



# عناصر هشتگانه مدیریت کیفیت جامع



نویسنده: نایانتارا پدهی  
مترجم: جعفر قهرمانی

## مقدمه:

مدیریت کیفیت جامع یک رویکرد مدیریتی است که به دهه ۱۹۵۰ بر می گردد اما از اوایل دهه ۱۹۸۰ بتدریج مشهورتر شده است. مدیریت کیفیت جامع عبارت است از توصیف فرهنگ، نگرش و سازمان مربوط به شرکتی که تلاش می کند تا با فراهم کردن تولیدات و ارائه خدماتی، مشتریانی را به دست آورد که نیازهای آنان را ارضا نماید. فرهنگ در تمامی مراحل فعالیت های شرکت، به کیفیت نیاز دارد که با فرآیندهایی همراه است که برای اولین بار به طور صحیح اجرا می شود و عیوب و نواقص در مراحل انجام کار از بین می رود. برای این که اجرای مدیریت کیفیت جامع موفقیت آمیز باشد، سازمان باید روی هشت عنصر کلیدی تمرکز داشته باشد. این هشت عنصر عبارتند از: ۱- اخلاق ۲- صداقت ۳- اعتماد ۴- آموزش ۵- کار گروهی ۶- رهبری ۷- تقدیر و تشویق ۸- ارتباط

این مقاله قصد دارد تا عناصر تشکیل دهنده مدیریت کیفیت جامع را توصیف کند.

## عناصر کلیدی:

مدیریت کیفیت جامع به این خاطر ابداع شده تا فلسفه ای را تبیین کند که کیفیت را به موازات رهبری، طرح ریزی، برنامه ریزی و پیشرفت، به عنوان یک نیروی محرک علمی سازد. به این دلیل مدیریت کیفیت جامع به





سنجش فعالیت‌های افراد بر مبنای بهبود فرآیند است نه بر مبنای مجادله و رقابت افراد. اعتماد برای اطمینان از رضایت مشتری لازم و ضروری است. بنابراین اعتماد یک محیط همکاری ایجاد می‌کند که لازمه مدیریت کیفیت جامع است.

#### ب- سازه

بر مبنای زیر بنای قوی که از عناصر اعتماد، اخلاق و صداقت تشکیل شده است، سازه برای رسیدن به سقف تقدیر و تشویق به کار می‌آیند.

#### سازه شامل:

**آموزش:** آموزش برای بالا بردن کارایی کارکنان بسیار اهمیت دارد. سرپرستان برای اجرای مدیریت کیفیت جامع در درون بخش‌های خود و آموزش فلسفه مدیریت کیفیت جامع برای کارکنانشان مسؤلیت دارند. آموزشی که کارکنان به آن نیاز دارند عبارتند از: مهارت‌های بین فردی، توانایی عملکرد در درون گروه مربوطه، حل مسأله (مشکل‌گشایی)، تصمیم‌گیری،

### گروه‌ها پیشرفت‌های پایدارتری را در مورد

#### فرآیندها و مجموعه عملیات و فعالیت‌ها

#### فراهم می‌کنند. در گروه‌ها، افراد در مواجهه با

#### مشکلات احتمالی، احساس راحتی می‌کنند و

#### می‌توانند برای پیدا کردن راه‌حل از سایر

#### کارکنان کمک گرفته و آن را اجرا کنند

تحلیل و پیشرفت مدیریت شغلی، اقتصاد بازرگانی و مهارت‌های فردی. در طول مدت زمانی که مدیریت کیفیت جامع ایجاد و شکل می‌گیرد، کارکنان به حدی آموزش می‌بینند که بتوانند افراد موفق‌تری برای شرکت خود باشند.

#### ۵- کارگروهی: به خاطر کسب موفقیت در کارهای تجاری،

کارگروهی یک عنصر کلیدی در مدیریت کیفیت جامع است. شرکت از طریق گروه‌ها راه‌حل‌های بهتری را در حداقل زمان برای مشکلات خود پیدا می‌کند. گروه‌ها پیشرفت‌های پایدارتری را در مورد فرآیندها و مجموعه عملیات و فعالیت‌ها فراهم می‌کنند. در گروه‌ها، افراد در مواجهه با مشکلات احتمالی، احساس راحتی می‌کنند و می‌توانند برای پیدا کردن راه‌حل از سایر کارکنان کمک گرفته و آن را اجرا کنند. اساساً سه نوع گروه وجود دارد که سازمان‌های مرتبط با مدیریت کیفیت جامع آنها را می‌پذیرند.

#### الف) گروه‌های بهبود کیفیت یا گروه‌های ممتاز: این

همکاری آن هشت عنصر کلیدی نیاز مبرم دارد. این عناصر کلیدی هشتگانه را می‌توان بر اساس عملکردشان به چهار گروه تقسیم کرد.

الف) زیربنا (فونداسیون) که شامل اخلاق، صداقت و اعتماد

می‌باشد.

ب) سازه شامل آموزش، کارگروهی و رهبری.

ج) شالوده شامل ارتباط.

د) سقف شامل تقدیر و تشویق.

نکته مهم این که نویسنده مقاله، مدیریت کیفیت جامع را به

خانه‌ای تشبیه کرده است که دارای چهار رکن فوق می‌باشد.

#### الف) زیربنا (فونداسیون):

مدیریت کیفیت جامع بر مبنای اخلاق، صداقت و اعتماد

استوار است و در واقع بی‌آلایشی، مطلوبیت و بی‌ریایی را

تقویت می‌کند و سر و کار داشتن با هر شخصی را مجاز

می‌شمارد. این کلیدی برای رسیدن به پتانسیل نهایی مدیریت

کیفیت جامع است. این عناصر سه‌گانه به همدیگر فعالیت

می‌کنند اما هر عنصر درباره مفهوم مدیریت کیفیت جامع موضع

گیری متفاوتی دارند.

**اخلاق:** اخلاق انضباطی است که با خوبی و بدی در هر

موقعیت و شرایطی مرتبط می‌باشد. اخلاق یک موضوع دو

وجهی است که شامل اخلاق فردی و سازمانی می‌گردد. اخلاق

سازمانی یک عده اصول اخلاقی را برقرار می‌سازد که این

اصول به عنوان خطوط راهنما تمامی کارکنان را در اجرای

وظایف خود به هم متصل می‌سازد.

**صداقت:** صداقت به درستکاری، روحیات، ارزش‌ها،

مطلوبیت‌ها، متکی بودن به واقعیت‌ها و بی‌ریایی دلالت

می‌کند. ویژگی صداقت عبارت است از آنچه که مشتریان

داخلی و خارجی انتظار آن را دارند و سزاوار هستند که به آن

دسترسی پیدا کنند.

افراد، عدم صداقت را به عنوان نیرنگ یا دورویی تلقی

می‌کنند. مدیریت کیفیت جامع در یک جو تزویج عمل نکرده و

موفق نخواهد شد.

**اعتماد:** اعتماد محصول تعامل صداقت و اخلاق است.

بدون اعتماد، چهارچوب مدیریت کیفیت جامع قابل تصور

نیست. اعتماد، مشارکت کامل تمامی اعضا را تقویت می‌کند.

اعتماد به صاحبان قدرت اجازه می‌دهد که غرور شخصی و

همچنین تعهد افراد را تقویت و تشویق کنند.

اعتماد اجازه می‌دهد که تصمیم‌گیری در سازمان در سطح

مطلوبی اتخاذ شده و ریسک‌پذیری فرد برای پیشرفت مداوم

تقویت شود و کمک می‌کند تا افراد را مطمئن سازد که مرکز ثقل



صورت گیرد که این ارزش ها و اهداف باید با اهداف شرکت در ایجاد و گسترش مطلوب سیستم ها، روش ها و میزان تلاش های معین برای رسیدن به آن اهداف هماهنگ باشد.

### ج) شالوده

۷- ارتباط: ارتباط هر چیزی را با همدیگر پیوند می دهد. در حرکت از زیر بنا به سقف خانه مدیریت کیفیت جامع، هر چیزی توسط یک واسط قوی بنام ارتباط با همدیگر ترکیب می شود.

ارتباط به عنوان یک حلقه حیاتی بین تمامی عناصر تشکیل دهنده مدیریت کیفیت جامع عمل می کند. ارتباط به معنی درک و برداشت مشترک عقاید بین فرستنده و گیرنده است. لازمه موفقیت مدیریت کیفیت جامع، ارتباط کلیه افراد سازمان، عرضه کنندگان و مشتریان است. سرپرستان بایستی فضایی باز کنند تا کارکنان بتوانند اطلاعات را درباره فرآیند مدیریت کیفیت جامع رد و بدل نمایند. ارتباط همراه با اطلاعات صحیح مشترک، لازم و حیاتی است.

برای معتبر بودن ارتباط، پیام باید واضح و روشن بوده و دریافت کننده باید بر مبنای قصد و نیت فرستنده، آن را تفسیر نماید. روش های مختلف ارتباطی وجود دارند از قبیل:

الف) ارتباط از بالا به پایین: این روش شکل متداول ارتباط در یک سازمان است. اساساً بحث های مختلف هم بر آن مهر تأیید زده است. از طریق این روش سرپرستان می توانند کارکنان را درباره مدیریت کیفیت جامع آگاه سازند.

ب) ارتباط از پایین به بالا: از طریق این روش، کارکنان سطح پایین تر جهت اثرگذاری بر مدیریت کیفیت جامع می توانند پیشنهاداتی را برای مدیریت مافوق خود ارائه دهند.

وقتی کارکنان بینش و انتقاد سودمندی را ارائه می دهند، سرپرستان وظیفه دارند برای اصلاح شرایطی که به واسطه اجرای مدیریت کیفیت جامع فراهم شده، به آن انتقادات بطور مؤثر و دقیق گوش دهند. این کار یک سطح اعتماد بین سرپرستان و کارمندان بوجود می آورد. همچنین این کار شبیه به یک ارتباط قدرتمندی است که به واسطه آن، سرپرستان گوش هایشان را باز نگه می دارند و به حرف دیگران گوش می دهند.

ج) ارتباط یک طرفه: این نوع ارتباط حائز اهمیت است، زیرا موانع موجود بین بخش های مختلف سازمان را از بین می برد. این روش ارتباطی به سرپرستان اجازه می دهد که با مشتریان و عرضه کنندگان به صورت حرفه ای تر ارتباط داشته باشند.

### د) سقف

۸- تقدیر کردن: تقدیر کردن آخرین عنصر در کل سیستم

گروه ها موقتی هستند که اغلب با مسایل و مشکلات خاصی که رخ می دهند در ارتباط می باشند. این گروه ها به مدت ۳ الی ۱۲ ماه تشکیل می شوند.

ب) گروه های مشکل گشا: این گروه ها موقتی بوده و برای حل مشکلات خاص و همچنین برای تحلیل و رفع علل پیدایش مشکلات بکار می روند. این ها عموماً به مدت یک هفته تا سه ماه دوام می آورند.

ج) گروه های کاری طبیعی: این گروه ها شامل گروه های کوچکی از کارکنان ماهر و آموزش دیده هستند که وظایف و مسؤولیت های مشترک دارند. این ها با مفاهیمی مانند گروه های کاری کارکنان، گروه های خودگردان و چرخه کیفیت سرو کار داشته و عموماً به مدت ۱ الی ۲ ساعت در هفته کار می کنند.

۶- رهبری: احتمالاً رهبری مهم ترین عنصر در مدیریت

## یک سرپرست باید مدیریت کیفیت را درک کرده

و به آن ایمان داشته و در نهایت باور و تعهدش را

به واسطه اجرای روزمره مدیریت کیفیت جامع

اثبات نماید. سرپرست بایستی اطمینان

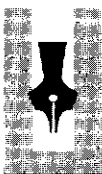
داشته باشد که راهبردها، فلسفه ها، ارزش ها

و اهداف از طریق سازمان مربوطه به افراد

منتقل می شوند تا از این طریق اتحاد،

شفافیت و جهت فعالیت ها را فراهم سازد

کیفیت جامع می باشد. رهبری در هر جای سازمان نمایان می گردد. در مدیریت کیفیت جامع، رهبری مدیر را ملزم می کند که یک بینش جامع داشته باشد، قوانین راهبردی را ترسیم کند که توسط تمامی افراد درک شود، ارزش ها را القا کند که زیردستان را هدایت و راهنمایی نماید. به جهت این که مدیریت کیفیت جامع در فعالیت های اقتصادی موفق باشد، سرپرست باید در هدایت کارکنانش تعهد داشته باشد. یک سرپرست باید مدیریت کیفیت را درک کرده و به آن ایمان داشته و در نهایت باور و تعهدش را به واسطه اجرای روزمره مدیریت کیفیت جامع اثبات نماید. سرپرست بایستی اطمینان داشته باشد که راهبردها، فلسفه ها، ارزش ها و اهداف از طریق سازمان مربوطه به افراد منتقل می شوند تا از این طریق اتحاد، شفافیت و جهت فعالیت ها را فراهم سازد. نکته کلیدی این است که مدیریت کیفیت جامع باید توسط مدیریت عالی سازمان معرفی و هدایت شود. لازم است که تعهد و تلاش شخصی از طرف مدیریت عالی در ایجاد و گسترش کیفی ارزش ها و اهداف روشن



کیفیت جامع در یک سازمان، عناصر کلیدی محسوب می شوند و نکته مهم این که سرپرست سهم عظیمی در توسعه این عناصر در محیط کاری دارد. بدون این عناصر، مؤسسه به تنهایی نمی تواند باعث موفقیت مجریان مدیریت کیفیت جامع گردد. مدیریت کیفیت جامع بدون وجود صداقت، اخلاق و اعتماد بسیار سست و ضعیف خواهد بود. در واقع می توان گفت بدون وجود این عناصر، مدیریت کیفیت جامع ناقص خواهد بود. آموزش کلیدی است که از طریق آن، سازمان می تواند شرایط مدیریت کیفیت جامع را ایجاد کند. رهبری و کار گروهی مستلزم یکدیگر می باشند.

در صورت فقدان ارتباط میان بخش های سازمان مدیریت کیفیت جامع برای سرپرستان و کارمندان مشکل می باشد. در نهایت تقدیر باید شامل حال افرادی شود که در انجام وظایف کامل و کلی خود سهم دارند. بنابراین با یک مثال می توان مطلب را روشن کرد. مدیران برای تولید یک محصول با کیفیت، کارکنان را آموزش می دهند و محیطی ایجاد می کنند که ترس و هراسی از دخالت دادن دانش وجود نداشته باشد. پس تقدیر و تشویق لازم است. شعار سازمان مدیریت کیفیت جامع موفق می باشد. ■

درباره نویسنده: "نایانتارا پدهی" مدیر اجرایی منابع انسانی در صنایع فولاد هندوستان است. وی تحصیلات خود را در مقطع دکتری اندیشه بعد انسانی مدیریت کیفیت جامع ادامه داده است. آقای "پدهی" مقالات متعددی در مجلات مختلف و در سطح ملی و بین المللی منتشر کرده و پروژه ای را در زمینه ارتباطات صنعتی و مدیریت پرستل به انجام رسانده است.

است. تقدیر بایستی در مقابل پیشنهادات مهم و پیشرفت های گروه ها و افراد انجام گیرد. کارکنان کوشش می کنند تا هم خودشان و هم گروه هایشان مورد تقدیر قرار گیرند. کشف و شناسایی مشارکت کنندگان مهم ترین وظیفه سرپرستان است. وقتی افراد مورد تقدیر قرار گیرند، این کار می تواند باعث تغییرات عمده در اعتماد به نفس، بهره وری، کیفیت و میزان تلاش بکار رفته برای انجام وظایف محوله باشد.

تقدیر کردن زمانی می تواند به بهترین شکل در بیاید که بی درنگ پس از رفتاری که یک کارمند انجام داده است صورت بگیرد. تقدیر کردن با روش های مختلف در مکان های متفاوت و در زمان های مختلف انجام می شود از قبیل:

**روش های مختلف:** تقدیر می تواند توسط نامه ای از طرف مدیریت عالی انجام بگیرد. همچنین از طریق دعوت به میهمانی ها، یک عده علائم و نشانه ها و یک عده آثار ماندگار و غیره باشد.

**مکان ها:** کارکنان خوب را می توان در ورودی بخش ها، در تابلوی اعلانات و همچنین در پیش مدیریت عالی مورد تقدیر قرار داد.

**زمان:** تقدیر می تواند در هر زمان از قبیل ملاقات ها و جلسات اداری، میهمانی ها و جشن های سالانه و غیره انجام بگیرد.

### نتیجه گیری:

این عناصر هشت گانه در اطمینان از اجرای موفق مدیریت

## مجله مدیریت نمایندگی فعال می پذیرد

مجله مدیریت برای شهرستانها از طریق اعضا  
و یا شرکتهای معتبر نمایندگی فعال می پذیرد.  
علاقتمندان جهت کسب اطلاعات بیشتر

با شماره تلفن ۸۸۸۲۷۸۷۸ و یا ۸۸۸۲۴۸۸۶ تماس حاصل نمایند.