

بررسی میزان عوامل مرتبط با کندی استقرار مدیریت کیفیت جامع در

سازمانهای بخش دولتی ایران و ارائه مدلی مطلوب

*دکتر بهروز ریاحی

• چکیده

امروزه ارزشها، توقعات و انتظارات مشتریان به شدت در حال تغییر و تحول بوده و آنها حاضر به دریافت هر نوع خدمت و کالایی نمی باشند. بنابراین بخش های مختلف اقتصادی بایستی کالاها و خدماتی را به مشتریان ارائه دهند که مطابق با خواسته های آنان باشند و این همان کیفیتی است که مشتریان دنبال آن هستند، چرا که کیفیت یعنی تولید کالا و ارائه خدمات، منطبق با نیازها و خواسته های مشتریان. مدیریت کیفیت جامع یک فلسفه مدیریتی است که با بکارگیری آن سطح کیفی خدمات و کالاها ارتقاء می یابد و می تواند به خواسته های روز افزون مشتریان پاسخ دهد. با تصویب طرح استقرار مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی ایران در تاریخ ۸۰/۳/۲۶ و متعاقب آن ارائه نظریه نوین مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی ایران در کمیته تخصصی مدیریت کیفیت در بخش دولتی در سال ۱۳۸۲، تا کنون دهها سازمان و بنگاه دولتی با استقرار سیستم های مدیریت کیفیت تعالی، تلاش خود را برای استقرار این مدلها در بخش دولتی آغاز نموده اند.

اما مطالعات و بررسی ها نشان میدهند که این سیستم ها در بخش دولتی ایران در مقایسه با سایر کشورها، با کندی مواجه است و میزان تسری آن در دستگاههای دولتی یکسان نبوده است. بعضی از موانع فرهنگی که در سازمانهای دولتی وجود دارد، همچون دولت مداری، روز مره مداری، سخنوری، اتلاف گرایی و خود محوری مدیران، مانع اجرای درست، مدیریت کیفیت در بخش دولتی ایران است. این مقاله کوشیده است، این عوامل را بررسی کرده و مورد تجزیه و تحلیل و مذاقه نظر قرار داده و مدلی مطلوب برای رفع این موانع ارائه نماید.

* مدرس علمی کاربردی دانشگاه جامع علمی کاربردی

WWW.behroz riahi . ir

• مقدمه

امروزه اقتصاد نوین بین الملل، با ویژگی‌هایی همچون تغییرات تکنولوژی، یکپارچگی سیستم های اقتصادی و بازارهای رقابتی است. تغییرات جهانی ورقابت های شدید، از طرفی باعث بوجود آمدن یکسری تهدیدات و از طرفی دیگر زمینه سازیکسری فرصت ها، شده است. توجه به پیشرفت و بهبود، ارتقاء سطح زندگی و بهره وری، همواره خواست بشر بوده و انسان تنها موجود روی کره زمین است، که روش زندگی اش هیچگاه با گذشته اش یکسان نبوده است. مدیریت دولتی نوین دریافته است که در سالیان آغازین هزار سوم، این کیفیت خدمات است که سرمایه اجتماعی دولت‌ها را افزایش می دهد.

• مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی ایران

به منظور 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، پیشنهادهای ذیل که برگرفته از نتایج حاصل از تحقیقات انجام شده است بشرح زیر ارائه می شود:

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 پایدارنمودن ارزشهای اسلامی و اعتقادی جامعه شده و پیشنهاد می شود در برنامه های آموزش و پرورش مدیران و کارکنان به رعایت اصول اخلاقی و تقویت روحیه اعتماد محوری در ارائه خدمات تاکید شود.

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 رضایتمندی مراجعان، ایجاد سرمایه اجتماعی و پایداری ارزشهای اسلامی و اعتقادی در جامعه می شود. لذا پیشنهاد می شود در برنامه های آموزشی و توجیهی مدیران و کارکنان بر رعایت ملاحظت و روحیه انعطاف پذیری تاکید شود.

۳- بر مبنای نتایج حاصل از تحقیق، 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 در مقام اشرف مخلوقات، باعث ایجاد سرمایه اجتماعی و پایداری ارزشهای اسلامی و اعتقادی جامعه می شود. لذا پیشنهاد می شود در استقرار مدیریت کیفیت جامع در دستگاههای دولتی به این بعد توجه شود.

۴- با توجه به نتایج به دست آمده از تجزیه و تحلیل یافته های تحقیق مشخص می شود که درستی و صحت فعالیتهای مدیران و کارکنان بخش دولتی موجب افزایش سطح رضایتمندی مردم و مراجعان و همچنین باعث ایجاد سرمایه

اجتماعی و پایداری ارزشهای اسلامی و اعتقادی جامعه می شود. با توجه داشت که مقصود از صحت در ارائه خدمات، صداقت عمل و رفتار و بخورد صادقانه با مردم و ارباب رجوع است. پیشنهاد می شود این بعد نیز در فرایند بهبود کیفیت خدمات در بخش دولتی مد نظر باشد.

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

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

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

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

• ملاحظات ضروری در استقرار مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی

مطالعات اکتشافی محقق در متون این 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 به منظور موفقیت عوامل تاثیر گذار تدوین شود. با توجه به مطالعات محقق، پیشنهادهای ذیل ارائه می شود.

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

۲- خدمات عمومی تعریف شده و با کمک صاحب نظران و کارشناسان استانداردهای خدمات تدوین و تبیین شود.

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

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

لازم است برای به کار 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 به منظور کاهش انحراف از معیار در خصوص فرآیندهایی که باید ردیابی شوند (مثل بهداشت و درمان و آموزش و پرورش) معیارهای خدمات باکیفیت تدوین و تعریف شود.

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

از آنجا که مدیریت کیفیت جامع تا حد بسیار زیادی به فرهنگ سازمانی وابسته است، لذا پیشنهاد می شود، مدیران بخش دولتی برای استقرار الگوی طراحی شده یک فرهنگ «کیفیت محور» را در سازمان خود مستقر سازند. به منظور نظارت و بازنگری فرآیندهای سازمانی ضروری است، مدیران ارشد- روشهای بهبود اقدامات اصلاحی فرآیندها را تدوین و تعریف کنند.

از آنجا که کنترل اقتصادی، مانعی بر سر راه سازمانهای دولتی برای اجرای مدیریت کیفیت جامع است و عنصر تخصیص بودجه برای کنترل استفاده درست از منابع مالی سازمان تلقی می شود، پیشنهاد می گردد، برای 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 تاثیرگذار باشد، پیشنهاد می شود، ساز و کار مناسب برای کاهش تصدی گری و ایجاد رقابت در بخش دولتی تدوین و تبیین شود.

بخش گرایی نیز مانعی برای اجرای مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی است. به دلیل ساختارهای عمودی بخش دولتی، همکاری بین مرزهای خطوط بخشی، ممکن است دشواریهایی را به وجود آورد. نقص ناشی از این مانع شامل

کاهش مطلوبیت خدمات دولتی می شود. پیشنهاد می گردد ارتباط بین بخشی تعریف مجدد وبازنگری شود. تاثیر گروههای ذی نفوذ و سیاسی مانعی برای اجرای مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی به حساب می آید. در بخش دولتی مدیران در پی جلب رضایت سیاستمداران و دولتمردان هستند، آنان تصور 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 هستند. پیشنهاد می شود. برای استقرار مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی حدود دخالت اهرمهای سیاسی مشخص و تعریف شود.

• طرح مسئله

در مقوله مدیریت مخصوصاً از اوایل قرن ۲۰ میلادی، مدلها و تئوریهای مختلفی ارائه شده است که کم و بیش با توجه به مقتضیات عصر خود دارای کارایی بوده اند. از جمله این الگوها، مدل کیفیت جامع است. این سیستم مدیریتی که بر پایه نظرات دمینگ، جوارن، کرازبی و دیگران است، امروزه به تدریج با الگوهای جامع تر آن در زمینه های کمی و آماری، کنترل و بهبود و بهسازی سازمان، الگوهای مشارکتی و غیره خود را به صحنه مدیریت عرضه نموده است. توجه به کیفیت و مدیریت کیفیت جامع، صرفاً محدود به سازمانهای تولیدی نمی گردد، بلکه شامل کلیه سازمانها از جمله سازمانهای خدماتی، اجتماعی و آموزشی نیز می شود. رعایت کیفیت امروزه یک تعهد اجتماعی بوده و بایستی با وجدان کاری هر سازمان آگاه و متعهد در هم آمیخته باشد و ایفای الزمات کیفیتی نه تنها یک تکنیک و ضرورت مدیریتی است، بلکه مکانیسمی است که انسان را متحول و آزاد نموده و هدایت انسانی وی را محقق می سازد. امروزه مطلوب بودن خدمات نهایی به تنهایی عامل اساسی برای موفقیت در رقابت و حضور پیوسته در بازار به شمار نمی آید، بلکه عوامل متعدد و موثر دیگری نیز مطرح شده که از جمله مهمترین آنها اطمینان ارباب رجوع و مشتریان از توانایی سازمانها در استمرار سطح کیفیت یا خدمتی است که عرضه می نمایند. با تصویب طرح استقرار آزمایشی نظام مدیریت کیفیت جامع در دستگاههای دولتی مورخ ۱۳۸۰/۳/۲۹ شورای عالی اداری، استقرار این نظام در دستگاههای دولتی در کشور ما در مقایسه با کشورهای پیشرفته با کندی مواجه بوده است. (دبیرخانه شورای عالی ۱۳۸۱)

سوال این است که چه عواملی باعث کندی حرکت مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی ایران بوده است؟ در بخش دولتی ایران نقاط ضعف درونی وجود دارد که موجب گردیده این بخش رضایت بخش نبوده و رضایت مشتریان را برآورده نسازد. از جمله این موارد:

- تصدی گری دولت در حوزه های اجتماعی و اقتصادی رشد قابل توجهی داشته است.

- نظام مدیریت اجرایی کشور از لحاظ رفتاری فاقد روحیه مشارکت پذیری و انتقاد پذیری بوده است.

- عدم تناسب میان اختیارات و مسئولیتهای محوله به مدیران

- استفاده از رویه ها و روشهای منسوخ و سنتی انجام کار و ائتلاف گرایی

- نازل بودن سطح کیفیت خدمات دستگاههای دولتی در مقایسه باموارد مشابه در بخش غیردولتی و استانداردهای

جهانی

- وجود قوانین متعدد و ناسخ و منسوخ راجع به موارد خاص و ...

که به طور کلی این مشکلات در تمام حوزه ها وجود دارد: حوزه سازماندهی و ساخت آفرینی، حوزه مدیریت، حوزه منابع

انسانی، حوزه فن آوری اداری و فرآیندهای انجام کار، حوزه قوانین و مقررات (سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور

(۱۳۸۱)

بنا به گزارش تحول اداری (سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور ۱۳۸۱)

ویژگی های انظام اداری (وضع موجود) عبارتند از :

دولت مداری، روزمره مداری، خود محوری، محافظه کاری، تجربه گرایی و ...

به نظر می آید بعضی از این عوامل ونقاط ضعف درونی با کندی تسری نظام مدیریت کیفیت در بخش دولتی رابطه

دارد.

• هدف تحقیق

در دنیای پیچیده امروزه، برای انجام هر کاری نیاز به ابزاری می باشد و مدیریت نیز از این قاعده مستثنی نیست و نیاز

به ابزار دارد. سالهاست که ابزار مدیریتی ، برپایه تیلوریسم باقی مانده از صد سال پیش است، که پاسخگویی معطلات

امروزه نیست. در سالهای اخیر دانشمندان به دنبال راهکارهایی بوده اند و فنون مدیریتی مثل مدیریت مشارکتی ،

کایزن، مهندسی مجدد و غیره نشان دهنده تلاش آنهاست. خوشبختانه مدیریت کیفیت که منطبق آن در پنجاه سال

پیش در ژاپن بسته شده، اکنون به عنوان الگوی جهانی رسانیده شده است . امروزه بسیاری از سازمانهای تولیدی و

خدماتی موفق در دنیا ، رمز موفقیت خود را در بکارگیری این الگوی مدیریتی عنوان کرده اند. درنهایت مدیریت

دولتی جدید از شیوه های موفق بخش خصوصی استفاده می شود که یکی از این شیوه ها مدیریت کیفیت جامع

است. امروزه مدیران عالی در بخشهای دولتی مدیریت کیفیت جامع را به عنوان عامل مهم اساسی برای ایجاد تحول و

بهره وری در این بخش مورد توجه قرار داده و از آن به عنوان ابزاری جهت نیل به اهداف توسعه یاد می کنند . مدیریت

دولتی جدید استفاده از ابزار مدیریت کیفیت را در دولت عامل مهم برای ارتقاء بهره وری می داند . مدیریت کیفیت

جامع بطور کلی فرآیندی می باشد که براساس آن مدیریت با مشارکت کارکنان و مشتریان به بهبود مستمر کیفیت

می پردازد و به دنبال آن است که به رضایت مشتری منجر شود. مدیریت کیفیت فرا گیر یک استراتژی سازمانی است که از طریق به کار گیری روشهای کیفیت، خدمات و تولیدات مناسبی به مشتری ارائه می دهد و فرهنگی را ایجاد می نماید تا کلیه کارکنان به وسیله آن به طور مداوم سازماندهی شده و کارشان را با نگرش برآورده ساختن نیازمندهای متغییر و متنوع مشتریان بهبود بخشند. سازمانهای امروزه برای زنده ماندن در دنیای پر از رقابت، ناچارند در همه امور خود بهبود و اصلاح روشها را در اولویت کاری قرار داده و بجای سخن گفتن و شعار دادن و سخنوری، ساختارها و روشهای کار خود متحول نمایند. یکی از رهکارهایی که در عمل امر بهبود رامعنی دار می سازند، نظام مدیریت کیفیت جامع است که دستاورد های زیادی برای سازمانها به دنبال دارد. بنا به گزارش برنامه تحول در نظام اداری کشور (سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور ۱۳۸۱) برخی از ویژگی ها و خصوصیات وضع موجود نظام اداری: **روز مره مداری، خود محوری، مشارکت ناپذیری، بخشی نگری، مداخله گری، رقابت ناپذیری** و ... می باشد به نظر می رسد، بعضی از این عوامل که مدیران به آنها مبتلا هستند، با کندی تسری نظام مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی مرتبط می باشند. براین اساس میزان تسری این نظام در همه سازمانها بریک اساس صورت نپذیرفته و بطور کلی کند است. هدف این تحقیق، مشخص کردن و رتبه بندی پاره ای از عوامل مرتبط با کندی تسری نظام مدیریت کیفیت جامع از جمله **دولت مداری روز مره مداری، ائتلاف گرایی، سخنوری و خودمحوری** و ارائه مدلی جهت تسری تسری این نظام به پیکره بخش دولتی ایران می باشد. در راستای حصول این هدف کلی، میزان دولت مداری، سخنوری، روزه مره داری، خود محوری و ائتلاف گرایی مدیران مشخص می گردد.

• اهمیت تحقیق

کیفیت برای افراد گوناگون، تعاریف متعددی دارد و هر فرد یک برداشت خاص از کیفیت دارد. در تصمیم گیری و قضاوت در مورد مقوله کیفیت بایستی اینطور فرض شود که مردم، ویژگی های متعددی از خدمات و یا محصولات را در نظر می گیرند و قبل از تصمیم گیری در مورد کیفیت به هر کدام از ویژگی های موردنظر، وزنی متفاوت می دهند. ممکن است فردی ابتدا به مناسبت بودن جهت استفاده توجه نماید، در حالیکه دیگری ممکن است به این توجه نماید که آیا خدمت موردنظر به موقع ارائه شده است؟ و فرد دیگری به این توجه نماید که آیا خدمت ارائه شده دارای صحت (عدم دوباره کاری) است؟ ولی در حقیقت بیشتر افراد ترکیبی از این عوامل را برای ارزیابی کیفیت، مورد توجه قرار می دهند. واضح است که کیفیت مفهومی پیچیده است. ولی با وجود تمامی این پیچیدگی ها، اندازه گیری کیفیت بسته به نوع محصول و یا سازمان متفاوت است و این تفاوت را می توان در سه سطح زیر تشخیص داد:

الف) سطح محصولی (برای سازمانهای تولیدکننده محصولات فیزیکی و کالاها)

ب) سطح خدماتی (برای سازمانهای تولید کننده و ارائه دهنده خدمت)

ج) سطح خدمات عمومی (برای سازمانهای دولتی)

بنا به سه سطح بالا، انسان در عصری زندگی می کند که سازمانهای دولتی و خصوصی متعددی برای تامین نیازهای وی بوجود آمده اند و این سازمان ها تقریباً در تمام شئون زندگی رخنه کرده اند . زمانی که چنین ارتباط و پیوستگی میان انسان و سازمان برقرار است . توجه به کیفیت و رشد و بهبود آن، عمده ترین وظیفه مدیران است. با سیری در دیدگاه های علمای مدیریت و صاحب نظران ، نکته آن است که مدیران در بیان هدف مدیریت کیفیت کالاها و خدمات می دانند هر چند که اصلی ترین تفاوت کیفیت ارائه خدمات در بخش دولتی با بخش خصوصی در این است که در بخش دولتی، ارائه کننده خدمات، ارباب رجوع را مجبور می داند که از خدمت با کیفیت پایین وی نیز، استفاده نماید و نسبت به کیفیت خدمات چندان حساس نیست، ولی در بخش خصوصی ارائه کننده خدمت به حکم باز داری و حفظ مشتری ، بیشتر به کیفیت حساس است، اما به هر صورت مدیریت کیفیت جامع با تحول سازمانی مستمر، پایداری و پویایی سازمانها را در مقابل تغییرات سریع ساختارهای اقتصادی و تکنولوژیکی و اجتماعی جهان، تضمین می نماید. به همین ترتیب دانش مدیریت کیفیت در قالب استانداردهای خانوادگی ایزو ۹۰۰۰ با ارائه ابزارهای مدیریتی نوین توانسته است به مدیریت انواع فعالیتهای اجتماعی از قبیل سازمانهای صنعتی، خدماتی و دولتی کمک نماید و پاسخگویی نیازمندیهای این مدیران باشد. بسیاری از سازمانها در سالیان اخیر حرکتی در جهت بهبود کیفیت داشته اند و آن را استقرار نظام های مدیریت براساس استانداردهای سری ایزو ۹۰۰۰ و غیره که از روشهای اجرایی مدیریت کیفیت جامع می باشد، معطوف نموده اند و با توجه به این که در جامعه ما هزاران سازمان در جهت استقرار و اخذ گواهینامه های ایزو ۹۰۰۰ حرکت کرده اند و تجربه جهانی حاکی از افزایش روز افزون این سازمانهاست . اما در عمل مشاهده می شود. که نه تنها در کشور ما بلکه در سایر نقاط جهان نیز، حتی سازمانهایی که حرکت به سمت استقرار استانداردهای سری ایزو ۹۰۰ و اخذ گواهینامه مربوط داشته و آن را گامی موثر در پیشبرد اهداف کیفی خود دیده اند ، ولی بسیاری از این سازمانها پویایی لازم را در این حرکت احساس نموده اند . بنابراین اجرای مدیریت کیفیت جامع بااستقرار ایزوها ومدلهای مشابه، دارای اهمیت فراتر از یک موضوع صرفاً نظری بوده و دارای ابعاد بسیار وسیع در اقتصادی، فرهنگ و دولت می باشد. به نظر می آید تا زمانی که بستر سازی مناسب در زمینه های اقتصادی ، فرهنگی و غیره صورت نگیرد سازمانها منافع لازم را از استقرار مدلهای ایزو ۹۰۰۰ ومدلهای مشابه که از روشهای اجرایی مدیریت کیفیت جامع می باشند ، کسب نخواهند نمود و در مقابل در صورت درک صحیح و درست عوامل مرتبط از جمله

(دولت مداری ، روزمره مداری، سخنوری، ائتلاف گرایی، خود محوری و غیره) و رفع آن ، می توان انتظار داشت که در صد قابل توجهی از کاربران ایزو ۹۰۰۰ و یا مدل‌های مشابه در مسیر درست اجرای مدیریت کیفیت جامع گام برخواهند داشت . به کارگیری مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی با بخش خصوص و صنعتی تفاوت ساختاری دارد (از جمله غیر ملموس بودن و گروهی بودن خدمات، رقابت ناپذیری و غیره) و ممکن است در صورت اشتباه قبل از اینکه اجرای مدیریت کیفیت جامع کمک کننده باشد، آسیب رساننده باشد. بالاخص در شرایطی که نظام اداری کشور با توجه به نقاط ضعف درونی ویژگی های خاص خود، پیش از آنکه به مشارکت کارکنان و مشتریان در جهت بهبود مستمر کیفیت و رضایت مشتری بپردازند، بر دولت مداری، خود محوری، روز مره مداری، محافظه کاری و غیر متمرکز گردیده است که با نفس مشارکت و محوریت مشتریان در برنامه های استراتژیک سازمانی، منافات دارد. این امر نه تنها تسری مدیریت کیفیت جامع را در پیکره بخش دولتی با کندی مواجه می سازد، بلکه به عنوان عاملی باز دارنده در این راستا محسوب می گردد . بنابراین برای اجرای مدیریت کیفیت جامع و کاربرد آن در بخش دولتی باید موانع شناسایی و راه حلهایی برای برطرف ساختن آنها پیش بینی و اجرا گردد . از آنجایی که پس از استقرار آزمایشی این نظام مدیریت، استقرار کلی در پیکره بخش دولتی مورد انتظار است. انجام تحقیقاتی از این دست نقش مهمی در شناسایی عوامل باز دارنده مدیریت کیفیت جامع دارد. با شناخت این عوامل کلیه موسسات و سازمانهای اجرایی مشمول شورای عالی اداری قادر خواهند بود با آگاهی بیش از پیش در بسترسازی مناسب در برطرف ساختن موانع، طرحهایی ارائه و اجرا نمایند تا استقرار مدیریت کیفیت جامع را با سرعت مورد نظر میسر سازند.

• سوال تحقیق

سوال تحقیق این است که عوامل مرتبط با کندی تسری نظام مدیریت کیفیت جامع در پیکره بخش دولتی ایران کدامند؟ وهمینطور مدل مطلوبی که بتواند تسری نظام مدیریت کیفیت جامع را تسریع نماید چیست؟

• چار چوب نظری و مدل مفهومی تحقیق

چار چوب نظری الگویی است که فرد پژوهشگر بر اساس آن درباره روابط بین عواملی که در ایجاد مسئله مهم تشخیص داده شده اند. نظریه پردازی می کند. براین اساس چار چوب نظری مبنا و پایه ای است که پژوهش بر بنیاد آن شکل می گیرد و متغیرهای تحقیق در بستر آن شناسایی و روابط میان آنها کشف و توصیف می گردد. البته در هر پژوهش، ابتدا پژوهشگر مساله را شناسایی، سپس معین می کند و در ادامه کار ارتباط میان متغیرها ، تبیین می گردد. چار چوب نظری پرسش آغازین را فرمول بندی و به شکلی دقیق بیان می کند و از طرفی زمینه و شرایط لازم را از دیدگاه نظری و تئوری فراهم می کند تا به واسطه آن پاسخ قابل قبول و منطقی برای پرسش آغازین ارائه شود. مدل مفهومی ،

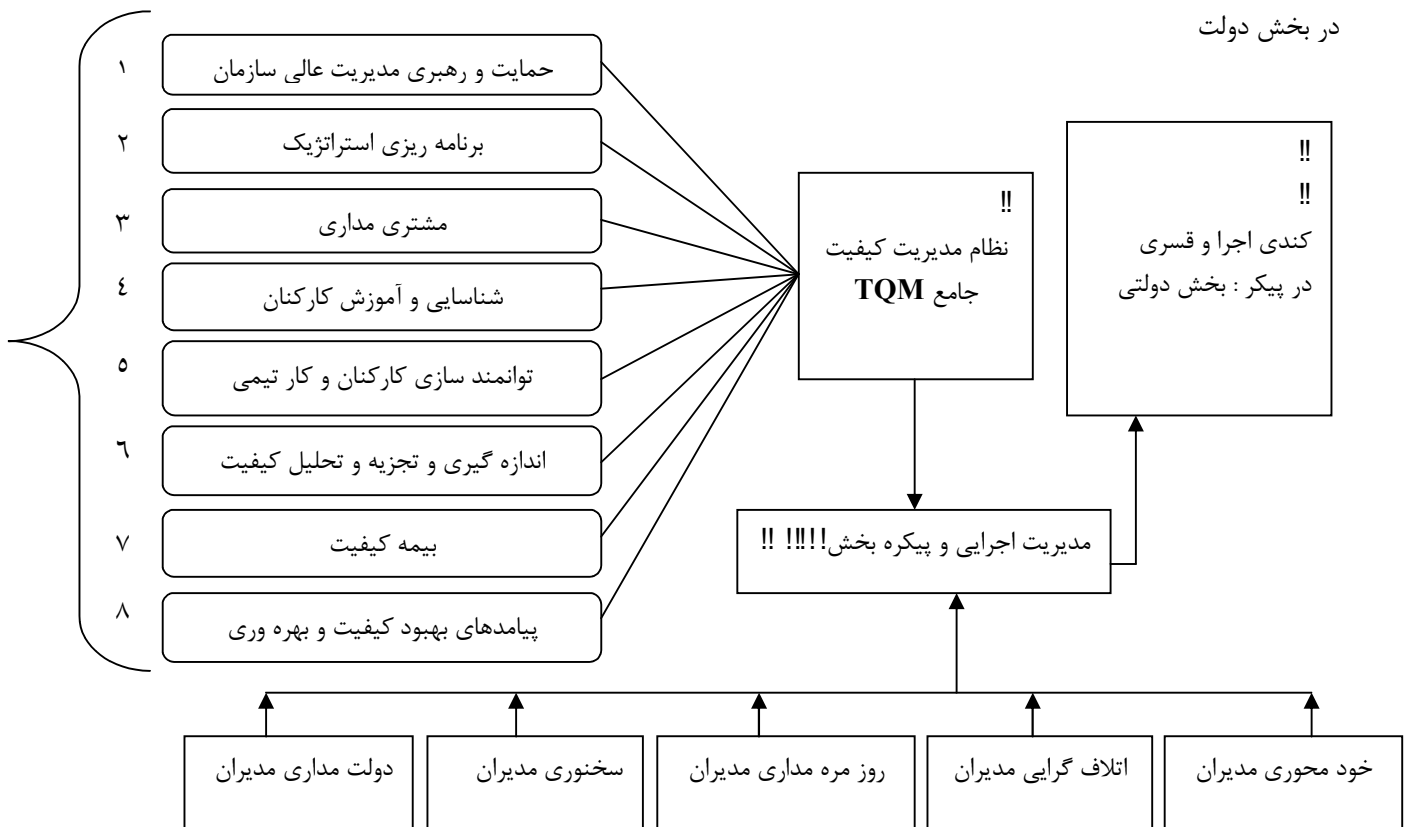
نوعی نمودار سازی برای متغیرهای استخراج شده از چارچوب نظری تحقیق است ، از طرفی می توان گفت مدل دستگامی است به صورت شماتیک که از مفاهیم ، نظریه ها و شاخص ها تشکیل می شود ، کار انتخاب جمع آوری و تهیه اطلاعات را برای بدست آوردن پاسخ مناسب به پرسش آغازین مهیا و تسهیل می کند و نیز گفته می شود ، مدل منعکس کننده واقعیت است و جنبه های معینی از دنیای واقعی را که با مساله تحقیق بررسی ارتباط دارد. مجسم می سازد. با توجه به سوال تحقیق مدل مفهومی تحقیق طبق نمودار زیر طراحی گردیده است.

• ابعاد

با توجه به مدل فوق مدیریت کیفیت جامع دارای هشت بعد به شرح زیر است: -حمایت و رهبری مدیریت عالی سازمان:

اینکه مدیرانی عالی به اندازه فعالیتهای مرتبط به بهبود کیفیت حمایت می کنند؟

برنامه ریزی استراتژیک : اینکه آیا اهداف بلندمدت برای بهبود کیفیت در سازمان وجود دارد؟



حمایت برای بهبود کیفیت در سازمان وجود دارد؟

- مشتری مداری: چه اندازه سازمان به شناسایی و آموزش کارکنان می پردازد؟

- توانمندسازی کارکنان و کار تیمی : آیا حمایتی از توانمندسازی کارکنان و کار تیمی وجود دارد؟

- اندازه گیری و تجزیه و تحلیل کیفیت: آیا در سازمان سیستمی وجود دارد که اطلاعاتی در مورد کیفیت و زمان بهنگام خدمات از مشتریان جمع آوری گردد؟

- بیمه کیفیت: آیا کنترلی بر روی خدماتی که برای ارضاء نیازها و انتظارات مشتریان طراحی شده است . وجود دارد؟
وایلی اعتقاد دارد ، مدیریت کیفیت جامع یک فلسفه است و فرآیندی است متمرکز بر نظر مشتریان ، کیفیت محور، مبتنی بر حقایق و روشهای آماری و متکی بر تیم ها که برای دستیابی به اهداف استراتژیک سازمان از طریق ارزیابی مستمر فرآیندها، توسط مدیریت ارشد سازمان رهبری و هدایت می شود. از طرف دیگر در مدل مفهومی تحقیق عوامل مرتبط با کندی تسری مدیریت کیفیت جامع در پیکره بخش دولتی به شرح زیر می باشد:

• **دولت مداری مدیران** : به اعتقاد رودیش دولت زده طرز تفکری است که بیشتر بردولت تاکید دارد نه بر علاقه های ملت.

دولت مداری یا اتاتیسم ، نوعی گرایش بردولت محوری است. به نظر می آید مدیران بخش دولتی ، بیشتر به خواسته دولت توجه دارند تا خواسته ملت و طرح تکریم دولت را مقدم بر طرح تکریم مشتری می دانند و این امر با مشتری مداری که از اصول مدیریت کیفیت جامع است، منافات داشته و مانع تسریع مدیریت کیفیت جامع در پیکره بخش دولتی است.

• **سخنوری مدیران** : یکی از مشکلات برنامه های تحول اداری، بهره وری، استقرار مدیریت کیفیت جامع و غیره خلاصه شدن فعالیتهای فرهنگی در سطح پارچه نویسی بر در و دیوار، پوستر چسباندن و بمباران سمینار و سخنرانی است . به نظر می آید مدیران بیشتر با وعده های بدون میل و شعار دنبال کیفیت هستند و این عمل مدیران مانع تسریع تسری مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی است .

• **روز مره مداری مدیران**: بنا به گزارش تحول اداری (سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور ۱۳۸۱) روز مره مداری از خصوصیات نظم اداری است. به نظر می آید مدیران سازمانها دچار نوعی روزمره مداری شده اند، به این دلیل که جلساتی را تدارک می بینند که در آن هدفی مشخص نیست و کارهای یکنواختی را دنبال می نمایند و به دنبال بهبود مداوم که از اصول مدیریت کیفیت جامع است، نمی باشند.

• **اتلاف گرایی مدیران**: اتلاف یا مودا به معنای فعالیتهایی است که بی ارزش بوده و هیچگونه ارزش افزوده ای ایجاد نمی کند و مشتری علاقمند به پرداخت هزینه های آن نیست. مدیران سازمانها همچنان با روشهای قدیمی انجام کار، امور سازمان را می گذرانند و به دنبال اصلاح این روشها نبوده و این روشهای قدیمی ، دارای هزینه های بسیار بالا با کیفیت پایین هستند.

- **خود محوری مدیران** : بنا به گزارش برنامه تحول اداری (سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور، ۱۳۸۱) خودمحوری مدیران و مشارکت ناپذیری مدیران از خصوصیات نظام اداری و مدیران سازمانها توجهی به نظرات کارکنان نداشته و به مشارکت اعتقاد ندارند و این ویژگی مدیران با مشارکت و کار تیمی که از اصول مدیریت کیفیت جامع می باشد، منافات دارد و مانع تسری مدیریت کیفیت جامع در پیکره بخش دولتی است.

• موضوع تحقیق:

بررسی میزان عوامل مرتبط باکندی تسری نظام مدیریت کیفیت جامع در پیکره بخش دولتی ایران و ارائه مدلی مطلوب.

• فرضیات تحقیق

- ۱- بین میزان دولت مداری مدیران در پیکره بخش دولتی باکندی تسری نظام مدیریت کیفیت جامع رابطه وجود دارد.
- ۲- بین میزان سخنوری مدیران در پیکره بخش دولتی با کندی تسری نظام مدیریت کیفیت جامع رابطه وجود دارد.
- ۳- بین میزان روز مره مداری مدیران در پیکره بخش دولتی با کندی تسری نظام مدیریت کیفیت جامع رابطه وجود دارد.

۴- بین میزان ائتلاف گرایی مدیران در پیکره بخش دولتی با کندی تسری نظام مدیریت کیفیت جامع رابه وجود داد.

۵- بین میزان خود محوری مدیران در پیکره بخش دولتی باکندی تسری نظام مدیریت کیفیت جامع رابه وجود دارد.

بررسی عوامل مرتبط با کندی استقرار مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی ایران

در تحقیق حاضر به علت گستردگی جامعه آماری مراحل زیر جهت تعیین حجم نمونه طی شده است :

مرحله اول : انتخاب پنج استان (تهران، اصفهان، کرمان، گیلان و هرمزگان) از بین استانهای کشور اساس انتخاب، تهران به عنوان مرکزیت دواستان بزرگ (اصفهان و کرمان) و دو استان کوچک (گیلان و هرمزگان) براساس تعداد کارکنان آنها .

مرحله دوم : با توجه به ماهیت سازمانها، طبقه بندی سازمانها به چهار گروه اصلی الف (خدماتی واداری، ب) موسسات آموزشی، پژوهشی و فرهنگی، ج (موسسات مالی و اعتباری، د) بهداشتی و درمانی.

مرحله سوم : انتخاب سازمانهایی که تعداد کارکنان آنها در کل کشور بیشتر از ۱۰/۰۰۰ نفر می باشد(در هر گروه)

مرحله چهارم : انتخاب تعدادی از سازمانهای مرحله سوم به طریقی که جامعه آماری را بهتر پوشش دهند که تعداد

۲۰۰۰ پرسشنامه در پنج استان فوق (هر استان ۴۰۰ پرسشنامه) و در هر طبقه از سازمانها ۵۰۰ پرسشنامه براساس

جدول صفحه بعد توزیع گردید.

• روش جمع آوری داده ها

در این تحقیق از دو پرسشنامه استفاده گردید:

الف) پرسشنامه عوامل مرتبط که ۵ بعد را مورد سنجش قرار می دهد (دولت مداری، سخنوری، روزمره مداری، اتلاف گرایی، خودمحوری)

برای سنجش دولت مداری از ۴ سوال، از شماره (۱-۲) برای سنجش سخنوری از ۴ سوال از شماره (۵-۸) و برای سنجش روزمره مداری از ۴ سوال از شماره (۹-۱۲)، برای سنجش اتلاف گرایی از ۵ سوال (۱۳-۱۷)*، برای سنجش خود محوری از ۳ سوال از شماره (۱۸-۲۰) استفاده شد. در مجموع برای سنجش عوامل پنج گانه فوق از ۲۰ سوال استفاده شد.

جدول زیر شماره و تعداد سوالاتی که برای اندازه گیری عوامل مرتبط با کندی مدیریت کیفیت جامع استفاده شد. گزینه های پرسشنامه فوق در قالب گزینه های خیلی زیاد، زیاد، متوسط، کم و خیلی کم تنظیم گردید. (پیوست شماره ۴)

ب) پرسشنامه مدیریت کیفیت جامع که ۸ بعد را به شرح زیر مورد ارزیابی قرار می دهد.

جدول تعداد پرسشنامه های توزیع شده در سازمانها و استانهای مختلف

| ردیف | انواع موسسات و سازمانها برحسب نوع خدمت | سازمانهایی که تعداد کارکنان آنها بیشتر از ۱۰/۰۰۰ نفر | اسامی سازمانها انتخاب شده | استانها و تعداد پرسشنامه ای که در هر استان توزیع گردید | | | | | | جمع |
|------|--|--|--|--|--------|-------|-------|---------|-----|-----|
| ۱ | موسسات خدماتی و اداری (صرف خدماتی) | ۱۲ | ادارات و سازمانهای جهاد کشاورزی مخابرات، کمیته امداد امام خمینی راه و ترابری | تهران | اصفهان | کرمان | گیلان | هرمزگان | ۵۰۰ | |
| ۲ | موسسات آموزشی، پژوهشی، فرهنگی | ۴ | سازمان آموزش و پرورش، دانشگاه سازمان | ۱۰۰ | ۱۰۰ | ۱۰۰ | ۱۰۰ | ۱۰۰ | ۵۰۰ | |

| | | | | | | | | | |
|------|-----|-----|-----|-----|-----|---|---|----------------------------|---|
| | | | | | | صداسیمای جمهوری اسلامی وفرهنگ وارشد اسلامی | | | |
| ۵۰۰ | ۱۰۰ | ۱۰۰ | ۱۰۰ | ۱۰۰ | ۱۰۰ | سازمانها و سرپرستی اقتصاد ودارایی بانک ملی بانک صادرات ایران بانک تجارت | ۶ | موسسات مالی و اعتباری | ۳ |
| ۵۰۰ | ۱۰۰ | ۱۰۰ | ۱۰۰ | ۱۰۰ | ۱۰۰ | دانشگاه علوم پزشکی و بیمارستانهای وابسته به دانشگاه | ۲ | موسسات بهداشتی و درمانی | ۴ |
| ۲۰۰۰ | ۴۰۰ | ۴۰۰ | ۴۰۰ | ۴۰۰ | ۴۰۰ | | | جمع | |

تعداد پرسشنامه های برگشت داده شده بصورت زیر می باشد.

جدول تعداد پرسشنامه های برگشت داده شده

| جمع | استانهای مورد مطالعه | | | | | انواع موسسات و سازمانها بر حسب نوع خدمت |
|------|----------------------|-------|-------|--------|-------|---|
| | هرمزگان | گیلان | کرمان | اصفهان | تهران | |
| ۴۵۵ | ۹۵ | ۸۵ | ۹۵ | ۹۰ | ۹۰ | موسسات خدماتی و اداری (صرف خدماتی) |
| ۴۵۵ | ۹۴ | ۹۰ | ۹۷ | ۹۲ | ۹۵ | موسسات آموزشی، پژوهشی، فرهنگی |
| ۴۶۸ | ۹۷ | ۹۰ | ۹۶ | ۹۳ | ۹۲ | موسسات مالی و اعتباری |
| ۴۷۴ | ۹۵ | ۹۵ | ۹۸ | ۹۰ | ۹۶ | موسسات بهداشتی و درمانی |
| ۱۸۶۵ | ۳۸۱ | ۳۶۰ | ۳۸۶ | ۳۶۵ | ۳۷۳ | جمع |

جدول شماره و تعداد سوالاتی که برای اندازه گیری عوامل مرتبط باکندی مدیریت کیفیت جامع استفاده شد.

| تعداد سوالات | شماره سوالات | مولفه های مورد اندازه گیری |
|--------------|--------------|----------------------------|
| ۴ | ۱-۴ | دولت مداری |
| ۴ | ۵-۸ | سخنوری |
| ۴ | ۹-۱۲ | روزمره مداری |
| ۵ | ۱۶-۱۷ | اتلاف گرایی |
| ۳ | ۱۸-۲۰ | خودمحموری |
| ۱۰ | | جمع |

* برنامه ریزی استراتژیک

* تمرکز بر روی مشتری

* شناسایی و آموزش کارکنان

* توانمند سازی کارکنان و کار تیمی

* اندازه گیری و تجزیه و تحلیل کیفیت

* بیمه کیفیت

* پیامدهای بهبود کیفیت و بهره وری

این پرسشنامه استاندارد میزان تسری مدیریت کیفیت فراگیر را در سازمانها با استفاده از طیفی از صفر تا دویست مورد

سنجش قرار می دهد، پرسشنامه و چگونگی امتیازات در پیوست تحقیق موجود می باشد (پیوست ندارد)

• نتایج تحقیق

* بین میزان دولت مداری مدیران در پیکره بخش دولتی ، با کندی تسری نظام مدیریت کیفیت جامع رابطه وجود دارد.

* بین میزان سخنوری مدیران در پیکره بخش دولتی ، با کندی تسری نظام مدیریت کیفیت جامع رابطه وجود دارد.

* بین میزان روزمره مداری مدیران در پیکره بخش دولتی ، با کندی تسری نظام مدیریت کیفیت جامع رابطه وجود دارد.

* بین اتلاف گرایی مدیران در پیکره بخش دولتی ، با کندی تسری نظام مدیریت کیفیت جامع رابطه وجود دارد.

* بین خود محوری مدیران در پیکره بخش دولتی ، با کندی نظام مدیریت کیفیت جامع رابطه وجود دارد.

• بحث و بررسی

بررسی داده ها نشان میدهد که اکثر قریب به اتفاق پاسخگویان (۷۱٪) تسری نظام مدیریت کیفیت جامع را کند ارزیابی می کنند همینطور که مشاهده می شود میانگین و میانه نمرات مربوطه به این متغییر به ترتیب برابر با ۷۳/۱۲ و ۷۶ می باشد که هر دو در رده امتیازی ۷۹-۴۰ شناخت مبهمی از بهبود کیفیت و بهره وری قرار دارند ، در این طیف امتیازی برنامه ای برای آموزش یا اجرای چنین فعالیتهایی وجود ندارد.

همچنین نتایج حاصل از بررسی نشان میدهد ، میانه پاسخها در مورد اندازه گیری کیفیت و پیامدهای بهبود کیفیت برابر با ۲ و در بقیه موارد برابر با ۳ به دست آمده است ، با توجه به دامنه ۶ اگر وسط دامنه نمره ۵-۳ در نظر گرفته شود ، این مطلب نشانگر آن است که تمامی معیارها در مکانی کمتر از متوسط قرار دارند بررسی ها بیانگر این است که توزیع کندی تسری نظام مدیریت کیفیت جامع در موسسات مختلف یکسان نیست. کمترین میزان کندی مربوط به موسسات خدماتی اداری بوده و بیشترین میزان کندی مربوط به موسسات بهداشتی و درمانی می باشد. بررسی داده های تحقیق بیانگر آن است که توزیع کندی تسری نظام مدیریت کیفیت جامع در استان های مختلف یکسان نیست و بیشترین میزان تسری مربوط به استان هرمزگان می باشد و کمترین میزان تسری مربوط به استان تهران است. بسیاری از سازمانها تلاش می کنند تا مدیریت کیفیت جامع را اجرا کنند اما درجه موفقیتشان ضعیف است و یکپارچگی آن با اعمال استاندارد سازمان به ندرت اتفاق می افتد.

نتایج حاصل از بررسی بیانگر اینست که مدیران دولت مدار بوده و بین میزان دولت مداری مدیران و کندی تسری نظام مدیریت کیفیت جامع رابطه وجود دارد و مشاهده می شود با تغییر میزان دولت مداری، تغییری معکوس در متغییر تسری نظام مدیریت کیفیت جامع دیده می شود که با نتایج آزمون همبستگی و نمودار پراکنش همگراست و با توجه به داده های قبلی بالاترین میزان دولت مداری مربوط به موسسات بهداشتی و درمانی و کمترین میزان آن مربوط به موسسات خدماتی و اداری می باشد و با توجه به سایر یافته ها ، توزیع دولت مداری مربوط به استان تهران و کمترین آن مربوط به استان هرمزگان می باشد.

امروزه مدیران به لحاظ وجود ساختارهای مکانیکی، سعی می نمایند بر اساس روش رسمی بالا عمل نموده و از قوانین و مقررات مکتوب فاصله نگرفته و خود را مجری و پاسخگوی قوانین دولتی بدانند، اما مشتری مداری و توجه به خواسته های مشتریان که یکی از اصول مدیریت کیفیت جامع می باشد، با بحث فوق یعنی دولت مداری مدیران

منافات دارد و همین امر (دولت مداری مدیران) با کندی تسری مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی رابطه دارد. همانگونه که قبلاً بیان شد، مشتری مداری و توجه به مشتری از اصول مدیریت کیفیت جامع است. مدیریت کیفیت جامع بدون توجه به مشتری مفهومی بدون اعتبار است.

یکی از اهداف کلیدی مدیریت کیفیت جامع را تمرکز بر روی مشتری و خواسته های وی است.

یکی از مبانی اساسی مدیریت کیفیت فراگیر تمرکز بر نظر مشتری است. در گذشته دولت بیشتر نماینده قشر یا طبقه خاصی بود تا اکثریت مردم و بیشتر در پی حفظ وضع موجود بود تا تغییر آن، بر اساس خط مشی پیش بینی شده دموکراتیک، اما تاکنون ناگزیر از پذیرش معیارهای مردمی هستند تا جایی که کسب و جلب رضایت مردم را جزو اهداف خود می شمارند و بهره وری را از طریق آن پی میگیرند.

بلوغ و پیچیدگی اطلاعاتی و ارتباطی زمینه بروز ابر انسانها را فراهم ساخته و ساختار قدرت مبتنی بر موازنه دولت سرمایه گذاران و افراد تبدیل شده است.

اما آمار تحقیق حاضر حاکی از دولت مداری شدیدی در بخش دولتی ایران است و دولت مدار و دولت زده، طرز تفکری است که بیشتر بر دولت تاکید دارد نه بر علایق ملت.

قدرت های سیاسی و تاثیر گروه های ذی نفوذ، مانعی برای پیاده سازی مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی به حساب می آید. در بخش دولتی مدیران، در پی جلب رضایت سیاستمداران و دولت مداران هستند. آنها تصور می کنند، مشتریان اصل آنها کسانی هستند که آنها را انتخاب نموده و به مدیریت منصوب کرده اند. لذا پیش از آنکه به فکر رضایت مردم و مراجعان باشند، در پی جلب رضایت دولتمردان می باشند و در واقع این سیاست مداران و دولت مداران هستند که تصمیم می گیرند سازمان دولتی چه وظایفی را انجام دهد و چه مقاصدی را دنبال کند.

مهمترین تمرکز در بخش عمومی، روی اجرای ماموریت است، به علاوه بخش ممکن است به اهداف کمی اش برسد اما کیفیت خدمات ممکن است کاهش یابد، این مورد یکی از چالشهایی است که دولت در زمان اجرای مدیریت کیفیت جامع با آن مواجهه است.

کیفیت غالباً به عنوان کوچکترین خواسته دولت تعریف می شود. به علاوه کارکنان معمولاً از کارشان براساس استاندارد خاص همراه با تعهد قابل ملاحظه، به قوانین، مقررات و تصمیمات انجام شده قبلی رضایت دارند. مهمترین مشکل مدیریت کشور ایران، جدی نگرفتن مردم است، بطوریکه به نظر می رسد، اصلاً نیازهای اساسی مردم برای مدیران کشور قابل درک نیست. بسیاری از مدیران کشور (سازمانها و نهادهای مختلف) بیشتر به تعریف منافع خاصی می پردازند که منافع جمعی و ملی در آنها ملموس نیست. خواسته های مردم بعنوان مشتری جدی گرفته نمی شود و

حتی در ظاهر دیده نمی شود، این مشکل ناشی از عدم تعهد و نبود فرهنگ پاسخگویی و جبران خسارت در میان مدیران کشور است.

داده های حاصل از تحقیق بیانگر آن است ، که مدیران سخنور بوده و بین سخنوری مدیران و کندی تسری نظام مدیریت کیفیت جامع رابطه وجود دارد و مشاهده می شود ، با تغییر میزان سخنوری مدیران، در متغیر کندی تسری نظام مدیریت کیفیت جامع تغییراتی دیده می شود که بیانگر آن است تغییرات معکوس بوده و با نتایج آزمون همبستگی و نمودار پراکنش ، همگراست و با توجه به داده های حاصل از توزیع ، سخنوری مدیران مربوط به موسسات بهداشتی و درمانی و کمترین آن مربوط به موسسات خدماتی و اداری است نتایج حاکی از آن است که توزیع سخنوری در استانها مختلف یکسان نیست و بیشترین میانگین رتبه ها ، مربوط به استان تهران و کمترین آن مربوط به استان هرمزگان است.

امروزه ارزیابی مدیران، سازمانها و کارکنان براساس کمیت صورت می گیرد و موفقیت یا عدم موفقیت مدیران با توجه به ارزیابی های کمی صورت می گیرد. بنابراین مدیران سعی می نمایند ، با گرفتن انواع استانداردها و بالا بردن آمار و ارقام و کمیت ها مورد ارزیابی قرار گرفته تا با اخذ گواهینامه های متعدد و عملکردهای این چنین (در قالب شعار) بتوانند بیشتر و بیشتر به مراحل بالاتر ارتقاء نمایند و این سخنوری مدیران با کندی تسری مدیریت کیفیت جامع رابط دارد. یکی از اصول چهارده گانه دمیگ این است که شعارها را حذف کنید، از اعلام اهداف کمی و نصب اطلاعیه های مبتنی برافزایش بهره وری بدون آموزش چگونگی انجام آنها ه کارکنان خود داری کنید . اما آمارهای تحقیق حاضر حاکی از سخنوری شدیدی در بخش دولتی ایران است.

وجود فرهنگ سخنوری به جای عمل، یکی از مشخصه های سازمانهای ماست. و در سازمانهای ایرانی در مورد آرمانها سخن بسیار گفته می شود، اما از عمل خبری نیست. برنامه های جامع و کاملی طراحی می گردند که هرگز به مرحله عمل نمی رسند. در چنین فضایی شعار سخت کوشی سر داده می شود اما اغلب امور در قالب الفاظ حل می شود. یکی از مشکلات برنامه های تحول اداری بهره وری و غیره ، خلاصه شدن فعالیتهای فرهنگی در سطح پارچه نویسی بر دیوارها ، پوستر چسبانیدن و بمباران سمینار و سخنرانی ست.

داده های موجود بیانگر آن است که مدیران روز مره مدار بوده و بین روز مره مداری مدیران و کندی تسری نظام مدیریت کیفیت جامع رابطه وجود دارد و مشاهده می شود با تغییر میزان روزمره مداری در متغیر کندی تسری نظام مدیریت کیفیت جامع تغییراتی دیده می شود که با نتایج آزمون همبستگی و نمودار پراکنش ، همگراست.

با توجه به داده های توزیع ، روزمره مداری در موسسات مختلف یکسان نیست و بیشترین میانگین رتبه ها مربوط به موسسات بهداشتی و درمانی و کمترین آن مربوط به موسسات خدماتی ، اداری می باشد. نتایج حاصل بیانگر آن است که توزیع روز مره مداری در استانهای مختلف یکسان نیست و بیشترین میانگین رتبه ها ، مربوط به استان تهران و کمترین آن مربوط به استان هرمزگان می باشد.

امروزه به لحاظ محیط های سیاسی نا آرام و عدم ثبات مدیریت، مدیران دچار نوعی نزدیک بینی شده و نمی توانند اهداف مناسبی را دنبال نمایند و به انجام کارهای یکنواخت و عملیات روتین و روز مره مداری روی آورده اند و این روزمره مداری مدیران با کندی تسری مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی رابطه درد. یکی از اصول مدیریت کیفیت فراگیر را ایجاد بنیانی برای بهبود مداوم سازمان می داند. یکی از اصول مدیریت کیفیت جامع بهبود مداوم است. از ویژگی های کلیدی مدیریت کیفیت جامع تعهد و اقدام در جهت بهبود مداوم فرآیندها، تمرکز بر فرآیندها و تعهد به نو آوری در فرآیندها می باشد.

اما یافته های تحقیق از روز مره مداری در سازمانهای دولتی گزارش می دهد . هدف از روز مره مداری یکسری از اقدامات است که بطور منظم تکرار می شوند.

بسیار از مدیران می پندارند که با تدوین یک سند (استراتژی) میتوانند پوششی بر روز مره گی خود قرار دهند. غافل از اینکه ، استراتژی یک نگاه است و اگر واقعا قصد رشد و توسعه کشور را دارند ، باید نگاه خود را تغییر داده و استراتژیک بیندیشند.

بنا به گزارش تحول اداری (سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور ۱۳۸۱) « روزمره مداری» یکی از خصوصیات نظام اداری است و مدیران روزها را با امور یکنواخت سپری مینمایند ، کار هر روز راتکرار روز قبل داشته واز بهبود مستمر گریزانند.

داده های موجود بیانگر آن است ، که ائتلاف گرایی مدیران در پیکره بخش دولتی وجود داشته و بین ائتلاف گرایی مدیران با کندی تسری نظام مدیریت کیفیت جامع رابطه وجود دارد و مشاهده می شود باتغییر میزان ائتلاف گرایی در متغییر کندی تسری نظام مدیریت کیفیت جامع، تغییراتی دیده می شود. البته این رابطه معکوس است ، این موارد با نتایج آزمون همبستگی و نمودار پراکنش همگراست. با توجه به نتایج تحقیق توزیع ائتلاف گرایی در موسسات مختلف یکسان نیست و بیشترین میانگین رتبه ها، مربوط به موسسات بهداشتی و درمانی و کمترین آن مربوط به موسسات خدماتی واداری می باشد. داده های موجود بیانگر آن است که توزیع ائتلاف گرایی در استانهای مختلف یکسان نیست و بیشترین میانگین رتبه ها مربوط به استان تهران و کمترین آن مربوط به استان هرمزگان می باشد.

به نظر می آید ائتلاف گرایی مدیران، ناشی از دو تفکر آنان می باشد:

الف) طرز تفکر فلسفه تولیدگرا در خدمات دولتی است. بدین معنا که مدیران فکر می کنند هر خدمتی را که به مردم ارائه دهند، مردم مجبورند آن خدمات را دریافت نمایند.

ب) این طرز تفکر مدیران که دولت برای بروکراسی آنها هزینه می نماید و برای هزینه های مشتری مداری هزینه نمینماید.

در نتیجه مدیران حاضر به اصلاح روشها و اصلاح فرمها به شکل جدی در سازمانها نبوده و خدماتی را به مردم می دهند که مردم آنها را نمی خواهند و بعضاً خدماتی را ارائه می دهند که هیچ ارزش افزوده ای ایجاد نکرده و مردم بایستی بهای این اشتباهات را بپردازند و این ائتلاف گرایی مدیران در سازمانهای دولتی با کندی تسری مدیریت کیفیت جامع رابطه دارد.

کایزن یکی از روشهای مدیریتی اجرای مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی است و یکی از ارکان کایزن شناسایی موداها (ائتلاف ها) و حذف این ائتلاف هاست.

ائتلاف یا مودا به معنای فعالیتهایی است که بی ارزش بوده و هیچگونه ارزش افزوده ای ایجاد نمی کند و مشتری علاقمند به پرداخت هزینه آن نیست، بخش دولتی حاضر به اصلاح روشهای انجام کار قدیمی و منسوخ شده نیستند. داده های موجود بیانگر آنست که خودمحوری در مدیران بسیار بالاست و با توجه به نتایج توزیع خود محوری در موسسات مختلف یکسان نیست و بیشترین میانگین رتبه ها مربوط به موسسات بهداشتی و درمانی و کمترین آن مربوط به موسسات خدماتی و اداری می باشد داده های موجود بیانگر آنست که توزیع خود محوری در استانهای مختلف یکسان نیست و بیشترین میانگین رتبه های مربوط به استان تهران و کمترین آن مربوط به استان هرمزگان می باشد. داده های موجود بیانگر آن است که مدیران خود محور بوده و بین خود محوری مدیران با کندی تسری نظام مدیریت کیفیت جامع رابطه وجود دارد. این رابطه معکوس بوده و مشاهده می شود، با تغییر میزان خودمحوری در متغیر کندی تسری نظام مدیریت کیفیت جامع تغییراتی دیده می شود. این مطلب با توجه نحوه پراکندگی نقاط در نمودار پراکنش نیز قابل مشاهده است و با توجه به نتایج تحقیق، توزیع خود محوری در موسسات مختلف یکسان نبوده و بیشترین میانگین رتبه ها مربوط به موسسات بهداشتی و درمانی و کمترین آن مربوط به موسسات خدماتی و اداری می باشد. داده های موجود بیانگر آن است که توزیع خود محوری در استانهای مختلف یکسان نیست و بیشترین میانگین رتبه ها مربوط به استان تهران و کمترین آن مربوط به استان هرمزگان می باشد.

به لحاظ وجود ساختارهای سلسله مراتبی و ساختارهای متمرکز چندین ساله در نظام اداری، این طرز تفکر در مدیران پدیده آمده است که خود به تنهایی تعیین کننده بوده و بهترین تصمیمات را اتخاذ می کنند و از مشارکت گریزان بوده و به خود محوری روی آورده اند و از طرف دیگر راه دستیابی به پستهای بالاتر را ناشی از عملکرد فردی می دانند تا عملکرد گروهی و این موضوع (خودمحوری مدیران) با کندی تسری مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی رابطه دارد.

یکی از اصول اساسی مدیریت کیفیت جامع ، مشارکت می باشد که تمامی اندیشمندان به آن اعتقاد دارند. فلسفه مدیریت کیفیت جامع فلسفه ای است که به تواناییهای کارکنان توجه دارد و قدرت استفاده از تمامی هوش و ذکاوت را به آنان می بخشد.

از دیدگاه رایج سه اصل عمده مدیریت کیفیت جامع عبارتند از : مشارکت جمعی، مشتری محوری، بهسازی مستمر سانداستورم اظهار میدارد، امروزه ثابت شده است که مفاهیم کارگروهی را می توان برای بهبود کیفیت محصول و خدمات به کار برد و مطالعات نشان می دهد چگونه مشارکت می توان اشتباهات را حذف و کیفیت را بهبود بخشد.

یافته های تحقیق حاضر نشان میدهد خود محوری در مدیران پیکره بخش دولتی در حد بسیار بالایی است. بررسی ها نشان می دهد مدیران ما گاهاً رفتار مالک را در واحدهای خود از خود بروز می دهند. به این معنا که هر کاری را که دوست دارند انجام می دهند و هیچ توجهی به نیروکار ندارند. بنا به گزارش برنامه تحول اداری سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور (۱۳۸۱) خود محوری مدیران از خصوصیات نظام اداری است و مدیران سازمانها توجهی به نظارت کارکنان نداشته و این ویژگی مدیران با مشارکت کار تیمی که از اصول مدیریت کیفیت جامع می باشد منافات دارد. بنا به آنچه گذشت، کمترین میزان تسری مدیریت کیفیت جامع مربوط به سازمانهای تهران بوده و بیشترین آن مربوط ه سازمانهای هرمزگان می باشد و از طرف دیگر بیشترین میزان دولت مداری ، سخنوری، روزمره مداری، ائتلاف گرایی و خود محوری مربوط به مدیران سازمانهای تهران می باشد. سازمانها در تهران بیشتر در مرکز توجه قرار دارند و لذا تلاش می شود این سازمانها بیشتر منطبق برخواست دولت مردان باشند تا آنچه که واقعیت آنهاست و از آنجا که این سازمانها به مراکز داد خواهی نزدیکتر می باشند، خط مشی های انعطاف ناپذیر و آن چیزی که به عنوان کاغذ بازی نامیده می شود رواج بیشتری دارد ، براین اساس با همه مراجعین برخورد یکسان صورت گرفته و استثنایی وجود ندارد و به علاوه رویه های استاندارد ، خط مشی ها و عملکردها منحصراً تامین کننده منافع سازمان می باشند تا منافع مشتریان و ارباب رجوع بنابراین میزان دولت مداری در مدیران تهران بیشتر بوده و به دنبال این دولت مداری و تبعیت از قوانین ومقررات، خودمحوری، روز مره مداری، ائتلاف گرایی و سخنوری نیز بیشتر خواهد بود. همینطور کمترین میزان تسری

مدیران کیفیت جامع مربوط به موسسات بهداشتی و درمانی بوده و بیشترین آن مربوط به موسسات خدماتی واداری می باشد و در مقابل بیشترین میزان دولت مداری، اتلاف گرایی، روزمره مداری، اتلاف گرایی و سخنوری نیز بیشترین خواهد بود. همینطور کمترین میزان تسری مدیران کیفیت جامع مربوط به موسسات بهداشتی و درمانی بوده و بیشترین آن مربوط به موسسات خدماتی و اداری می باشد و در مقابل بیشترین میزان دولت مداری، اتلاف گرایی، روزمره مداری، سخنوری و خود محوری نیز مربوط به مدیران سازمانهای بهداشتی و درمانی است. از آنجا که مدیران موسسات بهداشتی و درمانی دارای مدارک تخصصی پزشکی می باشند و از میزان حقوق مزایای بالاتری نسبت به مدیران موسسات خدماتی و اداری برخوردار بوده، لذا برای حفظ این موقعیت بجای توجه به ماموریت سازمان و مشتریان، بیشتر بر مبنای تمایل مقامات مافوق تصمیم گیری می نمایند. از طرف دیگر این سازمانها سعی می نمایند تا جایی که مقدور است، تصمیمات توسط گروههای بزرگتری در رده های بالاتر اتخاذ شود تا فرد مشخصی را نتوان مسئول آن دانست و بدین دلیل دولت مداری این مدیران بیشترین و به دنبال دولت مداری آنان، روزمره مداری، خودمحوری، اتلاف گرایی و سخنوری نیز بیشترین است بطور کلی براساس یافته های تحقیق، پیکره بخش دولتی ایران مبتلا به (دولت مداری، سخنوری، روزمره مداری، اتلاف گرایی و خود محوری) می باشد و براساس ضریب همبستگی اسپیرمن رتبه بندی این عوامل در پیکره بخش دولتی ایران به قرار زیر است:

الف) خود محوری (رتبه اول)

ب) اتلاف گرایی (رتبه دوم)

ج) سخنوری (رتبه سوم)

د) روزمره مداری (رتبه چهارم)

هـ) دولت مداری (رتبه پنجم)*

• پیشنهادات

به سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور پیشنهاد میگردد موارد زیر را از طریق بستر سازی فرهنگی جهت تسریع تسری مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی ایران اعمال نمایند.

۱- **تبدیل دولتمداری به مشتری مداری، شهروندمداری و ملت مداری** از طریق بازنگری د ر قوانین و مقررات اداری و با استفاده از ابزاری چون فرمهای نظر سنجی از مردم، پاسخگویی، جبران خسارت و غیره، ایجاد این فرهنگ در مدیران و کارکنان که فلسفه وجودی سازمانها نیازی است که از طرف مردم احساس شده است و آنها وکیل مردم هستند.

۲- تبدیل فرهنگ سخنوری به فرهنگ عمل گرایی و اشاعه این فرهنگ در پیکره بخش دولتی با استفاده از ابزاری چون ارزیابی عملکرد دستگاهها ، سعی شود ارزیابی عملکرد دستگاهها تنها بر اساس کمیت و آمار و ارقام نباشد، بلکه به کیفیت به معنای ابعاد واقعی آن توجه شود.

۳- تبدیل روزمره مداری به اشاعه فرهنگ مدیریت زمان و استفاده درست از وقت ، با استفاده از مدیریت برنامه و استفاده از خود ارزیابی در پایان روز برای بهره وری بیشتر.

۴- از بین بردن اتلاف گرایی مدیران با استفاده از بازنگری و اصلاح روشهای انجام کار و حرکت به سمت اتوماسیون اداری (اجرای برنامه تحویل اداری) و همینطور استفاده از کایزن و نظام 5S به عنوان یکی از روشهای مدیریتی اجرای مدیریت کیفیت جامع.

۵- تبدیل خودمحوری و مشارکت ناپذیری مدیران به مشارکت پذیری مدیران و تمرکز زدائی از طریق روشهای ایده آفرینی ، اجرای مدیریت کیفیت جامع مثل روشهای سکو زدایی، روش دلفی، گروه اسمی و توانمند سازی کارکنان از این طریق.

۶- به سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور پیشنهاد می شود جهت استقرار مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی ایران یک مطالعه جامع، دقیق و مبتنی بر حقایق و آمار در خصوص وضعیت نظام اداری کشور و نقاط قوت و فرصتها و نقاط ضعف و تهدیدات انجام دهد. هرچند مطالعات ناقص در این زمینه وجود دارد که ناکافی است .

۷- به سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور پیشنهاد می گردد، نیمه رها گر نباشد و برنامه های خود را تا مرحله اجرا و ارزیابی پیش ببرد ، پیش نیاز این مورد برنامه ریزی درست می باشد. یکی از این موارد، اجرای دقیق هفت برنامه تحول اداری با ۴۰ طرح و چندین سیاست اجرایی مطرح شده می باشد که اگر درست اجرا گردد، می تواند به تسریع تسری نظام مدیریت کیفیت جامع منجر گرد که بعضی از این طرحهای اولویت دار به صورت خلاصه عبارتند از :

* استقرار نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها در دستگاهها (نظام پیشنهادات)

* اجرای طرح تکریم مردم و جلب رضایت ارباب رجوع و فرهنگ سازی در جهت اشاعه طرح

* پیگیری تحقق مفاد بخشنامه ها و مصوبات دولت الکترونیکی در دستگاهها

* محاسبه قیمت تمام شده فعالیتها

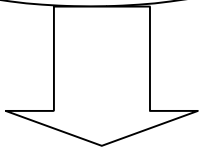
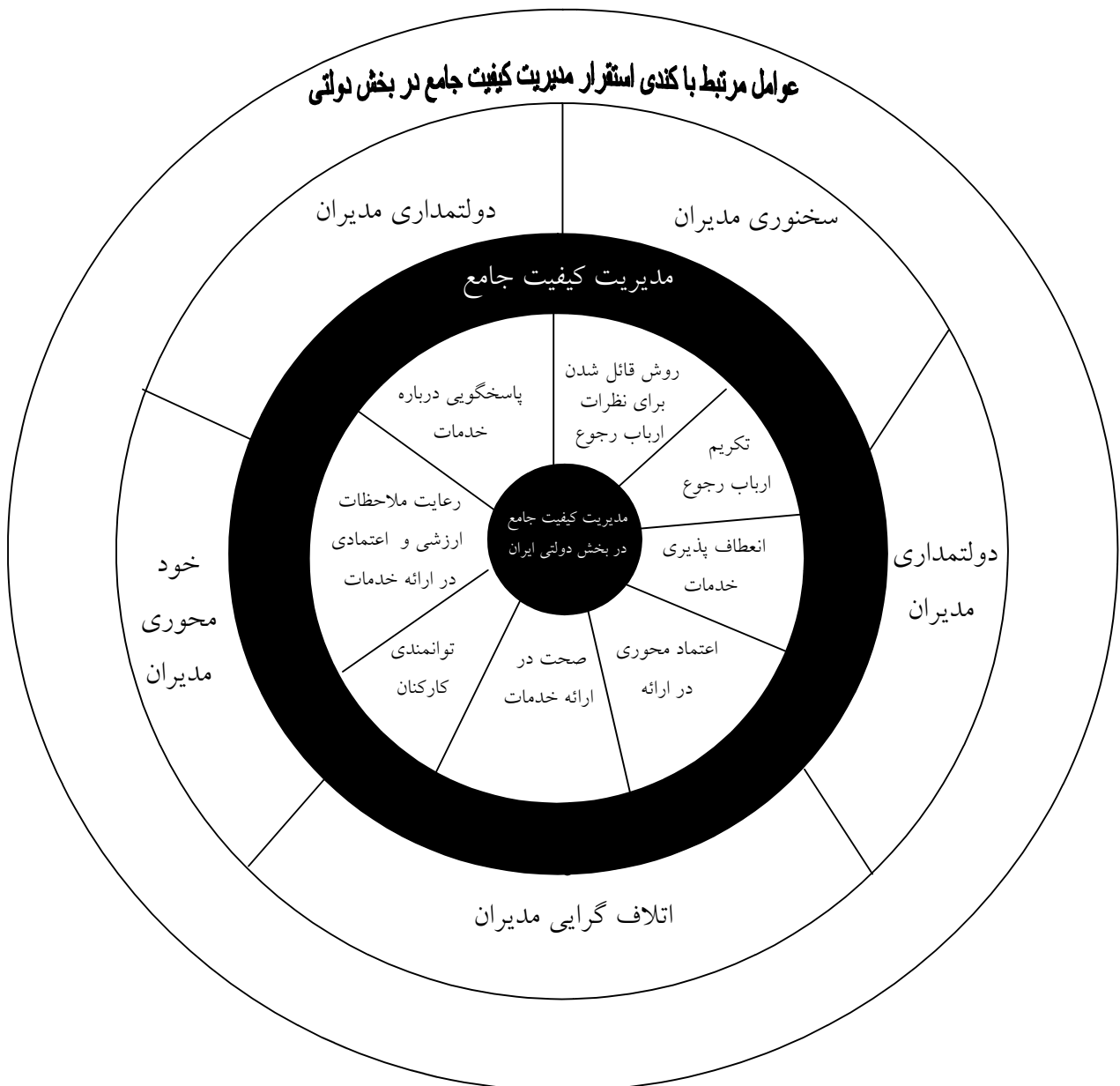
همینطور به سای پژوهشگران این پیشنهادات ارائه میگردد:

۹- موضوع کندی تسری مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی، دارای ابعاد گسترده ای است که هر کدام می تواند موضع تحقیق جدیدی باشد و محققان بعدی استفاده از ابعاد دیگری می تواند علت کندی تسری نظام مدیریت کیفیت جامع را دنبال نمایند و آنها را مورد سنجش قرار دهند.

۱۰- به سایر پژوهشگران پیشنهاد می شود، رابطه مدیریت جامع را با کارائی، بهره وری، اثر بخشی و غیره مورد ارزیابی و سنجش کیفیت خدمات در بخش دولتی را مورد بررسی قرار دهند. مدل مطلوب برای تسری مدیریت کیفیت جامع بایستی بهای این اشتباهات را بپردازند و این اتلاف گرایی مدیران در سازمانهای دولتی با کندی تسری مدیریت کیفیت جامع رابطه دارد.

نمودار عوامل مرتبط با کندی استقرار مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی ایران در صفحه بعد آمده است.

عوامل مرتبط با کندی استقرار مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی



اثر بخشی مورد انتظار



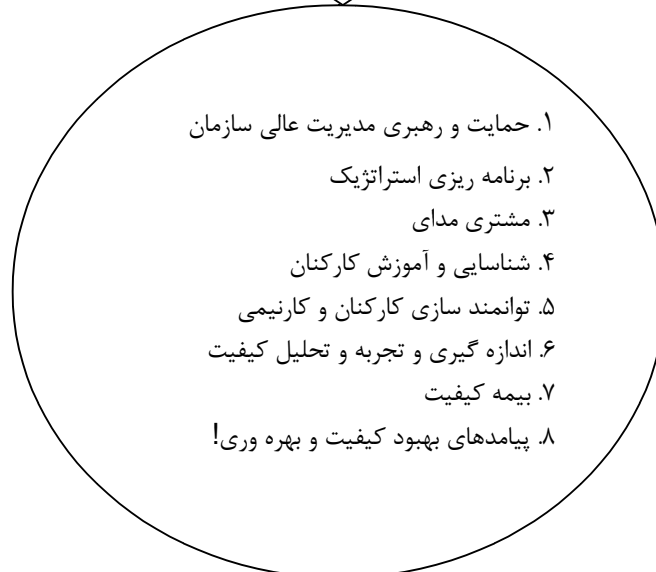
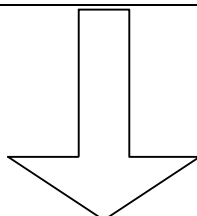
رضایت خداوند

رضایت مندی شهروندان
ایجاد سرمایه اجتماعی پایدار
نمودن ارزشهای جامعه



عوامل تاثیر گذار بر تسريع سوي مورد انتظار (تسوي مديريت كيفيت جامع در بخش دولتي)

| ۵ | ۴ | ۳ | ۲ | ۱ |
|---|--|--|--|--|
| عدم دولتمداری | عدم روزمره مداری | عدم سخنوری | عدم اتلاف گرایی | عدم خودمحموی |
| -جدي گرفتن مردم در نظام -پيشنهادات -فرم های نظر سنجی -استقرار سيستم های رسيدگی به شکایات و تامین خسارت -ديدگاه نظام گرا در وضع قوانين و مقررات -جايگزينی اخلاقيات و حرکت به سمت انعطاف پذیری و اخلاقيات به جای قوانين نوشته شده ديروز | مديريت زمان، بهبود مداوم و خودارزيابی | ايجاد فرهنگ عمل گرایی و جايگزينی عمل به جای حرف وشعار | -شناسایی وحذف اتلاف ها از طريق اجرای کایزن - محاسبه قيمت شده فعاليت ها -ايجاد دولت الکترونیک | -مشارکت پذیری با -با استفاده از روش های ایده آفرینی اجرای مديريت كيفيت جامع -سياست های عدم تمرکز |



شکل ۱-۵ مدل مطلوب برای تسريع مديريت كيفيت جامع در بخش دولتي ایران

- ۱) ریاحی ، بهروز (۱۳۸۴): نظریه نوین مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی ایران ، چاپ دریا ، تهران ، انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران .
- ۲) ادوارد ، سالیس (۱۳۸۰): مدیریت کیفیت فراگیر در آموزش ، ترجمه سید علی حدیقی ، تهران ، انتشارات هوای تازه
- ۳) آراسته خود محمد (۱۳۷۰): نقد و نگرش بر فرهنگ اصطلاحات علمی Ó چاپ دوم ، نشر گسترش ، تهران .
- ۴) آرتورنترو ، دیتورو (۱۳۷۶): مدیریت کیفیت فراگیر سه قدم تا بهبود دائمی ترجمه حبیب اله ، شرکت ، انتشارات ارکان اثربخشی در حوزه های ستادی سازمانهای ورزشی TQM
- ۵) اسد ، محمد رضا (۱۳۸۱): ارتباط کشور ، پایان نامه کارشناسی ارشد ، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه تهران .
- ۶) اسماعیل پور، رضا (۱۳۷۲): بررسی نقش مدیریت عالی در سیستم مدیریت کیفیت جامع TQM ، پایان نامه کارشناسی ارشد ، دانشگاه علوم اداری و مدیریت تهران .
- ۷) آکائو، یوجی (۱۳۷۶): هوشین کانری یا مدیریت کیفیت جامع ، ترجمه داود محب علی و محمد صابری ، ناشر ، مرکز آموزش مدیریت دولتی ، چاپ اول ، تهران
- ۸) الوانی ، سید مهدی (۱۳۷۱): مدیریت عمومی ، نشر نی تهران .
- ۹) الوانی ، سید مهدی (۱۳۷۴) : تصمیم گیری و تعیین خط مشی دولتی ، سازمان مطالعه و تدوین کتب انسانی دانشگاهها سمت تهران .
- ۱۰) الوانی ، سید مهدی (۱۳۸۰) : تنگناهای کاربرد مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی ، نشریه دولتی شماره ۵۴- ۵۳ تهران .
- ۱۱) الوانی ، سید مهدی ، ریاحی بهروز (۱۳۸۱) : آموزه هایی برای استقرار مدیریت کیفیت جامع در بخش عمومی ، چاپ خجسته ، تهران ، انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران .
- ۱۲) الوانی ، سید مهدی : ریاحی بهروز (۱۳۸۲): سنجش کیفیت خدمات در بخش عمومی ، چاپ پژمان ، انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران .
- ناشر تهران . EFQM (۱۳۸۲) امران ، حیدر (۱۳۸۲): آشنایی با مدل تعالی سازمان
- ۱۴) امیران ، حیدر (۱۳۸۰): روند تکاملی سیستم های مدیریت کیفیت ، مجله تدبیر شماره ۱۲۰ .

- 1) COURTNEY , J.E (1995).TOTAL quality management in Highr education :perceptions of the chief academic officer of results , of implementing TQMin thir higher educatitition
Dissertation Abstracts intemational vol.57,no .30(1998)
- 2) David , Tomas . H.(1998) <Educator , Attitudes T owards the Appropriateness of Total Quality management to Education > dissertation abstract intemational , vol56, No.8
(1996)
- 3) Dale Barrie G.(1999).Managing quality ,Third Edition, Blackwell publisher LTD,
pp:7G-99
- 4) Floyd . D , (2001) Globation or Europeaniisation of Business Activity , Exploring the
Critical Issues. European buniness Review ,vol.13.No2.2001,pp 109 -113
- 5) Farazmand Ali (2005) : "Total quality management (TQM) : key concerts & anatsis of
best practices for improving public service pertomance .pp.1-24
. pdf.www.gmonf.com/docs/frazmand-2000
- 6) Hall , R (1999) " Word-class manufacturing " Industry week ,July2 , pp:3 .
- 7) Hansen Dexter (1998) : "total guatity management (TQM) .
"http:// www.home.att.net/iso9k/tqm.html.
- 8) Hashmi , Khurram (2005) : Intoduction and implementation of ttal quality management
[www.isixsigma.com/library/content /co 31008 a.asp](http://www.isixsigma.com/library/content/co_31008_a.asp)(TQM) .pp 1-4 http://
- 9) Hyde , A(1992) :The proverbs of total quatity management :Recharting the path to
quatity improvement in the public sector . public productivity and management . Review
16(1):25-37.
- 10) ISO 8402 "ISO publications" , 1994 .
- 11) Jabnoun Naceur (2005): Research and concepts organizational structure for
coustomer – oriented TQM:empirical investigation. The TQM maqazine ,
vol17,No3,pp:226-236 .

www.emeraldinsight.com/researchregister.

- 12) Kasper,H(1994):"Comptitive Reactions to product quality " , European Hournal of Marketing . No34,7 ,pp40-44.
- 13)Larry Dusten .K, (1994)<visionary Leadership and total quality management >Disseration Abstract intemational,No8.
- 14)Ledbeter, J.T.(1995): " Change in perception of empowermmt employ in the technical institutes in Gorgia as a result of total quality management implention "
- 15) Mard , R.C. (1996): " Perception redarding total quality management in Lowa a community colleges an public school districts" Dissertation abstract intemational, No8,vol.53.
- 16) Martin,L (1993): -"Total quality management in the public sector , National productivity Review 10,pp:195-213
- 17)Mauer,L.J and J.M. Lalopa(2003) "Implementing a total quality management approach in the design,delivery and redesign of a statistical process control course " .vol2, Joumal of food science education " ,
www.members.ift.org/nr/rdoniyres/
- 18)Mc Adam .Z.R(2004) "Knowledge creation and idea generation " , a clitical quality perspective"
. Com/located/technovation24:697-705<http://www.elsevier>
- 19) M.C. Donald, Dennis (1996):" Total quality management :A. case study the cherry Hill public schools New Jersey" dissertation abstract international, vol.57,no.11.
- 20) Mehrotra Dheerej (2004). Applying total quality managent in academics.
[http://www.isixsigms.com/library/content/co202a-asp\(1-6\)](http://www.isixsigms.com/library/content/co202a-asp(1-6))
- 21) Moreno Lozon,M.D.and pers, F.J.(1998):Strategic approach , organizational design and quality management. International journal of quality science . vol.3.no.4,pp328-347.
- 22) Padhi,Nayan tara,(2005)"The Eight Elements of TQM" .
[.http://www.isixsigma.com/library/content/co2130a.asp](http://www.isixsigma.com/library/content/co2130a.asp)

- 23) Parasuraman, V.A., Zeithaml and L.L. Berry (1985). "A conceptual model of service quality and its implications for future research." *Journal of Marketing*, vol.49, p:48.
- 24) Rago, W.V. (1994): "Adapting TQM to government: An other point of view" , p:54.
- 25) Reed, R , Lemak, D.J and Montgomery J.C. (1996): Beyond process: TQM content and firm performance , *Academy of Management Review*, vol.2, No.11, pp:173-203.
- 26) Roger W. Schmenner (1986): "How can service businesses survive and prosper ?" *Sloan Management Review*, vol.27, No.3, Spring, pp:25-27
- 27) Rubach, L. (1994): "Fourth annual quality in education listing" *Quality Progress*, pp:27-29
- 28) Saraph, J.V; Benson, P.G. (1998): "An instrument for measuring the critical factors of quality management," *Decision Sciences*, 20(4), 1998, pp.810-824
- 29) Sitkin, S.B., Sutcliffe, K.M. and Schroeder, R.G. (1994): Distinguishing control from learning in total quality management: a contingency approach . *Academy of Management Review*, vol.19, no.3, pp:537-564.
- 30) Stark, John (2004): "A few words about TQM" [.www.fwtqm.html](http://www.fwtqm.html)
- 31) Sundström, E., K. Pope (1990): Meuse and d. futrell" *American Psychologist* , vol.45, pp.12-33
- 32) Tang, G.L. (1996): "Strategic quality management" 1990, *Journal of Quality and Reliability Management* , vol.34, No.5, pp:9-39
- 33) Tomas, David .H. (1995) "Educator, Attitudes towards the appropriateness of total quality management to Education " *Dissertation Abstract International*, ol.56, No.56, No.8 (1996)
- 34) Timothy, Warren . (1994), " Total quality management and Barriers" *Dissertation Abstract International*, vol.56, No.5 (1995) .
- 35) Tuvler, M. (1993) "visionary leadership and total quality management " . *Dissertation Abstract International*, vol.56, No.8 (1994)

