

مدیریت جامع کیفیت

- فلسفه مدیریتی
- کدام فلسفه مدیریتی ارجح است؟
- مدیریت جامع کیفیت فلسفه برتر
- تعریف مدیریت جامع کیفیت
- ارکان فلسفی مدیریت جامع کیفیت
- فرضها و اصول مدیریت جامع کیفیت
- عناصر ساختاری مدیریت جامع کیفیت
- مراحل اجرایی مدیریت جامع کیفیت
- فلسفه مدیریتی

ارتقای کیفیت از انتخاب فلسفه مدیریتی شروع می شود. در سفر بی پایان ارتقای کیفیت نقطه شروع برای تلاشهای ارتقای کیفیت در یک سازمان انتخاب آگاهانه یک فلسفه مدیریتی است. ابتدا باید مدیران ارشد سازمان از میان فلسفه های مدیریتی رایج فلسفه ای را برای جهت دادن به تلاشهای سازمان خود انتخاب نمایند .

فقط انتخاب آگاهانه درست و توأم با باور میتواند انرژی لازم را برای جهت گیری جدید سازمان آزاد نماید. باید توجه کرد که انتخاب درست اگر چه بسیار حائز اهمیت است ، ولی اگر قرار است فلسفه مدیریتی انتخاب شده موجب تحول اساسی در سازمان گردد اجرای صحیح آن کمتر از اجرای آن نمی باشد. بدین معنی که مدیران ارشد ممکن است بر اساس تجربیات دیگران به اثر بخشی یک فلسفه

مدیریتی ایمان بیاورند، ولی کسی نمی تواند برای اجرای آن فلسفه در سازمانهای مختلف نسخه واحد پیچد باید در هر سازمان با توجه به شرایط موجود، مناسبترین روش اجرایی را پیدا کرد ممکن است برای اجرای یک فلسفه واحد در سازمان های مختلف روشهای متفاوتی انتخاب گردد!

* کدام فلسفه مدیریتی ارجح است؟

برای انتخاب فلسفه مدیریتی مناسب باید معیارهایی ارائه داد تا در پرتوی آنها بتوان انتخاب آگاهانه تری داشت. در زیر تعدادی از این معیارها ارائه می شود بدیهی است که معیارهای ارائه شده در زیر فهرست کاملی نبوده و می توان معیارهای دیگری را نیز اضافه نمود.

✓ معیار اول برای انتخاب یک فلسفه مدیریتی ارجح این است که فلسفه انتخابی بتواند مشتری محوری، کیفیت و ارتقای مستمر را در فلسفه وجودی یک سازمان و فلسفه شکل گیری آن ادغام کند به عبارت دیگر فلسفه انتخاب شده باید بتواند از نقطه چرا هستم جهت گیری سازمان را مشخص کند.

✓ دومین معیار انتخاب عبارتست از این که فلسفه مدیریتی انتخاب شده و عناصر اصلی تشکیل دهنده آن ساده شفاف و برای همه قابل درک باشد بدین معنی که درک آن متاثر از موقعیت سازمانی دانش مدیریتی و فنی یا حتی سواد افراد نباشد؛ هر کس هر کجا قرار گرفته است آن را بخوبی درک کند و بتواند بر اساس درک درست آن نقش خود را در جهت گیری سازمان ایفا نماید.

✓ معیار سوم برای انتخاب یک فلسفه مدیریتی مناسب عبارتست از این که فلسفه انتخاب شده بتواند همه اجزا و عناصر یک سازمان را به عنوان یک سیستم با هم هماهنگ و هم جهت نماید و به تعامل آنها جهت گیری دهد.

بدیهی است تنها نگاه سیستمیک و فرایندی می تواند همه اعضا عناصر و منابع سازمان را حول ارزشهایی چون مشتری محوری و ارتقای مستمر هماهنگ و هم جهت نماید هر فلسفه ای که کلیت یک سازمان را خدشه دار کند و افراد و واحدهای سازمانی را به جزء نگری مبتلا کند سازمان را از حیاط ساقط خواهد کرد.

✓ معیار چهارم عبارتست از این که فلسفه مدیریتی انتخاب شده باید بتواند فضاهای خالی بین نمودار سازمانی را که به حریم های مقدس و نفوذناپذیر تبدیل شده اند، پر کند به عبارت دیگر خروج از این فضاها و حریم ها که بنا به ضرورت سازماندهی درونی یک سازمان به وجود آمده اند را نه تنها لازم بلکه واجب بداند و افراد و واحدها را به طور طبیعی کنار هم قرار دهد.

✓ معیار پنجم این که هر فلسفه مدیریتی که بتواند جو سازمانی را به یک جو «یادگیری» تبدیل کند ارجح است. در اینجا نیز باید یک بستر طبیعی برای یادگیری وجود داشته باشد باید فلسفه مدیریتی یک میل طبیعی، انگیزه درونی و شوق سازمانی برای یادگیری ایجاد نماید.

✓ معیار ششم برای انتخاب فلسفه مدیریتی مناسب این است که بتواند بدون «اعمال زور» قدرت تصمیم گیری اقدام و تاثیر گذاری را از رأس سازمان به قاعده آن منتقل نماید به عبارت دیگر باز هم به طور طبیعی، «رهبری» را در سازمان توزیع نماید. در این صورت هر کس خود را در هدایت و جهت گیری سازمان و بقا و سود و زیان آن سهیم می داند.

✓ معیار هفتم فلسفه ای ارجح است که برای ارتقای عملکرد سازمان یک دیدگاه «استراتژیک» داشته باشد وجود رسوبات ضخیم سنتها، باورها، طرز فکر ها و ارزشها در سازمانها از یک طرف و پیچیدگیها و سیال بودن محیط بیرون سازمان ها از طرف دیگر ما را محتاج یک فلسفه مدیریتی می کند که برای قرار دادن سازمان در یک موقعیت برتر یک دیدگاه استراتژیک و بلند مدت را ترغیب و تشویق می کند ✓ معیار هشتم بالاخره فلسفه ای ارجح خواهد بود که اتکا به اعداد و ارقام و سنجش را ترغیب می کند با این دیدگاه علاوه بر این که حرکت سازمان باید جهت دار باشد باید سازمان برای نشان دادن هر نوع تغییر، اثبات هر نوع ارتقای عملکرد و برداشتن هر گام در راستای پاسخگویی به نیازها و انتظارات مشتری ها سنجش انجام دهد به عبارت دیگر سنجش باید «تاروپود» تلاشهای ارتقا را تشکیل دهد.

* مدیریت جامع کیفیت فلسفه برتر

به اعتقاد ما مدیریت جامع کیفیت همه ویژگیهای بالا را شامل می شود مدیریت جامع کیفیت با داشتن

ارکان فلسفی و اصول ساده و قابل درک و فراهم نمودن یک بستر طبیعی برای تلاشها شاید تنها گزینه در پیش روی مدیران باشد سه رکن مهم فلسفه مدیریت جامع کیفیت یعنی مشتری محوری فرایند گرایی و ارتقای مستمر هم در رأس یک سازمان و هم در قاعده آن قابل درک و اجراست. مدیران ارشد سازمان از تحلیل فلسفه وجودی سازمان دورنما و رسالت آن فرایند های کلیدی را تعیین می کنند و در راستای تحقق رسالت سازمان و پاسخگویی به نیازها و انتظارات مشتری ها همه افراد سازمانی، یعنی «صاحبان فرایند ها» را برای ارتقای عملکرد فرایند ها آماده و بسیج می نماید کارکنان نیز از قاعده سازمان با ارتقای عملکرد فرایند های کلیدی با مدیران ارشد سازمان همگام و همراه می شوند برآیند دو حرکت از «بالا به پایین» و از «پایین به بالا» موجب دگرگونی و تحول اساسی و جهت دار در سازمان خواهد بود تداوم این دو حرکت و حمایت آن دو از هم به نهادینه شدن مدیریت جامع کیفیت خواهد انجامید. انتخاب و اجرای چنین فلسفه ای است که به روشها و ابزار ارتقا از جمله روش ها و ابزار آماری معنی می بخشد. کسانی که تلاش کرده اند بدون معرفی یک فلسفه مدیریتی از روشها و ابزار برای «حل مشکل» یا «ارتقای کیفیت» استفاده نمایند هرگز نتوانسته اند موجب تغییرات دائمی شوند سازمانها شاهد دهها سال تجربه در زمینه کار برد روشها و ابزارهای مختلف بوده اند که بر سرنوشت آنها تأثیرات استراتژیک نداشته اند. سازمانها قبل از هر چیزی محتاج یک فلسفه مدیریتی مناسب می باشد.

* تعریف مدیریت جامع کیفیت

مدیریت جامع کیفیت فرایندی است متمرکز بر روی مشتریها، کیفیت محور، مبتنی بر حقایق، متکی بر تیمها که برای دستیابی به اهداف استراتژیک سازمان از طریق ارتقای مستمر فرایند ها، توسط مدیریت ارشد سازمان رهبری می شود.

* ارکان فلسفی مدیریت جامع کیفیت

• فرایند گرایی: سازمان را فرایندی می بینیم که در آن درون داد، روند و برون دادی وجود دارد که همه افراد بصورت افقی در مراحل از فرایند، قرار می گیرد. تقسیم بندی عمودی و سلسله

مراتبی وجود ندارد. اگر فرایند برون دادی دارد همه در آن سهیم هستند .

• مشتری محوری: تمامی افرادی که روی فرایند کار می کنند و آنها که نتیجه فرایند را کسب می کنند در واقع همکار و شریک هستند و باید کار کنند. اگر چنین نگرشی در سازمان حاکم گردد، برای مشتریهای سازمان جایگاه ویژه ای ایجاد می شود. مشتری صاحب حق و احترام می گردد در این گونه سازمانها سلامت جریان کار و سلامت فرایندها و وابسته به مشتری و اظهار نظر اوست.

• ارتقای مستمر و فراگیر فرایندها و سیستمها: با تمرکز بر ارتقای عملکرد فرایندها و سیستمها و توانمند سازی کارکنان ، تلاش می شود فرایندها و سیستمها بطور دائم در جهت پاسخ به نیازها و انتظارات مشتریها بهبود یابند.

* فرضها و اصول مدیریت جامع کیفیت

مدیریت جامع کیفیت بر روی تعدادی فرضها و اصول استوار است که آن را از سایر رویکردهای مدیریتی متمایز می کند. این فرضها و اصول عبارتند از:

* (۱) فرایندها و سیستمها منشأ بیشتر مشکلات مربوط به کیفیت می باشد.

سازمانها شامل سیستمها و کارکنان می باشند. عملکرد کارکنان تحت تأثیر تعامل همه اجزا و عناصر سیستمها است. مواد، تجهیزات، نیروی انسانی، سیاستها، روشهای کاری و بالاتر از همه فرهنگ سازمانی که تبلور ارزشها است، بر نحوه ارائه خدمت تأثیر می گذارد. برآوردی محتاطانه ۹۰ درصد مشکلات را ناشی از سیستمها و ۱۰ درصد را مربوط به کارکنان می دانند (دمینگ ۹۶ درصد مشکلات را مربوط به سیستمها و فقط ۴ درصد آنها را ناشی از کارکنان می دانست). کسب دیدگاه سیستمیک به ما کمک می کند تا بتوانیم مشکلات مربوط به سیستم را از مشکلات مربوط به کارکنان افتراق دهیم.

* ۱.۲ اگر عملکرد فرایندها و سیستمها درست باشد، محصول یا خدمت بدون نقض خواهد بود.

ارتقای واقعی عملکرد یک سازمان با درک کامل عملکرد فرایندها و سیستم و اصلاح دائمی آنها، بر مبنای اطلاعات تولید شده توسط خود فرایندها و سیستمها امکان پذیر است. ممکن است سوال شود که صلاحیتهای حرفه ای کارکنان چه نقشی در ارتقای کیفیت دارد. بدیهی است که صلاحیتهای حرفه ای کارکنان حائز اهمیت است ولی ارزیابی عملکرد آنان باید جزئی از عملکرد فرایندها و سیستمها باشد تا تأثیر مثبت داشته باشد؛ زیرا بدون توجه به کارآیی فرایندها و سیستمها، نمی توان عملکرد کارکنان را ارزیابی کرد. ریشه مشکلات در سیستمها است؛ اگر سیستمها درست عمل کنند عملکرد کارکنان بهبود خواهد یافت.

* ۳. ارتقای کیفیت فرایندی است که پایان ندارد.

ارتقای کیفیت جریانی است که آغاز دارد ولی پایان ندارد. از یک طرف سازمانها باید به نیازها و انتظارات در حال تغییر مشتریها پاسخ بگویند و از طرف دیگر اجرای فرایندها و سیستمها در تعامل دائمی و پویا هستند؛ بنابراین همواره می توان فرصتهایی را برای ارتقای فرایندها و سیستمها پیدا کرد.

* ۴. مشتری تعیین کننده نهایی کیفیت است.

باید محور همه تلاشها و اقدامات یک سازمان پاسخگویی به نیازها و انتظارات مشتریهای داخلی و خارجی باشد. در اینصورت مشتریهای داخلی (کارکنان و مدیران) علایق و خلاقیتها و استعدادهای خود را در مسیر ارتقای عملکرد فرایندها و سیستمها و یافتن راههای بهتر و موثرتر به کار می گیرند. از طرف دیگر گشوده شدن باب گفتگو با مشتریهای خارجی به ارتقای مستمر کیفیت خدمات منجر می شود. هر کاری بدون در نظر گرفتن نیازها و انتظارات مشتریها (داخلی و خارجی) اگر چه ممکن است از نظر مدیران کاری مفید و بدون نقض باشد ولی در واقع فاقد ارزش می باشد.

* ۵. اجرای مدیریت جامع کیفیت به تعهد کامل سازمانی نیاز دارد.

بدون تعهد مدیران ارشد و همه مدیران اجرایی، اتفاقی نخواهد افتاد یا اگر اتفاق افتاد، دوام پیدا نخواهد

کرد. باید مدیران شخصاً مسوولیت مدیریت جامع کیفیت را به عهده بگیرند. اولین چیزی که باید اتفاق افتد این است که رهبران فکری سازمان از مدیریت جامع کیفیت درک درست و یکسانی پیدا کنند، سپس باید محیطی به وجود آورند که تغییر و ارتقا در آن ممکن باشد بدین معنی که هر کس هر روز در اندیشه ارتقا باشد. ارتقای فرایندها و سیستمها با کار روزانه کارکنان ادغام شود، یعنی ارتقا تبدیل به یک ارزش شود و جز عادت‌ها قرار گیرد فقط در چنین شرایطی است که کارکنان به کمال توانایی خود دست می‌یابند و سازمان چنان توانایی و ظرفیتی پیدا می‌کند که جلوتر از نیازها و انتظارات مشتریهای خود حرکت کند.

* ۶. کارکنان کلید موفقیت اجرای مدیریت جامع کیفیت می‌باشند.

اگر چه کارکنان سهم بسیار اندکی در مشکلات مربوط به کیفیت دارند، ولی نقش بسزایی در ارتقای کیفیت به عهده دارند. کارکنان سرمایه اصلی سازمان می‌باشد آنان کارها را انجام می‌دهند بنابراین مشارکت آنان در تحقق مدیریت کیفیت امری حیاتی است. اگر نزدیکترین افراد به فرایندها در تحلیل عملکرد و تصمیم‌گیریهای مربوط به ارتقای آنها دخالت داشته باشند، ارتقای مستمر کیفیت عملی خواهد شد. مشارکت کارکنان حاکی از وجود یک جو مناسب فرهنگی می‌باشد که می‌تواند همه کارکنان را در راستای پاسخگویی به نیازها و انتظارات مشتریها بسیج نمایند.

* ۷. اجرای موفق مدیریت جامع کیفیت محتاج کار تیمی و همکاری است.

کار تیمی یکی از مشخصات کلیدی مشارکت است و بدون آن کسب تعهد و جلب مشارکت افراد مشکل خواهد بود. کار تیمی علاوه بر ترغیب مشارکت افراد هماهنگی و همکاری واحدهای سازمانی را نیز ممکن می‌سازد. با استقرار تیمهای ارتقا روی فرایندها سد بین واحدهای تولید یا ارائه خدمت از بین می‌رود؛ ارتباط بین آنها تسهیل می‌شود و کارها سریعتر انجام می‌گیرد؛ بتدریج از ارتفاع هرم سلسله مراتبی سازمان کاسته می‌شود و قدرت تصمیم‌گیری و اقدام از رأس هرم به قاعده آن منتقل می‌شود.

* ۸. مدیریت جامع کیفیت متکی بر سنجش عملکرد می‌باشد.

سنجش و ارتقای کیفیت بهم گره خورده اند و هر یک، یک روی سکه می باشد؛ بنابراین ارتقای کیفیت بدون سنجش معنی ندارد. باید عملکرد فرایندها بطور مستمر و بر اساس نشانگرهای کلیدی سنجش و ارتقا داده شوند. هر سنجش باید در راستای ارتقای عملکرد و پاسخگویی به نیازها و انتظارات مشتریهای داخلی و خارجی باشد. اگر چه سنجشهای درونی و بیرونی مکمل هم می باشند، سنجشهای بیرونی به دلیل انتقال بر داشتهها و دیدگاههای مشتریها به درون سازمان حائز اهمیت بیشتری است.

*۹. پیشگیری از بروز نقض کلید دستیابی به کیفیت است.

در سازمانهای سنتی بیشترین وقت مدیران و کارکنان صرف حل مشکلاتی می شود که هر روز اینجا و آنجا به وجود می آید و کمترین توجهی به ریشه مشکلات نمی شود. عبارت «مشکلات تمام شدنی نیستند» یک عبارت رایج در میان مدیران سنتی است. در سازمانی که در آن مدیریت جامع کیفیت پیاده شده است حل ریشه ای مشکلات و پیشگیری از آنها در وظایف روزانه کارکنان ادغام می شود. کارکنان با اصلاح و ارتقای فرایندها سرچشمه مشکلات را می خشکانند. ساده کردن روسهای انجام کار استاندارد کردن آنها و کوتاه کردن فرایندها به پیشگیری از بروز مشکلات کمک می کند.

*۱۰. اجرای مدیریت جامع کیفیت محتاج برنامه ریزی است.

برنامه ریزی استراتژیک بر مبنای کیفیت از ضروریات انکار ناپذیر برای پیاده کردن مدیریت جامع کیفیت در سازمانها می باشد. برنامه ریزی بلند مدت حاکی از آن است که مدیریت برای استفاده از منابع کامل مدیریت جامع کیفیت ثبات قدم و عزم راسخ دارد.

اولین قدم برای برنامه ریزی تعیین فلسفه وجودی سازمان (برای چه هستیم؟) دور نما (کجا می خواهیم برسیم؟) و رسالت سازمان (چه می کنیم؟) می باشد. وظیفه مهم برنامه ریزی استراتژیک به عهده مدیران ارشد سازمان می باشد.

*عناصر ساختاری مدیریت جامع کیفیت

اهم عناصر ساختاری عبارتند از:

• تعهد مدیریت ارشد:

برای رهبری و حمایت از تلاشهای مدیریت جامع کیفیت، فرهنگ سازی و نهادینه کردن آن در سازمان ضروری است.

• ساختار حمایتی :

ایجاد یک ساختار مدیریتی جداگانه برای تعیین الویت ها و پایش اجرای مدیریت جامع کیفیت ضروری است. معمولاً شورای کیفیت یا کمیته ارتقای کیفیت به عنوان یک ساختار حمایتی و تسهیل کننده با مشارکت تیم مدیریت ارشد ایجاد می شود.

• تیمهای ارتقا:

اگر فلسفه مدیریت جامع کیفیت به درستی درک شود باید در اجرای آن تیمهای فرا بخشی با عضویت صاحبان فرایندها از واحدها و بخشهای مختلف سازمانی تشکیل شوند و سنجش، پایش، کنترل و ارتقای عملکرد فرایندهای اصلی و کلیدی را به عهده بگیرند.

• روش و ابزار ارتقا:

باید برای ارتقای فرایندها یک روش علمی توأم با ابزار ساده و کاربردی وجود داشته باشد و همه مدیران و کارکنان نیز در رابطه با استفاده از روش و ابزار مورد نظر آموزش ببینند. وجود روش و ابزار استاندارد و استفاده از آنها زبان مشترک ایجاد می کند.

• روشها و ابزار آماری:

استفاده از روشها و ابزار آماری از جمله کنترل آماری فرایند، برای سنجش، پایش، کنترل و ارتقای عملکرد فرایندها ضروری است به عبارت دیگر ارتقای عملکرد فرایندها باید مبتنی بر حقایق باشد.

• مهارت‌های انسانی:

چون مدیریت جامع کیفیت یک رویکرد مدیریتی مبتنی بر کارکنان است بنابراین باید مهارت‌های لازم برای برقراری ارتباط انگیزش حل تضادها و ... وجود داشته باشد.

• روشی برای انتقال صدای مشتریها به داخل سازمان:

برای آن که نیازها و انتظارات مشتریها به ویژگیهای کیفی خدمت تشکیل شود از **quality function deployment** استفاده می شود.

• مهندسی مجدد فرایند:

گاهی لازم است برای پاسخگویی به نیازها و انتظارات مشتریها فرایندها از نو طراحی شوند؛ این اقدام را مهندسی مجدد فرایند می نامند.

• نظام ارتباطی موثر و کارآمد:

برای اجرای مدیریت جامع کیفیت وجود یک نظام ارتباطی موثر و کارآمد ضروری است. نظام ارتباطی باید حول محور پاسخگویی به نیازها و انتظارات مشتریها (داخلی و خارجی) شکل گیرد. تاروپود همه تلاشهای ارتقای کیفیت و رشته اتصال مغزها و دل‌های کارکنان و مدیران نظام ارتباطی است؛ به همین دلیل در سازمانهایی که مدیریت جامع کیفیت پیاده می شود به کارآمدی نظام ارتباطی اهمیت فوق العاده ای داده می شود.

• نظام تقدیر و تشویق:

وجود نظام تقدیر و تشویق موثر و حساس نیز یکی از ساختارهای مورد نیاز برای اجرای مدیریت جامع کیفیت می باشد. اگر چه خود فلسفه فرایندگرا ماهیتاً انگیزش درونی کارکنان را تقویت می کند ولی مدیریت نیز برای نشان دادن علاقه و حمایت خود باید مناسب ترین روشها را برای تقدیر و

تشویق از تیم های ارتقا انتخاب نماید. هر بار تقدیر یا تشویق مناسب، روح جدیدی در کالبد کارکنان می دهد.

*مراحل اجرایی مدیریت جامع کیفیت

اجرای مدیریت جامع کیفیت باید تدریجی و طی مراحل انجام گیرد. از زمان زمان تصمیم به اجرای آن تا ادغام کامل با کار روزمره کارکنان سالها طول می کشد. هیچ راه میان بری برای کوتاه کردن این فاصله زمانی وجود ندارد. برای پیاده کردن مدیریت جامع کیفیت الگوهای اجرایی مختلفی به وجود آمده است اما بهترین الگوی اجرایی وجود ندارد.

برای اجرای مدیریت جامع کیفیت در جمهوری اسلامی ایران یک الگوی شش مرحله ای ارائه می شود اما باید توجه کنیم که مرز بندی کاملاً مشخصی بین این مراحل وجود ندارد و در حین اجرا نیز سازمانهای مختلف ممکن است این مراحل را با سرعتهای متفاوت طی کنند. شروع صحیح اجرای مدیریت جامع کیفیت و صبر و شکیبایی شرط اول موفقیت می باشد.

مراحل اجرایی مدیریت جامع کیفیت

*مرحله آگاهی

در این مرحله توانائی های بالقوه موجود برای اجرا شناسایی می شود و درباره اجرای مدیریت جامع کیفیت تصمیم گیری به عمل می آید. در پایان این مرحله باید مدیریت ارشد درک روشن و کاملی از مدیریت جامع کیفیت و روشهای جامع کیفیت و روشهای دستیابی به آن پیدا کند؛ بدین منظور شرکت در دوره های آموزشی مطالعه مقالات و کتابهایی درباره مدیریت جامع کیفیت ضروری می باشد. تشکیل یک تیم کاری متشکل از مدیران ارشد برای ارزیابی سازمانی و تهیه پیشنهادی برای تصمیم گیری درباره اجرای مدیریت جامع کیفیت لازم است.

زمانی که مدیران ارشد تعهد خود را به اجرای مدیریت جامع کیفیت نشان دادند باید به سوالات کارکنان

درباره ضرورت تغییر پاسخ دهند. باید باب بحث و گفتگو در سازمان باز شود و مدیریت ارشد با ارائه دلایل انتخاب مدیریت جامع کیفیت ارشد با ارائه دلایل انتخاب مدیریت جامع کیفیت و نتایج مورد انتظار از اجرای آن، زمینه پذیرش آن را در کارکنان به وجود آورد. بنابراین مرحله آگاهی مرحله ایجاد آمادگی برای تغییر می باشد. این مرحله معمولاً بیش از یک سال طول می کشد.

*مرحله کسب دانش و مهارتها

در این مرحله پایه های مدیریت جامع کیفیت ریخته می شود؛ بدین معنی که ابزار و روشهای ارتقای مستمر کیفیت آموزش داده می شود؛ برای ایجاد جو فرهنگی مناسب جهت پرداختن به ارتقای کیفیت برنامه ریزی می شود؛ اولین علائم کار تیمی ظاهر می شود و بلاخره سازمان به سنجش و پایش کیفیت اقدام می کند.

کارهایی که در این مرحله باید انجام گیرد عبارتند از:

• ایجاد صلاحیتهای لازم در مدیریت از طریق آموزش ابزار و فنون ارتقای مستمر کیفیت و دانش

ارتقا

• ایجاد صلاحیتهای لازم در کارکنان از طریق آشنایی با فلسفه و اصول مدیریت جامع کیفیت

ویژگیهای فرایندها و اهمیت کار تیمی برای ارتقای آنها

• ارزیابی فرهنگ سازمانی به منظور تغییر در فرهنگ سازگار با ارتقای مستمر کیفیت؛ بدین منظور

باید برنامه ای تدوین و اجرا گردد که در سایه آن جو اعتماد و ارتباط روشن بین مدیران و

کارکنان ایجاد شود.

• مشخص کردن مشتریها و تعیین نیازها و انتظارات آنان. هر واحد باید فرایندهای کلیدی و

مشتریهای آنها را تعیین کند سپس از طریق گفتگوی مستقیم یا کسب پس خورندهای منظم و

نیازها و انتظارات مشتریها تعیین کند.

• انتخاب یک روش ارتقای کیفیت؛ روش **FOCUS-PDCA** پیشنهاد می شود.

• تشکیل تیمهای ارتقای کیفیت و آموزش آنان

• ارتقای تعدادی فرایند کلیدی جهت کسب تجربه

※مرحله برنامه ریزی بلند مدت

مدیریت جامع کیفیت یک فلسفه مدیریتی جامع بلند مدت و پویا می باشد. برای استفاده از منافع کامل

آن باید برنامه ریزی بلند مدت به عمل آید، در این مرحله کارهای زیر انجام می گیرد:

• یک ارزیابی درونی کیفیت برای تشخیص نقاط قوت و ضعف

• تعیین رسالت و دورنمای سازمان

• تعیین اهداف بلند مدت و استراتژی های دستیابی به آنها

• تدوین شیوه ارزشیابی برنامه

باید برای تحقق این مرحله از مراحل اجرایی فرهنگ سازمانی با ارزشهای اساسی مدیریت جامع کیفیت سازگار باشد. وجود جو اعتماد، تفکر قدرت بخشیدن به کارکنان و مشارکت آنان در ارتقای فرایندها، اعتماد به کار تیمی و بهبود عملکرد فرایندها و بطور کلی باور فلسفه مدیریت جامع کیفیت و منافع دراز مدت آن از شرایط اساسی برای برنامه ریزی استراتژیک تلقی می شوند؛ بنابراین مرحله دوم یعنی مرحله کسب دانش و مهارت تا زمانی ادامه می یابد که جمیع شرایط برای ورود به این مرحله فراهم گردد.

※مرحله برنامه ریزی تفصیلی

در این مرحله همه بخشها و واحدهای سازمانی بر اساس برنامه بلند مدت، برنامه های یک ساله تدوین می

کنند. در این مرحله بخشها و واحدها باید کارهای زیر را انجام دهند.

- فرایندهای اساسی خود را تعیین کنند.
- مشتریهای فرایندها را مشخص کنند.
- نیازها و انتظارات مشتریها را تعیین کنند.
- فرایندهایی را برای ارتقا انتخاب کنند.
- اهداف اختصاصی ارتقا را تنظیم کنند.
- تیمهای ارتقای فرایندها را تشکیل دهند.
- نشانگرهای ارتقای کیفیت را تعیین کنند.

*مرحله اجرا

در این مرحله بخشها و واحدها برنامه های سالانه خود را اجرا می کنند. در این مرحله باید کارهای زیر انجام شود:

- تیمهای ارتقا فرایندهای خود را ارتقا دهند.
- یک سیستم ارتباطی منظم و قوی برای انتقال تجربیات ایجاد شود.
- یادگیری در عمل ترغیب شود.
- موانع و مشکلات ارتقای فرایندها از میان برداشته شود.
- یک سیستم تقدیر و تشویق کار آمد به وجود آید.
- پیشرفتهای پایش شوند.

• دستاوردها حفظ شوند.

*مرحله ارزشیابی

باید سالانه از برنامه های ارتقای کیفیت ارزشیابی به عمل آید تا علل موفقیتها و احياناً شکستها مشخص گردد. اگر چه مدیران و کارکنان اغلب از نتایج مثبت اجرای برنامه ها بیشتر خوشحال می شوند ولی تجربیات مثبت و منفی هر دو آموزنده می باشند. هر تجربه منفی شاید فرصت بیشتری را برای کسب تجربه و یادگیری فراهم کند.