

۹۴۸۰۸

مدیریت کیفیت جامع و مدیریت

تحول سازمانی در بخش دولتی

(مدل کاربردی ویژه مدیران کیفیت)



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

دکتر بهروز ریاضی

مدیرکل سیستم‌های کیفیت مؤسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران

مدیر اجرایی نظام تایید صلاحیت ایران

عضو هیئت علمی دانشگاه

چکیده

هر چند نقش مدیریت کیفیت جامع به عنوان فرآیندی موثر برای بهبود عملکرد سازمانی به اثبات رسیده است، اما ارزش آن فقط از طریق فرآیند اجرای جامع و سنجیده شناخته می‌شود. هدف این مقاله ترسیم جنبه‌های کلیدی پیاده سازی تحولات وسیع سازمانی به نحوی است که هر عامل تحولی بتواند بطور سنجیده و معقول و با موفقیت TQM را به اجرا درآورد. در واقع، TQM سیستم‌های گسترده برای تحول در مقیاس وسیع است و اصول راهنما و ملاحظات مربوط به این مقیاس تحول در این مقاله ارائه خواهد شد. به عنوان جنبه دیگری از بیان موضوع، انتظارات و ادراکات کارکنان (کارگران، کارمندان و مدیران) جمع بندی خواهد شد، تا برنامه پیاده سازی آنها را در کانون توجه داشته باشد. به طور ویژه: درباره مقاومت ذهنی در برابر تحول و راههای برخورد با آنها بحث خواهد گردید. این نکته اهمیت دارد که کارگزار یا عامل تحول مقاومت‌ها را از پیش حدس بزند و طراحی لازم را برای در هم شکستن آنها به اجرا درآورد تا فرآیند تحول به دست انداز نیفتد و متوقف نگردد. در مرحله بعد، مدل پیاده سازی، از جمله بحثی درباره اصول اساسی و کلیدی ارائه خواهد شد. رهبری پیشنگر را به عنوان دور نمایی تراز اول برای کسانی که TQM را بنیاد می‌نهند، طرح می‌کنیم. در سالهای اخیر متن‌های مربوط به مدیریت و رهبری به طور مدام افزایش یافته‌اند و کاربردهای متکی بر یافته‌های پژوهشی به احتمال بیشتر در پی خواهد آمد و کامیاب خواهند شد. استفاده از اصول آزموده نیز کارگزار تحول را قادر خواهد ساخت به قول معروف از صفر شروع نکند. در پی پیاده سازی اصول، بررسی اقدامات در مدیریت گذار به سیستم جدید و راههای کمک به نهادینه سازی تحول استفاده خواهد شد و بالاخره باید و نبایدهای متفرقه پیشنهاد خواهد شد.

مقدمه

اعضاء هر سازمانی مطالبی برای گفتن درباره طرح برنامه‌ها، تکنیک‌ها، سیستم‌ها و یا حتی به اصطلاح رایج، پنداره ذهنی (پارادایم) دارند. معمولاً کارمندان که از پایین‌ترین سطوح تا سطح مدیریت می‌توانند باشند، در چنین مواردی با آمیزه‌ای از بدبینی و سرخوردگی حرف می‌زنند. برای مثال: مدیری به

همایش رفت و یا به طریقی «یک فکر عالی» به ذهن او خطور کرد و با شوق و ذوق به محل آمد و آن را ارائه داد و کارکنان نیز ناچارند آن را اجرا نمایند. «برنامه» احتمالاً میزان توقعات را افزایش می‌دهد و این انتظار را بیش می‌آورد که کارها بهبود خواهند یافت و اینکه مدیریت به ایده‌های آنها گوش خواهد داد، چنین برنامه‌ای معمولاً با بوق و کرنا اعلام می‌شود، طرح‌ها ارائه می‌شوند و کارها کم کم دوباره به حالت عادی خود باز می‌گردند.

متأسفانه، در چنین حالتی معمولاً نفس برنامه بی ارزش تلقی می‌شود، یعنی می‌شنویم: ما کوشیدیم گروه تشکیل دهیم (یا توسعه سازمانی یا حلقه‌های کیفیت یا هر چیز دیگر درست کنیم) ولی نشد و TQM هم پیاده نگردید. اگر مفهوم سازی بشود و بدرستی پیاده گردد، فرآیندهای تحول برنامه ریزی شده ثمر می‌دهد، اما متأسفانه هر سازمان با سازمان دیگر فرق دارد و اغلب فرآیندها را به عنوان «کالاهای استاندارد شده» بکار می‌بندند. بکارگیری مدل برای تحول سازمانی «یک برنامه کامل تجزیه، مانند خرید بسته حلقه کیفیت» از یک واسطه، آن را به برق وصل کنید و امیدوار باشید که خودش کار می‌کند. (Kanter, 1983, 249)

از طرفی، بویژه در بخش‌های کم بودجه و غیر انتفاعی پیاده سازی نیمه کار، رخ می‌دهد و به رغم تعهد مدیریت و کارکنان ثمر نمی‌دهد. در این مقاله به راههای پیشگیری بعضی از این ناکامی‌ها توجه خواهیم کرد.

به طور خلاصه، هدف در اینجا بررسی اصول پیاده سازی موثر تحول برنامه ریزی شده و پیشنهاد کاربردهای خاص TQM است. چندین فرض پیشنهاد می‌شود:

- ۱- TQM در صورتی که به درستی پیاده شود، روش موثر و کارآمد تحول برنامه ریزی شده است.
- ۲- همه سازمان‌ها مناسب و آماده پیاده سازی TQM نیستند.
- ۳- گاهی می‌توان پیش شرطها (آمادگی و مناسبت) را برای پیاده سازی موفق TQM آفرید.
- ۴- تعهد رهبری به تحول فرهنگی در مقیاس وسیع و دراز مدت ضروری است. اگر مسائل مربوط به پیاده سازی TQM در دولت و سازمانهای خدمات اجتماعی شناسایی شده و بدرستی حکم و اصلاح گردند، مفید خواهد بود.

TQM به عنوان تحول سیستم‌ها در مقیاس وسیع

در نگاه نخست، TQM عمدتاً به عنوان تحول در فن آوری سازمان در شیوه انجام دادن امور است. در خدمات انسانی این به معنای شیوه رسیدگی به مشتریان و ارباب رجوع، روش‌های ارائه خدمت به آنها، فرآیندهای کمکی سازمانی مانند کارهای دفتری، فرآیندهای تدارکات و سایر شیوه کارها است.

اما TQM تحولی در فرهنگ سازمان، هنجارها، ارزش‌ها و نظام‌های اعتقادی درباره عملکرد سازمان هم به حساب می‌آید و بالاخره اینکه تحولی در سیستم سیاسی سازمان است (یعنی فرآیندهای تصمیم‌گیری و پایگاههای قدرت). برای آنکه تحول اساسی رخ دهد، تحولات در این سه بعد باید هم تراز گردند: TQM به مثابه تحولی در فن آوری موفق نخواهد بود مگر آنکه ابعاد فرهنگی و سیاسی مورد توجه قرار گیرند. (Tichen, 1983)

بسیاری (برای مثال: Chaudron, 1992, Hyde, 1992) دریافته‌اند که TQM به تحولی بنیادی در فرهنگ و طرز انجام دادن امور در یک سازمان می‌انجامد. عوامل بنیادین رهبری، شامل فلسفه، سبک و رفتار است. این صفات باید برآزنده رهبری باشد. بسیاری از به اصطلاح رهبران روشن بین امروزی به سبک مشارکتی عقیده دارند که در واقع تا حد قابل قبولی به اجرا در نمی‌آید. هر مدیری که در خصوص پیاده سازی تحول فرهنگی مانند TQM جدی است باید درباره تلقی خودش از آن و رفتارش در ارتباط با این عوامل به طور جدی تعمق کند. برای بسیاری از مدیران، برنامه شخصی توسعه رهبری (برای مثال Bennis, 1989) شاید پیش نیاز برای عملکرد موثر به عنوان کارگزار درونی تحول و مبلغ TQM باشد. سایر ملاحظات کلیدی به تنظیم و هماهنگی در میان سیستم‌های مختلف سازمانی (Hyde 1992, Chaudron 1992) ربط دارند. برای مثال، سیستم‌های منابع انسانی، شامل طراحی مشاغل، فرآیندهای گزینش، گرامت، پاداش، ارزیابی اجرا، آموزش و توسعه باید به فرهنگ TQM تنظیم شوند و آن را حمایت کنند. تحولات لازم در سایر سیستم‌ها کمتر آشکار هستند اما کم اهمیت تر نیستند. سیستم‌های اطلاع رسانی لازم است طراحی مجدد شوند تا امور جدید نظیر کیفیت خدمات را اندازه‌گیری و ردیابی کنند. فرآیندهای مالی مدیریت نیز از طریق تنظیم مجدد سیستم‌های بودجه‌بندی و تخصیص منابع نیازمند توجه‌اند. ساختار و طرح سازمانی تحت TQM متفاوت خواهد بود: یعنی لایه‌های مدیریت

کاهش می‌یابد و نقش‌های سازمانی به طور قطع تحول خواهند یافت. به ویژه مدیریت میانی و ناظران ردیف اول به شیوه نوینی عمل خواهند کرد. مدیران میانی و ناظران ردیف اول به جای آنکه به عنوان مراقب، دستور دهنده و عامل کنترل عمل کنند به عنوان مدیران سرحدی، هماهنگ کننده و هدایت کنندگانی انجام وظیفه می‌کنند که به کارکنان خط تولید کالا و خدمات در به انجام رساندن کارشان کمک می‌نمایند.

برای آنکه ترس از تعدیل نیرو نباشد به همه کارکنان باید اطمینان داده شود که هیچکس به خاطر تحولات TQM کارش را از دست نخواهد داد: یعنی کارها تغییر می‌کنند و شاید این تغییر بنیادین باشد اما هیچکس اخراج نخواهد شد. (Hyde, 1992) توصیه کرده است که ما «پراکنده کنیم، متحول بسازیم اما مدیران میانی را جایگزین نکنیم». سالهاست که اصل بدون اخراج در فرآیندهای مشترک مدیریت تحول، مانند کیفیت طرح‌های زندگی کاری بکار بسته می‌شوند.

ملاحظات دیگر سیستم‌ها این است که TQM باید از برنامه راهبردی سازمان تکامل یابد و براساس انتظارات سهام داران شکل گیرد. این نوع برنامه ریزی و موضع درباره روابط بین المللی توجه بیشتری جلب کرده است اما هنوز در خدمات انسانی رایج نشده است.

همانطور که در ذیل بحث خواهد شد، TQM اغلب براساس شرایط محیطی به عنوان نیازی برای کاهش هزینه‌ها یا نیازها در واکنش به تقاضای فزاینده سهامداران پیشنهاد می‌شود. مدیریت ممکن است برای آنکه روز آمد جلوه کند به TQM روی بیاورد. زیرا TQM مد روز است. به خاطر مد روز به سراغ TQM رفتن به کاربرد سطحی و نمایشی آن می‌انجامد و نتیجه‌ای جز شکست و سرخوردگی ندارد. TQM باید بنا به مقصودی اجرا شود. TQM باید به این علت به اجرا درآید که رهبران سازمان برای کارآمدتر کردن سازمان به آن احساس نیاز می‌کنند. باید نتایج و ثمرات نیروهای پیش برنده TQM باشند و نه اینکه آن را صرفاً هدف بدانیم. اگر TQM را بدون لحاظ کردن نیازها و شرایط سازمان ارائه کنیم. با شک و تردید مدیران و کارکنان روبرو خواهد شد. ما اکنون به بحث درباره راههایی می‌پردازیم که مردم به TQM واکنش نشان می‌دهند.

انتظارات و ادراکات مردم از استقرار TQM در بخش دولتی

ممکن است بسیاری از کارکنان TQM را مد روز و تب مانند حلقه‌های کیفیت، مدیریت بر مبنای هدف (MBO) و بودجه بندی بر پایه صفر تلقی کنند. همانطور که بیشتر اشاره شد، نباید از TQM صرفاً به عنوان برنامه مد روز و تب حاد استفاده کرد بلکه باید در ارتباط با مسائل، نیازها و پیامدهای سازمانی بکار گرفته شود. خوشبختانه، مارتین (۱۹۹۳) متذکر شده است که TQM به عنوان «موج مدیریتی» با کارهای اجتماعی بیشتر وجه اشتراک دارد تا برنامه‌های قبلی MBO و ZBB و بنابراین بکارگیری آن آسانتر است.

در سبک دیگری، کارگران ممکن است مدیریت را فقط نگران محصول بدانند و نه نیازهای کارکنان. ابتکار عمل‌های مدیریت که بودجه و یا هزینه‌ها را هدف قرار دهند از نگرانی کارگران صف نخواهد کاست. از این گذشته، کارکنان ممکن است کیفیت را سزاوار توجه ندانند؛ یعنی فکر که خدمات آنها تا همین حد که هست عالی است و یا در این شرایط کاهش هزینه و مشتریان دارای چند مسئله، کیفیت را موضوعی فرعی تلقی نمایند. برای کارمند مددکار مراقب کودکان، همین که یک روز کار به پایان برسد و شاید از شدیدترین موارد سوء استفاده‌ها از کودکان کاسته شود، اوج توقع و انتظار باشد. تا حدی به دلیل نیازهای فراوان به خدمات مددکاران اجتماعی و تا حدی به دلیل آموزش حرفه‌ای کارکنان خدمات انسانی که به فعالیت خدمت رسانی به مشتریان به طور مستقیم بسیار اهمیت می‌دهند، بسیاری از این مددکاران علاقه‌ای به مقوله‌های کارآمدی و یا حتی تاثیر و نتیجه کار ندارند (Pruger & Miller, 1991 Ezell, Menefee, & Patti 1989). این چالش را باید همه مجریان و سازمان دهندگان (Rapp & poertner, 1992) و دست اندرکاران در پیاده سازی TQM جدی بگیرند. کارکنان مددکار اجتماعی ممکن است نیازها و نگرانی‌هایی نظیر پرونده‌های در دست اقدام کمتر و دیوان سالاری کوچکتر داشته باشند که با دل مشغولی‌های افراد اجرایی و مدیریت متفاوت باشد. برای آنکه TQM به اصطلاح جواب دهد، باید کارکنان نیازی حس کنند (برای مثال، بهبود کیفیت از دیدگاه خود آنها) و بخواهند بدانند که TQM چگونه موثر خواهد بود.

خوشبختانه، راههایی وجود دارند که همه طرف‌ها راضی شوند و TQM بدون آنکه طرفی را متضرر

کند به اجرا درآید. TQM به کیفیت توجه دارد و از قرار معلوم کیفیت دغدغه مدیریت و کارکنان است. TQM باید بهبود روشها را طوری انجام دهد که فعالیتهای زائد دیوان سالاری حذف و صرفه جویی مالی ایجاد کند و منابع انسانی را برای فعالیتهای اصلی به ویژه ارائه خدمت به مشتریان به سهولت قابل دسترس سازد.

منابع مقاومت در مقابل استقرار TQM در سازمان

پیاده سازی تحول در مقیاس وسیع مانند TQM به ناگزیر با مقاومت‌هایی روبرو خواهد شد که عوامل ایجاد تحول باید مستقیماً به سراغ آنها بروند. عنصر اصلی TQM کار کردن با مشتریان و فکر باز پس گرفتن باز خورد از مشتریان و دریافت توقعات و انتظارات آنان است. همچنین همکاری با آنها و شاید رسیدن به تعریفی از کیفیت با همفکری مشتریان در بسیاری از سازمانها از اهمیت بنیادین برخوردارند. به ویژه آن سازمانهایی که به مشتریان اجباری خدمت ارائه می‌دهند (برای مثال، خدمات بهزیستی یا حمایتی). بی‌علاقگی تاریخی کارکنان به استفاده از آمار و داده‌ها در خدمت انسانی به دیدگاه درباره TQM تسری پیدا می‌کند که مشوق جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها درباره کیفیت خدمات می‌شود.

در سطح دیگری، مقاومت مدیران در خصوص تفویض اختیار به کارکنان امکان دارد، ظهور نماید. مدیران اختیار تصمیم‌گیری را خاص خود می‌دانند. یعنی اگر کارکنان در تصمیم‌گیری دخالت کنند، مدیران اقتدار کمتری خواهند داشت. در واقع، یک اصل در دخالت کارکنان است که به هر سطح از کارکنان اختیارات بیشتری داده می‌شود و مدیران هیچ یک از اختیارات بنیادین خود را از دست نخواهند داد. اما بی‌شک در نقش‌های آنها تغییراتی رخ خواهد داد. همانطور که در بالا اشاره شد، آنها زمان کمتری برای کنترل و زمان بیشتری برای تسهیل در امور خواهند داشت و نیز مدیران بالا دست به آنها اطمینان خواهند داد که در خطر جابجایی نیستند.

اگر TQM در مقیاس کوچک یا فقط در برنامه‌های خاص (Hyde, 1992) به اجراء درآید مقاومت در سایر بخش‌های سازمان بروز خواهد کرد. کانتر (Kanter, 1983) به این منظر به عنوان بخش‌نگری (Segmentalism) اشاره کرده است. یعنی هر واحد یا برنامه خود را جدا و بی‌همتا می‌داند و از دیگران

نمی‌آموزد و نیازی به همکاری با آنها احساس نمی‌کند، این بصورت عارضه «اینجا اختراع نشده، می‌انجامد، یعنی کسانی که در پرورش فکر اولیه دخالت نداشتند، آن فکر را از آن خود نمی‌دانند. در سطح وسیع‌تر، ممکن است به مثالهای صنعتی بکار رفته در *TQM* مانند صورت انبار یا سفارشهای عقب افتاده (*Cohen & Brand, 1993, 122*) مقاومت نشان دهند.

طرز برخورد با مقاومت در مقابل *TQM*

در برخورد با مقاومت در مقابل پیاده سازی *TQM* چندین تاکتیک وجود دارد که می‌توانند مفید واقع شوند. عموماً باید مقاومت مشروع را پذیرفت و براساس آن تاکتیک‌ها را تغییر داد. با بکارگیری رهبری موثر افراد آشنا به *TQM* را جذب کرده و از مشارکت کارکنان استفاده نمائیم.

یک تکنیک مفید برای شناسایی نظام‌مند حوزه‌های مقاومت تجزیه و تحلیل میدان نیرو است (*Brager & Holloway 1992*) این تکنیک را در آغاز *Kurt Lewin* به عنوان ابزار جمع بندی برای تحول سازمانی طرح کرد. در این تکنیک میدان نیرویی برای آفریدن نیروهای به پیش برنده ایجاد می‌شود. این میدان نیرو تحول را تسهیل می‌کند و یا وقوع آن را متحمل‌تر می‌سازد. در این حالت، با شناساندن هدف تحول و پیاده سازی *TQM* شروع می‌کنیم. با کشیدن یک خط در وسط یک تکه کاغذ این تکنیک را نمایش می‌دهیم. کمی به سمت چپ کاغذ یک خط موازی می‌کشیم که نمایشگر وضعیت فعلی سازمان است. فرآیند تحول شامل حرکت از وضعیت فعلی به وضعیت آرمانی آینده است یعنی وضعیتی که سازمان به نحو موثری از *TQM* استفاده می‌کند. در سمت چپ خط دوم (وضعیت فعلی) همه نیروها (افراد، گروههای کلیدی، شرایط) فهرست می‌شوند که ممکن است در پیاده سازی *TQM* مساعدت کنند. این نیروها ممکن است شامل فشارهای محیطی منجر به کاهش سرمایه، کارکنانی که می‌خواهند در تصمیم‌گیری سازمان بیشتر دخالت کنند و کاربرد موفقیت‌آمیز *TQM* در جای دیگر نیز بشود. از سوی دیگر، نیروهای محدود کننده‌ای که پیاده سازی تحول را دشوارتر می‌سازند، هم باید فهرست شود. نمونه‌هایی از نیروهای محدود کننده در ترس مدیریت میانی در از دست دادن کنترل، نبود وقت برای کارکنان صف که بخواهند در نشست‌های *TQM* شرکت کننده شک متکی بر سوء پیشینه سازمان در قبول

تحول قابل جستجو هستند.

پیکان‌ها (Arrows) از هر دو طرف که با خط «وضعیت فعلی» تماس دارند، جمع نیروها را نمایش می‌دهند. نیروهای توان‌تر بخصوص نیروهای محدودکننده باید بیشتر مورد توجه قرار گیرد. آن دسته از نیروهایی که با تحول سرسازگاری ندارند با مقابله نیروهای به پیش برنده روبرو شوند. نمایه I نمونه‌ای را ارائه می‌دهد.

نمایه I: تجزیه و تحلیل میدان نیرو

نیروهای محدودکننده

● مدیران میانی که در هراس از دست دادن کنترل هستند

نیروهای پیش برنده

● فشارهای محیطی منتهی به سرمایه‌های کاهش یافته

● نبود زمان برای کارکنان صف برای شرکت در نشست‌ها TQM

● کارکنانی که شاید مایل باشند در تصمیم‌گیری‌های سازمان مشارکت بیشتری داشته باشد

● شک و تردید متکی بر سو پیشینه سازمان در قبول تحول

● کاربرد موفقیت‌آمیز TQM در جایی دیگر

در تجزیه و تحلیل میدان نیرو به نیروهای پیش برنده توجه می‌شود که باید تقویت شوند و به نیروهای محدودکننده‌ای که باید حذف، تضعیف و یا با آنها مقابله شود، توجه می‌گردد. اگر در این تجزیه و تحلیل معلوم شود که نیروهای پیش برنده بر نیروهای محدودکننده غلبه دارند، آن وقت پیاده سازی TQM به زحمت آن می‌ارزد. برنامه تحول شامل تاکتیک‌هایی خواهد بود که برای به حرکت درآوردن نیروهای مرتبط طراحی می‌شوند.

همچنین اهمیت دارد که حدی از مقاومت را که معتبر یا در واقع مشروع است، مورد توجه قرار دهیم مانند مقدار محدود زمان که برای شرکت در نشست‌های *TQM* در اختیار کارکنان قرار دارد. *Klein* (که در *Bennis* و *Benne & Chin 1985* از او نقل شده) عوامل تحول را تشویق کرد تا نقش مدافعان «وضع موجود» را معتبر بشناسند و به نگرانی‌های مشروع آنها پاسخ دهند. این کار امکان خواهد داد تا فرآیند *TQM* با شرایط سازمان سازگار گردد. او اعتقاد داشت که عامل تحول باید *TQM* را براساس نیازهای واقعی سازمان مستقر نموده، به نکات و خطرهای مشروع توجه کرده و در شیوه پیاده سازی *TQM* اصلاحات را بعمل آورد. این کار اعتبار روش تحول را افزایش خواهد داد و روش بینی شما را در خصوص این فرآیند به اثبات می‌رساند.

راه دیگر برخورد با مقاومت این است که همه کارکنان را در یک طرف قرار دهیم یعنی هم سو با هدف تحول، رهبری سازوکاری برای رسیدن به این هدف است و مدل‌های خاص رهبری موسوم به تحولی آینده نگرانه (*Bennis & Nanus, 1985*) موثرترین هستند. پژوهش در خصوص پیاده سازی تحول (*Nutt* که *Robey* در ۱۹۹۱ نقل کرده است) چهار روش برای رسیدن به هدف تحول را شناخته است. نخستین روش «دخالت» است که شامل مدیری کلیدی است که نیاز به تحول را توجیه می‌کند، برفرآیند تحول نظارت می‌نماید، شیوه اجراء قابل قبول را تعریف می‌کند و نشان می‌دهد که چگونه بهبود ایجاد می‌شود. این شیوه بیش از شیوه «مشارکت» موفق بوده است. در شیوه مشارکت نمایندگان گروه‌های صاحب منافع مختلف ویژگیهای تغییر و تحول را تعریف می‌کنند. مشارکت هم از «ترغیب» (کارشناسان می‌کوشند تحولاتی که طراحی کرده‌اند، بفروشند) موفق‌تر بوده است و «صدور فتوا» هم از همه شیوه‌ها ناموفق‌تر بوده است. رهبری تحولی یا آینده نگر رویکردی است که در اینجا به آن توصیه می‌شود و نمونه‌ای است از رویکرد دخالتی. در این رویکرد، رهبری سازمان با بیان رسایی آینده آرمانی سازمان را ترسیم می‌کند و *TQM* همان آینده آرمانی قابل تحقق خواهد بود. در بخش بعد این مقاله درباره این اصول به عنوان چارچوبی برای راهبرد تحول بحث خواهد شد.

راه قدرتمند برای کاهش مقاومت در برابر تحول افزایش مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری در خصوص جنبه‌های مختلف فرآیند تحول است. دو دلیل اساسی برای مشارکت کارکنان

(Packard, 1989) وجود دارد. دلیل اصلی رایج تر این است که در مشارکت، تعهد کارکنان به پیامدهای حاصل شده افزایش می یابد. زیرا آنها احساس مالکیت بیشتری در خصوص تصمیم گیری ها می کنند و تصمیمات را از آن خود می دانند. دلیل اساسی دوم این است که کارکنان اطلاعات و مهارت های فراوانی در خصوص این مقوله های در حال تحول دارند (در مواردی، مانند افزایش کیفیت، شناسایی مشکلات، بهبود فرآیندهای کار) و تلاش آنها به تصمیم گیری هایی با کیفیت بالاتر می انجامد. مدیر باید هر حوزه تصمیم گیری را جولانگاهی برای مشارکت کارکنان بداند البته با درک این نکته که مشارکت مناسب نیست (Vroom & Yetton 1973) ممکن است کارکنان یا نمایندگان آنها در حوزه های تصمیم گیری که طیف آن از دامنه و رویکرد کلی فرآیند TQM تا تیم های درگیر در تجزیه و تحلیل کیفیت و پیشنهادات برای بهبود گسترده است، دخیل شوند. کارکنان ممکن است همچنین در حوزه های فرعی مانند طراحی مجدد ساختار سازمان، سیستم اطلاعات یا پاداش دخالت کنند. دخالت گروه های رسمی کارکنان نظیر اتحادیه های کارگری، اهمیت بسیار دارد که ممکن است به پیاده سازی بهتر TQM کمک کند.

عامل یا کارگزار تحول باید درک کند که به طور کلی تحول هنگامی رخ خواهد داد که سه عامل (نارضایتی از وضع موجود، جاذبه تحول پیشنهادی، عملی بودن تحول) در مجموع از «هزینه» تحول (زمان صرف شده برای یادگیری، تطبیق شیوه ها و نقش های جدید و غیره) (Beckford & Harris, 1987) قوی تر باشد. این مقاومت در برابر تحول را در فرمول نمایه II نمایش داده ایم.

هر گروه کلیدی یا فردی که به سطحی از نارضایتی از وضع موجود می رسد باید وضعیت دلخواه بهبود یافته را تجسم کند و باید باور کند که وقوع هر تحول کمترین اختلال را ایجاد می نماید. به عبارت دیگر، تحول (TQM) را باید به عنوان پاسخی به مسائل واقعی دید که به زحمت و هزینه اجرای آن می ارزد. شرایط مساعد برای تحول باید با تغییری در این سه متغیر آفریده شود. عامل یا کارگزار تحول ممکن است تلاش کند که وضع بد امور را نشان دهد و بر احساس نارضایتی دیگران بیفزاید و آنگاه تصویری از آینده نشان دهد که TQM مسائل فعلی را حل و فصل خواهد کرد. کار نهایی تغییر در معادله متقاعد کردن

کارکنان است که فرآیند تحول که به صرف وقت و انرژی نیاز دارد، طاقت فرسا نخواهد بود. سازمان به طور کلی و هر فرد در آن از این منظر به *TQM* خواهند نگریست. به زبان اصلی *WIIFM* میتوان گفت: «برای من در این تحول چه نفعی هست؟» برای آنکه افراد از *TQM* استقبال کنند باید به آنها نشان داد که از آن منتفع خواهند شد.

نمایه *II*: مقاومت در برابر تحول

$$C = (A + B + D) > X$$

$C = change$ تغییر

$A =$ سطح نارضایتی از وضع موجود

$B =$ جاذبه تحول پیشنهادی

$D =$ عملی بودن تحول

$X =$ هزینه تحول

پس از آنکه *TQM* با موفقیت در یکی از بخش‌های سازمان پیاده سازی شد، در یک حوزه دیگر این سازمان ممکن است مقاومت بروز کند و عارضه «اینجا اختراع نشده» مشاهده شود و تلاش‌هایی برای انتشار این مقاومت به سایر حوزه‌ها صورت می‌گیرد. چنین مقاومتی را می‌توان به سه طریق مانع شد و یا کاهش داد. نخست، بکارگیری تکنیک‌های فوق‌الذکر می‌تواند مفید واقع شود. دوم اینکه هر بخش جدید (برنامه، بخش یا دایره) باید جمع بندی جدید داشته باشد و وارد مرحله پیاده‌سازی بشود: یعنی بروز شرایط متفاوت باید در هر بخش سازمان (*Chaudron, 19*) انتظار داشت و بالاخره اینکه اصل کلی برای پیاده سازی *TQM* که در بالا اشاره شد در اینجا هم صدق می‌کند. یعنی کاربرد *TQM* در هر مورد متفاوت است و با هر شرایط سازگار گردد. نباید از مدل‌های حاضر و آماده استاندارد کردن همه جنبه‌های فرآیند *TQM* استفاده کرد.

پیاده سازی اصول و فرآیندها

درباره مشخصات پیاده سازی *TQM* به دو طریق بحث خواهد شد. نخست مدلی برای تحول

سازمانی از طریق رهبری آینده‌نگر ارائه خواهد شد. پیاده سازی *TQM*، همانطور که قبلاً تذکر داده شد، نماینده تحول مهمی در فرهنگ و اقتصاد سیاسی هر سازمان است و بنابراین راهبرد جامع تحول لازم است. پس از بحث درباره مدل تحول، چندین باید و نباید از ستون مربوط به *TQM* در بخش عمومی و خدمات انسانی نقل و بررسی خواهد شد.

واقعیت فعلی و پیش شرطها

گام اولیه در پیاده سازی *TQM* جمع بندی وضعیت فعلی سازمان است. یعنی پیش شرطهای مرتبط که به تاریخ سازمان باز میگردد، نیازهای فعلی سازمان، رخدادهای دخیل در *TQM* و کیفیت موجود زندگی کاری در سازمان در این جمع بندی می‌گنجد. اگر واقعیت فعلی شامل پیش شرطهای مهم نشود، پیاده سازی *TQM* باید تا زمان رسیدن سازمان به حدی که *TQM* در آن موفق خواهد بود، به تعویق بیفتد. تجزیه و تحلیل میدان نیرو که در بالا درباره‌اش بحث کردیم، ابزار مفیدی برای بررسی موقعیت فعلی سازمان است.

اگر سازمانی دارای پیشینه مناسبی در پاسخ موثر به محیط دارد و اگر در موارد ضروری با موفقیت تحولی در خود صورت داده است، پیاده سازی *TQM* در این سازمان آسانتر خواهد بود. اگر سازمانی در گذشته منفعل بوده استقرار *TQM* با مشکل روبرو خواهد شد.

به عقیده (Sugarmon, 1988) بررسی وضعیت موجود ابزار ارزیابی خوبی برای شناسایی میزان فعلی عملکرد سازمانی و حوزه‌های محتاج به تحول است. در حقیقت، هر سازمانی پیش از آغاز پیاده سازی *TQM*، باید شالوده سالمی داشته باشد. اگر به مسائل مهمی نظیر بنیاد مالی بی ثبات، سیستم‌های اجرایی ضعیف، نبود مهارت مدیریت یا روحیه ضعیف کارکنان دچار باشد، پیاده سازی *TQM* برای آن مناسب نخواهد بود.

در هر حال، میزانی از استرس (فشار روحی) برای آغاز *TQM* مطلوب است: یعنی آدم‌ها برای تحول باید نیاز به تحول را حس کنند. (kanter, 1980) این پدیده را به قطعات و مصالح ساختمانی تشبیه می‌کند که برای تحول موثر سازمانی ضروری اند. این نوع فشارها با نیروها شامل نیاز به فاصله گرفتن از سنت،

نزدیکی بحران یا یک رویداد، تصمیم‌های افراد تصمیم‌گیرنده پر قدرت و ابزارهایی اجرا می‌شوند. فاصله گرفتن از سنت، از جمله فعالیت‌هایی هستند که معمولاً در سطوح پایین‌تر سازمان وقتی روی می‌دهند، که کار آفرینان برای حل مسئله‌ای از راه‌های غیر عادی استفاده می‌کنند. بحرانی که ناتوان کننده نباشد، می‌تواند احساس شتاب و فوریتی ایجاد کند که افراد را به بسیج نیروهای خود بکشانند. در مورد TQM این بحران می‌تواند کاهش سرمایه یا تهدید به کاهش سرمایه یا طرح تقاضا از سوی مشتریان یا سهام داران برای بهبود کیفیت خدمات باشد. پس از بحران ممکن است رهبر سازمان به نحوی راهبردی دخالت کند و برنامه و دیدگاه روشنی از آینده برای کمک به سازمان در رویارویی با مشکلات بعدی ابراز نماید. برنامه TQM می‌تواند یکی از این تصمیم‌های راهبردی برای خروج از بحران باشد. چنین رهبری، علت اولیه (علت العلل) و تصمیم‌گیرنده پر قدرت در راه طرح ایده‌های نو و راهبری افراد به سمت آینده روشن باشد. عاقبت اینکه ابزارهای اجرا نیز لازم هستند: یعنی ساز و کار یا ساختاری که تحول را ممکن می‌سازند و امکان نهادینه شدن تحول را فراهم می‌کنند، فرآیندهای TQM و مدل‌های مشارکت کارکنان چنین سازوکارهایی هستند.

پیش شرطهای دلخواه یا ضروری را در دو حوزه می‌توان شناسایی کرد: خرد و کلان. عوامل کلان (Macro) شامل مقوله‌هایی نظیر رهبری، منابع و زیر ساخت‌های محیطی است. مقوله‌های خرد (Micro) به موضوعات آموزش کارکنان و فرآیندهای سازمانی نظیر تضمین کیفیت مربوط می‌شوند. این مقوله‌ها را در نمایه III نشان داده‌ایم.

کلان

نمایه III: شرایط حامل تحول

خرد

<ul style="list-style-type: none"> ● بحران ● رهبران مبارز در راه ایده‌های نو ● پیوستگی رهبری سیاسی ● زیرساخت‌های سالم مدنی ● رهبران کلیدی دیدگاهها و اهداف مشترک دارند ● کسانی که در قدرت به هم اعتماد دارند ● تضمین کیفیت ● منابع بیرونی ● مدل‌هایی برای پیروی 	<ul style="list-style-type: none"> ● حمایت مدیریت ارشد ● برنامه دراز مدت راهبردی ● شناخت کارکنان و آموزش ● توانمندسازی کارکنان و کارهای تیمی ● اندازه‌گیری و تحلیل محصولات و فرآیندها
--	--

در سطح کلان، (3267,1992 Gaebler, Osborne) چندین «عامل حامی تحول بنیادی» را فهرست کرده‌اند که در پژوهش آنها درباره دولت متحول ساز بیان شده است. این عوامل که در نمایه III خلاصه شده‌اند با پژوهشی که قبلاً درباره تحول موثر سازمانی از آن یاد شد، هم خوانی دارند. باید متذکر شویم که *Gaebler* و *Osborne* فقط درباره سازمانهای دولتی پژوهش کردند اما چندین عامل از جمله رهبری و دور نمای دراز مدت برای محیطهای سازمانهای غیر انتفاعی هم صادق هستند.

نخستین عامل، بحران را *Kanter* به عنوان نیروی به پیش برنده تحول شناسایی کرده است. در مرحله بعد *Gaebler* و *Osborne* اهمیت رهبری را متذکر شدند. چنین رهبرانی معمولاً در سطح اجرایی سازمان هستند که در آن سطح برای افکار و ایده‌های جدید مبارزه می‌کنند و از خطر کنندگان حمایت می‌نمایند.

در سطح سیاسی، پیوستگی در رهبری دلخواه است: یعنی تعمد دراز مدت ضروری است و سیاستمداران اغلب به اتخاذ این دیدگاه تمایل ندارند. زیر ساخت سالم مدنی نیز بسیار ارزشمند است یعنی سازمانی در ارتباط اجتماعی با شهروندان، سازمانهای طائفه‌ای و جامعه‌ای با اهداف و منافع مشترک، بنگاههایی که به رفاه عامه متعهد هستند احتمالاً بیشتر می‌توانند در تحول گسترده سهیم شوند. وانگهی رهبران کلیدی در جامعه‌ای با منافع مشترک دارای دیدگاه و اهداف مشترک هستند و سطحی از اعتماد در میان این قدرتمندان (برای مثال مدیران اجرایی و رهبران اتحادیه کارگری) وجود دارد که ارزشمند است. منابع بیرونی به شکل کمک از بنیادها، مشاوران سازمانهای مدنی و دیگر دولت‌ها معمولاً ضروری خواهد بود. بالاخره اینکه هر چند راهی برای همه موارد پیاده سازی تحول بهترین نیست، اما داشتن مدل پیگیری را آسان می‌کند: یعنی سایر سازمانها که تحول را پیاده سازی کرده‌اند، می‌توانند راهنمای مفید باشند و اطمینان دهند که تحول ممکن است. دست کم نیمی از عوامل در زمان وقوع این «تحول کلی» وجود دارند. در نمونه‌های موفق *TQM* و سایر تحولات در مقیاس وسیع که مطالعه شده‌اند بسیاری از این عوامل حضور داشتند.

در سطح خرد مؤسسه فدرال کیفیت در آمریکا چندین عامل را برای پیاده سازی موفق *TQM* بر

شمرده است:

● نخست، همانطور که بسیاری از پژوهش‌گران گفته‌اند، حمایت مدیریت ارشد ضروری است. بخشی از

این حمایت در برنامه ریزی راهبردی مربوط به *TQM* منعکس است.

● دوم اینکه توجه به مشتری پیش شرط ضروری است زیرا *TQM* اغلب شامل بهبود کیفیت از دیدگاه مشتری می‌شود. کارکنان یا نمایندگان آنها (برای مثال، اتحادیه‌ها) از قبل باید در تحول دخیل شوند به ویژه در مقوله آموزش، شناخت و تواناسازی کارگران و کارهای تیمی نقش اتحادیه‌های کارگری مهم است. توجه به این مقوله‌ها در تحول فرهنگ سازمانی در جهت کارهای تیمی و مشتری و توجه به کیفیت مهم است.

● اندازه‌گیری و تجزیه و تحلیل محصولات و فرآیندها و تضمین کیفیت عناصر دیگری هستند که شایان توجه‌اند (در *Hyde 1992* نقل شده است). جمع بندی این عوامل و کاربردهای بخش خصوصی را (*Hyde 1995*) در فهرست الزامات زیر مربوط به پیاده سازی *TQM* در بخش عمومی می‌توان یافت. نخست، سیستم‌های بنیادین سنجش کیفیت باید تدوین شود. این سیستم‌ها باید در همه سطوح در دسترس باشند در واقع باید با دخالت کارکنان این سیستم سنجش طراحی و پیاده سازی شوند. به طور اخص، هر اتحادیه مرتبط با سازمان باید به طور عمیق در این سنجش مشارکت کند. بودجه بندی و تخصیص منابع سیستم‌ها باید هم خوان با دور نمای آنها با فرهنگ *TQM* سازگار گردند. یعنی *TQM* را نباید به عنوان سازوکاری برای کاهش هزینه‌ها یا دلیل تراشی برای تعدیل نیرو استفاده کرد. در خصوص سیستم‌های مدیریت منابع انسانی این نکته صدق می‌کند یعنی کارها را باید طوری مجدد کرد که تیم‌های کاری خود - راهنما شوند: سیستم‌های پرداخت، پرداخت پاداش، غرامت و ارزش یابی کار را می‌توان متناسب با کارهای تیمی تغییر داد و آموزش همه جانبه مدیران، ناظران، سرکارگران و کارگران ضروری خواهد بود. عاقبت اینکه توجه عمیق به راههای استفاده باز خورد (*feedback*) مشتریان اهمیت دارد.

رهبری پیشنگر

با این اصول و پیش شرط‌ها که در ذهن داریم، درباره اقدام‌های زیر برای پیاده سازی *TQM* بحث خواهیم کرد:

استفاده از رهبری برای بیان روشن درباره آینده سازمان و چگونگی تناسب *TQM* با دور نمای سازمان، طراحی فرآیند جامع تحول، پیاده سازی *TQM* و سیستم‌های نوین مربوط و اطمینان از نهادینه سازی آن قبلاً تأکید شد که رهبری عنصر کلیدی در پیاده سازی موفق تحول در مقیاس وسیع است (Norman & keys, 1992) یعنی نیاز به دیدگاه جدید را ثابت می‌کند و آن را می‌شناساند، مقاصد و اهداف بنیادین را تعریف می‌کند و پارامترها و الزامات *TQM* را تعیین می‌کند، رهبر نیاز دارد که از منظری دراز مدت بنگرد و قادر باشد که دیگران را برانگیزاند که در زمان روبرو شدن با موانع و یا مراحل اولیه دشواری‌ها از میدان نگریزند. سبک رهبری قابل ترجیح مدیریت مشارکتی است تا کارکنان بتوانند در طراحی عناصر خاص دخالت کنند. روش مشارکتی مدیریت ممکن است با رویکرد «دخالتی» که قبلاً مرجع تلقی شده بود، متضاد باشد. در سبک مشارکتی مدیریت در واقع سازمان رهنمون کلی درباره اهداف و آینده می‌دهد یعنی *PDM* را مشخص می‌کند. هنگامی که مطالعه کند، با کسانی که از *TQM* استفاده کرده‌اند مشورت نماید و شاید در یک نشست آموزشی شرکت کند، این برای آنکه مدیر تناسب بین *TQM* و سبک مدیریت خود را دریابد، ضروری است. لازم است فرهنگی در سازمان حاکم شود که با *TQM* لازم است با سایر فرآیندهای سازمانی از جمله سیستم‌های پرداخت پاداش، منابع مالی و اطلاع رسانی و آموزشی سازگار باشد.

پیاده سازی *TQM* ضرورتاً تحول سازمانی را دربر دارد. یعنی راههای جدیدی برای انجام دادن کار طرح می‌کند و فرهنگ جدیدی را پرورش می‌دهد. *TQM* همچنین در طراحی سایر سیستم‌ها، همانطور که در بالا اشاره شد، موثر است. چنین تحولی هر چند دشوار باشد، برای بخش عمومی هم به رغم تردید و چون و چرای فراوان (Packard & Reid, 1990 Swiss 1992) امکان پیاده سازی دارد.

گام‌هایی در مدیریت گذار

Beckhard و *Pritchard* (1995) گام‌های اساسی در مدیریت گذار به سیستمی جدید مانند *TQM* را مشخص کرده‌اند: یعنی شناسایی وظایفی که باید انجام شوند، ساختارهای ضروری‌ای که باید ایجاد گردند، راهبردهایی که باید توسعه یابند تا تعهد بیافرینند. سازوکارهایی که برای تسری تحول طراحی

می‌شوند و تخصصین منابع صورت گیرد.

شناسایی وظیفه، همانطور که در بالا اشاره شد شامل مطالعه شرایط حاضر (جمع بندی واقعیت فعلی) ارزیابی آمادگی، از طریق تجزیه و تحلیل میدان نیرو؛ ایجاد مدلی مطلوب برای پیاده سازی *TQM*؛ اعلان اهداف تحول به سازمان، تعیین مسئولیت‌ها و منابع، این گام نهایی شامل مشورت با بیرون سازمان و آموزش و تعیین فردی در داخل سازمان برای نظارت بر تلاش‌هاست. این مسئولیت بر عهده مدیریت ارشد است. در واقع، گام بعدی، طراحی ساختار مدیریت گذار است که باز هم مسئولیت مدیر ارشد است. در واقع *Cohen & brand (1993)* و *Hyde (1992)* تاکید دارند که مدیریت در اعمال رهبری نقش مهمی دارد نه اینکه به گروه مشخص از کارمندان تسلط داشته باشند و آنها را به کاری وا دارند. کمیته هدایت کننده‌ای که همه سازمان را دربرگیرد برای نظارت بر تلاشها مناسب است. در بخش «مقاومت و رهبر آینده نگر» در خصوص تدوین راهبردهای تعهد بحث کردیم.

برای تسری تحول، سازوکارهای و رای فرآیندهای موجود باید فراهم شوند. نشست‌هایی که همه کارکنان از جمله مدیران اجرایی در آن شرکت می‌کنند و گاهی برای گفت و شنود داخلی برگزار می‌شوند شاید برای آغاز و معرفی فرآیند مناسب باشند و خبر برنامه‌های *TQM* هم برای تسری موثر و آگاه کردن کارکنان درباره فعالیتها و دستاوردها مفید است.

مدیریت منابع برای تلاش در جهت تحول در *TQM* بسیار مهم است زیرا مشاوران بیرونی تقریباً همیشه برای این کار لازم هستند. مشاوران را براساس تجارب مرتبط قبلی آنها انتخاب کنید و مطمئن گردید که به سازگار کردن فرآیند برای نیازهای منحصر به فرد سازمان متعهد هستند. هر چند مشاوران برای مراحل ابتدایی آموزش کارکنان و طراحی *TQM* مفید و با ارزش هستند، اما کارکنان (مدیریت و سایرین) باید در تفسیر *TQM* فعالانه شرکت کنند و شاید این مشارکت فعال را پس از آموزش دیدن در مدیریت تحول انجام دهند. همکاری نزدیک با مشاوران و تعاریف روش نقش‌ها و شرح وظایف باید تبیین و مشخص گردد.

نهادینه سازی TQM

(Ledford در ۱۹۹۰ Packard نیز آن را نقل کرد) مدلی را پیشنهاد کرد که دارای چهار فرآیند بود. این چهار فرآیند نیروهای تعیین کننده‌ای برای نهادینه شدن و یا نهادینه نشدن تحول هستند. این فرآیندها به همسازی میان متغیرهای زیر مربوط هستند: یعنی تحول TQM با سازمان، تحول با سایر تحولات آغاز شدت در همان دوران، تحول با نیازهای محیطی و با میزان ضعف منابع در سازمان، TQM لازم است که با فرهنگ فعلی سازمان و با سایر تحولات واقع در سازمان همساز باشد. در این دوران کاهش و ضعف منابع، سعی می‌کنند با کوچک شدن یا روش‌های دیگر به مقابله با مشکلات بپردازند. در بعضی از سازمانها نیازهای فرایندهای برای کیفیت با بهبود خدمات مشتری هست.

نیازهای محیطی محرک بسیاری از این تحولات هستند و TQM در مواردی که فشار محیطی بیشتر است شانس موفقیت بیشتری دارد. متاسفانه، چهارمین عنصر، منابع ضعیف کمتر احتمال حضور دارد یعنی تحت شرایط فعلی، منابع اضافی (پول و وقت کارکنان) به آسانی در دسترس نیستند. چالش سرمایه اولیه برای شروع فرآیندی است که دراز مدت به سود آوری می‌رسد.

نهادینه سازی ممکن است با پوشاندن عامل دیگری که سازگاری هم دارد یعنی مدل تحول، تشدید شود: یعنی سازمان یادگیرنده (Senge, 1990). در این نوع سازمانها در سطح سیستم‌های خرد و کلان، کارکنان همیشه می‌آموزند که چگونه بهتر باشند و مدیریت می‌آموزد که چگونه به کارکنان و جامعه‌ای که به آن خدمت می‌کند. پاسخگوتر بگردد. رهبران به کارکنان خود کمک می‌کنند تا آینده‌نگر و ایده‌های خاص خود را در ذهن بیورراندند و ایده‌های خود را در راستای آینده‌نگری کیفیت سازمان قرار دهند.

Beckhard و Pritchard (1992) بر تعهد مدیریت ارشد به تحول تاکید کردند و Cohen و Brand (1993) بر این تعهد با توصیه به یافتن و پرورش هسته مرکزی علاقه‌مند به تحول سازمانی تاکید کردند. آنها همچنین بر اهمیت رهبری فردی و نمونه موفق تاکید نمودند. یعنی مدیران نیاز به بکارگیری TQM در کار روزانه دارند و مردم درباره مفاهیم فکر می‌کنند و از ابزارها و مفاهیم استفاده می‌نمایند. نظارت مستمر و پژوهش عملی برای ایجاد تحول در صورت لزوم انجام می‌شود و بار دیگر، به دور نمای سیستم‌هایی که شامل برنامه ریزی و پاداش می‌شوند. رهبران باید انتظار فرآیند طولانی شامل دوران گذار را داشته باشند.

فرآیندها را باید مستمر تقویت کرد. برای مثال می توان با آموزش پیوسته این تقویت را انجام داد. مقاله Cohen و Brand اینطور استنباط می شود که TQM به بخش نامرئی سازمانی تبدیل شود که در همه حوزه ها و مسئولیت نفوذ کند و ممکن است TQM در سراسر سازمان بنیاد نهاد شود یا اینکه در یک واحد یا برنامه شروع شود و سپس گسترش یابد. تسری TQM از کاربرد اولیه آن در واحدهای دیگر سازمان شروع می شود. در این مرحله پویایی مقاومت که بیشتر درباره آن بحث کردیم، باید مدنظر قرار گیرد.

بعضی از بایدها و نبایدها

در زیر بعضی از بایدها و نبایدهای متفرقه که براساس تجارب TQM در بخش عمومی و خدمات انسانی بدست آمده اند، درج شده اند. این مطالب از نوشته های Cohen و Brand (1992) و Chaudron و Hyde (1993) نقل شده اند.

هرگز TQM را رویکردی در بسته و قوطی کنسرو حاضر و آماده ندانید که در آن صورت با شک و در نهایت شکست در پیاده سازی آن روبرو خواهید شد زیرا هر سازمان ویژگیهای خود را دارد. TQM به ویژه در برابر این پدیده آسیب پذیر است. زیرا برخی از طرفداران TQM با ایمان دینی آن را پیاده می سازند (یک ناظر این مبتلایان به تب TQM را گوسفندان چشم و گوش بسته نامیده است) (Reid 1992). ناظر دیگری برای این پیروی کورکورانه «دمینگ را نیمه خدا» توصیف کرده است. هر عبارتی که دکتر دمینگ بر آن مقدمه ای بنویسد، هاله ای از تقدس می یابد... (Chaudron 1993). هیچ مدل خاصی را کپی نکنید بلکه از اصول بنیادی مرتبط مانند تاکید بر کیفیت، تحلیل پیوسته وظایف برای بهبود اجرا و عملکرد و همکاری با عرضه کنندگان مواد برای ارتقاء عرضه با کیفیت تر باید به نحو خلاق استفاده کرد TQM را یک فرآیند، باید نگرست و نه یک برنامه. TQM باید در عملیات جاری سازمان نهادینه و درونی بشود و توجه باید به این نکته معطوف شود که سازمانی چگونه به اهداف و مقاصد خود بهتر دست می یابد. در سطح تاکتیکی، بر تکنیک هایی نظیر فرآیند کنترل آماری و استفاده از نمودار بیش از حد لازم تاکید نکنید. بلکه توجه باید به سیستم های تجزیه و تحلیل و بهبود فرآیندها و نه آمار و

تفاوت‌های فردی معطوف گردد.

در صورتی که کمیته متمرکز هدایت و راهبردی یا گروهی از مدیران اجرایی تلاش‌هایی در مقیاس وسیع تحول سازمانی را به پیش می‌برند اما در *TQM* بهترین حالت متمرکز نکردن کوشش و تاسیس نکردن دیوان سالاری مدیریت کیفیت جداگانه (به قول *Hyde* دیوان سالاران کیفیت) است. باور نکنید که به حمایت مدیریت ارشد به مانند یک اصل در توسعه سازمانی نیاز است. هر چند لازم نیست سازمانی در راس شروع به پیاده سازی *TQM* کند اما به محض آنکه در یک بخش از سازمان نتیجه بخش شد، باید شرایطی برای تسری آن به سایر جهات ایجاد شود. تحول از پایین برای کسانی که در سطوح پایین تر قصد آغاز *TQM* را دارند، مناسب است. شاید بهترین حالت این باشد که با نیروی موقت ویژه *TQM* را آغاز کنیم و آنگاه آموزش دهندگان را بکار بگیریم و کارکنان را در اختیار آموزش دهندگان قرار دهیم و امیدوار باشیم که مدیران تشویق به یادگیری شوند.

افرادی که مسئولیت رهبری دارند نباید تمام وقت وقف *TQM* شوند؛ آنها باید کار روزانه خود را هم انجام دهند. *Cohen* و *Brand* بر این اعتقاد هستند که *TQM* را در حین انجام کارهای روزانه می‌توان به بهترین نحو به افراد آموزش داد. *TQM* را بتدریج پیاده سازی کنید تا مطمئن گردید که تحول فرهنگی معنادار است و از بازخورد (*Feedback*) مکرر استفاده کنید تا مطمئن گردید که تحول سطحی نیست. لازم نیست «برنامه بزرگ» (شورای کیفیت و غیره) مطرح کنیم فقط از همانجایی که سازمان قرار دارد، شروع کنیم.

بایدها در *TQM*

شاید مهمترین «باید» ارزشمند برای تکرار در اینجا دخیل کردن کارکنان در فرآیند تصمیم‌گیری در هر مرحله و هر سطح ممکن است. به عنوان جنبه خاصی از این پیاده سازی، مذاکرات و بحث‌های پیشاپیش با هر اتحادیه‌ای باید برگزار شود. «جوی از عفو و بخشایش» (*Cohen & Brand, 1993, 202*) بیافرینند تا کارگران و مدیران بهبودسازی سیستم مشارکت کنند. به افراد بگویند که استانداردهای کیفیت چه هستند تا بازرسی و بررسی غیر ضروری شوند بر پس خوران

مشتریان و بر رویایی کیفیت و کمیتی تاکید کنید. مطمئن شوید که تیم‌های کیفیت ابزاری و منابع ضروری مانند آموزش، تسهیلات و زمان نشست را در اختیار دارند. در سازمانهای بزرگ، شعب منطقه‌ای به ویژه به حمایت‌های بسیار برای زنده و پایدار نگهداشتن فرآیند نیاز دارند.

چندین پیشنهاد می‌توان به مدیران ارائه کرد. نخست کار خدمات سازمان خود را هدایت کنید. «مدیریت با قدم زدن در اطراف» راه مفیدی برای حفظ تماس با کارمندان خدمات مستقیم و نیازهای آنهاست. به آنچه موعظه می‌کنید، عمل نمایید یعنی در فرآیندهای خود از TQM استفاده کنید. با مدیران میانی در خصوص تلاش‌های شخصی آنها برای بکارگیری TQM ملاقات کنید. بر ماهیت کار تکیه کنید و بکوشید ذهن کارکنان را درباره راه جدید انجام دادن کار هیجان زده کنید. آموزش TQM برای همه گروه‌های درگیر کاری لازم خواهد بود. همچنین آموزش ارتباطات افقی و عمودی برای افزایش ارتباط بین گروهها مفید است. تشکیل تیم عنصر اصلی این فرآیند است تا مطمئن شویم که کارکنان در حل مسائل مشارکت می‌کنند و موثرند تجزیه و تحلیل را به فرهنگ تبدیل کنید. *Brand* و *Cohen* نوشته‌اند: «بایستید و درباره چگونگی کار ما فکر کنید» برای اندازه‌گیری عینی و ملموس نتایج اصرار بورزید. به جستجوی بهبودی ملموس و مرئی پردازید، اما در فکر بهینه سازی در کوتاه مدت نباشید و بکوشید بر حسب زمان یا پول صرفه جویی شده نتایج سریع تولید کنید. به اتفاق کارکنان مدام به ارزیابی و جمع بندی راحتی آنها در بکارگیری TQM پردازید. اگر افراد از فرآیند می‌ترسند و خود را در معرض خطر می‌بینید، سرعت فرآیند را کندتر کنید. جنبه‌های منابع انسانی مانند کارکرد تیمی و تحلیل باید متوازن نگهداری شوند مانع شوید یا مراقب باشید که بین TQM و عملکردهای منابع انسانی و دیگر بخش‌های سازمان شکاف و دوگانگی روی ندهد.

خلاصه

به طور خلاصه نخست پیش شرطها وضعیت فعل سازمان را برای آنکه از نیاز برای تغییر مطمئن شوید و برای مناسب بودن TQM ارزیابی کنید. سبک‌های رهبری و فرهنگ سازمانی باید با TQM سازگار باشند. اگر سازگاری و همسازی نیست یا باید برای همسازی تلاش کرد و یا اینکه تا زمان به وجود

آمدن زمان مناسب پیاده سازی TQM را به تعویق انداخت.

به یاد داشته باشید که فرآیند TQM دشوار، جامع و دراز مدت است. یادگیرندگان باید تعهد خود را حفظ کنند و فرآیند را ملموس سازند و حمایت ضروری را فراهم نمایند و افراد را در قبال نتایج، پاسخگو ساز بدانند. تا آنجا که ممکن است از سهام داران (مشتریان، سازمانهای مرتبط، منابع تامین کننده سرمایه و غیره) اطلاعات بگیرید و استفاده کنید و البته دخالت کارکنان در طراحی سیستم را به حداکثر برسانید. همیشه به خاطر داشته باشید که TQM به مقصدی پیش می‌رود. درباره آینده سازمان دیدگاهی روشن داشته باشید و به سوی آن پیش بروید. TQM تکنیک قدرتمندی برای آزاد کردن خلاقیت کارکنان و استعدادهای نهفته آنها و کاهش دیوان سالاری و هزینه و نیز بهبود خدمت به مشتریان و جامعه است.

منابع

- 1- *TQM and Organization Change and Developmen*
- 2- Beckhar, R. & Harris, (1987). *Organizational Transitions: Managing Complex Change. (2nd ed.) Reading, MA: Addison Westey.*
- 3- Beckhard, R. & Pritchard, W. (1992). *Changing the Essence. San Francisco: Jossey Bass.*
- 4- Bennis, W. (1989) *on Becoming a Leader. Reading, MA: Addison Wesley.*
- 5- Bennis, W., Benne, K. & Chin, R., Eds. (1985). *The Planning of Change. 4th Ed., new York Holt, Rinehart, & Winston, 98105.*
- 6- Bennis, W. & nanus, B. (1985). *leaders. New York: Harper & Row.*
- 7- Brager, G. & Holloway, S. (1992). "Assessing the Prospects for organizational Change : The Uses of Force Field Analysis". *Admingistration in Sicuak Work. 16(3.4), 1528.*
- 8- Chaudron, D. (1992). *How OD can help TQM". OD Practitioner. 24 (1), 1418.*

- 9- Chaudron, D. (1993, June). *Organization Development Does not Equal Total Quality Management. Presentation to the san Diego Organization Development Newwork.*
- 10-Cohen, S.& Brand, R. (1993). *Total Quality Management in Fovernment. San Francisco: JosseyBass, Inc.*
- 11- Ezell, M. Menefee, D., & Patti, R. (1989). "Managerial Leadership and Service Quality: Toward a Model of Social Work Administration, "Administration in Social Work". 13(3.4) 7398.
- 12 - Gilber, G. (1992). "Quality improvement in a Defense Organization", *Public Productivity and Management Review.* 16(1),6575.
- 13- Hyde, A. (1992). "The proverbs of Total Quality Management: Recharting the Path to Quality Improvement in the Public Sector, "Public Productivity and Management Review. 16(1), 2537.
- 14- Kanter, R. (1983). *The Change Masters. New York: Simon & Schuster.*
- 15- Martin, L. (1993). "Total Quality Management: The New Managerial Wave. " *Administration in Social Work.* 17(2),115.
- 16- Milakovich, M. (1991) "Total Quality Management in the public Sector", *National productivity Review.* 10,195213.
- 17- Nanus, B. (1992). *Visionary Leadership. San Francisco: JosseyBass.*
- 18- Osborne, D.& Gaebler, T. (1992). *Reinventing Government. Reading, MA: Addison Wesley.*
- 19- packard, T. (1989). *Participation in decision making, performance, and job satisfaction in social work bureaucracy. Administration in social work.*13(1), 5973.

- 20- Packard, T. & Reid, R. (1990). "OD in a Fire Department : Lessons in Using Parallel Structures and Institutionalization," *Consultation*. 9,167184.
- 21- Pruger, R.& Miller, L (1991) "Efficiency", *Administration in Social Work*. 15(1.2),42.
- 22- Rapp, C. & Poertner, J. (1992). *Social Administration : A Client Centered Approach*. New York: Longman
- 23- Reid, R. (1992). *Personal Communication*.
- 24- Robey, D. (1991). *Designing Organizations 3rd ed.*, Homewood, IL: Irwin, p.42.
- 25- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline*, New York : Doubleday Currency.
- 26- Sugarman, B. (1988). "the Wellmanaged Human Service Organization: Criteria for a Management Audit", *Administration in Social Work*. 12(2),1727.
- 27- Swiss, J.(1992). "Adapting TQM to Government", *Public Adminstraion Review*. 52,356362.
- 28- Tichey, N.(1983). *Managing Strategic Change*. New York :John Wiley & Sons.
- 29- Vroom, V.and Yetton, p. (1973). *Leadership and Decision Making*. Pittsburgh : University of Pittsburgh press.