

طراحی سیستم ارزیابی مدیریت شرکتهای صنعتی منطبق بر خواسته‌های مدل مدیریت کیفیت جامع (T.Q.M)

حمیدرضا امیری مقدم
شرکت ایران خودرو

۱- مقدمه

بیش از دو دهه قبل "توماس کیون" در کتاب معروف خود به نام "ساختار انقلاب علمی" واژه پارادایم را مطرح کرد. پذیرش این واژه به حدی رسید که پس از آن تحولات بنیادین رشته‌های گوناگون دانش را پارادایم^۱ نامیدند. به نظر کیون در هر زمان که چهارچوب نظری و رویه‌های کاربردی هر رشته از دانش نسبت به حل مسائلی جاری و در حال تکوین آن رشته باز می‌ماند دانش پژوهان و کارشناسان به تکاپوی یافتن راه‌های نوین و ساختن الگوها و فنون تازه دست می‌زنند تا برای مسائلی و مشکلاتی که با آنها روبرو هستند چاره‌جویی کنند. بر عکس تغییرات تدریجی که هر رشته از دانش را متحول می‌کند، تغییر پارادایم چهارچوبهای نظری هر رشته را به شکل بنیادین دگرگون می‌کند و الگوهای کاربردی تازه‌ای را بر اساس نظریه‌های نو بوجود می‌آورد. بدین ترتیب پارادایم را می‌توان مجموعه‌ای از نظریه پردازی‌ها و الگوهای کاربردی دانست که کلاً بر اساس فلسفه‌ای متمایز از آنچه در قبل مورد استفاده بوده است شکل‌گیری و جایگزین روندهای قبلی می‌شود. تأکید بر کیفیت و نقش آن در کامیابی سازمان به تعبیری پارادایم نوین مدیریت به شمار می‌آید هر چند که چهارچوب شکل‌گیری و بسیاری از الگوهای این پارادایم بتدریج وطنی چند دهه بوجود آمده است اما پارادایم فوق امروز، سیطره بی‌چون و چرای خود را بر سازمانها با قدرت هر چه تمامتر اعمال می‌نماید و سازمانهایی که نتوانند انعطاف لازم را از خود نشان دهند به فهرست شرکتهای روبه مرگ اضافه خواهند شد. [۱۱-۳]

شرکتهای امریکایی در سالهای اخیر با نوعی رقابت نسبتاً شدید داخلی و خارجی مواجه شده‌اند. تولید محصول عاری از عیوب (P.D.F)^۲ به تنهایی برای جلب رضایت مشتری و داشتن مزیت رقابتی کافی نیست. جستجوی کیفیت یکی از مهم‌ترین گرایشات مشتری در دهه ۱۹۸۰ بوده است چون شواهد حاکی از آن است که مشتریان امروز، سطح انتظارشان نسبت به کیفیت بالاتر از سطح انتظار مشتریان دیروز است. اغلب مشتریان در جستجوی محصولاتی هستند که با نیازها و ترجیحات آنها هماهنگی داشته باشد. شرکتهای برای کسب اطمینان از اینکه محصولات ارائه شده آنها رضایت مشتری را جلب خواهد کرد یا خیر باید نیازهای مشتریان را شناسایی نموده و این نیازها را به محصولات تکمیل شده و مشخصه‌های کیفی تبدیل کنند و از این مشخصه‌ها در عملیات تولید و برنامه‌ریزی عملیات استفاده کنند. فرآیندی که از آن به نام QFD^۳ نام برده می‌شود به طور رسمی بیش از ۱۵ سال است که در بعضی از صنایع ژاپنی بکار برده می‌شود و برای هدایت برنامه‌ریزی شرکت و طراحی محصول بر مبنای نیازهای مشتری بسیار مفید است [1-117].

نبض زندگی و حیات سازمانها در گرو کسب رضایت مشتری و ارضاء انتظارات و خواسته‌های اوست. هر مشتری دارای انتظارات معینی از یک محصول یا خدمت می‌باشد. شرکتهای برای پاسخگویی به نیازها و انتظارات مشتریان اقدام به طراحی محصولات و خدمات و

1 Paradaim
2 Product Defect Free
3 Quality Function Deployment

تولید آنها می‌کنند. هر چقدر شکاف بین ادراک و برداشت ذهنی مشتری از محصول / خدمت دریافتی و میزان انتظارات و توقعات مشتری کمتر بود و معادل^۱ باشد، سطح رضایت مشتری تأمین شده و سازمان با کامیابی مواجه است. انتظارات مشتری و درک دقیق جنبه‌های گوناگون آن در یک فرآیند سیستماتیک که از آن بنام شنیدن سیستماتیک صدای مشتری^۲ نام برده می‌شود تنها از طریق محور قرار دادن مشتری در تمامی فعالیتهای سازمان و استقرار یک سیستم اطلاعاتی مشتری - گرا امکان‌پذیری است.

۱- تشریح مدل کلی مدیریت کیفیت گرا

۱-۲- تعریف مدیریت کیفیت جامع

مدیریت کیفیت جامع یکی از روشهای پیشرفته در مقابل روشهای سنتی هدایت سازمانی می باشد. این روش، تکنیکی است برای حفظ بقاء در صحنه رقابت داخلی و خارجی. تنها از طریق اقدامات مدیر ارشد سازمان است که تغییر در فرهنگ و فعالیتهای یک سازمان امکانپذیر خواهد شد. مدیریت کیفیت جامع از سه کلمه کلیدی تشکیل شده است:

مدیریت : علم هنر، روش انجام، هدایت و کنترل

کیفیت : درجه تفوق و برتری کالاها و خدمات تولیدی

جامع : دربرگیرنده کلیه سطوح سازمان است

بنابراین مدیریت کیفیت به معنی هدایت و مدیریت کل سازمان به سمت کامیابی است [مرفیلد ۱] و (P160). فلسفه اصلی در بکارگیری کنترل کیفیت جامع حفظ بقاء شرکت در صحنه رقابت از طریق جذب بوسیله ارائه تولیدات و خدمات متناسب با نیاز آنها می‌باشد که این امر نهایتاً منجر به توسعه فروش و افزایش سهم بازار سازمان و در نتیجه تداوم بقاء سازمان را به ارمغان می‌آورد.

کنترل کیفیت جامع یک سیستم مدیریتی و یک فعالیت گسترده در تمامی واحدهای تحت پوشش بنگاههای اقتصادی است که از طریق آن بنگاه بوسیله ارائه کالاها و خدمات با کیفیت، با مشتریان خود ارتباط برقرار می‌کند. بر اساس تعریف بعمل آمده در استانداردهای صنعتی ژاپن (۱۹۸۱ - Z8101) کنترل کیفیت عبارت است از: مجموعه‌ایی از تدابیر برای تولید مقرون به صرفه کالاها و خدماتی که نیازهای مشتری را برآورده می‌سازد. برای اجرای مؤثر کنترل کیفیت، همکاری تمام کارکنان شرکت اعم از مدیریت ارشد سازمان، مدیران، سرپرستان، سرکارگران و کارکنان در تمامی سطوح فعالیت شرکت همچون مطالعه بازار و تحولات آن، برنامه‌ریزی تولید، طراحی، تهیه مقدمات تولید، خرید، مدیریت کارکنان زیردست، ساخت، بازرسی، فروش و خدمات بعد از فروش، کنترل مالی، معاونت پرسنلی، کارآموزی و آموزش ضروری است. اعمال کیفیت به گونه‌ایی که تشریح شد، کنترل کیفیت در گستره شرکت یا کنترل کیفیت جامع نامیده می‌شود. [۱۲، ص ۵۴-۵۵] مدیریت کیفیت جامع را می‌بایست ایجاد سیستمی در مدیریت دانست که ضامن یافتن کارها به طور صحیح، مداوم و در همه سطوح یک سازمان است. این مستلزم آن است که مدیریت سیستمی را در مؤسسه پیاده کند که بتواند به دو پرسش زیر پاسخ بدهد:

۱- کارهای صحیحی که باید انجام شود چیست؟^۱

۲- روش صحیح انجام یافتن آنها چیست؟^۲ [۱۳، ص ۱۹].

مدیریت کیفیت جامع یعنی اقدام هوشمندانه، آرام و مستمر که تأثیر سینرژیک در جهت تأمین اهداف سازمان دارد و در نهایت به رضایت مشتری، افزایش کارایی و ارتقاء رقابت در بازار منجر می‌شود. در مدیریت کیفیت جامع سه نکته اصلی نهفته است :

۱- تشخیص نیاز مشتری (بازار)

1 Perceptions-Expectations > 0

2 System Listening To The Voice of Customer

1. Doing Wright Thing

2. Doing Things Wright

۲- تعیین اولویت نیازهای مشتری (سلیقه مشتری)

با توجه به تعاریف فوق الذکر در رابطه با کیفیت باید اذعان نمود که منظور و هدف اصلی در TQM ارتقاء کیفیت و افزایش بهره‌وری در سازمان و دستیابی به قیمت‌های رقابتی است. بحث تمرکز بر کیفیت و مدیریت کیفیت از جمله مباحثی است که ضرورت توجه و تمرکز به آن بر اثر فراز و نشیبهای متعددی که در تاریخ موفقیت صنعتی شرکتها وجود دارد علناً و عملاً به اثبات رسیده است. عامل کیفیت تا بدینجا در حیات آتی سازمان از اهمیت برخوردار است که شاید بتوان از آن بعنوان یک انقلاب و رفرم صنعتی نام برد. شرایط حاکم بر بازارهای امروز و آزادی «حق انتخاب برای مشتری» از جمله عواملی است که به دخالت هر چه بیشتر سلیقه‌ها و ارضاء خواسته‌های مشتری در فرآیند طراحی و ساخت محصول اشاره می‌کند. امروز مشتری با عرضه کنندگان متعددی روبرو است که راحتی می‌تواند سفارش خرید را از سازمانی به سازمان دیگر ارائه دهد. عامل کلیدی در حفظ رضایت مشتری، محوریت کیفیت محصولات و خدمات تولیدی در کلیه سطوح و رده‌های سازمانی است. چه بسا بسیاری از سازمانها توانایی درک و شناسایی فرهنگ حاکم بر بازار قبلی را دارا هستند و خود را با آن هماهنگ می‌سازند. لیکن در شرایط امروز، شرکت‌هایی هستند که با فرهنگ دیروز در حال هدایت هستند. این شرکتها دیر یا زود از صحنه رقابت داخلی (خارجی) حذف شده و به ورطه نابودی خواهند رسید. در جدول ذیل فرهنگ کهنه و جدید مرتبط با کیفیت به اختصار تشریح شده است:

تعریف TQM	تعریف قدیمی	اجزاء
مشتری گرا	محصول گرا	- تعریف:
اولویت اصلی به خدمات محصول و هزینه	خدمات محصول و هزینه در مرتبه دوم	- اولویت‌ها:
بلند مدت	کوتاه مدت	- تصمیمات
رفتار پیشگیرانه	رفتار حمایتی	- تأکید:
سیستمی	عملیاتی	- خطاها:
بر عهده تمامی کارکنان	برعهده کنترل کیفیت	- مسئولیت:
از طریق تیم‌ها و گروه‌ها	از طریق مدیران	- حل مسئله:
هزینه‌های سیکل زندگی، مشارکت در مالکیت	قیمت، ارزش	- جذب و استخدام
تفویض، مشاوره، ترویج و نظارت	برنامه ریزی، تخصیص، کنترل و تقویت	- نیروی انسانی:
		- نقش مدیران:

فرهنگ جدید و قدیمی در مورد کیفیت

۲-۲- مقایسه مدیریت سنتی با مدیریت نوین TQM

با توجه به نقش نگرش مدیریت و تحول ساختاری و مفهومی در طرز تلقی مدیران امروزی نسبت به مسائل و مشکلات سازمانی ضروری بنظر می‌رسد تا ابتدا هاله ذهنی را که بر تفکر مدیریت سنتی و جدید وجود دارد را شناسایی و بررسی در جدول ذیل بر اساس معیارهای نه‌گانه مدیران با تفکر سنتی و نوین را مورد مقایسه قرار داده‌ایم [۱۳، ص ۲۲-۲۴].

مدیریت سنتی	مدیریت TQM
۱- هدف تأمین نیاز مشتری است	۱- هدف رضایت خاطر مشتری است
- نیاز مشتری را حدس می‌زند	- نیاز مشتری را بررسی می‌کند
- احساس برتری می‌کند (با مشتری)	- احساس برابری می‌کند (با مشتری)
۲- نسبت به مشکلات واکنش نشان می‌دهد	۲- مشکلات را پیش بینی و راه‌حلهای پیشگیرانه اتخاذ می‌کند
- تصحیح کارهای غلط	- انجام کار درست در اولین مرحله
- واکنشی عمل کردن	- پیشگیری از مشکلات
۳- جوشک و تردید	۳- جو اعتماد متقابل
۴- تصمیمات بر اساس افکار پیش ساخته	۴- تصمیمات بر اساس حقایق

<p>۵- سیستم انعطاف پذیر - سیستم باز</p> <p>- در میان گذاردن اطلاعات و کمک به دیگران</p> <p>- تصمیم گیری سریع</p> <p>- انعطاف پذیری در برابر اجرای قوانین در جهت منافع مشتری</p>	<p>۵- سیستم تشریفاتی و سازمانی</p> <p>- بر دستیابی به اطلاعات نظارت می کند</p> <p>- تصمیمات از بالا به پایین است</p> <p>- رعایت استبدادی قوانین</p>
<p>۶- نیروی انسانی منابع سازمانی تلقی می شوند</p> <p>- سیستم باعث شکست می شود</p> <p>- تسهیل بخشیدن به کارهای</p> <p>- توانمند کردن کارکنان</p>	<p>۶- بی توجهی به اختلافات</p> <p>- موج درست نکردن</p> <p>- سکوت را رعایت کردن</p>
<p>۷- کنترل اختلافات و مذاکره برای حل مسایل</p> <p>- شناسایی مشکلات و همکاری در یافتن راه حل بلند مدت</p> <p>- انجام کارها بصورت گروهی</p> <p>- همکاری داخلی</p>	<p>۷- حمایت از حیطه خود</p> <p>- رقابت داخلی</p>
<p>۸- بهینه سازی مستمر</p> <p>- قبول تغییر</p> <p>- قبول خطرهای احتمالی</p>	<p>۸- حمایت از وضعیت کنونی</p> <p>- جلوگیری از تغییر</p> <p>- محتاط عمل کردن</p>
<p>۹- تشویق بر اساس کارهای فردی در گروههای کیفیت و حل مسئله</p>	<p>۹- تشویق بر اساس پیشرفتهای فردی است</p>

مدیریت سنتی و مدیریت TQM

با توجه به آنچه در مورد طرز رفتار مدیریت سنتی با مدیریت TQM گفته شد، باید به این نکته اشاره نمود که این دو روش باعث ایجاد طرز تفکری شده است که یکی را می توان طرز تفکر دیروزی و دیگری را طرز تفکر امروزی دانست.

امروزی (TQM)	دیروزی	ویژگی رفتاری
<p>- تلاش مدیریت به عنوان مربی در جهت رهبری کارکنان است.</p> <p>- در جهت توانمند کردن و تسهیل کارها فعالیت می کند</p> <p>- سرمشق دیگران قرار می گیرد و به دیگران آموزش می دهد</p>	<p>- تلاش در اداره فرآیندهاست</p> <p>- در جهت راهنمایی کارکنان فعالیت می کند</p> <p>- نسبت به رعایت نظم و انضباط کوشش می کند</p>	<p>تسلط بر رفتار</p>
<p>- مدیریت اعتقاد به روش مدیریت ژوران و دمینگ دارد</p> <p>- کارکنان از جمله با ارزش ترین منابع مؤسسه به شمار می روند</p> <p>- احترام از طریق توانمند کردن دیگران جهت انجام دادن کارها به طور صحیح کسب می گردد.</p>	<p>- مدیریت معتقد به روش تیلوری است</p> <p>- کارکنان مظهر ایجاد هزینه برای سازمان هستند.</p> <p>- احترام از طریق داشتن علم و آگاهی بیشتر به انجام دادن کارها کسب می شود</p>	<p>تسلط بر اعتقاد</p>
<p>- مشتری مشخص می کند که کار صحیح چیست</p> <p>- ما مشتری را ترغیب می کنیم تا آنچه را که برای او با ارزش است به ما بگوید. بعداً ما کالای مورد نظر را بر اساس آنها طراحی و تولید می کنیم.</p> <p>- بازاریابی شامل تحقیقات بازار و در عمل جهت کسب نیاز مشتریان به عمل می آید.</p>	<p>- ما مشخص می کنیم که کار صحیح چیست</p> <p>- ما کالاها و خدماتی را تولید می کنیم که رضایت خاطر مشتری را تأمین می کند و بعداً مشتری را راضی به خرید آن می کنیم.</p> <p>- بازاریابی شامل تبلیغات فروش و مجبور کردن مشتریان به خرید کالا است^۱</p>	<p>تسلط بر نیاز</p>

طرز نگرش و اعتقادات مدیران سنتی و مدیران TQM

1 Push-System
2 Pull - System

۴-۲- اصول بنیادین مدیریت کیفیت جامع

۴-۲-۱- تمرکز روی مشتری

مشتری در فرهنگ TQM از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است و از آنجایی که کلیه پرسنل بنگاه در هر رده شغلی در خدمت مشتری هستند لذا فرهنگ مشتری مداری در تمام سازمان رواج یافته و از اهمیت آن تجلیل می‌شود. مشتری در فرهنگ TQM دارای تعریف جامعی است و در یک زنجیره به هم پیوسته نه تنها در برگیرنده خریداران محصول نهایی و خدمات سازمان است بلکه کلیه بخشهای داخلی سازمان نیز در فرآیندهای تولیدی یا خدماتی را نیز شامل می‌شود. لذا هر فرد در سازمان دارای دو نقش است. در نقش اول ارائه دهنده کالا یا خدمات تکمیلی به مرحله بعد یا همکار خود در فرآیندکاری و یا به مشتری خارجی در یک فعالیت مستقل است. و در نقش دوم، دریافت کننده کالا و خدمات از مرحله یا همکار قبلی خود است. در اینجا می‌توان با توجه به نوع مشتری داخلی یا خارجی و ارضاء نیازهای او مؤسسات را به دو نوع درونگرا^۱ و برونگرا^۲ تقسیم کرد.

• مؤسسات درونگرا

مؤسسات را می‌توان درونگرا دانست که در آن کلیه توجهات در جهت خدمت به یکدیگر است. مؤسسات درونگرا همه تلاش و منابع خود را صرف بهتر کردن اوضاع داخل مؤسسه می‌کنند، در این مؤسسات فعالیتها با آنچه مشتری خواهان آن است و برای آن وجه پرداخت می‌کند ارتباطی ندارد. در این مؤسسات توجه بیشتر به سلسله مراتب سنتی مدیریت است و بندرت تغییر مهمی بر اساس پیشنهادهاى مشتریان صورت می‌پذیرد در این سازمانها اعتقاد آن است که آنها بهتر می‌دانند که چه چیزهایی برای مشتری با ارزش تر است.

• مؤسسات برونگرا

در مؤسسات برونگرا رضایت خاطر مشتری از اهمیت بالایی برخوردار است. در این مؤسسات سودآوری در درجه دوم اهمیت قرار دارد. مدیران برونگرا به تأمین نیازهای مشتری همراه با تولید محصولات با کیفیت و خدمات ارزنده و قیمت رقابتی در اسرع وقت بسیار توجه دارند. مسئولان پیوسته به دنبال پیدا کردن راهی برای رضایت خاطر مشتری هستند. در این سازمانها، مشتریان شرکای دائم سازمان به شمار رفته و از احترام و ارزش ویژه برخوردار هستند.

۴-۲-۲- بهبود فرآیند

همانگونه که می‌دانیم سازمان برای دستیابی به اهداف خود باید در مسیری گام بردارد که قطعیت کامل آن با توجه به شرایط متغیر محیطی (داخلی و خارجی) از ثبات پایدار برخوردار نمی‌باشد. هر سازمانی در برخورد با مسائل و مشکلات خود باید از نیروی تلاش و خلاقیت کامل خود نهایت استفاده را بنماید. حتی در صورت رفع موانع و مشکلات موجود، احتمال بروز مشکل در آینده هرگز از بین نخواهد رفت. در عصری که تکنولوژی به شدت در حال پیشرفت است، نرخ رشد و تنوع طلبی مشتری شدیداً رو به افزایش است، منابع و مواد اولیه بیش از دیروز کمیاب تر شده اند و از همه مهم تر رقبای جدید به تازگی وارد میدان شده اند، همگی از جمله عواملی هستند که نیاز به بهبود مستمر کلیه عملیات سازمان در تمامی سطوح و رده‌ها را امری الزام آور می‌کنند. به روایت یکی از ادبای بزرگ ایران:

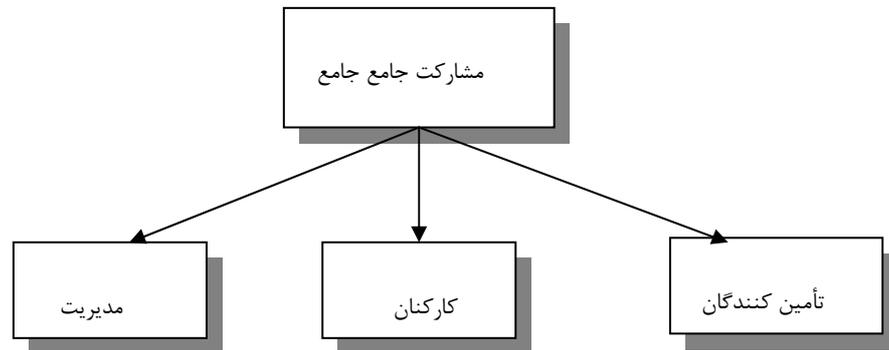
«ما زنده بر آنیم که آرام نگیریم موجدیم که آسودگی ما عدم ماست»

1. Internally Focused
2. Externally Focused
3. Kaizen

جوهره و مایه اصلی شیوه‌های کاملاً بی‌مانند مدیریت ژاپنی در زمینه‌های مختلف از جمله ارتقاء بهره‌وری، کنترل کیفیت جامع، گروه‌های کنترل کیفیت ... همگی در یک واژه خلاصه می‌شود: کایزن^۳ تداعی کننده کیفی جامع، تولید بی نقص، کانبان و سیستم پیشنهادها به ارائه تصویری روشنتر از سیر تحول صنعت در ژاپن منجر خواهد شد. کایزن مفهومی چتری شکل است که بیشتر شیوه‌های مدیریت خاص ژاپنی را که اخیراً شهرت جهانی یافته‌اند را شامل می‌شود [۱۲، ص ۵]

۲-۴-۳- مشارکت جامع

مشارکت جامع آخرین مرکز ثقل مدیریت کیفیت جامع را تشکیل می‌دهد که از طریق آن تحقیق وفاداری در سازمان انعکاس تمام نما پیدا می‌کند. مشارکت به کوشش تمامی سطوح اعم مدیریت، کارکنان و تأمین کنندگان جهت داده و آنها را هم میسر می‌کند.



ابعاد مشارکت جامع در TQM

۲-۴-۳-۱- نحوه مشارکت مدیریت در TQM

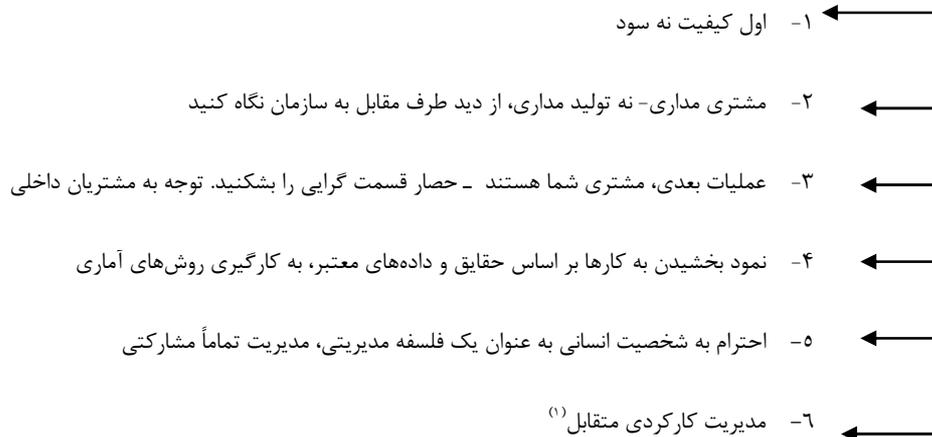
وقتی TQM را اجرا می‌کنیم چندین فعالیت اساسی از طریق مدیران ارشد باید به نتیجه برسد. این مدیران هستند که مسئولیت نهایی برای موفقیت سازمان و از طرفی موقعیتشان را دارند. آنها در تصمیمات مربوط به بازار، محصول و تکنولوژی که از جمله مسایل استراتژیک سازمان است و از طریق آن (سکان کشتی سازمان) سازمان به ساحل مقصود و هدف خواهد رسید مداخله و اعمال نظر می‌کنند. مدیریت مسئولیت معینی در قبال کارکنان، مشتریان، تأمین کنندگان و سازمان دارد [۱، ص ۱۳۹].

دکتر ایشی کاوا از بزرگان مدیریت کیفیت نوین در ژاپن، کسی که بیش از ۴۰ سال از عمر خود صرف خدمت به صنایع ژاپن و ارتقاء کیفی آنها کرده است، می‌گوید:

- اگر رهبری درستی در بالای سازمان وجود ندارد، پیشبرد TQM را متوقف سازید.
- اگر خط مشی مشخصی در سازمان وجود ندارد، QC پیش نمی‌رود.
- سازمان یعنی مسئولیت‌ها و اختیارات تصریح شده، اختیارات را می‌توان تفویض کرد ولی مسئولیت‌ها را نمی‌توان.
- QC بدون مورد حمله قرار دادن مدیریت‌های پیش نمی‌رود.
- کوشش نمایید فردی شوید که نیازی به حضور همیشگی‌اش در شرکت نیست اما برای شرکت لازم الوجود است.
- فردی که نمی‌تواند زیر دستانش را اداره کند، کمتر از نیمی از آن است که باید باشد و الف - تحول فکری هنگامی که قادر شود ما فوقان خود را اداره کند، فرد کاملی است [۱۱، ص ۱۴۰].

TQM قبل از هر چیز، یک فلسفه و تفکر است تا یک ابزار یا هدف ایست. سازمانهایی که TQM را در خود جاری می‌سازند اینطور نیست که بعد از مدت ۵ یا ۷ سال بتوانند ادعا کنند که آنها مدیریت کیفیت جامع را در سازمان خود پیاده کرده‌اند. بلکه TQM نوعی تفکر متعالی نسبت به سازمان بوده که بر اثر گذشت زمان از انعطاف لازم برخوردار و در زمانهای مختلف، از شکل‌گیری منعطفی برخوردار است. TQM قبل از هر چیز مستلزم نوعی تحول فکری در سازمان است. این تحول فکری پایه و اساس اقدامات بعدی است. سازمانی که تفکر حاکم بر عملیات کسب و کار خود را نتواند تعریف کند، اقداماتی غیر خردمندانه و روزمره انجام می‌دهد. شروع هر نوع

تحول فکری در سازمانها از رأس هرم سازمانی است. رهبریت سازمان بعنوان سکان دار کشتی سازمان، باید تحول را از خود شروع کند. سطوح و ابعاد تحول فکری در رهبری سازمان شامل موارد زیر است:



فرآیند اجرای TQM با مدیریت ارشد شروع می‌شود. رهبری در تمامی مراحل اجرایی TQM از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است و در صورت عدم وجود آن، تلاشهای TQM با شکست مواجه خواهد شد.

چنانچه مدیریت از اطلاعات و دانش لازم برای TQM برخوردار نباشد باید خود را از طریق آموزش رسمی، مکالمه کتب و مجلات به اطلاعات لازم تجهیز کند [1,P.17]

مدیر ارشد نقش مهمی در زمانبندی اجرای TQM دارد بسیاری از مسایل قابل پیش بینی از قبیل: سازماندهی مجدد، تغییر در کار مدیریت ارشد سازمان، تعارضات بین فردی، بحرانهای محیطی و یا فعالیتهای زمان بر وجود دارد که ممکن است زمان اجرای TQM را به عقب بیاورد. مرحله بعدی تعیین شورای کیفیت است. تعیین اعضاء شورای کیفیت و وظایف و اختیارات آنها از جمله عوامل مهم در موفقیت TQM است. مشارکت فعال مدیران و سرپرستان در اجرای TQM امری ضروری است. آنها مسؤول انجام بسیاری از اهداف عملکردی سازمان بوده و نقش عملی در ارتباط بین زنجیره مدیران ارشد و کارکنان سازمان ایفا می‌کنند. بدون مشارکت فعال مدیران میانی، تلاشهای TQM با شکست مواجه خواهد شد [1, p. 11]. در صورت وجود اتحادیه‌های کارگری در سازمان، مدیر ارشد باید از نمایندگان آنها در شورای کیفیت دعوت نماید. به موازات پیشرفت TQM مدیران و رهبران اتحادیه می‌توانند در مورد فعالیتهای بهبود کیفیت با هم همکاری کنند.

مدیر باید بین TQM و کل سازمان ارتباط مناسبی برقرار کند. ارتباطات نه تنها در مرحله اجرا بلکه در مرحله پایانی نیز از اهمیت بالایی برخوردار است. مدیر باید بین واحدهای عملیاتی خود یک نظام اطلاعاتی مناسب برای مبادله اطلاعات بین واحدی و نیز در تهیه اطلاعات برای مدیریت ارشد، نقشی فعال داشته باشد. مدیر باید اطلاعات کافی از کارکنان، مشتریان و عرضه کنندگان داشته باشد.

مهمترین نقش مدیر ارشد سازمان در TQM عبارتست از:

- ۱- مشارکت فعال در اجرای TQM
- ۲- مشارکت فعال در شورای کیفیت
- ۳- مدیریت بر مبنی توجه به حوادث محیطی^۴، توجه به مشتریان، بخشها و کارخانه‌های داخل سازمان و تأمین کنندگان
- ۴- ترویج فرهنگ مشارکت کارکنان در بهبود مستمر و تعالی سازمان
- ۵- تفویض اختیارات و منابع لازم برای حمایت از برنامه‌های TQM
- ۶- شرکت در سخنرانیها، سمینارها و برنامه‌های آموزشی
- ۷- حمایت از آموزش و بازآموزی کارکنان و تأمین شرایط لازم برای آن
- ۸- قردانی و شناسایی کارکنان موفق در بهبود کیفیت

- ۹- برگزاری مسابقات بین کارکنان با هدف بهبود کار و ارتقاء کیفی محصولات
- ۱۰- ارائه خدمات به گروههای کاری، مشاوره با گروهها و آموزش به کارکنان
- ۱۱- صرف یک سوم از زمان خود برای امور کیفیت
- ۱۲- گوش دادن به صدای مشتریان داخلی و خارجی و تأمین کنندگان از طریق ملاقاتها، گروههای کنونی و مطالعات میدانی.
- ۱۴- برقراری یک سیستم ارتباطات مناسب بر محور TQM در سازمان از طریق مجلات و روزنامه‌های مربوط به سازمان، و اعلامیه‌های تبلیغاتی، تابلوی اعلانات TQM، برگزاری جلسات کوتاه با واحدهای سازمانی، برگزاری جلسات برای کل سازمان [1.P.170]

ویژگیهای رهبران در سیستم TQM

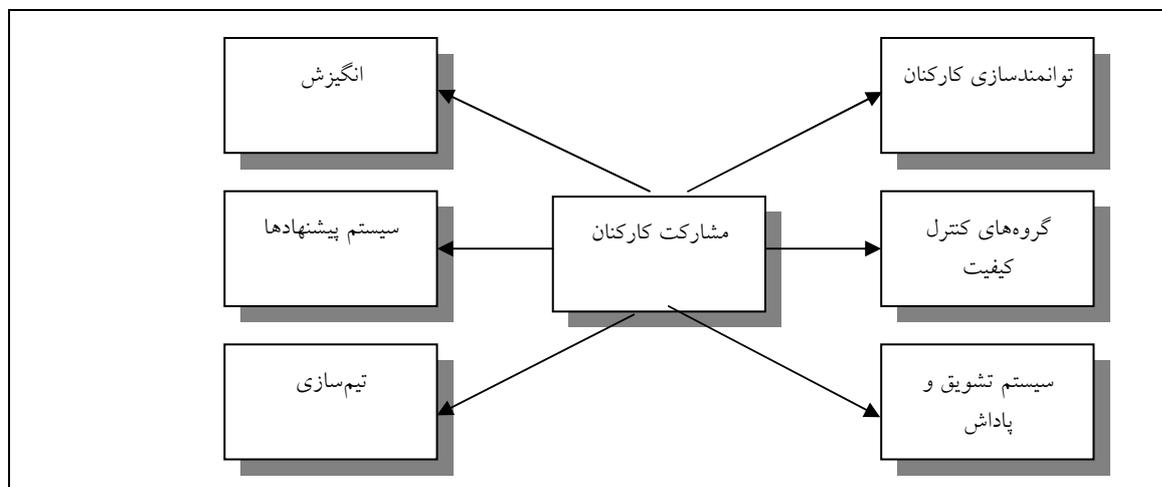
رهبران موفق در سیستم مدیریت کیفیت جامع دارای ویژگی‌هایی هستند که بطور اختصار عبارتند از:

- ۱- آنها به مشتریان داخلی و خارجی و نیازهای آنها توجه کرده و اولویت می‌دهند.
- ۲- آنها کارکنان خود را توانمند می‌کنند تا کنترل
- ۳- آنها بر بهبود تأکید می‌کنند تا نگهداری وضع موجود
- ۴- آنها بر پیشگیری تأکید می‌کنند تا حل مسأله
- ۵- آنها هماهنگی و همکاری را بجای رقابت تشویق و ترویج می‌کنند
- ۶- آنها بجای هدایت و سرپرستی، آموزش و مربی‌گری می‌کنند
- ۷- آنها از مشکلات درس می‌گیرند.
- ۸- آنها بطور مستمر سعی در بهبود ارتباطات دارند
- ۹- آنها بطور مستمر و مشهود تعهد خود را به کیفیت به اثبات می‌رسانند.
- ۱۰- آنها تأمین کنندگان را بر اساس کیفیت و نه قیمت، انتخاب می‌کنند.
- ۱۱- آنها برای حمایت از تلاشهای کیفی، سیستم‌های سازمانی را ایجاد می‌کنند.
- ۱۲- آنها از تلاشهای گروههای قدردانی می‌کنند [1,P.35].

۲-۳-۴-۲- نحوه مشارکت کارکنان در TQM

یکی از اصول مهم سیستم TQM مشارکت و همکاری کارکنان در بهبود کیفیت است. راهی که شرکتهای ژاپنی پیمودند و در پایان راه به مزایای فوق العاده آن دست یافتند. راهی که در سیستم آمریکایی از اهمیت چندانی برخوردار نبود و دیدیم که رهرو خود را به منزل مقصود نرساند و از مسابقه / رقابت جهانی باز ماند. از نظر TQM بهترین افرادی که مشکلات مربوط به یک فعالیت را در ک می‌کنند کسانی هستند که آن فعالیت را انجام می‌دهند. بنابراین مهم ترین راه حل را هم همان افراد می‌توانند ارائه دهند. آقای "تویوتا" رئیس هیأت مدیره شرکت تویوتا می‌گوید: "از ویژگیهای کارگر ژاپنی آن است که علاوه بر استفاده از دستهایش از مغز خود نیز استفاده می‌کند. کارگران ژاپنی در سال بیش از ۱/۵ میلیون پیشنهاد می‌دهند که ۹۵ درصد از آنها در عمل مورد استفاده قرار می‌گیرد. فضای کارخانجات تویوتا همواره آکنده از شور و شوقی ملموس برای بهبود مستمر است [۱۰، ص ۵۱].

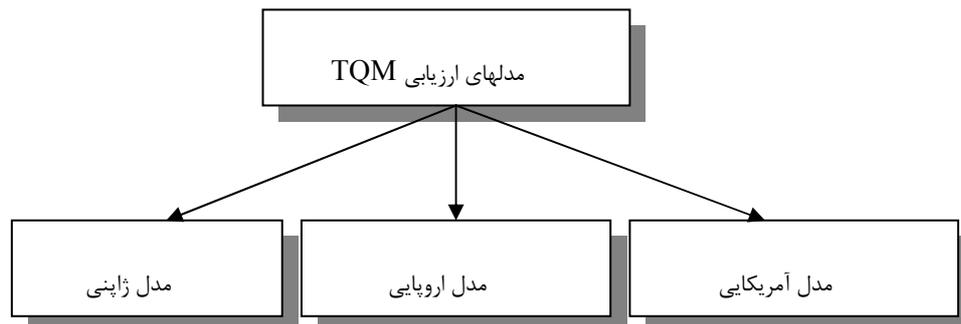
در سیستم TQM مشارکت و همکاری کارکنان دارای ابعاد و جنبه‌های گوناگونی است که عبارتند از:



ابعاد مشارکت کارکنان در نظام TQM [۱۰ ، ص ۵۲]

۴- مدل‌های ارزیابی TQM در سازمانها

با توجه به گسترش روزافزون تعداد شرکت‌هایی که به دنبال استقرار مدیریت کیفیت جامع هستند و لزوم بررسی اثر بخشی و کارایی فعالیت‌های انجام شده در سازمان لازم است تا یک مکانیزم مناسب کلیه اقدامات انجام شده در راستای استقرار TQM را مورد ممیزی و ارزیابی قرار دهد. تا به امروز سه مدل اصلی در این زمینه مطرح شده است. پیداست که با توجه به پیشقدم بودن شرکت‌های ژاپنی در امر توسعه و بکارگیری TQM، اولین مدل مطرح شده در این زمینه مدلی ژاپنی‌ها است. پس از موفقیت ژاپنی‌ها در پیاده‌سازی TQM و نقش آن در ارتقاء کیفی محصولات تولیدی این کشور، شرکت‌های آمریکایی نیز به فکر تهیه یک مدل ارزیابی TQM افتادند و در نهایت شرکت‌های اروپایی نیز با توجه به تجربیات خود در پیاده‌سازی و اجرای TQM اقدام به تهیه مدلی برای ارزیابی TQM نمودند.



مدل‌های ارزیابی TQM در سازمانها

۴-۱- مدل ژاپنی ارزیابی TQM

شرکت‌های ژاپنی برای ارزیابی وضعیت اقدامات انجام شده در پیاده‌سازی TQM از فهرست و آرسی دمی‌نگ استفاده می‌کنند. این فهرست برای شرکت‌هایی که خود را داوطلب دریافت جایزه کاربرد دمی‌نگ نموده‌اند مورد استفاده قرار می‌گیرد. چک لیست بررسی جایزه دمی‌نگ نشانگر دامنه فعالیت‌هایی است که در ژاپن تحت عنوان کنترل کیفیت جامع انجام می‌شود [۱۲، ص ۲۹۵]. جوایز دمی‌نگ در سال ۱۹۵۱ برای گرامیداشت نقش دکتر دمی‌نگ در کنترل کیفیت ژاپن به وجود آمد. در پی ۳۰ سال فاصله بین ۱۹۵۱ و ۱۹۸۱ هفتاد و پنج جایزه کاربرد اعطا شد [۱۱، ص ۲۲۳]. به نظر دکتر ایشیگاوای جایزه کاربرد دمی‌نگ چیزی جز ارتقاء کنترل کیفیت جامع و کنترل کیفیت آماری در شرکت نیست. جایزه کنترل ژاپن تنها به شرکت‌هایی اعطا می‌شود که حداقل ۵ سال پس از اینکه جایزه کاربرد دمی‌نگ را دریافت نموده‌اند سطح کیفی خود را در سطح بالایی حفظ کرده‌اند [۱۲، ص ۲۹۵].

فهرست و آرسی برای جایزه کاربرد دمی‌نگ

۱- خط مشی و اهداف

- ۱-۱- خط‌مشی اتخاذ شده در رابطه با مدیریت، کیفیت و کنترل کیفیت
- ۲-۱- روش‌های تعیین خط مشی‌ها و اهداف
- ۳-۱- مناسب بودن و هماهنگی محتوی اهداف در نظر گرفته شده
- ۴-۱- بکارگیری روش‌های آماری
- ۵-۱- ترویج و تبلیغ افراد
- ۶-۱- و آرسی اهداف و بکارگیری آنها
- ۷-۱- ارتباط اهداف و بکارگیری آنها

۲- سازماندهی و عملکرد آن

- ۱-۲- خط و مرز مسئولیت‌ها
- ۲-۲- میزان متناسب بودن اختیارات
- ۳-۲- همکاری بین واحدها

۴-۲- فعالیت‌های کمیته‌ها

۵-۲- بکارگیری نیروهای ستادی

۶-۲- بکارگیری هسته‌های QC

۷-۲- ارزیابی کنترل کیفیت

۳- آموزش و گستردگی آن

۱-۳- برنامه‌های آموزشی و اجرای واقعی آن

۲-۳- آگاهی از کیفیت و کنترل، درک کنترل کیفیت

۳-۳- آموزش روش‌ها و مفاهیم آماری و میزان درک عمومی از آن

۴-۳- توانایی درک تأثیرها

۵-۳- آموزش تأمین کنندگان و مقاطعه کاران و دیگر سازمانهای خارج از شرکت

۶-۳- فعالیت‌های هسته‌های QC

۷-۳- سیستم پیشنهادها

۴- روش جمع آوری و نشر اطلاعات و نحوه بکارگیری آن

۱-۴- جمع آوری اطلاعات بیرون از شرکت

۲-۴- مناسب بودن روش‌های تجزیه و تحلیل

۳-۴- سرعت نشر اطلاعات

۴-۴- تجزیه تحلیل (آماري) اطلاعات و بکارگیری آن

۵- تجزیه و تحلیل

۱-۵- انتخاب موضوعات و مسایل مهم

۲-۵- مناسب بودن روش‌های تجزیه و تحلیل

۳-۵- استفاده از روش‌های آماری

۴-۵- تلاش‌های صورت گرفته در داخل شرکت به کمک فن آوری خود شرکت

۵-۵- تجزیه تحلیل کیفیت، تجزیه تحلیل فرآیند

۶-۵- استفاده از نتایج تجزیه تحلیل‌های صورت گرفته

۷-۵- مؤثر افتادن پیشنهادها برای بهبود کارها

۶- سیستم استانداردسازی

۱-۶- سیستم استانداردها

۲-۶- روش ایجاد، تجدید نظر، و کنار گذاشتن استانداردها

۳-۶- گزارش‌های واقعی از ایجاد، تجدیدنظر و کنار گذاشتن استانداردها

۴-۶- محتوی استانداردها

۵-۶- انباشت تکنولوژی

۶-۶- استفاده از روش‌های آماری

۷-۶- به کارگیری استانداردها

۷- کنترل

۱-۷- سیستم‌های کنترل کیفیت و دیگر عرصه‌های وابسته به آن مانند هزینه و کمیت

۲-۷- نقاط کنترل، موارد کنترل

۳-۷- استفاده از روش‌های آماری مانند نمودار کنترل و پذیرش تفکر آماری

۴-۷- مشارکت هسته‌های QC

۵-۷- موقعیت واقعی فعالیت‌های کنترل

۶-۷- موقعیت واقعی سیستم کنترل

۸- تضمین کیفیت

۱-۸- دستورالعمل‌های طراحی و تولید محصول جدید

- ۲-۸- ارتقاء کیفیت (تفکیک وظایف کیفیت) و تجزیه تحلیل آن، بهبود قابلیت اطمینان و بازنگری طراحی‌ها
- ۳-۸- ایمنی و بازاری از کاهش قابلیت اطمینان
- ۴-۸- بهبود فعالیت‌ها و کنترل فرآیند
- ۵-۸- قابلیت‌های فرآیند
- ۶-۸- سنجش‌ها و بازرسی‌ها
- ۷-۸- کنترل امکانات و تجهیزات، کنترل تأمین کنندگان، خرید، خدمات و غیره
- ۸-۸- سیستم تضمین کیفیت و ارزیابی آن
- ۹-۸- بکارگیری روشهای آماری
- ۱۰-۸- ارزشیابی و ارزیابی کیفیت
- ۱۱-۸- موقعیت عملی تضمین کیفیت
- ۹- تأثیرها
- ۱-۹- سنجش تأثیرها
- ۲-۹- تأثیر قابل مشاهده مانند کیفیت، قابلیت سرویس، تاریخ تحویل، هزینه، سود، ایمنی، محیط و غیره
- ۳-۹- تأثیرهای غیر قابل مشاهده
- ۴-۹- میزان تطابق بین پیش بینی تأثیرها و واقعیت آنها
- ۱۰- برنامه های آتی
- ۱-۱۰- درک شرایط موجود و استحکام آن
- ۲-۱۰- مشی‌های پذیرفته شده برای رفع نارسایی
- ۳-۱۰- برنامه‌های پیش بردکار در آینده [۱۱، ص ۲۱۹-۲۲۱].

۲-۴- مدل آمریکایی ارزیابی TQM

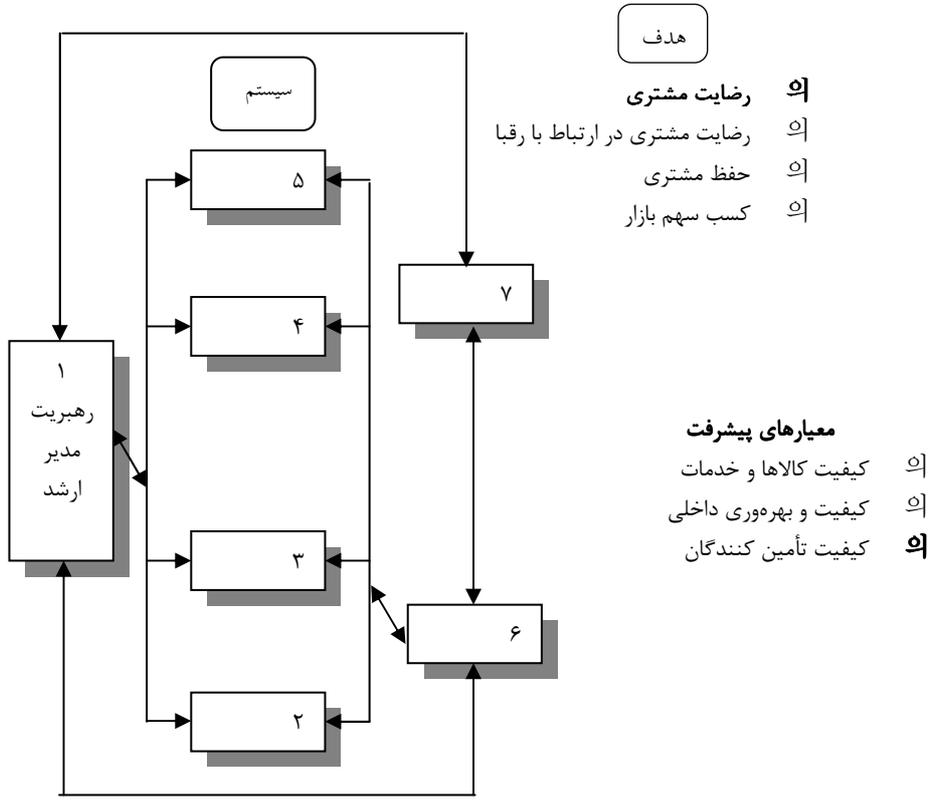
شرکتهای آمریکایی نیز به دنبال موفقیت ژاپنی‌ها در ارزیابی TQM، اقدام به طراحی مدلی کردند تا از طریق آن کلیه اقدامات انجام شده در راستای تحقق TQM را در شرکتهای آمریکایی ارزیابی کرده و از آنها تقدیر و قدردانی به عمل آید. لذا در سال ۱۹۸۷ آمریکا در مقابل جایزه دمنینگ، جایزه‌ای را بنام "مالکوم بالدريج" وزیر تجارت فقید کابینه ریگان در سال ۱۹۸۱ تا ۱۹۸۷ ایجاد کرد و رئیس جمهور آمریکا آنرا امضاء کرد. این جایزه برای معرفی شرکتهایی که به بالاترین سطح کیفیت خود و اجرای TQM دست یافته‌اند، اعطا می‌شود. در سال ۱۹۹۰ بیش از ۱۸۰ هزار تقاضانامه کسب جایزه مالکوم بالدريج در خواست شده بود [ص ۱۰، ص ۲۶]. مدیران شرکتهای آمریکایی فرآیند تقاضا برای جایزه را راهی مهم برای بهبود آگاهی شرکت خود از اصول و عملکرد "مدیریت کیفیت" می‌بینند.

مدل ارزیابی بالدريج از ۴ اصل ورکن اساسی و ۷ گروه مورد بررسی تشکیل شده است. ارکان اساسی موجود در مدل بالدريج عبارتند از: ۱- راننده ۲- هدف ۳- سیستم ۴- معیارهای پیشرفت.

راننده: رهبریت مدیر ارشد سازمان مسئول ایجاد ارزشها، اهداف و سیستم‌ها است. مسئول جلب رضایت مشتری و انجام بهبود سازمانی است.

۲- هدف: هدف اصلی سیستم کیفیت ارایه محصول با کیفیت برای جلب رضایت مشتری و خواسته‌های او است.

۳- سیستم: سیستم متشکل از مجموعه ایی از فرآیندهایی است که به خوبی تعریف و طراحی شده‌اند تا بتوانند مشتریان سازمان، کیفیت و نیازمندیهای عملکرد را پاسخگو باشند.



چهارچوب معیارهای جایزه بالدريج [1, p. 310]

متغیرهای موجود در مدل [1, p.310] Baldrige

<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;">۹۰ امتیاز</td> <td style="text-align: center;">۱- رهبری</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">۴۵</td> <td>۱-۱ مدیریت عالی</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">۲۵</td> <td>۲-۱ سیستم و سازمان رهبری</td> </tr> <tr> <td></td> <td>۳-۱ مسئولیت و عمومی و تبعیت سازمان‌سازمانی</td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">۲۰</td> </tr> </table>	۹۰ امتیاز	۱- رهبری	۴۵	۱-۱ مدیریت عالی	۲۵	۲-۱ سیستم و سازمان رهبری		۳-۱ مسئولیت و عمومی و تبعیت سازمان‌سازمانی		۲۰	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;">۷۵ امتیاز</td> <td style="text-align: center;">۲- اطلاعات و تجزیه تحلیل</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">۲۰</td> <td>۱-۲ مدیریت اطلاعات وارده</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">۱۵</td> <td>۲-۲ مقایسه‌های رقابتی و شناسایی نقاط مهم</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">۴۰</td> <td>۳-۲ تجزیه و تحلیل و کاربرد اطلاعات در سطح شرکت</td> </tr> </table>	۷۵ امتیاز	۲- اطلاعات و تجزیه تحلیل	۲۰	۱-۲ مدیریت اطلاعات وارده	۱۵	۲-۲ مقایسه‌های رقابتی و شناسایی نقاط مهم	۴۰	۳-۲ تجزیه و تحلیل و کاربرد اطلاعات در سطح شرکت	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;">۵۵ امتیاز</td> <td style="text-align: center;">۳- برنامه ریزی استراتژیک</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">۳۵</td> <td>۱-۳ تدوین استراتژی</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">۲۰</td> <td>۲-۳ گسترش استراتژی در سطح سازمان</td> </tr> </table>	۵۵ امتیاز	۳- برنامه ریزی استراتژیک	۳۵	۱-۳ تدوین استراتژی	۲۰	۲-۳ گسترش استراتژی در سطح سازمان																	
۹۰ امتیاز	۱- رهبری																																										
۴۵	۱-۱ مدیریت عالی																																										
۲۵	۲-۱ سیستم و سازمان رهبری																																										
	۳-۱ مسئولیت و عمومی و تبعیت سازمان‌سازمانی																																										
	۲۰																																										
۷۵ امتیاز	۲- اطلاعات و تجزیه تحلیل																																										
۲۰	۱-۲ مدیریت اطلاعات وارده																																										
۱۵	۲-۲ مقایسه‌های رقابتی و شناسایی نقاط مهم																																										
۴۰	۳-۲ تجزیه و تحلیل و کاربرد اطلاعات در سطح شرکت																																										
۵۵ امتیاز	۳- برنامه ریزی استراتژیک																																										
۳۵	۱-۳ تدوین استراتژی																																										
۲۰	۲-۳ گسترش استراتژی در سطح سازمان																																										
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;">۱۴۰ امتیاز</td> <td style="text-align: center;">۴- بهبود و مدیریت منابع انسانی</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">۲۰</td> <td>۱-۴ برنامه‌ریزی و ارزیابی منابع انسانی</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">۴۵</td> <td>۲-۴ سیستم‌های کاری با عملکرد بالا</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">۵۰</td> <td>۳-۴ تعلیم و تربیت کارکنان، آموزش و توسعه نیروی انسانی</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">۲۵</td> <td>۴-۴ شرایط کاری و رضایت کارکنان</td> </tr> </table>	۱۴۰ امتیاز	۴- بهبود و مدیریت منابع انسانی	۲۰	۱-۴ برنامه‌ریزی و ارزیابی منابع انسانی	۴۵	۲-۴ سیستم‌های کاری با عملکرد بالا	۵۰	۳-۴ تعلیم و تربیت کارکنان، آموزش و توسعه نیروی انسانی	۲۵	۴-۴ شرایط کاری و رضایت کارکنان	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;">۱۴۰ امتیاز</td> <td style="text-align: center;">۵- مدیریت فرآیند</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">۴۰</td> <td>۱-۵ طراحی و ارائه محصولات جدید</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">۴۰</td> <td>۲-۵ مدیریت فرآیند، تولید و ارائه محصول</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">۳۰</td> <td>۳-۵ مدیریت فرآیند؛ خدمات پشتیبانی</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">۳۰</td> <td>۴-۵ مدیریت عملکرد عرضه کنندگان</td> </tr> </table>	۱۴۰ امتیاز	۵- مدیریت فرآیند	۴۰	۱-۵ طراحی و ارائه محصولات جدید	۴۰	۲-۵ مدیریت فرآیند، تولید و ارائه محصول	۳۰	۳-۵ مدیریت فرآیند؛ خدمات پشتیبانی	۳۰	۴-۵ مدیریت عملکرد عرضه کنندگان	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;">۲۵۰ امتیاز</td> <td style="text-align: center;">۶- نتایج</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">۷۵</td> <td>۱-۶ نتایج کیفیت کالا و خدمات</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">۱۱۰</td> <td>۲-۶ نتایج عملیاتی و مالی شرکت</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">۳۵</td> <td>۳-۶ نتایج منابع مالی</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">۳۰</td> <td>۴-۶ نتایج عملکرد عرضه کنندگان</td> </tr> </table>	۲۵۰ امتیاز	۶- نتایج	۷۵	۱-۶ نتایج کیفیت کالا و خدمات	۱۱۰	۲-۶ نتایج عملیاتی و مالی شرکت	۳۵	۳-۶ نتایج منابع مالی	۳۰	۴-۶ نتایج عملکرد عرضه کنندگان	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;">۲۵۰ امتیاز</td> <td style="text-align: center;">۷- توجه به مشتری و رضایت او</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">۳۰</td> <td>۱-۷ شناخت مشتری و بازار</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">۳۰</td> <td>۲-۷ مدیریت ارتباط با مشتری</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">۳۰</td> <td>۳-۷ تعریف رضایت مشتری</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">۱۶۰</td> <td>۴-۷ نتایج رضایت مشتری</td> </tr> </table>	۲۵۰ امتیاز	۷- توجه به مشتری و رضایت او	۳۰	۱-۷ شناخت مشتری و بازار	۳۰	۲-۷ مدیریت ارتباط با مشتری	۳۰	۳-۷ تعریف رضایت مشتری	۱۶۰	۴-۷ نتایج رضایت مشتری
۱۴۰ امتیاز	۴- بهبود و مدیریت منابع انسانی																																										
۲۰	۱-۴ برنامه‌ریزی و ارزیابی منابع انسانی																																										
۴۵	۲-۴ سیستم‌های کاری با عملکرد بالا																																										
۵۰	۳-۴ تعلیم و تربیت کارکنان، آموزش و توسعه نیروی انسانی																																										
۲۵	۴-۴ شرایط کاری و رضایت کارکنان																																										
۱۴۰ امتیاز	۵- مدیریت فرآیند																																										
۴۰	۱-۵ طراحی و ارائه محصولات جدید																																										
۴۰	۲-۵ مدیریت فرآیند، تولید و ارائه محصول																																										
۳۰	۳-۵ مدیریت فرآیند؛ خدمات پشتیبانی																																										
۳۰	۴-۵ مدیریت عملکرد عرضه کنندگان																																										
۲۵۰ امتیاز	۶- نتایج																																										
۷۵	۱-۶ نتایج کیفیت کالا و خدمات																																										
۱۱۰	۲-۶ نتایج عملیاتی و مالی شرکت																																										
۳۵	۳-۶ نتایج منابع مالی																																										
۳۰	۴-۶ نتایج عملکرد عرضه کنندگان																																										
۲۵۰ امتیاز	۷- توجه به مشتری و رضایت او																																										
۳۰	۱-۷ شناخت مشتری و بازار																																										
۳۰	۲-۷ مدیریت ارتباط با مشتری																																										
۳۰	۳-۷ تعریف رضایت مشتری																																										
۱۶۰	۴-۷ نتایج رضایت مشتری																																										

۳-۴- مدل اروپایی ارزیابی TQM

رؤسا و مدیران ارشد ۱۴ شرکت بزرگ برجسته اروپایی توافق نامه‌ای نامه‌ای برای تأسیس بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت^۱ امضاء کردند. رئیس قبلی کمیسیون اروپا نیز در این مراسم که در سال ۱۹۸۸ برگزار شد شرکت کرد. این ۱۴ شرکت پیشرو با کمک شرکت‌های دیگری از اروپا در اکتبر ۱۹۸۹ بنیاد مدیریت کیفیت اروپا (EFQM) را تأسیس کردند. هدف این بنیاد عبارت است از بهبود سیستماتیک رقابت در صنعت اروپا از طریق ارتقاء مستمر مدیریت کیفیت جامع [8,P.3].

در میان فعالیتهای EFQM، اعطای جایزه کیفیت اروپایی به شرکتها، سازمانهای بخش دولتی و (از سال ۱۹۹۷) مؤسسات کوچک و متوسط از اهمیت به سزایی برخوردار است. لوح افتخار کیفیت به منظور شناسایی تلاش و موفقیت‌هایی است که از طریق اعمال مدیریت کیفیت جامع به یک عملکرد عالی دست یافته‌اند. اولین جایزه در سال ۱۹۹۲ اعطا شد. مدل اروپایی TQM که پایه جایزه را تشکیل می‌دهد عناصر TQM را تشریح می‌کند. در این مدل عوامل کارساز^۲ و نتایج حاصله^۳ از طریق کیفیت جامع به طور جداگانه طبقه بندی شده‌اند.

عوامل کارساز شامل موارد زیر است.

درگیری آشکار مدیران در هدایت سازمان به سوی کیفیت جامع

تلفیق MQT

بکارگیری همه پتانسیل کارکنان توسط سازمان برای بهبود مستمر عملکرد خود

مدیریت، استفاده و حفظ منابع سازمان

بهینه سازی مستمر تمامی فرآیندها

هدف عوامل کارساز بهبود نتایج کار از طریق افزایش رضایت کارکنان و مشتری با توجه به شرایط محیطی است.

نتایج در مدل EFQM شامل موارد زیر است:

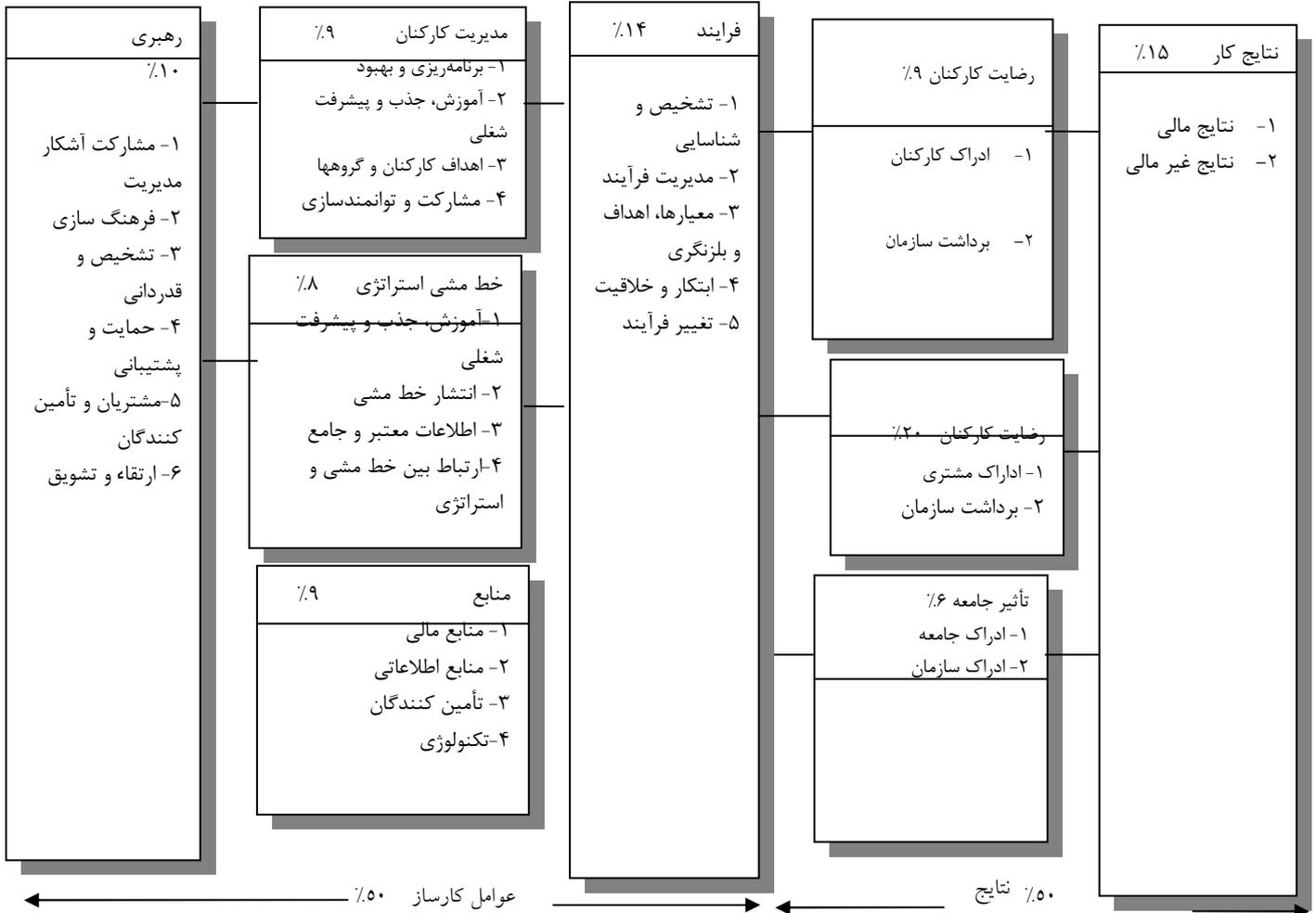
رضایت مشتری

رضایت کارکنان

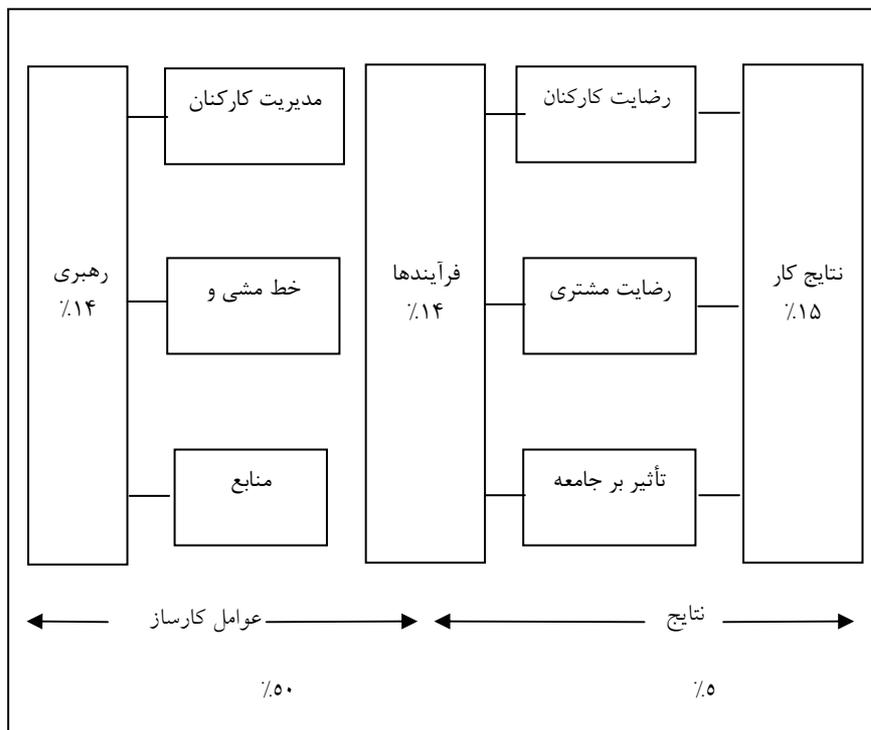
تأثیر سازمان بر جامعه

نتایج عملکرد کسب و کار سازمان

-
1. European Foundation For Quality Management
 2. Enablers
 3. Results



بسط جزئیات عوامل مدل ارزیابی [۳]



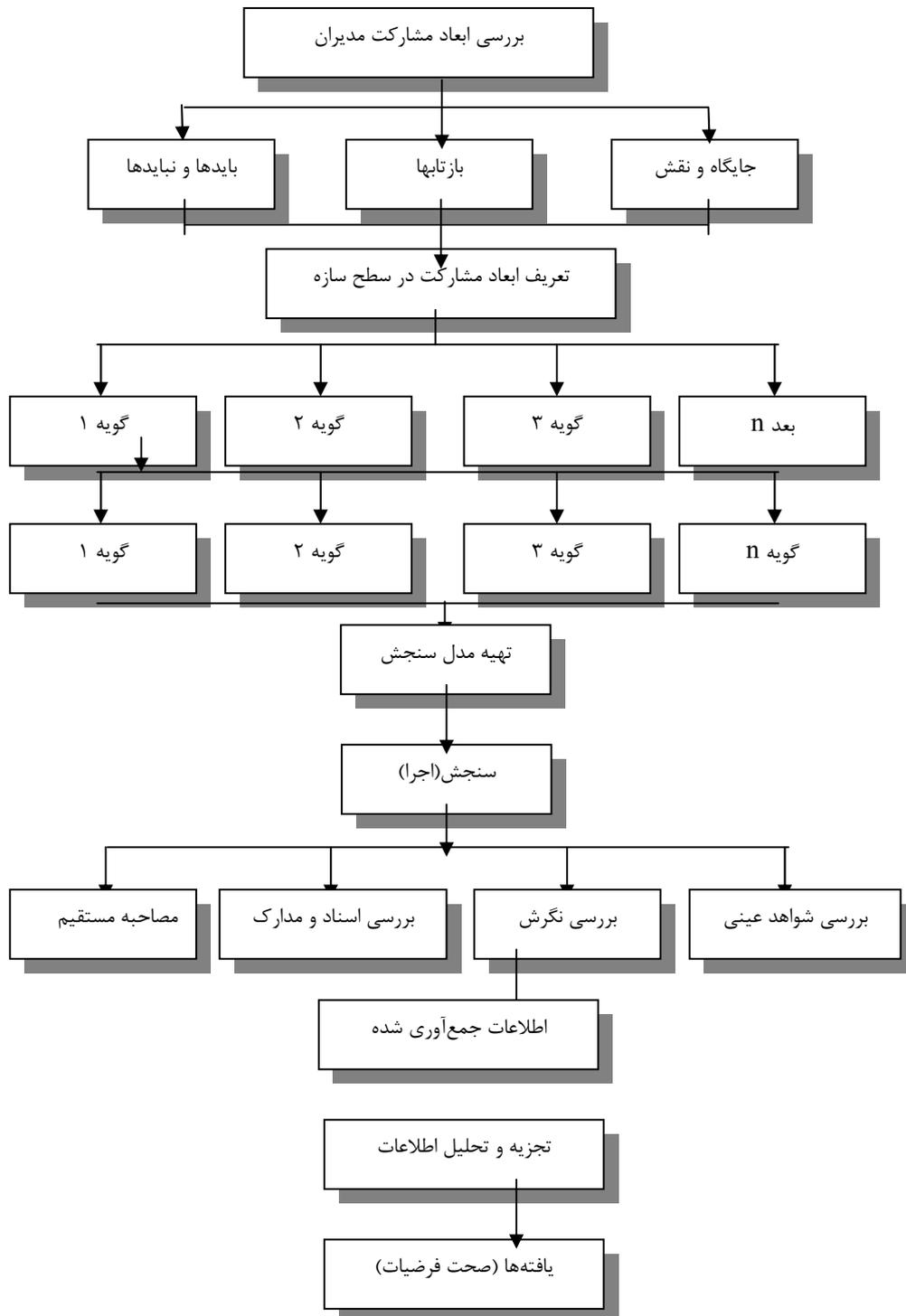


طراحی مدل ارزیابی ابعاد مشارکت مدیران در اجرای TQM

در این بخش با توجه به مباحث مطرح شده در بخش قبلی در مورد TQM و جایگاه و نقش مدیریت در نظام TQM اقدام به طراحی مدلی برای ارزیابی و سنجش عملکرد مدیران در پیاده سازی سیستم TQM در شرکت مدنظر می کنیم. لازم به ذکر است که مهم ترین روش ارزیابی اثر بخشی هر سیستم و نظامی در سازمانها (علی الخصوص TQM) بررسی بازتابها و انعکاس صدای سیستم در پهنه سازمان است.

اجرای TQM در سازمان فی نفسه به معنی پیاده سازی یکسری بایدها و نبایدهای عقلانی و مورد نیاز است. روش انتخابی در این مقاله برای بررسی بازتابهای TQM در شرکت مبتنی بر تمرکز بر روی مدیران و بررسی ابعاد گوناگون نقش آنها در روند اجرای TQM است. در این بررسی ابعاد مشارکت مدیران ابتدا در سطح سازه^۱ شناسایی و برای ارزیابی آنها از روش ممیزی^۲ استفاده می شود. برای آنکه ممیزی انجام شده از اعتبار و اطمینان لازم برخوردار باشد حتی الامکان سعی شده است تا از گویه های^۳ مشهود و قابل بررسی استفاده شود. این گویه ها عموماً حکایت از حضور یا عدم حضور بایدهای لازم در حیطه عملیاتی مدیران در قبال مسئولیت همه آنها در نظام TQM در شرکت دارد. در بررسی و طراحی مدل سعی شده است تا از توجه به نقطه نظرات شخصی و قضاوت های برداشتی و ذهنی پرهیز شده و اطلاعات مبتنی بر بررسی شواهد عینی و مشهود صورت گیرد.

-
- 1 Construct
 - 2 Options
 - 3 Auditing

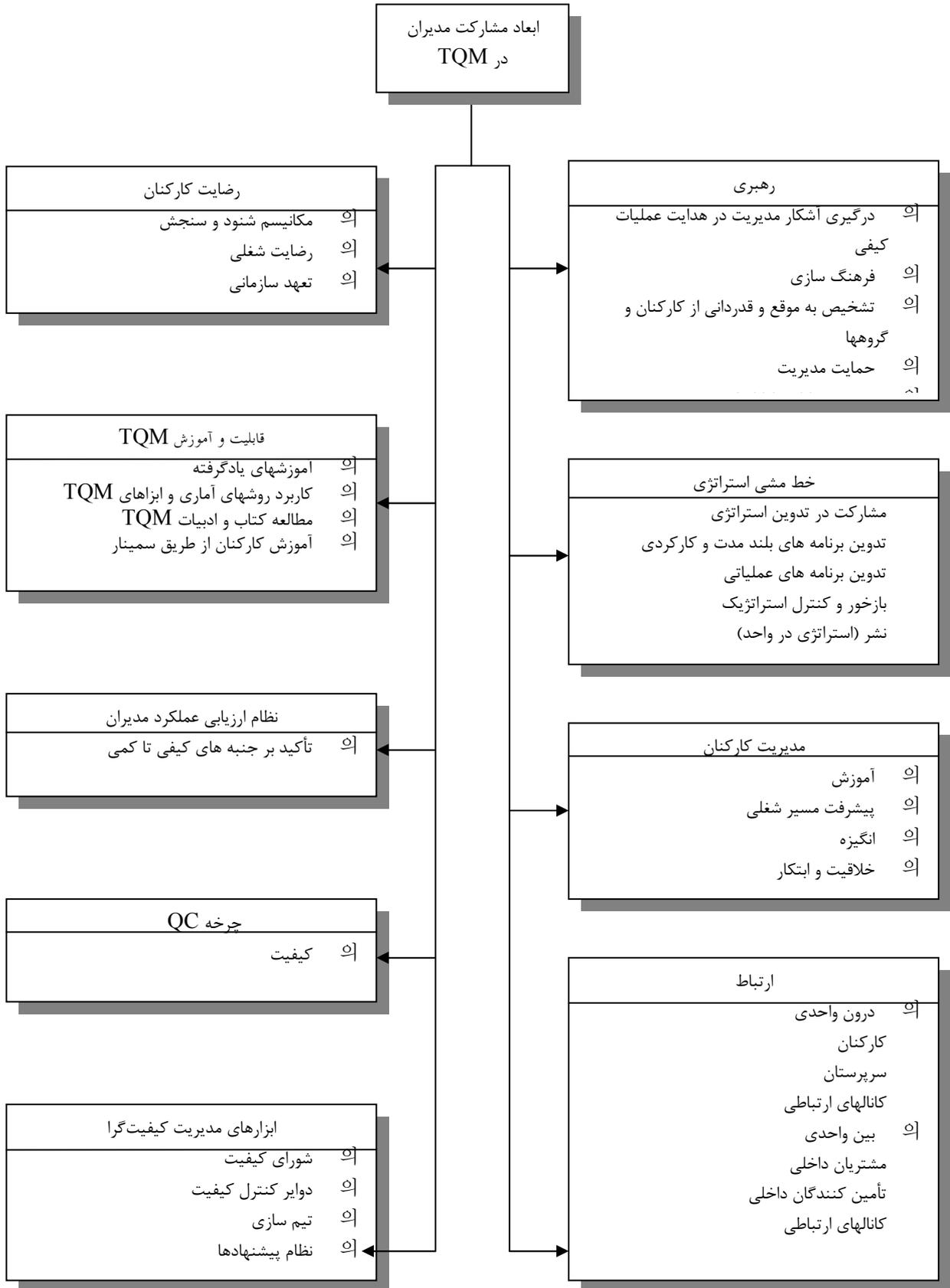


۴-۲- ابعاد مشارکت مدیران در TQM

در شناسایی ابعاد مشارکت مدیران در پیاده‌سازی سیستم TQM منظور کلیه مواردی است که یک مدیر به عنوان مسئول یک واحد در آن زمینه اختیار دارد و کیفیت عملکرد وی در آن زمینه خاص تأثیری مستقیم بر کیفیت پیاده‌سازی سیستم TQM در مجموعه تحت مدیریت خود و در نهایت کل سازمان دارد.

برای شناسایی ابعاد مشارکت مدیران در اجرای TQM از مدل اروپایی EFQM و مدل بهبود مستمر کایزن استفاده گردیده است. لذا پس از بررسی دقیق مدل‌های متداول و نیز با توجه به خواسته‌های منطقی TQM ۹ بعد اصلی بعنوان ابعاد مشارکت مدیران در TQM به رسمیت شناخته شده‌اند این ابعاد ابتدا بطور کلی و در سطح سازه تعریف شده‌اند و برای هر بعد اجزاء فرعی و متشکله آن نیز شناسایی و تعریف شده است. پس از آنکه اجزاء فرعی هر بعد معین شد (رفتارهای کارکردی مدیران در هر بعد) برای هر کدام از این اجزاء یک سوپه (سوال) مطرح شده است که هدف از آن بررسی عملکرد مدیر و در آن ضمیمه خاص است. این بررسی از طریق ممیزی مستقیم توسط مصاحبه کننده انجام شده است.

در ارزیابی سعی شده است تا امتیاز اعطایی به عملکرد مدیران در زمینه‌های مورد بررسی بین ۱ تا ۱۰ قرار گیرد. بدین معنی که امتیاز "یک" به معنی "بسیار ضعیف" و امتیاز "۱۰" به معنی "بسیار عالی" و امتیاز "۵" نیز در برگیرنده "حد متوسط" عملکرد می باشد. پس از تهیه سوالات ممیزی و سنجش عملکرد مدیران، اطلاعات جمع‌آوری شده و مورد پردازش قرار گرفته است. در پردازش معدل کیفی مدیران بطور کل و نیز بر حسب هر یک از ابعاد مشارکت تلخیص و ارائه شده است. پس از این مرحله یافته‌های آماری با فرضیه تحقیق مرد تحلیل قرار گرفته و تأیید آن معین می‌شود.





فهرست منابع و مآخذ

منابع فارسی

- ۱- آرتور. ارتنر. "مدیریت کیفیت جامع، سه قدم تا بهبود دائمی"، ترجمه حبیب... شرکت، نشر ارکان، ۱۳۷۶
- ۲- آشنایی با عناصر و نیازمندیهای سیستم کیفیت QS-9000، انتشارات روابط عمومی شرکت ایران خودرو، ۱۳۷۶
- ۳- الیور رایت، "فهرست بازبینی برای تعالی عملیاتی"، ترجمه نسرين جزنی، سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۷۵
- ۴- جلوداری، بهرام، "استانداردهای ISO - 9000 و تکنیکهای مدیریت نوین"، مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت وابسته به وزارت نیرو، چاپ اول، ۱۳۷۶
- ۵- حاجی شریف، محمود، "ساختار اجرایی و استقرار سیستم مدیریت کیفیت جامع"، مؤسسه فرهنگی نشر رامین، ۱۳۷۶
- ۶- حاجی شریف، محمود، "طراحی سیستم مدیریت کیفیت گرا"، مرکز آموزش مجتمع صنعتی سیمان آبیک، ۱۳۷۴
- ۷- رازانی، عبدالمحمد، "مدل اجرایی مدیریت کیفیت جامع"، مؤسسه مطالعات و برنامه ریزی آموزشی سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران، ۱۳۷۳
- ۸- رابرت. جی. گریک، "راهنمای دریافت گواهینامه ISO - 9000 به روش آسان"، ترجمه امیر حسین شریعت زاده، مؤسسه انتشاراتی گل آفتاب، چاپ اول، ۱۳۷۶
- ۹- زمردیان، اصغر، "مدیریت کیفیت جامع"، مؤسسه مطالعات و برنامه ریزی آموزشی سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران، ۱۳۷۳
- ۱۰- سلیمی، محمد حسین، رجب‌بیگی، مجتبی، "مدیریت کیفیت جامع"، مرکز نشر دانشگاه صنعتی امیرکبیر، چاپ اول، ۱۳۷۴
- ۱۱- کورو، ایشی کاوا، "کنترل کیفیت جامع"، ترجمه احمد جواهریان، نشرماد، ۱۳۷۶
- ۱۲- ماساکی، ایمای، "کلید موفقیت رقابت ژاپنی، کایزن"، ترجمه محمد حسن سلیمی، مرکز نشر دانشگاه صنعتی امیرکبیر، ۱۳۷۲
- ۱۳- مهربان، رضا، "مدیریت کیفیت جامع" نشر البرز، چاپ اول ۱۳۷۶
- ۱۴- مقیمی، سیدمحمد، "سازمان و مدیریت، رویکردی پژوهشی"، نشر ترمه، ۱۳۷۷
- ۱۵- مدنی، علی، "آمار مقدماتی جلد یک"، نشر پیشبرد، ۱۳۷۰

منابع انگلیسی

1. Besterfiled Dale. H., "Total Quality Management", Prentice Hell Inc. 1995
2. Cortrand. James . W., "The Quality Yearbook", MC-Grawhill. 1996
3. Hakes Chris, "The Corporate self Assessment Handbook", chapman & Hall, 1996
4. Heizer Jay and Barry Render, "Production and Operations Management" Allyn and Bacon Pub. Inc 1991
5. Hoffman, Fogarty, "Production and Operations Management", south - wstern Publishing co. 1989
6. Rosander, A.C., "Applications of Quality control in the Service in Dustries", ASQC Press, 1985
7. Stevenson.J.Willaimes, "Production/ Operations Mangement", Richard Irwin. Inc 1990
8. Zink, K.J., "Successful TQM: Inside stories from European Quality, award winners", Gower pub. Inc 1997.