

ارزیابی میزان آمادگی اجرای سیستم مدیریت کیفیت جامع (TQM) در تعاونی‌های فعال تولیدی بخش صنعت استان مازندران

دکتر تورج مجیبی میکلائی^{*}، دکتر علی مهدی زاده اشرفی^{**}، محسن امامی فر^{***}

^{*} استادیار دانشگاه آزاد اسلامی، واحد فیروزکوه، گروه مدیریت دولتی، فیروزکوه، ایران toragmogibi@yahoo.com

^{**} استادیار دانشگاه آزاد اسلامی، واحد فیروزکوه، گروه مدیریت دولتی، فیروزکوه، ایران mehdizadeh297@yahoo.com

^{***} دانش آموخته کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی، واحد فیروزکوه، گروه مدیریت دولتی، فیروزکوه، ایران
emamifarmohsen@yahoo.com

تاریخ دریافت: ۱۳۸۹/۰۶/۱۰

تاریخ پذیرش: ۱۳۸۹/۱۱/۰۷

چکیده

در این مقاله ارزیابی میزان آمادگی اجرای سیستم مدیریت کیفیت جامع^۱ در تعاونی‌های فعال تولیدی بخش صنعت استان مازندران مورد مطالعه قرار می‌گیرد. پرسش اصلی تحقیق آن است که میزان آمادگی تعاونی‌های فعال تولیدی بخش صنعت استان مازندران برای اجرای سیستم مدیریت کیفیت جامع چقدر است؟ این پرسش اصلی منشاء هشت پرسش فرعی تحقیق شده است. روش تحقیق، روش توصیفی-پیمایشی می‌باشد و برای این منظور از یک نمونه ۲۱۰ نفری متشکل از مدیران و کارشناسان تعاونی‌ها با نمونه برداری تصادفی طبقه‌ای بر حسب صنعت استفاده شده است. ابزار اندازه‌گیری پرسشنامه استاندارد می‌باشد. پس از جمع‌آوری داده‌ها از آزمون دو جمله‌ای برای پاسخگویی به سوالات استفاده شد و نتایج تحقیق نشان می‌دهد که چهار معیار حمایت و رهبری مدیران عالی، برنامه‌ریزی استراتژیک، بیمه کیفیت و پیامدهای بهبود بهره‌وری و کیفیت برای اجرای این سیستم در سطح مطلوبی قرار دارند. و چهار معیار مشتری‌مداری، شناسایی و آموزش کارکنان، توانمندسازی کارکنان و کار تیمی و اندازه‌گیری و تجزیه تحلیل کیفیت برای اجرای این سیستم در سطح مطلوبی قرار ندارند. "و" در نهایت، مشخص شد که میزان آمادگی در تعاونی‌های فعال تولیدی بخش صنعت استان مازندران برای اجرای سیستم مدیریت کیفیت جامع در سطح مطلوبی قرار دارد. در پایان مقاله، پیشنهاداتی جهت بهبود عوامل فوق نیز ارائه شده است.

واژه‌های کلیدی: کیفیت، مدیریت کیفیت جامع، تعاونی‌های فعال تولیدی بخش صنعت

مقدمه

امروزه اقتصاد نوین بین الملل با ویژگی‌های چون تغییرات تکنولوژیکی، یکپارچگی سیستم‌های اقتصادی و بازارهای جهانی در رقابت‌های شدید از طرفی باعث به وجود آمدن یکسری تهدیدات و از طرفی دیگر زمینه ساز یکسری فرصت‌ها شده است. توجه به پیشرفت و بهبود، ارتقاء سطح زندگی و بهره‌وری همواره خواست بشر بوده و انسان تنها موجود روی کره زمین است که روش زندگی‌اش هیچگاه با گذشته‌اش یکسان نبوده و همواره روندی تکاملی داشته است و این امر نشانه توجه جدی وی به مفاهیمی همچون کیفیت است. عصری که امروزه در آن زندگی می‌کنیم عصر مشتری گرایی و مخاطب محوری است و میزان موفقیت هر سازمان با میزان توجه آن به مشتری، خواسته‌های وی و کیفیت خدمات و محصولات رابطه مستقیم دارد.

از دهه ۱۹۵۰ به بعد کیفیت با سرعت فزاینده‌ای مورد توجه تولیدکنندگان خدمات و مشتریان آنان قرار گرفته است. با پیشرفت‌های علمی و تکنولوژیکی، عصر توقعات ایجاد شده است و امروزه مانند گذشته مشتریان حاضر به پذیرفتن هر نوع کالا و یا خدمتی نمی‌باشند. بنابراین، سازمان‌هایی که نتوانند نیازها و خواسته‌های مشتریان را بر اساس توقعات جدیدشان پاسخگو باشند، از دور خارج می‌شوند.

ارزش‌ها، انتظارات و توقعات به شدت در حال تغییر و تحول است؛ این تغییرات و دگرگونی‌های فاحش، نگرانی را نسبت به آینده در اذهان مردم به وجود می‌آورد. الگوهای سنتی و قدیمی جاذبه خود را از دست داده و بایستی الگوهای جدید را جایگزین آنها ساخت (سلیمی، ۱۳۷۷).

در مقوله مدیریت خصوصاً از اوایل قرن ۲۰ میلادی مدل‌ها و تئوری‌های مختلفی ارائه شده است که کم و بیش با توجه به مقتضیات عصر خود دارای کارایی بوده‌اند. در این ارتباط شیوه‌های مدیریتی گوناگون به منظور بهره‌برداری از امکانات و منابع، در جهت تحقق این رضایتمندی، تدوین و اجرا شده است.

از جمله این الگوها، مدل مدیریت کیفیت جامع است. این سیستم مدیریتی که بر پایه نظریات دمی‌نگ، جوران،

کرازبی و دیگران است، امروزه به تدریج با الگوهای جامع‌تر آن در زمینه‌های کمی و آماری، کنترل و بهبود و بهسازی سازمان، الگوهای مشارکتی و غیره خود را به صحنه مدیریت عرضه نموده است (قدوس، ۱۳۷۳). از میان سیستم‌های مدیریت ارائه شده هیچ‌یک به اندازه‌ی سیستم "مدیریت کیفیت جامع" نتوانسته است میزان اثربخشی خود را به اثبات برساند. مؤسساتی که مبادرت به اجرای این شیوه‌ی مدیریتی کرده‌اند، توانسته‌اند در مدتی کوتاه، سودهای کلان را نصیب سهامداران خود کرده و رفاه و آسایش را برای تمامی مدیران و کارکنان و در نهایت ملت‌های خود فراهم نمایند. جنبه‌های کلیدی مدیریت کیفیت جامع عبارتند از: جلوگیری از ضایعات و تأکید در مرحله‌ی طراحی. طبق تحقیقات دمی‌نگ (۱۹۸۶) حدود ۹۴ درصد مسائل مربوط به کیفیت، به مدیران و سیستم‌های که با آن ارتباط برقرار می‌کنند، مربوط می‌شود.

هر چند در شرایط کنونی ایران هنوز به دلایل گوناگون نظیر: ضعف زیرساخت‌های اقتصادی، استفاده از فن‌آوری و سازوکارهای تولیدی قدیمی به ویژه «فزونی تقاضا بر عرضه» شرایط رقابتی سازنده‌ای بر بازار داخلی حاکم نشده و مشتری هنوز قادر به ایفای نقش تعیین کننده خود در بازار رقابت نمی‌باشد، ضرورت بازنگری در شیوه‌ها و نوسازی ساختار نظام مدیریت کشور امری انکارنشدنی و گریزناپذیر است و تاکنون از مدیریت کیفیت جامع به صورت گسترده‌ای در سازمان‌های تولیدی، اقتصادی و در نظام‌های فرهنگی و علمی، مورد استفاده قرار نگرفته است.

هر چند توجه به کیفیت و مدیریت کیفیت جامع صرفاً محدود به سازمان‌های تولیدی نمی‌گردد و شامل کلیه سازمان‌ها از جمله سازمان‌های خدماتی، اجتماعی، آموزشی نیز می‌شود؛ ولی یکی از اصلی‌ترین پیشگامان توجه به این موضوع سازمان‌های تولیدی می‌باشند.

حال بر اساس این توضیحات پرسش اصلی این تحقیق آن است که مشخص شود میزان آمادگی تعاونی‌های فعال تولیدی بخش صنعت استان مازندران در اجرای سیستم مدیریت کیفیت جامع چقدر است تا با توجه به فرهنگ

جدید نیست، ولی در کشور ما تحقیقات محدودی روی آن انجام گرفته است؛ چون تا به حال سازمان‌های ما بخصوص تعاونی‌ها نیاز به این نوع تکنیک‌ها را در خود احساس نکرده‌اند. این موضوع در بخش تعاونی‌ها کمتر کار شده است و از دلایل دیگر انتخاب این موضوع اهمیت خود سازمان و نقش مهم و رسالت سنگینی که بر دوش دارد، است. همچنین اگر سازمان‌های ما بخواهند که در صحنه رقابت جایی پیدا کنند و از صحنه‌ی جهانی کنار نروند، باید خود را به این تکنیک‌ها مجهز نمایند و اجرای درستی از آن داشته باشند چون اگر ضعیف عمل نمایند از گردونه‌ی رقابت خارج می‌گردند. لذا تعاونی‌ها نیز باید خدماتی ارائه دهد که رضایت مراجعان را جلب کند.

از طرفی، چون مراحل گوناگونی برای اجرای کامل مدیریت کیفیت جامع وجود دارد، تشخیص این نکته که پله آغازین حرکت چه باشد، می‌تواند شرکت (یا سازمان) را در اجرای بی نقص، کم هزینه و موثر مدل مدیریت کیفیت جامع یاری رساند.

گوپال کانجی^۲ دلایل و ضرورت استقرار مدیریت کیفیت فراگیر را به صورت زیر بیان می‌کند:

۱. شرایط رقابتی جهان امروز،
۲. رضایت مشتری،
۳. بهبود روحیه کارکنان،
۴. بهبود کارایی،
۵. بهبود مستمر،
۶. جذب مشتریان بیشتر،
۷. تشویق کارهای تیمی،
۸. به حداقل رساندن هزینه‌ها،
۹. غلبه بر نقاط ضعف و حل مسائل فعلی،
۱۰. رقابت برای جذب سرمایه،
۱۱. مدیریت کردن تغییرات،
۱۲. ترویج یک فرهنگ مثبت (کانجی، ۲۰۰۰، ۳۲۴).

ادبیات تحقیق

حال اظهار می‌دارد: کیفیت مفهومی دارای تغییر است. از کیفیت در ذهن افراد مختلف معانی متعددی متبادر

جامعه اسلامی ایران و فرهنگ سازمانی تعاونی‌های تحت بررسی، کاربست مدیریت کیفیت جامع که امروزه به عنوان پارادایم نوین معرفی گردیده است را بررسی نموده تا به عنوان الگویی مؤثر در جهت بهره‌وری و بهبود مستمر فرآیندهای تعاونی‌ها معرفی گردد و تعاونی‌ها به نقش خود به عنوان یکی از عناصر کلیدی در اقتصاد کشور جهت شکوفایی ایرانی اسلامی آگاه و کوشا باشند.

مدیریت کیفیت فراگیر یک سبک مهم مدیریتی است که محور اصلی توجه آن بر روی بهبود مستمر کیفیت کالا یا خدمات ارائه شده و جهت تأمین نیازهای مشتریان اعم از داخلی و خارجی می‌باشد. توجه به کیفیت و تلاش برای بهبود دایمی، نقش اساسی در توسعه دارد. در این راستا برای رسیدن به سطح برتر و کیفیت ممتاز در سازمان، به یک سیستم یکپارچه مدیریت نیاز است که تمامی عوامل سازمان بر پایه‌ی مفاهیم کیفیت قرار گیرد (زمردیان، ۱۳۷۳). بستر فیلد^۱ و همکاران (۱۹۹۹) بیان می‌نمایند که "مدیریت کیفیت فراگیر یک هنر مدیریت است برای کسب برتری. حاجی شریف (۱۳۷۶) بیان می‌کند، مدیریت کیفیت فراگیری یکی از اثربخش‌ترین و با ارزشمندترین تئوری‌های مدیریتی است.

تا کنون مدیریت کیفیت فراگیر به صورت گسترده‌ای در سازمان‌های تولیدی، اقتصادی و در نظام‌های فرهنگی و علمی مورد استفاده قرار گرفته است. کشورهای مختلف جهان به این نتیجه رسیده‌اند که برای حفظ و بقای خود باید فلسفه مدیریت کیفیت فراگیر را بپذیرند و آن را اجرا نمایند. لذا به صورت وسیع از این رویکرد استقبال نموده و نتایج قابل توجهی هم از کاربرد این رویکرد گرفته‌اند.

در طول ده سال گذشته، مدیریت کیفیت جامع بر شیوه‌های عملی مدیریت بازرگانی در شرکت‌های صاحب نام نظیر جنرال موتورز، موتورولا و زیراکس تأثیر چشمگیری گذاشته است. همان‌طور که مدیریت کیفیت جامع در بخش خصوصی تأثیر عمیقی بر جای گذاشته است، همچنین می‌تواند بر بخش عمومی نیز تأثیر بگذارد. (ریاحی، ۱۳۸۱).

مدیریت کیفیت جامع تکنیکی است که هر چند

2. Gopal kanji

1. Besterfield

تحت کنترل بودن آن اندازه‌گیری نمود.
۵- نگرش کیفیت بر مبنای ارزش: طبق این نگرش، کیفیت عبارت است از نسبت مزایای حاصله از خرید یک محصول به میزان پول صرف شده برای خرید آن. این نوع نگرش کیفیت را می‌توان از طریق مقایسه محصولات و میزان کارکرد و بهره‌وری آنها محاسبه نمود. سیتکین و همکارانش دو رویکرد کیفیت را بدین شرح پیشنهاد نمودند:

الف) کنترل کامل کیفیت که بر روی کنترل متمرکز دارد.

ب) یادگیری کامل کیفیت که بر روی بعد یادگیری کیفیت متمرکز است (سیتکین و همکاران، ۱۹۹۴).

پیشینه مدیریت کیفیت جامع 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 زیر آمده است (پایک، ۱۳۷۷).

مدیریت کیفیت جامع، مجموعه‌ای از فرآیندها و سیستم‌های مدیریتی است که هدفش کسب رضایت مشتری از طریق توانمندسازی کارکنان، دستیابی به درآمد^۵ بالاتر و هزینه پایین‌تر می‌باشد (جوران و گادفری، ۱۹۹۹).

مدیریت کیفیت جامع، ادغام^۶ وظایف و فرآیندهای داخل سازمان به منظور دستیابی به بهبود مستمر کیفیت کالاها و خدمات است و هدف آن رضایت مشتری است (کول کارنی، ۲۰۰۵).

هاشمی بیان می‌دارد مدیریت کیفیت جامع یک فلسفه مدیریتی است که سعی بر جامعیت بخشیدن به کلیه عملکردهای سازمانی (بازاریابی، امور مالی، طراحی، مهندسی، تولیدی، خدمات مربوط مشتری و غیره) به منظور متمرکز شدن بر روی نیازهای مشتری و اهداف سازمانی را دارد (هاشمی، ۲۰۰۵).

می‌شود، لذا مفهوم کیفیت در نظر مشتری الزاما با مفهوم آن در نظر متخصص یا مدیر سازمان یکسان نخواهد بود (هال^۱، ۱۹۹۹).

شاید بتوان تعریف کامل کیفیت را در بیان دانشمندی بنام دیوید گاروین پیدا کرد. وی کیفیت را در پنج نگرش اساسی تعریف می‌نماید، این پنج نگرش عبارت‌اند از (گاروین^۲، ۱۹۷۸، ۱۰۹):

۱. نگرش فلسفی به مدیریت: طبق این نگرش، کیفیت یک مفهوم فلسفی بوده و به معنای یک وضعیت مطلق و بی‌عیب و نقص و کامل می‌باشد. طبق این نگرش نمی‌توان کیفیت را اندازه‌گیری نمود و آن را در چارچوب مقیاس و اندازه نشان داد، با این حال قابل شناسایی می‌باشد.

۲. نگرش کیفیت بر مبنای محصول گرایی: طبق این نگرش هنگامی که معیارها و استانداردهای تعریف شده برای محصول، به‌طور کامل در ساخت آن به‌کار گرفته نمی‌شود کیفیت کاهش پیدا می‌کند. برای مثال مشخصه‌هایی مثل توان موتور اتومبیل برحسب کیلووات، یا درصد اسانس مصرف شده در نوشابه و یا فضای نشستن مسافر در هواپیما را می‌توان نام برد. این کیفیت از طریق اندازه‌گیری معیارهای فنی قابل محاسبه است.

۳- نگرش کیفیت بر مبنای کاربرد: این برداشت از کیفیت موقعی مفهوم پیدا می‌کند که مصرف کننده رضایت خاطر از خرید و استفاده از آن محصول را داشته باشد. به عبارت دیگر، نیازهای وی را تحت پوشش قرار دهند. این نگرش همانند نظر دانشمند امریکایی جوزف جوران است. این نوع کیفیت را می‌توان از طریق اندازه‌گیری میزان رضایت مصرف کننده و یا با مشاهدات احساسات وی ارزیابی نمود.

۴- نگرش کیفیت بر مبنای تولید: اگر در مرحله ساخت و تولید یک محصول به استانداردهای فنی و مشخصات تعریف شده در طراحی به‌طور کامل توجه نشود، مشکلاتی در تولید و مونتاژ محصول به‌وجود خواهد آمد. در این صورت کیفیت ساخت، زیر سوال رفته و نگرش کیفیت بر مبنای تولید مطرح می‌شود. این نوع کیفیت را می‌توان از طریق مطالعه فرآیند، تولید و میزان

3. Sitkrin& et al

4. Revenue

4. Juran&Godfrey

6. Combination

6. Kulkarni

1. Hashmi

1. Hall

2. Garvin

جدول (۱): روند تکاملی مدیریت کیفیت جامع

سال	روند تکامل
۱۹۲۴	دکتر والتر شوارتز ^۱ 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 ^۲ ، 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.
۱۹۴۶	سازمان غیرانتفاعی اتحادیه دانشمندان و مهندسان ژاپن (JUSE) ^۳ و نیز جامعه کنترل کیفیت آمریکا تاسیس شد.
۱۹۴۹	طرف‌های علاقمند از انجمن‌های دانشگاهی، صنعتی و دولتی در اتحادیه دانشمندان و مهندسان ژاپن شرکت نمودند و گروهی به نام گروه تحقیق دوباره کنترل کیفیت را (با هدف بهبود صادرات ژاپن) ایجاد کردند.
۱۹۵۰	اتحادیه دانشمندان و مهندسان ژاپن اولین نشریه خود را با نام کنترل کیفیت آماری منتشر ساخت. این اتحادیه ادوارد دمینگ آمریکایی را که از صاحب‌نظران TQM بود، به ژاپن دعوت و از دیدگاه‌های وی استفاده نمود.
۱۹۵۱	اتحادیه دانشمندان و مهندسان ژاپن جایزه دمینگ را با هدف افزایش سطح کیفیت صنعت ژاپن ایجاد کرد. در این سال دکتر فیگنهام کتابی تحت عنوان «کنترل کیفیت فراگیر» منتشر کرد.
۱۹۵۴	اتحادیه دانشمندان و مهندسان ژاپن از دکتر جی. ام. جوران 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 دمینگ جایزه‌ای را به منظور اهدا به مالکوم بالدريج وزیر فقید بازرگانی تجارت این کشور در سال‌های ۱۹۸۱ الی ۱۹۸۷ بنیان نهاد و رئیس جمهور آمریکا آن را امضاء 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 (اطلاع رسانی، سرعت در ارائه خدمات، زیبایی، رفتار مناسب، قانونمندی، سادگی و سهولت و انعطاف پذیری) تقسیم نمود.
۱۹۹۴	فرانک زوهارت و آنجل. آر. مارتینز ابعاد مدیریت کیفیت فراگیر را قالب ۹ بعد (حمایت مدیریت ارشد، روابط با مشتری، روابط با عرضه کننده، مدیریت نیروی کار، رفتار کارکنان، مدیریت جریان فرایند، داده‌های کیفی و گزارش دهی، نقش بخش کیفیت و شاخص گذاری) معرفی نمودند.
۱۹۹۶	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 داده‌های مربوط به کیفیت داخلی و شاخص گذاری.
۱۹۹۸	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.

1. Walterz Shoartz
2. Peireson
3. Japan Union of Scientists and Engineers(JUSE)
4. American Society Quality Control

مدیریت کیفیت جامع

مدیریت کیفیت جامع مجموعه‌ای از اصول کیفیت و ارزشهاست، یک ساختار سازمانی برای حمایت از بهبود کیفیت اثربخش ایجاد می‌کند؛ مجموعه‌ای جامع از مفاهیم و ابزار را به وجود آورده و اقدامات لازم را به اجرا در می‌آورد. به منظور اجرای مدیریت کیفیت جامع، باید به صورت جزئی از سیستم مدیریتی سازمان درآید.

در اینجا به بعضی از اصول مشترک مدیریت کیفیت جامع اشاره می‌شود:

۱. مدیریت کیفیت جامع از بالا شروع می‌شود: به منظور موفقیت، مدیریت کیفیت جامع باید به صورت بخشی از استراتژی کلی سازمان درآید. یک عامل ضروری، تعهد مدیریت ارشد می‌باشد، که باید از طریق حمایت کافی^۱ و نظارت مستمر آن را نشان دهد.

۲. مدیریت کیفیت جامع بر مشتری متمرکز است: کیفیت بر این اساس قرار دارد که هر فرد یک مشتری دارد و باید همیشه پاسخگوی انتظارات، نیازها و الزامات مشتریان باشد. بنابراین، هم مشتریان داخلی و هم مشتریان خارجی دارای اهمیت هستند و همیشه باید مورد توجه باشند.

۳. مدیریت کیفیت جامع نیازمند به کارگیری تیم است: تشکیل تیم‌های کارکنان باعث عملکرد بهتر افراد می‌شود. همکاری و کار تیمی سطح جدیدی از توانایی را ایجاد می‌کند، یک قدرت جدید که سازمان می‌تواند به وسیله آن در جهت افزایش رضایت مشتری گام بردارد. بنابراین، مشارکت کارکنان در تیم‌های بین وظیفه‌ای^۳، افقی و عمودی بیشترین تأثیر را در بهبود عملکرد افراد دارد.

۴. مدیریت کیفیت جامع مستلزم آموزش تمام افراد است: کیفیت مبتنی بر مهارت‌های کارکنان و درک آنها از آنچه مورد نیاز است می‌باشد. آموزش کارکنان، اطلاعات مورد نیاز را جهت حرکت در مسیر استراتژی سازمان به

آنها می‌دهد همان‌گونه که مهارت مورد نیاز جهت بهبود کیفیت و حل مسائل را به آنها می‌دهیم.

۵. مدیریت کیفیت جامع برای سنجش پیشرفت کارها به ابزاری نیاز دارد: در فرهنگ مدیریت کیفیت جامع تأکید می‌شود که هر کار انجام شده باید مورد سنجش قرار گیرد. پیشرفت کار و اقدامات ضروری برای موفقیت سازمان از الزمات اساسی هر برنامه بهبود کیفیت می‌باشد.

۶. مدیریت کیفیت جامع برای بهبود مستمر^۴ تأکید دارد: مفهوم بهبود مستمر بر اساس این فرض بنا شده است که یک فعالیت نتیجه یک سری گام‌ها و اقدامات مرتبط به هم می‌باشد که منجر به یک ستاده می‌شود. توجه مستمر به هر کدام از این گام‌ها در فرآیند کاری برای بهبود اعتبار فرآیند^۵ و در نتیجه کیفیت محصول، ضروری است (گورنانی^۶، ۱۹۹۹).

از جمله دلایل نیاز به سیستم مدیریت کیفیت جامع می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

۱. امروزه محیط تولید و تجارت به شدت رقابتی شده است نه فقط در سطح کشوری بلکه در سطح بین‌المللی نیز چنین است.

۲. مشتری امروز بیشتر از گذشته به کیفیت توجه می‌کند و تحقیقات نشان داده است که در گذشته از ۱۰ مشتری، ۳ تا ۴ مشتری به کیفیت توجه می‌کرد در حالی که امروزه از ۱۰ نفر، ۸ نفر به کیفیت توجه دارند.

۳. پرورش و ارتقاء عامل استراتژیک سازمان - مدیریت کیفیت جامع برای بسیاری از سازمان‌ها وسیله‌ای است که به کارکنان این قدرت را می‌بخشد تا از تمام هوش و ذکاوت خویش استفاده نموده و در همه حال فکر و عمل را توأم سازند. بدین وسیله افراد شرکت، در تمام مسائل و مشکلات شرکت، خود را درگیر می‌نمایند و در حل آنها می‌کوشند و لذا به عنوان عاملی موثر در سرنوشت شرکت خود، احساس رضایت و مسئولیت می‌نمایند (آکائو، ۱۳۷۷).

4. Continuous improvement
5. Reliability of the Process
7. Gurnani

1. Adequate Support
2. Continuous Monitoring
3. Cross - Functional Teams

کنترل برنامه، اساسی است (مرشز و مریچ^۵، ۱۹۹۷).
دلیل شش سطح مختلف از به‌کارگیری و اجرای مدیریت کیفیت جامع در سازمان‌ها را بدین شرح بیان می‌دارد:

۱. سازمان‌های بدون تعهد: این سطح از سازمان‌ها فاقد برنامه‌های بلندمدت برای بهبود مستمر می‌باشند. در این سازمان‌ها یک فرایند رسمی بهبود کیفیت شروع نشده است و حتی ممکن است از مدیریت کیفیت فرایند آگاهی نداشته باشند.

۲. سازمان‌های باری به هر جهت: این سازمان‌ها، دو سه سالی است که در فرایند بهبود قرار گرفته ولی طرح و برنامه خاصی برای به‌کارگیری و اجرای فلسفه مدیریت کیفیت جامع را ندارند.

۳. سازمان‌های ابزار باز: این سازمان‌ها با سازمان‌های سطح دوم (باری به هر جهت) مشابه هستند، ولی تفاوت عمده این دو در این است که سازمان‌های باری به هر جهت مرتباً در جستجوی رویکردهای جدیدتر می‌باشند؛ ولی در حالی که سازمان‌های ابزار باز در پی یافتن ابزارها و تکنیک‌های جدید می‌باشند.

۴. سازمان‌های پیشرو: در این سازمان‌ها، مدیران ارشد، خودشان را نسبت به مدیریت کیفیت فراگیر متعهد و مسئول می‌دانند و نوعاً فرایندهای بهبود مستمر بین ۳ تا ۸ سال است که به‌کار گرفته شده است. این‌گونه سازمان‌ها درک کرده‌اند که مدیریت کیفیت جامع شامل تحولات فرهنگی می‌باشد و تمرکز بر مشتری را تشخیص داده‌اند.

۵. سازمان‌های برنده جوایز: سازمان‌هایی که در این سطح از طبقه بندی قرار می‌گیرند، به سطح قابل قبولی از بلوغ در مدیریت کیفیت جامع دست یافته‌اند و یکی از جوایز کیفیت دنیا را نظیر جایزه کاربرد دمنینگ، جایزه کیفیت ژاپن، جایزه ملی مالکم بالدريج، جایزه کیفیت اروپا دریافت نموده‌اند.

۶. سازمان‌های کلاس جهان: دستیابی به این سطح از مدیریت کیفیت جامع کار ساده‌ای نمی‌باشد. در این سازمان‌ها ضمن مکتوب کردن اهداف و ارزش‌های خود، از

نیازمندی‌های اساسی اجرای مدیریت کیفیت جامع به شرح زیر می‌باشند:

۱. تعهد و حمایت مدیریت ارشد^۱: میزان حمایت و تعهد به وسیله مدیریت ارشد برای موفقیت مدیریت کیفیت جامع ضروری است.

۲. مداوم و بلند مدت بودن آن.

۳. مشتری‌گرا بودن: نیازهای مشتریان و انتظاراتشان باید به طور دقیق و پیوسته مورد توجه قرار گیرد، این برای هر دو، مشتریان خارجی و داخلی کاربرد دارد.

۴. درگیر کردن همه کارکنان: موفقیت مدیریت کیفیت جامع بدون درگیر شدن فعال همه کارکنان، غیر قابل تحقق است.

۵. آموزش: برای به نتیجه رسیدن تلاش‌های مدیریت کیفیت جامع، آموزش پیوسته و مداوم ضروری است.

۶. کارگروهی^۲: در مدیریت کیفیت جامع تأکید بر روی کار گروهی است.

۷. سیستم شناسایی و پاداش: سیستم مدیریت کیفیت جامع یک مکانیزم برای ایجاد انگیزه و شناسایی در کارکنان است.

۸. ارتباطات: مدیریت کیفیت جامع تغییر فرهنگ سازمانی را جستجو می‌کند. مدیریت ارشد باید تلاش کند تا جو شک و شبهه و ترس درباره مدیریت کیفیت جامع را از بین ببرد و جو اعتماد را برقرار کند. این امر نیازمند یک ارتباط دو طرفه شفاف و منظم و دقیق بین مدیران و کارکنان سازمان است، تا سود قابل حصول از ایجاد یک سیستم مدیریت کیفیت جامع در سازمان به طور واضح توضیح داده شود.

۹. مشارکت^۳: مدیریت باید یک مشارکت قوی نه فقط

با کارکنان بلکه با مشتریان و عرضه کنندگان برقرار کند.

۱۰. اندازه‌گیری: در مدیریت کیفیت جامع، اندازه‌گیری برای تعیین کردن این که سازمان کجاست و قدر بهبود یافته است مورد نیاز است. همچنین اندازه‌گیری برای شناسایی نیازهای مشتری و آنالیز آماری عملکرد و

1. Top Management Support and Commitment
2. Continal
3. Team Work
4. Participation

مدیریت کیفیت فراگیر، سه مولفه آموزش و رشد کارکنان، ارزشیابی و تعهد مدیریت بیشترین تاثیر را بر میزان آمادگی افراد داشته‌اند. بین میزان آمادگی دانشکده‌های مختلف تفاوت معناداری یافت نشد و مدیران در مقایسه با کارشناسان آموزشی از آمادگی بالاتری برای پذیرش مدیریت کیفیت فراگیر برخوردار بودند. بین میزان آمادگی زنان و مردان تفاوت معناداری یافت نشد و بین سابقه کاری و آمادگی افراد رابطه منفی و معناداری به‌دست آمد. رسول نوری در پایان نامه کارشناسی ارشد خود در سال ۱۳۸۳ تحت عنوان **میزان آمادگی کتابخانه‌های دانشگاه‌های علوم پزشکی مستقر در تهران برای پیاده سازی مدیریت کیفیت فراگیر این‌چنین بیان می‌دارد:** نتایج نشان می‌دهد که بیشترین امتیاز کسب شده در زمینه مفاهیم اساسی مدیریت کیفیت فراگیر در سه دانشگاه علوم پزشکی ایران، تهران و شهید بهشتی مربوط به احساس تعلق (۸/۵۸، ۸/۴۹ و ۸/۲۶) و کمترین امتیاز به وضعیت پاداش و ترفیع (۵/۲۶، ۵/۷۴ و ۵/۴۵) اختصاص دارد. ضمن اینکه در هیچ یک از مفاهیم ۹ گانه بین سه دانشگاه تفاوت معنی داری مشاهده نگردید. بحث: با توجه به یافته‌های این پژوهش به طور کلی برای اجرای مدیریت کیفیت فراگیر در کتابخانه‌های مورد مطالعه بایستی سیستم پاداش و ترفیع در آنها دچار تحول اساسی گردد و سپس مقوله‌های توجه به مشتری، مشارکت کارکنان و وضعیت رهبری نیز تقویت شوند. تیمونی در دانشگاه فلوریدا تحقیقی تحت عنوان **"آمادگی مجریان دانشگاه فلوریدای مرکزی در به کارگیری مدیریت کیفیت فراگیر و موانع احتمالی در این راه"** انجام داد و موانع اجرای مدیریت کیفیت فراگیر را به‌صورت زیر مطرح نمود: بی‌تجربه‌ای مدیران ارشد و کارمندان دانشگاه، عدم وجود الگوی مناسب، مقاومت از طرف اساتید و عدم تعهد مدیریت ارشد (تیموتی^۳، ۱۹۹۴).

با توجه به ادبیات تحقیق مدل مفهومی تحقیق در شکل زیر نشان داده شده است:

یک مدل منحصر به فرد استفاده می‌نمایند (دال^۱، ۱۹۹۹). شرکت تعاونی تولیدی شرکتی است که براساس قانون بخش تعاونی جهت فعالیت در امور مربوط به کشاورزی، دامداری، دامپروری، پرورش و صید ماهی، شیلات، صنعت، معدن، عمران شهری و روستایی و عشایری و نظایر آن تشکیل و ثبت می‌شود^۲. شرکت‌های تعاونی یکی از ارکان اصلی در اقتصاد امروز می‌باشند و نقش آنها در پیشرفت و توسعه جوامع مختلف از نظر اقتصادی انکارناپذیر است. با این حال، از یک سو جهانی شدن، اشباع بازارهای داخلی، پیامد افزایش رقابت در سطح بین‌المللی و پیشرفت‌های تکنولوژیکی و ارتباطی ماهیت رقابت در بازارهای جهانی را دگرگون ساخته و در نتیجه رقبات جدید را برای هر شرکتی، از جمله شرکت‌های تعاونی بوجود آورده است. از سوی دیگر، بحران هویت و اثبات کارایی ساختار تعاونی مهم‌ترین مسأله‌ای است که این روزها گریبانگیر شرکت‌های تعاونی شده است.

در ایران تعاونی‌ها از اهمیت و جایگاه فرهنگی مستحکم برخوردارند، به طوری که در قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران، بخش تعاون به عنوان یکی از بخش‌های سه گانه نظام اقتصادی به رسمیت شناخته شده و بر تقویت آن در شهر و روستا تأکید شده است و با تأسیس وزارت تعاون در سال ۱۳۷۰ نقطه عطفی در فعالیت‌های بخش تعاون ایجاد شده در حال حاضر با رشد جمعیت و بحران عدم اشتغال در کشور توجه جدی به این نهضت، ضروری و حیاتی می‌باشد. (قنبری، ۱۳۷۹).

تحقیقی تحت عنوان "بستر شناسی اجرای مدیریت کیفیت فراگیر در بین مدیران و کارشناسان آموزشی دانشگاه شهیدچمران اهواز و رابطه آن با برخی از ویژگی‌های آنان و ارائه الگویی جهت تبیین آن" توسط مسلم صالحی در دانشگاه تهران در قالب پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی انجام شده است. اطلاعات به‌دست آمده از گروه نمونه این تحقیق نشان داد که میزان آمادگی افراد جهت پذیرش مدیریت کیفیت فراگیر در سطح نسبتاً مطلوبی قرار دارد و از بین عناصر

1. Dale

2. www. icmportal. ir

3. Timothy

فعال تولیدی بخش صنعت استان مازندران برای اجرای سیستم مدیریت کیفیت جامع چقدر است؟

پرسش چهارم: میزان شناسایی و آموزش کارکنان^۴ در تعاونی‌های فعال تولیدی بخش صنعت استان مازندران برای اجرای سیستم مدیریت کیفیت جامع چقدر است؟ پرسش پنجم: میزان توانمندسازی کارکنان و کار تیمی^۵ در تعاونی‌های فعال تولیدی بخش صنعت استان مازندران برای اجرای سیستم مدیریت کیفیت جامع چقدر است؟

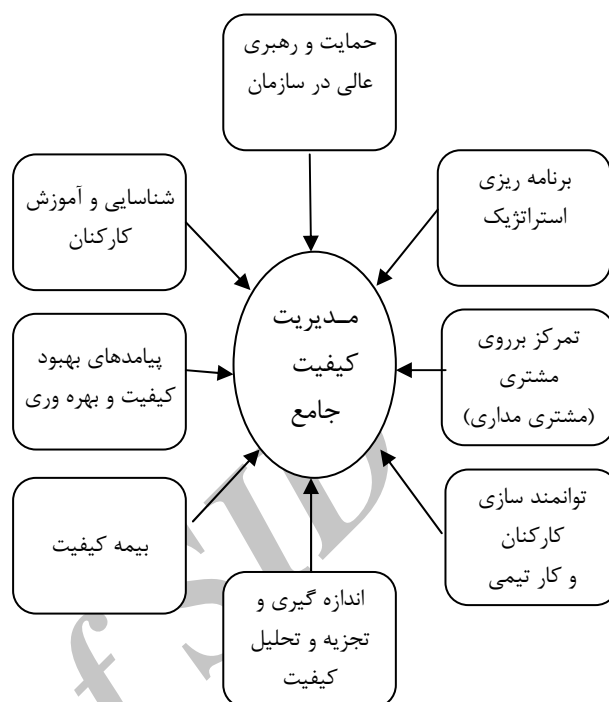
پرسش ششم: میزان اندازه‌گیری و تجزیه تحلیل کیفیت^۶ در تعاونی‌های فعال تولیدی بخش صنعت استان مازندران برای اجرای سیستم مدیریت کیفیت جامع چقدر است؟

پرسش هفتم: میزان بیمه کیفیت^۷ در تعاونی‌های فعال تولیدی بخش صنعت استان مازندران برای اجرای سیستم مدیریت کیفیت جامع چقدر است؟

پرسش هشتم: میزان پیامدهای بهبود بهره‌وری و کیفیت^۸ در تعاونی‌های فعال تولیدی بخش صنعت استان مازندران برای اجرای سیستم مدیریت کیفیت جامع چقدر است؟

روش تحقیق

این تحقیق از نظر هدف کاربردی می‌باشد و روش تحقیق به کار گرفته شده در این تحقیق نیز، روش توصیفی از نوع پیمایشی یا زمینه یابی است. این تحقیق از این جهت توصیفی است که محقق ضرورتاً به دنبال کشف و توضیح روابط بین پدیده‌ها، آزمون فرضیه‌ها و پیش بینی نیست، بلکه توجه او بیشتر در جهت توصیف وقایع و موقعیت‌ها، بر اساس اطلاعات وصفی است. از این جهت پیمایشی است که با مشاهده پدیده‌ها به دنبال معنا دادن به جنبه‌های مختلف اطلاعات جمع آوری شده است. تحقیق زمینه یابی شامل دو مرحله اساسی زیر است:



شکل (۱): مدل مفهومی تحقیق

هدف این تحقیق این است که میزان آمادگی تعاونی‌های فعال تولیدی بخش صنعت استان مازندران را برای اجرای سیستم مدیریت کیفیت جامع ارزیابی نماید. در راستای این هدف کلی میزان آمادگی تعاونی‌ها براساس ابعاد مدیریت کیفیت جامع ارزیابی می‌شود که اهداف جزئی تحقیق به شمار می‌آیند.

پرسش اصلی تحقیق: میزان آمادگی تعاونی‌های فعال تولیدی بخش صنعت استان مازندران برای اجرای سیستم مدیریت کیفیت جامع (TQM) چقدر است؟

پرسش‌های فرعی: پرسش اول - میزان حمایت و رهبری مدیران عالی^۱ در تعاونی‌های فعال تولیدی بخش صنعت استان مازندران برای اجرای سیستم مدیریت کیفیت جامع چقدر است؟

پرسش دوم: میزان برنامه‌ریزی استراتژیک^۲ در تعاونی‌های فعال تولیدی بخش صنعت استان مازندران برای اجرای سیستم مدیریت کیفیت جامع چقدر است؟

پرسش سوم: میزان مشتری مداری^۳ در تعاونی‌های

4. Employee Training and Recognition
5. Employee Empowerment and Teamwork
6. Quality Measurement and Analysis
7. Quality Assurance
8. Quality and productivity Improvement Results

1. Top-Management Leadership and support
2. Strategic Planning
3. Focus on the Customer

چون از پرسشنامه استاندارد استفاده شده است، پرسشنامه از روایی لازم برخوردار است. برای سنجش پایایی ابزار از روش آلفای کرونباخ استفاده شد که ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۶۸ به دست آمد که نشان دهنده پایایی مورد قبول (بزرگتر از ۰/۷) پرسشنامه است. در این تحقیق پس از جمع آوری اطلاعات و طبقه بندی آنها با توجه به اطلاعاتی که توسط پاسخ دهندگان ارائه گردید و با بهره گیری از نرم افزار SPSS به تحلیل داده‌های مورد نظر پرداخته شد. برای پاسخ دادن به سوالات مطرح شده در تحقیق از آزمون ناپارامتریک توزیع دوجمله‌ای^۱ استفاده شده است. در این تحقیق جامعه آماری مدیران و کارشناسان کلیه تعاونی‌های فعال تولیدی بخش صنعت استان مازندران می‌باشد که تعداد آنها ۴۴۹ می‌باشد که شامل صنایع زیر می‌باشد که در جدول زیر مشاهده می‌شود.

۱- مشاهده دقیق و نزدیک پارامترهای مورد تحقیق در جامعه
 ۲- جمع آوری اطلاعات و معنا دادن به آنچه که مورد مشاهده قرار گرفته است (مهدی زاده اشرفی، ۱۳۸۵).
 در واقع پیمایشی از این جهت که گردآوری داده‌های مورد نظر از طریق نمونه گیری از جامعه و در یک تحقیق میدانی با استفاده از ابزار پرسشنامه انجام می‌گیرد.
 اطلاعات مورد نیاز برای انجام این تحقیق از دو روش جمع آوری شده است:
الف) روش میدانی: یکی دیگر از روش‌های جمع آوری اطلاعات در این تحقیق، پرسشنامه‌ای استاندارد شده درباره ارزیابی مدیریت کیفیت جامع است که بین مدیران و کارشناسان توزیع گردید. این پرسشنامه توسط "موسسات کیفیت فدرال" در آمریکا ابداع گردیده است.
ب) بررسی اسناد و مدارک: براساس این روش تعاونی‌هایی که از نظر اداره کل تعاون به عنوان تعاونی‌های فعال معرفی شده‌اند، انتخاب می‌شوند.

جدول (۲): جامعه آماری به تفکیک صنعت

جمع	برق و الکترونیک	کانی غیرفلزی	غذایی، دارویی، بهداشتی	ماشین سازی و ریخته گری	نساجی وچرم وپوشاک	صنایع فلزی	صنایع دستی	شیمیایی و سلولزی	نوع صنعت
۴۴۹	۵	۹۷	۸۲	۲۷	۷۲	۶۱	۴۷	۵۸	تعداد واحدهایی که درصنعت مربوطه فعالیت می‌کند

برای تعیین حجم نمونه "کرجسی و مورگان" مدل تصمیم گیری خوبی را با ارائه یک جدول حجم نمونه ارائه کرده‌اند (سکاران، ۱۳۸۰). برای تعیین حجم نمونه این تحقیق نیز از این جدول استفاده شده است و با توجه به جدول فوق‌الذکر حجم نمونه آماری ۲۱۰ نفر می‌باشد و به همین تعداد پرسشنامه به صورت تصادفی پخش و تجزیه و تحلیل می‌گردد. برای انتخاب نمونه آماری بر حسب نوع فعالیت (نوع صنعت) از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای استفاده شده است.

جدول (۳): نمونه آماری

جمع	برق و الکترونیک	کانی غیرفلزی	غذایی، دارویی، بهداشتی	ماشین سازی و ریخته گری	نساجی وچرم وپوشاک	صنایع فلزی	صنایع دستی	شیمیایی و سلولزی	نوع صنعت
۲۱۰	۲	۴۵	۳۸	۱۳	۳۴	۲۹	۲۲	۲۷	تعداد واحدهایی که درصنعت مربوطه فعالیت می‌کند

نتیجه‌گیری و پیشنهادات

در این قسمت در ابتدا به نتیجه‌گیری از آزمون‌های انجام شده در خصوص پرسش‌های فرعی پرداخته و در انتها نیز به نتایج به‌دست آمده از آزمون سوال اصلی می‌پردازیم.

نتیجه‌گیری از آزمون پرسش اول: میزان حمایت و رهبری مدیران عالی در تعاونی‌های فعال تولیدی بخش صنعت استان مازندران برای اجرای سیستم مدیریت کیفیت جامع در سطح مطلوبی قرار ندارد $H_0=$
میزان حمایت و رهبری مدیران عالی در تعاونی‌های فعال تولیدی بخش صنعت استان مازندران برای اجرای سیستم مدیریت کیفیت جامع در سطح مطلوبی قرار دارد $H_1=$

$$\begin{cases} H_0: p \leq 0/5 \\ H_1: p > 0/5 \end{cases}$$

جدول (۴): نتیجه آزمون پرسش اول

نتیجه آزمون	سطح آزمون	نسبت آزمون	درصد	تعداد	طبقه بندی	معیار
تایید فرض مقابل	۰/۰۵	۰/۵۰	۰/۳۳	۷۰	≤ 3	حمایت و رهبری
			۰/۶۷	۱۴۰	> 3	مدیران عالی
			۱/۰۰	۲۱۰		

نتایج تجزیه و تحلیل از طریق spss نشان می‌دهد که آماره مشاهده شده برای سوال اول ۰/۶۷ می‌باشد؛ چون آماره مشاهده شده بزرگ‌تر از آماره آزمون (۰/۶۷ > ۰/۵۰) است با اطمینان ۹۵٪ می‌توان گفت فرض H_1 تایید می‌شود.

نتیجه‌گیری از آزمون پرسش دوم: میزان برنامه‌ریزی استراتژیک در تعاونی‌های فعال تولیدی بخش صنعت استان مازندران برای اجرای سیستم مدیریت کیفیت جامع در سطح مطلوبی قرار ندارد $H_0=$
میزان برنامه‌ریزی استراتژیک در تعاونی‌های فعال تولیدی بخش صنعت استان مازندران برای اجرای سیستم مدیریت کیفیت جامع در سطح مطلوبی قرار دارد $H_1=$

$$\begin{cases} H_0: p \leq 0/5 \\ H_1: p > 0/5 \end{cases}$$

جدول (۵): نتیجه آزمون پرسش دوم

نتیجه آزمون	سطح آزمون	نسبت آزمون	درصد	تعداد	طبقه بندی	معیار
تایید فرض مقابل	۰/۰۵	۰/۵۰	۰/۴۸	۱۰۰	≤ 3	برنامه‌ریزی
			۰/۵۲	۱۱۰	> 3	استراتژیک
			۱/۰۰	۲۱۰		

نتایج تجزیه و تحلیل از طریق spss نشان می‌دهد که آماره مشاهده شده برای سوال دوم ۰/۵۲ می‌باشد؛ چون آماره مشاهده شده بزرگ‌تر از آماره آزمون (۰/۵۲ > ۰/۵۰) است با اطمینان ۹۵٪ می‌توان گفت فرض H_1 تایید می‌شود.

نتیجه گیری از آزمون پرسش سوم: میزان مشتری مداری در تعاونی‌های فعال تولیدی بخش صنعت استان مازندران برای اجرای سیستم مدیریت کیفیت جامع در سطح مطلوبی قرار ندارد $H_0=$

میزان مشتری مداری در تعاونی‌های فعال تولیدی بخش صنعت استان مازندران برای اجرای سیستم مدیریت کیفیت جامع در سطح مطلوبی قرار دارد $H_1=$

$$\begin{cases} H_0: p \leq 0/5 \\ H_1: p > 0/5 \end{cases}$$

جدول (۶): نتیجه آزمون پرسش سوم

نتیجه آزمون	سطح آزمون	نسبت آزمون	درصد	تعداد	طبقه بندی	معیار
تایید فرض صفر	۰/۰۵	۰/۵۰	۰/۶۰	۱۲۶	≤ 3	مشتری مداری
			۰/۴۰	۸۴	> 3	
			۱/۰۰	۲۱۰		

نتایج تجزیه و تحلیل از طریق SPSS نشان می‌دهد که آماره مشاهده شده برای سوال سوم ۰/۴۰ می‌باشد؛ چون آماره مشاهده شده کوچکتر از آماره آزمون (۰/۵۰ < ۰/۴۰) است با اطمینان ۹۵٪ می‌توان گفت فرض H_0 تایید می‌شود.

نتیجه گیری از آزمون پرسش چهارم

میزان شناسایی و آموزش کارکنان در تعاونی‌های فعال تولیدی بخش صنعت استان مازندران برای اجرای سیستم مدیریت کیفیت جامع در سطح مطلوبی قرار ندارد $H_0=$

میزان شناسایی و آموزش کارکنان در تعاونی‌های فعال تولیدی بخش صنعت استان مازندران برای اجرای سیستم مدیریت کیفیت جامع در سطح مطلوبی قرار دارد $H_1=$

$$\begin{cases} H_0: p \leq 0/5 \\ H_1: p > 0/5 \end{cases}$$

جدول (۷): نتیجه آزمون پرسش چهارم

نتیجه آزمون	سطح آزمون	نسبت آزمون	درصد	تعداد	طبقه بندی	معیار
تایید فرض صفر	۰/۰۵	۰/۵۰	۰/۵۹	۱۲۳	≤ 3	شناسایی و آموزش کارکنان
			۰/۴۱	۸۷	> 3	
			۱/۰۰	۲۱۰		

نتایج تجزیه و تحلیل از طریق SPSS نشان می‌دهد که آماره مشاهده شده برای سوال چهارم ۰/۴۱ می‌باشد؛ چون آماره مشاهده شده کوچکتر از آماره آزمون (۰/۵۰ < ۰/۴۱) است با اطمینان ۹۵٪ می‌توان گفت فرض H_0 تایید می‌شود.

نتیجه گیری از آزمون پرسش پنجم: میزان توانمندسازی کارکنان و کار تیمی در تعاونی‌های فعال تولیدی بخش صنعت

استان مازندران برای اجرای سیستم مدیریت کیفیت جامع در سطح مطلوبی قرار ندارد $H_0=$
 میزان توانمندسازی کارکنان و کار تیمی در تعاونی‌های فعال تولیدی بخش صنعت استان مازندران برای اجرای سیستم مدیریت کیفیت جامع در سطح مطلوبی قرار دارد $H_1=$

$$\begin{cases} H_0: p \leq 0/5 \\ H_1: p > 0/5 \end{cases}$$

جدول (۸): نتیجه آزمون پرسش پنجم

نتیجه آزمون	سطح آزمون	نسبت آزمون	درصد	تعداد	طبقه بندی	معیار
تایید فرض صفر	۰/۰۵	۰/۵۰	۰/۴۵	۹۴	>۳	کارکنان و کار تیمی
			۰/۵۵	۱۱۶	≤۳	توانمندسازی

نتایج تجزیه و تحلیل از طریق SPSS نشان می‌دهد که آماره مشاهده شده برای سوال پنجم ۰/۴۵ می‌باشد؛ چون آماره مشاهده شده کوچک‌تر از آماره آزمون (۰/۴۵ < ۰/۵۰) است با اطمینان ۹۵٪ می‌توان گفت فرض H_0 تایید می‌شود.

نتیجه‌گیری از آزمون پرسش ششم: میزان اندازه‌گیری و تجزیه تحلیل کیفیت در تعاونی‌های فعال تولیدی بخش صنعت استان مازندران برای اجرای سیستم مدیریت کیفیت جامع در سطح مطلوبی قرار ندارد $H_0=$
 میزان اندازه‌گیری و تجزیه تحلیل کیفیت در تعاونی‌های فعال تولیدی بخش صنعت استان مازندران برای اجرای سیستم مدیریت کیفیت جامع در سطح مطلوبی قرار دارد $H_1=$

$$\begin{cases} H_0: p \leq 0/5 \\ H_1: p > 0/5 \end{cases}$$

جدول (۹): نتیجه آزمون پرسش ششم

نتیجه آزمون	سطح آزمون	نسبت آزمون	درصد	تعداد	طبقه بندی	معیار
تایید فرض صفر	۰/۰۵	۰/۵۰	۰/۴۵	۹۴	>۳	اندازه‌گیری و تجزیه تحلیل کیفیت
			۰/۵۵	۱۱۶	≤۳	اندازه‌گیری و تجزیه تحلیل کیفیت

نتایج تجزیه و تحلیل از طریق SPSS نشان می‌دهد که آماره مشاهده شده برای سوال ششم ۰/۴۵ می‌باشد؛ چون آماره مشاهده شده کوچک‌تر از آماره آزمون (۰/۴۵ < ۰/۵۰) است با اطمینان ۹۵٪ می‌توان گفت فرض H_0 تایید می‌شود.

نتیجه‌گیری از آزمون پرسش هفتم: میزان بیمه کیفیت در تعاونی‌های فعال تولیدی بخش صنعت استان مازندران برای اجرای سیستم مدیریت کیفیت جامع در سطح مطلوبی قرار ندارد $H_0=$
 میزان بیمه کیفیت در تعاونی‌های فعال تولیدی بخش صنعت استان مازندران برای اجرای سیستم مدیریت کیفیت جامع در سطح مطلوبی قرار دارد $H_1=$

$$\begin{cases} H_0: p \leq 0/5 \\ H_1: p > 0/5 \end{cases}$$

جدول (۱۰): نتیجه آزمون پرسش هفتم

نتیجه آزمون	سطح آزمون	نسبت آزمون	درصد	تعداد	طبقه بندی	معیار
تایید فرض مقابل	۰/۰۵	۰/۵۰	۰/۴۴	۹۳	≤ ۳	بیمه کیفیت
			۰/۵۶	۱۱۷	> ۳	
			۱/۰۰	۲۱۰		

نتایج تجزیه و تحلیل از طریق SPSS نشان می‌دهد که آماره مشاهده شده برای سوال هفتم ۰/۵۶ می‌باشد؛ چون آماره مشاهده شده بزرگ‌تر از آماره آزمون (۰/۵۰ > ۰/۵۶) است با اطمینان ۹۵٪ می‌توان گفت فرض H_1 تایید می‌شود.

نتیجه گیری از آزمون پرسش هشتم: میزان پیامدهای بهبود بهره‌وری و کیفیت در تعاونی‌های فعال تولیدی بخش صنعت استان مازندران برای اجرای سیستم مدیریت کیفیت جامع در سطح مطلوبی قرار ندارد $H_0 =$ میزان پیامدهای بهبود بهره‌وری و کیفیت در تعاونی‌های فعال تولیدی بخش صنعت استان مازندران برای اجرای سیستم مدیریت کیفیت جامع در سطح مطلوبی قرار دارد $H_1 =$

$$\begin{cases} H_0: p \leq 0/5 \\ H_1: p > 0/5 \end{cases}$$

جدول (۱۱): نتیجه آزمون پرسش هشتم

نتیجه آزمون	سطح آزمون	نسبت آزمون	درصد	تعداد	طبقه بندی	معیار
تایید فرض مقابل	۰/۰۵	۰/۵۰	۰/۳۵	۷۴	≤ ۳	پیامدهای بهبود بهره‌وری و کیفیت
			۰/۶۵	۱۳۶	> ۳	
			۱/۰۰	۲۱۰		

نتایج تجزیه و تحلیل از طریق SPSS نشان می‌دهد که آماره مشاهده شده برای سوال هشتم ۰/۶۵ می‌باشد؛ چون آماره مشاهده شده بزرگ‌تر از آماره آزمون (۰/۵۰ > ۰/۶۵) است با اطمینان ۹۵٪ می‌توان گفت فرض H_1 تایید می‌شود.

نتیجه گیری از آزمون پرسش اصلی: میزان آمادگی تعاونی‌های فعال تولیدی بخش صنعت استان مازندران برای اجرای سیستم مدیریت کیفیت جامع (TQM) در سطح مطلوبی قرار ندارد $H_0 =$ میزان آمادگی تعاونی‌های فعال تولیدی بخش صنعت استان مازندران برای اجرای سیستم مدیریت کیفیت جامع (TQM) در سطح مطلوبی قرار دارد $H_1 =$

$$\begin{cases} H_0: p \leq 0/5 \\ H_1: p > 0/5 \end{cases}$$

جدول (۱۲): نتیجه آزمون پرسش اصلی

نتیجه آزمون	سطح آزمون	نسبت آزمون	درصد	تعداد	طبقه بندی	معیار
تایید فرض	۰/۰۵	۰/۵۰	۰/۳۲	۶۸	≤ ۳	مدیریت کیفیت
مقابل			۰/۶۸	۱۴۲	> ۳	جامع (TQM)
			۱/۰۰	۲۱۰		

انتظارات مشتریان اطمینان حاصل نماید. ارتباطات درون سازمانی را در راستای نیازها و انتظارات مشتریان هدایت نمایند. رضایت مشتریان را اندازه گیری نموده و بر مبنای نتایج حاصل از آن اقدام نمایند. ارتباطات با مشتریان را به صورت سیستمی مدیریت نمایند. از وجود توازن بین رضایتمندی مشتریان و سایر ذینفعان سازمان (نظیر مالکین، کارکنان، سرمایه گذاران، انجمن‌ها و مجامع محلی) اطمینان حاصل نمایند.

بر اساس نتایج تحقیق معیار شناسایی و آموزش کارکنان در سطح مطلوبی برای اجرای سیستم مدیریت کیفیت جامع قرار ندارد؛ لذا پیشنهادهایی به شرح زیر داده می‌شود: از آنجائی که کارکنان جوهره سازمان بوده و شناسایی و آموزش آن‌ها باعث خواهد گردید تا توانایی‌هایشان مزیت سازمان محسوب گردد؛ ایجاد انگیزه، تعهد با آموزش، نوآوری و خلاقیت در پیشبرد اهداف سازمان را به ارمغان خواهد آورد.

بر اساس نتایج تحقیق معیار توانمندسازی کارکنان و کار تیمی در سطح مطلوبی برای اجرای سیستم مدیریت کیفیت جامع قرار ندارد؛ لذا پیشنهادهای زیر داده می‌شود: به مدیران توصیه می‌شود: به افراد در انجام کارها کمک کنند. در خصوص راههای ایجاد تفکر مشترک سؤال طرح کنند. با پیش فرض‌ها مقابله کنند. خطرپذیری و تجربه گرایی را تشویق کنند. تفویض اختیار و مسؤلیت کنند. با تبیین ارزش‌ها، امیدها و آرزوها، یک دیدگاه مشترک را تداعی کنند. و همچنین به کارکنان توصیه می‌شود: اهمیت همکاری و نقش خود را در سازمان درک کنند. فعالانه فرصت‌های افزایش صلاحیت، دانش و تجربه خود را جستجو نمایند. آزادانه دانش و تجربیات خود را به اشتراک گذارند. آشکارا در خصوص مسایل و عواقب آن بحث کنند.

نتایج تجزیه و تحلیل از طریق SPSS نشان می‌دهد که آماره مشاهده شده برای سوال اصلی ۰/۶۸ می‌باشد؛ چون آماره مشاهده شده بزرگ‌تر از آماره آزمون (۰/۵۰ > ۰/۶۸) است با اطمینان ۹۵٪ می‌توان گفت فرض H_1 تایید می‌شود.

همچنین با تجزیه و تحلیل امتیازات پرسشنامه‌ها که پس از امتیاز دادن به تمام پرسشنامه‌ها براساس امتیازبندی خود پرسشنامه صورت گرفت، امتیاز کلی ۱۰۲ به دست آمد و از آنجایی که این امتیاز در طیف امتیاز ۱۱۹-۸۰ قرار گرفته است؛ بنابراین براساس نتیجه گیری خود پرسشنامه سازمان شروع به یادگیری و برنامه کیفیت و بهره وری نموده است.

موانع و محدودیت‌های تحقیق به شرح زیر می‌باشند: پراکنده بودن تعاونی‌های فعال تولیدی بخش صنعت در شهرها و مناطق مختلف استان مازندران یکی از محدودیت‌ها اصلی تحقیق بشمار می‌آید.

محدودیت دیگر طولانی شدن مدت جمع‌آوری پرسشنامه‌ها به دلیل این پراکندگی بود.

عدم احساس مسؤلیت و همکاری در بین برخی از مدیران تعاونی‌ها نیز محدودیت بعدی می‌باشد.

محدودیت دیگر تحقیق محدودیت ذاتی ابزار پرسشنامه می‌باشد.

بر اساس نتایج حاصل از تحقیق پیشنهادهای زیر ارائه می‌گردند:

بر اساس نتایج تحقیق معیار مشتری مداری در سطح مطلوبی برای اجرای سیستم مدیریت کیفیت جامع قرار ندارد. لذا پیشنهادهایی به شرح زیر داده می‌شود: تعاونی‌ها بایستی برای درک نیازها و انتظارات مشتریان تحقیقات لازم را صورت دهند. از ارتباط اهداف سازمانی با نیازها و

چاپ دوم، مرکز آموزش مجتمع صنعتی سیمان آبیک.

۴. ریاحی، بهروز (۱۳۸۱)، مدیریت کیفیت جامع در بخش عمومی، تهران: مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران.

۵. زمردیان، اصغر (۱۳۷۳)، مدیریت کیفیت جامع، تهران: موسسه مطالعات و برنامه ریزی آموزشی سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران.

۶. سکاران، اوما (۱۳۸۰)، روش‌های تحقیق در مدیریت، ترجمه‌ی محمد صابری و محمود شیرازی، تهران، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ اول.

۷. سلیمی، قربانعلی (۱۳۷۷)، "شیوه‌ها و ابزارهای کنترل کیفیت در آموزش عمومی و چگونگی ارزشیابی از برنامه‌ها و فعالیتهای مربوط به آن"، مجله مدیریت در آموزش و پرورش، دوره پنجم، شماره ۱۹-۱۸.

۸. قدوس، فریبا (۱۳۷۳)، "مدیریت کیفیت فراگیر"، ماهنامه استاندارد و کیفیت کالاهای ایرانی، دوره پنجم، شماره ۳۹.

۹. قنبری، محمود (۱۳۷۹)، نهضت تعاونی در ایران، تهران، انتشارات پایگان.

۱۰. مهدی زاده اشرفی، علی و حسینی، سید مهدی (۱۳۸۵)، روش تحقیق در علوم انسانی، تهران، انتشارات یکان، چاپ اول.

11. Besterfield, D. H. ;(1999), "Total quality management"; 2ed. ,London, Prentice Hall International.

12. Dale Barrie G(1995), Management quality, Third Edition ,Blackwell Publisher LTD, pp:76-99.

13. Garvin, D. A. ; "Leveraging Processes for Strategic Advantage", Harvard Business Review; 62, 1978, p:109.

براساس نتایج تحقیق معیار اندازه‌گیری و تجزیه و تحلیل کیفیت در سطح مطلوبی برای اجرای سیستم مدیریت کیفیت جامع قرار ندارد؛ لذا پیشنهاد می‌شود: اطلاعات راجع به کیفیت و زمان بهنگام تمامی تولیدات و خدمات از مشتریان و عرضه کنندگان جمع آوری گردد و از سیستمی برای بررسی آنها و ارائه نتایج بررسی‌ها به مدیران به کار گیرند.

تحقیقات آتی را به شرح زیر می‌توان مطرح کرد:

برای تحقیقات آتی پیشنهاد می‌شود به بررسی تطبیقی در یک سازمان برخوردار از نظام مدیریت کیفیت جامع و سازمانی که این سیستم را به کار نگرفته پردازند. برای تحقیقات آتی پیشنهاد می‌شود در خصوص ارزیابی میزان آمادگی اجرای سیستم مدیریت کیفیت جامع در سایر بخش‌های تعاونی‌ها (بخش کشاورزی، بخش خدمات، ...) صورت گیرد.

در این تحقیق معیارهای مدیریت کیفیت جامع مورد توجه قرار گرفت برای تحقیقات آتی پیشنهاد می‌شود از اصول و یا دیگر ابعاد مدیریت کیفیت جامع استفاده شود.

برای تحقیقات آتی پیشنهاد می‌شود چون در این تحقیق تمام گرایش‌های تعاونی‌های تولیدی بخش صنعت مورد مطالعه قرار گرفت محققین آینده به طور موردی هر یک از گرایش‌ها را مورد مطالعه قرار دهند.

برای تحقیقات آتی پیشنهاد می‌شود این موضوع را در سایر سازمان‌ها نیز مورد پژوهش قرار دهند.

منابع و مأخذ

۱. آکائو، یوجی، هوشین کانری (۱۳۷۷)، مدیریت کیفیت جامع، ترجمه داود محب‌علی و محمد صابری، چاپ دوم، مرکز آموزش مدیریت دولتی.

۲. پایک، جان (۱۳۷۷)، مدیریت کیفیت جامع در عمل، مرکز نشر دانشگاه صنعتی امیر کبیر (پلی تکنیک پیشین)، تهران.

۳. حاجی شریف، محمود (۱۳۷۶)، طراحی سیستم مدیریت کیفیت فراگیر: سیستم جامع اجرایی مدیریت کیفیت فراگیر ISO 9000

[Http://www. Hweb. it/esoe/TQM](http://www.Hweb.it/esoe/TQM)

19. Kulkarni Sushma (2005), "component of successful total quality management", the TQM magazine, vol. 17, no. 2.

20. Mershs Tigineh & Merrich R. G. (1997), "implementation in LDCS: driving restructuring forces, IJOP management".

21. Sitkin, S. B. Sutcliffe, K. M. and Shroeder, R. G. (1994), "Distinguishing control from learning total quality management: a contingency approach. Academy of management review. vol. 19. no. 3, p: 537

22. Timothy, Warren (1994), "Total quality management and Barriers", Dissertation abstract international Vol. 56. No. 5

14. Gurnani, Hareh (1999), "pitfalls in total quality management implementation: the case of a Hongkong company", total quality management, vol. 10, no. 2.

15. Hall, R (1999), "Word-class manufacturing", Industry week, July 2, P:3.

16. Hashmi, Khurram (2005), Introduction and implementation of total quality management (TQM), pp:1-4, from <http://www.isixsigma.com/library/content/co3100Sa.asp>, 2005, 6. 19.

17. Juran Joseph & Godfrey a. Blanton (1999), "Juran quality Handbook", 5th editions, MC Graw-Hill.

18. Kanji. Gopal (2000), "TQM in Malaysian higher education institution".

Archive of SID