

تعیین جایزه کیفیت تدبیری مؤثر در جهت ارتقاء بهره‌وری

نوشته دکتر بهنام نخعی و دکتر شمس السادات زاهدی

چکیده:

اعطای جایزه به افراد و مؤسساتی که در جهت اعتلای سطح کیفیت تولیدات خویش موفق بوده‌اند، علاوه بر تشویق آنان به استمرار بهبود کیفیت، می‌تواند سبب افزایش توجه به کیفیت کالاها و خدمات در کشور و در نتیجه بسط و گسترش فرهنگ بهره‌وری در جامعه بشود. مقاله حاضر به بررسی الگوهای جایزه کیفیت در کشورهای پیشرفته جهان و آثار مثبت آنها می‌پردازد. آگاهی از نتایج این تجارب، در جهت‌گیریهای سیاستگذاران بخشهای عمومی و خصوصی تأثیر می‌گذارد و احتمالاً به سمت‌گیری سیاستهای هدایتی و حمایتی درباره افزایش کیفیت، منجر می‌شود.

یکی از قدمهایی که کشورهای بزرگ صنعتی برای کسب مقام برتر در جهان و ادامه بقا در دنیای بی‌ترحم رقابت برداشته‌اند و آثار مثبت آن را نیز تجربه کرده‌اند، در نظر گرفتن الگوهای خاصی برای جلب توجه بیشتر به کیفیت، از ابعاد مختلف بوده است. هدف اصلی در این فرایند، اعتلای سطح زندگی مردم کشورهاشان با کسب درآمدهای بیشتر از طریق حصول موقعیت رقابتی در جهان و در دست داشتن سهم بیشتری از تجارت جهانی بوده است.^۱(۲۲، ۱۸، ۱۷، ۱۰)

ژاپن از زمره اولین کشورهایی است که متوجه نقش و اهمیت کیفیت شد و در این زمینه قدمهای عملی و مؤثر برداشت. درباره ژاپن و مدیریت ژاپنی، کتب و مقالات متعددی در سراسر جهان به رشته تحریر درآمده

* در این نوشته برای درج اطلاعات مربوط به منابع، روش جدیدی اتخاذ شده است. در این روش، منابع، به ترتیب حروف الفبا منظم شده و در پایان مقاله درج گردیده است. در طول مطلب، هر جا که از منبعی استفاده شود و یا به آن استناد گردد، در داخل پرانتز به شماره‌های مربوط به آن در لیست نهایی اشاره می‌شود.

است. تأکید این نوشتار بر اقدام خاصی است که برای اعتلای سطح کیفیت کالاهای ژاپنی از طریق در نظر گرفتن جایزه کیفیت، انجام شده است. تبعات مثبت اقدام ژاپن سبب شده که سایر کشورهای جهان نیز به این مهم بیندیشند و با فاصله زمانی نسبتاً طولانی به تقلید از ژاپن، جوایز خاصی را برای افزایش و بهبود کیفیت تولیدات خویش در نظر بگیرند. به نظر می‌رسد که کشورهای ژاپن، آمریکا و اروپای غربی که به قول «کنیچی اوهمی»^۱ صاحب‌نظر ژاپنی در رشته مدیریت، به قلمرو سه‌گانه مشهور شده است^۲، در زمینه کیفیت به زبان مشترکی دست یافته‌اند. (۱۶) به قول «اوهمی» شرکت‌های چندملیتی برای ادامه حیات خویش، ناچارند که در این بازار سه‌گانه ششصد میلیونی حضور مؤثر داشته باشند و پاسخگوی نیازهای آن باشند. مصرف‌کنندگان در این سه بازار دارای شباهتهای روزافزونی از جنبه‌های مختلف هستند. مثلاً از نظر سطح درآمد، سطح تعلیم و تربیت، سبک زندگی، علائق و هدفهای شخصی و... دارای مشترکات و تشابهات فراوانی می‌باشند. علاوه بر این وجوه مشترک، می‌توان گفت که نهضتهای مدیریت کیفیت نیز در این سه بازار تا حد زیادی به یکدیگر نزدیک شده‌اند و در واقع دارای زبان مشترک هستند.

در این مقاله، پس از تبیین و تشریح جایزه کیفیت ژاپن، نسبت به توصیف الگوهای آمریکایی و اروپایی اقدام می‌شود و در پایان نیز الگوهای مزبور مورد تجزیه و تحلیل و مقایسه قرار می‌گیرند. آگاهی از نتایج تجارب کشورهای پیشرفته در زمینه اعتلای سطح کیفیت، در جهت‌گیریهای سیاستگذاران بخشهای عمومی و خصوصی تأثیر می‌گذارد و مخصوصاً در این مرحله از صنعتی شدن، در سمت‌گیری سیاستهای هدایتی و حمایتی درباره افزایش کیفیت در کشور ما مؤثر می‌افتد.

جایزه کیفیت ژاپن

انجمن ملی علوم و مهندسين ژاپن، به خاطر قدردانی از خدمات دکتر «ادوارد دمینگ» و تحت تأثیر نظریات و عقاید وی، در سال ۱۹۵۱ جایزه دمینگ را طرح‌ریزی و پیشنهاد کرد. هدف اصلی در این زمینه، ایجاد انگیزه برای نوآوری در طراحی و به‌کارگیری روشهای آماری کنترل کیفیت در شرکتهای تولیدی کشور ژاپن بود. این جایزه در سه سطح فرد، بخشی از یک مؤسسه، و کل یک مؤسسه تولیدی (کوچک و بزرگ) ارائه می‌شد: اول افراد و مدیرانی که در زمینه کنترل کیفیت تلاش مؤثر کرده‌اند؛ دوم مؤسساتی که در به‌کارگیری روشهای دمینگ موفقیت چشمگیر داشته‌اند؛ و سوم کارخانه‌هایی که در اعتلای سطح کیفیت تولیدات صنعتی خود اقدامات قابل توجهی انجام داده‌اند. البته بعدها قلمرو این جایزه به کشورهای خارجی نیز تسری یافت و اکنون، علاوه بر مؤسسات داخلی ژاپن، شرکتهای خارجی نیز در صورت موفقیت در بالا بردن کیفیت تولیدات خویش می‌توانند مشمول دریافت جایزه دمینگ شوند. روش اعطای جایزه از نظر اجرایی به این ترتیب است که افراد و مؤسسات، فرم استاندردی را که برای این منظور تهیه شده است تکمیل می‌کنند و برای مقامات مسؤول کمیته

جایزه دمینگ ارسال می دارند. فرمهای دریافتی به وسیله کمیته ناظر، مورد بررسی قرار می گیرد و تیم بازرسان ویژه کمیته جایزه دمینگ برای ارزیابی دقیقتر مؤسساتی که به مرحله نهایی انتخاب، نزدیک شده اند، اعزام می شود و نحوه کار را از نزدیک مورد بررسی قرار می دهد. برندگان نهایی جایزه، متعهد می شوند که نتایج تجارب خویش را در زمینه کنترل کیفیت در اختیار سایرین نیز قرار دهند.

برای جایزه دمینگ، ده معیار در نظر گرفته شده است که همه آنها دارای امتیاز یکسان هستند. معیارهای دهگانه عبارتند از:

۱. سیاستها و برنامه های بلندمدت برای کیفیت.
 ۲. سازمان و مدیریت (ساختار و نحوه عمل مدیریت).
 ۳. ترویج آموزشهای مربوط به کنترل کیفیت در سطح مؤسسه.
 ۴. نحوه جمع آوری و بکارگیری اطلاعات در سیستم کنترل کیفیت.
 ۵. چگونگی تجزیه و تحلیل مشکلات اساسی مربوط به کیفیت.
 ۶. روشهای یکنواخت سازی و میزان سیستمی کردن فرایند مدیریت.
 ۷. سیستم کنترل شامل تجدید نظر مستمر و مداوم در معیارهای کیفیت.
 ۸. تضمین کیفیت شامل کلیه مراحل (طراحی، فروش و خدمات).
 ۹. نتایج حاصل از اجرای سیستم کنترل کیفیت.
 ۱۰. برنامه های آینده سازمان برای پیشبرد هدفهای کنترل کیفیت. (۲۱)
- آثاری که انقلاب کیفیت در ژاپن از خود به جای گذارد، باعث شد که خود دمینگ نیز در عمل شاهد نتایج مثبت عقاید خویش باشد و در سال ۱۹۸۱ طی مقاله ای اصول چهارده گانه خود را ارائه کند. این اصول که اغلب در محافل مدیریت، مورد اشاره قرار می گیرند، اجمالا عبارتند از:
۱. ایجاد هدف مشخص برای بهبود کالاها و خدمات مؤسسه به طور مداوم.
 ۲. پذیرش فلسفه جدید مدیریت کیفیت مبنی بر لزوم بی نقص بودن مواد اولیه، کالاها و فرایند کار.
 ۳. لزوم استفاده از روشهای کنترل آماری در مورد عرضه کنندگان مواد.
 ۴. برقراری رابطه نزدیک و مداوم با عرضه کنندگان منتخب.
 ۵. استفاده از روشهای کنترل آماری به منظور کشف علل اصلی پایین بودن کیفیت و تلاش در جهت رفع ریشه ای مشکل.
 ۶. برقراری روشهای نوین آموزش در حین کار.
 ۷. بهبود سرپرستی و مدیریت.
 ۸. از بین بردن محیط ارباب و وحشت برای بیان عقاید و انتقادهای سازنده.
 ۹. از میان بردن موانع ارتباطی بین واحدهای یک سازمان.

۱۰. حذف سیستم سهمیه‌بندی در مورد تولید به منظور تأکید بر کیفیت به جای کمیت.
 ۱۱. تعیین استانداردهای کاری با تأکید بر کیفیت.
 ۱۲. آموزش روشهای آماری کنترل کیفیت.
 ۱۳. آموزش مستمر افراد به منظور ایجاد مهارتهای جدید در آنان.
 ۱۴. تأکید دوباره بر سیزده نکته گفته شده به طور مداوم و در هر روز. (۵)
- به طوری که از اصول برشمرده استنباط می‌شود، تأکید «دمینگ» بر این نکته است که نقش اساسی و تعیین‌کننده در مورد افزایش کیفیت، بر عهده مدیران است. به نظر «دمینگ» و بسیاری دیگر از متخصصان، کافی نیست که صرفاً به نتایج کار توجه شود و از میزان خرابیها و درصد کالاهای مرجوعه کاسته گردد؛ بلکه لازم است که کنترل کیفیت از اولین مرحله یعنی دریافت مواد اولیه، آغاز شود، به فرایند عملیات، تسری پیدا کند و تا نهایت امر - که ارائه ستاده به محیط است - و حتی به خدمات پس از فروش نیز تعمیم یابد. (۳، ۸، ۱۱، ۱۲) به عبارت دیگر، نظریه آرمانی «دمینگ» زمانی تحقق می‌یابد که نارسایی و خطا به طور کامل حذف شود. (۶)

جایزه کیفیت در آمریکا

نزدیک به سه دهه از انقلاب کیفیت ژاپن گذشت تا آمریکاییها به اهمیت اصول «دمینگ» پی بردند. در سال ۱۹۸۷، قانون مربوط به اعطای جایزه کیفیت به عنوان یکی از تدابیری که در افزایش کیفیت نقش مؤثری ایفا می‌کند، به تصویب کنگره آمریکا رسید و برای نگهداشت خاطره «مالکولم بالدريج»^۱، وزیر بازرگانی متوفای آمریکا که توجه خاصی به احیای صنایع آمریکا ابراز می‌کرد، جایزه «بالدريج» نام گرفت. این جایزه به منظور افزایش آگاهی درباره کیفیت، شناخت ویژگیهای مورد نیاز جهت تحقق کیفیت برتر و اشاعه اطلاعات درباره استراتژیهای موفق مربوط به کیفیت به وجود آمد. هدفهایی که برای جایزه کیفیت «بالدريج» برشمرده‌اند عبارتند از:

۱. شناسایی افراد و سازمانهایی که در زمینه اعتلای سطح کیفیت، دست به نوآوریهای زده و به موفقیت‌های چشمگیری نایل شده‌اند.
 ۲. انتشار و ترویج اطلاعات مربوط به نوآوریها در سطح گسترده برای سایر سازمانها و ترغیب آنها به تفکر در زمینه اعتلای سطح کیفیت.
 ۳. افزایش آگاهیها درباره روشهای مبتکرانه و جدید و به طور کلی در زمینه تحقق کیفیت عالی. (۱۴)
- خط مشیها و دستورالعملهای جایزه «بالدريج» همه ساله تکامل بیشتری یافته و امروزه علاوه بر سازمانهای بخش خصوصی و بازرگانی، مورد استفاده بسیاری از مؤسسات دولتی و غیرانتفاعی، سازمانهای

آموزشی، بهداشتی و... در سراسر آمریکا واقع شده است. (۷،۲،۱) در موارد زیادی نیز مدیران سازمانهای مختلف از الگوی جایزه «بالدریج» برای ارزشیابی از عملکرد خویش استفاده کرده و به منظور کشف کاستیها و نارساییهای سیستمهای کاری خویش، از آن مدد گرفته‌اند. (۱۵،۱۳،۴)

کلیه شرکت‌های بزرگ و کوچک صنعتی و خدماتی در صورت واجد بودن شرایط مورد نیاز، می‌توانند برای دریافت جایزه، نامزد شوند. البته شرکت در رقابت نهایی مستلزم برخورداری از حداقلی از امتیازات است و رسیدن به استاندارد خاص، از الزامات اولیه است.

در الگوی کیفیت «بالدریج» هفت معیار اساسی موجود است که آنها نیز به نوبه خود به بیست و چهار معیار فرعی منقسم شده‌اند. برای معیارهای اساسی، امتیازاتی در نظر گرفته شده است. معیارها و میزان امتیاز هر یک در جدول (۱) منعکس گردیده است. (۱۴)

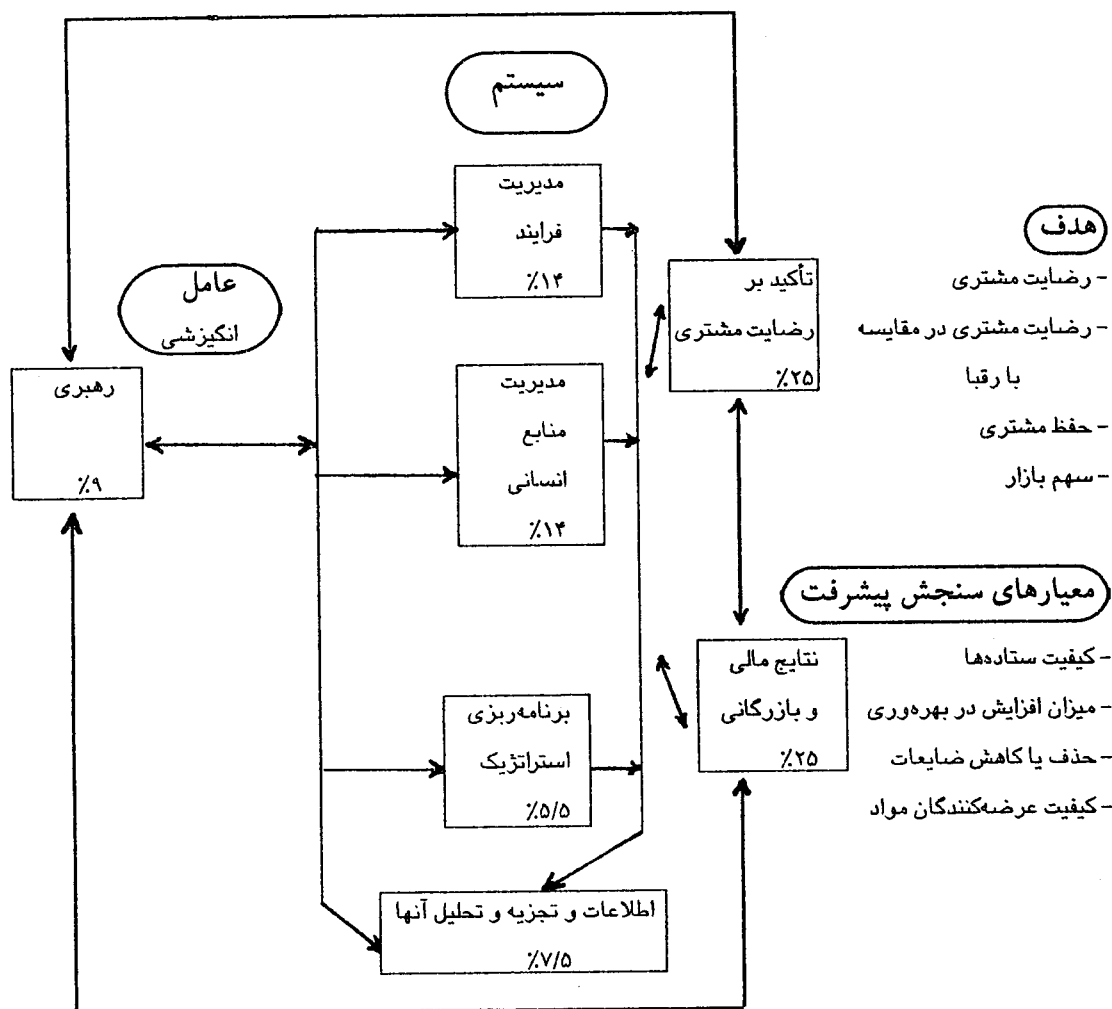
با نگاهی اجمالی به معیارها و امتیازات مربوط به آنها ملاحظه می‌شود که پنجاه درصد از تأکید و توجه الگوی کیفیت «بالدریج»، متوجه نتیجه کار است. از یک طرف برای رضایت مشتری بیست و پنج درصد و از طرف دیگر برای نتایج مالی و بازرگانی مؤسسه بیست و پنج درصد در نظر گرفته شده است. در سنجش میزان تأکید بر رضایت مشتری به عواملی از قبیل میزان آگاهی درباره وضعیت مشتریان، برقراری ارتباطات مؤثر با

جدول (۱). معیارهای جایزه کیفیت بالدریج

شماره	معیار	امتیاز (درصد)
۱	رهبری	۹
۲	اطلاعات و تجزیه و تحلیل آنها	۷/۵
۳	برنامه‌ریزی استراتژیک	۵/۵
۴	مدیریت منابع انسانی	۱۴
۵	مدیریت فرایند	۱۲
۶	نتایج مالی و بازرگانی	۲۵
۷	تأکید بر رضایت مشتری	۲۵

مشتریان، ارزیابی رضایت مشتریان در مقایسه با رقبای و سهم بازار توجه شده و در مورد نتایج مالی و بازرگانی نیز، بهبود حاصله در کیفیت کالاها و خدمات، تغییر در هزینه‌ها و درآمدهای مؤسسه و آثار مفیدی که بر عملکرد عرضه‌کنندگان مواد، حاصل گردیده مد نظر قرار گرفته است. در اینجا نمودار الگوی کیفیت «بالدریج» و نحوه ارتباط بین معیارهای هفتگانه ارائه می‌شود. (۱۴)

نمودار (۱) الگوی کیفیت بالدریج



مدل کیفیت فراگیر اروپایی

تقریباً با فاصله کمی از تعیین جایزه کیفیت در آمریکا، اروپاییان نیز به فکر ایجاد نهضت کیفیت افتادند و از طریق تعیین جایزه در بالا بردن سطح کیفیت کالاهای خویش گام برداشتند. در سال ۱۹۸۸ چهارده شرکت چندملیتی اروپایی به منظور حفظ بازار اروپا و برای دستیابی به مزیت رقابتی بیشتر، بنیاد مدیریت کیفیت اروپا^۱ را تأسیس کردند و برای اولین بار در سال ۱۹۹۲ جایزه کیفیت اروپایی را ارائه دادند. (۹) در الگوی کیفیت

1. European Foundation for quality Management (EFQM)

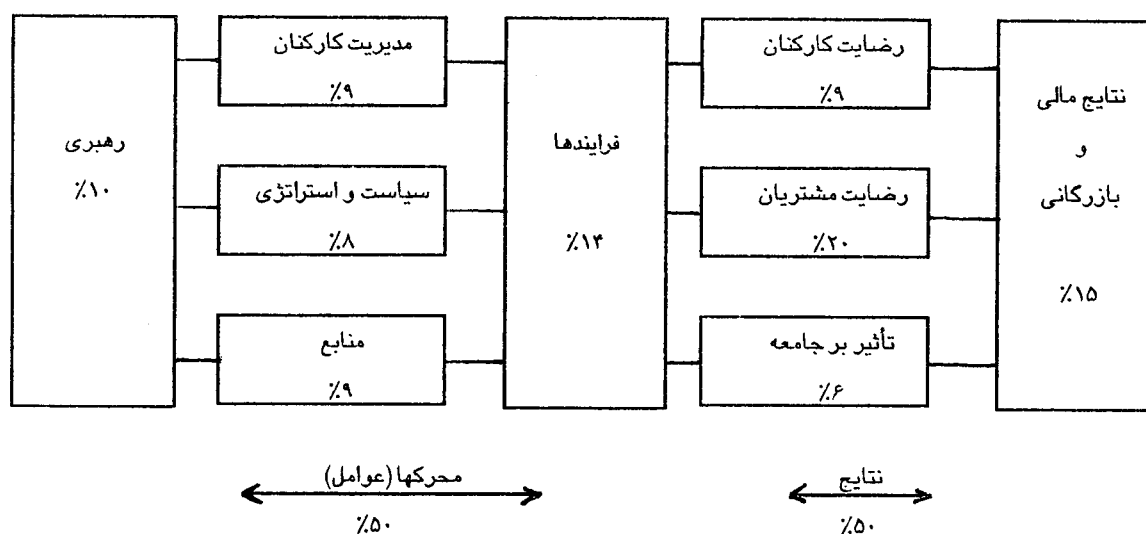
فراگیر اروپایی، کیفیت، مفهوم گسترده‌تری می‌یابد و مسؤولیت اجتماعی مؤسسات در قبال جامعه، به عنوان معیار مهمی در سنجش عملکرد مدیریت به حساب می‌آید. معیارهای جایزه کیفیت اروپایی و امتیازات مربوط به آنها در جدول (۲) نشان داده شده است. (۲۰، ۱۹)

جدول (۲). معیارهای جایزه کیفیت اروپایی

شماره	معیار	امتیاز (درصد)
۱	رهبری	۱۰
۲	مدیریت کارکنان	۹
۳	سیاست و استراتژی	۸
۴	منابع	۹
۵	فرایندها	۱۴
۶	رضایت کارکنان	۹
۷	رضایت مشتریان	۲۰
۸	تأثیر بر جامعه	۶
۹	نتایج مالی و بازرگانی	۱۵

ویژگی خاصی که جایزه اروپایی را از دو جایزه دیگر متمایز می‌سازد، توجه به مسؤولیت اجتماعی و لزوم رضایت مردم از عملکردهای سازمانی است.

نمودار (۲) مدل کیفیت فراگیر اروپایی



مقایسه سه الگو (مدل)

حال که نسبت به الگوهای «دمینگ»، «بالدریچ» و مدل کیفیت اروپایی آشنایی نسبی حاصل شد، آنها را از نظر محتوایی بایکدیگر مورد مقایسه قرار می‌دهیم. ابتدا معیارهای جوایز کیفیت ژاپن، آمریکا و اروپا بایکدیگر مقایسه می‌شوند (جدول ۳). به طوری که در جدول ملاحظه می‌شود، تعداد معیارهای الگوی «دمینگ» ده معیار، الگوی بالدریچ هفت معیار و الگوی اروپایی نه معیار است. معیارها در جایزه «دمینگ» دارای اهمیت مساوی هستند؛ ولی در دو جایزه دیگر از امتیازات غیرمساوی برخوردارند. در مدل «دمینگ» بر روشهای کنترل آماری توجه خاص شده است. در مدل «بالدریچ» بر نقش مدیران عالی اجرایی، رضایت مشتری و نتایج قابل اندازه‌گیری تأکید شده است. در مدل اروپایی، سیاستها و خط مشیهای مدیریتی و آثار آن بر جامعه مورد توجه قرار گرفته و علاوه بر رضایت مشتری و نتایج مالی و بازرگانی، به مسئولیت اجتماعی مؤسسات نیز عنایت شده است.

مقایسه ماهوی سه مدل در جدول (۴) ارائه شده است. در این جدول، مدل‌های سه‌گانه از نظر تاریخ و منشأ ایجاد، هدف، گرایش، مفهوم کیفیت، قلمرو مکانی و سازمانی، کانون توجه و آثار مثبت ناشی از اعطای جایزه مورد مقایسه قرار گرفته‌اند. به طوری که از جدول برمی‌آید، جایزه «دمینگ» از قدمت بیشتری برخوردار است و نزدیک به نیم قرن از بدعت آن می‌گذرد. تأکید کلی جایزه «دمینگ» بر مدیریت کنترل کیفیت فراگیر با استفاده از روشهای کنترل آماری است و نتایج حاصله از اعطای جایزه، بسیار مثبت ارزیابی شده و به اصلاح مستمر کیفیت در تولیدات ژاپن منجر گردیده است. جایزه بالدریچ نیز به عنوان یک عامل انگیزشی مؤثر در مؤسسات و صنایع آمریکا آثار بسیار سازنده و نقش مهمی در افزایش رضامندی مشتریان و جذب بازار داشته است. به علاوه به عنوان معیاری جهت سنجش عملکرد مؤسسات به وسیله خودشان، مورد استفاده قرار گرفته است. در جایزه اروپایی، کیفیت، مفهوم گسترده‌تری پیدا کرده است، تا حدی که مسئولیت اجتماعی مؤسسات در قبال جامعه را نیز دربر می‌گیرد. البته نظر به این که هنوز مدت زمان زیادی از عمر این مدل سپری نشده است، نمی‌توان نظر دقیقی درباره آثار و تبعات آن اظهار نمود. نقطه مشترک دو جایزه آمریکایی و اروپایی تأکیدی است که هر دو بر مدیریت منابع انسانی و رضایت کارکنان گذارده و بعد انسانی کیفیت را مورد توجه قرار داده‌اند. این مطلب در معیارهای «دمینگ» به طور مستقل به چشم نمی‌خورد.

جدول (۳). مقایسه معیارهای سه جایزه کیفیت ژاپن، آمریکا و اروپا

عنوان جایزه معیار	دمینگ	بالدریچ	مدل اروپایی
۱	سیاستها و برنامه‌های بلندمدت مؤسسه	رهبری	رهبری
۲	نحوه عملکرد مدیریت	اطلاعات و تجزیه و تحلیل آنها	سیاست و استراتژی
۳	ترویج آموزشهای مربوط به کنترل کیفیت	برنامه‌ریزی استراتژیک	مدیریت کارکنان
۴	بکارگیری اطلاعات در سیستم کنترل کیفیت	مدیریت منابع انسانی	منابع
۵	تجزیه و تحلیل	مدیریت فرایند	فرایندها
۶	یکنواخت‌سازی	نتایج مالی و بازرگانی	رضایت مشتریان
۷	کنترل	تأکید بر رضایت مشتری	رضایت کارکنان
۸	تضمین کیفیت	-	تأثیر بر جامعه
۹	نتایج	-	نتایج بازرگانی
۱۰	برنامه‌های آینده	-	-

جدول (۴) مقایسه ماهوی جوایز کیفیت ژاپن، آمریکا و اروپا

عنوان جایزه / موضوع	دمینگ	بالدریج	مدل اروپایی
تاریخ	۱۹۵۱	۱۹۸۷	۱۹۹۲
منشأ ایجاد	انجمن علوم و مهندسی ژاپنی	دولت آمریکا، وزارت بازرگانی	بنیاد مدیریت کیفیت اروپا (متشکل از گروهی شرکت چندملیتی)
هدف	اعتلای کیفیت در سطح مؤسسه از طریق بکارگیری روشهای کنترل آماری	ترویج مدیریت کیفیت فراگیر به منظور کسب مزیت رقابتی در تجارت جهانی	کارا کردن نظام مدیریت به منظور کسب هویت برای مدیریت اروپا
گرایش	مدیریت کنترل کیفیت	کیفیت مدیریت	کیفیت عملکرد کلی سازمان در جامعه (مسئولیت اجتماعی)
قلمرو	مؤسسات داخلی و خارجی (ترجیحاً داخلی)	در سطح ملی، فقط برای مؤسسات داخل آمریکا	در سطح منطقه‌ای (اتحادیه اروپا)
سازمانهای تحت شمول	مؤسسات تولیدی صنعتی (دولتی و خصوصی)	مؤسسات تولیدی صنعتی، خدماتی و شرکتهای کوچک	مؤسسات بزرگ صنعتی (دولتی و خصوصی)
کانون توجه	رویه‌های انجام دادن کار	مشتری و کارکنان	مشتری، کارکنان، جامعه
مفهوم کیفیت	مطابقت با معیارهای تولیدکننده	مطابقت با معیارهای مشتری (کیفیت مشتری - کرا)	مطابقت با معیارهای مشتری، کارکنان و جامعه (کیفیت مشتری، کارکنان و جامعه کرا)
آثار مثبت	ترویج روشهای آماری کنترل کیفیت، اعتلای مستمر سطح کیفیت، اهمیت برقراری روابط مناسب با عرضه کنندگان مواد	رضایت مشتری، مقایسه رقابتی، الگوی خود - ارزیابی	برقراری ارتباط با جامعه، رضایت مشتری، رضایت کارکنان، آثار مثبت مالی و غیرمالی

از نظر منشأ پیدایش نیز مقایسه سه مدل جالب است. مدل دمینگ به وسیله گروهی از متخصصین که مسئولیت افزایش کیفیت را عهده‌دار بوده‌اند، بدعت گذاشته شد. به این دلیل در این مدل بیشتر بر رویه‌های انجام دادن کار تأکید شده است. جایزه بالدریج در برهه‌ای از زمان مطرح شد که صنایع آمریکا مرحله گذار از بحران

اقتصادی دهه هشتاد را طی کرده و به دنبال کسب مزیت رقابتی در بازارهای جهانی بودند و در این جهت بود که دولت آمریکا سیاست مناسبی را جهت هدایت فعالیتهای مؤسسات آمریکایی برای آموزش و اعمال اصول مدیریت کیفیت فراگیر اتخاذ نمود. جایزه بالدريج به عنوان وسیله‌ای برای اعمال سیاستهای صنعتی دولت آمریکا مورد استفاده قرار گرفت و توسط وزارت بازرگانی اعلام شد و موقعیتی رسمی و دولتی یافت و از مقبولیت ملی وسیعی در سطح بالا برخوردار شد. (۱۳، ۹)

جایزه اروپایی از جانب چهارده شرکت چندملیتی نشأت گرفت که نگران از دست دادن بازار بودند و هدف اصلی آنان حفظ بازار برای اروپای متحد بود. در این جایزه کارا کردن نظام مدیریت به عنوان پیش‌نیازی ضروری جهت کسب هویت برای مدیریت اروپایی قلمداد شده است. با تعریف وسیعی که این گروه از کیفیت، ارائه داده است، این احتمال وجود دارد که تلاشهای مدیران به هدفهای فرعی متعددی معطوف شود و تحقق کیفیت در چهارچوب تعیین شده را دشوار سازد.

باتوجه به سیر تطور مدل‌های مدیریت کیفیت می‌توان گفت که در نیم قرن اخیر تحولاتی در قلمرو مفهومی کیفیت پدید آمده است. نهضت کیفیت در آغاز پیدایش، در سطح خرد مطرح بوده و به تدریج تا سطح کلان پیش رفته است. روشهای کنترل کیفیت که مد نظر انجمن علوم و مهندسين ژاپن در اوایل دهه ۱۹۵۰ بود سیستم کنترل کیفیت را از طریق تأکید بر رویه‌های انجام دادن کار (سطح خرد) توصیه می‌کرد. در حالی که در مدل کیفیت آمریکایی علاوه بر روشها، به عملکرد کل مدیریت در سطح سازمان نیز عنایت شده است (سطح میانه) و در مدل اروپایی گستره مدیریت کیفیت از وسعت بیشتری برخوردار شده و آن را از دید کلان مورد توجه قرار داده است.

در هر حال چنین به نظر می‌رسد که مدیریت کیفیت، نقطه عطفی در تاریخ مدیریت ایجاد کرده باشد، زیرا نظامهایی را که صرفاً بر افزایش سود متکی بودند مردود شناخته و فلسفه مدیریتی جدیدی را که مبتنی بر کیفیت برتر و عنایت به مسئولیت در قبال جامعه است، ارائه داده است.

فهرست منابع

1. Bush, David and Kevin Dooley, **"The Deming Prize and Baldrige Award: How They Compare,"** *Quality Progress*, Journal of American Society for Quality Control, January 1989: 28-30.
2. Cole, Robert E. **"Comparing the Baldrige and the Deming,"** *Journal for Quality and Participation*, Vol. 14, No. 4, 1991: 94-104.
3. Crosby, Phillip B., **Quality Is Free**, New York: McGraw Hill, 1979.
4. DeCarlo, Neil J. and W. Kent Sterret, **"History of the Malcolm Baldrige National Quality Award,"** *Quality Progress*, Journal of American Society for Quality Control, March 1990: 21-27.
5. Deming, Edwards W. **"Improvement of Quality and Productivity Through Action by Management,"** *National Productivity Review*, Vol. 1, No. 1, Winter 1981: 12-22.
6. Deming, Edwards W., **Out of Crisis**, Cambridge, Mass.: MIT Center for Advanced Engineering Study, 1986.
7. Dooley, Kevin J., David Bush, John C. Anderson, and Manus Rungtusanatham, **"The United States' Baldrige Award and Japan's Deming Prize,"** *Engineering Management Journal*, Vol. 2, No. 3, September 1990: 9-16.
8. Feigenbaum, Armand V., **Total Quality Control: Engineering and Management**, 3rd ed., New York: McGraw Hill, 1983.
9. Garvin, David A. **"How the Baldrige Award Really Works,"** *Harvard Business Review*, November - December 1991: 80-93.
10. Garvin, David A. **"Quality on the Line,"** *Harvard Business Review*, November - December 1983: 65-75.
11. Ishikawa, Kaoru, **Guide to Quality Control**, Tokyo, Japan: Asian Productivity Organization, 1972.
12. Juran, Joseph M. and Frank Gryna, Jr., **Quality Planning and Analysis**, 2nd ed., New

York: McGraw Hill, 1980.

13. Nakhai, Behnam and Joao S. Neves **"The Deming, Baldrige, and European Quality Awards, "Quality Progress**, Journal of American Society for Quality Control, Vol. 27, No. 4, April 1994: 33-37.

14. National Institute of Standards and Technology, **1995 Application Guidelines for the Malcolm Baldrige National Quality Award**, Washington, D.C.: U.S. Department of Commerce, 1995.

15. Neves, Joao S. and Behnam Nakhai, **"The Evolution of the Baldrige Award," Quality Progress**, Journal of American Society for Quality Control, Vol. 27, No. 6, June 1994: 65-70.

16. Ohmae, Kenichi, **Triad Power: The Coming Shape of Global Competition**, New York: The Free Press, 1985.

17. Porter, Michael E. **"The Competitive Advantage of Nations," Harvard Business Review**, March - April 1990: 73-93.

18. Skinner, Wickham, **Manufacturing: The Formidable Competitive Weapon**, New York: John Wiley and Sons, 1985.

19. **The European Quality Award 1993 Application Brochure**, Eindhoven, Netherlands: European Foundation for Quality Management, 1993.

20. **Total Quality Management, The European Model for Self-Appraisal: Guidelines for Identifying and Addressing Total Quality Issues**, Eindhoven, Netherlands: European Foundation for Quality Management, 1993.

21. Union of Japanese Scientists and Engineers, **The Deming Prize Guide for Overseas Companies**, Tokyo, Japan, 1986.

22. Wheelwright, Steven C. **"Manufacturing Strategy: Defining the Missing Link," Strategic Management Journal**, Vol, 5, 1984: 71-91.