

## مدیریت کیفیت و بهره وری

### تاریخچه:

قدیمی‌ترین شکل استفاده از کیفیت به ۳۰۰۰ سال پیش بر می‌گردد. زمانی که بابلی‌ها از واحدهای استاندارد برای توزین و یا اندازه‌گیری کالاها به صورت توافقی بین هم استفاده می‌کردند. در قرن یازدهم در انگلستان قانون اصناف حق بازرسی کیفیت کالاها را به بازرسان می‌دهد تا بدین وسیله در مورد آنهایی که محصولات آنها مطابق با کیفیت نیستند اعمال تنبیه کرده و در مورد کالاها خوب مهر تأیید بزنند.

تست مرغوبیت کالا عملاً در سال ۱۴۵۶ میلادی از زمان هنری ششم جهت اطمینان از کیفیت کالاها در انگلستان مرسوم گردید. گرچه به نظر می‌رسد بازرسی رسمی کالاها برای اطمینان از کیفیت با روش‌های بهتر و جدید از حوالی سال ۱۸۵۰ آغاز شده است. به دنبال تأکید بر اهمیت کنترل کیفیت محصولات در سال ۱۹۲۰ آقای دکتر والتر شوارتز محقق آزمایشگاه بل در آمریکا (کسی که چارت‌های کنترل را اختراع کرد) اعلام کرد فقط روی محصول ساخته شده نباید کنترل شود بلکه کنترل واقعی باید در فرآیند تولید اعمال شود.

در دهه هفتاد، اعتقاد بر این باور بود که مسئولیت کیفیت به عهده‌ی بخش کنترل کیفیت است و تأکیدات عمده‌تاً بر ابزار کیفیت مثل چارت‌های کنترل و بازرسی کالاها متمرکز بود و مدیران رده بالا اصولاً خود را درگیر مباحث مربوط به کیفیت نمی‌کردند. در دهه ۸۰ یک دگرگونی در افزایش آگاهی در مورد کیفیت پدید آمد. در این دوره مدیریت بالایی سازمان‌ها دریافتند که شخصاً باید مسئولیت کیفیت را عهده‌دار شده و با آن روبرو شوند و به این اعتقاد دست یافتند که هم خودشان و هم هر کس دیگری در شرکت باید به طور جدی به کیفیت بپردازند و در مورد آن اقدام کنند. لذا به مدیران کیفیت مسئولیت زیادی واگذار شد. یکی دیگر از مهمترین یافته‌های کیفیت در این دوره، روش پیشگیری از ضایعات بود، یعنی به جای تمرکز روی یافتن محصولات معیوب سعی گردید از تولید محصول معیوب جلوگیری شود، و این بسیار باصرفه‌تر و موثرتر برای تولید محصولات مرغوب بود.

در دهه ۸۰ برنامه‌های کیفیت عمده‌تاً متوجه ساخت محصولات بود، ولی در دهه ۹۰ تأکید بر روی کیفیت در سایر زمینه‌ها مثل واحد فروش و اداری نیز معطوف گردید.

مشتریان عمده‌تاً خواهان محصولات و خدمات با کیفیت هستند و شرکت‌های بیشتری برای تامین این خواسته مشتری به رقابت می‌پردازند.

## تعریف کیفیت در استاندارد

کیفیت رسماً این گونه تعریف می‌شود: «تمامی جنبه‌ها و مشخصه‌های یک محصول یا خدمات در رابطه با توانایی محصول یا خدمات جهت برآورده ساختن نیازهای تصریح شده یا تلویحا بیان شده است.» (مرجع ISO8402:1994)

در رابطه با تعریف فوق باید برخی از مفاهیم شفاف‌سازی شوند:

- ۱- نیازهای تصریح شده معمولاً در یک قرارداد یا طرح وجود داشته و به وضوح قابل شناسایی هستند.
- ۲- نیازهای تلویحی باید شناسایی شوند چرا که در اغلب موارد خریدار نمی‌داند که به چه سطحی از کیفیت نیاز دارد یا می‌تواند آنرا بپذیرد.
- ۳- نیازها معیار مشخص شده یا نامشخص هستند و اغلب شامل جنبه‌هایی نظیر قابلیت استفاده، قابلیت اتکا، قابلیت نگهداری، ایمنی، هزینه و محیط زیست می‌باشند.

### پنج ویژگی در کیفیت:

معنی کیفیت نسبت به موقعیت‌ها متفاوت است. یک حقیقت مهم را درباره کیفیت این بیان می‌باشد که: «کیفیت توسط مشتری تعیین می‌گردد نه توسط تولید کننده یا سرویس دهنده» به عبارت روشن‌تر «کیفیت مجموعه‌ای از خصوصیات و مشخصات یک کالا یا خدمات است که احتیاجات و رضایت مصرف کننده را تامین می‌کند.» حال با نگاهی به موارد ذیل می‌توانیم مفهوم کیفیت را بهتر درک کنیم:

۱- کیفیت توسط مشتری تعریف می‌شود:

مهم‌ترین ویژگی کیفیت پیوند آن با مشتری است. کیفیت همان چیزی است که مشتری می‌گوید. یعنی باید درست همان چیزی که او می‌خواهد به او داده شود. بنابراین رضایت مشتری بستگی به کیفیت کالا و خدمات ما دارد.

رضایت مشتری = کیفیت خروجی (محصول یا سرویس) + کیفیت ورودی (فرآیند)

۲- کیفیت باید هم مشتری درونی و هم مشتری بیرونی را راضی کند:

ما دو نوع مشتری داریم: درونی و بیرونی. مشتریان بیرونی کسانی در خارج شرکت هستند که کالا یا خدمات را از ما دریافت می‌کنند. و مشتریان درونی کسانی از همکاران ما هستند که فرآیند بعدی کار ما را انجام می‌دهند.

۳- کیفیت باید در فرآیند کار نیز همانند محصول و خدمات تواما اعمال شود.

کیفیت در فرآیند به مواردی اطلاق می‌شود که ما در انجام کار خود مراعات می‌کنیم تا نیازمشتریان تامین گردد. کیفیت کالا و خدمات ما بستگی به آن دارد که آیا مشخصات کالاها یا خدمات ما مطابق با خواسته‌های مشتری هست یا خیر؟ دیگر خصوصیات کیفیت یک محصول عبارتند از: بی نقص بودن، قابل اطمینان بودن، قیمت منطقی و معقول داشتن، بادوام بودن، خوش جلوه بودن.

کیفیت خدمات به این معنی است که خدماتی که به مشتری می‌دهیم باید او را خوشحال کند، اطلاعات صحیح و دقیق به او بدهد، خدمات مطابق برنامه او بوده و اطمینان بخش باشد، همواره توجه خاص به وی داده شود.

کیفیت فرآیند، کیفیت محصول و کیفیت خدمات هر سه ارتباط کاملاً نزدیکی به یکدیگر دارند و هر کدام از دیگری تاثیر می‌پذیرد. بنابراین کافی نیست که تنها در یکی از موارد فوق درجه یک باشید. اگر، بهترین تلویزیون دنیا را تولید می‌کنیم ما باید مطمئن باشیم که فرآیند ساخت و فرآیند خدمات ما درجه یک باشد.

۴- کیفیت یعنی انجام کار درست و صحیح در دفعه اول و برای همیشه. برای تامین احتیاجات مشتریان درونی خود و همچنین مشتریان بیرونی ما نیاز به داشتن استاندارد «صد درصد درست» داریم. وقتی ما درباره دستیابی به هدف «صد در صد درست» صحبت می‌کنیم منظورمان فکر کردن در مورد پروژه‌های بزرگ نیست. مهم این است که ما در کارهای کوچکی که انجام می‌دهیم هدف «صد در صد درست» را رعایت کنیم هر کاری که انجام می‌دهیم می‌تواند صد در صد درست باشد هم بار اول و هم در دفعات بعدی.

۵- کیفیت یک طریقه زندگی است.

کیفیت چیزی نیست که ما فقط در طول یک مسابقه نیل به کیفیت، به آن پردازیم. کیفیت باید جزئی از فرهنگ کاری یک شرکت باشد. هر یک از افراد یک شرکت اعم از مدیر، سرپرست، مدیرعامل و کارگران باید نسبت به آن مسئول باشند و هر روز روی آن کار کنند.

**ده مورد آمار حیاتی درباره کیفیت ضعیف به شرح زیر است**

کیفیت مجانی است وقتی کیفیتی وجود نداشته باشد برای ما هزینه ایجاد می‌شود چرا که ما برای دوباره کاری در مورد ضایعات و از دست دادن مشتری مجبور به صرف هزینه هستیم. خسارات و جرایم ناشی از عدم انطباق برای کیفیت بسیار بالا هستند.

موارد زیر نتایج مطالعات انجام شده در ایالات متحده آمریکا است.

۱- کیفیت ضعیف هزینه‌ای به میزان ۲۰ درصد هزینه ملی را شامل می‌شود.

دو نوع هزینه وجود دارد، هزینه ناشی از ناکامی خارجی که «دراثر محصولات ناقص که به مشتری‌ها فرستاده می‌شود (شامل شکایات مشتری‌ها و ضمانت تعمیرات آنها) بوجود می‌آید و دوم هزینه‌های ناشی از ناکامی داخلی است که در اثر تولید محصول معیوب و دوباره کاری روی آنها برای انطباق کیفیت آنها با مشخصات لازم بوجود می‌آید.

۲- یک کارخانه نمونه در ایالات متحده آمریکا ۲۰ تا ۲۵ درصد بودجه عملیاتی خود را صرف پیدا کردن و تصحیح اشتباهات می‌کند.

۳- به ازای هر یک نفر که شکایت و نارضایتی خود را به دیگران منتقل می‌کند حدود ۲۵ تا ۳۰ نفر وجود دارند که به سوی رقبای شما کشیده شده و شکایت خواهند کرد.

۴- هر مشتری ناراضی ماجرای خود را نهایتاً برای ۹ نفر تعریف می‌کند در حالیکه یک مشتری راضی موضوع رضایت خود را فقط به ۵ نفر خواهد گفت.

۵- ۸۰ درصد مشتریان محصولات خراب را برای تعویض یا پس گرفتن پول عودت خواهند داد.

۶- ۵۶ درصد مشتریان از مغازه‌ای که جنس خراب خریده‌اند مجدداً خرید نخواهند کرد.

۷- ۴۹ درصد مشتریان به دیگران خواهند گفت که جنس معیوب را از کدام فروشگاه خریده‌اند.

۸- ۷۷ درصد مشتریان یک رستوران، یک فروشگاه و یا مرکز خدمات در صورتیکه خدمات ضعیف ببینند مجدداً باز نخواهند گشت.

۹- ۵۴ درصد مشتریان به دیگران توصیه خواهند کرد به شرکتی که از آن خدمات ضعیف گرفته‌اند نروند.

۱۰- ۲۵ درصد از مشتریانی که سرویس ضعیف دریافت می‌کنند به علت اینکه احساس می‌کنند شکایت کردن دردسر و زحمت دارد هیچ کاری نخواهند کرد (اینها مشتریانی هستند که بدون اینکه علت را بدانیم از دست خواهیم داد).

## «مدیریت کیفیت جامع (TQM) چیست؟»

بشر از بدو خلقت با «کیفیت» سرو کار داشته است؛ مثلاً در ساختن خانه و محل سکونت خود و در تشخیص مناسب بودن اسلحه و وسیله دفاعی خود، به نوعی از آن استفاده کرده است.

مدیریت کیفیت جامع رویکردی در مدیریت است که از دهه‌ی ۵۰ میلادی آغاز شده و در اوایل دهه‌ی ۸۰ میلادی محبوبیت بیشتری پیدا کرده است. کیفیت جامع، توصیف یک فرهنگ، یک نگاه و نحوه سازماندهی شرکتی است که تلاش می‌کند کالاها و خدماتی به مشتریان ارائه دهد که رضایت خاطر آنها را جلب کند و به نیازهایشان پاسخ دهد. این فرهنگ در همه‌ی جوانب عملی شرکت کیفیت بالایی طلب می‌کند، به طوری که در وهله‌ی اول باید فرایندها به درستی انجام شوند و نواقص و کاستی‌های فرایندها ریشه‌کن شوند.

مدیریت کیفیت جامع روشی است که به کمک آن کارمندان و مدیران می‌توانند وارد یک فرایند پیوسته‌ی پیشرفت در تولید محصولات و سرویس‌هایشان شوند. این روش آمیزه‌ای از ابزار کیفیت و مدیریت است که هدف آن توسعه‌ی کسب و کار و کاهش ضرری است که در نتیجه‌ی کارهای بی‌فایده به شرکت تحمیل می‌شوند.

مدیریت کیفیت جامع شیوه‌ی مدیریتی است که فلسفه‌ی آن جمع کردن همه فعالیت‌های سازمانی (بازاریابی، مالی، طراحی، مدیریت، تولید، مشتریان، خدمات و...) است تا بتواند بر روی برآورده کردن نیاز مشتریان و رسیدن به اهداف سازمان تمرکز داشته باشد.

مدیریت کیفیت جامع به یک سازمان همچون مجموعه‌ای از فرایندها نگاه می‌کند. این رویکرد تاکید دارد که سازمان‌ها باید به طور پیوسته و از طریق به اشتراک گذاشتن دانش و تجربه‌ی کارکنان‌شان، فرایندها را بهبود ببخشند. به بیان ساده، هدف مدیریت کیفیت جامع این است: «همیشه، اول کار درست را انجام بدهید». «مدیریت کیفیت جامع بسیار متنوع است و به راحتی با شرایط مختلف تطبیق پیدا می‌کند. با وجود اینکه این روش در اصل برای اداره‌ی کارخانه‌ها به کار رفته و برای سال‌های زیادی تنها در همان حوزه استفاده می‌شد، امروزه به یک ابزار

عمومی برای مدیریت تبدیل شده است به طوری که حتی در خدمات و بخش‌های عمومی نیز قابل استفاده است. در این روش مدیریتی، هر بخش با توجه به نیازهای خود، مدل مناسبش را توسعه می‌دهد.

### مدیریت کیفیت جامع شالوده‌ای است برای فعالیتهایی نظیر:

- تعهدات مدیران ارشد و همه‌ی کارمندان
- برآورده کردن نیازهای مشتریان
- کاهش زمان چرخه‌ی توسعه
- تولید به اندازه و سر وقت
- بهبود تیم‌ها
- کاهش هزینه‌های تولید و خدمات
- ایجاد سازوکارهایی برای سرعت بخشیدن به پیشرفت
- مشخص کردن مالکیت مدیریت خط
- درگیر کردن کارمندان در مدیریت سازمان و توانمندسازی آنها
- تمرکز بر روی فرایندها یا برنامه‌های توسعه
- ایجاد پیوستگی در برنامه‌ریزی استراتژیک
- این‌ها نشان می‌دهند که مدیریت کیفیت جامع باید برای همه‌ی فعالیتهای و همه‌ی کارمندان در بخش‌های تولید، بازاریابی، مهندسی، تحقیق و توسعه، فروش، خرید، منابع انسانی و... به کار گرفته شود.

### اصول مدیریت کیفیت جامع

- اصول اصلی این روش عبارتند از:

#### تعهد مدیریت

- برنامه‌ریزی کردن (محرک، مستقیم)
- عمل کردن (گسترش دادن، حمایت کردن، مشارکت کردن)

- چک کردن (بازبینی کردن)
- کنش داشتن (تشخیص دادن، ارتباط برقرار کردن)

### توانمندسازی کارمندان

- آموزش دادن
- مطرح کردن پیشنهادات
- سنجیدن و تشخیص دادن
- تیم‌های برتری

### تصمیم‌گیری بر اساس داده‌های واقعی

- کنترل فرایند بر اساس داده‌های آماری
- حالت شکست و تحلیل اثرات
- ۷ ابزار آماری
- حل مسائل به روش تیمی

### توسعه‌ی مستمر

- سنجش سیستماتیک و توجه به هزینه‌های بی‌فایده
- تیم‌های برتر
- مدیریت همزمان چند فرایند
- رسیدن، حفظ کردن و بهبود بخشیدن به استانداردها

### تمرکز کردن بر مشتریان

- همکاری با مشتریان
- ارتباط خدمات با مشتریان داخلی
- اولویت دادن به کیفیت بیش از هر چیز دیگر
- استانداردهایی که مشتریان به دنبال آنها هستند

## مفهوم توسعه‌ی پایدار در مدیریت کیفیت جامع

مدیریت کیفیت جامع توجه بسیار زیادی بر توسعه‌ی پایدار در همه‌ی کارها دارد. این رویکرد شامل برنامه‌ریزی‌های استراتژیک و تصمیم‌گیری در بالاترین سطوح، تا جزئیات اجرایی کارها در پایین‌ترین سطح می‌شود. چنین نگاهی از این باور نشأت می‌گیرد که اشتباهات قابل پیش‌گیری هستند و می‌توان جلوی نواقص را گرفت و این کار می‌تواند منجر به توسعه‌ی پایدار در همه‌ی جنبه‌های کار شامل ظرفیت‌ها، افراد، فرایندها، تکنولوژی و توانایی ماشین‌ها شود.

توسعه‌ی پایدار نه تنها به دنبال بهبود نتایج است، بلکه مهم‌تر از آن به دنبال بهبود ظرفیت‌ها برای رسیدن به نتایج بهتر در آینده نیز هست. ۵ حوزه‌ی اصلی تمرکز برای بهبود ظرفیت عبارتند از:

- ایجاد نیاز
- ایجاد مصرف
- تکنولوژی
- عملیات
- ظرفیت افراد

اصل مرکزی مدیریت کیفیت جامع این است که اشتباهات ممکن است توسط انسان‌ها اتفاق بیفتند؛ اما بیشتر آنها علت مشخصی دارند یا دست‌کم توسط سیستم‌ها و فرایندهای نادرست، اجازه‌ی ظهور پیدا کرده‌اند. معنی این حرف این است که می‌توان ریشه‌هایی را که باعث چنین اشتباهاتی شده‌اند تشخیص داد و آنها را رفع کرد یا با تغییر فرایند از تکرار آنها جلوگیری کرد.

۳ ساز و کار اصلی برای جلوگیری از تکرار وجود دارد:

۱. جلوگیری از وقوع اشتباهات (نواقص).
۲. زمانی که نتوان به طور کامل جلوی یک اشتباه را گرفت، باید خیلی سریع آنها را شناسایی کرد تا منجر به زنجیره‌ای از اشتباهات نشوند (بررسی دقیق منشأ یا عملیات بعدی).
۳. در جایی که اشتباهات تکرار می‌شوند، تولید را تا زمانی که فرایند اصلاح شود متوقف کنید تا تعداد بیشتری کالای معیوب تولید نشود.



## به کارگیری اصول و فرایندها در کیفیت جامع

گام ابتدایی برای مدیریت کیفیت جامع این است که فهم درستی از وضعیت کنونی شرکت داشته باشیم. پیش‌شرط‌های موجود باید با توجه به تاریخچه‌ی شرکت بررسی شوند، نیازهای فعلی شرکت، اقداماتی که به مدیریت کیفیت جامع منجر می‌شوند و کیفیت زندگی کارمندان فعلی باید مورد توجه قرار گیرند. اگر واقعیت کنونی شرکت وضعیت مناسبی ندارد، اعمال مدیریت کیفیت جامع باید تا زمانی که احتمال موفقیت شرکت در این روش بیشتر باشد به تعویق بیفتد.

اگر یک شرکت داده‌هایی از پاسخگویی مؤثرش به محیط در دست داشته باشد و اگر قادر باشد در زمان مناسب شیوه‌ی انجام کارها را به شکلی موفق تغییر دهد، در این صورت راحت‌تر می‌توان مدیریت کیفیت جامع را در آن اعمال کرد. اما اگر یک سازمان در طول تاریخش به صورت منفعل عمل کرده باشد و توانایی لازم را برای بهبود عملیاتش نداشته باشد، در این صورت کارمندانش نسبت به تغییر اعتماد نخواهند داشت و نیز نمی‌تواند افرادی را که توانایی لازم برای ایجاد تغییر داشته باشند، در اختیار بگیرد. اگر چنین شرایطی حاکم باشد، احتمالاً به یک برنامه‌ی جامع مدیریت و بهبود رهبری نیاز خواهد بود. یک بررسی مدیریتی می‌تواند ابزار مناسبی باشد برای ارزیابی وضعیت کنونی عملیات سازمانی و مشخص کردن حوزه‌هایی که به تغییر نیاز دارند. یک سازمان در وهله‌ی اول و پیش از اعمال مدیریت بهره‌وری فراگیر باید سالم باشد. اگر سازمانی با مشکلات اساسی مانند وضعیت مالی بی‌ثبات، سیستم اداری ضعیف، نبود توانایی‌های مدیریتی یا روحیه‌ی ضعیف کارمندان روبه‌رو باشد، مدیریت کیفیت جامع برای آن مناسب نخواهد بود.

در هر صورت برای آغاز مدیریت کیفیت جامع قدری فشار لازم است. افراد باید احساس کنند که قدری تغییر ضرورت دارد. کانتز این پدیده را همچون اجزایی توصیف می‌کند که برای یک تغییر سازمانی مؤثر نیاز هستند. این فشارها شامل حرکت از یک وضعیت سنتی، وجود بحران، تصمیمات استراتژیک، وجود کسی که باعث حرکت دیگران شود و ابزاری برای عمل است. خارج شدن از وضعیت سنتی، فعالیت‌های در سطوح پایینی سازمان هستند که هم‌زمان با نوآوری کارآفرینان در حل مسائل یا انجام کارها به شیوه‌ی تازه، می‌توانیم شاهد آن باشیم. یک بحران اگر خیلی آسیب‌رسان نباشد، می‌تواند حتی در افراد این احساس را ایجاد کند که تغییر ضرورت دارد و آنها را برای واکنش نشان دادن بسیج کند. در خصوص مدیریت کیفیت جامع بحران می‌تواند کاهش بودجه یا تقاضای مصرف‌کنندگان برای افزایش کیفیت خدمات باشد. بعد از وقوع بحران یکی از رهبران سازمان باید با ارائه‌ی چشم‌اندازی روشن از آینده به سازمان کمک کند تا از این شرایط خارج شود. برنامه برای پیاده‌سازی مدیریت

کیفیت جامع می‌تواند یک تصمیم استراتژیک باشد. هم‌چنین رهبری می‌تواند همچون یک محرک اولیه برای دیگران باشد، کسی که مسئولیت پیش بردن ایده‌های جدید را بر عهده می‌گیرد و به دیگران نشان می‌دهد که این ایده‌ها چگونه می‌توانند آنها را به جایی که می‌خواهند برسانند. در نهایت ابزاری برای عمل و ساز و کارها و ساختاری لازم است تا به کمک آنها تغییرات مورد نظر اعمال و نهادینه شوند.

## گام‌های لازم برای مدیریت دوره‌ی گذار

بکهارد و پریچارد گام‌های اساسی را برای مدیریت دوره‌ی گذار به یک سیستم جدید مانند مدیریت کیفیت جامع، به صورت زیر مشخص کرده‌اند:

۱. تشخیص ماموریت‌هایی که باید انجام شوند
۲. ایجاد ساختارهای مدیریتی لازم
۳. بهبود استراتژی‌ها برای ایجاد تعهد
۴. طراحی ساز و کارهایی برای برقراری ارتباط با تغییر و ارزیابی منابع

تشخیص ماموریت‌ها می‌تواند شامل مطالعه‌ی شرایط کنونی (ارزیابی واقعیت‌های فعلی، چنانکه در بالا توضیح داده شد)، ارزیابی آمادگی سازمان برای تغییر، ایجاد مدلی برای وضعیت مطلوب (در این مورد اعمال مدیریت کیفیت جامع)، اعلام کردن اهداف تغییر به کل سازمان و ارزیابی مسئولیت‌ها و منابع باشد. گام نهایی می‌تواند شامل بهره‌گیری از یک مشاور خارجی برای سازمان باشد که افرادی را از درون سازمان آموزش بدهد تا به تلاش‌های صورت گرفته نظارت داشته باشد و وضعیت را ارزیابی کند. مسئول این کارها باید مدیریت ارشد سازمان باشد. گام دوم یعنی طراحی ساختارهای مدیریتی برای دوره‌ی گذار، نیز بخشی از مسئولیت‌های مدیریت ارشد سازمان است. در واقع، همان‌طور که کوهن، برنر و هیدی بیان کرده‌اند مدیریت باید به شدت درگیر کارها بشود، نه اینکه به افراد دیگری برای هدایت کردن تلاش‌های صورت گرفته در سازمان اعتماد کند. تشکیل کمیته‌ای برای هدایت سازمان می‌تواند ایده‌ی مناسبی باشد. توسعه‌ی استراتژی‌ها در بخش‌های قبل توضیح داده شد.

برای ارتباط برقرار کردن با تغییر، به ساز و کارهایی فراتر از فرایندهای موجود برای توسعه نیاز است. گردهمایی‌های ویژه با حضور همه کارمندان و مدیران عامل، که به صورت ارائه خروجی یا جلسه‌های گفتگو طراحی شده باشد،

می‌تواند برای به جریان انداختن فرایند مناسب باشد. علاوه بر این خبرنامه‌های مدیریت کیفیت جامع ممکن است ابزار ارتباطی خوبی باشد تا کارمندان را از فعالیت‌های سازمان و دستاوردها باخبر سازد.

مدیریت منابع برای ایجاد تغییر اهمیت بسیار زیادی دارد چرا که در مدیریت کیفیت جامع همیشه به مشاوره‌ی بیرونی نیاز است. مشاوران را بر اساس تجربه‌ی پیشین آنها در حوزه‌ی کاری مرتبط با خودتان و با توجه به تعهد آنها برای تطبیق دادن فرایندها با شرایط سازمان‌تان انتخاب کنید. مشاوره برای آموزش کارمندان داخلی شرکت و تیم طراحی مدیریت کیفیت جامع از این جهت بسیار ارزشمند است که کارمندان (مدیران و دیگر کارکنان) با درگیری فعالانه در تیم به کارگیری مدیریت کیفیت جامع می‌توانند پس از پایان آموزش‌های لازم برای تغییر مدیریت، دیگر کارمندان را نیز به این سمت پیش ببرند. یک رابطه‌ی همکاری دوطرفه باید با مشاوران تعریف شود، وظایف به شکلی کاملاً روشن باید تعیین شوند و فعالیت‌های مشخصی برای هر بخش در نظر گرفته شود.

اکنون با مقدمه فوق لازم است تعاریفی برای برخی مفاهیم بنیادین در این حوزه ارائه شود:

«کیفیت» (Quality) معمولاً ماهیتی بیش از حد انتظار و عالی در تولید کالا یا ارائه خدمت را در ذهن متبادر می‌نماید، که ابعاد مختلفی چون تطابق، قابلیت اطمینان، پایداری، ذوق و زیبایی را در بر می‌گیرد. بنابراین می‌توان گفت تا اندازه‌ای خارج از تصور است.

«کنترل کیفیت (Quality Control: QC) نیز به عنوان استفاده از فنون و دستورالعمل‌هایی برای دستیابی به بهبود کیفی در زمینه تولید کالاها یا ارائه خدمات شناخته می‌شود، که در راستای این هدف به صورت ساده تشخیص و شناسایی، آنالیز و بررسی، و در گام بعدی اقدام به حل نقص و کاستی محصولات و خدمات اهمیت اساسی خواهد داشت.

لیکن، این نیز پاسخگوی میل وافر آدمی به تولید کالا و ارائه خدماتی که کیفیت بالاتری را برایش به ارمغان آورند، نبود؛ بنابراین چندی نگذشت که مفهوم تازه‌ای به «مدیریت کیفیت جامع: Total Quality Management: TQM) مطرح شد. آنچه در ذیل می‌آید به دنبال آن است تا با نگاهی گذرا و سودمند مفهوم و فلسفه، اهداف، نقش‌ها، اجزا و ابزار، زمینه‌سازها، موانع و علل ناکامی مدیریت کیفیت جامع را بررسی کند.

«مفهوم فلسفه مدیریت کیفیت جامع از نگاه صاحب‌نظران»

این مفهوم و فلسفه آن توسط بسیاری از صاحب‌نظران مورد بحث، نقد و کندوکاو قرار گرفته است که گرچه بنیان همه آنها یکی است اما هر یک گوشه‌ای از زوایای پنهان این مفهوم به راستی فراگیر را آشکار می‌سازد:

«علی محمد مصدق راد» در مقاله خود «مدیریت کیفیت فراگیر؛ مدل چنگال TQM» را چنین تعریف می‌نماید «مدیریت کیفیت فراگیر، فرایندی است که بر اساس آن، مدیریت با مشارکت کارکنان، مشتریان و اعتباردهندگان به بهبود مستمر کیفیت می‌پردازد.»

«سازمان بهره‌وری آسیا (Asian Productivity Organization) طی مقاله‌ای که در دسامبر سال ۲۰۰۰ میلادی به رشته تحریر درآورده است. مدل مدیریت کیفیت جامع را «روش متفاوت در نحوه نگرش به شیوه مدیریت تعریف می‌نماید که «یک نوع فرهنگ مشارکتی را توسعه می‌بخشد که هر یک از کارکنان می‌توانند در تصمیم‌گیری‌ها حضور داشته باشند، به عبارت دیگر مدیریت کیفیت فراگیر، یک استراتژی سازمانی است که از طریق به‌کارگیری روش‌های کیفی، خدمات و تولیدات باکیفیت بالا به مشتریان ارائه می‌کند.»

فلسفه آن نیز، ایجاد فرهنگی است که به وسیله آن به طور مداوم، سازماندهی کار با نگرش برآورده ساختن نیازهای متغیر و متنوع مشتریان بهبود یابد.

دکتر ایرج سلطانی، در مقاله‌ای با نام «نقش مدیریت کیفیت فراگیر» پس از اشاره به نکات ارزشمندی که در تعریف این مفهوم باید بدان توجه نشود TQM را «یک سیستم هزینه ایربخش» برای انجام تلاش‌های بهبود کیفی مستمر افراد در کلیه سطوح سازمان، برای ارائه خدمات و کالاهایی» می‌داند «که رضایت مشتریان را تضمین می‌کند و در جست‌وجوی این است که فرهنگی را ایجاد کند تا کلیه کارکنانش به وسیله آن به طور مداوم سازماندهی کارکنان را با نگرش تامین نیازهای متغیر و متنوع مشتریان بهبود بخشد.»

نویسنده مقاله «مدیریت کیفیت جامع و تحول استراتژیک» در توصیف خود، مفهوم فوق‌الذکر را «باعث بهبود مداوم در یک سازمان» از طریق «ایجاد مفاهیم کلی» می‌پندارد.

وی فلسفه TQM را تاکید «بر روندی سیستماتیک، منسجم، باثبات و کلان‌نگر نسبت به سازمان» می‌داند.

در مقاله «بررسی نقش مدیریت کیفیت فراگیر در آموزش سازمان‌های دانش‌آفرین» مدیریت کیفیت فراگیر «روشی برای اداره یک سازمان است» که براساس کیفیت همه اعضای سازمان استوار است و هدف آن، نیل به موفقیت درازمدت از طریق جلب رضایت مشتری و تامین منافع همه افراد ذی‌نفع» است. سرانجام در «مجله رهبری سازمان» (Journal of Organazation) مدیریت کیفیت فراگیر، عبارت است از یک استراتژی که با تغییر اعتقادات بنیادی، ارزش‌ها و فرهنگ یک شرکت و مشارکت همگانی ارتباط دارد». بر این اساس فلسفه مدیریت کیفیت فراگیر، درهم آمیختن وضوح و روشنی اهداف از طریق رویکردی انقلابی است، به طوری که شامل همه جنبه‌های کار از مشخص کردن نیازهای مشتریان تا ارزیابی مشتریان مبنی بر اینکه آیا راضی هستند یا خیر می‌شود.

## «اهداف مدیریت کیفیت جامع»

مدیریت کیفیت فراگیر، در پی اهداف و چشم‌اندازهای بسیاری است که تمامی آنها در این مقال نمی‌گنجد لیکن در ذیل به چند نمونه از این اهداف که به طور شاخص، در بسیاری از منابعی که به بحث پیرامون این مفهوم پرداخته‌اند به چشم می‌خورد اشاره می‌گردد:

- ۱- جلب رضایت کامل مشتری با کم‌ترین هزینه
- ۲- درگیر کردن همه کارکنان با هدف حذف خطاها و جلوگیری از ضایعات و در نتیجه انگیزش بهتر آنها
- ۳- حفظ کیفیت و بهبود مستمر
- ۴- طراحی و انتخاب فناوری و فرآیندهای مناسب تولید
- ۵- آموزش عینی کیفیت
- ۶- اندازه‌گیری کار
- ۷- توجه به نقطه بهینه هزینه‌های چرخه حیات
- ۸- بهره‌وری و ارزش افزوده بیشتر
- ۹- استانداردهای بالاتر
- ۱۰- سیستم‌ها و رویه‌های بهبودیافته

## «نقش مدیریت کیفیت جامع»

از میان نقش‌های متعددی که برای مدیریت کیفیت فراگیر مطرح می‌شوند، نقش‌های ذیل قابل توجه است:

- ۱- از سویی روابط میان کارگر و کارفرما را دگرگون می‌نماد و از سوی دیگر به توسعه اقتصادی توجه دارد.
- ۲- این نگرش تاریخی را که بر مبنای بازنده بودن یکی از طرفین (کارفرما یا کارگر) در مکانیزم مشارکت است، از بین می‌برد و استراتژی برد-برد (Win-Win) را در سازمان جایگزین و ترویج می‌نماید
- ۳- در آموزش سازمان‌های دانش‌آفرین موثر است
- ۴- به علت خاصیت بحران‌یابی به پیشگیری از بروز بحران به شکل جدی و عملیاتی یاری می‌رساند
- ۵- با ایجاد مفاهیم کلی باعث بهبود مداوم در یک سازمان می‌شود

۶- از طریق به کارگیری مکانیزمی که تهدیدها را به فرصت‌هایی برای بهبود و جذب مشتری تبدیل نموده و مشکلاتی کیفی و خطاها را مورد توجه قرار می‌دهد از طرفی حرمت اخلاق سازمانی را در رفتار با مشتریان حفظ می‌کند و از سویی دیگر، سبب حسن شهرت سازمان می‌گردد.

### «اجزا و ابزار مدیریت کیفیت»

برای این مفهوم «سه جزء (محور)» در نظر گرفته شده است:

- ۱- مشتری، به عنوان عامل اصلی تعیین‌کننده کیفیت «مشتری‌گرایی
  - ۲- کارگروهی به عنوان وسیله‌ای برای یکپارچگی و انسجام اهداف
  - ۳- یک نگرش علمی تصمیم‌گیری بر اساس جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها»
- ابزارهای لازم برای به کارگیری مدیریت کیفیت فراگیر، عبارت‌اند از:

- ۱- آموزش
- ۲- ساختار کیفی
- ۳- کنترل آماری

### «زمینه‌سازهای مدیریت کیفیت جامع»

برخی از این پیش‌زمینه‌ها به این قراراند:

- ۱- نیازهای فزاینده مشتریان سازمان
- ۲- بهبود وجهه سازمان
- ۳- بالا بردن روحیه کارکنان
- ۴- افزایش سهم بازار
- ۵- حل مسائل پیش از آنکه به وقوع بحران بیانجامد
- ۶- افزایش سود و منافع
- ۷- بهبود تولید کالاها و ارائه خدمات

### «دست‌اندازهای جاده مدیریت کیفیت جامع»

پیداست که به رغم تمام محاسنی که بیشتر درباره TQM بر شمردیم، مسیر اجرای آن چندان هموار نخواهد بود و با دست‌اندازها و موانعی همراه است که در زیر چند نمونه از آنها آورده شده است:

- ۱- کمبود یا نبود تعهد در مدیریت به ویژه مدیریت عالی
- ۲- فقدان سبک مدیریتی واحد
- ۳- کمبود یا فقدان اعتماد به نفس در زمینه اجرا و پیاده‌سازی این رویکرد
- ۴- بیم از انعطاف‌پذیری
- ۵- کمبود ارتباطات اثربخش
- ۶- ترس از ایجاد تحول یا فقدان توانایی ایجاد تحول در سازمان و مدیریت تحول (Chang Management)

### «علل ناکامی مدیریت کیفیت جامع»

اکنون این پرسش مطرح می‌شود که «مدیریت کیفیت فراگیر، تا چه اندازه بر فرآیندهای سازمان‌های امروزی تاثیر گذارده و در آنها نفوذ کرده است؟» یا اصولاً «این نگرش جایی در عملیات آنها دارد یا خیر؟» در پاسخ باید گفت: «به‌رغم تمامی نقاط قوتی که برای این روش برشمردیم، به دلایلی از سوی برخی از سازمان‌ها مورد استقبال قرار نگرفته است» برخی از این اسباب عبارتند از:

- ۱- مدیریت کیفیت فراگیر و تغییرات فرهنگی: از آنجا که تغییرات فرهنگی، بدون پیش‌زمینه تغییرات فردی قابل حصول نمی‌باشد، همچنین نبود یک رهبر که این تحولات را راهبری نماید، باعث بروز ناکامی در زمینه فوق می‌گردد.
- ۲- مدیریت کیفیت فراگیر و چالش‌های دولتی از آنجا که دولت‌ها تغییرات بنیادین را اغلب به صورت تغییرات محیطی همچون خصومت فزاینده، نارضایتی روز افزون و کاهش منابع تامین وجوه تجربه نموده‌اند، با چنین فراگردهایی که منجر به تحولات اساسی می‌شود دست کم در عمل همراهی نمی‌کنند.
- ۳- مدیریت کیفیت جامع و اهداف استراتژیک از آنجا که سازمان‌ها غالباً در همان گام اول که تبیین و تعیین استراتژی‌هایی جهت اجرا و پیاده‌سازی رویکردهای TQM در فرآیندهای سازمان می‌باشد به بیراهه می‌روند و حتی آگاهانه و ناآگاهانه از تدوین چنین راهبردهایی غفلت می‌کنند یا آن را بی اهمیت می‌پندارند.

قارد به اجرای این نگرش نبوده یا پس از مدت کوتاهی با ناکامی در اجرای آن روبه‌رو می‌شوند در این حالت به جای مقصر دانستن خویشتن نوک پیکان نقص و کم کاری را به سوی TQM نشانه می‌روند و سرخورده شده و از اجرای آن صرف‌نظر می‌کنند.

«نتیجه‌گیری»: «مدیریت کیفیت جامع TQM فرآیندی استراتژی، نگرش، سیستم هزینه‌های اثربخش و متد است که از طریق ترویج یک فرهنگ مشارکتی در تصمیم‌گیری که همه سطوح و اعضای سازمان را در بر گرفته و به تکاپو در راستای بهبود کیفی مستمر و مداوم در تولید کالاها و ارائه خدمات و می‌دارد رضایت مشتریان و همه افراد ذی‌نفع را تضمین می‌نماید».

جلب رضایت مشتریان با حداقل هزینه، تصمیم‌گیری مشارکتی و گروهی صرف‌نظر از مقام سازمانی و منافع فردی، بهبود مداوم کیفیت و استانداردهای بالاتر از جمله اهداف اجرا و پیاده‌سازی مدیریت کیفیت فراگیر هستند.

بهبود روابط کارگر و کارفرما از طریق اعمال استراتژی برد-برد، پیشگیری از بروز بحران و مدیریت بحران، آموزش عملی کیفیت به اعضای سازمان و ایجاد حسن شهرت برای سازمان در زمینه نقش‌های برجسته مدیریت کیفیت فراگیر می‌باشند. مشتری‌گرایی، کارگروهی و نگرش علمی به تصمیم‌گیری اجزای TQM و آموزش کارگروهی، ساختار کیفی و کنترل آماری از ابزار اجرا و پیاده‌سازی آن هستند. علاوه بر این از آنجا که این استراتژی نیازمند پیش زمینه‌هایی می‌باشد، از بهبود تصویر در اذهان عمومی و ارتقای روحیه کارکنان به عنوان این زمینه‌سازها می‌توان نام برد.

کمبود یا فقدان تعهد مدیریت بیم از تحول آفرینی، مقاوت در برابر تغییرات فرهنگی و درک و اجرای نادرست یا سرباز زدن از اجرای این نگرش از جمله موانع عمده و علل اساسی موفقیت TQM است که حتی الامکان باید به وسیله انجام اقداماتی چند برطرف شوند. مثلاً به وسیله آموزش مستمر و مداوم نیروی انسانی و آموزش مهارت‌هایی در راستای انعطاف‌پذیری و پذیرش تغییر می‌توان بخشی از این دست اندازه‌ها و اسباب ناکامی را از مابین برد یا به حداقل کاهش داد.

## مدیریت کیفیت فراگیر - TQM

مقوله مدیریت کیفیت فراگیر طی دو دهه گذشته توجهات زیادی را در صنعت و علوم اکادمیک به خود جلب کرده است. مدیریت کیفیت فراگیر یکی از مشهورترین و پردوام‌ترین مفاهیم و فلسفه‌های توسعه و مدرن مدیریت در



پایان قرن گذشته بوده که اثرات شگرف و عمیقی در تاریخ کسب و کارهای جدید داشته است. توسعه مفاهیم مدیریت کیفیت فراگیر باعث ایجاد تغییر جهت در فرایندهای ارزیابی سازمانی، از کنترل کیفیت به سمت تضمین کیفیت شده اند و نیز بازتابی از کاربردهای متنوع و متفاوت آن که از بخش‌های تولیدی کارخانه‌ها شروع و به بخش‌های وسیعی از سایر فعالیت‌های سازمانی گسترش پیدا کرده است.

در تجزیه و تحلیل مدیریت کیفیت فراگیر با چند کلمه سروکار داریم:

مدیریت : فن، هنر، و روش اداره کردن، کنترل کردن، هدایت کردن و ... می‌باشد.

کیفیت : درجه تطابق کالای تولید شده یا خدمات ارائه شده با نیاز مشتری را بیان می‌کند.

جامع(فراگیر) : نشان دهنده کامل بودن و همه گیر بودن آن است .

کیفیت فراگیر :تحقق کیفیت با هزینه کمتر

بنابراین مدیریت کیفیت فراگیر هنر اداره کردن کل سازمان جهت دستیابی به بهبود کلیه فرایندهای داخل سازمان و تامین نیازهای بی حد و حصر حال و آینده مشتریان است. از زمانی که مفهوم کیفیت در طول تاریخ پدید آمده تعاریف متعددی از کیفیت ارائه شده است و به تبع آن تعاریف مدیریت کیفیت فراگیر با توجه به رویکردها، نیز متفاوت می‌باشد.

## روش‌های تعریف مدیریت کیفیت فراگیر

روش‌های تعریف مدیریت کیفیت فراگیر را به ۵ روش عمده تقسیم می‌کند: (۱) رویکرد تولید محور اقتصادی، (۲) بازاریابی و روش مدیریت عملیاتی، (۳) رویکرد مبتنی بر تولید، (۴) رویکرد ارزش محور مدیریت عملیاتی، (۵) رویکرد کاربر محور اقتصادی. گرچه فعالیت‌های اقتصادی و شغلی در طول زمان در حال تغییر است، اما تعاریف مدیریت کیفیت فراگیر همچنان از رویکردها تبعیت می‌کند. براساس یک تعریف مدیریت کیفیت فراگیر را اینگونه معرفی می‌کند : مدیریت کیفیت فراگیر سیستمی است بر اساس بازخورد مستمر، به منظور بهبود کیفیت تولیدات خدماتی با استفاده از تکنیک‌ها و روش‌های جامع .

در تعریفی دیگر داریم : یک سیستم هزینه اثربخش برای انجام تلاش‌های بهبود کیفی مستمر افراد در کلیه سطوح سازمان، برای ارائه خدمات و کالاهایی می‌داند «که رضایت مشتریان را تضمین می‌کند و در جست‌وجوی این است

که فرهنگی را ایجاد کند تا کلیه کارکنانش به وسیله آن به طور مداوم سازماندهی کارکنان را با نگرش تامین نیازهای متغیر و متنوع مشتریان بهبود بخشد.

### جنبه‌های اصلی مدیریت کیفیت فراگیر

مدیریت کیفیت فراگیر جریانی است که از یک عرضه کننده به فرایند یا سیستم (یعنی آنچه عملاً در یک بخش از سازمان رخ می‌دهد) شروع می‌شود و پس از آن به مشتری می‌رسد این به معنی آن است که مدیریت کیفیت فراگیر بر کار بر روی دو رابطه کلیدی تاکید می‌کند:

روابطی که بین ما(سازمان) و عرضه کنندگان ما وجود دارد؛

### روابطی که بین ما و مشتریان وجود دارد .

در مرحله بعد برای استمرار خوشحال سازی مشتری هایمان باید سعی همیشگی به بهبود فرایندها یا سیستم های خود داشته باشیم. این بهبود مستمر با چند ابزار اساسی کیفی انجام می گیرد. به کاربرد ضمیر جمع "ما" در این جملات توجه داشته باشید. بهبود مستمر لازم است که توسط گروه یا تیم های بسته به طور متمایز و قابل تشخیص انجام شود. یک بخش یا قسمت از سازمان بر فرایند یا سیستمی سیطره دارد و بهبود همیشه یک فعالیت تیمی است و این یعنی آنکه درگیران TQM باید همکاری تیمی کارآمدی داشته باشند و بتوانند به تقویت بقیه کمک کنند.

### اصل اول : تمرکز بر مشتری (Customer Focus)

هر سازمانی به مشتریان خود وابسته است و باید نیازهای حال و آینده آنان را درک نماید و نیازمندی های مشتریان خود را برآورده نماید. علاوه بر این سازمان ها باید برای عبور از انتظارات مشتریان خود برنامه ریزی و تلاش نمایند.

تمرکز بر مشتری و درک نیازهای حال و آینده او باعث پاسخگویی منعطف و سریع سازمان به فرصت های بازار و در نتیجه افزایش سود سهام و سهم بازار برای سازمان خواهد شد.

رضایت مشتریان با افزایش اثربخشی بکارگیری منابع سازمان، افزایش یافته و بهبود وفاداری مشتری به سازمان باعث ماندگاری در تجارت می گردد.

بکارگیری اصل تمرکز بر مشتری عموماً باعث می گردد که سازمان:

۱. برای درک نیازها و انتظارات مشتریان تحقیقات لازم را صورت دهد.
۲. از ارتباط اهداف سازمانی با نیازها و انتظارات مشتریان اطمینان حاصل نماید.
۳. ارتباطات درون سازمانی را در راستای نیازها و انتظارات مشتریان هدایت نماید.
۴. رضایت مشتریان را اندازه گیری نموده و بر مبنای نتایج حاصل از آن اقدام نماید.
۵. ارتباطات با مشتریان را به صورت سیستمی مدیریت نماید.
۶. از وجود توازن بین رضایتمندی مشتریان و سایر ذینفعان سازمان (نظیر مالکین، کارکنان، سرمایه گذاران، انجمن ها و مجامع محلی) اطمینان حاصل نماید.

## اصل دوم : مدیریت رهبری

اصل دوم : رهبری در مدیریت (Leadership)

مدیر سازمان که از منش رهبری برخوردار است باید مقاصد و جهت گیری یکنواختی را در سازمان ایجاد نماید و محیط داخلی سازمان را به گونه ای ایجاد و نگهداری نمایند که کارکنان بتوانند در دستیابی به اهداف سازمانی کاملاً مشارکت نمایند.

مدیریت سازمان با منش رهبری باعث می گردد کارکنان مقاصد و اهداف سازمانی را درک نموده و برای دستیابی به آنها از انگیزه کافی برخوردار شوند. علاوه بر این با بکار بستن منش رهبری فعالیت های سازمان ارزیابی شده و در مسیری یکسان، منظم گردیده و استقرار می یابد و در نتیجه فقدان ارتباط بین سطوح مختلف سازمان به حداقل خود خواهد رسید.

بکارگیری اصل رهبری در سازمان عموماً باعث می گردد که:

۱. نیازهای تمامی ذینفعان سازمان شامل مشتریان، مالکین، کارکنان، تامین کنندگان، سرمایه گذاران، انجمن ها و مجامع محلی در نظر گرفته شود.
۲. اهداف چالش برانگیز با زمانبندی مشخص تنظیم گردد.
۳. ارزش های مشترک، مدل های اخلاقی و جوانمردی در تمامی سطوح سازمان ایجاد شده و تقویت گردد.
۴. اعتماد ایجاد گردیده و ترس از میان برود.
۵. کارکنان با منابع مورد نیاز، برخوردار از آموزش و آزادی عمل با داشتن مسوولیت و پاسخگویی فعالیت

نمایند.

۶. کارکنان برای نقش و سهم خود امیدوار و دلگرم گردیده و آنرا تشخیص دهند.

### اصل سوم : مشارکت کارکنان

اصل سوم : مشارکت کارکنان ( Involvement of people )

کارکنان جوهره سازمان بوده و مشارکت آنها باعث خواهد گردید تا توانایی هایشان مزیت سازمان محسوب گردد. ایجاد انگیزه، تعهد و مشارکت کارکنان نسبت به سازمان، نوآوری و خلاقیت در پیشبرد اهداف سازمان را به ارمغان خواهد آورد.

ایجاد مسوولیت پاسخگویی کارکنان در رابطه با عملکردشان و همچنین ایجاد اشتیاق در مشارکت و همکاری ایشان زمینه ساز بهبود مستمر در سازمان خواهد بود.

بکارگیری اصل مشارکت کارکنان در سازمان عموماً باعث می گردد که:

۱. کارکنان اهمیت همکاری و نقش خود را در سازمان درک کنند.
۲. کارکنان محدودیت های عملکردشان را شناسایی کنند.
۳. کارکنان مالکیت مسایل را پذیرفته و مسوولیت حل آنها را عهده دار شوند.
۴. کارکنان عملکرد خود را در راستای مقاصد و اهداف شخصی ارزیابی نمایند.
۵. کارکنان فعالانه فرصت های افزایش صلاحیت، دانش و تجربه خود را جستجو نمایند.
۶. کارکنان آزادانه دانش و تجربیات خود را به اشتراک گذارند.
۷. کارکنان آشکارا در خصوص مسایل و عواقب آن بحث کنند.

### اصل چهارم : مدیریت رویکرد فرایندی (Process approach)

نتایج مورد نظر در سازمان هنگامی که فعالیت ها و منابع مرتبط به صورت فرایندی مدیریت می شوند، با اثربخشی بیشتر حاصل می گردند. رویکرد فرایندی باعث هزینه کمتر و چرخه زمانی کوتاهتر در استفاده از منابع بوده و نتایج بهبود یافته، سازگار و قابل پیش بینی را برای سازمان به ارمغان خواهد آورد. همچنین رویکرد فرایندی بر فرصت های بهبود متمرکز خواهد گردید و آنها را اولویت بندی می نماید. بکارگیری اصل رویکرد فرایندی در سازمان عموماً باعث می گردد که:

- ۱- فعالیت های ضروری به منظور دستیابی به نتایج مورد نظر به صورت سیستمی تعریف شوند.

- ۲- مسوولیت و پاسخگویی برای مدیریت فعالیت های کلیدی به صورت شفاف ایجاد گردد.
- ۴- قابلیت فعالیت های کلیدی اندازه گیری و تجزیه و تحلیل گردد.
- ۵- فصول مشترک فعالیت های کلیدی در تعامل با بخش های سازمان شناسایی گرد
- ۶- بر عواملی نظیر منابع، روش ها و مواد که فعالیت های کلیدی سازمان را بهبود خواهند بخشید، تمرکز گردد.
- ۷- ریسک ها، پیامدها و اثرات فعالیت های مشتریان، تامین کنندگان و سایر ذینفعان ارزیابی گردد.
- ۷- کارکنان اهمیت همکاری و نقش خود در سازمان را درک کنند .
- ۸- کارکنان محدودیت های عملکردشان را شناسایی کنند .
- ۹- کارکنان عملکرد خود را در راستای مقاصد و اهداف شخصی ارزیابی نمایند .
- ۱۰- کارکنان فعالانه فرصت های افزایش صلاحیت، دانش و تجربه خود را جستجو نمایند .
- ۱۱- کارکنان آزادانه دانش و تجربیات خود را به اشتراک گذارند.

### اصل پنجم : رویکرد سیستمی به مدیریت

#### اصل پنجم : رویکرد سیستمی به مدیریت (System approach to management)

شناسایی، درک و مدیریت فرایندهای مرتبط به هم بعنوان یک سیستم، کارآیی و اثربخشی سازمان را در دستیابی به اهداف خود بهبود می بخشد.

مدیریت سیستمی با یکپارچه و مرتب نمودن فرایندها بعنوان بهترین روش دستیابی به نتایج مورد نظر، سازمان را از قابلیت تمرکز تلاش بر روی فرایندهای کلیدی برخوردار می سازد و در ذینفعان سازمان اعتماد سازی به سازگاری، کارآمدی و اثربخشی سازمان را ایجاد نموده و توسعه می بخشد.

بکارگیری اصل رویکرد سیستمی به مدیریت در سازمان عموماً باعث می گردد که: • یک سیستم برای دستیابی به اهداف سازمانی در بهترین حالت کارآمدی و اثربخشی آن پایه ریزی گردد.

- ۱- بستگی دو طرفه بین فرایندهای سیستم درک گردد.
- ۲- نقش ها و مسوولیت های مورد نیاز برای دستیابی به اهداف مشترک بهتر درک گردیده و از این بابت موانع بین
- ۳- خشی کاهش یابد.

- ۴- قابلیت های سازمانی درک شده و قیود منابع قبل از عمل ایجاد گردد.
- ۵- تعریف و هدف گذاری برای اینکه فعالیت های ویژه در یک سیستم چگونه باید عمل نمایند.
- ۶- سیستم بر پایه اندازه گیری ها و ارزیابی هایش به صورت مستمر بهبود یابد.
- ۷- بکار گیری اصل رویکرد سیستمی به مدیریت در سازمان عموماً باعث می گردد که:
- ۸- یک سیستم برای دستیابی به اهداف سازمانی در بهترین حالت کارآمدی و اثر بخشی آن پایه ریزی گردد .

### اصل ششم : رویکرد بهبود مستمر

اصل پنجم : رویکرد سیستمی به مدیریت (System approach to management)

- شناسایی، درک و مدیریت فرایندهای مرتبط به هم بعنوان یک سیستم، کارآیی و اثربخشی سازمان را در دستیابی به اهداف خود بهبود می بخشد.
- مدیریت سیستمی با یکپارچه و مرتب نمودن فرایندها بعنوان بهترین روش دستیابی به نتایج مورد نظر، سازمان را از قابلیت تمرکز تلاش بر روی فرایندهای کلیدی برخوردار می سازد و در ذینفعان سازمان اعتماد سازی به سازگاری، کارآمدی و اثربخشی سازمان را ایجاد نموده و توسعه می بخشد.
- بکارگیری اصل رویکرد سیستمی به مدیریت در سازمان عموماً باعث می گردد که: • یک سیستم برای دستیابی به اهداف سازمانی در بهترین حالت کارآمدی و اثربخشی آن پایه ریزی گردد.
۱. بستگی دو طرفه بین فرایندهای سیستم درک گردد.

۲. نقش ها و مسوولیت های مورد نیاز برای دستیابی به اهداف مشترک بهتر درک گردیده و از این بابت موانع

بین

۳. خشی کاهش یابد.

۴. قابلیت های سازمانی درک شده و قیود منابع قبل از عمل ایجاد گردد.

۵. تعریف و هدف گذاری برای اینکه فعالیت های ویژه در یک سیستم چگونه باید عمل نمایند.

۶. سیستم بر پایه اندازه گیری ها و ارزیابی هایش به صورت مستمر بهبود یابد.

اصل ششم : بهبود مستمر (Continual improvement)

بهبود مستمر عملکرد سراسری سازمان باید یک هدف پایدار برای آن سازمان باشد. در این حالت قابلیت سازمانی بهبود یافته، مزیت عملکردی هر سازمان خواهد گردید و همترازی فعالیت های بهبود در تمامی سطوح سازمان به منظور تصمیم گیری راهبردی ایجاد خواهد گردید و در نهایت با اصل قراردادن بهبود مستمر در سازمان انعطاف برای واکنش در برابر فرصت ها پدید خواهد آمد.

بکارگیری اصل بهبود مستمر در سازمان عموماً باعث می گردد که:

۱. یک رویکرد جامع و سازگار در تمام سازمان برای بهبود مستمر عملکرد بکارگرفته شود.
۲. منابع انسانی آشنا به روش ها و ابزار بهبود مستمر تأمین گردد.
۳. بهبود مستمر در محصولات، فرایندها و سیستم ها یک هدف مشترک برای کارکنان سازمان تعریف گردد.
۴. مقاصد برای هدایت و اقداماتی برای ردگیری بهبود مستمر ایجاد گردد.
۵. بهبود های صورت گرفته، تشخیص داده شده و تصدیق گردند.

بکارگیری اصل رویکرد بهبود مستمر در سازمان عموماً باعث می گردد که:

منابع انسانی آشنا به روش ها و ابزار بهبود مستمر تأمین گردد .

بهبود مستمر در محصولات، فرایندها و سیستم ها یک هدف مشترک برای یکایک کارکنان سازمان تعریف گردد .

مقاصد برای هدایت و اقداماتی برای ردگیری بهبود مستمر ایجاد گردد .

بهبود های صورت گرفته، تشخیص داده شده و تصدیق گردند.

### اصل هفتم : رویکرد تصمیم گیری

اصل هفتم : تصمیم گیری بر مبنای واقعیت ها (Factual approach to decision making)

در هر سازمان تصمیمات موثر بر مبنای تجزیه و تحلیل داده ها و تولید اطلاعات میسر است. تصمیمات آگاهانه، افزایش توانایی برای اثبات اثربخشی تصمیمات گذشته بر مبنای مراجع و سوابق واقعی و همچنین افزایش توانایی برای بازنگری، به چالش کشیدن و تغییر عقاید و تصمیمات از جمله مزایای بکارگیری اصل تصمیم گیری بر مبنای واقعیت ها است.

بکارگیری اصل تصمیم گیری بر مبنای واقعیت ها در سازمان عموماً باعث می گردد که:

۱. از کفایت و دقت داده ها و اطلاعات اطمینان حاصل گردد.
۲. داده ها برای کسانی که به آنها نیاز دارند در دسترس باشد.
۳. داده ها و اطلاعات با استفاده از روش های معتبر تجزیه و تحلیل شوند.
۴. تصمیم گیری و اقدامات اجرایی بر مبنای تجزیه و تحلیل واقعی در کنار تجارب و بصیرت صورت پذیرد.

### اصل هشتم : ارتباط با تامین کنندگان

بکارگیری اصل ارتباط با تأمین کنندگان در سازمان عموماً باعث می گردد که:

ارتباطی متوازن بین ملاحظات کوتاه مدت و بلند مدت ایجاد گردد .

تأمین کنندگان کلیدی شناسایی و انتخاب گردند .

ارتباطات شفاف و آشکار برقرار گردد .

تشریک مساعی در توسعه و بهبود فعالیت ها صورت گیرد .

تأمین کنندگان برای تشخیص بهبودها و موفقیت ها تشویق شده و دلگرم گردند.

اصل هفتم : تصمیم گیری بر مبنای واقعیت ها (Factual approach to decision making)

در هر سازمان تصمیمات موثر بر مبنای تجزیه و تحلیل داده ها و تولید اطلاعات میسر است. تصمیمات آگاهانه، افزایش توانایی برای اثبات اثربخشی تصمیمات گذشته بر مبنای مراجع و سوابق واقعی و همچنین افزایش توانایی برای بازنگری، به چالش کشیدن و تغییر عقاید و تصمیمات از جمله مزایای بکارگیری اصل تصمیم گیری بر مبنای واقعیت ها است.

بکارگیری اصل تصمیم گیری بر مبنای واقعیت ها در سازمان عموماً باعث می گردد که:

۱. از کفایت و دقت داده ها و اطلاعات اطمینان حاصل گردد.
۲. داده ها برای کسانی که به آنها نیاز دارند در دسترس باشد.
۳. داده ها و اطلاعات با استفاده از روش های معتبر تجزیه و تحلیل شوند.
۴. تصمیم گیری و اقدامات اجرایی بر مبنای تجزیه و تحلیل واقعی در کنار تجارب و بصیرت صورت پذیرد.

اصل هشتم : ارتباط سودمند و دوطرفه با تامین کنندگان (Mutually beneficial supplier relationships)



سازمان و تامین کنندگان آن به یکدیگر وابسته هستند و رابطه سودمند و دو طرفه، توانایی هر دو را برای ایجاد ارزش افزایش می دهد. افزایش توانایی ایجاد ارزش برای هر دو طرف در نتیجه انعطاف و سرعت در پاسخگویی به تغییرات بازار یا نیازها و انتظارات مشتریان ایجاد می گردد و باعث بهینه نمودن هزینه ها و منابع خواهد گردید.

بکارگیری اصل ارتباط سودمند و دوطرفه با تامین کنندگان در سازمان عموماً باعث می گردد که:

۱. ارتباطی متوازن بین ملاحظات کوتاه مدت و بلند مدت ایجاد گردد.
۲. تخصص ها و منابع بین یکدیگر به اشتراک گذاشته شود
۳. تامین کنندگان کلیدی شناسایی و انتخاب گردند.
۴. ارتباطات شفاف و آشکار برقرار گردد.
۵. اطلاعات و طرح های آینده به اشتراک گذاشته شود.
۶. تشریک مساعی در توسعه و بهبود فعالیت ها صورت گیرد.
۷. تامین کنندگان برای تشخیص بهبودها و موفقیت ها تشویق شده و دلگرم گردند.

#### **اصل هفتم : تصمیم گیری بر مبنای واقعیت ها (Factual approach to decision making)**

در هر سازمان تصمیمات موثر بر مبنای تجزیه و تحلیل داده ها و تولید اطلاعات میسر است. تصمیمات آگاهانه، افزایش توانایی برای اثبات اثربخشی تصمیمات گذشته بر مبنای مراجع و سوابق واقعی و همچنین افزایش توانایی برای بازنگری، به چالش کشیدن و تغییر عقاید و تصمیمات از جمله مزایای بکارگیری اصل تصمیم گیری بر مبنای واقعیت ها است.

بکارگیری اصل تصمیم گیری بر مبنای واقعیت ها در سازمان عموماً باعث می گردد که:

۱. از کفایت و دقت داده ها و اطلاعات اطمینان حاصل گردد.
۲. داده ها برای کسانی که به آنها نیاز دارند در دسترس باشد.
۳. داده ها و اطلاعات با استفاده از روش های معتبر تجزیه و تحلیل شوند.
۴. تصمیم گیری و اقدامات اجرایی بر مبنای تجزیه و تحلیل واقعی در کنار تجارب و بصیرت صورت پذیرد.

## استفاده از هفت ابزار کنترل کیفیت در طرح ریزی کنترل فرآیند

### ۹- شناخت محصول

- لیست قطعات
- لیست مواد
- برگه های مسیر تولید
- نمودار OPC ، نمودار مونتاژ
- استاندارد محصول
- آشنایی با محل کاربرد محصول و جمع آوری نظرات مشتریان
- جمع آوری آمار ضایعات و دوباره کاری فرآیند - آمار محصولات نهایی معیوب - آمار محصولات برگشتی

- ۱۰- تعیین سطح کیفیت قابل قبول برای محصول
- ۱۱- تعیین سطح کیفیت قابل قبول برای عملیات های فرآیند
- ۱۲- تعیین سطح کیفیت قابل قبول برای مواد و قطعات ورودی
- ۱۳- رسم نمودار علت و معلول
- ۱۴- تهیه برگه های کنترل
- ۱۵- تکمیل برگه های کنترل برای یک دوره خاص
- ۱۶- رسم هیستوگرامها و نمودارهای پاره تو
- ۱۷- رسم نمودار تمرکز نقص ها
- ۱۸- تعیین مشخصات کنترلی در هر ایستگاه
- ۱۹- تعیین ایستگاه های کنترل و مشخصه هایی که نیاز به کنترل دارند.
- ۲۰- تعیین نوع ابزار کنترلی برای کنترل مشخصه های هر ایستگاه (نمودار کنترل/طرح نمونه گیری / هر دو)
- ۲۱- طراحی نمودارهای کنترل و طرح های نمونه گیری
- ۲۲- تهیه طرح کنترل (کیفیت) محصول

## تمرکز بر مشتری

مشتری‌مداری یا تمرکز بر مشتری روشی است که در آن نخست به نیازهای مشتری توجه می‌شود و سپس درصدد تامین این نیازها برمی‌آیند به گونه‌ای که نتیجه نهایی رضایت مشتری و برآوردن انتظارات او باشد.

### شناخت و درک صحیح مشتری

مشتریان یک سازمان چه کسانی هستند؟ پاسخ سریع این است که « هر کس آنچه را که ما فراهم می‌کنیم می‌خواهد خریداری کند ، مشتری است.

اما این پاسخ سنجیده نیست ، شرکت موفق باید تا حدودی دارای بینش باشد و به دقت مشخص کند که می‌خواهد به چه کسانی خدمت عرضه کند. شرکت باید با بیان دقیق معلوم کند که مشتریان یا طبقات مشتریان که سازمان قصد ارائه خدمت یا محصول به آنان را دارد، چه کسانی هستند.

از آنجایی که شرکت ها توانایی تأمین نیازهای تمام خریداران را ندارند و از آنجایی که خریداران دارای خواسته ها و نیازهای متفاوتی هستند، شرکت ها به جای رقابت در یک بازار کامل باید بخش هایی از بازار را برای تلاش های بازاریابی خود انتخاب نمایند که در ارضای نیازهای آن قسمت، از توانایی بیشتری برخوردارند . تقسیم بندی بازار به همین منظور انجام می‌شود. تقسیم بازار عبارت است از شناسایی تفاوت های عمده در ویژگی-های خریداران به منظور تقسیم کردن بازار به دو یا چند گروه با هدف انتخاب آن قسمت از بازار که شرکت به آن خدمت خواهد کرد.

اما به راستی مشتریان چه خواسته ها و انتظاراتی دارند؟ روانشناسان بر سر این موضوع تحقیق کرده اند و به این نتیجه رسیده‌اند که مشتریان نه خواسته اساسی دارند در مواقعی حتی اگر یکی از خواسته‌ها برآورده نشود، امکان دارد مشتری به سراغ رقبای دیگر برود.

۱- مشتریان می‌خواهند بر تصمیمات خود کنترل داشته باشند.

۲- مشتریان می‌خواهند به هدف-هایشان برسند.

۳- مشتریان می‌خواهند حرمت نفس خود را حفظ کنند.

- ۴- مشتری می خواهد با او منصفانه برخورد شود.
- ۵- مشتری می خواهد انتظارات معقولانه اش برآورد شود.
- ۶- مشتری می خواهد از شرایط موجود با خبر باشد.
- ۷- مشتری می خواهد احساس ایمنی و امنیت داشته باشد.
- ۸- مشتری می خواهد احساس کند که شخصیت برجسته ای است.
- ۹- مشتری خواهان صداقت است.

## سیر تکاملی مشتری مداری

به طور کلی می توان گفت ارتباط با مشتری در مسیر تکامل تاریخی ۴ مرحله را طی کرده است که عبارتند از محصول مداری ، فروش مداری ، بازار مداری و مشتری مداری

### محصول مداری

شرکت هایی که از فلسفه محصول مداری پیروی می کنند براین اعتقادند که مصرف کنندگان محصولاتی را که از بهترین کیفیت ، کارایی یا ویژگی برخوردار باشند خواهند خرید. بنابراین سازمان باید توان خود را به بهبود دائمی محصول اختصاص دهد . شرکت هایی که جهت یابی به سمت محصول دارند ، اغلب محصولات خود را با هیچ یا با حداقل داده های مشتری طراحی می کنند.

### فروش مداری

سازمان هایی که از فلسفه فروش مداری پیروی می کنند براین تصورند که اگر مصرف کنندگان به حال خود رها شوند ، به طور معمول محصولات یک موسسه را به حد کافی نخواهند خرید . بنابراین وظیفه موسسه است که فروشندگان و تلاش تهاجمی را در پیش گیرد مفهوم فروش مداری در مورد کالاهای ناخواسته همچون بیمه و دایره المعارف که خریداران در پی خرید آنها نیستند و در موردشان فکر نمی کنند به کار گرفته می شود.

### بازار مداری

هدف اصلی بازار مداری این است که فرایند فروش را تسهیل نماید هر قدر سازمان در مورد مشتریان و نیازهای آن ها آگاهی بیشتری داشته باشند در فرآیند فروش، تلاش کمتری باید بکند. اگر تلاش صرف ( درک ) مشتری بشود ، در آن صورت بااحتمال بیشتری او اقدام به خرید خواهد کرد.

### مشتری مداری

دراین دیدگاه مشتری به صورت بخشی جدانشدنی از فرایند سازمان در می آید ، سازمانی که دارای دیدگاه مشتری مداری است و هنگام طرح ریزی محصول ( کالا یا خدمات ) و عرضه آن به مشتری توجه خاص دارد.

دریک محیط بسیار رقابتی هر قدر سازمان در مورد نیازهای مشتریان اطلاعات بیشتری بدست آورد و هر قدر راحت تر با آن ها تماس برقرار کند، ( تماس نزدیک با مشتری ) در صحنه رقابت موفق تر خواهد بود.

سازمان های مشتری مدار بیشتر به «تولید کیفیت» می-اندیشند تا «کیفیت تولید». آن-ها و موقعیت خود را در

۱- افزایش کیفیت و بهبود عملکرد

۲- افزایش رضایت شغلی کارکنان

۳- دخالت همه کارکنان در سود و احساس مسئولیت نمودن آنها

۴- سود آوری شرکت از طریق رضایت کامل مشتری همراه با تشویق کارکنان

۵- اصلاح مستمر فرایند تولید و بهبود مستمر

### گروه های مختلف مشتری و درک آنها

گروه بندی مشتریان عبارت است از تقسیم مشتریان به گروههایی با نیازها ، خصوصیات یا رفتار های مختلف. اهم این موارد: سطح درآمد ، تحصیلات موقعیت اجتماعی ، سن ، جنسیت ، عوامل فرهنگی و مذهبی می باشند.

### تعریف رضایت مشتری

دریک نگرش کلی ، هر مشتری ( به صورت عام ) پس از دریافت خدمت یا خرید و استفاده از یک کالا ، راضی یا ناراضی است. رضایت ، وجود یک احساس مثبت است که در نهایت در مصرف کننده یا دریافت کننده ایجاد می شود . در اصل این احساس به واسطه برآورده شدن انتظارات مشتری و عملکرد عرضه کننده به وجود می آید.

رضایت تنها بخشی از مرحله ای است که باید در مسیری طی کرد تا مشتری از محصول لذت ببرد. لذت بردن از محصول ( و نه رضایت مشتری ) موجب وفاداری و تداوم وفاداری وی خواهد بود.

### اهمیت مشتری:

مشتری و رضایت او ضامن تداوم فعالیت سازمان در بازار پر رقابت امروزی می گردد.

بنابراین جلب رضایت مشتری راز بقای سازمان است. برای نشان دادن اهمیت مشتری و ضرورت حفظ او ، توجه نکات زیر ضروری به نظر می رسد.

- ۱- هزینه جلب یک مشتری جدید ، بین پنج تا یازده برابر نگهداری یک مشتری قدیم است.
- ۲- برای افزایش دو درصدی مشتری ، باید ده درصد هزینه کرد.
- ۳- رضایت مشتری، پیش شرط تمام موفقیت های بعدی شرکت هاست.
- ۴- رضایت مشتری ، مهمترین اولویت مدیریتی در مقابل اهداف دیگری چون سودآوری ، سهم بیشتر بازار و توسعه محصول می باشد.
- ۵- ارزشمند ترین دارایی هر سازمان ، اعتماد و اطمینان مشتریان است.
- ۶- انتخاب مشتری دائمی و وفادار ، تنها شرط بقای دائمی و استمرار فعالیت های کارآمد هر شرکتی است
- ۷- مدیران ارشد باید شخصاً الگوی پایبندی درقبال رضایت مشتری باشند.
- ۸- برای جلب اعتماد مشتریان، کمتر از توان خود قول بدهید و بیشتر از قولی که داده اید عمل کنید.
- ۹- معادل ۹۸ درصد مشتریان ناراضی ، بدون شکایت به سمت رقبا می روند.
- ۱۰- احتمال این که مشتریان کاملاً راضی ( شاد ) مجدداً از شرکت شما خرید کنند ، شش برابر مشتریان فقط راضی است.
- ۱۱- گوش دادن به شکایت مشتری ۹۰ درصد کار است و حل کردن آن هفت درصد و پی گیری برای اطلاع از راضی شدن مشتری سه درصد دیگر است.

سود در تجارت ، مستلزم مراجعه دوباره مشتری است زیرا مشتریانی که به داشتن کالا ها یا خدمات شما مباحثات می کنند، دوستانشان را هم به مصرف کالاها یا خدمات شما تشویق می نمایند.

از اینرو ، فرایند جلب رضایت مشتری « از اهمیت ویژه ای برخوردار است این فرایند شامل مراحل زیراست: