

است که نتایج سازمانی را کسب می کنند و این نتایج حاصل رفتار آنها، دانش و تلاش دسته جمعی است.

در دهه ۱۹۸۰، از طریق شناسایی و تطابق با TQM، نتایج سازمانی به میزان زیادی تبیین شدند. دیده شده است که TQM دارای رابطه ای مثبت و رقابت گونه با افزایش بهره وری و کاهش هزینه ها داشته است. در دهه ۱۹۹۰، TQM به یکی از استراتژی های رقابتی بسیار جذاب برای شرکتهایی بسط شد که در جست و جوی تفاوت چشمگیری با دیگران بودند. دانشگاهیان و صنعتگران به این جاذبه که TQM سازمان را تشویق به تمرکز بر نیاز مشتری به وسیله فرآیند بهبود و توجه به بهبود هزینه ها، کیفیت و رضایت مشتری می نمود، اذعان کردند. پایه TQM مبتنی بود بر پیگیری فعالانه بهبود مستمر، درک نگرش مشتریان درون سازمان، آموزش و توسعه در تمامی ابعاد سازمانی. اما عده ای نیز معتقد بودند که فلسفه TQM محدودیتهای خاص خود را داراست. یافته های سیتکین (SITKIN) نشان

می دهد که TQM برای مباحثی چون فروش مازاد اندازه، خطرناک بوده و کارایی و اجرای آن زیانبار است و این بخشی از ناتوانی TQM است. محققان معتقدند که امروزه بازاریابی TQM تبدیل به صنعت خاص خود شده است و درک TQM به عنوان یک نتیجه اجرای همه جانبه آن گسترش یافته است. لوتانز (LUTHAUS) براین باور است که TQM قادر به درک تغییرات آتی نیست و پیشنهاد می کند که زمان کافی صرف TQM شود. گروهی نیز معتقدند که سازمان یادگیرنده به دلیل وابستگی متقابل که دارد گام منطقی بعدی در ارزشگذاری تغییرات است. در ادبیات این تحقیق مشخص شد که بعضی از محققان قویاً به وابستگی متقابل TQM و LO اعتقاد دارند. برای مثال، فورد (FORD) بیان می کند که TQM محیط لازم برای ایجاد سازمان یادگیرنده را فراهم می سازد. موفقیت TQM ارتباط با توانایی یادگیری، جذب، تطابق و اجرای تغییر نگرشهای سازمان و تلفیق آنها در سازمان دارد. بارو (BARROW) اذعان می کند که این ارتباط به دو طریق ظاهر می گردد. اول: یک رابطه علت و معلولی است، به طور مثال سازمان یادگیرنده نتیجه اجرای TQM در سازمان است. دوم:

بررسی رابطه تطبیقی

مدیریت کیفیت جامع



سازمان یادگیرنده

منبع: THE LEARNING ORGANIZATION, 2000, NO 1

مترجمان: رامبد باران دوست و شادی رحمانی

مقدمه

این مقاله در تلاش است تا به بررسی رابطه متقابل مدیریت کیفیت جامع (TQM) با سازمان یادگیرنده (LEARNING ORGANIZATION= LO) و استراتژی های تغییر در آنها بپردازد. در ادبیات موضوع این تحقیق، بررسی وسیعی در زمینه چارچوب نظریه سنگه (SENGE) و جایزه ملی کیفیت مالکوم بالدريج صورت گرفته است تا این فرضیه که: اصول و نگرشهای TQM، زیربنای تکامل تدریجی سازمان یادگیرنده است، را مورد مطالعه قرار دهد. محققان در این مطالعه، پنج شرکت استرالیایی را به منظور بررسی فرضیه مورد اشاره، به صورت مورد کاوی به تجزیه و تحلیل آن پرداخته اند. در بخش نخست این مقاله، ابتدا نگرشهای TQM و LO مورد بررسی قرار می گیرند و جهت بررسی وابستگی متقابل بین آنها توافقی به دست خواهد آمد. در بخش دوم، یافته های تحقیق شرح داده می شوند و در نهایت، نتایج و پیشنهاداتی کاربردی مطرح می گردند.

ادبیات تحقیق

براساس یافته های کارپین (KARPIN) در ۱۹۹۵، «فلسفه سازمان یادگیرنده، فلسفه

استاندارد بسیاری از شرکتهای استرالیایی در آینده خواهد بود و مسیر اصلی این شرکت مواجه با تغییر و بحران است.» در بررسی وی، سازمان یادگیرنده «سازمانی است که فرصت یادگیری برای تمامی اعضای خود را فراهم می سازد و دائماً در حال تغییر است» سنگه به عنوان ارائه دهنده نظریه سازمان یادگیرنده معتقد است که این گونه سازمان «دائماً در حال افزایش توانایی خود جهت ساختن آینده» هستند. طبق بررسی «دومین» (DUMAINE)، فلسفه سنگه براین اصل مبتنی است که: «مدیران باید طرز تلقی و نگرش قبلی خود را کنار گذارند (مدل ذهنی)، یاد بگیرند که بسا دیگران چگونه راحت باشند (تسلط فردی) و سپس با دیگران جهت حصول به چشم اندازی مشترک کار کنند (یادگیری تیمی). گروهی از اندیشمندان، از جمله خود سنگه معتقدند که: «سازمان یادگیرنده در حقیقت، سفری است از طریق یادگیری و رفتار سازمانی». گروهی دیگر نیز به این امر مشکوک هستند. عده ای نیز براین باورند که سازمان یادگیرنده هدفی دست نیافتنی است، چرا که سازمان صرفاً شامل یک موجود نیست، بلکه از افرادی تشکیل شده

جدول ۱ مقایسه TQM و یادگیری سازمانی

سازمان یادگیرنده (سنگه)	MBNQA (گاروین)
ایجاد آرمان مشترک	رهبری
یادگیری تیمی	توسعه منابع انسانی
قابلیت های شخصی	اطلاعات و تجزیه و تحلیل
مدلهای ذهنی	بهبود فرآیند
تفکر سیستمی	مشتری گرایی
	عملکرد سازمانی
	برنامه ریزی استراتژیک
عملکرد سازمانی	عملکرد سازمانی

انسانی، مشارکت پرسنل، یادگیری و آموزش، عملکرد و تشخیص و نیز روحیه، مورد بررسی قرار می دهد.

توسعه منابع انسانی دربرگیرنده توانمندسازی پرسنل نیز می گردد. بسپرد (BYRD) اظهار می دارد که توانمندسازی یکی از پنج مهارتی است که رهبران کارآمد از خود نشان می دهند: این پنج مهارت عبارتند از: آرمان سازی، توانمندسازی، درک شهودی، شناختن خویش و توانایی تطابق. براساس نقطه نظرات اوانس (EVANS) و (LINDSAY) لیندسی، توانمندسازی به معنی گسترش رهبری تا سطوح پایین سازمان از طریق توزیع قدرت به زیردستان است. علاوه بر این، گروهی نیز معتقدند که معیارهای ملموس تری نظیر ایجاد و استفاده از تیم های پرسنلی و پیشنهادات کارکنان وجود دارد. سنگه بیان می دارد که چگونه یک سازمان با به کارگیری پتانسیل نیروی کارش و یادگیری تیمی توسعه می یابد. این فرآیند ایجاد تعادل و توسعه ظرفیت تیم از طریق ایجاد استعداد در افراد است. چنین مهمی از طریق قابلیت های شخصی محقق می گردد که چیزی بیش از دستیابی صرف به مجموعه ای از مهارتها و شایستگیها با تاکید بر تمایل فراوان به خلاقیت نیست. از طریق یک کمیته یادگیری و در بلندمدت، قابلیت های شخصی به سطح ویژه ای از تبحر تبدیل می شود. سازمانها بدون دراختیار داشتن مبنای بررسی جزئیات کار با افراد و بدون داشتن تمایل به یادگیری و تشریح قابلیت های شخصی نمی توانند تلاشهای تیمی را به حداکثر رسانند. سنگه معتقد است که «سازمانها فقط از

رفتار و تفکر مدیران را مجدداً شکل می دهد. به بیان دیگر، نگرشهای LO چنانکه در جدول ۱ نیز آمده است، بسیار شبیه معیارهای MBNQA است. در ذیل این معیارها با نگرش LO سنگه مقایسه می گردند.

ایجاد آرمان مشترک / رهبری

معیار رهبری در جایزه MBNQA، رهبری را به صورت دستاورد توسعه همکاری و مشارکت همه جانبه مدیریت و پرسنل در بلندمدت می داند. در نگاه سنتی، رهبران کسانی هستند که واجد ویژگیها، ارزشها، نگرشها و مهارتهایی هستند که به آنها اجازه تعیین مسیر کردن، اتخاذ تصمیمات اساسی و شکستن مرزهای موجود را می دهد. رهبری امروز شامل نگرشی استراتژیک و ارزشهایی کیفی است که مبنای تصمیمات استراتژیک در سطح بنگاه بوده و محیطی برای تعالی کیفیت را فراهم می آورد. این عوامل از طریق به اشتراک گذاردن آرمان سازمانی انکارناپذیر می گردد. این فلسفه، در متن نگاه سنگه به آرمان مشترک نیز نهفته است. یکی از وظایف رهبران، به اشتراک نهادن آرمان با پیروان خود است. بدون یک آرمان مشترک، سازمان هیچ جهتی ندارد و بنابراین هر راهی منتهی به پیشرفت خواهد شد. فرآیند یادگیری براساس نظر سنگه، تعریف و اجرای مسیر مشترک سازمان است.

توسعه منابع انسانی

مجموعه معیارهای جایزه MBNQA، میزان توسعه پتانسیل های نیروی کار سازمان جهت دستیابی به اهدافش را از طریق مدیریت منابع

همبستگی قوی ای بین این دو سیستم وجود دارد، بهبود فرآیند و یادگیری سازمانی، که به روشی یکپارچه و همزمان در حال اجرا هستند. گاروین (GARVIN) شرح می دهد که اگر TQM به صورت یک فلسفه اجرا شود، به خوبی مجموعه ای از تکنیک ها، می تواند چرخه ای برای یادگیری سازمان باشد.

عده ای نیز بیان می کنند که بهبود سازمانی و TQM، از ابتدا موجب ایجاد سازمان یادگیرنده می گردند. سنگه نیز معتقد است که فلسفه TQM مبتنی بر نگرش یادگیری پدید آمده است. در حقیقت، تئوری موج یادگیری وی، احساس بسیاری از نویسندگان، صنعتگران و دانشگاهیان که TQM را اولین گام سازمان یادگیرنده می دانند، در خود خلاصه می کند. موج اول متمرکز است بر صف اول کارگران و مدیران فعال در زمینه بهبود مستمر. استفاده موثر از آموزشهای کیفی و چرخه PDCA دیمینگ و الگوبرداری رقابتی. موج دوم متوجه راههایی است که مدیران جهت پرورش تفکر و تعامل متقابل به منظور یادگیری مستمر در موضوعهای پویا و پیچیده در نظر می گیرند. موج سوم، ترکیبی از دو موج اول است که یادگیری را امری گریزناپذیر در زندگی می داند.

چارچوب تئوریک

به منظور بررسی این فرضیه که رابطه متقابلی بین TQM و LO وجود دارد، گاروین نگرشهای یادگیری پیشرفته مورد نظر سنگه را با معیارهای جایزه ملی مالکوم بالدريج (MBNQA) به طور تطبیقی مطالعه کرد (جدول ۱).

گاروین معتقد است که MBNQA به صورتی گسترده به عنوان الگویی برای TQM شناخته شده است. این جایزه نه تنها اصول مدیریت کیفیت را به زبانی ساده، روشن و قابل فهم مدون کرده است، بلکه چارچوبی مقایسه ای به شرکتهای ارائه می کند تا میزان پیشرفت خود برای حصول به یک پارادایم جدید مدیریتی و اهداف آگاهانه عام نظیر رضایت مشتری و افزایش مشارکت پرسنل را بررسی کنند. براساس تحقیق گاروین، MBNQA تبدیل به مهمترین واسطه برای حرکت شرکتهای آمریکایی شده است، چرا که بیش از سایر متقدمان خصوصی و عمومی،

پنج شرکت استرالیایی در یک مقطع زمانی ۵ ساله انجام شد که TQM را به اجرا در آورده بودند. تویوتا موتور استرالیا RAMSET FASTENERS DEUTSCHER METAL PRODUCTS GROUP PACIFIC DUNLOP BEDDING SOUTH PACIFIC TYRES شرکت‌هایی بودند که در این تحقیق مشارکت کردند و مسجل شده بود که به تطابق موفقیت آمیزی با فلسفه TQM دست یافته اند. معیار اصلی انتخاب شرکتها، این فرضیه بوده است که فلسفه TQM سازمانها را به یادگیری و بهبود مستمر تشویق می کند. این شرکتها بر اساس وابستگی متقابل بین ویژگیهای سازمان یادگیرنده مطروح و سنگه و چارچوبهای MBNQA ارزشگذاری شدند.

وابستگی متقابل رهبری

چشم انداز شرکت SOUTH PACIFIC TYRES، تمرکز یافتن بر مشتریان، فرآیندهای بهبود یافته و توسعه فرهنگ کیفیت تیمی فرا ملیت گرا است. مشارکت پرسنل در توسعه چشم انداز، آنان را به سطحی بالاتر از تعهد و احساس نوعی مالکیت رهنمون می گردد. مدیران ارشد از طریق ارتباط با کارکنانشان و بررسی بازخورد، با استفاده از فراگیر کردن تعهد پایدار و عمومی در تمامی مراحل فرآیند تغییر، نقشی حیاتی بازی می کنند. چشم انداز PACIFIC DUNLOP BEDDING عبارت بود از:

- کسب رضایت مشتریان؛
- تولید تخته‌های بهتر؛
- داشتن بهترین پرسنل.

این شرکت در بین شعب پراکنده خود در اطراف و اکناف استرالیا از طریق ارتباط سازمانی به برقراری ارتباط با چشم اندازش می پردازد. ایجاد چشم انداز مشترک به کسب راه حل‌های سازمانی، اعتقاد راسخ، تعهد و وضوح نیت ایجاد شده جهت نیاز به یادگیری و یادگیری گروهی منجر می شود. به منظور اجرای چشم انداز، شرکت به بررسی جایگاه با اهمیت و حیاتی رهبری در تمامی سطوح سازمان می پردازد.

مدیران و رهبران صرفاً در مورد چشم انداز مشترک و ارزشها گفت و گو نمی کند، بلکه به شیوه های مختلف به اجرا در آوردن آنها نیز می پردازند. برای مثال، شرکت مواجه بود با ساعات تاخیر و غیبت، استفاده از اسامی افراد تشویق شده و استفاده غیر مجاز از پارکینگ

سازمان یادگیرنده

سازمانی است که

فرصت یادگیری

برای

تمامی اعضای خود را

فراهم می سازد.

طریق افشردادی که می آموزند، می آموزند. یادگیری فردی، یادگیری سازمانی را تضمین نمی کند اما بدون آن نیز یادگیری سازمانی امکانپذیر نمی شود.

مدلهای ذهنی

تجزیه و تحلیل داده ها و اطلاعات یکی از وظایف اصلی سازمان است. از این طریق است که سازمانها به بهبود فرآیندها و محصولات خود نایل می آیند. گروهی معتقدند که شرکت موفق، شرکتی است که با دانش جدید سازگاری یابد و آن را از طریق سازمان و فعلیت بخشیدن در تکنولوژی جدید و خلاقیتها، به شکلی وسیع گسترش دهد. با این حال ممکن است که گاه اطلاعات به نحوی تفسیر شده باشد که واقعی به نظر آید، این دستاورد هنگامی رخ می دهد که اطلاعی واقعی کسب شده باشد. به طور مثال، جهت بررسی کیفیت، گاهی اوقات افراد به جای مشاهده، اظهار نظر کلی می کنند. به کاربردن مدل‌های ذهنی موجب جلوگیری از پدید آمدن تصورات سطحی از اطلاعات مکتسبه و نحوه کاربرد مناسب آنها در بهبود فرآیند می گردد. مدل‌سازی ذهنی برای ایجاد تعادل در بررسیها و پشتیبانی از هر دو شیوه به شکلی منطقی ضروری است.

تفکر سیستمی

تفکر سیستمی، نظامی فکری است برای دیدن کل به جای زنجیره خطی علت و معلولی. نگرش سیستمی به سازمان، در واقع درک چگونگی انجام واقعی کار در موسسه است. اینکه در سازمان چه اتفاقاتی در حال وقوع است. سنگه معتقد است که تفکر سیستمی در مورد درک چگونگی انجام واقعی کار شرکت است. نگرش سیستمی، نقطه آغاز طراحی و مدیریت سازمانهای کارآمد در رقابت و پاسخ به انتظارات متغیر مشتریان است. بر اساس معیارهای MBNQA این احتمال وجود دارد که تمرکز بر مشتری و تفکر استراتژیک به صورت علت و معلولی و خطی دیده شوند اما در نگرش سنگه مجموعه ای از اثرات دیده می شود که تغییر در یکی از عوامل، موجب تاثیر روی سایر عوامل نیز خواهد شد.

عملکرد سازمانی (MBNQA) و سنگه

در معیارهای نتایج عملیاتی MBNQA،

شاخصهای اصلی عملکرد سازمانی شامل آنهاست که بهره وری، کارایی و اثربخشی را تشریح می کنند. مثال این شاخصها، کاربرد نیروی کار، مواد، انرژی، سرمایه و ثروت است که شاخصهایی کلی هستند. شاخصهای فرعی بهره وری نیز به کاهش ضایعات، افزایش کارایی انرژی، کاهش زمان انجام کار و بهبودهای محیطی محدود می شود. سنجش عملکرد سازمانی مورد نظر سنگه بر گستردگی توجهات (فرارفتن از سیاستهای داخلی که بر سازمانهای سنتی چیره می شوند)، محلی بودن (توزیع گسترده مسئولیت تجاری اما کنترل و هماهنگی بر اساس قیمت)، یادگیری (ایجاد زمان یادگیری، توازن بین ارتباط خانه و محیط کار، یادگیری این نکته مهم که چه زمانی نمی توانیم توالی تصمیمات بسیار مهم خود را تجربه کنیم) و رهبری (رهبری سازمان یادگیرنده) تاکید دارد. بدون درک یک یک این موارد و قابلیت‌های شخصی، معیارهای دشوار سازمانی ممکن است با مشکل مواجه شوند.

یافته های آماری و نتیجه گیری

این تحقیق، به صورت موردکاوی بر روی

استفاده از جلسات منظم تیمی، کارهای فنی دستی، پیشنهادات مطرح شده پرسنل.

دوچستر (DEUTSCHER) معتقد است که اصول خوب مدیریتی شامل انگیزش و مشارکت کارکنان، احترام به افراد و توسعه کامل توانمندیهایشان است. بیشتر تمرکز شرکت بر آموزش در خانه و توسعه کارکنان ستادی بود. استفاده از تیمها و یادگیری تیمی افزایش یافت، چرا که اجازه یادگیری تیمی به آنان داده شد و تعهد گسترده شرکتی تقویت یافت.

بهبود فرآیند

بر اساس نظریه گاروین، سازمانهای یادگیرنده همیشه از تجارب و بهترین عملکرد سایرین می آموزند. سنگه این مواجهه / آزمایش / تشریح مدل‌های ذهنی سازمانی را با عنوان چالش مستمر تصورات مدیریت نامگذاری می کند. وی معتقد است که پرسنل نیاز دارند تا چگونگی هموار ساختن و انطباق مدل‌های ذهنی خود را بیاموزند. مدل‌های ذهنی با تصورات و چگونگی درک افراد از جهان در ارتباط هستند. در تعابیر سازمانی، این موارد به ارائه نگرشی شخصی از دنیا می پردازند و بین آنها با موقعیت ارائه شده مناسب وابستگی ایجاد می کنند. آرگریس و ژان در سال ۱۹۷۸ بیان کردند که مدل‌ها سه عنوان تصاویر و نقشه هایی هستند که افراد در کار خود، هنگام توضیح ذهن خود و عملکردشان به کار می برند. برای مثال، DEUTSCHER با سقوط سهم در بازار روبرو شد و در نتیجه مواجهه با کاهش قدرت مالی گردید. آنها نیاز داشتند که روشهای قدیمی تفکر را کنار بگذارند، به نحوی که از طریق بهبودهای لازم در کیفیت، رضایت مشتری و فرآیند تولید بتوانند قدرت مالی را حفظ کنند.

رمست (RAMSET) در دهه ۱۹۷۰ پیوسته به تشویق بهبود فرآیند می پرداخت و به موجب آن گروههای کوچک کارکنان به آزمایش منظم عملیاتی که انجام می دادند و ارائه پیشنهاد بهبود در جلسات ماهانه تشویق می شدند. نتایج و فرآیندهای ارائه شده، اندازه گیری و هماهنگ می شدند. برای به حداکثر رساندن این امر، «رمست» ابداعات بسیاری در تلاش به منظور حذف گمانه ها انجام داد، که شامل کنترل اولین عمل، سرگه های کنترل برای

و سرکارگران فرصتی داده شد تا آموخته های خود را در ژاپن با تمام نیروی کار SPT که بسیار هم مورد قبول عامه بود، به اشتراک بگذارند.

کارکنان کارگاه مشاهده کردند که این اپراتورها به عنوان قهرمان فرآیند تغییر قادرند پل ارتباطی بین مدیریت و کارگاه ایجاد کنند (فاصله بین مدیریت و کارگاه را پر می کنند). این توانایی شخص در ارتباط با رده بالا و رده پایین تعریف واضحی برای موارد مورد بحث هر دو گروه به وجود آورد. زمانی که مدیریت تصمیم به اعزام پرسنل به خارج از کشور برای تسهیل دانش نظارت بر توسعه تکنولوژی گرفت، یادگیری تیمی در SPT امری بنیادی جلوه کرد. ساخت تایر و کمک به اجزای پروژه ای خاص مشخص ساخت که به منظور استقرار تکنولوژی جدید جهت طراحی ظرفیت، باید فرهنگ محیط کار تغییر یابد. تیم پروژه چندین بازدید از ژاپن داشت و بازدیدهای متعددی نیز توسط تیم ژاپنی از استرالیا به عمل آمد.

تاکید بسیاری جهت اهمیت قائل شدن برای همکاری، اعتماد، احترام متقابل، عملکرد عالی و یادگیری مشترک بین اعضای تیم وجود داشت. این موارد برای ژاپنی ها ارزشهایی بنیادی بودند. یادگیری مشترک برای شرکت تویوتا نیز شناخته شد، شرکتی که حیطه یادگیری و فعالیت توسعه یافته ای را به منظور بهبود برنامه TQM و به نوبه خود به منظور ایجاد مشارکت و افزایش مهارت کارکنانش شروع کرده بود. ظرفیتهای گسترش یافتند تا کارکنان فنی را برای یاری به رهبری تیم از طریق ارتقای سطح آموزش دهند، هزینه حق التدریس جهت بهبود تکنیک ها به طور مستمر پرداخت شد. هدف شرکت از تیم سازی، تشویق مشارکت و ارتباطات بود. تمامی پرسنل شرکت تویوتا جهت بهبود از طریق مشارکت دادن ایده ها در حلقه های کیفی و مطرح کردن پیشنهادات، تشویق و ترغیب شدند. تا بدانجا که در سال ۱۹۹۰ از ۴۷۲۹ پیشنهاد مطرح شده حدود ۷۰ درصد به مرحله اجرا رسیدند.

حیطه های آموزشی تویوتا به نحوی طراحی شده بودند تا به پرسنل، دانش فنی لازم جهت هدایت خودشان از طریق سطوح متفاوت فرآیند تولید دانش را اهداء کنند. راههای دیگر انتقال دانش عبارت بودند از:

مدیریت. مدیر پرسنلی گفت که در ایامی که چنین موارد کوچکی ظاهر شد، تسلیم شدن در مقابل این علائق به معنی این بود که پرسنل می توانند به صورت کارآمدتری کار کنند.

سازمان از طریق احساس داشتن هدف مشترک تعیین می شود. از آنجا که رابطه رهبری مدیران و موفقیت برنامه تغییر، ثابت شده است، بنابراین DEUTSCHER METAL PRODUCTS GROUP مدیران ارشد را که نسبت به برنامه تغییر متعهد شده بودند را مطمئن ساخت و سپس برنامه را به لایه های پایین سرازیر کرد. یکی از بزرگان معتقد است که رهبری قوی، شاخصی قوی در موفقیت و گسترش TQM است. وی در دهه ۱۹۷۰ بر روی تشریح اطلاعات و بهبود فرآیند تمرکز یافت اما افراد موافق برنامه تغییری نبودند که TQM نامیده می شد. آن را درک و از آن پشتیبانی نمی کردند. مدیران میانی به عنوان رهبر، احساس ناامنی کردند. زمانی که شرکت توانست «افراد را جذب کند که ظرفیت برقراری ارتباط را داشته باشند و همگام با دیگران پیش بروند و از همه مهمتر، خوب هدایت شوند» و همچنین هنگامی که پرسنل شریک و متعهد شدند. ابتکار و خلاقیت RAMSET به عنوان یک موفقیت در اصطلاحات بهبود بهره وری و رضایت مشتریان پدیدار گشت.

وابستگی متقابل

سنگه معتقد است که یادگیری تیمی در جایی اتفاق می افتد که افراد برای دستیابی به چشم انداز مشترک با یکدیگر همکاری کنند. برای مثال در شرکت SOUTH PACIFIC TYRES، هدف «بهبود سیستم تولید تایر» به نحوی کارآمدتر در سطح بین المللی بود. برای دستیابی به چنین هدفی شرکت باید بر آموزش پرسنل (خصوصاً آموزش مهارتهای تیمی با وظایف ترکیبی) از میان سایر موارد تمرکز کند. آموزش و یادگیری تیمی به موفقیت پروژه توسعه تکنولوژی کمک کرد. به طور کلی، حاصل مشارکت تیم پروژه، تدوین مراحل تعیین استراتژی تا اجرای تکنولوژی جدید بود. عامل دیگر در کارایی تیم پروژه تصمیم به تشخیص و ارسال اپراتور و سرکارگر به ژاپن برای آموزش و کار به عنوان جزئی از تیم با وظایف ترکیبی بود. به اپراتورها

مشهور است. تمام کارکنان به بهبود محیط کارشان از طریق مشارکت دادن ایده های خود، تشویق می شوند. این مسئله به طور واقعی مفهوم مالکیت شغل را می سازد. روشهای استفاده شده جهت دستیابی به این امر، حلقه های کیفی و مطرح کردن پیشنهادات بود که هر دو در شرکت تویوتا بهبود ارتباطات را بیان کردند.

برنامه ریزی استراتژیک

در روش سنتی، مشاهده سازمان از طریق نمودار سازمانی صورت می پذیرد. در سازمانهای کوچک، نگاهی سلسله مراتبی مشکل اصلی نیست چرا که همه افراد در سازمان یکدیگر را می شناسند و توان برقراری ارتباط و به اشتراک گذاردن اطلاعات را دارند. اما، سازمانها پیچیده تر می شوند. چرا که محیط تغییر می کند و تکنولوژی کاملتر می گردد. چنین نگاهی به سازمان، تبدیل به یک مسئولیت می شود. دیدگاهی کاملاً متفاوت توسط سلسله مراتب، یا سیستم ها به یک سازمان مورد استفاده قرار گرفته است.

روملر و بورج (RUMMLER/BRACHE) اختلاف نگاه سلسله مراتبی و نگاه سیستمی به یک سازمان را جمع بندی کردند. این تفاوتها در جدول ۲ خلاصه شده اند.

در شرکت های TOYOTA AUSTRALIA ، DEUTSCHER و DUNLOP BEDDING ، مشستری و فرآیندها نیازمند تصمیم گیری قاطعانه هستند. تویوتای استرالیا، جهت بررسی خواسته های مشتریان خارجی از برنامه های تویوتا الگوبرداری کرد. بازخورد این الگوبرداری جهت بهره برداری موثر از منابع و ارتقای رتبه شرکت در استرالیا به کار گرفته شد. در DB گزارشهای لازم جهت کسب اطلاعات الگوبرداری مربوط به خدمات مشتری در سیستم های اطلاعات مدیریت ساخته شد. الگوبرداری ها از طریق تحقیقی پرسنلی جهت سنجش تعداد متغیرها انجام شد. این متغیرها عبارت بودند از: اعتماد به نگرش مدیریت، تعهد به کیفیت محصول، بهبود بهره وری پرسنل، آموزش و غیره. پس از کار بسیار بر روی تحقیقات مربوط به الگوبرداری، DB از معیار جایزه کیفیت استرالیا (AQA) نیز جهت ارزش گذاری وضعیت فعلی شرکت استفاده کرد. بر اساس تجارب حاصل از یادگیری، برای

جایابی اثربخش دانش از طریق تاکید بر کار گروهی، گزارش دهی منظم گروه، جلسات ماهانه مدیریت، استفاده از گروههای با وظایف ترکیبی و یک برنامه آگاهانه کیفیت در سطح شرکت امکان پذیر است.

اجرا (DO) است که آزمایش نمونه (PILOT) اطلاعات جدیدی که می تواند جمع آوری و تجزیه و تحلیل شده باشد انجام می شود. تدریجاً مجموعه ای از این پروژه های نمونه، یادگیری عمومی بیشتری را منجر می شود. نگرش PDCA در ساخت ماشین تولید تایلر در SPT به طور کارآمدی مورد استفاده قرار گرفت و متعاقباً باعث جایگزینی ۹ ماشین تولید تایلر جدید با ماشین هایی با کارایی کم گردید.

شرکت PACIFIC DUNLOP BEDDING سیستم جامع اطلاعات مدیریتی را به کاربرد تا برنامه بهبود مستمر را پیش ببرد. چنین امری مستلزم تغییری کامل در نگرش کارکنان بود. چنانکه یکی از مدیران می گوید: در مسییر حرکت شرکت، ما در حال انتقال از یک سیستم قدیمی - یعنی جایی که در آن کارکنان در آن مشارکتی نداشتند - به سیستمی هستیم که در آن کارکنان مهم هستند.

همچنین یک ماتریس پیگیری مبتنی بر فرآیند خودارزیابی به کار گرفته شد تا جهت هدایت حالات برنامه تغییر به سمت بهترین عملکرد دانش یا آگاهی استفاده شود. تویوتا به استفاده از کایزن یا تلاش برای بهبود مستمر

سنجش نرخ مرجوعی ها و تجزیه و تحلیل لجستیک بود. به ناگاه، «رمست» مواجه با نیاز به دستیابی به اهداف جدید سازمانی شد. در نتیجه ابداعات زیر را ارائه کرد: ارتباطات بهبود یافته، «طرح ایده های نو» جهت تسهیل ایده های کارکنان و نصب سیستم کامپیوتری برای کنترل فیزیکی موجودی و کنترل فرآیند.

«رمست» همچنین باید بر مشکل بسیاری از مدیران میانی غلبه می کرد که دانش را به عنوان قدرت می پنداشتند و نسبت به انتقال اطلاعات، رغبتی نشان نمی دادند. برنامه های فشرده آموزشی «رمست» و معرفی طرح «ایده های نو»، موجب شد تا جریان اطلاعات به گردش درآیند. بعدها گاروین اظهار داشت که دانش باید به سرعت و به صورتی کارآمد در سراسر سازمان به عنوان بخشی از فرآیند بهبود انتقال یابد. ارتباطات عنصری مهم در کار تیمی است که به تمامی اعضاء سازمان کمک می کند تا جهت پرسیدن سوال و تصمیم گیری مبتنی بر اطلاعات در دسترس، آگاه و توانمند شوند. برای مثال در شرکت SOUTH PACIFIC TYRES زمانی که پروژه تکنولوژی توسعه پیدا کرد، استراتژی ارتباطات به طور مشخصی فرموله شد.

SPT همچنین نیاز به ارتباطات کارآمد بین اعضای گروه مسئول عملیات ماشینهای جدید را تشخیص داد، به همان خوبی آنها که قطعات را ارائه می دادند و تایرهای مونتاژ شده نهایی را مصرف می کردند. استفاده از شبکه رادیویی به منظور بهبود ارتباطات و زمان پاسخ در هر گروه، مورد بررسی قرار گرفته و استفاده شد.

DEUTSCHES نیز اطمینان داد که جابه جایی اثربخش دانش از طریق تاکید بر کار گروهی، گزارش دهی منظم گروه، جلسات ماهانه مدیریت، استفاده از گروههای با وظایف ترکیبی و یک برنامه آگاهانه کیفیت در سطح شرکت امکان پذیر است. چرخه برنامه ریزی، اجرا، بررسی و اقدام، محور تجزیه و تحلیل مستمر و بهبود سیاستها قرار گرفت. مطابق نظر پدler (PEDLER) و بورگوین (BURGOYNE)، ریسک کنترل های سازمانی در اصطلاحات و ایده های جدید از طریق تلاش به شکل نمونه (PILOT) قبل از تعهد کامل در سازمان یادگیرنده صورت می گیرد. این امر طی مرحله

عملکرد جهت مقایسه تفاوت محدوده ای از عملکرد، که سپس در سطوح مناسب جزئیات جهت آشکار ساختن مناطق عالی توزیع شدند، مورد استفاده قرار گرفتند.

سپس سیستم انتقال تکنولوژی اجرای تغییر مناسب را اجازه داد. به دنبال نخستین تمرین الگوبرداری، «چارچوب کارآمد سازمانی» مبتنی بر فلسفه TQM شناخته شده در SPT به عنوان فرهنگ کیفیت جامع توسعه یافت. استراتژی خلق بهبود مستمر به عنوان جزئی از این چارچوب توسعه یافت. DEUTSCHER در یادگیری از دیگران به وسیله آزمایش مستمر محصولات رقبا و از طریق تمرکز بر مشکلات مشخص، ارتباطی بین چگونگی انجام یافتن کسب و کارشان و محیط خارجی آنها توسعه داد. مزایای اصلی کار تیمی و ارتباطات دوسویه، وضوح هدف، سنجش در شرایط داخلی و خارجی را قادر می ساخت.

نتیجه گیری

بر اساس تجزیه و تحلیل کیفی در این مقاله، نویسندگان نتیجه گرفتند که پنج شرکت به طور ریشه ای توسط یک اصل منحصر به فرد به نام تعهد مناسب به یادگیری مورد بررسی قرار گرفتند. بدون تشخیص و میل به یادگیری، وظایف TQM نمی توانست در پنج شرکت مورد بررسی به اجرا درآید. این شرایط، برخوردی عمیق و وابستگی بین دو نگرش مورد بررسی را پیشنهاد می کند. این نظر برگرفته از نگرشهای LINDSAY, EVANS, GARVIN است. یافته اصلی محققان این مقاله عبارتست از این که اصول و نگرشهای TQM به طور ریشه ای و بنیادی در سازمان یادگیرنده دگرگونی ایجاد می کند و کاربرد آن چنین است که مدیرانی که در TQM مشارکت می کنند نیاز دارند به تشخیص اینکه فعالیتهای بهبود مستمرشان به عنوان بخشی از فلسفه TQM هستند و اینکه «سازمان یادگیرنده» آنها را ایجاد می کند. بنابراین، این موضوع که فرضیه «TQM و سازمان یادگیرنده وابستگی متقابل دارند» مورد تأکید قرار می گیرد.

باین حال، این فرضیه نیازمند آزمون آماری از طریق مطالعه در باب درجه همبستگی بین اصول مختلف TQM، LO و چگونگی این برخورد است. □

به طور گسترده ای شناخته شده است، اما بعضی ها عجز و ناتوانی قابل توجهی را در رابطه با این توجه بیان کرده اند. بنابراین، موضوع مهمی که باید شرح داده شود عبارتست از تعیین قلمرو نگرش عملکرد. در این مقاله، نویسندگان در مورد نگرشی صحبت کردند که نگاه و نگرش (VENKATRAMAN) و رامن و جام (RAMANAUJAM) تطابق دارد که توجه به عملکرد را به صورت زیر می نگرند:

عملکرد مالی: حوزه ای که در بیشتر تحقیقات استراتژی برای ایجاد آن مطالعه شده است نظیر: رشد فروش، سودآوری.

عملکرد کسب و کار: توسعه این قلمرو انعکاس در تحقیقات استراتژی های اخیر همچون کیفیت محصول دارد؛

کارآمدی سازمانی: بسط قلمرو آن اغلب انعکاس در ماهیت ادبیات مدیریت استراتژیک و تئوری سازمان دارد. SPT الگوبرداری را جهت تعیین میزان شکاف عملکرد موجود در رقابت با بهترین عملکردهای بین المللی مورد استفاده قرار داد. به عنوان جزئی از گستره جهانی سازمان GOODYEAR، SPT توانست از ۴۶ برنامه در ۲۵ کشور الگوبرداری کند.

این الگوبرداری شامل ۲ ویژگی بسود: شاخصهای اصلی عملکرد (KPI) و سیستم های انتقال تکنولوژی (TTS). شاخصهای اصلی

DB واضح بود که شرکت در وضعیتی قرار ندارد تا تقاضای ممیزی از AQA را داشته باشد.

با این حال، تجارب حاصل از یادگیری، «شکافی» را تعریف کرد که باید بر می شد و فرآیند تغییر TQM که باید به سرعت انجام می شد. به این ترتیب DEUTSCHER مطالعه ای برای بررسی بازخورد مشتری را به اجرا درآورد تا بیان کند کدام یک از محصولاتشان مورد تقاضا بوده است و چرا، فرآیندهای گزارش دهی جدید در DEUTCHER بازنگری مدیریتی کارآمدی را فراهم ساخت و همچنین اجرای استراتژی های شرکت را که مطابق با انتظارات مشتریان برون سازمانی اولویت بندی شده بود را ممکن کرد. DEUTSCHER سیستم جمع آوری اطلاعاتی را تعریف کرد که می توانست مبنایی برای تصمیم گیری و حل مسائل باشد. این موارد عبارتند از: تعریف برنامه های مبتنی بر کیفیت گرایی، برگه های بررسی تاریخی کیفیت، استقرار نمایشگرهای اتوماتیک در مسیر حرکت عوامل کیفی.

عملکرد سازمانی (MBNOA) و سنگه

عملکرد سازمانی یک موضوع جاری در اغلب شاخه های مدیریت، نظیر مدیریت استراتژیک است و مورد علاقه دانشگاهیان و اهل صنعت است. اگر چه اهمیت توجه به عملکرد (و مرزبندی حوزه کارایی سازمانی)

جدول ۲ مقایسه فرهنگ سنتی و سیستم ها

نگرش عمودی (فرهنگ سنتی)	نگرش افقی (فرهنگ سیستم ها)
واحدهای سازمانی کمترین تعامل را با دیگر واحدها دارند	واحدهای سازمانی بیشترین تعامل را با یکدیگر دارند، چرا که یکدیگر را مشتریان و عرضه کنندگان داخلی می دانند
فقط نتایج مورد سنجش و مدیریت قرار می گیرند	نتایج و فرایندها مورد سنجش و مدیریت قرار می گیرند
سیستم ها زمانی مورد بررسی قرار می گیرند که مشکلی وجود داشته باشد	سیستم ها دائماً مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته و بهبود می یابند.
واحدها نیازمند قدرت تصمیم گیری هستند	مشتریان و فرایندها نیازمند قدرت تصمیم گیری هستند.
مشارکت پرسنل در تصمیم گیریها وجود ندارد یا پنهان است	تیمهای ترکیبی در تمام سطوح سازمان، دائماً تشکیل شده و به بررسی موضوعات حیاتی سازمان می پردازند
پرسنل به لحاظ مشارکت در امور واحد، به دریافت پاداش نائل می آیند.	پرسنل به لحاظ مشارکت در امور شرکت، به دریافت پاداش نائل می آیند
اطلاعات به طور قانون مند بین واحدها توزیع نمی شود	اطلاعات موضوعات متقابل، به طور منظم بین واحدها توزیع می گردد