

## مشارکت، کلید تحقق مدیریت کیفیت و تعالی سازمانی (با نگاهی ویژه به سامانه مدیریت کیفیت ناجا- مکنا)

تاریخ دریافت: ۹۳/۰۹/۱۴

تاریخ پذیرش: ۹۳/۱۰/۱۳

علیرضا سلیمان میگونی<sup>۱</sup>، زهره فخرسعدت<sup>۲</sup>

از صفحه ۶۹ تا ۱۰۰

### چکیده

بسیاری از صاحب‌نظران با منطق و استدلال قوی، سده پیش‌رو را به نام سده مشارکت نام‌گذاری کرده‌اند. امروزه موفقیت سازمان‌های برتر مرهون کارکنانی است که با قدرت تفکر و ایده‌های خلاق خود، سازمان‌های خویش را به مزیت‌های رقابتی و اهداف متعالی می‌رسانند. مشارکت دادن کارکنان در بهبود حیطه‌های کاری از طریق پیاده‌سازی و گسترش نظام پیشنهادها، شیوه‌ای کارساز در زمینه یافتن مشکلات و رفع آن‌ها در جهت تحقق مدیریت کیفیت و تعالی سازمان‌ها می‌باشد. بهبود مستمر عملکرد سازمان‌ها، نیروی عظیم «هم‌افزایی» را ایجاد می‌کند که این نیروها می‌تواند پشتیبان برنامه‌های رشد و توسعه و ایجاد فرصت‌های تعالی سازمانی شود، به‌گونه‌ای که دولت‌ها، سازمان‌ها و مؤسسه‌ها، تلاش جلو برنده‌ای را در این مورد اعمال می‌کنند. بدون بررسی و کسب آگاهی از میزان پیشرفت و دست‌یابی به اهداف و بدون شناسایی چالش‌های پیش روی سازمان و کسب بازخورد و اطلاع از میزان اجرای سیاست‌های تدوین شده و شناسایی مواردی که به بهبود کیفیت جدی نیاز دارند، تحقق مدیریت کیفیت و تعالی سازمانی میسر نخواهد شد و تمامی موارد یاد شده بدون اجرای نظام مشارکت در سازمان‌ها امکان‌پذیر نیست. گستردگی مأموریت‌ها و نقش‌های واگذار شده به نیروی انتظامی از یک طرف و افزایش انتظارات جامعه از طرف دیگر، موجب توجه اساسی به کیفیت عملکرد نیرو شده است؛ از این‌رو نتیجه انجام وظایف، رسالت و تعالی سازمانی را در پدیده‌ای به‌نام نظام مشارکت باید جستجو کرد. از این‌رو، در مقاله حاضر برای جمع‌آوری داده‌ها، در بخش اسنادی از مطالعات کتابخانه‌ای و در بخش میدانی از ابزارهای مشاهده و مصاحبه بهره گرفته شده است. بدین‌گونه که پس از بررسی مختصر مفاهیم، الگوها و اصول مدیریت کیفیت و تعالی سازمانی، به معیارهای سرمایه انسانی در سازمان‌های متعالی و نظام مشارکت به‌عنوان یکی از مفاهیم محوری تعالی سازمانی، به بررسی مفاهیم و مبانی نظری مشارکت و نقش آن در تحقق مدیریت کیفیت و تعالی سازمانی با نگاه ویژه به سامانه مدیریت کیفیت ناجا(مکنا) پرداخته خواهد شد.

### کلید واژه‌ها

مشارکت و نظام مشارکت، مدیریت مشارکتی، مدیریت کیفیت، تعالی سازمانی.

۱- کارشناس ارشد پژوهش در علوم اجتماعی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد فیروزکوه، گروه مدیریت، فیروزکوه، ایران. Eng\_arsm@yahoo.com  
۲- کارشناس ارشد ارتباطات اجتماعی، مدرس ارشد معاونت تربیت و آموزش ناجا و پژوهشگر مرکز تحقیقات کاربردی معاونت ناجا. Zo\_saadat@gmail.com



## مقدمه

کیفیت و تعالی سازمانی یکی از جنبه‌های حیاتی ارتقای هر سازمان است. توجه به این مهم سبب می‌شود که ضمن دستیابی به بهبودهای مقطعی کیفیت، اهداف تعالی نیز دنبال شود.

مفهوم کیفیت، گذشته‌ای طولانی دارد. در طی قرن‌های متمادی، مقوله کیفیت به‌طور مستمر مطرح بوده است. «گیتلو»<sup>۱</sup> و همکارانش به استناد مدارک تاریخی این نظر را ذکر کرده‌اند که قدمت کیفیت و مباحث مرتبط با آن حداقل به دو هزار سال قبل از میلاد مسیح برمی‌گردد (جفریز و همکاران، ۱۳۷۹). کیفیت یکی از خواسته‌های بشری است که ارتقا و بهبود آن همواره مطلوب و مدنظر پژوهشگران بوده است. از کیفیت در عرصه‌های گوناگونی، از جمله در صنعت و خدمات، می‌توان استفاده کرد. شاید معمولی‌ترین خروجی کیفیت را بتوان در صنعت دید، ولی با عنایت به رشد سهم خدمات در ارزش افزوده کشورها، نقش کیفیت در خدمات نیز مهم است.

خدمات نیروی انتظامی از جمله خدماتی است که در نظم و امنیت جامعه نقشی عمده داشته و آثار و تبعات زیادی را در رشد امنیت جامعه به همراه دارد؛ بنابراین، بهبود کیفیت در خدمات انتظامی، علاوه بر آنکه باعث نظارت مردم می‌شود، در افزایش شاخص‌های امنیتی و در نتیجه رضایت کل جامعه اثرگذار خواهد بود؛ بنابراین بحث مدیریت کیفیت و تعالی سازمانی در آن از اهمیت دو چندانی برخوردار است که با استقرار و اعمال و اجرای صحیح سامانه مکنا (سامانه مدیریت کیفیت ناجا) این امر تا حدودی محقق خواهد شد. از این‌رو، در مقاله حاضر به موضوع مشارکت و نظام مشارکت در سازمان که به‌عنوان کلید تحقق مدیریت کیفیت و تعالی سازمانی مطرح شده است، با رویکرد و نگاه ویژه به سامانه مدیریت کیفیت ناجا (مکنا) خواهیم پرداخت.

## بیان مسئله

نیاز روزافزون سازمان‌ها به شاخص‌ها و الگوهایی برای بررسی عملکرد خود و کارایی نداشتن سامانه‌های اندازه‌گیری عملکرد سنتی، باعث خلق مدل‌های جدید مدیریت

کیفیت و تعالی در سطح سازمان‌ها شده است؛ چرا که مدل‌های قدیمی و سنتی دارای اشکالات فراوانی می‌باشند که برخی از آن‌ها عبارتند از:

- صرفاً مبتنی بر شاخص‌های مالی و هزینه‌ای؛
  - ارزیابی مبتنی بر اطلاعات تاریخی؛
  - اتصال نداشتن شاخص‌ها با راهبردها؛
  - سختی اجرا؛
  - نبود انعطاف‌پذیری و مشارکت‌دهی کارکنان؛
  - نگرش موضعی و غیر جامع؛
  - در تضاد با اندیشهٔ بهبود مستمر؛
  - بی‌توجه به خواسته‌های ارباب رجوع (بزاز جزایری، ۱۳۷۸).
- همچنین پژوهش‌های انجام شده نیز نشان می‌دهد که مدیران در راهبری، ارزیابی و مدیریت عملکرد سازمان خود با مشکلات کلیدی زیر روبرو هستند:
- اجرا نشدن مطلوب راهبرد و اهداف راهبردی مورد نظر سازمان؛
  - نبود آگاهی و فهم کارکنان از چشم‌انداز سازمان؛
  - نبود هم‌سویی و همدلی کارکنان برای تحقق اهداف مرتبط با چشم‌انداز سازمان (ابن‌رسول و همکاران، ۱۳۸۶).

در نتیجه مشکلات مطرح شده و برخی محدودیت‌های دیگر موجود در سامانه‌های ارزیابی عملکرد، در دهه ۹۰ میلادی، مدل‌های مختلفی جهت این منظور توسعه داده شد. این مدل‌ها را می‌توان در دو دسته طبقه‌بندی کرد:

الف) مدل‌های مبتنی بر خودارزیابی هم‌چون: «MBNQA(1987)»<sup>۱</sup> و «EFQM(1991)»<sup>۲</sup>؛

1- Malcolm Baldrige National Quality Award

2- European Foundation for Quality Management



ب) مدل‌های مبتنی بر رویکرد اندازه‌گیری و بهبود فرآیندهای کسب و کار مثل: «EPM(1993)»<sup>۱</sup>، «CMM(1980)»<sup>۲</sup> و «BSC(1992)»<sup>۳</sup>؛

از بین مدل‌های یادشده، دو مدل تعالی سازمانی (EFQM) و کارت امتیازی متوازن (BSC) از استقبال بیشتری برخوردار شده و از سوی بسیاری از سازمان‌ها مورد پذیرش قرار گرفته و اجرا شدند (مقدم و نوروزی، ۱۳۸۸). در این راستا، طرح مدیریت کیفیت نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران (مکنا) بعد از مطالعات مقدماتی که از سال ۸۶ توسط کارشناسان مکنا انجام شده بود، به صورت عملیاتی از آبان ماه ۱۳۸۹ و با دستور سردار فرماندهی محترم ناجا با اولویت کلانتری‌های فاتب آغاز شد. تهیه و تدوین یک نظام مدیریت کیفیت بومی که براساس استانداردهای بین‌المللی نگاشته شده و در پیکره آن توجه به نیازهای خاص ناجا نیز گنجانده شده است. در حقیقت مدل مدیریت کیفیت مکنا با الگوگیری از نظام مدیریت کیفیت «ISO 9001»<sup>۴</sup> و مدل تعالی «EFQM» طراحی گردید و متشکل از مجموعه‌ای از الزامات عملیاتی در خصوص مراحل مختلف عرضه خدمات و انجام وظایف نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران مبتنی بر اهداف سازمانی می‌باشد. اهداف این طرح به طور کلی، بررسی و ارائه نظامی جهت یکسان‌سازی روش انجام فرایندهای مورد استفاده در ناجا و همچنین اصلاح و بهبود مستمر این فرایندها برای افزایش میزان رضایت ذی‌نفعان می‌باشد که البته، ذی‌نفعان در برگیرنده کارکنان ناجا، اربابان رجوع، همچنین تمام سازمان‌هایی هستند که به نوعی با نیروی انتظامی در ارتباط می‌باشند.

از آنجا که برابر اعلام سردار فرماندهی محترم ناجا، هدف از این تعالی، ایجاد یک سازمان خودجوش، خودانگیزاننده، خودمتحرک و خلاق است. پس لازم بود جهت تحقق این امر مهم، نظامی برقرار گردد تا بتوان هر چه بیشتر در ایجاد چنین سازمانی اهتمام ورزید. برای دستیابی به این موفقیت، دبیرخانه مکنا، نظام مدیریت کیفیت را برای به‌کارگیری در نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران بومی‌سازی کرده و با توجه به مدل‌های مطرح شده، مدلی برای تعیین مسیر تعالی ارائه کرده است؛ اما نکته اینجاست

---

1- Enterprise Project Management  
2- Capability Maturity Model  
3- Balanced Scorecard  
4- International Organization For Standardization

که هیچ کدام از این مدل‌ها، بدون مشارکت کارکنان، راه به جایی نمی‌برند و به همین دلیل است که به مشارکت کارکنان، به‌عنوان کلید اصلی تحقق مدیریت کیفیت و تعالی سازمانی نگریسته می‌شود.

بر این اساس، لازم است در ابتدا به مفاهیم کلیدی و محوری مدیریت کیفیت و تعالی سازمانی، مزایا، اصول و الگوهای آن اشاره شده و در ادامه نوشتار، به مفاهیم و مبانی نظری مشارکت و نقش آن در پیشبرد اهداف و تعالی سازمانی پرداخته شود.

۱- مدیریت کیفیت: امروزه مفهوم مدیریت کیفیت فراگیر، به‌شکل وسیعی مورد بحث شرکت‌های بزرگ می‌باشد و مشتری‌گرایی بهره‌وری منابع، مشارکت کارکنان، فرآیندگرایی و بهبود مستمر، موارد کلیدی این مباحث هستند. از طرف دیگر، هیچ شرکتی نمی‌تواند ادعای پشت سر نهادن مدیریت کیفیت فراگیر را بنماید، زیرا این مفهومی است برای توسعه، تغییر، عملکرد فرهنگی و ساختاری در اشکال مختلف مدیریت، که همواره وجود داشته و دارد (کاپلان، ۱۳۸۳: ۳۸). برای درک بهتر مدیریت کیفیت، لازم است ویژگی‌های آن را به‌طور کامل مورد بررسی قرار داد؛ ولی در این فرصت، برخی از مهمترین آن‌ها ارائه شده‌اند:

#### (۱-۱) مزایای به‌کارگیری نظام مدیریت کیفیت:

- بررسی مجدد فعالیت‌های سازمان بر اساس اهداف سازمان و رفع کاستی‌ها؛
- شفافیت فرایندها و شاخص‌ها در سازمان؛
- جلوگیری از دوباره‌کاری‌ها به‌واسطه تعریف فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده و نظام‌مند؛
- کاهش هزینه‌ها؛
- ایجاد اطمینان و اعتماد در درون سازمان؛
- ایجاد اطمینان و اعتماد برون سازمانی (ارباب رجوع)؛
- افزایش توان رقابت در عرصه بین‌المللی؛

برای راهبری و اداره موفق، ضروری است که سازمان به روشی نظام‌مند و شفاف، هدایت و واپایش شود. موفقیت می‌تواند ناشی از استقرار و برقرار نگه‌داشتن نظام

مدیریتی باشد که برای بهبود مداوم عملکرد سازمان طراحی شده است و در عین حال، به نیازهای تمامی طرف‌های ذی‌نفع نیز توجه کند که این امر با توجه به تحقیقات انجام شده با استقرار نظام مشارکت در سازمان محقق خواهد شد (شنوایی، ۱۳۹۰).

#### ۱-۲) اصول هشت‌گانه مدیریت کیفیت:

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

##### الف) مشتری‌محور<sup>۱</sup>:

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

##### ب) راهبری<sup>۲</sup>:

رهبران، وحدت مقصد و جهت‌گیری سازمان را ایجاد می‌کنند. آنان باید محیط درون سازمان را به‌گونه‌ای به‌وجود آورند و برقرار نگه دارند که افراد در دستیابی به اهداف سازمان به‌طور کامل دخالت داده شوند.

##### ج) دخیل بودن افراد (مشارکت کارکنان)<sup>۳</sup>:

سبب می‌شود که توانایی‌های آن‌ها برای منافع سازمان استفاده شود.

##### د) رویکرد فرایندی (فرایندگرایی)<sup>۴</sup>:

نتیجه مطلوب، هنگامی به‌صورت کارا تر حاصل می‌شود که فعالیت‌ها و منابع مرتبط به آن‌ها، به‌صورت فرایند مدیریت شوند.

##### ه) رویکرد سیستمی در مدیریت (سیستم‌گرایی):

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

(و) بهبود مداوم<sup>۱</sup>:

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

(ز) رویکرد واقع‌بینانه در تصمیم‌گیری<sup>۲</sup>:

تصمیم‌ها کارساز، مبتنی بر تحلیل داده‌ها و اطلاعات است.

(ح) روابط سودبخش متقابل با تأمین‌کننده<sup>۳</sup>:

هر سازمان و تأمین‌کنندگان آن، به هم وابسته‌اند و رابطه سودبخش متقابل بین آن‌ها، سبب افزایش توانایی هر دو در ایجاد ارزش می‌شود (بشیری و خدایی، ۱۳۹۲: ۷).

(۳-۱) مشخصات سازمان‌های اجراکننده مدیریت کیفیت:

- مشخص و مدون بودن وظایف و اختیارات در آن؛

- مدون بودن همه روش‌ها و دستورات اجرایی و به‌کارگیری دقیق آن‌ها در عمل؛

- وجود سامانه اطلاعات مدیریت برای اطلاعات دقیق مدیریت ارشد از کارایی مستقیم؛

- بازنگری و ممیزی این سامانه بر اساس روش‌های اجرایی مدون و نگهداری سوابق؛

- آموزش منظم و با برنامه همه مدیران و کارکنان و اجرای نظام مشارکت در سازمان (یوران اولوه و شوستراند، ۱۳۸۴: ۵۶)؛

۲- تعالی سازمانی: تعالی سازمانی یعنی حفظ و استمرار بقاء سازمان، مدل تعالی و

ساختار مدیریتی است که با تکیه بر اصول و مفاهیم اساسی و توجه داشتن به

معیارهای اصلی مدیریت کیفیت فراگیر و سامانه خودارزیابی، موجبات پیشرفت و

بهبودی را فراهم می‌کند.

1- System Approach to Management

2- Factual Approach to Decision Making

3- Mutually Beneficial Supplier Relationships



سازمان‌های متعالی، شرکای راهبردی خود شامل مشتریان، جامعه، کارکنان، تأمین‌کنندگان کلیدی، نهادهای آموزشی، سازمان‌های غیردولتی و... را بر اساس نیازهای راهبردی سازمان، قوت‌ها و قابلیت‌های مکمل، شناسایی کرده و برای دستیابی به موفقیت پایدار و دوجانبه، روابطی مبتنی بر گشودگی، احترام متقابل و اعتماد را جستجو، ایجاد و حفظ می‌کنند.

این سازمان‌ها، دریافته‌اند که موفقیت، به مشارکت‌های اثربخش وابسته است و با ایجاد شبکه‌های گسترده‌ای از مشارکت‌ها، امکان شناسایی فرصت‌های بالقوه مشارکت را فراهم ساخته و قابلیت‌ها و توانایی سازمان را در خلق ارزش برای ذی‌نفعان، تقویت می‌کنند و برای دستیابی به اهداف مشترک و منافع متقابل، با به اشتراک گذاشتن تخصص، منابع و دانش، از یکدیگر حمایت می‌کنند (طوسی، ۱۳۸۵: ۱۳۷).

#### ۲-۱) مفاهیم محوری تعالی سازمانی

سازمان‌های متعالی، با پایبندی به اصول ارزشی تعالی سازمانی و در حرکت مستمر خود به سوی تعالی، شواهدی بارز و آشکار از عینیت یافتن مفاهیم محوری تعالی سازمانی را در گستره سازمان خود به نمایش می‌گذارند. این سازمان‌ها، با بکارگیری الگوی تعالی سازمانی، هر چه در مسیر تعالی، پیشرفت بیشتری داشته باشند، مفاهیم محوری تعالی سازمانی در آن‌ها، شکوفاتر خواهد شد (همايونفر و همکاران، ۱۳۹۰: ۱۳۹). این مفاهیم عبارتند از:

- رهبری آرمان‌گرا؛
- دستیابی به نتایج متعادل؛
- ارزش‌آفرینی برای مشتریان؛
- فرابندگرایی و تصمیم‌گیری مبتنی بر واقعیت؛
- ارج‌گذاری بر سرمایه‌های انسانی؛
- گسترش مشارکت‌ها؛
- مسئولیت‌پذیری اجتماعی؛



- یادگیری، خلاقیت و نوآوری؛

در این جا، از مفاهیم مطرح شده، با توجه به محورهای مقاله حاضر، فقط به دو مفهوم «فرآیندگرایی و تصمیم‌گیری مبتنی بر واقعیت» و «گسترش مشارکت‌ها» می‌پردازیم:

#### الف) فرآیندگرایی و تصمیم‌گیری مبتنی بر واقعیت

سازمان‌های متعالی، به‌منظور خلق ارزش برای ذی‌نفعان و دستیابی به نتایجی متوازن و پایدار، به‌وسیله فرآیندهایی ساخت‌یافته و همسو با راهبردها که بعضاً فراتر از مرزهای سازمانی نیز می‌روند و با شناسایی خطرهای و اتخاذ تصمیم‌هایی مبتنی بر واقعیت‌ها، مدیریت می‌شوند. این سازمان‌ها، برای ایجاد توازن بهینه از کارایی و اثربخشی، شاخص‌های معناداری را برای عملکرد فرآیندها و دستاوردهای مرتبط تعریف می‌کنند و با اندازه‌گیری، تفسیر و تحلیل آن‌ها، فرصت‌های نوآوری را شناسایی کرده و کارکنان خود را در بازنگری، بهبود و بهینه‌سازی مستمر فرآیندهای سازمان به‌طور فعال مشارکت می‌دهند.

#### ب) گسترش مشارکت‌ها

همان‌گونه که پیش‌تر اشاره شد، سازمان‌های متعالی، شرکای راهبردی خود را شناسایی کرده و برای دستیابی به موفقیت پایدار و دوجانبه، روابطی مبتنی بر گشودگی، احترام متقابل و اعتماد را جستجو، ایجاد و حفظ می‌کنند. این سازمان‌ها، دریافته‌اند که موفقیت، به شراکت‌های اثربخش وابسته است و با ایجاد شبکه‌های گسترده‌ای از شرکا، امکان شناسایی فرصت‌های نهفته شراکت را فراهم ساخته، قابلیت‌ها و توانایی سازمان را در خلق ارزش برای ذی‌نفعان، تقویت کرده و برای دستیابی به اهداف مشترک و منافع متقابل، با به اشتراک گذاشتن تخصص، منابع و دانش، از یکدیگر حمایت می‌کنند.

#### ۲-۲) اصول ارزشی تعالی سازمانی در نظام ارزشی جمهوری اسلامی ایران

سازمان‌های متعالی همانند ناجا، در فضایی که بر مبنای اعتقادی، ارزشی و فرهنگی جامعه اسلامی - ایرانی مبتنی است، جهت‌گیری کلی سازمان، مأموریت‌ها، چشم‌انداز،



ارزش‌ها، اهداف، راهبردها و همه برنامه‌ها و فعالیت‌های خود را هم‌سو با اصول ارزشی تعالی سازمانی تعریف کرده و به اجرا می‌گذارند. این سازمان‌ها، در جهت تلاش برای تحقق اهداف، همواره به این اصول پایبندند:

الف) سازمان‌های متعالی، پایه‌های اصلی رشد و توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی نظام جمهوری اسلامی ایران را تشکیل می‌دهند و با دستاوردهای ارزشمند خود، الهام‌بخش و الگوی دیگر سازمان‌ها هستند و آن‌ها را به حرکت در مسیر تعالی ترغیب می‌کنند؛ بدین‌گونه است که با درخشش سازمان‌های متعالی، زمینه‌های رشد و تعالی جامعه فراهم می‌شود.

ب) سازمان‌های متعالی، از کارکنانی برخوردارند که با تکیه بر قدرت بی‌پایان الهی و استمداد از ذات اقدس او و با تلاش، کوشش و بهره‌گیری بهینه از قابلیت‌ها و منابعی که در اختیار دارند، ارزش می‌آفرینند و زمینه‌های رشد، شکوفایی و خوشنودی خود و همه ذی‌نفعان سازمان را فراهم می‌سازند.

ج) سازمان‌های متعالی، ترویج اخلاق، فرهنگ و مبانی اندیشه اسلامی را همواره مورد توجه داشته و به‌عنوان معیارهای اساسی در مأموریت و کسب و کار خود به‌کار می‌گیرند. این سازمان‌ها، خدمتگزار مردم هستند و با رعایت موازین اخلاقی، تعهدات خود را در قبال همه ذی‌نفعان، به نیکوترین شکل به اجرا می‌گذارند.

د) سازمان‌های متعالی، کارکنان خود را ارج می‌نهند و آن‌ها را سرمایه‌های اصلی خود می‌پندارند و زمینه‌های رشد و توسعه دانش، مهارت و قابلیت آن‌ها را فراهم می‌سازند و با ایجاد فرهنگ سازمانی مبتنی بر اصول، ارزش‌ها و فضای گفت‌وگو و یادگیری، آن‌ها را در امور سازمان مشارکت داده و از شایستگی آنان در موقعیت‌های مناسب بهره می‌گیرند.

ه) سازمان‌های متعالی، در جهت تأمین عزت و کرامت انسانی و معیشت کارکنان خود، دستیابی به ویژگی‌های زندگی شرافتمندانه، ایجاد توازن بین کار و زندگی، تحقق اهداف شخصی و تقویت بنیان خانواده و موقعیت اجتماعی تلاش می‌کنند و به سلامت روانی آن‌ها و بهداشت، ایمنی و کاهش مخاطرات و تهدیدها در ابعاد گوناگون آن توجه دارند و فرصت‌ها و امکانات لازم را برای رشد معنوی آن‌ها فراهم می‌آورند.

و) سازمان‌های متعالی، رفع تبعیض، رعایت عدالت، برقراری مساوات و ایجاد فرصت‌های برابر را سرلوحه کار خود قرار داده و ترجیحات مناسب را برای ایثارگران، جانبازان و معلولین، در نظر می‌گیرند.

ز) سازمان‌های متعالی، خودباور، نوآور و دانش‌گرا هستند و در تولید و گسترش دانش و توسعه فناوری مشارکت داشته و به‌منظور کسب رضایتمندی مشتریان و ذی‌نفعان، از طریق نوآوری و بهبود مستمر و ارائه محصولات و خدمات جدید و ارتقاء کیفی آن‌ها، خلق ارزش می‌کنند.

ح) سازمان‌های متعالی، با نظام حکمرانی سازمانی، می‌کوشند تا با شفافیت گزارش‌ها، واپایش و نظارت لازم به‌منظور حسن جریان امور، سلامت مالی و اداری، پیشگیری از هر گونه رفتارهای مغایر با ارزش‌ها و اصول اخلاقی، رعایت امانت، حفظ اموال عمومی و احقاق حقوق همه ذی‌نفعان، فضای اعتماد را ایجاد کنند.

ط) سازمان‌های متعالی، منابع طبیعی و محیط زیست را نعمت‌های خداوندی می‌پندارند و در بهره‌گیری اندیشمندانه از آن‌ها، از هر گونه اسراف، تباهی، زیاده‌طلبی و زیان‌رسانی به دیگران پرهیز نموده و به رعایت قناعت و احترام به حق مردم و نسل‌های آینده، پایبندند.

ی) سازمان‌های متعالی، تعهد خود را به قانون، نظم و انضباط، وجدان کاری، مسئولیت‌پذیری، درستکاری و پاسخگویی در همه عرصه‌های مرتبط با مأموریت، به‌وضوح به نمایش می‌گذارند.

ک) سازمان‌های متعالی، در حد توان خود برای رفع مشکلات اجتماعی و حمایت از مستمندان، محرومان و آسیب‌دیدگان تلاش می‌کنند و در این زمینه، از همکاری با بنیادهای خیریه، نهادهای مردمی و اجتماعی و سازمان‌های محلی، ملی، منطقه‌ای و بین‌المللی دریغ نمی‌ورزند.

ل) سازمان‌های متعالی، هویت ایرانی - اسلامی خود را در شبکه مراوده‌ها و ارتباطات داخلی و خارجی با تمامی ذی‌نفعان خود، مد نظر داشته و همواره برای رعایت منافع ملی و اعتلاء شأن و اقتدار جمهوری اسلامی ایران می‌کوشند (همایونفر و همکاران، ۱۳۹۰: ۱۲).

## ۳- الگوهای مشهور مدیریت کیفیت و تعالی سازمانی

۱-۳) الگوی «دمینگ»<sup>۱</sup>

در سال ۱۹۵۰، پس از پایان جنگ جهانی دوم، اتحادیه دانشمندان و مهندسان ژاپن از «دمینگ» دعوت کرد که به ژاپن برود و آن‌ها را از فلسفه جدید مدیریت کیفیت آگاه کند. وی بر استفاده از روش‌های آماری و رویکرد نظام‌مند برای حل مشکلات کیفیت تأکید کرد و مدیریت را عامل بسیار مهمی در ضعف نظام‌های کیفی برشمرد. این پیام «دمینگ» را بسیاری از ژاپنی‌ها، از جمله رئیس شرکت خودروسازی تویوتا، به مرحله اجرا درآوردند. اصول کار «دمینگ» بر «چرخه پی.دی.سی.ای» (PDCA) استوار بود که از چهار بخش «برنامه‌ریزی - Plan»، «اجرا - Do»، «بررسی - Check» و «اقدام - Act» تشکیل می‌شود (امیری و شیخ‌سجادیه، ۱۳۸۹).

۲-۳) الگوی «مالکوم بالدريج»<sup>۲</sup>

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

گروه اول: الگوی ارتقاء کیفیت یا جایزه «مالکوم بالدريج» برای مؤسسه‌های آموزشی؛

گروه دوم: الگوی ارتقای کیفیت یا جایزه «مالکوم بالدريج» برای مؤسسه‌های تجاری؛

گروه سوم: الگوی ارتقاء کیفیت یا جایزه «مالکوم بالدريج» برای مؤسسه‌های

بهداشتی و درمانی؛

این الگو در آمریکا مورد قبول سازمان‌های دولتی قرار گرفته و هر ساله جایزه ملی کیفیت «مالکوم بالدريج» به شرکت‌های موفق که بتوانند سازمان خود را با الگو و الزام‌های آن انطباق دهند و نقش مؤثری در توسعه کشور ایفا کنند، اعطا می‌شود. این الگو به سازمان‌ها کمک می‌کند تا با ارزیابی خود از لحاظ کیفیت، برای اخذ جایزه

1- W. Edwards Deming

2- Malcolm Baldrige

«مالکوم بالدريج» داوطلب شوند. سه هدف عمده از طراحی این الگو در آمریکا عبارت بودند از:

- کمک به بهبود عملکرد سازمان‌ها و افزایش توانمندی آن‌ها؛
- کمک به برقراری ارتباط مناسب میان شرکت‌های آمریکایی و اطلاع‌رسانی درباره شرکت‌های موفق با هدف معرفی بهترین‌ها و افزایش انگیزه و رقابت؛
- ایجاد ابرازهای مدیریتی برای درک و مدیریت بهتر عملکردها، برقراری آموزش‌ها و نظام‌های برنامه‌ریزی رویکرد الگوی «بالدريج» برای تعالی سازمان‌ها که خود عبارت است از: نظامی از رهبری راهبردی، تمرکز بر بازار و مشتری و دستیابی به نتایج تجاری از طریق تمرکز بر منابع انسانی و فرایندهای جاری سازمان؛ الگوی «بالدريج» بر مبنای خودارزیابی سازمانی اقدام به تحول و تعالی سازمان نموده و این الگو تأکید فراوانی بر تغییر و تلاش درونی سازمان‌ها می‌کند. به این منظور، فرایند اعطای جایزه «مالکوم بالدريج» نیز بر مبنای خودارزیابی سازمان است؛ پس از آن، نتایج خودارزیابی بررسی و جایزه اعطاء می‌شود (امیری و شیخ‌سجادی، ۱۳۸۹).

### ۳-۳) الگوی تعالی «ای.اف.کیو.ام» (EFQM)<sup>۱</sup>

با افزایش رقابت جهانی، نوآوری‌های فناورانه و تغییرات مداوم در اقتصاد، شرایط اجتماعی و محیطی، شرکت‌های اروپایی به دنبال راهکاری بودند تا در این بازار جهانی به شیوه‌ای مناسب به رقابت بپردازند. با شناخت این چالش‌ها بود که بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت (EFQM) ایجاد شد تا رهیافتی به مدیریت بین سازمان‌های اروپایی ترویج کند که در ابعاد جهانی طرح شدنی و راهنمای آن‌ها به سوی سرآمدی پایدار باشد.

کار طراحی این الگو به صورت جدی از سال ۱۹۸۹ میلادی آغاز شد و الگوی سرآمد «ای.اف.کیو.ام» در سال ۱۹۹۱ معرفی گردید. این الگو، به سرعت مورد توجه شرکت‌های اروپایی قرار گرفت و مشخص شد که سازمان‌های بخش عمومی و صنایع کوچک هم علاقه‌مندند که از آن استفاده کنند. در سال ۱۹۹۵ ویرایش مربوط به بخش عمومی و در سال ۱۹۹۶ الگوی مربوط به سازمان‌های کوچک ایجاد شد. اگر چه این

1- European Foundation for Quality Management (EFQM)

الگو همواره مورد توجه و بازبینی بنیاد اروپایی کیفیت قرار داشته است، مهمترین بازبینی‌ای که منجر به تغییراتی در الگو گردید در سال ۱۹۹۹ اتفاق افتاد. مهم‌ترین تغییرات عبارت بودند از: توجه بیشتر به رویکردهایی که می‌توانست نتایج مربوط به مشتریان و نیز توجه بیشتر به موضوع شراکت و مدیریت دانش را به دنبال داشته باشد. در سال ۲۰۰۱ الگوی سازمان‌های کوچک و متوسط با الگوی سرآمدی اروپایی هماهنگی بیشتری پیدا کرد و تحت نام «الگوی سرآمدی ای.اف.کیو.ام، ویرایش سازمان‌های کوچک و متوسط» معرفی شد. در سال ۲۰۰۳ ویرایش جدیدی از الگوی «ای.اف.کیو.ام» عرضه شد که نسبت به ویرایش سال ۱۹۹۹ دارای تغییرات چشمگیری در زیرمعیارها و نکات راهنما بود. آخرین ویرایش این الگو، ویرایش سال ۲۰۱۰ است. تغییرات ایجاد شده در بازنگری الگو عبارت است از: تغییرات در مفاهیم بنیادی، تغییرات در معیارهای نتایج و توانمندسازهای الگو و تغییرات در منطق امتیازدهی (امیری و شیخ‌سجادیه، ۱۳۸۹).

### ۳-۴) کارت امتیازدهی متوازن<sup>۱</sup>

در سال ۱۹۹۲ «کاپلان» و «نورتون»<sup>۲</sup> رویکرد جدیدی برای اندازه‌گیری عملکرد با عنوان کارت امتیازی متوازن عرضه کردند. کارت امتیازی متوازن دربرگیرنده مجموعه‌ای از معیارها است که به مدیران، دیدگاهی سریع ولی جامع از کسب و کارشان می‌دهد. چارچوب اولیه کارت امتیازدهی متوازن که «کاپلان» و «نورتون» در سال ۱۹۹۲ عرضه کردند، شامل چهار دسته از معیارها است که چهار وجه آن را تشکیل می‌دهد:

الف) معیارهای مالی؛

ب) معیارهای مشتری؛

ج) معیارهای عملیاتی (فرایندی)؛

د) معیارهای یادگیری و رشد.

«کاپلان» و «نورتون» در سال ۱۹۹۳، کارت امتیازی متوازن را، نه فقط به عنوان سامانه اندازه‌گیری بلکه به عنوان نظام مدیریتی معرفی کردند و بر نقش چشم‌انداز،

1- Balanced Score Card (BSC)

2- Robert S. Kaplan & David P. Norton

مأموریت و راهبرد سازمان در آن تأکید کردند. آن‌ها بیان کردند که بسیاری از شرکت‌ها از تعداد زیادی سنج‌های عملیاتی برای فعالیت‌ها استفاده می‌کنند اما این سنج‌ها از پایین به بالا هستند و از نیازهای موردی نشأت گرفته‌اند؛ اما سنج‌های کارت امتیازدهی متوازن بر اهداف راهبردی سازمان و نیازهای رقابتی آن استوار است. با ملزم کردن مدیران به انتخاب تعداد محدودی از سنج‌های کلیدی، هر یک از چهار منظر کارت امتیازی به تمرکز بر روی چشم‌انداز راهبردی کمک می‌کند (مقدم و نوروزی، ۱۳۸۸: ۹۶).

### ۳-۵) الگوی مدیریت کیفیت و تعالی نیروی انتظامی ج.ا.ا (مکنا)

الگوی مدیریت کیفیت و تعالی مکنا که به‌تازگی عرضه و اجرایی شده است، از یازده معیار تشکیل شده است. این معیارها هسته و قلب این الگو و مبنای ارزیابی واحد متقاضی است. مفاهیم بنیادی تعالی، که مبنای این معیارها است، اهدافی را نشان می‌دهد که واحد سرآمد باید به آن‌ها دست یابد؛ از این‌رو، از طریق معیارهای متناظر می‌توان در بازه‌های زمانی مختلف چگونگی دستیابی به اهداف تعیین شده را رصد و ارزیابی نمود.

معیارهای الگوی مدیریت کیفیت و تعالی مکنا به دو دسته توانمندسازها و نتایج به‌شرح زیر تقسیم می‌شود:

الف) توانمندسازها: هفت معیار اول این الگو عواملی است که ناجا را برای رسیدن به نتایج عالی توانمند می‌کند. این معیارها عبارت است از: فرماندهی، خط مشی و راهبرد، سرمایه انسانی، فرایندها، الگوهای محیطی، الگوهای رفتاری و منابع انسانی؛

ب) نتایج: چهار معیار بعدی این الگو نتایجی است که واحدهای سرآمد در حوزه‌های مختلف به آن‌ها دست پیدا می‌کنند. این معیارها بیان‌کننده دستاوردهای حاصل از اجرای مناسب توانمندسازها بوده و عبارتند از: نتایج امور انتظامی، نتایج کارکنان، نتایج مراجعان و نتایج کلیدی عملکرد (بشیری و خدایی، ۱۳۹۲: ۲۲).

همان‌طور که گفته شد، معیارهای توانمندساز، شامل مواردی می‌شوند که واحد متقاضی انجام می‌دهد تا به نتایج مورد انتظارش دست یابد. معیارهای نتایج شامل چیزهایی است که واحد به دست می‌آورد و حاکی از اثربخشی توانمندسازها می‌باشد.



نتایج، حاصل توانمندسازها است؛ توانمندسازها به کمک بازخوردهای دریافتی از نتایج، بهبود می‌یابند و این امور محقق نمی‌گردد مگر به وسیله مشارکت در همه زمینه‌ها.

- مزایای استقرار الگوی مکننا و نقش نظام مشارکت در این الگو:

استقرار الگوی مکننا برای نیروی انتظامی می‌تواند مزایا و آثار چشم‌گیری به همراه داشته باشد. برخی از آن‌ها با سایر واحدهای صنعتی و خدماتی مشترک هستند اما برخی دیگر مختص نیروی انتظامی می‌باشند. این مزایا در دو دسته برای سازمان ناجا به صورت زیر دست‌یافتنی خواهد بود:

الف) برای سازمان:

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

۲- بالا رفتن سطح اعتماد مردم به ناجا؛

۳- شفاف نمودن مراحل و فرایندهای عملیاتی از نگاه مردم و مسئولان ناجا؛

۴- بهبود مستمر کیفیت خدمات و انجام دادن وظایف در نیروی انتظامی از طریق حلقه‌های کیفیت؛

۵- درک تأمین نیازمندی‌های مردم؛

۶- ایجاد رقابت بین رده‌های مختلف عملیاتی و اجرایی ناجا؛

۷- نظارت نظام‌مند بر فرایندهای مدیریت کیفیت ناجا؛

۸- امکان هدف‌گذاری و سنجش میزان دست‌یابی به اهداف در سطوح مختلف ناجا؛

۹- زمینه‌سازی ایجاد تحول سازمانی در نیروی انتظامی؛

۱۰- افزایش یادگیری سازمانی؛

۱۱- ارتقاء سالانه استانداردها در عرضه خدمات.

ب) برای کارکنان:





- ۱- به دست آوردن درک بهتری از وظایف خود و اهداف مورد نظر؛
  - ۲- بهبود روحیه و حس افتخار و غرور کارکنان با اخذ گواهی‌نامه و رضایت مردم و ذی‌نفعان؛
  - ۳- فراگیری سریع کارها و وظایف توسط کارکنان جدید به سبب مکتوب بودن جزئیات اجرا؛
  - ۴- ایجاد ارتباط با نظام ارزیابی عملکرد؛
  - ۵- ایجاد انگیزه و اشتیاق در دادن پیشنهادهای خلاقانه و نوآوری‌ها و مشارکت کارکنان در سازمان به منظور بهبود مستمر کیفیت خدمات.
- یکی از ویژگی‌ها و مزیت‌های الگوی مکننا نسبت به الگوهای دیگر مطرح شده مدیریت کیفیت و تعالی سازمانی، مشارکت‌دهی کارکنان در فرایندهای ارزیابی سازمانی و مشارکت‌دهی آنان در تدوین و استقرار الگو و توجه به نظرها و پیشنهادهای خلاقانه و نوآورانه آنان به منظور بهبود مستمر کیفیت خدمات سازمانی می‌باشد.
- همچنین از جمله اثرات اجرایی این طرح می‌توان به موارد ذیل اشاره داشت:
- دور نمای بلندمدت برای برنامه‌ریزی (خط مشی و اهداف)؛
  - پایش سازمان به طور منظم (پایش فرایندها)؛
  - شناسایی طرف‌های ذی‌نفع مرتبط با تعیین نحوه برآورده‌سازی نیازمندی‌ها و انتظارات (نظرسنجی و سنجش رضایت)؛
  - پیش‌بینی نیازمندی‌های آینده از جمله صلاحیت مورد نیاز کارکنان (آموزش)؛
  - ایجاد فرایندهای مناسب برای دستیابی به راهبردهای سازمان، با اطمینان از این‌که این فرایندها در پاسخگویی سریع به شرایط در حال تغییر، توانا هستند (تجزیه و تحلیل فرایندها و پیشنهادهای بهبود)؛
  - ارزیابی میزان انطباق با روش‌های اجرایی جاری به طور منظم و انجام اقدام‌های اصلاحی و پیشگیرانه مناسب جهت رفع عدم انطباق موجود (خودارزیابی و ممیزی)؛



- ایجاد فرایندهایی برای نوآوری و بهبود مداوم (بهبود مستمر، بازنگری مدیریت)؛

- ایجاد الزامها و فرایندهای عملیاتی و تخصصی جهت تعیین مراحل انجام کار (مجموعه الزامهای تخصصی)؛

با توجه به تمامی نکات ذکر شده در فوق، می‌توان این نوع مدیریت کیفیت را سیستمی جهت هدایت و کنترل سازمان نامید که در آن خط مشی و اهداف کیفیت سازمان مشخص شده و راه رسیدن به آن تعیین می‌شود (بشیری و خدایی، ۱۳۹۲: ۲۸).

#### ۴- مشارکت؛ مفاهیم و مبانی نظری مدیریت مشارکتی

برای آشنایی با مفهوم مشارکت، تأملی بر موارد اشاره شده زیر خالی از لطف نخواهد بود:

الف) مشارکت از نظر لغوی به معنی با هم شریک شدن و شرکت کردن با یکدیگر برای تحقق یک هدف است؛

ب) مشارکت، آن دسته از نیازهای انسان است که در بر انگیختن او در انجام یک کار سازنده و رضایت‌بخش کمک کرده و با هیچ مزایای مادی، قابل تعویض و جبران نیست؛

ج) مشارکت، پدیده و فراگردی پویا و ذهنی است که باید فرهنگ آن بین کارکنان ایجاد شود؛ بنابراین دستیابی به آن آسان نبوده و وقت‌گیر است؛

د) مشارکت عامل اعتمادسازی، شناسایی بیشتر مشکلات و ایجاد احساس مالکیت است (در اینجا مشارکت به معنی مشارکت در مالکیت نیست بلکه مشارکت در کار است. بعضی از آن، به‌عنوان مشارکت در مدیریت نیز تعبیر کرده‌اند؛ همچنین بدان معنا نیست که همه تصمیم‌های سازمانی باید به بازنگری، تأیید یا اجازه کارکنان موکول شود)؛

ه) مشارکت سبب انتقادپذیری، افزایش توانایی و نوآوری کارکنان در سازمان می‌گردد و مشارکت همان پدیده اعتقادی مورد توجه اندیشه دینی ما در قالب مشورت با مردم است که می‌توان با آن مقدمات برپایی نظام مدیریت مشارکت‌جو را تحقق بخشید («و امرهم شوری بینهم» - آیه ۳۸ سوره شوری) همان مجموعه‌نگری به همه نظریات از هر دست که باشد؛

و) مشارکت کارکنان در امور سازمان، صحنه بکارگیری اندیشه‌ها و عمل آنان است. این مشارکت داوطلبانه و بر اساس اهداف مشترک طرفین انجام می‌شود و با تلاش و کوشش فراوان و خستگی‌ناپذیر همراه بوده و اعتماد متقابل را فراهم می‌نماید؛

ز) نتیجه مشارکت، رشد و پیشرفت سازمان است و در این میان، آن مشارکتی موفق است که طرفین از نتایج به‌دست آمده از آن خشنود بوده و به تعبیری هر دو طرف برنده باشند و هیچ یک از طرفین احساس باخت نکنند (اصل «برد - برد» یا «دو طرف برنده»؛

ح) مشارکت به معنی آگاه نمودن کارکنان از اطلاعات موجود، ارتباط و پیام‌رسانی باز، صادق و دوسویه میان همه رده‌های سازمانی درباره موضوعها است. لازم به یادآوری است که نباید این‌گونه پنداشت که سلسله مراتب سازمانی در اجراء این فرایند از بین می‌رود، بلکه آنچه اتفاق می‌افتد، آن است که در کنار ساختار سازمانی موجود، نوعی فراگرد موازی معرفی و به اجراء گذاشته می‌شود.

مشارکت و مدیریت مشارکتی، یعنی درگیر شدن کارکنان در فرآیند تصمیم‌گیری، دعوت از همه افراد به اندیشه‌راهبردی و قبول مسئولیت فردی برای کیفیت کار و تولید و حمایت و پاداش رفتار کارکنانی که از دید آن‌ها، لحظه به لحظه ارباب رجوع را ارضاء نموده و عملکرد سازمان را بهبود می‌بخشد. در هر حالت، مدل مشارکتی، نظارت اصلی بر سازماندهی، تربیت و راهنمایی کارکنان و البته خویشتن‌داری را مستثنی نمی‌کند.

دانشمندان مختلف، تعریف‌های متفاوتی برای مفهوم مشارکت بیان داشته‌اند، اولین گروه از این تعریف‌ها، بر «فرایند تصمیم‌گیری» تأکید می‌کنند و مشارکت را یک فرایند مورد توافق می‌دانند که از طریق آن، کارکنان قادرند بر تصمیم‌های مدیریتی اثر بگذارند. در گروه دوم، سعی کرده‌اند با اشاره به تعامل بین نقش‌آفرینان تصمیم‌گیری، در تعریف‌های خودشان دقیق‌تر باشند. در این مفهوم، تأثیرگذاری کارکنان بر تصمیم‌ها، اساس مشارکت را تشکیل می‌دهد. در سومین گروه، تأکید بر قلمرو مشارکت نیز در تعاریف نمود فراوان دارد. کارکنان ممکن است در حل مسئله، هدف‌گذاری، ایجاد تغییرات در سازمان و تصمیم‌گیری شرکت نمایند. در گروه چهارم، نویسندگانی وجود دارند که شکل و اندازه مشارکت را مورد تأکید قرار داده‌اند؛ مشارکت می‌تواند، شکل‌های مختلفی را به‌خود بگیرد که معمولی‌ترین آن‌ها، شکل‌های مستقیم و غیرمستقیم است.



در گروه پنجم، مشارکت بر حسب «تصمیم‌گیری مشترک» تعریف شده است و بالاخره در ششمین گروه، بعضی از نویسندگان، درگیری روحی و روانی کارکنان در تصمیم‌گیری را لحاظ کرده‌اند

از این بررسی مختصر می‌توان دریافت که تعاریف چندگانه‌ای وجود دارند که انعکاسی از دیدگاه‌های مختلف به‌شمار می‌روند. تعریف مشارکت بر اساس یکی از ابعاد مشارکت به‌طور جزئی درست است. آنچه که کمتر در این تعاریف به چشم می‌خورد، تعریف مشارکت بر مبنای تمامی ابعاد آن است؛ بنابراین، جا دارد با توجه به جنبه‌های مختلف مشارکت، به تعریف دوباره آن بپردازیم.

با این دید، مشارکت را می‌توان: «فرایند درگیری کارکنان در تصمیم‌های راهبردی / راهکنشی سازمان به حساب آورد که به‌صورت رسمی / غیررسمی در شکل مستقیم / غیرمستقیم و با درجه، سطح و حدود مشخصی اتفاق می‌افتد». این مفهوم از مشارکت، تعریف جامعی است که ضمن پوشش دادن نکات کلیدی در تعاریف قبلی، ابعاد مشارکتی را نیز مورد تأکید قرار می‌دهد. این ابعاد شامل: قلمرو، سطح، درجه، شکل، پایه و حدود مشارکت می‌باشد (اقبال، ۱۳۸۰: ۱۹۸).

### اهداف نظام مشارکت براساس پیشنهادها

- افزایش بهره‌وری و کیفیت در فعالیتهای سازمان و کاهش ضایعات؛
- حذف موانع در مشارکت فراگیر و بهبود روابط انسانی میان مدیریت و کارکنان؛
- ایجاد شرایط مناسب برای کار و فعالیت و تقویت روحیه کارگروهی و تیمی؛
- افزایش انگیزش و قابلیت حل مسئله در کارکنان؛
- آگاهی مدیریت ارشد سازمان از توانایی‌های بالفعل و بالقوه کارکنان؛
- ایجاد امکان شناسایی کارکنان خوش‌فکر، جستجوگر و ممتاز در سازمان؛
- ارج نهادن بیشتر به شخصیت وجودی انسان‌ها از طریق ایجاد فضای مناسب برای بروز خلاقیت‌ها و نوآوری؛

- ایجاد اشتیاق به یادگیری، مطالعه، آموزش و تحقیقات در کارکنان برای یافتن فرصت‌های بهبود و ارائه پیشنهاد.

مهمترین ویژگی‌های نظام مشارکت عبارتند از:

الف) ایجاد امنیت کامل برای تمامی افراد (استخدام مادام‌العمر): استخدام تمام عمر، یعنی تأمین نیازهای اولیه و احساس تأمین دائمی خود و خانواده، یعنی تعلق داشتن به‌طور کامل به محیطی که در آن کار می‌کنیم و به اجتماعی که در آن زندگی می‌کنیم. یعنی حفظ شخصیت و احترام افراد، یعنی فراهم شدن زمینه‌های کمال‌طلبی؛

ب) بهره‌برداری کامل از تمام مغزها (نظام اندیشه فراگیر): مشارکت تمامی اندیشه‌ها؛

ج) کسب رضایت کامل همه دل‌ها (نظام تشکر فراگیر): سهم کردن مردم در سود به‌دست آمده از مشارکت افراد در نظام مشارکت بر مبنای لیاقت‌ها، شایستگی‌ها و توانایی‌های علمی و فنی، تخصصی، خلاقیت‌ها و نوآوری‌های آنان؛ نظام مدیریت بر مبنای مشارکت بر اساس بهترین نظم و نظام و برنامه‌ریزی حرکت می‌کند و برنامه‌ریزی آن به‌طور مستمر و پویا اصلاح شده و بهبود می‌یابد (شیخ‌محمدی و تولیت‌زواره‌ای، ۱۳۸۴: ۷۹).

### نقش نظام مشارکت در پیشبرد اهداف و تعالی سازمان

در این نظام، مشارکت ضروری است. هر فرد یا گروه پیشنهاد دهنده، پیش از ارائه پیشنهاد با شش سؤال (چه، چگونه، کی، کجا، چرا و به‌وسیله چه کسی) ارزیابی لازم را به‌عمل می‌آورد تا بتواند پیشنهادهای سودمندی ارائه دهد. نظام مشارکت دارای نظام‌های فرعی متعددی است که در چهل سال اخیر در کشورهای صنعتی مورد مطالعه و تحقیق جامع قرار گرفته و به اجرا درآمده است. در واقع این نظام‌ها، مهم‌ترین عامل برای پیشرفت و کسب موفقیت‌های بزرگ و جهش اقتصادی و صنعتی و برتری یک مؤسسه در رقابت با سایر مؤسسه‌های رقیب هستند. مدیر باید با تشویق، ایجاد انگیزش، پاداش‌ها و تشکرهای بجا و مناسب و نظام‌یافته، به‌طور مستمر به حرکت کارکنان سرعت بخشد، و پیوسته بازتاب نظرات کارکنان را گرفته و آن‌ها را در «شورای تحول اداری» مطرح و مورد مطالعه قرار دهد تا راه‌های طبیعی، فطری و انگیزشی را برای حل



مسائل و مشکلات بیابد. این امر، «نظام تذکرپذیری فراگیر» نامیده می‌شود. یعنی یادآوری مستمر روند حرکت و یافتن نقاط ضعف اجرایی و برطرف کردن آن‌ها؛ ایجاد اصلاحات برای سرعت بخشیدن به پیشرفت سازمان بر مبنای مشارکت، نظام اجرایی و روش علمی و الگوی خاص خود را دارد و باید دقیقاً بر مبنای آن روش و الگوی ویژه عمل کرد. نظام مدیریتی باید تمامی نیازهای افراد را در نظر بگیرد زیرا افراد، انگیزه‌های متفاوتی از پیوستن به نظام مشارکت دارند.

در نظام مشارکت، فصل مشترک خواسته‌های مدیر و کارکنان به‌طور خودکار برگزیده شده و به اجرا در می‌آید. در نظام مشارکت، مدیر یک تفویض عمومی به تمام کارکنان نموده و همه را درگیر فکر کردن و ارائه پیشنهاد می‌کند و سعی دارد بهترین پیشنهاد را انتخاب، و به کار گیرد. مسلم است که در جریان فکر کردن، کارآیی و شایستگی همه افراد به کارهایشان افزایش می‌یابد. نظام مشارکت، رشد عمومی کارکنان را هم‌زمان با رشد عمومی سازمان به همراه دارد. در همین حال، هیچ کس نمی‌تواند از این تفویض اختیار مدیریت سوء استفاده کند زیرا پیشنهادها، افراد، مورد بررسی فنی، اقتصادی و اجتماعی قرار گرفته و در صورت مفید و مقرون به صرفه بودن به اجرا در می‌آیند. به این ترتیب، تمامی افراد در قبال پیشنهادهایی که ارائه می‌دهند، پاسخ‌های منطقی دریافت می‌کنند. در نظام مشارکت، افراد برجسته و کارآمد، اندیشمند شناخته می‌شوند زیرا هر کس تسلط بیشتری بر امور داشته باشد، پیشنهادها، بیشتر و با کیفیت برتر ارائه می‌کند، پس افراد شایسته و خلاق شناخته شده و گزینش افراد برای اشتغال در سمت‌های مدیریت سازمانی نیز بر مبنای روش اصولی و منطقی و به دور از رابطه‌ها صورت خواهد گرفت. پس از انتخاب، ارزیابی و تصویب نهایی پیشنهادها، هدف‌گذاری برای کارکنان، نظام‌دهی به همه امور، تعیین میزان و استاندارد برای انجام هر کار از وظایف بعدی مدیر است.

در نظام مشارکت، نه تنها مدیر با سازمان‌های غیررسمی مخالف نیست، بلکه از وجود آن‌ها برای پیشرفت امور بهره‌وافر می‌برد. افراد در نظام مشارکت بر مبنای لیاقت‌ها، شایستگی‌ها و توانایی‌های علمی، فنی، تخصصی و خلاقیت و نوآوری‌های خود رشد می‌کنند و همواره از دسترسی به کانون تصمیم‌گیری و قدرت برخوردارند تا در

مواردی که شایسته و لازم می‌نماید، اقتدار خود را به اجرا درآورده و در جهت تصحیح حرکت سازمان، گام‌های مناسب بردارند.

البته مشارکت در عمل با موانع و محدودیت‌هایی روبرو می‌شود که از ساختار، فرهنگ یا عوامل محیط ریشه می‌گیرند. از جمله:

- موانعی که منشأ فرهنگی و انسانی دارند؛ مانند: نبود انگیزه برای مشارکت، نداشتن اعتماد به نفس، ناتوانی در تصمیم‌گیری و نداشتن ثبات عاطفی؛

- عواملی که منشأ ساختاری دارند و از ضعف مربوط به ساختار سیستم مشارکت سرچشمه می‌گیرند؛

- آگاهی نداشتن مدیران از نیروها و استعدادهای نهفته کارکنان؛

- آگاهی نداشتن کارکنان از اهداف و نتایج عملیات سازمان؛

- آگاهی نداشتن کارکنان از نحوه محاسبه میزان سهم آن‌ها در سود سازمان؛

- بی‌اعتمادی کارکنان به صلاحیت، اخلاص، تعهد و شایستگی مدیران؛

- سهیم نشدن در بهره‌وری سازمان؛

- نداشتن مهارت‌های فنی و سرپرستی کارکنان؛

- اعتقاد نداشتن کارکنان به نظام حقوقی سازمان؛

۴-۴) مشارکت کارکنان؛ اصل سوم مدیریت کیفیت و تعالی سازمانی.

کارکنان جوهره سازمان بوده و مشارکت آن‌ها سبب می‌شود تا توانایی‌هایشان مزیت سازمان محسوب گردد. ایجاد انگیزه، تعهد و مشارکت کارکنان نسبت به سازمان، نوآوری و خلاقیت در پیشبرد اهداف سازمان را به ارمغان خواهد آورد. ایجاد مسئولیت پاسخگویی کارکنان در رابطه با عملکردشان و همچنین ایجاد اشتیاق در مشارکت و همکاری ایشان، زمینه‌ساز بهبود مستمر در سازمان خواهد بود. به‌کارگیری اصل مشارکت کارکنان در سازمان عموماً سبب می‌شود که:



- کارکنان اهمیت همکاری و نقش خود را در سازمان درک کنند.
- کارکنان محدودیت‌های عملکردشان را شناسایی کنند.
- کارکنان مالکیت مسائل را پذیرفته و مسئولیت حل آن‌ها را عهده‌دار شوند.
- کارکنان عملکرد خود را در راستای مقاصد و اهداف شخصی ارزیابی کنند.
- کارکنان فعالانه فرصت‌های افزایش صلاحیت، دانش و تجربه خود را جستجو نمایند.
- کارکنان آزادانه دانش و تجربیات خود را به اشتراک گذارند.
- کارکنان آشکارا در خصوص مسائل و عواقب آن بحث کنند (جفریز، ۱۳۷۹: ۸۸).

به تجربه ثابت شده است که امروزه سازمان‌ها نمی‌توانند با دل بستن به بالای تولیدی و اجرایی با چند طرح نوآورانه بر رقبای کوچک، منعطف، نوآور، فرصت‌گرا و کم‌هزینه پیروز شوند. آن‌ها باید شرایطی را فراهم کنند تا استعداد نوآوری کارکنان بارور شده و همه آنان، روحیه کارآفرینی پیدا کرده و بتوانند به راحتی و پیوسته، به صورت فردی یا گروهی، فعالیت‌های نوآورانه خود را به اجرا در آورند.

### نظام پیشنهادهای و مشارکت؛ کلید تحقق مدیریت کیفیت و تعالی سازمانی

نظام پیشنهادهای با هدف استقرار و ایجاد نظامی کارا به‌عنوان یکی از روش‌های جلب و به‌کارگیری خرد جمعی در مدیریت مشارکتی است که با پیشنهادهای فردی آغاز می‌گردد. پیشنهادهای توسط کارشناسان مورد بررسی و به مورد اجرا در می‌آیند و به‌طور عموم، در جهت افزایش کیفیت، کاهش ضایعات، افزایش تولید و خدمات، افزایش انگیزه‌های کاری، کاهش قیمت تمام شده، توسعه بازار داخلی و بین‌المللی و در نهایت افزایش بهره‌وری و رضایت مشتریان است که به پیشنهادهای سودمند، باید پاداش مادی و معنوی مناسب و درخور اعطاء گردد و این فرایند با تشکیل گروه‌های بهبود کیفیت و حل مسئله تکامل می‌یابد.

باید توجه داشت که در تمامی نظام‌های تحت تأثیر مدیریت کیفیت فراگیر، نقش انسان، روابط انسانی، مشارکت همه کارکنان و نقش، توانایی‌ها و استعدادهای افراد و مسئولیت فردی، زیربنای مدیریتی را تشکیل می‌دهد.



به همین دلیل، عوامل ترویج این‌گونه مدیریت، پیش از آنکه عوامل فنی باشند؛ عوامل انسانی و فرهنگی هستند و هنگامی ریشه‌دار و عمیق و گسترده به اجرا درخواهند آمد که داوطلبانه صورت گیرند؛ در غیر این‌صورت هیچ یک از استانداردهای مدیریتی شبه‌تحمیلی و صرفاً تقلیدی و گواهی‌نامه‌ای دردی از گرفتاری‌های کیفی اقتصادی - اجتماعی را درمان نخواهد کرد.

امروزه برای نهادینه ساختن فرهنگ مشارکت، روش‌های بسیار زیادی وجود دارد که سازمان‌ها برای بهبود روند انجام کار و افزایش بهره‌وری سامانه خود به کار می‌گیرند؛ بیشتر این روش‌ها در جهت سازماندهی و ساماندهی عمومی گام بر می‌دارد که از آن جمله می‌توان به نظام پیشنهادها، با استفاده از ابزارهایی چون: پیاده‌سازی نظام مدیریت کیفیت فراگیر (TQM)<sup>۱</sup>، استفاده از مفهوم توسعه کارکرد کیفی (QFD)<sup>۲</sup>، به‌کارگیری حلقه‌های کیفیت و گروه‌های حل مسئله (QCC)<sup>۳</sup>، طوفان فکری (BS)<sup>۴</sup>، نظام آراستگی، پیاده‌سازی و به‌کارگیری اصول و چرخه «دمینگ» (PDCA)<sup>۵</sup>، روش بهبود مستمر (کایزن)<sup>۶</sup> و ... اشاره کرد.

از ویژگی‌های کار مشارکتی، افزایش توانایی‌های پنهان کارکنان، بهبود همکاری و ارتباط آنان با یکدیگر، ایجاد احساس مسئولیت در برنامه‌ریزی کار و روحیه گروهی، توانایی رویارویی و مقابله با مشکلات و آزمودن راه‌های مختلف برای حل آن‌ها، تصمیم‌گیری سریع کارکنان، توانایی درک تفاوت‌های فردی و برخوردهای مناسب در رویارویی با افراد با ویژگی‌های مختلف، داشتن اندیشه‌ی نظام‌مند و انتقادپذیر و احترام به نظرات دیگران، انعطاف‌پذیری سریع و مناسب در برابر تغییرات محیط و خارج شدن از ساختار تک‌محوری، ایفاء نقش در ارتقاء عملکرد رقابتی و در نهایت خشنودی مشتریان می‌باشد.

در نتیجه در کار مشارکتی، کارکنان از اهمیت سهم و نقش خود در سازمان آگاه می‌شوند، موانع عملکرد خود را تشخیص می‌دهند، با احساس تعهد می‌پذیرند که مشکلات متعلق به همه است و مسئولیت حل آن‌ها را برعهده دارند، عملکرد خود را در

---

1- Total Quality Management  
2- Quality Function Deployment  
3- Quality Control Cycle  
4- Brain Storming  
5- Plan-Do-Check-Act  
6- Kaizen Continuous Improvement



مقابل اهداف خرد و کلان ارزیابی می‌کنند، فعالانه به دنبال فرصت برای ارتقاء شایستگی، دانش و تجربیات خود هستند، آزادانه تجربه خود را در میان می‌گذارند، آشکارا روی مشکلات و موضوع‌های مرتبط با سازمان بحث و گفتگو می‌کنند، با انگیزه و نوآوری در پیشبرد اهداف سازمان می‌کوشند، از سوی سازمان نیز آنان در فرایند تصمیم‌سازی مشارکت داده شده و به آنان تفویض اختیار می‌شود، مورد تشویق و تقدیر قرار گرفته، توانایی آنان تغییر پیدا کرده و سازمان نیز در گرو این هم‌سویی و آرمان مشترک به جلو حرکت می‌کند.

مدیریت مشارکتی، مزایای زیادی را برای سازمان به ارمغان خواهد آورد که مهمترین آن‌ها عبارتند از:

- الف) فراگردی معتبر برای افزایش اثربخشی در سازمان است؛
- ب) برای منابع انسانی سازمان، برنامه‌ریزی کرده تا پیوسته در حال بهبود باشند؛
- ج) دانش و شایستگی کارکنان را شناسایی و در توسعه آن تلاش می‌کند؛
- د) تصمیمی بازرگانی است؛
- ه) کنش ایمانی مدیران است، از راه فراهم آوردن کارکنان شادمان و درگیر در کار، نتایج بزرگ پدید می‌آید؛
- و) فراگردی است که در قالب بالا بردن درجه نرمش و انعطاف، کیفیت، تعهد و بهره‌گیری از منابع موجود، اثربخشی سازمان را افزایش می‌دهد؛
- ز) سازمان باید آماده باشد که هزینه‌های مربوط به اجرای چنان فراگردی را تقبل کرده و دشواری‌ها را توجیه و منطقی به‌شمار آورد؛
- ح) استفاده از اندیشه‌های پرورش یافته برای مشارکت در رقابت بین سازمان‌های تولیدی و خدماتی سبب بهبود مستمر و هماهنگی سازمان، با تحولات در سازمان‌های دیگر برای خلق آینده‌ای بهتر می‌شود.
- ط) سبب رشد فکری و آموزشی خودجوش و مستمر کارکنان شده و قدرت رقابت سازمان را با افزایش همیشگی کیفیت محصولات، خدمات و نیروی انسانی بالا می‌برد؛

ی) با بهره‌گیری از توانایی‌های ویژه هر یک از افراد و با هدف استفاده از تجربه یادگیری با یکدیگر، می‌تواند نتیجه‌هایی که از حاصل کار فردی آن افراد فزون‌تر است را به‌دست آورد؛

ک) سازمان‌ها با توجه به اینکه نیروی انسانی، گران‌بهارترین سرمایه آن‌ها هستند، می‌توانند در مدیریت و راهبری سازمان از مشارکت همه افراد بهره‌جویند.

خلاصه آنکه، سازمان‌ها باید فضایی ایجاد کنند که در آن به نظرها و اندیشه‌ها امکان بروز داده شود. همان‌طور که گفته شد، از شیوه‌های بسیار مهم و پرجاذبه پرورش شخصیت انسان‌ها برای نوآوری و رشد اجتماعی مشورت است و بدون تردید افرادی که اهل مشورت هستند، به دلیل استفاده از اندیشه گروه، از عقل و اندیشه بیشتری برخوردارند؛ به این دلیل می‌توان گروه‌های کاری را نمودی از بالاترین درجه مدیریت مشارکتی محسوب کرد که مورد پذیرش همگان هستند. از این‌رو، گروه‌ها می‌توانند به‌عنوان سرچشمه‌ای برای رضایت شغلی به‌کار گرفته شوند و برای مدیران به‌عنوان ابزاری مؤثر، کیفیت زندگی کاری و مشارکت کارکنان را بهبود بخشند و به تعبیری می‌توان گفت که گروه‌ها برای مدیریت مشارکت جو، ضرورتی حیاتی هستند ولی به‌خودی‌خود مدیریت مشارکت جو را پدید نمی‌آورند؛ اگر گروهی به‌وجود آید ولی با آن رایزنی و مشورت نشود یا به آن اختیاری واگذار نگردد، مدیریت مشارکت جو پدید نمی‌آید. بالا بردن درجه کارآمدی کسب و کار بدون کارآمدی منابع انسانی ناشدنی است. مدیریت مشارکت جو، فرصتی فراهم می‌آورد تا همه کارکنان، خود را در مسئولیت، خطرپذیری و کامیابی سهیم بدانند.

بیشتر مدیران موفق، مشارکت‌پذیر بوده و هر یک به نحوی با شنیدن سخنان و نظرات زیرمجموعه خود یا با روش مستقیم و سازمان‌داده شده مانند نظام پیشنهادها و یا با روش‌های غیرمستقیم دیگر، آن‌را به‌کار گرفته‌اند. سازمان‌های موفق با استفاده از مشارکت کارکنان، تمامی توان نهفته آنان را در سطح فردی، گروهی و سازمانی اداره کرده و آن‌را توسعه بخشیده و از آن بهره‌می‌گیرند؛ از طریق آن عدالت و برابری را ترویج داده و کارکنان را در امور، مشارکت می‌دهند و به آن‌ها تفویض اختیار می‌کنند؛ در نتیجه این حرکت سازمان، با کارکنان ارتباط برقرار شده و انگیزه و احساس تعهد برای استفاده از مهارت و دانش آنان در جهت منافع سازمان زنده می‌ماند.



## بحث و نتیجه‌گیری

«ماساکی ایمای»<sup>۱</sup> نویسنده کتاب ارزشمند «کایزن، کلید موفقیت رقابتی ژاپن» معتقد است: «بهره‌وری، پدیده‌ای است به مفهوم پیشرفت مداوم، هم از نظر مادی و هم از نظر معنوی»؛ همچنین می‌گوید: «هر زمان و مکانی که بهبودی در کاری حاصل شود، سرانجام به بهبود کیفیت و بهره‌وری منجر خواهد شد».

بسیاری از صاحب‌نظران، نیمه دوم سده بیستم را زمان پیدایش انواع اندیشه‌های نوین در کارگردانی امور سازمان‌ها دانسته و قرن بیست و یکم را سده مشارکت می‌نامند. پیدایش شیوه مدیریت مشارکتی نیز امروزه به‌عنوان یکی از همین‌گونه شیوه‌های مدیریت به‌شمار می‌آید. این شیوه، پاسخی است کارآمد به نیازهای افرادی که با اشتیاق به به‌روزی سازمان‌های محل خدمت خود می‌اندیشند.

مدیریت مشارکت‌جو در اصل پاسخی است انسانی، خردی و کارآمد به نیازهای فرامرتبه‌کسانی که با شوق و دلبستگی بسیار به آینده سازمان محل خدمت خود می‌اندیشند و محل کار خود را «خانه» خویش می‌پندارند. مدیریت مشارکت‌جو بار سنگین اداره کردن را با بسیج اندیشه‌ها و توانمندی کارکنان از دوش یک تن یا گروهی محدود به دوش جامعه‌ای بزرگ‌تر منتقل می‌کند و خرد جمعی گروه را می‌پروراند و تعهد و دلبستگی آنان را به کار افزایش می‌دهد و راه را برای همکاری، هم‌فکری و همدلی در میان جامعه کارکنان می‌گشاید و پیوند میان آنان را با سازمان محکم‌تر می‌کند. این روش با دخالت دادن کارکنان در اداره امور سازمان، زمینه‌ای فراهم می‌آورد تا آنان با کسب توانایی و قابلیت‌های رفتاری و عملکردی بیشتر و بهتر بر کیفیت و کمیت یاری‌های خود به سازمان بیفزایند و کامیابی سازمان را کامیابی خود به‌شمار آورند. مدیریت مشارکتی، به‌عنوان نگرش مدیریتی به منابع انسانی، شعار «استفاده از افراد مناسب، در زمان مناسب و برای کار مناسب» را سرلوحه فعالیت‌های خود قرار داده تا به‌وسیله این گام‌ها، تحقق مدیریت کیفیت و تعالی را در سازمان خویش شاهد باشد.

از این‌رو در این مقاله هرچند مختصر، پس از ارائه الگوهای مدیریت کیفیت و تعالی سازمانی، به اصول ارزشی تعالی سازمانی و نظام مشارکت و گسترش مشارکت‌ها در

سازمان که یکی از مفاهیم محوری تعالی سازمانی است، پرداخته شد. در ادامه پس از بررسی مزایا و ویژگی‌های سامانه مدیریت کیفیت ناجا(مکنا)، «مشارکت‌دهی کارکنان» به‌عنوان مهمترین ویژگی این سامانه که می‌توان آن را وجه تمایز این الگو نسبت به الگوهای دیگر مدیریت کیفیت دانست؛ بررسی، و سرانجام به این رهیافت رسیدیم که: مشارکت، کلید تحقق مدیریت کیفیت و تعالی سازمان‌های امروزی است و سازمان‌های متعالی به‌منظور بهبود کیفیت خدمات ارائه شده خود و در نهایت بقاء سازمان و جلب رضایت جامعه، مشتریان و ارباب‌رجوع، چاره‌ای ندارند جز آنکه از کلید راه‌گشایی به‌نام «مشارکت کارکنان» بهره‌جویند.

در انتها می‌بایست یادآور شد که لازم است طرح مکنا در رده‌های مختلف ناجا باید به‌نحوی اجرا شود که به شکلی منجر به تغییرات عمده در نیروی انتظامی شود، تا مردم و کارکنان، این تغییرات را به صورت ملموس احساس کرده و سرانجام با ایجاد فضای رقابتی، منتج به کسب اعتماد، احساس رضایت و امنیت عمومی، ارتقای سلامت اداری و حقوق شهروندی شود.

## منابع

- قرآن کریم (۱۳۸۶). ترجمه مرحوم مهدی الهی قمشه‌ای. تهران: انتشارات پیام عدالت.
- ابن‌رسول، سیداصغر؛ طرهانی، فرزاد؛ لطفی، اسماعیل (۱۳۸۶). روش پیاده‌سازی و توسعه مدل کارت امتیازی متوازن در سازمان‌های صنعتی. مجموعه مقالات سومین گردهمایی ملی مدیریت عملکرد. تهران: مرکز همایش‌های علمی جهاد دانشگاهی.
- اقبالی، کاظم (۱۳۸۰). بررسی تأثیر نظام مشارکتی بر بهره‌وری کارکنان شرکت دخانیات. پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه امام صادق، دانشکده معارف اسلامی و مدیریت.
- الوانی، سیدمهدی؛ نقوی، میرعلی (۱۳۸۲). مدل امتیازات متوازن: الگویی برای سنجش عملکرد در بخش دولتی. فصلنامه مطالعات مدیریت، شماره ۳۷ و ۳۸.
- امیری، محمدرضا؛ شیخ‌سجادی، محسن (۱۳۸۹). الگوی تعالی سازمانی EFQM. تهران: انتشارات آتی‌نگر.
- ایماپی، ماساکی (۱۳۷۲). کایزن: کلید موفقیت رقابتی ژاپن، ترجمه محمدحسن سلیمی. تهران: انتشارات دانشگاه امیرکبیر.
- بزازجزایری، سیداحمد (۱۳۷۸). ارزیابی عملکرد در سازمان‌ها. ماهنامه تدبیر، شماره ۹۸.
- بشیری، مهدی؛ خدایی، محمد (۱۳۹۲). ابعاد و ویژگی‌های مدیریت کیفیت و تعالی سازمان نیروی انتظامی (مکنا). معاونت طرح و برنامه و بودجه ناجا - مرکز تحقیقات کاربردی.
- جفریز، دیوید؛ اونز، بیل؛ رینولدز، پیتر (۱۳۷۹). آموزش مدیریت کیفیت جامع. ترجمه حسین کاکوئی، غلامرضا انصاری، فریده همتی، گیتا ضیغمی و اصغر دادخواه. تهران: انتشارات سازمان بهزیستی کشور و دانشگاه علوم بهزیستی و توانبخشی.
- شنوایی، محمدعلی (۱۳۹۰). از مشاوره تا استقرار ISO ۹۰۰۱. تهران: مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران.
- شیخ‌محمدی، مجید؛ تولیت‌زواره‌ای، محمدرضا (۱۳۸۴). مدیریت مشارکت‌پذیر بر اساس نظام پیشنهادها. چاپ دوم. تهران: انتشارات انستیتو ایزایران.
- طوسی، محمدعلی (۱۳۸۵). مدیریت مشارکت‌جو (اجرای سپردن اختیار). تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- قدس، کامبیز (۱۳۷۷). ارزیابی کارایی نظام مشارکت در بهره‌وری مراکز تحقیقاتی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علم و صنعت ایران، دانشکده مهندسی صنایع.

- عراقی، سید مهدی (۱۳۷۹). کلید در وضعیت روشن، ده سال تجربه مدیریت شرکت کنتورسازی ایران. تهران: انتشارات رسا.
- کاپلان، رابرت. اس؛ نورتون، دیوید. پی. (۱۳۸۳). سازمان راهبردی محور، ترجمه پرویز بختیاری. تهران: سازمان مدیریت صنعتی.
- کاپلان، رابرت. اس؛ نورتون، دیوید. پی (۱۳۸۴). نقشه راهبردی، ترجمه حسین اکبری، مسعود سلطانی و امیر ملکی. تهران: مرکز پژوهشی - صنعتی آریانا.
- مرکز آموزش مدیریت دولتی (۱۳۸۰). نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها. تهران.
- مقدم، ابوالفضل؛ نوروزی، حمید (۱۳۸۸). ارزیابی عملکرد به روش کارت ارزیابی متوازن BSC. مجموعه مقالات بیست و چهارمین گردهمایی بین‌المللی برق. تهران: شرکت توانیر، پژوهشگاه نیرو.
- همایونفر، سیدمسعود؛ آزادی، علی اصغر؛ تقوی، الهوردی؛ تقی‌زاده‌هرات، علی؛ سالاریان‌زاده، محمدحسین؛ نجمی، منوچهر (۱۳۹۰). الگوی تعالی سازمانی. تهران: سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران، مؤسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی.
- یوران‌اولوه، نیلس؛ شوستراند، آنا (۱۳۸۴). کارت امتیازی متوازن، ترجمه علیرضا علی‌سلیمانی. تهران: انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران.
- Neely, A.D Gregory, Mike & Platts, Ken.(1995). Performance Measurement System Design: A Literature review and Research Agenda. International Journal of Operation and Production Management, Vol. 15, No. 4, Pp. 80-115.
- Kaplan Robert S. & Norton David P. (2000). Having Trouble with Your Strategy? Then Map It, Harvard Business Review, September-October.

