

## مدیریت کیفیت جامع (TQM)

تهیه و تنظیم: زهرا رحمانی

کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی

## فهرست مطالب

مقدمه

### فصل اول:

کلیات

تاریخچه

تعریف مفاهیم

عوامل مؤثر در موفقیت TQM

### فصل دوم:

کیفیت

ابعاد هشتگانه کیفیت

عوامل تعیین کننده کیفیت خدمت

فلسفه دمینگ

سیر تطور جوایز کیفیت

### فصل سوم:

منابع انسانی و مدیریت کیفیت جامع

منابع انسانی بعنوان رکن مدیریت کیفیت جامع

عناصر اصلی (TQM) مرتبط با منابع انسانی

مدل مدیریت کیفیت جامع

توانمند سازی و مدیریت کیفیت جامع

نحوه تشکیل تیمهای کاری

ابعاد مختلف یک تیم موفق

خصوصیات اعضای تیم

آموزش تیم

فواید حاصل از مشارکت کارکنان

مدیریت کیفیت جامع و روابط انسانی سالم

گامهای اجرایی در مدیریت کیفیت جامع مبتنی بر منابع انسانی

#### فصل چهارم:

قواعد، اصول و شیوه های اجرایی (TQM)

قواعد و اصول (TQM)

نقش مدیران در ایجاد فرهنگ کیفیت

شیوه های اجرایی (TQM)

شورای کیفیت

اهداف کلان کیفیت خط مشی کیفیت

طرحریزی کیفیت

#### فصل پنجم:

بهبود مستمر یا کاریزن

بهبود مستمر

بهبود مستمر سازمان

انواع بهبود

فرایند مدل مدیریتی بهبود مستمر

منابع

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 یکی از کاملترین و کارآترین فلسفه‌های مدیریتی است که به نحو شایسته‌ای مباحث کیفیت و رضایت مشتری را در بردارد. در دنیای امروز که از یکسو رقابتهای ملی، و از سوی دیگر تغییرات و تحولات در تکنولوژی، نیاز بازار و ... بسیار سریع و پر شتاب بوده و مسلماً تجزیه و تحلیل شناخت صحیح و بکارگیری مناسب مباحثی از قبیل مدیریت کیفیت جامع میتواند بسیار راهگشا و مؤثر باشد.

از نکات برجسته و ممتاز بحث مدیریت کیفیت جامع اینست که بسیاری از فنون و روشهای مرتبط با مسائل مدیریتی و کیفیتی را بطور جامع و با تلقینی مناسب و بصورت یکپارچه در خود جای داده است.

بطور کلی شرکتهایی که در جهت اجرای فلسفه مدیریت کیفیت فراگیر قدم بر می‌دارند، بایستی از تلاشهای بهبود مستمر کیفیت که در تمام اجزا سازمان جریان دارد، مطمئن شوند. حرکت در جهت یک فرایند بهبود مستمر، اغلب با پذیرش یکی از فلسفه‌های مدیریت کیفیت، مانند اصول دمی‌نگ، فلسفه جوران یا کرازبی شروع میشود. این افراد صاحب نام، اصول و راهنماییهایی را برای تغییر محیط شرکتهای و ایجاد فرهنگ کیفیت مداری در سطح سازمانها با نگرشها و رویکردهای منابع انسان تدوین کرده اند.

مدیریت جامع کیفیت فرایندی است متمرکز بر روی مشتری‌ها، کیفیت محور، مبتنی بر حقایق، متکی بر تیم‌ها که برای دستیابی به اهداف استراتژیک سازمان از طریق ارتقای مستمر فرایندها، توسط مدیریت ارشد سازمان رهبری می‌شود سازمان را فرآیندی می‌بینیم که در آن درونداد، روند و برون‌دادی وجود دارد که همه افراد بصورت افقی در مراحل از فرایند، قرار می‌گیرد. تقسیم بندی عمودی و سلسله مراتبی وجود ندارد. اگر فرایند برون‌دادی دارد همه در آن سهیم هستند. مشتری محوری: مشتری صاحب حق و احترام می‌باشد و سلامت جریان کار و سلامت فرایندها وابسته به مشتری و اظهار نظر اوست. ارتقای مستمر و فراگیر فرایندها و سیستمها: فرایندها و سیستمها بطور دائم در جهت پاسخ به نیازها و انتظارات مشتری‌ها با تمرکز بر ارتقای عملکرد آنها و توانمند سازی کارکنان بهبود می‌یابند. فرایندها و سیستمها منشأ بیشتر مشکلات مربوط به کیفیت می‌باشد.

❖ اگر عملکرد فرایندها و سیستم‌ها درست باشد، محصول یا خدمت بدون نقض خواهد بود.

❖ ارتقای کیفیت فرایندی است که پایان ندارد.

- ❖ مشتری تعیین کننده نهایی کیفیت است.
- ❖ اجرای مدیریت جامع کیفیت به تعهد کامل مدیریت نیاز دارد.
- ❖ کارکنان کلید موفقیت اجرای مدیریت جامع کیفیت می باشند.
- ❖ اجرای موفق مدیریت جامع کیفیت محتاج کار تیمی و همکاری است.
- ❖ مدیریت جامع کیفیت متکی بر سنجش عملکرد می باشد.
- ❖ پیشگیری از بروز نقض ، کلید دستیابی به کیفیت است.

اجرای مدیریت جامع کیفیت محتاج برنامه ریزی است . اجرای مدیریت جامع کیفیت باید تدریجی و طی مراحل انجام گیرد. از زمان تصمیم به اجرای آن تا ادغام کامل با کار روزمره کارکنان سالها طول می کشد. هیچ راه میان بری برای کوتاه کردن این فاصله زمانی وجود ندارد. شروع صحیح اجرای مدیریت جامع کیفیت و صبر و شکیبایی شرط اول موفقیت می باشد. مرحله آگاهی در این مرحله توانائی های بالقوه موجود برای اجرا شناسایی می شود و درباره اجرای مدیریت جامع کیفیت تصمیم گیری به عمل می آید. در پایان این مرحله باید مدیریت ارشد درک روشن و کاملی از مدیریت جامع کیفیت و روشهای جامع کیفیت و روشهای دستیابی به آن پیدا کند بدین منظور شرکت در دوره های آموزشی مطالعه مقالات و کتابهایی درباره مدیریت جامع کیفیت ضروری می باشد. تشکیل یک تیم کاری متشکل از مدیران ارشد برای ارزیابی سازمانی و تهیه پیشنهادی برای تصمیم گیری درباره اجرای مدیریت جامع کیفیت لازم است. از این رو این مرحله، مرحله ایجاد آمادگی برای تغییر می باشد. مرحله کسب دانش و مهارتها در این مرحله پایه های مدیریت جامع کیفیت ریخته می شود، بدین معنی که ابزار و روش های ارتقای مستمر کیفیت آموزش داده می شود. کارهایی که در این مرحله باید انجام گیرد عبارتند از:

- ایجاد صلاحیتهای لازم در مدیریت از طریق آموزش ابزار و فنون ارتقای مستمر کیفیت و دانش ارتقا - ایجاد صلاحیتهای لازم در کارکنان از طریق آشنایی با فلسفه و اصول مدیریت جامع کیفیت ویژگی های فرآیندها و اهمیت کار تیمی برای ارتقای آنها
  - ارزیابی فرهنگ سازمانی به منظور تغییر در فرهنگ سازگار با ارتقای مستمر کیفیت
  - مشخص کردن مشتریها و تعیین نیازها و انتظارات آنان
  - انتخاب یک روش ارتقای کیفیت
  - تشکیل تیمهای ارتقای کیفیت و آموزش آنان مرحله برنامه ریزی بلند مدت مدیریت جامع کیفیت یک فلسفه مدیریتی جامع بلند مدت و پویا می باشد. برای استفاده از منافع کامل آن باید برنامه ریزی بلند مدت به عمل آید، در این مرحله کارهای زیر انجام می گیرد :
  - یک ارزیابی درونی کیفیت برای تشخیص نقاط قوت و ضعف
  - تعیین اهداف بلند مدت و استراتژی های دستیابی به آنها
  - تعیین رسالت و دورنمای سازمان
  - تدوین شیوه ارزشیابی برنامه
- مرحله برنامه ریزی تفصیلی در این مرحله همه بخشها و واحدهای سازمانی بر اساس برنامه بلند

مدت، برنامه های یک ساله تدوین می کنند. در این مرحله بخشها و واحدها باید کارهای زیر را انجام دهند.

- فرایندهای اساسی خود را تعیین کنند .
- مشتریهای فرایندها را مشخص کنند .
- نیازها و انتظارات مشتریها را تعیین کنند .
- فرایندهایی را برای ارتقا انتخاب کنند .
- اهداف اختصاصی ارتقا را تنظیم کنند .
- تیمهای ارتقای فرایندها را تشکیل دهند .
- نشانگرهای ارتقای کیفیت را تعیین کنند .

مرحله اجرا در این مرحله بخشها و واحدها برنامه های سالانه خود را اجرا می کنند. در این مرحله باید کارهای زیر انجام شود:

- تیمهای ارتقا فرایندهای خود را ارتقا دهند .
- یک سیستم ارتباطی منظم و قوی برای انتقال تجربیات ایجاد شود .
- یادگیری در عمل ترغیب شود .
- موانع و مشکلات ارتقای فرایندها از میان برداشته شود .
- یک سیستم تقدیر و تشویق کار آمد به وجود آید
- پیشرفتها پایش شوند
- دستاوردها حفظ شوند

مرحله ارزشیابی باید سالانه از برنامه های ارتقای کیفیت ارزشیابی به عمل آید تا علل موفقیتها و احیاناً شکستها مشخص گردد. اگر چه مدیران و کارکنان اغلب از نتایج مثبت اجرای برنامه ها بیشتر خوشحال می شوند ولی تجربیات مثبت و منفی هر دو آموزنده می باشند. هر تجربه منفی شاید فرصت بیشتری را برای کسب تجربه و یادگیری فراهم کند

## فصل اول

### کلیات

## تاریخچه ( TQM )

هر چند که مفهوم کیفیت همیشه در زندگی بشر مطرح بوده است ولی دانش کیفیت و مدیریت کیفیت علمی برمی گردد به اوایل قرن گذشته که در ادامه شرح مختصری از آن ارائه می شود:

سال ۱۹۲۴ : پدر علم کیفیت را دکتر والتر شوهارت آمریکایی می دانند که در آن سال در آزمایشگاه های شرکت Bell سیستمی را به وجود آورد که می توانست واریانس سیستم های تولید را اندازه گیری کند. این سیستم به نام (کنترل آماری فرایند) یا SPC مشهور شد. دکتر شوهارت در سال ۱۹۳۱ کتابی با عنوان «کنترل اقتصادی کیفیت محصولات صنعتی» منتشر کرد. در این کتاب او به موضوع «کنترل کیفیت آماری» پرداخت.

سال ۱۹۴۶ : در این سایت بارها اشاره شد که جنگ جهانی دوم یکی از مهمترین خاستگاه های علوم مدیریت بود به طوری که بعضی از علوم مدیریت در جنگ متولد شدند و بعضی هم در جنگ رشد پیدا کردند چون پیدا کردن راهکار در جنگ جزو بالاترین نیازها بود و این نیازها محرک تحقیق و بعد هم تولید علم بودند. پس از جنگ جهانی دوم نیروهای حرفه ای تولید در ژاپن «سازمان غیرانتفاعی اتحادیه مهندسان و دانشمندان ژاپن» را تأسیس کردند. در همین سال، جامعه کنترل کیفیت آمریکا نیز تشکیل شد.

شاگرد شوهارت ادوارد دمینگ که یک فیزیکدان با گرایش ریاضی بود و در بخش کشاورزی و دفتر تحقیقات آمریکا کار می کرد، موظف شد تا سیستم کنترل آماری فرایند را به کارکنان صنایع دفاعی آمریکا آموزش دهد.

سال ۱۹۵۰: اتحادیه متخصصان علوم و مهندسی ژاپن (JUSE) از دمینگ دعوت کردند تا SPC و روش های کنترل کیفیت را در کشور ژاپن آموزش دهد. ژاپنی ها به سرعت خود را با آموزش های دمینگ هماهنگ ساخته و در این روش ها تغییراتی به وجود آوردند. خیلی جاها از دمینگ به عنوان پدر کیفیت یاد می شود. بهر حال شروع این حرکت با شوهارت بوده ولی به اوج رساندن آن با دمینگ بوده است.

قسمت جالب مساله هم در این است که دمینگ یک آمریکایی بود ولی اصولش و تفکرات کیفیتی او در ژاپن مورد پذیرش بالایی قرار گرفت و این کشور تبدیل به راهبر علم مدیریت کیفیت شد. شاید چون فرهنگ ژاپنی بیشتر از هر فرهنگ دیگری با مفاهیم مد نظر دمینگ همخوانی داشت.

سال ۱۹۵۱: اتحادیه دانشمندان و مهندسی ژاپنی (JUSE) جایزه دمینگ که عالیترین جایزه کیفیت در ژاپن به حساب می آید را با هدف افزایش سطح کیفیت صنعت در ژاپن ایجاد کردند. دمینگ به پاس خدماتی که به توسعه کیفیت در ژاپن انجام داد، بزرگترین جایزه ژاپن به نام «مدال افتخار امپراطور برای سازندگان اقتصاد ژاپنی» را دریافت کرد.

سال ۱۹۵۱: دکتر فینگام کتابی تحت عنوان «کنترل کیفیت فراگیر» منتشر کرد. در این کتاب او به جای «کنترل کیفیت آماری» از «کنترل کیفیت فراگیر» سخن به میان آورد.

سال ۱۹۵۴: جوزف جوران اهمیت درگیر نمودن تمام بخش ها در پیگیری امر کیفیت و اهمیت رضایت مشتری را به جای امر ساده تبعیت از مشخصات محصول ژاپنی ها تاکید کرد.

سال ۱۹۶۲: کآرو ایشیکاوا ایده و تفکرات جوران و فینگبام را بسط داده و موضوع مشتریان داخلی را که دریافت کنندگان بروندادهای داخل سازمان هستند علاوه بر مشتریان خارجی سازمان مطرح کرد. ایشیکاوا بر مبنای کار متخصصین علوم رفتاری و نظریه سلسله مراتب نیازهای مازلو و تئوری X و Y مک گریگور، واژه «کانون های کیفیت» را مطرح کرد.

اواخر دهه ۱۹۷۰: آمریکایی ها و اروپایی ها که متوجه پیشی گرفتن ژاپنی ها در تسخیر بازارهای جهانی شدند، به فکر استفاده از نگرش TQM در مدیریت های خود افتادند.

سال ۱۹۸۷: آمریکا در مقابل جایزه دمینگ، جایزه ای را به نام «مالکوم بالدريج» ابداع کرد. این جایزه برای معرفی سازمان هایی که به بالا بردن سطح کیفیت خود و اجرای TQM دست یافته اند، طراحی شد.

پایه اول مدیریت کیفیت توسط ادوارد دمینگ که یک دانشمند آمریکایی است در سالهای پس از جنگ جهانی دوم در ژاپن پی ریزی شد. اقامت دمینگ در آغاز بر پایه فنون آماری کنترل کیفیت قرار داشت که توسط والد ر شوهارت که دمینگ زیر نظر او در آزمایشگاه های بل در نیویورک کار میکرد ارائه شده بود.

پس از جنگ جهانی توجه از کیفیت به تولید انتقال یافت و نتیجه آن کاهش بهره گیری از روشهای کنترل آماری بود. پس از جنگ دمینگ شاهد رنجهای بسیار مردم ژاپن بود و بر اساس علاقهای که به آنها احساس میکرد تعلیمات خود را در زمینه روشهای کنترل آماری در آن کشور آغاز کرد و به ژاپنیها یاری داد تا فرآوردههای بیشتر و بهتری تولید کنند.

در سال ۱۹۶۰ اولین دواير کنترل کیفیت به منظور بهبود کیفیت ایجاد شدند. همچنین کارگران ژاپنی فنون ساده آماری را فرا گرفتند بطوریکه توانایی آنها داشتند که از این فنون در فرآیندهای بهبود مستمر برای افزایش کیفیت و کارآیی استفاده نمایند.

بعدها مدیریت کیفیت جامع در نقاط دیگر جهان به ویژه در ایالات متحده و سپس اروپای غربی رواج پیدا کرد.

### تعریف مدیریت کیفیت جامع

مدیریت کیفیت جامع شیوهی مدیریتی است که فلسفه ای آن جمع کردن همه فعالیت های 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 فعالیت‌ها و همه‌ی کارمندان در بخش‌های تولید، بازاریابی، مهندسی، تحقیق و توسعه، فروش، خرید، منابع انسانی و... به کار گرفته شود.

### تعریف مفاهیم

در دهه ۱۹۹۰، مدیریت کیفیت جامع به یکی از استراتژی‌های رقابتی بسیار جذاب برای شرکتهایی بدل شد که در جست‌وجوی تفاوت چشمگیری با دیگران بودند. دانشگاهیان و صنعتگران به این جاذبه که مدیریت کیفیت جامع سازمان را تشویق به تمرکز بر نیاز مشتری به وسیله فرآیند بهبود و توجه به بهبود هزینه‌ها، کیفیت و رضایت مشتری می‌نمود، اذعان کردند. پایه مدیریت کیفیت جامع مبتنی بود بر پیگیری فعالانه بهبود مستمر، درک نگرش مشتریان درون سازمان، آموزش و توسعه در تمامی ابعاد سازمانی. اما عده‌ای نیز معتقد بودند که فلسفه مدیریت کیفیت جامع محدودیت‌های خاص خود را داراست. یافته‌های سیتکین (Sitkin) نشان می‌دهد که مدیریت کیفیت جامع برای مباحثی چون فروش مازاد اندازه، خطرناک بوده و کارایی و اجرای آن زیانبار است و این بخشی از ناتوانی مدیریت کیفیت جامع است. محققان معتقدند که امروزه بازاریابی مدیریت کیفیت جامع تبدیل به صنعت خاص خود شده است و درک مدیریت کیفیت جامع به عنوان یک نتیجه اجرای همه‌جانبه آن گسترش یافته است. لوتانز (Luthauns) براین باور است که مدیریت کیفیت جامع قادر به درک تغییرات آتی نیست و پیشنهاد می‌کند که زمان کافی صرف مدیریت کیفیت جامع شود. گروهی نیز معتقدند که سازمان یادگیرنده به دلیل وابستگی متقابلی که دارد گام منطقی بعدی در ارزشگذاری تغییرات است. (باران دوست و رحمانی، ۱۳۸۲)

مدیریت کیفیت جامع در صنایع ژاپن منجر به نتایج شگفت‌آوری شده است. TQM راهی است به منظور باقی ماندن و موفق شدن. اما چه چیزی TQM را تبدیل به یک ضرورت کرده است. مدیریت کیفیت جامع در واقع یک نوع یکپارچگی جامع و کلی در سراسر یک سازمان است به منظور دستیابی به مزیت رقابتی از طریق بهبود مستمر در تمام فعالیت‌های سازمان. اگر بخواهیم تک‌تک کلمات موجود در مدیریت کیفیت جامع را به صورت تک‌تک معنی کنیم عبارتند از:

۱) مدیریت: مدیران ارشد به طور کامل پایبند به اجرا هستند.

۲) کیفیت: برآورده نمودن خواسته‌های مشتریان

۳) جامع: هرکس که با سازمان در ارتباط است، در فرآیند بهبود مستمر درگیر می‌شود.

اصطلاح مدیریت کیفیت فراگیر یا جامع (TQM) یکی از متداولترین اصطلاحات است که در سالهای اخیر در قلمرو تجارت بکار گرفته شده است.

مدیریت کیفیت فراگیر، بهبود در روشهای سنتی انجام کار و تجارت و فنی اثبات شده برای تضمین بقا در جهان رقابتی کنونی به شمار میرود .

در تجزیه لغت (TQM) با سه کلمه زیر سر و کار داریم :

#### جامع:

نشان دهنده همه گیر بودن آنست .

#### کیفیت:

درجه تطابق کالای تولید شده یا خدمت ارائه شده با نیاز مشتری را بیان میکند .

#### مدیریت:

فن، هنر یا روش اداره کردن، کنترل کردن، هدایت کردن و ... میباشد.

بنابراین (TQM) هنر مدیریت تمام مجموعه برای به دست آوردن بهترینهاست .

(TQM) یا مدیریت کیفیت فراگیر اقدامی است هوشمندانه، آرام و مستمر که تأثیری هم نپروزا در تأمین اهداف سازمان دارد و در نهایت به رضایت مشتری، افزایش کارایی و بالا بردن توانایی رقابت در بازار ختم می شود .

- مدیریت کیفیت جامع ساختار نظام یافته‌ای است که بر بهبود مستمر کلیه فعالیتهای درونی یک سازمان تأکید میکند. هدف نهایی مدیریت کیفیت جامع بهبود کیفیت محصولات و خدمات، از طریق بهبود منابع انسانی، فرآیندها و تجهیزات موجود و به موازات آن کاهش هزینه‌های حوزه عملیاتی است. مدیریت کیفیت جامع بسط مفهوم فلسفه ای است که اعتقاد دارد که خدمات و تولیدات، همواره با کیفیتی بهتر در دسترس مشتریان درونی و بیرونی سازمان گذاشته شود و بر آن است که با در نظر گرفتن بازخورد از همین مشتریان، مشخصات کیفی هر تولید یا خدمتی را تعیین کند .

- هدفی است بیان کننده این نکته که هر تولید یا خدمت عرضه شده به هر طبقه از مشتریان، و همه فعالیتها یا رویدادهایی که به آن تولید یا خدمت نهایی منتج میشود، در بالاترین کیفیت ممکن خواهد بود

- فراگردی است که از همه دست اندرکاران، بازخورد اطلاعاتی میگیرد تا بر اساس آن، مشخصات و سطح کیفی تولیدات یا خدمات را تعریف کند. از کارکنان مقتدر و تعلیم دیده، در یک ساختار مرکب از چند نظام استفاده میکند تا در هر مرحله از کار، بر ارزش تولیدات یا خدمات بیفزاید و سرانجام، به عرضه تولیدات یا خدمات کیفی برتری که موجب رضامندی مشتری را فراهم میسازد، نایل گردد .

- کیفیت، توجه به کل سیستم، قبل از پرداختن به اجزاء و توجه به نیازمندیهای مشتریان داخلی (کارکنان) و مشتریان خارجی و خریداران به عنوان نقطه آغاز و پایان فعالیتهاست .

یکی از کاملترین و جامعترین تعاریفی که در زمینه مدیریت کیفیت جامع ارائه شده را به شرح زیر میباشد :  
فلسفه مدیریتی که در برگیرنده کلیه فعالیتهای سازمانی، نیازها و انتظارات مشتری، اجتماع و اهداف سازمان باشد .

جری و جانیس هرمن، مدیریت کیفیت جامع را از قول صاحبنظران آن، به شرح زیر تعریف کرده اند:

- روش انجام دادن کار گروهی است که برای بهبود مداوم کیفیت بهره وری، قابلیتها و استعدادهای مدیریت و نیروی کار مورد استفاده قرار میگیرد .

- مدیریت کیفیت جامع رویکردی مشتری محور، استراتژیک (راهبردی) و منظم برای بهبود مداوم عملکرد است .

نهایتاً مدیریت کیفیت جامع متضمن شش اصل اساسی زیر میباشد:

۱- تمرکز بر مشتری؛

۲- تمرکز بر فراگرد (عملیات) و نتایج؛

۳- پیشگیری به جای بازسازی؛

۴- بسیج کردن مهارت و تخصص نیروی کار؛

۵- تصمیم گیری بر پایه اطلاعات؛

۶- بازخورد؛

مدیریت کیفیت جامع ضرورتهای تازه و پرمعنایی برای هر یک از سازمانها به همراه دارد :

- کیفیت وظیفه هر عضو سازمان است و نه فقط مسئولیت فلان واحد .

- خدمات و تولیدات باید انتظارات مشتری را برآورد یا حتی از آن فراتر رود .

- کیفیت مستلزم وجود فرهنگ سازمانی پویایی در سازمان است تا کیفیت را در سراسر زنجیره تولید یا خدمت (از منبع تا عرضه و تحویل) مورد توجه قرار دهد.

- مشارکت و همکاری باید جایگزین روابط خصمانه با کارکنان و مشتریان شود

- به کارکنان سازمان، در همه رده ها، باید اقتدار و اختیار داد تا تصمیماتی را که موجد کیفیت و خدمت بهتر است، اتخاذ کنند .

- کیفیت نه به عنوان مقصد، بلکه باید به منزله سفر تلقی شود که هدف آن فراتر رفتن از حد انتظار مشتری است .

عواملی که در موفقیت مدیریت کیفیت جامع، مؤثر تشخیص داده شده اند، عبارتند از:

- ۱- حمایت مدیریت عالی سازمان؛
- ۲- اعتنا و توجه به مشتری (مراجع)؛
- ۳- برنامه ریزی راهبردی بلند مدت؛
- ۴- پرورش کارکنان و قدرشناسی از آنان؛
- ۵- دادن اقتدار به کارکنان و تشویق کار تیمی؛
- ۶- سنجش و تحلیل تولیدات یا خدمات و فراگردهای آن؛
- ۷- تضمین کیفیت؛

## 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

### 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 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.

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 Organization)» 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:

جلب رضایت کامل مشتری با کم‌ترین هزینه

درگیر کردن همه کارکنان با هدف حذف خطاها و جلوگیری از ضایعات و در نتیجه انگیزش بهتر آنها

حفظ کیفیت و بهبود مستمر

طراحی و انتخاب فناوری و فرآیندهای مناسب تولید

آموزش عینی کیفیت

اندازه‌گیری کار

توجه به نقطه بهینه هزینه‌های چرخه حیات

بهره‌وری و ارزش افزوده بیشتر

استانداردهای بالاتر

سیستم‌ها و رویه‌های بهبودیافته

### هشت رکن مدیریتی در مدیریت کیفیت

#### ۱- رکن تعهد

تعهد نسبت به بهبود کیفیتی به عنوان مهمترین وظیفه تلقی شود .

#### ۲- رکن توجه

به آموزش مستمر کارکنان و ارتباط با مشتری در مورد پیشرفتهای ناشی از تلاشهای بهبود کیفیت توجه شود.

#### ۳- رکن نتایج

نتایج بهبود برای کلیه همکاران سازمان تبیین و تعیین شوند .

#### ۴- رکن تشکیلات

فراهم نمودن ساختارهایی که فعالیتها و پیشرفتهای بهبود کیفیت را با توجه به تلاشهای منابع انسانی سازمان سهولت بخشند .

#### ۵- رکن برنامه ریزی

تلاشهای بهبود کیفیت منابع انسانی باید پیش بینی و برنامه ریزی شده و در تمام سطوح سازمان منتشر شود.

#### ۶- رکن جوابگویی

تشریح موقعیت، در مواردیکه کار افراد و تیمها در بهبود کیفیت، اندازه گیری و بررسی شده است .

#### ۷- رکن تشخیص

وظیفه مدیریت، ایجاد روشهای رسمی و غیر رسمی برای تشخیص تلاشهای منابع انسانی و نتایج حاصله است .

## ۸- رکن احیا

فراهم کردن زمینه تشویق منابع انسانی در جهت دسترسی به کیفیت و ارزیابی اینکه چه کاری انجام شده و چه کاری انجام نشده، بطوریکه بتوان فرآیند را بهبود داد .

شش مفهوم و هشت رکن مذکور که به عنوان نیم رخ مدیریت کیفیت فراگیر مطرح شد در ارتباط با فلسفه و شیوه رهبری، ایجاد انگیزش، رضایت مندی شغلی، ارتباطات، تشویق کار تیمی، ارزیابی و پیگیری کار کارمندان و ... بوده است. این موارد به عنوان ارکان فاکتورهای منابع انسانی تلقی میشوند که سازمان را در جهت دستیابی به کیفیت فراگیر صحیح از طریق منابع انسانی هدایت میکنند .

بنابراین با داشتن یک پایه قوی از فاکتورهای مذکور در سازمان، سیستم بهبود کیفیت از کارایی و اثر بخشی لازم برخوردار بوده و به آسانی میتواند پایانی و پویایی خود را حفظ نماید. زیرا تمامی فعالیتهای مربوط به طراحی، استقرار و بهبود سیستمهای کیفیت بر مدار منابع انسانی استوار میباشد .

### عوامل مؤثر در موفقیت (TQM)

موفقیت آتی هر سازمان در گرو موفقیت و توانمند سازی منابع انسانی آن سازمان بوده و مدیریت جامع میتواند این موفقیت را تضمین کند .

اصولاً مدیریت بایستی مسئولیت بکارگیری و ساده سازی روشهای مدیریت کیفیت جامع را در سازمان و نیز هدایت و بهسازی کارکنان را به عهده گیرد و با رعایت اصول ذیل پویایی و بهبود سیستم را تضمین نماید .

۱- آموزش دادن کلیه مدیران آینده از هم اکنون

۲- جایگزین کردن سبک کنترل سنتی و مدیریت با روشهای جدید مدیریتی (مدیریت مشارکتی)

۳- بهبود ارتباطات کاری و مطلوب بین مدیران و کارکنان

۴- ایجاد و تقویت یک سیستم مناسب برای نمایش مداوم نتایج عملکرد سرپرستان و مدیریت

۵- آگاه نمودن کارکنان نسبت به ضرورت بهبود کیفیت

۶- ایجاد انگیزش و پویایی در کارکنان

۷- فراهم ساختن محیطی توانمند به منظور خلاقیت، نوآوری و کارآفرینی

۸- تشکیل تیمهای خودگردان و حلقههای دوایر کنترل کیفیت

۹- تعیین مسیر پیشرفت شغلی کارکنان

۱۰- ایجاد فرهنگ سازمانی قوی و توسعه ارزشهای مشترک کارکنان

## 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:

- کمبود یا نبود تعهد در مدیریت به ویژه مدیریت عالی
- فقدان سبک مدیریتی واحد
- کمبود یا فقدان اعتماد به نفس در زمینه اجرا و پیاده‌سازی این رویکرد
- بیم از انعطاف‌پذیری
- کمبود ارتباطات اثربخش
- 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:

- 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.

- 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.

- 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 قارده 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.

### رابطه بین ابعاد مدیریت کیفیت جامع TQM و عملکرد سازمانی

از آنجا که شرکت‌ها همیشه در تلاش برای حفظ مزیت رقابتی هستند، بنابراین حفظ و افزایش عملکرد سازمانی، چالشی برای شرکت‌هاست. سازمان‌ها باید درک کنند که چه ابعادی از سیستم مدیریت کیفیت، برای تقویت عملکرد مهم‌تر هستند.

تمرکز بر مشتری، بهبود مستمر، مشارکت کارکنان، و حمایت مدیریت عالی (ارشد) برای تعیین و شناسایی مهم‌ترین ابعاد کیفیت، بعنوان عوامل پیش‌بینی کننده عملکرد سازمانی. این نتایج، مبتنی بر داده‌های تجربی گردآوری

شده از یک تحقیق و بررسی از ۹۰ سازمان (۲۷۰ مدیر) بخش منسوجات در پاکستان هستند. نتایج رگرسیون خطی چندگانه نشان می دهد که بهبود مستمر و مشارکت کارکنان، مهم ترین ابعاد برای پیش بینی عملکرد سازمانی هستند، در حالیکه تمرکز بر مشتری و حمایت مدیریت عالی، اهمیتی برای پیش بینی عملکرد سازمانی ندارند.

با وجود مقبولیت گسترده مدیریت کیفیت جامع (TQM) بعنوان فرآیندی جهت حفظ عملکرد سازمانی، شرکت ها هنوز هم در تلاش برای بهبود مستمر به منظور بقا و زنده ماندن در یک محیط نامعلوم (متزلزل) و رقابتی هستند. برای این نوع بهبود و توسعه سازمانی، سازمان ها از یک سیستم اجتماعی فنی بعنوان ابزاری جهت افزایش بهره وری و رضایت کارکنان استفاده می کنند. این سیستم (نظام) بر مدیریت کیفیت جامع (TQM)، چرخه کیفیت، و تیم های کاری خود هدایت گر، بعنوان عواملی که اثربخشی یک سازمان را تعیین می کنند، تأکید دارد.

TQM فلسفه مهمی است و توجه زیادی را در خصوص بهبود اثربخشی سازمانی به خود جلب کرده است. TQM یا همان مدیریت کیفیت جامع، مجموعه ای از اصولی است که مبنا و اساس بهبود مستمر را در سازمان ارائه می دهد، که در آن، سازمان بطور مستمر در هر کدام از جنبه های هر فرآیند، هر سطح و هر فعالیت بهبود می یابد و می تواند بهترین هدف باشد. هنگامی که مدیریت کیفیت جامع با موفقیت اجرا و بکار برده شود، در بدست آوردن مزیت رقابتی پایدار کمک می کند. اصول راهنمای مدیریت کیفیت جامع، به سازمان ها کمک می کند تا محصولاتی با کیفیت بهتر تولید کنند، هزینه ها را کاهش دهند، رضایت مشتری و کارمند را افزایش دهند، و عملکرد سازمانی را بهبود بخشند. کمک به افزایش رقابت پذیری یک سازمان، عاملی بسیار مهم و حیاتی است. مدیریت کیفیت جامع، بطور وسیعی فلسفه مدیریت را به رسمیت شناخته و تأیید کرده است، و تبدیل به شعار و تکیه کلام مهمی برای تلاش سازمان ها به منظور کسب مزیت رقابتی در بازارها شده است.

تقریباً تمام شرکت های تولیدی به منظور مشتری مدارتر شدن از طریق استراتژی کیفیت، اصول مدیریت کیفیت را قبول و اتخاذ کرده اند. بسیاری از تحقیقات و مطالعات، روابط بین مدیریت کیفیت جامع (TQM) و عملکرد سازمانی را مورد بررسی و رسیدگی قرار می دهند. پاول (Powell) در سال ۱۹۹۵ مدیریت کیفیت جامع را بعنوان منبع بالقوه مزیت رقابتی پایدار مورد بررسی قرار داد. برخی از مطالعات تجربی توصیه می کنند که بکارگیری مدیریت کیفیت جامع، تأثیر مثبت و قابل توجهی بر عملکرد سازمانی می گذارد، همانگونه که در مورد شرکت های کوچک و متوسط، شرکت های خدماتی، و برخی شرکت های تولیدی ثابت شده است. رابطه مدیریت کیفیت جامع و عملکرد از اواسط دهه ۱۹۸۰ توجه بیشتری را به خود جلب کرده است.

با اینحال یک بررسی و بازبینی جامع از ادبیات علمی در مورد مدیریت کیفیت جامع و عملکرد سازمانی، نشان می دهد که شواهد تجربی در مورد رابطه بین مدیریت کیفیت جامع و عملکرد سازمانی، با هم ترکیب شده اند. برخی مطالعات، شکست و عدم موفقیت مدیریت کیفیت جامع در افزایش عملکرد را نشان می دهند. دویونگ و همکارانش (Dooyoung et al) در سال ۱۹۹۸ یک تخمین ۶۰٪-۶۷٪ از میزان شکست مدیریت کیفیت را گزارش کردند. فردریکسون (Fredrickson) در سال ۱۹۸۴ دریافت که در بازار ناسالم محصول، تصمیم گیری وسیع در خصوص مدیریت کیفیت جامع، تأثیر منفی ای بر عملکرد می گذارد. این یافته ها و نیاز برای یک تحقیق و رسیدگی عمیق در مورد ارتباط آنها، به ما انگیزه می دهند. این مقاله به منظور بررسی و کاوش بیشتر، بر ابعاد مدیریت کیفیت جامع جهت یافتن نقش رقابتی برای عملکرد سازمانی تمرکز کرده است. با اینحال، کمبود و محدودیتی در بررسی و رسیدگی

تجربی برای تعیین و شناسایی ابعاد مهم مدیریت کیفیت جامع بعنوان عامل پیش بینی کننده عملکرد سازمانی وجود دارد.

فصل دوم

کیفیت

## ابعاد هشتگانه کیفیت

آقای دیوید گاروین ابعاد هشتگانهای را که میتواند در سطح استراتژیک به منظور تجزیه و تحلیل مشخصه های کیفیت به کار رود تعریف کرده است. بعضی از این ابعاد متقابلاً تقویت کننده یکدیگر هستند، در حالیکه دیگران چنین نیستند، بهبود در یکی از آنها ممکن است به قیمت افزایش هزینه ابعاد دیگری باشد. در میان این ابعاد، فهم قرارداد به وسیله مشتری، میتواند به ساخت مزایای رقابتی کمک نماید. ابعاد هشتگانه گاروین به صورت زیر خلاصه شده است:

### ۱- عملکرد:

اولین مشخصه عملیاتی محصول، برای مثال کارائی یک اتومبیل شامل نشانهای اختصاصی مثل شتاب داشتن، چگونگی جابجائی، سرعت گشت زنی و راحتی است. عملکرد خطوط هوایی نیز شامل ورود در زمان معین است .

### ۲- ویژگی:

دومین جنبه عملکرد است، مثل بوقها و زنگهای اتومبیل که مقاصد اولیه را تکمیل میکند. به عنوان مثال میتوان نوشتابه مجانی در هواپیما و یا سقف آفتابی ماشین سواری را نام برد. خطی اولین مشخصه عملکرد را از دومین مشخصه جدا میکند و اغلب کشیدن این خط مشکل است. علاوه بر آن، مشتریان ارزش را از اصطلاحات انعطافپذیر و قدرت انتخاب در میان ویژگیهای موجود و همچنین از کیفیت این ویژگی معین میکنند.

### ۳- قابلیت اعتماد:

اعتمال عبارت از عملکرد موفق یک منظور یا مقصود مشخص، برای دورههای از زمان معین در شرایط معلوم است. قابلیت اعتماد کالای مقاوم، اغلب در زمان اولین خرابی یا بین خرابیهای آن اندازهگیری میشود. به هر ترتیب این اندازهگیری مورد نیاز محصولاتی است که برای یک دوره زمانی، استفاده میشوند و ارتباطی به محصولات و خدماتی که به صورت دائمی مصرف میشوند، ندارد .

### ۴- قابلیت انطباق:

عبارت است از درجه تطابق طراحی محصول و مشخصههای عملیاتی با استانداردهای تثبیت شده. هر چند این قابلیت گاهی به صورت تطابق با نیازمندیها، تعریف شده است. در تجزیه و تحلیل دقیقتر با آزمون میزان واگرایی هر مشخصه، از مقدار هدف گذاری شدهاش به دست میآید. این اندازه گیری نیرومند از میزان تطابق، بر تعلیمات آماردان ژاپنی - خینچی تاکوجی - استوار است.

### ۵- دوام:

اندازه گیری عمر محصول میتواند مقدار زمان استفاده از یک محصول پیش از خرابی یا نقطهای که تعویض، بر تعمیر ترجیح داده میشود باشد. دوام، در ارتباط نزدیک با قابلیت اعتماد و خدمت دهی است. مصرف کنندگان هزینه

مورد انتظار تعمیرات آینده را، در مقابل سرمایه‌گذاری و هزینه‌های عملیاتی یک مدل جدید قابلیت اعتماد می‌سنجند .

#### **۶- قابلیت سرویس دهی:**

سرعت، راحتی، قدرت رقابت، سهولت و تعمیر و هزینه تعمیرات بیش از مخارج ساده جیبی را شامل می‌شود. قابلیت سرویس دهی، با تعیین ضرر و زیان ناشی از خوابیدگی تجهیزات و طبیعت برخورد با پرسنل خدماتی همه این ابعاد را پوشش می‌دهد.

#### **۷- زیبا شناسی:**

چگونگی نمایش یک محصول، احساس، صداها، مزه‌ها، بوها می‌باشد. زیبا شناسی بیشتر قضاوت شخصی بوده و انعکاس ترجیحی افراد مختلف و یک موضوع ابعادی است .

#### **۸- درک کیفیت:**

شتهار. مصرف کنندگان اغلب اطلاعات کاملی در مورد صفات محصول یا خدمت ندارند. اندازه گیری غیر مستقیم یا درک کیفیت آنها ممکن است تنها مقایسه پایهای آنها، از انواع محصول یا خدمت باشد.

#### **ده عامل تعیین کننده کیفیت**

خدمت تحقیقات لن بری و همکارانش، پایهای برای شناخت صفات کیفیت خدمت فراهم آورد. از طریق مصاحبه مدیران ارشد مشاغل و گروههای تمرکز روی مشتری، بری و همکارانش، ده عامل تعیین کننده کیفیت را مشخص کردند. این دسته بندی مکملی برای ابعاد هشتگانه کیفیت گاروین میباشد که برخی از آنها به شرح ذیل میباشد :

#### **۱- قابلیت اعتماد:**

تداوم عملکرد و وابستگی به آن، ارائه خدمت در اولین مرتبه، پشتوانه قولهای مطمئن و دقت میباشد .

#### **۲- احساس مسئولیت:**

اشتیاق یا آمادگی شاغلین برای ارائه خدمت طبق زمان تعیین شده .

#### **۳- صلاحیت:**

دارا بودن مهارتها و علم مورد نیاز برای ارائه خدمت.

#### **۴- دسترسی:**

قابلیت دسترسی و راحتی، زمان معطلی، ساعات عملیات.

## ۵- تواضع:

ادب، احترام، ملاحظه و دسترسی ارتباط پرسنل .

## ۶- ارتباطات:

مطلع ساختن مشتریان با زبانی قابل فهم، گوش کردن به مشتریان، تنظیم مرادده بر اساس نیاز مشتریان، تشریح خدمت، تعیین مقدار هزینه، چگونگی حل مشکلات .

## ۷- اعتبار:

اعتماد، صداقت، مشهوریت شرکت، ویژگیهای شخصیتی افراد .

## ۸- امنیت:

آزادی از خطر، ریسک یا شک، ایمنی فیزیکی، امنیت مالی، محرمانه بود

## ۹- فهمیدن مشتری:

تلاش کردن برای درک نیازمندیهای مشتری، یادگیری نیازمندیهای خاص مشتری، توجه به افراد، تشخیص مشتری .

## ۱۰- جنبه های ملموس:

ظهور فیزیکی خدمت، تسهیلات فیزیکی، ظاهر کارکنان، ابزار و تجهیزات مورد نیاز برای خدمت، ارائه فیزیکی خدمت، مانند کارتهای اعتباری، صورتحساب بانکی، خدمت به سایر مشتریان.

## فلسفه دمینگ

دکتر دمینگ یکی از شاگردان دکتر شاهورت اولین کسی که SPC را در آزمایشگاههای بل به کار گرفت بود. آن دو در دهه های ۱۹۲۰، ۱۹۳۰، ۱۹۴۰ اوقات زیادی را با هم گذراندند. او همچنین به مدت یک سال با رونالد فیشر در مورد طراحی آزمایشها به مطالعه پرداخت، دمینگ در حین جنگ دوم جهانی در قالب فعالیتهای تولید در زمان جنگ به تدریس SQC پرداخت. او در سال ۱۹۵۰ مفاهیم SPC و اهمیت کیفیت را به بهترین مدیران اجرایی صنایع ژاپن آموخت .

دکتر دمینگ ۱۴ اصل زیر را برای مدیریت بهبود کیفیت، بهره‌وری و موقعیت رقابتی ارائه نموده است.

## ۱- ایجاد و انتشار اهداف و مقاصد برای سازمان

مدیریت باید تعهد دایمی خود را به این اهداف نشان دهد. لازم است این اهداف، سرمایه‌گذاران، مشتریان، تأمین‌کنندگان، کارکنان، جامعه و فلسفه‌ی کیفیت را در خود شامل گردد. این اهداف اسنادی ثابت نمیباشند و مدام در به وجود آیند. باید سازمان‌ها نگرشی دراز مدت، حداقل برای ۱۰ سال داشته باشند و با تعیین اهدافی بلند مدت، برای باقی ماندن در کسب و کار و تجارت خود ۲۲ و تحصیلات ۲، آموزش ۱ برنامه ریزی کنند. باید برای دستیابی به این اهداف منابعی را به امور تحقیق مستمر ۳ اختصاص داد. برای اطمینان از این که محصول یا خدمت سازمان هیچ‌گاه کهنه و از رده خارج نشود، باید نوآوری را در سازمان گسترش داد و به منظور رساندن این پیام که هر فردی جزئی از سازمان است. باید یک فلسفه‌ی سازمانی خانواده مدار از سازمان است.

## ۲- بکارگیری فلسفه‌ی جدید

مدیریت ارشد و هر یک از کارکنان باید فلسفه‌ی جدید را فراگیرند. سازمانها باید در جستجوی بهبودهای بی پایان باشند و از پذیرفتن محصولات نامنطبق خودداری نمایند. باید رضایت مشتری به عنوان هدف شماره‌ی یک معرفی گردد. زیرا مشتریان ناراضی، به خریدن محصولات عیب‌به پیشگیری نامنطبق ادامه نخواهد داد. سازمان باید به جای تمرکز بر کشف از آن اقدام نماید.

باید این نکته را در نظر داشت که با بهبود فرآیند، کیفیت و بهره‌وری نیز بهبود خواهند یافت. لازم است که هر فردی در مجموعه‌ی سازمان، در سفر کیفیت شرکت داده شود و نگرش و برخورد او در مورد کیفیت تغییر نماید. باید با تهیه‌ی مدارک آماری در مورد تطابقها و تقسیم اطلاعات مرتبط با، به بهبود کیفیت تأمین‌کنندگان کمک کرد.

## ۳- پایان دادن به پاداش‌های بازاریابی صرفاً بر اساس قیمت

سازمان باید به پاداش‌های بازاریابی که تنها بر اساس قیمت پایین می باشند، پایان دهد؛ زیرا قیمت بدون در نظر گرفتن کیفیت هیچ معنایی ندارد. هدف این است که به منظور گسترش ارتباطات دراز مدت بر اساس صداقت و اعتماد و در نتیجه ارائه محصولات و خدمات بهتر، برای هر مقوله باید در مورد کنترل آماری فرآیند آموزش‌های فقط یک تأمین‌کننده داشته باشیم. مأموران خرید لازم را ببینند و این آموزشها را از تأمین‌کنندگان خود انتظار داشته باشند. این مأموران باید به منظور پی بردن به میزان اهمیت داده شده به توقعات مشتری و ارائه‌ی بازخورهای مرتبط با کیفیت به تأمین‌کنندگان، محصولات و موارد را بر اساس چرخه‌ی عمر مورد بررسی قرار دهند.

## ۴- بهبود مستمر و مداوم سیستم

مدیریت باید برای بهبود مستمر و پایدار کیفیت و افزایش بهره‌وری و کاهش هزینه‌ها، مسئولیت بیشتری را در برابر مشکلات متقابل گردد و به کاوش و اصلاح مشکلات بپردازد. باید پیش‌قابل انتظار می‌باشد ولی باید به منظور از وقوع مشکلات از ایجاد آنها پیشگیری کرد. هر چند تنوع کاهش آن توسط نمودارهای کنترل تلاش مستمر صورت پذیرد. باید برای حذف مشکلات و بهبود مستمر فرآیند، مسئولیت‌ها را به گروه‌ها واگذار کرد.

## ۵- نهادینه کردن آموزش

لازم است هر یک از کارکنان به فلسفه‌ی سازمان درباره‌ی تعهد به بهبودهای بی‌پایان گرایش یابند. مدیریت باید برای آموزش کارکنان، منابع لازم را تخصیص دهد، باید هر یک از کارکنان آموزشهای مناسب را درباره‌ی روشهای آماری ببینند و از این روشها برای نیازسنجی و اداری آموزشهای بعدی استفاده گردد.

## ۶- تعلیم و برقراری رهبری

بهبود نظارت، مسئولیت‌مدیریت است. او باید برای اجرای فلسفه‌ی جدید، ناظران و سرپرستان را با ابزارهای آماری و اصول ۱۴ گانه‌ی دمینگ آشنا سازد. در این وضعیت باید به جای ایجاد فضای منفی کشف عیب، فضای مثبت و اطمینان بخش ایجاد کرد، به گونه‌ای که هر شخص به مهارت خود افتخار کند. باید ارتباطاتی شفاف از مدیریت ارشد به سرپرستان و از سرپرستان به کارکنان برقرار نمود.

## ۷- بر طرف کردن ترس و ایجاد اعتماد و فضای نوآوری

مدیریت باید ارتباطات کارا و آزاد و کارگروهی را تشویق نماید. احساس ترس، به علت احساس ناتوانی در کنترل جنبه‌های مهم زندگی شخصی می‌باشد و این امر به علت فقدان امنیت، نادیده گرفتن آرمان سازمان، نبود ارزیابی عملکرد، وجود صدمات جسمانی شغلی، سرپرستی ضعیف و عدم شناخت از شغل ناشی می‌شود. بر طرف کردن ترس از محیط کار، مستلزم «مدیریت برای کسب موفقیت» می‌باشد؛ مدیریت می‌تواند این امر را با تدارک آموزش مناسب برای کارکنان، سرپرستی مناسب، ابزارهای مناسب انجام کار و رفع خطرهای جسمانی آغاز نماید. اگر با کارکنان متناسب با شأن و مهارت آنها برخورد شود، ترس بر طرف می‌گردد و کارکنان به شایستگی برای سازمان کار خواهند کرد. در این وضعیت آنها برای بهبود کار، ایده‌های خوبی ارائه می‌دهند.

## ۸- بهینه سازی فعالیتهای گروهها و محیطهای ستادی

مدیریت باید به منظور رسیدن به اهداف و مقاصد سازمان، فعالیتهای گروههای کاری و محیطهای ستادی را بهینه نماید. در داخل سازمان بین سطوح مدیریت، بین واحدها، درون واحدها و بین نوبتهای کاری سدهایی وجود دارد. در خارج از سازمان این سدها بین سازمان، مشتریان تأمین کنندگان موجود می‌باشند. این سدها و موانع به علت وجود ارتباطات ضعیف، بی‌خبری از مأموریت سازمان، رقابت، ترس، حسادت و کینه‌های شخصی به وجود می‌آید. مدیریت برای شکستن این سدها به دیدی دراز مدت نیاز دارد. باید تمامی واحدهای مختلف هماهنگ با هم کار کنند، راههای ارتباطی باز شوند، گروههای پروژه‌ای سازماندهی شوند و آموزش در کارگروهی برقرار گردد. برای این منظور گروههای چند تخصصی گروههای مانند آنچه در مهندسی همزمان دیده می‌شود، بهترین روش می‌باشد.

## ۱۰- حذف شعارها، نصیحتها و هدفهای توخالی

نصیحتی که بدون ارائه ی روشهای بهبود مشخص و به منظور افزایش کیفیت بیان می شوند، سازمان را در موقعیت نامناسبی قرار میدهند. این نصایح باعث پیشرفت کار نمی شوند، بلکه فقط آرزوهای مدیریت را بیان می کنند. این نصایح باعث تولید محصول یا خدمت بهتر نمی شوند، زیرا کارکنان سازمان در سیستمهای کهنه ی آن سازمان محدود می باشند. باید اهدافی تعیین کرد که قابل دستیابی بوده، در راستای موفقیت‌های دراز مدت سازمان باشند. در آخر باید به این نکته دقت کرد که بهبود در فرآیند، جز از طریق بکارگیری ابزارها و روشهای آن به دست نمیآید .

## ۱۱- الف - حذف سهمیه های کمی برای نیروی کار

مدیریت باید به جای تعیین سهمیه و میزان تولید، روشهایی را برای بهبود یاد گرفته و آنها را بکار گیرد. سهمیه های کاری به جای تمرکز بر کیفیت، بر کمیت متمرکز میشوند. در این وضعیت مدیریت به منظور دستیابی به سهمیه ی تعیین شده، تولید محصول با کیفیت پایین را تشویق میکند سهمیه بندی باید با روشهای آماری کنترل فرآیند جایگزین شود. مدیریت باید به منظور بهبودهای بی پایان و آموزش نیروی کار، راهبردهایی را به اجرا درآورد.

## ۱۱- ب - حذف مدیریت بر مبنای هدف

مدیریت باید به جای مدیریت بر مبنای هدف، قابلیت فرآیند و روشهای بهبود آن را یاد بگیرد. هدفهای داخلی که بدون ارائه ی روش خاص توسط مدیریت تعیین میشوند، بسیار منطقی و قابل اجرا نمیشوند. مدیریت بر مبنای اهداف کمی، تلاشی است برای اعمال مدیریت، بدون داشتن اطلاعات در مورد کاری که باید انجام پذیرد .

## ۱۲- حذف سدهایی که مانع از افتخار کارکنان به مهارتشان میشود

عدم افتخار به کار و مهارتها به دلایل زیر در سراسر سازمانها وجود دارد. ۱- کارکنان نقش خود را در رابطه با مأموریت سازمان نمیدانند. ۲- آنها خود را نسبت به مشکلات سیستم مقصر می دانند. ۳- طراحی ضعیف باعث تولیدات معیوب میشود. ۴- آموزش مناسب صورت نمیپذیرد. ۵- در سازمان نظارت و سرپرستی کیفی اعمال میگردد. ۶- برای انجام کارهای خواسته شده، تجهیزات مناسب و کارا وجود ندارد. تقویت افتخار به کار و مهارت، به تعهدی بلند مدت در مدیریت نیاز دارد. اگر کارمندان به کار خود افتخار نموده، در مقابل دیگران احساس سرافرازی کنند، تا آخرین حد در کارشان رشد و پیشرفت خواهند کرد. مدیریت باید به کارکنان خود شرح دقیقی از وظایف ارائه دهد، ابزار و مواد اولیه ی مناسب را برای آنها فراهم کند و نقش کارکنان را در فرآیند به آنها یادآوری نماید. در این حالت هر یک از کارکنان، کار خود را به بهترین وجه انجام خواهند داد.

## ۱۳- تشویق و گسترش آموزش

سازمانها به کارکنانی نیازمندند که همزمان با آموزش، پیشرفت نمایند. در نتیجه، مدیریت باید در مورد آموزش و پرورش مستمر کارکنان خود، احساس تعهد نماید. اصول چهارده گانه دمینگ و مأموریت سازمان باید مبنای برنامه‌ی

آموزشی سازمان قرار گیرند؛ و هر یک از کارکنان باید به منظور پذیرفتن تغییرات مورد نیاز سازمان آموزش مجدد ببینند .

#### ۱۴- اقدام در جهت شرایط برای انجام دگرگونی و تحول

مدیریت سازمان باید برای بهبود بی پایان فرآیند، بیشترین مسئولیت را متقبل گردد. وی باید برای پیاده سازی فلسفه جدید، ساختاری یکپارچه ایجاد نماید، در این وضعیت سازمان باید فرهنگ خود یعنی انجام کار مثل همیشه را تغییر دهد و فرهنگ بهبود مستمر را جایگزین نماید و در نهایت اگر سازمان میخواهد در پیاده سازی فرهنگ جدید موفق عمل نماید، باید دارای مدیریتی متعهد، درگیر در فرآیند کار و قابل دسترسی باشد .

#### سیر تطور جوایز کیفیت

روش مدیریت کیفیت فراگیر در ابتدا در ژاپن به اجرا درآمد، و بعدها در نقاط دیگر جهان، به ویژه در ایالات متحده و سپس اروپای غربی علاقمندان بسیاری پیدا کرد. جدول ۱ به مقایسه محتوای جایزه کیفیت ژاپن (جایزه دمینگ)، جایزه کیفیت در آمریکا (جایزه بالدريج) و مدل کیفیت فراگیر اروپایی میپردازد .

با توجه به سیر تطور مدل‌های مدیریت کیفیت میتوان گفت که در نیم قرن اخیر تحولاتی در قلمرو مفهومی کیفیت پدید آمده است. نهضت کیفیت در آغاز پیدایش، در سطح خود مطرح بوده و به تدریج تا سطح کلان پیش رفته است. روشهای کنترل کیفیت که مد نظر انجمن علوم و مهندسان ژاپن در اوایل دهه ۱۹۵۰ بود سیستم کنترل کیفیت را از طریق تأکید بر رویه های انجام دادن کار (سطح خود) توصیه میکرد. در حالی که در مدل کیفیت آمریکایی علاوه بر روشها، به عملکرد کل مدیریت در سطح سازمان نیز عنایت شده است (سطح میانه) و در مدل اروپایی مدیریت از وسعت بیشتری برخوردار شده و آنرا از دیدن کلان مورد توجه قرار داده است. در هر حال چنین به نظر میرسد مدیریت فراگیر، نقطه عطفی در تاریخ مدیریت ایجاد کرده است و نظامهای سوداگر را به قبول فلسفه مدیریتی جدیدی (پارادایم نوین) که مبتنی بر کیفیت برتر و عنایت به مسئولیت اجتماعی آنهاست، ترغیب ساخته است .

## فصل سوم

### منابع انسانی و مدیریت کیفیت جامع

## منابع انسانی بعنوان رکن مدیریت کیفیت جامع

مدیریت بایستی بتواند پاسخگوی تغییر سبک مدیریت در سازمانش باشند. این موضوع هر موردی را، از تغییر منابع لازم جهت انجام عملیات تا ایجاد یک سیستم پیگیری در تمام سطوح، شامل میشود، زمانی مدیریت کیفیت فراگیر در یک سازمان متبلور میگردد و منجر به خرسندی مشتریان داخلی و خارجی میگردد که کیفیت در سه حوزه سیستمی، فرایندی و فردی (کارکنان) مدیریت گذشته و متحول گردد. از آنجائیکه کارکنان به عنوان سرمایه های اصلی سازمان در نظر گرفته می شوند ضروریست با سرمایه گذاری، توانمند سازی و بهسازی آنان زمینه تولید محصولات با کیفیت و ارائه خدمات مطلوب را فراهم نمود و از طریق ضمن تأثیر گذاری کیفی بر روند عمر و چرخه سازمان، ارزش افزوده، بهرهوری و توسعه پایدار برای سازمان را پی ریزی کرد. زیرا اصولاً ریشه هر نوع تحول، تغییر و توسعه از منابع انسانی شروع میگردد.

## عناصر اصلی TQM مرتبط با منابع انسانی

از آنجائیکه منابع انسانی شامل افراد، کلیه شبکه ها و ساختارهای مرتبط به منظور ارائه یک کار دسته جمعی با کیفیت میباشد لذا یک سازمان موفق میکوشد تا منابع انسانی خود را در جهت تولید محصولات/ارائه خدمات با کیفیت بالا ترغیب مدیریت نماید.

در این راستا شواهد بسیاری وجود دارد که موفقیت سازمان و کیفیت به صورت دست در دست و موازی حرکت می کنند و TQM یک استراتژی جهت تحقق بخشیدن به این امر میباشد. عناصر اصلی TQM که ارتباط مستقیم با منابع انسانی دارد به قرار زیر می باشد:

- افزایش کارایی و سیستمهای کاری از طریق توانمند سازی منابع انسانی
- بهبود مستمر سیستم از طریق بهینه سازی منابع انسانی
- رضایتمندی و خشنودی کارکنان (مشتریان داخلی)
- افزایش اثر بخشی فعالیتهای منابع انسانی
- برنامه ریزی و ارزیابی منابع انسانی
- آموزش و توسعه منابع انسانی

## مدل مدیریت کیفیت جامع

ارائه مدل‌های ویژه‌ای برای جلب توجه مشتریان به کیفیت از قدم‌های موثری بوده است که کشورهای توسعه یافته صنعتی برداشته‌اند و آگاهی از نتایج تجارب آنها می‌تواند در جهت‌گیری سیاستگذاران و تصمیم‌گیرندگان خط مشی‌های دولتی و بطور مشخص‌تر در عرصه تحول و اصلاح نظام اداری تاثیرگذار باشد و احتمالاً به سختگیری سیاست‌های هدایتی و حمایتی درباره افزایش کیفیت منجر شود.

## توانمند سازی و مدیریت کیفیت

نتایج مدرن کیفیت جامع بر تلاش‌های بهبود مستمر متمرکز بوده و توانمند سازی (پروراندن) کارکنان که یک شکل پیشرفته‌ای از مشارکت کارکنان و درگیر نمودن افراد در کار می‌باشد. از مهمترین اصول موجود در (TQM) تلقی می‌گردد. اصولاً منظور از توانمندسازی آن است که در کارکنان اداری دانش، مهارت، اختیارات و علاقمند برای تصمیم‌گیری و انجام وظیفه در یک سازمان توانمند، کارکنان دارای شرایط لازم برای پاسخ‌گفتن به نیازها، ایجاد رضایت در مشتری، انجام فعالیت‌های با قابلیت اطمینان بالا، تولید محصولات/خدمات با کیفیت و بهبود مستمر می‌باشند. در سازمان‌های مذکور، کارکنان از شرایط کامل و بالقوه برخوردار می‌باشند، به گونه‌ای که آنان اهداف خود را با اهداف بالاتر سازمان همسان کرده، دارای اختیارات و فرصت حداکثر مشارکت بوده و قادر به هرگونه عمل می‌باشند همچنین، نسبت به اهداف سازمان متعهد گشته و دارای ابزاری برای نائل آمدن به آن اهداف هستند. بنابراین توانمندی ممکن است به وسیله معادله زیر نشان داده شود.

$$\text{تعهد} \times \text{توانایی} \times \text{اختیارات} \times \text{تطابق با اهداف بالاتر} = \text{توانمندی}$$

در این قسمت به تشریح و نحوه تشکیل تیم‌های کاری به عنوان یکی از راهکارهای اجرایی توانمند سازی اشاره می‌شود:

## نحوه تشکیل تیم‌های کاری

تشکیل، بخشی ضروری از فرآیند توانمند سازی است. یک مانع اصلی در تشکیل تیم، مقاومت از جانب سرپرست‌ها است. سرپرست‌ها در تشکیل مؤثر تیم نقشی کلیدی ایفا می‌کنند و بدون حمایت آنها، این امر شکست خواهد خورد. دلایل اصلی عدم حمایت سرپرست‌ها از توانمند سازی تیم‌ها به شرح زیر است:

بی میلی از واگذاری قدرت

داشتن تصورات پیش‌انگاشته در مورد زیر دست‌ها

نیاز به جا انداختن یک الگوی مناسب

حساسیت نسبت به شغل

این که سرپرست فکر می‌کند: من میتوانم آن را بهتر انجام دهم.

ترس از بی اعتبار جلوه کردن

این که سرپرست فکر میکند: نهایتاً من باید پاسخ گو باشم .

یک «تیم» بدین شکل تعریف میشود: گروهی از افراد که برای دستیابی به اهداف و مقاصد مشترک، با هم کار می کنند. تیمها به خاطر تأکیدی که بر افراد دارند، موفق اند. فرآیندهای نوین دارای ماهیتی پیچیده اند، ضمن اینکه به مشارکت افراد احتیاج دارند. حرکت از عملیات شغلی اختصاصی به سمت یک محیط تیمی - جایی که اعضای تیم در مسئولیت و پاسخ گویی شریک هستند - سطح کیفیت، کارآیی و تأثیر کار را افزایش میدهد. اما در اغلب موارد مؤثرند. بسته به نیازهای سازمان، شکل تیمها فرق میکند؛ از گروههای کاری خودگران گرفته تا تیمهای چند تخصصی که به وسیله شورای کیفیت مورد تصویب قرار میگیرند. خیلی از مشکلات، از مرز عملیتهای تخصصی فراتر میروند. بنابراین، تیمهای چند تخصصی معمولترین نوع هستند و تقریباً ۸۵ درصد تعداد کل تیمها را تشکیل میدهند. ۱۵ درصد بقیه، گروههای کاری معمولی ۴۰ هستند. رهبران تیمها ممکن است به وسیله شورای کیفیت منصوب شوند و یا توسط اعضای تیم انتخاب گردند.

تشکیل تیمهای توانمند، کار آسانی نیست. باید به خاطر داشت که تیمها باید مرزهایی برای جلوگیری از هرج و مرج داشته باشند. مقاومت در برابر تغییر مطمئناً وجود خواهد داشت، ولی آگاهی دادن به کارکنان از مقاومت آنها خواهد کاست. به ویژه وقتی متوجه شوند که از تغییر سود خواهند برد. اگر قرار باشد سازمانی به حیات خود در دنیای رقابتی ادامه دهد، تغییرات باید صورت پذیرند. اولین گام در تشکیل تیم مشارکت دادن خود کارکنان به عنوان کسانی است که در فرآیند تغییر شریک هستند .

### ابعاد مختلف یک تیم موفق

یک تیم و یا کار تیمی از جوانب مختلف زیر می تواند مورد بررسی قرار گیرد :

انواع تیمها کدامند؟

اهداف تیم چگونه تعریف میشوند؟

اعضای تیم باید چه خصوصیتی داشته باشند؟

اداره تیم چگونه باید انجام پذیرد؟

زمان برگزاری جلسات تیم چگونه تنظیم می شود؟

نتایج کار تیم چگونه بررسی می شود؟

چه آموزشهایی برای کار تیمی لازم است؟

## خصوصیات اعضای تیم

برای این که یک تیم ایده آل و کامل به اهداف تعریف و تعیین شده خود برسد و کار تیمی سیاسی انجام دهد. باید ابتدا نقشهای مختلفی را که مورد نیاز است مشخص کرد و سپس افراد مناسب با این نقشهای را برگزید. بنابراین از حیث تنوع دانش و تخصص، اعضای تیم باید دارای توانایی های مختلفی که برای رسیدن به اهداف تیم لازم است باشند. از سوی دیگر خصوصیات شخصی و شخصیتی افراد نیز با یکدیگر متفاوت است و بایستی در تشکیل و اداره تیمها مورد توجه قرار گیرد .

به عنوان مثال به چند نمونه از نقشهای تیمی اشاره میشود:

**هماهنگ کننده:** تلاش میکند اختلافات بین اعضای گروه را مرتفع سازد

**ایده دهنده:** کسی که دائماً ایدههای جدید میدهد .

**تشویق کننده:** کار دیگران را تشویق میکند.

**خود محور:** کسی که تلاش می کند موقعیت خود را در تیم با تضعیف کردن دیگران بالا ببرد.

**سد کننده:** فردی که تلاش می کند فعالیت گروه را دائماً متوقف کند و از همراهی با گروه سرباز زند.

**فرصت طلب:** کسی که تلاش می کند کارگروه را در جهت اهداف خود به پیش ببرد

**ایرادگیر:** فردی که تلاش می کند در مقابل ایده های جدید مقاومت کند .

اینها نمونه هایی هستند از نقش هایی که افراد به جهت خصوصیات فردی خود خواسته یا نا خواسته در تیم ایفاء می کنند. مساله بسیار مهم این است که افراد در تیم باید از ایفاء نقش های منفی و مخرب احتراز کنند چرا که از هدف تشکیل یک تیم و انجام کار تیمی نباید غافل شد یا به آن بی توجهی کرد. اما علاوه بر نقش های مثبت و خوبی که افراد در تیم ایفاء می کنند برخی نقش های به ظاهر منفی (نظیر نقش ایراد گیر) ممکن است که در برخی تیم ها (برای مثال در یک تیم طراحی به جهت اهمیت آن) و آن هم در مقاطع خاصی مفید باشند. زیرا باعث می شوند که ایده ها و نظرات نو و جدید قبل از نهائی و عملیاتی شدن به بحث، تبادل نظر و تحلیل بیشتری گذاشته شوند و نتیجه بهتری به دست می آید .

## آموزش تیم

کار کردن در قالب تیم ها به جای کار کردن انفرادی برای بسیاری از کارکنان یک مفهوم کاملاً جدید است. آموزش برای یک تیم موثر ضروری است. شورای کیفیت باید برای راه اندازی آموزش، نقش فعالی را بر عهده گیرد. سازمان های بزرگ، هزاران دلار برای آموزش تیم صرف می کنند. برای مثال، شرکتهای سترن و نیسان وابسته به تنسی، قبل از این که حتی یک وسیله ی نقلیه تولید کنند، مقادیر هنگفتی پول صرف آموزش کردند. آموزش باید تجربی باشد، زیرا کسانی که آموزش می بینند تنها ۲۰ درصد از آنچه را که می شنوند، در ذهنشان باقی میماند ولی ۹۰ درصد از آنچه را که انجام میدهند، به خاطر خواهند سپرد .

آموزش باید علمی باشد و تا حد ممکن باید پذیرش مسئولیت، ایفای نقش و مطالعات موردی مورد استفاده قرار گیرد. آموزش دهندگان باید بر اساس دانش، جلب توجه و احترامی که افراد تحت آموزش به آنها ابراز میکنند، انتخاب شوند. اعتبار کار باید در همان ابتدا محرز شود. اعضای تیم باید با آموزش دهنده و برنامه‌ی آموزشی، احساس راحتی کنند. باید تصویر روشنی از اهداف و منافع حاصل از آن برای هر عضو در دسترس باشد. دریافت کنندگان آموزش باید به بیان نظرهایشان درباره‌ی برنامه‌ی آموزش تشویق شوند. همچنین رهبران تیمها نیز باید از پیشنهادها استقبال کنند و هر جا که مجاز است، بر مبنای پیشنهادات اعضا تغییراتی ایجاد کنند.

باید در نظر داشت که کارکنان از برنامه‌ی که خودشان به توسعه‌اش کمک کرده‌اند، خیلی بیشتر حمایت می‌کنند اولین گام در فرآیند آموزش، این است که همه را از کلیت آموزش، آگاه سازیم، افکار، پیشنهادها و بازخورها باید جمع‌آوری شوند. گام دوم، موافقت گرفتن است. آموزش بینندگان باید احساس کنند که آموزش برایشان با ارزش خواهد بود. گام سوم، انطباق دادن برنامه است. آیا همه برای حضور در آن آماده هستند؟ آیا همه حس میکنند که بخشی از برنامه هستند؟ گام چهارم، منطبق شدن با امری است که بر سر آن توافق شده است. یعنی چه تغییراتی باید در رفتار و حالات صورت پذیرد؟

علاوه بر آموزش تیم، تمام اعضا باید در مورد آگاهی از کیفیت (TQM) شیوه‌های خلاق حل مسئله (CPS)، ایمنی و جنبه‌های فنی کار نیز آموزش دریافت کنند. تنها فرق موجود بین انواع آموزش این است که برخی ممکن است بیشتر و برای مدت طولانیتری نسبت به بقیه به آموزش نیاز داشته باشند.

رهبران تیم در ساختن تیم نقش مهمی ایفا میکنند. بین رهبر و سرپرست تفاوتی وجود دارد. سرپرست‌هایی که رهبر تیم میشوند، وضعیت متفاوتی را نسبت به آنچه در زمان سرپرستی به آن عادت کرده بودند، تجربه خواهند کرد. رهبران تیمها در مسئولیت خود، با دیگر اعضای تیم شریک هستند. آنها به اعضای تیم فرصت میدهند که خودشان موفق شوند. رهبر باید از قانون ۱۵/ ۸۵ مطلع باشد، به این معنا که ۸۵ درصد مشکلات، تنها مربوط به بخشی از سیستم میباشند.

رهبر خوب بودن، آموزشهای ویژه‌ای میطلبد و باید توجه میشود که دوره‌هایی در مراکز آموزش و در زمینه‌ی روابط انسانی، انگیزش، حل تعارض، ارتباطات و موضوعات مربوط برای این رهبران برگزار شود. برخی سازمانها در این زمینه‌ها، آموزش در محل فراهم میکنند.

مشاورانی هم برای این نوع آموزشها وجود دارند. یک رهبر خوب و آموزش دیده‌ی تیم میتواند به اعضای غیر مؤثر تیم کمک کند که پیشرفت کنند اما اعضای تیم نمیتوانند به رهبر غیر مؤثر تیم کمک کنند.

### فواید حاصل از مشارکت کارکنان

مشارکت دادن کارکنان، توانمند ساختن آنها و شرکت دادن آنها در امر تصمیم‌گیری، فرصتی را برای بهبود مستمر فرآیند ایجاد میکند. ایده‌های دست‌نخورده، نوآوریها و تفکرات خلاق کارمندان میتواند مرز بین شکست و موفقیت باشد. امروزه رقابت چنان سهمگین است که استفاده نکردن از تمامی ابزارهای موجود، نامعقول به نظر میرسد. مشارکت کارکنان کیفیت خدمات را بهبود بخشیده و بهره‌وری را افزایش میدهد زیرا:

- کارکنان با استفاده از دانش ماهرانه خود درباره فرآیند، تصمیمات بهتری میگیرند .
- کارکنان به اجرا و حمایت از تصمیماتی که خود نقشی در اتخاذ آنها داشته اند، بیشتر مایلند .
- کارکنان بهتر میتوانند حوزه های بهبود را کشف کرده و در آن حوزه ها بهبود ایجاد کنند.
- کارکنان بهتر می توانند اقدام اصلاحی فوری صورت دهند
- مشارکت کارکنان در دسر کارگر مدیر را کاهش میدهد.
- مشارکت کارکنان با ایجاد احساسی از تعلق به سازمان، روحیه را بهبود میدهد .

## عناصر ساختاری مدیریت جامع کیفیت:

- **تعهد مدیریت ارشد :**

رای رهبری و حمایت از تلاش های مدیریت جامع کیفیت، فرهنگ سازی و نهادینه کردن آن در سازمان ضروری است.
- **ساختار حمایتی :**

ایجاد یک ساختار مدیریتی جداگانه برای تعیین الویت ها و پایش اجرای مدیریت جامع کیفیت ضروری است. معمولاً شورای کیفیت یا کمیته ارتقاء کیفیت به عنوان یک ساختار حمایتی و تسهیل کننده با مشارکت تیم مدیریت ارشد ایجاد می شود.
- **تیم های ارتقاء :**

اگر فلسفه مدیریت جامع کیفیت به درستی درک شود باید در اجرای آن تیم های فرابخشی با عضویت صاحبان فرایند ها از واحد ها و بخش های مختلف سازمانی تشکیل شوند و سنجش، پایش، کنترل و ارتقاء عملکرد فرایند های اصلی و کلیدی را بر عهده گیرند.
- **روش و ابزار ارتقاء :**

برای ارتقاء فرایند های یک روش علمی توأم با ابزار ساده و کاربردی وجود داشته باشد و همه مدیران و کارکنان نیز در رابطه با استفاده از روش و ابزار مورد نظر آموزش ببینند. وجود روش و ابزار استاندارد و استفاده از آن ها زبان مشترک ایجاد می کند.
- **روش ها و ابزار آماری :**

استفاده از روش ها و ابزار آماری از جمله کنترل آماری فرایند، برای سنجش، پایش، کنترل و ارتقاء عملکرد فرایند ها ضروری است. به عبارت دیگر ارتقاء عملکرد فرایند ها باید مبتنی بر حقایق باشد.

- **مهارت های انسانی :**

چون مدیریت جامع کیفیت یک رویکرد مدیریتی مبتنی بر کارکنان است، بنابراین باید مهارت های لازم برای برقراری ارتباط ، انگیزش حل تضاد ها و ... وجود داشته باشد.

- **روشی برای انتقال صدای مشتریان به داخل سازمان :**

برای آن که نیاز و انتظارات مشتری ها به ویژگی های کیفی خدمت تشکیل شود از Quality Function Deployment استفاده می شود.

- **مهندسی مجدد فرایند :**

گاهی لازم است برای پاسخ گویی به نیاز ها و انتظارات مشتریان، فرایند ها از نو طراحی شوند. این اقدام را مهندسی مجدد فرایند می نامند.

- **نظام ارتباطی مؤثر و کارآمد :**

برای اجرای مدیریت جامع کیفیت وجود یک نظام ارتباطی مؤثر و کارآمد ضروری است. نظام ارتباطی باید حول محور پاسخگویی به نیاز ها و انتظارات مشتریان شکل گیرد. تار و پود همه تلاش های ارتقاء کیفیت و رشته اتصال مغز ها و دل های کارکنان و مدیران، نظام ارتباطی است. به همین دلیل در سازمان هایی که مدیریت جامع کیفیت پیاده سازی می شود، به کارآمدی نظام ارتباطی اهمیت فوق العاده ای داده می شود.

- **نظام تقدیر و تشویق :**

وجود نظام تقدیر و تشویق مؤثر و حساس نیز یکی از ساختار های مورد نیاز برای اجرای مدیریت جامع کیفیت می باشد. اگر چه خود فلسفه فرایند گراها ماهیتاً انگیزش درونی کارکنان را تقویت می کند، ولی مدیریت نیز برای نشان دادن علاقه و حمایت خود باید مناسب ترین روش ها را برای تقدیر و تشویق از تیم های ارتقاء انتخاب نماید. هر بار تقدیر و تشویق مناسب، روح جدیدی در کالبد کارکنان می دمَد.

### **مدیریت کیفیت جامع و روابط انسانی سالم**

هدف اولیه و اصلی مدیریت این است که به یک روابط انسانی سالم در سازمان نائل شود. روابط سالم و روابط انسانی روابطی هستند که باید به صورت باز، کارا و اثربخش باشند. روابط سالم انسانی در محیط کار موجب بالا بردن احساس مالکیت، شاد و با نشاط بودن و این عامل خود منجر به تعلق کارکنان به سازمان و مسئولیت پذیری بیشتر

در آنان می‌گردد. به طور کلی می‌توان در یک فضای روابط انسانی سالم به سادگی به دیگر اهداف سازمانی نیز نائل آمد.

اصولاً سالیان زیادی طول میکشد تا سازمانها دریابند که جهت محقق نمودن بهبود مستمر فعالیتها به یک فرهنگ سازمانی خاصی احتیاج دارند تحقیقات نشان میدهد برای اینکه هر فرد بتواند به صورت مؤثر در بهبود مستمر شرکت کند لازمست تا با اصلاح روابط انسانی بین کارکنان شرایط فرهنگی سازمان بهبود یافته بطوریکه هر فرد قادر به شرکت در یک فضای رقابتی سالم گردیده و از این طریق تأثیرات مثبت بر ارتقاء سیستم بگذارد .

در این راستا طی بررسیهای انجام شده، مشخص گردیده، زمانی شرایط مذکور در سازمان فراهم میگردد تا عوامل ذیل مورد عنایت و اهتمام خاصی قرار گیرند :

۱- فراهم نمودن تمهیدات لازم جهت برقراری ارتباطات باز بین افراد

۲- ایجاد و افزایش اعتماد اطمینان قلبی به یکدیگر

۳- رعایت صداقت و وفاداری نسبت به هم

۴- ایجاد محیطی شاد و لذت بخش

۵- رعایت زنجیره مشتری مداری به مفهوم واقعی

### گامهای اجرایی در مدیریت کیفیت جامع مبتنی بر منابع انسانی

هدف اولیه و اصلی مدیریت این است که به یک روابط انسانی سالم در سازمان نائل شود. روابط سالم و روابط انسانی روابطی هستند که باید به صورت باز، کارا و اثر بخش باشند .

روابط سالم انسانی در محیط کار موجب بالا بردن احساس مالکیت، شاد و با نشاط بودن می‌شود و این عامل خود منجر به تعلق کارکنان به سازمان و مسئولیت پذیری بیشتر در آنان میگردد. به طور کلی میتوان در یک فضای روابط انسانی سالم به سادگی به دیگر اهداف سازمانی نیز نائل آمد .

اصولاً سالیان زیادی طول میکشد تا سازمانها دریابند که جهت محقق نمودن بهبود مستمر فعالیتها به یک فرهنگ سازمانی خاصی احتیاج دارند تحقیقات نشان میدهد برای اینکه هر فرد بتواند به صورت مؤثر در بهبود مستمر شرکت کند لازمست تا با اصلاح روابط انسانی بین کارکنان شرایط فرهنگی سازمان بهبود یافته بطوریکه هر فرد قادر به شرکت در یک فضای رقابتی سالم گردیده و از این طریق تأثیرات مثبت بر ارتقاء سیستم بگذارد .

در این راستا طی بررسیهای انجام شده، مشخص گردیده، زمانی شرایط مذکور در سازمان فراهم میگردد تا عوامل ذیل مورد عنایت و اهتمام قرار گیرند :

۱- فراهم نمودن تمهیدات لازم جهت برقراری ارتباطات باز بین افراد

۲- ایجاد و افزایش اعتماد اطمینان قبلی به یکدیگر

۳- رعایت صداقت و وفاداری نسبت به هم

۴- ایجاد محیطی شاد و لذت بخش

۵- رعایت زنجیره مشتری مداری به مفهوم واقعی

### گامهای اجرایی در مدیریت کیفیت جامع مبتنی بر منابع انسانی

۱- توجه مدیریت ارشد سازمان بطور واضح و آشکار به برنامه کیفیت معطوف شود :

از آنجائیکه مدیریت ارشد کلیدی ترین عضو سازمان در حمایت و هدایت برنامههای کیفیت می باشد، ضروریست تعهد، اهداف و خط مشی خود را به صورت روشن و واضح بیان نموده و کلیه منابع انسانی را به طور همگانی در این مسیر تشویق و حمایت نماید.

۲- حمایت مدیران سطوح میانی سازمان را جلب کنید :

به دلیل اینکه مدیران میانی واسطه بین مدیریت ارشد و کارکنان میباشند، درجه موفقیت برنامههای کیفیت به جلب نظر و همسو شدن آنان با مدیریت ارشد بستگی دارد. پس با ایجاد همگرایی و جلب حمایت آنان شانس موفقیت در پیاده سازی برنامههای کیفیت افزایش مییابد .

۳- مطمئن شوید که برنامه کیفیت شما در راستای یک مسیر استراتژیک اجرا میشود :

هنگامی که مدیریت به یک استراتژی استناد میکند، برنامه کیفیت احیاء میشود. این استراتژی میتواند شامل ارائه محصولات و خدمات بهتر در مقایسه با محصولات و خدمات ارائه شده توسط رقبای اصلی باشد. با داشتن یک استراتژیک واضح و اهداف معین، برنامه کیفیت در تمام قسمتهای سازمان فعال میشود.

۴- به کارکنان کمک کنید تا نحوه عملکرد سازمان را درک کنند :

نحوه عملکرد یک سازمان را فرایند تجاری می نامند که شامل دنباله و اثرات متقابل وظایفی مانند طراحی، ساخت و فروش و بازاریابی، حمل و ارائه خدمات میشود. هنگامیکه منابع انسانی فرایند تجاری را درک کنند، بهتر متوجه میشوند که کار آنها چگونه با موفقیت سازمان در ارتباط بوده و بهبود کیفیت برای سازمان سود را به دنبال خواهد داشت. کارکنان برای تأمین کنندگان قبلی، مشتریان بهتر و برای مشتریان بعدی، تهیه کنندگان بهتری خواهند شد. کار گروهی افزایش یافته و تلاشهای بهبود کیفیت بر عواملی که باعث بهبود فرایند تجاری شود، متمرکز میشود .

۵- مطمئن شوید کسانی که در زمینه کیفیت آموزش دیده اند، این فرصت را دارند که فوراً به دوایر کیفیت

ملحق شوند :

بعضی از سازمانها، ابتدا دوایر کیفیت را تشکیل میدهند و سپس آنها را آموزش میدهند. این دوایر در صورت امکان، موارد آموزش دیده را در یک فرصت بهبود واقعی بکار میگیرند. در این صورت، احتمال موفقیت بیشتر میشود بطوریکه انگیزه تلاش مجدد را در آنها تشدید میکند. هیچ چیز به این اندازه برای افراد دوایر مایوس کننده نیست که بواسطه آموزش کیفیت، امیدوار شوند ولی نتوانند مهارتهای کسب شده را بکار ببرند.

۶- از دستاورهای دوایر کیفیت قدردانی کنید:

اگر چه قدردانی، اساسی به نظر میرسد اما مایه تعجب است که بهبودهای بدست آمده توسط بعضی از دوایر کیفیت یا افراد، مورد قدردانی و تشویق قرار نمی گیرند. به هر دایره کیفیت یا فرد باید فرصت داده شود که موفقیتها را گزارش کند و حداقل باید یک تقدیر رسمی از طرف مدیر کل اجرایی از تلاش آنها بعمل آید: نشانهای افتخار، تقدیر نامه ها و پاداشهایی از این قبیل مؤثر هستند، اما برای یک کار خوب هیچ چیز جای تشویق را نمیگیرد. این نحوه رفتار، انگیزهای برای کوشش مجدد را فراهم میکند.

۷- برنامه کیفیت را مانند هر تغییر فرهنگی دیگری اجرا نمائید.

اجرای یک برنامه کیفیت، معمولاً نیاز به تغییر فرهنگی دارد و تغییر فرهنگی نیازمند این است که منابع انسانی رفتارشان را تغییر میدهند. اگر میخواهید رفتار کودکان را تغییر دهید، باید محیطی را که تحت تأثیر آن هستند عوض کنید. به منظور القاء مفاهیم کیفیت، مطمئن شوید که سیستم ارزیابی عملکرد سازمان (مانند پاداش شایستگی و بازنگری عملکرد)، فرایندهای ارتباط، فرایند اختیار دادن و صاحب اختیار کردن و سیستمهای محرک (مانند رهبری و تشویق) از مفاهیم کیفیت حمایت می کنند.

۸- مبنای سنجش موفقیت (BENCHMARK) را مشخص کنید :

تعیین مبنا - اندازه های مقایسه های عملکرد - نقش مهمی را در اندازه گیری کیفیت بازی میکند. اما سازمانها معمولاً نقش برانگیزنده آنرا نادیده میگیرند. اکثر افراد، بطور طبیعی رقابتی هستند و با وجود یک رقیب، عملکرد بهتری ارائه کرده و سعی میکنند که جلوتر از او حرکت کنند. حتی اگر افراد رقابتی هم نباشند برای دستیابی به اهداف مشخص، بسیار تلاش می کنند و تعیین مبنا بر این اهداف را میکند. رقابت دوستانه گروهها به یک برنامه کیفیت میبخشد. در ضمن ارتباط متقابل بین عملکرد و مبناها باید به خوبی برقرار شود.

۹- برنامه کیفیت سازمان را بر اساس معیار جایزه بالدريج EFQM یا استانداردهای سری ISO ۹۰۰۰ ارزیابی کنید :

بهتر است ارزیابی وضعیت و سیستم سازمان توسط بخش (شخص) ثالثی و بر اساس الگوی معتبری همچون ISO ۹۰۰۰/EFQM/MBQA انجام شود، اما حتی ارزیابی کارکنان از عملکرد خود نیز یادآور اهمیت برنامه کیفیت برای آنان و نمایانگر علاقه مدیریت به آن است. ۵۲. نتایج ارزیابی - تشخیص مواضع و پیشنهادهایی برای بهبود - توجه را به مواردی که نیاز به بهبود بیشتری دارند جلب نموده و علاقه به برنامه کیفیت را احیاء میکند .

۱۰- زمینه بهبود مستمر را فراهم کنید :

بیشتر اوقات، عوامل ذکر شده بر اولین مرحله از تلاشهای بهبود کیفیت، متمرکز میشود اصولاً سازمانهایی که موفقیت‌هایی را در زمینه تغییرات فرهنگی کسب کرده‌اند، قبول دارند که زمان لازم برای ایجاد تغییرات فرهنگی پنج تا هفت سال است. بنابراین، باید تلاشهای قابل توجهی در مرحله دوم، سوم و چهارم پروژه‌های بهبود بعمل آید. در همین زمان، کوشش فراوانی لازم است که کارکنان مفهوم ارائه بهبود را درک کنند تا در آینده تمام پروژه‌های بهبود را بعنوان جزیی از کار روزانه خود بحساب آورند.

۱۱- منابع انسانی را از طریق آموزش برای تصدی پست مدیریت توانمند و آماده نمائید: از آنجائیکه مدیریت علم و هنر کار کردن به وسیله دیگران است لذا ضروریست افرادی را که در آینده مدیر خواهند شد تحت آموزشهای خاصی قرار داد. مدیران و سرپرستان جدید در اصول مدیریت، مهارتهای بین فردی، برقراری ارتباطات مؤثر، چگونگی کسب و کار سازمان و مخصوصاً وظایف ضروری واحد خود، نیازمند آموزش میباشند. آگاهی نسبت به سیاست و خط مشیهای سازمان برای سرپرست خیلی ضروری است، زیرا سرپرستان مهمترین عوامل ارتباطی کارکنان خود میباشند و باید به سؤلهای آنها جواب دهند.

۱۲- مدیریت نقش مؤثری را در بهبود کاری مطلوب بین مدیران و کارکنان ایفا می نماید :

مدیریت بایستی نسبت به مواردیکه ارتباطات کاری مناسبی وجود ندارد باخبر شود و قبل از آنکه وضعیت بحرانی شود در مورد آن اقدام کند. غالباً، مدیریت، زمانی از وضعیت موجود باخبر میشود که در همه جای سازمان غوغاست و یا پرسنل در حال ترک سازمان می باشد .

۱۳- مدیریت به ایجاد و تقویت یک سیستم اطلاع مدیریتی (MIS) اقدام نماید:

امروزه به دلیل سرعت افزایش حجم اطلاعات در دنیا، اصلاحاتی همچون عصر انفجار اطلاعات، عصر ارتباطات، عصر تکنولوژی اطلاعاتی، زیاد مطرح میباشند. از آنجائیکه مدیران مسئول، برنامه ریزی، سازماندهی و هدایت و کنترل سازمانها را بر عهده دارند لازم است تا با استقرار انعکاس دهنده نتایج مدیریتی خود تصمیمات مدیریتی و وظایف فوق الذکر خود را بهبود بخشیده تا از این طریق سازمان خود را به نحو مطلوبی هدایت نمایند. زیرا همانگونه که در شکل زیر نمایش داده شده است زیر بنای هر نوع تصمیم گیری وجود اطلاعات صحیح میباشد .

۱۴- مدیریت به جلب اعتماد دیگران و مورد اعتماد واقع شدن اقدام نماید :

اعتماد در سازمان امری است دو جانبه. لذا مدیریت نمیتواند انتظار اعتماد یک طرفه از زیر دستان داشته باشد مگر آنکه خود نیز به زیر دستان اعتماد داشته باشد. بنابراین باید اعتماد بین مدیریت و سطوح پایینتر برقرار شود تا از سوی کارکنان نیز به جو اعتماد نسبت به مدیریت به وجود آید .

رفتارهای مدیریتی که مشوق اعتماد در سازمان میشود عبارتند از :

• برقراری ارتباطات باز، مؤثر، مسنم و با ثبات

• رعایت انصاف و مساوات بین کارکنان

• درستی و راستگویی با کارکنان

• فاش نکردن اسرار کارکنان

• احترام به عقاید دیگران

۱۵- عملکرد کارکنان به نحو صحیح ارزیابی و هدایت شود :

هدایت و ارزیابی عملکرد میتواند یک عامل مثبت و یا مخرب سیستم روابط انسانی باشد. اگر هدف ارزیابی عملکرد هدایت کارکنان به ارتقاء سطح کیفیت عملکرد باشد، این هدف میتواند یک امر حیاتی تلقی شود. اما اگر این ارزیابی و هدایت صرفاً جهت رتبه بندی نیروی کار برای پرداخت بیشتر باشد این موضوع یک امر مخرب خواهد بود . به طور کلی یک سیستم ارزیابی عملکرد باید به گونهای شکل گرفته باشد که بتواند یک هدایت کننده و راهنما برای ارتقاء سطح کیفیت عملکرد کارکنان باشد و مدیران باید در این زمینه خوب آموزش دیده و دارای مهارت بالایی باشند.

### مراحل اجرایی مدیریت جامع کیفیت

#### \*مرحله آگاهی

در این مرحله توانائی های بالقوه موجود برای اجرا شناسایی میشود و درباره اجرای مدیریت جامع کیفیت تصمیم گیری به عمل می آید. در پایان این مرحله باید مدیریت ارشد درک روشن و کاملی از مدیریت جامع کیفیت و روشهای جامع کیفیت و روشهای دستیابی به آن پیدا کند؛ بدین منظور شرکت در دوره های آموزشی مطالعه مقالات و کتابهایی درباره مدیریت جامع کیفیت ضروری میباشد. تشکیل یک تیم کاری متشکل از مدیران ارشد برای ارزیابی سازمانی و تهیه پیشنهادی برای تصمیم گیری درباره اجرای مدیریت جامع کیفیت لازم است. زمانی که مدیران ارشد تعهد خود را به اجرای مدیریت جامع کیفیت نشان دادند باید به سوالات کارکنان درباره ضرورت تغییر پاسخ دهند. باید باب بحث و گفتگو در سازمان باز شود و مدیریت ارشد با ارائه دلایل انتخاب مدیریت جامع کیفیت ارشد با ارائه دلایل انتخاب مدیریت جامع کیفیت و نتایج مورد انتظار از اجرا آن، زمینه پذیرش آن را در کارکنان به وجود آورد. بنابراین مرحله آگاهی مرحله ایجاد آمادگی برای تغییر می باشد. این مرحله معمولاً بیش از یک سال طول می کشد.

#### \*مرحله کسب دانش و مهارتها

در این مرحله پایه های مدیریت جامع کیفیت ریخته می شود؛ بدین معنی که ابزار و روشهای ارتقای مستمر کیفیت آموزش داده می شود؛ برای ایجاد جو فرهنگی مناسب جهت پرداختن به ارتقای کیفیت برنامه ریزی می شود؛ اولین علائم کار تیمی ظاهر می شود و بلاخره سازمان به سنجش و پایش کیفیت اقدام می کند. کارهایی که در این مرحله باید انجام گیرد عبارتند از:

- ایجاد صلاحیتهای لازم در مدیریت از طریق آموزش ابزار و فنون ارتقای مستمر کیفیت و دانش ارتقا
- ایجاد صلاحیتهای لازم در کارکنان از طریق آشنایی با فلسفه و اصول مدیریت جامع کیفیت و ویژگیهای فرایندها و اهمیت کار تیمی برای ارتقای آنها
- ارزیابی فرهنگ سازمانی به منظور تغییر در فرهنگ سازگار با ارتقای مستمر کیفیت؛ بدین منظور باید برنامه ای تدوین و اجرا گردد که در سایه آن جو اعتماد و ارتباط روشن بین مدیران و کارکنان ایجاد شود.
- مشخص کردن مشتریها و تعیین نیازها و انتظارات آنان. هر واحد باید فرایندهای کلیدی و مشتریهای آنها را تعیین کند سپس از طریق گفتگوی مستقیم یا کسب پس خورندهای منظم و نیازها و انتظارات مشتریها تعیین کند.
- انتخاب یک روش ارتقای کیفیت؛ روش FOCUS-PDCA پیشنهاد می شود.
- تشکیل تیمهای ارتقای کیفیت و آموزش آنان
- ارتقای تعدادی فرایند کلیدی جهت کسب تجربه

### **\*مرحله برنامه ریزی بلند مدت**

- مدیریت جامع کیفیت یک فلسفه مدیریتی جامع بلند مدت و پویا می باشد. برای استفاده از منافع کامل آن باید برنامه ریزی بلند مدت به عمل آید، در این مرحله کارهای زیر انجام می گیرد:
- یک ارزیابی درونی کیفیت برای تشخیص نقاط قوت و ضعف
  - تعیین رسالت و دورنمای سازمان
  - تعیین اهداف بلند مدت و استراتژی های دستیابی به آنها
  - تدوین شیوه ارزشیابی برنامه

باید برای تحقق این مرحله از مراحل اجرایی فرهنگ سازمانی با ارزشهای اساسی مدیریت جامع کیفیت سازگار باشد. وجود جو اعتماد، تفکر قدرت بخشیدن به کارکنان و مشارکت آنان در ارتقای فرایندها، اعتماد به کار تیمی و بهبود عملکرد فرایندها و بطور کلی باور فلسفه مدیریت جامع کیفیت و منافع دراز مدت آن از شرایط اساسی برای برنامه ریزی استراتژیک تلقی می شوند؛ بنابراین مرحله دوم یعنی مرحله کسب دانش و مهارت تا زمانی ادامه می یابد که جمیع شرایط برای ورود به این مرحله فراهم گردد .

## \*مرحله برنامه ریزی تفصیلی

در این مرحله همه بخشها و واحدهای سازمانی بر اساس برنامه بلند مدت، برنامه های یک ساله تدوین می کنند. در این مرحله بخشها و واحدها باید کارهای زیر را انجام دهند.

- فرایندهای اساسی خود را تعیین کنند.
- مشتریهای فرایندها را مشخص کنند.
- نیازها و انتظارات مشتریها را تعیین کنند.
- فرایندهایی را برای ارتقا انتخاب کنند.
- اهداف اختصاصی ارتقا را تنظیم کنند.
- تیمهای ارتقای فرایندها را تشکیل دهند.
- نشانگرهای ارتقای کیفیت را تعیین کنند.

## \* مرحله اجرا

در این مرحله بخشها و واحدها برنامه های سالانه خود را اجرا می کنند. در این مرحله باید کارهای زیر انجام شود:

- تیمهای ارتقا فرایندهای خود را ارتقا دهند.
- یک سیستم ارتباطی منظم و قوی برای انتقال تجربیات ایجاد شود.
- یادگیری در عمل ترغیب شود.
- موانع و مشکلات ارتقای فرایندها از میان برداشته شود.
- یک سیستم تقدیر و تشویق کار آمد به وجود آید.
- پیشرفتهای پایش شوند.
- دستاوردها حفظ شوند.

## \* مرحله ارزشیابی

باید سالانه از برنامه های ارتقای کیفیت ارزشیابی به عمل آید تا علل موفقیتها و احیاناً شکستها مشخص گردد. اگر چه مدیران و کارکنان اغلب از نتایج مثبت اجرای برنامه ها بیشتر خوشحال می شوند ولی تجربیات مثبت و منفی هر دو آموزنده می باشند. هر تجربه منفی شاید فرصت بیشتری را برای کسب تجربه و یادگیری فراهم کند.

## فصل چهارم

قواعد، اصول و شیوه های اجرایی (TQM)

## قواعد و اصول مدیریت کیفیت جامع

مدیریت کیفیت جامع رویکردی است که بر مبنای آن، مدیریت سازمان با مشارکت تمامی کارکنان، تامین کنندگان و مشتریان (ارباب رجوع) به بهبود دائمی فرایندها، در جهت رضایت مشتری می پردازد .

گواهی استاندارد ۹۰۰۰ برای تمامی موسسه هایی که می خواهند از لحاظ کیفیت فراگیر، اعتبار مهمی داشته باشند به سرعت الزامی می شود. در هر محیط کاری، کیفیت به خدمات کالاهای تولید شده اطلاق می شود. هر مدیر اثر بخش، مدیریت کیفیت فراگیر را درک می کند و کمک می نماید که سازمان به نحوی انجام وظیفه کند که به تمامی تعهدات مطرح در هشت قاعده ذیل دست یابد :

- قاعده ۱. کیفیت وظیفه همه است
- قاعده ۲. کیفیت با جلوگیری از انجام کار غلط ناشی می شود نه بازرسی کار غلط
- قاعده ۳. کیفیت یعنی تامین خواسته های مشتریان.
- قاعده ۴. کیفیت کار گروهی را می طلبد.
- قاعده ۵. کیفیت نیاز به بهبود مستمر دارد.
- قاعده ۶. کیفیت مستلزم برنامه ریزی استراتژیک است.
- قاعده ۷. کیفیت یعنی نتایج.
- قاعده ۸. کیفیت مستلزم داشتن معیارهای واضح برای موفقیت است .

### اصول مدیریت کیفیت

- اصل اول - مشتری مداری
- اصل دوم - رهبری اصل
- اصل سوم - مشارکت کارکنان
- اصل چهارم - نگرش فرآیندی
- اصل پنجم - نگرش سیستمی
- اصل ششم - بهبود مستمر
- اصل هفتم - تصمیم گیری مبتنی بر واقعیات
- اصل هشتم - بهره مندی متقابل در ارتباطات با عرضه کننده

## اصل اول – مشتری مداری

سازمان بایستی نیازهای امروز و آینده مشتری را شناسایی نموده، نیازمندی های مشتری را برآورده کند و از انتظارات وی فراتر رود.

فوائد این اصل برای سازمان، عبارتند از:

- افزایش سهم بازار بدنبال پاسخ سریع و انعطاف پذیر به نیازهای بازار.
- ارتقاء موثر بودن بکارگیری منابع سازمان برای ارتقاء رضایت مشتری.
- ایجاد وفاداری و ماندگاری مشتری برای عقد قراردادهای جدید.

## اصل دوم – رهبری

رهبران یگانگی در هدف و سمت و سوی حرکت سازمان را ایجاد می نماید. آنها بایستی محیطی را در داخل سازمان ایجاد نمایند که در آن کارکنان بتوانند در دستیابی به اهداف کلان، مشارکت کامل داشته باشند .

فوائد این اصل برای سازمان عبارتند از:

- کارکنان اهداف سازمان را درک کرده و در راستای دستیابی به آنها تشویق و ترغیب می شوند.
- فعالیت ها بطور یکسان ارزیابی، برنامه ریزی و اجرا می شوند.
- ارتباط غلط بین سطوح مختلف سازمان به حداقل کاهش پیدا می کند.

## اصل سوم – مشارکت کارکنان

کارکنان در تمام سطوح، پایه و مبنای یک سازمان را تشکیل می دهند و مشارکت کامل ایشان، امکان بهره مندی سازمان از قابلیت های کارکنان را فراهم می آورد .

فوائد این اصل برای سازمان عبارتند از:

- کارکنان با انگیزه، متعهد و دخیل در سازمان.
- نوآوری و خلاقیت در پیشبرد اهداف کلان سازمان .
- پاسخگویی و پذیرش مسئولیت کارکنان در مقابل عملکرد خود.
- اشتیاق کارکنان به مشارکت و سهیم بودن در بهبود مستمر.

## اصل چهارم - نگرش فرآیندی

زمانیکه فعالیتها و منابع مرتبط بعنوان یک فرآیند تلقی شده و مدیریت می شوند، دستیابی به نتایج دلخواه به شکل موثر و کاراتری حاصل می گردد .

فوائد این اصل برای سازمان عبارتند از:

- هزینه های کمتر و زمان چرخه کوتاهتر از طریق استفاده موثرتر از منابع.
- نتایج بهبود یافته، سازگار و قابل پیش بینی.
- تمرکز و اولویت بندی فرصتهای بهبود.

## اصل پنجم - نگرش سیستمی به مدیریت

شناسایی، درک و مدیریت فرآیندهای مرتبط با یکدیگر بعنوان یک سیستم، به موثرتر بودن و کارایی سازمان در دستیابی به اهداف کلان خود، کمک می نماید .

فوائد این اصل برای سازمان عبارتند از:

- ادغام و هم راستا کردن فرآیندها که به بهترین شکل، دستیابی به نتایج دلخواه را امکان پذیر می سازد.
- قابلیت متمرکز کردن تلاش ها بر فرآیندهای کلیدی.
- ایجاد اطمینان در طرف های علاقمند از نقطه نظر سازگاری، موثر بودن و کارایی سازمان .

## اصل ششم - بهبود مستمر

بهبود مستمر عملکرد کلی سازمان بایستی یک هدف کلان همیشگی برای سازمان باشد .

فوائد این اصل عبارتند از:

- فوائد عملکردی بدنبال قابلیتهای بهبود یافته سازمانی.
- هم راستا کردن فعالیتهای بهبود در تمام سطوح در جهت هدف استراتژیک سازمان.
- انعطاف پذیری در واکنش سریع به فرصتها.

## اصل هفتم – تصمیم‌گیری مبتنی بر واقعیات

تصمیمات موثر مبتنی بر تجزیه و تحلیل داده‌ها و اطلاعات می‌باشند. فواید این اصل عبارتند از:

- تصمیمات مبتنی بر اطلاعات درست و قابل اعتماد.
- توانایی بیشتر برای اثبات موثر بودن تصمیمات گذشته از طریق ارجاع به سوابق واقعی.
- توانایی بیشتر برای بازنگری، رویارویی و تغییر دیدگاه‌ها و تصمیمات.

## اصل هشتم – بهره‌مندی متقابل در ارتباط با عرضه‌کننده

سازمان و عرضه‌کنندگان آن به یکدیگر وابسته بوده و بهره‌مندی متقابل و دو جانبه در ارتباطات فیما بین، توانایی هر دو برای ایجاد ارزش افزوده، ارتقاء می‌بخشد.

فواید این اصل عبارتند از:

- ارتقاء توانایی‌های سازمان و عرضه‌کنندگان برای ایجاد ارزش
- انعطاف‌پذیری و سرعت در پاسخ‌ها و واکنش‌های مشترک بازار یا نیازها و انتظارات مشتریان
- بهینه‌کردن هزینه‌ها و منابع

## به‌کارگیری اصول و فرایندها

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 اما اگر یک سازمان در طول تاریخش به صورت منفعل عمل کرده باشد و توانایی لازم را برای بهبود اعمال کرد عملیاتی نداشته باشد، در این صورت کارمندان 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.

### نقش مدیران در ایجاد فرهنگ کیفیت

فرآیند اجرایی TQM با اراده و توانمندی مدیر ارشد و همچنین مشارکت مدیر ارشد اجرایی آغاز می‌شود. رهبری و مدیریت در تمام مراحل اجرایی TQM به خصوص در نخستین گامها نقش عمده را بر عهده دارند و در حقیقت اهمال‌گری و یا بی‌توجهی مدیر ارشد، نتیجه‌ای جز شکست تمامی تلاشهای انجام شده نخواهند داشت.

اگر مدیر سازمان هیچ‌گونه سابقه‌ی تحصیلی یا آموزشی در زمینه TQM ندارد، این مهم باید در اسرع وقت به انجام رسد. مدیر در کنار جلسات رسمی و توجیهی، باید با سازمانهایی که TQM را به طور موفقیت آمیزی اجرا کرده‌اند، آشنا شده، شخصاً تفاوت‌ها را مشاهده نماید. مطالعه کتاب‌های مربوط به این موضوع و شرکت در کنفرانس‌ها و سمینارهای TQM نیز می‌توانند در تبیین و توجیه مدیریت سازمان موثر واقع شوند.

نکته مهمی که نباید فراموش گردد، مدت زمان فرآیند اجرایی TQM است. به راستی آیا سازمان آماده است که این سفر را آغاز کند و آیا می‌تواند آن را تا پایان راه ادامه دهد؟

مسائل بسیاری ممکن است سد راه شروع و اجرای این پروژه باشند؛ که از آن جمله می‌توان به تغییر ساختار سازمانی، تعویض کارکنان و یا مدیر ارشد، وقوع تضاد درون سازمان بین کارکنان و یا یک بحران یا یک فعالیت زمان‌بر و بی‌مورد اشاره کرد. اینها همه می‌توانند اجرای پروژه را به تعویق بیندازند.

گام بعدی، تشکیل شورای کیفیت است که نحوه عضویت و وظایف اعضای آن را در قسمت بعد توضیح خواهیم داد. بنیانگذاری و تعیین این مسئولیت‌ها، در اجرای صحیح فرآیند TQM نقشی اساسی دارد. از همان ابتدا، تمام وظایف، ماموریت‌ها و روش‌های کنترل کیفیت باید مشخص شود. همکاری هرچه بیشتر و فعال‌تر مدیران میانی و سرپرستان ارشد، به اجرای این فرآیند سرعت می‌بخشد. دستیابی به اهداف سازمانی بدون آنان به راستی امکان‌پذیر نیست. زیرا ایشان ارتباط دهندگان دو سر زنجیر - یعنی مدیران تراز اول و کارگران خط تولید - هستند. بدون همکاری آنان و فقدان اعتماد مدیر ارشد نسبت به مدیران میانی، امیدی به اجرای TQM نخواهد بود. به همین دلیل مدیران ارشد همیشه برنامه‌های خاصی برای آموزش فنون TQM را به این گروه رابط درون سازمانی تدارک می‌بینند؛ تا جایی که در شرایط خاص، این افراد خود قادر باشند رهبری بخشی از این فرآیند را برعهده گیرند. بهترین راه، برگزاری جلسات مباحثه و تصمیم‌گیری درباره نحوه اجرای TQM است. در این جلسات، علاوه بر مجریان TQM و مدیران

تصمیم گیرنده، سرپرستان و مدیران میانی نیز باید حضور داشته باشند؛ چرا که حضور در جلسات برنامه ریزی، انگیزه کافی را برای همکاری هرچه بیشتر این افراد مهیا می کند .

در هر حال، در اولین گام های اجرای فرآیند TQM ، یک اطلاع رسانی کلی و عمومی در سطح سازمان، حیاتی است. البته آگاه نمودن و در جریان گذاشتن افراد سازمان، محدود به این زمان نیست و در تمام مدت نباید از آن غافل شد .

اطلاع رسانی و ارائه آگاهی اولیه، چه بسا علاقه و اشتیاق فراوانی در سطح سازمان نسبت به آنچه که قرار است صورت گیرد، ایجاد نماید. در این زمان احتمالاً سازمان و مجریان TQM ، پیشنهادها و ۶۵ نظرات سازنده ای را چه از کارکنان و چه از مشتریان و تامین کنندگان، دریافت خواهند کرد. الگو برداری از این پیشنهادها، گامی موثر در بهبود هرچه بیشتر کیفیت کار خواهد بود

. نقش رهبر در سازمانی که عهده دار اجرای کیفیت جامعه است، چیست؟ فهرست کاملی از مشخصات وجود ندارد، اما بطور کلی وظایف اصلی رهبر به شرح زیر می باشد، یک رهبر باید:

- چشم اندازی از کیفیت فراگیر برای سازمان خود داشته باشد.
- نسبت به فرآیند بهبود کیفیت تعهدی روشن داشته باشند.
- معنای کیفیت را تفهیم کند .
- اطمینان یابد که نیازهای مشتری (ارباب رجوع) در کانون خط مشی ها و اقدامهای سازمان است.
- اطمینان یابد که مجاری ارتباطی کافی برای رسیدن خواستههای مشتریان (ارباب رجوع) وجود دارد .
- روند توانمند سازی و بهسازی کارکنان را هدایت کند.
- مواظب باشد که به هنگام بروز موانع و مشکلات، بدون توجه به شواهد و مدارک، دیگران را مقصر ندانسته و سرزنش نکند، اکثر مشکلات ناشی از کوتاهی کارکنان نیست، بلکه ناشی از خط مشی ها و سیستمهای سازمانی است .
- اطمینان یابد که ساختارهای سازمانی به وضوح مسئولیتها و وظایف را تعریف کرده و حداکثر تفویض اختیار متناسب با مسئولیت و پاسخگویی را فراهم می سازد .
- قید و بند های ساختگی اعم از فرهنگی یا سازمانی را از میان بردارد.
- گروههای اثر بخش ایجاد کند.
- ساز و کارهای مناسبی را برای نظارت و ارزشیابی موفقیت به وجود آورد .

**شیوه های اجرایی مدیریت کیفیت جامع**

شورای کیفیت برای این که بتوان کیفیت را بصورت یک فرهنگ در آورد، نیاز به انجمنی داریم که رهبری و هدایت لازم در این زمینه را بر عهده گیرد. در حقیقت شورای کیفیت به منزله موتور محرک TQM خواهد بود. معمولاً در یک سازمان، این شورا از روسای اجرایی و همچنین مدیران ارشد بخش های مختلف سازمان - مانند بخش های طراحی، بازاریابی، مالی، تولیدی و کیفی به علاوه یک هماهنگ کننده یا مشاور - تشکیل شده است. این هماهنگ کننده می تواند وظایف خاصی را در فرآیند TQM بر عهده گیرد که از توان و یا دانش دیگران خارج است. کسی که برای این سمت انتخاب می شود، معمولاً جوانی با هوش و ذکاوت و دارای پتانسیل انجام کار اجرایی فراوان است. او باید عملکرد خود را به مدیر ارشد اجرایی گزارش دهد .

مسئولیت اصلی این هماهنگ کننده، ایجاد اطمینان متقابل بین دو طرف یعنی مسئولان و کارکنان است. از دیگر وظایف او، انتقال نیازهای گروه ها به شورای کیفیت و آگاه کردن این شورا از پیشرفت گروه ها است. در عین حال، او همواره باید رفتار و تصمیمات گروه ها را زیر نظر گیر تا شورا از دانایی و توانایی کامل آنها نسبت به وظایفشان اطمینان یابد. این هماهنگ کنندگان، به رهبران گروه ها در انجام مسئولیت هایشان کمک کرده، تجربیات کسب شده در حین کار را به اطلاع دیگر گروهها نیز می رساند. در این راه، آنان با برگزاری جلسات هماهنگی، از رهبران گروه های مختلف دعوت به شرکت کرده، آنان را در تماس و ارتباط مداوم با یکدیگر قرار می دهند. در سازمان کوچک تر که مدیران ارشد مسئولیت چند قسمت را برعهده دارند تعداد افراد شورای کیفیت کاهش می یابد. در این نوع سازمان ها. ممکن است هماهنگ کنندگان از اعضا و کارمندان خود سازمان باشند.

به طور کلی وظایف این شورا را می توان به بخش های زیر تقسیم کرد :

۱- گسترش ارزش ها و اهداف اصلی پروژه، تعیین مأموریت ها و وظایف و همچنین اتخاذ سیاستی کارا برای افزایش میزان بهبود کیفیت، اطلاعات و داده های لازم برای این تصمیم گیری ها با کمک همه کارکنان جمع آوری می شود .

۲- توسعه برنامه ای راهبردی و بلند مدت که دارای اهدافی از پیش تعیین شده و تصمیماتی برای بهبود کیفیت در هر سال می باشد .

۳- طرح ریزی برنامه های آموزشی و تمرینی در راه آشنایی هر چه بیشتر افراد با کل پروژه

۴- جستجو، کشف و مشاهده ی مداوم نقاط ضعف سازمان از نظر کیفی

۵- اتخاذ تصمیماتی درباره ی معیارهای ارزشیابی میزان کار در سازمان و برقراری این معیارها در مراکز کاری .

۶- تشخیص و تعیین پروژه هایی که در امر بهبود فرآیند نقش مهمتری ایفا میکنند؛ به ویژه مواردی که سهم بیشتری در رضایت مشتریان داخلی و خارجی دارند .

۷- تعریف و ایجاد پروژه هایی چند کاره و تفکیک یافته در قالب گروههای کار جمعی و نظارت بر پیشرفت آنها .

۸- برقراری سیستمی برای کشف افراد ساعی و اهدای پاداشها و جوایز مادی و معنوی به آنان .

در سازمانها و مراکز تولیدی بزرگ، به ازای هر بخش، یک شورای کیفیت تشکیل میشود. اگر چه اصول و روشهای همه ی آنان مشابه هم بوده، از موارد بالا تبعیت میکنند، ولی حوزه و زمینه ی آنها محدود به ناحیه ی کاری خودشان خواهد بود. در ابتدا ممکن است وظایف هرگونه شوراها، بسیار سخت و سنگین به چشم آید؛ اما به تدریج از حجم کار کاسته خواهد شد؛ چرا که هدف این گروهها، در اصل، نگهداری و ارتقای همیشگی کل فرآیند بهبود کیفیت است .

هنگامی که برنامه ی TQM به طور مناسب و قابل قبولی استقرار یافت، این موارد به طور معمول در دستور کار جلسات قرار میگیرند :

۱ گزارش پیشرفت گروه ها،

۲ گزارش میزان رضایت مشتریان،

۳ پیشرفت در نیل به اهداف،

۴ تعریف گروههای جدید برای پروژه های نو،

۵ جشن هایی که به مناسبت تمایز و تشویق افراد تلاشگر برگزار میشود .

### گزارش الگوبرداریها در سطح سازمان

سرانجام، پس از گذشت ۳ یا ۵ سال، شورای کیفیت، جزئی از فرهنگ سازمان شده، در تمامی جلسات اجرایی آن حضوری کامل خواهد داشت. در این زمان، دیگر نیاز به بخش خاصی به نام انجمن کیفیت نخواهد بود. کیفیت به خودی خود، اولین حرف را در دستور کار جلسات خواهد زد و از آن پس، بخش اجرایی از انجمن کیفیت قلمداد خواهد شد .

### اهداف کلان کیفیت

طرح ریزی استراتژیک سازمان و خط مشی کیفیت چارچوبی را برای تعیین اهداف کلان کیفیت ارائه مینماید. مدیریت بایستی این اهداف کلان را که منجر به بهبود عملکرد سازمان میشوند، ایجاد نماید. اهداف کلان بایستی این قابلیت را داشته باشند که اندازه گیری شوند تا انجام یک بازنگری مؤثر و کارا توسط مدیریت را تسهیل بخشند. مدیریت بایستی در تعیین اهداف کلان، همچنین موارد زیر را نیز مدنظر قرار دهد :

- نیازهای فعلی و آینده سازمان و بازارهای تحت پوشش،

- یافتههای مرتبط به دنبال انجام بازنگری های مدیریت،

- عملکرد فعلی محصول و فرآیند،

- سطوح رضایت طرفهای علاقمند،

- نتایج «خود»

- بررسی و مقایسه ای بصورت «benchmarking»، «تجزیه و فرصتهای بهبود،  
و - منابع مورد نیاز برای آورده کردن اهداف کلان .

اهداف کلان کیفیت بایستی به شکلی ابلاغ گردند که کارکنان سازمان بتوانند در دستیابی به آنها مشارکت داشته باشند. مسئولیت بکارگیری و به اجرا درآوردن اهداف کلان کیفیت بایستی مشخص شود. اهداف کلان بایستی بصورت نظام یافت های مورد بازنگری و در صورت لزوم مورد تجدید نظر قرار گیرند

### خط مشی کیفیت

مدیران بایستی از خط مشی کیفیت بعنوان روشی برای رهبری و هدایت سازمان در جهت بهبود عملکرد آن استفاده نماید. خط مشی کیفیت سازمان بایستی قسمت هماهنگ و سازگاری از خط مشیها و استراتژی کلی سازمان باشد .

مدیران بایستی موارد زیر را در تهیه و تدوین خط مشی کیفیت مدنظر قرار دهند-

سطح و نوع پیشرفت مورد نیاز سازمان در آینده برای کسب موفقیت،

- درجهای از رضایت مشتری که مورد انتظار یا دلخواه میباشد،

- پیشرفت افراد در سازمان،

- نیازها و انتظارات سایر طرفهای علاقمند،

- منابع مورد نیاز برای فراتر رفتن از نیازمندیهای ایزو ۹۰۰۱،

- مشارکت بلقوه عرضه کنندگان و شرکاء . خط مشی کیفیت میتواند به طرق زیر در راستای بهبود مورد استفاده

قرار گیرد :

- خط مشی کیفیت با دیدگاه مدیریت ارشد و استراتژی سازمان در آینده سازگار میباشد،

- تعهد مدیریت ارشد سازمان را به کیفیت و تدارک منابع کافی برای دستیابی به اهداف کلان اثبات می نماید،

- خط مشی شامل بهبود مستمر در ارتباط با برآوردن نیازها و انتظارات مشتریان و سایر طرفهای علاقمند

میباشد،

- خط مشی بصورت مؤثری تنظیم شده و به شکل کارایی ابلاغ میگردد .

- خط مشی کیفیت بایستی همانند سایر خط مشیهای تجاری سازمان بصورت ادواری مورد بازنگری قرار گیرد .

## طرح ریزی کیفیت

مدیریت بایستی مسئولیت طرح ریزی کیفیت برای سازمان را بعهده گیرد. این طرح ریزی بایستی بر مشخص نمودن فرآیندهای مورد نیاز جهت برآورده کردن اهداف کلان کیفیت و نیازمندیهای سازمان بصورت کارا و مؤثر و سازگار با استراتژی سازمان، تأکید نماید.

ورودی ها برای طرح ریزی مؤثر و کارا شامل موارد زیر میباشند:

- استراتژیهای سازمان،

- اهداف کلان مشخص شده سازمانی،

- نیازها و انتظارات مشخص شده مشتریان و سایر طرفهای علاقمند،

- ارزیابی دادههای عملکردی محصولات،

- ارزیابی دادههای عملکردی فرآیندها،

- نکات و درسهای آموخته شده از تجارت قبلی،

- فرصتهای تعیین شده برای بهبود،

- داده های ارزیابی و کاهش ریسک مرتبط .

خروجیهای طرح ریزی کیفیت برای سازمان بایستی فرآیندهای مورد نیاز برای تحقق محصول و فرآیندهای پشتیبانی را به اشکال نظیر موارد زیر مشخص نماید :

- مهارت و دانش مورد نیاز سازمان،

- مسئولیتها و اختیارات برای اجرای طرحهای بهبود فرآیند،

- منابع مورد نیاز نظیر منابع مالی و زیر بنایی،

- مقیاسهایی برای ارزیابی میزان دستیابی به بهبود عملکردی سازمان، - نیازها برای بهبود از جمله روشها و ابزارهای مورد نیاز،

- نیازها برای مستند سازی از جمله سوابق .مدیریت بایستی بصورت نظام یافته خروجیها را مورد ارزیابی قرار دهد تا از مؤثر بودن و کارایی فرآیندهای سازمان اطمینان حاصل نماید.

## فصل پنجم

بهبود مستمر یا کایزن

## بهبود مستمر

بحث بهبود مستمر یکی از موضوعات بسیار مهمی است که از زمان شکل گیری و بکارگیری (TQM) رشد جدی کرده است. اگر چه مفهوم بهبود مستمر و درس گرفتن مداوم از تجربیات گذشته همواره در جوامع سازمانهای مختلف به نوعی مدنظر بوده اما این مفهوم در (TQM) جایگاه واقعی خود را پیدا کرده و بطور سیستماتیک به آن نگریده شده است. اصولاً موفقیت یک برنامه مبتنی بر (TQM) با موضوع بهبود مستمر عجین شده است بحدی که در برخی از نوشته های پیرامون مباحث کیفیت واژه های (TQM) و بهبود مستمر را هم معنی و معادل یکدیگر یکار میبرند. معادل ژاپنی این اصطلاح نیز عبارت از Kaizen است که در فرهنگ کاری ژاپن جایگاه با ارزشی دارد.

از لحاظ مفهومی بهبود به دو گونه ممکن است حاصل شود یکی بهبودهای مستمر کوچک و دیگری بهبودهای جهشی و باگامهای بلند، برخی نوع اول را معادل همان اصطلاح kaizen و به عنوان مشی و روش ژاپنی ها و نوع دوم را به عنوان نگرش غرب بیان داشته اند. اما با توجه به کل مفهوم (TQM) و مباحث جنبی آن به نظر می رسد موضوع بهبود مستمر در (TQM) بیشتر ناظر به بهبودهای مستمر و کوچک باشد. چون اعتقاد بر این است که بهبودهای کوچک برای رفع مشکلات و یا ایجاد توسعه در سطح سازمان – که عمدتاً با مشارکت و به پیشنهاد کارکنانی که مستقیماً با آن مواجه هستند انجام می پذیرد از بسیاری مشکلات و نارسائیهای عمده و کلان جلوگیری میکند.

رسیدن به عالی ترین مراحل کیفی و رقابتی، نیاز شدیدی به برنامه ریزی واضح، روشن، پویا و قابل اجرا در زمنیهی بهبود مستمر کیفیت محصولات، همواره باید ادامه یابد.

به عبارت دیگر، بهبود کیفیت باید در روح سازمان رسوخ کند. نحوهی استقرار کیفیت در یک سازمان بستگی فراوان به عملکرد و فرآیند آن دارد. به این معنی که:

باید جزیی از فعالیت روزانهی تمام ارکان سازمان شود.

۲- مشکلات و اشتباهات باید در همان نقطهی اولیه و آغازین خود برطرف گردند.

۳- پیشرفت این امر، علاوه بر محو مشکلات، به موقعیت های نیز بستگی دارد. این موقعیت ها که زمینه ساز گسترش کیفی سازمان هستند، معمولاً به چهار روش قابل دستیابی اند:

جرقه نمهای فکری کارمندان و کارکنان، بررسی و تحقیقات لازم، نظریات و ایده های مشتریان و در آخر هر نوع اطلاعاتی که از فرآیندها و نحوهی فعالیت کارخانه می توان جمع آوری کرد.

این بهبود و پیشرفت، به صورتهای مختلف نمایان میشود:

۱- بهتر شدن وجهه ی سازمان در نظر مشتریان به خاطر محصولات و خدمات جدید و با کیفیت.

۲- کم شدن ضایعات و اشتباهات.

۳- بهبود سیستم پاسخ گویی و ارتباطات متقابل.

۴- استفاده ی بهتر و مؤثرتر از منابع، در تولید محصولات .

۵- بهبود وجهه ی مدیریت و افزایش توانایی او در انجام هر چه بهتر مسئولیت ها و وظایف خود، به گونه ای که مدیر سازمان ،الگو و اسوه ی همکاری و وظیفه شناسی در نگاه کارکنان گردد .

به این ترتیب ، بهبود و پیشرفت ، نه تنها محصولات و خدمات را تحت الشعاع قرار می دهد، بلکه بازاری مطمئن و پرطرفدار را به ارمغان می آورد. برای نیل به این آرمان، باید بهبود مستمر در قالب چرخه های تصمیم گیری، اجرا و ارزشیابی ، دائماً تحت کنترل قرار گیرد. به این صورت که در طی هر دوره یا چرخه ی بهبود، هدفها و پیشرفتهایی در نظر گرفته میشوند و پس از اجرا، اطلاعات لازم برای شروع دور دوم بهبود، استخراج میشود. این اطلاعات باید به گونه ای جمع آوری شوند که همواره پلی باشند ، میان آنچه که ایدهآل بوده و آنچه که در عمل صورت گرفته است. تنها در این حالت میتوان از بازخورها و ارزشیابی ها حاصل ، نتایج مفیدی برای دورههای بعدی بهبود استخراج کرد.

### بهبود مستمر سازمان

مدیریت برای تضمین آینده سازمان و رضایت طرفهای علاقمند، بایستی فرهنگی را ایجاد نماید که در آن کارکنان بصورت فعال در جستجوی فرصتها و موقعیت هایی برای بهبود عملکرد سازمان در فرآیندها، فعالیتها و محصولات باشند.

مدیریت ارشد، برای جلب مشارکت کارکنان بایستی محیطی را فراهم آورد که در آن اختیارات، تفویض شده اند تابع تقویت کارکنان و پذیرش مسئولیت جهت شناسایی فرصت هایی که سازمان میتواند عملکرد خود را بهبود بخشد، گردد.

این موضوع میتواند از طریق انجام فعالیتهای زیر حاصل شود:

- تعیین اهداف کلان برای افراد، پروژهها و سازمان.

- بررسی مقایسه ای با عملکرد رقبای سازمان و بهترین روشهای شناخته شده برای انجام فعالیت ،

-تشخیص و پاداش برای دستیابی به بهبود،

-برنامه هایی برای پیشنهادات از جمله پاسخ به موقع توسط مدیریت .

ه منظور ایجاد ساختاری برای فعالیت های بهبود، مدیریت ارشد بایستی فرآیندی را برای بهبود مستمر مشخص و اجر نماید که بتوان آن را بر فرآیندها و فعالیتهای تحقق محصول و فرآیندها و فعالیتهای پشتیبانی اعمال نمود. برای حصول اطمینان از موثر و کارا بودن فرآیند بهبود، ملاحظات زیر بایستی در فرآیند در فرآیندهای پشتیبانی در نظر گرفته شوند :

-موثر بودن ( برای مثال خروجی ها ، نیازمندی ها را برآورده نمایند)

- کارایی ( برای مثال میزان منابع بکار رفته به شکل واحد زمان و پول)

- اثرات خارجی ( نظیر تغییرات در قوانین ومقررات.

- نقاط ضعف وبالقوه ( نظیر فقدان قابلیت وسازگاری)

- فرصت برای بکارگیری روشهای بهتر -کنترل تغییرات برنامهریزی شده وبدون برنامهریزی

-اندازهگیری فواید برنامهریزی شده چنین فرآیندی برای بهبود مستمر بایستی بعنوان ابزاری درجهت بهبود

موثر بودن وکارایی داخلی سازمان وهمچنین بهبود میزان رضایت مشتریان وسایر طرفهای علاقمند، بکار رود.

مدیریت بایستی حمایت لازم رااز بهبودها - اعم از فعالیتهای جزئی مستمر وپیشرونده در فرآیندهای موجود تافرصتهایی برای بهبود قابل ملاحظه بعمل آورد تا بیشترین استفاده را برای سازمان وطرفهای علاقمند داشته باشد .

مثال هایی از ورودی ها برای حمایت از فرآیند بهبود، شامل اطلاعاتی است که از موارد زیر حاصل میشوند:

- داده های صحنه گذاری

-داده های تصدیق فرآیند.

- داده های آزمون

-داده های حاصل از خود ارزیابی

-نیازمندی های بیان شده توسط طرفهای علاقمند وبازخور طرفهای علاقمند

-تجارب افراد در سازمان -داده های مالی -داده های مربوط به عملکرد محصول

-داده های مربوط به ارائه خدمات مدیریت بایستی اطمینان حاصل نماید که تغییرات در محصول یا فرآیند ،

تایید اولویت بندی، طرحریزی ، تدارک وکنترل شده است تانیازمندیهای طرفهای علاقمند را برآورده نموده واز

مواردی که خارج از توانایی وقابلیت سازمان میباشد خودداری شده است.

## انواع بهبود

•بهبود مستمر

•اقدام اصلاحی

•اقدام پیشگیرانه

## بهبود مستمر

سازمان باید مؤثر بودن سیستم مدیریت کیفیت را به طور مستمر بهبود بخشد و اینکار را با بکارگیری و استفاده از خط مشی کیفیت، اهداف کلان کیفیت، نتایج ممیزی، تجزیه و تحلیل داده ها، اقدامات اصلاحی و پیشگیرانه و بازنگری مدیریت به انجام برساند.

## اقدام اصلاحی

اقدامات اصلاحی برای حذف علل ریشه‌ای عدم انطباق‌های بالفعل به منظور پیشگیری از وقوع مجدد آنها می‌باشد و شامل موارد زیر است :

- بازنگری عدم انطباقها از جمله شکایات مشتریان،
- تعیین علل ریشه‌ای بروز عدم انطباقها،
- ارزیابی نیاز برای اقدام اصلاحی (پیشگیری از وقوع مجدد عدم انطباق)
- تعیین و اجرای اقدام مورد نیاز،
- ثبت نتایج حاصل از اقدام بعمل آمده،
- بازنگری اقدام اصلاحی بعمل آمده.

**اقدام پیشگیرانه** اقدام پیشگیرانه برای حذف علل ریشه‌ای عدم انطباق‌های بالقوه به منظور پیشگیری از وقوع آنها می‌باشد و شامل موارد زیر است :

- تعیین عدم انطباق‌های بالقوه و علل ریشه‌های آنها،
- ارزیابی نیاز برای اقدام پیشگیرانه (پیشگیری از وقوع مجدد عدم انطباق)،
- تعیین و اجرای اقدام مورد نیاز،
- ثبت نتایج حاصل از اقدام بعمل آمده،
- بازنگری اقدام پیشگیرانه بعمل آمده.

بطور کلی دستیابی به سطوح بهبود یافته کارایی یک فرآیند هدف بهبود مستمر می‌باشد. بدون توجه به این تلاش‌های اولیه بهبود چقدر موفقیت آمیز بوده اند، فرآیند بهبود باید ادامه یابد. باید به خاطر داشت (TQM) همان قدر

که در مورد مدیریت کیفیت بحث میکند، کیفیت مدیریت را نیز مورد بررسی قرار می دهد. همه افراد در یک سازمان در حال تلاش سیستماتیک، برای توسعه فرآیندهای مشتری گرا و انعطاف پذیر هستند و در عین حال، برای بهبود مداوم کیفیت نیز میکوشند .

یک فعالیت کلیدی در این بخش، کنترل منظم پیشرفت به وسیله بخش کیفیت یا گروههای کاری است. مدیریت باید سیستمی ایجاد نماید که زمینه های نیازمند بهبود را شناسایی و مشخص کند .

## نتیجه گیری

مدیریت کیفیت جامع TQM فرآیندی استراتژی، نگرش، سیستم هزینه اثربخش و متد است که از طریق ترویج یک فرهنگ مشارکتی در تصمیم گیری 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 می دارد رضایت مشتریان و همه افراد ذی نفع را تضمین می نماید .

جلب رضایت مشتریان با حداقل هزینه، تصمیم گیری مشارکتی و گروهی صرفنظر از مقام سازمانی و منافع فردی، بهبود مداوم کیفیت و استانداردهای بالاتر از جمله اهداف اجرا و پیاده سازی 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 نقش های برجسته مدیریت کیفیت فراگیر می باشند. مشتری گرایی، کارگروهی و نگرش علمی به تصمیم گیری اجزای TQM و آموزش کارگروهی، ساختار کیفی و کنترل آماری از ابزار اجرا و پیاده سازی آن هستند. علاوه بر این از آنجا که این استراتژی نیازمند پیش زمینه هایی می باشد، از بهبود تصویر در اذهان عمومی و ارتقای روحیه کارکنان به عنوان این زمینه سازها می توان نام برد . کمبود یا فقدان تعهد مدیریت بیم از تحول آفرینی، مقاومت 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. مثلا به وسیله آموزش مستمر و مداوم نیروی انسانی و آموزش مهارتهایی در راستای انعطاف پذیری و پذیرش تغییر می توان بخشی از این دست اندازها و اسباب ناکامی را از میان برد یا به حداقل کاهش داد

## منابع :

- ۱- جعفری، مصطفی، حسین اصولی و دیگران؛ مدیریت کیفیت فراگیر، انتشارات رسا، تهران، ۱۳۷۹.
- ۲- علوی، فرشید، سیستم مدیریت کیفیت، نشر آتنا، تهران، ۱۳۸۰.
- ۳- آره آتور، دیرونگ، ج. دیتورو، مدیریت کیفیت فراگیر (TQM)، ترجمه و تلخیص حبیب اله شرکت، نشر ارکان، تهران، ۱۳۷۶.
- ۴- کاکوئی، حسین وهمکاران؛ (ترجمه)، آموزش مدیریت کیفیت جامع، انتشارات سازمان بهزیستی، تهران، ۱۳۷۹.
- ۵- ایشیکاوا، کورو؛ کنترل کیفیت فراگیر، ترجمه احمد جواهریان، نشر مرکز تهران، ۱۳۷۶.
- ۶- طحان، پروین، روند تحول مدیریت کیفیت و شرح روش پایه گذاران (TQM) مجموعه مقالات دومین کنفرانس بین المللی مدیریت کیفیت، تهران، ۱۳۷۹.
- ۷- آقای، عبدالله، ریشه یابی واژه، تاریخچه، تعریف مفهوم مدیریت کیفیت جامع، مجموعه مقالات دومین کنفرانس بین المللی مدیریت کیفیت، تهران، ۱۳۷۹.
- ۸- اصغر زمردیان، مدیریت کیفیت جامع، مفاهیم، اصول، فنون و روشهای اجرایی
- ۹- جعفری، مصطفی و دیگران، ابزارهای استراتژیک و فرهنگی (مدیریت کیفیت فراگیر)، ۱۳۷۹.
- ۱۰- مقاله مدیریت کیفیت جامع از تئوری تا عمل نوشته دکتر ناصر دلیر آبادی
- ۱۱- جزوه آموزشی استقرار سیستم مدیریت کیفیت و مفاهیم آن تالیف و تهیه حسن چراغی - مهرزاد تشکریان دفتر نوسازی و تحول اداری ۱۳۸۸
- ۱۲- ایرج، سلطانی، دستاوردهای فرهنگی مدیریت کیفیت فراگیر، مجله تدبیر، شماره ۱۱۲، خرداد ۱۳۸۰، ص ۵۳
- ۱۳- امیری، فرزاد. بهجتی اردکانی، محمدعلی، (۱۳۸۲)، بررسی ساختار و چگونگی استقرار و ارزیابی نظام مدیریت کیفیت جامع در آموزش، تهران.
- ۱۴- سایت آفتاب
- ۱۵- سایت وزارت تعاون، کار رفاه اجتماعی
- ۱۶- سایت مرکز اطلاعات علمی تخصصی مدیریت

۱۷-مقاله اصول ۸ گانه مدیریت کیفیت جامع نوشته نایانتارا پادهی ترجمه حسین برومند