

ابعاد کیفیت در بخش دولتی

نوشته مجتبی رجب بیگی

چکیده

مدیریت کیفیت فراگیر، رویکردی است که در چند دهه اخیر در بخش صنعت برای استفاده از مشارکت کارکنان در بهبود دایمی فرایندها که نهایتاً منجر به تولیدات مرغوب و مورد نیاز مشتریان می شود، مطرح شده است. از آنجا که ماهیت بخش خدمات، به ویژه خدمات دولتی، با بخش صنعت تفاوت‌های فراوانی دارد، در این مقاله ابتدا به بررسی امکان اجرای مدیریت کیفیت فراگیر در بخش دولتی پرداخته شده است. سپس ضمن تبیین مفهوم مدیریت کیفیت فراگیر، خلاصه‌ای از اصول مهم این رویکرد مدیریتی از دیدگاه پایه‌گذاران آن ارائه شده و نهایتاً به ویژگی‌ها و ابعاد کیفیت در بخش دولتی و نحوه تطبیق آن در این بخش، پرداخته شده است.

اطلاع رسانی، سرعت، صحت، زیبایی، رفتار مناسب، قانونمندی، سادگی و انعطاف‌پذیری، هشت بعدی است که به نظر نگارنده در بخش خدمات دولتی در مقابل ابعاد کیفیت در بخش صنعت - که نخستین بار پروفسور گاروین آن را بیان کرد - می تواند مطرح شود.

مقدمه

فرایندهای دولتی و تحول اداری دانسته و به آزمودن اجرای آن پرداخته‌اند.

بی‌شک ماهیت فعالیتهای بخش دولتی با بخش بازرگانی، صنعتی و خدمات غیردولتی تفاوت دارد؛ و نبود تشابه این بخش با سایر بخشها بسیار زیاد است. به‌ویژه مشکلات و مسائل بخش اداری در ایران، با مسائلی که در سایر کشورهای پیشرفته وجود دارد، کاملاً متفاوت است. مدیریت کیفیت فراگیر TQM رویکردی است که بر مبنای آن، مدیریت سازمان با مشارکت تمامی کارکنان، تأمین‌کنندگان^(۲) و مشتریان به بهبود دائمی فرایندها، در جهت رضایت مشتری می‌پردازد.

مدتی است که اجرای مدیریت کیفیت فراگیر یا TQM در شرکتهای غربی، مورد توجه قرار گرفته است. بسیاری از شرکتهای آمریکایی، اجرای TQM را هدف قرار داده‌اند، ولی تاکنون ۸۰ درصد آنها با شکست روبه‌رو شده‌اند^۱. در بیان علت این شکستها، مهمترین عامل را نبود تعهد در مدیران عالی و میانی، نبود جهت‌گیری راهبردی و نبود آموزش کارکنان دانسته‌اند^۲. در ایران نیز شرکتهای دولتی و خصوصی، به اجرای TQM و به ویژه اخذ گواهینامه استانداردهای جهانی، تمایل زیادی پیدا کرده‌اند. برخی از ادارات دولتی هم اجرای TQM را گامی برای بهبود

شکست روبه‌رو می‌شود؛ زیرا مدیریت کیفیت فراگیر، فقط استفاده از متون و ابزار نیست، بلکه ابتدا و پیش از هر چیز، فرهنگ است و لذا تغییر فرهنگ سازمانی را می‌طلبد. مدیریت سازمان باید تلاش برای ایجاد این تغییر را بپذیرد و از خود شروع کند.

۲) **مشتري‌گرایی** - محور اصلی تفکر TQM، برآوردن نیازها و انتظارات مشتریان سازمان است. بدون توجه بر نیازهای مشتری و بدون جلب رضایت آنان امکان بقای سازمان و عرضه خدمات یا کالا به ویژه با جهانی شدن بازار و افزایش رقبا وجود ندارد.

۳) **مشارکت** - هر بخش باید نظر بخش بعدی را درباره خدمت یا تولید خود، جویا شود و با بخش قبلی به تبادل نظر پردازد. در این دیدگاه بخشها بایکدیگر در تقابل نیستند، بلکه با همکاری یکدیگر سعی در بهبود فرایندهای مربوط به حوزه کاری خود دارند. شیوه‌های مشارکت، بسته به فرهنگ جامعه و نوع سازمان، متفاوت است و در این زمینه نباید به شیوه‌ای خاص اکتفا کرد.

۴) **تصميم‌گیری براساس آمار و اطلاعات** - استفاده از ابزار و متون آماری به منظور جمع‌آوری اطلاعات لازم برای حل مشکلات، مورد توجه این دیدگاه است: در مدیریت کیفیت فراگیر به مشکلات توجه جدی می‌شود، ریشه و علل مشکلات شناسایی می‌شود و با مشارکت کارکنان، راه‌حلهای به دست می‌آید.

۵) **توانمندسازی** - در این طرز تفکر، کارکنان فقط ابزار کار نیستند بلکه باتوجه به مشارکتی که دارند و استفاده از ابزار آماری و اینکه در زمینه بهبود فعالیتها، تلاش می‌کنند و دخالت دارند، همواره در حال رشد و ارتقاء هستند. به‌علاوه کارکنان باید به طور مستمر در آموزشهای مورد نیاز شرکت کنند.

۶) **بهبود همیشگی** - برای بهبود فعالیتها، پیشنهادهای اصلاحی کارکنان و مشتریان مورد رسیدگی و توجه قرار می‌گیرد. این نظریات اصلاحی ممکن است به تغییر

همان طور که از تعریف برمی‌آید TQM برنامه یا استراتژی نیست. بنابراین برای اجرای آن، نمی‌توان در کلیه شرکتها اعم از دولتی یا خصوصی، تولیدی یا خدماتی، کوچک یا بزرگ، دستور کار یکسانی ارایه داد، بلکه باید متناسب با شرایط حاکم بر سازمان و محیطی که سازمان در آن فعالیت می‌کند الگویی برای نحوه اجرای آن پیدا کرد.

این دیدگاه، هنگامی قابل اجراست که مشارکت تمامی کارکنان، مشتریان و تأمین‌کنندگان از طریق مناسب، جلب شود. باتوجه به نگرش سیستمی حاکم بر این دیدگاه، اگر در این حلقه‌های زنجیر و در ارتباط مؤثری که این سه دسته با خود و بایکدیگر دارند، خللی وارد شود، اجرای آن با شکست روبه‌رو می‌شود.

منظور از مشارکت کارکنان این است که نظریات آنان بدون محدودیت ارائه شود و کارکنان بتوانند با فکر کردن درباره نحوه فعالیت خود، رشد و ارتقای خود را تأمین و به بهبود وضع موجود کمک کنند. بنابراین هر روش مناسبی که این زمینه را فراهم سازد، پذیرفتنی خواهد بود.

پس در تأمین مفهوم مشارکت، ایجاد دواير کنترل کیفیت^(۳) یا اجرای نظام پیشنهادها^(۴) الزامی نیست. در فرهنگ کشورهایی چون ژاپن، که کار اصل و محور زندگی است و در هر سال بسیاری از مردان و زنان بر اثر پرکاری می‌میرند^۳، برای بهبود فعالیتها دایره کنترل کیفیت داوطلبانه تشکیل می‌شود.

پیشگامان نهضت کیفیت، همچون «ادواردز دمنینگ»^(۵)، «ژوزف جوران»^(۶)، «فیلیپ کرازبی»^(۷) و «بیل کانوی»^(۸) هر یک به نوبه خود، نکاتی را برای اجرای TQM متذکر شده‌اند. از مجموعه این نکات، اصول مشترک این دیدگاه به شرح زیر حاصل می‌شود^۴.

۱) **تعهد** - مدیریت سازمان باید به رویکرد TQM، اعتقاد قلبی داشته باشد و اجرای آن را وظیفه خود بداند. اگر چنین اعتقاد و تمایلی وجود نداشته باشد، اجرای TQM با

و انتظارات فرد، با مصالح اجتماعی و سیاسی سازگاری نداشته باشد. این موضوع نیز از مشکلات اجرای TQM به شکل فعلی، در بخش دولتی است.

TQM در بخش دولتی

در بخش دولتی فشاری برای رقابت - آن طور که در بخش خصوصی دیده می شود - وجود ندارد، با این همه مدیران دولتی به TQM به عنوان راه حلی برای مشکلات مدیریت دولتی می نگرند. لذا فلسفه مدیریت کیفیت فراگیر، مشکلات بخش دولتی را می تواند حل کند، ولی نحوه اجرای آن باید متناسب با ویژگیهای این بخش باشد. مدیران باید با آموزشهای لازم و تکرار و تمرین مفاهیم، فرهنگ سازمانی را تغییر دهند. فرهنگ سازمانی باید به سمت مشارکت، جلب رضایت مشتریان و مراجعه کنندگان در حد امکان، توجه به بهبود همیشگی فرایندها، و استفاده از ابزار و متون آماری، تحول یابد. ممکن است خواسته های نهایی مشتریان بخش دولتی برآورده نشود، اما آنان انتظارات به حقی دارند که باید برآورده شود. مشتریان بخش دولتی به موارد زیر توجه دارند^۶:

- همه کارها صحیح انجام گیرد.
- همه کارها سریع انجام گیرد یا لااقل زمان انجام آن مشخص باشد.
- با افراد آگاه و قابل اعتماد سروکار داشته باشند.
- برای حل مشکل، با یک جا تماس بگیرند یا یک نقطه تماس برای حل مشکل وجود داشته باشد.
- وقتی مشکل به وجود می آید، بدانند به کجا باید مراجعه کنند.
- نحوه و محل ارائه خدمات مورد نظر را بدانند.
- اطلاعات، سریعاً در دسترس باشد.
- فرمها، انتشارات، توصیف فرایندها، مشاوره ها و مکاتبات، روشن و واضح باشد.

استانداردها، ایجاد محصول جدید یا تغییر گردش کارها بینجامد.

ویژگیهای بخش دولتی

در بخش دولتی، ارائه خدمات، در چارچوب قوانین و مقررات دولتی مطرح است. ارائه خدمات، با تولید کالا یا محصول، تفاوت های عمده ای دارد. بنا به نظر «کارل آلبرشت»^(۹)، و «ران زمک»^(۱۰) خدمات خارج از نفوذ مدیریت، در لحظه ارائه به مشتری تولید می شود. خدمات پس از ارائه قابل بازرسی و فراخوانی نیست. درک مشتری از کیفیت همان قدر که تحت تأثیر نتیجه روند کار است، تحت تأثیر رفتار ارائه دهنده خدمت هم هست. بنابراین در جهت هرگونه تلاش برای بهبود، باید هر دو جنبه مورد توجه قرار گیرد^۵.

از طرف دیگر، در بخش دولتی رقابت وجود ندارد و بنابراین به جز برای سیاستگذاران و مدیران عالی کشور - که رضایت مردم را مورد توجه قرار می دهند، در مورد دیگران به طور عادی و طبیعی تمایلی به افزایش ارتقای خدمات وجود ندارد.

در بخش دولتی، تعویض و تغییر مدیریتها، بیش از بخش خصوصی است و باتوجه به این وضع، در روند اجرای بهبود کیفیت ممکن است اختلال به وجود آید. افزایش سود سهامداران، کسب بیشترین سهم بازار، برتری در رقابت و... مفاهیمی هستند که مدیریت دولتی با آنها بیگانه است.

در بخش دولتی، فقط فرایند اجرای فعالیتها مهم نیست، بلکه کسب نتیجه مطلوب، باتوجه به اعتبارات مالی سالانه نیز مهم است. اگر این اعتبارات هزینه نشود یا بیشتر از آن نیاز باشد، نتیجه مطلوب به دست نمی آید و مشکلات بعدی سر برمی آورد.

نیازها و انتظارات مشتریان بخش دولتی ممکن است با یکدیگر در تعارض باشد. حتی ممکن است نیازها

کسانی که با تلفن درصدد کسب اطلاعات برمی آیند معمولاً این جمله را می شنوند: «باید حضورا» مراجعه کنید! در مراجعه حضوری نیز در بیشتر موارد، پس از پرس و جو زیاد، مراجعه کننده باید گام به گام مراحل را طی کند. وقتی اولین مرحله سپری می شود، گام بعدی را اقدام کننده اولی معلوم می کند و همین طور مراحل یکی پس از دیگری سپری می شود، بدون آنکه تعداد مراحل یا زمان انجام یافتن کار، معلوم باشد. بارها اتفاق می افتد که به دلیل نداشتن مدارک مورد نیاز، در یکی از مراحل، مرحله بعدی متوقف می شود. مشتریان بخش دولتی خواهان اطلاعات سریع، دقیق و در دسترس هستند. اگر بتوان تلفنی اطلاعات را از اداره مورد نظر به دست آورد، این بعد از کیفیت برآورده شده است. اگر با تماس تلفنی مقدور نباشد، در مراجعه حضوری از طریق تابلوهای اعلانات یا از طریق رایانه مستقر در محل ورود به اداره می توان اطلاعات لازم را در اختیار مراجعه کنندگان قرار داد. اگر این دو راه در پیش گرفته نشود گماردن راهنما در بخش اطلاعات که در محل ورودی است، کارگشا خواهد بود.

۲. سرعت - مشتریان بخش دولتی، خواهان تسریع در کار مورد نظر خود هستند. انتظارات طولانی بدون حاصل یا اقدامات تکراری در بخشهای مختلف، رنج آور است. اگر در جایی مدرکی را ارائه می دهند و در جای دیگر برای اثبات صحت همان مدرک، سند مشابهی را تحویل مرجع دیگری می دهند، حاصلی جز رنجش خاطر آنان ندارد. کندی ناشی از فعالیتهای دولتی، به خاطر اصلاح نشدن فرایندهایی است که روزگاری تدوین شده است و اکنون بدون تغییرات اصلاحی همچنان اجرا می شوند. مراجعه کنندگان به بخش دولتی، می خواهند بدانند که انجام خواسته آنها چه مدت زمانی طول می کشد. همچنین بحق انتظار دارند که خواسته شان در زمان مقرر به نتیجه برسد. زمان تقریبی انجام یافتن فعالیت مورد نظر

- در هنگام مراجعه، با افرادی مواجه شوند که دوست، احترام گزار، مطمئن و شنوا و رفتارشان مؤدبانه باشد.
- امکاناتی دست یافتنی، تمیز و با ایمنی کامل وجود داشته باشد.
- نام افراد و شماره تلفنهایی در اختیارشان باشد که بتوانند مستقیماً پاسخ سئوالاتشان را دریافت کنند.

ابعاد کیفیت در بخش دولتی

گاروین در مقاله معروف خود، برای کیفیت هشت بعد^(۱۱) را ذکر می کند. این ابعاد عبارت انداز عملکرد صحیح، زیبایی شناسی، ویژگیها، قابلیت اطمینان، همناختی، دوام، خدمات رسانی و کیفیت تداوم یافته^۷. همان طور که مشخص است، این ابعاد در بخش خدمات به ویژه در بخش خدمات دولتی، عمدتاً کاربرد ندارند و تنها برای بخش صنعت معنی پیدا می کنند. در بخش دولتی، ابعاد کیفیت را با عنایت به نیاز و خواسته های مشتریان این بخش، می توان چنین برشمرد:

۱. اطلاع رسانی - مراجعه کنندگان به بخش دولتی، معمولاً نمی دانند نخستین گام از کجا آغاز می شود، و پایان کار کجاست؟ چه مدارک و اسنادی لازم دارند؟ تا اخذ نتیجه نهایی چقدر زمان نیاز دارند؟ به کدام مرجع باید رجوع کنند؟ تمام این سئوالات را باید با آزمون و خطا بیابند. مراجعه کننده، به نخستین کسی که در اداره برخورد کند یا به نخستین اتاقی که برسد موضوع را مطرح و از آنجا کار را اتاق به اتاق دنبال می کند. معمولاً حتی بخش اطلاعات نیز برای راهنمایی مراجعه کنندگان وجود ندارد و آنان به ناچار با نگرهبان جلو در ورودی (اگر وجود داشته باشد) موضوع را مطرح می سازند. روی در بسیاری از اتاقها نیز این جمله به چشم می خورد: «اینجا اطلاعات نیست. لطفاً سؤال نکنید!» پاسخگویی تلفنی تقریباً در هیچ اداره ای وجود ندارد و این راه اصلاً نتیجه ای را به دست نمی دهد،

مشتریان از طریق تدوین گردش کار و زمان سنجی آن به دست می آید.

۳. صحت - درستی نتایج کارهای انجام شده، بعد دیگر کیفیت در بخش دولتی است. مراجعات مکرر، برای اصلاح ناشی از اشتباه کاری های کارکنان، هزینه بر و ملال آور است. از اشتباهاتی که در صدور گواهینامه، صدور شناسنامه، صدور کارت خودرو، قبضه های آب، برق، تلفن و گاز، جا به جایی پرونده ها و... اتفاق می افتد، آماری در دست نیست، ولی هر یک از این اشتباهات، علاوه بر اینکه وقت مراجعه کنندگان را تلف می کند، هزینه زیادی را نیز به بار می آورد. برای جلوگیری از این خطاها، هر یک از کارکنان باید کار انجام شده خود را بازبینی کند. اگر فرمهای ساده ای در اختیار هر یک از کارکنان باشد که پس از انجام دادن هر کار، متناسب با آن کار آن را تکمیل کنند یا محل خاصی را بر روی آن علامت بزنند، این بازبینی به سادگی امکانپذیر می شود. یعنی هر کارمند، کاری را که انجام می دهد، توأم با بازبینی و کنترل آن باشد و پس از اطمینان از صحت و درستی آن به بخش بعدی یا به مراجعه کننده تحویل دهد.

۴. زیبایی - ظاهر اقدامات، مکاتبات، انتشارات، امکانات و فضای محل مراجعه، باید تمیز و زیبا باشد. اگر مراجعه کننده تصور کند که دوباره باید به ناچار به اداره ای مراجعه کند که نامرتب، نامنظم، کثیف، تاریک و بدون امکانات آسایشی است، خود به خود عصبی، پرخاشگر و پرمالال خواهد شد. برعکس اگر محیطی که قبلاً مراجعه کرده است، تمیز و دارای امکانات اولیه مناسب باشد، هرچند بارها هم مجبور به مراجعه باشد، آرامش روحی لازم را خواهد داشت. اسناد و مکاتبات نیز باید در شکل زیبا ارائه شود؛ انسان فطرتاً زیبایی را دوست دارد.

۵. رفتار مناسب - همان طور که قبلاً بیان شد، خدمت در

لحظه ارائه به مشتری تولید می شود. مشتریان تمایل دارند با افراد آگاه و مطلع مواجه شوند. شاید مهمترین بعد کیفیت در بخش دولتی، رفتار مناسب با مراجعه کنندگان باشد. از این رو باید در انتخاب کارمندانی که با تلفن یا حضوری با مراجعه کنندگان در تماس هستند، دقت ویژه کرد و آنهایی را برگزید که برخی از خصوصیات بارز اخلاقی را دارا باشند. این افراد باید بدانند که حتی اگر برآورده شدن نیاز و انتظار مشتری به دلیل مقررات و قوانین موجود، میسر نباشد، برخورد آرامش بخش و توأم با توضیحات کافی، مراجعه کنندگان را راضی و خوشحال می کند. بدین منظور لازم است به کارمندان آموزشهای دائمی داده شود.

۶. قانونمندی - فعالیتهای خدمات دولتی باید قانونمند باشند و گیرندگان خدمات با عنایت به قوانین و مقررات، فعالیتهای خود را به انجام رسانند. هرگونه تبعیض و نابرابری یا لحاظ کردن روابط دوستانه در برآورده کردن بدون ضابطه خواسته های افرادی خاص، برای مراجعه کنندگان ناخوشایند است. خدمات دولتی هنگامی با کیفیت است که تابع مقررات و ضوابطی باشد که به همگان از قبل اعلام شده باشد و طبق همان قوانین و مقررات ارائه شود.

۷. سادگی و سهولت - خدمات بخش دولتی، هنگامی با کیفیت است که در قالبی ساده انجام پذیرد. اگر اداره امور و انجام خواسته ای در چهارچوب گردش کارهای پیچیده و با کاغذبازی های زیاد، انجام پذیرد، مشتری ناراضی و خدمات دولتی بی کیفیت خواهد بود. اگر در زنجیره مراجعه به مکانهای مختلف برای برآورده کردن یک خواسته باید چند بار به یک مرجع مراجعه شود، به احتمال زیاد، گردش کار آن خواسته با اشکال مواجه است و امکان ساده سازی وجود دارد. هرچند گاه، باید در گردش کارها تجدید نظر کرد و با مشارکت و همکاری مشتریان اصلاح لازم صورت داد.

۸. **انعطاف‌پذیری** - منظور از انعطاف‌پذیری آن است که فعالیتها در عین حال که در قالب نظامی خاص و با قانونمندی خاص انجام می‌پذیرد، لیکن این نظام و ضابطه خود به عنوان هدف درنیاید. محیط کار در دنیای امروز و در سازمانهای فعلی، بسیار پیچیده است. این پیچیدگی باعث می‌شود تا مدیران امروزی زندانی نظامی باشند که باید آن را اداره کنند.^۸ این پیچیدگی در بخش دولتی بیشتر است. اگر نتوان با انعطافهای لازم، نظام را با محیطهای مختلف تطبیق داد، گرفتاری در این زندان بیشتر می‌شود. باید هم نظام به گونه‌ای طراحی شود که قابل انعطاف باشد و هم افرادی که مجری هستند، هدف اصلی را که انجام دادن کار است فراموش نکنند. انعطاف‌پذیری به معنای نادیده گرفتن قوانین و مقررات نیست، بلکه به معنای نرمش در نحوه اجرای این قوانین و مقررات است. توجه بیش از حد به شکل ظاهری مدارک و فرمها و نادیده گرفتن حالات استثنایی که آسیبی به اصل قوانین و مقررات وارد نمی‌سازد، به کیفیت خدمات دولتی آسیب می‌رساند.

ابزار TQM در بخش دولتی

در بخش دولتی به بسیاری از ابزار آماری مورد استفاده در بخش صنعت، نیاز نیست. مثلاً "نمودار کنترل کیفیت در اکثر موارد کاربرد ندارد. نمودارهای پارتو و اهیستوگرام نیز کمتر مورد نیاز است. در بخش دولتی، مهم آن است که فرمهایی طراحی یا برنامه‌هایی رایانه‌ای تهیه شود که هر فعالیت کنترل و سپس آغاز آن ثبت شود. یعنی سیستم انجام کارها باید به گونه‌ای باشد تا کارمند، هر یک از خدمات خود را هم کنترل و هم ثبت کند. برای تصمیم‌گیری، از این اطلاعات بسیار می‌توان استفاده کرد. در این صورت حتی هر بخش می‌تواند با تکیه بر آمار و اطلاعات، مشکلات بخش خود را به خوبی شناسایی کند. فرهنگ ثبت آمار و اطلاعات ترویج می‌شود و هرگونه تصمیمی با تکیه بر این آمار و اطلاعات

اتخاذ می‌شود.

همچنین ابزاری که برای حل مشکلات قابل استفاده است، در این بخش کاربرد دارد. کارمندان با مشارکت یکدیگر و با استفاده از نمودارهای مربوط به حل مشکل می‌توانند به خوبی مسائل کاری را حل کنند و به بهبود دایمی فرایندها دست زنند.

اجرای TQM تحت هر عنوانی که صورت پذیرد (مثلاً تحت عنوان ساده بهبود روشها) تفکر نظام‌گرایانه (سیستماتیک) را در کارکنان تقویت می‌کند. وقتی کارکنان فرایندهای فعالیتها و نمودار جریان (فلوچارت) آنها را ترسیم کنند، وقتی کارکنان برای حل مشکلات از آمار و اطلاعات استفاده کنند و بروز مشکلات را به گردن دیگران نیندازند، وقتی اصلاح و بهبود همیشگی فعالیتها را دنبال کنند، وقتی فقط به فکر انجام دادن فعالیتهای روزمره نباشند، خود به خود تفکر نظام‌گرایانه را فرا می‌گیرند.

مشارکت

مشارکت هرگاه به صورت فرهنگ سازمانی درآید به راحتی قابل حصول است. در این صورت هر اداره فعالیتهای خود را با هماهنگی و همکاری کلیه کارکنان آن اداره به پیش می‌برد و در موقع بروز مشکل با تصمیم‌گیری خاص در جلسات هفتگی، موضوع مطرح و با مشارکت کلیه افراد، مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد. بین رؤسای ادارات و مسئول بالاتر نیز جلسات هفتگی برقرار و فعالیتها با مشارکت آنان اداره می‌شود. به همین ترتیب و تا به آخر رده‌های بالایی نیز مشارکت در تصمیم‌گیریهایی قابل اعمال خواهد شد. مهم این است که مدیران عالی و میانی این اعتقاد و باور را داشته باشند و تصمیم‌گیریهایی را در قالب سیستم معین اتخاذ کنند. فرمهای نظرخواهی از مراجعه‌کنندگان، یا مصاحبه‌های حضوری در قالب فرمهای از پیش طراحی شده با آنان، مشارکت با مشتریان و به همین ترتیب تأمین‌کنندگان را لحاظ می‌کند.

کیفیت فعالیتهای بخش دولتی دانست. پس باید به شناسایی ابعاد کیفیت این بخش پرداخت و آنها را تأمین کرد.

اطلاع‌رسانی یکی از مهمترین ابعاد کیفیت بخش دولتی است. گیرندگان خدمات بخش دولتی باید نسبت به نحوهٔ مراجعه و پیگیری امور خود از اطلاع کافی و دسترس برخوردار باشند. خدمات رسانی باید سرعت لازم را دربر داشته باشد و مردم بتوانند در کوتاهترین زمان ممکن کار خود را به انجام رسانند. این خدمات باید تا حد امکان بدون عیب و نقص و با درستی و صحت ارائه شود. ظاهر آراسته خدمات ارائه شده و محیط سازمانی که گیرندگان خدمات به آنجا مراجعه می‌کنند، از خواسته‌ها و نیازهای دیگر آنان است و بعد دیگری از کیفیت را تشکیل می‌دهد. در خدمات دولتی علاوه بر نوع خدمت، نحوهٔ ارائه آن نیز اهمیت دارد. رفتار مناسب کارکنان، با مراجعه‌کنندگان باید مورد توجه قرار گیرد در صورتی که فعالیتهای بخش دولتی بدون ضابطه انجام پذیرد، نارضایتی مردم را در پی خواهد داشت. پس قانونمندی بعد دیگری از کیفیت در بخش دولتی است. مردم خواهان روان بودن اجرای فعالیتهای بخش دولتی هستند. سادگی و سهولت اجرای کارها، بعد دیگر کیفیت را تشکیل می‌دهد. اجرای مقررات و ضوابط نباید خود به صورت هدف درآید، آنها ابزاری هستند در جهت سهولت انجام و برخورد یکسان با مردم. در گردش کارها و نحوهٔ خدمات‌دهی، انعطاف‌پذیری باید مدّ نظر قرار گیرد.

برای اجرای TQM در بخش دولتی نیاز به ابزار آماری پیچیده نیست، بلکه فرمهای مربوط به گردش کارها و فرمهای ثبت اطلاعات و داده‌ها و نیز نمودارهایی که به حل مسائل و مشکلات به شیوهٔ گروهی کمک می‌کنند باید مورد توجه قرار گیرد. □

برخلاف کارخانه‌ها، که معمولاً تعداد انبوهی از کارگران در آن مشغول به کارند، محیط اداری براساس تقسیم وظایف صورت گرفته، معمولاً از تعداد محدودی کارمند تشکیل شده است که در ادارات مختلف تقسیم شده، انجام وظیفه می‌کنند.

مدیریت سازمان در صورت لزوم با تشکیل گروههایی که از افراد بین ادارات مختلف تشکیل می‌شود، می‌تواند به حل مشکل خاص یا اقدام خاص که چند تخصص را نیاز دارد، بپردازد.

نتیجه‌گیری

تحول اداری در جهت بهبود کیفیت خدمات دولتی، در سایهٔ توجه و تعهد مدیران قابل حصول است. هر تلاشی برای ایجاد چنین تحولی، بدون تغییر نگرش و باور مدیران در جهت ایجاد تفکر سیستمی، ناموفق خواهد بود. توجه به خواسته‌های مردم، که مشتریان نهایی بخش دولتی هستند، از اهم وظایف مدیران بخش دولتی است. با ایجاد نظامی برای مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیریها، باید مشارکت را به صورت فرهنگ سازمانی درآورد. نظرخواهی از مراجعه‌کنندگان و نیز ارتباط مؤثر با پشتیبانی‌کنندگان، از امور مهم در اصلاح دائمی روشها و گردش کارهاست. توانمندسازی کارکنان که از طریق آموزش و اصلاح رفتار سازمانی قابل حصول است، باعث شکوفایی استعدادهای کارکنان و افزایش کارایی آنان می‌شود. مدیریت باید بهبود دائمی فرایندهای کاری را از طریق ایجاد سیستم مناسب تأمین کند.

همهٔ تلاشهایی را که در بخش دولتی در زمینهٔ تحول اداری، افزایش بهره‌وری، ارتقای کارایی، اجرای نظام پیشنهادها، مشارکت کارکنان، صرفه‌جویی در هزینه‌های دولتی و... می‌شود می‌توان در جهت دستیابی به افزایش

پی‌نوشتها

- (1). Total Quality Management (TQM)
- (2). Suppliers
- (3). Quality Circles
- (4). Suggestion System
- (5). W. Edwards Deming
- (6). Joseph M. Juran
- (7). Philip B. Crosby
- (8). Bill Conway
- (9). Karl Albercht
- (10). Ron Zemke
- (11). Dimension

منابع

1 & 2. Hradesky John L. *Total Quality Management Handbook*, McGraw-Hill, 1992, p. xvi.

۳- کانا، کونتسو. «مرگ بر اثر کار»، ترجمه سیدامین... علوی، مدیریت دولتی، شماره ۲۳، ۱۳۷۲، صص ۵۶-۶۴.

۴- رجب بیگی، مجتبی و حسین سلیمی، مدیریت کیفیت فراگیر (TQM)، مرکز اطلاع رسانی وزارت جهاد سازندگی و مرکز نشر دانشگاه صنعتی امیرکبیر، چاپ اول، ۱۳۷۴، صص ۳۱-۷۹.

۵- اسمیت، کیت. «مدیریت کیفیت فراگیر در بخش دولتی»، ترجمه مجتبی رجب بیگی، مدیریت دولتی، شماره ۲۷، ۱۳۷۲، صص ۷۹-۸۰.

6. Cortada, James W. et al. *The Quality Yearbook*, reprinted with Permission from Quality Progress, McGraw-Hill Co. 1997, p. 130-131.

۷- گاروین، دیوید، «رقابت در هشت بُعد کیفیت»، ترجمه و اقتباس، شهرام شریفی، تدبیر، شماره ۶۴، ۱۳۷۵، صص ۳۴-۳۸.

8. Freedman, David H., "Is Management Still a Science", *Harvard Business Review*, Nov.- Dec. 1992, p 33.