

حلقه‌های کنترل کیفیت و عملکرد سازمان*

ترجمه دکتر فتاح شریف‌زاده

از تلاش یک فرد در حل مشکلات غنی‌تر و کاراتر می‌باشد. کار تیمی و گروهی و تأکید بر فعالیت در ارتقاء اثربخشی، کارایی و بهره‌وری سازمان و فرد محور عملکردهای حلقه کنترل کیفیت است.

انجمن بین‌المللی حلقه‌های کنترل کیفیت فرآیند حلقه کیفیت را به صورت زیر تعریف می‌کند که مدیریت و کارکنان برای بهبود کیفیت محصولات، خدمات و زندگی کاری به اشتراک مساعی و همکاری مشغولند (Ingle and Eitington, 1985). هر حلقه معمولاً متشکل از گروه کوچکی از شش تا پانزده نفر از کارکنان است که مسائل و مشکلات مربوط به محیط کار را شناسایی و تجزیه و تحلیل می‌کند.

اهمیت حلقه‌های کنترل کیفیت به خاطر این است که خود کارکنان و اعضای حلقه‌ها از افراد دیگر بیشتر به مشکلات محیط کار واقف هستند و با ابتکار و شناخت دقیق خود از مسائل قادرند بهتر آنها را حل و فصل نمایند. هر حلقه متشکل از اعضا

سازمانها برای رسیدن به اهداف خود راهبردها و فنون مختلفی را طرح و به اجراء می‌گذارند. از جمله این فنون ایجاد حلقه‌های کنترل کیفیت است. با ایجاد این حلقه‌ها، سازمانها می‌کوشند به اهداف بیشماری نظیر بهره‌وری، رضایت شغلی کارکنان، تولید فرآورده‌ها و یا ارائه خدمات با کیفیت بالا و نیز حل مشکلات به صورت گروهی دست یابند. حلقه‌های کنترل کیفیت مدیران سازمانها را قادر می‌سازد که با کاربرد مؤثر منابع و امکانات سازمان جوابگوی نیازهای فرد و سازمان باشند.

اساس حلقه کنترل کیفیت بر مفهوم نظریه سینرژیک مبتنی است که «خاصیت کل بیش از مجموعه اعضای تشکیل دهنده آن است». حلقه‌های کنترل کیفیت به مثابه یک تیم برای حل مشکلات سازمان اقدام می‌کند و چنین است که دروندادهای یک مشکل که به وسیله گروهی ارائه می‌شود از راه‌حلهای پیشنهادی یک فرد مؤثرتر است. تجزیه و تحلیل و تجربه گروهی نیز به مراتب

* - متن فوق خلاصه‌ای از مقاله: "Quality Control Circles and Organization Performance" می‌باشد که در بخش انگلیسی ملاحظه می‌فرمائید.

و غیراعضای حلقه، رهبر حلقه (Circle Leader)، راهنمای حلقه (Circle Facilitator) و مدیریت سازمان است که افراد را برای مشارکت در اموری که بر زندگی کاری آنها اثر می‌گذارد تشویق می‌کند. یکی از صاحب‌نظران بر این باور است که تشکیل این حلقه‌ها از راهبردهای مؤثر برای تقویت انگیزه کاری اعضای سازمان می‌باشد (Barra, ۱۹۸۳).

از نظر تاریخی، شکل‌گیری راهبرد حلقه به اوایل قرن بیستم برمی‌گردد که در ابتدا به وسیله شرکت‌های آی‌بی‌ام (IBM)، فورد (Ford) و غیره مورد استقبال قرار گرفت. در دهه ۱۹۶۰ براساس آموزش‌های دمینگ (E. Deming) و جوران (J.M. Juran) و با راهنمایی ایشیکاوا (Ishikawa، عضو هیئت علمی دانشگاه توکیو) اولین حلقه کنترل کیفیت در ژاپن تشکیل شد و بعدها بتدریج در جاهای دیگر مورد استفاده قرار گرفت. در حال حاضر حدود یک میلیون حلقه کنترل کیفیت در سراسر ژاپن مشغول فعالیت می‌باشند. این حلقه‌ها نه تنها در مورد مشکلات کیفیت، بلکه در مسائلی چون امور ایمنی، کاهش هزینه‌ها، نگهداری تجهیزات و بهره‌وری مشغول فعالیت هستند و نقش قابل توجهی در افزایش کارایی و اثربخشی سازمانها دارند. برای بکارگیری خلاق استعدادهای نیروهای سازمان و تحقق اهداف آنان حلقه‌های کنترل کیفیت با پیوند اهداف فردی کارکنان و سازمان فرصتی استثنایی را ایجاد

می‌کند.

بعلاوه حلقه‌های کنترل کیفیت با ایجاد محیطی که براساس کار گروهی، بهبود ارتباطات، تقویت حس مسئولیت افراد سازمان، افزایش مهارتها و رشد شغلی، بهره‌وری و اثربخشی سازمانی استوار باشد، موقعیت زندگی کاری را برای رسیدن به مقاصد سازمان و اعضای آن پربار و غنی می‌سازد (Decenzo and Robbins 1989). برای توفیق بیشتر در عملکرد حلقه‌های کنترل کیفیت ضرورت دارد شرایط زیر تحقق یابد:

* ایجاد محیط کاری سازگار و قابل پیش‌بینی که خلاقیت و ابتکار کارکنان در آن تشویق شود و مدیریت تلاش آنان را بدون پاداش نگذارد.

* توجه به نیازها و اولویتهای اعضای حلقه کنترل کیفیت.

* ارائه آموزشی تخصصی برای بهبود اجرای روشهای کار.

* ارزیابی هر چند یک بار جریان کار و مشخص کردن آموزشها و تغییرات لازم.

* ضرورت تکمیل موفقیت آمیز پروژه‌های در حال اجرا و تقدیر از اعضای مؤثر حلقه‌ها (Ingle, ۱۹۸۷).

شخصی که به عنوان راهنمای حلقه عمل می‌کند نقش مهمی را در فرآیند انجام دادن کار حلقه‌های کنترل کیفیت برعهده دارد. وی باید در امور سازمان، پویایی گروهی، برنامه‌ریزی، هماهنگی و آموزش، ارتباطات تجربه خوب و کافی داشته باشد. یک راهنمای کارآمد باید در تقویت حس مسئولیت اعضای حلقه و سازمان بکوشد و

فرایندها، نحوه ارائه و استفاده از تحقیقات آموزشی و پژوهشی را می‌بینند (White and Bednor, ۱۹۸۶).

نتیجه کلی اینکه تشکیل و بکارگیری اصولی حلقه‌های کنترل کیفیت نتایج پرباری نظیر رضایت شغلی، ارتباطات مؤثر، همکاری اعضای حلقه‌ها، بهبود فرآورده‌های تولیدی و یا ارائه خدمات، بهره‌وری، کارایی و اثربخشی سازمان را به همراه دارد. این حلقه‌های کنترل کیفیت امکان حداکثر استفاده از خلاقیت، ابتکار و مهارت‌های کارکنان را در رسیدن به اهداف خود و سازمان فراهم می‌کند و با افزایش احساس مسئولیت و تعهد مدیریت شرایط مساعد و کاری لازم را برای عملکرد بهینه آنان آماده می‌سازد.

مسئله کیفیت تجربه، آموزش اشخاص را که با تحقق اهداف سازمان ارتباط دارند، در اولویت قرار دهد. در این جهت راهنمای حلقه در جلب حمایت مدیریت، برنامه‌ریزیهای کوتاه و بلندمدت، توسعه و آموزش رهبران، ارزیابی فعالیتهای حلقه و ایجاد هماهنگی بین تمام طرفهای ذینفع و گسترش حلقه‌های کیفیت باید نهایت سعی را بعمل آورد (Barra, ۱۹۸۳).

در ارتباط با فعالیتهای حلقه، فنون و روشهای مختلفی مورد استفاده مسئولین سازمان قرار می‌گیرد. اعضای گروههای حلقه در زمینه طوفان مغزها (Brain Storming)، جمع‌آوری اطلاعات، رسم نمودارها و شکلها، تجزیه و تحلیل رابطه علت و معلولی، تجزیه و تحلیل پارتو (Pardto analysis)، بررسی کاهش هزینه‌ها،