



**عنوان: بررسی عوامل موثر بر کیفیت خدمات دهی اداری  
و عملیاتی در شرکت گاز استان البرز**



سید مهدی یحیوی

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی موسسه آموزش عالی مهر البرز، تهران، ایران

Email : s.mahdi.yahyavi@Gmail.com

پونه خرازیان

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی موسسه آموزش عالی مهر البرز، تهران، ایران

Email : kharazian.pooneh@gmail.com

**چکیده**

1

در سالیان اخیر توجه دولتها به ارائه خدمات با کیفیت به مردم بیش از گذشته نمایان شده است، دولتها مایلند به منظور جلب اعتماد مردم و افزایش سرمایه اجتماعی، خدماتی ارائه کنند که رضایت مردم و شهروندان و سطح مشارکت آنان را در فعالیتهای اجتماعی افزایش دهند. در نتیجه در مدیریت دولتی نوین، دولتها با این پرسش مواجهند که چگونه می توانند خدماتی سریعتر، بهتر و کم هزینه تر و با کیفیت بالاتر ارائه دهند. این پژوهش عوامل تاثیرگذار بر کیفیت خدمات دهی اداری و عملیاتی را در شرکت گاز استان البرز مورد بررسی قرار داده است. شش عامل براساس تحقیقات پیشین و نظریات مرتبط استخراج شد و در سه گروه اصلی دسته بندی گردید. با مشورت از نخبگان و مدیران، میزان تاثیر هر کدام از این عوامل مشخص شد. جامعه آماری در این پژوهش، مدیران ستادی و مناطق اصلی شرکت گاز استان البرز بودند. برای تجزیه و تحلیل نتایج از روش AHP استفاده گردید. نتایج نشان میدهد که سرمایه گذاری بر روی نیروی انسانی با ایجاد انگیزه (۳۷٪ موثر) و ایجاد توانمندی (۱۸٪ موثر) کارمندان تاثیر به سزایی در امر خدمات دهی دارد و همچنین اصلاح ساختارها و فرآیندهای اداری (۱۶٪ موثر) میتواند موجب افزایش بهره وری و سطح خدمات دهی گردد. ضمن اینکه مشخص گردید تنبیه و تشویق کارمندان (۹٪ موثر)، برون سپاری (۸٪ موثر) و افزایش نظارت ها (۶٪ موثر) اثر اندکی در مبحث کیفیت خدمات دهی خواهند داشت.

**واژگان کلیدی:** خدمات دهی اداری و عملیاتی، افزایش بهره وری، کیفیت، پاسخگویی، ارباب رجوع



### مقدمه و بیان مسأله:

- ۱- یکی از مهمترین چالشهایی که همواره دولتها با آن مواجه هستند، پاسخ به خواستها و انتظارات در حال تغییر شهروندانی است که مشروعیت خود را از آنها کسب می کنند. در راستای پاسخ به این خواسته هاست که دولت باید در جستجوی شیوه های نوینی باشد که نوآوری مستمر در ارائه خدمات عمومی را برای شهروندان به ارمغان آورد (یعقوبی اسماعیل، ۱۳۹۴) در حال حاضر در سازمان ها و ادارات دولتی روند پاسخگویی کند و پیچیده می باشد. به نحوی که سبب سردرگمی و گاهی نارضایتی ارباب رجوع میگردد. از طرفی کارمندان نیز با فرآیندهای دست و پا گیر و پراشکال سروکار داشته و بابت هر پاسخگویی و یا ارائه خدمات زمان و انرژی زیادی را تلف میکنند. لذا این سوال مطرح میشود که :  
علل کندی و نامطلوب بودن خدمات دهی به متقاضیان و مشترکین گاز و راه حل بهینه سازی آن چیست؟
- ۲- این مشکل در تمامی ادارات گاز شهری و ادارات زیر مجموعه ی آنها که با ارباب رجوع سروکار دارند دیده میشود.
- ۳- به نظر میرسد علل احتمالی بروز این نارسایی ، قدیمی بودن روش پاسخگویی و خدمات رسانی ، تعریف اشتباه و گاهی ناقص فرآیندهای اداری می باشد.
- ۴- ضرورت پاسخگو بودن سازمان های دولتی در برابر شهروندان، سبب شده است دولت ها به افراد جامعه از منظری جدید و به مثابه مشتریان بخش خصوصی بنگرند. (خاکی، ۱۳۸۱)
- در سازمانهای دولتی نوین، رضایتمندی یکی از معیارهای مهم سنجش عملکرد سازمانی به شمار میرود.  
لذا انتخاب روش صحیح، کارا و سریع جهت پاسخگویی و ارائه خدمات به ارباب رجوع بسیار مهم و خواهد بود.
- ۵- نادیده گرفتن این مسئله در طولانی مدت سبب افزایش نارضایتی مردم از ادارات دولتی خواهد شد و گاهی ارباب رجوع را به سمت استفاده از روش های غیر مشروع برای دریافت خدمات سوق میدهد و زمینه را برای سو استفاده افراد سودجو که ممکن است بعضی از همان کارمندان اداره هم باشند، آماده خواهد کرد.
- در مقابل در صورت انتخاب و ایجاد روشی پویا، سریع و اثر بخش در جهت پاسخگویی و ارائه خدمات، حس رضایتمندی در مردم افزایش خواهد یافت و از طرفی راندمان کار ادارات نیاز افزایش پیدا خواهد کرد.
- ۶- وجود این مسئله در تمامی ادارات و سازمان های خدمات رسان دولتی که وظیفه پاسخگویی و ارائه خدمات به مردم را دارند، مشاهده میشود .
- ۷- بررسی عملکرد سازمان در بخش دولتی بویژه در کشورها ی جهان سوم همواره با پاره ای از مشکلات روبرو است . زیرا اغلب سازمان های دولتی ارایه دهنده خدماتی غیر ملموس، بدون جایگزین و انحصاری هستند و گاهی مشاهده می شود که بررسی میزان انحرافات و اصلاح امور سازمان در جهت رضایت ارباب رجوع جدی گرفته نمی شود . (الوانی، ۱۳۸۰)
- با توجه به وجود چنین مسئله ای در اداره مذکور از سالهای ابتدایی تا به امروز، روشن است که تحقیقات در این زمینه کافی و اثربخش نبوده و صرفا تغییرات جزئی صورت گرفته در روش پاسخگویی و ارائه خدمات، تاثیر بسیار کمی در حل این مسئله داشته است.

### ضرورت و اهمیت تحقیق:

دنیای کنونی با سرعت به سوی ایجاد کیفیتهای برتر، قابلیتهای متنوع، سادگی و سهولت در سیستم های مختلف پیش می رود. در چنین فضایی بویژه برای سازمانهای عمومی، ارائه خدمات مناسب تر و توجه بیشتر به ارباب رجوع ضرورت پیدا می کند، چرا که داور نهایی کیفیت خدمات عمومی ارباب رجوع است. (جشان زاده گان ، ۱۳۹۹ )  
بنابراین بهبود کیفیت در سازمانهای عمومی مستلزم تعاملات این سازمان ها در ارائه خدمات باکیفیت به مردم است.



در جوامع پیشرفته و توسعه یافته به لحاظ علمی و صنعتی که کیفیت خدمات دهی عمومی در جامعه شان به طور کلی با جوامعی مانند کشور ما متفاوت است و در سطح بالایی قرار دارد، اعتبار سازمان ها یا شرکت های خود را در میزان احترام نهادن به ارباب رجوع می دانند. اصل «مشتری مداری» یکی از ویژگی های بارز سازمان ها و شرکت های موفق در سطح دنیا است. در اغلب کشورهای پیشرفته نظام اداری و پاسخگویی به مردم طوری تنظیم و طراحی شده که مراجعه کنندگان در حداقل زمان به اکثر کارهایشان برسند. هم وقت و زمان از اهمیت خاصی برخوردار است و هم اینکه نهایت تلاش خود را می کنند تا ارباب رجوع ناراضی از اداره یا شرکت خارج نشود.

از آنجا که در سالیان اخیر توجه دولتها به ارائه خدمات با کیفیت به مردم بیش از گذشته نمایان شده است، دولتها مایلند به منظور جلب اعتماد مردم و رمایه اجتماعی، خدماتی ارائه کنند که رضایت مردم و شهروندان و سطح مشارکت آنان را در فعالیتهای اجتماعی افزایش دهند. در نتیجه در مدیریت دولتی نوین، دولتها با این پرسش مواجهند که چگونه می توانند خدماتی سریعتر، بهتر و کم هزینه تر و با کیفیت بالاتر ارائه دهند

از سوی دیگر با توجه به افزایش آگاهی و نیاز پدید آمده، مراجعان به سازمانهای دولتی نیز مایلند این سازمانها توانایی اجرای خدمات وعده داده شده را به نحو درست و قابل اتکا داشته باشند. علاقه مندی به فراهم ساختن خدمات مناسب و در کل کمک سازمان به مراجعان جهت دریافت بهترین خدمت از نظر مراجعان مهم است. شاید به همین دلیل است که دولتها توسعه و بهبود کیفیت خدمات را به عنوان یک حرکت اصلاحی در نظر می گیرند و به عنوان اولویت تلقی می کنند. (متولی، ۱۳۸۵)

از آنجایی که خدمت اداری و عمومی را سنگ بنای حقوق اداری و فلسفه وجودی دولت ها می دانند، بررسی کارکردها و حوزه های اثرگذاری آن ضرورت و اهمیت می یابد. بدیهی است تبیین و انسجام نظری و عملی هرچه بیشتر این مفهوم منجر به کارآمدی، پاسخگویی و شفافیت بیشتر دولت و نیز ارائه مطلوب تر خدمات عمومی به شهروندان می گردد و می توان گفت بسترهای حکمرانی خوب در یک معنای عام محقق می شود. (واعظی، ۱۳۹۶)

لذا کیفیت خدمات دهی در ادارات از اهمیت بالایی برخوردار است و حتی میتواند مولفه ای در جهت تقویت مقبولیت و مشروعیت نظام از طرف جامعه باشد. بهبود و افزایش کارایی شرکت ها و ادارات خدماتی قطعاً در روند پیشرفت و افزایش کارایی کلی کشور هم موثر خواهد بود.

### نوآوری تحقیق:

با گذشت زمان و علی رغم تغییرات فراوان در کیفیت و نوع سیستم های خدمات دهی، همچنان شاهد ضعف و نارسایی های فراوانی در این حوزه هستیم. لذا در این تحقیق به دنبال تعیین عوامل موثر در کیفیت خدمات دهی در راستای حل این مشکل هستیم.

### اهداف (کلی و جزئی) تحقیق:

#### هدف کلی

- ارزیابی کردن وضعیت خدمات دهی اداری و عملیاتی شرکت گاز استان البرز و عوامل موثر در بهبود آن

#### اهداف جزئی

- تعیین رابطه بین خدمات دهی اداری و عملیاتی و انگیزه کارکنان شرکت گاز استان البرز
- تعیین رابطه بین خدمات دهی اداری و عملیاتی و توانمندی کارکنان شرکت گاز استان البرز
- تعیین رابطه بین خدمات دهی اداری و عملیاتی و فرآیندهای کاری شرکت گاز استان البرز
- تعیین رابطه بین خدمات دهی اداری و عملیاتی و برون سپاری در شرکت گاز استان البرز



- تعیین رابطه بین خدمات دهی اداری و عملیاتی و نظارت و ارزیابی در شرکت گاز استان البرز
- تعیین رابطه بین خدمات دهی اداری و عملیاتی و تنبیه و تشویق کارکنان شرکت گاز استان البرز

سؤال ها یا فرضیه های تحقیق:

سوال کلی

- عوامل موثر و میزان تاثیر آنها در خدمات دهی اداری و عملیاتی شرکت گاز استان البرز چگونه است؟

سوالات جزئی

- رابطه بین خدمات دهی اداری و عملیاتی و برون سپاری شرکت گاز استان البرز چگونه است؟
- رابطه بین خدمات دهی اداری و عملیاتی و رضایت شغلی کارکنان شرکت گاز استان البرز چگونه است؟
- رابطه بین خدمات دهی اداری و عملیاتی و تشویق کارکنان شرکت گاز استان البرز چگونه است؟
- رابطه بین خدمات دهی اداری و عملیاتی و فرآیندهای کاری شرکت گاز استان البرز چگونه است؟
- رابطه بین خدمات دهی اداری و عملیاتی و نظارت و ارزیابی در شرکت گاز استان البرز چگونه است؟
- رابطه بین خدمات دهی اداری و عملیاتی و توانمندی کارکنان شرکت گاز استان البرز چگونه است؟

ساختار مقاله :

در این مقاله پس از بررسی نظریه های مرتبط و تحقیقات پیشین، عواملی را که بیشترین تاثیر در کیفیت خدمات دهی را دارند را استخراج و مورد بررسی قرار داده ایم و در نهایت با مشورت از نخبگان و مدیران عوامل مذکور را رتبه بندی کرده ایم.

4

مبانی نظری

نظریه های مرتبط و تحقیقات پیشین:

تعریف کلاسیک خدمت عبارتست از کالایی غیر مادی و غیر قابل لمس، که مالکیت و دارایی به همراه ندارد و قابل ذخیره یا جابجایی نیست. معمولاً در لحظه مصرف به وجود آمده و بعد از مصرف از میان می رود، اما تعریف جدید از خدمات فراتر از این تعریف است.

در سال ۲۰۰۴ با معرفی پارادایم جدیدی به نام "منطق چیرگی خدمات" تعریف جهان فراصنعتی از خدمات به کلی تغییر کرد. این تغییر از سالها پیش با رشد اقتصاد خدماتی در حال شکل گیری بوده است. به عنوان مثال در کتاب "تئوری ای جامع برای رقابت"، آقای شلبی هانت مطرح می کند که "منابع مادی هیچ گاه به خودی خود، نهاده ای برای فرآیند تولید محسوب نمی شوند، بلکه تنها خدماتی که این منابع مادی می توانند برای فرآیند فراهم کنند، به عنوان ورودی ارزشمند است."

(Hunt, Shelby D, 2000)

این بحث ها که از سالها قبل و با نقد ارزش های جامعه صنعتی شروع شده بود در عصر حاضر و در اقتصادهای فراصنعتی که خدمات نقش کلیدی یافته است به تعریف این پارادایم جدید منجر شده است. "منطق چیرگی خدمات"، خدمت را اینچنین تعریف می کند: "خدمت، به کارگیری قابلیت ها از طریق فعالیت ها، فرآیندها و عملکردها برای سود خود یا دیگری است." در این دیدگاه، ارزش، در محصولات تجسم نمی یابد بلکه ارزش در استفاده از محصولات و خدمات به صورت مشارکتی بین ارائه کننده و استفاده کننده به وجود آمده و معنا پیدا می کند. خدمات، پایه تبادلات شناخته شده و محصولات مادی وسیله ای برای توزیع گسترده خدمت تعریف می شوند، خدمتی برای رفع نیاز ارباب رجوع. به همین دلیل مشتری همواره در ایجاد ارزش



مشارکت دارد و یک سازمان به تنهایی نمی تواند ارزشی ایجاد کند، سازمان ها تنها ارزشهایی پیشنهادی می توانند طرح کنند که در استفاده معنا می پذیرند. (Vargo, S. and Lusch, R , 2004)

خدمات اداری و عملیاتی که توسط دولت ارائه می شوند به دلیل اینکه برای رفع نیازهای عموم شهروندان هستند ، بایستی به نحو صحیحی استقرار یافته تا همه شهروندان به یکسان و برابر از آنها برخوردار بشوند . علاوه بر این ، انطباق این خدمات با مقتضیات روز ، استمرار یا ثبات این خدمات و تقدم عمومی در برخورداری از آنها پذیرفته شده است .

امروزه نقش دولت ها در امور اجتماعی روزمره گسترش قابل توجهی یافته است و به این اعتبار ، خدمات بسیاری توسط دولت ارائه می گردد . هدف از ارائه خدمات در میان شهروندان جامعه آن است که نیازهای همه شهروندان تامین شده و منافع و مصالح عموم مردم تامین گردد . به همین دلیل هم ، خدمات در حقوق اداری بر اصول و ضوابط مهمی استقرار یافته است تا اهداف فوق تامین گردد .

از مهم ترین و موثرترین عوامل حاکم بر خدمات می توان به کارمندان ، روش و فرآیند خدمات دهی و نظارت بر انجام خدمت اشاره نمود. لذا با توجه به این موارد و تجربه هفت ساله حضور و فعالیت نویسنده در شرکت ملی گاز و مشورت با نخبگان این عرصه ، سه عامل موثر مذکور به عنوان شاخص های اصلی در نظر گرفته شد. همچنین در راستای بررسی جزئی تر و دقیقتر موضوع هر شاخص به دو زیر شاخص تقسیم گردید ، که در بخش الگوی مفهومی به تفصیل بیان خواهد شد.

5 - میرزامحمدی و عبدالملکی (۱۳۸۷) در تحقیقی با عنوان بررسی رابطه تعهد سازمانی با کیفیت ارائه خدمات در کارکنان اداری و آموزشی غیر هیات علمی دانشگاه شاهد به این نتایج رسیدند که میزان تعهد سازمانی کارکنان با میزان کیفیت ارائه خدمات و ابعاد آن ، ثبات و پایایی، میزان پاسخگویی، اطمینان، همدلی و وضعیت ظاهری آنان رابطه دارد همچنین میزان تعهد سازمانی کارکنان با متغیر های جنس، سن، مدرک تحصیلی، وضعیت استخدام و سنوات خدمت آنان رابطه دارد. (میرزامحمدی و عبدالملکی ، ۱۳۸۷)

- معدنی و همکاران (۱۳۹۱) در تحقیقی با عنوان تحلیل تاثیر مولفه های مسوولیت اجتماعی بر کیفیت ارائه خدمات عمومی (مطالعه موردی شهرداری شهر اشتهارد) به این نتایج رسیدند که نتایج نشان داد مولفه های مسوولیت اجتماعی، بر کیفیت ارائه خدمات عمومی، تاثیر مثبت و معناداری دارند. (معدنی جواد و همکاران، ۱۳۹۱)

- عباسی و همکاران (۱۳۹۴) در تحقیقی با عنوان تبیین ارتباط توانمندسازی کارکنان با نوآوری در خدمات عمومی با تاکید بر تعلق خاطر کاری به این نتایج رسیدند که چهار بعد توانمندسازی کارکنان (احساس شایستگی، احساس معناداربودن شغل، احساس موثربودن و احساس اعتماد) با نوآوری در خدمات عمومی، رابطه معنادار دارند. همچنین تعلق خاطر کاری، ارتباط بین توانمندسازی و نوآوری در خدمات عمومی را تعدیل می سازد. (عباسی و همکاران ، ۱۳۹۴)

- حمیدی زاده و همکاران (۱۳۹۷) در تحقیقی با عنوان بررسی پیشایندهای انگیزه خدمات عمومی در سازمان های دولتی ایران به این نتایج رسیدند که روش تحقیق آمیخته بوده و در دو بخش کیفی برای احصا مقوله ها از طریق روش فراترکیب و بخش کمی با استفاده از مدل معادلات ساختاری انجام شد. تجزیه و تحلیل داده ها نشان داد سه دسته عوامل اثر گذار بر انگیزه خدمت



عمومی در بخش دولتی به ترتیب عبارت است از سبک زندگی، عوامل محیط کار و عوامل جمعیت شناختی. (حمیدی زاده و همکاران، ۱۳۹۷)

Developing and testing a model of professional commitment - عنوان در تحقیقی با عنوان Fiarthoft (۱۹۹۴) توسعه و آزمایش الگوی تعهد حرفه ای) معتقد است که مشارکت در زندگی سازمانی، مهارت های همکاری، احساس مسئولیت و تعهد سازمانی افراد را تحت تأثیر قرار داده است و در نهایت این تعهد با نحوه ارائه خدمات در سازمان دارای رابطه تنگاتنگی است. (Fiarthoft, 1994)

Liu - و همکاران (۲۰۰۸) در تحقیقی با عنوان Public service motivation and job satisfaction in China (انگیزه خدمات عمومی و رضایت شغلی در چین) از چالش های مهم فراروی خدمات رسانی، برانگیختن کارکنان و متعدد ساختن آنها در راستای تحقق اهداف سازمانی است. چرا که منابع انسانی از مهمترین منابع سازمان به خصوص در سازمان های دولتی به شمار میرود. (Liu et al, 2008)

### روش تحقیق

#### الگوی مفهومی:

در این تحقیق با بررسی، مشاهده و مشورت با خبرگان، سه عامل اصلی تأثیر گذار بر روند خدمات دهی و زیر شاخه های آنها شناسایی شد که به شرح ذیل میباشد:

۱- کارمندان

- ایجاد انگیزه در کارمندان با رفع نیازها و دغدغه های ایشان

- ایجاد توانمندی در کارمندان با آموزش های تخصصی

۲- روش های خدمات دهی

- اصلاح ساختار و فرآیندهای خدمات دهی

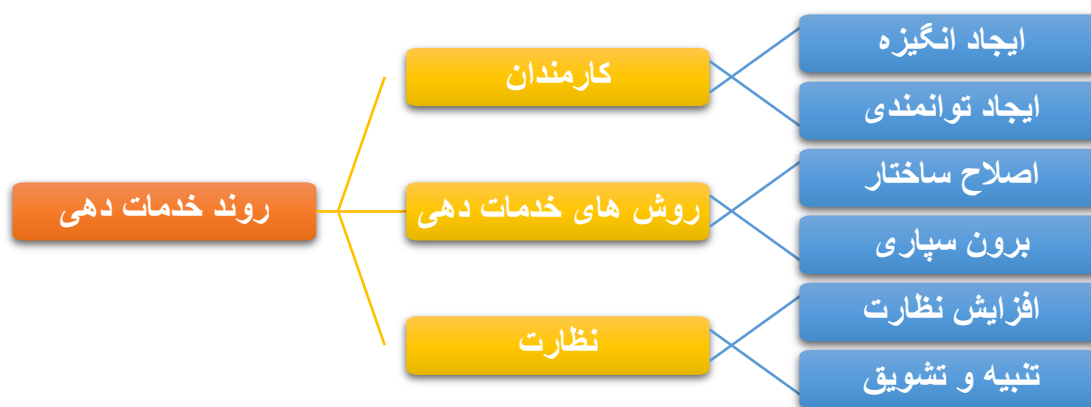
- برون سپاری و خصوصی سازی

۳- نظارت

- افزایش نظارت ها بر کارکرد کارمندان

- تنبیه و تشویق کارمندان

مدل مفهومی پژوهش مطابق شکل ۱ ترسیم شد:



شکل ۱- مدل مفهومی



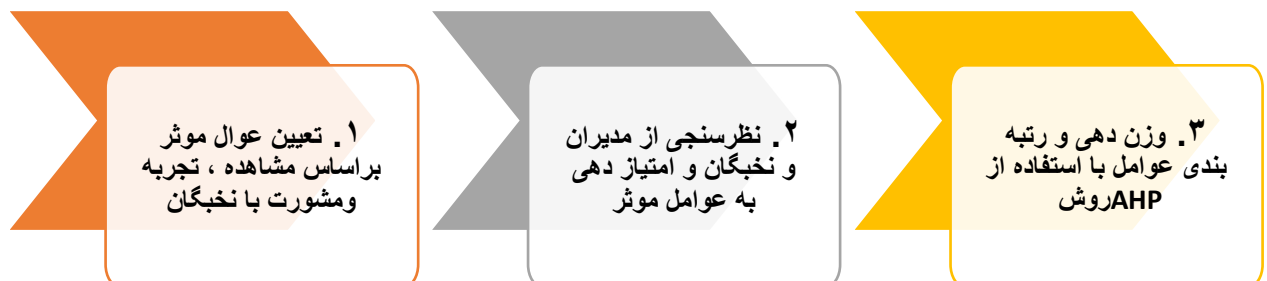
### فرضیات تحقیق:

- ۱- برون سپاری شرکت گاز استان البرز در خدمات دهی اداری و عملیاتی تاثیر بسزایی دارد.
- ۲- رضایت شغلی و انگیزه کارکنان شرکت گاز استان در خدمات دهی اداری و عملیاتی تاثیر بسزایی دارد.
- ۳- تنبیه و تشویق کارکنان شرکت گاز استان البرز در خدمات دهی اداری و عملیاتی تاثیر بسزایی دارد.
- ۴- کیفیت فرآیندهای کاری و اصلاح ساختارهای شرکت گاز استان البرز در خدمات دهی اداری و عملیاتی تاثیر بسزایی دارد.
- ۵- نظارت و ارزیابی در شرکت گاز استان البرز در خدمات دهی اداری و عملیاتی تاثیر بسزایی دارد.
- ۶- توانمندی کارکنان شرکت گاز استان البرز در خدمات دهی اداری و عملیاتی تاثیر بسزایی دارد.

### روش‌شناسی و مدل تحقیق:

در این تحقیق از روش AHP طبق نظرات خبرگان و مدیران استفاده میشود. دلیل استفاده از این روش تخصصی بودن نوع تحقیق میباشد که نیاز به نظرات افراد متخصص و باتجربه در این زمینه هست. ابزار جمع آوری داده در این مقاله مشاهده و پرسشنامه میباشد. جامعه آماری، تمامی مدیران ستادی و مناطق اصلی شرکت گاز استان البرز میباشد که با توجه تعداد محدود آنها، تمام جامعه آماری را به عنوان نمونه آماری در نظر میگیریم. به همین منظور طبق روش قضاوت محقق، از همه مدیران ستادی و مناطق اصلی شرکت گاز استان البرز که در مجموع ۸ نفر میباشد، در رابطه با عوامل موثر نظرسنجی صورت میگیرد و داده ها به روش AHP وزن دهی میشود و در پایان با استفاده از میانگین هندسی وزن هر داده مشخص خواهد شد. (شکل ۲)

7



شکل ۲- مراحل انجام تحقیق



### یافته ها

طبق الگوی مفهومی ، روند خدمات دهی به سه شاخص اصلی و شش شاخص فرعی تقسیم بندی گردید. لازم است جهت درک بهتر آن ، در رابطه با شاخص های فرعی توضیحاتی ارائه شود.

- ایجاد انگیزه : قطعا یکی از عوامل محرک در تلاش و پیگیری امور توسط کارمندان ، وجود انگیزه کافی میباشد. کارمند بی انگیزه همچون خودروی بدون سوخت قابلیت تحرک و فعالیت را نخواهد داشت . روزمرگی و یکنواخت بودن تمامی روزهای کاری ، حقوق و تسهیلات رفاهی اندک میتوانند این مسئله را در بین کارمندان تشدید کند . فقدان این عامل در حال حاضر یکی از چالش های پیش رو در ادارات کشور ما میباشد.

- ایجاد توانمندی : وجود توانمندی و تسلط کارمندان بر روی فعالیتشان موجب افزایش سرعت عمل در انجام امور ، کاهش خطاهای احتمالی و افزایش راندمان کاری خواهد شد. در ضمن احاطه کافی بر کارها باعث افزایش اعتماد به نفس کارمندان میگردد.

- اصلاح ساختار : ساختارهای و فرآیندها باید به طور مداوم مورد ارزیابی و اصلاح قرار گیرند. اصلاح و بهبود فرآیندها و روش های اجرایی و کاری در سازمانها و نهادهای موثرترین و کارآمدترین شیوه برای ارتقای بهره وری می باشد. اهمیت و نقش اصلاح و بهبود مستمر روشها و فرآیندها در نظام های اداری امری انکار ناپذیر قلمداد می گردد . (نهری ، ۱۳۹۰)

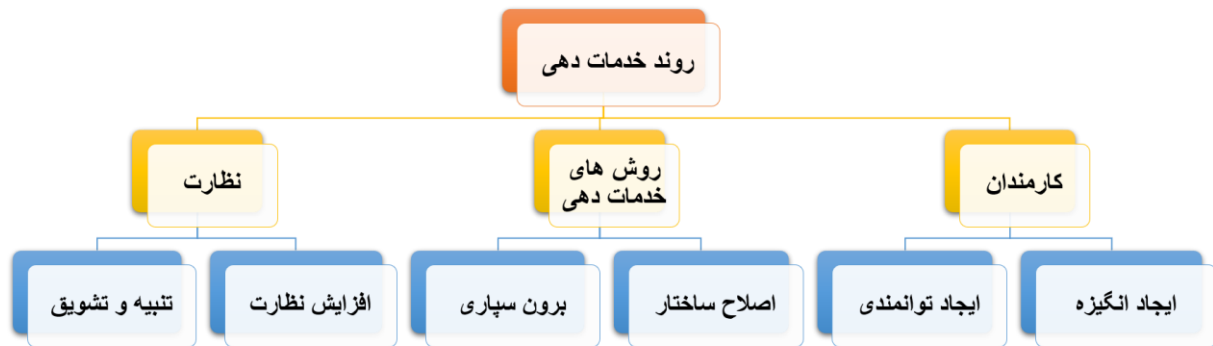
- برون سپاری : پویایی، تغییر و پیچیدگی جزء عناصر اصلی سازمانهاست. ادارات برای بهره وری بیشتر ناچار به ایجاد ساختار منعطف و بهره مندی از امکانات بیرون سازمان هستند. در این راستا دیدگاه غالب در مدیریت، کاهش فعالیت های دولتی و حرکت به سمت کوچک سازی ، برون سپاری است.

- افزایش نظارت : نظارت مداوم و بررسی روند انجام امور باعث پیشگیری از ایجاد تخلفات و اهمال در خدمات رسانی به ارباب رجوع میشود. خلاء نظارت مناسب در سیستم های اداری و کم توجهی به این موضوع یکی از عوامل کاهش کیفیت خدمات رسانی است.

- تنبیه و تشویق : کارمندان برای بالابردن کارایی به تشویق و تنبیه همزمان نیاز دارند. محیط کاری که بیش از حد مثبت یا منفی باشد کارمندان را دچار اختلال عملکرد خواهد کرد. پاداش های انگیزشی می تواند در اشکال مختلفی ارائه شود، برخی که محسوس هستند مانند کالا، مرخصی و پول و برخی نامحسوس مانند ابراز احساسات مثبت، ترفیع شغلی و مسوولیت های بیشتر ، هر دوی اینها می توانند بسیار موثر باشند.

براساس مشورت با نخبگان و با استفاده از روش مشاهده ، شاخص ها و زیر شاخص ها مشخص گردید و طبق روش AHP ساختار سلسه مراتبی آن به شکل زیر ترسیم شد. ( شکل - ۳ )





9

شکل ۳ - ساختار سلسله مراتبی

پس از آن ، کمی سازی قضاوت ها براساس جدول زیر تنظیم گردید. (جدول - ۱)

جدول ۱ - جدول کمی سازی قضاوت ها

شرح	معادل عددی	قضاوت زبانی
دو شاخص دارای اهمیت یکسان هستند	۱	اهمیت یکسان
یک شاخص نسبت به دیگری تا حدی اهمیت بالاتری دارد	۳	اهمیت نسبتا بالاتر
یک شاخص نسبت به دیگری اهمیت بالاتری دارد	۵	اهمیت بالاتر
یک شاخص نسبت به دیگری اهمیت بسیار بالاتری دارد	۷	اهمیت بسیار بالاتر
یک شاخص نسبت به دیگری اهمیت بسیار بالاتری دارد	۹	اهمیت فوق العاده بالاتر

سپس از مدیران ستادی و مناطق اصلی شرکت گاز استان البرز خواسته شد تا براساس جدول کمی سازی ، مقایسات زوجی در رابطه با شاخص ها و شاخص های فرعی را انجام دهند . در مرحله بعد وزن ها طبق نظر هر مدیر به روش AHP محاسبه شد و بعد از آن وزن هر شاخص به روش میانگین هندسی محاسبه گردید که نتایج آن در جداول پایین قابل مشاهده است . (جدول ۲ و ۳)



جدول ۲ - وزن شاخص های اصلی

	نظارت	روش های خدمات دهی	کارمندان
مدیر ۱	۰,۰۷۱	۰,۲۷	۰,۶۴
مدیر ۲	۰,۲۶	۰,۳۱	۰,۴۳
مدیر ۳	۰,۰۸۷	۰,۱۹	۰,۷۲
مدیر ۴	۰,۱۷	۰,۲۶	۰,۵۵
مدیر ۵	۰,۳	۰,۳۴	۰,۳۶
مدیر ۶	۰,۱۹۵	۰,۲۱	۰,۵۹
مدیر ۷	۰,۳۸	۰,۱۵	۰,۸۱
مدیر ۸	۰,۱۵	۰,۲۳	۰,۶۱
وزن کلی	۰,۲۰	۰,۲۳	۰,۵۷

جدول ۳ - وزن شاخص های فرعی

	تنبیه و تشویق	افزایش نظارت	برون سپاری	اصلاح ساختار	ایجاد توانمندی	ایجاد انگیزه
مدیر ۱	۰,۷۵	۰,۲۵	۰,۱۶	۰,۸۳	۰,۲۵	۰,۷۵
مدیر ۲	۰,۷۰	۰,۳۰	۰,۳۹	۰,۶۱	۰,۳۵	۰,۶۵
مدیر ۳	۰,۴۲	۰,۵۸	۰,۵۴	۰,۴۶	۰,۴۳	۰,۵۷
مدیر ۴	۰,۶۰	۰,۴۰	۰,۳۱	۰,۶۹	۰,۵۵	۰,۴۵
مدیر ۵	۰,۴۸	۰,۵۲	۰,۱۲	۰,۸۸	۰,۱۹	۰,۸۱
مدیر ۶	۰,۵۵	۰,۴۵	۰,۴۳	۰,۵۷	۰,۴۹	۰,۶۱
مدیر ۷	۰,۶۵	۰,۳۵	۰,۵۵	۰,۴۵	۰,۱۱	۰,۸۹
مدیر ۸	۰,۷۰	۰,۳۰	۰,۳۵	۰,۶۵	۰,۵۰	۰,۵۰
وزن کلی	۰,۵۹	۰,۳۸	۰,۳۵	۰,۶۴	۰,۳۲	۰,۶۵

در نهایت ، وزن نهایی شاخص های فرعی بر طبق روش AHP مشخص میگردند . (جدول - ۴)



### جدول ۴ - وزن نهایی شاخص های فرعی

ایجاد انگیزه	ایجاد توانمندی	اصلاح ساختار	برون سپاری	افزایش نظارت	تنبیه و تشویق	وزن
۰,۳۷	۰,۱۸	۰,۱۶	۰,۰۸	۰,۰۶	۰,۰۹	

### بحث و نتیجه گیری

طبق تجزیه و تحلیل داده ها و با توجه به فرضیات ، میزان تاثیری گذاری هر کدام از عوامل به شرح ذیل است.(جدول - ۵)

### جدول ۵ - رتبه بندی عوامل تاثیر گذار

رتبه	زیر شاخص ها	وزن نهایی	درصد تاثیر گذاری
۱	ایجاد انگیزه	۰,۳۷	٪۳۷
۲	ایجاد توانمندی	۰,۱۸	٪۱۸
۳	اصلاح ساختار	۰,۱۶	٪۱۶
۴	تنبیه و تشویق	۰,۰۹	٪۹
۵	برون سپاری	۰,۰۸	٪۸
۶	افزایش نظارت	۰,۰۶	٪۶

طبق فرضیه ۲ : رضایت شغلی و انگیزه کارکنان شرکت گاز استان در خدمات دهی اداری و عملیاتی تاثیر بسزایی دارد. این فرضیه به علت تاثیر گذاری ۳۷ درصدی تایید میشود.

طبق فرضیه ۶ : توانمندی کارکنان شرکت گاز استان البرز در خدمات دهی اداری و عملیاتی تاثیر بسزایی دارد.

این فرضیه به علت تاثیر گذاری ۱۸ درصدی تایید میشود.

طبق فرضیه ۴ : کیفیت فرآیندهای کاری و اصلاح ساختارهای شرکت گاز استان البرز در خدمات دهی اداری و عملیاتی تاثیر بسزایی دارد. این فرضیه نیز به علت تاثیر گذاری ۱۶ درصدی تایید میشود.

فرضیه های ۱-۳-۵ به علت تاثیر اندک مردود میشوند.

نیروی انسانی هر سازمانی به عنوان مهم ترین عامل، همواره مورد توجه پژوهشگران قرار دارد ، وجود نیروی انسانی کارآمد ، متعهد و با انگیزه نسبت به انجام وظایف و ارایه خدمات نتایج مطلوب تری را برای سازمان به ارمغان خواهد داشت. رشد و توسعه و موفقیت یک سازمان تا حد زیادی به روحیات، تلاش، انگیزش و رضایت منابع انسانی آن بستگی دارد. به عبارت دیگر کارآیی



و اثربخشی یک سازمان با کارایی و اثربخشی نیروی انسانی آن رابطه مستقیم دارد. نیروی انسانی برای ارائه رفتار مطلوب و موردپسند در راستای اهداف سازمان، باید هم انگیزه داشته باشد و هم درست برانگیخته شود و این امر تحقق نمی‌یابد مگر از طریق شناسایی چراهای رفتاری یا علل تمایل و دلایل انگیزه و رضایت کارکنان، بمنظور هدایت رفتار آنها به سوی تحصیل اهداف سازمانی و استفاده بهنگام از آنها توسط مدیران لایق و شایسته باهدف تحقق محیط کاری مطلوب و مناسب. رضایت شغلی، علاقه و وفاداری به سازمان و بالندگی کارکنان منوط به ایجاد محیطی است که مدیران متولی و مسئول آن هستند. شناسایی عوامل ایجاد رضایت و دلایل نارضایتی کارکنان و نیز ارزیابی رضایت شغلی آنان یک اقدام کلیدی در جهت اهداف یادشده می باشد. چشمگیر دارد. توجه به پیامدهای نارضایتی از شغل مانند: غیبت، جابجایی، افت بهره وری، ترک کار و تأثیر آنها بر سازمان و افزایش هزینه‌های سازمانی از یک سو و اثرات روحی و جسمی نارضایتی بر سلامت کارکنان و بهره‌وری آنان از سویی دیگر ما را به اهمیت موضوع رهنمون می‌سازد. نارضایتی شغلی می‌تواند زمینه‌ساز پیدایش بخشی از شکایتها، افت کارکرد، کاهش تولید تولید کالای نامرغوب، دشواری‌های انضباطی، کم‌کاری‌ها و دیگر مشکلات باشد. آنچه که در راستای توسعه منابع انسانی اهمیت دارد، این است که بهبود منابع انسانی تنها با آموزش‌های فنی و تخصصی حاصل نمی‌شود، بلکه از طرق مختلف باید به توسعه آن پرداخت. بنابراین اگر در مدیریت منابع انسانی سازمانها، این موضوع مورد توجه قرار نگیرد، آن سازمان محکوم به فنا است. در این راستا، یکی از راهکارهای اساسی این است که منابع انسانی به مثابه مهمترین سرمایه سازمانها در نظر گرفته شود و در ضمن برنامه‌ریزی به منظور جذب، تأمین و اعتلای سطح توانائی‌های نیروی انسانی از طریق شیوه‌های نوین علمی مدیریت منابع انسانی انجام گیرد. نتیجه اینکه جهت دستیابی به بهره‌وری پایدار در کشور و تولید با کیفیت بالا در سطح کلاس جهانی، رویکرد سیستمی به منابع انسانی و توجه استراتژیک به آن را می‌طلبد. (نظری، ۱۳۹۵)

لازم به ذکر است که چالشهای دنیای کنونی، اکنون بسیاری از شرکتها را وادار ساخته که به طور خاص فرآیندها را مورد توجه قرار دهند. قطعاً شرکت‌ها و سازمان‌های دولتی نیز از این موضوع مستثنی نیستند. بهبود فرایند شیوه‌ای برای مبارزه با زوائدی در فرایندها است که باعث تاخیر در اجرای پروژه‌ها، تضعیف روحیه کارکنان و کاهش بهره‌وری می‌شوند. بهبود فرایندها برای شکست موانع به جای تمرکز بر فناوری با تعریف نیازهای کسب‌وکاری یک فرایند شروع می‌شود.

شرکت‌ها و سازمان‌هایی که بهبود فرایند را در سازمان خود اعمال کرده‌اند شهادت می‌دهند که به واسطه استفاده بهینه از منابع موجود به نتایجی چون کاهش اتلاف‌ها، افزایش بهره‌وری عملیاتی و آگاهی پذیری بیشتر مشتری دست یافته‌اند. استفاده از بهبود فرایندها مثل هرس کردن شاخ و برگ اضافه و غیرضروری درختی تنومند است تا آن درخت رشد بهتری داشته باشد و راحت‌تر بتوان از آن نگهداری کرد. بهبود فرایندها با شناسایی بخش‌هایی از فرایند که مستعد رسیدگی بیشتر است باعث دستیابی به عملکرد بهتر در فرایند می‌شود.

تحقیقات پیشین نیز گواهی بر درستی نتایج بدست آمده در این تحقیق میباشند. به طور مثال نصیری پور و همکاران، ۱۳۸۹ در تحقیقی با عنوان سنجش مولفه های بهره وری نیروی انسانی به این نتایج رسیدند که فرهنگ سازمانی، شرایط محیطی، عوامل انگیزشی، توانمندسازی و شیوه رهبری، عوامل موثر بر افزایش بهره وری نیروی انسانی در محیط مورد مطالعه بودند، که بیشترین میزان تغییر بهره وری نیروی انسانی را در بر می‌گیرند. (نصیری پور و همکاران، ۱۳۸۹)

همینطور شریف زاده و محمدی مقدم یوسف، ۱۳۸۸ در تحقیقی با عنوان ارتباط توانمندسازی کارکنان با بهره وری نیروی انسانی کارکنان فرماندهی انتظامی استان لرستان به این نتایج رسیدند که عوامل آموزش، انگیزش، فرهنگ و مشارکت در بهره وری نیروی انسانی تاثیر به سزایی دارند. (شریف زاده و محمدی، ۱۳۸۸)



همچنین پایدارفرد و همکاران ، ۱۳۹۴ در تحقیقی با عنوان تبیین رابطه بین کیفیت زندگی کاری کارکنان با بهره وری نیروی انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی واحدهای سلماس، خوی و ارومیه به این نتایج رسیدند که میان امنیت و ایمنی کارکنان، احساس منصفانه بودن حقوق و دستمزد، پرورش مهارت‌ها و آموزش، همکاری و مشارکت داشتن کارکنان در تصمیم گیری سازمانی، تعهد سازمانی و کار تیمی با بهره وری نیروی انسانی ارتباط وجود دارد. (پایدارفرد و همکاران ، ۱۳۹۴)

نتایج به دست آمده در این تحقیق ، میتواند نقشه راه مناسبی جهت افزایش بهره وری و بهبود وضعیت خدمات رسانی اداری و عملیاتی در شرکت گاز البرز باشد. برای رسیدن به این مهم ابتدا باید تمام برنامه ریزی ها و امکانات معطوف به نیروی انسانی گردد. رفع دغدغه های مالی ، تسهیلاتی و همچنین ایجاد فضایی آرام و به دور از تنش برای کارمندان و همچنین توجه جدی به خواسته ها و نیازهای آنان میتواند میزان بهره وری سازمان را به طور قابل توجهی افزایش دهد. بعد از آن ، بازیابی متدهای آموزش و بهره گیری از روش های روز دنیا مطمئنا سبب افزایش توانمندی کارمندان و به طبع آن افزایش بهره وری سازمان خواهد شد. در قدم سوم لازم است فرآیندها و روش های خدمات رسانی بازیابی گردد. پیچیدگی ها ، ابهامات و چالش های موجود در فرآیندهای خدمات رسانی سبب کندی فعالیت ها و نارضایتی ارباب رجوع و حتی کارمندان خواهد شد.

نکته ی دیگری که باید به آن اشاره کرد این است که با توجه به اینکه ادارات و سازمان های خدمات رسان کشور دارای چارت های سازمانی مشابهی هستند و نیز شاخص های انتخاب شده جهت بررسی قابل تعمیم به ادارات و سازمان های دیگر هم میباشد ، میتوان از نتایج این مقاله در دیگر سازمان ها و ادارات نیز استفاده نمود.

13

### منابع

- یعقوبی اسماعیل ، ۹۴ دولت الکترونیک: الگویی جدید در اصلاح نظام اداری و ارائه خدمات عمومی ، نشریه مدیریت شهری ، دوره ۱۴ ، شماره ۴۱
- خاکی ، ۱۳۸۱ راهبرد مجازی سازی دولت: مهمترین چالش پیشروی نظام اداری در برنامه چهارم توسعه ، نشریه فرآیند مدیریت و توسعه ، شماره ۵۸
- الوانی ، ۱۳۸۰ مدیریت دولتی و اعتماد عمومی ، نشریه دانش مدیریت، دوره ۱۴ ، شماره ۵۵
- جشان زاده گان ، ۱۳۹۹ تاثیر کیفیت خدمات بر بازگشت مجدد مشتریان ، ششمین همایش ملی علوم ورزشی و تربیت بدنی ایران ۱۳۹۹
- متولی ، ۱۳۸۵ منشور شهروندی گامی در بهبود کیفیت خدمات عمومی ، نشریه تدبیر، دوره ۱۸ ، شماره ۱۸۲
- واعظی ، ۱۳۹۶ جایگاه مفهوم خدمات عمومی در حقوق اداری ایران ، نشریه حقوق اداری ، دوره ۴ ، شماره ۱۲
- میرزاحمدی و عبدالملکی ، ۱۳۸۷ بررسی رابطه تعهد سازمانی با کیفیت ارائه خدمات در کارکنان اداری و آموزشی غیر هیات علمی دانشگاه شاهد ، دانشور رفتار سال پانزدهم اسفند ۱۳۸۷ شماره ۳۳
- معدنی و همکاران ، ۱۳۹۱ تحلیل تاثیر مولفه های مسوولیت اجتماعی بر کیفیت ارائه خدمات عمومی ، نخستین کنفرانس بین المللی پارادیم های نوین مدیریت هوشمندی تجاری و سازمانی ۱۳۹۱
- عباسی و همکاران ، ۱۳۹۴ تبیین ارتباط توانمندسازی کارکنان با نوآوری در خدمات عمومی ، مدیریت دولتی (دانش مدیریت) ، دوره ۷ ، شماره ۴
- حمیدی زاده و همکاران -۱۳۹۷ بررسی پیشایندهای انگیزه خدمات عمومی در سازمان های دولتی ایران ، فصلنامه علمی- پژوهشی سیاستگذاری عمومی ۳-۴
- نهری ، ۱۳۹۰ آسیب شناسی علل ناکامی برخی سازمان ها در اصلاح فرآیندها ، همایش بین المللی مدیریت فرآیندهای سازمانی نظری ، ۱۳۹۵ نقش و اهمیت نیروی انسانی در سازمانها ، همایش مدیریت منابع انسانی و بلاگ بیان
- نصیری پور و همکاران -۱۳۸۹ سنجش مولفه های بهره وری نیروی انسانی ، مجله دانشگاه علوم پزشکی گیلان - دوره ۱۹ - شماره



- شریف زاده و محمدی، ۱۳۸۸ ارتباط توانمندسازی کارکنان با بهره‌وری نیروی انسانی کارکنان فرماندهی انتظامی استان لرستان ، نشریه پژوهش‌های مدیریت انتظامی - دوره ۴ - شماره ۱
- پایدارفرد و همکاران، ۱۳۹۴ تبیین رابطه بین کیفیت زندگی کاری کارکنان با بهره‌وری نیروی انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی واحدهای سلماس، خوی و ارومیه ، نشریه مدیریت بهره‌وری (فراسوی مدیریت) دروه ۸ - شماره ۲۳
- Hunt, Shelby D. (2000), **A General Theory of Competition: Resources Competences, Productivity, Economic Growth**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications
- Vargo, S. and Lusch, R. (2004) **Evolving to a new dominant logic in marketing**. Journal of Marketing, 68: 1-17
- Fiortoft. N. F. and I. ee. M. W. (1994) **Developing and testing a model of professional commitment**. n. Plarm.k naus. ,5,/0-3/8
- Liu, B., Tang, N., & Zhu, X. (2008). **Public service motivation and job satisfaction in China**. International Journal ofk Manpower, 29(8), 684-699

#### پیوست‌ها :

پیوست الف - فرم نظرسنجی



### فرم نظرسنجی

بررسی کیفیت خدمات دهی اداری و عملیاتی شرکت گاز استان البرز

مختص مدیران

راهنما : لطفا مشخص نمایید که در مقایسات دو به دو کدام عامل اهمیت بیشتری دارد. اگر از نظر شما عامل سمت راست مهمتر است بسته به میزان برتری یکی از خانه های سمت راست و اگر عامل سمت چپ مهم تر است ، یکی از خانه های سمت چپ را تیک بزنید.

شاخص	۹	۷	۵	۳	۱	۳	۵	۷	۹	شاخص
	تفاوت العاده مهم تر	تفاوت متوسط	تفاوت کم	تفاوت بسیار کم	اهمیت یکسان	تفاوت بسیار کم	تفاوت کم	تفاوت متوسط	تفاوت العاده مهم تر	
ایجاد انگیزه										ایجاد توانمندی
ایجاد انگیزه										اصلاح ساختار
ایجاد انگیزه										برون سپاری
ایجاد انگیزه										افزایش نظارت
ایجاد انگیزه										تنبیه و تشویق
ایجاد توانمندی										اصلاح ساختار
ایجاد توانمندی										برون سپاری
ایجاد توانمندی										افزایش نظارت
ایجاد توانمندی										تنبیه و تشویق
اصلاح ساختار										برون سپاری
اصلاح ساختار										افزایش نظارت
اصلاح ساختار										تنبیه و تشویق
برون سپاری										افزایش نظارت
برون سپاری										تنبیه و تشویق
افزایش نظارت										تنبیه و تشویق