

ابعاد کیفیت در بخش دولتی

نوشتار مجتبی رحیب بیگی

چکیده

مدیریت کیفیت فراگیر، رویکردی است که در چند دهه اخیر در بخش صنعت برای استفاده از مشارکت کارکنان در بهبود دایمی فرایندها که نهایتاً منجر به تولیدات مرغوب و مورد نیاز مشتریان می‌شود، مطرح شده است. از آنجا که ماهیت بخش خدمات، به ویژه خدمات دولتی، با بخش صنعت تفاوتی فراوانی دارد. در این مقاله ابتدا به بررسی امکان اجرای مدیریت کیفیت فراگیر در بخش دولتی پرداخته شده است. سپس ضمن تبیین مفهوم مدیریت کیفیت فراگیر، خلاصه‌ای از اصول مهم این رویکرد مدیریتی از دیدگاه پایه گذاران آن ارائه شده و نهایتاً به ویژگیها و ابعاد کیفیت در بخش دولتی و نحوه تطبیق آن در این بخش، پرداخته شده است.

اطلاع رسانی، سرعت، صحت، زیبایی، رفتار مناسب، قانونمندی، صداقت و انعطاف پذیری، هشت بعدی است که به نظر نگارنده در بخش خدمات دولتی در مقابل ابعاد کیفیت در بخش صنعت - که نخستین بار پروفسور کاروین آن رایبان کرد - می‌تواند مطرح شود.

مقدمه

فرایندهای دولتی و تحول اداری دانسته و به آزمون اجرای آنها پرداخته‌اند.

یکی شک ماهیت فعالیتهای بخش دولتی با بخش بازرگانی، صنعتی و خدمات غیردولتی تفاوت دارد؛ و نبود تشابه این بخش با سایر بخشها بسیار زیاد است. پیویژه مشکلات و مسائل بخش اداری در ایران، با مسائلی که در سایر کشورهای پیشرفته وجود دارد، کاملاً متفاوت است. مدیریت کیفیت فراگیر TOM رویکردی است که بر مبنای آن، مدیریت سازمان با مشارکت تمامی کارکنان، تأمین کنندگان^(۱) و مشتریان به بهبود دائمی فرایندها،

مدنی است که اجرای مدیریت کیفیت فراگیر یا TOM در شرکتهای غربی، مورد توجه قرار گرفته است. بسیاری از شرکتهای آمریکایی، اجرای TOM را هدف قرار داده‌اند، ولی تاکنون ۸۰ درصد آنها با شکست روبرو شده‌اند^(۲). در بیان علت این شکستها، مهمترین عامل را نبود تعهد در مدیران عالی و میانی، نبود جهت‌گیری راهبردی و نبود آموزش کارکنان دانسته‌اند^(۳). در ایران نیز شرکتهای دولتی و خصوصی، به اجرای TOM و به ویژه اخذ گواهینامه استانداردهای جهانی، تمایل زیادی پیدا کرده‌اند.

شکست رویه‌رو می‌شود زیرا مدیریت کیفیت فراگیر، فقط استفاده از متون و ابزار نیست، بلکه ابتدا و پیش از هر چیز، فرهنگ است و لذا تغییر فرهنگ سازمانی را می‌طلبد. مدیریت سازمان باید تلاش برای ایجاد این تغییر را بپذیرد و از خود شروع کند.

۲) مشتری‌گرایی - محور اصلی تفکر TOM، برآوردن نیازها و انتظارات مشتریان سازمان است. بدون توجه بر نیازهای مشتری و بدون جلب رضایت آنان امکان بقای سازمان و عرضه خدمات با کالای به ویژه با جهانی شدن بازار و افزایش رقبا وجود ندارد.

۳) مشاورت - هر بخش باید نظر بخش بعدی را درباره خدمت یا تولید خود، جویا شود و با بخش قبلی به تبادل نظر پردازد. در این دیدگاه بخشها باید یکدیگر در تقابل نیستند، بلکه با همکاری یکدیگر سعی در بهبود فرایندهای مربوط به حوزه کاری خود دارند. شیوه‌های مشارکت، بسته به فرهنگ جامعه و نوع سازمان، متفاوت است و در این زمینه نباید به شیوه‌های خاص اکتفا کرد.

۴) تصمیم‌گیری براساس آمار و اطلاعات - استفاده از ابزار و متون آماری به منظور جمع‌آوری اطلاعات لازم برای حل مشکلات، مورد توجه این دیدگاه است؛ در مدیریت کیفیت فراگیر به مشکلات توجه جدی می‌شود، ریشه و علل مشکلات شناسایی می‌شود و با مشارکت کارکنان، راه‌حلهای به دست می‌آید.

۵) توانمندسازی - در این طرز تفکر، کارکنان فقط ابزار کار نیستند بلکه با توجه به مشارکتی که دارند و استفاده از ابزار آماری و اینکه در زمینه بهبود فعالیتها، تلاش می‌کنند و دخالت دارند، همواره در حال رشد و ارتقاء هستند. به علاوه کارکنان باید به طور مستمر در آموزشهای مورد نیاز شرکت کنند.

۶) بهبود همیشگی - برای بهبود فعالیتها، پیشنهادها و اصلاحی کارکنان و مشتریان مورد رسیدگی و توجه قرار

همان طور که از تعریف برمی‌آید TOM برنامه یا استراتژی نیست. بنابراین برای اجرای آن، نمی‌توان در کلیه شرکتها اعم از دولتی یا خصوصی، تولیدی یا خدماتی، کوچک یا بزرگ، دستور کار یکسانی ارائه داد، بلکه باید متناسب با شرایط حاکم بر سازمان و محیطی که سازمان در آن فعالیت می‌کند الگویی برای نحوه اجرای آن پیدا کرد.

این دیدگاه، هنگامی قابل اجراست که مشارکت تمامی کارکنان، مشتریان و تأمین‌کنندگان از طریق مناسب، جلب شود. با توجه به نگرش سیستمی حاکم بر این دیدگاه، اگر در این حلقه‌های زنجیر و در ارتباط مؤثری که این سه دسته با خود و بایکدیگر دارند، خللی وارد شود، اجرای آن با شکست رویه‌رو می‌شود.

منظور از مشارکت کارکنان این است که نظریات آنان بدون محدودیت ارائه شود و کارکنان بتوانند با کسر کردن درباره نحوه فعالیت خود، رشد و ارتقای خود را تأمین و به بهبود وضع موجود کمک کنند. بنابراین هر روش مناسبی که این زمینه را فراهم سازد، پذیرفتنی خواهد بود.

پس در تأمین مفهوم مشارکت، ایجاد دوایر کنترل کیفیت^(۳) یا اجرای نظام پیشنهادها^(۴) الزامی نیست. در فرهنگ کشورهایی چون ژاپن، که کار اصل و محور زندگی است و در هر سال بسیاری از مردان و زنان بر اثر پرکاری می‌میرند^(۵)، برای بهبود فعالیتها دایره کنترل کیفیت داوطلبانه تشکیل می‌شود.

پیشگامان نهضت کیفیت، همچون ادواردز دمنینگ^(۶)، جوزف جوران^(۷)، فیلیپ کرازی^(۸) و ویل کانوی^(۹) هر یک به نوبه خود، نکاتی را برای اجرای TOM متذکر شده‌اند. از مجموعه این نکات، اصول مشترک این دیدگاه به شرح زیر حاصل می‌شود.^۲

۱) تعهد - مدیریت سازمان باید به رویکرد TOM، اعتقاد قلبی داشته باشد و اجرای آن را وظیفه خود بداند. اگر چنین اعتقاد، تعاملاً وجود نداشته باشد، اجرای TOM

و انتظارات فرد، با مصالح اجتماعی و سیاسی سازگاری نداشته باشد. این موضوع نیز از مشکلات اجرای TOM به شکل فعلی، در بخش دولتی است.

TOM در بخش دولتی

در بخش دولتی قشاری برای رقابت - آن طوری که در بخش خصوصی دیده می شود - وجود ندارد، با این همه مدیران دولتی به TOM به عنوان راه حل برای مشکلات مدیریت دولتی می نگرند. لکن فلسفه مدیریت کیفیت فراگیر، مشکلات بخش دولتی را می تواند حل کند، ولی نحوه اجرای آن باید متناسب با ویژگیهای این بخش باشد. مدیران باید با آموزشهای لازم و تکوین و تعویین مفاهیم، فرهنگ سازمانی را تغییر دهند. فرهنگ سازمانی نباید به سمت مشارکت، جلب رضایت مشتریان و مراجعه کنندگان در حد امکان، توجه به بهبود همیشگی فرایندها، و استفاده از ابزار و متون آماری، تحول یابد. ممکن است خواسته های نهایی مشتریان بخش دولتی برآورده نشود، اما آنان انتظارات به حقی دارند که باید برآورده شود. مشتریان بخش دولتی به موارد زیر توجه دارند:

- همه کارها صحیح انجام گیرد.
- همه کارها سریع انجام گیرد یا حداقل زمان انجام آن مشخص باشد.
- با افراد آگاه و قابل اعتماد سروکار داشته باشند.
- برای حل مشکل، با یک جا تماس بگیرند یا یک قطعه تماس برای حل مشکل وجود داشته باشد.
- وقتی مشکل به وجود می آید، بدانند به کجا باید مراجعه کنند.
- نحوه و محل ارائه خدمات مورد نظر را بدانند.
- اطلاعات، سریعاً در دسترس باشد.
- فرمها، انتشارات، توصیف فرایندها، مشاوره ها و

استانداردها، ایجاد محصول جدید یا تغییر گردش کارها بیجا باشد.

ویژگیهای بخش دولتی

در بخش دولتی، ارائه خدمات، در چهارچوب قوانین و مقررات دولتی مطرح است. ارائه خدمات، با تولید کالا یا محصول، تفاوتی دارد. بنا به نظر وکار آلبرشت^(۹)، ووران زمک^(۱۰) خدمت خارج از نفوذ مدیریت، در لحظه ارائه به مشتری تولید می شود. خدمت پس از ارائه قابل بازرسی و فراخوانی نیست. درک مشتری از کیفیت همان قدر که تحت تأثیر نتیجه روند کار است، تحت تأثیر رفتار ارائه دهنده خدمت هم هست. بنابراین در جهت هرگونه تلاش برای بهبود، باید هر دو جنبه مورد توجه قرار گیرد.^۵

از طرف دیگر، در بخش دولتی رقابت وجود ندارد و بنابراین به جز برای سیاستگذاران و مدیران عالی کشور - که رضایت مردم را مورد توجه قرار می دهند، در مورد دیگران به طور عادی و طبیعی تمایلی به افزایش اوتسای خدمات وجود ندارد.

در بخش دولتی، تعویض و تغییر مدیرینها، بیش از بخش خصوصی است و با توجه به این وضع، در روند اجرای بهبود کیفیت ممکن است اختلال به وجود آید. افزایش سود سهامداران، کسب بیشترین سهم بازار، برتری در رقابت و... مفاهیمی هستند که مدیریت دولتی با آنها بیگانه است.

در بخش دولتی، فقط فرایند اجرای فعالیتها مهم نیست، بلکه کسب نتیجه مطلوب، با توجه به اعتبارات مالی سالانه نیز مهم است. اگر این اعتبارات هزینه نشود یا بیشتر از آن نیاز باشد، نتیجه مطلوب به دست نمی آید و مشکلات بعدی سر برمی آورد.

نیزها و انتظارات مشتریان بخش دولتی ممکن

کسانی که با تلفن درصدد کسب اطلاعات برمی آیند معمولاً این جمله را می شنوند: «باید حضورا» مراجعه کنید؛ در مراجعه حضوری نیز در بیشتر موارد، پس از پرس و جوی زیاد، مراجعه کننده باید گام به گام مراحل را طی کند. وقتی اولین مرحله سپری می شود، گام بعدی را اقدام کننده اولی معلوم می کند و همین طور مراحل یکی پس از دیگری سپری می شود، بدون آنکه تعداد مراحل یا زمان انجام یافتن کار، معلوم باشد. بارها اتفاق می افتد که به دلیل نداشتن مدارک مورد نیاز، در یکی از مراحل، مرحله بعدی متوقف می شود. مشتریان بخش دولتی خواهان اطلاعات سریع، دقیق و در دسترس هستند. اگر بتوان تلفنی اطلاعات را از اداره مورد نظر به دست آورد، این بعد از کیفیت برآورده شده است. اگر با تعاض تلفنی مقدر نباشد، در مراجعه حضوری از طریق تابلوهای اعلانات یا از طریق رایانه مستقر در محل ورود به اداره می توان اطلاعات لازم را در اختیار مراجعه کنندگان قرار داد. اگر این دو راه در پیش گرفته نشود گمراهی و اهنما در بخش اطلاعات که در محل ورودی است، کارگشا خواهد بود.

۲. سرعت - مشتریان بخش دولتی، خواهان تسریع در کار مورد نظر خود هستند. انتظارات طولانی بدون حاصل یا اقدامات تکراری در بخشهای مختلف، رنج آور است. اگر در جایی مدرکس و الوائه می دهند و در جای دیگر برای اثبات صحت همان مدرک، سند مشابهی را تحویل مرجع دیگری می دهند، حاصلی جز رنجش خاطر آنان ندارد.

کندی ناشی از فعالتهای دولتی، به خاطر اصلاح نشدن فرایندهایی است که روزگاری تدوین شده است و اکنون بدون تغییرات اصلاحی همچنان اجرا می شوند.

- در هنگام مراجعه، با افرادی مواجه شوند که دوست، احترام گزار، مطمئن و شوا و رفتارشان مؤدبانه باشد.

- امکانهای دست یافتنی، تمیز و با اطمین کامل وجود داشته باشد.

- نام افراد و شماره تلفنهای در اختیارشان باشد که بتوانند مستقیماً پاسخ سئوالشان را دریافت کنند.

ابعاد کیفیت در بخش دولتی

گاروین در مقاله معروف خود، برای کیفیت هشت بعد^(۱) را ذکر می کند. این ابعاد عبارتند از: عملکرد صحیح، زیبایی شناسی، ویژگیها، قابلیت اطمینان، همخوانی، دوام، خدمات رسانی و کیفیت تداوم یافته^۲. همان طور که مشخص است، این ابعاد در بخش خدمات به ویژه در بخش خدمات دولتی، عمدتاً کاربرد ندارند و تنها برای بخش صنعت معنی پیدا می کنند. در بخش دولتی، ابعاد کیفیت و با عنایت به نیاز و خواستههای مشتریان این بخش، می توان چنین برشمرد:

۱. اطلاع رسانی - مراجعه کنندگان به بخش دولتی، معمولاً نمی دانند نخستین گام از کجا آغاز می شود، و پایان کار کجاست؟ چه مدارک و اسنادی لازم دارند؟ تا اخذ نتیجه نهایی چقدر زمان نیاز دارند؟ به کدام مرجع باید رجوع کنند؟ تمام این سئوالات را باید یا آزمون و خطا بیابند. مراجعه کننده، به نخستین کسی که در اداره برخورد کند یا به نخستین اتاقی که برسد موضوع را مطرح و از آنجا کار را اتاق به اتاق دنبال می کند. معمولاً حتی بخش اطلاعات نیز برای راهنمایی مراجعه کنندگان وجود ندارد و آنان به ناچار با نگرهبان جلو در ورودی (اگر وجود داشته باشد) موضوع را مطرح می سازند. روی در بسیاری از اتاقها نیز این جمله به چشم می خورد: «اینجا اطلاعات نیست. لطفاً سئوال نکتبده، پاسخگویی تلفنی تقریباً در هیچ ادارهای

لحظه ارائه به مشتری تولید می شود. مشتریان تمایل دارند با افراد آگاه و مطلع مواجه شوند. شاید بهترین بعد کیفیت در بخش دولتی، رفتار مناسب با مراجعه کنندگان باشد. از این رو باید در انتخاب کارمندان که با تلفن یا حضوری با مراجعه کنندگان در تماس هستند، دقت ویژه کرد و آنها را برگزید که برخی از خصوصیات بارز اخلاقی را دارا باشند. این افراد باید بدانند که حتی اگر برآورده شدن نیاز و انتظار مشتری به دلیل مقررات و قوانین موجود، میسر نباشد، برخورد آرامش بخش و توأم با توضیحات کافی، مراجعه کنندگان را ارضای و خوشحال می کند. بدین منظور لازم است به کارمندان آموزشهای دائمی داده شود.

۳. قانونمندی - فعالتهای خدمات دولتی نباید قانونمند باشند و گیرندگان خدمات با عنایت به قوانین و مقررات، فعالتهای خود را به انجام رسانند. هرگونه تبعیض و نابرابری با لحاظ کردن روابط دوستانه در برآورده کردن بدون ضابطه خواستههای افسرهای خاص، برای مراجعه کنندگان ناخوشایند است. خدمات دولتی هنگامی با کیفیت است که تابع مقررات و ضوابطی باشد که به همگان از قبل اعلام شده باشد و طبق همان قوانین و مقررات ارائه شود.

۷. سادگی و سهولت - خدمات بخش دولتی، هنگامی با کیفیت است که در قالبی ساده انجام پذیرد. اگر اداره امور و انجام خواستههای مشتری چهارچوب گردش کارهای پیچیده و کاغذبازیهای زیاد انجام پذیرد، مشتری ناراضی و خدمات دولتی بی کیفیت خواهد بود. اگر در نتیجه مراجعه به مکاتبات مختلف برای برآورده کردن یک خواسته باید چند بار به یک مرجع مراجعه شود، به احتمال زیاد گردش کار آن خواسته با اشکال مواجه است و امکان ساده سازی وجود دارد. هرچند گاه، باید در گردش کارها تجدید نظر کرد و با مشارکت و همکاری مشتریان اصلاح لازم صورت داد.

مشتریان از طریق تدوین گردش کار و زمانسنجی آن به دست می آید.

۳. صحت - درستی نتایج کارهای انجام شده، بعد دیگر کیفیت در بخش دولتی است. مراجعات مکرر، برای اصلاح ناشی از اشتباه کاریهای کارکنان، هزینه بر و ملال آور است. از اشتباهاتی که در صدور گواهینامه، صدور شناسنامه، صدور کارت خودرو، قبضه های آب، برق، تلفن و گاز، جا به جایی پرونده ها و... اتفاق می افتد، آماری در دست نیست، ولی هر یک از این اشتباهات، علاوه بر اینکه وقت مراجعه کنندگان را تلف می کند، هزینه زیادی را نیز به بار می آورد. برای جلوگیری از این خطاها، هر یک از کارکنان باید کار انجام شده خود را بازبینی کند. اگر فرمهای ساده ای در اختیار هر یک از کارکنان باشد که پس از انجام دادن هر کار، متناسب با آن کار آن را تکمیل کنند یا محل خاص را بر روی آن علامت بزنند، این بازبینی به سادگی امکان پذیر می شود. یعنی مکارمندان، کاری را که انجام می دهد، توأم با بازبینی و کنترل آن باشد و پس از اطمینان از صحت و درستی آن به بخش بعدی یا به مراجعه کننده تحویل دهد.

۴. زیبایی - ظاهر اقدامات، مکاتبات، انتشارات، امکانات و فضای محل مراجعه، باید تمیز و زیبا باشد. اگر مراجعه کننده تصور کند که دوباره باید به ناچار به ادارای مراجعه کند که نامرتب، نامنظم، کثیف، تاریک و بدون امکانات آسایشی است، خود به خود مصیبت، پرخاشگر و پرملال خواهد شد. برعکس اگر محیطی که قبلاً مراجعه کرده است، تمیز و دارای امکانات اولیه مناسب باشد، هرچند بارها هم مجبور به مراجعه باشد، آرامش روحی لازم را خواهد داشت. اسناد و مکاتبات نیز باید در شکل زیبا ارائه شود؛ انسان فطرتاً زیبایی و دوست دارد.

۵. رفتار مناسب - همان طور که قبلاً بیان شد، خدمت در

۸. **العطف پذیری** - منظور از تعطف پذیری آن است که فعالیتها در عین حال که در قالب نظامی خاص و با قانونمندی خاص انجام می پذیرد لیکن این نظام و ضابطه خود به عنوان هدف درنهایت محیط کار در دنیای امروز و در سازمانهای فعلی بسیار پیچیده است. این پیچیدگی باعث می شود تا مدیران امروزی زندانی نظامی باشند که باید آن را اذاره کنند.^۹ این پیچیدگی در بخش دولتی بیشتر است. اگر نتوان با تعطفهای لازم، نظام را با محیطهای مختلف تطبیق داد، گرفتاری در این زندان بیشتر می شود. باید هم نظام به گونه ای طراحی شود که قابل تعطف باشد و هم افرادی که مجری هستند، هدف اصلی را که انجام دادن کار است فراموش نکنند. تعطف پذیری به معنای نادیده گرفتن قوانین و مقررات نیست، بلکه به معنای نرمش در نحوه اجرای این قوانین و مقررات است. توجه بیش از حد به شکل ظاهری مدارک و فرمها و نادیده گرفتن حالات استثنایی که آسیبی به اصل قوانین و مقررات وارد نمی سازد، به کیفیت خدمات دولتی آسیب می رساند.

ابزار TQM در بخش دولتی

در بخش دولتی به بسیاری از ابزار آماری مورد استفاده در بخش صنعت، نیاز نیست. مثلاً نمودار کنترل کیفیت در اکثر موارد کاربرد ندارد. نمودارهای پارتو و هیستوگرام نیز کمتر مورد نیاز است. در بخش دولتی، مهم آن است که فرمهای طراحی یا برنامه های رایانه ای تهیه شود که هر فعالیت کنترل و سپس آغاز آن ثبت شود. یعنی سیستم انجام کارها باید به گونه ای باشد تا کارمندان، هر یک از خدمات خود را هم کنترل و هم ثبت کنند. برای تصمیم گیری، از این اطلاعات بسیار می توان استفاده کرد. در این صورت حتی هر بخش می تواند با تکیه بر آمار و اطلاعات، مشکلات بخش خود را به خوبی شناسایی کند. فرهنگ ثبت آمار و اطلاعات ترویج می شود و هرگونه نسیبی با تکیه بر این آمار و اطلاعات

انتقاد می شود.

همچنین ابزاری که برای حل مشکلات قابل استفاده است، در این بخش کاربرد دارد. کارمندان با مشارکت یکدیگر و با استفاده از نمودارهای مربوط به حل مشکل می توانند به خوبی مسائل کاری را حل کنند و به بهبود دائمی فرایندها دست یابند.

اجرای TQM تحت هر عنوانی که صورت پذیرد (مثلاً تحت عنوان ساده بهبود روشها) تفکر نظام گرایانه (سیستمیک) را در کارکنان تقویت می کند. وقتی کارکنان فرایندهای فعلی آنها و نمودار جریان (فلوچارت) آنها را ترسیم کنند، وقتی کارکنان برای حل مشکلات از آمار و اطلاعات استفاده کنند و بروز مشکلات را به گردن دیگران نیندازند، وقتی اصلاح و بهبود همیشگی فعالیتها را دنبال کنند، وقتی فقط به فکر انجام دادن فعالیتهای روزمره نباشند، خود به خود تفکر نظام گرایانه را فرا می گیرند.

مشارکت

مشارکت هرگاه به صورت فرهنگ سازمانی درآید به راحتی قابل حصول است. در این صورت هر اداره فعالیتهای خود را با هماهنگی و همکاری کلیه کارکنان آن اداره به پیش می برد و در موقع بروز مشکل با تصمیم گیری خاص در جلسات هفتگی، موضوع مطرح و با مشارکت کلیه افراد، مورد تجزیه و تحلیل قرار می گیرد. بین رؤسای ادارات و مسئول بالاین نیز جلسات هفتگی برقرار و فعالیتهای با مشارکت آنان اداره می شود. به همین ترتیب و تا به آخر در ده های بالاین نیز مشارکت در تصمیم گیریها قابل اعمال خواهد شد. مهم این است که مدیران عالی و میانی این اعتقاد و باور را دانشمند باشند و تصمیم گیریها را در قالب سیستم معین اتخاذ کنند. فرمهای نظریه خردی از مراجعه کنندگان، با مصاحبه های حضوری در قالب فرمهای از پیش طراحی شده با آنان، مشارکت با مشتریان و به همین ترتیب تأمین کنندگان را لحاظ می کند.

کیفیت فعالیتهای بخش دولتی دانست. پس باید به شناسایی ابعاد کیفیت این بخش پرداخت و آنها را تأمین کرد.

اطلاع‌رسانی یکی از مهمترین ابعاد کیفیت بخش دولتی است. گیرندگان خدمات بخش دولتی باید نسبت به نحوهٔ مراجعه و پیگیری امور خود از اطلاع کافی و در دسترس برخوردار باشند. خدمات رسانی باید سرعت لازم را دربر داشته باشد و مردم بتوانند در کوتاهترین زمان ممکن کار خود را به انجام رسانند. این خدمات باید تا حد امکان بدون عیب و نقص و با درستی و صحت ارائه شود. ظاهر آراستهٔ خدمات ارائه شده و محیط سازمانی که گیرندگان خدمات به آنجا مراجعه می‌کنند، از خواسته‌ها و نیازهای دیگر آنان است و بعد دیگری از کیفیت را تشکیل می‌دهد. در خدمات دولتی علاوه بر نوع خدمت، نحوهٔ ارائه آن نیز اهمیت دارد. رفتار مناسب کارکنان، با مراجعه‌کنندگان باید مورد توجه قرار گیرد. در صورتی که فعالیتهای بخش دولتی بدون ضابطه انجام پذیرد، نارضایتی مردم و در پی خواهد داشت. پس قانونمندی بعد دیگری از کیفیت در بخش دولتی است. مردم خواهان روان بودن اجرای فعالیتهای بخش دولتی هستند. سادگی و سهولت اجرای کارها، بعد دیگر کیفیت را تشکیل می‌دهد. اجرای مقررات و ضوابط نباید خود به صورت هدف درآید، آنها ابزاری هستند در جهت سهولت انجام و برخورد یکسان با مردم. در گردش کارها و نحوهٔ خدمات‌دهی، انعطاف‌پذیری باید مدنظر قرار گیرد.

برای اجرای TQM در بخش دولتی نیاز به ابزار آماری پیچیده نیست، بلکه فرمهای مربوط به گردش کارها و فرمهای ثبت اطلاعات و داده‌ها و نیز نمودارهایی که به حل مسائل و مشکلات به شیوهٔ گروهی کمک می‌کنند باید مورد توجه قرار گیرد.

برخلاف کارخانه‌ها، که معمولاً تعداد انبوهی از کارگران در آن مشغول به کارند، محیط اداری پراساس تقسیم وظایف صورت گرفته، معمولاً از تعداد محدودی کارمند تشکیل شده است که در ادارات مختلف تقسیم شده، انجام وظیفه می‌کنند.

مدیریت سازمان در صورت لزوم با تشکیل گروههایی که از افراد بین ادارات مختلف تشکیل می‌شود، می‌تواند به حل مشکل خاص یا اقدام خاص که چند تخصص را نیاز دارد، بپردازد.

نتیجه‌گیری

تحصول اداری در جهت بهبود کیفیت خدمات دولتی، در سایهٔ توجه و تعهد مدیران قابل حصول است. هر تلاشی برای ایجاد چنین تحولی، بدون تغییر نگرش و باور مدیران در جهت ایجاد تفکر سیستمی، ناموفق خواهد بود. توجه به خواسته‌های مردم، که مشتریان نهایی بخش دولتی هستند، از اهم وظایف مدیران بخش دولتی است. با ایجاد نظامی برای مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیریها، باید مشارکت را به صورت فرهنگ سازمانی درآورد. نظرخواهی از مراجعه‌کنندگان و نیز ارتباط مؤثر با پشتیبانی‌کنندگان، از امور مهم در اصلاح دائمی روشها و گردش کارهاست. توانمندسازی کارکنان که از طریق آموزش و اصلاح رفتار سازمانی قابل حصول است، باعث شکرهایی استعدادهای کارکنان و افزایش کارایی آنان می‌شود. مدیریت باید بهبود دائمی فرایندهای کاری را از طریق ایجاد سیستم مناسب تأمین کند.

همهٔ تلاشهایی را که در بخش دولتی در زمینهٔ تحول اداری، افزایش بهره‌وری، ارتقای کارایی، اجرای نظام پیشنهادها، مشارکت کارکنان، صرفه‌جویی در هزینه‌های دولتی و... می‌شود می‌توان در جهت دستیابی به افزایش

پی‌نوشتها

- (1). Total Quality Management (TQM)
- (2). Suppliers
- (3). Quality Circles
- (4). Suggestion System
- (5). W. Edwards Deming
- (6). Joseph M. Juran
- (7). Philip B. Crosby
- (8). Bill Conway
- (9). Karl Albrecht
- (10). Ron Zemke
- (11). Dimension

منابع

- 1 & 2. Hradesky John L. *Total Quality Management Handbook*, McGraw-Hill, 1992, p. xvi.
- ۳- کانا، کونسو، و مرگ بر اثر کاره، ترجمه سیدامین... علوی، مدیریت دولتی، شماره ۲۳، ۱۳۷۲، صص ۵۶-۶۴.
- ۴- رجب بیگی، مجتبی و حسین سلیم، مدیریت کیفیت فراگیر (TQM)، مرکز اطلاع رسانی و وزارت جهاد سازندگی و مرکز نشر دانشگاه صنعتی امیرکبیر، چاپ اول، ۱۳۷۴، صص ۳۱-۷۹.
- ۵- اسمعیل، کیت. «مدیریت کیفیت فراگیر در بخش دولتی»، ترجمه مجتبی رجب بیگی، مدیریت دولتی، شماره ۲۷، ۱۳۷۲، صص ۷۹-۸۰.
6. Cortada, James W. et al. *The Quality Yearbook*, reprinted with Permission from Quality Progress, McGraw-Hill Co. 1997, p. 130-131.
- ۷- گاروین، دیوید، در قیامت دو هشت بُعد کیفیت، ترجمه و اقتباس، شهرام شریفی، تدبیر، شماره ۶۲، ۱۳۷۵، صص ۳۲-۳۸.
8. Freedman, David H., "Is Management Skill a Science", *Harvard Business Review*, Nov.-Dec. 1992, p 33.