

امروزه یکی از محورهای اساسی تحول اداری، استقرار سیستم های مدیریت کیفیت و مهندسی مجدد روشها و فرآیندهای انجام کار با هدف بهبود مستمر کیفیت می باشد. سیستم مدیریت کیفیت، مشتری را محور فعالیت ها قرار می دهد و با نگاهی انسانی و مشارکت طلبانه به نیروی انسانی می نگرد.

مشارکت کارکنان یکی از عوامل اصلی موفقیت در مدیریت کیفیت است و اگر این مشارکت به گونه ای مطلوب و مؤثر حاصل نشود، مدیریت کیفیت دچار اختلال و احیاناً شکست خواهد شد.

#### سیستم مدیریت کیفیت

##### سیستم (System):

مجموعه عناصر دارای ارتباط درونی و بیرونی هدفمند و متعامل

##### سیستم مدیریت (Management System):

سیستمی سازماندهی شده با برنامه ریزی خاص که با تهیه فرآیندها، دستورالعمل ها، استانداردها و مقررات جاری، استقرار یافته و به صورت مستمر مورد بازنگری قرار می گیرد.

##### سیستم مدیریت کیفیت (Quality Management System):

سیستم مدیریت برای هدایت و کنترل یک سازمان از نظر کیفیت

## مدیریت کیفیت

### Quality Management

(با تأکید بر مستندسازی و بهبود فرآیندها)

#### مقدمه

مدیریت کیفیت به عنوان زیربنا و اساس برنامه های تحول اداری، از فعالیت های صنعتی و تولیدی خصوصاً صنایع خودروسازی آغاز شد و بتدریج در پهنه خدمات رسوخ کرد و به اقتصاد کلان و سازمان های دولتی راه یافت. این مدل بهبود مدیریت با بهره گیری از روش های بهبود مستمر و به منظور استفاده از فرصت های موجود و در دسترس برای افزایش کیفیت ارائه خدمات با محور قرار دادن رضایت مشتری، هم اکنون با سرعتی فزاینده جایگاهی اساسی در سازمانها و مؤسسات پیشرو پیدا کرده است.

#### سیستم مدیریت کیفیت

عملکرد مناسب یک سازمان و امکان رهبری موفقیت آمیز آن، ایجاب می کند که سازمان به گونه ای روشمند و شفاف، تحت هدایت و کنترل قرار گیرد. موفقیت یک سازمان بیش از هر چیزی حاصل اجرا و حفظ یک سیستم مدیریت است، سیستمی که برای بهبود مستمر کارایی سازمان، طراحی شده و تمامی نیازهای طرف های ذینفع را مورد توجه قرار دهد. اداره چنین سازمانی، نیازمند کاربرد شیوه های مختلف مدیریت می باشد که از جمله مهم ترین آنها «سیستم مدیریت کیفیت» است.

سیستم های مدیریت کیفیت، آن بخش از نظام مدیریت سازمان است که بر دستیابی به اهداف کیفیت برای تأمین نیازها، انتظارات، الزامات و خواست های طرف های ذی نفع بر حسب مورد تأکید دارد. هدف این سیستم به صورت ساده اطمینان از این است که سازمانها به شکل پیوسته و تثبیت شده ای نیازهای مشتریان را برآورده سازند.

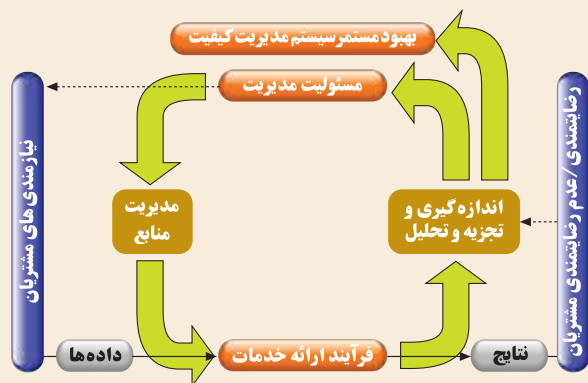
از دور و یکدبرای بهبود سازمان باید اجتناب کرد، اشتیاق بدون سیستم و سیستم بدون اشتیاق.

# مدیریت کیفیت، مقصد نیست بلکه یک سفر به سوی بهبود سازمان است.

## اصول هشتگانه مدیریت کیفیت

۱. مشتری مداری (تمرکز بر مشتری): درک، شناسایی و تأمین نیاز حال و آینده مشتری و نیز تلاشی فراتر از انتظارات مشتری.
۲. رهبری: همسو کردن اهداف سازمان و ایجاد فضای مناسب برای دستیابی به اهداف و تحقق مأموریت‌های سازمان.
۳. مشارکت کارکنان: پایه و مینا قرارداد کارکنان به عنوان سرمایه‌های اصلی سازمان و استفاده از توانایی‌های آنان از طریق مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها.
۴. نگرش فرآیندی: رویکرد فرآیندگرایانه به روش اجرای کار در سازمان‌ها و مؤسسات، به عنوان یک مرحله گذار از سیستم‌های وظیفه‌گرا و توجه به سیستم‌های محصول‌گرا با محوریت ارباب رجوع یا مشتری به عنوان تجربه موفق دهه اخیر در سازمان‌های نوگرا.

نتیجه مورد نظر هنگامی بهتر و موثرتر است که منابع و فعالیت‌های مربوط به عنوان یک فرآیند مدیریت شوند.



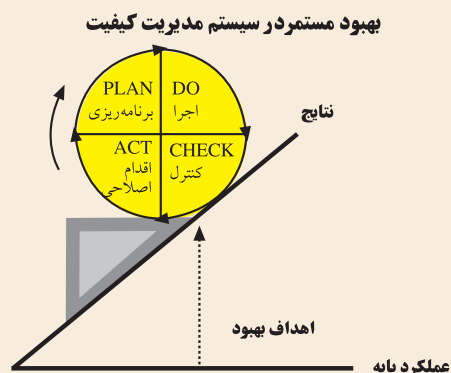
۵. نگرش سیستمی به مدیریت: افزایش بازدهی و کارایی یک سازمان از طریق شناخت و مدیریت فرآیندهای مرتبط با یکدیگر به عنوان یک سیستم.
۶. بهبود مستمر: توجه و انتخاب هدف کلان از طریق بهبود مداوم عملکرد کلی سازمان.
۷. نگرش واقع بینانه در تصمیم‌گیری: اتخاذ تصمیمات موثر، مبتنی بر تجزیه و تحلیل داده‌ها و اطلاعات.
۸. منافع متقابل در ارتباط با تأمین کنندگان: افزایش ارزش افزوده با توجه به اشتراک منافع سازمان و تأمین کنندگان.

## انواع فرآیندها

**مدیریتی:** فرآیندی است که ایجادکننده سیستم مدیریت و شکل دهنده یک پایگاه اطلاعاتی برای تصمیم‌گیری مدیریتی و سنجش میزان اثربخشی سیستم می‌باشد. برای مثال فرآیندهای «برگزاری جلسات هیأت رئیسه» و «برنامه ریزی برای برگزاری مراسم و مناسبت‌ها» در حوزه ریاست و فرآیند «تعیین و ابلاغ شرح وظایف و عناوین پست‌های سازمانی» در معاونت طرح و برنامه از جمله فرآیندهای مدیریتی می‌باشند.

**اصلی:** فرآیندی که تولید ارزش افزوده می‌کند و مأموریت‌ها و اهداف سازمان را محقق می‌سازد. برای مثال فرآیند «فرصت مطالعاتی» در معاونت پژوهش و فناوری و فرآیند «رسیدگی به تخلفات انضباطی دانشجویان» در معاونت دانشجویی و فرهنگی و فرآیند «تغییر رشته دانشجویان» در معاونت آموزش و تحصیلات تکمیلی از جمله فرآیندهای اصلی می‌باشند.

**پشتیبانی:** فرآیندی است که موجب عملکرد کارآمد فرآیند اصلی می‌شود. برای مثال فرآیندهای «حسابداری حقوق بازنشستگان و موظفین» و «رسیدگی و کنترل اسناد پژوهشی» در معاونت اداری و مالی از جمله فرآیندهای پشتیبانی می‌باشند.



# مدیریت کیفیت، کیفیت مدیریت را نیز به اندازه مدیریت کیفیت نمایان می‌کند.

# تمام ارزش انجام دادن در خوب انجام دادن است.

## ■ مستند سازی

مستندسازی عبارتست از ثبت کلیه اجزاء و مراحل کار و چگونگی ارتباط بین مراحل مختلف به طوری که کاربران بتوانند به سهولت با نحوه کار آشنا شوند.

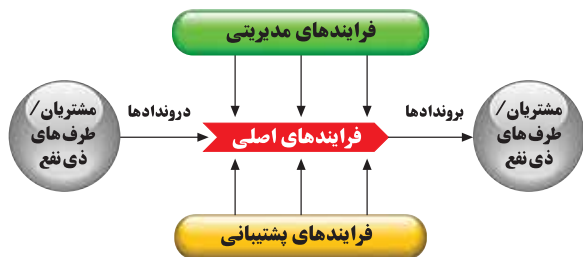
مستندسازی روش مفید و موثری جهت احصاء، مدون کردن و کنترل فعالیتها و فرآیندهای موثر بر کیفیت تولید کالا و خدمات در هر سازمان می باشد. مستندسازی و ارزش ایجادشده از طریق آن، ریشه در گذشته های دور دارد و با مشخص شدن اثربخشی آن، بتدریج گسترش یافت به گونه ای که هم اکنون چه مشتریان آگاه و چه سازمان های دولتی یا قانونی ناظر بر فعالیت سازمان های تولیدی و خدماتی انتظار دارند تا کلیه فعالیت ها و فرآیندها به صورت مکتوب درآمده و سوابق اجرایی و همچنین قابلیت آن برای بهبود مداوم به اثبات برسد.

## ■ رویکردها و روش ها در احصاء مناسب فرآیندها

۱. احصاء جامع و کامل فرآیندها در سرتاسر سازمان.
۲. تعیین توالی و تعامل بین فرآیندها.
۳. دسته بندی فعالیت ها به یک یا چند فرآیند.
۴. ایجاد فرآیندها در راستای ارائه خدمات مطلوب.
۵. انطباق فرآیندهای شناسایی شده با نمودار سازمانی.
۶. تعیین شاخص ها و معیارهایی برای ارزیابی و کنترل فرآیندها.
۷. تأمین منابع و اطلاعات مورد نیاز برای پشتیبانی عملکرد و نظارت بر فرآیندها.
۸. اندازه گیری، نظارت و تجزیه و تحلیل فرآیندها.
۹. انجام اقدامات اصلاحی و بهبود مستمر فرآیندها.



## نمودار تعامل فرآیندهای مدیریتی، اصلی و پشتیبانی



## ■ مزایای استقرار سیستم های مدیریت کیفیت با تأکید بر سازمان های آموزشی

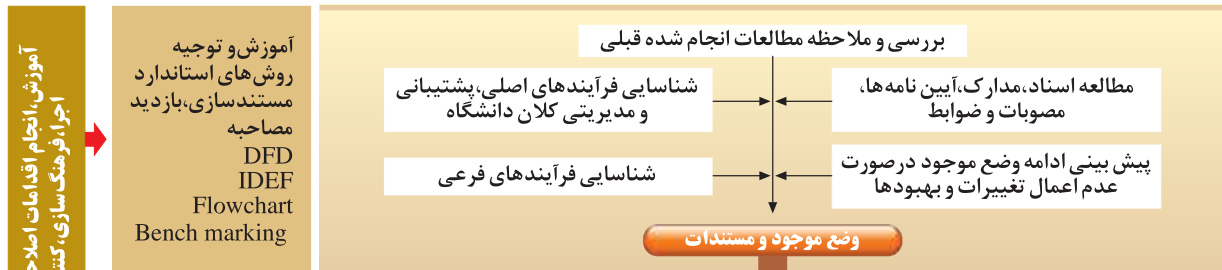
۱. کاهش هزینه ها از طریق حذف فعالیت ها یا ضوابط زائد و بهبود و آسان کردن کارها (کاهش زمان های انتظار، کاهش دوباره کاری ها، کاهش اتلاف، حذف فعالیت های موازی و حذف فعالیت های غیر ضروری).
۲. طراحی روش های جدید برای انجام بهتر و سریعتر امور.
۳. افزایش بهره وری از طریق افزایش اثربخشی و کارایی فرآیندها.
۴. ایجاد بستری برای دستیابی به اطلاعات با ارزش برای تصمیم گیری در بخش های مختلف سازمان.
۵. ارتقاء، رشد و توسعه آگاهی های منابع انسانی.
۶. ایجاد نگرش فرایندی، مشتری گرایی و کلان نگر در لایه های مختلف سازمان.
۷. ایجاد فرهنگ، روحیه و تجربه کار تیمی و تصمیم گیری گروهی.
۸. ایجاد بستر لازم برای سنجش عملکرد سازمان، بخش ها، گروه ها، واحدها و افراد سازمان.
۹. فراهم شدن زمینه برای شایسته سالاری.
۱۰. ایجاد پایه و بستری مناسب برای مکانیزه کردن سیستم های اطلاعاتی و عملیاتی سازمان.
۱۱. بهبود فرآیندهای ارتباطی داخل سازمان به صورت عمودی و افقی و در نتیجه کاهش تعارضات داخلی و فشارهای روانی بین مدیریت و کارکنان و افزایش سرعت و دقت انتقال اطلاعات.
۱۲. افزایش رضایت و اعتماد مشتریان و کاهش شکایات آنان از طریق افزایش سطح کیفیت محصولات / خدمات و همچنین ارتباطات مناسب با مشتریان.
۱۳. افزایش توانایی رقابت با مؤسسات و سازمان های دارای اهداف و مأموریت مشترک.

# کنترل کیفیت و اسنادسازی در ارتباط سگاتنگ باهم هستند.

# دانش مؤلفه اصلی و کلیدی کیفیت است.

## روند نمای پروژه مستندسازی و بهبود فرآیندها در دانشگاه فردوسی مشهد

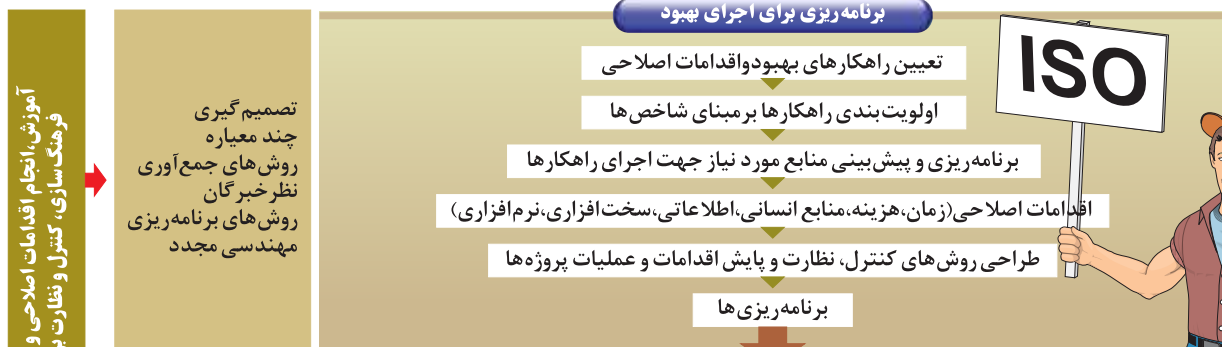
### شناخت وضع موجود



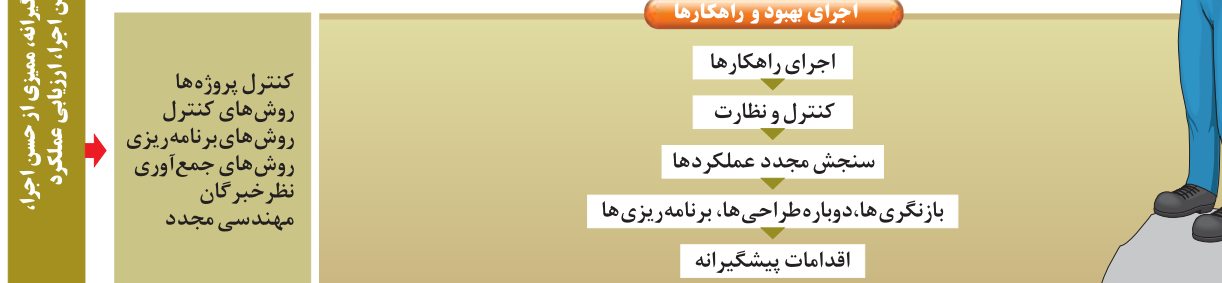
### شناسایی فرصت های بهبود



### برنامه ریزی برای اجرای بهبود



### اجرای بهبود و راهکارها



نشانی: سازمان مرکزی **بهبودها** دانشگاه فردوسی مشهد، معاونت طرح و برنامه، تلفن: ۰۵۱۱-۸۸۰۲۳۳۹ e-mail: bahrevvari@um.ac.ir

منابع: ۱- ایزو ۹۰۰۰ و ماورای آن، نوشته: اچ. جیمز هارینگتون - دین دی. مترز، ترجمه: دکتر شاهین خدام - دکتر علی حائریان، چاپ اول ۱۳۷۹، انتشارات زرغام  
 ۲- مدیریت مهندسی، نوشته: ابراهیم حیدری، چاپ دانشگاه پیام نور، ۱۳۸۵  
 ۳- مجله تحول، شماره های ۳۲-۴۷  
 ۴- مدیریت فرآیند در یک هفته، نوشته: مایکل تاکتر، ترجمه: مامک پور حسین زاده، انتشارات بساوی ۱۳۷۹

تدوین: معاونت طرح و برنامه دانشگاه فردوسی مشهد  
 یاهمکاری: سید محمد جعفر جعفریان - احمد رجبی  
 علیرضا صفری - جواد طاهری زاده  
 ویراستار ادبی: جعفر چهارمحالی

5-www.calvin.linfield.edu/dwlb/principle documention 7-www.seatt.lecena.org  
 6-www.epa.gov/records/gloss 8-www.usdoj.gov./criminal/cybercrime