

مدیریت کیفیت فراگیر در رادیو

● شادروان مهندس سید محمدرضا صادقی
مدیر سابق برنامه ریزی و ارزیابی عملکرد اداره کل
اطلاعات و برنامه ریزی حوزه صدا

در طی سالیان اخیر، دستیابی به کیفیت یا تضمین کیفیت برنامه های رادیو و تلویزیونی از دغدغه ها و اهداف نهایی و مطلوب دست اندرکاران سازمان صداوسیما بوده است. تضمین کیفیت از نگاه صاحب نظران و دست اندرکاران سازمان، یعنی اطمینان از اینکه برنامه ای که مراحل ساخت خود را گذرانده و سپس پخش می شود، متناسب با شأن، ماموریت و اقتضائات رسانه ای صداوسیماست یا خیر. نیل به این هدف، مجموعه اقدامات و تلاشهای بسیاری را طلب می کند؛ از جمله می توان به ایجاد فیلترهای متعدد نظارتی و ارزیابی، ایجاد انواع کمیته های نظارت و ارزشیابی، تدوین شاخصها و... اشاره کرد. به همین دلیل واژه هایی مانند: نظارت، ارزیابی و ارزشیابی، در هیچ زمانی تا به این اندازه در ادبیات و محاورات سازمانی صداوسیما، رایج نشده است. از دیگر سو برنامه ریزی، در تکاپویی کمرنگتر، سعی در ارتقا و دستیابی به جایگاه شایسته خود است؛ زیرا بنا بر اصول بدیهی و مسلم مدیریت نظارت و ارزیابی، برنامه ریزی جزئی از این فرآیند است.

رویکرد جدی سازمان به مقوله نظارت و ارزیابی، شاید به یک تجربه تاریخی نه-چندان موفق نیز برگردد و آن زمانی بود که موضوع برنامه‌ریزی محتوایی، در حدود سالهای ۱۳۷۳ و ۱۳۷۴، برای حصول به کیفیت برتر برنامه‌های رادیو و تلویزیونی مطرح شد، ولی با وجود شروع نسبتاً خوبی که آن زمان در روند برنامه‌ریزی محتوایی وجود داشت، به دلیل عدم توجه کافی به ساز و کارهای نظارت و ارزیابی، به تدریج متوقف گردید.

رسانه‌ای) باشد و در جهت‌گیری به موقع یک رسانه، متناسب با شرایط زمانی و پویایی و ثبات آن کمک شایانی نماید. یکی از نگرشهای واقع‌نگر و جامع‌گرا که در سالهای اخیر موجب تحولات مثبت فراوانی در سازمانهای مختلف شده است، مدیریت کیفیت فراگیر (Quality Management) (Total) است که اختصاراً به آن TQM گفته می‌شود. بی‌شک پیاده‌سازی و اجرای صحیح TQM سرمنشا تحولات مفید و وسیعی در عرصه رادیو خواهد شد. این

زیر دلالت می‌کند:
 الف) در بهبود کیفیت کلیه ابعاد کیفی محصول یا فرآیند، مورد توجه قرار می‌گیرد.
 ب) کلیه کارکنان (اعم از مدیران، مسئولان، کارمندان، مخاطبان و...) در بهبود کیفیت مشارکت دارند و همگی آنها زبان مشترکی از تعریف کیفیت دارند.
 ج) بهبود کلیه واحدهای سازمانی مورد توجه است.
 - TQM نگرشی است که بر مبنای آن نظام (سیستم) و راهبرد (استراتژی) لازم توسط مدیریت، برای بهبود مستمر به دست می‌آید.

- هر سازمانی به فراخور اهداف سازمانی خود، می‌تواند نظام ناشی از TQM را به گونه‌ای خاص ایجاد و آن را اجرا کند و لذا یک نظام را نمی‌توان عیناً در همه سازمانها به‌طور یکسان پیاده کرد.
 - در نگرش TQM، رضایت مخاطبان که می‌توانند درون و یا برون سازمانی باشند، محور کلیه تلاشها و فعالیتها را تشکیل می‌دهد.

- در TQM به فرد یا بخشی که محصول یا خدمتی را تحویل می‌گیرد، مشتری و به فرد یا بخشی که محصول یا خدمتی را تحویل می‌دهد، تامین‌کننده می‌گویند. مشتری یا درون سازمانی است که در این صورت مشتری داخلی و یا خارج از سازمانی است که در این صورت مشتری خارجی نامیده می‌شود.

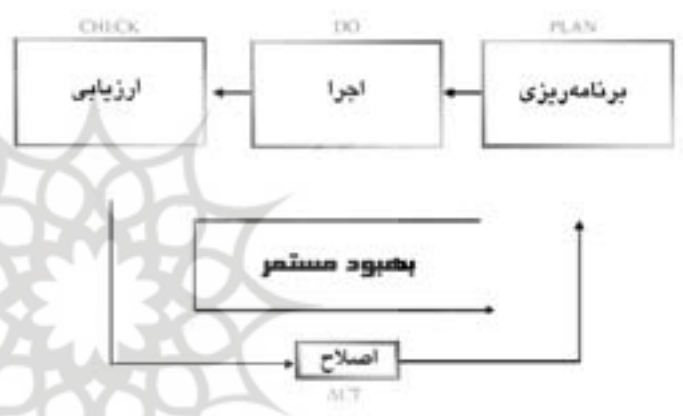
ویژگیهای کیفیت

تعاریف مختلفی از کیفیت شده است اما وجه مشترک این تعاریف، سازگاری محصول یا خدمت با نیازها و انتظارات مشتری است. به عبارت دیگر کیفیت وقتی به دست می‌آید که محصول یا خدمت، انتظارات مشتری (اعم از داخلی و خارجی) را برآورده سازد. برای کیفیت، ویژگیهایی تعریف کرده‌اند؛ این ویژگیها

مقاله سعی در تشریح مفاهیم، ابعاد و جایگاه مدیریت کیفیت فراگیر (TQM) در رادیو دارد.

مفهوم مدیریت کیفیت فراگیر (TQM)

TQM نگرشی است که بر مبنای آن مدیریت سازمان با مشارکت تمامی کارکنان، مشتریان (مخاطبان) و مدیران، به بهبود مستمر کیفیت و نهایتاً جلب رضایت مشتری (مخاطب) می‌پردازد. نکاتی که از این تعریف به دست می‌آید بدین ترتیب است:
 - کلمه فراگیر (Total) یا جامع، بر موارد



شکل ۱

مقایسه شرایط و اوضاع سالهای اخیر با آن زمان، نشان می‌دهد که ظاهراً سازمان نتوانسته است دو مقوله برنامه‌ریزی و ارزیابی را که مکمل و لازم و ملزوم یکدیگرند، در کنار هم جمع نماید و در هر دو زمان، رویکرد جدی به یکی و بی‌توجهی به دیگری، همواره حصول به موفقیت کامل و دائمی در دستیابی به کیفیت برتر را ناتمام گذاشته است.

با توجه به آنچه گفته شد، دستیابی به کیفیت برتر و تضمین آن مستلزم نگاهی جامع و واقع‌گراست. نگرشی که دربرگیرنده کلیه نظامهای مختلف، شأن و اقتضانات رسانه‌ای، عوامل محیطی (برون

عبارتند از:

- کیفیت توسط مشتری (مخاطب) تعریف می‌شود.
- کیفیت هم باید مشتری درونی و هم مشتری بیرونی را راضی کند.
- کیفیت در فرآیند کار و عملیات، مانند محصول اعمال می‌شود.
- کیفیت یعنی انجام کار درست و صحیح در دفعه اول و برای همیشه.
- کیفیت یک طریقه زندگی است نه مقصد و یا هدف نهایی.

مدیریت کیفیت فراگیر در رادیو

از یک دیدگاه رسانه رادیو دارای دو بعد است؛ از یک بعد به مثابه یک واحد صنعتی است که براساس مواد اولیه و فرآیندها و فعالیتهای انجام گرفته بر روی مواد اولیه، محصول و یا خروجی مورد نظر (برنامه رادیویی) را به محیط پیرامونی خود و برای مشتریان و مخاطبان عرضه می‌دارد و از بعد دیگر، به دلیل کارکرد محتوایی رادیو، محصول آن متمایز از محصولات یک واحد صنعتی است. محتوا عقیده یا اندیشه‌ای است که در یک حوزه موضوعی خاص، مانند: اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی و... به صورت یک پیام به وسیله برنامه رادیویی به مخاطبان انتقال می‌یابد. مخاطبان با دریافت پیام و تاثیرپذیری از آن، هدف رسانه را از ایجاد ارتباط تحقق می‌بخشند. به طور کلی مولفه‌های ارتباطی، جنس رسانه، ماهیت مخاطبان و چگونگی تاثیر محصولات رسانه‌ای، پیچیده‌تر از یک واحد صنعتی و محصولات آن است و بنا به همین دلایل تعریف و تشریح TQM و پیاده‌سازی و اجرای درست آن در رسانه رادیو، دقت و همت بیشتری می‌طلبد. مدیریت کیفیت فراگیر برنامه‌های رادیویی، با ارزیابی و یا کنترل کیفی برنامه‌ها متفاوت است. در مدیریت کیفیت فراگیر برنامه‌های رادیویی، کلیه کارکنان (اعم از مدیران، مسئولان، کارمندان و...) در تمامی

واحدهای سازمانی (اعم از صف و ستاد)، در دستیابی به کیفیت، مشارکت و همکاری دارند. حال آنکه در ارزیابی و یا کنترل کیفی، تنها آن دسته از دست‌اندرکارانی که در مراحل ساخت و پخش برنامه حضور دارند، در قبال کیفیت برنامه مسئول هستند. در کنار کارکنان درون حوزه صدا که در TQM از آنها به عنوان مشتریان داخلی نام برده می‌شود، مخاطبان برنامه‌های رادیویی و نظامهای سازمانی خارج از حوزه صدا که طیف وسیع

مفهوم مدیریت کیفیت فراگیر (TQM) نگرشی است که بر مبنای

آن مدیریت سازمان با

مشارکت تمامی کارکنان،

مشتریان (مخاطبان) و مدیران،

به بهبود مستمر کیفیت و نهایتاً

جلب رضایت مشتری (مخاطب)

می‌پردازد.

و گسترده‌ای از اقشار جامعه را تشکیل می‌دهند، مشتری (مخاطب) خارجی نامیده می‌شوند.

واقعیت موجود رادیو نشان می‌دهد، فرآیند برنامه‌سازی رادیویی به گونه‌ای است که کنترل و یا ارزیابی برنامه زمانی صورت می‌گیرد که تمامی منابع مورد نیاز، مانند: نیروی انسانی، تجهیزات، مواد مصرفی و... برای ساخت برنامه به کار گرفته شده است. هر چند اخیراً کمیته‌هایی مثل، طرح و نظارت و یا تولید، جهت ارزیابی برنامه‌ها قبل و یا حین تولید، فعالیتهایی را آغاز کرده‌اند. با این حال کنترل بعد از تولید و یا قبل از پخش که با هدف خطایابی و یا رفع نواقص و معایب صورت می‌گیرد، چنانچه منجر به تغییر (ادیت) برنامه شود، در واقع سبب هدر رفتن

منابع به کار گرفته شده می‌شود. از بعد دیگر، برنامه رادیویی یک محصول رسانه‌ای است و به لحاظ رعایت منافع و مصالح عمومی جامعه، از حساسیت بسیار زیادی برخوردار است؛ چراکه بروز برخی از اشتباهات و نواقص در یک برنامه پخش شده، می‌تواند آثار منفی و بحث‌انگیزی به دنبال داشته باشد. به همین دلیل فیلترهای نظارت و ارزیابی در داخل و خارج از رادیو، به مرور زمان افزایش یافته‌اند. اما به نظر می‌آید با وجود تلاشهای مجدانه‌ای که در این زمینه صورت گرفته و البته بی‌تاثیر نیز نبوده است - هیچ‌گاه این اطمینان و تضمین، برای جلوگیری از بروز خطا به خصوص برای برنامه‌های زنده حاصل نیامده است. ضمن آنکه افزایش فیلترهای نظارت و ارزیابی، چنانچه بدون توجه به نظامهای برنامه‌ریزی، سیستمهای اطلاعاتی و ساختار و تشکیلات کارآمد انجام گیرد، احتمال بروز مشکلاتی؛ مانند: سردرگمی عوامل انسانی برنامه‌ساز، افزایش سیستم اداری، موازی کاری تداخل وظایف و... را افزایش می‌دهد.

اصول اساسی مدیریت کیفیت فراگیر

در تفکر TQM، به بهبود دائمی با توجه به نیازها و انتظارات مشتری و با مشارکت کلیه کارکنان سازمان توجه می‌شود؛ بنابراین روند یا فرآیند انجام گرفتن امور، مورد دقت و ارزیابی قرار می‌گیرند. در این نگرش کارکنان مورد احترام و توجه قرار می‌گیرند، ملاک ارزیابی آنان، تلاش آنها برای انجام دادن بهتر امور است، نظرات آنان مورد توجه و ارزیابی قرار می‌گیرد؛ در نتیجه ابداع و نوآوری و ارائه نظرات جدید بسط می‌یابد. از آنجا که واحدهای سازمانی مختلف، مشتری یکدیگرند و رضایت مشتری اصل است، واحدها نه تنها با یکدیگر در تقابل نیستند، بلکه با مشارکت یکدیگر سعی در بهبود فرآیند دارند. به طور کلی اصول مهم حاکم بر این

دیدگاه عبارتند از:

- نگرش کاربری نقص (نقص صفر) تعهد
- مشتری (مخاطب) گرایی
- تصمیم‌گیری براساس آمار و اطلاعات
- مشارکت و همکاری
- آموزش

به‌عنوان مثال: مطابق این نگرش بروز هیچ‌گونه نقص و خطایی، در هیچ‌یک از مراحل تولید و پخش پذیرفتنی نیست و هر یک از عوامل انسانی باید به‌نحوی فعالیت نمایند که اصلاً نقص و یا خطایی در کارشان بروز نکند. مثلاً یک تهیه‌کننده در فرآیند ضبط، به‌گونه‌ای عمل می‌نماید که نقصی در کارش وجود نداشته باشد و یا

بهبود کیفیت مشارکت داشته باشند. اما قبل از کارکنان، مدیران ارشد باید نسبت به ایجاد تغییر و بهبود کیفیت متعهد شوند وگرنه هیچ تغییر و اصلاحی امکان‌پذیر نخواهد بود. زیرا نظام مدیریت و رهبری سازمان از یک‌سو و فرهنگ سازمانی از سوی دیگر، تغییر می‌یابد. مدیریت باید به ضرورت ایجاد تغییر و اجرای طرحی نو

مدیریت کیفیت فراگیر
برنامه‌های رادیویی، با ارزیابی
و یا کنترل کیفی برنامه‌ها
متفاوت است. در مدیریت
کیفیت فراگیر برنامه‌های
رادیویی، کلیه کارکنان در
تمامی واحدهای سازمانی، در
دستیابی به کیفیت، مشارکت و
همکاری دارند. حال آنکه در
ارزیابی و یا کنترل کیفی، تنها
آن دسته از دست‌اندرکارانی
که در مراحل ساخت و پخش
برنامه حضور دارند، در قبال
کیفیت برنامه مسئول هستند.



- بهبود دائمی

نگرش کاربری نقص (نقص صفر)

نگرش کاربری نقص (Zero Defect) طرز فکری است که نقص یا عیبی را در کار نمی‌پذیرد. این طرز فکر که ناشی از کیفیت فراگیر است، معتقد است که به‌جای قبول خطا و سپس کنترل آن، باید خطا و نقص را در کار نپذیرفت و هر کار را از مرحله شروع تا انتها صحیح انجام داد و چنانچه در هر مرحله خطا و نقصی مشاهده شد، حتی به قیمت توقف کار، جلوی اشتباه را باید گرفت. به عبارت بهتر، پیشگیری از بروز خطا، جایگزین اقدام در جهت رفع خطا می‌شود.

یک نویسنده که متنی را می‌نویسد، گوینده- ای که متنی را می‌خواند و همین‌طور یک کارشناس، یک مجری و حتی یک تایپیست، همگی در انجام فعالیتها و وظایفشان به هیچ‌وجه پذیرای نقص و یا عیبی نیستند.

در نگرش TQM، جلوگیری از خطا از طریق بهبود مستمر فرآیند و مراقبت از برنامه‌های رادیویی در تمامی مراحل تولید و پخش و با مشارکت تمامی کارکنان، جایگزین کنترل و ارزیابی بعد از پخش می- شود.

تعهد

در تفکر TQM، تمام کارکنان باید در امر

پی‌برده و از فواید آن و ضررهای ناشی از عدم اجرای آن آگاهی یابد. سپس بینش جدید را پذیرا شده و نسبت به آن اعتقاد قلبی پیدا کند و از هرگونه حمایت برای اجرای آن دریغ نکند. بی‌گمان TQM، یک مسکن و درمان زودگذر نیست؛ اجرای کامل آن نیاز به زمان دارد و برای دستیابی به آن نیاز به صبر و حوصله است، به‌ویژه آنکه تغییر فرهنگ سازمانی و جایگزینی فرهنگ جدید، کار آسان و راحتی نیست و نیاز به زمان دارد.

پس از ایجاد تعهد در مدیریت عالی، تعهد در مدیران میانی نیز به‌وجود می‌آید. بدیهی است مدیران میانی نقش مهم‌تری

دارند، آنان باید مسئولان و کارکنان را توجیه کنند و تعهد لازم را برای اجرای TQM ایجاد کنند. بدین ترتیب در تمام کارکنان سازمان، تعهد لازم برای دستیابی به کیفیت به وجود می‌آید.

مشتری (مخاطب) گرایی

همان‌طور که گفته شد وقتی از رضایت مشتری (مخاطب) صحبت می‌شود، هم رضایت مشتری داخلی مورد نظر است و هم رضایت مشتری نهایی.

مشتریان (مخاطبان) داخلی: مشتریان داخلی هر بخش باید از نیازها و انتظارات بخش بعدی که مشتری آنها هستند، آگاه باشد و فعالیت خود را با نیازها و انتظارات آنها سازگار کند. مثلاً اطلاعات و برنامه-ریزی، امور مربوط به برآورد را به بهترین وجه انجام دهد؛ آرشو و کتابخانه بهترین منابع صوتی و مکتوب برنامه‌سازان را به موقع فراهم کند؛ امور مالی فعالیتهای مربوط به پرداختهای دستمزد عوامل انسانی را در بهترین شکل و در اسرع وقت انجام دهد؛ تهیه‌کننده نوار برنامه را بدون نقص تحویل نظارت دهد و... اینها همه نمونه‌هایی از مشتریان داخل حوزه هستند که همگی سعی در جلب رضایت یکدیگر دارند. بدین ترتیب تضادها و اختلافهای احتمالی از بین می‌رود، تیمها شکل می‌گیرند، مشارکت آغاز می‌شود و لذت در کار نیز به نوبه خود به وجود می‌آید.

مشتریان (مخاطبان) خارجی: مجموع فعالیتهای کارکنان در کلیه واحدهای سازمانی صف و ستاد، در تامین رضایت مشتری (مخاطب) است که در ملموس‌ترین شکل خود، به صورت یک برنامه رادیویی تجلی می‌یابد. در TQM فرض بر این است که مخاطب آگاه است، او می‌تواند تفاوتها را بیان و کیفیت برنامه را تشخیص دهد. او حق انتخاب دارد و اگر برنامه‌ای رضایت او را جلب نکند، رادیو را خاموش و یا به سراغ رسانه‌ای دیگر می‌رود؛ لذا تلاش در جلب

رضایت مخاطب یک اصل است. البته ماهیت این رضایت با خریدار یک وسیله خانگی متفاوت است. برقراری ارتباط موفق با مخاطب، دریافت صحیح پیام توسط او و تاثیر مطلوب مخاطب از دریافت پیام، از جمله این تفاوتها است. تغییر در رفتار و یا نگرش مخاطب و بروز رفتارها و نگرشهای جدید، در حوزه‌های مختلف فرهنگی، اقتصادی، سیاسی و... یکی دیگر از وجوه تمایز مفهوم رضایت مخاطب برنامه رادیویی، نسبت به مشتریان سایر محصولات است.

همان‌طور که گفته شد، ملاک باکیفیت-بودن برنامه، رضایت مخاطبان است. به-عبارت دیگر مخاطبان هستند که کیفیت را

با منافع جامعه و یا رسانه در تضاد قرار گرفت، ملاک منافع و مصالح عمومی جامعه است.

برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری براساس آمار و اطلاعات (واقع‌گرایی)

در TQM تصمیم‌گیریها و یا برنامه‌ریزیها براساس واقعیتهایی است که از طریق جمع-آوری اطلاعات و آمار به دست می‌آیند. در این فرآیند نظامهای اطلاعاتی سازمان باید اطلاعات صحیح، جامع و به موقع را از سطوح مختلف سازمانی جمع‌آوری و پردازش نموده و به منظور برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری، در اختیار مدیران قرار دهند.

از آنجاکه حوزه معاونت صدا، به عنوان یک سازمان صف (برنامه‌سازی) است،

کنترل بعد از تولید و یا قبل از بخش که با هدف خطایابی و یا رفع نواقص و معایب صورت می‌گیرد، چنانچه منجر به تغییر (ادیت) برنامه شود، در واقع سبب هدر رفتن منابع به کار گرفته شده می-شود.

بدیهی است بخش عمده‌ای از نظامها و زیرنظامهای اطلاعاتی آن، مرتبط با محصول (برنامه رادیویی) است. در TQM برای انجام فعالیتهایی که در یک سازمان صورت می-گیرد، چرخه‌ای تعریف شده است که اصطلاحاً چرخه شوارت (دمینگ) و یا PDCA نام دارد. با استفاده از این چرخه، اصلاحات لازم با هدف بهبود مستمر در فعالیتهای فرآیندهای مختلف سازمانی انجام می‌گیرد. شکل ۱ چرخه PDCA و اجزای آن را نشان می‌دهد.

باتوجه به شکل ۱ سنجش اطلاعات به-دست آمده در اجراء، با کمک شاخصها، معیارها و استانداردها، به عنوان ارزیابی تلقی می‌شود و نتایج ارزیابی، به عنوان یک بازخورد (FeedBack) جهت تصحیح برنامه-ریزی به کار می‌رود. از طرفی با اجرای

تعریف می‌کنند. اما رادیو دارای طیف وسیع و گسترده‌ای از مخاطبان است که گاه امیال، نیازها و مصالح آنها در تضاد با یکدیگر و یا حتی با رسانه است. برنامه‌های رادیویی دارای تاثیر اجتماعی بسیار وسیع تری نسبت به محصول یک کارخانه صنعتی است و ممکن است نیازها و امیال مخاطبان، در تضاد با مصالح اجتماعی و یا عرف پذیرفته شده جامعه باشد؛ حال این سوال پیش می‌آید که اگر جلب رضایت مخاطب، منافع عمومی جامعه را با مخاطره روبه‌رو می‌سازد، تعریف کیفیت از منظر مخاطب چگونه امکان‌پذیر است؟

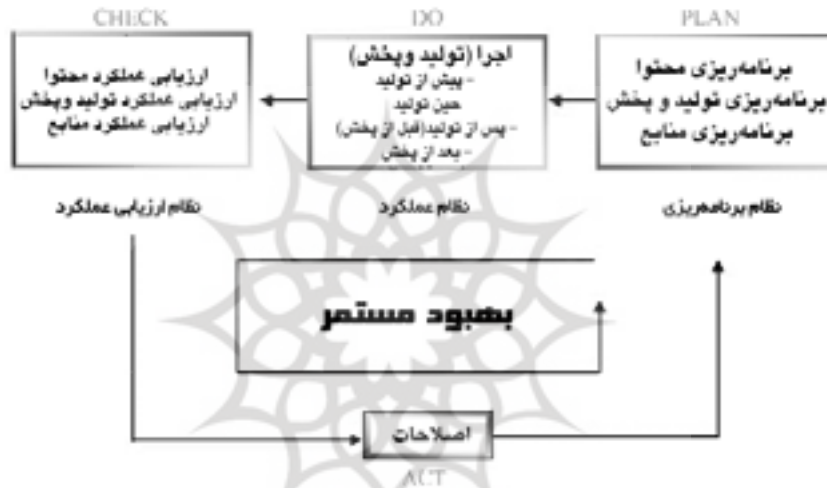
در پاسخ به این سوال می‌توان گفت، یکی از ابعاد کیفیت، اثر اجتماعی محصول است و در تعریف کیفیت، اثر تولید در جامعه نیز منظور می‌شود. پس هر جا منافع مخاطبان

نظامهای برنامه‌ریزی اطلاعات، عملکردی حاصل می‌آید که به وسیله سیستمهای اطلاعاتی (IS) و پردازش و انتقال به موقع اطلاعات از سطوح عملیاتی به سطوح برنامه‌ریزی و یا تصمیم‌گیر، زمینه‌ساز بهبود و یا اصلاح مجدد نظامهای برنامه‌ریزی خواهند بود.

با نگاه کلی به فرآیند شکل‌گیری یک برنامه رادیویی، سه نظام اصلی و مهم در آن قابل مشاهده است. این سه نظام عبارتند از: «محتوا»، «تولید و پخش» و «منابع». با تلفیق

جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها و جمع‌بندی آنها و اجرای روشهای جدید تعیین‌شده، به کار گرفته می‌شود. این ابزار عمدتاً ساده و قابل فهم برای همه کارکنان است و آنها می‌توانند به راحتی از آنها استفاده کنند. آنچه در این دیدگاه دارای اهمیت است آن است که نحوه جمع‌آوری، ساماندهی و طبقه‌بندی اطلاعات به گونه‌ای باشد که طبق یک وحدت رویه خاص صورت گرفته و هرکس هر کاری را که انجام می‌دهد، مستند نماید. در غیر این صورت عملاً

باید به کارکنان اجازه داده شود درباره اموری که انجام می‌دهند، اظهار نظر کنند؛ این اظهار نظرها نه تنها ممکن است به بهبود کیفیت منجر شود، بلکه باعث می‌شود کارکنان احساس کنند نظرات آنها مورد احترام و توجه است و به این ترتیب، کار کردن برای آنان دلپذیرتر می‌شود و رضایت کاری در آنان افزایش می‌یابد. «نظام پیشنهادها»، «دوایر کنترل کیفی» (QCC) و «تیم‌سازی»، سه روش مرسوم در TQM برای جلب مشارکت و همکاری کارکنان است.



چرخه شوارت (دیمینگ) - PDCA

شکل ۲

نظامهای اصلی ذکر شده با سه فرآیند اصلی «برنامه‌ریزی»، «عملکرد» و «ارزیابی»، مدلی به دست می‌آید که بیان‌گر چرخه تولید و پخش برنامه‌های رادیویی، براساس چرخه شوارت (PDCA) است. (شکل ۲)

در TQM به مشکلات توجه جدی می‌شود و ریشه و علل مشکلات شناسایی می‌شود و با مشارکت کارکنان راه‌حلها به دست می‌آید. TQM به راه‌حلهای لحظه‌ای که سطحی و بر مبنای حدس و گمان است، توجه نمی‌کند. از این رو ابزار لازم برای

امکان استفاده از آمار و اطلاعات و تجارب گذشته، وجود نخواهد داشت.

مشارکت و همکاری

از اصول مهم TQM، مشارکت و همکاری کارکنان در بهبود کیفیت است. از نقطه نظر TQM، بهترین افرادی که مشکلات مربوط به یک فعالیت را درک می‌کنند، کسانی هستند که آن فعالیت را انجام می‌دهند. مدیریت باید زمینه نظر خواهی از آنان را فراهم کند و از راههای مناسب به جمع‌آوری و جمع‌بندی نظرات بپردازد. از طرفی

آموزش

در شرکتهای ژاپنی، ضرب‌المثلی رایج است که می‌گوید: «کیفیت فراگیر از آموزش شروع و به آموزش ختم می‌شود». آموزش و بازآموزی همه سطوح سازمانی را شامل می‌شود. اهداف کلی آموزش عبارتند از:

- آشنایی افراد با وظایف و مسئولیتهای خود
- شناسایی مشتریان و آشنایی با نیازهای آنها

- ارتقا سطح دانش افراد
- آشنایی آنها با وسایل و تجهیزات جدید
حاصل از پیشرفت تکنولوژی
- آشنایی افراد با مفاهیم TQM و یادآوری
مستمر این مفاهیم به آنان
- آشنایی و کسب مهارت کارکنان در به-
کاربردن ابزار و فنون آماری TQM.

بهبود مستمر

بهبود مستمر یکی از صفات TQM است. برای TQM پایانی متصور نیست و تلاشها و فعالیتهای مربوط به اصلاح و بهبود فرآیندها و در نتیجه بهبود کیفیت، باید به صورت مستمر انجام گیرد. از این رو TQM را یک سفر می‌نامند، نه یک مقصد. مدیریت باید با آگاهی از این نکته، هدایت و پشتیبانی برنامه‌های TQM را برعهده گیرد و هیچ‌گاه آنرا به-عنوان کاری که انجام شده است، تلقی نکند.

و در پایان

آنچه آمد تنها مقدمه‌ای بر اصول، مفاهیم و ابعاد نظام مدیریت کیفیت فراگیر است. پیاده‌سازی و اجرای TQM مستلزم وقت و دقت فراوانی است. هر چند پیاده‌سازی و

اجرای TQM کار خارق‌العاده و یا آرمانی نیست، اما بسیاری از سازمانها به آن توسل جسته‌اند و اکنون در شرایط بسیار خوب به-سر می‌برند.

مهم آن است که نگاه به TQM نگاهی پروژه‌ای و یا زودگذر نباشد، زیرا در این-صورت حتی در صورت پیاده‌سازی، نه تنها مشکلی را حل نمی‌کند، بلکه سبب افزایش هزینه‌ها و سیستم اداری خواهد شد. در دنیایی که امروز زندگی می‌کنیم شرایط محیطی و جهانی به‌گونه‌ای است که در آینده‌ای نه‌چندان دور بسیاری از سازمانها متمایل به بهره‌گیری از TQM می‌شوند، البته هرگونه اجبار و یا ناچاری در پیاده‌سازی TQM به شکست آن می‌انجامد. در خاتمه این مقاله ارائه توصیه‌هایی کیفیتی خالی از لطف نیست:

- مخاطبان خود را بشناسیم و سعی در یافتن زبانی مشترک با آنها داشته باشیم.
- خواسته‌های مخاطبان و یا مشتریان را به خصوصیات محصول تبدیل کنیم.
- هریک از ما به‌طور جمعی و فردی متعهد به کیفیت باشیم.

- کیفیت را به‌گونه‌ای تعریف نماییم که واقعی و قابل اندازه‌گیری باشد.
- کیفیت هدف مشترک ماست و باید به طریقی بیان شود که همه آنرا بفهمند.
- ما همیشه می‌توانیم هر کاری را ۱۰۰ درصد درست انجام دهیم به شرطی که به-طور کافی سعی خود را به‌کار بریم.
- ما معتقدیم که کیفیت (فرآیند پیشگیری از خطاها) به راحتی به دست می-آید، لذا قبل از اینکه مسائل و مشکلات بروز کنند آنها را پیدا کرده و علت‌هایشان را برطرف می‌کنیم.

- درمورد بررسی موضوع کیفیت و فرآیند حصول به آن یک محیط دوستانه ایجاد کنیم.

منابع:

- رجب‌بیگی، مجتبی و سلیمی، محمدحسین. (۱۳۷۴). مدیریت کیفیت فراگیر. تهران: وزارت جهاد سازندگی و دانشگاه صنعتی امیرکبیر.
- دستیابی به کیفیت (ترجمه احمد ذوالرحمی). سازمان ملی بهره‌وری ایران.



سید محمدرضا صادقی در سال ۱۳۵۳ در شهرستان اراک و در خانواده‌ای مذهبی دیده به جهان گشود. وی تحصیلات خود را در شهرستان محل اقامت خود سپری کرد و در سال ۱۳۷۱ در رشته مهندسی صنایع با گرایش برنامه‌ریزی و تحلیل سیستمها در دانشگاه آزاد اسلامی (واحد جنوب) پذیرفته شد. مرحوم صادقی همکاری خود را با اطلاعات و برنامه‌ریزی رادیو به‌عنوان کارشناس سیستم، در اواخر دوران تحصیل آغاز کرد و پس از کسب تجربه در محیط کار و همزمان با تنظیم تشکیلات مصوب اطلاعات و برنامه‌ریزی صدا، به سمت «مسئول بخش برنامه‌ریزی» منصوب شد. پس از تصویب طرح تشکیلاتی اداره کل اطلاعات و برنامه‌ریزی حوزه صدا، او طی حکمی به سمت «مدیر برنامه‌ریزی و ارزیابی عملکرد حوزه صدا» منصوب شد. مرحوم صادقی به همراه همسرش در روز جمعه ۸۱/۱۱/۲۵ در یک سانحه رانندگی به دیار باقی شتافت. یادش همواره در خاطرهای باقی است.

