

# بررسی نقش مدیریت عالی در سیستم

## مدیریت کیفیت جامع (T. Q. M) \*

رضا اسماعیل پور اشکاء

### مقدمه

امروزه مشتریان بیش از گذشته به کیفیت اهمیت می‌دهند و از محصولاتی استقبال می‌کنند که بیشترین رضایت را در آنها ایجاد نماید. تحقیقات نشان می‌دهد که امروزه از میان ۱۰ خریدار، ۸ نفر آنها در تصمیم خریدشان به کیفیت بیشتر از قیمت اهمیت می‌دهند در حالی که ۱۰ سال قبل فقط ۳ تا ۴ خریدار از هر ۱۰ خریدار تا این اندازه به کیفیت اهمیت می‌دادند.

از طرف دیگر امروزه مفهوم کیفیت به شکلی مطرح است که بیانگر نوع مدیریت یک سازمان است و در واقع کیفیت جوهره مدیریت یک سازمان را بیان می‌کند؛ اینجاست که آن را به عنوان سیستمی جامع و فراگیر می‌دانند که با مشارکت تمام افراد سازمان در پی افزایش بهره‌وری و بهبود مستمر فرایندها و فرآورده‌های سازمان و تأمین نیازها و انتظارات حال و آینده مشتریان است. این سیستم در ژاپن با نام کنترل کیفیت در سطح شرکت CWQC یا TQC و در غرب با نام TQM مشهور است. اجرای این نظام به یک انقلاب فکری در سازمان نیاز دارد که نه تنها مدیریت باید بدان معتقد و متعهد باشد بلکه باید امکانات و تسهیلاتی فراهم آورد تا این تحول فکری در تمام سازمان به کار گرفته شود.

### هدفهای تحقیق

هدف اصلی این تحقیق این است که با توجه به فرهنگ جامعه اسلامی ایران و فرهنگ سازمانی شرکتهای تحت بررسی، مدیران عالی این شرکتهای چگونه می‌توانند سیستم TQM را در سازمانهای

خود پیاده نموده، با نقش و وظیفه خود به عنوان عنصر کلیدی اجرای سیستم آشنا گردند. همچنین این تحقیق در پی پاسخ به سؤالات زیر است:

۱- سبکهای مدیریتی مؤثر و غیر مؤثر مدیران شرکتهای تحت بررسی در اجرای سیستم کیفیت جامع.

۲- وضعیت فعلی این شرکتهای و میزان همبستگی این وضعیت با سبک مدیریتی شرکتهای.

۳- موانع و مشکلات عمده بر سر راه ایجاد سیستمهای مدیریت کیفیت جامع، گروههای کیفیت و بهره‌وری، سیستم پیشنهادها و ...

۴- ارائه مدلی از سیستم مدیریت کیفیت جامع با توجه به فرهنگ جامعه و فرهنگ سازمانی موجود در شرکتهای مورد بررسی.

۵- ارائه مدلی از وظایف مدیریت عالی در اجرای موفق سیستم مدیریت کیفیت جامع.

### فرضیه‌های تحقیق

۱- وجود سبک مشارکتی مدیریت عالی موجب موفقیت در اجرای سیستم مدیریت کیفیت جامع است.

۲- اجرای موفق سیستم مدیریت کیفیت جامع به تدوین هدفها و سیاستگذاریهای این سیستم توسط مدیریت عالی با همکاری اعضای سازمان بستگی دارد.

۳- از لوازم اجرای موفقیت آمیز مدیریت کیفیت جامع

استفاده از روشهای انگیزشی مناسب این سیستم توسط مدیریت عالی است.

۴- لازمه ایجاد و اجرای موفقیت آمیز سیستم مدیریت کیفیت جامع، اجرای نظام پیشنهادها توسط مدیریت عالی است.

### جامعه آماری تحقیق

جامعه آماری این تحقیق شامل ۱۴ شرکت بزرگ تحت پوشش سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران است که خود از پیشگامان اجرای سیستمهای کیفیت جامع هستند که از سال ۱۳۶۷ اقدام به اجرای این سیستمها نموده‌اند. اسامی این شرکتها عبارتند از:

۱- آکام فلز

۲- آونگان

۳- ابزاران اصفهان

۴- برش و پرس ایران خودرو

۵- اتوبوس سازی ایران خودرو

۶- ایران کاوه

۷- خدمات ماشینهای کشاورزی (ت. ث. ث)

۸- سدید

۹- رادیاتور ایران

۱۰- کمباین سازی ایران

۱۱- موتوژن

۱۲- نورد و تولید قطعات فولادی

۱۳- واگن پارس

۱۴- سولیران

### روش تحقیق

با توجه به نوع تحقیق و نمونه آماری مورد نظر روش تحقیق، روش تحقیقات میدانی (Field Research) است و ابزارهای جمع‌آوری اطلاعات آن عبارتند از:

۱- مطالعات کتابخانه‌ای: به علت فقدان منابع غنی فارسی در این زمینه بیشتر از منابع انگلیسی از قبیل کتابها، مقالات، سمینارهای برگزار شده در خارج استفاده گردید.

۲- مصاحبه‌های هدفمند با مدیران عامل و مدیران میانی ۱۴

شرکت مورد بررسی

۳- مشاهده نحوه اجرا و تأثیرات سیستمهای کیفیت جامع در این شرکتها

۴- استفاده از پرسشنامه: سؤالات پرسشنامه به صورت بسته و محدود تنظیم شد که پس از بررسی آزمایشی (Pilot Study) بین مدیران عامل و مدیران میانی و دبیران نظامهای کیفیت جامع توزیع گردید.

### روش تجزیه و تحلیل اطلاعات

در این تحقیق عمدتاً از روشهای آمار استنباطی استفاده شده است که با کمک برنامه کامپیوتری SPSS که یک برنامه آماری است، از روشهای زیر استفاده شده است:

۱- ضریب همبستگی و آزمون معنی‌دار بودن ضریب همبستگی

۲- رگرسیون چندگانه و ضریب تعیین

۳- آزمون t برای مقایسه بین دو گروه

### تعریف کیفیت

دکتر فیگن بام در تعریف کیفیت می‌گوید:

«کیفیت چیزی است که مشتری می‌خواهد نه آنچه که شرکت، مهندسان یا آگهیهای تجارتي اعلام می‌کنند. وقتی می‌خواهید کیفیت محصولات خود را تعیین کنید آنها را از مشتریان خود پرسید.»

ایشکاو کیفیت را آن چیزی می‌داند که واقعاً مشتریان را راضی نماید. بنابر این کیفیت برآورده کردن نیازها و انتظارات منطقی مشتریان است.

### تاریخچه رشد کنترل کیفیت

۱- کنترل کیفیت توسط کارگر: اولین گام در توسعه و گسترش کیفیت در قرن نوزدهم بود.

۲- کنترل کیفیت سرکارگری: در اوایل قرن بیستم، کنترل کیفیت کارگری به سمت کنترل کیفیت توسط سرکارگرها رشد نمود.

۳- کنترل کیفیت بازرسی: در طی سالهای جنگ جهانی اول به علت پیچیده‌تر شدن سیستم تولید، تعداد بیشتری کارگر تحت نظارت یک سرکارگر قرار می‌گرفت، بنابر این بازرسیهای تمام وقت در محل کار ظاهر شدند.

۴- کنترل کیفیت آماری: موقعی که تولید انبوه در مفهوم وسیعی

## اصول اساسی نظام مدیریت کیفیت جامع

- ۱- بهبود مستمر
- ۲- رهبری مشارکتی و کارگروهی
- ۳- توجه به مشتریان داخلی و خارجی
- ۴- کنترل کیفیت فرایندهای شرکت
- ۵- مدیریت پیشگیری از مبدأ وقوع مسایل و مشکلات
- ۶- اعمال پیشگیری مداوم

مشارکت و کارگروهی به عنوان مهمترین اصل نظام مدیریت کیفیت جامع یکی از اصول اساسی و یا مهمترین اصل نظام کیفیت جامع، رهبری مشارکتی یا مشارکت اعضای سازمان و کارگروهی است. مشارکت روشی است که به وسیله آن می توان کارکنان را به اظهار نظر و ارائه دادن پیشنهادهای گوناگون در جهت همیاری و همکاری عمیق دلسوزانه با شرکت و هدفها و برنامه های آن، تشویق و ترغیب کرد.

شکلها و شیوه های مشارکت

الف - روش مشارکت فردی یا مستقیم

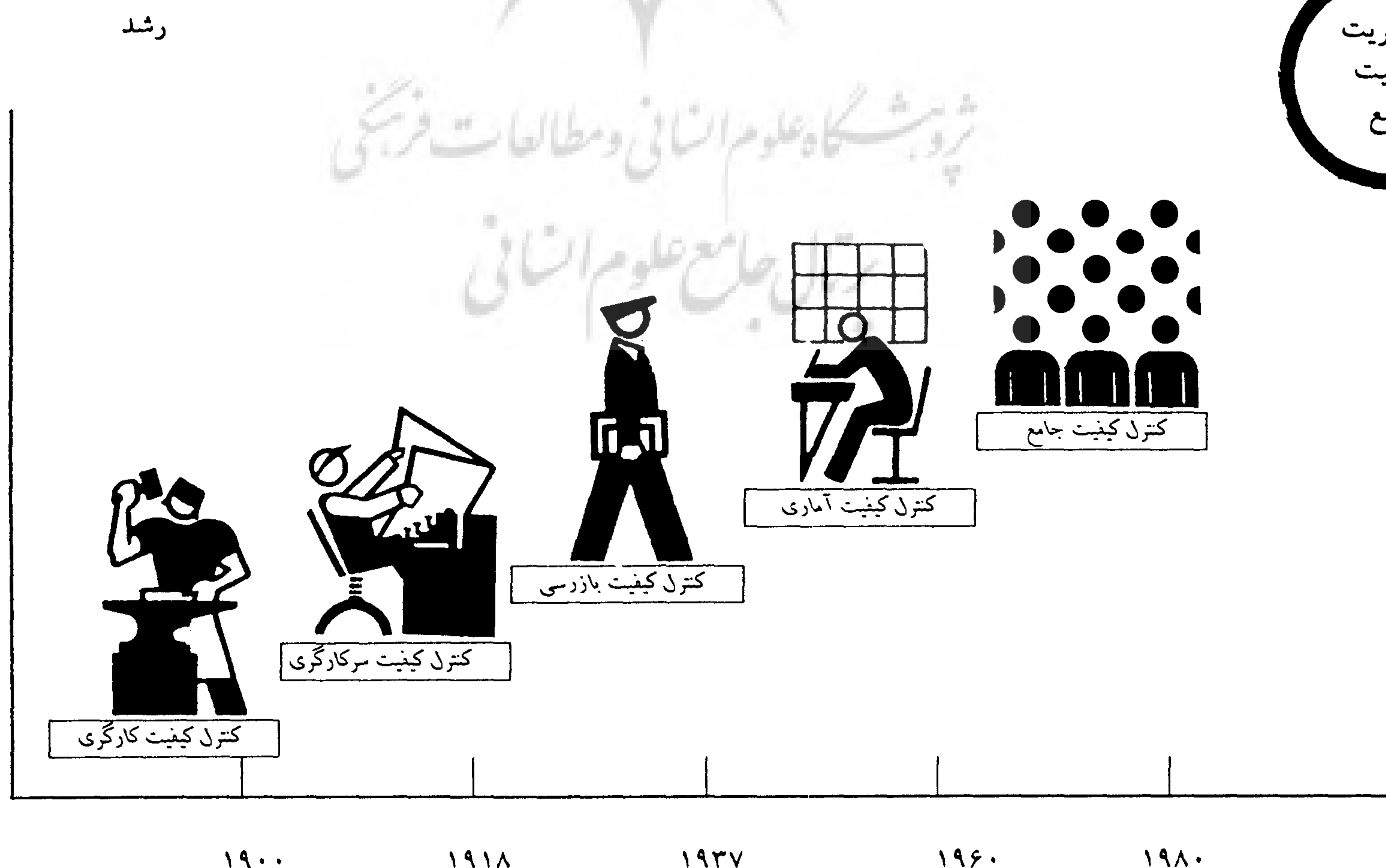
ب - روش مشارکت گروهی

ج - تصمیم گیری مشترک

مطرح شد، استفاده از روشهای نمونه گیری به جای بازرسی صد در صد متداول شد و اصول و تکنیکهای آماری در تمام مراحل تولید و نگهداری و خدمات به کار گرفته شد.

۵- کنترل کیفیت جامع: تا این مرحله دید محدود نسبت به کنترل کیفیت و فرایند تصمیم گیری باعث شد تا نتایج اندکی از این روشها کسب گردد، لذا شرکتهای شروع به توسعه تصمیم گیری و عملیات مربوط به کیفیت محصول در سطح شرکت گرفتند که نتایج مؤثری در بهبود کیفیت محصول و کاهش هزینه حاصل گردید.

این دیدگاه تأثیر عمیقی بر فعالیتهای مدیریتی و مهندسی گذاشت به گونه ای که از اوایل دهه ۱۹۸۰ مفهوم جدیدی به نام مدیریت کیفیت جامع مطرح شده است که در آن از کیفیت به عنوان یک استراتژی کاری برای مدیریت نام می برند و از آنجا که اساساً وظیفه مدیریت عالی در اینجا هدایت و رهبری و هماهنگی تمام فعالیتهای مربوط به کیفیت از طریق شرکت است، مدیریت کیفیت جامع اصطلاح مناسبی است که این مفهوم کنترل کیفیت را تشریح می نماید.



نمودار شماره ۱ - تاریخچه رشد کنترل کیفیت

دستوری بودن مدیر و میزان حمایتی بودن مدیر و یک بُعد سوم به نام قدرت نسبی از ناحیه مدیر نیز می‌تواند اضافه شود.

در اینجا مدیرانی موفق هستند که از طریق دستور دادن و حمایت کردن افراد خود متناسب با هر وضعیت بخصوصی، عمل نمایند. سبکهای چهارگانه مدیریت برای نظام مدیریت کیفیت جامع می‌تواند مطابق شکل شماره ۲ ترسیم گردد.

هر یک از چهار خانه به ترتیب به نامهای دستور دادن، تعلیم دادن، مشارکت کردن، و تفویض کردن نامیده می‌شود. دلیل انتخاب این نامها این است که با مفاهیم نظام مدیریت کیفیت جامع مطابقت دارند و به فهم آن کمک می‌کنند.

شبکه به ترتیب با زمان شروع نسبی که همزمان انتخاب یک سبک مدیریت در فرایند TQM نیز است، ایجاد می‌شود. سبکهای چهارگانه رهبری وضعی از مرحله دستوری بالا به کارکنان با شروع به کارگیری فرایند آغاز می‌شود و تا مراحل بالا که اختیار دادن و تفویض اختیار به معنای واقعی آن است، ادامه می‌یابد.

خانه‌های اول و دوم یعنی سبکهای دستوری و تعلیمی، در واقع آمادگی برای TQM است، که از سبک دستوری بالایی برخوردارند، کارکنان در طول مراحل اولیه آموزش و رشد قرار دارند. سبکهای بعدی مدیر، سبکهای مشارکتی و تفویضی است که از لحاظ دستوری پایین است. این سبکها زمانی به کار گرفته می‌شوند که افراد به خوبی رشد یافته باشند و قویاً از هدفها و استراتژیهای سازمان حمایت نمایند. این سبکها، سبکهای مدیریت نهایی هستند که موفقیت TQM را به میزان بسیار زیادی تضمین خواهند کرد.

### نگرش سیستمی به مدیریت کیفیت جامع

نظریه سیستمی بیان می‌دارد که سیستم مجموعه‌ای از عناصر و اجزاست که با همکاری هم برای رسیدن به هدفی مشترک تلاش می‌کنند که نتیجه این سیستم بیشتر از نتیجه کار اجزا به صورت مجزاست. یک نگرش سیستمی به مدیریت کیفیت جامع تمام تعاملات مورد نیاز بین عناصر و اجزای مختلف یک سازمان شامل افراد و ماشینها را مورد توجه قرار می‌دهد. در ارتباط با مدیریت کیفیت جامع مشخصات یک سیستم عبارتند از:

۱- خصوصیت تعامل با محیط به معنی این است که محیط بازار (مصرف کننده) چه می‌خواهد.

سیستم پیشنهادها، یک نظام مدون برای فعال کردن ذهن افراد و به کارگیری ایده‌ها و نظریات آنان برای بهبود روند کارها و محصولات سازمان و برای ایجاد روحیه احساس مسئولیت در کارکنان نسبت به تمام امور سازمان است.

### مراحل اجرای سیستم پیشنهادها

۱- اخذ پیشنهادهای فردی و گروهی کارکنان

۲- ارزیابی پیشنهادها و مشخص کردن پیشنهادهای قابل قبول

۳- تصویب پیشنهادهای قابل قبول و پرداخت جایزه به افراد

۴- اجرای پیشنهادهای تصویب شده

### گروه‌های کیفیت و بهره‌وری

گروه‌های کیفیت و بهره‌وری، یک گروه کوچک، معمولاً بین ۴ تا ۱۲ نفر از داوطلبانی است که هفته‌ای یک بار به مدت یک ساعت تحت نظر یک سرپرست تشکیل می‌شود و به بررسی مسایل و مشکلات در یک بخش یا قسمت کارخانه می‌پردازد.

### مراحل تشکیل گروه‌های کیفیت و بهره‌وری

۱- آشنا کردن مدیران با مفاهیم و اصول گروه‌های کیفیت و بهره‌وری

۲- آموزش همیاران گروه‌ها

۳- آموزش مسئولان گروه‌ها

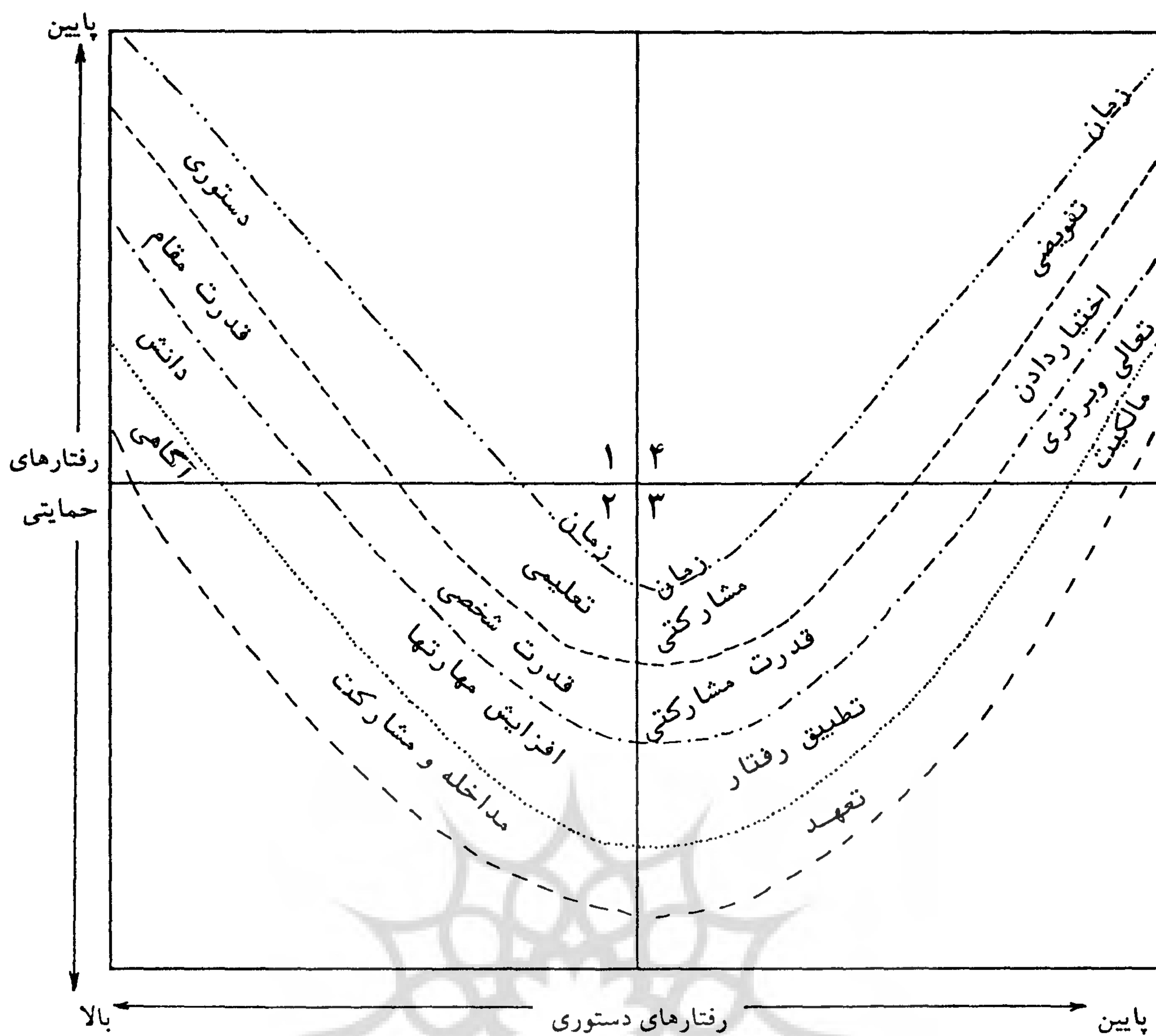
۴- آموزش اعضای گروه‌ها

۵- ایجاد اولین گروه کیفیت

۶- توسعه گروه کیفیت

### سبکهای مدیریت در نظام مدیریت کیفیت جامع

سبک مدیریت در تلاش برای مدیریت کیفیت جامع بسیار مهم است. در گذشته عموماً این فکر وجود داشت که سبکهای مدیریت به دو دسته اصلی تقسیم می‌شوند: دموکراتیک و اتوکراتیک و همه سبکهای مدیریت در بین این دو سبک قرار می‌گیرند. بعدها مدل دو بُعدی مدیریت مطرح شد که اولین بار در سال ۱۹۸۴ توسط هرسی و بلانچارد به تئوری رهبری وضعی مشهور گشت. رهبری وضعی دارای دو بعد مجزاست: میزان



نمودار شماره ۲ - سبکهای مدیریت در نظام مدیریت کیفیت جامع

از میان ۱۰۰ پرسشنامه توزیع شده در میان مدیران عامل و مدیران میانی ۱۴ شرکت مورد بررسی، ۸۳ پرسشنامه دریافت شد که از این میان ۱۲ پرسشنامه از مدیران عامل و ۷۱ پرسشنامه از مدیران میانی دریافت شده است و از روش آماری SPSS برای آزمون تفاوت بین پاسخهای دو گروه مدیران عالی و مدیران میانی استفاده شده است که نتیجه آزمون ۱ بیانگر عدم تفاوت معنی دار بین پاسخهای مدیران عالی و مدیران میانی بوده است یعنی با اطمینان ۹۵٪ می توان ادعا نمود که اختلاف معنی داری بین پاسخهای مدیران عالی و مدیران میانی وجود نداشته است.

برای آزمون فرضیات لازم بوده است که ابتدا متغیر وابسته، فرضیات تحقیق (میزان موفقیت شرکتهای مورد بررسی) مورد آزمون قرار بگیرند و برای این کار از سؤالات ۱۹ تا ۳۲ پرسشنامه استفاده شده است که به غیر از سؤالات ۱۹ و ۲۰، بقیه سؤالات به ترتیب اهمیت از الف تا ه، از صفر تا ۴ امتیاز تعلق گرفت که حداکثر مجموع امتیازات مربوط به این متغیر ۱۰۰ بوده است. شرکتهایی که میانگین امتیازات آنان از سؤالات فوق بیش از ۵۰ بوده شرکتهای موفق و بقیه شرکتهای ناموفق شناخته شده اند. در

۲- خصوصیت هدفمند بودن به این معناست که هدف سیستم مدیریت کیفیت جامع دستیابی به سطح قابل قبول کیفیت است.

۳- خصوصیت توانایی خود تنظیمی مربوط به توانایی سیستم به حفظ کیفیت در سطح معین است.

۴- خصوصیت توانایی خود تطبیقی مربوط به توانایی سیستم در اعمال اصلاحات و تغییرات برای رسیدن به سطح مطلوب کیفیت است.

#### آزمون فرضیات

برای جمع آوری اطلاعات از ابزارهای مصاحبه، مشاهده و پرسشنامه استفاده گردید که حاصل مصاحبه و مشاهده طراحی مدلی برای اجرای نظام کیفیت جامع در شرکتهای مورد بررسی و نیز طراحی الگویی برای نقش و وظایف مدیریت عالی در این زمینه بوده و همچنین به بررسی و ارزیابی کمی عملکرد شرکتهای مورد تحقیق پرداخته شده است.

نهایتاً پرسشنامه های جمع آوری شده به آزمون فرضیات تحقیق منجر شده است.

نتیجه ۴ شرکت به عنوان شرکتهای موفق و ۱۴ شرکت به عنوان شرکتهای ناموفق مشخص شده‌اند.

برای اطمینان از نحوه کار، از روش آماری T-test استفاده شده است که بیانگر تفاوت معنی‌دار بین میانگین میزان موفقیت در اجرای سیستم کیفیت جامع در دو گروه شرکتهای موفق و ناموفق بوده است.

برای آزمون فرضیات عمدتاً از روش آمار استنباطی شامل آزمون معنی‌دار بودن ضریب همبستگی، آزمون جهت تفاوت بین دو گروه شرکتهای موفق و ناموفق و رگرسیون چندگانه و ضریب تعیین استفاده شده است که به طور خلاصه نتایج آزمونها به شرح زیر است:

الف - در مورد فرضیه اول با اطمینان ۰/۹۹۵،  $\alpha = 0/005$  می‌توان ادعا نمود که بین سبک مشارکتی مدیر با میزان موفقیت در اجرای سیستم مدیریت کیفیت جامع همبستگی مستقیم و مثبت معنی‌دار وجود دارد.

در شرکتهای موفق با اطمینان ۰/۹۹۵،  $\alpha = 0/005$  می‌توان ادعا کرد که بین موفقیت در اجرای سیستم مدیریت کیفیت جامع با سبک مشارکتی مدیریت در این شرکتهای همبستگی مستقیم و مثبت معنی‌دار وجود دارد.

از طرف دیگر در شرکتهای ناموفق با اطمینان ۰/۹۹۵،  $\alpha = 0/005$  می‌توان ادعا نمود که بین عدم موفقیت در اجرای سیستم مدیریت کیفیت جامع و عدم وجود سبک مشارکتی مدیر رابطه مستقیم و معنی‌دار وجود دارد.

همچنین فرضیه اول از طریق T-test مورد آزمون قرار گرفت و با اطمینان ۰/۹۹۵،  $\alpha = 0/005$  می‌توان ادعا کرد که اختلاف معنی‌دار بین سبک مشارکتی مدیر در شرکتهای موفق با سبک مشارکتی مدیر در شرکتهای ناموفق وجود دارد.

ب - در مورد فرضیه دوم با اطمینان ۰/۹۹۵،  $\alpha = 0/005$  می‌توان ادعا نمود که یک همبستگی مستقیم و مثبت معنی‌دار بین دو متغیر تدوین هدفها و سیاستهای سیستم کیفیت جامع با همکاری اعضای سازمان و میزان اجرای موفق سیستم مدیریت کیفیت جامع وجود دارد.

در شرکتهای موفق با اطمینان ۰/۹۹۵،  $\alpha = 0/005$  می‌توان ادعا کرد که بین موفقیت در اجرای سیستم مدیریت کیفیت جامع و تدوین هدفها و سیاستها با همکاری اعضای سازمان در این

شرکتهای همبستگی مستقیم و مثبت معنی‌دار وجود دارد. از طرف دیگر در شرکتهای ناموفق با اطمینان ۰/۹۹۵،  $\alpha = 0/005$  می‌توان ادعا نمود که بین عدم موفقیت در اجرای سیستم مدیریت کیفیت جامع و عدم تدوین هدفها و سیاستها با همکاری اعضای سازمان در این گروه از شرکتهای همبستگی مستقیم و معنی‌دار وجود دارد.

همچنین فرضیه دوم از طریق T-test مورد آزمون قرار گرفت و با اطمینان ۰/۹۹۵،  $\alpha = 0/005$  می‌توان ادعا نمود که اختلاف معنی‌دار بین نحوه تدوین هدفها و سیاستها با همکاری اعضای سازمان در شرکتهای موفق و شرکتهای ناموفق وجود دارد.

ج - در مورد فرضیه سوم با اطمینان ۰/۹۹۵،  $\alpha = 0/005$  می‌توان نتیجه گرفت که بین میزان استفاده از روشهای انگیزشی مناسب سیستم مدیریت کیفیت جامع توسط مدیریت عالی و موفقیت در اجرای سیستم مدیریت کیفیت جامع همبستگی مستقیم معنی‌دار وجود دارد.

در شرکتهای موفق با اطمینان ۰/۹۹۵،  $\alpha = 0/005$  می‌توان ادعا کرد که بین موفقیت در اجرای سیستم مدیریت کیفیت جامع با روشهای انگیزشی مناسب سیستم، رابطه مستقیم و مثبت معنی‌دار وجود دارد.

از طرف دیگر در شرکتهای ناموفق با اطمینان ۰/۹۹۵،  $\alpha = 0/005$  می‌توان ادعا نمود که بین عدم موفقیت در اجرای سیستم مدیریت کیفیت جامع و عدم استفاده از روشهای انگیزشی مناسب همبستگی مستقیم معنی‌دار وجود دارد.

همچنین فرضیه سوم از طریق T-test مورد آزمون قرار گرفت و با اطمینان ۰/۹۹۵،  $\alpha = 0/005$  می‌توان نتیجه گرفت که تفاوت معنی‌دار بین میزان استفاده از روشهای انگیزشی مناسب در شرکتهای موفق و شرکتهای ناموفق وجود دارد.

د - در مورد فرضیه چهارم یک سؤال در پرسشنامه در نظر گرفته شد (سؤال ۳۳) - از میان پاسخ دهندگان ۵۵٪ معتقد بودند که لازمه اجرای موفق سیستم مدیریت کیفیت جامع، اجرای نظام پیشنهادهاست و ۲۲٪ معتقد بودند که تشکیل گروه‌های کیفیت و بهره‌وری لازمه آن است و ۶٪ معتقد به پیش نیاز بودن سیستم ISO 9000 برای اجرای نظام کیفیت جامع بودند و ۱۷٪ معتقد بودند که هیچکدام از سه سیستم موفق لازمه اجرای نظام مدیریت کیفیت جامع نیستند.

بنابر این فرضیه چهارم تأیید می‌شود.

ه - همچنین از طریق محاسبه معادله رگرسیون چندگانه و محاسبه ضریب تعیین مشخص گردید که متغیرهای سبک مشارکتی مدیریت، تعیین هدفها و سیاستهای سیستم کیفیت جامع با همکاری اعضای سازمان و روشهای انگیزشی مناسب سیستم به ترتیب دارای بیشترین اهمیت در اجرای موفق سیستم مدیریت کیفیت جامع است.

۴- در مورد علت اجرای سیستمهای پیشنهادها، گروههای

کیفیت و بهره‌وری، مدیریت کیفیت جامع، ۳۴٪ مدیران معتقد بودند که علت اصلی اجرای این سیستمها به دلیل افزایش درآمد و سود شرکت و صرفه‌جویی در هزینه‌های شرکت بوده است و بقیه مدیران به ترتیب بهبود ارتباطات سازمانی ۱۸٪، افزایش کیفیت ۱۷٪، بهسازی و ارضای کارکنان ۱۶٪ و افزایش توانایی رقابت شرکت ۱۵٪، را علل اصلی اجرای این سیستم دانسته‌اند.

۵- در رابطه با نظام مشارکت از طریق پیشنهادها که از سال

۱۳۶۷ در شرکتهای مورد بررسی به مورد اجرا گذاشته شد،

### مسئولیت و اختیار

سبک مدیریت تفویضی

- ۱- هدایت و نظارت بر شورای کیفیت و بهره‌وری
- ۲- بازدید از جلسات هفتگی گروه‌های کیفیت و بهره‌وری
- ۳- هدایت و نظارت بر برنامه‌ریزی کیفیت و بهره‌وری
- ۴- اخذ گزارش از نحوه فعالیت کمیته اجرایی نظام کیفیت جامع و گروه‌های کیفیت و بهره‌وری
- ۵- واگذاری اجرای طرحهای ارزیابی شده مثبت به خود گروهها

### تعهد و مشارکت

سبک مدیریت مشارکتی

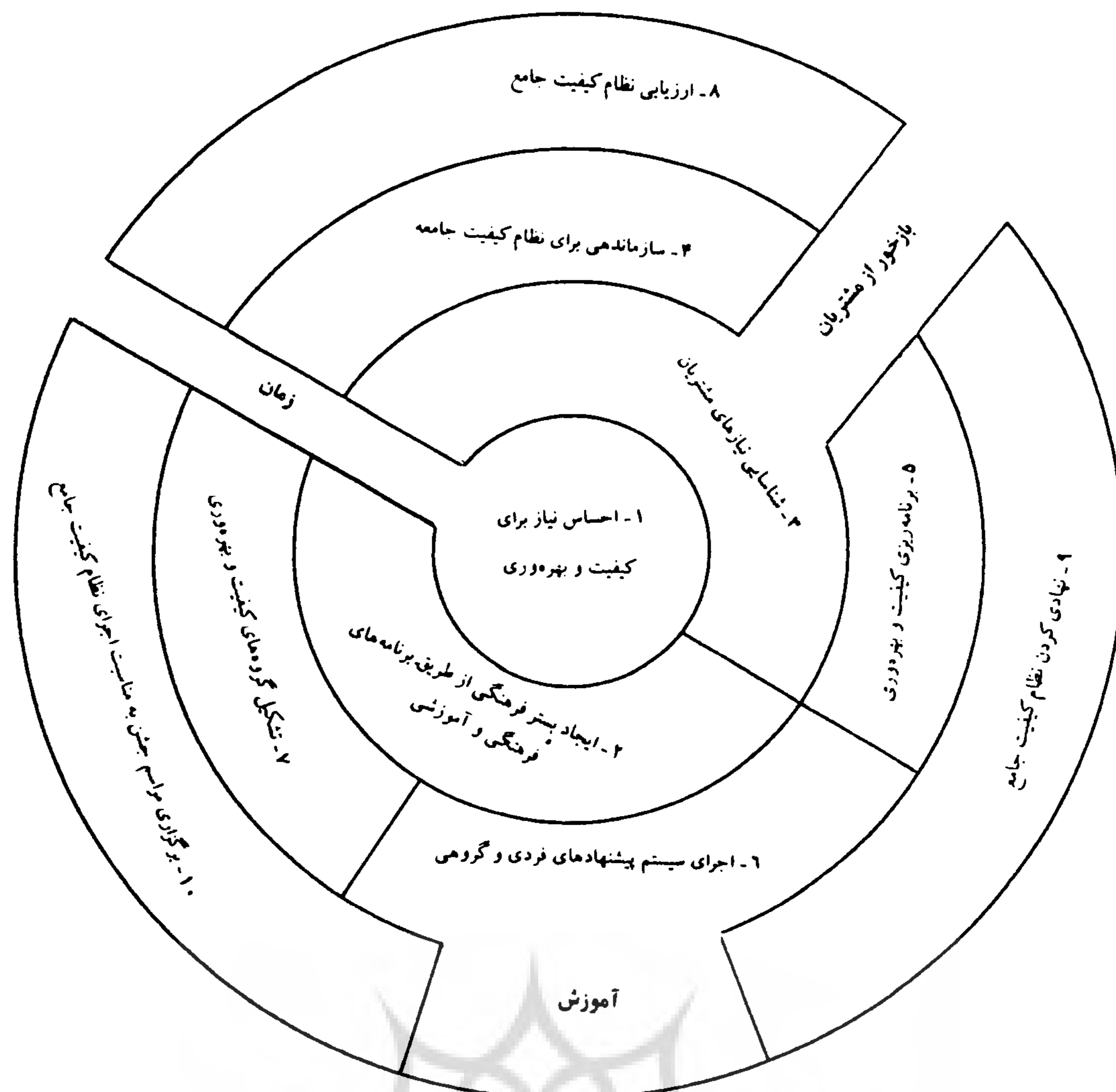
- ۱- سرمایه‌گذاری مالی برای نظام کیفیت جامع
- ۲- تعهد و حمایت علنی از نظام کیفیت جامع
- ۳- اختصاص وقت و انرژی برای اجرای نظام کیفیت جامع
- ۴- استفاده از روشهای انگیزشی مناسب برای نظام کیفیت جامع
- ۵- اداره و هدایت شورای کیفیت و بهره‌وری
- ۶- اصلاح پیشنهادها و طرحهای افراد یا گروه برای اجرا
- ۷- تصویب طرحها و پیشنهادها و پاداشهای مربوط به آنها
- ۸- اعطای گواهی و جوایز به گروهها و افراد فعال در کیفیت
- ۹- مقابله با مخالفتها و موانع
- ۱۰- محاوره و مصاحبت زبانی و رو در رو با اعضای سازمان
- ۱۱- کسب اطلاعات لازم و ضروری و ارائه آن به افراد درگیر در نظام کیفیت جامع
- ۱۲- صحبت با مشتریان

### تبلیغ و ترویج

سبک مدیریت دستوری و تعلیمی

- ۱- استفاده از مشاور یا مشاوران
- ۲- توجیه تمام مدیران سطوح سازمان
- ۳- تأکید بر آموزش و فراگیری تکنیکها و مفاهیم نظام کیفیت جامع
- ۴- شرکت در آموزشهای بهبود کیفیت و بهره‌وری
- ۵- بازدید از شرکتهای موفق داخلی و خارجی
- ۶- ارتباط با مؤسسات و مراکز کیفیت و بهره‌وری
- ۷- اعزام اعضاء و گروه‌های سازمان به شرکتهای موفق داخلی و خارجی
- ۸- ایجاد دید و سیاست کیفیتی در شرکت
- ۹- تعیین دبیر اجرایی نظام کیفیت جامع
- ۱۰- صدور احکام رسمی به مدیران و اعضای اجرایی نظام کیفیت جامع
- ۱۱- اعلان عمومی شروع نظام کیفیت جامع در یک سمینار داخلی شرکت

شکل شماره ۳ - ارائه الگوی نقش و وظایف مدیریت عالی برای اجرای نظام کیفیت جامع در شرکتهای مورد بررسی



شکل شماره ۴ - ارائه مدلی برای اجرای نظام کیفیت جامع در شرکتهای مورد بررسی

طور متوسط ۴۸۰ ریال جایزه نقدی پرداخت شده است. از طرف دیگر هر پیشنهاد اجرا شده به طور متوسط ۴۶۹۷۴۴ ریال صرفه‌جویی داشته است در صورتی که بابت هر پیشنهاد اجرا شده به طور متوسط ۲۴۰۰۰ ریال جایزه نقدی پرداخت شده است.

۶- محقق از طریق مشاهده و مصاحبه‌های متعدد با مدیران شرکتهای مورد بررسی در این تحقیق، دریافته است که بیشتر مدیران شرکتهای، شناخت صحیحی از نظام کیفیت جامع ندارند و متعاقب آن در اجرای این نظام دچار مشکل می‌شوند و بعضاً منجر به ناکامی می‌گردد، لذا محقق با توجه به مشاهدات و مصاحبه‌های متعدد با مسؤولان این شرکتهای، اقدام به ارائه الگوی نقش و وظایف مدیران عالی در این نظام (شکل شماره ۳) و نیز طراحی مدلی برای اجرای نظام کیفیت جامع (شکل شماره ۴) نموده است که اولاً بر اساس تجربه‌های به کارگیری این نظامها در این شرکتهای بوده و ثانیاً با توجه به جو و فضای فرهنگی این شرکتهای طراحی گردیده است.

#### منابع و مآخذ

۱- درداری، نوروز: مدیریت ژاپنی، چاپ اول، مؤسسه انتشاراتی رسا، تهران، ۱۳۷۱، ص ۲۱۳-۲۱۲.

آمارهای مربوط از ۱۴ شرکت مورد تحقیق اخذ شده است که نتایج آن به طور خلاصه به شرح ذیل است:

الف- تعداد کل پیشنهادها و طرحهای دریافتی از کارکنان در ۱۴ شرکت تا مهر ماه ۱۳۷۲، ۱۱۹۲۳ پیشنهاد بوده است که ۳۴٪ آنها فردی و ۶۶٪ آنها گروهی بوده است. در سال ۱۳۶۷ تعداد پیشنهادهای فردی ۶۵٪ و گروهی ۳۵٪ بوده ولی در سال ۱۳۷۲ این نسبت به ۴٪ فردی و ۸۶٪ گروهی تغییر کرده است که بیانگر رشد کارگروهی در میان شرکتهاست.

ب - در مورد تعداد پیشنهادهای اجرا شده تاکنون ۲۵٪ پیشنهادها اجرا شده است یعنی از هر ۴ پیشنهاد دریافتی از افراد سازمان، یک پیشنهاد اجرا گردیده است و سه پیشنهاد دیگر یا منفی بوده و یا توانایی اجرا در شرایط کنونی را نداشته است.

ج - در مورد میزان صرفه‌جویی اقتصادی حاصل از پیشنهادهای دریافتی، تاکنون ۱۱۹۴۰۰۰۰ ریال بوده است که این صرفاً صرفه‌جویی اقتصادی یک سال پیشنهادها را نشان می‌دهد؛ از طرف دیگر میزان صرفه‌جویی غیر مادی محاسبه نشده است.

هر پیشنهاد دریافتی به طور متوسط معادل ۱۰۰۶۰۰ ریال صرفه‌جویی داشته در صورتی که بابت هر پیشنهاد دریافتی، به



- APO, 1988.
- 19- Robson, Mike: "Quality Circles", Firth Ed, Gower, England, 1982, PP. 3-85.
- 20- Bank, John: "The Essence of Total Quality Management", Firth Ed, Prentice Hall, UK, 1992.
- 21- Araris, Chris: "Integration the Individual and Organization", Firth Ed, Wiley Estern Ltd, India, 1964.
- 22- Likert, Rensis: "New Patterns of Management", Firth Ed. McGraw-Hill, U.S.A, 1962.
- 23- Likert, Rensis: "The Human Organization", Firth, Ed, McGraw-Hill, U.S.A. 1967.
- 24- Daft, R: "Organization, Theory & Design", 4th Ed, 1992.
- 25- Imai, Masaki: "KAIZEN, The key T. Japans Competitive Success", Firth Ed, The KAZEN Institute Ltd, Japan, 1986.
- 26- Feigenbum, Armand: "How to Implement TQC, *Journal of Executive Excellence*, Vol. 6. noll, 1989, P. 15-16.
- 16- Wang, Chin-Ham: "The Way of Making Quality Happen - Total Quality Management", *Top management forum on TQM* (14th - 17th September, 1992) Taipei, Taiwan, PP. 2-7.
- 17- Keyt. David: "Five Critical Barriers to Succesful Implementation of Total Quality Control", *Journal of Industrial Engineering*, Vol 23, No. 1, 1991, PP. 22-24.
- 18- Johnson, Richard: "TQM. Leadersihp for the Quality Transformation, Part 2, *Journal of Quality Progress*, January 1993, PP. 55-57.
- 19- Badiru, Adedeji: "A System Approach to TQM, "*Journal of Industrial Engineering*, Vol 22, No. 3, 1990. PP. 34-36.
- 20- Pavsidis, Constatine: "TQC, an Overview of Current Efforts, *Journal of Quality Progress*, Vol 17, No. 9, 1984, PP. 28-29.
- 21- Wright, Pussel: "Beyond Total Quality", *Journal of Success*, October 1990, PP. 48-49.
- \* این مقاله توسط معاونت پژوهشی دانشکده علوم انسانی دانشگاه تربیت مدرس در اختیار «دانش مدیریت» قرار گرفته است که به این وسیله سپاسگزاری می شود.
- ۲- فاطمی قمی، سیدمحمد تقی، کنترل کیفیت آماری، چاپ اول، انتشارات امیرکبیر، تهران، ۱۳۷۰، ص ۲۳.
- ۳- امیران، حیدر: مدیریت مشارکتی از طریق گروه‌های کنترل کیفی، چاپ اول، انتشارات امین آذین، تهران ۱۳۷۱، ص ۷۱-۶۲.
- ۴- دسلر، گری: مبانی مدیریت، جلد ۱، داوود مدنی، چاپ دوم، انتشارات پیشبرد، تهران، ۱۳۷۱، ص ۱۴-۱۵.
- ۵- رضائیان، علی: اصول مدیریت، چاپ اول، انتشارات سمت، تهران، ۱۳۶۹، ص ۱۹-۲۱.
- ۶- هرسی و بلانچارد: مدیریت رفتار سازمانی، چاپ سوم، انتشارات جهاد دانشگاهی، تهران، ۱۳۷۱، ص ۲۸۶-۲۴۵.
- ۷- تهمورس، مجتبی: مفاهیم کلی مدیریت مشارکتی، سمینار مدیریت مشارکتی وزارت صنایع سنگین، ۱۳۷۰.
- ۸- الهامی، حسین: بررسی تجربه ایران در نظام مشارکتی و گسترش نظام مشارکت در صنایع سنگین، سمینار مدیریت مشارکتی وزارت صنایع سنگین، ۱۳۷۰.
- ۹- رازانی، عبدالمجید: سیستم پیشنهادات، آغازی موفق در اشاعه فرهنگ مشارکتی، نشریه گسترش صنعت سنگین، شماره ۱۷۴، ۱۳۷۲.
- ۱۰- ذوالرحمی، احد: چگونگی تشکیل گروه‌های کیفی در ژاپن، تایوان، سنگاپور و ...، سمینار گروه‌های کیفیت و بهره‌وری در شرکت نورد و تولید قطعات فولادی، ۱۳۷۰.
- ۱۱- کیا، منوچهر: نگاهی به آخرین نظریات و تحقیقات رهبری سازمانی، مجله مدیریت دولتی، شماره اول، ۱۳۶۶، ص ۳۱-۳۸.
- 12- Feigenbum. Armand: "Total Quality Control", Third Ed, McGraw-Hill, U.S.A, 1991, P. 7. PP. 59-61, PP. 15-17.
- 13- Starr, Martin: "Managing Production & Operation Management", Firth Ed, Prentice-Hall , 1989, PP. 233-234.
- 14- LF. Gen, Lal: "Total Quality Management" Firth Ed, Wiley Estern Ltd, India, 1990.
- 15- Hacks, Chris: "Total Qulity Management", firth Ed, Chapman & Hall, 1990, P. 3, PP. 11-19.
- 16- Berry, Thomas: "Managing Total Quality Transformation", Firth Ed, McGraw-Hill, U.S.A, 1991.
- 17- Mizuno, Shigeru: "Company Total Quality Control", Firth Ed, APO, Japan 1988, P.29, PP. 27-28.
- 18- Ishikawa, Narou: "Quality Control AL Works", Firth Ed,