

تعاون، سال بیست و دوم، دوره جدید، شماره ۵، بهار ۱۳۹۰

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

محسن امامی فر<sup>۱</sup>، دکتر تورج مجیبی میکلائی<sup>۲</sup>، دکتر علی مهدیزاده اشرفی<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۸۹/۹/۱۳ تاریخ پذیرش: ۹۰/۲/۱۸

### چکیده

در این مقاله ارزیابی میزان آمادگی اجرای سیستم مدیریت کیفیت جامع<sup>۴</sup> در تعاونیه‌های فعال تولیدی بخش صنعت استان مازندران در سال ۱۳۸۹ مطالعه می‌شود. سؤال اصلی تحقیق این است که میزان آمادگی تعاونیه‌های فعال تولیدی بخش صنعت استان مازندران برای اجرای سیستم مدیریت کیفیت جامع چقدر است؟ این سؤال اصلی منشأ هشت سؤال فرعی تحقیق شده است. روش تحقیق، توصیفی-پیمایشی می‌باشد و به این منظور از یک نمونه ۲۱۰ نفری متشکل از مدیران و کارشناسان تعاونیه‌ها با نمونه برداری تصادفی طبقه‌ای بر حسب صنعت استفاده شده است. ابزار اندازه‌گیری، پرسشنامه استاندارد مؤسسات کیفیت

۱. کارشناس ارشد رشته مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد فیروزکوه

e-mail:emamifarmohsen@yahoo.com

۲ و ۳. عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد فیروزکوه

4. Total Quality Management

فدرال آمریکا می‌باشد. پس از جمع‌آوری داده‌ها، از آزمون توزیع دو جمله‌ای برای پاسخگویی به سؤالات استفاده شد.

نتایج تحقیق نشان داد که چهار معیار حمایت و رهبری مدیران عالی، برنامه‌ریزی استراتژیک، تضمین کیفیت و پیامدهای بهبود بهره‌وری و کیفیت برای اجرای این سیستم در سطح مطلوبی قرار دارند و چهار معیار مشتری‌مداری، تشخیص و آموزش کارکنان، توانمندسازی کارکنان و کار گروهی و اندازه‌گیری و تجزیه تحلیل کیفیت برای اجرای این سیستم در سطح مطلوبی قرار ندارند. در نهایت نیز 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 پیشنهادهایی جهت بهبود عوامل فوق نیز ارائه شده است.

#### کلیدواژه‌ها:

کیفیت، سیستم مدیریت کیفیت جامع، تعاونیهای فعال تولیدی بخش صنعت

#### مقدمه

امروزه اقتصاد نوین بین الملل با ویژگیهایی همچون تغییرات تکنولوژیکی، یکپارچگی نظامهای اقتصادی و بازارهای جهانی در رقابتهای شدید از یک طرف باعث به وجود آمدن تهدیدات و از طرفی دیگر، زمینه ساز فرصتها شده است. توجه به پیشرفت و بهبود، ارتقای سطح زندگی و بهره‌وری همواره خواست بشر بوده و انسان تنها موجود روی کره زمین است که روش زندگی اش هیچ‌گاه با گذشته اش یکسان نبوده و همواره روندی تکاملی داشته و این امر نشانه توجه جدی وی به مفاهیمی همچون کیفیت بوده است. عصری که امروزه در آن زندگی می‌کنیم عصر مشتری‌گرایی و مخاطب‌محوری 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 فزاینده ای 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 خواسته های مشتریان را بر اساس توقعات جدیدشان پاسخگو باشند، از دور خارج می شوند.

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 می آورد. الگوهای سنتی و قدیمی جاذبه خود را از دست داده و باید الگوهای جدید را جایگزین آنها ساخت (سلیمی، ۱۳۷۷).

در مقوله مدیریت خصوصاً از اوایل قرن ۲۰ میلادی، مدلها و نظریه‌های مختلفی ارائه شده است که کم و بیش با توجه به مقتضیات عصر خود دارای کارایی بوده‌اند. در این باره 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 سیستم مدیریت کیفیت جامع است. این سیستم مدیریتی که بر پایه نظریات دمنینگ، 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 عرصه مدیریت ارائه نموده است (قدوس، ۱۳۷۳). از میان سیستمهای مدیریت ارائه شده هیچ‌یک به اندازه سیستم "مدیریت کیفیت جامع" نتوانسته است میزان اثربخشی خود را به اثبات برساند. مؤسساتی که مبادرت به اجرای این شیوه مدیریتی کرده‌اند، توانسته‌اند در مدتی کوتاه، سودهای کلان را نصیب سهامداران خود کنند 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 مرحله طراحی. طبق تحقیقات دمنینگ (Deming, 1986) حدود ۹۴ درصد مسائل مربوط به کیفیت، به مدیران و سیستمهایی که با آن ارتباط برقرار می‌کنند، مربوط می‌شود.

در شرایط کنونی ایران هنوز به دلایل گوناگونی نظیر: ضعف زیرساخت‌های اقتصادی، استفاده از فناوری 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 و لذا ضرورت بازنگری در شیوه‌ها و نوسازی ساختار نظام مدیریت کشور امری انکارنشدنی و گریزناپذیر است. در این راستا تاکنون از سیستم مدیریت کیفیت جامع به صورت گسترده‌ای در سازمانهای تولیدی، اقتصادی و در نظامهای فرهنگی و علمی، استفاده نشده است.

به هر روی سیستم مدیریت کیفیت جامع تکنیکی است نه چندان جدید ولی با این حال در کشور ما تحقیقات محدودی روی آن انجام گرفته است؛ چون تا به حال سازمانهای ما به خصوص تعاونیها، نیاز به این نوع تکنیکها را در خود احساس نکرده‌اند. لذا در زمینه 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 است که بر دوش دارد. همچنین اگر سازمانهای ما بخواهند در عرصه رقابت جایی پیدا کنند و از میدانهای جهانی کنار نروند باید خود را به این تکنیکها مجهز نمایند و اجرای درستی از آن داشته باشند، چون اگر ضعیف عمل نمایند از گردونه رقابت خارج می‌گردند. لذا تعاونیها نیز باید خدماتی ارائه دهند که رضایت مراجعان را جلب کنند. 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 مؤثر مدل مدیریت کیفیت جامع یاری رساند.

کانجی (Kanji, 2000) دلایل و ضرورت استقرار سیستم مدیریت کیفیت جامع را به

شرح 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 گروهی 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.

هرچند توجه به کیفیت و سیستم 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 براساس این توضیحات سؤال 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 جامعه اسلامی ایران و فرهنگ سازمانی تعاونیهای تحت بررسی، کاربست سیستم مدیریت کیفیت جامع - که امروزه به عنوان پارادایم نوین معرفی گردیده است - بررسی شود تا در حکم الگویی مؤثر در جهت بهره‌وری و بهبود مستمر فرایندهای تعاونیها معرفی گردد و تعاونیها به نقش خود به عنوان یکی از عناصر کلیدی در اقتصاد کشور جهت شکوفایی ایرانی اسلامی پی ببرند و در این راستا تلاش کنند.

### پیشینه تحقیق

در ارتباط با مطالعه حاضر تحقیقی تحت عنوان "بسترشناسی 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 صالحی (۱۳۸۴) در دانشگاه تهران در قالب پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی انجام شده است. اطلاعات به دست 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 مدیریت کیفیت فراگیر، سه مؤلفه آموزش و رشد کارکنان، ارزشیابی و تعهد مدیریت بیشترین تأثیر را در میزان آمادگی افراد داشته‌اند. بین میزان آمادگی دانشکده‌های مختلف تفاوت معنی‌داری 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 معنی داری یافت نشد و بین سابقه کاری و آمادگی افراد رابطه منفی و معنی داری به دست آمد.

نوری در پایان نامه کارشناسی ارشد خود در سال ۱۳۸۳ تحت عنوان «میزان آمادگی کتابخانه های دانشگاه های علوم پزشکی مستقر در تهران برای پیاده سازی مدیریت کیفیت فراگیر» نتیجه می گیرد 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 مربوط به وضعیت پاداش و ترفیع (۵/۲۶، ۵/۷۴ و ۵/۴۵) است، ضمن اینکه در هیچ یک از مفاهیم ۹ گانه بین سه دانشگاه تفاوت معنی داری مشاهده نگردید. با توجه به یافته های این پژوهش به طور کلی برای اجرای مدیریت کیفیت فراگیر در کتابخانه های مورد مطالعه باید سیستم پاداش و ترفیع در آنها دچار تحول اساسی گردد و سپس مقوله های توجه به مشتری، مشارکت کارکنان و وضعیت رهبری نیز تقویت شوند.

تیموتی (Timothy, 1994) 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 به صورت زیر مطرح نمود: بی تجربگی مدیران ارشد و کارمندان دانشگاه، نبود الگوی مناسب، مقاومت از طرف استادان و عدم تعهد مدیریت ارشد.

### مبانی نظری تحقیق

هال (Hall, 1999) اظهار می دارد: « کیفیت مفهومی دارای تغییر است. از کیفیت در ذهن افراد مختلف معانی متعددی متبادر می شود، لذا مفهوم کیفیت در نظر مشتری الزاماً با مفهوم آن در نظر متخصص یا مدیر سازمان یکسان نخواهد بود».

مدیریت کیفیت جامع، ادغام<sup>۱</sup> وظایف و فرایندهای داخل سازمان به منظور دستیابی به بهبود پایدار کیفیت کالاها و خدمات است و هدف آن رضایت مشتری می باشد (Kulkarni, 2005). هاشمی (Hashmi, 2005) بیان می دارد 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.

خلاصه بررسی نحوه تکامل تاریخی مدل سیستم مدیریت کیفیت جامع در جدول ۱ آمده است (پایک، ۱۳۷۷).

جدول ۱. روند تکاملی سیستم مدیریت کیفیت جامع (پایک، ۱۳۷۷)

سال	روند تکامل
۱۹۲۴	دکتر والترز شوارتز <sup>۲</sup> 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 <sup>۳</sup> ، 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) <sup>۴</sup> و نیز جامعه کنترل کیفیت <sup>۵</sup> آمریکا تأسیس شد.
۱۹۴۹	طرفهای علاقه مند 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 دمنینگ آمریکایی را که از صاحب نظران TQM بود، به ژاپن دعوت و از دیدگاههای وی استفاده نمود.

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

## ادامه جدول ۱

۱۹۵۱	اتحادیه دانشمندان و مهندسان ژاپن جایزه دمینگ را با هدف افزایش سطح کیفیت صنعت ژاپن بنیان نهاد. در این سال دکتر فیگنباوم <sup>۱</sup> کتابی تحت عنوان «کنترل کیفیت فراگیر» منتشر کرد.
۱۹۵۴	اتحادیه دانشمندان و مهندسان ژاپن از دکتر جی.ام. جوران <sup>۲</sup> آمریکایی برای سخنرانی در سمینار مدیریت کنترل کیفیت دعوت کرد.
۱۹۵۶	رادیوی موج کوتاه ژاپن بخشی از برنامه های 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 جایزه ای را به منظور اهدا به مالکوم بالدريج <sup>۳</sup> وزیر فقید بازرگانی تجارت این کشور در سالهای ۱۹۸۱ الی ۱۹۸۷ بنیان نهاد و رئیس جمهور آمریکا آن را امضا 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 دانش و آگاهی شرکت خود از اصول و عملکرد مدیریت کیفیت فراگیر می بینند.
۱۹۹۲	دیوید گاروین <sup>۴</sup> 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 <sup>۵</sup> و آنجل.آر.مارتینز <sup>۶</sup> ابعاد مدیریت کیفیت فراگیر را در قالب ۹ بعد (حمایت مدیریت ارشد، روابط با مشتری، روابط با عرضه کننده، مدیریت نیروی کار، رفتار کارکنان، مدیریت جریان فرایند، داده های کیفی و گزارش دهی، نقش بخش کیفیت و شاخص گذاری) معرفی نمودند.
۱۹۹۶	آهایر <sup>۷</sup> 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 داده های مربوط به کیفیت داخلی و شاخص گذاری.
۱۹۹۸	سراف <sup>۸</sup> 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. Fiegenbaum
2. Juran
3. Balderig
4. Garvin
5. Zohart
6. Martinz
7. Ahayer
8. Saraf



**نیازمندیهای اساسی اجرای سیستم مدیریت کیفیت جامع**

۱. تعهد و حمایت مدیریت ارشد<sup>۱</sup>: میزان حمایت و تعهد از سوی مدیریت ارشد برای موفقیت مدیریت کیفیت جامع ضروری است.
۲. مداوم<sup>۲</sup> و بلند مدت بودن آن
۳. مشتری گرا بودن: نیازهای مشتریان و انتظاراتشان باید به طور دقیق و پیوسته مورد توجه قرار گیرد. این مسئله برای هر دو مشتریان خارجی و داخلی کاربرد دارد.
۴. درگیر کردن همه کارکنان: موفقیت مدیریت کیفیت جامع بدون درگیر کردن فعال همه کارکنان غیر قابل تحقق است.
۵. آموزش: برای به نتیجه رسیدن تلاشهای مدیریت کیفیت جامع، آموزش پیوسته و مداوم ضروری است.
۶. کار گروهی<sup>۳</sup>: در مدیریت کیفیت جامع تأکید بر کار گروهی است.
۷. نظام شناسایی و پاداش: سیستم مدیریت کیفیت جامع یک سازوکار برای ایجاد انگیزه و شناسایی در کارکنان است.
۸. ارتباطات: سیستم مدیریت کیفیت جامع تغییر فرهنگ سازمانی را جستجو می کند. مدیریت ارشد باید تلاش کند تا جو شک و شبهه و ترس درباره مدیریت کیفیت جامع را از بین ببرد و اعتمادسازی کند. این امر نیازمند یک ارتباط دوطرفه 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<sup>۴</sup>: مدیریت باید یک مشارکت قوی نه فقط با کارکنان بلکه با مشتریان و عرضه کنندگان برقرار کند.

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

۱۰. اندازه گیری: در سیستم مدیریت کیفیت جامع، اندازه گیری برای تعیین کردن اینکه سازمان کجا قرار دارد و چقدر بهبود یافته است مورد نیاز می باشد. همچنین اندازه گیری برای شناسایی نیازهای مشتری و آنالیز آماری عملکرد و کنترل برنامه، اساسی و ضروری است (Mershs&Merrich, 1997).

دیل (Dale, 1999) شش سطح مختلف از به کارگیری و اجرای سیستم مدیریت کیفیت جامع در سازمانها را به شرح زیر بیان می دارد:

۱. **سازمانهای بدون تعهد:** این سطح از سازمانها فاقد برنامه های بلندمدت برای بهبود مستمر می باشند. در این سازمانها یک فرایند رسمی بهبود کیفیت شروع نشده است و حتی امکان دارد از مدیریت کیفیت فراگیر 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 به کارگیری و اجرای فلسفه مدیریت کیفیت جامع ندارند.

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

۴. **سازمانهای پیشرو:** در این سازمانها مدیران ارشد خودشان را نسبت به مدیریت کیفیت فراگیر متعهد و مسئول می دانند و نوعاً فرایندهای بهبود مستمر بین ۳ تا ۸ سال است که به کار گرفته شده اند. این گونه سازمانها درک کرده اند که سیستم مدیریت کیفیت جامع شامل تحولات فرهنگی می باشد و تمرکز بر مشتری را تشخیص داده اند.

۵. **سازمانهای برنده جوایز:** سازمانهایی که در این سطح از طبقه بندی قرار می گیرند، به سطح قابل قبولی از بلوغ در سیستم مدیریت کیفیت جامع دست یافته اند و یکی از جوایز

کیفیت دنیا را نظیر جایزه کاربردی دمنگ، جایزه کیفیت ژاپن، جایزه ملی مالکم بالدريج، جایزه کیفیت اروپا دریافت نموده اند.

۶. سازمانهای کلاس جهان: دستیابی به این سطح از سیستم مدیریت کیفیت جامع کار ساده‌ای نمی‌باشد. در این سازمانها ضمن مکتوب کردن اهداف و ارزشهای خود، از یک مدل منحصر به فرد استفاده می‌نمایند.

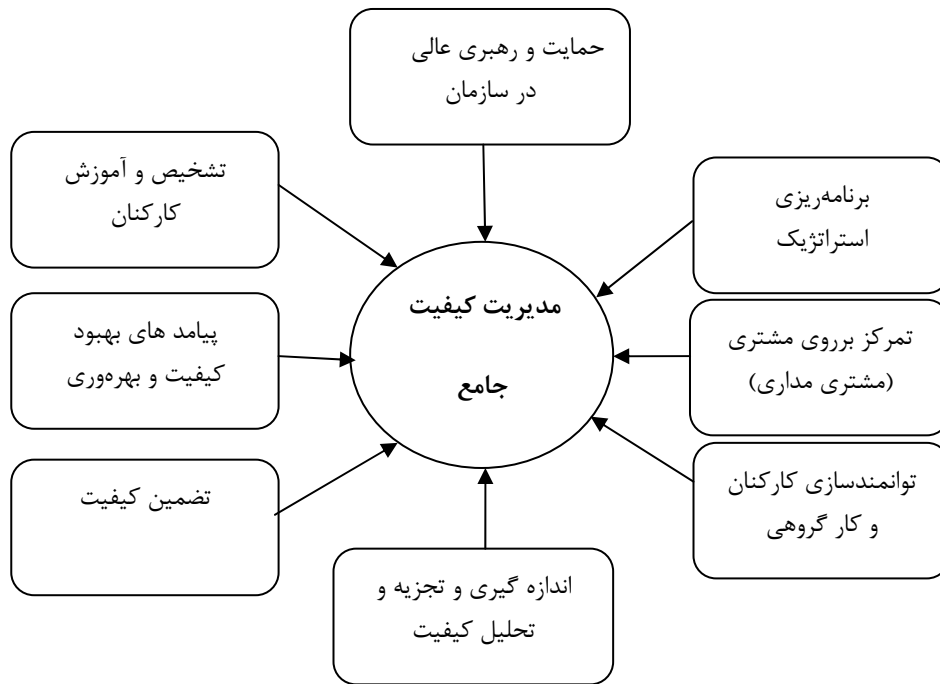
### تعریف شرکت تعاونی

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<sup>۱</sup>. 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، افزایش رقابت در سطح بین‌المللی و پیشرفتهای تکنولوژیکی و ارتباطی ماهیت رقابت در بازارهای جهانی را دگرگون ساخته و در نتیجه رقابتی جدید را برای هر شرکتی، از جمله شرکتهای تعاونی به وجود آورده‌اند و از سوی دیگر، بحران هویت و اثبات کارایی ساختار تعاونی مهمترین مسئله‌ای است که این روزها گریبانگیر شرکتهای تعاونی شده است.

در ایران تعاونیها از اهمیت و جایگاه فرهنگی مستحکمی 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 و با تأسیس وزارت تعاون در سال ۱۳۷۰ نیز نقطه عطفی در فعالیتهای بخش تعاون ایجاد شده است. گفتنی است در حال حاضر با رشد جمعیت و پدید آمدن بحران بیکاری در کشور، توجه جدی به این نهضت، ضروری و حیاتی می‌باشد (قنبری، ۱۳۷۹).

بر پایه مطالب پیشگفته و با توجه به مبانی نظری تحقیق، مدل مفهومی تحقیق در شکل ۱

نشان داده شده است:



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق

### هدف تحقیق

هدف تحقیق حاضر 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 می شود که اهداف جزئی تحقیق به شمار می آیند.

## سؤالات تحقیق

## سؤال اصلی

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

## سؤالات فرعی

- سؤال اول: میزان حمایت و رهبری مدیران عالی<sup>۱</sup> در تعاونیهای فعال تولیدی بخش صنعت استان مازندران برای اجرای سیستم مدیریت کیفیت جامع چقدر است؟
- سؤال دوم: میزان برنامه‌ریزی استراتژیک<sup>۲</sup> در تعاونیهای فعال تولیدی بخش صنعت استان مازندران برای اجرای سیستم مدیریت کیفیت جامع چقدر است؟
- سؤال سوم: میزان مشتری‌مداری<sup>۳</sup> در تعاونیهای فعال تولیدی بخش صنعت استان مازندران برای اجرای سیستم مدیریت کیفیت جامع چقدر است؟
- سؤال چهارم: میزان تشخیص و آموزش کارکنان<sup>۴</sup> در تعاونیهای فعال تولیدی بخش صنعت استان مازندران برای اجرای سیستم مدیریت کیفیت جامع چقدر است؟
- سؤال پنجم: میزان توانمندسازی کارکنان و کارگروهی<sup>۵</sup> در تعاونیهای فعال تولیدی بخش صنعت استان مازندران برای اجرای سیستم مدیریت کیفیت جامع چقدر است؟
- سؤال ششم: میزان اندازه‌گیری و تجزیه و تحلیل کیفیت<sup>۶</sup> در تعاونیهای فعال تولیدی بخش صنعت استان مازندران برای اجرای سیستم مدیریت کیفیت جامع چقدر است؟
- سؤال هفتم: میزان تضمین کیفیت<sup>۷</sup> در تعاونیهای فعال تولیدی بخش صنعت استان مازندران برای اجرای سیستم مدیریت کیفیت جامع چقدر است؟

- 
1. Top-Management Leadership and Support
  2. Strategic Planning
  3. Focus on the Customer
  4. Employee Training and Recognition
  5. Employee Empowerment and Teamwork
  6. Quality Measurement and Analysis
  7. Quality Assurance

سؤال هشتم: میزان پیامدهای بهبود بهره‌وری و کیفیت<sup>۱</sup> در تعاونیهای فعال تولیدی بخش صنعت استان مازندران برای اجرای سیستم مدیریت کیفیت جامع چقدر است؟

### روش تحقیق

از نظر هدف این تحقیق از نوع کاربردی می باشد و روش تحقیق به کار گرفته شده در این تحقیق، روش توصیفی از نوع پیمایشی یا زمینه یابی است. این تحقیق از این جهت توصیفی است که محقق ضرورتاً به دنبال کشف و پیش بینی نیست، بلکه توجه او بیشتر در جهت توصیف وقایع و موقعیتهای براساس اطلاعات وصفی است. و از این جهت پیمایشی است که با مشاهده پدیده‌ها به دنبال معنا دادن به جنبه‌های مختلف اطلاعات جمع‌آوری شده است. تحقیق زمینه یابی شامل دو مرحله اساسی زیر است:

۱. مشاهده دقیق و نزدیک پارامترهای مورد تحقیق در جامعه؛
۲. جمع‌آوری اطلاعات و معنا دادن به آنچه مورد مشاهده قرار گرفته است (مهدی زاده اشرفی و حسینی، ۱۳۸۵).

در واقع پیمایشی از این جهت که گردآوری داده‌های مورد نظر از طریق نمونه‌گیری از جامعه و در یک تحقیق میدانی با استفاده از ابزار پرسشنامه انجام می‌گیرد.

### روش گردآوری داده‌ها

اطلاعات مورد نیاز برای انجام این تحقیق از دو روش جمع‌آوری شده است:  
الف) روش میدانی: یکی از روشهای جمع‌آوری اطلاعات در این تحقیق، پرسشنامه‌ای استاندارد شده درباره ارزیابی مدیریت کیفیت جامع است که بین مدیران و کارشناسان توزیع گردید. این پرسشنامه را "مؤسسات کیفیت فدرال" در آمریکا ابداع کرده‌اند. یادآور می‌شود این پرسشنامه دارای طیف ۶ گزینه‌ای است.

جدول ۲. جدول تناظر سؤالات تحقیق با گزینه ها و امتیازات (مقیمی، ۱۳۸۶)

و	ه	د	ج	ب	الف	معیارها / گزینه ها
۰	۴	۸	۱۲	۱۶	۲۰	۱. حمایت ورهبری مدیریت عالی
۰	۳	۶	۹	۱۲	۱۵	۲. برنامه ریزی استراتژیک
۰	۸	۱۶	۲۴	۳۲	۴۰	۳. مشتری مداری
۰	۳	۶	۹	۱۲	۱۵	۴. تشخیص و آموزش کارکنان
۰	۳	۶	۹	۱۲	۱۵	۵. توانمندسازی کارکنان و کار گروهی
۰	۳	۶	۹	۱۲	۱۵	۶. اندازه گیری و تجزیه و تحلیل کیفیت
۰	۶	۱۲	۱۸	۲۴	۳۰	۷. تضمین کیفیت
۰	۱۰	۲۰	۳۰	۴۰	۵۰	۸. پیامدهای بهبود بهره‌وری و کیفیت

جدول ۳. سطوح کیفیت و بهره‌وری (مقیمی، ۱۳۸۶)

امتیازات	سطوح کیفیت
۲۰۰-۱۶۰	فعال در زمینه بهبود کیفیت و بهره‌وری
۱۵۹-۱۲۰	شروع به رشد و شکوفایی
۱۱۹-۸۰	شروع به یادگیری برنامه کیفیت و بهره‌وری
۷۹-۴۰	شناخت مبهم از بهبود کیفیت و بهره‌وری
۳۹-۰	عدم اطلاع از بهبود کیفیت و بهره‌وری

(ب) بررسی اسناد و مدارک: براساس این روش، تعاونیهایی که از نظر اداره کل تعاون

استان مازندران به عنوان تعاونیهای فعال معرفی شده اند، انتخاب می شوند.

### روایی و پایایی ابزار اندازه‌گیری تحقیق

چون از پرسشنامه استاندارد استفاده شده است، پرسشنامه روایی لازم را دارد. برای

سنجش پایایی ابزار از روش ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. بدین منظور پرسشنامه بین

۱۵ نفر از اعضای جامعه آماری پخش شد و با استفاده از نرم افزار SPSS ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۶۸ به دست آمد که نشاندهنده پایایی مورد قبول (بزرگتر از ۰/۷) پرسشنامه است.

### روشهای تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق

در این تحقیق پس از جمع‌آوری اطلاعات و طبقه‌بندی آنها با توجه به اطلاعاتی که توسط پاسخ دهندگان ارائه گردید و با بهره‌گیری از نرم افزار SPSS، به تحلیل داده‌های مورد نظر پرداخته شد. برای پاسخ دادن به سؤالات مطرح شده در تحقیق از آزمون ناپارامتریک توزیع دوجمله‌ای<sup>۱</sup> استفاده شده است. از آنجا که پرسشنامه طیف ۶ گزینه‌ای دارد و در این آزمون نقطه برش<sup>۲</sup> عدد ۳ وارد شد، نسبت آزمون<sup>۳</sup> در نرم افزار ۵۰٪ وارد شد و امتیازات گزینه‌ها به ترتیب: الف- ۶، ب- ۵، ج- ۴، د- ۳، و- ۲، ه- ۱ وارد شد.

### جامعه آماری، نمونه و روش نمونه‌گیری تحقیق

در این تحقیق جامعه آماری مدیران و کارشناسان کلیه تعاونیهای فعال تولیدی بخش صنعت استان مازندران به تعداد ۴۴۹ می‌باشند که در صنایع زیر فعالیت دارند (جدول ۴).

جدول ۴. جامعه آماری به تفکیک صنعت

نوع صنعت	شیمیایی و سلولزی	صنایع دستی	صنایع فلزی	نساجی و چرم و پوشاک	ماشین سازی و ریخته‌گری	غذایی، دارویی، بهداشتی	کانی غیر فلزی	برق و الکترونیک	جمع
تعداد مدیران و کارشناسان	۵۸	۴۷	۶۱	۷۲	۲۷	۸۲	۹۷	۵	۴۴۹

مأخذ: یافته‌های تحقیق

1. Nonparametric Test Binomial
2. Cut Point
3. Test Point



برای تعیین حجم نمونه، "کرجسی و مورگان" مدل تصمیم گیری خوبی را با ارائه یک جدول حجم نمونه ارائه کرده اند (سکاران، ۱۳۸۰). برای تعیین حجم نمونه این تحقیق نیز از این جدول استفاده شده است و با توجه به جدول فوق، حجم نمونه آماری ۲۱۰ نفر تعیین شد و به همین تعداد پرسشنامه پخش و تجزیه و تحلیل گردید.

برای انتخاب نمونه آماری بر حسب نوع فعالیت (نوع صنعت) از روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای استفاده شده که نتایج آن به تفکیک هر صنعت در جدول ۵ مشاهده می شود.

**جدول ۵. جزئیات نمونه آماری به تفکیک نوع صنعت**

نوع صنعت	شیمیایی و سلولزی	صنایع دستی	صنایع فلزی	نساجی و چرم و پوشاک	ماشین سازی و ریخته گری	غذایی، دارویی، بهداشتی	کانی غیرفلزی	برق و الکترونیک	جمع
تعداد نمونه آماری	۲۷	۲۲	۲۹	۳۴	۱۳	۳۸	۴۵	۲	۲۱۰

مأخذ: یافته‌های تحقیق

### نتایج و بحث

در این قسمت ابتدا به نتیجه گیری از آزمونهای انجام شده در خصوص سؤالات فرعی و در انتها نیز به نتایج به دست آمده از آزمون سؤال اصلی پرداخته می شود.

#### نتیجه گیری از آزمون سؤال اول

$H_0$ : میزان حمایت و رهبری مدیران عالی در تعاونیهای فعال تولیدی بخش صنعت استان مازندران برای اجرای سیستم مدیریت کیفیت جامع در سطح مطلوبی قرار ندارد.

$H_1$ : 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.

$$\begin{cases} H_0: p \leq 0.05 \\ H_1: p > 0.05 \end{cases}$$

نتایج تجزیه و تحلیل از طریق spss با آزمون دو جمله‌ای نشان می‌دهد که آماره مشاهده شده برای سؤال اول ۰/۶۷ می‌باشد (جدول ۶) یعنی افرادی که به گزینه‌های بزرگتر از امتیاز ۳ (الف، ب، ج) در پرسشنامه پاسخ داده‌اند ۶۷٪ می‌باشد و چون آماره مشاهده شده بزرگتر از نسبت آزمون ( $0/67 > 0/50$ ) است، با اطمینان ۹۵٪ می‌توان گفت فرض  $H_1$  تأیید می‌شود.

جدول ۶. نتیجه آزمون سؤال اول

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

مأخذ: یافته‌های تحقیق

### نتیجه گیری از آزمون سؤال دوم

$H_0$ : میزان برنامه‌ریزی استراتژیک در تعاونیهای فعال تولیدی بخش صنعت استان مازندران برای اجرای سیستم مدیریت کیفیت جامع در سطح مطلوبی قرار ندارد.

$H_1$ : میزان برنامه‌ریزی استراتژیک در تعاونیهای فعال تولیدی بخش صنعت استان مازندران برای اجرای سیستم مدیریت کیفیت جامع در سطح مطلوبی قرار دارد.

$$\left\{ \begin{array}{l} H_0: p > 0/5 \\ H_1: p > 0/5 \end{array} \right.$$

نتایج تجزیه و تحلیل از طریق spss نشان می‌دهد که آماره مشاهده شده برای سؤال دوم ۰/۵۲ می‌باشد (جدول ۷). چون آماره مشاهده شده بزرگتر از نسبت آزمون ( $0/52 > 0/50$ ) است، با اطمینان ۹۵٪ می‌توان گفت فرض  $H_1$  تأیید می‌شود.

جدول ۷. نتیجه آزمون سؤال دوم

نتیجه آزمون	سطح آزمون	نسبت آزمون	درصد	تعداد	طبقه بندی	معیار
تأیید فرض			۰/۴۸	۱۰۰	$\leq 3$	برنامه ریزی
مقابل	۰/۰۵	۰/۵۰	۰/۵۲	۱۱۰	$> 3$	استراتژیک
			۱/۰۰	۲۱۰		

مأخذ: یافته‌های تحقیق

### نتیجه گیری از آزمون سؤال سوم

$H_0$ : میزان مشتری مداری در تعاونیهای فعال تولیدی بخش صنعت استان مازندران برای اجرای سیستم مدیریت کیفیت جامع در سطح مطلوبی قرار ندارد.

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

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

نتایج تجزیه و تحلیل از طریق spss نشان می دهد که آماره مشاهده شده برای سؤال

سوم ۰/۴۰ می باشد (جدول ۸). چون آماره مشاهده شده کوچکتر از نسبت آزمون ( $0/40 < 0/50$ ) است، با اطمینان ۹۵٪ می توان گفت فرض  $H_0$  تأیید می شود.

جدول ۸. نتیجه آزمون سؤال سوم

نتیجه آزمون	سطح آزمون	نسبت آزمون	درصد	تعداد	طبقه بندی	معیار
تأیید فرض			۰/۶۰	۱۲۶	$\leq 3$	مشتری مداری
مقابل	۰/۰۵	۰/۵۰	۰/۴۰	۸۴	$> 3$	
			۱/۰۰	۲۱۰		

مأخذ: یافته‌های تحقیق

## نتیجه‌گیری از آزمون سؤال چهارم

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

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

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

نتایج تجزیه و تحلیل از طریق spss نشان می‌دهد که آماره مشاهده شده برای سؤال

چهارم ۰/۴۱ می‌باشد (جدول ۹). چون آماره مشاهده شده کوچکتر از نسبت آزمون ( $0/41 < 0/50$ )

است، با اطمینان ۹۵٪ می‌توان گفت فرض  $H_0$  تأیید می‌شود.

## جدول ۹. نتیجه آزمون سؤال چهارم

نتیجه آزمون	سطح آزمون	نسبت آزمون	درصد	تعداد	طبقه بندی	معیار
تأیید فرض			۰/۵۹	۱۲۳	$\leq 3$	تشخیص و آموزش
مقابل	۰/۰۵	۰/۵۰	۰/۴۱	۸۷	$> 3$	کارکنان
			۱/۰۰	۲۱۰		

مأخذ: یافته‌های تحقیق

## نتیجه‌گیری از آزمون سؤال پنجم

$H_0$ : میزان توانمندسازی کارکنان و کارگروهی در تعاونیهای فعال تولیدی بخش صنعت استان مازندران برای اجرای سیستم مدیریت کیفیت جامع در سطح مطلوبی قرار ندارد.

$H_1$ : میزان توانمندسازی کارکنان و کارگروهی در تعاونیهای فعال تولیدی بخش صنعت استان مازندران برای اجرای سیستم مدیریت کیفیت جامع در سطح مطلوبی قرار دارد.

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

نتایج تجزیه و تحلیل از طریق spss نشان می دهد که آماره مشاهده شده برای سؤال پنجم ۰/۴۵ می باشد (جدول ۱۰). چون آماره مشاهده شده کوچکتر از نسبت آزمون (۰/۴۵ < ۰/۵۰) است، با اطمینان ۹۵٪ می توان گفت فرض  $H_0$  تأیید می شود.

#### جدول ۱۰. نتیجه آزمون سؤال پنجم

معیار	طبقه بندی	تعداد	درصد	نسبت آزمون	سطح آزمون	نتیجه آزمون
توانمندسازی کارکنان	$\leq 3$	۱۱۶	۰/۵۵			تأیید فرض
و کار گروهی	$> 3$	۹۴	۰/۴۸	۰/۵۰	۰/۰۵	مقابل
		۲۱۰	۱/۰۰			

مأخذ: یافته های تحقیق

#### نتیجه گیری از آزمون سؤال ششم

$H_0$ : میزان اندازه گیری و تجزیه تحلیل کیفیت در تعاونیهای فعال تولیدی بخش صنعت استان مازندران برای اجرای سیستم مدیریت کیفیت جامع در سطح مطلوبی قرار ندارد.

$H_1$ : میزان اندازه گیری و تجزیه تحلیل کیفیت در تعاونیهای فعال تولیدی بخش صنعت استان مازندران برای اجرای سیستم مدیریت کیفیت جامع در سطح مطلوبی قرار دارد.

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

نتایج تجزیه و تحلیل از طریق spss نشان می دهد که آماره مشاهده شده برای سؤال ششم ۰/۴۵ می باشد (جدول ۱۱). چون آماره مشاهده شده کوچکتر از نسبت آزمون (۰/۴۵ < ۰/۵۰) است، با اطمینان ۹۵٪ می توان گفت فرض  $H_0$  تأیید می شود.

جدول ۱۱. نتیجه آزمون سؤال ششم

نتیجه آزمون	سطح آزمون	نسبت آزمون	درصد	تعداد	طبقه بندی	معیار
تأیید فرض			۰/۵۵	۱۱۶	$\leq 3$	اندازه گیری و تجزیه
مقابل	۰/۰۵	۰/۵۰	۰/۴۵	۹۴	$>3$	و تحلیل کیفیت
			۱/۰۰	۲۱۰		

مأخذ: یافته‌های تحقیق

### نتیجه گیری از آزمون سؤال هفتم

$H_0$ : میزان تضمین کیفیت در تعاونیهای فعال تولیدی بخش صنعت استان مازندران برای اجرای سیستم مدیریت کیفیت جامع در سطح مطلوبی قرار ندارد.

$H_1$ : میزان تضمین کیفیت در تعاونیهای فعال تولیدی بخش صنعت استان مازندران برای اجرای سیستم مدیریت کیفیت جامع در سطح مطلوبی قرار دارد.

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

نتایج تجزیه و تحلیل از طریق spss نشان می دهد که آماره مشاهده شده برای سؤال هفتم ۰/۵۶ می باشد (جدول ۱۲). چون آماره مشاهده شده بزرگتر از نسبت آزمون (۰/۵۰ > ۰/۵۶) است، با اطمینان ۹۵٪ می توان گفت فرض  $H_1$  تأیید می شود.

جدول ۱۲. نتیجه آزمون سؤال هفتم

نتیجه آزمون	سطح آزمون	نسبت آزمون	درصد	تعداد	طبقه بندی	معیار
تأیید فرض			۰/۴۴	۹۳	$\leq 3$	تضمین کیفیت
مقابل	۰/۰۵	۰/۵۰	۰/۵۶	۱۱۷	$>3$	
			۱/۰۰	۲۱۰		

مأخذ: یافته‌های تحقیق

## نتیجه گیری از آزمون سؤال هشتم

$H_0$ : میزان پیامدهای بهبود بهره‌وری و کیفیت در تعاونیهای فعال تولیدی بخش صنعت استان مازندران برای اجرای سیستم مدیریت کیفیت جامع در سطح مطلوبی قرار ندارد.

$H_1$ : 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.

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

نتایج تجزیه و تحلیل از طریق spss نشان می‌دهد که آماره مشاهده شده برای سؤال هشتم ۰/۶۵ می‌باشد (جدول ۱۳). چون آماره مشاهده شده بزرگتر از نسبت آزمون (۰/۵۰ > ۰/۶۵) است، با اطمینان ۹۵٪ می‌توان گفت فرض  $H_1$  تأیید می‌شود.

## جدول ۱۳. نتیجه آزمون سؤال هشتم

معیار	طبقه بندی	تعداد	درصد	نسبت آزمون	سطح آزمون	نتیجه آزمون
پیامدهای بهبود	$\leq 3$	۷۴	۰/۳۵			تأیید فرض
بهره‌وری و کیفیت	$> 3$	۱۳۶	۰/۶۵	۰/۵۰	۰/۰۵	مقابل
		۲۱۰	۱/۰۰			

مأخذ: یافته‌های تحقیق

## نتیجه گیری از آزمون سؤال اصلی

$H_0$ : میزان آمادگی تعاونیهای فعال تولیدی بخش صنعت استان مازندران برای اجرای سیستم مدیریت کیفیت جامع (TQM) در سطح مطلوبی قرار ندارد.

$H_1$ : میزان آمادگی تعاونیهای فعال تولیدی بخش صنعت استان مازندران برای اجرای سیستم مدیریت کیفیت جامع (TQM) در سطح مطلوبی قرار دارد.

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

نتایج تجزیه و تحلیل از طریق spss نشان می دهد که آماره مشاهده شده برای سؤال اصلی ۰/۶۸ می باشد (جدول ۱۴). چون آماره مشاهده شده بزرگتر از نسبت آزمون ( $0/68 > 0/50$ ) است، با اطمینان ۹۵٪ می توان گفت فرض  $H_1$  تأیید می شود.

#### جدول ۱۴. نتیجه آزمون سؤال اصلی

معیار	طبقه بندی	تعداد	درصد	نسبت آزمون	سطح آزمون	نتیجه آزمون
مدیریت کیفیت جامع (TQM)	$\leq 3$	۶۸	۰/۳۲			تأیید فرض
	$> 3$	۱۴۲	۰/۶۸	۰/۵۰	۰/۰۵	مقابل
		۲۱۰	۱/۰۰			

مأخذ: یافته های تحقیق

همچنین با تجزیه و تحلیل امتیازات پرسشنامه ها (جدولهای ۲ و ۳)، که پس از امتیاز دادن به تمام پرسشنامه ها براساس امتیازبندی خود پرسشنامه صورت گرفت، امتیاز کلی ۱۰۲ به دست آمد و از آنجا که این امتیاز در طیف امتیاز ۸۰-۱۱۹ قرار گرفته است، بنابراین براساس نتیجه گیری خود پرسشنامه، تعاونیها شروع به یادگیری و برنامه کیفیت و بهره وری نموده اند.

#### موانع و محدودیتهای تحقیق

- پراکنده بودن تعاونیهای فعال تولیدی بخش صنعت در شهرها و مناطق مختلف استان مازندران یکی از محدودیتهای اصلی تحقیق حاضر به شمار آمده است.
- محدودیت دیگر طولانی شدن مدت جمع آوری پرسشنامه ها به دلیل این پراکندگی بود.
- عدم احساس مسئولیت و همکاری در بین برخی از مدیران تعاونیها نیز محدودیت بعدی بود.
- در این تحقیق برای جمع آوری اطلاعات فقط از پرسشنامه استفاده شده است در حالی که اگر از مصاحبه و روشهای کیفی جمع آوری اطلاعات نیز استفاده می شد، نتایج تحقیق دقیقتر به دست می آمد.



### نتیجه گیری و پیشنهاد

- براساس نتایج تحقیق، معیار مشتری‌مداری در سطح مطلوبی برای اجرای سیستم مدیریت کیفیت جامع قرار نداشت و لذا پیشنهادهایی به شرح زیر ارائه می‌شود: تعاونیها باید برای درک نیازها و انتظارات مشتریان تحقیقات لازم را صورت دهند، از ارتباط اهداف سازمانی با نیازها و انتظارات مشتریان اطمینان حاصل نمایند، ارتباطات درون سازمانی را در راستای نیازها و انتظارات مشتریان هدایت کنند، رضایت مشتریان را اندازه‌گیری و بر مبنای نتایج حاصل از آن اقدام نمایند، ارتباطات با مشتریان را به صورت سیستمی مدیریت کنند، از وجود توازن بین رضایتمندی مشتریان و سایر ذینفعان سازمان (نظیر مالکان، کارکنان، سرمایه‌گذاران، انجمنها و مجامع محلی) اطمینان حاصل نمایند، از شیوه‌های متنوع ابتکاری و مؤثر جهت دریافت بازخورد از مشتریان برای تمامی کارکردهای سازمانی استفاده کنند و سرانجام به دادخواستها و شکایتهای مشتریان رسیدگی نمایند.

- براساس نتایج تحقیق، معیار تشخیص و آموزش کارکنان در سطح مطلوبی برای اجرای سیستم مدیریت کیفیت جامع قرار نداشت و لذا پیشنهادهایی به شرح زیر ارائه می‌شود: از آنجا که کارکنان جوهره سازمانند، شناسایی و آموزش آنها باعث خواهد گردید تا تواناییهایشان مزیت سازمان محسوب گردد. ایجاد انگیزه، تعهد با آموزش، نوآوری و خلاقیت در کارکنان پیشبرد اهداف سازمان را به ارمغان خواهد آورد. لذا تعاونیها باید برنامه تشخیص و آموزش کارکنان را به صورت منظم به اجرا در آورند و به طور کامل در فرایند برنامه‌ریزی کیفیت استراتژیک خود این مسئله را منظور کنند. در این راستا مدیران تعاونیها باید ببینند که کارکنان از نظر آموزش و شناخت چه نیازهایی دارند و نتایج بررسی در فواصل معین مورد ارزیابی قرار گیرد.

- براساس نتایج تحقیق، معیار توانمندسازی کارکنان و کارگروهی در سطح مطلوبی برای اجرای سیستم مدیریت کیفیت جامع قرار نداشت و لذا پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود: به مدیران تعاونیها توصیه می‌شود به افراد در انجام کارها کمک کنند، در خصوص راههای

ایجاد تفکر مشترک سؤال طرح نمایند، با پیش فرض‌ها مقابله کنند، خطرپذیری و تجربه‌گرایی را تشویق نمایند، تفویض اختیار و مسئولیت کنند، با تبیین ارزشها، امیدها و آرزوها یک دیدگاه مشترک را تداعی نمایند. 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 مسائل و عواقب آن بحث کنند. در تعاونیها نیز باید تعداد زیادی از گروههای کاری دارای اختیار لازم برای تشکیل گروههای بهبود کیفیت وجود داشته باشد تا به طور وسیع از ابداع، توانمندسازی مؤثر کارکنان و شیوه‌های کار گروهی استفاده گردد.

- براساس نتایج تحقیق، معیار اندازه‌گیری و تجزیه و تحلیل کیفیت در سطح مطلوبی برای اجرای سیستم مدیریت کیفیت جامع قرار نداشت و لذا پیشنهاد می‌شود اطلاعات راجع به کیفیت و زمان بهنگام تمامی تولیدات و خدمات از مشتریان و عرضه‌کنندگان جمع‌آوری گردد و از سازوکاری سیستمی برای بررسی آنها و ارائه نتایج بررسیها به مدیران استفاده شود.

#### پیشنادهایی برای تحقیقات آینده

- به بررسی تطبیقی در یک سازمان برخوردار از نظام مدیریت کیفیت جامع و سازمانی که این سیستم را به کار نگرفته پرداخته شود.

- در خصوص ارزیابی میزان آمادگی اجرای سیستم مدیریت کیفیت جامع در سایر بخشهای تعاونیها (بخش کشاورزی، بخش خدمات و ...) تحقیقات صورت گیرد.

- در این تحقیق معیارهای مدیریت کیفیت جامع مورد توجه قرار گرفت و لذا پیشنهاد می‌شود تحقیقات آینده از اصول و یا دیگر ابعاد مدیریت کیفیت جامع استفاده کنند.

- چون در این تحقیق تمام گرایشهای تعاونیهای تولیدی بخش صنعت مورد مطالعه قرار گرفت، محققان آینده می‌توانند به طور موردی هر یک از گرایشها را به تنهایی مورد مطالعه قرار دهند.

- پژوهشهای آینده می‌توانند TQM را در سایر سازمانها و بخشهای اقتصاد مورد پژوهش قرار دهند.

### منابع

۱. پاییک، جان (۱۳۷۷)، مدیریت کیفیت جامع در عمل، مرکز نشر دانشگاه صنعتی امیر کبیر (پلی تکنیک پیشین)، تهران.
۲. سکاران، اوما (۱۳۸۰)، روش‌های تحقیق در مدیریت، ترجمه محمد صابری و محمود شیرازی، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ اول، تهران.
۳. 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 ۱۸-۱۹.
۴. صالحی، مسلم (۱۳۸۴)، 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، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه تهران.
۵. قدوس، فریا (۱۳۷۳)، مدیریت کیفیت فراگیر، ماهنامه *استاندارد* و کیفیت کالاهای ایرانی، دوره پنجم، شماره ۳۹.
۶. قنبری، محمود (۱۳۷۹)، نهضت تعاونی در ایران، انتشارات پایگان، تهران.
۷. مقیمی، سید محمد (۱۳۸۶)، سازمان و مدیریت رویکرد پژوهشی، انتشارات ترمه، تهران.
۸. مهدی زاده اشرفی، علی و سید مهدی حسینی (۱۳۸۵)، روش تحقیق در علوم انسانی، چاپ اول، انتشارات یکان، تهران.
۹. نوری، رسول (۱۳۸۳)، میزان آمادگی کتابخانه‌های دانشگاههای علوم پزشکی مستقر در تهران برای پیاده سازی مدیریت کیفیت فراگیر، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علوم پزشکی تهران.

10. Dale, Barrie G. (1999), Management quality, Third Edition ,Blackwell Publisher LTD,pp:76-99.
11. Deming, Edvard (1986), The Deming Prize Guide for Overseas Companies, Japanese Union for Scientists and Engineer-Deming Prize Committee; JUSE;Tokyo.
12. Fiegenbaum,A.V. (1991), Total quality control, 3ed, NewYork MC Graw-Hill.
13. Garvin,D.A. (1978), Leveraging Processes for Strategic Advantage, Harvard Business Review, 62:109.
14. Hall,R. (1999), Word-class manufacturing, Industry week,July 2,P:3.
15. Hashmi,Khurram (2005), Introduction and implementation of total quality management(TQM),pp:1-4,from [http://www.isixsigma.com/library/content/co3100Sa, asp](http://www.isixsigma.com/library/content/co3100Sa.asp), 2005,6.19.
16. Juran Joseph & Godfrey A .Blanton (1999), Juran quality Handbook",5 Th . editions, MC Graw-Hill.
17. Kanji, Gopal(2000), TQM in Malaysian higher education institution at: [www. Hweb.it/ esoe/TQM](http://www.Hweb.it/esoe/TQM)
18. Kulkarni,Sushma (2005), component of successful total quality management, *the TQM Magazine*,Vol.17,No.2.
19. Mershs Tigineh & R.G. Merrich (1997), Implementation in LDCS:driving restringing forces,IJOP Management.
- 20.Timothy,Warren(1994), Total quality management and Barriers, Dissertation abstract international, Vol.56.No.5.