

سازماندهی مدیریت کیفیت فراگیر

مخوامی میان نیازهای افراد سالم و خواستهای سازمانهای رسمی وجود ندارد.

کریس آکرکس

چکیده

واژه مدیریت کیفیت فراگیر (TQM) از اواخر دهه ۸۰ و اوایل دهه ۹۰ وارد نوشتارهای مدیریت شد. بسیاری از شرکتها با استفاده از فلسفه و اصول TQM کوشیده‌اند رقابت و سودآوری را ارتقا بخشند. عامل اصلی موفقیت در اجرای TQM فرهنگ رو به رشد اتکای سازمان به رضایت مشتری است.

برای هر سازمان اجراکننده TQM دو پیشنهاد وجود دارد. پیشنهاد اول طرز برخورد با موضوع کیفیت، و پیشنهاد دوم، زیرساخت سازمانی لازم به منظور حمایت از این طرز برخورد رو به رشد است.

مؤلف این مقاله بر آن است که پیش از پرسش در مورد اینکه چه کاری می‌توان برای مشتری انجام داد، باید انتظاراتی را که مشتری خواهد تأمین آن است، مشخص کرد. پاسخ به این پرسش، پایه‌ای برای سازماندهی کیفیت است. ضمن اینکه باید در نظر داشت میان زنجیره ارزشهای سازمان و زنجیره ارزشهای مشتریان، پیوندی مستقیم وجود دارد.



آشنایی بانویسنده

مرتضی عظیمی

مترجم زبان انگلیسی از دانشگاه آزاد اسلامی و دارای پیشینه اداری در شرکت مکاتبات اقتصادی و مرکز تحقیقاتی و توسعه نزاچا

درباره مدیریت کیفیت فراگیر (TQM) با درجه‌هایی مختلف از موفقیت بحث شده است؛ این واژه در اواخر دهه ۸۰ و اوایل دهه ۹۰ به صورت یکی از واژه‌های اصلی مدیریت درآمد. بیشتر شرکتها (از جمله زیراکس، موتورولا، آی. بی. ام، بالدريج وینرز) با استفاده از فلسفه و اصول TQM به ارتقای رقابت و سودآوری یاری رسانیده‌اند. حال آنکه دیگران چنین موفقیتی را نداشته‌اند. در واقع، مشخص است که اساساً کمتر از نیمی از آنها از انتقال پیشرفتهای واقعی ناکام مانده‌اند یا به هدف خود نرسیده‌اند. بیشتر این مؤسسه‌ها دلایل زیادی برای این ناکامی و دیگر ناکامیها آورده‌اند.

اگر سازمان را بیشتر به مثابه ساختار، فرایند و مردم (نیروی انسانی) فرض کنیم، می‌توان گفت که شاید مشکل و راه‌حل آن در سازماندهی نهفته باشد. وقتی از بسیاری از مدیران، و نه بیشتر آنها، پرسیم که دلیل ایجاد تغییر در سازمانشان چیست، شاید در جواب «کارایی»، «کاهش هزینه» و یا «تولید اندک» را مطرح کنند. هیچ کس این نتایج کارایی را نفی نمی‌کند، اما کارایی استراتژی برتری رقابتی ماندگار نیست. تنها سازمانها و استراتژی‌هایی که بر مبنای رضایت مشتری بنا شده باشند، رشد بلند مدت و سودآوری خواهند داشت. متمرکز کردن توجه، تنها بر کارایی (شامل قیمت و هزینه تولید) به مدیریت شرکت؛ بدان‌سان که گویی تنها به معاملات کالایی، شامل تولید کالاها و خدمات، بر پایه تفکیک قیمت‌ها منجر می‌شود، یاری می‌رساند.

عامل بنیادین موفقیت در اجرای TQM، فرهنگ بهبود مداوم اتکای سازمان بر رضایت مشتری است. چند مثال درباره آنچه هنگام فدا کردن ارزشهای مشتریان به پای ارتقای کارایی ممکن است رخ دهد در پی آمده است.

■ شرکتی زمان و تلاش بسیاری برای افزایش نسبت تحویل بموقع از ۴۲ درصد به ۹۴ درصد به کار می‌برد، اما این اقدام فقط از سهم بازار آن می‌کاهد، زیرا تکیه بر سر وقت بودن، فرصت کمی را برای کارمندان باقی می‌گذارد تا به تلفنهای مشتریان پاسخ گویند و محصول خود را به آنان معرفی کنند.

■ یک شرکت خطوط هوایمایی پرواز بموقع را برای رضایت مشتریان لازم می‌داند و هر آنچه را که لازم است انجام می‌دهد تا هوایماها سر وقت پرواز کنند، اما در می‌یابد

که مشتریان اطلاعات در مورد کیفیت غذا و وضعیت پرواز را مهمتر از هر چیز می‌دانند. ■ یک شرکت بیمه تلاش بسیاری برای انجام بموقع فرایند پرداخت مطالبات مشتریان به عمل می‌آورد، اما در می‌یابد که مشتریانش شفافیت شرح مطالبات را مهمتر از هر چیز می‌دانند.

■ به‌طور متوسط، نزدیک به ۲۲ روز طول می‌کشد تا فرایند رسیدگی به هر درخواست بیمه انجام شود، اما زمان واقعی این اقدام فقط ۱۷ دقیقه است.

نتیجه یک بررسی که گروه مشاوران شرکت مشاوران مدیریت بستر انجام داد، این است که ۹۵ تا ۹۹ درصد فعالیتهای درونی بازرگانی امریکا، یا ارتباطی با مشتریان ندارد یا کمترین میزان ارتباط را با آنان دارد.

نتیجه منطقی بحث این نیست که گزینه‌ای بهتر از کارایی و کاهش هزینه، به‌سان راهنمای تغییر سازمانی، باید ارزش قایل شدن برای مشتریان، یعنی چگونگی تأمین نیازهای آنان باشد. به بیان ساده‌تر، نتیجه منطقی همان نتیجه‌ای است که مشتریان خواهان آن‌اند، نه محصول یا خدماتی که خریداری می‌کنند. این دیدگاه را می‌توان پایه‌ای برای ساختار بندی سازمانها، عملکرد و مدیریت آنها قرار داد.

تلفیق ارزشهای کیفی و خط‌مشی‌ها در چارچوب هر شغل و فعالیت، وظیفه خطیری است که زیربنای سازمانی شایسته‌ای باید آن را پشتیبانی کند. عموم متون مدیریتی سازماندهی را به‌صورت برگردان این جمله تعریف می‌کنند: «فرایند خلق ساختاری برای سازمان که کارکنان در چارچوب آن بتوانند در جهت تأمین هدفهای آن، در کنار یکدیگر، به‌گونه‌ای اثربخش کار کنند». لذا، این فرایند بُعد ساختاری و نیز بُعد رفتاری یا «انسانی» را باز می‌شناساند.

این بحث درباره بُعد کلان سازمان است: رویکرد جامعی که هر شرکت می‌تواند برای استقرار زیربنای کیفی در پیش‌رو قرار دهد. بُعد خرد (سازماندهی «بخش کیفیت» یا وظایف «مدیران ارشد شایسته») سرشتی فنی دارد که شرح آن از حوصله این بحث خارج است. دمینگ و کروزی، هر دو، به شرح کمابیش مشروح موضوع پرداخته‌اند. از لحاظ تاریخی، سازمانها به تمرکز بر اصول کلاسیک تخصصی کردن کار، تفویض

اختیار، حیطه کنترل (شمار محدودی از زیردستان)، و وحدت فرماندهی (هیچ کس برای دو رئیس کار نمی‌کند) گرایش یافته‌اند، در بیشتر موارد، نتیجه نمودار سازمانی سنتی و هرمی متحجری بوده است که در کنار آن بودجه، قوانین، روشها و سلسله مراتب زنجیره فرماندهی قرار داشته است. تخصصی شدن و وظیفه در برخی موارد حالت کرانی داشت که نتیجه آن پدید آمدن بوروکراسی کلاسیک بود.

پیش از پدیدار شدن TQM در اوایل دهه ۸۰، مسؤلیت‌پذیری در قبال کیفیت، مبهم و گیج‌کننده بود. مدیریت اجرایی مستقل از اندیشه مدیریت به منظور دستیابی به کیفیت رشد می‌کرد. نیروی کار، به طور کلی، هیچ نقشی در افزایش کیفیت کالا و خدمات نداشت و کیفیت زمینه‌ای ویژه متخصصان بود - مهندسان متخصص در فرآوری محصول و آمارگران کنترل فرایند سطوح قابل قبولی از تغییرپذیری محصول را برآورد می‌کردند و کنترل کیفیت را در محیط کارخانه اعمال می‌نمودند.

امروزه، باور همگان بر این است که دو پیشنیاز برای هر سازمان اجراکننده TQM وجود دارد. پیشنیاز اول، طرز برخورد با موضوع کیفیت است که کل سازمان را در بر می‌گیرد، کیفیت فقط فعالیتی ویژه نیست که سرپرستی بلندپایه در زمینه کیفیت بر آن نظارت کند. این طرز برخورد (فرهنگ، بینش) چالشی بزرگ فراراه مدیریت عالی است. پیشنیاز دوم، زیرساخت سازمانی لازم برای حمایت از طرز برخورد گسترش‌یابنده است. شرکتها باید از ابزارها و ساختار لازم برای تعیین هدفها، گمارش افراد شایسته به کار در جهت دستیابی به آنها و تبدیل آنها به طرحهای عملی برخوردار باشند. از طرف دیگر، افراد نیز باید از اهمیت کیفیت آگاه و برای انجام وظایف لازم، آموزش دیده باشند.

رویکرد سیستمی به سازماندهی TQM

شرکت هواپیمایی بوئینگ در سال ۱۹۹۷ از زیانی ۱۷۸ میلیون دلاری بر مبنای درامدی ۴۵/۸ میلیارد دلاری خیر داد. خط تولید این هواپیما براساس خط تولید بمب افکن B-17 در جنگ جهانی دوم است - این خط تولید در سال ۱۹۴۲ افتتاح شده است. و شرکت بیش از ۴۰۰ سیستم کامپیوتری مجزا دارد که به یکدیگر متصل نیستند. چنین سیستمی نه یکپارچه و نه نمایشگر نگرش سیستمی به سازمان است.

هنگامی که شرکت الایدسیگنال تلاش خود در راه اجرای TQM را آغاز کرد، ۴۱ واحد کاری راهبردی مستقل داشت؛ اما اکنون ۳۲ واحد مستقل دارد که هر کدام مانند شرکتی فعال عمل می‌کند. لارنس بسیدی، رئیس هیأت مدیره و مدیر عامل شرکت اظهار داشت: ما به کار در جهت برطرف کردن موانع داخلی و ساده کردن سازمانمان ادامه می‌دهیم. دلیل اینکه ما هنوز زنده‌ایم، وجود مشتریان است. سابق بر این به وسیله لایه‌های سلسله مراتبی و عمودی مدیریت می‌کردیم، اما، اکنون می‌کوشیم تا از طریق گروه‌های افقی و چلیپا - وظیفه‌ای در هر رشته دشواریها را برطرف و فرایندها را نوسازی کنیم. این گروهها هم‌فزایی ذاتی موجود در درون شرکت‌های فعال را یافته‌اند.

از زمان برقراری نظام مدیریتی تیلور در اوایل قرن جاری، و حتی اکنون، شکل مسلط ساختار سازمان براساس تخصصی شدن کار و سلسله مراتب تفویض اختیار بوده و هست. نتیجه برقراری این ساختار پدید آمدن شکل «دودکش‌وار» سازمان بود که در آن بخشها و اداره‌ها که هر یک «خانه» ای از نمودار سازمانی را تشکیل می‌داد به دودکش شبیه بود و جدا و نامرتبط با دیگر اداره‌ها و خانه‌ها بودند. وظیفه هر اداره، کمینه کردن هزینه و بیشینه کردن بازده، بدون توجه بیش از اندازه به مشتریان بود. به گفته یکی از مدیران عامل: «بخش تولید نمی‌تواند آنچه را که بخش طراحی در قالب طرح ارائه داده بسازد و بخش فروش نیز نمی‌تواند آنچه را که بخش تولید می‌سازد بفروشد». من به آن مدیر عامل توصیه می‌کنم: بگذارید هر کس با مشتریان و با دیگران صحبت کند. رویکرد سیستمی به سازمان را برگزینید. اجزاء، فعالیتها و فرایندها را از طریق تمرکز توجه بر مشتری و سپس از طریق ایجاد فرهنگ سازمانی بر مبنای کیفیت، ادغام کنید.

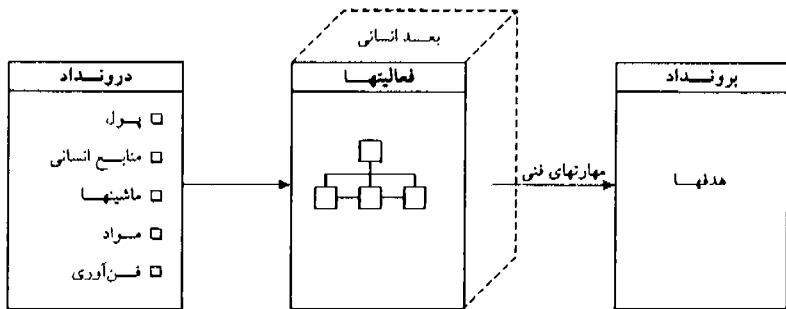
نظام را می‌توان همچون واحد مستقلی مرکب از اجزاء همبسته تعریف کرد که به منظور حصول به هدف مشترک یکپارچه شده باشد. سازمان نظامی اجتماعی است که از شماری از اجزاء، همچون بازاریابی، تولید، امور مالی، پژوهش و غیره تشکیل یافته باشد. این اجزاء سازمان، فعالیت‌هایی است که می‌توان آنها را یکپارچه کرد یا نکرد و بنا به ضرورت هدف‌هایی همسو ندارند یا در جهت دستیابی به هدفی معین عمل نمی‌کند. لذا، هم‌فزایی که از صفت‌های وصفی هر نظام برخوردار از سازماندهی مساعد

است ممکن است میان آنها وجود نداشته باشد، آنچنانکه هر فعالیت ممکن است حالتی محدود و مستقل از دیگران پیدا کند. چون وابستگی متقابل اداره‌ها و بخشها پیش شرط لازم رهیافت TQM در مدیریت استراتژیک است، نبود هم‌فزایی در اعمال این رهیافت ممکن نیست تداوم پیدا کند.

مفهوم سیستم سازمانی در شکل ۱ ارائه شده است. درون‌دادهای نظام از طریق انجام فعالیت‌های سازمانی به برونداد تبدیل یافته است. در حقیقت، تنها دلیل وجود سازمان و هرگونه فعالیت آن در درون آن، افزودن ارزش داده‌ها و تولید بروندادی با ارزش بیشتر است. معیار این تبدیل درون‌دادها به برونداد را بهره‌وری می‌نامند و اگر قرار باشد بقای نظام در بلند مدت حفظ شود، نسبت برونداد به درون‌داد باید عددی مثبت باشد.

فعالیت‌های سازمان زیرمجموعه‌هایی از کل نظام است، اما همزمان نظام‌هایی جداگانه با درون‌دادها و بروندادهای خاص نیز وجود دارد که درون‌داد نظام‌هایی دیگر، همچون مشتریان و دیگر فعالیت‌های درونی دیگر را فراهم می‌آورد. این زنجیره عملیات درون‌داد-برون‌داد در شکل ۲ ترسیم شده است.

علی‌رغم سهولت درک مفهوم، در اغلب موارد فراهم آوردن این زنجیره با شکست مواجه می‌شود. سرپرستان فعالیتها و افراد درگیر در فعالیتها، هدف یا نتایج «زیرمجموعه‌ها» را درک نمی‌کنند و نمی‌توانند برونداد فعالیت‌هایشان را در قالب واحدهای سنجش‌پذیر بیان کنند. و وقتی از آنها خواسته می‌شود که برونداد کارشان را تعریف کنند، جواب می‌دهند «مسئول نگهداری و تعمیر هستم» یا «در امور مالی کار می‌کنم» یا «شغلم حمل کالا با کشتی است». در هر مورد، این گزاره‌ها نمایشگر فعالیت، نه برونداد، هدف، یا نتایج مورد انتظار است. برونداد کیفیت با واژه‌های مبهمی همچون «انجام کار خوب» یا «خوشحال نگه داشتن مشتری» بیان می‌شود. مردم آنچه را که انجام می‌دهند (فعالیت) می‌توانند توصیف کنند، اما نمی‌توانند آنچه را که قرار است به انجام رسانند



شکل ۱. نظام سازمانی.

(هدف یا نتیجه) بیان کنند. ممکن است در انجام صحیح امور بسیار کارآمد باشند، اما در انجام کارهای درست کارکردی اثربخش نداشته باشند این شکست زبانی اساسی به برونداد سازمان و نیز به ساختار آن وارد می‌آورد.

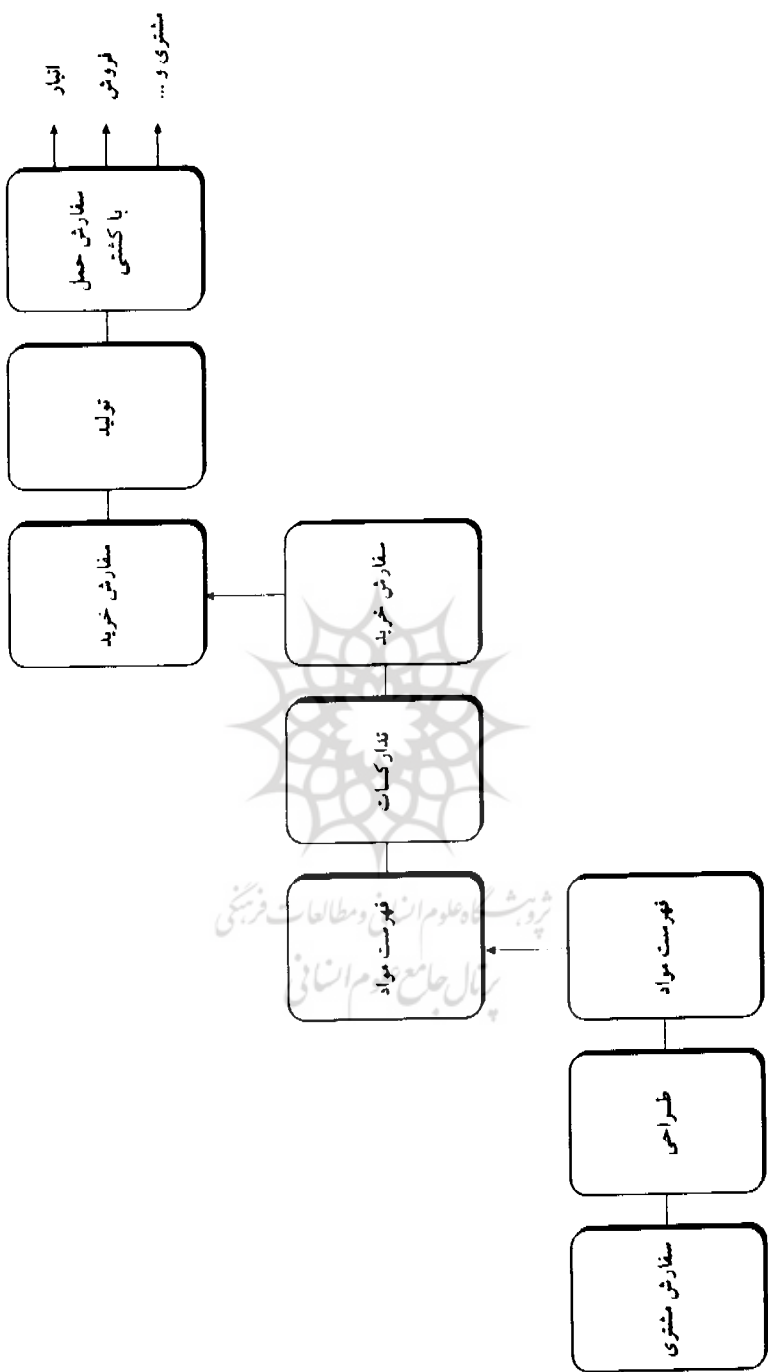
میشل پورتر در کتاب عالی خود مزیت رقابتی، با طرح مفهوم زنجیره ارزشها، گامی مهم در راستای نظریه سیستمها برداشته است. او گفته است: «مزیت رقابتی (در این مورد کیفیت) را نمی‌توان، با نگرستن به شرکت به مثابه کل، درک کرد. مفهوم (مزیت رقابتی) از فعالیتهای مشخص بسیاری ریشه می‌گیرد که هر شرکت در طراحی، تولید، بازاریابی، تحویل و پشتیبانی از محصول خود انجام می‌دهد». تصور پُرتر را می‌توان به گونه‌ای گسترش داد که هر کدام از منابع بسیار مزیت رقابتی را دربرگیرد، اما مفهوم زنجیره ارزشها فقط برای تمرکز بر ساختار سازمانی در جهت اعمال TQM به کار می‌رود.

فعالتهای مشخص هر سازمان را می‌توان با استفاده از زنجیره ارزشی نمونه‌واری که در شکل ۳ آورده‌ایم نمایش داد. توجه داشته باشید که این فعالتهای یا کارکردهای سازمانی از فعالتهای اولیه و ثانویه (پشتیبانی) است که ممکن است با فعالتهایی که در شکل ۳ آمده است متفاوت باشد یا نباشد و این موضوع به نوع فعالیت شرکت و استراتژی خاص آن وابسته است. خلاصه نمونه‌های منتخب فعالتهای زنجیره‌ای برگرفته از کتاب پُرتر را در جدول ۱ ارائه داده‌ایم.

مشتریان، کانالهای ارتباطی، و تهیه‌کنندگان نیز زنجیره ارزشی دارند و برونداد

محصول شرکت یا سرویس آن نیز در زنجیره ارزشی مشتری به درونداد مبدل می‌شود. برجستگی شرکت و مزیت رقابتی آن به چگونگی فعالیت‌هایش در زنجیره ارزشی مربوط به نیازهای مشتری، کانال ارتباطی و عرضه‌کننده وابسته است. کیفیت را به‌سان مزیتی رقابتی انتخاب کرده‌ایم، اما اکنون کار تعیین زنجیره ارزشی مشتری و چگونگی ارزش - افزایی کالاها و خدمات بر نظام مشتریان باقی می‌ماند. پس از انجام این اقدام، زنجیره ارزشی باید به‌صورت فعالیت‌های مشخص لازم سازماندهی شود، که هر کدام از آنها بتواند کیفیت برونداد را به‌منظور تأمین خواسته‌های مشتری بهبود بخشد. پیش از پرسش در مورد اینکه چه کاری می‌توانید برای مشتری انجام دهید، انتظاراتی را که مشتری خواهان تأمین آن است جویا شوید. پاسخ این پرسش پایه‌ای برای شکلدهی سازماندهی کیفیت است. در این مورد، باید در نظر داشت که میان زنجیره ارزشهای شرکت و زنجیره ارزشهای مشتریان پیوندی درست همانند پیوند مستقیم میان کانال‌های ارتباطی و عرضه‌کنندگان وجود دارد. نمونه‌ای عالی در این مورد، شرکت وال - مارت است که در آنجا مزیت رقابتی عمده‌ای از طریق فعالیت زنجیره ارزشهای توسعه تکنولوژی حاصل شد. در مورد شرکت وال - مارت یک سیستم اطلاعاتی پیچیده کامپیوتری وجود داشت که برونداد بسیاری از فعالیتها، مانند توزیع، خرید و انبارداری را بهبود بخشید.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی



شکل ۲. زنجیره نظامهای فرعی.

زیرساختار شرکت				حاشیه
مدیریت منابع انسانی				
توسعه تکنولوژی				
تدارکات				
خدمات	بازاریابی و فروش	تدارکات برون مرزی (خارجی)	فعالیتها	تدارکات درون مرزی (داخلی)
				حاشیه

ارتقا	نوشتارهای فنی	عملیات فروشندگان	مدیریت فروش	تبلیغات	مدیریت بازاریابی
-------	---------------	------------------	-------------	---------	------------------

شکل ۳. تجزیه یک زنجیره ارزشی نمونه دار.

■ سخنگوی صنایع وینه باگو، سازنده کاروان گفته است: «باید شبکه توزیع مناسب را انتخاب کرد؛ در مورد ما این شبکه فروشندگان را در برمی گیرد. ما عقیده داریم فقط خود ما از قدرتی همسنگ شبکه فروشندگانمان برخورداریم. آنها اولین، آخرین، نخستین و مهمترین حلقه ارتباط ما با مشتریان نهاییمان اند.»


■ شرکت گلوب متالورژیکال آو کلیولند، اولین کمپانی کوچکی که جایزه بالدريج به آن اهدا شد، اهمیت عرضه کنندگان را در زنجیره ارزشهای خود تشخیص داد. مدیریت شرکت دریافت که اثربخشتین روش کسب اطمینان از کنترل فرایند آماری و کیفیت در تسهیلات عرضه کنندگان، دیدن مکان هر عرضه کننده به همراه گروه بهسازی کیفیت و آموزش کارکنان ساعتی در همان مکان است. وجود این برنامه، از وجوه اساسی نظام کیفیت شرکت گلوب است.

■ گروه بی. اس. کیو، شرکت معماری واقع در تولسای اوکلاهما، برای شرکت وال-مارت فروشگاههایی را طراحی می کند و می سازد. اولین مشتری این شرکت، وال-مارت است، اما بی. اس. کیو زنجیره ارزشهای خود را برای ادامه پیوندش با

جدول ۱. فعالیتهای زنجیره‌ای

فعالیت‌های اولیه	فعالیت‌های پشتیبانی
تدارکات درون مرزی (داخلی)	تدارکات
حمل مواد	گستره کارکرد تدارکات از طریق شرکت
انبارداری	توسعه تکنولوژی
کنترل موجودی	تلاش برای بهبود محصولات و فرایندها
زمانبندی مرکب	مدیریت منابع انسانی
برگشت دادن اقلام به عرضه کننده	استخدام کردن
عملیات	اجیر کردن
ماشینکاری	کارآموزی
مدیریت	توسعه
بسته‌بندی	حقوق و مزایا
سر هم کردن قطعه‌ها	زیرساختار شرکت
نگهداری و تعمیر	پشتیبانی از کل زنجیره
آزمودن	مدیریت عمومی
تدارکات برون مرزی (خارجی)	طرحریزی
حمل مواد	امور مالی، حسابداری
سفارش برداری	مدیریت کیفیت
زمانبندی	
انبارداری کالای ترخیص شده	
بازاریابی و فروش	
تبلیغ	
ترویج	
نیروی کار فروش	
قیمتگذاری	
خدمات	
نصب	
تعمیر	
کارآموزی	
تهیه لوازم یدکی	

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

مشتریان وال - مارت سازماندهی می‌کند. بیشتر مردم عقیده دارند که کیفیت به‌طور کلی در چشمان ناظر معنی پیدا می‌کند. پس در مورد وال - مارت، ناظر مشتریان فروشگاه‌اند. آنها کسانی‌اند که ما را در تعریف استانداردهایی کیفی که اکنون می‌کوشیم تا به ارائه آنها بپردازیم یاری می‌رسانند. و با توجه به این استانداردهاست که برسیه‌ایمان را آغاز می‌کنیم. 



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی