

استقرار نظام مدیریت کیفیت در سازمان و ارتقای توان رقابت

محمد مهدی وهابی، عباسعلی قدیریان
پژوهشگاه صنعت نفت

با تغییر کافی نیست، بلکه باید آن را دوست داشت. امروزه سازمان‌ها نمی‌توانند با دل بستن به توان بالای تولیدی و اجرای چند طرح خلاق بر رقبای کوچک، منعطف، نوآور، فرصت‌گرا و کم‌هزینه فایز آیند. آن‌ها باید شرایطی را فراهم کنند تا استعداد خلاقیت کارکنان بارور شده و همه آن‌ها روحیه کارآفرینی پیدا کرده و بتوانند به راحتی، مستمر و به طور فردی یا گروهی فعالیت‌های نوآورانه خود را به اجرا درآورند.

لذا شیوه مدیریت کلاسیک در محیط پیچیده، متغیر و آشفته اقتصادی امروزی چندان کارآمد نیست. عملکردهای فعلی مدیریت، رفته رفته جای خود را به یک فلسفه جدید مدیریت می‌دهند که کارکنان را رمز موفقیت در هر گونه فعالیت سازمانی می‌داند.

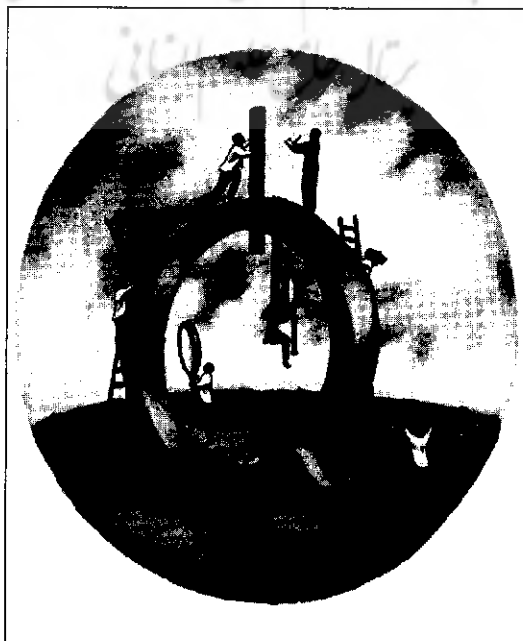
در سال‌های کنونی که تحولات نمایانی در نظریه‌ها و عملکردهای مدیریت در جهان پدید آمده است. اندیشه‌های تازه‌ای برای مدیریت اثر بخش با تکیه بر بالابردن کیفیت و کاهش دادن هزینه و نهایتاً ایجاد توسعه مزیت‌های رقابتی پایدار مطرح شده است. در فلسفه

شیوه مدیریت کلاسیک در محیط پیچیده، متغیر و آشفته اقتصادی امروزی چندان کارآمد نیست. عملکردهای فعلی مدیریت، رفته رفته جای خود را به یک فلسفه جدید مدیریت می‌دهند که کارکنان را رمز موفقیت در هر گونه فعالیت سازمانی می‌داند. این مقاله، این موضوع را به بحث گذاشته است.

مقدمه

مسائل امروز سازمان‌ها با راه‌حلهای دیروز حل‌شدنی نیست و پیش‌بینی آینده مشکلات آتی را حل نمی‌کند بلکه باید برای پیش‌سازی آینده نوع دیگری عمل کرد. امروز شرایط محیطی و قواعد بازی به حدی بی‌رحم، پیچیده و نامطمئن گردیده که سازمان‌ها دیگر نمی‌توانند با تغییرات سطحی و ظاهری در ساختارها، روش‌ها و سیستم‌ها حیات بلندمدت خود را تضمین کنند.

لذا سازمان‌های امروزی باید چنان نگرشی در اذهان مدیران و کارکنان خود به وجود آورند که آینده‌ای وجود ندارد، بلکه باید آن را خلق کرد و فقط سازگاری



مدیریتی جدید، مشارکت همه کارکنان، پیمانکاران و کلیه دست اندرکاران از خرید مواد اولیه گرفته تا تولید، فروش خدمات بعد از فروش را طلب می کند در این مشارکت که پدیده‌ای پویا، مستمر و اثر بخش می باشد نقش اساسی را مشتریان به خود اختصاص داده‌اند. مشتریانی که در گذر زمان خواسته‌ها، نیازها و علائق آن‌ها به صورت مستمر تغییر می یابد لذا کالای با کیفیت دیرپوزی، دیگر مد نظر مشتری امروز نیست و امروز مشتری سطح کیفیت دیگری را در سر می پروراند پس می توان گفت کیفیت مطلق نبوده و در گذر زمان شاخص متغیری است.

راستی کیفیت چیست؟ و پویایی آن چگونه حاصل می شود؟

کیفیت چیست؟

کیفیت یعنی هر چیز عالی

کیفیت یعنی قابلیت دوام، استحکام، تطبیق با استانداردهای از پیش تعیین شده

کیفیت یعنی دارا بودن ویژگی های مناسب نسبت به محصول دیگران
کیفیت یعنی کالای بدون نقص

اگرچه مباحث مدیریت کیفیت جامع مدرن به بعد از جنگ دوم جهانی و کارهای دمیکنگ و جوزف جوران و سپس حلقه‌های کیفیت ishikawa و Kaaru برمی گردد و اما ریشه تاریخی کیفیت به زمانی برمی گردد که مبادله و تجارت آغاز گردید و اوزان و مقیاس های مبادله کالا و خدمات کشف گردید. (در چین حدود ۲۱۰ سال قبل از میلاد مسیح) و این اوزان و مقیاس ها در واقع استانداردی بود که خریدار قبل از مبادله، محصول را بر مبنای آن‌ها کنترل می کرد. تا اینکه به تدریج این معیارها گسترش یافت و به شکل امروزی درآمد. بعد از انقلاب صنعتی و مخصوصاً بعد از جنگ دوم جهانی با توسعه مقیاس تولید، روند اشیاع نیازها، افزایش آگاهی مشتریان نسبت به کارکردهای محصولات، افزایش رقابت بین شرکت‌ها برای کسب بازارهایی که به تدریج محدودتر می گردید به تدریج مباحث کیفیت با ابعاد وسیع تری مورد توجه قرار گرفت که در این فرآیند، مقوله کیفیت سه مرحله را پشت سر گذاشته است. [۱]

- نظام کیفیت مبتنی بر بازرسی

این روش بازرسی حول دو شعار محوری عمل می کند. اول، از عبور خروجی (محصول) معیوب جلوگیری می کند و دوم، تشخیص هر چه سریعتر نقیصه می باشد.

از کاستی های مهم این شیوه که در سیر تکامل صنعت، نیاز به تکامل شیوه کنترل کیفیت را ایجاد کرد. یکی این است که این شیوه در نهایت به کشف عیب (معلول) نایل شده، لکن در کشف عامل عیب (علت) ناتوان است بنابراین قادر نیست از تکرار عیب جلوگیری کند.

ناکارایی دیگر این شیوه، حیطه اجرایی آن است که اصولاً کاری به نظر مشتری ندارد و فقط محدوده فرآیند تولید (بعد از طراحی محصول و تولید آن و قبل از تحویل به مشتری) را در بر می گیرد.

- نظام کیفیت مبتنی بر کنترل کیفیت

شیوه کنترل کیفیت به طور عام، با افزودن یک عنصر جدید تحت عنوان اصلاح کننده و ایجاد یک حلقه مکانیزم باز خورد، شیوه بازرسی را کامل و حلقه کنترل را می بندد. یعنی با اطلاعاتی که از مقایسه کننده در مورد عدم

تطابق ها دریافت می کند. بعد از پردازش و تحلیل، اطلاعات جدیدی را همراه ورودی های دیگر به فرآیند وارد کرده و طی آن با کاراترین و موثرترین اقدام، محصول را به استاندارد نزدیک می کند یعنی عامل و یا عوامل عدم تطابق را از بین می برد.

علت اصلی کارآمد نبودن شیوه کنترل کیفیت و تکامل آن به تضمین کیفیت گسترده نبودن حیطه اجرایی آن و بی توجهی به نیازهای مشتری است. از دیگر علل کاستی این روش این حقیقت است که به لحاظ خصیصه کنترلی یا استفاده از نظام بازخورد اطلاعاتی، ضروری است حداقل یک محموله معیوب تولید شود تا با استفاده از تجزیه و تحلیل اطلاعات این محموله بتوان به اقدام اصلاحی برای برطرف کردن علت و ریشه ایجاد عیب پرداخت

- نظام کیفیت مبتنی بر تضمین کیفیت

این شیوه در تکامل شیوه های بازرسی و کنترل کیفیت با گستردگی حیطه کنترلی از یک سو، مشتری گرایی و بازار مواد اولیه را بخشی از نظام کیفیت دیده و از سوی دیگر، عوامل ورودی فرآیند را در نقطه شروع عملیات تحت کنترل قرار می دهد. ضمن اینکه با نظام مند کردن شیوه های بازرسی و کنترل کیفیت و همین طور کنترل خود نظام کیفیت، با تامین مرغوبیت محصول نهایی از نظر تولیدکننده، هزینه های تولید و ضایعات را حداقل کرده و از نقطه نظر مصرف کننده، دغدغه در تداوم کیفیت محصول را مرتفع می کند.

تمام اقدامات فوق نیازمند معیاری است که بر مبنای آن، ضمن ارزیابی و مقایسه محصول و تعیین انحراف از معیار آن، نواقص احتمالی رفع و نهایتاً به کمترین عیب (Zero defect) برسیم (بحثی که در ال مطرح است) حال این سؤال مطرح است که این معیار چگونه مشخص می شود. در ابتدا این معیار را مدیران تولید مهندسی کنترل کیفیت، مدیران عملیات، مدیران منابع انسانی، کارشناسان و خبرگان سازمانی تعیین می کردند اما به تدریج سازمان‌ها دریافته اند که معیارهای تعیین شده توسط گروه های فوق ممکن است رضایت مشتری را جلب نکنند و در نتیجه بازار خود را از دست بدهند. در نتیجه شرکت‌ها به تدریج مفهوم کیفیت را به سمت و سوی نیازها، خواسته‌ها، تمنیات مشتری و نحوه ارضاء آن سوق دادند.

به همین دلیل بازاریابی (مدیریت بازار) به عنوان ترجمان خواسته های مشتری، به تدریج جایگاه تعیین کننده ای در تعیین معیارها و استانداردهای کنترل کیفیت پیدا کرد.

این بیان را در مقاله ای که در سال ۱۹۸۲ آقای Garvin در زمینه ابعاد کیفیت ارائه می دهد می توان به خوبی مشاهده کرد از نظر او ابعاد کیفیت عبارت است از:

Performance = عملکرد

Feature = ویژگی ها و خصوصیات محصول

Reliability = قابلیت اتکابودن محصول

Conformance = تطبیق با معیارها

Durability = دوام

Service ability = قابلیت ارائه خدمات محصول

Aesthetic = زیبایی و آراستگی محصول

Perceived quality = کیفیت به نحوی که درک و فهمیده می شود

توجه به ابعاد فوق نشان می‌دهد که معیارهای فوق عمدتاً بر اساس قضاوت مشتری تعیین می‌شود و کمتر به جنبه‌های ذاتی محصول برمی‌گردد. حتی مفاهیمی مثل دوام که به نظر می‌رسد مربوط به خصیصه خود محصول است وابسته به نوع استفاده متقاضی و انتظاری است که مشتری از عمر کالا دارد و مقایسه میزان عمر، هزینه و تناسب آن با مدت مورد نیاز مصرف از طرف مشتری اهمیت دارد.

Hooley در بیان بهتری از کیفیت می‌گوید، بازاریابی، آرایه محصول مناسب، در محل مناسب، در زمان مناسب و با قیمت مناسب است. سپس او به جای کلمه بازاریابی کلمه کیفیت را قرار می‌دهد پس کیفیت مساوی است با بازاریابی. مفاهیم کیفیت، مشتری و بازاریابی امروز آنچنان به هم گره خورده است که آقای Regis Mckenna می‌گوید بازاریابی امروز یک وظیفه نیست، بازاریابی یک فرهنگ است، یک راه کسب و کار است. بازاریابی جوهره شرح کار هر فرد است. از پست چی اداره تا مدیر عامل هر یک در حال بازاریابی هستند. هم مشتری هستند و هم فروشنده، در نتیجه همه افراد باید بدانند که به قول Garvin کیفیت یعنی ایجاد رضایت و خوشحالی مشتری و نه اینکه صرفاً مانع عدم رضایت او، بشویم.

بنابراین کیفیت یعنی فهم و درک دقیق و کامل نیازها، خواسته‌ها، انتظارات مشتری، طراحی هر چه دقیق‌تر محصول مطابق انتظارات، تولید دقیق محصول بر اساس معیارها و طراحی‌های انجام شده و نحوه آرایه محصول و اقدامات دیگر بر اساس انتظارات مشتری، که با عنایت به رشد آگاهی روز افزون مشتریان در اثر پیشرفت تکنولوژی و آرایه اطلاعات بیشتر توسط رقبای، سطح نیازها، خواسته‌ها و انتظارات به صورت مستمر بالاتر می‌رود پس:

۱- کیفیت یعنی تطبیق محصول کامل (کالا + خدمات همراه آن) با نیاز مشتری و به عبارتی مشتری گرایی

۲- کیفیت زنجیره‌ای از فعالیت‌هاست که از مطالعه نیاز و خواسته‌ها شروع می‌گردد و به آرایه محصول، خدمات بعد از فروش و حتی خدماتی که به مشتری برای از رده خارج کردن محصول (با توجه به بخش‌های محیط زیستی) داده می‌شود می‌رسد.

۳- کیفیت محصول، فرآیندی از زنجیره فعالیت‌هاست. پس کلیه افراد درگیر در این زنجیره باید در درک و فهم موضوع و تعهد به انجام مسئولیت‌های خود در قبال کیفیت پایبند باشند و این امر ایجاب می‌کند که مشارکت کلیه عناصر در فرآیند ارضاء نیاز، به صورت اجتناب ناپذیری مورد تاکید قرار گیرد.

۴- اگر نیازها به صورت مستمر ارتقاء می‌یابد. بنابراین حفظ وضعیت موجود فرآیندها و محصول یعنی افزایش شکاف بین خواست مشتری و محصول آرایه شده و نهایتاً کاهش رضایت مندی مشتری، که این امر به مفهوم کاهش کیفیت است پس باید بهبود مستمر فرآیند برای حفظ و افزایش کیفیت به عنوان امری اجتناب ناپذیر تلقی گردد و به همین جهت گفته می‌شود کیفیت یک مقصد نیست بلکه یک فرآیند بهبود مستمر می‌باشد. [۲]

۱- مشتری و مشتری گرایی

اگرچه در زبان متداول به مجموعه اشخاص حقیقی و یا حقوقی که محصولات شرکت را خریداری می‌نمایند مشتری اطلاق می‌شود. اما

درواقع مشتریان شامل تمامی کسانی است که با سازمان رابطه داشته و منافع متقابلی بین آن‌ها و سازمان وجود داشته و در قالب این منافع به مبادله می‌پردازند و بنابراین جست و جوی راهی برای ارضاء بهتر نیازهای آن‌ها اهمیت روز افزونی یافته است با این نگاه هیچ سازمانی و یا شخصی را نمی‌توان مشتری و یا فروشنده تلقی کرد بدون آنکه در شبکه‌ای از ارتباطات وجود داشته باشد که در آن افراد و سازمان‌ها در بخشی از شبکه به عنوان مشتری و در بخش دیگر به عنوان فروشنده عمل می‌نمایند و به همین جهت سازمان‌ها معمولاً این شبکه‌ها را ترسیم کرده و سپس مشتریان خود را در این شبکه تعریف می‌نمایند و چون نمی‌توانند نیاز تمام مشتریان خود را برآورده نمایند آن‌ها را بر مبنای معیارهای روانشناختی، اجتماعی، رفتاری و غیره تقسیم‌بندی (Segmentation) و نهایتاً اولویت بندی کرده و بر مبنای آن بازار مورد نظر خود را انتخاب می‌کنند (Target market) و سپس پایگاه محصول (position) خود را بین مشتریان بر مبنای استراتژی‌های

- رهبری کیفیت (تمایز بودن محصول و جذابیت تمایز)

- رهبری هزینه

- استراتژی تمرکز

- استراتژی میانه روی

تعیین می‌نمایند و با بهره‌گیری از این مکانیزم‌ها، در ترغیب مشتریان خویش می‌کوشند.

پس در این فرآیند هر کسی در زنجیره ارزش شرکت که از تحقیقات بازار شروع و سپس به (تعیین نیاز مشتری و مدل سازی بر مبنای آن)، تحقیق و توسعه، تولید، بازاریابی، فروش، خدمات بعد از فروش و حتی خدمات پشتیبانی منتهی می‌شود، مشتری محصول زنجیره قبل از خود می‌باشد و ضرورتاً زنجیره قبلی می‌بایست نیاز او را مد نظر قرار داده و بر حسب خواسته‌های او محصول خود را تولید و او را راضی نگه دارد.

ثانیاً: این روند محدود به بخش بازاریابی و یا تولید نمی‌شود. بلکه همانطور که گفته شد در این دیدگاه تمام سیستم‌های پشتیبانی (مدیریت، خرید، انبارداری، تحقیق و توسعه تکنولوژی، سیستم توسعه منابع انسانی و دیگر ستادهای مدیریت) به عنوان فروشنده محصولات خود (اهداف،

استراتژی، سیستم‌ها، ساختارها و خدمات) هستند و باید همان فرآیندی که در فروش کالا مد نظر است را مورد توجه قرار دهند و نمی‌توان در این رابطه بین محصولات رده‌های متفاوت سازمانی تفکیکی قائل شد و در واقع مشتری و مشتری گرایی فرهنگی است که باید در تمام سطوح سازمان به عنوان یک فرهنگ و اندیشه انسانی و مبتنی بر احساس مسئولیت در قبال دیگران (مشتریان) تلقی شود و در این تفکر دیگر نمی‌توان انتظار داشت که به عنوان مثال دوایر خرید تصمیم بگیرند که چگونه، در چه زمانی و به چه نحوی برای مشتریان (پالایش، پتروشیمی) خرید نمایند و در واقع این رابطه دستور دهنده و دستور گیرنده باید عوض گردد.

۲- کیفیت زنجیره‌ای از فعالیت‌هاست

همانطور که در بخش قبل گفته شد کیفیت فرآیندی است که همه افراد درگیر ارضاء نیاز مشتری به صورتی مطلوبتر هستند و حتی کسانی که در فرآیند عرضه محصول، خدمات بعد از فروش و سایر موارد محصول را به دست مشتری نهایی می‌رساند خواه عضو سازمان باشند و یا نباشند در نحوه ارضاء نیاز مشتری موثر هستند و به عبارتی باید تابع رهنمودها، علائم

مشتری باشند و استراتژی‌های عملیاتی خود را بر مبنای ارضاء بهتر نیاز مشتری پی ریزی نمایند و اصولاً با چنین تصویری است که اصطلاحات بازاریابی داخلی (Internal Marketing) یعنی هر کسی در سازمان، مشتری محصول زنجیره قبل از خود است، یا بازاریاب پاره وقت (Marketing Part time) یعنی تمامی کسانی که با مشتریان سازمان سروکار دارند در واقع نیمی از وقت خود را به عنوان بازاریاب عمل می‌کنند و محصول کامل (total product) یعنی محصولی که در برگیرنده کالا و خدمات وابسته به آن است و بنابراین کلیه افراد درگیر در تولید محصول و خدمات جانبی وابسته به آن



کارها که نتیجه کاربرد نظام بوروکراتیک می‌باشد بهره‌برداری نمود و محصول با کیفیت ارائه نمود. زیرا پیش فرضهای اینگونه سازمان‌ها مبتنی بر سادگی و ثبات محیطی و عدم توانمندی کارکنان است.

اگر قرار است قانونمندی فوق در سازمانی حاکم باشد و فرهنگ آن توسعه یابد با ساختارهای بوروکراتیک نمی‌توان به چنین فرهنگ و گرایشی دست یافت این روند نیاز ساختار سازمانی، انعطاف‌پذیری، پرسنل متعهد، دارای اختیار و در یک کلام نیازمند مشارکت کارکنان در روند تمام فعالیت‌های سازمان است و وقتی از مشارکت سخن گفته

می‌شود. تعریف جامع آن مد نظر است این مفهوم در بردارنده چهار جزء مولفه کلیدی زیر می‌باشد:

۳-۱- مشارکت در قدرت: این جزء از مشارکت کارکنان شامل مجهز کردن افراد با اختیارات کافی برای تصمیم‌گیری است. چنان اختیاری که بتواند تصمیمات مرتبط با کار مشتمل بر مسایلی از قبیل روش‌های کار، تعیین وظیفه، نتایج عملکرد، خدمات مشتری و انتخاب کارمندان را بر گیرد. میزان قدرت اعطا شده به کارمندان می‌تواند متفاوت باشد.

۳-۲- مشارکت در اطلاعات: گاهی اوقات دسترسی به اطلاعات مناسب برای گرفتن تصمیمات موثر حیاتی است.

سازمان‌ها می‌توانند مشارکت کارکنان را از طریق تهیه جریان اطلاعاتی لازم و آزادانه برای صاحب‌منصبان، ترویج دهند. این اطلاعات ممکن است شامل داده‌هایی درباره نتیجه عملیات، طرح‌های بازرگانی، شرایط رقابتی، تکنولوژی‌های نوین و روش‌های کار و ایده‌هایی برای بهبود سازمان باشد.

۳-۳- مشارکت در دانش و مهارت‌ها: تاثیر مشارکت کارکنان در اثر بخشی سازمان، در حد میزان برخورداری کارکنان از دانش و مهارت‌های لازم برای تصمیم‌گیری خوب است. سازمان‌ها می‌توانند مشارکت کارکنان را از طریق فراهم کردن آموزش و توسعه برنامه‌هایی برای بهبود مهارت‌ها و دانش کارکنان تسهیل کنند چنین آموزش‌هایی می‌تواند مجموعه‌ای از مهارت‌های لازم برای انجام وظایف، تصمیم‌گیری، حل مسایل و تفهیم چگونگی عملیات کاری را شامل شود.

۳-۴- مشارکت در پاداش: چون کارمندان عموماً کارهایی انجام می‌دهند که به علت آن مورد توجه قرار می‌گیرند، پاداش می‌تواند اثر زیادی بر درگیر کردن کارمندان در سازمان داشته باشد. فرصت‌های احترام‌انگیز ناشی از مشارکت می‌تواند پاداش‌هایی درونی برای کارکنان به بار آورد، مثل احساس شایستگی و فضیلت داشتن. پاداش‌های بیرونی، مثل پرداخت و

درگیر ارضاء مشتری و کیفیت هستند، سازمان‌های یادگیرنده یا فرهنگ یادگیری (learning culture or learning organization) یعنی هر کسی در این فرآیند مبادله تلاش می‌نماید یاد بگیرد که نیاز دیگران چیست، چگونه تحول می‌یابد و چگونه می‌توان و باید آنها را بهتر از دیگران ارضاء کرد، سازمان‌های بازاریابی (Marketing organization) یعنی سازمانی که تمام اجزاء آن در پی رضایت مشتریان خود است و ده‌ها اصطلاح دیگر مطرح گردیده و هر کدام از زاویه خاصی سازمان و افراد آنها مورد توجه قرار داده و مشتری‌گرایی را از آن زاویه مطرح می‌نمایند. [۳]

۳- مشارکت

همانطور که گفته شد مدیریت کیفیت جامع در محیطی توسعه و تکامل یافته است که دارای ویژگی‌های ذیل است

الف- پویاست به این مفهوم که چون هر روزه شاهد تغییرات و تحولات سریع در همه حوزه‌های زندگی بشری هستیم این تحولات در حوزه‌های فن‌آوری، اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی با شتاب و شدت در جریان است به نحوی که بسیاری از استراتژیست‌ها آنها عصر گسستگی‌های غیر قابل پیش‌بینی می‌نامند این شرایط ایجاب می‌کند که در قبال تغییرات سریعاً عکس‌العمل نشان داد

ب- پیچیدگی محیط و تاثیر متقابل فرآیندهای مختلف، درک و فهم محیط سازمان و عوامل موثر بر آنها به شدت مشکل و از حد توانمندی و قابلیت‌های فردی خارج کرده است و توسعه دامنه توزیع قدرت در سازمان را اجتناب‌ناپذیر می‌سازد

ج- پراکندگی بازار که عمدتاً در حوزه‌ها و مناطق جغرافیایی متعدد گسترش یافته است

د- محیط‌ها شدیداً رقابتی و رقبا به شدت یکدیگر را می‌درند در چنین شرایطی تامین منابع نامطمئن، تقاضای مشتریان پیش‌بینی نشده، فرآورده‌ها و تکنولوژی‌ها به سرعت تغییر می‌نمایند و سرمایه اصلی شرکت‌ها دانش، مغز و اندیشه کارکنانشان می‌گردد: توسعه تکنولوژی‌ها به هم وابسته و همکاری و کارهای مشترک شرط توسعه محصولات رقابتی جدید می‌شود و دیگر نمی‌توان برای اداره سازمان‌ها از روش استاندارد کردن

ترفیعات، زمانی مشارکت را تقویت می کند که مستقیماً با پیامدهای عملیاتی منتج شده از مشارکت در تصمیم گیری مرتبط باشد.

چهار جزء قدرت، اطلاعات، دانش و مهارت و پاداش ها در موفقیت مشارکت کارکنان سهیم اند. آن ها تعیین می کنند که مشارکت در تصمیم گیری در سازمان تا چه حدی امکان پذیر است. هر چه چهار جزء نامبرده به سمت سطوح پایینی سازمان بیشتر انتقال داده شوند، مشارکت کارکنان بیشتر خواهد شد.

۴- فرآیند مستمر

بهبود کیفیت و بهره وری، چرخه ای مستمر است و از طریق اندازه گیری پیشرفت و ملحوظ کردن آن در فرآیند بهبود بخشی، کسب می شود. طبق نظر پیشوای نهضت کیفیت، دکتر دمنینگ، تنها شرکت هایی که در جهت بهبود مستمر کیفیت و بهره وری گام بردارند و به ارایه خدماتی پردازند که در نوع خود بهترین باشند، می توانند به حیات ادامه دهند.

پس مدیریت کیفیت جامع یک روند و فرآیند مستمر است زیرا بازار پویاست و مشتریان تحت تاثیر عوامل مختلف انتظارات، ادراک و خواسته های خود را به تدریج ارتقاء می بخشند و سازمان ها می بایست به این نیازها رشد یابند و پاسخ گو باشند. چون در فرآیند شکل گیری نیازها و ارضاء آن ها شکاف های مختلف وجود دارد. لذا هر چه این شکاف ها عمیق تر باشد عدم ارضای نیازها بیشتر خواهد بود و شرکت ها همواره تلاش می کنند که انطباق بیشتری با نیازهای مشتری ایجاد نماید و به عبارتی شکاف های موجود را به تدریج تقلیل دهند و هر شرکتی که بیشتر در کاهش این شکاف ها موفق گردد دارای سیستم مدیریت کیفیت قدرتمندتری است. به همین جهت روند بهبود کیفیت هرگز پایان نمی یابد بنابراین رسیدن به ISO 9000 و یا استانداردهای مشابه دیگر چندان مهم نیست بلکه موضوع مهم این است که تناسب محصول با نیاز متغیر مشتری چگونه حفظ می گردد. [۴]

مدیریت کیفیت جامع و نقش آن در توسعه مزیت های رقابتی

در دنیای پر رقابت امروز شرط ادامه بقاء شرکت ها ایجاد و حفظ مشتریان سودآور است این مشتریان براساس وعده و وعیدهای شرکت جذب می گردند و صرفاً براساس رضایت خاطر که از محصول شرکت کسب می نمایند به شرکت وفادار می مانند اما شرط رضایت آن ها این است که محصول یک شرکت نسبت به رقبا:

۱- هزینه کمتری برای آن ها در برداشته باشد (هزینه اقتصادی، اجتماعی، و غیره)

۲- محصولی متفاوت و جذاب به آن ها ارایه داده شود به نحوی که عملکرد او را در زنجیره ارزشش بهبود ببخشد

تفویق یک شرکت در هر یک از عوامل فوق و یا ترکیب مناسب آن می تواند موجب مزیت رقابتی یک شرکت نسبت به رقبایش گردد و این امر در تمام بازارهای مبتنی بر رقابت چه در سطح ملی و یا جهانی صدق می کند اما سؤال این است که چگونه این مزیت حاصل می گردد و برای پاسخ به این سؤال مدل Levite در زمینه ابعاد متفاوت یک محصول کامل، کمک کننده است. او می گوید هر محصول از ۴ بخش متفاوت تشکیل یافته است. الف- ویژگی های اصل محصول (basic product) که نیاز اولیه

مشتری را برآورده می کند و شامل مجموعه ویژگی هایی است که تصور اولیه از محصول را در ذهن مشتری تداعی می کند بدون آن اصولاً نمی توان تصور روشنی از محصول داشت.

ب- محصول مورد انتظار مشتری (expected product) مشتری بر مبنای تجارب و اطلاعات دریافتی از منابع مختلف و منجمله رقبا، انتظارات خاصی از ویژگی های محصول در ذهن خود تصور می کند این ویژگی ها شامل خصوصیات است که محصول باید داشته باشد تا مشتری آنرا مورد بررسی قرار دهد ولی ایجاد مزیت نمی کند.

ج- خصوصیات اضافی محصول (Augmented properties) شامل مجموعه ویژگی هایی است که محصول یک شرکت را از محصول رقبایش متمایز می گرداند این تمایز باید از نظر متقاضی معنی دار و جذاب بوده و او را نسبت به محصول برانگیزد و این خصوصیات است که منبع مزیت رقابتی و جذب مشتریان و حذف رقبا می گردد.

د- خصوصیات بالقوه محصول (Potential feature) شامل خصوصیات در محصول است که به صورت بالقوه قابل ارایه است اما عرضه کننده در آن مقطع نیازی برای ارایه آن قائل نمی باشد

نکته قابل توجه این است که در بازارهای پویای امروز یک روند مستمر تبدیل خصوصیات بالقوه به اضافی و اضافی به مورد انتظار و مورد انتظار به اصل محصول وجود دارد و علت آن این است که رقبا از طریق نوآوری و یا تقلید به سرعت به مزیت های رقابتی (خصوصیات اضافی) یکدیگر دست می یابند و در نتیجه ارزش مزیت رقابتی افول کرده و به یک ویژگی مورد انتظار تبدیل می گردد و در نتیجه هر شرکت باید یک و یا ترکیبی از خصوصیات بالقوه را در محیط خود ارایه نماید تا دارای مزیت رقابتی جدیدی گردد و این روند به صورت مستمر ادامه دارد و شرط ادامه حیات شرکت ها این است که به صورت مستمر مزیت های رقابتی جدید از طریق ایجاد هزینه کمتر یا محصول متمایز ایجاد نمایند و این امر زمانی امکان پذیر است که فرآیند بهبود مستمر به عنوان یک فرهنگ در تمام ابعاد و عناصر و زوایای سازمان ساری و جاری باشد و این به مفهوم تحقق مدیریت کیفیت جامع در سازمان می باشد بنابراین لازمه ایجاد و حفظ مزیت رقابتی پایدار و ضرورتاً حضور در عرضه رقابت جهانی اعمال و اجرای مدیریت کیفیت جامع در تمام ابعادش می باشد و بدون آن ایجاد مزیت رقابتی پایدار سراسری بیش نیست. [۵]

منابع:

۱. مصطفی جعفری و سید حسین اصولی و دیگران، مدیریت کیفیت فراگیر، ابزارهای استراتژیک و فرهنگی.
2. TQM in Action, John Pike, Richard Barners
۳. ساموئل کی هو، حسین حسین زاده، مدیریت کیفیت جامع (TQM) نگرشی منسجم.
۴. شهنام طاهری، مدیریت کیفیت فراگیر.
- Performance for Business Results, Mohamed zairi
5. Measuring