

تأثیر پیاده‌سازی مدیریت کیفیت جامع بر بهبود فرآیندهای کاری: مطالعه موردی اداره کل امور اقتصادی و دارایی خوزستان

سیما بابادی**

محمد رضا حمیدی‌زاده*

* دانشیار، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی
** کارشناس ارشد مدیریت اجرایی، اداره امور اقتصادی و دارایی استان خوزستان

m_hamidizadeh@sbu.ac.ir

تاریخ پذیرش: 89/10/15

تاریخ دریافت: 89/07/20

چکیده: سازمان‌ها به منظور ارتقای اثر بخش خدمات خود نظام مدیریت کیفیت براساس استاندارد ISO9001:2000 را با تأکید بر بهبود همیشگی فرایندهای کاری برمی‌گزینند. اما اگر بهبود این فرایندها و حتی بازنگری آنها، در قالب یک سیستم گسترده و تعهد شده نباشد عملاً قابل حصول به نظر نمی‌رسد. سیستم عمومی مورد نظر باید دارای یک رویکرد مدیریت تحول درونی باشد که باعث ارتقا و بهبود کیفیت فرایندها شود. در این میان نظام مدیریت کیفیت جامع به عنوان یکی از کاملترین و کارآترین فلسفه‌های مدیریتی که به نحو شایسته‌ای مباحث کیفیت و رضایت مشتری را در بردارد، می‌تواند با لحاظ کلیه مطلوبات سازمان، اهداف و چشم‌اندازهای عمده را در راستای بهبود فرایندهای کاری فراهم آورد. این پژوهش، که نیازمندی‌های اشاره شده خود را به عنوان مسئله پژوهش مد نظر قرار می‌دهد، تلاش دارد نگاه جدیدی در خصوص وابستگی مؤلفه‌های مدیریت کیفیت جامع به مؤلفه‌های متدولوژی بهبود فرایندهای کاری ارائه دهد و در پایان با استفاده از الگوهای آماری تأثیر سیستم مدیریت کیفیت جمع را بر بهبود فرایندهای کاری مورد مذاقه قرار دهد. در این مقاله که مبتنی بر یک پژوهش میدانی از جامعه جامعه آماری 73 نفره سازمان امور اقتصادی و دارایی استان خوزستان می‌باشد، تحلیل تأثیر پیاده‌سازی مدیریت کیفیت جامع (TQM) بر بهبود فرآیندهای کاری در سازمان امور اقتصادی و دارایی استان خوزستان، را مشتمل می‌شود.

کلید واژه: علم و مدیریت کیفیت جامع، فرایندهای کاری، سیستم مدیریت کیفیت.

مقدمه

در سال 1380 بنا بر سیاست کوچک سازی دولت و تفویض اختیار استانی، سازمان امور اقتصادی و دارایی استان خوزستان تشکیل و اداره کل امور مالیاتی نیز به عنوان شاخه‌ای از سازمان امور مالیاتی کشور و تحت نظر سازمان امور اقتصادی و دارایی استان تشکیل شد. در حال حاضر بودجه اداره کل امور مالیاتی تفکیک شده است.

سازمان امور اقتصادی و دارایی استان خوزستان به منظور ارتقاء اثربخش خدمات خود با یک تصمیم استراتژیک و جمعی نظام مدیریت کیفیت براساس استاندارد ISO9001:2000 را برگزیده است. در راستای بکارگیری مؤثر این نظام، ارتقاء و

سازمان امور اقتصادی و دارایی استان خوزستان یکی از سازمان‌های اقماری وزارت امور اقتصادی و دارایی است که جایگاه ویژه‌ای در تمرکز و تأمین منابع و نظارت مالی در سطح استان دارد. این سازمان در ابتدا با عنوان اداره مالیه تاسیس شد و عهده‌دار فعالیت‌های امور مالی و مالیاتی قند و شکر، چای، غله، دخانیات و بعضی امور دیگر بوده است. در سال 1320 به اداره دارایی تغییر نام یافت. از سال 1351 نیز به پیشکاری تبدیل شد و پیشکار در راس آن قرار گرفت. در سال 1354 وزارت اقتصاد و دارایی در هم ادغام شد و وزارت امور اقتصادی و دارایی تاسیس شد. پیشکاری‌ها نیز به اداره کل امور اقتصادی و دارایی تغییر نام یافت.

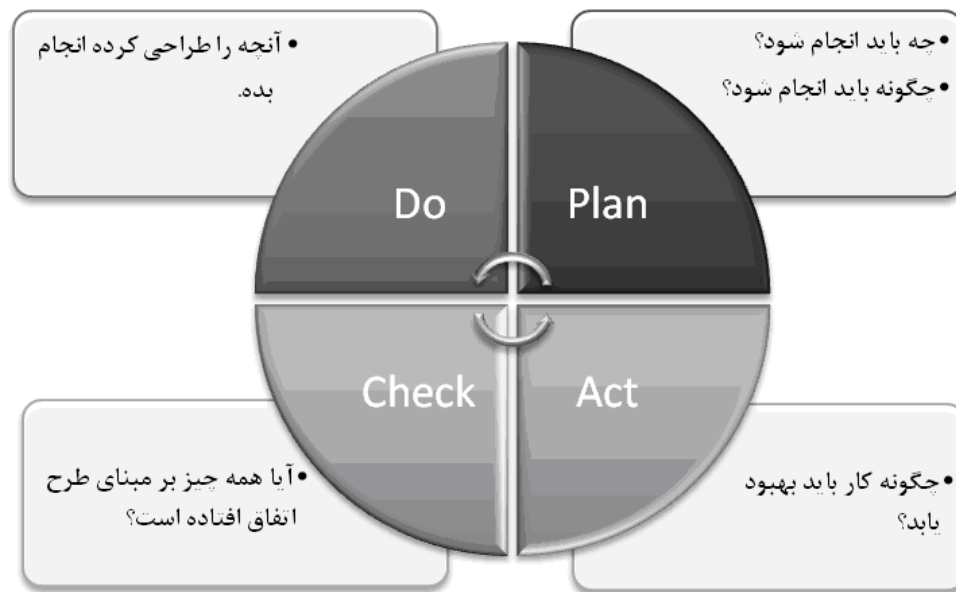
بهبود مستمر فرایندها و عملکردهای آن اهداف زیر را مدنظر قرار داده است:

1. افزایش توانمندی کارکنان سازمان از طریق برگزاری دوره‌های آموزشی اثر بخش؛
2. ایفای نقش مؤثر در فرایند رشد اقتصادی استان؛
3. ارتقای سطح کیفیت خدمات ارائه شده سازمان؛
4. افزایش سطح رضایتمندی دستگاه‌های اجرایی استان به عنوان مشتریان سازمان.

کلیه مدیران و کارکنان این سازمان در یک محیط کاری مناسب با مشارکت، همکاری و تعامل نسبت به تحقق اهداف مذکور متعهد می‌باشند. مدیریت ارشد سازمان نیز تحقق اهداف فوق الذکر، درک و تداوم اجرای نظام مدیریت کیفیت را یکی از اولویت‌ها و وظایف سازمان دانسته و همواره کلیه کارکنان را به همکاری و مساعدت دعوت کرده است. اما نقطه کلیدی ارتقای کیفیت و بهبود مستمر کیفیت در این سازمان بهبود فرایندهای کاری درون سازمانی است. اگر بهبود این فرایندها و حتی بازنگری آنها، در قالب یک سیستم گسترده و تعهد شده نباشد عملاً قابل حصول به نظر نمی‌رسد. سیستم عمومی مورد نظر باید دارای یک رویکرد مدیریت تحول درونی باشد که باعث ارتقا و بهبود کیفیت فرایندها شود [1، 2]. مسیری روشن در دستیابی به بهبود مستمر و آرمانی وجود دارد که سازمان مذکور را به ارائه خدمات بهتر، سریع‌تر، باکیفیت‌تر و در نهایت با قیمت تمام‌شده کمتر ترغیب می‌نماید تا منجر به افزایش رضایت کلیه طرف‌های ذینفع سازمانی شود. در این میان نظام مدیریت کیفیت جامع می‌تواند با لحاظ کلیه مطلوبات سازمان اموراتصادی و دارایی استان خوزستان، اهداف و چشم‌اندازهای عمده این سازمان را در راستای بهبود فرایندها و روش‌های کاری به این شرح فراهم آورد: جلب رضایت کامل مشتری با کم‌ترین هزینه، درگیر کردن همه کارکنان با هدف حذف خطاها و جلوگیری از ضایعات و در نتیجه انگیزش بهتر آنها، حفظ کیفیت و بهبود مستمر، طراحی و انتخاب فناوری و فرایندهای مناسب تولید، آموزش عینی کیفیت، اندازه‌گیری کار، توجه به نقطه بهینه هزینه‌های چرخه حیات، بهره‌وری و ارزش افزوده بیشتر، استانداردهای بالاتر، سیستم‌ها و رویه‌های بهبودیافته. نظام مدیریت کیفیت جامع یک نظام تحول سازمانی است. استراتژی تحولی این نظام موجب توسعه و گسترش روش‌های مدیریتی، آماري و نهایتاً حل مشکلات شده و به سازمان امکان جهش و تحول می‌دهد [13]. مدیریت کیفیت جامع سیستمی است که کیفیت و رضایت مشتری را در برمی‌گیرد. از نکات

برجسته مدیریت کیفیت جامع در بر گرفتن فنون و روش‌های مرتبط با مسائل مدیریتی و کیفیتی به‌طور جامع و با تلقینی مناسب و به‌صورت یکپارچه است. به‌طور کلی، شرکت‌هایی که در جهت اجرای فلسفه مدیریت کیفیت جامع قدم بر می‌دارند، باید از تلاشهای بهبود مستمر کیفیت که در تمام اجزا سازمان جریان دارد، مطمئن شوند. حرکت در جهت فرایند بهبود مستمر، اغلب با پذیرش یکی از فلسفه‌های مدیریت کیفیت، مانند اصول دمینگ، فلسفه جوران یا کرازبی شروع می‌شود [17]. در سال 1924 شوهارت مطالعه کنترل کیفیت آماری SQC را آغاز کرد در سال 1950 دکتر دمینگ با آشنایی با روش SQC مهندسان و مدیران ارشد اجرایی سازمان‌های بزرگ ژاپنی را آموزش داد. در سال 1960 اولین دوایر کنترل کیفیت به منظور بهبود کیفیت ایجاد شدند در دهه 1980 مفهوم TQM منتشر شد سرانجام در دهه 1990 ISO9000 و QS9000 به عنوان مدل جهانی و استاندارد جهانی برای سیستم کیفیت شناخته شدند [10، 11]. مدیریت کیفیت فراگیر ابتدا در عملیات تولید تکراری به کار گرفته شد. این امر مشکلاتی در توسعه و تسری این مفاهیم و ابزار به دیگر اهداف داشت. بعضی از سئوالات که آیا کیفیت در تمام کارهای تجاری که خروجی‌های آن اطلاعات و خدمات است بجای تولید ملموس قابلیت کاربرد دارد و یا براساس اصول شناخته‌شده دکتر دمینگ (یعنی تمرکز به کنترل کیفیت آماری) یک فرضیه و متدولوژی ساخته و آزمایش شده است، بنای سه اصل زیر را قرار داده است [14].

1. تمرکز بر توجه سازمان بر درک و جابگویی به نیازهای مشتری یکی از سه اصل اساسی است. رو در رویی با مشتریان (داخلی و خارجی) برای درک سطح انتظارات یا پیش‌بینی انتظارات آینده، فرایند طراحی شده‌ای ارائه خواهد کرد تا کوشش‌های کسب و پیشه را به مشتری گره بزند.
2. بهبود مستمر (دایمی) همه محصولات و خدمات و فرایندها به‌صورت سیستماتیک دومین اصل اساسی است؛ بکارگیری موفقیت آمیز چرخه دمینگ PDCA بر اساس شکل 1 و کایزن همراه با شناخت هر فرایند به‌طور جامع و اندازه‌گیری کارایی آن و سپس ساخت اصول قابل درک و پیاده کردن حد و حدود برای آن با بکارگیری در عملیات تولیدی شروع می‌شود. ابزار کیفیتی پایه را می‌توان اکنون به همه کارها که شامل سیستم‌های اطلاعاتی، بازاریابی، مالی، حمل و نقل، مراقبت‌های بهداشتی، آموزش، سازماندهی، مهندسی، تحقیق و توسعه وغیره می‌شود، تسری داد.



شکل 1. چرخه دمینگ

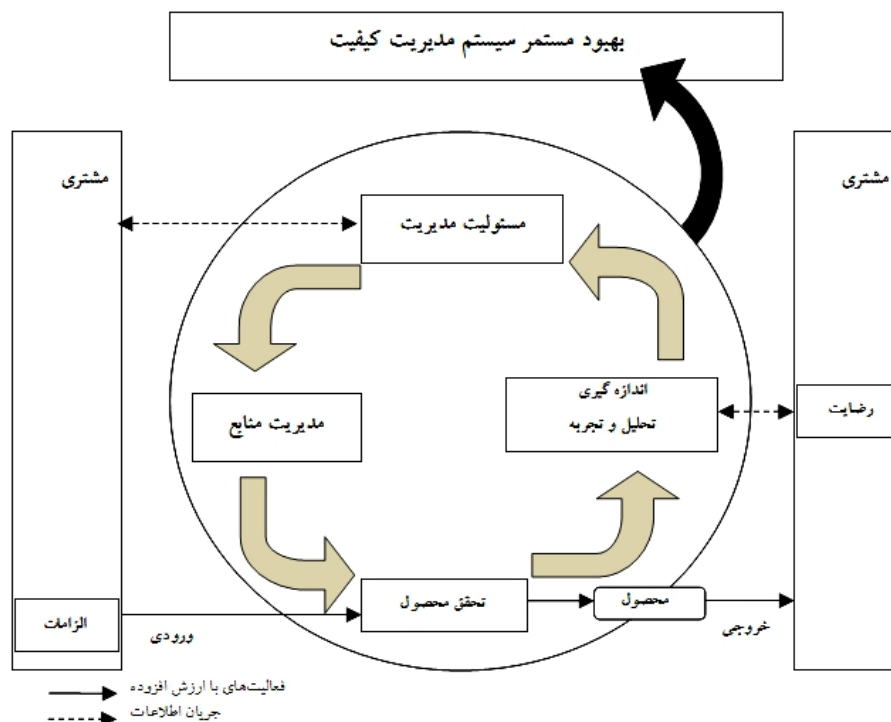
سیستم مدیریت کیفیت جامع در ایران عملاً بعد از استقرار سیستم‌های مدیریت کیفیت مبتنی بر ISO9001 مورد توجه قرار گرفت. البته سازمان‌ها معمولاً به دنبال دریافت گواهینامه تعالی سازمانی با مدل EFQM به این نظام توجه کردند. با این وجود جز چند شرکت پتروشیمی، شرکت بیمه ایران و بعضی از سازمان‌های دیگر اهمیتی در استقرار سیستم از خود نشان ندادند [7].

مدیریت فرایندها: فرایند یک سری فعالیت‌های مرتبط به هم است که برای رسیدن به هدفی خاص انجام می‌شوند. فرایند را می‌توان زنجیره‌ای از ارزش دانست که هر مرحله (هر دانه زنجیر) ارزشی به مرحله قبل می‌افزاید. بنابراین، فرایندهای کسب و کار عبارتند از فعالیت‌های اساسی در سازمان که محدود به مرزهای وظیفه‌ای نیستند و منابع انسانی، مهارت‌های مدیریتی و فناوری را به منظور تمرکز سازمان بر استراتژی ایجاد ارزش برای ذینفعان و بخصوص مشتریان به هم مرتبط می‌کنند. فرایندهای کسب و کار با فرایندهای کاری فرق دارند. فرایندهای کاری فعالیت‌هایی هستند که کاملاً در کنترل یک بخش خاص هستند و در واقع در مرزهای وظیفه‌ای محدود شده‌اند [2].

مدیریت فرایند محور شناخت مدیریت فرایندهای کسب و کاری است که هدفشان، برآورده ساختن نیازهای مشتریان است. سیستم مدیریت فرایند محور بر جریان کار در طول سازمان تمرکز می‌کند. این جریان کار با خواسته‌های مشتریان شروع می‌شود و با تأمین رضایت مشتری به پایان می‌رسد که کالاها یا خدمات با کیفیتی را با قیمت مناسب و بموقع

3. مشارکت فراگیر همه مشترکین اصل اساسی سوم است؛ نقش رهبری و حمایت مدیریت عالی و چگونگی استفاده از سیستم برای عموم، تشویق و تواناسازی در رهبری را شناسایی می‌کند. همچنین توجه به کارکنان و درگیر کردن تمام اعضاء سازمانی و جلب حمایت آن‌ها در فرایندها و تصمیم‌گیری‌ها و تولید خدمات و محصولات مد نظر است. (TQM) براساس سینرژی تمام کارکنان است نه نمایندگان آنها.

در دهه‌های 1950-1960 کالاهای ژاپنی با کیفیت پایین و قیمت ارزان معروف بودند ولی در دهه 1970 و بعد از آن کالاهای این کشور به داشتن کیفیت بالا و قیمت متعادل مشهور شدند در نتیجه این تغییرات میزان صادرات ژاپن افزایش یافت و موجب کسری تراز بعضی از کشورهای دنیا در مقابل ژاپن شد، این نتیجه انقلاب کیفیت در صنایع ژاپن بود. یکی از مهمترین عوامل این انقلاب کیفیت در ژاپن کنترل کیفیت جامع بود [8]. نظرات دمینگ جان تازه‌ای به حیات اقتصادی ژاپن در دهه 1940 تا 1950 بخشید. آمریکاییان به‌طور شتابزده‌ای دریافته‌اند که از برنامه‌های کیفیت عقب مانده‌اند. بنابراین، با اعزام کارشناسان خود به ژاپن و ورود مشاوران ژاپنی به آمریکا نشان گر این امر بود که در دهه 1980 شعار ملی در سطح کشور آمریکا، شعار کیفیت بود. آمریکاییان توانستند نسخه مدیریت کیفیت جامع آمریکایی را با استفاده از دستاوردهای جدید مدیریت کیفیت جامع ژاپن به روز کنند و تا حدی از عقب ماندگی خود در کیفیت نسبت به ژاپن بکاهند.



شکل 2. الگوی سیستم مدیریت کیفیت مبتنی بر ISO9001:2000

امور اقتصادی و دارایی استان خوزستان را در بهبود فرایندهای کاری دارد؟ و آیا استقرار این سیستم می‌تواند گام‌های مؤثری در خصوص تأمین نظر خط مشی تصریح شده سازمان بردارد؟ مسأله اصلی این پژوهش یافتن پاسخی سیستماتیک در خصوص محورهای مطرح شده است تا موانع پیش روی سازمان امور اقتصادی و دارایی استان خوزستان برای بازنگری و بهبود فرایندهای کاری برداشته شده و راهکارهای مشخصی بر پایه مؤلفه‌های TQM ارائه نماید.

پس از استقرار سیستم مدیریت کیفیت مبتنی بر استاندارد ISO9001:2000 در سازمان اموراتصادی و دارایی استان خوزستان همواره ارتقاء سطح کیفی خدمات در این سازمان مدنظر مدیران و کارکنان بوده است. در این سیستم همانگونه که شکل 2 نشان می‌دهد، تأمین نظر مشتری از طریق شناسایی الزامات و تأمین رضایت مطلوب وی انجام می‌پذیرد. در این بین با حفظ چرخه دایمی طراحی، اجرا، کنترل و اقدام اصلاحی (PDCA) شرایط ارتقاء کیفیت را فراهم می‌آورد. نقش بهبود فرایندهای کاری در این بین حفظ تداوم چرخه PDCA برای حصول به اهداف سازمانی است [6]، اما نکته قابل توجهی که در شرایط کنونی راه را برای ارتقاء کیفیت در سازمان اموراتصادی و دارایی استان خوزستان مسدود کرده است کمبود راهکارهای اجرایی جهت بهبود فرایندهای سازمانی به صورت جهشی است. هر چند

دریافت کرده است. در واقع، فرایند نشان می‌دهد چگونه کار در طول نواحی وظیفه‌ای داخلی به صورت فرایندی انجام می‌شود. مدیریت فرایند محور، روابط تأمین کنندگان و مشتریان را با فرایندهای کسب و کار نشان می‌دهد. در سیستم مدیریت فرایند محور، همواره اشتیاق برای بهبود مستمر در سازمان وجود دارد. در سازمان‌های فرایند محور چون کارکنان یک فرایند کامل را انجام می‌دهند و نه یک جزء کوچک کار را، رضایت بیشتری دارند. الگوی حرکت از مدیریت وظیفه‌ای به مدیریت فرایندی. برای گذار به سمت مدیریت فرایندی، مدل چهار مؤلفه‌ای زیر تدوین شده است [2، 21، 22].

- مرحله اول: ارزیابی؛
- مرحله دوم: توسعه؛
- مرحله سوم: اجرا؛
- مرحله چهارم: تثبیت.

بی تردید این الگو هیچ شباهتی به نمودار سازمانی سنتی ندارد و اصلاً یک نمودار سازمانی نیست. جستجوی ارتباطات هرمی مسئولیت، قدرت و اختیار در این تصویر ما را به جایی نمی‌رساند و تنها نشان می‌دهد که منابع چگونه گرد هم می‌آیند تا ارزشی مشتری پسند به بار آورند. بنابراین، خود کسب و کار را نمایش می‌دهد و نه روش اداره آن را (همان منبع). حال با توجه به آنچه در این خصوص اشاره شد آیا این سیستم توانایی حل محدودیت‌های موجود در سازمان

مؤلفه‌های TQM و مؤلفه‌های مدیریت فرایندها" است.

2. طرح تحقیق

ابزار اصلی گردآوری داده‌ها در این پژوهش پرسشنامه «ارزیابی استقرار مدیریت کیفیت جامع با توجه به مدل فرایندهای کاری» بوده‌است که در مجموع هشت متغیر موجود در مدل پژوهش مورد اشاره را در بر می‌گیرد. روایی پرسشنامه از طریق تحلیل محتوا و استفاده از نظرات کارشناسی گروه‌های خبره و پایایی آن به وسیله شاخص آلفای کرونباخ مورد سنجش قرار گرفته‌است. به دلیل تعدد متغیرها در مدل پژوهش و جهت درک بهتر ابعاد هر متغیر برای آزمون اثربخش و جامع‌تر هر کدام از فرضیه‌های پنجگانه و به تبع آن الزام به استفاده از پرسشنامه چهل و هشت سئوالی «ارزیابی استقرار مدیریت کیفیت جامع با توجه به مدل فرایندهای کاری»، پژوهشگر ناگزیر به برگزار سمیناری سه ساعته با حضور جامعه آماری شد. در این سمینار ضمن توصیف و بیان مسأله و اهداف پژوهش، مبانی نظری و چارچوب مفهومی در حد نیاز برای حضار تبیین شد [4].

سازمان مذکور به دلیل ماهیت و ماموریت سازمانی دارای رقیبی در ارائه خدمات نمی‌باشد اما دستیابی به اهداف و شرح وظایف این سازمان نیاز به تغییر و حتی الامکان بهبود فرایندهای کاری را بیشتر می‌کند. اگرچه بهبود فرایندهای کاری¹ نیز به صورت رویکردی در مقابل سیستم مدیریت کیفیت جامع برای سازمان مطرح است تا بتواند موانع دستیابی به اهداف کیفی خدمات مورد نظر را از بعد بهبود فرایندهای کاری خدمات مرتفع نماید، اما روش بهبود فرایندهای کاری صرفاً تأکید بر فرایندها می‌کند و سلسله مراتب و رویه‌های تعاملی در آن را در نظر نمی‌گیرد. در حالی که این نقیصه در نظام مدیریت کیفیت جامع برطرف می‌شود و راه را برای ارائه خدمات مطلوب‌تر هموار می‌نماید [3, 9].

هدف کلی این پژوهش "تحلیل تأثیر پیاده سازی مدیریت کیفیت جامع بر بهبود فرایندهای کاری در سازمان امور اقتصادی و دارایی استان خوزستان" و سایر اهداف آن عبارت از "بررسی مؤلفه‌های TQM و چگونگی بکارگیری آن در راستای بهبود فرایندهای کاری"، "بررسی و درک فرازهای فرایندها و مدیریت آن" و "شناخت ارتباط نظری میان

جدول 1. روایی اولیه متغیرهای پژوهش از دیدگاه خبرگان

خبرگان	متغیرهای مدیریت کیفیت جامع (پیش‌بین)				متغیرهای بهبود فرایندهای کاری (ملاک)			
	طراحی فرایند	مدیریت و بهبود فرایندها	مشارکت همگانی	تمرکز بر مشتری	توسعه	اجرا	تثبیت	ارزیابی
1	3	3	3	4	4	4	3	4
2	3	5	5	3	1	3	5	4
3	3	5	5	3	2	5	3	2
4	3	4	3	3	2	2	2	2
5	2	3	2	1	2	2	2	2
6	2	2	2	1	2	1	2	3
7	2	2	2	1	5	2	3	3
8	2	2	2	2	2	3	3	2
9	4	5	5	3	2	3	3	3
10	5	5	5	5	3	3	3	2
11	2	1	2	2	2	2	2	1
12	2	3	3	5	5	3	2	4
13	4	2	2	4	2	3	3	5
14	2	5	4	2	5	4	3	2
15	4	4	3	3	2	2	3	2

جدول 2. ضریب روایی و آلفای کرونباخ متغیرها در پرسش نامه

مدل	متغیر	ضریب روایی	a کرونباخ
مدیریت کیفیت جامع	طراحی فرایند	792.0	842.0
	مدیریت و بهبود فرایندها	848.0	758.0
	مشارکت همگانی	926.0	782.0
	تمرکز بر مشتری	791.0	785.0
بهبود فرایندهای کاری	توسعه	833.0	810.0
	اجرا	942.0	782.0
	تثبیت	798.0	863.0
	ارزیابی	860.0	725.0
	کل		825.0

از آمار توصیفی (فراوانی‌ها، میانگین‌ها و انحراف‌ها) برای داده‌های جمعیت‌شناختی شامل جنسیت، سن، حوزه سازمانی، جایگاه سازمانی، میزان تحصیلات، سابقه کار و سایر داده‌های اختصاصی و از آمار استنباطی برای آزمون فرضیه‌ها (تحلیل همبستگی برای فرضیه مهم و فرضیه‌های اول تا چهارم) استفاده شده‌است که فرضیه مهم و فرضیه‌های اول، دوم، سوم و چهارم تایید شد.

برای تجزیه و تحلیل اطلاعات از نرم‌افزار SPSS نسخه 13، به نحوی استفاده شده‌است که امکان گستراندن حوزه پژوهش و افزایش آزمون فرضیه‌های دیگر جهت سایر منابع واریانس در پژوهش‌های مرتبط بعدی وجود دارد.

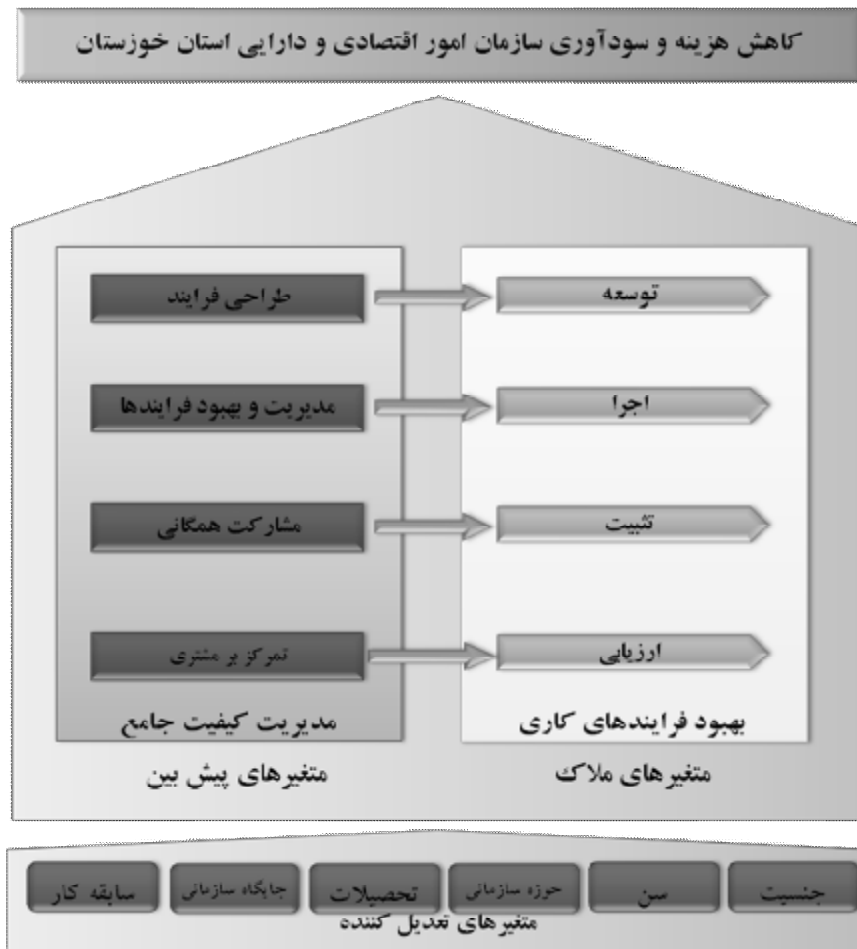
عوامل تأثیرگذار بر متغیر ملاک و مؤلفه‌های آن (بهبود فرایندهای کاری) طبق شکل 3 از متغیر پیش‌بین و مؤلفه‌های آن (مدیریت کیفیت جامع) ایجاد می‌شود. به این ترتیب به راحتی می‌توان تأثیر مؤلفه‌های مدیریت کیفیت جامع را بر چهار مؤلفه بهبود فرایندهای کاری مطالعه نمود. تأثیر متغیرهای تعدیل کننده نیز در شکل 3 مدل پژوهش نشان داده شده است.

پژوهش از لحاظ هدف کاربردی بوده در حالی که از لحاظ روش به دلیل توصیف شرایط سازمان امور اقتصادی و دارایی استان خوزستان و بهره‌گیری از فرایند فرضیه سازی بر اساس اهداف و مسئله پژوهش، از نوع توصیفی پیمایشی است. همچنین این پژوهش به لحاظ مکانی از نوع پژوهش‌های کتابخانه‌ای و میدانی می‌باشد.

روایی و پایایی ابزار تحقیق: روایی یا اعتبار ابزار اندازه‌گیری ویژگی صحیح و درست بودن ابزار تحقیق برای اندازه‌گیری خصیصه و ویژگی مورد نظر است [5]. در این پژوهش از روایی محتوایی استفاده می‌شود. در همین راستا پرسش نامه اولیه پس از کسب نظر هفده خبره جامعه آماری توزیع و نظر آن‌ها دریافت شد و اصلاحاتی روی پرسش نامه‌ها برای درک بهتر پاسخگویان اعمال شد. در این میان روایی اولیه متغیرهای مدل پژوهش مطابق جدول 1 بدست آمد. ضریب آلفای کرونباخ اولیه 0/819 می‌باشد. همچنین به غیر از استفاده از نظر خبرگان در افزایش میزان روایی پرسش نامه، ضریب روایی هر متغیر محاسبه شد که نتایج آن در جدول 2 قابل مشاهده می‌باشد. برای تکمیل شایستگی پرسش نامه تحقیق لازم است پایایی آن نیز اندازه‌گیری شود تا مشخص شود اگر پرسش نامه چندین بار توسط افراد تکمیل شود، تقریباً پاسخ یکسانی از آن‌ها به دست می‌آید.

در این پژوهش پاسخ‌های واحدهای آماری جامعه تحقیق با استفاده از نرم‌افزار SPSS مورد اندازه‌گیری قرار گرفت. مقدار آلفای کرونباخ پرسش نامه‌ها نشان از همسانی بالای درونی سوالات دارد. نتایج در جدول 4 ارائه شده است.

جامعه آماری پژوهش کل 73 نفر کارکنان سازمان امور اقتصادی و دارایی استان خوزستان، می‌باشد. در این پژوهش نمونه‌گیری مورد نیاز نبود.



شکل 4. مدل مفهومی پژوهش

ب. 79 درصد کل کارکنان جامعه زیر 45 سال سن دارند. این موضوع می‌تواند تحول را در مجموعه سازمان امور اقتصادی و دارایی استان خوزستان ساده‌تر نماید. نباید فراموش کرد که نگاه مدیریت کیفیت جامع به سیستم یک نگاه متحولانه می‌باشد (Carter, 2005). از سوی دیگر 60 درصد کل کارکنان مورد پرسش دارای سن کمتر از 35 سال می‌باشند که به نظر می‌رسد می‌توان از این گروه از کارکنان برای راهبری عملی پروژه مدیریت کیفیت جامع بیشتر استفاده کرد. ضمناً لازم است تیم راهبری برای بهره‌گیری از تجارب 11 درصد از کارکنان که دارای سنی بالاتر از 50 سال می‌باشند، برنامه ریزی لازم را به عمل آورد.

پ. درصد قابل توجهی از جامعه آماری (78 درصد) دارای مدرک کارشناسی می‌باشند. همچنین 10 درصد از آن‌ها در سطح تحصیلی کارشناس ارشد قرار دارند. به نظر می‌رسد سازمان برای استقرار مدیریت کیفیت جامع لازم است با توجه به نوع مدارک تحصیلی و سهم پراکندگی هریک اقدام به استفاده بهینه از کارکنان نماید. در

3. تحلیل داده‌ها

با تجزیه و تحلیل داده‌ها، و بررسی آمار توصیفی نتایج جدول 3 در خصوص متغیرهای مدل پژوهش حاصل شد.

در ادامه، پس از تلخیص یافته‌ها و تحلیل آن‌ها به آزمون فرضیه‌های پژوهش پرداخته می‌شود. در این پژوهش، از ضریب همبستگی برای به آزمون گذاردن فرضیه اهم و فرضیه‌های اول تا چهارم استفاده شده است. دلیل استفاده از این روش آزمون تعیین تأثیر متغیرهای مستقل بر وابسته می‌باشد. نتایج کلی آزمون فرضیه‌های در جدول 4 برای فرضیه اهم و یکم تا چهارم نشان داده شده است.

3.1. تحلیل یافته‌های جمعیت‌شناسی

الف. درصد کارکنان مرد جامعه آماری 64 درصد و بسیار بیشتر از کارکنان زن (36 درصد) می‌باشد. با توجه به این موضوع و با عنایت به اینکه در خصوص استقرار سیستم مدیریت کیفیت جامع اولوی در خصوص جنسیت متولیان سیستم مشاهده نشده است، بنابراین ترکیب جمعیتی به نظر نمی‌رسد در فرایند پیاده‌سازی مؤثر باشد.

خوزستان برخوردارند. به عبارت دیگر می‌توان از 80 درصد از افراد برای فرایندهای اجرایی و از سایرین برای تدوین استراتژی‌ها و مسیرها استفاده کرد.

ج. تعداد عمده‌ای از دانشکاران سازمان امور اقتصادی و دارایی استان خوزستان دارای سابقه کار زیاد می‌باشند. به عبارت دیگر 28 درصد از این افراد دارای سابقه کار بیش از 10 سال هستند. نکته اینکه تقریباً یک سوم افراد داری سابقه کار بالاتر از 20 سال هستند.

فرایندهای عملیاتی بهتر است از گروه کارشناسی و در فرایندهای استراتژیک مدیریت کیفیت جامع می‌توان از گروه کارشناسان ارشد استفاده کرد.

ت. نسبت کارکنان دانش محور در حوزه معاونت اقتصادی کم می‌باشد. به نظر می‌رسد، لازم است بعد کارشناسی این معاونت در زمینه استقرار مدیریت کیفیت جامع تقویت شود.
 ث. غالب افراد جامعه آماری از جایگاه سازمانی کارشناس و کارشناس مسئول در سازمان امور اقتصادی و دارایی

جدول 3. آمار توصیفی متغیرهای مدل پژوهش

مدل	متغیر	تعداد پاسخ	دامنه	حداقل	حداکثر	میان	انحراف معیار	واریانس	میانگین کل	میانگین سئوالات (لیکرت)
مدل مدیریت کیفیت جامع	طراحی فرایند	73	22	6	28	19	32.4	65.18	27.19	21.3
	مدیریت و بهبود فرایندها	73	23	6	29	19	56.4	80.20	97.18	16.3
	مشارکت همگانی	73	22	6	28	18	38.5	90.28	64.17	94.2
	تمرکز بر مشتری	73	16	14	30	21	10.4	16381	00.22	67.3
	کلیه متغیرهای مدل مدیریت کیفیت جامع	73	65	43	108	79	.15 12	.228 49	89.77	24.3
مدل فرایندهای کاری	توسعه	73	20	8	28	18	62.4	35.21	40.18	06.3
	اجرا	73	20	8	28	18	68.4	87.21	73.17	95.2
	تشبیت	73	20	8	28	18	38.4	16.19	08.18	01.3
	ارزیابی	73	23	7	30	18	90.4	04.24	77.17	96.2
	کلیه متغیرهای فرایندهای کاری	73	96	36	107	72	.17 15	.294 14	97.71	00.3

جدول 4. نتایج کلی آزمون فرضیه‌های پژوهش

تایید /رد	کوواریانس	جمع مربعات	ضریب همبستگی	تعداد جامعه	فرضیه پژوهش
تایید	26.82	23.7695	873.0	73	فرضیه اهم: امکان بهبود و ارتقاء مدیریت فرایندهای کاری با استقرار نظام مدیریت کیفیت جامع (TQM) در سازمان امور اقتصادی و دارایی استان خوزستان وجود دارد.
تایید	56.7	23.685	753.0	73	فرضیه اول: مؤلفه «طراحی فرایند» TQM بر مؤلفه «توسعه» مدیریت فرایندهای کاری تأثیر دارد.
تایید	268.5	58.563	689.0	73	فرضیه دوم: مؤلفه‌های «مدیریت و بهبود فرایندها» TQM بر مؤلفه «اجرا» مدیریت فرایندهای کاری مؤثر هستند.
تایید	972.3	22.401	598.0	73	فرضیه سوم: مؤلفه «مشارکت همگانی» TQM بر مؤلفه «تشبیت» مدیریت فرایندهای کاری مؤثر است.
تایید	944.2	294.297	630.0	73	فرضیه چهارم: مؤلفه «تمرکز بر مشتری» TQM بر مؤلفه «ارزیابی» مدیریت فرایندهای کاری مؤثر است.

جدول 5. نتایج تحلیل داده‌های متغیرهای مدیریت کیفیت جامع

متغیر	میانگین	تجزیه و تحلیل *
طراحی فرایند	21.3 - - - - 3	تناسب بازنگری فرایندهای کاری موجود، معین بودن ورودی‌های فرایند کاری، مشخص بودن خروجی‌های فرایند کاری برای کارکنان حوزه پایین دستی مشارکت کارکنان در طراحی فرایندهای کاری واحدهای متفاوت سازمان
مدیریت و بهبود فرایندها	16.3 - - - - 3	مناسب بودن سیستم‌های نرم افزاری موجود در سازمان در جهت بهبود استفاده مناسب سازمان از سیستم‌های نرم افزاری موجود برای تصمیم‌گیری تناسب میزان نگهداری اطلاعات جهت بررسی‌های بعدی بررسی مناسب گردش کار و علت انجام فرایندها
مشارکت همگانی	94.2 - - - - 3	حمایت مدیریت ارشد از بهبود شرایط عملکردی تعهد کافی مدیریت ارشد در استقرار سیستم مدیریت کیفیت فعلی سازمان اهمیت کافی سازمان به توانمندسازی کارکنان در درک شرایط کیفی سازمان تصمیم‌گیری بر پایه نظرات گروه‌های متخصص در سازمان
تمرکز بر مشتری	67.3 - - - - 3	اثربخشی مکانیزم‌های موجود برای دریافت و بررسی مشکلات ارباب رجوع تناسب زمان پاسخگویی به ارباب رجوع تناسب سطح کیفیت خدمات ارائه شده برای ارباب رجوع استفاده مؤثر سازمان از انتظارات ارباب رجوع برای افزایش کیفیت فرایندها

جدول 6. نتایج تحلیل داده‌های متغیرهای فرایندهای کاری

متغیر	میانگین	تجزیه و تحلیل *
توسعه	06.3 - - - - 3	شناسایی مناسب فرایندهای کاری و گردش آن‌ها در سازمان وجود اطلاعات مورد نیاز جهت ارزیابی فرایندهای کاری در سازمان در اختیار کارشناسان بودن اطلاعات مورد نیاز جهت ارزیابی فرایندهای کاری
اجرا	95.2 - - - - 3	ناملموس بودن اهداف بلند مدت برای کارکنان عدم تناسب کافی برنامه‌های سازمان با چشم‌انداز بیست ساله کشور شناسایی نشدن فرصت‌های قابل بهبود در فرایندهای سازمان آموزش ناکافی کارکنان در جهت توسعه عملکرد خود در سال‌های آتی
تثبیت	01.3 - - - - 3	مناسب بودن دوره‌های تغییر فرایندهای کار برای کارکنان تناسب میان اجرای فرایندهای کاری موجود با روش‌های اجرایی مدون
ارزیابی	96.2 - - - - 3	تناسب ممیزی‌های داخلی و خارجی برای حفظ فرایندهای کاری موجود اطمینان از حفظ کیفیت عملکرد فعلی سازمان نبودن متولی در خصوص حفظ شرایط موجود فرایندهای کاری در سازمان

جدول 7. تجزیه و تحلیل داده‌ها بر مبنای فرضیه‌های آزمون

فرضیه پژوهش	تجزیه و تحلیل
فرضیه اهم: امکان بهبود و ارتقاء مدیریت فرایندهای کاری با استقرار نظام مدیریت کیفیت جامع (TQM) در سازمان امور اقتصادی و دارایی استان خوزستان وجود دارد.	با توجه به تایید این فرضیه، ارتقاء و بهبود کیفیت مدیریت فرایندهای کاری بر اساس استقرار سیستم مدیریتی مدیریت کیفیت جامع نگاه متوازن و همسنگ به کلیه مؤلفه‌های این مدل و درک روابط علی بین مراحل مدیریت کیفیت جامع برای محدود کردن تعداد خطاهای فرایند می‌تواند شرایط بهینه‌ای را برای نیل به اهداف کیفی سازمان در امتداد مدل فرایندهای کاری مورد نظر سازمان امور اقتصادی و دارایی استان خوزستان مبتنی بر استاندارد ISO9001 فراهم آورد.
فرضیه اول: مؤلفه «طراحی فرایند» TQM بر مؤلفه «توسعه» مدیریت فرایندهای کاری تأثیر دارد.	با توجه به تایید شدن فرضیه اول، می‌توان تایید کرد که طراحی صحیح فرایندها در مدیریت کیفیت جامع مبتنی بر استاندارد متفاوتی همچون ISO9001 در سازمان امور اقتصادی و دارایی استان خوزستان می‌تواند شرایط مؤثری را برای توسعه و به کارگیری نظام مدیریت فرایندهای کاری به جهت برآورده کردن الزامات و خواسته‌های مورد نظر مراجعین به سازمان فراهم آورد.
فرضیه دوم: مؤلفه‌های «مدیریت و بهبود فرایندها» TQM بر مؤلفه «اجرا» مدیریت فرایندهای کاری مؤثر هستند.	تایید این فرضیه بر اولویت مؤلفه مدیریت و بهبود فرایندها مدل مدیریت کیفیت جامع برای تجزیه و تحلیل شرایط کیفی الگوی فرایندهای کاری سازمان امور اقتصادی و دارایی بر اساس سیستم مدیریت کیفیت مبتنی دلالت دارد. شرایط خاص سازمان امور اقتصادی و دارایی استان خوزستان استقرار مدیریت کیفیت جامع را برای اجرای بهتر فرایندهای کاری بیشتر جلوه می‌دهد.
فرضیه سوم: مؤلفه «مشارکت همگانی» TQM بر مؤلفه «تثبیت» مدیریت فرایندهای کاری مؤثر است.	این موضوع نیز که بر اساس مبانی نظری دو مدل پیش از این نیز قابل پیشبینی بود، نشان می‌دهد که اخذ تدابیر مؤثر در مشارکت کارکنان در فرایندهای مدیریتی سازمان می‌تواند به تثبیت فرایندهای کاری که در مرحله اجرا قرار گرفته‌اند، کمک نماید.
فرضیه چهارم: مؤلفه «تمرکز بر مشتری» TQM بر مؤلفه «ارزیابی» مدیریت فرایندهای کاری مؤثر است.	تایید این فرضیه نشانگر ارتباط مؤثر مؤلفه تمرکز بر مشتری مدیریت کیفیت جامع برای ایجاد بهبود مستمر در فرایندهای کاری است. چرا که در صورت اخذ تدابیر مؤثر در توجه بیشتر به ارباب رجوع سازمان، شرایط ارزیابی عملکرد فرایندها کاری بهتر محقق می‌شود. فرمهای رضایت مشتری یکی از مصداق‌های ارزیابی است.

2. 3 تحلیل داده‌های متغیرهای مدیریت کیفیت جامع و فرایندهای کاری

با توجه به سئوالات طراحی شده برای 8 متغیر (چهار جنبه فرایندهای کاری و چهار مؤلفه مدیریت کیفیت جامع) و آزمون فرض آماری میانگین جامعه انجام شده روی داده‌ها می‌توان کل تحلیل داده‌های متغیرهای مدیریت کیفیت جامع و فرایندهای کاری را در جداول 5، 6 و 7 مشاهده نمود.

3. 3 آزمون فرضیه‌ها و تحلیل‌های مربوط

با توجه به متغیرهای مستقل و وابسته و آزمون فرضیه‌های آماری روی داده‌ها برای تعیین روابط میان متغیرها، می‌توان کل تحلیل فرضیه‌ها را در جدول 6 مشاهده نمود.

نتیجه‌گیری و پیشنهادات

با توجه به مجموعه تحلیل‌های انجام شده پیشنهادهای زیر به مدیریت سازمان امور اقتصادی و دارایی استان خوزستان داده می‌شود.

1. با توجه به این که ضریب همبستگی در فرضیه اول در حد قابل انتظاری نبود، به ریاست سازمان امور اقتصادی و دارایی استان خوزستان پیشنهاد می‌شود، سیستم مدیریت کیفیت جامع را در تمامی بخشهای سازمان استقرار و حمایت نماید. نکته قابل توجه در این خصوص که باید مدنظر مدیریت قرار گیرد یافتن امکان ارتباط منطقی و علت و معلولی بین راهکارهای مدیریت کیفیت خدمات به عنوان سررشته روش‌های بهبود عملکرد در سازمان می‌باشد.
2. سازمان مذکور لازم است تا با باز تعریف مجدد فرایندها و رویه‌های موجود در مجموعه سازمان امکان توسعه فرایندهای کاری را فراهم آورد. در این میان لازم است تا با بهره‌گیری عملیاتی از مدل مدیریت کیفیت جامع در بازنگری به موقع این فرایندها تدبیر ویژه‌ای اتخاذ شود.

تقدیر و تشکر

یقین داریم ارائه این پژوهش، جز با تعامل لحظه به لحظه ریاست محترم سازمان امور اقتصادی و دارایی استان خوزستان و سایر مدیران و کارکنان این شرکت و همچنین کلیه اعضای محترم جامعه آماری تحقیق، امکانپذیر نبود. از همه این گرامیان فروتنانه سپاسگزاریم.

منابع

1. پاسکال، دنیس، تولید ناب به زبان ساده، به ترجمه عباس سقایی، تهران: نشر پارس نوین، 1385.
2. جعفری، مصطفی و اخوان، پیمان، مدیریت بر مبنای فرایند، تهران: مجله تدبیر، شماره، 140، 1385.
3. حسن پور، اکبر، «ساختارهای جدید سازمانی»، تهران: مجله تدبیر، شماره 137، 1385.
4. حمیدی‌زاده، محمدرضا، آمار: روش‌ها و کاربرد، نشر حامی، تهران، 1388.
5. سرمد، زهره و همکاران، روش‌های تحقیق در علوم رفتاری، تهران، انتشارات آگاه، 1383.
6. سلطانی، ایرج، دستاوردهای فرهنگی مدیریت کیفیت فراگیر، تهران، نشر رادان تحریر، 1380.
7. سلطانی، مرتضی و اسمعیل لو، سجاده، مدیریت فرایند محور، نشر نی، تهران، 1385.
8. مصدق راد، علی، مدیریت کیفیت فراگیر، مدل چنگالی، تهران: مجله تدبیر، شماره 130، 1381.
9. مهربان، رضا، تولید ناب، تهران، نشر: جهاد فردا، 1381.
10. Akalu, M. , "The Process of Investment Appraisal: The Experience of 10 Large British and Dutch Companies", International Journal of Project Management, 2003.
11. Carter, Joseph, "TQM and beyond", T. Kearney Inc, 2005.
12. Henderson k, "Successful implementation of Six Sigma: benchmarking General Electric Company" An International Journal, 2007.
13. Hsu Sheng - Hsun, Shen Huang - Pin , Knowledge Management and its Relationship with TQM, Total Quality Management, Vol. 16, No. 3, 2005, pp. 351 - 361.
14. Keller, Paul, "TQM deployment", QA Publishing, 2008.
15. Littman, D. J. , "The TQM Revolution", U. S. Department of Energy, 2007.
16. McNamara, Carter, "Quality Assurance in brief", Authenticity Consulting, LLC, 2006.
17. Moister, D. , TQM Pocket guide, U. S. Foundation of Performance Measurement, 2004.
18. Niven, P. R, "Managers and TQM", New York: John Wiley & Sons, 2004.
19. Porter, M. E. , " The Competitive Advantage of Nations" , London: Macmillan Press, 2005.
20. Pyzdek, k. , "The TQM handbook" , Tucson Publishing, 1999.
21. Sandholm, L. , "12 Requirements for TQM Success", Six Sigma Forum Magazines, Vol. 2, No. 1, 2006.
22. Sandstorm J. & J. Toivanen (2005), "The problem of managing product development engineers: Can the balanced scorecard be an answer?", International.

3. لازم است سیستم‌های نرم‌افزاری درون سازمان بهینه شده و امکان استفاده کارشناسان سازمان از داده‌های تحلیلی آن برای افزایش توان آن‌ها فراهم آید. در این خصوص سیستم نرم‌افزاری لازم است در ثبت و نگهداری وقایع توان لازم را دارا باشد. در این میان ساختار سازمانی نیز به جهت بهبود فرایندها و با توجه به تغییرات تکنولوژیک لازم است مورد بازنگری قرار گیرد.

4. آنگونه که مبانی نظری این پژوهش نیز بر آن تأکید دارد، عملکردهای سازمان در خصوص نگاه بهتر به خواسته‌های ارباب رجوع می‌تواند تأثیر قابل توجهی بر طراحی و تعریف سیستم داشته باشد. سازمان امور اقتصادی و دارایی استان خوزستان در ارتباط با خواسته‌های ارباب رجوع عملکرد به نسبه قابل قبولی داشته است، اما در این خصوص تا رسیدن به مطلوب فاصله وجود دارد. لذا پیشنهاد می‌شود تا با تعامل بیشتر با ارباب رجوع و طراحی و استقرار مکانیزم‌ها وسامانه‌هایی مؤثرتر جهت بررسی و تحلیل نظرات آنها، ضمن درک نیازهای واقعی آنها، گامهای ویژه‌ای را برای رضایتمندی آن‌ها برداشت. همچنین با توجه به مفاهیمی که از مبانی نظری تحقیق در مورد مشتری به عنوان دایره وسیع‌تر طرف‌های ذینفع سازمانی برداشت می‌شود، پیشنهاد می‌شود مدیریت سازمان امور اقتصادی و دارایی استان خوزستان جهت ایجاد سرمایه اجتماعی مناسب در منطقه پیرامونی، ضمن مطالعه در زمینه خواسته‌های مردم منطقه و کل جامعه بهترین گزینه‌ها را با توجه به تحلیل هزینه - فایده، در خصوص رضایت محیطی برگزینند.

5. بر اساس نتایج از کلیه ظرفیتهای موجود در سازمان امور اقتصادی و دارایی استان خوزستان به نحو قابل قبولی استفاده نمی‌شود. لذا پژوهشگر به عنوان پیشنهاد در این خصوص خواستار تکمیل و استفاده از ظرفیتهای موجود در منابع انسانی سازمان، همراه با افزایش میزان بهره‌وری جهت ارتقاء و بهبود فرایندهای کاری است.

6. پیشنهاد پایه‌ای دیگر در خصوص تحلیل و تجزیه شرایط موجود سازمان، استقرار نظام مدیریت منابع انسانی است. لذا با تحلیل‌های مؤثری ضمن ارتقاء مهارت‌های کارکنان، زیرساخت‌های لازم برای استقرار مدیریت دانش جهت افزایش میزان نوآوری در سازمان انجام گیرد. از دیگر پیشنهادها در این خصوص راه‌اندازی واحدی به عنوان تحقیق و توسعه در سازمان است.