

مقدمه

با تشکیل شوراهای اسلامی شهرها به عنوان ابزاری در جهت مشارکت مردم در مدیریت شهری، وظایف شهرداری‌ها به عنوان متولی ارائه خدمات شهری به شهروندان، به ارائه حداقل خدمات محدود نمی‌گردد و شهرداری‌ها می‌بایست در جهت ارائه خدمات هر چه متنوع‌تر و همچنین بهبود مستمر در کیفیت ارائه خدمات شهری گام بردارند.

این رویکرد ضرورت تحول در نظام مدیریتی شهرداری‌ها و استقرار سیستم‌های مدیریت کیفیت را بیان می‌دارد. مقاله حاضر به تشریح مدیریت کیفیت جامع (۱)، مشکلات ساختاری موجود در سازماندهی اداری شهرداری‌ها، مدل تحول و سازوکارهای تحول در شهرداری‌ها می‌پردازد.

الف- مدیریت کیفیت جامع چیست

مدیریت کیفیت جامع (T.Q.M.) یکی از کامل‌ترین و کارآمدترین فلسفه‌های مدیریتی است که به نحو شایسته‌ای مباحث کیفیت و رضایت مشتری را در بردارد. در دنیای امروز که از یک سو رقابت‌های ملی و منطقه‌ای و بین‌المللی بسیار شدید و تنگاتنگ است، و از سوی دیگر تغییرات و تحولات در فن‌آوری، نیاز بازار، نیاز مشتریان، نیاز مردم و مانند اینها، شکلی بسیار سریع و پرشتاب به خود گرفته است، مسلماً تجزیه و تحلیل، شناخت صحیح و به کارگیری مناسب مباحثی از قبیل مدیریت کیفیت جامع می‌تواند بسیار راهگشا و مؤثر باشد. از نکات برجسته و ممتاز بحث مدیریت کیفیت جامع این است که بسیاری از فنون و روش‌های مرتبط با مسائل مدیریتی و کیفیتی را به طور جامع و با تلفیقی مناسب و به صورت یکپارچه در خود جای داده است. از جمله این فنون و روش‌ها می‌توان به کار گروهی، مشارکت کارکنان، بهبود مستمر، آموزش و نظایر اینها اشاره کرد. در واقع T.Q.M. به مدیریتی اطلاق می‌شود که به طور کامل متعهد به کیفیت بالای نتایج کار و بهبود مستمر در تمامی ابعاد کار، سازمان و یا عملیات است.

یکی از کامل‌ترین و جامع‌ترین تعاریفی که تاکنون برای T.Q.M. ارائه گردیده است، و تقریباً کلیه اجزاء مهم و مشترکی را که سایر تعاریف T.Q.M. در بردارند پوشش می‌دهد، عبارت است از: «فلسفه‌ای مدیریتی که در برگیرنده کلیه فعالیت‌هایی است که براساس آن نیازها و

استقرار مدیریت کیفیت جامع راهکار تحول نظام اداری شهرداری‌ها

محمد پهرید

کارشناس ارشد مهندسی صنایع - گرایش
سیستم‌های اقتصادی و اجتماعی

انتظارهای مشتریان، جامعه و اهداف سازمان در بالاترین کارایی و اثربخش ترین و کارآمدترین شکل و به گونه‌ای مقرون به صرفه، به وسیله بیشینه کردن توان کارکنان در جهت بهبود مستمر، برآورده می‌گردد».

در ادامه، براساس این تعریف، جوانب مختلف T.Q.M. به اختصار بررسی می‌گردد:

۱- فلسفه مدیریتی: این بدان معنی است که T.Q.M. نوعی فلسفه - آن هم از نوع کلان و مدیریتی - است و جنبه راهبردی برای سایر ابزارها (۲)، روش‌ها و فنون مرتبط با مباحث کیفیت دارد.

۲- در برگیرنده کلیه فعالیت‌های سازمان: این مفهوم در تمامی ارکان سازمان جاری است و تنها به یک بخش یا بخش‌های خاصی از سازمان محدود نمی‌گردد.

۳- نیازها و انتظارهای مشتری: همان گونه که در تعریف کیفیت - مورد نظر مؤسسه بین‌المللی استاندارد (I.S.O) - به نیازهای صریح و تلویحی مشتری اشاره می‌شود، در تعریف T.Q.M. نیز نیازها و انتظارهای مشتری مورد توجه قرار می‌گیرد.

۴- اجتماع: در T.Q.M. نه تنها به نیازهای مشتریان بلکه به نیازها و انتظارهای اجتماع نیز توجه شده است. در اینجا مسائلی که مسائل فرا سازمانی - نظیر مسائل زیست محیطی، فرهنگی و سایر مسائل مشابه - نیز در بحث T.Q.M. مورد توجه قرار می‌گیرد.

۵- اهداف سازمان: اگر چه رضایت مشتری اصلی‌ترین هدف T.Q.M. است ولی تنها هدف نیست بلکه علاوه بر آن، اجتماع و اهداف خود سازمان نیز مد نظر قرار می‌گیرد. به عبارت دیگر، این سه محور با یکدیگر در تعامل اند و بنا به مأموریت سازمان و شرایط حاکم بر جامعه و بازار ممکن است یکی از آنها اهمیت بیشتری بیابد.

۶- کارایی و اثربخشی: در این قسمت از تعریف T.Q.M. به دو اصل و محور بسیار مهم که بدون در نظر گرفتن آنها نه تنها T.Q.M. به عنوان ابزار بسیار کارآمد مدیریتی و کیفیتی، بلکه اصولاً هیچ برنامه و روشی از روش‌های مدیریتی و غیر مدیریتی موفق نخواهد بود، اشاره شده است.

تعریف کلی کارایی (۳) عبارت است از به دست آوردن حداکثر خروجی به ازای حداقل ورودی. مفهوم اثربخشی (۴) به توانایی در جذب و نگهداری مشتریان و یا انجام صحیح کارها اشاره دارد. در واقع منظور از کارایی انجام صحیح کارها، و منظور از اثربخشی انجام کارهای صحیح است.

۷- بیشینه کردن توان کارکنان: این بدان معنی است که اصلی‌ترین روش دستیابی به کارایی و اثربخشی و مقرون به صرفه بودن کار، عبارت است از حداکثر کردن توان بالقوه کارکنان و نیز استفاده از حداکثر توانایی‌های آنها.

از جمله فنون و روش‌هایی که در جهت این امر مورد استفاده قرار می‌گیرند، عبارتند از کار گروهی (۵)، مشارکت کارکنان (۶)، قدرت بخشی به کارکنان (۷)، ایجاد انگیزش (۸) و آموزش.

۸- بهبود مستمر: این بدان معنی است که در T.Q.M. به مفهوم بهبود مستمر و درس گرفتن مداوم از تجربیات گذشته به طور سیستماتیک نگریسته شده است. البته در T.Q.M. به نظر می‌رسد که موضوع بهبود مستمر بیشتر ناظر بر بهبودهای کوچک و مستمر است، و نه بهبودهای چشمی و با گام‌های بلند.

ب - دیدگاه حاکم بر سازماندهی اداری شهرداری‌ها و مشکلات ساختاری آنها

پایگاه فکری اصلی سازماندهی در شهرداری‌ها بر مدیریت کلاسیک به محتوای فکری مدیریت علمی تیلور (۹) استوار است که دارای محوریت و طبیعت درون‌گرا و وظیفه‌گراست. در این نحوه فکر که هدف یا اهدافی برای سازمان تعریف می‌شود، سازمان این گونه شکل می‌گیرد که معمولاً رسالت‌ها، سیاست‌ها، استراتژی و روش‌های کلی عمل و شکل سازمانی مدیریت ارشد در قالب کلیات به تصویب مراجع قانونی می‌رسد. سپس فعالیت سازماندهی در قالب ساده‌بخشی تخصصی دنبال می‌شود و سلسله مراتب اداری بر حسب تعاریف عمومی از پیش تعیین شده و اعلام شده مانند معاونت، اداره کل، اداره و دایره پیکره‌بندی می‌گردد. هر شعبه از فعالیت‌ها

ویژگی‌های سازمان‌های کلاسیک - شهرداری	ویژگی‌های سازمان‌های مبتنی بر مدیریت کیفیت
اهداف کلی سازمان در سطح کلان مطابق قانون انجام می‌پذیرد.	اهداف کلی سازمان در سطح کلان مطابق قانون انجام می‌پذیرد.
اهداف جزء و اجزای سازمان در قالب وظایف سازمانی تعریف می‌گردد.	اهداف جزء سازمان در قالب محصولات سازمان تعریف می‌گردد.
این سازمان‌ها دارای ارباب رجوع هستند و وظایف اداری را انجام می‌دهند.	این سازمان‌ها دارای مشتری هستند و مسئولیت دارند رضایت مشتری را جلب کنند.
افراد وقت‌مزدی هستند و انجام وظایف رفع تکلیف آنهاست.	افراد کارمزدی هستند و اجرائی کار با کیفیت مطلوب ارزیابی کار آنهاست.
سازمان‌دهی و تعیین و تصویب نمودار تشکیلاتی و تعریف بست سازمانی از طریق دستگاه‌های برون سازمانی انجام می‌شود.	سازمان‌دهی و تعریف مسئولیت‌ها را خود سازمان انجام می‌دهد.
افراد در تعریف شرح شغل و شرح وظیفه و روش کارها نقش ندارند.	بنا بر افراد در بهبود سیستم‌ها و روش‌ها به طور مستمر نقش دارند.
دوره بهبود یا تجدید ساختار سازمان طولانی مدت است و قبل از تصویب مجدد امکان تغییر وجود ندارد.	بهبود مستمر و اصلاح دائمی ساختار و بهبود روش‌ها و سیستم‌ها جزء اصلی و ذاتی نظام است.
ارزیابی‌ها به صورت بازرسی موردی و صرفاً برای کشف جرم و از خارج سازمان انجام می‌پذیرد.	هرچه ممیزی داخلی و بایس مستمر و اصلاح و بسط‌گیری و بهبود مستمر جزئی از نظام است.
رضایت مدیریت دارای ملاک مشخص و تعریف شده نیست.	لازم است تعریف معینی برای کیفیت محصولات سازمان ارائه شود.
مشاء، تحول از بیرون و به صورت فشارهای اجتماعی و سیاسی است.	مشاء، تحول درون سازمانی و برای اطمینان با خواست مشتری است.

شکل تخصصی دارد و مسئول اجرای فعالیت معینی تحت عنوان شرح وظیفه است و برای هر فرد در اشغال یک پست سازمانی شرح شغل یا وظیفه معینی تعریف می‌گردد. در این سازمان، آنچه برای افراد اهمیت دارد، اجرای وظایف از پیش اندیشیده شده است. در این صورت مدیریت و کارکنان صرفاً با نگرش به وظایفی که از قبل برای آنها تهیه و ابلاغ شده است، کارهای جاری را انجام می‌دهند.

از آنجا که در این شیوه از سازماندهی بعد تخصص‌گرایی نیز غالب است، معمولاً بستر شکل‌گیری و تصویب و اعلام تشکیلات در جایی خارج از شهرداری یا سازمان مجری قرار دارد و فرایند تهیه تصویب و تغییر سازمان می‌بایست از این مسیر عبور کند.

بر اساس ماده ۵۴ قانون شهرداری و مقررات مرتبط با قانون مذکور، سازمان اداری شهرداری‌ها به نسبت بودجه و درآمد و حجم کار شهرداری از طرف شهرداری به اطلاع شورای شهر می‌رسد و پس از تصویب وزارت کشور به اجرا گذاشته می‌شود. در زمان حاضر اداره کل امور شهرداری‌های وزارت کشور، با توجه به معیار جمعیت که بیانگر حجم کار شهرداری‌هاست، اقدام به تهیه الگوهای ثابتی از سازمان اداری مربوط به شهرداری‌ها کرده است.

طبیعی است که ساختار چنین تشکیلاتی بسیار انعطاف‌ناپذیر است و قابلیت تطابق بسیار جزئی با تغییرات برون سازمانی دارد. فرهنگ جاری در چنین سازمان‌هایی

مانند شهرداری‌ها، هیچگاه عنصری را بعنوان مشتری شناسایی و ارزیابی نمی‌کند بلکه هر مراجع و مشتری برای آن «ارباب رجوع» است. بنابراین تکلیفی که کارکنان شهرداری احساس می‌کنند هم به نحو اولی «رضایت مشتری» نیست بلکه کسب و جلب رضایت رئیس و مدیران رده بالاتر است. بر آوردن نیازهای مشتری ملاکی برای اجرای کار نیست بلکه انجام وظیفه ملاک ارزشی است و بدین لحاظ اصطلاح «مأمور و معذور» آینه تمام‌نمای چنین فرایندی است، حتی اگر در مطلوبیت نتیجه ایجاد اشکال کند.

اما همان‌طور که در قسمت قبل گفته شد، در مدیریت کیفیت توجه به مشتری و درک نیازهای او، وظیفه همه کارکنان است و هدف آنان جلب رضایت مشتری است و نه صرفاً جلب نظر و رضایت رئیس. هر کس در سازمان موظف است در محدوده مسئولیت‌های خود نیازهای مشتری را درک و کارهای خود را با آن نیازها تنظیم کند. برای دستیابی به این شیوه هدفگذاری و جوابگویی به این فرهنگ سازمانی، اجباراً نحوه ارتباط کارکنان با یکدیگر و با مدیریت‌های رده بالا اهمیت بسیار پیدا می‌کند. بدین ترتیب کانال‌های ارتباطی خاصی به وجود می‌آید که از آن طریق به صورت سیستماتیک، اطلاعات و نظریات، از رده‌های پایین به رده‌های بالا به سمت پایین و همچنین در سطح افقی سازمانی، جریان می‌یابد. مشارکت کارکنان در سازمان فقط محدود به همکاری برای اجرای فعالیت‌های جاری نیست بلکه همفکری گروهی به صورت یک اصل اساسی در مدیریت کیفیت تعریف می‌شود و سازوکار خاصی برای آن به وجود می‌آید. در اندیشه کیفیت، به رفع ریشه‌های عیب (به جای رفع ظاهری عیب) توجه می‌شود. همچنین موضوع بهبود مستمر و بدون عیب بودن در بین کارکنان به صورت یک فرهنگ در می‌آید که از طریق مشارکت دادن کارکنان در کارها، و به خصوص در اندیشیدن برای بهتر شدن و نهادینه شدن آن به صورت فرهنگ سازمانی، انرژی افراد در یک جهت که جلب یا ایجاد رضایت مشتری است متمرکز می‌گردد. در نتیجه آن، سینرژی یا هم‌افزایی به وجود می‌آید و از طریق این هم‌افزایی، کارایی سازمان نیز به صورت تصاعدی افزایش می‌یابد.

با توجه به مسائل ذکر شده، مشکلات مدیریتی در اغلب شهرداری‌های بزرگ و کوچک کشور را می‌توان بدین شرح دسته‌بندی کرد:

۱- مشکلات ساختاری

- ۱-۱- مشکل طراحی اولیه ساختار
- ۱-۲- مشکل عدم قابلیت در انعطاف ساختار

فصلنامه مدیریت شهری / شماره ۷ / پاییز ۱۳۸۰

۱-۳- مشکل عدم بازنگری در ساختار به طور

منظم

۱-۴- تعارض یا عدم انطباق ساختار با اصول

شناخته شده مدیریت امروز

۲- مشکلات فرایند

در اینجا جدول مقایسه‌ای تفاوت‌های

تشکیلات و سازمان اداری کلاسیک و مبتنی بر

نظام مدیریت کیفیت ارائه می‌گردد:

۱-۲- اشکال در طراحی و تدوین فرایندها

متناسب با مأموریت‌ها و وظایف

۲-۲- مشخص نبودن مسئولیت‌ها و اختیارات

مدیران و کارکنان در جریان فرایندها و همچنین در

مواجهه با نتیجه آن فرایندها

۲-۳- پیچیدگی غیر لازم فرایندها، به طوری

که غالباً برای انجام یک کار ساده فرایند پیچیده و

دست و پاگیری اجرا می‌شود

۲-۴- یکپارچه نبودن فرایندها و قطعه قطعه

شدن آنها در بین بخش‌های مختلف.

۳- مشکلات راهبری

۱-۳- نبود الزام سیاستگذاری و برنامه‌ریزی

بلند مدت برای فعالیت‌های شهرداری

۲-۳- نبود سازوکار مناسب برای جمع‌آوری

پیشنهاد‌های مسئولان و مدیران رده‌های پایین‌تر

به منظور استفاده از هم‌افزایی (سینرژی) فکری

سازمان

۳-۳- نبود سازوکار کنترل برای اندازه‌گیری تحقق اهداف

۳-۴- نبود سازوکار بازنگری و تعیین نقاط قوت و ضعف برنامه‌های قبلی

۳-۵- عمر کوتاه مدیریت شهرداری که باعث عدم اجرای کامل استراتژی‌های تعیین شده می‌گردد.

۴- مشکلات نیروی انسانی

۱-۴- مشکلات فرهنگی، از جمله گریز از نظم و برنامه‌ریزی، و نبود علاقه جدی به مشارکت در امور

۲-۴- گرایش شدید به فردگرایی

۳-۴- مشکلات موجود در نظام حقوق و دستمزد

۴-۴- نبود سازوکارهای انگیزشی مالی و غیرمالی

۴-۵- نبود - و یا کمبود - آموزش‌های کاربردی.

۵- مشکلات سیستم مدیریت

۱-۵- نداشتن طراحی یکپارچه، به شکلی که روانی و شفافیت را در فرایندهای شهرداری ایجاد کند

۲-۵- نبود سازوکارهای تعیین کننده و کنترل کننده در درون سیستم

۳-۵- نبود سازوکارهای بازنگری و اصلاح در درون سیستم

۴-۵- مدون نبودن سیستم و حاکمیت فرهنگ شفاهی در اجرای فرایندها.

۶- مشکلات ارزیابی و پایش عملکرد

۱-۶- نبود سازوکارهای اندازه‌گیری و بازخور نتایج فعالیت‌ها

۲-۶- استفاده کافی نکردن از فنون آماری در تولید و گردش اطلاعات

۳-۶- نبود سازوکارهای تصمیم‌گیری در جهت تدوین استراتژی بهبود.

ج- مدل تحول در شهرداری‌ها

به طور کلی هر یک از شهرداری‌ها دارای یک بخش مدیریت ارشد است که وظایف اجرای سیاست‌ها و

هدایت سازمان را به عهده دارد. در رده پایین‌تر، واحدهای ستادی مانند امور مالی، اداری، برنامه‌ریزی و مانند

اینها وجود دارند. واحدهای اجرایی شهرداری‌ها غالباً به بخش‌های مختلفی تقسیم می‌شوند که فرایندها یا

مأموریت‌های خاصی را اداره می‌کنند. هر کدام از بخش‌ها نیز خود از چند واحد تشکیل شده‌اند که امور اجرایی و

مدیریت کیفیت جامع (T.Q.M.) یکی از
کامل‌ترین و کارآمدترین فلسفه‌های مدیریتی
است که به نحو شایسته‌ای مباحث کیفیت و
رضایت مشتری را در بردارد. از نکات برجسته و
ممتاز بحث مدیریت کیفیت جامع این است که
بسیاری از فنون و روش‌های مرتبط با مسائل
مدیریتی و کیفیتی را به طور جامع و با تلفیقی
مناسب و به صورت یکپارچه در خود جای داده
است

اگر چه رضایت مشتری اصلی‌ترین هدف T.Q.M.
است ولی تنها هدف نیست بلکه علاوه بر آن،
اجتماع و اهداف خود سازمان نیز مد نظر قرار
می‌گیرد. به عبارت دیگر، این سه محور با یکدیگر
در تعامل اند و بنا به مأموریت سازمان و شرایط
حاکم بر جامعه و بازار ممکن است یکی از آنها
اهمیت بیشتری بیابد

فرهنگ جاری در سازمان‌هایی مانند شهرداری‌ها، هیچگاه عنصری را بعنوان مشتری شناسایی و ارزیابی نمی‌کند بلکه هر مراجع و مشتری برای آن «ارباب رجوع» است. بنابراین تکلیفی که کارکنان شهرداری احساس می‌کنند هم «رضایت مشتریان» نیست بلکه کسب و جلب رضایت رئیس و مدیران رده بالاتر است

چنانچه شهرداری‌ها - که معمولاً به صورت بخشی طراحی شده‌اند - به صورت مدولار (بخش پذیر) تعریف شوند، می‌توانند از نظر ساختاری خود را با اصول مدیریت کیفیت تطبیق دهند بدون اینکه لازم باشد تغییرات اساسی در ماهیت و یا ساختار کلان آنها داده شود

تولید خدمات مختلف شهرداری را برحسب نوع خدمت به عهده دارند. چنانچه شهرداری‌ها - که معمولاً به صورت بخشی طراحی شده‌اند - به صورت مدولار (بخش پذیر) تعریف شوند، می‌توانند از نظر ساختاری خود را با اصول مدیریت کیفیت تطبیق دهند بدون اینکه لازم باشد تغییرات اساسی در ماهیت و یا ساختار کلان آنها داده شود؛ زیرا ساختار شهرداری‌ها عملاً به دلیل تقسیم بخش‌های اجرایی به واحدهای کوچک‌تر، به ساختار بخش پذیر بسیار شبیه است. مدول (بخش) عبارت است از بخشی از یک سازمان که برای تولید یک محصول، فرایند مشخصی را اجرا کند و برطبق سیاست‌های تعریف شده، مسئولیت تام در مقابل نتایج حاصل از اجرای فرایند را به عهده داشته باشد.

چنانچه شهرداری به صورت بخش پذیر تعریف شود، هرم مدیریتی آن به دایره تبدیل می‌شود و مدیریت ارشد به جای رأس هرم در مرکز سازمان قرار می‌گیرد. بخش‌های ستادی، نظام‌های مدیریتی را در سراسر سازمان گسترده می‌کنند و بخش‌های خدماتی و میانی، خدمات خود را در اختیار بخش‌های نهایی که مسئولیت تولید محصول را به عهده دارند، قرار می‌دهند.

با تقسیم‌بندی شهرداری به مجموعه‌ای از بخش‌ها، و با در نظر گرفتن این اصل که اگر بخش‌ها متحول و اصلاح شوند لاجرم شهرداری متحول و اصلاح خواهد شد، هدف از تحول را باید در استقرار نظام مدیریت کیفیت در بخش‌ها و هماهنگ کردن عملکرد آنها با یکدیگر و با توجه به سیاست‌های شهرداری جست‌وجو کرد.

با این رویکرد مزیت‌های بسیار زیادی به ترتیب زیر مشخص می‌شود:

- ۱- امکان سیاست‌گذاری بلندمدت برای سازمان
- ۲- امکان برنامه‌ریزی متناسب با سیاست‌های بلندمدت
- ۳- امکان استفاده از هم‌افزایی حاصل از فعالیت واحدهای زیر مجموعه
- ۴- قابلیت انعطاف و تطبیق با شرایط و محیط متغیر
- ۵- استفاده از امکانات بیشتر موجود در سازمان
- ۶- امکان استفاده از تجربیات و دستاوردهای زیربخش‌ها و قابلیت توزیع و گسترش آنها در سطح سازمان.

د- ساز و کارهای تحول در شهرداری

در شهرداری تحول را به دو شکل می‌توان بررسی کرد: یکی به صورت افقی از طریق بخش‌های زیرمجموعه، و دیگری به صورت عمودی در جهت هرم سلسله مراتبی شهرداری و یا واحدهای مستقل آن.

۱- تشریح ساز و کار تحول به صورت افقی (بخش پذیر)

اگر شهرداری را به صورت مجموعه‌ای از بخش‌های اجرایی در نظر بگیریم، ماهیت بخش‌ها را در فرایندهای اصلی، می‌توان به سه شکل زیر تقسیم کرد:

۱-۱- بخش‌های تولیدکننده خدمت: این بخش‌ها در کار تولید محصول نهایی یا خدمت فعال‌اند و با مشتری ارتباط مستقیم دارند.

۱-۲- بخش‌های خدماتی: عملکرد این بخش‌ها به امر خدمات‌رسانی به بخش‌های دیگر، و یا تولید خدمات میانی یا محصولات برای بخش‌های نهایی است؛ مانند بخش تدارکات، انبار، حمل و نقل و جز اینها.

۱-۳- بخش‌های ستادی: این بخش‌ها، مدیریت فعالیت‌های ستادی و یا نظارتی را در سطح سازمان به

در اندیشه کیفیت، به رفع ریشه‌های عیب (به جای رفع ظاهری عیب) توجه می‌شود

عهده دارند. مدیریت سیستم‌هایی نظیر مالی، اداری، پرسنلی، کیفیت و نظایر اینها در سازمان برعهده این بخش‌هاست.

تأثیر تحول در هر بخش بر محیط اطراف خود با توجه به اینکه از نوع اول تا دوم و یا سوم باشد متفاوت است. بخش نوع اول: در صورت متحول شدن، بر بخش‌هایی که با او ارتباط مستقیم دارند تأثیر می‌گذارد و موجب می‌گردد که این تحول به صورت خطی در جهت زنجیره عرضه‌کننده خدمات، مشتری یا مصرف‌کننده خدمات گسترش یابد.

بخش نوع دوم: در صورت متحول شدن، در محدوده خدمات خود بر محیط تأثیر می‌گذارد ولی به دلیل اینکه معمولاً محصول آن محصول نهایی سازمان نیست، فشار چندانی به محیط خود برای تحول وارد نمی‌کند، و چنانچه تحول در کل شهرداری به صورت برنامه‌ای و گسترده در جریان نباشد، بعد از مدتی تحول حتی در این بخش نیز خودبه‌خود محو می‌گردد و آثار آن از بین می‌رود.

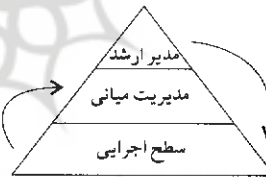
بخش نوع سوم: چنانچه متحول شود، با توجه به اینکه سازمان مسئولیت گسترده‌ای را برعهده دارد بر حسب محدوده و ماهیت و جایگاه خود بر بخش‌های مختلف سازمان تأثیر می‌گذارد و می‌تواند در تسریع تحول در شهرداری مؤثر باشد.

۲- تشریح ساز و کار تحول به صورت عمودی

در ادامه، رویکردهای تحول به سوی مدیریت کیفیت تشریح می‌شود:

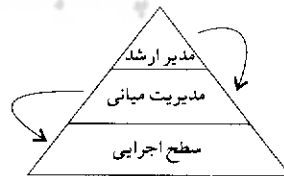
۱-۲- رویکرد حل مشکل

در این رویکرد مدیریت ارشد برنامه تحول را به صورت حل مشکلات از سطح اجرایی شهرداری آغاز می‌کند و با متحول کردن سطح اجرایی شرايطی را به وجود می‌آورد که مدیریت میانی خودبه‌خود تحت فشار مدیریت ارشد و سطح اجرایی متحول گردد و مسئولیت‌فرایندها را به عهده گیرد.



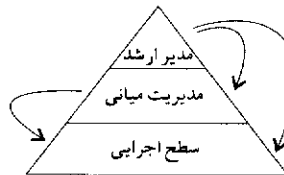
۲-۲- رویکرد سیستمی

در این رویکرد با حمایت مستقیم مدیریت ارشد، پس از تحلیل و اصلاح ساختار مدیریتی و با فرآیندی کردن با استفاده از مدیران میانی، سیستم کیفیت منطبق با استانداردهای ISO 9000 با تمرکز بر اثربخشی در شهرداری استقرار می‌یابد و سپس در مرحله دوم با تکمیل سیستم کیفیت، اصلاحات با تمرکز بر کارایی با به کارگیری ابزارهای مختلف مدیریتی به سطح سازمان گسترش پیدا می‌کند.



۳-۲- رویکرد ترکیبی

در این روش، هر دو روش ترکیب می‌گردند و تقریباً به صورت همزمان برای تسریع در اجرای تحول به کار می‌روند.



زیرنویسها

- 1- Total Quality management
- 2- Tools
- 3- Efficiency
- 4- Effectiveness
- 5- Team Working
- 6- Employee Involvement
- 7- Employee Empowerment
- 8- Motivation
- 9- Training
- 10- Fredric Tailor

منابع

- ۱- رهبر، علی تحول نظام اداری کشور با استفاده از راهکارهای مدیریت کیفیت، مجموعه مقالات اولین و دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت کیفیت، ۱۳۷۹ و ۱۳۷۸.
- ۲- پسرین قادر، مجید؛ مدیریت کیفیت جامع، رهیافتی بنیادین برای تحول نظام اداری ایران، مجموعه مقالات اولین و دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت کیفیت، ۱۳۷۹ و ۱۳۷۸.
- ۳- روزبه، محمد؛ به کارگیری ایزو ۹۰۰۰ در تسریع روند تحول اداری، مجموعه مقالات اولین و دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت کیفیت، ۱۳۷۹ و ۱۳۷۸.
- ۴- قایی، عبدلله؛ ریشه‌یابی و ارائه راهکارهای تعریف و مفهوم مدیریت کیفیت جامع، مجموعه مقالات اولین و دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت کیفیت، ۱۳۷۹ و ۱۳۷۸.
- ۵- رضایی، کرمان، و داوود مجید؛ مدیریت کیفیت و استاندارد ISO 9000 در بخش خدمات، مجموعه مقالات اولین و دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت کیفیت، ۱۳۷۹ و ۱۳۷۸.
- ۶- آقابگی، ژینا، و زهرا صفربورسرای؛ مدیریت کیفیت و جایگاه آن در تحول نظام اداری، مجموعه مقالات اولین و دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت کیفیت، ۱۳۷۹ و ۱۳۷۸.
- ۷- حسینی هرندی، سید، عنبرصا؛ مدیریت کیفیت در بخش خدمات عمومی و دولتی، مجموعه مقالات اولین و دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت کیفیت، ۱۳۷۹ و ۱۳۷۸.
- ۸- ضحان، پروین، و لیلیا قلمبر؛ روند تحول مدیریت کیفیت و شرح روش پایه‌گذاران T.Q.M.، مجموعه مقالات اولین و دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت کیفیت، ۱۳۷۹ و ۱۳۷۸.