

می تواند بحران را مهار کند. بحران در سازمانها بیشتر ناشی از نارسائیهای محیط داخلی و عدم موفقیت مدیریت ناشی می شود. به طور خلاصه می توان گفت بحران، در نتیجه مدیریت ناموفق پیدا می شود و یک مدیریت اثربخش می تواند اختطارهای بحران را دریابد و بعضی نشانه ها را از قبل پیش بینی کند. عوامل درون سازمانی موثر در بحران را در شش گروه می توان جمع بندی کرد:

- نحوه عملکرد مدیران سازمان؛
- عدم کفایت تجربه و جمع آوری اطلاعات؛
- ارزشها، عقیده و نگرش مدیریت؛
- پیشینه تاریخی و تجارب سازمان؛
- مرحله عمر زندگی سازمان؛
- ویژگیهای دیگر سازمان نظیر درجه تمرکز و...

از دیدگاه دیگر، عوامل زاینده بحرانهای سازمان را می توان در پیچیدگی، پیوندگی اندازه دامنه، سرعت و هویدایی دانست.^(۳)

بحرانهای سازمانی معمولاً خبر نمی کنند و یکی از ویژگیهای عمده آنها همین غیرمترقبه بودن آنهاست که تصمیم گیرندگان را با هیجان و اضطراب مواجه می کند. به طور کلی، عوامل موثر در بروز بحران و شدت و ضعف آن را می توان در شکل شماره ۱ نشان داد.

مفهوم مدیریت کیفیت فراگیر

در مدیریت کیفیت فراگیر بر طراحی، انتخاب فناوری و فرایندهای مناسب تولید، آموزش کیفیت، مشارکت بیشتر کارکنان، توجه به نیازهای مشتریان و لزوم اندازه گیری کار تاکید شده است. مدیریت کیفیت فراگیر فقط به محصول برنمی گردد و یک دیدگاه جامع نسبت به سازمان و محصول دارد و تمام فعالیتها و فرایندها و جزئیات کار را دربردارد.

در تعریف مدیریت کیفیت فراگیر می توان به نکات زیر اشاره کرد:

- کیفیت بالای محصولات و خدمات که موجب رضایت مشتری می گردد؛
- منطقی بودن قیمت؛
- مشارکت کلیه کارکنان شرکت؛^(۴)
- اصلاح مداوم فرایندهای کاری؛
- حل مسئله ریز و درشت سازمان برحسب اولویت؛
- سرشکن کردن تصمیم گیری در کل سطوح

نقش مدیریت کیفیت فراگیر



پیشگیری از بحرانهای سازمانی

دکتر ایرج سلطانی

است که نظام مدیریت کیفیت فراگیر یک نظام مشکل یاب و بحران یاب است، بر این اساس و با توجه به نقش موثر مدیریت کیفیت فراگیر در پیشگیری از مدیریت بحرانهای سازمانی در این مقاله سعی بر آن است مفهوم و مؤلفه های موثر در بحرانهای سازمانی، مفهوم مدیریت کیفیت فراگیر تبیین و به نقش نظام مدیریت کیفیت فراگیر (T.Q.M) در پیشگیری از بحرانهای نامطلوب در ابعاد مختلف پرداخته شود.

مؤلفه های موثر در بحرانهای سازمانی

بحرانهای سازمانی شرایطی را فراهم می کنند که روند عادی کار و فعالیت با وقفه موقت و یا نسبتاً پایدار مواجه می شود. بحران عبارت است از وضعیتی که نظم سیستم اصلی یا قسمتهایی از آن را مختل کرده و پایداری آن را به هم می زند.

بحران وضعیتی است که تغییری ناگهانی در یک یا چند قسمت از عوامل متغیر سیستم به وجود می آورد (شدت و ضعف بحرانها بستگی به عوامل تشدیدکننده و یا عناصر کاهش دهنده بحران و تکنیک های موجود برای مدیریت دارد.^(۱)

در بروز بحرانهای سازمانی عوامل مختلفی دخیل هستند که پرداختن به موقع، به آنها

چکیده

بروز بحران در سازمانهای مختلف با پیش مثبت بایستی به عنوان یک سرمایه تلقی شود و این به خاطر این است که در بحران، مجموعه امکانات سازمان، ساختارها، نیروی انسانی، توانمندی قانونی، و... به خوبی با همدیگر ترکیب شده و همدلی مناسبی در سازمان ایجاد و از امکانات بلااستفاده سازمان به نحو مطلوبی استفاده می شود.

هرچند بروز بحران سرمایه است ولی بعضی از بحرانهای سرکش، موجب اختلال در روند کار سازمانی شده و تحقق اهداف سازمان و مزیت رقابتی از بین می رود. بحران در سازمانها یک دفعه به وجود نمی آید بلکه طی مدت زمانی طولانی زمینه های آن در فرایندها، ساختارها و منابع انسانی شکل گرفته و سپس به بروز بحران منجر می شود.

برای پیشگیری از بحرانهای منفی و مدیریت صحیح بر آن، لازم است تمهیدات لازم قبل از شکل گیری خمیرمایه بحران، اندیشه شود. یکی از رویکردهایی که به شکل جدی و عملیاتی به مدیریت بحران و پیشگیری از بروز بحران کمک می کند نظام مدیریت کیفیت فراگیر (TOTAL QUALITY MANAGEMENT) است. این امر به خاطر این

سازمان.

مدیریت کیفیت فراگیر یک سیستم هزینه اثربخش برای انسجام تلاشهای بهبود کیفیت مستمر افراد در کلیه سطوح سازمان برای ارائه خدمات و کالاهایی است که رضایت مشتریان را تضمین می کند و در جستجوی این است که فرهنگی را ایجاد کند تا کلیه کارکنان به وسیله آن به طور مداوم سازماندهی کارشان را با نگرش تأمین نیازمندیهای متغیر و متنوع مشتریان بهبود بخشد. برای مدیریت کیفیت فراگیر سه محور بیان شده است:

• مشتری گرایی؛

• کارگروهي؛

• نگرش علمی تصمیم گیری.^(۶)

در مفهوم مدیریت کیفیت فراگیر مؤلفه های زیر نهفته است:

* چشم انداز گرایی؛

* راهبري سازمان به شکل موثر؛

* همکاری با پیمانکاران و تأمین کنندگان؛

* توسعه مشارکت کارکنان؛

* فرایند گرایی؛

* خلاقیت و بهبود مستمر؛

* مسئولیتهای اجتماعی سازمان؛

* نتیجه گرایی.

به طور کلی، مدل عملیاتی مدیریت کیفیت فراگیر را می توان در شکل شماره ۲ نشان داد.

مدیریت کیفیت فراگیر با ابزارها و الگوهای خود سازمان را بهبود می بخشد و مزیت رقابتی برای سازمان ایجاد و از بروز بحرانهای مخرب جلوگیری می کند. این سیستم در صورت بروز بحران به مدیران و دست اندرکاران کمک می کند تا به نحوی مطلوب بحران را مدیریت و آن را حل و فصل کنند. به طور کلی مدیریت کیفیت فراگیر در ابعاد زیر به پیشگیری از بحران و یا مدیریت بحران کمک می کند.

۱ - کمک به اندازه پذیر کردن مشکلات سازمانی: یکی از عوامل موثر در بروز بحرانهای سازمانی نبود شاخصهای معین و مشخص و اندازه پذیر نبودن مشکلات است. بعضاً مدیران و کارکنان سازمان مشکلات سازمان را درک کرده ولی به دلیل نداشتن شاخص و یا مشخص نبودن نحوه اندازه گیری نمی توانند به شکل مطلوب به جنگ مشکلات رفته و در نتیجه بحران به وجود می آید.

زمانی در سازمان بحران به وجود می آید که ما نتوانیم پدیده ها را اندازه گیری کنیم و اگر ما نتوانیم پدیده ها و مسائل را اندازه پذیر کنیم، در آن صورت نمی توانیم بر آنها مدیریت کنیم و نتیجه آن پس از مدتی، بروز بحران است.

نظام مدیریت کیفیت فراگیر از طریق شاخص سازی زمینه های بروز بحران را در سازمان از بین برده و به راحتی به مدیران و کارکنان کمک می کند که بر بحرانهای سازمانی فائق آیند. به طور کلی، نظام مدیریت کیفیت فراگیر در بعد شاخص سازی از راههای زیر در پیشگیری از بحران و مدیریت بحران کمک می کند:

۱ - مقادیر کمی برای مسائل و مشکلات سازمانی تعیین می کند؛

۲ - همواره به دنبال تعیین فاصله وضع موجود و مطلوب است؛

۳ - معیارهای مناسبی برای انتخاب شاخصهای سازمانی به دست می دهد؛

۴ - با الگوبرداری و مقایسه سازمان با آن وضعیت را مشخص می کند؛

۵ - با ارائه چک لیست های کنترلی تسلط بر اوضاع سازمانی را راحت تر می کند؛

۶ - ترازنامه نقاط قوت و ضعف سازمان را ارائه می دهد.

۲ - نهادی کردن مشکلات سازمانی: نظام مدیریت کیفیت فراگیر یک نظام مشکل یاب است و بحران در سازمان نشأت گرفته از مشکلات سازمانی است. زمانی که سازمان نسبت به مسائل و مشکلات مختلف خود

بسی تفاوت باشد پس از مدتی مسائل و مشکلات دست به هم داده و وضعیت پیچیده ای را به وجود می آورد که نتیجه آن بروز بحران سازمانی است.

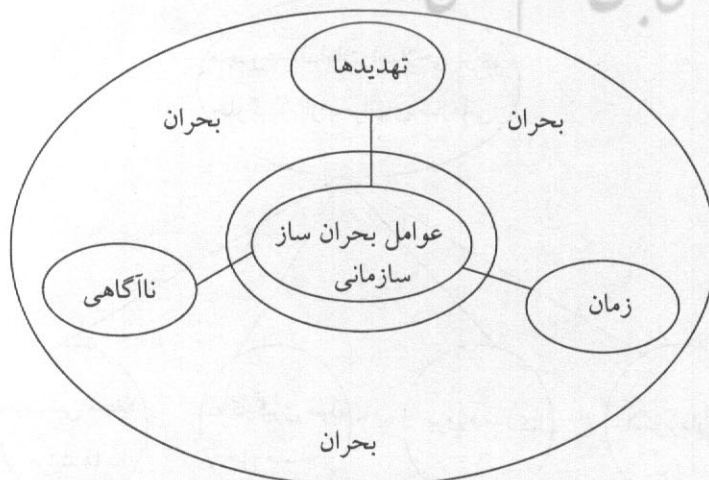
مدیریت کیفیت فراگیر با ابزارهایی که به کار می گیرد مکانیسم دائمی در سازمان طراحی و پیاده سازی می کند که دائماً مشکلات شناسایی گردد. به کارگیری تکنیک هایی نظیر طوفان مغزی در مدیریت کیفیت فراگیر موجب شناسایی مشکلات توسط همه کارکنان سازمان می گردد.

۳ - ارائه الگو برای شناخت گلوگاههای سازمانی: در سازمانها معمولاً گلوگاههای کاری منشا بروز بحران هستند و یا حداقل بروز بحران سازمانی را تسریع می کنند. مدیریت کیفیت فراگیر از طریق مکانیسم های خود، سازمان را قادر می سازد تا گلوگاه خود را شناسایی و مسائل و مشکلات مربوط به آن را اولویت بندی کند.

در این راستا، مدیریت کیفیت فراگیر از دو طریق به پیشگیری بحران می پردازد:

• تعیین محورهای اساسی که به مرور برای سازمان گلوگاه می شوند، معمولاً مدیریت کیفیت فراگیر به شکل اصولی و منطقی روی محورهای اساسی زیر متمرکز بوده و دائماً آنان را تحت کنترل دارد.

• مکانیسم دیگری، نظام مدیریت کیفیت فراگیر در سازمان به کار می گیرد و تا از بحران پیشگیری شود. اولویت بندی مسائل و مشکلات ریز و درشت سازمان است که



شکل ۱ - عوامل موثر در بحران

معمولاً شناسایی مشکلات ریز و درشت سازمان کار زیاد دشواری نیست، آنچه سازمانها را با بحران نزدیک تر می کند عدم اولویت بندی مشکلات بوده که این امر وقت و انرژی صرف حل مشکلات نمی شود. به طور کلی، مدیریت در این بعد، مدیریت فراگیر با ارائه روشهای زیر اولویت بندی مشکلات به شکل عملیاتی و جدی کمک می کند تا از بحران سازمان پیشگیری شود.

● روش اولویت گذاری مسائل با استفاده از مقایسه دوجفتی؛

● روش تعیین اولویت مسائل و مشکلات از نظر قابلیت اجرایی در واحدهای سازمانی؛

● روش اولویت بندی مسائل با استفاده از ماتریسی اثربخشی و سهولت حل مسئله.

۴- ایجاد حساسیت نسبت به زمان: یکی از بیماریهای مدیریت در سازمانهای دولتی عدم استفاده صحیح و موثر از وقت است که به لحاظ عدم انجام کارهای سازمانی در موعد مقرر، زمینه های بروز بحران به وجود می آید. معمولاً بحران طی زمان طولانی شکل می گیرد.

یکی از شاخصها و معیارهایی که با آن در مورد ماهیت فرهنگ اجتماع یا سازمان می توان قضاوت کرد «مفهوم زمان» است، زیرا استفاده از زمان به عنوان یک منبع، شاخصی برای کارآمدی مدیریت یک سازمان است. یکی از شیوه ها و ابزارهایی که در عمل، کارکنان سازمان را نسبت به وقت حساس و در نتیجه بخشی از بحرانها را پیشگیری می کند، پیاده سازی نظام مدیریت فراگیر است و این به خاطر این است که نظام مذکور نحوه استفاده از وقت را در عمل به افراد یاد می دهد. به طور کلی، نظام مدیریت کیفیت فراگیر در بعد ایجاد حساسیت نسبت به زمان به طریق زیر از بحرانهای سازمانی پیشگیری می کند:

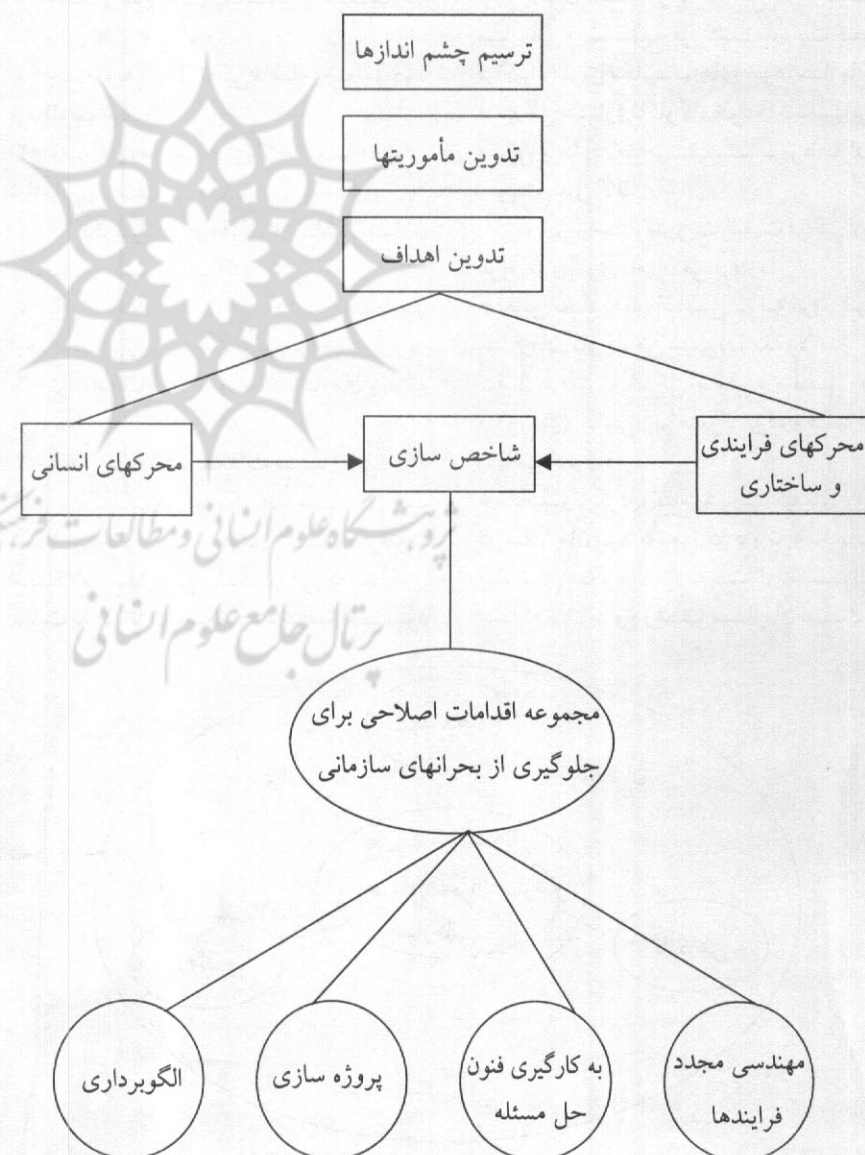
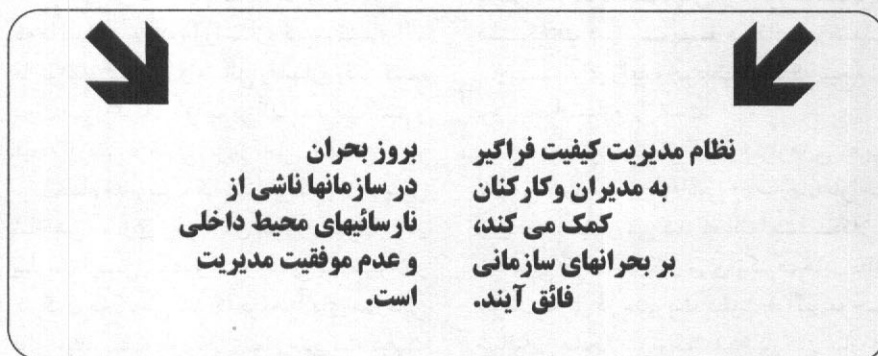
● میزان و دلایل اتلاف وقت در گذشته را مشخص می سازد؛

● کارکنان را وادار به تقسیم بندی وقت خود می کند؛

● زمان بندی در عمل به افراد آموزش داده می شود؛

● همواره گذشته، حال و آینده را مقایسه و زمان را برای کارکنان معنی دار می کند.^(۳)

۵- به کارگیری راه حل های خلاقانه در سازمان: یکی از عواملی که می تواند سازمان را در مقابل



شکل ۲ - مدل عملیاتی مدیریت کیفیت فراگیر

پیشگیری و مدیریت بر بحرانهای سازمانی مکانیسم های مختلفی وجود دارد که یکی از آنها مدیریت کیفیت فراگیر است.

با استقرار مدیریت کیفیت فراگیر در دو بعد می توان بر بحران مدیریت کرد، از یک طرف زمینه و ریشه های شکل گیری بحران شناسایی و تحت کنترل قرار می گیرد و بحران به حداقل ممکن می رسد و از طرف دیگر، در صورت بروز بحران، مدیریت بر آن راحت و ساده می گردد.

مدیریت کیفیت فراگیر با مکانیسم های کمک به شاخص سازی سازمانی، شناسایی و مشکلات سازمانی به صورت مداوم، نظارت بر گلوگاههای سازمانی، ایجاد حساسیت نسبت به زمان، به کارگیری راه حل های خلاقانه، مداوم سازی خود ارزیابی فردی و سازمانی و تلفیق نگرش فرایندمدار و نتیجه مدار به پیشگیری از بروز بحرانهای سازمانی کمک و مدیریت بر آن را ساده و لذت بخش می کند. □

منابع و مأخذ:

- ۱- مهشید، یزدان پناه، برنامه ریزی و مدیریت بحران، مجله تدبیر، شماره ۱۲۷، آبان ۸۱، ص ۵۱
- ۲- مهرگان تحویلدار و مهین اکبری، مدیریت بحران و چگونگی مقابله با آن، مجله مدیریت، شماره ۵۳ و ۵۴، مهر و آبان ۱۳۸۰، ص ۴۵.
- ۳- فاتحی، روشهای موفقیت در مدیریت بحران، مجله تدبیر، شماره ۱۲۳، تیرماه ۱۳۸۱، ص ۸۸
- ۴- ایرج، سلطانی، دستاوردهای فرهنگی مدیریت کیفیت فراگیر، مجله تدبیر، شماره ۱۱۲، خرداد ۱۳۸۰، ص ۵۰
- ۵- علی، محمد مصدق راد، مدیریت کیفیت فراگیر، مدل چنگالی، مجله تدبیر، شماره ۱۳۰، بهمن ۱۳۸۱، ص ۷۷
- ۶- ایرج، سلطانی، دستاوردهای فرهنگی مدیریت کیفیت فراگیر، مجله تدبیر، شماره ۱۱۲، خرداد ۱۳۸۰، ص ۵۳
- ۷- داود، حسین زاده و صدیقه صائمان، مفاهیم و فلسفه مدیریت کیفیت جامع، مجله تدبیر، شماره ۱۲۹، دی ماه ۸۱، ص ۶۲
- ۸- غلامرضا، توکلی، مدیریت کیفیت، یک گام به سوی توسعه اقتصادی، مجله تدبیر، شماره ۱۳۰، بهمن ۸۱، ص ۱۲۳

• ایرج سلطانی: عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد واحد نجف آباد و مدیر تحقیقات نیروی انسانی شرکت فولاد مبارکه

کنند.^(۸)

خودارزیابی به سازمان کمک می کند نقاط ضعف و قوت خود را شناسایی، فرصتها را تشخیص و سازمان را به سمت برنده شدن و نهایتاً از بروز بحران جلوگیری کند. به طور کلی، نظام مدیریت کیفیت فراگیر با استقرار ابزارهایی برای خودارزیابی از بروز بحرانهای سازمان جلوگیری می کند.

۷- طراحی مکانیسم تلفیق فرایندمداری و نتیجه مداری: یکی از عوامل موثر در بروز بحرانهای سازمان غافل شدن از فرایندهای سازمانی است. زمانی که بر فرایندها به شکل مطلوبی مدیریت شود فرایندهای سازمانی به طور مداوم اصلاح و از بروز بحران جلوگیری می شود. توجه تنها به فرایند بدون نگرش به نتایج مطلوب نیست و صرفاً به نتیجه فکر کردن نیز سازمان را از بحران رهایی نمی دهد. مدیریت کیفیت فراگیر و تلفیق نگرش فرایندمدار و نتیجه مدار از بروز بحرانهای نامطلوب سازمانی جلوگیری می کند.

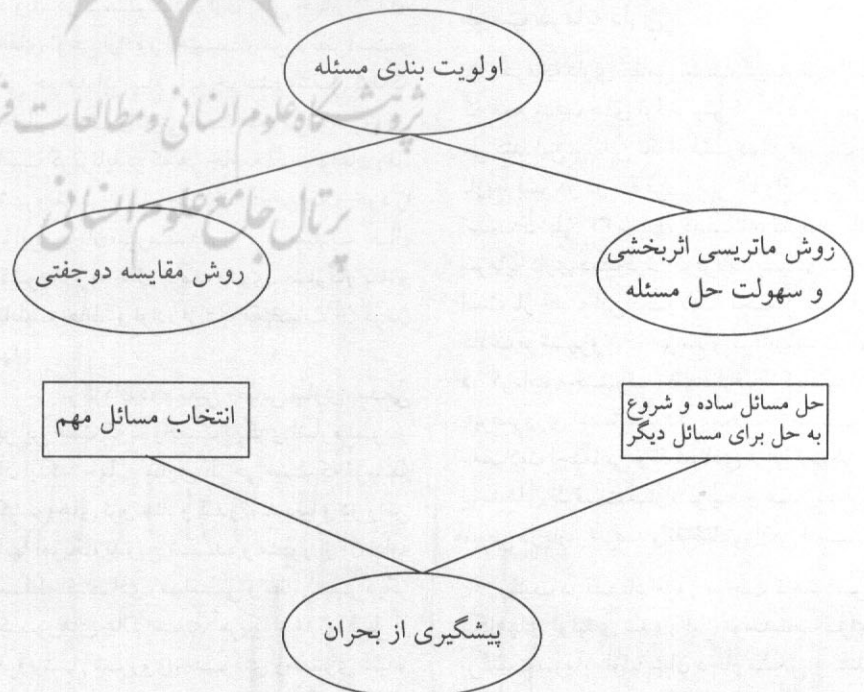
نتیجه گیری

بروز بحرانهای سازمانی با توجه به تحولات محیطی امر اجتناب ناپذیری است، برای

بحرانهای نامطلوب تضمین کند، وجود خلاقیتهای فردی و جمعی و به کارگیری روشهای خلاقانه در حل و فصل مسائل و مشکلات است، خلاقیت موجب جاری شدن ایده ها و افکار جدید در سازمان شده و بهبود و تحول را به دنبال دارد و از این بابت سازمان با محیط خود سازگار می گردد. برای افزایش خلاقیت، به کارگیری روش حل مسئله در بهتر کردن کارگروهی در حلقه های کیفیت بسیار اهمیت دارد. ثابت شده است که خلق ایده ها به وسیله کارجمعی کارکنان در گروههای کیفیت بهتر از انجام فعالیتهای فردی است.^(۹)

مدیریت کیفیت فراگیر از طریق به کارگیری راه حل های خلاقانه بر اساس شکل شماره ۳ به پیشگیری از بحران و مدیریت بحران کمک می کند.

۶- خودارزیابی فردی و سازمانی: خودارزیابی عبارت است از مرور منظم، سیستماتیک و فراگیر فعالیتها و نتایج حاصل از آن در یک سازمان که باعث می شود سازمانها به طور شفاف، نقاط قوت و زمینه های بهبود خود را ارزیابی و به خوبی شناسایی کنند و فعالیتهای برنامه ریزی شده برای بهبود مستمر را تدوین



شکل ۳ - نحوه کمک اولویت بندی مسائل به مدیریت بحران