



## بررسی رابطه بین مدیریت کیفیت جامع و بهره‌وری در بطن سازمان‌ها

### اکرم برزوئی

کارشناسی ارشد مدیریت مالی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه آزاد اسلامی واحد مشهد

Abstar.borzuee@gmail.com

### سعید صیفی

دانشجو، کارشناسی ارشد مدیریت تشکیلات و روش‌ها، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه آزاد اسلامی واحد مشهد

seifi\_saeed@yahoo.com

### جواد امیری دلوئی

دانشجو کارشناسی ارشد مدیریت دولتی تشکیلات و روش‌ها

Jamirid62@gmail.com

### چکیده

با در نظر گرفتن ضرورت توجه به کیفیت در محصولات و خدمات و تمرکز بر انتظارات مشتریان به عنوان یکی از ابعاد مورد توجه در عصر حاضر و رسیدن به بهره‌وری در بسیاری از سازمان‌ها، برآن شدیم تا شاهره ارتباطی میان این دو مفهوم بیابیم. روش بررسی با استناد به تحقیقاتی که تا کنون در زمینه مذکور صورت گرفته و اطلاعات تجربی و علمی گروه نگارنده و هم‌چنین مصاحبه با افراد خبره در زمینه کیفیت و بهره‌وری و استفاده از تجربیات چندین ساله این بزرگواران در سمت‌های مورد تصدی تا کنون، صورت پذیرفت؛ در این مقاله ابتدا مفاهیمی کلی در جهت آشنایی بیشتر با مدیریت کیفیت جامع و بهره‌وری ارائه شده است و سپس ارتباط میان این دو مفهوم و خاصیت هم‌پوشانی که می‌تواند بر آن‌ها حاکم باشد مورد بررسی قرار گرفته است و نتایج به دست آمده صحت وحدت این دو مفهوم را تایید کرده و راه کارهایی در جهت پیاده‌سازی هر چه بهتر آن‌ها در سازمان بیان می‌کند. در نهایت نتایج حاصل از این بررسی با ارائه مدلی برجسته شده است، با امید به اینکه راهکارها و مدل ارائه شده بتواند راهی نو پیشروی سازندگان این کشور قرار دهد.

**واژگان کلیدی:** مدیریت کیفیت جامع، بهره‌وری، کیفیت، رشد، بقا



## Study of the relationship between total quality management and productivity within the organizations

### Abstract:

Given the importance of the quality of products and services and focus on customer expectations as one of the aspects considered in the present day and achieve efficiency in many organizations, we decided to find a route between these two concepts. Methods based on research that has been done on the experimental data and scientific writer group As well as interviews with experts in the field of quality and efficiency and the use of several years of experience in the side of His tenure so far, taken In this paper, the concepts in order to better understand and manage the quality and efficiency of proposed And the relationship between these two concepts overlap and properties that can be studied on its governing The accuracy of the results obtained and the unity of the concept of Experts to work on how best to implement it in the states. The results of this study highlight the model is provided in the hope that the guidelines and the new path leading to the makers of this country.

**Keywords:** Total Quality Management, productivity, development, Survival



## مقدمه

بشر همواره به دنبال بهترین بوده ، تامین بهترین ها یعنی تولید بر اساس کیفیت، مقوله ایست که توجه به آن در دنیای امروزی بسیار حائز اهمیت است و کیفیت در تولید میسر نمی شود مگر با داشتن کارایی و اثر بخشی که در تعریفی در ادامه مجموع این دو را بهره وری می نامیم. اگرچه تمایل به بهبود وضعیت و ارتقای سطح زندگی از زمان پیدایش بشر همواره در ذات او وجود داشته و بشر تنها موجود روی کره خاکی است که روش زندگی وی هیچ‌گاه با گذشته‌اش یکسان نبوده و تاکنون همواره روندی تکاملی داشته است. این امر نشانه توجه عملی او به مفاهیمی نظیر کیفیت و بهره‌وری است.

## بیان مسئله

در دوران های گذشته تنوع و حق انتخاب و قیمت تماما متناسب با خواست تامین کنندگان و فروشندگان اتفاق می افتاد اما در دنیای کنونی اوضاع کاملا تغییر کرده و همه چیز به خواست و انتخاب مشتری بر می گردد . در این شرایط ضرورت توجه به نیاز های مشتریان و انطباق محصولات و خدمات با سلیقه آنان جزء لاینفک و حائز اهمیتی در اصول حفظ و بقای سازمان هاست اما باید توجه داشت که سلیقه مشتریان هر چیزی هم که باشد کیفیت در تمام آن ها جزء گزینه های انتخاب خواهد بود و به دنبال آن بهره وری برای سازمان به ارمغان خواهد آمد چرا که کیفیت بدون کارایی و اثر بخشی سازمان حاصل نخواهد شد بنابراین با توجه به اهمیت بهره وری در یک سازمان و تاثیر آن بر کیفیت محصولات و خدمات ، در این مقاله سعی شده ارتباط تنگاتنگ این دو موضوع مورد بحث و تجزیه و تحلیل قرار گیرد .

## تاریخچه کیفیت فراگیر در جهان

جدول (۱): (سجادی، ۱۳۹۲)

مدیریت کیفیت فراگیر T.Q.M (دمینگ - کرازبی جوران)	۱۹۸۰
کنترل کیفیت مدیری (جوران)	۱۹۵۴
کنترل کیفیت فراگیر (فیگنباوم)	۱۹۵۱
تضمین کیفیت (ایشی کاوا)	۱۹۵۰
کنترل کیفیت آماری (شوهارت)	۱۹۲۴
تست مرغوبیت (در زمان هنری ششم انگلستان)	م ۱۴۵۶
بازرسی توسط بازرسان کار	م ۱۱۰۰
بازرسی توسط ناظر وسرکارگر	م-۱۸۰۰
زمان بابلیها	م-۳۰۰۰



--	--

## مفهوم حروف واژه TQM

۱. T یا Total: به معنای جامع یا فراگیر یعنی همه را اعم از سازمان ، فرایند، درون دادها، محصولات، تدارک کنندگان و مشتری های داخلی و خارجی را دربر می گیرد.

۲. Q یا Quality: کیفیت، سازگاری کالا و خدمات با نیاز ها و انتظارات مشتریان داخلی و خارجی.

۳. M یا Management: به معنای این است که TQM یک فلسفه ی مدیریتی است (کانجی، ۱۳۸۱).

## تعریف کیفیت شامل موارد زیر است :

۱- مناسب برای استفاده : در بیشتر موارد مناسب بودن برای استفاده توسط مهندسان تعریف می شود . آنان باید میزان و درجه ی تکامل محصول یا خدمت را برای مناسب بودن برای استفاده تعریف کنند .

۲- کیفیت طراحی: تفاوت در خصوصیات و ویژگی های طراحی شده برای یک محصول ، می تواند تفاوت در کیفیت را در پی داشته باشد.

۳- مطابقت تولید با طراحی : این تعریف فرض می کند طراحی به درستی انجام شده و اگر محصول منطبق با طراحی مزبور تولید شده باشد ، برای استفاده مشتری مناسب است.

۴- رضایت مشتری : بازار و مشتریان علاقه مند هستند کیفیت را به عنوان میزان مطابقت یک محصول یا خدمت با انتظارات مشتری تعریف کنند (سجادی، ۱۳۹۲).

## نمودار کنترل کیفیت Quality control chart

نموداریست که میزان سازگاری یک کالا یا فرایند تولیدی را با مشخصات تعیین شده نشان می دهد. نمودار کنترل کیفیت انواع مختلف دارد که معمولاً مشخصات و ویژگیهای کالا را با استانداردهای تعیین شده مقایسه و انحرافهایی را که ناشی از نامرغوبی کالا است ، مشخص می کند (مهربان، ۱۳۷۶).



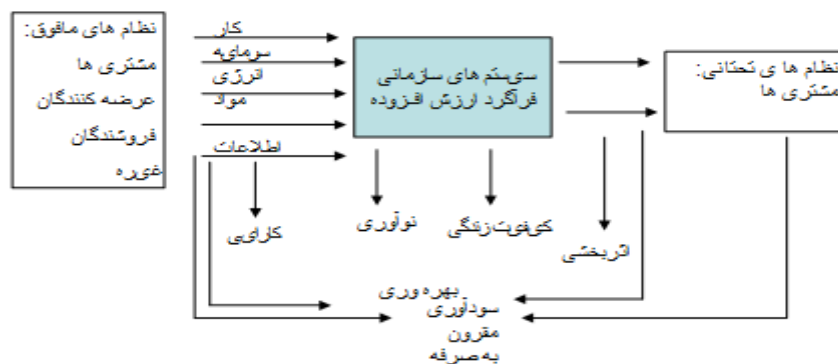
## چرا به TQM نیاز داریم؟

کیفیت را بهبود دهید ← کاهش هزینه در اثر تقلیل دوباره کاری، اشتباهات کمتر، تاخیر کمتر و استفاده از ماشین آلات و مواد بهتر ← بهره‌وری افزایش می‌یابد ← بازار را با کیفیت بهتر قیمت پایین‌تر تسخیر کنید ← در کسب و کار باقی بمانید ← تامین شغل هرچه بیشتر (مهربان، ۱۳۷۶).

## مفهوم بهره‌وری

سازمان بین‌المللی کار (ILO):

بهره‌وری عبارت‌اند از ستاده حاصل از یک سیستم تولید با داده‌های به کار رفته (مانند: زمین، سرمایه، نیروی کار و ...) به منظور تولید آن ستاده



## آژانس بهره‌وری اروپا (EPA) EUROPEAN PRODUCTIVITY AGENCY

بهره‌وری را اینگونه تعریف می‌کند:

- بهره‌وری درجه استفاده مؤثر از هر یک از عوامل تولید است.
  - بهره‌وری در درجه اول یک دیدگاه فکری است که همواره سعی دارد آنچه که در حال حاضر موجود است بهبود بخشد.
- بهره‌وری مبتنی بر این عقیده است که انسان می‌تواند کارها و وظایفش را هر روز بهتر و با اخذ نتایج برتر از روز پیش به انجام رساند.

در نهایت، بهره‌وری را می‌توان به صورت زیر تعریف کرد:



بهره وری = اثر بخشی + کارایی

بهره وری = اجرای کارهای درست + اجرای درست کارها (سجادی، ۱۳۹۲).

هدف نهایی فرهنگ بهره‌وری بهبود کیفیت زندگی کاری و کیفیت خود زندگی است اما شرکت‌ها، سازمان‌های رفاهی نیستند و این هدف را باید در محیط بازار و با رقابت شدید به دست آورند و برتری سازمانی کلیدی برای رسیدن به آن اهداف است، بنابراین فرهنگ بهره‌وری باید سیستمی نهادینه را در خود جذب کند که به صورت خودکار و پویا نسبت به تغییرات محیط و بازار، عکس‌العمل نشان دهد (پروکوپنکو، ۱۳۷۸).

### ارتباط میان مدیریت کیفیت و بهره وری

فلسفه مدیریت کیفیت جامع کارایی موثر را تضمین می‌کند به وسیله تشویق شرکت‌ها به طرح تولیدات و توسعه سیستم‌هایی که محصولات را مطابق انتظارات مشتریان برسانند. (ماریوس، ۲۰۱۱) علت آنکه دو سیستم مدیریت کیفیت و بهره وری سال‌های نسبتاً زیادی هم هدف ولی جدا از هم و با عناوینی غیریکسان، فعالیت کرده‌اند آن است که کیفیت (با وجود مفهوم گسترده و فراگیر مستتر در آن) در ابتدای راه به دلیل نوپا بودن و استفاده صرف از ابزار ساده و ابتدایی و یک‌سو نگر بازرسی و کنترل کیفیت آماری محصولات (SQC) تنها توانسته بود محدوده‌ای کوچک (کنترل کیفیت عملکرد تولیدات کارخانه‌ای) را تحت پوشش خود قرار دهد و اصولاً توجهی به دیگر بخش‌های سازمان نداشت. پس از چندی، مسئولان علاقه‌مند و کارشناسان شاغل در بخش‌های غیر از خط تولید کارخانه‌ها و یا سازمان‌های ستادی که خارج از حیطه توجه کیفیت (با مفهوم ابتدایی آن) قرار گرفته بودند برای سروسامان دادن به اوضاع و بهبود کیفیت کارهای خود دست به کار تهیه، تدوین و اجرای روش‌هایی شدند که نام بهره‌وری به خود گرفت و در ابتدا مسئولیت آن را تنها تحت پوشش در آوردن و بهبود بخش‌هایی از امور تلقی کردند که خارج از حوزه کنترل کیفیت عملکرد محصولات کارخانه‌ای قرار گرفته بودند.

در گذر زمان و بلوغ تدریجی شیوه‌های مورد استفاده در سیستم کیفیت و نیز در سیستم بهره‌وری، حیطه‌های تحت پوشش و بهره‌مند از منافع این دو سیستم، آرام آرام وارد مرحله هم‌پوشانی شده و در نهایت به دلیل آنکه هر دو سیستم اهداف مشابهی را دنبال می‌کرده‌اند براساس منطق هم‌پایانی علمی، این هم‌پوشانی به کلیه سطوح سازمان گسترش یافته و امروزه دیگر فرایندی را در سازمان‌ها نمی‌توان یافت که نتواند به‌طور هم‌زمان تحت پوشش بهره‌وری و کیفیت قرار گیرد (پراجو، ۲۰۰۴).

در چنین شرایطی، فلسفه استقلال تشکیلات عهده‌دار بهره‌وری و تشکیلات عهده‌دار کیفیت، مقبولیت و موضوعیت خود را از دست داده و ادامه وضع را به صورت عاملی ضد بهره‌وری و ضد کیفیت جلوه‌گر می‌کند. در چنین شرایطی، آخرین مأموریت مستقل تشکیلات بهره‌وری و نیز کیفیت را می‌توان ادغام و اتحاد با یکدیگر دانست تا ضمن ارتقای بهره‌وری و کیفیت سازمان، (از طریق حذف تشکیلات موازی) در صورت مدیریت صحیح فرایند وحدت، باعث ایجاد سینرژی مثبت و از آن طریق افزایش مجدد بهره‌وری و کیفیت سازمان شوند (پروکوپنکو، ۱۳۷۸).

در واقع بهبود بهره‌وری شامل استفاده از منابع و فرایندهای با کیفیت بالا به منظور تولید ستانده‌هایی است که کیفیت بهتر دارند، از این‌رو بهبود کیفیت به معنی بهبود بهره‌وری و بهبود بهره‌وری به مفهوم بهبود کیفیت است.

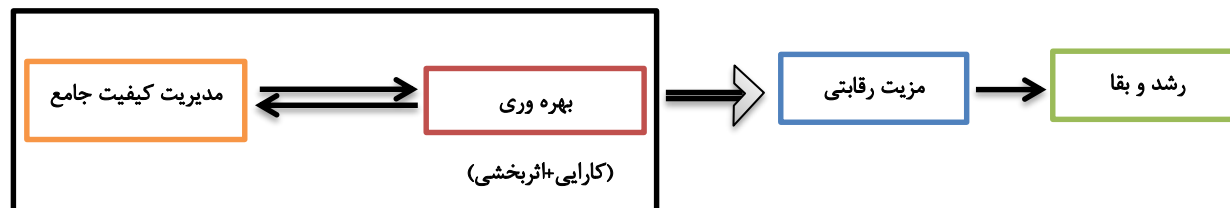


بهره‌وری و کیفیت در واقع دو روی یک سکه‌اند و مفهوم آنها محدود به تولید کالای کارخانه‌ای نیست، بلکه در مفهومی وسیع‌تر، تمامی فعالیت‌های واحدهای صنعتی از جمله: فروش، بازاریابی، اداری مالی، مهندسی و حتی وسیع‌تر از آن، همه کار و فعالیت‌ها را در کل و یا جزء نظام‌ها در برمی‌گیرد.

در تعریف جدید توجه به کیفیت اهمیت دارد، زیرا کیفیت بخش اساسی از بهره‌وری و در واقع عامل عمده آن است، به‌خصوص اگر علاوه بر کیفیت محصولات، به کیفیت کل کسب و کار و سیستم‌ها و عناصر تولید، راهبرد، سازماندهی، افراد، فناوری، فرایندها و... نیز اندیشیده شود (اگوایر، ۱۳۷۸).

### مدل نهایی :

بر اساس اطلاعاتی که از طریق این تحقیق گردآوری شد مدلی طرح گردید ، با امید به اینکه این مدل پیشنهادی بتواند راهی نو پیشروی سازندگان و تولیدکنندگان این کشور قرار دهد.



شکل (۱): مدل هم پوشانی بهره وری و کیفیت

نتیجه گیری :



بهبود در بهره‌وری و کیفیت به تصادف و یا از روی شانس به دست نمی‌آید بلکه نتیجه فرایندی آگاهانه است. یعنی در مدیریت بهره‌وری و کیفیت همواره باید گلوگاه‌ها و حوزه‌های امکان بهبود، شناسایی شوند. لذا ضروری است سیستم‌های سازمانی و فضای عملیاتی لازم برای پیشبرد و تداوم پژوهش برای بهبود فراهم آید.

لازم به ذکر است که ساماندهی و مدیریت فضای عملیاتی (رفتاری)، مهم‌ترین عامل در رسیدن به بهره‌وری است، چرا که بسیاری از ابتکارهای خوب، در رویکردی با فضای عملیاتی نامناسب بیش از هر عامل دیگر بی‌ثمر شده‌اند.

همچنین باید نگرش‌ها و شایستگی‌های لازم برای هر یک از اعضای سازمان متناسب با شأن و توان آنان از طریق آموزش صحیح و مدیریت منابع انسانی ایجاد شود، مکانیسم‌هایی برای به کارگیری تمام سطوح بهره‌وری و کیفیت اجرا شود، نظارت و ارزیابی مداوم بر دستاوردهای بهره‌وری و کیفیت صورت پذیرد تا شناسایی حوزه‌هایی ممکن شود که امکان بهبود بیشتر در آنها وجود دارد. به طور خلاصه برای استمرار بهبود باید سیستم مدیریت بهره‌وری و کیفیت وجود داشته باشد.

البته دستیابی به چشم‌انداز زیبای رشد و بقا که به عنوان نتایج وحدت بخش‌های بهره‌وری و کیفیت (به شرط اجرای صحیح فرایند مدیریت بهره‌وری و کیفیت) سعی در ترسیم آن به عمل آمد و می‌بایست مورد علاقه و اهتمام تمامی طرف‌های ذینفع سازمان قرار گیرد، نیازمند فراهم آوردن مقدماتی است که به صورت خلاصه به معرفی آنها پرداخته می‌شود:

(۱) وجود اعتقاد منطقی و تعهد عملی در مدیریت ارشد سازمان به این نکته مهم و اساسی که نیل به اهداف چرخه بهبود بهره‌وری و کیفیت علاوه بر آنکه جزء اصلی‌ترین وظایف و مسئولیت‌های مدیریت ارشد است همواره در اولویت اول سازمان نیز قرار خواهد داشت.

(۲) مشخص کردن جایگاه فعلی وضعیت سازمان و فاصله آن با دورنمای مطلوب و ترسیم شده.

(۳) مشخص شدن طرف‌های ذینفع سازمان و تعیین میزان علاقه‌مندی و توانایی هر یک از آنها در کمک به سازمان برای رسیدن به شرایط مطلوب.

(۴) تدوین برنامه اجرایی واقع‌بینانه و متناسب با نقاط قوت و ضعف سازمان و به هنگام نگهداشتن آن از طریق مرور دائم برنامه و تأثیر دادن بازخوردهای به وجود آمده در جهت تصحیح و تکمیل برنامه.

(۵) ایجاد فضای عملیاتی لازم و ضروری برای پیشبرد اهداف برنامه و ایجاد پذیرش عمومی اصلاحات و تغییرات از طریق اجرای تدابیر مناسب و دارای پشتوانه از جانب مدیریت ارشد.

منابع





- [۱] سجادی، صوفی، ۱۳۹۲، حسابداری مدیریت پیشرفته، انتشارات دانشگاه شهید چمران.
- [۲] کانجی، گوپال و آشر، مایک. ترجمه: صادقی، باران دوست، ۱۳۸۱، ۱۰۰ روش کاربردی در استقرار مدیریت کیفیت جامع.
- [۳] مهربان، ۱۳۷۶، مدیریت کیفیت جامع، نشر البرز.
- [۴] پروکوپنکو، جوزف و نورث، کلاوس. مترجم: گروه مترجمان، ۱۳۷۸، کتاب مدیریت بهره‌وری و کیفیت (برنامه مدولار) (چاپ اول)، انتشارات بصیر.
- [۵] اگوایر، رافتال. مترجم: تیموری، ۱۳۷۸، آموزه‌های دکتر دمینگ (چاپ اول)، انتشارات آموزه.

[۶] Daniel I. Prajogo, Amrik S. Sohal .(2004). The relationship between organization strategy, total quality management (TQM), and organization performance—the mediating role of TQM.

[۷] Prof. Marius-Dan DALOTA, Ph.D. (2011). INCREASING PRODUCTIVITY BY TOTAL QUALITY MANAGEMENT AND CONSTRAINT MANAGEMENT

Surf and download all data from SID.ir: [www.SID.ir](http://www.SID.ir)

Translate via STRS.ir: [www.STRS.ir](http://www.STRS.ir)

Follow our scientific posts via our Blog: [www.sid.ir/blog](http://www.sid.ir/blog)

Use our educational service (Courses, Workshops, Videos and etc.) via Workshop: [www.sid.ir/workshop](http://www.sid.ir/workshop)