

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

"اجرای مدیریت کیفیت فراگیر : الگوی پیشنهادی برای مدیریت کیفیت"

نسیم نبی پور: دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی

واحد علوم تحقیقات دانشگاه آزاد اسلامی Email: nabi7088_3540@yahoo.com

سارا آقابابا: دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی

باشگاه پژوهشگران جوان، واحد علوم تحقیقات دانشگاه آزاد اسلامی E-mail: aghababa.s@gmail.com

چکیده:

- فشارهای زیادی برای بهبود کیفیت وجود دارد. بدون وجود کمک های مالی و اعطای وام های با بهره های پائین بسیاری از کشورها با چالش هایی مواجه خواهند شد. این کشورها نخواهند توانست: موجب ترفیع یا ساخت امکانات جدیدی شوند؛ کارمندان حرفه ای استخدام کرده و آنها را آموزش دهند؛ و رقابت و نظام مدیریت را توسعه دهند. حال آنکه تمام این موارد از ضروریات است.
- الگوهایی وجود دارد که بهترین وسیله ها برای ارزیابی تعالی سازمانی می باشند. همچنین معیارهای استفاده شده در این الگوها مهمترین مؤلفه های رقابت و اثربخشی را انعکاس می دهند.
- هدف این مقاله تهیه راهنما و نقشه ای برای کمک به سازمان ها در آغاز راه اجرای مدیریت کیفیت فراگیر میباشد.
- بسیاری از مؤسسات در دریافت گواهی نظام کیفیت خود به جای بهبود مستمر، توقف کرده اند. هدف این مقاله
- توسعه الگوی مدیریت کیفیت برای راهنمایی مؤسسات مالی می باشد. فعالیت های مدیریت کیفیت تأثیری مثبت و مستقیمی بر عملکرد مالی و بهبود نتایج عملکرد مالی خواهند داشت.
- الگوی بسط داده شده بر اساس چرخه برنامه ریزی، اجرا، ارزیابی و اقدام دمینگ است و اساساً ترکیبی از چرخه دمینگ و رویکردی فرآیندی برای اجرای ابتکاری کیفیت در مدیریت کیفیت فراگیر برای مؤسسات مالی میباشد.
- **کلمات کلیدی:** مدیریت کیفیت فراگیر، بهبود مستمر، مؤسسات مالی

مقدمه

در چندین سال اخیر موج مدیریت کیفیت فراگیر جریان پیدا کرده است. بسیاری از مؤسسات مالی اصول کیفیت را در مؤسسات خود بنیادگذاری نمودند و در این میان از راهنمایی، جهت بکارگیری مفاهیم مدیریت کیفیت فراگیر در سازمان خود یاری گرفتند. تحقیقات نشان می دهد که به دلیل الگوهای اجتماعی مختص حوزه خلیج، اجرای مدیریت کیفیت فراگیر با موانع و مشکلاتی مواجه می باشد. بزرگترین چالشی که تیمهای مذکور با آن مواجه اند فقدان مکان ها و فضاهایی برای تحقیق و جستجو در تجربه های پیشین و مشکلات بوجود آمده است که این مسئله خود منجر به ارئه یک الگو مدیریت کیفیت با هدف کمک رسانی به سازمان ها در راه رسیدن به کیفیت می باشد. در ماده 39 قانون برنامه چهارم توسعه اقتصادی و اجتماعی، فرهنگی جمهوری اسلامی ایران، انطباق نظام های ارزیابی کیفیت با استانداردهای بین المللی آمده است.

علاوه بر آن ماده نیز، وزارت بهداشت و درمان و آموزش پزشکی را برای ارتقاء مستمر کیفیت خدمات سلامت و تعالی خدمات بالینی، افزایش بهره وری و استفاده بهینه از امکانات بهداشتی و درمانی کشور به تدوین، نظارت و ارزشیابی استانداردها و شاخص های بهبود کیفیت خدمات و اصلاح رتبه بندی بیمارستان ها بر اساس الگوی ارتقای عملکرد بالینی موظف کرده است(1).

لامعی موانع موفقیت مدیریت جامع کیفیت را اینگونه معرفی می-کند، که باید این موارد مد نظر قرار گیرد:

- نداشتن جهت-گیری مشترک؛
- شیوه مدیریت؛
- ساختار سازمانی؛
- سیاست-ها؛
- فرآیند تغییر؛
- سیستم ارتباطی ضعیف؛
- فرهنگ نامناسب؛
- عدم ادغام و ایجاد تعادل بین اجزای مدیریت کیفیت جامع (2).

مروری بر مطالعات

در این میان این سؤال مطرح می شود که آیا مؤسسات مالی به کیفیت احتیاج دارند؟ بسیاری از مؤسسات اجرایی پاسخ می دهند: بلی. درحالیکه این احتمال وجود دارد که آنها در ماهیت یا شدت سیستم کیفیتی که برای آنها مناسب تر است، توافق نداشته باشند. مدل کیفیتی که یک مؤسسه احتیاج دارد بوسیله تغییرات اخیر بخش تجاری ارائه می گردد.

امروز "نیاز به کیفیت" مورد توجه نمی باشد بلکه "چگونگی ایجاد کنترل کیفیت" مسئله ای حائز اهمیت شناخته شده است (3).

ارائه خدمات در دهه های اخیر رشد و تغییرات شدیدی را تجربه کرده است برخی مؤسسات دریافتند که بهترین راه برای متمایز ساختن خود از رقبا، انطباق سازمان با سیاست های مشتری مدار است (4). کیفیت خدمات است که در نهایت بقاء و یا فناى سازمان را تعیین می نماید.

در شرایط آشفته و متلاطم دنیای امروز که محصولات و فناوری ها بطور دائم در حال تغییر هستند، سازمان ها باید به طور پیاپی در جستجوی ایده ها و فرصت های جدید باشند (5).

مدیریت کیفیت فراگیر به معنای یک سری ارزش و اصول کیفی: مدیریت کیفیت فراگیر برای حمایت از ابتکارات مربوط به بهبود کیفیت اثربخش همچنین توسعه و بکارگیری یک سری مفاهیم، ابزار، عملکردهای قابل فهم کیفیت، پایه گذاری می گردد (6).

بر اساس مطالب ذکر شده در می یابیم که ابتکارات کیفیت باید با سیستم های مدیریتی ادغام یابد تا در نهایت بتوان به کیفیت اثربخش مورد انتظار دستیابی پیدا کنیم.

بنابر تحقیقات انجام شده در مدیریت کیفیت فراگیر یک توافق متداول و رایج در رابطه با اصول آن وجود دارد:

- مدیریت کیفیت فراگیر از بالا شروع می شود: برای پایداری و رسیدن به نتایج مطلوب در سازمان باید کیفیت و مدیریت کیفیت فراگیر به صورت ادغام یافته و بخشی از رسالت و دورنمای آن سازمان درآیند. تأیید و حمایت مدیر ارشد برای تضمین و دوام تلاش های مربوط به کیفیت یک قاعده است (6).
- مدیریت کیفیت فراگیر تمرکز بر مشتری دارد: در واقع بر این مفهوم تأکید دارد که هر آدمی یک مشتری می باشد و نیازها و خواسته ها و توقعات مشتری باید همیشه برآورده شود و هر کارمندی باید بر مشتری داخلی و خارجی تمرکز و توجه کافی داشته باشد (7).
- مدیریت کیفیت فراگیر یک کار تیمی است: برای اجرای تمامی مفاهیم متنوع مدیریت کیفیت فراگیر، در کلیه سطوح سازمانی باید کار گروهی وجود داشته باشد.
- مدیریت کیفیت فراگیر یک کار تیمی است: برای اجرای تمامی مفاهیم متنوع مدیریت کیفیت فراگیر، در کلیه سطوح سازمانی باید کار گروهی وجود داشته باشد.
- مدیریت کیفیت فراگیر نیازمند آموزش همگانی: کیفیت برپایه مهارت های کارمندان است و آموزش کارمندان تأمین کننده اطلاعاتی است که برای پیروی درست و صحیح از استراتژی های سازمان به آنها نیازمند می باشند و به همان ترتیب مهارت هایی را آموزش می بینند که برای تضمین رشد کیفیت و حل مشکلاتشان به آن احتیاج دارند (6).
- مدیریت کیفیت فراگیر از ابزارهایی برای ارزیابی و پیگیری پیشرفت هایش استفاده می نماید: مدیریت کیفیت فراگیر نیازمند مراتب و مقام های سازمانی می باشد در این برنامه مکانیزم ارزیابی همزمان در دستیابی به اهداف کلی و ویژه، بسیار حیاتی است.
- مدیریت کیفیت فراگیر نیازمند بهبود مستمر: بکارگیری این اصول وسیله خوبی برای اثربخش بودن است اما توقف در هر مرحله همانند خاتمه دادن به مدیریت کیفیت فراگیر است.
- بسیاری از مطالعات روش هایی را برای اجرای اصول فوق پیشنهاد کرده اند. که مشهورترین آنها چرخه دمینگ است که عبارت است از: برنامه ریزی اجرا، اقدام، ارزیابی که هنوز هم یک روش مؤثر برای بکارگیری مدیریت کیفیت فراگیر است (8).

همانطور که بیان شد مراحل مدیریت کیفیت فراگیر به این شرح بیان شده است:

- مرحله اول: شناسایی و تدارک (برنامه ریزی)
- مرحله دوم: تعهدات و ادراکات مدیریتی (اجرا)
- مرحله سوم: طرحی برای بهبود کیفیت (ارزیابی)
- مرحله چهارم: تجزیه و تحلیل بحران (اقدام) (9).

فاز برنامه ریزی:

- شرح مسیر و فرهنگ استراتژی کیفیت
- شرح اهداف و سیستم مدیریت کیفیت
- توسعه استراتژی ارتباطات
- شناسایی کمبود ها، ارزیابی ریسکها
- مدیریت و شناسایی منابع مورد نیاز
- الگوبرداری جهت شناسایی فرایندهای نیازمند توسعه
- الگوبرداری جهت شناسایی خدمات استاندارد و شاخص های کلیدی اجرا
- تعیین راهکاری برای اجرا

برنامه ریزی

عوامل موفقیت کیفیت

ارتباطات موثر
منابع مهارتی
روحیه تیمی
مدیریت تحول
سیستم های ارزیابی

اقدام

فاز اقدام:

- فرایند تجزیه و تحلیل و حسابرسی نتایج داخلی و خارجی
- تجزیه و تحلیل ارتباطات و ارائه پیشنهاداتی برای بهبود مدیریت
- استقرار عملکردهای موفق در سازمان
- برقراری ارتباط بین عملکردهای موفق کیفیت با کلیه سطوح سازمان

فاز اجرا:

- بکارگیری و حفظ سیستم مدیریت کیفیت
- بکارگیری و حفظ بهبود فرایندها
- بکارگیری و حفظ استانداردهای خدمات
- توسعه و نگهداری کیفیت و فرایندای سازمانی
- مدیریت تحول
- مشارکت و آموزش کاربران

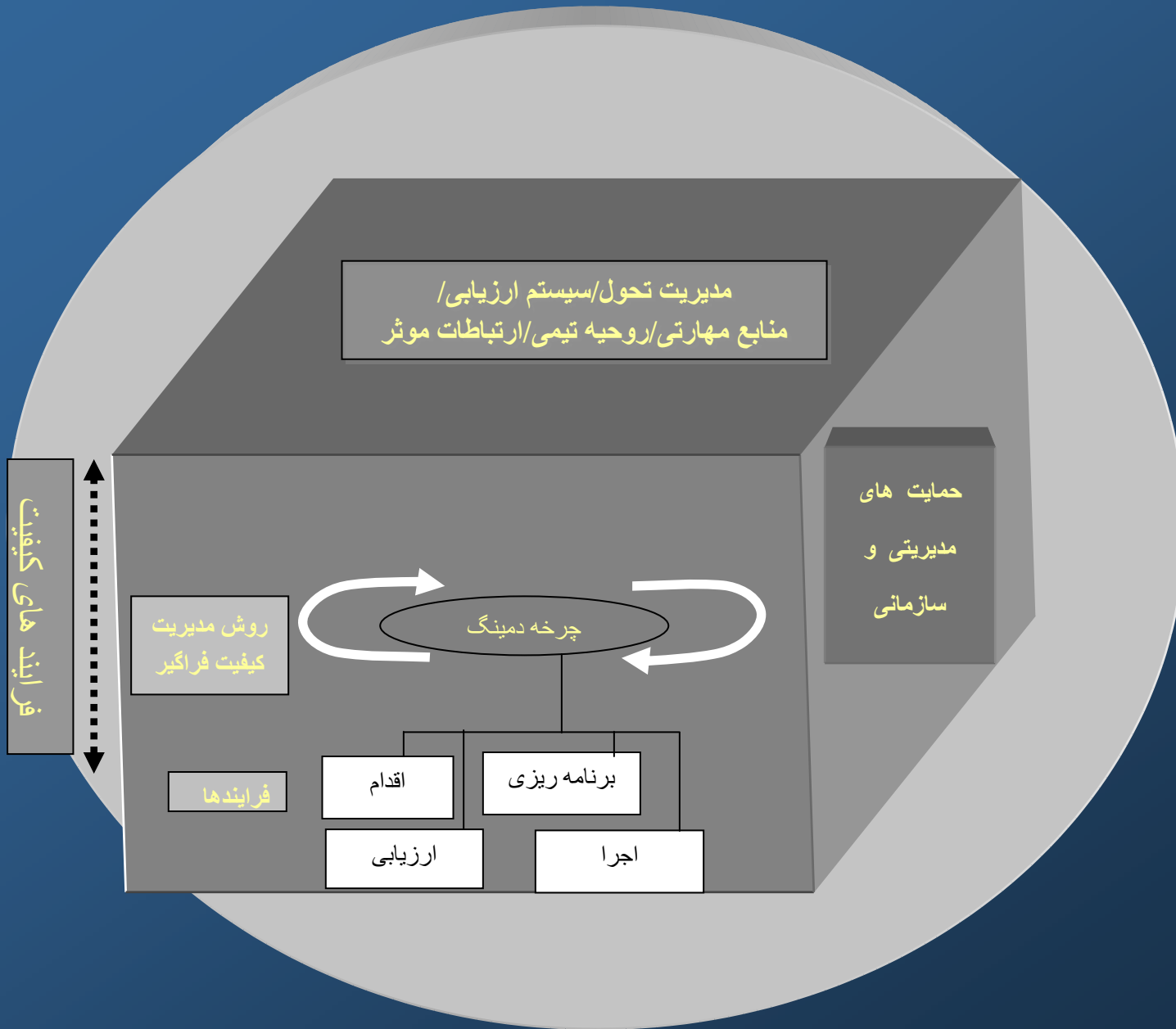
اجرا

ارزیابی

فاز ارزیابی:

- اعتبار بخشی سیستم مدیریت کیفیت
- اعتبار بخشی فرایند سازمانی
- ارزیابی فرایند اجرا و توسعه
- اندازه گیری شاخص های غیر مالی کلیدی در اجرا
- اعتبار بخشی پیوسته در جهت استانداردهای خدمات

چهار چوب فرایندهای (برنامه ریزی/اجرا/ارزیابی/اقدام) و مدل کیفیت کاتن



هسته مرکزی مدل کیفیت کتان

روش پژوهش:

این تحقیقات بر پایه یک مطالعه موردی برای دلایل زیر انجام گرفته است:

این مدل یا تئوری از طریق مشاهده واقعیت ها رشد یافته است. هدف این تحقیق تفسیر ارتباطات و ادراکات انسانی است و همچنین برجسته سازی مسائلی است که در طول مطالعه موردی وجود آمده است. اساساً این تحقیق متمرکز بر تفسیر و تعبیر رفتارهای انسانی و استنتاج حقایق برپایه مشاهدات از دنیای واقعی است که نمونه برداری و مشاهده نشده است. ماهیت تحقیقات نقش مهمی را در تعیین جهت و نتیجه اتفاقات و حوادث ایفا می کنند.

یافته ها:

- کمبود مشارکت فعال و حمایت مدیر ارشد در بکارگیری ابتکارات کیفیت
- کمبود مدیریت میانی و کارمند یابی در مدیریت کیفیت
- ارتباطات ضعیف در تمام سطوح سازمانی
- کمبود شفافیت و وضوح ابتکارات کیفیت در وظایف کارمندان در تمامی سطوح
- فقدان تیم اختصاصی برای کیفیت در میان کارمندان سطوح مختلف برای اجرای ابداعات کیفیت
- کمبود نظارت بر ثبات کیفیت خدمات تولید شده داخل و خارج سازمان
- عدم تقسیم توسعه کیفیت در هنگام موفقیت، بین تمامی کارکنان
- آموزش موردی در رابطه با مفاهیم کیفیت به کارکنان
- کمبود روش مدیریت تحول اثربخش
- فقدان شناسایی برنامه از نتایج مربوط به بکارگیری ابداعات کیفیت
- فقدان برنامه ریزی مؤثر و مناسب برای بکارگیری ابداعات کیفیت

پروژه تحقیقاتی

سازمان (منبع اولیه)

مطالعات (منبع ثانویه)

بخش مناسب برای تکنیک های جمع آوری اطلاعات

آزمایش و اعتبار بخشی تکنیک های مناسب جمع آوری اطلاعات

رهبری (هدایت) تکنیک های جمع آوری اطلاعات نهایی

ارزیابی نتایج و یافته ها

بحث و نتیجه گیری (استنتاج)

بازتاب شرایط تحقیق

تحقیقات و مصاحبات نیمه سازمان یافته

تکنیک های کمی و کیفی

پیشنهاد مدل مدیریت کیفیت

فلوچارت روش تحقیق

نتیجه گیری و بحث

تجزیه و تحلیل تحقیقات و مطالعات موردی نقاط ضعف این رویکرد را که عمده ترین آنها را در ذیل اشاره می کنیم، آشکار کرد.

نقاط ضعف:

کمبود حمایت و مشارکت فعال یک مدیر ارشد
ارتباطات درون سازمانی
تیم های اختصاص یافته
کارمندیابی برای ادراک کیفیت
کمبود روشهای مدیریت تحول اثربخش
برنامه ریزی اثر بخش

از طریق استفاده از مطالعات نیمه سازمان یافته آشکار گردید که کارمندان بر این باورند که کیفیت ارزش ناچیزی بر فعالیتهای سازمان اضافه می دارد و این باور از این قضیه نشأت می گیرد که مؤسسه اصول سازمان یافته ای در مدیریت کنترل کیفیت ندارند و بر این اساس، منطقی به نظر می رسد که کیفیت موفق و حائز اهمیت واقع نشود. و تحقیقات ایده های فوق العاده ای را در رابطه با استفاده بهینه از "کارمندان با نگرش مثبت به کیفیت" را ارائه می دهند.

اهمیت نهادن بر افراد درون سازمان منتج به افزایش آگاهی از نقش های درون سازمانی، در کارکنان این انگیزه را ایجاد می نماید که خود را جزئی از برنامه مدیریت کیفیت فراگیر بدانند. و در نهایت پیامی قوی در رابطه با کیفیت را در سازمان اشاعه می دهد. کلیه مطالبی که در این مطالعه موردی آشکار شد منجر به توسعه مدل پیشنهادی مدیریت کیفیت فراگیر گردید و در نهایت به کلیه فعالیت های سازمانی در دو حیطه کیفیت و اجرا، ارزش خاصی بخشید.

۱. قانون برنامه چهارم توسعه اقتصادی و اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران (۱۳۸۸-۱۳۸۴). تهران: سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور، معاونت امور اداری، مالی و منابع انسانی، مرکز مدارک.

65,136:1384.

۲. لامعی، ابوالفتح. مبانی مدیریت کیفیت. چاپ سوم. تهران: کمیته کشوری ارتقای کیفیت - وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی؛ ۱۵۹:۱۳۸۰-۱۶۲

۳. **Latzko, William J., Quality and Productivity for Bankers and Financial**

Managers, (1986). ASQC Press, first edition.

۴. **Longo, C.R. J & Cox, M.A.A. (1997). Total quality management in financial services:**

beyond the fashion the reality has to take off. Total quality management ,Vol.8, Issue 6, 1997 Carfax Publishing Ltd. P 323 -335 .

۵. **Tang, K.H. & Zairi, M. (1998). Benchmarking quality implementation in a service context: A comparative analysis of financial services and institutes of higher education. Part I: Financial service sector. Total quality management, Vol.9, No.6, 1998 Carfax Publishing Ltd. P407-420.**

6. **Gurnani, Haresh (1999). Pitfalls in total quality management implementation: the case of a Hong Kong company. Total Quality Management, Vol.10, No.2, 1999 Taylor & Francis Ltd. P 209-228.**

7. **Zeithmal, V.A., Parasuraman, A. & Berry, L.L. (1990). Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions Expectations, New York. The Free press, Macmillan.**

8. **Deming, W.E. (1982). Out of the Crisis, Cambridge, Me, Me, MIT press.**

9. **Kanji, G.K. (1990). Total Quality Management: the second industrial revolution. Total Quality Management, Vol.1, 1990. P3-12.**