

## شناسایی عوامل مؤثر بر کیفیت بخشی فرایندهای سازمانی

هادی براتی<sup>۱</sup>، فاطمه سرزهی<sup>۲</sup>، سید مهلا خداد حسینی<sup>۳</sup>

۱- استادیار گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه بیرجند، بیرجند، ایران

[h.barati@birjand.ac.ir](mailto:h.barati@birjand.ac.ir)

۲- دانشجوی کارشناسی ارشد [fatemeh.sarzhi@birjand.ac.ir](mailto:fatemeh.sarzhi@birjand.ac.ir)

۳- دانشجوی کارشناسی ارشد [mahla.khodadadhoseini2@gmail.com](mailto:mahla.khodadadhoseini2@gmail.com)

### خلاصه

در عصر حاضر، سازمان‌ها با مأموریت‌ها و اهداف مختلف در یک قلمرو ملی یا بین‌المللی عمل می‌کنند و ملزم به پاسخگویی به مشتریان و ذینفعان هستند. این مقاله با استفاده از روش پژوهش توصیفی و کتابخانه‌ای، به بررسی اهمیت کیفیت در فرآیندهای سازمانی و نقش آن در موفقیت سازمان‌ها پرداخته است. داده‌های این پژوهش از طریق مرور اسناد و مقالات موجود در پایگاه‌های علمی معتبر چون سیویلیکا، پرتال جامع علوم انسانی، نورمگز و گوگل اسکولار جمع‌آوری شده است. نتایج نشان داد که کیفیت به‌عنوان یک مفهوم گسترده، شامل تطابق با استانداردها، تعالی و رضایت مشتریان است و در سراسر سازمان اعمال می‌شود و فرآیندهای سازمانی به سه دسته فرآیندهای اصلی که نیازهای مشتریان را برآورده می‌کنند، فرآیندهای پشتیبانی که منابع را تأمین می‌کنند و فرآیندهای مدیریتی که بر سرتاسر سازمان تأثیر می‌گذارند، تقسیم می‌شود. نتایج پژوهش نشان داد که برای بهبود کیفیت، معمولاً از مدل‌های مدیریتی از قبیل مدل دمینگ، شش سیگما، مدیریت ناب و مدیریت کیفیت جامع استفاده می‌شود و این مدل‌ها به سازمان‌ها کمک می‌کنند تا با کاهش خطاها و اتلاف‌ها، کارایی را افزایش دهند و رضایت مشتری را بهبود بخشند. همچنین؛ ارتقای کیفیت در سازمان‌ها به افزایش بهره‌وری، کاهش هزینه‌ها و تقویت رقابت‌پذیری کمک می‌کند و بستر مناسبی برای رشد و توسعه پایدار فراهم می‌کند. در نهایت، ارتقای کیفیت به‌عنوان یک استراتژی کلیدی برای بهبود عملکرد سازمان‌ها شناخته می‌شود و به‌طور مداوم باید مورد توجه قرار گیرد.

کلمات کلیدی: سازمان، فرایندهای سازمانی، کیفیت‌بخشی

## ۱. مقدمه

سازمان‌ها با هر مأموریت، اهداف و چشم‌اندازی که دارند نهایتاً در یک قلمرو ملی و یا بین‌المللی عمل می‌کنند و ملزم به پاسخگویی به مشتریان و ذینفعان هستند؛ بنابراین، بررسی نتایج عملکرد فرآیندهای سازمان، امری مهم و راهبردی تلقی می‌شود. توجه به کیفیت کالا و حساسیت نسبت به خدمات مطلوب‌تر، در زمره مهم‌ترین نکاتی است که جامعه جهانی در عصر حاضر برای آن‌ها اهمیت قائل است. چراکه امروزه کیفیت را خواسته مشتری تعریف می‌کنند و ادراکات و انتظارات مشتری را مهم‌ترین عامل تعیین‌کننده قیمت می‌دانند [1]. درواقع مشتریان یا دریافت‌کنندگان خدمت، کیفیت را با مقایسه ادراکات و انتظارات خود از خدمت دریافت شده ارزیابی می‌کنند. درواقع کیفیت به‌عنوان یکی از مهم‌ترین معیارهای ارزیابی خدمات است؛ مفهومی گسترده که قسمت‌های مختلف سازمان نسبت به آن تعهد دارد. هدف آن، بالا بردن کارایی کل سازمان با حداقل هزینه به‌منظور افزایش قابلیت رقابت است، به‌نحوی که کل این مجموعه را با ویژگی‌های موردنظر مشتری تطبیق دهد. بدین ترتیب، ارائه خدمات باکیفیت به مشتری برای بخش خصوصی و دولتی از موضوعات استراتژیک است [2]؛ که این محصول نهایی اگر در طول فرایندهای سازمانی دقیق و باکیفیت تولید شود به‌طورقطع رضایت مشتری را هم در پی دارد. برای کیفیت یک پدیده تعریف‌های گوناگونی را می‌توان عرضه کرد، از جمله متناسب بودن آن باکیفیت به هدفها، تطابق داشتن با استانداردها، تعالی و رضایت مشتریان [3]. کیفیت به کلیه فعالیت‌های عملکرد مدیریت اطلاق می‌شود که خطمشی کیفیت، اهداف، استراتژی‌ها، مسئولیت‌ها و اجرای آن را تعیین می‌کند [4]. اصطلاح کیفیت به رویکردی اشاره دارد که در سراسر سازمان اعمال می‌شود [5]. درواقع سازمان به‌عنوان یک سیستم با عناصر مختلف در تعامل ثابت برای حفظ محصولات یا خدمات باکیفیت است [6]. به طراحی، مدیریت و بهبود فرایندهای یک شرکت به‌منظور پشتیبانی استراتژی‌ها و ایجاد رضایت کامل و ارزش‌افزوده برای مشتریان مدیریت و بهبود فرایندهای یک شرکت به‌منظور پشتیبانی استراتژی‌ها و ایجاد حوزه کیفیت، پایش و اندازه‌گیری فرایندها است که اگر به‌صورت نظام‌مند انجام پذیرد می‌تواند تضمین‌کننده بهبود مستمر عملکرد فرایندها و درنهایت عملکرد کلان سازمان و شرکت باشد. پایش و اندازه‌گیری، دروازه ورود به عرصه بهبود است. بهبود عملکرد بدون شناخت و اطلاع از نقاط ضعف و قوت امکان‌پذیر نخواهد بود. درواقع بدون پایش و اندازه‌گیری فرایند نمی‌توانیم به مرحله بهبود فرایندها وارد شویم؛ بنابراین می‌توان گفت دغدغه خاطر مدیران اندازه‌گیری کمی فعالیت‌ها و فرایندهای سازمان است که دلیل این امر عدم وجود ابزاری جهت مدیریت و تصمیم‌گیری بر مبنای داده‌های کمی است. به‌طوری‌که اگر اندازه‌گیری نباشد، امکان کنترل نیست و در صورت عدم کنترل مدیریت اثربخش دور از دسترس است. در ابتدا خیلی از سازمان‌ها برای بهبود و حل این مشکل، چارت سازمانی و تقسیم‌کار را موردتوجه قرار دادند [8].

سازمان‌های فرایند دار ساختار دارند. فرایندهای دارای ساختار، روند شما را در طی حرکت از وظیفه‌ای به وظیفه دیگر، حفظ می‌کند. لازم نیست که فکر کنید مرحله بعدی یا وظیفه بعدی چیست. فقط از یک مرحله به مرحله بعد می‌روید. این روند باعث می‌شود که هرگونه اختلال در کار حذف شود که در نهایت به کاهش عدم تمرکز منجر می‌شود. علاوه بر این در بیشتر اوقات، این کار کردن نیست که شما را بی‌انگیزه می‌کند بلکه تحلیل و تمرکز و تصمیم‌گیری در روند کار است که معمولاً افراد در جریان کنار آمدن با آن، خسته و بی‌انگیزه می‌شوند. اگر از فرایندها استفاده نکنید، عدم تمرکز و اختلال، یکی از اولین مشکلاتی است که با آن مواجهه می‌شوید. حواس پرتی‌ها می‌توانند ساعت‌ها از وقت شما را تلف کنند و در مجموع، بازمانی که صرف تمرکز دوباره بر وظیفه می‌کنید، زمان زیادی را در محیط کار به خاطر این اختلال‌ها از دست می‌دهید. بعد از عدم تمرکز، ۲۵ دقیقه طول می‌کشد تا دوباره بر موضوع مسلط شوید و تمرکز پیدا کنید [9]. به‌طور کلی، فرایندها را بر اساس ماهیت آن‌ها و جهت‌گیری کسب‌وکار سازمان به ۳ دسته تقسیم‌بندی نموده‌اند که عبارت‌اند از: فرایندهای اصلی که هدف از این فرایندها، برآورده نمودن نیازهای مشتریان است. این فرایندها عموماً از ویژگی‌هایی همچون افزایش ارزش، ارتباط مستقیم با مشتریان خارجی و مانند آن برخوردارند. همچنین، نقش عمده‌ای در موفقیت سازمان و رضایت مشتریان ایفا می‌کنند. دیگری فرایندهای پشتیبانی که هدف این فرایندها، تأمین منابع برای فرایندهای اصلی است و به ایجاد داده‌ها و اطلاعات یا به قانونمندسازی روش‌های اجرایی می‌پردازند. این فرایندها به‌طور غیرمستقیم در ایجاد ارزش برای مشتریان و سازمان نقش دارند؛ و در نهایت فرایندهای مدیریتی که به مأموریت و چشم‌انداز سازمان بستگی دارند و بر سرتاسر سازمان تأثیر می‌گذارند. ویژگی اصلی فرایندهای مدیریتی، برنامه‌ریزی، کنترل، اجرا و بهبود سایر فرایندهای سازمانی است. از این‌رو، در برخی سازمان‌ها آن‌ها را فرایندهای کنترل و یا رهبری نیز می‌نامند [10]. تقسیم‌بندی فرایندها به ۳ دسته اصلی، مدیریتی و پشتیبانی ضرورتاً ارتباطی با اولویت آن‌ها ندارد و تنها یک دیدگاه کلی از فرایندهای درون‌سازمانی را نشان می‌دهد. در حقیقت، آن دسته از فرایندهایی که از اهمیت استراتژیک برخوردارند و در موفقیت سازمان سهم بیشتری دارند به‌عنوان فرایندهای کلیدی تعریف می‌شوند که این امر تا حد زیادی به محور حرکت سازمان بستگی دارد [11]. با توجه به مطالب بیان‌شده و اهمیتی که فرایندهای یک سازمان در میزان کارایی، عملکرد و در نهایت موفقیت یک سازمان دارند این پژوهش به بررسی عوامل مؤثر بر کیفیت‌بخشی فرایندهای سازمانی می‌پردازد.

## ۲. مبانی نظری

### هدف از مدیریت و بهبود فرایندها

افزایش بهره‌وری؛ توسعه ارتباطات داخلی و خارجی؛ ارتقاء سطح رضایتمندی ذینفعان از طریق شناسایی انتظارات آنان و ارائه خدمات مناسب، ایجاد بستری برای مدیریت و بهبود مستمر فرایندها؛ مدیریت سازمان مبتنی بر فرایندها و واقعیت‌ها؛ الگوبرداری از شرکت‌های برتر؛ طراحی، بهبود و مدیریت فرایندها به‌منظور پشتیبانی استراتژی‌ها انتخاب و اولویت‌بندی فرایندها برای مدیریت و بهبود با توجه به اهمیت، عملکرد، امکان‌پذیری و قابلیت به‌کارگیری فناوری‌های جدید؛ کاهش فعالیت‌های بازرسی و نظارتی به حداقل ممکن و... [12].

## روش‌های کیفیت‌بخشی در فرآیندهای سازمانی

## مدل دمینگ

مفهوم چرخه بهبود مستمر توسط والتر شوارت برای اولین بار در کتاب خود با نام «روش‌های آماری از نگاه کنترل کیفیت» آورده شده است. در سال ۱۹۵۰ این چرخه به وسیله ادوارد دمینگ به عنوان یک روش مناسب برای حل مسئله مطرح و شناخته شد. هدف اصلی دمینگ بازسازی صنعت ژاپن با استفاده از فرایند بهبود مستمر برای بالا بردن توان رقابتی آن‌ها در بازار جهان آینده بود؛ بنابراین دمینگ را به عنوان یک روش اساسی به دست آوردن بهبود مستمر فرایند توسعه داد. ادوارد دمینگ چرخه شوارت را در سال ۱۹۹۳ اصلاح نموده و این چرخه را به یک عنوان نمودار جریان برای فرایند یادگیری و بهبود کالاها و فرایند تشریح کرد که به چرخه دمینگ نیز معروف گردید. تکرار چرخه در این روش باعث می‌شود دانش وسیعی نسبت به مرحله قبل به دست آورده و افراد را به هدف سازمان (یک عملکرد و خروجی عالی) نزدیک‌تر می‌کند [13]. مدل دمینگ یکی از مدل‌های مطرح بهبود مستمر است که شامل چهار مرحله برنامه‌ریزی، اجرا یا پیاده‌سازی، بررسی و نظارت و بررسی و اقدام و یا بازخورد می‌شود [14]. هرگاه نواحی قابل‌بهبود شناسایی شوند، این مدل می‌تواند به عنوان راهنمایی برای پروژه‌های قابل‌بهبود مورد استفاده قرار گیرد [15]. این مدل به سازمان‌ها کمک می‌کند تا فرآیندهای خود را به‌طور مداوم ارزیابی کرده و آن‌ها را بهبود دهند. چرخه دمینگ برای ارتقا کارایی با اقدامات خاص مدیریت، چارچوبی برای بهبود فرایند فراهم می‌کند [16].

برنامه‌ریزی هر سازمانی نیازمند داشتن برنامه‌ریزی است که بتواند سازمان خود را در محیط رقابتی هدایت نماید. این برنامه، معمولاً شامل چشم‌انداز، مأموریت، خط‌مشی کیفیت، اهداف عملیاتی، بودجه، اقدامات و نگهداری پیشگیرانه، استانداردهای سند، نقاط عطف و ارائه محصولات، بازار و فرایند جدید است [17].

پیاده‌سازی در پیاده‌سازی یا عمل هدف استقرار برنامه‌های تدوین‌شده مرحله یک است. مهم‌ترین وظایف در این مرحله عبارت‌اند از: الف) پیاده‌سازی بهبودها (ایجاد تغییر) ب) جمع‌آوری و مستندسازی داده‌ها ج) مستندسازی مسئله‌ها، مشاهدات غیرمنتظره، درس و تجربه‌های اندوخته [17].

نظارت و ارزیابی بعد از پیاده‌سازی برنامه تعریف‌شده لازم است داده‌های به‌دست‌آمده تحلیل و مورد مطالعه قرار گیرند. در این مرحله هدف بازرسی و نظارت درجه پیاده‌سازی و استقرار است. اطلاعات به‌دست‌آمده در این مرحله داده ورودی برای مرحله بعدی است.

بازخورد نتایج ارزیابی به سیاست‌گذاری هدف از این مرحله پر کردن شکاف پیداشده بین برنامه‌های سالانه و داده‌های به‌دست‌آمده در طول اجرا است. در این مرحله در صورت نیاز باید اقدامات اصلاحی را انجام داد و از دانش کسب‌شده برای هدف‌گذاری و تصمیم‌گیری در برنامه‌های آتی جهت بهبود مستمر استفاده کرد [18].

از آنجاکه چرخه دمینگ شامل چهار فرایند پیوسته است و فعالیت در خلال این فرآیندها تقسیم می‌شوند، فرآیندها در ارزیابی نهایی چرخه نباید به صورت مستقل از هم در نظر گرفته شود. برای نشان دادن پیوستگی و وابستگی نسبی شاخص‌های مطرح از مدل تحلیل پوششی داده‌ها استفاده شده است. متغیرهای ورودی و خروجی هر مرحله بعد از مطالعه چرخه دمینگ و مشورت با خبرگان و به صورت عینی تعیین شده‌اند که بعد از بازنگری انجام شده مدل پایه پیشنهادی زیر ارائه شده است. از ویژگی‌های این مدل این است که ورودی هر مرحله می‌تواند به صورت مستقل و یا از خروجی مرحله قبل تعریف شود [17].

### شش سیگما

شش سیگما یک رویکرد تحولی مدیریتی است که باعث ارتقا و بهبود کیفیت می‌شود. مسیری روشن در دستیابی به بهبود مستمر و آرمانی است که شرکت‌ها را به تولید بهتر، سریع‌تر، باکیفیت‌تر و در نهایت باقیمت تمام شده کمتر ترغیب می‌نماید تا منجر به سودآوری بیشتر گردد [19]. این روش بر کاهش تغییرات و خطاها تمرکز دارد و به سازمان‌ها کمک می‌کند تا با استفاده از ابزارهای آماری، کیفیت فرآیندهای خود را بهبود دهند. این روش به ویژه برای کاهش نقص‌ها و افزایش کارایی در فرآیندهای تولید و خدمات مؤثر است [20]. شش سیگما سال‌ها نمونه معمولی بود به عنوان ابزار توسعه فرایند (مثل مدیریت کیفیت محصول نهایی) برای کمک کردن به کارخانه‌ها جهت توسعه فعالی‌های تولیدی و کاهش عیب‌ها و ایرادات محصولا‌تشان. شش سیگما رویکردی نظام‌یافته و پویا برای هدایت اطلاعات و یک متدولوژی برای حذف ضایعات است؛ با این هدف که شش سیگما در فاصله مابین حدود مشخصه پایینی و بالایی از مقدار هدف قرار گیرد. برنامه‌های شش سیگما برای هر فرآیندی، از ساخت و تولید گرفته تا هر فرآیند اجرایی و نیز برای سرویس‌های خدماتی استفاده می‌شود [21]. نام و ایده آغازین شش سیگما به بیل اسمیت نسبت داده می‌شود. وی که در دهه ۷۰ و ۸۰ میلادی به عنوان مهندس ارشد کیفیت و قابلیت اطمینان در شرکت موتورولا به فعالیت مشغول بود، اکنون پدر شش سیگما نام دارد. بیل اسمیت با مشاهده افزایش نرخ خطا در نتیجه افزایش پیچیدگی محصولات و اضافه شدن بر تعداد قطعات آن‌ها، با تلفیق مفاهیم قابلیت اطمینان و فن‌های مهندسی کیفیت، ایده آغازین شش سیگما را به باب گالوین، مدیرعامل شرکت عرضه کرد و او نیز نظر اسمیت را پذیرفت [22]. با پیوستن مایکل هری و جک جرمین (که هر دو از مدیران وقت موتورولا بودند) به بیل اسمیت، ایده اولیه شش سیگما در بردارنده آموزش، تکنیک‌های SPC، ابزار پیشرفته تخصیص و طراحی آزمایش‌ها (DOE) شکل گرفت. با افزوده شدن مفاهیمی چون پروژه گرایبی و فرایند گرایبی به این مجموعه، برنامه شش سیگما در ژانویه ۱۹۸۷ به صورت رسمی توسط باب گالوین در موتورولا معرفی و رسیدن به سطح کیفیت شش سیگما به عنوان یک هدف راهبردی پنج‌ساله تعیین شد. دانشگاه موتورولا آکادمی شش سیگما را به ریاست مایکل هری در سال ۱۹۸۸ تأسیس کرد و در همان سال شرکت موتورولا موفق به دریافت جایزه ملی کیفیت مالکوم بالدريج شد. طی سال‌های اخیر، پیاده‌سازی شش سیگما در شرکت‌هایی نظیر جنرال الکتریک، آلاید سیگنال، آی بی ام، کداک و غیره با ایجاد تغییرات و اصلاحاتی در این رویکرد همراه بوده است [22]. در این زمان ارتباط و وابستگی بین کیفیت بالاتر و هزینه‌های توسعه پایین‌تر در تولید محصولات شناخته شد و مورد توجه قرار گرفت. هنگامی که بیشتر شرکت‌های آمریکایی بر این باور بودند که کیفیت هزینه ایجاد می‌کند، موتورولا این واقعیت را به درستی درک کرد که بهبود کیفیت هزینه‌ها را کاهش می‌دهد و تثبیت این پارادایم ذهنی، اساس به کارگیری متدولوژی شش سیگما را قوت بخشید. دستیابی به سطح شش سیگما در برخی از صنایع کوچک و بزرگ و برنامه‌ریزی برای رسیدن در کوتاه‌مدت به این سطح در گروهی دیگر استراتژی اصلی بهبود در کسب‌وکار صنایع دنیا طی یک دهه گذشته بوده است. این صنایع سرمایه‌گذاری وسیع ذهنی و عملیاتی در راستای این استراتژی انجام داده‌اند و آن‌گونه که آمار و نتایج کمی نشان می‌دهد بهره‌وری بالایی از آن سرمایه‌گذاری حاصل شده است [17].

## مدیریت ناب

در تئوری سیستم‌های سنتی، یک سیستم شامل مجموعه‌ای از مراحل به‌هم‌پیوسته از یک کار است. پی بردن به اهمیت این مفهوم، به ما در جهت درک تأثیر تغییر نگرش یک سیستم به نگرش‌های دیگر، کمک می‌کند [23]. این مدیریت، روزبه‌روز در میان سازمان‌ها در حال گسترش است. مدیریت ناب می‌تواند به‌عنوان یکی از روش‌های مؤثر برای بهبود فرایندها در هر سازمانی قرار بگیرد. ریشه مدیریت ناب مربوط به تولیدات صنعتی و به‌طور خاص در صنایع خودروسازی است. در دهه اخیر مدیریت ناب بیش از سطح تولیدات توسعه پیدا کرده است. به‌طوری‌که روش بهبود در مرحله اول در بخش خدماتی و اخیراً در بخش سازمان‌های خصوصی در جهت ارزش دادن به مشتری و بهبود کارایی هدف از مدیریت ناب بهبود مستمر ارزش‌ها از طریق کاهش اتلاف‌ها است. بنا به تعریف وومک (۱۹۹۰)، ناب به‌عنوان یک فرایند پویا از تغییرات که از مجموعه سیستماتیک از اصول ناشی می‌شود و تلاش آن برای دستیابی به هدف بهبود مستمر است. به‌طور کلی استقرار هر یک از راهکارهای ابتکاری ناب در دانشگاه نیاز به پشتیبانی قابل توجه مدیریت و عواملی که در این مسیر به مدیریت یاری می‌رسانند است. این عوامل شامل، زمانی است که کارکنان صرف می‌کنند، صرف انرژی سازمانی، اولویت‌بندی فرآیندها به‌عنوان گزینه‌هایی جهت اعمال اصول و روش‌های ناب به شکلی استراتژیک و منطقی، مشارکت و انجام کارهای تیمی، استقرار اصول و روش‌های ناب، می‌باشند [24]. مدیریت ناب یک نگرش سیستمی جهت حذف ضایعات از طریق بهبود مستمر و فرایند کسب‌وکار جامع است. مدیریت ناب فقط به یک فعالیت خاص محدود نمی‌شود بلکه تمام فعالیت‌های یک کسب‌وکار را از زمان طراحی محصول تا خدمات پس از فروش در برمی‌گیرد. امروزه کاهش اتلاف تبدیل به یکی از دغدغه‌های اصلی مؤسسات و نهادها شده است. برای پاسخگویی به این مسئله و ارتقای کارایی سازمان‌ها فرآیندهای نوینی همچون مدیریت ناب توسعه داده شده است [25]. مدل سیستم ناب بر چهارستون اصلی رهبری، فرهنگ، ساختار و تولید استوار است که همگی آن‌ها بر رضایت و خواسته‌های ذینفعان از جمله مشتریان، کارکنان، تأمین‌کنندگان مواد اولیه و سهامداران متمرکز می‌باشند [23]. رهبری ناب مشکلات را می‌یابد و دیگران را از آن‌ها مطلع می‌سازد. باهم فکری آنان اهدافی را برای فائق آمدن بر مشکلات ایجاد می‌کند و دیگران را آزاد می‌گذارد که راه‌حلی را برای مشکلات پیدا کنند. فرهنگ ناب نیز موجب می‌شود که همه کارکنان سازمان از چشم‌اندازی که سازمان برای آینده خود ترسیم کرده و همه در آن نقش دارند، آگاه باشند. خود چشم‌انداز نیز متمرکز بر مشتری و خواسته‌ها و انتظارات او باشد. ساختار ناب مشخصه‌های مختلفی دارد از جمله مهم‌ترین آن‌ها مسطح بودن سازمان و همکاری‌های افراد به‌دوراز دیوارها و حصارهای وظیفه‌ای است. تشکیل تیم‌های تخصصی مختلف از نتایج ساختار ناب است. تولید ناب: بر اساس مفهوم مدیریت ناب بزرگ‌ترین فعالیتی که تقریباً اکثر فعالیت‌های دیگر به دنبال تقویت و یا کمک به آن می‌باشند فعالیت‌های سیستم حذف اتلاف است. این سیستم تولید، رفتاری سیستماتیک برای پیدا کردن اتلاف‌های کلی سازمان و از بین بردن آن‌ها دارد [26]. هدف از مدیریت ناب، حذف اتلاف‌ها، افزایش سرعت در زنجیره تأمین و کاهش زمان آماده‌سازی در فرایند انجام کارها است. مدیریت ناب همچنین یک فرهنگ حیاتی برای کاهش اتلاف‌ها در سیستم لجستیک است. هزینه حمل‌ونقل، ۱۵ تا ۴۰ درصد قیمت تمام‌شده محصولات است. لذا با کاهش موجودی‌ها و حمل‌ونقل‌ها در سیستم لجستیک از طریق به‌کارگیری مدیریت ناب، کاهش چشمگیری در هزینه‌ها روی خواهد داد و در نتیجه، توان رقابتی سازمان‌ها بالا خواهد رفت و فرایندهای کسب‌وکار بهبود خواهد یافت [27]. بیشتر سازمان‌ها در منافع و فرصت‌های کوچک نظام ناب متوقف می‌شوند مگر اینکه به همان اندازه که به شیوه‌ها و ابزارهای ناب توجه دارند به خلق یک فرهنگ صحیح، رویدادهای مرتبط با آن و زیرساخت‌های اجرای این تغییر نیز توجه نمایند [28].

## مدیریت کیفیت جامع

تعریفی که از مدیریت کیفیت جامع، از سوی «جان اوکلند» در یکی از جزوات وزارت تجارت و صنعت انگلستان آمده است، عبارت است از: مدیریت کیفیت جامع به‌طور کلی، راه مدیریت بهبود اثربخشی، انعطاف و رقابت در مؤسسات تولیدی و خدماتی است که تمام واحدها، فعالیت‌ها و افراد سازمان را در کلیه سطوح در برمی‌گیرد. همچنین «مونر» و «فائر» (۱۹۹۲) بیان کردند: مدیریت کیفیت جامع یک روش سیستماتیک تأییدشده برای برنامه‌ریزی و مدیریت فعالیت‌هاست که در هر نوع سازمان کاربرد دارد. مدیریت کیفیت جامع هم به مشتریان داخلی و هم به مشتریان خارجی مرتبط است [29]. به‌طور کلی می‌توان گفت مدیریت کیفیت جامع یک سیستم مدیریتی یا مجموعه‌ای از اصول و نحو عملیات است که پایه و اساس بهبود تدریجی و پیوسته سازمان است و در راستای آن تمام اعضای سیستم درگیر شده و تلاش می‌کنند و هدف آن جلب رضایت مشتریان چه در حال حاضر و چه در آینده است که این تعریف از سوی وزارت دفاع آمریکا بیان شده است [30]. حضور در دنیای رقابت نیاز به تولید خدمت و یا محصولی دارد که بتواند در فضای رقابت داخلی و خارجی حضور مؤثر داشته باشد. از جمله سیستم‌های مدیریتی که می‌تواند به سازمان‌ها جهت بالا بردن کیفیت تولیدات و خدمات کمک کند سیستم مدیریت کیفیت جامع است. مدیریت کیفیت فراگیر به معنای مشارکت تمامی کارکنان در عرضه محصول یا خدمات نهایی به مشتری است. مدیریت کیفیت فراگیر فرایند مدیریت‌شده‌ای است که کارکنان، نظام‌های ابزار و فنون پشتیبانی را در برمی‌گیرد؛ بنابراین مدیریت کیفیت جامع عامل تغییر است و هدف آن ایجاد سازمانی با انگیزه مشتری مداری هست [31].

## عوامل مهم در پیاده‌سازی مدیریت کیفیت جامع

در پیاده‌سازی مدیریت کیفیت باید بر شش مفهوم اصلی متمرکز شویم: ۱. مدیریتی متعهد و شریک در کار برای فراهم آوردن حمایت‌های بلندمدت و از بالا به پایین در سازمان ۲. تمرکز پایدار بر مشتریان داخلی و خارجی ۳. استفاده مؤثر و فراگیر از نیروی کار ۴. بهبود مستمر در کار و فرآیندهای تولید ۵. رفتار با تأمین‌کنندگان همانند رفتار با شرکا استقرار سیستم سنجش عملکرد فعالیت‌ها [32].

## موانع به‌کارگیری موفقیت مدیریت کیفیت جامع

با توجه به پژوهش‌های اخیر، جونسون [33] بحث می‌کند که موانع اصلی، نبود بنچ مارکینگ (ابزاری برای مقایسه نتیجه نهایی و شاخص عملکردی در سازمان) و مقاومت کارکنان در برابر تغییر می‌باشند. سازمان‌ها باید درک کنند که بنچ مارکینگ یک ابزار مورد استفاده برای شناسایی قوت‌ها و ضعف‌های یک شرکت در مقایسه با بهترین شرکت در صنعت است. از طریق آموزش مناسب و مشارکت آن‌ها در مراحل برنامه‌ریزی و به‌کارگیری مدیریت کیفیت جامع می‌توان بر مقاومت کارکنان غلبه کرد [34].

### ۳. نتیجه‌گیری

فعالیت کارا و اثربخش سازمان‌ها مستلزم شناسایی و مدیریت تعداد زیادی از فرآیندهای مرتبط باهم است. مدیریت نظام‌یافته فرآیندهای بکار گرفته‌شده در یک سازمان نیازمند شناسایی فرآیندهای کلیدی است. کیفیت‌بخشی به فرآیندهای سازمانی یک استراتژی کلیدی برای بهبود عملکرد سازمان‌ها است. این فرآیند می‌تواند به افزایش بهره‌وری، کاهش هزینه‌ها، بهبود رضایت مشتری و تقویت رقابت‌پذیری کمک کند. به‌منظور دستیابی به این اهداف، استفاده از مدل‌های مدیریتی معتبر مانند مدل دمنینگ، شش سیگما، مدیریت ناب یا کیفیت جامع ضروری است. همچنین، سازمان‌ها باید چالش‌ها شناسایی کرده و راهکارهای مناسب برای مدیریت آن‌ها پیدا کنند. شناسایی عوامل مؤثر بر کیفیت‌بخشی فرایندها در یک سازمان باعث می‌شود تا سازمان‌ها عملکرد خود را بهبود دهند، کیفیت خدمات و عملیات خود را ارتقا بخشد و بهبودهای مداوم را در نظام سازمانی خود اعمال کند. با توجه به اینکه مشتریان سازمان‌ها، کیفیت خدمات و عملیات را به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های اساسی تجربه خود در نظر می‌گیرند، ارتقاء کیفیت می‌تواند به تضمین رضایت مشتریان کمک کند. ارتقاء کیفیت در سازمان‌ها دولتی و خصوصی باعث افزایش اعتماد عمومی می‌شود که می‌تواند به تقویت ارتباطات سازمانی و تشویق همکاری‌های بیشتر با سایر سازمان‌ها منجر شود. بهبود کیفیت عملیات و خدمات می‌تواند هزینه‌های مرتبط با مشکلات کیفیتی را کاهش داده و به از اتلاف منابع مالی و زمانی جلوگیری کند. ارتقاء کیفیت می‌تواند بستر مناسبی برای رشد و توسعه پایدار فراهم کند و به توانمندسازی سازمان‌ها برای رقابت در بازارها کمک کند.

### ۴. مراجع

۱. حسنی، م. آذر، ع. شهرابی، ج. و مقبل با عرض، ع. (۱۳۹۶)، "طراحی الگوی عامل محور به‌منظور ارزیابی عملکرد فرآیندهای سازمان"، پژوهش‌نامه مدیریت تحول، ۹(۱۸)، ۸۹-۶۶.
۲. جعفری، ع. (۱۳۹۸)، "بررسی و شناسایی راهکارهای کیفیت‌بخشی به دوره‌های آموزش ضمن خدمت (مطالعه موردی کارکنان بانک تجارت استان گیلان)"، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، موسسه آموزش عالی راهبرد شمال.
۳. بازرگان، ع. (۱۴۰۲)، "ارزشیابی آموزشی: مفاهیم، الگوها و فرایند عملیاتی"، تهران: سمت.
4. Coetzee, M. and Truman, K., 2019. The South African learning and development landscape. *Practising education, training and development: In South African organisations, 1*, p.98.
5. Khan, M.N., Malik, S.A. and Janjua, S.Y., 2019. Total Quality Management practices and work-related outcomes: A case study of higher education institutions in Pakistan. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 36(6), pp.864-874.
6. Peña, I., Sanchez De Pablo, J.D., Muñoz, R.M. and Ruiz, E., 2018. The influence of Total Quality Management on firms' intellectual capital. *South African Journal of Business Management*, 49(1), pp.1-9.
۷. جوران، م. (۱۳۸۵)، "راهنمای مرجع کیفیت"، ترجمه گروه کارشناسان ایران، تهران، پژوهشکده توسعه مدیریت کاربردی.
۸. فروزنده، م. (۱۳۹۲)، "مدیریت فرایندها و رویکرد فرایندی"، فصلنامه علمی، ترویجی مدیریت استاندارد و کیفیت، ۳(۱)، ۶۵-۴۸.
۹. رمضانی، م. و دلیری، س.ا. (۱۳۹۹)، "آموزش مدیریت فرایند برای مدیران"، تهران، کلید آموزش.

10. Rise, J.L. and Wiklund, T., 1992. Ericsson Business Process Management. *Stokholm, Ericsson Quality Institute*.

۱۱. هادی زاده، م. شربتی، ر. رحمان دوست، م. و قره ولی لو، م. (۱۳۹۰)، "ارائه روشی جهت شناسایی فرآیندهای کلیدی سازمان با رویکرد تصمیم‌گیری چند شاخصه فازی"، دومین همایش ملی فرایندهای سازمانی.

۱۲. ناصحی، م. شفیعی کمال‌آباد، م. و بیات، م.م. (۱۳۹۳)، "شناسایی، اولویت‌بندی و بهبود فرایندها بر اساس اهمیت/عملکرد و امکان‌پذیری با تلفیقی از رویکرد جوران، روش‌های CSFs و FOCUS PDCA (مطالعه موردی شرکت برق منطقه‌ای تهران)"، کنفرانس بین‌المللی برق.

13. Moen, R.D. and Norman, C.L., 2011. Circling back. *Qual Contr Appl Stat*, 56, pp.265-6.

14. Deming, W.E., 1986. Out of crisis, centre for advanced engineering study. *Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, MA*, pp.367-388.

15. Dindo, D. and Clavien, P.A., 2010. Quality assessment in surgery: mission impossible?. *Patient safety in surgery*, 4, pp.1-2.

16. Lewis, P. and Cooke, G., 2013. Developing a lean measurement system to enhance process improvement. *International Journal of Metrology and Quality Engineering*, 4(3), pp.145-151.

۱۷. شریعت‌نیا، ا. و شیخ، ر. (۱۳۹۹). ارزیابی و طبقه‌بندی مؤسسات آموزش عالی بر اساس مدل فرآیندی دمینگ با استفاده از مدل تحلیل پوششی داده‌ها، فصلنامه رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری، ۴(۵۱)، ۱۷۷-۱۹۷.

18. Marquis, H., 2009. How to roll the Deming wheel. *DITY Weekly Newsletter*, 5(28), pp.1-3.

۱۹. تمناچی، م. رمضان زاده، ا. و درزی، ا. (۱۳۹۷)، "طراحی یک مدل ترکیبی جدید از شش سیگما با هدف توانمندسازی مدیریت ضایعات"، فصل‌نامه علمی مدیریت استاندارد و کیفیت، ۸(۲)، ۸۷-۷۷.

20. Cavanagh, R.R., Pande, P.S. and Neuman, R.P., 2000. *The Six Sigma Way: How GE, Motorola, and Other Top Companies are Honing Their Performance*. McGraw-Hill Education.

۲۱. ووماک، ج.پ. و جونز، د.ت. (۱۳۹۵). تفکر ناب. ترجمه، آزاده رادنژاد، تهران: آموزه، تفکر ناب.

۲۲. امیران، ح. (۱۳۸۱)، آشنایی با اصول و مفاهیم و روش‌های اجرای شش سیگما، ناشر: حیدر امیران.

23. Biazzo, A., & De Paolis, M. (2016). Multidisciplinary approach to osteosarcoma. *Acta Orthop Belg*, 82(4), 690-698.

24. Allaoui, A. and Benmoussa, R., 2020. Employees' attitudes toward change with Lean Higher Education in Moroccan public universities. *Journal of Organizational Change Management*, 33(2), pp.253-288.

25. Barroso, I. P., Santos, S. M., & Carravilla, M. A. (2010, November). Beyond classroom boundaries: How higher education institutions apply lean. In *1st Brazilian Symposium on services science* (pp. 1-11).

26. Comm, C.L. and Mathaisel, D.F., 2005. An exploratory study of best lean sustainability practices in higher education. *Quality Assurance in Education*, 13(3), pp.227-240.

27. Goldsby, T.J. and Martichenko, R., 2005. *Lean six sigma logistics: Strategic development to operational success*. J. Ross Publishing.

28. Holweg, M. (2007), "The genealogy of lean production", *Journal of Operations Management*, vol. 25, no. 1, pp. 420-437.

29. Aziz, A., Hussain, M.J., Ahmad, S.F., Nadeem, A., Ibrahim, M., Qayyum, A. and Amjad, S., 2021. Barriers in Implementing TQM in Secondary Schools: A comparison between privately-owned and government-owned schools of Pakistan. *The journal of contemporary issues in business and government*, 27(5), pp.294-307.

۳۰. دیلمی دیانتهی، زهرا و یوز چنگیز، محمدصادق (۱۳۹۳). بررسی تأثیر به‌کارگیری مدل مدیریت کیفیت جامع (TQM) بر روند عملکرد مالی شرکت (بررسی موردی). پژوهش‌های مدیریت در ایران، ۱۸(۳)، ۱۳۱-۱۱۳.

۳۱. پیغان، س. و آقا داوود، س. ر. (۱۳۹۹). بررسی اثرات مدیریت کیفیت جامع بر عملکرد سازمانی، همایش ملی بهبود و بازسازی سازمان و کسب‌وکار، تهران.

۳۲. الهی، ش. و حیدری، ب. (۱۳۹۴). مدیریت ارتباط با مشتری، تهران: شرکت چاپ و نشر بازرگانی.

34. Anil, A. P., & Satish, K. P. (2016). Investigating the relationship between TQM practices and firm's performance: A conceptual framework for Indian organizations. *Procedia Technology*, 24, 554-561.

33. Johnson, N.P., Hummelshoj, L., World Endometriosis Society Montpellier Consortium, Abrao, M.S., Adamson, G.D., Allaire, C., Amelung, V., Andersson, E., Becker, C., Birna Árdal, K.B. and Bush, D., 2013. Consensus on current management of endometriosis. *Human reproduction*, 28(6), pp.1552-1568.