

چگونگی بهبود ارتباطات و  
عملکردها، بر اساس  
ابزارهای TQM، مدیریت  
استراتژیک و مدیریت

دکتر منوچهر انصاری  
عضو هیات علمی دانشکده مدیریت دانشگاه  
تهران

## چگونگی بهبود ارتباطات و عملکردها، بر اساس ابزارهای TQM، مدیریت استراتژیک و مدیریت عملیاتی

### چکیده

فن آوریهای جدید و پیشرفته، به کلی نگرش مدیریت و شیوه های حل مسایل و اداره ی سازمان ها را تغییر داده اند. «مدیریت در محیط متحول امروزی و اداره موثر سازمان»، مستلزم در نظر گرفتن شرایط گوناگون جهانی، اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و قانونی و توجه به عواملی مانند توسعه فن آوری های اطلاعات و ارتباطات و تغییر انتظارات و سلیقه های مشتریان است، چرا که در رابطه با هر یک از این شرایط و عوامل، نیاز به اطلاعات مناسبی است که دانش او را افزایش و عدم اطمینان وی را کاهش دهد تا فعالیت موثری داشته باشد. در این راستا، توجه به ابزارهای نوین مدیریتی و مدیریت کیفیت جامع و تاثیر آنها بر کارآیی و اثربخشی، ضروری به نظر می رسد.

در این مقاله، سعی شده ضمن تشریح اصول مدیریت کیفیت فراگیر، مدیریت استراتژیک، مدیریت عملیاتی و تاثیر آن ها بر اثر بخشی و کارآیی سازمان بررسی شوند. بر این اساس، ابتدا مفاهیم نوین مدیریت کیفیت را بررسی می کنیم، سپس به رابطه ی "مدیریت کیفیت فراگیر"، "مدیریت استراتژیک" و "مدیریت عملیاتی" اشاره کرده و تاثیر این ارتباط را بر کارآیی و اثر بخشی سازمان ها مطرح می کنیم. امروزه، طرز تفکر مدیران شرکت ها نسبت به کیفیت، نگاه دیگری است. "تولید با کیفیت مطلوب"، مستلزم داشتن تعریفی روشن و شفاف از اهداف، برنامه کاری و دستورالعمل مشخص برای هر بخش از کار و هر مرحله از فرآیند، همچنین داشتن سیستم ردیابی، اندازه گیری، مستند سازی، ثبت وقایع در زمان ها و مکان ها و نیز چگونگی انجام کارهاست.

**واژه های کلیدی :** مدیریت کیفیت فراگیر، مدیریت استراتژیک، مدیریت عملیاتی، ارتباطات، سازمان، عملکرد، کارآیی، اثر بخشی.

### 1- مدیریت کیفیت فراگیر<sup>1</sup>

از دهه ی هفتاد، «مدیریت کیفیت فراگیر»، به تدریج به وسیله ی کشورهای صنعتی مانند ژاپن، کشورهای اروپایی و همچنین برخی کشورهای آسیای جنوب شرقی، استانداردیزه و پیاده شده است. در اروپا، پیشبرد و ارتقای روش مذکور، به وسیله ی «بنیاد مدیریت کیفیت اروپا» و در ژاپن به وسیله

<sup>1</sup> Total Quality Management

ي «اتحاديه ي محققان و مهندسان ژاپن»<sup>2</sup>، موسسه اي وابسته به واحد علوم و تکنولوژي ژاپن، اجرا شده است. همچنين روش مذکور در آمريکا به وسيله ي «انستيتو ملي استاندارد و تکنولوژي»<sup>3</sup> که موسسه اي وابسته به بخش بازرگاني (موسسه ي کيفيت آمريکا)<sup>4</sup> و تشکيلاتي با هدف غير انتفاعي است، پياده شده است.

موسسات نام برده، هر ساله به شرکتي که به بالاترين سطح برتري در مديريت کيفيت فراگير دست يابد، جايزه اي اعطا مي کنند. البته در کنار مديريت کيفيت فراگير، «مديريت عملياتي» و «مديريت استراتژيک» هم فنوني اساسي و بنيادي هستند. در واقع، موفقيت شرکتي در بلند مدت، در گرو انسجام، هماهنگي و پيشبرد اين سه نوع مديريت است؛ زيرا بين آنها يك نوع وابستگي داخلي و ارتباط متقابل وجود دارد. «مديريت عملياتي» با توجه به نوع فعاليت و تخصص شرکتي، مشخص و متمايز مي شود و متناسب با آن که شرکتي، براي مثال توليد کننده اتومبيل باشد و يا ناشر کتاب، متفاوت مي شود. «مديريت استراتژيک»، بر محيط رقابتي متمرکز مي شود که شرکتي در آن به فعاليت مشغول است. اين نوع مديريت، به تصميمات استراتژيکي هر حرفه و هر بخش منتهي مي شود. در واقع، "مديريت کيفيت فراگير" به اين دو نوع مديريت افزوده نمي شود، بلکه در آنها ادغام و به سازمان موجود متکي مي شود. در عين حال، ويژگي هاي خاص شرکتي، بر اصول و يا روش هاي TQM که در همه شرکتي ها يکسان هستند (با هر نگرشي در زمينه مديريت عملياتي و مديريت استراتژيک) تاثير نمي گذارند. بر اساس روش TQM، هر يك از مديران شرکتي (کادر عالي تا پايين ترين سطح) عنوان هاي سه گانه ي "مدير استراتژيک"، "مدير عملياتي" و "مدير کيفيت فراگير" را مي گيرند.

مديريت کيفيت فراگير در جستجوي برتري در مديريت اثربخشي و کارآيي عملياتي است. اين تعريف، ما را به تبين دقيق معنای «برتري»، «اثربخشي» و «کارآيي» هدايت مي کند. مفاهيم ذکر شده، در سال 1991 به وسيله ي جيمز هارينگتون<sup>5</sup> در کتاب Business Process Improvement مطرح شده اند.

### 1-1. جستجوي برتري

مفهوم برتري، دربرگرفته جستجوي مستمر و بي وقفه ي "کمال" است که امري است پايان ناپذير و مداوم و از مفهوم سنتي روش کيفيت، فراتر مي رود. به طور اصولي يك مشتري، بر اساس قابليت شرکتي در عرضه ي محصولات و خدماتي با

<sup>2</sup> Japanese Union of Scientifics & Engineers

<sup>3</sup> National Institutes of Standards & Technology

<sup>4</sup> American Society for Quality Control

<sup>5</sup> James Harrington, 1991

سطح بالاي کیفیت، تصمیم به خرید مي گيرد، نه بر مبناي توانايي شرکت در رعايت يك سيستم استاندارد. "جستجوي برتري"، در يك پويايي مستمر و پيشرفت مداوم، امکان پذير است.

## 1-2. اثربخشي عملياتي

اين مفهوم، تعيين کننده ي قابليت سازمان يا واحد عملياتي، در برآورده کردن سريع انتظاراتي مشتریان و به طور كلي، تصميم گيرندگاني است که تصميم به ارايه خدمات به مشتریان گرفته اند. طبق استاندارد ايزو 9000، "ارزش درك شده به وسيله ي مشتري" و "کیفیت"، دو واژه ي مترادف با «اثربخشي» هستند. مفهوم ارزش درك شده از دید مشتري، به وسيله ي مؤلفان و به ویژه به وسيله ي برادلي گیل<sup>6</sup> در سال 1994 در کتاب وي با عنوان Managing Customer Value مطرح شده است. طبق استاندارد ايزو 9000، اصطلاحات «تصميم گيرندگان» و «گروه ذي نفع و علاقه مند»، به معنای گسترش مفهوم مشتري هستند. اين مفاهيم، به نگرش گسترده و اهداف شرکت مربوط مي شوند که شامل همکاري بيش تر و طولاني مدت (در زمينه ارزش درك شده)، با هر يك از تصميم گيرندگان است. اين ارزش گذاري، بر اساس سهام دار، مشتري، کارمند و يا شهروند بودن متفاوت است. «اثربخشي عملياتي»، مستقل از درستي و يا «کارآيي امکانات اجرايي» است و با عوامل خارج از شرکت، برآورد و ارزيابي مي شود.

## 1-3. کارآيي عملياتي

مفهوم «کارآيي عملياتي»، مشخص کننده ي قابليت يك سازمان در به کارگيري منابع، امکانات و نگرش هاي صحيح و مساعدتر، براي تضمين دست يابي سريع به نتايج مورد نظر است. اين مفهوم به درستي و تسهيل نگرش ها و امکانات به کار گرفته شده به وسيله ي سازمان، در زمينه طرح کنترل هزينه ها، کیفیت کار، زمان سيکل (دوره چرخش امور) و انطباق و سازگاري، به منظور تضمين دست يابي به اين نتايج به صورت مستمر، مربوط مي شود. در واقع، مفهوم مذکور، از مفهوم کنترل هزينه ها فراتر مي رود و "اثربخشي طولاني مدت" را در نظر تصميم گيرندگان (که هم از نظر استمرار و هم از نظر مساعد بودن آن ها، به طور کامل کنترل مي شوند)، تضمين مي کند. کارآيي عملياتي، بر اساس عوامل داخلي شرکت، ارزيابي مي شود.

---

<sup>6</sup> Bradley Gale

#### 1-4. تفاوت کارآیی و اثربخشی

ممکن است یک سازمان، محصولاتی با ارزش زیاد عرضه کند که کارآیی چندانی نداشته باشند. این معایب و کاستی‌ها موجب می‌شوند که تمام تصمیم‌گیرندگان سازمان و همچنین عوامل زیر، با ضرر مواجه شوند:

- «مشتری» که در ازای خرید محصولات، هزینه‌ی سنگینی را برای تامین مخارج بیهوده می‌پردازد.

- «سهام‌دار» که با بازدهی ضعیف سازمان، دچار ضرر می‌شود.

- «کارکنان» که شاهد محدودیت بیش از پیش محیط کاری خویش هستند.

- «سازمان» که با موفقیت‌های رو به کاهش، ضرر می‌کند. برعکس، ممکن است یک سازمان با وجود اثربخشی کم، کارآیی زیادی داشته باشد. در دهه‌ی هشتاد، شرکت‌های زیادی با تکنولوژی برتر، محصولاتی را با درجه‌ی بالایی تکنیکی توسعه دادند و وارد بازار کردند، بدون آنکه دغدغه‌ی خاطری نسبت به نظر و عقیده مشتریان داشته باشند. ممکن است شرکتی کارآیی زیادی داشته باشد، ولی محصولاتی تولید و یا خدماتی ارائه کند که چندان مورد توجه واقع نشوند و یا ارزش منظور شده برای آنها، ناچیز باشد. نتایج اثربخشی اندک، برای تمامی تصمیم‌گیرندگان شرکت، یکسان است. بخش‌های دولتی، اغلب به علت وجود این دو نوع نقص، بخش عمده‌ی مشتریان خود، یعنی شهروندان را دچار زیان دو برابر می‌کنند. در واقع، اثربخشی زیاد، ضامن کارآیی بالا نیست و برعکس. این دو بعد ارزشمند، با هم کنترل می‌شوند و سیستم ارزیابی هماهنگ و منسجمی را ایجاد می‌کنند.

بنابراین، شرکت صرف نظر از «رسالت سنتی» حرفه‌ی خود، «رسالتی ثانوی» ولی به همان اندازه مهم، بر عهده دارد که عبارت است از جستجوی برتری در زمینه‌ی اثربخشی و کارآیی عملیاتی. طبق معیارهای EFQM، برتری مدیریت در زمینه‌ی اثربخشی عملیاتی، از نظر چهار تصمیم‌گیرنده (یعنی مشتریان، کارکنان، سازمان و سهام‌داران) ارزیابی می‌شود. ارزیابی "اثربخشی"، امری عینی و واقعی است و به سیاست بیرون از شرکت مربوط می‌شود. وجود شرکت زمانی اثر بخش است که اشخاص تصمیم‌گیرنده، از امکانات و خدمات ارائه شده، راضی باشند. «کارآیی»، نتیجه ضروری و بدیهی اثربخشی است و فقط با آن، موجودیت پیدا می‌کند. برای کسب کارآیی بیشتر، باید دانست چگونه می‌توان «اثربخش» بود. در روش TQM، «کارآیی» به مساعد سازی امکانات، نگرش‌های مدیریتی، فرآیندها و قابلیت‌های برتر برای کنترل تضمین این اثربخشی در بلندمدت، مربوط می‌شود. طبق معیارهای EFQM، برتری مدیریت در زمینه کارآیی عملیاتی، بر اساس پنج توانایی و قابلیت متمایز ارزیابی می‌شود که عبارت‌اند از رهبری یا

قابلیت هدایت مدیران، مدیریت منابع انسانی، مدیریت استراتژیک و سیاست ها، مدیریت ارتباطات و منابع مادی و فکری، مدیریت فرآیندها.

در یک محیط رقابتی، «اثربخشی» یک شرکت، همانند «کارآیی» آن، معنا نمی یابد، مگر آن که با کارآیی در محیط رقابتی مقایسه شود. شرکت و رقبایش، مشتری های یکسانی دارند. در واقع، فقط مشتریان هستند که توانایی تعیین بالاترین «اثربخشی» را دارند و «موثرترین رقیب» از نظر مشتریان، شرکتی است که بالاترین ارزش افزوده را به آنان ارائه کند. «کارآمدترین رقیب» هم شرکتی است که بهتر از سایر رقبای خود، توانایی های برتر و متمایزی را که به آن شرکت، امکان تضمین اثربخشی بیشتر می دهند، عرضه کند.

قابلیت ها، زمانی متمایز (برتر) محسوب می شوند که خدمات ارائه شده ی شرکت، در موارد زیر قابل توجه باشند:

- خدمات عرضه شده (به صورت طولانی مدت)، به اصلی ترین انتظاراتها و اساسی ترین نیازها پاسخ دهند؛
- خدمات ارائه شده، ارزشی بالاتر از خدمات سایر رقبا داشته باشند.

در مدیریت استراتژیک، «قابلیت متمایز»، برای شرکت برخوردار از آن، کنترل فاکتورهای کلیدی پیشرفت فعالیت های خاص آن شرکت را بیش از سایر رقبا ممکن می کند. این فاکتورهای کلیدی پیشرفت، انتظاراتهای عمده ی مشتریان هستند.

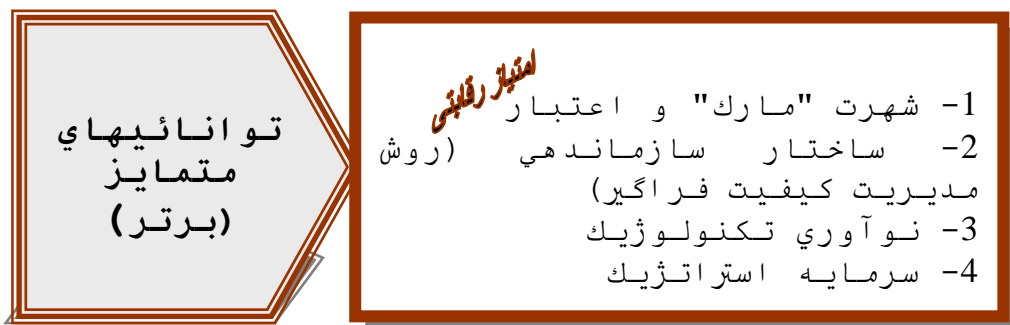
به طور اصولی، یک «قابلیت»، زمانی برتر و متمایز محسوب می شود که رقیبان آن را نداشته باشند و یا شرکت، به تنهایی از طریق آن قابلیت، بهترین نتایج را در رابطه با اثربخشی نسبی، به دست آورده باشد. به عبارت دیگر، قابلیت برتر، از یک ویژگی «منحصر به فرد» برخوردار است. گاهی اوقات، «مزیت رقابتی»، با «امتیاز رقابتی» اشتباه گرفته می شود. "مزیت رقابتی شرکت"، به آن صورت که به وسیله ی مشتری درک شده، با اثربخشی نسبی آن ارزیابی و با ارزش نسبی خدمات آن (در مقایسه با رقبایش، از دید تصمیم گیرندگان) سنجیده می شود. کارآیی نسبی آن هم با میزان پیشرفت نسبی قابلیت های متمایز قابل مقایسه با رقبا، ارزیابی می شود.

یک «مزیت رقابتی»، تضمین کننده ی برخورداري سازمان از یک امتیاز رقابتی طولانی مدت نیست؛ حال آن که داشتن قابلیت ها و امتیاز های برتر و متمایز، تضمین این شرایط را در بلند مدت، میسر می کند. کسب یک «امتیاز رقابتی»، مستلزم موثر و کارا بودن طولانی مدت، در مقایسه با سایر رقبا، از نظر تصمیم گیرندگانی است که هدف، ارائه خدمات به آنان است.

## 2- ارتباط مدیریت کیفیت فراگیر با مدیریت استراتژیک

«مدیریت استراتژیک»، نگران استمرار و دوام شرکت در بازار است. به این منظور، در مدیریت مذکور به کسب انواع قابلیت های متمایزی پرداخته شود که دست یابی به یک مزیت رقابتی انحصاری و طولانی مدت را در بازار ممکن سازند. از دیدگاه استراتژیک، ارزش یک مزیت رقابتی، به قابلیت های متمایزی بستگی دارد که به آنها متکی است (وسعت بازار، بهره وری و سودآور بودن صنعت یا خدماتی که شرکت به آن پرداخته است). یک استراتژی، معرف نوعی تعادل بین تمامی قابلیت های متمایز توسعه یافته به وسیله ی شرکت و کلیه ی تصمیم گیرندگان سیستم اقتصادی آن است که شرکت به واسطه آنها، تصمیم به اجرای یک سیستم ارتباطی در بلند مدت می گیرد. جان کی<sup>7</sup> در کتاب خود تحت عنوان *Foundation of Corporate Success. How business strategies add value*؛ وجود چهار نوع قابلیت متمایز عمده را مطرح می کند که به طور معمول، شرکت ها امتیاز رقابتی خویش را بر اساس آنها پایه ریزی می کنند (نمودار 1-1).

### نمودار 1-1



هدف از مدیریت استراتژیک، توسعه ی پیوسته و منسجم تمام "قابلیت های متمایز" شرکت است که "مزیت رقابتی انحصاری و طولانی مدتی" را ارایه می کند. حال آن که روش مدیریت کیفیت جامع، روی برتری اثر بخشی و کارآیی عملیاتی با ساختار سازمان دهی متمرکز است.

### 2-1. سرمایه ی استراتژیک

ممکن است یک مزیت رقابتی، مبتنی بر موارد دیگری غیر از قابلیت متمایز باشد، یعنی از «تصمیمات قانونی مطابق با مقررات» حاصل شود. شرکت های مخابرات و اداره ی برق کشور های اروپایی، طی مدتی طولانی، انحصار دولتی را به خود اختصاص داده بودند. ممکن است دست یابی به یک موقعیت انحصاری، ناشی از وجود یک «مانع بزرگ و یا موانع متعدد برای ورود به بازار» باشد، به طوری که رقیب دیگر نتواند

<sup>7</sup> John Kay, 1993

ریسک سرمایه گذاری در همان بازار را بپذیرد. برای مثال، رقابت احتمالی و مستقیم با تونل زیر دریایی (یورو تونل)<sup>8</sup>، بسیار دشوار و سنگین است. «پروانه ی بهره برداری انحصاری»، وسیله دست یابی به یک انحصار موقتی در زمان اعتبار شرکت است. شرکت زیراکس<sup>9</sup> به واسطه پروانه های زیروگرافی<sup>10</sup> برای مدتی طولانی از انحصاری بودن در بازار، بهره برد. تحول بیش از پیش سریع محیط های اقتصادی، گرایش به کاهش یا محدود کردن زمان بقا یا دوام سرمایه استراتژیک را در پی دارد. با این وجود، چنین سرمایه ای، ارزشمند است؛ زیرا بهترین مزیت رقابتی وجود ندارد، مگر امتیازی که ناشی از نبودن رقیبانی در بازار باشد.

## 2-2. نوآوری تکنولوژیک

بسیاری از گروههای عمده صنعتی، بقای خویش را مرهون "نوآوریهای تکنولوژیکی" میدانند که از زمان پایه ریزی، امکان دست یابی آنها را به یک مزیت رقابتی فراهم ساخته اند. شرکت اینتل<sup>11</sup> که در سال 1968، برای بهره گیری از تکنولوژی چپ الکترونیکی پایه ریزی شده بود، موفق شد در تولید حافظه های درام<sup>12</sup> با نیمه هادی های تخصصی، خود را به عنوان اولین تولید کننده جهانی در این زمینه مطرح سازد. در سال 1986، شرکت اینتل، در مقابل رقیب توانمند ژاپنی خود که به تدریج در پایان دهه 1970 و در آغاز دهه 1980، در محدوده فعالیت اصلی وی جای گزین می شد، تصمیم گرفت زمینه اصلی حرفه خویش را رها کند و به طور انحصاری روی "میکروپروسورها" متمرکز شود و از سال 1992، اینتل لیدر جهانی این بخش شد. همان طور که داده های جدول 1-1 نشان می دهد، امروزه اینتل هم چنان از بالاترین میزان مهارت در صنعت خویش بر خوردار است. قابلیت واقعی و متمایز شرکت مذکور، بیش از توانایی در بهره گیری از تکنولوژی ها و استانداردهای خاص آن، عبارت است از مهارت در افزایش توسعه ی تکنولوژیک. در واقع، اینتل خود را به ترکیب برنامه های توسعه و کار با چند مجموعه ی تکنولوژی در آن واحد، مکلف می کند. این قابلیت، به جمع آوری برنامه های توسعه و در عین حال، کار روی چندین مجموعه ی تکنولوژی محدود می شود. افزایش توسعه، با سرمایه گذاری های ثابت در تحقیق و توسعه، تقویت می شود و نشان گر اختصاص مبالغ سالانه حدود 10% از بیلان آن و 50% از سرمایه گذاری های آن در تولید است. مبنای نوآوری تکنولوژیک،

<sup>8</sup> Eurotunnel

<sup>9</sup> Xerox

<sup>10</sup> Xerographie

<sup>11</sup> Intel

<sup>12</sup> DRAM (Dynamic Random Access Memories)



توانایی شرکت در توسعه و استمرار تجدید تکنولوژی های خاص آن است (سریعتر از رقبا) که قابلیت آرایه ی ارزش افزوده برتر به مشتریان را فراهم می کند.

جدول 1-2 در صد رشد مبه وسیله ی سالانه بین 1987-1996 سهم بازار نیمه هادی

موسسات	سهم بازار	موسسات	سهم بازار
Hyundai	61,4%	Intel	8,1%
LG Semicon	47,3%	Samsung	3,6%
Samsung	38,6%	Hyundai	1,5%
Intel	31%	Goldstar	1,4%
ST Microel	19,3%	ST Microel	0,7%
Siemens	16,7%	Siemens	0,2%
Sharp	15,5%	Sharp	-0%
Motorola	14,8%	Motorola	-0,4%
Sony	14,5%	Sanyo	-0,4%
Texas	14,3%	Texas	-0,5%
NEC	13,6%	Lucent Tech	-0,7%
Hitachi	13,3%	Mitsubishi	-0,9%
Sanyo	12,9%	Hitachi	-1,1%
Mitsubishi	12,2%	Philips	-1,3%
Toshiba	11,4%	NEC	-1,3%
Philips	11,1%	Fujitsu	-1,5%
Fujitsu	10,7%	Matsushita	-1,7%
Lucent Tech	10,7%	National	-1,7%
Matsushita	8,5%	Toshiba	-2,3%

### 2-3. ساختار سازمان دهی

یک شرکت صنعتی مانند اینتل که پیشرفت اولیه ی خود را با قابلیت متمایز مبتنی بر «نوآوری تکنولوژیک» تضمین کرده بود، خیلی زود با ریسک هایی در زمینه طرح سازمان دهی مواجه شد.

**اولین ریسک**، به "اعتبار، ماهیت، دوام، انحصار و بالاخره پیشرفت کلی اثربخشی و کارآیی عملیاتی" آن بستگی دارد. مفهوم «اعتبار»، به گستردگی سازمان در کلیه بازارهای جهانی مربوط می شود. کارخانه رنو، تا مدتی طولانی، به دلیل محدود بودن بازارش به اروپا، دچار مشکلاتی بود. در اختیار گرفتن بخشی از گروه نیسان در سال 1999 (سومین تولید کننده ی اتومبیل ژاپنی)، فرصتی مناسب برای توسعه سازمان مذکور در بازارهای جنوب شرقی آسیا و بازارهای آمریکا (با استقرار نیسان) فراهم ساخت. در نتیجه، توانایی کارخانه ی رنو برای تجاری کردن محصولاتش در همه ی بازارهای استراتژیک جهانی، از پایه و اساس تحول یافت.

**دومین ریسک**، به «ماهیت ساختار سازمان دهی» مربوط می شود. "تکنولوژی های اطلاعاتی"، ماهیت و روابط عملکرد های شرکت و تصمیم گیرندگان سیستم اقتصادی آن را متحول می سازند. اینترنت<sup>13</sup>، برقراری یک سیستم جدید ارتباطات مربوط

<sup>13</sup> Internet

به مشتریان نهایی را برای تمامی تصمیم گیرندگان زنجیره ی ایجاد ارزش ها ممکن می سازد. شرکت های مایکروسافت و اینتل<sup>14</sup>، توانستند با در دست گرفتن رهبری شبکه مجریان، تامین کنندگان، دست اندرکاران متعدد و مشتریان و رقیبان، با برخورداری از قابلیت های متمایز تکنیکی و نیز عملکردی دقیق، برای ارایه ی ارزش افزوده ی برتر به مشتریان و مشترکان نهایی، "ساختار جدید سازمان دهی صنعت" خود را ایجاد کنند.

**سومین ریسک**، به «تداوم و انحصاری بودن سیستم های ارتباطات» مربوط می شود. ارتباطات قراردادی در بلند مدت، دست اندرکاران استراتژیک، طرح های کاری در بلند مدت برای کارکنان، به استمرار و انحصاری بودن این مزیت رقابتی کمک می کنند.

**چهارمین ریسک**، به «مدیریت اثربخشی و کارآیی عملیاتی ساختار سازمان دهی» مربوط می شود. به طور اساسی، مساعدت مدیریت کیفیت فراگیر هم در این زمینه است. صنعت ژاپن توانست در طول دهه ی هفتاد و هشتاد، به قابلیت های متمایز برتری در مدیریت کیفیت جامع دست یابد و از این مزیت رقابتی، برای حفظ توسعه ی استثنایی خود بهره گیرد. در واقع، قابلیت واقعی، متمایز شرکت در طرح ساختار آن، مشتمل بر نوآوری و تحول بی وقفه ی خود به منظور افزایش مستمر اثر بخشی و کارآیی، دارای سرعتی بیش از رقباست. تکنولوژی های اینترنت، گسترش این نوع قابلیت متمایز را تغییر می دهند و بدان سرعت می بخشد.

#### 2-4. شهرت و اعتبار "مارک" (علامت تجارتي)

"شهرت و معروفیت"، بیان گر ابعاد کیفی و کمی يك مفهوم واحد هستند. شهرت، به يك نام که پایه «مارک» (یا علامت تجارتي) است، مربوط می شود و واسطه و مهم ترین مکانیسم تجاری است که هر شرکت، برای القای اعتبار و ارزش محصولاتش به مشتریان نهایی، در اختیار دارد. مشتریان مستقیم اینتل، تولید کنندگان رایانه های دستی<sup>15</sup> در تمام دنیا هستند. تا سال 1992، این شرکت هیچ نیازی به برقراری ارتباط با مصرف کنندگان نهایی خود حس نکرده بود. اینتل برای پیشرفت و پیشی گرفتن بر برخی رقبایش که میکروپروسورهای مشابه عرضه می کردند، تصمیم گرفت تبلیغات عمده ی ارتباطات جهانی را به منظور تشویق تولید کنندگان رایانه های دستی مجهز به نیمه هادی خود، برای تحویل دستگاه هایشان با علامت اینتل این ساید<sup>16</sup> آغاز کند. از سال 1994، مارک یا علامت

<sup>14</sup> Microsoft & Intel

<sup>15</sup> Personal Computer

<sup>16</sup> Intel Inside

تجارتی اینتل اینساید ، با مارک کوکاکولا یا نایک<sup>17</sup> وارد رقابت شده بود. این شهرت با علامت اینتل این ساید، به مصرف کنندگان نهایی، امکان انتخاب PC خود را درباره ی نمونه ی اصلی چیپ داخلی داد. در همان سال، اینتل میکروپروسور جدید خود، یعنی پنتیوم<sup>18</sup> را وارد بازار کرد که اولین سری آن، با یک نقص در محاسبه ی گرد کردن اعداد در عملیات تقسیم، تولید شد. اینترنت، مطبوعات و تلویزیون این نقص را که از نظر تولید کننده، امری بی اهمیت، ولی از نظر مصرف کنندگان کل دنیا نقصی بزرگ بود، افشا کردند. شرکت برای حفظ شهرت خود، تصمیم گرفت بنا به تقاضای مشتریان، به طور رایگان و بدون هیچ هزینه ای، مدل اصلاح شده ی میکروپروسور خود را در اختیار آنان قرار دهد. شرکت، به سرعت برنامه های تولیدی خود را تغییر داد و یک «واحد بجران» و یک «برنامه لجستیک» ویژه را برای کنترل تماس های تلفنی ترتیب داد و چند صد هزار چیپ مورد نظر را که به اشتباه، ناقص تشخیص داده شده بودند، عوض کرد. هزینه این عملیات، دویست و پنجاه میلیون یورو بود و این بهایی بود که اینتل برای حفظ شهرت خود نزد عموم پرداخت. "شهرت"، زمانی ارزشمند و کارساز است که مصرف کنندگان نهایی بتوانند به سهولت و سادگی، کیفیت یا ارزش واقعی محصول را ارزیابی و داوری کنند. شهرت و معروفیت شرکت، ضامن این موفقیت به شمار می رود و به تسهیل تصمیم خرید، حفظ مشتریانی که پیش از این جذب کرده بودند و کاهش هزینه های استخدام های جدید کمک شایانی می کند.

معروف ترین و بهترین شرکت های جهانی، به ندرت، به یک قابلیت متمایز بسنده می کنند. شرکت هایی مانند سونی<sup>19</sup> و اینتل بر سه قابلیت متکی هستند که عبارت اند از «نوآوری تکنولوژیکی»، «ساختار سازمان دهی» و «شهرت». کارخانه ی سونی موفقیت خود را بر «نوآوری تکنولوژیکی» متمرکز ساخت و قابلیت خود را با سازمان دهی جهانی به طور کامل پیشرفته، با بهره گیری از پیشرفت ژاپنی ها در زمینه TQM و هم چنین با شهرت زیاد نزد مصرف کنندگان تمام دنیا تقویت کرد.

مارک واکمن<sup>20</sup> تولیدی کارخانه سونی، در زمان خود، از دید عموم نوآوری عمده ای بود و این امر، موجب کپی کاری و دنباله روی سایر شرکت ها شد؛ اما مزیت رقابتی حاصل از ساختار سازمان دهی آن و نیز شهرتش، به شرکت مزبور این امکان را داد که لیدر این بخش از بازار باقی بماند. در مقایسه با سونی، اینتل از یک سرمایه استراتژیکی تکمیلی

---

<sup>17</sup> Nike

<sup>18</sup> Pentium

<sup>19</sup> Sony

<sup>20</sup> Walkman

حاصل از نیمه انحصار تکنولوژی ها و هم چنین از استانداردهای تعیین کننده میکروپروسورها با بخش اعظم نرم افزارهای صنعت خویش بهره گرفت. هر چند ارزیابی مساعدت واقعی مایکروسافت به پیشرفت های تکنولوژیکی دشوار است، اما باید گفت که به طور اصولی، مزیت رقابتی آن ناشی از سه عامل است:

**نخستین عامل**، به سازمان دهی مایکروسافت مربوط می شود. **دومین عامل**، با سرمایه استراتژیکی رایج شده به وسیله ی ویندوز<sup>21</sup> در ارتباط است. این سیستم مورد بهره برداری در میکرورایانه ها، استانداردهایی را به خود اختصاص می دهد که نرم افزارهای کاربردی صنعتش را قابل مقایسه می سازد. **سومین عامل** عبارت است از شهرت آن که با تبلیغات ضد انحصاری آغاز شده به وسیله ی دولت آمریکا (برای مقابله با این انحصار که از سوی عموم مردم، افراطی محسوب می شد) آزموده شد.

### 3- ارتباط مدیریت کیفیت فراگیر با مدیریت عملیاتی

«مدیریت عملیاتی»، به فعالیت شرکت و اجرای روزانه ی کلیه ی عملیاتی مربوط می شود که ایجاد ارزش افزوده را تسهیل می کنند. مدیریت استراتژیک، در راس دو مدیریت یاد شده قرار دارد؛ زیرا رسالتش پاسخ گویی به مسایل اساسی و روزانه ی مربوط به پیشرفت در بلند مدت است. بدین معنا که:

- برای تضمین پیشرفت در بلند مدت، چه فعالیتی را باید تسهیل یا رها کرد؟
  - رایج خدمات به چه مشتریان و چه بازاری را باید در اولویت قرار داد؟
  - با کدام یک از تصمیم گیرندگان سیستم اقتصادی، باید ارتباطات بلند مدت برقرار کرد؟
  - در وهله اول، باید روی به دست آوردن چه قابلیت های متمایزی، انرژی صرف کرد و بر آن متمرکز شد؟
- شرکت با هر انتخاب استراتژیک و ساختار عملیاتی ای که تصمیم می گیرد و آن را برای انجام وظایفش برمی گزیند، به طور سیستماتیک با ضرورت کنترل کلی اثر بخشی و کارآیی عملیاتی اش مواجه است. «مدیریت عملیاتی» و «مدیریت کیفیت فراگیر»، دو اصل تکمیلی هستند که به طور مستقیم با فعالیت های عملیاتی در ارتباط اند. مدیریت عملیاتی، متناسب با این که موضوع مورد نظر، بانک، تولید کننده چیپ الکترونیکی یا شبکه تلویزیونی باشد، متفاوت می شود. در این زمینه، مدیریت کیفیت فراگیر، مستقل از روشهای

---

<sup>21</sup> Windows

ایجاد ارزش پذیرفته شده، به طور خودکار، بر روی توسعه ی اثربخشی و کارآیی عملیاتی خویش متمرکز می شود. این دو وجه متمایز مدیریت، ارتقای سطح پیشرفت عملیاتی شرکت را مد نظر دارند. زمانی که این دو وجه، به وسیله ی کلیه ی همکاران، سرپرستان، مدیران و مجریان در امور روزانه شرکت، هماهنگ و اجرا شوند، شرکت به بالاترین میزان اثربخشی خود خواهد رسید (نمودار 1-2).



نمودار 1-2: مدیریت کیفیت فراگیر (TQM) و مدیریت عملیاتی سنتی، دو مدل مدیریت هستند که برای جذب در یک مدل شناخت گسترده مدیریت عملیاتی، مطرح می شوند.

این مقاله، با تمرکز روی مدیریت کیفیت فراگیر، می توانست این نظریه را که TQM مستقل از مدیریت عملیاتی است و حتی برای زیر سؤال بردن آن منظور شده است، اعتبار بخشد. حال آن که برعکس، با طرح اصول، ساختارهای سازمان دهی و سیستم های مدیریتی مبتنی بر آن ها، هدف ما اثبات این مساله است که این دو بینش مدیریت فعالیت های عملیاتی، می توانند در عمل، جذب یکدیگر شوند. کارکنان شرکت، به یاری مدیریت کیفیت فراگیر، برای خود رسالتی دو جانبه قایل می شوند:

**اولین رسالت،** عبارت است از رسالتی که در قالب مدیریت عملیاتی سنتی، جزیی از آن محسوب می شود.

**دومین رسالت،** مشتمل بر بهبود مستمر اثربخشی و کارآیی عملیاتی، برای کسب «برتری» است. مدیریت استراتژیک، یک مدل مدیریت منفرد نیست، بلکه می تواند به یک سطح مدیریت، منحصر شود. اندی گرو<sup>22</sup> مدیر شرکت اینتل، در کتاب خویش تحت عنوان Only the paranoid survive توضیح می دهد که وی پیش از بحران عظیم دهه ی 80 که او را به سازمان دهی مجدد شرکتش

<sup>22</sup> Andy Grove

در تولید میکروپروسورها رهنمون ساخت، سیستم برنامه ریزی استراتژیکی مبتنی بر طرح های محلی پیش نهاد شده از سوی سرپرستان واحدهای شرکت را دنبال می کرد. این امر تا زمانی که هیچ رقیبی موقعیت رقابتی گروه او را به عنوان تولید کننده ی چیپ الکترونیکی زیر سوال نمی برد، رضایت بخش بود. حرکت استراتژیکی که وی را به این انتخاب رهنمون کرد، نشان داد که روش یاد شده، باید به صورت گروهی و مشارکتی صورت گیرد (یعنی به وسیله ی مدیران عالی و مدیران سطح میانی).

اولین نوع مدیریت (یعنی مدیریت TQM)، از قابلیت عمده ی ارزیابی زمینه ی رقابتی شرکت در دورنگایی وسیع برخوردار است؛ حال آنکه دومین مورد (یعنی مدیریت استراتژیک) در محدوده های تخصصی تر، شناختی عمیق دارد. سومین مورد (یعنی مدیریت عملیاتی)، امتیاز نزدیک تر بودن اعمال و نتایج را به واقعیت در بر دارد. سیستم گسترش سیاست ها، به عنوان سیستم برنامه ریزی و محور اصلی مدیریت کیفیت جامع منظور شده و با یک نگرش تطبیقی که گرایش به مشارکت دادن حداکثر کارکنان شرکت در انجام و تحقق وظایف و فرآیندهای برنامه ریزی دارد، به این سه نوع مدیریت اختصاص داده شده است. اغلب، این تطابق و هماهنگی پس از دست یابی به ابزارهای TQM اعمال می شود. TQM یک روش منسجم کننده را اجرا می کند که مشارکت دادن کلیه ی همکاران شرکت را در تلاش و جستجوی کسب برتری در مدیریت در نظر دارد.

### نتیجه گیری

زمانی که از مدیران، در زمینه ی سازمان دهی مطلوب آنان در برنامه مدیریتی سوال می شود، پاسخ های آنان به موضوعات عمده ی زیر برمی گردد:

- شرکت ها رهبری مقتدر و سرپرستانی متعهد در اختیار دارند و در نتیجه، همگی می توانند جهت و روشی را به طور دقیق و بدون ابهام تعیین کنند.

- این شرکت ها، فراگیرنده هستند، نوآوری می کنند و به طور مستمر بهبود می یابند.

- شرکت های یاد شده، به طور سیستماتیک، پیشرفت ها و نتایج برتری فعلی را می سنجدند و ارزیابی می کنند.

- این شرکت ها کارکنانی شایسته و فعال برای مشارکت در کار گروهی و بسیار باانگیزه در اختیار دارند که با کار گروهی در یک جهت و در کلیه ی سطوح، از موفقیت خویش و یادگیریشان در شرکت، خشنود و راضی هستند.

این شرکت ها، مشتریانی راضی و وفادار دارند و در بازار هم، سهمی برتر و همواره رو به افزایش را به خود اختصاص داده اند.

مدیران عالی شرکت های بین المللی مثل، میکروالکترونیک و سولاک<sup>23</sup> عوامل اصلی موفقیت TQM را مطرح و روش های یکسانی را به شرح زیر پیش نهاد کردند :

- انتخاب نگرشی تطبیقی، منسجم و کلی
- جلب تعهد و مشارکت کلی سرپرستان
- برقراری یک فرآیند مستمر بهبود و یادگیری
- مدیریت به واسطه ی عمل
- مشارکت دادن تمامی کارکنان
- هدایت شرکت به سوی مشتریان

این اصول اساسی، به طور ضمنی در رفرانس های جایزه ی کیفیت ژاپن، آمریکا و اروپا یافت می شوند و معرف دانش واقعی و ضمنی در زمینه ی مدیریت هستند. گسترش سیستماتیک آنها در عملیات روزانه ی مدیریت، اهمیت فراوان دارد. در واقع، این اصول، به مرحله ی شروع و نیز سیاست های عمده ای مربوط می شوند که با کلیه ی سیاست های اجرای TQM، در ارتباط هستند و به واسطه رفرانس بنیاد ملی کیفیت اروپا، می توان گسترش واقعی آنها را در عملیات، ارزیابی کرد. این ارزیابی، در موسساتی که سازمان دهی آن ها به خوبی طراحی شده است، در طول ممیزی، به وسیله ی مدیر و در چارچوب سیستم بسط سیاست ها اجرا می شود.

## منابع

**منوچهر انصاری**، اصول مدیریت کیفیت فراگیر، انتشارات کتاب نو، تهران، 1383.

Bradley Gale, Managing Customer Value, The Free Press, 1994.

Grove Andy, Only the paranoid survive, Currency Doubleday, 1996.

Harington James, Business Process Improvement, McGrawhill, 1991.

Kay John, Foundation of Corporate Success, How Business Strategy add Value, Oxford University Press, 1993.

Mitonneau H, Mettre en oeuvre simplement la demarche d amelioration continue, Qualite Reference, 2000.

---

<sup>23</sup> ST Microelectronics & Sollac