

مفهوم و فلسفه مدیریت کیفیت جامع در سازمان‌ها

امین اسفندیاری (نویسنده مسئول)^۱، مهدی حسینی^۲

^۱ دانشجوی ارشد مدیریت صنعتی، دانشگاه مقدس اردبیلی، اردبیل، ایران amin13660501@gmail.com

^۲ عضو هیات علمی گروه مدیریت، واحد گرمی، دانشگاه آزاد اسلامی گرمی، گرمی، ایران m.hosseini19@gmail.com

چکیده

مدیریت کیفیت جامع به عنوان یک استراتژی است که توسط سازمان های رویکرد جامع در سراسر جهان اتخاذ شده و آن را برای دستیابی به تعالی تجاری اتخاذ کرده است. مدیریت کیفیت جامع رویکرد مدیریتی سازمانی است که بر اساس کیفیت مبتنی بر مشارکت همه اعضا و با هدف موفقیت درازمدت از طریق رضایت مشتری و مزایای آن انجام می‌شود. این فلسفه متعهد به رضایت مشتری و بهبود مستمر است. با توجه به نوآوری، که آن را به عنوان مدیریت کلیه فعالیت‌های مربوط به فرآیند تولید ایده، توسعه فناوری، تولید و بازاریابی یک محصول جدید یا بهبود یافته یا فرایند تولید یا تجهیزات تولیدی تعریف شده است. مدیریت کیفیت نگاهی جدید به بهبود دادن کارها در سازمان است. مدیریت کیفیت جامع روش متفاوت در نگاه کردن به مدیریت در سازمان می باشد و نوعی از فرهنگ همگانی و مشارکتی را بیان می کند. مدیریت کیفیت به مشغول کردن کارکنان در سازمان می پردازد که این درگیری و مشغولیت برای کارکنان به صورت گروهی باشد تا بتوانند به یکدیگر کمک کرده و درصد خطا را کاهش دهند. کارکنان می توانند مستقیماً در حوزه های مرتبط با کار و تصمیم سازی در این مورد مشارکت کنند.

واژه‌های کلیدی

مدیریت، کیفیت، مدیریت کیفیت، مدیریت کیفیت جامع (TQM)

۱. مقدمه

محققین و متخصصین مدیریت کیفیت جامع را به عنوان الگویی برای مدیریت جدید قبول دارند. مدیریت بر اساس آن در جلب رضایت مشتریان و توجه داشتن به پیشرفت به جای توجه به نتیجه حاکم است. اگرچه مدیریت کیفیت جامع و مدیریت دانش اهداف و مواضع مشترکی در رابطه با مدیریت دارند. اما به نظر می رسد که مدیریت کیفیت جامع و مدیریت دانش هر دو باهم در ارتباط نیستند، اگر متناقض باشند. هر دو روش به منظور دستیابی به مزیت رقابتی و نوآوری هستند. آنها تعدادی فرض اساسی مشترک، به عنوان مثال، سرزندگی تغییرات فرهنگی و تقویت فرایند را در اختیار دارند. مدیریت کیفیت جامع با اصول نوآوری سازگار است و مدیریت کیفیت جامع را ایجاد سیستمی سازمانی و فرهنگی می داند که منجر به نوآوری می شود. مدیریت کیفیت جامع نوعی استراتژی است که قادر به استفاده از ابزارها برای بهبود دانش و افزایش مزیت رقابتی سازمان ها می باشد، تغییرات سریع بازار و کاهش طول عمر محصولات از چالش های مهم در بازار رقابتی هستند که سازمانها را بر آن داشته تا از مدیریت کیفیت جامع بعنوان ابزاری برای حفظ مزیت رقابتی و نوآوری استفاده کنند. مدیریت کیفیت جامع با استفاده از مکانیسم های شاخص سازی سازمانی، شناسایی مشکلات سازمانی به صورت مستمر، به کارگیری روش ها و راه حل های خلاق، تداوم خودارزیابی فردی و سازمانی و تلفیق نگرش فرایندمدار و نتیجه مدار به پیش گیری از بروز بحران های سازمانی کمک نموده و مضافا باعث بهبود عملکرد سازمانی می گردد [۹].

TQM یک رویکرد سیستمی برای مدیریت سازمان هاست و ضمن توجه به نیازها و خواسته های مشتریان، سیستم های سازمان را به بهبود مداوم کیفیت و کاهش هزینه ها سوق می دهد [۱۵]. TQM رهبر یک راهبرد معین برای رسیدن به بیشترین کیفیت و مزیت- رقابتی و یک روش مدیریتی برای ارتقای بهره وری و کارایی و در نتیجه کیفیت است [۱۴]. اگر فرهنگ سازمانی آماده سازی با مدیریت کیفیت جامع نباشد، ابتدا باید فکری به حال فرهنگ کرد و بعد از اصلاح آن به اجرای مدیریت کیفیت جامع پرداخت. تعهد نداشتن مدیران ارشد، مانعی برای اجرای مدیریت کیفیت جامع است و انتخاب مدیران متعهد یکی از راه های دستیابی به یک سازمان با کیفیت جامع به شمار می رود [۲۶]. در اجرای مدیریت کیفیت جامع در صنعت، خدمات مدیریت فرایندها و تمرکز بر کارمندان بیشتر از تمرکز بر دارایی ها و تأمین کنندگان تأثیرگذار است [۲۳]. در اجرای TQM باید بر کارکرد مدیریت میانی نیز تمرکز کرد، چرا که در اصل، مدیر اجرایی سازمان همین بخش است و باید راه های ارتباط مؤثری برای شناخت نیاز مشتریان و شکل دادن روابط انسانی مطلوب میان کارمندان فراهم شود. وجود واحدهای رهبری ویژه مرتبط با TQM هم در اجرای آن بی تأثیر نیست [۱۸].

۲. مبانی نظری

۱.۲. تاریخچه مدیریت کیفیت جامع

مدیریت کیفیت جامع و یا مدیریت کیفیت فراگیر اولین بار توسط ادوارد دمینگ مطرح شد. اقدامات پژوهشی دمینگ در خصوص مفاهیم مدیریتی بقدری قابل توجه بود که بعضیها وی را صاحب یک دیدگاه جدیدی در عصر خود در زمینه مسائل مدیریتی دانسته و به همین خاطر دیدگاه و نظرات وی را به عنوان متد مدیریت دمینگ نام گذاری کرده اند. دمینگ یک محقق و متخصص آمار و آمریکای الاصل بود که در ژاپن زندگی می کرده است. تحقیقات وی بیشتر در خصوص زنجیره واکنش در سال ۱۹۸۶ به اشتهار رسید. دمینگ در زمینه بهبود کیفیت در بنگاه ها تحقیقات مفیدی انجام داد. دمینگ معتقد بود یکی از مسائل اساسی بنگاه ها کاهش هزینه های مختلف تولیدی و پشتیبانی می باشد و بنگاه ها برای کاهش این هزینه ها دست به اقدامات اشتباهی میزنند. وی معتقدی بود برای کاهش هزینه ها مدیران باید بر روی افزایش کیفیت تمرکز نمایند، البته این امر شاید در کوتاه مدت هزینه ها را بالا ببرد ولی در بلند مدت این امر هزینه ها را کاهش خواهد داد [۲۷]. وی معتقد بود بنگاه از طریق افزایش کیفیت می تواند مشتریان بیشتری را جلب نموده و در نتیجه سهم بازار بیشتری را بدست بیاورد که این امر خود نیز بهره وری و نرخ بازگشت سرمایه را در بنگاه افزایش می دهد همه این عوامل کنار هم به معنی سودآوری بیشتر و هزینه های نهایی کمتر که خود حفظ سهم بازار و تضمین حیات بنگاه را به دنبال خواهد داشت. طبق این رویکرد توجه به تغییر و تحول در سازمان امری ضروری می باشد. و تغییرات و تحول در کل سیستم باید در راستای بهبود کیفیت در سازمان صورت گیرد [۲۷].

در همین راستا در سالهای ۱۹۶۰ در بنگاه‌ها مراکزی به منظور کنترل کیفیت با استفاده از فنون علم آمار تاسیس شد. در این زمان تلاش شد کارکنان بعضی از قسمت های بنگاه‌های تولید علی‌الخصوص واحد کنترل کیفیت با فنون آماری آشنایی پیدا نمایند و به آنها آموزشهایی در این خصوص داده شد و فرآیندهایی تدوین شد تا کارکنان از روشهای آماری برای بهبود مستمر و افزایش کیفیت و کارایی و بهره‌وری استفاده نمایند [۲].

موفقیت های اقتصادی کشور ژاپن در خلال سال های ۱۹۹۰-۱۹۶۰ که بخشی از موفقیت های ژاپن به شمار می رفت، مرهون تفکر دیمینگ است. ژاپنی ها از وی در پایه گذاری جایزه دیمینگ در سال ۱۹۵۱ قدردانی نمودند [۱۱].

۲.۲. تعاریف مدیریت کیفیت جامع

رویکردهای متفاوت به مفهوم مدیریت کیفیت جامع منجر به تعاریف متفاوت شده است. پرسیکو (۱۹۸۰) مدیریت کیفیت جامع را به عنوان یک روش برای تغییر فرهنگ سازمانی و بهبود کیفیت مستمر از طریق کار گروهی جهت کسب اهداف خاص تعریف می کند [۱۶]. در حال حاضر اطمینان از کیفیت مناسب محصولات و خدمات، در اقتصاد بین المللی اهمیت بسزایی دارد. امروزه ثبات و رشد شرکت ها در بازارهای ملی و جهانی، به میزان ارضا نیازهای مشتریان از نظر کیفیت وابسته است. در این راستا، سیستم‌های مدیریت کیفیت عامل مهم بهبود مستمر کیفیت مورد انتظار است [۳].

مدیریت کیفیت جامع در نتیجه تشدید رقابت جهانی ایجاد شده است. شرکت‌هایی که تجارت بین المللی را در رقابت جهانی انجام می دهند، بر فلسفه، روش ها و تکنیک های مدیریت کیفیت جامع تاکید دارند. مدیریت جامع یک فلسفه مدیریتی است که به مدیریت در بهبود اثربخشی و عملکرد سازمان کمک می کند [۲۰].

مدیریت کیفیت جامع یک فلسفه مدیریتی گسترده است که بر بهبود مستمر کیفیت محصولات، خدمات، نیازها و خواسته های مشتریان، افزایش رضایت مشتری و بهبود عملکرد شرکت تمرکز دارد [۲۵].

مدیریت کیفیت جامع یک فلسفه مدیریتی منسجم، جهت ارضای نیازهای مشتریان از طریق مشارکت همه کارکنان است که توسط بسیاری از سازمانها پذیرفته شده است. بررسی سه کلمه تشکیل دهنده مدیریت کیفیت جامع، به درک عمیق تر این واژه کمک می کند. واژه مدیریت، به معنی مدیریت کیفیت در سازمان می باشد به جای اینکه صرفا به کنترل، نگهداری و حفظ توجه شود. واژه کیفیت یعنی ارائه محصولات و خدماتی که مورد انتظار مشتریان است. واژه جامع نیز به این معناست که مدیریت کیفیت جامع، مشتمل بر تمام افراد و امور سازمان باشد و همه افراد سازمان در اجرای آن مشارکت داشته باشند [۵].

مدیریت کیفیت جامع یک فلسفه مدیریتی یکپارچه و شامل مجموعه ای از اقداماتی است که در میان سایر موارد بر بهبود مستمر، برآوردن نیازهای مشتریان، کاهش تجدید نظر، تفکر بلندمدت، افزایش مشارکت کارکنان و تیم گروهی، طراحی فرآیند، رقابت مبتنی بر حل مشکل، اندازه گیری ثابت نتایج، ارتباط نزدیک با تأمین کنندگان تأکید می نماید [۲۱].

پرسیکو (۱۹۸۰) مدیریت کیفیت جامع را به عنوان یک روش برای تغییر فرهنگ سازمانی و بهبود کیفیت مستمر از طریق کار گروهی جهت کسب اهداف خاص تعریف می کند [۱۶].

در واقع مفهوم مدیریت کیفیت بر اعمال برخی استراتژی ها و ابزارها تمرکز دارد که هدف آن بهبود مداوم کیفیت محصولات و خدمات به منظور کاهش در اتلاف منابع و هزینه ها برای ایجاد ارزش افزوده و مزیت رقابتی در سازمان می باشد [۲۲].

۳.۲. مفهوم فلسفه مدیریت کیفیت

مدیریت کیفیت جامع یک فلسفه و رویکرد مدیریتی است که مفاهیم بنیادینش تنظیم و تدوین مقرراتی در سازمان است که سازمان بتواند بطور خودکار و به صورت قائم به ذات به بهبود مستمر بپردازد. البته سازمان باید برای بهبود مستمر همه ظرفیت ها و توانمندی های خود را به طور خودجوش به کار گرفته و به صورت بهینه ای تخصیص دهد که در این بین منابع انسانی عنصری استراتژیک و یکی از بزرگترین دارائی های سازمان محسوب می گردد.

البته باید توجه داشت منابع انسانی در این مفهوم عنصری حیاتی است به دلیل بازوی اجرایی و نرم افزار مورد نیاز موفقیت در اجرای این برنامه، چرا که عدم همکاری مناسب منابع انسانی باعث شکست بهترین طرح ها در سازمان خواهد شد. البته در فلسفه مدیریت کیفیت جامع، کیفیت برای مشتریان و رضایت آنها در کانون توجه می باشد. تمرکز بر شناسایی مشتریان بازار و تلاش برای جلب رضایت آنها به طور مستمر از اصول اساسی این مفهوم می باشد. بنگاه باید تلاش کند از طریق اتخاذ سبک مناسب رهبری، ساختار مناسب سازمانی، آموزش کارکنان، تدوین سیستم ارتباطات مناسب در سازمان، پیاده سازی سیستم پاداش و تشویق و ترغیب کارکنان، کارکنان سازمانی را برای بهبود مستمر به کار بگیرد. در نهایت این کارکنان هستند که باید طرح ها را اجرا نموده و رضایت مشتریان را جلب نمایند [۴].

۴.۲. سطوح کیفیت در سازمان

یک گام مهم در اجرای مدیریت کیفیت جامع شناسایی سطح کیفیت سازمان در ارائه محصولات و خدمات می باشد. در این راستا سندهلم^۱ (۱۹۹۶) به پنج مرحله کیفیت در سازمان اشاره نموده است:

- ۱- مرحله اول که مرحله خواب نامیده می شود، سازمان تهدید در بازار را احساس نمی کند. رقابت ضعیف و غیر قابل انعطاف است و سازمان سود قابل قبولی به دست می آورد. در این وضعیت به کیفیت توجه نمی شود.
- ۲- مرحله دوم که مرحله بیدار شدن نامیده می شود، وضعیت شرکت به طور کامل نسبت به مرحله قبل تغییر می کند. سازمان شروع به از دست دادن موقعیت بازار و کاهش سود می کند. در این مرحله شرکت آگاه است که در میان بحران قرار دارد.
- ۳- مرحله سوم که از آن به مرحله تردید یاد می شود، سازمان تشخیص می دهد که تغییراتی باید ایجاد شود. این یک مرحله آزمون و بررسی ابزارهای مدیریتی کیفیت برای تغییر است.
- ۴- مرحله چهارم به عنوان مرحله عملیاتی تعریف می شود. در این مرحله سازمان میتواند نتایج ابزارهای مورد استفاده را تشخیص داده و سعی در ایجاد تغییرات قابل توجه نماید.
- ۵- در مرحله پنجم که مرحله بلوغ نامیده می شود، رضایت مشتریان از طریق کیفیت بالای هر سطح سازمان به دست می آید. در این مرحله کیفیت نه تنها در ارائه محصولات و خدمات، بلکه در کلیه فعالیت های سازمانی ارائه می گردد [۱۷].

۵.۲. هدف مدیریت کیفیت جامع

مدیریت کیفیت جامع روشی برای اداره یک سازمان میباشد که مبتنی بر کیفیت و مشارکت تمامی افراد با هدف کسب موفقیت بلند مدت است. همچنین، وجود کیفیت عامل مهم تقویت منابع سازمان، به منظور کسب بازدهی و کارآمدی بیشتر می باشد [۱].

مدیریت کیفیت جامع به عنوان یک فلسفه مدیریتی است که بر بهبود مداوم فرآیندها در بهره برداری کارا از فرصت ها و منابع موجود به منظور افزایش کیفیت براساس رضایت مشتری تمرکز دارد. هدف مدیریت کیفیت جامع در نهایت گامی بالاتر از تأمین نیازهای مشتریان و استانداردهای متعارف براساس بهبود مستمر است [۱۰].

به نظر مصدق راد [۲۴] مدیریت کیفیت جامع با هدف بالا بردن رضایت مشتریان و بهبود عملکرد سازمانی تلاش می کند از طریق مشارکت و همکاری همه ذینفعان، کارگروهی، جهت گیری مشتری، بهبود مستمر با استفاده از تکنیک ها و ابزارهای مدیریتی کیفیت محصولات و خدمات با کیفیت ارائه دهد.

۶.۲. چرخه کیفیت

چرخه کیفیت دارای چهار مرحله می باشد:

(الف) برنامه ریزی: در مرحله اول وضعیت موجود جهت کشف مشکلات کیفی بررسی شده و سپس جهت رفع مشکلات برنامه ریزی صورت می گیرد.

(ب) عمل: در این مرحله برنامه طراحی شده به طور آزمایشی اجرا می شود و نتایج بدست آمده مشخص و ثبت می گردد.

¹ Sandholm

پ) مطالعه (بررسی): در این مرحله میزان کسب اهداف مورد انتظار مشخص می گردد. در صورتی که اهداف مورد انتظار به دست نیامده باشد و وضعیت موجود با وضعیت مطلوب فاصله داشته باشد، باید علت آن بررسی شود. (ت) اجرا: در این مرحله جهت تشخیص مشکلات کیفی و رفع آن، برنامه اجرا می شود. این چرخه باید به طور متناوب اجرا شود؛ یعنی جهت ایجاد بهبود دائمی و بررسی وضعیت موجود، پس از اجرای مرحله چهارم، دوباره به مرحله اول برگردد [۱۱].

۳. ابعاد هشتمین کیفیت

فونتز^۱ و همکاران [۱۹] تحقیقاتی را در خصوص کیفیت و ابعاد و معیارهای آن ارائه داده اند و در نهایت نتایج تحقیقات خود را در زمینه ابعاد بررسی کیفیت به شرح ذیل ارائه داده اند که به طور مختصر به آنها پرداخته می شود:

(۱) عملکرد: اولین مشخصه و یا معیاری که مشتریان برای ارزیابی در خصوص یک محصول در نظر می گیرند عملکرد آن محصول می باشد. البته مشتریان این عملکرد را با انتظارات خود و یا با محصولات رقیب مقایسه می کنند. به عنوان مثال در زمینه یک خودرو میزان شتاب آن و یا راحتی صندلی های آن را در نظر می گیرند. در اینجا منظور از عملکرد وضعیت عملیاتی و کارکردی یک محصول در نظر می باشد. البته باید توجه داشت بنگاه و مدیران مسئول شکل گیری انتظارات یک مشتری در خصوص عملکرد یک محصول می باشند.

(۲) ویژگی: دومین معیار و یا سنجش برای مشتریان برای ارزیابی کیفیت یک محصول از آن استفاده می کنند آپشن ها و تسهیلاتی است که یک محصول در خود دارد. به عنوان مثال آیا یک خودرو جی پی اس را در خود دارد یا خیر. آیا در حمام هتل شامپو رایگان وجود دارد یا خیر؟ در هر صورت وقتی یک شرکت محصولات دارای ویژگی ها و یا آپشن هایی که می باشد مورد انتظار مشتریان نباشد و یا به طور معمول در محصولات موجود نباشد، این ویژگی ها در درک کیفیت محصولات کمک شایانی خواهد نمود.

(۳) قابلیت اعتماد: قابلیت اعتماد هم یک جنبه روانی دارد و هم یک جنبه عملی و کاربردی. در خیلی از مواقع بنگاه ها با تبلیغات و فعالیت های جایگاه یابی تلاش می کنند این حالت های روانی مشتریان را مدیریت نمایند. البته وقتی یک مشتری محصولی را خریداری نماید و برابر کاتالوگ به عنوان مثال یک خودرو پس از طی میزان معنی نیاز به تعویض قطعه ندارد و در عمل نیز چنین باشد اعتماد مشتریان در بازار جلب می گردد. پس این امر مقوله ای بلند مدت می باشد و با اجرای درست وعده و وعیدهای شرکت در خصوص محصولات و خدماتش رابطه مستقیمی دارد.

(۴) قابلیت انطباق: این اصل به این امر اشاره دارد که محصول طراحی شده شرکت به چه میزان با استانداردهای پذیرفته شده یک جامعه و کشور به چه میزان سازگاری دارد. هرچند در وهله نخست این سازگاری باید مطابق خواسته های مشتریان باشد. اما بعضی از محصولات در محیط های مختلف متفاوت عمل می نمایند و نمی توانند مناسب یک محیط بخصوص باشند.

(۵) دوام: این خصیصه به طول عمر محصول شرکت اشاره دارد. بعضی از محصولات طول عمر چندانی ندارند و با طبق استانداردهای تعریف شده شرکت عمل نمی نمایند. به عنوان مثال وقتی عمر مفید یک دستگاه پنج سال تعریف شده است انتظار می رود پس از سپری شدن آن مدت، دستگاه خراب شده و یا کارایی خود را از دست بدهد. اما برای بعضی از شرکت ها محصول پس از منقضی شدن تاریخ تعیین شده همچنان کار می کند. شایان ذکر است این مفهوم در رابطه نزدیکی با مفهوم قابلیت اعتماد و خدمت دهی دارد و این مفهوم مکمل یکدیگر می باشند. این مفاهیم در کنار هم معیاری با اهمیت برای مشتریان به منظور تعیین سطح کیفیت محصولات یک شرکت می باشد.

(۶) قابلیت سرویس دهی: خدمات پس از فروش و حین فروش، سرعت در خدمات دهی و تحویل به موقع محصولات و یا وقتی محصولی خراب می شود یا نیاز به سرویس دهی دارد، سرعت در انجام تعمیرات و تعویض قطعه می تواند یکی از معیارها و سنجش های مشتریان برای تعیین میزان کیفیت محصولات شرکت باشد. حتی بعضی از شرکت ها با برنامه ریزی بر روی سیستم خدمات دهی و تعمیر و نگهداری و تعویض قطعات و انجام تعمیرات توانسته اند برای خود مزیت رقابتی کسب نمایند. زیرا هر چه زودتر محصولات تعمیر شوند و یا هرچه زودتر محصولات تحویل داده شوند هزینه های زیادی از دوش مشتریان برداشته خواهد شد.

¹ Fuentes

۷) زیبا شناسی: این معیار یک معیار روانشناسی بوده و در ارتباط با نیازهای روحی و روانی مشتریان قرار دارد. براساس سلسله مراتب نیازها همه افراد علاوه بر نیازهای مادی و ملموس یک سری نیازهای غیرمادی و ذهنی نیز دارند و بنگاه ها باید از طریق مدیریت تبلیغات و برند و جایگاه یابی و طراحی های جذاب و غیره در این خصوص فعال بوده و این گونه نیازها را نیز پاسخ دهند.

۸) درک کیفیت: این مفهوم یک معیار جامع و ذهنی بوده و از تلفیق سایر مولفه ها حاصل می گردد. بطور کلی درک مشتریان نسبت به کلیت یک محصول از بسته بندی گرفته تا ویژگی ها و خدمات پس از فروش و تبلیغات و جایگاه آن شرکت و غیره را شامل می گردد و وقتی یک بنگاه سایر سنجه ها را بدرستی انجام دهد این معیارها در کنار هم یک کلیتی به پیوسته را تشکیل خواهند داد که با استفاده از اصل هم افزایی ذهنیت مشتریان را نسبت به سطح کیفیت محصولات شرکت تغییر داده و می تواند باعث گردد مشتریان درک متفاوتی از عملکرد و کیفیت محصولات شرکت داشته باشند.

۴. مراحل تکامل مدیریت کیفیت جامع

فاضلی و رحیمیان [۹] در تحقیقی مراحل تکامل مدیریت کیفیت جامع را در چهار مرحله دسته بندی نموده است که در ادامه اشاره می شود:

الف) مرحله بازرسی کیفیت

این مفهوم همانطور که در مراحل آغازین خود بر راه اندازی واحد کنترل کیفیت در بنگاه و استفاده از روشهای آماری و ابزارهای اندازه گیری تاکید داشته است، یک سیستم بازرسی محور بوده و به بازرسی در بنگاه تاکید دارد و تلاش می گردد با بازرسی از مراحل تولید و آزمایش و سنجش با معیارهای از قبل تعیین شده و میزان انطباق و عدم انطباق با معیارها و سنجه های از قبل تعیین شده که مبنای آنها نیز نیازهای مشتریان و بازار می باشد، کیفیت را بررسی نماید. در این مرحله اگر فرایندی وجود داشته باشد که با نیازها و معیارهای از قبل تعیین شده همخوانی نداشته باشد کنار گذاشته می شود. در این مرحله از طریق کمک گرفتن از اصول کنترل آماری و سخت افزارهای مناسب محصولات نیز از لحاظ کیفی کنترل شده و محصولات معیوب کنار گذاشته شده و از چرخه فعالیت خارج می گردند. البته بازرسی ها در پایان مرحله تولید صورت می گیرد و اگر کالایی معیوب باشد به مراحل بعدی که دسته بندی و دپو شدن در انبار برای فروش و یا ارسال به مشتری میباشد وارد نمی شوند. البته این محصولات می توانند در بازار به عنوان محصولات معیوب و بی کیفیت به فروش بروند.

ب) مرحله کنترل کیفیت

این مرحله بر خلاف مرحله قبلی که بررسی ها پس از پایان فرایند تولید رخ می داد، در حین تولید صورت می دهد. از آنجایی که در بعضی از بنگاهها سیستم تولید انبوه وجود دارد و سیستم خط تولید مرحله ای در این بنگاه ها راه اندازی شده است. محصولات در خط مونتاژ و مرحله به مرحله تکمیل می گردند و در هر مرحله ممکن است ضایعاتی وجود داشته باشند و هدف از این مرحله کنترل کیفیت کشف ضایعات و انجام اقداماتی در راستای بهبود و کاهش ضایعات می باشد. در این مرحله مدیریت عالی بنگاه باید با فرهنگ سازی و تقویت تعهد سازمانی در کارکنان و از همه مهمتر اخلاقیات و وجدان کاری کیفیت را بالا برده و ضایعات را کاهش دهد.

ج) مرحله تضمین کیفیت

با توجه به مراحل قبلی یعنی کنترل در حین تولید و کنترل تولید نهایی در این مرحله هدف این است که به مشتریان قبل از خرید کالا اطمینان لازم داده شود. در دنیای رقابتی مساله تضمین کیفیت و گارانتی امر مهمی محسوب گردیده و می تواند به عنوان یک مولفه مزیت رقابتی مطرح گردد. در این مرحله باید به مشتریان قبل از خرید و مصرف کالا تمام تضمین های لازم داده شده و در وی اطمینان بوجود آید. به این منظور در بین کل کارکنان نیز باید اطمینان از کیفیت محصول وجود داشته باشد.

د) مرحله مدیریت کیفیت جامع

در این مرحله برخلاف مراحل قبل مدیران باید بطور مستمر از تولیدات خود بازخورد گرفته و برای ارتقاء تولیدات بعدی با توجه به اطلاعات جمع آوری شده در خصوص میزان کیفیت محصول تولید شده، میزان ضایعات در حین تولید، یا میزان کالاهای معیوب پس از تولید برای تولیدات آتی برنامه ریزی نمایند.

در دنیای رقابتی کنونی حتی با کیفیت ترین کالاها نیز به دلیل تغییر در ذائقه مشتریان و یا تغییر در استانداردها نیاز به بروز رسانی دارند تا از گردونه رقابت خارج نشوند به همین خاطر مدیران باید به طور مستمر و پیوسته برای ارتقاء کیفیت و بالا بردن استانداردهای تولیدی خود تلاش نمایند. بازار هر روز نیاز به ارائه محصول بهتر و فکری برتر دارد. مدیریت کیفیت جامع یک پارادایم مدیریتی است که پایانی ندارد و معتقد است در ابتدا باید طرز تفکر و رویکرد مدیران و مهندسان را نسبت به تغییر و کیفیت عوض نمود و سپس به طور دائمی به فکر افزایش کارایی و اثربخشی بود. با افزایش بهره وری و انعطاف پذیری و توانایی انطباق با تغییرات است که بنگاه می تواند به مزیت رقابتی دست یابد [۹].

۵. دلایل نیاز به استقرار سیستم مدیریت کیفیت جامع

از نظر کانجی و والاس^۱ (۲۰۰۰) استقرار مدیریت کیفیت جامع به دلایل زیر ضروری می باشد:

۱- تشدید رقابت ۲- تغییر سلیقه و انتظارات مشتریان ۳- افزایش مشارکت کارکنان ۴- افزایش بهره وری ۵- بهبود مداوم ۶- افزایش مشتریان ۷- تشویق کارهای گروهی ۸- جلوگیری از اتلاف منابع.

کیفیت، هزینه و بهره وری همواره به عنوان سه عامل اساسی مورد توجه خاص مدیریت دانشگاه ها و مؤسسات آموزش عالی هستند؛ اما کیفیت بیش از دو عامل دیگر مورد توجه و بررسی قرار گرفته است، چون این اعتقاد وجود دارد که هزینه و بهره وری به نوعی تحت تأثیر عامل کیفیت قرار می گیرند؛ اگر کیفیت بهبود یابد هزینه کاهش یافته و بهره وری افزایش می یابد [۱۲].

شواهدی در دست است که نشان می دهد افزایش هزینه ها در آموزش عالی و به عبارتی اختصاص منابع مالی بیشتر در قبال بازده و فرآورده های کمتر، ناشی از فقر کیفیت در آموزش عالی و فعالیت های آن است.

همانطوری که پیشتر نیز ذکر شد مدیریت آموزش عالی با چالش های متعددی مواجه می باشد که می توان آنها را در دو طرف یک پیوستار قرار داد: از یک طرف، جامعه و دولت خواهان پاسخگویی، شفافیت امور و مسئولیت پذیری بیشتر در قبال منابع، بودجه و سرمایه گذاری صورت گرفته در آموزش عالی هستند و این تقاضا در شرایطی از کاهش بودجه و منابع مالی اختصاصی به آموزش عالی قرار دارد و از طرف دیگر انتظار می رود که کیفیت آموزشی و پژوهشی نظام آموزش عالی نه تنها حفظ بلکه ارتقاء یابد. از این رو دانشگاه ها و مؤسسات آموزش عالی در قبال دولت و ملت دارای مسئولیت اجتماعی هستند. مسئولیت پذیری اجتماعی آنها در چهار بعد اقتصادی، قانونی، اخلاقی و عمومی و ملی قابل توجه است؛ از سوی دیگر نظام دانشگاهی بایستی در خصوص مسئولیت پذیرفته شده پاسخگو باشد [۷].

پاسخگویی اجتماعی در این حوزه در شش بعد پاسخگویی مدیریتی، سیاسی، مالی، عمومی، حرفه ای و قانونی با محوریت تعهد اخلاقی به عنوان مبانی فلسفی پاسخگویی اجتماعی قابل بررسی می باشد. از این رو همان طور که پیشتر نیز ذکر شد در پیش بینی نرخ برگشت پذیری سرمایه گذاری در آموزش عالی با لحاظ نمودن کیفیت می توان تصویر واقعی و روشنی از بهره وری فعالیت های دانشگاهی ارائه نمود.

با توجه به آنچه گفته شد می توان چهار الزام توجه به کیفیت را به صورت زیر بیان کرد:

۱- الزام اخلاقی ۲- الزام حرفه ای ۳- الزام رقابتی ۴- الزام مسئولیت پذیری و پاسخگویی [۶].

اگر کیفیت ترکیبی از کارایی، اثربخشی، بهره وری، مسئولیت پذیری، پاسخگویی و توان نوآوری در یک وضعیت و زمینه محیطی قلمداد شود، می توان به این امر اذعان نمود که کیفیت باید دارای اولویت اول در نظام آموزش عالی باشد و در جهت بهبود و ارتقاء آن تلاش کرد و این امر میسر نخواهد شد مگر اینکه یک نظام کارآمد ارزیابی در جهت حصول به تضمین کیفیت ایجاد و استقرار یابد.

۶. نقش مدیریت کیفیت جامع

مدیران و دانشگاهیان نقش های مختلفی را در خصوص مفهوم و طرح های مدیریت کیفیت جامع در نظر گرفته اند که ذیلا به آن ها اشاره می گردد.

¹ Kanji & Walas

- یکی از نقش های سازنده اجرای موفقیت آمیز مدیریت کیفیت جامع برقراری و مدیریت روابط سازنده و تعاملی بین کارکنان و مدیران در بنگاه می باشد. نتایج این روابط صمیمی و دوستانه و سازنده در سازمان فراهم کردن محیطی سرزنده و شاداب بوده که حس مسئولیت پذیری و تعهد را بین همه بوجود می آورد و در نتیجه به افزایش کارایی، اثربخشی و راندمان کاری و توسعه اقتصادی بنگاه کمک می نماید.

- این تفکر باعث می گردد تفکرات مسموم تضاد منافع بین کارکنان و مدیران و کارفرمایان در سازمان از بین برود. کارکنان و مدیران یا کارفرمایان خود را شریک و همکار دانسته و درک نمایند که هر دو گروه در یک کشتی در یک دریای ملاحظم از رقابت مشغول به همکاری میباشند. هنگامی این کشتی می تواند سالم به سرمنزل مقصود برسد که طرفین اعتقاد به یک رابطه برد - برد داشته باشند. مدیران باید بدانند کارکنان بایستی از مزایا و حقوق خود و همچنین محیط کاری خود راضی باشند. کارکنان باید بدانند بنگاه باید سودهای داشته باشد تا بتواند به حیات خود ادامه داده و مزایای کارکنان را نیز بپردازد. در چنین فضایی همه افراد از هر گروه و طبقه حیات خود را به وجود دیگری وابسته دانسته و در یک فضای تعاملی و مسئولیت پذیری در راه رسیدن به هدف مشترک باید به فعالیت بپردازند.

- تفکر مدیریت کیفیت جامع به دلیل تشویق کار تیمی و مشارکت گروهی در آموزش افراد موثر بوده و می تواند ظرفیت بنگاه و کارکنان را برای مدیریت بحران و شرایط سخت اقتصادی و مسائل پیش بینی نشده ارتقاء دهد. محیطی که مدیریت کیفیت جامع در سازمان بوجود می آورد جریان حل مساله از طریق مشارکت گروهی را تقویت می نماید [۱۳].

- این رویکرد به دلیل نگاهی بلند مدت و مستمر به مقوله تغییر باعث بهبود مداوم و مستمر در سازمان می گردد و بهبود را تمام شده فرض نمی کند و معتقد است دائما بهبود و اصلاح می تواند توسط هر کسی در هر سطحی در هر زمانی رخ دهد.

- تمرکز بر این رویکرد باعث می گردد بنگاه، فرصت ها را در بازار پیش تر از رقبا تشخیص داده و ضمناً بتواند از تهدیدات دوری نموده و یا تهدیدات را تبدیل به فرصت نماید چرا که یکی از جنبه های بسیار مهم این رویکرد تاکید بر شناسایی بازار و ارائه راه حل برای مسائل بازار است. در این رویکرد در راستای پاسخ به تغییراتی محیطی تلاش می شود اشتباهات و مشکلات کیفی و عملکردی بنگاه در یک فضای هم افزایی به بهترین وجه کشف شده و با توجه به حس حمیت قسمتی و تفکر سیستمی و فرابخشی و تقویت رفتار شهروندی سازمانی به بهترین وجه پاسخ داده شده و در نهایت باعث ارتقاء فرهنگ سازمانی گردد [۷].

۷. نتیجه گیری

امروزه اغلب سازمان ها دریافته اند که برای بقای خود باید کیفیت را برای حضور شایسته در عرصه جهانی ارتقا دهند. کلید حل این مشکل که همه سازمانها با آن دست به گریبانند، در مقوله (TQM) خلاصه شده است. در دنیایی که مهم ترین سلاح رقابت و مهم ترین ابزار برای حفظ بقا خدمات است، مدیریت کیفیت جامع در حقیقت راه و روش مدیریت آینده است. فلسفه مدیریتی که با استفاده از روش های بهبود مستمر سعی در استفاده بهینه از فرصت های موجود و منابع در دسترس برای افزایش کیفیت با محور قرار دادن رضایت مشتری دارد. این نوع مدیریت بر محور کیفیت دور می زند و بیشتر مفاهیم آن بر مشتری و نیازهای وی متمرکز است. هدف مدیریت کیفیت جامع در نهایت گامی جلوتر از تأمین نیازهای مشتریان است و آن پیشی گرفتن از آنها و همین طور از استانداردهای متعارف بر پایه بهبود مستمر و وقفه ناپذیر است.

مدیریت کیفیت جامع نه درمان جادویی و نه بلافاصله قابل اعمال است، بلکه خیلی فراتر از اینهاست. مدیریت کیفیت جامع شیوه کاملاً جدیدی است که ساختارها و روش های قدیمی مدیریت را هدف قرار می دهد و به بازسازی آنها می پردازد و از طریق تعهد درازمدت، وحدت هدف و آموزش، می تواند به اهداف خود نایل شود؛ اهدافی که رسیدن به برخی از آنها به سال ها صبر و تلاش احتیاج دارد. مدیریت کیفیت جامع نگرشی است که بر مبنای آن مدیریت سازمان با مشارکت تمامی کارکنان، مشتریان و تأمین کنندگان به بهبود مستمر کیفیت که منجر به جلب رضایت مشتری می شود، می پردازد.

امروزه شرکت های خیلی کمی وجود دارند که می توانند از مدیریت کیفیت جامع صرف نظر کنند. مدیریت کیفیت جامع، جانشینی برای بعضی مفاهیم مدیریتی مثل مدیریت بر مبنای هدف، مدیریت مشارکتی، حلقه های کیفیت، ارزش افزوده و ارزیابی است. اصطلاح مدیریت کیفیت جامع یک فرآیند مشتری محور می باشد که به دنبال بهبود مستمر و برآوردن نیازهای مشتری می باشد. و به سه بخش تقسیم

میشود، جامعیت؛ اشاره به هر فرد درگیر در این فرآیند (شامل مشتریان و تأمین کنندگان)، کیفیت؛ اشاره به نیازهای مشخص مشتری و مدیریت؛ که اشاره به مدیران ارشد متعهد دارد.

مدیریت کیفیت جامع یک فلسفه مدیریت جامع است که برای بهبود مستمر در همه کارکردهای یک سازمان تلاش دارد، و می توان آن را به دست آورد. مدیریت کیفیت جامع یک ساختار چندبعدی است، مانند داشتن تعاریف مختلف. مدیریت کیفیت جامع شامل چندین فعالیت است. پژوهشگران مختلف فعالیتهای مختلفی را برای آزمون اثر آن بر عملکرد مالی یا غیرمالی در نظر گرفته اند. این فعالیت ها شامل رهبری مدیریت، اثربخشی کیفیت، آموزش، روابط کارکنان، کیفیت اطلاعات و گزارش دهی، مدیریت کیفیت تأمین کننده، طراحی خدمات محصول، مدیریت فرآیند، برنامه ریزی استراتژیک، مشتری مداری، فناوری اطلاعات و تجزیه و تحلیل و مدیریت مشتریان می - باشند. مدیریت کیفیت جامع به طور کلی، راه مدیریت بهبود اثربخشی، انعطاف و رقابت در مؤسسات تولیدی و خدماتی است که تمام واحدها، فعالیتها و افراد سازمان را در کلبه سطوح در برمی گیرد.

منابع

- [۱] احمدپور کاسگری، احمد، سودبخش، امیر. (۱۳۹۴). رویکرد مدیریت کیفیت جامع و بهبود عملکرد مالی در بانک و شرکت های بیمه و سرمایه گذاری. فصلنامه حسابداری مدیریت، ۸(۲۶): ۳۸-۲۱.
- [۲] امامی فر، محسن؛ مجیبی، تورج؛ مهدی زاده. علی. (۱۳۹۱). ارزیابی میزان آمادگی اجرای سیستم مدیریت کیفیت در تعاونی های فعال تولیدی بخش صنعت استان مازندران. فصلنامه مدیریت، شماره ۲۶، صص ۸۵-۶۹.
- [۳] تهرانی، رضا، هاشمینژاد، سید محمد، صیقلی، محسن. (۱۳۹۱). ارزیابی تاثیر سیستم های مدیریت کیفیت بر عملکرد مالی شرکت های بورسی، فصلنامه علمی پژوهشی دانش سرمایه گذاری. ۱(۴): ۲۱۲-۱۹۵.
- [۴] خنیفر، حسن و حیدرنیا، زهرا. (۱۳۹۶). رابطه بین مدیریت کیفیت جامع و رضایت مشتریان در بخش خدمات، فرهنگ مدیریت، ۱۴(۴): ۷۲-۵۶.
- [۵] رحمانی نوروزآباد، سامان و رستمی نوروزآباد، مجتبی. (۱۳۹۳). بررسی رابطه مدیریت کیفیت جامع و رضایت مشتری در شرکت های تولیدی شهرستان سنندج. نشریه مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۲(۳): ۴۸۱-۴۶۱.
- [۶] سالیس، ادوارد. (۱۳۸۰). مدیریت کیفیت فراگیر در آموزش. ترجمه علی حدیقی. تهران: نشر هوای تازه.
- [۷] سالیس، ادوارد. (۱۳۹۸). مدیریت کیفیت جامع در آموزش و پرورش. ترجمه علی عسگری و فریده اصغرزاده یزدی. تهران: نشر فکر بکر.
- [۸] فارسجانی، حسن و سمیعی، ابوالفضل. (۱۳۹۰). بررسی نقش یکپارچگی بین مدیریت کیفیت جامع و مدیریت تکنولوژی در تعیین عملکردهای کیفیت و نوآوری، نشریه مدیریت فناوری اطلاعات، ۴: ۹۹-۸۵.
- [۹] فاضلی، حسن و رحیمیان، حمید. (۱۳۹۲). بررسی ادبیات مدیریت کیفیت جامع و نوآوری و ارتباط آنها با آموزش. مطالعات مدیریت بر آموزش انتظامی. ۱(۴): ۳۵-۲۱.
- [۱۰] فراهانی، ابوالفضل؛ کاشف، میرمحمد؛ غلامزاده یامچی، ایوب و خدادادی، محمدرسول. (۱۳۹۳). ارتباط مدیریت کیفیت جامع با بهره وری در ادارات تربیت بدنی استان آذربایجان شرقی. مجله مدیریت ورزشی، ۶(۱): ۱۷-۱.
- [۱۱] گودرزوند چگینی، مهرداد. (۱۳۹۰). پیاده سازی اصول دمیگ راهی به سوی مدیریت کیفیت فراگیر. فصلنامه آموزش مهندسی ایران، ۱۰(۳۹): ۱۶۷-۱۴۳.
- [۱۲] هو، ساموئل. (۱۳۸۰). مدیریت کیفیت جامع (TQM) نگرشی منسجم: اجرای کیفیت جامع از طریق S - 5 ژاپنی و ISO 900. ترجمه حسین حسین زاده، تهران: نشر دانش کار.
- [۱۳] وحیدنیا، فرج اله؛ باورصاد، بلقیس و صنوبری، محمد. (۱۳۹۲). بررسی تاثیر مدیریت کیفیت جامع بر عملکرد نوآورانه با نقش میانجی یادگیری سازمانی مورد مطالعه شهرک صنعتی ایلام، دومین کنفرانس بین المللی مدیریت، کارآفرینی و توسعه اقتصادی.

- [14] Agus, A. and Za'faran, H. (2011). Enhancing Production Performance and Customer Performance Through Total Quality Management (TQM): Strategies For Competitive Advantage, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, Vol. 24: 1650-1662.
- [15] Anderson, J., Rungtusanatham, M., Schroeder, R., (2004). A theory of quality management underlying the Deming management method, *Academy of Management Review*, Vol. 19, No. 3: 472-509.
- [16] Beidokhti, A., Jamshidi, L., & Mohammadi Hoseini, A. (2016). "The effect of the total quality management on organizational innovation in higher education mediated by organizational learning." *Studies in Higher Education*, 41(7), 1153-1166.
- [17] Cătălin, S. H., Bogdan, B., & Dimitrie, G. R. (2014). "The Existing Barriers in Implementing Total Quality Management". *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, 23(1).
- [18] Firas, M., (2014). Assessment of the Middle Administrative Leadership's Awareness of the Implementation of the Concept of Total Quality Management (TQM) in Commercial Banks operating in Jordan, *Arab Economic And Business Journal*, Vol. 9, No.1: 81-92.
- [19] Fuentes, M.M.F.; Saez, C.A.A.; Montes, F.J.L. (2014). The impact of environmental characteristics on TQM principles and organizational performance. *Omega*, 32, 425- 442.
- [20] Gulati, A., & Ahmad, I. (2012). Quality of service management. U.S. Patent No. 8, 250,197. Washington, DC: U.S. Patent and Trademark Office.
- [21] Kurt, K. U. R. T., & Zehir, C. (2016). The relationship between cost leadership strategy, total quality management applications and financial performance. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 17(1), 97-110.
- [22] Lunenburg, F. C., & Fred, C. (2010). Total quality management applied to schools". *Schooling*, 1(1), 1-6.
- [23] Mosadegh Rad, A.M., (2005). A survey of TQM in Iran-barriers to successful implementation in healthcare organization, *Leadership in Health Services*, Vol. 18, No. 3: 12-24.
- [24] Mosadeghrad, M.A. (2014). Why TQM programmes fail? A pathology approach. *The TQM Journal*, 26(2), 160-187.
- [25] Sadikoglu, E., & Olcay, H. (2014). The effects of total quality management practices on performance and the reasons of and the barriers to TQM practices in Turkey. *Advances in Decision Sciences*.
- [26] Soltani, E., Lai, P-C. and Gharneh, N.S., (2005). Breaking through barriers to TQM effectiveness: lack of commitment of upper-level management, *Total Quality Management*, Vol. 16, Nos. 8 and 9:1009-1021.
- [27] Zehir, Cemal; Öznur Gülen Ertosunb, Songül Zehirc, Büşra Müceldilli. (2012). Total Quality Management Practices' Effects on Quality Performance and Innovative Performance. *International Conference on Leadership, Technology and Innovation Management*.