



بررسی تأثیر اجرایی نمودن مدیریت کیفیت جامع بر عملکرد معاونت آما و پشتیبانی ناجا!

ص ۳۹ - ۵۸

نویسندگان: اصغر آقایی^۱، حسن کولیوند^۲

تاریخ دریافت: ۱۳۹۳/۰۴/۰۸

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۳/۰۵/۱۲

چکیده

پیاده سازی سیستم مدیریت کیفیت جامع که محصول آراء و نظرات اندیشمندان علم مدیریت همچون دمی‌نگ، جوران، ایشیکاوا و سایرین می‌باشد در اواسط قرن بیستم و پس از جنگ دوم جهانی در کشور ژاپن نه تنها موجب بازسازی مجدد صنایع آن کشور گردید بلکه شرکت‌های ژاپنی طی مدت کوتاهی تبدیل به شرکت‌هایی پیشرو در جهان شده و گوی سبقت را از سایر رقبا ربودند. مطالعات انجام شده درباره تأثیر گذاری فعالیت‌های سیستم مدیریت کیفیت جامع بر عملکرد سازمان‌ها نشان می‌دهد در صورتی که این سیستم مبتنی بر شرایط خاص سازمان‌ها اجرایی شود می‌تواند سبب بهبود عملکردها شود. این تحقیق با هدف کسب آگاهی از میزان تأثیر اجرایی نمودن فعالیت‌های مدیریت کیفیت جامع (شامل هفت فعالیت اصلی) بر عملکرد معاونت آما و پشتیبانی ناجا (بر اساس چهار معیار اصلی که از راهبردهای معاونت استخراج شده) با بهره گیری توأمان از روشهای تحقیق مطالعات کتابخانه ای و تحقیق میدانی (مصاحبه و پرسشنامه) صورت گرفته و در صدد پاسخگویی به این سؤال است که «اجرایی نمودن مدیریت کیفیت جامع تا چه میزان بر عملکرد معاونت آما و پشتیبانی ناجا تأثیر گذار خواهد بود؟» می‌باشد. که در نهایت نتایج حاصله بیانگر تأثیرات مثبت اجرایی نمودن سیستم مدیریت کیفیت جامع در سطح معاونت آما و پشتیبانی ناجا می‌باشد به این صورت که این تأثیرات مثبت، در سه معیار (رضایتمندی مشتریان، رضایتمندی کارکنان و اثر بخشی ماموریتها) به سرعت مشهود و در مورد دیگر (کاهش هزینه‌ها) در بلند مدت نمایان خواهد شد.

واژگان کلیدی: مدیریت کیفیت جامع^۳، کیفیت^۴، عملکرد^۵، مدیریت زنجیره تامین^۶.

۱ استادیار دانشگاه علوم انتظامی امین

۲ دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت آما و پشتیبانی - دانشگاه علوم انتظامی امین (نویسنده، مسئول مقاله)

- 3 Total Quality Management
- 4 Quality
- 5 Performance
- 6 Supply Chain Management

مقدمه

بشر از بدو خلقت با «کیفیت» سرو کار داشته است، مثلاً در ساختن خانه و محل سکونت، در تشخیص مناسب بودن اسلحه و وسیله دفاعی خود و... به نوعی از آن استفاده کرده است. دیری نپایید که با گسترش پهنه نیازهای آدمی و در پی آن ایجاد بازارهایی جهت دادوستد کالاها و خدمات، مساله کیفیت وسعت یافت و پس از چندی، به عنوان عاملی اساسی و تاثیرگذار در عرصه تولید کالا و ارائه خدمات شناخته شد. با وقوع انقلاب صنعتی در قرن هجدهم و رویکرد بنگاه‌های اقتصادی به تولید انبوه زمزمه‌هایی درباره لزوم به کارگیری روش‌های علمی در زمینه کیفیت به گوش رسید. تا اینکه پس از جنگ جهانی دوم (دهه ۱۹۵۰) تئوری‌هایی در زمینه مدیریت کیفیت جامع مطرح و بکارگیری این تئوری‌ها توسط ژاپنی‌ها موجب بازسازی و رونق صنعت نابود شده ژاپن گردید. تاریخچه دانش مدیریت کیفیت جامع به عنوان یک حوزه علمی مستقل، گواه آن است که سرآغاز توسعه و گسترش فعالیت‌های مدیریت کیفیت جامع به صورت حاضر در اواسط قرن بیستم بوده است. در دهه های ۱۹۸۰ به بعد نیز با شکل گیری زنجیره های تامین به عنوان مجموعه عواملی که خالق ارزش افزوده اقتصادی می‌باشند، اقدامات بسیاری برای پیشبرد و بهبود کلیه فعالیت‌های مرتبط با این زنجیره‌ها صورت گرفته است. سه راهکار جدید تحویل به موقع، مدیریت زنجیره تامین و مدیریت کیفیت جامع بیش از بقیه مورد توجه واقع شده‌اند. هرچند این سه راهکار به صورت جداگانه مطرح می‌شوند اما مانند سه اهرم مرتبط، در استراتژی فعالیت‌های زنجیره تامین مورد استفاده قرار می‌گیرند. تاکنون تحقیقات وسیعی در زمینه مدیریت کیفیت جامع (فراگیر) و تاثیرات آن بر عملکرد سازمان‌ها صورت گرفته که از این بین می‌توان به موارد ذیل اشاره نمود:

محقر و همکاران ایشان (۱۳۸۵) در تحقیقی تحت عنوان «بررسی تاثیرات فعالیت‌های سیستم مدیریت کیفیت جامع بر عملکرد سازمانهای سرآمد ایرانی» به کنکاش پیرامون موضوع پرداخته، نتایج تحقیق نشان می‌دهد که فعالیت‌های سیستم مدیریت کیفیت بر معیارهای عملکردی رضایت کارکنان، رضایت مشتریان و اثربخشی سازمانی تأثیر مثبت و معنا دار داشته ولی تأثیر گذاری این فعالیت‌ها بر معیار نتایج مالی و بازار تأیید نشده است.

مصدق راد (۱۳۸۳) در مقاله خود با عنوان «مدیریت کیفیت فراگیر، مدل چنگال» چنین بیان می‌نماید: «مدیریت کیفیت فراگیر، فرآیندی است که بر اساس آن، مدیریت با مشارکت کارکنان، مشتریان و اعتبار دهندگان به بهبود مستمر کیفیت می‌پردازد.»

سازمان بهره‌وری آسیا^۱ (APO) طی مقاله‌ای که در گزارش دسامبر ۲۰۰۴ میلادی به رشته تحریر درآورده است، مدیریت کیفیت جامع را روشی متفاوت در نحوه نگرش مدیریت تعریف می‌نماید، به گونه‌ای که این نگرش یک نوع فرهنگ مشارکتی را توسعه می‌بخشد که در آن هریک از کارکنان می‌توانند در تصمیم‌گیری‌ها حضور داشته باشند. به عبارت دیگر مدیریت کیفیت فراگیر یک استراتژی سازمانی است که از طریق به کارگیری روش‌های کیفی، خدمات و تولیدات را با کیفیت بالا به مشتریان ارائه می‌کند؛ و فلسفه آن نیز ایجاد فرهنگی است که بوسیله آن به طور مداوم، سازماندهی کار با نگرش برآورده ساختن نیازهای متغیر و متنوع مشتریان بهبود یابد.

سلطانی (۱۳۸۵)، در مقاله‌ای با عنوان «نقش مدیریت کیفیت فراگیر» پس از اشاره به نکات ارزشمندی که در تعریف این مفهوم باید بدان توجه شود، مدیریت کیفیت جامع را یک سیستم اثربخش برای انجام تلاش‌های بهبود کیفی مستمر افراد در کلیه سطوح سازمان، جهت ارائه خدمات و کالاهایی می‌داند که رضایت مشتریان را تضمین می‌کند و در جست و جوی این است که فرهنگی را ایجاد کند تا کلیه کارکنان به وسیله آن به طور مداوم با نگرش تامین نیازهای متغیر و متنوع مشتریان و بهبود مستمر، سازماندهی یابند.

در مجله رهبری سازمان، مدیریت کیفیت فراگیر، عبارت است از یک استراتژی که با تغییر اعتقادات بنیادی، ارزش‌ها و فرهنگ یک شرکت و مشارکت همگانی در آن ارتباط دارد. بر این اساس فلسفه مدیریت کیفیت فراگیر، درهم آمیختن وضوح و روشنی اهداف از طریق رویکردی انقلابی است، به طوری که شامل همه جنبه‌های کار از مشخص کردن نیازهای مشتریان تا ارزیابی ایشان مبنی بر اینکه آیا راضی هستند یا خیر می‌شود.

بیان مسئله

طی سنوات گذشته برخی از رده های نیروی انتظامی (همانند دانشگاه علوم انتظامی) راسا «اقدام به پیاده سازی سیستم مدیریت کیفیت جامع نموده‌اند، همچنین در این زمینه پروژه ای گسترده و جامع، تحت عنوان مکننا، توسط معاونت طرح و برنامه و بودجه ناجا در سطح رده‌های نیروی انتظامی، در حال پیگیری و اجرا می‌باشد. از سویی دیگر در معاونت آمادوپشتیبانی ناجا علیرغم اقدامات مثبتی که کما بیش در این راستا طی سنوات گذشته صورت پذیرفته (در قالب کار بست های راهبرد معاونت و مکننا) تا اجرایی شدن مدیریت کیفیت جامع راه طولانی باقی مانده است؛ لذا مسئله این مقاله مشخص نبودن تاثیرات پیاده سازی مدیریت کیفیت جامع در معاونت آمادوپشتیبانی ناجا و هدف تحقیق نیز بررسی تاثیرات آن بر عملکردهای اصلی معاونت می‌باشد.»

ضرورت و اهمیت تحقیق

با عنایت به بررسی‌های به عمل آمده و مشاهدات عینی محقق و نیز مصاحبه‌هایی که با نخبگان معاونت آمادوپشتیبانی ناجا صورت پذیرفته است در شرایط کنونی مدیریت کیفیت جامع به صورت سیستماتیک در سطح معاونت اجرایی نشده به همین دلیل مستنداتی نیز در این زمینه موجود نیست، لیکن طی سنوات گذشته اقداماتی در این راستا (در غالب تدوین کاربست راهبردهای معاونت و نیز پروژه مکننا) صورت پذیرفته است؛ لذا انجام تحقیقاتی مدون در زمینه تاثیرات پیاده سازی سیستم مدیریت کیفیت جامع در سطح معاونت، می‌تواند جهت آگاهی مدیران و کارکنان مجموعه دارای کاربردهای فراوانی باشد. زیرا عدم شناخت درست و همه جانبه از سیستم یاد شده، سازمان را در پیاده سازی و بهبود آن دچار مشکل می‌کند. چراکه مشاهده شده برخی از سازمان‌ها به واسطه در نظر نگرفتن شرایط خاص خود و مهیا نساختن بسترهای لازم اقدام به پیاده سازی مدیریت کیفیت جامع نموده‌اند که چیزی جز شکست و هدر رفت منابع برای ایشان حاصل نشده است. بنابراین ضرورت شناخت تاثیر اجرایی نمودن مدیریت کیفیت جامع بر عملکرد معاونت آمادوپشتیبانی ناجا جهت دستیابی به ارتقاءسازمانی از اهمیت بالایی

برخوردار است.

مبانی نظری

در این بخش از مقاله جهت تبیین موضوع تحقیق ابتدا مفاهیم، تاریخچه، اهداف و ابزار مرتبط با موضوع مدیریت کیفیت فراگیر مورد بحث و کنکاش قرار می‌گیرد و سپس از میان مدل‌هایی که در منابع موجود توسط اساتید فن ارائه شده، مدلی به عنوان مدل پایه تحقیق انتخاب و از آن برای تدوین پرسشنامه و جمع‌آوری اطلاعات از دانشجویان و دانش‌آموختگان کارشناسی ارشد مدیریت آماد و پشتیبانی استفاده خواهد شد.

کیفیت^۱

کیفیت یک مفهوم پیچیده بوده که در همه تئوریهای مدیریت همواره بحث برانگیز می‌باشد. دو پژوهشگر به نامهای لوید دابینز^۲ و کلیر کراوفورد^۳ - میسون^۳ در مورد کیفیت با بسیاری از صاحب نظران معاصر مصاحبه کرده‌اند و به این نتیجه رسیده‌اند که درباره ارائه تعریفی از کیفیت، هیچ یک از افراد با دیگری توافق نظر کامل ندارند. پس چرا کیفیت تا این اندازه مورد تاکید قرار می‌گیرد؟ شاید بدان سبب باشد که دست کم برخی توانسته‌اند به واسطه آن در سازمانهای خود موفق باشند. بسیاری از افراد چنین می‌پندارند که یکی از مسائل مهم رقابتی امروز و فردا این است که به کیفیت توجه شود. در واقع امکان دارد کیفیت یکی از مهم‌ترین راه‌هایی باشد که مدیر بتواند بر ارزش محصولات و خدمات افزوده، بدین وسیله آن را از محصولات و خدمات شرکت رقیب متمایز نماید. زمانی مدیران بر این باور بودند که به ناچار باید بین بهره و کیفیت نوعی داد و ستد انجام گیرد. آن‌ها چنین می‌اندیشیدند که این دو پدیده در نهایت مغایر هم هستند. (یعنی افزایش یکی به معنی کاهش دیگری می‌باشد) ولی امروزه مدیران موفق بهره‌وری و کیفیت را دو روی یک سکه می‌دانند. (اعرابی، ۱۳۸۵: ۵۷)

1 Quality

2 Lloyd Dobbins

3 Claire Crawford - Mason

دمینگ^۱ در کتاب خود تحت عنوان پس از بحران که در سال ۱۹۸۶ تالیف شده، کیفیت را میزان یکنواختی و یکسانی کالا یا خدمت مربوط تعریف می‌کند.

جوزف جوران^۲ در کتاب راهنمای جامع کنترل کیفیت که در سال ۱۹۵۱ نگاشته شده معتقد است که کیفیت عبارت است از مطابقت کالا یا خدمت با کاربرد آن، معنای دیگر این عبارت این است که استفاده کننده از کالا یا خدمت باید بتواند نیاز یا خواست خود را از آن کالا یا خدمت برآورده سازد.

فیلیپ کرازبی^۳ در کتاب خود «کیفیت رایگان است» در سال ۱۹۷۳ بیان می‌کند: کیفیت عبارت است از کار بی نقص و یا خرابی صفر. از نظر او کیفیت رایگان است و با تغییر تفکر مدیریت ارشد، کیفیت بهبود می‌یابد. کرازبی کیفیت را مطابقت یک محصول یا خدمت با الزامات از پیش تعیین شده تعریف کرده است.

تعریف کیفیت از دیدگاه فیگن^۴ به وام در کتاب کنترل کیفیت فراگیر در سال ۱۹۵۱ عبارت است از: کیفیت یعنی توانایی یک محصول در برآوردن هدف مورد نظر که با حداقل هزینه ممکن تولید شده باشد. (آقایی، ۱۳۷۹: ۲۵)

تاریخچه مدیریت کیفیت جامع

بیشتر دانشمندان در این مورد اتفاق نظر دارند که تاریخ کیفیت در ژاپن پس از جنگ جهانی دوم آغازی جدید داشت. صنایع ژاپن در جریان جنگ به طور کامل از بین رفت و باید از آغاز بازسازی می‌شد بسیاری از آمریکایی‌ها بنا به دعوت ژاپنی‌ها به ژاپن رفتند و به ژاپنی‌ها کمک کردند کارخانه‌های تولیدی جدیدی بسازند. هومر ساراسون به ژاپنی‌ها شیوه استفاده از آمار در امور تولید را آموخت، همچنین ادوارد دمینگ که شاگرد ویلیام شوهارت بود در سال ۱۹۵۰ به ژاپن رفت و روش‌های آماری ویلیام شوهارت را به ژاپنی‌ها آموخت و نکته جالب توجه اینکه در

1 Deming

2 Joseph Juran

3 Philip Crosby

4 Feigen

شرکت‌های آمریکایی کسی به تئوریهای شوهارت توجه جدی ننمود. همچنین دمینگ چهارده اصل معروف خود را در زمینه بهبود کیفیت ارائه نمود، که هدف آن تغییر در رفتار مدیران و کارکنان جهت پائین آوردن هزینه‌ها و بالا بردن کیفیت می‌باشد. در سال ۱۹۵۱ دکتر فیگن به وام کتابی تحت عنوان «کنترل کیفیت فراگیر^۱» منتشر کرد. در این کتاب او به جای «کنترل کیفیت آماری^۲» از «کنترل کیفیت فراگیر» سخن به میان آورد. درست تقریباً «در همین زمان (۱۹۵۰) یک آمریکایی دیگر به نام جوزف جوران هم به ژاپن رفت او نیز در زمینه ارائه اصول و مفاهیم کنترل پردازش آماری نقش بسزایی داشت. اگرچه برای بازسازی پایه‌های صنعتی ژاپن تئوری‌ها و کارهای دمینگ، جوران و دیگران توانست برای تنظیم عقاید و نظرها درباره بهبود کیفیت و کاربرد این عقاید موثر واقع شود ولی بسیاری از رهبران ژاپنی نیز نقش عمده‌ای را ایفا کرده‌اند که از این بین می‌توان به کائورو ایشیکاوا اشاره نمود. شهرت او در ارائه ایده‌ای به نام دوایر کیفیت است، یعنی جایی که کارکنان گرد هم می‌آیند تا درباره پیشنهادها ارائه شده برای بهبود محصولات بحث کنند (اعرابی، ۱۳۸۵: ۵۹-۵۸)».

به طور کلی محتوای روشهای مدیریت کیفیت ارائه شده توسط دمینگ، جوران و سایرین علیرغم خاص و مفصل بودن مبتنی برشش اصل می‌باشد:

- تمرکز بر مشتری
- تمرکز بر فراگرد (عملیات) و نتایج
- پیشگیری بجای بازسازی
- بسیج کردن مهارت و تخصص نیروی کار
- تصمیم‌گیری بر پایه اطلاعات
- بازخورد (وزارت تعاون، ۱۳۸۹: ۱۰)

1 Total Quality Management
2 Statistical Quality Control

اهداف مدیریت کیفیت جامع

مدیریت کیفیت فراگیر، در پی اهداف و چشم‌اندازهای بسیاری است که بحث پیرامون تمامی آن‌ها از حوصله این مقاله خارج می‌باشد. لیکن در ذیل به چند نمونه از این اهداف که به طور شاخص، در بسیاری از منابعی که به بحث پیرامون این مفهوم پرداخته‌اند اشاره می‌گردد. (علوی، ۱۳۸۰: ۳۴)

- ۱) جلب رضایت کامل مشتری با کم‌ترین هزینه
- ۲) درگیر کردن همه کارکنان با هدف حذف خطاها و جلوگیری از ضایعات و در نتیجه انگیزش بهتر آنها
- ۳) حفظ کیفیت و بهبود مستمر
- ۴) انتخاب و طراحی فناوری و فرآیندهای مناسب تولید
- ۵) آموزش عینی کیفیت
- ۶) اندازه‌گیری کار
- ۷) توجه به نقطه بهینه هزینه‌های چرخه حیات
- ۸) بهره‌وری و ارزش افزوده بیشتر
- ۹) استانداردهای بالاتر
- ۱۰) بهبود سیستم‌ها و رویه‌ها

اجزا و ابزار مدیریت کیفیت جامع

برای مدیریت کیفیت جامع سه جزء (محور) در نظر گرفته شده است:

- ۱) مشتری، به عنوان عامل اصلی تعیین‌کننده کیفیت «مشتری‌گرایی»
- ۲) کارگروهی، به عنوان وسیله‌ای برای یکپارچگی و انسجام اهداف
- ۳) نگرش علمی تصمیم‌گیری بر اساس جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها

همچنین ابزارهای لازم برای به کارگیری مدیریت کیفیت فراگیر به شرح ذیل است:

- ۱) آموزش
- ۲) ساختار کیفی
- ۳) کنترل آماری

ارکان مدیریتی در مدیریت کیفیت به شرح ذیل می‌باشد (طحان، ۱۳۷۹: ۵۳-۵۲):

- | | |
|------------|----------------|
| ۱- تعهد | ۵- برنامه ریزی |
| ۲- توجه | ۶- جوآگویی |
| ۳- نتایج | ۷- تشخیص |
| ۴- تشکیلات | ۸- احیا |

عملکرد

- ✓ به انجام عملی که قابل مشاهده و اندازه‌گیری باشد، اطلاق می‌شود. در حقیقت عملکرد نتیجه عمل است.
- ✓ واژه‌ای است که مفهوم فعالیت برای انجام کار، و نتیجه آن فعالیت را یکجا در بردارد. (آرمسترانگ، ۱۳۸۵: ۴۸)
- ✓ تبدیل یادگیری به رفتار آشکار (رضائیان، گنجعلی، ۱۳۹۰: ۲۸)
- ✓ نتیجه یادگیری است نه خود یادگیری، به رفتارهای بالفعل و قابل مشاهده و اندازه‌گیری اطلاق می‌شود. (فرمیهنی فراهانی، ۱۳۹۰: ۲۵۸)

عملکرد سازمان

عملکرد در لغت یعنی حالت یا کیفیت کارکرد. بنابراین، عملکرد سازمانی یک سازه‌ی کلی است که بر چگونگی انجام عملیات سازمانی اشاره دارد. معروف‌ترین تعریف عملکرد توسط نیلی و همکاران (۲۰۰۲) ارائه شده است: () فرآیند تبیین کیفیت اثربخشی و کارایی اقدامات گذشته. طبق این تعریف، عملکرد به دو جزء تقسیم می‌شود:

- کارایی^۱ که توصیف کننده چگونگی استفاده سازمان از منابع در تولید خدمات یا محصولات است، یعنی رابطه بین ترکیب واقعی و مطلوب درونداها برای تولید برونداها می‌عین
- اثربخشی^۲ که توصیف کننده درجه نیل به اهداف سازمانی است. (رهنورد، ۱۳۸۷: ۷۹)
- بویاتزیس^۳ (۱۹۸۲)، تعریف جالبی درباره عملکرد اثربخش ارائه نمود؛ بدین ترتیب که عملکرد اثربخش یک شغل عبارتست از حصول یا دستیابی به نتایج خاص از پیش تعیین شده برای شغل (نظیر درآمد)، از طریق انجام اقداماتی خاص به طوری که مطابق با سیاست‌ها، رویه‌ها و شرایط محیط سازمانی باشد.

فعالیت‌های اصلی مدیریت کیفیت جامع (محرر، ۱۳۸۵: ۲۵)

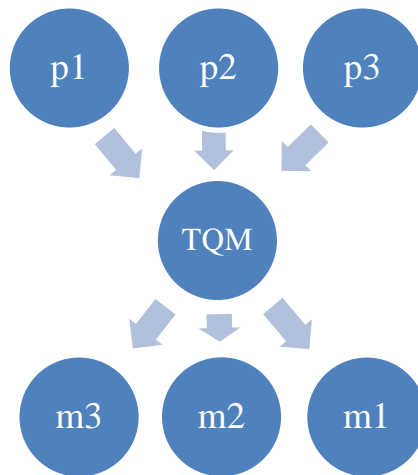
- (۱) رهبری
- (۲) برنامه ریزی استراتژیک
- (۳) مشتری مداری
- (۴) رویکرد واقع گرایانه به تصمیم گیری
- (۵) مدیریت منابع (انسانی و...)
- (۶) مدیریت فرآیند
- (۷) مدیریت تامین کنندگان

به طور معمول ارائه یک مدل مفهومی به عنوان نقطه شروع و مبنایی برای انجام مطالعات و تحقیقات می‌باشد. به گونه ای که رابطه بین متغیرهای مورد نظر تحقیق و روابط میان آنان را مشخص می‌نماید. مدل مفهومی در واقع نقشه ذهنی و ابزار یک استراتژی برای شروع و انجام تحقیق است، بطوریکه انتظار می‌رود در زمان اجرای تحقیق، متغیرها، روابط و تعاملات بین آنها بررسی و مورد آزمون واقع شده و برحسب ضرورت تعدیلاتی در آن صورت پذیرد. در حالت کلی

1 Efficiency
2 Effectiveness
3 Bvyatzys

می‌توان مدل را در دنیای واقعی اجرا نمود و یا با استفاده از روش دلفی، مصاحبه با خبرگان، توزیع پرسشنامه و یا با بهره‌گیری از فنون ریاضی و شبیه‌سازی آن را آزمود. (مشارکت‌کنندگان ویکی‌پدیای انگلیسی، برداشت شده در ۲ مارس ۲۰۱۲)

در این مقاله از مدل مفهومی ارائه شده توسط جناب آقای دکتر علی محقر (استاد یار دانشکده مدیریت دانشگاه تهران) وهمکاران ایشان در مقاله بررسی تاثیر فعالیتهای مدیریت کیفیت بر عملکرد سازمان‌ها (۱۳۸۵)، به عنوان پایه تحقیق استفاده شده است.



نمودار شماره یک- مدل مفهومی مورد استفاده در تحقیق (محقر و همکاران، ۱۳۸۵)

تشریح متغیرهای مدل

متغیرهای ما در این تحقیق به شرح ذیل است:

TQM : مدیریت کیفیت جامع

{ **m1** :
 . اهدافی که از راهبردها و چشم اندازهای معاونت استخراج می شود.
 . (مشتری مداری و...)
 } **mn**

{ **p1** :
 فعالیتهای اصلی مدیریت کیفیت جامع
 . (رهبری، برنامه ریزی و...)
 } **Pn**

روش شناسی تحقیق

این مقاله به لحاظ هدف از نوع کاربردی و از نظر نوع روش توصیفی - پیمایشی می باشد. در این تحقیق طی مراحل مختلف از روشهای زیر برای جمع آوری دادهها استفاده می شود:

- **مطالعات کتابخانه‌ای و اینترنتی:** توصیف و آشنایی با معیارها و شاخصه های مربوط به مدیریت کیفیت جامع و شناخت عملکردهای آن.
- **مصاحبه:** بیشتر جنبه اکتشافی دارد و برای شناسایی معیارها و شاخصه های خاص معاونت آمادوپشتیبانی ناجا و آشنایی با موقعیت فعلی معاونت در خصوص موضوع تحقیق.
- **پرسشنامه:** به منظور اخذ نظر از کارشناسان و خبرگان حوزه تحقیق در مورد معیارها و شاخصه ها.

در انتها نیز با بهره گیری از نرم افزار **spss** و انجام آزمون آمار استنباطی (آزمون **t** تک

نمونه‌ای) تجزیه و تحلیل نتایج حاصل از پرسش نامه‌ها انجام پذیرفته و تاثیرات موضوع مقاله بر عملکرد کلی معاونت آآمد و پشتیبانی ناجا مورد بررسی قرار گرفته است.

جامعه آماری

در این تحقیق تعداد ۳۷ نفر از دانشجویان و دانش آموختگان کارشناسی ارشد مدیریت آآمد و پشتیبانی به عنوان جامعه آماری انتخاب، و با انجام مصاحبه و پرسش سئوالات تحقیق از تمامی ایشان نسبت به جمع آوری اطلاعات اقدام گردید.

هدف تحقیق

این تحقیق با هدف شناسایی میزان تاثیر اجرائی نمودن فعالیت‌های مدیریت کیفیت جامع بر عملکرد معاونت آآمد و پشتیبانی ناجا صورت گرفته است.

اهداف فرعی

- ✓ شناسایی میزان تاثیر اجرائی نمودن فعالیت‌های مدیریت کیفیت جامع بر بهبود شاخص مشتری مداری در معاونت آآمد و پشتیبانی ناجا
- ✓ شناسایی میزان تاثیر اجرائی نمودن فعالیت‌های مدیریت کیفیت جامع بر بهبود شاخص رضایت مندی کارکنان در عملکرد معاونت آآمد و پشتیبانی ناجا
- ✓ شناسایی میزان تاثیر اجرائی نمودن فعالیت‌های مدیریت کیفیت جامع بر بهبود شاخص اثربخشی ماموریت‌های محوله به معاونت آآمد و پشتیبانی ناجا.

سئوال اصلی: اجرایی نمودن مدیریت کیفیت جامع تا چه میزان بر عملکرد معاونت آآمد و پشتیبانی ناجا تاثیر گذار خواهد بود؟

سئوال فرعی: اجرایی نمودن مدیریت کیفیت جامع بر بهبود مشتری مداری به عنوان یکی از شاخص‌های عملکرد معاونت آآمد و پشتیبانی ناجا تا چه میزان موثر است؟

یافته‌های تحقیق و تجزیه و تحلیل نتایج

تأثیراتی که اجرایی نمودن مدیریت کیفیت جامع بر عملکرد معاونت آمادوپشتیبانی ناجا خواهد داشت:

در این قسمت میزان تأثیرات اجرایی نمودن مدیریت کیفیت جامع بر عملکرد معاونت در چهار محور مشتری مداری، رضایتمندی کارکنان، اثربخشی سازمان در مورد انجام ماموریتها و کاهش هزینه‌ها، که همگی از موارد مورد تاکید در راهبردهای معاونت می‌باشند، از جامعه آماری مورد پرسش قرارگرفت که برای تأیید و یا رد فرضیات از آزمونی تک نمونه ای (t-test) و انجام محاسبات آماری توسط نرم افزار spss صورت گرفته است.

درآزمون تی تک نمونه ای، میانگین جامعه با یک عدد ثابت مقایسه و فرضیه های، صفر (میانگین جامعه برابر با عدد ثابت) و مخالف صفر (عدم مطابقت میانگین جامعه با عدد ثابت) مورد آزمون قرار می گیرد که نتایج حاصله به شرح جداول ذیل می‌باشد:

مشتری مداری

در زمینه مشتری مداری (با مولفه های تکریم مشتری، اعتمادبخشی به مشتری، تحویل خدمت و کالای با کیفیت، به میزان کافی و در وقت مناسب) بکارگیری سیستم مدیریت کیفیت جامع رابطه مستقیم ومعنا داری با رضایت مشتری دارد (سطح معنی داری بدست آمده از آزمون **T** کمتر از خطای آزمون می‌باشد) بنابراین می‌توان گفت تکریم مشتری، تحویل گیری کالا و خدمت به میزان کافی در موعد مقرر و با کیفیت بالا، مطلوب مشتریان معاونت می‌باشد.

جدول شماره یک- تجزیه و تحلیل فرضیه اول

آزمون T	تعداد	میانگین	درجه آزادی	سطح معنی داری
فرضیه اول	۳۷	۸/۵۶۷۶	۳۶	۰/۰۴۴

رضایتمندی کارکنان

در زمینه رضایتمندی کارکنان (با مولفه های تمایل کارکنان به ادامه حضور در سازمان، میزان وفاداری به سازمان، ارائه پیشنهادات بهبود توسط کارکنان و همچنین ارائه شاخص های ارزیابی عملکرد کارکنان) نمرات عملکرد و اعطا تشویق و کارانه بر اساس نمرات بین بکارگیری سیستم مدیریت کیفیت جامع با رضایتمندی کارکنان رابطه مستقیم و معنا داری وجود دارد (سطح معنی داری بدست آمده از آزمون **T** کمتر از خطای آزمون می باشد).

جدول شماره دو- تجزیه و تحلیل فرضیه دوم

آزمون T	تعداد	میانگین	درجه آزادی	سطح معنی داری
فرضیه دوم	۳۷	۸/۴۵۹۵	۳۶	۰/۰۲۳

اثربخشی مأموریتها

در زمینه اثربخشی ماموریتهای محوله به معاونت (با مولفه های کوتاه شدن مدت زمان انجام فرآیندها) چابک سازی، انجام موثر و عاری از اضافه کاری فرایندها و ماموریتها (ناب سازی)، کاهش تعداد ضایعات (کالاهای بلا تکلیف، خارج از رده، رسوب کالا در مخازن و...) بین بکارگیری سیستم مدیریت کیفیت جامع با اثربخشی سازمان رابطه مستقیم و معنا داری وجود دارد (سطح معنی داری بدست آمده از آزمون **T** کمتر از خطای آزمون می باشد).

جدول شماره سه- تجزیه و تحلیل فرضیه سوم

آزمون T	تعداد	میانگین	درجه آزادی	سطح معنی داری
فرضیه سوم	۳۷	۸/۶۷۵۷	۳۶	۰/۰۱۲

کاهش هزینه‌های سازمان

با توجه به ساختار غیر انتفاعی ناجا به بحث کاهش هزینه در صورت اجرایی شدن سیستم مدیریت کیفیت جامع، به صورت شاخصی جداگانه و نه در مقوله اثربخشی پرداخته شده است.

جدول شماره چهار - تجزیه و تحلیل فرضیه چهارم

آزمون T	تعداد	میانگین	درجه آزادی	سطح معنی داری
فرضیه چهارم	۳۷	۳/۷۵۶۸	۳۶	۰/۵۲۴

در این زمینه کاهش هزینه های سازمان به استناد نتایج بدست آمده بین بکارگیری سیستم مدیریت کیفیت جامع با کاهش هزینه های سازمان رابطه مستقیم و معنا داری وجود ندارد. (سطح معنی داری بدست آمده از آزمون T بیشتر از خطای آزمون می باشد)

بحث و نتیجه گیری

با توجه به اینکه ناجا اساساً «سازمانی غیرانتفاعی بوده و دارای شرایطی ویژه با ماموریت و اهدافی خاص می باشد لذا دارک کیفیت از سوی کارکنان ناجا به عنوان مشتریان معاونت آما دوپشتیبانی با بازار کاملاً متفاوت می باشد لذا تحلیل رد فرضیه چهارم تحقیق می توان گفت «با در نظر گرفتن شرایط ویژه معاونت که در ابتدای راه می باشد، نیاز به سرمایه گذاری در این خصوص محسوس بوده و با مصاحبه های صورت گرفته اغلب پرسش شوندگان اذعان داشتند که اعتقاد به کاهش هزینه های سازمان در اثر پیاده سازی سیستم مدیریت کیفیت، در کوتاه مدت نداشته لیکن می توان بازدهی هزینه ای، پیاده سازی سیستم مدیریت کیفیت را زمان بر و در بلندمدت پیش بینی نمود.»

بنا بر این نتایج حاصل از این تحقیق تقریباً «با سوابق تحقیقات به عمل آمده در خصوص موضوع تاثیر پیاده سازی سیستم مدیریت کیفیت جامع بر عملکرد سازمانهای مشابه منطبق می باشد و می توان با تقویت و تمرکز بر سیستم مدیریت کیفیت جامع همزمان با توجه به بهبود

مستمر فعالیت‌های انجام گرفته در سطح معاونت آباد و پشتیبانی ناجا، در خصوص پیاده سازی مدیریت کیفیت جامع و بهره گیری از تاثیرات مثبت آن در عملکردهای معاونت با سازمان‌های سرآمد همسو شد.»

مدیریت کیفیت جامع فرایندی اثربخش است که از طریق ترویج یک فرهنگ مشارکتی در تصمیم‌گیری همه سطوح و اعضای سازمان را دربر گرفته و به تکاپو در راستای بهبود کیفی مستمر و مداوم و می‌داشته و تضمین‌کننده رضایت مشتریان، رضایت کارکنان، افزایش اثر بخشی سازمان و در بلند مدت کاهش هزینه‌های سازمان می‌باشد.

تصمیم‌گیری‌ها در این سیستم مشارکتی و گروهی، صرف نظر از مقام سازمانی و منافع فردی، موجب بهبود مداوم کیفیت خدمات می‌شود. افزایش رضایتمندی کارکنان که خود تاثیرات مثبت فراوانی بر عملکرد و افزایش کیفیت فرآیندهای سازمان دارد از طریق مشارکت ایشان در تصمیم‌گیری‌ها و ایجاد سیستم‌های پاداش و تشویق حاصل می‌شود. پیشگیری از بروز بحران و مدیریت بحران، آموزش عملی کیفیت به اعضای سازمان و ایجاد حسن شهرت برای سازمان از نقش‌های برجسته مدیریت کیفیت جامع می‌باشند. که مسلماً «تاثیرات بسزایی در بهبود تصویر معاونت آباد و پشتیبانی ناجا در اذهان عمومی و نگاه‌های برون سازمانی ناجا خواهد داشت. باید در نظر داشت پیش زمینه‌هایی جهت پیاده سازی سیستم مدیریت کیفیت جامع لازم می‌باشد. کمبود تعهد مدیریت و بیم از تحول آفرینی، مقاومت در برابر تغییرات فرهنگی و درک و اجرای نادرست یا سرباز زدن از اجرای این نگرش از جمله موانع عمده و علل اساسی عدم موفقیت مدیریت کیفیت جامع است که حتی الامکان باید به وسیله انجام اقداماتی چند برطرف شوند.»

پیشنهادها

در این بخش با توجه به مرور مبانی نظری، پیشینه تحقیقات گذشته و نیز یافته‌های تحقیق، پیشنهادهایی برای اجرایی نمودن مدیریت کیفیت جامع در معاونت آباد و پشتیبانی ناجا به شرح ذیل ارائه می‌گردد:

۱. ایجاد سیستم تقدیر و تشویق (پرداخت کارانه و پاداش)

۲. ایجاد سیستم‌های توانمند ساز و آموزش کارکنان
۳. ترغیب به یادگیری در کارکنان (اجرای زمینه های لازم برای ادامه تحصیل کارکنان)
۴. تعیین اهداف (به واسطه نگارش راهبرد و کاربست‌های آن)
۵. تعیین فرآیندهای اساسی هر قسمت (در غالب پروژه مکننا و کاربست های راهبرد)
۶. تعیین مشتری‌های هر فرآیند.
۷. تعیین فرآیندهایی که نیاز به ارتقا دارند.
۸. اقدامات به صورت سیستماتیک صورت پذیرد.
۹. مراحل اجرایی اقدامات به صورت پیوسته و گام به گام انجام گیرد.
۱۰. در خصوص حفظ و نمایش دستاوردها اقدام شود. (در حال حاضر علیرغم حصول موفقیت‌هایی درخور توجه برای معاونت، در خصوص ارتباط این موفقیت‌ها با بکارگیری سیستم‌های مدیریت کیفیت جامع و اطلاع رسانی کاملی صورت نگرفته است)
۱۱. سیستم ارتباطی منظم و قوی برای انتقال تجربیات ایجاد شود. (در مبحث مدیریت کیفیت جامع، بنا به تحقیقات محقق هیچگونه بانک اطلاعاتی و نرم افزار انتقال دانشی در این خصوص موجود نیست)
۱۲. در زمینه مستند سازی اقدامات لازم انجام پذیرد (تهیه فرم‌ها، ثبت پیشرفت‌ها و...)
۱۳. در زمینه برداشتن موانع و مشکلات ارتقای برخی فرایندها اقدامات بیشتری باید صورت پذیرد.
۱۴. نشانگرهای ارتقای کیفیت تعیین شوند. (تاکنون عوامل بحرانی موفقیت تعیین نشده است)
۱۵. نیازها و انتظارات ذینفعان کاملا تعیین و مشخص شود.
۱۶. در خصوص اقداماتی که انجام می‌گیرد بهبود مستمر همواره مد نظر باشد.
۱۷. آموزش مستمر و مداوم نیروی انسانی و آموزش مهارت‌هایی در راستای انعطاف پذیری و پذیرش تغییر و تحول.

منابع

۱. اعرابی، سیدمحمد. (۱۳۸۵)، مدیریت، چاپ اول، انتشارات دفتر پژوهشهای فرهنگی
۲. ایشیکاوا، کورو (۱۳۷۶). کنترل کیفیت فراگیر، ترجمه احمدجواهریان، نشر مرکز تهران
۳. آرمسترانگ، مایکل (۱۳۸۵). مدیریت عملکرد راهبردهای کلیدی و راهنمای عملی، ترجمه سعید صفری، جهاد دانشگاهی
۴. آقایی، عبدالله. (۱۳۷۹)، ریشه یابی، تاریخچه، تعریف مدیریت کیفیت جامع، مجموعه مقالات دومین کنفرانس بین المللی مدیریت کیفیت، تهران
۵. اکلند، جان، اس (۱۳۸۳). تعالی سازمانی فراگیر دستیابی به کلاس جهانی، ترجمه دکتر محسن الوندی، تهران: انتشارات رسا
۶. جعفری مصطفی، شیرازی منش مزده. (۱۳۸۳) مدیریت کیفیت فراگیر، تهران، موسسه خدمات فرهنگی رسا.
۷. جعفری، مصطفی، (۱۳۸۳). ابزارهای استراتژیک و فرهنگی مدیریت کیفیت فراگیر، جلد اول، چاپ سوم
۸. رضائیان، علی و گنجعلی، اسدا... (۱۳۹۰)، مدیریت عملکرد، چيستی، چرایی و چگونگی، چاپ اول، دانشگاه امام صادق (ع)
۹. رهنورد، فرجه اله (۱۳۸۷)، عوامل مؤثر بر ارتقای عملکرد سازمان‌های بخش دولتی ایران. پژوهشنامه مدیریت، سال هشتم، شماره ۴ (پیاپی ۳۱)، ص ۷۹.
۱۰. طحان، پروین. (۱۳۷۹)، روند تحول مدیریت کیفیت و شرح روش پایه گذاران TQM، مجموعه مقالات دومین کنفرانس بین المللی مدیریت کیفیت، تهران
۱۱. فقیهی، ابوالحسن. (۱۳۷۸)، «مقاله مدیریت کیفیت جامع، جنبه های نظری و عملی» نشریه دانش مدیریت، سال دوازدهم، شماره ۴۴
۱۲. کوچ، دیوید (۱۳۸۰). «مدیریت کیفیت فراگیر، نظریه‌ها، الگوی اجرایی» ترجمه شهرام مقصودچاپ اندیشه
۱۳. علوی، فرشید. (۱۳۸۰)، سیستم مدیریت کیفیت، نشر آتنا، تهران

۱۴. وزارت تعاون، معاونت تحقیقات، آموزش و ترویج، دفتر آموزش. (۱۳۸۹)، جزوه آموزشی

مدیریت کیفیت جامع، تهران

۱۵. محقر، علی. کریمی دستجردی، داوود. معین نجف آبادی، فقیهه. بیاضی، علی. (۱۳۸۵)، مقاله

بررسی تاثیرات فعالیتهای سیستم مدیریت کیفیت بر عملکرد سازمانهای سرآمد ایرانی، نشریه

مدیریت صنعتی، شماره ۱

۱۶. مصدق راد، علی محمد (۱۳۸۳). مقاله مدیریت کیفیت فراگیر، مدل چنگال، دومین کنفرانس

بین المللی مدیریت، تهران

۱۷. سلطانی، ایرج (۱۳۸۴). مقاله نقش مدیریت کیفیت فراگیر در مدیریت بحرانهای سازمانی،

مرجع علوم مدیریت ایران

18. Total factor productivity Growth, survey Reports, Asian productivity organizationTokyo-2004