

## ارزیابی طراحی کیفیت فراگیر در

### شرکتهای متوسط: نتیجه تحقیق

دکتر منوچهر انصاری

عضو هیئت علمی دانشکده مدیریت

دانشگاه تهران

#### واژه‌های کلیدی:

کیفیت، مدیریت کیفیت فراگیر، مدیریت، نوزدهمهای ایزو ۹۰۰۰، گواهینامه، ارزیابی، شرکتهای متوسط اتومبیل و الکترونیک-الکترونیک.

#### چکیده مقاله:

هدف از پژوهش حاضر، تحلیل تحوّل مفهوم کیفیت فراگیر، در شرکتهای متوسط اتومبیل و الکترونیک-الکترونیک در منطقه شمال غربی فرانسه می‌باشد. در این مقاله، کلیه اطلاعات حاصل از تحقیق و روش شناسی کاربردی، شرح داده می‌شوند. به علاوه، طبق روش شناسی این تحقیق، دلایل انتخاب بخشهای مورد نظر، تنظیم پرسشنامه، مدل

برگرفته از جایزه کیفیت اروپا و همچنین نتایج حاصله، تفسیر و تبیین می‌شوند. در واقع، مدیران مؤسسات فوق بودند که ما را در تفسیر ارزیابی این مطالعه کیفی، یاری دادند.

#### مقدمه:

تحوّلات شرکت‌های متوسط در طول سال‌های اخیر، منبث از هماهنگی و همکاری مؤثری در فعالیت واحدهای مختلفی بوده که «کیفیت فراگیر» در آنها پیاده شده است. امروزه، فشار رقابت ایجاب می‌کند که شرکتها به تعیین دقیق محدوده فعالیت‌های خود، کاهش زمان لازم برای عرضه محصولات به بازار و بالاخره تلاش برای کنترل مدیریت ریسک، خدمات، کیفیت و هزینه‌ها در سطحی جهانی بپردازند.

در واقع، فشار رقابت جهانی، شرکت‌های متوسط را در جریان رقابتی برای پیشرفت بیشتر (که قبلاً به صورت سنتی توسط بازار، برگشت سرمایه، رضایت مشتری و ارزیابی کیفیت تعیین شده بود) قرارداد و در نتیجه، به تحقیق مجدد در زمینه روش ارزیابی نتایج کیفیت فراگیر پرداختند.

اما برای توسعه این روش، می‌بایست مفهوم کیفیت فراگیر را در مدیریت شرکت‌های متوسط گسترش داد. در طول دهه هشتاد، در بین روش‌های بکار برده شده، «حلقه‌های کیفیت» اولین ابزاری بودند که مورد استفاده زیادی قرار گرفتند. امروزه، جنبش کیفیت و نورم‌های ایزو ۹۰۰۰ با بکار بردن نورم‌های جدید کاری، سعی دارند به کلیه انتظارات، پاسخگو باشند. بنابراین، تداوم شرکت، همانقدر که به تحولات ساختار سازماندهی بستگی دارد، به عملکرد مدیریت در زمینه تحقیق برای بهبود مستمر تولید نیز مربوط می‌شود. اجرای برنامه کیفیت در روند نوآوری، با تکنیک‌های نوین و روش‌های جدید مدیریت، ممکن می‌شود. این مسئله، مستلزم تعیین مجدد مسئولیتها، برخورداری از صلاحیت کاری، همچنین تغییر روش کار و طرز تفکر کلیه اعضای سازمان است (Bonnet, 1994).

طبق این نگارش، پژوهش در زمینه مدل‌های تلویحی مدیریت شرکت‌های متوسط که با روش‌های نورمالیزاسیون (ایزو ۹۰۰۰-ایزو ۱۴۰۰۰)، مدیریت کیفیت فراگیر و بخصوص

جایزه‌های مختلف کیفیت همراه می‌باشد، قابل توجه است. به علاوه، دلایل متعددی حاکی از تصمیم‌گیری در جهت جذب این سه مفهوم، در ارزشهای فرهنگی مؤسسات هستند (IGALENT, 1992). در نتیجه، پژوهش حاضر، ارائه اطلاعاتی در باب تحوّل و ضرورت کاربرد یک روش کیفیت فراگیر، به مدیران شرکتهای متوسط می‌باشد. در این راستا، اجرای روش کیفیت (به واسطه گواهینامه ایزو ۹۰۰۰) در روند اداری شرکتهای مزبور، نتایج مثبتی دارد: نحوه پرداخت حقوق، پی‌گیری کارهای اداری بر اساس مستندات، آموزش سالانه و یاکسب اطلاعات عمومی در داخل شرکت دارای گواهینامه ایزو ۹۰۰۰، در تعیین نحوه سازماندهی، کل سیستم مدیریت، فرآیندها و رفتار پرسنل در حین کار، دخیل است. بر مبنای این عوامل، سعی خواهیم کرد نتایج تحقیقاتمان را با تأکید روی مدیریت کیفیت فراگیر در شرکتهای متوسط مطرح کنیم.

## ۱- طرح مسئله

طرح مسئله، شامل تبیین تأثیرات مفهوم کیفیت در شرکتهای متوسط و این مسئله می‌باشد که بر چه مبنای و چه شرایطی، مسئولین شرکتهای به عنوان مدیرعامل، ابزارهای کیفیت را بکار می‌برند. زیرا، در واقع، مدیران این شرکتهای بودند که با توجه به هدف موردنظر (یعنی اجرای آزمونی به منظور ارزیابی روش کیفیت) ما را در تفسیر پژوهش یاری دادند. به علاوه، به واسطه این عناصر بود که اجرای شناخت بهتر شرایط، مشکلات و محدودیتهای توسعه روش کیفیت در جهت بهبود مستمر در بطن شرکتهای متوسط منطقه‌ای، روش جمع‌آوری و آنالیز داده‌ها، فراهم شد. دو محور عمده، پایه این تحقیق را تشکیل می‌دهند:

### اصول عمده تحقیق

نخست آن که در چه مورد، مدیریت کیفیت، بکارگیری روشهای جدید را ممکن می‌سازد و روشهای فوق چه نتایجی روی سازماندهی مؤسسات دارند؟  
دوم آن که چگونه استراتژی و اهداف کیفیت، توسط مدیران مؤسسات در شرکتهای متوسط اشاعه می‌یابند؟ آیا این استراتژی و اهداف در برنامه عمل، نقصان پیدا می‌کنند؟  
آیا نتایج این عمل، قابل ارزیابی هستند؟

پاسخ به این سؤالات، مسئولین شرکتها را به تعمیق شناخت روشهای سازماندهی ممکن و نیز درک روند تحوّل مفهوم کیفیت اجرایی، قادر می‌سازد. بنابراین، ما این پاسخها را به صورت علمی، در شرکتهای متوسط به تأیید رسانده‌ایم. اما دلیل انتخاب شرکتهای متوسط چه بود؟

امروزه، شرکتهای متوسط جایگاه قابل توجهی را در بافت صنعتی سه قدرت عمده صنعتی (اتحادیه اروپا، ایالات متحده آمریکا و ژاپن) به خود اختصاص می‌دهند. با این وجود، اهمیت شرکتهای فوق از کشوری به کشور دیگر، تفاوت دارد. در حقیقت، اهمیت آنها به تاریخچه اقتصادی و صنعتی هر یک از این کشورها که با یکدیگر در رقابت هستند، مربوط می‌شود. بنابراین، حضور گسترده شرکتهای متوسط، توانایی در پویایی اقتصادی یک کشور به نظر می‌رسد. این مسئله، به ارتباطات شرکتهای بزرگ و متوسط، بستگی دارد. با وجود عدم هماهنگی در توصیف شرکتهای متوسط که مقایسه آنها را هم مشکل می‌سازد، این تعاریف، در شرکتهای مربوط به بخش اتومبیل و شرکتهای الکترونیک-الکترونیک، از اعتباری جهانی برخوردارند. مدت مدیدی است که این شرکتهای، به تنهایی یا با همکاری سایر شرکتهای بزرگ ملی یا اروپایی، قطعات و ابزارهای پیشرفته‌ای طراحی می‌کنند (ESPOSITO et RAFFA, 1992). در واقع، شرکتهای مذکور، نقش عمده‌ای در توسعه مؤسسات و ایجاد نوآوری در بافت صنعتی، ایفا می‌کنند. شرکتهای متوسط در زمینه انعطاف‌پذیری، تطابق یا خلاقیت، حائز امتیازاتی هستند که با شرکتهای بزرگ در رقابت می‌باشند. تحقیقات متعدد ثابت کرده که در شرایط بحرانی، شرکتهای متوسط، مقاومتر و تواناتر از شرکتهای بزرگ هستند. به هر جهت، فعالیت شرکتهای بزرگ در ایجاد شغل، به نسبت شرکتهای متوسط، کمتر می‌باشد. به علاوه، انتخاب این بخشها، به چند دلیل، مهم به نظر می‌رسد.

### ویژگیهای بخشهای موردنظر

اولاً، بخشهای اتومبیل و الکترونیک - الکترونیک، بخشهایی از صنعت هستند که مجموعه‌ای از تکنولوژی فراهم شده برای کاربردهای دیگر را بکار می‌گیرند. دوّمأً، این مؤسسات با نورمهای کیفیت و استاندارد مطابق با خواسته‌های شرکت مادر، عمل می‌کنند. سوّمأً، مدّت مدیدی است که روابط شرکتهای بزرگ و متوسط به منظور تضمین کیفیت برتر در تولید تعیین شده.

طبق این نگرش، انعطاف‌پذیری ساختار شرکتهای متوسط، سرعت تصمیم‌گیری آنان، توانایی در ابتکارات کاربردی و اولویت استراتژیکی‌ای که به روش کیفیت فراگیر می‌دهد، شرایط مساعدی را برای پیشرفت این قبیل شرکتهای فراهم می‌کنند.

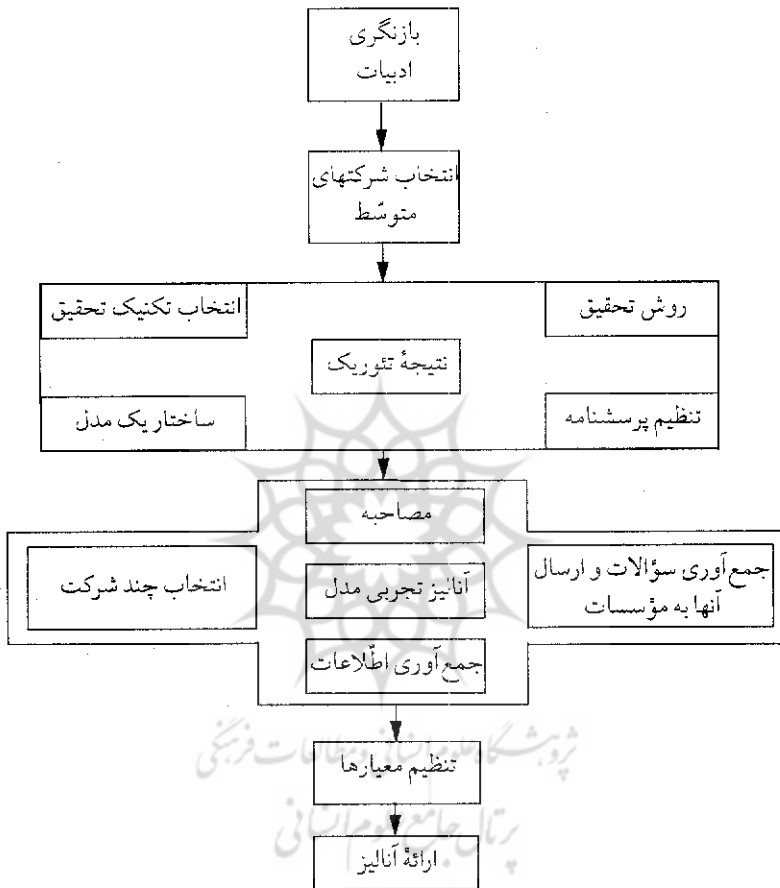
### ۱-۱- متدلوژی تحقیق

در این پژوهش، چند هدف مشخص شده و امکان شناخت روند اجرای روش کیفیت و توسعه آن را در شرکتهای متوسط می‌دهد (تصویر ۱).

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

رتال جامع علوم انسانی

تصویر ۱: چارچوب تحقیق



با توجه به تصویر فوق، ابتدا پژوهشی در ده شرکت متوسط دارای گواهینامه ایزو ۹۰۰۰، انجام شد. پژوهش مذکور، امکان طرح چند فرضیه را برای تهیه یک مدل داد. مدل موردنظر، به ویژه از ساختار مدل بنیاد اروپایی، اقتباس شده بود؛ یعنی مدلی که در حال حاضر در اروپا حاکم است. آنالیز مدل فوق، امکان بدست آوردن شاخص مهم سیستم جایزه کیفیت اروپا را که قابلیت ارزیابی کیفیت را در شرکتهای متوسط دارد و نیز

شناخت ابزار کیفیت فراگیر را به واسطه مدیریت، میسر ساخت. این مدل، تصویری دقیق از وضعیت سازماندهی یک شرکت را ارائه می دهد. به طور معمول، این تصویر در حد امتیازات بدست آمده و محدوده هایی ظهور می یابد که باید بهبود یابند. اگر عملیات در سطح نتایج، مورد استفاده قرار نگیرند، هیچ تغییری در سازماندهی و فرآیند تولید، ایجاد نمی شود. با چنین توجهی، شرکت خواهد توانست به خود ارزیابی پیشرفتهایش بپردازد (EFQM, 1996). در نتیجه، اهداف خاص این پژوهش، ما را به تعیین و تدوین تئ معیار در مدلی که اجرا کردیم، رهنمون ساختند (تصویر ۲).

تصویر ۲: مدل طراحی کیفیت و معیارهای مربوط به آن

۹- نقش مسئولین امتیاز ۷۰ (٪۷)	۴- فرآیندها ۱۴۰ امتیاز (٪۱۴)	۸- ابزارهای مدیریت کیفیت فراگیر ۱۴۰ امتیاز (٪۱۴)	۱- رهبری یا مدیریت ۱۰۰ امتیاز (٪۱۰)	۷- مدیریت اسناد و مدارک ۹۰ امتیاز (٪۹)
	۵- رضایت مشتری ۲۰۰ امتیاز (٪۲۰)		۲- سیاست و استراتژی ۸۰ امتیاز (٪۸)	
	۶- رضایت پرسنل ۹۰ امتیاز (٪۹)		۳- مدیریت منابع انسانی ۹۰ امتیاز (٪۹)	

این معیارها، مرجعی برای ارزیابی روشی هستند که سازمانها می توانند در زمینه اصول TQM و پیشرفت کامل آن، در جهت تفوق بکار ببرند. برای پاسخگویی به اهداف و معیارهای معین در محدوده این پژوهش، آنالیز تجربی این مدل را به قرار زیر انجام دادیم.

## ۱-۲- آنالیز تجربی مدل

جمع آوری داده ها، بر مبنای مدل تجربی صورت گرفت و داده های مربوط به روش کیفیت فراگیر، طی مصاحبه با چندین کارشناس کیفیت، جمع آوری شدند. در این مصاحبه ها، دو هدف مدنظر بود: از یک سو، مقایسه متغیرهای نظری تعیین شده از پرسشنامه های کیفیت فراگیر و از سوی دیگر، تعیین برخی متغیرهای نامعلوم. مصاحبه با

مسئولین شرکتهای متوسط یا مسئولین کیفیت، به منظور رسمیت و اعتبار بخشیدن به این مدل، با کنترل صحت متغیرها، صورت گرفت. جمع آوری داده‌ها، از ماه مارس ۱۹۹۶ تا ژانویه ۱۹۹۷ اجرا شد. برای انتخاب نمونه‌های دقیق (شرکتهای مورد نظر)، معیارهای تشریحی ذیل مدنظر بودند:

\* شرکتهایی که بین بیست تا پانصد نفر پرسنل دارند و برای سهولت کار، انتخاب، به شرکتهای متوسط واقع در منطقه شمالی غربی فرانسه محدود می‌شد؛

\* شرکتهای دارای گواهینامه ایزو ۹۰۰۰ و یا شرکتهایی که در شرف گرفتن آن هستند.

ما این معیارها را برای اطمینان از این مسئله برگزیدیم که سازمان از سرویس کیفیت (کاربرد نورمهای ایزو ۹۰۰۰) یا یک روش کیفیت فراگیر برخوردار است. طبق نتایج حاصله، شرکتهای منتخب، به صورتی کلاسیک، حول نگرش کیفیت فراگیر سازماندهی شده‌اند؛ از ۱۸۰ پرسشنامه، ۴۱ مورد آن تکمیل و به ما بازگردانده شدند و این امر بیانگر ۲۳٪ پاسخ از بین کل پرسشنامه‌های ارسالی می‌باشد. بنابراین، این مسئله برای کل نمونه‌ها قابل پذیرش است. تقسیم‌بندی شرکتهای و تعداد پاسخهای دریافتی توسط دپارتمان در جدول ۱، به صورت زیر نمایش داده می‌شود.

جدول ۱: تقسیم‌بندی شرکتهای مصاحبه شده و تعداد پاسخهای دریافتی توسط دپارتمان

تعداد پاسخهای دریافتی			تعداد شرکتهایی که با آنها تماس گرفته شده			دپارتمان
فراوانی تجمعی	الکترونیک و الکترونیک	فراوانی تجمعی	اتومبیل	بخش الکترونیک و الکترونیک	بخش اتومبیل	
۱۰	۱۰	۸	۸	۳۰	۳۵	سن ماریتیم
۱۴	۴	۱۲	۴	۲۰	۲۲	اور
۱۷	۳	۱۷	۵	۱۷	۱۹	کالوادس
۱۸	۱	۲۰	۳	۷	۱۲	مانش
۱۹	۱	۲۲	۲	۶	۱۲	ارن
	۱۹		۲۲	۸۰	۱۰۰	جمع کل



## ۲- نتایج توصیفی پیشرفت روش کیفیت

مفهوم «کیفیت»، همواره در شرکتها موجود بوده و امکان شناخت پیشرفت وسیعی را در طول ۱۵ ساله اخیر داده است. امروزه، توسعه و پیچیدگی روزافزون رقابت در بازار، تحوّل اساسی ای را در متدلوژی بکار گرفته فعلی که اصول تکنیکی و همچنین تمام جوانب طراحی و تولید محصولات را در بر می‌گیرد، ایجاب می‌کند.

برای پاسخگویی به این ضرورت، اکثر شرکتهای متوسط، تلاششان را در امر تحقیق، با تلاش شرکتهای بزرگ ادغام کردند و نگرش جدید توسعه کیفیت (قرارداد پیشرفت منطقه‌ای) را برای توسعه همکاری، اجرا نمودند. به علاوه، جایزه ملی کیفیت منطقه‌ای را به منظور معرفی توفیق فعالیت‌های اجرایی در منطقه، احیا کردند و گسترش دادند. هدف، پیشرفت کیفیت در شرکتهای منطقه‌ای از طریق ایجاد انگیزش در کلیه متولیان اقتصادی می‌باشد. در حقیقت، روش کیفیت، تمام سازمانها، کلیه بخشها، شرکتهای پیمانکار، تأمین‌کننده‌ها و همچنین شرکتهای خدماتی، سرویسهای دولتی و اداری را شامل می‌شود؛ چرا که امروزه این بخشها هم برای رضایت مصرف‌کنندگان و کنترل هزینه‌ها، با رقابتهای جدیدی مواجه هستند. بنابراین، اجرای متدلوژی این مفهوم (روش کیفیت) توسط عموم، خواسته شد و به این ترتیب، برای شرکتهای رقیب در جایزه کیفیت، مرجع گردید. طبق این نگرش، ما به آنالیز این مسئله خواهیم پرداخت که چگونه کیفیت فراگیر برای مطالعه اهداف و نتایج تعیین شده این مفهوم، هم در نظام ادبیات و هم در شرکتها بکار گرفته شدند.

### ۲-۱- ارزش تعیین شده برای مفهوم کیفیت در نظام ادبیات مدیریت

رسالت اصلی مفهوم کیفیت در یک شرکت، تضمین حصول اهداف مشخص و نیز ایجاد دینامیکی در جهت بهبود می‌باشد که به «برتری» منتهی می‌شود. در این زمینه، تحقیقات و پژوهشهایی برای مدرن‌سازی تکنیکهای متدلوژی، در جریان هستند. بنابراین، مدیریت کیفیت به عنوان روش جدید سازماندهی شرکتها ظهور می‌یابد و

می‌تواند در ادامه تئوریهای مدیریت ثبت شود. این مدیریت، بهبود پیشرفت کلی شرکتهای متوسط، پیگیری روشها و جستجوی بی‌وقفه «بهبود مستمر» را مدنظر دارد. در نتیجه، نظام ادبیات مدیریت، روشها و تعاریف متعددی را در مورد کیفیت مطرح می‌کند.

پیشرفت مفهوم کیفیت فراگیر با شخصیت‌های برجسته‌ای نظیر JURAN, DEMING, ISHIKAWA, CROSBY, FEIGENBAUM پیوند خورده است. به علاوه، توسعه مفهوم مذکور، مرهون متخصصین مدیریت مانند P. DRUCKER یا MC GREGOR و همچنین مدرسه کیفیت ژاپن می‌باشد. این روشها، در وزارتخانه‌ها و سازمانهای دولتی و خصوصی به رسمیت شناخته شده‌اند. به موازات آن، روشهای فوق در اتاق بازرگانی، کارخانه‌ها، مؤسسات که مسئول پیشبرد کیفیت و تشویق شرکتهای دارای گواهینامه ایزو ۹۰۰۰ بودند هم ظهور یافتند (NEUVILLE, 1996).

تحقیق عملی در محدوده کیفیت ثابت می‌کند که مفهوم کیفیت، مجموعه وسیعی از سوزها و نگرشها را در بر می‌گیرد. GELINIER (1993) مفهوم فوق را به عنوان روش علمی‌ای توصیف کرده که به طور مستقیم، جنبه تکنیک اقتصادی و جنبه انسانی را با آموزش و دینامیک گروه ترکیب می‌کند؛ یعنی عامل انگیزش بخشی برای انسانهایی است که بهبود سیستم مدیریت را برای رقابت بیشتر ممکن می‌سازند.

MARTIN (1992)، RAFFA و ESPOSITO (1992) کیفیت را به عنوان ابزار جدیدی تعریف کرده‌اند که متولیان اقتصادی را برای جستجو در فرآیند تحول عمده عملکرد داخلی و روابط بیرونی شرکتهای برمی‌انگیزد. برای شرکتهای متوسط و متعدد به عنوان تأمین کننده برای شرکتهای بزرگ، اجرای سیاست تضمین کیفیت، معیارهای انتخاب و ارزیابی بازدهی پیمانکاران را تغییر داده و «تشویق» وسیله‌ای برای تداوم و ادامه حیات مؤسسات گشته است (BELLEY, BILLETTE, 1995).

جالب آن که نگرش کیفیت بکار برده شده در همه شرکتهای متوسط را به تغییر سازماندهی رهنمون ساخت و این سازماندهی‌ها هم به نوبه خود، تغییر و

تحوّلات اساسی ای را در روشهای کاری و طراحی ابزار تولید در جهت بهبود بیشتر آنها، به دنبال داشتند. این مسئله، برای مساعد کردن و بهبود هماهنگی با تغییرات کیفی، امری مطلوب بود (BONNET, 1994).

در چنین شرایطی، مفهوم کیفیت به عنوان سازوکار مناسبی برای حفظ و بهبود رقابت شرکتهای که در عین حال از رقابت، حمایت می‌کند، ظهور می‌یابد. شرکتهای متوسط باید اهداف والای کیفیت را در مورد توسعه محصولات جدید و عرضه آنها به بازار مشخص کنند. این امر، کنترل تغییرات سازماندهی و تکنولوژیکی و نیز توانایی در نوآوری را ایجاب می‌کند (LEFEBVRE, BOURGAULT, 1994). بنابراین، تداوم شرکت، مرتبط با مجموعه‌ای از تحوّلات ساختار سازماندهی و نیز عملکرد مدیریت در مطالعه بهبود مستمر تولید به نظر می‌رسد. تحوّلات مزبور، مراحل مختلف کیفیت را که از تغییرات روش تکنیکی تجاوز می‌کنند، به همراه دارند (BONNET, 1994).

## ۲-۲- ارزشهای تعیین شده مفهوم کیفیت در شرکتهای متوسط

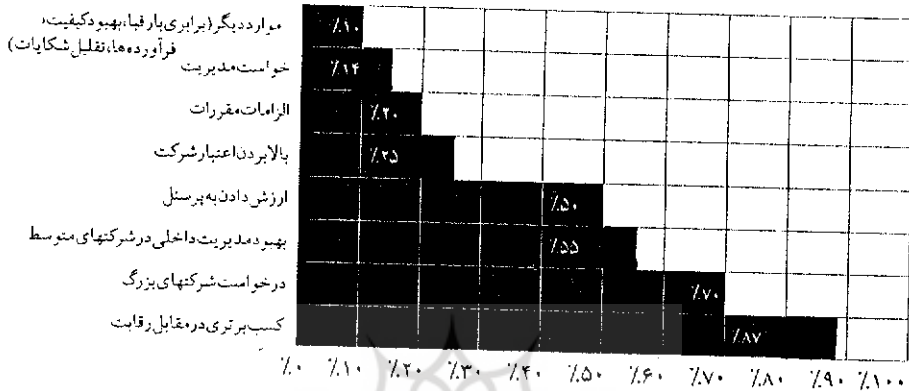
بازنگری نظام ادبیات مدیریت، اجرای مدل توصیف کننده روش کیفیت فراگیر را ممکن می‌سازد و همچنین متغیرهای توصیفی متعددی مشخص شده‌اند. با متغیرهای فوق و با ترکیب چندین متغیر طبق پاسخهای داده شده به پرسشنامه‌ها، ما به هر یک از قسمتهای معیارها، امتیازی نسبت دادیم. به علاوه، ما توانستیم توسط برگه جامع (ستز)، امتیازات نسبت داده شده به معیارها را برای کسب یک امتیاز کلی، ترکیب کنیم. امتیاز حاصله ۵۴۱ می‌باشد، نتیجه‌ای که در مقایسه با ضرورت‌های جایزه کیفیت اروپا رضایت بخش است (جدول ۲).

جدول ۲: محاسبه کل

ارزش نسبت داده شده	فاکتور	امتیاز نسبت داده شده	معیارها
۵۴	۱	۵۴	رهبری
۴۰	۰/۸	۵۰	بکارگیری استراتژی و سیاست
۵۵	۰/۹	۶۱	مدیریت پرسنل
۷۷	۱/۴	۵۵	فرآیند
۱۱۰	۲	۵۵	رضایت مشتری
۴۸	۰/۹	۵۳	رضایت پرسنل
۶۴	۰/۹	۷۱	مدیریت اسناد و مدارک
۶۷	۱/۴	۴۸	ابزار مدیریت کیفیت فراگیر
۲۶	۰/۷	۳۷	نقش مسئولین دولتی
۵۴۱	۱۰		مجموع امتیازات نسبت داده شده

در این نوع ارزیابی مدل مدیریت، شرکتها در جستجوی موقعیتهای جدیدی برای بهبود و هدایت بهتر فرآیند پیشرفت مستمر هستند. در این راستا، شرکتها یک منشأ جدید انگیزش برای روشهای کاری می یابند. برعکس، به نظر نمی رسد که فشار مشتریان، رقابتها یا هر مرجع رسمی، دلیل مطلق و ضروری گسترش این عملیات باشد. بنابراین، این روش در تکنیکهای خاص مدیریتی ثبت می شود. در برخی موارد، این تکنیکها برای هماهنگی بهتر استراتژی شرکتها متناسب هستند. فرآیند «خود ارزیابی»، به عنوان یکی از ابزارهای کلیدی تحقق این استراتژی محسوب می شود. بنابراین، انگیزه هایی که شرکتها را به معمول کردن روش کیفیت رهنمون ساختند، به ترتیب اهمیت در تصویر ۳ مشخص شده اند.

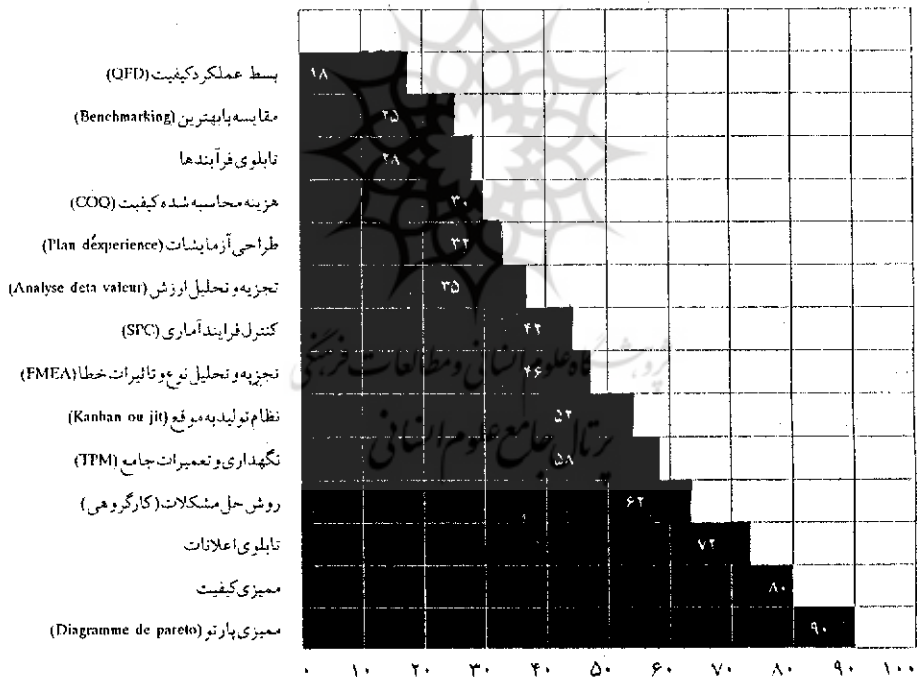
تصویر ۳:



۲-۳- ارزشهای تعیین شده برای ابزارهای مدیریت کیفیت در شرکت‌های متوسط دهه هشتاد، برای شرکتها، مستلزم تلاش قابل ملاحظه‌ای در زمینه بهره‌وری بود، تلاشهایی که شرط ضروری رشد و رقابت گشته. بنابراین، امروزه برای ارزیابی و پایداری یک شرکت متوسط، نمی‌توان به آنالیز بیلان آن اکتفا کرد؛ بلکه باید علاوه بر آن، قادر به سنجش پیشرفتهای تولیدی و جایگزینی آن در ارتباط با رقابیش بود. به عبارت دیگر، باید با ارزیابی کارایی شرکت که بر مبنای آن، منابعش را اداره و تصمیمات لازم برای تولید را اخذ می‌کند، آشنا باشد. (DIETSCH, 1997). در نتیجه، ابزارهای کیفیت، معرّف امکانات عملی بکار گرفته برای حلّ مشکلاتی هستند که شرکت در طول عملکردش با آنها مواجه می‌شود، تعیین ابزارهای فوق، یک عملکرد استراتژی انتخابی توسط شرکت می‌باشد. این ابزارها، به منظور دادن اطلاعاتی دقیق در مورد رقابت یک

روش یا یک فرآیند و نیز مطابقت یک محصول در تولید بکار می‌روند. همچنین ابزارهای مذکور، به ما امکان پیش‌بینی نتایج فرآیندها و نیز فراهم ساختن امکانات لازم را به واسطه کاهش ریسکها می‌دهد. در واقع، ابزارهایی انتخاب و به مسئولین شرکتهای مورد مطالعه پیشنهاد شدند. تصویر ۴، درصد استفاده شرکتها را از هر ابزار ارائه می‌کند.

تصویر ۴: درصد استفاده شرکتها از هر ابزار



از این تصویر درمی‌یابیم که ابزارهای بسط عملکرد کیفیت (QFD) در بین تکنیک‌هایی هستند که کمتر بکار برده شده‌اند (۱۸٪). همچنین، شرکتها توجهی خاص به دستاوردهای حلقه‌های کیفیت (۱۷٪) و پی‌گیری فروش (۲۵٪) ندارند. در این سطح، ۸۵٪ شرکتها به آموزش روشهای بهبود کیفیت به پرسنل اکتفا می‌کنند که برای کلیه بخشهای مربوطه ضروری می‌باشد. به علاوه، تمام شرکتها، مقیاس عملکرد را توسعه دادند و برای پخش اطلاعات در مورد سیاست در پیش گرفته در کلیه سطوح، آمادگی دارند. این امر، کارکنان را قادر می‌سازد که وظایفشان را بهتر کنترل کنند و تلاش خود را در راه وصول به اهداف کلی شرکت با کاربرد ابزارهای مدیریت کیفیت فراگیر، ادغام کنند. تحوّل عملکرد کیفیت، به دقت در طرح مسئله ثبت می‌شود. از این پس، نقش مسئولین شرکتها متوسط، آموزشهای متناسب با نیازهای متغیر به واسطه تکنولوژیها، در تکاملی مستمر می‌باشد.

طبق این نگرش، حلقه‌های کیفیت فقط بخاطر قابلیتشان برای بهبود شناخت و انگیزش پرسنل در خصوص کیفیت و همچنین برای تسهیل انتقال مهارتها، مورد قبول واقع شدند. در حقیقت، روش AMDEC (۴۶٪)، تابلوی اعلانات کیفیت (۷۲٪)، هزینه کیفیت (۳۰٪) و ممیزی کیفیت (۸۰٪)، کانبان یا نظام تولید به موقع (۵۲٪) و نگهداری و تعمیرات جامع (۵۸٪) برای نقششان در کسب پیشرفتهای حاصله، مقبول شدند. تجزیه و تحلیل ارزش (۳۵٪) و کنترل فرآیند آماری (۴۲٪) مشاهده می‌شود. در واقع کارآیی و اجرای ابزارهای کیفیت فراگیر، معرف برترین عامل بالقوه برای بهبود توسعه این مفهوم هستند.

مسئولین شرکتها، با استفاده از ابزارها، توقع تأثیر مستقیم روی بهبود رقابت شرکت را ندارند، بلکه افزایش همکاری پرسنل را در راه اهداف شرکت (شرط اصلی رقابت آن) انتظار دارند. اجرای ابزارهای کیفیت به پرسنل، امکان مرتبط بودن، مورد احترام قرار گرفتن و شناخته شدن را می‌دهد. احترام به پرسنل، شرط تحولات و نوآوری در شرکت می‌باشد.

۴-۲- ارزشهای تعیین شده ماهیت تحولات حاصل از کیفیت در شرکتهای متوسط پیش از این، وظایف اصلی مفهوم کیفیت را برای گسترش همکاری، بهبود روابط و شرایط محیط کاری مطرح ساختیم. در واقع، مدیریت، شامل مجموعه‌ای از عملیات در جهت بهبود اعمال، رفتار و نورمهایی است که اثربخشی شرکت را تقویت می‌کنند. مدیریت، تلاش بر یکپارچگی پرسنل یک شرکت، بر مبنای ایدئولوژی واحدی دارد. ایدئولوژی مذکور را می‌توان به عنوان سیستم سازماندهی شده ایده‌ها و ارزشها توصیف کرد (DENFELD, 1997). به چه طریقی این ارزشهای مختلف در شرکت ظهور می‌یابند؟ برای رسیدن به نتیجه، به ماهیت تحولات در بطن شرکتهای متوسط، توجه می‌کنیم. در مورد هر یک از عوامل ذکر شده، ما از مسئولین شرکتهای موردنظر خواستیم مشخص کنند که آیا بهبودی حاصل شده یا خیر.

در ۷۵٪ شرکتهای بهبود انگیزش کاری و توجه بیشتر پرسنل به کار و در ۴۲٪ موارد، افزایش احساس تعلق به شرکت ذکر شد. این بازسازی در شرکتهای به واسطه کاهش سلسله مراتب، افزایش مسئولیتهای پرسنل و کارهای گروهی بیشتر، صورت گرفت. اکثر شرکتهای، تغییری در برنامه‌های آموزشی (۸۳٪)، ارتباطی (۶۰٪) و در نحوه عملکرد مدیریت مشارکتی (۶۲٪) ثبت کردند. هزینه آموزش پرسنل هر چقدر باشد، با توجه به بزرگی شرکت، افزایش می‌یابد. به نظر می‌رسد که اکثر شرکتهای متوسط موردنظر، تلاش بر اطلاع‌رسانی و آنالیز محیط شرکت دارند و نتایج مالی تصمیماتشان را ارزیابی می‌کنند. آموزش پرسنل از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. روش کیفیت، اهداف موردنظر و مطلوب شرکت را مشخص می‌کند.

### ۳- شاخصهای مهم تحقیق

نتایج آنالیز توصیفی، شناخت مدیران شرکتهای متوسط از مفهوم کیفیت و نیز اجرای فرآیندهای مدیریت کیفیت فراگیر، به ترتیب زیر مطرح شدند.



## ۳-۱- آنالیز کلی نتایج

طبق نتیجه این تحقیق، اکثر شرکتهای متوسط اذعان می‌کنند که مدیریت کیفیت را تحت کنترل دارند. این شرکتها از مجموع ابزار و روشهای مدیریت فوق استفاده می‌کنند (۴۸٪)، تعدادی از آنها هم اظهار می‌دارند که اقدام به اجرای کار مدیریت مشارکتی کرده‌اند: یعنی اطلاعات رسانی به پرسنل و آموزش آنها، تشکیل گروه تحقیقاتی و گروه حل مشکلات (۶۲٪)، اما تعداد اندکی از شرکتها موفق می‌شوند نتایج دستاوردهای موردانتظار از روش مدیریت مشارکتی را محاسبه کنند (۱۷٪) و بنابراین، روی عناصر کیفی نظیر افزایش اعتبار شرکت تأکید می‌کنند.

تمایل شرکتهای متوسط به برخورداری از سرویس کیفیت، می‌تواند همانند نیاز و توانایی کنترل بهتر مدیریت شرکت، در مقابل پیچیدگی رو به افزایش سیستم تولید تعبیر شود. همچنین وجود عملکرد کیفیتی تخصصی، هماهنگی را در بین سرویسهای مختلف تقویت می‌کند. امروزه، برای آن که خودکنترلی تأمین‌کنندگان و گزارش ارزیابی معتبر باشند، اکثر شرکتها، برای دستورالعملهای کیفیت، بیش از مکتوبات سنتی قدیمی، ارزش قائل هستند. چرا که با گذر از هماهنگی بازار به هماهنگی صنعتی، در کلیه شرکتها، ارتباط کتبی، جای خود را به نگارش نظامنامه کیفیت داده است. به طور خلاصه، «نظامنامه کیفیت»، ابزاری عمده برای برقراری اصل انضباط بوده که برای هماهنگی‌های صنعتی الزامی می‌باشد.

در مورد روشهای جستجوی بهبود کیفیت که نه در زمینه فعالیتهای اجباری، بلکه در فعالیتهای اختیاری ثبت می‌شوند، ملاحظه می‌شود که ۷۸٪ از شرکتها، به دقت اهداف سیاست کیفیت را مشخص کرده‌اند. این شرکتها اظهار می‌دارند که حداقل یک بار در سال، گرد هم می‌آیند تا اهداف عملیاتی کیفیت را توصیف و مشخص کنند. ارتباطات سازمان یافته‌ای بین عملکردهای مختلف شرکت وجود دارند که بر اساس بزرگی شرکت افزایش می‌یابند. در مورد روابط بیرونی شرکت، ۷۰٪ آنها با مسئول کیفیت شرکتهای دیگر و ۳۷٪ با سایر مؤسسات و سازمانها، در ارتباط می‌باشند. انتظار شرکتها

از حمایت دولت، متعدّد اما در اغلب موارد، حاکی از شناخت محدود و مبهم از حمایت دولت می‌باشد. بدون شک، این وضعیّت مرتبط با مشکلات دسترسی به اطلاعات در جوّ حاکم بر شرکت (محیط کاری) برای پخش ابلاغها و پیامهای دریافتی می‌باشد.

الزامات شرکتها در مورد حمایتهای دولتی، پیرامون چند محور می‌باشد:

\* دسترسی مستقیم به اطلاعات مربوط به کیفیت و حمایت دولت؛

\* تقویت ارتباط بین نماینده‌های سازمان دولتی و شرکتهای خصوصی و نیز پی‌گیری مشکلات تک‌تک شرکتها؛

\* کاهش روند و تشریفات اداری؛

\* قبول و یکسان نمودن گواهینامه‌های ایزو ۹۰۰۰ در سطح اروپا.

در این شرایط، جنبش کیفیت فرانسه و مؤسسه استاندارد (AFNOR) به عنوان بهترین مکان تبادل اطلاعات و معرفی عملکرد کیفیت در سطح ملی و بین‌المللی شناخته شده‌اند. مادامی که ارزش بازرسی شرکتها رو به افزایش است، به این صورت که بازار مشترک اروپا، شرط موفقیت شرکتهایی می‌باشد که بیش از پیش با یکدیگر به داد و ستد پردازند. در رابطه با پیشقدم بودن بازار مشترک اروپا به نفع این شرکتها، کمیسیون اروپا در نظر دارد با برقراری ارتباط بین شرکتهای منطقه‌ای پیشرفته با شرکتهایی که کمتر پیشرفت کرده‌اند، از گسترش شبکه‌های شرکتها حمایت کند. به علاوه، کمیسیون مزبور حاضر به حمایت مالی از فعالیتهایی است که هدفشان تشویق به ادغام شرکتهای متوسط در شبکه تولید یا توزیع (مثلاً در زمینه خرید) باشد. این نوع شرکتها از یک سو، به عنوان عامل کلیدی رقابت و از سوی دیگر، یکی از عناصر عمده توسعه اقتصادی و کار در اروپا در نظر گرفته شده‌اند (PRAS, BOUTIN, 1995).

### ۲-۳- تفسیر نتایج

نتایج این پژوهش، از دو جهت، مهم هستند:

\* بیان اقتصادی و اجتماعی مفهوم کیفیت در اکثر شرکتها، مثبت اعلام می‌شود،

روشهای اجباری و تحمیلی توسط شرکتهای بزرگ، در قالب گواهینامه ایزو ۹۰۰۰ تجلی می‌یابند؛ بنابراین، روشهای فوق که فقط می‌توانند به اهدافی محدود پاسخگو باشند، باید در قالب یک سیاست کلی‌تر برای ایجاد انگیزه در پرسنل مطرح شوند. \*

برای اجرای بهتر و حداکثر کارایی مفهوم کیفیت فراگیر، پی‌گیری مداوم، واقعی و نیز بهبود سازماندهی بخصوص بهبود سیستم مدیریت منابع انسانی، نیاز است. فرضیه‌های دیگری هم آزمایش شدند، اما با در نظر گرفتن مذاکرات کنونی در مورد خط مشی کیفیت، دو فرضیه قابل توجه می‌باشند.

طبق اولین فرضیه، شرکتهایی که یک سیستم کنترل کیفیت فراگیر را به اجرا گذارده‌اند، بهتر از شرکتهایی که چنین سیستمی در آنها پیاده نشده، به اهدافشان دست می‌یابند. در نتیجه، شرکتهایی که فقط سیستم تضمین کیفیت را پیاده می‌کنند، بهتر و مؤثرتر اهدافشان را متحقق می‌سازند.

بر اساس فرضیه دوم، مؤثر بودن ابزار در اختیار سرویس کیفیت، در ارتباط با تعهد مدیران است. طبق این فرضیه، در صورت حمایت مدیریت، امکان دستیابی به اهداف، بیشتر است (LIOUVILLE, 1992).

شرکتهای متوسط قبل از هر چیز، باید پرسنل خود را در تغییر رفتارشان یاری دهند، چرا که مقاومت در برابر تغییر، با بخشنامه و دستورالعملها از بین نمی‌رود و در مقابل، رقابت با شرکتهای پیشرفته بی‌فایده می‌باشد. در واقع، «تلاش»، بر یادگیری ارجحیت دارد، چون برای تداوم شرکت باید خود را هماهنگ کرد. هماهنگی با تغییرات، مختص انسانها است؛ زیرا در غیر این صورت، از بین می‌روند. رفتارهای ما با تأکید روی انضباطی که زندگی را تعیین می‌کنند، آینده ما را شکل می‌دهند.

به همین علت، شرکتهای متوسط باید زمینه بهبود کیفیت را برای همه پرسنل فراهم سازند: کارکنان شرکت باید قادر باشند اطلاعات و مسئولیت لازم را به سایر اعضا بدهند تا همه، خود را در کار سهام بدانند. بنابراین، باید سه نیاز اساسی پرسنل را تأمین کرد: نیازهای دانستن، توانستن و خویشتن‌یابی. تأمین این سه نیاز، تقریباً به اندازه تأمین

نیازهای جسمانی، ضروری می‌باشد. کسی که این نیازهایش تأمین نشده باشد، به گونه‌ای، مخالفتش را ابراز می‌دارد و SERIEYX (1991) آن را «بی‌اعتنایی صفر» می‌نامد. احترام به شخصیت، نه تنها پرسنل، بلکه باید مشتریان و تأمین کنندگان را نیز دربرگیرد. احترام به شخصیت دیگران که در واقع ارزش قائل شدن برای آنها، توجه به آنان، اقدام لازم برای حل مشکلاتشان و نیز قدرشناسی نسبت به آنها می‌باشد. عدم احترام به همان اندازه که روی یک مسئول عالی رتبه سلسله مراتب تأثیر منفی می‌گذارد، روی یک کارگر فراموش شده در کارگاه هم همان اثر را دارد (DE FOURNAS, 1997).

تاکنون شرکتها، سندیکاها و دولتها در بین این سه نیاز، تنها روی نیاز مادی کار کرده‌اند: نیاز «دارندگی» که با افزایش حقوق، سعی بر تأمین آن شده. اما تأمین صرف این نیاز، مشکلی را حل نمی‌کند، زیرا نیاز فوق هرگز سیراب نمی‌شود. پژوهش در زمینه جامعه‌شناسی ثابت می‌کند که قسمت عمده‌ای از رضایت، در گرو احترام و اعتمادی که به هر شخص برای وضعیت کاری‌اش می‌شود و سهم بودن در اهداف شرکت است. اکنون، زمان پرسش از پرسنل در مورد جو داخلی شرکت، جهت کیفیت و انتظارات ارباب رجوع، انواع خدماتی که می‌شد ارائه گردند، شناسایی نقاط ضعف و قوت شرکت در مورد بازار و رقابت می‌باشد. به واسطه این شناخت پربار و مشترک، «پرسنل»، عاملی برای حرکت و پیشروی می‌گردد. چنین روش شناخت و ارزیابی، اطلاعات با ارزش و دقیقی را برای توسعه بهتر و بیشتر منابع انسانی و نیز اهرم قوی انگیزه بخشی را در جهت حذف عملکردهای نادرست آشکار می‌کند (LE YOUDEC, 1996).

به علاوه، شرکتها می‌توانند با تغییر در جایگاه‌ها، نوآوری ایجاد می‌شود، در کارگاهها و همچنین در دفاتر، مهارتها را با هم ادغام کنند. این مسئله، نوع دیگری عملکرد را بخصوص با ساده‌تر کردن سازماندهی‌ای که نه فقط یک هدف، بلکه نتیجه رقابتی بزرگتر و آزادی عمل بیشتر هر فرد در محل کار می‌باشد، در بر می‌گیرد. کلیه شرکتها باید به گونه‌ای دیگر به اعمال قدرت پردازند، تحولات در سطح سلسله مراتب واسطه‌ای را بپذیرند و نیز در این زمینه، برخی نظریات سنتی را کنار بگذارند.

در مقابل این تحوّل ضروری، مهمترین مسئولیت مدیریت، تعیین و ارائه جتهتی است که شرکت در آن پیش می‌رود و نیز اراده موفقیته می‌باشد که باید در هر یک از بخشها ایجاد انگیزش کند. بنابراین، ارزش خاصی وابسته به کیفیت وجود ندارد، بلکه ترجیحاً ارزش خاص وابسته به یک سیستم مدیریت، در کلیت آن، مورد نظر است. ما سه مورد ضروری را در این زمینه متمایز می‌سازیم: «وضوح» یعنی تسهیل جریان اطلاعات؛ «اعتماد» که افراد بدون آن نمی‌توانند مسئولیتی بپذیرند و این مورد اخیر احتمال خطا را هم در بر دارد و بالاخره «احترام به اشخاص» در هر رده سلسله مراتب که باشند. به این ترتیب، باید از «مدیریت کیفیت»، به «کیفیت مدیریت» پرداخت.

### نتیجه گیری

طبق نتایج بررسی های تجربی مدل، مفهوم کیفیت فراگیر به خوبی در شرکتها رواج یافته و ریسکهای آن نیز توسط شرکتهاى بخش صنعتی مانند شرکتهاى متوسط دیگر درک شده‌اند. همچنین ۸۳٪ از شرکتهاى پاسخ دهنده به پرسشنامه‌ها، اظهار می‌دارند که از یک سیاست کیفیت فراگیر برخوردارند. این شرکتها بر این تصورند که انتخاب اصول سیاست فوق، امکان تضمین کیفیت توزیع و در نتیجه، رضایت کل مشتریان را در رقابت می‌دهد. بنابراین، رضایت مشتری توسط سرویس کیفیت در نظر گرفته شد. در پایان، موفقیتهاى حاصل از کیفیت فراگیر در شرکتهاى متوسط، محسوس می‌باشند و می‌توانند برای حمایت از فلسفه آن بکار گرفته شوند. اگر چه شرکتهاى متوسط به ابزار کیفیت توجه دارند و آنها را مورد استفاده قرار می‌دهند، ولی تعداد کمی از آنها به روشهاى سازماندهی شده‌ای که ما را به ابزار مدیریت شرکت مجهز کند (پی‌گیری تجاری، محاسبه هزینه حاصل از کیفیت و توسعه مدیریت مشارکتی) دست می‌بایند. پژوهش ما، امکان بهبود وضعیت فوق را با در نظر گرفتن چندین عامل می‌دهد: نظر به نوین بودن اغلب این روشها، تکامل و معمول شدن این مفهوم، فشار رقابتی‌ای که شرکتها را به پذیرش آن مجبور می‌کند، حمایتی که توسط سیاستهاى کیفیت فراگیر از مفهوم مذکور می‌شود، از این پس، عملاً برگشت ناپذیر هستند.

در نتیجه، روند کیفیت در شرکتهای کوچک با همان روش شرکتهای بزرگ، گسترش می‌یابد. شرکتهای متوسط، شرکتهایی هستند که با چند اصل خاص، مشخص می‌شوند: اهداف آنها، اهداف مدیر می‌باشد و مستقیماً از شناخت نسبت به محیط کار حاصل می‌شود. این شرکتها از ساختاری انعطاف‌پذیر برخوردارند و در کیفیت، به جستجوی اعتبار و رسمیتی می‌پردازند که برای مشتری‌های بالقوه جاذبه داشته باشد. همچنین شرکتهای متوسط می‌توانند بدون نیاز به شرکتهای بزرگ، در روند کیفیت فراگیر متعهد شوند و قبول مسئولیت کنند، زیرا این مدیر است که یک نیاز را درمی‌یابد یا استراتژی اشاعه را بر مبنای اعتبار کیفیت و همچنین کیفیت فراگیر در نظر می‌گیرد. نتیجه اجرای چنین روشی در شرکتهای متوسط باید هدف کلیه پرسنل باشد تا شرکت به موفقیت دست یابد (GUILHON et WEILL, 1995). با وجود این، می‌توان نتایجی چند از کاربرد روش کیفیت را در روندهای کلیدی شرکت اعلام کرد:

\* ضرورت یافتن امکانات جدیدی برای بهبود و پیشرفت شرکتها امری ثابت و شناخته شده است. با این وجود، تحوّل و انتقال این ضرورت، به یک برنامه بهبود سازماندهی شده و سودمند، رقابت و مبارزه‌ای است که کمتر سازمانی در آن موفق می‌شود و اغلب سازمانها حتی آن را امتحان هم نمی‌کنند. رقابت در گرو یافتن روش بهتر برنامه‌ریزی و اجرای یک برنامه بهبود مستمر است.

\* برای شروع و پیشرفت سریع سازمان، برنامه‌ای که تحت فرم خاصی آماده نشده باشد، ضروری است؛ چرا که اصولاً برنامه‌ریزی شرکت نباید به فرم خاصی آماده شود. این برنامه، باید برای کلیه پرسنل قابل فهم باشد، در کل سطح سازمان پخش شود و اهداف تعیین شده و واضحی را از همان ابتدا، مطرح کند. به علاوه، برنامه فوق باید معتبر، مداوم و مناسب برای یادگیری باشد و اینها جزوی از رقابت هستند! در نتیجه، ترکیب یک روند کیفیت فراگیر، تعیین شده و معیارهای منضم به سایر مدل‌های، امکان بهبود و همکاری سرویسهای مختلف را می‌دهد. همچنین، شرکتهای مختلف می‌توانند بهترین ایده‌ها و روشهای اجرای کیفیت و نیز رضایت ارباب رجوع را با یکدیگر ادغام کنند.

## منابع و ماخذ

- ANSARI, M. (1998). "La certification ISO 9000 dans les entreprises: entre necessite et contraintes", Colloque international, "Les décisions sous contraintes", Universite de Caen, 26-27 novembre.
- BELLEY, J.G. et A. BILLETTE (1995). "Les PME et les risques de la sous-traitance industrielle a l'heure de l'assurance qualite", Revue internationale PME, vol. 8, n<sup>o</sup> 2, P. 49-77.
- BONNET, E. (1994). "Analyse sociologique des actions qualite dans l'entreprise industrielle." Des visions indigenes en representation, Thèse de doctorat, Paris X-Nanterre.
- DE FOURNAS, F.X. (1997). " Vous avez dit qualite", Revue de banque, n<sup>o</sup> 580, p. 44-46.
- DEMING, W. E. (1991), "Hors de la crise", Paris; Economica.
- DENFELD-WOOD, J. (1997). "La structure n'explique pas tout, l'Art du management", Les Echos, vendredi 28 fevrier et 1<sup>er</sup> mars.
- DIETSCH, M. (1997). "L'efficience: un nouvel outil de mesure des performances", Revue banque, n<sup>o</sup> 586, novembre, p. 52-55.
- EFQM (1996), "Cahiers d'auto-évaluation", Rapport de la Fondation Europeenne pour le

Mangement de la Qualité, Bruxelles.

- ESPOSITO, E. et M. RAFFA, (1992). "Qualité et sous-traitance dans l'industrie italienne: quelques résultats d'une étude empirique", Revue internationale PME, vol. 5, n° 2, P. 57-82.
- GÉLINIER, O. (1993), "Stratégie de l'entreprise et motivations de l'homme", Paris, Les Éditions d'Organisation, p. 165.
- GUILHON, A. et M. WEILL. (1995). "Démarche qualité: de la stratégie d'adaptation aux processus stratégiques de changements dans les PME", Résultat d'un test empirique, Communication de la 51 conférence AIMS, Lille, mai.
- IGALENT, J. (1992). "Image de la gestion des ressources humaines dans le discours de la qualité", Colloque de l'AGRH, Lille, novembre, p. 143-161.
- LEFEBVRE, E. et M. BOURGAULT, (1996). "Performance à l'exportation technologique dans les PME manufacturières", Revue d'économie industrielle, n°77.
- LE YOUDEC, M.H. (1996). "Qualité et motivation: quels facteurs clés, quels points d'impact", Annales des mines, avril-mai, p. 86-92.
- LILOUVILLE, J. (1992), " Gestion de la qualité dans la phase de conception des produits en Allemagne", Analyse de la SEDEIS, n°90, p. 33-37.
- MARTIN, Y. (1992), "La sous-traitance au Québec", Centre d'études en administration internationale (CETAI), Montréal, École des Hautes Études commerciales, p. 195-198.
- NEUVILLE, D. (1996). "La qualité en question", Revue française de gestion, n°108, mars-avril, p. 37-48.
- PRAS, B. et A. BOUTIN, (1995), Les Euro-PMI, Paris, Economica, 224 p.
- SERIEYX, H. (1991), "Le zéro mètre", Paris, Inter Éditions, 233 p.