

مدیریت کیفیت جامع در بخش خدمات

* دکتر بهروز ریاحی

• چکیده

جنبش مدیریت کیفیت جامع در صنایع تولیدی شروع شد، چرا که سنجش عملکرد کیفیت و تعهد به تولید محصول با کیفیت عالی، در آنجا آسانتر بود.

در واقع بخش تولیدی خاستگاه و مکان بسیار مناسبی برای بکار بستن TQM به عنوان مفاهیم بنیادین کنترل کیفیت بود. اما، هدف TQM ایجاد تحول فرهنگی و سازمانی است و به نیروی افراد به پیش رانده می شود و بنابراین به کار تیمی، افزایش روحیه در کل شرکت و بهبود جو سازمانی و نیز سوددهی می انجامد.

بنابراین مفهوم TQM برای بخش خدمات نیز مهم است، در واقع بخش خدمات واژه عامی است که بسیاری از حرفه ها، نظیر مراقبت های بهداشتی، آموزش، با نكداري، بیمه، هتلداری، حمل و نقل و دهها مورد دیگر را در بر می گیرد. تعداد زیادی از افرادی که در بخش خدمات اشتغال دارند از جمله کارگران یقه سفید (کارمند ان پشت میز نشین) محسوب می شوند. تعامل مستقیم با مشتریان، در بخش خدمات بیشتر رخ می دهد، مشتریان نیز از لحاظ فرهنگی و زمینه های اقتصادی، دارای توقعات متفاوتی هستند. نیازها و اولویت ها را مشتریان تعیین می کنند و بخش خدمات طبق همان انتظارات به این تحولات پاسخ می دهند. واکنش ها به خدمات را می توان مستقیم و غیر مستقیم از طریق بررسی ها و نظر سنجی ها تعیین کرد.

برای بکار بستن مؤثر TQM در بخش خدمات، تحلیلی از ویژگی های منحصر به فرد خدمات، نقش خریدار و نیز فروشنده و بکارگیری مفاهیم، ابزار و تکنیک های مناسب نیاز است. خدمات، رویکردی وسیع تر از بخش تولیدی طلب می کند. (۱۹۸۰) Chae ابزار نظر میکند که بخش خدمات نیز منافع بکار بستن TQM را کشف کرده است، زیرا بکارگیری اصول TQM به خدمات بهتر و به تبع آن جلب رضایت مشتری می انجامد.

در این مقاله به برخی از مسائل اصلی بویژه پرسش های زیر پرداخته شده و به آن ها پاسخ داده می شود:

* مدرس علمی کاربردی دانشگاه

جامع علمی کاربردی

- ۱) نظام خدمات از چه مؤلفه هایی تشکیل می شود؟
- ۲) تفاوت های بخش خدمات با تولید کدام ها هستند؟
- ۳) در تعریف کیفیت خدمات، چه مسائلی وجود دارند؟
- ۴) چگونه می توان مفهوم کیفیت را برای بخش خدمات بکار برد؟
- ۵) کیفیت خدمات را چگونه اندازه می گیریم؟
- ۶) چگونه می توانیم TQM را در بخش خدمات بکار ببندیم؟

• مقدمه

خدمات را به شیوه های مختلف تعریف کرده اند. اما در خصوص حوزه ای که خدمات، در بر می گیرد، توافق و اجماع نظری وجود ندارد. (Stanton, 1986) طبق نظر Stanton [خدمات، شامل فعالیت های قابل شناسایی و ضرورتاً غیر منقول است که «نیازی را بر آورده می سازد» و الزماً به فروش کالا، یا خدمات دیگر متصل نیست]. برای تولید خدمات شاید به کالاهای ملموس و منقول نیاز باشد و یا نیاز نباشد. اما، هنگامی که چنین کاربردی لازم است، هیچ تبدیل عنوان منقول به غیر منقول برای کالا های منقول و ملموس صورت نمی گیرد.

Kotler (1991) خدمت را عملی معرفی می کند که یک طرف معامله به دیگری پیشنهاد می کند که ضرورتاً غیر منقول و ناملموس است و به مالکیت هیچ چیز خارجی نمی انجامد. تولید خدمت ممکن است به کالایی فیزیکی متصل باشد و یا نباشد.

بنابراین نظام خدمت متشکل از همه مؤلفه هاست که تعداد زیادی از کارگران یقه سفید به قصد ارضاء نیازهای متنوع مشتریان در آن نظام کار می کنند. خدمت کاری است که برای فرد دیگری انجام می شود. خدمت را شاید برای یک مشتری، برای یک نهاد و یا هر دو فراهم کرد.

خدمت ممکن است به علل زیر موجودیت داشته باشد:

- بیش از نیازهای مشتریان یک خدمت باشد:
- بدیل هایی در اختیار مشتری قرار می دهد که در مقایسه با به خود خدمت کردن، از لحاظ هزینه، زمان و راحتی برتری دارد.

- انواع احتیاج های فیزیولوژی و روانشناسی انسان را برطرف می کند .

بنا براین بخش خدمات ، شامل شمار زیادی از کارها نظیر امور مالی ، بانکی، ترابری ، صنایع انرژی رسانی ، بهداشت ، رفاهی و امور رفاه دهی ، صنایع تفریحی ، سرگرمی و غیره می گردد .

ویژگی های صنایع خدماتی براساس آنچه که در بالا اشاره شد به قرار زیرند :

- (۱) سازمان خدماتی معمولاً خدمت خود را به کاربر و مصرف کننده مستقیماً عرضه می کند.
- (۲) شرکت خدماتی در انجام رسالت خود ، با کاربران خود تماس های بسیاری دارد . هر یک از این تماس ها فرصتی برای ارائه کیفیت خوب یا بد خدمت و نیز افزایش داد و ستد های فردی بسیاری فراهم می کند .
- (۳) شرکت خدماتی باید آماده باشد در هر زمان که کاربر به خدمت آن نیاز داشت ، آن را فراهم کند . مشتریان عرضه سریع و به موقع خدمات را عنصری از کیفیت تلقی می کنند .
- (۴) شرکت خدماتی در دوره مورد نیاز مشتری ، باید به تعهدات و وظایف خود عمل کند .
- (۵) خدمات قابل ذخیره یا قابل حمل نیستند و بنا براین برای مشتریان به صورتی که تولید می شوند ، قابل دسترسی هستند .
- (۶) خدمات بسیاری شامل تحویل محصولات غیر ملموس و غیر منقول می شوند .

▪ تفاوت بین بخش خدمات و بخش تولیدی

صنایع خدماتی در مقایسه با صنایع تولیدی شامل عدم قطعیت های بسیاری هستند . این به این دلیل است ، که برنامه ها و فرآیند ها در بخش تولیدی مورد پسند یکی و همه قرار می گیرد . اما در بخش خدمات بدلیل جنبه های فنی و رفتار انسانی ، محک زدن ، مقایسه و استاندارد کردن فرآیند ها ، دشوار است .

تفاوت های عمده بین بخش خدمات و تولیدی به قرار زیرند :

- (۱) بخش خدمات ارتباط مستقیم با مردم دارد ، مانند موردی که پزشک ، بیماران را معالجه می کند

- (۲) کنترل ماشین آلات و ابزار تا حد محدودی وجود دارد .
- (۳) در بیشتر موارد ، مشتریان ، ویژگی رسمی کیفیت خدمات مورد نیاز خود را ابراز نمی کنند .
- (۴) بخش خدمات شامل حجم زیادی از داد و ستد ، کاغذ بازی و جا بجایی کاغذ است ، اما نسبتاً مقدار اندکی پول رد و بدل می شود.
- (۵) دامنه ارتکاب اشتباه برحسب کمیت و تنوع بیشتر است .
- (۶) کیفیت در خدمات کمتر ملموس است ، اما کیفیت در محصولات بخش تولیدی بیشتر مشاهده می شود .
- (۷) خدمات در ماهیت ، تکراری هستند .
- (۸) توقعات مشتریان بخش خدمات زیاد است .
- (۹) بخش خدمات کمتر راهبردی – محور است و بیشتر به کوتاه مدت توجه دارد .
- (۱۰) مشتری در فرایند تولید خدمات ، مستقیماً مشارکت دارد .
- (۱۱) بخش خدمات بر عامل انسانی تأکید می کنند.
- ویژگی هایی که در بالا به آن ها اشاره شد ، عملیات بخش خدمات را در مقایسه با جنبه های فنی و رفتاری پیچیده تر می سازد و سنجش بسیاری از آنها دشوار است و همین تفاوت ها در اداره بخش خدمات نقش مهمی ایفا می کنند.

• جدول ۱ : تفاوت بین بخش های خدماتی و تولیدی

ردیف	ویژگی	بخش عمومی (خدمت)	بخش خصوصی (تولید)
۱	تماس با مشتری	مستقیم	از کانال های مختلف
۲	کنترل ماشین آلات و ابزار	محدود	بسیار شدید
۳	داد و ستد ها	کاغذ بازی فراوان و پول اندک	کاغذ بازی اندک و پول فراوان
۴	دامنه ارتکاب اشتباهات	بیشتر	کمتر
۵	ملموس بودن	بیشتر ناملموس	ملموس
۶	آماده سازی مشتری	مشتری هیچ مشخصاتی را معین نمی کند	جزئیات و مشخصات فنی آماده می شود
۷	مشارکت مشتری	مستقیم و پویا	غیر مستقیم
۸	توجه	به عامل انسانی	به کیفیت کالا
۹	معرف های کیفیت	شکایات مشتریان ، کاهش فروش	مشخصات استا ندارد و کیفیت
۱۰	رویکرد بهبود کیفیت	کوتاه مدت، مربوط به حل مسئله روز به روز، کمتر متوجه راهبرد است	بلند مدت ، ساختاری راهبردی

▪ گرایش ها به سمت صنایع خدماتی

آنچه در زیر می خوانید گرایش های عمده ای است که بر بهبود مدیریت کیفیت در صنایع خدماتی تأثیر دارند :

(۱) نخستین این گرایش ها نیاز به سطح بالای مکانیزه ، خودکار کردن فعالیت ها است که صنایع تولیدی به آن ها دست یافته اند و همین تحولات ، سبب بزرگتر و پیچیده تر شدن شرکت های تولیدی شده است . از همین رو رضایت مشتری فقط به سطح تولید محدود نمی شود ، بلکه تمام بخش های یک سازمان را در بر می گیرد .

(۲) گرایش دوم توجه بیشتر به صنایع خدماتی است که جدیت و پیچیدگی مسائل را در درون جامعه مدرن نشان می دهد . این مسائل شامل انفجار جمعیت ، تمرکز در نواحی شهری ، همزیستی فقر و غنا ، افزایش انتظارات برای آموزش و بهداشت بهتر ، نگرانی درباره آلودگی محیط زیست فیزیکی و مخالف فزاینده بر ضد شیوه عمل نهادهای سنتی می شوند . به طور فزاینده ای به نظر می رسد ، این باور تقویت می شود که با بکارگیری فن آوری مناسب کیفیت ، می توان مسائل اجتماعی را حل کرد .

۳) سومین گرایش عمده ، افزایش مشارکت دولت بخصوص صنعت خدمات در همه جنبه های زندگی مدرن است. دولت با آن سازمان پیچیده اش ، نفوذ اقتصادی سیاسی ای دارد که در همه نظام اقتصادی نفوذ پیدا می کند . علاوه بر این، دولت درجات مختلف کنترل را بر انبوه سازمان های شبه -دولتی و نهاد ها و مهم تر این که از طریق قانون گذاری ، بورس ها ، یارانه ها و قراردادهای با تعدادی از بنگاه ها و نهاد ها و سایر سازمان ها اعمال می کند .

همان طور که ابعاد دخالت دولت در زندگی افزایش می یابد ، نگرانی در خصوص تأثیر و کار آمدی برنامه های دولت بیشتر می شود و بنابراین از کیفیت به عنوان شیوه ای از استفاده عاقلانه منابع عمومی در همه زمینه ها دفاع می گردد .

• مسئله تعریف کیفیت خدمات

Kaneko (۱۹۸۸) دریافت که تعریف عینی کیفیت خدمات برای مثال در خدمات هتلداری ، بدلائل ویژگی های زیر که در بخش خدمات وجود دارد ، دشوار است :

* نفس کار « کالا » است

* کار را مستقیماً به وسیله مهمانان اندازه گیری می کنند .

* کار به عنوان کالایی است که در زمان و مکان یکسان عرضه و مصرف می شود .

* کار به تناسب موقعیت ها و مناسبت ها ، افزایش می یابد .

* حسن اجرای کار تا حد زیادی به تک تک کارکنان بستگی دارد .

Jessone (۱۹۸۸) مسائل مرتبط با بکار بستن مدیریت کیفیت جامع برای صنایع خدمات را به قرار زیر بر می شمرد:

(۱) صنایع خدماتی به لحاظ طبیعت خود بر عوامل مؤثر در کیفیت اثر دارند .

(۲) بدلیل آنکه خدمات را نمی توان برای استفاده در آینده پس انداز کرد و بدلیل آنکه مشتری در فرآیند

مشارکت دارد ، پس عدم قطعیت بیرونی از صنایع تولیدی است .

(۳) ناملموس بودن خدمات ، تعیین استاندارد و مطابقت با آن ها ، سنجش مطابقت را دشوار می سازد .

(۴) دریافت خدمات خوب انتظار مشتری است که ممکن است ناشناخته یا ابراز نشده باشد و ممکن است برای هر مشتری تفاوت کند .

(۵) اندازه گیری کیفیت خدمات بدلیل ذهنی و غیر عینی بودن ، دشوار است .

تعریف کیفیت و بکار بستن اصول و تکنیک کیفیت جامع در بخش خدمات همیشه با چالش روبرو بوده است .
تعریف سنتی و صنعتی کیفیت ، مطابقت با استاندارد است که معمولاً بدلیل آنکه در خدمات ، استانداردها خیلی

مشخص نیستند و اندازه گیری کیفیت دشوار است ، کاربرد زیادی ندارد . بنابراین نبود استاندارد قضاوت اجرای کیفیت را دشوار می سازد .

مسئله دیگر در بخش خدمات ، نبود محصول نهایی است که به آسانی قابل مشاهده است و ضروری است که همه تلاش ها به آن معطوف شود . عواملی که بر رضایت مشتری حاکم است شامل [سرعت] ، [ادب و نزاکت] ، [راحتی و پاکیزگی تأسیسات] ، [نزاکت و خدمتگزاری کارکنان] و سایر عوامل رفتاری است . این عوامل انواع مختلفی دارند و استاندارد کردن آنها دشوار است ، زیرا عمدتاً به انتظارات مشتریان بستگی دارد .

اما **Atkinson** و **Murray (۱۹۸۸)** افسانه هایی که به کار بستن **TQM** در بخش خدمات را محدود می کند ، به شدت رد کردند . این افسانه ها و توضیحات مخالف استقرار **TQM** در بخش خدمات که مؤلفان فوق الذکر آنها را برشمردند به قرار زیرند :

(۱) در شناسایی و تعقیب اهداف واقعی دشواری هست . عموماً این گونه استدلال می شود که به دلیل طبیعت کار، تعیین اهداف و مقاصد که کمیت پذیر و قابل سنجش باشند ، دشوار است . این دشواری درباره اندازه گیری تأثیر سازمان ، محدودیت ایجاد می کند . اما ، همچنین مشاهده می شود که تعیین اهداف و برنامه ریزی راهبردی برای بخش خدمات ، فرآیندی موشکافانه بشمار نمی رود .

اما ، پرسش سؤالاتی از این دست که رسالت سازمان چیست ؟ به کجا می رود ؟ امیدوار است در پنج سال آینده به چه دستاورد هایی برسد ؟ در تعیین اهداف قابل دسترسی مؤثرند .

(۲) تأثیر و سودمندی مدیریتی و اداری را نمی توان اندازه گرفت ، این بدین معناست که طبیعت کار در بخش خدمات ، ارزیابی آن را مشکل می کند و نمی توان بدرستی تعیین کرد که چه موقع کارمندی کار می کند . اما اگر اهداف راهبردی خاصی را از طریق اجماع نظر تعیین کنیم و اهداف سازمانی با اهداف فردی ارتباط داشته باشد ، می توان سود مندی و سهم افراد را اندازه گیری کرد .

(۳) شیوه های قدیمی ارائه خدمات به دشواری متحول می شوند . برای ایجاد تحول در روش ها ضروری است . تا مشارکت مشتریان را افزایش داد ، استعداد های نهفته را شناسایی کرد و توسعه داد ، کنجکاو و رفتار جستجوی موفقیت و دستاورد را پرورش داد و برآموزش و تربیت توانایی ، تأکید کرد .

(۴) کارکنان در برابر مدیریت کیفیت جامع ، مقاومت می کنند . برای آنکه تحول دلخواه ایجاد شود ، ضروری است که کارکنان در تصمیم گیری مشارکت کنند . همانطور که کیفیت جامع براساس سلیقه کاربر به پیش می رود ، فرصت ها و چالش هایی فراهم می کند که می توان از طریق عمل و تعهد کارکنان به آنها پاسخ داد .

TQM برای بخش خدمات کاربرد بیشتری دارد . همانطور که در بالا اشاره کردیم ، بسیاری از افسانه ها درباره به

کار بستن برنامه های کیفیت در سازمان های خدماتی بدون پایه و اساس هستند . بکارگیری TQM در بخش خدمات دارای سودمندیهایی است . **نخست اینکه** ، بکار بستن TQM به کیفیت بهتر خدمات در مقایسه با خدمات ارائه شده از سوی رقبا می انجامد و سهم بازار و سود را افزایش می دهد . **دوم اینکه** ، شهرت کیفیت شرکت ، مشتریان دائمی برای شرکت فراهم می آورد که کمتر دستخوش نوسانات بازار می شود .

سوم اینکه ، TQM اشخاص با قابلیت را به شرکت جلب می کند . **چهارم اینکه**، بدلیل ارتباط کیفیت و بهره وری ، بهبود کیفیت به افزایش در فروش ، تولید محصولات کم هزینه ، حقوق های بهتر و ارتقاء مقام های مناسب تر و افزایش روحیه می انجامد .

و **بالاخره اینکه** ، تحول فرهنگی که هدف TQM است ، به بخش خدمات کمک می کند تا به نیازهای مشتری به روش بهتری توجه بشود و بدین ترتیب جایگاه شرکت در میان مشتریانش مستحکمتر گردد.

الزامات برنامه کیفیت در جدول زیر نمایش داده شده است .

الزامات سازمانی	الزامات کنترل فرآیند	الزامات مشتری	الزامات مرزهای وظیفه ای
تعهد مدیریت ارشد	ابزار های سنجش	تضمین	گزینه های چند عملکردی
آموزش و تربیت	ابزار های ارزش یابی	قابل اتکاء بودن	واحد عملیاتی
تعریف نقش و مسئولیت ها	ابزار های بهبود	همدلی و همکاری	گزینه عرضه شده
شناخت و نظام پاداش دهی	نظام اطلاعات	دوام	گزینه عرضه کننده و فروشنده
کار تیمی	تخصیص منابع	پاسخگویی	گزینه تحویل
ارتباطات	ابزار های برنامه ریزی	الزامات کیفیت	گزینه مصرف
	بازخور	به موقع انجام دادن	گزینه بخشی
		یکپارچگی و صداقت	گزینه درون عملکردی
		پیش بینی پذیری	
		رضایت مشتری	

■ بکار بستن کیفیت در صنایع خدماتی متعدد

(۱) خدمات بهداشتی :

در چندین قرن گذشته ، صنعت بهداشت در افزایش دوره عمر انسان ، بسیار موفق بوده است . این مسئله عمدتاً به این دلیل بود که در فعالیت ها ، محصولات و نظام های مرتبط با بهداشت انسان ، کنترل های مختلف کیفیتی، اعمال می شد . خدمات بهداشتی شامل طیف وسیعی از جنبه های کیفیت است که همگی آنها اهمیت دارند . خدمات بهداشتی ، فروشندگان دارو ، پزشکان ، بیمارستان ها ، خانه های سالمندان و کلینیک ها از این قبیل هستند ، زیرا این فروشندگان ، خدمات بهداشتی را به ازای نرخی تصریح شده ، عرضه می کنند . خریدار ، مشتری یا بیماری است که خدمات قابل قبول که مطابق با هنجارهایی باشد که او طبق آنها به فروشنده پول پرداخت می کند ، خواستار است .

خدمت قابل قبول کیفیت شامل موارد زیر است :

- خدمات مستقیم پزشکی مانند تشخیص داروها ، جراحی و درمان
- خدمات فروش غیر مستقیم ، مانند مدیریت و خریدی که بر قیمت خدمات اثر می گذارد .
- کیفیت اجراها مربوط به غذا ، خانه سازی ، ایمنی ، امنیت نگرش کارکنان
- کیفیت این خدمات را می توان از طریق روش های زیر ارزیابی کرد :

○ بررسی تعیین رضایت بیماران

○ بررسی تعیین گرایش کیفیت بیمارستان

○ گزارش خدمات بیمارستانی

○ بررسی نرخ اشتباهات

طبق نظر **Spechler** و **Rasmussen (۱۹۸۹)** بیمارستان ها ، نیاز به تحول در شیوه رایج تلاش برای اطمینان از کیفیت و اندازه گیری و بهبود کیفیت مراقبت های بهداشتی از دیدگاه مشتریان بیرونی و عرضه کنندگان داخلی دارد . بیمارستان هایی که با موفقیت تحول ایجاد را می کنند ، در عرصه مراقبت های بهداشتی در عصر نوین سر پا می مانند.

بنابراین در واقع ، نیاز است که در انگاره ذهنی پزشکی از ادراک سنتی فاصله بگیریم و استانداردهای قابل قبول برای ارائه مراقبت های بهداشتی به روش علمی و مؤثر بکار ببندیم .

نکاتی که خدمات بهداشتی برای دست یابی به کیفیت برتر نیاز دارد ، به قرار زیرند :

- دادن خدمات بهداشتی با کیفیت قابل قبول به بیماران به قیمت مناسب در زمان مناسب .
- خدمات باید با احتمال خطای صفر به بیماران ارائه شود .
- حفظ پیوسته برنامه پیش گیری از اشتباه
- جستجو مدام مسائل و نقاط مسئله دار و حذف آنها
- آموزش کارکنان در مراقبت های پزشکی در جنبه هایی مانند پیشگیری از اشتباه ، کاهش زمان تأخیر ، فراهم کردن پاسخ های فوری برای نیاز های بیماران .
- آموزش و تربیت کارکنان در جنبه های مختلف پزشکی ، مانند اهمیت تفاوت های فردی ، نگرش ها و درمان
- تعیین روش های و کنترل های نظارتی
- زدودن ترس از ذهن کارکنان و بیماران
- رفع موانع کار آمدی شغلی و رضایت شغلی

۲) خدمات مخابراتی

طبق نظر Singh (۱۹۹۴) نظام کیفیت در بخش مخابرات ، به معنی محیط کلی مؤثر بر انجام کار مانند داخل یا خارج از کارخانه است . این شامل رفتار کارکنانی می شود که مشترکان مخابرات در تعامل با آنها هستند . اطلاعات مشروح نظام کیفیت ، شامل درک الزامات مشتریان و فهم فرآیندهایی است که در کار برای عرضه محصولات و خدمات با توجه به ظرفیت ها و درک رابطه با کیفیت ضروری است .

کیفیت خدمات مخابرات از دیدگاه کاربر ، پارامتر های زیر را دارد :

- در دسترس بودن
- ایجاد ارتباط روان تر و سریعتر
- حفظ ارتباط
- کیفیت ارتباط
- یکپارچگی و صداقت

لازمه بکار بستن کیفیت در خدمات مخابرات ، به کار گیری ابزار آماری و استفاده از بررسی های فنی می باشد .

Smit ، Coleman و Kilderry (۱۹۸۹) در باره استفاده از مدیریت کیفیت فرآیند و بهبود (PQMI) براساس مدل عرضه کننده مشتری در AT&T نتیجه گرفتند که مدیران در افزایش کار آمدی فرآیندهای کار و رضایت مشتریان همراه با کاهش هزینه های داخلی ، نیازمند سیستم TQM هستند.

۳ هتلداری

در مورد هتل ها، افراد موظف به ارائه خدمات مطلوب روزانه به افراد هستند و بنابراین باید به خواسته های شخصی ، نگرش ها و آرزوها و سلیق افراد حساس باشند . از سوی دیگر فرد خریدار خدمت نه تنها به کیفیت خدمتی که ارائه می شود حساس است بلکه به کارکنان ارائه دهنده خدمت هم توجه دارد. جنبه های کمی در خدمت هتل به قرارزیرند :

- تدارک تسهیلات مناسب رزرواسیون
- تدارک تسهیلات مناسب اقامت
- فراهم بودن خدمات غذا و نوشیدنی های مختلف
- فراهم بودن سایر خدمات ، مانند پارکینگ ، حمل و نقل ، فروشگاه کادو و سوغاتی ، خدمات تلفن ، رختشوی خانه ، و ...

بررسی ها و نظر سنجی از مشتریان که به این جنبه ها توجه دارند ، به هتل ها کمک می کنند، تا کیفیت خدمات مشتری را بهبود بخشند .

۴ رستوران ها

در رستوران ها ، حوزه های بسیاری وجود دارند که کیفیت در آنها دخیل است . در زیر ابعادی از کیفیت خدمات در رستوران ها آمده است :

- دسترسی ، پارکینگ و محیط اطراف
- پذیرش
- پاکیزگی قاشق و چنگال ها و ظروف
- اقدامات ایمنی
- اتاق غذا خوری
- سرویس

سرویس با کیفیت خوب در رستوران ها مستلزم :

- درک و ارائه هر آنچه که مشتری می خواهد .
- فراهم کردن خدمت بدون تأخیر
- پذیرایی از مشتری با غذا و نوشیدنی های خوب
- مؤدبانانه به شکایت های مشتری گوش کردن و اقدام درست برای رفع مشکلات

(۵) خدمات حمل و نقل

خدمات حمل و نقل شامل راه آهن ، خطوط هواپیمایی و حمل کالو بار می شود که برای نقل و انتقال فیزیکی منابع ، مورد استفاده هستند . ابعاد کیفیت خدمات حمل و نقل به قرار زیرند :

- کار آمدی سازمان در جلب رضایت مشتری
- کار آمدی در تخمین هزینه ها و قیمت های حمل و نقل
- کار آمدی در بسته بندی
- کار آمدی در انبار کردن
- دقت در سرعت دادن به کارها
- کار آمدی تحویل کالا

کیفیت خدمات حمل و نقل را از طریق استفاده از :

- نظام گزارش دهی اطلاعات
- پس خوران از افراد و سازمان ها
- بازرسی فرآیند ها و شیوه های کاری
- پیشنهاد مشتری و برنامه های نرخ گذاری

می توان مورد ارزیابی قرار داد .

▪ بهبود کیفیت در بانک ای. بی. سی (ABC) در هند (مورد کاوی)

بانک ای. بی. سی، بانکی هندی است که مقر آن در بمبئی است. کل دارائی آن به ۸۰ میلیارد روپیه می رسد. این بانک با ۱۲۴ شعبه در ناحیه شهر بمبئی و با دفاتر بانک های بازرگانی در شهر های مهم و گوشه و کنار هند، خدمات کامل بانکی را ارائه می دهد.

۳۲۰۰ نفر در استخدام این بانک هستند. فرآیند بهبود کیفیت در بانک ای. بی. سی هند، رویکرد نظام مندی است که بر آورده کننده نیازهای مشتریان است. کیفیت عامل کلیدی است که بانک خودش را در بازار، شاخص و متمایز می سازد. فرآیند کیفیت، برنامه ریزی ساختاری می شود و بدقت مورد نظارت قرار می گیرد. وظایف خاص شناسایی شده و مسئولیت ها و پاسخگویی ها مشخص می گردند.

• برنامه آگاهی

بانک ای بی سی هند، فرآیند بهبود کیفیت را با آگاه سازی و گسترش اطلاعات آغاز کرد. در این اقدام بد بینی ها به خوش بینی تبدیل شده و سازمان رادر فرآیند کیفیت، فعال می ساختند. یک شعار خاص " Do it right first " (DRIF) (از اول آن را درست انجام بده) را در بوفه ها، غذا خوری ها و مکان های مختلف این بانک نصب کردند. این آموزه را در اذهان کارمندان بانک ای. بی. سی هند، جا می انداخت که اگر کار را از اول درس انجام دهیم، بهبود کیفیت با هزینه کمتری محقق خواهد شد. علاوه بر این کارکنان بانک ای. بی. سی هند در یک مسابقه برای انتخاب بهترین شعار برای تلاش های ارتقاء کیفیت شرکت کردند. بیش از دو هزار شعار پیشنهاد شد. مهمانی هایی با مضمون « تازه آغاز راه است » برای کارکنان بانک برگزار شد و خیلی زود برای همکارکنان بانک معلوم شد، که مفهوم کیفیت در حال شکل گیری است و فرآیند کیفیت شتاب و عمق می یابد.

• مشارکت مدیریت

برنامه بهبود کیفیت را رئیس بانک ای. بی. سی که نقش پر رنگی در استقرار کیفیت داشت، آغاز کرد. وی در فصل نامه و بولتن ماهانه بانک درباره اهمیت کیفیت مطلب می نوشت. وی گروه های خارجی و داخلی بانک را در خصوص کیفیت مخاطب قرار می داد و بر فرآیند بهبود کیفیت با برگزاری نشست های فصلی نظارت می کرد. در این نشست ها، وضعیت برنامه های سالانه کیفیت به بحث گذاشته میشد.

• I. φ سازمان

کمیته راهبری بهبود کیفیت شامل هفت مدیر اجرایی و قائم مقام ارشد در بخش های بانکداری، پس انداز، وام های بازرگانی، فن آوری، فرآیند بانکی، مدیریت مالی، بازاریابی، منابع انسانی و بهبود کیفیت بود.

نخستین وظیفه کمیته راهبری، راهنمایی و ارائه راهکارهای بنیادین در فرآیند بهبود کیفیت بود. این کمیته راهبری، ساختاری سازمانی برای اجرای برنامه های کیفیت تشکیل داد. شورای کیفیت از مدیران هر حوزه بانک تشکیل شد تا بهبود طرح های بین بخشی را هماهنگ کنند و فرآیند کیفیت را در کل بانک تسهیل نمایند. تیم های بهبود کیفیت متشکل از مدیران در همه سطوح و در هر بخش با مسؤولیت شخصی برای شناسایی فرصت های بهبود و توسعه «تیم های اقدام کیفیت» و برای تجزیه و تحلیل جزئیات و استقرار تغییرات لازم، ایجاد شدند.

این تیم ها، کارکنان همه بخش ها را شامل می شوند. بخش بهبود کیفیت با هشت نفر کادر. برای آموزش کارکنان بانک، ترویج کیفیت و ارائه پیشنهاد به کمیته راهبردی، تسهیل استقرار راهبردهای تصویب شده و کمک به حفظ فرآیند کیفیت، تشکیل شد.

• I. φ طرح اجرایی

به منظور دعوت مدیران اجرایی به مشارکت در طرح های بهبود کیفیت، هر یک از مدیران بانک ای. بی. سی هند در آغاز فرآیند، مأموریت یافتند تا طرح بهبود کیفیت را با اولویت بسیار زیاد هدایت کنند.

مزایای بدست آمده از این طرح شامل توسعه کیفیت برای همه کارکنان بانک و برنامه شناسایی و استاندارد کردن بسیاری از فرآیندها، بهبود شیوه برخورد با درخواست ها و پرسش های مشتریان و رسیدگی به شکایات و ترویج و توسعه اقدامات کیفیت می باشند.

در دو سال نخست بیش از یکصد طرح I. φ به اجرا درآمد، این طرح ها متوجه موارد زیر بودند:

- بهبود عملیات داخلی برای خدمت رسانی بهتر به مشتریان
- کاهش و حذف خطاها در داد و ستد ها از هر نوع
- اطمینان یافتن از به موقع انجام شدن عملیاتی مانند صدور اعتبار اسنادی (LC)
- حذف کاغذ بازی غیر ضروری

- حصول اطمینان از رسیدگی سریع به خواست های مشتریان
- برنامه φ. I سالانه

از هر یک از گروه های سازمانی بانک ای بی سی نیز خواسته شد ، تا برنامه های سالانه کیفیت را تدوین کنند و پیشرفت این برنامه ها را هر سه ماه یکبار نقد و بررسی نمایند .

بانک با متعهد ساختن مدیران اجرائی ، به انجام برنامه ها ، بهبود کیفیت را اولویت نخست همه آنها قرار داد.

• رابطه با مشتری

مدیران اجرایی به طور منظم با مشتریان دیدار و اغلب با پذیرائی از آنها پای میز صبحانه یا نهار ، باز خورد لازم را از آنها دریافت می دارند . مدیران اجرایی به طور دوره ای ، به درخواست ها و شکایت های مشتریان رسیدگی می کنند . مشتریان همگی قدر دان توجه مدیران اجرایی به خود بودند . در نتیجه این امر به کاهش شکایات مشتریان انجامید .

• آموزش کیفیت

آموزش مهم ترین موضوع برای ای بی سی است . تمامی کارکنان شامل رئیس هیأت مدیره ، مدیر عامل و هر یک از معاونان و مدیران ارشد تحت آموزش کیفیت قرار گرفتند . همه نگهبانان و کارکنان متخصص و حرفه ای تحت یک هفته آموزش کیفیت قرار گرفتند . و باقی مانده کارکنان نظیر (تحویل داران ، نامه بر ها و غیره) سه روز آموزش دریافت کردند. در هر دو دوره آموزش ، سر فصل ها یکسان بودند . و تفاوت در جزئیات بود . هر دوره با بحث های گسترده درباره کیفیت آغاز می شد . کارکنان تشویق می شدند تا برای رسیدن به تعریف مشتری از کیفیت در تجارب و ادارک های یکدیگر شریک شوند . حوزه هایی که آموزش کیفیت به آنها می پرداخت ، به قرار زیرند :

- بحث در خصوص رابطه مشتریان و عرضه کنندگان
- شناسایی نیازهای مشتریان داخلی و خارجی
- هزینه کیفیت
- ابزار و فنون جمع آوری داده ها ، نمودار ها و تحلیل ها

با استفاده از سیستم تعاملی ویدیویی و مربیان داخلی ، کار آمدی آموزش افزایش وهزینه ها کاهش می یابد .

هر دوره آموزش کیفیت در بانک ای . بی . سی، با مسؤولیت و تعهد مدیر اجرایی نسبت به کیفیت پایان می یابد . وی به توضیحات و ملاحظات کارکنان گوش می دهد. این قبول مسؤولیت و مشارکت ، مدیران اجرایی را ملزم می کند که مشکلات و خلاء های ارتباطی را بر طرف نمایند .

• برنامه سنجش کیفیت

برنامه I.φ ای . بی . سی از رویکرد های بسیاری تشکیل شده است . در آغاز کار رویکرد های مدیریتی برای کمک به نظارت بیشتر و همچنین کمک به بهتر انجام دادن کارها ، شناسایی تنگنا ها و مسائل و کشف حساب سازی یا کلاهبرداری ها طراحی می شدند . این برنامه ها شامل ابزارهایی است که برای جمع آوری داده ها ، تجزیه و تحلیل ها ، ترسیم نمودار ها و اطلاعات پرسنلی مفید هستند . از ماتریکس ها و اوراق بازبینی (Check) برای تسهیل و تسریع در جمع آوری داده ها می توان استفاده کرد . این بانک از نگهدارنده های نمودار استاندارد Lucite برای نصب نمودارها در مکان های قابل رؤیت بانک استفاده کرد، تا همه کارکنان آن نمودار را ببینند و احساس کنند که خودشان در کیفیت دخیل هستند . نمودار های سنجش کیفیت به مدیران کمک می کنند تا به نحوه مؤثر تری ارتباط برقرار کنند و از کالاها ، اهداف و خدمات و جریان عملیات و گرایش ها ، تصویر روشن تری ارائه دهند .

به منظور سنجش رضایت مشتری ، بانک ای . بی . سی هند، ارتباط دو طرفه با مشتری را اولویت اصلی خود تعیین کرد. از طریق شیوه های مختلف ، از جمله تحقیق بازار ، پیشنهادات و کارت نظرات در روی پیشخوان شعبه های بانک ، مصاحبه های فردی ، توجه به گروه های مشتریان و مشارکت علمی مدیران اجرایی ، بانک الزامات خاص مشتریان را تدوین می کند براساس آنها مشخصات مشروح کیفیت داخلی استخراج شده و با مقایسه با آنها کیفیت سنجیده می گردد .

• پاداش شناخت کیفیت

بانک ای . بی . سی هند ، فرآیند ارزیابی عملکرد کارکنان را طراحی مجدد کرد تا بر اهمیت کیفیت تأکید کند . این بانک در نظر دارد به کارکنان بفهماند که به پیشنهاد آنها ترتیب اثر داده می شود و آنها می توانند تفاوت و تحول ایجاد کنند و به پیشنهادات و کار بهتر آنها توجه می گردد و پاداش تعلق می گیرد . برای این دستاوردها ، برنامه رسمی پاداش مستقیم و شناخت تلاش ها فرصتی برای مدیران در همه سطوح و از همه حوزه های بانک فراهم می کند تا برای کسانی که به « کیفیت برتر دست می یابند » هزار روپیه جایزه در نظر بگیرند . از آغاز اجرای این برنامه بیش از ششصد هزار روپیه پاداش داده شده است .

بدین ترتیب بانک ای . بی . سی ، بهبود کیفیت را یک ضرورت راهبردی ساخته است . این برنامه ، توسعه داده شده و به نحوی اجرا گردیده است که مشارکت همه را در همه سطوح ، تضمین می کند .

▪ استقرار TQM در بخش خدمات

همانطور که در بالا گفته شد ، استقرار TQM برای شرکت های خدماتی اهمیت حیاتی دارد . دشواری های در این راه را می توان با رویکردی عملگرایانه و نظام مند، بر طرف کرد .

Lawton (۱۹۹۱) دریافت که رویکرد جدیدی که شامل نکات زیر باشد، برای ایجاد فرهنگ مشتری محور در بخش خدمات لازم است :

(۱) کیفیت خدمت ، فقط خدمت رسانی به مشتری نیست ، هر چند که خدمت رسانی به مشتری و روابط با مشتری بخشی از کیفیت خدمت است .

(۲) مدل ها و تکنیک های متکی بر تولید برای مدیریت کیفیت خدمات ، بیشتر مانع است تا کمک . مگر آنکه توجه خاص به بخش خدمات بشود و توالی مناسبی از تکنیک ها مورد استفاده قرار گیرد .

(۳) زبان مناسب ، ایجاد تحول را تسریع می کند .

(۴) فرهنگ تولید محور سازمان ، باید به فرهنگ مشتری محور بدل شود .

(۵) تحولات مهم در رضایت مشتری و جهت گیری فرهنگی می تواند بدون تلاش آموزش انبوه اولیه رخ دهد .

Lawton فرآیند شش مرحله ای برای فرهنگ مشتری محور را به قرار زیر ارائه می دهد :

(۱) خدمت را به عنوان محصولات ملموس تعریف کنیم .

(۲) شناخت و تمایز مشتریان برحسب نقش ، قدرت و ویژگیها و نیازهای خاص شان انجام پذیرد .

(۳) اولویت های انتظارات و توقعات مشتریان را در ارتباط با ویژگی های خدمت ، نظیر عملکرد ، درک و پیامد کارها تعیین کنید .

۴) بطور مستمر میزان برآورده شدن انتظارات مشتریان را بسنجید و با گرفتن باز خورد از مشتری و اقدام فوری براساس آن، تجربه مشتری محوری را مدیریت کنید.

۵) با انتشار نمودار، متن و مقیاس ها، مدام وضعیت ایجاد خدمت و فرآیند تحویل و ارائه خدمت را توصیف نمائید.

۶) مقیاس های سنجش خدمت را معین کنید.

Savel و Williams (۱۹۸۸) فرآیند استقرار برای بهبود کیفیت داخلی عملکرد های خدمت را به قرار زیر بر می شمرد:

۱) حوزه تأکید مدیریت کیفیت را انتخاب کنید.

۲) فرآیند خدمت یا عملیات را تعریف کنید.

۳) نظام فرآیند فعلی را تحلیل کنید.

۴) مدل عالی را توسعه دهید.

۵) حوزه های اصلی اجرا را شناسایی کنید.

۶) نظام های کنترل فرآیند را توسعه دهید.

۷) کنترل فرآیند را به کنترل مدیریت بدل کنید.

۸) فرآیند بهبود پیوسته را تثبیت کنید.

Mefford (۱۹۹۳) برای کنترل بهبود مؤثر کیفیت در سازمان های خدماتی، رویکرد «کیفیت جامع خدمات» را پیشنهاد

کرد. عناصر اصلی این رویکرد به قرار زیرند:

۱) بنیانی فلسفی – همه در سازمان باور کنند که ارائه خدمات با کیفیت، ارزانترین و بهترین روش کار است.

۲) تعهد سازمانی – مدام در عملیات و راهبرد های شرکت به ویژه در ارزیابی عملیات و نظام پاداش تعهد سازمانی به کیفیت رابه منصفه ظهور برسانیم.

۳) به کارکنان برای تحویل و بهبود فرآیند خدمات، مسؤولیت های اصلی و اختیارات را بدهیم.

۴) جهت گیری فرآیند – برای بهبود فرآیند خدمت، باید بطور مؤثر، منسجم و پیوسته بر روی آن تأکید کنیم.

۵) تأکید پیوسته به بهبود کیفیت – به این باور برسیم که نظام خدمت رسانی را، بدون توجه به آنکه چقدر خوب است، باید همیشه بهبود بخشیم.

۶) حلقه های باز خورد - برای انتظارات مشتریان و میزان رضایت آنها از خدمت ، برنامه هایی تدوین کنیم .

آغاز و استقرار TQM در بخش خدمات، وظیفه دشواری است. این کار مستلزم [تحلیل کامل و دقیق از انتظارات مشتری] ، [تحلیل نظام های مدیریت] ، [فرآیندها و عملکردها] ، [تعریف پارامترهای کیفیت] ، [توسعه نظامی برای اندازه گیری و کنترل] و [یکپارچه کردن این نظام با نظام کاری بخش خدمات] است.

بنابراین رویکرد زیر برای استقرار TQM در بخش خدمات پیشنهاد می شود :

• گام اول : توسعه راهبرد کیفیت خدمات

برای دستیابی به کیفیت جامع خدمات ، به تعریف روشن و کامل مقصد و شکلیابی و انضباط نیازمندیم . توسعه مؤثر و بادوام کیفیت در خدمات ، کاری است که هیچ وقت تمامی ندارد . ابتکار عمل برای توسعه و ترویج و استقرار برنامه های بهبود کیفیت باید با CEO شروع شود .

CEO به مشارکت مستقیم ، کاملاً آشکار و متقاعد کننده در کیفیت نیازمند است ، مشارکت پیوسته می تواند از طریق ابزارهایی نظیر پاداش ها ، مهمانی های شام و از این قبیل کسب شود . در توسعه راهبردی بهبود پیوسته، لازم است مقوله های زیر را تحلیل کنیم:

- نیازها و انتظارات مشتریان
- عملکرد و اهداف طرح ها
- فرآیند عملیات خدمت
- سنجش و پارمترهای کنترل
- نظام بازخورد و ارزیابی

براساس این تحلیل ها ، **راهبرد بهبود کیفیت** باید شامل موارد زیر باشد .

* بیانیه رسالت و مأموریت که بیانگر آینده نگری شرکت و فلسفه ایی شامل جهت گیری به سمت نیاز های مشتریان است .

* تعهد مدیریت ارشد برای حمایت از ابتکار عمل خدمت رسانی به مشتریان .

* برنامه ارزیابی باز خورد رضایت برای سنجش برداشت مشتری از نحوه تحویل خدمت طراحی می شود.

همچنین مدیریت باید به چگونگی ترویج این راهبردها در سازمان بیندیشد .

• گام دوم : تحلیل فرآیند های خدمت و تعریف مقیاس های کیفیت

فرآیندی که از طریق آن عملکردهای خدمت به اجرا در می آیند ، باید به خوبی شناسایی شوند و به ابعاد کیفیت آنها برای استقرار درست و نقد و بررسی کیفیت تعریف گردد. این تحلیل ها شامل موارد زیر است :

- توسعه از طریق ورودی های مشروح نمودار جریان ، فعالیت ها و خروجی های فرآیند تعریف فرآیند و شناسایی الزامات مشتری درک چگونگی عملکرد فرآیند در سطوح مختلف و آنچه برای کیفیت خدمت نیاز است .

- شناسایی همه ورودی های اطلاعات برای فرآیند و مستند سازی الزامات کیفیت برای این ورودی ها تعریف خروجی و عملکرد خدمت و تعیین چگونگی سنجش خروجی کیفیت

(۱) بعد زمان : زمان مورد نیاز برای اجرای خدمت تعیین کننده کیفیت آن خدمت است . بعد زمان شامل تعیین

زمان ، زمان انتظار ، و زمان خدمت رسانی و تأخیر است .

(۲) بعد هزینه : هزینه خدمت طبق رضایت مندی مشتری تعیین کننده کیفیت خدمت است .

(۳) بعد خطا : میزان خطا و ماهیت خطا و زمان و هزینه تصحیح خطاها تأمین کننده کیفیت خدمت است .

(۴) بعد روانشناختی : شامل طرز برخورد با افراد که منجر به ارزیابی رضایت مشتریان نسبت به کیفیت خدمت میگردد.

بعد رفتاری بستگی به تفاهم ، ادب و کار آمدی خدمت دارد . در تعیین مقیاس های کیفیت سازمان ها باید

مقیاس ها ، مستند سازی ، نظام گزارش دهی و مقیاس نوین مؤثر با توجه به نظام باز خورد رضایت مشتری

دائماً نقد و بررسی شود .

• گام سوم : تثبیت نظام کنترل فرآیند

برای نظارت پیوسته از فرآیند خدمت لازم است، کنترل فرآیند تثبیت شود . برای این کار ضروری است که فرآیند موجود تحلیل گردد تا حوزه های عملکرد کلیدی مشخص شود و داده ها جمع آوری گردد و نظام های کنترل آزمایشی ، توسعه یابد . باید به درک آنچه که قرار است سنجیده شده و کنترل گردد تا بر آورده کننده الزامات مشتری باشد ، توجه ویژه نمود .

• گام چهارم : تحقیق در خصوص فرآیند به قصد شناسایی فرصت های بهبود

در این گام به شناسایی مسائل داخلی فرآیند که بر [رضایت مشتری] ، [هزینه ها] و [کشف فرصت های بهبود فرآیند]

تأثیر می گذارند توجه خاص می گردد . این تحقیق به طرق زیر انجام می شود:

- جمع آوری داده های عملیات فرآیند و نقد و بررسی آنها
- توسعه دیاگرام علت و معلول برای شناسایی علل اتلاف یا کیفیت بد
- اولویت بندی علل اتلاف فرصت ها و تعیین حوزه های آن
- تعیین حوزه های مسائل حاد
- مستند سازی حوزه های دارای مسائل بالقوه
- نقد و بررسی فرصت های بهبود و تصمیم گیری درباره طرح های بهبود

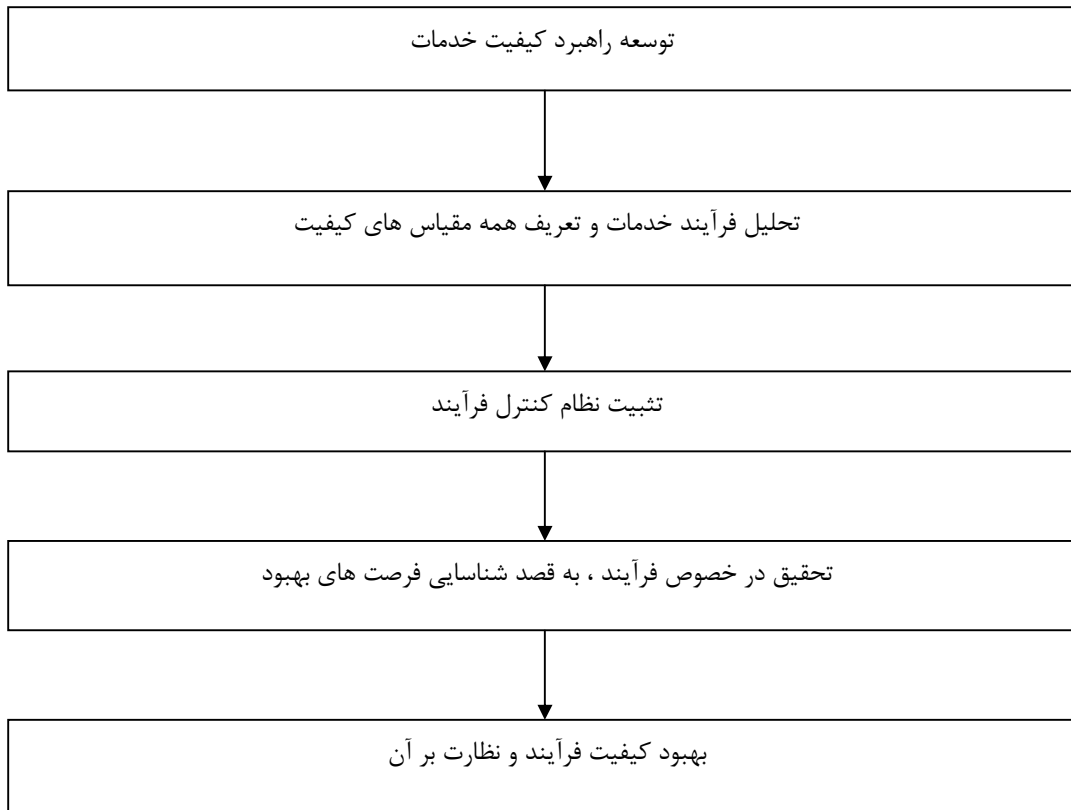
• گام پنجم : بهبود کیفیت فرآیند

هدف از این گام ، بهبود دستیابی و پایداری در سطحی از عملیات فرآیند است که به موارد زیر نیاز دارد :

- نقد و بررسی فرصت های بهبود کیفیت و اجرای مدیریت کیفیت با مشارکت همه کارکنان
- شناسایی علل ریشه ای ، توسعه برنامه علمی ، آزمون و استقرار راه حل ها
- حفظ مشارکت مدیریت ارشد و ترویج مشارکت در کل سازمان

نمودار یک به طور نمایشی ، طرحی از پنج گام برنامه بهبود کیفیت را در بخش خدمات نشان می دهد . درک نیازهای کیفیت مشتریان ، طراحی و توسعه نظام های فرآیند ، مقیاس ها، کنترلها و باز خورد مستمر ارزیابی بهبود، با مشارکت و همکاری همه دست اند کاران برای این طرح ضروری اند . به کار بستن TQM در بخش های خدماتی مختلف ، اهداف و موانع استقرار آنها در جدول ۳ مشخص شده اند .

نمودار ۱ - چارچوبی برای بهبود کیفیت خدمات



جدول ۳: به کار بستن TQM در بخش های مختلف خدمات ، اهداف و موانع استقرار

سری کار بست های TQM تعداد حوزه ها	متون نوشته شده در این باره	دلایل اصلی برای به کارگیری TQM	توجه ویژه در استقرار TQM	مسائلی که با آن روبرو شده اند / موانع /درس های گرفته شده
۱.مراقبت های بهداشتی	۱. Matheryl & Laster (۳۸) (۱۹۹۲)	برای افزایش سهم بازار و سود دهی	کار تیمی و مشارکت	نبود تعهد در سطوح مدیریت های ارشد
	۲. Matherna & Reathe (۱۹۹۲) (۳۷)	برای بهبود رضایت مشتریان	روش های آماری و تجزیه و تحلیل	منابع محدود
	۳. Gopal Krishnan & Mcintry (۱۹۹۲) (۲۶)	برای بهبود کیفیت کار و کاهش هزینه	رهبری مدیریت	ترس از تغییر
	۴. Fried (۱۹۹۲) (۲۳)	برای بهبود روابط کارکنان	مدیریت حل مسائل	فشار کار زیاد
	۵. Muller(۱۹۹۲) (۲۴)			دشواری در تعیین و تثبیت مقیاس ها و معروف های کیفیت که به درستی اهداف سازمان را منعکس کنند.
	۶. Morrison & Heineka (۱۹۹۲) (۴۳)	بهبود فرآیندها		نبود آموزش و تربیت کافی
	۷. Zentymmer & (۱۹۹۱) (۶۵)	اصلاح روش ها		فقدان برنامه عمل
	۸. Reeves & Bednar (۱۹۹۳)	ارتقا سطح کارایی		عدم مشارکت کارکنان
۲. آموزش و تحقیق	۱. Price & Gaskill (۵) (۱۹۹۰)	برای آموزش	آموزش از طریق سمینار ها ، متون تخصصی ، عمل کنندگان به TQM ، تعامل همکاری با دانشگاهیان	ارتباط نادرست و ناکافی بین نظام بازرگانی ، کاری و آموزشی
	۲. Bemowski (۲) (۱۹۹۱)	بر آورده کردن نیاز صنعت	تضمین تعهد از رؤسا و دیگران	وجود لایه های بسیار در ساختار سازمان فعلی
	۳. Axland (۱۹۹۱) (۴۹)	بر آورده کردن نیاز های دانشجویان	رساندن پیام به همه کارکنان نظام دانشگاهی	وضعیت خود مختار دانشکده ها
	۴. Fusco (۱۹۹۴)	آفرینش دانش از طریق تحقیق	برنامه ریزی دراز مدت	نظام دوره ای دانشکده ها در هراس به سر می برد
	۵. Hubbard (۱۹۹۴)	بهبود خدمات دانشجویی		شیوه های متناقض
	۶. Bender (۱۹۹۴)	اصلاح روش های آموزشی		نبودن تعهد کافی

نمود ساختار پاسخگویی	آگاهی و تعهد	برای بهبود خدمات	۱. Burstein & Sedlak (۱۹)	۳. سازمان های فدرال
جمایت نا همگن از جانب مدیریت ارشد	درونی کردن TQM در فرآیند	برای بهبود به موقع انجام شدن خدمات	۲. Carr & Litman (۹) (۱۹۹۰)	
نظام سنجش در سطح وسیع درک نشد	مشتری گرایی	برای بهبود کار آمدی خدمات	۳-Murray	
کمبود سرمایه مورد نیاز		بهبود فرایندها	۴-Atkinson	
مقاومت در برابر تغییر	گشایش خطوط ارتباطات	برای بهبود عملیات	۱. Colling Jr. (۱۹۸۸)	۴. محیط زیست
نبود تعهد در همه سطوح	تحول فرهنگی	برای پی گیری و دستیابی به بهبود مستمر در هریک از فرآیندهای سازمان مطابق با برنامه	۲. Stratton (۱۹۹۱)	
آموزش رفتاری و تربیت نا کافی	تحول رفتاری	برای کاهش هزینه کل کیفیت محیط زیست	۳. Bemowshi (۱۹۹۱b)	
دشواری های سنجش	استقرار کنترل کیفیت		۴. Kelly (۱۹۹۱)	
دشواری در تعریف استانداردها	برنامه های توجه به مشتری	مدیریت کیفیت خدمات	۱. Goodstadt (۱۹۹۰)	۵. بانک
مسائلی در تعیین ساختار پاداش	تخت تر کردن ساختار سلسه مراتب	برای قرار دادن کیفیت خدمات در کانون توجه راهبردی	۲. Ballantyne (۱۹۹۰)	
مسائلی در تعیین ساختار پاداش	تخت تر کردن ساختار سلسه مراتب	برای قرار دادن کیفیت خدمات در کانون توجه راهبردی		
مقاومت در برابر تغییر	انگیزش در عمل	برای برآورده ساختن نیاز های رو به افزایش مشتریان		
عدم اطلاع رسانی درست		گنجاندن TQM در توسعه فرآوری	۳-Murray	
نبود مشارکت در فعالیت جامع کیفیت در همه سطوح مدیریت	تعهد از جانب مدیریت	افزایش رقابت	۱. Jens (۱۹۹۰)	۶. تولیدی
ارتباط ناکافی داخلی	از بین بردن موانع موجود	تغییر در انتظارات مشتری الزامات	۲. Hansen and Hillman (۱۹۹۰)	
رویکرد تکه تکه ساختاری نسبت به مدیریت	مشارکت همگان و مسؤلیت دادن به همه آنها	تغییر در انتظارات مشتری و الزامات	۳. Browning and Shaw (۱۹۹۰)	
ترس و نا امنی	پالایش ارتباطات	گشایش های نوین در بازار جهانی	۴. Findly, Wilshaw	
مقاومت در برابر تغییر	ارائه راه های نوین کار کردن	ضرورت بقا و رشد	۵. Boyer (۱۹۹۰)	
مسائل سنجش	آموزش		۶. Davis and Wilson (۱۹۹۰)	

هزینه سرمایه گذاری	وضوح در نقش مسئولیت ها و پاسخگویی		۷. Stark (۱۹۹۰)	
	چارچوب شیوه های درست و کافی و نظام های اطلاع رسانی		۸. Smith and Tee (۱۹۹۰)	

• **نظام سنجش کیفیت بخش خدمات (مدلی مفهومی)**

برای سنجش کیفیت خدمات در سطوح مختلف سازمانها، استفاده از این مدل ضروری است. نظام مقیاس رسمی کیفیت خدمات را می توان با مزایای زیر در نظر گرفت:

- این سیستم، بنایی برای جمع بندی میزان رضایت مشتریان، فراهم می کند، تا الزامات ضروری برای فرآیند ارائه خدمت به عمل آید.
- این نظام، انگیزه مهمی برای اجرای بهتر به وسیله عرضه کنندگان، فروشندگان، بخش ها و واحد های سازمانی فراهم می کند.

تأثیر برنامه کیفیت خدمات به میزان موفقیت سازمان در سنجش آن بستگی دارد. مدل مفهومی برای سنجش تأثیر و کارآمدی برنامه کیفیت خدمات در اینجا ارائه می شود. این مدل به سازمان ها کمک می کند تا:

- موقعیت برنامه کیفیت خدمات را در مقایسه با اهداف تعیین شده، ارزیابی کند.
- شناسایی حوزه های بهبود که به توجه نیاز دارند.
- توانایی پیگیری مؤثر خواسته های مشتریان
- فراهم کردن زمینه های خود ارزیابی در تعیین علل مسائل
- نقد و بررسی وضعیت رقابت
- تغییر در راه کارها و شیوه ها و تخصیص منابع مناسب

کارآمدی جامع کیفیت خدمات (TSQME) را می توان به میزانی که برنامه جامع کیفیت خدمات، اهداف دلخواه را برآورده می سازد تعریف کرد. آن را می توان متغیر مستقلی در نظر گرفت که مجموعه ای از متغیر های مستقل دیگر نظیر:

* پاسخ تعهد مدیریت ارشد (CR)

* بهبود فرآیند و محصول (PPI)

* پاسخ مشتری گرای (COR)

* تعالی منابع انسانی (HRE)

* مزیت اقتصادی (EA)

نیز در آن دخالت دارند. نمایش ریاضی مدل به قرار زیر است:

$$TSQME = f (CR , PPI , HRE , COR , EA) \quad (1)$$

TSQME، کار آمدی جامع کیفیت مدیریت در بخش خدمات است. f شکل تابع روابط ریاضی مناسب است. و بقیه علائم ریاضی در بالا تعریف شده اند.

این متغیر های مستقل به طور مستقیم قابل بحث است.

• Top Management Commitment Response (CR)

CR میزانی است که مدیریت ارشد از پیشرفت برنامه کیفیت رضایت دارد و مشارکت خود را افزایش داده است. این عامل حیاتی به عنوان نیاز اصلی تامین کننده فرهنگ جامع کیفیت، در یک سازمان یا یک شرکت، مستلزم آینده نگری، جهت گیری نوین، و دلمشغولی رهبران سازمان به ایجاد تحول است. میزان زمانی که برای سخنرانی، تخصیص منابع و تحول فردی به نمایش گذاشته می شود، عواملی هستند که در پاسخ تعهد مدیریت ارشد تعیین کننده اند. این را می توان به طور تحلیلی به صورت زیر نمایش داد.

$$CR = f (TD , RA , PCR) \quad (2)$$

که TD زمان تخصیص یافته، RA منابع اختصاص یافته و PCR پاسخ فردی به تحول است.

این را می توان با ردیابی فعالیتهای مدیر ارشد و تخمین تحول رفتاری وی ارزیابی کرد.

• Product and Process Improvement (PPI)

بهبود محصول و فرآیند را می توان از [افزایش حسن شهرت]، [کاهش ریسک بدهی ها]، [کاهش در شکایت مشتریان]، [تحویل بدون مشکل خدمات] و [واکنش بهتر مشتریان] در ک کرد. به زبان ریاضی این را می توان به صورت زیر نشان

داد:

$$PPI = f(R, LC, CC, D, CR) \quad (3)$$

که در آن R حسن شهرت ، LR کاهش ریسک بدهی ها ، CC کاهش در شکایت مشتریان ، D تحویل بدون مشکل خدمات و CR واکنش بهتر مشتریان می باشد .

• Human Resource Excellence (HRE)

تعالی منابع انسانی را می توان با توسعه نمایه سازمان که برای تحلیل سازمانی و فرآیند آن استفاده می شود ، ارزیابی نمود . نظام نمایه سازمان برای مدیریت ، بصیرت و داده هایی فراهم می کند تا فرآیند کار را ساده تر نموده و بهبود بخشد ، وظایف ، شغل ها ، و جریان کاستی ها و ساختار سازمانی را بهتر سازد . به بیان کلی تر ، تعالی منابع انسانی را می توان با عواملی نظیر [بهبود در ارتباط] ، [آموزش] ، [اطلاع رسانی] و [پاسخگویی] اندازه گیری کرد . این را می توان به بیان ریاضی زیر

$$HRE = f(C, T, I, A) \quad (4) \quad \text{مشخص کرد :}$$

که در آن I, T, C و A به ترتیب بهبود در ارتباط ، آموزش ، اطلاع سانی و پاسخگویی هستند .

• Customer Orientation Response (COR)

پاسخ مشتری گرا در درون و بیرون سازمان اتفاق می افتد . پاسخ مشتری گرا می سنجد که سازمان در محیط بیرون در مقایسه با رقبا چگونه عمل می کند و نیز رویکرد های آن به مشتریان داخلی چگونه است . کارکنان فقط هنگامی بازده جامع کیفیت را تولید می کنند که ورودی جامع کیفیت را دریافت دارند . [رضایت کارکنان] ، [رضایت مشتری] و [انسجام نیروی کار] عواملی هستند که پاسخ مشتری گرا را تعیین می کنند . این را به بیان ریاضی به صورت زیر نشان می دهند .

$$COR = f(CS, ES, CWF) \quad (5)$$

که در آن CS رضایت مشتری ، ES رضایت کارکنان و CWF انسجام نیروی کار است .

• Economic Advantage (EA)

مزیت اقتصادی نشان دهنده این نکته است که برنامه کیفیت خدمات و افزایش فروش ، به کاهش هزینه و افزایش در ارزش خدمات انجامیده است . افزایش در فروش را با گزارش و ممیزی می توان نشان داد . کاهش در هزینه ها را می توان از کاهش زمان چرخه خدمات و جریان بهتر ارزیابی کرد . به بیان ریاضی می توان به این گونه نشان داد :

$$EA = f(CS, C, VS) \quad (6)$$

که در آن CS تغییر در فروش ، C کاهش در هزینه و VS افزایش در عرضه خدمات است .



نمودار ۲ مدل مفهومی برای سنجش برنامه کیفیت خدمات

- نتیجه گیری

فلسفه درست در خدمت رسانی ، و راهبرد آن در تعیین و تثبیت کیفیت عالی و بهبود مستمر در خدمات از اهمیت ، بسیار زیادی برخوردار است.

اما تولید خدمات با کیفیت عالی به طور مستمر در بخش خدمات ، چندان مورد توجه قرار نگرفته است . این بی توجهی به این دلیل است که در میان مدیران سازمان های خدماتی این باور وجود دارد که روش های بهبود کیفیت که در بخش تولید با موفقیت بکار بسته شده است ، در سازمان های خدماتی قابل استفاده نیستند . اما با رواج فزاینده خدمات و رقابت در میان آنها بکار گیری فلسفه درست خدمت رسانی و بهبود مستمر در خدمات امکان پذیر است . سازمانی که بتواند فلسفه درست خدمت رسانی و برنامه توسعه خدمت را با پیروی از رویکرد TQM توسعه دهد گامهای زیرا را بر می دارد .

- توسعه و راهبرد کیفیت
- تجزیه و تحلیل فرآیند خدمات و تعریف مقیاس های کیفیت خدمات
- تعیین و تثبیت نظام های کنترل فرآیند
- تحقق فرآیند برای شناسایی فرصت ها
- بهبود کیفیت فرآیند

توجه به بکار گیری برنامه بهبود کیفیت در بخش خدمات ، تا همین اواخر چندان مورد توجه نبوده است ، اما تلاش هایی برای ترویج آن در جریان است . فهم فلسفه بنیادین خدمت رسانی و توسعه راهبردی برای رشد پیوسته ، از الزامات ضروری برای اهداف کیفیت خدمات به شمار می رود .

❖ منبع

برخی تجارب نویسنده در ارتباط با موضوع گزارش

- ۱۳۸۲ * نویسنده کتاب نظریه نوین مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی ایران
- ۱۳۸۰ - ۱۳۸۵ * دبیر جایزه ملی کیفیت ایران
- ۱۳۸۲ - ادامه دارد * ارزیاب و مدرس رسمی بنیاد مدیریت کیفیت اروپا
- ۱۳۸۲ - ادامه دارد * سر ممیز رسمی ایزو ۹۰۰۱ ثبت IRCA
- ۱۳۸۵ - ادامه دارد * سر ممیز رسمی ایزو ۹۰۰۱ ثبت IEMA
- ۱۳۸۰ - ادامه دارد * سر ممیز ISMS
- ۱۳۸۰ - ادامه دارد * سر ممیز علمی HACP
- ۱۳۸۲ - ۱۳۸۰ * عضو کمیته علمی کنفرانس بین المللی مدیریت کیفیت