

مدیریت کیفیت جامع قرن بیست و یکم: پارادایم تکوینی

T Twenty-first century Total Quality Management: The Emergence Paradigm

چکیده:

هدف این مقاله ارائه چارچوب یک پارادایم چهارم در حوزه مدیریت کیفیت است زیرا سه پارادایم فعلی، دیگر برای درک آنچه که در گذشته رخ داده و درک آنچه در حال حاضر در حال رخ دادن است و آنچه که در آینده نیازمند خواهد بود، کافی نیستند. در پژوهش حاضر یک بررسی ادبیات‌محور بر روی دیدگاه‌های مختلف مدیریت کیفیت انجام شده است. اصول زیربنایی به سه پارادایم کیفیت منجر شده است. این ادبیات در مورد مدل‌های چهارگانه برای تعیین سه پارادایم موجود و شناسایی ویژگی‌های احتمالی پارادایم چهارم، مورد بررسی قرار گرفته است. می‌توان چهار پارادایم کیفیت در مدیریت کیفیت را تشخیص داد: پارادایم تجربی، پارادایم مرجع، پارادایم انعکاسی و پارادایم تکوینی. استفاده از این پارادایم‌ها با توجه به زمینه هدف، متفاوت است. آن‌ها با هم یک مفهوم به نام مدیریت کیفیت جامع را تشکیل می‌دهند. در حال حاضر، پارادایم تکوینی به اندازه کافی مورد توجه قرار نگرفته است، اگرچه ممکن است بهترین تجویزات برای یافتن روش‌های جدید کار برای سازمان‌ها در زمینه فعلی باشد. در مرور ادبیات، نویسندگان از پایگاه داده هفت مجله را انتخاب کردند که عبارتند از: مدیریت کیفیت جامع (مدیریت کیفیت جامع و برتری تجاری)؛ آکادمی مدیریت بررسی؛ مدیریت تولید و عملیات؛ دینامیک‌های سازمانی؛ مرور کسب‌وکار هاروارد؛ بررسی مدیریت اسلون و رفتار و عملکرد سازمانی. در حالت جستجوی پیشرفته، نویسندگان به دو موضوع ورود کردند: مدیریت کیفیت و پارادایم. نتایج انتخاب شده (در مجموع ۲۸۹ مقاله) برای آمادگی برای پاسخ به موضوعات فوق مورد بررسی قرار گرفتند. این امر منجر به انتخاب ۶ مقاله شد که در پژوهش حاضر مورد استفاده قرار گرفته‌اند. پارادایم تکوینی می‌تواند بیشتر در کاربرد آن برای مدیریت کیفیت در سازمان‌ها در زمان تغییر جدید مورد بررسی قرارگیرد. در این‌جا چند دیدگاه اولیه ارائه شده است. پارادایم تکوینی می‌تواند فراتر از حوزه مدیریت کیفیت تأثیرگذار باشد. این مقاله بینش‌های جدیدی را در ماهیت مدیریت کیفیت در زمان‌های تغییر و وضوح در قابلیت استفاده از ایده‌ها و ابزارهای چهار پارادایم متفاوت در قرن بیست و یکم ارائه می‌دهد.

واژه‌های کلیدی: مدیریت کیفیت جامع، زمینه، تغییر جدید، تعریف کیفیت، پارادایم کیفیت، چشم‌انداز کیفیت

نوع مقاله: ترجمه

احسان مسعودی^۱، قاسم بهرامی^۲ کیا

۱- کارشناس ارشد، گروه پژوهش مدیریت کیفیت دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران

۲- دکترای تخصصی، مربی، دکترای مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان، ایران

ایمیل نویسندگان و عهده‌دار مکاتبات:

1- *ehsanma74@yahoo.com

2- g_bahramikia@yahoo.com

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۳/۱۰

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۳/۲۴

مدیریت: مدیریت کیفیت جامع قرن بیست و یکم ...

۱- مقدمه

مدیریت کیفیت از زمان پیدایش خود به شدت پیشرفت کرده است. برخی تاریخ پیدایش حوزه مدیریت کیفیت^۱ را در زمان فراغنه مصر قرار داده‌اند. با این حال، بیشتر اوقات گفته می‌شود که مدیریت کیفیت مدرن با مدیریت علمی آغاز شده‌است و در اواخر قرن نوزدهم و اوایل قرن بیستم پیشرفت داشته‌است. در سال ۱۹۴۶، انجمن کنترل کیفیت آمریکا^۲ که بعدها انجمن کیفیت آمریکا (ASQ)^۳ نامیده شد تأسیس^۴ گردید که جلودار جنبش کیفیت بوده‌است. در سال ۱۹۵۶، پنج کشور اروپای غربی (فرانسه، ایتالیا، آلمان غربی، هلند و انگلستان) یک سازمان مشابه اروپایی برای کیفیت تأسیس کردند (EOQ) که در آن زمان سازمان کنترل کیفیت^۵ نامیده می‌شد. در دهه ۱۹۵۰، استانداردهای ایزو^۶ نیز توسعه یافتند. در دهه بعدی، مدل‌های کیفیت مانند مدل جایزه مالکوم بالدريج^۷ و مدل تعالی EFQM^۸ طراحی شدند. ادغام در نظر گرفته‌شده بین EFQM و EOQ شکست خورد. سپس در نظام بهداشت و درمان^۹ و آموزش عالی^{۱۰}، سیستم‌های بازبینی و اعتبارسنجی یکسانی معرفی شدند. برای توضیح آنچه که دانشمندانی مانند هاردیونو (۱۹۹۵)، جوزلین دی نوری (۲۰۰۴)، شیبای و والدن (۲۰۰۶) و وینکنبورگ (۲۰۰۶) استدلال‌هایی را بیان کردند که تفاوت بین ایزو، EFQM و وضعیت موجود در نظام بهداشت و درمان را می‌توان به‌عنوان یک تفاوت در طرز فکر درک کرد که برخی آن را تفاوت در پارادایم می‌گویند. ون کمند (۲۰۱۰)، ۲۰۱۴ (a, b) مقایسه‌ای از طرز فکری که در آن زمان مطرح شده‌بود انجام داد. ما اکنون آن‌ها را پارادایم تجربی^{۱۱}، پارادایم انعکاسی^{۱۲} و پارادایم مرجع^{۱۳} می‌نامیم. هر پارادایم چشم‌انداز خود را در تعریف کیفیت دارد. در گذشته چیزهای زیادی درباره کیفیت گفته شده‌است. متخصصان مشهور کیفیت مانند جوران و همکاران (۱۹۷۴)، کرازبی (۱۹۷۹)، فیگنباوم (۱۹۸۶) و دمینگ (۱۹۸۶) همگی در این بحث شرکت داشته‌اند. هم‌چنین در مقالات افرادی مانند گاروین (۱۹۸۴)، هاروی و گرین (۱۹۹۳)، ریوز و بدنر

(۱۹۹۴) و کونتی (۲۰۰۶) مفهوم کیفیت به‌طور کامل مورد بحث قرار گرفته‌است و البته بسیاری از کارشناسان کیفیت در جستجوی کیفیت خود به رابرت پرسینگ (۱۹۷۴) و کتاب‌هایش به اسامی "ذن و هنر تعمیر و نگهداری موتور"^{۱۴} یا کتاب "لی لا" اثر پرسینگ (۱۹۹۱) اشاره کرده‌اند. بیشتر اوقات بیان می‌شود که یک تعریف از کیفیت وجود ندارد. کیفیت مفهومی مبهم و تیره است. کیفیت در چشم بیننده قرار دارد. بهترین کاری که می‌توانید انجام دهید این است که در مورد آن صحبت و بحث کنید. تغییرات کیفیت در طول زمان تغییر می‌کند و باید در یک زمینه جدید تعریف شود. از آن جایی که تعریف کیفیت به شرایط وابسته است مدیریت کیفیت نیز به روش‌ها، ابزارها و روش‌های تفکر مختلفی نیاز دارد. ظهور و سقوط مدیریت علمی، توسعه مدل‌های کیفیت، شکست ادغام بین EFQM و EOQ و دیدگاه‌های مختلف در مورد کیفیت را می‌توان با سه پارادایم کیفیت توضیح داد. با این حال، برخی رویدادها را نمی‌توان درک کرد و با این مفاهیم توضیح داد. چگونه ممکن بوده‌است که مدیریت کیفیت در ژاپن پس از جنگ جهانی دوم بسیار موفقیت‌آمیز باشد، با این حال دمینگ و جوران در ایالات متحده بدون چنین موفقیت‌هایی فعال بودند؟ چگونه می‌توانیم روند توسعه کنونی را توضیح دهیم، مثلاً در نظام بهداشت و درمان، چگونه در آن ابزارها و روش‌های تمام پارادایم‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرند؟

بحث در یک آکادمی هلندی برای کیفیت، منجر به بینش‌های جدیدی شد. در میان سایرین، وینکنبورگ (۲۰۰۷)، ۲۰۱۰، ۲۰۰۹، ۲۰۱۳)، ون کمند و هاردیونو (۲۰۱۱) و وان اسپچجندل و ون کمند (۲۰۱۱) در این بحث شرکت کردند. نتیجه این شد که یک پارادایم چهارمی مورد نیاز است. در این مقاله، ما سفر خود را در جستجوی این پارادایم چهارم بر اساس استنتاج از محدوده مدل‌های چهارگانه از ولبر (۲۰۰۰) و هاردیونو (۱۹۹۵)؛ مدل Sqeme از ون ولزن و همکاران (۲۰۰۲)؛ و Cynefin (اسنودن، ۱۹۹۹) ارائه می‌کنیم. ما پارادایم تکوینی^{۱۵} را پیدا کردیم. در این

1. Quality Management 2. American Society for Quality Control 3. American Society for Quality 4. European Organisation for Quality
5. European Organization for Quality Control 6. ISO standards 7. Malcolm Baldrige Award Model 8. EFQM Excellence Model 9. Healthcare
10. Higher Education 11. Empirical Paradigm 12. Reflective Paradigm 13. Reference Paradigm 14. Zen & Art of Maintenance of Motorcycle 15. Emergence Paradigm
نشریه صنعت لاستیک ایران / سال ۲۵ / شماره ۱۰۱ / بهار ۱۴۰۰

۱- آغاز قرن بیستم: دوره بازرسی؛

۲- ۱۹۳۰ تا ۱۹۵۰: دوره کنترل کیفیت؛

۳- ۱۹۵۰ تا ۱۹۷۰: دوره تضمین کیفیت؛ و

۴- ۱۹۷۰ تا ۱۹۸۰: دوره کیفیت جامع.

او می‌گوید، هریک از این دوره‌ها با رویکردی خاص، مفاهیم، روش‌ها و منابع خاصی مشخص می‌شوند. همچنین هدف مدیریت کیفیت متفاوت است. در هنگام بازرسی، مقصود، تشخیص عیب و نقص است؛ در دوران کنترل کیفیت، هدف، ماهرشدن در کنترل کیفیت محصول نهایی است؛ در دوره تضمین کیفیت، مقصود ساخت دائمی کیفیت متوسط و نهایی است و در دوره کیفیت جامع، هدف، مدیریت جهانی کیفیت در فعالیت‌ها و محصولات است. مضمون دوره، از واکنش، تنظیم مقررات، پیشگیری و اقدام حرفه‌ای می‌آید. این به صحبت‌های گاروین (۱۹۸۴) نزدیک است که به‌عنوان آخرین دوره کنترل کیفیت استراتژیک^۱ نامیده می‌شود. دلگارد (۱۹۹۹) مشخص کرد که مراحل گاروین و همل از نظر فرهنگی تعیین شده‌اند. دلگارد (۱۹۹۹) در مورد فازها و مراحل توصیف توسعه مدیریت کیفیت در ژاپن صحبت کرد.

۱- مرحله اول: از اواسط دهه ۱۹۴۰ تا اوایل دهه ۱۹۶۰: وارد

کردن / پذیرش / یادگیری؛

۲- مرحله دوم: از اوایل دهه ۱۹۶۰ تا اوایل دهه ۱۹۷۰: دریافت/

اجرا / تطبیق (ژاپنی شدن: ایجاد ارتباط با شرایط محلی)؛

۳- مرحله سوم: از اوایل دهه ۱۹۷۰ تا دهه ۱۹۹۰: تسلط و

توسعه بیشتر و صادرات مدل ژاپنی مدیریت کیفیت به کشورهای

دیگر.

دلگارد (۱۹۹۹) تغییری در مفهوم کیفیت مشاهده کرد. در

مرحله اولیه، مفهوم کیفیت مربوط به محصولات بود و درجه

انطباق با استانداردهای تخصصی مورد توجه اصلی بود. به تدریج،

اصطلاح جوران^۲ "مناسب برای استفاده" از اهمیت بیشتری برخوردار

شد و بعدها، کیفیت به معنای برآورده کردن نیازهای مشتریان

تغییر کرد. "جلسه الزامات"^۳ به "رضایت مشتریان" تغییر یافت و

جا ما چارچوب این پارادایم را ارائه می‌کنیم. ما فکر می‌کنیم راهی پیدا کرده‌ایم که روشن کند چرا گاهی اوقات بحث‌های مربوط به کیفیت که ما انجام می‌دهیم منجر به اجماع و یا حتی درک متقابل نمی‌شود. آینده‌نگر بودن این پارادایم جدید می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند تا با محیط پیچیده‌ای که سریع در حال تغییر است، در دوران مدرن جواب‌گویی ما باشد. در پاراگراف آخر، ما نشان می‌دهیم که چگونه پارادایم تکوینی می‌تواند در عمل اعمال شود. بخشی از تحقیقات ما این است که متوجه شدیم که دچار سوءتفاهمی شده‌ایم و دمنینگ و پرسینگ بیشتر به اشتباه درک شده‌اند. و چرا شش سیگما^۴ و ناب^۵ نباید هم‌زمان با یکدیگر به کار برده شوند. در پاراگراف‌های بعدی، ما ابتدا در مورد توسعه مدیریت کیفیت و پارادایم‌های مختلف که در تئوری مدیریت کیفیت و عمل‌ها استفاده شده‌اند، نگاهی می‌اندازیم. این منجر به توصیف سه الگوی کیفیت می‌شود. در عصر جاری با تغییر دائمی و سریع، پارادایم جدید چهارمی نیز مورد نیاز است. در جستجوی پارادایم چهارم، ما یک پارادایم تکوینی را پیشنهاد و توصیف می‌کنیم که به نظر ما، تاکنون به اندازه کافی مورد توجه قرار نگرفته است.

۲- نگاهی به توسعه مدیریت کیفیت

۱-۲- مدل‌ها، دوره‌ها و مراحل

توافق کمی در مورد وجود پارادایم‌های کیفیت وجود دارد، چه

برسد به این‌که پارادایم‌ها را تعریف کرد. بسیاری از دانشمندان از

استفاده کلمه پارادایم اجتناب می‌کنند. اسپنسر (۱۹۹۴) و چافی

(۱۹۸۵) سه مدل استراتژی را ذکر کردند. آن‌ها هر دو به تمایز بین

مکانیسم، ارگانیزم و مدل جامعه فرهنگی اشاره می‌کنند. گولین

(۱۹۹۴) سه مدل مدیریتی به نام‌های مدیریت علمی^۶، روابط

انسانی^۴ و تحلیل ساختاری^۵ را تشخیص داد. او مدیریت کیفیت

جامع^۶ را یک مدل ترکیبی مبتنی بر تمام این تأثیرات نامید.

همل (۱۹۹۷) چهار دوره بزرگ را از ابتدای قرن بیستم تا دهه

۱۹۸۰ درباره مدیریت کیفیت توصیف کرد:

1. Six Sigma 2. Lean 3. Scientific Management 4. Human Relations 5. Structural Analysis 6. Total Quality Management(TQM)
7. Strategic Quality Management 8. Meeting Requirements

در دهه ۱۹۸۰ دارد که با پیشرفت‌های اخیر مانند شش سیگما، نگهداری تولید جامع^۵، تفکر ناب^۶ و غیره افزایش می‌یابد. مدیریت کیفیت جدید دغدغه‌چندانی برای کاهش تدریجی تغییرات روزمره در سازمان به منظور اطمینان از تأثیرگذاری در پاسخ‌گویی به بحران‌ها و زمانی که اتفاقی رخ می‌دهد، ندارد.

هلموند (۲۰۰۷) چهار حوزه مدیریت کیفیت را ارائه کرد: تولید، خدمات، روابط و شبکه. در حوزه روابط، کیفیت در تعاملات و فرآیندهای مشترک بین شرکت‌ها قرار دارد نه در فرآیندهای داخلی، محصولات و یا در برخورد با مشتریان. ارتباط نزدیک با در نظر گرفتن روابط فردی با اهمیت این است که مجموعه‌ای از شرکت‌های مرتبط را در نظر بگیریم؛ یعنی شبکه‌ای که به‌عنوان حوزه‌ای که مزیت رقابتی و کیفیت یک شرکت در آن شکل می‌گیرد. جالب‌تر ایده گلچین این نویسندگان (روزمن و ویلسون، ۱۹۹۱؛ گولین، ۱۹۹۴؛ آلن، ۱۹۹۸) است: مدیریت کیفیت با استفاده از ابزارها و روش‌های مختلف در یک زمان است.

مرور ادبیات بالا، افکار و ایده‌های متفاوتی را درباره مدل‌ها، دوره‌ها و مراحل مدیریت کیفیت به ما می‌دهد. در این تحقیق تعریف و بررسی خاصی از بازه زمانی مورد استفاده توسط همل (۲۰۰۷) و دلگارد (۱۹۹۹) وجود ندارد. هدف از مرور ادبیات یافتن ویژگی‌های پارادایم‌های مختلف در مدیریت کیفیت بود.

۲-۲- پارادایم‌ها

برخی از دانشمندان در واقعیت از کلمه پارادایم استفاده می‌کنند. آلن (۱۹۹۸) چهار پارادایم تحقیقی را برای انجام تحقیقات در مورد مدیریت کیفیت توصیف کرد: اثبات‌گرایی، تفسیرگرایی، تحقیقات عملی و گلچینی. گلچینی به این معنی است که در مدیریت کیفیت هیچ پارادایمی نمی‌تواند تمام پارامترهای سوال پژوهشی را که ممکن است مطرح شود، مورد بررسی قرار دهد. او به روزمن و ویلسون (۱۹۹۱) اشاره کرد که یک تحقیق مشهور در زمینه مدیریت کیفیت به اسم "گلچین‌کننده بی‌شرمانه"^۱ انجام دادند.

در حال حاضر "رضایت مشتریان" به "شادکردن مشتریان" تغییر کرده‌است. در این روند در حال تغییر، موضوعات مفهوم کیفیت نیز از ویژگی‌های ملموس محصولات به هر چیزی که برای مشتری ملموس و غیرملموس است تغییر کرده‌است.

مارتنسن و دلگارد (۱۹۹۹) خواستار "رویکرد جدیدی" در مدیریت کیفیت هستند. آن‌ها دریافتند که هشت معیار جزئی در هنگام ایجاد استراتژی‌ها و برنامه‌های نوآورانه در سازمان‌های خلاق و یادگیرنده مرتبط هستند. این می‌تواند در یک سیکل دوحلقه‌ای برنامه‌ریزی انجام مطالعه اقدام توسعه^۱ داده‌شود. حلقه اول نشان‌دهنده حلقه استراتژی و دومی حلقه فرهنگ است. تریوسکی و همکاران (۱۹۹۹) سه "رویکرد عملی" را پیشنهاد کردند که سازمان‌ها برای اجرای مدیریت کیفیت از آن استفاده می‌کنند: رویکرد مبتنی بر استانداردها^۲، رویکرد معیار- جایزه^۳ و رویکرد عنصری^۴ (که شامل ایده‌های زیادی است که توسط مشاوران و کارشناسان در این حوزه ترویج داده می‌شوند).

وایتینگتون (۲۰۰۰) چندین نظریه در مورد استراتژی را از پنج دهه گذشته با هم ترکیب کرد و آن‌ها را به چهار دیدگاه در مورد استراتژی دسته‌بندی کرد: کلاسیک، فرآیندی، تکاملی و دیدگاه سیستمی.

دراکر (۲۰۰۰) در قرون اخیر تغییر از نیروی کار دستی به اقتصاد ماشین محور و هم‌اکنون به سمت جامعه دانش‌محور و اقتصاد را مشاهده کرد. امروزه مردم مهمترین سرمایه در یک شرکت هستند. این در راستای ایده‌های کونتی (۲۰۰۶) است که بیان داشت روابط انسانی و اجتماعی مهم‌ترین جنبه برای تعالی سازمانی هستند. ویلیامز و سایرین (۲۰۰۶) این استدلال را مطرح کردند که دو نوع مدیریت کیفیت "قدیمی" یا مدیریت کیفیت کلاسیک و مدیریت کیفیت "جدید" وجود دارد. مدیریت کیفیت کلاسیک مبتنی بر پیش‌گیری از نقص‌ها، کاهش ضایعات، بهبود کارایی عملیاتی، کاهش تنوع و غیره است و از طیفی از رویکردها، سیستم‌ها، ابزارها و تکنیک‌ها استفاده می‌کند. آن ریشه در تفکر مدیریت کیفیت

1. Plan-Do-Study-Act Cycle 2. Standards-Based Approach 3. Prize-Criteria Approach 4. Elemental Approach
5. Total Productive Maintenance 6. Lean Thinking 7. Shamelessly Eclectic

منطقه اشتیاق) را تشخیص دادند که می‌تواند باعث تحریک و یا مانع برای رقابت شود.

همچنین مگوئند (۲۰۰۶) "حرکت به سمت یکپارچگی بیشتر بین سیستم‌های مبتنی بر تحلیل و رویکرد مهندسی آماری به کیفیت و رویکرد روابط انسانی مبتنی بر روانشناسی" را پیش‌بینی کرد.

لای و همکاران (۲۰۰۹) اظهار داشتند که مهم است که یک دیدگاه یکپارچه از تئوری سازمانی و دیدگاه مبتنی بر منابع از شرکت ترسیم شود تا بهبود کیفیت توضیح داده‌شود. مطالعات آن‌ها نشان می‌دهد که بهبود کیفیت، به واسطه شایستگی‌های اصلی، مانند سرمایه انسانی خود تقویتی، میانجی‌گری می‌شود که بر پایه یک موسسه اثری مبتنی بر اعتماد شناختی است. برای موفقیت یک نهاد موثر، ما پیشنهاد می‌کنیم که صرفاً تمرکز بر یک سیستم نهادی نظارتی یا هنجاری، کافی یا مناسب نیست. یک شرکت نیاز به تمرکز بر یک سیستم نهادی شناختی برای ایجاد یک محیط سازمانی بر پایه اعتماد دارد.

در مرور ما سه دیدگاه که عمیق تر وارد این موضوع می‌شوند را پیدا کردیم: بک و کوآن و سیستم‌های ارزش دینامیک اسپیرال^۲، جوزلین دی نوری و انقلابش^۳ و مدارس وینکنبورگ.

بک و کوآن و سیستم‌های ارزشی آن‌ها: بک و کوآن (۲۰۰۰) تقسیم بندی کرده‌اند که مردم به سیستم ارزش یا الگوهای رفتاری فکر می‌کنند. در اصل آن‌ها سیستم‌های ارزش بیشتری را توصیف کردند، اما ما توصیف خود را در این جا به پنج اصل محدود می‌کنیم:

- ۱- نیروی صداقت، تمرکز بر قدرت، اخلاقیات، قوانین و سنت؛
- ۲- تحریک به تلاش کردن، تمرکز بر موفقیت، رشد، مصرف‌گرایی و فرصت‌ها؛
- ۳- پیوند انسانی، تمرکز بر جامعه، اصالت، اشتراک گذاری و مراقبت؛
- ۴- جریان انعطافی، تمرکز بر روی سیستم‌ها، سازماندهی خود، شبکه‌سازی.

یئونگ و همکاران (۲۰۰۶) به این نتیجه رسیدند که مدیریت کیفیت جامع یک پارادایم جدید نیست. فرضیه این است که مدیریت کیفیت جامع صرفاً انعکاسی از شیوه‌های مدیریت کیفیت نیست و صرفاً از فرهنگ‌های متمایزکننده و پارادایم‌هایی که منجر به عملکرد منحصر به فرد می‌شود، پشتیبانی نمی‌شود.

با این حال، بیشتر تحقیقات از دهه ۱۹۹۰ تاکنون موافقت از زمانی که مدیریت کیفیت جامع پیاده‌سازی شده‌است، مطلقاً باید یک تغییر پارادایم انجام دهیم. این کار توسط دیگر متخصصان کیفیت حمایت می‌شود. به گفته هاردیونو (۱۹۹۹): "می‌توان یک خط تقسیم دقیق را از طریق دنیای مدیریت کیفیت بین دقیق بودن و قابلیت انعطاف ایجاد کرد." او EOQ و ASQ را به عنوان بخشی از "دقیق بودن" و مدیریت کیفیت جامع مثل EFQM را بخشی از "قابلیت انعطاف" در نظر گرفت. این دو نمی‌توانند به آسانی با هم ترکیب شوند. عدم ادغام بین EOQ و EFQM از این واقعیت ناشی شد که هر دو به پارادایم‌های متفاوتی تعلق داشتند. بسیاری از مقالات مورد مطالعه نشان دادند که تغییر پارادایم از "سخت" به مفاهیم و مهارت‌های "نرم" در مدیریت کیفیت وجود دارد. به عنوان مثال، این مسأله توسط کونتی و سایرین (۲۰۰۳) و اوکلند (۲۰۰۵) حمایت می‌شود. وادل و مالن (۲۰۰۱) تکامل مدیریت کیفیت را از ریشه بسیار منطقی و کاملاً آماری خود تا تمرکز اخیر بر روی مفاهیم "نرم" مانند توانمندسازی کارکنان و مشارکت مشاهده کردند. آن‌ها ظهور یک پارادایم کیفیت جدید را ذکر کردند که در آن کیفیت باید به عنوان ارزشی بین همه سازمان باشد: کیفیت، یک شیوه زندگی.

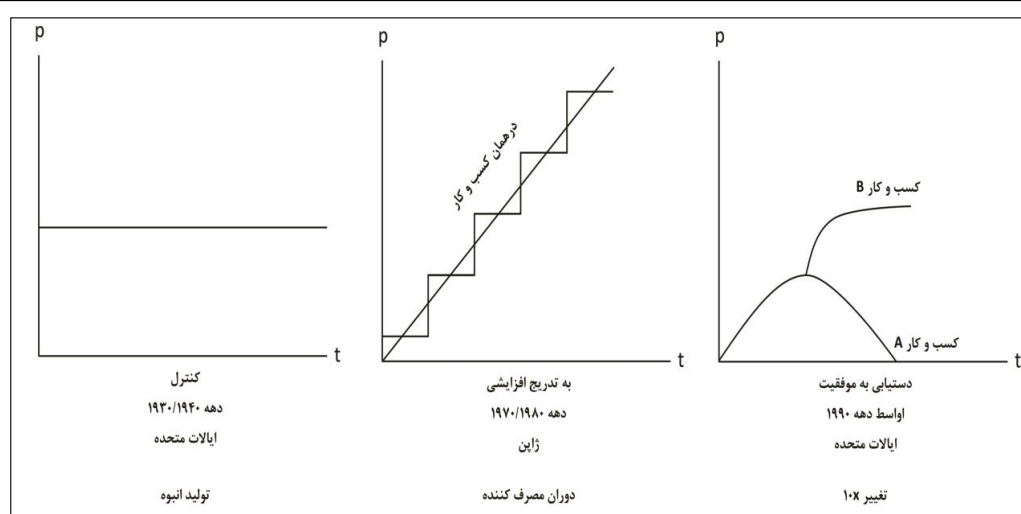
بعدها براچ و قوشل (۲۰۰۳) اظهار داشتند که به مدت ۵۰ سال عملکرد و تئوری مدیریت یک رویکرد فنی و تحلیلی را اتخاذ کرده‌اند که در آن نقش عوامل به اصطلاح نرم، مانند احساسات و هیجانات، تا حد زیادی رد شده‌است. حالا نقشی که احساسات در شکل‌دادن رفتار شرکت دارد تأیید می‌شود. آن‌ها چهار انرژی سازمانی (منطقه راحتی، منطقه تسلیم، منطقه پرخاشگری و

1. Precise 2. The Pliable 3. Beck and Cowan and their Spiral Dynamics 4. Jouslin de Noray and his revolutions

(۵) دید کلی، تمرکز بر کل‌گرایی، کیهان (گیتی و نظام آن)، معنویت. ون کمند (۲۰۱۴a)، که حرف‌هایش عمدتاً براساس بک و کوآن استوار است، آینده‌ای از کیفیت را پیش‌بینی کرد که در آن، زمینه مهم‌ترین عنصر است. هم‌چنین لالوکس (۲۰۱۴)، دینامیک اسپیرال را بر روی سازمان‌ها اعمال کرد. او خواستار یکپارچگی، گوش دادن به هدف و خودمدیریتی بود. رهبر آینده نمی‌گوید کجا باید برویم، اما به جایی که سازمان می‌خواهد برود گوش می‌دهد. هیچ فرمان و کنترلی وجود ندارد، اما احساس و پاسخ وجود دارد. جوزلین دی نوری و انقلاب هایش: در می و سپتامبر ۲۰۰۴، جوزلین دی نوری مقاله‌ای را به ترتیب در کپنهاگ و مسکو تحت عنوان "تئوری و فنون تغییرات دست‌یافتنی" ارائه کرد. با توجه به گفته‌های جوزلین دی نوری، جنبش کیفیت، همان‌طور که ما

جدول ۱- چهار دوران در مدیریت کیفیت براساس دیدگاه جوزلین دی نوری (۲۰۰۴)

رسیدن به ضروریات	پیشرفت غیرمنتظره	بهبود مستمر	کنترل
منطق	غرور در پیروزی	گوش دادن	اعتماد به ناشناخته
قرارداد	چالش	اکتشاف	از دست دادن کنترل
ضمانت	موفقیت	رویا	اهداف غیرقابل تصور
مطابقت داشتن	کار تیمی	پذیرا بودن	صلح در جامعه با دیگران
رضایت از کار انجام شده	اطمینان حاصل کنید و موفقیت را بررسی کنید آن‌چه را که اتفاق می‌افتد احساس کنید به خاطر این‌که در صلح، اعتماد و احساس	و گوش فرا دهید	آرامش می‌کنید
حفاظت		شور و شوق رسیدن به یک رویا	
تهدید			
بدون ابتکار عمل			
حرکت سنجی			



شکل ۱- سه پارادایم براساس دیدگاه شیبا و والدن

1. Theory and techniques on breakthrough change

ویژگی‌ها و پیشگامان آن‌ها آشنا کرد. ما تعریف کیفیت، تفکر، تمرکز، هدف، مسئله و راه‌حل آن را مطرح می‌کنیم و بوسیله ابزارهایی که از آن استفاده می‌کنیم، توانایی‌های سازمانی، علوم غالب، رهبری مورد نیاز و خطرات پارادایم را تعریف می‌کنیم. پارادایم‌ها در دیدگاه‌های وایتینگتون (۲۰۰۰) و منطق فریدسون (۲۰۰۱) به‌طور آهسته در حال پیشروی است. هر پارادایم در یک استعاره توصیف می‌شود.

۳-۱- پارادایم تجربی

کیفیت، سازگاری با الزامات است

در طول دهه ۱۹۲۰ قرن گذشته، رویکرد سیستماتیک مدیریت کیفیت شروع به کار کرد. در آغاز، مشخصه اصلی این پارادایم کیفیت، تمرکز بر محصول نهایی بود. وقتی تولید انبوه رایج شد، بازرسی هریک از محصولات، بیش از حد پرهزینه بود. با کمک کنترل فرآیند آماری، نمونه برداری به عنوان یک روش بازرسی کیفی در دسترس قرار گرفت. ASQ و EOQ از آن دوران نشأت می‌گیرند و تحت سلطه آن چیزی هستند که ما آن را پارادایم تجربی می‌نامیم. پارادایم تجربی نام خود را از روش خود استخراج می‌کند. دانش در مورد واقعیت، بوسیله تجربه در اکنون و در حال حاضر و بوسیله ادراک حسی به دست می‌آید. این بر پایه شواهد است. دانش کیفی دارای ویژگی‌های قابل مشاهده جنبه‌هایی از موجودیت‌ها، مانند محصولات، خدمات و فرآیندها است. پارادایم

وینکنبورگ و مدارسش: وینکنبورگ (۲۰۰۶، ۲۰۰۷، ۲۰۰۹، ۲۰۱۳) اظهار داشت که واقعیت را می‌توان در سه حوزه طبیعت، درون انسان و فرهنگ تقسیم‌بندی کرد. مدیریت کیفیت به اندازه کافی به درون تمرکز نمی‌کند، غیرقابل اندازه‌گیری، ذهنی و غیرقابل کنترل است. در ابتدا، براساس سه حوزه از ویلبر (۲۰۰۰)، "من"، "ما" و "آن"، که بعداً توضیح داده خواهد شد، سه مدرسه را تشخیص داد. او در سال ۲۰۰۷ از اصطلاحات آماری، مدیریتی و انعکاسی استفاده کرد. اشیاء متعلق به حوزه "آن" توسط کنترل قابل مدیریت هستند، درحالی‌که حوزه "من" و "ما" را می‌توان از طریق تعهد تحت تأثیر قرارداد. در نشریات بعدی، وینکنبورگ خود را از ویلبر جدا کرد. او سه مدرسه را ذکر کرد و این مدرسه‌ها را مجدداً نام‌گذاری کرد: مدرسه تجربی، مدرسه هنجاری و مدرسه انعکاسی (جدول ۲ را ببینید).

وینکنبورگ (۲۰۱۳) خواهان جستجوی مدرسه چهارم نبود. در بحث خود، او به دنبال رسیدگی به مشکلاتی بود که مدرسه با آن مواجه می‌شود، نشانه‌هایی که با آن مبارزه کند و به دنبال تشخیص و درمان و بهبود آن‌ها بود. او مدرسه را بالاتر از پارادایم ترجیح داد، زیرا مدارس او الزامات تعریف کوهن (۱۹۶۲) از یک پارادایم را برآورده نمی‌کنند.

۳- سه پارادایم کیفیت

بررسی ادبیات تاکنون، ما را به توصیف سه پارادایم کیفیت با

جدول ۲- مدارس بر اساس وینکنبورگ (۲۰۰۶، ۲۰۰۷)

ویلبر (۲۰۰۰)			وینکنبورگ (۲۰۰۶، ۲۰۰۷)			
جنبه	پارادایم	مشخصه	کیفیت	موجودیت	سنجش	خواسته‌ها
فردی / بیرونی (آن)	پارادایم کنترل	۱. مدرسه آماری (مدرسه تجربی)	کیفیت نتایج غیرقابل اجتناب از یک فرآیند کنترل شده است.	محصول و فرآیند اولیه	هدف	تاثیر درست
داخلی / جمعی (ما)	پارادایم تعهد	۲. مدرسه مدیریتی (مدرسه هنجاری)	کیفیت حوزه ای است که ماهیت و ویژگی‌های آن مطابق با الزامات است.	سازمان به عنوان یک سیستم	درون-ذهنی	درست، معتبر
داخلی / فردی (من)		۳. مدرسه انعکاسی (مدرسه انعکاسی)	کیفیت یک رویداد است که در آن قلب لمس شده است و به کیفیت زندگی کمک می‌کند.	گروه و فردی انسانی	ذهنی	فقط، معتبر

رهبری، دستوری و فنی است. یک استعاره برای این روش تفکر، ارتش است. فریدسون (۲۰۰۱) سه روش سازماندهی را مورد بحث قرارداد: در اصطلاح خود این پارادایم با مدیر کنترل مطابقت دارد. ما پارادایم تجربی را در سیستم‌های کنترل کیفیت می‌شناسیم. خطر الگوی تجربی، دیوان سالاری است.

۳-۲- پارادایم مرجع

کیفیت برای استفاده مناسب است

با این حال، همه‌چیز را نمی‌توان به راحتی در متر، کیلوگرم، ثانیه یا امپر اندازه‌گیری کرد. یا اگر این کار را بکنید، ماهیت وجود آن را درک نمی‌کنید. زیبایی، عشق، عقل و اعتماد نمونه‌هایی از این هستند؛ و این شامل سازمان نیز می‌شود. برای حل مشکل این مدل‌های کیفیت معیوب، چارچوب‌های مرجعی که در آن معیارها و یا حوزه‌هایی که باید مورد توجه قرار گیرند، طراحی شده‌اند. ما آن را پارادایم مرجع می‌نامیم. این پارادایم واقعیت را به عنوان نقطه شروع نمی‌گیرد (این که چطور است)، بلکه باورهای مربوط به این که واقعیت چگونه باید باشد یا چه چیزی نیاز است را در نظر می‌گیرد (این که چگونه باید باشد). این پارادایم الزامات هنجاری را برای به دست آوردن جایزه نشان می‌دهد. به جای قوانین، دستورالعمل‌ها و مدل‌ها را فراهم می‌کند. مقیاس پارادایم مرجع، گواهینامه‌ها و اعتبارسنجی‌ها را با استفاده از مدل‌هایی نظیر سری ایزو ۹۰۰۰، اعتباربخشی مشترک بین‌المللی کمیسیون درمانی^۱، کارت امتیازی متوازن^۲، مدل تعالی EFQM یا جایزه ملی کیفیت مالکوم بالدريج، تأیید می‌کند. جوایز ملی در سراسر جهان برای انگیزه دادن به شرکت‌ها جهت ادامه بهبود، دایر شدند، زیرا بهبود، هدف آن است. دانش کیفیت برای جستجوی قیاسی قابل مشاهده و واقعی جمع‌آوری می‌شود که ثابت می‌کند این سازمان، هنجارها را برآورده می‌کند. از نظر ثنوری، کیفیت می‌تواند به عنوان تناسب برای هدف یا تناسب برای استفاده تعریف شود.

وینکنبورگ (۲۰۰۶) اظهار داشت که آنچه که ما آن را پارادایم

تجربی روی مشکلات واقعی و خاص کار می‌کند. این موارد تکنیکی هستند و می‌توانند توسط علم حل شوند. این در مورد دانش عینی است. دانش استقرایی از طریق اندازه‌گیری جمع‌آوری می‌شود و نتایج عینی آن به مقدار و اعداد بیان می‌شود. پارادایم تجربی بر قوانین تمرکز دارد. کیفیت با الزامات سازگاری دارد.

پارادایم تجربی ثبت و کنترل می‌شود. شعارش این است: اندازه‌گیری برای این است که بدانیم. وینکنبورگ (۲۰۰۶) اظهار داشت که پارادایم تجربی از تنوع فرآیند شروع می‌شود، غیرقابل پیش‌بینی بودن ویژگی‌های محصول و کنترل‌ناپذیری فرآیندهای تولید را به عنوان مشکل خود می‌بیند و به دنبال راه حل در کاهش تغییرات با تعیین علل تغییر و برداشتن این تغییرات است. این اتفاق، با تجزیه و تحلیل آماری متغیرهای فرآیند (SPC)، هفت ابزار، شش سیگما) رخ می‌دهد. با توجه به دیدگاه استراتژیک و ایتینگتون، ما در مورد دیدگاهی کلاسیک صحبت می‌کنیم. آمار و سایر علوم "سخت"، به نفع آن‌ها است. اعتباربخشی بین‌المللی کمیسیون مشترک در این پارادایم و علم پزشکی مبتنی بر شواهد و پروتکل قرار می‌گیرد.

در مدل چهار مرحله‌ای هاردیونو (۱۹۹۵)، کل جذب، هضم و خروج انرژی در سازمان‌ها از طریق چهار شایستگی بیان می‌شود: مواد، تجاری‌سازی، اجتماعی‌شدن و عقلانی بودن. صلاحیت‌هایی که سازمان‌ها برای بقاء نیاز دارند، شایستگی خود را از محیط خود کسب می‌کنند و آن‌ها را به سمت سهام‌داران مستقیم خود (مالکان، سرمایه‌گذاران، اعضا، پرسنل، شرکای تجاری مانند مشتریان و تأمین‌کنندگان و خزانه‌های مختلف) سوق می‌دهند. انباشت این صلاحیت‌ها به معنای رشد است که به عنوان موفقیت‌آمیز شناخته شده است و در بلندمدت به شانس بقاء کمک می‌کند؛ شایستگی‌های هریک از این سهام‌داران، به عنوان نهادهای خود، نیازمند بقاء و رشد هستند. پارادایم تجربی به طور عمده به صلاحیت مادی علاقمند است. توانایی افزایش، حفظ و بهینگی، از منابع (ابزارهای مالی، تکنولوژی و ابزار مادی) استفاده می‌کند.

1. Seven Tools 2. Commission International Accreditation in Healthcar 3. Balanced Score Card

انعکاسی، افراد و تعاملات و مفاهیم آن‌ها را به مثابه موجودیت آن و دیدگاه جهان‌بینی و توانایی آن‌ها در تفکر، در نظر می‌گیرد. آن عمدتاً در مورد جنبه‌های غیرقابل مشاهده، ذهنی است. بر اساس کتاب ذن و هنر تعمیر و نگهداری موتور، اثر پرسینگ (۱۹۷۴) اغلب به‌عنوان مدرکی مبنی بر عدم کیفیت تعریف می‌شود، اما فقط مورد بحث قرار گرفته‌است. ادعا این است که "کیفیت چیزی نیست، بلکه یک رویداد است" و علم به نفع فلسفه است.

از نظر وایتینگتون (۲۰۰۰)، ما در مورد دیدگاهی فرآیندی صحبت می‌کنیم. یک استعاره برای این پارادایم، مجسمه رودین^۱ با نام "Le penseur" است.

وینکنبورگ (۲۰۰۶) اظهار داشت که چیزی که ما به‌عنوان پارادایم انعکاسی می‌نامیم، «نگرش‌های اشتباه» (جنبه روحی) و «تعاملات بی‌ثمر» (جنبه‌های اجتماعی) به صورت علائم، «خود-نقدی ناکافی» به‌عنوان مشکل (تشخیص) و جست‌وجوی راه‌حل در "مکانیزم جداسازی" (درمان) است. این کار (درمان) توسط سایه‌افکنی، مدل‌سازی، نظر دوم، مصاحبه، زمان صرف‌کردن، داستان (گفتن و گوش دادن) و بحث انجام می‌شود. ما پارادایم مرجع را در ابزاری مثل بازبینی به رسمیت می‌شناسیم که در بخش بهداشت و درمان با استفاده از بازدیدها مورد استفاده قرار می‌گیرد. فریدسون (۲۰۰۱) در مورد منطق سوم صحبت کرد: "حرفه‌ای در کنترل". از نظر مدل چهار فازی هاردیونو، پارادایم انعکاسی به صلاحیت اجتماعی شدن علاقه‌مند است. رهبری محول کردن را به‌عهده می‌گیرد، زیرا حرفه‌ای بهترین کاری که باید انجام دهد را می‌داند. ریسک این پارادایم، تکبر است.

۴- در جستجوی یک پارادایم چهارم

هنوز بسیاری از پرسش‌ها را نمی‌توان درون یکی از این سه پارادایم حل کرد. میلر و جانگمی (۱۹۹۳) گزارش دادند که بسیاری از تلاش‌های مدیریت کیفیت جامع، شکست می‌خورند. آن‌ها به دلایل زیر اشاره کردند: مدیران، کیفیت را برای درگیر کردن همه در

مرجع می‌نامیم، به‌عنوان مشکل (تشخیص) می‌بیند و راه‌حل (درمان) را در رویکرد کلی در همه فرآیندها، تمامی سهامداران و در یک روش متداول (PDCA) دنبال می‌کند. علوم مدیریت از آن طرفداری می‌کند. از نظر وایتینگتون (۲۰۰۰)، ما در مورد دیدگاه تکاملی صحبت می‌کنیم. رهبر مشهور این جنبش، دمینگ بود که در دهه ۱۹۵۰ با تکیه بر ایده‌های PDCA، توسعه یافت. نماینده دیگری از این جنبش، رویکرد کایزن و ایمای^۱ بود.

در مدل چهار فازی هاردیونو، پارادایم مرجع عمدتاً به صلاحیت تجاری علاقه‌مند است که توانایی دسترسی به بازارها و توانایی عمل بر روی آن‌ها را دارد. از نظر فریدسون (۲۰۰۱)، مشتری در کنترل است. یک استعاره برای این شیوه تفکر، یک روبات است. رهبری در پارادایم مرجع، رهبری مربی‌گری است یعنی حمایت‌کننده است. ریسک این پارادایم، "در ناز و نعمت بودن" است.

هنگامی که در دهه ۱۹۹۰ قرن گذشته، تلاش‌های برای ادغام EOQ تجربی با EFQM مرجعی با شکست مواجه شد، گفته شد: آن‌ها از سیارات متفاوتی آمده‌اند.

۳-۳- پارادایم انعکاسی

کیفیت، ذهنی است

وینکنبورگ (۲۰۰۶) آن‌چه را که ما آن را پارادایم انعکاسی می‌نامیم، معرفی کرد. پارادایم انعکاسی از وجود واقعیت‌های مختلف مانند ادراکات (این چیزی است که من می‌بینم و آن چیزی است که شما می‌بینید)، و تفسیرها (این همان چیزی است که شما فکر می‌کنید و این چیزی است که من فکر می‌کنم) شروع می‌شود. هر کسی واقعیت خودش را دارد که می‌تواند امروز و فردا متفاوت باشد. این الگو به دنبال تفاوت است، آن را آشکار می‌سازد و آن را منعکس می‌کند. دانش استنتاجی با تعریف و گوش دادن به داستان‌ها، مکالمات، جلسات گروهی و مکالمات داخلی، جمع‌آوری می‌شود. این پارادایم انعکاسی و فلسفی این گونه است: چه کاری را به خوبی انجام دادم و چه کاری را اشتباه کردم و چرا؟ پارادایم

1. Imai 2. The Statue of Rodin

کند، اما تمام نشده است. مدیران موفق کسانی خواهند بود که می‌توانند چشم‌انداز درست را ایجاد و اجرا کنند و بهترین عملکرد افراد را در این فرآیند کسب کنند. تا این‌جا، یک نفر می‌توانست استدلال کند، کرازبی اصول و عقایدی را ترویج می‌داد که قبلاً در مدیریت کیفیت جامع انجام شده بود. شاید به همین دلیل بود که او در مورد اصلاحات صحبت می‌کرد، نه یک انقلاب. اینجاست که ما شروع به مخالفت می‌کنیم. کرازبی مدیریت جدیدی را ترویج کرد و آن‌ها را *centurions* نامید، که افسران رومی بودند که لژیون‌ها را رهبری می‌کردند تا دنیا را فتح کنند. این مدیر باید مانند یک رهبر ارکستر باشد، که اساس کار یک سمفونی خواهد بود. این استعاره‌ها یک رهبر انعطاف‌پذیر، گردن کلفت و چابک را که ما فکر می‌کنیم قرن بیست و یکم به آن نیاز دارد، را توصیف نمی‌کنند. جالب‌ترین ایده در کتاب "فرهنگ توجه" ۲ آمده است. کرازبی جمهوری آمریکا را با پیچیدگی قرن بیستم و یکم مقایسه کرد. در حالی که جمهوری آمریکا (و همچنین پارادایم تجربی و پارادایم مرجع) مطابق با الزامات بسیار مهم توصیف شده را در نظر می‌گیرد، سیستم مدیریت جدید الزاماتی را فراهم می‌کند که با همه سیاست‌هایی که با رضایت اداره می‌شوند را درک می‌کند. دراکر (۱۹۹۸) در هفت فرضیه مدیریت اساسی که برای قرن بیست و یکم خارج از تاریخ ناکارآمد هستند را ذکر کرد:

- ۱- فقط یک راه درست برای سازماندهی یک کسب و کار وجود دارد؛
- ۲- اصول مدیریت فقط برای سازمان‌های تجاری اعمال می‌شود؛
- ۳- یک راه درست برای مدیریت افراد وجود دارد؛
- ۴- تکنولوژی‌ها، بازارها و کاربران نهایی ثابت هستند و به‌ندرت با هم هم‌پوشانی دارند؛
- ۵- حوزه مدیریت به‌طور قانونی به‌عنوان درخواست برای دارایی‌های سازمان و کارمندان تعریف می‌شود؛
- ۶- کار مدیریت این است که "کسب و کار را اداره کنید" نه تمرکز بر روی آن‌چه که در خارج از کسب و کار اتفاق می‌افتد.

سازمان به کار نمی‌برند؛ مشاوران مناسب برای اجرای این سیستم به‌درستی ارزیابی نشده‌اند، فقدان مشارکت کارکنان؛ شکست رهبری مدیریت با تأکید بیش از حد بر سود و کاهش هزینه نه خدمات به مشتریان؛ ارتباط ضعیف با نیروی‌کاری و مقاومت در برابر تغییر. آصف و همکاران (۲۰۰۹) شاهد شکست مدیریت کیفیت بودند و اظهار داشتند: تدوین برنامه‌های مدیریت کیفیت نیازمند طرحی خاص است که خرید بیشتر توسط کارمندان را ترویج می‌دهد؛ روال‌ها و سازه‌هایی که به‌عنوان حافظه از دانش سازمانی عمل می‌کنند را توسعه می‌دهد و یک فرهنگ مشترک و تربیت یافته را به جای فرهنگ‌های فرعی مختلف پرورش می‌دهد. مصدق راد (۲۰۱۴) در بررسی ادبیات خود درباره شکست مدیریت کیفیت، نتیجه‌گیری کرد که مدیریت کیفیت عملکرد بهتری را هنگامی که یک مدل مناسب از مدیریت کیفیت جامع به طور مناسب در یک محیط حمایتی اجرا می‌شود، ارائه می‌دهد. ون کمند (۲۰۱۵) در کار روزانه خود تجربه کرد که آن‌چه در جهان غرب موثر واقع می‌شود در کشورهایی مثل عمان، نیجریه یا غنا غیر موثر است.

کرازبی (۱۹۹۲) کتاب خود با عنوان "کیفیت برای قرن ۲۱" را با یک سوال به کمال رساند: "ما چه کاری را پس از مدیریت کیفیت جامع انجام می‌دهیم؟" او سیستم مشخصات مدیریت کیفیت (MIL-Q-9858) را با صفحات الزامات برای یک سیستم تضمین کیفیت توصیف کرد. این کار جواب نداد. او ادامه می‌دهد که معیارهای جایزه بالدريج و ایزو ۹۰۰۰ به ۳۰ سال قبل برمی‌گردند. باتوجه به پارادایم‌های ما، این بدان معنی است که پارادایم تجربی و پارادایم مرجع بر اساس دیدگاه کرازبی برای دهه‌های آینده ناکافی هستند. کرازبی به دنبال راه‌حل کامل بودن بود. او سه اصل کامل بودن را تشخیص داد: شما باید باعث موفقیت کارمندانان شوید، زیرا آن‌ها باعث موفقیت تأمین‌کنندگان و مشتریان می‌شوند. برای اجرای کامل بودن باید با کل به‌عنوان یک فرد رفتار کرد. فرد باید یک فرهنگ مدنظر ایجاد کند، همه چیز را درک کرده و تکمیل

ویلبر (۲۰۰۰) دو دوگانگی دیگر را ارائه داد: داخلی و خارجی، فرد و جمعی. او ربع چپ بالا (فردی/درونی) "I" نامید، آن چه که برای جنبه‌های غیر قابل مشاهده افراد (ذهنی) مانند مدیران وجود دارد؛ ربع فوقانی سمت راست (فردی/خارجی)؛ "IT" (عینی) نامید، قابل مشاهده و قابل اندازه‌گیری سازمان‌ها براساس قوانین است. "Its" برای ربع تحتانی راست (بیرونی/جمعی) از جنبه‌های فیزیکی قابل مشاهده مشارکتی است که می‌تواند مربوط به یک مدل (هدف-داخلی) باشد. "We" برای ربع پایین سمت چپ (درونی/جمعی) از جنبه‌های غیرقابل مشاهده مجموعه است. ما می‌توانیم پارادایم انعکاسی را در "داخلی/فردی"؛ پارادایم تجربی را در "خارجی/فردی" و پارادایم مرجع را در "خارجی/جمعی" قرار دهیم. این فضایی را برای یک پارادایم چهارم که بر روی داخلی و جمعی تمرکز می‌کند، بوجود می‌آورد.

۱-۴- پارادایم تکوینی

کیفیت تنها می‌تواند برای یک دوره محدود از زمان

تعریف شود

پارادایم تکوینی، پتانسیل لازم برای جلوگیری از شکست برنامه‌های مدیریت کیفیت را دارد. این پارادایم کیفیت برای دوره فعلی که مدام در حال تغییر است، مناسب است. تکوین، مفهومی از نظریه سیستم‌ها است. این مربوط به توسعه سیستم‌های پیچیده سازمان‌یافته است که دارای ویژگی‌هایی هستند که با کاهش قطعات سازنده قابل‌رویت نیستند. درحالی‌که برخی از متخصصان با پیشرفت‌هایی در یک زمینه آشنا هستند، مانند هوش مصنوعی، فناوری نانو، داده‌های بزرگ یا ژنتیک، هیچ‌کس در همه‌چیز متخصص نیست. بنابراین هیچ‌کس قادر نیست همه نقاط را متصل کند و تصویر کاملی را ببیند. تکوینی فرآیندی است که در آن ویژگی‌های جدیدی از طریق تعامل بین نهادهای ساده و کوچک وجود دارند که ویژگی‌هایی مانند خودسازمانی در مورچه‌ها^۲ را ندارند. بسیاری از مورچه‌ها در کنار هم یک هوش جمعی به نمایش

۷- مرزهای ملی اکولوژی سازمان و مدیریت را تعریف می‌کنند. دراکر می‌گوید که هر یک از این فرضیات در حال حاضر یا نادرست هستند، یا خارج از تاریخ هستند و یا هر دو. عدم رهاکردن آن‌ها در تغییرات سریع نسبت به واقعیت، می‌تواند باعث شود که کسب‌وکار ما دوباره به دست و پا زدن بیفتد. او خواستار یک پارادایم جدید مدیریت شد. همچنین حمل (۲۰۰۷) در کتابش به نام "آینده مدیریت"^۱ این دیدگاه را پذیرفت، که تغییر در پارادایم مدیریت ضروری است.

در مقالاتی مانند ون کمند و هاردیونو (۲۰۱۱) و ون کمند و همکاران (۲۰۱۱)، ون کمند (۲۰۱۳، ۲۰۱۴، a، b) و ون اسچیچندل و ون کمند (۲۰۱۱)، بحث شده‌است که یک پارادایم چهارم برای قرن بیست و یکم را می‌توان از جهات مختلفی مورد بررسی قرارداد. در جست‌وجوی ما برای یک پارادایم چهارم که برای دوره تغییرات سریع مناسب است، ما به دنبال این بودیم که چگونه می‌توانیم ظهور مدیریت کیفیت ژاپنی و پیشرفت‌های اخیر در زمینه بهداشت و درمان را توضیح دهیم. در نهایت، ما چهار بعد موجود را بررسی کردیم. ما مطالعات هاردیونو (۱۹۹۵)، Sqeme (ون ولزن و همکاران، ۲۰۰۲) و Cinefyn (اسنودن، ۱۹۹۹) را مورد مطالعه قراردادیم تا ببینیم که چه پارادایم‌هایی مذکوری را می‌توان در چنین چهار ربع قرار داد و مهم‌تر از آن، چه ویژگی‌هایی است که برای ما یک پارادایم چهارم فراهم می‌کند که ما آن را پارادایم تکوینی می‌نامیم. شعار ما این بود: اگر شما سه نفر را بشناسید، شما می‌توانید چهارمی را پیدا کنید. به عنوان مثال، ما در دو ربع اول کمی توضیح خواهیم داد.

هاردیونو (۱۹۹۵) چهار ربعی را طراحی کرد و از دوگانگی استفاده کرد: داخلی و خارجی در مقابل تغییر و کنترل. ما می‌توانیم پارادایم انعکاسی را در ربع کنترل داخلی؛ پارادایم تجربی را در ربع کنترل بیرونی؛ و پارادایم مرجع را در ربع تغییر داخلی قرار دهیم. این، فضایی را برای یک پارادایم چهارم که بر روی بیرونی و تغییر قرار می‌گیرد، بوجود می‌آورد.

تولید کند". کیفیت وجود ندارد، اما ایجاد می‌شود. در این مطالعه، ما بر فضیلت‌ها، اخلاق و ارزش‌های مشترک تکیه می‌کنیم. پرسپیک (۱۹۹۱) در دومین کتابش به نام "لی لا" به خوبی می‌داند که کیفیت چیست. کیفیت یک مفهوم پویا است. او می‌گوید ارزش دارد کتابش را به‌عنوان یک تحقیق درباره اخلاقیات به چاپ برساند. روش تفکر پرسپیک (۱۹۹۱) با پارادایم تکوینی مطابقت دارد. سامرز (۱۹۹۴) اظهار داشت که پرسپیک حتی بیشتر از این‌ها ارائه داده است: "اهمیت کار او این است که مفهوم خاص او از کیفیت، توسعه اصلی و ارزشمندی فلسفه عملگرایانه بودن آمریکا است". پارادایم تکوینی علائم بحران‌هایی مانند ورشکستگی و سوءرفتار اخلاقی را می‌بیند. دیوئی بیان داشت که مشکلات اخلاقی در وضعیتی رخ می‌دهد که به مکان و زمان محدود می‌شود. برای این که بتوانید این مشکلات را درک کنید و آن‌ها را حل کنید باید منشأ را بررسی کنید. ناتوانی برای از عهده برآمدن با تغییرات در زمینه مشکل (تشخیص) است؛ پارادایم تکوینی به دنبال راه‌حلی برای درست کردن فرآیندها، متناسب با زمینه، گاهی پیشرفت یا کشفی مهم یا سازماندهی مجدد کلی (درمان) است. این کار (درمان) با تغییر روشی که ما با آن کار می‌کنیم، توسط شبکه‌ای کردن و ایجاد یک فرهنگ با کیفیت انجام می‌شود. دیوئی گفت: "حقیقت این است که چه چیزی کار می‌کند." یک راه درست برای سازماندهی یک کسب‌وکار وجود ندارد و هیچ راه درستی برای مدیریت افراد یا مدیریت کیفیت وجود ندارد و آن‌چه که امروز کار می‌کند ممکن است فردا کار نکند. آن‌چه در هلند کار می‌کند ممکن است در منطقه

می‌گذارند که هر مورچه به صورت فردی دارای این نیرو نمی‌باشد. این پذیرش بیشتری را توسط کارمندان فراهم می‌آورد و به‌طور مداوم در ارتباط با زمینه فعالیت است، بنابراین طرح‌های خاص زمینه را ارائه خواهد کرد. نظریه سیستم‌ها بر تعامل بین سیستم و محیط آن متمرکز است. لیف ورجن و همکاران (۲۰۱۱) مقایسه‌ای بین تغییر برنامه‌ریزی شده و ناگهانی بودن را انجام دادند (جدول ۳ را ببینید). در پارادایم تکوینی، تفکر سیستمی در تئوری مدیریت کیفیت و اعمال ادغام می‌شود. باروچ و پانسیگنون (۲۰۱۶) خلاصه‌ای از مفاهیم مدیریت کیفیت را از دیدگاه سیستمی ارائه دادند. همچنین باتوجه به دیدگاه‌های استراتژیک و ایتینگتون، ما درباره دیدگاه سیستماتیک صحبت می‌کنیم.

پارادایم تکوینی، مبتنی بر نظریه عمل‌گرایی از جان دیوئی است. قرار دادن پارادایم تکوینی در ابعاد چهارگانه آسان نیست. اما، به ربع ویلبر از مجموعه جمعی/ بیرونی مربوط می‌شود. این تقریباً در مورد هرج و مرجی است که ما به‌طور مداوم باید بین ذهن ایجاد کنیم. پارادایم تکوینی کیفیت را در بحث بین تمامی سهام‌داران تعریف می‌کند، نه فقط مدیر، مشتری یا متخصص زیرا دانستن کیفیت می‌تواند فردا متفاوت باشد. این در مورد تصمیم‌گیری براساس بهترین دانش امروز است که همه‌چیز را با بهترین دانش ما، بررسی کرده‌است. این مربوط به چیزی است که کرازبی (۱۹۹۲) آن را فرهنگ توجه نامیده‌است. کیفیت از دید جان روسکین: "کیفیت هرگز تصادفی نیست. این همیشه نتیجه تلاش هوشمندانه است. حتماً اراده‌ای قوی وجود دارد که یک چیز برتر را

جدول ۳- تغییر برنامه‌ریزی شده در مقابل تغییر ناگهانی براساس دیدگاه لیف ورجن و همکاران (۲۰۱۱)

تغییر ناگهانی	تغییر برنامه‌ریزی شده
نتیجه پیش بینی نشده است	تقریباً همیشه با غیر منتظره بودن، همراه است.
راه‌حل، اما توسعه مناسب‌ترین راه‌حل برای سهامداران مربوطه	پیامدها
مناسب برای تغییرات فرهنگی	مناسب برای تغییرات ساختاری
مناسب برای ایجاد ظرفیت سازمانی	مناسب برای تغییرات اقتصادی
مناسب برای پروسه تغییر فرآیندهای هدف کاری	مناسب برای ساختار سازمانی جدید

این همان چیزی است که در ژاپن با حمایت از غربی‌ها مانند دکتر ادوارد دمینگ انجام شده است. ایده‌های دمینگ و ۱۴ اصلش، فراتر از مدیریت کیفیت جامع و پارادایم مرجع می‌روند. او نمی‌خواست بیشتر از ۱۴ اصل را تعریف و طراحی کند. هنگامی که شما به جایزه دمینگ در ژاپن نگاه می‌کنید، می‌توانید ببینید که در مقایسه با جوایز دیگری مانند مدل مالکوم بالدريج و مدل EFQM، تنها هنجارهای محدودی تنظیم شده‌اند. ما فکر می‌کنیم که دمینگ در پارادایم تکوینی به بهترین نحو قرار می‌گیرد و ایده‌های او در آن جا بسیار موفق بوده‌اند زیرا آن‌ها به شیوه تفکر ژاپنی نزدیک بودند. چهار پارادایم در جدول ۴ ارائه شده‌اند.

۵- سنجش ناپذیری

سنت مارتین در کاراییب کار نکند. به جای یک سمفونی با یک رهبر ارکستر، ما در مورد یک دسته کوچک موسیقی جاز صحبت می‌کنیم که به طور مداوم در درون این زمینه کار می‌کند. ابزارها می‌توانند چرخه‌های کیفیت، پرسش‌هایی مبنی بر قدردانی و کافه سقراط باشند، درحالی‌که ابزارهای جدید مانند ACCRA و مدل گفتگوی R2E2 در حال توسعه می‌باشند. ناب برای این جا مناسب است (اما شش سیگما برای این جا مناسب نیست که در پارادایم تجربی قرار می‌گیرد). رهبری مشارکت می‌کند یا به اشتراک می‌گذارد. در مدل چهار فازی هاردیونو، این پارادایم در یک تغییر نمای خارجی قرار می‌گیرد. هاردیونو این خلاقیت را با ارتباط با نوآوری مخرب، تفکر جانبی و سرمایه‌گذاری توانایی فکری ذکر کرده است و

جدول ۴- مدیریت کیفیت جامع در چهار پارادایم

پارادایم تجربی	پارادایم مرجع	پارادایم انعکاسی	پارادایم تکوینی
کیفیت... است	کیفیت برای استفاده مناسب (متناسب)	کیفیت ذهنی (درونی)	کیفیت استاتیک نیست، بلکه پویاست
جمله قصار	"ما باید به‌طور مداوم بهبود پیدا کنیم"	"کیفیت یک چیز نیست، یک رویداد است"	"حقیقت چیزی است که کار می‌کند"
تمرکز هدف	مدل‌ها، دستورالعمل‌ها بهبود	اصول حرفه‌ای‌گری	ارزش‌های مشترک، فضایل انعطاف‌پذیری
مسئله	کمتر از حد مطلوب	خود-انتقادی کافی نیست	ناتوانی در مقابله با تغییرات
راه‌حل	PDCA	جداسازی مکانیسم‌ها	تنظیم زمینه، پیشرفت ناگهانی
ابزارها	سری‌های ایزو ۹۰۰۰، مدل EFQM، جایزه مالکوم بالدريج	نظر دوم، مصاحبه تعاملی، تایم اوت، بحث داستان‌ها، ارتباطات داخلی، سایه افکنی، مدل‌سازی، بازبینی هم‌تا	تجزیه و تحلیل محتوا، حلقه‌های کیفیت، ACCRA، تکیه کردن، استعلام قدردانی، کافه سقراط
تعلیم دهندگان	دمینگ، جوران، ایمای	پرسیگ (۱۹۷۴)، وینکنبورگ (۲۰۰۶)	پرسیگ (۱۹۹۱)، دمینگ، کونتی
صلاحیت	تجارتی	اجتماعی	فکری (عقلانی)
علوم	علوم مدیریتی	فلسفه	تئوری سیستم‌ها
وابستگی‌تون (۲۰۰۰)	دیدگاه استراتژیک فرآیند	دیدگاه استراتژیک تکاملی	دیدگاه استراتژیک سیستماتیک
رهبری	پشتیبانی، مربیگری	اعطای نمایندگی	مشارکتی، رهبری به اشتراک گذاشته شده
تشبیه	ریات	متفکر، اندیشمند	ترکیب پیشرفته دسته جاز
فریدسون (۲۰۱۱)	مشتری در کنترل است	حرفه‌ای در کنترل است	همه دینفعان
ریسک	متنعم کردن	تکبر، غرور	آشوب

مهارت‌های مورد نیاز فارغ التحصیلان منجر می‌شود. همان ترکیب از پارادایم‌های مورد نیاز در آموزش رهبری در قرن بیست و یکم و هم‌چنین در تئوری مدیریت کیفیت و عمل مورد نیاز است.

یک نفر می‌تواند یک مربع پنجمی را که حاوی چهار تای دیگر است، شناسایی کند. آن زمان می‌تواند معنای واقعی مدیریت کیفیت جامع باشد. این در راستای دلگارد-پارک و همکاران (۲۰۱۸) است که به این نتیجه رسیدند مدیریت کیفیت جامع باید به‌عنوان یک نظریه مدیریت در حال تکامل در نظر گرفته‌شود که به‌طور مداوم تغییرات سهام‌داران و نیز تغییر محل و الزامات محیط را اتخاذ و تطبیق می‌دهد. مدیریت کیفیت جامع نیاز به یک قابلیت الکتریکی دارد تا از هریک از پارادایم‌های مربوط به مشکل استفاده کند تا قادر به کنار آمدن با زمینه و تغییر باشد (شکل ۲).

کوهن (۱۹۶۲) اظهار داشت که پارادایم‌ها غیرقابل سنجش هستند. تاریخ علم، حامیان پارادایم‌های رقیب را نشان می‌دهد که در ایجاد ارتباط کامل با دیدگاه‌های یکدیگر ناتوان هستند. با این‌حال، مدیریت کیفیت در قرن بیست و یکم بسته به زمینه، نیاز به ترکیبی از شیوه‌های تفکر و استفاده از چندین ابزار و روش‌های متفاوت از پارادایم‌های مختلف دارد. باروچ و پانسیگنون (۲۰۱۶) از یک رویکرد چند پارادایمی حمایت می‌کنند.

چهار پارادایم ارائه شده در این تحقیق نیاز به یکپارچه‌سازی دارند؛ در واقع، ما در مورد سرشت معرفتی "طرفیت درک کردن، تغییر بین انواع مختلف دانش و روش‌های مختلف شناختن در مورد جهان" صحبت می‌کنیم. در برنامه کارشناسی‌ارشد مراقبت یکپارچه از دانشگاه علوم کاربردی اوترخت هلند، چهار پارادایم ترکیب شده و با هم به



شکل ۲- مدیریت کیفیت جامع بر اساس دیدگاه ویلبر (۲۰۰۰)

۶- نتیجه‌گیری

مدل‌ها و اصول می‌شود. این امر به دنبال محیط بیرون و فراتر از مرزهاست که شبکه‌ای شدن و ایجاد جو و فرهنگ با کیفیت را به جای کنترل، جوایز کیفیت یا بازبینی نشان می‌دهد. این به نظریه سیستم‌ها به جای اثبات‌گرایی، علم مدیریت سنتی یا تفکر فلسفی نیازمند است، پس مدیریت کیفیت به جامعیت خواهد رسید.

سپاسگزاری

IRM ...

در مدیریت کیفیت چهار پارادایم را می‌توان تشخیص داد: پارادایم تجربی، مرجع، انعکاسی و تکوینی. در حال حاضر، پارادایم تکوینی کم‌تر توسعه یافته‌است. پیروی از پارادایم تکوینی به معنای ترکیب تفکر سیستمی در آموزش رهبری، تئوری مدیریت کیفیت و شیوه‌ها است. اعمال مدیریت کیفیت در پارادایم تکوینی باعث درگیرکردن یک سازمان برای تغییر شده و متناسب با این تغییر منجر به شروع به یک گفت‌وگوی مستمر با همه ذینفعان بر روی کیفیت براساس فضایل و ارزش‌های مشترک به‌جای قوانین،

مراجع

Everard van Kemenade, Teun W. Hardjono (2019) "Twenty-first century Total Quality Management: the Emergence Paradigm", *The TQM Journal*, 31(2), pp.150-166.

T Twenty-first century Total Quality Management: The Emergence Paradigm

E. Masoudi^{1,*}, Gh. Bahrami-kia

1. Master, Quality Management Research Group, University of Isfahan, Isfahan, Iran
2. PhD, Instructor, PhD in Business Management, Faculty of Administrative Sciences and Economics, University of Isfahan, Iran

*Corresponding author Email: ehsanma74@yahoo.com

Abstract: The purpose of this paper is to present the framework of a fourth paradigm since the existing three paradigms in quality management are not sufficient any more to understand what happened in the past and surely fail to understand what is happening at the moment and needed in future. A literature review has been undertaken on different visions on quality management that are used. The underlying principles have led to three quality paradigms. Literature on quadrant models is studied to place the three existing paradigms and identify the possible characteristics of the fourth. One can discern four quality paradigms in quality management: the Empirical Paradigm, the Reference Paradigm, the Reflective Paradigm and the Emergence Paradigm. The use of these paradigms differs according to the context. Together they form a concept of Total Quality Management. At the moment the Emergence Paradigm has not had enough attention although it might be the best equipped to find new ways of working for the organisations in the current context. In the literature review the authors selected seven journals in the Business Source Premier database: Total Quality Management (Total Quality Management & Business Excellence); the Academy of Management Review; Product and Operations Management; Organisational Dynamics; the Harvard Business Review; the Sloan Management Review and Organisational Behavior and Performance. In the advanced search mode the authors entered two subjects: “quality management” and “paradigm”. The selected results (in total 289 articles) were examined for its fitness for answering the questions above. That resulted in a selection of 26 articles that are being used in the literature review. The Emergence Paradigm can be further investigated on its use for quality management in organisations in times of emergent change. Some first insights have been presented here. The EmergenceParadigm can have impact beyond the field of quality management. The paper provides new insights in the essence of quality management in times of change and clarity on the usability of the thoughts and tools of four different paradigms in the twenty-first century.

Keywords: Total Quality Management, Context, Emergent change, Definition of quality, Quality paradigm, Vision on quality