

# مدیریت کیفیت جامع (TQM)

وزارت تعاون

معاونت تحقیقات، آموزش و ترویج

دفتر آموزش

# فهرست مطالب

مقدمه

## فصل اول: کلیات

تاریخچه

تعریف مفاهیم

عوامل مؤثر در موفقیت TQM

خودآزمایی

فصل دوم: کیفیت

ابعاد هشتگانه کیفیت

عوامل تعیین کننده کیفیت خدمت

فلسفه دمینگ

سیر تطور جوایز کیفیت

خودآزمایی

## فصل سوم: منابع انسانی و مدیریت کیفیت جامع

منابع انسانی بعنوان رکن مدیریت کیفیت جامع

عناصر اصلی (TQM) مرتبط با منابع انسانی

مدل مدیریت کیفیت جامع

توانمند سازی و مدیریت کیفیت جامع

نحوه تشکیل تیم‌های کاری

ابعاد مختلف یک تیم موفق

خصوصیات اعضای تیم

آموزش تیم

فواید حاصل از مشارکت کارکنان

مدیریت کیفیت جامع و روابط انسانی سالم

گامهای اجرایی در مدیریت کیفیت جامع مبتنی بر منابع انسانی  
خودآزمایی

#### فصل چهارم: قواعد، اصول و شیوه‌های اجرایی (TQM)

قواعد و اصول (TQM)

نقش مدیران در ایجاد فرهنگ کیفیت

شیوه‌های اجرایی (TQM)

شورای کیفیت

اهداف کلان کیفیت خط مشی کیفیت

طرحریزی کیفیت

خودآزمایی

#### فصل پنجم: بهبود مستمر یا کاریزن

بهبود مستمر

بهبود مستمر سازمان

انواع بهبود

فرایند مدل مدیریتی بهبود مستمر

خودآزمایی

منابع

## مقدمه

مدیریت کیفیت جامع یکی از کاملترین و کارآترین فلسفه‌های مدیریتی است که به نحو شایسته‌ای مباحث کیفیت و رضایت مشتری را در بردارد. در دنیای امروز که از یکسو رقابتهای ملی، منطقه‌ای و بین‌المللی بسیار شدید و تنگاتنگ و از سوی دیگر تغییرات و تحولات در تکنولوژی، نیاز بازار و ... بسیار سریع و پرشتاب بوده و مسلماً تجزیه و تحلیل شناخت صحیح و بکارگیری مناسب مباحثی از قبیل مدیریت کیفیت جامع می‌تواند بسیار راهگشا و مؤثر باشد. از نکات برجسته و ممتاز بحث مدیریت کیفیت جامع اینست که بسیاری از فنون و روشهای مرتبط با مسائل مدیریتی و کیفیتی را بطور جامع و با تلقینی مناسب و بصورت یکپارچه در خود جای داده است.

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

# فصل اول

## کلیات

## هدفهای آموزشی این فصل:

از شما انتظار می‌رود پس از مطالعه این فصل بتوانید:

۱- تاریخچه مدیریت کیفیت جامع را توضیح دهید.

۲- مدیریت کیفیت جامع را تعریف کنید.

## تاریخچه (TQM)

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

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

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

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

## تعریف مفاهیم

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

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

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

**جامع:** نشان دهنده همه گیر بودن آنست.

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

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

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

یا مدیریت کیفیت فراگیر اقدامی است هوشمندانه، آرام و مستمر که تأثیری هم‌نیروزا در تأمین اهداف سازمان دارد و در نهایت به رضایت مشتری، افزایش کارایی و بالا بردن توانایی رقابت در بازار ختم می‌شود.

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

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

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

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

یکی از کاملترین و جامعترین تعاریفی که در زمینه مدیریت کیفیت جامع ارائه شده را به شرح زیر می‌باشد:

فلسفه مدیریتی که در برگیرنده کلیه فعالیتهای سازمانی، نیازها و انتظارات مشتری، اجتماع و اهداف سازمان باشد.

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

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

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

مداوم عملکرد است.

نهایتاً مدیریت کیفیت جامع متضمن شش اصل اساسی زیر می باشد:

۱- تمرکز بر مشتری؛

۲- تمرکز بر فراگرد (عملیات) و نتایج؛

۳- پیشگیری به جای بازسازی؛

۴- بسیج کردن مهارت و تخصص نیروی کار؛

۵- تصمیم گیری بر پایه اطلاعات؛

۶- بازخورد؛

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

- کیفیت وظیفه هر عضو سازمان است و نه فقط مسئولیت فلان واحد.
- خدمات و تولیدات باید انتظارات مشتری را برآورد یا حتی از آن فراتر رود.
- کیفیت مستلزم وجود فرهنگ سازمانی پویایی در سازمان است تا کیفیت را در سراسر زنجیره تولید یا خدمت (از منبع تا عرضه و تحویل) مورد توجه قرار دهد.
- مشارکت و همکاری باید جایگزین روابط خصمانه با کارکنان و مشتریان شود.
- به کارکنان سازمان، در همه رده‌ها، باید اقتدار و اختیار داد تا تصمیماتی را که موجب کیفیت و خدمت بهتر است، اتخاذ کنند.
- کیفیت نه به عنوان مقصد، بلکه باید به منزله سفر تلقی شود که هدف آن فراتر رفتن از حد انتظار مشتری است.

عواملی که در موقعیت مدیریت کیفیت جامع، مؤثر تشخیص داده شده‌اند، عبارتند از:

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

## هشت رکن مدیریتی در مدیریت کیفیت

### ۱- رکن تعهد

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

### ۲- رکن توجه

به آموزش مستمر کارکنان و ارتباط با مشتری در مورد پیشرفتهای ناشی از تلاشهای بهبود

کیفیت توجه شود.

### ۳- رکن نتایج

نتایج بهبود برای کلیه همکاران سازمان تبیین و تعیین شوند.

### ۴- رکن تشکیلات

فراهم نمودن ساختارهایی که فعالیتها و پیشرفتهای بهبود کیفیت را با توجه به تلاشهای منابع

انسانی سازمان سهولت بخشند.

### ۵- رکن برنامه ریزی

تلاشهای بهبود کیفیت منابع انسانی باید پیش بینی و برنامه ریزی شده و در تمام سطوح

سازمان منتشر شود.

### ۶- رکن جوابگویی

شریح موقعیت، در مواردیکه کار افراد و تیمها در بهبود کیفیت، اندازه گیری و بررسی شده

است.

## ۷- رکن تشخیص

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

## ۸- رکن احیا

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

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

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

## عوامل مؤثر در موفقیت (TQM)

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

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

۱- آموزش دادن کلیه مدیران آینده از هم اکنون

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

مشارکتی)

۳- بهبود ارتباطات کاری و مطلوب بین مدیران و کارکنان

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

مدیریت

۵- آگاه نمودن کارکنان نسبت به ضرورت بهبود کیفیت

۶- ایجاد انگیزش و پویایی در کارکنان

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

۸- تشکیل تیمهای خودگرا و حلقه‌ای دواير کنترل کیفیت

۹- تعیین مسیر پیشرفت شغلی کارکنان

۱۰- ایجاد فرهنگ سازمانی قوی و توسعه ارزشهای مشترک کارکنان.

## خودآزمایی

- ۱- تاریخچه مدیریت کیفیت جامع را توضیح دهید.
- ۲- مدیریت کیفیت جامع را به زبان خودتان تعریف کنید.
- ۳- عواملی را که در موفقیت (TQM) مؤثر می‌باشند را نام ببرید.

# فصل دوم

## کیفیت

## هدفهای آموزشی این فصل

از شما انتظار می‌رود پس از مطالعه این فصل بتوانید؛

۱- ابعاد هشتگانه کیفیت را از نظر گاروین ولن بری توضیح دهید.

۲- اصول ۱۴ گانه دمینگ را شرح دهید.

## ابعاد هشتگانه کیفیت

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

۱- **عملکرد:** اولین مشخصه عملیاتی محصول، برای مثال کارایی یک اتومبیل شامل نشانه‌های اختصاصی مثل شتاب داشتن، چگونگی جابجائی، سرعت گشت زنی و راحتی است. عملکرد خطوط هوایی نیز شامل ورود در زمان معین است.

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

۳- **قابلیت اعتماد:** احتمال عبارت از عملکرد موفق یک منظور یا مقصود مشخص، برای دوره‌ای از زمان معین در شرایط معلوم است. قابلیت اعتماد کالای مقاوم، اغلب در زمان اولین خرابی یا بین خرابی‌های آن اندازه‌گیری می‌شود. به هر ترتیب این اندازه‌گیری مورد نیاز محصولاتی است که

برای یک دوره زمانی، استفاده می‌شوند و ارتباطی به محصولات و خدماتی که به صورت دائمی مصرف می‌شوند، ندارد.

**۴- قابلیت انطباق:** عبارت است از درجه تطابق طراحی محصول و مشخصه‌های عملیاتی با

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

**۵- دوام:** اندازه گیری عمر محصول می‌تواند مقدار زمان استفاده از یک محصول پیش از

خرابی یا نقطه‌ای که تعویض، بر تعمیر ترجیح داده می‌شود باشد. دوام، در ارتباط نزدیک با قابلیت اعتماد و خدمت دهی است. مصرف کنندگان هزینه مورد انتظار تعمیرات آینده را، در مقابل سرمایه‌گذاری و هزینه‌های عملیاتی یک مدل جدید قابلیت اعتماد می‌سنجند.

**۶- قابلیت سرویس دهی:** سرعت، راحتی، قدرت رقابت، سهولت و تعمیر و هزینه تعمیرات

بیش از مخارج ساده جیبی را شامل می‌شود. قابلیت سرویس دهی، با تعیین ضرر و زیان ناشی از خوابیدگی تجهیزات و طبیعت برخورد با پرسنل خدماتی همه این ابعاد را پوشش می‌دهد.

**۷- زیبا شناسی:** چگونگی نمایش یک محصول، احساس، صداها، مزه‌ها، بوها می‌باشد. زیبا

شناسی بیشتر قضاوت شخصی بوده و انعکاس ترجیحی افراد مختلف و یک موضوع ابعادی است.

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

### ده عامل تعیین کننده کیفیت خدمت

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

۱- قابلیت اعتماد: تداوم عملکرد و وابستگی به آن، ارائه خدمت در اولین مرتبه، پشتوانه قولهای مطمئن و دقت می‌باشد.

۲- احساس مسئولیت: اشتیاق یا آمادگی شاغلین برای ارائه خدمت طبق زمان تعیین شده.

۳- صلاحیت: دارا بودن مهارت‌ها و علم مورد نیاز برای ارائه خدمت.

۴- دسترسی: قابلیت دسترسی و راحتی، زمان معطلی، ساعات عملیات.

۵- تواضع: ادب، احترام، ملاحظه و دسترسی ارتباط پرسنل.

۶- ارتباطات: مطلع ساختن مشتریان با زبانی قابل فهم، گوش کردن به مشتریان، تنظیم

مراوده بر اساس نیاز مشتریان، تشریح خدمت، تعیین مقدار هزینه، چگونگی حل مشکلات.

۷- اعتبار: اعتماد، صداقت، مشهوریت شرکت، ویژگی‌های شخصیتی افراد.

۸- امنیت: آزادی از خطر، ریسک یا شک، ایمنی فیزیکی، امنیت مالی، محرمانه بودن.

۹- فهمیدن مشتری: تلاش کردن برای درک نیازمندیهای مشتری، یادگیری نیازمندیهای خاص مشتری، توجه به افراد، تشخیص مشتری.

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

### فلسفه دمینگ

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

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

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

مدیریت باید تعهد دائمی خود را به این اهداف نشان دهد. لازم است این اهداف، سرمایه‌گذاران، مشتریان، تأمین‌کنندگان، کارکنان، جامعه و فلسفه‌ی کیفیت را در خود شامل گردد. این اهداف اسنادی ثابت نمی‌باشند و مدام در به وجود آیند. باید سازمان‌ها نگرشی دراز مدت، حداقل برای ۱۰ سال داشته باشند و با تعیین اهدافی بلند مدت، برای باقی ماندن در کسب و کار و تجارت خود

برنامه ریزی کنند. باید برای دستیابی به این اهداف منابعی را به امور تحقیق<sup>۱</sup>، آموزش<sup>۲</sup> و تحصیلات مستمر<sup>۳</sup> اختصاص داد. برای اطمینان از این که محصول یا خدمت سازمان هیچ گاه کهنه و از رده خارج نشود، باید نوآوری را در سازمان گسترش داد و به منظور رساندن این پیام که هر فردی جزئی از سازمان است، باید یک فلسفه‌ی سازمانی خانواده مدار<sup>۴</sup> خلق نمود.

## ۲- بکارگیری فلسفه‌ی جدید

مدیریت ارشد و هر یک از کارکنان باید فلسفه‌ی جدید را فراگیرند. سازمان‌ها باید در جستجوی بهبودهای بی پایان<sup>۱</sup> باشند و از پذیرفتن محصولات نامنطبق خودداری نمایند. باید رضایت مشتری به عنوان هدف شماره‌ی یک معرفی گردد. زیرا مشتریان ناراضی، به خریدن محصولات نامنطبق ادامه نخواهد داد. سازمان باید به جای تمرکز بر کشف<sup>۲</sup> عیب به پیشگیری<sup>۳</sup> از آن اقدام نماید. باید این نکته را در نظر داشت که با بهبود فرآیند، کیفیت و بهره‌وری نیز بهبود خواهند یافت. لازم است که هر فردی در مجموعه‌ی سازمان، در سفر کیفیت<sup>۴</sup> شرکت داده شود و نگرش و برخورد او در مورد کیفیت تغییر نماید. باید با تهیه‌ی مدارک آماری در مورد تطابق‌ها و تقسیم اطلاعات مرتبط با انتظارات مشتری<sup>۵</sup>، به بهبود کیفیت تأمین کنندگان کمک کرد.

## ۳- درک فهم بازرسی

<sup>1</sup> RESECH

<sup>2</sup> IRAINING

<sup>3</sup> CONINUING EDUCARION

<sup>1</sup> NEVER \_ ENDING IMPROVEMENTS

<sup>2</sup> DEFECT DETECTION

<sup>3</sup> PREVENTION

<sup>4</sup> QUALITY JOURNRY

<sup>5</sup> COSTOMER EXPECTATION

<sup>6</sup> MASS INSPECTION

مدیریت باید درک کند که هدف از بازرسی، بهبود فرآیند و کاهش هزینه‌ها می‌باشد. در اکثر موارد بازرسی زیاد<sup>۱</sup>، هزینه بر غیر قابل اعتماد است. بهتر است در محل‌های مناسب، به جای بکارگیری بازرسی زیاد، از بهبودهای بی پایان با استفاده از فنون آماری بهره برد. استفاده از فنون آماری توسط تأمین کنندگان و خود سازمان ضروری بنظر می‌رسد و در آخر باید این نکته را در نظر داشت که بازرسی زیاد برای کنترل عیب‌هاست، در آخر باید این نکته را در نظر داشت که بازرسی زیاد برای کنترل عیب‌هاست، در صورتی که پیشگیری از عیب‌ها، در جهت رسیدن به موقعیت می‌باشد.

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

سازمان باید به پاداش‌های بازاریابی که تنها بر اساس قیمت پایین می‌باشند، پایان دهد؛ زیرا قیمت بدون در نظر گرفتن کیفیت هیچ معنایی ندارد. هدف این است که به منظور گسترش ارتباطات دراز مدت بر اساس صداقت و اعتماد و در نتیجه ارائه محصولات و خدمات بهتر، برای هر مقوله فقط یک تأمین کننده داشته باشیم. مأموران خرید<sup>۱</sup> باید در مورد کنترل آماری فرآیند آموزش‌های لازم را ببینند و این آموزش‌ها را از تأمین کنندگان خود انتظار داشته باشند. این مأموران باید به منظور پی بردن به میزان اهمیت داده شده به توقعات مشتری و ارائه‌ی بازخورهای مرتبط با کیفیت به تأمین کنندگان، محصولات و موارد را بر اساس چرخه‌ی عمر مورد بررسی قرار دهند.

---

<sup>1</sup> PURCHASING AGENTS

<sup>2</sup> VARIATION

## ۵- بهبود مستمر و مداوم سیستم

مدیریت باید برای بهبود مستمر و پایدار کیفیت و افزایش بهره‌وری و کاهش هزینه‌ها، مسئولیت بیشتری را در برابر مشکلات متقابل گردد و به کاوش و اصلاح مشکلات بپردازد. باید پیش از وقوع مشکلات از ایجاد آنها پیشگیری کرد. هر چند تنوع<sup>۲</sup> قابل انتظار می‌باشد ولی باید به منظور کاهش آن توسط نمودارهای کنترل<sup>۱</sup> تلاش مستمر صورت پذیرد. باید برای حذف مشکلات و بهبود مستمر فرآیند، مسئولیت‌ها را به گروه‌ها واگذار کرد.

## ۶- نهادینه کردن آموزش<sup>۲</sup>

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

## ۷- تعلیم و برقراری رهبری<sup>۳</sup>

بهبود نظارت<sup>۴</sup>، مسئولیت مدیریت است. او باید برای اجرای فلسفه‌ی جدید، ناظران و سرپرستان را با ابزارهای آماری و اصول ۱۴ گانه‌ی دمینگ آشنا سازد. در این وضعیت باید به جای ایجاد فضای منفی کشف عیب، فضای مثبت و اطمینان بخش ایجاد کرد، به گونه‌ای که هر شخص به

---

<sup>1</sup> CONTEOL CHARTS

<sup>2</sup> INSTITUTE TRAINING

<sup>3</sup> LEADERSHIP

<sup>4</sup> IMPROVING SUPERVISION

<sup>5</sup> DRIVE OUT FEAR

مهارت خود افتخار کند. باید ارتباطاتی شفاف از مدیریت ارشد به سرپرستان و از سرپرستان به کارکنان برقرار نمود.

### ۸- بر طرف کردن ترس<sup>۵</sup> و ایجاد اعتماد و فضای نوآوری

مدیریت باید ارتباطات کارا و آزاد و کارگروهی را تشویق نماید. احساس ترس، به علت احساس ناتوانی در کنترل جنبه‌های مهم زندگی شخصی می‌باشد و این امر به علت فقدان امنیت شغلی<sup>۱</sup>، وجود صدمات جسمانی<sup>۲</sup>، نبود ارزیابی عملکرد<sup>۳</sup>، نادیده گرفتن آرمان سازمان<sup>۴</sup>، سرپرستی ضعیف و عدم شناخت از شغل ناشی می‌شود. بر طرف کردن ترس از محیط کار، مستلزم «مدیریت برای کسب موفقیت» می‌باشد؛ مدیریت می‌تواند این امر را با تدارک آموزش مناسب برای کارکنان، سرپرستی مناسب، ابزارهای مناسب انجام کار و رفع خطرهای جسمانی آغاز نماید. اگر با کارکنان متناسب با شأن و مهارت آنها برخورد شود، ترس بر طرف می‌گردد و کارکنان به شایستگی برای سازمان کار خواهند کرد. در این وضعیت آنها برای بهبود کار، ایده‌های خوبی ارائه می‌دهند.

### ۹- بهینه سازی فعالیت‌های گروه‌ها و محیط‌های ستادی<sup>۵</sup>

مدیریت باید به منظور رسیدن به اهداف و مقاصد سازمان، فعالیت‌های گروه‌های کاری<sup>۶</sup> و محیط‌های ستادی را بهینه نماید. در داخل سازمان بین سطوح مدیریت، بین واحدها، درون واحدها و بین نوبت‌های کاری<sup>۷</sup> سدهایی وجود دارد. در خارج از سازمان این سدها بین سازمان، مشتریان و

---

<sup>1</sup> JOB SECURITY

<sup>2</sup> PHYSICAL HARM

<sup>3</sup> PERCONTEOL CHRSTS

<sup>4</sup> ORGANIZATION GOALS

<sup>5</sup> STAFF AREAS

<sup>6</sup> WORK GROUPS

<sup>7</sup> SHIFTS

تأمین کنندگان موجود می‌باشند. این سدها و موانع به علت وجود ارتباطات ضعیف، بی خبری از مأموریت سازمان، رقابت، ترس، حسادت و کینه‌های شخصی به وجود می‌آید. مدیریت برای شکستن این سدها به دیدی دراز مدت نیاز دارد. باید تمامی واحدهای مختلف هماهنگ با هم کار کنند، رفتارها تغییر کند، راه‌های ارتباطی<sup>۸</sup> باز شوند، گروه‌های پروژه‌ای سازمان‌دهی شوند و آموزش در کار گروهی برقرار گردد. برای این منظور گروه‌های چند تخصصی گروه‌های مانند آنچه در مهندسی همزمان دیده می‌شود، بهترین روش می‌باشد.

#### ۱۰- حذف شعارها، نصیحت‌ها و هدف‌های توخالی

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

#### ۱۱- الف - حذف سهمیه‌های کمی برای نیروی کار

مدیریت باید به جای تعیین سهمیه و میزان تولید، روش‌هایی را برای بهبود یاد گرفته و آنها را بکار گیرد. سهمیه‌های کاری به جای تمرکز بر کیفیت، بر کمیت متمرکز می‌شوند. در این وضعیت مدیریت به منظور دستیابی به سهمیه‌ی تعیین شده، تولید محصول با کیفیت پایین را تشویق می‌کند.

---

<sup>8</sup> COMMUNICATION CHANNEIS

سهمیه بندی باید با روش‌های آماری کنترل فرآیند جایگزین شود. مدیریت باید به منظور بهبودهای بی پایان و آموزش نیروی کار، راهبردهایی را به اجرا درآورد.

### ۱۱- ب - حذف مدیریت بر مبنای هدف<sup>۱</sup>

مدیریت باید به جای مدیریت بر مبنای هدف، قابلیت فرآیند<sup>۲</sup> و روشهای بهبود آن را یاد بگیرد. هدف‌های داخلی که بدون ارائه‌ی روش خاص توسط مدیریت تعیین می‌شوند، بسیار منطقی و قابل اجرا نمی‌باشند. مدیریت بر مبنای اهداف کمی، تلاشی است برای اعمال مدیریت، بدون داشتن اطلاعات در مورد کاری که باید انجام پذیرد.

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

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

<sup>1</sup> MANAGEMENT BY OBJECTIVE

<sup>2</sup> PROCESS CAPABILITY

### ۱۳- تشویق و گسترش آموزش

سازمان‌ها به کارکنانی نیازمندند که همزمان با آموزش، پیشرفت نمایند. در نتیجه، مدیریت باید در مورد آموزش و پرورش مستمر کارکنان خود، احساس تعهد نماید. اصول چهارده گانه دمینگ و مأموریت سازمان باید مبنای برنامه‌ی آموزشی سازمان قرار گیرند؛ و هر یک از کارکنان باید به منظور پذیرفتن تغییرات مورد نیاز سازمان آموزش مجدد ببینند.

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

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

### سیر تطور جوایز کیفیت

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

با توجه به سیر تطور مدل‌های مدیریت کیفیت می‌توان گفت که در نیم قرن اخیر تحولاتی در قلمرو مفهومی کیفیت پدید آمده است. نهضت کیفیت در آغاز پیدایش، در سطح خود مطرح بوده و

به تدریج تا سطح کلان پیش رفته است. روشهای کنترل کیفیت که مد نظر انجمن علوم و مهندسان ژاپن در اوایل دهه ۱۹۵۰ بود سیستم کنترل کیفیت را از طریق تأکید بر رویه‌های انجام دادن کار (سطح خود) توصیه می‌کرد. در حالی که در مدل کیفیت آمریکایی علاوه بر روشها، به عملکرد کل مدیریت در سطح سازمان نیز عنایت شده است (سطح میانه) و در مدل اروپایی مدیریت از وسعت بیشتری برخوردار شده و آنرا از دیدن کلان مورد توجه قرار داده است.

در هر حال چنین به نظر می‌رسد مدیریت فراگیر، نقطه عطفی در تاریخ مدیریت ایجاد کرده است و نظامهای سوداگر را به قبول فلسفه مدیریتی جدیدی (پارادایم نوین) که مبتنی بر کیفیت برتر و عنایت به مسئولیت اجتماعی آنهاست، ترغیب ساخته است.

## جدول (۱) مقایسه ماهوی جوایز کیفیت ژاپن، آمریکا و اروپا

عنوان جایزه موضوع	دمینگ	بالدریچ	مدل اروپایی
			تاریخ
منشأ ایجاد	انجمن علوم و مهندسين ژاپني	دولت آمریکا، وزارت بازرگانی	بنیاد مدیریت کیفیت اروپا (مشکل از گروهی شرکت چند ملیتی)
هدف	اعتمادی کیفیت در سطح مؤسسه از طریق بکارگیری روشهای کنترل آماری	ترویج مدیریت کیفیت فراگیر به منظور کسب مزیت رقابتی در تجارت جهانی	کارا کردن نظام مدیریت به منظور کسب هویت برای مدیریت اروپا
گرایش	مدیریت کنترل کیفیت	کیفیت مدیریت	کیفیت عملکردهای سازمان در جامعه (مسئولیت اجتماعی)
قلمرو	مؤسسات داخلی و خارجی (ترجیحاً داخلی)	در سطح ملی، فقط برای مؤسسات داخلی آمریکا	در سطح منطقه‌ای (اتحادیه اروپا)
سازمان تحت شمول	مؤسسات تولیدی صنعتی (دولتی و خصوصی)	مؤسسات تولیدی صنعتی، خدماتی و شرکتهای کوچک	مؤسسات بزرگ صنعتی (دولتی و خصوصی)
کانون توجه	رویه‌های انجام دادن کار	مشتری و کارکنان	مشتری، کارکنان، جامعه
مفهوم کیفیت	مطابقت با معیارهای تولید کننده	مطابقت با معیارهای مشتری (کیفیت مشتری پگرا)	مطابقت با معیارهای مشتری، کارکنان و جامعه (کیفیت مشتری، کارکنان و جامعه گرا)
آثار مثبت	ترویج روشهای آماری کنترل کیفیت، اعتمادی مستمر سطح کیفیت، اهمیت ت.برقراری روابط مناسب با عرضه کنندگان مواد	رضایت مشتری، مقایسه رقابتی، الگوی خود ارزیابی	برقراری ارتباط با جامعه، رضایت مشتری، رضایت کارکنان، آثار مثبت مالی و غیر مالی

## خودآزمایی

۱- ابعاد هشتگانه کیفیت از نظر گاروین را به اختصار توضیح دهید.

۲- عوامل تعیین کننده کیفیت را از نظر لن بری نام برده و هر یک از آنها را توضیح

دهید.

۳- اصول چهارده گانه دمینگ را نام برده و چهار مورد از آنها را به اختصار شرح

دهید.

# فصل سوم

منابع انسانی و مدیریت کیفیت جامع

## هدفهای آموزشی این فصل

از شما انتظار می‌رود پس از مطالعه این فصل بتوانید:

- ۱- توسعه منابع انسانی را به عنوان یکی از ارکان مدیریت کیفیت جامع توضیح دهید.
- ۲- توانمند سازی را بعنوان یکی از ارکان مدیریت کیفیت جامع توضیح دهید.
- ۳- مدیریت کیفیت جامع و ارتباط آن را با روابط انسانی شرح دهید.
- ۴- گامهای اجرایی در مدیریت کیفیت جامع را توضیح دهید.

## منابع انسانی بعنوان رکن مدیریت کیفیت جامع

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

### توسعه اجتماعی

توسعه اقتصادی

توسعه فرهنگی

توسعه منابع انسانی رکن اصلی هر توسعه

## عناصر اصل (TQM) مرتبط با منابع انسانی

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

در این راستا شواهد بسیار زیادی وجود دارد که موفقیت سازمان و کیفیت به صورت دست در دست و موازی حرکت می‌کنند و (TQM) یک استراتژی جهت تحقق بخشیدن به این امر میباشد. عناصر اصلی (TQM) که ارتباط مستقیم با منابع انسانی دارد به قرار زیر می‌باشد:

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

## مدل مدیریت کیفیت جامع

ارائه مدل‌های ویژه ای برای جلب توجه مشتریان به کیفیت از قدمهای موثری بوده است که کشورهای توسعه یافته صنعتی برداشته اند و آگاهی از نتایج تجارب آنها می‌تواند در جهت‌گیری سیاستگذاران و تصمیم گیرندگان خط مشی های دولتی و بطور مشخص تر در عرصه تحول و اصلاح نظام اداری تاثیرگذار باشد و احتما لاً به سختگیری سیاستهای هدایتی و حمایتی درباره

افزایش کیفیت منجر شود. از اینرو در صفحات بعد ابتدا مدل مدیریت کیفیت جامع ارائه می شود و

سپس به تشریح هر یک از اصول ، قواعد و همچنین راهکارهای اجرایی آن پرداخته خواهد شد.



## توانمند سازی و مدیریت کیفیت

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

**تعهد × توانایی × اختیارات × تطابق با اهداف بالاتر = توانمندی**

در این قسمت به تشریح و نحوه تشکیل تیم‌های کاری به عنوان یکی از راهکارهای اجرایی

توانمند سازی اشاره می‌شود:

## نحوه تشکیل تیم های کاری

تشکیل، بخشی ضروری از فرآیند توانمند سازی است. یک مانع اصلی در تشکیل تیم، مقاومت از جانب سرپرست‌ها است. سرپرست‌ها در تشکیل مؤثر تیم نقشی کلیدی ایفا می‌کنند و

بدون حمایت آنها، این امر شکست خواهد خورد. دلایل اصلی عدم حمایت سرپرست‌ها از توانمند سازی تیم‌ها به شرح زیر است:

- ❖ بی میلی از واگذاری قدرت
- ❖ داشتن تصورات پیش‌انگاشته در مورد زیر دست‌ها
- ❖ نیاز به جا انداختن یک الگوی مناسب
- ❖ حساسیت نسبت به شغل
- ❖ این که سرپرست فکر می‌کند: من می‌توانم آن را بهتر انجام دهم.
- ❖ ترس از بی اعتبار جلوه کردن
- ❖ این که سرپرست فکر می‌کند: نهایتاً من باید پاسخ گو باشم.

یک «تیم» بدین شکل تعریف می‌شود: گروهی از افراد که برای دستیابی به اهداف و مقاصد مشترک، با هم کار می‌کنند. تیم‌ها به خاطر تأکیدی که بر افراد دارند، موفق‌اند. فرآیندهای نوین دارای ماهیتی پیچیده‌اند، ضمن اینکه به مشارکت افراد احتیاج دارند. حرکت از عملیات شغلی اختصاصی به سمت یک محیط تیمی - جایی که اعضای تیم در مسئولیت و پاسخ‌گویی شریک هستند - سطح کیفیت، کارایی و تأثیر کار را افزایش می‌دهد. اما در اغلب موارد مؤثرند. بسته به نیازهای سازمان، شکل تیم‌ها فرق می‌کند؛ از گروه‌های کاری خودگردان گرفته تا تیم‌های چند تخصصی که به وسیله شورای کیفیت مورد تصویب قرار می‌گیرند. خیلی از مشکلات، از مرز عملیات‌های تخصصی فراتر می‌روند. بنابراین، تیم‌های چند تخصصی معمول‌ترین نوع هستند و تقریباً ۸۵ درصد تعداد کل تیم‌ها را تشکیل می‌دهند. ۱۵ درصد بقیه، گروه‌های کاری معمولی

هستند. رهبران تیم‌ها ممکن است به وسیله‌ی شورای کیفیت منصوب شوند و یا توسط اعضای تیم انتخاب گردند.

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

### ● ابعاد مختلف یک تیم موفق

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

- انواع تیمها کدامند؟
- اهداف تیم چگونه تعریف می‌شوند؟
- اعضای تیم باید چه خصوصیتی داشته باشند؟
- اداره تیم چگونه باید انجام پذیرد؟
- زمان برگزاری جلسات تیم چگونه تنظیم می‌شود؟
- نتایج کار تیم چگونه بررسی می‌شود؟
- چه آموزش‌هایی برای کار تیمی لازم است؟

## ● خصوصیات اعضای تیم

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

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

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

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

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

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

■ **سد کننده:** فردی که تلاش می‌کند فعالیت گروه را دائماً متوقف کند و از همراهی با گروه

سرباز زند.

■ **فرصت طلب:** کسی که تلاش می‌کند کارگروه را در جهت اهداف خود به پیش ببرد.

■ **ایرادگیر:** فردی که تلاش می‌کند در مقابل ایده‌های جدید مقاومت کند.

اینها نمونه‌هایی هستند از نقش‌هایی که افراد به جهت خصوصیات فردی خود خواسته یا نا

خواسته در تیم ایفاء می‌کنند. مساله بسیار مهم این است که افراد در تیم باید از ایفاء نقش‌های منفی

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

## آموزش تیم<sup>۱</sup>

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

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

باید در نظر داشت که کارکنان از برنامه ای که خودشان به توسعه اش کمک کرده اند، خیلی بیشتر حمایت می کنند.

---

<sup>1</sup> TEAM TRAINING

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

علاوه بر آموزش تیم، تمام اعضا باید در مورد آگاهی از کیفیت (TQM) شیوه‌های خلاق حل مسئله<sup>۱</sup> (CPS)، ایمنی و جنبه‌های فنی کار نیز آموزش دریافت کنند. تنها فرق موجود بین انواع آموزش این است که برخی ممکن است بیشتر و برای مدت طولانی‌تری نسبت به بقیه به آموزش نیاز داشته باشند.

رهبران تیم در ساختن تیم نقش مهمی ایفا می‌کنند. بین رهبر و سرپرست تفاوت‌هایی وجود دارد. سرپرست‌هایی که رهبر تیم می‌شوند، وضعیت متفاوتی را نسبت به آنچه در زمان سرپرستی به آن عادت کرده بودند، تجربه خواهند کرد. رهبران تیم‌ها در مسئولیت خود، با دیگر اعضای تیم شریک هستند. آنها به اعضای تیم فرصت می‌دهند که خودشان موفق شوند. رهبر باید از قانون ۱۵/۸۵ مطلع باشد، به این معنا که ۸۵ درصد مشکلات، تنها مربوط به بخشی از سیستم می‌باشند. رهبر خوب بودن، آموزش‌های ویژه‌ای می‌طلبد و باید توجه می‌شود که دوره‌هایی در مراکز آموزش و در زمینه‌ی روابط انسانی، انگیزش، حل تعارض، ارتباطات و موضوعات مربوط برای این رهبران برگزار شود. برخی سازمان‌ها در این زمینه‌ها، آموزش در محل فراهم می‌کنند،

---

<sup>۱</sup> CREATIVE PROBLEM SOLVING

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

### فواید حاصل از مشارکت کارکنان

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

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

## مدیریت کیفیت جامع و روابط انسانی سالم

هدف اولیه و اصلی مدیریت این است که به یک روابط انسانی سالم در سازمان نائل شود. روابط سالم و روابط انسانی روابطی هستند که باید به صورت باز، کارا و اثربخش باشند. روابط سالم انسانی در محیط کار موجب بالا بردن احساس مالکیت، شاد و با نشاط بودن و این عامل خود منجر به تعلق کارکنان به سازمان و مسئولیت پذیری بیشتر در آنان می‌گردد. به طور کلی می‌توان در یک فضای روابط انسانی سالم به سادگی به دیگر اهداف سازمانی نیز نائل آمد. اصولاً سالیان زیادی طول می‌کشد تا سازمانها دریابند که جهت محقق نمودن بهبود مستمر فعالیتها به یک فرهنگ سازمانی خاصی احتیاج دارند تحقیقات نشان می‌دهد برای اینکه هر فرد بتواند به صورت مؤثر در بهبود مستمر شرکت کند لازمست تا با اصلاح روابط انسانی بین کارکنان شرایط فرهنگی سازمان بهبود یافته بطوریکه هر فرد قادر به شرکت در یک فضای رقابتی سالم گردیده و از این طریق تأثیرات مثبت بر ارتقاء سیستم بگذارد.

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

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

۲- ایجاد و افزایش اعتماد اطمینان قلبی به یکدیگر

۳- رعایت صداقت و وفاداری نسبت به هم

۴- ایجاد محیطی شاد و لذت بخش

۵- رعایت زنجیره مشتری مداری به مفهوم واقعی

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

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

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

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

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

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

۲- ایجاد و افزایش اعتماد اطمینان قبلی به یکدیگر

۳- رعایت صداقت و وفاداری نسبت به هم

۴- ایجاد محیطی شاد و لذت بخش

۵- رعایت زنجیره مشتری مداری به مفهوم واقعی

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

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

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

۲- حمایت مدیران سطوح میانی سازمان را جلب کنید:

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

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

هنگامی که مدیریت به یک استراتژی استناد می کند، برنامه کیفیت احیاء می شود. این استراتژی می تواند شامل ارائه محصولات و خدمات بهتر در مقایسه با محصولات و خدمات ارائه شده توسط رقبای اصلی باشد. با داشتن یک استراتژیک واضح و اهداف معین، برنامه کیفیت در تمام قسمت های سازمان فعال می شود.

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

نحوه عملکرد یک سازمان را فرایند تجاری می نامند که شامل دنباله و اثرات متقابل وظایفی مانند طراحی، ساخت و فروش و بازاریابی، حمل و ارائه خدمات می شود. هنگامیکه منابع انسانی فرایند تجاری را درک کنند، بهتر متوجه می شوند که کار آنها چگونه با موفقیت سازمان در ارتباط

بوده و بهبود کیفیت برای سازمان سود را به دنبال خواهد داشت. کارکنان برای تأمین کنندگان قبلی، مشتریان بهتر و برای مشتریان بعدی، تهیه کنندگان بهتری خواهند شد. کار گروهی افزایش یافته و تلاشهای بهبود کیفیت بر عواملی که باعث بهبود فرایند تجاری شود، متمرکز می‌شود.

۵- مطمئن شوید کسانی که در زمینه کیفیت آموزش دیده‌اند، این فرصت را دارند که فوراً به دوایر کیفیت ملحق شوند:

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

۶- از دستاورهای دوایر کیفیت قدردانی کنید:

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

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

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

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

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

#### ۹- برنامه کیفیت سازمان را بر اساس معیار جایزه بالدريج EFQM یا استانداردهای سری

#### ISO9000 ارزیابی کنید:

بهتر است ارزیابی وضعیت و سیستم سازمان توسط بخش (شخص) ثالثی و بر اساس الگوی معتبری همچون ISO 9000/EFQM/MBQA انجام شود، اما حتی ارزیابی کارکنان از عملکرد خود نیز یادآور اهمیت برنامه کیفیت برای آنان و نمایانگر علاقه مدیریت به آن است.

نتایج ارزیابی - تشخیص مواضع و پیشنهادهایی برای بهبود - توجه را به مواردی که نیاز به بهبود بیشتری دارند جلب نموده و علاقه به برنامه کیفیت را احیاء می‌کند.

۱۰- زمینه بهبود مستمر را فراهم کنید:

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

۱۱- منابع انسانی را از طریق آموزش برای تصدی پست مدیریت توانمند و آماده نمائید:

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

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

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

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

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

چرخه، اطلاعات، تصمیم گیری

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

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

رفتارهای مدیریتی که مشوق اعتماد در سازمان می‌شود عبارتند از:

- برقراری ارتباطات باز، مؤثر، مسنم و با ثبات
- رعایت انصاف و مساوات بین کارکنان
- درستی و راستگویی با کارکنان
- فاش نکردن اسرار کارکنان
- احترام به عقاید دیگران

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

هدایت و ارزیابی عملکرد می‌تواند یک عامل مثبت و یا مخرب سیستم روابط انسانی باشد. اگر هدف ارزیابی عملکرد هدایت کارکنان به ارتقاء سطح کیفیت عملکرد باشد، این هدف می‌تواند یک امر حیاتی تلقی شود. اما اگر این ارزیابی و هدایت صرفاً جهت رتبه بندی نیروی کار برای پرداخت بیشتر باشد این موضوع یک امر مخرب خواهد بود.

به طور کلی یک سیستم ارزیابی عملکرد باید به گونه‌ای شکل گرفته باشد که بتواند یک هدایت کننده و راهنما برای ارتقاء سطح کیفیت عملکرد کارکنان باشد و مدیران باید در این زمینه خوب آموزش دیده و دارای مهارت بالایی باشند.

## خودآزمایی

- ۱- توسعه منابع انسانی را به عنوان یکی از ارکان مدیریت کیفیت جامع توضیح دهید.
- ۲- حوزه‌های سیستمی، فرایندی و فردی که لازمه استقرار (TQM) می‌باشند با رسم نمودار شرح دهید.
- ۳- عناصر اصلی (TQM) که ارتباط مستقیمی با منابع انسانی دارند بنویسید.
- ۴- مدل (TQM) را با رسم نمودار توضیح دهید.
- ۵- توانمندسازی کارکنان را بعنوان یکی از اصول (TQM) شرح دهید.
- ۶- نحوه تشکیل و آموزش تیم های کاری را به عنوان یکی از راهکارهای توانمندسازی کارکنان توضیح دهید.
- ۷- فواید حاصل از مشارکت کارکنان را توضیح دهید.
- ۸- شرایطی را که باید در یک سازمان فراهم شود تا در آن سازمان روابط انسانی سالم حاکم گردد توضیح دهید.
- ۹- گامهای اجرایی در مدیریت کیفیت جامع مبتنی بر منابع انسانی را نام برده و ۶ مورد از آنها را به اختصار توضیح دهید.

# فصل چهارم

قواعد، اصول و شیوه‌های اجرایی  
(TQM)

## هدفهای آموزشی این فصل

از شما انتظار می رود پس از مطالعه این فصل بتوانید :

- ۱- قواعد و اصول مدیریت کیفیت جامع را توضیح دهید.
- ۲- نقش مدیران را در ایجاد فرهنگ کیفیت توضیح دهید.
- ۳- شیوه های اجرایی مدیریت کیفیت جامع را شرح دهید.

## قواعد و اصول مدیریت کیفیت جامع

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

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

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

## اصول مدیریت کیفیت

اصل اول - مشتری مداری

اصل دوم - رهبری

اصل سوم - مشارکت کارکنان

اصل چهارم - نگرش فرآیندی

اصل پنجم - نگرش سیستمی

اصل ششم - بهبود مستمر

اصل هفتم - تصمیم گیری مبتنی بر واقعیات

اصل هشتم - بهره مندی متقابل در ارتباطات با عرضه کننده

## اصل اول - مشتری مداری

سازمان بایستی نیازهای امروز و آینده مشتری را شناسایی نموده، نیازمندی های مشتری را

برآورده کند و از انتظارات وی فراتر رود.

فوائد این اصل برای سازمان، عبارتند از:

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

## اصل دوم - رهبری

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

فوائد این اصل برای سازمان عبارتند از:

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

## اصل سوم - مشارکت کارکنان

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

فوائد این اصل برای سازمان عبارتند از:

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

## اصل چهارم - نگرش فرآیندی

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

فوائد این اصل برای سازمان عبارتند از:

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

## اصل پنجم - نگرش سیستمی به مدیریت

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

فوائد این اصل برای سازمان عبارتند از:

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

## اصل ششم - بهبود مستمر

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

فوائد این عبارتند از:

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

### اصل هفتم - تصمیم گیری مبتنی بر واقعیات

تصمیمات موثر مبتنی بر تجزیه و تحلیل داده ها و اطلاعات می باشند.

فوائد این اصل عبارتند از:

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

### اصل هشتم - بهره مندی متقابل در ارتباط با عرضه کننده

سازمان و عرضه کنندگان آن به یکدیگر وابسته بوده و بهره مندی متقابل و دو جانبه در ارتباطات

فیما بین، توانایی هر دو برای ایجاد ارزش افزوده، ارتقاء می بخشد.

فوائد این اصل عبارتند از:

- ارتقاء توانایی های سازمان و عرضه کنندگان برای ایجاد ارزش
- انعطاف پذیری و سرعت در پاسخ ها و واکنش های مشترک بازار یا نیازها و انتظارات

مشتریان

- بهینه کردن هزینه ها و منابع

## نقش مدیران در ایجاد فرهنگ کیفیت

فرآیند اجرایی TQM با اراده و توانمندی مدیر ارشد و همچنین مشارکت مدیر ارشد اجرایی آغاز می شود. رهبری و مدیریت در تمام مراحل اجرایی TQM به خصوص در نخستین گامها نقش عمده را بر عهده دارند و در حقیقت اهمال گری و یا بی توجهی مدیر ارشد، نتیجه ای جز شکست تمامی تلاشهای انجام شده نخواهند داشت.

اگر مدیر سازمان هیچ گونه سابقه تحصیلی یا آموزشی در زمینه TQM ندارد، این مهم باید در اسرع وقت به انجام رسد. مدیر در کنار جلسات رسمی و توجیهی، باید با سازمانهایی که TQM را به طور موفقیت آمیزی اجرا کرده اند، آشنا شده، شخصاً تفاوت ها را مشاهده نماید. مطالعه کتاب های مربوط به این موضوع و شرکت در کنفرانس ها و سمینارهای TQM نیز میتواند در تبیین و توجیه مدیریت سازمان موثر واقع شوند.

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

مسائل بسیاری ممکن است سد راه شروع و اجرای این پروژه باشند؛ که از آن جمله می توان به تغییر ساختار سازمانی، تعویض کارکنان و یا مدیر ارشد، وقوع تضاد درون سازمان بین کارکنان و یا یک بحران یا یک فعالیت زمان بر و بی مورد اشاره کرد. اینها همه می توانند اجرای پروژه را به تعویق بیندازند.

گام بعدی، تشکیل شورای کیفیت است که نحوه عضویت و وظایف اعضای آن را در قسمت بعد توضیح خواهیم داد. بنیانگذاری و تعیین این مسئولیت ها، در اجرای صحیح فرآیند TQM نقشی اساسی دارد. از همان ابتدا، تمام وظایف، ماموریت ها و روش های کنترل کیفیت باید مشخص شود. همکاری هرچه بیشتر و فعال تر مدیران میانی و سرپرستان ارشد، به اجرای این فرآیند سرعت می بخشد. دستیابی به اهداف سازمانی بدون آنان به راحتی امکان پذیر نیست. زیرا ایشان ارتباط دهندگان دو سر زنجیر - یعنی مدیران تراز اول و کارگران خط تولید - هستند. بدون همکاری آنان و فقدان اعتماد مدیر ارشد نسبت به مدیران میانی، امیدی به اجرای TQM نخواهد بود. به همین دلیل مدیران ارشد همیشه برنامه های خاصی برای آموزش فنون TQM را به این گروه رابط درون سازمانی تدارک می بینند؛ تا جایی که در شرایط خاص، این افراد خود قادر باشند رهبری بخشی از این فرآیند را برعهده گیرند. بهترین راه، برگزاری جلسات مباحثه و تصمیم گیری درباره نحوه اجرای TQM است. در این جلسات، علاوه بر مجریان TQM و مدیران تصمیم گیرنده، سرپرستان و مدیران میانی نیز باید حضور داشته باشند؛ چرا که حضور در جلسات برنامه ریزی، انگیزه کافی را برای همکاری هرچه بیشتر این افراد مهیا می کند.

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

اطلاع رسانی و ارائه آگاهی اولیه، چه بسا علاقه و اشتیاق فراوانی در سطح سازمان نسبت به آنچه که قرار است صورت گیرد، ایجاد نماید. در این زمان احتمالاً سازمان و مجریان TQM، پیشنهادها و

نظرات سازنده ای را چه از کارکنان و چه از مشتریان و تامین کنندگان، دریافت خواهند کرد. الگو

برداری از این پیشنهادها، گامی موثر در بهبود هرچه بیشتر کیفیت کار خواهد بود.

نقش رهبر در سازمانی که عهده دار اجرای کیفیت جامعه است، چیست؟ فهرست کاملی از

مشخصات وجود ندارد، اما بطور کلی وظایف اصلی رهبر به شرح زیر می باشد، یک رهبر باید:

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

- ساز و کارهای مناسبی را برای نظارت و ارزشیابی موفقیت به وجود آورد.

## شیوه های اجرایی مدیریت کیفیت جامع

### شورای کیفیت

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

مسئولیت اصلی این هماهنگ کننده، ایجاد اطمینان متقابل بین دو طرف یعنی مسئولان و کارکنان است. از دیگر وظایف او، انتقال نیازهای گروه ها به شورای کیفیت و آگاه کردن این شورا از پیشرفت گروه ها است. در عین حال، او همواره باید رفتار و تصمیمات گروه ها را زیر نظر گیر تا شورا از دانایی و توانایی کامل آنها نسبت به وظایفشان اطمینان یابد. این هماهنگ کنندگان، به رهبران گروه ها در انجام مسئولیت هایشان کمک کرده، تجربیات کسب شده در حین کار را به اطلاع دیگر گروهها نیز می رسانند. در این راه، آنان با برگزاری جلسات هماهنگی، از رهبران گروه های مختلف دعوت به شرکت کرده، آنان را در تماس و ارتباط مداوم با یکدیگر قرار می دهند.

در سازمان کوچک تر - که مدیران ارشد مسئولیت چند قسمت را برعهده دارند - تعداد افراد شورای کیفیت کاهش می یابد. در این نوع سازمان ها. ممکن است هماهنگ کنندگان از اعضا و کارمندان خود سازمان باشند.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

هنگامی که برنامه‌ی TQM به طور مناسب و قابل قبولی استقرار یافت، این موارد به طور

معمول در دستور کار جلسات قرار می‌گیرند:

گزارش پیشرفت گروه‌ها،

گزارش میزان رضایت مشتریان،

پیشرفت در نیل به اهداف،

تعریف گروه‌های جدید برای پروژه‌های نو،

جشن‌هایی که به مناسبت تمایز و تشویق افراد تلاشگر برگزار می‌شود.

### گزارش الگوبرداری‌ها در سطح سازمان

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

## اهداف کلان کیفیت

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

- نیازهای فعلی و آینده سازمان و بازارهای تحت پوشش،

- یافته‌های مرتبط به دنبال انجام بازنگری های مدیریت،

- عملکرد فعلی محصول و فرآیند،

- سطوح رضایت طرف‌های علاقمند،

- نتایج «خود - ارزیابی»،

- بررسی و مقایسه‌ای بصورت «benchmarking»، تجزیه و تحلیل رقبا، فرصت‌های بهبود، و

- منابع مورد نیاز برای آورده کردن اهداف کلان.

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

## خط مشی کیفیت

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

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

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

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

- پیشرفت افراد در سازمان،

- نیازها و انتظارات سایر طرفهای علاقمند،

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

- مشارکت بلقوه عرضه کنندگان و شرکاء.

خط مشی کیفیت می‌تواند به طرق زیر در راستای بهبود مورد استفاده قرار گیرد:

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

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

اثبات می‌نماید،

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

طرف‌های علاقمند می‌باشد،

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

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

### طرح ریزی کیفیت

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

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

- استراتژی های سازمان،

- اهداف کلان مشخص شده سازمانی،

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

- ارزیابی داده های عملکردی محصولات،

- ارزیابی داده های عملکردی فرآیندها،

- نکات و درس های آموخته شده از تجارت قبلی،

- فرصت های تعیین شده برای بهبود،

- داده های ارزیابی و کاهش ریسک مرتبط.

خروجی های طرح ریزی کیفیت برای سازمان بایستی فرآیندهای مورد نیاز برای تحقق

محصول و فرآیندهای پشتیبانی را به اشکال نظیر موارد زیر مشخص نماید:

- مهارت و دانش مورد نیاز سازمان،

- مسئولیت‌ها و اختیارات برای اجرای طرح‌های بهبود فرآیند،

- منابع مورد نیاز نظیر منابع مالی و زیر بنایی،

- مقیاس‌هایی برای ارزیابی میزان دستیابی به بهبود عملکردی سازمان،

- نیازها برای بهبود از جمله روش‌ها و ابزارهای مورد نیاز،

- نیازها برای مستند سازی از جمله سوابق.

مدیریت بایستی بصورت نظام یافته خروجی‌ها را مورد ارزیابی قرار دهد تا از مؤثر بودن و

کارایی فرآیندهای سازمان اطمینان حاصل نماید.

### خودآزمایی

۱- قواعد و اصول مدیریت کیفیت جامع (TQM) را به اختصار توضیح دهید.

۲- نقش‌ها و وظایف اصلی مدیران را در ایجاد فرهنگ کیفیت شرح دهید.

۳- شیوه‌های اجرایی (TQM) را نام برده و هر یک از آنها را به اختصار توضیح دهید.

۴- وظایف شواری کیفیت را بنویسید.

۵- مواردی را که در تعیین اهداف کلان و خط مشی‌های کیفیت باید مدنظر قرار گیرد توضیح دهید.

# فصل پنجم

## بهبود مستمر یا کایزن

## هدفهای آموزشی این فصل:

از شما انتظار می‌رود پس از مطالعه این فصل بتوانید:

- ۱- بهبود مستمر را توضیح دهید.
- ۲- انواع بهبود را نام برده و هر یک از آنها را شرح دهید.
- ۳- فرایند مدل مدیریتی بهبود مستمر را رسم کنید.

## ● بهبود مستمر in continuing drive for improvement

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

از لحاظ مفهومی بهبود به دو گونه ممکن است حاصل شود یکی بهبودهای مستمر کوچک و دیگری بهبودهای جهشی وباگامهای بلند، برخی نوع اول را معادل همان اصطلاح kaizen و به عنوان مشی وروش ژاپنی ها ونوع دوم را به عنوان نگرش غرب بیان داشته اند. اما با توجه به کل مفهوم ( TQM ) ومباحث جنبی آن به نظر می رسد موضوع بهبود مستمر در(TQM) بیشتر ناظر به بهبودهای مستمر وكوچک باشد. چون اعتقاد براین است که بهبودهای كوچك برای رفع مشكلات ویا ایجاد توسعه در سطح سازمان – که عمدتاً با مشارکت وبه پینشهاد کارکنانی که مستقیماً با آن مواجه هستند انجام می پذیرد از بسیاری مشكلات ونارسائی های عمده وکلان جلوگیری می کند.

رسیدن به عالی ترین مراحل کیفی ورقابتی ، نیاز شدیدی به برنامه ریزی واضح ، روشن، پویا

وقابل اجرا در زمینه ی بهبود مستمر کیفیت محصولات ، همواره باید ادامه یابد.

به عبارت دیگر، بهبود کیفیت باید در روح سازمان رسوخ کند. نحوه‌ی استقرار کیفیت در

یک سازمان بستگی فراوان به عملکرد و فرآیند آن دارد. به این معنی که :

باید جزیی از فعالیت روزانه‌ی تمام ارکان سازمان شود.

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

۳- پیشرفت این امر ، علاوه بر محو مشکلات ، به موقعیت های نیز بستگی دارد. این

موقعیت ها که زمینه ساز گسترش کیفی سازمان هستند ، معمولاً به چهار روش قابل

دستیابی اند:

جرقه‌نمهای فکری کارمندان و کارکنان ، بررسی و تحقیقات لازم ، نظریات و ایده های

مشتریان و در آخر هر نوع اطلاعاتی که از فرآیندها و نحوه‌ی فعالیت کارخانه می توان جمع

آوری کرد.

این بهبود و پیشرفت ، به صورتهای مختلف نمایان می‌شود:

۱- بهتر شدن وجهه‌ی سازمان در نظر مشتریان به خاطر محصولات و خدمات جدید و با

کیفیت .

۲- کم شدن ضایعات و اشتباهات.

۳- بهبود سیستم پاسخ گویی و ارتباطات متقابل .

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

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

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

### **بهبود مستمر سازمان**

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

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

این موضوع می‌تواند از طریق انجام فعالیتهای زیر حاصل شود:

- تعیین اهداف کلان برای افراد، پروژه‌ها و سازمان.
  - بررسی مقایسه ای با عملکرد رقبای سازمان و بهترین روشهای شناخته شده برای انجام فعالیت ،
  - تشخیص و پاداش برای دستیابی به بهبود،
  - برنامه‌هایی برای پیشنهادات از جمله پاسخ به موقع توسط مدیریت.
- به منظور ایجاد ساختاری برای فعالیت های بهبود، مدیریت ارشد بایستی فرآیندی را برای بهبود مستمر مشخص و اجر نماید که بتوان آن را بر فرآیند ها و فعالیتهای تحقق محصول و فرآیندها و فعالیتهای پشتیبانی اعمال نمود. برای حصول اطمینان از موثر و کارا بودن فرآیند بهبود، ملاحظات زیر بایستی در فرآیند در فرآیندهای پشتیبانی در نظر گرفته شوند:
- موثر بودن ( برای مثال خروجی ها ، نیازمندی ها را برآورده نمایند)
  - کارایی ( برای مثال میزان منابع بکار رفته به شکل واحد زمان و پول)
  - اثرات خارجی ( نظیر تغییرات در قوانین و مقررات.
  - نقاط ضعف و بالقوه ( نظیر فقدان قابلیت و سازگاری)
  - فرصت برای بکارگیری روشهای بهتر
  - کنترل تغییرات برنامه‌ریزی شده و بدون برنامه‌ریزی
  - اندازه‌گیری فوائد برنامه‌ریزی شده
- چنین فرآیندی برای بهبود مستمر بایستی بعنوان ابزاری در جهت بهبود موثر بودن و کارایی داخلی سازمان و همچنین بهبود میزان رضایت مشتریان و سایر طرفهای علاقمند، بکار رود.

مدیریت بایستی حمایت لازم را از بهبود ها - اعم از فعالیتهای جزئی مستمر و پیشرونده در فرآیندهای موجود تفرصتهایی برای بهبود قابل ملاحظه بعمل آورد تا بیشترین استفاده را برای سازمان و طرفهای علاقمند داشته باشد.

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

- داده های صحنه گذاری
  - داده های تصدیق فرآیند.
  - داده های آزمون
  - داده های حاصل از خود ارزیابی
  - نیازمندی های بیان شده توسط طرفهای علاقمند و بازخور طرفهای علاقمند
  - تجارب افراد در سازمان
  - داده های مالی
  - داده های مربوط به عملکرد محصول
  - داده های مربوط به ارائه خدمات
- مدیریت بایستی اطمینان حاصل نماید که تغییرات در محصول یا فرآیند ، تایید اولویت بندی، طرح ریزی ، تدارک و کنترل شده است تا نیازمندیهای طرفهای علاقمند را برآورده نموده و از مواردی که خارج از توانایی و قابلیت سازمان می باشند خودداری شده است.

### انواع بهبود

- بهبود مستمر
- اقدام اصلاحی
- اقدام پیشگیرانه

### بهبود مستمر

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

### اقدام اصلاحی

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

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

## اقدام پیشگیرانه

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

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



بطور کلی دستیابی به سطوح بهبود یافته کارایی یک فرآیند هدف بهبود مستمر می‌باشد. بدون توجه به این تلاش‌های اولیه بهبود چقدر موفقیت آمیز بوده اند، فرآیند بهبود باید ادامه یابد. باید به خاطر داشت (TQM) همان قدر که در مورد مدیریت کیفیت بحث می‌کند، کیفیت مدیریت را نیز مورد بررسی قرار می‌دهد. همه افراد در یک سازمان در حال تلاش سیستماتیک، برای توسعه فرآیندهای مشتری‌گرا و انعطاف پذیر هستند و در عین حال، برای بهبود مداوم کیفیت نیز می‌کوشند.

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

## خودآزمایی

- ۱- بهبود مستمر و انواع آنرا توضیح دهید.
- ۲- بهبود مستمر سازمان و وظایف مدیران را در این زمینه توضیح دهید.
- ۳- انواع بهبود را نام برده و هر یک از آنها را به اختصار شرح دهید.
- ۴- فرآیند مدل مدیریتی بهبود مستمر را با رسم نمودار توضیح دهید.

منابع :

- ۱- جعفری، مصطفی، حسین اصولی و دیگران؛ مدیریت کیفیت فراگیر، انتشارات رسا، تهران، ۱۳۷۹.
- ۲- علوی، فرشید، سیستم مدیریت کیفیت، نشر آتنا، تهران، ۱۳۸۰.
- ۳- آره آتور، دیروننگ، ج. دیتورو، مدیریت کیفیت فراگیر (TQM)، ترجمه و تلخیص حبیب اله شرکت، نشر ارکان، تهران، ۱۳۷۶.
- ۴- کاکوئی، حسین وهمکاران؛ (ترجمه)، آموزش مدیریت کیفیت جامع، انتشارات سازمان بهزیستی، تهران، ۱۳۷۹.
- ۵- ایشیکاوا، کورو؛ کنترل کیفیت فراگیر، ترجمه احمد جواهریان، نشر مرکز تهران، ۱۳۷۶.
- ۶- طحان، پروین، روند تحول مدیریت کیفیت و شرح روش پایه گذاران (TQM) مجموعه مقالات دومین کنفرانس بین المللی مدیریت کیفیت، تهران، ۱۳۷۹.
- ۷- آقای، عبدالله، ریشه یابی واژه، تاریخچه، تعریف مفهوم مدیریت کیفیت جامع، مجموعه مقالات دومین کنفرانس بین المللی مدیریت کیفیت، تهران، ۱۳۷۹.