

خصوصیات روش کیفیت فراگیر در مؤسسات دولتی

دکتر منوچهر انصاری
*
هاشم آقازاده
**

چکیده

در عصر جدید، رقابت و کیفیت محدود به یک بخش نیست بلکه به صورت فراگیر در همه بخشهای خصوصی و دولتی، نقش و اهمیت خاص خود را دارد. اینهمه و به رغم اهمیت «کیفیت» در موفقیت سازمانها، به دلیل ویژگیهای خاص بخش عمومی (قدرت، انحصار، منابع مالی و غیره)، موضوع رقابت و کیفیت در این بخش، با اقبال چندانی مواجه نبوده و بیشتر در بخش خصوصی و تجاری مورد توجه قرار گرفته است. اما، با وجود این کم توجهی، به دلیل ماهیت جدید حکومت، دولت، مردم، سازمان، رقابت و کار و زندگی، بخش دولتی به اهمیت و ضرورت «کیفیت فراگیر» و نقش کلیدی آن در موفقیت و تداوم حیات خود پی برده و ناگزیر از آن شده است که با ارائه خدماتی با کیفیت، شهروندان را از خود راضی نگه دارد. به این ترتیب، موضوع رقابت و کیفیت در بخش عمومی موضوعی تازه قلمداد می شود و از این حیث طبیعتاً با پرسشهایی همراه است. این مقاله می کوشد با طرح موضوع کیفیت در بخش دولتی و پاسخ به پرسشهای احتمالی اهمیت، نقش و ابعاد کیفیت را در این بخش مورد بررسی قرار دهد.

واژگان کلیدی: مدیریت کیفیت، رویکردهای کیفیت فراگیر، تحول، بخش دولتی، جنبه اجتماعی.

مقدمه

مدیریت و سازماندهی در جهت رشد و توسعه مؤسسات کمک می کند.

تاکنون تعاریف و روشهای متعددی برای تضمین کیفیت مطرح شده است. این روشها، ابتدا در سازمانها و انجمنهای تخصصی کیفیت ارائه شد و به مسوالات آن، در سایر محافل مانند کارخانجات، شرکتهای مشاوره ای و اتاقهای بازرگانی تعمیم یافت (نوویل^۱، ۱۹۹۶، ص ۴۸-۳۷).

در تاریخ معاصر داد و ستد، «کیفیت» مانند قیمت یا در کنار آن، یکی از دلایل اصلی خرید مصرف کنندگان است؛ یعنی معامله و مبادله یک محصول معین، به دلیل قیمت و کیفیت مناسب آن صورت می گیرد. چند رویداد عمده در بهبود کیفیت محصولات نقش بسزایی ایفاء کرده اند که از آن جمله می توان به استانداردسازی، تولید انبوه^۱ و کنترل آماری^۲ اشاره کرد (گوگ^۳، ۱۹۹۷، ص ۱۸۹). مفهوم جدید «کیفیت»، به برقراری اصول جدید

* استادیار دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

** دانشجوی دکتری مدیریت بازاریابی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

♦ تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۸۲/۷/۳۰، تاریخ پذیرش نهایی: ۱۳۸۳/۵/۲۸

سازمانهاست، به گونه ای که مطابق با الزامات محیط، متحول شوند.

بر این اساس و با توجه به نقش و اهمیت کیفیت در همه بخشها و بخصوص بخش دولتی، «فرهنگ کیفیت» در سطح جهانی و در اکثر کشورها، رونق و پذیرش قابل ملاحظه ای پیدا کرده است، به طوری که امروزه شاهد پیدایش استانداردهای کیفیت بین المللی در زمینه های مختلف مانند نظامهای مدیریتی (ایزو ۹۰۰۰ ویرایش ۲۰۰۰) و مدیریت زیست محیطی (ایزو ۱۴۰۰۰) هستیم. این استانداردها از طرف شرکتها و سازمانهای تولیدی یا خدماتی مورد استقبال واقع شده و بکار گرفته می شوند. امروزه برای حضور در بازارها و مجامع بین المللی و نیز برقراری ارتباط و انجام معامله و مبادله، برخورداری از «انواع شاخصها و استانداردهای بین المللی کیفیت»، به یک الزام تبدیل شده است. این مسئله برای سازمانها و حتی عموم مردم از اهمیت قابل ملاحظه ای برخوردار است، چرا که مستلزم تعهد عملی در قبال محیط و شهروندان است. چنین تعهدی به مفهوم ملزم ساختن خویش (به عنوان یک سازمان خصوصی یا دولتی) به اجرای یک روش بهبود کیفیت امور، جهت تأمین رفاه جامعه جهانی است. این مسئله، بیانگر پارادایم جدید مدیریت و ارزیابی عملکرد سازمانها است.

برای بهسازی و نوسازی ابزارها و روشهای بهبود کیفیت، تحقیقات زیادی در مراکز پژوهشی و دانشگاهها انجام می شود. برخی از این تحقیقات، مدیریت کیفیت را به عنوان شیوه ای جدید از مدیریت در جامعه و سازمان مطرح می کنند. این شیوه مدیریت، به دنبال بهبود مستمر «عناصر و فرایندهای سازمان» از یک طرف و «مجموعه نظام

«جنبش مدیریت کیفیت» در کشورهای صنعتی و در حال توسعه، بخش دولتی را تشویق کرد تا در سیاستهای خود بازنگری کند و مدت زمان ارائه خدمات به ارباب رجوع را کاهش دهد. این جنبش، ارتباط زیاد و نزدیکی با بخش دولتی دارد و باعث افزایش تلاش در جهت بهبود کیفیت و خدمات و کنترل ریسک و هزینه در این بخش می شود، زیرا:

➤ سطح آگاهی و انتظارات مصرف کنندگان و ارباب رجوع، افزایش چشمگیری پیدا کرده و به تبع آن توقعات جدید و متغیری مطرح شده است. این تحولات، نتایج قابل ملاحظه ای در افزایش سرعت عمل، کیفیت خدمات و انعطاف پذیری سازمانها داشته است.

➤ شرکتهای بخش خصوصی، بیش از پیش، به اهمیت روشهای بهبود کیفیت در جهت جلب رضایت مشتریان پی برده و آنها را بکار گرفته اند. این امر باعث شده است که مصرف کنندگان، از سازمانهای دولتی نیز انتظار بهبود کیفیت خدمات را داشته باشند.

➤ در یک محیط رقابتی ارتقای کیفیت، به عنوان یکی از عناصر کلیدی ایجاد «مزیت رقابتی» به شمار می رود؛ البته این موضوع بیشتر در مورد بخش خصوصی صادق است. با اینحال سازمانها و مؤسسات بخش عمومی یا دولتی هم بایستی به این مسئله مهم و حیاتی توجه و تأکید کنند، زیرا برای سازگاری با تحولات نوین جامعه این سازمانها نیز باید بازسازی و اصلاح شوند. آنچه کیفیت و مدیریت کیفیت به دنبال آن است، «ایجاد تحولات بنیادین» در عملیات و فعالیتهای

هماهنگ و همزمان مد نظر قرار گیرد (کلادا^۱، ۱۹۹۴، ص ۶۵-۶۰). سازمانها با مشارکت مدیران و کارکنان به این نتیجه رسیده اند که همواره باید به عوامل زیر توجه داشته باشند :

- توسعه توانائیهای همه پرسنل در عملکرد تصمیم گیری، برای آن که هر کس بتواند با حداکثر کارایی در اجرای اصول اساسی کیفیت، مشارکت داشته باشد.
- توسعه توانائیهای مؤسسات دولتی برای درک و شناخت بیشتر ارباب رجوع و مدیریت فرایندها، برای بهبود مستمر.
- انتخاب و بکارگیری سیستماتیک روشهای ارزیابی، استانداردها و اجرای سیاستهای TQM در کلیه سطوح سازمان.
- طرح توسعه رویکرد کیفیت در کوتاه مدت و بلند مدت (سیستم بسط سیاستها)
- سیستم اداره سازمان (نگرش، رسالت، ارزشها، اصول عملیات و انتخاب استراتژیک)
- سیاست تحول فرهنگی (آموزش های داخلی، آموزش پیوسته و ارتباطات داخلی)
- خودارزیابی (EFQM)^۲
- سیستم پاداش و تشویق (قدردانی از کارکنان موفق، هویت گروهی بخشیدن مانند «گروه حل مشکلات» و کنترل عوامل رضایت)

۱-۱- اهمیت مشتری (ارباب رجوع)

فلسفه و سیاست کیفیت، استراتژی سازمان را به سوی جلب رضایت مشتری سوق می دهد.

سازمانی» از طرف دیگر است، به طوری که این بهبود در جهت ارتقای کیفیت زندگی و کاری جامعه جهانی باشد.

در حال حاضر، بخش های دولتی درصدد طراحی روشهایی برای بهبود کیفیت خدمات خود هستند، با این هدف که عموم مردم در روند توسعه و پیشرفت جامعه مشارکت داده شوند و مشکلات آنها بموقع حل شود.

به این لحاظ در مقاله حاضر، ابتدا «رویکردهای کیفیت» در بخش دولتی مورد بررسی قرار گرفته و از زوایای مختلف به بررسی آنها پرداخته شده است. به علاوه «جنبه اجتماعی کیفیت» در بخش دولتی مورد تأکید قرار گرفته است؛ زیرا وظیفه اصلی بخش عمومی، ارائه خدماتی با کیفیت، به اجزای مختلف نظام اجتماعی (شامل شهروندان، شرکتهای، سازمانها و گروهها) است.

۱- اصول اساسی کیفیت در بخش دولتی

بکارگیری «رویکرد کیفیت» در بخش دولتی، وظیفه ای دشوار و چگونگی شروع آن بنا بر ظاهر نامعلوم است. حال آن که تجربیات موجود و بررسیهای انجام شده در این زمینه حکایت از آن دارد که اصول اساسی مدیریت کیفیت، در این بخش بخوبی شناخته شده است. این اصول، ناظر بر رفع نیازهای مصرف کنندگان از طریق یک فرایند بهبود مستمر مبتنی بر تعهد مدیریت و مشارکت کلیه کارکنان سازمان است. چنین هدفی می تواند با واسطه مدیریت جامع کیفیت و نوآوری در سازماندهی تحقق یابد و حتی یک فلسفه جدید مدیریتی ارائه کند. برای اطمینان از موفقیت رویکرد کیفیت، باید رضایت مشتریان و کارکنان بطور

1.Kelada

2.European Foundation for Quality Management

وجود آمده است. در مورد کارکنان نیز این مساله قابل تأمل است که توانایی هر فرد برای درک نیازهای ارباب رجوع، با توجه به متغیرهای فردی و محیطی مختلف، متفاوت است و اگر میزان این توانایی در کارکنان سازمان بالا باشد، باعث توسعه مستمر سازمان می شود. حال سؤال این است که آیا نیازها و خواسته های شناسایی و درک شده توسط کارکنان، همواره در جهت پیشبرد سازمان بکار می روند؟

به هر حال، بررسی مسائل مذکور معمولاً به صورت کمی (گردآوری و تحلیل آماری) و دشوار است، تا آنجا که نتایج حاصل از بررسی داده های کمی، به ندرت در حوزه عملیاتی سازمان به کار برده می شود. بر همین اساس است که کارکنان نسبت به نتایج تحقیقات بر روی ارباب رجوع تردید دارند. در جهت رفع این مشکل و پاسخگویی بهتر و بیشتر به خواسته های ارباب رجوع، فراهم آوردن امکانات و تسهیلات مورد نیاز، لازم و ضروری است. البته برای اثر بخشی بیشتر، این کار باید به گونه ای انجام شود که در ازای پرداخت هزینه ای معقول، اطلاعات دقیقی از خواسته ها و دغدغه های ارباب رجوع فراهم شود.

مباحث مذکور ما را به این نکته رهنمون می سازد که در زمینه روابط بین کارکنان و ارباب رجوع باید به بررسی و تعمق گروهی وسیعتری پرداخت تا به راهکارهایی عملی درباره شناخت و درک بهتر نیازها و خواسته های ارباب رجوع توسط کارکنان دست یافت.

انتظار می رود چنین بررسیها و تأملاتی در مطالعات و تحقیقات سازمانهای بخش دولتی انجام شود و نتایج آنها به گونه ای باشد که سیستم سنتی مدیریت و سازماندهی کار در این سازمانها

بکارگیری «رویکرد کیفیت» در بخش دولتی شامل شناسایی و توجه به نیازهای ارباب رجوع (مشتری) است. در واقع هدف، اعمال درست سیاست کیفیت است. امروزه برای بهبود کیفیت، تنها بکارگیری ابزارهای تکنولوژیکی کفایت نمی کند بلکه جنبه های اساسی دیگری نیز باید مد نظر قرار گیرد. برای مثال از اواسط دهه ۸۰، شرکتها تلاش می کردند که برای اعمال صحیح و بهبود کیفیت، فرایند ارائه محصول را تا پایان پیش بینی کنند. اما واقعیت این است که سازمانها و شرکتهای دولتی بر خلاف شرکتهای سازمانهای کوچک، فرایندها و فعالیتهای متعددی دارند و با محیط وسیعتر و پیچیده تری مواجه هستند و بر این اساس، شناسایی و پیش بینی فرایندها جهت اعمال کیفیت دشوارتر است. هرچند به نظر می رسد انجام این کار در بخش دولتی، ضروری است.

بر اساس رویکرد یا نگرش کیفیت، بخش دولتی باید همواره خدمات خود را مورد بررسی و بازبینی قرار دهد، چرا که ارباب رجوع دیگر کمترین ناراضایتی را تحمل نمی کند. در چنین شرایطی، کارکنان ضمن اینکه خواسته هایشان روز به روز افزایش می یابد و تغییر می کند نباید فقط به تجزیه و تحلیلهای کمی و استناد به اعداد و ارقام اکتفا کنند، بلکه در جهت ارتقای کیفیت باید ارزش مورد نظر ارباب رجوع و میزان رعایت سیاستهای عمومی را نیز در نظر داشته باشند.

باید توجه داشت که درک نیاز و خواسته ارباب رجوع، امری ساده و آسان نیست و توجه و تمرکز زیادی را می طلبد. این امر قبل از اینکه با کمک سازمانی بیرونی انجام شود، مشارکت کارکنان داخلی را ایجاب می کند و مستلزم شناسایی و پی گیری انتظاراتی است که در ارباب رجوع به

را به چالش وادارد (لورنتز^۱، ۱۹۹۵). در واقع، بهبود خدمات بخش دولتی، به «ارزیابی جدید روابط بین کارکنان و ارباب رجوع» بستگی دارد.

۱-۲- اهمیت ارزیابی

در رویکرد کیفیت، مدیریت بایستی «معیارهای ارزیابی مدیریت و فرایندهای داخلی» را تعیین کند. ارائه خدمات با کیفیت و افزایش کیفیت خدمات داخلی، باعث بهبود فرایندهای داخلی می شود و ارتقای عملکرد کارکنان را به همراه می آورد. رویکرد کیفیت با چنین معیارها و اعمالی، ابزاری برای برتری محسوب می شود.

توسعه و بکارگیری معیارهای ارزیابی مناسب و مبتنی بر رویکرد کیفیت، تجزیه و تحلیل و بررسی اثر بخشی فرایندهای داخلی را ممکن می سازد. از این طریق، می توان به نقاط حساس و بحرانی پی برد و نسبت به رفع مسائل و مشکلات اقدام کرد. برای مثال برخی از معیارها در زمینه «زمان»، حاکی از طولانی شدن غیر عادی زمان در فرایندها است. از بررسی و تجزیه و تحلیل نتیجه سنجش این معیار، به راحتی می توان به مسئله اصلی طولانی شدن غیر عادی زمان در فرایند پی برد و در اسرع وقت، مشکل را با بکارگیری ابزارهای اصلاحی

مناسب حل کرد. جهت زمینه سازی برای این تحول فرهنگی، اطمینان از قابلیت استفاده از معیارها و ابزارهای ارزیابی ضروری به نظر می رسد؛ چرا که این ابزارها، ارزیابی مناسب و مستمر خدمات و تعیین نقایص احتمالی آنها را مقدور و ممکن می سازند. وجود «معیارهای قابل اطمینان»، به تعیین سیاستهای اثر بخش منتهی می شود. در این صورت با بهره گیری از نتایج ارزیابیها به وسیله معیارهایی معتبر و نیز در سایه سیاستهایی مفید و مؤثر، کیفیت خدمات در طول زمان و بطور مستمر بهبود می یابد. بنابراین، بکارگیری شیوه، رویکرد و مدیریت کیفیت در بخش دولتی، نیاز به یک نیروی محرکه دارد. این نیروی کارساز، «توسعه مسئولیتها» جهت بهبود کیفیت مبتنی بر معیارها و سیاستهای مشخص و روشن است (چوسات^۲، ۱۹۹۶، ص ۷۱-۵۳).

«ارزیابی»، واژه ای پرمعناست، چرا که در بافت و شرایط خاص، به عنوان یک «معیار و استاندارد» و «ایجاد کننده نظم» مطرح می شود. نظم ایجاد شده توسط «ارزیابی» را در ادبیات مربوط به رویکرد کیفیت فراگیر، طبق دو تفکر ژاپنی و انگلیسی می توان به صورت زیر مقایسه کرد (جدول ۱).

جدول ۱- مقایسه دو دیدگاه متفاوت نگرش کیفیت

تفکر ژاپنی مبتنی بر هماهنگی طبیعی اجتماعی	تفکر آنگلوساکسونی تفکر ضایعات صفر
در این تفکر، ارزیابی کیفیت، مبتنی بر نظم و ترتیبی است که در آن، «خوب کار کردن» یک ارزش و تکلیف اخلاقی محسوب می شود. در واقع در چنین تفکری، کار در یک سازمان امری کوچک و محدود نیست، بلکه پیامد مشارکت اجتماعی افراد و نشانگر هویت کاری و اجتماعی آنها است.	این تفکر شامل طراحی مدل جدیدی از کار، جستجوی زمینه های بهبود، جستجوی مستمر علل خطاها و اشتباهات و تأکید این امر است که «خوب انجام دادن» کارها میسر است. به عبارت دیگر، انجام یک کار و تحقق کلی اهداف، به عنوان معیار برتری آن فعالیت به حساب می آید.

محور و چارچوب کنترل را در مدیریت کیفیت ایجاد می کند (گلینیئر^۱، ۱۹۹۰، ص ۳۷۵).

۳-۱- توسعه مدیریت محوری^۲

مدیریت کلاسیک و سنتی سازمان، بیشتر به ساختارها و فرایندها معطوف بود. امروزه توسعه یک ساختار مناسب، مشخص کردن نقشها و مسئولیتها و برقراری ارتباطاتی مناسب، عوامل کلیدی شیوه مدیریتی سالم و اصولی است. «ساختار مناسب»، نوعی تشکیلات سازماندهی شده را به وجود می آورد که در سایه فعالیتهایی که در آن انجام می شود، به نتایج معینی دست می یابد. بنابراین، می توان با استفاده از سیاستها و روشهای معین، ساختار مناسبی را طراحی کرد (بادیگوال^۳، ۱۹۹۶، ص ۱۰۱-۹۱).

مفهوم «مدیریت کیفیت» که اهمیتی قابل ملاحظه در سازمانها و مؤسسات پیدا کرده و به صورت نگرش نوین مدیریت در عصر حاضر تبدیل شده است نیز تعیین ساختاری متناسب با الزامات محیطی (پیام آور کیفیت در خدمات سازمان) از اهمیتی دو چندان برخوردار می باشد. بنابراین، آنچه مهم است، وارد کردن بحث کیفیت در چارچوب اصلی طراحی ساختار یک سازمان است. در جنبش کیفیت فراگیر، استانداردهای جدیدی در این راستا به کار گرفته می شود. بر اساس این جنبش، توجه و گرایش به کیفیت، از روشها و تکنیکها فراتر رفته و به «شیوه مدیریت» و در واقع، به «فرهنگ گروهی و سازمانی» تبدیل می شود. مراحل اصلی که مدیریت باید در رابطه با کیفیت، در سیاست سازمان در نظر بگیرد، عبارتند از :

در واقع، دو نگرش مذکور به دنبال این هستند که ارزیابی کیفیت خدمات و عملکرد را با استفاده از معیارهایی معین و استاندارد شده در سازمان، نهادینه کرده و با فراهم کردن الزامات مربوط، این امر را در سطوح مختلف سازمان عملی سازند. بنابراین ارزیابی، مشتمل بر بررسی فعالیتها و اعمال اقدامات اصلاحی مورد نیاز جهت بهبود امور است. به طور کلی، می توان فرایند ارزیابی را به صورت سه مرحله اصلی زیر در نظر گرفت :

۱. شناسایی فعالیتهایی که باید ارزیابی شوند

و معیارهای مناسب برای ارزیابی آنها

۲. مقایسه «عملکرد واقعی» با «عملکرد

برنامه ریزی شده»، در زمینه فعالیتهای

شناسایی شده با استفاده از معیارهای

تعیین شده

۳. شناسایی و اعمال اقدامات اصلاحی جهت

اصلاح انحرافات احتمالی

معیارهای ارزیابی باید به مرور زمان تغییر یابد، به روز شود و با «انتظارات و توقعات جدید ارباب رجوع» از یک طرف و تحولات و تغییرات داخلی و خارجی از طرف دیگر، متناسب و هماهنگ شوند.

هدف نهایی از ارزیابی آنست که هر واحد، تصویری واضح و شفاف از عملکرد خود پیدا کند. با پیچیده تر شدن فعالیتها، ارزیابی هر روز اهمیت بیشتری پیدا می کند و به عنوان وظیفه ای اساسی در سازمانهای مختلف، مطرح شده و اولویت پیدا می کند.

در واقع، ارزیابی عملکرد سازمان، یک ویژگی عینی به کیفیت می بخشد. رعایت معیارها و استانداردها را در فرایند مدیریت خدمات رسانی بخش عمومی زیر نظر می گیرد و در نهایت یک

1. Gelinier

2. Proximity Management Development

3. Bodiguel

کردن خدمات دولتی» است. این کار از رده های پائین سازمان شروع می شود و در عین حال، همواره از حمایت و پشتیبانی رده های بالای سازمان برخوردار است تا اینکه روزی تمام سطوح و بخشها، «خدمات» خود را به صورت الکترونیکی ارائه کنند. البته فراهم شدن چنین شرایط و بستری، مستلزم مشارکت کلیه متولیان، برای اعمال تغییرات و تحولات مورد نظر است.

«پیشرفت و توسعه مدیریت محوری»، در قالب فرایند نوآوری و با استفاده از روشهای نوین مدیریتی، تعریف مجدد مسئولیتها و نیز ایجاد تحول در شیوه انجام کار و تفکر کلیه اعضای سازمان همراه است و در عین حال، باعث بهبود کارایی و اثر بخشی در سازمان هم می شود.

در واقع با این رویکرد، «مدیریت» در موفقیت سازمان نقش محوری پیدا کرده و باعث تسهیل تحول فرهنگی و تغییر جهت به سوی ارباب رجوع می شود. به عبارت دیگر، در شیوه مدیریتی که محور آن «رویکرد کیفیت» است، تمرکز اصلی کارکنان و فعالیتهای سازمان، «ارباب رجوع» بوده و تلاش می شود با مداخله مستقیم و مؤثر مدیریت ارشد سازمان، نیازها و خواسته های ارباب رجوع به خوبی درک و شناسایی شده و به بهترین شکل ممکن، پاسخ داده شود تا همواره رضایت و خشنودی آنان جلب شود. در این راستا، مدیریت ارشد سازمان می تواند نکات زیر را مد نظر قرار دهد:

➤ مشارکت در شناسایی نیازها و

خواسته های مشتریان

➤ توجه به انتظارات ذینفعان و شناسایی

ضعفها، به منظور تقویت فرایند

- آشنایی با اصول و روشهای مدیریت کیفیت
- تفهیم ضرورت تطابق پرسنل و کار آنها با مدیریت کیفیت
- قرار دادن منابع، زمان و امکانات ضروری در اختیار کارکنان، جهت بهبود روشها و فرایندها

بنابراین، می توان اذعان داشت که با بهبود کیفیت به شیوه ای که در بالا مطرح شد، در واقع «مشارکت عمومی در درون سازمان»، بهبود پیدا می کند. با چنین رویکردی، پیشرفت و بهبود در امور، فقط به حساب متخصصین گذاشته نمی شود، بلکه نتیجه کار گروهی از افراد محسوب می شود که از خود خلاقیت و ابتکار عمل نشان داده و تفکر نوآوری را در سازمان توسعه داده اند. با القای رویکرد کیفیت در افراد، پرسنل در قبال ارباب رجوع به صورت گروهی عمل می کنند تا رضایت او را جلب کنند. در این صورت همه، دیدگاهی مشترک نسبت به کیفیت پیدا می کنند و این همان چیزی است که ارباب رجوع می خواهد. در این حالت، افراد می کوشند به صورت منسجم، خدمات خود را با «کیفیت مورد نظر ارباب رجوع» ارائه کرده، خشنودی او را فراهم سازند و در ضمن، موفقیت خود را نیز در رقابت تضمین کنند (شیبا^۱، ۱۹۹۵، ص ۱۰۹).

القای مفهوم و نگرش کیفیت در فکر و عمل کارکنان، تدوین نظامنامه کیفیت و تعهدات و در مجموع، سایر اقدامات در راستای افزایش و بهبود کیفیت خدمات، امری ضروری است. یکی از راههایی که دولت می تواند کیفیت خدمات خود را بهبود بخشد و البته نیاز روز هم به نظر می رسد، «نوکردن فرایندهای کاری» و در واقع «الکترونیکی

سازمانهای بخش دولتی، در زمینه مسائل و تحولات اجتماعی دو چندان می شود؛ زیرا آنها باید بیش از همه به فکر تأمین رفاه، آسایش، امنیت و سایر خواسته های مشتریان خود باشند. در این راستا، مهمترین فکر و عملی که این سازمانها می توانند در پیش بگیرند، همانا «رویکرد کیفیت در خدمات» است.

بنابراین، «رویکرد کیفیت» امروزه در بطن روشهای نوین مدیریتی جای گرفته و به عنوان یک الزام درآمده است که کارکنان در سازمانها (بخصوص در بخش دولتی) بایستی نسبت به رعایت آن بکوشند؛ یعنی به رویکرد کیفیت، باور و اعتقاد قلبی پیدا کرده و آن را در فعالیتهای خود اعمال کنند. در این صورت است که می توان حل مشکلات و مسائل اجتماع و سازمانها، رضایت مشتریان، رفاه جامعه و مهمتر از همه موفقیت سازمان را انتظار داشت. «رویکرد کیفیت» به دنبال یافتن نقاط ضعف عملکرد و عدم تطابق در سازمانها و بهبود و اصلاح آنها و شامل سه جنبه اصلی است: «بهبود کیفیت خدمات»، «کنترل هزینه ها» و «تقویت انگیزه کارکنان». این سه جنبه، به ترتیب مربوط به مفاهیم مدیریت در بخش دولتی، مدیریت اقتصادی و مدیریت روابط انسانی است. (شوالیر^۱، ۱۹۹۲). بنابراین، بخش دولتی با اتخاذ رویکرد کیفیت و در قالب مدیریت محوری، به گونه ای، کیفیت خدمات خود را در جهت خواسته های ارباب رجوع بهبود می بخشد که بتواند مصارف معقول و منطقی داشته، هزینه های خود را کنترل کند و در عین حال، انگیزه های مادی و غیر مادی لازم را نیز در کارکنان خود (ارائه کنندگان اصلی خدمات باکیفیت) به وجود آورد (رمی^۲، ۱۹۹۶).

➤ گفتگو با افراد در زمینه موضوع کیفیت،

تعهدات و شرایط موفقیت

➤ حمایت قاطع از رویکرد کیفیت و تعهدات

مورد نیاز برای موفقیت

➤ توجه به کارکنان، درک نیازهایشان و

رعایت تعهدات در قبال آنها؛ همانگونه که از

کارکنان خواسته می شود نیازهای

مصرف کنندگان را شناسایی کنند، مدیران

ارشد هم بایستی نسبت به تعهدات خود در

قبال کارکنان عمل کنند.

در چنین شرایطی، با وجود رویکرد کیفیت و مدیریت مبتنی بر کیفیت، آماده سازی کارکنان جهت رویارویی مستمر با راه حلهای جدید و اغلب تجربه نشده، شرط ضروری برای موفقیت و حتی بقای سازمانها محسوب می شود. به عبارت دیگر، باید به توسعه «مدیریت محوری» پرداخت، چرا که آنچه سازمان به دنبال آن است (یعنی ارائه خدمات با کیفیت، توسط کارکنان، با راه حلهای جدید در محیطی متلاطم جهت موفقیت)، همان چیزی است که می توان با این شیوه بدان دست یافت.

در واقع، تمرکز اصلی این شیوه مدیریت بر بهبود کیفیت خدمات، «ارتقای بهره وری و ایجاد قابلیت رقابت پذیری عوامل کلیدی موفقیت» است.

۲- جنبه اجتماعی رویکرد کیفیت در بخش

دولتی

یک سازمان بطور مداوم، با مسائل کلان اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، سیاسی و همچنین مسائل خودسازماندهی، روابط انسانی، هدایت و کنترل مواجه است که بایستی برای رویارویی مناسب و بهره برداری مطلوب و بموقع از آنها، راه حلی مناسب و کارا بیابد. اهمیت چنین تلاشهایی برای

۲-۱- طراحی کیفیت در بخش دولتی

«کیفیت یک کالا یا خدمت»، قابلیت آن را در جلب رضایت شهروندان (به عنوان مصرف کننده یا مشارکت کننده) مشخص می کند. برای سازمانهای دولتی، «کیفیت کالا یا خدمت»، در نظر گرفتن چند عامل مهم را ایجاب می کند که شامل انتظارات مصرف کنندگان، سیاستهای عمومی، مأموریت و راهبردهای هر بخش و نیز محدودیتهای موجود است.

امروزه کیفیت نه فقط به کارخانجات، بلکه به بخشهای مختلف خصوصی و دولتی نیز مربوط می شود و در واقع، نوعی مسئولیت اجتماعی و انسانی در قبال ذینفعان است. این بدان معنی است که کل اعضای اجتماع، سازمان و افراد می توانند با اتخاذ رویکرد کیفیت و در نظر داشتن آن، به بهبود شرایط محیط کار و زندگی خود کمک کنند. با وجود چنین دیدگاهی، «کیفیت»، در اجتماع و بخش دولتی نقش محوری ایفاء می کند و به ابزاری مدیریتی برای جستجوی مستمر رضایت ارباب رجوع تبدیل می شود و از این طریق، اثر بخشی سازمان را افزایش می دهد (میسپلبلوم^۱، ۱۹۹۵، ص ۲۹-۲۸).

جدول ۲- جنبه اجتماعی رویکرد کیفیت

دیدگاه سنتی (شک و تردید)	دیدگاه معاصر (اعتماد)
- کنترل پسین	- کنترل پیشین
- اعمال اثرات	- حذف علل نقایص
- جریان بکارگیری کیفیت	- جریان فعالیت
- آمار و ارقام	- جستجوی مستمر کیفیت
- استانداردها و انحرافات مجاز	- ویژگیهای تحول
- مسئولیت متمایز	- تقسیم مسئولیت
- کیفیت قابل قبول*	- اصل کیفیت

* Quality Acceptability

منبع: کولت، لانزیر و اولیور، ۱۹۸۲، ص ۷۸

در دهه ۸۰ میلادی، از کیفیت خدمات به عنوان «کیفیت متمایز» در کالاها و خدمات سازمانها یاد می شد. در حالیکه امروزه بحث بسیار فراتر از آن است و رویکرد کیفیت در ارتباط با زمینه های علوم مختلف مانند علوم اجتماعی، زبان شناسی، روان شناسی و جامعه شناسی مطرح می شود. (در جدول ۲) جنبه روانی- اجتماعی رویکرد کیفیت، از دو دیدگاه سنتی و معاصر نشان داده شده است. در دیدگاه سنتی، مطالعه و بررسی از طریق «نمونه گیری» صورت می گیرد؛ اما در دیدگاه معاصر، برای کنترل رعایت کیفیت «تمام بخشهای یک محصول و تمام مراحل فرایند ارائه محصول» مورد بررسی قرار می گیرد. بکارگیری چنین دیدگاهی، مستلزم همکاری نظام یافته، یعنی حمایت مدیریت و مشارکت کامل کارکنان در پروژه های بهبود و از طریق مکانیسم توسعه است.

همکاری بخشها، کاهش تضاد و افزایش مشارکت کارکنان را به همراه خواهد داشت. در واقع هر بخش، با در نظر داشتن اهداف سازمان و در قالب سلسله مراتب سازمانی مسطح تر، می تواند

سیاست ارائه خدمات با کیفیت برای مصرف کنندگان تمرکز داشت. محور اصلی، «کیفیت» بود و همواره اقدامات در راستای بهبود کیفیت انجام می گرفت. (ارگوزو^۱، ۱۹۹۳).

بنابراین، ارائه خدماتی با کیفیت، تعهد، درک بهتر نیازها و انتظارات شهروندان و مسائلی از این قبیل را می توان در زمره خدمات دولتی قرار داد. این موارد از دو جنبه اساسی تسهیل ارتباط دولت و شهروندان و بهبود کیفیت خدمات ارائه شده به عموم قابل بررسی است. در واقع، کیفیت خدمات ارائه شده به مردم، بایستی حداکثر هماهنگی را بین انتظارات مصرف کنندگان (شهروندان) و اهداف و راهبردهای سازمانها ایجاد کند.

عملکرد بخشهای دولتی یا خصوصی، بر زندگی افراد تأثیر مستقیم دارد. از این حیث لازم است سازمانهای مختلف این افراد را هم به دیده عامل رقابت اقتصادی و هم به دیده عامل روابط اجتماعی بنگرند و تلاش کنند با جلب رضایت آنها از طریق ارائه خدمات با کیفیت، از روابط اجتماعی مناسبی برخوردار باشند و در میدان رقابت موفق شوند.

اقدامات مذکور، سه محدوده اصلی را دربر می گیرد: تعیین سیاستهای جدید، در نظر گرفتن ارباب رجوع به عنوان مشتری و حرکت از نظام متمرکز به نظام نامتمرکز. برای اینکه سازمانهای دولتی بتوانند خدمات رضایت بخشی ارائه کنند، باید ابزارهایی را برای تشویق کارکنان خود به کار گیرند. این ابزارها عبارتند از:

- ایجاد حلقه های کیفیت، جهت توسعه کار گروهی و اتخاذ سیاست رعایت کیفیت

لایه های اضافی واسطه ای را حذف کند، بهره وری را افزایش دهد و زمینه همکاری نزدیکتری را جهت ارائه خدماتی با کیفیت بیشتر فراهم سازد.

بنابراین، در جهت ارائه خدماتی با کیفیت، لازم است کارکنان تقویت شوند و مسئولیت بیشتری به آنها واگذار شود. همچنین لازم است با ارزیابیها و پیگیریهای اصولی، تغییرات مورد نیاز در فرهنگ سازمان و فعالیتهای کارکنان، شناسایی و اعمال شود. در اینحال، مدیران سازمان باید ضمن سازگاری و هماهنگی با تکنیکهای مناسب و مدرن، روندهای مناسبی را در زمینه ارائه خدماتی با کیفیت در پیش گیرند، به طوری که امکان کنترل هزینه های کار و ایجاد انگیزه های لازم در کارکنان فراهم آید.

۲-۲- نوسازی کیفیت بخش دولتی

«نوسازی بخش دولتی» در کشورهای پیشرفته و در حال توسعه، از حدود سال ۱۹۹۰ شروع شده است. نگرش نوسازی در سازمانها، در دهه نود میلادی، با وجود عامل تعیین کننده رقابت، خطری پذیرد بزرگی به حساب می آمد. در محیط اقتصادی و اجتماعی، با وجود ضعف در رشد اقتصادی مناسب، توان مالی کم دولت، تداوم بیکاری و تعدیل نیرو، افزایش مقررات و ضوابط دست و پا گیر در سطح تمام سازمانها و مؤسسات دولتی ادامه داشت و این امر برای اعتبار دولت، یک خطر عمده محسوب می شد. برای پرهیز از این خطرها و در جهت رفع مشکلات موجود در نظام اقتصادی و اجتماعی، دولتها به ضرورت اعمال اصلاحات و اقدامات توسعه ای پی بردند و به مکانیزه کردن فعالیتهای خود روی آوردند. در این جهت گیری که بر چهار موضوع اصلی: بازنگری سیاست روابط کاری، توسعه مسئولیتهای سیاست گردآوری اطلاعات و

- نوسازی سازمان، با استفاده از تجهیزات تکنولوژیکی، برای انجام درست و به موقع فعالیتها
- رفع موانع سازماندهی مناسب، ایجاد یا حذف برخی از رده ها و پستهای جدید. (آیمارد-دورنای^۱، ۱۹۹۶، ص ۳۱۱-۲۹۷).
- «تحول در نوع سازماندهی بخش دولتی»، منجر به ایجاد ساختارهای انعطاف پذیرتر و در عین حال مشارکتی تر می شود. این تحولات تعدد ابزارهای اجرایی رویکرد کیفیت را سبب می شود.
- به طور خلاصه، «نوسازی بخش دولتی» را می توان این گونه تصور کرد که از روشها و راهکارهای مناسب، مطابق با شرایط و الزامات عصر حاضر و متناسب با خواست و رفاه حال شهروندان استفاده می شود تا خدماتی مناسب و با کیفیت ارائه گردد. با این فرض، متناسب با شرایط روز، «بهره گیری از روشهای الکترونیکی» یعنی فناوری اطلاعات در ارائه خدمات دولتی است. به عبارت دیگر، نوسازی کردن دولت مستلزم الکترونیکی کردن آن طی فرایندی مشخص به منظور دستیابی به «دولت الکترونیکی» است که از طریق آن بتوان رفاه شهروندان را تأمین کرد.

۳-۲- مباحث مسئولین سیاسی در زمینه کیفیت

بخش دولتی

«کیفیت خدمات بخش دولتی» را می توان نقطه تلاقی موضوعات مربوط به «سیاست و مدیریت» به حساب آورد. در واقع کیفیت، تعاملی بین جهان سیاست و مدیریت به وجود می آورد. در حقیقت مدیریت به منظور افزایش منافع سازمان و ذینفعان، بهبود عملکرد و کاهش هزینه از «بعد داخلی» و

کسب توان رقابتی و تداوم حیات در محیط از «بعد خارجی»، به این نتیجه رسیده است که برای جلب رضایت شهروندان حامی، بایستی خدمات را طبق خواست و با کیفیت مورد نظر آنها ارائه کند. اینجا «نقطه تلاقی دیدگاه مدیران و سیاستمداران» در کیفیت است. در این رابطه، به دو مورد از توجه کشورهای صنعتی به کیفیت اشاره می شود:

- شرط بکارگیری کیفیت در کارخانجات کشورهای صنعتی
- محدودیتهای رقابت در بین مؤسسات بزرگ بین المللی

در این زمینه ها، اظهارات متواتر و تصمیمات اتخاذ شده توسط دولتمردانی مطرح می شود که موضوع اصلی مورد بحث آنها، «کیفیت» است (نظیر بخشنامه های هیأت دولت در زمینه سیاست ارتقای کیفیت و امنیت صنعتی). هدف از چنین سیاستهایی، واداشتن سازمانها و شرکتهای به رعایت کیفیت در تولید و ارائه کالاها و خدمات است تا از این طریق، اعتبار کیفیت محصولات کشور به اثبات برسد و حفظ شود.

با توجه به تجربه کشورهای پیشرفته ای نظیر آلمان و ژاپن که کیفیت را سرلوحه فعالیتها و تولید کالاها و خدمات خود قرار داده و به موقعیتی برتر در اقتصاد و بازار جهانی دست یافته اند (مانند آلمان و ژاپن)، توجه به اصول کیفیت و بکارگیری آن در ارائه خدمات، در جهت بهبود موقعیت اقتصادی سازمان و کشور امری ضروری است. در حال حاضر رویکرد کیفیت که نگرشی از بخش خصوصی است، در افکار و اعمال دولتها نیز رواج یافته است. با اینحال، رویکرد کیفیت در بخش دولتی

علاوه بر تعیین اهدافی آشکار و قابل فهم، همانطور که اشاره شد، «بکارگیری رویکرد کیفیت» در سازمان و موفقیت آن، رابطه مستقیمی با تفکرات، اعتقادات و باورهای اعضای سازمان دارد. به عبارت دیگر، می توان کامیابی رویکرد کیفیت در یک سازمان (به خصوص سازمان دولتی) را در گرو پایبندی به اصولی چند در این زمینه و عمل بر اساس آن اصول دانست. از جمله این اصول اساسی که در زمینه کیفیت و بکارگیری رویکرد کیفیت در سازمانهای دولتی باید رعایت شود و به عنوان الگوی عمل مورد استفاده قرار گیرد، می توان به اهمیت دادن یا توجه به ارباب رجوع، دقت در عمل، ارزیابی این معیارها و توسعه مدیریت اشاره کرد. اصل اول به عنوان اصلی حیاتی، نه تنها در بخش دولتی، بلکه در بخش خصوصی نیز بسیار مورد توجه است. اگر به ریشه این اصل توجه شود، اهمیت روزافزون آن در موفقیت سازمانها را آشکار می سازد؛ چرا که سرنوشت سازمانهای دولتی در دست ارباب رجوع و وابسته به رضایت آنها است. اگر ارباب رجوع بخش دولتی، از سازمانهای دولتی و عملکرد آنان رضایت نداشته باشند، ممکن است موجودیت سازمان و ترکیب شکل دهنده آن مورد سؤال قرار گیرد. بنابراین، سازمانهای دولتی برای بقا و تداوم حیات خود به نظر مثبت ارباب رجوع نیازمند هستند. بر این اساس باید همواره نسبت به جلب رضایت و خشنودی آنها بیاندیشند و در آن جهت عمل کنند. اگر سازمانی قصد جلب رضایت ارباب رجوع خود را دارد، باید همواره به ارزیابی فعالیتها و عملکرد خود بپردازد تا در صورت وجود مسائل و نواقص، در اولین فرصت نسبت به رفع و اصلاح آنها اقدام کند. همه این امور، مستلزم توسعه سازمان (توسعه مدیران و کارکنان) است؛ یعنی

با دو سؤال مواجه است (ستروبل و کایزگروبر^۱، ۱۹۹۶).

* اهداف و اصول رویکرد کیفیت در بخش دولتی چیست؟ یعنی اگر کیفیت در بخش خصوصی به دنبال تأمین منافع شرکت از طریق جلب رضایت مشتری است، در بخش دولتی چه هدفی را دنبال می کند؟

* بخش دولتی چگونه و با بکارگیری چه امکاناتی و از طریق انجام چه اقداماتی، اثربخش واقع می شود؟ یعنی چگونه رویکرد کیفیت در بخش دولتی، به گونه ای مؤثر اعمال شود تا رضایت و خشنودی ارباب رجوع را به دنبال داشته باشد؟

نتیجه گیری و پیشنهادات

بکارگیری «رویکرد کیفیت مناسب در بخش دولتی»، مستلزم به کار بردن ابزارهای نوین، مانند فناوری اطلاعات در قالب خدمات الکترونیکی است. استفاده از این ابزارها، مستلزم تحول در عملکرد و ساختار سازمان (مانند تحول در مدیریت، تحول در شیوه عمل، مشارکت دادن کارکنان در امور و در نظر گرفتن خواسته های ارباب رجوع) است.

موفقیت و تداوم حیات سازمانها در گرو ارائه خدماتی با کیفیت، به ارباب رجوع است به نحوی که رضایت و خشنودی آنها به نحو مطلوبی جلب شود. برای اعمال رویکرد کیفیت در سازمان، تعیین هدفهای دقیق و روشن (در داخل شرکت برای کلیه کارکنان و در خارج از شرکت برای ارباب رجوع)، ضروری است. در این صورت می توان انتظار داشت که «رویکرد کیفیت» نقش مؤثر خود را ایفاء کند.

سازمانها باید برای تغییر وضع از حالت موجود به حالت مطلوب (یعنی ارتقای کیفیت) بکوشند و اقدام کنند.

بنابراین، نهادهای رسمی دولتی باید از یک سو، ضمن اعلام حمایت از تغییرات، کلیه پرسنل سازمان را از فلسفه نوین کیفیت فراگیر آگاه کنند و زمینه مشارکت را برای بهبود مستمر، شکوفا شدن استعدادها و نوآوری فراهم آورند و از سوی دیگر، موارد زیر را مد نظر قرار دهند:

۱. گسترش فرهنگ کار و تولید و تقویت وجدان کار
۲. استفاده بهینه از منابع و نیروی انسانی سازمان طبق اولویتهای برنامه
۳. کاهش هزینه های عمومی و کارآمد سازی بخشهای اداری و اجرایی
۴. تأکید بر انتخاب و تربیت مدیران شایسته
۵. ایجاد و تقویت سیستمهای کنترل درونی و بیرونی، با استفاده از ابزارهای نوین فناوری اطلاعات
۶. اصلاح سیستم جمع آوری و پردازش آمار و اطلاع رسانی به صورت متمرکز. □

برای نشان دادن عملکردی رضایت بخش و جلب خشنودی ارباب رجوع، در کنار فعالیتهای اصلی باید نسبت به پشتیبانی کردن فعالیتهای، از طریق توسعه ابعاد وجوانب مختلف سازمان عمل کرد.

سازمانهای دولتی باید توجه داشته باشند که بکارگیری رویکرد کیفیت، علاوه بر اثرات مستقیمی که می تواند بر عملکرد آنها و رضایت ارباب رجوع داشته باشد، اثرات غیر مستقیمی نیز از جهت اجتماعی به همراه دارد. یعنی اگر سازمانهای دولتی در برنامه ها و فعالیتهای خود کیفیت گرا باشند، این جهت گیری بلحاظ اجتماعی اثرات مثبتی بر کیفیت مسائل و امور مختلف زندگی اجتماعی شهروندان خواهند گذاشت که در کل اجتماع، منجر به خشنودی جامعه خواهد شد.

این وضعیت، دستاورد بزرگی است که سازمانهای دولتی با در نظر داشتن «کیفیت»، می توانند به آن دست یابند.

به عنوان نتیجه می توان گفت که بخش دولتی، برای تداوم فعالیتهای خود و تأمین رفاه شهروندان، بایستی خدماتی با کیفیت به شهروندان ارائه کند. برای عمل و به ثمر رساندن خدمات با کیفیت، مسئولین و کارکنان

منابع

- Bodiguel, J,L.(1996) *Les Fonctionnaires en Proie au Changement*, La Documentation Francaise.
- Cannac, Y. Domenach, N.(1993) "Modernisation Des Services Publics : La Dimention Service Comme Levier De Changement", *Politique et Management Public*, Vol. 11, Issue 3.
- Chevalier, F. (1993) "Modernisation dun Service Public", *Qualite en Movement*, Issue 10.
- Choussat, J. (1996) *Modernisation est-ce Efficace ?* Documentation Franicaise.
- Collet,P,Lansier,D. & Olivier,D.(1982)*Objectif Zero Defaut*, Entrepris Moderne,Paris.

- Dubois M., Retour D. (1996) *Le Management dun Service Public : Vers Une Nouvelle Approche des Competences et de Modes de Gestion des Ressources Humaines*, Revue de Gestion des Ressources Humaines, n 21-22, Mars –Avril-Mai-Juin.
- Eymard-Duvernay, F, Marchal E.(1996) *Les Gents des Services Publics a Lepreuve des Usagers* , La Documentation Francaise.
- Gelinier, O.(1990) *Strategie Delentreprise et Motivation des Hommes*,Les Editions Dorganisation, Paris.
- Gogue J.M. (1997) *Le Paradigme de la Qualite*, Economica.
- Henry, C. (1997) *Concurrence et Service Publics Dans Union Europeenne*, PUF, Paris.
- Jocou, P. (1995) *Au Coeur du Changement : Une Autre Demarche de Management, la Qualite Totale*, Dunod , Paris.
- Kelada,J.(1994) “Pas de Reengineering Sans Qualite Totale” ,*Lexpansion Management Review*, Issue73.
- Lorentz. F. (1995) *Une Nouvelle Frontiere Pour Industrie*, Le Monde (25 Juin).
- Mispleblom, F. (1995) “Dimension Sociale de la Qualite de Service”, *Qualite en Mouvement*, Issue 21.
- Neuville, J.P.(1996)“La Qualite en Question”,*Revue Francaise de Gestion*, Issue108, Mars-Avril-Mai.
- OCDE (1996) “Gestion Publique: Ethique Dans le Service Public , Question et Pratiques Actuelles”, *Etudes Hors Serie*, Issue14.
- Orgogozo, I. (1993) “ Administration et Qualite : les Methodes du Prive au Service du Public”, *Qualite en Mouvement*, Issue 10, Fevrier.
- Orgogozo, I. (1994) *Les Aspects Humains de la Qualite* , Actes du Colloque, INSA de Rouen, Decembre.
- Remy, B. (1996), *Le Service Public en Recherche :Quelle Modernisation ?* La Documentation Francaise.
- Shiba, S. (1995) *Le Management par perce : Methode Hoshin*, INSEP Editions, Paris. Terry, G. et .
- Strobel, P. Kaisgruber ,D. (1995) *Service Public,Fin de Siecle,Contraintes Europeennes et Defi de la Pauvrete*, La Documentation Francaise.