

تعاون، سال بیستم، شماره ۲۰۸ و ۲۰۹، آبان و آذر ۱۳۸۸

## سیستم مدیریت کیفیت فراگیر و امکان‌سنجی استقرار آن در اداره کل تعاون استان خراسان رضوی

دکتر مصطفی کاظمی<sup>۱</sup>، اکبر باقری<sup>۲</sup>

### چکیده

این تحقیق ضمن معرفی سیستم مدیریت کیفیت فراگیر (TQM)<sup>۳</sup>، به بررسی امکان استقرار آن در اداره کل تعاون استان خراسان رضوی در سال ۱۳۸۶ پرداخته است. روش به کار گرفته شده در این تحقیق از نوع پیمایشی و ابزار جمع‌آوری اطلاعات، پرسشنامه بوده که سؤالات آن بر اساس طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت تنظیم شده است. جامعه آماری تحقیق شامل تمامی مدیران ارشد، مدیران میانی، کارشناسان و کارکنان اداره کل تعاون خراسان رضوی است که از میان آنها با استفاده از نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌بندی شده، تعداد ۳۱ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. در این پژوهش چون اعداد مشاهده شده دارای مقیاس فاصله‌ای هستند، برای مقایسه میانگین اعداد با میانگین، از آزمون t-Student استفاده شده است.

۱. استادیار گروه مدیریت دانشکده علوم اداری و اقتصادی دانشگاه فردوسی مشهد

e-mail:kazemi@ferdowsi.um.ac.ir

۲. دانشجوی دوره دکترای اقتصاد دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران و عضو هیئت علمی

e-mail:parsabagheri20@yahoo.com

دانشگاه آزاد اسلامی واحد قاینات

3. Total Quality Management (TQM)

نتایج نشان می‌دهد که باور و تمایل مدیران ارشد و میانی در مورد اجرای سیستم TQM در این اداره کل کم ولی در کارکنان زیاد می‌باشد. همچنین تعداد نیروهای متخصص موجود جهت استقرار کیفی و کمی TQM در حد مطلوب نیست. میزان تمایل مدیران ارشد، مدیران میانی و کارکنان نیز به حل مشکلات از طریق گروه سازی و کار گروهی کم بوده و به استفاده از سازوکارهای انگیزشی جهت جلب مشارکت کارکنان توسط مدیران ارشد و میانی توجهی نشده است. سرانجام اینکه حمایت مالی چندانی نیز جهت استقرار مدل TQM صورت نگرفته است.

#### کلیدواژه‌ها:

مدیریت کیفیت فراگیر (TQM)، اصول TQM، امکان سنجی استقرار TQM، اداره کل تعاون استان خراسان رضوی

#### مقدمه

اگر محیط رقابتی حاکم بر تمامی نهادهای اقتصادی دنیا را مورد مذاقه قرار دهیم، درمی‌یابیم که آنچه امروزه در ساختارهای اقتصادی و کسب و کار نقش حیاتی دارد، تأمین رضایت مشتریان است. بر اساس سیستمهای مدیریت کیفیت فراگیر، اگر مجموعه فعالیتهای سازنده یک فرایند، ارتباط منطقی و منطبق بر نیازهای سازمان و مشتریان نداشته باشد، طبیعتاً خروجی مطلوبی نخواهد داشت. لذا باید این فرایندها بازبینی شوند تا با توجه به اهداف سازمان تغییرات لازم در آنها اعمال گردد.

تغییرات به وجود آمده در اقتصاد جهانی و تلاشهای سازمان جهانی (WTO) در راستای جهانی کردن اقتصاد و افزایش رقابت، کشورهای مختلف اعم از توسعه یافته و یا در حال توسعه را به این باور رسانده است که برای حضور و بقا در بازارهای منطقه‌ای، جهانی و حتی داخلی باید توان و قابلیت صنایع و سازمانهای خود را افزایش دهند. با به کار گیری مدل‌های مدیریت کیفیت فراگیر، ضمن اینکه یک سازمان میزان موفقیت خود را در اجرای

برنامه‌های بهبود در مقاطع مختلف زمانی مورد ارزیابی قرار می‌دهد، می‌تواند عملکرد خود را با سایر سازمانها و به‌ویژه بهترین آنها مقایسه نماید. از طرفی، بررسی مشکلات مربوط به ارزیابی و تفاوت‌های شیوه‌های ارزیابی در ایران و مقایسه آن با سایر کشورها، بی‌توجهی و عدم تلاش جدی سازمانها را در جهت استقرار مناسب مدلها و سیستمها و ارزیابی و بازنگری در آنها را نشان می‌دهد، و لذا این مقوله از محورهای است که لزوم توجه جدی به استفاده مناسب از سیستم مدیریت کیفیت فراگیر را در یک سازمان دولتی دوچندان می‌نماید.

به طور کلی اهداف این تحقیق عبارتند از:

۱. مطالعه و بررسی اصول ۸ گانه سیستم مدیریت کیفیت فراگیر؛
۲. بررسی وضعیت استقرار TQM در ایران و سایر کشورها و نیز امکان‌سنجی استقرار این سیستم در اداره کل تعاون استان خراسان رضوی.

### پیشینه تاریخی مدیریت کیفیت فراگیر

۱. پیشینه TQM روند تکاملی این سیستم را از سال ۱۹۲۴ میلادی تا ۱۹۹۰ (وبعد از آن) نشان می‌دهد. خلاصه بررسی نحوه تکامل تاریخی این مدل در جدول ۱ آمده است.

جدول ۱. سیر تاریخی تکامل TQM

سال	روند تکامل
۱۹۲۴	دکتر والتر شوارتز <sup>۱</sup> از شرکت تلفن بل آمریکا، مجموعه مقالات مربوط به کاربرد آمار در کنترل کیفیت محصولات تولیدی را منتشر کرد.
۱۹۳۱	دکتر شوارتز کتابی با عنوان «کنترل اقتصادی کیفیت محصولات تولیدات صنعتی» منتشر کرد.
۱۹۳۵	آماردان انگلیسی به نام ای.اس. پیرسون <sup>۲</sup> ، کتاب خود را تحت عنوان «کاربرد روشهای آماری در استاندارد کردن فعالیتهای صنعتی و کنترل کیفیت» منتشر نمود.
۱۹۳۷	کمتر از ۱۰ شرکت آمریکایی، کنترل کیفیت آماری را اجرا کردند.

1. Walterz Shoartz
2. Peierson

ادامه جدول ۱

۱۹۴۶	سازمان غیرانتفاعی اتحادیه دانشمندان و مهندسان ژاپن (JUSE) <sup>۱</sup> و نیز جامعه کنترل کیفیت آمریکا تأسیس شد.
۱۹۴۹	طرفهای علاقه‌مند از انجمنهای دانشگاهی، صنعتی و دولتی در JUSE شرکت نمودند و گروهی به نام گروه تحقیق دوباره کنترل کیفیت را (با هدف بهبود صادرات ژاپن) ایجاد کردند.
۱۹۵۰	JUSE اولین نشریه خود را با نام کنترل کیفیت آماری منتشر ساخت. این اتحادیه ادوارد دمنینگ <sup>۲</sup> آمریکایی را که از صاحب‌نظران TQM بود، به ژاپن دعوت و از دیده‌گاهای وی استفاده نمود.
۱۹۵۱	JUSE جایزه دمنینگ را با هدف افزایش سطح کیفیت صنعت ژاپن ایجاد کرد. در این سال دکتر فیگنباوم کتابی تحت عنوان «کنترل کیفیت فراگیر» منتشر کرد.
۱۹۵۴	JUSE از دکتر جی. ام. جوران <sup>۴</sup> آمریکایی برای سخنرانی در سمینار مدیریت کنترل کیفیت دعوت کرد.
۱۹۵۶	رادبوی موج کوتاه ژاپن بخشی از برنامه‌های خود را به کنترل کیفیت اختصاص داد.
۱۹۶۲	نشریه کنترل کیفیت برای سرکارگران از سوی اتحادیه اندیشمندان و مهندسان ژاپن انتشار یافت و اولین دایره کنترل کیفیت شروع به کار نمود.
۱۹۷۰	آمریکاییها و اروپاییها با توجه به پیشرفت ژاپن و احساس خطر از این مهم، به فکر استفاده از نگرش TQM افتادند.
۱۹۸۷	آمریکا در برابر جایزه دمنینگ جایزه‌ای را به منظور اهدا به مالکوم بالدريج <sup>۵</sup> وزیر فقید بازرگانی تجارت این کشور در سالهای ۱۹۸۱ الی ۱۹۸۷ بنیان نهاد و رئیس جمهور آمریکا آن را امضا نمود تا حداکثر به ۶ شرکت اعطا شود.
۱۹۹۰	بیش از ۱۸۰ هزار تقاضانامه کسب جایزه مالکوم بالدريج درخواست شد. مدیران شرکتها تلاش جهت کسب جایزه را راهی مهم برای بهبود آگاهی شرکت خود از اصول و عملکرد مدیریت کیفیت فراگیر می‌بینند.
۱۹۹۲	دیوید گاروین ابعاد مدیریت کیفیت فراگیر را به ۸ بعد (اطلاع‌رسانی، سرعت در ارائه خدمات، زیبایی، رفتار مناسب، قانونمندی، سادگی و سهولت و انعطاف پذیری) تقسیم نمود.

1. Japanese Union of Scientists and Engineers (JUSE)
2. American Society Quality Control
3. Edward Deming
4. J.M.Jhoran
5. Malkhom Baldrige

## ادامه جدول ۱

فرانک زوهارت و آنجل.آر. مارتینز ابعاد مدیریت کیفیت فراگیر را در قالب ۹ بعد (حمایت مدیریت ارشد، روابط با مشتری، روابط با عرضه کننده، مدیریت نیروی کار، رفتار کارکنان، مدیریت جریان فرایند، داده های کیفی و گزارش دهی، نقش بخش کیفیت و شاخص گذاری) معرفی نمودند.	۱۹۹۴
آهایر معتقد بود ابعاد مدیریت کیفیت جامع عبارتند از: تعهد مدیریت ارشد، تمرکز بر مشتری، مدیریت کیفیت عرضه کننده، تقویت و آموزش کارکنان، مدیریت طراحی کیفیت، استفاده از داده های مربوط به کیفیت داخلی و شاخص گذاری.	۱۹۹۶
سراف مدیریت کیفیت جامع را در قالب ۷ بعد (نقش مدیریت ارشد بخشها و سیاست کیفیت، مدیریت کیفیت عرضه کننده، آموزش روابط کارکنان، طراحی تولید و ارائه خدمات، مدیریت فرایند و روشهای اجرایی عملیات و نقش بخش کیفیت) معرفی نمود.	۱۹۹۸

۲. به طور کلی پیشینه مدیریت کیفیت فراگیر نشان می دهد توجه به کیفیت و تلاش برای بهبود دائمی، نقش مهم و اساسی در توسعه دارد. کشوری مانند ژاپن که پس از جنگ جهانی دوم در وضع نابسامان سیاسی و اقتصادی به سر می برد، از این طریق توانست در مدت کمتر از پنجاه سال، به یکی از قطبهای بزرگ اقتصادی جهان تبدیل شود. این روند همچنین نشان می دهد برای افزایش کیفیت و بهبود مستمر، باید دیدگاهی واحد انتخاب و ترویج نمود. البته عملی شدن این دیدگاه به حمایت همه جانبه دولت، ایجاد نظام تشویق، تبلیغ و آموزش همگانی به صورت منسجم نیاز دارد (پایک، ۱۳۷۷).

به هر حال، تاکنون مطالعات و تحقیقات بسیاری در زمینه مدیریت کیفیت فراگیر انجام شده ولی همگی به نوعی در چارچوب اصول بنیادین و ابعاد پیشگفته بسط داده شده و اصل یا بعد جدیدی را در بر نگرفته اند.

### مبانی نظری تحقیق

مدیریت کیفیت فراگیر نگرشی است که بر مبنای آن، مدیریت سازمان با مشارکت تمامی کارکنان، مشتریان و تأمین کنندگان به بهبود مستمر کیفیت و نهایتاً جلب رضایت مشتری می پردازد. نکات حاصل از این تعریف عبارتند از:

۱. در بهبود کیفیت، جمع ابعاد کیفیت که در بخش قبل بیان شد، مورد توجه قرار می گیرد.
۲. کلیه کارکنان اعم از مدیران، سرپرستان، کارگران و کارمندان و مشتریان و تأمین کنندگان داخلی و خارجی در بهبود کیفیت مشارکت دارند.
۳. بهبود کلیه بخشهای سازمان مورد توجه است نه فقط یک بخش خاص مثل بخش تولید یا بخش.
۴. با توجه به اینکه کلیه بخشها با این دیدگاه قابل بهبود است، این نگرش در کلیه سازمانها اعم از خدماتی یا تولیدی، قابل اجرا و پیاده شدن است.
۵. مدیریت کیفیت فراگیر نگرشی است مرتبط با علم یا هنر مدیریت که بر مبنای آن، نظام و راهبرد لازم برای بهبود به دست می آید.
۶. هر سازمانی به فراخور اهداف سازمانی خود می تواند نظام ناشی از TQM را به گونه ای خاص ایجاد و آن را اجرا نماید و بنابراین یک نظام را نمی توان عیناً در همه سازمانها یکسان پیاده نمود.
۷. در نگرش TQM نه تنها کارکنان داخل سازمان بلکه مشتریان و تأمین کنندگان داخلی یا خارجی نیز در بهبود فعالیتها نقش دارند و لذا باید نظر آنان مورد توجه و رسیدگی قرار گیرد.
۸. در این دیدگاه رضایت مشتری، محور تلاشها و فعالیتهاست، به طوری که حتی درآمد، سود و میزان تولید مستقیماً مورد توجه نیست؛ چراکه بر اساس این نگرش، در بلندمدت بازار در اختیار سازمان یا شرکتی خواهد بود که با جلب رضایت مشتری، رقبا را از صحنه بیرون و بازار را تصاحب نماید. بنابراین ممکن است در کوتاه مدت و به طور قطعی، سود یا درآمد حاصل از فروش یا میزان تولید شرکتی افزایش یابد، ولی اگر به نیاز و انتظار همیشه در حال تغییر مشتری توجه نشود، شرکت به زودی ورشکسته می شود و جای خود را به شرکتهای رقیب می سپارد (رازانی، ۱۳۷۳).

به طور کلی در نگرش TQM توجه اصلی به کیفیت است؛ بنابراین، مدیریت کیفیت گرا در تقابل با نگرشی می‌باشد که تنها به نتیجه توجه دارد و یا هدف اصلی را بر تولید بیشتر قرار داده است. این نوع مدیریت که به مدیریت نتیجه‌گرا معروف است، به کارکنان سطوح پایین‌تر برای بهبود نتایج کمی فشار می‌آورد و در نتیجه به کیفیت محصول، گسترش و توسعه ظرفیتها، بهبود فرایندها و افزایش بهره‌وری نمی‌اندیشد. به طور کلی اصول ۸ گانه حاکم بر دیدگاه TQM عبارتند از (رجب بیگی و سلیمی، ۱۳۷۴، ۳۳):

۱. **تعهد:** در تفکر TQM تمام کارکنان باید در امر بهبود کیفیت مشارکت داشته باشند. بدون مشارکت همگانی امکان بهبود وجود ندارد. البته قبل از آن، مدیریت ارشد سازمان باید نسبت به ایجاد تغییر و بهبود کیفیت متعهد شود، چرا که در غیر این صورت امکان اصلاحات اساسی و تحول سازمانی وجود ندارد.

۲. **مشتری‌مداری (جلب رضایت مشتری):** به طور کلی هر سازمان را می‌توان یک نظام تلقی نمود به گونه‌ای که با استفاده از داده‌های تأمین‌کنندگان خارجی، ستانده‌هایی را به مشتریان خود تحویل می‌دهد. در این صورت از طریق یک بازخورد مناسب باید نظرها، انتظارات و نیازهای مشتری بررسی شود تا در طراحیها و برنامه‌ریزی‌های سازمان و نحوه انجام دادن فعالیتها و سرانجام بهبود فرایند مورد استفاده قرار گیرد. برای تأمین نظر مشتریان داخلی و

نهایی باید مراحل زیر طی شود:

- آشنایی با مشتریان و تأمین‌کننده‌ها

- نظرخواهی از مشتریان

- تغییر معیارها برپایه نیازهای واقعی مشتریان

- نظرخواهی مداوم از مشتریان

۳. **نظام پیشنهادها:** برای استفاده از پیشنهادها و دیدگاه‌های کارکنان می‌توان نظامی با این عنوان در سازمان به وجود آورد. در واقع باید زمینه‌هایی را پدید آورد که کارکنان بدون ترس از رد شدن پیشنهاداتشان نظرهای خود را بیان نمایند. ارائه هر پیشنهاد، صرف نظر از

درست یا غلط بودن آن، می تواند مورد تشویق قرار گیرد. اگر این پیشنهاد پذیرفتنی و مؤثر بود، امتیازی به فرد پیشنهاد دهنده تعلق گیرد. پیشنهادهای باید به صورت مکتوب و ترجیحاً در قالب فرمهای معین ارائه شوند. برای راه اندازی نظام پیشنهادهای می توان مهمترین مشکلات سازمان را مشخص نمود و در اختیار کارکنان قرارداد تا در همان زمینهها پیشنهادهای خود را ارائه نمایند. به این ترتیب، زمینه لازم برای ارائه پیشنهادهای مهیا می شود. علاوه بر پیشنهادهای فردی، از طریق دواير کنترل کیفیت یا گروهها، به تدریج پیشنهادهای را می توان ارائه داد.

**۴. آموزش:** در شرکتهای ژاپنی ضرب المثلی رایج است که بیان می دارد: کیفیت فراگیر از آموزش شروع و به آموزش ختم می شود؛ لذا آموزش و بازآموزی باید شامل حال همه شود. البته جهت آموزش کارکنان می باید به مواردی همچون تعیین مسئولیتها، تعیین اهداف آموزشی، ایجاد سازمان آموزشی، تعیین نیازهای آموزشی کیفیت، منابع مالی مورد نیاز، آماده کردن مواد و وسایل مورد نیاز (مانند اهداف آموزش، محتوا و روش آموزش)، آموزش دهی، ارزیابی نتایج و بررسی اثربخشی کلی توجه نمود.

**۵. واقع گرایی (تصمیم گیری بر اساس آمار و اطلاعات):** تصمیم گیریها باید مبتنی بر واقعیهایی باشد که از طریق آمار و اطلاعات به دست می آید. به همین دلیل این نوع مدیریت به مدیریت واقع گرا نیز معروف می باشد. در گام بعدی می توان بر اساس چرخه PDCA - که شامل طرح ریزی<sup>۱</sup>، اجرا<sup>۲</sup>، بازبینی<sup>۳</sup> و اقدام<sup>۴</sup> می باشد- جهت دستیابی به بهبود مستمر عمل نمود.

**۶. گروه سازی:** گاهی برای بررسی یا اجرای یک طرح و یا حل یک مشکل، مهارتها و تخصصهای مختلفی لازم است. گروهی که در یک بخش فعالیت می کند، همه مهارتها و تخصصهای لازم را دارد و لذا با تشکیل گروههای مختلف می توان از مشارکت کارکنان در حل مشکلات یا بررسی و اجرای طرحها استفاده کرد. تعداد افراد یک گروه نباید بیشتر از حد

1. Plan
2. Do
3. Check
4. Act



معمول باشد، زیرا در این صورت فرصت هماهنگی برای تشکیل جلسات، اداره جلسات و نتیجه گیری مفید از جلسات بسیار دشوار خواهد شد. در صورت نیاز می توان گروه را به چند گروه فرعی تقسیم کرد. آنچه در موفقیت یک گروه مؤثر است، انتخاب اعضای مناسب است. اعضای هر گروه برای استفاده از ابزارهای خاص خود در حل یک مشکل باید آموزشهای لازم را ببینند. همچنین باید تجربه، دانش و یا مهارت افراد، مکمل یکدیگر باشد تا بتوان تخصصهای مورد نیاز را برای حل موضوع مربوط تأمین کرد.

**۷. بهبود دائمی:** برای TQM پایانی را نمی توان تصور کرد و لذا تلاشها و فعالیتهای مربوط به اصلاح و بهبود فرایندها و در نتیجه بهبود کیفیت باید به طور مستمر انجام پذیرد. از این رو TQM را یک سفر می نامند نه یک مقصد. مدیریت باید با آگاهی از این نکته، هدایت و پشتیبانی برنامه های TQM را بر عهده گیرد و هیچ گاه آن را کار انجام شده، تلقی ننماید (جنی، ۱۳۸۲).

**۸. مشارکت و همکاری:** از نظر TQM، مشکلات مربوط به یک فعالیت را کسانی درک می کنند که آن فعالیت را انجام می دهند و بنابراین، مهمترین راه حل را نیز همان افراد می توانند ارائه دهند. مدیریت باید زمینه نظرخواهی از این افراد را فراهم کند و از راههای مناسب به جمع آوری و جمع بندی دیدگاهها بپردازد. از طرف دیگر باید به کارکنان اجازه داده شود که درباره اموری که انجام می دهند اظهار نظر نمایند. این اظهار نظرها ممکن است به بهبود مستمر منجر شود و موجبات ارتقای فکری کارکنان و کارگزاران را فراهم نماید. در TQM مشارکت و همکاری کارکنان از راههایی همچون نظام پیشنهادها، دوایر کنترل کیفیت و نیز گروه سازی انجام می پذیرد.

### روش پژوهش

روش به کار گرفته شده در این تحقیق از نوع پیمایشی و ابزار جمع آوری اطلاعات، پرسشنامه است. در این پژوهش با توجه به اینکه اعداد مشاهده شده دارای مقیاس فاصله ای هستند، برای مقایسه میانگین اعداد با میانگین از آزمون t-Student استفاده شده است.

در تحقیق حاضر به بررسی امکان استقرار TQM در ادارۀ کل تعاون استان خراسان رضوی با استفاده از اصول ۸ گانه TQM و نقش مدیران ارشد، میانی و کارکنان پرداخته شده است. سؤالات این پرسشنامه بر اساس طیف پنج گزینه‌ای لیکرت تنظیم گردیده است. برای تعیین پایایی پرسشنامه ابتدا از طریق پیش‌آزمون، پرسشنامه بین یک نمونه تصادفی توزیع شد و سپس با استفاده از نرم افزار Spss، ضریب آلفای کرونباخ محاسبه گردید که مقدار آن برابر ۰/۸۸۱ به دست آمد که نشان می‌دهد پرسشنامه‌ها از پایایی بالایی برخوردارند. برای تجزیه و تحلیل پرسشنامه، هر یک از سؤالات پرسشنامه به عنوان یک فرضیه فرعی مورد آزمون قرار گرفت تا رابطه آن با استقرار TQM به صورت مجزا مشخص شود. همچنین تمامی ۸ اصل TQM - که سؤالاتی بر مبنای آن در پرسشنامه طراحی شده است - به صورت جداگانه مورد بررسی قرار گرفت تا فرضیه اصلی تحقیق (امکان استقرار سیستم مدیریت کیفیت فراگیر در ادارۀ کل تعاون خراسانی رضوی) آزمون گردد. در پایان نیز نقش مدیران ارشد، میانی و کارکنان در استقرار TQM بررسی شد.

### جامعه و نمونه آماری

در این پژوهش جامعه آماری شامل تمامی مدیران ارشد، مدیران میانی، کارشناسان و کارکنان ادارۀ کل تعاون استان خراسان رضوی در سال ۱۳۸۶ می‌باشد. برای به دست آوردن نمونه آماری، از طرح نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌بندی شده در میان کارکنان این سازمان دولتی استفاده شده است. تعداد نمونه به دست آمده در این تحقیق ۳۱ نفر بوده است.

### یافته‌های تحقیق

جدول ۲ نتایج پرسشنامه‌های مورد بررسی را نشان می‌دهد. چنانکه گفته شد، برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آماره t-Student استفاده شده است.

## جدول ۲. نتایج مربوط به فرضیات

ردیف	فرضیه مورد بررسی	مقدار میانگین	مقدار P-Value
۱	فرضیات مربوط به اصول ۸ گانه		
۱.۱	اصل ۱ (اصل تعهد)	۳/۰۴	۰/۰۱۶
۲.۱	اصل ۲ (مشارکت مداری)	۲/۸۴	۰/۰۰۰
۳.۱	اصل ۳ (نظام پیشنهادها)	۲/۹۷	۰/۰۰۳
۴.۱	اصل ۴ (اصل آموزش)	۲/۵۶	۰/۰۰۰
۵.۱	اصل ۵ (واقع گرایی)	۲/۹۴	۰/۰۰۰
۶.۱	اصل ۶ (گروه سازی)	۲/۷۷	۰/۰۰۰
۷.۱	اصل ۷ (بهبود دائمی)	۲/۴۶	۰/۰۰۰
۸.۱	اصل ۸ (مشارکت و همکاری)	۲/۹۸	۰/۰۰۰
۲	فرضیات مربوط به نقش مدیران		
۱.۲	نقش مدیران ارشد	۲/۶۸	۰/۰۰۰
۲.۲	نقش مدیران میانی	۲/۷۹	۰/۰۰۰
۳.۲	نقش کارکنان	۲/۹۴	۰/۰۰۱
۳	فرضیه کلی: امکان استقرار TQM در اداره کل تعاون فراهم است.		
	خطای استاندارد میانگین	اختلاف میانگین	مقدار P-Value
	۰/۱۰۶۹۵	-۰/۷۱۲۳	۰/۰۰۰
		مقدار میانگین	
		۲/۷۸۷۷	

مأخذ: یافته‌های تحقیق

فرضیاتی که مقدار P-Value آنها کمتر از ۰/۰۵ باشد، رد می شوند. لذا ملاحظه می گردد که کلیه فرضیات در فاصله اطمینان ۹۵ درصد مورد قبول قرار نمی گیرند.

## نتایج

پس از بررسی و تحلیل آماری پرسشنامه مربوط به مکان استقرار TQM در اداره کل تعاون خراسان رضوی، نتایج زیر به دست آمد:

۱. طبق نظر مدیران ارشد و میانی، قابلیت اجرای TQM در این اداره کل کم و طبق نظر کارکنان، این قابلیت زیاد می‌باشد.
۲. میزان توجه مدیران ارشد، مدیران میانی و کارکنان به اصل کیفیت در بهبود عملکرد، پایین است.
۳. این نگرش که کیفیت مقدم بر منفعت است، در سطح مدیران ارشد و میانی وجود ندارد، در حالی که در سطح کارکنان وجود دارد.
۴. میزان گرایش مدیران ارشد و میانی و کارکنان به استفاده از سبکهای مدیریت مشورتی و مشارکتی پایین است.
۵. تاکنون ارائه آموزشهای لازم در زمینه مدیریت کیفیت فراگیر در سطوح مختلف سازمانی (مانند انتشار جزوات مختلف و برگزاری جلسات توجیهی برای بالا بردن پذیرش مدیران) در حد مطلوبی صورت نگرفته است.
۶. تعداد نیروهای متخصص موجود جهت استقرار کیفی و کمی TQM در حد مطلوب نمی‌باشد.
۷. تصمیم‌گیری بر مبنای آمار و اطلاعات دقیق و یا به عبارتی رعایت اصل تصمیم‌گیری بر مبنای واقعیت، مطلوب نیست.
۸. میزان تمایل مدیران ارشد و میانی و کارکنان به حل مشکلات از طریق گروه‌سازی و کار گروهی کم است.
۹. مدیران ارشد و میانی به استفاده از سازوکارهای انگیزشی جهت جلب مشارکت کارکنان توجهی نداشته‌اند.
۱۰. حمایت مالی جهت استقرار مدل TQM در حد مناسبی نمی‌باشد.
۱۱. برنامه‌های اجرایی با هدف نهادینه کردن TQM جهت دستیابی به بهبود مستمر مورد توجه قرار نگرفته است.
۱۲. آشنایی با نیازهای مراجعان در حد قابل قبول است.

۱۳. نظرسنجی از مراجعان جهت آشنایی با نیازهای واقعی آنان کمتر مورد توجه بوده است.

۱۴. مدیران ارشد و میانی مشارکت زیادی در فعالیتهایی می کنند که بهبود کیفیت را در این سازمان دولتی به دنبال دارد.

۱۵. مدیران ارشد اداره کل از توانمندسازی کارکنان حمایت کمی می نمایند.

۱۶. تعیین اهداف بلندمدت از سوی مدیران ارشد برای بهبود کیفیت در این سازمان دولتی در حد قابل قبول نمی باشد.

۱۷. امکان جمع آوری اطلاعات در زمینه کیفیت در این سازمان دولتی در حد بالایی وجود دارد.

۱۸. نقش مدیران ارشد، میانی و کارکنان جهت تقویت مشارکت کارکنان و سازوکار نظام پیشنهادها در این سازمان دولتی زیاد است.

**نتیجه گیری کلی:** امکان استقرار TQM در اداره کل تعاون استان خراسان رضوی وجود ندارد.

### پیشنهادها

با توجه به مطالب گفته شده، از آنجا که تصمیم گیری در استقرار سیستمهای مدیریت کیفیت، یکی از مهمترین وظایف مدیریت عالی سازمان است و میزان کسب موفقیت نیز بستگی به دانش و درک این مدیریت از این روشها دارد و همچنین با توجه به اهمیت و جایگاه TQM، پیشنهادهای زیر ارائه می گردد:

۱. توجه و نظر مدیران ارشد و میانی به اثر مثبت TQM بر کیفیت محصولات و به تبع آن، سطح فروش و سود شرکت باید جلب و تقویت شود.

۲. برگزاری دورههای آموزشی جهت استقرار TQM ضروری به نظر می رسد. در این باره برگزاری دورههای آموزشی مدیریت بهبود و بهره وری، آموزش نرم افزارهای تخصصی

برای کارشناسان واحدهای مختلف، دوره‌های ISO، رعایت استانداردهای بازرسی کیفیت، آموزشهای لازم جهت بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد (بودجه‌ریزی عملیاتی) و مواردی از این دست که بحث کیفیت را به طور مستقیم و غیر مستقیم مد نظر قرار می‌دهد، باید به عنوان مقدمات استقرار این مدل اجرا شوند.

۳. با توجه به اینکه اگر بستر مناسب برای استقرار سیستمهای مدیریت کیفیت فراهم نباشد، استفاده از آن غیرمفید خواهد بود، ایجاد زیرساختهای مناسب بسیار ضروری است. لذا پیشنهاد می‌گردد استفاده از سبکهای مدیریت مشورتی و مشارکتی، به واسطه استقرار نظام پیشنهادها، دواير کنترل کیفیت و نیز گروه‌سازی انجام پذیرد.

۴. ایجاد و استقرار هسته‌های کیفیت از روشهای کارآمد و اجرایی جهت استقرار چرخه بهبود بهره‌وری و استمرار آن می‌باشد. بر اساس چرخه چهار مرحله‌ای بهبود بهره‌وری پس از شناسایی شاخصهای بهره‌وری، اندازه‌گیری و تجزیه و تحلیل روند این شاخصها صورت می‌گیرد. این فرایند را به طور پیوسته و مستمر می‌توان انجام داد. بدیهی است با اثر مثبت استقرار این فرایند بر مقوله کیفیت، زمینه‌های فکری مدیران و کارکنان سازمان جهت استقرار TQM ایجاد می‌گردد.

۵. توجه به مقوله گروه‌سازی و کار گروهی در این اداره کل باید تقویت گردد. گاهی برای بررسی یا اجرای یک طرح و یا حل یک مشکل، مهارتها و تخصصهای مختلفی لازم است. گروهی که در یک بخش فعالیت می‌کند، دارای همه مهارتها و تخصصهای لازم نیست و لذا با تشکیل گروههای مختلف می‌توان از مشارکت کارکنان در حل مشکلات و یا بررسی و اجرای طرحها استفاده کرد.

۶. استقرار یک واحد آماری قوی به منظور تصمیم‌گیری‌های واقع‌گرایانه (مبتنی بر آمار و اطلاعات) توصیه می‌شود. البته این واحد علاوه بر ایجاد یک بانک اطلاعاتی کارا و روزآمد لازم است تجزیه و تحلیل آمارهای مذکور را نیز انجام دهد و مقادیر کمی این متغیرها را برای سالهای آینده پیش‌بینی نماید تا روند تغییرات (از گذشته تا آینده) مشخص گردد.

۷. استفاده از سازوکارهای انگیزشی مناسب جهت تقویت روحیه همکاری و مشارکت کارکنان و مدیران میانی در بهبود وضعیت سازمان نیز پیشنهاد می گردد. در این باره پرداخت کارانه و پاداش بر مبنای کارایی و شایستگیهای کارکنان از اقدامات مهمی است که مدیریت ارشد سازمان می تواند اجرا نماید. همچنین اجرایی نمودن پیشنهادهای منتخب کارکنان از مهمترین ابزارهای انگیزشی جهت رعایت اصل مشارکت کارکنان و نیز نمادی عملی جهت نحوه استفاده مناسب از مشورت کارکنان در پیشبرد اهداف سازمان می باشد. بدیهی است این مهم بر تقویت اصل تعهد، کار گروهی، احترام متقابل و نیز ارتقای مسئولیت پذیری کارکنان بسیار مؤثر است؛ مواردی که در سیستم مدیریت کیفیت فراگیر (به ویژه در کشورهای توسعه یافته ای همچون ژاپن) شدیداً مورد تأکید و استفاده قرار می گیرد.

#### منابع

۱. پایک، جان (۱۳۷۷)، مدیریت کیفی جامع در عمل، مرکز نشر دانشگاه صنعتی امیرکبیر (پلی تکنیک پیشین)، تهران.
۲. رازانی، عبدالمحمد (۱۳۷۳)، مدل اجرایی کیفیت جامع، مؤسسه مطالعات و برنامه ریزی آموزشی سازمان گسترش.
۳. رجب بیگی مجتبی و محمد حسین سلیمی (۱۳۷۴)، مدیریت کیفیت فراگیر، ناشر جهاد سازندگی و مرکز نشر دانشگاه صنعتی امیرکبیر، چاپ اول، تهران.
۴. والر، جنی (۱۳۸۲)، کنترل کیفیت جامع، ابزارهای مدیریت کیفیت جامع، راهنمایی بر روش های عملی مدیریت کنترل کیفیت جامع، انتشارات مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی، تهران.