

آیا سازمان شما آمادگی برای مدیریت کیفیت جامع دارد؟

«یک بررسی روشن‌شناختی»

نوشته برندا ویکز^۱

سازمان مدیریت صنعتی ایران

چکیده: نوشته‌های مربوط به مدیریت کیفیت جامع نشان می‌دهند که موفقیت از آن سازمانهایی است که در شرایط مساعد آماده تغییر هستند. ارزیابی درک مدیریت و کارکنان مهم است زیرا این گروهها به گونه‌ای عمل می‌کنند که گویی ادراکها واقعیت دارند. تعیین سطح آمادگی برای تغییر یا مقاومت در برابر آن یک مرحله پراهمیت است، با وجود این تعداد اندکی از سازمانها هنگام شروع به اجرای مدیریت کیفیت جامع میزان آمادگی را ارزیابی می‌کنند. باید معیارهای عمده ارزیابی مشخص شود و متغیرهای به کار رفته برای ارزیابی مدیران و کارکنان، با توجه به این مشخصه‌ها، مورد بحث و بررسی قرار بگیرد. باید راههای استفاده از این متغیرها برای تولید ابزار ارزیابی و همچنین تشخیص راههای رفع موانع احتمالی در برابر اجرای مدیریت کیفیت جامع شناسایی شود. باید مشخص شود که هم واحدهای تولیدی و هم مراکز خدماتی می‌توانند از این متغیرها برای اجرای بهینه فرایندهای توسعه مداوم استفاده کنند.

کلید واژه‌ها: ۱. ارزیابی ۲. اجرا ۳. صنایع تولیدی ۴. تغییرات سازمانی ۵. صنایع خدماتی ۶. مدیریت کیفیت جامع.

مقدمه

در پژوهشها و تجربه‌های مربوط به مدیریت کیفیت هفت مشخصه عمده شناسایی شده است که برای سازمانهایی که می‌خواهند فرایندهای با کیفیت عالی تولید کنند حیاتی است. این

مشخصه‌ها عبارت‌اند از تأثیر، مسئولیت/اختیار، نوآوری، میل به تغییر، رضایت، کارگروهي و دید

۱. برندا ویکز (Brenda Weeks) تحلیلگر Power Supply در نیسی‌ولی آفارتی، کاتانوگا، نیسی، ایالات متحد.

باید، برای تعیین رهیافت لازم برای اجرای مدیریت کیفیت جامع، گروه‌های متخصص و علاقه‌مند تشکیل بشود. این گروه‌های هسته‌ای شالوده‌ای خواهند ریخت که بر روی آن می‌توان ساختار فرایند کیفیت را با موفقیت بنا کرد.

مرور نوشتار

در اکثر نوشته‌ها، برای اجرای موفقیت‌آمیز فرایند کیفیت، بر لزوم سازگاری و همدلی میان کارکنان و مدیران تأکید شده است. با وجود این، در چند نوشته معیارهای ارزیابی یا راهی برای ارزیابی آمادگی مطرح شده است. هارت و ماسفلدت^۱ [۴] در مطالعه کیفیت پیشنهاد می‌کنند که مرحله اول قبل از طرح و اجرا باید ارزیابی آمادگی سازمانی باشد. فرایند آمادگی سازمانی اطلاعاتی درباره هدف و دامنه ابتکار کیفیت به سازمان می‌دهد و باعث می‌شود افراد از آن حمایت و در آن شرکت کنند. آپجسن [۳] نیز معتقد است که اگر سازمانها آماده اجرای مدیریت کنترل کیفیت هستند باید از قبل نیازهای سازمان و تعهدات لازم برای اجرای این فرایند را تعیین کنند. مطالعه آپجسن نشان می‌دهد که هر چه سازمان ارزیابی آمادگی‌اش را برای اجرای مدیریت کیفیت جامع بهتر انجام بدهد، موفقیتش در اجرای این فرایند بیشتر خواهد بود. استیوارت [۵] می‌گوید که رایجترین مانع در برابر تغییر مقاومت اولیه کارمند و فرهنگ کژکاری شرکت است.

مشترک/معیار ارزیابی [۱]. ادراکات (واقعی یا تصویری) مدیران و غیرمدیران برای ارزیابی این مشخصه‌های سازمانی مهم است. افراد بر مبنای ادراک خود عمل می‌کنند. حتی اگر ادراکات نادقیق باشند، باز هم مبنایی برای کنش فرد و گروه تشکیل می‌دهند [۲].

متأسفانه، مدیریت همواره سطح تعهد، هزینه، و زمان لازم برای اجرای مدیریت کیفیت جامع را در نظر نمی‌گیرد. برنامه‌ریزی و اجرای مدیریت کیفیت جامع ممکن است دست کم دو تا سه سال طول بکشد و هزینه آن از ۵۰۰۰۰۰ دلار تا ۳۰۰۰۰۰۰ دلار در تغییر باشد [۳]. اگر سازمانی، به درستی، آماده اجرای مدیریت کیفیت جامع نباشد ممکن است سلامت آینده‌اش به خطر بیفتد. پرسش عمده و اولیه مدیریت باید این باشد: «آیا ما برای اجرای مدیریت کیفیت جامع آمادگی داریم؟»

برای این که مدیریت کیفیت جامع احتمال موفقیت را افزایش دهد، مدیران مسئول اجرای آن باید این مفهوم را بپذیرند و در عمل به کار ببرند. اگر مدیران ارشد حمایت نکنند، یا حمایت آنها کافی نباشد، این فرایند با احتمال زیاد شکست می‌خورد.

ارزیابی میزان آمادگی هر سازمان برای اجرای مدیریت کیفیت جامع باید از نگرش مدیران ارشد شروع شود. مدیران ارشد باید با رضایت خاطر وقت و انرژی لازم را برای موفقیت این فرایند اختصاص بدهند. همین طور، کارکنان باید در طراحی و اجرای فرایند مدیریت کیفیت جامع مشارکت داشته باشند. در داخل هر سازمانی

داشتن هدفهای واحد، توانایی افراد در تأثیر گذاشتن بر تغییرات، و انعطاف‌پذیری در مورد انتخاب روشهای اجرا باشد.

احساس افراد در مورد میزان نفوذ خود در سازمان برای فرایند مدیریت کیفیت جامع مهم است. افرادی که احساس سالمی نسبت به میزان نفوذ خود دارند مسئولیت می‌پذیرند و افراد مستقلى که احساس خوبی نسبت به تأثیر خود ندارند، به احتمال زیاد در مقابل تغییر مقاومت می‌کنند. افراد گروه اخیر اعتماد به نفس کمتری نسبت به توانایی خود برای پذیرش تغییر دارند و عموماً احساس تعلق آنها نسبت به فرایند مدیریت کیفیت خیلی اندک است. به علاوه، افرادی که احساس می‌کنند میزان نفوذ آنها اندک است معمولاً پشتکار ندارند و احساس تعهد نمی‌کنند، در پذیرش مسئولیت و استقلال بیشتر و یا شرکت در تیمها فعال نیستند [۱]. این افراد، به دلیل تأثیر بدی که از خود بر جای می‌گذارند، پیشرفت سریعی ندارند.

مسئولیت / اختیار

پذیرش مسئولیت/اختیار دومین مشخصه مهم فرایند موفقیت‌آمیز مدیریت کیفیت جامع است. افراد باید با میل و رغبت مسئولیت/اختیار را بپذیرند و از این رو احساس تعلق پیدا کنند.

در سازمانهایی که امتیاز کارکنان آنها پایین و احساس مسئولیت یا استقلال آنها ناکافی است، فرایندهای کیفیت تأثیر نامطلوب دارند. وقتی به جای کنترل و مدیریت قائم، مدیریت افقی در سازمان حاکم است [۲] این تأثیر تشدید می‌شود.

عوامل ارزیابی

برای قضاوت در مورد آمادگی سازمان برای اجرای موفقیت‌آمیز برنامه مدیریت کیفیت جامع، باید نقاط قوت و ضعف سازمان در هفت مشخصه سازمانی مهم و حیاتی ارزیابی شود و، علاوه بر آن، اختلاف درک مدیریت و کارکنان در مورد این مشخصه‌ها نیز در نظر گرفته شود.

برای سنجش ادراک مدیریت و کارکنان از مشخصه‌های حیاتی سازمانی، می‌توان ابزار لازم فراهم کرد. برای این کار هم می‌توان از نتایج به کار رفته در پژوهش قبلی استفاده کرد و هم مدیران ارشد، براساس ویژگیهای منحصر به فرد سازمان خود، می‌توانند ابزار لازم را ابداع کنند [۶، ۷، ۸ و ۹]. برای مدیران و کارکنان باید از ابزارهای جداگانه، اما قابل مقایسه، استفاده شود.

کل سازمان یا صرفاً تیم زبده‌ای از کارکنان و مدیران را می‌توان برای ارزیابی برگزید. در این صورت، درک هر دو گروه را می‌توان با هم مقایسه و براساس شکافها یا اختلافهای عمده میان پاسخهای کارکنان و مدیران و ملاحظات مربوط به نقاط قوت و ضعف درون‌گروهها، برنامه تغییر را تدوین کرد. در بررسی پاسخ به سؤالات مختلف مشخصه‌های سازمانی، هر چه پاسخها سازگارتر و تعداد پاسخهای مثبت بیشتر باشد، احتمال موفقیت اجرای مدیریت کیفیت جامع بیشتر است.

مشخصه‌های ارزیابی

تأثیر

پرسشهای مربوط به تأثیر می‌تواند شامل نکاتی در مورد پذیرش ایده‌ها و پیشنهادهای جدید،

خاطر موفقیت، هویت گروهی مانند تیم‌کاری یا تیم حل مسئله، و اعمال نفوذ و کنترل بر عوامل رضایت شغلی. اقدامات مربوط به رضایت شغلی نشان می‌دهند که چگونه این نیازها در یک سازمان برآورده می‌شوند.

مدیریت، به خاطر قدردانی از موفقیت، باید از چگونگی عملکرد افراد در شغل خود آگاه باشد. به علاوه، مدیر باید بتواند کار را ارزیابی کند و نتایج ارزیابی را به طور مؤثری به اطلاع دیگر کارکنان برساند. کارکنان، بدون داشتن کانالهای مناسب و مؤثر بازخورد، اطلاعات لازم را نمی‌گیرند و نمی‌توانند اصلاحات درخوری را در عملکرد خود انجام بدهند. بازخورد نامناسب نه تنها تأثیر معکوسی بر رضایتمندی آنها دارد بلکه مسئولیت/اختیار آنها را نیز تحت تأثیر منفی قرار می‌دهد [۲]. همچنین قدردانی از افراد نیز باید با احتیاط انجام بشود؛ در غیر این صورت، اگر قدردانی بی دلیل باشد، تأثیر بدی در تلاشهای گروه بر جای می‌گذارد [۱].

رضایت به مشخصه‌های مهم دیگری نیز بستگی دارد. کار گروهی، مسئولیت/اختیار و تأثیر مشخصه‌های مهم و در هم تنیده‌ای هستند. قدرت و استحکام در تأثیر، مسئولیت/اختیار و رضایت به انگیزه داخلی قوی منجر می‌شود که به نوبه خود ویژگیهای دیگری را به دنبال می‌آورد. این ویژگیها عبارت‌اند از کیفیت عالی عملکرد، رضایت فراوان از کار، کاهش غیبت و نقل و انتقال [۲]. این سه مشخصه را حتی می‌توان شالوده‌ای برای دیگر مشخصه‌های کلیدی سازمان در نظر گرفت. رضایت می‌تواند شامل رعایت عدل و انصاف

تفویض مسئولیت/اختیار شامل تفویض قدرت تصمیم‌گیری یا، حداقل، تفویض مسئولیت برای توصیه تغییرات و عمل است. نیاز پیوسته به تأیید تصمیمات، تقویت‌کننده تصمیم‌گیری سلسله‌مراتبی یا مدیریت قائم است. این امر به طور بالقوه پذیرش مسئولیت توسط افراد را برای کمک به حل مسائل یا سرمایه‌گذاری در فرصتها محدود می‌کند. تصمیم‌گیری سلسله‌مراتبی به دلسردی افراد و کاهش دخالت آنها در تلاشهای لازم برای اجرای مدیریت کیفیت جامع منجر می‌شود [۱۰].

یک شیوه رایج برای تقویت مسئولیت/اختیار کاهش میزان تأیید و تصویب است. این به نوبه خود به تقویت نوآوری نیز منجر می‌شود [۲]. افزایش درک مسئولیت/اختیار به افزایش تعهد افراد در کار خود می‌انجامد. افراد، با افزایش تعهد، به بهبود کیفیت پیوسته کمک می‌کنند. مهمتر این که اگر کارکنان برای پذیرش مسئولیت/اختیار اضافی آمادگی کافی نداشته باشند، ممکن است سرخوردگی نیز پیدا کنند [۱].

مسئولیت و اختیار می‌توانند شامل موارد زیر باشد:

شفافیت هدفهای شغلی، نتایج مسئولیت، وظایف متناقض، قدرت کافی برای تصمیم‌گیری، میزان تأیید و شفافیت قدرت تصمیم‌گیری.

رضایت

وقتی یک شرکت رقابتی می‌شود باید در بعضی نیازهای روانی کارکنانش تجدیدنظر کند. این نیازها عبارت‌اند از کسب موفقیت و قدردانی به

تصمیم‌گیری به کارکنان تفویض نشده است باید در اجرای مدیریت کیفیت جامع با احتیاط بیشتری اقدام کنند. وقتی سازمانها سیاست تغییر را بررسی می‌کنند به آنها توصیه می‌شود که اطمینان حاصل کنند که تغییر خود مشکل را هدف بگیرد نه نشانه‌های آن را [۱۰]. در این صورت، برای سازمانهایی که در بحران هستند تغییرات ریشه‌ای امکان‌پذیر می‌شود. با وجود این، ممکن است این مسئله به تجربه تلخی تبدیل بشود. اکثر سازمانها طرفدار تغییرات تدریجی هستند تا ریشه‌های [۱۱].

میل به تغییر و توانایی پذیرش تغییر می‌تواند شامل موارد زیر باشد:

انعطاف‌پذیری گروه کاری و مدیریت نسبت به تغییر در برنامه و طرحها، سرعت روش تغییر، و این که آیا سیاست تغییر برای اصلاح عملیات و عملکرد لازم است یا نه.

دید مشترک / معیار ارزیابی

برای این که تلاش مدیریت کیفیت جامع موفقیت‌آمیز باشد، باید دید سازمان نسبت به آینده شفاف و جذاب باشد و همواره در جملاتی بیان شود که تمامی افراد سازمان را مخاطب قرار می‌دهد [۱]. تمامی افراد سازمان، فردی و جمعی، به سوی یک هدف مشترک پیش بروند. یک سازمان همچنین لازم است وضع فعلی خود را ارزیابی و تفاوت میان وضع فعلی و آنچه می‌خواهد به آن برسد را مشخص کند. این نکته برای رسیدن به پیشرفت بیشینه در اجرای مدیریت کیفیت جامع می‌تواند یک عامل ایجاد انگیزه باشد [۲].

وقتی فرایند اجرای مدیریت کیفیت جامع با

در ارزیابی عملکرد، تحسین در مقابل انتقاد، نظام ارتقا برای پیشرفت و رعایت عدل و انصاف در ارتقا باشد.

میل به تغییر / توانایی سازگاری با تغییر

میل به تغییر و توانایی سازگاری با تغییر مشخصه مهم دیگری در تعیین موفقیت بالقوه اجرای فرایند مدیریت کیفیت جامع است. در نظام مدیریت کیفیت جامع، ناخرسندی می‌تواند نشان سلامتی و حتی برای تغییر وضع موجود لازم باشد [۱]. ارتباطات مؤثر و برنامه‌ریزی مؤثر تحول توسط سازمانها موجب غلبه بر این نگرانی می‌شود [۱۱]. بخشی از برنامه اجرا، بررسی نحوه تفکر اعضای سازمان است. برای این که افراد گروه بتوانند تفکر خلاق داشته باشند و از تغییر استقبال کنند، باید ذهنیت آنها انعطاف‌پذیر باشد.

اگر سازمانی براساس سنت خود بخواهد محافظه‌کارانه عمل کند، برای تقویت رفتار کارکنان و تشویق آنها به پذیرش تغییر اقدامات خاصی لازم است. میل به تغییر/توانایی پذیرش تغییر به دیگر مشخصه‌های سازمان وابسته است. عموماً سازمانهایی که کارکنان آنها تمایل چندانی به تغییر ندارند، میزان نوآوری آنها نیز اندک است. این سازمانها در تقویت احساس تأثیر در کارکنان و افزایش تمایل آنها به قبول مسئولیت/اختیار که برای تصمیم‌گیری لازم است، مشکلات بیشتری دارند [۱].

قدرت تصمیم‌گیری بر سیاست تحول اثر می‌گذارد [۱]. اساساً مهمترین جنبه سیاست تغییر تصمیم‌گیری است. در سازمانهایی که قدرت

دید مشترک و معیار ارزیابی می‌تواند شامل موارد زیر باشد: مأموریت مشخص با هدفهای روشن که برای کارکنان توضیح داده شده باشد، منافع حاصل از رسیدن به هدف برای کارکنان و مدیران، هدف و دید مشترک، وجود نظامهای کمی برای ارزیابی پیشرفت به سوی اصلاحات کیفی، تأکید بر رضایت مشتری، ایجاد و کنترل شاخصهای عملکرد و مقایسه میزان پیشرفت با پیشرفت رقبا.

نوآوری

سازمانهایی که دارای مشخصه‌های زیر هستند کاملاً خلاق و نوآورند.

- افراد در تجربه با روشهای جدید و متفاوت احساس آزادی عمل می‌کنند و هیچ نوع اشتباهی به بازخورد منفی منجر نمی‌شود.
- افراد معمولاً در گروههای ضربت یا تیمهای کوچک کار می‌کنند.

● افرادی که ایده‌های نو در سر دارند مرتب پاداش می‌گیرند و کاملاً مورد احترام هستند.

● رهبر سازمان به طور پیوسته نوآوری را تشویق می‌کند [۱].

یک معیار برای نوآوری در هر سازمان میزان تشویق و ترغیب آن سازمان و میزان گوش دادن و توجه جدی آن به ایده‌های جدید است. پذیرش ایده‌های جدید یک راه برای تشویق و ترغیب نوآوری و تفکر خلاق است. تفویض اختیار و قدرت به کارکنان راه دیگری برای تشویق تصمیمها و پیشنهادهای سازنده است. از این رو، نوآوری تشویق می‌شود و فرض مسئولیت/اختیار اضافی نیز پذیرفتنی است. سازمانهایی که

برنامه کسب و کاری شود و به صورت جزئی از آن عمل کند، پیشرفت جمعی حداکثر خواهد بود. برخی سازمانها، برای تقویت دید مشترک و شناسایی اصلاحات بالقوه در برنامه کسب و کار، از معیار ارزیابی استفاده می‌کنند. با وجود معیار ارزیابی، نظامهای کمی را می‌توان برای سنجش پیشرفت سازمان تا یک سطح عملکرد بخصوص به کار برد. سطح عملکرد مورد نظر، ضمن مقایسه با عملکرد رقبا یا رهبران پیشرو، تعیین می‌شود. از این رو، سازمانهایی که در اجرای مدیریت کیفیت جامع موفق هستند از معیار ارزیابی برای اصلاح عملکرد خود استفاده می‌کنند. قدرت رقابت عموماً به عنوان یک شاخص مهم نیاز، نه فقط به برآوردن خواستههای مشتریان بلکه همچنین به شادمانی آنها در نظر گرفته می‌شود. این نکته در مراقبتهای بهداشتی نیز همانند سایر خدمات، صادق است [۱۳].

بیشتر سازمانها برای شناسایی نقاط قوت و ضعف عملکرد و سنجیدن میزان پیشرفت به سوی عملکردهای تعیین شده توسط معیار ارزیابی از دستگاههای کنترل استفاده می‌کنند. به عنوان مثال، معیارهای عملکرد باید فرایند مدیریت کیفیت جامع را تقویت کند. فرایندهای کارآمدی که نیازهای مشتریان را برآورده نمی‌کنند میزان کیفیت یا سهم بازار را افزایش نخواهند داد [۱۴]. خروجهای کیفیت مانند رضایت مشتری یا میزان کم ابتلا به بیماری ممکن است اقدامات مناسبی باشد. با وجود این، بیشتر سازمانهایی که مدیریت کیفیت جامع را در کانون توجه قرار داده‌اند دریافت‌اند که بازده کار و جز آن نیز اصلاح می‌شود.

پیش‌بینی سودآوری طی یک دوره پنج ساله سه برابر مهمتر از مجموعه سایر متغیرهاست. ارتباط توأم با حمایت یک مزیت رقابتی در عمل اثبات شده است، نه صرفاً «حسن نیت فردی» [۲].

در سازمانهای کارآمد وجود درگیری و اختلاف غیرعادی نیست. در گذشته، تلاش می‌کردند که میان واحدهای مختلف رقابت ایجاد کنند. این روش، ضمن داشتن پیامد مثبت، مانع همکاری سازمانی و پیشرفت نیز می‌شود. موفقیت یک بخش ممکن است اثر منفی بر موفقیت کل سازمان داشته باشد.

دلگرمی و انگیزه نیز می‌تواند نیروی محرک کار تیمی باشد. با وجود این، در برخی سازمانها، انگیزه بیشتر متوجه خشنودی رئیس است تا رسیدن به اهداف سازمانی [۱۰]. این امر باعث کاهش کار تیمی و تلاش ناموفق در رسیدن به اهداف کیفی است. کار تیمی دارای ویژگیهای زیر است: تفاهم میان همکاران، دسترس‌پذیری سرپرست، انتقال و تبلیغ تغییرات، اختلاف میان واحدها و همکاری میان بخشها.

پرداختن به ادراک برای سهولت تغییر

درک مدیریت و کارکنان مهم است زیرا انسان به گونه‌ای عمل می‌کند که گویی ادراکش عین واقعیت است. ادراک ممکن است تصور غلطی باشد که از فرضیه‌های نادرست، نبود اطلاعات یا حتی رهبری قبلی به دست آمده است. با وجود این، همین ادراکها نشانه‌چگونگی درک واقعیت توسط افراد هستند.

مشخصه‌هایی که به اختصار در اینجا بیان شد

بیشترین موفقیت را در اجرای مدیریت کیفیت جامع به دست می‌آورند می‌توانند از زاویه کاملاً متفاوتی به مسائل یا فرصتها نگاه کنند. غالباً ذهنیتهای پیشین به سود اصلاحات کیفی جدی کنار گذاشته می‌شود.

نوآوری می‌تواند شامل موارد زیر باشد:

تعداد دفعاتی که ایده‌های جدید آزمایش می‌شود، پذیرش ایده‌ها و پیشنهادها توسط گروهها، فراوانی بحث و جدلها و فراوانی دفعاتی که در آنها به خاطر برآوردن نیاز شرایط تغییر می‌کند.

کار تیمی

با استفاده از کار تیمی، مهارتهای افراد با هم جمع و به ابزار قدرتمندی برای ایجاد همیاری و حل مشکلات سازمانی یا پاسخ به فرصتها تبدیل می‌شود. همدلی با همکاران نه فقط مهم است، بلکه همکاری میان بخشهای مختلف نیز یک جزء اساسی کار تیمی است.

پذیرش ایده‌ها و پیشنهادها توسط مدیریت، آن گونه که قبلاً زیر عنوان تأثیر بحث شد، می‌تواند موجب تقویت جریان ایده‌ها و کار تیمی بشود. رابطه غیرخصمانه میان مدیریت و کارکنان یک عامل کلیدی دیگر برای کار تیمی است. برخی کارشناسان گفته‌اند که رابطه خصمانه میان مدیران و غیرمدیران در فرایند مدیریت کیفیت جامع پذیرفتنی نیست [۲، ۱۴].

مدیران امریکایی درس مهمی از رقبای خارجی آموخته‌اند: رابطه خوب میان کارکنان و مدیران و نتیجه نهایی عالی [۱۵، ۱۶]. هانسن [۱۷] دریافت که رابطه بین شخصی خوب در

مقابل انتقاد ممکن نشان‌دهنده این باشد که مدیریت و کارکنان همواره نظام پاداش‌دهی را منصفانه ندانند. این بدان معنی است که نوعی پاداش از ارزیابی عملکرد برداشت می‌شود و فرصتهای ارتقا نیز پاداش به حساب می‌آید. مسئولیت/اختیار اضافی در سازمانهایی که احساس عدل و انصاف وجود ندارد امکان‌ناپذیر است. در این سازمانها افراد راههایی برای گریز از مسئولیت/اختیار یا حتی کارشکنی در تلاشهای سازمان پیدا می‌کنند. به علاوه، ادراک حاصل از تحسین و تمجید ممکن است نشانی از بسته بودن کانالهای بازخورد یا ناکافی بودن آنها باشد. با بسته بودن این کانالها، افراد بازخورد مناسب نمی‌گیرند و بنابراین نمی‌توانند اصلاحات لازم را در عملکرد خود انجام دهند. این وضعیت بر مسئولیت/اختیار و همین‌طور بر رضایت تأثیر منفی دارد.

اگر میان دو گروه تفاوتی در ادراک مشخصه‌های نوآوری، دید مشترک/معیار ارزیابی و کار تیمی وجود داشته باشد، همین نقطه ضعف موانع بالقوه‌ای بر سر راه اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت کیفیت جامع ایجاد می‌کند. در این صورت، اختلاف‌نظرهایی در مورد توان سازمان برای شناسایی راه حل مشکلات، هماهنگی در کار برای شناسایی موانع و رفع آنها، رسیدن به هدف، و رسیدن به کیفیت خوب و حفظ آن در سازمان به وجود خواهد آمد. اثر اختلافات بالقوه درون بخش و تفاهم خیلی مهم است. با این نکات ضعف، موفقیت بالقوه اجرای مدیریت کیفیت جامع محدود و پیشرفت تحولات کند می‌شود. تفویض اختیار به کارمند مشوق نوآوری است. در

باید به تفصیل بررسی شوند. اما این مشخصه‌ها در هر سازمان به صورت منزوی عمل نمی‌کنند، بلکه درست همانند تاروپود درهم تنیده هستند. موفقیت تلاشهای سازمان در اجرای مدیریت کیفیت جامع برابر است با توان ضعیف‌ترین تار و پود این مشخصه‌ها.

کسانی که احساس سالمی نسبت به تأثیر یا نفوذ دارند به راحتی مسئولیت/اختیار را می‌پذیرند. اگر سطح مسئولیت/اختیار بالا باشد بزرگترین موفقیت در اجرای مدیریت کیفیت جامع به دست می‌آید. براساس پاسخ سؤالات مربوط به تأثیر یا نفوذ، هر سازمانی می‌تواند میزان تمایل افرادش را برای پذیرش مسئولیت/اختیار اضافی تعیین کند. اگر کارکنان احساس کنند که پیشنهادها و ایده‌های آنها ارزش دارد و مدیریت به آنها توجه می‌کند، معلوم می‌شود که هیچ‌گونه کدورتی میان مدیریت و کارکنان وجود ندارد و یا اگر هم وجود داشته باشد خیلی مهم نیست. برای این که تلاشهای اجرای فرایند مدیریت کیفیت جامع موفقیت‌آمیز باشد مسئله نبود کدورت حیاتی است. همین رابطه دوستانه و فارغ از کدورت مبنای اعتماد می‌شود و به نوبه خود بر مشخصه‌های کار تیمی، تأثیر، مسئولیت/اختیار و نوآوری اثر می‌گذارد. افرادی که درک کاملی از مسئولیت اختیار خود دارند با احتمال زیاد نسبت به موفقیت یا ناکامی خود احساس مسئولیت می‌کنند. این روحیه به نوبه خود موجب رفع کدورت می‌شود.

ملاحظات مربوط به مشخصه رضایت نیز به مسئولیت/اختیار وابسته است. ادراک حاصل از ارزیابیهای عملکرد، فرصتهای ارتقا و تحسین در

گروه‌های انتخابی^۱ می‌توانند یک روش عالی برای انجام این توصیه باشند. افراد ممکن است در بیان عقاید خود نسبت به یک فرد خارج از گروه که فعلاً در این فرایند درگیر نیست آزادتر باشند. بر اساس نتایج حاصل از کار گروه‌های انتخابی میزان دقت ایسن ادراک را می‌توان تعیین و راه‌حلهای بالقوه تحول را شناسایی کرد. اگر ادراکات نادرست باشند، ارتباط بیشتر میان مدیران و کارکنان لازم است. شاید برای کمک به این که مدیریت و کارکنان به شیوه‌های مثبت‌تری ادراک خود را با هم مبادله کنند، فرایند ارتباط جدی‌تری لازم باشد. این فرایند همچنین رضایت و کار تیمی را تقویت می‌کند و ادراک منفی را کاهش می‌دهد.

تکنیکهای ارتباط سازمانی باید مطالعه و تجدیدنظر شوند. سازمانهای با روابط بین شخصی مثبت از مزایای زیر برخوردارند:

بهره‌وری بیشتر، حل سریعتر مسائل، کیفیت عالیتر، اختلافات کمتر و فعالیتهای کمتر مخرب در مقایسه با سازمانهایی که روابط بین شخصی آنها کمتر مثبت است. ارتباط حمایتی موجب ارائه خدمات عالی به مشتری می‌شود. همین مهارتها غالباً در حل کج‌فهمیها و شکوه‌های مشتریان مؤثرند. مدیران صاحب صلاحیت از این نوع ارتباط‌گیری استفاده می‌کنند و علاوه بر آن، زبردستان خود را تشویق می‌کنند که همین روش را به کار ببرند.

این حالت مسئولیت/اختیار کارمند نسبتاً زیاد است و بر اثر آن نوآوری تقویت می‌شود. اگرچه برای ایجاد هماهنگی در کار و رسیدن به هدف دید مشترک/معیار ارزیابی مهم است، معیار ارزیابی برای برخی سازمانها یک مفهوم نسبتاً جدید است. بنابراین، از سه نکته ضعف یادشده، این یکی چندان مایه دلواپسی نیست. کار تیمی، نوآوری و دید مشترک/معیار ارزیابی را با استفاده از اطلاعات حاصل از این مقاله می‌توان تقویت کرد. با وجود نقاط قوت در مشخصه‌های مسئولیت، اختیار، تأثیر و رضایت کلی می‌توان مبنای خوبی برای بهبود این نقاط ضعف و اجرای موفقیت‌آمیز فرایند مدیریت کیفیت جامع فراهم کرد. سازمانها باید بدانند که تغییر در این نوع ادراکات ممکن است زمان ببرد. مشخصه‌های رفتاری در محیط عادی سازمان، به سرعت تغییر نمی‌کنند بلکه تغییر آنها تدریجی است و باید هم چنین باشد. قبل از هر نوع برنامه‌ریزی برای تغییر باید اختلافهای جدی برطرف و تصحیح شود و یا به صورت اساسی کاهش یابد.

توصیه‌ها

با استفاده از اطلاعات حاصل از ارزیابی پیش از اجرای فرایند مدیریت کیفیت جامع، سازمانها این فرصت را دارند که نقاط ضعف خود را شناسایی و تقویت کنند. این داده‌ها باید مواردی را که تقویت آنها لازم است نشان بدهند و مبنای پایدارتری برای تلاشهای اصلاحات پیوسته کیفیت فراهم کنند.

اولین توصیه تعیین پایه ادراکات است.

۱. گروه‌های انتخابی (focus groups) گروهی از افراد از لحاظ جمعیت‌شناختی متفاوت که برای انجام یک کار مشخص گرد هم می‌آیند. م.

روابط خوب میان کارکنان و مدیران و میان خود کارکنان به نتایج خوب می‌انجامد. ارتباط حمایتی یک مزیت رقابتی است. این به نوبه خود نه تنها رضایت بلکه نوآوری، کار تیمی و دید مشترک/معیار ارزیابی را نیز تقویت می‌کند.

سازمان، برای تقویت کار تیمی، باید عوامل بازدارنده را بشناسد و برای غلبه بر این مشکلات باید همکاری متقابل میان گروهها را تشویق کند. آیا گروههای کاری براساس وظیفه تقسیم‌بندی شده‌اند؟ آیا این گروهها تشویق می‌شوند که با هم رقابت فعال داشته باشند؟ آیا نظام کلی پاداش‌دهی (هم پاداش داخلی و هم خارجی) همکاری فعال را برمی‌انگیزد؟ نحوه ارتباط میان بخشها و کارکردها چگونه است؟ آیا تیمهای با وظایف ضربدری برای اصلاح سازنده فرایندهایی که به صورت ضربدری انجام می‌شوند تشکیل شده است؟ پرسشهایی از این دست برای کشف موانع موجود بر سر راه کار تیمی مفید است.

نتایج

سازمانها باید برای تشخیص و شناسایی راههای رفع موانع موجود بر سر راه اجرای فرایند مدیریت کیفیت جامع وقت بگذارند. با استفاده از اطلاعات این مقاله، کشف و رفع پاره‌ای از این موانع راحت‌تر است. همچنین، به کمک این اطلاعات و تلاشهای کیفی می‌توانند از رقبای خود پیشی بگیرند. اگر این اطلاعات قسمت عمده ذهنیات یک سازمان را تأیید کرده است، برای کمی کردن اختلافهای عمده و شناسایی آنها نیز مفید خواهد بود؛ از این رو، سازمان می‌تواند تجدید

ساختار بدهد و اجرای فرایند مدیریت کیفیت جامع را تنظیم و تسریع کند. این اختلافها نوعی «بیدار - باش» برای مدیریت هستند. وقتی از پیش شناسایی شوند تولید افزایش می‌یابد. این اختلافها تنگناهای پیشرفت محسوب می‌شوند.

ارزیابی سازمانها، قبل از این که یک فرایند تغییر جدید انجام بشود، نقش پیشگیرانه دارد و باید به روحیه بهتر منجر شود.

ممکن است سازمانها متوجه بشوند که سیاستهای گذشته بر فرایند اجرای مدیریت کیفیت جامع تأثیر منفی داشته است. در این صورت، در هزینه سازمان صرفه‌جویی خواهند کرد. این ویژگیها نه تنها مانع اجرای فرایند مدیریت کیفیت جامع بلکه مانع هر نوع پیشرفت/تغییر دیگری هستند. دیگر فرایندها، همانند فرایند درست - به - موقع یا برنامه‌ریزی تولید ملزومات می‌توانند از این نوع اختلاف سود ببرند. ارزیابی را می‌توان برای کل یک سازمان، یک واحد، یک گروه یا یک بخش در نظر گرفت. اگر واحدهای انتخاب شده خیلی کوچک باشند (با کمتر از ۳۰ نفر عضو) مسائل شخصی مطرح خواهد شد و کارکنان تمایلی به روراست بودن ندارند. همچنین، تحلیل و تعبیر نمونه‌های کوچک می‌تواند مشکل‌آفرین باشد.

سازمان، برای کنترل تغییرات برحسب مشخصه‌ها، باید درک مدیران و کارکنان را از این مشخصه‌ها به طور منظم (ترجیحاً سالانه) مورد ارزیابی مجدد قرار بدهد. این روش به تعیین تغییرات در ادراک و همین‌طور نقاط قوت و ضعف موجود کمک می‌کند.

1. Ciampa, D., Total Quality, Addison-Wesley, Reading, MA, 1992.
2. Whetten, D. A. and Cameron, K. S., Developing Management Skills, 2e, Harper Collins, London, 1991.
3. Atchison, T. A., "TQM: the questionable movement?", Healthcare Financial Management, March 1992.
4. Hart, R. and Musfeldt, C., "MD-directed critical pathways: its time", Hospitals, 1992.
5. Stewart, T. A., "Rate your *readiness to change*", Fortune, 7 February 1994.
6. British Telecom, Survey Item Bank: Volume I-Measures of satisfaction, MCB University Press, Bradford, 1984.
7. British Telecom, Survey Item Bank: Volume 2, MCB University Press, Bradford, 1984.
8. Cook, J., Hepworth, S., Wall, T. and Warr, P., The Experience of Work, Academic Press, New York, NY, 1981.
9. Taylor, J. and Bowers, D., Survey of Organizations, The University of Michigan, Ann Arbor, MI, 1972.
10. Leibman, M. S., "Getting results from TQM", HRMagazine, September 1992, pp. 34-8.
11. Daft, R. L., Organization Theory and Design, West Publishing, New York, NY, 1992.
12. Pfau, L. D., "Total quality management gives companies a way to enhance position in global marketplace", Industrial Engineering, April 1989, pp. 19-21.
13. Berwick, D. M., "Continuous improvement as an ideal in health care", The New England Journal of Medicine, Vol. 320, No. 1, 1989, pp. 53-6.
14. Keys, D. E., "Five critical barriers to successful implementation of JIT and total quality control", Industrial Engineering, January 1991, pp. 22-61.
15. Ouchi, W., Theory Z, Addison-Wesley, Reading, MA, 1981.
16. Peters, T., Thriving on Chaos, Knopf, New York, NY, 1988.
17. Hanson, G., "Determinants of firm performance: an integration of economic and organizational factors", *unpublished doctoral dissertation, University of Michigan Business School, MI, 1986.*