

تاریخ دریافت: ۸۶/۶/۳۰

پذیرش نهایی: ۸۶/۱۰/۱۸

## امکان‌سنجی استقرار سیستم مدیریت کیفیت در سازمان‌های خدمات شهری: مطالعه شهرداری مشهد

دکتر فتاح شریف‌زاده\*

علیرضا ذبیحی\*\*



### چکیده

در عصر حاضر سازمان‌های زیادی به اجرای مدیریت کیفیت جامع روی آورده‌اند. در این تحقیق سعی بر این است که نشان داده شود که آیا امکان به کارگیری و استقرار سیستم مدیریت کیفیت فراگیر در شهرداری مشهد وجود دارد یا خیر؟ بدین منظور با بررسی‌های اولیه شش متغیر مستقل تعهد مدیریت ارشد، مسؤلیت‌پذیری و خدمت‌رسانی، آموزش کارکنان، مشارکت، به کارگیری آمار و اطلاعات و عوامل فیزیکی و ملموس برای رسیدن به هدف مورد نظر مطرح و انتخاب شد. پس از طرح سؤالات و فرضیات، به جمع‌آوری مبانی نظری تحقیق پرداخته شد و با طراحی پرسشنامه و جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات لازم و تعیین نحوه تجزیه و تحلیل اطلاعات،

\* - عضو هیأت علمی دانشگاه علامه طباطبایی

\*\* - کارشناس ارشد مدیریت دولتی دانشگاه علامه طباطبایی

اطلاعات به کمک نرم‌افزار SPSS مورد تحلیل قرار گرفته و در پایان هم پیشنهادهای متناسب با تحلیل‌های به دست آمده برای شهرداری مشهد ارائه گردید.

### مقدمه

هر سازمانی برای ادامه حیات به مشتریانی نیاز دارد. تغییرات شگرف چند دهه اخیر موجب شده است که دیدگاه مشتری نیز راجع به نوع محصول و یا خدمات مورد نیاز دچار تغییرات اساسی گردد. بنابراین سازمان‌ها ناچار هستند این تغییر نگرش‌ها را مطالعه و محصولات و یا خدمات خود را متناسب با آنها عرضه نمایند. یکی از موضوعاتی که در چند دهه اخیر توجه عده زیادی را به خود جلب نموده است، موضوع کیفیت است. در این راستا نگرش‌های سنتی، کیفیت را بر اساس شاخص‌های محصول تعریف می‌کردند، اما شیوه‌ها و نگرش‌های جدید، کیفیت را همان خواسته‌ها و نیازهای مشتری تعریف می‌کنند. موضوع جالب توجه در این میان بحث کیفیت خدمات است. طبیعی است اولین سؤالی که به ذهن می‌رسد این باشد که آیا کیفیت خدمات به دلیل خصیصه ناملموس بودن قابل اندازه‌گیری و تعریف است؟ در پاسخ باید گفت هر چند تعریف کیفیت خدمات و اندازه‌گیری آن بسیار مشکل‌تر از تعریف و اندازه‌گیری محصول است اما امری محال و ناشدنی نیست. بنابراین جا دارد نظر به اهمیت موضوع و با توجه به نقش روز افزون خدمات علی‌الخصوص خدمات شهرداری‌ها (به عنوان یکی از بخش‌های دولتی جامعه) و واحدهای تابعه آنها در زندگی کنونی، مطالعاتی در این زمینه صورت گیرد.

در آغاز دهه ۱۹۸۰ در کشورهای صنعتی جنبش فراگیری برای پدید آوردن ارزش‌های مشترک یا فرهنگ سازمانی آغاز گردید و سازمان‌های زیادی با مشارکت کارکنان و مدیران براساس آن مسیر پیشرفت به سوی موفقیت را طراحی و مشخص نمودند. این جنبش تحت عنوان مدیریت کیفیت فراگیر<sup>۱</sup> شناخته شده است. مدیریت کیفیت فراگیر یک رویکرد سیستمی برای مدیریت سازمان‌ها است که ضمن توجه به

نیازهای مشتریان و ارباب رجوع، فرآیندها و سیستم‌های سازمان را در راستای بهبود مداوم و کیفیت مطلوب طراحی می‌نماید.

یک برنامه موفق مدیریت کیفیت جامع معمولاً در بر گیرنده اقدامات زیر می‌گردد: تغییر اساسی در فرهنگ سازمانی، اعمال رهبری قدرتمند از سوی مدیران ارشد، آموزش کارکنان، تفویض اختیار به سطوح پایین و انجام کار گروهی. در مدیریت کیفیت فراگیر تأکید بر پیشگیری می‌باشد نه تصحیح و درمان. در این روش از طریق اقدامات منظم و برنامه‌ریزی شده نظیر ثبت فرآیندهای کاری یا هزینه حسابرسی‌های کیفیت، اطمینان از وجود و تأمین کیفیت، از بروز مشکلات و مسائل کیفیت جلوگیری می‌گردد. کرازبی از صاحب‌نظران این رشته بر این باور است که:

"هدف مدیریت کیفیت جامع ایجاد یک نظام یا سیستم مدیریتی است که از بروز نارسایی‌ها و مشکلات در چرخه عملکرد سازمان جلوگیری می‌کند. برای تحقق این امر باید در مورد وضعیت‌هایی که در فعالیت سازمان ایجاد مشکل می‌نمایند بررسی و اقدام نمود" (شریف‌زاده، ۱۳۷۹: ۵).

سازمان‌های بخش عمومی دریافته‌اند که ارائه خدمات با کیفیت به ارباب رجوع، از مقوله‌های راهبردی و استراتژیک بقای سازمان‌ها در آینده است. سال‌های متمادی است که پایین بودن کارآیی بخش دولتی نسبت به بخش خصوصی و ضرورت ایجاد تحول در نظام اداری کشور مورد بحث است اما اقدامات عملی در این راستا چندان مؤثر نبوده‌اند. مردم برای برآورده ساختن بسیاری از نیازهای خود ناچار به مراجعه به بخش‌های دولتی هستند و اصلاح روند امور، تسریع در انجام کارها، برخورد مناسب کارمندان و افزایش کارآیی و اثربخشی در بخش دولتی را انتظار دارند. یکی از بخش‌های خدماتی دولتی در جوامع شهرداری‌ها هستند که به عنوان دولت‌های محلی نیز نامیده می‌شوند و بعد از دولت به عنوان بزرگترین سازمان دولتی محسوب می‌شوند. عدم وجود رقیب و نیاز مستمر مردم به این بخش، احتمال کم‌توجهی به موضوع کیفیت خدمات و شهروند محوری در این بخش را افزایش می‌دهد.

هدف اساسی از انجام این تحقیق مطالعه امکان‌سنجی استقرار سیستم مدیریت کیفیت در شهرداری مشهد بوده و تلاش می‌گردد تا راهکارهای لازم برای پیاده سازی

سیستم مدیریت کیفیت در این سازمان در جهت اجرای اثر بخش سیستم مدیریت کیفیت بیان شوند.

## کیفیت

کیفیت را می‌توان به عنوان «برآورده کردن خواسته‌های بیان شده و یا ضمنی مشتریان به طور کامل» تعریف کرد. در دهه ۱۹۵۰ دمی‌نگ و فیگن باوم مفهوم جدید کیفیت را این‌گونه بیان کردند:

"کیفیت مفهوم وسیعی است که تمام بخش‌های مختلف یک سازمان نسبت به آن متعهد هستند و هدف آن افزایش کارایی کل مجموعه است به طوری که مانع پدید آمدن عوامل مخل کیفیت شود و هدف نهایی آن مطابقت کامل با مشخصات مورد نیاز مشتری با حداقل هزینه برای سازمان است که منجر به افزایش قابلیت رقابت می‌شود" (تسلیمی، ۱۳۷۱).

کیفیت موضوع گسترده‌ای است که معانی متفاوتی را در بین مردم دارد. برای مثال کیفیت درک شده به عنوان قضاوت مصرف‌کنندگان درباره امتیازات، مزایا و ارزش‌های کلی یک کالا تعریف می‌شود. کیفیت درک شده شکلی از نگرش مرتبط با رضایت و نتیجه حاصل از مقایسه انتظارات با ادراکات عملکرد است. ریوز و بدنار تعاریف کیفیت را به صورت زیر طبقه‌بندی می‌کنند:

- ۱) کیفیت به عنوان مزیت
- ۲) کیفیت به عنوان دستیابی یا فراتر رفتن از انتظارات مشتریان و ارباب رجوع
- ۳) کیفیت به عنوان ارزش
- ۴) کیفیت به عنوان تطابق با خصوصیات و استانداردها

کیفیت به عنوان مزیت و کیفیت به عنوان برآورده کردن یا فراتر رفتن از انتظارات مشتریان و ارباب رجوع بیشتر مفاهیمی ذهنی می‌باشند. کیفیت به عنوان ارزش و کیفیت به عنوان تطابق با خصوصیات و استانداردها بیشتر حاوی جنبه‌های عینی هستند. دو تعریف آخری در مورد محصولات و یا خدمات قابل سنجش و قابل مقایسه ساده‌تر می‌توان مدیریت و استفاده نمود. اما دو تعریف اولی برای ارزیابی، مدیریت و اجرا به ویژه در سازمان‌های خدماتی با مشکل مواجه می‌گردند. ریوز و بدنار نتیجه می‌گیرند

که یک تعریف جهان شمول و عامی از کیفیت وجود ندارد، تعاریف متفاوت در شرایط مختلف مناسب هستند. "آورتیت" (۲۰۰۵) کیفیت خدمات عمومی را به عنوان برآورده کردن خواسته‌های آنانی که بیشترین نیاز خدماتی را دارند، با سطح بالاتر نیازمندی، منابع موجود و با پایین‌ترین هزینه تعریف می‌کند. هنوز هم این تعریف برای ارائه یک درک جامع که ویژگی‌های کیفیت خدمات عمومی را نشان دهد کافی و مناسب نمی‌باشد (Vinni, 2007).

از مجموع تعاریف و مطالب ارایه شده پیرامون کیفیت می‌توان نتیجه گرفت که:

- ۱) کیفیت توسط انتظارات مشتری / ارباب رجوع تعیین می‌شود.
- ۲) کیفیت باید نیاز مشتری / ارباب رجوع را تأمین کند.
- ۳) کیفیت باید خشنودی مشتری / ارباب رجوع را در پی داشته باشد.
- ۴) انجام صحیح کار یا خدمت در دفعه اول و برای همیشه باشد.
- ۵) هدف در کیفیت، افزایش کارایی سازمان با حداقل هزینه است.
- ۶) کیفیت به معنای تجمل‌گرایی نیست.
- ۷) واژه کیفیت به تنهایی به معنای عالی بودن و برتری نمی‌باشد و کیفیت در مجموع نسبی است.

وجود نیازها و زمینه‌های گوناگون باعث می‌گردد که یک سازمان برنامه مدیریت کیفیت را ادامه دهد. برخی از دلایل حرکت سازمان به سمت مدیریت کیفیت عبارتند از: فراتر رفتن از نیازهای مشتریان، بهبود تصویر کلی سازمان، افزایش سهم بازار، بهبود روحیه کارکنان، ایجاد یک رسالت همگانی و فراگیر، بهبود ارتباطات، استاندارد کردن فرآیندها، خلق فعالیت‌های بهتر، بهبود محیط کاری، حل مسایل قبل از بحرانی شدن آنها، پر کردن خلأ مسؤلیت‌پذیری، بهبود مستندسازی فرآیندها و کالا و خدمات، افزایش منافع و سود و بهبود طراحی فرآیندها و کالا و خدمات (Gitlow, 2001:30).

## مدیریت کیفیت فراگیر

مدیریت کیفیت جامع یک سیستم مدیریتی است که با مشارکت کلیه افراد سازمان در پی افزایش بهره‌وری و بهبود مستمر فرآیندها و خدمات سازمان و تأمین نیازها و انتظارات حال و آینده ارباب رجوع سازمان می‌باشد. یا به عبارت دیگر مدیریت کیفیت جامع تلاشی است پی‌گیر برای بهبود مستمر فرآیندها، تولیدات، خدمات و همه فعالیت‌های سازمانی در جهت تأمین نیازهای مشتری/ ارباب رجوع، تقویت اهرم رقابتی و دستیابی به سطح بهینه انجام کار در رابطه با شرایط متغیر محیطی.

مدیریت کیفیت جامع هم به صورت یک فرهنگ و فلسفه و هم به عنوان مجموعه‌ای از اصول راهنما برای نشان دادن پایه‌های بهبود مستمر در سازمان است و در حقیقت کاربرد روش‌های کمی و نیروی انسانی برای بهبود تمامی فرآیندهای سازمانی و پیشی گرفتن از نیازهای مشتری چه در زمان حال و چه در آینده است. این رویکرد می‌تواند فنون اصلی مدیریت، فعالیت‌های بهبود دهنده و ابزارهای فنی را به صورت یکپارچه تحت پوشش قرار دهد. مدیریت کیفیت جامع اقدامی است هوشمندانه، آرام و مستمر که تأثیری هم نیروزا در تأمین اهداف سازمان دارد و در نهایت به رضایت مشتری، افزایش کارایی و بالا بردن توان رقابت در بازار ختم می‌شود. مدیریت کیفیت را می‌توان مشارکت تمامی افراد و اجزای سازمان - از طریق کار تیمی - در پیشرفت و اصلاح مستمر دانست. از نظر مسائل درون‌سازمانی سازمان‌های کیفیت فراگیر براساس تأکیدشان بر کار گروهی و شیوه مدیریتی که اختیاراتی را فراتر از کنترل فراهم می‌کند توصیف شده و توسعه کیفیت در این سازمان‌ها به عنوان بخشی از فرآیند اداره امور در نظر گرفته می‌شود. هم چنین تصمیمات اتخاذ شده براساس این نگرش است که «آیا این مورد سبب بهبود کیفیت شده است؟» نه بر پایه این نگرش که «کدام هزینه کمتری دارد؟» (جعفری و دیگران، ۱۳۷۹: ۱۱).

امروزه فشارهای رقابتی برای کیفیت کالا و خدمات و توجه روزافزون مصرف‌کنندگان به کیفیت به این معنی است که سازمان‌ها قادر به رقابت موفقیت‌آمیز نخواهند بود مگر این که توجه خاصی را به کیفیت کالا و خدمات‌شان داشته باشند. مدیریت کیفیت جامع بر نقش دو گروه از ذی‌نفعان (مشتریان و کارکنان) در فرآیندهای

بهبود مستمر که به عنوان یک اصل مطرح است متمرکز بوده و هم چنین بر درک و رضای انتظارات مشتری تأکید دارد (Waddock&Bodwell, 2002:11).

یکی از بزرگ‌ترین منافع رویکرد مدیریت کیفیت جامع این است که انتظار کمال‌گرایی آرمانی را ندارد اما در عوض بر بهبود دائمی توجه دارد، آن هم نه فقط برای محصولات و خدمات و نتایج بلکه بر مطابقت فرآیندها بهبود و توسعه آن‌ها نیز متمرکز است (Waddock&Bodwell, 2002: 122).

تغییرات در راستای حرکت به سمت مدیریت کیفیت جامع به دو مهارت مهم کارکنان تأکید دارد: اولاً توانایی کار کردن با تیم به گونه‌ای اثربخش و ثانیاً جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل و ارزیابی کمی اطلاعات در تصمیم‌گیری‌ها. مشارکت افراد در تصمیمات درون یک چارچوب مدیریت کیفیت جامع به این منظور طراحی می‌گردد تا از دانش این افراد درباره مشتریان و فرآیندهای کاری بلافصل‌شان استفاده شود. در مدیریت کیفیت جامع مشارکت و همکاری کارکنان به طرق زیر انجام می‌پذیرد:

الف) نظام پیشنهادات، ب) دوایر کنترل کیفیت، ج) تیم‌سازی.

مرور رهنمودهای مدیریت کیفیت جامع به صورت واضح نشان می‌دهند که تصمیم‌گیری‌های استراتژیک باید بر اساس استفاده از اطلاعات و فنون تصمیم‌گیری و حل مشکل مانند فلوجارت‌ها، نمودارهای هیستوگرام، طوفان مغزی، نمودار پاره تو و تجزیه و تحلیل مرتب تصمیمات و ارزیابی‌ها مرتبط باشد. این تأکید بر اندازه‌گیری به این معنی است که پذیرش پیشنهادات و دلایل آورده شده برای تصمیمات احتمالاً میزان استفاده از شیوه‌های عقلایی فراگیر در عوض تصمیم‌گیری‌های ذهنی افراد را نشان دهد (Hartman & Patrickson, 1998).

### نظریات اندیشمندان مدیریت کیفیت جامع

علماء و اندیشمندان مدیریت کیفیت را می‌توان به دو گروه اصلی تقسیم نمود:

الف) آمریکایی‌هایی که پیام کیفیت را به ژاپن و جهان ارائه دادند که شامل دکتر ادوارد دمنینگ، ژوزف جوران و فیلیپ کرازبی هستند.

ب) ژاپنی‌هایی که در پاسخ به آمریکایی‌ها مفاهیم جدیدی را توسعه دادند که شامل کائورو ایشی کاوا، شیگئو شینگو و پوشیو کاندو می‌شوند.

دمینگ برای تحقق ارتقای مستمر کیفیت در سازمان‌ها چهارده اصل ارائه کرده که عبارتند از: ایجاد ثبات در هدف و وحدت رویه در تصمیم‌گیری برای رسیدن به بهبود کیفیت کالا و خدمات، پذیرش فلسفه جدید، پرهیز از بازرسی صرف، پایان دادن توجه اکید بر قیمت، بهبود دائمی سیستم تولید و خدمات، آموزش، رهبری، خارج کردن ترس از محیط کار، از بین رفتن موانع بین واحدها، حذف شعارها و موعظه‌های بی‌نتیجه برای نیروی کار، حذف استانداردهای کمی برای نیروی کار، حذف موانع و افتخار به انجام کار خوب، ایجاد یک برنامه آموزشی قوی و اقدام عملی برای انتقال (Walton, 1986: 34).

همان طور که دمینگ اعتقاد دارد با به کار گرفتن این چهارده اصل مدیریت به سمت موفقیت گام بر می‌دارد؛ با عمل کردن به هفت موردی که در زیر اشاره شده با دست خود شکست را برای سازمان به ارمغان می‌آوریم. این هفت مرض مرگ‌آور مدیریتی عبارتند از:

- ۱) فقدان ثبات در اهداف
- ۲) تأکید بر منافع کوتاه مدت
- ۳) ارزیابی کارایی و شایستگی سالانه بر مبنای نتایج مشاهده شده
- ۴) جابه جایی مدیران
- ۵) اداره سازمان بر اساس ویژگی‌های ظاهری
- ۶) هزینه فراوان برای جبران عدم کیفیت
- ۷) هزینه خسارت (Walton, 1986: 36)

ژوزف جوران یکی دیگر از اندشمندان مدیریت کیفیت است رهنمودهای وی در خصوص کیفیت فعالیت‌ها و عملکرد سازمان حول موارد ده‌گانه ذیل متمرکز است:

- ۱) آگاهی را در خصوص نیازها و برای بهبود کیفیت ایجاد کنید.
- ۲) برای بهبود و بهسازی مستمر هدف‌گذاری نمایید.
- ۳) برای دست‌یابی به هدف سازماندهی کنید.
- ۴) برنامه آموزشی را در مورد کلیه کارکنان به اجرا گذارید.
- ۵) پروژه‌ها را برای حل مسائل طرح و اجرا نمایید.
- ۶) از نحوه پیشرفت کارها گزارش تهیه نمایید.



- ۷) از کارکنان ساعی قدردانی کنید.
- ۸) یافته‌ها را با واحدهای مرتبط مطرح و بحث نمایید.
- ۹) از روند موقعیت‌ها مدارک مستند و درست تنظیم کنید.
- ۱۰) بهبود و بهسازی سالیانه را به فرآیندها و سیستم‌های عادی سازمان نسبت داده و تلفیق نمایید. به این ترتیب تمامی فعالیت‌های سازمان را در به ثمر رسیدن اهداف آن مورد ملاحظه قرار دهید (شریف‌زاده، ۱۳۷۹: ۴۴).

مدیریت کیفیت جامع یک برنامه نیست که مانند برنامه‌هایی که طراحی، ارائه و اجرا گردیده‌اند، شروع و پایانی داشته باشد. مدیریت کیفیت جامع یک برنامه نیست بلکه فرآیندی است که برای اجرای آن در سازمان شرایط و بستر مناسب لازم است. کسانی که می‌خواهند سازمان را به روش سنتی اداره کنند و هدف‌های معمولی را تعقیب نمایند هرگز قادر نخواهند بود مدیریت کیفیت جامعه را که یک دیدگاه مدیریتی متفاوت است را اجرا کنند. مدیران ارشد نقش اساسی و کلیدی در رابطه با اجرای مدیریت کیفیت جامع به عهده دارند و تنها از طریق کارکنان قابل اجرا نیست. هم چنین باید دقت کرد که در اجرای مدیریت کیفیت جامع هر سازمان باید یک روش اجرایی مناسب خود را پیدا کند (لامعی، ۱۳۸۲: ۳).

### مقایسه بین مدیریت سنتی و مدیریت کیفیت

در جدول زیر می‌توان یک مقایسه بین اصول مدیریت سنتی امریکا و اصول حاکم بر مدیریت کیفیت جامع که توسط لارنس مارتین (۱۹۹۳) ارائه شده است را مشاهده نمود:

### مقایسه اصول مدیریت سنتی امریکا با اصول مدیریت کیفیت جامع

(Martin, 1993:25)

اصول مدیریت سنتی امریکا	اصول مدیریت کیفیت فراگیر
<ul style="list-style-type: none"> <li>• سازمان اهداف رفتاری چندگانه دارد.</li> <li>• مسائل مالی عامل حرکت سازمان هستند.</li> <li>• مدیریت و کارکنان حرفه‌ای حسی‌کننده کیفیت هستند.</li> <li>• تمرکز بر روی وضع موجود است.</li> <li>• تغییر یک وضع غیرمنتظره بوده و با حمایت بوروکراسی محقق می‌شود.</li> <li>• کارکنان و واحدهای سازمانی با هم رقابت می‌کنند.</li> <li>• تصمیم‌گیری‌ها بر اساس احساس حسارت و اعتماد می‌شود. انحاء هر حسن بهتر ارائه بدون هیچ عملی است.</li> <li>• آموزش کارکنان برای تحمل‌نا و پرهیزتبه تلقی می‌شود.</li> <li>• ارتباطات سازمانی در امتحان بالا به پایین است.</li> <li>• نامرکزکنندگان سازمان به رقابت با دیگران بر اساس قیمت تشویق می‌شوند.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• کیفیت هدف اولیه سازمان است.</li> <li>• رضایت مشتری عامل حرکت سازمان است.</li> <li>• مشتریان تعیین می‌کنند که کیفیت چیست.</li> <li>• تمرکز بر بهبود مستمر است.</li> <li>• مدیر یک امر مستمر است و توسط کارکنان تحقق می‌یابد.</li> <li>• کارکنان و واحدها با یکدیگر همکاری دارند.</li> <li>• تصمیم‌گیری‌ها بر مبنای تجربه و تحلیل اطلاعات است. هر است کاری انجام شود تا آنکه جزو هدف اشتباه انجام شود.</li> <li>• آموزش کارکنان به عنوان یک ضرورت و جوی سرمایه‌گذاری محسوب می‌شود.</li> <li>• ارتباطات سازمانی بالا به پایین، پایین به بالا و افقی می‌باشند.</li> <li>• روابط بلندمدت با نامرکزکنندگان گسترش می‌یابد تا کالا و خدمات با کیفیت ارائه دهند.</li> </ul>

## اصول مدیریت کیفیت جامع

هشت اصلی که در زیر بیان شده توسط کمیته فنی تدوین‌کننده استانداردهای مدیریت کیفیت (ISO /TC /176) جهت تسهیل دستیابی به اهداف کیفیت در نظر گرفته شده است:

- ۱- مشتری محوری
- ۲- رهبری
- ۳- مشارکت کارکنان
- ۴- نگرش فرآیندی
- ۵- رویکرد سیستمی به مدیریت
- ۶- بهبود مستمر
- ۷- رویکرد منطقی به تصمیم‌گیری
- ۸- روابط متقابل سود بخش با تأمین‌کننده (پورشمس، ۱۳۸۱: ۳۳).

## ویژگی‌های مدیریت کیفیت جامع در بخش عمومی

الگوی مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی باید با معیارهای دیگری که مصلحت عامه شاخص اصلی آن است به سنجش کیفیت خدمات بپردازد و انتظارات عامه مردم را ملاک اصلی ارزیابی‌های نظام دولتی قرار دهد. مفید بودن برای عامه مردم بهترین ملاک برای سنجش کیفیت خدمات در بخش دولتی است. در این قسمت به توصیف خلاصه‌ای از مهم‌ترین ویژگی‌های مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی می‌پردازیم.

۱) دریافت بازخور از شهروندان: سازمان‌های دولتی به عنوان خادم مردم ایجاد شده‌اند و باید از انتظارات و توقعات مردم آگاه باشند، از طریق ساز و کارهای هشدار دهنده مشکلات را سریعاً احساس کنند و در مقابل آن‌ها واکنش مناسب و سازنده نشان دهند.

۲) ارزیابی عملکرد و فعالیت‌ها: برخی از فعالیت‌های بخش دولتی را می‌توان همانند فعالیت‌های بخش خصوصی با معیارهای مدیریت کیفیت جامع سنجید و ارزیابی کرد و برخی دیگر را که جنبه کیفی و عمومی دارند را با معیارهای رضایت شهروندان و شاخص‌های مصلحت عامه سنجید.

۳) خدمت‌مداری: مدیریت کیفیت جامع در بخش خصوصی بیشتر کالا محور است در حالی که هدف در بخش دولتی عمدتاً ارائه خدمت است و سازمان خدمت محور است. در این شرایط باید روش‌های سنجش خدمات جایگزین روش‌های سنجش کالا شود.

۴) کل‌نگری و توجه به کلیه وجوه سیستمی سازمان: توجه به درون دادها و فرایندها یا توجه به نتایج و برون دادها به تنهایی نمی‌تواند در بخش دولتی مفید باشد. مؤسسات دولتی باید از نظر درون دادها، فرایندها و برون‌دادها ارزیابی شوند و مقوله کیفیت خدمات از جمیع جهات مورد توجه باشد.

۵) بهبود و بهسازی مستمر: جهان اطراف سازمان‌ها در حال تحولی شتابان است و اگر سازمان‌ها نتوانند خود را هم پای این تغییرات به پیش برند محکوم به زوال هستند. بهبود مستمر ویژگی مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی نیز است و باید برای مدیران درونی شود که امروز سازمان بهتر از دیروز آن باشد و دل‌پسته شدن به وضعیت موجود مهلک‌ترین آسیب سازمانی در عصر ما می‌باشد.

۶) مشارکت کارکنان و توانمندسازی آنان: مشارکت کارکنان و توانمندسازی آنان اصل مهمی در مدیریت کیفیت جامع بخش دولتی محسوب می‌گردد و اگر بتوانیم بر مشکلات اجرایی آن غلبه کنیم بهترین شیوه برای رهبری سازمان دولتی خواهد بود.

### فرهنگ مدیریت کیفیت فراگیر

به سادگی می‌توان ادعا کرد که فرهنگ موجود بسیاری از سازمان‌ها، دست آورد برجسته‌ای را ارائه نکرده است. ما در سازمان‌هایی کار می‌کنیم که فرهنگ شغلی کارکنان در بردارنده مواردی است مانند: پنهان‌کاری، پیدا کردن فردی برای سرزنش کردن، فقدان صداقت، افراد را در نادانی نگه داشتن، ما و آن‌ها گفتن، گوش ندادن و عدم توجه به حرف‌های دیگران. تغییر چنین فرهنگی نیاز به نیرو، تعهد و وقت بسیار زیادی نیاز دارد (کاکویی، ۱۳۷۹: ۱۶۰).

در فرهنگ مدیریت کیفیت جامع برای ایجاد فضایی با ویژگی‌های زیر باید تلاش کرد:

۱) ترس وجود نداشته باشد.

- ۲) وظایف پرسنل مایه سرافرازی آنان باشد.
- ۳) کسی برای نفع خود کار نکند بلکه نفع سازمان مورد نظر باشد.
- ۴) ارتباط بین مدیریت و کارکنان رده پایین تر صمیمانه باشد.
- ۵) انگیزه لازم برای ارتقای دانش و مهارت کارکنان وجود داشته باشد.
- ۶) آموزش ضمن کار برای کارکنان سازمان وجود داشته باشد.
- ۷) اعضای سازمان در مواجهه با مشکلات دیدی فرآیندگرا داشته باشند.
- ۸) اعضای سازمان با درک واقعیت‌ها ضمن ارتقای مهارت‌های خود با استفاده از ابزار کیفیت و بهبود مستمر فرآیندها، مشارکت داشته باشند.
- ۹) همه اعضای سازمان در تمامی سطوح در خدمت ارباب رجوع باشند.
- ۱۰) فرهنگ مشتری‌مداری و خدمت‌رسانی در تمام واحدهای سازمان گسترش یافته و مورد عمل قرار گیرد.
- ۱۱) مشتریان و تأمین‌کنندگان با هدف بهسازی مستمر با یکدیگر همکاری کنند (رازانی، ۱۳۷۳: ۳۶).

حرکت به سمت رویکرد مدیریت کیفیت جامع مستلزم تغییرات بنیادی در روش‌های کاری و مدیریتی است. این حرکت به ویژه برای مدیریت امر آسانی نمی‌باشد. برای کارکنانی که تغییرات سازمانی قابل ملاحظه‌ای را در گذشته تجربه نکرده‌اند به عنوان یک امر منفی با ویژگی‌هایی مانند دوباره کاری، تغییر بدون مشورت کافی، افزایش مسئولیت‌ها و مانند این موارد تلقی می‌شود. بخش عمده تغییرات درون‌سازمانی در پاسخ به انواع گوناگون بحران‌ها می‌باشد و فقط سازمان‌های محدودی تغییرات بنیادی و چشمگیر را با هدف بهبود اوضاع انجام می‌دهند (Thomas, 1992: 11).

اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت کیفیت فراگیر نیازمند این است که ارزش‌های سازمان در جهت هماهنگی با ارزش‌های مدیریت کیفیت جامع تغییر و تطابق یابند. هر چند که تغییر ارزش‌های یک سازمان وظیفه آسانی نیست وقتی که ارزش‌ها در فرهنگ به شدت نهادینه شده باشند. باید توجه کرد یک رابطه ضمنی بین فرهنگ ملی و فرهنگ سازمانی وجود دارد و سازمان‌ها نمی‌توانند یک فرهنگ سازمانی را گسترش دهند که

اساساً از فاکتورهای فرهنگی متداول در آن کشور متفاوت باشند (Lagrosen, 2003).

مدیریت کیفیت درست آیین تا حد زیادی به فرهنگ سازمانی وابسته است که در آن فرهنگ تعهد لازم در خصوص کیفیت لازمه کار می‌باشد. مدیران برای شکل‌گیری این نوع فرهنگ باید همواره دست به بهبود مدیریت بزنند. اما میزان جابه‌جایی مدیران ارشد برای بسیاری از سازمان‌های دولتی بسیار زیاد و سریع است و فرهنگ بخش عمومی در معرض بسیاری از نیروهای خارجی قرار دارد و ساختاری باز به روی این نیروها برای آن طراحی شده است، تقریباً به طور ناگزیری ضعیف‌تر از بخش بازرگانی است (ریاحی، ۱۳۸۱: ۹۳).

امروزه بیشتر از همیشه سازمان‌های بخش عمومی با فشارهای شدیدی جهت مطابقت با تغییرات چشمگیر در محیط خارجی مواجه می‌باشند. وال<sup>۱</sup> (۱۹۹۹) پیشنهاد می‌کند که مدیران در سازمان‌های بخش عمومی باید به کارکنان شان کمک کنند تا این تغییرات محیطی و نیاز فوری برای تطابق با این تغییرات را درک کنند. در واقع شکست در اصلاح فرهنگ سازمان‌های بخش عمومی برای نزدیک‌تر شدن به واقعیات محیطی پیرامون، می‌تواند به ادامه یا افزایش جابه‌جایی مدیریت درون سازمان‌های شان منجر گردد. این امر به ویژه از این لحاظ مهم است که در این زمان، محیط سازمان‌های عمومی هر چه بیشتر به محیط سازمان‌های بخش خصوصی در حال شبیه شدن است. این امر شاید بتواند توضیح دهد که چرا سازمان‌های عمومی در حال مواجه با فشارهایی جهت مطابقت با فنون مدیریتی مورد استفاده توسط بخش خصوصی هستند (Schraeder & etal, 2005).

#### شهرداری مشهد

در حدود سال ۱۲۹۴ (ه.ش) هم زمان با دوره پیش کاری مسیو لولوی بلژیکی شعبه‌ای به نام نظیف و روشنایی به تصدی عبدالرحیم کاشف الملک در مشهد تأسیس شد. سپس در سال ۱۲۹۷ (ه.ش) براساس قانون مصوب مجلس شورای ملی شهرداری

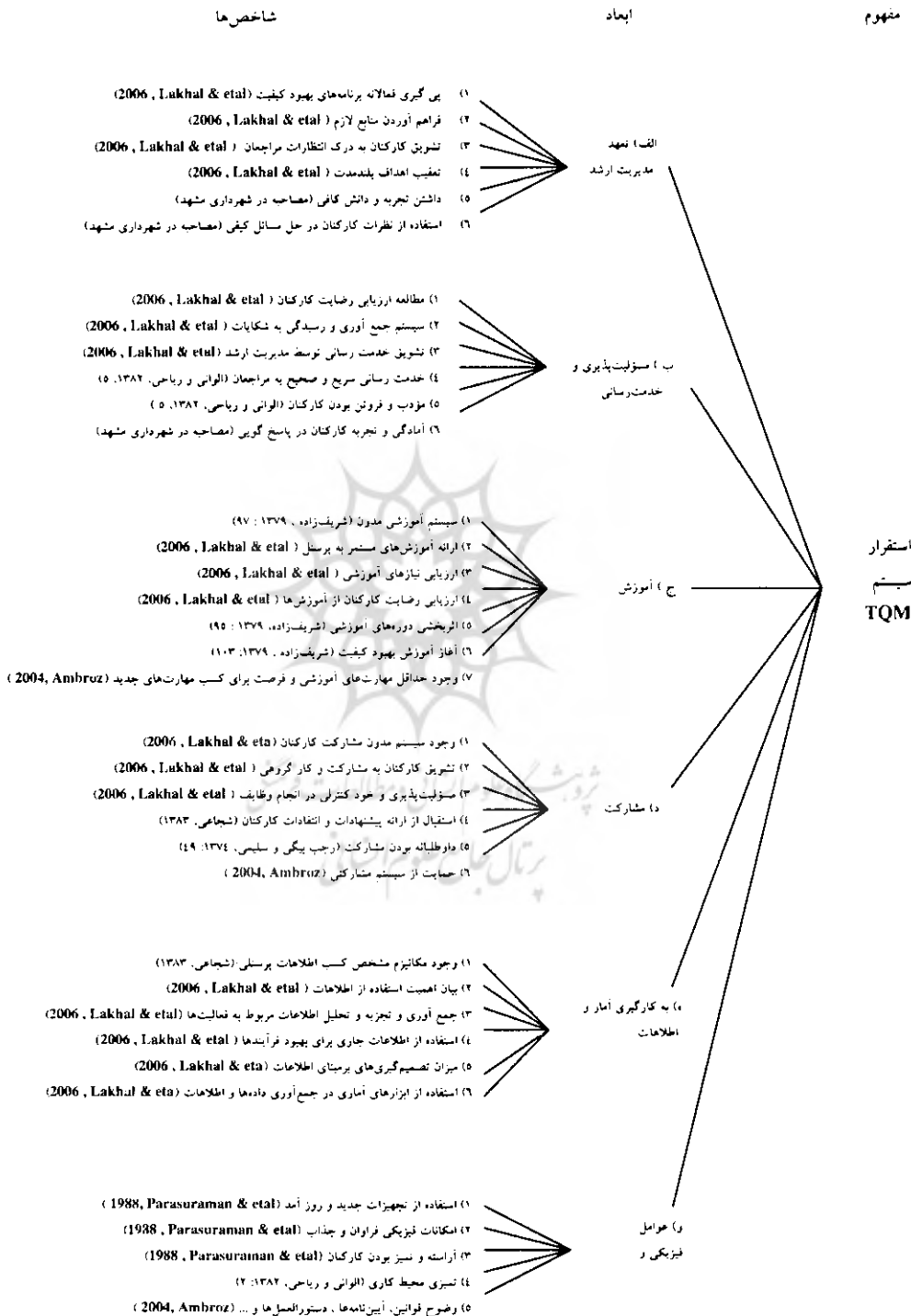
مشهد برای تأمین روشنایی و نظیف و نگه‌داری مجاری آب‌ها با عنوان بلدیہ آغاز به کار کرد. انتخابات انجمن قانونی شهر براساس قانون استقلال به شهرداری‌ها در سال ۱۳۲۸ (ه.ش) آغاز شد که در نتیجه آن، شهرداری به طور مستقل و براساس مصوبات شهر به اقدامات اصلاحی پرداخت و در مرداد ماه سال ۱۳۴۶ مؤسسه دفتر فنی همکاری مهندسیین مشاور به منظور هدایت صحیح فعالیت‌های عمرانی و فیزیکی شهر در یک دوره بیست و پنج ساله اقدام به تهیه طرح شهر مشهد در دو مرحله نمود. در حال حاضر شهرداری مشهد با بیش از ۲۷۰ کیلومتر مربع محدوده خدماتی و بالغ بر هزار کیلومتر محدوده تحت نظارت با همکاری دوازده منطقه شهرداری (یازده منطقه به علاوه شهرداری منطقه ثامن) و سیزده سازمان مرتبط با دوازده هزار پرسنل برای تأمین رفاه و آسایش حدود دو میلیون شهروند و حدود ششصدوپنجاه هزار حاشیه‌نشین و قریب به پانزده میلیون زائر فعالیت می‌نماید. امید آن که با مشارکت فعالانه مسئولان و شهروندان در برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری، نظارت و اجرای طرح‌ها در سطح ملی و محلی، شهر مشهد که دومین شهر کشور از نظر جمعیت و یکی از کلان شهرهای مذهبی جهان اسلام به شمار می‌رود به یکی از پیشرفته‌ترین، زیباترین و سازمان یافته‌ترین شهرها تبدیل شود (جدی، ۱۳۷۸: ۴).

لازم به ذکر است که در حال حاضر در شهرداری مشهد هفت معاونت مشغول به فعالیت هستند که عبارتند از معاونت‌های برنامه‌ریزی و پژوهش، اداری و مالی، فرهنگی و اجتماعی، شهرسازی و معماری، خدمات شهری، حمل‌ونقل و معاونت فنی و عمران.

### مدل مفهومی تحقیق

ابعاد و شاخص‌های مورد استفاده در این تحقیق را می‌توان به صورت زیر مشاهده

نمود:



## روش تحقیق

پژوهش حاضر را می‌توان از نوع تحقیق کاربردی محسوب نمود. روش تحقیق حاضر بر مبنای تحقیقات میدانی و از شاخه بررسی موردی است. هدف کلی در هر مطالعه موردی مشاهده تفصیلی ابعاد «مورد» تحت مطالعه و تفسیر مشاهده‌ها از دیدگاه کل‌گرا است. از این‌رو مطالعه موردی بیشتر به روش کیفی و با تأکید بر فرآیندها و درک و تفسیر آن‌ها انجام می‌شود. انجام پژوهش به روش مطالعه موردی شامل چهار مرحله است، این مراحل عبارتند از: الف- بیان مسئله و انتخاب «مورد»، ب- انجام عملیات میدانی گردآوری داده‌ها، ج- سازماندهی داده‌ها، د- تدوین گزارش (سرمد و دیگران، ۱۳۸۴: ۸۹).

جامعه آماری در این تحقیق شامل کلیه کارکنان لیسانس و بالاتر شاغل در معاونت‌های هفت‌گانه شهرداری مشهد می‌باشند. بنا بر اطلاعات اخذ شده از واحد آمار و اطلاعات شهرداری مرکز مشهد جامعه آماری شامل ۳۳۶ نفر بوده‌اند که ۲۶۴ نفر لیسانس و ۷۲ نفر فوق لیسانس هستند. در این تحقیق با توجه به این که جامعه آماری شامل هفت معاونت بوده و از نظر سطح تحصیلات به دو طبقه کارشناسی و کارشناسی ارشد تقسیم شده‌اند از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای استفاده شده است. برای تعیین حجم نمونه، مقیاس داده‌ها و در کل شناخت این که داده‌های آماری کمی یا کیفی هستند بسیار مهم است. با عنایت به این که حجم جامعه آماری ما محدود و نوع متغیر مورد بررسی از نوع کیفی است از رابطه زیر اقدام به تعیین حجم نمونه مورد نیاز گردیده است:

$$n = \frac{N (Z \alpha / 2)^2 (P)(1-P)}{\epsilon^2 (N - 1) + (Z \alpha / 2)^2 (P)(1-P)}$$

در این پژوهش حجم نمونه با استفاده از فرمول آماری فوق برابر  $n = 180$  به دست آمد که برای افزایش اطمینان تعداد ۲۰۰ پرسشنامه توزیع گردید که در نهایت تعداد ۱۷۶ پرسشنامه صحیح بازگشت داده شد. هم چنین قابل ذکر است که از مصاحبه در راستای اطمینان از این که به سؤالات پرسشنامه درست پاسخ داده شده و ابهامی وجود ندارد استفاده گردید. باید اشاره کرد در این پژوهش از لحاظ



جمعیت‌شناختی و به تفکیک جنسیت ۴۵ نفر خانم و ۱۳۰ نفر آقا؛ از نظر سطح تحصیلات ۱۲۵ نفر کارشناسی و ۴۹ نفر کارشناسی ارشد؛ در معاونت‌ها، معاونت برنامه‌ریزی و توسعه ۲۲ نفر، معاونت اداری و مالی ۶۱ نفر، معاونت حمل و نقل ۱۴ نفر، معاونت معماری و شهرسازی ۲۳ نفر، معاونت فنی و عمران ۲۰ نفر، معاونت خدمات شهری ۱۳ نفر و معاونت فرهنگی و اجتماعی ۲۳ نفر بوده‌اند.

### سؤالات پژوهش

سؤال اصلی: آیا سیستم مدیریت کیفیت در شهرداری مشهد قابل اجرا و استقرار است؟

#### سؤالات فرعی:

- ۱) آیا مدیریت ارشد سازمان خود را به اجرای سیستم مدیریت کیفیت متعهد می‌داند؟
- ۲) آیا مسئولیت‌پذیری و خدمت‌رسانی مورد توجه مدیران و کارکنان سازمان می‌باشد؟
- ۳) آیا آموزش دائمی کارکنان مورد توجه مدیران سازمان است؟
- ۴) آیا به مشارکت کارکنان در فرآیندهای کار تأکید می‌شود؟
- ۵) آیا به استفاده از آمار و اطلاعات در تصمیم‌گیری‌ها توجه می‌گردد؟
- ۶) آیا عوامل فیزیکی و محسوس سازمان در سطح قابل قبولی قرار دارند؟

### فرضیات پژوهش

فرضیه عام و اصلی: سیستم مدیریت کیفیت در شهرداری مشهد قابل اجرا و استقرار است.

#### فرضیات فرعی:

- ۱) مدیریت ارشد سازمان خود را به اجرای سیستم مدیریت کیفیت متعهد می‌داند.
- ۲) مسئولیت‌پذیری و خدمت‌رسانی مورد توجه مدیران و کارکنان سازمان می‌باشد.
- ۳) آموزش دائمی کارکنان مورد توجه مدیران سازمان است.
- ۴) به مشارکت کارکنان در فرآیندهای کار تأکید می‌گردد.
- ۵) به استفاده از آمار و اطلاعات در تصمیم‌گیری‌ها توجه می‌گردد.
- ۶) عوامل فیزیکی و محسوس سازمان در سطح قابل قبولی قرار دارند.

### بحث و تفسیر یافته‌ها

در این تحقیق برای تعیین اعتبار پرسشنامه از روش آلفای کرونباخ استفاده گردید. به این منظور پیش آزمونی شامل ۴۰ پرسشنامه بین آزمودنی‌ها توزیع و از آنان خواسته شد تا ضمن پاسخ به گزینه‌ها هرگونه ابهام و مشکل را در خصوص پرسشنامه مطرح نمایند. انجام این کار سبب حذف و اصلاح برخی از گزینه‌ها در پرسشنامه نهایی گردید. لازم به ذکر است ضریب آلفای محاسبه شده حاصل از پیش آزمون برابر  $\alpha = 0.827$  شد.

از روش‌های آماری در تنظیم داده‌ها در جداول توزیع فراوانی، رسم نمودار فراوانی استفاده شده است. روشهای آماری که روی پرسشنامه انجام داده می‌شود به شرح زیر است: گرچه در داده‌هایی که به صورت نمونه‌ای جمع‌آوری شده است. و هدف از آن تعمیم نتیجه به کل جامعه می‌باشد. تاکید بر آمار استنباطی است. اما برای ارائه یک شمای کلی از داده‌ها، خلاصه کردن آن از آمار توصیفی نیز استفاده می‌شود. بخش‌های عمده مورد استفاده در آمار توصیفی استفاده از جداول فراوانی، میانگین و غیره خواهد بود. در قسمت دوم یعنی آمار استنباطی با استفاده از روشهای آماری نتایج نمونه‌گیری به کل جامعه تعمیم داده خواهد شد. روش‌های آماری استنباطی در این تحقیق به شرح زیر می‌باشند.

۱- آزمون ضریب همبستگی رتبه‌ای اسپیرمن: در این تحقیق برای این که مطمئن شویم متغیرهای مستقل واقعاً در رابطه با متغیر وابسته که همان سیستم مدیریت کیفیت می‌باشد به درستی در نظر گرفته شده‌اند و به هم مربوطند از آزمون ضریب همبستگی رتبه‌ای اسپیرمن استفاده می‌شود. ضرایب مربوطه بین متغیر وابسته و متغیرهای مستقل در جدول زیر قابل مشاهده است. همان طور که دیده می‌شود تمامی ضرایب همبستگی در سطح قابل قبولی قرار دارند و می‌توان در سطح ۹۵ درصد ادعا کرد که بین متغیرهای اصلی تحقیق (شامل تعهد مدیریت ارشد، مسؤلیت‌پذیری و خدمت‌رسانی، آموزش، مشارکت، به کارگیری آمار و اطلاعات و عوامل فیزیکی و محسوس) و مفهوم اساسی تحقیق که همان سیستم مدیریت کیفیت می‌باشد رابطه منطقی و مثبتی وجود دارد.

متغیرهای مستقل	تعهد مدیریت ارشد	مسئولیت‌پذیری و خدمت‌رسانی	آموزش	مشارکت	به‌کارگیری آمار و اطلاعات	عوامل فیزیکی و ملموس
متغیر وابسته سیستم مدیریت کیفیت	۰/۷۷۷	۰/۷۷۴	۰/۷۴۹	۰/۸۶۸	۰/۸۵۲	۰/۷۳۷

۲- آزمون تی تک متغیره (T- test): برای آزمون پرسش‌های اصلی در این پژوهش از آزمون تی تک نمونه‌ای بهره گرفته شده است. پرسش‌های این تحقیق دارای مقیاس فاصله‌ای و در طیف پنج گزینه‌ای لیکرت است. گزینه‌ها در پنج طیف کاملاً مخالفم (۱)، مخالفم (۲)، تا حدی موافقم (۳)، موافقم (۴) و کاملاً موافقم (۵) بوده‌اند. با توجه به این که میانگین امتیازات فوق عدد ۳/۰۰ است، این عدد به عنوان میانگین مورد انتظار برای جامعه فرض شده است. این آزمون در سطح آلفای ۰/۰۵ انجام و از طریق فرمول زیر محاسبه خواهد شد:

$$t = \frac{\bar{X} - \mu_0}{S / \sqrt{n}}$$

که  $\bar{X}$  میانگین، S انحراف معیار و n حجم نمونه است. این آزمون در سطح آلفای ۰/۰۵ و به صورت یک دامنه از چپ خواهد بود یعنی اگر t محاسبه شده از t جدول که مقدار آن ۱/۶۴۵- است بزرگتر باشد فرض  $H_0$  پذیرفته می‌شود. نتیجه این آزمون را برای فرضیه اصلی به شکل کامل اشاره می‌کنیم برای فرضیات فرعی در یک جدول کلی می‌آوریم.

### فرضیه عام:

$$\begin{cases} H_1: \mu > 3 \\ H_0: \mu \leq 3 \end{cases}$$

سیستم مدیریت کیفیت در شهرداری مشهد قابل اجرا و استقرار است.  
سیستم مدیریت کیفیت در شهرداری مشهد قابل اجرا و استقرار نیست.

فاصله اطمینان	T محاسبه شده	سطح معناداری Sig. (2-tailed)	میزان خطا	اختلاف از میانگین	نتیجه آزمون
حد بالا	۰/۸۱۰	۰/۴۱۹	۰/۰۵	۰/۰۳۴۵۹	$H_0$ پذیرفته می‌شود.
حد پایین	-۰/۰۴۹				

تصمیم‌گیری: در سطح اطمینان ۹۵ درصد با توجه به این که  $T$  محاسبه شده از مقدار بحرانی در جدول  $t$  (که برابر  $-1/745$  است) بزرگتر است، فرضیه عام این تحقیق مورد تأیید می‌باشد یعنی سیستم مدیریت کیفیت در شهرداری مشهد قابل اجرا و استقرار است.

### فرضیه فرعی اول:

مدیریت ارشد سازمان خود را به اجرای سیستم مدیریت کیفیت متعهد می‌داند.  
 $H_0: \mu \geq 3$   
 $H_1: \mu < 3$   
 مدیریت ارشد سازمان خود را به اجرای سیستم مدیریت کیفیت متعهد نمی‌داند.

فاصله اطمینان	T محاسبه شده	سطح معناداری (Sig. (2-tailed)	میزان خطا	اختلاف از میانگین	نتیجه آزمون	حد	
						بالا	پایین
	۰/۱۲۸	۰/۸۹۸	۰/۰۵	۰/۰۰۷۲۹	پذیرفته می‌شود.	۰/۱۱۹	-۰/۱۰۵

تصمیم‌گیری: در سطح اطمینان ۹۵ درصد با توجه به این که  $T$  محاسبه شده از مقدار بحرانی در جدول  $t$  (که برابر  $-1/745$  است) بزرگتر است و فرضیه اول مورد تأیید می‌باشد یعنی مدیریت ارشد سازمان خود را به اجرای سیستم مدیریت کیفیت متعهد می‌داند.

### فرضیه فرعی دوم:

مسئولیت‌پذیری و خدمت‌رسانی مورد توجه مدیران و کارکنان سازمان می‌باشد.  
 $H_0: \mu \leq 3$   
 $H_1: \mu > 3$   
 مسئولیت‌پذیری و خدمت‌رسانی مورد توجه مدیران و کارکنان سازمان نمی‌باشد.

فاصله اطمینان	T محاسبه شده	سطح معناداری (Sig. (2-tailed)	میزان خطا	اختلاف از میانگین	نتیجه آزمون	حد	
						بالا	پایین
	۸/۵۴۴	۰/۰۰۶	۰/۰۵	۰/۳۶۹۵	پذیرفته می‌شود.	۰/۴۵۴	۰/۲۸۲

تصمیم‌گیری: در سطح اطمینان ۹۵ درصد با توجه به این که  $T$  محاسبه شده از مقدار بحرانی در جدول  $t$  (که برابر  $-1/745$  است) بزرگتر است، فرضیه دوم مورد تأیید می‌باشد یعنی مسئولیت‌پذیری و خدمت‌رسانی مورد توجه مدیران و کارکنان سازمان می‌باشد.

### فرضیه فرعی سوم:

مورشر دانمی که کارکنان مورد توجه مدیران سازمان است.  
 $H_0: \mu \leq 3$   
 $H_1: \mu > 3$   
 مورشر دانمی کارکنان مورد توجه مدیران سازمان نیست.

نتیجه آزمون	اختلاف از میانگین	میزان خطا	سطح معناداری (Sig. (2-tailed)	T محاسبه شده	فاصله اطمینان	
					حد بالا	حد پایین
Ho پذیرفته نمی‌شود.	-۰/۱۷۸۲۶	۰/۰۰۵	۰/۰۰۳	-۳/۰۱۷	۰/۰۶۲	-۰/۲۹۵
					حد بالا	حد پایین

تصمیم‌گیری: در سطح اطمینان ۹۵ درصد با توجه به این که T محاسبه شده از مقدار بحرانی در جدول t (که برابر ۱/۶۴۵- است) کوچکتر است، فرضیه سوم مورد تأیید نمی‌باشد یعنی آموزش دائمی کارکنان مورد توجه مدیران سازمان نیست.

### فرضیه فرعی چهارم:

$$\begin{cases} H_0: \mu \leq 3 \\ H_1: \mu > 3 \end{cases}$$

به مشارکت کارکنان در فرآیند های کار تأکید می‌گردد.  
به مشارکت کارکنان در فرآیند های کار تأکید نمی‌گردد.

نتیجه آزمون	اختلاف از میانگین	میزان خطا	سطح معناداری (Sig. (2-tailed)	T محاسبه شده	فاصله اطمینان	
					حد بالا	حد پایین
Ho پذیرفته می‌شود.	-۰/۰۳۸۳۵	۰/۰۰۵	۰/۰۱۰	-۰/۶۶۱	۰/۰۷۶	-۰/۱۵۳
					حد بالا	حد پایین

تصمیم‌گیری: در سطح اطمینان ۹۵ درصد با توجه به این که T محاسبه شده از مقدار بحرانی در جدول t (که برابر ۱/۶۴۵- است) بزرگتر است، فرضیه چهارم مورد تأیید می‌باشد یعنی به مشارکت کارکنان در فرآیندهای کار تأکید می‌گردد.

### فرضیه فرعی پنجم:

$$\begin{cases} H_0: \mu \leq 3 \\ H_1: \mu > 3 \end{cases}$$

به استفاده از آمار و اطلاعات در تصمیم‌گیری‌ها توجه می‌گردد.  
به استفاده از آمار و اطلاعات در تصمیم‌گیری‌ها توجه نمی‌گردد.

نتیجه آزمون	اختلاف از میانگین	میزان خطا	سطح معناداری (Sig. (2-tailed)	T محاسبه شده	فاصله اطمینان	
					حد بالا	حد پایین
Ho پذیرفته می‌شود.	۰/۰۲۷۴۶	۰/۰۰۵	۰/۰۹۴	۰/۰۳۴	۰/۱۲۹	-۰/۰۷۴
					حد بالا	حد پایین

تصمیم‌گیری: در سطح اطمینان ۹۵ درصد با توجه به این که  $T$  محاسبه شده از مقدار بحرانی در جدول  $t$  (که برابر  $-1/765$  است) بزرگتر است، فرضیه پنجم مورد تأیید می‌باشد یعنی به استفاده از آمار و اطلاعات در تصمیم‌گیری‌ها توجه می‌گردد.

### فرضیه فرعی ششم:

$$\begin{cases} H_0: \mu \leq 3 \\ H_1: \mu > 3 \end{cases}$$

عوامل فیزیکی و محسوس سازمان در سطح قابل قبولی قرار دارند  
عوامل فیزیکی و محسوس سازمان در سطح قابل قبولی قرار ندارند

فاصله اطمینان	T محاسبه شده	سطح معناداری (Sig. (2-tailed)	میزان خطا	اختلاف از میانگین	نتیجه آزمون
	۰/۳۶۸	۰/۷۱۴	۰/۰۵	۰/۰۱۹۸۹	Ho پذیرفته می‌شود.

تصمیم‌گیری: در سطح اطمینان ۹۵ درصد با توجه به این که  $T$  محاسبه شده از مقدار بحرانی در جدول  $t$  (که برابر  $-1/765$  است) بزرگتر است، فرضیه ششم مورد تأیید می‌باشد یعنی عوامل فیزیکی و محسوس سازمان در سطح قابل قبولی قرار دارند.

نتایج برای کل فرضیات تحقیق به صورت جدول زیر می‌باشد (جزئیات آن در آخر مقاله است):

سوالات	$t$ محاسبه شده	اختلاف از میانگین	$t$ بحرانی جدول	رد یا قبول فرضیه
فرضیه اصلی تحقیق	۰/۸۱۰	۰/۳۴۵۹	-۱/۷۶۵	قبول
فرضیه فرعی اول	۰/۱۲۸	۰/۰۰۷۳	-۱/۷۶۵	قبول
فرضیه فرعی دوم	۸/۵۴۴	۰/۳۶۹۵	-۱/۷۶۵	قبول
فرضیه فرعی سوم	-۳/۰۱۷	-۰/۱۷۸۲۶	-۱/۷۶۵	رد
فرضیه فرعی چهارم	-۰/۶۶۱	-۰/۰۳۸۳۵	-۱/۷۶۵	قبول
فرضیه فرعی پنجم	۰/۵۳۴	۰/۰۲۷۶۶	-۱/۷۶۵	قبول
فرضیه فرعی ششم	۰/۳۶۸	۰/۰۱۹۸۹	-۱/۷۶۵	قبول

هم‌چنین قابل ذکر است که آزمون  $T$ -test به تفکیک جنسیت و معاونت‌ها نیز انجام گرفت که نتایج آن به طور کلی به صورت زیر مشاهده گردید: فرضیه فرعی ششم که مربوط به عوامل فیزیکی و ملموس سازمان بود علاوه بر فرضیه سوم (یعنی آموزش) مورد تأیید زنان قرار نگرفت. در سطح معاونت مشاهده شد که تمامی

فرضیات در معاونت اداری و مالی تأیید گردید؛ در معاونت برنامه‌ریزی و توسعه فرضیات فرعی اول، سوم، چهارم و فرضیه عام رد شدند؛ در معاونت حمل‌ونقل فرضیه فرعی ششم رد شد؛ در معاونت معماری و شهرسازی فرضیه فرعی سوم رد گردید؛ در معاونت فنی و عمران فرضیه فرعی چهارم رد شده است، (البته قابل اشاره است که فرضیه فرعی سوم هم با توجه به مقدار ۱ محاسبه شده آن در مرز رد شدن قرار دارد)؛ در معاونت خدمات شهری تمامی فرضیات تأیید شده‌اند و در نهایت در معاونت فرهنگی و اجتماعی فقط فرضیه فرعی سوم رد شده است.

۳- آزمون تحلیل واریانس فریدمن: از این آزمون به منظور مقایسه بیش از سه موقعیت در مواردی که آزمودنی‌ها یکسان هستند استفاده می‌شود. در این تحقیق برای رتبه‌بندی اهمیت اولویت متغیرهای اصلی تحقیق استفاده شده است. نتایج آزمون فریدمن به ترتیب میانگین کسب شده برای هر یک از متغیرهای مستقل به شکل زیر می‌باشد:

ردیف	متغیرها	میانگین به دست آمده
۱	مسئولیت‌پذیری و خدمت رسانی	۴/۶۳
۲	به کارگیری آمار و اطلاعات	۳/۵۸
۳	عوامل فیزیکی و محسوس	۳/۵۰
۴	مشارکت کارکنان در انجام امور	۳/۳۳
۵	تعهد مدیریت ارشد	۳/۲۹
۶	آموزش کارکنان	۲/۶۸

### نتیجه‌گیری و پیشنهادات

تحلیل داده‌های پژوهش نشان داد که تنها سؤال فرعی سوم که مربوط به مسئله آموزش در سازمان است مورد تأیید قرار نگرفته است. و سایر فرضیات را با احتمال ۹۵ درصد نمی‌توان قویاً رد نمود. با توجه به نتایج حاصله در مجموع می‌توان گفت که مدیریت کیفیت جامع در شهرداری مشهد قابل اجرا و استقرار است. اما این که آیا اجرای این سیستم در سازمان با موفقیت همراه خواهد بود یا خیر جای بحث و تأمل بیشتری را دارد. هم چنین قابل اشاره است که در بحث عملیاتی سازی این سیستم در سازمان به نظر می‌آید با توجه به نتایج تجزیه و تحلیل انجام شده، معاونت‌های اداری و مالی و خدمات شهری بیشترین آمادگی را برای اجرا دارند و سپس در معاونت‌های

حمل و نقل، معماری و شهرسازی، فرهنگی و اجتماعی، فنی و عمران و در نهایت معاونت برنامه‌ریزی و توسعه با برطرف نمودن نقاط ضعف و آماده‌سازی بسترهای لازم، به اجرای این سیستم اقدام نمود. نکته دیگر قابل ذکر این است که در اجرای یک سیستم باید دیدگاهی نظام‌مند داشت و همه عوامل و عناصر اثرگذار بر سیستم را در ارتباط با یکدیگر در نظر داشت.

### پیشنهادات مبتنی بر فرضیات و یافته‌های تحقیق

#### فرضیه اول: تعهد مدیریت ارشد

۱) به منظور اجرای سیستم مدیریت کیفیت در ابتدا باید مدیریت ارشد، میانی و سرپرستان در سازمان نسبت به آن چه که موجب بهبود کیفیت می‌گردد و اجرای دیدگاه مدیریت کیفیت جامع کاملاً متعهد بوده و بر آن اصرار داشته باشد. هم چنین افرادی که برای پست‌های مدیریتی انتخاب می‌شوند افرادی متخصص، حرفه‌ای و باتجربه باشند.

۲) مدیریت ارشد در سازمان اهداف بلندمدتی را در جهت رسیدن به برنامه‌های بهبود کیفی تدوین نمایند. در این جا به نظر می‌رسد ساماندهی و شکل‌گیری یک کمیته راهبردی کیفیت در سازمان با حضور مدیران ارشد، میانی، کارکنان باتجربه و اثرگذار بر نظرات کارکنان و هم‌چنین مشاوران با تجربه مناسب باشد.

۳) فراهم آوردن کلیه شرایط و امکانات و منابع لازم برای کارکنان متناسب با نیازهای خاص هر بخش و معاونت به منظور اجرای موفقیت‌آمیز سیستم مدیریت کیفیت.

۴) تشویق کارکنان از سوی مدیریت سازمان به ارائه دیدگاه‌ها و نظرات خود برای اداره امور سازمان و فراهم کردن زمینه مشارکت تمامی کارکنان در سازمان.

#### فرضیه دوم: مسؤلیت‌پذیری و خدمت‌رسانی

۱) بهره‌گیری از راهکارهای زمان‌سنجی و حرکت‌سنجی برای تعیین زمان مناسب انجام هر فعالیت به منظور ایجاد سرعت عمل در کارکنان و جلوگیری از اتلاف وقت ارباب رجوع سازمان.



۲) استفاده از نظام اداری بدون کاغذ برای جلوگیری از اتلاف وقت کارکنان و ارباب رجوع و افزایش سرعت و دقت در روند انجام امور.

۳) تشویق کارکنان از سوی مدیران و سرپرستان به خدمت‌رسانی و ایجاد انگیزه‌های مادی و معنوی برای کارکنان به منظور احساس مسئولیت، پاسخ‌گویی و خدمت‌رسانی بیشتر و بهبود دائمی در عملکردشان. هم‌چنین مناسب است که از کارکنان منظم و مسؤل در هر معاونت و واحد توسط مدیریت همان بخش تشویق و تقدیر لازم به عمل آید.

۴) تشویق و توجیه کارکنان به حفظ آرامش و رعایت ادب و نزاکت در برابر رفتار و گفتار مراجعان.

۵) تهیه بروشورها و اطلاعیه‌ها و نصب آن‌ها در محل‌های قابل رؤیت ارباب رجوع سازمان به منظور آگاه نمودن آنان از حق و حقوقشان و اطلاع‌رسانی مناسب.

#### فرضیه سوم: آموزش

آموزش یکی از محوری‌ترین راهکارها در اجرای نظام مدیریت کیفیت است. به خصوص که این فرضیه از نظر نمونه آماری در این تحقیق مورد تأیید قرار نگرفت مدیریت ارشد سازمان باید توجه خاصی را نسبت به مسئله آموزش کارکنان داشته باشد. پیشنهادات زیر در این زمینه می‌تواند مثر شمر باشد:

۱) ایجاد و طراحی یک نظام آموزشی مدون که پاسخ‌گوی نیازهای آموزشی کارکنان متناسب با وظایف کاری‌شان باشد.

۲) تدوین نظامی برای تعیین و ارزیابی نیازهای آموزشی کارکنان (نیازسنجی آموزشی)، و برگزاری دوره‌های آموزشی با هدف ارتقاء سطح توانمندی و مهارت‌های کارکنان.

۳) ارزیابی اثربخشی دوره‌های آموزشی برگزار شده از سوی سازمان و هم‌چنین میزان رضایت کارکنان از این دوره‌های برگزار شده.

۴) آغاز نمودن آموزش‌های لازم و مستمر به کلیه کارکنان در زمینه نحوه بهبود کیفیت و مدیریت کیفیت جامع در سازمان، و فراهم کردن فرصت‌های لازم برای پرسنل در جهت کسب مهارت‌های آموزشی مورد نیازشان.

### فرضیه چهارم: مشارکت

یکی دیگر از الزامات اجرای نظام مدیریت کیفیت در یک سازمان، بحث مشارکت کارکنان در اداره امور سازمانی است. در ادامه پیشنهاداتی در این زمینه بیان می‌شوند.

(۱) تدوین سیستم مدونی برای تعیین چگونگی نحوه مشارکت کارکنان در اداره امور سازمان و بهبود فرایندهای کاری که مستقیماً از سوی مدیریت ارشد سازمان حمایت گردد.

(۲) تشویق و اقدام عملی مدیران و سرپرستان سازمان در مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و انجام کارها به صورت گروهی، و حمایت از ابراز عقاید و نظرات کارکنان بدون احساس ترس و ناامنی، و بازخور نتایج حاصل از این مشارکت‌ها به کلیه پرسنل.

(۳) نهادینه کردن فرهنگ همکاری و مشارکت و انجام کارها به صورت گروهی و تیمی در سازمان و نهادینه کردن این نگرش که بهبود و اصلاح امور، فرایندی دائمی است.

(۴) شکل‌گیری کمیته‌ها و دوایر کیفی در هر معاونت برای برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و اصلاح برنامه‌های اجرایی مدیریت کیفیت درون هر معاونت، همگام با اهداف بلندمدت تدوینی از سوی کمیته راهبردی کیفیت سازمان.

(۵) برقراری امکان مشارکت و اعمال نظرات کارکنان در انتخاب مدیران میانی و یا سرپرستان سازمان.

### فرضیه پنجم: به کارگیری آمار و اطلاعات

(۱) بیان اهمیت و مزایای حاصل از استفاده از اطلاعات و آمار رسمی سازمانی در جهت تصمیم‌گیری‌ها و رفع مشکلات و کنترل فرایندها.

(۲) آموزش فنون آماری مورد نیاز کیفی به کارکنان واحد مربوطه.

(۳) تشویق مدیران و کارکنان سازمان به انجام تصمیم‌گیری‌ها بر مبنای اطلاعات و حقایق موجود و نه بر اساس حدس و گمان.

(۴) جستجو برای یافتن ریشه علل مسائل و مشکلات با توجه به اطلاعات موجود به جای توجه صرف به علایم سطحی و ظاهری.

۵) انتشار یک خبرنامه داخلی مخصوص سازمان برای کلیه کارکنان، تا آنان از تمامی اتفاقات رخ داده و در شرف وقوع سازمان به کمک یک کانال رسمی اطلاع داشته باشند. و حتی از شکل‌گیری شایعات در سازمان جلوگیری نمود. برای مثال در این خبرنامه می‌توان نتایج حاصل از تحقیقاتی که در سازمان انجام می‌گردد را به کارکنان بازخور داد.

۶) اطلاع‌رسانی مناسب به مراجعان و ارباب رجوع در زمینه مدارک و فرم‌های مورد نیاز و تغییر قوانین و مقررات به شیوه‌ای مناسب مانند درج مطالب بر روی سایت سازمان.

#### فرضیه ششم: عوامل فیزیکی و ملموس

۱) ارائه امکانات به هر معاونت و واحد با توجه به نیازهای خاص آن قسمت، که مورد تأیید کارکنان آن قسمت نیز باشد.

۲) تدوین قوانین، آیین‌نامه‌ها و مسئولیت‌های کارکنان به طور شفاف و واضح که به راحتی قابل فهم و درک برای آنان باشد و البته تا حد خیلی زیاد نیز آنان را در بوروکراسی اداری محدود نسازد، و توجه کارکنان در مورد اجرا و رعایت این قوانین و مقررات.

۳) توجه و نظارت دقیق به نظافت و تمیزی محیط کار.

۴) تأمین بهداشت جسمی و روانی کارکنان.

## منابع و مأخذ

## منابع فارسی

- الوانی سید مهدی، ریاحی بهروز، "سنجش کیفیت خدمات در بخش عمومی": انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران؛ چاپ اول ۱۳۸۲.
- سرمد، زهره؛ بازرگان، عباس؛ حجازی، الهه؛ "روش‌های تحقیق در علوم رفتاری"، انتشارات آگاه، ۱۳۸۴.
- پور شمس، محمدرضا، "راهنمای استقرار استانداردهای ISO 9000/2000"، مؤسسه خدمات فرهنگی رسا، چاپ اول ۱۳۸۱.
- تسلیمی، سیروس؛ "آشنایی با مفاهیم TQM و TQM"، مجله صنایع، سال اول، شماره ۲، زمستان ۱۳۷۱.
- جدی، آمنه؛ "تاریخچه شهرداری مشهد و مشخصات شهرداران و سرپرستان از بدو تاسیس تاکنون"، [جزوه در کتابخانه شهرداری مشهد]، ۱۳۷۸.
- جعفری، مصطفی و دیگران؛ "ابزارهای استراتژیک و فرهنگی مدیریت کیفیت فراگیر"، مؤسسه خدمات فرهنگی رسا، چاپ اول ۱۳۷۹.
- رازانی، عبدالحمید؛ "مدل اجرایی مدیریت کیفیت جامع"، مؤسسه مطالعات و برنامه‌ریزی آموزشی سازمان گسترش، چاپ اول ۱۳۷۳.
- ریاحی، بهروز؛ "مدیریت کیفیت جامع در بخش عمومی"، مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران، چاپ اول پاییز ۱۳۸۱.
- شریف‌زاده، فتاح؛ "مدیریت کیفیت فراگیر، اصول و مفاهیم، چشم‌اندازها و کاربرد"، نشر ترمه، چاپ اول ۱۳۷۹.
- شریف‌زاده، فتاح؛ کاظمی، مهدی؛ "مدیریت و فرهنگ سازمانی"، نشر قومس، چاپ اول ۱۳۷۷.

## منابع لاتین

- Ambroz, Milan ,(2004), "Total Quality System as a product of the empowered corporate culture " , **the TQM magazine** , VOL 16 , NO. 2, pp : 93-104.

- Hartman,linley ; Patrickson,Margaret, (1998), “ individual decision making : implication for decision training in TQM “**journal of quality & reliability management** ; VOL : 15 ; No.6.
- Laszlo, george,(1999), “ implementing a quality management program – three Cs of success : commitment , culture , cost “ ; **the TQM magazine** ; VOL. 11 ; NO.4.
- Lagrosen, Stefan ; Lagrosen, Yvonne,(2003), “ management of service quality – differences in values , practices and outcomes “ ; **managing service quality** ; VOL.13 ; NO.5.
- Martin,Lawrence,(1993),” Total Quality Management in Human Sevice Organizations “, **sage human services guide** 67.
- Oakland, john,(2000), “ **Total Quality Management : text with cases** “ ; second edition.
- Schraeder , mike, & etal,(2005), “ organizational culture in public sector organizations ”, **leadership & organization development journal**, vol.26, no.6,pp.492-502.
- Thomas, brian, (1992), “**Total Quality Training the Quality Culture and Quality Trainer**“ ; Mcgraw- -Hill Book Company.
- Vinni , Rauno ,(2007), “ **Tottal Quality Management and Paradigms of Public Administration**”, IPMR, VOL.8.
- Walton, mary, (1986), “ **the Deming Management Method**“ ; new york : dodd , mead.
- Waddock , Sandra ; Bodwel, charls, (2002), “ **from TQM to TRM : total responsibility management approaches**“ ; Jcc7 Autumn: Greenieaf Publishing.



پروفیسر شگاہ علوم انسانی و مطالعات فرہنگی  
پرتال جامع علوم انسانی