

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

# مدیریت جامع کیفیت

سرکار خانم دکتر زارعی

اصول حسابداری در مدیریت

دانشجویان : کامبیز پیشکاری - محمود فلاحی



# تعريف واژه ها و اصطلاحات

### مشتری چیست؟

➤ شخص یا واحدی که نتیجه کار شخص یا واحد دیگر را دریافت می کند **مشتری** نامیده می شود.

### برای یک سازمان دو نوع مشتری وجود دارد:

➤ مشتری خارجی

➤ مشتری داخلی

➤ از میان مشتریهای خارجی ، کسانی را که یک سازمان برای ارائه خدمت به آنها به وجود آمده است **مشتری نهایی** می نامند.

➤ واژه مشتری یک رابطه را بیان می کند که در یک طرف آن **تدارک کننده** و در طرف دیگر آن **مشتری** قرار دارد.

## تعریف فرایند

### فرایند چیست؟

- فرایند یعنی **کار**؛ به عبارت دیگر هر کاری یک فرایند است که شامل مراحل مختلف میباشد.
  - تایپ یک نامه، آزمایش قند خون و پذیرش یک بیمار هر کدام یک فرایند می باشد. هر فرایند شامل درون دادهایی است که تدارک کننده تدارک می کند، فعالیتهایی است که انجام می گیرند و نتیجه ای است که نصیب مشتری می شود.
  - هر فرایند باید درست و بموقع تدارک شود، فعالیتهای بطور صحیح انجام گیرند و نتیجه پاسخگوی نیازها انتظارات مشتری باشد.
- ### صاحب فرایند کیست؟
- کسانی را که حداقل در یک مرحله از مراحل فرایند درگیر باشند **صاحبان فرایند** می نامند.
  - صاحبان فرایندها معمولاً بیشترین اطلاعات را در رابطه با عملکرد فرایند دارند.

## تعریف کیفیت

### کیفیت چیست؟

- دستیابی به **استانداردهای** از پیش تعیین شده
- استانداردها با توجه به نیازها و انتظارات مشتری ها مشخص میشوند.
- باید بطور مستمر در استانداردها تجدید نظر شود.
- ◆ کار **درست** را بار اول **درست** انجام دادن و دفعات بعد **بهتر** انجام دادن.
- این تعریف متضمن تصمیم گیری کیفی، اجرای کیفی و ارتقای مستمر می باشد.
- ◆ به **نیازها و انتظارات** منطقی مشتریها پاسخ دادن
- زیر بنای تحولات اساسی در سازمانهای ارائه خدمات در دو دهه اخیر

## تعریف کیفیت

◀ کیفیت راهی روشمند برای شناسایی و حل مسائل به منظور بهبود عملکرد است.  
**(دمینگ ۱۹۸۲)**

◀ کشف آنچه مشتری می‌خواهد، آموزش به کارکنان برای برآورده ساختن نیاز مشتری و تحویل به موقع خدمات به مشتری.  
**(کرروزی ۱۹۹۲)**

◀ کیفیت یعنی برآورد ساختن نیازهای مشتری در صد در صد موارد  
**(هوگتون ۱۹۹۴)**

◀ کیفیت زمانی حاصل می‌شود که مشتریان شما باز می‌گردند اما محصولات برگشت نمی‌شوند.  
**(نولمان و شانون ۱۹۹۲)**

# سير تحول مدیریت کیفیت

# سیر تحول مدیریت کیفیت

ارتقای مستمر کیفیت (۱۹۸۰)

مبتنی بر پیشگیری

تضمین کیفیت (۱۹۵۰)

کنترل کیفیت (۱۹۲۴)

مبتنی بر بازرسی

بازرسی کیفیت (۱۹۱۰)



## سیر تحول مدیریت کیفیت

### ویژگیهای رویکرد مبتنی بر بازرسی :

- تلاشها بعد از تولید محصول یا ارائه خدمت انجام می گیرد .
- در بهترین شرایط ممکن **فقدان** کیفیت - نه کیفیت - را نشان می دهد .
- تولید محصول یا ارائه خدمت **فاقد الزامات** را مجاز میداند ، زیرا که برای پیشگیری اقدام نمی شود .
- چنین تلقی می شود که منشا مشکلات کیفیت ، **کارکنان** می باشند نه فرایندها و سیستم ها .
- برای یافتن نقص ، نقش **پلیسی** و **کارآگاهی** حاکم می شود و کارکنان برای حفظ خودشان **حالت دفاعی** به خود می گیرند .
- برای **یادگیری** از مشکلات و **پیشگیری** از بروز آنها تلاش به عمل نمی آید .
- روح **همکاری** ، **اعتماد** ، **مسئولیت پذیری** و **خلاقیات** از بین میرود و جو **سوءظن** ، **ملامت** و تمایل به **کتمان مشکلات** حاکم می شود .

## سیر تحول مدیریت کیفیت

### ویژگیهای رویکرد مبتنی بر پیشگیری :

- ▶ بر تولید محصول یا ارائه خدمت بدون نقص تاکید می شود .
- ▶ بجای پرداختن به مشکلات ، فرایندها و سیستم ها به طور مستمر ارتقا پیدا می کنند .
- ▶ فعالیتها حول محور پاسخگویی به نیازها و انتظارات مشتریها برنامه ریزی می شوند .
- ▶ همه کارکنان در فرایند ارتقا مشارکت می کنند .
- ▶ کارکنان با درگیر شدن در ارتقای فرایندها به طور دائم یاد می گیرند .
- ▶ تیم های ارتقا هماهنگی و همکاری بین واحدهای سازمانی را تقویت می کنند .

# تعريف مدیریت جامع کیفیت

## مدیریت جامع کیفیت فرایندی است متمرکز بر

مشتریها، کیفیت محور، مبتنی بر حقایق، متکی بر تیمها،

که برای دستیابی به اهداف استراتژیک سازمان ،

از طریق ارتقای مستمر فرایندها ،

توسط مدیریت ارشد سازمان ،

رهبری میشود.

# مدیریت کیفیت جامع

نگرشی که بر مبنای آن مدیریت سازمان با مشارکت تمامی کارکنان، مشتریان و تأمین‌کنندگان به بهبود مستمر کیفیت که منجر به جلب رضایت مشتری می‌شود، می‌پردازد.

( ۱ ) **مدیریت** : مدیران ارشد به طور کامل پایبند به اجرا هستند.

( ۲ ) **کیفیت** : برآورده نمودن خواسته‌های مشتریان

( ۳ ) **جامع** : هرکس که با سازمان در ارتباط است، در فرآیند بهبود

مستمر درگیر می‌شود.

# ارکان فلسفی مدیریت جامع کیفیت

سه رکن فلسفی مدیریت جامع کیفیت :

❖ فرایند گرایی

❖ مشتری محوری

❖ ارتقای مستمر

# فرضها و اصول مدیریت جامع کیفیت

- فرایندها و سیستم ها منشا بیشتر مشکلات مربوط به کیفیت می باشند .
- اگر عملکرد فرایندها و سیستمها درست باشد ، محصول یا خدمت بدون نقص خواهد بود .
- مشتری تعیین کننده نهایی کیفیت است .
- اجرای مدیریت جامع کیفیت به تعهد کامل سازمانی نیاز دارد .
- کارکنان کلید موفقیت فعالیتهای ارتقای مستمر کیفیت می باشد .
- ارتقای کیفیت فرایندی است که پایان ندارد .
- اجرای موفق مدیریت جامع کیفیت محتاج کار تیمی و همکاری است .
- مدیریت جامع کیفیت متکی بر سنجش عملکرد می باشد .
- پیشگیری از بروز نقص کلید دستیابی به کیفیت است .
- اجرای مدیریت جامع کیفیت محتاج برنامه ریزی است

# روش ارتقای فرایند

FOCUS - PDCA



**FIND**

✓ فرایندی را برای ارتقا پیدا کنید .

**ORGANIZE**

✓ تیمی که فرایند را می شناسد سازماندهی کنید .

**CLARIFY**

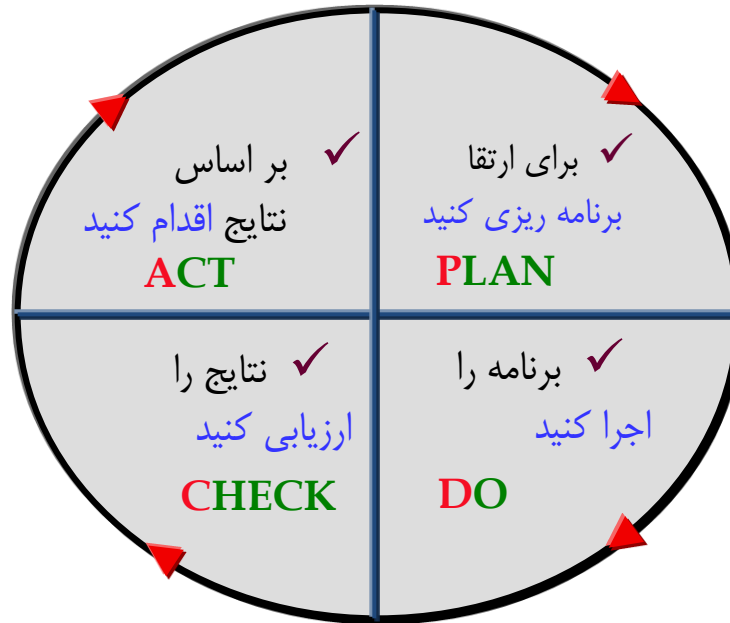
✓ روشن کنید فرایند چگونه عمل می کند .

**UNDERSTAND**

✓ علل تغییرات عملکرد فرایند را درک کنید .

**SELECT**

✓ قسمتی از فرایند را که نیاز به ارتقا دارد انتخاب کنید .





# نقش مدیران ارشد در مدیریت جامع کیفیت

### چیزهایی را که مدیران ارشد باید در رابطه با TQM بدانند:

- TQM یک مداخله بلند مدت است .
- TQM مسؤولیت همگانی است .
- مدیران ارشد حیاتی ترین نقش را به عهده دارند .
- نسبت به TQM باید تعهد بلند مدت وجود داشته باشد .
- برای درک شخصی خود از TQM باید وقت صرف کنند .
- شروع و ادامه TQM کار آسانی نیست .
- می توان با استفاده از اصول و فنون TQM سازمان را نوسازی کرد .

### فعالیت‌هایی را که مدیران ارشد باید انجام دهند :

- ▶ برای درک مفاهیم ، اصول و روش‌های TQM وقت صرف کنند .
- ▶ مسؤولیت TQM را به عهده بگیرند و به عنوان الگو و مربی عمل کنند .
- ▶ ریاست کمیته هدایت یا شورای کیفیت را به عهده بگیرند .
- ▶ یک برنامه بلند مدت برای اجرای TQM تهیه کنند .
- ▶ ساختار مناسبی برای حمایت از فعالیت‌های TQM ایجاد کنند .
- ▶ برای حمایت از TQM منابع لازم تخصیص دهند .

( ادامه )

### فعالیت‌هایی را که مدیران ارشد باید انجام دهند :

- جو فرهنگی مناسبی را برای پرداختن به ارتقای مستمر کیفیت ایجاد کنند .
- هر روز قسمتی از وقت خود را به فعالیت‌های ارتقا اختصاص دهند .
- کیفیت را جزء مهمی از برنامه همه نشست ها قرار دهند .
- یک برنامه آموزشی برای آموزش کلیه کارکنان تدارک ببینند .
- کار تیمی ، انعطاف پذیری و خلاقیت را ترغیب کنند .
- به طور منظم به واحدها سر زده و ارتباط بی سابقه ای برقرار کنند .
- پیشرفت مدیریت جامع کیفیت را سنجش کنند .
- از دستاوردها تقدیر کرده و موفقیت ها را جشن بگیرند .



# مراحل اجرایی مدیریت جامع کیفیت

# مراحل اجرایی مدیریت جامع کیفیت

## مرحله آگاهی - دستاوردها:

- ❖ درک مفهوم کیفیت ، ارتقای کیفیت و مدیریت جامع کیفیت
- ❖ پذیرش آگاهانه مدیریت جامع کیفیت به عنوان استراتژی تغییر
- ❖ ایجاد آمادگی در سازمان برای پیاده کردن مدیریت جامع کیفیت

## مرحله کسب دانش و تجربه - دستاوردها:

- ❖ کسب دانش عملی ، مهارتها و معرفت حقیقی نسبت به مفاهیم ، اصول ، روش ها و ابزار مدیریت جامع کیفیت
- ❖ انتخاب یک روش برای ارتقای فرایندها

## مرحله برنامه ریزی استراتژیک شامل تهیه: (برنامه استراتژیک ، برنامه های سالانه ، برنامه های اجرایی و برنامه های مدیریت روزانه فرایندها) - دستاوردها:

- ❖ تدوین برنامه استراتژیک برای ۳ تا ۵ سال
- ❖ پیوند دورنما ، رسالت و منافع بلند مدت سازمان با مدیریت جامع کیفیت
- ❖ ایجاد عزم سازمانی پایدار برای دستیابی به کیفیت

( ادامه )

## مرحله اجرا - دستاوردها:

- ❖ یادگیری در عمل
- ❖ ایجاد یک نظام اطلاعاتی قوی و منظم برای انتقال تجربیات
- ❖ ایجاد یک نظام تقدیر و تشویق کار آمد برای حمایت از دستاوردها

## مرحله ارزشیابی - دستاوردها:

- ❖ یادگیری از تجربیات مثبت و منفی
- ❖ اصلاح یا تجدید نظر در برنامه یا برنامه ریزی مجدد



# موانع موفقیت مدیریت جامع کیفیت

- فقدان تعهد مدیریت
- فقدان دورنما و برنامه ریزی
- انتخاب استراتژی اجرایی محدود
- مد گرایی
- وابستگی بیش از حد به ابزار
- دیوانسالاری مدیریت جامع کیفیت
- عدم تغییر فرهنگ سازمانی
- ساختار سازمانی نامناسب
- نظام ارتباطی ناکارآمد
- سیاستهای سازمانی

با تشکر

توجه شما

