

# نظریه نوین مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی ایران

## \*دکتر بهروز ریاحی

### • چکیده

با پیشرفت روز افزون بشر، رابطه بین دولتها و ملتها پیوسته در حال دگرگونی و تعریف مجدد است. انسان امروز تمایل دارد در جامعه ای زندگی کند که در آن دولت حضوری نا محسوس تر، کارآمدتر و پاسخگوتر داشته باشد. دولتی که قادر باشد با برنامه ریزی های بلند مدت و کوتاه مدت، افق های امیدوار کننده ای را پیش روی مردم و شهروندان به عنوان برگزیدگان خود بگستراند.

دولتها در جهت بهبود کیفیت خدمات، باید خود را متعهد به پاسخگویی نسبت به مردم در برابر تحقق اهداف بدانند نه صرفاً انجام وظایفی که ممکن است به اهداف مورد نظر نیانجامد و در نهایت نیز به عدم رضایت عمومی و اتلاف منابع و زمان، خاتمه یابد.

در مدیریت دولتی نوین، دولتها با این پرسش اساسی مواجه هستند، که چگونه میتوانند خدماتی را که ارائه می دهند سریعتر، بهتر، کم هزینه تر و با کیفیت بالاتر انجام پذیرند. در بخش دولتی معمولاً ارائه خدمات در چارچوب قوانین، مقررات و حدود وظایف مشخص در یک ساختار بورکراتیک انجام میگردد و معمولاً فعالیتها بدون تعهد به تحقق اهداف و صرفاً با تأکید بر فرآیند ها صورت می پذیرد.

در بهترین حالت، فعالیتها در چارچوب رعایت قوانین و مقررات انجام می شود و کارکنان بخش دولتی خود را ملزم به ایجاد رضایتمندی هر چه بیشتر مردم ندانسته و خود را در برابر آنها پاسخگو نمی دانند. یعنی نیاز چندانی به اطلاع رسانی و تشریح عملکرد خود احساس نمی کنند. در موارد زیر خدمات در بخش دولتی تفاوت های عمده ای با ارائه محصول در بخش خصوصی دارد:

---

\* مدرس علمی کاربردی دانشگاه جامع علمی کاربردی

[WWW.behrozriahi.ir](http://WWW.behrozriahi.ir)

Robert Baseal. ۱۹۹۶

(۱) خدمت در بخش دولتی ، خارج از کنترل و نظارت مستقیم مدیریت به مردم و شهروندان ارائه می شود

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

(۳) در بخش دولتی ، درک مشتری تحت تأثیر رفتار ارائه کننده خدمت است .

(۴) در بخش دولتی ، خدمات در شکل حداقل خود ارائه می شود .

به دلایل ذکر شده میتوان گفت که کیفیت ارائه خدمات در بخش دولتی با کیفیت خدمات در بخش خصوصی تفاوت دارد. اصلی ترین تفاوت آن این است، که در بخش دولتی ، ارائه کننده خدمات مراجعه کننده را مجبور می داند ، لذا نسبت به نوع و کیفیت خدمات ، چندان حساس نیست و خود را پاسخگو نمی داند . ولی در بخش خصوصی، ارائه کننده خدمت نگران است که مبادا با مشتری به توافق نرسد و یا مشتری به علت عدم رضایت، برای دریافت مجدد خدمات در نوبتهای بعد به آن مراجعه نکند.<sup>۱</sup>

در سالیان اخیر توجه دولتها به ارائه خدمات با کیفیت به مردم، بیش از گذشته نمایان گشته است . دولتها مایلند بمنظور جلب اعتماد مردم و افزایش سرمایه اجتماعی ، خدماتی ارائه نمایند که رضایت مردم و شهروندان را افزایش داده و سطح مشارکت آنان را در فعالیتهای اجتماعی ارتقاء دهند . مطالعه اکتشافی نشان می دهد، که بمنظور تبیین ابعاد مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی ، تاکنون مقالات متعددی توسط صاحبان نظران علم مدیریت تدوین و منتشر گردیده است . همچنین در خصوص مشکلات و تنگناهای موجود بر سر راه مدیریت کیفیت در بخش دولتی نیز نظرات متفاوت و مختلفی بیان شده، که نشان میدهد بدلیل متفاوت بودن فرهنگ سازمانی ، تعریف مشتری و انحصار و تخصیص بودجه ، استقرار مدیریت کیفیت در بخش دولتی با دشواریهایی روبروست ، در بخش دولتی ایران نیز بدلیل افزایش نقش تصدی گرایانه دولت بر ساختار و ترکیب نیروی انسانی ، فقدان نظام مدیریت راهبردی منابع انسانی ، فقدان روحیه قانونمندی و ..... نظام اداری غیر کارا و غیر اثر بخش، گردیده است.

مقاله حاضر حاصل پژوهشی است که بمنظور جامع در بخش دولتی ایران انجام پذیرفته خاص ایران و نتایج حاصل از پژوهش می باشد .

## ■ مقدمه

مدیریت کیفیت جامع در آغاز در بخش تولیدی ظهور کرد، اما رفته رفته بر سازمانهای بخش دولتی تأثیر گذاشت .<sup>۱</sup>

در طی سالیان اخیر تعداد زیادی از سازمانهای بخش دولتی، در صدد بر آمده اند تا اصول مدیریت کیفیت که مبتنی بر دیدگاههای مشخص مشتری گرا می باشد بکار بندند .

از لحاظ تاریخی ، تمام سازمانهای بخش دولتی ، با مقامات حکومتی و تصمیمات دولتی در ارتباط بوده و هستند . از دیدگاه مدیریت دیوان سالارانه وبری انیسم ، دستگاههای دولتی طبق سنت به سیاستمداران، به عنوان مشتریان نهایی سازمان می نگرند.<sup>۲</sup>

بطور سنتی عملکردهای اصلی سازمانهای دولتی برپایه جلب رضایت سیاستمداران و بر آورده کردن اهداف حکومت استقرار یافته است . طبق این نظریه سنتی ، هدف سازمانهای دولتی جلب رضایت اربابان و سیاستمداران و برآورده کردن اهداف حکومتی است در حقیقت بر طبق این نظریه ، جلب رضایت سیاستمداران، به عنوان رضایت مردم و شهروندان تلقی می شود . اما این توهمی بیش نیست، زیرا سازمانهای بخش دولتی نمی توانند به صرف راضی کردن سیاستمداران ، از رضایت شهروندان به عنوان مشتری، اطمینان حاصل نمایند.

برای بخش دولتی و بری انیسم<sup>۳</sup> همان تیلوریسم<sup>۴</sup> در بخش خصوصی است . وبری انیسم در بخش دولتی همانند تیلوریسم در بخش خصوصی، به جدایی عملکردهای تولیدی ، بویژه جدایی برنامه ریزی از عمل تأکید دارد .

وبری انیسم از زمانی بر بخش دولتی چیره شد که اکثر بنگاههای اقتصادی عمده در اختیار مقامات دولتی بود . حمایت از کیفیت در چنین دیدگاهی ( بر طبق نظریه دیوان سالاری و سلسله مراتبی ) بیشتر

با هدف کسب و کار مالی و سود بیشتر دنبال میشود و بنابراین رضایت مندی در آنها نیست و به همین دلیل این دیدگاه با واقعیت سازگار نمی باشد .

<sup>۱</sup> **Modsen and olenorgaard, ۱۹۹۵**

<sup>۲</sup> **Albrow, ۱۹۷۰**

<sup>۳</sup> **Webrianism**

<sup>۴</sup> **Taylorism**

نظریه تمرکز زدایی سیاسی و دیدۀ . . . . . اصل تأکید دارد که مشتری محور است و همه باید برای کسب رضایت مردم و شهروندان اخذ شود .

این تفکر معتقد است که مدیریت کیفیت جامع برای سازمانهای بخش دولتی، رویکرد بهتری به نسبت وبری انیسم است . درست به همان دلیل که مدیریت کیفیت جامع در بخش خصوصی به مراتب بهتر از تیلوریسم است .<sup>۱</sup>

**• دیدگاه سازمانهای بخش دولتی سنتی و دیدگاه سازمانهای دولتی با رویکرد مدیریت کیفیت جامع**

مدیریت کیفیت جامع به رشته و فرآیندی از مدیریت اشاره دارد که هماهنگی لازم جهت رعایت الزامات مشتری و فراتر از آن را تضمین می کند .<sup>۲</sup>

مدیریت کیفیت جامع، همه بخشها وزیر مجموعه های سازمان را در بر می گیرد . در این رویکرد مدیریت ارشد راهبرد و عملیات مربوط به برآورده ساختن نیازهای مشتریان را سازماندهی میکند و همکاری نزدیک بین کارکنان را توضیح می دهد .

سازمانهای با رویکرد مدیریت کیفیت جامع به مدیریت نظام مند داده ها در همه فرآیندها و موانع موجود بر سر راه بهبود مستمر اهمیت ویژه می دهند .<sup>۳</sup>

سازمانهای بخش دولتی که با رویکرد سنتی فعالیت می نمایند، با سازمانهای بخش دولتی که با رویکرد مدیریت کیفیت جامع فعالیت میکنند، تفاوتهای عمده ای را دارند که برخی از آنها در زیر اشاره می شود .<sup>۴</sup>

الف) سازمانهای بخش دولتی با رویکرد سنتی شرکت محور و سازمانهای با رویکرد مدیریت کیفیت جامع، مشتری محور هستند.

۴. برای مطالعه بیشتر مراجعه شود به کتاب "آموزه هایی برای استقرار مدیریت جامع در بخش دولتی، الوانی، سید مهدی وریاحی. مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران، ۱۳۸۱

---

<sup>۱</sup>Modsen and Norgaard, ۱۹۹۵

<sup>۲</sup>Caprzio and Morchuse, ۱۹۹۵

<sup>۳</sup>Robert Bascal, ۲۰۰۰

۴. برای مطالعه بیشتر مراجعه شو  
استقرار مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی، الوانی، سید مهدی و  
بهروز ریاحی. مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران، ۱۳۸۱

ب) سازمانهای بخش دولتی با رویکرد سنتی گرایش دارند، تا با توجه به  
بعضی پیامدها، تفکر و برنامه ریزی نمایند، اما سازمانهای با رویکرد  
مدیریت کیفیت جامع، به برنامه ریزی بلند مدت توجه دارند.

ج) سازمانهای سنتی با حدس و گمان در خصوص خواسته های مشتریان،  
فرضیات، داده ها و هزینه ها، مدیریت می شوند، اما در سازمانهای  
با رویکرد مدیریت کیفیت جامع تصمیمات براساس داده های درست صورت  
میگیرد.

د) اکثر سازمانهای سنتی، با رویکرد تحمل ضایعات و ناکارآمدی اداره  
می شوند، اما در سازمانهای با رویکرد مدیریت کیفیت جامع فعالیتهای  
اتلاف آور شناسایی و حذف می شوند.

ه) سازمانهای سنتی گرایش دارند مسائل را طوری حل کنند که به بحران  
بدل نشود. اما سازمانهای با رویکرد مدیریت کیفیت جامع، همیشه در  
جستجوی بهبود هستند.

و) سازمانهای سنتی همواره مسائل را پس از بروز حل میکنند، اما در  
سازمانهای با رویکرد مدیریت کیفیت جامع سعی می شود تا از بروز  
مسائل و اشتباهات جلوگیری شود.

ز) سازمانهای سنتی گرایش دارند که زیر مجموعه های خود مختار داشته  
باشند که با سایر مجموعه ها کمترین ارتباط را دارند اما در سازمان

های با رویکرد مدیریت کیفیت جامع، از تیم هایی متشکل از همه سطوح استفاده می شود .

ح) سازمانهای سنتی گرایش دارند که الگوی تصمیم گیری و ارتباطات بسیار محدودی داشته باشند، اما در سازمانهای با رویکرد مدیریت کیفیت جامع کارکنان در فعالیتهای و تصمیم گیری ها و فرآیندهای ارتباطی مشارکت دارند.

ط) در سازمانهای سنتی ، مسائل بجای اینکه حل شوند، یا هضم میشوند و یا صورت مسئله را پاک می کنند، اما در سازمانهای با رویکرد مدیریت کیفیت جامع، بجای هضم مشکل به مسائل یورش برده می شود و عیب ها و خطاها برطرف می گردند .

ی) در سازمانهای سنتی به اجزا و فرآیندها بدون توجه به سایر بخشهای سازمان نگریسته می شود ، اما در سازمان های با رویکرد مدیریت کیفیت جامع مسائل را ناشی از کل سیستم می دانند.

س) سازمانهای سنتی گرایش دارند، تا افراد را مانند اشیاء بدانند که باید برای انجام کار تست شده ، منضبط ، طبقه بندی و ردیابی شوند . اما سازمانهای با رویکرد مدیریت کیفیت جامع، به کارکنان خود احترام بیشتری می گذارند. اعتماد بیشتری میکنند و انتظار بیشتری هم دارند.

#### • مدل ها و تئوریهای مدیریت 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 بموقع ، کارکرد ، خدمات پس از فروش ، همسازی ، مشکل ظاهری ، شهرت ایمنی و تأثیری که در ارتباط با ارائه یک محصول مورد مشتری قرار می گیرد .<sup>۱</sup>

اما باید توجه داشت که ابعاد مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی بسیار فراتر از نگرشی است که مشتری نسبت به یک کار یا یک شی دارد . با مطالعه اکتشافی برایون ، مدلهاي مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی، در می یابیم که ابعاد مدیریت کیفیت جامع در این بخش متفاوت

با ابعاد کیفیت در بخش خصوصی است . در جداول زیر به برخی از این مدلها اشاره شده است .

### جدول شماره ۱ - ابعاد مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی - مدل گاروین<sup>۲</sup>

اطلاع رسانی	در بخش دولتی اطلاعات باید سریع و دقیق بوده و در دسترس همگان قرار داشته باشد
سرعت در ارائه خدمات	مشتریان بخش دولتی ، خواهان تسریع در کارهای مورد نظر خود هستند .
صحت در ارائه خدمات	مشتریان بخش دولتی ، درستی نتایج کارهای انجام شده را طالب اند
زیبایی فضای ارائه خدمات	مشتریان بخش دولتی مایلند ظاهر اقدامات ، مکاتبات و امکانات تمیز و پاکیزه باشد
رفتار مناسب	مشتریان بخش دولتی ، خواهان دریافت خدمات با رفتاری مشتفقانه هستند .
قانونمندی	مردم خواهان پایبندی کارکنان به قوانین و ضوابطی هستند که هرگونه تبعیض را ناخوشایند می دانند .
سادگی و سهولت	مردم مایلند انجام کارها به سادگی و در چارچوب گردش کارها پیچیده انجام نپذیرد .
انعطاف پذیری	مراجعان بخش دولتی خواهان نرمش در نحوه اجرای قوانین و تعهدات هستند .

الف . کیت اسمیت نیز مدل خود را با ۷ بعد به شرح زیر ارائه می نماید

<sup>۱</sup> Ishikawa, ۱۹۹۰

### جدول شماره ۲ - ابعاد مدیریت کیفیت جامع در بخش دولت OECD, ۱۹۹۲<sup>۲</sup>

فروتنی	استقبال از مشتری با توجه به حضور مشتری ، نگاه کردن به وی با روی گشاده مورب و یاری دهنده بودن
موجز بودن	واکنش سریع داشتن ، توضیح دادن درباره تأخیرها، تمرکز بر روی موضوعات کاری
کامل	ارائه خدمات بطور کامل ، حصول اطمینان از صحت کارها

بودن	، ارائه دستوالعمل ها و پاسخ های کامل
وضوح	به وضوح صحبت کردن ، صحبت از زبان مشتری ، عدم استفاده از اصطلاحات خاص فنی و مبهم
صحیح بودن	حصول اطمینان از جمع بودن مدارک
با توجه بودن	با توجه کامل گوش دادن، در نظر گرفتن فرصت کافی برای گوش دادن به مشخصات مشتری
پاکیزه بودن	ظاهر آراسته و مرتب داشتن ، حفظ محیط کاری تمیز ، مرتب ، ایمن و مطبوع

زتهامل در مطالعه کیفیت خدمات در بخش دولتی در سال ۱۹۹۰ ، ده بعد زیر را بعنوان ابعاد مدیریت کیفیت در بخش دولتی ارائه کرد:

### جدول شماره ۳- ابعاد مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی - مدل زتهامل<sup>۱</sup>

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

**۱ TQM in the public sector A .Keith Smith , ۱۹۹۴**

یکی دیگر از نظریه پردازان علم مدیریت کیفیت بنام جیسون ، ابعاد مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی را بشرح زیر ارائه نموده است .

**جدول شماره ۴- ابعاد مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی - نظریه جیسون**

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

میوری و آنکینسون دوتن از علمای مدیریت کیفیت، ابعاد مدیریت کیفیت در بخش دولتی را بشرح زیر ارائه میکنند:

**جدول شماره ۵- ابعاد مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی - نظریه میوری**

**و آنکینسون<sup>۲</sup>**

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

پیتر سنگه ۵ بعد را بعنوان ابعاد مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی ارائه می نماید .

**جدول شماره ۶- ابعاد مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی - نظریه پیتر**

**سنگه<sup>۲</sup>**

تمام اطلاعات مربوط به ارائه خدمات در دسترس	در دسترس بودن
--	---------------

مراجعات باشد	
ارتباط با مرجعان روان و به آسانی برقرار شود	ایجاد ارتباط روانتر و سریعتر
این ارتباط دوستانه و کلامی در همه ملاقاتها برقرار باشد	حفظ ارتباط
ارتباط بین سازمان و مراجعان انتظارات مشتریان را برآورده سازد	کیفیت ارتباط
مراجعات اطمینان حاصل نمایند که کارکنان در رفتار خود صداقت دارند	یکپارچگی و صداقت

۱ TQM ,Service Quality , handbook gurans , ۱۹۹۸

(۲) همان منبع

(۳) همان منبع

پاراسورامان که از نظریه پردازان مشهور مدیریت کیفیت در بخش عمومی ، می باشد ، ه بعد زیر را از ابعاد مهم مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی می داند.

جدول شماره ۷- ابعاد مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی - نظریه

#### پاراسورامان<sup>۱</sup>

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

▪ چالش ها ، مشکلات و تنگناهای کاربرد مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی

علیرغم آنچه که گفته شد، به کارگیری مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی، چنانچه همراه با تدبیر و رعایت اصول مدیریت کیفیت نباشد، بیش از آنکه یاری دهنده مدیریت باشد. آسیب رساننده خواهد بود.

با توجه به ویژگیهای خدمات در بخش دولتی، مشکلات خاصی نیز برسر راه استقرار آن در سازمانهای دولتی وجود دارد. مهمترین تنگناهای موجود بر سر راه مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی بشرح زیر می باشد:

۱) مدیریت کیفیت جامع در آغاز برای فرآیندهای معمولی نظیر تولید طراحی شده است و چون سازمانهای بخش دولتی بیشتر بر انجام وظایف تکیه دارند، لذا انطباق اصول مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی با چالش روبرو می شود.<sup>۲</sup>

۲) تلاش برای ارتقاء کیفیت در بخش دولتی بسیار پیچیده است. تجزیه و تحلیل انجام شده از نظر سنجی مشتریان بخش دولتی نشان می دهد که سازمانهای دولتی ناگزیرند به ابعاد مهمی چون دسترسی به ارتباطات، کارایی، ورزیدگی، ادب، نزاکت، خلاقیت، اعتماد، پاسخگویی و امنیت توجه نمایند.<sup>۳</sup>

---

#### ۱ TQM .SERVQUAL . Wisniwki , ۱۹۹۶

۳) بکارگیری معیار در بخش د

۲ Deming , ۱۹۸۶, ferderber , ۱۹۸۱ , Kiyle , ۱۹۸۷, pisek, ۱۹۸۷  
۳ parasorman . ۱۹۸۵ , Grarens , ۱۹۸۸, Garin , ۱۹۸۴

ردیابی شوند چو  
ارائه می شود و با مشتریان عام سرو کار دارند، اجماع روشنی درباره معیار خدمت با کیفیت وجود ندارد.<sup>۱</sup>

۴) تعریف مشتری در بخش دولتی دشوار و از نظر سیاسی جنجال برانگیز است. سازمانهای دولتی تعهداتی بیشتر از پاسخگویی به ارباب رجوع خود دارند. مشتریان اصلی این سازمانهای عموم مردم هستند که اغلب فراموش می شوند

۵) مدیریت کیفیت جامع تا حد بسیار زیادی به فرهنگ سازمانی وابسته است که در آن فرهنگ تعهد لازم در خصوص کیفیت لازمه کار است.

مدیران بخش دولتی برای شکل‌گیری این نوع فرهنگ باید مدام دست بهبود بزنند.

۶) قصد مدیریت ارشد جهت انجام اقدامات اصلاحی و مشارکت دادن کارکنان در فرآیند های سازمان، از چالش های مدیریت کیفیت در بخش دولتی است.<sup>۱</sup>

۷) کنترل سنتی اقتصادی مانعی برسر راه سازمانهای دولتی برای پیاده سازی مدیریت کیفیت جامع می باشد .

عنصر اصلی کنترل سنتی اقتصادی در بخش دولتی ، تخصیص بودجه و اعتبارات هدف نظام تخصیص بودجه کنترل سازمان دولتی طبق قوانین دولتی و قوانین سیاسی است . بنابراین ، این محدودیت سازمان دولتی در تخصیص بودجه، یک مانع در پیاده سازی مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی به شمار برود.<sup>۲</sup>

۸) افراد در بخش دولتی نیز از موانع موجود برسر راه مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی است . در تفکر اعضا، مشتری حق انتخاب ندارد و به همین دلیل نمی تواند در خصوص کیفیت خدمت تأثیر گذار باشد.<sup>۳</sup>

۹) بخش گرایی نیز مانعی برای پیاده سازی مدیریت کیفیت در بخش دولتی است . بدلیل ساختارهای عمده بخش دولتی ، همکاری بین خطوط بخشی ممکن است دشوار یا در عمل ناممکن باشد، نقص ناشی از این مانع شامل کاهش مطلوبیت خدمات دولتی می شود .<sup>۴</sup>

---

<sup>۱</sup> James Q. Wilson, ۱۹۸۹

<sup>۲</sup> Brand and cohen, ۱۹۹۲ Pritchard and Beckhard ۱۹۹۸

<sup>۳</sup> Medsen , Olenorgaard , ۱۹۹۵

<sup>۴</sup> Walton , ۱۹۸۸

۱۰) قدرت های سیاسی

پیاده سازی مدیریت ک

<sup>۵</sup> Braud and cohen, ۱۹۹۲

دولتی مدیران در پی جلب رضایت سیاستمدار  
آنها تصور میکنند مشتریان اصلی آنها، کسانی هستند که آنها را بسازند و منصوب کرده اند . لذا پیش از آنکه به فکر رضایت مردم و مراجعان باشند، در پی جلب رضایت دولتمردان می باشند، در واقع این سیاستمداران و دولتمردان هستند که تصمیم می گیرند ، سازمان دولتی چه وظایفی را انجام دهند یا چه اهدافی را دنبال کنند.<sup>۱</sup>

## ▪ اندازه گیری کیفیت خدمات در بخش دولتی

تلاش جهت استفاده از انواع مدل‌های سنجش کیفیت خدمات در بخش خصوصی به عنوان شاخص های مهم و حساس برای قضاوت درباره خدمات سازمانهای دولتی و رضایت مردم مورد اشتباه قرار گرفته است. یکی از محدودیتهای تحقیق در خصوص سنجش کیفیت خدمات در بخش دولتی این است که بیشتر به رضایت مشتریان توجه می شود و کمتر به شناسایی نیازهای مشتری پرداخته می شود. در چنین حالتی ممکن است در صورت بر آورده نشدن نیازهای مشتریان، مدیران اقدامی برای برآوردن آنها بعمل نیاورند .

در مطالعه اکتشافی انجام شده مدل های اندازه گیری کیفیت بشرح زیر شناسایی شده که می تواند برای اندازه گیری کیفیت خدمات در بخش دولتی مورد استفاده قرار گیرد:

- (۱) اندازه گیری کیفیت خدمات در بخش دولتی مدل SERVQUAL
- (۲) اندازه گیری کیفیت خدمات در بخش دولتی مدل CAF<sup>۱</sup>
- (۳) اندازه گیری کیفیت خدمات در بخش دولتی مدل EFQM
- (۴) اندازه گیری کیفیت خدمات در بخش دولتی مدل TOPS
- (۵) اندازه گیری کیفیت خدمات در بخش دولتی مدل چارتر مارک
- (۶) اندازه گیری کیفیت خدمات در بخش دولتی مدل ایزو ۹۰۰۰

---

<sup>۱</sup> Wilson ,۱۸۹ and Aguayo,۱۹۹۰

<sup>۲</sup> CAF =Common Assessment Framework

<sup>۲</sup> EFQM =Euopen foundation of Quali Management

(۷) اندازه

امتیازات متوازن<sup>۱</sup>

## ▪ شناخت درونی نظام اداری بخش دولتی ایران

امروزه به لحاظ شرایط داخلی و موقعیت بین المللی نظام جمهوری اسلامی ایران، ضرورت تحول در نظام اداری کشور بیشتر از هر زمان دیگری ملموس و قطعی می باشد و لازم است با توجه به نقشی که یک نظام

اداری شایسته و کار آمد در تحقق برنامه های توسعه دارد، به عنوان یکی از اساسی ترین برنامه های توسعه کشور به آن توجه شود .

آسیب شناسی نظام مدیریت اجرایی کشور، گویای آن است که این نظام دیوان سالار، دچار عوارض فقدان روحیه مشارکت پذیری و مشارکت جدی ، نبود روحیه پاسخگویی به مردم، انتقاد ناپذیری، تمرکز گرایی و عدم انعطاف پذیری ، دخالت داشتن منابع بخشی و دستگاه دولت بر مصالح عمومی ، رجحان رابطه بر ضابطه ، کندی و پر پیچ و خم بودن انجام امور و وظایف ، بی ثباتی قوانین و مقررات و تغییرات پرشتاب در آنها ، غلبه روحیه بی تفاوتی نسبت به نتیجه کار و حاکمیت روحیه طلبکارانه در برخورد با ارباب رجوع ، بی تفاوتی نسبت به امور کارکنان و منابع انسانی ، عدم مسئولیت پذیری و فرافکنی ، بهره وری پایین و ناکارآمدی و هزینه زا بودن می باشد. <sup>۲</sup>

سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور بدلائل ذکر شده در فوق، طی گزارشی به شورای عالی اداری کشور، با ذکر ضرورت ایجاد تحول در نظام اداری کشور، به یک نظام اداری صحیح به منظور تسریع در حل و فصل امور ، یا فنی سازی مشروع آحاد جامعه و فراهم نمودن ابعاد معنوی جهت ارائه خدمات ، کیفیت مورد انتظار مردم به مشکلات ، تنگناها و نقاط ضعف و قدرت و عملیاتی، ناکار آمدی نظام اداری بخش دولتی پرداخته و به این شورا پیشنهاد می نماید، که به منظور بهبود کیفیت خدمات در بخش دولتی ، زمینه سازی لازم جهت استقرار نظام مدیریت کیفیت و تضمین کیفیت ارائه خدمات در دستگاههای دولتی را به هدفی از مقاطع رضایت مندی مراجعان و همچنین استاندارد سازی و نحوه ارائه خدمات را مورد توجه قرار دهد.

شورای عالی اداری کشور نیز در هشتاد و نهمین جلسه خود در تاریخ ۸۰/۳/۲۳ پیشنهاد نموده است سازمان مدیریت و برنامه ریزی با توجه به مصوبه شورای تحول اداری کشور نیز در به مورخ ۸۰/۵/۳۱، اجرای بند ۴ فوق الاشاره بمنظور اجرایی نمودن مصوبه و امکان اجرایی و عملیاتی را شروع نماید . این تحقیق بر است تا با توجه به معیارهای ارزشی و اسلامی مورد انتظار، الگوی مناسب مدیریت کیفیت جامع برای بخش دولتی ایران را ارائه نماید.

۱) جهت مطالعه بیشتر به اندازه گیری کیفیت خدمات در بخش دولتی ، الوانی ، سیدمهدی ، ریاحی بهروز - مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران ۱۳۸۲ مراجعه شود

۲) گزارش برنامه راهبردی تحول اداری نظام اداری کشور ، سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور ، ۱۳۸۲

سؤال اصلی در این تحقیق عبارت است از: الگوی مدیریت کیفیت جامع اثر بخش ، بخش دولتی ایران با توجه به معیارهای ارزشی و اسلامی چیست ؟

سئوالات فرعی تحقیق نیز عبارت بودند از :

۱) آیا مدیریت کیفیت جامع ، اثری برپایدار نمودن ارزشهای اسلامی و اعتقادی جامعه دارد؟

۲) آیا مدیریت کیفیت جامع ، اثری بر افزایش سطح رضایت مندی 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 مدلهای ارائه شده توسط صاحب نظران علم مدیریت کیفیت در بخش دولتی در جهان صورت گرفت . نتیجه حاصل از مطالعه اکتشافی نشان می دهد، هفت بعد زیر در نظریات اکثر دانشمندان تکرار شده، که می تواند بعنوان ابعاد مدیریت کیفیت در بخش دولتی مغرب زمین در نظر گرفته شود :

۱) انعطاف پذیری در ارائه خدمات

۲) توانمندی کارکنان

۳) سرعت در ارائه خدمات

۴) صحت در ارائه خدمات

۵) شفافیت و اطلاع رسانی به ارباب رجوع

۶) زیبایی فضای ارائه خدمات

۷) پاسخگویی در ارائه خدمات

همچنین بمنظور تعیین اثر بخشی مورد انتظار در مدل غربی، مطالعه اکتشافی در نظریات صاحب نظران انجام پذیرفت . مهمترین نتیجه ای که

از مطالعه اکتشافی بر روی ابعاد مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی با توجه به فرهنگ و ارزشهای مورد توجه در مغرب زمین بدست می آید ، این است که اثر بخشی مورد انتظار در مدل غربی، شامل عوامل زیر است :

(۱) رضایت مندی مشتریان

(۲) افزایش سطح تولید و خدمات

(۳) کاهش هزینه ها

(۴) مشارکت کارکنان

(۵) تیم سازی و تفکر تیمی

(۶) حذف بوروکراسی

با تحلیل این شش مورد و مقایسه آن با ارزشهای اسلامی و اعتقادی و اثر بخشی مورد انتظار در ایران مشخص می شود، که این شش مورد تنها بر رضایتمندی شهروندان بعنوان اثر بخشی مورد انتظار تکیه دارد و بر دو بند ایجاد سرمایه اجتماعی و پایدار نمودن ارزشهای اسلامی و اعتقادی تأکید جدی ندارد. بنابراین ضرورت دارد که در مدل مفهومی عواملی را که با دو بند مورد اشاره تأثیر گذار می باشد، مورد توجه قرار گرفته و مشخص گردید. بدین منظور با مطالعه و تحقیق در مبانی دینی و اعتقادی ، قانون اساسی و منابع ارزشی که ریشه در قوانین الهی دارد و همچنین با مطالعه در سنت پیامبر و رهنمودهای ائمه ، عوامل مؤثر بر دو بند ذکر شده، با شرح زیر تعیین گردید:

(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 مدل مفهومی تحقیق علاوه بره عامل بدست آمده در ارتباط با بندهای ایجاد سرمایه اجتماعی و پایدار نمودن ارزشهای اسلامی و اعتقادی همراه با ۷ عامل مرتبط با بند رضایت مندی شهروندان که در اثر بخشی

مدل غربی به آن تأکید شده بود . بطور یکجا بعنوان مدل مفهومی تحقیق ، تعریف و مورد پذیرش و تجزیه و تحلیل قرار گرفت .

در این تحقیق جامعه آماری ، مدیران ، سرپرستان و کارشناسان ه وزارتخانه دولتی مستقر در تهران بودند که به صورت نمونه گیری انتخاب شدند. همچنین مراجعان به ه وزارتخانه ذکر شده نیز به عنوان جامعه آماری در نظر گرفته شدند .

در این تحقیق با روش توصیفی و تحلیلی به مطالعه آنچه که وجود داشت پرداخته شدو عوامل مؤثر بر اثر بخشی مدیریت کیفیت جامع مورد تحلیل قرار گرفت . همچنین در این پژوهش رابطه بین عوامل مدیریت کیفیت جامع و اثر بخشی مورد انتظار جهت تعیین اولویتهای آنها، مورد سنجش قرار گرفت .

بر اساس اطلاعات دریافتی از سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور و بصورت تصادفی در حجم نمونه، تعداد پرسش نامه ها توزیع گردید .

پرسشنامه اولی ویژه مدیران ، سرپرستان و کارشناسان حاوی ۴۰ سؤال بوده و بوسیله آن ابعاد مدیریت کیفیت جامع در سازمانهای دولتی مورد سنجش و اندازه گیری قرار گرفت، تعداد ۳۷۵ پرسشنامه توزیع گردید که تعداد ۲۳۳ عدد برگشت داده شد .

پرسشنامه شماره ۲ حاوی ۱۱ پرسش ویژه مراجعان به سازمانها بوده ومیزان اثر بخشی مورد انتظار از استقرار مدیریت کیفیت جامع در سازمانهای دولتی را مورد سنجش قرار می داد . تعداد ۳۸۰ پرسشنامه توزیع گردید که ۲۴۴ عدد برگشت داده شد.

روایی پرسشنامه در این تحقیق از طریق ترجمه و روان سازی ابعاد مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی ، بهره برداری از ادبیات تحقیق ، استفاده از تکنیک دلفی و توزیع مقدماتی پرسشنامه و سپس توزیع نهایی پرسشنامه، رعایت شده است . همچنین برای تضمین پایایی پرسشنامه ، ابتدا ده پرسشنامه جهت مدیران جامعه آماری ارسال و جمع آوری گردید و در مرحله بعد نیز مجدداً ده پرسشنامه دیگر توزیع شد . نزدیکی پاسخهای داده شده نشان داد، که پرسش ها درست تنظیم گردید .

از آنجا که یافته های تحقیق براساس نظر خواهی از پاسخگویی به پاسخهای ه گزینه ای طراحی شده است لذا برای تجزیه و تحلیل نتایج

بدست آمده از روشهای نا پارامتری استفاده گردیده است . نظر به اینکه وجود رابطه متغیرهای مستقل را با اثر بخشی نظام مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی ارزیابی می کنیم، از آزمون استقرار و وابستگی  $X^2$  پیرسن براین منظور استفاده شده است که آماده آن بصورت می باشد . فرضیات دوازده گانه و همچنین سه اثر بخشی مورد انتظار تجزیه و تحلیل گردید و نتیجه نهایی تجزیه و تحلیل آماری جهت تعیین اولویتها در جدول ۸ آمده است .

$$\chi^2 = \sum \sum \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

براساس نتایج حاصل از تحلیل آماری، عوامل ۱۲ گانه بر اثر بخشی مورد انتظار چنانچه بخواهیم با توجه به معیارهای ارزشی و اعتقادی الگویی مناسبی برای مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی ایران ارائه دهیم ، عوامل ذیل از اولویت بیشتری برخوردار خواهند بود:

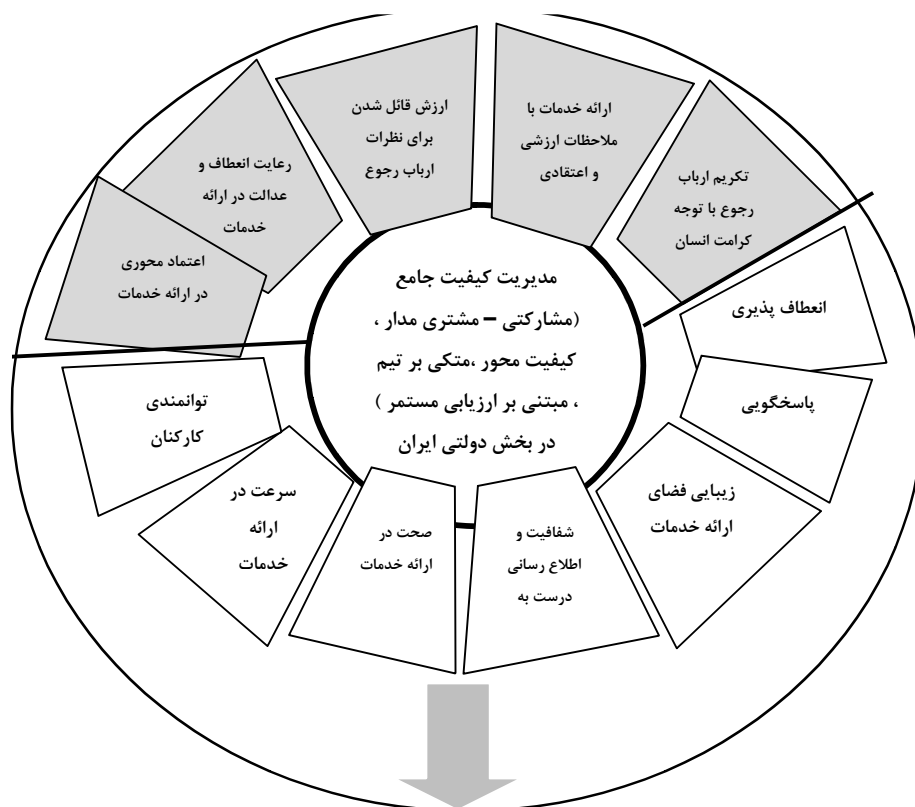
- (۱) تکریم ارباب رجوع با توجه به کرامت انسانی  
الویت اول
- (۲) انعطاف پذیری در ارائه خدمات  
الویت دوم
- (۳) اعتماد محوری در ارائه خدمات  
الویت سوم
- (۴) صحت در ارائه خدمات  
الویت چهارم
- (۵) توانمندی کارکنان  
الویت پنجم
- (۶) رعایت ملاحظات ارزشی و اعتقادی  
الویت ششم
- (۷) پاسخگویی در ارائه خدمات  
الویت هفتم
- (۸) ارزش قائل شدن به نظرات ارباب رجوع  
الویت هشتم

لذا الگوی بومی مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی ایران به شرح زیر ارائه می گردد .

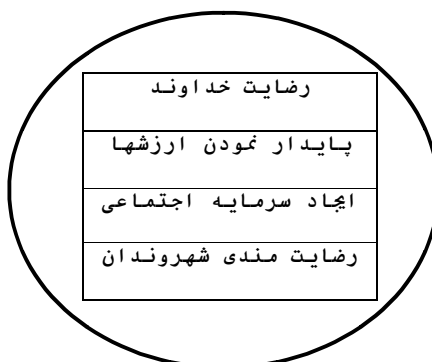
شکل ( ۲-۳ ) مدل مفهومی مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی ایران

" مدل بومی خاص ایرانی "

فرهنگ و ارزشهای حاکم بر کشور ایران



## اثر بخشی مورد انتظار



### نتیجه گیری

نتایج تحقیق نشان می دهد که با توجه به مبانی ارزشی و اعتقادی در جامعه اسلامی ایران ، توجه مدیران بخش دولتی به کرامت انسان و احترام به شأن و منزلت افراد موجب افزایش سطح رضایت مندی مردم و ایجاد اعتماد در آنها به دولت و همچنین ایجاد سرمایه اجتماعی و پایدار نمودن ارزشهای اسلامی و اعتقادی جامعه می گردد.

همچنین رعایت ملاحظت اسلامی و انعطاف پذیری در ارائه خدمات همراه با کارکنان در حل مشکلات مردم موجب پایداری ارزشهای اسلامی و اعتقادی و افزایش اثر بخشی مورد انتظار می شود هر چند که سازمان هزینه اعتماد به مردم را بپذیرد .

درستی و صحت فعالیتهای سازمان ، تلاش مدیریت در کاهش خطاها در سازمان و ایجاد نظامهای انگیزشی برای ارائه خدمات صحیح به مراجعان ، موجب افزایش اثر بخشی مورد انتظار می گردد. نتایج پژوهش نشان میدهد که وجود دوره های آموزشی و افزایش دانش و مهارت کارکنان موجب افزایش اثر بخشی مورد انتظار می گردد.

### بحث در نتایج

امروزه تغییر و تحولات شدید محیطی جزء جدایی ناپذیر زندگی سازمانها شده است . افزایش پیچیدگی و پویایی محیطی بر نبود اطمینان افزوده است . در چنین شرایطی سازمانهای دولتی و بطور کلی نظام های 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 رویه ها دارند . تفاوت سازمانهای

آینده با امروزه و دیروز در تغییرات پدیده تغییر تجسم می یابد تغییرات سازمانی منجر به تکامل و یا انحطاط و نابودی آنها میشود . تغییرات بایستی با حفظ و بکارگیری ارزشها و آرمانهای متعالی همراه باشد و افراد بشری را به سمت تکامل و توسعه پیش ببرد . بنابراین تغییر بدون ارزشهای متعالی و هدف، منجر به انحطاط زوال و نابودی است .

نظام اداری هر کشوری به مثابه سازمان تنظیم کننده کلیه فعالیتهای دولت برای نیل به اهداف تعیین شده می باشد . که ضمن ایجاد هماهنگی بین بخشهای مختلف، بستر مناسب را برای حل مسائل و مشکلات مردم و حسن جریان امور عمومی فراهم می نماید.

اندیشه اصلاح نظام اداری و تحول در ساختارهای زیر بنایی ارائه خدمات عمومی از سالیان آغازین انقلاب اسلامی مورد توجه مدیران و برنامه ریزان کشور بوده است . تغییرات شگرف سالیان اخیر، ضرورت بازنگری و شیوه های خدمت رسانی بخش عمومی را بیش از گذشته نمایان ساخته است .

شکی نیست که " **سیستم مدیریت کیفیت** "، دستاوردهای مطلوبی را برای بخش خصوصی به ارمغان آورده است و بخش دولتی نیز این مهم را مجوبی دریافته است که ارائه خدمات با کیفیت به آحاد جامعه، موجبات رضایت عمومی و مشارکت هر چه بیشتر مدیران را در صحنه های اجتماعی فراهم می آورد .

شورای عالی اداری کشور در سالیان اخیر، موضوع استقرار سیستم کیفیت در بخش دولتی را مورد توجه قرار داده و هم اینک شمار زیادی از سازمانهای دولتی در پی استقرار این نظام در بخش های مختلف می باشند .

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 اثر بخشی خدمات سازمانهای دولتی مورد بررسی قرار داده است

نظر خواهی از مدیران و کارشناسان در سازمانهای دولتی ( جامعه آماری ) در خصوص چگونگی رفتارهای نظام مدیریت دولتی، گویای این واقعیت است که "ابعاد مؤثر در اثر بخشی نظام مدیریت کیفیت جامع در

**بخش دولتی** " ایران ، بطور یکسان و هماهنگ اعمال نمیگردد . و این امر در میزان اثر بخشی آنان تاثیر زیادی می گذارد .

نتایجی که از بررسی اظهارات مراجعان سازمانهای دولتی ( جامعه آماری ) نیز حاصل گردیده ، بیانگر آن است که اکثر شهروندان (مراجعان ) از عملکرد سازمانهای دولتی در حد معقول رضایت ندارند . این نارضایتی بگفته " مدیران ، سرپرستان ، کارشناسان " ناشی از عدم رعایت ابعاد مدیریت کیفیت جامع است که در فرآیند ارائه خدمات تأثیر فراوان دارند .

اکنون با توجه به نتایج حاصله ، و بخشهای قبلی تحقیق به بحث پیرامون فرضیه های تحقیق می پردازیم .

- اولین فرضیه تحقیق "اعتماد محوری در ارائه خدمات با اثر بخشی نظام مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی ایران رابطه دارد " را مورد بررسی قرار می دهیم . ۳۷ درصد پاسخگویان "سازمانهای اثر بخش معتقدند که اعتماد محوری در سازمانهای اثر بخش رعایت می شود، ۳۷ درصد از پاسخگویان تا حدی با رعایت آن موافقت خود را اعلام نموده اند و ۲۶ درصد از پاسخگویان نیز اظهار داشته اند در سازمانهای کم اثر بخش، اعتماد محوری اصلا رعایت نمی شود .

- فرضیه دوم تحقیق " رعایت عدالت در ارائه خدمات ، با اثر بخشی نظام مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی ایران رابطه دارد " را مورد بررسی قرار می دهد . ۲۵ درصد پاسخگویان در سازمانهای اثر بخش ، موافق و ۳۰ درصد تا حدی موافقت . و ۴۵ درصد پاسخگویان در سازمانهای کم اثر بخش، با رعایت عدالت در این سازمانها مخالفند .

- سومین فرضیه تحقیق "رعایت ملاحظات ارزشی و اعتقادی در ارائه خدمات ، با اثر بخشی نظام مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی ایران رابطه دارد" را مورد بررسی قرار می دهد . ۳۷ درصد پاسخگویان معتقدند که ارزشهای اعتقادی در بخش دولتی کاملاً رعایت می شود، ۳۵ درصد تا حدی موافق رعایت آن هستند و ۲۸ درصد نیز اظهار داشتند که ملاحظات ارزشی در سازمانهای دولتی، رعایت نمی گردد .

- چهارمین فرضیه تحقیق " تکریم ارباب رجوع با توجه به کرامت انسانی در ارائه خدمات با ، اثر بخشی نظام مدیریت کیفیت جامع در

**بخش دولتی ایران رابطه دارد** " را مورد بررسی قرار می‌دهد. ۴۸ درصد پاسخگویان رعایت تکریم ارباب رجوع را در بخش دولتی کاملاً قبول دارند، ۲۹ درصد تا حدی با آن موافقت و ۲۳ درصد نیز با رعایت آن مخالف هستند.

• پنجمین فرضیه تحقیق " **انعطاف پذیری در ارائه خدمات با، اثر بخشی نظام مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی ایران رابطه دارد** ". را مورد بررسی قرار می‌دهد، ۳۹ درصد پاسخگویان معتقدند، که انعطاف پذیری در اجرای قوانین و مقررات در ارائه خدمات کاملاً وجود دارد. ۳۹ درصد تا حدودی با اجرای آن موافقت و ۲۴ درصد نیز رعایت آنرا در حد کم می‌دانند.

• ششمین فرضیه تحقیق " **پاسخگویی در ارائه خدمات با اثر بخشی نظام مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی ایران رابطه دارد** " را مورد بررسی قرار می‌دهد، ۳۷ درصد پاسخگویان با رعایت پاسخگویی در ارائه خدمات در بخش دولتی موافقت دارند، ۲۷ درصد تا حدودی با آن موافقت و ۳۶ درصد نیز با رعایت آن مخالفند.

• هفتمین فرضیه تحقیق " **زیبایی فضای ارائه خدمات، با اثر بخشی نظام مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی ایران رابطه دارد** " را مورد بررسی قرار می‌دهد. ۲۲ درصد پاسخگویان با زیبایی فضای ارائه خدمات موافقت دارند، ۳۲ درصد تا حدودی موافق و ۴۶ درصد نیز با آن مخالفند.

• هشتمین فرضیه تحقیق " **شفافیت و اطلاع رسانی درست به ارباب رجوع. با اثر بخشی نظام مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی ایران رابطه دارد** " را مورد بررسی قرار می‌دهد. ۴۰ درصد پاسخگویان معتقدند که در سازمان خود برای نظرات ارباب رجوع ارزش قائل هستند، ۲۵ درصد با آن موافقت و ۳۷ درصد نیز مخالف رعایت آن می‌باشند.

• نهمین فرضیه تحقیق " **ارزش قائل شدن به نظرات ارباب رجوع، با اثر بخشی نظام مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی ایران رابطه دارد** ". را مورد بررسی قرار می‌دهد. ۴۰ درصد پاسخگویان معتقدند که در سازمان خود برای نظرات ارباب رجوع ارزش قائل هستند، ۲۵ درصد تا حدی با آن موافقت و ۳۵ درصد نیز مخالف رعایت آن می‌باشند.

- دهمین فرضیه تحقیق " صحت در ارائه خدمات ، با اثربخشی نظام مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی ایران رابطه دارد " را مورد بررسی قرار میدهد . ۲۹ درصد پاسخگویان با صحت خدمات ارائه شده موافقت کامل دارند ، ۳۷ درصد تا حدی موافقت دارند و ۳۴ درصد نیز با وجود چنین بعدی در سازمان مخالفند .

- یازدهمین فرضیه تحقیق " سرعت در ارائه خدمات ، با اثربخشی نظام مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی ایران رابطه دارد " را مورد بررسی قرار می دهد . ۳۲ درصد پاسخگویان با رعایت سرعت در ارائه خدمات در سازمان موافقت دارند . ۳۰ درصد تا حدی با آن موافقت دارند و ۳۸ درصد نیز با رعایت آن مخالفند .

- دوازدهمین فرضیه تحقیق " توانمندی کارکنان با اثربخشی نظام مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی ایران رابطه دارد " . را مورد بررسی قرار می دهد . ۳۹ درصد پاسخگویان با وجود کارکنان توانمند در سازمان کاملاً موافقت دارند ، ۳۱ درصد تا حدی با آن موافقت دارند و ۳۰ درصد نیز با وجود آن مخالفند در مورد اثربخشی مورد انتظار در سازمانهای دولتی نیز ، نظرات مراجعان به شرح زیر بوده است :

- ۴۶ درصد از مراجعان به سازمانهای دولتی از نحوه ارائه خدمات و میزان حرمتی که کارکنان برای آنان قائلند رضایت کامل دارند ، ۱۷ درصد تا حدی رضایت دارند و ۳۷ درصد نیز در حد کم رضایت داشته اند .

- ۴۸ درصد مراجعان معتقدند که پایداری نمودن ارزشهای جامعه توسط مدیران و کارکنان بخش دولتی امکان پذیر است ، ۱۲ درصد تا حدی آن را امکان پذیر میدانند و ۴۰ درصد نیز به میزان کمی آنرا ممکن می دانند .

- ۴۳ درصد مراجعان ایجاد سرمایه اجتماعی را توسط سازمانهای دولتی در حد زیاد ، ۱۵ درصد در حد متوسط و ۴۳ درصد آنرا حد کم میدانند .

- بطور کلی سازمانهای دولتی ۶۳ درصد در رضایت مندی شهروندان . ۶۰ درصد در پایداری نمودن ارزشهای جامعه و ۵۸ درصد به ایجاد سرمایه اجتماعی توفیق داشته اند . و این اثربخشی، نتیجه بکارگیری عواملی

نظیر ، " تکریم ارباب رجوع " ، " انعطاف پذیری در ارائه خدمات " ، " اعتماد محوری در ارائه خدمات " ، " رعایت ملاحظات ارزشی و اعتقادی ، توانمندی کارکنان " ، " صحت در ارائه خدمات " ، " ارزش قائل شدن به نظرات ارباب رجوع " ، " پاسخگوئی در ارائه خدمات سرعت در ارائه خدمات " ، " شفافیت و اطلاع رسانی در ارائه خدمات " و " رعایت عدالت در ارائه خدمات " ، بوده است .

### تحلیل سایر یافته های تحقیق

یکی از یافته های جنبی این تحقیق آن بود که " سازمانهای اثر بخش " در پاسخگوئی به سئوالات پرسشنامه از تعهد بیشتری برخوردار بودند . این نکته بیانگر آن است که علیرغم ارائه خدمات با کیفیت از سوی سازمانهای اثر بخش ، آنها باز هم خود را درقبال خدمت بیشتر و بهتر به مردم ، مسئول می دانند . این نکته موارد زیر را مشخص می سازد .

(۱) رهبران و مدیران سازمانهای اثر بخش نسبت به ارائه خدمات بهتر به مردم احساس مسئولیت و تعهد میکنند .

(۲) کارکنان سازمانهای اثر بخشی نه تنها ارائه خدمات با کیفیت به مردم را وظیفه خود میدانند . بلکه تلاش می کنند این خدمات با کیفیت را افزایش دهند .

(۳) سازمانهای اثر بخش خود را نسبت به خدماتی که به مردم میدهند ، پاسخگو می دانند .

توجه به این مسئله از آن جهت ضرورت دارد که بدلیل زیر ساختهای فرهنگی موجود درکشور و باورها و ارزشهای موجود در سازمانها ، متأسفانه تعداد زیادی از سازمانهای دولتی خود را درقبال مردم پاسخگو نمی دانند و استقرار یک نظام مدیریتی مؤثر میتواند خدمات بخش دولتی را با کیفیت تر و سریعتر نماید .

### نتایج حاصله از تحقیق

با توجه به مبانی ارزشی و اعتقادی و ارزشهای مورد انتظار در کشور ایران ، نتایج حاصل از پژوهش نشان می دهد، توجه مدیران بخش دولتی به موارد زیر موجب افزایش سطح رضایت مندی مردم و شهروندان و اعتماد بخشی بیشتر مردم نسبت به عملکرد دولت می شود :

(۱) نتایج تحقیق نشان می دهد توجه سازمانهای بخش دولتی بهنگام ارائه خدمت به مردم، به شأن و منزلت و کرامت انسانها ، موجب افزایش سطح رضایت مندی آنان می شود . احترام به ارباب رجوع ، تدوین روشها و رویه هایی که نشانگر احترام به ارباب رجوع باشد و واکنش مناسب به برخورد های نا مناسب آنان، اعتماد مردم را به دستگاههای دولتی افزایش می دهد .

( ۲ ) نتایج تحقیق بیانگر آن است که رعایت ملاحظت اسلامی و انعطاف پذیری در ارائه خدمات، همراه با نرمش و تلاش کارکنان در حل مشکلات مردم، موجب افزایش اثر بخشی مورد انتظار می شود .

(۳) نتایج تحقیق نشان می دهد ، اعتماد به ارباب رجوع ، بعنوان یک هنجار پذیرفته شده در سازمان و اعتماد به گفته های او موجب افزایش اعتماد آنها به خدمات سازمان می شود ، هرچند که سازمان هزینه این اعتماد به مردم را بپذیرد .

(۴) نتایج تحقیق نشان میدهد ، درستی و صحت فعالیتهای سازمان ، تلاش مدیریت در کاهش خطاها در سازمانها و ایجاد نظام های انگیزشی برای ارائه خدمات صحیح به مراجعان موجب افزایش اثر بخشی مورد انتظار می گردد .

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

(۶) نتایج تحقیق نشان می دهد 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 اثر بخشی مورد انتظار می گردد .

(۷) نتایج حاصله بیانگر آن است ، پاسخگویی سازمان به مردم ، توجه به رضایت ارباب رجوع و تعهد پذیری مدیران نسبت به مطالبات مردم موجب افزایش اثر بخشی مورد انتظار می شود .

(۸) نتایج تحقیق نشان می دهد که تأثیر نظرات ارباب رجوع در تصمیمات سازمان و برقراری نظام پیشنهادات و نظر سنجی از مشتریان موجب افزایش اثر بخشی مورد انتظار می گردد .

## نقاط ضعف و کمبودهای تحقیق

چنانچه بخواهیم نقاط ضعف و کمبودهای این تحقیق را بیان کنیم می توان به نکات زیر اشاره کرد :

- اگر چه در انتخاب جامعه آماری با توجه به محدودیت های زمانی فقط ه وزارتخانه و آن هم در سطح ستادی در تهران انتخاب شده بود ، اما در یک فرصت مناسب تر می توان، طیف گسترده ای از سازمانها، بخصوص سازمانهایی که خدمات عمومی بیشتری را به مردم ارائه می دهند ( مثل شهرداری ها ، بانکها ، تأمین اجتماعی ، بیمه و...) را در سطح کشور و استانها مورد ارزشیابی قرار داد.
- متغیرهای وابسته در این تحقیق شامل رضایت مندی شهروندان ، ایجاد سرمایه اجتماعی و حفظ و پایدار نمودن ارزشهای جامعه بود . با تأمل بیشتر و دقت نظر در پرسشنامه میتوان متغیرهای دیگری چون بهره وری سازمانها دولتی ، کارایی کارکنان و ارزشیابی عملکرد را نیز مورد استفاده قرار داد.
- محقق ضمن انجام تحقیق ، در ابتدای تحقیق مطالعات وسیعی را با برقراری تماس از طریق اینترنت و حضور در اجلاسهای بین المللی انجام داده و با دانشمندانی چون پاراسورامان ، زتھامل ، بری ، پروفیسور فرازمنند تماس برقرار نمود و از اطلاعات و راهنماییهای آنها استفاده لازم را نمود . اما هم اینکه محققان بسیاری در سراسر جهان بر روی مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی مطالعاتی را انجام می دهند که در صورت تماس با آنها مطمئناً به منابع و دستاوردهای بهتری میتوان رسید .
- ابزارهای گرد آوری اطلاعات در این پژوهش شامل پرسشنامه و بررسی مدارک و سوابق است . چنانچه کثرت گرایی در ابزار مورد استفاده قرار گیرد ، پژوهشگراز چارچوب طرح پژوهشی خود خارج نمی شود ولی در داخل آن ابزارها و فنون متنوعی برای گرد آوری داده ها استفاده می کند یا این که نوعی ابزار خاص مانند مصاحبه به گونه ای متفاوت بهره میگیرد .

## پیشنهادات مستقیم حاصله از نتایج تحقیق

بمنظور زمینه سازی مناسب جهت استقرار نظام مدیریت کیفیت جامع و تضمین کیفیت ارائه خدمات در دستگاههای دولتی و ارتقای سطح رضایت مندی مراجعان و همچنین استاندارد سازی نحوه ارائه خدمات، پیشنهادات ذیل که بر گرفته از نتایج حاصل از تحقیق است، بشرح ذیل ارائه میگردد:

(۱) اعتماد محوری در ارائه خدمات موجب افزایش سطح رضایت مندی مراجعان نسبت به خدمات دستگاههای دولتی می شود. جلب اعتماد مردم و شهروندان موجب افزایش سرمایه اجتماعی و پایدار نمودن ارزشهای اسلامی و اعتقادی جامعه شده و پیشنهاد می گردد، در برنامه های آموزش و پرورش مدیران و کارکنان به رعایت اصول اخلاقی و تقویت روحیه اعتماد محوری در ارائه خدمات تأکید گردد.

(۲) نتایج حاصل از تحقیق نشان می دهد که انعطاف پذیری در ارائه خدمات با الهام از رأفت اسلامی و باورهای عمیق مبانی دینی موجب افزایش سطح رضایت مندی مراجعان، ایجاد سرمایه اجتماعی و پایداری ارزشهای اسلامی و اعتقادی در جامعه می گردد. لذا پیشنهاد می گردد در برنامه های آموزشی و توجیهی مدیران و کارکنان، بر رعایت ملاحظت و روحیه انعطاف پذیری تأکید گردد.

(۳) نتایج حاصل از تحقیق نشان می دهد که تکریم مراجعان و احترام به حرمت و منزلت انسان موجب افزایش سطح رضایت مندی مردم و شهروندان از خدمات دستگاههای دولتی می شود. همچنین احترام به کرامت انسان بعنوان اشرف مخلوقات باعث ایجاد سرمایه اجتماعی و پایداری ارزشهای اسلامی و اعتقادی جامعه میگردد. لذا پیشنهاد می گردد در استقرار مدیریت کیفیت جامع در دستگاههای دولتی به این بعد توجه شود.

(۴) با توجه به نتایج بدست آمده از تجزیه و تحلیل یافته های تحقیق، مشخص می گردد که درستی و صحت فعالیتهای مدیران و کارکنان بخش دولتی، موجب افزایش سطح رضایت مندی مراجعان شده و همچنین باعث ایجاد سرمایه اجتماعی و پایداری ارزشهای اسلامی و اعتقادی جامعه میگردد.

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

گردد این بعد نیز در فرآیند بهبود کیفیت خدمات در بخش دولتی مد نظر قرار گیرد .

۵) نتایج تحقیق بیانگر آن است که وجود کارکنان دانشی و توانمند در افزایش سطح رضایت مندی مردم و شهروندان مؤثر است. لذا پیشنهاد می گردد در برنامه های بهبود کیفیت خدمات بخش دولتی، به آموزش و توانایی های 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 میگردد . در جامعه اسلامی مردم انتظار دارند، مدیران و کارکنان بخش دولتی در رفتار و کردار خود به ملاحظات ارزشی و اعتقادی توجه نمایند. پیشنهاد میگردد 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 با پاسخگویی به مردم ، موجب می شود که سطح رضایت مندی مراجعان و شهروندان افزایش یافته و شهروندان اطمینان یابند که سازمانهای بخش دولتی خود را در برابر جامعه در قبال اقداماتی که انجام می دهند پاسخگو می دانند ، پیشنهاد می شود که سازمانهای دولتی با تدوین منشور اخلاقیات سازمانی نسبت به درخواستهای مردم احساس مسئولیت کرده و با ارائه گزارشات مناسب به مطالبات منطقی مردم پاسخ دهند .

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

### **پیشنهادات حاصل از مطالعات محقق**

مطالعات اکتشافی محقق در ادبیات موضوع بیانگر آن است ، با توجه 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 بمنظور موفقیت عوامل تأثیر گذار تدوین گردد . با توجه به مطالعات محقق پیشنهادات ذیل ارائه می گردد:

(۱) جهت استقرار الگوی مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی ضروری است یک عزم 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 صاحبزنان و کارشناسان استانداردهای خدمات، تدوین و تبیین گردد.

(۳) بمنظور ارزیابی کیفیت خدمات در بخش دولتی لازم است، هزینه قیمت تمام شده خدمات برآورد و تعیین گردد. تا با ارزیابی خدمت ارائه شده با هزینه صرف شده، بتوان کیفیت خدمات را اندازه گیری و مورد سنجش قرار داد .

(۴) با توجه به چالش ها و تنگناهای موجود در استقرار مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی، پیشنهاد می گردد بمنظور اجرایی نمودن الگوی طراحی شده به موارد زیر توجه شود :

- لازم است جهت بکار 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 .

- با توجه به اینکه در بخش دولتی همه خدمات در چارچوب قوانین و مقررات تعریف شده انجام می پذیرد ، پیشنهاد می شود بمنظور بکارگیری مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی و بمنظور کاهش انحراف از معیار در خصوص فرآیندهایی 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 شفاف از مشتریان بخش دولتی، ارائه گردد.

- از آنجا که مدیریت کیفیت جامع تا حد بسیار زیادی به فرهنگ سازمانی وابسته است، لذا پیشنهاد میگردد. مدیران بخش دولتی جهت استقرار الگوی طراحی شده، یک فرهنگ کیفیت محور را در سازمان خود مستقر سازند .

- بمنظور کنترل و بازنگری فرآیندهای سازمانی ضروری است، مدیران ارشد - روشهای بهبود و انجام اقدامات اصلاحی فرآیندها را تدوین و تعریف نمایند .

- از آنجا که کنترل اقتصادی بر سر راه سازمانهای دولتی برای پیاده سازی مدیریت کیفیت جامع می باشد و عنصر تخصیص بودجه برای کنترل استفاده درست از منابع مالی سازمانی تلقی میشود. پیشنهاد می گردد جهت استقرار مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی، ساز و کارهای مناسب جهت انعطاف بودجه ای پیش بینی شود.

- انحصار از ویژگی های بخش دولتی است. در تفکر انحصاری مشتری حق انتخاب ندارد و به همین دلیل نمی تواند در خصوص کیفیت خدمات تاثیر گذار باشد، پیشنهاد می گردد ساز و کار مناسب جهت کاهش تصدی گریها و ایجاد رقابت در بخش دولتی تدوین و تبیین گردد.

- بخش گرایی نیز مانعی برای پیاده سازی مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی است. بدلیل ساختارهای عمودی بخش دولتی، همکاری بین مرزهای خطوط بخشی ممکن است، دشواریهایی را بوجود آورد. نقص ناشی از این مانع شامل کاهش مطلوبیت خدمات دولتی می شود. پیشنهاد میگردد ارتباط بین بخشی تعریف مجدد شده و مورد بازنگری قرار گیرد.

- تاثیر گروههای ذی نفوذ و سیاسی مانعی برای پیاده سازی مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی به حساب می آید. در این بخش مدیران، در پی جلب رضایت سیاستمداران و دولتمردان هستند، آنها تصور می کنند مشتریان اصلی آنها کسانی هستند که آنها را انتخاب کرده و به مدیریت منصوب کرده اند. لذا پیش از آنکه به فکر رضایت مردم و مراجعان باشند، در پی جلب رضایت دولتمردان می باشند. پیشنهاد می گردد، جهت استقرار مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی، حدود دخالت اهرم های سیاسی مشخص و تعریف گردد.

### **پیشنهادهای به سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور**

به سازمان مدیریت و برنامه ریزی و ستاد برنامه ریزی تحول اداری، جهت استقرار الگوی طراحی شده، پیشنهادات ذیل ارائه میگردد:

(۱) پیشنهاد می گردد الگوی طراحی شده جهت اجرای آزمایشی در دستگاههای دولتی به کمیته تخصصی - راهبردی نظام مدیریت کیفیت بخش دولتی توصیه گردد.

۲) پیشنهاد می شود، استانداردهای ملی کیفیت خدمات بخش دولتی تدوین و تبیین گردد.

۳) پیشنهاد می گردد جهت استقرار و آموزش مدیران سازمانهای بخش دولتی، ضوابط معیارهای ارزیابی مشاوران و ممیزان مدیریت کیفیت بررسی و تدوین گردد.

۴) پیشنهاد می گردد جهت ایجاد انگیزه در سازمانهای دولتی "جایزه ملی کیفیت خدمات" تدوین و همه ساله به سازمانهایی که بهترین و با کیفیت ترین خدمات را به مردم ارائه نموده اند، اعطاء گردد.

۵) پیشنهاد میگردد بمنظور بازنگری و انجام اقدامات اصلاحی خدمات بخش دولتی، ساز و کارهای مناسب جهت ارزیابی عملکرد خدمات بخش دولتی تبیین و تدوین گردد.

۶) پیشنهاد می گردد جهت استقرار الگوی مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی کشور، اعتباری ویژه در طول سالهای برنامه پنج ساله پنجم پیش بینی و تامین گردد.

### **پیشنهاد به وزارت علوم ، تحقیقات و فناوری**

با توجه به اهمیت دانش "مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی" پیشنهاد می گردد: تدوین برنامه درسی در قالب یک درس مشخص یا کارگاه آموزشی در دوره های تحصیلات تکمیلی پیش بینی گردد.

### **پیشنهاد به مشاوران مدیریت کیفیت**

به مشاوران سیستم های مدیریت کیفیت پیشنهاد می گردد، تا جهت موفقیت بیشتر و بهبود نظام های اداری در سازمانهای دولتی ایران، بخشی را بنام "مدیریت کیفیت در بخش دولتی" در دامنه فعالیتهای خود قرار داده و نسبت به تربیت و تامین مشاوران این رشته اهتمام ورزند.

### **چند پیشنهاد برای ادامه تحقیقات در این زمینه**

اصولا هر پروژه تحقیقاتی با توجه به اهداف و رسالتی که دارد در یک چارچوب مشخص انجام می گیرد و در پایان فهرستی از سئوالات که در ابتدا مطرح بوده اند ، پاسخ می گوید . اما یک پروژه تحقیقاتی در بهترین شرایط نیز نمی تواند به همه سئوالات موجود یا پرسشهایی که در جریان تحقیق ایجاد می شوند پاسخ بگوید .همیشه در پایان تحقیقات

سئوالات جدیدی مطرح می شود که به عنوان موضوعات جدید به محققان دیگر پیشنهاد می شود .

اینکه در پایان تحقیق با توجه به نتایج به دست آمده و خلاء های تحقیقات موجود ، پیشنهادات زیر به سایر پژوهشگران ارائه می شود :

( ۱ ) موضوع مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی دارای ابعاد گسترده ای است ، که هر کدام میتواند به نوبه خود ، موضوع تحقیق جدیدی قرار گیرد .

براساس نتایج بدست آمده ، پیشنهاد می شود محققان بعدی با استفاده از ابعاد دیگری از مدیریت کیفیت ، میزان اثر بخشی خدمات سازمانهای دولتی را مورد سنجش قرار دهند .

( ۲ ) از آنجا که در این پژوهش مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی بعنوان متغیر مستقل در نظر گرفته شده بود ، در تحقیقات دیگر می توان ، مدیریت کیفیت جامع را بعنوان متغیر وابسته یا متغیر میانجی در نظر گرفت و متغیر مستقل تحقیق را عواملی چون کارایی ، بهره وری ، اثر بخشی در نظر گرفت .

( ۳ ) پیشنهاد می گردد در تحقیقات بعدی بر روی موضوعات دیگری چون " چالش های مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی و سنجش کیفیت خدمات در بخش دولتی بررسی انجام پذیرد .

( ۴ ) پیشنهاد میگردد در تحقیقات بعدی به مدلسازی ارتباط رگرسیونی بین عوامل تشکیل دهنده این مدل توجه شود .

( ۵ ) از آنجا که روش اجرایی این مدل بعنوان یک نظام ( سیستم ) حائز اهمیت است ، پیشنهاد میشود در خصوص موضوع تدوین روش اجرایی مدل، تحقیق صورت پذیرد .

( ۶ ) از آنجا که اولین استاندارد TQM توسط موسسه استاندارد انگلستان تحت عنوان BS۷۸۵۰ تدوین و منتشر شده است ، پیشنهاد می شود که در تحقیقات بعدی، موضوع ارتباط مدل پیشنهادی در این تحقیق با BS۷۸۵۰ مورد بررسی قرار گرفته و نتایج آن منتشر شود .

۷) پیشنهاد میشود که برای تبیین هر چه بیشتر این مدل در تحقیقات بعدی موضوع تهیه چک لیستهای مربوط به عناصر تشکیل دهنده مدل نیز، ارائه گردد .

#### ب- منابع و مأخذ فارسی

- ۱) آذر ، عادل و مومنی ، منصور « آمار و کاربرد آن در مدیریت » چ دوم ، انتشارات سمت ، ۱۳۷۷ .
- ۲) الوانی ، سید مهدی « کاربرد الگوی تحقیق تجربی در مدیریت » دانش مدیریت ، شماره ۳ ، ۱۳۶۷ .
- ۳) الوانی ، سید مهدی ، ریاحی ، بهروز ، " آموزه هایی برای استقرار مدیریت کیفیت جامع در بخش عمومی " ، مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران ، چاپ اول ۱۳۸۲ .
- ۴) ایران نژاد پاریزی ، مهدی « روشهای تحقیق در مدیریت » ، ۱۳۷۰ .
- ۵) امیران ، حیدر ، مجموعه ایزو ۹۰۰۰ ، " مستند سازی روشهای اجرایی " ، تهران ، جلد سوم ، ۱۳۷۵ .
- ۶) بازرگان ، عباس - سرمد ، زهره - حجازی ، الهه « روش تحقیق در علوم رفتاری » نشر آگه ، ۱۳۷۶ .
- ۷) بست ، جان « روشهای تحقیق در علوم تربیتی و رفتاری » حسن پاشا شریفی - نرگس طالقانی ، انتشارات رشد ، چ اول ، ۱۳۷۲ .
- ۸) " بهینه سازی و کنترل کیفیت در واحدهای خدماتی " ، تهران ، تدبیر ، شماره ۶۰ ، ۱۳۷۴ ، ص ص ۸۰ - ۸۲ .

- ۹) برنامه راهبردی نظام اداری کشور ، جلد اول " بررسی و شناخت نظام اداری کشور . سازمان امور اداری و استخدامی کشور ، ۱۳۷۷ .
- ۱۰) تجزیه و تحلیل شورایی تحول اداری، چالشها ، موانع و فرصتها ، تنگناها گزارش معاونت امور مدیریت و منابع انسانی با ارزیابی دو ساله شورایی تحول اداری - تهران - ۱۳۸۰ .
- ۱۱) پتوسون ، جیمز.جی، " ایزو ۹۰۰۰ استانداردهای جهانی کیفیت " ، ترجمه : ظهوریان ، تهران ، موسسه خدمات فرهنگی رسا ، ۱۳۷۵ .
- ۱۲) حافظ نیا ، محمد رضا ، " مقدمه ای بر روش تحقیق در علوم انسانی " ، انتشارات سمت ، جلد سوم ، بهار ۱۳۸۰
- ۱۳) حاجی شریف ، محمود ، " طراحی سیستم مدیریت کیفیت فراگیر " ، تهران ، مرکز آموزش مجتمع صنعتی سیمان آبیگ ، ۱۳۷۴ .
- ۱۴) خاکی ، غلامرضا « روش تحقیق با رویکردی بر پایان نامه نویسی » نشر درایت ، ۱۳۷۸ .
- ۱۵) خیر خواهان ، علی ، " صادرات خدمات راز کجا آغاز کنیم " ، تهران ، مناطق آزاد شماره ۵۷ ، ۱۳۷۴ ، ص ص ۱۵ - ۲۲ .
- ۱۶) جمشید نژاد ، غلامرضا ، " پیش بینی تقاضا برای سازمانهای خدماتی " ، تهران ، تدبیر ، شماره ۶۸ ، آذر ۷۵ ، ص ص ۷۳-۷۶ .
- ۱۷) دواس ، دی ، ای « پیمایش در تحقیقات اجتماعی » هوشنگ نایی ، نشر نی ، ۱۳۷۶ .
- ۱۸) رابینز ، استیفن پی ، رفتار سازمانی ، ترجمه دکتر علی پارسائیان و دکتر سید محمد اعرابی ، دفتر پژوهشهای فرهنگی ، ۱۳۷۸ .
- ۱۹) رابینز ، استیفن پی ، تئوری سازمان ، ترجمه دکتر سید مهدی الوانی و حسن دانایی فرد ، نشر صفار ، ۱۳۷۶ .
- ۲۰) روزبه ، میر محمد ، " مبانی تضمین کیفیت کاربرد استاندارد های ایزو ۹۰۰۰ ، تهران ، شرکت اس جی اس ایران ، چاپ دوم ، ۱۳۷۵
- ۲۱) رضایی نژاد ، عبدالرضا ، " بازار یابی خدمات - فروش نادیدنی ها " ، تهران ، تدبیر ، شماره ۶۶ ، مهر ۷۵ ، ص ص ۱۷ - ۲۲ .
- ۲۲) ریاحی ، بهروز " مدیریت کیفیت جامع در بخش عمومی ( دولت ) " ، مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران ، ۱۳۸۱ .
- ۲۳) ساده ، مهدی ، « روشهای تحقیق » مولف ، چاپ اول ، ۱۳۷۵ .

- ۲۴) سازمان بهره وری ملی سنگاپور ، " دستیابی به کیفیت " ، ترجمه ذوالرحمی ، انتشارات تشکیلات بهره وری ملی ایران .
- ۲۵) مصمصامی ، فرشاد ، " تجارت خدمات و نقش کشورهای در حال توسعه " ، تهران ، موسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی ، ۱۳۷۱ .
- ۲۶) عاصی ، پرویز ، " مدیریت کیفیت در بخش خدمات " تهران ، استاندارد و کالاهای ایرانی اردیبهشت ۱۳۷۶ ، ص ۲۳ - ۲۸ .
- ۲۷) عزتی ، مرتضی « روش تحقیق در علوم اجتماعی » موسسه تحقیقات اقتصادی دانشگاه تربیت مدرس ، چ اول ، ۱۳۷۶ .
- ۲۸) کرلینجر ، فرد ، ان ، « مبانی پژوهش در علوم رفتاری » حسن پاشا شریفی - جعفر نجفی زند- انتشارات آوای نور - جلد اول ، ۱۳۷۴ .
- ۲۹) کیوی ، ریمون - کامپنهود ، لوک وان « روش تحقیق در علوم اجتماعی » عبدالحسین نیک گهر ، چ سوم ، ۱۳۷۳ .
- ۳۰) کیا منش ، علیرضا « نمونه گیری در پژوهشهای علوم رفتاری » سالنامه پژوهش و ارزشیابی در علوم اجتماعی و رفتاری ، انتشارات دانشگاه علامه طباطبائی ، ۱۳۸۱ .
- ۳۱) قادری ، هنساء ، " سازمان ISO تدوین کننده استانداردهای بین المللی " ، تهران ، استاندارد کالاهای ایرانی ، سال پنجم ، شماره ۳۷ ، مهرماه ۷۳ ، ص ۷-۳ .
- ۳۲) گروه مهندسی صنایع ، " کنترل کیفیت آماری " ، تهران ، جهاد دانشگاهی شریف ، ۱۳۷۰ .
- ۳۳) گزارش برنامه تحول در نظام اداری کشور ، معاونت امور مدیریت و منابع انسانی سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور ۱۳۸۰ .
- ۳۴) لارنس ، ا . ویلسون ، " هشت گام در استقرار موفقیت آمیز ایزو ۹۰۰۰ " ، ترجمه : نیسانی ، تهران ، موسسه مطالعاتی و برنامه ریزی سازمان گسترش و نو سازی صنایع ایران ، ۱۳۷۶ .
- ۳۵) منتقی ، فروغ ، استانداردهای بین المللی ایزو ۹۰۰۰ چیست ، تهران ، بررسی های بازرگانی ، ۱۳۷۵ ، ص ۴۴-۵۲ .
- ۳۶) مقیمی ، سید محمد ، سازمان مدیریت ، رویکردی پژوهشی ، نشر ترمه ، ۱۳۷۷
- نورالنساء ، رسول، جزوه: " what is total Quality Management " ، تهران ، سازمان مدیریت صنعتی ، ۱۳۷۷ ، / ۲ .

۳۷) نورالنساء ، رسول ، جزوه : " کلیاتی پیرامون سیستمهای کیفیت و استانداردهای ایزو ۹۰۰۰ ، تهران ، سازمان مدیریت صنعتی " ۱/ ۱۳۷۷،

۳۸) نادری ، عزت الله « روشهای تحقیق و چگونگی ارزشیابی آن در علوم انسانی » دفتر تحقیقات و انتشارات بدر ، چ سیزدهم ، ۱۳۷۵ .

۳۹) هومن ، حیدر علی « شناخت روشهای علمی در علوم رفتاری ، نشر پارسا ، چ اول

۴۰) هرسی، پل وبلانچارد ، کنت ، مدیریت رفتار سازمانی ، ترجمه دکتر قاسم کبیری ، انتشارات جهاد دانشگاهی ، ۱۳۷۸ .

• منابع و مأخذ انگلیسی

۱-Adam j . Pfisterand Monty Vauvart ,(۱۹۹۳) "Publicsector Quality Managemen"

۲-Adam E.E jr.(۱۹۹۴) ," Alternative quality improvement practice and organization performance

۳- A . Keith Smith.(۱۹۹۳) ."Total Quality management in the public sector " .

۴- Arnold j. A Godfoji ,(۲۰۰۲) ." Evaluation in the public and privat . sectors " .

۵- Asher ,Mike," management Quality in the Service Sector ,۱۹۹۶ .

۶- Clintono .Longenecker and joseph A. Scazzer . (۲۰۰۱) "Improving Service quality :a tale of TW.Pertions

Committee TQMin ASQ,(۱۹۹۹) ." TQMand Reinventing aorernment ' .

۷- Committee TQMin ASQ ,(۱۹۹۹) ." TQMand Reinting aorernment"

- 8- Dobson ,Chris ; Ernst , Carolyn , "ISO9000 : The Libran role " United Stste , Informaqtion – out book , june 1999 , V3 , Issue6 , pp.20-2
- 9- Goodman ,Davis , " Earning the ISO 9000 , Seal of approval " , part II , " Balancing the cast and benefits of certification " World – Trade , Sep . 1998 , v11 ,n 9 , pp . 88-89/2 .
- 10-Charis G . Cobb (1999) " K nowiedge Management and Quality Managemet " .
- 11- Gilbert B . Sieyal and Edward , Seidler , Seidler (1993) " T oward a publice Sector Blend of HRMand TQM
- 12- Eric E . Anschutz (1997) " A Gide to Quality Schemcs for the publice sector " .
- 13- Eric E . Anschutz . (1990) . " TQM-The publice Sector Challenge " .
- 14- Eric E . Anschutz . (1990) , " TQM-the publice Sector challenge " .
- 15- Frank . Dewhurst , Angel R. Martinez – L oriente , Barriz G . Dale . (1999) " TQM in publice organizations : an examination of the issues "
- 16 - Goodman , Davis , "Thinking export ? Thinkind ISO 9000 " , World –Trade, Aug . 1998 ,V 11 , n8 , pp . 88-89/2 .
- 17- Handbook of industrial engineering ,U.S.A , john Wailly wailly & Sons , 1982 .
- 18- Harrington , "Total improvement Management the next generation inperformance improvement " , Mc Grow Hill , 1990 .
- 19- Hatichins , " ISO9000 : A comprehensive guide to registration , audit guidelines& Successful Certifications " , oliver Wright publicstions , 1993 .
- 20- Hughes , Grey , (1993) , "Apply TQM ideas that work for us to publice sector "
- 21- Ishikawa , Kaorue , " Introduation to Quality control " 1990 .
- 22- " ISO8802 " , ISOPublications Services , 1992 .
- 23- " ISO9001 " , ISOPublications Services , 1991 .
- 24- " ISO9002-2 " , ISOPublications Services , 1991 .
- 25- James j Kline ,(1991) ." State Governments Growing Gains form TQM" .

- 26- James E. Swiss (1992), "Adapting Total Quality Management (TQM) to Government "
- 27 - James .E . Swiss ,(1997) ." Adaptig TQM to Government .s
- 28- J. Juran . (1998) . "TQM : Service sector "
- 29- Jhon pery .(2001) , EFQM . public sector "
- 30- Keith Smith ,(1997) , Managing Quality "
- 31- Madsen , Olenorgaard ,(1990) " public Enterprise and TQM"
- 32-Madhaw N .Sinha ,(2001) "Gaining perspectives : the future of TQM in public sectors "
- 33- Madsen , ole Noryaard (1996) ." TQM in public Sectors"
- 34- MC Adam .Rodney , Mitchell , Neil (1998) " development of a Business process Reengineering model Applicable to the public sector ."
- 35- Meera , B.m," ISO 9000 Guidelines for implantation to library and information system a compatibility study " , India ,Information s Studies , July 1998 ,Vξ , Issue 3 ,pp.160-188 .
- 36 - Meyer,Harvey . R," Small Firms fiack to quality systems " , Nation s Business , Mar . 1998 ,V8 ,n3,pp.66-78 .
- 37- Nwabvaze ,vche ,(1998) " Editorial : Managing innoration in public services " .
- 38 - O Berin ," astrialial : Managing innoration in public services" . Certification " ISO News ,n7 , 1990 ,pp.10-10 .
- 39- patricia Evans and Sheila Bellamy (1990) .performance cEvaluation in the Astralian public sector ."
- 40- " Quality Control Circle " ,asian oroductivity organization ,Tokyo , 1986 .
- 41- Rezaie ,K,azadeh ,M.A, " Difficulties associated With installation of quality assurance and management system in a developing country " , Toronto –Ontario – Canada ,The binial Conferince of the Canadian society for mechanical engineering , may 19-23 ,1998 .
- 42- Ronald c .Nyhan and Horbert A . Marlowe (1993) " performance Measurement and TQ Minthe public Sect
- 43 - Rodney MCADAM and ROBBIE SAULTERS (2000) , " quality measurement forme woric in the public sector

- ξξ - Row ley , Jennifer . ( 1998 ) " quality measurement in the public sector : some perspectives from the service Quality literature .
- ξο - 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 . "
- ξν - SGS , united kingdom limited , ( 1999 ) . " Aiming for excepublic management . "
- ξϗ - Stebbing , "Quality assurance : the route to efficiency & competitiveness" , Ellis Horwood , 1993 .
- ξλ - Stebbing ,Lionel , " Quality management in the services industry " , 1990 .
- ξϑ - Tames Nordin ,(1993) . " Service Quality Bringing Tqm Together with Customer Service "
- οο - Thomas packard ,D.S.W (1990) . " TQM and organizational change and development ."
- οι - Vass ,Victoria , " Quality a Lasting impression " Metal – center – news , Aug . 1998 , ν38 , n9 . 60-65 .
- οι - Voleberghs & Bellens , " ISO 9000 " in Belgium : experience of Belgian Quality managers " , European many journal . Vol 1 , n2 , pp . 201 - 211 .
- οϓ - Wayne J .Levin ,(1996) , " could a Does of Deming Transform Government ."
- οδ - Wisniewski ,Mik , Donnelly , Mike , (1996) " Measuring service Quality the public ssector : The potential for SERVQUAL "
- οε - WOLFGANY PINDUR , PANKIM AND Keith Reynolds , (1997) " Refirmulating organizations Culture : Thekey to TQM in the public sector "

• **ضمیمه**

**برخی تجارب نویسنده در ارتباط با موضوع گزارش**

---

❖ مدیر پروژه استقرار سیستم مدیریت کیفیت در اداره کل صنایع

استان سیستان و بلوچستان به عنوان اولین سازمان بخش دولتی  
۱۳۷۹

❖ نویسنده کتاب نظریه نوین مدیریت کیفیت در بخش دولتی ایران  
۱۳۸۵

❖ عنوان رساله دوره دکتری تخصصی با نمره عالی به راهنمایی چهره ماندگار دکتر سید مهدی الواتی با عنوان " طراحی مدل بومی برای

مدیریت کیفیت در بخش دولتی ایران "  
۱۳۸۲

❖ مدیر برگزیده ملی کشور  
۱۳۷۹

❖ مدیربرگزیده ملی کشور  
۱۳۸۴

❖ پژوهشگر برگزیده کشور  
۱۳۸۵

---

❖ استاد مشاور دانشجوی دکتری تخصصی مدیریت ، با عنوان موانع

۱۳۸۵

موجود بر سر راه مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی ایران

❖ عضو هیئت علمی کمیته تخصصی اجلاس منطقه ای شرق آسیا

۱۳۸۷

EROPA با عنوان مدیریت کیفیت در دولت

❖ عضو کمیته تخصصی مدیریت کیفیت دولت در حوزه راهبردی راهبردی

ریاست جمهوری ۱۳۸۲ - ادامه دارد

❖ رئیس پژوهشگاه استاندارد

۱۳۸۳ - ۱۳۸۷

- فرآیند اجرای تحقیق به شرح زیر می باشد :

## " جریان مراحل تحقیق "

