

فراگیر در بازار رقابت جهانی است. مدیریت کیفیت فراگیر یک سیستم هزینه - اثربخش برای انسجام تلاشهای بهبود کیفی مستمر افراد در کلیه سطوح سازمان برای ارائه خدمات و کالاهایی است که رضایت مشتریان را تضمین می کند. مدیریت کیفیت فراگیر جستجوگر اینست که فرهنگی را ایجاد کند تا کلیه کارکنان به وسیله آن به طور مداوم سازماندهی کارشان را بانگرش برآورده ساختن نیازمندی هایی متغیر و متنوع مشتریان بهبود بخشند.

اجزای مدیریت کیفیت فراگیر

برای مدیریت کیفی فراگیر سه جزء بیان شده است:

● مشتری به عنوان عامل اصلی تعیین کننده کیفیت؛

● کارگرومی به عنوان وسیله ای برای یکپارچگی و انسجام اهداف؛

● یک نگرش علمی تصمیم گیری براساس جمع آوری و تحلیل داده ها.

برای به کارگیری مدیریت کیفیت فراگیر، موارد زیر باید به کار گرفته شوند:

۱ - آموزش: برای اینکه کارکنان را قادر سازد تا در کلیه سطوح سازمان حداکثر مشارکت را داشته باشند، به آموزش نیاز است. برخی از این آموزشها باید متوجه شناسایی مشتریان داخلی و خارجی سازمان و نیازهای آنها و توانایی حل گروهی مسئله باشد.

۲- کار گروهی: افراد برای حل مسایل باید قادر باشند با گروهها به صورت موقتی یا دائمی کار کنند.

۳- ساختار کیفی: فرایند بهبود کیفی باید توسط ساختاری که در کلیه سطوح سازمان گسترش دارد، حمایت شود.

۴- کنترل آماری: مجموعه ای از روشهای آماری باید در سازمان برای اندازه گیری و تحلیل نتایج به کار گرفته شود.

کراسبی (۱۹۷۹) یک شبکه مدیریت کیفیت را بیان کرد که برای به کارگیری بهبود کیفی پنج مرحله از نامطلوب ترین وضعیت تا مطلوب ترین وضعیت را بیان می کند:

● عدم اطمینان: مدیر در زمینه بهبود کیفیت به عنوان یک ابزار مدیریتی مثبت اطلاعاتی ندارد. با مشکلات به محض وقوع مقابله می شود و

مدیریت کیفیت فراگیر

مدل چنگال

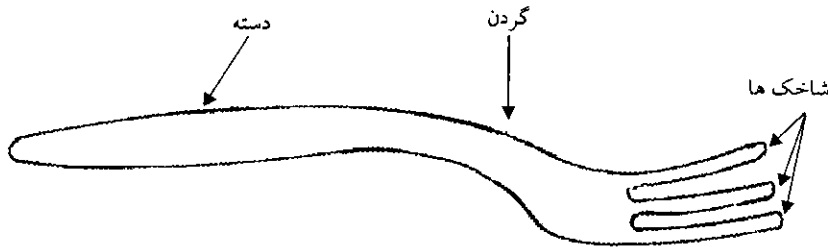
علی محمد مصدق راد

تقدمه

از دهه ۱۹۵۰ میلادی به بعد کیفیت اسرعت فزاینده ای در ابعاد جهانی مورد توجه تولیدکنندگان کالاها و ارائه کنندگان خدمات و مشتریان آنها قرار گرفته است. با پیشرفت علم تکنولوژی، انتظار مصرف کنندگان کالاها و خدمات برای دریافت خدمات مطلوب و تالاهای مرغوب افزایش یافته است. دیگر مانند گذشته، آنها حاضر به پذیرفتن هر نوع کالا یا خدمتی نیستند. بنابراین، ضرورت فوق موجب دور رقابت خارج شدن سازمانهایی می شود نه قادر به تامین و برآورده ساختن نیازها و نظارات مشتریان خود نباشند. از طرف دیگر، با وجود بازار رقابت کامل جهانی امکان بقا برای تولیدکنندگانی کم است که در راستای نتانداردهای پذیرفته جهانی قدم بر نمی دارند. مدیریت کیفیت فراگیر فرایندی است که اساس آن مدیریت با مشارکت کارکنان، مشتریان و اعتباردهندگان به بهبود مستمر کیفیت می پردازد که به جلب رضایت مشتری نجر می شود. به عبارت دیگر، مدیریت کیفیت فراگیر یک استراتژی سازمانی است که از طریق به کارگیری روشهای کیفی، خدمات و تولیدات کیفیت بالا به مشتریان ارائه می کند. مدیریت

کیفیت یک استراتژی فراگیر سازمان است که در سطوح عالی مدیریت شکل می گیرد و سپس در سازمان جریان می یابد. هر فردی در سازمان از مدیر اجرایی تا پایین ترین سطح کارکنان در فرایند مدیریت کیفیت فراگیر مشارکت دارند.

واژه فراگیر در مدیریت کیفیت فراگیر وجه تمایز این استراتژی از بازرسی سنتی، کنترل کیفی و تضمین کیفیت است. واژه کیفیت در مدیریت کیفیت فراگیر به معنای کالای بدون عیب نیست، بلکه چیزی فراتر از آن است. در حقیقت مدیریت کیفیت فراگیر بیشتر متوجه خدمات کیفی است تا اینکه بر کیفیت کالاها توجه داشته باشد. در مدیریت کیفیت فراگیر، کیفیت توسط مشتری تعریف می شود. بنابراین، خدمات باید به گونه ای سازماندهی شود که انتظارات مشتری را برآورده سازد. انتظارات مشتری به خاطر متغیرهای سن، جنس، شخصیت، شغل، رتبه اقتصادی، اجتماعی و... تغییر می کند. به عبارت دیگر، آنچه که برای یک مشتری کیفیت محسوب می شود، ممکن است برای مشتری دیگر فاقد کیفیت محسوب شود. ارائه کیفیت به همه مشتریان یکی از چالشهای مدیریت کیفیت



شکل شماره ۱- یک مدل کیفی برای ایجاد تحول در سازمان

- ایجاد تحول؛
- ۳- عدم وجود سبک مدیریتی واحد؛
 - ۴- کمبود رهبری مشارکتی درازمدت؛
 - ۵- عدم توانایی تغییر فرهنگ سازمان؛
 - ۶- کمبود ارتباطات موثر؛
 - ۷- کمبود مقررات مورد نیاز برای تحول؛
 - ۸- ترس از کنترل دقیق توسط سرپرست؛
 - ۹- ترس از دست دادن استقلال و اصالت فردی؛
 - ۱۰- ترس از فرایند استاندارد سازی؛
 - ۱۱- ترس از انعطاف ناپذیری؛
 - ۱۲- کمبود منابع انسانی و مالی؛
 - ۱۳- کمبود آموزش؛
 - ۱۴- کمبود تعهد مدیریت.

کمبود تعهد مدیریت، تلاشهای مدیرین کیفی را قبل از شروع متوقف خواهد کرد. هما طور که گفتیم مدیریت ارشد انرژی لازم برای ایجاد تحول در سازمان را تولید و هدایت می کند. دو منبع شناخته شده برای ایجاد این انرژی وجود دارد: بحران و چشم انداز. ممکن است مشکلات و بحرانهایی موجب شود مدیر ارشد به دنبال راههایی برای غلبه بر این شرایط بحرانی باشد و یا اینکه دید چشم انداز سازمانی، آینده ای را در نظر دارد که لازمه آ ایجاد تحولی اساسی در سازمان است.

مدیر ارشد ممکن است از مشاوران برای همکاری دعوت کند تا نقاط ضعف و قوت سازمان را به مدیریت نشان دهند. کارشناسان متخصصان به مدیریت ارشد در زمینه توسعه یک برنامه تحول کمک می کنند. پس از آن مدیر ارشد کمیته اجرایی را تشکیل می دهد. هدف کمیته، اجرای برنامه مذکور است. این امر طریق آموزش اعضای کمیته اجرایی قابل حصول است. کمیته اجرایی برنامه ای برای انتقال فعالیتها برای ایجاد تحول برای کل

است؛ زیرا مدیریت کیفیت فراگیر به کارگیری یک ماده مغذی برای سازمان است که یک سازمان را تغذیه می کند تا کارکنان آن انرژی لازم را برای تحول کیفی دریافت دارند. مدیریت کیفیت یک سفر بدون پایان است و همان طور که هر سفری با یک گام شروع می شود، به محض اینکه مدیریت سازمان اولین گام را در این زمینه بردارد، سازمان مدیریت کیفیت را شروع می کند. نیازها و محرکهای مختلفی وجود دارد که موجب می شود سازمان مدیریت کیفیت را به کارگیرد. برخی از این عوامل عبارتند از:

- ۱- نیازهای روزافزون مشتری؛
 - ۲- بهبود تصویر سازمان؛
 - ۳- افزایش سهم بازار؛
 - ۴- بهبود روحیه کارکنان؛
 - ۵- خلق یک دیدگاه و رسالت جدید؛
 - ۶- بهبود ارتباطات؛
 - ۷- فرایند استاندارد سازی؛
 - ۸- خلق روشهای بهینه؛
 - ۹- بهبود محیط فیزیکی؛
 - ۱۰- حل مسایل قبل از وقوع بحرانها؛
 - ۱۱- اصلاح خلاءها و کاستیها؛
 - ۱۲- بهینه سازی مستندسازی فرایندها؛
 - ۱۳- بهبود طراحی فرایندها، تولیدات و خدمات؛
 - ۱۴- بهبود تولید کالاها و ارائه خدمات؛
 - ۱۵- افزایش سود و منافع؛
 - ۱۶- تولید کالاهای استاندارد در پایین ترین هزینه و مناسب بازار.
- با وجود این موانعی پرسر راه کیفیت وجود دارد که مدیریت ارشد سازمان باید به آن توجه داشته باشد. برخی از این موانع عبارتند از:
- ۱- عدم توانایی برای ایجاد تحول؛
 - ۲- عدم توانایی حفظ نیروی محرکه برای

هیچ کس قادر به شناسایی این مسئله نیست که چرا مشکلات روی می دهند؛

● **بیداری:** مدیر به این مسئله پی می برد که مدیریت کیفیت مفید است ولی هنوز منابع را برای اجرای آن به کار نمی گیرد. برای مدیر این دلایل مطرح می شود که چرا این ستاده ها کیفیت ندارند و درمی یابد که مدیریت کیفیت می تواند راهگشا باشد.

● **روشنگری و تئور افکار:** مدیر تصمیم به بکارگیری یک برنامه کیفی رسمی می گیرد. یک سیستم اقدامات اصلاحی وضع و مدیر نسبت به کیفیت متعهد می گردد.

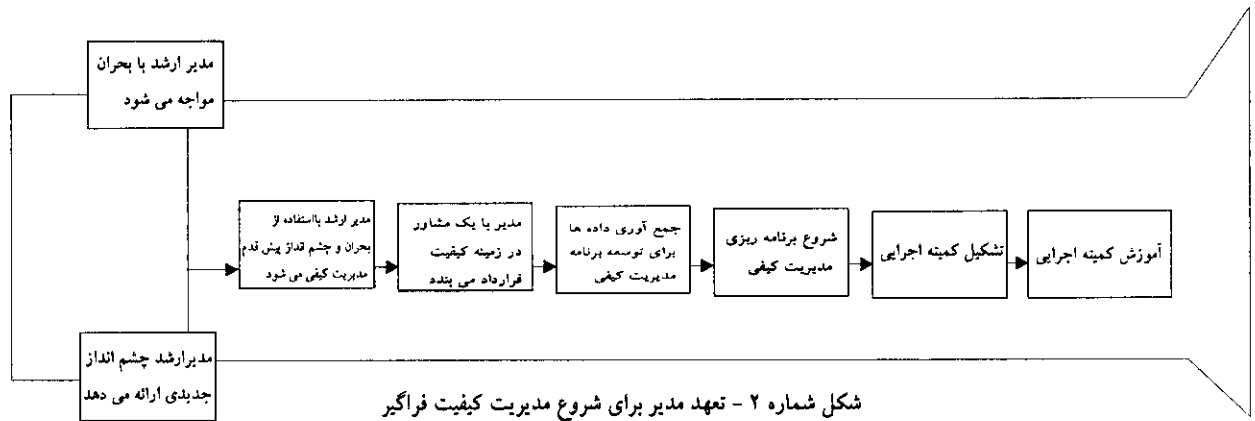
● **عقلانیت و خردگرایی:** مدیر به مرحله ای می رسد که تحولات دایمی می تواند روی دهد. مشکلات به زودی شناسایی شده و کارکنان به طور فعال در فرایند بهبود کیفی مشارکت می کنند و پیشگیری از نواقص معمول می شود؛

● **اطمینان:** مدیر هر سازمان به این توافق می رسد که تحولات دائمی می تواند اعمال شود. سیستم پیشگیری اطمینان می دهد که مشکلات مهم نمی تواند روی دهد و بهبود کیفی یک فعالیت طبیعی و عادی می گردد.

یکی از وظایف اولیه مدیریت ارشد در زمینه مدیریت کیفیت فراگیر این است که تئوری ها، مدلها و تکنیک های مختلف در این زمینه را فراگیرد و سپس یک مدل مدیریت کیفیت مناسب برای سازمان خود طراحی کند؛ زیرا مدلهای مدیریت کیفیت فراگیر از سازمانی به سازمان دیگر متفاوت است.

مدل چنگالی؛ یکی از مدلهای مدیریت کیفیت است که از نظر تئوری بر اساس سیستم دانش بنیادی دمیگ و از نظر عملی بر اساس سیستم های کنترل کیفیت فراگیر ژاپنی ها تنظیم شده است. این مدل توالی فعالیتهایی را نشان می دهد که برای ایجاد تحول کیفی در سازمان باید به کار گرفته شود. این مدل شبیه یک چنگال با یک دسته، یک گردن و سه شاخک است (شکل شماره یک). دسته این چنگال «تعهد مدیریت» را نسبت به تحول کیفی نشان می دهد. گردن چنگال بیانگر «آموزش مدیریت» است. شاخک اول «مدیریت روزانه»، شاخک دوم «مدیریت وظایف متقاطع» و شاخک سوم «مدیریت سیاستگذاری» است.

در این مدل از قیاس چنگال استفاده شده



شکل شماره ۲ - تعهد مدیر برای شروع مدیریت کیفیت فراگیر

و رفع موانع شخصی یکی از مهمترین بخشهای ایجاد تحول است؛ زیرا به شناسایی علتهای ریشه ای بیشتر شکستها و کاستیهای معمول و کمبود تعهد مدیریت ارشد منجر می گردد. برگزاری جلسات خصوصی بین مشاوران و مدیر می تواند در این زمینه کمک کند.

شاخه اول: مدیریت روزانه

شاخه اول مدل چنگال مدیریت کیفیت فراگیر مدیریت روزانه است. مدیریت روزانه برای توسعه، استانداردسازی، کنترل، بهسازی و ابداع روشها و فرایندهایی به کارگرفته می شود که توسط کارکنان در کار معمول روزانه مورد استفاده قرار می گیرد. اولین مرحله از مدیریت روزانه شامل انتخاب گروههای اصلی ارتقای فرایند است. روشهای گروههای ارتقای فرایند، توسط کمیته اجرایی انتخاب و در زمینه های «ابزارهای اساسی کنترل کیفی» و «روانشناسی فردی و گروهی» آموزش می بینند. سپس از

طراحی گروههای مطالعه در زمینه هر یک از اصول چهارده گانه دمیگ وظیفه دیگر کمیته اجرایی است. وظیفه هر یک از این گروهها برطرف ساختن موانع سازمانی بر سر راه تحول با مطالعه و بهره گیری از سیستم دانش بنیادی است. به عنوان مثال، گروهی که در زمینه اصل دوازدهم دمیگ کار می کند؛ «موانعی که موجب می شود کارکنان احساس غرور نکنند را از میان بردارد» به شناسایی سیستم ارزیابی عملکرد سازمان به عنوان یک مانع می پردازند و از سیستم دانش بنیادی به عنوان اساسی برای مطالعه و طراحی مجدد فرایند استفاده می کنند. حوزة دیگری که در آموزش و خود بهسازی مدیریت مهم است، شناسایی و برطرف کردن موانع شخصی بر سر راه تحول است. هر عضوی از کمیته اجرایی پیشنهاد خود را آزمایش می کند تا میزان تاثیر آن را در توسعه تحول کیفی سازمانی مشخص سازد. شناسایی

گروه های ذی نفع تدوین می کند.

گردن: آموزش مدیریت

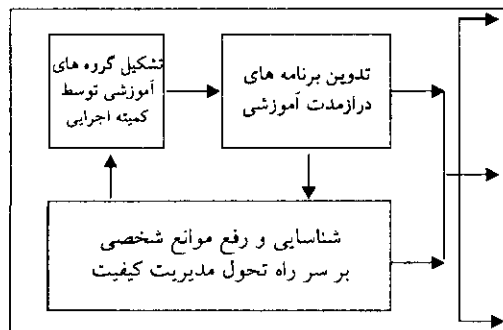
گردن این چنگال بیانگر فعالیتهای آموزشی و خود بهسازی مدیران ارشد است. مطالعه دانش بنیادی مدیریت کیفیت فراگیر، تئوری ها، اصول و مفاهیم و مدل های تغییر و تحول برای فهم شالوده تئوری و عملی مدیریت جدید الزامی است. علاوه بر این، موجب سازگاری و غلبه بر مشکلات ناشی از تغییر و تحول خواهد شد.

پس از اینکه مدیریت ارشد سازمان متعهد به انجام تحول گردید، اعضای سازمان نیز وارد یک دوره آموزش و خودبهسازی می شوند. یکی از وظایف اولیه کمیته اجرایی، تشکیل یک یا چند گروه آموزشی و خود بهسازی است که روی حوزه های زیر متمرکز می شوند.

• مطالعه سیستم اطلاعات و دانش بنیادی؛
• پاسخ به سوالات مطرح شده در زمینه مدیریت کیفیت؛

• طراحی گروههای مطالعه در زمینه هر یک از اصول چهارده گانه دمیگ؛
• شناسایی و حل موانع شخصی در زمینه تغییر و تحول.

سیستم دانش بنیادی مدیریت کیفیت فراگیر توسط کمیته اجرایی تحت راهنمایی مشاوران مدیریت کیفیت توضیح داده می شود. مشاور مربوطه محیطی را ایجاد می کند که در آن اعضای گروه فهم و درک خود را در مورد چگونگی تاثیر گذاری سیستم دانش بنیادی بر تصمیم گیریهای فردی و سازمانی توسعه می دهند. این امر از طریق برگزاری جلسات گروهی و کارگاههای مربوطه میسر می گردد.



شکل شماره ۳- آموزش مدیریت

**مدل چنگالی یکی از
مدل های مدیریت کیفیت است که
از نظر تئوری بر اساس
سیستم دانش بنیادی دمینگ
و از نظر عملی بر اساس
سیستم های کنترل کیفیت فراگیر
ژاپنی ها تنظیم شده است.**

**امروزه مانند گذشته
مصرف کنندگان دیگر
حاضر به پذیرش هر نوع کالا
یا خدمتی نیستند
و از این رو سازمانهایی
از دور رقابت خارج می شوند که
نتوانند انتظارات مشتریان خود را
تامین کنند.**

پیشنهاداتی ارائه دهند. بهترین روش توسعه یافته عملی، ساختار تجدیدنظر شده فلوچارت بهترین روش عملی استاندارد در دستورالعمل آموزشی فعلی است؛

● اجرا: برنامه (فلوچارت تجدیدنظر شده) در یک مقیاس کوچک و در یک آزمایش برنامه ریزی شده قبلی اندازه گیری از طریق شاخصهای اصلی، بررسی می شود؛

● مطالعه: اعضای گروه داده های شاخصهای اصلی حاصل از آزمایش برنامه ریزی شده را برای تعیین میزان اثربخشی بهترین روش توسعه یافته عملی مطالعه می کنند؛

● اقدام: اعضای گروه بهترین روش عملی استاندارد تجدیدنظر شده را از طریق وارد ساختن آن در دستورالعمل آموزشی مناسب و آموزش کارکنان مربوطه تثبیت می کنند.

گروههای ارتقای فرایند، رنوس فعالیتهای خود را به مدیران ارشد ارائه می دهند، تا مقایسه ای بین نتایج واقعی حاصل شده و اهداف از قبل تعیین شده به عمل آید. به هنگام بررسی و تجدیدنظر فعالیتهای مدیریت روزانه

● اجرا: اعضای گروه، بهترین روش عملی قابل اندازه گیری از طریق شاخصهای اصلی را در یک آزمایش برنامه ریزی شده بررسی می کنند؛

● مطالعه: اعضای گروه، داده های مربوط به شاخصهای اصلی حاصل از اجرای آزمایشی فرایند را مطالعه می کنند تا اثربخشی بهترین روش عملی را تعیین کنند. اگر در بهترین روش انجام کار، نواقصی مشاهده شد، اعضای گروه به مرحله استاندارد سازی برمی گردند و بهترین روش انجام کار را مورد بررسی و تجدیدنظر قرار می دهند. اگر اعضای گروه از بهترین روش انجام کار راضی بودند به مرحله اقدام وارد می شوند؛

● اقدام: مدیران بهترین روش انجام کار را از طریق قراردادن آن در دستورالعملهای آموزشی مناسب، تثبیت می کنند و کلیه کارکنان مربوطه را آموزش می دهند.

چرخه PDSA برای توسعه و خلق بهترین روش عملی استاندارد به کار می رود. این چرخه دارای ۴ مرحله است:

● برنامه ریزی: کارکنان درگیر بهترین روش عملی یک گروه کاری را تشکیل می دهند تا برای تقویت بهترین روش عملی انجام کار

آموزش، هر گروه ارتقای فرایند روی یک فرایند با استفاده از مدیریت روزانه کار می کند. مدیریت روزانه در حقیقت، ابداع، توسعه، استاندارد سازی و به کارگیری روشهای مورد نیاز برای کار روزانه است. مدیریت روزانه از طریق انجام وظایف توسعه می یابد. قبل از انجام وظایف به سوالات زیر باید پاسخ داده شود:

۱- چرا به این وظیفه نیاز است؟

۲- هدف از انجام این وظیفه چیست؟

۳- چه منابعی برای انجام این وظیفه مورد نیاز است؟

۴- چه استراتژی باید به کار گرفته شود تا منابع مناسب برای بهینه سازی اهداف سازمان اختصاص یابد؟

۵- این وظیفه در کجای فرایند جای دارد؟

۶- چه موقع این وظیفه باید به کار گرفته شود؟

۷- چه کسی مسئول انجام این وظیفه است؟

۸- این وظیفه در زمینه بهسازی سیستم گروههای ذی نفع سازمان چه نقشی دارد؟

۹- چه ابزارهایی برای پایش این وظیفه وجود دارد؟

۱۰- این وظیفه چگونه انجام خواهد شد؟

۱۱- آیا این وظیفه دارای مراحل اضافی و غیر ضروری و فاقد ارزش است؟

در حقیقت مدیریت روزانه انجام کارها و وظایف از طریق به کارگیری چرخه (PDSA = PLAN, DO, STUDY, ACT) یا (SDSA = STANDARDIZE, DO, STUDY, ACT) است. هدف این فرایند، تعیین بهترین روش عملی برای انجام هر وظیفه است. بهترین روشهای عملی انجام کار از طریق ابزارهای اندازه گیری که به طور عملیاتی تعریف شده اند و نتایج را اندازه می گیرند و فرایندهایی که نتایج را ارائه می کنند، کنترل می شوند. چرخه SDSA از چهار مرحله تشکیل شده است:

● استاندارد سازی: کلیه کارکنان درگیر یک فرایند، فلوچارت فرایند کاری را از لحاظ نحوه انجام کار ترسیم می کنند. بعد، آنها یک گروه کاری را تشکیل می دهند و در زمینه بهترین فلوچارت عملی با شاخصهای مناسب اصلی توافق می کنند. کلیه کارکنان نیاز به یافتن بهترین روش برای حصول اطمینان از دستیابی به بهترین نتایج حاصل از فرایند تحت مطالعه را درک می کنند؛

گروه‌های ارتقای فرایند، مدیریت ارشد باید برای توسعه روشهای پیشنهادی گروه، سوالات زیر را مورد توجه قرار دهد:

- ۱- روش با اولویت اول گروه شما چیست؟
- ۲- آیا شما در زمینه توسعه و ابداع روش مورد نظر خود کار کرده اید؟
- ۳- چگونه شما عملکرد روش خود را ارزیابی می کنید؟
- ۴- هدف گروه شما در زمینه این روش چه دوره زمانی را در بر می گیرد؟
- ۵- آیا شما این روش را سال قبل هم بررسی کرده اید؟ چگونه شما از آن نتایج در این روش جدید استفاده کرده اید؟
- ۶- روش پیشنهادی گروه شما تا چه مدت اعتبار دارد؟
- ۷- آیا روش پیشنهادی شما موجب حصول اهداف سازمانی می گردد؟
- ۸- اگر اهداف سازمانی به دست نیامد در آن صورت، اعضای گروه شما چه ابزارهای اندازه گیری به کار می گیرند و چه اقدامات پیشگیرانه ای برای شرایط مشابه آینده به کار می گیرید؟

تجدید نظر مدیریت موجب تعیین انحرافات بین نتایج واقعی و اهداف سازمانی می گردد. اگر بررسیها و تجدیدنظرهای مدیریت به درستی انجام شود، جایی برای تحریف فرایندها و یا مقصر جلوه دادن کارکنان برای مشکلات خارج از کنترل آنها باقی نمی ماند. برای مشکلات روزانه که از طریق بررسیهای منظم قابل رفع نیستند، می توان از گزارش بهبود کیفیت استفاده کرد. گزارش بهبود کیفیت، گزارش تلاشهای ارتقای فرایند را استاندارد کرده و به اجتناب از خطاهای عقلی در تجزیه و تحلیل کمک می کند. علاوه بر این، به کارگیری کوششهای بهبود فرایند را در سطح سازمان تسهیل می کند. گزارش بهبود کیفیت شامل هفت مرحله است:

- ۱- انتخاب یک فرایند؛ ۲- درک وضعیت موجود؛ ۳- تجزیه و تحلیل وضعیت موجود؛ ۴- تبدیل برنامه به عمل؛ ۵- اثربخشی برنامه ها؛ ۶- استانداردسازی روشهای عملیاتی؛ ۷- برنامه ریزی برای اقدامات.
- بنابراین، در مدیریت روزانه، ابتدا به کارکنان قدرت داده می شود تا با استفاده از چرخه SDSA بهترین روش انجام کار را تثبیت

کنند. سپس به آنها اختیار داده می شود تا با استفاده از چرخه PDSA بهترین روش انجام کار را توسعه داده و ابداع کنند. از طرف مدیریت ارشد، ستادی برای هماهنگی فعالیتهای این گروههای مختلف ارتقای فرایند تشکیل می شود.

شاخه دوم، مدیریت وظایف متقاطع

مدیریت وظایف متقاطع لازمه مدل مدیریت کیفیت است؛ زیرا وظایف عمودی و افقی مدیریت را با هم ادغام می سازد. هدف مدیریت وظایف متقاطع توسعه، استانداردسازی، کنترل، بهبود و ابداع فرایندهای سازمانی در میان بخشهای مختلف سازمان است. پروفیسور کائورو ایشی کاوا (KAORU ISHIKAWA) معتقد است:

«همان طور که پارچه از بافته شدن تار و پود به دست می آید، اگر وظایف افقی و عمودی مدیریت نیز در هم ادغام شود، سازمان به صورت یک سیستم یکپارچه و جامع درمی آید.»

اعضای کمیته اجرایی، گروههای اصلی وظایف متقاطع را تشکیل می دهند. سرپرستان هریک از گروهها تعیین و آموزشهای لازم را دریافت می دارند. سرپرست گروه اعضای گروه خود را با مشاوره کمیته اجرایی انتخاب می کند. حداقل اعضای گروه باید پنج نفر باشد. اعضای گروه باید در زمینه های تئوری و عملی مورد نظر آموزش ببینند. مدیریت وظایف متقاطع شامل فعالیتهای زیر است:

- ۱- توسعه، استانداردسازی، کنترل، بهسازی و ابداع فرایندهای وظایف متقاطع؛
- ۲- توسعه ابزارهای اندازه گیری و سنجش فرایندهای وظایف متقاطع؛
- ۳- هماهنگی و بهینه سازی فرایندهای وظایف متقاطع با فرایندهای بخشی؛
- ۴- اختصاص منابع برای فرایندهای وظایف متقاطع و فرایندهای بخشی؛
- ۵- حصول اطمینان از اینکه هر بخشی فرایندهای وظایف متقاطع به کار گرفته شده در مدیریت روزانه را توسعه می بخشد؛
- ۶- پایش فرایندهای وظایف متقاطع با اهداف از قبل تعیین شده؛
- ۷- استفاده از چرخه PDSA برای کاهش انحراف بین عملکرد فرایندها و نیازهای

مشتریان.

در سازمانهای کوچک یک گروه وظایف متقاطع شامل سرپرستان مربوطه می تواند برای هماهنگی و بهینه سازی کلیه قسمتهای سازمان کافی باشد. در سازمانهای بزرگ باید یک گروه وظایف متقاطع برای هر بخش سازمان نظیر مدیریت کیفیت، مدیریت ایمنی یا مدیریت پرسنلی وجود داشته باشد. کمیته اجرایی کلیه گروههای وظایف متقاطع را هماهنگ و اداره می کند. کلیه گروههای وظایف متقاطع دو وظیفه عمده را انجام می دهند:

به عنوان فرصتی برای اعضای گروه عمل می کند تا در سطح کلان مطالعه کنند و تئوری مدیریتی دکتر دمینگ را فرا گیرند؛ فرصتی برای اعضای گروه فراهم می سازد تا مشکلات فرایندی بخشهای مختلف سازمان را شناسایی و رفع کنند.

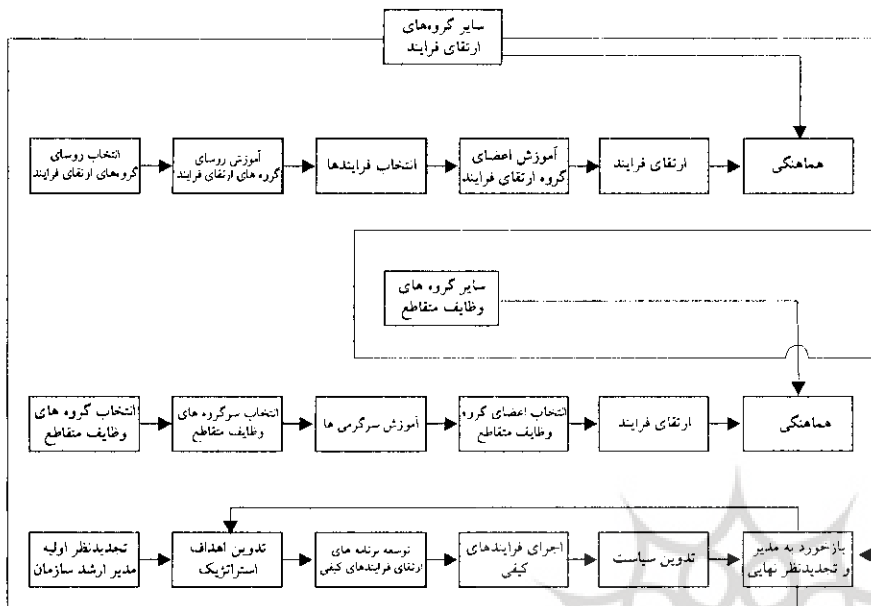
مراحل زیر باید برای اجرای مدیریت وظایف متقاطع به کار گرفته شود:

- ۱- هدف فرایند مدیریت وظایف متقاطع را بیان کنید؛
- ۲- لیستی از بخشهایی تهیه کنید که در گروه وظایف متقاطع تعیین شده مشارکت دارند؛
- ۳- فلوجارت فرایند تعیین شده را ترسیم کنید؛
- ۴- معیارهایی برای پایش فرایندهای موجود از قبل تعیین شده تهیه کنید؛
- ۵- با استفاده از فرایندهای تعیین شده و معیارهای توسعه یافته توسط اعضای گروه فرایندهای اولویت دار را انتخاب کنید.

به کارگیری مدیریت وظایف متقاطع به خاطر ماهیت چندتخصصی بودن آن کاری دشوار است. برای حصول اطمینان از موفقیت گروه وظایف متقاطع در دراز مدت، بهبود مستمر کیفی باید در سطح سازمان به کار گرفته شود. اعضای گروه وظایف متقاطع به طور مستقیم به اعضای کمیته اجرایی گزارش می دهند و اختیار تصمیم گیری در سطح بالایی را دارا هستند. این گروهها مراحل برنامه ریزی و مطالعه چرخه PDSA را در کل سیستم انجام می دهند. مراحل اجرا و اقدام چرخه PDSA توسط بخشهای صف در مدیریت روزانه انجام شده است.

شاخه سوم: مدیریت سیاست گذاری

مدیریت سیاست گذاری با استفاده از



شکل شماره ۴- مدیریت روزانه، وظایف متقاطع و سیاستگذاری

چرخه PDSA برای توسعه و ابداع روشهای مسئول انحرافات بین عملکردهای فعلی و نیازها و خواسته‌های مشتریان یا تغییر هدایت سازمان به کار گرفته می‌شود. مدیریت سیاستگذاری از طریق کمیته‌های وابسته به هم حاصل می‌شود. کمیته اجرایی مسئول برنامه ریزی استراتژیک برای کل سازمان است که شامل وضع ارزشها و عقاید، توسعه دیدگاهها و رسالتها و تهیه اهداف استراتژیک است. کمیته به کارگیری سیاست مسئول اجرای اهداف استراتژیک در کل سازمان است که شامل توسعه یک برنامه بهسازی (مجموعه‌ای از تاکتیک‌های کوتاه مدت) برای هر بخش است. کمیته هدایت کننده محلی مسئول به کارگیری سیاست (تاکتیک‌های کوتاه مدت) از طریق هماهنگی و اداره اعضای گروه در یک بخش است. گروههای ارتقای فرایند با استفاده از توسعه و ابداع فرایندها، سیاستها را اجرا می‌کنند.

کمیته هدایت کننده محلی جلساتی با گروههای ارتقای فرایند تشکیل می‌دهند (جلسات بازخورد) تا در زمینه فعالیت گروه، ارتقای تئوری‌ها و ابزارهای کیفی و اداره و هماهنگی فعالیتهای گروه برای تعقیب سیاست سازمان آموزش دهند. کمیته به کارگیری سیاست نیز جلساتی با کمیته‌های هدایت کننده محلی تشکیل می‌دهد تا در زمینه فعالیت گروه، ارتقای تئوری‌ها و ابزارهای کیفی، هماهنگی و اداره گروههای ارتقای فرایند به منظور بهینه سازی سیاست سازمان آموزش دهند. در نهایت مدیر ارشد سازمان با رؤسای هر بخش جلسه‌ای برگزار می‌کند تا وضعیت کیفیت را در سازمان دریابد و مشخص شود که آیا سیاست (اهداف استراتژیک) در کل سازمان به کار گرفته می‌شود یا خیر؟ این جلسات تعامل بین مدیر ارشد و مدیران میانی را ارتقاء بخشیده و اطلاعاتی در زمینه مشکلات سازمان برای مدیر ارشد فراهم می‌سازد.

کمیته اجرایی مسئول برنامه ریزی استراتژیک برای کل سازمان است. فنونی نظیر نمودار وابستگی، تحلیل نقاط قوت و ضعف سازمانی و فرصتها و تهدیدهای محیطی (S.W.O.T) برای به دست آوردن اطلاعات و توسعه اهداف استراتژیک استفاده می‌شود.

منابع و ماخذ

- 1 - CROSBY, P.B; QUALITY IS FREE; NEW YORK: MC GRAW-HILL, 1979.
- 2 - DEMING, WE; OUT OF CRISIS; CAMBRIDGE; 1986.
- 3 - FRENCH, W.L; BELL, C.H; ZAWACKI, R; ORGANIZATION DEVELOPMENT AND TRANSFORMATION MANAGING EFFECTIVE CHANGE; IRWIN, INC; FOURTHED, 1994.
- 4 - GILTOW, H; OPPENHEIM, A; QUALITY MANAGEMENT: TOOLS AND METHODS FOR IMPROVEMENT; SECOED CD, IRWIN, INC; 1995.
- 5 - GILTOW, H. QUALITY MANAGEMENT SYSTEMS: A PRACTICAL GUIDE; CRC PRESS; 2001.
- 6 - ISHIKAWA, K; TOTAL QUALITY CONTROL? THE JAPANESE WAY; PRENTICE - HALL; 1985.
- 7 - ISHIKAWA, K; "MANAGEMENT IN VERTICAL - THREADED SOCIETY"; QUALITY CONTROL; VOL. 32, NO1; 1981
- 8 - JURAN, J. QUALITY CONTROL HANDBOOK, THIRD ED; MC GRAW-HILL; 1979.
- 9 - KANO, N; "A PERSPECTIVE AN QUALITY ACTIVITIES IN AMERICAN FIRMS"; CALIFORNIA MANAGEMENT REVIEW, SPRING 1993.
- 10 - MONICA, E.L; MANAGEMENT IN HEALTH CARE; A THEORETICAL AND EXPERIMENTAL APPROACH; SPRINGER PUBLISHING COMPANY; 1990.

• علی محمد مصدق راد: عضو هیئت علمی دانشگاه علوم پزشکی

اعضای کمیته به کارگیری سیاست از ابزارهایی نظیر تحلیل خلاءها و شکافها، نمودار پاراتو و نمودار علت و معلول (استخوان ماهی) برای توسعه برنامه‌های بخشی و سازمانی مورد نیاز برای ارتقای اهداف استراتژیک بخشی و سازمانی استفاده می‌کنند. وقتی، گروهها بر روی فرایندها به منظور توسعه و ابداع فرایندها کار می‌کنند، سیاست اجرا می‌شود. علاوه بر این، زمانی که بخشها فرایندهای بررسی شده را استفاده می‌کنند و نتایج خود را در رابطه با بهبود برنامه‌ها و اهداف استراتژیک اندازه می‌گیرند، به کار گرفته می‌شود.

تجدید نظرهای ادواری مدیریت در دو سطح انجام می‌گیرد:

• اعضای کمیته اجرایی به طور ماهانه به بررسی پیشرفت اهداف استراتژیک و بهبود برنامه‌ها می‌پردازند؛

• اعضای کمیته به کارگیری خط مشی و کمیته هدایت کننده محلی میزان پیشرفت هر فرایند ارتقا را بررسی می‌کنند.

هدف این بررسیها و کنترلها ارائه بازخوردی به اعضای گروه ارتقای فرایند برای ارتقای تلاشهای بهبود فرایند است.

MobileComm/stra2003 Enterprise/IT2003
Network/asia2003 SATComm2003



سازمان مدیریت صنعتی شرکت رایانه پیوند

دومین دوره مدیریت بر فن آوری اطلاعات و ارتباطات
با همکاری دانشگاه هاروارد

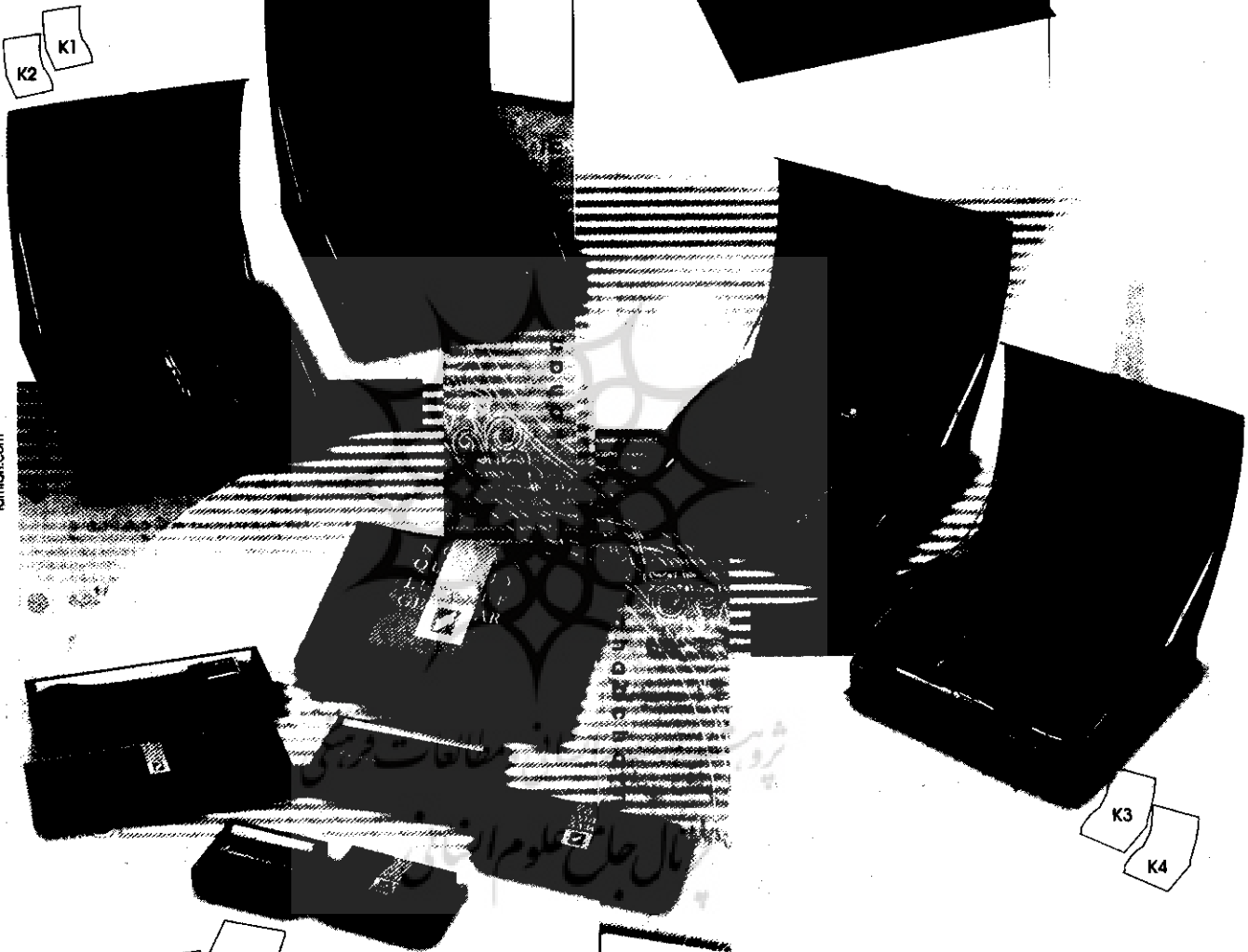
این دوره با هدف بررسی آخرین تحولات فن آوری اطلاعات و ارتباطات (ICT) و ایجاد دیدی واقع گرایانه از تحولات آتی این حوزه جهت تصمیم گیری در سطوح مدیریت برای استفاده موثر از اینگونه فن آوری ها به منظور توسعه کسب و کار موسسات طراحی گردیده است.

دوره جامع مدیریت بر فن آوری اطلاعات و ارتباطات مطابق با سرفصل های آموزشی معتبرترین مراکز آموزشی جهان به همراه بازدید از مجموعه نمایشگاه های هفت گانه IT Asia 2003 در سنگاپور، Multimedia Super Corridor در مالزی و Internet City در دبی اجرا خواهد شد. همچنین دوره جامع کسب و کار الکترونیک (E-Business) دانشگاه هاروارد با اخذ مدرک رسمی از این دانشگاه جزو برنامه های پیش بینی شده می باشد.

- هشت روز حضوری در تهران
- هشت روز حضوری در دبی، سنگاپور و مالزی
- یکسال غیرحضوری از طریق دانشگاه هاروارد (E-Learning)

جهت کسب اطلاعات بیشتر با تلفن
۲۰۱۷۵۸۱ تماس حاصل فرمائید

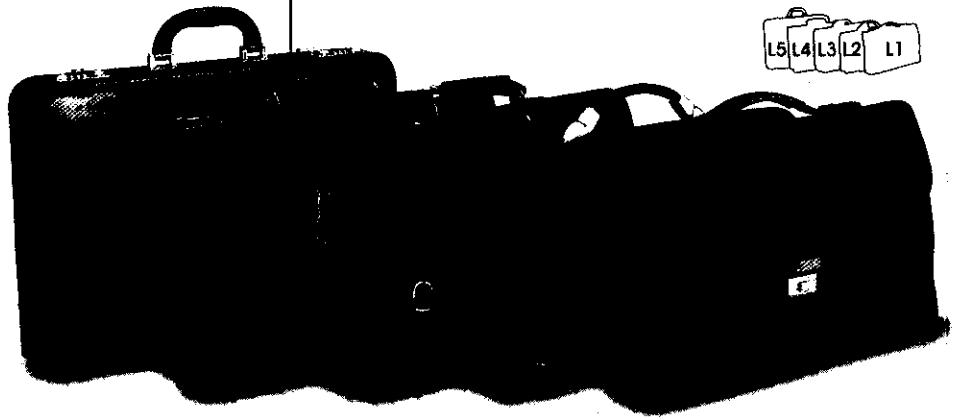
کهن چرم نمادی از هنر کهن ایران زمین



famfan.com



کهن چرم
 تهران - خیابان سعدی شمالی
 خیابان منوچهری - کوچه دکتر آقا جان
 پلاک ۷ - واحد ۲
 تلفن : ۶۷۰۶۳۱۷ - ۶۷۲۴۶۲۲
 فکس : ۶۷۰۶۳۱۷
 همراه : ۰۹۱۱ - ۲۱۳۷۴۶۷
 info@kohancharm.com



ازمان مدیریت صنعتی

سازمان مدیریت صنعتی با بیش از ۲۷ سال سابقه در آموزش، تحقیق و مشاوره مدیریت دارنده اولین گواهینامه ISO 9001 برای خدمات مشاوره، طراحی سیستم و تحقیق از شرکت بین المللی DNV در ایران آماده ارائه خدمات کارشناسی به سازمانها، نهادها و دستگاههای اقتصادی خصوصی و دولتی در زمینه های زیر است:



- مشاوره مدیریت برای ایجاد تحول در سازمان ها.
- طراحی سیستم های عملیاتی و اطلاعاتی و مجموعه سیستم ها.
- مطالعات فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی و تکنولوژی.
- برنامه ریزی استراتژیک.
- طراحی ساختار سازمانی دستگاه ها.
- سیستم های تضمین کیفیت ISO 9000 ، ISO 14000 ، QS 9000
- مطالعات بهره وری.
- تکنولوژی اطلاعات و مهندسی شبکه.
- تعیین نیازهای آموزشی.
- تحقیقات بازار.

دفتر مرکزی: تهران - خیابان ولیعصر - نبش چاه جم
 کد پستی: ۱۹۹۹۲ صندوق پستی: ۸۲۲۸-۱۱۳۶۵
 تلفن دفتر بازرگانی و امور پیمانها: ۲۰۴۶۹۱۹
 تلفن روابط عمومی: ۲۰۴۳۰۰۷
 دورنگار: ۲۰۴۳۰۰۱

نمایندگی ها

- | | |
|---------------------|----------------------|
| تبریز: ۰۴۱۱-۳۳۰۸۱۵۵ | شیراز: ۰۷۱۱-۲۳۰۴۴۲۶ |
| اهواز: ۰۶۱۱-۳۳۶۲۵۳۴ | اصفهان: ۰۳۱۱-۶۶۸۶۹۰۴ |
| سندج: ۰۸۷۱-۳۲۳۹۲۸۲ | مشهد: ۰۵۱۱-۸۲۲۰۹۰۸ |