

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

کارکرد مدیریت کیفیت جامع بر مهندسی زنجیره تامین پایدار

مؤلفین:

مهندس محمد خان محمدی

مهندس میلاد حسنی امیرآبادی

مهندس بهزاد جعفری

سرشناسه	: خان‌محمدی، محمد، ۱۳۶۷-
عنوان و نام پدیدآور	: کارکرد مدیریت کیفیت جامع بر مهندسی زنجیره تامین پایدار/ مولفین محمد خان‌محمدی، میلاد حسنی‌امیرآبادی، بهزاد جعفری.
مشخصات نشر	: تهران: معیاد اندیشه، ۱۴۰۲.
مشخصات ظاهری	: ۴۸ ص.: مصور(رنگی).
شابک	: ۲۰۰۰۰۰۰ ریال 978-622-328-280-5 :
وضعیت فهرست نویسی	: فیبا
یادداشت	: کتابنامه: ص. ۴۷ - ۴۸.
موضوع	: تدارکات بازرگانی -- مدیریت Business logistics -- Management کیفیت فراگیر -- مدیریت Total quality management
شناسه افزوده	: حسنی‌امیرآبادی، میلاد، ۱۳۷۲-
شناسه افزوده	: جعفری، بهزاد، ۱۳۶۶-
رده بندی کنگره	: HD۲۸/۵
رده بندی دیویی	: ۶۵۸/۵
شماره کتابشناسی ملی	: ۹۳۳۳۱۰۵
اطلاعات رکورد کتابشناسی	: فیبا



Miaadpub.ir

عنوان کتاب : کارکرد مدیریت کیفیت جامع بر مهندسی زنجیره تامین پایدار
 مؤلفین : مهندس محمد خان‌محمدی، مهندس میلاد حسنی‌امیرآبادی، مهندس بهزاد جعفری
 ناشر : معیاد اندیشه
 طراح جلد : شکوفه احمدی
 صفحه آرا : مائده طومار
 نوبت چاپ : اول - ۱۴۰۲
 شمارگان : ۱۰۰۰ نسخه
 قیمت : ۲/۰۰۰/۰۰۰ ریال
 شابک : ۹۷۸-۶۲۲-۳۲۸-۲۸۰-۵

تلفن انتشارات: ۰۹۱۲۵۱۲۰۰۶۷ - ۰۲۱۶۶۰۱۷۴۴۸ - ۰۲۱۶۶۰۱۴۷۹۷

همه ی حقوق مادی و معنوی این اثر برای مؤلف محفوظ است.

تکثیر و انتشار این اثر به هر صورت، از جمله بازنویسی، فتوکپی، ضبط الکترونیکی و ذخیره در سیستم های بازیابی و پخش، بدون دریافت مجوز کتبی و قبلی از مؤلف به هر شکلی ممنوع است.

این اثر تحت حمایت «قانون حمایت از حقوق مولفان، مصنفان و هنرمندان ایران» قرار دارد

فهرست مطالب

پیشگفتار.....	۷
مقدمه.....	۹
فصل ۱: زنجیره تامین.....	۱۱
مدل های زنجیره تامین.....	۱۳
مدیریت زنجیره تامین.....	۱۴
دلیل اهمیت مدیریت زنجیره تامین.....	۱۵
نحوه ی عملکرد مدیریت زنجیره تامین.....	۱۶
نمونه هایی از مدیریت زنجیره تامین.....	۱۸
مشاغل موجود در مدیریت زنجیره تامین.....	۲۰
فصل ۲: زنجیره تامین پایدار.....	۲۳
زنجیره تامین پایدار و زنجیره تامین سبز.....	۲۴
تعریف مدیریت زنجیره تامین پایدار.....	۲۵
اهمیت پایداری زنجیره تامین.....	۲۵
عناصر پایداری زنجیره تامین.....	۲۵
مباحث استراتژیک، تاکتیکی و عملیاتی.....	۲۶
فصل ۳: مدیریت کیفیت جامع.....	۲۷
تاریخچه مدیریت کیفیت جامع.....	۲۷

نحوه کارکرد مدیریت کیفیت جامع.....	۲۸
عناصر اولیه مدیریت کیفیت جامع یا TQM.....	۲۸
مزایای سیستم مدیریت کیفیت جامع یا TQM.....	۳۰
پیاده‌سازی سیستم‌های TQM.....	۳۲
مدل استراتژی عمومی برای پیاده‌سازی سیستم‌های TQM.....	۳۲
استراتژی‌های پیاده‌سازی مدیریت کیفیت جامع یا TQM.....	۳۴
استراتژی رویکرد عنصر TQM.....	۳۵
استراتژی رویکرد گورو.....	۳۵
استراتژی رویکرد مدل سازمانی.....	۳۵
استراتژی رویکرد کیفیت کلی ژاپنی.....	۳۶
استراتژی رویکرد معیارهای جایزه.....	۳۶
اهمیت مدیریت کیفیت جامع یا TQM.....	۳۶
مدیریت کیفیت جامع بر پایه چه اصولی تشکیل می‌شود؟.....	۳۷
تعهد مدیریت.....	۳۷
آموزش دادن.....	۳۷
اتخاذ تصمیم بر اساس اطلاعات واقعی.....	۳۷
توسعه مستمر.....	۳۸
منظور از توسعه پایدار در مدیریت کیفیت جامع چیست؟.....	۳۸
بکارگیری اصول و فرآیندها در مدیریت کیفیت جامع.....	۳۹
گام‌های مدیریت دوره‌گذار سیستم مدیریت کیفیت جامع.....	۴۱
فصل ۴: سخن پایانی	۴۵
منابع و مآخذ.....	۴۷

پیشگفتار

برای بهبود موقعیت، بسیاری از شرکت‌ها در حال تجدید طراحی زنجیره عرضه شان هستند (سارکار و همکاران، ۲۰۲۱). شرکت‌های رهبر مانند کاسیو، دل و غیره دریافتند بدون بهبود یکپارچگی تامین کنندگان چند رده ای و توسعه کیفیت اولیه تامین کنندگان چند رده ای، زنجیره تامین تولید هنوز نمی تواند به اهداف بازاری و کسب رضایت مشتری دست یابد (چان و اوی^۱، ۲۰۰۳). تجزیه و تحلیل فعالیتهای صنعتی در زنجیره تامین تولید نشان داد که یک مکانیسم مدیریت کیفیت تحت نظر یک سازمان مرکزی، با همه ی پیچیدگی هایش میتواند یک نگاه اجمالی از کل زنجیره تامین تولید برای همه شرکا فراهم کند (هم تولید تجهیزات اصلی و هم تامین کنندگانش در زنجیره). این امر درک مشترکی به تأمین کنندگان می دهد که چطور می توانند با یک روش هماهنگ در فعالیتهای تولیدی کل شرکت بهبود کیفیت دهند؟ و چه رویکردهای کارایی وجود دارد که مشارکت را در همه فرایندهای مهمی که شرکا در آن درگیرند تضمین نماید. مدیریت کیفیت به ایجاد یک بنیان برای همه اعضا کمک میکند تا

¹ Chan, F. T., & Qi, H

کیفیت تمام زنجیره را بطور فزاینده بهبود دهند. این امر راهی برای بهبود مزیت رقابتی با تکیه بر مفهوم یک سازمان یکپارچه است (سانا^۲، ۲۰۲۱).

بدین منظور در این کتاب با توجه به ضروریات اشاره شده به نقش مدیریت کیفیت جامع بر کارکرد عملکردی زنجیره تامین پایدار تولید قطعات خودرو پرداخته خواهد شد.

² Sana

مقدمه

در پارادایم جدید مطرح، در کسب و کار صحبت از آن است که مزیت رقابتی در برخورداری همزمان از سه فاکتور رقابتی «کیفیت رقابتی»، «قیمت رقابتی» و «تحويل رقابتی» تحقق می یابد و با توجه به اینکه کیفیت رقابتی در حوزه «مدیریت کیفیت» و تحويل رقابتی در حوزه «مدیریت زنجیره تأمین» و قیمت رقابتی در حوزه «مدیریت زنجیره تأمین تولید» تبلور می یابد، یکپارچه سازی مدیریت کیفیت فراگیر در زنجیره تأمین تولید ضروری به نظر می رسد (آگری^۱ و همکاران، ۲۰۲۱). کیفیت بر طبق ایزو ۲۰۰۵:۹۰۰۰ عبارت است از: "درجه ای که مجموعه ای از خصوصیات اصلی قادرند الزامات را برآورده سازند" (ایزو، ۹۰۰۰). بدین ترتیب الزامات کیفیت شامل سه مورد می شود: الزامات کیفیت برای محصولات، الزامات کیفیت برای فرآیندها و الزامات کیفیت برای سیستم ها. از سوی دیگر هدف مدیریت زنجیره تأمین تمرکز بر هزینه، کیفیت و زمان است (سارکار^۲ و همکاران، ۲۰۲۱).

^۱ Aggrey

^۲ Sarkar

مدیریت کیفیت بر طبق ایزو ۲۰۰۵:۹۰۰۰ عبارت است از "اقدامات هماهنگ برای هدایت و کنترل سازمان با توجه به کیفیت" (ایزو، ۹۰۰۰). در زنجیره تامین سازمان دیگر یک شرکت منفرد نیست، بلکه بنگاهی توسعه یافته است که تمامی شرکت های موجود در زنجیره تامین تولید میان سازمانی را شامل می شود (رحیمی^۱ و همکاران، ۲۰۱۷). با توجه به الزامات کیفیت یک زنجیره تامین تولید، این اقدامات هماهنگ شده برای هدایت و کنترل زنجیره بایستی در قالب یک مدل مدیریت کیفیت قرار گیرند تا برنامه ریزی کیفیت، کنترل کیفیت، تضمین کیفیت و بهبود کیفیت را با هدف کیفیت زنجیره تامین تولید ادغام نماید (میچالسکی^۲ و همکاران، ۲۰۱۸).

¹ Rahimi

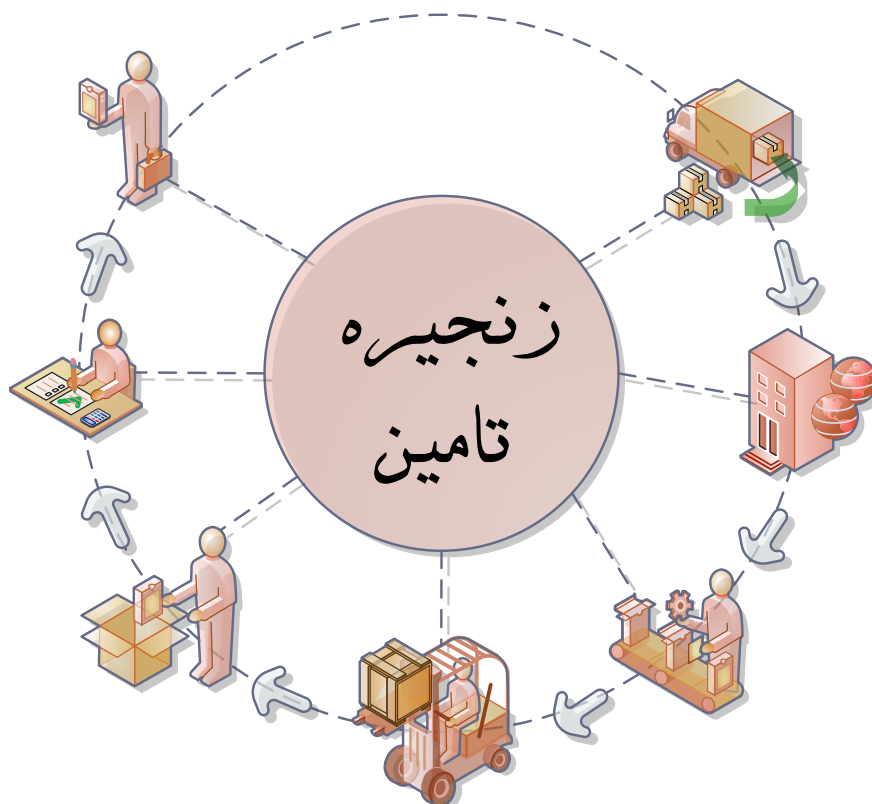
² Michalski

فصل ۱:

زنجیره تامین

زنجیره تامین شبکه‌ی مهمی در زیرساخت کسب و کار است که به تولید و توزیع در شرکت‌هایی که محصولات خود را می‌فروشند، کمک بسیار مؤثری می‌کند؛ این کار منبع عظیمی از مشاغل و حرفه‌ها را برای بسیاری از افراد فراهم می‌کند. زنجیره تامین شامل شبکه‌ای از فروشندگان، شرکت‌ها و کارگرانی می‌شود که کارشان ساخت، ارسال و تحویل محصول به مشتری است. این زنجیره زیرساختی است که منابعی هم‌چون انسان‌ها، شرکت‌ها، داده‌ها، فعالیت‌ها و تکنولوژی‌ها را در بر می‌گیرد و در نتیجه‌ی آن، محصولات نهایی به دست خریداران می‌رسند. این مراحل مواردی مانند تبدیل مواد اولیه به محصولات و انتقال این محصولات از انبار به در منزل مشتری را در بر می‌گیرد. تبدیل این گام‌ها به واقعیت بر عهده‌ی افرادی است که در صناعی مانند انبارداری، ارسال، تولید، مونتاژ و ساخت، و حمل و نقل کار می‌کنند.

زنجیره‌های تأمین به عنوان مکانیزم کاهش هزینه‌ی نهایی تولید محصول برای مشتری محسوب می‌شود. مدیریت زنجیره تامین، مقرراتی در زنجیره تامین است که فرایندهای تولید مربوط به شرکت را برای کارایی عملیاتی کلی بهینه می‌کند.



شکل ۱-۱ زنجیره تامین

مدل‌های زنجیره تامین

پس از آشنایی با این که زنجیره تامین چیست؛ باید بدانید که مدل‌های مختلفی برای زنجیره تامین وجود دارد. این مدل‌ها عبارت‌اند از:

- چابک^۱: مدل چابک یا اجایل (Agile) برای شرکت‌هایی مناسب است که محصولات خاصی را تولید می‌کنند.
- جریان پیوسته^۲: این مدل زنجیره تامین پویایی است که برای محصولات با تقاضای زیاد بسیار خوب عمل می‌کند و هم‌چنین تغییرپذیری زیادی ندارد؛
- پیکربندی سفارشی^۳: ترکیبی از مدل‌های چابک و جریان پیوسته است و برای استفاده در شرکت‌هایی مناسب است که برای رفع نیازهای کسب‌وکار باید پیکربندی فرایندها در مونتاژ و تولید را سفارشی‌سازی کنند؛
- زنجیره‌ی کارآمد^۴: این مدل هنگامی بهترین عملکرد را دارد که هدف، تولید کارآمدی کاملی در تمام جنبه‌ها برای بازارهای به‌شدت رقابتی باشد؛
- زنجیره‌ی سریع^۵: همان‌طور که از اسم آن پیداست، این مدل بهترین روش برای رواج محصولاتی است که طول عمر کوتاهی در بازار دارند؛
- مدل تغییرپذیر^۶: در این مدل، کسب‌وکارها در برداشتن و انتخاب بخش‌های مختلف از مدل‌هایی آزادی بیشتری دارند که نتیجه‌ی بهتری برای آنان به همراه خواهند داشت.

^۱ Agile

^۲ Continuous flow

^۳ Custom-configured

^۴ Efficient chain

^۵ Fast chain

^۶ Flexible model

مدیریت زنجیره تامین

مدیریت زنجیره‌ی تأمین مستلزم کنترل محصولات و خدمات در جریان تولید، توسعه و پخش است و برای هم‌پایی با تقاضای کالا و حداکثرکردن ارزش مشتری تلاش می‌کند.

دو حیطه‌ی کلیدی در زنجیره‌ی تأمین وجود دارد:

الف) جریان مادی؛

ب) جریان اطلاعات.

جریان مادی شامل تبدیل مواد به کالا، انتقال کالا به انبارها و توزیع نهایی آن است. جریان اطلاعات شامل جمع‌آوری اطلاعات برای برنامه ریزی کوتاه‌مدت و بلندمدت کالا است و محصولات را در بالا و پایین زنجیره‌ی تأمین دنبال می‌کند تا بهترین عملکرد را تعیین و استراتژی‌های کلیدی را جهت رشد و سودآوری مشخص کند.

برخی از صنایع که از مدیریت زنجیره تامین استفاده می‌کنند، به شرح زیر هستند:

- خودرو؛
- هوافضا؛
- خرده‌فروشی و کالاهای مصرفی؛
- مراقبت‌های بهداشتی؛
- تکنولوژی؛
- غذا و نوشیدنی.

دلیل اهمیت مدیریت زنجیره تامین

• استراتژی بهتر

هنگامی که شرکت‌ها روی زنجیره تامین متمرکز می‌شوند و به‌خصوص زنجیره‌ی تأمین خود را با فرایندهای کسب‌وکار موجود و تکنولوژی برای سرمایه‌گذاری‌های جدید هم‌سو می‌کنند، از نظر استراتژیکی آمادگی بهتری برای مدیریت رقابت در فضای بازار خود دارند. هم‌زمانی بین فرایندهای اصلی مثل تکنولوژی، فرایندها و افراد درون زنجیره‌ی تأمین و سازماندهی کلی برای دستیابی به موفقیت در کسب‌وکار بسیار مهم است.

• تأکید بر طراحی شبکه

کار مدیریت زنجیره‌ی تأمین این است که با استفاده از مدل‌های استراتژیک، چیدمان سنجیده‌ی شبکه‌های زنجیره تامین را تقویت کند. این تأکید بر طراحی، اجرای کسب‌وکار را کارآمدتر می‌کند. مدیر زنجیره‌ی تأمین با استفاده از تکنولوژی، متمرکزسازی فرایندها را انجام می‌دهند؛ این کار بخش اساسی طراحی زیرساخت‌های زنجیره‌های تأمین امروزی محسوب می‌شود.

• خدمات مشتری بهتر

هدف مدیریت زنجیره‌ی تأمین این است که محصول را سالم و کامل به مشتری تحویل دهد و رضایت مشتری را جلب کند. این کار به تحویل محصولات سرعت می‌بخشد و مشتری را نیز خوشحال‌تر می‌کند. اساساً، هدف نهایی زنجیره تامین این است که مشتری تجربه‌ی خوب و شرکت فروش بیش‌تری داشته‌باشد.

• کاهش هزینه‌ها

کارآمدی بالاتری که به صورت استراتژیک و با زنجیره‌ی تأمین به دست آمده‌است، مزیت خوبی برای کسب‌وکاری محسوب می‌شود که همیشه به دنبال کاهش هزینه‌ها بوده‌است. زنجیره‌ی تأمین مؤثر هزینه‌های کلی را کاهش و کارآمدی را افزایش می‌دهد.

• عملکرد کارآمدتر تأمین‌کننده

زنجیره‌های تأمین متکی به روابط فروشندگان، تأمین‌کنندگان و شخص ثالث هستند. مدیری که بتواند روابط کاری قوی‌تری را با تأمین‌کنندگان بررسی و برقرار کند، عملکرد بهتری را برای شرکت به ارمغان می‌آورد؛ هم‌چنین، این کار مزایایی را برای تأمین‌کنندگان و شرکت‌ها فراهم می‌کند.

• تأکید مضاعف بر مسئولیت شرکت

تمرکز مدیران زنجیره تامین بر این است که از تأمین بخش‌های محصول از نظر اخلاقی، حل کامل خطرات در فرایند تولید و موارد این‌چنینی مطمئن شوند؛ این بدان معنی است که کسب‌وکارها قادرند وظایف شرکت خود را در قبال انتظارات مشتریان مدرن خود انجام دهند.

نحوه‌ی عملکرد مدیریت زنجیره تامین

پس از آشنایی با تعریف زنجیره تامین و اهمیت مدیریت آن دریافتیم که کار مدیریت زنجیره تامین درک نیازهای مشتری و تطبیق برنامه‌ها بر اساس آن اطلاعات است. مدیریت زنجیره تامین تولید را به حمل‌ونقل و پخش محصول پیوند می‌دهد و این کار را از ابتدا که محصول صرفاً ماده‌ای اولیه است تا زمانی که محصول نهایی به مصرف‌کننده تحویل داده می‌شود، انجام می‌دهد.

مدیریت زنجیره‌ی تأمین هم موجودی داخلی و هم موجودی فروشندگان را کنترل می‌کند تا با فروش‌های گذشته و آینده هماهنگ شود و نیازهای عرضه را تعیین کند. مدیریت زنجیره تامین گام‌های خاصی را برای رسیدن به هدف تولید و فروش طی می‌کند:

• تطابق برنامه‌ها با نیازها و خواسته‌های مشتری

این گام شامل ارزیابی عواملی مانند فروش و موجودی کالا برای بهبود پتانسیل رشد و استفاده از منابع است. ممکن است مدیران، به منظور صرفه‌جویی در هزینه و منابع، هدف‌هایی را برای افزایش فروش یا کاهش موجودی کالا تعیین کنند.

• تعیین لجستیک‌های (Logistics) مشتری

لجستیک شامل استفاده از مکان‌های کلیدی برای قرار دادن محصولات تا زمان توزیع از طریق شبکه‌های محلی و کوچک‌تر است. مدیران زنجیره‌ی تأمین برای تجزیه و تحلیل ترندها یا تغییرهای فصلی و تأثیراتشان بر توزیع، داده‌ها را جمع‌آوری می‌کنند و برای حداکثر کردن میزان توزیع، برنامه‌ریزی می‌کنند.

• تدوین استراتژی‌هایی برای برون‌سپاری حوزه‌های کلیدی

حال که متوجه شدید نحوه عملکرد مراحل دیگر مدیریت زنجیره تامین چیست، به تاثیر آن در تدوین استراتژی‌ها می‌پردازیم، استراتژی‌ها بر اساس ارزیابی فرایند اجرای تکنیک‌های کاهش هزینه، مانند برون‌سپاری تولید، طراحی می‌شوند. با حفظ این فرایندها در کمپانی یا با استفاده از مشاغل محلی، روی بازاریابی و توزیع بهتر نظارت می‌شود. مدیران برای برآورده کردن انتظارات و کاهش هزینه‌ها، مسئولیت‌ها را به دیگران محول می‌کنند.

• تجزیه و تحلیل داده‌ها برای پشتیبانی از فرایند تصمیم‌گیری و درک نیاز مشتری

جمع‌آوری اطلاعات به شناسایی زمینه‌های کمبود کمک می‌کند و روش‌های افزایش ارزش را هم برای شرکت و هم برای مشتری بهبود می‌بخشد. داده‌ها بینش ارزش‌مندی را در مورد تقاضای مشتری فراهم می‌کنند تا مدیران بتوانند استراتژی‌های مقرون به‌صرفه‌ای را ایجاد کنند بدون اینکه کیفیت محصول یا رضایت مشتری را نادیده بگیرند.

نمونه‌هایی از مدیریت زنجیره تامین

مدیریت زنجیره تامین ممکن است از یک کمپانی به کمپانی دیگر متفاوت باشد که به نوع محصول و مشتری بستگی خواهد داشت.

بیایید برای فهم بهتر چگونگی مدیریت زنجیره تامین، به مثال‌های زیر نگاهی بیندازیم:

• سوپرمارکت

زنجیره‌ی یک سوپرمارکت محلی شامل کالاهای فراوانی از چندین تولیدکننده است. سوپرمارکت‌ها موجودی و پخش خود را برای تهیه‌ی غذای تازه، محصولات کنسرو شده و بسته‌بندی شده و همچنین اقلام دارویی مصرفی کنترل می‌کنند. هریک از این‌ها از جای دیگری می‌آیند و مدیر زنجیره‌ی تأمین بر این که کالاها از کجا می‌آیند، چقدر کالا در انبار مرکزی وجود دارد و چه کالاهایی در قفسه‌ی فروشگاه هستند، نظارت می‌کند.

گام‌های زنجیره‌ی تأمین سوپرمارکت مسیری را به شرح زیر طی می‌کنند:

تصمیم‌گیری درمورد این‌که کدام کالاها بر اساس نیاز مشتری و تقاضای فعلی باید به کدام انبارها فرستاده شوند. مدیر زنجیره‌ی تأمین بر تغییر احتمالی تقاضاها بر اساس تغییر فصل یا محل نظارت می‌کند؛

سازماندهی پخش برای این‌که اقلام از انبار مرکزی خارج شوند و به انبار محلی سوپرمارکت برسند. مدیران تأمین بر اساس موجودی و پیش‌بینی فروش، تعیین می‌کنند که کدام انبارهای محلی تأمین می‌شوند؛

پخش از انبار محلی سوپرمارکت به قفسه‌های فروشگاه ادامه می‌یابد. مدیران بر اساس داده‌های فعلی و گذشته که نشان می‌دهند کدام محصول فروخته می‌شود و کدام خیر، موجودی فروشگاه را تعیین می‌کنند.

• کافی‌شاپ

به نظر می‌رسد که زنجیره‌ی تأمین برای یک کافی‌شاپ پیچیدگی کم‌تری نسبت به زنجیره‌ی خواروبارفروشی دارد؛ به‌خصوص اگر به میزان قابل‌توجهی محصول کم‌تری ارائه دهند. زنجیره‌ی تأمین کافی‌شاپ شامل مدیریت گام‌ها از درو کردن تا فنجان است. دانه‌های قهوه برای تولید، درو می‌شوند. مدیران بر انتقال دانه‌ها به رُسترها نظارت می‌کنند.

دانه‌ها برای رُست‌شدن، تولید و بسته‌بندی فرستاده می‌شوند. مدیران تأمین تعیین می‌کنند که این‌ها کجا اتفاق بیفتند.

دانه‌ها آماده‌اند. مدیران تأمین دانه‌ها را برای حداکثرکردن تازگی و طعم و کوتاه‌کردن مسیر رسیدن به قفسه‌های فروشگاه، چه در رُستره‌های متمرکز و چه در رستر محلی توزیع می‌کنند.

از رُستره‌های متمرکز تا فروشگاه‌های شخصی. مدیران تأمین چگونگی توزیع محصول نهایی را با در نظر گرفتن تمامی موارد شامل این که چند دانه برای دم‌کردن استفاده یا در بسته‌های بیرون بر فروخته می‌شود، تعیین می‌کنند.

مشاغل موجود در مدیریت زنجیره تامین

• هماهنگ‌کننده‌ی لجستیک

وظایف اولیه: هماهنگ‌کننده‌ی لجستیک نیازهای مشتری را بر اساس معیارهای مشخص تعیین می‌کند و توزیع‌کنندگان را به مکان‌های مناسب اعزام می‌کند. همچنین برای تسهیل پخش و فراهم کردن تجربه‌ی مثبت برای مشتری، گزارش‌های مربوط به هزینه‌های حمل‌ونقل را بایگانی و ناوگان را پیگیری می‌کند.

• مدیر خرید

وظایف اولیه: مدیران خرید تیم‌های متشکل از خریداران و هماهنگ‌کننده‌ها را در مسیر ایجاد محصول از ماده‌ی اولیه و رسیدن آن به مشتری هدایت می‌کنند. مدیران خرید جزئیات پخش را مخابره می‌کنند و موجودی کالا را در چندین مکان مدیریت می‌کنند.

• مدیر زنجیره‌ی تأمین

وظایف اولیه: مدیر زنجیره‌ی تأمین ابتکار در کاهش هزینه‌ها را پشتیبانی و گزارش می‌کند. همچنین بر چندین مکان نظارت می‌کند و از پردازش به‌موقع کالاها برای توزیع، اطمینان حاصل می‌کند.

• مدیر تدارکات

وظایف اولیه: مدیر تدارکات مذاکرات قراردادهای و تجزیه و تحلیل قیمت‌ها را انجام می‌دهد و بهترین رویکرد را برای سیر محصول تعیین می‌کند. آن‌ها رهبری و تفکر استراتژیک را برای هماهنگی طی مسیر محصول نشان می‌دهند. مدیر تدارکات همچنین استراتژی‌ها و برنامه‌های جدیدی را برای بهبود کل زنجیره‌ی تأمین اجرا می‌کند.

• معاون زنجیره‌ی تأمین

وظایف اولیه: نقش رهبری و حمایت را برای کل زنجیره تأمین فراهم و میزان خرید و موجودی مواد اولیه را تنظیم می‌کند. معاون زنجیره‌ی تأمین بر انتخاب تولیدکنندگان و فروشندگان برای توزیع کالاهای نهایی نظارت می‌کند. آن‌ها همچنین استراتژی‌هایی را برای تولید، کیفیت و توزیع تدوین می‌کنند.

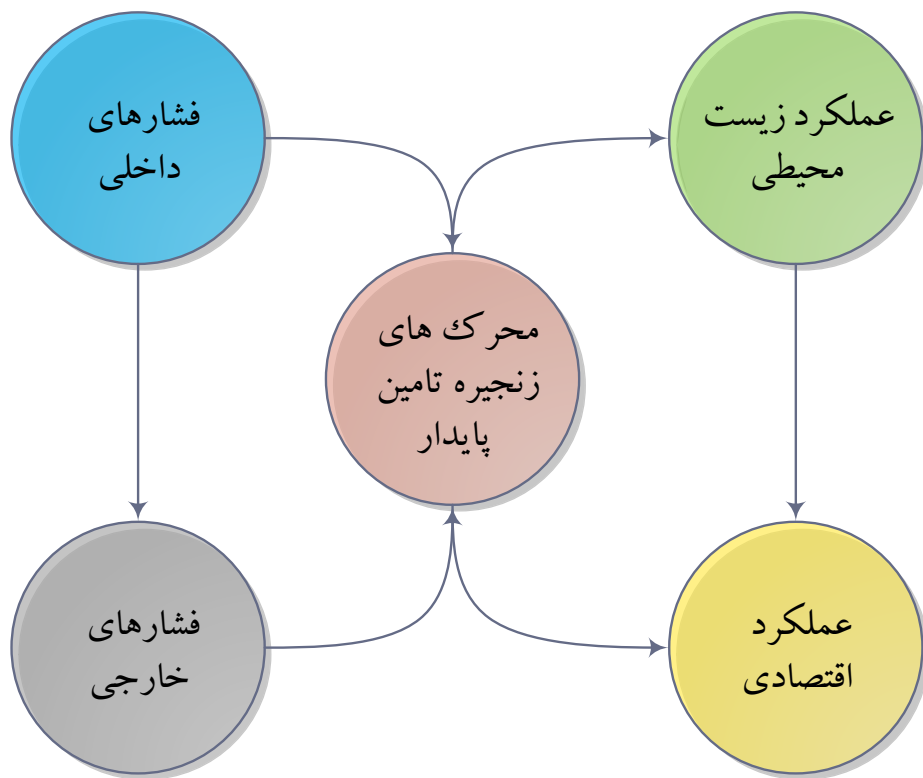
فصل ۲:

زنجیره تامین پایدار

زنجیره تامین پایدار^۱ در نظر گرفتن مباحث اجتماعی و زیست‌محیطی در تمامی فرایندهای سازمانی است. این فرایندها شامل کل چرخه عمر زنجیره تامین از خرید مواد اولیه تا طراحی و توسعه محصول و انبارداری و توزیع و تحویل کالای نهایی می‌باشد.

منظور از پایداری آن است که همزمان با سودآوری امروز به اثرات بلندمدت فعالیت‌های شرکت و دوام منابع برای استفاده در آینده تمرکز شود. پایداری در ادبیات سازمان و مدیریت سازمان به یک ابزار حیاتی مبدل شده است که ضامن کسب مزیت رقابتی و عمل به مسئولیت اجتماعی است. اکنون پسوند پایداری به بسیاری از مباحث سازمانی اضافه شده است.

¹ Sustainable supply chain



شکل ۱-۲ پایداری زنجیره تامین

زنجیره تامین پایدار و زنجیره تامین سبز

در ادبیات زنجیره تامین سازمانی، مفاهیم زنجیره تامین پایدار و مدیریت زنجیره تامین سبز معمولاً به جای یکدیگر بکار می‌روند اما این دو مفهوم کمی با یکدیگر تفاوت دارند. مدیریت زنجیره تامین پایدار در برگیرنده ابعاد اقتصادی، پایداری اجتماعی و زیست‌محیطی است. بنابراین این مفهوم از مدیریت زنجیره تامین سبز گسترده‌تر است. به عبارت دیگر مدیریت زنجیره تامین سبز بخشی از مدیریت زنجیره تامین پایدار است.

تعریف مدیریت زنجیره تامین پایدار

پایداری عبارت است از استفاده از منابع برای رفع نیازهای نسل حاضر بدون آنکه توانایی نسل آینده را به مخاطره بیاندازد. پایداری به طور فزاینده توسط سیاستمداران، مطبوعات و فعالان حقوق بشر مورد ارزیابی، پیگیری و پشتیبانی قرار می‌گیرد. زنجیره تامین نیز شبکه امکانات و اختیارات توزیع است که وظایق تهیه مواد و مصالح، تحویل این مواد و کالاها به واسطه‌ها و توزیع محصول نهایی را به دست مصرف‌کنندگان به عهده دارد.

اهمیت پایداری زنجیره تامین

در گذشته، اکثر سازمان‌ها کمتر زنجیره‌های تامین خود را مدیریت می‌کردند. در عوض تمایل داشتند که بر روی عملیات خودشان و بر روی تامین کنندگان بلافصل خودشان تمرکز کنند. هر چند که، چند عامل مدیریت زنجیره تامین را برای سازمان‌های تجاری‌ای که زنجیره تامین خود را به طور فعال اداره می‌کنند مطلوب می‌سازد. در طول دهه گذشته بسیاری از سازمان‌ها فعالیت‌هایی مانند تولید ناب و مدیریت کیفیت فراگیر را انجام می‌دهند. در نتیجه آنها قادر خواهند بود که کیفیت بهبود یافته‌ای را کسب کرده و در عین حال مقدار زیادی از هزینه‌های اضافی خارج از سیستم خود را از بین ببرند.

عناصر پایداری زنجیره تامین

عناصر کلیدی مدیریت زنجیره تامین قابل بررسی و بحث است. عنصر اول، یعنی مشتریان، عنصر برانگیزنده است. معمولاً بازاریابی برای تعیین آنچه که مشتریان می‌خواهند و همین‌طور پیش‌بینی مقدار و زمان تقاضای مشتری است. طراحی محصول و خدمت با خواسته‌های مشتری با قابلیت‌ها و توانایی‌های عملیات منطبق است. پردازش در هر بخشی از زنجیره تامین انجام شود کانون مرکزی هر سازمان است.

موجودی در اکثر زنجیره‌های تامین یک عامل پایه‌ای است. هدف اصلی تعادل و توازن در سطح موجودی است. موجودی خیلی کم موجب اختلال و تاخیر در برنامه زمانبندی شده و موجودی خیلی زیاد به هزینه‌های غیرضروری می‌افزاید. خرید عامل ارتباط بین یک سازمان و تامین‌کنندگان آن است. این وظیفه جهت کسب کالاها و و یا خدماتی که برای تولید محصولات یا تامین خدمات برای مشتریان سازمان عمل می‌کند.

مباحث استراتژیک، تاکتیکی و عملیاتی

از آنجایی که زنجیره تامین یک شرکت همه وظایف و تسهیلات عملیاتی شرکت را در بر می‌گیرد، طراحی آن ضرورتاً بخش کاملی از فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک شرکت است. تامین‌کنندگان از مدیریت کیفیت جامع برای تضمین کیفیت محصولات که به موقع به مشتریان تحویل داده می‌شود استفاده کنند، مراکز توزیع^۱، مدیریت کیفیت جامع را برای ایجاد اطمینان از اینکه محصولات به موقع و بدون خطاهای پردازشی، بسته بندی، جابجا و ارسال شوند و ارسال‌کنندگان محصولات را بدون خطر در مکان صحیح و بهنگام تحویل دهند، به کار می‌گیرند.

¹ DISTRIBUTOR CENTER

فصل ۳:

مدیریت کیفیت جامع

مدیریت کیفیت جامع یا TQM یک رویکرد مدیریت برای موفقیت بلندمدت از طریق رضایت مشتری را توصیف می‌کند. در یک سیستم^۱ TQM، همه اعضای یک سازمان در بهبود فرایندها، محصولات، خدمات و فرهنگی که در آن کار می‌کنند مشارکت می‌کنند. مدیریت کیفیت جامع اصول استاندارد ایزو ۹۰۰۱ را در خود جای می‌دهد.

تاریخچه مدیریت کیفیت جامع

مدیریت کیفیت جامع ابتدا به عنوان اصطلاحی توسط فرماندهی سیستم‌های هوایی نیروی دریایی برای توصیف رویکرد مدیریتی بهبود کیفیت آغاز شد. این سیستم یک

¹ Total quality management

روش برای بهبود مستمر کیفیت همه فرایندها است که از دانش، اصول و عملکردهای زیر استفاده می‌کند:

- علوم رفتاری
- تجزیه و تحلیل داده‌های کمی و غیرکمی
- نظریه‌های اقتصاد
- تجزیه و تحلیل فرایند

نحوه کارکرد مدیریت کیفیت جامع

مدیریت کیفیت جامع یا TQM بر تمام فعالیت‌ها و وظایف مورد نیاز برای حفظ سطح مطلوبی از برتری در یک کسب و کار و عملیات آن نظارت می‌کند. این سیستم شامل تعیین خط مشی کیفیت، ایجاد و اجرای برنامه‌ریزی تضمین کیفیت، و اقدامات کنترل کیفیت است.

عناصر اولیه مدیریت کیفیت جامع یا TQM

TQM را می‌توان به عنوان یک سیستم مدیریت برای سازمان‌های متمرکز بر مشتری خلاصه کرد که همه کارکنان را در بهبود مستمر مشارکت می‌دهد. این سیستم از استراتژی، داده‌ها و ارتباطات مؤثر برای ادغام نظم و کیفیت در فرهنگ و فعالیت‌های سازمان استفاده می‌کند. در اینجا ۸ اصل مدیریت کیفیت جامع آورده شده است:

– مشتری‌مداری

مهم نیست که یک سازمان برای ارتقای کیفیت چه کاری انجام می‌دهد – آموزش کارکنان، ادغام کیفیت در فرایند طراحی، یا ارتقاء رایانه و نرم‌افزار – در نهایت این مشتری است که تعیین می‌کند این تلاش‌ها ارزشمند بوده‌اند یا خیر.

– مشارکت کلی کارکنان

همه کارمندان در تلاش برای رسیدن به اهداف مشترک مشارکت می‌کنند. تعهد کلی کارکنان تنها زمانی که توانمندسازی رخ داده و مدیریت محیط مناسب را فراهم کرده است، به دست می‌آید. سیستم‌های با کارایی بالا، تلاش‌های بهبود مستمر را با عملیات عادی کسب‌وکار ادغام می‌کنند.

– فرایند محور

بخش اساسی TQM تمرکز بر تفکر فرایندی است. یک فرایند مجموعه‌ای از مراحل است که ورودی‌ها را از تأمین‌کنندگان (داخلی یا خارجی) می‌گیرد و آن‌ها را به خروجی‌هایی تبدیل می‌کند که به مشتریان تحویل داده می‌شوند. مراحل موردنیاز برای انجام فرایند را تعریف می‌کند و بر معیارهای عملکرد به‌منظور تشخیص تغییرات غیرمنتظره به‌طور مداوم نظارت می‌کند.

– رویکرد استراتژیک و سیستماتیک

بخش مهمی از مدیریت کیفیت، رویکرد استراتژیک و سیستماتیک برای دستیابی به چشم‌اندازی از اهداف سازمان است. این فرایند که برنامه‌ریزی استراتژیک یا مدیریت استراتژیک نامیده می‌شود، شامل تدوین یک برنامه استراتژیک است که کیفیت را به‌عنوان یک جزء اصلی، یکپارچه می‌کند.

– بهبود مستمر

از مهم‌ترین اهداف TQM، بهبود مستمر فرایند است. بهبود مستمر، سازمان را به سمت یافتن راه‌هایی برای رقابتی‌تر شدن و برآوردن انتظارات ذی‌نفعان مؤثرتر سوق می‌دهد.

– تصمیم‌گیری مبتنی بر واقعیت

برای دانستن میزان عملکرد یک سازمان، داده‌های مربوط به معیارهای عملکرد ضروری است. TQM مستلزم آن است که یک سازمان به طور مستمر داده‌ها را جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل کند تا دقت تصمیم‌گیری را بهبود بخشد، به اجماع دست یابد و امکان پیش‌بینی بر اساس تاریخ گذشته را فراهم کند.

– ارتباطات

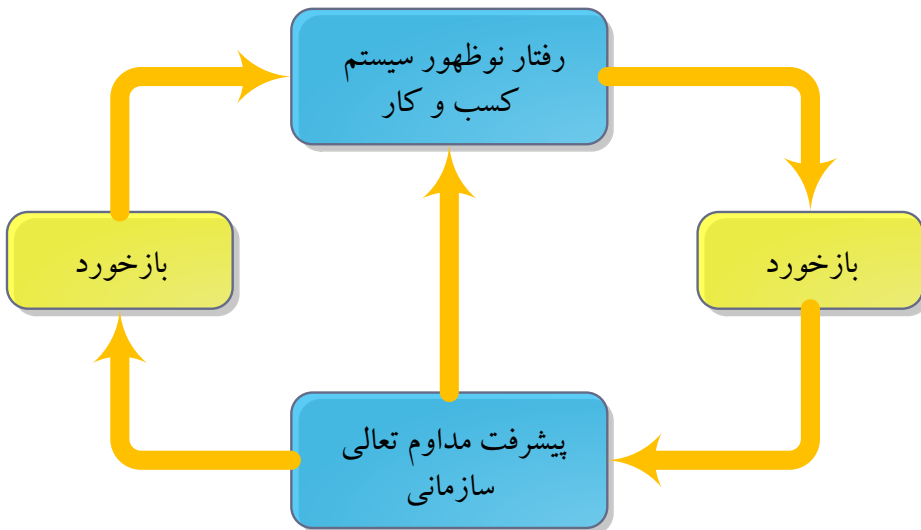
در زمان تغییرات سازمانی و همچنین بخشی از عملیات روزمره، ارتباطات مؤثر نقش زیادی در حفظ روحیه و ایجاد انگیزه در کارکنان در تمام سطوح ایفا می‌کند.

مزایای سیستم مدیریت کیفیت جامع یا TQM

سیستم مدیریت کیفیت جامع یا TQM مزایای مهمی برای سازمان شما به همراه می‌آورد. در ادامه به برخی از این مزایا اشاره می‌شود:

- تقویت موقعیت رقابتی
- سازگاری با شرایط در حال تغییر یا نوظهور بازار و مقررات محیطی و دولتی
- بهره‌وری بالاتر
- تصویر بهبودیافته در بازار

- رفع عیوب و ضایعات
- کاهش و مدیریت هزینه‌ها
- سودآوری بالاتر
- افزایش رضایت مشتری
- افزایش وفاداری و حفظ مشتری
- افزایش امنیت شغلی
- بهبود روحیه کارکنان
- افزایش ارزش سهام‌داران و ذی‌نفعان
- فرایندهای بهبودیافته و نوآورانه



شکل ۳-۱ سیستم مدیریت کیفیت جامع

پیاده‌سازی سیستم‌های TQM

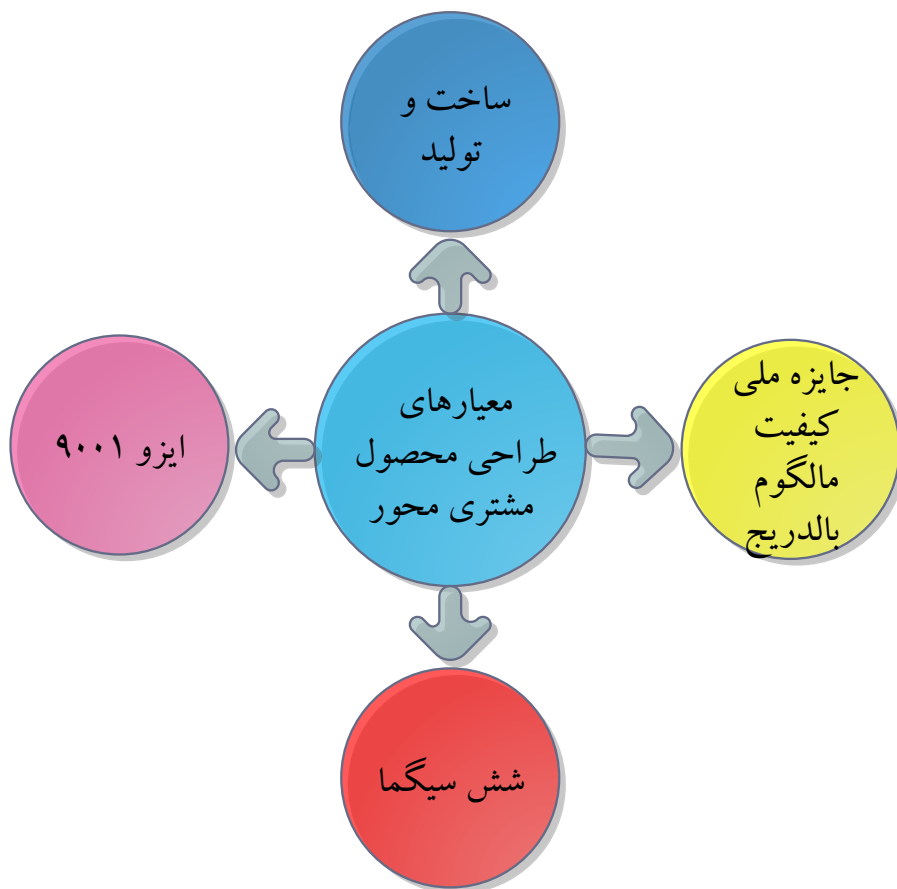
هنگام برنامه‌ریزی و اجرای یک سیستم مدیریت کیفیت جامع هیچ راه‌حل واحدی برای هر موقعیت یا محل کار وجود ندارد. هر سازمانی از نظر فرهنگ، شیوه‌های مدیریت و فرایندهای مورد استفاده برای ایجاد و ارائه محصولات و خدمات خود منحصر به فرد است؛ به همین دلیل استراتژی مدیریت کیفیت از سازمانی به سازمان دیگر متفاوت است. با این حال، مجموعه‌ای از عناصر اولیه باید در قالب مشخصی وجود داشته باشد. این استراتژی عمومی در ده بند خلاصه می‌شود.

مدل استراتژی عمومی برای پیاده‌سازی سیستم‌های TQM

مدیریت ارشد باید اصول TQM را یاد بگیرد و به آن متعهد باشد. TQM به عنوان یکی از استراتژی‌های سازمان شناخته می‌شود.

- سازمان فرهنگ فعلی، رضایت مشتری و سیستم‌های مدیریت کیفیت را ارزیابی می‌کند.
- مدیریت ارشد ارزش‌ها و اصولی را که باید مورد استفاده قرار گیرند شناسایی و اطلاع‌رسانی می‌کند.
- سازمان خواسته‌های مشتریان را شناسایی و اولویت‌بندی می‌کند و محصولات و خدمات را برای برآورده ساختن این خواسته‌ها هماهنگ می‌کند.
- مدیریت فرایندهای حیاتی را ترسیم می‌کند که از طریق آن‌ها سازمان نیازهای مشتریان خود را برآورده می‌کند.
- مدیریت بر تشکیل تیم‌هایی برای تلاش‌های بهبود فرایند نظارت می‌کند.

- شتاب TQM توسط کمیته راهبری مدیریت می‌شود.
 - مدیران به صورت فردی از طریق برنامه‌ریزی، آموزش، مربیگری یا روش‌های دیگر در تلاش مشارکت می‌کنند.
 - پیشرفت ارزیابی می‌شود و برنامه در صورت نیاز بازنگری می‌شود.
 - آگاهی و بازخورد مستمر کارکنان در مورد وضعیت ارائه می‌شود و یک فرایند پاداش متناسب با شناخت ایجاد می‌شود.
- نمونه‌هایی از استراتژی‌های سیستم مدیریت کیفیت جامع یا TQM را می‌توان در رویکردهای مدرن مدیریت کیفیت، مانند معیارهای جایزه ملی کیفیت مالکوم بالدريج (MBNQA)، ISO ۹۰۰۱، شش سیگما، و همچنین نمونه‌های زیر یافت.



شکل ۳-۲ استراتژی‌های سیستم مدیریت کیفیت جامع در رویکردهای مدرن مدیریت کیفیت

استراتژی‌های پیاده‌سازی مدیریت کیفیت جامع یا TQM

همان‌طور که اشاره شد استراتژی‌های مختلفی برای پیاده‌سازی سیستم مدیریت کیفیت جامع یا TQM وجود دارد که استراتژی عمومی بررسی شد. در ادامه چند نمونه دیگر از این استراتژی‌ها را بررسی می‌کنیم:

استراتژی رویکرد عنصر TQM

رویکرد عنصر TQM فرایندهای کلیدی کسب و کار و واحدهای سازمانی را در نظر می‌گیرد و از ابزار TQM برای تقویت بهبودها استفاده می‌کند. این روش در اوایل دهه ۱۹۸۰ به طور گسترده مورد استفاده قرار گرفت زیرا شرکت‌ها سعی کردند قسمت‌هایی از TQM را همان‌طور که یاد می‌گرفتند پیاده‌سازی کنند. نمونه‌هایی از این رویکرد شامل حلقه‌های کیفیت، کنترل فرایند آماری، روش‌های تاگوچی و استقرار تابع کیفیت است.

استراتژی رویکرد گورو

رویکرد گورو از آموزه‌ها و نوشته‌های یک یا چند نفر از متفکران برجسته کیفیت به‌عنوان راهنما استفاده می‌کند تا مشخص شود سازمان در کجا نقص دارد. سازمان تغییرات مناسبی را برای رفع این کاستی‌ها ایجاد می‌کند. برای مثال، مدیران ممکن است ۱۴ امتیاز دمینگ را مطالعه کنند یا در کالج کراسبی شرکت کنند. پس از آن، آن‌ها بر روی اجرای رویکرد آموخته شده کار خواهند کرد.

استراتژی رویکرد مدل سازمانی

در این رویکرد، افراد یا تیم‌ها از سازمان‌هایی بازدید می‌کنند که نقش رهبری در TQM را بر عهده گرفته‌اند و فرایندها و دلایل موفقیت آن‌ها را تعیین می‌کنند. سپس این ایده‌ها را با ایده‌های خود ادغام می‌کنند تا یک مدل سازمانی متناسب با سازمان خود را توسعه دهند. این روش در اواخر دهه ۱۹۸۰ به طور گسترده مورد استفاده قرار گرفت و نمونه‌ای از آن توسط دریافت‌کنندگان اولیه جایزه ملی کیفیت مالکوم بالدريج طراحی شده است.

استراتژی رویکرد کیفیت کلی ژاپنی

سازمان‌هایی که از رویکرد کیفیت کلی ژاپنی استفاده می‌کنند، تکنیک‌ها و استراتژی‌های پیاده‌سازی دقیق به کار گرفته شده توسط شرکت‌های برنده جایزه دمی‌نگ را بررسی می‌کنند و از این تجربه برای توسعه یک طرح جامع بلندمدت برای استفاده داخلی بهره می‌برند. این رویکرد توسط فلوریدا پاور برای پیاده‌سازی TQM و رقابت و برنده شدن جایزه دمی‌نگ استفاده شد.

استراتژی رویکرد معیارهای جایزه

هنگام استفاده از این مدل، سازمان از معیارهای یک جایزه کیفیت (به عنوان مثال، جایزه دمی‌نگ، جایزه کیفیت اروپا، یا جایزه ملی کیفیت مالکوم بالدريج) برای شناسایی زمینه‌های بهبود استفاده می‌کند. این رویکرد بر رعایت معیارهای جایزه خاص متمرکز است.

اهمیت مدیریت کیفیت جامع یا TQM

مدیریت کیفیت جامع یا TQM می‌تواند تأثیر مهم و مفیدی بر توسعه کارکنان و سازمان داشته باشد. با تمرکز همه کارکنان بر مدیریت کیفیت و بهبود مستمر، شرکت‌ها می‌توانند ارزش‌های فرهنگی را ایجاد و حفظ کنند که موفقیت بلندمدتی را هم برای مشتریان و هم برای خود سازمان ایجاد می‌کند. TQM بر شناسایی کمبودهای مهارتی کارکنان، همراه با آموزش یا راهنمایی لازم برای رفع این کمبودها کمک می‌کند. همچنین مسیر را به سمت اهداف تیمی و اشتراک‌گذاری دانش سوق می‌دهد. افزایش ارتباطات و هماهنگی بین گروه‌های متفاوت، دانش سازمانی را عمیق‌تر می‌کند و به شرکت‌ها انعطاف‌پذیری بیشتری در استقرار پرسنل می‌دهد.

مدیریت کیفیت جامع بر پایه چه اصولی تشکیل می‌شود؟

مدیریت کیفیت جامع بر پایه ۵ اصل تشکیل می‌شود. این اصول عبارتند از:

تعهد مدیریت

- داشتن برنامه ریزی (محرك / مستقیم).
- داشتن عملکرد مناسب (گسترش دادن / حمایت کردن / مشارکت کردن).
- چک کردن (بازبینی کردن).
- رفتار مناسب داشتن (تشخیص دادن / ارتباط برقرار کردن).
- افزایش مهارت کارمندان

آموزش دادن

- ارائه پیشنهادها
- ارزیابی کردن و تشخیص دادن
- تربیت تیم های برتر

اتخاذ تصمیم بر اساس اطلاعات واقعی

- کنترل و مدیریت فرآیند بر اساس اطلاعات آماری
- پیش‌بینی حالت شکست و تحلیل آثار آن ها
- ۷ ابزار آماری
- حل مسائل و مشکلات با روش تیمی

توسعه مستمر

- همکاری با مشتریان
- برقراری ارتباط با مشتریان داخلی
- اهمیت دادن به کیفیت
- عمل بر طبق استانداردهای مورد تقاضای مشتریان

منظور از توسعه پایدار در مدیریت کیفیت جامع چیست؟

مدیریت کیفیت جامع بیشترین تمرکز و توجه را به توسعه پایدار در همه امور دارد. این روش و رویکرد، برنامه ریزی های استراتژیک و تصمیم گیری هایی از بالاترین سطح تا جزئیات کارها در پایین ترین سطح ارائه می دهد. چنین برنامه ریزی از این تصور که اشتباهات قابل پیشگیری هستند و نواقص قابل حل، نشئت می گیرد. در نتیجه رویکرد مذکور به توسعه پایدار در جنبه های مختلف کار اعم از ظرفیت ها، افراد، فرآیندها، تکنولوژی ها و ماشین آلات منجر می شود. توسعه پایدار به دنبال بهبود نتایج و بهبود ظرفیت ها برای کسب نتایج بهتر است. ۵ حوزه اصلی که برای بهبود ظرفیت می بایست مورد توجه قرار گیرند عبارتند از:

- ایجاد نیاز
- ایجاد مصرف
- تکنولوژی
- عملیات
- ظرفیت افراد

مدیریت کیفیت جامع بیان می‌کند که اشتباهات ممکن است توسط نیروی انسانی اتفاق بیفتند. اما اکثر اشتباهات علل مشخص دارند و غالباً توسط سیستم‌ها و فرآیندهای نادرست ظاهر می‌شوند. به این ترتیب این رویکرد در اصل به ممکن بودن شناسایی ریشه اشتباهات، رفع یا تغییر آن‌ها برای جلوگیری از تکرار اشتباه، اشاره دارد.

بکارگیری اصول و فرآیندها در مدیریت کیفیت جامع

اولین قدم در مدیریت کیفیت جامع رسیدن به درک درستی از وضعیت کنونی شرکت است. در این مسیر باید پیش شرط‌های موجود با تاریخچه شرکت مطابقت داده شوند. اقدامات لازم برای اجرای مدیریت کیفیت جامع، نیازهای فعلی شرکت و کیفیت زندگی کارمندان بالفعل باید مورد بررسی قرار بگیرند. در صورت مناسب نبودن وضعیت کنونی شرکت، اعمال این رویکرد و روش باید تا زمان افزایش احتمال موفقیت شرکت، به تعویق بیفتد.

مدیریت کیفیت جامع در شرکتی که داده‌ها و اطلاعاتی درباره پاسخگویی موثر به محیط در دست داشته باشد و قدرت تغییر شیوه‌های انجام کارها در زمان مناسب را داشته باشد، آسان‌تر اعمال خواهد شد. حال اگر یک شرکت در طول زمان فعالیتش همیشه به صورت منفعل عمل کرده باشد توانایی لازم برای بهبود فرآیندهایش را نخواهد داشت. کارمندان این شرکت در مقابل تغییر مقاومت خواهند کرد و از طرفی قدرت جذب افرادی که توانایی و مهارت کافی برای ایجاد تغییرات را داشته باشند نیز نخواهد داشت. در چنین شرایطی اعمال برنامه جامع مدیریت و بهبود مدیریت استراتژی ضروری خواهد بود. رویکرد مدیریتی می‌تواند ابزاری مناسب برای ارزیابی وضعیت فعلی سازمان و مشخص کردن فرآیندهایی که نیازمند تغییر هستند باشد. اولین کاری که

سازمان برای اعمال مدیریت بهره‌وری باید انجام دهد، سالم سازی بخش های مختلف خود است. نکته مهم این که مدیریت کیفیت جامع برای شرکتی که با مشکلاتی مانند وضعیت مالی بی ثبات، سیستم اداری ضعیف، نبود توانایی های مدیریتی و روحیه و انگیزه ضعیف کارمندان مواجه است، مناسب نخواهد بود.

در هر صورت اندکی فشار و سختی برای آغاز مدیریت کیفیت جامع، لازم است. کارکنان باید ضرورت تغییر را حس کنند. کانتر این پدیده ها را به اجزای مورد نیاز برای تغییر مؤثر سازمان توصیف می کند. فشارها در زمان اعمال کیفیت جامع به دلیل حرکت از سوی وضعیت سنتی، وجود بحران، تصمیمات استراتژیک بوده و مانند وجود کسی که باعث حرکت دیگران می شود و ابزاری برای عمل است، هستند. خروج از وضعیت سنتی فعلی سازمان، یک تغییر سطح پایین محسوب می شود که همزمان با نوآوری کارآفرینان در حل مشکلات و یا ایده هایی جدید برای انجام کارها می توان شاهد آن بود. بحران هایی که شکل می گیرند در صورتی که خیلی آسیب رسان نباشند فوایدی خواهند داشت. به طور مثال باعث می شوند تا افراد ضرورت ایجاد تغییر را حس کنند و برای عکس العمل نشان دادن آماده شوند.

کاهش سرمایه یا تقاضای مصرف کنندگان برای ارتقای کیفیت خدمات می تواند یک بحران در خصوص مدیریت کیفیت جامع باشد. راه حل خروج از شرایط پس از وقوع بحران، ارائه یک چشم انداز روشن توسط یکی از مدیران یا رهبران سازمان است. تصمیم گیری برای اعمال مدیریت کیفیت جامع می تواند یک راهبرد استراتژیک برای گذر از بحران باشد. رهبری که چنین ایده ای را ارائه می دهد می تواند با قبول مسئولیت پیش برد ایده ها به سایر افراد ثابت کند که با کمک ایده می توان به هدف دست یافت و به این ترتیب آن ها را به اجرای ایده ها تشویق و تحریک کند. در نهایت باید گفت وجود

ابزاری برای عمل و سازوکارها و همچنین ساختار کلی برای اعمال و نهادینه کردن تغییرات از ضروریات است.

گام های مدیریت دوره گذار سیستم مدیریت کیفیت جامع

گام های مشخص شده توسط بک هارد و پریچارد برای مدیریت دوره گذار به سیستم جدیدی مانند مدیریت کیفیت جامع به شرح زیرند:

گام اول) مشخص کردن ماموریت های لازم الاجرا.

گام دوم) ایجاد ساختارهای مدیریتی مانند مدیریت استراتژی، مدیریت منابع انسانی

و

گام سوم) ایجاد تعهد به واسطه بهبود استراتژی های موجود.

گام چهارم) طراحی مکانیسم جدید برای ارزیابی منابع و پذیرش تغییر.

گام اول برای گذر به سیستم مدیریت کیفیت جامع می تواند شامل موارد مختلف باشد. از جمله؛

- مطالعه شرایط کنونی از طریق ارزیابی واقعیت های فعلی.
- ارزیابی سطح آمادگی سازمان برای اعمال تغییرات.
- اعمال مدیریت کیفیت جامع یا هر مدل دیگری که باعث بهبود وضعیت می شود.
- اعلام اهداف نهایی به کل سازمان.
- ارزیابی مسئولیت ها و منابع.

گام چهارم نیز می‌تواند شامل آموزش منابع انسانی برای تربیت افرادی از درون سازمان و سپس محول کردن مسئولیت ارزیابی وضعیت و نظارت بر تلاش‌های کلی به ایشان باشد. مدیریت ارشد سازمان مسئول انجام این کار است که خود نیز می‌تواند با دریافت مشاوره مدیریت راه و روش‌های صحیح را بشناسد.

مسئولیت طی گام دوم یعنی ایجاد ساختارهای مدیریتی برای مدیریت دوره گذار به مدیریت کیفیت جامع نیز بر عهده مدیر ارشد است. در اصل هم‌مانطور که کوهن، برند و هیدی بیان کرده‌اند، مدیریت باید در تمام امور دخالت داشته باشد. او نباید به سایر کارمندان برای هدایت تلاش‌ها در سازمان اعتماد کند. هدایت تیمی سازمان از طریق تشکیل کمیته می‌تواند یک ایده‌ی مناسب باشد. درباره گام سوم مدیریت گذار برای اجرای مدیریت کیفیت جامع (ایجاد تعهد به واسطه بهبود استراتژی‌های موجود) در عناوین قبلی صحبت شد. البته برقراری ارتباط با تغییر برای توسعه، نیازمند مکانیسم‌هایی فراتر از فرآیندهای فعلی است. برای به جریان انداختن فرآیندهای جدید می‌توان از روش‌های مختلف استفاده کرد. به طور مثال برگزاری گردهمایی‌هایی با حضور مدیران و کارمندان می‌تواند یکی از روش‌های موثر برای همین امر باشد. علاوه بر برگزاری گردهمایی، خبرنامه‌های مدیریت کیفیت جامع نیز می‌تواند یکی از راه‌های مؤثر برای برقراری ارتباط و اطلاع‌رسانی به کارمندان درباره فعالیت‌ها و دستاوردهای سازمان باشد. با توجه به این که سازمان برای پیاده‌سازی مدیریت کیفیت جامع و اعمال تغییرات همیشه به مشاوره بیرونی نیاز دارد، مدیریت منابع امری مهم در این مسیر به شمار می‌رود. در انتخاب مشاوران به دو مسئله دقت داشته باشید؛ این که مشاور تجربه کار در زمینه مرتبط با حوزه کاری شما را داشته باشد. ثانیاً فردی متعهد برای تطبیق فرآیندها با شرایط فعلی سازمان‌تان باشد. استفاده از دوره‌های آموزش منابع انسانی برای کارمندان و تیم طراحی مدیریت کیفیت جامع از این جهت حائز

اهمیت است که باعث تعامل کارمندان و مشارکت آن ها در طراحی مدیریت کیفیت جامع می شود. به این ترتیب کارمندان می توانند پس از پایان یافتن آموزش های لازم، سایر پرسنل را نیز به این سمت سوق دهند.

تعریف همکاری دوطرفه با مشاوران، مشخص کردن تک تک وظایف به صورت کاملاً روشن، در نظر گرفتن فعالیت های مشخص برای هر بخش از جمله اموری هستند که باید پیش از شروع آموزش انجام شوند. در خلاصه فرآیند فوق باید گفت: مدیران سازمان ابتدا باید پیش شرط ها و وضعیت فعلی سازمان را بررسی کنند. تا به این ترتیب از این مسئله که آیا سازمان به تغییرات نیاز دارد و آیا مدیریت کیفیت جامع راهکار مناسبی برای این تغییر است یا خیر اطمینان حاصل کنند.

فصل ۴:

سخن پایانی

بازار یابی به عنوان فرایندی که نیازها و فرصت های بازار را شناسایی و بعد از انطباق با توانمندی های شرکت آن محصول را قابل عرضه می کند، می تواند بر شناسایی فرصت های تکنولوژیک و در نهایت عملکرد فروش تاثیر مثبت داشته باشد.

زنجیره تامین شبکه ی مهمی در زیرساخت کسب و کار است که به تولید و توزیع در شرکت هایی که محصولات خود را می فروشند، کمک بسیار مؤثری می کند؛ این کار منبع عظیمی از مشاغل و حرفه ها را برای بسیاری از افراد فراهم می کند. زیرمجموعه - های تعریف مفهوم زنجیره تامین شامل مدل های زنجیره تامین، مراحل زنجیره تامین، مدیریت زنجیره تامین، دلیل اهمیت مدیریت زنجیره تامین، نحوه ی عملکرد مدیریت زنجیره تامین و مشاغل موجود در مدیریت زنجیره تامین بوده است. مشاغل موجود در مدیریت زنجیره تامین شامل هماهنگ کننده ی لجستیک، مدیر خرید، مدیر زنجیره ی تأمین، مدیر تدارکات و معاون زنجیره ی تأمین می باشد. سپس مفهوم زنجیره تامین

پایدار و زنجیره تامین سبز، تعریف مدیریت زنجیره تامین پایدار، اهمیت پایداری زنجیره تامین، عناصر پایداری زنجیره تامین و مباحث استراتژیک، تاکتیکی و عملیاتی توضیح داده شد. در ادامه این فصل مفاهیم مدیریت کیفیت جامع، تاریخچه مدیریت کیفیت جامع، نحوه کارکرد مدیریت کیفیت جامع، عناصر اولیه مدیریت کیفیت جامع یا TQM، مزایای سیستم مدیریت کیفیت جامع یا TQM، پیاده‌سازی سیستم‌های TQM، مدل استراتژی عمومی برای پیاده‌سازی سیستم‌های TQM، استراتژی‌های پیاده‌سازی مدیریت کیفیت جامع یا TQM و اهمیت مدیریت کیفیت جامع یا TQM بررسی گردید. سپس به این سوالات پاسخ داده شد که مدیریت کیفیت جامع بر پایه چه اصولی تشکیل می‌شود؟ و منظور از توسعه پایدار در مدیریت کیفیت جامع چیست؟

مدیریت کیفیت جامع بر پایه ۵ اصل تشکیل می‌شود. این اصول عبارتند از تعهد مدیریت، آموزش دادن، اتخاذ تصمیم بر اساس اطلاعات واقعی و توسعه مستمر. هم-چنین در فصل دوم، استراتژی رویکرد عنصر TQM که شامل استراتژی رویکرد عنصر TQM، استراتژی رویکرد گورو، استراتژی رویکرد مدل سازمانی، استراتژی رویکرد کیفیت کلی ژاپنی و استراتژی رویکرد معیارهای جایزه می‌باشد بیان گردید.

منابع و مأخذ

- (۱) استادی، ب. پ. (۱۳۹۸). اولویت بندی عوامل کلیدی موفقیت مدیریت کیفیت زنجیره تامین مبتنی بر وزن دهی معیارها با استفاده از روش فرآیند تحلیل سلسله مراتبی. نشریه: مهندسی و مدیریت کیفیت | سال: ۱۳۹۸ | دوره: ۹ | شماره: ۱ | صفحه شروع: ۱۱ | صفحه پایان: ۲۶.
- (۲) ایزدیترو، م.، (۱۴۰۰). توسعه مدل برای ارزیابی پایداری در زنجیره های تامین لارج با استفاده از پویایی سیستم.
https://ijim.srbiau.ac.ir/issue_2507?lang=fa2556
- (۳) آذر، ع. ا. (۱۳۹۷). توسعه مدلی برای تبیین رابطه بین توانمندسازی مدیریت کیفیت در زنجیره تامین با رویکرد مدل معادلات ساختاری. نشریه: علوم مدیریت ایران | سال: ۱۳۹۷ | دوره: ۳ | شماره: ۹ | صفحه شروع: ۱۹ | صفحه پایان: ۴۲.
- (۴) حبیبی، م. پ. (۱۳۹۷). طراحی مدل چندهدفه چندسطحی زنجیره تامین خون در شرایط بحران.
- (۵) دادیار، ب. (۱۳۹۹). تاثیر مدیریت کیفیت فراگیر بر عملکرد موزه ها با تاکید بر نقش متغیر میانجی مسئولیت اجتماعی. نشریه: پژوهش های کاربردی در مدیریت و حسابداری | سال: ۱۳۹۹ | دوره: ۵ | شماره: ۱۷ | صفحه شروع: ۶۴ | صفحه پایان: ۸۳.

۶) شول عباس، م. ن. (۱۳۹۶). تاثیر مدیریت کیفیت فراگیر بر نوآوری: تبیین نقش میانجی یادگیری بین سازمانی. نشریه: مطالعات مدیریت بهبود و تحول | سال: ۱۳۹۶ | دوره: ۲۶ | شماره: ۸۴ | صفحه شروع: ۱۲۵ | صفحه پایان: ۱۵۲.

۷) صفری، ا.، (۱۳۹۷). ارائه مدلی مفهومی مدیریت کیفیت زنجیره تامین- SCQM- و بررسی آن در صنعت خودروی ایران. مدیریت صنعتی (دانشگاه تهران) پاییز و زمستان ۱۳۹۰ - شماره ۷ Ranking Science-Research (وزارت علوم) (/ISC ۲۲ - From ۷۷page(s) - ۹۸to).

۸) محمد خانی، ا.، (۱۴۰۱). مدل سازی ساختاری بر مبنای مدیریت زنجیره تأمین در رابطه با مدیریت کیفیت جامع، نگهداری و تعمیرات بهره‌ور فراگیر، سازمان یادگیرنده و عملکرد عملیاتی. https://jims.atu.ac.ir/issue_2420_2498.html.

۹) میرفخرالدینی، ح.، (۱۴۰۰). بررسی میزان همسویی استراتژی های طراحی کیفیت جامع (طراحی همزمان) با استراتژی های کسب و کار.

۱۰) ناظری، ع. ن. (۱۳۹۹). بررسی تاثیر اقدامات مدیریت کیفیت زنجیره تامین بر عملکرد صنعت خودرو ایران با در نظر گرفتن نقش میانجی نوآوری. نشریه: پژوهشنامه بازرگانی | سال: ۱۳۹۹ | دوره: ۲۲ | شماره: ۸۵ | صفحه شروع: ۵۹ | صفحه پایان: ۱۰۳.