

چکیده:

امروزه بحث میزان رضایت ارباب رجوع از خدمات ارائه شده در دستگاههای دولتی به عنوان یکی از شاخصهای اصلی سنجش کارآمدی و رشد و توسعه نظام تلقی می‌گردد و به همین دلیل مبحث رضایت ارباب رجوع بعنوان یک مساله بسیار مهم در سیستم مدیریت دولتی کشور مد نظر می‌باشد. ولی تاچه حدود سازمانهای دولتی در زمینه افزایش رضایت ارباب رجوع موفق بوده اند؟ آنچه که مشخص می‌باشد این است که سازمانهای دولتی نتوانسته اند در این زمینه آنچنان موفق باشند، و این موضوع می‌تواند به دلایل مختلفی باشد که یکی از این دلایل وجود ساختار سازمانی نامناسب می‌باشد. پس می‌توان ساختار سازمانی را به عنوان یکی از عناصر سازمانی در کنار سایر عناصر مانند راهبرد، سیستم‌ها، سبک مدیریت و قابلیت‌های سازمانی در راستای طراحی یک سازمان با نگرش مشتری مداری مورد بررسی قرار داد. این مقاله به ساختار سازمانی با رویکرد رضایت ارباب رجوع و نقش کیفیت در ارائه خدمات پرداخته است.

### واژگان کلید :

**ساختار، سازمان، رضایت، ارباب رجوع، کیفیت، خدمات**  
مقدمه :

شاخص‌های اصلی سنجش کارآمدی و رشد و توسعه نظام اداری تلقی می‌گردد. مولفه‌هایی از قبیل دقت و صحت در انجام امور ارباب رجوع، سرعت، کیفیت انجام امور، نحوه رفتار و برخورد با گیرندگان خدمت، هزینه‌های انجام خدمات، شفافیت و اطلاع رسانی مناسب عواملی هستند که در جلب رضایت مردم و نهایتاً افزایش اعتماد عمومی بعنوان یکی از بزرگترین تکیه گاه برای نظام اداری نیز می‌باشد.

یک سازمان زمانی با موفقیت از عهده ماموریت و وظیفه تعیین شده بر می‌آید که دارای ویژگی زیر باشد :

(۱) از قابلیت انعطاف پذیری لازم برای پاسخگویی به شرایط متغییر محیطی برخوردار باشد.

(۲) از ثبات نسبی و یکپارچگی کافی که کارکنان در آن احساس امنیت نمایند برخوردار باشد. (میر سپاسی، ۱۳۷۹، ۵۷)

از آنجا که تمام فعالیتهای از پیش تعیین شده سازمانها در یک چارچوب ساختاری انجام می‌گیرد، لزوم توجه به ساختار و

انسان امروزی تمایل دارد در جامعه ای زندگی کند که در آن دولت حضور نامحسوس تر، کارآمدتر و پاسخگوتر داشته باشد، یعنی دولتی که بتواند با برنامه ریزیهای بلند مدت و کوتاه مدت، افقهای امیدوار کننده ای را پیش روی آنها بگستراند. در این بین نقش سازمانها بعنوان اداره کنندگان جامعه، دارای اهمیت ویژه ای می‌باشد. نوع سازماندهی و نوع ساختار سازمانی، نحوه تنظیم روابط در درون تشکیلات متناسب با شرایط و مقتضیات محیطی، باید مورد مطالعه قرار گیرد.

آنچه اهمیت دارد این موضوع می‌باشد که ساختار هر سازمانی تعیین کننده میزان توان آن سازمان در پاسخگویی به چالشهای محیطی می‌باشد.

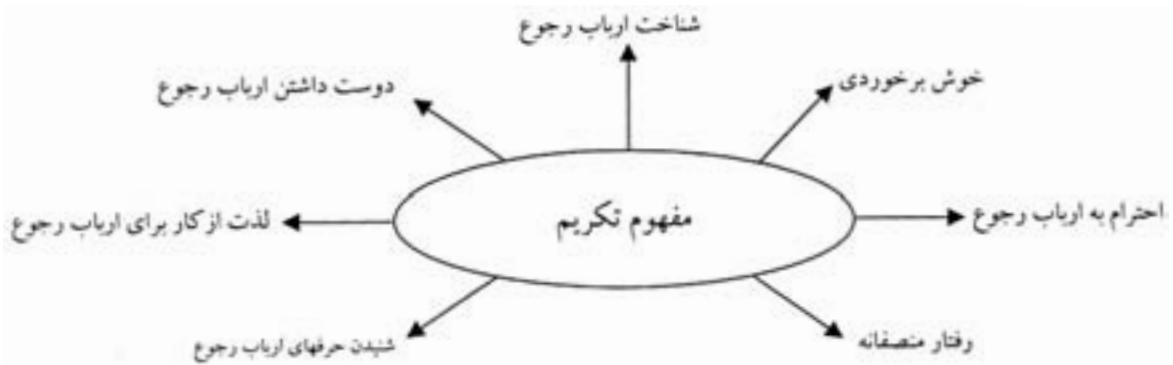
رضایت مردم (ارباب رجوع) در سازمانها بعنوان یکی از



## ساختار سازمانی

## با رویکرد رضایت ارباب رجوع

دکتر مهرداد گودرزوند چگینی \*



مؤلفه‌های مفهوم تکریم در مقابل ارباب رجوع (سلطانی، ۱۳۸۲، ۱۱۳)

پاسخگویی به یک سلسله نیازهای اجتماعی شکل می‌گیرد و در طول حیات خود تا مادامی که به نیازهای اجتماعی زمان خویش پاسخ دهد استمرار دارد و هرگاه که شرایط اجتماعی دگرگون شود و یا نیازهای اجتماعی تغییر ماهیت دهند سازمان یا از میان میرود و یا اساساً تغییر ساختار میدهند و خود را منطبق با شرایط اجتماعی جدید می‌نمایند. بر این اساس ساختار اداری باید تابعی از فضا و شرایط اجتماعی باشد و بکوشد تا به سلسله نیازهای اجتماعی پاسخ گوید.

#### تکریم و مؤلفه‌های آن

تکریم در لغت به معنی گرمی داشتن، محترم داشتن و عزیز و ارجمند شمردن است و مؤلفه‌های مفهوم تکریم در مقابل ارباب رجوع را الگوی زیر نشان داده شده است.

#### اهم اهداف و دستاوردهای طرح تکریم ارباب رجوع

- ۱- اطلاع رسانی مناسب به مراجعین در زمینه نحوه ارائه خدمات.
- ۲- بازنگری و اصلاح و مهندسی مجدد روشهای انجام کار در جهت تکمیل و تسهیل ارائه خدمات به مردم.
- ۳- تسهیل و ارائه خدمات با کیفیت به مردم (سرعت/دقت/صحت در انجام کار).
- ۴- برخورد مشفقانه و منصفانه با ارباب رجوع.
- ۵- نظر خواهی از مراجعین از نحوه ارائه خدمات.
- ۶- تشویق کارکنانی که موجبات رضایت خدمت گیرندگان را فراهم می‌آورند.
- ۷- نظر سنجی سالانه از مردم در ارتباط با رضایت آنان از دستگاههای دولتی در ارائه خدمات.
- ۸- جلب رضایت ارباب رجوع در ارتباط با دریافت خدمات.
- ۹- افزایش اعتماد عمومی.
- ۱۰- افزایش بهره وری.
- ۱۱- یکسان سازی روشهای ارائه خدمت به مردم.
- ۱۲- کاهش هزینه های عمومی.
- ۱۳- هماهنگی بین دستگاههای دولتی. (کارزانی، ۱۳۸۱، ۱۲-۱۳)

تناسب آن در جهت جوابگویی به نیازهای متغیر مشتریان (ارباب رجوع) الزامی خواهد بود.

متأسفانه یکی از مشکلات اساسی در ساختار اداری کشور ایران فرسودگی و پهن بیکر بودن آن به دلیل حاکمیت تفکر سنتی در پیکره مدیریت اجرایی است که در ارائه خدمات به مردم چندان کارآمد و اثر بخش نیست. حاکمیت تفکر سنتی در اداره امور کشور که به نارضایتی شدید ارباب رجوع از روند فعالیت دستگاهها انجامیده است طی سالهای اخیر مسئولان را به تصویب طرحهای نو در راستای شتاب بخشی به حرکت نظام اداری در مسیر فعالیتهای توسعه، ترغیب کرده است که از جمله آن طرحها، طرح تکریم ارباب رجوع در ادارات است. (رهنورد، ۱۳۸۴، ۱۱۸) بنظر میرسد سازمانهای مشتری گرا سازمانهای مورد نیاز جوامع امروزی هستند و دولتمردان کشور ایران نیز به این امر پی برده اند و دلیل آن همین طرح تکریم ارباب رجوع می‌باشد که توسط دولت به کلیه سازمانها ابلاغ شده است اما این تمام مساله نیست، چرا که بدون فرهنگ سازی و فراهم کردن بستر و باور و اعتقاد در کارکنان، سرپرستان و مدیران بر سازمان، این گونه فعالیتها در کور راه تحول بدلیل گامهای ناستوار از حرکت باز می‌ایستند و حاصل چیزی نخواهد بود مگر هزینه های تحمیل شده و مقاومت هایی که می‌تواند محیط کار در سازمان تا مدتتها انعطاف ناپذیر نگهدارد.

#### مفاهیم:

اهمیت رضایت ارباب رجوع در سازمانهای دولتی را می‌توان از ابعاد مختلف بررسی کرد یک بعد آن، بعد سیاسی قضه است. باید گفت که لازمه یک جامعه مردم سالار، پاسخگو بودن مشخص و مناسب سازمانهای دولتی در برابر مردم است. مردمی که، دولت مردان را بعنوان نمایندگان خود برای اداره امور عمومی جامعه برگزیده اند. در جامعه شناسی سازمانهای اداری مفهومی تحت عنوان حیات اجتماعی سازمانها وجود دارد، که بیانگر نوعی نگاه عمیق و جامعه شناختی به مقوله سازمان است. این مفهوم دلالت بر این نکته دارد که هر سازمان اداری برای

## ارباب رجوع یا مشتری<sup>۱</sup>

مشتری نخستین عاملی است که نوع فعالیت سازمان را تعیین می‌کند. مشتری همیشه در پی منفعتی است که عاید وی خواهد شد، یعنی آنچه را که در یک محصول یا نوعی خدمت سازمانی می‌تواند به او ارزانی دارد. مشتری سنگ بنای سازمان است و بقای آن را تضمین می‌نماید. (آر. دیوید، ۱۳۸۱، ۱۸۶)

اگر در مفهوم مشتری بخواهیم صحبت کنیم می‌توانیم مشتریان مردم یا عملیاتی در نظر بگیریم که محصول یا نتایج یک عملکرد را مصرف می‌کند یا به آنها نیاز دارند و از آنها بهره می‌برند. (خیاط زاده ماهانی، ۱۳۸۲، ۷۶) مشتریان از عوامل محیطی، یک سازمان محسوب می‌شوند. از دیدگاه سنتی مشتری کسی است که فرآورده‌های یک شرکت را خریداری می‌کند ولی این تعریف مورد قبول همگان نیست. در دیدگاه جدید مشتری کسی است که سازمان مایل است با ارزشهایی که می‌آفریند بر رفتار وی تاثیر گذارد. (عالی، ۱۳۸۱، ۶۷) میتوان گفت امروزه مشتری یا ارباب رجوع در مقام داور نهایی کیفیت و خدمات محصول محسوب می‌شود. (قربانی و نوری، ۱۳۸۳، ۱۹) در بخش دولتی هم مشتری تعریف خاص خود را دارد. منظور از مشتری یا ارباب رجوع در بخش دولتی شخص (ارباب رجوع، مردم) گروه کار، یا واحد اداری و به طور کلی گیرندگان خدمت از سازمانهای دولتی می‌باشد. (کازرانی، ۱۳۸۱، ۲۹).

### ارباب رجوع کیست و تفاوتش با مشتری چیست؟

ارباب رجوع مانند مشتری حالت تعاملی و طرفینی ندارد، بلکه خدمات یک جانبه را شامل می‌شود که بر فروشنده‌ها، اطلاعات مشتری نسبت به موضوع مورد مطالعه را دارند ولی خریدار نمی‌تواند به سادگی آن اطلاعات را بدست آورد، در حالیکه سخت به آن نیازمند است مثل خدمات درمانی، خدمات علمی و... وقتی مردم را موظف بهمین کنیم تا برای خروج از کشور، گذرنامه تهیه کنند یا برای شناسایی همدیگر شناسنامه بگیرند و آنها را برای انجام این قبیل کارها مجبور می‌کنیم، در این صورت آنها را ارباب رجوع می‌نامیم. (خاکساری و بهرام‌زاده، ۱۳۸۴، ۱۵۰)

“جونزوسر” بر اساس تحقیقاتی که انجام داده اند مشتریان را بر اساس وفاداری به چهار گروه تقسیم کرده اند:

کاملاً راضی	رضایت مشتری	کاملاً ناراضی
زیاد	طرفدار	گروگان
وفاداری مشتری	حریص	خطرناک
کم		

**مشتریان طرفدار:** آن گروه از مشتریان هستند که نه تنها وفادارند، بلکه با رضایت کامل از سازمان محصول یا خدمات آن را به دیگران هم توصیه می‌کنند.

**مشتریان گروگان:** مشتریانی هستند که به شدت ناراحت هستند اما به علت عدم وجود شرایط رقابتی، تامین کننده دیگری را نمی‌شناسند.

**مشتریان حریص:** مشتریانی هستند که با وجود رضایت بالا از یک سازمان، همواره در جستجوی تامین کنندگان دیگری هستند که محصول خود را با قیمت کمتری ارائه می‌کنند.

**مشتریان خطرناک:** مشتریانی هستند که با وجود شرایط رقابتی به سراغ دیگر تامین کنندگان هم می‌روند اما از هیچ فرصتی برای ابراز عدم رضایت خود از سازمان قبلی هم صرفنظر نمی‌کنند. (کاوسی و سقایی، ۱۳۸۴، ۳۸۷-۳۸۸)

سازمانهای دولتی علاوه بر اینکه نسبت به مشتریان مستقیم و بلا فصل خود تعهداتی دارند، نسبت به مشتریان غیر مستقیم خود نیز مسئول و متعهدند. فرضاً ممکن است سازمانی نظر مشتریان مستقیم خود را جلب کند. اما این جلب نظر به بی توجهی به نظریات مشتریان غیر مستقیم و عامه مردم بیانجامد. این مشکل در بخش خصوصی کمتر ایجاد می‌شود. میان مشتریان مستقیم و مشتریان نهایی و غیر مستقیم (کلیه شهروندان و عامه مردم)، در مورد خدماتی که مورد نیاز تمامی شهروندان نیست، امکان بروز تعارض و تضاد بیشتری وجود دارد. (الوانی، ۱۳۸۰، ۱-۱۰)

و در نهایت اینکه، ارباب رجوع شخصی است که برای انجام یک کار و یا دریافت خدمت به واحد مورد نظر مراجعه کرده است. (عسگر پور و دیگران، ۱۳۸۳، ۸۹) در واقع مشتری یا ارباب رجوع، همان گیرندگان خدمت از سازمانها می‌باشند.

### رضایت مشتری<sup>۲</sup>

رضایت مشتری عبارت است از مقدار احساسی که بر اثر رفع انتظارات مشتری یا افزودن به انتظارات او به انسان دست میدهد. رضایت مشتری مستلزم توجه به مشتریان هم در تعاملات روزانه و هم از دیدگاه بلند مدت و جهانی است. رضایت مشتری میزان مطلوبیتی است که مشتری به سبب ویژگی‌های مختلف محصول کسب می‌کند و منبع سود آوری برای ادامه فعالیت سازمان است. رضایت مشتری احساس یا نگرش مشتری نسبت به محصول یا خدمت است و رضایتمندی مشتری نتیجه اصلی فعالیت بازاریاب است که مانند پل ارتباطی بین مراحل مختلف خرید مصرف کننده عمل می‌کند. (خاکساری و بهرام‌زاده، ۱۳۸۴، ۱۵۱) رضایتمندی مشتری، یعنی تامین کامل نیازها و خواسته‌های او درست در همان زمان و با همان روشی که او می‌خواهد. از این دیدگاه رضایت مشتریان در سه سطح مورد بررسی قرار می‌گیرد. که عبارتند از: (مجیدی نیا، ۱۳۸۳، ۲۳-۲۴)

## سطح اول : تامین نیازهای اولیه مشتریان

### سطح دوم : تامین انتظارات

### سطح سوم : توجه و تامین انتظارات

"تایفر" در تعریف مفهوم رضایت مشتری، به مطالب جالبی اشاره کرده است. او معتقد است که رضایتمندی مشتری به نوع فعالیت تجاری یک سازمان در بازار بستگی ندارد، بلکه رضایت مشتری به توانایی و قابلیت است. یک سازمان در تامین کیفیت مورد انتظار مشتری بستگی دارد. از نظر "پرفسور ژوران" رضایت مشتری، حالتی است که مشتری احساس می کند که ویژگیهای فرآورده منطبق بر انتظارات اوست. ایشان در مقابل رضایت مشتری عدم رضایت یا ناخرسندی مشتری را بعنوان مفهوم جداگانه ای در نظر گرفته است و آنرا چنین تعریف می کند. "نارضایتی مشتری حالتی است که در آن نواقص و معایب فرآورده موجب نارضایتی، شکایت و انتقاد مشتری می شود." به عقیده این دانشمند، رضایت مشتری و عدم رضایت مشتری متضاد نیستند. از نظر "ریچارد اولیور" رضایتمندی مشتری یا عدم رضایت او از تفاوت ما بین انتظارات مشتری و کیفیتی که او دریافت کرده است حاصل می شود. یعنی:

انتظارات مشتری - استنباط مشتری از کیفیت = رضایت مشتری  
یعنی هرچقدر انتظارات مشتری از محصول بیشتر باشد او انتظار دارد کیفیت بالاتر از محصول را دریافت کند.

در ادامه ذکر این نکته ضروری است که: "وجود شکایات مشتری، یک شاخص متداول از رضایت پائین مشتری است. اما عدم وجود شکایات مشتریان لزوماً به معنای رضایت بالای مشتری نیست." (کاووسی و سقایی، ۱۳۸۴، ۳۸۹-۳۹۱) آنچه امروزه مطرح است ایمن می باشد که شرکتها و سازمانها نباید به رضایتمندی مشتریان خود دلخوش باشند بلکه باید آنها مطمئن شوند که مشتریان آنها وفادار هستند. در این پارادایم هدف برقراری روابط بلند مدت و متقابل با گروههای ذینفع و مهمتر از همه مشتری بطوری است که مشتریان بیشتری را حفظ و مشتریان کمتری را از دست داده و به این ترتیب در بلند مدت منافی حاصل می شود، که در نتیجه، سهم بازار و سود آوری شرکتها

افزایش می یابد. (سالاری، ۱۳۸۲، ۱۰۲)

کسب رضایت مشتری دارای مزایای می باشد که از جمله مهمترین آنها را در شکل ذیل آورده شده است:

به دلایل فوق است که کسب رضایت مشتریان، دغدغه اصلی مدیران سازمانها و شرکتها می باشد. (لاولاک و رایت، ۱۳۸۲، ۱۷۵)  
استنباط ژاپنی ها از مساله رضایت مشتری بر پنج مفهوم اساسی استوار است که عبارتند از:

(۱) جلب رضایت مشتری باید نخستین هدف مدیریت تلقی شود.

(۲) استراتژی جلب رضایت مشتری باید اساساً از طریق ارتباط نزدیک و تنگاتنگ با مشتری باشد.

(۳) میزان رضایت مشتری باید مرتباً مورد ارزیابی و سنجش قرار گیرد.

(۴) تامین رضایت مشتری در گرو تلاشهای دائمی و مستمر است.

(۵) دستیابی به رضایت مشتریان باید توسط مدیریت پیگیری و دنبال شود.

در پژوهشی که در مورد کار شرکتهای ژاپنی از جمله مزدا، فوجی، سونی و... صورت گرفت، نشان میدهد که آنها برای ارائه خدمات به مشتری هفت اقدام ضروری را میدانند. (دمینک تورپین، ۱۳۷۸، ۳۸-۵۷)

(۱) تعیین و تبیین مأموریت شرکت در راستای منابع و خواسته های مشتری.

(۲) درگیر ساختن و متعهد کردن دائمی مدیریت ارشد در پیشبرد کارها.

(۳) گزینش کارکنان مناسب.

(۴) آموزش و بازآموزی کارکنان.

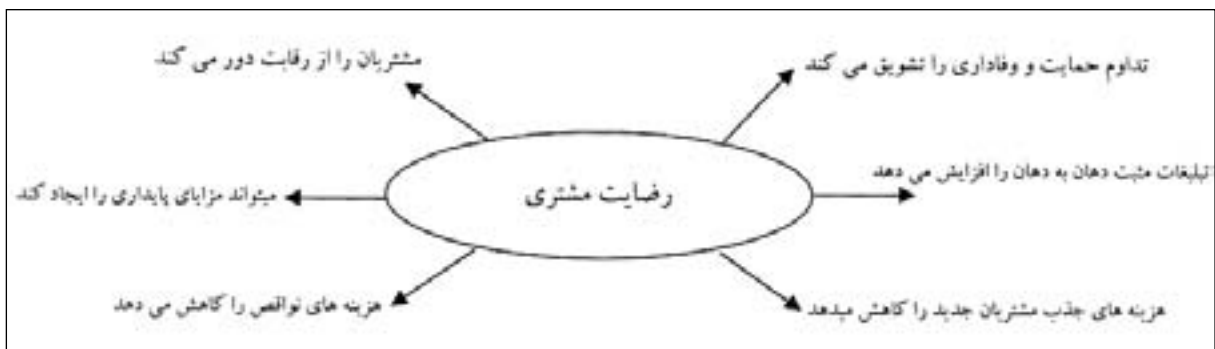
(۵) رایج ساختن استانداردهای کیفیت و ارزیابی دائمی میزان رعایت آنها.

(۶) استفاده از تکنولوژی برای دستیابی به رضایت مشتری.

(۷) خلاقیت برای حرکت به فراسوی انتظارات.

### کیفیت و ابعاد آن در حوزه خدمات دولتی

واژه کیفیت به اشکال مختلف همچون درجه تعالی، درجه



مزایای رضایت مشتری

انطباق با استاندارد، خصوصیات و صفات ویژه و صفات مطلوب اطلاق می شود. از آنجا که مفهوم کیفیت ترجیحاً یک موضوع ارزشی است لذا دارای ماهیت چند بعدی است و از آن برداشتهای متفاوتی می شود. (خورشیدی، ۱۳۷۵) کیفیت بر ضرورت تولید کالاها و خدمات به شکلی مستمر و با تاکید بر خواسته های مشتری اشاره دارد. (منوریان، ۱۳۸۰) لذا همانطوری که ذکر شده، کیفیت تاکید بر انجام صحیح کارها، توجه به خواسته مشتریان دارد و تمرکز اصلی آن بر روی رضایت مشتری است.

کیفیت شامل قیمت، دوام، قابلیت اطمینان، تحویل به موقع، کارکرد، خدمات پس از فروش، همسازی، شکل ظاهری، شهرت، ایمنی و تاثیر اجتماعی است که مشتری در مورد ارائه محصول ارزیابی می کند. اما باید توجه داشت که ابعاد کیفیت جامع در بخش دولتی بسیار فراتر از نگرشی است که مشتری نسبت به یک کالا یا یک شی دارد. در ادامه به برخی از ابعاد مدیریت کیفیت در بخش دولتی از نظر دانشمندان مدیریت اشاره می شود. (ریاحی و الوانی، ۱۳۸۲، ۴۷-۵۰)

همانطوریکه ملاحظه گردید در تمامی نظریه های مربوط به ابعاد مدیریت جامعه در بخش دولتی، صاحب نظران بر وجوه مشترکی همچون پاسخگویی، حفظ ارتباط، سرعت در ارائه

ابعاد مدیریت کیفیت در بخش دولتی با ابعاد مدیریت کیفیت در بخش خصوصی متفاوت است. در بخش خصوصی ابعاد

### ✱ ابعاد مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی - مدل گاورین (۱۹۹۲)

اطلاع رسانی	در بخش دولتی باید سریع و دقیق بوده و در دسترس همگان باشد.
سرعت در ارائه خدمات	مشتریان بخش دولتی، خواهان تسریع در کارهای مورد نظر خود هستند.
صحت در ارائه خدمات	مشتریان بخش دولتی، درستی نتایج کارهای انجام شده را طالب اند.
زیبایی فضای ارائه خدمات	مشتریان بخش دولتی، مایلند ظاهر اقدامات، امکانات و امکانات، تمیز و پاکیزه باشد.
رفتار مناسب	مشتریان بخش دولتی، خواهان دریافت خدمات با وقتاری مشفقانه هستند.
قانونمندی	مردم خواهان پایبندی کارکنان به قوانین و ضوابط هستند و هیچگونه تبعیض را روا نمی دانند.
سادگی و سهولت	مردم مایلند کارها به سادگی انجام پذیرد نه در چارچوب کارهای پیچیده.
انعطاف پذیری	مراجعان بخش دولتی خواهان نرمش در نحوه اجرای قوانین و مقررات اند.

### ✱ ابعاد مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی - نظریه کیت اسمیت (۱۹۹۴)

فروتن	استقبال از مشتری با توجه به حضور مشتری، نگاه کردن به وی با روی گشاده، مودب و یاری دهنده بودن.
موجز بودن	واکنش سریع داشتن، توضیح دادن درباره تاخیرها، پرداختن به موضوع های کاری.
کامل بودن	ارائه خدمات کامل، حصول اطمینان از صحت کارها، ارائه دستورالعملها و پاسخهای کامل.
وضوح	به وضوح صحبت کردن، صحبت به زبان مشتری، استفاده نکردن از اصطلاحات خاص فنی و مبهم.
صحیح بودن	حصول اطمینان از صحیح بودن مقدار کار.
با توجه بودن	با توجه کامل گوش دادن، در نظر گرفتن فرصت کافی برای گوش دادن به سخنان مشتری.
پاکیزه بودن	ظاهر آراسته و مرتب داشتن، حفظ محیط کاری تمیز، مرتب، ایمن و مطبوع.

### ✱ ابعاد مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی - نظریه پاراسورمان (۱۹۹۶)

ملموسها	مراجعان به تأسیسات فیزیکی، ابزار، کارکنان و ... توجه دارند.
قابلیت اعتماد	مراجعان توجه دارند که سازمان تا چه اندازه در اجرای خدمات وعده داده شده توانایی دارد.
پاسخگویی	مراجعان مایلند کارکنان بخش دولتی در قبال خدمات ارائه شده پاسخگو باشند.
اطمینان	توانایی، دانش و مهارت کارکنان بخش دولتی به مردم اطمینان می دهد.
دلسوزی و تعهد	احساس تعلق و تعهد سازمان نسبت به فرد مشتری.

## ❖ ابعاد مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی - نظریه جیسون (۱۹۹۸)

سرعت	سرعت در ارائه خدمات همراه با دقت و اطمینان از صحت ارائه خدمات.
ادب و نزاکت	رعایت ادب و احترام به مراجعان به هنگام ارائه خدمات.
راحتی و پاکیزگی	قابل دسترسی بودن خدمات و تمیزی فضای کار و اقدامات.
دوستانه برخورد کردن	صحبت صمیمانه و دوستانه با مراجعان و راهنمایی درست آنان.

## ❖ ابعاد مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی - نظریه پیترسنگه (۱۹۹۸)

در دسترس بودن	تمام اطلاعات مربوط به ارائه خدمات در دسترس مراجعان باشد.
ایجاد ارتباط روانتر و سریعتر	ارتباط کارکنان با مراجعان روان و آسان برقرار شود.
حفظ ارتباط	این ارتباط دوستانه و کلامی در همه ملاقاتها برقرار باشد.
کیفیت ارتباط	ارتباط بین سازمان و مراجعان انتظارات مشتریان را برآورده سازد.
یکپارچگی و صداقت	مراجعان اطمینان حاصل کنند که کارکنان در رفتار خود صداقت دارند.

ساختار سازمان چارچوب روابط بر مشاغل، سیستمها و فرآیندهای عملیاتی و افراد گروههای است که برای نیل به هدف تلاش می کنند. (بارنی، ۱۹۹۳، ۳۱۶) ساختار، توزیع قدرت در سازمان را نشان میدهد که صرفاً یک مکانیزم هماهنگی نیست بلکه فرآیندهای سازمانی را تحت تاثیر قرار میدهد. (شانکر، ۱۹۹۷، ۹۴) گرچه مفهوم ساختار سازمان حقیقی است که بر هر کس در سازمان اثر گذاشته و همه با آن به نوعی در ارتباط می باشند اما کم و بیش مفهومی انتزاعی است. (کاست، ۱۹۸۵، ۲۳۴) روشهای افراد در سازمان، اساس ساختار محسوب می شود و الگوهای روابط میان آنها، ساختار سازمانی را شکل میدهد بنابراین، می توان انتظارات موجود از هر نقش ارتباطات میان آنها دانست که این نقشها اغلب بوسیله شرح پستها و مشاغل و اسناد مکتوب که حوزه مسئولیت و دامنه فعالیت هر شغل را مشخص می کنند، جنبه قانونی می یابند (روبی، ۱۹۸۶، ۱۸) مطالعات انجام شده حاکی از این است که ساختار تحت تاثیر محیط، فن آوری، اندازه و استراتژی سازمان و نحوه توزیع قدرت در آن قرار دارد. (رضائیان، ۱۳۷۹، ۲۷۵)

از نظر "هال"، ساختار سازمانی سه وظیفه اصلی برعهده دارد: (نجف بیگی، ۱۳۷۹، ۸۵-۶)

- ۱- ساختار سازمان باید در خروجی یا بازده سازمان و در نیل سازمان به اهدافش نقش داشته باشد.
- ۲- ساختار سازمان در به حداقل رساندن یا در نهایت هماهنگی نقش افراد مختلف در سازمان موثر باشد به عبارت دیگر، ساختار صحیح موجب می شود تا هر فرد بر اساس نظر و سلیقه شخصی اقدام نکند بلکه در چارچوب اهداف سازمانی گام بردارد.
- ۳- ساختار سازمانی سبب می گردد تا کارکنان با شرایط تدوین

خدمات، صحیح و کامل بودن ارائه خدمات، تعهد و... تاکید داشته اند.

نگارنده معتقد است در حوزه خدمات دولتی، نحوه ارتباط بین ارائه کننده خدمات و گیرنده خدمات، رعایت یکپارچگی ارائه خدمات و ایجاد جو اطمینان و صداقت مبتنی قانون و مقررات بنحوی که مشتریان احساس امنیت نمایند، می تواند نقش اساسی در کیفیت خدمات را به همراه داشته باشد.

### ساختار سازمانی

نظریه پردازان علم مدیریت از ساختار برداشتهای متفاوتی کرده اند که می توان دسته بندی "تام برنز" و "استاکر" را بیانگر طیف گسترده این برداشتها دانست آنها بر این باور بودند که هیچ سازمانی دارای ساختار ماشینی یا ارگانیک مطلق نیست، بلکه بطور معمول هر سازمانی در جهت یکی از این دو ساختار متمایل است. آنها بر این نکته تاکید کردند که هیچ کدام از این دو ساختار نسبت به هم برتری ندارند. ماهیت محیط سازمان است که تعیین می کند چه ساختاری باید مورد استفاده قرار گیرد. (رابینز، ۱۳۷۹، ۱۸۱)

ساختار به عنوان یکی از ارکان اصلی سازمان بر الگوی روابط درون سازمان، اختیارات و ارتباطات دلالت دارد (فردریکسون، ۱۹۹۸) و بر حسب سه عنصر اساسی پیچیدگی، رسمیت و تمرکز تعریف می شود (رفت، ۱۹۹۸، رابینز، ۲۰۰۳). ساختار سازمانی حاصل فراگرد سازماندهی و طراحی سازمان است و چگونگی توزیع کارها، قدرت و اختیار را در سازمان نشان می دهد (الیس، ۲۰۰۴) به عبارت دیگر، ساختار سازمانی عبارت از نظام رسمی وظایف و روابط اختیار است که چگونگی هماهنگ ساختن افراد، کنشهایشان و به کارگیری منابع را برای نیل به اهداف سازمانی تحت کنترل دارد (جونز، ۱۹۹۸).

شده سازمان خود را منطبق سازند.

امروزه ساختار به سمت ساختارهایی جریان می‌یابد که بدون هرم بوده، دارای کارکنان و سیستم‌های کاری قدرتمند و همچنین دارای واحدهای مستقل و خود اتکاء باشند. چنین ساختارهایی انعطاف بیشتر و سرعت در پاسخ به نیازهای مشتریان و ارباب رجوع را موجب می‌گردد. (پلنکال، ۱۹۹۵، ۹۹) با توجه به انواع ساختار سازمانی و بسته به شرایطی که سازمان در آن قرار می‌گیرد نوع ساختار سازمانی می‌تواند از بوروکراتیک یا همان ساختار وظیفه‌ای تا ساختار قابل انعطاف همچون ماتریسی تغییر نماید.

اصلاح ساختار سازمانی و شفاف سازی و مشخص کردن مسئولیتهای محوطه برای عملکرد در بهینه سازی ساختار موثر است. (مننا و بسکاتیس، ۱۹۹۵، ۷۸) بنابراین دست یافتن به هدفهای سازمانی تسهیل نمی‌شود مگر اینکه نوع ساختار سازمانی متناسب با شرایط گردد.

### نتیجه گیری

ساختار سازمانی، تجلی تفکر سیستمی است. یکی از عوامل سنجش اثر بخشی سازمانهای دولتی سنجش کیفیت خدمات دولتی به ارباب رجوع می‌باشد که در قالب ساختار سازمانی به منصف ظهور می‌رسد.

در جامعه شناسی سازمانهای اداری مفهومی تحت عنوان "حیات اجتماعی سازمان" وجود دارد، که بیانگر نوعی نگاه عمیق و جامعه شناسی به مقوله سازمان است. این مفهوم دلالت بر این نکته دارد که هر سازمان اداری برای پاسخگویی به یک سلسله نیازهای اجتماعی شکل می‌گیرد و در طول حیات خود تا مادامی که به نیازهای اجتماعی زمان خویش پاسخ دهد استمرار دارد و هرگاه که شرایط اجتماعی دگرگون شود و یا نیازهای اجتماعی تغییر ماهیت دهند سازمان یا از میان می‌رود و یا اساساً تغییر ساختار میدهند و خود را منطبق با شرایط اجتماعی جدید می‌نمایند. بر این اساس ساختار اداری باید تابعی از فضا و شرایط اجتماعی باشد و بکوشد تا به سلسله نیازهای اجتماعی پاسخ گوید. (علینی، ۱۳۷۸، ۴) از نگاهی دیگر پاسخگویی حکومت و دولت به مردم بخشی از فرآیند کلان توسعه سیاسی در هر جامعه است. اندیشمندان علوم سیاسی یکی از معیارها توسعه سیاسی را پاسخ گویی به مردم دانسته‌اند. و جامعه‌ای که در آن هیچ کنش و واکنش متقابل مردم وجود نداشته باشد، عقب مانده است. همانگونه که افراد مسئول اعمال خود هستند، دولت نیز در قبال اعمالی که انجام میدهد پاسخگو است. پاسخگویی دولت در برابر مردم حس اعتماد و صمیمیت را در روابط متقابل آنان افزایش داده، رضایتمندی بیشتر مردم را موجب می‌شود. باز خورد این رضایتمندی و اعتماد به دوام و بقای دولتها و سازمانها

می‌انجامد. (قلی نژاد، ۱۳۸۰، ۸۰) و این اعتماد و صمیمیت بزرگترین سرمایه و تکیه گاه برای نظام اداری کشور محسوب می‌شود. (خلیلی عراقی و دیگران، ۱۳۸۲، ۷۶) در هر حال بخشی از انقلاب مشتری گرایی، مستلزم بررسی مجدد ساختار سنتی و روش تفکر و کارکردن است. بنابراین بالا بردن کیفیت ارائه خدمات که نهایتاً رضایت ارباب رجوع را بدنبال دارد زمانی موثر خواهد بود که ساختاری متناسب طراحی گردد. از مهمترین ویژگیهای ساختار متناسبی می‌توان به شفاف بودن قوانین و مقررات، توزیع مسئولیت پذیری در ارائه خدمات در کلیه سطوح سازمانی، تمرکز در عدم پراکندگی ارائه خدمات بعبارتی دیگر

پیچیدگی پایین و... اشاره نمود. ■

### منابع:

- ۱- الوانی، سید مهدی (۱۳۸۰) تکناهای کاربردی مدیریت کیفیت در بخش دولتی، فصلنامه مدیریت دولتی مرکز آموزش مدیریت دولتی، شماره ۵۳، ۵۴.
- ۲- الوانی، سید مهدی - ریاحی بهروز (۱۳۸۲) سنجش کیفیت خدمات در بخش عمومی، مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران، چاپ سوم، تهران.
- ۳- خاکساری، محمد ابراهیم - بهرام زاده حسینی (۱۳۸۴) مشتری گرایی، نشریه تحول اداری، دوره هشتم، شماره ۴۹.
- ۴- خیاط زاده ماهانی، اکرم (۱۳۸۲) رضایت مشتری، تدبیر، شماره ۱۴۱.
- ۵- خلیلی عراقی، مریم - یقین لو، مهرانگیز - جواهر دهشتی، فرانک (۱۳۸۲) تکرم ارباب رجوع - تکیه گاه نظام اداری، تدبیر، شماره ۱۳۲.
- ۶- وایتز، استیفن بی (۱۳۷۹) توری سازمان (ساختار طراحی و کاربردها)، سید مهدی الوانی - حسن دانایی خرد، انتشارات صفار، چاپ سوم - تهران.
- ۷- رضائیان، علی (۱۳۷۹) مبانی سازمان و مدیریت، انتشارات سمت، چاپ اول، تهران.
- ۸- رهنورد، فرج الله (۱۳۸۴) معماری سازمان دولت، گامی بنیادین در تکرم ارباب رجوع، نشریه تحول اداری، دوره هشتم، شماره ۴۹.
- ۹- سالاری، غلامرضا (۱۳۸۲) عوامل موثر بر ایجاد وفاداری از دید مشتریان، نشریه تدبیر، شماره ۱۴۰.
- ۱۰- سلطانی، ایرج (۱۳۸۲) نقش آموزش کارکنان در ترویج فرهنگ تکرم ف نشریه تحول اداری، شماره ۴۲ و ۴۱.
- ۱۱- علی، محمد (۱۳۸۱) رضایت مشتری، نشریه تدبیر، شماره ۱۳۰.
- ۱۲- عسگری، مصطفی - سعادت، علی رضا - میرزائی، فاطمه (۱۳۸۳) طرح سنجش میزان رضایت ارباب رجوع از دستگاههای دولتی استان گیلان، انتشارات سازمان مدیریت و برنامه ریزی استان گیلان.
- ۱۳- علینی، محسن (۱۳۷۸) اصلاح ساختار اداری، توهم یا واقعیت، روزنامه آفتاب امروز ۱۳۷۸/۷/۳۱.
- ۱۴- قربانی، محمد جواد - نوری، محمد (۱۳۸۳) تعالی سازمانی در بخش دولتی، نشریه تحول اداری، شماره ۴۷.
- ۱۵- قلی نژاد، رمضان (۱۳۸۰) پاسخگویی و مشتری فرماتی در روابط عمومی، نشریه تحقیقات روابط عمومی، شماره ۱۲۰.
- ۱۶- کازرانی، منیج (۱۳۸۱) طرح تکرم و جلب رضایت ارباب رجوع در نظام اداری، سازمان مدیریت و برنامه ریزی استان گلستان، چاپ دوم.
- ۱۷- کاوسی، سید محمد رضا - سقایی، عباس (۱۳۸۴) روشهای اندازه گیری رضایت مشتری، انتشارات سبزان، چاپ اول.
- ۱۸- معجیدی نیا، مهدی (۱۳۸۳) بررسی عوامل مرتبط با رضایت مشتریان از تسهیلات بانکی، نشریه اقتصاد و بانک، شماره ۴۴ و ۴۵.
- ۱۹- منوریان، عباس (۱۳۷۷) تحلیل موفقیت اصلاح نظام اداری در برنامه پنج ساله اول توسعه اقتصادی - اجتماعی، نشریه مدیریت دولتی، شماره ۴۱ و ۴۲.
- ۲۰- میر سپاسی، ناصر (۱۳۷۹) مدیریت روابط انسانی و روابط کار، انتشارات میر، چاپ نوزدهم، تهران.
- ۲۱- نجف بیگی، رضا (۱۳۷۹) سازمان و مدیریت، مرکز انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی چاپ اول.

- 1- Bawney, Jay B. and others, (1992) the management of organization, Houghton mifflinco.
- 2- Cast, Fremont E. and others, (1985) organizational management 4th. Ed, McGraw Hill.
- 3- Mann Robin & Burton, s Biscuits, LTD & Dennis Kohoe International Journal of Quality & Reliability management , Vol. 12, Number 1.
- 4- Pawar, Bandrinarayan shankar, (1997) the nature and implication of contextual influences on trans formational leadership , academy of management review , Vol. 22, No. 1.
- 5- plunkett, Warren R. and others, s, (1995) management , 6th, ed, International Thomson publishing (I.T.P)
- 6- Robey, Daniel, (1986) Designing organization, IRNVIN INC, 2th. ed.
- 7- Stoner, Jaes A. and ithers, (1992) management , 5 th, ed, prentice Itall International Edition

\*استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد رشت