

چکیده

هدف نوشتار حاضر بازخوانی فلسفه‌ی TQM در سازمان‌های دولتی است. نگارنده در نوشتار حاضر تلاش کرده است تا با مطالعه‌ی مبانی علم کیفیت و نیز تجربه‌ی شخصی با حضور در بسیاری از شرکت‌ها و سازمان‌های دولتی کشور نسبت به بازخوانی فلسفه‌ی TQM اهتمام ورزد. نگارنده با حضور در بسیاری از شرکت‌های دولتی ملاحظه کرده است که جهت‌گیری این شرکت‌ها به سوی جنبش کیفیت، صرفاً حرکتی شتاب‌زده و نمادین است و اکثر شرکت‌های دولتی جهت اخذ گواهی‌نامه‌های کیفیتی تلاش می‌کنند و به جای توجه به اصول بنیادین کیفیت و به ویژه ابعاد فلسفه‌ی TQM، صرفاً با سیاست‌گذاری‌های ضعیف و جنبه‌های اقتصادی جهت استقبال از کیفیت حرکت می‌کنند. با مطالعه‌ی دقیق در اکثر شرکت‌های دولتی کشور مشخص می‌شود که بسیاری از آنان جهت استقرار نظام‌های نوین مدیریتی، به هیچ‌وجه اصول و ابعاد فلسفه‌ی TQM را به‌عنوان پیش‌شرط اصلی استقرار این نظام‌ها مورد مذاقه قرار نداده‌اند و می‌توان ادعا کرد که یکی از علل اصلی ناکارآمدی نظام‌های نوین کیفیتی در شرکت‌های دولتی کشور، عدم استقرار فلسفه‌ی TQM است. از این رو، نگارنده‌ی نوشتار حاضر جهت افزایش شناخت و بهبود ادراک مدیران و کارشناسان واحد تحلیل سیستم‌ها و روش‌های این شرکت‌ها، نسبت به تبیین موضوع اقدام کرده است.

واژگان کلیدی:

TQM، بازخوانی، سازمان‌های دولتی

۱ مقدمه

اداره‌ی امور عمومی در بسیاری از کشورها بخش حیاتی حکومت محسوب می‌شود و تحول و دگرگونی در اداره‌ی امور عمومی به‌منظور بهبود ظرفیت اداری برای اجرای خط‌مشی‌ها و ارائه‌ی خدمات عمومی، امری لازم و ضروری است (جریسات، ۲۰۱۰). پیشرفت و توسعه‌ی و همچنین عقب‌ماندگی جوامع به نظام اداری آنان بستگی دارد. دولت‌ها به‌منظور تدوین و اجرای سیاست‌ها و مدیریت بر جامعه و برای نیل به اهداف توسعه به نظام اداری اثربخش نیاز دارند. یک جامعه‌ی بهره‌ور به یک دولت بهره‌ور وابسته است و با توجه به نظر آن‌ها می‌توان ادعا کرد که ترقی، پیشرفت و سعادت جوامع به اثربخش بودن نظام اداری آنان وابسته است (هولزر، ۲۰۰۳).

تحقق اهداف سازمان‌های پیچیده‌ی امروزی از طریق بوروکراسی‌زدایی نظام‌های سازمانی امکان‌پذیر است و بدین‌منظور باید مدیریت دولتی نیز مانند بخش خصوصی بر کارایی متکی باشد، نه چیز دیگر (اسبن، ۲۰۰۳) و یکی از ابزارهای لازم در این راستا استقرار و جاری‌سازی فلسفه‌ی TQM در سازمان‌های دولتی است. امروزه TQM به‌عنوان

بیشینه‌ی منحصربه‌فرد برای افزایش اثربخشی سازمانی مورد بحث مجامع مدیریت است و دامنه‌ی رسوخ این نهضت از سازمان‌های صنعتی و تولیدی بخش خصوصی به سازمان‌ها و بوروکراسی‌های دولتی و حتی سازمان‌های غیرانتفاعی کشیده شده است.

در بخش‌های تولید، خدمات، دولت، آموزش، ترابری و سایر سازمان‌های خدماتی موج TQM فراگیر شده است. پیترسنج اذعان می‌دارد که علت شکست بسیاری از شرکت‌ها و سازمان‌ها در برداشت ناقص آن‌ها از مفهوم TQM است و بدون وجود یک چارچوب و مفهوم وسیع همگانی از «جنبش کیفیت» در جامعه، این نهضت در هر کشوری منزوی می‌ماند. مسئله‌ی مهم در اجرای TQM این است که این دیدگاه در هر سازمانی بسته به موقعیت و اهداف خاص آن، با مشکلات مربوط به خود مواجه است. بنابراین، نمی‌توان آن را به‌صورت قالبی در هر سازمانی اجرا کرد، بلکه مهم‌ترین اقدام برای اجرای آن در هر تشکیلاتی تطبیق نگرش با وضعیت آن سازمان است (رجب‌بیگی، ۱۳۷۳).

در نظام اداری ایران نیز رگه‌هایی از مدیریت کیفیت در قالب قانون و برنامه‌ها مشاهده می‌شود. در ماده‌ی ۱۶ و

۱. نویسنده‌ی مسئول - دکتری مدیریت دولتی، کارشناس منابع انسانی شرکت گاز استان مازندران

۱۹ قانون مدیریت خدمات کشوری (۱۳۸۶) دستگاه‌های اجرایی به منظور ارتقای مستمر در کیفیت به استقرار نظام‌های نوین مدیریتی مکلف شده‌اند. سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور (۱۳۹۳) برنامه‌ی جامع اصلاح نظام اداری در بازه‌ی زمانی ۱۳۹۴ تا ۱۳۹۶ مشتمل بر هشت برنامه را به تمامی وزارتخانه و سازمان‌های متبوع آنان ابلاغ کرده است که هدف اصلی این برنامه، افزایش کارایی و اثربخش نظام اداری ایران بوده است. هیئت وزیران (۱۳۸۱) نیز هفت برنامه‌ی اصلی ایجاد تحول در نظام اداری ایران مشتمل بر: منطقی‌کردن اندازه‌ی دولت، تحول در ساختارهای تشکیلاتی دولت و نظام‌های استخدامی، آموزش و بهسازی کارکنان دولت، اصلاح فرایندها و روش‌های انجام کار و حفظ کرامت مردم در نظام اداری را به دستگاه‌هایی اجرایی ابلاغ کرده است.

اما دغدغه‌ی نگارنده در نوشتار حاضر بر این فرض استوار است که جهت‌گیری نظام اداری کشور به‌سوی کیفی‌کردن خدمات و محصولات صرفاً حرکتی شتاب‌زده بوده و امروزه حتی نمی‌توان رگه‌هایی از کیفیت را در ارائه‌ی خدمات و محصولات ارائه‌شده به شهروندان ملاحظه کرد و این در حالی است که بسیاری از سازمان‌ها و شرکت‌های دولتی، انواع گواهی‌نامه‌های کیفیتی را در کلکسیون افتخارات خود نصب کرده‌اند. سؤالی که به ذهن متبادر می‌شود این است که با توجه به تدوین و ابلاغ اسناد کیفیتی در قالب قانون و برنامه و همچنین آراسته‌شدن دستگاه‌های اجرایی کشور به انواع گواهی‌نامه‌های زرین کیفیتی، آیا رگه‌هایی از کیفیت در ارائه‌ی خدمات و محصولات ارائه‌شده توسط سازمان‌های دولتی؛ ادراک، احساس و مشاهده می‌شود؟ البته نگارنده بر این باور استوار است که سیاست‌های کیفیتی در نظام اداری کشور در قالب قانون، برنامه و نقشه‌ی راه؛ بسیار دقیق و عالمانه تبیین شده است، اما مسئله‌ی اصلی اجرای صحیح این سیاست‌های کیفیتی است که اکثر دستگاه‌های اجرایی با حرکت شتاب‌زده و بدون توجه به ایجاد زیرساخت‌های لازم برای استقرار و جاری‌سازی نظام‌های نوین مدیریتی، اهتمام ورزیده‌اند. در همین راستا، باید اذعان داشت که زیرساخت بنیادین جهت جاری‌سازی تمامی نظام‌های نوین مدیریتی، استقرار عالمانه‌ی فلسفه‌ی TQM است و شاید به جرأت بتوان ادعا کرد که یکی از دلایل اصلی شکست

نظام‌های نوین مدیریتی در سازمان‌های دولتی کشور، عدم توجه مدیران و کارشناسان این سازمان‌ها، به فلسفه و ابعاد TQM بوده است و تا زمانی که سازمان‌ها و شرکت‌های دولتی با توجه به نوع مأموریت و وظایف خود، نسبت به فرهنگ‌سازی و نهادینه‌کردن فلسفه‌ی TQM اقدام کنند، هر نوع به‌کارگیری نظام و الگوهای کیفیتی و تعالی سازمانی با صرف هزینه‌های بسیار گزافی که توسط سازمان‌ها و شرکت‌های دولتی انجام می‌شود، با شکست مواجه خواهد شد. با توجه به توضیحات مطرح‌شده، این نیاز به شدت احساس می‌شود که فلسفه‌ی TQM در نظام اداری کشور نیاز به بازخوانی مجدد دارد و در نوشتار حاضر، نگارنده در صدد است تا این بازخوانی را با توجه به ماهیت «دولتی» مورد مذاقه قرار دهد.

۲ طرح مسئله

مدیریت کیفیت جامع فلسفه‌ای مدیریتی است که فرهنگی سازمانی متعهد به ایجاد رضایت در مشتری از طریق بهبود مستمر را پرورش می‌دهد (ابرونهوسا و مورا، ۲۰۰۸). در سال‌های اخیر، بیشتر شرکت‌های خصوصی با این فلسفه‌ی مدیریتی برای رسیدن به تعالی سازمانی تطبیق یافته‌اند و این امر موجبات توفیق آن‌ها را در محیط رقابتی امروز فراهم آورده است. اثربخشی مدیریت کیفیت جامع در بخش خصوصی، زمینه‌ای را به‌وجود آورده است که مدیران دولتی جهت بهبود در سازمان خویش این فلسفه‌ی مدیریتی را در نظر بگیرند و بکوشند تا به هر ترتیب از آن استفاده کنند. نهضت مدیریت دولتی نوین نیز این گرایش را تشدید کرده است، زیرا در این نهضت، بهره‌گیری از شیوه‌های موفق بخش خصوصی در مدیریت دولتی مورد تأکید است و تجویز می‌شود (الوانی و ریاحی، ۱۳۸۳). حال سؤالی که به ذهن متبادر می‌شود این است که با توجه به نقش فلسفه‌ی TQM در بهبود خدمات و رضایت مشتریان (شهروندان)، پس چرا روند بهبود کیفیت در ارائه‌ی خدمات در سازمان‌ها و شرکت‌های دولتی بوده و یا اصلاً احساس نمی‌شود؟ در همین راستا، نگارنده در صدد است تا با بازخوانی مجدد فلسفه‌ی TQM در سازمان‌های دولتی، به این سؤال اصلی پاسخ دهد.

۳ برخی چالش‌های TQM در سازمان‌های دولتی

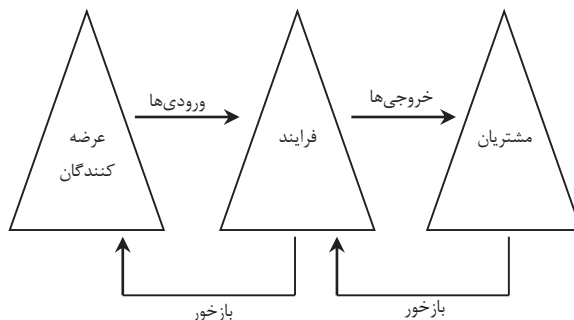
برخی از مشکلات اجرایی TQM در سازمان‌های دولتی (اسمیت، ۱۹۸۵) به شرح زیر مورد بررسی قرار می‌گیرد:

- افزایش انتظارات عمومی: علی‌رغم کاهش بودجه، تقاضا برای بهبود خدمات دولتی در حال افزایش است. شرکت‌های خصوصی براساس کیفیت و قیمت خدمات خود با بخش دولتی رقابت می‌کنند. شرکت‌های خصوصی فعالیت‌هایی را شروع کرده‌اند که در گذشته تنها به دولت اختصاص داشت و در آینده همین عرصه‌ی رقابت نیز توسعه پیدا خواهد کرد. سازمان‌های دولتی باید از نظر هزینه و کیفیت، استانداردهای ایجادشده توسط بخش خصوصی را رعایت کنند زیرا تمامی سازمان‌ها با این استانداردها مورد قضاوت قرار می‌گیرند. بقای دائمی یک سازمان، مستقیماً به اعتبار آن مربوط می‌شود. این اعتبار به درک مصرف‌کننده از اهمیت مأموریت سازمان و کیفیت خدمات آن بستگی دارد. بنابراین، واضح است که مدیریت سازمان دولتی باید مأموریت سازمان را به روشنی برای مشتری نهایی مالیات‌دهنده بیان کند، ضمن آنکه باید از تناسب میان مأموریت و نیاز عمومی مشاهده‌شده مطمئن باشد. همچنین باید هدف اصلی سازمان، ارائه‌ی خدمت برجسته به مشتری باشد. این مسئله در مورد مشتری داخلی و خارجی به‌طور یکسان صادق است. ارزش خدمات ارائه‌شده‌ی یک سازمان مستقیماً به هزینه و سود آن مربوط است. «جنبش کیفیت» معتقد است که هرچه کیفیت تولید یا خدمت بالاتر باشد، هزینه کمتر است. بهبود کیفیت خدمات و صرفه‌جویی در قیمت با روش مدیریت کیفیت جامع قابل‌حصول است، چرا که یک راهبرد مؤثر را برای سلامت دائمی سازمان در زمان محدودیت منابع فراهم می‌آورد. تاکنون بسیاری از تلاش‌های بخش دولتی برای اجرای مدیریت کیفیت جامع از بین رفته است، زیرا این سازمان‌ها الگوهای کلیشه‌ای بهبود را با تأکید بر استفاده از قیمت‌ها و ابزارها اتخاذ می‌کنند، بدون آنکه نسبت به برنامه‌ریزی لازم برای اجرای آن در تمامی سطوح سازمان اقدام کنند. طبیعتاً بدون درک این نکته که مدیریت کیفیت جامع شیوه‌ی مدیریت سازمان را تغییر می‌دهد و نیز این نکته که مدیران دولتی با عوامل منحصربه‌فردی مواجه‌اند، هرگونه تلاش برای اجرای مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی اثربخشی آن را غیرممکن می‌سازد.

- متعادل کردن تقاضاهای متضاد: سیاست یعنی ایجاد تعادل در بین اولویت‌های متضاد ممکن است مشتریان مختلف یک خدمت دولتی درباره‌ی مأموریت‌های یک بخش، نظرهای متضادی داشته باشند. به‌عنوان مثال، محدودسازی اعلان اطلاعات عمومی از جمله نشانی رانندگان ممکن است از سوی رانندگان با استقبال مواجه شود، ولی از طرف استفاده‌کنندگان تجاری، این اطلاعات مورد مخالفت قرار گیرد. دولت باید غالباً در میان این تقاضاهای متضاد و متقابل تصمیم‌گیری کند و ناگزیر یک گروه ناراضی خواهند شد. راهبران اجرایی باید نیازهای عمومی غالب را در مأموریت سازمان مشخص کنند تا مدیران بتوانند تصمیمات عملی بگیرند. دولت غالباً باید نیازهای سازمان‌های دیگر را هم در تصمیم‌گیری و هم در فرایند خدمات خود بگنجانند. نیازهای یک دستگاه یا سازمان بر توانایی بهبود نظام کاری دستگاه دیگر تأثیر می‌گذارد. ممکن است مأموریت یک سازمان به‌دلیل انعکاس تغییرات پیش‌بینی‌نشده در سیاست‌ها تغییر یابد. تغییر در مأموریت، به ناچار منجر به نبود یک دورنمای ثابت می‌شود که به نوبه‌ی خود می‌تواند موجب انحراف برنامه‌ریزی درازمدت شود. این تغییرات می‌توانند تأثیر عمیقی در طراحی فرایندهای خدماتی بگذارد. انتخاب دولت و در نتیجه انتخاب سیاست‌های آن، روش مورد پذیرش برای حل موضوعات مورد اختلاف است، بنابراین، دولت غالباً درگیر حل تعریف مأموریت‌های اجتماعی و حل مشکلات است. بهبود دائمی این نظام یکی از اولویت‌های مهم و بزرگ‌ترین هدف در جنبش کیفیت است.

- متعادل کردن انتظارات مشتری: انتظار می‌رود که دولت با مشتریان خود به تساوی رفتار کند. تمایل عمومی در طراحی پاسخ‌گویی به نیازهای همه است؛ اما انتظار بعضی مشتریان ارائه‌ی خدمت فردی است، به‌خصوص وقتی که با مشکل مواجه شوند. تصمیم‌گیری در زمان نیاز به خدمت فردی بسیار پیچیده است و ایجاد تعادل بین خدمت فردی و رعایت مساوات و هزینه‌ی کمتر به‌عنوان نیاز دولت، ارائه‌ی طرح‌ریزی خدمات را پیچیده‌تر می‌کند. تمایل به طراحی یک خدمت منطبق بر نیاز همه، با توجه به تنوع مشتریان، مشکل‌آفرین است. به‌طورکلی، کیفیت بدون شناخت خواسته‌های خریداران و تأمین کالاها و خدمات موردنیاز آنان شدنی نیست. بنابراین، اعضای سازمان مکلف‌اند مستقیماً به

بررسی نیازهای خریداران (نظیر دوام، اطمینان و سرعت در ارائه‌ی خدمت) بپردازند. وجود اطلاعات درباره‌ی نیازهای مشتری این امکان را پدید می‌آورد که فرایند کار به‌گونه‌ای بهبود یابد که سرانجام موجب رضایت وی بشود.



شکل ۱: مدل تأمین‌کننده‌ی مشتری^۱

• متعادل کردن متقاضی و خدمت: در عرصه‌ی خدمات تلاش در جهت بهبود، ذاتاً مشکل‌تر از عرصه‌ی صنعت است، هم ارائه‌ی خدمت و هم درک مشتری از کیفیت بستگی کامل به تعامل میان افراد دارد. بنابه نظر کارل آلبرشت و رن زمک خدمت، خارج از نفوذ مدیریت، در لحظه‌ی ارائه به مشتری تولید می‌شود. خدمت پس از ارائه قابل بازرسی و فراخوانی نیست. درک مشتری از کیفیت همان‌قدر که تحت‌تأثیر نتیجه‌ی روند کار است، تحت‌تأثیر رفتار ارائه‌دهنده‌ی خدمت نیز است. بنابراین، در جهت هرگونه تلاش برای بهبود باید هر دو جنبه‌ی خدمت موردتوجه قرار گیرد. دومین عامل پیچیده این است که اکثر سازمان‌های دولتی، مسئولیت اطمینان‌دادن به متقاضی را از اجرای قوانین و مقررات دارند. در این باره متقاضی ممکن است با این موضوعات درگیر باشد، استحقاق (رفاه و آسایش)، توانایی (گواهی‌نامه‌ی رانندگی)، مساوات (عمل مثبت)، عواید (مالیات‌ها و عوارض) یا اهداف اجتماعی (بازرسی کنترل وسیله‌ی نقلیه). دولت باید همان‌قدر که به برآوردن خواسته‌های متقاضی اهمیت می‌دهد، نسبت به شرایط ویژه‌ی پیش‌بینی‌نشده حساس باشد.

۴ بازخوانی فلسفه‌ی TQM در بخش دولتی

در این بخش به‌منظور افزایش شناخت و بهبود ادراک مدیران و کارشناسان سازمان‌های دولتی از جنبش کیفیت، اصلی‌ترین و بنیادی‌ترین موضوع کیفیت یعنی فلسفه‌ی

TQM با ماهیت «دولتی» مورد بازخوانی قرار می‌گیرد.

۴-۱ دخالت سیاست در اداره‌ی امور دولتی

ویلسون (۱۸۸۷) با طرح دو موضوع شامل «پیوستگی سیاست و اداره» و «جدایی سیاست و اداره» دو الگوی اصلی را در عرصه‌ی مدیریت دولتی مطرح می‌کند. نگارنده‌ی نوشتار حاضر به زعم ویلسون (۱۸۸۷) بر این باور است که جهت نهادینه‌شدن فلسفه‌ی TQM باید بر الگو «جدایی سیاست از اداره» پایبند بود.

از دیدگاه مدیریت دیوان‌سالارانه‌ی وبریانسیم، دستگاه‌های دولتی طبق سنت به سیاستمداران به‌منزله‌ی مشتریان نهایی سازمان می‌نگرند. طبق این نظریه، جلب رضایت سیاستمداران به‌منزله‌ی جلب رضایت مردم و شهروندان تلقی می‌شود. وبریانسیم از زمانی بر بخش دولتی چیره شد که اکثر بنگاه‌های اقتصادی عمومی در اختیار مقامات دولتی بود. قدرت سیاسی و تأثیر گروه‌های ذی‌نفوذ مانعی برای پیاده‌سازی TQM در بخش دولتی به حساب می‌آید. آن‌ها تصور می‌کنند مشتریان آنان کسانی هستند که آن‌ها را انتخاب و به مدیریت منصوب کرده‌اند. بنابراین، پیش از آنکه به فکر رضایت مردم و مراجعان باشند، در پی رضایت گروه‌های سیاسی هستند و درواقع این سیاستمداران هستند که تصمیم می‌گیرند سازمان دولتی چه وظایفی را انجام دهد و چه مقاصدی را دنبال کند (الوانی و ریاحی، ۱۳۸۳). اگر اداره‌ی امور دولتی به‌عنوان فرایندی سیاسی مطرح شود، کارایی نظام اداری اهمیت کمتری پیدا می‌کند و درواقع تأکید بر تحقق اهداف سیاسی از اهمیت بیشتری برخوردار می‌شود (اپل‌پای، ۱۹۴۹). آنچه در رویکرد سیاسی به مدیریت دولتی برجسته به نظر می‌آید این است که اگر دولتی با یک نگاه سیاسی خاص بر مسند حکومت تکیه زند، حزب حاکم در دولت یا احزاب ائتلاف‌گر در دولت حق دارند تا پست‌های مدیریتی را در بخش‌های دولتی بین هواداران خود تقسیم کنند (ویلسون، ۱۸۸۷). مدیریت دولتی نمی‌تواند خارج از زمینه و محیط سیاسی خود، موجودیت داشته باشد (شافریتز و همکاران، ۲۰۰۰). اما این امر به معنای عدم کارایی در بخش دولتی نخواهد بود و سازمان‌های دولتی در چنین بستری باید در صدد بهبود کیفیت خدمات به شهروندان نیز باشند.

۲-۴ محصورشدن TQM در چارچوب قوانین و مقررات سازمان‌های دولتی

در بوروکراسی‌های دولتی، قوانین و مقررات به منظور انجام منظم و مستمر وظایف و برای ارائه‌ی حقوق منطبق با آن وظایف تنظیم می‌شوند. قوانین و مقررات، رفتار افراد و تعامل میان افراد سازمانی را تنظیم می‌کند. قوانین و مقررات بخشی از سنگ‌بنای اداره‌ی امور عمومی را ایجاد می‌کند.

دیوانسالاری‌ها، نیروها و منابع و امکانات جامعه را انحصاراً به خود اختصاص می‌دهند و به صورت واحدهایی نیرومند در جامعه سر می‌افرازند و با استفاده از قوانین و مقررات دولتی، با اتکا به هدف‌های ضروری و حیاتی خود و با بهره‌گیری از اهرم‌های سیاسی به قدرت‌نمایی می‌پردازند و بدین ترتیب، سازمان‌هایی که باید در خدمت جامعه باشند به صورت مخدوم درمی‌آیند و جامعه را به خدمت خود می‌گیرند (الوانی، ۱۳۸۰).

کارکنان دولت همواره بر رعایت و انجام تکالیف اداری بر مبنای قوانین و مقررات حاکم بر نظام اداری کشور توصیه شده‌اند، ولی کارکنان دولت علاوه بر رعایت تکالیف عمومی نظیر رعایت سلسله‌مراتب اداری و اطاعت و فرمانبرداری از مافوق و عدم ایجاد وقفه در ارائه‌ی خدمت به جامعه، دارای یک رشته وظایف دیگری نیز هستند که برخی از آنان در قوانین گوناگون پراکنده بوده و برخی از این تکالیف به روشنی در قوانین پیش‌بینی نشده است، ولی شماری از این وظایف و تکالیف ریشه در استخدام دارد. به عبارتی دیگر، حتی با خاموشی قانون، اداره‌ی انجام آن را از کارکنان خواستار است و بدون آن‌ها اداره نخواهد توانست حاکمیتش را بپذیراند و رسالتش را انجام دهد (ابوالحمد، ۱۳۸۳). کارکنان دولت مکلف‌اند در اجرای وظایف خویش همواره قوانین و مقررات کشور را نصب‌العین خود قرار دهند و از حدود آن تجاوز نکنند؛ زیرا احترام به قوانین و مقررات هدف اصلی دولت در یک نظام قانونی است. رعایت‌نکردن قوانین و مقررات و یا تخطی از آن‌ها از طرف کارکنان به شدت ایجاد مسئولیت می‌کند و ممکن است بر حسب مورد و اوضاع و احوال، جزایی، مالی و انتظامی باشد (طباطبایی، ۱۳۸۳). در مدیریت دولتی نوین، دولت‌ها با این پرسش مواجه‌اند که چگونه می‌توانند خدماتی سریع‌تر، بهتر و کم‌هزینه‌تر و

با کیفیت بالاتر ارائه دهند. در بخش دولتی معمولاً خدمات در چارچوب قوانین و مقررات و در حدود وظایف مشخص در ساختاری دیوان‌سالارانه ارائه می‌شوند و معمولاً فعالیت‌ها بدون تعهد و تحقق اهداف و صرفاً با تأکید بر فرایندها صورت می‌پذیرند. در بهترین حالت، فعالیت‌ها در چارچوب رعایت قوانین و مقررات انجام می‌شوند و کارکنان بخش دولتی خود را ملزم به جلب رضایتمندی هرچه بیشتر مردم نمی‌دانند و خود را در برابر آن‌ها پاسخ‌گو نمی‌دانند. در سال‌های اخیر، توجه دولت‌ها به ارائه‌ی خدمات با کیفیت به مردم بیش از گذشته نمایان شده است. دولت‌ها مایل‌اند به منظور جلب اعتماد مردم و افزایش سرمایه‌ی اجتماعی، خدماتی ارائه کنند که رضایت مردم و شهروندان و سطح اشتراک آن‌ها را در فعالیت‌های اجتماعی افزایش دهند و این امر مستلزم آن است که کیفیت خدمات ارائه‌شده توسط دستگاه‌های دولتی افزایش یابند (طلوع، ۱۳۸۸).

کارکنان معمولاً از کارکردن براساس یک استاندارد خاص همراه با تعهد قابل‌ملاحظه به قوانین، مقررات و تصمیم‌های انجام‌شده‌ی قبلی رضایت دارند و در میان آن‌ها گرایشی به «خطر نکردن» وجود دارد و برای ایجاد بهبود در فرایندهای کلیدی تجاری، ضرورتی احساس نمی‌شود (دهارست، ۱۹۹۹).

۳-۴ تقلید کورکورانه‌ی بخش دولتی از بخش خصوصی در استقرار فلسفه‌ی TQM

مدیران دولتی، TQM درمانی برای ناکارآمدی نظام دولتی در نظر می‌گیرند و می‌کوشند تا به هر ترتیب از آن استفاده کنند. مدیران عالی بخش دولتی که در پی ایجاد تحول در بخش دولتی و اجرای اصلاحات هستند، به مدیریت کیفیت جامع توجه دارند و آن را ابزاری جهت نیل به مقاصد توسعه می‌دانند (الوانی، ۱۳۸۰). اثربخشی مدیریت کیفیت جامع در بخش خصوصی، زمینه‌ای را به وجود آورده است که مدیران دولتی آن را در نظر گیرند و بکوشند تا به هر ترتیب از آن استفاده کنند (الوانی و ریاحی، ۱۳۸۳). به زعم آن‌ها اگر مدیریت کیفیت جامع در بخش خصوصی به نیازها پاسخ داده است، در بخش دولتی نیز مفید خواهد بود.

وقتی مفهوم TQM از بخش خصوصی به بخش دولتی انتقال یابد، می‌توان انتظار داشت کیفیت خدمات بهبود یابد

و خدمات مؤثر و کارا ارائه شود (کرونکا، ۲۰۰۷). در حالی که هدف کیفیتی تولیدکنندگان در مدیریت کیفیت جامع، به صفر رساندن معایب است، هدف ارائه‌کنندگان خدمت به صفر رساندن نارضایتی مشتریان است. براساس رویکرد یا نگرش کیفیت، بخش دولتی باید همواره خدمات خود را مورد بررسی و بازبینی قرار دهد چرا که ارباب‌رجوع دیگر کمترین نارضایتی را قبول نمی‌کند (طلوع، ۱۳۸۸).

در سال‌های اخیر نارضایتی شهروندان از خدمات ارائه‌شده توسط سازمان‌های دولتی رشد و انتظارات آن‌ها افزایش یافته است. احتمال کمی وجود دارد آن‌ها کیفیت پایین‌تر از حد مطلوب را بپذیرند. در این شرایط کم‌تحرکی سیاسی و بوروکراتیک ممکن است به از دست رفتن اعتبار مأموران اداری و سیاسی منجر شود؛ بنابراین، سازمان‌های دولتی باید این تغییرات اجتماعی (منتقدتر و مدعی‌تر شدن شهروندان) را به‌عنوان یک منبع موثق بپذیرند (کرونکا، ۲۰۰۷).

در سازمان‌های بخش عمومی، احساس شتاب، بیشتر به تصمیم‌های آنی مرتبط با بودجه‌ی عمومی و نیروهای سیاسی بستگی دارد تا بهره‌وری بنگاه‌ها. کارگران و مدیران اجرایی، نفوذ محدود و اندکی بر بودجه‌ی سازمان خود دارند و عموماً هیچ نفوذی بر نیروهای سیاسی ندارند. نبود مشوق‌های رقابتی در بسیاری سازمان‌های بخش عمومی، بدون شک بخشی از دلایل تفاوت استقرار TQM در بخش عمومی و خصوصی است (ریاحی، ۱۳۸۱).

در سازمان‌های دولتی، جست‌وجو برای راه‌های کاهش هزینه معمولاً مهم‌تر از بهبود کیفیت است. کیفیت غالباً به‌عنوان کوچک‌ترین خواسته‌ی دولت یا شکلی از قدرت اجرایی تعریف می‌شود و این در جایی است که پیشرفت در کیفیت به افزایش تقاضای مصرف‌کنندگان منجر نمی‌شود (دهارست، ۱۹۹۹).

۴-۴ اشتباه ناروا در کاربرد واژه‌ی «مشتری» به‌جای «شهروند» در سازمان‌های دولتی

در مدیریت کیفیت جامع، اهمیت قائل شدن برای مشتری و توجه به دیدگاه‌ها و خواسته‌های وی از اصول اساسی به‌شمار می‌آید و بدین‌ترتیب تعریف مشتری از اهمیت بالایی برخوردار است. در بخش دولتی راجع به تعریف مشتری و اینکه به چه کسی مشتری می‌گوییم، تاکنون

کار چندانی نشده است و در این مورد دیدگاه‌های متفاوتی وجود دارد. سازمان‌های دولتی علاوه بر این که نسبت به مشتریان مستقیم و بلافصل خود تعهداتی دارند، نسبت به مشتریان غیرمستقیم خود نیز مسئول و متعهد هستند (طباطبایی، ۱۳۸۳).

امروزه بسیاری از سازمان‌های دولتی ترجیح می‌دهند به‌جای استفاده از واژه‌ی «مشتری‌مداری» از عبارت «شهروندمداری» استفاده شود و بر اساس این گستره‌ی خدمت‌رسانی خود را توسعه بخشند. وقتی افراد جامعه را به‌عنوان شهروند در نظر می‌گیریم، درحقیقت آن‌ها را به‌عنوان افرادی که به‌دنبال منافع عمومی و تأثیرگذار در تصمیمات جامعه هستند، مورد توجه قرار می‌دهیم؛ اما افراد در مقام مشتری صرفاً به‌دنبال منافع و آرزوی‌های شخصی خود هستند. ایده‌ی «شهروندمداری» دارای این پیام است که افراد جامعه باید به مسئولیت‌هایشان به‌عنوان شهروند عمل کنند و از طرف دیگر حکومت در پی توجه به صدا و نظر شهروندان باشد. به‌عبارتی دیگر، کارگزاران دولتی باید با توجه به نقش شهروندی، به نقش خود به‌عنوان خدمت‌گزار عمومی نیز توجه کنند. برخلاف مدیران بخش خصوصی، مدیران دولتی به‌دنبال کسب سود و پول بیشتر نیستند، بلکه به دنبال منافع عمومی و زندگی بهتر برای مردم خواهند بود (دنهاردت، ۱۹۹۹).

اساسی‌ترین ویژگی خدمات عمومی باید تعهد آن به خدمت‌رسانی به شهروندان در جهت پیشبرد کالای عمومی باشد. مأموریت خدمات عمومی باید برای بهبود مستمر خدمات و احترام آن به شهروندانی که خدمت‌رسانی شوند، به رسمیت شناخته شده باشد (بورگن، ۲۰۰۷). فیگن‌بان (۱۹۹۰) یکی از هدف‌های اصلی هر سازمان را جلب رضایت خدمات‌گیرندگان از طریق ارائه‌ی خدمات با کیفیت مطلوب می‌داند. در نظریه‌های نوین مدیریت، جلب رضایت متقاضیان خدمات به‌عنوان یکی از جهت‌گیری‌های اصلی تلقی می‌شود. بروجن (۲۰۰۱) اصطلاح «چندگانه‌بودن خدمات دولتی» نام می‌برد و معتقد است در جامعه، ارزش‌های متفاوتی وجود دارد و این ارزش‌ها ممکن است با یکدیگر در تعارض باشند و در این صورت دولت در ارائه‌ی خدمات و محصولات با توجه به ارزش‌های متفاوت باید منصفانه عمل کند.

بارکر (۲۰۰۷) بر «رویکرد دولت مشتری‌مدار» تأکید دارد و

در همین راستا اذعان می‌دارد، کاری که برای مشتری‌مداری طراحی شده است، به سازمان و افراد شکل می‌دهد تا از تماس فعال با گروه‌های مشتری پشتیبانی کنند و به‌طور سودمندی خدمات/ محصولات را برای برآوردن نیازهای مشتری تطبیق دهند. بارکر مؤلفه‌های دولت مشتری‌مدار را به شرح زیر بیان می‌دارد:

• درک مشتری: دولت برای تحویل کارآمد نتایج هدفمند باید افرادی که مورد هدفش هستند، درک کند. برای بسیاری از خادمین ملت، تعریف مشتری دشوار است. به عبارت دیگر، تشخیص این که خادمین ملت در نهایت به نفع چه کسی کار می‌کنند، بسیار دشوار است. به نفع وزرا؟ عموم مردم؟ صنعت؟ نمایندگان منتخب؟ مالیات‌دهندگان؟ گروه‌های فشار؟ یا همه‌ی آنها؟ هیچ جواب ساده‌ای وجود ندارد و این بدان معناست که دولت باید بتواند به همه‌ی آنها پاسخ دهد.

• ایجاد عملیات‌هایی حول مشتری: سازمان‌های دولتی باید بر نظام‌های مدیریت عملکرد، اهداف راهبردی، سازمان‌دهی، فرایندها که بازتاب ارزش‌های مشتری است، تمرکز کنند.

• مدیریت ارتباط با مشتری: مدیریت ارتباط با مشتری شامل شناسایی نمایندگان مشتری و اطمینان از اینکه آنها اهداف و محدودیت‌های سازمان‌های دولتی را درک می‌کنند، است. مدیریت ارتباط با مشتری در بخش دولتی شامل: ارتباطات هدفمند، تقاضای بازخورد از تمام گروه‌های اصلی، مدیریت خدمات، مدیریت ریسک نظیر افزایش لابی‌کردن، فشار برای مداخله‌ی دولت و فقدان بی‌طرفی است.

• استفاده از درک مشتری برای تحویل نتایج نهایی: این مؤلفه بر روی فرایندهای اصلی سیاست‌گذاری و ارائه‌ی خدمات به مشتریان تمرکز دارد. تضمین اجرای هر نوع تغییر داخلی یا خارجی بر نتایج نهایی متمرکز می‌شود و در عین حال، منافع عمومی نیز در نظر گرفته می‌شود.

۴-۵ فقدان فرهنگ قوی کیفیت در بخش دولتی

در مدیریت کیفیت جامع، ایجاد فرهنگی قوی، منسجم و پایدار نسبت به کیفیت برای بقای نظام اداری ضروری است. برای ایجاد، صیانت و درونی ساختن چنین فرهنگی لازم است، مدیریت به‌طور مستمر و با عزمی راسخ تلاش کند. اما فرهنگ در بخش دولتی سریع‌تر از بخش خصوصی

تغییر می‌یابد، نیروهای سیاسی و خارجی بر سازمان تأثیر فراوان دارند و فرهنگ موجود بخش دولتی، ضعیف‌تر از فرهنگ بخش خصوصی است (الوانی، ۱۳۸۰). بدین ترتیب، این اصل مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی مصداق ندارد. مدیریت کیفیت جامع تا حد بسیار زیادی به فرهنگ سازمانی وابسته است که در آن فرهنگ، تعهد لازم در خصوص کیفیت، لازمه‌ی کار است. مدیران بخش دولتی برای شکل‌گیری این نوع فرهنگ باید مداوم دست به بهبود کیفیت بزنند (الوانی و ریاحی، ۱۳۸۳).

۴-۶ موانع پاسخ‌گویی در بخش عمومی و ارائه‌ی راه‌حل‌ها براساس فلسفه‌ی TQM

پاسخ‌گویی مسئله‌ای مهم و چالش‌آور در نظام اداری و سیاسی بیشتر کشورهاست (بریاکس و همکاران، ۲۰۰۹). از دید جامعه‌شناسی می‌توان پاسخ‌گویی عمومی را یک رابطه‌ی اجتماعی که در آن یک بازیگر الزام دارد، اقدامات و عملکرد خود را برای دیگران توضیح دهد و توجیه کند، تعریف می‌شود (رومزرک و دوبنیک، ۱۹۹۸).

پاسخ‌گویی سه هدف عمده دارد: نخست، ابزاری است جهت نظارت بر قدرت و پیشگیری از سوءاستفاده از اختیارات عمومی. دوم، تضمینی است بر کاربرد صحیح منابع ملی، تبعیت از قانون و صیانت از ارزش‌های خدمات عمومی. سوم، ابزار مؤثری برای ارتقا و بهبود زمامداری و مدیریت خدمات عمومی (فقیهی، ۱۳۸۰).

جنسن (۲۰۰۱) پنج نوع پاسخ‌گویی را به شرح زیر بیان می‌دارد:

• پاسخ‌گویی قانونی: تا چه حد متصدیان امور عمومی از قوانین و مقررات تبعیت می‌کنند؟

• پاسخ‌گویی مالی: تا چه حد متصدیان امور عمومی منابع مالی را به اثربخش‌ترین شیوه مصرف می‌کنند؟

• پاسخ‌گویی عملکردی: تا چه حد متصدیان امور عمومی اهداف و انتظارات سیاست‌مداران را محقق می‌سازند؟

• پاسخ‌گویی مردم‌سالار: تا چه حد متصدیان امور عمومی به ارزش‌های مردم‌سالار ارج نهاده و فرایندهای مردم‌سالار را تقویت می‌کنند؟

• پاسخ‌گویی اخلاقی: تا چه حد متصدیان امور عمومی استانداردها و اصول اخلاقی را رعایت می‌کنند؟

در الگوی سنتی اداری امور دولتی تا حدودی پاسخ‌گویی وجود دارد، ولی این پاسخ‌گویی بسیار محدود است. هرچند این نظام پاسخ‌گویی نهادی مشخص و شناخته شده است، ولی این پاسخ‌گویی بیشتر در مورد خطاها و اشتباهات است تا در مورد عملکردها. اما در الگوی مدیریتی پاسخ‌گو، افزایش پاسخ‌گویی هم به‌عنوان عکس‌العملی در برابر نارسایی پاسخ‌گویی سنتی و هم به‌منظور ایجاد پاسخ‌گویی برتر از بخش خصوصی وجود دارد. در دیدگاه مدیریتی پاسخ‌گو، موضوع پاسخ‌گویی مستقیم به مردم نیز به الگوی معمولی اضافه شده است. در الگوی مدیریتی پاسخ‌گو، پاسخ‌گویی بیشتری در برابر سیاستمداران و جامعه به‌خصوص مشتریان وجود دارد (هوقس، ۱۹۹۸).

پاسخ‌گویی ارزش بسیار حیاتی برای نمایندگی‌های عمومی در یک جامعه‌ی دموکراتیک است. آشکار است که پاسخ‌گویی مستقیماً با عدم تمرکز مرتبط است. عدم تمرکز با محدود کردن جایگاه دولت توسط افراد و ترویج بیشتر پاسخ‌گویی خط‌مشی‌گذاران به شهروندان ایجاد می‌شود. TQM برنامه‌ای از عدم تمرکز است و به نمایندگی‌های عمومی جهت ارتقای پاسخ‌گویی در یک محیط آشفته کمک می‌کند. موانع پاسخ‌گویی در بخش عمومی و ارائه‌ی راه‌حل‌ها براساس فلسفه‌ی TQM به‌شرح جدول (۱) مورد بررسی و مذاقه قرار می‌گیرد.

جدول ۱: موانع پاسخ‌گویی در بخش عمومی و ارائه‌ی راه‌حل‌ها براساس فلسفه‌ی TQM (هولزر، ۲۰۰۳)

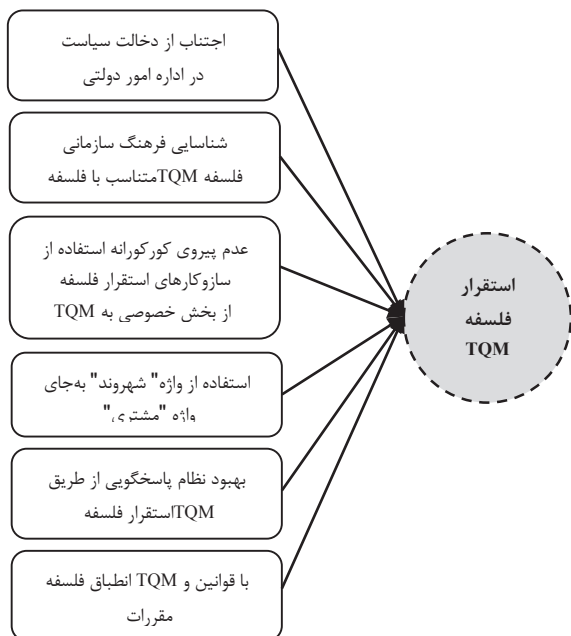
| مسئله | راه‌حل براساس فلسفه‌ی TQM |
|--|--|
| ۱. سیاست‌های گروه‌های ذی‌نفع و بوروکراسی تسخیرشده ^۲ بوروکراسی تسخیرشده ممکن است به‌صورت ضعیف (کم‌سود) به‌وجود آمده باشد و در این صورت، به شدت به حمایت سیاسی گروه‌های خارجی نیازمند است و این گروه حق و تو بر بسیاری از تصمیم‌های عمده‌ی نمایندگی را به‌دست می‌آورد. در موارد بسیار شدید نمایندگی به یک سازمان اسیر تبدیل می‌شود که قادر نیست به هر جهتی حرکت کند، مگر اینکه از طرف گروهی که از لحاظ سیاسی به آن وابسته است، اجازه داشته باشد. | - ایجاد تیم کاری درون سازمانی امکان دریافت نظرات از گروه‌های مختلف شهروندان، انجمن‌های داوطلبانه و نمایندگان شهروندان که در فرایند تصمیم‌گیری‌های مهم جامعه‌ی مدنی شرکت دارند. - آموزش مشتریان بیرونی ارائه‌ی آموزش و اطلاعات مناسب به شهروندان و جامعه‌ی محلی از طریق اینترنت |
| ۲. تخصص و تحریف اطلاعات ^۳ نمایندگی‌های دولتی برای انجام عملیات و فعالیت‌هایشان نیازمند استخدام تعداد زیادی از افراد با تخصص‌های متنوع هستند. تحریف اطلاعات عبارت است از بازآفرینی اشتباه اطلاعات درست که می‌تواند به صورت آگاهانه یا عمدی تغییر یافته باشد و یا به‌طور ناآگاهانه دستکاری شده باشد. هر مقام اداری تمایل به تحریف اطلاعات در سلسله‌مراتب سازمانی دارد در مورد داده‌هایی که مورد دلخواه او باشد، اغراق می‌کند و داده‌هایی را که نامطلوب است به کمینه می‌رساند. | - استفاده از کار تیمی عمودی و توانمندسازی استفاده از کار تیمی عمودی این امکان را برای هر کارمندی ایجاد می‌کند تا اطلاعات مهم را بدون هیچ مزاحمتی به اشتراک بگذارد و جریان اطلاعات را درون سازمان تسهیل کند. یک تیم عمودی به کارکنان سطوح پایین این امکان را می‌دهد تا برای اخذ تصمیماتی که رضایت شهروندان را در پی دارد، توانمند شود. سطح قابل توجهی از توانمندسازی می‌تواند مانع تحریف اطلاعات شود. |
| ۳. ساختار تخصصی و کوتاه‌نظری ^۴ کارایی اداری ممکن است تخصص‌گرایی را افزایش دهد. سازمان‌ها برای رشد مجبوراند بین دو گرایش اساسی تعادل ایجاد کنند: تمایز (تفکیک) و ادغام لازم است تا وظایف تخصصی و مجزا با یکدیگر ادغام شوند. تشدید تفکیک به‌وسیله‌ی الگوی بوروکراتیک مانع از درجه‌ی بالای ادغام خواهد شد. از چنین دیدگاهی، تخصص‌گرایی وظیفه‌ای می‌تواند منجر به کوتاه‌نظری در میان واحدها (نمایندگی‌ها) شود و در این صورت، برای نمایندگی‌های عمومی خیلی سخت خواهد بود تا به‌طور مؤثر به تقاضاهای متنوع شهروندان در یک زمان مشخص پاسخ دهند. | - استفاده از کار تیمی افقی و جلوگیری از تنوع در فرایند و محصول یکی از عوامل اصلی TQM تأکید بر حذف موانع بین بخش‌هاست. با استفاده از تیم‌های افقی این امکان وجود دارد تا تضادها و تنش‌ها بین نمایندگی‌ها و بخش‌ها کاهش یابد. در تیم افقی اعضا قادر خواهند بود تا درک متقابل را توسعه داده و یاد می‌گیرند چگونه فراتر از مرزهای واحد همکاری کنند. استفاده از تیم‌های چندبخشی، نمایندگی‌های عمومی را قادر می‌سازد تا مشکلات متنوع فرایند را رفع کنند. |
| ۴. خطای اسنادی و شکست مدیریت ^۵ اسناد اشاره به قضاوت در مورد برداشت‌های خود به‌جای درک رابطه‌ی علت و معلولی دارد. در واقع، رهبران سازمان‌ها تمایل به پذیرش الگوهای دارند که موفقیت سازمان را به عملکرد خودشان و شکست‌های سازمان را به عملکرد دیگران یا عوامل بیرونی نسبت می‌دهند. تا زمانی که این اعتقادات کلیشه‌ای در ذهن افراد غالب باشد، رسیدن به بهره‌وری و بهبود عملکرد چه در سطح فردی و چه در سطح سازمانی، بسیار سخت است. در این وضعیت افراد تلاشی برای یافتن علل سیاست یا شکست مدیریت نخواهند داشت و نخواهند پذیرفت که این کوتاهی ما بود. | - پذیرش اختلاف در عملکرد کارکنان و حذف نسبت‌های کمی TQM فرض می‌شود که هر سازمان می‌تواند مجریان ضعیف و مجریان خوب داشته باشد. تبدیل شدن به یک بازیگر خوب به این معنا نیست که فرد هم بازیگر خوبی است. به‌طور مشابه هیچ‌کس نمی‌داند کسی که امروز مجری ضعیفی است، فردا یک مجری برتر خواهد شد یا نه. مدیرانی که از فلسفه‌ی TQM استفاده می‌کنند کارکنانشان را به دلیل عملکرد پایین سرزنش نمی‌کنند، بلکه تلاش می‌کنند تا دلایل آن را در فرایند مدیریت جست‌وجو کنند. جایی که استانداردهای کمی و نسبت‌ها، شاخص عمده‌ی عملکرد هستند رابطه بین مدیریت و نیروی کار احتمالاً خصمانه به نظر می‌رسد. |

۵ نتیجه‌گیری

امروزه سازمان‌های دولتی دریافته‌اند که ارائه‌ی خدمات باکیفیت به شهروندان از موضوع‌های راهبردی قلمداد شده است که می‌تواند در افزایش مشروعیت حکومت‌ها و بهبود فضای اعتماد عمومی در جامعه بسیار حائز اهمیت باشد. امروزه مدیریت کیفیت خدمات از مهم‌ترین و بارزترین جنبه‌های مدیریتی سازمان‌های دولتی قلمداد می‌شود و سازمان‌های دولتی به اهمیت و ضرورت موضوع کیفیت کاملاً آگاهند، ولی مشکل از آنجا نشأت می‌گیرد که این سازمان‌ها به‌درستی با مفاهیم، ابعاد، اصول و مبانی کیفیت آشنا نیستند. اثربخشی مدیریت کیفیت جامع در بخش خصوصی، موجب‌شده تا مدیران دولتی نیز فلسفه‌ی TQM را برای بهبود فرایندهای انجام کار مورد استفاده قرار دهند. اما آنچه مدیران دولتی باید موردتوجه قرار دهند این است که فلسفه‌ی TQM در بخش خصوصی، به‌طور قالبی در بخش دولتی نمی‌تواند پیاده و جاری‌سازی شود. به‌عبارت‌دیگر، انتقال فلسفه‌ی TQM از بخش خصوصی به بخش دولتی نباید صرفاً حرکتی تقلیدی و شتاب‌زده باشد، بلکه استقرار فلسفه‌ی TQM در بخش دولتی باید کاملاً آگاهانه و عالمانه صورت پذیرد و در این راستا باید فلسفه‌ی TQM در بخش دولتی را با ساختار، فرهنگ، قوانین و مقررات، رویه‌ها و روش‌های موجود در این بخش، کاملاً هماهنگ و متناسب کرد. به سخن دیگر، باید یک هم‌راستایی بین فلسفه‌ی TQM با عناصر سازمانی بخش دولتی ایجاد شود؛ در غیر این صورت جهت‌گیری سازمان‌های دولتی به‌سوی کیفیت صرفاً در حد حرف و شعار باقی می‌ماند و استقرار نظام‌های نوین مدیریتی در سازمان‌های دولتی می‌تواند در حد اخذ گواهی‌نامه مشاهده شود که منجر به بهبود و اصلاح فرایندهای انجام کار در سازمان‌های دولتی نخواهد شد. بنابراین، با توجه به بازخوانی فلسفه‌ی TQM در نوشتار حاضر و به‌منظور استقرار اثربخش فلسفه‌ی TQM در سازمان‌های دولتی سازوکارهای زیر را مورد مذاقه قرار می‌گیرد:

• سازمان‌های دولتی جهت تحقق شایسته‌سالاری و استفاده‌ی بهینه از توانمندی‌ها و ظرفیت‌های منابع انسانی، از دخالت سیاست در اداره به‌ویژه در امر انتصابات به شدت پرهیز کنند.

- قبل از استقرار نظام‌های نوین مدیریتی، نسبت به جاری‌سازی فلسفه‌ی TQM اهتمام ورزند.
- جهت استقرار فلسفه‌ی TQM در سازمان‌های دولتی، فرهنگ سازمانی متناسب با این سازمان‌ها مورد شناسایی و سنجش قرار گیرد.
- از آنجایی که سازمان‌های دولتی ماهیتی خدماتی داشته و بیشتر خدمت‌دهنده محسوب می‌شوند، از کاربرد واژه‌ی «مشرتی» پرهیز و راهبردهای خود را بر روی واژه‌ی «شهروند» متمرکز کنند.
- سازمان‌های دولتی جهت حرکت به‌سوی «مدیریت کیفیت» صرفاً از تقلید از بخش خصوصی پرهیز کرده و هریک از ابعاد و اصول فلسفه‌ی TQM و نیز نظام‌های نوین مدیریتی را با ساختار، فرهنگ، قوانین و مقررات، رویه‌ها و روش‌های جاری بخش دولتی همسو و هم‌راستا کنند.
- سازمان‌های دولتی با ایجاد تیم‌های کاری و آموزش شهروندان، نسبت به بهبود نظام پاسخ‌گویی اهتمام ورزند. با توجه به مطالب مطرح‌شده در نوشتار حاضر، می‌توان الگوی استقرار فلسفه‌ی TQM در سازمان‌های دولتی را طبق شکل (۲) موردتوجه قرار داد.



شکل ۲: الگوی استقرار فلسفه‌ی TQM در سازمان‌های دولتی

[مأخذ: نگارنده]

public sector, London: Routledge, 3-11.

Denhardt, R.B. (1999). The Future of Public Administration, *Public Administration & Management: An Interactive Journal*, 61 (5): 286-287.

Dewhurst, F., MartõÁnez-Lorente, A, & Barrie, G. (1999). TQM in Public Organizations: An Examination of the Issues, *Managing Service Quality*, 9(4): 265-273.

Feigenbaum, A. (1990). Total Quality Management, The 7th world productivity, 21st November.

Holzer, M. (2003). Mastering Public Productivity Improvement, Newark, New Jersey, 639-349.

Hughes, O.E. (1998). Public management and administration: An introduction. London: Macmillan Press Ltd.

Jreisat, J. (2010). Comparative public administration and Africa. *International Review of Administrative Science*, 76 (4), 616.

Korunka, C. (2007). Customer Orientation Among Employees in Public Administration, A Transnational, Longitudinal Study, *Applied Ergonomics*, 38: 307-315.

Osborne, S. (2002). Public Management, Critical Perspectives, Routledge, First Edition, 27.

Romzek, B.S., & Dubnick, M.J. (1998). Accountability. In: J. M. Shafritz (ed.), *International Encyclopaedia of Public Policy and Administration*, 1: A-C, Westview Press.

Shafritz, J.M., Russell, E.W., & Borick, C.P. (2000). *Introducing Public Administration*, Longman.

Smith, B.C. (1985). Decentralization: The Territorial Dimension of the state, London: George Allen & Unwin, 45-47.

Wilson, W. (1887). The study of public Administration, *Political Science Quarterly*, 9: 197-222.

۶ منابع

ابوالحمد، ع. (۱۳۸۳). حقوق اداری ایران: استخدام‌های کشوری و مسئولیت مدنی سه قوه و نهادهای اداری در ایران، تهران: انتشارات توس، ص ۷۱-۷۲.

الوانی، س. (۱۳۸۰). تنگناهای کاربرد مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی، نشریه‌ی مدیریت دولتی، شماره ۵۳ و ۵۴. الوانی، س؛ ریاحی، ب. (۱۳۸۳). سنجش کیفیت خدمات در بخش عمومی، تهران: انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران، ۱۹-۲۰.

دانایی‌فرد، ح. (۱۳۹۲). چالش‌های مدیریت دولتی در ایران، تهران: انتشارات سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها، ۷۸-۸۳.

رجب‌بیگی، م. (۱۳۷۳). مدیریت کیفیت فراگیر در بخش دولتی، فصلنامه مدیریت دولتی، شماره ۲۶ و ۲۷، ۷۷.

ریاحی، ب. (۱۳۸۱). مدیریت کیفیت جامع: چالش‌های بخش عمومی، نشریه استاندارد، شماره ۱۳۱.

طباطبایی‌مومنی، م. (۱۳۸۳). حقوق اداری، تهران: انتشارات سمت، ۴۰۱-۴۰۷.

طلوع، ا. (۱۳۸۸). مدیریت کیفیت جامع در بخش عمومی، ماهنامه تدبیر، شماره ۲۱۱، ۴۰-۴۵.

فقیهی، ا. (۱۳۸۰). نظام‌های پاسخ‌گویی در بخش دولتی: دیدگاهی تطبیقی، فصلنامه مطالعات مدیریت، انتشارات دانشگاه علامه طباطبائی.

Abrunhosa, A, Moura, E.S. (2008). Patricia Are TQM principles Supporting Innovation in the Portuguese Footwear Industry Technovation, 28: 208 - 221.

Appleby, P. (1949). *Policy and Administration*, Tuscaloosa: University of Alabama Press.

Barker, L. (2000). Customer- Focused Government, Public Services Productivity Panel. UK, Part 1, 1-29.

Bourgon, J. (2007). Responsive, responsible and respected government: towards a New Public Administration theory, *International Review of Administrative Sciences*, 73(1): 11-21.

Breaux, D.M, Munyon, T.P., Hochwarter, W., & Ferris, G.R. (2009). Politics as a Moderator of the Accountability-Job Satisfaction Relationship: Evidence Across Three Studies, *Journal of Management*, 35(2): 307-326.

Bruijen, H. (2001). Managing performance in the



TQM philosophy Readout in Public Organizations

Hamed Mohammadi¹

Received: 2019-06-17

Accepted: 2020-03-09

Abstract

The present article aims to read out philosophy of TQM in Public Organizations. In this article, the author attempts to read out philosophy of TQM by studying fundamentals of quality science and resorting to personal experience of attending many Public company and organizations in the Iran. The author has observed in many public companies that their orientation towards the quality movement is merely a rash and symbolic move, and that most public companies are striving to obtain quality certifications, rather than focusing on the fundamental principles of quality, and in particular the TQM philosophy; they welcome quality movement only through poor policymaking and economic aspects. A careful study of most public companies in the Iran reveals that many of them have never considered the principles and dimensions of TQM philosophy as the main precondition for establishing new management systems. Therefore it can be claimed that the main cause of inefficiency is that TQM is not implemented. Hence, the author of this paper has attempted to explain this issue in order to increase the understanding and improve perception of managers and experts of the systems and methods analysis department.

Keywords: TQM, Readout, Public Organizations.

1. Corresponding author - Ph.D. Public Administration, Human Resource Expert of Mazandaran Gas Co, Sari, Iran.