

مدیریت کیفیت جامع TQM

مجتبی افشاریان*

مقدمه

سازمانها برای ادامه حیات و عبور از فراز و نشیب دوره عمر و رسیدن به مرحله تکامل نیاز به تولدهای دوباره و مستمر دارند و این تنها از طریق نقد فراگیر و نمایش سازندگی میسر است. وگرنه با مخفی نمودن عیوب سازمانی نمی توان به این اهداف مهم دست یافت. در نگرش نوین، مدیریت نیروی انسانی تنها منبعی است که می تواند بیشترین تأثیر و تأثر را در جهان داشته باشد و همواره باید تصمیمات مدیریتی مربوط به کار خود را از طریق بازاریابی و طرحی نو و ریشه ای اخذ کرده و تحول و دگرگونی جهشی و مستمر را با توجه به خواسته های تصریحی و تلویحی مشتری و امکانات بالفعل و بالقوه رقبا ایجاد نماید. در این سیستم کارکنان مجاز هستند برای سرعت بخشیدن به تحولات بنیادین، مقررات و ضوابط جدید را با قوانین کلاسیک قدیم جایگزین نمایند و هر روز را با فرایندی نو و آغازی دوباره تحول بخشند.

عبارتست از: تحویل به موقع کالا - کاهش هزینه ها - افزایش بهره وری - توسعه بازار فروش کالاها و خدمات - توسعه فرهنگ مشتری مداری در سطح سازمان و از میان برداشتن موانع ارتباطی بین واحدهای مختلف که بطور جدی کلیه افراد در این امر مهم مشارکت داشته باشند.

با استفاده از شکل شماره یک، مراحل اجرایی حرکت به سوی مدیریت کیفیت فراگیر به اختصار برای یادآوری اشاره می گردد.

- مرحله اول- آگاهی و گواهی
- مرحله دوم- تشخیص
- مرحله سوم- دگرگونی فرهنگی
- مرحله چهارم- طرح جامع مدیریت کیفیت
- مرحله پنجم- استقرار سیستم مدیریت کیفیت فراگیر

کیفیت از دیدگاه مشتری

زمانی فرا می رسد که شما می توانید خدمات خود را با عناوینی مثل بالاترین استاندارد صنعتی، دارای دوام همیشگی و یا معتبرترین خدمات تبلیغ کنید. حال فراهم کردن تولید یا خدماتی که دربردارنده تمام فرضیات شما باشد شرط لازم و ضروری است. البته این شروع کار است چون مشتریان علاوه بر کالای بدون نقص، تقاضای گوناگون داشته و خواسته های آنها عبارت است از:

- ۱- خدمات یا تولیدات متنوع و متعدد
- ۲- افزایش حجم خروجی و کاهش هزینه
- ۳- افزایش قابلیت رقابت

مدیریت کیفیت جامع TQM^۱

واژه کیفیت به مجموعه ویژگی های محصول تولید شده یا خدمات ارائه شده که بتواند نیاز مشتریان را ارضاء نماید اطلاق می شود. بنابراین مشخصات و استانداردها خود بیانگر خواسته مصرف کننده بوده و بالا بردن کیفیت و مرغوبیت کالا و کسب رضایت مشتریان از طریق کالاها و خدمات ارائه شده سازمان مستقیماً کمک ارزنده ای به موقعیت سازمان می کند و در نتیجه بطور غیر مستقیم به اقتصاد کشور یاری می رسانند. در سیستم های تولید سنتی، هدف بر این بود که کالای تولید شده چقدر با استانداردهای از پیش تعیین شده که از طریق روشهای آماری و نمونه گیری بدست می آید با هم انحراف داشته است. ولی کم کم تحقق این ایده به مفهوم مدیریتی تبدیل گردید که با استفاده از روشهای بهبود مستمر سعی در استفاده بهینه از فرصتهای موجود و منابع در دسترس برای افزایش کیفیت با محور قرار دادن رضایت مشتری مداری بوده است. در قاموس مدیریت کیفیت جامع باید همه افراد که در واقع وظیفه ستاده سازمان است و اهداف آن



مهارت منابع انسانی برنامه ریزی آموزشی انجام شود.

۳- کنترل: در این مرحله باید بررسی شود که آیا برنامه توانسته است اهداف مشخص شده در مرحله اول را تحقق بخشد و در صورتی که مغایرت داشته است نسبت به رفع آن اقدام شود.

۴- اقدام: در این مرحله برنامه اجراء شده تا بدست آمدن مشکلات کیفیتی شناخته شده مورد بررسی قرار می گیرد و منشأ آن تعیین می گردد. اگر محصول مطابق با استاندارد نبوده باشد، نقص ایجاد شده مربوط به برنامه است (مرحله اول) که استانداردها باید مورد بازنگری قرار گیرد و اگر به علت صحیح انجام ندادن کار توسط نیروی کار باشد مربوط به اجراء (مرحله دوم) است. که باید منابع انسانی آموزش داده شود. مراحل فوق در شکل زیر نمایان است:

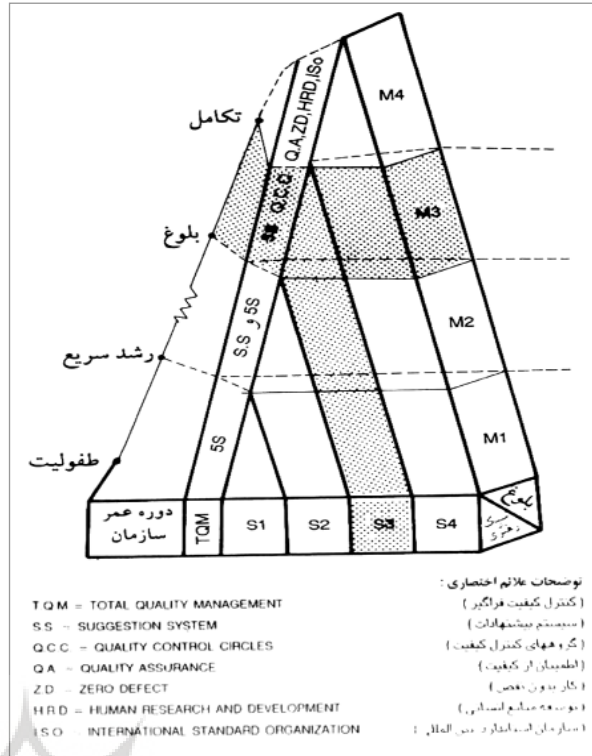
حلقه های کنترل کیفیت QCC

گروههایی کنترل باید از افرادی که ماهیت کاری مشابه دارند بطور داوطلبانه از میان کارگران و سرپرستان تشکیل شود تا از این طریق در رفع مشکلات و بهبود مستمر کارها اقدام مؤثر بعمل آید. در ضمن حلقه های کنترل کیفیت باید زیر نظر مدیران سازمان تشکیل شود تا هنگام اجراء راه حلها با حمایت مدیران همراه باشد. بنابراین نتیجه می گیریم که تشکیلات سازمانی در این حلقه از کمیته رهبری و گروههای کنترل کیفیت شکل می گیرد.

اصول مدیریت کیفیت جامع

اصول مدیریت کیفیت جامع بطور خلاصه عبارتند از:

- ۱- همواره کیفیت را مشتریان تعریف می کنند و نیازهای آنان در اولویت اول قرار دارد.
- ۲- مدیریت عالی باید توانایی اعمال رهبری در پیاده سازی کیفیت را برای خود فراهم کند.
- ۳- کیفیت مطلبی استراتژیک است، یعنی جهت گیری های بلند مدت سازمان وابسته به آن است.
- ۴- همه اعضای سازمان در تمامی سطوح سازمانی مسئول کیفیت هستند.
- ۵- تمامی فعالیت های سازمان باید در بهبود مستمر کیفیت متمرکز شود تا اهداف استراتژیک سازمان تحقق یابد.
- ۶- مشکلات کیفی باید با همکاری بین کارکنان و مدیران حل شود.
- ۷- برای حل مسائل کیفیتی و بهبود مستمر کیفیت از روشهای کنترل کیفیت آماری استفاده شود.
- ۸- آموزش و پرورش کارکنان پایه بهبود مستمر کیفیت است. بنابراین رعایت اصول زیر در بهبود کیفیت مؤثر واقع می شود:
- ۱- هدف پایدار و باثبات باشد تا این عمل باعث شود که کارکنان نسبت به مدیریت اطمینان داشته باشند.
- ۲- سازمان باید کیفیت را در مرحله اول کار خود قرار دهد تا در



شکل ۱: مدل سه بعدی سیستم مدیریت کیفیت فراگیر

۴- اعتماد به تحویل کالا

۵- خدماتی با استاندارد بالا

کیفیت از دیدگاه تولید کننده

هنگامی که محصولی طراحی گردید مشخصه های مورد نیاز آن تعیین می شود یعنی با توجه به نوع محصول و توانمندی های موجود در خط تولید، ابعاد، جنس، مقاومت تعیین شده و تولید بر طبق این مشخصه ها انجام می پذیرد و تولید کنندگان باید توجه خود را بیشتر به تولید کالا بر طبق مشخصات از پیش تعیین شده ارزیابی کنند. بنابراین کیفیت از دیدگاه تولید کننده به عوامل زیر بستگی دارد.

۱- قابلیت های فرایند تولید

۲- توسعه و رشد مهارت و ارتقاء سطح کیفیت

۳- مواد اولیه مورد استفاده

۴- کنترل های اعمال شده

۵- تطابق محصول با خواست مشتری

چرخه کیفیت

۱- برنامه ریزی: با مشارکت تمامی اعضای گروه کنترل کیفیت، حتی الامکان لیستی جامع از مسائل، مشکلات و موضوعات کاری تهیه گردد تا برای رفع آنها برنامه ریزی شده و اهداف کیفیت طراحی شود.

۲- اجراء: اجراء به معنی انجام کار بر طبق استاندارد و معیارهای تعیین شده می باشد. بنابراین در این مرحله باید برای اطمینان از

بازخورد تجارب مشابه در یکی از سازمانهای مهم خدماتی انگلستان است:

مزایای TQM برای سازمان

- سوددهی از طریق رضایت مشتریان
- امنیت شغلی
- پایین نگه داشتن هزینه ها
- رشد رویکردهای خلاق
- در ردیف بهترین ها قرار گرفتن
- رضایت افراد از کار در سازمان
- آینده بهتر

مسئولیت همگانی

- یادگیری مطالب جدید
- شنیدن نظریات و عملی شدن برخی از آنها
- سرمایه گذاری برای بازدهی مجدد
- کیفی شدن سازمان

الزامات TQM برای سازمان

- برای آموزشهای عمومی و به خصوص آموزش مدیریت کیفیت جامع باید سرمایه گذاری شود.
- مدیران برای آموزش باید وقت صرف کنند.
- امکان دارد مشکل بسیار مبهم و پیچیده باشد.
- به سرعت قابل اجرا نباشد.
- آموزش TQM و آگاهی نسبت به آن، نیاز به سرمایه گذاری و وقت دارد.
- در صورت عدم ایجاد تغییر در افراد، باید افراد دیگری جایگزین شوند.
- مدیران باید به کارکنان نزدیک باشند. کارکنان امکان ندارد که خواهان این نزدیکی باشند.
- هر فردی قصد دارد مسئولیتی را بر عهده گیرد. ■

منابع:

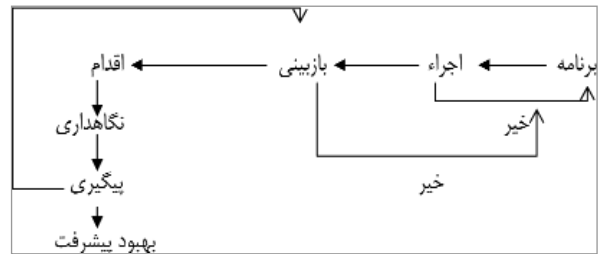
- ۱- بیگل، جان آی، کنترل تولید، مترجم: مهندس محمود حسین زاده، تهران: مؤسسه انتشارات بهینه، ۱۳۵۷
- ۲- حاجی شریف، محمد، سیستم مدیریت کیفیت جامع، تکلیف: مؤسسه فرهنگی نشر رامین، ۱۳۷۶
- ۳- جعفریز، دیوید و دیگران، آموزش مدیریت کیفیت جامع، مترجمان: همتی، فریده و دیگران، تهران: سازمان بهزیستی کشور و دانشگاه علوم بهزیستی و توانبخشی، چاپ اول: ۱۳۷۹
- ۴- متقی، هایده، مدیریت تولید و عملیات، تهران: کیومرث، ۱۳۸۳
- ۵- طاهری، بهنام، مدیریت تولید و عملیات، تهران: انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی واحد جنوب، ۱۳۷۲
- ۶- هری، میشال، (ترجمه گروه مهندسی صنایع) مدیریت تولید، ترجمه: گروه مهندسی صنایع، تهران: جهاد دانشگاهی صنعتی شریف، چاپ ششم، ۱۳۷۱

7. Adam, Jr. Everett, E., and Ebert Ronald, "Production and operations management" Englewood Cliffs, N.J.: Prentice - Hulling 1978.
8. Shubin, dohn A. "Business management", NewYork; Baranes&Noble, Inc. Teththprinting. 1964.

- 1- Total Quality management
- 2- Quality Control Circle

*عضو هیأت علمی و معاون اداری و مالی

دانشگاه آزاد اسلامی واحد خلیخل



شکل ۲: مراحل مختلف چرخه کیفیت

این رهگذر زمینه دستیابی به اهداف کیفیت میسر باشد.
۳- باید از سیستم کنترل کیفیت آماری جهت بازرسی محصولات استفاده شود.

۴- قراردادهای خود را با تأمین کنندگان مواد فقط براساس قیمت تنظیم نکند بلکه جنبه کیفیت را در نظر بگیرد.

۵- بهبود مداوم فرایند تنها عامل تضمین کیفیت می باشد، لذا بهبود مستمر و فراگیر تجهیزات، خدمات و سیستمهای مرتبط با آن در کاهش هزینه ها و حفظ سطح کیفیت مطلوب مؤثر می باشد.

۶- به کلیه کارکنان از طریق روشهای کنترل کیفیت آماری جهت پیشگیری از تولیدات کالاهای معیوب آموزش لازم داده شود.

۷- هنگامی رهبری در سازمان نمادین می شود که احساس مسئولیتی که مدیر نسبت به کیفیت دارد سایر افراد سازمان نیز متقابلاً احساس مسئولیت کنند.

۸- کارکنان را به مشارکت در بهبود تولید تشویق نمایند و ترس از پرسیدن سؤال و بیان مشکلات کیفی را از بین ببرند.

۹- تمامی افراد سازمان اعم از صف و ستاد در بهبود کیفیت مشارکت داشته باشند و عواملی که باعث ایجاد سد بین واحدهای سازمانی می گردند حذف شود و کار گروهی را تشویق گردد.

۱۰- از بکار بردن شعارها و اهداف کارکنان به صورت کمی برنامه از پیش تعیین شده جهت نیل به سطح بالاتر عملکرد خودداری نماید.

۱۱- شعار رسیدن تولید به سطح مورد نظر باید از بین برود و تولید با در نظر گرفتن کیفیت باید مدنظر قرار گیرد.

۱۲- احساس غرور در کارکنان عامل مؤثر در تداوم بهبود کیفیت در سازمان می باشد. بنابراین هر عاملی که مانع ایجاد چنین اساس گردد باید حذف شود.

۱۳- روشهای بهبود کیفیت در سازمان را از بالاترین تا پایین ترین مراتب سازمانی به گونه ای فعال به کارکنان آموزش دهند تا بهبود مستمر تحقق یابد.

۱۴- تغییر تنها عامل پیشرفت بشر می باشد، ماندن و اسیر گذشته بودن رکود و تنزل ببار می آورد. بنابراین ساختاری برای مدیریت ارشد طراحی نماید که از نکات بالا بطور جدی حمایت کند.

امتیازات و الزامات مدیریت کیفیت جامع

در زیر تعدادی از موارد عمومی ارائه می شود که مبتنی بر