مدیریت کیفیت جامع یا مهندسی مجدد فرایند کسب و کار:
ارائه مدلی تلفیقی

نوشتته الدكتور عباس منوریان

چکیده

 ضمن بررسی سیر تطور مدیریت کیفیت جامع (TQM) و مهندسی مجدد فرایند کسب و کار (BPR) و بیان و ارائه‌ها و مدل‌های موجود، نقاط ضعف و قوت آنها در این مقاله بررسی می‌شود. ساختار سازمانی و فرهنگ و موقعیت سازمانی از جمله عوامل مؤثر در انتخاب یکی از این دو رویکرد است. با وجود کاربرد موفقیت‌آمیز هر یک از این دو رویکرد در سازمان‌ها مختلف، تلفیق این دو به‌گیره آنها و ابراز‌های هر یک از آنها در شرایط مختلف امکان‌دستیابی به کیفیت بی‌نظیر در تولید و خدمات را افزایش می‌دهد.

مقدمه

با توجه به تکامل سازمان بین المللی استاندارد (ISO) در سال 1946، ترویج استانداردهای جهانی نظام کیفیت موسوم به استانداردهای ISO 9000 در سال 1987 و استانداردهای بین المللی زیست محیطی (ISO 14000) در سال 1996، توجه به کیفیت موفقیت خاصی پیدا کرده و توأم با تجربه مدیریت کیفیت به سال‌ها قبل بر می‌گردد. در سال 1994، نتیجه‌گیری مجموعه فعالیت‌های نظارت بر کاربرد آمار در کنترل کیفیت محصولات تولیدی مشتری کرده و در سال 1995 کتاب‌های انگلیسی کیفیت محصولات تولیدی نشر شده که در آن بحث مربوط به کنترل کیفیت آماری (SQC) مورد توجه قرار گرفت. در سال 1935 پیرسون (6) آماردان انگلیسی کتاب‌یا انوار (5) کاربرد روش‌های آماری در استانداردهای کردند و فعالیت‌های صنعتی و کنترل کیفیت مشتری کرده ارائه سیستمها و ابزار ساختاری از سوی دکتر دمیت(8) در سال‌های 1950 همراه با طرح‌های متعددی با

Lee & Oux, 1996; Biazzo, 2000; Kim & Kim, 2001)
مدیریت کیفیت جامع (TQM)

مفهوم مدیریت کیفیت جامع (TQM) در دهه 1980 به اوج شهرت خود رسید (ایستون، 1993 بیل، 1994) و در سازمان‌های بسیاری از کشورها در سراسر جهان به کار گرفته شد (آرمستر و بالاک، 1994 و بالاک و همکاران، 1995) از ابتدای انواع مختلفی از تجمیع تجربیات، سنتها و پیاده‌سازی شرکت‌های مختلف چنین بیداری می‌کنند. بررسی به‌طور یکسان در سازمان‌های تجربیات اندکی به‌صورت دستی و پیاده‌سازی TQM است. از این‌رو دیگر، پال (1995) گزارش می‌کند که نتایج حاصل در دانش‌های از موفقیت‌های سازمانی تا ورشکستگی و به نتیجه بودن TQM قرار دارد. اما به راستی TQM چیست و چه نتایجی از آن مورد انتظار است؟ در تعیین هدف، مدیریت کیفیت جامع به عنوان یک نوع مدیریت سازمانی می‌تواند گزارشی در جهت بهبود فرآیندهای کاری خود تلاش می‌کند تا خدمات و کالاهایی با کیفیت بهتر

جدول شماره ۱: عناصر اصلی مدیریت کیفیت جامع

<table>
<thead>
<tr>
<th>کیفیت</th>
<th>اقدام‌های مدیریت</th>
<th>رنگ</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>مشترک</td>
<td>داده‌های مشتری و کار تیمی</td>
<td>تاکید بر مشتری (داخلی و خارجی)</td>
</tr>
<tr>
<td>ایجاد نفس ملکت و سهمیه‌ی بند</td>
<td>تکنیک تجهیزات شرکتی</td>
<td>تاکید بر مشتری (داخلی)</td>
</tr>
<tr>
<td>مهارت افراد نسبت به برنامه‌ریزی کیفیت</td>
<td>تدوین هدف‌های ارزش‌های اساسی سازمان</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

دانشکده مدیریت
دانشگاه آزاد اسلامی
کالای (1992) نیز تعريف فوق را به بالایی دیگر مطرح می‌سازد و تاکید بر تامین کالا و خدمات و تغییر سازمانی است. ولی اهداف دیگر از نویسندگان بر ارائه کیفیت که از این فنون نسبت به دیگری اعتبار دارند و لذا ضمن ارائه شواهدی می‌پرهفتند بر این که از آنها به نقد دیگری می‌برند. در ادامه، ضمن معرفی مختصر یکی از این فنون آنها را با پیشرفت مقایسه‌های مختلف و ضعف قدرت کدام کنون با که کننده شده است.

در پایان مقاله تالیف‌خواهی شد تا نشان دهد که آیا واقعاً یکی از این فنون بهتر از دیگری است؟
همانطور که در شکل شماره 1 نشان داده شده است، سطح بالاتر بلوغ TQM در پیگیری جنبه‌هایی از فلسفه آن، که در سطح پایینتر نشان داده شده، نیز هست.

شکل شماره 1. تکامل تفکر کیفیت


مدل فرآگر مدیریت کیفیت جامع


شکل شماره ۲: مدل فرآگر مدیریت کیفیت جامع

در نوشته‌ها و تحقیقات مربوط به واحدهای تولیدی تأکید

شکل شماره ۲ مدل فرآگر مدیریت کیفیت جامع

Source: Silvestro, 1998 & 2001
مهدی‌سی مجید فرایند کسب و کار

مهدی‌سی مجید فرایند کسب و کار به عنوان رؤسایی بین‌پایه به تغییر سازمانی، مفهوم نسبتاً جدیدی است که ابتدا در در مقاله داوینین و شوپ (1990) و همراه (1990) مطرح شد و سپس همین نویسندگان در کتاب در این زمینه نوشتند. در زمان کونتاه فراگنی شد و این ایده را در ذهن مدیران به وجود آورد که در پرتو تغییرات سازمانی، تکنولوژی‌ها و فناوری‌های رقابتی، نتایج مثبتی به وجود خواهد آورد.

BPR کاربردهای کارنکان، به فرایند ذکر کرده است. در عوض تأکید بر سازمان‌ها و رؤیای، با BPR به نمایه سازی کل فرایند است و به یک چند مرحله مجرد و جدا از یکدیگر.

به اعتقاد نیکوتو و همکارانش (1999)، هدف اصلی مهدی‌سی مجید بارزابری فرایند دیگر جابه‌جایی، و پایان طرح‌های بهتر است و به همین دلیل روش‌های متفاوت و نتایج مختلفی را ارائه نشان داد. در تحقیقات روش‌ها و مدل‌های اثر قوی وجود ندارد. به عنوان نمونه BPR، کوپرزولبرنر (1999)، که یک شرکت مشاوره انگلیسی است، رویه چهار مرحله‌ای برای اصلاح فرایندها از طرق رفع نیاز‌ها و خواسته‌های مراجع‌ها را در 40 شرکت در سراسر

جهان پایه کرد. این روش موسوم به SPARKS و دارای مرحله‌های زیر است (روسان و همکاران، 1994):

1- تعیین وضع موجود فرآیند
2- تشخیص مدل فرآیند موجود و تعیین نقاط قوت و ضعف آن.
3- آزمودن طرح‌های بدل مختلف و انتخاب بهترین آنها;
4- اجرای فرآیند شرکت مشاوره‌ای دیگر به نام ایزلازات تگراس (Texas Instrument) مدل دیگری شامل چهار مرحله زیر را پیشنهاد کرده است (روسان و همکاران، 1994):

1- آغاز بررسی و آمادگی برای تغییر فرآیند
2- شناخت فرآیند و یافتن نارسایی‌های آن
3- تجربه طرح بیشتری
4- تکمیل ارائه خواهد شد.
شکل شماره ۲۳ مدل کلی مهندسی مجدد کسب و کار

مدل کلی مهندسی مجدد فرایند کسب و کار
با توجه به نارسایی‌های مدل‌های موجود، وکولا و همکارانش (۱۹۹۸) مدلی کلی و جامع ارائه کردند. این BPR مدل را به عنوان چرخه‌ای از گام‌های منویلی و فرایندی جاری و مستمر قلمداد می‌کند. مراحل هسته‌گذاری مدل به شرح زیر است (همچنین رجوع شود به شکل شماره ۳):

مرحله اول - تدوین چشم‌انداز و کار و هدف‌های فرایند کسب و کار و هدف‌های فرایند
تداوین چشم‌انداز کسب و کار و هدف‌های فرایند از یک سو به درک شفافی و روش‌های تحلیل فرآیندهای داخلی و خارجی و تحلیل جهت ارائه این اطلاعات به بالاترین سطح، باید استفاده بکند.

مرحله دوم - شناخت فرآیندهای موجود
درک صحیح از فرآیندهای کسب و کار امری از اهمیت خاصی برخوردار است. مهم‌تر از آن شناخت فرآیندهای موجود، پیش از طراحی فرآیندهای جدید است. شبیه‌سازی مشکلات در فرآیندهای موجود می‌تواند درک خواهد کرد که اطلاعات حاصل شده می‌توانند مسائل در فرآیندهای جدید تکرار نخواهد شد. افزون بر این، شناخت فرآیندهای جاری، بر قراری ارتباط بین میان ذی مداخله در BPR مدل‌ها و مستندات در فرآیندهای جاری به افراد درک‌گر در BPR کمک خواهد کرد تا درک مشتری‌گرا و ثابت وجود داشته باشد.

مرحله سوم - تعیین فرآیند برای طراحی مجدد
تحلیل فرآیندهای کسب و کار و مدیریت مستندسازی اقدامات شرکت‌ها به مصرف کنندگان هنیه ختم می‌شود از نظر فرآیند شناخت نقاط ضعف و قوت آن از اهمیت خاصی برخوردار است. تاکنون، مصوب از تحلیل‌های این مرحله به شناخت چگونگی انجام کار و میزان استفاده از روش‌های دستی یا کامپیوتری منجر می‌شود. بافت، مدیریتی مناسب برای تحلیل فرآیند نیز از نتایج مهم و برخی از این مبارزه بشری به شمار می‌آید. استفاده‌یا IDEF ۰ - ۰۷۱۰۱۱۱۱۱۱۱۱۱۱۱۱۱۱۱۱۱۱۱۱۱۱۱۱۱۱یا ظهور چرخه‌ای کسب و کار (فلورچارگر، روش ۰ - ۰۷۱۰۱۱۱۱۱۱۱۱۱۱۱۱۱۱۱۱۱۱۱۱۱۱۱۱۱یا
روش‌های دیگر می‌توانند در تکمیل این مرحله کمک بسزایی به تحلیل گران بکنند.

مرحله چهارم - تعبیه اهداف یاباری تغییر
تحلیل اهمیت یافته هر دو داشته و هم بر تفکر خلاق در مورد چگونگی به کارگیری تکنولوژی اطلاعات و روش‌هایی بی‌سیاست عادی سازی و انسانی در IT (Davenport، 1993) فرامینه داشته. همکاری میراثی از فناوری فرآیندها و کارکرد یابه در پایه‌گذاری یافته از این روزگار، باعث می‌گردد تا ضمن تأیید حمایت از این کمپانی، در مرحله طراحی، این بپذیرد. در این مرحله، لزوم بوده که BPR یکی از نقاط کلیدی بپذیرد. به گونه‌ای که سازمان‌ها نسبت به طراحی آموزش و در اجرای این تکنولوژی، پیش از عوامل انسانی و سازمانی توجه نشان می‌دهند (Symon، 1992 و والیس، 1995). در مورد تعدادی از اقسام انسانی و در اجرای این تکنولوژی جدید فقط توانسته‌اند ۱۰—۵ درصد توان بالقوه تکنولوژی اطلاعات خود به مرحله گذرانند.

انتخاب طراحی، اجرای تکنولوژی اطلاعاتی جدید
مثلاً، توجه به سیستم فنی فرآیند است. ولی در کار آن توجه به نیازهای سازمانی و نیازهای صرف‌کردن نیز اهمیت خاصی دارد (Easton، 1992). این نیازها و ضرورت‌ها را می‌توان در چهار زمینه زیر طبقه‌بندی کرد:

1- قابلیت به کارگیری تکنولوژی اطلاعاتی با همگانی یا کم‌سابقه به کارکردهای قادر بر اجرای این تکنولوژی می‌توانند به خرید سازمانی نیاز را در مورد حمایت و پشتیبانی قرار دهد.

2- قابلیت استفاده (Davenport، 1999) کارکرد یابه نیازهای تکنولوژی اطلاعاتی جدید با هم یابه یکی از کنترل‌های می‌تواند به خرید و مشارکت افراد با این روش‌ها در اجرای آن را به کار برد.
تفاوت‌ها و تشابه‌های BPR و TQM

BPR و TQM از نظر فلسفی و کارکردی جهت کریگر ها و هدف‌های مشابه بسیاری با یکدیگر دارند. هردو، قرار دادن نظریه کارکردی، کار تیمی، کیفیت، تغییر و تاکید بر مشتریان واگذار می‌گردد (سالنگی و فاضل، 1996). ولی اگر این اتفاق در آن نظر را تاکید کند که آیا مشتریانت ماند؟

1) قابلیت کارکرد نظام (1) براساس این شاخص مشخص می‌شود که آیا فرآیند یا نظام جدید با توجه به نیازهای و ضرورت‌های سازمان کاربرد دارد و می‌تواند این خواسته‌ها را تامین کند یا نه.

2) قابلیت (1) این شاخص مشخص می‌کند که آیا نظام جدید، در قیاس با فرآیندهای قدیمی و مسئولیت و مشکلات گذشته می‌تواند راه‌حل‌های جدید و رضایت‌بخش‌تری را نمایند یا نه.

3) سازگاری با استفاده کننده این شاخص میزان سهولت تعامل میان انسان و ماشینی، راهبردی و پیروی از سازگاری با استفاده کننده یا کاربردی بودن کل نظام، شامل چگونگی عملیاتی بهبود یافته و سامانه‌ای، اطلاعات و استادیم و مدارک و سایر موارد لازم توجه می‌کند.

4) جنبه فنی هدف این شاخص جلوگیری از تاریخ‌سازی است و به آن نظام ممکن مدل‌های تاریخ صنعتی می‌گویند. قبال نظام (شامل مشکلات ارتقاء، شکست، فقدان، ضرر) از این نظر و غیره است. یا جنبه با توجه به تأثیرات مختلف فرآیندهای نظامی است. به توجه به وابستگی با استفاده یا توانایی، تکنولوژیکی، انسانی و جوینت‌های قابل تعریف است. از این نظر، فرآیند یا باقی یا مشکلی از منظور رشته‌های مختلف یا یک بازرگانی کاربن خاص می‌باشد که فرآیند مهندسی مجدداً انجام داده شده است.

مرحله هشتم - بهبود مستمر

فرآیند مستمر یا پایایی است. برای این BPR عوامل کیفیت بر پایه کیفیت تولید تأثیر قابل‌توجهی دارد که در جهت دوره‌گیری کارکردی مستند به جهت دوره‌گیری سازگار با فرآیندهای استریتی کسپ و کار سرویس یا زمانی که سازمان مستقر می‌باشد به تغییر فرآیندهای کسب و کار خود می‌شود. این استفاده منجر به تکنولوژی اطلاعات و مدیریت انسانی قوی‌تر می‌شود و با دارایی قدر می‌تواند به هدف‌های خود دست یابد.

فرآیند پایان‌نامه‌ای است. فرآیند مهندسی مجدد BPR ممکن است از نظر فلسفی به حداکثر قبل از برسد. ولی سازمان به عنوان یک مجموعه مه‌گر می‌باشد. در این راستا، تغییر استراتژی به‌طور کلی، سازمان و در نتیجه نوا، می‌تواند به فرآیندهای کاربردی بی‌همگان باقی خواهد ماند.
کمتره تغییر;
- سطح سلسله مراتب سازمانی که در آن فرآیندهای تغییر مدیریت و کنترل می‌شود.
- تغییر در چارچوب TQM تدريجی و مستمر است و از این ره گونه تغییر اساسی رخ نمی‌دهد و صرفاً گام‌هایی افزایشی برای دستیابی به وضعیت مورد نظر برداشته می‌شود. کلیه‌ها تغییری و مستمر در فرهنگ لغات BPR جایی ندارند و تأکید در این نظام بر آن است تا تغییرات به سرعت رخ دهد. اگر مدیران انتظار دارند تا نتایج حاصل از به‌کارگیری BPR را در کمتر از یک سال مشاهده کنند، BPR باید تنها تغییرات سرعیناند، بلکه اساسی و BPR بین‌نیجه نیز هستند. طرفداران BPR معققدمان که با ترمیم یا اصلاح چنین فرآیندهایی موجود هیچ تغییر حاصل نخواهد شد (Hall, et al., 1994). تامین BPR از روی اعتقاد که به باید TQM باید را بر لوح پایا استوار می‌سازد و تمامی آنچه را وجود دارد نتیجه می‌کند، باید برای به‌هیأت امر به تدریج و با در نظر گرفتن وضع موجود عمل کرد. لازم است نیز اعتقاد دارد که رویکرد استنگ لوح پایا (Klein, 1994) افسانه است و در افزایش سازمان‌ها کاربرد ندارد (1994). آنها معققدمان که شروع به کار با صفحه‌ای خالی صرفاً خواب و خیال است، زیرا در کسب و کار مبتنی بر کار تیمی، مهندسی مجدد نیاز به برنامه‌ریزی، چشم‌انداز مشترک و متداومی دارد.

در سطح سازمانی ای که تغییر، مدیریت و کنترل TQM می‌شود نیز برنامه‌های BPR متشکل از برنامه‌های BPR است. برنامه‌های BPR در سطوح بالایی سلسله مراتب

سازمانی ساماندهی می‌شوند. در حالی که مسئولیت کنترل

فرآیندهای تغییر با استفاده از TQM به سطوح پایین‌تر


جدول شماره ۲. ابزار و فنون اصلی مهندسی مجدد کسب و کار

<table>
<thead>
<tr>
<th>ابزار و فنون</th>
<th>طبقه / مقوله</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>نقشه برداری فرایند</td>
<td>تجزیه و تحلیل و طراحی سیستم</td>
</tr>
<tr>
<td>مهندسی نرم افزارهای کامپیوتری</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>شبه سازی</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>کلیه برداری</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>محکمزی</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>حرکت و زمان سنگی</td>
<td>تحقیق در عملیات و روش‌های مطالعه کار</td>
</tr>
<tr>
<td>ارگونومی</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>تولید بهینگام</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>شرکت فروشندگان</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>ISO 9000</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>استاندارد سازی فرایند</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>کنترل آماری فرایند</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>پست الکترونیکی</td>
<td>تکنولوژی اطلاعات</td>
</tr>
<tr>
<td>ارتباط گروهی</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>شبکه سازی کامپیوتری</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>خبرنامه داخلی</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>مدیریت پروژه</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>نرم افزار</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>ارزیابی مهارت</td>
<td>مدیریت تغییر</td>
</tr>
<tr>
<td>نیم سازی</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>برنامه ریزی جبران خدمت</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>تجدید سازمان</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>توسیع ارزش‌های مشتری</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>نظام پاداش و تشوق</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>ارتباطات</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>آموزش کارکنان</td>
<td>بهبود متابع انسانی</td>
</tr>
<tr>
<td>توانمند سازی</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>نیم‌های خود مدیر</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>آموزش‌های چندگانه</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>آموزش مهارت انسانی</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>سنجش و ارزیابی عملکرد</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

*Source: Salegna and Fazel, 1996*
جدول شماره ۳ ابزار و فنون اصلی مدیریت کیفیت جامع

<table>
<thead>
<tr>
<th>ابزار و فنون</th>
<th>استراتژی اجرایی</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>سنگش افکار مشتریان</td>
<td>مشتری مدار</td>
</tr>
<tr>
<td>تحلیل نیازهای مشتریان</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>بررسی کیفیت</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>ساختار پاسخ‌دهی ارتباطات</td>
<td>مدیریت مدار</td>
</tr>
<tr>
<td>رهبری</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>کارتیجه</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>توانائی سازی</td>
<td>کارکنان مدار</td>
</tr>
<tr>
<td>آموزش رفاهی</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>دوایر کنترل کیفیت</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>تیم‌های کیفیت</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>طرف‌های مزیت</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>تکنیکی گروه استی</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>تحقیق در زمینه تامین کننده‌گان</td>
<td>تأمین کننده مدار</td>
</tr>
<tr>
<td>آموزش تامین کننده‌گان</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>مستندسازی فعالیت تامین کننده‌گان</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>تأیید تامین کننده‌گان</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>کنترل آماری فرآیند</td>
<td>فرآیند بهبود کیفیت</td>
</tr>
<tr>
<td>فرآیند بهبود کیفیت</td>
<td>ترلیف به‌همگام</td>
</tr>
<tr>
<td>کاهش زمان اجرای کار</td>
<td>محکم زنی</td>
</tr>
<tr>
<td>تحلیل هزینه کیفیت</td>
<td>تحمل هزینه کیفیت</td>
</tr>
<tr>
<td>مميزی کیفیت</td>
<td>مميزی کیفیت</td>
</tr>
<tr>
<td>مستندسازی فرآیند</td>
<td>مستندسازی فرآیند</td>
</tr>
<tr>
<td>ISO 9000</td>
<td>تحلیل جریان کار</td>
</tr>
<tr>
<td>استاندارد سازی</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>الگو برداری</td>
<td>تولید مدار</td>
</tr>
<tr>
<td>طراحی تجربیات</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>تحلیل جریان کالا</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

**شرح**

جدول شماره ۳ ابزار و فنون اصلی مدیریت کیفیت جامع

**منبع:** Salegna and Fazel, 1994.
مدل تلفیقی برنامه ریزی بر مبنای مدیریت کیفیت جامع و مبتنی بر مدل اقتصادی BPR و TQM


آنها معقدهند که هر سازمان و شرکتی می‌تواند BPR و TQM را همزمان به کار بگیرد و در این حال امکان ندارد که شرکتی بیشتر و بهبود فروخته در مقایسه با دیگر شرکت‌ها باشد. BPR یکی از این دو تکنیک‌ها است که به ارائه رقابتی‌تر و بالاتر بودن کیفیت خدمات و کسب و کار را به بروز داده‌های تبیین می‌کند.

در نمودار شماره 1 این ملاحظه می‌شود که مدل BPR و TQM معقدهند که بر مبنای فرهنگ هم‌زمان از این دو تکنیک استفاده.

نمودار شماره 1: استفاده همزمان از مدیریت کیفیت جامع و بازمندی‌سازی فرآیند کسب و کار

فراينة‌ی‌که‌برای‌پا‌زم‌هندسی‌اختباض‌می‌شود‌با‌دوم‌استراتژیک‌باشند‌و‌هم‌برای‌سازمان‌موجب‌ازده‌افزوده‌شود.‌به‌اعتبار‌مگان‌کلاپ‌(9:1994‌فراینده‌ای‌استراتژی‌آن‌هدف‌که‌برای‌دست‌ای‌به‌هدف‌سازمان‌قرار‌شده‌اند‌،‌و‌فراینده‌ای‌موجب‌ازده‌افزوده‌شته‌دیرد.‌فراینده‌ای‌بوست‌که‌از‌دید‌مشتری‌هم‌تلقی‌می‌شود.

زمینه‌که‌سازمان‌هدف‌سازمان‌ویراست‌زنده‌اومده‌را‌مشخص‌و‌فراینده‌ای‌رفت‌که‌تعیین‌کند،‌ازیرای‌روابط‌زنده‌آمده‌در‌جهت‌تعیین‌هم‌افزوده‌می‌فراینده‌در‌دست‌یابی‌به‌هدف‌سازمان‌ضرورت‌می‌یابد.‌این‌تحلیل‌به‌تعیین‌فراینده‌ای‌اساس‌سازمان‌منجر‌می‌شود‌که‌در‌دست‌یابی‌به‌هدف‌سازمان‌ویراست‌زنده‌آمده‌در‌باشند.‌افزوده‌بر

برای‌منتخب‌روابط‌دست‌یابی‌به‌هدف‌سازمان‌توخ‌می‌گردد‌که‌جهت‌سازمان‌ارزی‌ویراست‌زنده‌آمده‌در‌باشند.‌افزوده‌بر

بتوجه‌گیری‌بررسی‌ابداع‌مرتبط‌با‌کیفیت‌خدمات‌و‌کالا‌ها‌می‌باشد.‌آن‌است‌که‌دست‌یابی‌به‌هدف‌سازمان‌مورد‌نظر‌در‌زمینه‌استراتژی‌ارتقای‌کیفیت‌تجهیز‌از‌طرح‌به‌کارگیری‌یکی‌بی‌بست‌با‌هدف‌تجهیز‌یک‌ویراست‌زنده‌سازمان‌با‌ارتقای‌منتخب‌سازمان‌دشته‌شان‌این‌سازمان‌نهاده‌بود‌با‌استفاده‌از‌آن‌به‌هدف‌سازمان‌دهست‌یابد.

مقدمه‌دوم:‌تدوین‌طرح‌اجرایی‌برای‌فراینده‌ای‌اساسی‌این‌مرحله‌با‌تدوین‌هدف‌سازمان‌برای‌فراینده‌ای‌اساسی‌با‌بعبارت‌دیگر‌می‌توانیم‌موقت‌فکری‌و‌مطلب‌هدف‌سازمان‌می‌تواند‌با‌فراینده‌ای‌دقت‌می‌کند‌مشخص‌شد.‌آدام‌و‌وارن‌وت‌(1995‌متعاقب‌به‌کیا‌برای‌تعیین‌هدف‌سازمان‌به‌چه‌در‌فراینده‌ای‌محک‌(با‌تعیین‌پیه‌ی‌اسباب‌باید‌سازمان‌با‌پایه‌سازمان‌سازمان‌باید‌بست‌با‌شکن‌فراینده‌ای‌سازمان‌سازمان‌باید‌با‌پایه‌سازمان‌سازمان‌باید‌بست‌با‌شکن‌فراینده‌ای‌سازمان‌سازمان‌باید‌با‌پایه‌سازمان‌سازمان‌باید‌بست‌با‌شکن‌فراینده‌ای‌سازمان‌سازمان‌باید‌با‌پایه‌سازمان‌سازمان‌باید‌بست‌با‌شکن‌فراینده‌ای‌سازمان‌سازمان‌باید‌با‌پایه‌سازمان‌سازمان‌باید‌بست‌با‌شکن‌فراینده‌ای‌سازمان‌سازمان‌باید‌با‌پایه‌سازمان‌سازمان‌باید‌بست‌با‌شکن‌فراینده‌ای‌سازمان‌سازمان‌باید‌با‌پایه‌سازمان‌سازمان‌باید‌بست‌با‌شکن‌فراینده‌ای‌سازمان‌سازمان‌باید‌با‌پایه‌سازمان‌سازمان‌باید‌با‌پایه‌سازمان‌سازمان‌باید‌بست‌با‌شکن‌فراینده‌ای‌سازمان‌سازمان‌باید‌با‌پایه‌سازمان‌سازمان‌باید‌با‌پایه‌سازمان‌سازمان‌باید‌بست‌با‌شکن‌فراینده‌ای‌سازمان‌سازمان‌باید‌با‌پایه‌سازمان‌سازمان‌باید‌بست‌با‌شکن‌فراینده‌ای‌سازمان‌سازمان‌باید‌با‌پایه‌سازمان‌سازمان‌باید‌بست‌با‌شکن‌فراینده‌ای‌سازمان‌سازمان‌باید‌با‌پایه‌سازمان‌سازمان‌باید‌بست‌با‌شکن‌فراینده‌ای‌سازمان‌سازمان‌باید‌با‌پایه‌سازمان‌سازمان‌باید‌بست‌با‌شکن‌فراینده‌ای‌سازمان‌سازمان‌باید‌با‌پایه‌سازمان‌سازمان‌باید‌بست‌با‌شکن‌فراینده‌ای‌سازمان‌سازمان‌باید‌با‌پایه‌سازمان‌سازمان‌باید‌بست‌با‌شکن‌فراینده‌ای‌سازمان‌سازمان‌باید‌بست‌با‌شکن‌فراینده‌ای‌سازمان‌سازمان‌باید‌با‌پایه‌سازمان‌سازمان‌باید‌بست‌با‌شکن‌فراینده‌ای‌سازمان‌سازمان‌باید‌با‌پایه‌سازمان‌سازمان‌باید‌بست‌با‌شکن‌فراینده‌ای‌سازمان‌سازمان‌باید‌با‌پایه‌سازمان‌ساده‌بود‌با‌توجه‌به‌اصلاً‌هم‌افزایی‌سسمند‌قابل‌قبول‌تر‌خواهد‌بود.
(1). Total Quality Management / TQM
(2). Business Process Reengineering / BPR
(3). Walter Schwartz
(4). Statistical Quality Control
(5). Pearson
(6). Deming
(7). Silvestro (2001)
(8). Coopers & Lybrand
(9). Texas Instrument
(11). Functionality
(12). Usability
(13). User Acceptability
(14). Organizational Acceptability
(15). System Functionality
(16). Efficiency
(17). User - Friendliness
(18). Technical Aspect
(19). Clean State
(20). Klein (1994)
(23). House of Quality
(24). Adam and Vande Water


