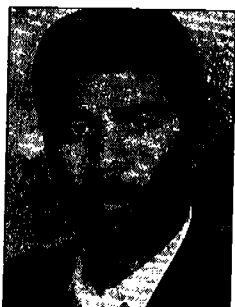


# نظریه نوین مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی ایران<sup>۱</sup>



بهرروز ریاحی

دکتری تخصصی مدیریت دولتی از دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران، مدیرکل سیستمهای کیفیت مؤسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران و مدیر اجرایی نظام تأیید صلاحیت ایران، مدرس دانشگاه آزاد اسلامی و دانشگاه جامع علمی و کاربردی.



سیدمهدی الوانی

دکتری مدیریت دولتی از دانشگاه کالیفرنیا جنوبی، عضو فرهنگستان علوم در شاخه مدیریت، عضو هیأت علمی دانشگاه علامه طباطبائی و مدرس دوره‌های دکتری در دانشگاههای کشور.

## چکیده

با پیشرفت فزاینده انسان رابطه بین دولتها و ملتها در حال دگرگونی و تعریف مجدد است. دولتها برای بهبود کیفیت خدمات، باید در برابر تحقق اهداف خود پاسخگویی مردم باشند. نظر به اینکه خدمات در بخش دولتی تفاوت‌های عمده‌ای با ارائه محصول در بخش خصوصی دارد و خدمات در بخش دولتی، خارج از نظارت مستقیم مدیریت به مردم و شهروندان است، و این خدمات پس از ارائه قابل بازرسی و فراخوانی نیست و با در شکل حداقل خود ارائه می‌شود، و در نهایت در بخش دولتی مشتری تحت تأثیر رفتار ارائه‌کننده خدمت است. در سالهای اخیر توجه دولتها به ارائه خدمات با کیفیت به مردم بیش از گذشته نمایان شده است. در این پژوهش با پرداختن به معیارهای ارزشی جامعه

۱. موضوع پایان‌نامه مقطع دکتری بهروز ریاحی و راهنمایی استاد دکتر سیدمهدی الوانی.

اسلامی تلاش شده است ابتدا ابعاد مدیریت کیفیت جامع و همچنین شاخصهای اثربخش مورد انتظار در مغرب زمین شناسایی و سپس مدل مفهومی تحقیق تنظیم شود.

در این تحقیق جامعه آماری مشتمل است بر مدیران، سرپرستان و کارشناسان و همچنین مراجعان سازمانها. دو پرسشنامه ویژه مدیران و مراجعان توزیع شد و سپس از طریق آزمون استقلال و وابستگی پیرسون تجربه و تحلیل گردید. یافته‌های حاصل از تجزیه و تحلیل آماری عوامل ۱۲ گانه نشان داد که اغلب ابعاد، یعنی تکریم ارباب رجوع با توجه به کرامت انسانی، انعطاف پذیری در خدمات، اعتماد محوری در ارائه خدمات، پاسخگویی در ارائه خدمات، ارزش قائل شدن به نظریات ارباب رجوع، با توجه به معیارهای ارزشی و اعتقادی را می‌توان الگوی بومی مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی ایران در نظر گرفت.

## مقدمه

با پیشرفت روزافزون بشر رابطه بین دولتها و ملتها پیوسته در حال دگرگونی و تعریف مجدد است. انسان امروز تمایل دارد در جامعه‌ای زندگی کند که در آن دولت حضوری نامحسوس‌تر، کارآمدتر و پاسخگوتر داشته باشد، یعنی دولتی که در مقام برگزینندگان مردم بتواند با برنامه‌ریزیهای بلند و کوتاه‌مدت، افقهای امیدوارکننده‌ای را پیش روی آنان بگستراند.

دولتها برای بهبود کیفیت خدمات در برابر تحقق اهداف، باید تعهد پاسخگویی به مردم را داشته باشند و صرفاً به ایفای وظایفی که ممکن است به اهداف مورد نظر نینجامد بسنده نکنند که در نهایت به نارضایتی عمومی و اتلاف منابع و زمان منجر می‌شود.

در مدیریت دولتی بوین، دولتها با این پرسش مواجه‌اند که چگونه می‌توانند خدماتی سریعتر، بهتر، کم‌هزینه‌تر و با کیفیت بالاتر ارائه دهند.

در بخش دولتی معمولاً خدمات در چارچوب قوانین و مقررات و در حد وظایف

مشخص در ساختاری دیوان‌سالارانه ارائه می‌شود. و معمولاً فعالیتها بدون تعهد به تحقق اهداف و صرفاً با تأکید بر فرایندها صورت می‌پذیرد. در بهترین حالت، فعالیتها در چارچوب رعایت قوانین و مقررات انجام می‌شود و کارکنان بخش دولتی خود را ملزم به جلب رضایتمندی هرچه بیشتر مردم و خود را در برابر آنها پاسخگو نمی‌دانند؛ یعنی، نیاز چندانی به اطلاع‌رسانی و تشریح عملکرد خود احساس نمی‌کنند. در موارد زیر خدمات در بخش دولتی تفاوت‌های عمده‌ای با ارائه محصول در بخش خصوصی دارد:

۱. خدمت در بخش دولتی، خارج از نظارت مستقیم مدیریت به مردم و شهروندان ارائه می‌شود؛

۲. خدمت در بخش دولتی، معمولاً پس از ارائه، قابل بازرسی و فراهوانی نیست؛

۳. در بخش دولتی، درک مشتری تحت تأثیر رفتار ارائه‌کننده خدمت است؛

۴. در بخش دولتی، خدمات در شکل حداقل خود ارائه می‌شود.

پس با توجه به دلایل فوق، کیفیت خدمات در بخش دولتی با کیفیت خدمات در بخش خصوصی متفاوت است. در بخش دولتی اصلی‌ترین تفاوت این است که ارائه‌کننده خدمات مراجعه‌کننده را مجبور می‌داند، لذا نسبت به نوع و کیفیت خدمات چندان حساس نیست و خود را پاسخگو نمی‌داند. ولی در بخش خصوصی ارائه‌کننده خدمت نگران است که نتواند نظر مشتری را جلب کند یا مشتری به علت نارضایتی برای دریافت مجدد خدمات در نوبتهای آتی مراجعه نکند.

در سالیان 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 مشارکت آنان را در فعالیتهای اجتماعی افزایش دهند. مطالعه اکتشافی نشان می‌دهد که به منظور

تیین ابعاد مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی، تاکنون مقالات متعددی از سوی صاحب‌نظران علم مدیریت کیفیت تدوین و منتشر شده است. همچنین در خصوص مشکلات و تنگناهای موجود بر سر راه مدیریت کیفیت در بخش دولتی نظریات متفاوت و مختلفی بیان شده است که نشان می‌دهد به دلیل متفاوت بودن فرهنگ سازمانی، تعریف مشتری، انحصار و تخصیص بودجه، استقرار مدیریت کیفیت در بخش دولتی با دشواریهایی روبه‌روست، در بخش دولتی ایران نیز به دلیل افزایش نقش تصدی‌گرایانه دولت بر ساختار و ترکیب نیروی انسانی، فقدان نظام مدیریت راهبردی منابع انسانی، نبود روحیه قانونمندی و ... نظام اداری ناکارآمد شده است. مقاله حاضر حاصل پژوهشی است در باب «نظریه نوین مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی ایران» و در برگزیده مدل مفهومی خاص ایران است.

### مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی

مدیریت کیفیت جامع در آغاز در بخش تولیدی ظهور کرد اما رفته‌رفته بر سازمانهای بخش دولتی نیز تأثیر گذاشت (Madsen & Olnorgaard, 1995). در طی سالیان اخیر بسیاری از سازمانهای بخش دولتی، اصول مدیریت کیفیت که مبتنی بر دیدگاههای مشخص مشتری‌گراست را به‌کار بستند. از لحاظ تاریخی، تمام سازمانهای بخش دولتی، با مقامات حکومتی و تصمیمات دولتی بوده و هستند. از دیدگاه مدیریت دیوان‌سالارانه وبریانیسم (Weberianism)، دستگاههای دولتی طبق سنت به سیاستمداران به‌منزله مشتریان نهایی سازمان می‌نگرند. به‌طور سنتی عملکردهای اصلی سازمانهای دولتی بر پایه جلب رضایت اربابان سیاستمدار و برآوردن اهداف حکومت است. در حقیقت بر طبق این نظریه، جلب رضایت سیاستمداران به‌منزله جلب رضایت مردم و شهروندان تلقی می‌شود، اما این توهمی بیش نیست. زیرا، سازمانهای بخش دولتی نمی‌توانند به صرف راضی کردن سیاستمداران، از رضایت شهروندان به‌منزله

مشتری اطمینان حاصل کنند.

برای بخش دولتی ویرانیسم همان تیلوریسم (Taylorism) در بخش خصوصی است. ویرانیسم در بخش دولتی همانند تیلوریسم بخش خصوصی به جدایی عملکردهای تولیدی، به‌ویژه جدایی برنامه‌ریزی از عمل تأکید دارد. ویرانیسم از زمانی بر بخش دولتی چیره شد که اکثر بنگاههای اقتصادی عمومی در اختیار مقامات دولتی بود. حمایت از کیفیت در چنین دیدگاهی (برطبق نظریه دیوان‌سالاری و سلسله مراتبی) بیشتر با هدف کسب و کار مالی و سود بیشتر دنبال می‌شود و بنابراین، رضایت عمومی در آنها بیشتر نیست و به همین دلیل این دیدگاه با واقعیت سازگار نیست.

در نظریه تمرکززدایی سیاسی و دیدگاه مبتنی بر کیفیت در واقع بر این اصل تأکید می‌شود که مشتری، محور است و همه تصمیمات باید برای رضایت مردم و شهروندان اخذ شود. در این تفکر مدیریت کیفیت جامع برای سازمانهای بخش دولتی رویکرد بهتری نسبت به ویرانیسم دارد. درست به همان دلیل که مدیریت کیفیت جامع در بخش خصوصی به مراتب بهتر از تیلوریسم است (Madsen & Norgaard, 1995).

### دیدگاه سازمانهای دولتی سنتی با رویکرد مدیریت کیفیت جامع

مدیریت کیفیت جامع به رشته و فرایندی از مدیریت اشاره دارد که هماهنگی لازم برای رعایت الزامات مشتری و فراتر از آن را تضمین می‌کند. مدیریت کیفیت جامع همه بخشها و زیرمجموعه‌های سازمان را شامل می‌شود. در این رویکرد مدیریت ارشد راهبرد و عملیات مربوط به برآوردن نیازهای مشتریان را ساماندهی می‌کند و همکاری نزدیک بین کارکنان را توضیح می‌دهد. سازمانهای با رویکرد مدیریت کیفیت جامع به مدیریت نظام‌مند داده‌ها در همه فرایندها و موانع موجود بر سر راه بهبود مستمر اهمیت ویژه می‌دهند. سازمانهای بخش

دولتی که با رویکرد سنتی فعالیت می‌کنند با سازمانهای بخش دولتی که با رویکرد مدیریت کیفیت جامع فعالیت می‌نمایند تفاوت‌های عمده‌ای دارند که به برخی از آنها اشاره می‌کنیم:

آ) سازمانهای بخش دولتی با رویکرد سنتی شرکت محور و سازمانهای با رویکرد مدیریت کیفیت جامع مشتری محور هستند (برای اطلاع بیشتر رک. الوانی، ریاحی ۱۳۸۲):

ب) سازمانهای بخش دولتی که به رویکرد سنتی گرایش دارند با توجه به بعضی پیامدها، تفکر و برنامه‌ریزی می‌کنند. اما سازمانها با رویکرد مدیریت کیفیت جامع برنامه‌ریزی بلندمدت را اساس قرار می‌دهند:

ج) سازمانهای سنتی با حدس و گمان درخصوص خواسته‌های مشتریان، فرضیات، داده‌ها و هزینه‌ها مدیریت می‌شوند، اما در سازمانهای با رویکرد مدیریت کیفیت جامع هر تصمیم‌گیری براساس داده‌های درست صورت می‌گیرد:

د) اکثر سازمانهای سنتی با رویکرد تحمل ضایعات و ناکارآمدی اداره می‌شوند، اما در سازمانهای با رویکرد مدیریت کیفیت جامع فعالیتهای اتلاف‌آور شناسایی و حذف می‌شوند:

ه) سازمانهای سنتی گرایش دارند مسائل را وقتی حل کنند که به بحران بدل می‌شود، اما سازمانهای با رویکرد مدیریت کیفیت جامع همیشه در جست‌وجوی بهبودی هستند:

و) سازمانهای سنتی همواره مسائل را پس از بروز حل می‌کنند اما سازمانهای با رویکرد مدیریت کیفیت جامع می‌کوشند تا از بروز مسائل و اشتباهات جلوگیری کنند:

ز) سازمانهای سنتی گرایش دارند که زیرمجموعه‌های خودمختار داشته باشند که با سایر مجموعه‌ها کمترین ارتباط را دارند، اما در سازمانهای با رویکرد مدیریت کیفیت جامع از تیمهایی متشکل از همه سطوح سود می‌جویند:

ح) سازمانهای سنتی گرایش دارند که الگوی تصمیم‌گیری و ارتباطات بسیار محدودی داشته باشند، اما در سازمانهای با رویکرد مدیریت کیفیت جامع کارکنان فعالانه در تصمیم‌گیریها و فرایندهای ارتباطی مشارکت می‌کنند؛

ط) در سازمانهای سنتی مسائل به جای اینکه حل شوند یا هضم می‌شوند یا صورت مسئله را پاک می‌کنند، اما در سازمانهای با رویکرد مدیریت کیفیت جامع به جای هضم مشکل به مسائل بورش برده و عیبها و خطاها را برطرف می‌کنند؛

ی) در سازمانهای سنتی به اجزا و فرایندها بدون توجه به سایر بخشهای سازمان نگرسته می‌شود، اما در سازمانهایی با رویکرد مدیریت کیفیت جامع مسائل را ناشی از کل نظام می‌دانند؛

یا) سازمانهای سنتی گرایش دارند تا افراد را مانند اشیاء بدانند که باید برای انجام کاری تربیت شده، منضبط، طبقه‌بندی و ردیابی شوند. اما سازمانهای با رویکرد مدیریت کیفیت جامع به کارکنان خود احترام بیشتری می‌گذارند، اعتماد و انتظار بیشتری هم دارند.

### مدلها و نظریه‌های مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی

ابعاد مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی با ابعاد مدیریت کیفیت در بخش خصوصی متفاوت است. در بخش خصوصی ابعاد کیفیت شامل قیمت، دوام، قابلیت اطمینان، تحویل به‌موقع، کارکرد، خدمات پس از فروش، همسازي، شکل ظاهري، شهرت، ایمنی و تأثیر اجتماعی است که مشتری در مورد ارائه محصول ارزیابی می‌کند (Ishikawa, 1990). اما باید توجه داشت که ابعاد مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی بسیار فراتر از نگرشی است که مشتری نسبت به یک کالا یا یک شی دارد. با مطالعه اکتشافی در باب مدل‌های مدیریت کیفیت جامع در بخش

دولتی درمی‌یابیم که ابعاد مدیریت کیفیت جامع در این بخش متفاوت با ابعاد مدیریت کیفیت در بخش خصوصی است. در جداول زیر به برخی از این مدلها اشاره شده است.

جدول ۱. ابعاد مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی - مدل کاروین (OECD, 1992)

اطلاع رسانی	در بخش دولتی اطلاعات 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 طالب‌اند.
زیبایی فضای ارائه خدمات	مشتریان بخش دولتی مایل‌اند ظاهر اقدامات، مکاتبات و امکانات، تمیز و پاکیزه باشد.
رفتار مناسب	مشتریان بخش دولتی، خواهان دریافت خدمات با رفتاری مشفقانه هستند.
قانونمندی	مردم خواهان پایبندی کارکنان به قوانین و ضوابط هستند و هیچ‌گونه تبعیض را روا نمی‌دانند.
سادگی و سهولت	مردم مایل‌اند کارها به سادگی انجام پذیرد نه در چارچوب گردش کارهای پیچیده.
انعطاف‌پذیری	مراجعان بخش دولتی خواهان نرمش در نحوه اجرای قوانین و مقررات‌اند.

آ) کیت اسمیت مدل خود را با هفت بُعد به شرح زیر ارائه می‌کند.

جدول ۲. ابعاد مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی - مدل اسمیت (Smith, 1994)

فروتنی	استقبال از مشتری با توجه به حضور مشتری، نگاه کردن به وی با روی گشاده، مؤدب و یاری دهنده بودن.
موجز بودن	واکنش سریع داشتن، توضیح دادن درباره تأخیرها، پرداختن به موضوعهای کاری.
کامل بودن	ارائه خدمات کامل، حصول اطمینان از صحت کارها ارائه دستورات عملها 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 مدارک.
باتوجه بودن	باتوجه 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.



ب) در سال ۱۹۹۰ زتهامل در مطالعه‌ای درباره کیفیت خدمات در بخش دولتی، ده بُعد زیر را به‌منزله ابعاد مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی ارائه کرد.

جدول ۳. ابعاد مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی - مدل زتهامل (TQM, 1998)

محسوسات	استعدادهای فیزیکی، تجهیزات، کارکنان، موارد ارتباطی.
اعتبار و تصدیق	توانایی اجرا کردن خدمات، تجهیزات، کارکنان و موارد ارتباطی.
حساسیت	حساس بودن نسبت به انتظارات مشتریان و کمک به آنان.
توانمندی کارکنان	کارکنان با مهارت کافی و داشتن تخصص لازم.
تواضع و فروتنی	رعایت ادب، احترام و توجه دوستانه در برخورد.
قابلیت اعتماد	امانتداری، اعتقاد و درستی در ارائه خدمات.
امنیت	آسودگی مشتری در پذیرش خطر یا تردید و دریافت خدمات.
دسترسی	قابلیت دسترسی خدمات و سهولت ارتباط در ارائه خدمات.
دروک مشتری	کوشش برای درک مراجعان و نیازهای آنان.
ارتباطات	برقراری ارتباط مناسب با مشتریان.

ج) یکی دیگر از نظریه‌پردازان علم مدیریت کیفیت به‌نام جیسون، ابعاد مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی را به‌شرح زیر ارائه کرده است.

جدول ۴. ابعاد مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی - نظریه جیسون (TQM, 1998)

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.

د) میوری و آنکینسون دو تن از علمای علم مدیریت کیفیت، ابعاد مدیریت کیفیت در بخش دولتی را به‌شرح زیر ارائه می‌کنند.

جدول ۵. ابعاد مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی - نظریه میوری و آنکینسون (TQM, 1998)

تضمین صحت و درستی خدمات	مشتری اطمینان باید که خدمات با صحت کامل و درستی ارائه می شود.
همدلی و همکاری	کارکنان بخش دولتی به هنگام ارائه خدمات ابراز کنند که در خدمت مراجعان هستند.
دوام و پایداری خدمات	مراجعان دریابند که خدمات ارائه شده موجز و کامل است.
پاسخگویی	کارکنان بخش دولتی در قبال خدماتی که ارائه می کنند، پاسخگو باشند.

ه) پیتر سنگه، پنج بُعد را به منزله ابعاد مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی ارائه می کند.

جدول ۶. ابعاد مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی - نظریه پیتر سنگه (TQM, 1998)

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.
بکپارچگی و صداقت	مراجعان اطمینان حاصل کنند که کارکنان در رفتار خود صداقت دارند.

و) پاراسورامان که از نظریه پردازان مشهور مدیریت کیفیت در بخش عمومی، است، پنج بُعد زیر را از ابعاد مهم مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی می داند.

جدول ۷. ابعاد مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی - نظریه پاراسورامان (TQM, 1996)

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 مایل اند، 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 فرد مشتریان.

چالشها، مشکلات و تنگنایهای کاربرد مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی به‌رغم آنچه گفته شد به‌کارگیری مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی، چنانچه همراه با تدبیر و رعایت اصول مدیریت کیفیت نباشد، بیش از آنکه یاری‌دهنده مدیریت باشد آسیب‌رساننده خواهد بود. با توجه به ویژگیهای خدمات در بخش دولتی، مشکلات خاصی نیز بر سر راه استقرار آن در سازمانهای دولتی وجود دارد. مهمترین تنگناها عبارت‌اند از:

۱. مدیریت کیفیت جامع در آغاز برای فرایندهای معمولی نظیر تولید طراحی شده است و چون سازمانهای بخش دولتی بیشتر بر انجام وظایف تکیه دارند، لذا انطباق اصول مدیریت جامع در بخش دولتی با چالش روبه‌رو می‌شود.
۲. تلاش برای ارتقای کیفیت در بخش دولتی بسیار پیچیده است. تجزیه و تحلیل انجام شده از نظرسنجی مشتریان بخش دولتی نشان می‌دهد که سازمانهای دولتی ناگزیرند به ابعاد مهمی چون دسترسی به ارتباطات، کارایی، ورزیدگی، ادب و نزاکت، خلاقیت، اعتماد، پاسخگویی و امنیت توجه کنند.
۳. به‌کارگیری مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی برای کاهش انحراف از معیار در بخش دولتی دشوار است. درخصوص فرایندهایی که باید ردیابی شوند چون خدمات در بخش دولتی در چارچوب قوانین و مقررات ارائه می‌شود و با مشتریان عام سروکار دارند، اجماع روشنی درباره معیار خدمت با کیفیت وجود ندارد.
۴. تعریف مشتری در بخش دولتی دشوار و از نظر سیاسی جنجال‌برانگیز است. سازمانهای دولتی تعهداتی بیشتر از پاسخگویی به ارباب رجوع خود دارند. مشتریان اصلی این سازمانها عموم مردم‌اند که اغلب فراموش می‌شوند.
۵. مدیریت کیفیت جامع تا حد بسیار زیادی به فرهنگ سازمانی وابسته است که در آن فرهنگ، تعهد لازم درخصوص کیفیت لازمه کار است. مدیران بخش دولتی برای شکل‌گیری این نوع فرهنگ باید مدام دست به بهبود کیفیت بزنند.
۶. تعهد مدیریت ارشد برای اقدامات اصلاحی و مشارکت دادن کارکنان در فرایندهای سازمان از چالشهای مدیریت کیفیت در بخش دولتی است.

۷. نظارت سنتی اقتصادی مانعی بر سر راه سازمانهای دولتی برای اجرای مدیریت کیفیت جامع است. عنصر اصلی نظارت سنتی اقتصادی در بخش دولتی، تخصیص بودجه و اعتبار است. هدف نظام تخصیص بودجه نظارت سازمان دولتی طبق قوانین دولتی و قوانین سیاسی است. از این رو، این محدودیت سازمان دولتی در تخصیص بودجه، مانع اجرای مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی است (Medsen & Olenorgaard, 1995).

۸. انحصار در بخش دولتی نیز از موانع موجود بر سر راه مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی است. در تفکر انحصاری مشتری حق انتخاب ندارد و به همین دلیل نمی‌تواند در خصوص کیفیت خدمت تأثیرگذار باشد.

۹. بخش‌گرایی نیز مانعی برای اجرای مدیریت کیفیت در بخش دولتی است. به دلیل ساختارهای عمودی بخش دولتی، همکاری بین مرزهای خطوط بخشی ممکن است دشوار یا در عمل ناممکن باشد، نقص ناشی از این مانع شامل کاهش مطلوبیت خدمات دولتی می‌شود.

۱۰. قدرتهای سیاسی و تأثیر گروههای ذی‌نفع نیز مانعی برای اجرای مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی به حساب می‌آیند. در بخش دولتی مدیران در پی جلب رضایت سیاستمداران و دولتمردان هستند. آنان تصور می‌کنند مشتریان اصلی آنها، کسانی هستند که آنها را انتخاب و منصوب کرده‌اند. لذا پیش از آنکه به فکر رضایت مردم و مراجعان باشند، در پی جلب رضایت دولتمردان‌اند، در واقع این سیاستمداران و دولتمردان‌اند که تصمیم می‌گیرند سازمانهای دولتی چه وظایفی را انجام دهند و چه مقاصدی را دنبال کنند.

### اندازه‌گیری کیفیت خدمات در بخش دولتی

تلاش برای استفاده از انواع مدل‌های اندازه‌گیری کیفیت خدمات در بخش خصوصی به‌منزله شاخصهای مهم و حساس برای قضاوت درباره خدمات

سازمانهای دولتی و رضایت مردم و شهروندان مورد استقبال قرار گرفته است. یکی از محدودیتهای تحقیق درخصوص سنجش کیفیت خدمات در بخش دولتی این است که بیشتر به رضایت مشتریان توجه می‌شود تا به شناسایی نیازهای آنها. در چنین حالتی ممکن است در صورت برآورده نشدن نیازهای مشتریان، مدیران اقدامی برای برآوردن آنها به عمل نیاورند. در مطالعه اکتشافی انجام شده هفت مدل اندازه‌گیری کیفیت، به شرح زیر شناسایی شده است که می‌توان از آنها برای اندازه‌گیری کیفیت خدمات در بخش دولتی استفاده کرد.

۱. اندازه‌گیری کیفیت خدمات در بخش دولتی مدل SERVQUAL؛
۲. اندازه‌گیری کیفیت خدمات در بخش دولتی مدل CAF<sup>۱</sup>؛
۳. اندازه‌گیری کیفیت خدمات در بخش دولتی مدل EFQM<sup>۲</sup>؛
۴. اندازه‌گیری کیفیت خدمات در بخش دولتی مدل TOPS؛
۵. اندازه‌گیری کیفیت خدمات در بخش دولتی مدل چارتر مارک؛
۶. اندازه‌گیری کیفیت خدمات در بخش دولتی مدل ایزو ۹۰۰۰؛
۷. اندازه‌گیری کیفیت خدمات در بخش دولتی مدل کارت امتیازات متوازن.

### شناخت درونی نظام اداری بخش دولتی ایران

امروزه از لحاظ شرایط داخلی و موقعیت بین‌المللی نظام جمهوری اسلامی ایران ضرورت تحول در نظام اداری کشور بیشتر از هر زمان دیگری ملموس و قطعی است و لازم است با توجه به نقشی که هر نظام اداری شایسته و کارآمد در تحقق برنامه‌های توسعه دارد به‌سان یکی از اساسیترین برنامه‌های توسعه کشور به آن توجه شود. آسیب‌شناسی نظام مدیریت اجرایی کشور، گویای آن است که این نظام

1. CAF = Common Assessment Framework

2. EFQM = European Foundation of Quality Management

دیوان سالار، دچار عوارض فقدان روحیه مشارکت‌پذیری و مشارکت‌جویی، نبود روحیهٔ پاسخگویی به مردم، انتقادناپذیری، تمرکزگرایی و انعطاف‌ناپذیری، اولویت داشتن منابع بخشی و دستگاهی دولت بر مصالح عمومی، رجحان رابطه بر ضابطه، کندی و پریچ و خم بودن انجام امور و وظایف، بی‌ثباتی قوانین و مقررات، غلبهٔ روحیه بی‌اعتنایی نسبت به نتیجه کار و حاکمیت روحیهٔ طلبکارانه در برخورد با ارباب رجوع، بی‌اعتنایی نسبت به امور کارکنان و منابع انسانی، مسؤولیت‌ناپذیری و فرافکنی، بهره‌وری پایین و ناکارآمدی و هزینه‌زا بودن است (رک. الوانی و ریاحی، ۱۳۸۱).

سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور به دلایل ذکر شده در طی گزارشی به شورای عالی اداری کشور با ذکر ضرورت ایجاد تحول در نظام اداری کشور و نیل به یک نظام اداری صحیح به منظور تسریع در حل و فصل امور، تأمین نیازهای مشروع آحاد جامعه و فراهم کردن ابعاد معنوی جهت ارائه خدمات با کیفیت و مورد انتظار مردم به مشکلات، تنگناها و نقاط ضعف و قوت و علت‌های ناکارآمدی نظام اداری بخش دولتی پرداخت و به این شورا پیشنهاد کرد که برای بهبود کیفیت خدمات در بخش دولتی، زمینه‌سازی لازم برای استقرار نظام مدیریت کیفیت و تضمین کیفیت ارائه خدمات در دستگاه‌های دولتی را با هدف ارتقاء سطح رضایت‌مندی مراجعان و همچنین استانداردسازی نحوه ارائه خدمات مورد توجه قرار دهد.

شورای عالی اداری کشور نیز در هشتاد و نهمین جلسهٔ خود در تاریخ ۸۰/۳/۲۳ پیشنهاد مذکور را تصویب کرد و ستاد برنامه‌ریزی تحول اداری کشور نیز در جلسهٔ مورخ ۸۰/۵/۳۱، اجرای بند ۴ مصوبه فوق‌الاشاره به منظور اجرایی نمودن مصوبه و راهکارهای اجرایی و عملیاتی را تصویب کرد. در این تحقیق کوشیده شده است تا با توجه به معیارهای ارزشی و اسلامی مورد انتظار در کشور ایران الگوی مناسب مدیریت کیفیت جامع برای بخش دولتی ایران ارائه شود. در این پژوهش سؤال اصلی

تحقیق عبارت است از: الگوی مدیریت کیفیت جامع اثربخش، بخش دولتی ایران با توجه به معیارهای ارزشی و اسلامی چیست؟ سؤالات فرعی تحقیق نیز عبارت بودند از:

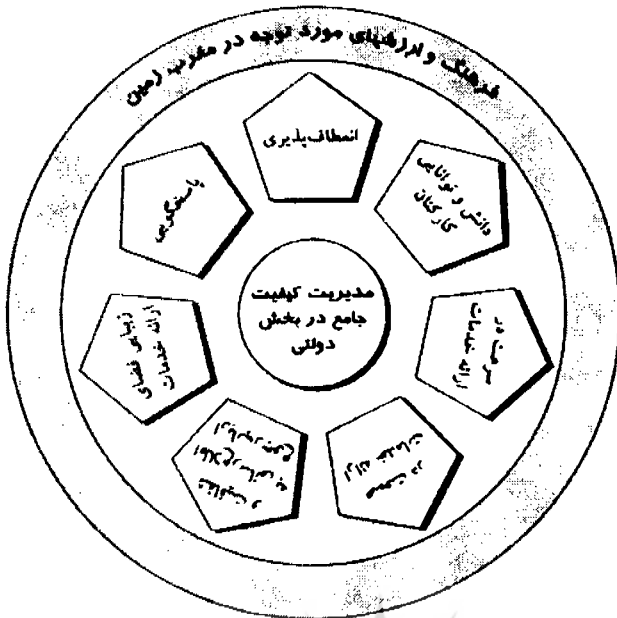
۱. آیا مدیریت کیفیت جامع، اثری در پایدار نمودن ارزشهای اسلامی و اعتقادی جامعه دارد؟
۲. آیا مدیریت کیفیت جامع، اثری در افزایش سطح رضایت‌مندی مردم و شهروندان دارد؟

۳. آیا مدیریت کیفیت جامع، اثری در ایجاد سرمایه اجتماعی دارد؟

برای تعیین مدل مفهومی تحقیق، همان‌گونه که در قبل اشاره شد مطالعه اکتشافی دربارهٔ مدل‌های ارائه شده از سوی محققان و صاحب‌نظران علم مدیریت کیفیت در بخش دولتی در جهان صورت گرفت. نتیجه حاصل از مطالعه اکتشافی نشان داد که هفت بُعد زیر در نظریات اکثر دانشمندان تکرار شده که می‌توان آنها را به‌منزله ابعاد مدیریت کیفیت در بخش دولتی مغرب زمین در نظر گرفت:

۱. انعطاف‌پذیری در ارائه خدمات؛
۲. توانمندی کارکنان؛
۳. سرعت در ارائه خدمات؛
۴. صحت در ارائه خدمات؛
۵. شفافیت و اطلاع‌رسانی به ارباب‌رجوع؛
۶. زیبایی فضای ارائه خدمات؛
۷. پاسخگویی در ارائه خدمات.

همچنین برای تعیین اثربخشی مورد انتظار در مدل غربی مطالعه اکتشافی در نظریات صاحب‌نظران انجام پذیرفت. مهم‌ترین نتیجه‌ای که از مطالعات اکتشافی دربارهٔ ابعاد مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی با توجه به فرهنگ و ارزشهای مورد توجه



**اثربخشی مورد انتظار**

- رضایت مشتری
- افزایش سطح تولید و خدمات
- کاهش هزینه‌ها
- مشارکت کارکنان
- تیم‌سازی و تفکر سیستمی
- حذف بوروکراسی

در مغرب زمین به‌دست می‌آید، این است که اثربخشی مورد انتظار در مدل غربی شامل عوامل زیر است:

۱. رضایت مشتری؛
۲. افزایش سطح تولید و خدمات؛
۳. کاهش هزینه‌ها؛
۴. مشارکت کارکنان؛
۵. تیم‌سازی و تفکر تیمی؛
۶. حذف بوروکراسی.

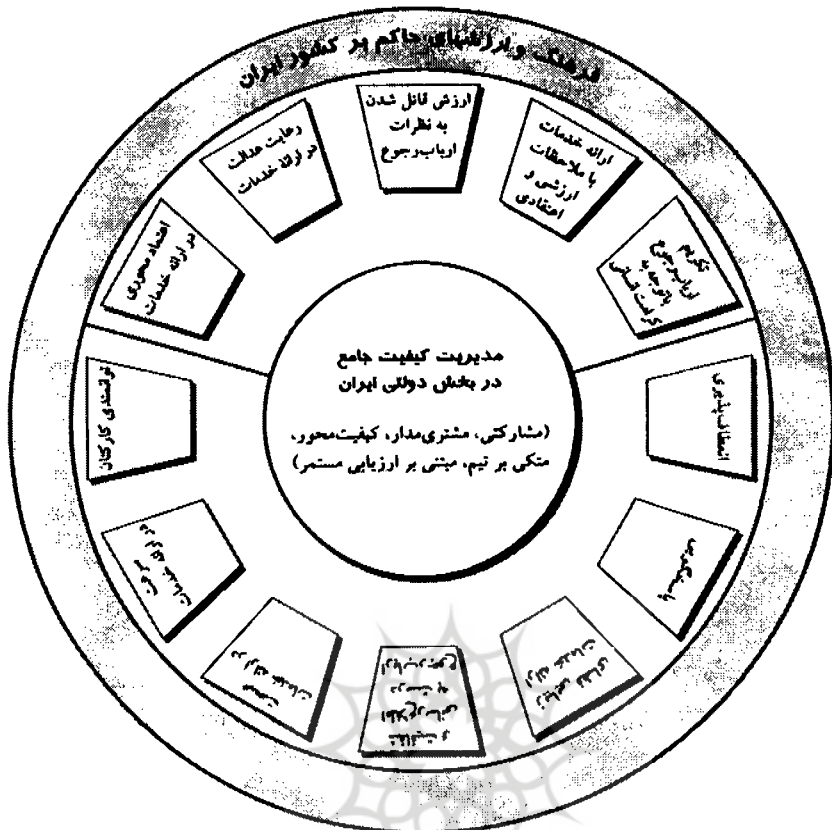


با تحلیل این شش مورد و مقایسه آن با ارزشهای اسلامی و اعتقادی و اثربخشی مورد انتظار در ایران متوجه می‌شویم که این شش مورد تنها ناظر بر رضایتمندی شهروندان به‌منزله اولین اثربخشی مورد انتظار است و بر دو بند ایجاد سرمایه اجتماعی و پایدار نمودن ارزشهای اسلامی و اعتقادی تأکید جدی ندارد. از این‌رو، ضرورت دارد که در مدل مفهومی عواملی را که بر دو بند مورد اشاره تأثیرگذارند توجه و مشخص شود. بدین منظور با مطالعه عمیق در مبانی دینی و اعتقادی، قانون اساسی و مبانی ارزشی که ریشه در قوانین الهی دارد و همچنین با مطالعه سنت پیامبر (ص) و رهنمودهای ائمه، عوامل مؤثر در دو بند ذکر شده به شرح زیر است:

۱. تکریم ارباب رجوع با توجه به کرامت انسانی؛
۲. ارائه خدمات با ملاحظات ارزشی و اعتقادی؛
۳. ارزش قائل شدن به نظرات ارباب رجوع؛
۴. رعایت عدالت در ارائه خدمات؛
۵. اعتماد محوری در ارائه خدمات.

در نتیجه در مدل مفهومی تحقیق علاوه بر ۵ عامل به‌دست آمده در مورد بندهای ایجاد سرمایه اجتماعی و پایدار نمودن ارزشهای اسلامی و اعتقادی جامعه همراه با ۷ عامل مرتبط با بند رضایتمندی شهروندان که در اثربخشی مدل غربی به آن تأکید شده بود، به‌طور یک‌جا به‌منزله مدل مفهومی تحقیق، تعریف و مورد پذیرش و تجزیه و تحلیل قرار گرفت. مدل مفهومی تحقیق با توجه به معیارهای ارزشی مورد انتظار در کشور ایران به شرح زیر تنظیم شد.

در این تحقیق، جامعه آماری، مدیران، سرپرستان و کارشناسان پنج وزارتخانه دولتی مستقر در تهران بودند که به‌صورت نمونه‌گیری انتخاب شدند. همچنین



اثر بخشی مورد انتظار

رضایت خداوند  
 پایدار نمودن ارزشهای جامعه  
 ایجاد سرمایه اجتماعی  
 رضایت‌مندی شهروندان

مراجعه به پنج وزارتخانه ذکر شده نیز به منزله جامعه آماری در نظر گرفته شدند. در این تحقیق با روش توصیفی و تحلیلی به مطالعه آنچه وجود داشت پرداخته شد و عوامل مؤثر بر اثربخشی مدیریت کیفیت جامع تجزیه و تحلیل شد. همچنین در این پژوهش رابطه بین عوامل مدیریت کیفیت جامع و اثربخشی مورد انتظار برای تعیین اولویتهای آنها مورد سنجش قرار گرفت. براساس اطلاعات دریافتی از سازمان

مدیریت و برنامه‌ریزی کشور حجم نمونه و تعداد پرسشنامه‌ها به صورت تصادفی ساده تعیین و توزیع شد.

پرسشنامه اول ویژه مدیران، سرپرستان و کارشناسان حاوی ۴۰ سؤال بود و به وسیله آن ابعاد مدیریت کیفیت جامع در سازمانهای دولتی مورد سنجش و اندازه‌گیری قرار گرفت. تعداد ۳۷۵ پرسشنامه توزیع گردید که تعداد ۲۳۳ عدد برگشت داده شد.

پرسشنامه دوم حاوی ۱۱ پرسش ویژه مراجعان به سازمانها بود و در آنها میزان اثربخشی مورد انتظار از استقرار مدیریت کیفیت جامع در سازمانهای دولتی سنجیده می‌شد. تعداد ۳۸۰ پرسشنامه توزیع گردید که ۲۴۴ عدد برگشت داده شد.

پرسشنامه در این تحقیق از طریق ترجمه و روان‌سازی ابعاد مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی، بهره‌برداری از متون تحقیق، استفاده از تکنیک دلفی و توزیع مقدماتی پرسشنامه و سپس توزیع نهایی پرسشنامه رعایت شده است. همچنین برای تعیین پایایی پرسشنامه، ابتدا ده پرسشنامه برای مدیران جامعه آماری ارسال و جمع‌آوری شد و در مرحله بعد نیز مجدداً ده پرسشنامه دیگر توزیع گردید. نزدیکی پاسخهای داده شده نشان داد که پرسشها درست تنظیم شده است. از آنجا که یافته‌های تحقیق براساس نظرخواهی از پاسخگویان در پاسخهای ۵ گزینه‌ای طراحی شده است، لذا برای تجزیه و تحلیل نتایج به دست آمده از روشهای ناپارامتری استفاده شده است. نظر به اینکه وجود رابطه متغیرهای مستقل را با اثربخشی نظام مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی ارزیابی می‌کنیم، از آزمون استقراری و وابستگی  $\chi^2$  پیرسن برای این منظور سود جستیم که فرمول آماری آن به صورت  $\chi^2 = \sum \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$  است. فرضیات دوازده گانه و همچنین سه اثربخشی مورد انتظار تجزیه و تحلیل شد. نتیجه نهایی تجزیه و تحلیل آماری برای تعیین اولویتها در جدول ۸ آمده است.

جدول ۸. نتیجه نهایی تجزیه و تحلیل آماری برای تعیین اولویتها

۷۷۶	توانمندی کارکنان
۷۶۲	سرعت در ارائه خدمات
۷۷۶	صحت در ارائه خدمات
۷۷۱	ارزش قائل شدن به نظرات
۷۶۲	شفافیت و اطلاع رسانی
۷۲۸	زیبایی فضا
۷۷۱	پاسخگویی
۷۸۰	انعطاف پذیری
۷۸۲	تکریم ارباب رجوع
۷۷۳	رعایت ملاحظات ارزشی
۷۶۲	رعایت عدالت
۷۷۸	اعتماد محوری

۷۶۳	توانمندی کارکنان
۷۵۱	سرعت در ارائه خدمات
۷۶۲	صحت در ارائه خدمات
۷۵۷	ارزش قائل شدن به نظرات
۷۵۵	شفافیت و اطلاع رسانی
۷۷۳	زیبایی فضا
۷۶۲	پاسخگویی
۷۶۷	انعطاف پذیری
۷۷۷	تکریم ارباب رجوع
۷۶۱	رعایت ملاحظات ارزشی
۷۴۹	رعایت عدالت
۷۷۶	اعتماد محوری

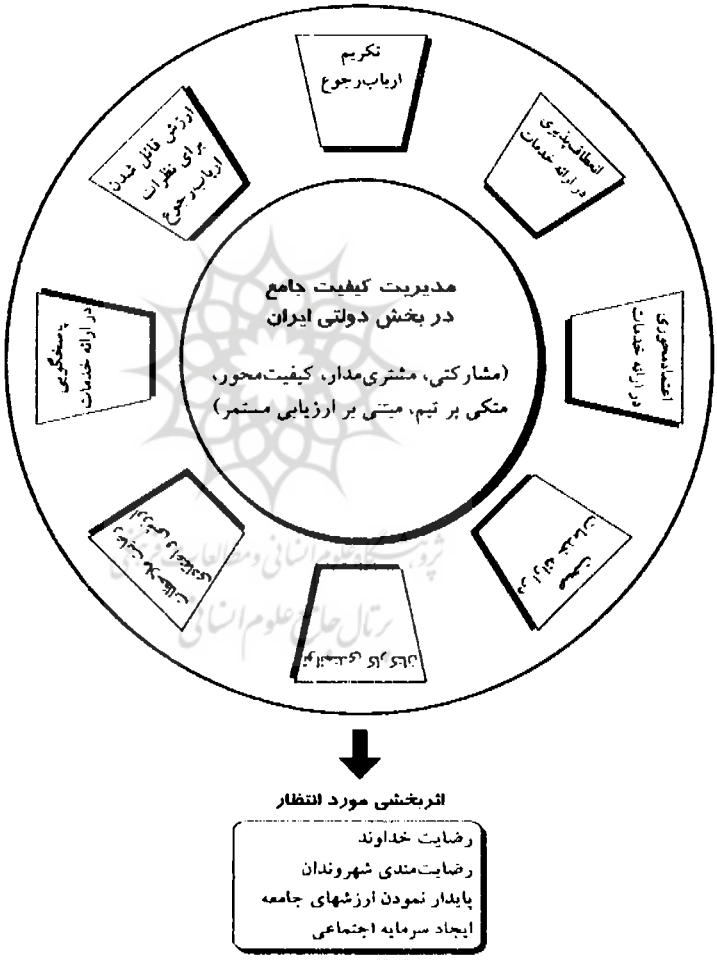
ارزشی ضمیمه		ارزشی قوی			وزارتخانه
کشور	شهر/کشاورزی	ارزشی پژوهش	بهداشت و درمان	صنایع و معادن	
۲۴	۲۲۲	۷۶۷	۷۸۲	۷۹۸	رضایت مندی شهروندان
۲۴	۲۱۱	۷۶۰	۷۹۳	۷۹۵	پایدار نمودن ارزشهای اسلامی و اعتقادی
۲۴	۲۱۱	۷۶۳	۷۷۵	۷۹۵	ایجاد سرمایه اجتماعی

بر اساس نتایج حاصل از تحلیل آماری عوامل دوازده گانه برائثریشی مورد انتظار چنانچه بخواهیم باتوجه به معیارهای ارزشی و اعتقادی الگوی مناسبی برای مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی ایران ارائه دهیم، عوامل ذیل از اولویت برتری برخوردار خواهند بود.

۱. تکریم ارباب رجوع باتوجه به کرامت انسانی
  ۲. انعطاف پذیری و ارائه خدمات
  ۳. اعتماد محوری در ارائه خدمات
  ۴. صحت در ارائه خدمات
  ۵. توانمندی کارکنان
- اولویت اول  
اولویت دوم  
اولویت سوم  
اولویت چهارم  
اولویت پنجم

- ۶. رعایت ملاحظات ارزشی و اعتقادی
  - اولویت ششم
  - ۷. پاسخگویی در ارائه خدمات
  - اولویت هفتم
  - ۸. ارزش قائل شدن به نظرات آریاب رجوع
  - اولویت هشتم
- لذا الگوی بومی مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی ایران به شرح زیر ارائه می‌شود.

الگوی بومی مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی ایران



## نتیجه گیری

باتوجه به نتایج تحقیق مبانی ارزشی و اعتقادی در جامعه اسلامی ایران، توجه مدیران بخش دولتی به کرامت انسان و احترام به شأن افراد موجب افزایش سطح رضایت‌مندی و جلب اعتماد مردم به دولت و همچنین جذب سرمایه اجتماعی و پایدار نمودن ارزشهای اسلامی و اعتقادی جامعه می‌شود. همچنین رعایت ملاحظت اسلامی و انعطاف‌پذیری در ارائه خدمات همراه با کارکنان در حل مشکلات مردم موجب پایداری ارزشهای اسلامی و اعتقادی و افزایش اثربخشی مورد انتظار می‌گردد هرچند که سازمان هزینه اعتماد به مردم را بپذیرد. درستی فعالیتهای سازمان، تلاش مدیریت در کاهش خطاها در سازمان و ایجاد نظامهای انگیزشی برای ارائه خدمات صحیح به مراجعان، موجب افزایش اثربخشی مورد انتظار می‌شود. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که وجود کارکنان متخصص و توانمند، تحصیلات مرتبط کارکنان که خدمات ارائه می‌دهند و وجود دوره‌های آموزشی و افزایش دانش و مهارت کارکنان موجب افزایش اثربخشی مورد انتظار می‌شود.

امروزه تغییر و تحولات شدید محیطی جزء جدایی‌ناپذیر زندگی سازمانها شده است. افزایش پیچیدگی و پویایی محیطی بر نبود اطمینان افزوده است. در چنین شرایطی سازمانهای دولتی و به‌طور کلی نظامهای اداری در بخش دولتی برای ادامه ماندگاری و رشد و توسعه خود، نیاز به افزایش دانش و آگاهی نسبت به محیط و ایجاد تغییر و تحولات سازمانی گسترده در ساختارها، فرهنگ و رویه‌ها دارند. تفاوت سازمانهای آینده با امروز و دیروز در تغییرات پدیده تغییر تجسم می‌یابد سازمانی منجر به تکامل یا انحطاط و نابودی آنها می‌شود. تغییرات بایستی با حفظ و به‌کارگیری ارزشها و آرمانهای متعالی همراه باشد و افراد بشری را به سمت تکامل و توسعه پیش برد. از این رو، تغییر بدون ارزشهای متعالی و هدف منجر به انحطاط، زوال و نابودی است.

نظام اداری هر کشوری به مثابه سازمان تنظیم‌کننده کلیه فعالیتهای دولت برای نیل

به اهداف تعیین شده است که ضمن ایجاد هماهنگی بین بخشهای مختلف بستر مناسب را برای حل مسائل و مشکلات مردم و حسن جریان امور عمومی فراهم می‌کنند. اندیشه اصلاح نظام اداری و تحول در ساختارهای زیربنایی ارائه خدمات عمومی از سالیان آغازین انقلاب اسلامی مورد توجه مدیران و برنامه‌ریزان کشور بوده است. تغییرات شگرف سالیان اخیر، ضرورت بازنگری و شیوه‌های خدمت‌رسانی بخش عمومی را بیش از گذشته نمایان ساخته است. شکی نیست که «نظام مدیریت کیفیت»، دستاوردهای مطلوبی را برای بخش خصوصی به ارمغان آورده است و بخش دولتی نیز این مهم را به‌خوبی دریافته است که ارائه خدمات با کیفیت به آحاد جامعه موجبات رضایت عمومی و مشارکت هرچه بیشتر مدیران در صحنه‌های اجتماعی را فراهم می‌آورد.

شورای عالی اداری کشور در سالیان اخیر به موضوع استقرار نظام مدیریت کیفیت در بخش دولتی توجه کرده است و هم‌اکنون شمار زیادی از سازمانهای دولتی در پی استقرار این نظام در بخشهای مختلف هستند. تحقیق حاضر گامی در مسیر «طراحی الگوی مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی ایران» است که با دوازده فرضیه اصلی، موضوع آثار ابعاد مدیریت کیفیت جامع را در اثربخشی خدمات سازمانهای دولتی بررسی کرده‌اند.

نظرخواهی از مدیران و کارشناسان در سازمانهای دولتی (جامعه آماری) درخصوص چگونگی رفتارهای نظام مدیریت دولتی، گویای این واقعیت است که «ابعاد مؤثر در اثربخشی نظام مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی» ایران، به‌طور یکسان و هماهنگ اعمال نمی‌شود. و این امر، در میزان اثربخشی آنان تأثیر زیادی می‌گذارد.

نتایجی که از بررسی اظهارات مراجعان سازمانهای دولتی (جامعه آماری) نیز حاصل شد، بیانگر این نکته است که اکثر شهروندان (مراجعان) از عملکرد سازمانهای دولتی در حد معقول رضایت ندارند. این نارضایتی به گفته مدیران، سرپرستان و

کارشناسان ناشی از رعایت نکردن ابعاد مدیریت کیفیت جامع است که در فرایند ارائه خدمات تأثیر فراوان دارند.

اکنون با توجه به نتایج به دست آمده، و بخشهای قبلی تحقیق به بحث درباره فرضیه‌های تحقیق می‌پردازیم.

• در اولین فرضیه تحقیق رابطه «اعتماد محوری در ارائه خدمات با اثربخشی نظام مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی ایران» را بررسی می‌کنیم. ۳۷٪ پاسخگویان «سازمانهای اثربخش» معتقدند که اعتماد محوری در سازمانهای اثربخش رعایت می‌شود، ۳۷٪ از پاسخگویان تا حدی با رعایت آن موافقت خود را اعلام کرده‌اند و ۲۶٪ از پاسخگویان نیز اظهار داشته‌اند در سازمانهای کم‌اثربخش اعتماد محوری اصلاً رعایت نمی‌شود.

• در فرضیه دوم تحقیق «رابطه رعایت عدالت در ارائه خدمات، با اثربخشی نظام مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی ایران» بررسی می‌شود. ۲۵٪ پاسخگویان در سازمانهای اثربخش، موافق و ۳۰٪ تا حدی موافقتند و ۴۵٪ پاسخگویان در سازمانهای کم‌اثربخش با رعایت عدالت در این سازمانها مخالف‌اند.

• در سومین فرضیه تحقیق «رابطه رعایت ملاحظات ارزشی و اعتقادی در ارائه خدمات با اثربخشی نظام مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی ایران» بررسی می‌شود. ۳۷٪ پاسخگویان معتقدند که ارزشهای اعتقادی در بخش دولتی کاملاً رعایت می‌شود، ۳۵٪ تا حدی موافق رعایت آن هستند و ۲۸٪ نیز اظهار داشتند که ملاحظات ارزشی در سازمانهای دولتی رعایت نمی‌شود.

• در چهارمین فرضیه تحقیق «رابطه تکریم ارباب‌رجوع با توجه به کرامت انسانی در ارائه خدمات با، اثربخشی نظام مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی ایران» بررسی می‌شود. ۴۸٪ پاسخگویان رعایت تکریم ارباب‌رجوع را در بخش دولتی کاملاً قبول دارند، ۲۹٪ تا حدی با آن موافقت و ۲۳٪ نیز با رعایت آن مخالف‌اند.

• در پنجمین فرضیه تحقیق «رابطه انعطاف‌پذیری در ارائه خدمات با اثربخشی نظام



مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی ایران» بررسی می‌شود، ۳۹٪ پاسخگویان معتقدند که انعطاف‌پذیری در اجرای قوانین و مقررات در ارائه خدمات کاملاً وجود دارد. ۳۹٪ تا حدودی با اجرای آن موافق‌اند و ۲۲٪ نیز رعایت آن را در حد کم می‌دانند.

- در ششمین فرضیه تحقیق «رابطه پاسخگویی در ارائه خدمات با اثربخشی نظام مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی ایران» بررسی می‌شود. ۳۷٪ پاسخگویان با رعایت پاسخگویی در ارائه خدمات در بخش دولتی موافقت دارند، ۲۷٪ تا حدودی با آن موافق‌اند و ۳۶٪ نیز با رعایت آن مخالف‌اند.
- در هفتمین فرضیه تحقیق «رابطه زیبایی فضای ارائه خدمات، با اثربخشی نظام مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی ایران» بررسی می‌شود. ۲۲٪ پاسخگویان با زیبایی فضای ارائه خدمات موافقت دارند، ۳۲٪ تا حدودی موافق و ۴۶٪ نیز با آن مخالف‌اند.
- در هشتمین فرضیه تحقیق «رابطه شفافیت و اطلاع‌رسانی درست به ارباب‌رجوع، با اثربخشی نظام مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی ایران» بررسی می‌شود. ۴۰٪ پاسخگویان معتقدند که در سازمان خود برای نظرهای ارباب‌رجوع ارزش قائل هستند، ۲۵٪ تا حدی با آن موافق‌اند و ۳۵٪ نیز مخالف رعایت آن هستند.
- در نهمین فرضیه تحقیق «رابطه ارزش قائل شدن به ارباب‌رجوع، با اثربخشی نظام مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی ایران» بررسی می‌شود. ۴۰٪ پاسخگویان معتقدند که در سازمان خود برای نظرهای ارباب‌رجوع ارزش قائل‌اند، ۲۵٪ تا حدی با آن موافق‌اند و ۳۵٪ نیز مخالف رعایت آن هستند.
- در دهمین فرضیه تحقیق «رابطه صحت در ارائه خدمات، با اثربخشی نظام مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی ایران» بررسی می‌شود. ۲۹٪ پاسخگویان با صحت خدمات ارائه شده موافقت کامل دارند، ۳۷٪ تا حدی موافق‌اند و ۳۴٪ نیز با وجود چنین بُعدی در سازمان مخالف‌اند.

• در یازدهمین فرضیه تحقیق «رابطه سرعت در ارائه خدمات با اثربخشی نظام مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی ایران» تجزیه و تحلیل می‌شود. ۳۲٪ پاسخگویان با رعایت سرعت در ارائه خدمات در سازمان موافقت دارند. ۳۰٪ تا حدی با آن موافقاند و ۳۸٪ نیز با رعایت آن مخالفاند.

• در دوازدهمین فرضیه تحقیق «رابطه توانمندی کارکنان با اثربخشی نظام مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی ایران» بررسی می‌شود. ۳۹٪ پاسخگویان با وجود کارکنان توانمند در سازمان کاملاً موافقاند، ۳۱٪ تا حدی با آن موافقاند و ۳۰٪ نیز با وجود آن مخالفاند، در مورد اثربخشی مورد انتظار در سازمانهای دولتی نیز، نظرهای مراجعان به شرح زیر بوده است:

آ) ۴۶٪ مراجعان به سازمانهای دولتی از نحوه ارائه خدمات و میزان حرمتی که کارکنان برای آنان قائلاند رضایت کامل دارند، ۱۷٪ تا حدی رضایت دارند و ۳۷٪ نیز در حد کم رضایت داشته‌اند.

ب) ۴۸٪ مراجعان معتقدند که پایدار نمودن ارزشهای جامعه به‌دست مدیران و کارکنان بخش دولتی امکان‌پذیر است، ۱۲٪ تا حدی آن را امکان‌پذیر می‌دانند و ۴۰٪ نیز به میزان کمی آن را ممکن می‌دانند.

ج) ۴۳٪ مراجعان ایجاد سرمایه اجتماعی را از سوی سازمانهای دولتی در حد زیاد، ۱۵٪ در حد متوسط و ۴۳٪ آن را در حد کم می‌دانند.

به‌طور کلی سازمانهای دولتی ۶۳٪ در رضایت‌مندی شهروندان، ۶۰٪ در پایدار نمودن ارزشهای جامعه و ۵۸٪ به ایجاد سرمایه اجتماعی توفیق داشته‌اند، و این اثربخشی نتیجه به‌کارگیری عواملی نظیر، «تکریم ارباب‌رجوع»، «انعطاف‌پذیری در ارائه خدمات»، «اعتمادمحوری در ارائه خدمات»، «رعایت ملاحظات ارزشی و اعتقادی، توانمندی کارکنان»، «صحت در ارائه خدمات»، «ارزش قائل شدن به نظرهای ارباب‌رجوع»، «پاسخگویی در ارائه خدمات»، «سرعت در ارائه خدمات»، «شفافیت و اطلاع‌رسانی در ارائه خدمات» و «رعایت عدالت در ارائه خدمات» بوده است.

## تحلیل سایر یافته‌های تحقیق

یکی از یافته‌های جنبی این تحقیق آن بود که «سازمانهای اثربخش» در پاسخگویی به سؤالات پرسشنامه از تعهد بیشتری برخوردار بودند. این نکته بیانگر آن است که به‌رغم ارائه خدمات با کیفیت از سوی سازمانهای اثربخش، آنها باز هم خود را در قبال خدمات بیشتر و بهتر به مردم مسؤول می‌دانند. این نکته موارد زیر را مشخص می‌سازد.

۱. رهبران و مدیران سازمانهای اثربخش نسبت به ارائه خدمات بهتر به مردم احساس مسؤولیت و تعهد می‌کنند؛
۲. کارکنان سازمانهای اثربخش نه تنها ارائه خدمات با کیفیت به مردم را وظیفه خود می‌دانند. بلکه تلاش می‌کنند این خدمات با کیفیت را افزایش دهند؛
۳. سازمانهای اثربخش خود را در مورد خدماتی که به مردم می‌دهند پاسخگو می‌دانند.

توجه به این مسئله از آن جهت ضروری است که به دلیل زیرساختهای فرهنگی موجود در کشور و باورها و ارزشهای موجود در سازمانها، متأسفانه تعداد زیادی از سازمانهای دولتی خود را در قبال مردم پاسخگو نمی‌دانند و استقرار یک نظام مدیریتی مؤثر می‌تواند خدمات بخش دولتی را با کیفیت‌تر و سریعتر کند.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

رتال جامع علوم انسانی

## نتایج به‌دست آمده از تحقیق

باتوجه به مبانی ارزشی و اعتقادی و ارزشهای مورد انتظار در کشور ایران، نتایج حاصل از پژوهش نشان می‌دهد که توجه مدیران بخش دولتی به موارد زیر موجب افزایش سطح رضایت‌مندی مردم و شهروندان و اعتمادبخشی بیشتر مردم نسبت به عملکرد دولت می‌شود:

۱. براساس نتایج تحقیق توجه سازمانهای بخش دولتی به‌هنگام ارائه خدمت به مردم به شأن و کرامت انسانها، موجب افزایش سطح رضایت‌مندی آنان می‌شود. احترام به

ارباب رجوع، تدوین روشها و رویه‌هایی که نشانگر احترام به ارباب رجوع باشد و واکنش مناسب به برخوردهای نامناسب آنان بر اعتماد مردم به دستگاههای دولتی می‌افزاید.

۲. نتایج تحقیق بیانگر آن است که رعایت ملاحظت اسلامی و انعطاف‌پذیری در ارائه خدمات همراه با نرمش و تلاش کارکنان در حل مشکلات مردم موجب افزایش اثربخشی مورد انتظار می‌شود.

۳. بر مبنای نتایج تحقیق، اعتماد به ارباب رجوع، به منزله هنجاری پذیرفته شده در سازمان و اعتماد به گفته‌های او موجب افزایش اعتماد آنها به خدمات سازمان می‌شود، هر چند که سازمان هزینه این اعتماد به مردم را بپذیرد.

۴. براساس نتایج تحقیق، درستی و صحت فعالیتهای سازمان، تلاش مدیریت در کاهش خطاها در سازمانها و ایجاد نظامهای انگیزشی برای ارائه خدمات صحیح به مراجعان موجب افزایش اثربخشی مورد انتظار می‌شود.

۵. نتایج تحقیق بیانگر آن است که وجود کارکنان متخصص و توانمند، تحصیلات مرتبط کارکنان با خدماتی که ارائه می‌دهند و وجود دوره‌های آموزشی و افزایش دانش و مهارت کارکنان موجب افزایش اثربخشی مورد انتظار می‌شود.

۶. بر مبنای نتایج تحقیق، رعایت ارزشهای اسلامی و اعتقادی در سازمان، تعبیر و تفسیر قوانین با تأکید بر ارزشهای دینی و التزام مدیران و کارکنان به ارزشهای اعتقادی موجب افزایش اثربخشی مورد انتظار می‌شود.

۷. براساس نتایج به دست آمده، پاسخگویی سازمان به مردم، توجه به رضایت ارباب رجوع و تعهدپذیری مدیران نسبت به مطالبات مردم موجب افزایش اثربخشی مورد انتظار می‌شود.

۸. بر مبنای نتایج تحقیق تأثیر نظرهای ارباب رجوع در تصمیمات سازمان و برقراری نظام پیشنهادها و نظرسنجی از مشتریان موجب افزایش اثربخشی مورد انتظار می‌شود.

## نقاط ضعف و کمبودهای تحقیق

در باب نقاط ضعف و کمبودهای تحقیق می‌توان به این نکات اشاره کرد:

- اگرچه در انتخاب جامعه آماری با توجه به محدودیت‌های زمانی فقط ۵ وزارتخانه و آن هم در سطح ستادی در تهران انتخاب شده بود، در یک فرصت مناسبتر می‌توان طیف گسترده‌ای از سازمانها، به‌خصوص سازمانهایی که خدمات عمومی بیشتری را به مردم ارائه می‌دهند (مثل شهرداریها، بانکها، تأمین اجتماعی، بیمه و ...) در سطح کشور و استانها ارزشیابی کرد.
- متغیرهای وابسته در این تحقیق شامل رضایت‌مندی شهروندان، ایجاد سرمایه اجتماعی و حفظ و پایدار نمودن ارزشهای جامعه بود. با تأمل بیشتر در پرسشنامه می‌توان از متغیرهای دیگری چون بهره‌وری سازمانهای دولتی، کارایی کارکنان و ارزشیابی عملکرد سود جست.
- محققان در ابتدا و ضمن تحقیق مطالعات وسیعی را با برقراری تماس از طریق اینترنت و حضور در اجلاسهای بین‌المللی انجام دادند و با دانشمندانی چون پاراسورامان، زت‌هامل، بری، فرازمنند تماس برقرار کردند و از اطلاعات و راهنماییهای آنها استفاده لازم را نمودند. اما هم‌اینک محققان بسیاری در سرتاسر جهان درباره مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی مطالعاتی انجام می‌دهند که در صورت تماس با آنها مطمئناً به منابع و دستاوردهای بهتری می‌توان رسید.
- ابزارهای گردآوری اطلاعات در این پژوهش شامل پرسشنامه و بررسی مدارک و سوابق است. چنانچه از کثرت‌گرایی در ابزار استفاده شود، پژوهشگر از چارچوب طرح پژوهشی خود خارج نمی‌شود ولی در داخل آن از ابزارها و فنون متنوعی برای گردآوری داده‌ها استفاده می‌کند یا اینکه از نوعی ابزار خاص مانند مصاحبه به‌گونه‌ای متفاوت بهره می‌گیرد.

## پیشنهاد‌های مستقیم حاصل از نتایج تحقیق

به منظور زمینه‌سازی مناسب جهت استقرار نظام مدیریت کیفیت جامع و تضمین کیفیت ارائه خدمات در دستگاه‌های دولتی و ارتقای سطح رضایت‌مندی مراجعان و همچنین استانداردسازی نحوه ارائه خدمات پیشنهاد‌های ذیل که برگرفته از نتایج حاصل از تحقیق است ارائه می‌شود:

۱. اعتمادمحوری در ارائه خدمات موجب افزایش سطح رضایت‌مندی مراجعان نسبت به خدمات دستگاه‌های دولتی می‌شود. جلب اعتماد مردم و شهروندان موجب افزایش سرمایه اجتماعی و پایدار نمودن ارزش‌های اسلامی و اعتقادی جامعه شده پیشنهاد می‌شود در برنامه‌های آموزش و پرورش مدیران و کارکنان به رعایت اصول اخلاقی و تقویت روحیه اعتمادمحوری در ارائه خدمات تأکید شود.
۲. نتایج حاصل از تحقیق نشان می‌دهد که انعطاف‌پذیری در ارائه خدمات با الهام از رأفت اسلامی و باورهای عمیق مبانی دینی موجب افزایش سطح رضایت‌مندی مراجعان، ایجاد سرمایه اجتماعی و پایداری ارزش‌های اسلامی و اعتقادی در جامعه می‌شود. لذا پیشنهاد می‌شود در برنامه‌های آموزشی و توجیهی مدیران و کارکنان بر رعایت ملاحظت و روحیه انعطاف‌پذیری تأکید شود.
۳. بر مبنای نتایج حاصل از تحقیق تکریم مراجعان و احترام به حرمت و منزلت انسان موجب افزایش سطح رضایت‌مندی مردم و شهروندان از خدمات دستگاه‌های دولتی می‌شود. همچنین احترام به کرامت انسان در مقام اشرف مخلوقات باعث ایجاد سرمایه اجتماعی و پایداری ارزش‌های اسلامی و اعتقادی جامعه می‌شود. لذا پیشنهاد می‌گردد در استقرار مدیریت کیفیت جامع در دستگاه‌های دولتی به این بُعد توجه شود.
۴. با توجه به نتایج به دست آمده از تجزیه و تحلیل یافته‌های تحقیق مشخص می‌شود که درستی و صحت فعالیت‌های مدیران و کارکنان بخش دولتی موجب افزایش سطح رضایت‌مندی مردم و مراجعان و همچنین باعث ایجاد سرمایه اجتماعی و پایداری ارزش‌های اسلامی و اعتقادی جامعه می‌شود. باید توجه داشت که مقصود از

صحت در ارائه خدمات، صداقت عمل و رفتار و برخورد صادقانه با مردم و ارباب رجوع است. پیشنهاد می شود این بُعد نیز در فرایند بهبود کیفیت خدمات در بخش دولتی مد نظر باشد.

۵. نتایج تحقیق بیانگر آن است که وجود کارکنان متخصص و توانمند در افزایش سطح رضایت مندی مردم و شهروندان مؤثر است. لذا پیشنهاد می شود در برنامه های بهبود کیفیت خدمات بخش دولتی به آموزش و تواناییهای مدیران و کارکنان توجه شود.

۶. با توجه به مبانی دینی و اعتقادی و ارزشهای مورد انتظار در جامعه الهی، رعایت ملاحظات ارزشی و اعتقادی موجب افزایش سطح رضایت مندی مردم و مراجعان می شود. در جامعه اسلامی مردم انتظار دارند مدیران و کارکنان بخش دولتی در رفتار و کردار خود به ملاحظات ارزشی و اعتقادی توجه کنند. پیشنهاد می شود در برنامه های آموزشی و توجیهی کارکنان بخش دولتی به این مهم توجه شود.

۷. نتایج حاصل از تحقیق بیانگر آن است که تعهد سازمانهای دولتی به پاسخگویی به مردم، موجب می شود که سطح رضایت مندی مراجعان و شهروندان افزایش می یابد و شهروندان مطمئن می شوند که سازمانهای بخش دولتی خود را در برابر جامعه در قبال اقداماتی که انجام می دهند پاسخگو بدانند. پیشنهاد می شود که سازمانهای دولتی با تدوین منشور اخلاقیات سازمانی در مورد درخواستهای مردم احساس مسئولیت کنند و با ارائه گزارشهای مناسب به مطالبات منطقی مردم پاسخ دهند.

۸. ارزش قائل شدن به نظرهای ارباب رجوع و برخورد مؤدبانه با مردم، موجب افزایش سطح رضایت مندی مراجعان و شهروندان می شود. پیشنهاد می گردد سازمانهای دولتی برای بهبود کیفیت خدمات، ایجاد سرمایه اجتماعی و پایدار نمودن ارزشهای اسلامی و اعتقادی، مدیران و کارکنان را با اصول و مبانی اخلاقی آشنا کنند و آنان را نسبت به رعایت شأن مراجعان ملزم سازند.

## پیشنهاد‌های حاصل از مطالعات محقق

مطالعات اکتشافی محقق در متون این موضوع بیانگر آن است، باتوجه به تجارب سایر کشورها در طراحی و استقرار مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی باید علاوه بر طراحی الگو، نظام استقرار الگو و همچنین اصلاح ساختارهای اداری به منظور موفقیت عوامل تأثیرگذار تدوین شود. باتوجه به مطالعات محقق پیشنهادهای ذیل ارائه می‌شود:

۱. برای استقرار الگوی مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی ضروری است عزمی جدی در سطوح عالی مدیریت کشور ایجاد شود تا تعهد مدیریت که از اصول اساسی مدیریت کیفیت است فراهم آید.

۲. خدمات عمومی تعریف شده و با کمک صاحب‌نظران و کارشناسان استانداردهای خدمات تدوین و تبیین شود.

۳. به منظور ارزیابی کیفیت خدمات در بخش دولتی لازم است هزینه قیمت تمام شده خدمات برآورد و تعیین شود. تا با ارزیابی خدمت ارائه شده با هزینه صرف شده بتوان کیفیت خدمات را اندازه‌گیری و مورد سنجش قرار داد.

۴. باتوجه به چالشها و تنگناهای موجود در استقرار مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی، پیشنهاد می‌شود به منظور اجرایی نمودن الگوی طراحی شده به موارد زیر توجه شود:

– لازم است برای به‌کار بستن مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی به ابعاد دیگری چون دسترسی، ارتباطات، کارایی، ورزیدگی، ادب و نزاکت، خلاقیت، امنیت، ملموس بودن خدمات و تفاهم و درک مشتری نیز توجه شود.

– باتوجه به اینکه در بخش دولتی همه خدمات در چارچوب قوانین و مقررات تعریف شده انجام می‌پذیرد، پیشنهاد می‌شود به منظور به‌کارگیری مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی و به منظور کاهش انحراف از معیار در خصوص فرایندهایی که باید ردیابی شوند (مثل بهداشت و درمان و آموزش و پرورش) معیارهای خدمات با کیفیت تدوین و تعریف شود.



– از آنجا که در بخش دولتی تعریف مشتری دشوار و از نظر سیاسی جنجال برانگیز است و سازمانهای بخش دولتی تعهداتی بیش از پاسخگویی به ارباب رجوع دارند، پیشنهاد می شود تعریف روشن و شفافی از مشتریان بخش دولتی ارائه شود.

– از آنجا که مدیریت کیفیت جامع تا حد بسیار زیادی به فرهنگ سازمانی وابسته است لذا پیشنهاد می شود، مدیران بخش دولتی برای استقرار الگوی طراحی شده یک فرهنگ «کیفیت محور» را در سازمان خود مستقر سازند.

– به منظور نظارت و بازنگری فرایندهای سازمانی ضروری است مدیران ارشد – روشهای بهبود و اقدامات اصلاحی فرایندها را تدوین و تعریف کنند.

– از آنجا که کنترل اقتصادی مانعی بر سر راه سازمانهای دولتی برای اجرای مدیریت کیفیت جامع است و عنصر تخصیص بودجه برای کنترل استفاده درست از منابع مالی سازمانی تلقی می شود، پیشنهاد می گردد برای استقرار مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی سازوکارهای مناسب جهت انعطاف بودجه ای پیش بینی شود.

– انحصار از ویژگیهای بخش دولتی است. در تفکر انحصاری مشتری حق انتخاب ندارد و به همین دلیل نمی تواند در خصوص کیفیت خدمات تأثیرگذار باشد، پیشنهاد می شود سازوکار مناسب برای کاهش تصدی گری و ایجاد رقابت در بخش دولتی تدوین و تبیین شود.

– بخش گرایی نیز مانعی برای اجرای مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی است. به دلیل ساختارهای عمودی بخش دولتی، همکاری بین مرزهای خطوط بخشی ممکن است دشواریهایی را به وجود آورد. نقص ناشی از این مانع شامل کاهش مطلوبیت خدمات دولتی می شد. پیشنهاد می شود ارتباط بین بخشی تعریف مجدد و بازنگری شود.

– تأثیر گروههای ذی نفوذ و سیاسی مانعی برای اجرای مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی به حساب می آید. در بخش دولتی مدیران، در پی جلب رضایت

سیاستمداران و دولتمردان هستند، آنان تصور می‌کنند مشتریان اصلی آنها کسانی هستند که آنها را انتخاب کرده و به مدیریت منصوب کرده‌اند، لذا پیش از آنکه به فکر رضایت مردم و مراجعان باشند در پی جلب رضایت دولتمردان هستند. پیشنهاد می‌شود، برای استقرار مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی حدود دخالت اهرمهای سیاسی مشخص و تعریف شود.

### پیشنهادهایی برای سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور

به سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی و ستاد برنامه‌ریزی تحول اداری، برای استقرار الگوی طراحی شده پیشنهادهای ذیل ارائه می‌شود:

1. الگوی طراحی شده برای اجرای آزمایشی در دستگاههای دولتی به کمیته تخصصی - راهبردی نظام مدیریت کیفیت بخش دولتی توصیه شود.
2. استانداردهای ملی کیفیت خدمات بخش دولتی تدوین و تبیین شود.
3. برای استقرار و آموزش مدیران سازمانهای بخش دولتی ضوابط و معیارهای ارزیابی مشاوران و ممیزان مدیریت کیفیت بررسی و تدوین شود.
4. برای ایجاد انگیزه در سازمانهای دولتی «جایزه ملی کیفیت خدمات» تدوین و همه ساله به سازمانهایی که بهترین و با کیفیت‌ترین خدمات را به مردم ارائه می‌کنند اعطاء شود.
5. به منظور بازنگری و اقدامات اصلاحی خدمات بخش دولتی سازوکارهای مناسب برای ارزیابی عملکرد خدمات بخش دولتی تبیین و تدوین شود.
6. برای استقرار الگوی مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی کشور اعتباری ویژه در طول سالهای برنامه پنج‌ساله چهارم پیش‌بینی و تأمین شود.

### پیشنهاد به وزارت علوم، تحقیقات و فناوری

باتوجه به اهمیت دانش «مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی» پیشنهاد می‌شود،

تدوین برنامه درسی در قالب یک درس مشخص یا کارگاه آموزشی در دوره‌های تحصیلات تکمیلی پیش‌بینی شود.

### پیشنهاد به مشاوران مدیریت کیفیت

به مشاوران نظام‌های مدیریت کیفیت پیشنهاد می‌شود تا برای موفقیت بیشتر و بهبود نظام‌های اداری در سازمان‌های دولتی ایران، بخشی را به نام «مدیریت کیفیت در بخش دولتی» اختصاص دهند و نسبت به تربیت و تأمین مشاوران این رشته اهتمام ورزند.

### چند پیشنهاد برای ادامه تحقیقات در این زمینه

اصولاً هر پروژه تحقیقاتی با توجه به اهداف و رسالتی که دارد در یک چارچوب مشخص انجام می‌گیرد و در پایان به فهرستی از سؤالات که در ابتدا مطرح بوده‌اند، پاسخ می‌گوید. اما پروژه تحقیقاتی در بهترین شرایط نیز می‌تواند به همه سؤالات موجود یا پرسشهایی که در جریان تحقیق ایجاد می‌شوند پاسخ بگوید. همیشه در پایان تحقیقات سؤالات جدیدی مطرح می‌شود که به منزله موضوع‌های جدید به محققان دیگر پیشنهاد می‌شود. اینک در پایان تحقیق با توجه به نتایج به دست آمده و خلأهای تحقیقاتی موجود، پیشنهادهای زیر به سایر پژوهشگران ارائه می‌شود:

۱. موضوع مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی ابعاد گسترده‌ای دارد که هر کدام می‌تواند به نوبه خود، موضوع تحقیق جدیدی باشد. براساس نتایج به دست آمده، پیشنهاد می‌شود محققان بعدی با استفاده از ابعاد دیگری از مدیریت کیفیت، میزان اثربخشی خدمات سازمان‌های دولتی را مورد سنجش قرار دهند.


۲. از آنجا که در این پژوهش مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی به منزله متغیر مستقل در نظر گرفته شده بود، در تحقیقات دیگر می‌توان، مدیریت کیفیت جامع را به منزله متغیر وابسته یا متغیر میانجی و متغیر تحقیق را عواملی چون کارایی، بهره‌وری، اثربخشی در نظر گرفت.

۳. پیشنهاد می‌شود در تحقیقات بعدی درباره موضوعهای دیگری چون «چالش‌های مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی و سنجش کیفیت خدمات در بخش دولتی» بررسی شود.

۴. پیشنهاد می‌شود در تحقیقات بعدی به مدل‌سازی ارتباط رگرسیونی بین عوامل تشکیل‌دهنده این مدل توجه شود.

۵. از آنجا که روش اجرایی این مدل به‌منزله یک نظام (سیستم) حایز اهمیت است، بهتر است درخصوص موضوع تدوین روش اجرایی مدل تحقیق صورت پذیرد.

۶. از آنجا که اولین استاندارد TQM از سوی مؤسسه استاندارد انگلستان تحت عنوان BS7850 تدوین و منتشر شده است، لذا می‌توان در تحقیقات بعدی موضوع ارتباط مدل پیشنهادی در این تحقیق را با BS7850 بررسی و نتایج آن را منتشر کرد.

۷. برای تبیین هرچه بیشتر این مدل در تحقیقات بعدی موضوع تهیه چک‌لیست‌های مربوط به عناصر تشکیل‌دهنده مدل نیز پیشنهاد می‌شود. 

## منابع و مآخذ

آذر، عادل و منصور مؤمنی، (۱۳۷۷)، *آمار و کاربرد آن در مدیریت*، چاپ دوم، انتشارات سمت.

الوانی، سیدمهدی، (۱۳۶۷)، «کاربرد الگوی تحقیق تجربی در مدیریت»، *دانش مدیریت*، شماره ۳.

الوانی، سیدمهدی، بهروز ریاحی، (۱۳۸۲)، *آموزه‌هایی برای استقرار مدیریت کیفیت جامع در بخش عمومی*، مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران، چاپ اول.

ایران‌نژاد پاریزی، مهدی، (۱۳۷۰)، *روشهای تحقیق در مدیریت*.

امیران، حیدر، (۱۳۷۵)، *مجموعه ایزو ۹۰۰۰، مستندسازی روشهای اجرایی*، تهران، جلد سوم.

بازرگان، عباس، زهره سرمد، الهه حجازی، (۱۳۷۶)، *روش تحقیق در علوم رفتاری*.

فصل اول - روش تحقیق - شماره ۳۱ و ۳۲



نشر آگه.

بست، جان، (۱۳۷۲)، روشهای تحقیق در علوم تربیتی و رفتاری، ترجمه حسن پاشاشریفی، نرگس طالقانی، انتشارات رشد، چاپ اول.

بهینه‌سازی و کنترل کیفیت در واحدهای خدماتی، (۱۳۷۴). تهران، تدبیر، شماره ۶۰، صص ۸۰-۸۲

برنامه راهبردی نظام اداری کشور، (۱۳۷۷)، جلد اول، «بررسی و شناخت نظام اداری کشور»، سازمان امور اداری و استخدامی کشور.

تحلیل وضعیت تحول اداری و چالشها، موانع و فرصتها، گزارش معاونت امور مدیریت و منابع انسانی با ارزیابی دوساله تحول نظام اداری، (۱۳۸۰)، تهران.

پترسون، جیمز. جی، (۱۳۷۵)، ایزو ۹۰۰۰ استانداردهای جهانی کیفیت، ترجمه ظهوریان، تهران، مؤسسه خدمات فرهنگی رسا.

حافظنیا، محمدرضا، (۱۳۸۰)، مقدمه‌ای بر روش تحقیق در علوم انسانی، انتشارات سمت، جلد سوم.

حاجی شریف، محمود، (۱۳۷۴)، طراحی سیستم مدیریت کیفیت فراگیر، تهران، مرکز آموزش مجتمع صنعتی سیمان آبیک.

خاکی، غلامرضا، (۱۳۷۸)، روش تحقیق با رویکردی بر پایان نامه‌نویسی، نشر درایت. خیرخواهان، علی، (۱۳۷۴)، «صادرات خدمات را از کجا آغاز کنیم؟»، تهران، مناطق

آزاد، شماره ۵۷، صص ۱۵-۲۲.

جمشیدنژاد، غلامرضا، (۱۳۷۵)، «پیش‌بینی تقاضا برای سازمانهای خدماتی»، تهران، تدبیر، شماره ۶۸، آذر ۷۵، صص ۷۶-۷۳.

دواس، دی. ای، (۱۳۷۶)، پیمایش در تحقیقات اجتماعی، ترجمه هوشنگ نایبی، نشر نی. رایبیز، استیفن پی، (۱۳۷۸)، رفتار سازمانی، ترجمه دکتر علی پارساییان و دکتر

سیدمحمد اعرابی، دفتر پژوهشهای فرهنگی.

تئوری سازمان، (۱۳۷۶)، ترجمه دکتر سیدمهدی الوانی و حسن دانایی‌فرد، نشر صفار.

روزبه، میرمحمد، (۱۳۷۵)، مبانی تضمین کیفیت کاربرد استانداردهای ایزو ۹۰۰۰، تهران، شرکت اس.جی.اس ایران، چاپ دوم.

رضایی نژاد، عبدالرضا، (۱۳۷۵)، «بازاریابی خدمات - فروش نادیدنیها»، تهران، تدبیر، شماره ۶۶.

ریاحی، بهروز، (۱۳۸۱)، «مدیریت کیفیت جامع در بخش عمومی (دولت)»، مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران، چاپ اول.

ساده، مهدی، (۱۳۷۵)، روشهای تحقیق، ناشر مؤلف، چاپ اول.

سازمان بهره‌وری ملی سنگاپور، دستیابی به کیفیت، ترجمه ذوالرحمی، انتشارات تشکیلات بهره‌وری ملی ایران.

صمصامی، فرشاد، (۱۳۷۱)، تجارت خدمات و نقش کشورهای در حال توسعه، تهران، مؤسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی.

عاصی، پرویز، (۱۳۷۶)، مدیریت کیفیت در بخش خدمات، تهران، استانداردها و کالاهای ایرانی.

عزتی، مرتضی، (۱۳۷۶)، روش تحقیق در علوم اجتماعی، مؤسسه تحقیقات اقتصادی دانشگاه تربیت مدرس، چاپ اول.

کرلینجر، فرد. ان، (۱۳۷۴)، مبانی پژوهش در علوم رفتاری، ترجمه حسن پاشاشریفی، جعفر نجفی‌زند، انتشارات آوای نور، جلد اول.

«کلیاتی پیرامون سیستمهای کیفیت و استانداردهای ایزو ۹۰۰۰، تهران، سازمان مدیریت صنعتی، (۱۳۷۷).

کیوی، ریمون، لوک وان، کامپنهود، (۱۳۷۳)، روش تحقیق در علوم اجتماعی، عبدالحسین نیک‌گهر، چاپ سوم.

کیامنش، علیرضا، (۱۳۸۱)، «نمونه‌گیری در پژوهشهای علوم رفتاری»، سالنامه پژوهش و ارزشیابی در علوم اجتماعی و رفتاری، انتشارات دانشگاه علامه طباطبائی.

قادری، هنسا، (۱۳۷۳)، «سازمان ISO تدوین‌کننده استانداردهای بین‌المللی»، استاندارد

کلاهای ایرانی، تهران، سال پنجم، شماره ۳۷.

گروه مهندسی صنایع، کنترل کیفیت آماری، تهران، (۱۳۷۰)، جهاددانشگاهی شریف.

گزارش برنامه تحول در نظام اداری کشور، (۱۳۸۰)، معاونت امور مدیریت و منابع انسانی سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور.

لارنس، ا. ویلسون، (۱۳۷۶)، هشت گام در استقرار موفقیت‌آمیز ایزو ۹۰۰۰، نیسانی، تهران، مؤسسه مطالعاتی و برنامه‌ریزی سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران.

منتقی، فروغ، (۱۳۷۵)، استانداردهای بین‌المللی ایزو ۹۰۰۰ چیست؟، بررسیهای بازرگانی، تهران.

مقیم، سیدمحمد، (۱۳۷۷)، سازمان و مدیریت، رویکردی پژوهشی، نشر ترمه.

نورالنساء، رسول، (۱۳۷۷)، جزوه *What is Total Quality Management*، سازمان مدیریت صنعتی، تهران.

نادری، عزت‌الله، (۱۳۷۵)، روشهای تحقیق و چگونگی ارزشیابی آن در علوم انسانی، دفتر تحقیقات و انتشارات بدر، چاپ سیزدهم.

هومن، حیدرعلی، [بی‌تا]، شناخت روشهای علمی در علوم رفتاری، نشر پارسا، چاپ اول. هرسی، پل و کنت بلانچارد، (۱۳۷۸)، مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه دکتر قاسم کبیری، انتشارات جهاددانشگاهی.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

Adam J. Pfister and Monty Vauvart, (1993), *Public Sector Quality Management*.

Adam E.E. Jr. (1994), *Alternative quality improvement practices and organization performance*.

A. Keith Smith, (1993), *Total Quality Management in the Public Sector*.

Arnold J. A Godfroji, (2002), *Evaluation in the Public and Private Sectors*.

Asher, Mike, (1996), *Management Quality in the Service Sector*.

Clintono, Longenecker and Joseph A. Scazzer, (2001), *Improving Service Quality: a Tale of Two Pertions*.

Committee TQM in ASQ, (1999), *TQM and Reinventing Government*.

Dobson, Chris; Ernst, Carolyn, (1999), *ISO 9000: The librarian role*, United State, Information-out book, V3, Issue 6, pp. 25-28.

Goodman, Davis, (1998), "Earning the ISO 9000, Seal of approval", part II, "Balancing the cost and benefits of certification *World-Trade*, Sep. 1998, V11, n. 9, pp. 48-49/2.

Charls G. Cobb, (1999), *Knowledge Management and Quality Management*.

Gilbert B. Sieyal and Scidler Edward, (1993), *Toward a Public Sector Blend of HRM and TQM*.

Eric E. Anschutz, (1997), *A Gide to Quality Schemcs for the public sector*.

Eric E. Anschutz, (1995), *TQM - The Public Sector Challenge*.

Eric E. Anschutz, (1995), *TQM - The Public Sector Challenges*.

Frank. Dewhurst, Angel R. Martinez - Lorente, Barriz G. Dale. (1999), *TQM in public organizations: an examination of the issues*.

Goodman, Davis, (1998), "Thinking export? Thinking ISO 9000", *World-Trade*, Aug, V11, n8, pp. 48-49/2.

*Handbook of industrial engineering*, 1982, U.S.A, John Wailly & Sons.

Harrington, (1995), "Total improvement Management the next generation in performance improvement", Mc Grow Hill.

Hatchins, (1993), *ISO 9000: A comprehensive guide to registration, audit guidelines & Successful Certifications*, oliver Wright Publications.

Hughes, Grey, (1993), *Apply TQM ideas that work for us to public sector*.



- Ishikawa, Kaoru, (1990), *Introduction to Quality control*.
- "ISO 8402", (1994), *ISO Publications Services*.
- "ISO 9001", (1991), *ISO Publications Services*.
- "ISO 9004-2", (1991), *ISO Publications Services*.
- James j Kline, (1991), *State Governments Growing Gains from TQM*.
- James E. Swiss, (1992), *Adapting Total Quality Management (TQM) to Government*.
- James E. Swiss, (1997), *Adapting TQM to Governments*.
- J. Juran, (1998), *TQM: Service sector*.
- Jhon pery, (2001), *EFQM. Public sector*.
- Keith Smith, (1997), *Managing Quality*.
- Madsen, Olenorgaard, (1995), *Public Enterprise and TQM*.
- Madhaw N. Sinha, (2001), *Gaining perspectives: The future of TQM in public sectors*.
- Madsen and Noryaard, (1996), *TQM in Public Sector*.
- MC Adam, Rodney, Neil Mitchell, (1998), *Development of a Business process Reengineering model Applicable to the public sector*.
- Meera, B. M, (1998), "ISO 9000 Guidelines for implementation to library and information system a compatibility study", *India, Information's Studies*, July, V4, Issue 3, pp. 165-188.
- Meyer, Harvey, R. (1998), "Small Firms flack to quality systems", *Nations Business*, Mar, V8, n 3, pp. 66-68.
- Nwabvaze, vche, (1998), *Editorial: Managing innovation in public services*.
- O Berin, (1995), "Australian ISO 9000 Survy Reveals Signification Gains for

Certification" *ISO News*, n 6, pp. 10-15.

Patricia Evans, Shcila Bellamy, (1995), *Performance Evaluation in the Australian Public sector*.

*Quality Control Circle*, (1986), Asian productivity organization, Tokyo.

Rezaie, K, Azadeh, M.A, (1998), "Difficulties associated With installation of quality assurance and management system in a developing country", *Toronto-Ontario-Canada, The binial Conference of the canadian society for mechanical engineering*, May 19-23.

Ronald c. Nyhan and Horbert A. Marlowe, (1993), "Performance Measurement and TQM Minthe Publice Sector.

Rodney Mcadam and Robbie Saulters, (2000), *Quality measurement from in the public sector*.

Row ley, Jennifer, (1998), *quality measurement in the public sector: some perspectives from the service Quality literature*.

Schritzer, Dieter, Korunka, Christian, (2000), *New public management: Evaluating the success of TQM and change management interventions in public services from the employees and customers perspectives*.

SGS, United Kingdom limited, (1999), *Aiming for excellence in public management*.

Stebbing, (1993), *Quality assurance: the route to efficiency & competitiveness*, Ellis Horwood.

Stebbing, Lionel, (1990), *Quality management in the services industry*.

Tames Nordin, (1993), *Service Quality Bringing TQM Together With Customer Service*.

Thomas packard, D. S. W, (1995), *TQM and organizational change and development*.

TQM, (1998), *Service Quality*, handbook Jurans, TQM (1996), *Servqual*, Wisniwki.

Vass, Victoria, "Quality: Making a Lasting Imperission", *Metal-center-news*, Aug, 1998, V38, n 9, pp. 60-65.

Voleberghs & Bellens, "ISO 9000" in *Belgum: Experience of Belgian Quality Managers*", *European many journal*, V 14, n 2, 1996, pp. 201-214.

Way ne J. Levin, (1996), *Could a Does of Deming Transform Government*.

Wisniewski, Mik, Donnelly, Mike, (1996), *Measuring service Quality the public sector: The potential for SERVQUAL*.

Wolfgany pindur, Pankim and Keith Reynolds, (1997), *Reformulating organizations Culture: Thekey to TQM in the Public sector*.



شہرہ شگاہ علوم انسانی و مطالعات فرہنگی  
پرتال جامع علوم انسانی