

علل ناکامی مدیریت کیفیت جامع



مترجم: شعبان توکلی نیا

منبع: JOURNAL OF ORGANIZATION LEADERSHIP

تقدیمه

این مقاله به برنامه ریزی استراتژیک به عنوان یک عامل حیاتی موفقیت در هنگام اجرای مدیریت کیفیت جامع می نگرد. بسیاری از سازمانها تلاش می کنند تا مدیریت کیفیت جامع را اجرا کنند، اما درجه موفقیتشان ضعیف است و یکپارچگی آن با اعمال استاندارد سازمان به ندرت اتفاق می افتد. از طریق ارتباط دادن مدیریت کیفیت جامع با برنامه ریزی استراتژیک هم افزایش حاصل می تواند احتمال اجرای موفقیت آمیز برنامه ریزی استراتژیک و یکپارچگی آن را با اعمال و فرهنگ سازمان افزایش دهد. سازمانهای بخش عمومی با محیط متغیر همراه با رشد انتظارات شهروندان و بودجه های محدود روبرو هستند، بدیهی است از طریق برقراری ارتباط بین مدیریت کیفیت جامع با برنامه ریزی استراتژیک احتمال اجرای ماموریت سازمان در یک شیوه کارا و موثر افزایش می یابد.

مدیریت کیفیت جامع عبارت است از یک استراتژی که با تغییر اعتقادات بنیادی، ارزشها و فرهنگ یک شرکت و مشارکت همگانی ارتباط دارد. مدیریت کیفیت جامع وضوح و روشنی اهداف را با یک رویکرد انقلابی برای تغییر در هم می آمیزد و همه جنبه های کار، از مشخص کردن نیازهای مشتریان تا ارزیابی مشتریان مبنی بر اینکه آیا راضی هستند یا خیر، را شامل می شود. کیفیت به معنی برآوردن و ارضای انتظارات مشتریان است و مدیریت یعنی توسعه و حفظ ظرفیت سازمان برای بهبود مستمر کیفیت.

اگرچه مدیریت کیفیت جامع نوین بر مبنای کار دمیگ استست اما او هیچگاه از این واژه استفاده نکرد همچنین مدیریت کیفیت جامع تکنیک های صحیح دیگری مانند الگوبرداری از نمونه های موفق، چرخه های کیفیت و دیگر ابزارهای بهبود فرایند را با هم درمی آمیزد.

برای اکثر سازمانها اجرای این تغییرات اثرات بسیاری خواهد داشت که عبارتند از: فرهنگ، رهبری، ساختار سازمانی و فرایندها. کیفیت کلی تغییر سازمانی انعکاسی از کیفیت برنامه های استراتژیک و اجرای طرحهای سازمانی خواهد بود.

تغییر فرهنگی: بخشهایی از تغییر فرهنگی رفتارهایی است که در گذشته به موفقیت کارمند منجر شده و باید برای ایجاد رفتارهایی جدید تغییر یابند. تغییر سازمانی بدون تغییر شخصی نمی تواند اتفاق بیفتد. سازمانهای بخش عمومی و خصوصی با تغییر فرهنگ سازمانی دست به گریبانند، البته فرهنگ ممکن است عمدتاً در سازمانهای دولتی بخاطر قدمت سازمان با آن عجین شده باشد. معرفی تغییر فرهنگ به عنوان یک اصل و مینا در گروههای فرعی سازمان و توسعه الگویی برای گروههای دیگر سازمان ممکن است در مرحله گذار سازمان کمک شسایانی کند. صرف نظر از رویکرد انتخابی (برگزیده)، رهبر باید این تغییر اساسی را در فرهنگ سازمانی به حرکت درآورد. تغییر فرهنگی باید با مشارکت مدیران رده بالا و میانی همراه باشد، یا اینکه مدیریت کارکنان همه تلاشهای رهبری برای تغییر

سازمانی را نفی کند. چون در اصل، فرهنگ سازمان انعکاسی از ارزشهای رهبری است. زمانی که تغییر فرهنگی انجام شد مدیریت کیفیت جامع در سازمان نفوذ می کند و با رویه های عملیاتی استاندارد درمی آمیزد. «هیرشغیلستدر» تغییر اساسی را به عنوان شروعی همراه با تفکر و توسعه دو رفتار جدید افراد تعریف می کند: ۱ - توانایی برای پاسخ به چالشهای جدید به طور کامل و منعطف؛ ۲ - یادگیری از اشتباهات.

مدیریت کیفیت جامع به عنوان فلسفه مدیریت: «مدیریت کیفیت جامع عبارت است از فلسفه مدیریت که باید بخشی - اگر قلب آن نباشد - از استراتژی کسب و کار باشد» و حمایت مدیریت ارشد سازمانی یک عامل بسیار مهم و موثر در اجرای موفقیت آمیز آن است. حمایت باید واقعی باشد، و با اعمالی از قبیل فراهم آوردن منابع ضروری و تفویض اختیار مورد نیاز برای اجرای بهتر همراه باشد. این امر بویژه در سازمانهای دولتی، حیاتی است. رهبر در سازمانهای دولتی نباید فقط تلاشهای مدیریت کیفیت جامع را حمایت کند بلکه سازمان باید قادر باشد تا عزم حرکت را به رغم تغییرات مشخص در موضع رهبری به خاطر گزینش، توافق و یا جابجایی تکالیف حفظ کند، که انجام این امر مستلزم تعهدات بیشتر است، زیرا ساختارها باید ایجاد و باید با فرهنگ سازمان تلفیق شده باشد.

مدیریت کیفیت جامع و دولت: بخش عمومی، از قبیل دولت، تغییرات اساسی را به عنوان

«کیفیت توسط بسیاری از مدیران به عنوان مزیت استراتژیک شناخته شده است» و فقط موسسات و نهادهای بخش خصوصی به دنبال چنین مزیتی هستند و موسسات دولتی احتیاج دارند تا کیفیت را همانند بخش خصوصی دنبال کنند.

استفاده از مدیریت کیفیت جامع برای سازمانهای خدماتی احتیاج به ملاحظات ویژه ای دارد، چون خدمات نوعاً در یک زمان تولید و مصرف می شوند. در دهه ۱۹۹۰ موسسات خصوصی با بخشهایی از قبیل ارتباطات از راه دور، بانکها و بیمه در میان سایر بخشها شناخته شده بود و شروع به حمایت از مدیریت کیفیت جامع کردند.

بسیاری از این صنایع شرکای دولتی داشتند که شروع به بررسی مدیریت کیفیت جامع به عنوان روشی ثابت و ماندنی برای بهبود خدماتشان کردند. در سطح فدرال (دولتی) بررسی عملکرد ملی از رویکرد مدیریت کیفیت جامع حمایت می کند.

در گذشته کیفیت به وسیله کنگره ها یا ادارات دولتی تعریف می شدند، نه به وسیله مشتریان شهروند، «مشتریان زمان کوتاهاتر، عملکرد به موقع، کیفیت برتر و قیمت خوبی برای برابری ارزش می خواهند».

همانند بخش عمومی در بخش خصوصی نیز چنین واقعیتی وجود دارد. همگان تقاضای خدمات بهبود یافته و سطحی بالا از مشارکت را در فرایند تعریف کیفیت و خدمات درخواست می کنند، که این امر وظیفه پیچیده ای شده است زیرا درحالی که عامه مردم تقاضای بهبود کیفیت و خدمات دارند، به صورت همزمان، آنها نسبت به هرگونه افزایشی در بار مالیاتی معترض اند. این دوگانگی اغلب به این خاطر اتفاق می افتد که مشتریان خدمات با کیفیت خوب و قیمت کمتر می خواهند. با وجود این، سازمانهای دولتی باید به هر طریقی تعادلی بین این دوگانگی، یعنی کشمکشهای پیاپی و الزامات شهروندان برقرار کنند.

این وظیفه اگر پیچیده تر می شود به خاطر این است که در مجموعه های دولتی اجرای موفقیت آمیز مدیریت کیفیت جامع، که فقط مشتریان مستقیم را بدون در نظر گرفتن خواسته های بخش عمومی ومالیات دهندگان ملاحظه می کند، ممکن است آسیب

وجود ندارد. بنابراین، رهبری مشوقهای انگیزشی اندکی برای اجرای مدیریت کیفیت جامع دارد. گزینشها و انتخابهای پیاپی و سودجه های سالانه، ایجاد و سرسپردن به اولویتهای بلندمدت را مشکل می سازد. هرچند مشوقهایی که وجود دارند اغلب فقط از سطح حداقل دستیابی به الزامات قانونی حمایت می کنند و برای شروع فرایندهایی که کیفیت بلندمدت را بهبود می دهند مشکل ساز هستند. دستیابی به حداقل استانداردها از جمله نقاط ضعفی است که «هری» برای مدیریت کیفیت جامع مشخص می کند. یک مجموعه حکومتی که بر دستیابی به الزامات قانونی و حداقل تکیه می کند این نقطه ضعف مدیریت کیفیت جامع را ممکن است تشدید کند.

صرفنظر از چالشهای موجود، مهمترین تمرکز در بخش عمومی روی اجرای ماموریت است، «به علاوه یک بخش ممکن است به اهداف کمی اش برسد اما کیفیت خدمات یا اثربخشی بخش ممکن است واقعاً کاهش یابد». انتخاب پروژه ای که می تواند به راحتی با بهبودهای ضرب الاجلی اجرا شود موفقیت سریعی را فراهم می کند که استفاده از مدیریت کیفیت جامع را تشویق خواهد کرد و درک سرپرستانی را شکل می دهد که مدیریت کیفیت جامع به آنها کمک می کند و مانع از انجام شغل و انجام ماموریت نمی شود.

«ماهیت انحصاری دولت آن را از مشکلات مشابهی که برای کیفیت در سازمانهای خصوصی وجود دارد مضمون می سازد».

درحالی که به نظر می رسد سازمانهای بخش دولتی مانند موسسات دولتی بر مبنای مشتری مداری باشند، اما در واقع چنین چیزی نیست. تحویل بسیاری از خدمات حتی خدمات ضروری، جایگزین کردن اشکال دیگری از تحویل خدمت مانند خصوصی سازی را سبب می شود. همچنین جایگزین های دیگری برای تحویل خدمات و تامین وجوه برنامه ها وجود دارند - هر چند در زمانی نه چندان طولانی به وسیله موسسات دولتی تحویل داده می شوند - که این موسسات تمایل دارند تا به صورت متمرکز آنها را هدایت کنند. با وجود این، «مشتریان بالقوه - هم تجار و هم تک تک شهروندان» ممکن است شهر دیگری را برای جابجایی انتخاب کنند.

نتایج تغییر محیطی تجربه کرده اند که شامل: خصومت عمومی شدید در حال رشد، رشد تعهدات، کاهش منابع تامین وجه، اهداف مخالف و تمایلات سهامداران مختلف. محیط متغیر موجب بروز رویکردهای جدیدی برای دستیابی به ماموریت سسازمان می شود. مدیریت استراتژیک توانست به دسته بندی این چالشها کمک کند اگرچه این امر بیشتر در بخش خصوصی و کمتر در بخش عمومی مورد استفاده قرار گرفت. این امر نتیجه مشکل انتقال فرایند از بخش خصوصی به بخش عمومی و فقدان توافق روی این نکته است که مدیریت استراتژیک در بخش عمومی به چه معناست. برخلاف این امر، هر جایی که مدیریت استراتژیک اجرا شد «مدیریت استراتژیک درک شده... تا جهت و اداره تمایلات سیاسی را فراهم کند».

در بخش عمومی تقریباً محدودیت بسیاری از منابع وجود دارد و البته دانش کارکنان و خلاقیت واقعاً آموزش داده نشده است، در نتیجه مدیریت کیفیت جامع یکی از ابزارهای سازمانهای حکومتی است که برای برآوردن تقاضاهای روبه رشد در محیط متغیر امروزی تلاش می کنند. البته مدیریت کیفیت جامع باید برای دستیابی به الزامات منحصر به فرد سازمانهای حکومتی اصلاح شود.

تهدید دیگر برای اجرای مدیریت کیفیت جامع در سازمانهای بخش عمومی این است: رهبری سیاسی زمانی که بفهمد مدیریت کیفیت جامع احتیاج به تعهدی بلندمدت دارد، دلسرد شود. همچنین ریسک دیگر این است که حمایت سیاسی ممکن است در زمانی که یک بحران جایگزین بحران دیگری می شود کاهش یابد.

چالشهای دولتی: یکی از چالشهایی که دولت در زمان اجرای مدیریت کیفیت جامع با آن مواجه است اهمیت صرفه جویی در هزینه است، که یک ارتباط بودجه ای واضح و روشنی برای سود در بخش دولتی همانند بخش خصوصی،

سیستم ها، تغییرات، یادگیری و رفتار انسانی: دانستن اینکه به چه علت یکی بر دیگری اثر می گذارد؛

● دادن چشم انداز، مفهوم، جهت و تمرکز به سازمان.

به نظر «شولتز» این نکته اهمیت دارد که تمرکز بر سبک مدیریت قدیمی را تغییر دهیم، که شامل مدیریت بر مبنای هدف است، و نقش رهبری باید شامل شایستگی ششم (که در بالا ذکر شد) و فراهم آوردن چشم انداز برای سازمان باشد.

ارتباطات و آموزش مدیریت کیفیت جامع

مدیران و کارکنان صفی بسط آموزش مدیریت کیفیت جامع و اجرای موثرش نیاز دارند. «دروتیوتیس» پیشنهاد می کند که با آموزش مناسب، مدیران میانی و کارکنان مدیریت کیفیت جامع را درک خواهند کرد و قادر خواهند بود تا از آن به طور موثری در بهبود منافع سازمانی استفاده کنند. این امر عرصه چالشی است برای موسسات دولتی که بودجه های آموزشی را محدود کردند و آموزش از نظر آنان نوعی خوش گذرانی است که در هنگام کمبود منابع مالی آموزش به کنار نهاده می شود. تغییر احتیاج به مشارکت واقعی افراد و گروه های درگیر در تغییر دارد، یادگیری همراه با عمل موفقیت های کوچک دارد و مشارکت کنندگان را با مطالب آموخته شده مدیریت کیفیت جامع، که می توانند برای تلاش های پیچیده استفاده شوند، به تدریج آشنا می سازد. مزیت بیشتر این است که افرادی که مستقیماً در فرایند مدیریت کیفیت جامع مشارکت می کنند احساس مالکیت نسبت به آن می کنند و خود را نسبت به موفقیتش متعهد می دانند.

برنامه ای برای ارتباطات خوب و موثر، هم نتایج مطلوب تغییر و هم منافع مشارکت کنندگان را توجیه می کند. ارتباطات موثر برای موفقیت مدیریت کیفیت جامع ضروری است؛ بدون آن نتایج می تواند به اجرای گران و ناکامی اش بینجامد. درک دلیل تغییر، کارمندان را به آموزش های لازم جهت انجام تغییر بسیار مشتاق می کند. نهادینه سازی

مدیریت کیفیت جامع یکی از ابزارهای سازمانهای حکومتی است که برای برآوردن تقاضاهای روبه رشد در محیط متغیر امروزی تلاش می کنند.

کیفیت جامع باشند.

سبک مدیریت و شایستگی های رهبری: دمینگ بیان می کند که اکثر سازمانها به صورت آرام و بی صدا از یک سبک مدیریتی مدرن، فراگیر و بسته ای (زندان گونه) استفاده می کنند که در بلندمدت سازمان را به انحراف می کشاند. او پیشنهاد می کند که «اگر مدیران تجاری در پاسخ به تغییرات بی شماری که جهان را می لرزاند پاسخ موفقیت آمیز می دهند، نیاز خواهند داشت تا پیشاپیش به سبک جدیدی از مدیریت انتقال یابند.»

«شولتز» سیستم دانش عمیق دمینگ را پیچیده می داند، و شش شایستگی رهبری را توسعه می دهد که رهبر باید داشته باشد:

- توانایی درک سیستم ها و آگاهی از چگونگی هدایت سیستم؛
- توانایی درک تنوع کار در برنامه ریزی و حل مسئله؛
- درک این نکته که چگونه می توانیم بیاموزیم، دانسته هایمان را بهبود و توسعه دهیم، و به بهبود و یادگیری واقعی دست یابیم؛
- درک افراد و اینکه چرا آنها این رفتارها را انجام می دهند؛
- درک وابستگیهای درونی و تعاملات بین

بیشتر از فایده اش باشد. سازمانهای بخش عمومی استقلال کمی در این راستا دارند. فرایندهای سیاسی اغلب معین می کند که چه اقدامات و اهدافی را موسسات دولتی باید تعقیب کنند. یکی از نقاط قوت آوردن مدیریت کیفیت جامع به موسسات دولتی این است که مشتریان و پیامدهای مطلوب تعریف شده است. واضح است که پیاده سازی این پیامدهای مطلوب می تواند به دوره های منفی غیرمنتظره صرف نظر از کسب بهبود در رضایت مشتری بینجامد.

چرا مدیریت کیفیت جامع به شکست می انجامد؟ این امر که مدیریت کیفیت جامع در بسیاری از سازمانها به شکست می انجامد کنایه ای بیش نیست، چون مدیریت کیفیت جامع از توسعه و پیروی از یک فرایند برای اجرا حمایت می کند. اجرای ناقص مدیریت کیفیت جامع ممکن است جامعیت ناقص و تخصیص افراد غیرآماده را برای انجام و اجرا در پی داشته باشد. فریب خوردن مدیران و مجریان امر کیفیت ممکن است به سرگردانیشان منجر شود. آنها فکر می کنند که شکل دهی یک کمیته کیفیت و درگیری در فعالیتهای کیفیت و برنامه ها به تغییر منجر خواهد شد. مشکل مستمر دیگر، ناکامی تعهدات و برنامه های بیش از اندازه مدیریت کیفیت جامع است. ناکامی برنامه های مدیریت کیفیت جامع تلاشهای متوسطی را که احتمال موفقیتش بیشتر است را به شکست می کشاند.

تعهد کارکنان برای اجرای مدیریت کیفیت جامع حیاتی است. برنامه ریزی ضعیف و کوچک سازی نامنظم سازمان تلاشهای مدیریت کیفیت جامع را در بسیاری از سازمانها به زوال منجر می کشاند. بسیاری از کارکنان فکر می کنند که این امر با فلسفه مدیریت کیفیت جامع، که امنیت شغلی را برای کارکنان خوب آموزش دیده و مشارکت کننده فراهم می کند، متناقض است، روحیه کارکنان ضعیف می شود و انعطاف پذیری سازمان آن طور که انتظار می رفت بهبود نمی یابد.

مدیریت کیفیت جامع اغلب با شور و شوق زیاد از جانب مدیریت و آموزش به وسیله مشاور آغاز می شود و توسط کارکنان مشتاق در مشاغل تغییر نیافته پیروی می شود. به نظر می رسد که مشاوران اولین منفعت مدیریت

آموزش برای سازمانهای خدماتی از قبیل دولت و موسسات بخش دولتی، وضوح مفاهیم را برای مشارکت کنندگان بهبود خواهد داد، و احتمالاً انجام آموزش اهداف مطلوب را افزایش می دهد.

سودمندی مدیریت کیفیت جامع: در هنگام استفاده از نتایج اصول مدیریت کیفیت جامع در افزایش سودمندی سازمان، احتمالاً زیادی وجود دارد که مدیران سازمان با آغوش باز مدیریت کیفیت جامع را پذیرا شوند. هر چند نتایج تحقیقات ناامیدکننده است و نشان می دهد که یک پنجاهم یا یک سی ام سازمانها با برنامه های مدیریت کیفیت جامع به منافع ملموس یا عمده رسیده اند. «هراری» خاطر نشان می سازد که مدیریت کیفیت جامع به معنی رد کیفیت نیست، و به این نتیجه رسید که رد کردن کیفیت عبارت است از تمرکز شدید، تعصب شدید، اصول آهنین، و راهی از زندگی برای همه. مدیریت کیفیت جامع با آمارها، کمیته ها و بخشهای کیفیت مرتبط است. در چنین حالتی «دناوان» پیش بینی می کند که بسیاری از مدیران اجرایی بسیش از حسد دید خوش بینانه ای از کیفیت محصولاتشان دارند که با واقعیات فاصله دارد. خودفریبی می تواند موفقیت مدیریت کیفیت جامع را به مخاطره اندازد.

سنجش و اندازه گیری: فقدان سنجش و یا سنجشهای اشتباه یکی دیگر از علت های ناکامی مدیریت کیفیت جامع است. اغلب سازمانها بر سنجشهای مالی، که تحت یک افق زمانی کوتاه مدت قرار دارد، تاکید می ورزند. با پذیرش مدیریت کیفیت جامع، نتایج ضمنی باید افق زمانی را برای سنجش موفقیت های مالی توسعه دهد. بنابراین، مدیریت کیفیت جامع، الزام می کند کیفیت و رضایت مشتری بساید سنجیده شود. سازمانها اغلب نمی دانند که بر چه چیزی تمرکز کنند، چون آنها از مشتریان و کارکنان در مورد بهبود نیازهایشان نظر خواهی نمی کنند. حتی هنگامی که فرایندها تعریف شده اند، اشتباه مشترک سازمانها را سردرگم می کند. «داده به خاطر ساده، فرایند برای نتایج، و فعالیتهایی برای نتایج».

الگوبرداری (BENCHMARKING) یک فعالیت است و خودش به تنهایی به عنوان هدف نیست، البته باید به عنوان یک بخشی از

اجرای ناقص مدیریت کیفیت جامع ممکن است جامعیت ناقص و تخصیص افراد غیر آماده را برای انجام و اجرا در پی داشته باشد.

داخلی را به اولویتهایی که موفقیت بلندمدت سازمان را حمایت می کنند، مرتبط سازد.

علی رغم همه این مسائل، مدیریت کیفیت جامع عمرش به پایان نرسیده است. تجدید حیات مدیریت کیفیت جامع «به وسیله مشاوران صورت نمی گیرد، بلکه به وسیله مدیران، کارکنان و اتحادیه ها صورت می گیرد، که تشخیص می دهند مشارکت کارکنان به صورت فزاینده ای با اهداف کیفیت مرتبط است».

مدیریت کیفیت جامع و برنامه ریزی استراتژیک

استراتژی کاری مطلوب مهمترین عامل در اجرای چشم انداز، مأموریت و اهداف است. یک استراتژی سالم باید هم به صورت فعالیتهای روزانه و هم فعالیتهای بلندمدت باشد و آن همچنین باید در فرهنگ سازمان قابلیت عجبین شدن داشته باشد. بررسی مدیریت کیفیت جامع و مدیریت استراتژیک، از جمله برنامه ریزی استراتژیک، پنج چشم انداز را آشکار می سازد: (۱) دیدگاه ضمنی سازمان (۲) جهت زمانی اولیه (۳) دیدگاه ضمنی فرهنگ سازمانی (۴) الزامات رهبری (۵) تاکید بر کنترل مدیریت.

دیدگاه ضمنی از سازمان: تفاوت بارزی بین دیدگاه سازمان از منظر مدیریت کیفیت جامع و برنامه ریزی استراتژیک وجود دارد. برنامه ریزی استراتژیک عبارت است از پشتوانه مدیریت استراتژیک، که شامل برنامه ریزی استراتژیک و اجرای آن است، در حالی که انتظار مطلوب و ایده آل، نتایج شایسته از برنامه ریزی استراتژیک و مدیریت کیفیت جامع است. رسیدن به وضعیت مطلوب برای پیش بینی جهت سازمان برای موفقیت های آتی، به ظرفیت عقلایی احتیاج دارد. مدیریت کیفیت جامع بر رسیدن به انتظارات مشتریان متمرکز است، در حالی که برنامه ریزی استراتژیک در برآوردن مأموریت سازمان توجه شایانی می کند، به علاوه توجه مدیریت کیفیت جامع به ثبات هدف نشان می دهد که افراد سازمان می دانند که چرا سازمان موجودیت دارد و در عوض در درون محدوده مأموریت اساسی خود فعالیت می کند.

توجه مأموریت مدیریت استراتژیک در

فرایند بهبود مستمر باشد تا دارای ارزش شود. کارکنان درگیر در فرایند الگوبرداری احتیاج به درک ارزش مرتبط با آن دارند و اینکه این ارزش باید در راهی معنادار بیان شود و نه در یک راه نامفهوم و بی معنی. سنجش مفهومی جهتی را فراهم می کند تا کارمندان بدانند که بر چه چیزی تمرکز کنند و بدانند که چه نتایجی به بهبود کیفیت منجر شود.

مشتریان: اجرای موفقیت آمیز مدیریت کیفیت جامع مستلزم توجه به مشتریان داخلی و خارجی سازمان است. برای دولت مشتریان خارجی، اصولاً شهروندان هستند. «هری» خاطر نشان می کند که مدیریت کیفیت جامع به توجه بر افراد در فرایندهای داخلی، صرف نظر از نتایج خارجی فرایند تغییر یافته یا انتظارات مشتریان تاکید می کند.

اهداف استراتژیک: اکثر سازمانها اولین مرحله حیاتی مدیریت کیفیت جامع یعنی تعریف اهداف استراتژیک و یکپارچه کردن اهداف با پیش فرضهای بهبود کیفیت را نادیده می گیرند. ممکن است تداوم یک فرایند به طور عمده ای بهبود باشد، ولی هنوز اثر مثبتی بر سلامت سازمان نگذاشته باشد. برنامه ریزی استراتژیک باید به مثابه پلی باشد که بهبود فرایندهای

مدیریت کیفیت جامع: ارتباط دادن بین برنامه ریزی استراتژی و مدیریت کیفیت جامع مستلزم حمایت مدیریت و تعهد به تغییر است. برنامه استراتژیک می تواند طرح اولیه ای برای جهت های استراتژیک سازمانها از جمله انطباق با مدیریت کیفیت جامع باشد. مزایای تصمیمات استراتژیک کیفیت بهبود یافته، می تواند مانع رشد منافع سایر فرایندهای سازمانی شود.

سه ارتباط حیاتی بین مدیریت کیفیت جامع و برنامه ریزی استراتژیک وجود دارد: (۱) برنامه ریزی استراتژیک باید در راستای مشتریان باشد (۲) برنامه ریزی استراتژیک باید پیش نیازهای مدیریت کیفیت جامع را مدنظر قرار دهد و جهت آن را مشخص کند (۳) باید برای اطمینان از موفقیت بلندمدت تمرکز باید بر نتایج باشد، نه فعالیتها.

در حالی که «احمد و مدکس» تعیین جهت سازمانی را پیشنهاد می کنند، اما فراهم کردن رضایت مشتریان هدف برنامه ریزی استراتژیک است. «باتز» بیان می کند که فرصت استراتژیک به وسیله فراهم آوردن ارزش برای مشتری روی می دهد. این امر واقعیتی است، بسویژه هنگامی که فرایند برنامه ریزی استراتژیک نیازی را مشخص می کند که مشتری قبلاً چنین چیزی را نمی دانست. تغییر سریع رقابتی نیازمند رویکرد جدید به تصمیم گیری جهت اطمینان از نوآوری برای آینده است، و اکثر این تصمیمات نتیجه برنامه ریزی استراتژیک و اجرای آن است.

با این حال، طرح ریزی خواسته های مشتریان و رضایت درستان نباید نادیده انگاشته شود. در یک بازار مشتری مدار، کیفیت عبارت است از تمرکز استراتژیک، و عنصری ضروری برای موفقیت سازمان است. هنگامی که برنامه ریزی استراتژیک اساس مدیریت کیفیت جامع است، بنابراین، اهداف کیفیت بخش لایفکی از فرایند برنامه ریزی است. اینها احتمال آمیختن کیفیت با انجام اعمال روزانه سازمان، و با اهداف بلندمدت و کوتاه مدت را قوت می بخشند. ضمیمه کردن پایش و سنجش به اهداف در آینده، تعهد سازمان به مدیریت کیفیت جامع را حمایت می کند و به آن اعتبار می بخشد. نقطه تمرکز مدیریت کیفیت جامع مشتری است، این چنین تمرکزی برای موفقیت طرحهای استراتژیک ضروری است. طبق نظر

برنامه ریزی ضعیف و کوچک سازی نامنظم سازمان، تلاشهای مدیریت کیفیت جامع را در بسیاری از سازمانها به زوال می کشاند.

کیفیت جامع رهبری جزء مهمی از هر شغل است، کارکنان به طور نامنظم در طراحی مجدد فرایندهای کاری مشارکت می کنند، و آموزش قابل ملاحظه ای برای مشارکت کارکنان جهت مشارکت کامل در مدیریت کیفیت جامع لازم است.

تاکید بر کنترل مدیریت: کنترل مدیریت به جایی اشاره می کند که بیشترین تشابه بین مدیریت استراتژیک و مدیریت کیفیت جامع وجود دارد. مدیریت استراتژیک بر الزامات داخلی و مدیریت کیفیت جامع بر عواملی از قبیل کنترل فرایندهای آماری برای اطمینان از بهبود مستمر تاکید می کنند. برای کارکنان مهم است تا توانایی برای نفوذ بر کیفیت و کمیت آیتم های سنجش شده داشته باشند. هرچند، کنترل مدیریتی یکی از نقاط ضعف مدیریت کیفیت جامع و مدیریت استراتژیک است. به علت مشکل اجرای مکانیسم های کنترل مدیریت، کنترل های مدیریت اندکی از طریق درک یکپارچگی کنترل ها صورت پذیرفته است در یک سازمان خدمت مدار، سنجشها دائماً بر بررسیهای مشتریان و گروههای متمرکز وابسته هستند.

برقراری ارتباط بین برنامه ریزی استراتژیک و

سطوح بالاتر است و شاید با آهنگ بیشتری، با موسسات دولتی در زمانی که هدف اصلی، انجام ماموریت محوله شان است، در ارتباطند.

جهت زمانی اولیه: در حالی که هم برنامه ریزی استراتژیک و هم مدیریت کیفیت جامع یک جهت آینده نگری دارند، برنامه ریزی استراتژیک تاکید بیشتری بر افق زمانی بلندمدت دارد. مدیریت کیفیت جامع بر دستیابی به کیفیت و نیازهای رضایت مشتری تاکید می کند. در واقع پیش نیازهای استراتژیک با عملیات دیگر، برای دستیابی به بهترین فلسفه ها، برای دستیابی به اهداف سازمانها ارتباط داده خواهد شد. هم مدیریت کیفیت جامع و هم مدیریت استراتژیک احتیاج به زمان قابل ملاحظه ای برای آوردن تغییر سازمان دارند، این امر پیچیدگیهای بسیار را در سازمانهای دولتی موجب می شود چون رهبری دائماً در حال تغییر است.

تاثیر بر فرهنگ سازمانی: هم برنامه ریزی استراتژیک و هم مدیریت کیفیت جامع، احتیاج به تغییری عمیق در فرهنگ سازمانی در سازمانهای بخش عمومی و خصوصی دارد. بسویژه در سازمانهای دولتی سنتی، تفکر تجدیدنظر شده و ارزشها برای انجام تغییرات فرهنگی جهت اجرای مدیریت کیفیت جامع و مدیریت استراتژیک ضروری است. مدیریت کیفیت جامع بر تیم سازی، کیفیت، رضایت مشتری و بهبود مستمر تاکید می کند. در حالی که «ارزش برتر مدیریت استراتژیک عبارت است از حفظ ظرفیت سازمان برای گزینه یابی». الزامات رهبری: در هر نوع از تغییر سازمانی حمایت رهبری برای موفقیت مدیریت استراتژیک و مدیریت کیفیت جامع حیاتی است. مردم معمولاً توجهشان را بر چیزی متمرکز می کنند که از آن لذت می برند، و اینکه چه احساسی دارند مهم است. رهبری سازمانی در توسعه ماموریت سازمانی مهم است. بنابراین، افراد درک می کنند که چه فعالیتهایی برای موفقیت سازمانی دارای اهمیت هستند. یک ماموریت تفصیلی، پیامدهای مطلوبی را در کارکنان به بار خواهد آورد.

مدیریت استراتژیک و مدیریت کیفیت جامع بر رهبری از دو سر طیف تاکید دارند. با مدیریت استراتژیک، مسئولیت اساسی با مدیران بالاتر است، در حالی که در مدیریت

هم مدیریت کیفیت جامع و هم مدیریت استراتژیک در بخش خصوصی شروع شد و پس از آن برای بخش عمومی به کار گرفته شدند، در ضمن این دو پیش نیاز مکمل هم هستند. ادغام مدیریت کیفیت جامع با برنامه ریزی استراتژیک، بهترین فرصت را برای اجرای موفقیت آمیز پیش نیازهای این دو مقوله فراهم می سازد، و همچنین هم افزایی و احتمال موفقیت هر یک از این دو را نیز فراهم می کند.

افزایش الزامات و انتظارات شهروندان، کاهش تامین وجوه چالشهای توانایی موسسات دولتی برای انجام ماموریت، مرتبط شده است. مدیریت کیفیت جامع به کمک برنامه ریزی استراتژی می تواند به موسسات دولتی برای اولویت بندی کردن این پیش نیازها کمک کند و از طریق بهبود فرایندها، کیفیت بالایی را فراهم سازد، یعنی خدمات درست هستند و در موعد زمانی درست و به موقعی فراهم می شوند. □

برای سازمان اجرا شود. برنامه استراتژیک مشخص می کند که چه چیزهایی ضروری است و خطوط زمانی پیش نیازهای مدیریت کیفیت جامع را بهبود می دهد. اگر مبنای تلاشهای موفقیت آمیز اجرای مدیریت کیفیت جامع یعنی برنامه ریزی استراتژیک نباشد، درک موفقیتش بسیار سخت خواهد بود.

نتیجه گیری

مدیریت کیفیت جامع ابزاری است که می تواند به وسیله سازمانها برای دستیابی به اهداف کیفیت استفاده شود. چه هنگام مدیریت کیفیت جامع به طور موفقیت آمیزی اجرا می شود؟ هنگامی که مدیریت کیفیت جامع به صورت بخششی لاینفک (یکپارچه) از فرایندهای رسمی کار شده باشد و به عنوان برنامه ای جداگانه به آن نگریسته نشود، در این صورت مدیریت کیفیت جامع فقط بخشی از دستیابی به انجام شغل است.

«احمد و مدکس» پنج عنصر کلیدی برای برنامه ریزی استراتژیک وجود دارند:

(۱) عوامل رضایت مشتری (۲) عوامل طبقه بندی رضایت مشتری به حیاتی و غیرحیاتی (۳) عوامل رضایت مشتری به آتم های قابل اجرا (۴) الگوبرداری برای توسعه یک طرح نهایی (۵) توسعه برنامه ای استراتژیک برای رسیدن به اهداف مدیریت کیفیت جامع. شاخصهایی که مدیریت کیفیت جامع و برنامه ریزی استراتژیک نیاز دارند تا به هم نزدیک شوند عبارتند از: ساختارهایی جدا برای مدیریت کیفیت جامع و برنامه ریزی استراتژیک، تمرکز بر سنجشهای مالی، سنجشهای مبتنی بر فعالیت، سنجشهای مبتنی بر نتیجه، و بهبود تدریجی و آهسته عملکرد. ادغام مدیریت کیفیت جامع و برنامه ریزی استراتژیک هم فرایندها را نیرومند می سازد و هم به تعیین اینکه چه فرایندهایی حیاتی هستند کمک می کند، رضایت مشتریان بیشتر خواهد شد و می تواند به صورت موثر و کارا

مشکلات نرم افزار

Timar

تیمار

نرم افزار مدیریت نگهداری و تعمیرات



مزایای سیستم

- آموزش و نصب رایگان - کارایی یکساله - پشتیبانی فوری
- اجرا شده بطور وسیع در صنایع مختلف - ارائه خدمات مشاوره ای جهت پیاده سازی بهینه

مشکلات حل می کند

- مدیریت اطلاعات فنی - مدیریت قطعات و مواد - مدیریت نیروی انسانی
- برنامه ریزی فعالیتهای پیشگیرانه
- کنترل فعالیتهای اضطراری اصلاحی (PM, EM, CM, ...)

سازندگان جهانی

- فراهم و مکانیزاسیون سیستم های برنامه ریزی تولید و مواد (MRPI, MRPII)
- فراهم و مکانیزاسیون سیستم های نگهداری جامع
- فراهم و مکانیزاسیون سیستم های اطلاعاتی مدیریت (MIS)
- نرم افزار کنترل مستندات و مدارک جهت استانداردسازی ISO

مشاور تخصصی سیستم های مهندسی صنعتی

Andisheh Pardazan

۹۱۱۲۵۵۶۲۹۵ - ۰۲۳ - ۸۷۸۲۹۸۸ - ۸۸۸۵۰۳۳