

## مدیریت کیفیت جامع و تحول استراتژیک

تدویر ۱۱۴

مترجم : جلال الدین زارع اشکذری

در اصول بنیادین مدیریت کیفیت جامع در راستای انطباق با حرکت تعالی خواه سازمان تجدیدنظر شده است . باتوجه به تجارب حاصله از حرکت این روش در ژاپن ، نیازبه رویکردی راهبردی به سوی کیفیت جامع "TQ" احساس می شود. به این منظور الگویی به نام "TQMEX" مدل متعالی مدیریت کیفیت جامع " برپایه اصول مدیریت کیفیت جامع قرار می گیرد.

بادر نظر گرفتن پشتوانه نظری ، تجارب کارکنان و نتایجی که در هنگ کنگ ، ژاپن و انگلیس به دست آمده است ، اهمیت مواردی چون اصول S۵، باز مهندسی فرایند کسب و کار "BPR" ، دوایر کنترل کیفی ، , ISO 9000 "QCC" و حفظ سطح تولید جامع "TPM" درمبحث TQM برای همه روشن شده است . دستاوردهای به دست آمده برای شرکتهایی که قصد خودنمایی در برابر سازمانهای پیشرویی که علی رغم بحران جهانی نفت و رکوداقتصادی شرق آسیا به حیات خود ادامه دادند مفید است .

### مقدمه

بحران مالی که از نیمه ۱۹۹۷ تاکنون در خود غرق کرد باعث یک رشته عکس العملهای زنجیره ای در اکثر کشورهای آسیایی شد. به راستی چه درسهایی رامی توان از این تحولات ناخواسته آموخت ؟ و اینکه چگونه می توان برای دستیابی به وضعیتی بهتر دست به تغییر زد؟ آیا مدیریت کیفیت جامع "TQM" در بهبود شرایطاقتصادی و بهسازی کسب و کار نقشی دارد؟ قبل از پاسخ به اینگونه سوالات ابتدا باید به تشریح معانی واژه هایی نظیر "TQM" ، "تحول " و "تحول استراتژیک " پرداخت .

### مدیریت کیفیت جامع

مدیریت کیفیت جامع باایجاد مفاهیمی کلی باعث بهبود مداوم در یک سازمان می شود. فلسفه TQM بر روندی سیستماتیک ، منسجم ، باثبات و کلان نگر نسبت به سازمان تاکید دارد. TQM در محیطی که مدیریت سعی در بهبود مستمر در کل سیستم وفرایندها را دارد، در گام نخست بررضایت مشتریان داخلی و خارجی تاکید می کند. مدیریت کیفیت جامع بر کاربری از تمام پرسنل به خصوص بر تیم های چند تخصصی تاکید دارد که برای بهبود عملیات در داخل سازمان تشکیل شده اند. این رویکرد بر نقطه بهینه هزینه های چرخه حیات توجه دارد و از ابزارهای اندازه گیری طبق روشهای معین برای دستیابی به شرایط مطلوب استفاده می کند. دو خصیصه اصلی در مدیریت کیفیت جامع پرهیز از تولید ضایعات و تاکید بر کیفیت در طراحی است .

این روش یک ضرورت است و ژاپن با به کار بستن آن موفق شد در صنایع خود یک شگفتی ایجاد کند. به راستی محتویات این روش چیست ؟ مدیریت کیفیت جامع ترکیبی از اقدامات سازمانی برای دستیابی به پیامدهای مثبت

رقابتهی از طریق بهبود مستمر در تمام جنبه های عملیاتی سازمان است . به معنای هریک از واژگان مدیریت کیفیت جامع رامی توان به صورت زیر تشریح کرد:

**مدیریت :** مدیران اجرایی به طور کامل در قبال تمام فعالیتها متعهد هستند;

**کیفیت :** برآورده کردن انتظارات نهان و آشکار مشتریان لازم الاجرا است ;

**جامع :** تمام افراد داخل شرکت در مسائل و اقدامات بهبود مستمر درگیر هستند "این افراد مشتریان و تامین کنندگان را دربر می گیرد".

البته در سازمانها، مطلوب آن است که تمام افراد خود را متعهد و مسئول بدانند. با توجه به تحقیقات دمینگ در سال ۱۹۸۶، قریب به ۹۴ درصد از مشکلات در کیفیت محصولات ناشی از سوء مدیریت و سیستمی است که آنها را تولید می کند. به طور کلی باید اذعان داشت که برای مدیریت کیفیت همه باید در فرایند سازمان درگیر شوند. بنابراین تعریفی که از مدیریت کیفیت پیش از این بیان شد، می تواند به عنوان یک توازن خوب بین جهان واقعی و جهان مطلوب مناسب باشد.

نیو "NEAVE" طی چندسال آموزش مدیریت کیفیت جامع قریب به ۳۰ آزمون F به روی یک هزار نفر انجام داد. در آزمون از افراد خواسته شد تا تعداد حرف F یک متن را بشمارند.

نتایج به دست آمده از این آزمون نشان داد که به طور میانگین کمتر از ۲۰ درصد از افراد حروف را به درستی شمارش کرده اند. در حقیقت خود محقق نیز در آزمون خود برای بار اول دچار اشتباه شد. نتیجه به دست آمده مبین آن است که خطا از کارکنان نبوده است بلکه مدیریت ابزار مناسب را فراهم نکرده است. "۱" آنچه مدیریت باید انجام دهد فراهم کردن ابزار مناسب برای انجام کار است . این آزمون صحت یافته های تحقیق دمینگ را تایید می کند. در سال ۱۹۹۳ یعنی کمی قبل از فوت ، دمینگ میزان تعهد مدیریت نسبت به کیفیت را از ۹۴ درصد به ۹۷ درصد افزایش داد. تحت این شرایط، چگونه سازمانها قادرند تا صلاحیت مدیران خود را برای انجام تعهدات خویش توسعه بخشند؟ جواب این سوال در یادگیری مداوم مدیران در داخل سازمانی یادگیرنده نهفته است .

### فرایند تحول

یک مثل قدیمی می گوید "تنها چیزی که ثابت می ماند، تغییر است". اگر تحول بخشی از زندگی روزمره ما را تشکیل دهد، در این صورت چگونه می توان آن را به نفع خود تحت کنترل درآوریم به جای آنکه خود تحت کنترل و نفوذ آن درآئیم؟ تحول در سازمان در درازمدت باعث تغییر در فرهنگ سازمانی می شود. نمونه این نوع سازمانها، سازمانهای یادگیرنده است . در این سازمانها افراد مصمم به آزمون اندیشه های نوین هستند و براین باورند که خطا، بخش مهمی از موفقیت است . فرایند سنتی تحول استراتژیک شامل پنج مرحله است :

در حقیقت گام نخست برای ایجاد تحول چیز جدیدی نیست . دو محقق به نامهای پیترز و واترمن "PETERS & WATERMAN" با بررسی ۴۶ سازمان موفق به این نتیجه رسیدند که اکثر آنها اقدامات عملی را به عنوان گام نخست برای دستیابی به تعالی سازمان برگزیده اند. این خصیصه از جمله صفات سازمانهای یادگیرنده است . رگ

راونز "REG RAVENS" در این باره می گوید "هیچ اقتباس و یادگیری ای بدون عمل وجود خارجی ندارد و هیچ عملی بدون یادگیری"، اگر مسئله یادگیری در سازمان به گونه ای موفقیت آمیز اجرا شود، آنگاه رفتار سازمانی به سطحی پویا و چالش پذیر ارتقا پیدا می کند. اینگونه رفتار در نهایت بر مدیریت عالی برای تبیین ماموریت‌های کارکنان تاثیر می گذارد. در این محیط به دلیل صلاحیت افراد، ماموریتها در زمان مقتضی به بهترین نحوه به معرض اجرا در می آید.

در چنین شرایطی مدیر اجرایی در مقامی قرار می گیرد که می تواند بینش همگانی را توسعه بخشد که باعث گذر سازمان در فضای رقابتی می شود. ساخت نظام سازمانی طبق اصول مدیریت کیفیت جامع منجر می شود تا بینش جدید، فرهنگ جدیدی را در داخل سازمان پدید آورد. بهترین مثال شناخته شده از فرهنگ جدید در این مورد سیستم کایزن "KAIZEN" است که به زبان ژاپنی به معنای بهبود مستمر است.

بسیاری از شرکتهای موفق ژاپنی و آمریکایی بر اهمیت "نزدیکی به موقعیت سازمان" تاکید داشته اند. برای نمونه های عملی این دیدگاه می توان به دفاتر باز و برنامه کارخانه اشاره کرد. در شرکت سونی "SONY" و هولت پکارد "HEWLET PACKARD" در پنانگ واقع در کشور مالزی مدیران عمومی در وسط دفاتر باز می نشینند و مستقیما بر آنچه می گذرد نظارت دارند. رستوران های مک دونالد هم از آشپزخانه های باز استفاده می کنند.

### تحول استراتژیک - حرکت تعالی خواه سازمان

در مبحث مدیریت کیفیت جامع، تئوری معاصر در باب تحول سازمانی عنوان شد. البته باید خاطر نشان ساخت که هر تغییر و تحولی به بهبود عملیات سازمان نمی انجامد. در حقیقت اگر تحول در مسیری درست هدایت نشود، نتیجه کار یک فاجعه خواهد بود. به بیانی دیگر اگر جهت صحیح شناسایی نشود و یا سازمان خود را برای تحول تجهیز نکند، بهتر است که اصلا تن به تغییر ندهد. باین حال تصمیم درست برای تحول سازمانی کدام است؟ دکتر جوران "JURAN" آینده کیفیت را چنین پیش بینی می کند:

رقابت بر سر کیفیت با پیدایش بازارهای مشترک و چندملیتی تشدید می شود؛

تقاضا برای مواد اولیه مرغوب افزایش پیدا می کند؛

ایزو ۹۰۰۰ گسترش جهانی پیدا خواهد کرد؛

شرکتهای معتبر برای تشویق سازمانها به ارائه محصولات مرغوب محرکهای بسیاری را به وجود می آورند و در سطح جهان اعطای پاداش توسعه می یابد.

پیشگویی جوران برای سالهای گذشته و آینده به حقیقت پیوسته است. لازم به گفتن نیست که انفجار جهانی ایزو ۹۰۰۰ یک حقیقت بارز است. اگر ما آغاز ظهور احکام ایزو ۹۰۰۰ را سال ۱۹۹۰ بدانیم مشاهده خواهیم کرد که تعداد شرکتهایی که برای دریافت گواهینامه ایزو ثبت نام کرده اند رشدی معادل ۱۰۰ درصد داشته است. در گزارش تحقیقی که در سال ۱۹۹۷ ارائه شد عنوان شد که در سطح جهان قریب به ۲۰۰ هزار شرکت موفق به اخذ گواهینامه ایزو ۹۰۰۰ شده اند، که برخی از آنها ده ها هزار پرسنل در استخدام خود دارند، حال باتوجه به مطالب عنوان شده پاداش برندگان کیفیت چیست؟

شناخته شده ترین پاداشهایی که برای برندگان کیفیت در نظر گرفته شده است عبارتند از جایزه دمینگ ژاپن "MBNQA, JAPAN'S DEMING PRIZE" آمریکا، جایزه ملی کیفیت و EQA. جایزه دمینگ ژاپن

غالباً مورد توجه شرکتهای ژاپنی است. EQA و MBNQA از جمله گواهینامه های معتبر هستند "هاکز، ۱۹۹۵". لازم به ذکر است اگر سازمان شما نتواند خود را با اصول استاندارد مصوب در ژاپن و یا آمریکا منطبق سازد، می تواند یکی از آنها را به عنوان چهارچوب کیفی محصولات خود در نظر داشته باشد و یا از اصول استاندارد ملی بهره گیرد. اصولاً انتخاب گواهینامه کیفیت به دو فاکتور محل کارخانه و نوع مالکیت آن بستگی دارد. برای سازمانهایی که در آمریکا واقع شده اند و یا مالکیت آمریکایی دارند گواهینامه MBNQA بهترین گواهینامه است. اگر سازمان شما در یکی از کشورهای اروپایی قرار گرفته است گواهینامه EQA و یا مشتقات ملی آن مناسب ترین هستند. از لحاظ امتیازدهی این دو نوع گواهینامه باهم قابل مقایسه هستند و در صورت امتیاز ۵۰۰ از ۱۰۰۰ در یکی می توان به امتیاز مشابه در دیگری اطمینان داشت، آخرین معیاری که برای انتخاب نوع گواهینامه مورد توجه قرار می گیرد موقعیت جغرافیایی کارخانه است.

پس از تصمیم گیری در خصوص نوع گواهینامه کیفیت، نوبت به اجرای اصول مصوب طبق گواهینامه انتخابی است. اجرای احکام TQM بسیار شباهت به اصول ایزو ۹۰۰۰ دارد، گرچه حیطه اقدامات برای اخذ آن گواهینامه ها گسترده است. به غیر از سیستم تضمین کیفیت، اجرای احکام TQM باید بر بهبود کیفیت محصولات و پسندمشتري توجه داشته باشند. یک راه اثربخش برای یادگیری احکام مورد تایید، مشاهده آن چیزی است که یک سازمان موفق انجام داده است.

انگلیس که خود پیشرو در امر توسعه ایزو ۹۰۰۰ بوده است، توانسته تا رهبری حرکت تعالی خواه سازمان را در اروپا دردست گیرد. هدفی که انگلیس دنبال می کند ارتقا اصول EQA برای سازمانی است که می خواهند با استفاده از آن اصول به خود ارزیابی پردازند. هدف مدیریت عالی سازمان ارائه کننده این گواهینامه، ترغیب حدود دومیلیون و نهصد هزار شرکت در انگلیس برای اجرا و آزمون اصول تدوین شده است. مایه غرور این مقام اعتقاد سازمانها به گواهینامه جهت تحول برای دستیابی به موقعیت بهتر است. برخلاف ایزو ۹۰۰۰، گواهینامه های خودارزیابی به سازمانها پیشنهاد می کند چه کاری را انجام دهند. نحوه انجام آن کارها و دفاع از اقدامات سازمانی مبتنی بر شواهد، بر عهده خود سازمان است. لذا یک الگوی اثباتی برای نحوه دستیابی به اهداف کیفیت لازم و ضروری است.

### مدل متعالی مدیریت کیفیت جامع "TQMEX"

برای داشتن رویکردی سیستماتیک نسبت به مدیریت کیفیت جامع، توسعه مدلی مفهومی و مضمونی یک نیاز است. بدیهی است که این مدل باید ساده، منطقی و در عین حال مفهومی برای اجرای احکام مدیریت کیفیت جامع باشد. این الگو همچنین باید روحیه تحول پذیری را در محیط و در زمان جدید تقویت کند. در خصوص ابداع این الگوی جدید TQM طبق گفته مبدع و نگارنده این مقاله، از تجربه وی در استقرار اصول S۵ در یک شرکت مالزیایی به دست آمد و لازم به تذکر است که این ایده با مراحل گام به گام زیر توسعه جهانی پیدا می کند "هو، ۱۹۹۵".

الگوی TQMEX رویکردی ائتلافی را برای حمایت از انتقال به مدیریت سیستمها که یک فرایند روبه جلو به منظور بهبود مداوم است مورد تاکید قرار می دهد. در این شیوه مدیریتی شرکت خود را ملزم به تضمین کیفیت می داند. این الگوی اجرایی که بنیان فکری مدیریت کیفیت جامع و اجرای فرایند سازمانی را شکل می دهد به نمایش می گذارد.

عناصر مندرج در الگوی TQMEX به غیر از مواردی که در ایزو ۹۰۰۰ و مدیریت کیفیت جامع مطرح شده اند عبارتند از:

- الف - S۵ ژاپنی ؛
- ب - باز مهندسی فرایند کسب و کار؛
- ج - دوایر کنترل کیفی ؛
- د - ایزو ۹۰۰۰؛
- ر - حفظ سطح تولید جامع ؛
- ز - اعتبار الگوی TQMEX.

#### الف - S۵ ژاپنی

S5 ژاپنی تکنیکی است که برای ایجاد و حفظ سطح کیفی محصولات در یک سازمان مورد استفاده قرار می گیرد. این واژه "S۵" برگرفته از ۵ کلمه در زبان ژاپنی است که عبارتند از سیری "SEIRI"، سیتون "SEITON"، سیسو "SEISO"، سیکتسو "SEIKETSU" و شیتسوکه "SHITSUKE". معادل‌های این ۵ کلمه در زبان فارسی، معانی آنها و مثال کاربردی هریک در جدول زیر به نمایش درآمده اند.

#### جدول شماره "۱" تکنیک S5

مثال کاربردی	معنی	فارسی	ژاپنی
دورریزی اشیائها	سازماندهی امور	تشخیص	SEIRI
استخراج سند در ۳۰ ثانیه	پاکسازی محیط	ترتیب	SEITON
تعهد نسبت به نظافت فردی	نظافت محیط	تمیز	SEISO
روشنی وضعیت موجودیها	تدوین معیارهای کاری	تثبیت	SEIKETSU
انجام ۵ به صورت روزانه	انضباط	تکلیف	SHITSUKE

لازم به توضیح است که تکنیک S۵ به شکل گسترده ای به معرض اجرا درآمده است. بسیاری از کاربران S۵ این روش را نه تنها روشی برای بهبود و بهره وری از محیط فیزیکی می دانند بلکه آن را روشی مناسب برای توسعه و بهینه سازی رویه های فکری قلمداد می کنند. ظاهراتکنیک S۵ در تمام جنبه های زندگی قابل استفاده است . بسیاری ازمشکلات انسانها از طریق تطبیق بااین تکنیک حل شدنی است . متاسفانه باید اذعان داشت که این تکنیک علی رغم اعتبار و استواری زیاد مانند سایر ابزارها و تکنیک های بهبود کیفیت برای جهان غرب ناشناخته باقی مانده است . در هنگ کنگ بااجرای موفقیت آمیز یک دوره برنامه های آموزشی S۵، وزارت صنایع آن کشور

تصمیم گرفت تا با اعطای تسهیلات لازم زمینه را برای آموزش ۲۵۰۰ مدیر و سرپرست صنایع تحت پوشش ظرف مدت دو سال فراهم آورد.

#### ب - باز مهندسی فرایند کسب و کار

همرو چمپی "CHAMPY, 1993&HAMMER" باز مهندسی را به صورت زیر تشریح کردند:

تجدید بنیادین اندیشه و طراحی اصلاحی برای فرایندهای سازمانی به منظور دستیابی به بهبود معیارهای ملموس عملکرد مانند هزینه ، کیفیت ، خدمات و سرعت .

این روش مدیران را به تفکر مجدد درباره روشهای سنتی انجام کار و نیز تعهد بیشتر نسبت به مشتری مداری در سازمان ترغیب می کند. البته لازم به توجه است که در بسیاری از سازمانهای برجسته مدیران ضمن باز مهندسی فرایند کسب و کار، شیوه رهبری خود را حفظ کرده اند. شرکتی که از این تکنیک استفاده کرده اند توفیقات مهمی را در سطح عملیاتی خود در زمینه های مختلفی چون روابط با مشتری ، کاهش زمان عرضه محصولات جدید به بازار، افزایش بهره وری ، کاهش ضایعات تولید و افزایش سوددهی گزارش کرده اند. در باز مهندسی از تکنیک های مشخص برای بهبود نتایج بنگاهی استفاده می شود و اثربخشی ساختار سنتی سازمان به زیر سوال می رود.

تشریح ، اندازه گیری ، تحلیل و باز مهندسی فرایندهای کاری در جهت جلب رضایت مشتری از طریق روشهای گوناگون انجام پذیر است .

#### ج - دوایر کنترل کیفی

یک دایره کنترل کیفی به جمعی از کارکنان اطلاق می شود که در یک گروه کوچک ستادی برای بهبود عملیات سازمان با هم همکاری می کنند. در این راه انسانیت ارجح نهاد می شود و با استفاده از توسعه توان بالقوه کارکنان یک گروه کاری مشتاق پدید می آید.

باتوجه به تجربیات به دست آمده در ژاپن قریب به ۵۹ درصد از مشکلات کارگاهها با استفاده از روشهای ساده کنترل کیفی قابل حل است . نمودارهای پارتو "۲"، نمودارهای علت و معلول "۳"، طبقه بندی "۴"، نمونه برداری "۵"، هیستوگرام ها، دیاگرام پراکنش "۶" و نمودارهای نمایشی و کنترلی از جمله این روشها هستند.

#### د - ایزو ۹۰۰۰

خانواده ایزو ۹۰۰۰ شامل ۱۷ نوع از استانداردهای متفاوت است . از این تعداد تنها ایزو ۹۰۰۱، ایزو ۹۰۰۲ و ایزو ۹۰۰۳ از جمله استانداردهای قابل بررسی به حساب می آیند. در واقع حدود ۹۹ درصد از شرکتهای خواستار گواهینامه های ایزو ۹۰۰۱ و ۹۰۰۲ بوده اند. از لحاظ محتوایی ایزو ۹۰۰۲ زیر مجموعه ایزو ۹۰۰۱ به شمار می آید یا به عبارتی دیگر ایزو ۹۰۰۱ جامع تر از ایزو ۹۰۰۲ است . ۱۴ نوع دیگر استانداردهای ایزو تنها جنبه هدایتی دارند. ایزو ۹۰۰۱ تا ۹۰۰۴ هر یک در بردارنده سیستم های کیفی هستند و مدلی برای تضمین کیفیت در تمام مقولات طراحی ، توسعه ، تولید، نصب و خدمات دهی ارائه می دهد.

#### ر - حفظ سطح تولید جامع

TPM را می توان سیستم حفظ و نگهداری دانست که تمام تجهیزات در هر بخش اعم از برنامه ریزی ، ساخت و تعمیرات و نگهداری را در بر می گیرد. نظر به اینکه هدف در TPM افزایش بهره وری برای تجهیزات است ، لذا برخی اوقات TPM را معادل با مدیریت بهره وری جامع می دانند.

#### ز - اعتبار الگوی TQMEX

یکی از مهمترین خصوصیات الگوی TQMEX توانایی در ارائه فرایندی گام به گام برای دستیابی به مدیریت کیفیت جامع است. دیگر آنکه، هر یک از مراحل فرایند در حوزه اختیارات خود انجام پذیر است و نتایج آن به صورت جداگانه قابل ارزیابی است. این صفت بسیار سودمند است چرا که شرکتها می توانند تصمیم بگیرند که در کجا اقدامات خود را متمرکز کنند و در صورت عدم دستیابی به نتایج مورد انتظار یک گام به عقب بردارند. به همین خاطر، الگوی مورد نظر یک الگوی ساده و انعطاف پذیر است.

در تلاش برای اثبات این مطلب که تمام اجزای الگوی TQMEX شامل روشهای مدیریتی و اقدامات بهبود کیفیت است تحقیقی در شرکتهای هنگ کنگی، ژاپنی و انگلیسی در سال ۱۹۹۵ انجام پذیرفت. دستاوردها و یافته های این تحقیق در مجله هو و فانگ "FUNG & HO" به چاپ رسیده است.

تحلیل نتایج تحقیق در سازمانهای پیشرو در هنگ کنگ، ژاپن و بریتانیا حاکی از آن است که شباهتها و تفاوتهایی در رویکردها نسبت به الگوی TQMEX وجود دارد. اما آنها اهمیت تمام فعالیتهای TQM را یکسان ارزیابی می کنند. و این نتیجه گیری برهانی براین مدعا است که مدیریت کیفیت جامع دیگر تنها مختص و مورد توجه سازمانهای ژاپنی نیست بلکه اکنون به یک مقوله جهانی تبدیل شده است.

در این تحقیق همچنین از آزمودنی ها خواسته شد تا نظرات، اشکالات و پیشنهادات خود را برای بهبود سیستم های مدیریت کیفی ارائه دهند "درباره ایزو ۹۰۰۰ و TQM". نکات ارائه شده از سوی مدیران اجرایی نتایج حائز اهمیت و همچنین توصیه های مهمی را یادآور شد. ذیلا به برخی از این نقطه نظرات اشاره می شود.

#### الف - شرکت نک "NEC"

نقطه قوت: تمرکز کارکنان بر اهداف استراتژیک سازمان در بازارهای رقابتی.

نقطه ضعف: این الگو تنها شرایط مقدماتی را برای ارائه محصولات منطبق با استانداردایزو ۹۰۰۰ در بازارهای دوردست ارائه می دهد.

پیشنهاد: این الگو باید مفاهیم چندبعدی کیفی مانند ایمنی، سلامت محیط را در برگرد واهداف برای هر بخشی گسترش یابد.

#### ب - شرکت سانپو "SANYO"

نقطه قوت: موافقت عمومی بین مدیران ارشد. تقویت روحیه همکاری برای پیشرفت فعالیتهای اصلاحی.

نقطه ضعف: بخشهای غیرمستقیم "کارکنان ستادی" باید بیشتر خود را با مدیریت کیفیت جامع منطبق سازند.

پیشنهاد: تاکید بیشتر بر عوامل انسانی، شیوه رهبری مدیران ارشد با تمرکز بر اصل مشتری مداری.

#### ج - شرکت توکیو الکتریک پاور

نقطه قوت: فعالیت کارکنان طبق چرخه برنامه - اجرا - کنترل - عمل. پیشرفت بیشتر از طریق دواير کنترل کیفی.

نقطه ضعف: شکل فعالیتهای بیش از محتوای آن مورد تاکید است.

پیشنهاد: سیستم مدیریت کیفیت جامع باید توسط سطوح عالی ایجاد شود و توسعه یابد و در این راه اتفاق نظر بین مدیران صف یک نیاز است. مدیریت کیفیت جامع باید تنها از طریق مدیران صف به اجرا گذاشته شود. تاکید فعالیتهای مدیریت کیفیت جامع باید با توجه به تحولات محیطی "استراتژی بازاریابی یا سطح رضایت مشتری" تغییر پیدا کند.

قرائن به دست آمده از این شرکتهای موفق حاکی از آن است که مدیریت کیفیت جامع سفری است که آنها برای

رسیدن به موقعیت بهتر برگزیده اند و در این سفر انتظارات بالایی وجود دارد. بنابراین باتوجه به مطالب عنوان شده چرایی و چگونگی حیات این سازمانها علی رغم بحرانهای نفتی و رکود اقتصادی در دهه های ۷۰ و ۸۰ روشن می شود. در حقیقت طی ۵۰ سال گذشته این سازمانها اصول بنیادین را براساس قواعد و اقدامات مدیریت کیفیت جامع و تعالی سازمان قوت بخشیدند. علی رغم مشاهده تفاوتی در رویکردهای به کار گرفته شده، یک چیز بین آنها مشترک است و آن اینکه سازمانها باید مطالب جدیدی را یاد بگیرند و به این امر تداوم بخشند.

### یافته ها و نتایج

اصول بنیادین و اولیه مدیریت کیفیت جامع برای ایجاد رویکردی مرتبط با تعالی سازمان مورد تجدیدنظر قرار گرفته است. مفهوم این روش ائتلاف سیستم ها و تکنیک های کیفی گوناگون را یادآور می شود. باتوجه به تجربیات حاصله از تحركات این روش در ژاپن، نیاز به رویکردی گام به گام به سوی مدیریت کیفیت جامع یک ضرورت است. بادر نظر گرفتن پیشینه نظری، تجربیات پرسنلی و نتایج تحقیقات انجام شده اهمیت مباحثی چون S۵ ژاپنی، باز مهندسی، دوایر کنترل کیفی، ایزو ۹۰۰۰ و حفظ سطح تولید جامع روشن شده است. در این راستا ضرورت بهره گیری از الگوی TQMEX به اثبات رسیده است و شرکتهای پیشرو اجزا و مراحل آن را به اجرا در آورده اند. و لذا چارچوب مفهومی این الگو برای سازمانهایی مفید است که قصد برتری بر دیگران را دارند. این نتایج برای سازمانهایی که تمایل دارند باوجود فعالیتهای تعالی خواه سازمانهای پیشرو، زبانزد باشند مفید است. همچنین توصیه می شود تا الگوی TQMEX به عنوان فرایندی سیستمی برای دستیابی به دستاوردهای کیفی مورد استفاده قرار گیرد. نتیجه دیگر این بحث آن است که برای سازمانی که رشد مقبول و تعالی را هدف قرار داده است، مدل TQMEX مکانیسم تحول استراتژیک مفهومی را به وجود می آورد و از این راه می تواند از آن، کمال استفاده را ببرند.

### پانوشتها

۱ - نظر به اینکه حرف F در زبان انگلیسی نشانه غلطبودن چیزی است افراد تمایلی به رویت و انتخاب این حرف ندارند. این آزمون نشان می دهد که باید ابزار مناسب تری برای آزمون انتخاب می شد. شاید بهتر بود که حرف دیگری مانند E در نظر گرفته می شد.

2- PARETO DIAGRAMS

3- COUSE-AND-EFFECT DIAGRAMS

4- STRATIFICATION

5- CHECK SHEETS

6- SCATTE DIAGRAMS

