

## نقش آفرینی مدیریت کیفیت جامع در موفقیت کسب و کار

دکتر فاطمه کریمی جعفری<sup>۱</sup>، آریان صدراایی<sup>۲\*</sup>

۱- دکتری تخصصی مدیریت منابع انسانی، دانشگاه تهران

۲- دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی، دانشگاه خاتم

نویسنده مسئول: arian100raee@gmail.com

### چکیده

مدیریت کیفیت جامع مجموعه‌ای از فرآیندها و سیستم‌های مدیریتی است که هدفش کسب رضایت مشتری از طریق توانمندسازی کارکنان، دستیابی به درآمد بالاتر و هزینه پایین‌تر می‌باشد. مدیریت کیفیت جامع مسیری را مشخص می‌کند که از طریق آن - چه در محیط باثبات و چه در محیط در حال تغییر، به طریق حرفه‌ای و علمی و با اجرای روش‌ها و تکنیک‌های گوناگون، به وسیله‌ی بهبود دائمی و مشارکت تمامی کارکنان- می‌توان به مدلی دست یافت که امکان دستیابی به سطح کیفی بالا از یک طرف و سطح مدیریتی بالا از طرفی دیگر فراهم شود. مدیریت کیفیت جامع یک پارادایم موفقیت کسب و کار در تمام دنیا می‌باشد، چرا که راه اندازی آن، وظایف داخلی سازمان را بهبود می‌بخشد، کم‌کم اطمینان را به مشتریان القا می‌کند و واکنش‌های زنجیره‌ای بهبود با تامین کنندگان و ذینفعان را بر می‌انگیزد. کیفیت و مشتری‌گرایی، اساس و پایه‌ی مفهوم کلی مدیریت کیفیت جامع هستند. ایده‌ی اصلی که پشت مفهوم کیفیت قرار دارد و همه چیز حول آن شکل می‌گیرد، مشتری است. هدف اصلی مدیریت کیفیت جامع، بهبود ظرفیت‌های سازمان برای درک و رسیدن به نیازهای واقعی مشتری می‌باشد. کار گروهی و رهبری تیمی نقش بسیار مهمی در مدیریت کیفیت جامع ایفا می‌کنند، مدیران ارشد مسئولیت‌های کلیدی را بر عهده دارند و فعالیت‌های مدیران میانی و رده پایین به همراه تمام کارکنان، از اهمیت فوق‌العاده‌ای برخوردار است. مدیریت کار تیمی در مدیریت کیفیت جامع نه تنها به عنوان نیاز برای راه‌اندازی، توسعه و اجرای آن ضروری است، بلکه برای بقای آن نیز از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. مدیریت کیفیت جامع یک فلسفه‌ی مدیریتی و یک سبک اجرایی کسب و کار برای دستیابی به موفقیت می‌باشد.

واژه‌های کلیدی: رضایت مشتری، مشارکت کارکنان، رویکرد فرآیند، کیفیت، مدیریت، بهبودهای مستمر

## ریشه‌ی مدیریت کیفیت جامع و توسعه‌ی آن

کلمه کیفیت از ریشه‌ی کلمه *qualitas* به معنی مشخصه، ویژگی، خصیصه و ... می‌باشد. به ندرت پدیده‌ای یا شی‌ای یک ویژگی، مشخصه یا خصیصه دارد اما یک کیفیت دارد که تنها با مقایسه‌ی مجموع این خصیصه‌ها با نیازها بدست می‌آید. با این حال، تقاضای کاربران کنونی به راحتی برآورده نمی‌شوند، چرا که آن‌ها هم به این قضیه واقفند که کیفیت همه چیز نیست، ولی هر چیزی بدون داشتن کیفیت، هیچ است (راکویچ<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶) [۱].

کیفیت اساساً از یک منظر علمی جدید از کار، رشد پیدا کرده است و همان مدیریت علمی فردریک تیلور<sup>۲</sup> در قرن ۲۰ نیست. وی اولین کسی بود که از روش‌های علمی منطقی‌سازی و افزایش بهره‌وری کار در کتابش سخن گفت. رویکرد تیلور و دیگر نویسندگان نظریه مدیریت کلاسیک، که یک محقق فرانسوی به نام هنری فایول<sup>۳</sup> (۲۰۰۶) آن را بررسی کرده نشان می‌دهد که کیفیت با کنترل مواد خام در همان آغاز کار تا کالای نهایی ارائه شده در مرحله‌ی آخر چرخه‌ی تولید تضمین می‌شود. در این میان، مهندسی و فناوران در حال ساختن روش‌های کنترل کیفیت جدید، کامل و پیچیده‌تر بوده و بنابراین تغییرات کوچکی (اگر اصلاً تغییری بوده باشد) در این رویکرد در طول زمان به وجود آمده است [۲].

اشتقاق بازار برای کالاها در طی دوره‌ی انقلاب صنعتی همانند نیمه اول قرن بیستم (بدلیل جنگ جهانی اول و دوم و مانند بسیاری از جنگ‌های منطقه‌ای و داخلی) تأثیری اساسی بر انتقال تمرکز از کمیت به کیفیت در تولید داشته است. کمتر از چند دهه پس از جنگ جهانی دوم هنگامی که دنیا تصمیم گرفت تا خود را از رنج‌ها و خرابی‌ها بازسازی کند، کیفیت کالاها و خدمات به دغدغه‌ی مدیران بسیاری از شرکت‌ها در کشورهای در حال توسعه در سراسر جهان تبدیل شد. این مهم، هنگامی که توسعه‌یافته‌ترین و بالاترین سطح مدیریت کیفیت در سازمان‌ها پیش آمدند، به مدیریت کیفیت جامع منجر شد.

ویچر اصطلاح مدیریت کیفیت جامع را به سه بخش تقسیم می‌نماید که طبق آن "جامع" به هر فرد درگیر در این فرآیند (شامل مشتریان و تأمین‌کنندگان)، "کیفیت" به نیازهای مشتری و "مدیریت" به مدیران ارشد متعهد اشاره دارند (سانی، ۲۰۰۴) [۳].

مدیریت کیفیت جامع به عنوان پارادایم مدیریت به وسیله‌ی بسیاری از سازمان‌ها در سرتاسر جهان پذیرفته شده است. جنبش کیفیت تقریباً در تمام کشورها با پروژه بهبود کیفیت در بخش‌های کلیدی شروع شد. مدیریت کیفیت جامع بعدها در بخش‌های خدماتی از قبیل بانک، شرکت بیمه و در نهایت سازمان‌های غیر انتفاعی چون مراقبت بهداشتی، دولت و مؤسسات آموزشی به کار گرفته شد (سروانسی، ۲۰۰۴) [۴].

ژانگ، روند تکامل مدیریت کیفیت جامع را به ۴ مرحله تقسیم می‌کند: ۱. مرحله بازرسی کیفیت ۲. مرحله کنترل کیفیت ۳. مرحله اطمینان کیفیت ۴. مرحله مدیریت کیفیت جامع (ژانگ، ۱۹۹۷) [۵].

اگرچه مدیران صحبت از کیفیت را از زمان ظهور شرکت‌های نوین به میان آورده‌اند، اما مدیریت کیفیت جامع چه به عنوان مفهوم و چه به عنوان برنامه کار به صورت واضح‌تری در دهه‌های اخیر شکل گرفته است. اما در اینجا ما با فرآیندهایی روبرو هستیم که به طور مستمر ارتقاء و تکمیل یافته‌اند. پایه‌ی مدیریت کیفیت جامع از اصول سیستم مدیریت کیفیت تشکیل شده است.

۱. **مشتری‌گرایی:** سازمان‌ها به کاربرانشان وابسته‌اند، باید از نیازهای کنونی و آتی آن‌ها مطلع باشند، نیازهایشان را

برآورده کنند و سعی کنند فراتر از انتظارات آن‌ها عمل کنند.

۲. **رهبری و مدیریت نوین:** رهبران اهداف مشترک و مدیریت یک سازمان را بنا می‌نهند. اما مدیران به خلق

موقعیت‌ها و محیط‌هایی می‌پردازند که کارکنان با حداکثر تعهد قادر به دست یافتن به آن اهداف باشند.

۳. **مشارکت کارکنان:** کارکنان در تمام سطوح به عنوان گوهر و ذات هر سازمانی هستند و تنها مشارکت تمام و کمال

آن‌هاست که سودآوری بالقوه‌ی آن‌ها را بالفعل می‌کند.

۴. **رویکرد فرآیند:** نتیجه مطلوب زمانی به مؤثرترین و کاراترین شکل حاصل می‌شود که منابع و فعالیت‌های مربوطه

به عنوان فرآیندها مدیریت شوند.

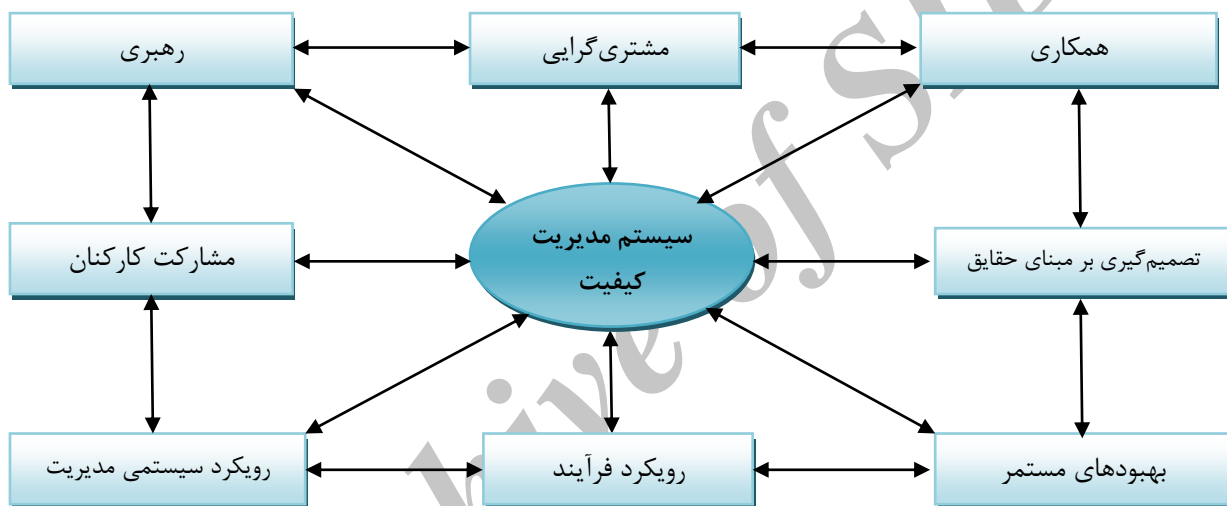
<sup>۱</sup> Raković

<sup>۲</sup> Frederick Taylor

<sup>۳</sup> Fajol

۵. رویکرد سیستمی به مدیریت: شناسایی، درک و مدیریت تمام فرآیندهای وابسته به هم با دیدگاه دست یافتن به اهداف موردانتظار، به کارایی و امکان برنامه‌ریزی درون یک سازمان منجر می‌شود.
۶. بهبود مستمر: بهبود مستمر، هدف دائمی یک سازمان را ارائه می‌کند.
۷. رویکرد مبتنی بر حقیقت در تصمیم‌گیری: تصمیمات مؤثر براساس حقیقت شهودی یا منطقی و بررسی اطلاعات می‌باشند. "تنها چیزی که بتواند ثابت شود دقیق است".
۸. روابط تأمین‌کننده مشترک سودمند: روابط سودمند و دو طرفه بین سازمان و تأمین‌کنندگان توانایی هر دو را افزایش می‌دهد.

تمامی هشت اصل سیستم مدیریت کیفیت که در بالا نام برده شده‌اند، می‌توانند در دیگر سیستم‌های مدیریتی نیز اجرا شوند. این اصول، یک سیستم رابطه‌ای پایدار را تشکیل می‌دهند و تمام اثربخشی و کارایی خود را به کار می‌گیرند. نادیده گرفتن تنها یکی از این اصول و الزامات مربوطه‌اش، سرتاسر سیستم مدیریت کیفیت را با خطر روبرو می‌کند.



شکل ۱: ساختار سیستم مدیریت کیفیت (QMS) به‌عنوان پایه و اساس مدیریت کیفیت جامع (TQM)

همان‌طور که در شکل ۱ نمایش داده شده است، شبکه‌ی اصول، سیستمی چندگانه را تشکیل می‌دهد که در آن ابتدا گرایش به مشتری در مرکز شبکه است، سپس در زمانی دیگر رهبری، سپس مشارکت کارکنان، پس از آن رویکرد سیستمی، رویکرد فرآیند، رویکرد تصمیم‌گیری مبتنی بر حقیقت و در نهایت روابط تأمین‌کننده مشترک سودمند قرار دارد. به‌عنوان یک سیستم شبکه‌ی پایدار، تمام اصول مذکور، هم به تنهایی و هم مشترکاً برای موفقیت مدیریت حیاتی می‌باشند.

بسیاری از شرکت‌ها، اصل مدیریت کیفیت جامع را به‌عنوان مفهوم یا فلسفه‌ای برای مدیریت عملیات می‌بینند (که البته تا حدود زیادی، درست هم است). با این حال، مدیریت کیفیت جامع، یک سری اصول و ایده‌هایی است برای رویه‌ی مدیریت، راهی برای زندگی، فرهنگ و فکرکردن یا به‌طور خلاصه چارچوبی است برای بهبود (پروویچ و کریوکاپیچ<sup>۴</sup>، ۲۰۰۶: ۱۴۱-۱۴۲) [۶].

شرکت‌ها تنها زمانی می‌توانند کیفیت را با موفقیت پیاده‌سازی کنند که آن را به‌عنوان تغییر سازمانی ببینند. کیفیت، مجموعه‌ای از دستاوردهای فنی، مهارت‌ها و ابزارها، برنامه‌ای در سطح سازمان و همچنین تغییری کلی در سازمان که هرگز تمامی ندارد، می‌باشد. کیفیت، فرآیند تغییرات مداوم در یک سازمان است، اما نه هر نوع تغییری؛ مجموعه‌ای خاص از تغییرات که به‌سازمان اجازه می‌دهند تا درباره‌ی نیازهای مشتری (چه مشخص باشند چه نه)، آگاهی پیدا کند. این فرآیند، به‌طور دائم به‌عنوان تأثیر دانش یا تجربه‌ی کسب شده‌ی جدید تکامل می‌یابد و تغییر می‌کند (شیفمن و کانوک<sup>۵</sup>، ۲۰۰۴) [۷].

<sup>۴</sup> Perović & Krivokapić

<sup>۵</sup> Schiffman & Kanuk

کیفیت، ارائه دهنده‌ی یادگیری سازمان از نیازهای مشتری و راه‌های برآورده کردن این نیازهاست. این نوع یادگیری، خاص است. تنها آن دسته از تغییراتی که به این نوع یادگیری ختم می‌شوند (نه تنها تمام واحدهای سازمان، بلکه تمام شرکای آن‌ها)، به کیفیت جامع منجر می‌گردند.

اگرچه در نگاه اول همه چیز قابل فهم به نظر می‌رسد، اما نه کیفیت و نه مدیریت کیفیت جامع به سادگی قابل تعریف نیستند. یک تعریف کوتاه اما پذیرفته شده و غیر قابل بحث در مورد کیفیت را می‌توان این گونه بیان کرد: کیفیت، رضایت مشتری است (جوران و گرینا<sup>۶</sup>، ۱۹۹۹) [۸].

محقق آمریکایی، جان کلی<sup>۷</sup> (۱۹۹۷) بر این عقیده است که امکان ندارد تنها یک تعریف برای کیفیت وجود داشته باشد؛ به این دلیل که کیفیت اساساً "درکی از کیفیت" است، بنابراین هرچه که مشتری به عنوان کیفیت در نظر بگیرد "به معنای واقعی کیفیت" است. محققان آمریکایی به این اشاره می‌کنند که بیش‌تر کاربران مدیریت کیفیت جامع بر این باورند که کیفیت به تنهایی در خود محصول نیست، بلکه در کاربرد آن است [۹].

محققان آمریکایی جوران<sup>۸</sup>، دمینگ<sup>۹</sup>، کراسبی<sup>۱۰</sup> و فیگنباوم<sup>۱۱</sup> به این نتیجه رسیدند که موفقیت سازمان در درجه اول به کیفیت بستگی دارد، پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری مدیریت از اهمیت استراتژیک برخوردار است و همه کارکنان باید در دستیابی به کیفیت مشارکت کنند. با این حال این چهار عامل توسعه‌دهنده‌ی کیفیت، رویکردهای متفاوتی در تعریف کیفیت در تئوری، عمل و ... دارند (لوبوریچ<sup>۱۲</sup>، ۲۰۱۰) [۱۰].

به عقیده جوران کیفیت "تناسب برای کاربرد" است، دمینگ معتقد است که "کیفیت باید در نیازهای حال و آینده مشتری هدف واقع شود". کراسبی کیفیت را "انطباق با الزامات" تعریف می‌کند، فیگنباوم اما عقیده دارد که کیفیت "ترکیبی از مشخصات بازاربایی، مهندسی، تولید و نگهداری کالا و خدماتی است که انتظارات مشتری را برآورده می‌کنند" (پروویچ<sup>۱۳</sup>، ۲۰۰۳) [۱۱].

دمینگ ۱۴ و جوران ۱۰ اصل را تنظیم نمودند که به پایه و اساس فلسفه‌ی جدید مبدل شدند. در این فلسفه، کیفیت، معیار کلیدی تمایز رقابت بازار و همچنین عامل اصلی موفقیت شرکت می‌باشد. رشد جهانی شدن و حذف موانع، حمایت از مشتری در مقابل کالا و خدمات بی کیفیت را تضعیف نمود. رقابت روزافزون، شرکت‌ها را بر آن داشت تا استراتژی کشنده‌ی "جنگ قیمت‌ها" را کنار گذاشته و در زمینه‌ی کیفیت، پا به عرصه رقابت بگذارند (یانویچیویچ<sup>۱۴</sup>، ۲۰۰۴) [۱۲].

## فلسفه‌ی مدیریت کیفیت جامع

مدیریت کیفیت جامع، فلسفه‌ی مدیریتی وسیعی است که بر اساس مزایای کاری و همچنین تغییرات مستمر، بهبود فرآیندهای کسب و کار را نشانه می‌رود. به عبارت دیگر درون هر سازمانی، این فرآیندها، آن‌هایی هستند که به نتیجه منجر می‌شوند و باید مدیریت شده و بهبود یابند. اجرای تکنیک‌های مناسب در فرآیندهای در حال اجرا و درگیر کردن تمام کارکنان، شرایطی را به وجود می‌آورد که کیفیت پایین به سطوح بالاتری برسد و در نتیجه فرآیندها به کیفیت مشابه یا مساوی ختم شوند. این امر باعث می‌شود که ارتباط و پویایی وظایف و عملکردها افزایش یابد، راه‌های ممکن برای اجرای موفق مدل‌های مختلف ارائه شوند و روش‌های فرآیند بهبود یابند. دمینگ، نظریه‌پرداز آمریکایی و یکی از بنیان‌گذاران جنبش کیفیت نوین، ادعا می‌کند که ۸۵٪ مسائل مربوط به کیفیت، نتیجه‌ی

<sup>۶</sup> Juran & Gryna

<sup>۷</sup> Kelly

<sup>۸</sup> Juran

<sup>۹</sup> Deming

<sup>۱۰</sup> Crosby

<sup>۱۱</sup> Feigenbaum

<sup>۱۲</sup> Luburić

<sup>۱۳</sup> Perović

<sup>۱۴</sup> Janićijević

فرآیندها هستند و ارتباطی با خطاهای فردی ندارند (لوبوریچ، ۲۰۱۰) [۱۰]. زمانی که شروع به استفاده از مدیریت جامع کیفیت می‌کنیم، تمرکز و تأکید از شناسایی خطاها به بازبینی و بهبود فرآیندهایی منتقل می‌شود که عامل به وجود آمدن این خطاها هستند. هدف این است که، در صورت امکان، از بروز مشکلات جلوگیری کنیم.

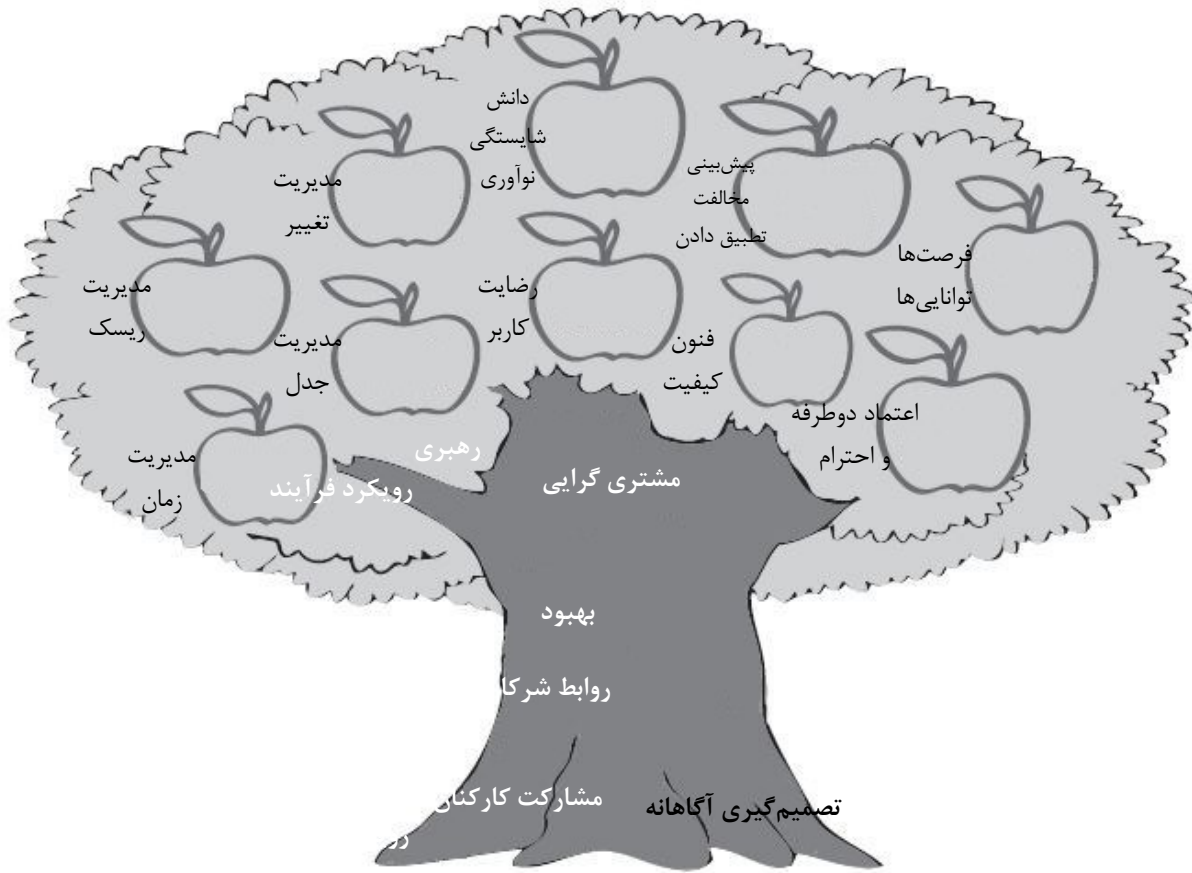


شکل ۲: چرخه‌ی بهبود مستمر PDSA دمینگ

هیچ سازمان، فرآیند، تغییر و تکنیکی به‌تنهایی معنا ندارند. افراد، کسانی هستند که زندگی را نفس می‌کشند و چه در زمان‌های عادی و چه در مواقع بحرانی، مهم‌ترین عوامل موفقیت کسب و کار هستند. هنگامی که افرادی که فرآیندها را کنترل می‌کنند تغییر مثبتی نکنند، نمی‌توان انتظار داشت که آن فرآیندها بهتر عمل کنند، چرا که این افراد هستند که مدیریت هر چیزی را بر عهده دارند و همه چیز به آن‌ها بستگی دارد. افرادی که مدیریت می‌کنند و همچنین کسانی که ما با آن‌ها کار می‌کنیم، کلیدی برای موفقیت و شکست هستند. رویکرد هر سازمان باید به‌سوی اصول کلی کیفیت جامع باشد. تنها در این زمان است که کارکنان قادر می‌شوند انرژی و خلاقیت ضمنی خود را فعال کنند، سیستم‌ها را با فرآیندها به تعادل برسانند و بر بهبود مستمر به صورت مؤثرتری کار کنند. بنابراین، مدیریت کیفیت جامع تمایل زودگذر در مدیریت نیست. تجربیات بسیاری از شرکت‌ها در سراسر جهان ثابت می‌کند که مدیریت کیفیت جامع یک قدم انقلابی رو به جلو در کسب و کار و بازگشت به برخی ایده‌های مدیریتی بنیادین می‌باشد [۱۳].

هیچ روش خاص یا بدون نقصی برای شروع و برپایی مدیریت کیفیت جامع وجود ندارد. بهترین روش‌ها، آن‌هایی هستند که برای سازمان‌های فردی و محیطی که در آن عمل می‌کنند، مناسبند. اطاعت بی‌چون و چرا از استانداردها بدین معنا نیست که خلاقیت جایی در مدیریت کیفیت جامع ندارد و سازمان باید از جست و جو برای یافتن بهترین مدل‌هایی که برای نیازهایشان مناسب است، خودداری کند؛ بر عکس، بهترین دستاوردهای افراد با استفاده از قدرت ژرف تحلیلی و بینش بدست آمده‌اند.

اما چند ارزش جامع وجود دارند که ایده‌ها را به سمت این برنامه سوق می‌دهند. آن‌ها عبارتند از: رضایت مشتری، دانش، شایستگی و نوآوری، کیفیت برتر، تعهد، اعتماد و احترام، تمایل به تغییر و حلّ جدل‌ها، رهبری، مدیریت کارگروهی، رویکرد فرآیند، مشارکت تمام کارکنان، کسب و کار بی‌نقص، احساس ضرورت، زمان و ریسک و ... [۱۴].



شکل ۳: درخت پایداری موفقیت

در میان تمام متغیرهای ارائه شده در شکل ۳، دانش، شایستگی و نوآوری، نیازهای کلیدی هستند که بدون آن‌ها موفقیت در مدیریت کیفیت جامع معنا پیدا نمی‌کند. بهبود کالاها، بدون بهبود خود غیرممکن است. پیتر دراکر عقیده دارد مدیرانی که امروز موفق هستند و می‌خواهند در آینده نیز موفق باشند کسانی هستند که تمایل دارند روی خود کار کنند. ولش<sup>۱۵</sup> معتقد است، مزیت رقابتی نهایی، توانایی یک سازمان در یادگیری و تبدیل سریع آن به عمل است. همچنین او باور دارد که کلید سیستم عملیاتی این است که بدانیم یادگیری و دستیابی به موفقیت به معنای همه چیز است. تریسی<sup>۱۶</sup> تأکید می‌کند که دانش مانند چوبدستی جادویی است که همه چیز را ممکن می‌سازد [۱۴].

در زمان‌های که همه چیز در حال تغییر است، دانش از هر چیز دیگری سریع‌تر منسوخ می‌شود. چالش‌هایی که در زمان کنونی با آن‌ها مواجه می‌شویم، دانش و مهارت متفاوتی را نسبت به دانشی که از آموزش رسمی (مدرسه و دانشگاه) به دست آورده‌ایم می‌طلبند؛ اما نباید فراموش کرد که دانش، مهارت را حذف نمی‌کند، بلکه بر عکس، دانش زمانی بهره‌ور است که بر اساس مهارت از آن استفاده شود. این مهم تنها و تنها از طریق کار محقق می‌شود. کنفسیوس حکیم، نیز چنین اذعان داشته که: "پیشرفت افراد ممتاز، به سمت بالا و پیشرفت افراد عادی رو به پایین است." به همین دلیل است که هیچ تعجبی نیست که روزی جهانی به وجود آمده که در آن سرمایه‌گذاری در آموزش کارکنان پس از آن که تعلیمات رسمی را دریافت می‌کنند بسیار بیش‌تر از بودجه‌ی در دسترس برای مؤسسات آموزشی است. متأسفانه، با وجود این که این روند در کشور ما تازه در حال شکل گرفتن است، در کشورهایی که از نظر فرهنگ کاری بسیار پیشرفته هستند، پذیرفته و درک شده است [۱۵]. موفقیت مدیریت کیفیت جامع نیاز به ایجاد فرهنگی بر پایه‌ی اعتماد و به اشتراک گذاشتن دانش دارد (تنگ، ۱۹۹۸) [۱۶].

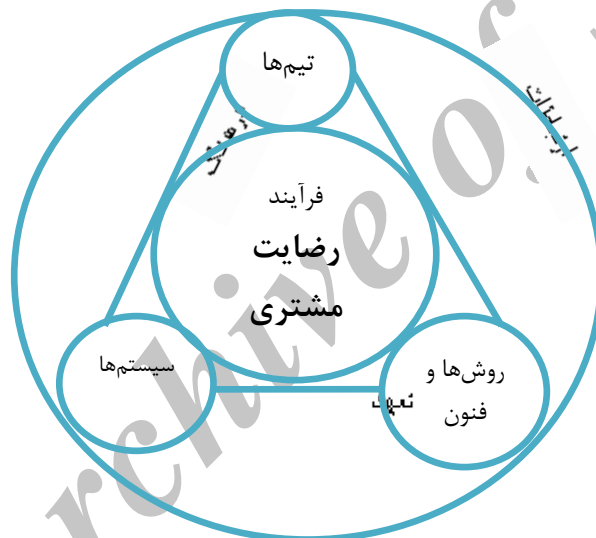
<sup>۱۵</sup> Welch

<sup>۱۶</sup> Tracy

در مورد کاربران چه می‌توان گفت؟ قراردادن آن‌ها در مرکز توجه، ایده‌ی اصلی بررسی تمام و کمال کیفیت می‌باشد که همه چیز حول آن ساخته شده است. موفقیت بلندمدت فقط برای کسانی دست یافتنی است که نه تنها می‌دانند که چه انتظاری از پیشرفت‌های جهانی در آینده داشته باشند، بلکه از نیازهای آینده‌ی مشتری نیز مطلع باشند و موازی با آن با بهبودها در تمام زمینه‌های زندگی و کاری، خود را هماهنگ کنند. این نیازها در طولانی‌مدت، به راحتی محقق نمی‌شوند و به همین دلیل است که آن‌ها نه تنها مهم‌ترین هستند بلکه عواملی حیاتی در مدیریت کیفیت جامع می‌باشند، اما چرا این گونه است؟

بسیار مهم است که بدانیم مدیریت کیفیت جامع وظیفه‌ای نیست که به انجام برسد و کار ما با آن تمام شود، بلکه سیستمی متحرک و معنادار است. هدفمند است و زنده است به طوری که همه‌ی اعضایش از یک قلب تغذیه می‌شوند (حاجی شریف، ۱۳۷۶) [۱۷]. مدیریت کیفیت جامع یک جاده‌ی نامتناهی است. بهبودها باید به صورت مستمر ادامه یابند و پایدار باشند، اما به نظر می‌رسد عواملی که به وسیله‌ی رقابت و کاربران در زمان‌های تغییرات پر شتاب دیکته می‌شوند و همچنین هر نوع رخداد غیرقابل پیش‌بینی از اهمیت فراوانی برخوردار باشند.

زمانی که بحث کیفیت مطرح است، اگر به جلو حرکت نکنیم، به زودی از رقابت عقب خواهیم افتاد. تنها راه‌حل، بهبود مستمر و تمرکز بر کاربرانی است که نیازهایشان متغیر است. بنابراین بهبودهای معلوم نه تنها نیازمند همگام بودن با روندهای نوین می‌باشند بلکه نیازهای کاربران را نیز پیش‌بینی می‌کنند. هنر پیش‌بینی کردن از عوامل اصلی دستیابی به موفقیت می‌باشد.



شکل ۴: مدل مدیریت کیفیت جامع بر اساس رضایت مشتری

بهبود توانایی یک شرکت در فهم و برآورده کردن نیازهای حقیقی مشتری، چه به صورت صریح و چه به صورت ضمنی، هدف اصلی مدیریت کیفیت جامع را نشان می‌دهد. کیفیت، بنیان مفهوم مدیریت کیفیت جامع و مشتری‌گرایی، گوهره‌ی وجودی آن است. افراد باید همواره در نظر داشته باشند که کیفیت کالاها و خدمات آن چیزی است که مشتری فکر می‌کند و نه چیزی که ما در ذهن داریم. در عصر مصرف‌گرایی و معیارهای ارزش متفاوت، مردم به طور روزافزونی در حال فهمیدن این هستند که آن‌ها باید کیفیت را مدیریت کنند تا از این که به وسیله‌ی کیفیت ضعیف مدیریت شوند در امان باشند [۱۸].

### رویکردهای کیفیت آمریکایی، اروپایی و ژاپنی

دمینگ، یکی از پدیدآورندگان مدیریت کیفیت جامع، با ارائه‌ی مثالی از ژاپن به این سؤال که آیا کشوری باید فقیر باشد، پاسخ می‌دهد. او در سال ۱۹۵۰ می‌نویسد: این کشور تعادل منفی داشت. از منابع طبیعی مانند نفت، ذغال سنگ، مس، آهن، منگنز و حتی چوب به دور بود. بدنایمی و ننگ تولید کالاهای ارزان و بی‌کیفیت را که لیاقتش را نیز داشت بر دوش می‌کشید. می‌بایست کالاها را در مقابل دریافت غذا و تجهیزات صادر می‌کرد و این جدال تنها با وجود کیفیت به پیروزی می‌رسید. بنابراین آن‌ها خواستند تا وارد فلسفه کسب و

کاری شوند که در آن کاربر می‌بایست به مهم‌ترین بخش تغییر در تولید تبدیل شود. این برای مدیریت ژاپن فراتر از چالشی سنگین بود (دمینگ، ۱۹۹۶) [۱۹].

اگر ژاپن یک نمونه باشد، بنابراین این امکان وجود دارد که هر کشوری با افراد کافی و مدیریت مناسب که کالاهایی متناسب با استعدادشان برای نیاز بازار تولید می‌کنند، فقیر نباشد. وفور منابع طبیعی از ملزومات رفاه و کامیابی نمی‌باشد. ثروت یک مملکت، بیش‌تر از منابع طبیعی‌اش، به مردم، مدیریت و دولت آن بستگی دارد. مسأله این است که مدیریت خوب را از کجا پیدا کنیم، این یک اشتباه است که مدیریت آمریکایی را به یک کشور دوست صادر کنیم (دمینگ، ۱۹۹۶) [۱۹].

چیزی که به موفقیت مفهوم کیفیت در ژاپن کمک کرده است، فرهنگ ملی آن می‌باشد که در آن ایده‌ی آرام و تدریجی تکامل یافتن کیفیت، مفهومی بسیار آشناتر نسبت به رویکرد آمریکایی که شامل بهبودهای کیفیت به صورت سریع و ناگهانی می‌باشد، بود. برخلاف بسیاری از نظریه‌پردازان مدیریت، پیتر دراگر به‌طور خاص به اهمیت نقش فرهنگ کسب و کار یک ملت اشاره می‌کند و پیشنهاد می‌کند که "فرهنگ سازمان را تغییر ندهید و از آن استفاده کنید". ژاپنی‌ها به عنوان مثالی آموزنده در این زمینه (و زمینه‌های دیگر)، به بهترین شکل، اهمیت درک و اجرای این سخن را نشان دادند. پس از جنگ جهانی دوم، آن‌ها ایده‌های دمینگ را در سازمان‌ها و سیستم‌های کسب و کارشان به کار گرفتند. این مهم، منجر به این شد که ژاپن به رهبر جهانی کیفیت بدل شود (کلی، ۱۹۹۷) [۹]. حتی پیش از دمینگ، شرکت‌های ژاپنی فلسفه‌ای داشتند که گوهره‌ی آن در بهبودهای تدریجی ولی ثابت در کسب و کار بود؛ برداشتن قدم کوچک و پایدار.

مدیریت کیفیت جامع، سیستمی است که در ابتدا برای اجرای کایزن<sup>۱۷</sup> طراحی شده بود؛ فلسفه‌ی کسب و کار ژاپنی که سه قاعده‌ی اساسی را پوشش می‌دهد (هیندل<sup>۱۸</sup>، ۲۰۰۹) [۲۰]:

۱. منابع انسانی، مهم‌ترین دارایی سازمان می‌باشند. ۲. فرآیندها باید به صورت تدریجی بهبود یابند، نه با تغییرات ناگهانی. ۳. بهبودها باید بر اساس ارزیابی آماری/کمی از عملکرد فرآیند باشند.

از زمان پیدایش مدیریت کیفیت جامع در ژاپن تاکنون، این مسأله بیش‌تر یک فلسفه بوده تا یک فرآیند رسمی (یانچیویچ، ۲۰۰۴) [۱۲]. فلسفه‌ی کایزن به هر طریق ممکن در هر فعالیت انسانی در ژاپن نهادینه شده است. ایمای<sup>۱۹</sup> می‌گوید: وقتی که کایزن در محیط کار اجرا شود، بدین معناست که بهبود به‌طور مستمر همه را درگیر می‌کند، چه مدیران و چه کارکنان را.

کایزن گاهی اوقات "برش زدن" تفسیر شده است؛ مانند فرآیندی که در آن یک الماس پس از پرداخته شدن به جواهری با کیفیت بدل می‌شود. فرهنگ برش زدن جواهر بسیار مهم است. همان‌طور که در گذشته‌ها آمده است: جواهر، بدون اصطکاک، جلا نمی‌یابد. به عنوان مثال، برداشتن ایده‌ی کسی و سپس تغییر دادن و پرداختن آن، دزدی ادبی به حساب نمی‌آید، بلکه حتی آن را بعنوان شناختی از محیط در نظر می‌گیرند [۲۱].

ژاپنی‌ها آن قدر فکر و ذکرشان درگیر کیفیت بالاست که وقتی خطایی پیدا می‌کنند "جشن می‌گیرند". چرا که به آن‌ها این انگیزه را می‌دهد که برای بهبودهای بیشتر تلاش کنند (راکوویچ، ۲۰۰۶) [۱]. اما گاهی ممکن است که رخ دادن یک خطا، عواقب مرگباری را در پی داشته باشد. هنگامی که مسافران پرواز خطوط هوایی ژاپن با غذای سرو شده در هواپیما مسموم شدند، فردی که مسئول تهیه‌ی غذا بود، در ژاپن خودکشی کرد (اسمیت<sup>۲۰</sup> ۲۰۰۲) [۲۲]. نمونه‌های این چینی در زمینه‌های مختلف بسیارند.

یکی از معروف‌ترین فلسفه‌های دمینگ، فلسفه‌ی "بی‌عیبی یا بی‌نقصی" است. تولید بدون عیب در صنعت خودروسازی منجر به رشد فروش خودروهای ژاپنی در آمریکا طی چند دهه شده است. اگرچه اخیراً آن‌ها با مشکلاتی جدی در آن بخش مواجه شده‌اند، اما تمام تلاششان را برای حذف ایرادها و بازیابی اعتماد مشتریان علی‌رغم مشکلات عدیده‌ای که به دلیل بلایای طبیعی به وجود آمدند، کردند.

برای مثال هنگامی که ژاپنی‌ها عیبی را در یک خودرو می‌یابند، بدنال جواب برای پنج "چرا" هستند. چرا خراشی روی چرم صندلی وجود داشت؟ چرا چرم هنگامی که به کارخانه تحویل داده شده بود، بازرسی نشده بود؟ چرا تأمین‌کننده متوجه وجود این پارگی،

<sup>۱۷</sup> Kaizen

<sup>۱۸</sup> Hindle

<sup>۱۹</sup> M. Imai

<sup>۲۰</sup> Smith



پیش از فرستادن چرم به ما نشده بود؟ چرا دستگاه‌های تأمین کننده به غلط‌گیر لیزری مجهز نبودند؟ چرا تأمین کننده تجهیزات بهتری خریداری نمی‌کند؟ این پرسش‌ها به سمت ریشه‌ی علت نقص‌ها نشانه می‌روند تا اتفاقاتی نظیر آن‌ها، دیگر تکرار نشوند (کوتلر<sup>۲۱</sup>، ۲۰۰۴) [۲۳].

بدلیل نقش حیاتی مدیریت کیفیت، بسیاری از شرکت‌های ژاپنی از همتایان اروپایی و آمریکایی‌شان پیشی گرفته‌اند. رقابت جهانی قدرتمند ژاپن ریشه در رقابت سخت میان خود شرکت‌های ژاپنی هم در داخل (با کاهش حمایت) و هم در بازارهای بین‌المللی دارد (سروویچ<sup>۲۲</sup>، ۲۰۰۴) [۲۴].

شینگو<sup>۲۳</sup>، پدیدآورنده معجزه‌ی اقتصادی ژاپن و بزرگ‌ترین مشارکت‌کننده در توسعه‌ی اقتصادی اعجاب‌انگیز ژاپن ویران شده پس از جنگ، رویکرد خود را بر پایه‌ی روابط تولید و تولید بدون عیب کالا بنا نهاد. شینگو در کتابش، فلسفه‌ی تولید ژاپنی نوین، و همچنین در تولید مستقیم نشان داد که نه تنها از محاصره‌ی اقتصادی و نابودی روابط با دیگر نقاط دنیا، معیارهای اقتصادی غیرمحرک و سقوط در قدرت اقتصادی شرکت‌ها و قدرت خرید خانواده‌ها می‌توان جان سالم به در برد، بلکه می‌توان با موفقیت به فعالیت پرداخت [۲۵].

بسیاری از شرکت‌ها در ژاپن اندازه‌های دقیقی از بهره‌وری کارکنانشان ارائه می‌دهند، اما مدیران تنها اندازه‌های تجمعی را دریافت می‌کنند. این کار با هدف تأکید بر تولید به‌عنوان یک کار گروهی انجام می‌شود. مدیران از ارزش‌های تجمعی برای اصلاح سیستم‌ها استفاده می‌کنند و این در حالی است که کارکنان تحت فشار برای اثبات بهره‌وری‌شان نیستند (کلی، ۱۹۹۷) [۹].

تحلیل برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری در ژاپن، تصویر واضح‌تری را ارائه می‌دهد. مدیران ژاپنی اکثراً جهت‌گیری‌های بلندمدت‌تری نسبت به مدیران آمریکایی دارند. اگر برنامه‌ریزی به صورت تعیین اهداف بلندمدت و کوتاه‌مدت سازمان به عنوان یک کل یا به صورت اجزای آن و انتخاب ابزار رسیدن به این اهداف باشد، خواهیم دید که به تصمیم‌گیری نیاز دارد.

تصمیم‌گیری در سازمان‌های ژاپنی سطوح مختلفی را شامل می‌شود. در یک سازمان معمولی، سطوح متعددی در گرفتن تصمیم نقش دارند. در حقیقت، مهم‌ترین بخش فرآیند، فهم و تحلیل مسأله و در پی آن یافتن پاسخ‌های مختلف می‌باشد. قدرت نهایی تصمیم‌گیری همچنان در اختیار مدیریت عالی می‌باشد، اما پیش از آنکه یک طرح پیشنهادی به میزکار یک مدیر اجرایی برسد، مسأله و پاسخ‌های ممکن برای آن در طی سلسله مراتب و سطوح مختلف سازمان بررسی شده و مورد بحث قرار گرفته‌اند. مدیریت عالی، این اختیار را دارد که یک تصمیم را بپذیرد یا آن را رد کند؛ این احتمال بیش‌تر است که یک تصمیم برای بررسی بیشتر به زیردستان ارجاع داده شود تا اینکه به کلی و بلافاصله رد شود.

یک طرح پیشنهادی در طی فرآیندی به نام رینگی تأیید می‌شود. "رینگی- شو"<sup>۲۴</sup> سند طرح پیشنهادی است که توسط کارکنان (اعضا) آماده می‌شود. این برگه بین مدیران مختلف دست به دست می‌شود و سپس به مدیریت عالی جهت تأیید رسمی ارسال می‌گردد. این سند، که به نام کسانی است که در آن درگیر بودند یا تحت تأثیر آن قرار گرفتند، همکاری و شرکت کردن بسیاری از افراد را در پی دارد و ما را مطمئن می‌سازد که مسأله یا تصمیم از دیدگاه‌های مختلف مورد بررسی قرار گرفته است. این که فرآیند تصمیم‌گیری، زمان بر است، کاملاً روشن است. اما پس از این که یک توافق عمومی حاصل شد، اجرای برنامه با سرعت میسر می‌شود. دلایل اصلی این اتفاق عبارتند از: درک برنامه، روشن‌سازی مسأله، ارزیابی گزینه‌های مختلف و درگیری افرادی که تصمیم را اجرا می‌کنند. با این حال، به اشتراک گذاشتن قدرت در مسئولیت‌پذیری تصمیم می‌تواند منجر به یک مسأله دیگر شود. به همین دلیل هیچکس به تنهایی برای تصمیم احساس مسئولیت نمی‌کند (ویریچ<sup>۲۵</sup>، ۱۹۹۸) [۲۶].

یک مشخصه‌ی رویکرد ژاپنی این است که طوری ساخته شده که کار دائمی برای توسعه‌ی دانش موجود بر فرآیندها را توصیه می‌کند. این امر برای کار مستمر روی توسعه‌ی فرآیند بسیار مهم است. هرگاه یک تیم یا یک فرد فرآیندهایشان را (که ثابت شده و تأثیرات، مشاهده شده هستند) تحلیل می‌کنند، بیشتر در موردشان یاد می‌گیرند و این امر به بهبودهای بیشتر منجر می‌شود. دمیگ این نظریه را در سال ۱۹۹۳ به طور خاص مشخص کرده بود. چرخه معروف PDSA او گواه بر این مسأله می‌باشد.

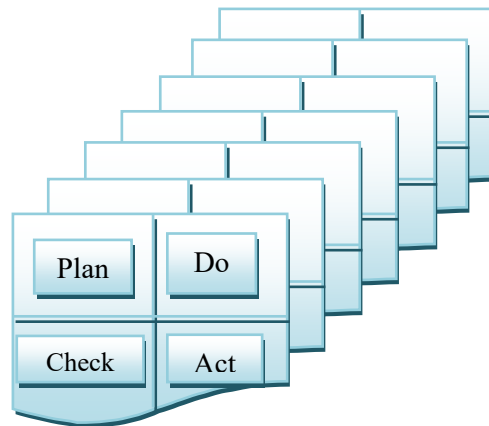
<sup>۲۱</sup> Kotler

<sup>۲۲</sup> Cerović

<sup>۲۳</sup> Shingo

<sup>۲۴</sup> Ringi- Sho

<sup>۲۵</sup> Weihrich



شکل ۵: بهبود فرآیندهای مستمر

همان‌طور که تمام اقتصاد ژاپنی با شرکت‌های قدرتمندش، حس کنجکاوی را در جهان برمی‌انگیزد، شرکت‌های کوچک نیز توجه‌های بسیاری را در سراسر دنیا به خود جلب کرده‌اند. محیط اقتصادی، پیوسته در حال تغییر است، پیشرفت فناوری هیچ حد و مرزی را نمی‌شناسد، بازارها، کیفیت بهتر را طلب می‌کنند و مصرف‌کنندگان روز به روز سخت‌گیرتر می‌شوند. این‌ها نشان می‌دهند که به گفته ایچی اوگاوا<sup>۲۶</sup>، استاد دانشگاه ناگویا، روش‌های مشخص موفقیت امروزی، کامیابی کسب و کار فردا را تضمین نمی‌کنند. این بدان معناست که تمام عوامل اقتصادی در رقابتی بی‌ثبات، بی‌رحم و بی‌پایان هستند. مسائل کیفی پیش آمده اخیر با برخی از تولیدکنندگان خودرو، بهترین شاهد برای این ماجرا هستند، اما با این وجود، این مشکلات حل شدند چرا که رضایت مشتری بدون توجه به هزینه‌هایی که دارد، مهم‌ترین دغدغه هر شرکتی است [۲۷].

کوترل اذعان داشت که از این که آمریکایی‌ها در گذشته چقدر کیفیت بد را می‌پذیرفتند، بسیار متعجب شده است. او می‌گوید: وقتی بیوک<sup>۲۷</sup> تازه خریداری شده‌ی خود را یک هفته پس از خرید به محل خریداری بردم، فروشنده آنجا گفت که من خوش شانس هستم چرا که فقط یک عیب در ماشینم وجود دارد (کوترل، ۲۰۰۴) [۲۳].

تئوری شرکت جنرال موتورز<sup>۲۸</sup> نیز برای خلق ثروت این گونه بود "تا آنجا که می‌توانید خودرو در کارخانه تولید کنید ولی آنجا تعمیرشان نکنید. آن‌ها را به فروشنده ارجاع دهید و بگذارید آن‌ها تعمیرش کنند. هیچ تدبیری برای هزینه مشتریانی که باید برای رسیدن به فروشنده برمی‌گشتند، ماشین را تحویل می‌دادند و دعا می‌کردند که وقتی ماشین در تعمیرگاه است بتوانند وسیله‌ای برای جابجایی پیدا کنند، اندیشیده نشده بود". چه کسی مسئول این بی‌کیفیتی بود؟ مدیریت، کارگران را مقصر می‌دانست اما کارگران مسئول نبودند.

با این حال به راحتی نمی‌توان به این پرسش پاسخ داد که کیفیت تا چه حدی باید بالا باشد؟ در تولید تراشه‌های کامپیوتری، شرکت موتورولا<sup>۲۹</sup> از روش شش سیگما برای کنترل کیفیتش استفاده کرد تا بتواند خرابی‌ها را به سه یا چهار قطعه در میلیون کاهش دهد. این کیفیت بسیار فراتر از چیزی است که برای تراشه‌های رادیو احتیاج است و البته کمتر از آن است که در سیستم هدایت هواپیمایی ۷۴۷ استفاده شود. سطح کیفیت مناسب، به مشتری و کالا بستگی دارد. پیتراکر عقیده دارد که سرچشمه‌ی کیفیت، مشتری است: "کیفیت در کالا یا خدمات، چیزی نیست که تأمین‌کننده در اختیار می‌گذارد، بلکه چیزی است که مشتری از ما می‌گیرد و تمایل دارد که برای آن پول خرج کند" (کوترل، ۲۰۰۴) [۲۳].

<sup>۲۶</sup> Eiji Ogawa

<sup>۲۷</sup> Buick

<sup>۲۸</sup> General Motors

<sup>۲۹</sup> Motorola

پس از آن که ژاپنی‌ها بهبودهای دائمی را تجربه کردند و با رونق اقتصادی مواجه شدند، مدیران و محققان آمریکایی چاره‌ای جز این نداشتند که با تأخیر، مفهوم کیفیت را به عنوان یک ستون و پایه‌ی جدید در مدیریت عصر کنونی درک و اجرا کنند. مدیریت کیفیت جامع در آمریکا برای اولین بار پس از انتقادات تند شرکت hp<sup>۳۰</sup> از بی‌کیفیت بودن تراشه‌های کامپیوتری مطرح شد. قبلاً هم گفته شد که در مقایسه با هم‌تایان آمریکایی‌شان، مدیران ژاپنی بیش‌تر تمایل به برنامه‌ریزی استراتژیک بلندمدت دارند. همچنین تصمیم‌گیری در سازمان‌های آمریکایی کاملاً با فرآیندهای ژاپنی متفاوت است.

در سازمان‌های آمریکایی، تصمیمات اصولاً توسط افراد گرفته می‌شود که معمولاً تعداد کمی هستند. در نتیجه، پس از این که تصمیم گرفته شد، باید به دیگران فروخته شود؛ معمولاً به افرادی با ارزش‌های متفاوت و درکی متفاوت از این که مسأله چیست و چگونه باید حل شود. با استفاده از این روش، تصمیم‌گیری سریع‌تر انجام می‌شود، اما اجرای آن بسیار زمان‌بر است و نیازمند ایجاد توافق بین مدیرانی است که نقطه نظرات متفاوتی با هم دارند. تصمیمی که نهایتاً اجرا می‌شود بدلیل این توافقات اجباری، ارزشی کمتر از یک تصمیم ایده‌آل دارد. درست است که مسئولیت تصمیمات را می‌توان ردگیری و شناسایی کرد، اما هم‌زمان ممکن است به قربانی شدن برخی افراد در تصمیمات اشتباه منجر شود. به طور کلی، قدرت تصمیم و مسئولیت‌پذیری در شرکت‌های آمریکایی به افراد خاص واگذار شده است، در حالی که در ژاپن، افراد این قدرت‌ها را با هم به اشتراک می‌گذارند (ویریچ، ۱۹۹۸) [۲۶].

از آنجایی که فردگرایی و روح رقابتی، مشخصه‌های کلیدی فرهنگ آمریکا هستند، قانونی جداگانه در سال ۱۹۸۷، به نام جایزه‌ی کیفیت ملی مالکوم بالدريج<sup>۳۱</sup> به ثبت رسید. این جایزه به‌عنوان بهترین محک برای مشخص کردن بهترین شرکت‌های آمریکایی، به اشتراک‌گذاری بهترین رویه‌ها، ارتقاء یادگیری و رشد سازمانی و بهبود رقابت‌پذیری کشور معرفی شد. معیار امتیازدهی جایزه مالکوم بالدريج، نشان‌دهنده‌ی میزان اهمیتی است که کارشناسان آمریکایی به جنبه‌های سیستم کیفیت فردی و به طور خاص به مشتری‌گرایی و رضایت می‌دهند. این دو شامل انتظارات مشتری (چه اکنون و چه در آینده)، مدیریت روابط مشتری، تعهد مشتری، رضایت مشتری، نتایج و مقایسات در رضایت کاربر می‌باشد (کلی ۱۹۹۷) [۹].

در نیمه دوم قرن بیستم، پس از آن که مدیریت کیفیت جامع، شرکت‌های ژاپنی را از رقبای خارجی‌شان پیش انداخت (خصوصاً زمانی که این ایده در بسیاری از شرکت‌های آمریکایی اجرا و معرفی شده بود)، به نظر می‌رسید که اروپا از این بازی آمریکایی - ژاپنی جامانده است. با این ادعا که اروپا منشأ کیفیت جامع می‌باشد، ریموند لوی<sup>۳۲</sup>، مدیر شرکت رنو<sup>۳۳</sup> در سال ۱۹۹۰ گفت: کیفیت، نماینده‌ی فرهنگی است که دلیلی ندارد ما اروپایی‌ها به دیگران اجازه بدهیم آن را انحصاری کنند. اروپای دکارت<sup>۳۴</sup>، اروپای دوره منطقی و روشن فکری، اروپای انقلاب صنعتی و فناوری در دو قرن اخیر، تمام عنصرهای روشن و درستی بیان عبارت "کیفیت جامع" را در بر دارد (هیندل ۲۰۰۶) [۲۰].

بر خلاف رویکردهای ژاپنی و آمریکایی، اروپا توانست دهه‌ی ۸۰ با موضوع مدیریت کیفیت کنار بیاید. سازمان بین‌المللی استاندارد یک سری استانداردها با عنوان ISO ۹۰۰۰ را به تصویب رساند. اولین نسخه‌های سری ISO ۹۰۰۰ طی سال‌های ۱۹۸۷ تا ۱۹۹۶ با این هدف منتشر شدند که به سازمان‌ها اجازه دهند تا با توجه به روش‌ها و دستورالعمل‌های خاص، همواره کیفیتی یکسان را تولید کنند. بازبینی در ISO ۹۰۰۰:۲۰۰۰ گرایش‌ها را به سمت مشتریان و بهبود مستمر، تغییر مسیر داد. این استاندارد، مشتریان، نیازهایشان و رضایتشان را تا حدود زیادی پوشش می‌دهد. استاندارد ISO ۹۰۰۴-۲ از سال ۱۹۹۳ نیازمندی‌های بهبود سیستم‌های کیفیت را ارائه دادند. با توجه به این احتیاجات، مدیریت سازمان بایستی بهبود مستمر سیستم کیفیت ثبت شده را فعال و تسهیل نماید. هدف مدیریت پایدار در تمام سطوح مدیریت به سمت رضایت مشتری و بهبود کیفیت نشانه می‌رود (استوبلیکوویچ<sup>۳۵</sup>، ۲۰۰۴) [۲۸].

با پیروی کردن از استانداردهای ISO، یک سازمان اعلام می‌کند که توانایی دستیابی، حفظ و بهبود کیفیت لازم را دارد. بنابراین، دست یافتن به گواهینامه ISO ۹۰۰۱ مستلزم آن است که شرکت، فرآیندهای کلیدی‌اش را شناسایی و ثبت کند و این که تمام

<sup>۳۰</sup> Hewlett- Packard

<sup>۳۱</sup> Malcolm Baldrige National Quality Award

<sup>۳۲</sup> Raymond Levy

<sup>۳۳</sup> Renault

<sup>۳۴</sup> Descartes

<sup>۳۵</sup> Stoiljković

دستورالعمل‌های لازم و استانداردها را برای اجرای این فرآیندها داشته باشد. کارکنان نیز باید از این فرآیندها استفاده کرده و همواره آن‌ها را بهبود بخشند.

استانداردهای ISO ۹۰۰۰ که اساس سیستم مدیریت کیفیت می‌باشند، آگاهی از کاربران، فعالیت تیمی و بهبودهای مستمر را افزایش می‌دهند که این‌ها خود، اساس مدیریت کیفیت جامع می‌باشند. بنابراین، برای مثال، شرکت زیمنس<sup>۳۶</sup> این شعار را دنبال می‌کند: کیفیت زمانی است که مشتریان ما برمی‌گردند ولی کالاهایمان نه (کوتلر، ۲۰۰۴) [۲۳].

اما همه جا این‌گونه نیست. تجربه‌ی مدیرانی که بر گواهینامه کار کرده‌اند نشان می‌دهد که ISO ۹۰۰۰ برای بسیاری از شرکت‌ها به‌عنوان "اساس فرآیندهای مدیریتی کیفیت جامع بیشتر" استفاده می‌شود، به‌خصوص ISO ۹۰۰۴. بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت<sup>۳۷</sup> (EFQM) به کمک سازمان اروپایی کیفیت<sup>۳۸</sup> (EOQ) و کمیسیون اروپایی<sup>۳۹</sup> (EC)، جایزه‌ی کیفیت اروپایی را در سال ۱۹۹۰ مطرح کردند. این جایزه، معتبرترین جایزه‌ی اروپایی است که به یک کسب و کار عالی تعلق می‌گیرد. تمرکز این جایزه بر شناسایی برتری می‌باشد. با این کار به سازمان‌ها کمک می‌کند تا به اهدافشان دست یابند. بسیاری از جوایز ملی و منطقه‌ای کیفیت از سال ۱۹۹۲ به بعد به حالت رسمی درآمده‌اند و اکثر آن‌ها بر اساس روش‌ها و فرآیندهای مرتبط با جایزه کیفیت اروپا می‌باشند (وتکووسکی<sup>۴۰</sup>، ۲۰۰۵) [۲۹].

رویکرد اروپایی نسبت به رویکرد آمریکایی انعطاف‌پذیرتر است، چرا که به شرکت‌ها این اجازه را می‌دهد که به‌تنهایی سطح کیفیتشان را ایجاد کنند. با این حال مانند جایزه‌ی مالکوم بالدریج، سازمان‌ها را نسبت به بهبود کیفیت تحریک نمی‌کند. تجربه‌ی شرکت‌های داخلی و خارجی نشان می‌دهد که تعداد قابل توجهی از آن‌ها از استانداردهای ISO ۹۰۰۰ به منظور بدست آوردن گواهینامه‌های مختلف به‌عنوان "بلیطی" به بازارهای پرتقاضاتر و نه به‌عنوان تاییدی به این که ایجاد و استفاده از استانداردهای کیفیت به‌عنوان جزء لاینفک بقا می‌باشند، استفاده می‌کنند (یانچیویچ، ۲۰۰۴) [۱۲].

به هر جهت، هم‌اکنون نه تنها در اروپا و آمریکا بلکه در آسیا و دیگر نقاط جهان عجله‌ی زیادی برای استاندارد کردن وجود دارد. در ابتدا فقط گواهینامه سیستم‌های مدیریت کیفیت (ISO ۹۰۰۱) وجود داشت، اما پس از آن سیستم مدیریت محیط زیست ISO ۱۴۰۰۱، سیستم‌های ایمنی و بهداشت کار (OHAS – ISO ۱۸۰۰۱)، سیستم مدیریت سلامت غذایی (HACCP-ISO ۲۲۰۰۱)، مدیریت امنیت اطلاعات (ISO ۲۷۰۰۱) و در نهایت مدیریت ریسک (ISO ۳۱۰۰۰) به وجود آمدند.

سازمان‌ها تحت فشار تغییرات پی در پی و پویا، هر روزه بیش‌تر با نیاز مدیریت سیستم‌های مدیریتی مختلف (سیستم‌های مدیریت یکپارچه) روبه‌رو می‌شوند. شرکت‌ها به‌طور خاص با این چالش‌ها مواجه می‌شوند، بنابراین باید مطمئن شوند که همکاری بین سیستم‌های مدیریت مختلف وجود دارد و سریعاً خود را با تغییرات بازار، نیازهای مشتری، تغییرات در قانون‌گذاری‌ها و ... وفق دهند. یک دیدگاه متداول میان مدیران و پژوهشگران به وجود آمده است که اعتقاد دارند گواهینامه، شاهده‌ی برتر بودن یک سیستم نیست، بلکه مانند گواهینامه‌ی رانندگی می‌باشد که تصدیق می‌کند نیازمندی‌های استاندارد تا حدودی به سرانجام رسیده‌اند. با این حال، این نیازمندی‌ها، پیوسته در حال ترکیب شدن و گسترش هستند؛ به همین دلیل سیستم‌های مدیریتی نیازمند بهبود مستمرند. تا همین اواخر این مهم فقط با استفاده از ابزارهای کیفی، ممکن می‌شد، اما امروزه با مزایایی که فناوری‌های اطلاعات (از شبکه‌های محلی گرفته تا اینترنت) داشته‌اند، این امر میسر شده است.

## نتیجه‌گیری

این مقاله بر یکی از قوی‌ترین، پیچیده‌ترین و پرتقاضاترین رویکردهای مدیریت تمرکز می‌کند؛ مدیریت کیفیت جامع. ایجاد و توسعه‌ی مدیریت کیفیت جامع به‌عنوان مزیت رقابتی کلیدی یک سازمان شناخته می‌شود. بقا، رشد و موفقیت در اقتصاد بین‌المللی نیازمند درک کاملی از تمام فعالیت‌های کسب و کار می‌باشد. مدیریت کیفیت جامعی که به‌طور کامل جهت‌گیری داشته باشد، باید بتواند

<sup>۳۶</sup> Siemens

<sup>۳۷</sup> European Foundation for Quality Management

<sup>۳۸</sup> European Organization for Quality

<sup>۳۹</sup> European Commission

<sup>۴۰</sup> Cvetkovski

این انتظارات را برآورده کند. قدرت مدیریت کیفیت جامع در دستیابی به مدلی است که دسترسی همزمان به یک سطح کیفیت برتر و مدیریت عالی (هم در زمانهای عادی و هم در زمانهای بحران)، با رفتاری شایسته و علمی، با اجرای روشها و تکنیکهای خاص با بهبودهای مستمر و مشارکت تمامی کارکنان و ذینفعان را در فرآیندها فراهم کند. به عنوان پارادایمی از بهبودهای پیشرو در تمام ابعاد، کیفیت جامع، رویکردی است براساس اصولی که از بهترینهای موجود ریشه می‌گیرد.

بنابراین، با مشارکت تمامی کارکنان، رویکرد سیستماتیک و فرآیند و بهبودهای مستمر، مدیریت کیفیت جامع باید یک سازمان را به سطح موفقیت پایدار (صرف‌نظر از محدودیت‌ها) ارتقا دهد. بنابراین مدیریت کیفیت جامع، توجه دانشجویان و متخصصان را در جهان به خود جلب می‌کند. در شرایط بحران، نه آسان است که موفقیت کسب و کار پایدار را ثبت کرد، نه می‌توان ابزارهای مؤثری خلق کرد تا زیانهای عملیاتی و ریسک شکست در کسب و کار را به حداقل برسانند. به منظور این‌که در چنین شرایطی سازمان را با موفقیت مدیریت کنیم، باید در مدیریت کیفیت جامع و فرآیندهای مدیریت ریسک چیره و ماهر باشیم.

با این وجود، پیروی شدید از استانداردها به این معنا نیست که سازمان‌ها نباید به دنبال مدل‌های مناسب برای نیازهایشان باشند و این‌که جایی برای خلاقیت در مدیریت کیفیت جامع نیست. پشت پرده رقابتی شدید که بسیاری از سازمان‌های امروزی با آن مواجهند، بهبود مستمر، رشد و نوآوری ضروری هستند. مشتری‌گرایی بهبودیافته و استفاده بهتر از کار تیمی و انرژی بالقوه‌ی کارکنان، دو اصل اساسی هستند که برای سازمان‌ها در دسترس می‌باشند. یک رویکرد سلسله‌مراتبی و مبتنی بر وظیفه، کار را برای تمرکز بر وظیفه اصلی، یعنی خلق ارزش برای کاربران مشکل می‌کند. جهت‌گیری فرآیند و بهبودهای مستمر با مشارکت تمام کارکنان، قطعاً کمک می‌کنند که بر چنین موقعیت‌هایی فائق آییم. مشتری‌گرایی، پایه و اساس کلی و مفهوم مدیریت کیفیت جامع می‌باشد و باید همیشه این را در ذهن داشته باشیم که کیفیت، چیزی است که مشتری فکر می‌کند نه آنچه ما برداشت می‌کنیم. اگر در کیفیت پیشرفت نکنیم، به زودی در رقابت عقب خواهیم افتاد. با این حال، بسیاری از سازمان‌ها این موضوع را دیر متوجه می‌شوند. یک راه مؤثر، بهبودهای مستمر و گرایش به مشتریانی است که نیازهایشان تغییر می‌کند و در نتیجه زیر نظر گرفتن و مشاهده‌ی آنها کافی نیست، بلکه باید این تغییرات و نیازها را پیش‌بینی کرد. بهترین مزایای کاری در پایه‌های مدیریت کیفیت جامع، فلسفه و رویه‌ها جاسازی شده‌اند. با تمام چالش‌هایی که با عصر دیجیتال به وجود آمده‌اند، مدیریت کیفیت جامع به عنوان پارادایمی از موفقیت کسب و کار و چالش‌های مدیریتی (چه اکنون و چه در آینده) می‌باشد.

## منابع

۱. Raković R. (۲۰۰۶). *Quality for business excellence. Belgrade.*
۲. Fajol, A. (۲۰۰۶) *General Industrial Management.*
۳. Sahney, Sangeeta & Banwet D.K & Karunes S. (۲۰۰۴) "*conceptualizing total quality management in higher education*", the TQM Magazine, vol, ۱۶, no. ۲
۴. Sirvanci, Mete B. (۲۰۰۴) "*TQM implementation: critical issues for TQM implementation in higher education*", the TQM Magazine, vol. ۱۶, no. ۶.
۵. Zhang, Zhihai (۱۹۹۷) "*developing a TQM quality management method model*", University of Groningen.
۶. Perović J.M. & Krivokapić Z. (۲۰۰۶). *Hotel Quality Management System: Faculty of Tourism and Hotel Management - Faculty of Mechanical Engineering, Centre for Quality of Podgorica.*
۷. Schiffman G. L. & Kanuk L. L. (۲۰۰۴). *Consumer behaviour. Zagreb: Mate d.o.o.*
۸. Juran M. J, Gryna M. F. (۱۹۹۹). *Planning and quality analysis, From product development to use, third edition, prepared Frank M. Gryna. Zagreb: Mate d.o.o.*
۹. Kelly M. J. (۱۹۹۷). *Total Quality Management: How and what. Zagreb: High Performance Business Program.*
۱۰. Luburić R. (۲۰۱۰). *The Art of Successful Management, Based on Worldwide Theory and Practice of Total Quality Management, Second edition. Belgrade.*
۱۱. Perović J. M. (۲۰۰۳). *Management of Informatics Quality, second supplemented edition. Kragujevac: CIM Center, Faculty of Mechanical Engineering Kragujevac.*
۱۲. Jančićević N. (۲۰۰۴). *Organizational Change Management, First Edition. Centre for publishing at the Faculty of Economics in Belgrade*
۱۳. Rentzhog O. (۲۰۰۰), *Foundations of Tomorrow's Enterprise, Process Oriented*
۱۴. Luburić R. (۲۰۱۴), *Total Quality Management as a Paradigm of Business Success, Journal of Central Banking Theory and Practice, ۲۰۱۴*
۱۵. Tracy B. (۲۰۰۳), *Earn More, Get Better, A Better Way To Earn More And You are progressing faster in your career, Finesa, Belgrade ۲۰۰۳*
۱۶. Tang, H. K. (۱۹۹۸). "An integrative model of innovation in organizations". *Technovation ۱۸(۵), ۲۹۷-۳۰۹.*
۱۷. حاجی شریف، محمود (۱۳۷۸)، طراحی سیستم مدیریت کیفیت فراگیر: سیستم جامع مدیریت کیفیت فراگیر ISO ۹۰۰۰. چاپ دوم، تهران، مرکز آموزش مجتمع صنعتی آبیگ
۱۸. Oakland S. J. (۱۹۹۶). *Total Quality Management, Grower Handbook of Quality Management, edt. Denis Lock, London: Gower Press.*
۱۹. Deming, E. W. (۱۹۹۶) *How to get out of the crisis. Belgrade.*
۲۰. Hindl, T. (۲۰۰۶). *Management, Glossary, From A to Z, Concepts and Ideas Formed by General Management. Novi Sad: Adizes.*
۲۱. Masaaki I. (۱۹۹۷). *Gemba Kaizen. New York and London: McGraw-Hill*
۲۲. Smit R. P. (۲۰۰۲). *Marketing communications, Integral approach. Belgrade: Clio.*
۲۳. Kotler F. (۲۰۰۴). *Marketing from A to Z, ۸۰ terms that every manager needs to know. Novi Sad: Adizes.*
۲۴. Cerović B. (۲۰۰۴). *Economics of Transition. Texts. Belgrade: Faculty of Economics.*

۲۵. Šingo Š. (۱۹۹۵). *New Japanese production philosophy*, ۱. Rationalization of production of several basic points, ۲. Toyota system - viewed from the production-mechanical angle.
۲۶. Weihrich H. & Koontz H. (۱۹۹۸). *Management*. Zagreb: Mate d.o.o.
۲۷. Ogawa E. (۲۰۰۱). *Manage Small Business Today*. Belgrade: European Center for Peace and Development (ECPD) University of Peace for the United Nations
۲۸. Stoiljković V. et al. (۲۰۰۶). *Integrated management systems, ISO ۹۰۰۱:۲۰۰۰, ISO ۱۴۰۰۱:۲۰۰۴ i OHSAS ۱۸۰۰۱:۱۹۹۹*. Niš: Faculty of Mechanical Engineering Nis.
۲۹. Cvetkovski Tatjana, *Benchmarking, Megatrend, University of Applied Sciences, Belgrade ۲۰۰۵*.

Archive of SID