

## مدیریت کیفیت: فلسفه و سیر تحول آن

فصلنامه پایش

سال اول شماره دوم بهار ۱۳۸۱ صص ۵۹-۵۷

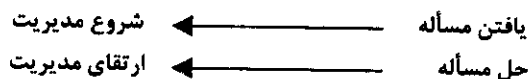
تاریخ پذیرش ۱۳۸۰/۹/۲۰

سردبیر محترم

علم مدیریت در طی روند تکاملی خود، در هر زمان راهکارهای تازه‌ای را با هدف افزایش بازدهی سازمان‌ها در خود متبلور ساخته است. به منظور کاربندی کردن این راهکارها، روش و ابزارهای مختلفی طراحی و ساخته می‌شوند، مفاهیم و اصطلاحات شکل می‌گیرند و شعارهای بسیاری به منظور عرضه راهکار جدید و نمایش اثر آن بیان می‌گردند. پرداختن به ابزارها، روش‌ها، اصطلاحات و شعارها بدون شناخت و دریافت فلسفه و فضای شکل‌گیری راهکار مربوط، مانع اثر بخشی آن خواهد بود. در حالی که شناخت فلسفه و علت ایجاد راهکار منجر به درک روشن و مشترک مفاهیم خواهد شد و در این راستا روش‌ها و ابزارها معنا پیدا کرده و نحوه به کارگیری آنها مشخص می‌شود.

جایگاه کنترل در مدیریت

بهبود مستمر کیفیت<sup>۱</sup> (C.Q.I) روشی برای اعمال کنترل است. مدیریت جامع کیفیت<sup>۲</sup> (T.Q.M) مدیریت استوار بر چنین روشی است. از آنجا که کنترل، مناسب‌ترین ابزار یافتن و حل مسأله است، از طرفی به عنوان کلیدی‌ترین وظیفه مدیر و از طرف دیگر به عنوان گذرگاه ورود مدیر به دنیای مدیریت محسوب می‌گردد.



به دلیل چنین جایگاه ویژه‌ای است که روند تکامل مدیریت در چند دهه اخیر همانا روند تکامل کنترل بوده است.

روند تکامل کنترل در مدیریت (مدیریت کیفیت)

رویکردهایی چون کنترل کیفیت<sup>۳</sup> (Q.C)، تضمین کیفیت<sup>۴</sup> (Q.A) و بهبود مستمر کیفیت (C.Q.I) گامهای تکاملی کنترل در طی این سالها بوده هر یک به عنوان تکمیل کننده دیگری محسوب می‌شوند. پیش از رویکردهای فوق‌الذکر کنترل شامل سنجش عملکرد از نظر کمی، مقایسه با استانداردها و نتیجتاً تعیین انحراف از استانداردها بود. تفکر حاکم، محل بروز انحراف از استاندارد را همان مسأله مورد جستجو می‌شناخت و برای رفع آن مداخله‌ای در همان محل می‌نمود. چنین مداخله‌ای بیشتر به شکل تنبیه و یا درخواست رفع مسأله از نزدیک‌ترین افراد به نقطه بروز انحراف بود. توجه به کیفیت محصول و یا خدمت منجر به افزوده شدن سنجش عملکرد از نظر کیفی به روند فوق‌گرددید (رویکرد کنترل کیفیت Q.C). اما تفکر حاکم در این رویکرد همان تفکر گذشته بود. تضمین کیفیت (Q.A) محصول شکل‌گیری تفکر یکسان نبودن محل بروز انحراف با محل ایجاد آن است. با توجه به این تفکر پس از تعیین انحراف از استانداردها که در واقع محل بروز انحراف هستند، نوبت به یافتن محل ایجاد انحراف و مداخله می‌رسد.

بین محل بروز انحراف و منشاء آن فاصله است

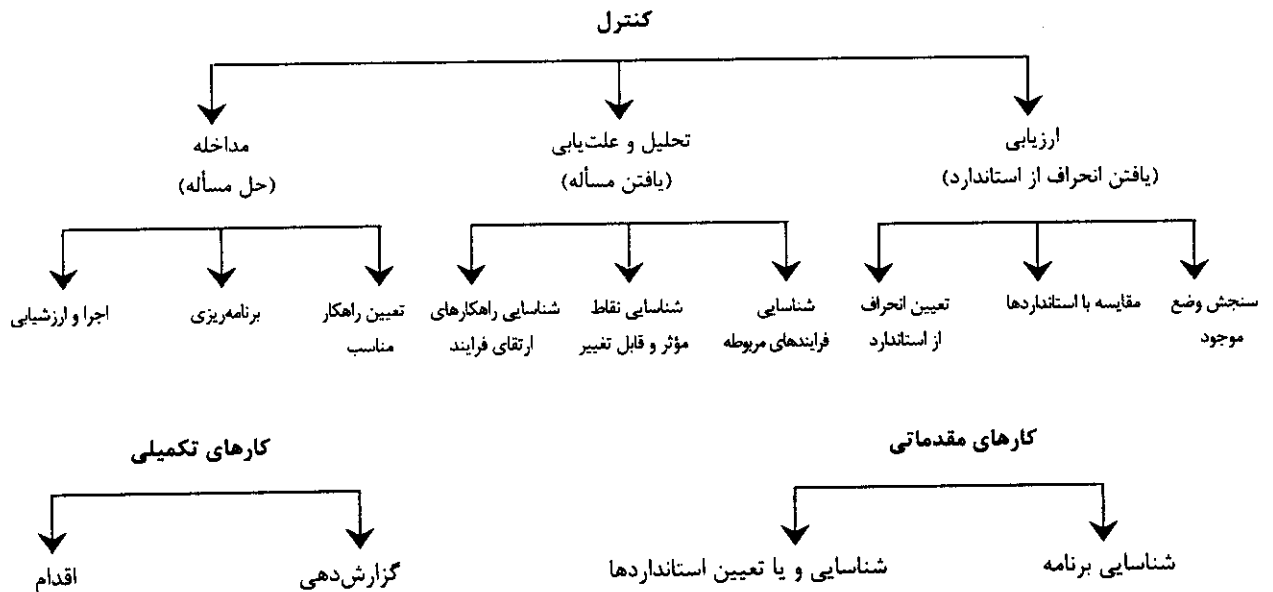
<sup>1</sup> Continuous Quality Improvement

<sup>2</sup> Total Quality management

<sup>3</sup> Quality Control

<sup>4</sup> Quality Assurance

به این ترتیب گام‌های اصلی کنترل، فعالیت‌های هر گام و کارهای مقدماتی و تکمیلی آن را می‌توان به صورت زیر نمایش داد.



با دقت در فعالیت‌های فوق در می‌یابیم که Focus - PDCA برگرفته از فعالیت‌های گام‌های فوق است.

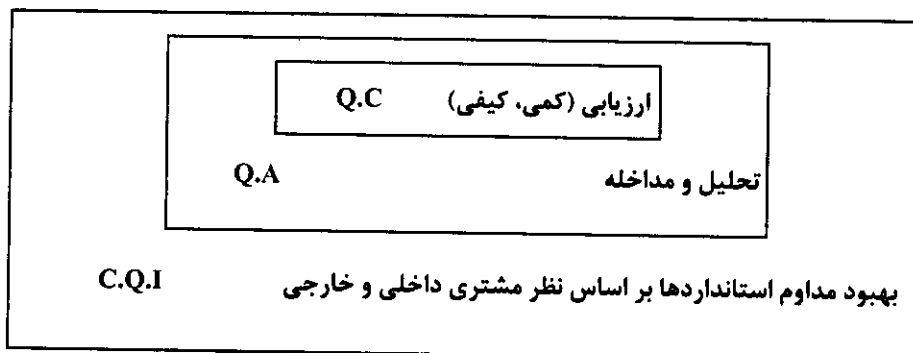
در مقام مقایسه با روند برخورد پزشک با بیمار می‌توان گفت محصول گام ارزیابی همان تعیین شکایت بیمار توسط پزشک است و محصول دو گام دیگر به ترتیب تشخیص بیماری و درمان است. همانگونه که پزشک تنها با تعیین شکایت بیمار بدون پی‌گیری و تشخیص علت ایجاد آن نمی‌تواند زمینه بهبودی بیمار را فراهم سازد، کنترل با برداشتن تنها گام ارزیابی و تعیین انحراف از استانداردها اثری در ارتقای سیستم ندارد.

بروز انحراف ← شکایت ← منشاء انحراف ← مسأله

با وجودی که به نظر می‌رسد معمای کهنه کنترل حل شده است اما هنوز نکته‌ای ظریف باقی است. چنین کنترلی محصول و یا خدمت ما را به کدام کیفیت می‌رساند؟ رویکرد Q.A به استانداردهای از پیش تعیین شده پاسخ می‌دهد (به عبارت دیگر، کیفیت از نظر این رویکرد چگونگی تطبیق یک محصول یا خدمت با استانداردهای از پیش تعیین شده است). اما آیا استانداردها ثابت هستند و یا گروه برنامه ریزان و طراحان می‌توانند تعیین کننده این استانداردها باشند؟ پاسخ رویکرد بهبود مستمر کیفیت (C.Q.I) به این سؤال‌ها منفی است. از دیدگاه این رویکرد استانداردها پویا هستند و مرتباً باید مطابق با نظر مشتری داخلی و خارجی بهبود یابند. چرا که سازمان با هدف پاسخگویی به نیازهای مشتریان خارجی شکل گرفته و کار خود را توسط مشتریان داخلی به انجام می‌رساند. تعریف کیفیت در چنین رویکردی تطبیق کالا و خدمات با نیازها و انتظارات مشتریان است.

به این ترتیب گام اول کنترل در دیدگاه C.Q.I شامل رضایت سنجی مشتری داخلی و خارجی است. در واقع مرحله اول Focus PDCA در Q.A از پایش و ارزشیابی برنامه و در C.Q.I از رضایت سنجی مشتری داخلی و خارجی حاصل می‌گردد.

سیر تحول مدیریت کیفیت



با تقدیم احترام

فرانک فرزندی: استادیار پژوهش، مدیر گروه مدیریت خدمات بهداشتی - درمانی، پژوهشکده علوم بهداشتی جهاد دانشگاهی  
فرزانه مفتون: دستیار مدیریت خدمات بهداشتی - درمانی، دانشکده بهداشت و انستیتو تحقیقات بهداشتی، دانشگاه علوم پزشکی تهران