

مستمر در کل سیستم و فرایندها را دارد، در گام نخست بروضایت مشتریان داخلی و خارجی تاکید می‌کند.

مدیریت کیفیت جامع بر کاربری از تمام پرسنل به خصوص بر تیم‌های چند تخصصی تاکید دارد که برای بهبود عملیات در داخل سازمان تشکیل شده‌اند. این رویکرد بر نقطه بهینه هزینه‌های چرخه حیات توجه دارد و از ابزارهای اندازه‌گیری طبق روشهای معین برای دستیابی به شرایط مطلوب استفاده می‌کند. دو خصیصه اصلی در مدیریت کیفیت جامع پرهیز از تولید ضایعات و تاکید بر کیفیت در طراحی است.

این روش یک ضرورت است و ژاپن با به کار بستن آن موفق شد در صنایع خود یک شگفتی ایجاد کند. به راستی محتویات این روش چیست؟ مدیریت کیفیت جامع ترکیبی از اقدامات سازمانی برای دستیابی به پیامدهای مثبت رقابتی از طریق بهبود مستمر در تمام جنبه‌های عملیاتی سازمان است. به معنای هریک از واژگان مدیریت کیفیت جامع را می‌توان به صورت زیر تشریح کرد:

مدیریت: مدیران اجرایی به طور کامل در قبال تمام فعالیتها متعهد هستند؛  
کیفیت: برآورده کردن انتظارات نهان و آشکار مشتریان لازم‌الاجرا است؛

جامع: تمام افراد داخل شرکت در مسائل و اقدامات بهبود مستمر درگیر هستند (این افراد مشتریان و تامین‌کنندگان را دربر می‌گیرد).

البته در سازمانها، مطلوب آن است که تمام افراد خود را متعهد و مسئول بدانند. باتوجه به تحقیقات دمیگ در سال ۱۹۸۶، قریب به ۹۴ درصد از مشکلات در کیفیت محصولات ناشی از سوء مدیریت و سیستمی است که آنها را تولید می‌کند. به طور کلی باید اذعان داشت که برای مدیریت کیفیت همه باید در فرایند سازمان درگیر شوند. بنابراین تعریفی که از مدیریت کیفیت پیش از این بیان شد، می‌تواند به عنوان یک توازن خوب بین جهان واقعی و جهان مطلوب مناسب باشد.

نیو (NEAVE) طی چندسال آموزش مدیریت کیفیت جامع قریب به ۳۰ آزمون F به روی یک هزار نفر انجام داد. در آزمون از افراد خواسته شد تا تعداد حرف F یک متن را بشمارند.

نتایج به دست آمده از این آزمون نشان داد که

# مدیریت کیفیت جامع و

## تحول استراتژیک

مترجم: جلال‌الدین زارع اشکذری



### مقدمه

بهران مالی که از نیمه ۱۹۹۷ تا بلند را در خود غرق کرد باعث یک رشته عکس‌المعملهای زنجیره‌ای در اکثر کشورهای آسیایی شد. به راستی چه درسهایی را می‌توان از این تحولات ناخواسته آموخت؟ و اینکه چگونه می‌توان برای دستیابی به وضعیتی بهتر دست به تغییر زد؟ آیا مدیریت کیفیت جامع (TQM) در بهبود شرایط اقتصادی و بهسازی کسب و کار نقشی دارد؟ قبل از پاسخ به اینگونه سوالات ابتدا باید به تشریح معانی واژه‌هایی نظیر "TQM"، "تحول" و «تحول استراتژیک» پرداخت.

### مدیریت کیفیت جامع

مدیریت کیفیت جامع با ایجاد مفاهیمی کلی باعث بهبود مداوم در یک سازمان می‌شود. فلسفه TQM بر روندی سیستماتیک، منسجم، باثبات و کلان‌نگر نسبت به سازمان تاکید دارد. TQM در محیطی که مدیریت سعی در بهبود

در اصول بنیادین مدیریت کیفیت جامع در راستای انطباق با حرکت تعالی‌خواه سازمان تجدیدنظر شده است. باتوجه به تجارب حاصله از حرکت این روش در ژاپن، نیاز به رویکردی راهبردی به سوی کیفیت جامع (TQ) احساس می‌شود. به این منظور الگویی به نام TQMEX (مدل متعالی مدیریت کیفیت جامع) برپایه اصول مدیریت کیفیت جامع قرار می‌گیرد.

بادر نظر گرفتن پشتوانه نظری، تجارب کارکنان و نایجی که در هنگ‌کنگ، ژاپن و انگلیس به دست آمده است، اهمیت مواردی چون اصول ۵S، باز مهندسی فرایند کسب و کار (BPR)، دواپر کنترل کیفی، (QCC)، ISO 9000 و حفظ سطح تولید جامع (TPM) در مبحث TQM برای به روشن شده است. دستاوردهای به دست آمده برای شرکتهایی که قصد خودنمایی در برابر سازمانهای پیشرویی که علی‌رغم بحران جهانی نفت و رکود اقتصادی شرق آسیا به حیات خود ادامه دادند مفید است.

برای تحول سازمانی کدام است؟  
دکتر جوران (JURAN) آینده کیفیت را چنین  
پیش‌بینی می‌کند:

● رقابت بر سر کیفیت با پیدایش بازارهای  
مشترک و چندملیتی تشدید می‌شود؛

● تقاضا برای مواد اولیه مرغوب افزایش پیدا  
می‌کند؛

● ایزو ۹۰۰۰ گسترش جهانی پیدا خواهد کرد؛

● شرکت‌های معتبر برای تشویق سازمانها به ارائه  
محصولات مرغوب محرک‌های بسیاری را  
به‌وجود می‌آورند و در سطح جهان اعطای  
پاداش توسعه می‌یابد.

پیشگویی جوران برای سالهای گذشته و  
آینده به حقیقت پیوسته است. لازم به گفتن  
نیست که انجمار جهانی ایزو ۹۰۰۰ یک حقیقت  
بارز است. اگر ما آغاز ظهور احکام ایزو ۹۰۰۰ را  
سال ۱۹۹۰ بدانیم مشاهده خواهیم کرد که تعداد  
شرکت‌هایی که برای دریافت گواهینامه ایزو ثبت‌نام  
کرده‌اند رشدی معادل ۱۰۰ درصد داشته است.  
در گزارش تحقیقی که در سال ۱۹۹۷ ارائه  
شد عنوان شد که در سطح جهان قریب به ۲۰۰  
هزار شرکت موفق به اخذ گواهینامه ایزو ۹۰۰۰  
شده‌اند، که برخی از آنها ده‌ها هزار پرسنل در  
استخدام خود دارند، حال با توجه به مطالب  
عنوان شده پاداش برندگان کیفیت چیست؟

شناخته‌شده‌ترین پاداش‌هایی که برای برندگان  
کیفیت در نظر گرفته شده است عبارتند از جایزه  
دمینگ ژاپن (JAPAN'S DEMING PRIZE)،  
MBNQA آمریکا، جایزه ملی کیفیت و EQA.  
جایزه دمینگ ژاپن غالباً مورد توجه شرکت‌های  
ژاپنی است. EQA و MBNQA از جمله  
گواهینامه‌های معتبر هستند (هاکز، ۱۹۹۵). لازم  
به ذکر است اگر سازمان شما نتواند خود را  
با اصول استاندارد مصوب در ژاپن و یا آمریکا  
منطبق سازد، می‌تواند یکی از آنها را به‌عنوان  
چهارچوب کیفی محصولات خود در نظر داشته  
باشد و یا از اصول استاندارد ملی بهره‌گیرد.

اصولاً انتخاب گواهینامه کیفیت به دو فاکتور  
محل کارخانه و نوع مالکیت آن بستگی دارد.  
برای سازمان‌هایی که در آمریکا واقع شده‌اند و با  
مالکیت آمریکایی دارند گواهینامه MBNQA  
بهترین گواهینامه است. اگر سازمان شما در یکی  
از کشورهای اروپایی قرار گرفته است گواهینامه  
EQA و یا مشتقات ملی آن مناسب‌ترین هستند.  
از لحاظ امتیازدهی این دو نوع گواهینامه باهم  
قابل مقایسه هستند و در صورت امتیاز ۵۰۰ از

وجود خارجی ندارد و هیچ عملی بدون  
یادگیری، اگر مسئله یادگیری در سازمان  
به‌گونه‌ای موفقیت‌آمیز اجرا شود، آنگاه رفتار  
سازمانی به سطحی پویا و چالش‌پذیر ارتقا پیدا  
می‌کند. اینگونه رفتار در نهایت بر مدیریت عالی  
برای تبیین مأموریت‌های کارکنان تاثیر می‌گذارد. در  
این محیط به‌دلیل صلاحیت افراد، مأموریتها در  
زمان مقتضی به بهترین نحوه به معرض اجرا در  
می‌آید.

در چنین شرایطی مدیر اجرایی در مقامی  
قرار می‌گیرد که می‌تواند پیش همگانی را توسعه  
بخشد که باعث گذر سازمان در فضای رقابتی  
می‌شود. ساختن نظام سازمانی طبق اصول  
مدیریت کیفیت جامع منجر می‌شود تا پیش  
جدید، فرهنگ جدیدی را در داخل سازمان پدید  
آور... بهترین مثال شناخته شده از فرهنگ جدید  
در این مورد سیستم کایزن (KAIZEN) است که  
به‌زبان ژاپنی به‌معنای بهبود مستمر است.

بسیاری از شرکت‌های موفق ژاپنی و آمریکایی  
بر اهمیت «نزدیکی به موقعیت سازمان» تاکید  
داشته‌اند. برای نمونه‌های عملی این دیدگاه  
می‌توان به دفاتر باز و برنامه کارخانه اشاره کرد.  
در شرکت سونی (SONY) و هولت پکارد  
(HEWLET PACKARD) در پسانگ واقع در  
کشور مالزی مدیران عمومی در وسط دفاتر باز  
می‌نشینند و مستقیماً بر آنچه می‌گذرد نظارت  
دارند. رستوران‌های مک‌دونالد هم از  
آشپزخانه‌های باز استفاده می‌کنند.

تحول استراتژیک - حرکت تعالی‌خواه  
سازمان

فرهنگ → عمل → رفتار → مأموریت → پیش

اما فرایند همین تحول استراتژیک به‌صورت زیر است:

فرهنگ → پیش → مأموریت → رفتار → عمل

در مبحث مدیریت کیفیت جامع، تئوری  
معاصر در باب تحول سازمانی عنوان شد. البته  
باید خاطر نشان ساخت که هر تغییر و تحولی به  
بهبود عملیات سازمان نمی‌انجامد. در حقیقت  
اگر تحول در مسیری درست هدایت نشود،  
نتیجه کار یک فاجعه خواهد بود. به بیانی دیگر  
اگر جهت صحیح شناسایی نشود و یا سازمان  
خود را برای تحول تجهیز نکند، بهتر است که  
اصلاً تن به تغییر ندهد. باین حال تصمیم درست

به‌طور میانگین کمتر از ۲۰ درصد از افراد حروف  
را به‌درستی شمارش کرده‌اند. در حقیقت خود  
محقق نیز در آزمون خود برای بار اول دچار  
اشتباه شد. نتیجه به‌دست آمده مبین آن است که  
خطا از کارکنان نبوده است بلکه مدیریت ابزار  
مناسب را فراهم نکرده است. (۱) آنچه مدیریت  
باید انجام دهد فراهم‌کردن ابزار مناسب برای  
انجام کار است. این آزمون صحت یافته‌های  
تحقیق دمینگ را تایید می‌کند. در سال ۱۹۹۳  
یعنی کمی قبل از فوت، دمینگ میزان تعهد  
مدیریت نسبت به کیفیت را از ۹۴ درصد به ۹۷  
درصد افزایش داد. تحت این شرایط، چگونه  
سازمانها قادرند تا صلاحیت مدیران خود را برای  
انجام تعهدات خویش توسعه بخشند؟ جواب  
این سوال در یادگیری مداوم مدیران در داخل  
سازمانی یادگیرنده نهفته است.

#### فرایند تحول

یک مثل قدیمی می‌گوید «تنها چیزی که  
ثابت می‌ماند، تغییر است». اگر تحول بخشی از  
زندگی روزمره ما را تشکیل دهد، در این صورت  
چگونه می‌توان آن را به نفع خود تحت کنترل  
درآوریم به‌جای آنکه خود تحت کنترل و نفوذ آن  
درآئیم؟ تحول در سازمان در درازمدت باعث  
تغییر در فرهنگ سازمانی می‌شود. نمونه این نوع  
سازمانها، سازمانهای یادگیرنده است. در این  
سازمانها افراد مصمم به آزمون اندیشه‌های نوین  
هستند و براین باورند که خطا، بخش مهمی از  
موفقیت است. فرایند سنتی تحول استراتژیک  
شامل پنج مرحله است:

#### در حقیقت گام نخست برای ایجاد تحول

چیز جدیدی نیست. دو محقق به نامهای پیتروز و  
واترمن (PETERS & WATERMAN) با بررسی  
۴۶ سازمان موفق به این نتیجه رسیدند که اکثر  
آنها اقدامات عملی را به‌عنوان گام نخست برای  
دستیابی به تعالی سازمان برگزیده‌اند. این  
خصیصه از جمله صفات سازمانهای یادگیرنده  
است. رگ راونز (REG RAVENS) در این باره  
می‌گوید هیچ اقتباس و یادگیری‌ای بدون عمل



**مدیریت کیفیت جامع در گام نخست، رضایت مشتریان داخلی و خارجی را مدنظر قرار می‌دهد.**

**روش مدیریت کیفیت جامع، استفاده بهتر از کارکنان در سازمان است.**

**دو ویژگی مدیریت کیفیت جامع، پرهیز از تولید ضایعات و تأکید بر کیفیت طراحی است.**

**ژاپن با به کار بستن مدیریت کیفیت جامع تغییرات شگفتی در صنایع خود ایجاد کرد.**

**مدیریت کیفیت جامع ترکیبی از اقدامات سازمانی برای دستیابی به پیامدهای مثبت و رقابتی است.**

- ج - دوا بر کنترل کیفی؟
- د - ایزو ۹۰۰۰؟
- ر - حفظ سطح تولید جامع؟
- ز - اعتبار الگوی TOMEX.
- الف - ۵S ژاپنی

۵S ژاپنی تکنیکی است که برای ایجاد و حفظ سطح کیفی محصولات در یک سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرد. این واژه (۵S) برگرفته از ۵ کلمه در زبان ژاپنی است که عبارتند از سبیری (SEIRI)، سیتون (SEITON)، سبو (SEISO)، سیکتسو (SEIKETSU) و شیتسوک (SHITSUKE).

معادلهای این ۵ کلمه در زبان فارسی، معانی آنها و مثال کاربردی هر یک در جدول زیر به نمایش درآمده‌اند.

تذکر است که این ایده با مراحل گام به گام زیر توسعه جهانی پیدا می‌کند (هو، ۱۹۹۵).  
الگوی TOMEX رویکردی اثباتی را برای حمایت از انتقال به مدیریت سیستمها که یک فرایند روبه جلو به منظور بهبود مداوم است مورد تأکید قرار می‌دهد. در این شیوه مدیریتی شرکت خود را ملزم به تضمین کیفیت می‌داند. این الگوی اجرایی که بنیان فکری مدیریت کیفیت جامع و اجرای فرایند سازمانی را شکل می‌دهد به نمایش می‌گذارد.  
عناصر مندرج در الگوی TOMEX به غیر از مواردی که در ایزو ۹۰۰۰ و مدیریت کیفیت جامع مطرح شده‌اند عبارتند از:  
الف - ۵S ژاپنی؛  
ب - باز مهندسی فرایند کسب و کار؛

ژاپنی	فارسی	معنی	مثال کاربردی
SEIRI	تشخیص	سازمادهای امور	دورریزی آشغالها
SEITON	ترتیب	پاکسازی محیط	استخراج سند در ۳۰ ثانیه
SEISO	تمیز	نظافت محیط	تمهید نسبت به نظافت فردی
SEIKETSU	تثبیت	تدوین معیارهای کاری	روشنی وضوحیت موجودیها
SHITSUKE	تکلیف	انضباط	انجام ۵S به صورت روزانه

جدول شماره (۱) تکنیک ۵S

۱۰۰۰ در یکی می‌توان به امتیاز مشابه در دیگری اطمینان داشت، آخرین معیاری که برای انتخاب نوع گواهینامه مورد توجه قرار می‌گیرد موقعیت جغرافیایی کارخانه است.

پس از تصمیم‌گیری در خصوص نوع گواهینامه کیفیت، نوبت به اجرای اصول مصوب طبق گواهینامه انتخابی است. اجرای احکام TOM بسیار شباهت به اصول ایزو ۹۰۰۰ دارد، گرچه حیطه اقدامات برای اخذ آن گواهینامه‌ها گسترده است. به غیر از سیستم تضمین کیفیت، اجرای احکام TQM باید بر بهبود کیفیت محصولات و پسندمشتري توجه داشته باشند. یک راه اثربخش برای یادگیری احکام مورد تأیید، مشاهده آن چیزی است که یک سازمان موفق انجام داده است.

انگلیس که خود پیشرو در امر توسعه ایزو ۹۰۰۰ بوده است، توانسته تا رهبری حرکت تعالی خواه سازمان را در اروپا در دست گیرد. هدفی که انگلیس دنبال می‌کند ارتقا اصول EQA برای سازمانی است که می‌خواهند با استفاده از آن اصول به خود ارزیابی بپردازند. هدف مدیریت عالی سازمان ارائه‌کننده این گواهینامه، ترغیب حدود دو میلیون و نهصد هزار شرکت در انگلیس برای اجرا و آزمون اصول تدوین شده است. مایه غرور این مقام اعتقاد سازمانها به گواهینامه جهت تحول برای دستیابی به موقعیت بهتر است.

برخلاف ایزو ۹۰۰۰، گواهینامه‌های خودارزیابی به سازمانها پیشنهاد می‌کند چه کاری را انجام دهند. نحوه انجام آن کارها و دفاع از اقدامات سازمانی مبتنی بر شواهد، بر عهده خود سازمان است. لذا یک الگوی اثباتی برای نحوه دستیابی به اهداف کیفیت لازم و ضروری است.

**مدل مستعالی مدیریت کیفیت جامع (TOMEX)**

برای داشتن رویکردی سیستماتیک نسبت به مدیریت کیفیت جامع، توسعه مدلی مفهومی و مضمونی یک نیاز است. بدیهی است که این مدل باید ساده، منطقی و در عین حال مفهومی برای اجرای احکام مدیریت کیفیت جامع باشد. این الگو همچنین باید روحیه تحول‌پذیری را در محیط و در زمان جدید تقویت کند. درخصوص ابداع این الگوی جدید TOM طبق گفته مبدع و نگارنده این مقاله، از تجربه وی در استقرار اصول ۵S در یک شرکت مالزیایی به دست آمد و لازم به

باتوجه به تجربیات به دست آمده در ژاپن قریب به ۹۵ درصد از مشکلات کارگاهها با استفاده از روشهای ساده کنترل کیفی قابل حل است. نمودارهای پارتو (۲)، نمودارهای علت و معلول (۳)، طبقه بندی (۴)، نمونه برداری (۵)، هیستوگرامها، دیاگرام پراکنش (۶) و نمودارهای نمایشی و کنترلی از جمله این روشها هستند.

د - ایزو ۹۰۰۰

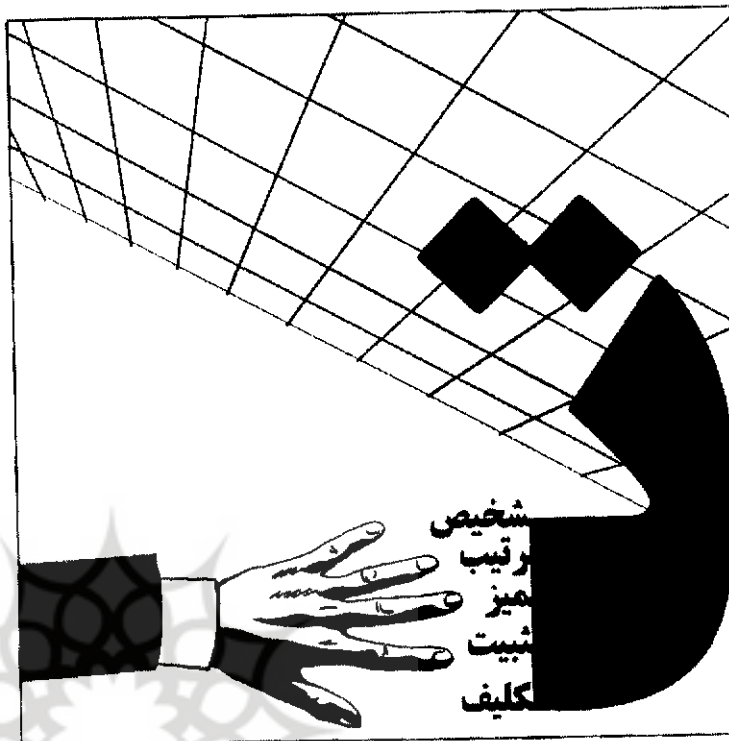
حسابانده ایزو ۹۰۰۰ شامل ۱۷ نوع از استانداردهای متفاوت است. از این تعداد تنها ایزو ۹۰۰۱، ایزو ۹۰۰۲ و ایزو ۹۰۰۳ از جمله استانداردهای قابل بررسی به حساب می آید. در واقع حدود ۹۹ درصد از شرکتهای خواستار گواهینامه های ایزو ۹۰۰۱ و ۹۰۰۲ بوده اند. از لحاظ محتوایی ایزو ۹۰۰۲ زیر مجموعه ایزو ۹۰۰۱ به شمار می آید یا به عبارتی دیگر ایزو ۹۰۰۱ جامع تر از ایزو ۹۰۰۲ است. ۱۴ نوع دیگر استانداردهای ایزو تنها جنبه هدایتی دارند. ایزو ۹۰۰۱ تا ۹۰۰۴ هر یک دربردارنده سیستم های کیفی هستند و مدلی برای تضمین کیفیت در تمام مسوولات طراحی، توسعه، تولید، نصب و خدمات دهی ارائه می دهد.

و - حفظ سطح تولید جامع

TPM را می توان سیستم حفظ و نگهداری دانست که تمام تجهیزات در هر بخش اعم از برنامه ریزی، ساخت و تعمیرات و نگهداری را در برمی گیرد. نظر به اینکه هدف در TPM افزایش بهره وری برای تجهیزات است، لذا برخی اوقات TPM را معادل با مدیریت بهره وری جامع می دانند.

ز - اعتبار الگوی TQMEX

یکی از مهمترین خصوصیات الگوی TQMEX توانایی در ارائه فرایندی گام به گام برای دستیابی به مدیریت کیفیت جامع است. دیگر آنکه، هر یک از مراحل فرایند در حوزه اختیارات خود انجام پذیر است و نتایج آن به صورت جداگانه قابل ارزیابی است. این صفت بسیار سودمند است چرا که شرکتهای می توانند تصمیم بگیرند که در کجا اقدامات خود را متمرکز کنند و در صورت عدم دستیابی به نتایج مورد انتظار یک گام به عقب بردارند. به همین خاطر، الگوی مورد نظر یک الگوی ساده و انعطاف پذیر است. در تلاش برای اثبات این مطلب که تمام اجزای الگوی TQMEX شامل روشهای مدیریتی و اقدامات بهبود کیفی است تحقیقی در شرکتهای هنگ کنگی، ژاپنی و انگلیسی در سال



این روش مدیران را به تفکر مجدد درباره روشهای سنتی انجام کار و نیز تعهد بیشتر نسبت به مشتری مداری در سازمان ترغیب می کند. البته لازم به توجه است که در بسیاری از سازمانهای برجسته مدیران ضمن بازمهندسی فرایند کسب و کار، شیوه رهبری خود را حفظ کرده اند. شرکتهایی که از این تکنیک استفاده کرده اند توفیقات مهمی را در سطح عملیاتی خود در زمینه های مختلفی چون روابط با مشتری، کاهش زمان عرضه محصولات جدید به بازار، افزایش بهره وری، کاهش ضایعات تولید و افزایش سوددهی گزارش کرده اند. در بازمهندسی از تکنیک های مشخص برای بهبود نتایج بنگاهی استفاده می شود و اثربخشی ساختار سنتی سازمان به زیر سوال می رود. تشریح، اندازه گیری، تحلیل و بازمهندسی فرایندهای کاری در جهت جلب رضایت مشتری از طریق روشهای گوناگون انجام پذیر است.

ج - دایره کنترل کیفی

یک دایره کنترل کیفی به جمعی از کارکنان اطلاق می شود که در یک گروه کوچک ستادی برای بهبود عملیات سازمان با هم همکاری می کنند. در این راه انسانیت ارجح نهاده می شود و با استفاده از توسعه توان بالقوه کارکنان یک گروه کاری مشتاق پدید می آید.

لازم به توضیح است که تکنیک OS به شکل گسترده ای به معرض اجرا درآمده است. بسیاری از کاربران OS این روش را نه تنها روشی برای بهبود و بهره وری از محیط فیزیکی می دانند بلکه آن را روشی مناسب برای توسعه و بهینه سازی رویه های فکری قلمداد می کنند. ظاهراً تکنیک OS در تمام جنبه های زندگی قابل استفاده است. بسیاری از مشکلات انسانها از طریق تطبیق با این تکنیک حل شدنی است. متأسفانه باید اذعان داشت که این تکنیک علی رغم اعتبار و استواری زیاد مانند سایر ابزارها و تکنیک های بهبود کیفیت برای جهان غرب ناشناخته باقی مانده است. در هنگ کنگ با اجرای موفقیت آمیز یک دوره برنامه های آموزشی OS، وزارت صنایع آن کشور تصمیم گرفت تا با اعطای تسهیلات لازم زمینه را برای آموزش ۲۵۰۰ مدیر و سرپرست صنایع تحت پوشش ظرف مدت دو سال فراهم آورد.

ب - باز مهندسی فرایند کسب و کار

همرو چمپی (HAMMER & CHAMPY, 1993)

باز مهندسی را به صورت زیر تشریح کردند:

تجدید بنیادین اندیشه و طراحی اصلاحی برای فرایندهای سازمانی به منظور دستیابی به بهبود معیارهای ملموس عملکرد مانند هزینه، کیفیت، خدمات و سرعت.

تفاوت‌هایی در رویکردهای به کار گرفته شده، یک چیز بین آنها مشترک است و آن اینکه سازمانها باید مطالب جدیدی را یاد بگیرند و به این امر تدرام بخشند.

### یافته‌ها و نتایج

اصول بنیادین و اولیه مدیریت کیفیت جامع برای ایجاد رویکردی مرتبط با تعالی سازمان مورد تجدیدنظر قرار گرفته است. مفهوم این روش اشتلاف سیستم‌ها و تکنیک‌های کیفی گوناگون را یادآور می‌شود. باتوجه به تجربیات حاصله از تحولات این روش در ژاپن، نیاز به رویکردی گام به گام به سوی مدیریت کیفیت جامع یک ضرورت است. یادونظر گرفتن پیشینه نظری، تجربیات پرسنلی و نتایج تحقیقات انجام شده اهمیت مباحثی چون ۵S ژاپنی، باز مهندسی، دوایر کنترل کیفی، ایزو ۹۰۰۰ و حفظ سطح تولید جامع روشن شده است. در این راستا ضرورت بهره‌گیری از الگوی TQMEX به اثبات رسیده است و شرکت‌های پیشرو اجزا و مراحل آن را به اجرا درآورده‌اند. لذا چهارچوب مفهومی این الگو برای سازمان‌هایی مفید است که قصد بستری بر دیگران را دارند. این نتایج برای سازمان‌هایی که تمایل دارند باوجود فعالیتهای تعالی‌خواه سازمان‌های پیشرو، زیانزد باشند مفید است. همچنین توصیه می‌شود تا الگوی TQMEX به‌عنوان فزاینده‌ی سیستمی برای دستیابی به دستاوردهای کیفی مورد استفاده قرار گیرد. نتیجه دیگر این بحث آن است که برای سازمانی که رشد مقبول و تعالی را هدف قرار داده است، مدل TQMEX مکانیسم تحول استراتژیک مفهومی را به وجود می‌آورد و از این راه می‌تواند از آن، کمال استفاده را ببرند. □

### پانوشتها

۱ - نظر به اینکه حرف F در زبان انگلیسی نشانه غلط‌بودن چیزی است افراد تمایلی به رویت و انتخاب این حرف ندارند. این آزمون نشان می‌دهد که باید ابزار مناسب‌تری برای آزمون انتخاب می‌شد. شاید بهتر بود که حرف دیگری مانند E در نظر گرفته می‌شد.

- 2 - PARETO DIAGRAMS
- 3 - COUSE - AND - EFFECT DIAGRAMS
- 4 - STRATIFICATION
- 5 - CHECK SHEETS
- 6 - SCATTE DIAGRAMS



## تحول در سازمان در درازمدت به تغییر در فرهنگ سازمانی خواهد انجامید.

در سازمان‌های یادگیرنده، افراد مصمم به آزمون اندیشه‌های نوین هستند و براین باورند که خطا پیش‌نیاز موفقیت است.

چنانچه یادگیری در سازمان نهادینه شود، رفتار سازمانی به سطحی پویا خواهد رسید.

اصلاحی.

نقطه ضعف: بخش‌های غیرمستقیم (کارکنان ستادی) باید بیشتر خود را با مدیریت کیفیت جامع منطبق سازند.

پیشنهاد: تاکید بیشتر بر عوامل انسانی، شیوه رهبری مدیران ارشد با تمرکز بر اصل مشتری‌مداری.

ج - شرکت توکیو الکتریک، پاور

نقطه قوت: فعالیت کارکنان طبق چرخه برنامه - اجرا - کنترل - عمل. پیشرفت بیشتر از طریق دوایر کنترل کیفی.

نقطه ضعف: شکل فعالیتهای بیش از محتوای آن مورد تاکید است.

پیشنهاد: سیستم مدیریت کیفیت جامع باید توسط سطوح عالی ایجاد شود و توسعه یابد و در این راه اتفاق نظر بین مدیران صف یک نیاز است. مدیریت کیفیت جامع باید تنها از طریق مدیران صف به اجرا گذاشته شود. تاکید فعالیتهای مدیریت کیفیت جامع باید باتوجه به تحولات محیطی (استراتژی بازاریابی یا سطح رضایت مشتری) تغییر پیدا کند.

قوانین به دست آمده از این شرکت‌های موفق حاکی از آن است که مدیریت کیفیت جامع سفری است که آنها برای رسیدن به موقعیت بهتر برگزیده‌اند و در این سفر انتظارات بالایی وجود دارد. بنابراین باتوجه به مطالب عنوان شده چرایی و چگونگی حیات این سازمانها علی‌رغم

بحرانهای نفتی و رکود اقتصادی در دهه‌های ۷۰ و ۸۰ روشن می‌شود. در حقیقت طی ۵۰ سال گذشته این سازمانها اصول بنیادین را براساس قواعد و اقدامات مدیریت کیفیت جامع و تعالی سازمان قوت بخشیدند. علی‌رغم مشاهده

۱۹۹۵ انجام پذیرفت. دستاوردها و یافته‌های این تحقیق در مجله هو و فانگ (HO & FUNG) به چاپ رسیده است.

تحلیل نتایج تحقیق در سازمانهای پیشرو در هنگ‌کنگ، ژاپن و بریتانیا حاکی از آن است که شباهتها و تفاوت‌هایی در رویکردها نسبت به الگوی TQMEX وجود دارد. اما آنها اهمیت تمام فعالیتهای TQM را یکسان ارزیابی نمی‌کنند. و این نتیجه‌گیری برهانی براین مدعا است که مدیریت کیفیت جامع دیگر تنها مختص و مورد توجه سازمانهای ژاپنی نیست بلکه اکنون به یک مقوله جهانی تبدیل شده است.

در این تحقیق همچنین از آزمودنی‌ها خواسته شد تا نظرات، اشکالات و پیشنهادات خود را برای بهبود سیستم‌های مدیریت کیفیت ارائه دهند (درباره ایزو ۹۰۰۰ و TQM). نکات ارائه شده از سوی مدیران اجرایی نتایج حائز اهمیت و همچنین توصیه‌های مهمی را یادآور شد. ذیلاً به برخی از این نقطه نظرات اشاره می‌شود.

الف - شرکت نک (NEC)

نقطه قوت: تمرکز کارکنان بر اهداف استراتژیک سازمان در بازارهای رقابتی.

نقطه ضعف: این الگو تنها شرایط مقدماتی را برای ارائه محصولات منطبق با استاندارد ایزو ۹۰۰۰ در بازارهای دوردست ارائه می‌دهد.

پیشنهاد: این الگو باید مفاهیم چندبعدی کیفی مانند ایمنی، سلامت محیط را در برگرد و اهداف برای هر بخشی گسترش یابد.

ب - شرکت سانپو (SANYO)

نقطه قوت: موافقت عمومی بین مدیران ارشد. تقویت روحیه همکاری برای پیشرفت فعالیتهای