

## مدیریت کیفیت جامع: جنبه‌های تجربی، نظری و عملی

دکتر ابوالحسن فقیهی<sup>۱</sup>

### چکیده مقاله

بیش از یک دهه است که «مدیریت کیفیت جامع» به عنوان پدیده‌ای متحصر بفرهنگ برای افزایش اثربخشی سازمانی مورد بحث محافل و مجامع مدیریت است و دامنه رسوخ این نهضت از سازمان‌های صنعتی و تولیدی بخش خصوصی به سازمان‌ها و بوروکراسی‌های دولتی و حتی سازمان‌های غیرانتفاعی کشیده شده است. این مقاله به نقد و بررسی دیدگاه‌های بنیانگذاران این فلسفه مدیریت اهتمام دارد و مفروضات و اصولی را که آنان برای تغییر و تحول سازمانی پیشنهاد می‌کنند تحلیل و ارزشیابی می‌کند. همچنین کاربری برنامه‌های مدیریت کیفیت جامع در سازمان‌هایی که متون آن را به اجرا در آورده‌اند و تأثیر این برنامه‌ها بر فرایندهای رفتار سازمانی مورد مطالعه قرار می‌گیرد. و سرانجام با اشاره به موفقیت‌ها و شکست‌های برنامه‌های مدیریت کیفیت جامع، شرایط لازم برای کامیابی این فلسفه مدیریت در آینده بیان می‌شود.

### واژه‌های کلیدی

مدیریت کیفیت جامع - سازمان‌های TQM - فرایندهای کار - بهبود کیفیت - گروه‌های کیفیت میان واحدی - یادگیری و توسعه فردی - یادگیری گروهی - مداخله برای تغییر.

- پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی، سال ۱۳۷۷.
- ۲- میرسپاسی، ناصر، نگرشی راهبردی به نظام اداری و توسعه، مدیریت دولتی، شماره ۴۳.
- ۳- میرسپاسی، ناصر، مدیریت منابع انسانی و روابط کار.
- ۴- هالند، جان ال، شغل مناسب شما چیست؟ ترجمه دکتر سیمین حسینیان و دکتر سیده منور یزدی، چاپ ۱۳۷۳.
- 5- Gala Linda., **Discover what youre best at**, (New York: Fire Side, 1998).
- 6- Harrison Rosemary., **Human Resource Management Issues and Strategies**, Addison-Wesley 1993.
- 7- Hurlock Elizabet B., **Personality Development**, New Delhi, Mc Graw-Hill Publishing Company LTD.
- 8- Iannery Thomas P. F., D. A., Hofrichter, P. E., **Platten Dynamic Compenstation for Changing Organization, People, Performance and Pay**, New York, The Free Press, 1996.
- 9- Messmer Max., **Human Resources Kit for Dummies**, New York, NY, IDG Books world wide, Inc. 1999.
- 10- Pfeffer Jeffrey., **Competitive Advantage Through People**, Harward Business School Press 1994.
- 11- Pell. Arthur R., **The Complete IDIOTS Guide to Managing People**, Second Edition, NY, Alpha Books, a divistion of McMillan Inc, 1999.
- 12- Scarpello and Iedvinka., **Personnel Human Resource Management: Environoments and Functions**, PWS- Kent Publishing Company, 1988.

## مقدمه

در سال‌های اخیر مدیریت کیفیت جامع<sup>۱</sup>، در برخی از کشورهای غربی و جنوب شرق آسیا به صورت نهضتی اجتماعی درآمده است. این مقاله، مروری است بر نظریات بنیانگذاران این نهضت: ادوارد دمنینگ<sup>۲</sup>، جوزف جوران<sup>۳</sup> و کائورا ایشیکاوا<sup>۴</sup> و تلاشی برای ارزشیابی انسجام، تمایز و ثبات این فلسفه مدیریت است. این بررسی نشان می‌دهد آنچه امروزه تحت عنوان فرایندها و نتایج TQM مورد عمل است از سویی کاستی‌هایی دارد و از سوی دیگر میان TQM و دانش علوم رفتاری بویژه انگیزش، یادگیری و تغییر در نظام‌های اجتماعی سازگاری‌هایی مشاهده می‌شود. این مقاله همچنین به نکاتی در باره آینده TQM و میزان موفقیت آن در سال‌های آینده اشاره خواهد کرد.

حدود یک دهه است که نظریات دمنینگ، جوران و ایشیکاوا در باره مدیریت کیفیت جامع در بسیاری از کشورها بویژه ممالک غربی پذیرش خاصی یافته است. در این دهه TQM به صورت نهضتی اجتماعی درآمده و دامنه رسوخ آن از صنعت، که مبدأ اصلی آن است به سایر سازمان‌ها، نظیر سازمان‌های بهداشتی، بورکراسی‌های دولتی سازمان‌های غیرانتفاعی و مؤسسات آموزشی کشیده شده است. مباحث مربوط به TQM بطور روزافزونی در رسانه‌ها، در طرح‌های اصلاحی مشاوران و آموزش دهندگان و اخیراً در ادبیات دانشگاهی گسترش یافته است. برای پیشبرد این فلسفه، مؤسسات ویژه‌ای ایجاد شده و نظریه‌ی مشخص TQM در مجامع مدیریت توسعه و گسترش یافته و اینک که دوران بلوغ آن است به صورت موضوعی بحث‌برانگیز درآمده است؛ به گونه‌ای که نویسندگان در باره اهمیت و تأثیر آن به بحث و اظهار نظر پرداخته‌اند.

برخی از نویسندگان معتقدند TQM بینشی منحصر به فرد برای افزایش اثربخشی

1- Total quality management

2- Edwards Deming

3- Joseph Juran

سازمانی است؛ بینشی که پایگاه نظری محکمی دارد و در عین حال راهبردی برای بهبود عملکرد سازمانی است که افراد و سازمان‌ها را در کارها هدایت می‌کند.

نظر بدبینانه در باره TQM این است که، TQM برنامه‌ای مشابه غنی‌سازی شغل، گروه‌های تی<sup>۱</sup>، مدیریت بر مبنای هدف و نظایر آن است که جدیداً در صحنه مدیریت ظاهر شده است و زمانی که الگوی تازه‌ای در مدیریت باب شود از میان خواهد رفت.

در این مقاله تلاش شده است تا تحلیلی نظری از TQM ارائه شود و این نظریات در بوته آزمایش قرار گیرد. پرسشی که می‌توان طرح کرد این است که آیا نظریه منسجمی به نام TQM وجود دارد، یا اینکه TQM پوششی است که زیر نام آن، تغییرات سازمانی ناهمگنی صورت می‌پذیرد. در این مقاله به شواهدی اشاره می‌شود که چگونه محققان، فعالیت‌ها و نتایج TQM را ارزیابی کرده‌اند و کاستی‌های مهم در این زمینه چه بوده است. سرانجام موقعیت کنونی نظریه و عمل TQM ارزشیابی، و بیان می‌شود که چه چیز لازم است تا این فلسفه بالقوه قوی در سال‌های آینده پا بگیرد و کامیاب شود.

### آیا چیزی به نام TQM وجود دارد؟

همانند بسیاری از نظریات جدیدی که در محافل علمی و مدیریتی شهرت یافته‌اند، TQM برای افراد معانی متفاوتی دارد. در حال حاضر کارهای زیادی با نام «کیفیت جامع» صورت می‌گیرد که طبعاً این پرسش را به ذهن می‌آورد آیا TQM نظریه‌ای منسجم است.

در این مقاله در باره گفته‌های بنیانگذاران نهضت، بررسی ذهنی می‌شود و سپس آنچه را امروزه با نام TQM اجرا می‌شود با دیدگاه‌ها و فلسفه بنیانگذاران آن مقایسه و ارزشیابی می‌شود. ذکر این نکته لازم است که آنچه در باره TQM نوشته شده بر پایه نوشته‌های اولین صاحب‌نظران نهضت، یعنی دمنیگ، جوران و ایشیکاوا بوده است. در وهله نخست بهتر است این نکته روشن شود که خود این صاحب‌نظران تا چه حد در باره فلسفه و مبانی ارزشی TQM و فنون مداخله آن (ساختارها، نظام‌ها و اجرای کار) اتفاق نظر دارند.

## فلسفه مدیریت کیفیت جامع

هر سه نویسنده بر این باورند که هدف اصلی هر سازمان، ادامه حیات آن است. بقای سازمان موجب ثبات، عرضه کالاها و خدمات مفید به مشتریان و رضایت و توسعه فردی اعضای سازمان است. ایشیکاوا می‌گوید سازمانی که اعضای آن شادمان نباشند، شایسته بقا نیست. به نظر این نویسندگان، راهبرد TQM بر پایه مفروضاتی در باره کیفیت، اعضای سازمان، سازمان‌ها و نقش مدیریت ارشد مبتنی است.

### مفروضات

فرض TQM این است که هزینه‌های سوء کیفیت (بازرسی، دوباره کاری، از دست دادن مشتری و ...) به مراتب از فرایندهایی بیشتر است که بر کیفیت کالاها و خدمات می‌افزاید. این نویسندگان معتقدند سازمانهایی که کالاها با کیفیت برتر تولید می‌کنند نسبت به سازمانهایی که هدفشان صرفاً پایین نگاهداشتن هزینه‌هاست، سودآورترند. تولید کالاها و خدمات کیفی لزوماً به کاهش هزینه منجر نمی‌شود ولی بقای درازمدت سازمان را تضمین می‌کند.

دومین فرض در باره اعضای سازمان است. اعضای سازمان تا زمانی که ابزار و آموزش لازم برای بهبود کیفیت برایشان فراهم باشد و مدیریت به نظریات آنان توجه کند، به بالاترین کیفیت کارشان دل می‌سپارند و گام‌هایی در جهت بهبود آن برمی‌دارند. دمی‌نگ و ایشیکاوا معتقدند سازمان باید از به کارگیری نظام‌هایی چون تنبیه به دلیل عملکرد ضعیف، ارزشیابی کارکنان از راه مقایسه آنان با یکدیگر و یا پرداخت‌های مبتنی بر شایستگی که به گونه‌ای در کارکنان ایجاد ترس و تشویش می‌کند، خودداری ورزد. (دمی‌نگ ۱۹۸۶، ۱۰۹-۱۰۱)<sup>۱</sup>

(ایشیکاوا، ۱۹۸۵، ۲۶)<sup>۲</sup>

1- Deming, Edwards, 1986, **Out of The Crisis**, Cambridge, M.A., M.I.T. Center for Advanced Engineering Study.

2- Ishikawa Kaoru, 1985, **What is Total Quality Management Control?: The Japanes**

فرض سوم در باره ساختار سازمان‌هاست. سازمان‌ها از بخش‌هایی مرتبط به هم تشکیل شده‌اند و همکاری این بخش‌ها برای رسیدن به مأموریت‌های سازمان لازم است. از سویی واحدها ناگزیرند در تعامل با هم خطوط وظیفه‌ای سنتی را مراعات کنند که بعضاً بر همکاری آنان تأثیر منفی دارد. دمی‌نگ و جوران بر این باورند که مشکلات ساختار وظیفه‌ای را می‌توان با تشکیل گروه‌هایی متشکل از نمایندگان واحدهای وظیفه‌ای برطرف کرد.

فرض چهارم مربوط به مدیریت ارشد است. بهبود کیفیت به هر حال از مسؤولیت‌های مدیریت ارشد به شمار می‌آید. مدیران ارشد، نظام‌های سازمانی را پی می‌ریزند و سرانجام تصمیم می‌گیرند که چگونه کالاها و خدمات باید طراحی و تولید شوند. بهبود کیفیت فرایندی است که شروع آن منوط به احساس تعهد مدیران به کیفیت جامع است. اثربخشی کارکنان نتیجه مستقیم کیفیت نظامی است که مدیران پدید آورده‌اند. (ایشیکاوا ۱۹۸۵، ۱۲۸-۱۲۲ - دمی‌نگ ۱۹۸۶، ۲۴۹-۲۴۸)

### اصول تغییر در TQM

صاحب‌نظران TQM چهار اصل را برای بهبود کیفیت مهم دانسته‌اند. این اصول در واقع مداخله برای ایجاد تغییرات سازمانی است.

نخستین اصل تأکید بر فرایندهای کار است. کیفیت کالاها و خدمات قبل از هر چیز بر فرایندهای تولید متکی است؛ از جمله وظایف مدیریت آموزش و هدایت کارکنان برای ارزیابی، تحلیل و بهبود فرایندهای کار است.

دومین اصل، تحلیل انحرافات در فرایند تولید است. معمولاً مشکلات از تغییرات کنترل نشده در فرایند کار یا نتایج ناشی می‌شود. این تغییرات باید توسط کارکنان هسته عملیاتی سازمان تحلیل و پیگیری شود. تنها زمانی که ریشه‌های انحراف شناخته شود، کارکنان در موضعی قرار می‌گیرند که بتوانند گام‌های لازم را برای بهبود فرایندهای کار بردارند.

سومین اصل «مدیریت مبتنی بر واقعیت»<sup>۱</sup> است. مدیریت کیفیت جامع نیازمند استفاده

از اطلاعاتی است که در مراحل مختلف تصمیم‌گیری به صورت منظم گردآوری شده باشد. این اطلاعات حقایقی را در مورد مشکلات، علل بروز آنها و انتخاب و آزمایش راه حل‌ها فراهم می‌سازد. (جوران، ۱۹۷۴، ۲۸-۲۲)<sup>۱</sup> (ایشیکاوا، ۱۹۸۵، ۱۰۵) (دمینگ، ۱۹۸۶، فصل ۸) گفتنی است که صاحب‌نظران TQM در انتخاب ابزار تحلیلی با یکدیگر اختلاف نظر دارند و هر یک از آنان برنامه بهبود کیفیت خود را بر پایه گردآوری اطلاعات، استفاده از آمار و آزمایش راه حل‌ها از راه تجربه میدانی توصیه می‌کنند.

چهارمین اصل یادگیری و بهبود مداوم است. سلامت درازمدت هر بنگاه، زمانی تأمین می‌شود که بهبود کیفیت به صورت جستجوی بی پایان تلقی شود. برای بهبود روش‌های مناسب‌تر کار، همیشه فرصت هست. احساس تعهد برای تداوم بهبود موجب می‌شود که اعضای سازمان، هرگز دست از آموختن، بر ندارند. (جوران، ۱۹۶۹، ۳-۲)<sup>۲</sup> (ایشیکاوا، ۱۹۸۵، ۵۶) (دمینگ، ۱۹۸۶، ۵۲-۴۹)

### مدیریت کیفیت جامع و مداخله برای تغییر

به رغم برخی اختلاف نظرها، زمینه فلسفی و نظام ارزشی صاحب‌نظران مدیریت کیفیت جامع در مورد افراد، سازمان‌ها و فرایندهای تغییر همانند است. این نویسندگان برای تحقق نظام ارزشی TQM پنج نوع از مداخله را برای تغییر توصیه کرده‌اند.

#### ۱- تعیین و سنجش دقیق نیازهای خریدار

کیفیت، بدون شناخت خواسته‌های خریداران و تأمین کالاها و خدمات مورد نیاز آنان شدنی نیست. بنابراین اعضای سازمان مکلفند مستقیماً به بررسی نیازهای خریداران (نظیر دوام، اطمینان و سرعت در ارائه خدمت) بپردازند. وجود اطلاعات در باره نیازهای خریدار

1- Juran, Joseph M., 1979, *The Quality Control Handbook*, New York, Mc Graw Hill.

2- Juran, Joseph M., 1969, *Managerial Breakthrough: A New Concept of Manager's*

این امکان را پدید می‌آورد که فرایند کار به گونه‌ای بهبود یابد که سرانجام موجب رضایت وی بشود. البته نمی‌توان همیشه نسبت به کیفیت مطلوب از دیدگاه خریداران اطمینان کرد. زیرا برخی از سازمان‌ها می‌کوشند تا بر رجحان آنان (مثلاً از راه تبلیغات) تأثیر بگذارند و آنان را به تولیدات و خدمات مورد نظر خود متمایل سازند. در نتیجه این امکان وجود دارد که خریداران نیازهای خود را به ازای کالاها و خدمات موجود، که لزوماً کیفیت مطلوبی ندارند، توصیف کنند. دمی‌نگ عقیده دارد این ویژگی بخصوص در ایالات متحده آمریکا دیده می‌شود، زیرا در این کشور مردم به خرید کالاها و خدمات با کیفیت پایین عادت کرده‌اند و سازمان‌هایی که به نظریات خریداران تکیه می‌کنند، طبعاً استانداردهای پایین‌تری نسبت به آنچه عملاً در توان دارند، تعیین می‌کنند. (دمی‌نگ ۱۹۹۳، ۷-۹)<sup>۱</sup>

## ۲- جلب همکاری تهیه‌کنندگان

صاحب‌نظران مدیریت کیفیت جامع توصیه می‌کنند که سازمان‌ها باید در انتخاب تهیه‌کنندگان کالاها و خدمات خود به کیفیت کالاها و خدمات، بیش از قیمت توجه کنند. به علاوه پیشنهاد می‌کنند سازمان‌ها مستقیماً با تهیه‌کنندگان مواد اولیه خود در ارتباط باشند تا بدین وسیله اطمینان یابند که مواد اولیه آنها از بالاترین کیفیت برخوردار است.

## ۳- استفاده از گروه‌های متشکل از نمایندگان واحدهای سازمانی

### برای تصمیم‌گیری در مورد کیفیت

هر چند در برنامه‌های TQM برای تشکیل گروه‌های کار میان واحدی<sup>۲</sup> می‌توان از شیوه‌های متفاوتی بهره گرفت، اما هدف نهایی تعیین و تحلیل مسایل بسیار اساسی سازمان



است. جوران این گروه‌ها را «کمیتہ اجرایی»<sup>۱</sup> تلاش‌های کیفیت می‌نامد. تشکیل سایر گروه‌های کار با این هدف است که به تحلیل علل مشکلاتی بپردازد که توسط کمیتہ اجرایی تعیین شده است. گروه‌های کار ممکن است موقتی یا ثابت باشند. در هر حال حضور رؤسای واحدها در این گروه‌ها تضمینی است تا پیشنهادهای گروه‌ها به اجرا درآید. جوران بیشتر از دمی‌نگ بر استفاده از گروه‌های بهبود کیفیت در سازمان تأکید دارد. این نویسندگان معتقدند افرادی که به عضویت گروه‌ها درمی‌آیند باید به اطلاعات لازم برای آزمون راه حل‌های احتمالی دسترس داشته، و در مورد اجرای راه حل‌های تعیین شده مصمم باشند.

#### ۴- استفاده از روش‌های علمی برای تعیین عملکرد

هر سه صاحب‌نظر بر استفاده از ابزارهای آماری برای بررسی و تحلیل فرایندهای کار تأکید می‌کنند. ابزارهای آماری متعددی وجود دارند که می‌توان با استفاده از آنها سطح مطلوب بهبود کیفیت را تعیین، و راه حل‌های مختلف را ارزیابی، و نتایج تغییرات فرایند را ثبت کرد. کاربرد ابزارهای آماری نیاز به استفاده از «نظریه احتمالات» را برای تلخیص یافته‌ها به صورت «شکلی» ضروری می‌سازد. در ادبیات این رشته، از ابزارهای متعددی با نام ابزارهای کیفیت نام برده شده است ولی رایج‌ترین آنها نمودارهای کنترل، تحلیل پارتو<sup>۲</sup> و تحلیل هزینه کیفیت است.

نمودار کنترل: ارائه تصویری از ستاده فرایند موجود سازمان است. از این نمودارها برای نشان دادن عملکرد یک فرایند استفاده می‌شود: تا چه حد این فرایند کنترل شدنی است؟ آیا تناوب تولید امری اتفاقی است یا علل ویژه‌ای دارد؟ فرض این است که فرایندها تناوبی طبیعی داشته باشند اما فرایند با ثبات هم ممکن است نوسانات اتفاقی داشته باشد. بنابراین اطلاعات حاصل از یک فرایند با ثبات را می‌توان پیش‌بینی کرد. بررسی نمودار کنترل این اطلاعات را فراهم می‌کند:

۱- نیاز فرایند به بهبود و اصلاح را تعیین می‌کند،

۲- نکات خارج از کنترل را مشخص می‌کند تا بتوان علل تغییرات کنترل نشده را دریافت،

۳- پس از آزمایش‌ها، فرایند را مجدداً ارزیابی، و آن را اصلاح می‌کند.

**تحلیل پارتو:** برای تعیین عوامل مؤثر بر ایجاد مشکل است. استفاده از نمودارهای پارتو زمانی مناسب است که بتوان علل مشکل را به صورت مقداری بیان کرد؛ به طور مثال برای تعیین علل اصلی افزایش هزینه‌های انبار، فهرستی از هر یک از اقلام انبار تهیه می‌شود تا ارزش پولی اقلام موجود در انبار تعیین شود. سپس اقلامی که سبب افزایش هزینه‌های انبارداری شده است، بررسی می‌شود.

**تحلیل هزینه کیفیت:** روشی برای کاهش هزینه از راه انجام یکباره کار و پیشگیری از دوباره کاری است. در این تحلیل تمام هزینه‌هایی که برای حفظ سطح کیفیت مقبول لازم است، مثل هزینه جلوگیری از اشتباهات، بررسی می‌شود. در مرحله بعد، این هزینه‌ها را با هزینه‌های انجام شده به دلیل مقبول نبودن کیفیت (نظیر هزینه دوباره کاری) مقایسه می‌کنند. بنابراین تحلیل هزینه کیفیت فرصتی را برای کاهش هزینه‌ها فراهم می‌کند.

## ۵- استفاده از فنون یادگیری گروهی برای افزایش اثربخشی گروه<sup>۱</sup>

صاحب‌نظران مدیریت کیفیت جامع فنونی را برای افزایش کیفیت کار گروه پیشنهاد می‌کنند. این نویسندگان معتقدند کیفیت کار گروه از راه کاربست مؤثر دانش جمعی به منظور تحلیل فرصت‌های بهبود کیفیت افزایش می‌یابد. سه فن رایج در این زمینه، عبارتند از: نمودارهای گردش کار، توفان مغزی،<sup>۲</sup> و نمودارهای علت و معلولی.

**نمودار گردش کار:** نشان دهنده گام‌هایی است که در فرایند کار برداشته می‌شود. نمودارهای گردش کار از نمادهای یک دست (استاندارد) برای نشان دادن انواع فعالیت‌های گردش کار استفاده می‌کند. در نتیجه فعالیت‌های تکراری، بیهوده و تأخیری را مشخص

می‌سازد.

**توفان مغزی:** فعالیتی گروهی است که هدف آن ایجاد فهرستی از نظریات در باره موضوع مورد بررسی است. غالباً برای یافتن علل احتمالی یک مشکل، از راه حل‌های ممکن و مسایلی که در راه اجرای راه حل‌ها ممکن است پدید آید، استفاده می‌شود. هدف این است که از قدرت خلاقیت اعضای گروه به گونه‌ای مؤثر استفاده شود. از این رو در این فن از ارزیابی نظریات اعضا پرهیز می‌شود تا فرصت ارائه نظریات جدید بر پایه نظریات ارائه شده اعضا فراهم شود. توفان مغزی اغلب با اصلاح، تعدیل و کاهش نظریات ارائه شده در جلسه دنبال می‌شود.

**نمودار علت و معلولی:** که به آن «استخوان ماهی»<sup>۱</sup> هم گفته می‌شود توسط ایشیکاوا پیشنهاد شد. این نمودار به صورت خطوط مرتبط به هم، روابط میان یک مشکل (مثلاً کیفیت ضعیف) و علل احتمالی آن را نشان می‌دهد. اعضای گروه مشکل را در سمت چپ کاغذ (سر ماهی) می‌نویسند. بعد استخوان یا اسکلت ماهی از ثبت علل احتمالی در سمت راست کاغذ و رسم خطوطی به وجود می‌آید که نشان دهنده روابط علی مشکل است. این علل ممکن است به افراد، ابزار، مواد اولیه و روش‌های کار مرتبط باشد. سپس اعضای گروه، اطلاعات لازم را برای تعیین تأثیر هر یک از علل احتمالی مشکل ارزیابی می‌کنند. (ایشیکاوا ۱۹۸۵، ۶۳-۶۵)

بر اساس نظر باتیان مدیریت کیفیت جامع، فنون پنجگانه یاد شده در بالا کانون اصلی مدیریت کیفیت جامع است. اطلاعات مربوط به نیازهای مشتریان، آزمونی برای بررسی و ارزشیابی تغییرات فرایند است. جلب مشارکت تهیه کنندگان مواد، حصول اطمینان از کیفیت موادی است که وارد سازمان می‌شود.

تشکیل گروه‌های میان واحدی، اطلاعات تخصصی لازم را برای تصمیم‌گیری فراهم می‌سازد. روش‌های علمی و تحلیل‌های آماری این اطمینان را پدید می‌آورد که اطلاعات برای تصمیم‌گیری گروهی فراهم است و سرانجام استفاده از فرایند یادگیری جمعی، بهبود کیفیت

تصمیم‌گیری را تضمین می‌کند.

## مدیریت کیفیت جامع در عمل

برای اینکه درک بهتری از چگونگی اجرای برنامه‌های کیفیت جامع داشته باشیم لازم است به دو پرسش پاسخ دهیم:

الف - تا چه اندازه اجرای مدیریت کیفیت جامع با دیدگاه‌های بنیانگذاران آن سازگار بوده است؟

ب - تا چه حد اجرای مدیریت کیفیت جامع با توصیه‌های این نویسندگان تفاوت دارد و آیا این تفاوت سبب تقویت این نظریه شده یا از آن فاصله گرفته است؟

اجرای مدیریت کیفیت جامع در سازمان‌ها از پاره‌ای جهات از جمله بکار بردن ابزار ارزیابی و سنجش رجحان مشتریان، تغییر رابطه با تهیه کنندگان مواد اولیه، استفاده از گروه برای تصمیم‌گیری، سرمایه‌گذاری در آموزش فنون حل مشکل و تا حدودی آموزش فنون آماری به کارکنان هسته عملیاتی با دیدگاه‌های بنیانگذاران مدیریت کیفیت جامع سازگاری داشته است. همچنین تدوین راهبردهای بهبود کیفیت توسط مدیران ارشد، بویژه در سازمان‌های آمریکایی با مفروضات صاحب‌نظران که کیفیت را از مسوولیت‌های مدیران ارشد دانسته‌اند، هماهنگ بوده است. بطور کلی کاربست پنج شیوه عملی که در بالا به آن اشاره شده با نظریات و فنون، که این صاحب‌نظران طراحی کرده‌اند، هماهنگی دارد.

یکی از رایج‌ترین فنون TQM «تشکیل گروه‌های حل مشکل و تصمیم‌گیری» برای ساده کردن شیوه‌های کار است. تقریباً همه شرکت‌های تولیدی و در حدود نود درصد شرکت‌های خدماتی که فنون TQM را به کار برده‌اند گونه‌ای از این گروه‌ها را تشکیل داده‌اند. این گروه‌ها وظایف متعددی را بر عهده دارند که از طراحی تولید در سطح سازمان تا حل مشکلات گردش کار در داخل واحدها را شامل می‌شود. دومین فن رایج در این سازمان‌ها «آموزش» است. سازمان‌هایی که TQM را به اجرا درآورده‌اند سرمایه‌گذاری سنگینی در زمینه آموزش رسمی کارکنان خود کرده‌اند. بر اساس یک تحقیق، نود و دو درصد شرکت‌های

قصد ایجاد تغییر در سازمان‌های خود به اجرا در آورده‌اند. در این سازمان‌ها همه مدیران ارشد و میانی، دوره‌های آموزش کیفیت را گذرانده‌اند که دوره آنها به طور متوسط شانزده ساعت بوده است و در حدود هشتاد درصد سرپرستان خط اول و پنجاه درصد کارکنان غیر مدیر نیز حداقل هشت ساعت آموزش دیده‌اند. این آموزش‌ها به ترتیب اهمیت شامل: مهارت‌های انسانی، فرایندهای بهبود کیفیت و حل مشکل، رهبری گروهی و گروه‌سازی، اداره جلسات، تحلیل آماری، آموزش انتخاب تهیه کنندگان مواد و بررسی وضعیت رقیبان بوده است.

سومین شیوه، «آموزش در راستای سلسله مراتب» سازمانی است. بر اساس نظر بنیانگذاران TQM که کیفیت را از مسوولیت‌های مدیریت عالی سازمان می‌دانند، بسیاری از برنامه‌های TQM با آموزش مدیران عالی در باره فلسفه کیفیت شروع می‌شود و تدریجاً به بخش‌های دیگر سازمان گسترش می‌یابد. آموزش فلسفه و فنون TQM نوعاً از سطحی به سطح دیگر سازمان انتقال می‌یابد، به گونه‌ای که سرانجام همه سازمان را دربر می‌گیرد.

چهارمین روش، «ایجاد رابطه با تهیه کنندگان مواد» است. تقریباً پنجاه درصد سازمان‌هایی که TQM را اجرا می‌کنند برای تأمین افزایش کیفیت به گونه‌ای با تهیه کنندگان مواد خود در ارتباط هستند. این کار از راه فرستادن گروه‌های اجرایی کیفیت برای مشورت دادن به تهیه کنندگان اصلی صورت می‌گیرد. هدف این است که تهیه کنندگان مواد از فلسفه و فنون TQM برای تحلیل و بهبود فرایندهای کار خود استفاده کنند.

پنجمین شیوه «کسب اطلاعات در مورد خریداران» است. هر چند اطلاعات منظم برای بررسی مستقیم رجحان و رضایت خریداران در دست نیست در عین حال، تقریباً همه مورد پژوهی‌های انجام شده حاکی از این است که سازمان‌ها برای کسب اطلاعات مربوط به خریداران، روش‌هایی را به کار گرفته‌اند. این روش‌ها شامل تلفن مجانی شکایات، مطالعات بازاریابی و تشکیل گروه‌های ویژه تماس با خریدار و نظایر آن است.

دو فن دیگر: «بررسی موقعیت رقیبان و مشارکت کارکنان» بویژه در ایالات متحده آمریکا مورد استفاده قرار گرفته است. اگر چه این فنون مورد تأکید بنیانگذاران TQM نبوده

اطلاعات در باره «بهترین طرز عمل» سایر سازمان‌هاست. بنابراین شرکتی که قصد دارد خدمات خود را بهبود بخشد باید سازمان‌هایی را که از جهت کیفیت شهری کسب کرده‌اند الگوی خود قرار دهد. بررسی موقعیت رقیبان هدف‌های چندی را پی می‌گیرد که با فلسفه TQM هماهنگ است؛ از جمله:

۱- جلب خریدار از راه رقابت، که بخشی از بررسی نیازهای خریدار به شمار می‌رود.

۲- یادگیری فرایندهای مختلف کار

۳- راهنمایی به منظور استقرار هدف‌های بهبود کیفیت

در بسیاری از برنامه‌های TQM تعیین هدف‌های جاه‌طلبانه کیفیت، مثل کاهش ضایعات به میزان نود درصد در سال یا کاهش زمان تولید به میزان پنجاه درصد، هنگامی پسندیده خواهد بود که موارد همانندی در سایر سازمان‌ها وجود داشته باشد و بررسی موقعیت رقیبان حاکی از تحقق اینگونه هدف‌ها باشد.

سازمان‌های مجری TQM به طور متناوب روش‌هایی برای مشارکت کارکنان در کیفیت معرفی کرده‌اند.

بر اساس یک تحقیق، شصت و پنج درصد سازمان‌های TQM نظام‌های «پیشنهاد‌های کارکنان» را به وجود آورده و هفتاد درصد این سازمان‌ها جلسات کنترل کیفیت متشکل از مدیران و کارکنان را برپا داشته‌اند. در بسیاری از سازمان‌ها، استفاده گسترده از برگزاری «روز کیفیت» و یا مراسمی مرتبط با کیفیت، شوق بهبود کیفیت را افزایش داده است. به علاوه این مراسم با نظریات دمیگ هماهنگی دارد. وی عقیده داشت شناخت عامه مردم و پذیرش اجتماعی یکی از عوامل مهم در ایجاد انگیزه برای بهبود کیفیت است. سرانجام، برخی از سازمان‌ها برای کارهای عادی بنگاه با ایجاد گروه‌های خودمختار اداری، مشارکت اعضای سازمان را افزایش داده‌اند.

#### موارد انحراف

بعضی از جنبه‌های عملی TQM، با نظریات بنیانگذاران این رشته فاصله دارد. یکی از

روزافزون به سنجش عملکرد و پرداخت پاداش عملکرد برای ایجاد انگیزش و نظارت بر کار کارکنان است. استفاده از روش‌های علمی از مهمترین ویژگی‌های TQM است؛ در عین حال در زمان حاضر به فنون فرایندگرویی و مهارت‌های فردی توجه بیشتری می‌شود. شواهدی در دست نیست که استفاده گسترده از فنون آماری را تأیید کند، لیکن حدود هشتاد و پنج درصد سازمان‌های TQM<sup>۱</sup>، برنامه‌هایی برای تشویق افراد و گروه‌ها تنظیم کرده‌اند. به علاوه هفتاد و پنج درصد از این سازمان‌ها میان پرداخت برای عملکرد و کیفیت رابطه مستقیمی برقرار کرده‌اند که با نظریات نویسندگانی چون دمینگ در تعارض است. دمینگ معتقد است اینگونه مشوق‌ها آثار ویرانگر دارد و سازنده نیست.

برخلاف نظر دمینگ و ایشیکاوا، جوران برای هیچیک از نظریه‌های انگیزشی برتری ویژه‌ای قایل نشده است بلکه استفاده از فنون انگیزشی متعددی از غنی کردن شغل تا ممیزی کیفیت را توصیه کرده است. جوران می‌گوید استفاده از هر یک از فنون انگیزشی برای حل مشکلی ویژه ضرورت دارد، و هیچیک از فنون به تنهایی حلال مشکلات نیست. (جوران ۱۹۶۹، ۱۹-۱۸)

هر قدر سازمان برای مدت طولانی‌تری در برنامه‌های TQM درگیر شده باشد، اتکای آن به استفاده از فنون متفاوتی برای ایجاد انگیزش در کارکنان بیشتر بوده است. تحقیقات نشان می‌دهد سازمان‌هایی که در TQM تجربه بیشتری داشته‌اند به مشوق‌های گروهی، بخشی و سازمانی بیش از فردی تأکید داشته‌اند. این یافته‌ها با نظریات بنیانگذاران TQM که بر کار گروهی و همکاری میان واحدها تأکید کرده‌اند سازگار است. صاحب‌نظران TQM معتقدند رسیدن به کیفیت، نتیجه تلاش‌های گروهی است و نه فردی.

## نتیجه

تا اینجا کوشیدیم به این سؤال پاسخ دهیم که آیا چیزی به نام TQM وجود دارد. موضوع

را از دو جهت دنبال می‌کنیم:

- ۱- تا چه حد اجرای دیدگاه‌های بنیانگذاران TQM در سازمان‌ها بر مفروضات و پیشنهادهاى همانندى استوار بوده است؟ این آزمون برای تعیین «روایی همانندی»<sup>۱</sup> است.
- ۲- تا چه حد فلسفه TQM از سایر راهبردهای سازمانی نظیر مدیریت مشارکتی، مدیریت بر مبنای هدف و نظایر آن، فاصله دارد؟ این آزمونی برای تعیین «روایی تفاوت»<sup>۲</sup> است.

### روایی همانندی

بر اساس آنچه در صفحات قبل اشاره شد، می‌توان نتیجه گرفت که TQM آزمون «روایی همانندی» را گذرانیده است. نخست اینکه میان بنیانگذاران TQM در باره مفروضات و شیوه‌های عمل همسویی وجود دارد. به علاوه استفاده‌های اخیر از TQM با اندیشه‌های بنیانگذاران آن هماهنگ است. بنابراین هر چند در سال‌های اخیر از تأکید بر روش‌های علمی و استفاده از ابزار آماری کاسته شده است، اما در باره نظر اصلی TQM میان نظریه پردازان و کارگزاران اختلاف نظر وجود ندارد.

### روایی تفاوت

بر اساس نظریات بنیانگذاران، برنامه TQM فنونی نظیر گروه‌های کیفیت، گروه‌های میان واحدی پروژه‌یی و برنامه‌های بی‌نقص بودن کالا یا خدمت را توصیه می‌کند. این فنون با آنچه با نام فنون رفتار سازمانی نظیر غنی سازی شغل، تشویق مبتنی بر عملکرد و مدیریت مبتنی بر هدف اجرا می‌شوند، تفاوت دارد. در واقع TQM از دیدگاه‌های نظری و عملی از این برنامه‌های تغییر فاصله دارد. TQM همچنین از فعالیت‌هایی چون مدیریت مشارکتی و کیفیت زندگی کاری متفاوت است. مدیریت مشارکتی به صورت «باید» برای همه شرایط پذیرفته نشده است حال اینکه TQM مفهومی «دستور»ی و بینشی هنجاری است. جنبش



کیفیت زندگی کاری که در اوایل دهه هشتاد در آمریکا بسیار رایج بود، همانندی‌هایی با TQM دارد. هر دو مبنای فلسفی مشابهی دارند و فنون یکسانی را پیشنهاد می‌کنند. جنبش کیفیت زندگی کاری بر همکاری مدیریت و کارکنان برای افزایش بهره‌وری و بهبود شرایط کار کارکنان با فشاری می‌کند. هر چند در فنون اصلی این دو دیدگاه مثل کمیته‌های مدیریت و کارکنان و بررسی رضایت کارکنان همانندی‌هایی دیده می‌شود با وجود این «کیفیت زندگی کاری» هم از نظر فلسفی و هم در عمل با TQM تفاوت دارد.

### ارزشیابی فعالیت‌ها و نتایج TQM

ارزشیابی کامل از برنامه TQM متضمن سه نوع بررسی است:

- ۱- حصول اطمینان از اینکه برنامه‌ای که ارزشیابی می‌شود TQM است و نه برنامه دیگری که با نام آن ممکن است به اجرا درآمده باشد.
  - ۲- تعیین اثربخشی TQM بر فرایند کار گروهی که در واقع تعیین اثربخشی فرایند یا میزان موفقیت عملکرد سازمانی مورد انتظار است.
  - ۳- بررسی نتایج حاصل از اجرای TQM.
- قضاوت در باره فرایند و نتیجه TQM به طور جداگانه لازم است زیرا همانطور که در مطالعه تصمیم‌گیری دیده می‌شود رفتاری که لزوماً به نتایج مطلوبی منجر نشده است به خودی خود رفتار بدی نبوده است.

### آیا آنچه اجرا می‌شود واقعاً TQM است؟

در بحث محتوایی در باره آثار TQM بر سازمان‌ها و اعضای آنها باید ابتدا این نکته مشخص شود که TQM در سازمان استقرار پیدا کرده است. TQM یک برنامه تغییر سازمانی همانند اجرای یک تجربه در تحقیقات آزمایشگاهی است. باید اطمینان حاصل شود که تغییر تجربی آن گونه که مورد نظر است؛ صورت گرفته است. در این بررسی سؤال‌های قابل تحقیق عبارتند از:

خود) را به ازای ارضای این نیازها ارزشیابی می‌کنند؟

۲- آیا در انتخاب تهیه کنندگان مواد اولیه سازمان به کیفیت توجه شده یا به هزینه‌های کمتر، و آیا اعضای سازمان برای افزایش و بهبود کیفیت کالاهای تهیه کنندگان مواد با آنان همکاری می‌کنند؟

۳- آیا کارکنان سازمان در گروه‌های میان واحدی و یا به صورت مجزا و مستقل فعالیت می‌کنند؟

۴- آیا کارکنان سازمان آمار و استدلال‌های علمی را برای تدوین و آزمون فرضیه فرایندها و راهبردهای کار بکار می‌برند؟

۵- آیا اعضای سازمان از فنون یادگیری گروهی برای بهبود فرایند حل مشکل و تصمیم‌گیری استفاده می‌کنند؟

بررسی‌های به عمل آمده در باره TQM کمتر مجال یافته تا به سؤال‌های یاد شده در بالا پاسخ دهد؛ تحقیقاتی که به ارزیابی موفقیت TQM پرداخته باشد بسیار کم است. از میان نود و نه مقاله‌ای که بین سال‌های ۱۹۸۹ و ۱۹۹۳ در مجلات علمی و کاربردی به چاپ رسیده است، تنها چهار درصد به این نکات پرداخته‌اند.

### تأثیر TQM بر فرایندهای کار گروهی

گردآوری اطلاعات در باره فرایندهای کار که به اثربخشی سازمانی منجر می‌شود، موضوع دیگر مطالعه است. بررسی عملکرد گروه و سازمان به سه طریق انجام می‌شود:

۱- تعیین سطح تلاش توسط اعضای واحد

۲- تعیین میزان دانش و مهارتی که اعضا در کارشان به کار می‌برند

۳- تعیین استفاده از راهبردهای عملکردی مناسب.

تا آنجا که یک واحد کار در اجرای این فرایند موفق است می‌توان انتظار داشت که تولید نهایی، خدمت یا تصمیم‌گیری بهبود خواهد یافت. چنانکه اعضا کوشش کافی نکنند و توانایی‌های لازم را به کار نگیرند و راهبردهای عملکرد مناسبی را اتخاذ نکنند، بر اثربخشی

می‌شود.

تلاش: گروه‌های کار می‌توانند کار پرچالش و مهمی را بویژه برای تداوم ارضای نیازهای خریداران انجام دهند. استفاده از فنون مدیریت فرایند که جزئی از برنامه TQM است بر هماهنگی کار خواهد افزود.

دانش و مهارت: توانایی بالقوه گروه‌های TQM (که از واحدهای وظیفه‌ای مختلفی تشکیل می‌شوند) برای ادای وظایف جمعی، از توانایی‌های اعضای یک واحد یا تک تک افراد به مراتب بیشتر است. به علاوه در این گروه‌ها از تحلیل‌های آماری و فنون ارائه اطلاعات بیشتر استفاده می‌شود و سرانجام بکارگیری فنون یادگیری گروهی موجب می‌شود که اعضا از یکدیگر بیاموزند و در نتیجه بر ذخیره توانایی‌های موجود کار بیفزایند؛ همچنین استفاده از این فنون سبب کاهش اتلاف نیرو می‌شود.

راهبرد عملکرد: در برخی اوقات، گروه‌های کار در جهت اشتباه حرکت می‌کنند و یا طریق ناکارآمد و نامناسبی را برای انجام دادن وظایفشان اتخاذ می‌کنند. به این دلیل که افراد نمی‌دانند که چه باید بکنند و یا رضایت چه کسانی را باید جلب کنند. با اجرای TQM به این دلیل که خریداران و نیازهای آنان به صورت روشنی تعریف می‌شود، این مخاطره کاهش می‌یابد. پیگیری نیازهای خریداران، آزمون مناسبی برای فعالیت‌های اعضای گروه فراهم، و آنان را در انتخاب روش‌های مختلف انجام کار هدایت می‌کند. به علاوه تغییر در نیازهای خریداران نشانه خوبی برای تجدید نظر در عملکرد روزمره کارکنان است. استفاده از فنون یادگیری در تصمیم‌گیری که جزئی از بسته‌بندی TQM است، اعضای گروه را به همکاری و هماهنگی در جهت خواسته‌های خریداران هدایت می‌کند. بنابراین، چنین می‌نماید که سه معیار: «تلاش، دانش و مهارت و راهبرد عملکرد» برای تعیین آثار TQM بر درجه همکاری و هماهنگی اعضای سازمان ضرورت دارد. اگر TQM به گونه‌ی درستی به اجرا درآید، واحدهای سازمانی باید پیشرفت قابل ملاحظه‌ای را در سه معیار یاد شده در بالا نشان بدهند.

معیار فرایند از جهت ارزشیابی، مزیت مهمی بر معیار نتیجه دارد. سنجش معیار فرایند به محقق یاد می‌دهد تا به طور تجربی، روایی پیش‌بینی‌های TQM را در باره فرایندهای واحد،

یکدیگر کار کنند؛ در عین حال از معیارهای فرایند در تحقیقات مربوط به TQM سخن نمی‌رود.

### نتیجه

تحقیق در مورد آثار TQM بیشتر بر نتایج کلی تأکید کرده است. این نتایج بسیار مثبت اما غالباً بر پایه گزارش‌های موردی استوار بوده است. بخشی از این مشکل به این دلیل است که TQM توجه کارگزاران را بیش از محققان به خود جلب کرده است. بسیاری از تحقیقات در مورد نتایج TQM توسط اعضای سازمان‌ها صورت گرفته است. اگر بخواهیم اطلاعات منظمی در باره آثار TQM بر اثربخشی سازمانی جمع‌آوری کنیم در این صورت باید کمتر به مسأله ارقام و اعداد مربوط به موفقیت‌های آن بپردازیم، بلکه توان خود را بر تحقیقاتی که هدف آن کنترل و سنجش معیار فرایند است معطوف بداریم.

توجه کارگزاران TQM بر فرایندهای کار، بیش از سنجش نتایج بوده است. اینان همچنین از روش‌های علمی برای بهبود مداوم آن فرایندها استفاده کرده‌اند. برخلاف آنچه ظاهراً به نظر می‌رسد اجرای طرح‌های تحقیقی و سنجش تحلیل‌هایی که توسط اعضای سازمان‌ها برای مطالعه فرایندهای کار خودشان صورت گرفته بر مراتب از طرح‌های تحقیقی و روش‌شناسی‌های انجام شده دانشگاهیان بیشتر بوده است.

### فرایندهای رفتاری در TQM

دستیابی به هدف‌های TQM مستلزم تغییر در رفتار کارکنان سازمان است و بدین منظور، باید کارکنان سازمان سخت‌کوش‌تر شوند؛ از دانش و مهارت‌های بیشتری برخوردار شوند و احساس مسوولیت بیشتر بکنند که رسیدن به این هدف‌ها نیازمند توجه به سه فرایند رفتاری: انگیزش، یادگیری و تغییر است.

باطنی<sup>۱</sup> که به نظر ایشیکاوا لذتی است همانند بالا رفتن از کوه. دمنینگ معتقد است «انگیزه درونی با ایجاد فرصت برای رشد، یادگیری و توسعه نفس به وجود می‌آید». (دمنینگ ۱۹۸۶، ۷۲-۸۶)

دوم، «انگیزه اجرای وظیفه» که احساس دلپذیری است از کار کردن. سوم «انگیزه اجتماعی» که از همکاری با دیگران در یک کار مشترک و همچنین از شناخت به وجود می‌آید. (ایشیکاوا ۱۹۸۵، ۲۸)

سؤال این است که تا چه حد اجرای فنون TQM با مفروضات بنیانگذاران آن سازگار بوده است؟ باید گفت که این سازگاری در کلیات دیده می‌شود. TQM برای افراد سازمان، فرصت آموختن و بهبود را از طریق تلاش‌های گروهی حل مشکل فراهم می‌کند. تأمین نیازهای مشخص و بعضاً پرچالش مشتریان و تلاش برای بهبود فرایندهای کار به صورت مستمر، زمینه مناسبی را برای افزایش مهارت‌ها ایجاد می‌کند. همچنین تأکید بر کار گروهی و روابط میان واحدی، فرصت‌های بسیاری برای پیوندهای اجتماعی فراهم می‌سازد. البته TQM از فنون رایج انگیزشی، نظیر طراحی دوباره کار (غنی‌سازی شغل)، تعیین هدف<sup>۲</sup> (مدیریت بر مبنای هدف) و تشویق مبتنی بر عملکرد (پرداخت به ازای عملکرد) و نظایر آن بهره می‌گیرد. این نظریه‌ها در مواردی برای انگیزش کارکنان به کار گرفته شده است ولی لزوماً با نظر و عمل TQM چندان سازگاری ندارند.

### طراحی مجدد کار

نظریه طراحی مجدد کار بر این عقیده استوار است که اگر نفس کار برای انسان جالب باشد، انگیزه کار افزایش می‌یابد. این امر در وضعیتی که مجری، اختیارات قابل ملاحظه‌ای دارد و می‌تواند ابزار لازم را برای انجام کار خود تعیین کند و اطلاعات منظم و قابل اعتمادی را در باره نتایج کارش به دست آورد نیز صادق است. برخی از ویژگی‌های طراحی کار، نظیر

جالب بودن نفس کار و کسب اطلاع از نتایج کار، در سازمان‌های TQM شدنی است. این ویژگی‌ها را می‌توان در نیازهای مشتری و تلاش‌های بهبود مداوم فرایند کار و تحلیل اطلاعات مربوط به عملکرد مشاهده کرد.

مشکل در دومین ویژگی طراحی کار، یعنی اختیار برای تعیین روش‌های اجرای کار است. در TQM نیروی زیادی صرف یافتن بهترین شیوه‌های انجام کار می‌شود. شیوه‌هایی که فرایند کار را به گونه‌ای تحت نظم در می‌آورد و مهار می‌کند. گروه‌های میان واحدی که برنامه‌های تخصصی را پی می‌ریزند، مدیرانی که سازمان‌های دیگر را بازدید می‌کنند تا از موقعیت رقیبان آگاه شوند و راه کارهای تازه را بیاموزند و سرانجام کارکنان هسته عملیاتی که می‌کوشند تا شیوه‌های عملی ساده‌تر و پیشرفته‌تری را برای انجام کار پیدا کنند همه حکایت از محدودیت برای اقدامات فردی دارند. بدیهی است وقتی شیوه‌های کار مشخص شد و به صورت یکدست درآمد، دیگر برای اعضای سازمان جایی برای نظریات و تصمیم‌گیری‌های فردی باقی نمی‌گذارد. مشکل در این است که بعضی از اعضای سازمان TQM فرصت مشارکت در گروه‌های میان واحدی را دارند و هم آنانند که وظایف را طراحی و روش‌های بهبود کار را تعیین می‌کنند. این گروه‌ها اختیارات بسیاری دارند و برخی اوقات مجازند راه حل‌های به دست آمده را اجرا کنند. یافته‌های تحقیقی نشان می‌دهد که اعضای شرکت کننده در این گروه‌ها، افرادی برانگیخته هستند. ولی برای کسانی که کار روزمره و رایجی در سازمان می‌کنند، انگیزه کار بسیار کم است؛ در نتیجه میان این دو گروه فاصله ایجاد خواهد شد.

### تعیین هدف

نظریه تعیین هدف بر این باور است که وقتی کارکنان سازمان هدف‌های روشن، معین و پرچالشی را دنبال می‌کنند انگیزه زیادی برای کار خواهند داشت. صاحب‌نظران TQM در باره متناسب بودن و کفایت تعیین هدف‌ها در برنامه‌های TQM اختلاف نظر دارند. دمی‌نگ معتقد است تعیین هدف‌های مشخص، دیدگاه مجریان را محدود می‌کند و آنان را هنگامی که به این هدف‌ها می‌رسند از ادامه تلاش باز می‌دارد. بر عکس ایشیکوا معتقد است تعیین هدف‌های

ضرورت دارد. بنابراین جای تعجب نیست که میان صاحب‌نظران در باره فعالیت تعیین هدف اختلاف نظر وجود داشته باشد. این اختلاف نظر به دلیل ماهیت کار گروه‌های کیفیت است که مسایل پیچیده‌ای را در مورد چگونگی تعیین هدف‌های کلی و هدف‌های فرعی به وجود می‌آورد. تحلیل فرایندهای کار در TQM بر موارد انحراف تأکید دارد؛ مواردی که حکایت از انحراف فرایند از مسیر از پیش تعیین شده است که این تأکید بر شکست‌ها، بیش از موفقیت‌هاست. زیرا افراد در باره یک درصد انحراف از فرایند موجود صحبت می‌کنند و نه در باره نود و نه درصد مواردی که کار با موفقیت همراه بوده است.

### پرداخت برای عملکرد

شواهد تحقیقی بسیاری وجود دارد که مشوقات بیرونی<sup>۱</sup> نظیر پرداخت بر پایه ارزشیابی عملکرد کارکنان دارای هر دو جنبه مثبت و منفی است. اگر چه صاحب‌نظران TQM در باره اهمیت تعیین هدف اختلاف نظر دارند، اما در مورد پرداخت بر اساس عملکرد نظریات همانندی ابراز کرده‌اند. آنان بر این باورند که استفاده از این فن در سازمان باید متوقف شود. استدلال آنان در این مورد همانند نظریاتی است که در بسیاری از متون مطالعات سازمانی آمده است؛ از جمله:

۱- سازمان‌ها با اجرای این شیوه ممکن است مجبور شوند تمامی و یا بخش مهمی از منافع حاصل از عملکرد سازمان را به کارکنان خود بپردازند.

۲- کارهای معینی که مورد تشویق قرار می‌گیرد ممکن است از نظر مجریان آنقدر مهم جلوه‌کند که آنان را از اندیشیدن به نتایج بهتر باز دارد. در نتیجه اعضای سازمان ممکن است از اندیشیدن در این باره که سازمان در اصل برای خدمت به چه کسانی ایجاد شده است و یا چه اصولی باید بر تأمین آن خدمات ناظر باشد، غافل شوند. این در واقع نوعی جابجایی هدف‌هاست که بویژه در سازمان‌های دیوانسالار مشاهده می‌شود.

۳- عملکردی که مبتنی بر مشوقات بیرونی باشد، ممکن است انگیزه درونی مجری را

تحت الشعاع قرار دهد.

۴- نظام‌های تشویقی که به دلیل محدود بودن منابع میان اعضای سازمان رقابت ایجاد می‌کند، نه تنها ممکن است توجه کارکنان را از نیازهای خریداران منحرف کنند، بلکه ممکن است بر روابط میان خود کارکنان نیز تأثیر منفی گذاشته و کار گروهی را تضعیف کنند.

۵- پرداخت مبتنی بر عملکرد باید بر اساس معیارهایی صورت گیرد، اما هر معیاری که تعیین شود لزوماً همه ابعاد همکاری‌های کارکنان سازمان را در بر نمی‌گیرد. (ایشیکاوا ۱۹۸۵، ۲۸-۲۵)

بسیاری از سازمان‌های TQM می‌کوشند تا خود را از دام این مشکلات برهانند؛ از اینرو کمتر از مشوقات بیرونی برای جبران عملکرد استفاده می‌کنند و بیشتر به انگیزه‌های درونی تکیه می‌کنند. بهترین شرایط انگیزشی برای یک سازمان، متکی نبودن تمام عیار به انگیزه‌های بیرونی و یا درونی است. سازمان باید کار را به گونه‌ای طراحی کند (مثلاً با چالش در کار، دادن اختیار و گرفتن بازخورد مستقیم از سوی مشتریان) که انگیزه‌های درونی برای عملکرد مطلوب ایجاد شود و بعد این انگیزه‌های مثبت را با مشوقات بیرونی تقویت کند. برخی از تحقیقات نشان می‌دهد که می‌توان هم کار و هم نظام‌های تشویقی را به گونه‌ای طراحی کرد که هر دو نوع انگیزش را به طور همزمان تأمین کند. البته اجرای این شیوه برای گروه مدیرانی که نسبت به سایر همکاران از استقلال بیشتری در کار برخوردارند بمراتب آسانتر است.

صاحب‌نظران TQM بر این نکته اذعان دارند که طرح‌های مشارکتی<sup>۱</sup> که خود از مشوقات بیرونی هستند، ممکن است انگیزه کارکنان را افزایش دهد. از اینرو پیشنهاد می‌کنند به منظور شناخت و تشویق فعالیت‌های درخور توجه گروهی طرح‌هایی چون مشارکت در منافع سازمان یا برنامه‌های مشارکت در سود مورد استفاده قرار بگیرد. اگر این پیشنهاد را بتوان در سطح سازمان اجرا کرد، دلیلی وجود ندارد که در سطح گروه قابل اجرا نباشد. بنابراین چنین می‌نماید که مخالفت صاحب‌نظران TQM با مشوقات بیرونی برای جبران



عملکرد، بیش از اینکه نتیجه قضاوتی مبتنی بر استدلال باشد، از دیدگاه آرمانی آنان نشأت می‌گیرد. این نکته روشن است که به تحقیقات و تفکرات بیشتری نیاز است تا بتوان تأثیر فواید اعمال مشوقات بیرونی و درونی را به صورت همزمان تعیین کرد.

به این نکته نیز باید اشاره کرد که برخی از فنون مثبت انگیزشی در سازمان‌های TQM مورد استفاده قرار نگرفته است. همچنین اشاعه «بهترین راه حل‌ها» به صورت یک‌دست (استاندارد) در سراسر سازمان احتمالاً بر انگیزش اعضای این سازمان‌ها تأثیر منفی گذاشته است. با وجود این مبانی انگیزشی اجرای TQM در سازمان‌های مجری این برنامه، عموماً درست بوده است. به نظر می‌رسد سازمان‌های TQM باید در جستجوی فرصت‌هایی باشند تا خود نظام انگیزشی مورد نیازشان را طراحی کنند و به اجرا درآورند.

### یادگیری

TQM از یادگیری در سازمان حمایت می‌کند. بنیانگذاران این نهضت می‌گویند مردم ذاتاً علاقه‌مند به یادگیری و بهبود خویش هستند. فعالیت‌های TQM فضای مناسبی برای یادگیری فراهم می‌کند. این فضا از یک سو موجب ترس‌زدایی در سازمان می‌شود، و از سوی دیگر ابزار یادگیری غنی و متعددی را برای کارکنان فراهم می‌سازد. به علاوه TQM کارکنان را از فرایندهای کارشان آگاه می‌کند و آنان را تشویق می‌کند برای تحلیل و بهبود این فرایندها از روش‌های علمی استفاده کنند. سرانجام اینکه از اعضای سازمان‌های TQM خواسته می‌شود تا فرایندهای کار را به صورت مکرر بررسی کنند. جوران می‌گوید: «فقط از من نپرسید چرا این چنین می‌کنم و آیا می‌توانم بهتر از آن کنم؟ بلکه بپرسید: چرا اساساً این کار باید صورت گیرد؟». (جوران ۱۹۶۹، ۱۱۸)

یادگیری دو گونه کاملاً متمایز دارد؛ نوعی که فلسفه TQM نیز بر آن اساس نهاده شده است: که انسان دوست دارد تا بر توانایی‌هایش بیفزاید. این اعتقاد را در شادمانی کودکانی که یاد می‌گیرند چگونه اولین گام‌های خود را بی کمک دیگران بردارند، یا کلماتی را که آموخته‌اند برای بیان احساسات و خواسته‌هایشان بکار برند، می‌توان بازشناخت. نوع دیگر یادگیری

گونه‌ای آفریده شده است که حتی در وضعیت بسیار ناخوشایند و سخت نیز (مثل از دست دادن شغل و یا همسر) یاد می‌گیرد چگونه خودش را با مشکلات زندگی تطبیق دهد.

این دو اعتقاد متعارض، یعنی رشد و سازگاری در همه ماکم و بیش وجود دارد و مدرسه‌ها و سازمان‌ها مهمترین پایگاه‌هایی هستند که در آن دو گونه متعارض یادگیری را تجربه می‌کنیم. تجربه‌های ما در این سازمان‌ها، بر شخصیت، شیوه تفکر و زمینه یادگیری آینده ما تأثیرات بسیار طولانی دارند. تأکید بیش از اندازه بر هر یک از این دو گونه یادگیری ممکن است نتایج سویی در پی داشته باشد؛ مثلاً زمینه بسیار مساعد انسان برای سازگار کردن خود با محیط، او را از تلاش برای کسب موفقیت باز می‌دارد. در تحقیقات مربوط به رضایت شغلی در سازمان‌های دیوانسالار، دیده شده است که کارکنان غالباً از کارشان اظهار رضایت کرده‌اند؛ اما تحلیل‌های دقیق‌تر نشان داده است که این «احساس خشنودی» بیشتر ناشی از پذیرش نظامی است که در واقع آنان را از تلاش برای استفاده از فرصت‌های شغلی و رشد فردی باز داشته است. همچنین وجود زمینه بسیار مساعد برای توسعه و رشد فردی، که بویژه در سازمان‌هایی با نظرگاه‌های مردم سالارانه، معنوی و انسانی موجب شده است تا اعضای این سازمان‌ها به جای تلاش برای رسیدن به هدف‌های جمعی، اغلب در پی فرصت‌هایی برای کمال و رشد خود باشند. این امر ممکن است برای خود افراد مزایایی داشته باشد، ولی سرانجام، بقای سازمان را که متکی به حصول هدف‌های جمعی است، به مخاطره می‌اندازد. سازمان‌های TQM تا چه اندازه می‌توانند میان این دو گونه یادگیری تعادل به وجود آورند؟ یعنی یادگیری فردی را به طور مداوم افزایش دهند و در عین حال عملکرد گروهی اثربخشی را تضمین کنند؟

برای پاسخ به این سؤال، فرایندهای یادگیری TQM را در سه زمینه مورد بحث قرار می‌دهیم:

۱ - آموختن از هم در گروه‌های میان واحدی کیفیت

۲ - آموختن در باره راه‌های بهبود فرایندها و عملکرد،

۳ - آموختن در باره تحقق هدف‌های جمعی

## ۱ - آموختن از یکدیگر

گروه‌های کیفیت که جدایی‌ناپذیر سازمان‌های TQM هستند، فرصت مناسبی را برای یادگیری اعضا فراهم می‌کنند. افراد این گروه‌ها عضو واحدهای وظیفه‌ای مختلف سازمان هستند و حضور آنان در گروه سبب می‌شود که هر فرد با افراد دیگری در ارتباط باشد. در چنین وضعیتی، نظریات گوناگونی مطرح می‌شود و در نتیجه وضع برای یادگیری نسبت به وضعیتی که فرد به تنهایی یا در واحد وظیفه‌ای خود کار می‌کند بهتر است.

به علاوه در این گروه‌ها به دلیل استفاده از فنون یادگیری گروهی، فرصت آموختن بیشتری وجود دارد؛ به طور مثال اعضا می‌آموزند چگونه همکاری افراد ساکت و یا ناراضی را جلب کنند و چگونه درجه همکاری اعضای گروه را بر اساس دانش و اطلاعات واقعی آنان و نه عوامل دیگر ارزشیابی کنند. فنون فرایند گروهی امکان یادگیری از یکدیگر را افزایش می‌دهد و در نتیجه بر ذخیره دانش و مهارت‌های موجود برای کار گروهی می‌افزاید؛ به هر حال TQM به سبب ایجاد فرصت برای یادگیری فرد، اعتبار زیادی کسب کرده است.

## ۲ - آموختن در باره فرایندهای کار

راهنمادهای TQM برای یادگیری فرایندهای کار تا حد زیادی به استفاده از اطلاعات کمی وابسته است. چنین می‌نماید که با استفاده از ابزار علمی و آماری می‌توان این فرایندها را تحلیل و تفسیر، و از خطاها و تحریف اطلاعات پرهیز کرد. دلایلی برای تمایل افراد به منظور استفاده از این ابزارها و قبول نتایج و یافته‌ها وجود دارد. در قلمرو علم هم با وجود نمادها و ابزارهای علمی بسیار دقیق برخی اوقات دانشمندان به کسب نتیجه و تأیید فرضیه‌هایشان بیش از یادگیری تأکید می‌کنند؛ مثلاً اطلاعات به گونه‌ای گردآوری می‌شود که اطمینان حاصل شود فرضیه مورد تأیید قرار خواهد گرفت. برخی مواقع، دانشمندان علاقه‌مند به پشتیبانی از نظریه‌هایی هستند که اطلاعات موجود، حاکی از تأیید نشدن آنهاست. بعضی از دانشمندان به این امر شهرت دارند که اطلاعات را تحریف می‌کنند تا نتایج و یافته‌های آنان همان چیزی باشد که در پی اثبات آن بوده‌اند. صرف تأکید بر اطلاعات کسب شده و تحلیل آنها بر اساس

علوم هم کافی به نظر نمی‌رسد.

در تحقیقی از یک بیمارستان آموزشی روشن شد که بهبود کیفیت را نمی‌توان صرفاً یک کار علمی تلقی کرد. در میان اطلاعاتی که از بخش‌های مراقبتی بیمارستان گردآوری شد مواردی از خطا در مداوای بیماران مشاهده شد؛ مواردی که دارو، مقدار مصرف و یا وقت مصرف آن اشتباه بوده است. چنین وقایعی موجب شد تا اعضای واحد بتوانند مشکل را تشخیص دهند و راهبردهایی برای پیشگیری از وقوع مشکل اتخاذ کنند؛ در عین حال تحقیق نشان می‌دهد استفاده از این اطلاعات یا پیشگیری از اشتباهات به نوع رهبری سرپرستار بخش وابسته بوده است. در بخش‌هایی که سرپرستان شیوه‌های حمایت‌کننده‌ای داشته‌اند، موارد خطای بیشتری نسبت به واحدهایی که سرپرستان سختگیر بوده‌اند گزارش شده است؛ به این دلیل که سرپرستان این واحدها در مورد اشتباهات، گذشت کمتری از خود نشان می‌دادند. اگر نظام‌ها یا رهبران سازمان‌ها به موفقیت، بیش از آموختن اهمیت بدهند استفاده از اطلاعات و ابزار علمی حتی در سازمان‌های TQM ممکن است چندان کارآمد نباشد. به همین دلیل نهضتی که استفاده از مشوق‌های مالی بر پایه عملکرد را در سازمان‌های TQM ترغیب می‌کند نگران‌کننده است. هر قدر این مشوق‌ها قوی‌تر باشد، احتمال استفاده اعضای سازمان از روش‌ها و ابزار علمی در کار کمتر است. حقیقت این است که کاربست ابزار آماری در سازمان‌های TQM روز به روز کمتر می‌شود در نتیجه ما را از فلسفه آن دور می‌سازد.

### ۳ - آموختن در باره هدف‌های جمعی

آموختن در باره اینکه چگونه می‌توان فرایندهای کار را بهبود بخشید؛ نوعی یادگیری یک‌سویه است. در این یادگیری تحلیل ابزار برای رسیدن به هدف‌های سازمان امری شدنی است، در صورتی که خود هدف‌ها مورد بررسی قرار نمی‌گیرند. بررسی در باره هدف‌های جمعی نوعی یادگیری دوسویه است. در این بررسی نه تنها بر چگونگی انجام شدن کار تأکید می‌شود، که خود هدف‌ها هم مورد پرسش قرار می‌گیرد. فلسفه و عمل مدیریت کیفیت جامع از افکار یا تجربه‌های اعضا در باره هدف‌های جمعی آن‌طور که باید و شاید سود نبرده است.

لازم برای کارکنان اجرایی است تا خدمات در خور توجهی انجام دهند. شایسته است نقل قولی را که پیش از این از جوران شد در اینجا تکرار کنیم که: «فرد نه تنها باید بپرسد چگونه می‌توان کار کرد، که باید بپرسد چرا اصلاً این کار باید صورت گیرد». برخی از نویسندگان معتقدند TQM راه حل میانه‌ای بین کنترل مدیریت و مشارکت کارکنان و بین یادگیری یک‌سویه و دو سویه است. همچنین عقیده بر این است که TQM مشارکت واقعی کارکنان را حتی با وجود نظارت بالا به پایین مدیریت تأمین می‌کند.

در برخی از سازمان‌ها دیده شده است کارکنان از شیوه مدیریت بالا به پایین TQM استقبال نمی‌کنند. مدیران برای حل این مشکل ممکن است به شیوه‌های مشارکت ساختگی دست بزنند. در مشارکت ساختگی، کارکنان را برای بحث و تصمیم‌گیری در مورد موضوع‌هایی که قبلاً مدیریت در باره آنها تصمیم گرفته است به جلسه دعوت می‌کنند و ظاهراً از آنان نظرخواهی می‌کنند در صورتی که در سازمان‌های TQM به هیچ وجه مشارکت ساختگی توصیه نمی‌شود زیرا کارکنان پس از مدت کوتاهی در می‌یابند که مشارکت آنان واقعی نبوده است.

مدیران باید به این نکته توجه کنند که TQM هیچگاه ادعای مشارکت همه کارکنان سازمان را در مورد تعیین هدف‌های جمعی، چه در تئوری و چه در عمل، ندارد.

به طور کلی TQM به اندازه یک برنامه مدیریت می‌تواند زمینه‌های یادگیری را فراهم سازد و نه بیشتر. تحقیقات نشان می‌دهد که TQM در هدف‌های یادگیری خود چندان موفق نبوده است. شاید دلیل این شکست را بتوان به اجرای ناقص TQM یا محدود بودن توانایی اجرای این سازمان‌ها مرتبط ساخت. شاید هم تجربه‌های قبلی کارکنان و عادات و نگرش‌های آنان مانعی در راه یادگیری ایجاد کرده است. سرانجام این احتمال را می‌توان داد که عواملی چون شیوه‌های مدیریت از بالا به پایین، تأکید بر نظارت و یا موفقیت قبل از هر چیز، فعالیت‌های یادگیری TQM را تحت الشعاع قرار داده است. به هر حال همانطور که آرگریس و نویسندگان دیگر گفته‌اند ایجاد و حفظ زمینه کامل یادگیری در سازمان‌های هدفگرا بسیار مشکل است. با وجود این، سازمان‌هایی که برنامه‌های TQM را به گونه‌ای شایسته اجرا کرده‌اند توانسته‌اند

## تغییر

از کارکنان سازمان‌های TQM انتظار می‌رود فرایندهای کار را به طور مداوم بهبود بخشند به گونه‌ای که بتوانند بهترین خدمات را به خریداران عرضه کنند. این امر به اتخاذ راهبردهای عملکردی منحصر به فردی منجر می‌شود که در آن محدودیت‌های محیط و منابع در نظر گرفته شده است. شیوه مطلوب این است که واحدهای سازمانی چنان در ارتباط نزدیک با محیط باشند که از ابداعاتی که به توسط سایر سازمان‌ها در فرایند کار معرفی می‌شود و نیز تغییراتی که در نیازهای مشتریان پدید می‌آید، آگاه شوند. در چنین وضعیتی است که سازمان TQM می‌تواند راهبردهای عملکردی لازم را بدون تأخیر و حتی بیشتر از خواسته‌های خریداران اتخاذ کند.

## آینده TQM

آینده TQM تا حد زیادی به چگونگی تعبیر و اجرای آن بستگی دارد. برنامه‌های تغییر در سازمان از جمله TQM ممکن است راه خطا در پیش گیرد. برخی اوقات تغییر ممکن است بسیار جاه‌طلبانه باشد. در نتیجه تغییرات اساسی در نظام اجتماعی ایجاد کند که سازمان، تحمل آن را نداشته باشد. بر عکس در مواردی ممکن است تغییر، بسیار ساده و کم اهمیت باشد که بر ساختار رفتاری موجود سازمان تأثیر مثبتی نگذارد. اما اگر TQM خوب اجرا شود، جایی میان این دو نقطه قرار می‌گیرد و بر اثربخشی عملکرد سازمان می‌افزاید. تمایل TQM به یکی از دو جهت یاد شده در بالا از اثربخشی آن خواهد کاست؛ به این دلیل که طرح و فلسفه TQM با چهار ویژگی نظام کار که در رفتار و عملکرد سازمانی مهم هستند ارتباطی نزدیک دارد. پیروزی یا شکست برنامه‌های TQM تا حد زیادی به شیوه‌ای بستگی دارد که سازمان در مورد مسایل نظام کار اتخاذ می‌کند؛ یعنی:

- ۱- چگونه کار هسته عملیاتی سازمان طراحی می‌شود؟
- ۲- چگونه منافع و دستاوردهای سازمان تخصیص می‌یابند؟
- ۳- چگونه فرصت‌های یادگیری در سازمان توزیع می‌شوند؟

هدف TQM ایجاد تغییرات رفتاری مهم در سازمان است، بی آنکه بخواهد کانون اصلی فعالیت سازمان را تغییر دهد؛ به عبارتی دیگر هدف، حصول تغییرات اساسی است بی آنکه شالوده آن بر هم ریزد. تحقق این هدف برای کارگزاران ساده نیست از اینرو اغلب راه حل ها به تغییرات کم خطر و در عین حال کم اثر می انجامد.

### طراحی کار

در سازمان های TQM استفاده از گروه های میان واحدی کیفیت بسیار رایج است. کار چنین گروه هایی از نظر انگیزشی، معمولاً بسیار خوب طراحی شده است. بر عکس به طراحی هسته عملیاتی سازمان چنانکه باید و شاید توجه نشده است. اگر چه برای برخی از کارکنان هسته عملیاتی، فرصت شرکت در گروه های میان واحدی کیفیت وجود دارد ولی در بسیاری از سازمان های TQM و شاید بیشتر آنها، ساختار انگیزشی هسته عملیاتی بدون تغییر باقی مانده است.

وضعیت دشوار ۱- لزوم ایجاد انگیزه در اعضای هسته عملیاتی سازمان به منظور بهبود مداوم و افزایش کیفیت ستاده، در حالی که تغییر لازم در ساختار انگیزشی کار آنان ایجاد نشده است.

### تخصیص منافع و دستاوردهای سازمان

فلسفه TQM در باره مشوق های بیرونی از جمله نبود وابستگی میان پرداخت و ارزشیابی عملکرد فردی یا گروهی بسیار روشن است؛ گر چه مسأله در درازمدت چندان روشن نیست. وقتی کارکنان درمی یابند که همکاری آنان در سازمان، بیش از گذشته است ممکن است احساس غرور و شادی در آنان به وجود آید؛ ولی این احساس که حاصل عملکرد مطلوب است، دیری نخواهد پایید، زیرا پس از مدت کوتاهی اعضای سازمان خواهند فهمید که از دسترنج آنان کسان دیگری بهره مند می شوند. در چنین وضعیتی احتمال اینکه کارکنان احساس تعهد نسبت به سازمان و انگیزه کار را از دست بدهند بسیار است.

دستاوردهای جمعی حاصل می‌شود در حالی که نظام تشویقی سازمان در مورد تخصیص و توزیع منافع بدون تغییر مانده است.

### فرصت‌های یادگیری

هدف بهبود مداوم در ارضای نیازهای مشتریان از راه ایجاد فرصت‌های یادگیری تحقق می‌یابد. در سازمان‌های TQM، سرمایه‌گذاری زیاد در آموزش و استفاده گسترده از فنون آماری و ارتباطی به منظور افزایش یادگیری کارکنان طراحی شده است. فرصت‌های یادگیری حتی از مرزهای سازمان نیز درمی‌گذرد و تهیه‌کنندگان مواد اولیه سازمان و سایر سازمان‌های رقیب را در برمی‌گیرد. هر چند کارکنان عملیاتی نیز ترغیب می‌شوند راه‌حل‌های بهتری برای اجرای وظایف محول بیابند ولی از آنان برای اظهار نظر در مورد هدف‌های کار دعوت نمی‌شود. به علاوه وقتی راه‌حل تازه‌ای برای بهبود عملیات پیدا شود، خواه از فعالیت‌های گروه کیفیت، از بررسی موقعیت سازمان‌های دیگر و خواه از کارکنان واحدهای عملیاتی نشأت گرفته باشد این راه‌حل احتمالاً به عنوان بهترین شیوه، راهنمای عمل اعضای سازمان خواهد شد. آموختن، در واقع پایه اساسی سازمان‌های TQM است ولی محدودیت‌های خاص خود را دارد:

- چه چیزی باید آموخته شود؟

- چه کسی باید بیاموزد؟

- و چه وقت یادگیری را برای انجام دادن کار باید به کناری نهاد؟

وضعیت دشوار ۳- تمایل به یادگیری دائمی اعضای هسته عملیاتی، در حالی که از آنان انتظار می‌رود شیوه‌های معرفی شده توسط گروه‌های کیفیت را راهنمای عمل خود قرار دهند.

### توزیع قدرت

دمینگ معتقد است که کار مدیریت، فراهم کردن نظام‌هایی است که کارکنان بتوانند وظایفشان را به گونه‌ای مؤثر انجام دهند. بنابراین توزیع قدرت در سازمان‌ها، نوعاً با اجرای



سپس آن را در سراسر سازمان گسترش می دهند. آنها از پیش، گروه های کیفیت میان واحدی و گروه های اجرایی تشکیل می دهند و در مورد پذیرش نظریات ارائه شده به توسط این گروه ها تصمیم می گیرند. تمرکز قدرت خطر بروز عقاید مختلف و پراکنده، گروه ها را کاهش می دهد و وجود سلسله مراتب، همکاری مدیران میانی را برای اجرای فعالیت های TQM به گونه ای آسانتر، تضمین می کند.

از سوی دیگر بنیانگذاران TQM معتقدند کسانی که راه حل ها را اجرا می کنند خود باید در فرایند تحلیل و یافتن راه حل ها به طور فعال دخالت داشته باشند. این اصل در استفاده گسترده از گروه های میان واحدی که روش های بهبود کار را تدوین می کنند صادق است ولی کمتر با کارکنان هسته عملیاتی در باره اقدامات سازمانی مشورت می شود. از اینرو همیشه فاصله ای میان دخالت و مسوولیت کارکنان هسته عملیاتی و اختیار تصمیم گیری آنان دیده می شود.

وضعیت دشوار ۴- لزوم واگذاری اختیار به اعضای سازمان به منظور جلب مشارکت آنان برای رسیدن به هدف های جمعی در حالی که سازمان علاقه مند است کنترل های مدیریتی دیوانسالار را همچنان حفظ کند.

ایجاد تغییرات اساسی در طراحی کار، تخصیص منافع سازمان، ساختار یادگیری و توزیع قدرت مشکلات دیگری نیز دارد. در هر سازمان افراد قدرتمندی وجود دارند که به دلایل شخصی یا سیاسی در نگاهداشت وضع موجود خواهند کوشید؛ به علاوه تغییرات اساسی ممکن است عقاید کارکنان را در باره هدف های سازمانی آنچنان متزلزل کند که آنان را از درک و اجرای آن هدف ها باز دارد. با وجود این چنین می نماید که تغییرات اساسی برای موفقیت بیشتر برنامه های TQM ضروری است. نکته قوت TQM، در این است که پیشنهادها و احکام آن برای پا گرفتن در سازمان های امروزی، چندان انقلابی نیست. زمانی که این پیشنهادها به گونه ای درست در سازمان اجرا شود فرصت کامیابی و کمال در سازمان افزایش می یابد؛ کیفیت خدمات بهتر می شود، و امکان یادگیری و توسعه فردی فراهم می گردد.

اهمیت دارد که شایسته است نیرو و وقت کافی برای حصول آنها صرف شود. اما متأسفانه در باره آینده مدیریت کیفیت جامع، چندان خوشبین نیستیم. TQM احتمالاً بتدریج شهرتی را که امروز کسب کرده است از دست خواهد داد. سه گرایش نگران کننده در کاریست TQM دیده می شود که هیچکدام با نظریات پایه گذاران این نظام مدیریتی سازگار نیست.

نخست، چنان می نماید که سازمان ها به شعار TQM بیش از محتوای آن توجه کرده اند. شعار TQM جذاب است و با تفکرات مدیریت در بسیاری از کشورها هماهنگ است. مشکل در این است که آنچه سازمان ها با نام TQM انجام می دهند، شکلی تحریف شده و رنگ پریده از آن چیزی است که دمیگ، ایشیکاوا و جوران ارائه نموده اند که سؤال اساسی این مقاله نیز همین نکته بوده است. آیا کوشش های انجام شده در جهت تأمین فلسفه و احکام پایه گذاران TQM بوده است یا ما آنچه را خود خواسته ایم به مرحله اجرا درآورده ایم؟

دو دیگر، امروزه در سازمان ها فنون تغییر بسیاری با نام TQM به اجرا در می آید که برخی از آنها با TQM ارتباطی ندارند. هر فنی که مشاوران توسعه و بهبود سازمان در نوشته ها و پیشنهادهایشان ارائه کرده اند به عنوان بخشی از برنامه TQM قلمداد شده است؛ فنونی نظیر تشویق بر اساس سطح عملکرد گروه، طراحی مجدد کار، طرح های واگذاری اختیار که همه حکایت از تلاش کارگزاران برای رویارویی با چهار وضعیت دشواری است که در بالا به آن اشاره رفت. کارهای متعددی با نام TQM صورت می گیرد که ممکن است به نابودی آن منجر شود. متأسفانه این کار توسط کسانی صورت می گیرد که خود را طرفداران و دوستان TQM می دانند.

سوم، تحقیقاتی که تاکنون انجام شده کمک چندانی به «بایدها» و «تواندها»ی TQM نکرده است که این خود جای آموختن بسیاری دارد که چگونه نظر و عمل TQM را می توان بهبود بخشید. که چنین تحقیقاتی کاملاً با فلسفه TQM برای بهبود مداوم هماهنگ است اما محققان در این مورد کوتاهی ورزیده اند. بسیاری از متون TQM در برگیرنده گزارش موارد اجرا شده در سازمان ها و یا مطالعات ساده انگارانه از ارزشیابی قبل و بعد اجرای TQM است. این

تحقیقات کمک : نادره به بشریت دانش فایده ها و عمو TOM نکرده است.