

مدل مدیریت کیفیت فراگیر برای ایران

نوشته: دکتر شمس السادات زاهدی
دکتر بهنام نخعی

چکیده

رقابتهای فزاینده بین کشورهای مختلف برای به دست آوردن سهم بیشتری از تجارت جهانی، بسیاری از مدیران و متخصصان این کشورها را وادار به تفکر مجدد درباره کیفیت کرده است. در سالهای اخیر تعدادی از کشورهای پیشرفته و برخی از ممالک در حال توسعه، نسبت به تنظیم و تدوین الگوهای ملی برای کیفیت فراگیر اقدام کرده اند و به این ترتیب در جهت احیاء و بهبود مزیت رقابتی خویش گام مؤثری برداشته اند. از جمله آثار مثبت نهضتهای کیفیت، گسترش مباحثات و تبادل افکار و نظرات مختلف درباره کیفیت بوده است که به نوبه خود به تکامل مفاهیم کلیدی، ارزشها و معیارهای مدیریت کیفیت فراگیر منجر شده است. (۱۰ و ۱۱ و ۱۸)^(۱) تحولات کیفیت در این کشورها سبب گسترش مفاهیم نوین مدیریت

کیفیت و تسهیل آموزش و افزایش کاربرد عملی آنها در مؤسسات و سازمانهای مختلف گردیده است. علاوه بر این، بر مبنای الگوهای کیفیت، در کشورهای مزبور، جایزه ملی کیفیت نیز تعیین شده و از این طریق بر نقش انگیزشی آن هم اضافه شده است. (۴ و ۱۵)

نظر به این که تاکنون در کشور ما در مورد این امر مهم اقدامی به عمل نیامده است، نویسندگان این نوشتار بر خود فرض دانستند که گام آغازین در این زمینه را بردارند و طی مقاله‌ای مبانی مدیریت کیفیت فراگیر را تشریح کرده و نسبت به ارائه الگویی متناسب با ویژگیهای خاص کشور ایران اقدام کنند.

مدیریت کیفیت فراگیر چیست؟

مدیریت کیفیت فراگیر که در دو دهه اخیر مورد توجه بسیاری قرار گرفته است نتیجه تلاشهای افراد زیادی از قبیل آرماند گیگن بام، ادوارد دمنینگ، جوزف هوران، کاورو ایشیکاوا، فیلیپ کرازبی و گینچی تاگوچی می‌باشد. (۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۱۲ و ۱۳)^(۱)

مدیریت کیفیت فراگیر در عمل از ژاپن آغاز شده است، وقتی که ادوارد دمنینگ در دهه ۱۹۴۰ به ژاپن رفت و تکنیکهای کنترل کیفیت را به کشوری که شدیداً نیازمند افزایش کیفیت کالاها می‌بود همراه برد. (۲۲) ره‌آوردهای دمنینگ همراه با روشها و شیوه‌های مدیریت ژاپنی، در نهایت به سیستم مدیریت خاصی تبدیل شد که امروزه به عنوان یکی از موفقترین سیستمهای مدیریتی در تمام جهان شناخته شده است. مدیریت کیفیت فراگیر در اواخر دهه ۱۹۷۰، بالاخره به آمریکا راه یافت و در دهه ۱۹۸۰ نیز در حدگسترده‌ای مورد قبول و عمل قرار گرفت. (۱۵ و ۱۶ و ۱۷) در اروپا نیز اگرچه این نظام مدیریتی، به کندی مورد پذیرش قرار گرفت؛ ولی بالاخره در

هر جا از منبعی استفاده شده و یا به آن استناد گردد در داخل پرانتز به شماره‌های مربوط به منبع مورد نظر اشاره می‌شود.

سال ۱۹۹۲ بنیاد مدیریت کیفیت اروپا (EFQM)^(۱) مدل مدیریت کیفیت فراگیر اروپا را طرح ریزی کرد و به مرحله اجرا گذارد. امروزه بسیاری از استادان، دانشجویان و دست‌اندرکاران مدیریت با واژه‌ها، اصول، استانداردها و شعارهای مدیریت کیفیت فراگیر آشنایی دارند. شعارهایی از قبیل «کار را از همان بار اول درست انجام دهید»، «کار درست را به درستی انجام دهید»، «مدیریت بدون عیب» و... هر روز صدها بار گفته و شنیده می‌شوند.^(۲) این شعارها و اصطلاحات در آمریکا با اعتقادات سنتی کسب و کار و بازرگانی مثل «حق همیشه با مشتری است»، «کمیت فدای کیفیت» و... تلفیق گردید و سبب شد که نهضت کیفیت در آمریکا به سمت مشتری، جهت‌گیری اساسی و عینی داشته باشد.

در مدیریت کیفیت فراگیر به جای این که مسئولیت افزایش کیفیت فقط بر دوش یک واحد خاص در سازمان باشد، بر عهده مدیران ارشد سازمان قرار می‌گیرد و به این ترتیب در عوض سرزنش کردن کارکنان برای کیفیت پایین کالاها یا خدمات، مدیران ارشد سازمان مورد سؤال قرار می‌گیرند و در واقع مسئولیت نهایی کیفیت تولیدات با آنهاست. در مدیریت کیفیت فراگیر، بر طراحی، انتخاب تکنولوژی و فرایندهای مناسب تولید، آموزش کیفیت، مشارکت بیشتر کارکنان، توجه به نیازهای مشتریان و لزوم اندازه‌گیری کار تأکید شده است. نمودارهای کنترل کیفیت، روشهای آماری کنترل کیفیت و نمونه‌برداری، به عنوان ابزار مورد قبول در مدیریت کیفیت فراگیر هستند.

مدیریت کیفیت فراگیر برای ایران

با استفاده از تجارب عملی کشورهای پیشرفته صنعتی در زمینه مدیریت کیفیت فراگیر و نیز با در نظر گرفتن ویژگیهای فرهنگی و بومی کشور، مخصوصاً در این مرحله از صنعتی شدن، مدل خاصی برای مدیریت کیفیت فراگیر در ایران تنظیم گردیده است. جهت انطباق مدل با ویژگیهای خاص کشور، اصولی چند از جمله: لزوم

1. European Foundation for Quality Management (EFQM).

2. "Do it right the first time". "Do the right things right". "Zero Defect".

رعایت مسئولیت اجتماعی و پاسخگویی به انتظارات جامعه، ضرورت توجه به ارزشهای فرهنگی و نظام اخلاقی، لزوم هماهنگی با برنامه‌های توسعه ملی به‌طور عام و توسعه پایدار به‌طور خاص، تأکید بر اهمیت نقش دولت و لزوم پویایی و تحول‌پذیری جامعه، بر درسهای برگرفته از الگوهای مدیریت کیفیت فراگیر از سایر کشورها اضافه شده است. در جدول (۱) اصول مدیریت کیفیت فراگیر برای کشور ایران انعکاس یافته است.

جدول (۱) اصول و ارزشهای پانزده‌گانه مدیریت کیفیت فراگیر برای ایران

| شماره | عنوان |
|-------|---------------------------------------|
| ۱ | نگرش سیستمی |
| ۲ | مدیریت بر مبنای واقعیتها |
| ۳ | مشتری‌گرایی |
| ۴ | بهبود مداوم کیفیت |
| ۵ | تأکید بر سود به عنوان وسیله نه هدف |
| ۶ | تأکید بر کیفیت از مراحل اولیه |
| ۷ | فزونی منافع بر هزینه‌های افزایش کیفیت |
| ۸ | بررسیهای تطبیقی |
| ۹ | اهمیت رهبری سازمان |
| ۱۰ | اهمیت کارکنان |
| ۱۱ | مسئولیت اجتماعی |
| ۱۲ | رعایت اصول اخلاقی و ارزشهای فرهنگی |
| ۱۳ | هماهنگی با برنامه‌های توسعه ملی |
| ۱۴ | اهمیت نقش دولت |
| ۱۵ | لزوم پویایی جامعه |

نگرش سیستمی

منظور از این اصل، لزوم رعایت و بکارگیری نگرش سیستمی در کلیه اجزاء مدیریت کیفیت فراگیر است. به عبارت دیگر، کیفیت را باید در کل سیستم، در اجزاء متشکله آن و در تعاملهای بین اجزاء وارد نموده و در واقع، کیفیت را نهادی کرد. هدف از این کار از یک سو افزایش بهره‌وری در کل فرایند کار و از سوی دیگر به دست دادن مبنایی جهت تشخیص نارساییها و کاستیهای سیستم و استفاده از آن برای امر بسیار مهم «خود-ارزیابی» است. به این ترتیب، با توجه به نتایج ارزیابی و شناخت نقایص و کمبودها می‌توان زمینه‌ای برای اصلاح عملکرد و فرایندهای کار و رفع انحرافات و اشتباهات فراهم آورد.

مدیریت بر مبنای واقعیتها

اهمیت اطلاعات در مدیریت کیفیت فراگیر، امری انکار ناپذیر است. بدون دریافت اطلاعات واقعی درباره کلیه فعالیت‌های کلیدی سازمان، اعمال مدیریت کیفیت فراگیر امکان‌پذیر نیست. بنابراین اطلاعات واقعی باید جمع‌آوری شده و مورد پالایش واقع شوند، طبقه‌بندی و تجزیه و تحلیل گردند و تصویری مبتنی بر واقعیت را در اختیار قرار دهند.

مشتری‌گرایی

یکی از اساسی‌ترین مفاهیم در مدیریت کیفیت فراگیر، توجه به رضایت مشتری است. در حقیقت بدون توجه به رضایت مشتری نمی‌توان مدعی شد که کالا یا خدمت با کیفیتی، عرضه شده است. این، مشتری است که درباره کیفیت، قضاوت و اظهار نظر نهایی را انجام می‌دهد. مدیریت سازمان باید به معیارهای مورد نظر مشتری توجه داشته باشد و در مورد آنها تأکید کافی به عمل آورد. انتظارات مشتری را باید از مرحله طراحی تا مرحله تحویل و حتی پس از آن نیز در نظر داشت. روابط سازمان با مشتری باید به گونه‌ای باشد که اعتماد و اطمینان متقابل را افزایش دهد و وفاداری دوجانبه را تضمین نماید.

ذهن راه نمی‌دهد. به این ترتیب، تأکید بر رضایت مشتری، جنبه استراتژیک داشته و باید در سیاستگذاری کلان سازمان، مد نظر باشد. از این طریق است که مشتری جذب و حفظ می‌شود و سهم بازار افزایش می‌یابد.

اگرچه رعایت استاندارد، رفع اشتباهات و کاهش خطاها در جلب مشتری مؤثر است ولی نمی‌توان آنها را کافی دانست، این عوامل را باید مد نظر قرار داد زیرا عوامل ناراضی‌کننده هستند ولی علاوه بر آنها ضرورت دارد که بر عوامل موجد رضایت نیز تأکید شود و برای جلب مشتری اقدامات فعال و مؤثر به عمل آید.

برای رضایت مشتری نمی‌توان حد خاصی قائل شد و به همین دلیل لزوم توجه مداوم و مستمر به نیازها و خواسته‌های مشتریان از بایدهای اولیه در هر نظام مدیریت کیفیت فراگیر است.

بهبود مداوم کیفیت

صرف ادامه فعالیت با روند موجود، برای بقا در محیط پیچیده رقابتی، کافی نیست بلکه لازم است هرگامی که در سازمان برداشته می‌شود در جهت پیشرفت و توسعه باشد و لازمه این پیشرفت، تلاش مستمر و مداوم در زمینه اعتلای سطح کیفیت است. در بسیاری از سازمانها این طرز برخورد و تلقی وجود دارد که چون کار به طور عادی پیش می‌رود لزومی برای تغییر و ایجاد بهبود در آن احساس نمی‌شود؛ در حالی که همواره برای بهتر شدن سیستمها و روشها باید کوشید حتی اگر در ظاهر نیز عیب و نقی در آنها مشاهده نشود. (۱) شک نسبت به وضع موجود، طرح سؤال درباره آن، تلاش برای یافتن پاسخ و ایجاد تغییر و تحول، پیش نیاز اولیه برای اعتلای مستمر سطح کیفیت است. رفع خطاها و اشتباهات که تأکید بر جنبه منفی کیفیت دارد امروزه مورد تأیید نهضت کیفیت نبوده و در متون جدید، به جنبه مثبت کیفیت اشاره شده است. منظور این است که سازمان همواره باید فراتر از انتظارات مشتریان تلاش کند و تنها به حذف اشتباهات و خطاها (جنبه منفی کیفیت) بسنده نکرده به خلاقیت، نوآوری و ابتکار پردازد تا علاوه بر رعایت استانداردهای موجود، برای جهش به مراحل بالاتر نیز آماده شود.

تأکید بر سود به عنوان وسیله نه هدف

در مدیریت کیفیت فراگیر، سوددهی از اهمیت فراوانی برخوردار است اما به عنوان هدف نهایی نبوده بلکه وسیله‌ای در جهت تحقق هدفهای عالیت‌ر سازمانی است. برخی از این هدفها را می‌توان پاسخ‌گویی به مسئولیت اجتماعی و کسب رضایت مشتری دانست.

تأکید بر کیفیت از مراحل اولیه

بسیاری از هزینه‌های اضافی تولید و هزینه‌های ناشی از کیفیت پایین را می‌توان با تأکید بر لزوم بالا بردن کیفیت از اولین مراحل، جبران کرد. منظور اینست که چنانچه در طراحی اولیه تولید، دقت کافی اعمال شود و کلیه ابعاد کار، از هر نظر مورد بررسی دقیق قرار گیرد، افزایش هزینه‌ها در طی فرایند تولید، مهار می‌شود و به این ترتیب، رعایت کیفیت فراگیر در طراحی اولیه، نقطه آغازی برای استمرار کیفیت در فرایند کار خواهد شد.

فزونی منافع بر هزینه‌های افزایش کیفیت

بعضی از افراد بر این باورند که بالا بردن کیفیت مستلزم انجام هزینه‌های بسیار است ولی باید توجه داشت که افزایش کیفیت به دلیل این که موجب کاهش هزینه‌های ناشی از کیفیت پایین می‌شود، هزینه چندانی دربر نداشته و در بلندمدت سبب صرفه‌جویی در هزینه‌ها و افزایش منافع خواهد شد. برای مثال با افزایش کیفیت می‌توان از میزان ساعات کار کارگر و ماشین کاست، میزان خرابی دستگاهها و ماشین‌آلات را کاهش داد، میزان ضایعات را تقلیل داد، از تأخیر در ارائه کالا و خدمت به مشتری اجتناب کرد، بر تعداد مشتریان افزود، میزان فروش را اضافه کرد و درآمد سازمان را بالا برد. شاید به همین دلیل است که فیلیپ کرازبی^(۱) ادعای «کیفیت، مجانی است» را مطرح کرده است. به نظر وی برخی از هزینه‌های ناشی از کیفیت پایین، آشکار و برخی، پنهان است. با برنامه‌های افزایش کیفیت می‌توان از

هزینه‌های پنهان کاست و حداقل، آن را مجانی تمام کرد. (۵)

بررسی‌های تطبیقی:

برای ارزیابی برنامه‌ها و نتایج کار یک سازمان، انجام مقایسه‌های تطبیقی، بسیار مفید و مؤثرند. مقایسه عملکرد سازمان در وضع حاضر با عملکرد آن در گذشته، مقایسه عملکرد با هدف‌های تعیین شده، مقایسه وضع سازمان با وضعیت رقا، کسب اطلاع از عملکرد بهترین سازمانها در داخل و خارج کشور و بالاخره بررسی اثرات عملکرد سازمان بر رضایت مشتریان، از جمله بررسی‌هایی هستند که سازمان با انجام دادن آنها می‌تواند اطلاعات دقیقی از وضع موجود کسب کرده و بر مبنای آنها عملکرد خود را مورد ارزیابی و قضاوت قرار دهد و به این ترتیب در راه اصلاح، بهبود و توسعه فعالیت‌های خویش تلاش ورزد. امروزه بسیاری از سازمانهای پیشرو، هزینه‌های هنگفتی را متحمل می‌شوند تا اطلاعات جامعی درباره وضعیت رقباى خویش (آنهاى که در رقابت مستقیم با سازمان هستند) و همچنین درباره بهترین تولیدکنندگان در رشته (آنهاى که به‌طور مستقیم با سازمان در رقابت نبوده ولی زمینه کار آنان مشابه سازمان است) به دست آورند و وضع خود را با آنها مورد مقایسه قرار دهند و در جهت رفع کمبودهای خویش بکوشند.^(۱)

اهمیت رهبری سازمان

درباره نقش و اهمیت رهبری و مدیریت در سازمان، در کلیه ادبیات موجود مدیریت از مکتب کلاسیک تا نظریه اقتضایی، مطالبی گفته و در مدیریت کیفیت فراگیر نیز این امر مهم مورد تأکید خاص قرار گرفته است. (۱۴ و ۲۴) مدیران سازمان باید شخصاً در مورد نهادی و درونی کردن کیفیت بکوشند. در فرهنگ سازمانی آنها باید کیفیت از مقام و موقع بالایی برخوردار باشد. علاوه بر این که خودشان باید خلاق مبتکر و عامل ایجاد تغییر در این زمینه باشند لازم است که با استفاده از تمهیداتی خاص، از جمله دادن جایزه کیفیت، در کارکنان خویش انگیزه خلاقیت و نوآوری را

وجود آورند و کیفیت را در کل سازمان افزایش دهند.

اهمیت کارکنان

در مورد اهمیت منابع انسانی در سازمان در دهه‌های اخیر مباحثات فراوانی صورت گرفته است اما با شکل‌گیری نهضت کیفیت، از طریق تدابیر و ابزارهای عملی و عینی بر لزوم توجه به کارکنان تاکید شده است. برخی از این تمهیدات عبارتند از: مشارکت دادن کارکنان در اداره امور سازمان، استفاده روشهای نوین سازماندهی به منظور استفاده مؤثر از ذخایر انسانی موجود در سازمان تشکیل تیمهای خودگردان، تاکید بر توسعه و بهسازی مستمر نیروی انسانی و ایجاد فرصتهای آموزشی برای بوجود آوردن مهارتهای جدید در کارکنان، توجه به مقررات حفاظت و ایمنی، استفاده از طرحهای مناسب حقوق و دستمزد، مزایای رفاهی و غیره برای افزایش رضایت کارکنان. (۲)

مسئولیت اجتماعی

مسئولیت اجتماعی سازمان در دهه ۱۹۹۰ به عنوان یکی از معیارهای اصلی در مدل‌های مدیریت کیفیت فراگیر کشورهای پیشرفته جهان مورد تاکید قرار گرفته است. (۴ و ۲۰) هر سازمان تا حدودی زیادی مسئولیت حل مشکلات جامعه‌ای را که در آن محاط است برعهده دارد. خدمت به جامعه از زمره تکالیف مهمی است که امروزه بردوش سازمانها قرار گرفته و هر سازمان باید بکوشد تا این مهم را در سیاستهای استراتژیک خود لحاظ کرده و آن چنان عمل کند تا به جای این که تحمیلی بر جامعه باشد نقش مؤثری در حل مسائل آن ایفا نماید و به این ترتیب جامعه از عملکرد آن منتفع شده و خواستار ادامه موجودیت آن باشد.

رعایت اصول اخلاقی و ارزشهای فرهنگی

اگر چه در مدل‌های مدیریت کیفیت فراگیر تاکنون اشاره مستقیمی به لزوم رعایت اخلاقیات و ارزشهای معنوی نشده است ولی در مدل پیشنهادی برای ایران ضرورت

انحراف از اصول اخلاقی و بی توجهی به ارزشهای معنوی در برخی از سازمانها از پایین ترین سطح تا بالاترین رده ها به چشم می خورد. بسیار دیده شده است که افراد از موقعیت شغلی خویش برای کسب منافع شخصی، سوء استفاده کرده اند. شواهد و مثال زیادی می توان از عدم انجام وظایف و تکالیف و یا انجام آنها در کمترین سطح قابل قبول ارائه داد. اینها و بسیاری دیگر از موارد انحرافی، در نهایت منجر به ایجاد عدم توازن اجتماعی شده و کندی سرعت در رشد و توسعه را به دنبال خواهند داشت، در حالی که سازمانها علاوه بر ایجاد نظم و توازن در درون خود، ملزم به حفظ تعادل و توازن اجتماعی در محیط برتر خویش هستند. در دنیای امروز، عدم توجه به این مسئولیت مهم به هیچ وجه قابل توجیه نیست. به قول پیتر دراگر، ایجاد عدم توازن اجتماعی به وسیله یک سازمان فقط زمانی موجه است که در نتیجه آن در وضعیت و موقعیت ستم دیدگان بهبود حاصل شود. (۹)

هماهنگی با برنامه های توسعه ملی

همسویی سیاستها و برنامه های سازمانی با سیاستهای توسعه ملی، بسیار ضروری است. کارآیی سازمانی زمانی اثربخش است که با کارآیی ملی هم جهت بوده و به ایجاد تضاد، تعارض و برخورد با منافع کلی مملکت منتهی نشود. چنانچه دست اندرکاران سازمانها، هدفهای سازمانی را به گونه ای تعیین و تنظیم نمایند که همانند وسیله ای در راه تحقق اهداف توسعه ملی باشد. مسیر کار و فعالیت آنها نیز در راستای توسعه و هم جهت با آن می شود و شتاب حرکت در جهت رشد و توسعه افزایش می یابد.

نقش دولت

دولت در موفقیت مدیریت کیفیت فراگیر نقش تعیین کننده ای دارد. درباره نقش دولت از ابعاد کلان و خرد، کتب و مقالات متعددی به رشته تحریر درآمده است. برخی از صاحب نظران به دخالت مستقیم دولت معتقدند و عده ای به دخالت غیر مستقیم و نقش هدایتی دولت باور دارند. (۳) تجربه کشورهای در حال توسعه در دهه های اخیر حاکی از این است که چنانچه سیاستهای کلان دولت به سوی ایجاد فضای مناسب به منظور دستیابی به موقعیتهای رقابتی و مقررات تسهیل کننده برای بخش

خصوصی جهت داده نشود و زمینه همکاری متقابل و مؤثر بین بخشهای عمومی و خصوصی فراهم نیاید تحقق مدیریت کیفیت فراگیر در سازمانها میسر نخواهد بود.

پویایی جامعه

به کارگیری نظام مدیریت کیفیت فراگیر در یک جامعه، زمانی با موفقیت قرین خواهد شد که آحاد جامعه به آن باور داشته باشند و زمینه لازم را برای استقرار آن به وجود آورند. فرهنگ تغییر پذیری، خلاقیت، نوآوری، پویایی، گرایش به تحول و تکامل و ... از ویژگیهای چنین جامعه ای است. جوامع، چون کالبدی هستند که سازمانها را در درون خویش جای می دهند و بستر لازم را جهت رشد و تعالی آنها فراهم می آورند. به دلیل تعامل متقابل بین جامعه و سازمان، هرچه پویایی جامعه بیشتر باشد زمینه ایجاد تحول و بهسازی در سازمان نیز افزایش می یابد.

حال که با اصول و مبانی مدیریت کیفیت فراگیر برای ایران آشنایی نسبی حاصل شد چهارچوب مدل پیشنهادی که با توجه به ویژگیهای خاص کشور تنظیم شده است ارائه می شود. در این چهارچوب، بازده معیار اساسی وجود دارد که در سه طبقه کلی منقسم گردیده اند (نمودار ۱)

این طبقات کلی عبارتند از:

اول - محرکها

دوم - فرآیندها

سوم - عملکردها

به طوری که در نمودار ملاحظه می شود در هریک از طبقات سه گانه: مجموعه ای از طبقات فرعی وجود دارد که بین آنها تعاملهای متقابل برقرار است. در اینجا نسبت به تشریح طبقات کلی اقدام می شود.

اول - محرکها

محرکها عواملی هستند که در جهت گیری سیاستها، ارزشها و هدفهای کلی، نقش تعیین کننده ای را برعهده دارند و فرآیندها و عملکردهای سازمانی تحت تأثیر آنها

این محرکها عبارتند از: دولت، جامعه، و مدیریت.

دوم - فرآیندها

فرایندها از یک سو تحت تأثیر سیاستهای کلی ناشی از محرکها بوده و از سوی دیگر تحت نفوذ برنامه های استراتژیک و جامع سازمانی، سیستمها، و راه کارهای درون - سازمانی قرار دارند. بدیهی است که کیفیت فرایندها، در میزان دستیابی به نتایج مؤثر و مفید و عملکردهای مطلوب، نقش تعیین کننده دارد. فرایندها عبارتند از: سیاستها و استراتژیها، اطلاعات و چگونگی جمع آوری و تجزیه و تحلیل آنها، سیستمها و روشها، و بالاخره چگونگی تأمین و توسعه منابع انسانی.

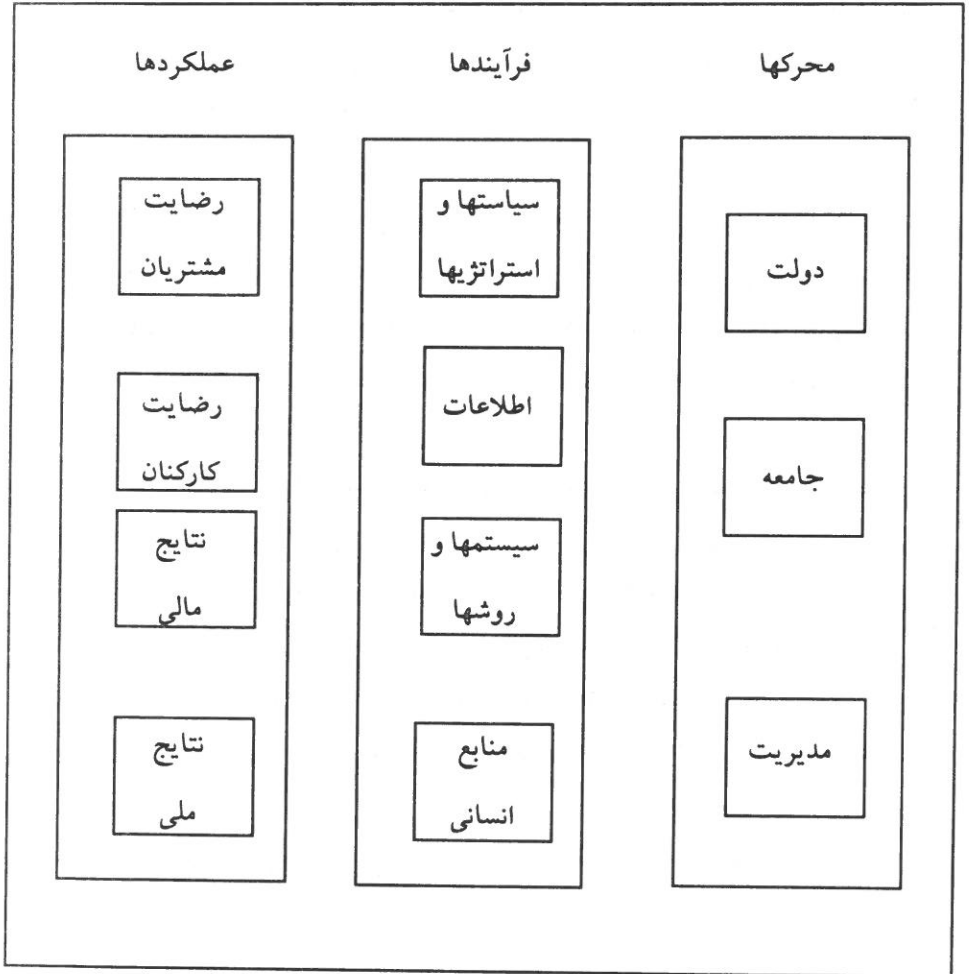
سوم - عملکردها

عملکردها نتایج مورد نظر از کار سیستمهای سازمانی هستند. در مدل کیفیت فراگیر، زمانی وضعیت مطلوب، محقق می شود که از یک طرف رضایت مشتریان جلب گردد و نتایج مالی و بازرگانی مورد نظر حاصل شوند و از طرف دیگر رضایت کارکنان تأمین گردد. و به علاوه در مسیر توسعه و پیشرفت، جامعه از نتایج عملکرد سازمان منتفع شود. عملکردها عبارتند از: رضایت مشتریان، رضایت کارکنان، نتایج مالی و نتایج ملی.

حال که شناخت کلی از مفاد مدل مدیریت کیفیت فراگیر ایران حاصل شد، نسبت به ارائه مدل اقدام می شود. در مدل پیشنهادی، سه طبقه کلی، یازده طبقه فرعی، و چهل و هفت معیار در نظر گرفته شده است.

۱- دولت

در این طبقه به نقش دولت و تأثیر آن در موفقیت سازمانها اشاره شده است. دولت در شکل دهی و جهت بخشی به فعالیتهای مملکتی دارای نقش پراهمیتی است. علاوه بر قلمرویی که قانون اساسی برای فعالیتهای دولت پیش بینی کرده، واگذاری مالکیت برخی از واحدهای صنعتی، کشاورزی و خدماتی نیز سبب وسیعتر شدن قلمرو گشته است و از این طریق بخش عظیمی از نیروی کار شاغل در دستگاههای مختلف در



حوزه کار دولت قرار گرفته اند و روابط کارنیز تا حد زیادی تحت تأثیر قانونمندیها و سیاستگذاریهای دولتی واقع شده است. دولت از سویی به عنوان عامل اصلی دست یه اقدام مستقیم می زند و از جهتی به عنوان هدایت کننده و جهت دهنده، در ایجاد سیستمهای پشتیبانی و تدوین قوانین و مقررات حمایت کننده از سایر عاملین، نقش مهمی را ایفاء می کند. به این ترتیب عوامل تشکیل دهنده نظام فعلی جامعه ما به طور مستقیم و غیرمستقیم تحت تأثیر سیاستها، تصمیمات و خط مشهایی که دولت، واضع آنهاست، قرار دارند. (۳)

دولت، هم به عنوان عامل و هم به صورت هادی، عمل می کند. از طرفی رأساً اقدام به سرمایه گذاریهایی می کند که سایر بخشها به عاملیت آنها تمایلی نشان نمی دهند و اموری را بر عهده می گیرد که بخشهای دیگر بضاعت و توان انجام دادن آنها را ندارند و از طرف دیگر به عنوان هادی، از طریق سیاستگذاریهای مختلف، در جهت بخشی و شکل دهی به فعالیت فعالان سایر بخشها نقش تعیین کننده ای ایفا می کند و از این طریق بامداخله در فعالیتهای اقتصادی و اجتماعی، می تواند اقدامات بخشهای جامعه را در مسیر رشد و توسعه جهت دهد و وضع مطلوبی را در جامعه به وجود آورد. با در نظر گرفتن عرصه وسیع فعالیتهای اجتماعی لازم است که دولت در برنامه ریزیهای کلان دراز مدت و میان مدت و کوتاه مدت نسبت به انجام دادن وظایف متعدد و متنوع خود برخورد مسئولانه ای داشته باشد و برنامه هایی را تدوین و اجرا کند که رشد و توسعه را در کلیه زمینه ها با آهنگی موزون و شتابی مناسب و پایا تضمین نماید.

برای ارزیابی نقش دولت، پنج معیار اساسی در نظر گرفته شده است.

۲ - جامعه

در این طبقه به فرهنگ و نظام ارزشهای جامعه و رابطه آن با موفقیت سازمانها توجه شده است. ویژگیهای فرهنگی جوامع از یک سو می توانند پذیرای تغییر و تحول بوده پویایی سازمانها را باعث شوند و از سوی دیگر به ریسمان ثبات چنگ زده و دافع پدیدارهای نو و جدید باشند و از نوآوری، خلاقیت و ابتکار، فاصله گیرند. در این طبقه، نقش انگیزشی نهادهای مذهبی، فرهنگی و ملی در بالابردن میزان پویایی و

تغییرپذیری جامعه و سازمانهای موجود در آن، مورد توجه قرار گرفته است. برای ارزیابی نقش جامعه، سه معیار در نظر گرفته شده است.

۳- مدیریت

در این طبقه به نقش مدیریت ارشد سازمان در ایجاد محیط سازمانی مناسب به منظور دستیابی به کیفیت بالا و تحقق رضایت مشتریان و کارکنان و نیز پاسخگویی به مسئولیتهای اجتماعی، با در نظر داشتن اصول اخلاقی و نظام عقیدتی تاکید شده است. برای ارزیابی نقش مدیریت سازمان شش معیار اساسی تعیین شده است.

۴- سیاستها و استراتژیها

این طبقه بر اهمیت برنامه ریزی استراتژیک و لزوم تطبیق برنامه های عملیاتی سازمان با محتوای برنامه های جامع توجه داشته و بر ضرورت مقایسه عملکردهای سازمانی با عملکرد بهترین رقبا در رشته و استفاده از نتایج مقایسه در طرح ریزی مفاد برنامه های استراتژیک تاکید خاص دارد. برای این طبقه سه معیار تعیین گردیده است.

۵- جمع آوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات

در این طبقه بر لزوم استفاده از آمارها و اطلاعات روز آمد و به هنگام، دقیق و معنی دار در ادراه امور سازمانها تاکید شده است. توجه به داده ها و اطلاعات تطبیقی درباره عملکرد سازمانهای موفق، در افزایش کیفیت فرایندها و رویه های انجام کار نقش موثری دارد. برای این طبقه، سه معیار اساسی تنظیم شده است.

۶- سیستمها و روشها

در این طبقه به اهمیت کلیه فرایندهای کار توجه شده است و لزوم در نظر داشتن انتظارات مشتری از اولین مراحل کار تا تحویل کالا و خدمت و حتی پس از ارائه آن، مورد تاکید قرار گرفته است. به علاوه به رابطه بین تامین کنندگان مواد مورد نیاز

۷- تامین و توسعه منابع انسانی

تامین نیروی انسانی مورد نیاز برای تحقق هدفهای استراتژیک سازمانی از اهمیت ویژه ای برخوردار است چگونگی ایجاد محیط سازمانی مناسب برای رشد و توسعه کارکنان از جنبه های مختلف مدیریت نیروی انسانی در این طبقه مورد توجه قرار گرفته است. پنج معیار اساسی برای ارزیابی این طبقه تعیین شده است.

۸- رضایت مشتریان

در این طبقه روشهایی که سازمان برای برقراری ارتباط با مشتریان اتخاذ می کند، نحوه پاسخگویی به نیازهای مشتریان و نیز درجه رضایت مشتری مورد توجه قرار گرفته است. برای ارزیابی عملکرد سازمان در ارتباط با ایجاد رضایت در مشتریان چهار معیار اساسی در نظر گرفته شده است.

۹- رضایت کارکنان

رضایت کارکنان از جمله عوامل بسیار موثر در اعتلای سطح کیفیت کالاها و خدمات در سازمان است. این طبقه بر لزوم تامین احتیاجات و انتظارات کارکنان تاکید دارد. در این مورد پنج معیار انتخاب شده است.

۱۰- نتایج مالی

در این طبقه به عملکرد سازمان در زمینه افزایش کیفیت کالاها و خدمات و نتایج آن در افزایش میزان کارایی و اثر بخشی عملیات سوددهی و وضعیت مالی، میزان فروش و سهم بازار و همچنین نتایج کار سازمان بر عملکرد تامین کنندگان مواد توجه شده است. برای ارزیابی نتایج مالی و بازرگانی چهار معیار در نظر گرفته شده است.

۱۱- نتایج ملی

این طبقه از اهمیت ویژه ای برخوردار است و به جنبه های وسیعتر عملکرد سازمانی و آثار آن بر توسعه ملی، اجتماعی، فرهنگی و سایر ابعاد توسعه، مخصوصاً توسعه پایدار اختصاص دارد. به همین جهت توضیحات مفصلتری درباره آن ارائه

موجودیت خویش ادامه دهد بدون این که برای محیط برتر خود آثار زیانبار داشته باشد. خساراتی که از نتایج عملکرد یک سازمان بر محیط وارد می‌شود فقط زمانی قابل توجهی نسبتی است که منابع خسارت دیده، قابلیت احیا و تجدید شوندگی داشته باشند. توسعه اقتصادی و صنعتی اگر موجب نابودی منابع طبیعی یا سبب آلودگی محیط زیست (هوا، آب، خاک، صوت و غیره) شود نمی‌تواند پایدار بماند زیرا ادامه چنین فعالیتهایی در بلند مدت سبب تخریب خود حیات خواهد شد. توجه به توسعه پایدار در مدل کیفیت فراگیر اهمیت خاصی دارد. متأسفانه در مدل‌های کیفیت فراگیر که تاکنون در جهان عرضه شده اند به این امر مهم و حیاتی توجه نشده است در حالی که صرف‌نظر از این که مدل در کشور صنعتی پیشرفته و یا در کشور در حال توسعه اعمال شود بایستی برای این عامل مهم جایگاه ویژه‌ای در آن ملحوظ شود، زیرا توجه به این عامل برای ادامه موجودیت و بقا در محیط بسیار ضروری است. مفهوم توسعه پایدار در دهه اخیر مورد توجه زیادی قرار گرفته است. در سال ۱۹۸۷ در گزارشی که از طرف کمیسیون براتلند^(۱) به سازمان ملل ارائه شد نسبت به لزوم جهت‌گیری سیاست‌های توسعه اقتصادی برای حفظ منابع زیست محیطی تأکید خاص به عمل آمد. (۲۳) در گزارش براتلند توسعه اقتصادی زمانی توسعه پایدار تلقی می‌شود که بدون ضرر و زیان به منابع نسل‌های آینده نیازهای زمان حاضر را پاسخ‌گوید و قابلیت استفاده از منابع فعلی را برای نسل‌های فردا حفظ کند. در سال ۱۹۹۰، موریس استرانگ^(۲) دبیر کل کنفرانس محیط زیست و توسعه سازمان ملل متحد تشکیل شورای خاصی را پیشنهاد کرد که از طریق آن، سازمان‌های صنعتی و بازرگانی به رعایت استانداردهای مربوط به حفظ محیط زیست ترغیب شوند. (۱۹)^(۳)

امروزه دیگر سوددهی صرف نمی‌تواند توجیه‌کننده کلیه عملیات اقتصادی باشد بلکه سوددهی در بستر وسیعتر محیط زیست باید مورد سنجش و ارزیابی قرار گیرد. معیار مهم دیگری که در این طبقه در نظر گرفته شده است به مسئولیتهای اجتماعی

1- Bacartland commission report

2- Maurice Strong

واخلاقی عنایت دارد. گسترده مدیریت کیفیت فراگیر، از کالاها و تولیدات یک سازمان، بسی فراتر می‌رود و به نتایج عملکرد سازمان در محیط و میزان پاسخ دهی و مسئولیت پذیری آن در قبال جامعه، تسری می‌یابد، به علاوه رعایت اخلاقیات نیز به عنوان یک معیار مهم در ارزیابی عملکردها رفتارها و کردارهای مدیریت سازمان باید مورد توجه خاص باشد. لزوم انطباق عملکردهای سازمان، برنامه های توسعه ملی نیز از ابتکارات این مدل است و تاکنون در هیچ یک از مدل‌های مدیریت کیفیت فراگیر، لحاظ نشده است. شمول این معیار، مخصوصاً در کشورهای در حال توسعه، از ضروریات می‌باشد.

در اینجا نسبت به ارائه کل مدل مدیریت کیفیت فراگیر ایران از سه جنبه کلی محرکها، فرایندها و عملکردها و همچنین طبقات و معیارهای مربوط به هر طبقه اقدام می‌شود.

مدل مدیریت کیفیت فراگیر ایران

- اول . محرکها
- دوم . فرایندها
- سوم . عملکردها

| محرکها | |
|---------|------------------------------------------------------------|
| ۱. دولت | |
| ۱۰۱ | سیاستهای کلان دولت در جهت ایجاد جو مناسب برای نوآوری. |
| ۲۰۱ | کمیت و کیفیت قوانین و مقررات تسهیل کننده. |
| ۳۰۱ | سیاستهای هدایتی برای ایجاد موقعیت رقابتی. |
| ۴۰۱ | میزان همکاری بین بخشهای عمومی و خصوصی در تدوین سیاستها. |
| | به منظور ایجاد تضایف در عملکرد هر بخش. |
| ۵۰۱۰۱ | سیاستهای خارجی دولت در ابعاد منطقه‌ای، بین‌المللی و جهانی. |

| |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>۰۲ جامعه</p> <p>۱۰۲ درجه پویایی نظام ارزشهای جامعه و میزان تغییر پذیری آن.</p> <p>۲۰۲ نقش انگیزشی و هدایتی نهادهای مذهبی.</p> <p>۳۰۲ تاثیر نهادهای فرهنگی و ملی.</p> |
| <p>۳. مدیریت</p> <p>۳.۱ قابلیت رهبری مدیران ارشد سازمان.</p> <p>۲.۳ تطابق سیستم مدیریت با اخلاقیات و نظام ارزشهای حاکم.</p> <p>۳.۳ میزان پاسخگویی سازمان به مسئولیت اجتماعی.</p> <p>۴.۳ ایجاد جو سازمانی مساعد برای تحقق رضایت کامل مشتریان.</p> <p>۵.۳ نقش مدیران ارشد در فراهم آوردن شرایط مناسب برای افزایش بهره‌وری.</p> <p>۶.۳ استقرار سیستم مناسب مدیریت منابع انسانی به منظور پاسخگویی به نیازهای کارکنان.</p> |
| <p>فرایندها</p> <p>۰۴ سیاستها و استراتژیها.</p> <p>۱۰۴ چگونگی تعیین سیاستهای استراتژیک سازمان و جهت گیری آنها در تحصیل وضعیت رقابتی.</p> <p>۲۰۴ نحوه تطبیق عملیات سازمان با برنامه‌های استراتژیک.</p> <p>۳۰۴ میزان استفاده از اطلاعات تطبیقی در طرح ریزی در اعمال استراتژیها.</p> |
| <p>۰۵ جمع آوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات.</p> <p>۱۰۵ نحوه جمع آوری اطلاعات و چگونگی به کارگیری آنها در فرایندهای برنامه ریزی، تصمیم‌گیری و ارزیابی عملکرد سازمان.</p> <p>۲۰۵ کاربرد اطلاعات در اصلاح فرایندها و رویه‌های انجام کار.</p> <p>۳۰۵ نحوه دستیابی به اطلاعات تطبیقی به منظور مقایسه رقابتی عملکرد سازمان با بهترین‌ها در رشته.</p> |

| |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>۰۶ سیستمها و روشها.</p> <p>۱۰۶ سیستم طراحی کالاها و خدمات.</p> <p>۲۰۶ فرایندهای عملیاتی تولید.</p> <p>۳۰۶ سیستم تحویل کالاها و خدمات.</p> <p>۴۰۶ سیستم ارائه خدمات پس از فروش.</p> <p>۵۰۶ رابطه با تامین کنندگان مواد مورد نیاز برای تولید.</p> |
| <p>۰۷ تامین و توسعه منابع انسانی.</p> <p>۱۰۷ سیستم برنامه ریزی نیروی انسانی.</p> <p>۲۰۷ نظام حقوق و دستمزد، مزایای رفاهی، بازنشستگی.</p> <p>۳۰۷ سیستم حفاظت و ایمنی.</p> <p>۴۰۷ نحوه طراحی مشاغل و میزان استفاده از روشهای مهندسی شغل.</p> <p>۵۰۷ نظام آموزشی مستقر در سازمان.</p> |
| <p>عملکردها</p> <p>رضایت مشتریان.</p> <p>۱۰۸ درجه آگاهی از نیازهای مشتریان و وضعیت بازار.</p> <p>۲۰۸ میزان برقراری روابط موثر با مشتریان.</p> <p>۳۰۸ روش تعیین میزان رضایت مشتریان.</p> <p>۴۰۸ درجه رضایت مشتری.</p> |
| <p>۰۹ رضایت کارکنان</p> <p>۱۰۹ فضای سازمان و فرهنگ حاکم بر آن.</p> <p>۲۰۹ تسهیلات و شرایط فیزیکی سازمان.</p> <p>۳۰۹ سبک مدیریت و ساختار سازمان.</p> <p>۴۰۹ درجه اهمیت کارکنان در سازمان.</p> <p>۵۰۹ میزان امنیت شغل.</p> |

| |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>۰۱۰ نتایج مالی</p> <p>۱۰۱۰ اثرات مربوط به کیفیت کالاها و خدمات.</p> <p>۲۰۱۰ میزان فروش و سهم بازار.</p> <p>۳۰۱۰ اثرات مربوط به فرایند عملیات.</p> <p>۴۰۱۰ اثرات مربوط به عملکرد تامین کنندگان مواد.</p> |
| <p>۰۱۱ نتایج ملی</p> <p>۱۰۱۱ میزان تاثیر عملکردها بر سیاستهای توسعه پایدار.</p> <p>۲۰۱۱ مسئولیت اجتماعی و میزان پاسخگویی به نیازهای جامعه.</p> <p>۳۰۱۱ میزان رعایت اصول اخلاقی حاکم بر جامعه.</p> <p>۴۰۱۱ میزان هماهنگی با برنامه های توسعه ملی (از ابعاد فرهنگی، اجتماعی، سیاسی و اقتصادی).</p> |

فهرست منابع

- ۱- زاهدی، شمس السادات، «تجزیه و تحلیل سیستمها و روشها» از انتشارات دانشگاه پیام نور، تهران، ۱۳۷۱
- ۲- زاهدی، شمس السادات «روابط صنعتی» از انتشارات مرکز نشر دانشگاهی، چاپ سوم، تهران، ۱۳۷۳
- ۳- زاهدی، شمس السادات «مدیریت دولتی در سطح کلان»، نشریه مدیریت دولتی، از انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، تهران، ۱۳۶۹
- ۴- نخعی، بهنام و زاهدی، شمس السادات، «تعیین جایزه کیفیت، تدبیری موثر در جهت ارتقاء بهره وری» نشریه مدیریت دولتی، از انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، تهران ۱۳۷۴.

References

5. Crosby, Phillip B., Quality Is Free, New York: McGraw Hill, 1979.

- Through Action by Management, "National Productivity Review, Vol. 1, Winter 1981: 12-22.
7. Deming, Edwards W., Out of Crisis, Cambridge, Mass.: MIT Center for Advanced Engineering Study, 1986.
8. Feigenbaum, Armand V., Total Quality Control: Engineering and Management, 3rd ed., New York: McGraw Hill, 1983.
9. Freeman, Edward R. and Daniel J. Gilbert, Jr., Corporate Strategy and the Search for Ethics, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1988.
10. Garvin, David A. "How the Baldrige Award Really Works, "Harvard Business Review, November-December 1991: 80-93.
11. Garvin, David A. "Quality on the Line, "Harvard Business Review, November-December 1983: 65-75.
12. Ishikawa, Kaoru Guide to Quality Control, Tokyo, Japan: Asian Productivity Organization, 1972.
13. Juran, Joseph M. and Frank Gryna, Jr. Quality Planning and Analysis, 2nd ed., New York: McGraw Hill, 1980.
14. Mintzberg, Henry, "The Fall and Rise of Strategic Planning, "Harvard Business Review, January - February 1994: 107-114.
15. Nakhai, Behnam and Joao S. Neves "The Deming, Baldrige, and European Quality Awards: the Quality Management Continuum, "Qualityt progress, Journal of American Society for Quality Control, Vol. 27. No. 4, April 1994: 33-37.
16. Nakhai, Behnam and Joao S. Neves, "The Baldrige Award Framework for Teaching Total Quality Management, "Journal of Education for Business, November December 1993: 121-125.

17. National Institute of Standards and Technology, 1995 Application Guidelines for the Malcolm Baldrige National Quality Award, Washington, D.C.: U.S.Department of Commerce, 1995.
18. Porter, Michael E. "The Competitive Advantage of Nations," Harvard Business Review, March-April 1990: 73-93.
19. Schmidheingy, Stephen, Changing Course: A Global Business Perspective on Development and the Environment, Cambridge, Mass.: MIT Press, 1992.
20. The European Quality Award 1993 Application Brochure, Eindhoven, Netherlands: European Foundation for Quality Management, 1993.
21. Total Quality Management, The European Model for Self-Appraisal: Guidelines for Identifying and Addressing Total Quality Issues, Eindhoven, Netherlands: European Foundation for Quality Management, 1993.
22. Union of Japanese Scientists and Engineers, The Deming Prize Guide for Overseas Companies, Tokyo, Japan, 1986.
23. World Commission on Environment and Development (Bruntland Commission Report), Oxford: Oxford University Press, 1987.
24. Zaleznik, Abraham, "The Leadership Gap," Academy of Managemtn Executive, Vol. 4, No. 1, 1990: 7-12.