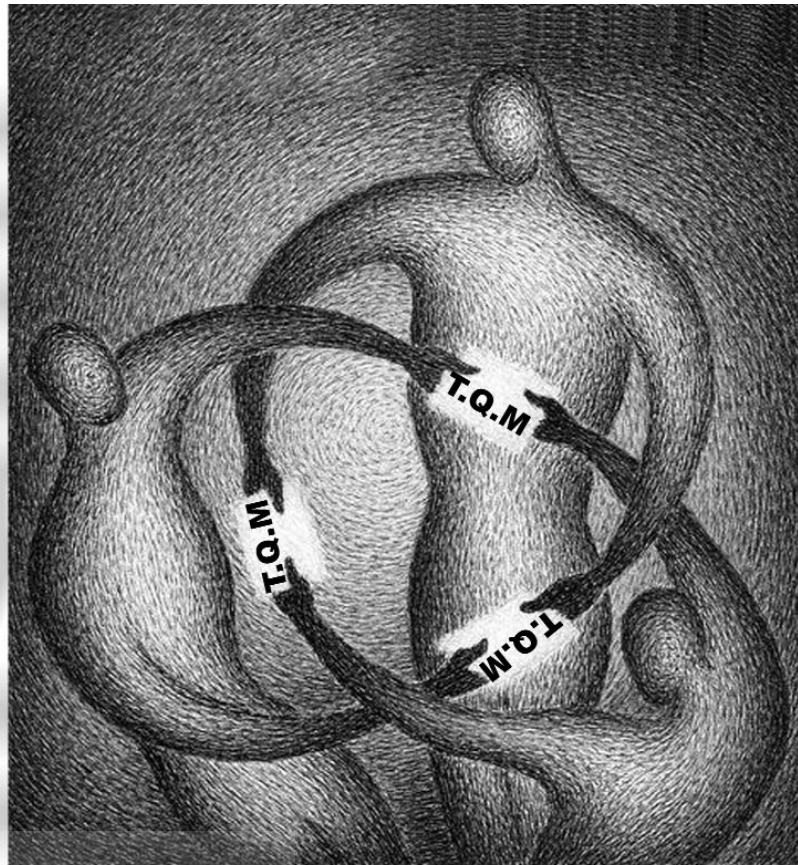


# کاوشی در مبانی فلسفی نظریه مدیریت کیفیت فراگیر (T.Q.M)<sup>(۱)</sup>

محمد رضا سرمدی\*



## چکیده

در ابتدای قرن بیستم "فردریک تیلور"، روش علمی خود را ارائه داد که هدف آن، مؤثر کردن عملیات و دسترسی به بازده انبوه تر در تولید بود. "تیلور" به پیروی از "آدام اسمیت" کارها را به وظایف کوچک تقسیم می کرد و بدین ترتیب سطح مهارت کارگران را در یک بخش افزایش می داد. با کار "تیلور"، کیفیت سنتی که در هنر استادکاران و صنعتگران نهفته بود تغییر یافت و به دنبال آن بعد از جنگ جهانی اول، پیروزی متفقین را ناشی از کیفیت خوب ابزارهای آنها تشخیص دادند که این موضوع باعث به وجود آمدن دیدگاه جدیدی نسبت به کیفیت شد. که امروزه از آن تحت عنوان (T.Q.M. (۱ نام برده می شود (T.Q.M.). یا "مدیریت کیفیت فراگیر" فلسفه ای است که مدیریت با اتکاء به آن جهت دستیابی به کیفیت در مفهوم جدید آن کوشش می کند محیطی را آماده کند که در آن با بهبود مستمر و مشارکت همگانی، ضمن حفظ بقای سازمان سعی در استفاده بهینه از فرصت های موجود و منابع در دسترس برای افزایش کیفیت با محور قراردادن رضایت مشتریان صورت پذیرد" (رازانی، ۱۳۷۳).

از شاخص های (T.Q.M.)، شکل گیری آن بر اساس نظریه سیستم هاست که به آن دید کل گرایانه داده است" (زمردیان، ۱۳۷۳). هر چند (T.Q.M.) در وهله نخست کاربردی از روند سیستم هاست، در عین حال از مزایای روش علمی و ابزارهای آن نیز بهره می برد. سرشت کل گرایانه (۲)، نشانه هایی از جایگاه هستی شناختی و مبانی تفکری این نظریه را نشان می دهد. (T.Q.M.) یک پارادایم نوین است که سازمان را از وضع موجود به سمت ایده آل آن انتقال می دهد و لازمه این امر را از یک بُعد آموزشی می بیند. مدیریت و کارکنان باید یاد بگیرند که سازمان را با دیدی دگرگونه نظاره کنند. یادگیری و علم تنها از راه تحصیل و تعلیم امکان پذیر است، روش های (T.Q.M.) ایجاب می کند که کارکنان در فرایند بازآموزی شرکت کنند. مدیریت کیفیت جامع، سیستمی مدیریتی است که از شبکه ای تشکیل شده است که اجزای بهم وابسته ای دارد و این اجزاء برای دستیابی به هدف های سیستم باهم همکاری می کنند (Deming, 1998) یکی از این اجزاء شامل ارزش های اصلی است. ارزش های اصلی، مبنای فرهنگ هر سازمان است. ارزش ها با حمایت از تکنیک ها و ابزارها حکم یک کل را پیدا می کنند. به عنوان مثال ارزش های اصلی نمی توانند بدون استفاده از تکنیک های مناسب اجرا شوند. "در دیدگاه صاحب نظران (T.Q.M.) اساساً مسئله ارزش، در مقوله کیفیت بسیار مورد توجه قرار گرفته به گونه ای که "دمینگ" معتقد است که مدیریت و کارکنان لازم است از حیث ارزش فلسفه کیفیت را به عنوان فلسفه نوین بپذیرند" (همان منبع)

آشنایی با مفهوم انسان در مفهوم (T.Q.M.) از اهمیت ویژه ای برخوردار است، زیرا در این فرهنگ بیش از هر عامل دیگری به روی انسان و قابلیت های او و لزوم به فعل در آوردن این قابلیت ها تأکید شده است. در فرهنگ (T.Q.M.) انسان شخصیتی است پویا با دیدی فرایندگرا که سعی می کند ضمن هضم تغییرات و وفق دادن خود با شرایط محیطی، به صورت ریشه ای مشکلات را مورد تجزیه و تحلیل قرار دهد. در فرهنگ (T.Q.M.) انسان هدفمند است و این هدفمند بودن در کنار خودکنترل بودنش، تصویری از او ارائه می دهد که میل به گروه گرایی و مشارکت در کارها در کنار سایر خصوصیات ویژه اش را به وضوح نمایان می سازد.

## کلید واژه

فلسفه، هستی‌شناسی، ارزش‌شناسی، معرفت‌شناسی، مدیریت کیفیت فراگیر، ایده‌آلیسم و پارادایم.

## مقدمه

اگرچه علوم مختلف، ابتدا علوم تجربی و سپس سایر علوم از جمله علوم اجتماعی، حیطة خود را به مرور از فلسفه جدا کردند و این امر در زمینه تعیین حدود، مشخص و دقیق شدن اهداف، کمی‌سازی و استفاده از روش‌های علمی و به‌طور کلی تبیین، کنترل و پیش‌بینی موجب موفقیت‌های چشمگیری در این علوم شد، لیکن به دلایلی که ذیلاً خواهد آمد، دوباره کوشش نمودند ارتباط خود را با فلسفه برقرار کنند. در حال حاضر ملاحظه می‌شود که ارتباط علوم با فلسفه دو جنبه دارد. از یک لحاظ این ارتباط به این گونه است که مبادی علوم یعنی مسائل مربوط به موضوع، هدف و روش در فلسفه مورد بحث قرار می‌گیرد، به عبارتی فلسفه می‌کوشد تا پایه و اساس علوم را تبیین کند و در یک کلام خود علم را مورد مطالعه قرار دهد (مجتوی، ۱۳۷۰). از طرف دیگر در عصر جدید شاهد آن هستیم که علوم مختلف، و حتی هنر دارای فلسفه‌های خاص خود شده‌اند و هریک از آنها علاقمند هستند به گونه‌های یاد شده به دامان مادر باز گردند تا خویششان را از طریق نسب، شاخص سازند. این روند به‌ویژه در مورد علوم اجتماعی که خاستگاه‌های تئوریک متفاوت دارد بارزتر است تا جایی که مثلاً در روانشناسی که شامل دیدگاه‌ها و نظریه‌های مختلفی درباره موضوعات واحدی مانند یادگیری است، این نظریه‌ها با فلسفه‌های زیربنایی خویش بهتر شناسایی شده و در منابع مربوط، رابطه هریک از دیدگاه‌ها با مبانی و زیربناهای فلسفی مربوط به خود روشن شده و تبیین می‌گردند (سیف، ۱۳۸۲). کوتاه سخن آنکه در برهه‌هایی از تاریخ، علوم مختلف، به‌ویژه در زمینه روش مطالعه و بررسی، از فلسفه جدا شدند لیکن پس از گذشت زمان به دلیل اینکه روش‌های مورد استفاده آنها برای بررسی مبادی خود علم مناسب نبود، دوباره به فلسفه روی آوردند و دست به دامان آن شدند تا مبادی و ریشه‌های خود را تبیین و شناسایی کنند.

یکی از این علوم مدیریت است، به همان ترتیب که در علوم تربیتی، حقوق و سایر علوم نیاز است که به مسائل هستی‌شناختی، معرفت‌شناختی، ارزش‌شناختی و انسان توجه شود، مدیریت هم دارای چنین نیازی است. هم تئوری‌های مدیریت دارای زیرساخت‌های فلسفی هستند و هم مدیر نیاز به چنین دیدگاهی دارد. اگر به پیشینه علم مدیریت نظر بیفکنیم، درمی‌یابیم که این رشته در ابتدا با سایر علوم و مخصوصاً فلسفه و حکمت عملی مخلوط بوده است. به تدریج که جوامع بشری پیشرفت کردند، علم مدیریت به شکل امروزی آن ظهور کرد.

تا اواخر قرن نوزدهم دانش مدیریت مثل بسیاری از علوم دیگر در قلمرو فلسفه عملی قرار داشت. پس از انقلاب صنعتی در غرب، دانش مدیریت نیز همچون علوم پزشکی، مهندسی جای خود را در دانشگاه‌های معتبر باز کرد و در ردیف سایر علوم دانشگاهی قرار گرفت، ولی این حیثیت مستقل به معنای آن نیست که مدیریت با مفاهیمی همچون جهان، ارزش، انسان و علم بی‌ارتباط است. مدیریت با مقوله ارزش و انسان مرتبط است، زیرا در یک جامعه سازمانی روی می‌دهد، افراد، تشکیل‌دهنده این جامعه هستند و هر جامعه باتوجه به تاریخ و فرهنگ خود دارای نظام ارزشی خاص است. به‌عنوان مثال می‌توان به نظریه روابط انسانی در مدیریت اشاره کرد که در این نظریه، احترام به انسان مورد تأکید قرار می‌گیرد و به رضایت کارکنان توجه می‌شود. اساس فلسفی این اندیشه بر آن استوار است که حرمت و شأن انسان در محیط کار باید احیاء شود. با ملاحظه در مکتب فلسفی ایده‌آلیسم ملاحظه می‌شود که ایده‌آلیست‌ها، ارزش‌های معنوی را برتر از ارزش‌های مادی می‌دانند، آنها معتقد هستند که نظام تربیتی جامعه باید همیشه از فضیلت و زندگی نیکو حمایت کند تا افراد با فضیلت، پرورش یافته و جامعه‌ای خوب شکل بگیرد، لذا می‌توان پیش‌فرض‌های این مکتب را در نظریه روابط انسانی جستجو کرد. با عنایت به تنوع و کثرت تئوری‌های مدیریتی که هریک از منظری به سازمان، مدیریت، هستی، انسان، ارزش و علم می‌پردازند، طبیعی است که بررسی و تحلیل مبانی فلسفی همه آنها مستلزم تحقیقات گسترده و فراگیر است. به همین دلیل از بین نظریه‌های مختلف سازمان و مدیریت، نظریه (T.Q.M.) یا مدیریت کیفیت فراگیر<sup>۳</sup> انتخاب و در پژوهش حاضر از حیث پیش‌فرض‌های فلسفی آن از ابعاد هستی، معرفت، ارزش و انسان مورد تحلیل قرار خواهد گرفت.

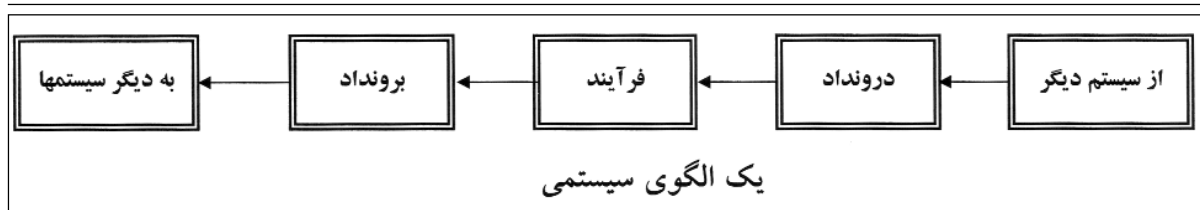
## روش تحقیق

برخی از موضوعات مورد نظر برای پژوهش به‌ویژه آنهایی که کیفی هستند را به دلیل ماهیت موضوع، نحوه گردآوری داده‌ها (طرح تحقیق) و شرایط متغیرهای مورد مطالعه، نمی‌توان با روش‌های معمول تحقیق آزمایشی، همبستگی، پیمایش، پس‌رویدادی و... مورد بررسی قرار داد. در نتیجه گردآوری داده‌ها طلب می‌کند که روش‌های مناسب برای آنها تعیین گردد. پژوهش حاضر از آنجایی که به دنبال پاسخ "چه بود" است و به گذشته معطوف می‌باشد، یک پژوهش تاریخی به حساب می‌آید و به دلیل نقد منابع مورد بررسی که به تحلیل نیازمند است، یک تحقیق تحلیلی محسوب می‌شود، در پژوهش حاضر، محقق باتوجه به ماهیت موضوع، قصد خود را فقط با طرح سؤالات پژوهشی بیان کرده است و بیان اهداف تحقیق را در کنار سؤالات کافی فرض نموده و نیازی به فرضیه‌سازی ندیده است.

## سؤالات پژوهش

۲. وظایف پرسنل ماهیه سرافرازی آنها باشد.
  ۳. پرسنل سازمان خود را عضوی از یک خانواده با نام آن سازمان بدانند.
  ۴. کسی برای نفع خود کار نکند، بلکه سود کلی سازمان مورد نظر باشد.
  ۵. ارتباط بین مدیریت و رده‌های پایین تر صمیمانه باشد.
  ۶. انگیزه لازم برای ارتقاء دانش و مهارت پرسنل وجود داشته باشد.
  ۷. آموزش ضمن کار برای تمامی رده‌های شغلی وجود داشته باشد.
  ۸. پرسنل سازمان در برخورد با مشکلات دیدی فرآیندگرا داشته باشند.
  ۹. کلیه پرسنل سازمان با درک واقعیت‌ها ضمن ارتقا مهارت‌های خود با استفاده از ابزار کیفیت و بهبود مستمر فرآیندها مشارکت داشته باشند.
  ۱۰. چالش‌هایی که در فرآیند تغییر در بنگاه ایجاد می‌شود در یک کار گروهی و سازمان‌یافته مورد بررسی قرار گرفته و راه‌حلهای مناسب به مدیریت پیشنهاد شود.
  ۱۱. اصلاحات هدفدار و برنامه‌ریزی شده به صورت روش زندگی کلیه افراد درآید.
  ۱۲. کلیه پرسنل سازمان در هر رده شغلی در خدمت مشتری باشند.
  ۱۳. فرهنگ مشتری و تأمین‌کنندگان با هدف بهسازی مستمر با یکدیگر همکاری کنند.
  ۱۴. فرهنگ (T.Q.M.) برای ایجاد فضایی با ویژگیهای فوق می‌بایست با تعاریف جدید مدیریت، مشتری، بهبود مستمر و مدیریت پیشگیرانه آشنا شد و شاخص‌هایی را که مورد تأکید است به خوبی شناسایی نمود (۶) (رازانی، ۱۳۷۳).
- تحلیل مبانی فلسفی نظریه (T.Q.M.)**
- الف) جایگاه هستی (۷) در (T.Q.M.):**
- یکی از شاخصهای اصلی (T.Q.M.) شکل‌گیری آن براساس نظریه سیستم‌ها است که به آن دیدی کل‌گرا داده است. هرچند که (T.Q.M.) در وهله نخست کاربردی از "روند سیستم‌ها" است، اما در عین حال از مزایای "روش علمی" و ابزارهای نیز سود می‌برد. فنون اندازه‌گیری آماری که جزء جدائی‌ناپذیر روند مدیریت کیفیت فراگیر به شمار می‌آید، برای تعبیر و تفسیر نتایج کار استفاده می‌شود و بر پایه روش علمی و اصول تجربه مشابه اجزا آن قرار دارد. برای اندازه‌گیری و سنجش هر فرآیند باید آن را به یک سلسله زیرفرآیندها و نتایج مشخص و قابل کنترل کاهش داد. از سوی دیگر در برابر این روش، (T.Q.M.) بر این باور است که سازمان باید به شکل یک "کل" مطالعه شود، تا آنکه بتوان به درک درستی از

۱. پیش فرض‌های هستی‌شناختی نظریه (T.Q.M.) کدامند؟
  ۲. دیدگاه‌های معرفت‌شناختی نظریه (T.Q.M.) کدامند؟
  ۳. ماهیت انسان در نظریه (T.Q.M.) چگونه تبیین می‌گردد؟
  ۴. پیش فرض‌های ارزش‌شناختی نظریه (T.Q.M.) کدامند؟
- ضرورت طرح مبانی فلسفی T.Q.M.:**
- بیش از دو دهه پیش "توماس کیون" (۴) در کتاب معروف خود "ساختار انقلاب علمی" واژه "پارادایم (۵)" را باب کرد. پذیرش این واژه به حدی رسید که پس از آن تحولات بنیادی رشته‌های گوناگون دانش را، تغییر پارادایم نامیدند. از نظر "کیون" در هر زمان که چهارچوب نظری و رویه‌های کاربردی هر رشته از دانش، از حل مسائل جاری و در حال تکوین آن رشته باز می‌ماند، دانش پژوهان و کارشناسان به تکاپوی یافتن راه‌های نوین و ساختن الگو و فنون تازه دست می‌زنند تا برای مسائل و مشکلاتی که با آنها روبرو هستند چاره‌جویی کنند.
- برعکس تغییرهای تدریجی که هر رشته از دانش را متحول می‌کند، تغییر پارادایم، چارچوب‌های نظری هر رشته را به شکل بنیادی دگرگون می‌کند و الگوهای کاربردی تازه‌ای براساس نظریه‌های نو به وجود می‌آورد. بدین ترتیب پارادایم را می‌توان مجموعه‌ای از نظریه‌پردازی، مدل‌سازی و الگوهای کاربردی دانست که کلاً براساس فلسفه‌ای متمایز از آنچه در پیش مورد استفاده بوده است، شکل می‌گیرد و جایگزین روندهای پیشین می‌شود.
- مدیریت کیفیت جامع (T.Q.M.) به تعبیری پارادایم نوین مدیریت به‌شمار می‌آید. هرچند که چارچوب نظری این روند بسیاری از الگوهای آن به تدریج طی چند دهه پیش به وجود آمده‌اند. اما "مدیریت کیفیت فراگیر" به شکلی که امروز مطرح است، مجموعه‌ای منسجم از این نظریه‌ها و الگوهای کاربردی را برای پاسخگویی به مشکلات اساسی مدیریت ارائه می‌کند (زمردیان، ۱۳۷۱).
- از طرف دیگر (T.Q.M.) هم به صورت یک فرهنگ و فلسفه و هم به عنوان مجموعه‌ای از اصول راهنما برای نشان دادن پایه‌های بهبود تمامی فرآیندهای سازمان و پیشی گرفتن از نیازهای مشتری، چه در زمان حال و چه در آینده می‌تواند فنون اصلی مدیریت و فعالیت‌های بهبوددهنده و ابزارهای فنی را به صورتی یکپارچه و ممتد تحت پوشش قرار دهد (جعفری، ۱۳۷۹). بنابراین باتوجه به تعابیری که از (T.Q.M.) و جایگاه آن شد، به لزوم طرح مبانی فلسفی آن می‌توان پی برد. علی‌الخصوص زمانی که ما (T.Q.M.) را به عنوان فلسفه‌ای می‌شناسیم که در آن مدیریت با اتکا به آن جهت دستیابی به کیفیت در مفهوم جدید آن کوشش می‌کند محیطی را آماده کند که در آن محیط:
۱. ترس و وجود نداشته باشد.



کاستی های آن در سطح کل سیستم دست یافت. اصل نهم "دمینگ": آسب برساند. زدودن سدهای میان حوزه های ستادی "تلاشی است که کارکنان درک کنند خود بخشی از یک سیستم کل هستند و نحوه کار آنان بر کار دیگرانی که در بخش های گوناگون سازمان به کار اشتغال دارند هرچند که با آنها در تماس مستمر نباشد، اثر می گذارد. الگوی (T.Q.M.) به شکلی که در آمریکا شکل گرفته بر پایه نظریه سیستم ها استوار است. روند سیستم ها هر سیستم را مانند سازمان، به شکل یک مجموعه کل نگاه می کند و توجه کاملی به برآورده های مستمر میان اجزاء سیستم از یک سو و مراوده با محیط بیرونی از سوی دیگر معطوف می نماید (زمردیان، ۱۳۷۱).

روند سیستم ها نیز تلاش در بهینه سازی کل سیستم و دخالت دادن تمامی اجزاء سیستم دارد که به نحوی زیر تأثیر تغییرهای ساختاری و یا وظیفه ای سیستم قرار می گیرند و یا بر این تغییرها اثر می گذارند، همین طور روند سیستم ها، ویژگی های برجسته هر سیستم زنده را به شکل مشخصی مورد توجه قرار می دهد. چهار ویژگی برجسته که در رابطه با سیستم های باز، به وسیله سیستم های اجتماعی (مانند سازمان) مطرح است به شرح زیرند:

#### ۱- سرشت کل گرایانه (۸)

بدین معنی که نظریه سیستم ها همواره متوجه کل و نه جزئی از سیستم است. بدین ترتیب است که این نظریه تمامی ارتباط ها و مراوده های بین زیرسیستم ها را در رابطه با هدف کل سیستم مورد توجه قرار می دهد.

#### ۲- تعامل با محیط (۹)

سیستم های باز، نظیر سازمان، برای دریافت درونداد و منابع، وابسته به محیط اند. همین طور برای صادر کردن برونداد خود، باید از پذیرش کافی محیط برخوردار باشند. تعادل سیستم در هر حال بستگی کامل به این داد و ستد با محیط دارد.

#### بهینه سازی کل سیستم (۱۰)

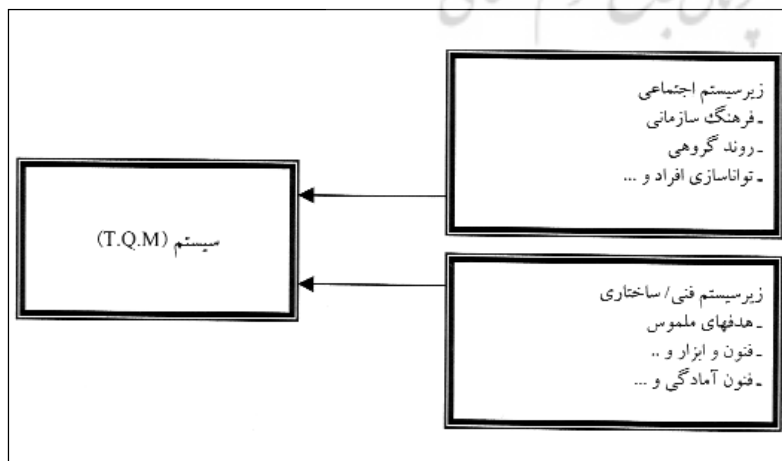
در راستای نظریه کل گرایانه هر سیستم از لحاظ عملیاتی هدف، بهینه سازی کل سیستم و نه بخش یا بخش هایی از آن را دنبال می کند. انحراف از این اصل باعث می شود که هر نوع اقدام اصلاحی دست بالا به بهینه سازی یک یا چند بخش منجر شود و امکان دارد که در اصل به بازدهی و ثمربخشی کل سیستم

برجسته ترین ویژگی سیستم ها و به ویژه سیستم های اجتماعی سرشت ترکیبی اجزاء آن است. این ویژگی بدان معنی است که جو بودن و تناسب لازم میان اجزاء فراهم شود. بازدهی مطلوب سیستم چیزی فراتر از جمع جبری تمام اجزاء آن است و نتیجه کار در شرایط مناسب به مراتب بیشتر از (به شکل تصاعدی) جمع توانایی های اجزاء و یا عناصر درگیر در فعالیت یا وظیفه مربوط است (۱۲) (همان منبع، ص ۲۳).

(T.Q.M.) متوجه بازسازی سیستم های سازمان، بهبود مستمر فرآیندها و توانمند کردن سازمان برای رقابت با بازارهای پویا است. در این راه برنامه های بهبود کیفیت جامع با دنبال کردن تعلیم و تربیت ویژه ای در ساختار، تکنولوژی، فرآیندهای تولید و خدمات و زمینه های پشتیبانی تغییر و تحول لازم را به وجود می آورد. در همه این تلاش ها، فرهنگ سازمانی به عنوان بستر اصلی تحول سازمان مورد توجه قرار می گیرد. (۱۳)

#### ب) جایگاه دانش در (T.Q.M.):

(T.Q.M.) پارادایم نوینی است که سازمان را از وضع موجود به سمت ایده آل آن انتقال می دهد و لازمه این امر آموزش است. مدیریت و کارکنان باید یاد بگیرند که سازمان را با دیدی دگرگونه نظاره کنند. یادگیری تنها از راه تحصیل و تعلیم امکان پذیر است. روش های (T.Q.M.) ایجاب می کند که کارکنان در فرآیند و بازآموزی شرکت کنند. روش ها بعضاً از حالت به روز بودن بیرون می آیند و می بایست با روش های دیگری جایگزین شوند. همین طور افراد جابه جا و عوض می شوند و فنون به دست

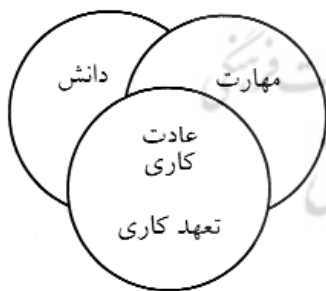


۱۲. مدیریت باید برنامه‌ای برای تکرار این فرآیند بهبود کیفیت برپا سازد. این فرآیند دائمی است که باید به طور مکرر اجرا شود. هدف اصلی "کرازبی" تأمین یک سلسله راهنماهای عملی و علمی و برای سازمان است تا بتواند هنگام اجرای برنامه مدیریت جامع از آن بهره‌گیرند. تمرکز وی بر رفتار افراد درون سازمانی و برون سازمانی است. آرمان‌های "کرازبی" به این امر کمک می‌کند تا طرز تلقی متناسب با تغییر درون سازمانی به وجود آید (همان منبع).

### ج) انسان در فرهنگ (T.Q.M.):

آشنایی با مفهوم انسان در فرهنگ (T.Q.M.) از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است، چراکه در این فرهنگ بیش از هر عامل دیگری بر روی انسان و قابلیت‌های نهفته او و لزوم به فعل درآوردن این قابلیت‌ها تأکید شده است. در فرهنگ (T.Q.M.) انسان شخصیتی است پویا با دیدی فرآیندگرا که سعی می‌کند ضمن هضم تغییرات و وفق دادن خود با شرایط محیطی، به صورت ریشه‌ای مسائل و مشکلات را مورد تجزیه و تحلیل قرار دهد.

در فرهنگ (T.Q.M.) انسان دارای هدف است و این هدف در راستای اهداف سازمانی است که در آن خدمت می‌کند، در عین حال که در کلیه فعالیت‌هایی که در جهت دستیابی به این اهداف صورت می‌گیرد، پذیرش تغییرات و بهبود دائمی اهداف و شیوه‌های دسترسی به آن نیز مدنظر است. به همین دلیل انسان دائماً در حال بهبود اهداف خود در مسیر کسب کمال بیشتر است که این امر در بطن خود بهبود مستمر مهارت، دانش و افزایش تعهد کاری را به صورت یک عادت کاری در او زنده نگاهداشته و بر اثربخشی او می‌افزاید.



انسان به واسطه خصوصیتی که ذکر شد با آگاهی‌های نسبی که در مورد فرآیندهای کاری و شرایط محیطی بدست می‌آورد فعالیت‌های خود را کنترل می‌کند و ضمن اینکه کالا یا خدمات معیوب را نمی‌پذیرد کالا یا خدمات معیوب و خراب را نه می‌سازد و نه به قسمت‌های بعدی نیل می‌دهد. در حقیقت در این فرهنگ نه تنها کنترل کیفیت کار انجام شده به وسیله خود فرد انجام می‌شود، بلکه کلیه ارزیابی‌ها و تفسیر عمل آنها نیز توسط

فراموشی سپرده می‌شوند. در این دو حالت موضوع بازآموزی مطرح می‌گردد. برنامه‌های تحصیلی و آموزشی باید چنان منسجم و غنی باشد که اطمینان لازم را در مورد تبیین فرهنگ (T.Q.M.) و همین طور در دسترس بودن فنون این روند را برای هر کس که بخواهد آنها را فرا بگیرد فراهم سازد. یکی از صاحب‌نظران (T.Q.M.) "کرازبی" (۱۴) است. روش "کرازبی" یک روش با ساختار برای نگرش به موقعیت مدیریت جامع است و تمرکز آن بر گام‌هایی است که در سیستم کاربرد مستقیم دارد. با توجه به گام‌های روش "کرازبی" اهمیت مقوله دانش در (T.Q.M.) به خوبی مشهود است:

۱. تعهد مدیریت به این معنا که، این وظیفه مدیریت است که آن نوع خط‌مشی سازمانی را تدوین کند که کیفیت به عنوان هدف اصلی در فهرست اولویت‌ها قرار گیرد.

۲. مدیریت باید یک برنامه بهبود کیفیت را تنظیم کند که درک ایجاد گروه‌های بهبود کیفیت جای ویژه‌ای داشته باشد. این گروه‌ها مسئولیت بهبود کیفیت و تبیین زمینه‌های مسئله‌ساز را عهده‌دار خواهند بود. مسئله‌ها باید از سوی مدیریت مورد خطاب قرار گیرند تا آنکه از زمینه اجرایی مناسب برخوردار شوند.

۳. لازم است یک نوع اندازه‌گیری کیفیت برپا شود تا آنکه ارزشیابی مسئله‌ها و اقدامات اصلاحی را میسر سازد.

۴. هزینه‌های مربوط به کیفیت باید تعیین و برای هر مورد مانند عملیات عمومی، دوباره کاری، مواد زائد، تضمین‌ها مشخص گردد.

۵. مدیریت باید روشی برای افزایش آگاهی کارکنان و ملاحظات آنها در مورد کیفیت کارهای شرکت به وجود آورد.

۶. برای حل و فصل مسئله‌ها باید روشی تدوین شود که از یک سلسله گام‌هایی تشکیل شده باشد و هر گام یک یا چند اقدام مشخص را دربرگیرد.

۷. تمامی سرپرستان باید در مورد گرایش نوین و درگیر شدن در فرآیند آموزش لازم را فراگیرند.

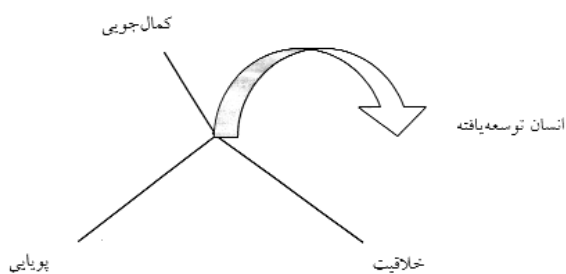
۸. هدف‌های مشخصی که مکانیزم‌های لازم را برای پی‌گیری سوابق و اطمینان‌یابی از مشارکت کارکنان را دربر داشته باشد تعیین شود.

۹. مفهوم "آشتباه" باید ارتباطی را به وجود آورد تا مدیریت از سدهایی که کارکنان برای ارائه کار خود با آنها روبرو هستند آگاه شود.

۱۰. مدیریت باید از کارکنانی که به طور رسمی یا غیررسمی در فرآیند سیستم کیفیت همکاری دارند قدردانی کند.

۱۱. لازم است که به منظور انتقال اطلاعات مربوط به کیفیت یک "شورای کیفیت" برپا شود.

خود فرد انجام می پذیرد. لذا انسان نه تنها "خودکنترل" است بلکه با اقدامات پیشگیرانه از بروز مشکلات در محدوده کاری خود نیز جلوگیری بعمل می آورد. میل به گروه گرایی و مشارکت در کارها در کنار سایر خصوصیتی که ذکر شده تصویری از انسان در فرهنگ (T.Q.M.) ارائه می دهد (رازانی، ۱۳۷۱).



همان طور که ذکر شد در (T.Q.M.) محور و مدار کار "انسان" است و تمام تلاش در جهت رشد استعدادهای کارکنان و استفاده بهینه از آنهاست. مفاهیم و فنون گوناگونی که در مباحث کیفیت مطرح شده است به نوعی برای استفاده و در ارتباط با این بخش از تعریف (T.Q.M.) است. مفاهیمی مانند: کار تیمی (۱۵)، مشارکت کارکنان (۱۶) قدرت بخشیدن به کارکنان (۱۷).

البته فنون و روش های فوق الذکر تنها تعداد معدودی از روش های علمی و کاربردی مطرح در جهت افزایش توان کارکنان است. موضوعات دیگری نظیر ایجاد انگیزش (۱۸)، آموزش (۱۹) و غیره نیز وجود دارد. از طرف دیگر فنون و روش های مربوط به افزایش کارایی کارکنان کاملاً از یکدیگر مجزا و منفک نیستند، بلکه در ارتباط باهم می باشند (آقایی، ۱۳۷۵).

#### د) جایگاه ارزش در (T.Q.M.):

"دمینگ" مدیریت کیفیت جامع را سیستمی مدیریتی می داند که از شبکه ای تشکیل شده است که اجزای به هم وابسته ای دارد و این اجزا برای دستیابی به هدفهای سیستم باهم همکاری می کنند. (Deming, 1994 b.p.50) "بنظر ما یکی از این اجزا شامل ارزش های اصلی می شود. ارزش های اصلی مبنای فرهنگ هر سازمان است" (عباسی، ۱۳۸۰).

ارزش ها با حمایت از تکنیک ها و ابزارها، حکم یک کل را پیدا می کنند. به طور مثال ارزش های اصلی در عبارت "دیگران را متعهد کنیم" نمی تواند بدون استفاده از تکنیک های مناسب اجرا شود. برخی از تکنیک ها ممکن است گروه های پیشرفت با چرخه های کیفیت باشند. به هر حال این تکنیک ها و گروه های آنها بدون استفاده از ابزار خاص، کارآمد نخواهد بود (همان منبع).

در تعریف (T.Q.M.) به دو اصل و محور بسیار اساسی که عبارتند از: کارایی با سودمندی (۲۰) و راندمان (۲۱) اشاره شده است. به جرأت می توان ادعا کرد که بدون توجه به در نظر گرفتن این دو اصل نه تنها (T.Q.M.) به عنوان یک ابزار بسیار کارآمد مدیریتی و کیفیتی، بلکه هیچ برنامه و روشی از روش های مدیریتی و غیرمدیریتی موفق نخواهد بود. به همین علت در تعریف (T.Q.M.) به این دو اصل توجه خاص شده است. یک تعریف کلی از راندمان عبارتست از: بدست آوردن حداکثر خروجی به ازاء حداقل ورودی. از طرفی مفهوم کارایی و سودمندی توانایی در جذب و نگهداری مشتریان بیان شده است. همچنین راندمان را به معنای انجام صحیح کارها و کارایی و سودمندی را کارهای صحیح بکار برده اند.

بیان مفهوم کلی از بکارگیری و راندمان ملاحظه می شود که وجود هر دوی این مفاهیم برای عملکرد یک سازمان و کسب موفقیت در دنیای رقابت بسیار حائز اهمیت است.

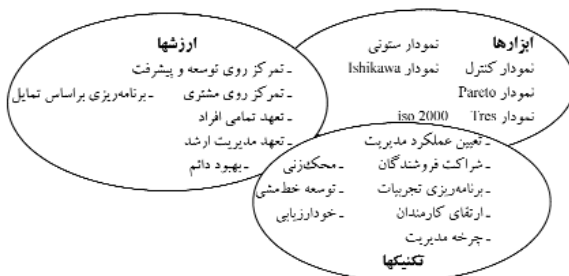
	Ineffective	Effective
Inefficient	Die Quickly مرگ زوددورس	Survival بقا
Efficient	Die Slowly مرگ تدریجی	Success موفقیت

#### تأثیر کارایی و راندمان در بقاء و موفقیت سازمان

در دیدگاه صاحب نظران (T.Q.M.) اساساً مسئله ارزش در مقوله کیفیت بسیار مورد توجه قرار گرفته است. به گونه ای که "دمینگ" معتقد است که مدیریت و کارکنان لازم است فلسفه کیفیت را به عنوان فلسفه نوین بپذیرند. به رغم وی کیفیت راستین با بازرسی حاصل نمی شود، بلکه کیفیت باید در سرشت کارها جایگزین شود. بازرسی حداکثر نشان می دهد که مسئله کدام است، اما نمی گوید که چطور می توان آن را زدود. برای زدودن مسئله باید فرایند کار را مطالعه کرد و از طریق شناخت فرآیند می توان آن را بهبود بخشید (زمردیان، ۱۳۷۵).

#### فهرست مآخذ فارسی

- ۱- اسمیت، فیلیپ، هولفیش، گوردون (۱۹۶۱). تفکر منطقی، ترجمه علی شریعتمداری، تهران: انتشارات سمت.
- ۲- اسمیت، فیلیپ (۱۹۵۶). ذهنیت فلسفی در مدیریت آموزشی، ترجمه محمدرضا بهرنگی، تهران: انتشارات کمال تربیت.
- ۳- افجه، سید علی اکبر (۱۳۸۰). مبانی فلسفی و تئوری های رهبری و رفتار سازمانی، تهران: انتشارات سمت.
- ۴- الوانی، سیدمهدی؛ دانایی فرد، حسن (۱۳۸۰). گفتارهایی در فلسفه تئوری های سازمان دولتی، تهران: انتشارات اشراقی.



7- Gatiss, Gordon. F (1996), "Total Quality Management: a total quality approach", London, cassell.

8- George, Stephen (1998), "Total Quality Management: strategies and Techniques proven at today's most successful companies", New York, John Wiley.

9- Gitlow, Howards (1999), "Quality Management systems: A practical Gitlow Howards guide", Boca Raton, st. Lucie Press.

10- Goetsch, David L (2000), "Quality Management: Introduction to total quality management for production, processing and services", Upper saddle River; prentice Hall.

11- Growther, f, Olsen. P (1997), "Teachers as leaders: an exprobratory framwork", International Journal of Educational management.

12- Hamson, Ned (2002), "Managing Quality", Oxford: capstone publishing.

13- Hill, France M, Taylor, W Andrew (19991), "Total Quality Management in Higher Education", International Journal of Educational Management, volvmes 5 No. 5.

14- Ho, Samuel K, Wearn, Katrina (1995), "A TQM model for higher educa-tion and training", Training for quality, Volume 3 No. 2.

15- Motwani, Jaideep, Kumar, Ashok (1997), The need for implementing Total Quality Management in education", International Journal of educational Management, volume 11. No. 3.

16- Nillkaew, B (2002-3), "Educational administrator occupational out look" hand book.

17- Oakland, John s. (2000), "Total Quality Management: text with cases", Oxford, Butterworth-Heineman.n.

18- Sahney, sangeeta, Banwet, D.K, karunes, s (2004), "Conceptualizing Total Quality Management in higher education", The TQM Magazine, volume 16 No. 1.

19- Sedunou, B (2002-3), "philosophy of Management chair of the entrepre-nurship and Business in formatic Moscow",

20- Taylor, Andrew, Hill, france (1993), "Quality Management in Education", Quality Assurance in Education; volume 1 No.1.

21- Townsend, Patrick L. (2000)", Quality is everybody's business", Boca Raton, Fla, st. lucie press.

**\* عضو هیات علمی دانشگاه پیام نور، دارای مدر تحصیلی  
دانشوری رشته علوم تربیتی، مدیر نظارت و ارزیابی دانشگاه**

**پی نوشت ها:**

۱- Total Quality Management

۲- Holism

۳- Total Quality Mangement

۴- Keiven

۵- Paradigm

۶- مدل اجرایی کیفیت جامع، مهندس عبدالمحمد رازانی، موسسه مطالعات و برنامه ریزی آموزشی، سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران، ۱۳۷۳، صص ۳۶-۳۷.

۷- Existence

۸- Holism

۹- Interaction whit Environment

۱۰- Total system optimization

۱۱- Synergism

۱۲- همان مأخذ، صص ۲۳-۲۲.

۱۳- همان مأخذ، صص ۲۵.

۱۴- Kerasbi

۱۵- Team working

۱۶- Employee involvement

۱۷- Employee Empowerment

۱۸- Motivation

۱۹- Training

۲۰- effectiveness

۲۱- efficiency

۵-بازرگان، عباس؛ حجازی، الهه؛ سرمد، زهره (۱۳۸۰)، روش های تحقیق در علوم رفتاری، تهران: انتشارات آگاه.

۶-بهرنگی، محمدرضا (۱۳۶۹)، مدیریت آموزشی و آموزشگاهی؛ کاربرد نظریه های مدیریت در برنامه ریزی و نظارت، تهران: انتشارات کمال تربیت.

۷-بهرنگی، محمدرضا (۱۳۶۹)، مدیریت آموزشی، تهران: انتشارات سیر و سیاحت.

۸-بیان، حسام الدین (۱۳۸۰)، استراتژی جمع گرایی و جهانی شدن، تهران: انتشارات مانی.

۹-پارسایان، علی (۱۳۷۹)، تئوری های سازمان: اسطوره ها، ج اول، تهران: انتشارات فرزانه.

۱۰-پارکینسون، کورت (۱۳۶۹)، اندیشه های بزرگ در مدیریت، ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی، تهران: انتشارات دانشکده علوم بانکی بانک مرکزی.

۱۱-تافلر، الوین (۱۳۷۰)، موج سوم، ترجمه شهیندخت خوارزمی، تهران: انتشارات نو.

۱۲-تواناییان فرد، حسن (۱۳۶۵)، مبانی مدیریت و مدیریت در اسلام، تهران: انتشارات الهام.

۱۳-داوونپورت، تامس، پروساک، لارنس (۱۳۷۹)، مدیریت دانش، ترجمه حسین رحمان سرشت، تهران: انتشارات شرکت سایکو.

۱۴-دعائی، حبیب الله (۱۳۷۴)، مدیریت منابع انسانی، مشهد: انتشارات دانشگاه فردوسی.

۱۵-دمنیگ، ویلیام ادواردز (۱۳۸۲)، خروج از بحران، آموزه های دمنیگ درباره بیماریهای مدیریت، ترجمه نوروز درداری، تهران: انتشارات رسا.

۱۶-رازانی، عبدالمحمد (۱۳۷۳)، مدل اجرایی کیفیت جامع، تهران: انتشارات سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران.

۱۷-رضائیان، علی (۱۳۸۰)، مبانی سازمان و مدیریت، تهران: انتشارات سمت.

۱۸-زمردیان، اصغر (۱۳۷۰)، مدیریت کیفیت جامع (مفاهیم، اصول، فنون و روش های اجرایی)، تهران: انتشارات مؤسسه مطالعات و برنامه ریزی آموزشی.

۱۹-علاقه بند، علی (۱۳۸۰)، اصول مدیریت آموزشی، تهران: انتشارات پیام نور.

۲۰-علاقه بند، علی (۱۳۸۰)، علوم تربیتی ماهیت و قلمرو آن، تهران: انتشارات سمت.

۲۱-فیضی، ظاهره (۱۳۷۸)، مبانی مدیریت دولتی، تهران: انتشارات پیام نور.

۲۲-کی هو، ساموئل (۱۳۷۹)، مدیریت کیفیت جامع (نگرش سیستمی)، ترجمه مهندس حسن حسین زاده، تهران: انتشارات دانشکار.

۲۳-گوتک، ج (۱۳۸۰)، مکاتب فلسفی و آراء تربیتی، ترجمه محمدجعفر پاک سرشت، تهران: انتشارات سمت.

۲۴-مجتبوی، جلال الدین (۱۳۷۰)، فلسفه یا پژوهش حقیقت، تهران: انتشارات حکمت.

۲۵-مشبکی، اصغر (۱۳۷۷)، مدیریت رفتار سازمانی، تهران: انتشارات ترمه.

۲۶-موزلیس، نیکوس (۱۳۶۸)، سازمان و پروکرسی، ترجمه حسن میرزایی و احمد تدینی، تهران: انتشارات دانشگاه تهران.

۲۷-میرزایی اهرنجانی، حسن؛ سلطانی تیرانی، فلورا (۱۳۷۴)، سازمان ها: سیستم های عقلانی، طبیعی و باز، جلد اول، تهران: انتشارات دانشکده مدیریت و علوم اداری دانشگاه تهران.

۲۸-وایلز، کیمبل (۱۳۷۶)، مدیریت و رهبری آموزشی، ترجمه محمدعلی طوسی، تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.

۲۹-هرگنهان، بی. آر، السون، میتواج (۱۳۷۹)، مقدمه ای بر نظریه های یادگیری، ترجمه علی اکبر سیف، تهران: انتشارات دوران.

**فهرست مأخذ انگلیسی**

1- Aly, Nael, Akpovi, Joseph, (2001) "Total Quality Management in California Public higher education," Quality Assurance in Education, volume 9 No. 3.

2- Beckford, John (2002), "Quality", London; New York, Routledge.

3- Bonsting, John Jay (2001), "Schools of Quality", Thousand oaks.

4- Dale, B. G. (1999), "Total Quality Management blue print", Oxford, Blackwell.

5- Deming, W.Edwards (1982 & 1986), "Out of Crisis: Quality, productivity and competitive position", Cambridge university press, Cambridge.

6- Dubrin, Ireland, Williams (1989), "Management and Organization", south-western publishing co, Cincinnati, ohio.