

مدیریت کیفیت جامع و پرسش‌های بی‌پاسخ*

دکتر سید مهدی الوانی**

حسن دانائی فرد***

اکثر افرادی که با علم مدیریت آشنایی دارند، با اصطلاح جذاب «مدیریت کیفیت جامع» برخورد نموده‌اند. این فن مدیریتی ابتدا در شرکت‌های ملی به کار برده شد و اکنون در عصر رقابت‌گری شرکت‌های فراملیتی، از کاربرد آن در عرصه جهانی سخن رانده می‌شود. هدف این مقاله نقد و بررسی کاربرد، این تکنیک پرآوازه است.

مقدمه

تاکنون مقالات و کتاب‌های متعددی در ارتباط با موضوع مدیریت کیفیت جامع^۱ و کاربردهای آن در سراسر جهان به رشته تحریر درآمده است. تعدادی از این کتاب‌ها

** اندیشه این مقاله از کتاب زیر گرفته شده است:

Carl Rodrigues, International Management (West Publishing Company, 1996).

*** استاد دانشکده مدیریت دانشگاه علامه طباطبائی.

**** دانشجوی دوره دکتری مدیریت دانشگاه علامه طباطبائی.

و مقالات ترجمه شده و در اختیار علاقه‌مندان قرار گرفته است. بی‌گمان این نوشته‌ها در ارتقای کیفی کمی وضعیت مدیریت در سازمان‌ها مؤثر بوده‌اند به خصوص برای افرادی که می‌خواهند با آشنایی با جدیدترین روش‌های مدیریت در جهان، از ابزار جدید مدیریت نوین بهره‌گیرند و در عرصه جهانی ابراز وجود کنند.

اما آن چه بر عالمان علم مدیریت مبرهن است، ارزش مدار بودن نظریه‌های مدیریتی است؛ به عبارت دیگر، فنون و نظریه‌های کاربردی مدیریت فرهنگ‌مدار است و مدیریت کیفیت جامع نیز از فرهنگ تأثیر می‌پذیرد. به کارگیری این تکنیک، در فرهنگ‌های مختلف با چالش‌های متعددی مواجه می‌گردد و مدیریت کیفیت جامع، ویژگی‌ها خصوصیات دارد که با ویژگی‌های فرهنگی همه کشورها سازگاری ندارد.

در این مقاله به نقد این تکنیک از یک چشم‌انداز کلان و فراملیتی می‌پردازیم؛ به عبارت دیگر، روی سخن ما هم به کاربران داخلی این فن است و هم شرکت‌هایی است که می‌خواهند با به کارگیری این تکنیک به رقابت در عرصه جهانی بپردازند.

عمده چالش‌هایی که مدیریت کیفیت جامع با آن مواجه است، پرسش‌هایی است که تاکنون بی‌پاسخ مانده‌اند، از این جمله که: چگونه می‌توان از فزونی که بر ارزش‌های دیگری استوار شده و با ویژگی‌های فرهنگی برخی از کشور سازگار نیست استفاده نمود؟ برنامه‌های مشارکت و استفاده از گروه را که ثمره فرهنگ ژاپنی است، چگونه می‌توان در سایر کشورها به کار گرفت؟

در فرهنگ‌هایی که مشتریان به علت افزایش هزینه، مدیریت کیفیت جامع را خواهان نیستند، تکلیف چیست؟ آیا سازمان‌ها واقعاً کیفیت را تضمین می‌کنند؟ آیا مدیریت کیفیت جامع در شرکت‌های جدید و کوچک می‌تواند اجرا شود؟ اگر صاحبان قدرت در سازمان‌ها قدرت خود را توزیع نکنند، چه باید کرد؟ و سرانجام آیا با وجود این مشکلات مدیریت کیفیت جامع دست‌یافتنی است؟

تاکنون پرسش‌های فوق بدون پاسخ مانده‌اند و ما می‌کوشیم در سطور بعدی به بررسی آن‌ها بپردازیم.

گذری اجمالی بر مدیریت کیفیت جامع

مدیریت کیفیت جامع نوعی فلسفه مدیریت است که به مدد آن مدیران سازمان‌ها، نیازهای مشتریان و اهداف شرکت را به همراه هم در امور تولیدی و خدماتی مد نظر قرار می‌دهند و با این شیوه عمل، حداکثر کارایی^۲ و اثربخشی^۳ را به وجود می‌آورند. در مدیریت کیفیت جامع با بهبود فرایندها و سیستم‌ها، کارایی افزایش یافته و خطاها کاهش می‌یابند و این اطمینان ایجاد می‌شود که اهداف سازمان تحقق نیازهای مشتریان است.^۴ مدیریت کیفیت جامع بر تعهد، برنامه‌ریزی، مشارکت و بهبود مستمر تأکید دارد. هدف آن از تأکید بر موارد چهارگانه مذکور، تأمین نیازهای مشتریان، کسب رضایتمندی مشتریان، کاهش هزینه‌ها و نهایتاً افزایش سود است. شکل زیر سیستم کیفیت جامع را تشریح می‌کند:^۵



ویژگی‌های سازمان با مدیریت کیفیت جامع

همان‌گونه که از توصیف مدیریت کیفیت جامع به دست می‌آید به کمک این مدیریت یک سازمان می‌تواند نسبت به رقبایش کارا تر و اثربخش‌تر باشد. ولی این مهم در صورتی تحقق می‌یابد که سازمان توانایی‌های زیر را دارا باشد. باید توجه داشت که این توانایی‌ها و قابلیت‌ها همه با هم وابستگی متقابل دارند، بنابراین غفلت و نادیده گرفتن هر کدام احتمالاً به برنامه‌های نامؤثر مدیریت کیفیت جامع منجر می‌شود. ویژگی‌های مورد نظر را در جدول زیر ملاحظه نمایید:^۶

حساسیت نسبت به نیازهای مشتری
جمع‌آوری و انتشار مستمر و مداوم اطلاعات
همکاری و تشریک مساعی با واحدهای درون و برون سازمانی
مشارکت، توانمندی‌سازی و داشتن یک ساختار مسطح
پرداخت بر مبنای عملکرد و ارتقائات افقی
ایجاد نوعی تعهد و حس مالکیت در کارکنان
برنامه‌های آموزشی مداوم

قابلیت‌ها و توانایی‌های وابسته به هم

چالش‌ها در اجرا و مدیریت برنامه‌های مدیریت کیفیت جامع

اساساً اجرا و تداوم اثربخش یک برنامه مدیریت کیفیت جامع، مستلزم نوعی فرهنگ سازمانی جدید است. در عین حال باید متذکر شد که تغییر فرهنگ سازمانی به سادگی میسر نیست. فرهنگ سازمانی عبارت است از: سیستمی از اعمال، ارزش‌ها و باورهای مشترکی که درون یک سازمان پرورش می‌یابد و رفتار اعضا را هدایت و راه‌نمایی می‌کند؛ به عبارت دیگر، فرهنگ سازمانی الگویی از پیش‌فرض‌های بنیادین است که یک گروه یا سازمان خاص آن را به منظور تطبیق‌پذیری خارجی و انسجام داخلی و در هنگام برخورد با مسائل و مشکلات ایجاد نموده است که این بر اساس مفروضات

زندگی جمعی کارآمد بوده و از سوی اکثر اعضا سازمان پذیرفته شده است. معنای عملی فرهنگ سازمانی در شعائر، نمادها و قهرمانان سازمان و معنای ارزشی آن در مفاهیمی نظیر خیر و شر، زیبا و زشت، طبیعی و غیر طبیعی، عقلایی و غیر عقلایی معین می‌شود. جنبه‌های ارزشی فرهنگ سازمانی به وسیله فرهنگ ملی و جنبه‌های نمادین آن به وسیله سازمان، به عنوان ابزار تطبیق‌پذیری نسبت به خواسته‌های محیطی برای تغییر، تعیین می‌شود. بنابراین، فرهنگ، چالش‌های متعددی نسبت به اجرا و تداوم برنامه‌های مدیریت کیفیت جامع درون فرهنگی و فرافرهنگی ایجاد می‌کند.

آیا تغییر فرهنگ به سادگی امکان‌پذیر است ؟

آیا برای اجرای برنامه‌های مدیریت کیفیت جامع، سازمان‌ها باید هم جنبه‌های عملی و هم جنبه‌های ارزشی فرهنگ سازمانی خود را تغییر دهند؟ جنبه‌های عملی فرهنگ چگونه تغییر داده می‌شود؟ طبیعی است که سنت‌های دیرینه یک شرکت، ریشه در ایدئولوژی بنیان‌گذار آن دارد. بنابراین هنگام اجرای تغییر، شکل‌های ساختاری گذشته، نوع طراحی مشاغل و استراتژی‌های هماهنگی و کنترل انتخاب شده، تأثیرگذار خواهند بود.

«پارتلف» و «گوشل»^۷ نشان دادند که چگونه میراث اداری سازمان و هنجارهای ریشه‌دار مدیریت، توانایی سازمان را به بازسازی خود محدود می‌کند. هم‌چنین مدل ارزش‌های رقابتی «آر. ای کویین»^۸ نشان می‌دهد که چگونه جهت‌گیری‌های ارزشی مختلف،^۹ فرهنگ سازمانی و نوع ساختار سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. برخی از سازمان‌ها دارای ارزش‌های منعطف هستند و بر عدم تمرکز و تفکیک تأکید دارند و برخی دیگر به کنترل ارزش زیادی قائل‌اند و بر تمرکز و یکپارچگی تأکید می‌ورزند. احتمالاً سازمان‌های نوع اول، نسبت به نوع دوم، در اجرای برنامه‌های کیفیت جامع با دشواری کم‌تری مواجه می‌شوند. حال باید دید سازمان‌های نوع دوم با دشواری‌های اجرا چگونه برخورد می‌کنند؟

به زعم «کویین» و «کیم بری»،^{۱۰} هیچ سازمانی صرفاً یک ارزش را انعکاس نمی‌دهد، بلکه سازمان‌ها مجموعه‌ای از ارزش‌ها را متجلی می‌سازند، اگرچه ممکن است یک ارزش نسبت به سایر ارزش‌ها غالب‌تر باشد. این بدان معنا است که احتمال دارد، یک

سازمان در یک بخش خاص، مثلاً بخش مالی، کنترل‌های قوی اعمال کند و در همان زمان در بخش‌های دیگر مثل بخش بازاریابی و تحقیق و توسعه، کنترل‌های کم‌تر و ضعیف‌تر به اجرا درآورد.

سازمان‌ها چگونه تلاش می‌نمایند تا چنین برنامه‌هایی اجرا کنند که بر نیاز به رویکردهای مختلف در بخشهای مختلف است دلالت دارند؟ جنبه‌های ارزشی چگونه تغییر داده می‌شوند؟ برای مثال، سیستم آموزش و پرورش برخی کشورها فردگرایی را و برخی دیگر همکاری و هماهنگی گروهی را پرورش می‌دهند. بنابراین برای اجرای مدیریت کیفیت جامع که مستلزم همکاری گروهی است، آیا لازم نیست سیستم آموزش و پرورش کشورهای فردگرا تغییر داده شود. اگر لازم است، آیا میسر است؟!

سازمان‌هایی که برنامه‌های مدیریت کیفیت جامع را اجرا نموده‌اند، بر کنترل‌های گروهی غیر رسمی اتکای بسیاری دارند. در فرهنگ‌های شبه امریکایی، افراد با اعتقاد به این امر که «در برابر ضرر از دست دادن آزادی فردی، منافع بیشتری از مشارکت عایدشان می‌گردد» در فعالیتهای گروهی به صورت داوطلبانه شرکت می‌کنند. چگونه سازمان‌ها، کارکنانی را که خواهان مشارکت در فعالیتهای گروهی نیستند، و به این دلیل که نمی‌خواهند آزادی فردی خود را از دست دهند، شناسایی می‌کنند؟ در برخی کشورها افراد باید به اجبار عضویت در گروه را بپذیرند. آیا افراد در فرهنگ سازمانی ما با تحکم به گروه می‌پیوندند؟ حتی اگر چنین کاری میسر باشد، ممکن است کارکنان اثر بخش نباشند، زیرا مشارکت با حالت داوطلبانه برای سازمان مثرتر است نه با اجبار و تحکم.

مدیران سازمان‌ها برای اجرا و تداوم برنامه‌های مدیریت کیفیت جامع در مواجهه با این چالش‌ها چگونه عمل می‌کنند؟ برنامه‌های مشارکت و انتقاد از گروه در فرهنگ‌های غربی و غیر ژاپنی چگونه اجرا می‌شوند؟

شواهد و قراین حکایت از آن دارد که، جوامع حاوی ابعاد چندگانه فرهنگی هستند: فاصله قدرت زیاد یا کم، اجتناب از عدم اطمینان قوی یا ضعیف، گروه‌مدار یا فراگرا و غیره. افرادی که در جوامعی زندگی می‌کنند که فاصله قدرت در آن جا زیاد است و اجتناب از عدم اطمینان قوی است (مثل فرانسه) ضرورتاً خواهان پذیرش

مسئولیت‌هایی نیستند که از جنبه‌های مشارک و توانمندسازی برنامه‌های کیفیت جامع بر می‌خیزد، و افرادی که در جوامع فردگرا می‌زیند (مثل امریکایی‌ها) با جنبه‌های گروهی برنامه‌های مدیریت کیفیت جامع متناسب و سازگار نیستند.

برای مثال، ژاپن دارای یک فرهنگ گروه‌مدار^{۱۱} است. بنابراین اجرا و تداوم چنین برنامه‌هایی در آن جا میسر است. در عین حال، ژاپن دارای فرهنگی است که در آن فاصله زیاد قدرت پذیرفته شده است (کارکنان دستور را ترجیح می‌دهند) که در امریکا این جنبه ممکن نیست. ولی قراین دلالت بر آن دارد که چنین برنامه‌هایی در ژاپن، به طور اثربخش اجرا شده‌اند. چگونه؟ آیا این طور نیست که سازمان‌های ژاپنی واقعاً این برنامه را به طریقی که در غرب درک می‌شود، اعمال نمی‌کنند؟ برای نمونه، مشاهده شده است که در ژاپن برای ارائه پیشنهادهای «داوطلبانه» جهت بهبود در محل کار، نوعی فشار اجتماعی قوی وجود دارد. برخی شرکت‌ها نظیر نیشان^{۱۲} برای هر کارمندی سهمیه پیشنهاد دادن، مشخص کرده‌اند که باید در هر ماه آن‌ها را ارائه دهد. به علاوه، مدیران ژاپنی برای وادار کردن کارکنان به تسلط بر مشاغل خود (نه جهت جلب توجه دیگران) از فشار همکاران استفاده می‌کنند.^{۱۳} این نوع از فشارها برای کارکنان (ژاپنی یا امریکایی) ایجاد استرس می‌کند.

هم چنین بسیاری از افراد دوست دارند در اتخاذ تصمیمات با آن‌ها مشورت شود، اما ضرورتاً خواهان مشارکت در اتخاذ تصمیمات نیستند. به علاوه، مطرح شده است که برای مشارکت در کار، باید زمان کافی وجود داشته باشد، موضوعات مورد مشارکت باید مرتبط به منافع کارکنان باشد و کارکنان باید توانایی مشارکت داشته باشند و فرهنگ سازمان باید مشارکت کارکنان را حمایت کند. در یک محیط پویا همیشه وقت کافی وجود ندارد و هنگامی که تصمیمات سریع مورد نیاز است، اغلب بهتر است که یک فرد به اتخاذ آن‌ها دست بزند. هم چنین تعداد زیادی از مطالعات به بررسی رابطه «مشارکت» و «عملکرد» پرداخته‌اند. موقعی که نتایج مطالعات متعدد به طور دقیق بررسی گردید، مشخص شد که مشارکت تنها تأثیر متوسطی بر متغیرهایی نظیر انگیزش، بهره‌وری و رضایتمندی شغل دارد. سازمان‌ها چگونه این موانع را در برابر اجرا و تداوم برنامه‌های مدیریت کیفیت جامع شناسایی می‌کنند؟

اگر مشتریان نخواهند افزایش هزینه ناشی از مدیریت کیفیت جامع پرداخت کنند،

تکلیف چیست ؟

تغییرات فرهنگی عمده و تلاش‌های تغییر ساختاری، به خاطر نیاز به ایجاد اعتماد، پرورش مهارت‌ها و رفع مقاومت در برابر تغییر، بسیار هزینه‌زا و زمان‌بر است؛ برای مثال، حرکت از یک شکل ساختاری ماشینی به یک ساختار ارگانیک به علت این که کارکنان سطح پایین‌تر، پرسنل سرپرستی و مدیران میانی باید «دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های مورد نیاز را برای تحقق نقش‌های جدید خود بیاموزند»، زمان‌بر و هزینه‌زا است. این تغییرات، شبکه‌های قدرت و پایگاه‌های موجود را درهم می‌شکند، ضمن این که ایجاد مقاومت می‌کند و غلبه بر آن زمان‌بر و هزینه‌زا است. هم‌چنین سازمان بعد از سرمایه‌گذاری اولیه به علت نیاز به افزایش مهارت‌ها و دانش کارکنان هزینه‌های آموزشی بنیادی زیادی را، به طور مستمر متحمل می‌شود.^{۱۴}

به عبارت دیگر، کیفیت هزینه‌زا است و به ناچار مشتری باید این هزینه‌ها را برعهده گیرد. آیا مشتریان می‌توانند این هزینه‌ها را نپردازند؟ یا اگر مشتریان بتوانند محصول را از شرکت‌هایی بخرند که هزینه‌های متعدد ناشی از چنین برنامه‌هایی بر آن‌ها تحمیل نمی‌شود، چه می‌شود؟ اگر مشتریان به هیچ وجه نخواهند هزینه‌ای بابت مدیریت کیفیت جامع بپردازند راه چاره چیست؟ برای مثال، مشتریان شرکت والاس، برنده نوعی جایزه کیفیت، در برابر پرداخت قیمت‌های بالاتر به علت سرمایه‌گذاری و هزینه‌های برنامه کیفیت شرکت، شدیداً مقاومت کردند. شرکت درآمدش را از دست داد، کارکنان به حالت تعلیق درآمدند و مجبور شدند به حالت ورش اول خود برگردند.^{۱۵} اگر چنین اتفاق افتد، در خصوص جنبه‌های «تعهد» مدیریت کیفیت جامع چه رخ می‌دهد؟ چگونه با این مسئله و مشکلات برخورد شود؟

آیا سازمان‌ها واقعاً می‌توانند کیفیت را تضمین کنند؟

وقتی سازمانی از مدیریت کیفیت، جامع سخن می‌گوید یا درجه و نشانی در این ارتباط دریافت می‌دارد، در واقع تعهد سازمان را نسبت به کیفیت هم در سطح کارکنان و هم در سطح سازمان، نمادین و برجسته می‌کند. به علاوه این عنوان یا مدال به صورت

ارزش سازمانی تبدیل می‌گردد.

اما آیا چنین تضمین کیفیتی ممکن است؟ تحقیقات نشان می‌دهد که برخی از شرکت‌های عالی از باب کیفیت، بعد از اندک زمانی از آن درجه عالی افت کرده‌اند و بسیاری از شرکت‌های مدعی مدیریت کیفیت جامع، بسیار سریع شکست خورده‌اند. به اعتقاد «ویلسون»، برخی از شرکت‌ها از مدیریت کیفیت جامع برای کسب مزیت‌های بازار مالی در عرضه رقابت استفاده می‌کنند و مرتب از آن سخن می‌رانند ولی واقعیت آن است که کیفیت در آن‌ها اعتباری ندارد و اگر با متصدیان آن‌ها به صحبت بنشینید، پی خواهید برد که آنان واقعاً به چنین تکنیکی اعتقاد ندارند و واقعاً آن را به این شدت و حدت که گفته می‌شود، اجرا نمی‌کنند.^{۱۶}

بنابراین تضمینی وجود ندارد که پس از مدتی وضعیت سابق سازمان تکرار نگردد. از این رو تضمین کیفیت، مدیریت کیفیت جامع را به عنوان تکنیکی پراوازه زیر سؤال می‌برد.

آیا مدیریت کیفیت جامع می‌تواند در شرکت‌های جدید و کوچک اجرا شود؟

پرسش دیگر باید در مورد کارآفرینی مطرح گردد. به گفته «هنری مینتزربرگ»، کارآفرین کسی است که در شرکت‌های کوچک‌تر و جدیدتر کارآمد است و در یک سازمان ساختارمند که دارای تصمیم‌گیری متمرکز است و منفعت کم‌تری در مشارکت کارکنان دارد، به خوبی کار نمی‌کند. آیا این بدان معنا نیست که برنامه‌های مدیریت کیفیت جامع نمی‌توانند در سازمان‌های کوچک و جدید اجرا شوند؟

چه می‌شود اگر صاحبان قدرت، کاهش قدرت را نپذیرند؟

پرسش دیگر باید به نیاز افراد به قدرت و قدرتمندسازی بپردازد. بسیاری از افراد به وسیله نیاز به قدرت برانگیخته می‌شوند.^{۱۷} چه می‌شود اگر چنین افرادی خواهان واگذاری قدرت خود نباشند؟ سازمان‌ها با این مدیران چگونه برخورد می‌کنند؟ به علاوه، اگر این مدیران واگذاری قدرت را نپذیرند، سازمان‌ها چگونه یک ساختار مسطح را ایجاد خواهند کرد تا در آن مسئله کیفیت جامع تحقق پیدا کند؟

اتحادهای استراتژیک، چه آثاری بر مدیریت کیفیت جامع بر جای می‌گذارند؟

همان‌طور که در چارچوب مدیریت کیفیت جامع نشان دادیم، سازمان‌های برای این

که در بازارهای جهانی اثربخش باشند غالباً باید به اتحادهای استراتژیک بپیوندند. در عین حال اتحادهای استراتژیک نوعاً مملو از کشمکش‌اند، بیش‌تر آن‌ها در برخی موارد دچار مشکل می‌شوند و کشمکش‌ها بین هر کدام از شرکت‌های شریک بروز می‌کند.^{۱۸} میزان موفقیت این گونه اتحادها مستند شده نیست، اما «گوردن. دی لويس» مشاور یک شرکت امریکایی، معتقد است که میزان موفقیت در این شرکت‌ها بالا نیست. وی اظهار می‌دارد که عمده‌ترین دلایل شکست، فرهنگ شرکت‌ها و کنترل نابه‌جا می‌باشد. تفاوت‌های فرهنگی نیز می‌توانند به وسیله یک اتخاذ استراتژیک بزرگ جلوه داده شوند.^{۱۹} مدیران چگونه این مسئله یا مشکل را شناسایی می‌کنند و چگونه می‌توانند در برخورد با آن به طور مؤثر عمل نمایند؟

چگونه یک شبکه بین‌المللی ارتباطات از راه دور تأسیس می‌شود؟

برای شرکت‌هایی که در پی رقابت در بازار جهانی هستند، مدیریت تکنولوژی و سیستم‌های اطلاعاتی چالش‌های عظیم و اصلی هستند. یکی از چالش‌ها آن است که مدیران تکنولوژی اطلاعاتی جهانی، باید استراتژی کلی جهانی شرکت مادر و همین‌طور استراتژی هر کدام از واحدهای کسب و کار فرعی را درک کنند. چالش دیگر به ایجاد یک شبکه فراملیتی ارتباطات از راه دور، مرتبط می‌شود.

این امر، وظیفه‌ای پیچیده و بسیار دشوار است. عرضه‌های خدمات ارتباطات از راه دور، جداول زمانی قیمت‌گذاری و خط‌مشی‌های آن از کشوری به کشور متفاوت است و این هزینه‌ها مدیریت کیفیت جامع را با یک وضعیت مخاطره‌آمیز روبه‌رو می‌سازد که آیا هزینه‌ها را بپذیرد یا آن که دست از استمرار حرکت کیفیت بردارد؟

این موارد تنها بخش اندکی از چالش‌ها و فشارهایی است که در ایجاد یک سیستم سایبرنتیک و کنکاش جهانی برای مدیریت کیفیت جامع اثربخش، وارد می‌آید. مدیران چگونه با این چالش‌ها برخورد خواهند کرد؟ همان‌طور که ذکر شد «شرکت‌های اندکی به طور واقعی بر مهارت‌های گردآوری و جست‌وجوی اطلاعات از اطراف و اکناف جهان، تسلط یافته‌اند»^{۲۰} و این امر نمی‌تواند جهانی گردد.

آیا واقعاً مدیریت کیفیت جامع دست‌یافتنی است؟

پرسش‌های ذکر شده حکایت از این موضوع دارد که اگر چه ممکن است مایه‌ی بیریم

و بدانیم که برنامه‌های مدیریت کیفیت جامع برای اثربخشی سازمانی تعیین کننده است، ولی هم‌چنان موارد بیش تری وجود دارند که باید آموخته شود، نظیر این که کدام یک از این برنامه واقعی‌اند و کدام یک واقعی نیستند. آیا یک راه حل بهینه کیفیت وجود دارد؟ آیا مدیریت کیفیت جامع یک متدلوژی است؟ این طور استنباط شده است که مدیریت کیفیت جامع صرفاً هیچ‌کدام از موارد بالا نیست؛ بلکه نوعی نگرش یا مجموعه‌ای از ارزش‌ها است؛ در متون مدیریت در مورد آن چه لازم است وجود داشته باشد تا با مدیریت کیفیت جامع به کار آید، بحث زیادی نشده است. در این مقاله تلاش شد تا نشان داده شود چه عواملی در راه تحقق مدیریت کیفیت جامع می‌توانند مانع ایجاد کنند، اما با وجود همه این موانع، مفهوم مدیریت کیفیت جامع کماکان ارزشمند است. این حرکت حداقل، چارچوبی برای تفکر در قالب بهبود سازمانی و مدیریتی فراهم می‌کند^{۲۱} که برای سازمان‌ها و مدیریت آن‌ها ارزنده و مهم است.^{۲۲}

پی نوشت ها:

1. Total Quality Management.
2. Efficiency.
3. Effectiveness.

۴. برای مطالعه بیشتر تر.ر.ک:

David A. Garrin, "Managing Quality": The Strategic and Competitive Edge (New York, Free Press, 1988); W.H. Davidow and B.Uttal, "Total Customer Service" (New York, Harper & Row, 1989).

۵. این شکل از کتاب زیر اقتباس شده است:

از نور. ارتنر، مدیریت کیفیت فراگیر (TQM)، ترجمه و تلخیص حبیب الله شرکت (چاپ اول: تهران، انتشارات نشر ارکان، پاییز ۱۳۷۶).

6. Charl Rodrigues, International Management (West Publishing Company 1996) p.500.

7. Bartlett and Ghoshal.

8. R.E. Quinn's Competing Values.

9. Different value Orientations.

10. Kimberly.

11. Group Oriented Culture.

12. Nissan.

13. K.Susaki, "Japanese Manufacturing Techniques: Their Importance to U.S. Manufactures," Journal of Business Strategy, Vol.5 (1985) pp.10-19.

۱۴. برای آگاهی بیشتر تر.ر.ک: محمود حاجی شریف، مدیریت کیفیت فراگیر (تهران، انتشارات مرکز آموزش مجتمع صنعتی سیمان آبیگ، پاییز ۱۳۷۴).

15. Charls Rodrigues, op.cit, p.509.

۱۶. برای آگاهی بیشتر تر.ر.ک:

E.E. Lawler III, S. Mohrman and G.E.Ledford, Jr., "The Fortue 1000 and Total Quality", National Productivity Review (Autumn, 1992) pp. 501-515.

17. Schermerhorn, Hunt, Osborn, Organizational Behavior (New York, Johw Wiley & Sons Inc, 1996) p. 289.

18. J. Bleeke and D. Ernst, "The way to win in Cross-Border Alliances," Harvard Business Review (November-December 1991) p.135.

19. Charl Rodrigues, op.cit, p.503.

20. A. Wilkinson, "TQM and Employee Development," Human Resource Management Journal, Vol.2, No.4 (1992) p.20.

۲۱. برای آگاهی بیشتر از اهمیت TQM ر.ک:

یوجی آگائو، هوشین کانری یا مدیریت کیفیت جامع، ترجمه داود محبت علی و محمد صابری

(تهران، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۶).

۲۲. ر. ک: ماساکی ایماچی، کایزن، ترجمه دکتر سلیمی (چاپ اول: تهران، دانشگاه صنعتی امیرکبیر)؛ حسین افشین منش، در میان ژاپنی‌ها، مردم و مدیران، (چاپ اول: مشهد، انتشارات آستان قدس رضوی، ۱۳۷۲) و ازرا ووگل، ژاپن کشور شماره ۱، ترجمه شهین دخت خوارزمی و علی اسدی (چاپ دوم: تهران، نشر نگارش، ۱۳۷۱).