | 0/616   | 0/679            | 0/743                    | 0/796             | 0/757      | 0/763    | 0/764           |
| منابع و شراکت‌ها         | 0/61  | 0/617  | 0/629   | 0/533            | 0/657                    | 0/697             | 0/662      | 0/674    | 0/671           |
| فرآیندها، عملیات و خدمات | 0/593 | 0/598  | 0/627   | 0/608            | 0/561                    | 0/7               | 0/655      | 0/668    | 0/67            |
| نتایج خدمت گیرندگان      | 0/617 | 0/617  | 0/633   | 0/617            | 0/667                    | 0/606             | 0/663      | 0/676    | 0/676           |
| نتایج کارکنان            | 0/675 | 0/673  | 0/712   | 0/683            | 0/721                    | 0/768             | 0/628      | 0/739    | 0/748           |
| نتایج جامعه              | 0/642 | 0/637  | 0/657   | 0/647            | 0/682                    | 0/729             | 0/679      | 0/601    | 0/693           |
| نتایج کلیدی عملکرد       | 0/699 | 0/7    | 0/714   | 0/705            | 0/744                    | 0/783             | 0/739      | 0/753    | 0/655           |



همان‌گونه که از جدول 6 و شکل 1 قابل مشاهده است، بیشترین عامل اثرگذار در میان معیارها، رهبری است که بر تمامی معیارها تأثیر می‌گذارد و نتایج خدمت‌گیرندگان نیز بیشترین تأثیر را می‌پذیرد. این نتایج به نوعی تأیید دوباره‌ای بر وزن‌های به دست آمده از تکنیک AHP در بالاست که بیشترین امتیاز در توانمندسازها و نتایج به رهبری و نتایج خدمت‌گیرندگان داده شد.

جدول 6 مجموع آثار و شدت تأثیرگذاری و تأثیرپذیری معیارهای مدل تعالی ناجا

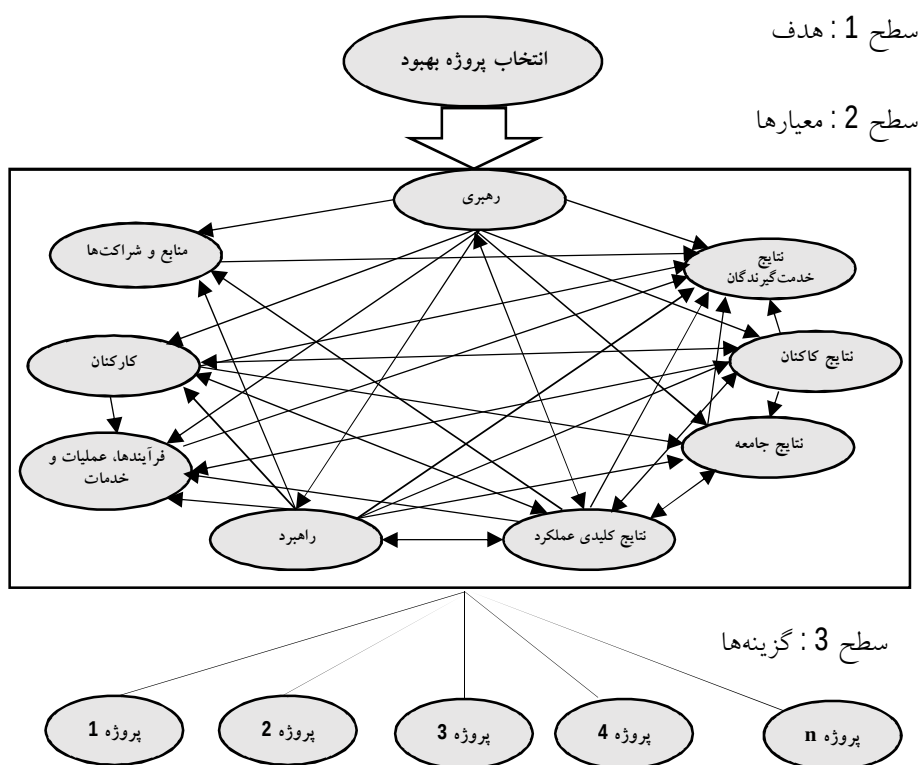
| نام معیار                | R      | D      | R + D   | R - D   |
|--------------------------|--------|--------|---------|---------|
| رهبری                    | 7/1374 | 5/8422 | 12/9796 | 1/2952  |
| راهبرد                   | 6/5144 | 5/8853 | 12/3997 | 0/6291  |
| کارکنان                  | 6/4669 | 6/1091 | 12/576  | 0/3578  |
| منابع و شراکت‌ها         | 5/7522 | 5/9442 | 11/6964 | -0/192  |
| فرآیندها، عملیات و خدمات | 5/6781 | 6/3367 | 12/0148 | -0/6586 |
| نتایج خدمت‌گیرندگان      | 5/7712 | 6/7319 | 12/5031 | -0/9607 |
| نتایج کارکنان            | 6/3464 | 6/3415 | 12/6879 | -0/0049 |
| نتایج جامعه              | 5/9653 | 6/4561 | 12/4214 | -0/4908 |
| نتایج کلیدی عملکرد       | 6/4902 | 6/4751 | 12/9653 | 0/0151  |



شکل 1 روابط متقابل معیارهای مدل تعالی ناجا با ارزش آستانه‌ای  $p = 0/693$



بدیهی است که با انجام ارزیابی مدل تعالی ناجا و به دست آمدن پروژه‌های بهبود، می‌توان به اولویت‌بندی پروژه‌های حاصل با استفاده از تکنیک‌های سلسله مراتبی مانند ANP یا AHP پرداخت (شکل 2).



شکل 2 ساختار شبکه‌ای برای ارزیابی پروژه‌های بهبود حاصل از مدل تعالی ناجا

## 7- نوآوری پژوهش

همان‌گونه که در قسمت ادبیات و پیشینه پژوهش‌ها ذکر شد، مدل‌های تعالی در زمینه‌های گوناگونی در دنیا و در کشور ما به کار گرفته شده‌اند، مقالات فراوانی نیز در این زمینه نگاشته شده است؛ اما علی‌رغم این موارد، تاکنون در کشور ما به طراحی مدل تعالی خاص نیروی



انتظامی جمهوری اسلامی ایران با توجه به وظایف و حوزه‌های کاری فراوان این سازمان در سطح کشور پرداخته نشده است و هدف از این پژوهش نیز طراحی و ارائه چنین مدلی با تغییرات و اصلاحاتی در معیارها و زیرمعیارهای مدل‌های تعالی موجود و در نهایت بومی‌سازی و متناسب‌سازی آنها با توجه به چشم‌انداز، آرمان‌ها و اهداف نیروی انتظامی جمهوری اسلامی می‌باشد.

## 8- نتیجه‌گیری

مرور تاریخ نه چندان طولانی حیات مدل‌های تعالی سازمانی و جوایز کیفیت، به روشنی از رشد فزاینده این مدل‌ها در قاره‌ها، کشورها، بخش‌ها و سطوح گوناگون حکایت دارد [37]. به عبارت دیگر هر روز بر تنوع این مدل‌ها و جوایز افزوده می‌شود و مدل‌های جدید تعالی متناسب با ویژگی‌ها و اقتضائات اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و... طراحی شده و یا ویرایش‌های جدیدی از مدل‌های قبلی (مانند ویرایش 2013 مدل EFQM یا ویرایش 93 مدل ملی تعالی سازمانی) ارائه می‌شود.

هدف از پژوهش حاضر، طراحی مدل تعالی برای نیروی انتظامی با توجه به وظایف و مأموریت‌های محول شده و گستردگی خدمت‌رسانی آن در سراسر کشور می‌باشد. به این منظور مدلی 33 معیاره با توجه به مدل‌های تعالی موجود و مصاحبه با خبرگان ناجا و ارزیابان برای نیروی انتظامی طراحی و امتیاز معیارهای آن با استفاده از روش AHP تعیین شد که معیار رهبری و نتایج خدمت‌گیرندگان بیشترین امتیاز را داشتند. در پژوهش‌های دیگر نیز به طراحی مدل تعالی اسلامی [20]، بهداشت [19] و مدارس [22] پرداخته شد که در پژوهش آخری [22]، معیارهای فرآیندها و نتایج دانش‌آموزان دارای حداکثر امتیاز بودند. برای بررسی روابط میان معیارهای تعالی مدل ناجا از روش DEMATEL استفاده شد که معیار رهبری با بیشترین R-D دارای بیشترین اثر بر دیگر معیارها و معیار نتایج خدمت‌گیرندگان با کمترین مقدار R-D دارای بیشترین تأثیرپذیری از سایر معیارهاست. مطالعات [36، صص 637-644؛ 38] نیز به نتایج مشابهی اشاره کرد که رهبری بیشترین تأثیرگذاری و نتایج کلیدی عملکرد دارای بیشترین



تأثیرپذیری هستند. درنهایت این پژوهش برای ارزیابی پروژه‌های بهبودی که از ارزیابی مدل تعالی ناجا حاصل خواهد شد، روشی سلسله مراتبی را پیشنهاد داده است. این پژوهش با محدودیت‌هایی نیز رو به رو است که از آن جمله جامعه آماری محدود و دسترسی دشوار به نیروهایی است که هم با وظایف و مأموریت‌های ناجا و هم با مدل‌های تعالی، آشنایی و تجربه کافی را داشته باشند که برای تدوین مدل تعالی ناجا با 32 نفر از آنها مصاحبه انجام شده است. همچنین اوزان و روابط میان معیارها براساس نظرات 40 نفر از خبرگان محاسبه شد که با افزایش تعداد آنها ممکن است اوزان به دست آمده تغییر کند. در پژوهش‌های آینده می‌توان از سایر روش‌های MADM یا روش‌های فازی برای وزن‌دهی معیارها استفاده کرد. همچنین می‌توان با استفاده از مدل تعالی تدوین شده، سازمان‌ها و یگان‌های نیروی انتظامی را ارزیابی کرد و با استفاده از روش پیشنهادی این پژوهش، VIKOR یا دیگر روش‌های نرم به اولویت‌بندی پروژه‌های بهبود حاصل شده پرداخت و نتایج به دست آمده را با یکدیگر مقایسه کرد.

## 9- منابع

- [1] Gomez J.G., Costa M. M., Martinez A. R. (2011) "A critical evaluation of the EFQM model", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 28 (5) pp. 484-502.
- [2] Lee D.H., Lee D.H. (2012) "A comparative study of quality awards: Evolving criteria and research", *Springer-Verlag Berlin Heidelberg*, pp.1-16.
- [3] Yang C. (2009) "Development of an integrated model of a business excellence system", *Total Qual Manag Bus Excell*, 20 (9), 2009, pp. 931-944.
- [4] Fisher C., Dauterive J. (2001) "Economic impacts of quality awards: does offering an award bring returns to the state?", *Total Quality Management*, 12 (7), pp. 981-987.
- [5] Williams R., Bertsch A., Van lawarden B., Dale B. (2006) "Self-assessment against business excellence models: A critique and perspective", *Total Quality Management and Business Excellence*, 17 (10), pp. 1287-1300.



- [6] O'Dowd D. (2001) Best practice across Police Forces; Cihe Publication, 2001, pp.9-11.
- [7] نخعی‌نژاد، م. (1386) «مروری بر مفاهیم و چگونگی تعالی سازمان در نیروی انتظامی»؛ دوماهنامه توسعه انسانی پلیس، س. 4، ش. 12، صص 31-56.
- [8] صالحی م.، حاجی‌زاد م.، موسوی ا. (1391) «بررسی کارکردهای شاخص توانمندساز مدل تعالی سازمانی در آموزش و پرورش شهرستان ساری»؛ رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ش. 9، صص 121-134.
- [9] Yusof S. M., Aspinwall E. (2000) Total quality management implementation frameworks: Comparison and review"; *Total Quality Management*, Vol. 11, No. 3, 2000, pp. 281–294.
- [10] Bou-Llusar J. C. Escrig-Tena A. B., Puig V.R. Martin, I.B. (2009) "An empirical assessment of the EFQM Excellence Model: Evaluation as a TQM framework relative to the MBNQA Model"; *Journal of Operations Management*, Vol. 27, pp.1–22.
- [11] Conti T. (2007) "A history and review of the European Quality Award Model"; *The TQM Magazine*, Vol. 19, No. 2, 2007, pp. 112-128.
- [12] Hides M.T., Davies J., Jackson S. (2004) "Implementation of EFQM excellence model self-assessment in the UK higher education sector -lessons learned from other sectors"; *The TQM Magazine*, Vol. 16, No. 3, pp.194-201.
- [13] Quist J., Skalen P., Clegg S.R. (2007) "The power of quality models: The example of the SIQ model for performance excellence"; *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 23, pp. 445–462.
- [14] تقوی ا. (1390) مهرمنش ح.، «طراحی مدل ارزیابی حوزه رهبری EFQM با استفاده از MCDM»، پژوهش‌های مدیریت، شماره 88.
- [15] محمودی سفیدکوهی ح. (1388) «بهبود نظام مدیریت در اداره کل آموزش فنی و حرفه‌ای استان مازندران با استفاده از مدل تعالی سازمان‌های پروژه‌محور»؛ پایان‌نامه دانشگاه صنعتی شریف.



- [16] Shariatmadari E., Mardi M., Taghizadeh A. (2013) Using AHP and ANP approaches for selecting improvement projects of Iranian Excellence Model in healthcare sector; *African Journal of Business Management*, 7(23), pp. 2271-2283.
- [17] Tohidi H., Jabbari M.M. (2012) "Service quality evaluating models", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 31, pp. 861 – 865.
- [18] Tari J.J. (2008) "Self-assessment exercises: A comparison between a private sector organisation and higher education institutions", *Int. J. Production Economics*, Vol. 114, pp.105-118.
- [19] تقی زاده ع. (1391) بازآفرینی الگوی تعالی سازمانی بنیاد مدیریت کیفیت اروپا متناسب با بخش بهداشت و درمان، پایان نامه دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات.
- [20] رازینی ر. (1389) طراحی و تبیین مدل جامع تعالی سازمانی براساس رویکرد اسلامی، پایان نامه دانشگاه تربیت مدرس.
- [21] شریفی خوبده م. (1389) بررسی جایگاه مدل های تعالی در صنایع کوچک، پایان نامه دانشگاه صنعتی شریف.
- [22] نودهی ح. (1388) طراحی مدل مناسب خودارزیابی تعالی سازمانی مدارس مقطع متوسطه نظری، پایان نامه دانشگاه تهران.
- [23] توکلی غ. (1386) طراحی یک مدل غربالگری ریاضی برای انتخاب مسئله های کلیدی در مدل تعالی EFQM در سازمان های صنعتی، پایان نامه دانشگاه تربیت مدرس.
- [24] Leigh A., Mundy G., Tuffin R. (1999) Best value policing: Making preparations, *Police Research Series*, Vol. 116, pp.1-82.
- [25] National Policing Improvement Agency (2009) The equality standard for the police service, pp.1-25.
- [26] Williamson A., Bhatt M. (2006) Diversity excellence model: Assessment of professional standards function, *Wiltshire Police*, pp.1-25.
- [27] HM Inspectorate of Constabulary for Scotland, An examination of how Lothian and Borders Police manages the very high priorities of the Scottish Strategic Assessment, 2009, pp.1-12.



- [28] بشیری م.، خدایی م. (1392) «بعد و ویژگی‌های الگوی مدیریت کیفیت و تعالی سازمانی نیروی انتظامی (مکنا)»، توسعه سازمانی پلیس، ش. 43، صص 11-46.
- [29] احمدوند ع.، کشوری ع.، نیکوکار غ.، حاتمی ح. (1389) «طراحی الگوی ارزیابی عملکرد برنامه‌های کلان پژوهش‌های ناجا»، دو ماهنامه توسعه انسانی پلیس، س. 7، ش. 29.
- [30] عصاریان‌نژاد ح.، شیرازی ح. (1390) «ارزیابی کیفیت خدمات انتظامی پلیس 10+ با استفاده از الگوی تحلیل سروکوال»، مطالعات مدیریت انتظامی، ش. 2.
- [31] احمدوند ع.، یآوری بافقی ا. (1387) «الگوی توسعه منابع انسانی در پلیس جمهوری اسلامی ایران»، دانش انتظامی، ش. 38.
- [32] Creswell J.W. (2003) Research design: Qualitative and mixed methods approaches; Thousand Oaks, CA: Sage, 2003.
- [33] Creswell J.W., Plano Clark V. L. (2007) Designing & conducting mixed methods research; Thousand Oaks, CA: Sage.
- [34] آذر ع.، رجب‌زاده ع. (1381) تصمیم‌گیری کاربردی، نشر نگاه دانش.
- [35] آذر ع.، خسروانی ف.، جلالی ر. (1392) پژوهش در عملیات نرم، سازمان مدیریت صنعتی.
- [36] Taghizadeh A., Noorossana R., Parsa S., Shariatmadari E. (2012) "Using DEMATEL – Analytic Network Process (ANP) hybrid algorithm approach for selecting improvement projects of Iranian excellence model in healthcare sector"; *African Journal of Business Management*, 6 ( 2), pp.627-645.
- [37] Mohammad M., Mann R. (2010) National quality/business excellence awards in different countries, Available at: <http://www.nist.gov>, 2010.
- [38] Sadeh E., Arumugam V. (2010) "Interrelationships among EFQM Excellence Criteria in Iranian Industrial SMEs"; *Eur. J. Econ. Financ. Adm. Sci.*, 19, pp. 1450-2275.