


## Research Paper

## Presenting a Model of Organizational Excellence with a Youth-oriented Approach in the Police Command (Qualitative Paradigm)

Sohrab Safari<sup>1</sup> , Maryam Taghvaei Yazdi<sup>\*2</sup> , Reza Yousefi Saeedabadi<sup>3</sup> 

<sup>1</sup> PhD Student in Educational Management, Department of Educational Management, Sari Branch, Islamic Azad University, Sari, Iran. Email: [Sohrabsafari54@gmail.com](mailto:Sohrabsafari54@gmail.com)

<sup>2</sup> Associate Professor, Department of Educational Management, Sari Branch, Islamic Azad University, Sari, Iran. Email: [M\\_taghvaeeyazdi@yahoo.com](mailto:M_taghvaeeyazdi@yahoo.com)

<sup>3</sup> Assistant Professor, Department of Educational Management, Sari Branch, Islamic Azad University, Sari, Iran. Email: [ruosefi@yahoo.com](mailto:ruosefi@yahoo.com)



10.22080/JEM.2023.23155.3716

**Received:**

March 5, 2022

**Accepted:**

September 13, 2023

**Available online:**

March 13, 2024

**Keywords:**

organizational excellence, youthfulness, disciplinary command

### Abstract

Organizational excellence and youthfulness guarantee the coherence and synergy of organizational systems. The main purpose of this study is to present a paradigm model of organizational excellence with a youthful approach in the disciplinary command of Mazandaran province in a qualitative paradigm. The research method is qualitative and of data foundation theory (grounded theory). The nature of the present study is exploratory and qualitative data has been used in it. The statistical population of the study is experts in organizational excellence issues active in the field of university and disciplinary command. In this regard, the researcher used the snowball method to achieve theoretical saturation, which was achieved after in-depth interviews with 10 elites and experts. The main findings of the study indicate that organizational excellence has four dimensions (organizational performance excellence, technological excellence, community excellence and NAJA staff excellence) and of seventeen components (command effectiveness, improving process standards, improving protection standards, reducing crime, increasing security, Increasing people's trust in NAJA, people's satisfaction, process intelligence, use of modern technology, strengthening information integration infrastructure, improving the capabilities of employees and managers, reducing domestic crime, promoting moral and cultural values, promoting professional and organizational values, promoting Religious and spiritual values and increase job satisfaction). Finally, it is suggested that the Disciplinary Command, in order to achieve higher performance, place more emphasis on the excellence of its staff through youthfulness in order to create greater capacity for excellence.

**\*Corresponding Author:** Maryam Taghvaei Yazdi

**Address:** Sari Branch, Islamic Azad University, Sari, Iran

**Email:** [M\\_taghvaeeyazdi@yahoo.com](mailto:M_taghvaeeyazdi@yahoo.com)

## Extended Abstract

### 1. Introduction

In the system of existence, based on monotheistic naturalism, all of God's creatures are striving for excellence. In human societies, one of the most important aspects in this field, which has been considered by theorists, is organizational excellence (Arabshahi, 2014). Organizational excellence ensures that all organizational systems work coherently and synergistically (Wikidal et al., 2018). Also, due to the unique characteristics of NAJA, the need for high attention in the implementation of organizational excellence with a youthful approach is more noticeable. One of the characteristics that distinguish this organization from other organizations is the breadth and variety of departments and tasks in such a way that sometimes many units of this organization operate separately from each other. Therefore, separate groups can be formed in each of the NAJA deputies and ranks to implement organizational excellence. These groups can implement this important task at the same time and finally consider the final results of the units as the final result of the excellence of the organization. For this purpose, it is necessary to form a committee called the steering committee to coordinate and schedule the implementation of this important issue. In addition, the formation of a scientific committee to scientifically support the model of organizational excellence with a youthful approach in the police command of Mazandaran province seems necessary. In designing models of organizational excellence, a comprehensive, complete, and accurate model should be developed to pave the way for its excellence and evolution and provide the basis for the

formation of a superior organization. Therefore, the main question of the current research is: what is the model of organizational excellence with a youthful approach in the police command of Mazandaran province?

### 2. Methods

The nature of the current study is exploratory and its purpose is to present a model of organizational excellence with a youthful approach in the police command of Mazandaran province. Since few studies have been conducted on the model of organizational excellence with a youthful approach, this study uses a qualitative research approach and, more specifically, a case study strategy to investigate this issue. The theoretical framework in this study is based on organizational excellence with a youthful approach in the police command, which has been used to organize the results of reports and interviews and collect and manage the findings. It is also a tool for data collection, including in-depth and semi-structured interviews and open-ended questions with experts. The statistical population at this stage of the research is experts in organizational excellence who have been active in the field of university and law enforcement command. This group was selected to conduct a qualitative part of the research and participate in the interview process. Since the samples of the qualitative phase were purposefully selected, no plan to calculate the sample size was considered and the researcher used the snowball method to achieve theoretical saturation, which happened after an in-depth interview with 10 elites and experts. Then the answers to the relevant questions were formulated in appropriate tables within the theoretical framework. Finally, through content analysis, the main dimensions of the

subject were obtained and the collected data were categorized into the subjects, dimensions, and components by inductive inference method.

### 3. Results

In response to the research question, based on the extracted information, four dimensions (organizational performance excellence, community excellence, technological excellence, and NAJA staff excellence) were considered to identify the components. The indicators were then identified and categorized into 17 basic components. The results showed that the components were mentioned and emphasized by the interviewees at least three times and up to eight times. In total, after the implementation of the index integration process, 17 indicators were identified and approved in these four dimensions, which include organizational performance excellence (command effectiveness, process metrics upgrade, security metrics upgrade, and ideological metrics upgrade), technological excellence (process intelligence, use of state-of-the-art technology, and strengthening information integration infrastructure), community excellence (reducing crime in society, increasing the feeling of security in the society, increasing people's trust in NAJA, and people's satisfaction in the society), and NAJA staff excellence (improving the capability of employees and managers, reducing internal crimes of employees, promoting employees' moral and cultural values, promoting professional and organizational values, promoting employees' religious and spirituals value, and increasing employee job satisfaction). Moreover, based on the extracted information, three categories of underlying factors, causal factors, and environmental factors were considered in

this study. The indicators were identified and categorized in the form of 15 indicators. According to the extracted information, youth strategies were identified with six strategies of youth empowerment, flexible excellence structure, transfer of experiences to youth, development of organizational youth charter, youth qualification, and establishment of NAJA Excellence and Scientific Committee. The results of Table 5 show that the indicators were mentioned and emphasized by the interviewees at least three times (youth empowerment) and up to six times (flexible excellence structure and development of organizational youth charter). In this study, based on the extracted information, the consequences of organizational excellence strategies with a youthful approach were identified with six consequences of NAJA efficiency and strategic dynamism, stakeholder satisfaction, NAJA organizational agility, NAJA capabilities development, NAJA creativity and modernity, and NAJA growth and excellence.

### 4. Conclusion

The main findings of the study indicate that organizational excellence has four dimensions (organizational performance excellence, technological excellence, community excellence, and NAJA staff excellence) and 17 components (command effectiveness, improving process standards, improving protection standards, reducing crime in society, increasing emotional security in the community, increasing people's trust in NAJA, people's satisfaction in the community, smartening processes, use of modern technology, strengthening information integration infrastructure, improving the ability of employees and managers, reducing internal crimes of

employees, promoting employees' moral and cultural values, promoting professional and organizational values, promotion of employees' religious and spiritual values, and increasing employees' job satisfaction). Finally, in order to achieve higher performance, the excellence of its employees in terms of improving employees' and managers' abilities, reducing employees' internal crimes, promoting their moral; cultural; professional; organizational; and religious values, emphasizing employee morale, increasing their job satisfaction, the police command is expected to create more capacity for excellence by focusing on the satisfaction of the people in the community and as a result, their loyalty

and commitment to their services. In this way, creating the ability to understand the unspoken needs of the people will lead to people's satisfaction and superior performance.

### **Funding**

There is no funding support

### **Conflict of interest**




The authors declared no conflict of interest

### **Acknowledgments**

The authors appreciate Dr. Maryam Taghvaei Yazdi (Islamic Azad University, Sari branch) for her encouragements during the early days of the study.

علمی پژوهشی

## ارائه مدل تعالی سازمانی با رویکرد جوان گرایی در فرماندهی انتظامی (پارادایم کیفی)

سهراب صفری<sup>۱</sup> , مریم تقوایی یزدی<sup>۲\*</sup> , رضا یوسفی سعیدآبادی<sup>۳</sup> 

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری، گروه مدیریت آموزشی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران. ایمیل: [Sohrabsafari54@gmail.com](mailto:Sohrabsafari54@gmail.com)

<sup>۲</sup> دانشیار، گروه مدیریت آموزشی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران. ایمیل: [m\\_taghvaeeyazdi@yahoo.com](mailto:m_taghvaeeyazdi@yahoo.com)

<sup>۳</sup> استادیار، گروه مدیریت آموزشی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران. ایمیل: [ruosefi@yahoo.com](mailto:ruosefi@yahoo.com)

 10.22080/JEM.2023.23155.3716

### چکیده

تعالی سازمانی و جوان گرایی تضمین کننده انسجام و هم افزایی سیستم های سازمانی می باشد. هدف اصلی پژوهش، ارائه مدل پارادایمی تعالی سازمانی با رویکرد جوان گرایی در فرماندهی انتظامی استان مازندران در پارادایم کیفی می باشد. روش پژوهش کیفی و از نوع نظریه داده بنیاد (گراندد تئوری) میباشد. ماهیت پژوهش حاضر اکتشافی و از داده های کیفی در آن استفاده شده است. جامعه آماری پژوهش، خبرگان مباحث تعالی سازمانی فعال در حوزه دانشگاه و فرماندهی انتظامی می باشند. محقق در این زمینه از روش گلوله برقی برای رسیدن به اشباع نظری استفاده نمود که پس از مصاحبه عمیق با تعداد ۱۰ نفر از نخبگان و صاحب نظران به اشباع نظری دست یافت. یافته اصلی تحقیق بیانگر آنست که تعالی سازمانی دارای چهار بعد (تعالی عملکرد سازمان، تعالی تکنولوژیکی، تعالی جامعه و تعالی کارکنان ناجا) است و از هفده مؤلفه (اثر بخشی فرماندهی، ارتقا معیارهای فرایندی، ارتقا معیارهای حفاظتی، کاهش جرائم، افزایش احساس امنیت، افزایش اعتماد مردم به ناجا، رضایتمندی مردم، هوشمندسازی فرایندها، استفاده از تکنولوژی روز، تقویت زیر ساخت های یکپارچگی اطلاعاتی، ارتقا توانمندی کارکنان و مدیران، کاهش جرائم داخلی، ارتقای ارزش های اخلاقی و فرهنگی، ارتقای ارزش های حرفه ای و سازمانی، ارتقای ارزش های دینی و معنوی و افزایش رضایت شغلی) تشکیل شده است. در انتها پیشنهاد می شود، فرماندهی انتظامی، برای دستیابی به عملکردی بالاتر، بر تعالی کارکنان خود از طریق جوان گرایی تأکیدی بیشتری داشته تا توانمندی بیشتری برای تعالی ایجاد نمایند.

تاریخ دریافت:

۱۴ اسفند ۱۴۰۰

تاریخ پذیرش:

۲۲ شهریور ۱۴۰۲

تاریخ انتشار:

۲۳ اسفند ۱۴۰۲

کلیدواژه ها:

تعالی سازمانی، جوان گرایی، فرماندهی انتظامی

\* نویسنده مسئول: مریم تقوایی یزدی

آدرس: واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران

ایمیل: [m\\_taghvaeeyazdi@yahoo.com](mailto:m_taghvaeeyazdi@yahoo.com)

## ۱ مقدمه

موجب پیشرفت و بهسازی سازمان ها را فراهم و مسیر فعالیت های مدیران را برای بهبود عملکرد، شناسایی و تعیین می کند (محبی، مسگرزاده و مؤمن کیا، ۱۳۹۴). مدل های تعالی در اواخر دهه ۱۹۸۰ و اوایل دهه ۱۹۹۰ توسعه یافتند. این مدل های چهارچوب، اصول و بهترین شیوه های مدیریتی را که مشترک برای سازمان های دارای عملکرد بالا است تعریف می کنند. مدل های تعالی برجسته عبارت اند از: «مدل جایزه ملی کیفیت مالکوم بالدريج ۳» و «مدل تعالی بنیاد اروپایی کیفیت ۴». بسیاری از کشورها که دارای برنامه اعطای جوایز تعالی سازمانی ملی هستند از این دو مدل یا ترکیبی از این دو استفاده می کنند (یوبید و دیگران، ۲۰۲۰).

تعالی سازمانی و چارچوب آن به سازمان کمک می کند تا بهترین شیوه ها و اصول را برای توانمندسازی کارکنان برای عملکرد بهتر یکپارچه کند. در این معنا، تعالی سازمانی به عنوان یک رویکرد کل نگر در سیستم مدیریت یک سازمان اعمال شده و در یک حوزه خاص از مدیریت در نظر گرفته می شود (الدارمکی و یاکوب، ۲۰۲۲).

در چند دهه اخیر، سازمان ها برای بقا و تداوم حیات خود، ناگزیرند تحول های محیطی را رصد کنند و به ارزیابی و مقایسه خود با سازمان های موفق بپردازند. مدل های تعالی سازمانی به عنوان چارچوبی برای ارزیابی عملکرد و سنجش میزان موفقیت سازمان ها در استقرار سیستم های نوین مدیریتی و مدیریت کیفیت جامع، کاربردهای روزافزونی پیدا کرده اند. این مدل ها به عنوان زبان مشترک، برای مقایسه عملکرد و میزان موفقیت سازمان ها به کار می روند و به عنوان ابزاری فراگیر با نگرش جامع به کلیه زوایای سازمان ها، به مدیران کمک می کنند تا شناخت دقیق تری نسبت به سازمان خود داشته باشند. این مدل ها، سازمان را قادر می سازند تا میزان موفقیت خود را در اجرای

در نظام هستی براساس فطرت گرایی توحیدی همه مخلوقات خدا برای رسیدن به سرآمدی در حال تلاش هستند. در جوامع انسانی، یکی از مهم ترین جنبه هایی که در این زمینه، مورد توجه نظریه پردازان قرار گرفته تعالی سازمانی است (عربشاهی، ۱۳۹۳). تعالی در لغت به معنی بلندشدن و برترشدن است و تعالی سازمانی به معنای تعهد سازمانی به رشد و توسعه پایدار و دائمی، برای کسب رضایت مشتری و افزایش مستمر سودآوری شرکت در محیط ملی فراگیر و حمایت کننده است. تعالی سازمانی تابع شرایط خاص، فرهنگ، محیط داخلی و خارجی کسب و کار، ویژگی نیروی انسانی سازمان، نقاط قوت و ضعف و فرصت ها و تهدیدهایی است که سازمان را در بر گرفته است (صادقی، خنیفر، مصطفوی پور، ۱۳۹۵).

همچنین تعالی سازمانی مجموعه ای از عوامل سازمانی تعریف می شود که سازمان باید برای داشتن یک سازمان موفق آن را رعایت کند. تعالی سازمانی به شناسایی و استفاده از بهترین شیوه های مدیریتی اشاره دارد که در صورت اعمال موفقیت آمیز می تواند نتایج خوبی را برای سازمان بوجود آورد (الدارمکی و یاکوب، ۲۰۲۲).

تعالی سازمانی تضمین می کند که همه سیستم های سازمانی، به صورت منسجم کار می کنند و هم افزایی دارند (ویکیدال و دیگران، ۲، ۲۰۱۸). به منظور تحقق تعالی سازمانی، پژوهشگران مدل های مختلفی را ارائه کرده اند تا سازمان ها با بهبود مستمر روند خود، به تعالی مورد نظر دست یابند (محمدی، علایی زاده و محمدی، ۱۳۹۴). مدل تعالی سازمانی، ساختار مدیریتی است که با تکیه بر اصول و مفاهیم اساسی و توجه داشتن به معیارهای اصلی مدیریت کیفیت جامع و سیستم های خودارزیابی،

<sup>4</sup> EFQM

<sup>5</sup> Ubaid, Alaa & Dweiri, Fikri & Ojiako, Udechukwu

<sup>6</sup> Aldarmaki Kamarul Bahari Yaakub

<sup>1</sup> Aldarmaki Kamarul Bahari Yaakub

<sup>2</sup> Vykdyal

<sup>3</sup> Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)

موقعیت های مختلف متفاوت بوده است. از میان ۴۲ انتصاب (۳۱٪)، در مناصب فرمانداری ۴۵٪، امور مالی ۲۴٪، امور نظامی و انتظامی ۱۴٪، قضاوت ۵٪ جوانان مشارکت داده شده اند. (مطهری و پردل، ۱۳۹۸)

دومین طبقه در نظام حکومتی امام علی(ع)، به گروه های انتظامی و نظامیان اختصاص دارد؛ این گروه در دو حوزه ی امنیت شهری (شرطه) و منطقه ای (جند) فعالیت می کردند. از میان ۴۲ انتصاب (۳۱٪)، که از مشارکت دادن جوانان در حکومت امام علی(ع) گزارش شده است، ۶ انتصاب (۱۴٪)؛ و از میان ۲۵ انتصاب که در بخش نظامی و انتظامی صورت گرفته (۲۴٪)، حضور جوانان در کنار ۱۶ انتصاب (۶۴) میانسال و کهن سال می باشد. (مطهری و پردل، ۱۳۹۸)

حضور فعال جوانان در همه ی قسمت های مدیریتی حکومت امام علی نشان دهنده ی اهمیت و توجه ویژه ی آن حضرت به این گروه سنی در کنار بهره مندی از میانسالان و کهنسالان است که علاوه بر نمود تحقق عدالت اجتماعی و تامین امنیت در حکومت ایشان، رمز بقای حکومت در آموزش نیروهای جوان و جایگزینی آنها می باشد.

همچنین با توجه به خصوصیات منحصر به فردی که ناجا دارد لزوم دقت نظر بالا در امر پیاده سازی تعالی سازمانی با رویکرد جوان گرایی در آن محسوس تر می باشد. از جمله خصوصیات که این سازمان را از دیگر سازمان ها متمایز می سازد، گستردگی و تنوع بخشها و وظایفی است که در این سازمان به چشم می خورد. به گونه ای که بعضا خیلی از واحدهای این سازمان به طور مجزا از هم به فعالیت می پردازند. بنابراین می توان گروه هایی مجزا در هریک از معاونت ها و رده های ناجا به منظور اجرای تعالی سازمانی ترتیب داد. این گروه ها می توانند هم زمان به اجرای این مهم بپردازند و در نهایت نتایج نهایی واحدها را به عنوان نتیجه نهایی

برنامه در مقاطع زمانی مختلف، ارزیابی کنند (همزورث<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶). بیش از ۲۰ سال پژوهش، رابطه مثبت، بین معیارهای مدل تعالی و عملکرد سازمانی را تأیید می کند. در انتخاب معیارهای تعالی سازمانی باید از روش های مدیریتی استفاده شود که با الگوهای فرهنگی و ساختارهای اقتصادی یک جامعه منطبق باشد (رینگروز<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳) در بین مدل های متنوع تعالی سازمانی گرچه تشابهات زیادی وجود دارد، ولی هر کدام از یک تا چند مورد با دیگر مدل ها تفاوت دارند، تفاوت های موجود بین مدل ها، ناشی از دیدگاهها و نگرش های صاحب نظران و طراحان مدل بوده است. انتخاب مبنا یا مبانی ارزش گذاری عملکرد سازمان و معیارهای مبتنی بر آن، آگاهانه یا ناآگاهانه، متأثر از جهان بینی فرد قرار می گیرد (رازینی، ۱۳۸۹).

محققان، افرادی که در محدوده ی سنی بیست تا چهل سال قرار دارند را جوان میدانند. انسان با ورود به ۲۰ سالگی میل به مشارکت و تاثیرگذاری در اجتماع را پیدا می کند و می کوشد اندوخته ها و آموزش های خود را در مسیر ادای دین خود به جامعه به کارگیری کند و مسیر خود در رسیدن به این هدف مقدس را هموار گرداند (همان، صص. ۱۱۶- ۲۲۲). بخشی از این فعالیتهای جوان به مطالبه گری از حکومتها مرتبط می شود. واکنش حکومت ها در مواجهه با عدالت خواهی جوانان متفاوت است. برخی این قشر را به حاشیه می رانند؛ برخی این نیرو را به نحو وسیعی مورد توجه قرار داده و برخی نیز راه میانه را در به کارگیری آنها انتخاب می کنند و با توزیع جوانان در مناصب مختلف در کنار نیروهای باتجربه از آنها بهره می برند. یافته ها و شواهد تاریخی حاکی از آن هستند که درصد قابل توجهی از انتصاب های امیرالمؤمنین(ع) از جوانان بوده است؛ به گونه ای که از مجموع ۱۳۶ انتصاب، ۴۲ انتصاب (۳۱٪) مخصوص جوانان می باشد. از آن جا که امیرالمؤمنین عالی به شایسته سالاری توجه ویژه ای داشتند، انتصاب جوانان براساس توانایی آنها در

<sup>2</sup> Ringrose

<sup>1</sup> Hemswoth

متکی بر پاسخ دادن به دو سوال است که چگونه این مدل بعنوان یک ساختار مدیریتی مناسب و منطقی شناسایی میشود و چه کسانی می توانند در این زنجیره ارتباط و تعاملات نقش اساسی را ایفا کند. سطح اول این مدل اهداف کلی و در سطح بعدی اهداف کلی به درجات و مقیاس های کمی و قابل اندازه گیری تجزیه و تبدیل میشود (دل قوی، ۱۳۸۶). تعالی سازمانی از دیدگاه بنیاد تعالی سازمانی به مجموع ارزش های رهبری و استراتژی های تحول و مهارت گفته می شود (بو۲ و همکاران، ۲۰۰۹).

تعاریف تعالی سازمانی، اهمیت تعالی سازمانی را برای هر سازمانی جذاب می کند. این احساس وجود دارد که عوامل خاصی در سازمان ممکن است در دستیابی به تعالی سازمان نقش داشته باشند یا به آن کمک کنند. فرهنگ سازمانی یکی از عواملی است که به عنوان یک عامل حیاتی شناخته شده است که به بهبود سازمانی، استراتژی های سازمانی، بهبود همه سطوح سازمان کمک می کند و در نتیجه به تعالی سازمانی می انجامد (الدارمکی و یاکوب، ۲۰۲۲).

### جوان گرایی

محققان، افرادی که در محدوده ی سنی بیست تا چهل سال قرار دارند را جوان می دانند. لورا برک<sup>۴</sup> (۲۰۱۳) جوانی را به دوره ی ششم از بین هشت دوره زندگی انسان اطلاق کرده است؛ اولین گام او دوره های سه گانه ی بزرگسالی (جوانی، میانسالی و پیری) است که بازهی ۲۰ تا ۴۰ سالگی را دربر می گیرد. انسان با ورود به ۲۰ سالگی میل به مشارکت و تاثیرگذاری در اجتماع را پیدا می کند و می کوشد اندوخته ها و آموزش های خود را در مسیر ادای دین خود به جامعه به کار گیری کند و مسیر خود در رسیدن به این هدف مقدس را هموار گرداند (برک، ۲۰۱۳).

تعالی سازمان در نظر گیرند. برای این منظور لازم است که کمیته ای با عنوان کمیته راهبری با هدف هماهنگی و زمان بندی اجرای این مهم تشکیل گردد. علاوه بر آن تشکیل کمیته علمی نیز برای حمایت علمی از مدل تعالی سازمانی با رویکرد جوان گرایی در فرماندهی انتظامی استان مازندران ضروری به نظر می رسد. در طراحی مدل های تعالی سازمانی، باید الگویی جامع، کامل و دقیق تدوین شود تا از این طریق، راه تعالی و تکامل خود را هموار و زمینه تشکیل سازمان متعالی را فراهم سازد. لذا پرسش اصلی تحقیق (مسأله تحقیق) اینست که مدل تعالی سازمانی با رویکرد جوان گرایی در فرماندهی انتظامی استان مازندران چگونه است؟

## ۲ مبانی نظری پژوهش

### تعالی سازمانی

تعالی در لغت به معنی بلند شدن و برتر شدن است و تعالی سازمانی به معنای تعهد سازمانی به رشد و توسعه پایدار و دایمی شرکت در جهت کسب رضایت مشتری و افزایش مستمر سودآوری شرکت در یک محیط ملی فراگیر و حمایت کننده می باشد (صالحی و همکاران، ۱۳۹۱). تعالی سازمانی تابع شرایط ویژه، فرهنگ، محیط داخلی و خارجی و کسب و کار، ویژگی نیروی انسانی سازمان، نقاط قوت و ضعف و فرصت ها و تهدید هایی است که سازمان را در بر گرفته است (میائو<sup>۱</sup> و دیگران، ۲۰۱۸). مدل تعالی؛ ساختار مدیریتی است که با تکیه بر اصول و مفاهیم اساسی و توجه داشتن به معیارهای اصلی مدیریت کیفیت فراگیر و سیستم خودارزیابی موجبات پیشرفت و بهسازی را فراهم میکند. مدل تعالی؛ ابزاری جهت سنجش میزان استقرار سیستمها در سازمان و خودارزیابی و راهنمایی است که مسیر فعالیت مدیران را برای بهبود عملکرد شناسایی و تعیین میکند (بابستره و کانت جینر، ۲۰۱۱). بنابراین پیام کلیدی مدل تعالی

<sup>3</sup> Aldarmaki Kamarul Bahari Yaakub

<sup>4</sup> Burke

<sup>1</sup> Miao

<sup>2</sup> Bou



اثربخشی فرآیند تعالی‌گرایی سازمانی فراهم گردد. سلگی و دیگران (۱۴۰۰) در تحقیقی با هدف طراحی الگوی تعالی منابع انسانی ناب؛ مبنایی جهت سنجش درجه نابی منابع انسانی در بخش دولتی، جهت تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی از کدگذاری باز، محوری و گزینشی استفاده شد که در نتیجه آن ۴۰۲ مفهوم اولیه در قالب ۹۲ مقوله فرعی و ۱۷ مقوله اصلی و ابعاد شش‌گانه شرایط علی (محیطی و سازمانی)، شرایط زمینه‌ای (استراتژی سازمان، فرهنگ، بینش مدیریت، مستندسازی محتوای شغل، ثبات مدیریت و پویایی سیستم منابع انسانی)، شرایط مداخله‌گر (ویژگی‌های شخصی مدیران، کیفیت ورودی‌های سازمان، کارآمدی سیستم مدیریت دولتی)، راهبردها (رهبری ناب، تقویت فرهنگ ناب و مدیریت منابع انسانی ناب) و نتایج (سطح خرد، سطح میانی و سطح کلان) جای گرفتند. مطهری و پردل (۱۳۹۸) در تحقیقی با هدف بررسی جوان‌گرایی در حکومت امام علی (ع) بیان کردند که حضور فعال جوانان در همه‌ی قسمت‌های مدیریتی حکومت امام علی (ع) نشان‌دهنده‌ی اهمیت و توجه ویژه‌ی آن حضرت به این گروه سنی در کنار بهره‌مندی از میان‌سالان و کهن‌سالان است که پیشنهاد می‌شود علاوه بر نمود تحقق عدالت اجتماعی و تامین امنیت در حکومت ایشان، رمز بقای حکومت در آموزش نیروهای جوان و جایگزینی آنها می‌باشد. زمانی و امینی (۱۳۹۸) در تحقیقی با هدف بررسی تاثیر رفتار شهروند سازمانی (OCB) بر تعالی سازمان از طریق شاخص‌های توانمندسازی EFQM بیان کردند که رفتار شهروند سازمانی بر تعالی سازمان از طریق شاخص‌های توانمندسازی EFQM تأثیرگذار است و ترتیب تأثیرپذیری و اهمیت توجه به آنها به ترتیب بر اساس ضریب معناداری به‌دست‌آمده توانمندسازی رهبری، توانمندسازی شرکت‌ها و منابع، فرآیندها، خطمشی و توانمندسازی کارکنان پیشنهاد داده‌اند. صفری و دیگران (۱۳۹۸) در تحقیقی با هدف ارائه مدل مفهومی بلوغ تعالی سازمانی مبتنی بر قابلیت‌های سازمان پیشنهاد کردند که قابلیت‌های پویا بر مدل-

در هر جامعه سیاسی، جوانان از جمله مهمترین قشرهای هر جامعه هستند که خصوصیات بی بدیل آنها در سطح مدیریت سیاسی، اقتصادی و فرهنگی بررسی حضور آنها در مناسب مهم سیاسی، اقتصادی و فرهنگی را محل بحث و تبادل آراء قرار داده است؛ لذا در بین زمینه سیاست جوانگرایی بیش از پیش مورد توجه قرار می‌گیرد. در جمهوری اسلامی ایران نیز چنین است و جوانان به عنوان قشر اغلب تحصیلکرده، پرتلاش و دارای نیروی جوانی مرکز توجهات و تحلیل‌ها هستند به‌گونه‌ای که مقام معظم رهبری خطاب به جوانان دانشجو از تعبیر مؤذنان جامعه یاد میکنند که در صورت عدم هوشیاری آنها، فریضه جامعه قضا میشود؛ لذا جوان‌گرایی در حکمرانی کشور و گردش نخبگان، موضوع بسیار مهمی است که همواره در سخنان رهبر معظم انقلاب نیز مورد توجه قرار گرفته است (سالاری و دیگران، ۱۳۹۹).

### ۳ پیشینه تجربی پژوهش

از لحاظ نظری، تحقیقات متعددی در خصوص تعالی سازمانی انجام شده است ولی در خصوص تعالی سازمانی با رویکرد جوان‌گرایی در فرماندهی انتظامی تاکنون تحقیقی صورت نگرفته است. لذا انجام این پژوهش از این جهت قابل بررسی می‌باشد. لیکن در ذیل، نگارنده به منظور درک دقیق موضوع، به بیان پژوهش‌های نزدیک بدست آمده در حوزه تعالی سازمانی و رویکرد جوان‌گرایی اشاره می‌نماید؛

برادران و اسدالهی (۱۴۰۰) در تحقیقی با هدف بررسی عوامل مدیریت اثربخش پروژه‌های بهبود در جریان تعالی‌گرایی سازمانی، مولفه‌های مرتبط به چهار عامل اصلی شامل تعریف و اولویت‌بندی، اجرا، رسمیت بخشی و حمایت، پایش ساختاریافته و یکپارچه پروژه‌های بهبود را دسته‌بندی کرده‌اند. پیشنهاد می‌شود با شناسایی و دسته‌بندی مولفه‌های پروژه‌های بهبود، زمینه‌ساز ایجاد درک و آگاهی وسیع‌تری برای مدیران و کارشناسان در پیاده‌سازی مدل‌های تعالی کسب و کار و افزایش

کامل برنامه ریزی استراتژیک را به عنوان مکانیزمی بین رهبری و برتری سازمانی تأیید کردند. علاوه بر این، تأثیر آن بر تعالی سازمانی، تأثیر قابل توجهی از رهبری را بر برنامه ریزی استراتژیک پیشنهاد کردند. آنا<sup>۲</sup> و دیگران (۲۰۱۹) در تحقیقی با هدف محرک‌ها و داخلی سازی مدل تعالی سازمانی بیان کردند که اگرچه مدل تعالی بطور گسترده‌ای در کل اروپا پیاده سازی شده است، اما یک بررسی جامع و کامل در مورد عوامل سهیم در درونی سازی این مدل (یعنی بکارگیری اساسی) در ادبیات، نادیده گرفته شده است. ساده و ارومگام<sup>۳</sup> (۲۰۱۰) در پژوهشی با هدف بررسی رابطه متقابل بین معیارهای مدل تعالی سازمانی پرداخته و بر اساس ادبیات تحقیق ۱۲ فرضیه مطرح کرده اند. نتایج تحقیق علاوه بر تأیید تمامی فرضیات، نشان می‌دهد که معیار رهبری به عنوان مؤثرترین معیار، روی دیگر مفاهیم تعالی بیشترین تأثیر را دارد و پس از آن معیارهای منابع انسانی و نتایج کلیدی عملکرد به ترتیب بیشترین تأثیر را بر دیگر معیارهای تعالی دارند. آنتونی و سانگامیترا<sup>۴</sup> (۲۰۱۰) با هدف چهارچوبی مفهومی به منظور اندازه‌گیری عملکرد سازمانی و تعالی سازمانی با ارائه چهارچوب مورد نظر ۷ متغیر نوآوری، خلاقیت، رقابت، کارایی، بهره‌وری، سودآوری و اثربخشی در سطح کلی را پیشنهاد کرده اند. کاستکا و همکاران (۲۰۱۰) در پژوهشی با هدف بررسی رابطه ارزیابی بهبود خدمات ارائه شده با استفاده از مدل تعالی سازمانی گزارش کردند که خدمات ارائه شده در وضعیت مطلوبی قرار ندارد و پیشنهاد دادند که مدیران در خصوص خدمات شده بر اساس ابعاد و مولفه‌های تعالی سازمانی شکاف بین انتظارات مطلوب و موجود را شناسایی کنند.

های تعالی کسب‌وکار جهت پایداری نتایج عملکرد سازمان، موثر می‌باشد. هاشم زاده و دیگران (۱۳۹۸) در تحقیقی با هدف ارائه الگوی تعالی سازمانی بر پایه قرآن کریم بیان کردند که مؤلفه‌ها عبارت‌اند از: اسلام و ایمان به تمام ابعاد و ارزش‌های آن، سنت‌های الهی، عوامل تسهیل‌کننده، عوامل بازدارنده، رهبری، منابع انسانی، نعمت‌های سازمانی (منابع)، عمل صالح (فرایندها)، حسابرسی و معاد سازمانی، نتایج، اصلاح و بهبود مستمر. درنهایت با توجه به این مؤلفه‌ها و با استفاده از رویکرد سیستمی، الگوی تعالی سازمانی از منظر قرآن کریم ارائه شد. پیشنهاد می‌شود مدیران سازمان‌ها، اگر بخواهند در مسیر تعالی قدم بردارند باید در طول مدیریت خداوند، قدم بردارند و تمام مؤلفه‌های مؤثر در تعالی را براساس رضایت خداوند مدیریت کنند.

الدارمکی و یاکوب (۲۰۲۲) در تحقیقی تحت عنوان اندازه‌گیری تعالی سازمانی بیان کردند که هدف از این تحقیق رسیدگی به شکاف‌های مربوط به تعالی سازمانی در مناطق آزاد و تعیین حوزه‌های تحقیقات آینده است. در این زمینه تعالی سازمانی به عنوان مفهومی با ابعاد مختلف مورد بررسی قرار می‌گیرد. این مطالعه رویکرد مرور ادبیات سیستماتیک را برای شناسایی مقالات مرتبط با تعالی سازمانی اتخاذ کرد. یافته‌ها نشان می‌دهد که ابعاد خاصی از تعالی سازمانی مانند رهبری، افراد یا کارکنان، فرآیندها و خط‌مشی‌ها و منابع ممکن است به سازمان برای دستیابی به تعالی کمک کند.

الدفری<sup>۱</sup> و دیگران (۲۰۲۱) در تحقیقی تحت عنوان نقش رهبری، برنامه ریزی استراتژیک و فرهنگ در جهت دستیابی به تعالی سازمانی نقش واسطه‌ای

<sup>3</sup> Sadeh and Arumugam, 2010

<sup>4</sup> Antony and Sanghamitra, 2010

<sup>1</sup> Al-Dhaafri

<sup>2</sup> Ana

جدول ۱- پیشینه تجربی تحقیق

| نویسندگان                  | هدف   | یافته ها و پیشنهادات  |
|----------------------------|---|---|
| کاستکا و همکاران (۲۰۱۰)    | بررسی رابطه ارزیابی بهبود خدمات ارائه شده با استفاده از مدل تعالی سازمانی | خدمات ارائه شده در وضعیت مطلوبی قرار ندارد و پیشنهاد دادند که مدیران در خصوص خدمات شده بر اساس ابعاد و مولفه های تعالی سازمانی شکاف بین انتظارات مطلوب و موجود را شناسایی کنند.   |
| آنتونی و سانگامیترا (۲۰۱۰) | چهارچوبی مفهومی به منظور اندازه گیری عملکرد سازمانی و تعالی سازمانی       | ۷ متغیر نوآوری، خلاقیت، رقابت، کارایی، بهره وری، سودآوری و اثربخشی در سطح کلی را پیشنهاد کرده اند.  |
| ساده و ارومگام (۲۰۱۰)      | بررسی رابطه متقابل بین معیارهای مدل تعالی سازمانی                         | معیار رهبری به عنوان مؤثرترین معیار، روی دیگر مفاهیم تعالی بیشترین تأثیر را دارد و پس از آن معیارهای منابع انسانی و نتایج کلیدی عملکرد به ترتیب بیشترین تأثیر را بر دیگر معیارهای تعالی دارند.  |
| آنا و دیگران (۲۰۱۹)        | محرک ها و داخلی سازی مدل تعالی سازمانی                                    | مدل تعالی بطور گسترده ای در کل اروپا پیاده سازی شده است، اما یک بررسی جامع و کامل در مورد عوامل سهیم در درونی سازی این مدل (یعنی بکار گیری اساسی) در ادبیات، نادیده گرفته شده است.  |
| الدفری و دیگران (۲۰۲۱)     | نقش رهبری، برنامه ریزی استراتژیک و فرهنگ در جهت دستیابی به تعالی سازمانی  | تأثیر آن بر تعالی سازمانی، تأثیر قابل توجهی از رهبری را بر برنامه ریزی استراتژیک پیشنهاد کردند.   |
| الدارمکی و یاکوب (۲۰۲۲)    | اندازه گیری تعالی سازمانی   | یافته ها نشان می دهد که ابعاد خاصی از تعالی سازمانی مانند رهبری، افراد یا کارکنان، فرآیندها و خط مشی ها و منابع ممکن است به سازمان برای دستیابی به تعالی کمک کند.   |
| هاشم زاده و دیگران (۱۳۹۸)  | ارائه الگوی تعالی سازمانی بر پایه قرآن کریم                               | مؤلفه ها عبارتند از: اسلام و ایمان به تمام ابعاد و ارزش های آن، سنت های الهی، عوامل تسهیل کننده، عوامل بازدارنده، رهبری، منابع انسانی، نعمت های سازمانی (منابع)، عمل صالح (فرایندها)، حساسی و معاد سازمانی، نتایج، اصلاح و بهبود مستمر. |

<sup>1</sup> Antony and Sanghamitra, 2010

<sup>2</sup> Sadeh and Arumugam, 2010

<sup>3</sup> Ana

|   |   |                          |
|---|---|--------------------------|
| قابلیت‌های پویا بر مدل‌های تعالی کسب‌وکار جهت پایداری نتایج عملکرد سازمان، موثر می باشد.  | ارائه مدل مفهومی بلوغ تعالی سازمانی مبتنی بر قابلیت‌های سازمان                          | صفری و دیگران (۱۳۹۸)     |
| رفتار شهروند سازمانی بر تعالی سازمان از طریق شاخص‌های توانمندسازی EFQM تأثیرگذار است.   | بررسی تاثیر رفتار شهروند سازمانی بر تعالی سازمان  | زمانی و امینی (۱۳۹۸)     |
| در تحقیقی با هدف نشان‌دهنده‌ی اهمیت و توجه ویژه‌ی آن حضرت به این گروه سنی در کنار بهره‌مندی از میان‌سالان و کهن‌سالان است.                              | بررسی جوان‌گرایی در حکومت امام علی (ع)  | مطهری و پردل (۱۳۹۸)      |
| ۴۰۲ مفهوم اولیه در قالب ۹۲ مقوله فرعی و ۱۷ مقوله اصلی و ابعاد شش-گانه شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله-گر، راهبردها و نتایج جای گرفتند.          | طراحی الگوی تعالی منابع انسانی ناب؛ مبنایی جهت سنجش درجه نابی منابع انسانی در بخش دولتی | سلگی و دیگران (۱۴۰۰)     |
| مولفه‌های مرتبط به چهار عامل اصلی شامل تعریف و اولویت‌بندی، اجرا، رسمیت بخشی و حمایت، پایش ساختاریافته و یکپارچه پروژه‌های بهبود را دسته‌بندی کرده اند. | بررسی عوامل مدیریت اثربخش پروژه های بهبود در جریان تعالی گرایی سازمانی                  | برادران و اسدالهی (۱۴۰۰) |

## ۴ روش شناسی پژوهش

از نظر هدف تحقیق با توجه به اینکه پژوهش حاضر به دنبال شناسایی ارائه مدل تعالی سازمانی با رویکرد جوان گرایی در فرماندهی انتظامی استان مازندران و ارائه مدل پارادایمی است، در حیطه تحقیق کاربردی طبقه بندی می شود و از نظر چگونگی گردآوری داده های مورد نیاز، از نوع پژوهش کیفی میباشد که به شیوه نظریه داده بنیاد (گراندد تئوری) انجام پذیرفته است. مهم ترین دلایل انتخاب روش تحقیق کیفی برای پژوهش حاضر عبارتند از: ۱) به دست آوردن شواهد بیشتری برای درک بهتر تعالی سازمانی با رویکرد جوان گرایی در فرماندهی انتظامی استان مازندران ۲) عدم وجود یک الگوی مناسب به منظور تعالی سازمانی با رویکرد جوان گرایی در فرماندهی انتظامی استان مازندران و ۳) لزوم استفاده از دیدگاه های خبرگان دانشگاهی متخصص و انتظامی جهت طراحی تعالی سازمانی با رویکرد جوان گرایی در فرماندهی انتظامی استان مازندران.

همچنین ابزار گردآوری داده ها، مصاحبه های عمیق و نیمه ساختار یافته و طرح سؤال های باز با خبرگان می باشد. جامعه آماری در این مرحله از پژوهش متخصصین مباحث تعالی سازمانی که فعال در حوزه دانشگاه و فرماندهی انتظامی بوده اند و به اصطلاح خبرگان آگاه نام دارند؛ می باشند. این گروه برای انجام بخش کیفی پژوهش انتخاب شدند و در فرایند مصاحبه شرکت کردند. با توجه به اینکه نمونه های بخش کیفی پژوهش به صورت هدفمند انتخاب شده اند، هیچ گونه طرح محاسبه حجم نمونه مد نظر قرار نگرفت و محقق در این زمینه از روش گلوله برفی برای رسیدن به اشباع نظری استفاده نمود که پس از مصاحبه عمیق با تعداد ۱۰ نفر از نخبگان و صاحب نظران (جدول شماره ۲)، به اشباع نظری دست یافت. ویژگی‌های مسئولیتی و علمی نخبگان و صاحب نظران مصاحبه شونده در جدول (۲) ارائه شده است. دوره زمانی مصاحبه از ۱۴۰۰/۰۲/۰۱ تا ۱۴۰۰/۰۵/۲۸ بوده است.

جدول ۲- ویژگی‌های شرکت‌کنندگان نخبه و صاحب نظر در مصاحبه کیفی

| شماره مصاحبه | سمت سازمانی                       | تحصیلات                     | محل اشتغال           |
|--------------|-----------------------------------|-----------------------------|----------------------|
| ۱            | معاون هماهنگ کننده استان مازندران | دکتری حقوق جزا              | استان مازندران- ساری |
| ۲            | رئیس پلیس اطلاعات                 | دکتری مدیریت پیشگیری از جرم | استان مازندران- ساری |
| ۳            | رئیس امنیت اخلاقی و امور اجتماعی  | دکتری مدیریت پیشگیری از جرم | استان مازندران- ساری |
| ۴            | معاون عملیات استان                | دکتری جرم شناسی             | استان مازندران- ساری |
| ۵            | معاون نیروی انسانی استان          | فوق لیسانس ارتباطات         | استان مازندران- ساری |
| ۶            | معاون تحقیقات                     | دکتری مدیریت                | استان مازندران- ساری |
| ۷            | رئیس دانشگاه علمی کاربردی         | دکتری مدیریت                | استان مازندران- ساری |
| ۸            | جانشین استان                      | فوق لیسانس جغرافیا          | استان مازندران- ساری |
| ۹            | کارشناس برنامه ریزی استان         | فوق لیسانس مدیریت آموزشی    | استان مازندران- ساری |
| ۱۰           | مشاور امور بانوان فرماندهی        | فوق لیسانس حقوق             | استان مازندران- ساری |

۲۸ ساعت مصاحبه ضبط شده است که در طول مصاحبه، از نکات مطرح شده، یادداشت برداری صورت گرفت. یادداشت‌های تکمیلی بلافاصله بعد از مصاحبه و قبل از مصاحبه بعدی جمع‌آوری گردیدند. در نهایت ۵۰ صفحه یادداشت و مصاحبه‌های ضبط شده، داده‌های خام مورد نیاز را تشکیل دادند.

گردآوری داده‌ها در این مطالعه شامل دو مرحله است؛ در مرحله اول، جهت گردآوری اطلاعات در زمینه مبانی نظری و ادبیات موضوع، از منابع کتابخانه‌ای، مقالات، کتاب‌های مورد نیاز، پژوهش‌های داخلی و وب‌سایت‌های معتبر استفاده شد. در مرحله دوم، جهت گردآوری داده‌های کیفی به مصاحبه با ده نفر از خبرگان و صاحب‌نظران حوزه مباحث تعالی سازمانی پرداخته شد. داده‌های این پژوهش در طول چهار ماه جمع‌آوری گردید و حدود

## ۵ یافته های پژوهش

همان طور که پیش تر بدان پرداخته شد روش پژوهش حاضر کیفی و مبتنی بر نظریه داده بنیاد بوده که بر این مبنا یافته های حاصل شده با استفاده از سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند تا در نهایت هدف اصلی پژوهش یعنی تدوین مدل پارادایمی تعالی سازمانی با رویکرد جوان گرایی در فرماندهی انتظامی استان مازندران تحقق یابد.

به طور کلی در به کارگیری روش داده بنیاد مراحل ذیل به اجرا در آمد:

مرحله اول: آماده سازی داده ها. قبل از آغاز تحلیل داده، داده ها باید به صورتی تنظیم می شدند که کار با آنها آسان باشد. در این پژوهش پس از نسخه برداری، جدولی تهیه شد که پاسخ سؤال ها برای هر مصاحبه شونده در آن بیان گردید. ستون های جدول دربردارنده اطلاعات ذیل می باشند که به دلیل مبسوط بودن از ذکر آنها در این مقاله صرف نظر شده، اما لازم به ذکر است که مشروح مصاحبه ها و مستندات موجود و قابل ارائه به علاقه مندان است.

در مصاحبه ها جمع آوری داده ها تا رسیدن به نقطه اشباع ادامه یافت. در این مطالعه به منظور روشن تر شدن پاسخ افراد، سؤال ها در قالب نیمه ساختار یافته و مبتنی بر چارچوب نظری طراحی شده و از مصاحبه شوندگان خواسته شد تا به تشریح و توصیف موضوع بپردازند. تعدادی از سوال- های مصاحبه عبارتند از: (۱. از نظر شما، مؤلفه های تعالی سازمانی در فرماندهی انتظامی چگونه می باشد؟ ۲. از نظر شما، با چه شاخص هایی می توان تعالی سازمانی در فرماندهی انتظامی را اندازه گیری کرد؟ ۳. از نظر شما، رویکرد جوان گرایی در فرماندهی انتظامی چگونه باید باشد؟ ۴. از نظر شما، جوان گرایی در فرماندهی انتظامی دارای چه مؤلفه هایی می باشد؟ ۵. از نظر شما، چه عواملی بر تعالی سازمانی در فرماندهی انتظامی تاثیرگذارند؟ ۶. از نظر شما، راهبردهای حاصل از اجرای مدل تعالی سازمانی با رویکرد جوان گرایی در فرماندهی انتظامی چگونه است؟ ۷. از نظر شما، پس از اجرای مدل تعالی سازمانی با رویکرد جوانگرایی در فرماندهی انتظامی چه پیامدهایی حاصل خواهد شد؟) بود. سپس پاسخ سؤال های مربوطه در داخل چارچوب نظری در جداول مناسب صورت بندی شدند.

جدول ۳- آماده سازی داده های کیفی

| کد مصاحبه شونده   | گزاره های کلامی | مفاهیم کد گذاری باز | مفاهیم کدگذاری محوری |
|---|-----------------|---------------------|----------------------|
| - مصاحبه شونده: کد از ۱ تا ۱۰                           |                 |                     |                      |
| - گزاره های کلامی: فرد مصاحبه شونده در پاسخ به سوال ها، |                 |                     |                      |
| - داده: گفته های مصاحبه شونده و                         |                 |                     |                      |
| - یادداشت ها: یادداشت های شخصی                          |                 |                     |                      |

محوری عنوانی به مجموعه ای از مفاهیم مشترک بیان شده، تعلق گرفت.

مرحله سوم: خلق مقوله. در این مرحله از جمع بندی مفاهیم مشترکی که مصاحبه شوندگان در پاسخگویی به سؤال ها مطرح نمودند، جدولی جامع،

مرحله دوم: کد گذاری. کدگذاری ماده اولیه تحلیل داده ها می باشد. در این مرحله به هر مصاحبه شونده کدی از ۱ تا ۱۰ که عدد آن نشان دهنده شماره خبره می باشد، اختصاص یافت. در کدگذاری باز، مفاهیم کلیدی گفته های خبرگان بوده و در کدگذاری

با این حوزه و متخصصان فرماندهی انتظامی که در این حوزه خبره و مطلع بودند، همچنین به طور همزمان استفاده از مشارکت کنندگان در تحلیل و تفسیر داده‌ها کمک گرفته شد. به این صورت که به منظور اطمینان خاطر از دقیق بودن ابزار مصاحبه، نشستی با تعدادی از صاحب نظران و خبرگان و نخبگان حوزه‌های تعالی سازمانی و جوان گرایی در فرماندهی انتظامی استان مازندران برگزار گردید و اعتبار درونی یافته‌های بخش مصاحبه از طریق بحث و بررسی مشارکت‌کنندگان مورد بررسی قرار گرفت. در این نشست هریک از ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های به دست آمده مورد مطالعه صاحب نظران قرار گرفت و برخی از یافته‌ها که با یکدیگر همپوشانی داشتند، ادغام و برخی از یافته‌ها که ارتباط ضعیف داشتند حذف گردید و در نهایت بر روی عوامل باقی مانده، اتفاق نظر حاصل شد.

در پژوهش حاضر به واسطه مطالعه پیشینه نظری در حوزه های مختلف مرتبط با موضوع و بررسی ادراکات اساتید و خبرگان، تلاش شد تا تعالی سازمانی با رویکرد جوان گرایی در فرماندهی انتظامی استان مازندران، مفهوم پردازی گردد.

ابتداء بیست نفر از خبرگان جهت مصاحبه شناسایی شدند و جریان مصاحبه آغاز شد. بعد از مصاحبه نفر هشتم، تعداد ۴۲ مولفه فهرست و دسته‌بندی شدند. با بررسی‌ها و کدگذاری‌های اولیه مشخص شد که هر بعد، حداقل ۲ بار توسط خبرگان مورد اشاره و تاکید قرار گرفت ولی محقق فرآیند مصاحبه را تا نفر دهم ادامه داد تا این که با اشباع داده‌ها مواجه شد. برای هر فرد مصاحبه شونده که از خبرگان در حیطه موضوع بودند، یک خلاصه جدول تهیه و تمامی نکات کلیدی اشاره شده از آن فرد در آن جدول خلاصه سازی و دسته بندی شد و نتایج در قالب جداول ارائه گردید.

سوال اول: ابعاد و مؤلفه های تعالی سازمانی با رویکرد جوان گرایی در فرماندهی انتظامی استان مازندران چه می باشد؟

به دست آمد که بیانگر مقوله هل و مؤلفه های تعالی سازمانی با رویکرد جوان گرایی در فرماندهی انتظامی استان مازندران می باشد.

لازم به ذکر است که کدهای استخراج و دسته بندی شده از هر مصاحبه برای مصاحبه شونده ارسال شد، تا آنها را کنترل و در صورت لزوم اصلاح کنند. پس از دسته بندی داده های هر مصاحبه، داده های هر دسته در تمام مصاحبه ها بررسی و مقایسه و موارد مشابه و غیر مشابه با مباحث نظری جستجو شدند. توضیح اینکه هریک از کدهای محوری از متون مختلف حاصل شده اند که به منظور درک مناسب از مفاهیم آنها، در بخش بررسی یافته ها به صورت مشروح، بسط داده شده اند.

بررسی روایی و پایایی داده های گردآوری شده. به منظور تأمین روایی سازه در پژوهش کیفی حاضر، از روش کنترل توسط مشارکت کنندگان استفاده شد. علاوه بر آن، جستجو برای موارد منفی و توجیحات جایگزین اعمال گردید. همچنین تلاش شد تا در انتخاب مصاحبه شوندهگان افرادی با تجارب و با تمایلات مختلف انتخاب شوند، تا علاقه یا میل شخصی مصاحبه شونده موجب تعصب و یکسوسنگری نسبت به موضوع پژوهش نشود. و همچنین برای دستیابی به روایی درونی پس از کدگذاری، دسته بندی و تحلیل داده های کیفی، الگویی مبتنی بر تجربه به دست آمد که با الگوی پیش بینی شده حاصل از موضوعات نظری مقایسه شد. در پژوهش کیفی، از آنجایی که مشارکت کنندگان نماینده جامعه نیستند، امکان تعمیم نتایج به جامعه وجود ندارد، لذا نمی توان در این پژوهش مدعی وجود روایی خارجی شد.

برای حصول اطمینان از پایایی بخش کیفی پژوهش از روش‌های راثو و پری (۲۰۰۳) شامل قابلیت‌بازیافت‌پذیری، تأییدپذیری و قابلیت تکرار پذیری و با استفاده از تکنیک‌های هدایت دقیق جریان مصاحبه برای گردآوری داده‌ها، ایجاد فرآیندهای ساخت مند برای اجرا و تفسیر مصاحبه‌های همگرا، استفاده از نظرات ارزشمند اساتید آشنا

کارکنان (ناجا) کلی برای شناسایی مؤلفه‌ها در نظر گرفته شد. سپس شاخص‌ها در قالب ۱۷ مؤلفه اساسی شناسایی و دسته‌بندی شدند.

در پاسخ به سوال اول پژوهش، بر اساس اطلاعات مستخرج شده، پنج بعد (تعالی عملکرد سازمان، تعالی جامعه، تعالی تکنولوژیکی و تعالی

جدول ۴. مؤلفه های تشکیل دهنده تعالی سازمانی در مدل پارادایمی

| مقولات اصلی         | مقولات اصلی                 | مقولات فرعی   |
|---------------------|-----------------------------|---|
| تعالی عملکرد سازمان | اثربخشی فرماندهی            | کسب دیدگاه جامع و راهبردی فرماندهی، افزایش آگاهی فرماندهان از شرایط محیطی و درونی، تسهیم تجارب، اطلاعات و دانش سازمانی آشنایی با واژگان و ادبیات نوین مدیریت فرماندهی، ارزیابی مبتنی بر واقعیت، تصمیم گیری صحیح و به هنگام اولویت بندی پروژه های بهبود بر اساس تجزیه و تحلیل منافع ذی نفعان |
|                     | ارتقا معیارهای فرایندی      | آمادگی ها و به روز رسانی توانایی های فرایندی، نظم و برنامه ریزی در انجام فرآیندها و دستورهای صادر شده ساماندهی طرح های بهبود در چارچوبی واحد، زبان مشترک میان مدیریت و کارکنان  |
|                     | ارتقا معیارهای حفاظتی       | باز دارندگی همه جانبه، اشراف اطلاعاتی، توجه به جنگ سخت، توجه به جنگ نرم، اطلاع از امکانات دشمن، اطلاع از تهدیدات دشمن، توجه بردفاع از راه دور، توجه بر قدرت دفاعی از طریق آموزش های نظامی عمومی، توجه به تنشهای چند بعدی دشمن، دشمن شناسی، دشمن ستیزی، شناخت ترفندهای دشمن، دفاع همگانی     |
| تعالی جامعه         | ارتقا معیارهای عقیدتی       | ایجاد محیط مساعد برای رشد فضایل اخلاقی، نگهداری از دستاوردهای انقلاب اسلامی، چنگ زدن به ریسمان الهی، جهاد فی سبیل الله، بهره گیری از تجربیات دفاع مقدس، اعتقاد به قدرت کشور برآینده سازی.   |
|                     | کاهش جرائم در جامعه         | تامین آرامش عمومی اجتماعی، جلوگیری از ناامنی اخلاقی، جلوگیری از تخلفات زیستی، جلوگیری از تخلفات شهری و روستایی  |
|                     | افزایش احساس امنیت در جامعه | تامین امنیت فردی، تامین امنیت عمومی، تامین آرامش روانی فردی، استقرار امنیت داخلی، تامین امنیت انتظامی، تامین امنیت پایدار، مراقبت از امنیت پایدار، ایجاد امنیت اخلاقی، تامین امنیت ایجابی، تامین امنیت بدست مردم  |
|                     | افزایش اعتماد مردم به ناجا  | اعتمادسازی، ارتباط عاطفی عمیق با جامعه، دست یافتن به مقبولیت اجتماعی، ترحم نسبت به مردم، نداشتن تکبر نسبت به مردم   |
|                     | رضایتمندی مردم در جامعه     | حفظ کرامت انسانها، تمرکز بر ظرفیت های مردمی، به رسمیت شناختن تعدد آراء و عقاید، پذیرش نظرات منطقی دیگران، داشتن نیت الهی در خدمت به مردم  |



|  |   |                    |
|--|---|--------------------|
| یکپارچه سازی سامانه های هوشمند، تاکید بر جنبش نرم افزاری و تولید علم، تبادل اطلاعاتی جهت هم افزایی، مقابله با تخلفات فضای مجازی، آموزش تفکر، شناخت پیچیدگی های سازمان، توجه به شایستگی های حرفه ای. نیاز به هوشمندسازی فرآیندها  | هوشمندسازی فرایندها                     | تعالی تکنولوژیکی   |
| نیاز به زیر سیستمها و نرم افزارهای به روز، مهارت در حوزه IT، نیاز به آموزش   | استفاده از تکنولوژی روز                 |                    |
| شبکه سازی توانمندیهای اطلاعاتی، اهمیت به فضای مجازی مجرمان، آشنایی فنی در شناسایی مجرمین   | تقویت زیر ساخت های یکپارچگی اطلاعاتی    |                    |
| توجه به اخلاص کارکنان، توجه به کفایت کارکنان، تربیت افسرانی متخصص محور، توجه به نیروی انسانی کارآمد، شریف و زحمت کش، تقویت روحیه کارکنان. پرورش هویت ملی، پرورش هویت دینی، پرورش هویت انسانی، تربیت افسرانی متدین. مهارت در چگونگی ارتباط خود با دیگران، برقراری روابط حمایتی با دیگران، توانایی تحمل باورهای مخالف، توانایی در ارتباطات شفاهی موثر. | ارتقا توانمندی کارکنان و مدیران         | تعالی کارکنان ناجا |
| تشکیل گروه های تخصصی کشف جرائم، تعیین گروه های تحقیق، ارجاع مشکلات به گروه های پژوهشی، استفاده از مهارتهای درون گروهی، برخورداری از روحیه جرم ستیزی.   | کاهش جرائم داخلی کارکنان                |                    |
| تاکید بر صفات اخلاقی، تاکید بر اصول اخلاقی، تهذیب نفس و اخلاق، برخورداری از وجدان کاری، دوری از تبعیض، حرکت بر صراط مستقیم، پرهیز از اشرافی گری، آموزش گذشت، اجتناب از سهل انگاری  | ارتقای ارزش های اخلاقی و فرهنگی کارکنان |                    |
| نظم و انضباط ظاهری، نظم و انضباط معنوی، توجه به نظم و انضباط رفتاری، رسیدن به نیروی انتظامی در تراز جمهوری اسلامی ایران، اعمال قاطعیت با اخلاق خوب، صداقت در گفتار و عمل، بهبود رفتارهای فردی، بهبود رفتارهای اجتماعی، عدم تجاوز به حقوق دیگران، ایجاد توازن بین ماموریت و رفتار.  | ارتقای ارزش های حرفه ای و سازمانی       |                    |
| توجه به تحلیل های اسلامی و قرآنی، انس با قران و دعا، رعایت آداب اسلامی، تقویت روحیه جهادی، اهتمام به امر به معروف ونهی از منکر.  | ارتقای ارزش های دینی و معنوی کارکنان    |                    |
| ایجاد روحیه و انگیزش در کارکنان، آینده نگری و کار با شیوه ای نوین، توجه به شاخصهای مسئولیت اجتماعی و جامعه، افزایش تعهد افراد و علاقه مندی به کار  | افزایش رضایت شغلی کارکنان               |                    |

جدول ۵- خلاصه سازی ابعاد و مؤلفه های تعالی سازمانی استخراج شده از خبرگان

| ردیف | مؤلفه                                   | مصاحبه شونده | مصاحبه شونده | مصاحبه شونده | مصاحبه شونده | مصاحبه شونده | مصاحبه شونده | مصاحبه شونده | مصاحبه شونده | مصاحبه شونده | مصاحبه شونده |
|------|---|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| ۱    | اثر بخشی فرماندهی                       | +            |              | +            |              | +            | +            |              |              |              | مصاحبه شونده |
| ۲    | ارتقا معیارهای فرایندی                  |              |              |              | +            |              |              | +            |              |              | مصاحبه شونده |
| ۳    | ارتقا معیارهای حفاظتی                   | +            | +            |              | +            | +            |              |              |              |              | مصاحبه شونده |
| ۴    | ارتقا معیارهای عقیدتی                   | +            | +            | +            |              |              | +            | +            |              |              | مصاحبه شونده |
| ۵    | کاهش جرائم در جامعه                     |              |              |              | +            |              |              | +            |              |              | مصاحبه شونده |
| ۶    | افزایش احساس امنیت در جامعه             |              | +            | +            |              | +            | +            |              | +            |              | مصاحبه شونده |
| ۷    | افزایش اعتماد مردم به ناجا              | +            |              |              | +            |              | +            | +            |              |              | مصاحبه شونده |
| ۸    | رضایتمندی مردم در جامعه                 |              | +            | +            |              | +            | +            | +            |              |              | مصاحبه شونده |
| ۹    | هوشمندسازی فرایندها                     | +            | +            |              | +            |              |              | +            | +            |              | مصاحبه شونده |
| ۱۰   | استفاده از تکنولوژی روز                 | +            |              |              | +            | +            |              |              |              |              | مصاحبه شونده |
| ۱۱   | تقویت زیر ساخت های یکپارچگی اطلاعاتی    |              | +            | +            |              |              | +            |              | +            |              | مصاحبه شونده |
| ۱۲   | ارتقا توانمندی کارکنان و مدیران         | +            | +            | +            |              | +            | +            | +            |              |              | مصاحبه شونده |
| ۱۳   | کاهش جرائم داخلی کارکنان                | +            |              |              | +            |              |              | +            | +            |              | مصاحبه شونده |
| ۱۴   | ارتقای ارزش های اخلاقی و فرهنگی کارکنان | +            | +            |              | +            |              | +            | +            |              |              | مصاحبه شونده |

|  |   |   |  |  |   |  |  |  |                                      |    |
|--|---|---|--|--|---|--|--|--|--------------------------------------|----|
|  |   |   |  |  |   |  |  |  | ارتقای ارزش های حرفه ای و سازمانی    | ۱۵ |
|  | + | + |  |  | + |  |  |  | ارتقای ارزش های دینی و معنوی کارکنان | ۱۶ |
|  |   |   |  |  |   |  |  |  | افزایش رضایت شغلی کارکنان            | ۱۷ |

کارکنان ناجا (ارتقا توانمندی کارکنان و مدیران، کاهش جرائم داخلی کارکنان، ارتقای ارزش های اخلاقی و فرهنگی کارکنان، ارتقای ارزش های حرفه ای و سازمانی، ارتقای ارزش های دینی و معنوی کارکنان، افزایش رضایت شغلی کارکنان) می باشند.

سوال دوم: عوامل مؤثر بر تعالی سازمانی با رویکرد جوان گرایی در فرماندهی انتظامی استان مازندران چه می باشد؟

در این پژوهش بر اساس اطلاعات مستخرج شده، در سه دسته عوامل زمینه ای، عوامل علی، عوامل محیطی در نظر گرفته شد. و شاخص ها در قالب ۱۵ شاخص شناسایی و دسته بندی شدند.

نتایج حاصل از جدول ۵ نشان داد که مؤلفه ها توسط مصاحبه شوندهگان حداقل سه بار و حداکثر تا هشت بار مورد اشاره و تاکید قرار گرفتند. در مجموع پس از اجرای فرایند تلفیق شاخص ها، تعداد ۱۷ شاخص در ۴ بعد مورد شناسایی و تأیید قرار گرفت. که شامل تعالی عملکرد سازمان (اثر بخشی فرماندهی، ارتقا معیارهای فرایندی، ارتقا معیارهای حفاظتی، ارتقا معیارهای عقیدتی)، تعالی تکنولوژیکی (هوشمندسازی فرایندها، استفاده از تکنولوژی روز، تقویت زیر ساخت های یکپارچگی اطلاعاتی)، تعالی جامعه (کاهش جرائم در جامعه، افزایش احساس امنیت در جامعه، افزایش اعتماد مردم به ناجا، رضایتمندی مردم در جامعه) و تعالی

جدول ۶-عوامل مؤثر بر تعالی سازمانی در مدل پارادایمی

| مقولات اصلی    | مقولات اصلی                      | مقولات فرعی   |
|----------------|----------------------------------|---|
| عوامل زمینه ای | ارزش های فردی و مدیران فرماندهان | توانایی همدلی با کارکنان، شنونده خوب بودن، درک و فهم امور، سپردن کار به کاردان، تفویض اختیار، الهام بخش بودن به عنوان یک رهبر، توانایی انتخاب راهبرد در وضعیت دشوار، توانایی های ادراکی، توانایی پردازش اثربخش، توانایی استفاده از قدرت، توانایی منظم کردن اقدامات، تخصیص درست منابع برای هر هدف، برنامه ریزی و سازماندهی، داشتن کارآیی |
|                | توانمندسازی روانشناختی           | اعتماد به نفس کارکنان، همسو سازی انگیزه های درونی کارکنان، اعتماد کارکنان به مهارت های شخصی، تصمیمات مستقل، خود کنترلی، داوطلب شدن  |
|                | شایسته سالاری                    | شایستگی کارکنان، توجه به کفایت کارکنان، تربیت افسرانی متخصص محور، توجه به نیروی انسانی کارآمد، شریف و زحمت کش، تقویت روحیه کارکنان.   |

|   |                              |             |
|---|------------------------------|-------------|
| پرورش هویت ملی، پرورش هویت دینی، پرورش هویت انسانی، تربیت افسرانی متدین.  |                              |             |
| پویایی ساختار، ساختار با قابلیت ایستادگی در برابر فشارهای سیاسی، ساختار با قابلیت ایستادگی در برابر فشارهای اجتماعی   | قابلیت های ساختاری           |             |
| داشتن ساختار مسئولیت پذیر، ساختار سازگاری با ارزش ها و هنجارهای سازمانی، سازگاری اجتماعی، شناخت و درک ساختار مناسب در جهت تحقق اهداف سازمانی.   | ساختار تعالی بخش             |             |
| پلیس فرهنگ ساز، استفاده از نظریات و انتقادات، برقراری ارتباط قوی و نزدیک با رسانه ها، دسترسی به هر کسی در هر کجا، هر مکان و هر زمان، توانایی در متقاعد سازی، مهارت در ایفاء نقش، ایجاد محیطی برای شکوفایی استعدادها، غنی سازی و تقویت فرهنگ سازمانی   | بستر فرهنگی تعالی            |             |
| توجه به اقتدار معنوی، آموزش های معنویت، آشنایی با سبک های مدیریت اسلامی، احساس همبستگی کارکنان با ناچا، معنادار بودن شغل برای کارکنان ناچا، سازگاری با ارزش های سازمانی   | معنویت سازمانی               |             |
| رعایت انصاف، رعایت عدالت، آشنایی با قوانین و مقررات سازمان، رعایت اصول اعتمادسازی   | اعتماد و عدالت سازمانی       |             |
| تفکر مواجهه با مشکلات سازمانی، دارا بودن رویکرد پویا برای حل مشکلات، توانایی درک منطقی پدیده ها، انتخاب درست ملاکهای تصمیم گیری، توانایی شناخت راه حل های مناسب، آزاد اندیشی و پذیرش افکار مخالف، قدرت واکنش منطقی در مواجهه با مشکلات، انتخاب آگاهانه یک راه صحیح  | پویایی و بهبود سازمانی       | عوامل علی   |
| پویایی و ارتقای فکری مدیران، استفاده از دیدگاه های کارشناسانه انسان های متفکر درون سازمانی، برخورداری از هوش هیجانی، برخورداری از هوش فرهنگی، تجزیه و تحلیل محیط درونی و بیرونی، دارا بودن هوش و دانش اطلاعاتی، دانش مبتنی بر تجزیه و تحلیل راهبردی، داشتن واقع نگری، تعمیق فرهنگ خودباوری، داشتن تفکر انتقادی، توانایی شناختن ارزش ها. | سرمایه فکری مدیران و کارکنان |             |
| جرائم امنیتی و موارد در حوزه امنیت ملی، اغتشاشات و آشوبهای خیابانی، وجود احزاب و گروههای مختلف سیاسی  | سیاسی                        |             |
| بزهکاری های گوناگون، امنیت اخلاقی، کار در میدان عمل، سر و کار داشتن با جان و مال مردم   | اجتماعی                      |             |
| آثار پدیده های اقتصادی مانند گرانی و تورم بر وظایف ناچا، اخلال و فسادهای اقتصادی، جرائم اینترنتی و برداشت غیر قانونی از حساب افراد  | اقتصادی                      | عوامل محیطی |
| نبود وجود زبان مشترک و فرهنگ واحد، نبود علاقه و استقبال واحدها و افراد از ارزیابی شدن، انتظار نتیجه سریع از مدل تعالی، قائم به فرد بودن مدل، وجود نظام رهبری سنتی و رهبری آمرانه  | فرهنگی                       |             |
| گوناگونی نژادی، قومی و تحصیلی در کارکنان ناچا، تفسیر به رأی شدن در فهم و اجرای مدل تعالی، نبود باور به کاربردی بودن مدل تعالی در برخی از کارکنان، کار مضاعف دانستن مدل و باور به استخدام افراد جدید   | ماهیت ناچا                   |             |

### جدول ۷- خلاصه‌سازی ابعاد و مؤلفه‌های استخراج شده از خبرگان

| ردیف              | ۱ مصاحبه شونده | ۲ مصاحبه شونده | ۳ مصاحبه شونده | ۴ مصاحبه شونده | ۵ مصاحبه شونده | ۶ مصاحبه شونده | ۷ مصاحبه شونده | ۸ مصاحبه شونده | ۹ مصاحبه شونده | ۱۰ مصاحبه شونده |
|-------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|-----------------|
| عوامل<br>زمینه ای | ۱              | +              | +              | +              |                |                |                |                |                |                 |
|                   | ۲              | +              | +              | +              |                |                |                |                |                |                 |
|                   | ۳              | +              |                |                |                | +              | +              |                |                |                 |
|                   | ۴              |                |                |                | +              |                |                |                |                |                 |
|                   | ۵              |                |                | +              | +              |                |                |                |                |                 |
|                   | ۶              |                |                |                |                | +              | +              | +              |                |                 |
| عوامل<br>علی      | ۷              |                |                |                |                |                |                |                |                |                 |
|                   | ۸              | +              | +              | +              |                |                |                |                |                |                 |
|                   | ۹              |                | +              |                | +              | +              | +              |                |                |                 |
| عوامل<br>محیطی    | ۱۰             | +              |                |                | +              | +              |                |                |                |                 |
|                   | ۱۱             | +              | +              |                |                |                |                |                |                |                 |
|                   | ۱۲             | +              | +              |                |                | +              |                |                |                |                 |
|                   | ۱۳             | +              |                |                | +              | +              | +              | +              |                |                 |
|                   | ۱۴             | +              | +              |                |                | +              |                |                |                |                 |
| ۱۵                | +              |                |                |                | +              | +              |                |                |                |                 |

سوال سوم: راهبردهای تعالی سازمانی با رویکرد جوان‌گرایی در فرماندهی انتظامی استان مازندران چه می‌باشد؟

در پاسخ به سوال سوم پژوهش، شاخص‌های استخراج شده از مصاحبه شونده‌گان درباره راهبردهای تعالی سازمانی با رویکرد جوان‌گرایی در جدول ۵ ارائه شده است.

نتایج حاصل از جدول ۷ نشان داد که مؤلفه‌ها توسط مصاحبه شونده‌گان حداقل سه بار و حداکثر تا هفت بار مورد اشاره و تاکید قرار گرفتند. در مجموع پس از اجرای فرایند تلفیق شاخص‌ها، تعداد ۱۵ شاخص در ۳ دسته عوامل زمینه‌ای، عوامل علی و عوامل محیطی مورد شناسایی و تأیید قرار گرفت.

### جدول ۸. راهبرد جوان‌گرایی تاثیرگذار بر تعالی سازمانی در مدل پارادایمی

| محور اصلی  | مقولات اصلی        | مقولات فرعی   |
|------------|--------------------|---|
| جوان‌گرایی | توانمندسازی جوانان | آگاهی از نقاط قوت و ضعف جوانان، بالابردن ظرفیت درونی جوانان، توانایی کنترل احساسات جوانان، نهادینه کردن فرهنگ صیانت از جوانان، ترویج مهارت خودکنترلی در جوانان، دمیدن روح هویت در جوانان، تربیت فرهنگی جوانان |

|  |   |
|--|---|
| تعریف ارکان برای سازمان (چشم انداز، مأموریت و ارزشها) یا بازنگری آنها،<br>تعریف ذی نفعان کلیدی ناجا، تعریف راهبردها و اولویت بندی آنها، تخصیص<br>بودجه مناسب، تعریف مناسب فرآیندها و وظایف افراد، تشکیل دبیر خانه<br>تعالی ناجا، دارا بودن قابلیت‌های منعطف. | ساختار تعالی<br>بخش منعطف                     |
| ساختار مند کردن انتقال تجارب، کلاسهای انتقال تجارب، به کارگیری سیستمی<br>و استفاده از تجربیات قبلی به جوانان   | انتقال تجارب به<br>جوانان                     |
| استفاده از آیین نامه ها جهت بکارگیری جوانان، دستورالعمل های مصوب در<br>استفاده از جوانان، مدیریت فرهنگی جوانان   | تدوین منشور<br>جوان گرایی<br>سازمانی          |
| توجه به عواطف و احساسات جوانان ، مهارت در چگونگی ارتباط با جوانان ،<br>برقراری روابط حمایتی با جوانان ، توانایی تحمل باورهای جوانان، توانایی در<br>ارتباطات شفاهی موثر با جوانان.  | شایسته گزینی<br>جوانان                        |
| کمیته مهارت‌های ارتباطی با جوانان، واحد آموزشهای تعاملی به جوانان، تشکیل<br>کمیته علمی مهارت‌های ارتباطی کلامی و غیر کلامی با جوانان   | ایجاد کمیته<br>علمی و<br>راهبری تعالی<br>ناجا |

جدول ۹- خلاصه‌سازی شاخص های عوامل موثر بر تعالی سازمانی استخراج شده از خبرگان

| ردیف | سازه                       | شاخص ها                                 | ۱ مصاحبه شونده | ۲ مصاحبه شونده | ۳ مصاحبه شونده | ۴ مصاحبه شونده | ۵ مصاحبه شونده | ۶ مصاحبه شونده | ۷ مصاحبه شونده | ۸ مصاحبه شونده | ۹ مصاحبه شونده | ۱۰ مصاحبه شونده |  |
|------|----------------------------|---|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|-----------------|--|
| ۱    | راهبردهای<br>جوان<br>گرایی | توانمندسازی جوانان                      |                |                |                |                |                |                |                |                |                | +               |  |
| ۲    |                            | ساختار تعالی بخش<br>منعطف               | +              | +              |                |                |                |                | +              |                |                | +               |  |
| ۳    |                            | انتقال تجارب به جوانان                  | +              | +              |                |                |                |                |                |                | +              |                 |  |
| ۴    |                            | تدوین منشور جوان گرایی<br>سازمانی       | +              |                | +              |                |                |                |                |                |                | +               |  |
| ۵    |                            | شایسته گزینی جوانان                     | +              |                |                |                |                |                |                |                | +              |                 |  |
| ۶    |                            | ایجاد کمیته علمی و<br>راهبری تعالی ناجا | +              | +              |                |                |                |                |                |                |                | +               |  |

تعالی ناجا مورد شناسایی قرار گرفت. نتایج حاصل از جدول ۹ نشان می دهد که شاخص‌ها توسط مصاحبه شوندگان حداقل سه بار (توانمندسازی جوانان) و حداکثر تا ۶ بار (ساختار تعالی بخش

در این پژوهش بر اساس اطلاعات مستخرجه، راهبردهای جوان گرایی با شش راهبرد توانمندسازی جوانان، ساختار تعالی بخش منعطف، انتقال تجارب به جوانان، تدوین منشور جوان گرایی سازمانی، شایسته گزینی جوانان و ایجاد کمیته علمی و راهبری

منعطف و تدوین منشور جوان گرایی سازمانی) مورد اشاره و تاکید قرار گرفتند.

سوال چهارم: پیامدهای حاصل از راهبردهای تعالی سازمانی با رویکرد جوان گرایی در فرماندهی انتظامی استان مازندران چه می باشد؟

در پاسخ به سوال سوم پژوهش، شاخص‌های استخراج شده از مصاحبه شونده‌گان درباره پیامدهای حاصل از راهبردهای تعالی سازمانی با رویکرد جوان گرایی در فرماندهی انتظامی استان مازندران در جدول ۱۰ ارائه شده است.

منعطف و تدوین منشور جوان گرایی سازمانی) مورد اشاره و تاکید قرار گرفتند.

در این پژوهش بر اساس اطلاعات مستخرجه، راهبردهای جوان گرایی با شش راهبرد توانمندسازی جوانان، ساختار تعالی بخش منعطف، انتقال تجارب به جوانان، تدوین منشور جوان گرایی سازمانی، شایسته‌گزینی جوانان و ایجاد کمیته علمی و راهبری تعالی ناجا مورد شناسایی قرار گرفت. نتایج حاصل از جدول ۹ نشان می دهد که شاخص‌ها توسط مصاحبه شونده‌گان حداقل سه بار (توانمندسازی جوانان) و حداکثر تا ۶ بار (ساختار تعالی بخش

جدول ۱۰-پیامدهای پیاده سازی حاصل از راهبردهای تعالی سازمانی با رویکرد جوان گرایی

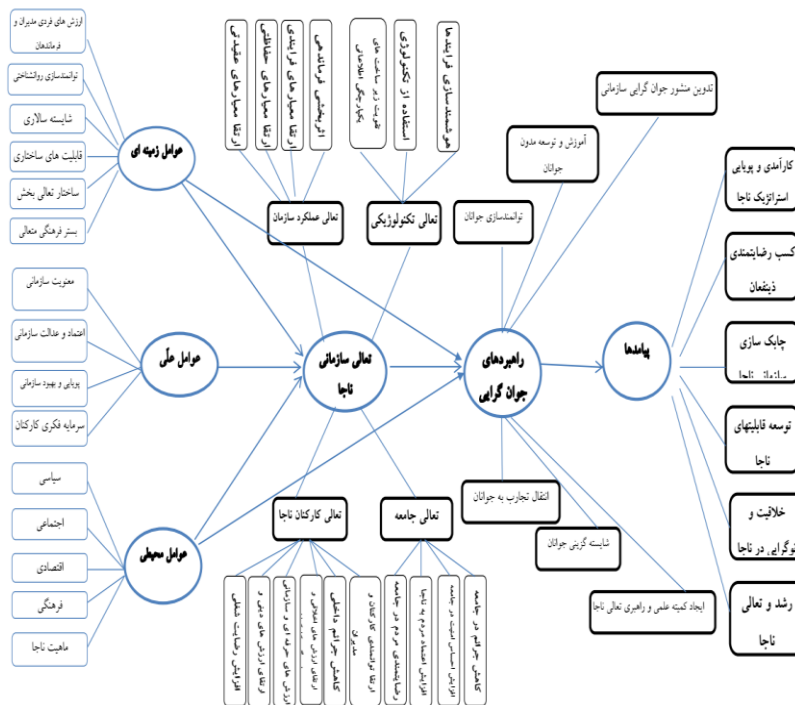
| مقولات اصلی  | مقولات اصلی                     | محور اصلی |
|--|---------------------------------|-----------|
| نظم و برنامه ریزی پویا در انجام فرایندها و دستورهای صادر شده، کاهش برخورد سلیقه ای، کارآمدی طرح های بهبود در چارچوبی واحد ایجاد زبان مشترک میان مدیریت و کارکنان   | کارآمدی و پویایی استراتژیک ناجا | پیامدها   |
| ایجاد روحیه و انگیزش در کارکنان و مدیران، آینده نگری و کار با شیوه ای نوین، توجه به شاخصهای مسئولیت اجتماعی و جامعه، افزایش تعهد افراد و علاقه مندی به کار   | کسب رضایتمندی ذینفعان           |           |
| چابکی در فناوری (تجهیزات)، چابکی نیروی انسانی، چابکی در خلاقیت و نوآوری، چابکی در ساختار ناجا، چابکی در فرماندهی و کنترل،  | چابک سازی سازمانی ناجا          |           |
| کسب دیدگاه جامع و راهبردی قابلیت محوری، افزایش آگاهی سازمان از شرایط محیطی و درونی تسهیم تجارب، اطلاعات و دانش سازمانی آشنایی با واژگان و ادبیات نوین مدیریت جلب مشارکت گسترده کارکنان در گسترش قابلیت‌ها، ارزیابی مبتنی بر واقعیت تصمیم گیری صحیح و به هنگام اولویت بندی پروژه های بهبود بر اساس تجزیه و تحلیل منافع ذی نفعان | توسعه قابلیت‌های ناجا           |           |
| افزایش مهارت و بازآموزی نیروها برای چالش های آینده، قرار دادن تحلیل گران اطلاعات در قلب سازمان پلیس، تلفیق کردن فناوریها برای به حداکثر رساندن کارایی، بهینه کردن فرآیندها وساختارها، همکاری با سایر آژانس های پلیسی و امنیتی برای گرفتن نتیجه بهتر به نفع مردم.   | خلاقیت و نوگرایی در ناجا        |           |
| حمایت مدیریت ارشد از تمامی کارکنان در اجرای کامل مدل، اعطای حقوق و پاداش مناسب، تفویض اختیارات لازم، ایجاد فرصت ترقی و پیشرفت  | رشد و تعالی ناجا                |           |

جدول ۱۱- خلاصه سازی شاخص های پیامدهای حاصل از تعالی سازمانی استخراج شده از خبرگان

| ردیف | سازه    | شاخص ها                         | مصاحبه شونده ۱ | مصاحبه شونده ۲ | مصاحبه شونده ۳ | مصاحبه شونده ۴ | مصاحبه شونده ۵ | مصاحبه شونده ۶ | مصاحبه شونده ۷ | مصاحبه شونده ۸ | مصاحبه شونده ۹ | مصاحبه شونده ۱۰ |
|------|---------|---------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|-----------------|
| ۱    | پیامدها | کارآمدی و پویایی استراتژیک ناجا | +              |                |                | +              |                |                |                |                | +              | +               |
| ۲    |         | کسب رضایتمندی ذینفعان           |                |                | +              | +              |                |                |                |                |                | +               |
| ۳    |         | چابک سازی سازمانی ناجا          | +              | +              |                |                |                |                |                | +              |                |                 |
| ۴    |         | توسعه قابلیت‌های ناجا           |                |                |                |                | +              |                |                |                | +              |                 |
| ۵    |         | خلاقیت و نوگرایی در ناجا        |                |                | +              | +              |                |                |                | +              |                |                 |
| ۶    |         | رشد و تعالی ناجا                |                | +              |                |                |                |                | +              |                |                | +               |

و نوگرایی در ناجا و رشد و تعالی ناجا مورد شناسایی قرار گرفت. نتایج حاصل از جدول ۱۱ نشان می‌دهد که شاخص‌ها توسط مصاحبه شوندگان حداقل سه بار (توسعه قابلیت‌های ناجا) و حداکثر تا ۶ بار (چابک سازی سازمانی ناجا) مورد اشاره و تاکید قرار گرفتند.

در این پژوهش بر اساس اطلاعات مستخرجه، پیامدهای حاصل از راهبردهای تعالی سازمانی با رویکرد جوان گرایی با شش پیامد کارآمدی و پویایی استراتژیک ناجا، کسب رضایتمندی ذینفعان، چابک سازی سازمانی ناجا، توسعه قابلیت‌های ناجا، خلاقیت



شکل ۱- مدل مستخرج از مصاحبه کیفی



## ۶ بحث و نتیجه گیری

سالیان زیادی است که مورد استفاده قرار می‌گیرد.. اما اخیراً تعالی سازمانی به‌عنوان فرآیندی که می‌تواند در سازمان‌ها با هر نوع و اندازه ای رخ دهد مفهوم پردازی شده است. فرآیند تعالی سازمانی دارای عناصر و نگرش و رفتاری است که از نظر نگرشی به تمایل یک فرد یا سازمان برای استفاده از فرصت‌های جدید و حس مسئولیت برای تغییر خلاقانه اشاره دارد و از نظر رفتاری نیز شامل مجموعه ای از فعالیت‌های مورد نیاز برای ارزیابی فرصت‌مداری، تعریف شده است (موریس و لوئیس، ۱۹۵۵، ۴). لذا در این پژوهش، تأثیر استقرار الگوی تعالی سازمانی با رویکرد جوان‌گرایی در فرماندهی انتظامی استان مازندران به منظور ارائه مدل، مورد بررسی قرار گرفت. با توجه به اینکه هدف این پژوهش، دستیابی به مدلی جامع در زمینه تعالی سازمانی با رویکرد جوان‌گرایی در فرماندهی انتظامی بود، لذا توانستیم با رویکردی علمی، به مدلی جامع دست یابیم که بتواند راهنمایی برای مدیران در تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی آنها باشد. البته به مانند هر مدل مفهومی دیگر، امکان ارتقای مدل یا افزایش ابعادی جدید به آن نیز وجود دارد که آن نیز به مطالعات تکمیلی و میدانی نیاز دارد.

یافته‌های حاصل از سوال دوم تحقیق عوامل موثر بر تعالی سازمان را بیان می‌کند و همسو با یافته‌های سلگی و دیگران (۱۴۰۰) می‌باشد که بیان کردند شرایط زمینه‌ای (استراتژی سازمان، فرهنگ، بینش مدیریت، مستندسازی محتوای شغل، ثبات مدیریت و پویایی سیستم منابع انسانی)، شرایط مداخله‌گر (ویژگی‌های شخصی مدیران، کیفیت ورودی‌های سازمان، کارآمدی سیستم مدیریت دولتی)، راهبردها (رهبری ناب، تقویت فرهنگ ناب و مدیریت مناع انسانی ناب) و نتایج (سطح خرد، سطح میانی و سطح کلان) جای گرفتند. همچنین با تحقیقات مرسل و دیگران (۱۳۹۸) که بیان کردند نتایج پژوهش حاضر حاکی از اثربخشی

یافته‌های حاصل از سوال اول تحقیق بیانگر آنست که تعالی سازمانی دارای چهار بعد (تعالی عملکرد سازمان، تعالی تکنولوژیکی، تعالی جامعه و تعالی کارکنان ناجا) است و از هفده مؤلفه (اثربخشی فرماندهی، ارتقا معیارهای فرایندی، ارتقا معیارهای حفاظتی، کاهش جرائم در جامعه، افزایش احساس امنیت در جامعه، افزایش اعتماد مردم به ناجا، رضایتمندی مردم در جامعه، هوشمندسازی فرایندها، استفاده از تکنولوژی روز، تقویت زیرساخت‌های یکپارچگی اطلاعاتی، ارتقا توانمندی کارکنان و مدیران، کاهش جرائم داخلی کارکنان، ارتقای ارزش‌های اخلاقی و فرهنگی کارکنان، ارتقای ارزش‌های حرفه‌ای و سازمانی، ارتقای ارزش‌های دینی و معنوی کارکنان و افزایش رضایت شغلی کارکنان) تشکیل شده است. عموماً پذیرفته شده که اصول تعالی سازمانی، قابلیت کاربرد عمومی را دارند (رینولد، ۲۰۰۲؛ آرورا و دیگران، ۲۰۱۷). و محققان معتقدند که بسیاری از مدل‌ها و تئوری‌هایی که برای یک نوع سازمان مفید بوده، ممکن است برای انواع دیگر شرکت‌ها مفید نباشد (سوسی و دیگران، ۲۰۱۰). لذا از آن جا که از یک طرف بسیاری از اصول و تئوری‌های تعالی سازمانی از بررسی و مطالعه تجربه‌های شرکت‌های تجاری بوجود آمده است (ننادال<sup>۳</sup> و دیگران، ۲۰۱۸) و از طرف دیگر، تعالی سازمانی دارای ویژگی‌های خاص و منحصر به فرد می‌باشند (دمیر، ۲۰۱۵)؛ بنابراین فرایند تعالی سازمانی فرماندهی انتظامی باید به صورت جداگانه ای بررسی شود. مساله ای که در بسیاری از تحقیقات از آن غافل شده و به سنجش عناصر و اجزای مختص در این سازمانها اهتمام ورزیده‌اند. لذا برای روایی سوالات مربوط به تعالی سازمانی، باید ابتدا اجزای تعالی مختص این سازمانها را به کمک مصاحبه یا تحقیقات کمی مجزایی (در یک نمونه آزمایشی اولیه) بدست آورد. واژه تعالی سازمانی

<sup>3</sup> Nenadál

<sup>4</sup> Moriss & Lewis

<sup>1</sup> Reynolds

<sup>2</sup> Sheetal, Sangeeta & Kumar

تعالی سازمانی در فرماندهی ناجا می باشد که همسو با نتایج تحقیقات الدفری<sup>۲</sup> و دیگران (۲۰۲۱) می باشد که در تحقیقی تحت عنوان نقش رهبری، برنامه ریزی استراتژیک و فرهنگ سازمانی کارآفرینانه در جهت دستیابی به تعالی سازمانی بیان کردند که نقش واسطه ای کامل برنامه ریزی استراتژیک را به عنوان مکانیزمی بین رهبری و برتری سازمانی تأیید کرد. علاوه بر این، نتایج علاوه بر تأثیر آن بر تعالی سازمانی، تأثیر قابل توجهی از رهبری را بر برنامه ریزی استراتژیک گزارش کردند. همچنین همسو با نتایج تحقیقات برادران و اسدالهی (۱۴۰۰) می باشد که بیان کردند ابتکارات تعالی کسب و کار به سازمانها در توسعه و افزایش قابلیت های مدیریتی در راستای دستیابی به سطح عملکرد بالا و رقابت پذیری بیشتر کمک می کند. به طوری که با پیاده سازی مدل های تعالی و خودارزیابی مبتنی بر آنها، امکان تعریف پروژه های بهبود مختلفی ایجاد شده و با اجرای اثربخش آنها، بلوغ تعالی و عملکرد کلی سازمان ارتقاء و بهبود می یابد.

لذا با توجه یافته های حاصل از سوال اول تحقیق و ابعاد تعالی سازمانی در فرماندهی انتظامی استان مازندران، پیشنهادات زیر ارائه می گردد:

در بخش فرماندهی مواردی همچون بکارگیری فرماندهان توان مند و آموزش دیده و با تجربه، استفاده از روش های مدیریتی جدید و فرماندهی استراتژیک در انجام ماموریت ها و اجرای بهتر و سریع تر دستورات و سلسله مراتب فرماندهی، اشرافیت اطلاعاتی فرماندهان، و اشرافیت فرماندهی پیشنهاد می شود.

همچنین می توان به تقویت پلیس تخصصی، تشویق کارکنان و مدیران، آموزش های حرفه ای کارکنان و افزایش توانمندی مدیران و کارکنان و صیانت به موقع از کارکنان اشاره کرد.

همچنین تدوین برنامه های کوتاه مدت و بلند مدت و هدفمند کردن برنامه در جهت تقویت

توانمندسازی ساختاری و روانشناختی کارکنان بر تعالی سازمانی بود؛ لذا بکارگیری شیوه های مدیریتی ویژه توانمندسازی کارکنان، برای تعالی و پیشنهاد می گردد. سجودی و دیگران (۱۳۹۵) بیان کردند که یکی از عوامل اصلی رشد سازمان ها، ویژگی های رفتاری شایسته کارکنان است؛ بنابراین ارتقای رضایتمندی کارکنان، تا حد زیادی می تواند باعث ارتقای سازمان ناجا شود. صفایی شکیب و دیگران (۱۳۹۴) نتیجه گرفتند که رهبری تحول گرا به طور معنی داری، تغییرات تعالی سازمانی، توانمندسازی ساختاری و توانمندسازی روان شناختی کارکنان را تبیین می کند. ساده و ارومگام (۲۰۱۰) نیز بیان کردند معیار رهبری به عنوان مؤثرترین معیار، روی دیگر مفاهیم تعالی بیشترین تأثیر را دارد و پس از آن معیارهای منابع انسانی و نتایج کلیدی عملکرد به ترتیب بیشترین تأثیر را بر دیگر معیارهای تعالی دارند.

نتایج حاصل از سوال سوم، نشان دهنده راهبردهای جوان گرایی (توانمندسازی جوانان، ساختار تعالی بخش منصف، انتقال تجارب به جوانان، تدوین منشور، جوان گرایی سازمانی، شایسته گزینی جوانان، ایجاد کمیته علمی و رهبری تعالی ناجا) می باشد که همسو با نتایج تحقیقات مطهری و پردل (۱۳۹۸) می باشد که بیان کردند، حضور فعال جوانان در همه ی قسمت های مدیریتی حکومت امام علی (ع) نشان دهنده ی اهمیت و توجه ویژه ی آن حضرت به این گروه سنی در کنار بهره مندی از میان سالان و کهن سالان است که علاوه بر نمود تحقق عدالت اجتماعی و تامین امنیت در حکومت ایشان، رمز بقای حکومت در آموزش نیروهای جوان و جایگزینی آنها می باشد.

نتایج حاصل از سوال چهارم، نشان دهنده پیامدهای (کارآمدی و پویایی استراتژیک ناجا، کسب رضایتمندی ذینفعان، چابک سازی سازمانی ناجا، توسعه قابلیت های ناجا، خلاقیت و نوگرایی در ناجا، رشد و تعالی ناجا) حاصل از پیاده سازی مدل های

<sup>2</sup> Al-Dhaafri

<sup>1</sup> Sadeh and Arumugam, 2010

برگزاری همایش های علمی تخصصی و شناسایی  
نخبگان علمی، سنجش عملکرد مدیران جوان با  
مدیران قدیمی برابر چک لیست های علمی و  
تخصصی، بکارگیری مدیران تحصیل کرده و با تجربه  
در کنار مدیران قدیمی برای انتقال تجارب، بررسی  
عملکرد مدیران جوان در مقایسه با مدیران قبل از  
آنها، اعتماد به جوانان توان مند، بکارگیری تخصصی  
از جوانان با استعداد در چرخه های مدیریتی، تشویق  
به موقع کارکنان، ارتقاء به موقع مدیران جوان.

نتایج حاصل از سوال چهارم و در ارتباط با  
راهبردهای حاصل از اجرای مدل تعالی سازمانی با  
رویکرد جوان گرایی در فرماندهی انتظامی موارد زیر  
پیشنهاد می شود:

- توجه ویژه به موضوع ارتقاء دانش فرماندهان و  
مدیران سطح یک و دو با برگزاری کارگاه های توان  
افزایی، پیام های صیانتی و مدیریتی و....

- عدم تمدید بازنشستگی فرماندهان و مدیرانی  
که موعد بازنشستگی آنان فرا رسیده است مگر در  
مشاغل راهبردی

- استفاده از افسران واجد شرایط در مشاغل  
مدیریتی سطح یک و دو که دوره همتاپروری را طی  
نموده اند.

- ایجاد انگیزه خدمت برای مدیران سطح دو با به  
کارگیری و بهره مندی از آنان برای تصدی در مشاغل  
سطح یک با تکیه بر اصل شایسته پروری و شایسته  
گماری.

- عدالت در انتصاب، یعنی هر فرد در جایگاه  
خودش قرار گرفته و به کار گیری گردد و از انتصاب  
طولانی مدت مدیران که آفت مدیریت است تا حد  
امکان پرهیز شود مگر در مشاغل راهبردی یا کاملاً  
تخصصی و حرفه ای.

- مشخص بودن سیر ارتقاء شغلی و خدمتی  
کارکنان در طول خدمت برای توسعه تعالی سازمان  
و اعزام آنان به دوره های آموزشی و همتاپروری  
متناسب با نیازهای سازمانی.

باورهای دینی کارکنان تقویت اعتقادی و حفاظتی  
کارکنان و مدیران پیشنهاد می شود.

در سطوح مدیریتی به خصوص مشاغل راهبردی،  
نباید به کلی افسران با تجربه را کنار گذاشت و  
سازمان را از اندوخته و تجربیات آنان خالی نمود  
بلکه در کنار آنان برای جوانگرایی از وجود افسران  
شایسته و مستعد بر اساس محورهای شایسته  
خواهی، شایسته یابی، شایسته گزینی، شایسته  
گماری و شایسته پروری تربیت و انتخاب تا در  
فرصت مناسب از آنان در سطوح مدیریتی استفاده  
تا در انجام ماموریت های سازمانی ناجا که  
کوچکترین اشتباه و نقصان در برخی موارد آسیب و  
تهدیدهای جبران ناپذیری را وارد نموده اجتناب گردد.

همچنین گسترش خدمات انتظامی در جامعه،  
هوشمند سازی و استفاده از تکنولوژی روز پلیس در  
جهت کاهش جرایم سازمان یافته و تقویت ناوگان  
خودرویی و لجستیکی ناجا پیشنهاد می گردد.

لذا با توجه یافته های حاصل از سوال دوم  
تحقیق و عوامل موثر بر تعالی سازمانی در فرماندهی  
انتظامی استان مازندران، پیشنهادات زیر ارائه می  
گردد:

فرماندهی انتظامی، برای دستیابی به عملکردی  
بالتر، بر تعالی کارکنان خود از نظر ارتقا توانمندی  
کارکنان و مدیران، کاهش جرائم داخلی کارکنان،  
ارتقای ارزش های اخلاقی و فرهنگی کارکنان، ارتقای  
ارزش های حرفه ای و سازمانی، ارتقای ارزش های  
دینی و معنوی کارکنان و افزایش رضایت شغلی  
کارکنان تأکیدی بیشتر کند. و با تمرکز بر رضایتمندی  
مردم در جامعه و در نتیجه وفاداری و تعهد آنها  
نسبت به خدمات خود، توانمندی بیشتری برای  
تعالی ایجاد نمایند. ایجاد توانمندی در درک نیازهای  
بیان نشده مردم موجب رضایتمندی مردم و  
عملکردی برتر خواهد شد.

نتایج حاصل از سوال سوم و با توجه به رویکرد  
جوان گرایی موارد زیر پیشنهاد می گردد:



## منابع

- Al-Dhaafri, H. and Alosani, M.S. (2021), "Role of leadership, strategic planning and entrepreneurial organizational culture towards achieving organizational excellence: evidence from public sector using SEM", *Measuring Business Excellence*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print.  
<https://doi.org/10.1108/MBE-02-2021-0021>
- Aldarmaki, Sharifa & Kamarul, Bahari. (2022). Measurements of Organizational Excellence – Development of Holistic Excellence Practices for Free Zones in Dubai. *European Journal of Economics and Business Studies*. 8. 33. 10.26417/387zyw82.
- Ana B. Escrig-Tena, Beatriz Garcia-Juan, Mercedes Segarra-Ciprés, (2019) "Drivers and internalisation of the EFQM excellence model", *International Journal of Quality & Reliability Management*,  
<https://doi.org/10.1108/IJQRM-08-2017-0161>
- Antony J, Bhattacharyya S. (2012). Measuring organizational performance and organizational excellence of SMEs. *Journal of Measuring Business Excellence*, 14(2): 3-11.
- Antony, J.P. Sanghamitra, S. (2010), "Measuring organizational performance and organizational excellence of SMEs – Part 2: an empirical study on SMEs in India", *Measuring Business Excellence*, 14(3), 42-52.  
<https://doi.org/10.1108/13683041011074209>
- Arabshahi, A. (2014). Presenting the model of a transcendent organization with an Islamic approach. *Journal of Development Management Process*, 27 (4), 3-23.
- Arora, S., Mahato, A. K., Singh, S., Mandal, P., Bhutani, S., Dutta, S., Kumawat, G., Singh, B. P., Chaudhary, A. K., Yadav, R., Gaikwad, K., Sevanthi, A. M., Datta, S., Raje, R. S., Sharma, T. R., & Singh, N. K. (2017). A high-density intraspecific SNP linkage map of pigeonpea (*Cajanus cajan* L. Millsp.). *PloS one*, 12(6), e0179747.  
<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0179747>
- Balbastre, F., and Canet-Giner, M. T. (2011). The strategy formation process in the EFQM Excellence Model: a critical review and new perspectives. *Total Quality Management & Business Excellence*, 7(2); 326-338.
- Baradaran, V. & Asadollahi, A. (2021) Factors of effective management of improvement projects during organizational excellence, *Journal of Management Studies (Improvement and Transformation)*, 30 (100), 107-136.
- Burke, L. ; (2013). *Developmental Psychology*. Translated by Seyed Mohammadi, Tehran: Arasbaran.
- Bou-Llusar, J. C., Escrig-Tena, A. B., Roca-Puig, V., & Beltrán-Martín, I. (2009). An empirical assessment of the EFQM Excellence Model: Evaluation as a TQM framework relative to the MBNQA Model. *Journal of Operations Management*, 27(1), 1-22.

- Burke, L. (2013) *Developmental Psychology*. Translated by Seyed Yahya Seyed Mohammadi. Tehran: Arasbaran.
- Castka, C.J. Bamber & J.M. Sharp., (2010). Measuring teamwork culture: the use of a modified EFQM model" , *Journal of Management Development*, Vol. 22, No. 2, pp.149-170.
- Del Ghavey, A. (2007), Presenting the Model of Organizational Excellence in Railway Locomotive Repair Factories, Master Thesis in Public Management, Payame Noor University, Tehran Branch.
- Demir K. (2015) organizational citizenship behaviors and organizational identification in public and private pre-schools, *Social and Behavioral Sciences* 174 (1) 1176 – 1182.
- Hashemzadeh, M., Arasteh H, Abbasian, H & Zeinabadi, H. (2019), Presenting a model of organizational excellence based on the Holy Quran, *Journal of Disciplinary Management Research*, 14 (3), 378-406.
- Hemsworth, D. (2016). An Empirical Assessment of the EFQM Excellence Model in Purchasing. *The International Business & Economics Research Journal*, 15(4), pp127-146. Retrieved from: <https://clutejournals.com/index.php/IBER/article/download/9715/9842>
- Nenadál J, Vykydal D, Waloszek D. (2018). Organizational Excellence: Approaches, Models and Their Use at Czech Organizations. *Quality innovation prosperity*, 22(2): 47-55.
- Miao, C., Ronald H. Humphrey, Shanshan Qian(2018) A cross-cultural meta-analysis of how leader emotional intelligence influences subordinate task performance and organizational, *Journal of World Business*, <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2018.01.003>
- Mohebbi, A., Mesgarzadeh, M. & Momenkia, Z. (2015). *School in the Mirror of Excellence*. Tehran: Manadi Tarbiat Publishing.
- Mohammadi, A., Alaeizadeh, M., & Mohammadi, M. (2015). Investigating the theoretical foundations of individual excellence in the organization from the perspective of the Qur'an, *Islamic Management Quarterly*, 23 (4), 133-153.
- Mursal, B., Fahimi Nejad, A., Siavashi, M., & Amerian, H. (2019) Predicting organizational excellence in the Ministry of Sports and Youth through structural and psychological empowerment of employees. *Motor and Behavioral Sciences*, 2 (1), 33-44.
- Motahari, H., & Pardel, M. (2019). Youthism in the rule of Imam Ali (AS), *Political Science*, 22 (85).
- Organizational Excellence Specialists. (2018). FAQs. Retrieved from: <http://www.oes-learning.ca/faq.html>
- Sadeh, E. & V.C. Arumugam (2010). Interrelationships among EFQM Excellence Criteria in Iranian Industrial SMEs, *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 19, 155-67.
- Sadeghi, Y., Khanifar, H. & Mostafavipour, H. (2016). Investigating the role of

- organizational social capital in the effectiveness of implementing the EFQM organizational excellence system in Qom Power Distribution Company. *Social Capital Management*, 3 (2), 163-187.
- Safaei Shakib, A, Abdolmaleki, B, Hosseinzadeh, S., & Musivand, M. (2015). The effect of transformational leadership on organizational excellence with the mediating role of structural and psychological empowerment of employees. *Organizational Behavior Studies, Leadership Special Issue*, 4(16), 24-1.
- Safari H., Sadeghi Moghadam M., Grossi, N., & Moradi Moghadam, M. (2019) Presenting a Conceptual Model of Organizational Excellence Maturity Based on Organizational Capabilities (Case Study: Iran Mobile Communications Company (Hamrah Aval)), *Journal of Industrial Management*, 11 (1), 21-44.
- Salari Sardari, F. & Seyed Shomali, S. (2020). Analysis of the influence of youth and elites in the modern Islamic civilization according to the model of Islamic governance. *Journal of Progress and Excellence Research*, 3 (2).
- Salehi, M. & Mousavi, SA (2012), A Study of the Functions of the Empowerment Index of Organizational Excellence Model in Education in Sari, A New Approach in Educational Management, 3 (1), 121-134.
- Sojudi, A. Qaed Rahmati, I., Jafarikhah, M. & Aghaizadeh, S. (2016) Study of the role of employees' behavioral characteristics in organizational growth and excellence, *Journal of Resource Management in Law Enforcement*, 4 (2), 61-84.
- Solgi, Z., Vahdati, H., Mousavi, S. & Nazarpour, AH. (2021). Designing a model of pure human resource excellence; Basis for measuring the degree of purity of human resources in the public sector, *Quarterly Journal of Management Research in Iran*, 25 (1), 74-93.
- Sussie C. Morrish, Morgan P. Miles & Jonathan H. Deacon (2010) Entrepreneurial marketing: acknowledging the entrepreneur and customer-centric interrelationship, *Journal of Strategic Marketing*, 18:4, 303-316, DOI: 10.1080/09652541003768087
- Rao. S., & Perry.C.(2003).Convergent interviewing to build a theory in under-researched areas:principles and an example investigation of Internet usage in inter-firm relationships.Qualitative Marke Research:An International Journal,6(4),236-247.
- Razini, R. (2010). Designing and explaining a comprehensive model of organizational excellence based on the Islamic approach. PhD Thesis in Production and Operations Management. Tehran: Tarbiat Modares University.
- Razavi, S., Akbari, M., Jafarzadeh, M., Zali, & M.R. (2014), A Review of the Mixed Research Method, University of Tehran Publishing Institute, Second Edition.
- Reynolds, J. & Xian, H. (2014) Perceptions of Meritocracy in the Land of Opportunity. *Research in Social Stratification and Mobility*, 36, pp. 121-137

Ringrose, D. (2013). Development of an organizational excellence framework. The TQM Journal, 25(4), pp 441-452. Retrieved from: <https://doi.org/10.1108/17542731311314917>

Ubaid, Alaa & Dweiri, Fikri & Ojiako, Udechukwu. (2020). Organizational excellence methodologies (OEMs): a systematic literature review. *International Journal of System Assurance Engineering and Management*. 11. 10.1007/s13198-020-01017-3.

Vykydal, D., Halfarová, P. & Nenadál, J. (2018). Organizational Excellence:

Approaches, Models and Their Use at Czech Organizations. *Quality Innovation Prosperity*, 22(2), pp 47-63. Retrieved from: <http://www.qip-journal.eu/index.php/QIP/article/view/1129>

Zamani, O. & Amini, B. (2019) The Impact of Organizational Citizen Behavior (OCB) on Organizational Excellence through EFQM Empowerment Indicators, M.Sc. Thesis in Industrial Engineering, Quality and Productivity, Islamic Azad University, Lenjan Branch, Faculty of Engineering and Engineering