

برنامه ریزی استراتژیک مبتنی بر کیفیت

محمد حسین مقصودی

(کارشناس اقتصاد و برنامه ریزی)

مقدمه :

نیاز و تمایل انسان به کیفیت بر تر و زیبایی به فطرت خداجوی انسانها باز می گردد . سرشت کمال جوی او پی در پی خود را در فراسوی تعامل سوق داده است . در غیر این صورت انسانها می بایستی در دوران ماقبل تاریخ بسر می بردند . هیچ پیشرفتی حاصل نمی گشت و همچنان نیازهای خود را به همان شیوه های نخستین بر آورده می ساختند .

دهه آغاز قرن بیستم را می توان اوج ندای کیفیت خواهی آدمیان از اول خلقت تا کنون قلمداد کرد به گونه ای که سازمان های صنعتی و خدماتی دنیا از جمله سازمان تجاری جهانی (W.T.O) حقوق زیادی جهت مشتریان و مصرف کنندگان قائل است . امروزه سازمانهای خدماتی و تولیدی دیگر نه می توانند و نه حق دارند خدمات و تولیدات خود را به هر شکلی که می خواهند به جامعه جهانی عرضه نمایند .

در سالهای اخیر بیش از سالهای گذشته واژه کیفیت بر سر زبانها ست و این نشانگر آن است که افراد و سازمانهای دولتی ، غیر دولتی به گونه ای تحت تاثیر جاذبه این واژه قرار گرفته اند .

اغلب افراد کیفیت را در خارج از محیط طبیعی سازمانها و بصورتی منفک از عملکرد افراد و سازمانی تلقی میکنند . آنان کیفیت را چیزی می دانند که برای نشان دادن آن لازم است از یک وسیله سنجش یک متریا استاندارد استفاده شود اگر چه امکان دارد این دیدگاه بخشی از حقایق را منعکس کند . اما کسانی که کیفیت را در این حد درک کرده اند . هرگز قادر نخواهند بود در سازمانهای خود موجب تغییر و تحول اساسی شوند . کیفیت باید در یک سطح بالاتری درک شود تا بتواند منشا حرکت و تحول در سازمانها باشد .

با دیدگاه گسترده ای که برای کیفیت مطرح شود . دشواری تحقیق آن در سازمانها را بخوبی نشان می دهد فاصله کیفیت در حرف تا تحقق آن در عمل مساوی است با فاصله بین حفظ وضعیت موجود و تحول بنیادی در سازمان با هیچ تغییری بدون آمادگی و ذخیره انرژی لازم برای تغییر امکان پذیر نمی

باشد به همین دلیل در مراحل اجرایی مدیریت جامع کیفیت دو مرحله کسب آگاهی و دانش و تجربه گامهایی هستند در جهت ایجاد آمادگی در سازمان برای ایجاد تغییر (اجرای حیات جامع کیفیت (TQM).

برنامه ریزی استراتژی که با دیدگاه کیفیت یعنی استخدام مفهوم کیفیت و مدیریت جامع کیفیت برای ایجاد تحولات بنیادی در یک سازمان به گونه ای که سازمان بتواند . در پاسخ گوئی به انتظارات و نیازهای مشتریان در یک جایگاه برتر قرار گیرد . جهت کسانی که مفهوم کیفیت را به درستی درک کردهاند . امکان درک جدایی برنامه ریزی استراتژیک از کیفیت و مدیریت جامع کیفیت متصور نیست .

اهمیت موضوع :

هر سازمانی برای اثبات مثبت بودن و اثر بخشی سیستم مدیریت محصول و همچنین ارزیابی نقاطی از سیستم خود که می توان بهبود مستمر اثر بخش را در آنها اعمال نمود میبایستی به مقوله ارتقای مستمر فرآیند خود بیندیشد این امر شامل مراحل از جمله نظارت ، اندازه گیری ، اطلاعات مربوط به نظرات مشتریان در سایر منابع و اطلاعات میشود .

خواسته های مشتریان نقطه تمرکز سازمان هابرای اصلاح و بهبود شیوه های ارائه خدمات و تولید محصولات است بنابراین حتی سازمانهای بدون رقیب و اعضای (مثل تامین اجتماعی) نیز می بایستی تمایلات مخاط بین و مشتریان خود را درک نموده ، استانداردهای جهانی و ملی را رعایت نمایند . با ارتقا شیوه های بهره برداری و افزایش بهره وری در کاهش قیمت تمام شده تلاش نمایند و موجبات سلامتی و شادابی والاترین خلقت الهی را محقق سازنده نظم سازمانی را افزایش دهنده آنتروپی سازمان راه میدهند ، رفتار کیفیت گرایانه را تشویق و ترویج نمایند و با عرضه خدمات و تولیدات سالم و با کیفیت بالا این انسان (خلیفه ...) را شاداب و خشنود سازند .

تعبیر اساسی ضروری این است که کیفیت را بعنوان یک استراتژی کسب و ار بپذیرند
این استراتژی قابل استفاده در هر نوع کسب و کار است . ((نولان))

برنامه ریزی استراتژیک مبتنی بر کیفیت

اصول اساسی برنامه ریزی استراتژیک مبتنی بر کیفیت شامل استفاده از روی کرد سیستمیک و مشارکت کارکنان و مدیران همه سطوح سازمانی میباشد .

بنابراین برنامه ریزی استراتژیک مبتنی بر کیفیت را میتوان یک فرآیند سازمان مشمول ، منظم و مشتری محوری برای دستیابی به اهداف کیفیت تعریف کرد .

ادغام برنامه ریزی استراتژیک و مدیریت جامع کیفیت :

برنامه ریزی استراتژیک مبتنی بر کیفیت ، برنامه ریزی استراتژیک را با مدیریت جامع کیفیت ادغام میکند . بدین معنی که یک سو از فرآیند جاری برنامه ریزی استراتژیک ، شامل ارزیابی نیازهای بازار و

نیازهای سازمان ، بیان رسالت و دور نمای سازمان تعیین اهداف و اولویت ها و تخصیص منابع و از

سوی دیگر از فلسفه و مفاهیم ارتقای مستمر کیفیت در فرآیند برنامه ریزی استفاده میکند . این مفاهیم (

مشتری محوری توانمند سازی ، روی کرد سیستمیک ، سنجش و ارتقای مستمر کیفیت)

با ادغام هوشمندانه مدیریت جامع کیفیت و برنامه ریزی استراتژیک از اشتباهات که امکان دارد در طی

اجرای جداگانه هریک از آنها به وجود می آید دور میشود .

اجرای مدیریت جامع کیفیت بدون برنامه ریزی استراتژیک به موارد زیر می انجامد .

۱- فقدان حمایت سازمانی از ارتقای کیفیت و مدیریت کیفیت

۲- وجود یک دیدگاه اجرایی محدود

۳- نداشتن یک دیدگاه سیستمیک جامع

۴- فعالیت بر روی فرآیندهای در حال گذر

۵- بر اصلاح سریع امور تمرکز میشد

عناصر اصلی برنامه ریزی استراتژیک مبتنی بر کیفیت

۱- کیفیت بعنوان یک هدف استراتژیک

۲- اثبات هدف

۳- تمرکز به مشتری

۴- رویکرد سیستمیک

۵- فرهنگ کیفیت

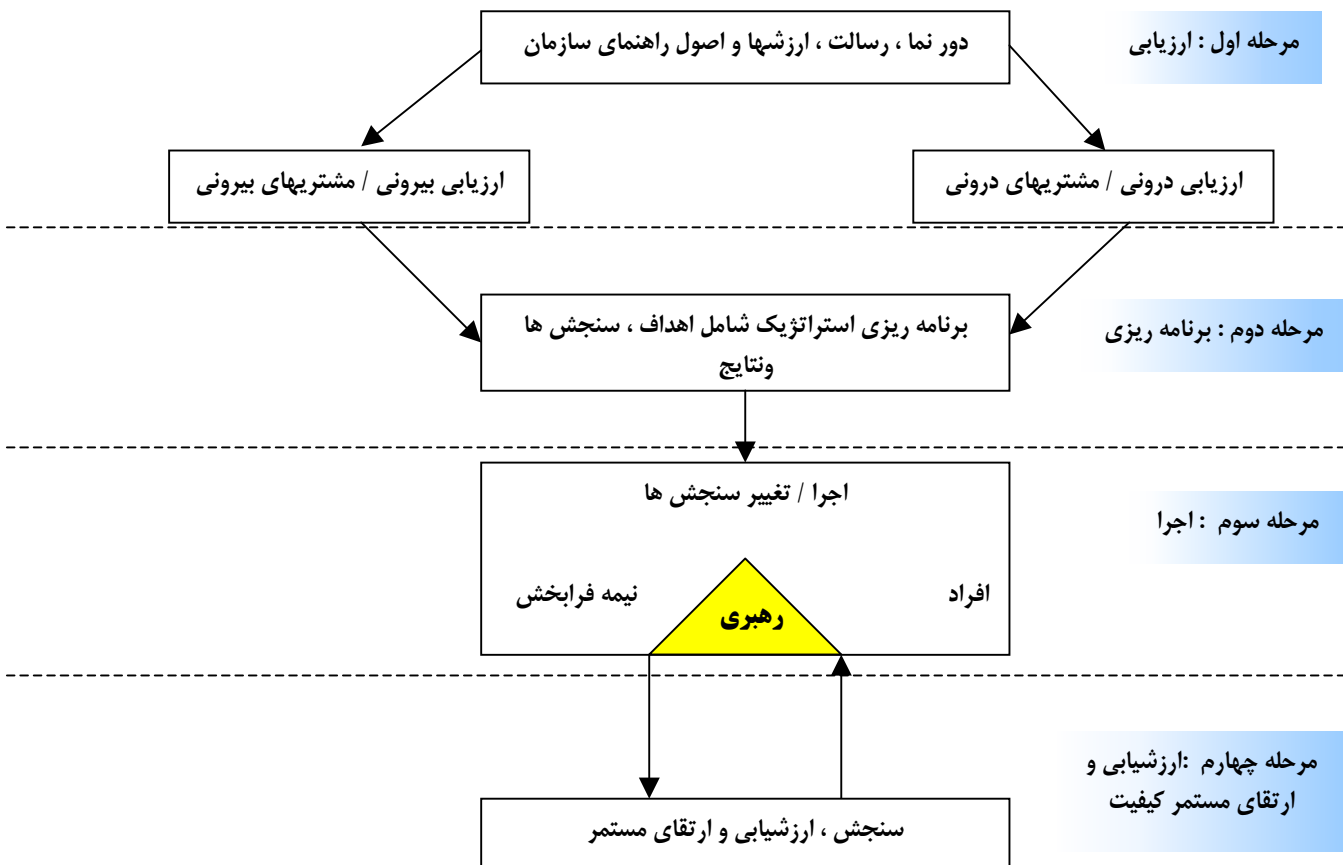
۶- ساختار

۷- ارزیابی درونی

۸- سنجش و تحلیل

۹- ارتقای مستمر

الگوی برنامه ریزی استراتژیک مبتنی بر کیفیت



مرحله اول : ارزیابی

مرحله ارزیابی شامل ۲ قسمت است :

الف) ارزیابی درونی : تواناییها و ضعفهای درون سازمانی ، بخصوص موانع ارتقای کیفیت و جویای فرهنگ لازم برای تلاشهای کیفیت را ارزیابی میکند . (شامل : بررسی نیازها و انتظارات مشتری های داخلی یعنی کارکنان و.... می باشد .)

ب) ارزیابی خارجی : متغیر های محیط بیرونی از قبیل : فن آوری ، مقررات و نیروی انسانی ماهر ، انتظارات مشتریهای خارجی ، پرداخت کنندگان طرف سوم و کل جامعه

مرحله دوم : برنامه ریزی

در این مرحله شورای راهبری از نتایج ارزیابی های درونی و بیرونی کمک میگیرد . بین آنچه که هست با آنچه باید باشد و استفاده از عملکرد سازمان های دیگر به عنوان استاندارد های عملکردی ، اهداف جزئی و روش های دست یابی به آنها را تعیین میکند .

مرحله سوم اجرا :

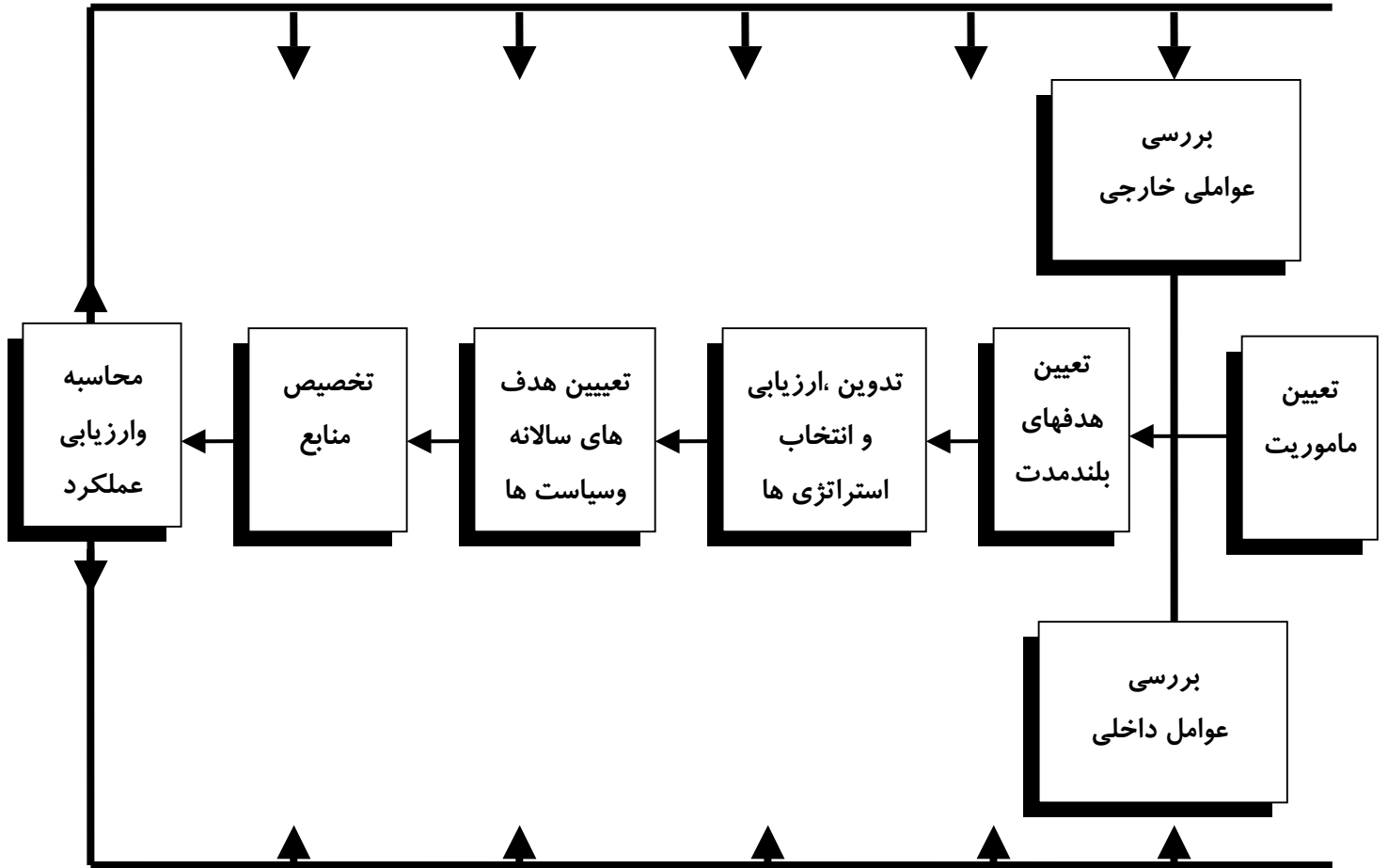
کلیه اجزا رهبری است ، مدیران بایستی ارتقای کیفیت را وظیفه خود تلقی کنند در حین اجرا ۳ اصل مهم مورد توجه قرار میگیرد : اولین قدم ساختار بخشها و خدمات است . مورد دوم استفاده از تیم های فرابخش ، مورد سوم : فرد فرد کارکنان و توانمندسازی آنان در مرحله اجرا مدیران باید شرایط لازم را فراهم کنند ، الگوی رفتاری ارائه دهند و یک محیط کاری ایجاد کنند . که در آن ارتقای کیفیت وظیفه همه افراد محسوب شد .

مرحله چهارم : ارزشیابی و ارتقای مستمر کیفیت :

بر اساس این تحلیل و ارزشیابی جدید از وضعیت درونی و بیرونی ، در برنامه تجدید نظر میشود و اقدامات جدید جهت ایجاد تغییر ارائه میشود .

نمودار ۱-۲: الگوی جامع مدیریت استراتژیک

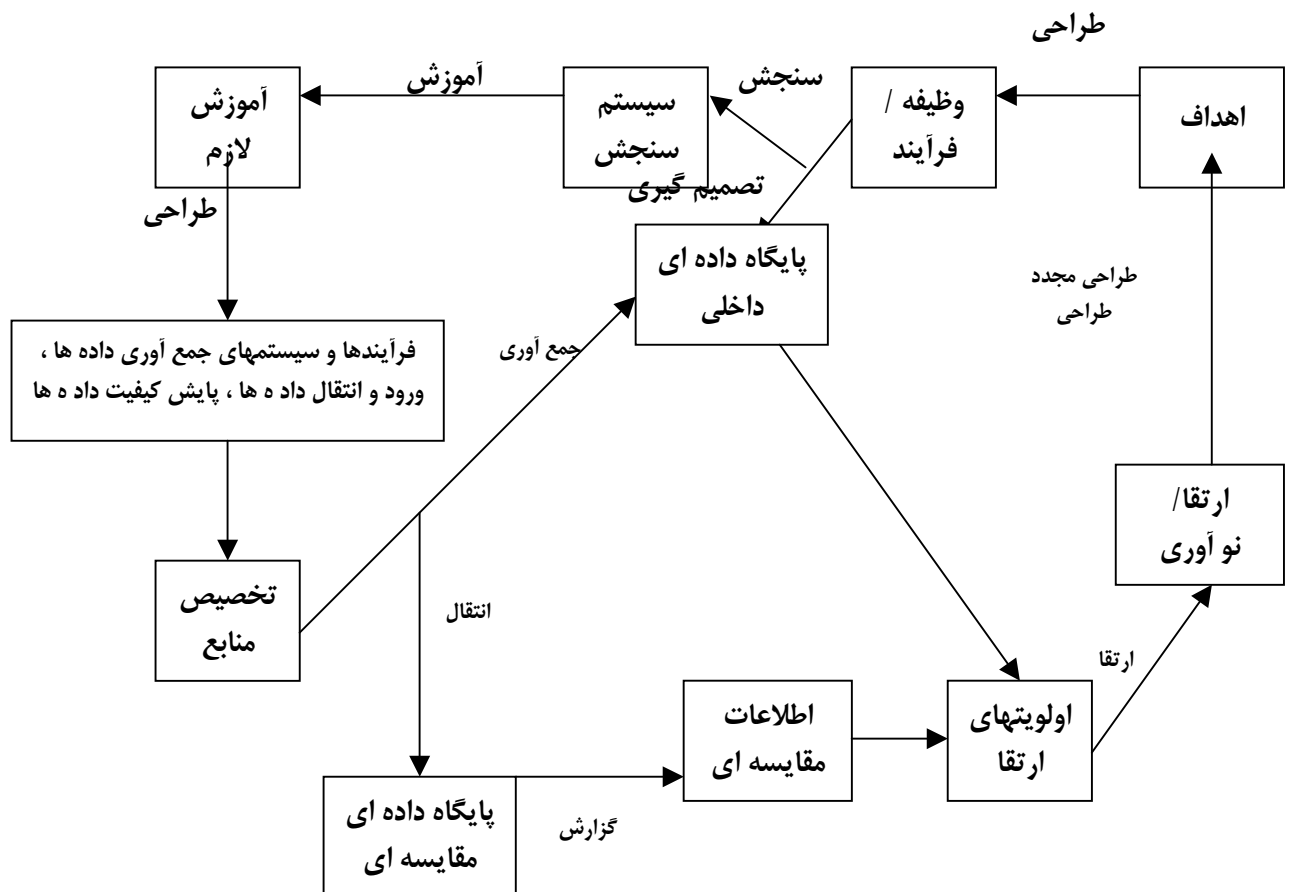
بازخور



تدوین استراتژیها | اجرای استراتژیها | ارزیابی استراتژیها

منبع : Fred R. David, "How Companies Define Their Mission", Long Range Planning 22 ,no 3 (June 1988):40

نظام سنجش و چرخه ارتقای عملکرد :



عناوین اجرای مرحله ارزشیابی و ارتقای مستمر کیفیت

۱- برای ارزشیابی و ارتقای مستمر کیفیت یک فلسفه ایجاد کنید :

الف) کیفیت یک مسابقه بدون خط یابی است

ب) نوآوری و پیگیری خستگی ناپذیر کیفیت موجب اول بودن سازمان در رقابت با دیگران باشد

۲- یک داشبرد سنجش ایجاد کنید

الف) سنجش هایی برقرار کنید که یکی از اهداف کیفیت ، گروههای بیشتری و اهداف

استراتژیک را منعکس کند

ب) سنجشهایی که برای پیشرفت تیم ها را تعیین کند .

۳- شورای راهبری موارد زیر را بطور منظم بازنگری می کند .

- الف) نتایج و سایر نشانگر های نتایج
ب) اجرای برنامه ، بخصوص وضعیت اهداف استراتژیک
ج) پیشرفت تیم های فرآیند و برنامه بخش ها
د) سطح شایستگی فردی
هـ) هزینه اثر بخشی کلی تلاشهای ارتقای کیفیت

خلاصه مرحله ارزیابی :

- ۱- برای برنامه ریزی استراتژیک مبتنی به کیفیت مایک فلسفه و ساختار ایجاد کنید .
- ۲- دور نما ، رسالت و اصول راهنما را بازنگری یا آنها را تهیه کنید .
- ۳- مشتری های اصلی را شناسایی و نیازها و انتظارات آنها را ارزیابی کنید .
- ۴- یک ارزیابی بیرونی انجام دهید .
- ۵- یک ارزیابی درونی انجام دهید .

فرآیند برنامه ریزی :

- یک فرآیند ۸ مرحله برای برنامه ریزی پیشنهاد میشود .
- ۱- کاربردی کردن دور نما و ارزشها
 - ۲- بازنگری بیان رسالت و اهداف استراتژیک
 - ۳- تحلیل ارزیابی درونی ، بیرونی و صاحبان منافع
 - ۴- یکپارچگی اطلاعات و تعیین اهداف استراتژیک
 - ۵- تنظیم اهداف کیفیت
 - ۶- تهیه یک یک برنامه جامع
 - ۷- تنظیم بودجه
 - ۸- چاپ و توزیع برنامه

۵ روی کرد برنامه ریزی کیفیت

عناصر کلیدی را فرآیند	ویژگیهای اساسی	روی کرد
نقشه راه برای شناسایی مشتریها ارزیابی نیاز و انتظارات آنها و ترجمان نیاز و انتظارات به فعاليتها (طراحی فرآیند ها)	برنامه ریزی کیفیت جدا از برنامه ریزی استراتژیک ولی هماهنگ با آن میباشد	برنامه ریزی کیفیت جوران
دور نما، زمینه های پیشرفت اهداف سالانه جداول استقرار اهداف و استراتژی ها و بازنگری و ممیزی	برنامه ریزی کیفیت و استراتژیک بطور کامل ادغام شده اند پیوند برنامه ها با اهداف بخش ها و کارکنان	برنامه ریزی هریس
تحلیل های درونی و بیرونی، بیان دور نما و رسالت اهداف استراتژی ها، برنامه های اجرایی و برنامه های مالی / بودجه ای	جریان از بالا به پایین توسط دفتر برنامه ریزی به تحلیل مالی، بازار و رقبا تاکید میشود.	برنامه ریزی استراتژیک سنتی
رهبری به عنوان پیش برنده حرکت سیستم شامل مدیریت فرآیند، توسعه نیروی انسانی برنامه ریزی استراتژیک و اطلاعات و تحلیل، اهداف شامل رضایت مشتری ها و عملکرد سازمان	معیارهای برنامه ریزی و ارزشیابی ارتقای کیفیت	چهار خوب جایزه با لدریج
طراحی / طراحی مجدد فرآیند، بخشی ارزیابی، ارتقای عملکرد	تمرکز بر رابطه با محیط بیرونی ویژگی ها و وظایف درونی و روش ارزیابی / ارتقای وظایف و فرآیندهای کاری	چهار خوب ارتقای عملکرد کمیسیون مشترک اعتبار بخش

مراحل اجرا:

- ۱- برای اجرا، فلسفه ای با تاکید بر اصول زیر بر قرار کنید .
الف) ارتقای کیفیت یک وظیفه همگانی است
- ب) رهبران / مدیران صاحبان فرآیند و سیستم ها هستند
- ج) بین همه تلاشهای کیفیت در سازمان هماهنگی وجود دراد
- د) باید با پرسه ردن در اطراف مدیریت کیفیت

ه -) اجرا مشکل ترین قسمت برنامه ریزی استراتژیک مبنی بر کیفیت تلاش زیادی می طلبد .

۲- نقش مدیر اجرایی ارشد :

الف) دریافت آموزش

ب) قابل رویت بودن

د) توانمندی سازی در ایجاد هماهنگی بین اهداف

ه) دادن پاداش

و) پیگیری اجرای برنامه جامع اجرایی

ز) پایش فرآیند های کلیدی

ر) مشارکت دادن همه کارکنان تمرکز به مشتری

۳- نقش مدیر بخش

الف) توسعه هر چه بیشتر مهارت های کلیدی مدیریت

ب) انجام برنامه ریزی در بخش - ایجاد هماهنگی بین اهداف

۴- نقش هر فرد :

الف) جستجوی روش هایی برای ارتقای کارهای روزانه فرد

ب) ارائه درونداد به مدیریت

د) شرکت فرم آموزش

۵- نقش تیم های فرا بخش :

اجرای وظایف که توسط شورای رهبری تعیین میشود .

دریافت آموزش درباره ارتقای کیفیت فرآیند

تعیین سنجشهای پیشرفت

مستند سازی (گزارش نتایج)

دریافت درونداد از سر پرستان و همکاران قبل از اعضای تیم

کمک به تیم های فرابخش شامل /آموزش ، تیم سازی ، عضویت پایش فعالیتهای تیم فرابخش -

هماهنگی تلاشها - خروجی و اجرای برنامه های آموزشی - دریافت ایده و ارزیابی اولیه

نقش شورای رهبری : تامین در صورت لزوم تعدیل منابع برای اجرای پروژه های ارتقای کیفیت

ارزشیابی پیشنهادات جدید

صدور مجوز برای تیم ها

نتیجه گیری :

با دیدگاه گسترده ای که برای کیفیت مطرح گردید . دشواری تحقق آن در سازمان ها خود را به خوبی نشان می دهد. فاصله کیفیت در صرف تا تحقق آن در عمل مساوی است با فاصله بین حفظ وضعیت موجود و تحول بنیادی در سازمان ها تا زمانی که سازمان ها به گونه ای متحول اداره نشوند که بتوانند به نیازها و انتظارات مشتری های خود پاسخ دهند هر برداشت و و بحث و اقدامی درباره کیفیت کمترین سودی نخواهد داشت .

بنابراین تحقق کیفیت در سازمان ها شوخی نیست و نیاز به مدیریت تغییر دارد. هیچ تغییری بدون آگاهی و آمادگی و ذخیره انرژی لازم برای تغییر امکان پذیر نمیشد به همین دلیل در مراحل اجرایی مدیریت جامع کیفیت دو مرحله کسب آگاهی و دانش تجربه ، گامهایی هستند جهت ایجاد آمادگی در سازمان برای ایجاد تغییر (اجرای مدیریت جامع مدیریت) حرکت برای تحقق کیفیت در سازمان از برنامه ریزی استراتژیک آغاز می شود با اجرا و ارزشیابی و برنامه ریزی مجدد تثبیت تغییر در یک دوره و استمرار حرکت رو به جلو عینیت میابد

برنامه ریزی استراتژیک با دیدگاه کیفیت یعنی استخدام مفهوم کیفیت و مدیریت جامع کیفیت برای ایجاد تحولات عبادی یک سازمان بطوری که آن سازمان بتواند در پاسخ گویی به نیازها و انتظارات مشتری هادر یک موقعیت برتر قرار گیرد برای کسانی که کیفیت را بدرستی درک نکرده اند . امکان تصور جدایی برنامه ریزی استراتژیک از کیفیت و مدیریت جامع کیفیت وجود ندارد .

جان کلام : میبایست فراموش نکنیم قبل از برنامه ریزی استراتژیک سازمان را برای پذیرش یک دگرگونی اساسی آماده کنیم در غیر این صورت برنامه ریزی استراتژیک مبنی بر کیفیت نیز اثر بخش نخواهد بود .

منابع:

- ۱- مبانی مدیریت کیفیت تألیف دکتر ابوالفتح لامعی
- ۲- برنامه ریزی استراتژیک در مراقبت‌های بهداشتی نوشته برنارد. هوراک مترجم: دکتر ابوالفتح لامعی
- ۳- مدیریت استراتژیک نوشته فرد آر. دیوید ترجمه دکتر علی پارسیان و دکتر سید محمد اعرابی