



مدیریت کیفیت جامع در بخش عمومی

اسماعیل طلوع
sajjadtolu@yahoo.com

ژوبشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
رتال جامع علوم انسانی

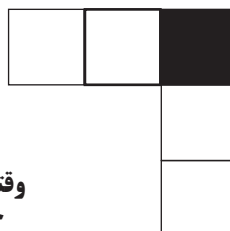
چکیده

توجه به آینده، تغییرات سریع در اقتصاد و از همه مهمتر یک احساس منفی در حال گسترش از مفهوم دولت در کل جهان، نهادهای عمومی و غیرانتفاعی را به تلاش واداشته است تا به نیازهای شهروندان در میان محدودیتهای مالی در حال افزایش توجه کنند. در دهه گذشته، نهادهای دولتی، مدیریت کیفیت جامع (TQM) را به عنوان یک عامل تغییر در بخش عمومی و به عنوان ابزاری برای توجه به مسائل مربوط به شهروندان مدنظر قرار داده اند. با این حال، کاربرد TQM در بخش عمومی با بخش خصوصی تفاوتی دارد. در این مقاله سعی شده است تا کاربرد مدیریت کیفیت جامع در بخش عمومی بررسی شود.

رشد سریع تکنولوژی و تنوع محصولات در محیط شدیداً رقابتی و نیز تحولات چشمگیر نظریه‌های مدیریتی به همراه محدودیت منابع طبیعی و مشکلات استفاده از نیروی انسانی، مدیران سازمانهای دولتی و خصوصی، بزرگ و کوچک، تولیدی و خدماتی را بر آن داشته است تا برای رفع مشکلات و حفظ بقای خود به دنبال راه حل‌های مناسبی باشند تا بتوانند خود را با این تغییر و تحولات، همگام و زمینه حفظ و توسعه فعالیتهای خویش را مهیا کنند. بنابراین در این وضعیت یکی از ابزارهای مناسب برای ایجاد سازمانی پویا و هدمند که در محیطی چنین پرمخاطره بتواند پایداری و ماهیت رقابتی خود را حفظ کند، به کار گرفتن الگوهای مدیریتی نو بویژه مدیریت کیفیت جامع است (گرچی، ۱۳۸۰: ۶).

مدیریت کیفیت جامع فلسفه‌ای مدیریتی است که فرهنگی سازمانی متعهد به ایجاد رضایت در مشتری از طریق بهبود مستمر را پرورش می‌دهد. (Abrunhosa, 2008: 210) در سالهای اخیر، بیشتر شرکتهای خصوصی با این فلسفه مدیریتی برای رسیدن به تعالی سازمانی تطبیق یافته‌اند (Sharma & Hoque, 2002: 340) و این امر موجبات توفیق آنها را در محیط رقابتی امروز فراهم آورده است. اثر بخشی مدیریت کیفیت جامع در بخش خصوصی، زمینه‌ای را به وجود آورده است که مدیران دولتی جهت بهبود در سازمان خویش این فلسفه مدیریتی را در نظر گیرند و بکوشند تا به هر ترتیب از آن استفاده کنند. نهضت مدیریت دولتی نوین نیز این گرایش را تشدید کرده است، زیرا در این نهضت، بهره‌گیری از شیوه‌های موفق بخش خصوصی در مدیریت دولتی مورد تأکید است و تجویز می‌شود (الوانی و ریاحی، ۱۳۸۲: ۱۹-۲۰).

در مدیریت دولتی نوین، دولتها با این پرسش مواجه‌اند که چگونه می‌توانند خدماتی سریعتر، بهتر و کم‌هزینه‌تر و با کیفیت بالاتر ارائه دهند. در بخش دولتی معمولاً خدمات در چارچوب قوانین و مقررات و در حدود وظایف مشخص در ساختاری دیوان سالارانه ارائه می‌شوند



وقتی مفهوم مدیریت کیفیت جامع از بخش خصوصی به بخش عمومی انتقال یابد، می‌توان انتظار داشت کیفیت خدمات بهبود یابد و خدمات موثر و کارا ارائه شود



مشهور تر شده است (منوریان، ۱۳۸۰: ۲). آغاز ارائه TQM در آمریکا در حوالی سال ۱۹۸۰ در پاسخ به چالش رقابت با شرکتهای ژاپنی بود. شناخت TQM به عنوان یک مزیت رقابتی در نقاط مختلف جهان مخصوصاً در کشورهای غربی شایع شد. امروزه شرکتهای خیلی کمی وجود دارند که می‌توانند از TQM صرف‌نظر کنند (Prajogo, 2001: 539).

مدیریت کیفیت جامع، جانشینی برای بعضی مفاهیم مدیریتی مثل مدیریت بر مبنای هدف، مدیریت مشارکتی، حلقه‌های کیفیت، ارزش افزوده و ارزیابی است (Steingraber, 1995: 94).

اثر بخشی مدیریت کیفیت جامع در بخش خصوصی، زمینه‌ای را به وجود آورده است که مدیران دولتی آن را در نظر گیرند و بکوشند تا به هر ترتیب از آن استفاده کنند (الوانی و ریاحی، ۱۳۸۳: ۴۴).

استفاده از TQM در بخش عمومی

اصول مدیریت کیفیت جامع، به عنوان ابزاری جهت بهبود عملکرد سازمان، به طور گسترده توسط بخش عمومی از اواخر دهه ۱۹۸۰ به کار گرفته شده است. از طریق این رویکرد مدیریتی، اغلب سازمانها در بخش عمومی دو هدف عمده را پیگیری کرده‌اند: اول، شکل بندی مجدد سیستم اداری به طریقی که بهبود خدمات عمومی امکان پذیر شود. دوم، بنیان نهادن یک جریان عملیاتی روان در جهت بهبود کارایی و اثربخشی عملکردشان (Bye-unggon, 1997: 221).

مدیران دولتی، مدیریت کیفیت جامع را درمانی برای ناکارآمدی نظام دولتی در نظر می‌گیرند و می‌کوشند تا به هر

و معمولاً فعالیتهای بدون تعهد و تحقق اهداف و صرفاً با تأکید بر فرایندها صورت می‌پذیرند.

در بهترین حالت، فعالیتهای در چارچوب رعایت قوانین و مقررات انجام می‌شوند و کارکنان بخش دولتی خود را ملزم به جلب رضایتمندی هر چه بیشتر مردم نمی‌دانند و خود را در برابر آنها پاسخگو نمی‌دانند. در سالهای اخیر، توجه دولتها به ارائه خدمات با کیفیت به مردم بیش از گذشته نمایان شده است. دولتها مایل‌اند به منظور جلب اعتماد مردم و افزایش سرمایه اجتماعی، خدماتی ارائه کنند که رضایت مردم و شهروندان و سطح اشتراک آنها را در فعالیتهای اجتماعی افزایش دهند و این امر مستلزم آن است که کیفیت خدمات ارائه شده توسط دستگاههای دولتی افزایش یابند (عالم تبریز و دیگران، ۱۳۸۶: ۱۶۵-۱۶۴).

از بررسی مدیریت کیفیت جامع می‌توان فهمید که برای سازمانهای بخش عمومی سودمند است. اما ویژگیهای مشخص عملیاتی TQM در بخش دولتی، مخصوصاً مسائلی نظیر فقدان درک از اهمیت رضایت مشتری، رضایت مدیران و کارمندان به کارکردن در چارچوب قوانین و مقررات و رعایت رویه‌ها و فقدان تحریک و انگیزش درونی برای بهبود فرایندها، کار این سیستم (TQM) را برای اجرا در بخش عمومی مشکلتر می‌سازد (Dewhurst, 1999: 265).

مدیریت کیفیت جامع

مدیریت کیفیت جامع یک رویکرد مدیریتی است که ابداع آن به دهه ۱۹۵۰ برمی‌گردد، اما از اوایل دهه ۱۹۸۰ به تدریج

ترتیب از آن استفاده کنند. مدیران عالی بخش دولتی که در پی ایجاد تحول در بخش دولتی و اجرای اصلاحات هستند، به مدیریت کیفیت جامع توجه دارند و آن را ابزاری جهت نیل به مقاصد توسعه می‌دانند (الوانی، ۱۳۸۰: ۲). به زعم آنها اگر مدیریت کیفیت جامع در بخش خصوصی به نیازها پاسخ داده است، در بخش دولتی نیز مفید خواهد بود.

وقتی مفهوم مدیریت کیفیت جامع از بخش خصوصی به بخش عمومی انتقال یابد، می‌توان انتظار داشت کیفیت خدمات بهبود یابد و خدمات موثر و کارا ارائه شود (Korunka et al., 2007: 307). در حالی که هدف کیفیتی تولیدکنندگان در مدیریت کیفیت جامع، به صفر رساندن معایب است، هدف ارائه‌کنندگان خدمت به صفر رساندن نارضایتی مشتریان است (اسماعیل پور، ۱۳۸۴: ۲۳۴). براساس رویکرد یا نگرش کیفیت، بخش دولتی باید همواره خدمات خود را مورد بررسی و باز بینی قرار دهد چرا که ارباب رجوع دیگر کمترین نارضایتی را قبول نمی‌کند (آقازاده و انصاری، ۱۳۸۳: ۲۰).

اهمیت کیفیت خدمات در بخش دولتی
مجموعه شواهد محکمی مبنی بر اینکه بخش خصوصی، خدمات کیفی بهتری

نسبت به بخش عمومی ارائه می‌دهد، وجود دارد (Sinha, 1999: 414). با این حال در سالهای اخیر توجه به کیفیت خدمات در بخش دولتی افزایش یافته است. دلایل توجه به کیفیت در بخش دولتی را می‌توان به صورت زیر بیان کرد:

۱. سطح آگاهی و انتظارات مصرف‌کنندگان و ارباب رجوع افزایش چشمگیری پیدا کرده و به تبع آن توقعات جدید و متغیری مطرح شده است. این تحولات نتایج قابل ملاحظه‌ای در افزایش سرعت عمل، کیفیت خدمات و انعطاف‌پذیری سازمانها داشته است.

۲. شرکتهای بخش خصوصی، بیش از پیش، به اهمیت روشهای بهبود کیفیت در جهت جلب رضایت مشتریان پی برده و آنها را به کار گرفته‌اند. این امر باعث شده است مصرف‌کنندگان از سازمانهای دولتی نیز انتظار بهبود کیفیت خدمات را داشته باشند.

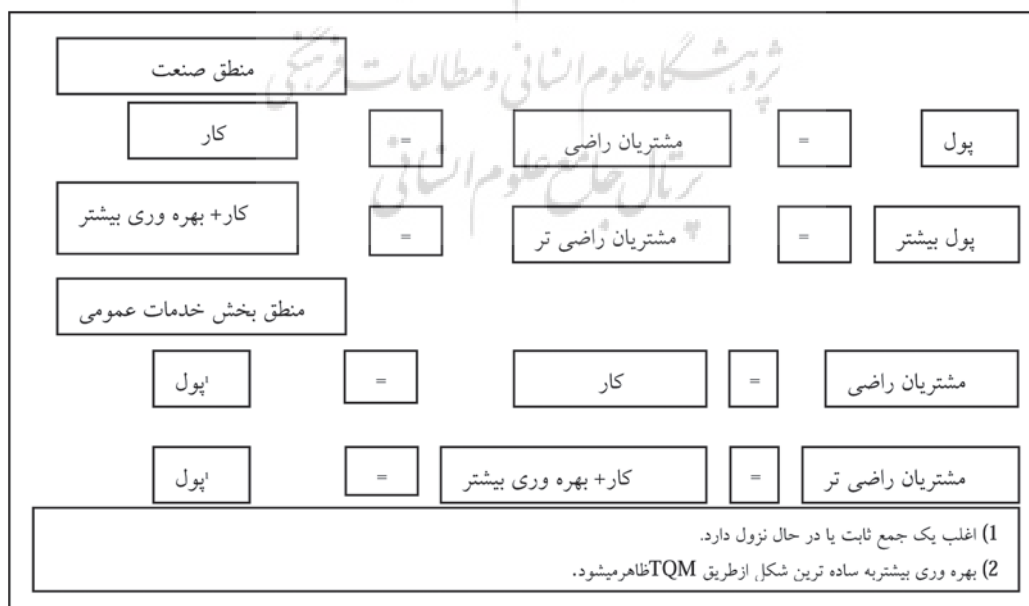
۳. در یک محیط رقابتی، ارتقای کیفیت، به عنوان یکی از عناصر کلیدی ایجاد مزیت رقابتی به شمار می‌رود. البته این موضوع بیشتر در مورد بخش خصوصی صادق است. با این حال سازمانها و مؤسسات بخش عمومی یا دولتی هم بایستی به این مسئله مهم و حیاتی توجه و تأکید کنند. در سالهای اخیر نارضایتی شهروندان

از خدمات ارائه شده توسط سازمانهای عمومی رشد و انتظارات آنها افزایش یافته است. احتمال کمی وجود دارد آنها کیفیت پایین تر از حد مطلوب را بپذیرند. در این شرایط کم تحرکی سیاسی و بوروکراتیک ممکن است به از دست رفتن اعتبار ماموران اداری و سیاسی منجر شود. بنابراین سازمانهای دولتی باید این تغییرات اجتماعی (منتقدتر و مدعی تر شدن شهروندان) را به عنوان یک منبع موثق بپذیرند (Korunka et al., 2007: 308).

تفاوت مدیریت کیفیت جامع در بخشهای دولتی و خصوصی

در اغلب موارد، مدیران بخش عمومی در توجیه این تفاوت می‌گویند که سازمانهای بخش عمومی از خطر رقابت در امان هستند. اما شرکتهای خصوصی باید یا موفق شوند یا بمیرند. افراد در هر سطحی از شرکت خصوصی درک می‌کنند که رقابت و امنیت شغلی به هم مرتبط هستند. همین ارتباط به افراد در بخش خصوصی انگیزه ای می‌دهد تا در جستجوی بهبود باشند.

در سازمانهای بخش عمومی، احساس شتاب، بیشتر به تصمیم‌های آنی مرتبط با بودجه عمومی و نیروهای سیاسی بستگی دارد تا بهره‌وری بنگاهها. کارگران و مدیران



شکل ۱: منطق بخش عمومی در مقابل بخش خصوصی (Choppin, 1994: 39)

اجرایی، نفوذ محدود و اندکی بر بودجه سازمان خود دارند و عموماً هیچ نفوذی بر نیروهای سیاسی ندارند. نبود مشوقهای رقابتی در بسیاری (نه همه) سازمانهای بخش عمومی، بدون شک بخشی از دلایل تفاوت استقرار TQM در بخش عمومی و خصوصی است. (ریاحی، ۱۳۸۱: ۲۳).

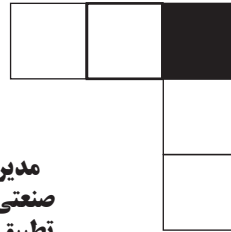
در سازمانهای دولتی، جستجو برای راههای کاهش هزینه معمولاً مهمتر از بهبود کیفیت است. کیفیت غالباً به عنوان کوچکترین خواسته دولت یا شکلی از قدرت اجرایی تعریف می‌شود و این در جایی است که پیشرفت در کیفیت به افزایش تقاضای مصرف‌کنندگان منجر نمی‌شود (به عنوان مثال بهبود کیفیت عرضه برق به معنای افزایش مصرف آن نیست). به علاوه، کارکنان معمولاً از کارکردن براساس یک استاندارد خاص همراه با تعهد قابل ملاحظه به قوانین، مقررات و تصمیم‌های انجام شده قبلی رضایت دارند و در میان آنها گرایش به «خطر نکردن» وجود دارد و برای ایجاد بهبود در فرایندهای کلیدی تجاری، ضرورتی احساس نمی‌شود. انگیزه کاهش دادن هزینه برای یک سازمان عمومی مانند یک بخش رقابتی، شدید نیست (Dewhurst et al., 1999: 267).

می‌توان منطق بخش عمومی را در مقابل بخش خصوصی به صورت شکل (۱) زیر بیان کرد.

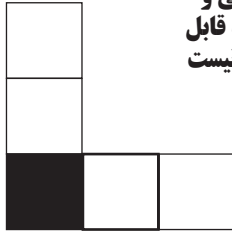
معضلات کاربرد مدیریت کیفیت جامع در بخش عمومی

مدیریت کیفیت جامع با جهت‌گیری خصوصی و صنعتی به صورت خالص و در شکل اولیه خود قابل تطبیق با ساختار و عملکردهای بخش دولتی نیست و ظرفیتهای آن در بخش دولتی تحقق پیدا نخواهد کرد. البته کاربرد مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی یک ضرورت است، اما برای این امر باید اصلاحات و تعدیلات لازم در آن صورت گیرد تا با خصوصیات منحصر به فرد بخش دولتی سازگاری پیدا کند و جوابگوی نیازهای آن شود (الوانی، ۱۳۸۰: ۲).

به کارگیری مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی مشکلات مختلفی را به



مدیریت کیفیت جامع با جهت‌گیری خصوصی و صنعتی به صورت خالص و در شکل اولیه خود قابل تطبیق با ساختار و عملکردهای بخش دولتی نیست



به چه کسی مشتری می‌گوییم، تاکنون کار چندانی نشده است و در این مورد دیدگاههای متفاوتی وجود دارد.

سازمانهای دولتی علاوه بر این که نسبت به مشتریان مستقیم و بلافصل خود تعهداتی دارند، نسبت به مشتریان غیرمستقیم خود نیز مسئول و متعهد هستند.

در بخش دولتی استفاده کنندگان مستقیم می‌خواهند خدماتی با کیفیت بالا در اختیارشان قرار گیرد، در حالی که عموم افراد جامعه یعنی مالیات‌دهندگان مایل اند که حداقل هزینه‌ها برای خدمات صرف شود. در چنین وضعیتی تعارض بین این گروه اجتناب‌ناپذیر است.

۳. تأکید بر درون‌دادها و فرایندها در بخش عمومی: اصولاً دولت و سازمانهای دولتی تأکید نسبتاً کمی بر نتایج دارند. زیرا اولاً به سادگی قابل سنجش نیستند و از نظر سیاسی محل تعارضاند، دوم اینکه، نمایندگان بیشتر به منابع مصروفه مانند بودجه و مسائل مالی تأکید دارند و کارگزاران بخش عمومی نیز قدرت خود را در کنترل منابعی مانند نیروی انسانی می‌دانند و بالاخره توجه قوانین و مقررات معطوف به فرایندهای اجرای امور است.

با توجه به این جهت‌گیری در دولت، نتایج مورد غفلت قرار می‌گیرند و عارضه‌ای ایجاد می‌شود که آن را «جا به جایی هدف» می‌نامند.

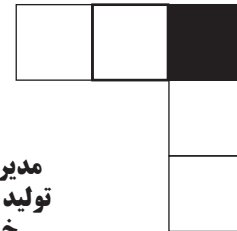
۴. مشکل فرهنگ دولتی: در مدیریت کیفیت جامع، ایجاد فرهنگی قوی، منسجم و پایدار نسبت به کیفیت برای بقای سیستم ضروری است. برای ایجاد، صیانت و درونی ساختن چنین فرهنگی لازم است که مدیریت به طور مستمر و

همراه خواهد داشت. در ادامه به بررسی این مشکلات می‌پردازیم:

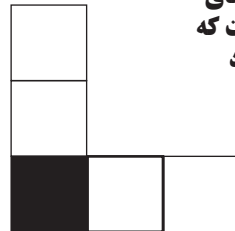
۱. خدمات به جای کالا: مدیریت کیفیت جامع در اصل برای فرایندهای تولید شکل گرفته است و کاربرد آن در دولت که خدمت‌دهنده است، مشکلاتی در بر دارد. خدمات دولتی به طور همزمان تولید می‌شوند و مورد استفاده قرار می‌گیرند و از این جهت با فرایند تولید که در آن میان تولید و مصرف فاصله‌ای هست، تفاوت دارد. در خدمات دولتی، یکسانی خدمت دشوار است و دریافت‌کننده خدمت آن را نه تنها براساس نتایج حاصل بلکه بر پایه نحوه برخورد، رفتار و ظواهر ارائه‌کننده ارزیابی می‌کند. اگر مأمور دولت خدمت موثری بکند، اما با ترش رویی و بد خلقی رفتار کند، این شیوه رفتار مسلماً موجب رضایت مراجع‌کنندگان نخواهد شد و در اثربخشی خدمت او تردید می‌شود.

به علاوه سنجش کیفیت خدمات بسیار پیچیده‌تر از سنجش کیفیت کالا است و نهایتاً اینکه در بخش خصوصی با سهولت بیشتر می‌توان برای کالاها معیار سنجش تعیین کرد، در حالی که در بخش خصوصی، وضعیت چنین نیست و مشتریان متعدد و متنوع با علائق و انتظارات گوناگون و متفاوت در بخش دولتی موجب می‌شود که تعیین معیارهای سنجش خدمات با دشواری روبه‌رو باشد.

۲. مشکل تعریف مشتری در بخش دولتی: در مدیریت کیفیت جامع، اهمیت قائل شدن برای مشتری و توجه به دیدگاهها و خواسته‌های وی از اصول اساسی به شمار می‌آید و بدین ترتیب تعریف مشتری از اهمیت بالایی برخوردار است. در بخش دولتی راجع به تعریف مشتری و اینکه



مدیریت کیفیت جامع در اصل برای فرایندهای تولید شکل گرفته است و کاربرد آن در دولت که خدمت دهنده است، مشکلاتی در بر دارد



۶. مدیریت کیفیت فروش؛
۷. درگیری و رضایت مشتری (Motwani, 2001: 295).

نتیجه گیری

سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور به منظور ضرورت ایجاد تحول در نظام اداری کشور و نیل به یک نظام اداری صحیح، تسریع در حل و فصل امور، تأمین نیازهای مشروع آحاد جامعه و فراهم نمودن ابعاد معنوی جهت ارائه خدمات با کیفیت و مورد انتظار مردم، استقرار مدیریت کیفیت در بخش دولتی کشور را در خرداد ماه سال ۱۳۸۰ به شورای عالی اداری پیشنهاد کرد و اثر بخشی مورد انتظار از استقرار مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی را به شرح این تعیین کرد:

۱. توجه سازمانهای دولتی به هنگام ارائه خدمات به شأن و منزلت و کرامت انسانها موجب افزایش سطح رضایتمندی آنان می شود.

۲. رعایت ملاحظت اسلامی و انعطاف پذیری در ارائه خدمات همراه با نرمش و تلاش کارکنان در حل مشکلات مردم، موجب افزایش اثربخشی سازمانهای دولتی می شود.

۳. اعتماد به ارباب رجوع به عنوان یک هنجار پذیرفته شده در سازمان و اعتماد به گفته های او موجب افزایش اعتماد آنان به خدمات سازمان می شود.

۴. درستی فعالیتهای سازمان، تلاش مدیریت در کاهش خطاها و ایجاد نظامهای انگیزشی برای ارائه خدمات صحیح، موجب افزایش اعتماد مردم می شود.

۵. وجود کارکنان دانشی و توانمند، تحصیلات مرتبط کارکنان با خدماتی که ارائه می دهند و وجود دوره های آموزشی و افزایش مهارت و دانش کارکنان، موجب افزایش اثر بخشی مورد انتظار می شود.

۶. پاسخگویی سازمانها به مردم، توجه به رضایتمندی ارباب رجوع و تعهد پذیری مدیران نسبت به مطالبات مردم موجب افزایش اثر بخشی مورد انتظار می شود.

۷. تأثیر نظرات ارباب رجوع در تصمیمات سازمانها و برقراری نظام پیشنهادها و نظر سنجی از مشتریان موجب افزایش اثر بخشی سازمانها می شود (عالم تبریز و همکاران، ۱۳۸۶: ۱۷۷). □

۱. ساده کردن و مؤثر کردن عملیات و نیروی انسانی؛
۲. تشخیص شهروندان به عنوان مشتریان؛
۳. نهادینه کردن مهندسی مجدد فرایند تجاری؛
۴. تعریف آرمان، ماموریت و هدف؛
۵. کاربرد تیمها و توانمندسازی کارمندان؛
۶. تفویض کردن اختیار؛
۷. ایجاد ابتکار عمل؛
۸. انجام کار بیشتر با امکانات کمتر؛
۹. ایجاد مشارکت با انجمنها؛
۱۰. مدیریت بر مبنای نتایج؛
۱۱. به کارگیری تکنولوژی برای ارتباطات بهبود یافته (Sinha, 1999: 415).

شاخصهای عملکرد مدیریت کیفیت جامع

مدیریت کیفیت جامع، مستلزم مشارکت بین مدیریت و نیروی کار است. این فلسفه مدیریتی، تغییرات بنیادی را در همه جنبه های سازمان شامل نیروی کار، مدیریت، ساختار و فرهنگ سازمانی می طلبد (Alvaro et al., 2003: 281).

به همین جهت برای اطمینان از استقرار صحیح مدیریت کیفیت جامع در سازمان به شاخصهای عملکرد نیاز داریم. موتوانی (۲۰۰۱) از بررسی شش مطالعه در رابطه با TQM، هفت شاخص عملکرد TQM را به این صورت بیان کرده است:

۱. تعهد مدیریت عالی؛
۲. سنجش کیفیت بر اساس ارزیابی مقایسه ای؛
۳. مدیریت فرایند؛
۴. طراحی محصول؛
۵. آموزش کارمند و توانمندسازی؛

با عزمی راسخ تلاش کند. اما فرهنگ در بخش دولتی سریعتر از بخش خصوصی تغییر می یابد، نیروهای سیاسی و خارجی بر سازمان تأثیر فراوان دارند و فرهنگ موجود بخش دولتی، ضعیفتر از فرهنگ بخش خصوصی است. بدین ترتیب این اصل مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی مصداق ندارد. (الوانی و ریاحی، ۱۳۸۳: ۲۶-۲۲)

برخی از معضلات فرهنگی سازمانهای دولتی به شرح زیر است:

نبودن اطلاعات کافی، بی توجهی به ایده های خلاق، تمایل به تطابق با شرایط موجود، تعصب بیش از حد شغلی، عدم مشاوره و ارتباطات درون و برون سازمانی، عدم تلاش در ارتقای شایستگی کارکنان (جهانبین و همکاران، ۱۳۷۹: ۵۱-۵۲).

نتایج به کارگیری مدیریت کیفیت جامع در بخش عمومی

مدیریت کیفیت جامع به عنوان یک چارچوب منسجم مرجع برای بهبود عمده و توسعه اقتصادی و انسانی در مدیریت بخش عمومی، در مقیاس بزرگ، برای اولین بار در آمریکا در ۱۹۹۳ در دولت فدرال ظاهر شد. از نتایج آن، ایجاد دولتی بود که بهتر و با هزینه کمتر کار می کند.

به کارگیری اصول TQM در ده سال اخیر یا بیشتر در آمریکا، کانادا، انگلیس و دیگر کشورهای اروپایی رونق یافته است.

در یک جمع بندی راضی کننده می توان گفت نشانه های شگفت آوری از پیشرفت در بیشتر گزارشهای دولتی ظاهر شده است. این نشانه ها به صورت زیر فهرست شده اند:

منابع

15. Korunka, Christian, et al., (2007) Customer Orientation Among Employees in Public Administration, A Transnational, Longitudinal Study, Applied Ergonomics 38, pp 307-315.
16. Motwani, Jaideep (2003) Critical Factor and Performance Measure of TQM, the TQM Magazine, vol.13, no 4, pp292-300.
17. Prajogo, Daniel I, Sohal, Amrik S (2001) TQM and Innovation: a literature review and Research Framework, Technovation 21, pp 539-558.
18. Sharma, Umesh, Hoque, Zahirul (2002) TQM Implementation in a Public Sector Entity in Fiji: Public Sector Reform, Commercialization, and Institutionalism, International Journal of Public Sector Management, vol. 15, no 5, 340-360
19. Steingraber, Fred G (1995) What TQM Has to Contribute to Change Management, journal of the association for communication administration, vol 2, 94-101.
20. Sinha, Madhav.n, (1999) Gaining Perspectives: the Future of TQM in Public Sector, the TQM Magazine, vol. 11, no 6, pp 414-418.
- اسماعیل طلوع: کارشناس ارشد مدیریت دولتی
- جامع در صنعت بیمه ایران بر مبنای مدل سروکوال، صص ۵-۳۶
۹. منوریان، عباس (۱۳۸۰) مدیریت کیفیت جامع یا مهندسی مجدد فرآیند کسب و کار، نشریه مدیریت دولتی، شماره ۵۲، صص ۱-۲۰.
10. Abrunhosa, Ana, Moura E Sa, Patricia (2008) Are TQM principles Supporting Innovation in the Portuguese Footwear Industry Technovation, no 28, 208-221.
11. Alvaro, D., et al., (2003) Quality Management and the Work Environment: An Empirical Investigation in a Public Sector Organization, Applied Ergonomics, no 34, 281- 291
12. Byeounggone, Park (1997) Total Quality Management (TQM) Operation in Public Organizations: Empirical Assessment of Critical Success Factors, the university of nebraska, United states
13. Choppin, Jon (1994) Total Quality in Public Service, management development review, vol7, no 3.
14. Dewhurst, Frank, MartõAnez-Lor-ente, Angel R, Dale, Barrie G (1999) TQM in Public Organizations: An Examination of the Issues, Managing Service Quality, Volume 9 . Number 4, pp. 265-273.
۱. آفازاده، هاشم و منوچهر انصاری (۱۳۸۳) خصوصیات روش کیفیت فراگیر در موسسات دولتی، نشریه مدیریت و توسعه شماره ۲۲، صص ۱۷-۳۱.
۲. اسماعیل پور، حسن (۱۳۸۴) مبانی مدیریت بازرگانی، تهران: انتشارات نگاه دانش، چاپ اول.
۳. الوانی، مهدی و بهروز ریاحی (۱۳۸۳) سنجش کیفیت خدمات در بخش عمومی، تهران: انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران، چاپ اول.
۴. الوانی، سید مهدی (۱۳۸۰) تنگناهای کاربرد مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی، نشریه مدیریت دولتی، شماره ۵۳ و ۵۴، صص ۱-۱۰.
۵. جهانبین، افشین و سام صدوقی و بابک گودرزی نژاد (۱۳۷۹) معضلات پیاده سازی سیستم مدیریت کیفیت در سازمان های دولتی خدماتی، نشریه تحول اداری، شماره ۴۷، صص ۱۴۵-۱۷.
۶. ریاحی، بهروز (۱۳۸۱) مدیریت کیفیت جامع، چالشهای بخش عمومی (در مورد کای «طرح نوسازی دولت» الگور، نشریه استاندارد شماره ۱۳۱.
۷. عالم تبریز، اکبر، عزیزی، بهروز و جواد فرشباغ مادریان (۱۳۸۶) طرح ارتقا و حفظ کرامت مردم در نظام اداری (ویژه آموزش های غیر حضوری)، تهران: سازمان مدیریت و برنامه ریزی استان تهران، درسنامه شماره یک، چاپ دوم.
۸. گرچی، محمد باقر (۱۳۸۴) مدیریت کیفیت

شناخت دوره عمر سازمان یکی از اولین گامهای برنامه ریزی در رسیدن به توسعه و تعالی

اندیشه ابرار

مدیریت بهبود بهره وری مدلی برای کسب مزیت های رقابتی

نرم افزار تعیین دوره عمر سازمان

سازمان ها همانند موجودات زنده دارای منحنی عمر و یا چرخه حیات هستند و در طول عمر خود، مراحل طفولیت، رشد، جوانی، کاملی و پیری را طی می کنند و در هر مرحله از دوره عمر، با توان، روحیه و مدیریت خاص آن دوره روبرو می شوند.

برای استفاده از این نرم افزار با مراجعه به سایت شرکت و ثبت نام می توانید با پاسخ دادن به تعدادی سوال، وضعیت سازمان یا شرکت خود را که در چه دوره ای از عمر قرار دارد بدون پرداخت هزینه ای مشخص نمایید.

بسته نرم افزاری

تعیین و اندازه گیری شاخصهای بهره وری

مشخصات نرم افزار:

- سهولت در تعیین و اندازه گیری شاخص های بهره وری
 - رسم نمودار مقایسه ای مقدار هر شاخص با سالهای گذشته
 - امکان حذف (کاهش) اثر تورم از داده های ریالی برای واقعی شدن محاسبات.
 - دارای کتابچه راهنما و بدون نیاز به آموزش حضوری
- برای خرید:
- با مراجعه به سایت شرکت، تکمیل فرم سفارش نرم افزار و پرداخت بهای آن اقدام نمایید.

مشهد- پارک علم و فناوری خراسان - کیلومتر ۱۲ بزرگراه مشهد قوچان- واحد ۵۰۳

تلفن: ۰۵۱۱-۵۰۰۳۴۶۰، شماره: ۰۵۱۱-۵۰۰۳۴۶۴، سایت: www.andabrar.ir، ایمیل: info@andabrar.ir

انوشا ابرار
سهامی خاص ۲۱۶۵۰