

چ نام خداوند بخشاینده ی مهربان

مدیریت کیفیت جامع

عنوان مقاله : مدیریت کیفیت جامع در آموزش و پرورش (T.Q.M)

نویسنده : سید مهدی حسینی

مدرک : فوق لیسانس مدیریت

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
الف	چکیده
۱	مقدمه
۲	مفهوم و تعاریف کیفیت
۲	تاریخچه کیفیت
۴	محیط , سازمان و ارتباط آنها
۵	ارکان mission
۹	مراحل اجرایی T.Q.M
۱۳	نگرش سیستمی
۱۴	شعارهای اساسی T.Q.M
۱۶	نتایج
—	منابع

چکیده: مدیریت کیفیت جامع¹ (T.Q.M) ره آورد باارزش علم مدیریت در اواخر نیمه دوم قرن بیستم است. زمانیکه بدلیل رشد سریع تکنولوژی و نیاز روزافزون جمعیت در حال رشد به گرفتن خدمات کیفی در بازار رقابتی , مهندسین سازمانها را واداشت تا به فکر چاره باشند تا در راستای انتظارات گیرندگان خدمات , تولیدات و خدمات کیفی به مشتریان عرضه نمایند. مدیریت کیفیت جامع به ارایه خدمات بموقع ومطلوب, برابر با استاندارد ومورد رضایت مشتری تاکید می نمایدوسعی می کند با کاهش خطا تا سطح ۶ سیگما (۳/۴ خطا در میلیون) به کیفیت دست پیدا کند. مدیریت کیفیت یک محصول اتفاقی نیست بلکه نیاز به بسترسازی وگذشت زمان دارد. در طول این زمان افراد سازمان باید از طریق آموزش , تغییر نگرش وانجمادزدایی به درک مشترکی نایل آیند تا با احساس تعهد ومسئولیت در قبال اهداف سازمان , آگاهانه وعاشقانه, بسان شمع روشن بمانند ودیگران را نیز روشن نمایند .

از نگاه مدیریت کیفیت جامع , مدیر باید نسبت به سازمان خود , محیط پیرامون سازمان , رسالت ومأموریت سازمان وراه صحیح رسیدن به اهداف سازمان شناخت کاملی داشته باشد واین شناخت را به سایر افراد سازمان منتقل نماید وضمن احترام به همه انسان ها , از همفکری ومشارکت داوطلبانه وجمعی آنها در جهت بهبود مستمر کیفیت وکسب خشنودی مشتریان استفاده نماید . مدیر بایستی نسبت به وضع موجود ووضع مطلوب و فاصله رسیدن به وضع مطلوب به استناد بررسی کامل عوامل برون سازمانی(تهدیدات و فرصت ها) وعوامل درون سازمانی (ضعف ها وقوت ها) آگاهی کامل داشته باشد تا به پشتوانه قوت ها وبهره گیری از فرصت ها بتواند قایق مدرسه خود را از میان امواج پرتلاطم دریا با موفقیت بطرف مقصد هدایت نماید .

مدیریت کیفیت جامع , به سازمان ها نگاه سیستمی دارد ومدارس را سیستم های اجتماعی باز می داند که با نگرش (Pull) وبازخورد فعال سایبرنتیکی , بهترین کارایی را خواهند داشت هرسیستم مانند زنجیری محکم به سیستم های قبلی وبعدی متصل می شوند بطوریکه هرسیستمی ورودی مورد انتظار سیستم خود را از سیستم قبلی دریافت می کند وعمل کیفی را مطابق استانداردو انتظار سیستم بعدی , روی آن انجام می دهد سپس محصولی مطمئن را تحویل سیستم بعدی می دهد که دارای حداکثر کیفیت است همین موضوع , شعار اصلی مدیریت کیفیت جامع است :

خراب نکیر . خراب نکن . خراب نده .

¹ . Total Quality Management

مقدمه :

یکی از بارزترین تحول در زمینه مدیریت در دو دهه گذشته، توجه خاص به مبحث کیفیت فرآورده ها و خدمات سازمان ها و موسسات مختلف بوده است با رشد سریع تکنولوژی از یکسو و رشد نیاز های مردم از سوی دیگر ، مهندسیین سازمانها را وادار به پرداختن به موضوع کیفیت و جلب رضایت مشتری در بازار رقابتی تحت عنوان مدیریت کیفیت جامع نموده است . بحث کیفیت ابتدا از صنعت شروع شده و به کیفیت تولیدات و محصولات صنعتی محدود می شده و با گذشت زمان بدلیل نتایج بسیار کارآمد آن در صنعت ، وارد حوزه های دیگر از جمله آموزش و پرورش گردیده است و امروزه سازمانهای آموزشی کشورهای پیشرفته آنرا در در سازمانهای خود نهادینه کرده اند و در کشور ما هم مراحل اولیه خود را در آموزش و پرورش سپری می کند. در آغاز هزاره سوم بدلیل ازدیاد جمعیت و محدودیت منابع ارزش زمان ، همه سازمان ها ناچارند با برنامه ریزی و مدیریت صحیح به حداکثر کیفیت دسترسی پیدا کنند. ناگفته پیداست که اجرای کامل مدیریت کیفیت جامع مساله ای نیست که در مدت کوتاهی به نتیجه کامل برسد بلکه نیاز به بسترسازی و تمهید مقدمات لازم دارد که مهمترین آن آماده سازی نیروی انسانی است تا از طریق آموزش و تغییر در نگرش و رفتار و برداشتن عینک تعصب و تنگ نظری به یک دیدگاه واقعی مشترک برسند و پیشرفت سازمان را پیشرفت خود بدانند . افراد سازمان در این رویکرد ، بایستی نسبت به اهداف و ماموریت سازمان احساس تعلق و تعهد نمایند و هر یک از کارکنان در موفقیت ها و شکست های سازمان (مدرسه)، خود را سهیم بدانند و احساس مسئولیت کنند و طوری خود را مهیا نمایند که همسو با اهداف سازمان در راستای ارتقای کیفیت و کاهش خطا گام بردارند و از نگاه کنترل ، به خودکنترلی برسند . باعلاقه و دلبستگی، سازمان خود را و ماموریت آن را بشناسند و مسیر حرکت خود را به سمت اهداف سازمان تنظیم نمایند. هدف اصلی مدیریت کیفیت جامع افزایش کیفیت در تمام بخش ها و کاهش خطا و تلفات است در مدیریت کیفیت در ارتباط با خطا، افراد بدنبال کی و چی نمی گردند بلکه به دنبال چرا می گردند یعنی کی خطا کرد را به چرا خطا کرد تبدیل می کنند و پس از روشن شدن چرا (علت خطا) نسبت به رفع خطا اقدام می کنند پس از علت یابی و رفع منشأ خطا، دیگر تکرار خطا از هیچ کسی قابل پذیرش نخواهد بود . تبیین چنین نگرشی از طریق عملی نمودن مراحل مدیریت کیفیت جامع امکان پذیر است .

مفهوم و تعاریف کیفیت :

۱- تطابق با استاندارد : براساس این مفهوم محصولی دارای کیفیت می باشد که بر اساس استاندارد مشخص و آنچه در راهنمای ساخت بیان شده ساخته شده باشد .

۲- تطبیق برای کاربرد : بر اساس این مفهوم محصولی دارای کیفیت می باشد که برطبق انتظارات و خواسته های مشتری تولید شده باشد و نیازهای آنها را در نظر گرفته باشد.

۳- تطبیق با هزینه : براساس این مفهوم محصولی دارای کیفیت می باشد که قیمت آن در مقایسه با میزان کیفیت آن پایین باشد .

مفهوم کیفیت در آموزش و پرورش : در آموزش و پرورش کیفیت عبارتست از حذف خطاها , کاهش افت تحصیلی , بهبود دائمی جریان تدریس و آموزش , ارضای نیازهای دانش آموزان و رضایت آنها و والدین آنها و اثربخشی و اعتبار برنامه های آموزشی با استانداردهای آموزشی در راستای برآورده کردن نیاز جامعه .

تاریخچه کیفیت :

یک فرد آمریکایی بنام دمیנג^۱ که بعنوان پدر مدیریت کیفیت جامع از آن نام می برند نظریاتی را در دهه ۱۹۵۰ در ژاپن ارائه نمود که مورد توجه سازمان ها و موسسات تولیدی و خدماتی قرار گرفت ایشان ضمن توجه به بهبود فرایندها و افزایش بهره وری, کارکنان را به کار کیفی دعوت نمود و در این راستا و برای رسیدن به اهداف مدیریت کیفی اصول ۱۴ گانه ای را پیشنهاد نمودند پس از آن افراد دیگری همچون فلیپ کرازبی , ژوزف ژوران , و بیل کانوی موضوع کیفیت را در کانون توجه قرار دادند و راهکارهایی را برای رسیدن به آن پیشنهاد نمودند.

۱- سال ۱۹۰۰ میلادی بنام دوره اپراتورها^۲: این زمانی بود که جمعیت کم و اپراتورها هم کم بودند شخص خودش کار را انجام می داد و خودش کارش را هم کنترل می کرد .

۲- سال ۱۹۱۸ میلادی بنام دوره سرپرستان^۳ : افزایش جمعیت در این دوره سبب شده بود که اپراتورها مجبور شوند به تعداد بیشتری خدمات ارائه دهند مثلا هر اپراتور باید به بیست نفر خدمت ارائه می داد لذا تصمیم گرفتند که هر اپراتور ۴ نفر اپراتور دیگر را انتخاب کند و بر کار آنها نظارت و سرپرستی کند و اپراتورها هم مسئول کیفیت کار خود باشند و کار خودو افراد تحت سرپرستی خود را نیز کنترل کنند.

1 . Deming

2 . operators

3 . foreman

۳- سال ۱۹۳۷ میلادی بنام دوره بازرسان^۴: در این دوره جمعیت باز هم افزایش پیدا کرده بود و سرپرستان نمی رسیدند کارها را کنترل کنند لذا تصمیم گرفته شد که افرادی بصورت تمام وقت و مستقل بعنوان بازرس انتخاب شوند و کار بازرسی (Inspection) را انجام دهند در این دوره بازرسان فقط مسئول کنترل کیفیت کار دیگران بودند .

۴- سال ۱۹۵۰ میلادی بنام دوره کنترل کیفیت آماری^۵ : این دوره که مصادف با پایان جنگ دوم جهانی بود و ویرانی های زیادی از جنگ بر جا مانده بود و تقاضای بازسازی و ارایه خدمات از سوی کشورهای خسارت دیده افزایش یافته بود کشور ژاپن با درایت خاص وارد صحنه گردید کشور ژاپن خود جزو گروه متحدین در جنگ بود و بشدت خسارت دیده بود و منابع خاصی هم نداشت اما با وجود این، شروع به کار و فعالیت و تولید نمود و محصولات بی کیفیت را به کشورهای دیگر می فرستاد و آنها هم بدلیل تشنگی بازار و نیاز فراوان آنرا می پذیرفتند و از آن استقبال می کردند بعد از ۳ الی ۴ سال متوجه شدند که بازار بدلیل کیفیت پایین محصولات آنها را عودت می دهد . ژاپنی ها به این فکر افتادند که تا برای ارتقاء کیفیت فعالیت کنند آنها جاسوسانی را به کشورهای دیگر فرستادند تا برای ارتقای کیفیت دنبال راهکار بگردند ولی کشورهای دیگر قلق کار را به آنها یاد نمی دادند آنها در همان زمان متوجه شدند شخصی بنام دمینگ متخصص مسایل آماری در آمریکا است که ادعا می کند با استفاده از آمار می تواند کیفیت را کنترل کند جاسوسان این مساله را به ژاپن اعلام نمودند و ژاپنی ها هم از او دعوت نمودند و او را به ژاپن فراخواندند و موضوع کنترل کیفیت آماری را که سر آغاز بحث مدیریت کیفیت جامع است مطرح نمودند و به این وسیله تحول چشمگیری در ژاپن ایجاد شد و محصولات الکترونیکی و اتومبیل ژاپن بهتر از محصولات مشابه آمریکایی تولید و بفروش رسید و آمریکا آنها پس از گذشت چند سال و مشاهده تجربه موفق ژاپن در تولید کالاهای کیفی ، آقای دمینگ را به آمریکا بازگرداندند .

۵- سال ۱۹۶۰ میلادی بنام دوره حلقه های کیفی^۶ : در این دوره به مشاغل، افراد و سازمانها اعلام کردند که شما گروهی را تشکیل دهید و به ما بگوئید چکار کنیم تا شما مشکلاتان حل گردد. نظام پیشنهادها در اواخر این دوره شکل گرفت که ارایه پیشنهاد ها نتیجه کار این حلقه بود سپس کمیته ای برای بررسی پیشنهادها تشکیل گردید و پیشنهادهای منطقی را انتخاب و به آن عمل می نمودند .

4 . inspectors

5 . statistical quality control

6 . quality cercel

۶- سال ۱۹۷۰ بنام دوره نظام پیشنهادات^۷ : در این دوره پیشنهادات منطقی اجراء می گردید و هر کس سعی می کرد کار خودش را کنترل کند (self control). اگر افراد به این مرحله خود کنترلی برسند از صرف بسیاری از هزینه های کنترل جلوگیری می شود و افراد در مسیر ارتقای کیفیت به دنبال راهکارهای جدید هستند .

۷- سال ۱۹۸۰ میلادی بنام دوره همگانی شدن کیفیت^۸ : در این دوره گروهها خودشان مسئول کنترل خودشان بودند و اگر لازم می شد همدیگر را کنترل می کردند و نیازی به کنترل افراد یا مامور خارج از گروه نبود .

محیط , سازمان و ارتباط آنها به یکدیگر : شکی نیست که انسانها برای رفع نیازها و رسیدن به اهداف خود نیازمند تشکیل سازمانهای مختلف هستند مثلا مدرسه بعنوان یک سازمان بمنظور تربیت و رشد دانش آموزان در محیط شکل گرفته است پس هر کدام از سازمانها ناچارند با محیط اطراف خود در ارتباط و تعامل باشند. در اینجا تعریفی از سازمان از نگاه استیفن رابینز بیان می کنیم که بیشترین ارتباط با بحث ما دارد :

سازمان پدیده ای اجتماعی به شمار می آید که بطور آگاهانه, هماهنگ شده و دارای حدود و صفور نسبتا مشخصی بوده و برای تحقق هدف یا اهدافی , بر اساس یک سلسله مبانی دائمی فعالیت می کند .

در اینجا با سه موضوع در ارتباط هستیم : ۱- محیط ۲- سازمان (مدرسه) ۳- ارتباط سازمان با محیط. لازم است محیط را به سه محدوده طبقه بندی نماییم ۱- محیط دور (وزارت آموزش و پرورش) ۲- محیط میانه (سازمان آموزش و پرورش) ۳- محیط نزدیک یا محیط عملیاتی (آموزش و پرورش).

برای روشن شدن مطلب کار شبیه سازی را انجام می دهیم مثلا محیط را به یک دریا و سازمان را به یک قایق که در آن حرکت می کند تشبیه می نماییم سپس مشخص خواهیم نمود که سازمان ما با کدام محیط در تعامل و ارتباط است و همچنین قایق سازمان ما می خواهد کجا لنگر ببندد به عبارت دیگر رسالت یا ماموریت سازمان^۹ چه چیزی است پس در اینجا چند سؤال مطرح می شود که شخص مدیر باید برای آنها جواب داشته باشد .

۱- مدرسه محل کار من با چه محیطی باید ارتباط برقرار نماید ؟

۲- اگر مدرسه بعنوان قایق در نظر بگیریم و محیط سؤال ۱ بعنوان دریا در نظر بگیریم

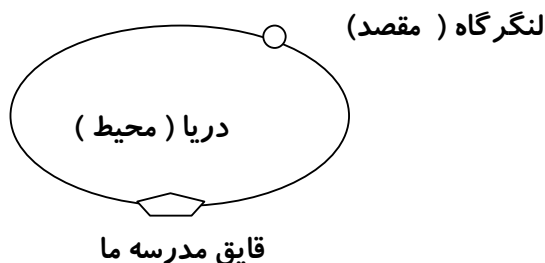
این قایق در این دریا می خواهد به کدام سمت حرکت و کجا لنگر ببندد ؟

7. suggestion system

8. total quality control

9. mission

۳- ماموریتی که برای مدرسه محل کار من تعریف شده است و باید به آن برسیم چیست ؟



برای پاسخ به سؤال اول لازم است افراد شناخت کاملی از محل کار خود و محیط پیرامون آن که بطور مستقیم یا غیر مستقیم بر سازمان آنها تاثیر می گذارد داشته باشد یعنی محیط و سازمان را باید خوب شناخت و ارتباط آنها را باهم دانست هیچ سازمانی را نمی توان یافت که با محیط اطراف خود ارتباط نداشته باشد اگر سازمانی نتواند با محیط خود در تعامل و ارتباط باشد به آن lot یعنی زیادی گفته می شود که حذف چنین سازمانی بهتر از بقای آن است. و برای پاسخ به سؤال دوم لازم است فرد جهت و مسیر حرکت را درست تشخیص دهد و از کوتاهترین، بهترین و مطمئن ترین مسیر برای رسیدن به مقصد استفاده نماید. و برای رسیدن به جواب سؤال سوم شخص باید اهدافی که بموجب آن سازمان محل کار او بوجود آمده است بشناسد در اینجا صرف شناخت از اهداف و رسالت سازمان کافی نیست بلکه رسالت تعریف شده باید با دیدگاه خود فرد سازگار باشد یعنی رسالت تعریف کرده با رسالت تعریف شده تطابق داشته باشد.

مقصد براساس موارد زیر تعیین می شود : ۱- توانایی potential ۲- ایده آل ideal ۳- باید must . ماموریت سازمانی اکثرا براساس باید ها تعریف می شوند اما این باید ها باید امکان پذیر و عملی باشد یعنی توان اجرای آن را داشته باشیم متاسفانه ما اکثرا براساس ایده آلهای حرف می زنیم ولی براساس تواناییها عمل می کنیم .

ارکان mission : پس از شناسایی و تعریف دقیق ماموریت ، سازمان باید بصورت واقعی و منطقی نه بصورت شعار بدنبال راهکارهایی برای تحقق اهداف باشد که ذکر موارد زیر در این راستا است :

۱- سود اقتصادی¹⁰: رسیدن به سود اقتصادی با ایجاد درآمد و کسر هزینه‌های مربوط از آن دست می‌آید یعنی هزینه‌ها را از درآمد سالیانه کسر کنیم باقیمانده آن سود اقتصادی است در خصوص مدارس به غیر از مدارس غیر انتفاعی که درآمد آن بطور مستقیم از دانش‌آموزان بدست می‌آید در مدارس دولتی درآمد بطور غیر مستقیم به مدارس از طریق دولت تزریق می‌شود. بعضی از سازمان‌ها تنها به سود اقتصادی مقطعی فکر می‌کنند که نهایتاً شکست خواهند خورد.

۲- سود اجتماعی¹¹: سود اجتماعی از طریق افزایش میزان تلاش و فعالیت و ارائه خدمات بهتر از قبل، بدست می‌آید سود اجتماعی سبب صرفه‌جویی در هزینه‌ها می‌شود مثلاً اگر آموزش و پرورش بتواند دانش‌آموزان را خوب و کیفی تربیت کند در آینده تعداد ارازل و اوباش در جامعه کم خواهند شد و در هزینه‌های انتظامات، زندانها و کارهای خلاف صرفه‌جویی حاصل

می‌شود و بدین ترتیب از مقدار هزینه‌های دولت کاسته می‌شود و این مبلغ صرفه‌جویی شده را می‌توان برای ارائه خدمات بهتر به بودجه آموزش و پرورش تزریق نمود پس رسیدن به سود اجتماعی می‌تواند سود اقتصادی را دنبال داشته باشد. یعنی باید شارژ سازمان که همان سود اجتماعی است بزرگتر از دشارژ سازمان که سود اقتصادی است باشد.

دشارژ > شارژ

به تجربه ثابت شده است سازمان‌هایی که بیشتر دنبال سود اجتماعی و ارائه خدمات کیفی و مورد رضایت مشتری بوده‌اند بیشتر از دیگران به سود اقتصادی بادوام دست یافته‌اند و بقای خود را بیمه نموده‌اند. اگر ما در سازمان خود (مدرسه) بتوانیم benefit را ایجاد کنیم یعنی خدمات کیفی و مورد رضایت مشتری که دانش‌آموزان و اولیای آنها هستند ارائه دهیم، خودبخود profit ایجاد می‌شود اما زمانیکه شارژ ما کفایت دشارژ نکند یعنی دخل ما کمتر از خرج ما باشد رسالت سازمانی ما زیر سؤال می‌رود و قایق ما در دریا بی‌جهت به دور خود می‌چرخد و در جهت مقصد حرکت نمی‌کند.

راهکار: ۱- تعیین وضع موجود¹²: باید تعیین کنیم که چه هستیم و کجا هستیم یعنی قایق ما در کدام نقطه از دریا قرار گرفته است در اینجا لازم است شناخت کاملی از سازمان و محیط

¹⁰ . profit

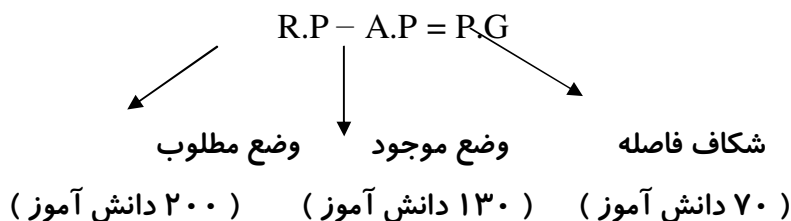
¹¹ . benefit

¹² . actual position

سازمان داشته باشیم مثال عینی در این خصوص می تواند تعداد دانش آموزان یک مدرسه باشد که ۱۳۰ نفر هستند .

۲- تعیین وضع مطلوب یا مقصد¹³ : وضع مطلوب لنگرگاه ما است همه افراد در سازمان خود باید بدانند که به کجا می روند این موضوع به ما می فهماند که چه باید باشیم یا کجا باید باشیم و ماموریت سازمان چی هست . متاسفانه در بسیاری از مواقع، در آموزش و پرورش ما، اهداف سازمانی صریح و روشن نیست و گاهی بخشی نگری مانع از داشتن دیدگاه جامع و مشترک در مورد اهداف سازمان است البته در مورد تعیین وضع موجود و وضع مطلوب ممکن است افراد نظرات متفاوتی را داشته باشند یعنی هرکسی از دید خود و از عینک خود به قضیه نگاه کند که لازم است همه افراد عینک ها را کنار بزنند و به یک دیدگاه مشترک (perspective) برسند و ذهنیت و تفکر مثبت داشته باشند اگر افراد عینک های متفاوت را کنار بزنند همه واقعیت را یکسان خواهند دید . مثال عینی در مورد ماموریت سازمانی مدرسه ما این است که بتوانیم ۲۰۰ نفر دانش آموز را جذب نماییم .

۳- تعیین فاصله¹⁴: با کم کردن وضع مطلوب از وضع موجود فاصله ای که باید برای رسیدن به مقصد طی کرد مشخص می شود . مثال زیر در خصوص تعداد دانش آموز می باشد البته سایر شاخص ها ، از جمله شاخص های کیفی را نیز می توان تعیین نمود .



نکته اینجاست که چگونه می توانیم به وضع موجود برسیم یا بعبارتی شکاف بین وضع موجود و وضع مطلوب را کاهش دهیم . بهترین روش ایجاد تغییر و انجمادزدایی (unfreeze) در افراد سازمان است بیشتر افراد در سازمان ها همچون یخ منجمد شده اند آنها باید آب شوند یعنی در آنها تغییر ایجاد شود این تغییر حاصل نمی گردد مگر اینکه همه افراد به سازمان و اهداف آن متعهد باشند و دلسوزانه در راه ترقی و پیشرفت آن اهتمام ورزند و خود را با اهداف سازمان همسو نمایند احساس بی تفاوتی نسبت به سازمان را نداشته باشند و این مثل انحرافی را بر زبان نیاورند که با یک گل بهار نمی شود بلکه تک تک افراد باید همچون شمع سوختگی را تحمل کنند و همیشه هم روشن بمانند و بتوانند شمع های دیگری را روشن کنند

¹³ . required position

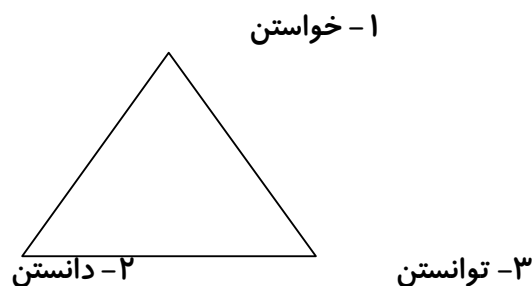
¹⁴ . position gap

و افراد دیگری را وارد حوزه تغییر نمایند. متأسفانه در جامعه ما شمع های روشن بسیار کم است و شمع های خاموش بسیار زیاد اند و آن تعداد اندک شمع روشن هم زود خاموش می شوند. شمع های روشن باید با اراده ای استوار و پشتکار زیاد به سمت مقصد حرکت کنند کیفیت توسط انسان با کیفیت ساخته می شود و موثرترین فرد در این راستا مدیر مدرسه است. مدیر مدرسه مثل راننده ای است که اگر خوب روشن شده باشد فرمان و کلاچ و ترمز در دستش است و می تواند ضمن اینکه سازمان را بطرف مقصد هدایت نماید بعنوان الگو و سرمشق سایر افراد سازمان عمل نماید و آنها را هم تغییر دهد و با خود همراه و همگام نماید و آنها را به مشارکت داوطلبانه در بهبود کیفیت دعوت نماید تا روحیه مسئولیت و حس تعلق در آنها بوجود آید و موفقیت خود را در مسیر پیشرفت و ترقی سازمان بدانند نه در جهت سودآوری مدیریت.

شخصی بنام جیمز بلاسکو¹⁵ مفهوم تغییر را اینگونه تبیین می کند ایشان می گوید یک سری از بوفالوها که سنگین و قدرتمند هستند اگر دو تا از آنها حرکت کنند بقیه هم به دنبال آنها بدون دلیل خاصی و بصورت سرگردان حرکت می کنند و همه چیز را در مسیر خود خراب می کنند و کسی حق ندارد به آنها بگوید شما به کجا می روید ولی غازه ها که یک پنجاهم اندازه بوفالوها هستند و قتیکه از یک جایی بلند می شوند مقصد آنها معلوم است و با هم همکاری می کنند وزیر پای خود را خراب نمی کنند. براساس این دیدگاه سازمان ها به دونهوع تقسیم می شوند:

۱ - سازمانهای بوفالویی ۲- سازمانهای غازی

باید سازمانهای بوفالویی روش خود را تغییر دهند و به سازمانهای غازی تبدیل شوند یعنی بوفالوها را باید به پرواز در آورد و این کار ساده ای نیست و با شعار هم این تغییر حاصل نمی شود مگر اینکه تک تک افراد سازمان بوفالویی، تغییر را از عمق جان خود حس کنند. یعنی اگر بخواهیم P.G را کاهش دهیم باید مثلث رشد را در سازمان خود به شکل زیر ترسیم نماییم.



بتوانید → بدانید → بخواهید

ابتدا باید تعیین نماییم که واقعا می خواهیم به وضع مطلوب برسیم یا فقط شعار می دهیم اگر عزم ما برای رسیدن به مقصد جزم شده باشد باید خود و دیگران را تغییر دهیم گاهی هم لازم است تغییراتی را در سازمان ایجاد نماییم سپس مشخص نماییم که چگونه و از کجا به وضع مطلوب برسیم بی شک بدون علم و دانش به این مهم نخواهیم رسید پس باید دانایی محور حرکت کنیم وضعیت دریا را بتوانیم تشخیص دهیم نسبت به تهدیدات¹⁶ و فرصت ها¹⁷ آگاه باشیم هنگامی که دریا طوفانی (تهدید) است بطور دقیق مواظب باشیم و هنگامی که دریا آرام (فرصت) است بر سرعت خود بیفزاییم. عوامل بیرونی محیط سازمانی که فرصت ها و تهدید ها هستند اکثرا غیرقابل کنترل هستند و عوامل درون سازمانی که ضعف ها¹⁸ و قوت ها¹⁹ است قابل کنترل هستند باید شناخت دقیقی از عوامل برون سازمانی و درون سازمانی داشته باشیم یعنی قایق ما باید بتواند در برابر طوفان ها مقاومت کند و از آرامش دریا نهایت استفاده را بعمل آورد که با اطمینان در مسیر مقصد حرکت کند و به آن برسد.

مراحل اجرایی مدیریت کیفیت جامع : ۱- شناسایی کامل محیط سازمان ۲- شناسایی کامل خود سازمان ۳- شناسایی صحیح و واضح ماموریت سازمان ۴- شناسایی عوامل برون سازمانی²⁰ تحت عنوان فرصت ها و تهدیدها ۵- شناسایی عوامل درون سازمانی²¹ تحت عنوان ضعف ها و قوت ها ۶- تعیین جدول Tows Table

۷- تحلیل یا آنالیز جدول Tows.

سؤال ۱ : در حال حاضر اهم فرصت هایی که مدرسه تحت سرپرستی من می تواند از آنها استفاده کنند کدام ها هستند ؟

سؤال ۲ : در حال حاضر اهم مواردیکه مدرسه تحت سرپرستی من را تهدید می کند کدام ها هستند ؟

اطلاعات مربوط به این دو سؤال را در جداول زیر تنظیم می کنیم.

¹⁶ . trades

¹⁷ . Opportunities

¹⁸ . Weakness

¹⁹ . Strengthes

²⁰ . External

²¹ . Enternal

<i>Externals</i>		عوامل برون
تهدیدها (T)	فرصت ها (O)	سازمانی
.....- ۱- ۱	۱
.....- ۲- ۲	۲
.....- ۳- ۳	۳
.....- ۴- ۴	۴
.....- ۵- ۵	۵

جدول ثبت عوامل برون سازمانی

<i>Internals</i>		عوامل درون
قوت ها (S)	ضعف ها (W)	سازمانی
.....- ۱- ۱	۱
.....- ۲- ۲	۲
.....- ۳- ۳	۳
.....- ۴- ۴	۴
.....- ۵- ۵	۵
.....- ۶		
.....- ۷		
.....- ۸		

جدول ثبت عوامل درون سازمانی

نقاط ضعف درون سازمان W=

نقاط قوت درون سازمان S=

تهدید های بیرون از سازمان T=

فرصت های بیرون از سازمان O=

S1= قوت اول :	W1= ضعف اول:	عوامل درون سازمانی
S2= قوت اول :	W2= ضعف دوم:	
S3= قوت اول :	W3= ضعف سوم:	عوامل برون سازمانی

با افزایش کدام S می توان با T مقابله نمود	با کاهش کدام W می توان با T مقابله نمود	T1- T2- T3-
با تقویت کدام S می توان از O استفاده مطلوب نمود	با کاهش کدام W می توان از O استفاده مطلوب نمود	O1- O2- O3-

جدول Tows Table

عوامل برون سازمانی مانند تهدیدها و فرصت‌ها تا حد زیادی، غیر قابل کنترل هستند ولی عوامل درون سازمانی از قبیل قوت‌ها و ضعف‌ها قابل کنترل اند و ما می‌توانیم در آنها تغییر ایجاد نماییم چون آنها در اختیار ما هستند البته ابتدا باید معاینه دقیق کرد و پس از تشخیص که حاصل معاینه است نسبت به درمان اقدام نمود.

تحلیل جدول Tows:

لیست عوامل درون سازمانی یا عوامل تشکیل دهنده یک سازمان که به 6m معروف است عبارتند از: ۱- منابع انسانی²² ۲- منابع مالی، بودجه، اعتبارات و غیره²³ ۳- ماشین آلات و تجهیزات²⁴ ۴- متدها، روش‌ها، دستورالعمل‌ها و بخشنامه‌ها²⁵ ۵- ملزومات یا مواد اولیه²⁶ ۶- مدیریت²⁷

۱ ۳ ۵ ۷ ۹ ۱۱ ۱۳ ۱۵

عناصر درون سازمان	موارد	خیلی عالی	عالی	خیلی خوب	خوب	متوسط	ضعیف	خیلی ضعیف	تاسف آور
منابع انسانی	۱- دبیر								
	۲- مشاور								
	۳- دفتر دار								
	۴- خدمتگذار								
منابع مالی	۴- سرانه مدرسه								
	۵- کمکهای مردمی								
ماشین آلات و تجهیزات	۶- وسیله نقلیه مدرسه								

²² .Men

²³ . Money

²⁴ . Machines and Equipments

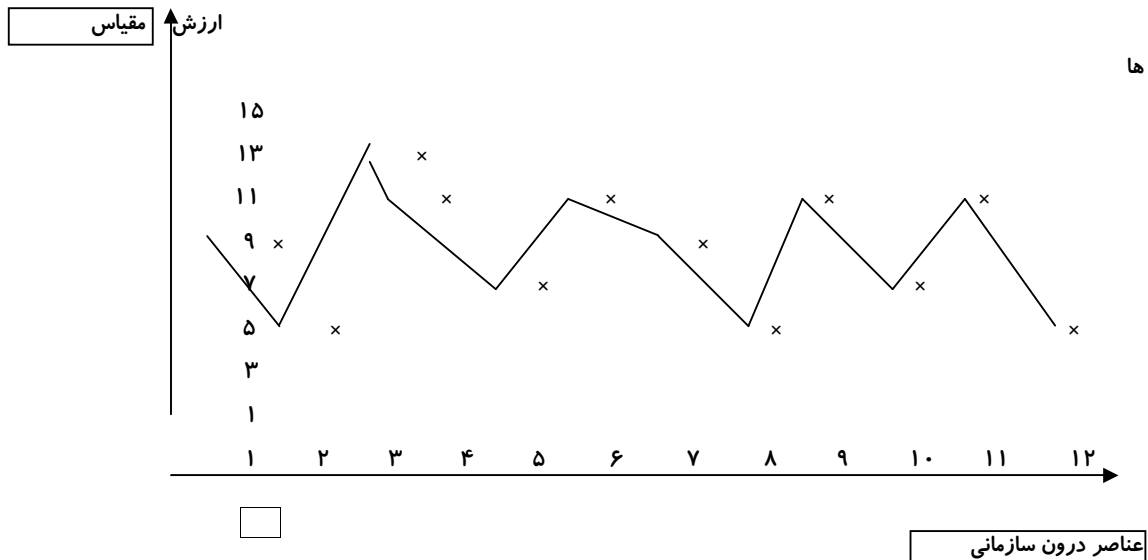
²⁵ . Methods

²⁶ . Material

²⁷ . Management

								۷- بخشنامه های اداره	متدها , روش ها
								۸- آیین نامه های وزارتی	ودستورالعملها
								۹- تجهیزات تکثیر	ملزومات یا مواد
								۱۰- رایانه	اولیه
								۱۱- مدیر	مدیریت
								۱۲- معاون	

توجه : مدیر باید موارد مربوطه را عادلانه و براساس واقعیت و مستندات ارزیابی نماید و آماده دفاع از ارزیابی خود بصورت مستند باشد. لازم به ذکر است موارد مربوطه بعنوان مثال آورده شده است که هر مدرسه می تواند موارد خاص خود را به هر تعداد بیاورد و آنها را بعنوان قوت یا ضعف مورد ارزیابی قرار دهد .



نکته : نقاط زیر مقیاس ۱۱ بعنوان ضعف و بالای ۱۱ بعنوان قوت شناخته می شود

$$A.P = \text{جمع کل موارد ارزیابی شده}$$

$$R.P = \text{تعداد موارد ارزیابی شده} / 15$$

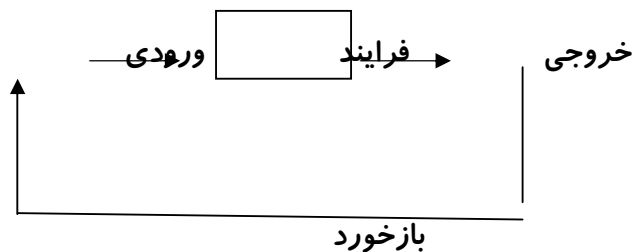
$$P.G = A.P - R.P$$

با استفاده از این روش مقدار P.G در مدرسه تحت مدیریت بدست می آید برای اینکه اطمینان حاصل نماییم، بهتر است از روش رایجی و اخذ نظرات سایر همکاران اهل فن

ودلسوز وبدون تعصب استفاده نماییم و نظرات آنها را جویا شویم پس از اینکه P.G نهایی بدست آمد آن عدد را به مقدار R. P تقسیم می کنیم عدد حاصله میزان درصد فاصله تا وضع مطلوب را نشان خواهد داد و یا به عبارتی میزان عقب ماندگی مدرسه را به درصد نمایش خواهد داد بر اساس محاسبات انجام گرفته ملاحظه می شود که به چه میزان با وضع مطلوب فاصله وجود دارد و با عنایت به اینکه عوامل 6 m از قابلیت کنترل بیشتری برخوردارند از مدیر مدرسه انتظار می رود که در برنامه های کاری خود به دنبال این باشد که با کمک گرفتن از آنها این فاصله را به حداقل ممکن برساند و برای این کار بایستی راهکارهایی را پیدا کند که نقاط ضعف مدرسه خود را به حداقل برساند و در حد مقدمات آنها را به نقاط قوت مدرسه تبدیل نماید. در واقع براساس عملیات مذکور پس از بررسی و مطالعه سازمان (مدرسه) ، ما قادریم تشخیص دهیم که کدامیک از عناصر واجزای متشکله مدرسه نیاز به اصلاحات و تغییرات دارند . اگر این نقاط ضعف کماکان وجود داشته باشند قطعا سازمان یا مدرسه در مقابل تهدیدات محیطی نخواهد توانست دوام بیاورد و همچنین از فرصت های پیرامون مدرسه نخواهد توانست استفاده بهینه بنماید و در نتیجه چنین مدرسه ای با محیط پیرامون خود نخواهد توانست ارتباط²⁸ صحیح ، معقول و مطلوب برقرار نماید و مدرسه ای که نتواند با محیط خودش ارتباط برقرار نماید بعنوان سربار محیط و جامعه قلمداد خواهد شد. برای اینکه بتوانیم فاصله ها را کاهش داده و تدابیر مدیریتی را از دید کیفی اتخاذ نماییم با یک نگرش جامع و سیستماتیک به مدرسه نگاه می می کنیم .

نگرش سیستمی : مدرسه بعنوان یک سیستم از اجزایی به شرح زیر تشکیل شده است :

۱- ورودی (Input) ۲- فرایند (Process) ۳- خروجی (Output) ۴- بازخورد (Feedback)



انواع نگرش های سیستمی : سیستمها دارای دونه نگرش تحت عنوان سیستم تحمیلی و سیستم کششی هستند.

۱- سیستم تحمیلی²⁹: سیستم تحمیلی سیستمی است که بدون توجه به نیاز ارباب رجوع و مشتریان بصورت ثابت عمل می کند بازخورد تأثیری در انجام عمل ندارد مثل فردی که به بانک می رود و مجبور است ۲۰ دقیقه در صف بایستد و هیچ راه دیگری جز ایستادن و تحمل کردن ندارد. این نوع نگرش در دراز مدت محکوم به شکست است بیشتر سازمان هایی که انحصاری عمل می کنند دارای این نوع نگرش هستند متأسفانه برخی از سازمان های آموزشی ما هم به این شیوه عمل می کنند.

۲- سیستم کششی³⁰: در این سیستم ابتدا از خروجیها شروع می کنیم نظر آنها را جویا می شویم سپس متناسب با نظر و نیاز آنها با عنایت به منطق و قانون، خدمت ارایه می دهیم برای اینکه خروجی ما مورد رضایت مشتریان ما باشد ابتدا چهار سؤال اصلی را از آنها می پرسیم سپس شروع بکار می کنیم آن چهار سؤال عبارتند از:

۱- کمیت ۲- کیفیت ۳- زمان ۴- هزینه و ارزش

انواع سیستم: در یک دسته بندی، سیستم ها به دو نوع سیستم بسته و باز تقسیم می شوند.

۱- سیستم بسته: این سیستم بدون بازخورد است و قادر به تعامل و ارتباط با محیط پیرامون خود نیست و رفته رفته به سیستم تحمیلی تبدیل می شود.

۲- سیستم باز: سیستمی که دارای بازخورد فعال سایبرنتیکی است یعنی براساس بازخوردی که می گیرد متناسب با آن عمل می کند اما اگر سیستمی بازخورد گرفت ولی توانایی عمل نداشت در آنصورت سیستم باز نیست بلکه بسته است. در مدارس صندوق پیشنهادات همین کار را می کند.

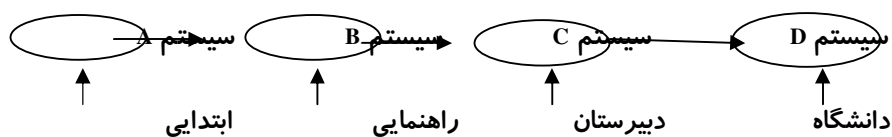
بازخورد ————— حسی ————— عمل بمنظور تنظیم

در دیدگاه سیستمی سیستمها با همدیگر ارتباط دارند یک سیستم بعنوان فرستنده عمل می کند و سیستم دیگر بعنوان گیرنده عمل می کند و سیستمها در یک راستا باید خوب عمل کنند تا خوب تحویل دهند. واژه فراگیر در T.Q.M دقیقاً همین معنا را می رساند که سیستمها با همدیگر ارتباط دارند و یک کل را تشکیل می دهند. اما اغلب مواقع مادر در سیستمی کار می کنیم که سیستم قبلی و بعدی برای ما غیر قابل کنترل اند و ما در برابر عمل انجام گرفته قرار خواهیم گرفت. سیستمها باید با هم خوب ارتباط برقرار کنند و مانند زنجیر بهم وصل شوند اگر حلقه ها هر چند محکم باشند ولی با هم

29 . Push

30 . Pull

ارتباط پیدانکنند زنجیر حاصل نمی شود پس باید بوسیله یک پل محکم بهم ارتباط داده شوند. بنابراین هر سیستم باید خواسته های سیستم بعدی را مد نظر قرار دهد و براساس بازخورد آن عمل نماید تا محصولی که تحویل می دهد مطلوب باشد. از نگاه مدیریت کیفیت جامع سیستم Pull قابل قبول است که از نوع باز بوده و دارای بازخورد سایبرنتیکی باشد.



شعارهای اساسی مدیریت کیفیت جامع :

۱- خراب نگیر

۲- خراب نکن

۳- خراب تحویل نده

خراب نگیر به این معنی است که سیستم ما اختیار این را داشته باشد ورودی های خود را انتخاب نماید و براساس ملاک خاصی آنها را تحویل بگیرد اما در سازمان آموزش و پرورش در اکثر مواقع گرفتن ورودی اجباری است و مثلاً سیستم مدرسه راهنمایی ، ورودی خود را از سیستم قبلی (مدرسه ابتدایی) دریافت می کند اما درخصوص مدارس غیرانتفاعی و نمونه و مدارس خاص این موضوع منتفی است . خراب نکن به این معناست که از فرصتی که در اختیار داریم حداکثر استفاده را ببریم از پتانسیل موجود و زمان در اختیار برای ارتقای کیفیت خوب و حساب شده استفاده نماییم خراب تحویل نده یعنی به ورودی هایی که در اختیار ما است کار کیفی و خوب که مورد نظر مشتری و سیستم بعدی است ارایه دهیم و کیفیت محصول خود را تضمین نماییم و در این خصوص پاسخگو باشیم .

نتایج :

- ۱- مدیریت کیفیت جامع یک محصول اتفاقی نیست بلکه نیازمند زمان ، بستر سازی مناسب و تغییر در رفتار افراد و گاهی سازمان می باشد.
- ۲- پیش فرض اساسی مدیریت کیفیت جامع ، انجمادزدایی افراد و بهینه سازی فرایند تغییر برای بقا و رشد سازمان می باشد.
- ۳- برداشتن عینک تعصب و رسیدن افراد سازمان به دیدگاه مشترک واقعی و عینی (Perspectiv) و سوق دادن افراد به خودکنترلی .
- ۴- احساس تعلق و تعهد کارکنان نسبت به سازمان و علاقمند به درگیر شدن و مشارکت داوطلبانه در امور سازمان تا حصول نتیجه .
- ۵- آموزش مدیران و افراد در رده های مختلف سازمان بمنظور تطبیق با تغییرات و بهبود مستمر کیفیت .
- ۶- ارزیابی مستمر عملکرد سازمان و تطبیق آن با استانداردهای قابل اندازه گیری از قبل تعیین شده و دریافت بازخور دلایم جهت اعمال تنظیمات و اصلاحات لازم .
- ۷- ایجاد تفکر مشتری محوری با تمایل و اولویت به ارایه خدمات مورد رضایت مشتری
- ۸- افزایش کیفیت بعنوان اساسی ترین استراتژی سازمان برای موفقیت و بقا در محیط رقابتی.
- ۹- کاهش خطا و تلفات تا سطح ۶ سیگما بمنظور رسیدن به کیفیت استاندارد .
- ۱۰- شناخت مدیران سازمان ، محیط پیرامونی ، مقصد و راه صحیح رسیدن به اهداف .
- ۱۱- شناسایی عوامل درون سازمانی قابل کنترل تحت عنوان نقاط قوت و ضعف سازمان از سوی مدیر و ارزیابی عادلانه و منطقی آنها.
- ۱۲- شناخت مدیر از عوامل برون سازمانی غیر قابل کنترل تحت عنوان تهدیدات و فرصت ها .
- ۱۳- تنظیم جدول Tows و تحلیل واقعی و منطقی عوامل و بررسی هر کدام از موارد زیر مجموعه ۶m بمنظور ارایه راهکار مناسب برای رسیدن به اهداف و کاهش ضعف سازمان .
- ۱۴- توجه ویژه به سود اجتماعی سازمان (profit) بمنظور بقا و استمرار فعالیت سازمان .
- ۱۵- ارایه راهکارهای لازم علمی و عملی قابل اجرا بمنظور پیاده سازی تفکر سیستمیک از نوع باز با نگرش Pull در سازمان مدرسه .
- ۱۶- توجه به مثلث توسعه در ایجاد تغییر در افراد سازمان : (خواستن - دانستن - توانستن).
- ۱۷- اهتمام به عملی نمودن شعار اساسی مدیریت کیفیت جامع (خراب نگیر - خراب نکن - خراب نده) .

منابع مورد استفاده:

- ۱- پرهیزگار، کمال، تئوری سازمان و مدیریت، نشر آگاه، ۱۳۷۲.
- ۲- حامدی زارع، بهرام، مقاله مدیریت کیفیت فراگیر، ارایه شده در دوره بهبود مدیریت آموزشگاهی، سنندج، ۱۳۸۳.
- ۳- رایبیز، استیفن، تئوری سازمان، الوانی سیدمهدی و دیگران (مترجم)، نشر صفار، تهران، ۱۳۷۶.
- ۴- ژوئل دوروسنی و جون بیشون، روش تفکر سیستمی، ترجمه دکتر امیر حسین جهانگللو، انتشارات پیشبرد، ۱۳۷۰.
- ۵- فقهی فرهمند، مدیریت پایای سازمان، انتشارات فروزش، تبریز، ۱۳۸۲.