

بنیادهای سازمانی برای پیاده سازی موفق مدیریت کیفیت

دکتر عبدالحمید مدرس^۱

چکیده

با توجه به این نکته که مبانی مدیریت کیفیت در حقیقت بیانگر پایه‌های سیستم مدیریت سازمان بوده و به کارگیری این مبانی شرط لازم برای رقابت سازمان‌ها در صحنه بین‌المللی است، شناخت دقیق این مبانی لازمه حرکت به سوی گسترش رقابت‌پذیری در اقتصاد کشور است. در این مقاله زیربناهای اساسی مورد نیاز برای پیاده‌سازی موفق مدیریت کیفیت در سازمان مورد تحلیل قرار می‌گیرد.

در این تحقیق با ارائه نمونه‌ای از مدیریت سازمان، بر پایه دیدگاه‌های پیش‌تازان مدیریت کیفیت اجزاء این مدل معرفی گردیده و نقاط افتراق آن با نگرش اقتضایی به سازمان بیان می‌گردد. بر اساس این مدل، مدیریت سازمان دارای دو لایه اساسی است که تحت عناوین مبانی تفکر سیستم مدیریت و عوامل حمایت‌کننده برای پیاده‌سازی این مبانی معرفی گردیده‌اند. و با تحلیل اجزاء این مدل با به کارگیری مثال‌هایی از سازمان‌های موفق در سطح جهانی، بویژه شرکت‌های ژاپنی، چگونگی پیاده‌سازی این عوامل مورد بررسی قرار گرفته است.

واژگان کلیدی: مدیریت کیفیت، مدیریت سازمان،

نگرش اقتضایی

۱- مقدمه:

با توجه به تاثیرات عمیق مدیریت کیفیت بر عملکرد سازمان‌ها، بسیاری از مدیران در سراسر دنیا توجه به این جریان را یک نیاز حیاتی سازمان دانسته و منابع سازمان را در جهت پیاده‌سازی دیدگاه‌های مطرح شده توسط

Abstract

Considering the fact that the fundamentals of quality management represent the bases of organizational management and their employment is a necessary condition under which organizations can compete on an international scale, familiarity with these fundamentals is a requisite for moving toward an enhancement in the competitiveness of the nation's economy. This article studies and analyzes the crucial foundations for the implementation of quality management in organizations.

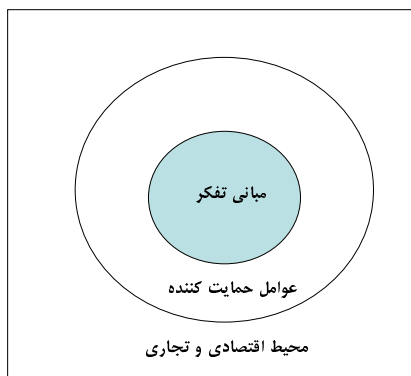
It introduces a model of organizational management which is based on the pioneering approaches to quality management and explains its differences with the contingency approach. Based on the proposed model, organizational management has two essential layers: the thought bases of management system and the supportive factors for their implementation. By analyzing the components of this model and mentioning some examples of internationally successful organizations, especially Japanese ones, this article tries to study how these factors can be implemented.

Keywords: quality management, organizational management, contingency approach

پیش‌تازان این جریان فکری به کار گرفته‌اند. برنامه‌های پیاده‌سازی مدیریت کیفیت جامع در بسیاری از سازمان‌ها مورد توجه قرار گرفته است و بسته به میزان درک و توانایی مدیران و مشاوران درگیر در برنامه موجب تاثیراتی در سازمان گردیده است. امادر بسیاری از این برنامه‌ها علی‌رغم تلاش فراوان موفقیت چندانی به دست نیامده است. شاید بتوان گفت رایج‌ترین علت شکست این برنامه‌ها عدم درک صحیح از محتوا و عمق

۱- عضو هیأت علمی دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه صنعتی شریف

نظام مدیریت را تشکیل می‌دهند. آنچه به عنوان مبانی و اصول پذیرفته می‌شود، به راحتی قابل پیاده‌سازی نیست. بنابراین عوامل دیگری برای حمایت و تسهیل در اجرای این اصول به کمک گرفته می‌شوند. این عوامل نقش اول را در تعیین میزان موفقیت مبانی فکری در محدود عمل به عهده دارند. در بسیاری از موارد به دلیل عدم وجود این عوامل حمایت‌کننده مبانی تفکر نه تنها منشاء تعیین تاثیر چندانی نگردیده‌اند، بلکه این مبانی بتدریج به فراموشی سپرده شده‌اند و عملاً مواردی که با این اصول مغایرت دارند حاکم فرما گردیده‌اند. همچنین عوامل محیطی چون، فرهنگ، محیط تجاری و عوامل سیاسی مانند بستری برای سیستم مدیریت عمل می‌کنند. در اینجا با توجه به وجود ارتباط متقابل بین این سه عامل، اهمیت هماهنگی و همسویی آنها به منظور بهره‌برداری کامل از امکانات و ظرفیتهای موجود جامعه مورد تاکید قرار می‌گیرد. به نظر می‌رسد در ژاپن توانسته‌اند این نحوه تفکر در مدیریت را با طراحی مکانیزمهای حمایتی لازم و با تکیه بر فرهنگ ملی و همسو نمودن سایر عوامل محیطی به صورت عملی و موفق پیاده‌سازی نمایند. گرچه آنچه در ژاپن پیاده گردیده است با ایده‌آل فاصله زیادی دارد و به سهم خود دارای نواقص بسیاری است، لیکن نکات برجسته و آموزنده‌ای را در بر دارد.



شکل ۱: لایه های سیستم مدیریت سازمان

پیام مدیریت کیفیت است. در بسیاری از موارد مدیران، مدیریت کیفیت را ابزاری جهت اصلاح بخش‌هایی از فعالیت‌های سازمان خود می‌دانند. اما نکته اصلی این است که مدیریت کیفیت در حقیقت یک نگرش جدید در مدیریت سازمان است که باید بر مبنای این نگرش چارچوب مدیریت سازمان تغییر شکل یابد [۳]. در صورتیکه سازمان‌ها به این اصل توجه ننمایند، تنها به ظواهری از نگرش مدیریت کیفیت دست خواهند یافت. و این ظواهر نیز به دلیل عدم سازگاری سیستم مدیریت سازمان به تدریج به فراموشی سپرده شده و ره‌آورد چندانی برای سازمان در بر ندارد. در این مقاله به زیربناهای فکری سیستم مدیریت کیفیت به عنوان یک مدرسه فکری در مدیریت سازمان نگریسته شده است. اصولاً بر این نکته اتفاق نظر وجود دارد که شرکت‌های ژاپنی این زیربناهای فکری را به صورت کامل در سازمان‌های خود اجرا کرده‌اند. مدیریت کیفیت به عنوان چارچوبی برای مدیریت سازمان در شرکت‌های ژاپنی در طول بیش از چند دهه توسعه یافته است. از این رو در این مقاله به روش‌های پیاده شده در شرکت‌های موفق ژاپنی به عنوان منبع اصلی پیاده‌سازی موفق مدیریت کیفیت نگریسته شده و بدین لحاظ اکثر موارد از آنچه در ژاپن پیاده شده است انتخاب گردیده است.

در این مقاله ابتدا سیستم مدیریت سازمان با مدل ساده‌ای مطرح گردیده و اجزای این مدل بر اساس دیدگاه مدیریت کیفیت تشریح می‌گردد.

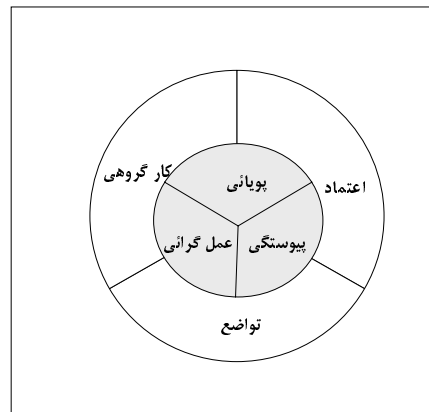
۲-مدلی ساده برای سیستم مدیریت:

شکل ۱ مدل ساده‌ای برای سیستم مدیریت ارائه می‌نماید. براساس این مدل، سیستم مدیریت دارای دو لایه مبانی تفکر و عوامل حمایت‌کننده است. مبانی تفکر در برخورد با سیستم‌ها و انسانها هسته مرکزی و بنیان

معرفی گردیده‌اند. در بخش بعد هر یک از این موارد مورد بحث و بررسی قرار خواهند گرفت.

۳- مبانی تفکر

در این بخش مبانی تفکر مدیریت کیفیت براساس نظرات پیشگامان مدیریت کیفیت می‌گردد و با به کارگیری مثالهایی از تجربه شرکتهای موفق در پیاده سازی مدیریت کیفیت این مبانی تبیین می‌گردد.



شکل ۲: اجزاء سیستم مدیریت بر اساس دیدگاه مدیریت کیفیت

۳-۱- پویایی

نحوه برخورد با یک سیستم از نقطه نظر پویایی از شرایط و ویژگیهای این سیستم ناشی می‌شود. هر چقدر مجموعه را همگون و با اهداف تعریف شده و دقیق محیط کاملاً پیش‌بینی شده ببینیم، به دنبال راه‌حلهای ایستا که اصولاً راحت‌تر، کم‌هزینه‌تر و قابل کنترل هستند خواهیم بود. در غیراین صورت روشهایی را انتخاب خواهیم نمود که بتوانند همزمان با تغییر محیط متحول گردیده و خود را به راحتی با پویایی اهداف و تغییرات محیط داخلی و خارجی وفق دهند. عامل دیگری که در این رابطه نقش تعیین‌کننده دارد، چگونگی کنترل و پیاده‌سازی روشهای فوق است. در اصول راه‌حلهای روشهای پویا بسیار پیچیده، پرهزینه و نیازمند ظرفیتی بالا برای اجرا هستند. انتخاب رویکرد در اداره سازمان بستگی به برداشت از سازمان و محیط اطراف آن و تعریف از انسان خواهد داشت.

نگرش ایستا با فرض این که محیط کار، تکنولوژی و اهداف سازمان کاملاً تعریف شده هستند، تنها وظیفه مدیریت را تعیین میزان ترکیب عوامل مختلف برای رسیدن به اهداف سازمان می‌داند. نظریه تفکیک مرحله طراحی و برنامه‌ریزی با مرحله اجرا که یکی از اصول مدیریت علمی «تیلور» است بر پایه این دیدگاه بنا شده

در مجموع می‌توان گفت که تفکر مدیریت کیفیت دارای رویکرد تکاملی است، در حالیکه تفکر مدیریت کلاسیک، بر مبنای رویکرد استراتژیک بنا نهاده شده است. در رویکرد استراتژیک سیستم، تحت یک برنامه بسیار دقیق و تدوین شده و به وسیله یک نظام سلسله مراتبی تحت کنترل مجموعه طراحان و رهبران سیستم حرکت می‌کند. در این نحوه تفکر معدود افراد بالا که تدوین و طراحی سیاستها را به عهده دارند دارای نقش بسیار تعیین‌کننده‌ای هستند.

در رویکرد تکاملی که به سیستم با یک دیدگاه بسیار بلندمدت نگریسته می‌شود، سیستم به صورت پیوسته تغییر نموده و توانایی و پتانسیل خود را در ذره ذره حرکات خود بهبود می‌بخشد. در این نحوه نگرش ارتباط متقابل بین اجزاء سیستم نقش بسیار حیاتی در حرکت مجموعه دارد [۶].

طبق مدل ارایه شده در مقدمه، شکل ۲ مبانی تفکر و عوامل حمایت‌کننده را بر اساس دیدگاه مدیریت کیفیت را تصویر می‌کند. در این شکل؛ پویایی، پیوستگی و عمل‌گرایی به عنوان مبانی تفکر و اعتماد، تواضع و گروه‌گرایی به عنوان عوامل حمایت‌کننده،

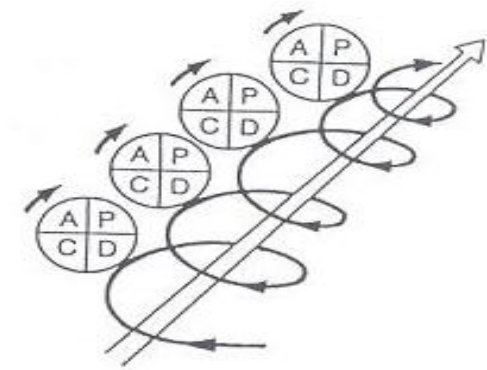
به طور کلی با نحوه تلقی ایستا از محیط کار متجانس است و در مجموع، یک استراتژی ایستا را برای اداره سازمان پیشنهاد می‌کند.

در مقابل دیدگاه دوم با تکیه بر اعتقادات، باورها و کششهای درونی انسان، معتقد است که این عوامل در جهت‌گیری انسانها نسبت به محیط کار نقش تعیین‌کننده دارند. محیط کار عامل تعیین‌کننده در جهت دادن به گرایش و تمایل انسانها به کار است و کنترل خارجی، تنها نیروی محرکه برای به کارگیری تلاش افراد نیست، بلکه افراد در ارتباط با مواردی که به آن علاقه مند هستند، خود را کنترل نموده و همت خود را به کار می‌گیرند. افراد به جای اینکه در محیط کار محصور باشند، قادرند بنحو موثری خلافت خود را در جهت شکل‌گیری مناسب و بهبود کار به کار بندند. این دیدگاه به این سوال که "چگونه می‌توان با یک محیط پویا با همه دشواریها و پیچیدگی‌های آن برخورد نمود؟" را با توجه به نگرش آن به انسان، با فعال نمودن و مشارکت انسانها در محیط کار پاسخ می‌دهد. دیدگاه مدیریت کیفیت که فرض پویائی محیط را پذیرفته است با پذیرش دیدگاه دوم نسبت به انسان به بکارگیری یک استراتژی پویا برای سازمان اعتقاد دارد.

مجموع این دو؛ عامل یعنی برداشت از محیط و انسان به دو استراتژی حدی ایستا و پویا را برای حرکت سازمان می‌انجامد. در استراتژی ایستا به دلیل اینکه فرض بر این است که مجموعه برگزیدگان سیستم امکان پیش بینی و طراحی را داراست، اصولاً جایگاه محکمی برای موارد پیش‌بینی نشده وجود ندارد و تلاش در این جهت است که تا آنجا که ممکن است طرح و برنامه تهیه شده کامل و با واقعیت نزدیک باشد. زیرا با توجه به برداشت و جایگاهی که برای کارکنان قائل است برنامه ارائه شده در مرحله پیاده‌سازی آن چنان

است. «تیلور» معتقد است که برنامه‌ریزی و کنترل برای اجراء مسؤولیت مدیریت است و اجراء وظیفه رده‌های پایین‌تر سازمان می‌باشد. این دیدگاه بر مبنای این اصل استوار است که برای مدیریت همه چیز شناخته و تعریف شده است و تنها اجرای آنچه مدیریت طراحی نموده است به عنوان مسؤولیت نیروی کار باقی می‌ماند.

در مقابل نگرش پویا معتقد است که مجموعه سازمان بر بستری متحول قرار دارند. اجزاء مختلف سیستم بشدت بر یکدیگر تاثیر می‌گذارند و تفکیک و تجزیه آنها بسهولت امکان‌پذیر نیست و تاثیر متقابل این اجزاء که خود در حال تغییر و تکامل هستند، مجموعه حرکت سازمان را شکل می‌دهد. به دلیل این پویائی نمی‌توان اهداف را به صورت کاملاً تعریف شده و ثابت در نظر گرفت. مجموعه باید در یک فرایند فعال در جهت شناخت بهتر محیط و فرم بخشیدن به نحوه حرکت خود به پیش رود، ضمن این شناخت و با تجربه اندوخته شده خود را برای مرحله بعدی آماده سازد. بنابراین در این نگرش برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری و اجراء کاملاً یک مجموعه در هم آمیخته و غیرقابل افتراق است. در ارتباط بابرداشت از انسان نیز دو دیدگاه وجود دارد. دیدگاه اول معتقد است که اصولاً انسانها از انجام کار رویگردان هستند و مایلند تا آنجا که ممکن است از انجام آن اجتناب ورزند. در مجموع نیروی کار ترجیح می‌دهد که دستورهای داده شده را اجرا نماید و کمتر مایل است مسؤولیت بپذیرد. به دلیل این ویژگی باید افراد را هدایت، کنترل و در صورت لزوم تنبیه نمود تا تلاش لازم را برای اهداف سازمان به کار گیرند. بر اساس این دیدگاه نقش مدیریت طراحی، دستور و کنترل برای اجرای فرمان و نقش نیروی کار اجرای دستورها است و با این نگرش به کارگیری خلاقیت و قدرت ابتکار نیروی کار را کاملاً از نظر دور می‌دارد. این دیدگاه



شکل ۳

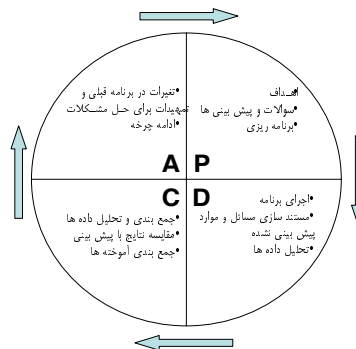
با توجه به تفاوت در نگرش از نقطه نظر پویایی، به دو تصویر مختلف از سازمان، یعنی تصویر مکانیکی و ارگانیکی از سازمان منجر می‌گردد. تصویر مکانیکی، سازمان را به مثابه یک ماشین می‌انگارد که برای برآوردن اهداف سازنده خود که همانا سهام‌داران هستند، ساخته شده است و مجموعه به گونه‌ای طراحی می‌گردد تا آنجا که ممکن است از اتکاء سازمان به انسان‌ها اجتناب گردد. سازمان یک ساختار غیر قابل انعطاف و جهت‌گیری مطلقاً عمودی و از بالا به پایین دارد و مدیریت در این سازمان نقش کنترل و فرمان دادن را به عهده دارد. گرچه توجه به نظم و سازماندهی فعالیت‌ها در جهت ارتقاء بهره‌وری اهمیت فوق‌العاده دارد، لیکن سیستم سلسله مراتبی با روابط مکانیکی تنها قادر است بخش کوچکی از توان انسان‌ها را در محیط کار بکار گیرد. به عبارت دیگر در این گونه سازمان‌ها افراد رده پایین که در تماس مستقیم با واقعیات هستند و می‌توانند مدیریت را در جهت صحیحی هدایت کنند بدون توجه در عمل به یک سری فعالیت تکراری گمارده می‌شوند.

در مقابل، برداشت ارگانیکی، سازمان را یک موجود زنده می‌بیند. که تعالی به صورت فراگیر در همه اجزاء سازمان گسترده است. حرکت سازمان حاصل حرکت تمام بخش‌های آن و حیات آن در گرو ارتباط متقابل اجزاء است. اجزا سازمان به راحتی مانند یک قطعه

تغییر نخواهد کرد و مجموعه کارکنان تنها آن را اجرا خواهند نمود.

در مقابل در استراتژی پویا مجموعه با یک طرح اولیه شروع می‌کند و فرض بر این است که مسلماً موارد پیش‌بینی نشده وجود دارد. مجموعه افراد در هر رده‌ای باید برای بهبود و اصلاح عدم سازگاری طرح با واقعیات و تکامل آن اقدام نمایند. در حقیقت موارد پیش‌بینی شده جزئی از واقعیات ناشناخته را منعکس می‌نمایند. بنابراین یافتن ریشه مسأله برای شناخت و کنترل بهتر محیط امری ضروری است. این پروسه دایمی یادگیری مجموعه را روز بروز کاملتر و مسلط‌تر برای حل مسائل بعدی می‌نماید. در این پروسه کارکنان به صورت فعال شرکت کنند.

به عنوان مثالی روشن می‌توان از توجه عملی پویایی در دیدگاه مدیریت کیفیت از چرخه معرف دمنینگ برای بهبود دایمی شرایط موجود نام برد. همانگونه که در شکل ۳ نشان داده شده است، این طرز تفکر بهبود را از طریق چرخش دایمی چرخه برنامه، اجرا، کنترل و عمل در تمامی ابعاد سازمان و با مشارکت تمامی کارکنان میسر می‌داند. همانگونه که در شکل نشان داده شده است، مجموعه سازمان با اجرای این چرخه به صورت دایمی وضعیت خود را متناسب با تحولات محیط و شرایط سازمان بهبود بخشیده و به مراحل بالاتر صعود می‌نماید [۴].



در یک محدوده زمانی کوتاه زمانی اکتفا می‌نماید. در این بخش تفاوت عملکرد این دو دیدگاه را در دو مورد اهداف سازمان و نحوه انتخاب مدیر مورد بررسی قرار خواهیم داد.

در نگرش اقتصادی به سازمان حداکثر رساندن سود نقش محوری در تعیین اهداف و بالطبع سیاست‌های سازمان دارد. هدف عمده سازمان، افزایش ثروت سهامداران بنگاه بیان می‌شود که بوسیله حداکثر رساندن سود در مرحله عمل تحقق می‌یابد. در مقابل هدف عمده در دیدگاه مدیریت کیفیت، تصاحب سهم بیشتر بازار است. گرچه ممکن است این دو هدف معادل به نظر برسند، لیکن به سیاست‌های بسیار متفاوتی منجر خواهند شد. اگر در سطح ملی به قضیه نگاه کنیم و هدف را به حداکثر رساندن ثروت یک کشور فرض نمائیم سوال این است که با در نظر گرفتن یک افق بلندمدت کدامیک از این دو استراتژی مطمئن‌تر به این هدف نائل می‌شوند؟ البته در یک مقطع کوتاه ممکن است، دنبال نمودن هدف سود بیشتر، به موفقیت بالاتری دست یابد. لیکن در دراز مدت سیاست تسخیر بازار در رسیدن به هدف دستیابی به سود که در حقیقت هدف دیدگاه اقتصادی است، موفق‌تر عمل می‌کند. این تاخیر زمانی از اینجا ناشی می‌شود که سیاست تسخیر بازار احتیاج به مقدمات و اصلاحاتی در بخش تولید و اساساً فرهنگ تولید و انتقال آن به مصرف‌کننده دارد.

شعار "نخست کیفیت" که به معنای رسیدن به کیفیت بالا، مقدم بر همه چیز است، محور عمده برای تحقق سیاست تسخیر بازار است. این شعاری است که تمام شرکت‌ها به منزله جلب مشتری سر می‌دهند. لیکن رساندن این شعار به مرحله عمل بسیار مشکل است. ژاپنیها برای تحقق این شعار در طول چند دهه تلاش بسیار کرده‌اند. حاصل این امر اینکه، محصولات ژاپنی

مکانیکی قابل تعویض نیستند عضو باید به طور کامل با مجموعه پیوند بخورد تا بتواند مسئولیت خود را به خوبی کامل انجام دهد. همانگونه که ملاحظه می‌گردد در اینجا هدف افزایش هماهنگی و بازدهی بیشتر از طریق فعالیت نمودن اجزاء سازمان است. و نقش مدیریت بیشتر هدایت و رهبری است تا فرمان و کنترل. گرچه مدیریت خط مشی و جهت‌گیری کلی سازمان را تعیین می‌کند، اما اطلاعات، راه‌حل‌های پیشنهادی و نظرات افراد رده پایین به عنوان عضوهای حسی سازمان که با واقعیت در ارتباط هستند، بسیار با اهمیت است. نقش مدیریت تصمیم‌گیری مطلق نیست بلکه اتخاذ یک تصمیم بر پایه یک تفاهم عمومی است و این مطلب جز با مشارکت تمام افراد و سازمان امکان‌پذیر نیست.

۳-۲- پیوستگی :

پذیرش پیوستگی و وجود ارتباط بین بخش‌های مختلف سیستم و همچنین ارتباط وضعیت فعلی سیستم با وضعیت‌های گذشته و آینده آن می‌تواند نحوه، تصمیم‌گیری، سیاست‌ها و استراتژی‌های سازمان را تحت تاثیر قرار دهد. از جمله نتایج قابل توجه به این اصل، گسترش دید و توجه ارتباط بین‌بخشی است. پیوستگی حکم می‌کند که یک سیستم در یک بستر زمانی گسترده و همچنین با در نظر گرفتن ارتباط آن با سایر سیستم‌ها در یک محدوده وسیع، مورد ملاحظه و تحلیل قرار گیرد. تفکیک و عدم توجه به ارتباطات داخلی و خارجی در یک سیستم همچنین تصمیم‌گیری بر اساس یک محدوده زمانی کوتاه عموماً به تصمیمات غیر بهینه می‌انجامد. مدیریت کیفیت معتقد است که باید ساختار سازمان و اهداف و روابط آن بر اساس این پیش‌شکل یابد. در مقابل دیدگاه استراتژیک به بهینه سازی عملکرد سیستم‌ها به صورت جداگانه و منفرد و

زیانهای ناشی از مصرف کالا کمتر باشد، کالا از کیفیت بهتری برخوردار است. با این تعریف، او مجموعه تولید اعم از مهندسين، طراحان، مدیریت و کارگران را مسؤول ضررهای ناشی از تولید کالای بدون کیفیت به جامعه می‌داند و آنها را برای تولید کالایی که در چرخه عمر خود دارای کمترین هزینه و اثر جنبی بر جامعه باشد، فرا می‌خواند. در این تعریف نقش تهاجمی و محوری سیستم تولید در صدور کیفیت به جامعه کاملاً با نقش انفعالی سیستم تولید در جهت پذیرش و عدم نقص آنچه جامعه معین نموده است، در کنترل کیفیت از دیدگاه خریدار کاملاً هویدا است. این تعریف وسعت نگرش تفکر تکاملی را در قیاس با تفکر استراتژیک به نحو روشنی نشان می‌دهد.

به عنوان مثال توجه دیدگاه مدیریت کیفیت به پیوستگی بخشی از تعریف کنترل کیفیت که در مجموعه استانداردهای صنعتی ژاپن ارائه گردیده است را در اینجا بیان می‌نماییم. "برای اجرای موثر کنترل کیفیت، تمام کارکنان یک سازمان از مدیریت بالا تا مدیران میانی و کارگران باید در تمامی مراحل و فعالیت‌های سازمان شامل، مطالعه بازار، تحقیق و توسعه، طراحی و برنامه‌ریزی برای کالای جدید، تهیه مواد برای تولید، ساخت، بازرسی، فروش و خدمات پس از فروش همچنین عملیات مالی، امور کارکنان و آموزش، شرکت جویند." این تعریف معتقد است ارتقاء کیفیت باید توسط ۱- تمامی افراد ۲- در تمام رده‌ها ۳- در تمامی مراحل به اجرا درآید.

مقایسه این برداشت با تعریف سنتی کیفیت که در آن بخش خاصی مسؤول کنترل کیفیت است در مراحل مشخصی از تولید توسط افراد به خصوصی کیفیت کار انجام شده توسط کارکنان ارزیابی می‌گردد، بیانگر روشنی از توجه این دیدگاه به پیوستگی اجزاء مختلف

که در سال‌های پس از جنگ از نظر پایین بودن کیفیت مشهور بود، اکنون بهترین رده‌ها را دنیا دارند. این حقیقت نشان می‌دهد آنها واقعا نخست "کیفیت" را در مرحله عمل پیاده نموده‌اند. آنها قبل از درخواست مصرف کننده به صورت داوطلبانه یا بقولی "کنترل کیفیت از دیدگاه تولید کننده" را به مرحله اجرا گذاشتند. کنترل کیفیت از دیدگاه خریدار به معنی وضع استانداردهای مشخص برای کالا از طرف خریدار است. همیشه تولید کننده قادر است بهتر از خریدار نسبت به کیفیت کالای تولید شده قضاوت کند. نکته در اینجاست که بدلیل گرایش حداکثر رساندن سود و بدست آوردن منافع بیشتر در مدتی کوتاه، تولیدکنندگان نسبت به تولید کالای مرغوب رغبت چندانی نشان نمی‌دهند. اینجاست که خریدار برای خرید کالا استانداردهایی را تعیین می‌کند. به عبارت دیگر خریدار، تولید کننده را مجبور به رعایت استانداردهایی در ساخت محصول می‌کند. دیدگاه مدیریت کیفیت معتقد است که این نحوه برخورد با کیفیت یک برخورد ناقص است.

کنترل کیفیت باید به صورت داوطلبانه از طرف تولید کننده و به عنوان فلسفه مدیریت سازمان در تمام ابعاد تولید از مرحله طراحی، فرآیندهای تولید و فروش و حتی خدمات پس از فروش پیاده شود. از این طریق می‌توان کیفیت را بتدریج بهبود بخشید و به راحتی رقبای خود را در بازار که بر مبنای استراتژی کنترل کیفیت از دیدگاه خریدار تولید می‌کنند را پشت سر گذاشت. اجازه دهید این مطلب را با ارائه تعریف پروفیسور Taguchi از کیفیت دنبال کنیم. بیشتر نظریه پردازان کیفیت را در ارتباط با تطابق با نیاز مشتری تعریف کرده اند اما Taguchi با توسعه این مطلب آن را در ارتباط با "مجموعه زیانهایی که از زمان حمل کالا به جامعه منتقل می‌شود" تعریف می‌نماید. هر چقدر

و ورود بتدریج با بخش‌های مختلف سازمان آشنا می‌شود. هر چقدر که به خدمت فرد سازمان افزوده می‌شود اهمیت و وابستگی سازمان به فرد بیشتر می‌شود. از طرفی وابستگی فرد به سازمان نیز افزوده می‌گردد، زیرا در صورت ترک سازمان، اولاً امکان یافتن شغل جدید بسیار مشکل است و دوم اینکه فرد در سازمان جدید باید از صفر شروع کند. بنابراین نیروی کار دارای ثبات و عدم جابجایی است. با گذشت مدت خدمت، افرادی که در یک مقطع نسبتاً بلند وفاداری و تعهد خود را به اهداف شرکت نشان می‌دهند، ارتقاء پیدا کرده و به مراحل بالاتر می‌روند. بنابراین یک مدیر سطح بالا سابقه چندین ساله در سازمان دارد. او همه چیز را در سازمان لمس می‌کند، تمام مراحل را پله پله طی نموده است. اصولاً پیشرفت سازمان حاصل تلاش او و همکاران او در این دوره خدمت بوده است. یک مدیر عامل هنگامی که به این پست می‌رسد تمام همکاران خود را به طور کامل می‌شناسد، مشکلات و نقاط ضعف و قوت سازمان و افراد را کاملاً درک می‌کند. بنابراین در مقام تصمیم‌گیری بسیار خردمندانه عمل خواهد کرد.

در غرب ساختار سازمان و روابط به گونه‌ای تنظیم می‌شود که بتوان با کمترین هزینه، بخش‌ها و افراد از یکدیگر جدا شوند. گسستگی بخش‌ها به عنوان یک ضرورت یا واقعیت اجتناب‌ناپذیر پذیرفته شده است و سیستم این امکان را فراهم می‌سازد. امکان گسستگی، خود به معنی کوتاه نمودن افق برنامه‌ریزی است. اما در ژاپن همه چیز در جهت پیوند اجزاء به یکدیگر به پیش می‌رود. بهترین روش برای محکم نمودن پیوند ایجاد وابستگی متقابل است.

۳-۳- عمل‌گرایی:

نزدیکی به مرحله عمل و محک زدن هر چیز با

به یکدیگر و پیوستگی رویدادها در طول زمان است. در مثالی دیگر نحوه انتخاب مدیر را در دو دیدگاه مورد مقایسه قرار می‌دهیم. بر اساس دیدگاه استراتژیک مدیر باید دارای قدرت سودآوری بسیاری باشد. هر شرکت مدیریت خود را در میان مجموعه مدیران موفق که به قول معروف در بازار رقابتی قرار دارند، انتخاب می‌کند. بنابر این طبیعی است که یک فرد مدتی در IBM و مدتی را در GM در پست مدیریت بالا کار کند. اصولاً مدیریت سازمان در بازار برای یافتن مدیری که سازمان را در کوتاهترین زمان به موفقیت برساند، تلاش نموده و شرکت‌های بزرگ در ربودن مدیران موفق با یکدیگر رقابت می‌نمایند. این مجموعه به صورت ماشینی است که می‌توان راننده آن را تعویض نمود.

از سویی نفوذ سهامداران در شرکت که بفکر افزایش سرمایه خود هستند و از سویی دیگر بعلاوه تغییر و جابجایی نیروی کار و مدیریت در شرکت‌ها، مدیر عاقل را از پیاده سازی سیاست‌های بلندمدت و استراتژی‌هایی که آهسته جواب می‌دهند باز می‌دارد. به عبارت دیگر ساختار سازمان ثابت و غیر وابسته به افراد طراحی شده است و افراد و سازمان به راحتی از یکدیگر جدا می‌شوند. افراد زمانی که احساس نمایند موقعیت بهتری دارند، سازمان را ترک می‌نمایند و همینطور هرگاه وضعیت سازمان مناسب نبود، سازمان افراد را تغییر می‌دهد. اما در ژاپن یک مدیر برای رسیدن به موفقیت خود، باید یک دوره طولانی را طی کند. یک مدیر شرکت تویوتا برای شرکت نیشان یک فرد عادی است که به هیچ وجه امکان به دست آوردن پست مدیریت را ندارد. همانگونه که مشهور است ژاپن سیستم استخدام مادام‌العمر را اجرا می‌نماید. در این سیستم افراد از دبیرستان یا دانشگاه به استخدام شرکت در می‌آیند و تا بازنشستگی خدمت خود را ادامه می‌دهند. هر فرد پس از

تصویر بسیار ناقصی از آن است. ۳- عوامل تولید: در محیط کار توجه را باید کاملاً معطوف به آنچه در تولید نقش دارد معطوف نمود و روابط فیزیکی و غیر ملموس بین آن را درک کرد. بهره‌وری بالا را تنها از طریق درک صحیح رابطه بین عوامل مختلف تولید می‌توان بدست آورد. مواردی را که می‌توان با اصلاح آنها به کیفیت و بازدهی بالاتر دست یافت باید با ریزینی از لابلای نحوه کار ماشین‌آلات، روابط انسان‌ها با یکدیگر، نحوه استفاده آنها از ماشین‌آلات، نحوه توزیع و مصرف مواد و در مجموع از میان حرکت آنچه در محیط کار به منظور تولید مورد استفاده قرار می‌گیرد، کشف کرد.

حال در موضوع عمل‌گردایی به نقش صنعت در توسعه تکنولوژی می‌پردازیم. صنعت و دانشگاه بسیار به هم نزدیک هستند و از یکدیگر به خوبی استفاده می‌کنند. در سال‌های پس از جنگ که ژاپن برای دستیابی به تکنولوژی تلاش می‌کرد، گروه‌های زیادی برای مطالعه صنایع و یادگیری به غرب اعزام شدند. در این گروه‌ها که با حمایت دولت و همراهی متخصصین از دانشگاه شکل می‌گرفت. مدیران و متخصصان از صنعت عمدتاً هدایت فعالیت‌ها را به عهده داشتند. «دمینگ» در این رابطه می‌گوید: «هنگامیکه از من دعوت شد، آنها به همراه دعوت نامه یک قطعه چک نیز فرستاده بودند. پس از تأمل دریافتم که چک توسط صنعت داده شده است. صنعت با اتکاء به خود شروع نمود و خود را ترقی داد و اول مدیران شروع کردند. مدیریتی که فکر می‌کند همه چیز می‌داند هیچگاه چیزی نمی‌آموزد». او در جای دیگری می‌گوید: «در ایالات متحده بیشتر شنوندگان من دانشجویان و مهندسين کنترل کیفیت بودند. آنچه من در ژاپن ارائه نمودم همان بود که در آمریکا ارائه می‌کردم. تنها چیزی که متفاوت بود شنوندگان من بودند. در ژاپن شنوندگان من بیشتر مدیران و مسؤولان اجرایی صنایع

واقعیت‌ها یکی از مواردی است که در دیدگاه کیفیت به آن توجه خاص معطوف می‌گردد. فعالیتها باید بر اساس واقعیات و داده‌های استخراج شده از محیط کار شروع شود و دائماً بر اساس نتایج واقعی اصلاح گردد و به نتایج ملموس و واقعی در محیط کار بیانجامد.

به عنوان مثال برای پیاده سازی کنترل کیفیت جامع سه نکته مورد تاکید قرار می‌گیرد. این سه عامل عبارتند از: ۱- محیط کار: نشستن در اتاق‌های دربسته و کپی کردن طرح‌ها از لابلای کتاب‌ها مفهومی ندارد. طرح‌ها باید بر اساس تئوری موجود و مطابق با شرایط و واقعیتهای محیط کار تنظیم گردند. مدیریتی که محصور در اتاق‌ها و منشی‌های مختلف است و اطلاعات را تنها از طریق کانال‌های خاص و محدود می‌گیرد، سازمان را تنها از روزه ریزی که این مجموعه برای او باقی گذاشته‌اند می‌بیند. و فقط گوشه‌ای از فعالیت‌های سازمان که از جلوی این روزه می‌گذرند را می‌توان دید. برای درک واقعیت سازمان باید با محیط کار در تماس نزدیک بود، حقایق را لمس کرد و بر اساس آنها تجربه و بینش خود را در ارتباط با سازمان بهبود بخشید. ۲- حقایق: حقایق را باید با جمع‌آوری اطلاعات صحیح و تحلیل آنها بر اساس روش‌های آماری شناخت. تصمیم‌گیری بر اساس حدس و گمان و پندارهای شخصی عملاً نه تنها مشکلات سازمان را حل نخواهد نمود، بلکه مشکلات جدیدی را بر آنها خواهد افزود. اگر به درستی حقیقت موضوع تشخیص داده نشود، چگونه می‌توان راه‌حل‌های موثر برای مسایل پیشنهاد نمود. در بسیاری از موارد با مطالعه سطحی و بر اساس پندارهای شخصی مسائل را تفسیر نموده و بیشتر وقت را به طراحی راه‌حل برای این مسائل صرف می‌کنیم. در حالی که ما وقت و انرژی خود را برای حل آن مصروف می‌کنیم واقعاً مسأله موجود نیست، بلکه

بودند. من از دانش آموزانم شروع به آموختن کردم [۱].

صنعت در طراحی سیستم مدیریت نیز نقش فعالی را به عهده دارد است. آنچه اکنون به صورت کاملاً سیستماتیک و در قالب متون درسی مدیریت عملیات با عنوان "تولید به هنگام" تدریس می‌گردد، در حقیقت تدوین یافته سیستم پیاده شده در کارخانه تویوتا است. این سیستم بر اساس برداشت‌های مدیران این شرکت از بازدیدهای مختلف و جامع خود از صنایع غرب و مطابق با نیازها و واقعیت‌های جامعه ژاپن طراحی و پیاده گردیده است. این شیوه تولید که به دلیل انعطاف در تولید، بهره‌وری و بازدهی بسیار فوق‌العاده سیستم مناسبی برای تولید در دوران فرا صنعتی تشخیص داده شده است، اصولاً توسط Ohno که مدیر شرکت تویوتا بود پایه‌ریزی گردیده است. ظرافت و سازگاری کامل این شیوه تولید با واقعیات جامعه ژاپن ناشی از تجربه عملی و نزدیکی او با محیط کار و لمس واقعیات آن بوده است [۷].

به این هدف بسیار مشکل و پیچیده است.

می‌توان گفت دیدگاه استراتژیک که شکل‌دهنده روابط تجاری در غرب بوده است کاملاً این مطلب را از نظر دور داشته است. در این بخش این مطلب را با مرور بر نحوه ارتباطات داخلی و خارجی یک سازمان مورد بررسی قرار می‌دهیم.

ارتباطات داخلی سازمان عمدتاً ارتباط بین مدیریت و نیروی کار است و ارتباطات خارجی سازمان با عرضه‌کنندگان، مصرف‌کنندگان است. در صورتی که مبنای این ارتباطات بر پایه اعتماد استوار باشد میزان درگیرها به حداقل می‌رسد و سازمان با حداکثر توان در جهت تعالی به پیش می‌رود. در ذیل چگونگی برقراری این روابط در ژاپن مورد بررسی قرار خواهد گرفت.

۴- عوامل حمایت‌کننده

به منظور پیاده‌سازی اصول تفکر مدیریت کیفیت در عمل، چندین عامل که در این بحث آنها را عوامل حمایت‌کننده نامیده‌ایم باید به کمک گرفته شود. در شکل ۲ عوامل حمایت‌کننده در سه عامل عمده: اعتماد بعنوان محور ارتباط بین بخشهای مختلف، تواضع به عنوان عامل شخصیتی در انسانها و گروه‌گرایی بعنوان نحوه ارتباط و فعالیت انسانها در محیط کار خلاصه گردیده‌اند. در ذیل هر یک از این عوامل مورد بحث قرار خواهد گرفت.

۴-۱- اعتماد

اعتماد حاصل یک تفاهم عمیق و دو طرفه است که

۴-۱-۱ کارکنان:

در این بخش از بحث ضمن ارائه تصویری کلی از روابط داخلی در سازمانهای ژاپنی عوامل موثر در جهت ایجاد اعتماد عملی بین نیروی کار و مدیریت، مورد بحث قرار می‌گیرد. همان گونه که قبلاً ذکر گردید شرکتهای ژاپنی سیستم استخدام مادام‌العمر را اجرا می‌نمایند. این سیستم محوری برای ایجاد اعتماد بین نیروی کار و مدیریت است. ثبات و تداوم خدمت کارکنان در سازمان، میزان ریسک سازمان برای سرمایه‌گذاری بر روی نیروی کار را تقلیل می‌دهد. همچنین با توجه به اینکه دانش و تخصص نیروی کار عامل مهمی برای موفقیت سازمان در صحنه رقابت بین‌المللی است، شرکتها به راحتی در جهت ارتقاء دانش کارکنان خود از طریق آموزش سرمایه‌گذاری می‌نمایند. در همه سطوح از مدیریت تا پایین‌ترین رده، متناسب با نوع کار خود آموزش دیده و دانش آموخته شده را در محل کار خود به کار می‌گیرند. سازمانهای دولتی و خصوصی که توسط دانشگاه، دولت و بخش خصوصی اداره می‌شوند نقش بسیار فعالی در آموزش نیروی کار به عهده دارند در نتیجه در حال حاضر سطح دانش عمومی در شرکتهای ژاپنی به نسبت سایر کشورهای صنعتی بسیار بالاست. از طرفی افراد نیز پس از مدتی احساس می‌کنند به پیشرفت، توانائی و مهارت بیشتری دست یافته‌اند. این امر موجب خرسندی و پایداری بیشتر آنها به اهداف شرکت می‌گردد.

اما در صورتی که نیروی کار دارای تحرک و جابجائی باشد، شرکت لزومی نمی‌بیند که برای فردی هزینه زیادی متحمل شود که مشخص نیست سال آتی در کجا و چه بسا شرکتهای رقیب مشغول کار شود. در این سیستم نیروی کار نیز احساس می‌کند که آرام آرام در سازمان تحلیل می‌رود و جز حقوق چیزی دریافت

نمی‌کند. بنابراین سعی می‌کند کمتر بدهد و بیشتر دریافت کند و این نقطه آغاز کشمکش میان مدیریت و نیروی کار است.

به عنوان جمع‌بندی می‌توان گفت سرمایه‌گذاری سازمان بر روی فرد و نقش و اهمیتی که برای او در مراحل مختلف قائل است، همچنین نقش و تعریفی که از مدیریت ارائه می‌شود و در مجموع چارچوب روابط داخلی سازمان، فاصله بین نیروی کار و مدیر را کاهش می‌دهد و زمینه را برای ایجاد اعتماد عملی آماده می‌نماید.

۴-۱-۲- مشتری:

همیشه در ارتباط با تولید کننده و مشتری مشکلاتی وجود دارد، به گونه‌ای که دولت‌ها دخالت کرده و تلاش نموده‌اند با وضع قوانین، مشکلات موجود در این رابطه را حل نمایند عامل عمده در رابطه تولید کننده و مشتری، "مورد خرید" است. بنابر این حل رابطه بین مشتری و تولید کننده را باید در "مورد خرید" جستجو کرد. جواب دیدگاه مدیریت کیفیت برای حل این مسأله کاملاً روشن است: کیفیت محصول. چگونه می‌توان ارتباط با مشتری را بر اساس اعتماد بنا نمود، به گونه‌ای که مشتری در هر نقطه دنیا پس از مصرف کالای خریداری شده، به دنبال خرید مجدد آن برآید؟ چه سیاست تولیدی، باعث می‌شود که مصرف کننده با اطمینان محصول شرکت را بخرد؟ تنها در صورتیکه مصرف کننده از دوام، زیبایی و در یک کلمه کیفیت کالا راضی باشد، با خرید خود از صنعت مربوطه حمایت می‌کند. می‌توان گفت ژاپن با سیاست "سرمایه‌گذاری برای کیفیت" به این مرحله رسیده است. بر اساس دیدگاه مدیریت کیفیت تنها راه برای پیاده‌سازی استراتژی مشتری‌گرا، خود را در مقام دیگران قرار دادن

است. در هر مرحله از زنجیره تولید تا مصرف باید خود را به جای فرد بعدی که مصرف کننده کالای تولید شده است قرار داده و آنگاه اقدام به تولید نمود.

۴-۱-۳- تامین کننده :

دیدگاه مدیریت کیفیت با توجه به گستره نگرش خود معتقد است که، فرایند بهبود نمی‌تواند تنها در محدوده سازمان متوقف گردد و لازم است این امر به سازمان‌های بالا دست و پایین دست نیز رسوخ نماید فعالیت‌هایی که یک شرکت بر روی محصول خود انجام می‌دهد در حقیقت بخشی از عملیاتی است که بر روی محصول نهایی صورت می‌پذیرد. بدیهی است کلیه فعالیت‌هایی که تامین کنندگان انجام داده‌اند به صورت مستقیم محصول شرکت را تحت تاثیر قرار می‌دهد. بنابراین تنها از طریق برقراری ارتباط تنگاتنگ با تامین کنندگان و کمک به آنها برای بهبود کیفیت و کاهش هزینه می‌توان به موفقیت رسید. این مطلب توسط بسیاری از شرکت‌ها پذیرفته شده است ولی به دلیل فاصله‌های موجود بین شرکت‌ها، بسیاری از سازمان‌ها عملاً در برقراری ارتباط نزدیک با تامین کنندگان خود دچار مشکل هستند. مشهور است که شرکت‌های ژاپنی در این رابطه بسیار موفق بوده‌اند در ذیل با تشریح ساختار اقتصاد صنعتی ژاپنی دلایل این امر ذکر می‌گردد.

سیستم کی‌رتسو که به معنی گروه صنعتی تجاری است در ژاپن نقش عمده‌ای در تعیین روابط تجاری دارد. در هسته هر یک این مجموعه‌های یک بانک و یک شرکت بزرگ که نقش رهبری گروه را بعهده دارد، قرار دارند و در اطراف این هسته مجموعه‌ای از صنایع مختلف چیده شده‌اند. هر یک از این صنایع در یکدیگر دارای سهام مشترک هستند و مجموعه این واحدها تقریباً تمام بخش‌های صنعتی و خدماتی را مورد پوشش

قرار می‌دهند. صنایع شیمیایی، فلزی، نساجی، ماشین‌آلات الکتریکی، نفت و مواد معدنی، غذایی، کاغذ و چوب، شیشه و سیمان و ساختمان و در بخش خدمات، موسسه بیمه و مالی، تجارت بین‌المللی شبکه توزیع داخلی و فروشگاه‌های زنجیره‌ای به علاوه بانک که تامین کننده منابع مالی مجموعه است و موسسه مادر که نقش محوری در تعیین حرکت گروه دارد یک مجموعه کاملاً به هم پیوسته که از طریق خرید سهام از یکدیگر، کاملاً درهم تنیده‌اند را تشکیل می‌دهند ارتباط یک واحد تولیدی با عرضه کنندگان خود یک ارتباط بر اساس قرارداد خرید نیست بلکه هر دو طرف دارای سهام مشترک در یکدیگر هستند. به عنوان مثال تویوتا در شرکت NIPPON DENSO که عرضه کننده کلیه قطعات الکتریکی این شرکت است، دارای سهام بالایی است. و در مقابل این شرکت نیز سهام چندی از شرکت تویوتا را در اختیار دارد. به عبارت دیگر نیون دنسو بخشی از شرکت تویوتا است (و بالعکس) در حالی که آنها دو موسسه اقتصادی مستقل، با مدیریت مستقل هستند. برای اجرای روابط مستحکم تجاری و بنا نهادن همه چیز بر پایه اعتماد و عمیق‌تر نمودن سطح همکاری، این سیستم تجاری مورد استفاده قرار می‌گیرد.

برای پی بردن به اهمیت این اعتماد عملی بین عرضه کننده و تولید کننده کافی است ذکر گردد که سیستم تولید به موقع بدون وجود چنین رابطه مستحکمی اصولاً امکان پذیر نیست. این نحوه تولید به جای بهینه سازی بخش‌های مختلف یک واحد تولید با نگرشی فراتر به دنبال هماهنگی کامل زنجیره تولید کنندگان و از این طریق کوچک نمودن حجم واحدهای تولید و افزایش انعطاف آنها در تولید است.

نتیجه این استراتژی صرفه‌جویی در فضای تولید، سرمایه در گردش و انعطاف پذیری و سرعت در تولید

مورد استفاده قرار می‌گیرد. به عبارت دیگر حد اعتماد به گونه‌ای است که در صورتی که تامین کننده قطعه‌ای را به عنوان کالای سالم عرضه نمود، شرکت تویوتا آن را مصرف می‌کند، حاصل این اعتماد، صرفه جویی در هزینه وقت و سرعت بخشیدن به تولید است. این مطلب در سرتاسر زنجیره تامین کننده وجود دارد [۵].

۴-۲- تواضع :

تواضع به عنوان یک عامل شخصیتی در پیاده سازی فرهنگ کیفیت، تواضع نقش بسیار مهمی را ایفا می‌نماید. در مقوله تواضع لازم است دو نکته را که به سوء برداشت، و کم توجهی به این مطلب انجامیده است، مورد بازنگری قرار دهیم.

۱- در نوشته‌هایی که از مدیریت و نقش آن در پیشبرد اهداف سازمان یاد می‌شود، تنها از مدیر، ویژگی‌های آن، چگونگی ارتباط با بخش‌های سازمان و مواردی از این قبیل بحث می‌شود. همینطور در خانواده و سیستم آموزشی اغلب حصیصه مدیریت به عنوان ویژگی مثبت و منحصر به فرد معرفی می‌گردد. اما غافل از اینکه متابعت نیز در جای خود، هنر و خصلتی است که باید به آن توجه شود. به عبارتی آنقدر به مدیریت توجه شده است که متابعت به عنوان یک ویژگی منفی و منفعلانه تلقی می‌شود. در حالیکه به هیچ وجه اینگونه نیست.

۲- اصولاً به نظر می‌رسد تواضع برای افرادی که در موقعیت پایین‌تری قرار دارند تعریف شده است. در حالیکه، تواضع باید از مدیر آغاز شود و در مجموعه رده‌های پایین اثر بگذارد. هرگاه یکی از دو طرف فاقد این خصلت باشد، نحوه ارتباط به سرعت به شکل رئیس و مرئوس تبدیل می‌شود و در نتیجه میزان مشارکت افراد در پیشبرد اهداف سازمان در سطح وظیفه، دستور و کنترل تقلیل می‌یابد.

است. نکته‌ای که در این بحث مورد نظر است دیدگاه این سیستم در تبدیل ارتباط تامین کننده و مشتری در هر مرحله از زنجیره تولید به صورت بخش‌های مختلف یک خط تولید است. حاصل این اعتماد، تولید ارزان، با کیفیت بسیار بالا، و محصول بسیار متنوع است. اینها عواملی هستند که نقش تعیین کننده در تسخیر بازارهای جهانی دارند.

حال به مزایای این نحوه ارتباط می‌پردازیم. با توجه به اینکه در تولید محصولات پیچیده هر قسمت از محصول در یک کارخانه تولید شده و در مجموع در خط تولید نهایی مونتاژ می‌گردند، یکی از مشکلات موجود چگونگی انتقال اطلاعات طراحی بین واحدهای مختلف تولیدی است. اصولاً به دلیل اینکه مرزهای واحدهای تولیدی کاملاً مجزا و غیر قابل نفوذ بنا شده‌اند، این پروسه بسیار وقت‌گیر و انتقال صحیح اطلاعات بسیار مشکل است. در ژاپن با توجه به نحوه ارتباط شرکت‌ها این مطلب به راحتی صورت می‌پذیرد [۸]. به عنوان مثال، تامین کنندگان اصلی محصولات شرکت تویوتا باید چندین مهندس طراح در این شرکت داشته باشند تا در مراحل طراحی محصول نقطه نظرات شرکت خود را برای هر چه بهتر نمودن طرح ارائه دهند. به عبارتی تامین کنندگان در تویوتا حضور فیزیکی داشته و این شرکت را در طراحی کمک می‌نمایند. همچنین شرکت تویوتا برای بهبود کیفیت کالای تولید شده توسط تامین کنندگان، تیم‌های مهندسی را به این شرکت‌ها اعزام می‌نماید. این گروه‌های مهندسی در شرکت مستقر شده و آنرا در بهبود کیفیت و حذف کالای معیوب کمک می‌نمایند. حاصل این همکاری به جایی رسیده است که در حال حاضر قطعات تولید شده توسط تامین کنندگان مختلف بدون هیچگونه بازرسی و کنترل کیفیت مجدد، مستقیماً در خط مونتاژ

نوع اول محور ارزیابی طرفین بر پایه تواضع بنا نهاده شده است در حالیکه برخورد دوم بر پایه غرور و تکبر پی‌ریزی شده است.

در حالت اول مبنای ارتباط تقابل است و طرفین یکدیگر را در نقطه‌ای متوقف می‌کنند یا بعبارتی به تعادل می‌رسند. در غرب بیشتر، نحوه برخورد بدین گونه است. کارکنان و شرکت با مذاکره و چانه‌زنی با یکدیگر به توافق می‌رسند. فعالیت اتحادیه‌های کارگری، سندیکاهای اعتصاب‌ها مؤید این نکته است که افراد با پذیرش این طرز تفکر برای تقویت نیروی خودی و بالا بردن کفه ترازو به نفع خود از روش‌های سیستماتیک و قانونی استفاده می‌کنند.

در حالیکه در ژاپن با پذیرش دیدگاه اول سازمان و کارکنان با تقویت و حمایت دایمی از یکدیگر با هم توسعه می‌یابند و وضعیت خود را بهبود می‌بخشند. توجه به این نکته ضروری است که هیچ‌گاه مسأله یک طرفه حل نمی‌شود. باید دو طرف در این جهت گام بردارند و اصولاً مدیریت سازمان باید نقش آغازگر را داشته باشد. در ژاپن اتحادیه‌های کارگری گرچه وجود دارند، لیکن نقش فعال و تعیین کننده‌ای ندارند. به این دلیل که مدیریت در اعطای امکانات در حد مقدرات پیشقدم می‌شود. تواضع را نباید تنها در برخورد اولیه با یکدیگر و تنها در سطح تعیین دستمزد یا مواردی از این قبیل محدود نمود. قضاوت بر مبنای تواضع از جانب طرفین در تمام مراحل کار، تصمیم‌گیری، ارتقاء، تخصیص پست و خلاصه در لحظه لحظه ارتباط فرد با سازمان ایفاء نقش می‌نماید.

۴-۳- کار گروهی

دو برداشت کاملاً متفاوت در ارتباط با نحوه ارتباط با انسانها در محیط کار وجود دارد. در برداشت اول،

در ژاپن تواضع خصلتی است که در همه جا دیده می‌شود، در برخوردهای ساده کوچک و بازار تا برخورد استاد و دانشجو و ارتباطات در محیط کار به راحتی این خصلت را می‌توان دید. هنگامی که در مترو برخوردی روی می‌دهد، دو طرف از یکدیگر معذرت می‌خواهند و مسأله حل می‌شود. فردی که در برخورد مقصر بوده است و فرد مقابل از رویداد اظهار تاسف و عذر خواهی می‌نمایند. تنها با وجود این خصلت است که این جمعیت انبوه می‌توانند، امور خود را به راحتی حل و فصل کنند. نکته اصلی اینجاست که در مرحله تولید نیز افراد بهتر، منظم‌تر و راحت‌تر کار می‌کنند. به این دلیل مدیریت در ژاپن بسیار راحت عمل می‌کند و وقت مدیر کمتر به مواردی از قبیل حل مشکلات بین افراد و کنترل آنها صرف می‌شود. بسیاری از موضوعاتی که در اکثر سازمانها وقت زیادی از مدیر را به خود مشغول می‌کند در واحدهای تولیدی ژاپن کمتر می‌توان یافت. به عبارت دیگر به دلیل وجود این خصلت در، ژاپنی‌ها مسابقه تولید را از محل بسیار جلوتری نسبت به رقیبان خود آغاز می‌کنند.

تعریف متقابل مدیریت سازمان و نیروی کار از یکدیگر نقش آغازگری در تعیین نحوه ارتباط آنها با یکدیگر دارد. طبیعی است که دو طرف به یکدیگر نیاز دارند، از سوی دیگر دو طرف به یکدیگر منفعت می‌رسانند. چگونگی ارزیابی طرفین از خود و از طرف مقابل، شکل رابطه را تعیین می‌کند. در این نحوه ارتباط دو حالت وجود دارد.

در حالت اول؛ فرد خود را نیازمند به سازمان می‌بیند و سازمان را منبع دریافت درآمد و ارتقاء تواناییهای خود، از طرفی سازمان نیز خود را نیازمند به فرد می‌بیند. در حالت دوم، سازمان خود را منبع کسب درآمد فرد و فرد را نیازمند به خود می‌بیند. در برخورد

ممکن است بالا برد، زیرا در این صورت توان بالاتری به دست خواهد آمد. سیستم تولید، نیاز روزافزون خود را در جهت انجام کارها به صورت دسته جمعی نشان می‌دهد. بازدهی حاصله از همفکری و همیاری در جهت حل مسائل و رواتر نمودن بستر انجام امور و مرتفع نمودن نقایص و کاستی‌های با ارائه آراء مختلف کمتر از طرف کسی مورد تردید افکار قرار می‌گیرد. لیکن همیشه سوال اینجاست که چگونه می‌توان مشکلات عدم توافق در گروه را که در بیشتر موارد، گروهها را به تعریف تیلور را از کار گروهی نزدیک می‌نماید، حل نمود. یک جواب اینکه راه حل مشخص و تضمین شده‌ای وجود ندارد، بهتر این است که برای جلوگیری از ضرر احتمالی، از نفع آن نیز چشم پوشیده و به تربیت و بالا بردن توان تخصصی تک تک افراد اقدام کرد. سیستم آموزشی ما نیز به طور ضمنی این پاسخ را پذیرفته است. در مقابل دیدگاه دیگر بر این نکته تاکید دارد که باید خصلت و توان کار گروهی را همانند تخصص، یک مهارت تلقی نمود و افراد را در جهت تحصیل آن هدایت نمود. افراد باید برای اکتساب این مهارت در دوران آموزش خود مکرراً آن را تمرین نمایند تا به آن خو بگیرند.

به عبارت کلی‌تر جامعه باید این امر را به عنوان یک ارزش بپذیرد و تقویت کند. موفقیت حلقه‌های کیفیت که در آنها افراد فعالانه و به صورت مداوم در بهبود تولید مشارکت می‌کنند، حاصل توجه و سرمایه‌گذاری جامعه برای هماهنگی است. برای روشن شدن این نکته لازم است مطلب را در سیستم آموزش ژاپن جستجو نمائیم.

۴-۳-۱- کار گروهی در مدرسه و دانشگاه :

آموزش کار گروهی در اوّلین مراحل تحصیل و از

ارتباط نزدیک افراد و انجام کار به صورت گروهی و دسته جمعی، در اصل نتیجه‌ای جز اتلاف منابع و عدم پیشرفت کار در برنخواهد داشت. بهتر است کارها با تکیه بر تک تک افراد و توجه به شخصیت فردی آنها صورت پذیرد. در مرحله آموزش در مدارس و دانشگاه‌ها نیز هر فرد سعی می‌کند توان شخصی خود را تا آنجا که ممکن است بالا برد و مجموعه، به دنبال افراد برتر و برگزیده است. بدون توجه به رابطه بین افراد و همکاری، کسانی که توان فردی بالائی را نشان می‌دهند به عنوان بهترین معرفی می‌گردند. مجموعه به هیچ وجه دارای توان و روحیه کار جمعی نیست و به این دلیل در سازمان‌ها تا آنجا که ممکن است افراد نسبت به هم فاصله گرفته و به یک سلسله وظایف کاملاً مشخص و تعریف شده گمارده می‌شوند. تفکر استراتژیک این طرز تلقی را به عنوان محور پذیرفته است. «تیلور»، این نحوه تفکر را به خوبی تصویر می‌نماید. او توصیه می‌نماید هیچگاه با افراد به صورت گروهی برخورد نشود چون هنگامی که افراد به صورت گروهی کار می‌کنند، بازدهی متوسط آنها به کمتر از بازدهی ضعیف‌ترین فرد در گروه تقلیل می‌کند. این جمله نشان می‌دهد که باید سازمان در جهتی حرکت نماید که ارتباطات بین افراد به حداقل ممکن کاهش یابد و افراد به جای ارتباط با یکدیگر همه با مسؤول مافوق خود ارتباط داشته باشند.

در دیدگاه «مدیریت کیفیت» ارتباط متقابل بخش‌ها و افراد در یک سازمان نقش حیاتی دارد. در این دیدگاه این نکته پذیرفته شده است که توان یک سیستم، بیش از مجموع توان تک تک آنها است. در این تعریف این نکته نهفته است که در یک کار گروهی آنچه بیشتر از مجموع توانهای تک تک افراد به دست می‌آید حاصل ارتباط متقابل بین آنهاست. بعبارت دیگر بر اساس این نگرش باید سعی کرد ارتباط بین افراد را تا آنجا که

انجام می‌شود. به عنوان مثال ممکن است معلم آزمایش یا مطالعه موضوعی را به دسته‌ها واگذار نماید. اعضاء یک دسته به همدیگر در انتخاب کتاب از کتابخانه، تقسیم و زمانبندی کار و تهیه گزارش همکاری می‌نمایند. اغلب برای تهیه گزارش بعد از تعطیل شدن مدرسه، در خانه یکی از افراد جمع شده و برای ارائه حاصل تلاش جمعی، خود را آماده می‌سازند. در پایان هر یک از دسته‌ها در مقابل کلاس و معلم کار خود را که حاصل تلاش تک‌تک افراد است ارائه می‌نماید.

همچنین گروه در موارد متعددی به گردشهای علمی و دسته‌جمعی برده می‌شوند که گاهی به اقامت شبانه نیز می‌انجامد. برای حضور و غیاب و کنترل اعضاء و سایر هماهنگیهای لازم در مراحل مختلف سفر، معلم از رهبران دسته‌ها استفاده می‌نماید. برای افزایش پایداری به گروه و آموزش کار جمعی از موارد دیگری مانند حمایت خانواده‌ها استفاده می‌شود. مدرسه قبل از جلسات اولیای مربیان از والدین برای بازدید از کلاس به صورت برنامه‌ریزی شده دعوت بعمل می‌آورد. این دعوت معمولاً در روز شنبه که کلاس نیمه وقت است صورت می‌گیرد. والدین در کلاس حضور یافته و در بخشی که برای آنها در نظر گرفته شده است می‌نشینند و فعالیت کلاس و فرزند خود را، مشاهده می‌کنند. هدف این برنامه، قراردادن والدین در جو کلاس و مدرسه است. پس از آن والدین در جلسه اولیا و مربیان شرکت می‌جویند. در این جلسه معلم، دانش‌آموزان و اولیاء دیدگاه و هدف مشترکی پیدا می‌یابند و به این ترتیب خانواده‌ها نیز در جهت استحکام پیشبرد و آموزش کار جمعی همکاری می‌نمایند. همچنین به عنوان جزئی از این برنامه، بازدید معلم از خانواده دانش‌آموز به منظور ایجاد تصویر صحیح، از محیط خانواده دانش‌آموز برای معلم به اجرا در می‌آید. بر اساس یک برنامه تنظیم شده

مهد کودک‌ها و آمادگی آغاز می‌شود. در دبستان هر کدام از کلاس‌های یک پایه را، یک گروه نامیده و با شماره‌ای مشخص می‌نمایند. معلم هر گروه غالباً دو سال متوالی را به همراه این گروه خواهد ماند. یکی از مهمترین وظائف معلم، ایجاد و تقویت هماهنگی بین اعضاء گروه است. اعضاء این گروه مدت زیادی را در روز با یکدیگر به سر می‌برند و فعالیت مشترک زیادی را انجام می‌دهند. کلیه امور مربوط به گروه از جمله نظافت توسط افراد گروه انجام می‌شود. هر گروه به چند دسته تقسیم شده و هر دسته دارای یک رهبر است. در هنگام صرف ناهار، اعضاء گروه به همراه معلم خود به ناهارخوری می‌روند و کارهای لازم به صورت چرخشی توسط دسته‌های مختلف انجام می‌شود. به عنوان مثال یک دسته سرو غذا، دسته دیگر تمیز نمودن غذاخوری و دسته بعدی تمیز نمودن کلاس را بعهده می‌گیرد. معلم سعی می‌کند میزان تعهد و وفاداری و احساس تعلق به گروه را در افراد بالا برد. به گونه‌ای افراد همیشه خود را جزیی از گروه احساس نمایند و در جهت پیشبرد اهداف گروه تلاش نمایند. فعالیت‌ها و مسابقات ورزشی، هنری و درسی در قالب گروه‌ها برگزار می‌شود و هر عضو گروه سعی می‌کنند در جهت موفقیت گروه نقش خود را ایفا نمایند. در مدراس به مسابقاتی که هدف آنها معرفی افراد برجسته است، رده بندی بر اساس نمره و بزرگ نمودن بیش از حد نفرات ممتاز کمتر توجه می‌شود. سعی می‌شود افراد گروه با یکدیگر رشد کنند. گرچه لزوماً تفاوت در پیشرفت‌ها وجود دارد، لیکن این تفاوت‌ها به هیچ روی بزرگ نمی‌گردند. به افراد، تقریباً به صورت یکسان برخورد می‌شود و سعی می‌شود تلاش و بکارگیری حداکثر توان برای رسیدن به اهداف که عموماً رنگ جمعی دارد، در افراد تشویق شود. در داخل گروه نیز موارد زیادی وجود دارد که توسط دسته‌ها

معلم از دانش آموزان در منزلشان بازدید می نماید [۲].

توجه به این امر را یافت. افراد در این گروهها به صورت داوطلبانه عضو شده و پس از انتخاب موضوع برای مطالعه در جهت یافتن راه حل های عملی برای آن تلاش می نمایند. برای بالا بردن توان این حلقه ها آموزش یک عامل تعیین کننده است. گروهها علاوه بر آموزشهای عمومی که توسط شرکت و یا سازمانهای خارج از شرکت ارائه می شود، به دنبال یافتن منابع برای افزایش دانش خود در ارتباط با موضوع خاص مورد مطالعه خواهند بود. گروه با مطالعه، تشکیل جلسات و با توجه به ارتباط مستقیم با محیط کار، پیشنهادهای خود را برای بهبود کیفیت در تمام زمینه ها ارائه خواهد داد. در این گروه ها میزان پیشرفت و توسعه توان و بینش افراد بسیار چشمگیر است. افراد با یکدیگر کار کرده، از همدیگر می آموزند و توان همدیگر را تقویت می کنند.

این گروه ها که در واحدهای تولیدی مختلف تشکیل می گردند، دارای یک تشکیلات منظم در ژاپن هستند. نقش این تشکیلات که زیر نظر JUSE اداره می شود، ارتقاء دانش و توان این گروه هاست. در اداره این تشکیلات استادان دانشگاه، محققین و افراد صاحب نظر در صنعت مشارکت دارند. این تشکیلات دارای نشریه، کتاب و برنامه رادیویی است. این گروهها ضمن اینکه در یک منطقه در سطح بالائی به تبادل اطلاعات و تجربیات می پردازند، یک سمینار سراسری سالانه دارند. در این سمینار گروههای برگزیده نوآوری و طرح خود را که در محل کار پیاده نموده اند ارائه می نمایند. عموماً طرح به صورت دقیق، از چگونگی انتخاب مسأله عدم بازدهی موجود پیش از اجرای طرح، چگونگی توسعه راه حل و میزان موفقیت آن ارائه می گردد.

این نکته را باید اضافه کرد که در ژاپن این گروه ها اولاً داوطلبانه تشکیل می گردند، ثانیاً این در ساعات

اکنون می توان تصور کرد که چرا میزان تعهد و پایبندی کارکنان یک سازمان به اهداف آن در ژاپن بسیار بالاست. کار گروهی و تلاش برای رسیدن اهداف مشترک در دوره طولانی دبستان، راهنمایی و دبیرستان و دانشگاه بارها و بارها تمرین می گردد و کاملاً در شخصیت افراد ریشه می دواند. و از آن در کارخانه برای تولید بهتر و بیشتر و در مجموع برای افزایش قدرت اقتصاد جامعه استفاده می شود.

۴-۳-۲- کار گروهی در سازمانها و کارخانجات:

کارگران در قالب گروه های کوچک نقش بسیار فعالی در صنایع ژاپن دارند. در کنترل کیفیت فراگیر، حلقه های کیفیت این نقش را به عهده دارند. حضور فعالانه گروه های کار برای حل مشکلات و نواقص موجود و بهبود بازدهی شرکت یک مشخصه بارز در صنایع ژاپن است. آنچه افراد در مراحل تحصیل تمرین نموده اند اکنون در صنعت به بار می نشیند. بر مبنای این توان است که در ژاپن می توان از تولید بدون عیب، بدون وقفه و بدون انبار صحبت نمود. اکنون در مورد اهداف و چگونگی عملکرد حلقه های کنترل کیفیت که در حقیقت حلقه پایانی زنجیره کار گروهی است بحث کنیم. JUSE که تشکیلات حلقه های کنترل کیفیت را هدایت می کند اهداف این حلقه ها را در موارد زیر خلاصه نموده است:

- ۱- مشارکت در بهبود و توسعه سازمان.
 - ۲- توجه به موارد انسانی و بناسازی یک محیط شاداب در محل کار.
 - ۳- آزادسازی توانائی افراد به طور کامل که موجب خلق امکانات نامحدودی برای سازمان می گردد.
- با دقت در اهداف ذکر شده می توان در آنها نحوه نگرش مدیریت کیفیت به موضوع هماهنگی و دلیل

عنوان مثال پیاده‌سازی تفکر کار گروهی را نمی‌توان از سازمان شروع کرد بلکه همانگونه که اشاره شد باید این امر از دوران کودکی و مراحل اولیه تحصیلی آغاز گردد تا نتایج خود را در سازمان به بار آورد.

• به نظر می‌رسد اصول تفکر مدیریت کیفیت یعنی پویایی، پیوستگی و عمل‌گرایی پایه‌هایی هستند که به عنوان پایه‌های ثابت در تمامی جوامع و سازمان‌ها باید به آن رسید. عوامل حمایت‌کننده را می‌توان متناسب با پیشینه‌های فکری و فرهنگی جامعه و سازمان تعبیر نمود. به عبارت دیگر باید با توجه به زمینه‌های فرهنگی و اجتماعی این عوامل را به گونه‌ای طراحی کرد که امکان پیاده‌سازی اصول این تفکر را محقق نمایند.

۶- منابع:

- 1- Deming E. The Government Learns about Quality in Japan, Quality Progress March 1994, pp. 39-48.
- 2- Duck B., The Japanese School Praeger Publisher, 1986.
- 3- Grant R., Shani R. and Krishnan R., TQM's Challenge to Management Theory and Practice, Sloan Managemt Review, Winter 1994, pp. 25-35.
- 4- Langley L., Nolan K. and Nolan T., The Foundation of Improvement, Quality Progress, June 1994, pp. 81-86.
- 5- Monden Y. Toyota Production System, Industrial Engineering and Management Press, 1983.
- 6- Nanoka I., Hagogo T., Sakakibara K., Okumura A., Strategic Vs. Evolutionary Management, Elsevier Scince Publisher, 1985.
- 7- Ohno T., Toyota Production System, Productivity Press, 1988.
- 8- Womack J., Jones D. and Roos D., The Machine that Change the World, Harper Perennial, 1990.

خارج از وقت اداری و بدون پرداخت هیچ‌گونه دستمزد اضافی به فعالیت می‌پردازند. از طریق این حلقه‌ها توان افراد توسعه یافته و در خدمت سازمان قرار می‌گیرد. افراد بجای پرداختن به یک سلسله فعالیت تکراری از تفکر خود برای حل مسائل استفاده می‌نمایند. از این طریق محیط کار برای افراد دلپذیرتر خواهد شد و احساس تعلق و تمایل افراد برای کار افزایش می‌یابد.

۵- جمع‌بندی:

براساس پذیرش این اصل که پیاده‌سازی اصول مدیریت کیفیت شرط لازم برای هر سازمان جهت ورود در عرصه رقابت جهانی است، در این مقاله پایه‌های سازمانی این دیدگاه تشریح گردید و با به کارگیری مثال‌هایی از آنچه در سازمان‌های موفق جهانی پیاده سازی گردیده‌اند، مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. در ارتباط با مباحث مطرح شده در این مقاله ذکر نکات زیر لازم است:

• مدیریت کیفیت تنها بار سوخ این اصول فکری در تمامی ابعاد، فعالیت‌ها و بخش‌های سازمان می‌تواند منشأ تحولات بزرگ در سازمان باشد. پیاده‌سازی روش‌ها، فرآیندها و نظام‌هایی که اصولاً برآمده از این نحوه تفکر در سازمان است، بدون پذیرش بنیادی اصول این تفکر توسط مدیریت سازمان، تنها به درخت‌هایی بدون ریشه می‌ماند که چند صباحی تاب آورده و به سرعت از بین می‌رود. این موارد نه تنها در سازمان سبب بهبود واقعی نیستند بلکه با صرف منابع سازمان، بدون بازدهی موثر تنها موجبات از دست رفتن منابع و انرژی سازمان را فراهم می‌سازند.

• پیاده‌سازی بسیاری از این اصول در کنترل سازمان‌ها نیز نیست و لازم است این اصول به صورت درازمدت توسط نهادهای اجتماعی در جامعه نهادینه گردد. به