

بررسی نقش الگوی مدیریت کیفیت جامع پیشرفته در تغییر و تحول راهبردی سازمانها

روح الله تولایی*، امین امینی**

چکیده:

مقاله حاضر با هدف معرفی و تبیین الگوی پیشرفته مدیریت کیفیت جامع و بررسی نقش آن در تغییر و تحول راهبرد سازمانها انجام شده است. در ادبیات موضوع، ابتدا اصول مدیریت کیفیت جامع (TQM) مورد بحث و بررسی قرار گرفته تا بتوان از این طریق به دیدگاه بهتری به منظور کاربرد این سیستم در کار و بهبود عملکرد سازمانها دست یافت. به منظور کاربرد راهبردی مدیریت کیفیت جامع در سازمانها، به جنبش TQM در ژاپن نگاهی شده و در مورد استفاده از این روش در ژاپن مواردی ذکر شده است. الگوی مدیریت کیفیت جامع پیشرفته که در این مقاله معرفی شده است، در واقع براساس واقعیت‌های TQM بنا شده است و طبق دستورالعمل‌های این روش ارائه شده است. نظرسنجی که به صورت پرسشنامه‌ای در کشورهای ژاپن، هنگ‌کنگ و کره جنوبی انجام شده است، نشان دهنده اهمیت سیستم ژاپنی الگوی پیشرفته مدیریت کیفیت جامع، به منظور پیاده‌سازی سیستم مدیریت کیفیت جامع در سازمانها می‌باشد.

در نهایت نتایج و اطلاعات به دست آمده از کاربردهای مدیریت کیفیت جامع پیشرفته، معیارها و روش‌هایی را برای سازمانها ارائه می‌کند که حاصل تجربیات سازمان‌های بزرگی می‌باشد که علاوه بر پشت سر گذاشتن دو بحران نفتی جهان و بحران مالی آسیا، به رشد و توسعه خود در طی این دو بحران نیز ادامه داده‌اند.

این مقاله از نوع تحقیقات توسعه‌ای بوده و روش انجام آن پیمایشی و مطالعات کتابخانه‌ای می‌باشد. همچنین ابزار گردآوری اطلاعات فیش برداری می‌باشد.

کلید واژه‌ها:

مدیریت کیفیت جامع، مدیریت تغییر، تغییر و تحول راهبردی، بحران مالی.

* دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی و معارف اسلامی دانشگاه امام صادق(ع)

** دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دانشگاه پیام نور

مقدمه

چالش ناشی از رقابت جهانی باعث افزایش فشار بر سازمان‌ها برای بهبود مهارت‌ها، قابلیت‌ها و کیفیت محصولات و خدمات شده است. اصول مدیریت کیفیت جامع (TQM)^۱، به صورت گسترده در سطح جهان به عنوان ابزار بهبود عملکرد سازمانی، بهبود ماهیت سازمان‌ها و چگونگی رویارویی با چالش‌های ویژه بازارها مورد پذیرش قرار گرفته است. بحران مالی آسیا که در اواسط سال ۱۹۹۷ میلادی و ابتدا از بحران مالی - نقدی تایلند به وقوع پیوست، باعث شروع یک حرکت زنجیره‌ای شد که تقریباً تمام کشورهای آسیایی را تحت تاثیر خود قرار داد. این بحران و تغییرات متناقض به وجود آمده درس‌های متعددی به منظور بهبود وضعیت اقتصادی و توسعه‌ای در سازمان‌ها و صنایع مختلف کشورهای آسیایی داشته است که موجب تغییرات گسترده در ساختار این سازمان‌ها شده است. این تغییرات تاثیر به سزایی در جنبش مدیریت کیفیت جامع داشته است. اصول مدیریت کیفیت جامع به صورت گسترده در سطح جهان به عنوان ابزار بهبود عملکرد سازمانی، بهبود ماهیت سازمان‌ها و چگونگی رویارویی با چالش‌های ویژه بازارها مورد پذیرش قرار گرفته است.

مفهوم مدیریت کیفیت جامع (TQM)

در دهه ۱۹۹۰، مدیریت کیفیت جامع به یکی از راهبردهای رقابتی بسیار جذاب برای سازمان‌هایی بدل شد که در جستجوی تفاوت چشمگیری با دیگران بودند. دانشگامیان و صنعتگران به این جاذبه که مدیریت کیفیت جامع سازمان را تشویق به تمرکز بر نیاز مشتری به وسیله فرایند بهبود و توجه به بهبود هزینه‌ها، کیفیت و رضایت مشتری می‌نمود، اذعان کردند. پایه مدیریت کیفیت جامع مبتنی بود بر پیگیری فعالانه بهبود مستمر، درک نگرش مشتریان درون سازمان، آموزش و توسعه در تمامی ابعاد سازمانی. اما عده‌ای نیز معتقد بودند که فلسفه مدیریت کیفیت جامع محدودیت‌های خاص خود را داراست. یافته‌های سیتکین^۲ نشان می‌دهد که مدیریت کیفیت جامع برای مباحثی چون فروش مازاد اندازه، خطرناک بوده و کارایی و اجرای آن زیانبار است و این بخشی از ناتوانی مدیریت کیفیت جامع است. محققان معتقدند که امروزه بازاریابی مدیریت کیفیت جامع تبدیل به صنعت خاص خود شده است و درک مدیریت کیفیت جامع به عنوان یک نتیجه اجرای همه

1. Total Quality Management

2. Sitkin

جانبه آن گسترش یافته است. لوتانز^۱ براین باور است که مدیریت کیفیت جامع قادر به درک تغییرات آتی نیست و پیشنهاد می‌کند که زمان کافی صرف مدیریت کیفیت جامع شود. گروهی نیز معتقدند که سازمان یادگیرنده به دلیل وابستگی متقابلی که دارد گام منطقی بعدی در ارزش‌گذاری تغییرات است. (باران دوست و رحمانی، ۱۳۸۲)

مدیریت کیفیت جامع در صنایع ژاپن منجر به نتایج شگفت‌آوری شده است. *TQM* راهی است به منظور باقی ماندن و موفق شدن. اما چه چیزی *TQM* را تبدیل به یک ضرورت کرده است. مدیریت کیفیت جامع در واقع یک نوع یکپارچگی جامع و کلی در سراسر یک سازمان است به منظور دستیابی به مزیت رقابتی از طریق بهبود مستمر در تمام فعالیت‌های سازمان. اگر بخواهیم تک‌تک کلمات موجود در مدیریت کیفیت جامع را به صورت تک‌تک معنی کنیم عبارتند از:

- کیفیت: برآوردن تمام خواسته‌های مشتریان و احتیاجات ضمنی آنها.
 - مدیریت: یک هیئت اجرایی که به طور کامل به صورت کمیته و هماهنگ درآمده‌اند. در حالت ایده‌آل تمام افراد درون سازمان بایستی سازمان‌دهی و گروه‌بندی شوند. براساس تحقیقات دومینگ در سال ۱۹۸۶، حدود ۹۴ درصد از مشکلات مربوط به کیفیت مربوط به مدیریت و سیستم‌هایی می‌باشد که به وسیله آنها به وجود آمده است. بنابراین تعهد مدیران بایستی قبل از کارگران خط مقدم صورت پذیرد. مدیریت کیفیت جامع ایجاب می‌کند که تمام افراد درون سازمانی شامل کارگران خط مقدم در فرایند درگیر شوند. بنابراین تعریفی که از مدیریت کیفیت جامع بیان شده است، نشان دهنده یک وضعیت متعادل بین معنی واقعی کلمه و حالت ایده‌آل کلمه است.
- با وجود سال‌ها سابقه آموزشی در زمینه آموزش مدیریت کیفیت جامع و هدایت بیش از ۳۰ مورد تحقیقاتی در ارتباط با بیش از هزار موضوع مرتبط با مدیریت کیفیت جامع، حاصل تجارب و آموزش‌ها در این مقاله آمده است.
- نتایجی که به دست آمده نشان دهنده آن است که به طور میانگین کمتر از ۲۰ درصد موارد به نتیجه مورد نظر دست یافته‌اند. در حقیقت زمانی که وی برای اولین بار فرایند مدیریت کیفیت جامع را پیاده کرد، از زمره همان اکثریت یعنی ۸۰ درصد بود. وی معتقد است که ارزش واقعی این روش و فرایند در این موضوع است که این سیستم به ما نشان

می‌دهد که در این شکست‌ها، کارگران مقصر نبوده، بلکه مدیران، مسئول این شکست‌ها هستند. مدیران برای پیاده‌سازی برنامه‌ها و فراهم آوردن ابزار مناسب چه کاری باید انجام بدهند همانند یک مسئول چک کننده هجی کلمات.

در این تحقیق، بر روی یافته‌های دکتر دمینگ در سال ۱۹۸۶ بررسی مجددی صورت گرفته است. حقیقتاً در سال ۱۹۹۳، قبل از آن که او فوت کند، او در کتاب قبلی خود یعنی اقتصاد نوین، تأثیر ساختار را از ۹۴ درصد به ۹۷ درصد تغییر داده است. (Deming, 1993)

اگر این موضوع حقیقت داشته باشد، پس سازمان‌ها از چه راهی می‌توانند مدیران شایسته و لایق خود را توسعه و بهبود دهند؟ جواب این سؤال در یادگیری مستمر مدیران می‌باشد که این امر تنها در سازمان‌های یادگیرنده و آموزنده صورت می‌پذیرد. برای مثال، فورد^۱ بیان می‌کند که مدیریت کیفیت جامع محیط لازم برای ایجاد سازمان یادگیرنده را فراهم می‌سازد. موفقیت مدیریت کیفیت جامع ارتباط با توانایی یادگیری، جذب، تطابق و اجرای تغییر نگرش‌های سازمان و تلفیق آن‌ها در سازمان دارد. بارو^۲ ادعان می‌کند که این ارتباط به دو طریق ظاهر می‌گردد.

اول: یک رابطه علت و معلولی است، به طور مثال سازمان یادگیرنده نتیجه اجرای مدیریت کیفیت جامع در سازمان است.

دوم: همبستگی قوی‌ای بین این دو سیستم وجود دارد، بهبود فرایند و یادگیری سازمانی، که به روشی یکپارچه و هم‌زمان در حال اجرا هستند.

گاروین^۳ شرح می‌دهد که اگر مدیریت کیفیت جامع به صورت یک فلسفه اجرا شود، به خوبی مجموعه‌ای از تکنیک‌ها، می‌تواند چرخه‌ای برای یادگیری سازمان باشد. (باران دوست و رحمانی، ۱۳۸۲)

فرایند تغییر و تحول سازمانی

یک ضرب‌المثل قدیمی می‌گوید تنها چیزی که در دنیا ثابت می‌ماند، تغییر و تحول است. اگر تغییر به عنوان یک قسمت از زندگی روزمره ما می‌باشد، پس از چه طریقی می‌توانیم آن را به کنترل خود درآوریم به جای آن که توسط آن کنترل شویم. زمانی که تغییر و تحول در

1. Ford
2. Barrow
3. Garvin

سازمان به صورت یک فرایند طولانی مدت در آید، این امر منتهی می‌گردد به تغییر و تحول در فرهنگ سازمانی.

یک نمونه آشکار از این وضعیت سازمان‌های آموزنده یا یادگیرنده هستند. سازمانی که افراد موجود در آن تحریک و برانگیخته می‌شوند به ارائه ایده‌های جدید و شناسایی نواقص، این دو موضوع در واقع از عوامل بسیار مهم در موفقیت سازمانی هستند. اجازه بدهید تا گامی به عقب برداشته و نگاهی به فرایندهای تحول راهبردی سنتی بیاندازیم که می‌توان آن را به صورت پنج گام اصلی خلاصه کرد.

۱- هدف؛

۲- رسالت؛

۳- رفتار؛

۴- عمل؛

۵- فرهنگ.

اما در روش و الگوی جدید، این فرایند به صورت زیر می‌باشد:

۱- عمل؛

۲- رفتار؛

۳- رسالت؛

۴- تصور و هدف؛

۵- فرهنگ.

در حقیقت گام اول چیز جدیدی نیست. قبلاً پیتر و واترمن (۱۹۸۲) براساس تحقیقات و یافته‌هایی که از ۴۶ شرکت موفق به دست آورده بودند، نشان دادند که بیشتر آنان، عمل را به عنوان گام اول انتخاب کرده‌اند تا از طریق آن به پیشرفت کسب و کار و تجارت دست یابند. نظریه جدید این می‌باشد که تنها فعالیت و عمل می‌باشد که منتهی می‌شود به تغییر و تحول در رفتار کارکنان. (Peters & Waterman, 1982)

این امر از فرایند یادگیری سازمانی ناشی می‌شود. در این زمینه رگ وارنسی ذکر می‌کند که هیچ یادگیری بدون عمل وجود ندارد و هیچ عملی بدون یادگیری وجود ندارد.

اگر فرایندهای یادگیری به صورت موفقیت‌آمیزی در سازمان صورت پذیرد، رفتار سازمانی به یک حالت پویا و چالشی هدایت می‌شود. در نهایت این امر برداشت مدیران ارشد را از رسالت سازمان تغییر خواهد داد. پس آنهایی موفق خواهند بود که از رسالت

سازمان آگاه بوده و به سمت رفتار سازمانی بهتر و مناسب‌تر قدم بردارند. زمانی که مدیران ارشد سازمان‌ها رسالت سازمانی را به نحو بهتری اجرا کنند، این امر سازمان را به سطح جدیدی از رقابت جهانی هدایت خواهد کرد. به محض این که ساختاری جدید در سازمان شکل می‌گیرد، این امر باعث ایجاد هدفی جدید در سازمان خواهد شد که در نهایت این امر به فرهنگ جدید درون سازمانی منتهی می‌شود.

یکی از بهترین نمونه‌های ایجاد فرهنگ جدید در سازمان، الگوی کایزن می‌باشد که در واقع کلمه‌ای ژاپنی می‌باشد به معنی بهبود مستمر. این روش جدید دارای نمونه‌های موفق بسیاری می‌باشد. بسیاری از سازمان‌های موفق آمریکایی و ژاپنی تأکید بسیاری داشته‌اند بر موضوع فضای کاری کاملاً باز در سازمان. از نمونه‌هایی بسیار رایج در این مورد عبارتند از این فرایندهای اداری کاملاً باز در محیط‌های اداری و طراحی کارخانه. سازمان‌هایی مانند سونی^۱ و اچ‌پی^۲ در مالزی، جلسات مدیران ارشد خود را به صورت کاملاً باز برگزار می‌کنند، تا از این طریق اهداف سازمانی را به صورت مستقیم به تمام سطوح سازمانی و فروش انتقال دهند.

تغییر و تحول راهبردی مدیریت کیفیت

همیشه تغییر و تحولات در سازمان‌ها منتهی به موفقیت نمی‌شوند. در حقیقت اگر تحولات به صورت درست هدایت نشوند، این امر همانند موضوع کشتی تایتانیک می‌باشد که سعی می‌کند تا از برخورد با کوه‌های یخ مقابل جلوگیری کند، ولی نتیجه نهایی مصیبت‌آمیز می‌شود.

به عبارت دیگر، چنان‌چه تغییر و تحول به صورت کارآمدی هدایت نگردد و سازماندهی نگردد، انتخاب بهتر این است که هیچ تغییری نکنیم؛ به عبارت دیگر: "بهترین تغییر و تحول آن است که هیچ تغییری نکنیم". به عنوان مثال بسیاری از مهندسان دریایی معتقدند که اگر کشتی تایتانیک در قسمت جلوی خود از طریق یک طراحی مناسب دارای ضربه‌گیری در برابر کوه‌های یخ بود، دیگر غرق نمی‌شد.

آقای رکنر ژوران در کنفرانس سال ۱۹۹۵، آینده موضوع را چنین پیش‌بینی کرده است:

1. Sony

2. Hewlet & Packard (HP)

- با وارد شدن به بازارهای چند ملیتی و اجتماعی، رقابت بر سر کیفیت بسیار فشرده خواهد شد.
 - تقاضای بسیار زیادی برای تأمین کنندگان به وجود خواهد آمد.
 - ایزو ۹۰۰۰ سراسر جهان را خواهد گرفت.
 - اعطای جوایزی همچون جایزه دمینگ^۱، جایزه کیفیت اروپا^۲ و مالکوم بالریج^۳ باعث ایجاد تحریک و برانگیخته شدن سازمانها خواهد شد و این امر باعث گسترش کیفیت در سراسر جهان خواهد شد.
- پیش‌بینی‌های ژوران به حقیقت پیوسته و برای سالها ادامه خواهد داشت، به خصوص در دو سال گذشته. استانداردهای سری ایزو ۹۰۰۰ همانند انفجاری در سراسر دنیا گسترش یافته است و به صورت حقیقتی شناخته شده درآمده است.
- اگر سال ۱۹۹۰ را به عنوان سال مبنا در نظر بگیریم، تعداد سازمانهای به ثبت رسیده که از استانداردهای کیفیتی استفاده کرده‌اند، هر سال رشد ۱۰۰ درصد داشته‌اند. در اواخر سال ۱۹۹۷، در نظر سنجی که توسط شرکت موبیل^۴ انجام شد، مشخص شد که در حدود ۲۰۰ هزار شرکت در سراسر دنیا استاندارد ایزو ۹۰۰۰ را دریافت کرده‌اند. بعضی از این سازمانها دارای دهها هزار کارمند می‌باشد. (Samuel, 1999) با این اوصاف، دارندگان استاندارد کیفیت به چه دلیل این گواهی را دریافت می‌کنند؟
- از جمله مهمترین جوایز و گواهی نامه‌های استاندارد کیفیت در جهان می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:
- گواهی کیفیت دمینگ
 - گواهی کیفیت مالکوم بالدریج
 - گواهی کیفیت اروپا
- جوایز دمینگ به صورت انحصاری توسط سازمانهای ژاپنی کسب می‌شود به استثناء چند شرکت.

1. Deming Award
 2. European Quality Award (EQA)
 3. Malcom Baldrige National Quality Award (MBNQA)
 4. Mobil

گواهی‌های کیفیت اروپا و گواهی کیفیت آمریکا نیز هر دو بسیار قوی هستند. چنانچه کشور شما جزء هیچکدام از کشورهای ذکر شده نیست یا با آن پیوندی ندارد، شما می‌توانید یکی از آن‌ها را به عنوان ساختار مدیریت کیفیت جامع سازمان خود انتخاب کنید. و یا این که از سیستم مدیریت کیفیت جامع کشور خود استفاده کنید.

به احتمال زیاد نوع سیستمی که شما استفاده می‌کنید وابسته به موقعیت جغرافیایی سازمان شما و یا منشا سازمانی شما می‌باشد. اگر شرکت شما در آمریکا قرار دارد یا دارای منشا آمریکایی قوی می‌باشد در نتیجه سیستمی که شما انتخاب می‌کنید و مناسب‌تر است، از نوع *MBNQA* باشد.

دو الگوی *MBNQA* و *EQA* از نظر امتیازبندی قابل قیاس هستند و در بیش از ۵۰۰ مورد از ۱۰۰۰ امتیاز دارای رتبه‌بندی و امتیاز متشابه هستند. در تصمیم‌گیری نهایی احتمالاً عامل تعیین کننده، موقعیت جغرافیایی سازمان می‌باشد، که تعیین کننده نوع استاندارد کیفیت می‌باشد. بعد از این که الگوی مورد نظر انتخاب شد، نوبت به این می‌رسد که تجهیزات مورد نیاز برای پیاده‌سازی الگوی کیفیت در سازمان را فراهم کنیم. (Samuel, 1999)

فرایند پیاده‌سازی سیستم مدیریت کیفیت جامع بسیار متشابه ایزو ۹۰۰۰ می‌باشد. جدا از فرایند پیاده‌سازی سیستم مدیریت کیفیت، *TQM* بایستی توجه خود را به بهبود کیفیت و عامل مشتریان جلب کند (همانند استاندارد *ISO 9004.4*)

یک روش بسیار مناسب جهت پیاده‌سازی *TQM* در واقع سرلوحه قرار دادن سازمان‌هایی می‌باشد که این سیستم را به طور موفقیت‌آمیزی در شرکت خود پیاده کرده‌اند. بریتانیا پیشگام پیاده‌سازی ایزو ۹۰۰۰ در اروپا شد و این امر منجر به شروع حرکت بسیار بزرگی در اروپا شد.

بنیاد و سازمان کیفیت بریتانیا به عنوان سردمدار و هدایت کننده این امر در اروپا، باعث شد که الگوی *EQA* به طور گسترده‌ای در اروپا گسترش یابد و بسیاری از سازمان‌ها از این الگو به منظور ارزیابی خود استفاده کنند، استفاده از این روش باعث می‌گردد که تحولاتی در سازمان ایجاد گردد که منجر به پیشرفت سازمانی گردد.

برخلاف الگوی ایزو ۹۰۰۰، الگوهای خود ارزیابی از قبیل سه الگویی که ذکر شد، به سازمان‌ها می‌گوید که آن‌ها باید چه کاری را انجام دهند. همچنین روش‌های ذکر شده دارای

این قابلیت هستند که به افراد بگویند که چه نوع عملکردی باید داشته باشند و چطور آن را انجام دهند و چگونه از آن حمایت کنند. بنابراین برای دستیابی به روش‌های کیفی ذکر شده نیاز به یک الگوی اثبات شده می‌باشد.

الگوی پیشرفته مدیریت کیفیت جامع^۱

بر اساس نتایج به دست آمده از تحقیقات انجام شده در کشور مالزی توسط دکتر هو^۲، که بر روی سیستم‌های مدیریت کیفیت جامع انجام شده است، الگوی مفهومی پیشرفته مدیریت کیفیت جامع به عنوان بهترین روش به منظور پیاده‌سازی مدیریت کیفیت جامع در سازمان‌ها و صنایع معرفی شده است. (HO, 1995) الگوی مفهومی پیشرفته مدیریت کیفیت جامع به منظور تدوین یک روش جامع و سیستماتیک جهت پیاده‌سازی مدیریت کیفیت در سازمان‌ها طراحی شده است. این الگو دارای ویژگی‌های ساده و منطقی است و به قدر کافی جامع و فراگیر است و همچنین توانایی تحمل و کاربرد در شرایط بسیار متغیر و پیچیده محیطی را دارا می‌باشد. و شامل مراحل قدم به قدم می‌باشد که دارای قابلیت اجرای جهانی می‌باشد و در نهایت منجر به پیاده‌سازی مدیریت کیفیت جامع در سازمان‌ها به بهترین شکل ممکن می‌شود که در نمودار شماره (۱) نشان داده شده است.



نمودار شماره (۱): الگوی مدیریت کیفیت جامع پیشرفته

الگوی مدیریت کیفیت جامع پیشرفته به منظور حمایت از سیستم مدیریت کیفیت جامع از یک روش یکپارچه و هماهنگ استفاده می‌کند. این سیستم مدیریتی در واقع یک فرایند

1. Total Quality Management Excellence (TQMEX)

2. Ho

بهبود مستمر می‌باشد که سازمان را متعهد می‌کند تا خود را بر اساس کیفیت مدیریت تطبیق کند.

این الگو در بردارنده عناصری می‌باشد که اساس آن بر تفهیم فلسفه *TQM* و پیاده‌سازی آن در تمام سطوح سازمان به طور گسترده می‌باشد. عناصر الگوی مدیریت کیفیت جامع پیشرفته که قبلاً آورده شده است، به صورت مختصر در ادامه بیان می‌شود.

الگوی ژاپنی ۵ اس^۱

در واقع ۵ اس تکنیکی است به منظور ایجاد و حفظ محیط کاری سالم با کیفیت بالا در سازمان. این کلمه در واقع نشان دهنده پنج کلمه ژاپنی می‌باشد که در جدول شماره (۱) معانی معادل این کلمات در انگلیسی و نمونه‌های خاصی از آن ارائه شده است.

جدول شماره (۱): تکنیک ۵ اس

کلمه ژاپنی	معادل انگلیسی	مفهوم	نمونه‌های خاص
<i>Seiri</i>	<i>Structurize</i>	سازماندهی	دور انداختن چیزهای بی ارزش
<i>Seiton</i>	<i>Systematize</i>	روش مند کردن	بازیابی یک پرونده در ۳۰ ثانیه
<i>Seiso</i>	<i>Sanitize</i>	سلامت کردن	مسئولیت شخصی تمیز کردن
<i>Seiketsu</i>	<i>Standardize</i>	استاندارد کردن	شفافیت در ذخیره سازی داده ها
<i>Shitsuke</i>	<i>Self-discipline</i>	ایجاد نظم و ترتیب	انجام روزانه ۵ اس

این تکنیک‌ها به صورت گسترده‌ای در ژاپن مورد استفاده قرار گرفت. بیشتر کسانی که از این تکنیک‌ها استفاده کرده‌اند، معتقدند که این روش تنها برای زیبایی و بهبود فیزیکی محیط کار مناسب نیست، بلکه استفاده از آن به منظور بهبود فرایندهای سازمان نیز بسیار مفید خواهد بود. ظاهراً تکنیک‌های ۵ اس در تمام جنبه‌های زندگی کاربرد دارد. بسیاری از مشکلات روزمره می‌تواند از تطابق با این تکنیک‌ها بر طرف گردد. متأسفانه بر خلاف دیگر روش‌های کیفیت در دنیا، استفاده از این روش قدرتمند به منظور بهبود کیفیت در دنیای

غرب شناخته شده نیست. به منظور پیاده‌سازی این روش به طور ساده می‌توانیم از ممیزی و چک لیست‌های که توسط نویسنده (HO, 1995) تهیه شده است استفاده کنیم. به عنوان مثال در استفاده از این تکنیک، در هنگ‌کنگ براساس آموزه‌های موفق قبلی، اخیراً بخش صنایع دولت، طرحی را تصویب کرده است که طبق آن در حدود ۲۵۰۰ نفر از مدیران ارشد صنایع کشور تحت آموزش‌های این تکنیک قرار می‌گیرند و این در حالی است که هزینه و بودجه این طرح از طریق دولت تأمین می‌گردد و مسئول اجرای پروژه نیز شخص ابداع کننده تکنیک می‌باشد که بایستی این پروژه را طی یک برنامه دو ساله در صنایع کشور پیاده کند.

مهندسی مجدد فرایندهای سازمانی و کسب و کار (BPR)

هامر و چامپی (Hamer & Champy, 1993) مهندسی مجدد را به صورت زیر تعریف کرده‌اند: تفکر مجدد در مورد بنیان و ساختار سازمانی، طراحی مجدد فرایندهای سازمان به طور اساسی و ریشه‌ای به منظور دستیابی به پیشرفت‌های محسوس و چشمگیر که به طور انتقادی و هم‌زمان از عملکردهای شرکت از قبیل هزینه، کیفیت، خدمات و سرعت عملکرد سازمان صورت می‌پذیرد.

در واقع مهندسی مجدد مدیران را وادار می‌کند تا نگاهی مجدد به فرایندهای قدیمی و سنتی سازمان داشته باشند و آن‌ها را متعهد به این امر می‌کند که تمرکز و توجه خود را بر روی مشتریان معطوف کنند. بسیاری از سازمان‌های مادر و رهبر در دنیا از طریق کاربرد و مهندسی مجدد به وضعیت حال خود دست یافته‌اند. سازمان‌هایی که از تکنیک‌های مهندسی مجدد استفاده کرده‌اند به نتایج قابل توجهی دست یافته‌اند از قبیل:

- بهبود روابط با مشتری؛
- کاهش چرخه عمر در رابطه با بازار و بازاریابی؛
- افزایش توانایی تولید شرکت ؛
- کاهش نقص‌ها و عیوب؛
- افزایش قابلیت سوددهی شرکت.

در واقع مهندسی مجدد از تکنیک‌های شناخته شده و مشخصی استفاده می‌کند به منظور بهبود نتایج سازمانی و کاراتر کردن ساختار سنتی سازمان. این تکنیک از روش‌هایی همچون

تعریف دقیق فرایند کاری، سنجش و اندازه‌گیری دقیق آن، و مهندسی مجدد در فرایندهای سازمانی به منظور بهبود رضایت مشتری و روش‌های مختلف دیگر استفاده می‌کند.

دایره کنترل کیفیت^۱ (QCC)

دایره کنترل کیفیت در واقع یک گروه کوچک متشکل از افراد و کارمندان سازمانی می‌باشد که با یکدیگر همکاری دارند تا از این طریق به مواردی همچون بهبود عملکرد سازمان، احترام به افراد و کارکنان، ایجاد گروه‌های کاری با روحیه بالا از طریق توسعه و بهبود پتانسیل بی حد و حصر اعضای گروه کمک کنند.

ژاپنی‌ها تجربه کرده‌اند که در حدود ۹۵ درصد از مشکلات مربوط به کیفیت در بسیاری از سازمان‌ها می‌تواند از طریق روش‌های کنترل کیفیت ساده‌ای همچون هفت ابزار کنترل کیفیت (7QC) به طور کامل برطرف گردد. (Inshikawa, 1986)

این هفت ابزار عبارتند از:

- نمودارهای پاراتو
- نمودارهای علت و معلول
- رتبه‌بندی اطلاعات
- برگه ثبت داده‌ها
- هیستوگرام
- نمودار پراکنش
- جداول و نمودارهای کنترل

این ابزار به گروه کنترل کیفیت کمک می‌کنند تا جلسات طوفان مغزی را به صورت سیستماتیک برگزار کنند و مسائل موجود را به طور انتقادی و با سرعت بیشتر آنالیز کنند.

ایزو ۹۰۰۰

خانواده و گروه ایزو ۹۰۰۰ متشکل از هفت نوع استاندارد مختلف هستند که پشت سر هم قرار می‌گیرند. خارج از این هفت استاندارد، تنها استانداردهایی که مهم و قابل ذکر

1. Quality Control Circle

2. ISO 9000

هستند عبارتند از: ایزو ۹۰۰۳؛ ایزو ۹۰۰۲؛ ایزو ۹۰۰۱ در حقیقت در حدود ۹۹ درصد از ایزوهای ثبت شده در سازمان‌ها از نوع ایزو ۹۰۰۱، ایزو ۹۰۰۲ می‌باشند. ۱۴ استاندارد باقی مانده تنها حکم راهنما و کمک کننده دارند. بنابراین هدف از بیان این مقاله تنها مرور مفصل‌تر ایزو ۹۰۰۱ می‌باشد که ارائه گردید. ایزو ۹۰۰۱ در واقع یک الگوی سیستم کیفیتی می‌باشد که به منظور تضمین کیفیت در طراحی، توسعه، تولید، نصب و خدمات. این استاندارد یک الگوی کاملاً جامع در سیستم‌های کیفیتی ارائه شده توسط ایزو می‌باشد.

حفظ و نگهداری تولید ناب^۱ (TPM)

در سال ۱۹۷۲ مؤسسه ژاپنی تعمیر و نگهداری، این تکنیک را به عنوان یکی از واحدهای تعمیر و نگهداری تعریف کردند. در واقع این سیستم تضمین می‌کند که تمام تجهیزات و امکانات در هر بخشی از سازمان از قبیل طراحی، تولید، ساخت و تعمیر و نگهداری بدون عیب در طول عمر مصرفی خود کار می‌کنند. از آنجا که هدف از این تکنیک افزایش توانایی تولید و بهره‌وری تجهیزات می‌باشد، عبارت *TPM* به عنوان مدیریت تولید ناب شناخته شده است. (1992, Sengu)

اعتبار الگوی مدیریت کیفیت جامع پیشرفته

یکی از قابلیت‌های مهم این روش این است که می‌تواند از طریق یک جریان مرحله به مرحله به مدیریت کیفیت جامع دست یابد. به علاوه هر کدام از این مراحل می‌توانند به صورت انحصاری و جداگانه مورد استفاده قرار گیرند. نتایج به دست آمده از هر مرحله نیز به طور جداگانه مورد ارزیابی قرار گیرد. این ویژگی در واقع یک مزیت بسیار بزرگ می‌باشد. چرا که سازمان‌ها می‌توانند گزینه‌ای را انتخاب کنند که بر فعالیت‌های آن‌ها تمرکز دارد. و حتی امکان این هم است که اگر سازمان مرحله‌ای را پیاده نکرده، بتواند به مراحل قبلی برگردد.

این الگو در واقع یک الگوی ساده و قابل انعطاف می‌باشد. به منظور اثبات این موضوع که الگوهای ارائه شده توسط *TQMEX* از نوع الگوهای کارا و بی نقص بوده و دارای جنبه‌های

1. Total Productivity Maintenance

مدیریتی و کیفیتی مناسبی می‌باشد، آقایان هو و فانگ پرسشنامه‌ای را براساس بازرسی‌ها و بررسی‌هایی به عمل آمده از سازمان‌های ژاپنی، هنگ‌کنگی و بریتانیایی، طراحی کرده‌اند. یافته‌های حاصل از این تحقیق در سال ۱۹۹۵ میلادی در مجله هو و فانگ^۱ به چاپ رسید. تجزیه و تحلیل نتایج به دست آمده از تحقیق، مدارکی را فراهم کرد که بیانگر شباهت‌ها و تفاوت‌های موجود در سازمان‌های مختلف به منظور پیاده‌سازی TQMEX می‌باشد. تمام سازمان‌ها به مسئله مدیریت کیفیت جامع TQM اهمیت فراوانی می‌دهند و این امر نشان دهنده این است که امروزه TQM تنها در ژاپن مورد استفاده قرار نمی‌گیرد بلکه یک روش جهانی می‌باشد.

سه سؤال اصلی و نهایی که در این نظرسنجی در نظر گرفته شده بود عبارت بودند از:

- ۱- شایستگی
 - ۲- عیوب و نواقص
 - ۳- بهبودهای ممکن در سیستم مدیریت کیفیت آن‌ها (شامل ایزو ۹۰۰۰ یا مبنی بر TQM)
- نتایج و مسائلی که توسط مدیران اجرایی کیفیت در سازمان‌های بزرگ ژاپنی ارائه شد، در بردارنده یکسری اطلاعات و پیشنهادات مهم در ارتباط با TQM می‌باشد که می‌تواند مورد استفاده سازمان‌هایی باشد که می‌خواهند این سیستم را در سازمان خود پیاده کنند.

الف) شرکت ان.ای.سی^۲

- شایستگی و لیاقت: متمرکز کردن توجه کارکنان شرکت به اهداف راهبردی در بازارهای رقابتی
- عیب و نقص: تنها شرایط لازم برای ارائه به بازارهای خارجی را از طریق گواهینامه ایزو ۹۰۰۰ را ایجاد می‌کند.
- بهبود و توسعه: شامل مفاهیم فرا کیفیتی از قبیل: ایمنی، حفاظت محیط زیست و غیره و گسترش اهداف آن‌ها در ابعاد و مسائل دیگر.

1. HO and Fung

2. NEC

ب) شرکت سانئو^۱

- شایستگی و لیاقت: ایجاد وفاق و توافق جمعی بین مدیران اجرایی. روحیه دادن به اعضای سازمان و ارتقاء فعالیت‌های اصلاحی و بهره‌وری در سازمان
- عیب و نقص: بخش‌های غیر مستقیم سازمان نیازمند تطابق بیشتری با TQM در یک مقایسه بزرگتری هستند.
- بهبود و توسعه: تأکید بر عامل انسانی در سازمان، رهبری توسط مدیران ارشد. گرایش به مشتری در سراسر سازمان.

ج) شرکت توزیع برق توکیو:

- لیاقت و شایستگی: کارکنان به طور کامل با مفهوم طراحی، انجام، بازرسی، واکنش آشنا شدند. گروه‌های کنترل کیفیت پیشرفت‌های زیادی داشتند.
- عیب و نقص: مدیران و مسئولین سازمان فعالیت‌های بهبود و پیشرفت را فراموش کردند و در نتیجه شکل و ظاهر عمل به جای اصل عمل در نظر گرفته شد.
- بهبود و توسعه: باعث ایجاد و توسعه سیستم مدیریت کیفیت جامع به صورت تخصصی در شرکت شد. TQM بایستی توسط خود مدیران سازمان اجرا شود، نه بوسیله مشاوران TQM. این روش بایستی به مدیران، به صورت کامل تفهیم گردد.

د) شرکت نویتا موتور:

- لیاقت و شایستگی: تمام کارکنان سازمان در هر سطحی از سازمان با توجه به نوع وظیفه‌ای که دارند، متعهد شدند که توجه به مشتری را سرلوحه کار خود قرار دهند همراه با استفاده از روش‌های اصلی و مهم در کنترل کیفیت کارکنان این سیستم را به روشی جهت بهبود شرکت در نظر گرفتند.
- عیب و نقص: در هنگام اجرا نقصی وجود نداشت.
- بهبود و توسعه: مفهوم TQM به منظور ایجاد بنیانی استوار برای سازمان تحت هر شرایطی به صورت مستمر ادامه داشته است. اگر چه این طبیعی است که مفاهیمی

که مدیریت کیفیت جامع تأکید دارد، با توجه به شرایط متغییر، بایستی تغییر داده شود (بر طبق تغییرات محیطی) به عنوان مثال توجه به محیط زیست، راهبرد سازمان در مورد بازاریابی یا رضایت کارکنان است.

مدارک و شواهد به دست آمده حاصل از اجرای *TQM* در سازمان‌های موفق دنیا، آشکارا نشان دهنده این موضوع است که مدیریت کیفیت جامع همانند مسافرتی است که سازمان‌ها می‌توانند از طریق آن به هر کجا که می‌خواهند بروند یا برسند. انتظارات مدیران از این سیستم عبارت است از ایجاد تحولات بزرگ در سازمان با هدف بهتر بودن.

بنابراین مشکل نیست بفهمیم که چرا این سازمان‌ها نه تنها در طی دو بحران گذشته (بحران نفتی و بحران مالی آسیا) نه تنها باقی مانده‌اند بلکه رشد نیز کرده‌اند. در حقیقت این سازمان‌ها در طی ۵۰ سال گذشته، شالوده و ساختار خود را براساس اصول *TQM* پی‌ریزی کرده‌اند و فعالیت‌های تجاری خود را براساس الگوهای ارائه شده توسط سردمداران کیفیت همچون دمنینگ، ژوران، و غیره بنا نهاده‌اند. (HO, 1995)

با وجود تفاوت‌هایی، در نوع روش‌هایی که این سازمان‌ها به کار می‌برند ولیکن این سازمان‌ها بایستی همیشه و به طور مستمر یک مورد را تحت نظر داشته باشند و نسبت به آن باید توانایی کامل داشته باشند و آن هم یادگیری سازمانی است. آقای دمنینگ در سن ۹۰ سالگی درگذشت اما هنوز از این مفهوم طرفداری می‌کنند که تنها سرگمی و تفریح موجود، یادگیری است.

نتیجه‌گیری:

در این مقاله مفهوم مدیریت کیفیت جامع مورد بررسی مجدد قرار گرفت تا از این طریق به دیدگاهی مناسب به منظور پیشرفت و بهبود فرایندهای کسب و کار دست یابیم. مفهوم مدیریت کیفیت جامع مستلزم یکپارچگی سیستم‌ها و تکنیک‌های مورد استفاده در کیفیت می‌باشد. براساس تجاربی که حاصل از اجرای سیستم مدیریت کیفیت جامع در سازمان‌های ژاپنی به دست آمده است، به این نتیجه رسیدیم که برای پیاده‌سازی مدیریت کیفیت جامع نیاز به یک فرایند مرحله به مرحله می‌باشد. هر دو مورد زمینه‌های تئوریک، یعنی تجارب

شخصی و نتایج به دست آمده از بررسی‌های انجام شده تأیید کننده این امر می‌باشد که برای پیاده‌سازی مدیریت کیفیت جامع نیاز به پیاده‌سازی سیستم‌های SS مهندسی مجدد، دایره کنترل کیفیت، ایزو ۹۰۰۰ و مدیریت تولید ناب داریم که از آن به الگوی مدیریت کیفیت جامع پیشرفته نام برده شد.

همچنین در این مقاله ثابت شد که مفهوم الگوی مدیریت کیفیت جامع پیشرفته برای تمام سطوح سازمانی و مدیران ارشد سازمان‌های بزرگ قابل اجرا می‌باشد. در نتیجه الگویی مناسب برای سازمان‌هایی می‌باشد که می‌خواهند برتر باشند. نتایج به دست آمده بیشتر قابل استفاده برای سازمان‌هایی می‌باشد که می‌خواهند به پیشرفت‌های تجاری سازمان‌ها و سازمان‌های پیشرو در دنیا دست یابند.

از این گذشته الگوی مدیریت کیفیت جامع پیشرفته می‌تواند به عنوان سیستمی در جهت دستیابی به جوایز و گواهی‌های کیفیتی مورد استفاده قرار گیرد. این الگو، یک مکانیسم جامع است که به منظور ایجاد تحولات راهبردی در سازمان می‌تواند به کار رود. با استفاده از این الگو سازمان‌ها برای حرکت به سمت پیشرفت‌های تجاری و رشد همیشگی و مداوم، هدفمند می‌شوند.

منابع:

- باران دوست، رامبد و رحمانی، شادی (۱۳۸۲)، "بررسی رابطه تطبیقی مدیریت کیفیت جامع و سازمان یادگیرنده"، ماهنامه تدبیر، سال سیزدهم، شماره ۱۳۴.
- دادرس، کیوان (۱۳۸۶)، "رابطه راهبرد سازمان با مدیریت کیفیت جامع"، ماهنامه تدبیر، سال هجدهم، شماره ۱۸۶.
- Abraham, B. (1995). "The last word: lesson of a lifetime in managing for quality", *Quality World*, pp. 30-32.
- Cassidy, M. (1996). "Streamlining (TQM) Experience from the 1994 Deming Prize Winner", *Proceedings of the 1st ICIT, Leicester Business School*, pp. 315-320.
- Daniel L. Prajogo, Amirik, S, Sohal, (2006). "The Relationship between organization Strategy, total quality management (TQM) , and organization performance- the mediating role of TQM", *European journal of operational research* 168.
- Deming, W.E. (1986). "Out of the Crisis", Cambridge, MIT Centre for Advanced Engineering Study.
- Deming, W.E. (1993). "The New Economics for Industry", Government, Education, Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, USA.
- Hakes, C. (1995). "The Self Assessment Handbook: For Measuring Corporate Excellence", Chapman & Hall, UK.
- Hammer, M. and Champy, J. (1993). "Re-engineering the Corporation, Nicholas Brealey Publishing", UK.
- Ho, S.K. (1995). "TQM: An Integrated Approach Implementing TQ through Japanese 5-S and ISO 9000", Kogan Page, UK.
- Ho, S.K. and Fung, C. (1995). "Developing a TQM Excellence Model: Part 2, TQM Magazine", *MCB*, Vol. 7, No. 1, pp. 24-32.
- Ishikawa, K. (1986). "Guide to Quality Control", Asian Productivity Organization, Tokyo.

- Neave, H.R. (1990). "*The Deming Dimension*", SPC Press, Knoxville, Tennessee, p. 300.
- Osada, T. (1991). "*The 5-S: Five Keys to a Total Quality Environment*", Asian Productivity Organization, Tokyo.
- Peters, T.J. and Waterman, R.H. (1982). "*In Search of excellence*", Harper & Row, New York.
- Revans, R. (1983). "*ABC of Action Learning*", Chartwell-Bratt, UK
- Samuel K. M. Ho. (1999). "*TQM and strategic change, Strategic Change Strat*". *Change*, 8, pp. 73-80
- Senju, S. (1992). "*TQC and TPM, Asian Productivity Organization*", Tokyo.

