

بسم الله الرحمن الرحيم

دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی سمنان

معاونت توسعه مدیریت و منابع

مدیریت برنامه ریزی، بودجه و پایش عملکرد

بررسی و تبیین چهارده اصل مدیریتی دکتر ادواردز دمینگ در بخش آموزشی دانشگاه

شما با مطالعه این جزوه:

به چهارده اصل مدیریتی دکتر ادواردز دمینگ (پدر کنترل کیفیت آماری) آشنا خواهید شد و بعد از آن می توانید در کلیه مراکز سازمان خودتان که به تولید محصول (کالا و خدمات) می پردازد بکار ببرید.

مطالعه موردی در دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی سمنان

تهیه کننده:

علیرضا مصدق - مدیر برنامه ریزی، بودجه و پایش عملکرد

مشاوران:

دکتر داریوش پهلوان - معاون توسعه مدیریت و منابع دانشگاه

دکتر رزیتا هدایتی - معاون آموزشی دانشگاه

تاریخچه :

کسانی که با نام دکتر دمینگ آشنا هستند شاید بدانند که پرسش های به ظاهر ساده او بود که به اصلاح خدمات درمانی ، آموزشی ، تولیدات مصرفی ، رضایت شغلی و اصلاح نظام حکومتی منجر شد.

دکتر ویلیام ادواردز دمینگ نخستین آغازگر جدی و نظریه پرداز مدیریت نوین جهان بر اساس مشارکت تمامی کارکنان ، مدیران و مشتریان یک سازمان است که با مکتب جدید خود تحولی شگرف پدید آورده است

هدف دمینگ ایجاد یک طرز فکر ساده در مردم و شکستن الگوهای سنتی آن ها بود. او در تابستان ۱۹۵۰ که برای شرکت در سمیناری هفت روزه به ژاپن دعوت شده بود حرکتش را آغاز کرد. صنعت آمریکا در آن زمان هیچ نیازی به کمک نداشت.

در اوایل دهه ۱۹۸۰ بود که سیل خودروها و کالاهای مصرفی از ژاپن به سوی ایالات متحده سرازیر شد. روشی که دکتر دمینگ پس از جنگ جهانی دوم به ژاپنی ها آموخته بود اکنون به تولیدات انبوه محصول (کالا و خدمات) با کیفیتی بهتر و هزینه کمتر منتهی شده بود.

حرکت از کمیت تولید انبوه (کالا و خدمات) به سوی کیفیت روش دمینگ مهمترین تحول و دگرگونی در تولید از انقلاب صنعتی به این طرف بوده است.

به جرات می توان دکتر دمینگ را پدر کنترل کیفیت آماری نامید. چراکه او موجب تحولی بزرگ و انقلابی شگرف در مدیریت و نگرش های مدیریتی شد.

مقدمه:

مشتریان و مصرف کنندگان، همواره در جستجوی عرضه کنندگانی هستند که کالا یا خدماتی به مراتب بهتر به آن ها ارائه کنند. شواهد و مدارک زیادی نیز نشان می دهند که در دنیای رقابتی امروز، کشف نیازها و خواسته های مشتریان و برآورده ساختن آن ها قبل از رقبا، یک شرط اساسی موفقیت برای شرکت ها و سازمانهاست. از این رو سازمانها و بنگاه های تجاری تلاش می کنند تا از طریق دستیابی به مزایای منحصر به فرد، نسبت به سایر رقبا به موقعیتی ممتاز دست یابند. یکی از متداولترین روش ها جهت تعیین میزان ارضای نیازها و خواسته ها از طریق کالاها و خدمات ارائه شده توسط سازمانها سنجش رضایت مشتری است. اندازه گیری رضایت مشتری، ابزار مؤثری برای کنترل عملکرد کلی

سازمان ارائه کرده و سازمان را در تشخیص ضعف‌هایش و تلاش برای برطرف کردن آن‌ها یاری می‌دهد و امکان شناسایی برتری‌های اقتصادی به مقتضای شرایط خاص زمانی را برای سازمان فراهم می‌سازد در اینجا چند نوع از مباحث مدیریتی مطرح می‌شود

مدیریت کیفیت جامع (TQM) هم یکی از مباحث مدیریتی با نگاه کیفیتی است که عبارتست از مجموعه‌ای از فعالیت‌های سیستماتیک که سازمان برای رسیدن به یک سازمان اثربخش در تامین اهداف عالی خود و همچنین ارائه محصول یا خدمات با یک سطح کیفیت مطلوب به طوری که بتواند خشنودی مشتریان را در زمان و با قیمت مناسب تامین نماید .

آقای دمینگ کنترل آماری فرآیند (SPC) را به ژاپنی‌ها آموخت و همیشه این نظر را حفظ کرده که مدیریت باید درکی از انحرافات آماری داشته باشد . او نظریه SPC را طی جنگ جهانی دوم با موفقیت در آمریکا پیاده کرد و توانست طراحان ، مهندسان و بازرسانی را برای فعالیت‌های جنگ آموزش دهد . آموزش او منجر به کاهش بسیار در ضایعات و دوباره کاری شد و به بهبود بهره‌وری انجامید.

ایشان اظهار داشت تنها تلاش سخت کافی نیست. کاهش هزینه هم به تنهایی کافی نیست. پشتکار و از خود گذشتگی هم کاری از پیش نمی‌برد. تجهیزات پیشرفته هم کافی نیست. مسئله کارگر/کارمند نیست. مسئله در راس تشکیلات قرار گرفته است یعنی مدیریت. باید سیاستی برای کیفیت وجود داشته باشد. کیفیت در بالا ساخته می‌شود. یعنی در هیات مدیره .

آگاهی از مفهوم کیفیت خدمات و تلاش برای بهبود آن، به ارائه خدمات با کیفیت منجر شده و از طریق افزایش سطح کیفیت خدمات می‌توان افزایش رضایت‌مندی مشتریان را انتظار داشت. با توجه به ضعف ارائه ایده آل کیفیت خدمات در مراکزی که به ارائه خدمات می‌پردازند که مصادیق آن در بسیاری از بیمارستان‌ها و واحدهای بهداشتی و آموزشی کشور کم و بیش مشهود است و به دلیل لزوم توجه به این موضوع، در این مطالعه سعی شده ضمن معرفی مفهوم کیفیت خدمات و اهمیت آن در موفقیت مراکز آموزشی، پیاده‌سازی اصول چهره‌گانه دکتر ادوارد دمینگ را در قسمت خدمات آموزشی دانشگاه مورد بررسی قرار گیرد.

معرفی اصول چهارده گانه دکتر دمینگ

در اواخر دهه ۱۹۷۰ دکتر دمینگ چهارده نکته مهم را برشمرد که این به درک فرضیه ایشان کمک میکند. هنگامی که این ها باهم به کار گرفته شوند بیانگر فلسفه ای از حیات هستند. این نکات عبارتند از :

۱- مفهوم هدف : ایجاد اهداف ثابت و دایم برای بهبود کیفیت محصول و خدمات (برای اصلاح و پیشرفت تولید و خدمات داشتن دیدگاه و شناخت کلی از کاری که می خواهیم انجام دهیم الزامی است)

۲- انطباق مدیریت سازمان ها با این فلسفه نوین (فراگیری فلسفه جدید و آموزش آن به کارکنان ، توزیع کنندگان و مشتریان و به مفهومی تعاون به نفع همه)

۳- تغییر شیوه قدیمی بازرسی انبوه محصولات و خدمات در خاتمه کار (کاهش ضایعات)

۴- عدم تشویق و پاداش تنها بر اساس قیمت های در مقابل سعی در کمتر نمودن هزینه کل از راه دریافت مواد اولیه از تعداد کمتری از عرضه کنندگان

۵- بهبود و بازسازی مداوم تک تک فرآیندهای برنامه ریزی ، تولید و ارائه خدمات (همیشه چیز بهتری وجود دارد !)

۶- جانشینی روش جدید و آموزش نیروی انسانی و کاربرد آمار (تلاش برای پیشرفت)

۷- انطباق و جانشینی سرپرستان به منظور تمرکز سرپرستی بر یاری رساندن به افراد برای انجام بهتر وظایفشان (کیفیت قابل تفویض نیست . مدیریتی که توانایی ها و استعداد های مختلف افراد را تشخیص دهد مدیریتی موفق است)

۸- از بین بردن ترس از برنامه های جدید و تشویق ارتباطات دوطرفه (همکاری و تعاون همراه با احترام متقابل)

۹- شکستن سد ارتباطی بین کارکنان و تشویق به حل مشکل از راه کار گروهی (راه اندازی سیستمی بر پایه تعاون زیرا که سیستم موفق افرادی موفق دارد)

۱۰- تبعیض نگذاشتن بین نیروی کار و پرهیز از تعیین اهداف چندگانه و متعدد برای دست اندر کاران مدیریت (کنار گذاشتن شعار و اندرز و هرچه که مانع پیشرفت شود)

۱۱- از بین بردن موانع و عواملی که باعث خدشه دار کردن غرور کارگران می شود (کنار گذاشتن اهداف دست نیافتنی زیرا که نتیجه کار بازتابی از روش کار است)

۱۲- تشویق همه کارکنان برای کسب آموزش های بیشتر و همچنین خودپروری (هدف از کار باید لذت از کار باشد)

۱۳- فعالیت همه جانبه در جهت ایجاد تحول در سازمان (وارد شدن به برنامه آموزشی سالم)

۱۴- حذف شعارها و اهداف بی مورد و غیر واقعی (به انجام رساندن کامل تغییر - تثبیت و تقویت)

کل این چهارده نکته یک هدف را دنبال می کنند : این که شرایطی را فراهم کند تا مردم با لذت کار کنند. هنگامی که شرکت / سازمانی هیچ انگیزه و هدفی نداشته باشد کارکنان آن چگونه می توانند با لذت کار کنند.

الزامات مدل دمینگ

۱ - استراتژی ها ، آرمان ها و سبک رهبری مدیریت ارشد سازمان :

- رهبری مدیریت سازمان

- استراتژی ها و آرمان های سازمانی

۲ - چهارچوب مدیریت کیفیت جامع :

- ساختار سازمانی و عملیات سازمان

- مدیریت عملیات جاری سازمان

- خط مشی مدیریت

- ارتباط با ایزو ۹۰۰۰ و ایزو ۱۴۰۰۰

- ارتباط با سایر برنامه های بهبود مدیریتی

- توسعه TQM و عملیات سازمان

۳ - سیستم تضمین کیفیت :

- سیستم تضمین کیفیت

- توسعه محصول یا تکنولوژی جدید

- کنترل فرآیندها

- تست و بازرسی ، ارزیابی کیفیت و ممیزی آن

- فعالیت های که بتواند کل منحنی عمر محصول را پوشش دهد

- خرید ، خدمات پیمانکاری و مدیریت توزیع فروش

۴ - سیستم های مدیریتی برای واحدهای تجاری و بازرگانی سازمان :

- فعالیت های مدیریت و عملیات مربوط به آن

- مدیریت تحول و تحول کمی محصول

- مدیریت هزینه ها

- مدیریت محیط زیست

۵ - توسعه منابع انسانی :

- نقش کارکنان در مدیریت سازمان

- تحصیلات و آموزش

- توجه به رفتار نیروی انسانی

۶ - استفاده موثر و مناسب از امکانات اطلاع رسانی :

- نقش اطلاعات در مدیریت

- سیستم های اطلاعاتی

- پشتیبانی آنالیز و تصمیم گیری در خصوص اطلاعات

- استانداردها سازی و ساختار مدیریت

۷- مفاهیم و ارزش های مدیریت کیفیت جامع :

- کیفیت

- نگهداری و بهبود

- ملاحظات نیروی انسانی

۸- به کارگیری روش های علمی :

- درک و به کارگیری روش های علمی

- درک و به کارگیری تکنیک های حل مسائل

۹- توان سازی ، تکنولوژی ، سرعت و قوه حیاتی آن :

- هسته تکنولوژی سازمان

- سرعت

- قوه حیاتی و چالشی مدیران و کارکنان

۱۰- مشارکت در تحقق اهداف سازمان :

- ارتباط با مشتریان

- روابط کارکنان و روابط اجتماعی

-ارتباط با تامین کنندگان

- ارتباط با سهامداران

- تحقق مأموریت های سازمان

- حفظ مستمر سودآوری سازمان

بررسی و تبیین چهارده اصول مدیریتی دکتر دمینگ در بخش آموزشی دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی سمنان

اصل اول) بهبود محصول و خدمات را هدف ثابت خود قرار دهید.

ایجاد اهداف ثابت و دایم برای بهبود کیفیت محصول و خدمات (برای اصلاح و پیشرفت تولید و خدمات داشتن دیدگاه و

شناخت کلی از کاری که می خواهیم انجام دهیم الزامی است)

هر سازمانی دارای هدف مختلفی است که لازم است در جهت رسیدن به آن اهداف تلاش کنند. اما آنچه مهم است این

است که در دنیای رقابتی امروز برای بقای سازمان و رقابت با دیگر موسسات باید مهمترین و ارزنده ترین هدف سازمان

کیفیت مستمر محصول قرار دهند.

در این راستا لازم است سازمان موقعیت و جایگاه خود را در زمینه استانداردهای جهانی شناسایی کرده سپس با تعیین

کیفیت مستمر محصولات به عنوان یک هدف ثابت و مشخص، بهترین راه رسیدن به آن را شناسایی کرده و در جهت

دستیابی به آن تلاش کند. کسی که هدف شناسد نمی تواند راه رسیدن به آن را بیابد و کسی که موقعیت خود را

نشناسد نمی تواند هدفی را تعریف کند.

هدف ثابت: افزایش کیفیت آموزش دانشجویان در رشته‌های مختلف تحصیلی

هدف اختصاصی: سازمان مربوطه برای رسیدن به هدف ثابت نیاز به ابزار و وسیله خاصی دارد تا بتواند با بکارگیری

آن به هدف مورد نظر دست پیدا کند که قسمتی از آن به شرح ذیل تعیین می‌گردد.

- ۱- از بهترین اساتید مجرب استفاده گردد.
- ۲- از بهترین تکنولوژی آموزشی روز بهره‌مند گردد. (منابع آموزشی بروز دنیا - مانکن‌های آموزشی - تکنولوژی سمعی بصری و ...)
- ۳- از چک لیست‌های ارزیابی اساتید - خودارزیابی اساتید - همکاری ارزیابی اساتید - مافوق ارزیابی اساتید استفاده گردد.
- ۴- هماهنگی بین بخش درمان و آموزش دانشگاه جهت کارهای عملی دانشجویان صورت گیرد.
- ۵- در صورت کسب معدل ۱۷/۵ به بالا، بن‌رایگان و یا وسایل و ابزار کمک آموزشی به مبلغ ۲۰۰۰۰۰۰ ریال در یک ترم تحصیلی به دانشجو تحویل گردد.
- ۶- در صورتیکه معدل دانشجو از ۱۵ به پایین شود استفاده از خوابگاه دانشجویی محروم می‌گردد.
- ۷- کسب امتیاز بالینی دانشجو، بر اساس استانداردهای تهیه شده در قالب گزارش تهیه شده و چک لیست‌ها صورت می‌گیرد و در صورت عدم کسب امتیاز دوره مذکور تجدید می‌گردد.
- ۸- بهبود فضای فیزیکی آموزشی با هدف ایجاد نشاط و امید
- ۹- اجرای سمینارها و گردش‌های علمی برای دانشجویان
- ۱۰- ارائه حداقل یک مقاله از سوی دانشجو در طول سال و چاپ آن در نشریات علمی و ...
- ۱۱- ایجاد رقابت علمی (مسابقه) هر سال یکبار در منطقه جغرافیایی بین دانشجویان دانشگاهها
- ۱۲- ارائه حداقل یک مقاله هر سال یکبار، یک کار پژوهشی و تحقیقاتی هر دو سال یکبار و تالیف کتاب هر ۴ سال یکبار توسط اساتید

نکته: هدف اختصاصی مطرح شده از سوی دیدگاه نویسنده می‌باشد لذا بندهای هدف اختصاصی می‌تواند

متناسب با دیدگاههای مختلف و محل‌اجراء آن (دردانشکده‌ها و محیط آموزشی) از نظر کمیت و محتوای آن

تعدیل (افزایش و کاهش) یابد. بنابراین الزامی در محتوای بندها و مقداری آن وجود ندارد. و فقط جهت ارائه یک متد و روش عنوان شده است

اصل دوم) ایجاد فلسفه جدید مدیریت در سازمان

انطباق مدیریت سازمان ها با این فلسفه نوین (فراگیری فلسفه جدید و آموزش آن به کارکنان ، توزیع کنندگان و مشتریان و به مفهومی تعاون به نفع همه)
از آنجا که مدیران ما عمدتاً دارای تجاربی هستند که بر اساس آنها سالیان سال است که به امر مدیریت مشغولند و مسلماً تغییر دادن این ذهنیات هم کار ساده ای نیست لازم است بعد از مشخص کردن هدف اصلی سازمان (کیفیت مستمر محصولات) فرهنگ صحیح اجرای اصول دمنینگ در سازمان ایجاد شود تا مدیران آمادگی لازم را برای پذیرش این اصول پیدا کنند.

طبق بررسی بعمل آمده در حال حاضر از ۱۲ هدف اختصاصی مطرح شده بند ۵ و ۶ و ۷ اجرا نمی گردد و بندهای ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ بعنوان یک هدف اختصاصی ، کم رنگتر شناخته شده است و مقطعی توسط بعضی از اساتید و

دانشجویان مورد اجرا قرار می گیرد و الباقی بند ها در حال اجرا و نها دینه شدن است

لذا جهت بررسی موضوع پیشنهاد میشود در قسمت بخش آموزش دانشگاه کمیته کیفیت آموزشی تعیین گردیده تا نسبت به ارائه راهکار به منظور افزایش بهینه سطح کیفیت آموزشی به مدیر اجرایی مشاوره دهد (از راههای موجود چه راهی را در اولویت کاری قرار داده تا با کوتاه ترین مسیر بهترین نتایج حاصل شود) در این راستا آموزش مداوم کارکنان و تامین کنندگان و حتی دانشجویان (مشتریان اصلی بخش آموزش دانشگاه) مورد پیشنهاد و تاکید می گردد

اصل سوم) به منظور بهبود کیفیت به بازرسی اتکا نکنید.

تغییر شیوه قدیمی بازرسی انبوه محصولات و خدمات در خاتمه کار (کاهش ضایعات محصولات)

بسیاری از مدیران بر این عقیده اند که به منظور بهبود کیفیت باید مراحل بازرسی را افزایش دهیم و با دقت تر کردن بازرسی ها، کیفیت محصولات و خدمات را افزایش دهیم. این طرز تفکر که از دهها سال پیش بیان و اجرا شده است در سالهای متمادی هم در کشور ما مورد استفاده قرار گرفته است و مشکلاتی همچون موارد ذیل را به وجود آورده است.

الف) اختلاف بین کارکنان تولید محصول (خدمات) و بازرسی

ب) تبانی بین کارکنان تولید محصول (خدمات) و بازرسی

ج) افزایش هزینه های همچون دوباره کاری، ضایعات و غیره

د) اشتباه در شناسایی عامل یا عوامل اصلی ایجاد محصولات معیوب

به همین منظور لازم است به جای بازرسی صد درصد محصولات (خروجی خط تولید) با اعمال نظارت و کنترل دقیق تر روی فرآیند تولید، از تولید محصولات (خدمات) غیر استاندارد جلوگیری کرد نه اینکه بعد از تولید با جدا کردن محصولات معیوب از محصولات سالم سعی کنیم که کیفیت آنها را بهبود بخشیم. در این صورت هزینه تمام شده تولید افزایش خواهد یافت.

معاون محترم آموزشی دانشگاه باید از کارشناسان خبره به منظور اعمال نظارت و کنترل دقیق تر روی فرآیند تولید (خدمات آموزشی) بکار گیرد تا قبل از هر گونه عیبی از نظر خدشه دار شدن کیفیت آموزشی، عیوب آن را کشف و نسبت به برطرف نمودن آن اقدام لازم به عمل آورد. لذا در مسئله فوق اولین قدم اطلاع رسانی صحیح و به موقع از ابزارهای در نظر گرفته شده به دانشجو می باشد تا سطح آگاهی دانشجو از فرآیندهای آموزشی بالا رود. پیشنهاد می شود کمیته کیفیت آموزشی اجرای بازرسی را در عین فرایند اجرایی (طول ترم تحصیلی) مورد تاکید قرار دهد

اصل چهارم) بر حسب قیمت ها عامل تعیین کننده در انتخاب تامین کنندگان نیست.

گاهی اوقات بنا به دلایل مختلف همچون کمبود بودجه، کاهش دادن هزینه مواد اولیه، عدم تخصیص لازم در قسمت تدارکات و غیره اقدام به خرید مواد اولیه و محصولات مورد نیاز با قیمت ارزانتر می شود این عمل اگر چه به ظاهر سبب کاهش هزینه مواد اولیه می شود ولی در عمل باعث کاهش کیفیت محصولات شده و نامرغوب بودن مواد اولیه سبب افزایش ضایعات و دوباره کاریها و در واقع افزایش هزینه ها می شود.

به همین منظور توصیه می شود تا حتی الامکان تامین کننده ای انتخاب شود تا بتوان با ایجاد رابطه صحیح و بیان نیازهای واقعی، مواد را با کیفیت و قیمت مناسب خریداری کرد. همچنین در صورت امکان بهتر است از تامین کننده دعوت شود تا با بازدید از فرایند تولید و محصولات و نحوه استفاده از مواد خریداری شده، در زمینه کاهش مواد اولیه با مدیران سازمان همکاری کند.

با اجرای این اصل هنگام خرید فقط به قیمت کمتر توجه نمی کنیم بلکه در جهت کاهش دادن قیمت تمام شده حرکت خواهیم کرد و تلاش می کنیم تا رابطه پایدار، همراه با اعتماد و وفاداری با تامین کنندگان ایجاد کنیم. در زمان خرید تجهیزات و لوازم آموزشی و کمک آموزشی سعی گردد از تکنولوژی روز استفاده شود تا نسبت به خرید بهترین وسیله (صرفه نظر از قیمت آن) اقدام گردد لذا جهت ابتکار می توانیم از بین تامین کنندگان رقابت بوجود آوریم یا با حضور آنان در محیط آموزشی نسبت به ترغیب تامین کنندگان جهت تحویل به موقع و با داشتن سطح کیفیت بالا اقدام نمائیم. دانشگاه در این راستا قدمهایی را برداشته است ولی فاصله زیادی با موارد مطرحه فوق دارد پیشنهاد می گردد پروسه تامین مواد اولیه بیمارستانهای آموزشی (تجهیزات و ملزومات آموزشی) حتی الامکان از نظرات معاون آموزشی دانشگاه و یا از نظرات کمیته کیفیت آموزشی استفاده گردد

اصل پنجم) بهبود مستمر سیستم تولید و خدمات

بهبود و بازسازی مداوم تک تک فرآیندهای برنامه ریزی، تولید و ارائه خدمات (همیشه چیز بهتری وجود دارد!) مدیریت باید تمام کارکنان را در جهت بهبود مستمر تولیدات ترغیب سازد و در بین کارکنان این ذهنیت را ایجاد کند که هیچ گاه به بهترین روش و بهترین کیفیت نرسیده ایم و همواره باید در جهت ارائه روشهای جدید، خلاقیتها و نوآوریها تلاش کنیم. در این زمینه دکتر دمینگ چرخه ای را به عنوان چرخه دمینگ Ac, Check, DO, Plan یا (چرخه PDCA) پیشنهاد می کند و بر این عقیده است که همواره و در تمامی فعالیتها لازم است به ترتیب چهار قدم برنامه ریزی PLAN، اجرا DO، بررسی CHECK و اقدامات اصلاحی ACTION را به اجرا درآورد و با تکرار آن به طور مداوم عمل بهینه سازی و بهبود مستمر را انجام داد.

مطابق رویکرد فرآیندی استاندارد OHSAS18000، چرخه PDCA دمینگ می تواند در تمامی فرآیندها بکار گرفته شود:

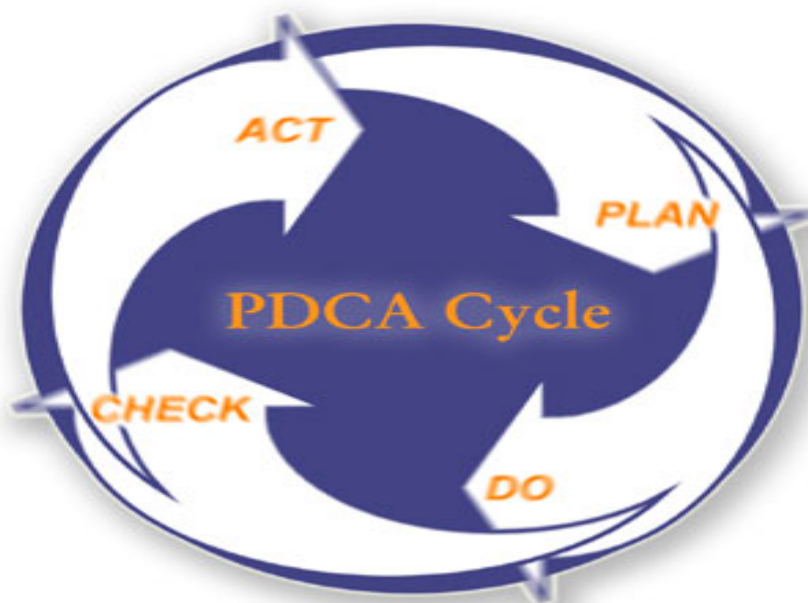
برنامه ریزی (Plan): تعیین اهداف و فرآیندهای لازم جهت ارایه نتایج بر طبق خواسته های مشتری و خط مشی های سازمان

اجرا (DO): اجرای فرآیندها

بررسی (Check): پایش و اندازه گیری فرآیندها و محصول بر طبق خط مشی ها ، اهداف و الزامات و یا خواسته های مربوط به محصول و گزارش دهی نتایج

اقدام (Act): انجام اقدامات جهت بهبود مداوم عملکرد فرآیند

نکته قابل ذکر در این چرخه آن است که وضعیت موجود همیشه موضوع اصلی برای برنامه ریزی است. پس از برنامه ریزی برای گذار از وضعیت فعلی اقدامات اجرایی برای دست یابی به اهداف پیش بینی شده در برنامه آغاز می شود و در ادامه با بررسی نحوه اجرای برنامه نقاط قوت و ضعف آن آشکار می گردد. در مرحله آخر اقدامات اصلاحی برای بهبود فعالیت های انجام گرفته آغاز و این چرخه به همین ترتیب ادامه می باید. به عبارتی در نگاه چرخه دمینگ وضعیت موجود هیچگاه کاملاً راضی کننده نیست و همواره باید به دنبال بهبود وضعیت باشیم



اجزاء تشکیل دهنده چرخه PDCA و مفهوم کلی آنها به شرح ذیل است :

معاونت توسعه مدیریت و منابع دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی سمنان- مدیریت برنامه ریزی، بودجه و پایش عملکرد

۱) برنامه :

عبارتست از تغییر یا آزمایشی که برای بهبود مد نظر دارید. در این مرحله آنچه را می خواهید بهبود یابد، تجزیه و تحلیل کرده و نواحی قابل بهبود را پیدا کنید. نخستین گام، انتخاب آن نواحی است که در اولویت برای بیشترین تلاش شما قرار دارد. برای تشخیص این نواحی قابل تغییر از فلوجارت یا چارت پارتو استفاده کنید .

۲) اجراء :

تغییر یا تست را به مورد اجراء گذارید. (ترجیحاً در یک مقیاس کوچک). این اجراء مربوط به تغییری است که در مرحله ی برنامه در مورد آن تصمیم گرفته اید .

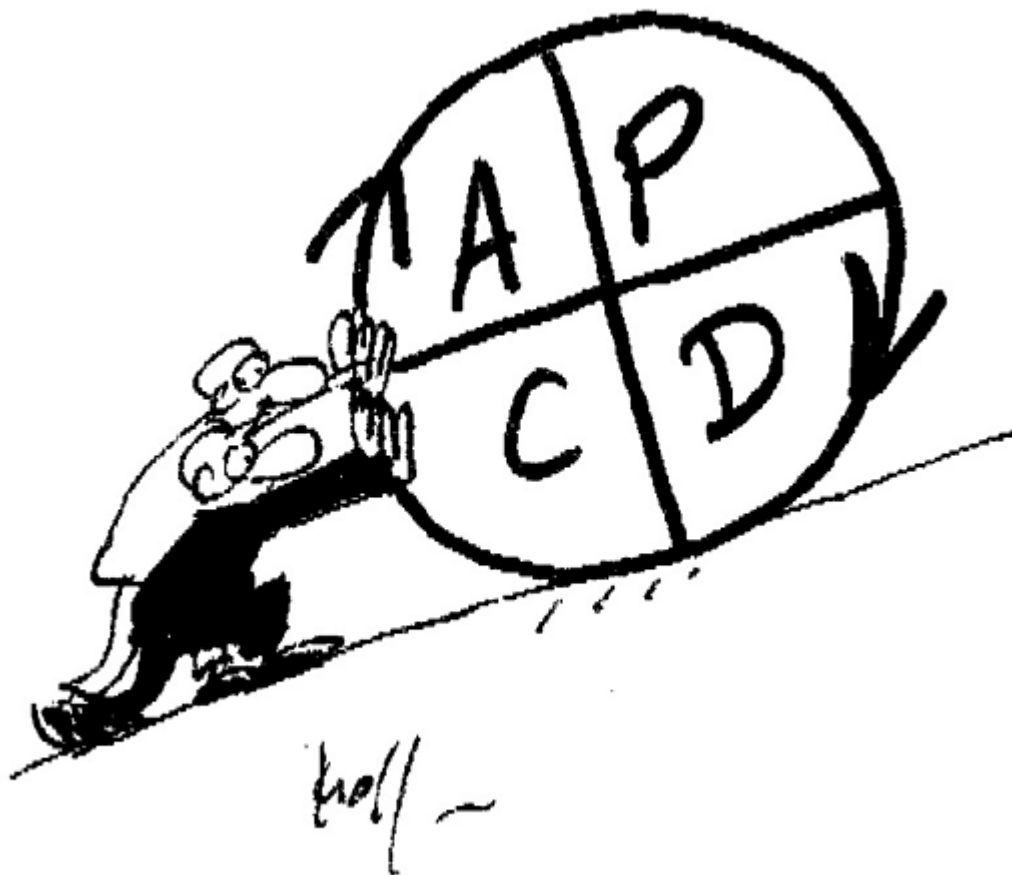
۳) (بررسی یا مطالعه: نتایج آنچه یاد گرفته شد و آنچه اشتباه از آب درآمد .

این مرحله یک مرحله حیاتی در چرخه PDCA است. پس از اجراء تغییرات در یک مدت کوتاه، شما باید تشخیص دهید که اجراء آن تغییر تا چه حد موثر بوده‌است. آیا واقعاً به بهبود مورد نظر شما منجر شده است یا نه؟ باید متناسب با ارزیابی هائی که می توانید به وسیله آنها سطح بهبود را تنظیم کنید، تصمیم بگیرید . در این ارزیابی ها، استفاده از نمودارهای گردش کار می تواند مفید واقع شود .

۴) اقدام :

تغییرات را ثبت کنید و یا دوباره چرخه را آغاز کنید. پس از برنامه ریزی، اجراء و تنظیم تغییر، باید تصمیم بگیرید که آیا این تغییر ارزش استمرار دارد یا نه؟ در صورتی که اجراء این تغییر صرفاً به تلف کردن وقت شما می انجامد یا ادامه آن شما را با مشکل مواجه می سازد و یا در نهایت به بهبود نمی انجامد، ممکن است توقف تغییر را مد نظر قرار داده و یا تغییر جدیدی را برنامه ریزی کنید. ممکن است تصمیم بگیرید این تجربه (آزمایش) را به یک ناحیه متفاوت انتقال دهید و یا به تدریج بر پیچیدگی آن بیفزائید. بدین ترتیب شما به مرحله برنامه بر می گردید .

به منظور درک بهتر چرخه PDCA با ذکر یک مثال به تشریح آن می پردازیم، شما نیز می توانید با انتخاب مثال های مشابه و یا واقعیات موجود در محل کار و زندگی خود چرخه PDCA را به مورد اجراء قرار گذارید



کم کردن وزن: خانم T زن ۵۰ ساله سفید پوست، ۱۰ پوند اضافه وزن دارد و از فشار خون بالا رنج می برد .

خانم T درصدد دستیابی به چه چیزی است؟ او و پزشک اش در تلاش برای تنظیم یک برنامه ورزشی هستند. هدف، تنظیم یک برنامه ورزشی است که بیمار بتواند علی رغم چهار روز سفر کاری در هفته، آن را به طور مستمر انجام دهد .

خانم T چگونه دریابد که هر تغییر، یک بهبود محسوب می شود؟ (با طرح چنین سئوالاتی می توان بهبود را ارزیابی

کرد) او تا چه میزان تابع نظم در برنامه و روش خود است؟ چه مدت زمانی ورزش می کند؟ آیا ورزش به کاهش فشار خون او می انجامد یا نه؟

خانم T چه تغییراتی را می توان اعمال کند که منتج به بهبود شود؟ پزشک بیمار لازم است طرحی را برنامه ریزی کند که برای بیمار لذت بخش باشد تا جایی که حتی در طول سفر به آن استمرار بخشد .

● مرحله اول چرخه PDCA:

۱ (برنامه :

دوچرخه سواری چهار روز در هفته به مدت روزانه بیست دقیقه. خانم T برای اینکه بتواند ورزش را در طول سفر ادامه دهد باید صرفاً در هتل هائی جا رزرو کند که دارای سالن ورزشی باشند، او همچنین باید دوچرخه ای را برای منزل کرایه کند .

۲ (اجرا :

خانم T تلاش می کند چهار روز در هفته به مدت ۲۰ دقیقه ورزش کند . او متوجه می شود که سختی دوچرخه سواری آزارش می دهد به همین دلیل تنها پس از سه دقیقه ورزش، خسته می شود. مشکل دیگر او رزرو وقت دوچرخه سواری در هتل هاست که کار آسانی نیست. چرا که همواره مشتریانی برای آن وجود دارد .

۳ (بررسی :

خانم T فقط یک روز در هفته به مدت ۳ دقیقه ورزش می کند. او انگیزه ای برای دوچرخه سواری ندارد. زیرا از آن لذت نمی برد. درگیری برای استفاده از دوچرخه در هتل ها مانع بزرگی است. خانم T به ورزشی نیاز دارد که محدودیت مکانی و زمانی خاصی نداشته باشد .

۴ (اقدام :

خانم T و پزشک او به برنامه ریزی جدیدی نیاز دارند .

● مرحله دوم چرخه PDCA:

۱) برنامه :

خانم T تصمیم می گیرد به جای دوچرخه سواری به Treadmill بپردازد. او باید ۴ روز در هفته روزانه ۲۰ دقیقه ورزش کند .

۲) اجرا :

خانم T پس از ۵ دقیقه ورزش توان ادامه ندارد. اگرچه مشکل مکان در هتل ها را ندارد اما بعد از ورزش دچار تهوع می شود .

۳) بررسی :

اگرچه خانم T از این ورزش لذت نبر اما او یک روز در هفته به مدت ۵ دقیقه به آن ادامه داد. او از قدم زدن لذت می برد اما هنوز تهوع آزارش می دهد .

۴) اقدام :

خانم T برای جلوگیری از تهوع و نیز به دلیل بی موقع بودن ساعات باشگاه به قدم زدن در هوای آزاد ادامه می دهد. او برای لذت بخش تر کردن پیاده روی و حفظ انگیزه، تصمیم می گیرد یک حیوان خانگی نگهداری کند .

●مرحله سوم چرخه PDCA:

۱) برنامه :

خانم T تا جایی که ممکن است به طور مداوم ورزش می کند. از نظر او قدم زدن به همراه حیوان مورد علاقه اش بسیار لذت بخش است. زمانی که در منزل است تقریباً سه روز در هفته بهاین کار مبادرت می ورزد و در ایام سفر می کوشد در شهر قدم زده و از اماکن دیدنی بازدید کند. گرچه این کار همیشه امکان پذیر نیست اما غالباً میسر است .

۳) بررسی :

خانم T سه روز در هفته روزانه حداقل ۲۰ دقیقه ورزش می کند. او معتقد است با وجود هوای تازه صبحگاهی، قدم زدن به همراه این حیوان، بسیار لذت بخش است و از افزایش فشار خون جلوگیری می کند .

۴ (اقدام :

اکنون که خانم T برنامه لذت بخشی یافته است سعی می کند خود را به ورزش جدید مقید سازد: قدم زدن و بازدید از جاهای دیدنی با پای پیاده. با توجه به علایق و نیازهای این خانم، او و پزشک هر دو توانستند برنامه ی ورزشی - گرچه غیر معمول - اما بسیار مؤثر تنظیم کنند. برنامه ای که سلامت جسمی و روحی خانم T را بهبود بخشید .

▪ فرآیند حل مسئله با استفاده از چرخه PDCA

۱ (گام اول: شناخت مسئله

- انتخاب مسئله برای تجزیه و تحلیل

- تعریف شفاف مسئله و ارائه آن به صورت یک عبارت دقیق

- تعیین یک هدف قابل اندازه گیری برای حل مسئله

- تنظیم یک فرآیند برای هماهنگی و کسب موافقت رهبری

▪ برنامه

۲ (گام دوم: تجزیه و تحلیل مسئله

- شناخت فرآیندهائی که بر مسئله تأثیر می گذارند و انتخاب یکی از آنها

- فهرست نمودن گام های فرآیند به همان صورتی که وجود دارند .

- تهیه نقشه ی فرآیند

- تأیید نقشه فرآیند

- شناخت علت های بالقوه فرآیند

- جمع آوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات مربوط به مسئله

- تأیید یا اصلاح عبارت اصلی مسئله

- شناخت علت های ریشه (اصلی) مسئله

- در صورت نیاز به تأیید علت های ریشه (اصلی) نسبت به جمع آوری اطلاعات اضافی اقدام شود .

▪ اجراء

۳ (گام سوم، تبیین راه حل ها

- تعیین معیار برای انتخاب راه حل

- یافتن راه حل های بالقوه ای که به علت های اصلی مسئله مربوط می شوند .

- انتخاب یک راه حل

- تأیید و پشتیبانی راه حل انتخاب شده

- برنامه ریزی راه حل مسئله

▪ اجرا

۴ (گام چهارم: اجرای راه حل

- اجرای راه حل انتخاب شده مبتنی بر یک تجربه یا پایگاه آزمایشی (پیلوت)

- اگر فرآیند حل مسئله در تلفیق با فرآیند بهبود مستمر استفاده می شود، به گام ششم فرآیند بهبود مستمر مراجعه کنید .

- اگر فرآیند حل مسئله به صورت مستقل مورد استفاده قرار می گیرد، گام پنجم را ادامه دهید .

▪ بررسی

۵ (گام پنجم: ارزیابی نتایج

- جمع آوری اطلاعات مربوط به راه حل

- تجزیه و تحلیل اطلاعات مربوط به راه حل . آیا هدف مورد نظر تحقق یافته است؟

- چنانچه پاسخ به این سؤال مثبت است به گام بعدی رجوع شود .

- در صورتی که پاسخ منفی است لازم است که به گام اول مراجعه شود .

▪ اقدام

۶ (گام ششم: استاندارد کردن راه حل ها (و سرمایه گذاری روی فرصت های جدید

- شناخت تغییرات سیستماتیک و نیازهای آموزشی برای اجراء کامل برنامه

- تطبیق راه حل های ممکن با نیازها

- برنامه ریزی و ارزیابی مستمر راه حل

- ادامه جستجوی بهبودهای فزاینده به منظور بهسازی راه حل

- جستجو به منظور یافتن سایر فرصت های بهبود

اجرای صحیح این اصل سبب کاهش هزینه ها و افزایش بهره وری می گردد. در این حالت قیمت تمام شده کاهش و قدرت سازمان افزایش می یابد.

با اجرای کلاسهای آموزش و جلسات مختلف به کارکنان، می توانیم روشهای جدید عملیات اجرایی، خلاقیتها و نوآوریها را در بین کارکنان بوجود آوریم لذا از آنان بخواهیم در فعالیتهای خود به ترتیب چهار قدم :

۱- برنامه ریزی PLAN

۲- اجرا DO

۳- بررسی CHECK

۴- اقدامات اصلاحی ACTION

را به اجرا درآورده تا عمل بهینه سازی و بهبود مستمر انجام گیرد و در صورت اجرای صحیح آن به یقین سبب کاهش هزینه ها و افزایش بهره وری بوجود خواهد آمد باعث افزایش قدرت سازمان خواهد شد.

دانشگاه در حال انجام شبه فرایند فوق می باشد و تاکید می گردد که فرایند اجرایی خود را نظامند تر (بر اساس ۴ موارد ذکر شده) نماید تا ضعف احتمالی خود را در یک یا چند قدم ذکر شده پیدا و بر طرف نماید

اصل ششم) آموزش در خصوص شغل را برگزار کنید.

جانشینی روش جدید و آموزش نیروی انسانی و کاربرد آمار (تلاش برای پیشرفت)

با توجه به پیشرفت فزاینده علم و تکنولوژی لازم است مدیران امکانات لازم را برای فراگیری اطلاعات و علوم جدید فراهم کنند اما متأسفانه بسیاری از مدیران توجه به آموزش کارکنان خود نمی کنند چرا که نتایج آموزش غیر ملموس و نامشهود است و نمی توان نتایج آن را بویژه در کوتاه مدت مشاهده کرد و مدیران نتیجه گیری که عمدتاً با آمار و ارقام کار می کنند و هر فعالیتی را برای رسیدن به نتایج قابل ملموس آن انجام می دهند به آموزش کارکنان توجه لازم را مبذول نمی دارند. این در حالی است که آموزش یک امر کیفی است و تبدیل فعالیتهای کیفی به کمی و اندازه گیری آنها بسیار مشکل است در واقع آموزش یک سرمایه گذار پنهان است که نتایج آن در دراز مدت

مشخص می شود و با ایجاد آموزش مستمر است که علاوه بر ارتقای مهارت و دانش کارکنان باعث افزایش انگیزه در بین آنها خواهید شد.

با توجه به اینکه نتایج آموزش کارکنان در کوتاه مدت غیر ملموس و نامشهود است لذا از نتیجه گرایی آنی و سریع پرهیز کرده و بیشتر به امر کیفی قضیه نگاه کنیم در این صورت است که با افزایش مداوم و مستمر موضوع فوق نتایج بزرگی را کسب و همواره باعث افزایش انگیزه پرسنل خود شده ایم.

لذا علیرغم آموزشی که در عین خدمت (آموزش ضمن خدمت) در دانشگاه برای کارکنان و مدیران برگزار می شود پیشنهاد میگردد آموزش مهارت‌های مدیریتی در راستای مباحث فوق توسط معاون آموزشی دانشگاه در نظر گرفته و به مرحله اجرا بگذارد

اصل هفتم) رهبری کنید.

انطباق و جانشینی سرپرستان به منظور تمرکز سرپرستی بر یاری رساندن به افراد برای انجام بهتر وظایفشان (کیفیت قابل تفویض نیست . مدیریتی که توانایی ها و استعداد های مختلف افراد را تشخیص دهد مدیریتی موفق است)

همواره سعی کنید بر کارکنان خود رهبری کنید تا کارکنان نیز خود را در رسیدن به اهداف سازمان مهم دانسته و بدون آنکه کنترل شوند و تحت فشارهای مختلف قرار گیرند وظایف خود را انجام دهند در واقع با رهبری کردن است که کارکنان حتی با نبودن حضور مدیران و سرپرستان سعی می کنند وظایف خود را به بهترین نحو ممکن انجام دهند چرا که به کار خود عشق می ورزند و شیفته آن شده اند و این به خاطر آن است که یک رهبر خوب تواناییها و استعدادهای افراد را شناسایی کرده و هر کس را در جای مناسب خود قرار می دهد این چنین رهبری اگر قرار باشد کسی را سرزنش کند هیچ گاه خود شخص را سرزنش نمی کند بلکه عملکرد نامناسب او را مورد سرزنش قرار می دهد.

با رهبری کردن می توان به بهترین نحو کلیه کارهای روزمره و محوله توسط کارکنان را انجام داد بدون اینکه کسی از کار انجام شده احساس خستگی نماید لذا بر اساس توانمندی و استعدادهای کارکنان نسبت به کارهای واگذاری

تصمیم گیری نمائید تا اطمینان نمائید کار واگذاری به نحو مطلوب انجام خواهد شد و در صورت قصور، فرد مذکور را سرزنش ننمائید بلکه عملکرد آن را مورد نقد قرار دهید.

با توجه به موارد فوق و علیرغم کاهش شدید بودجه در چند سال گذشته در قسمت بخش آموزش دانشگاه، مدیران این بخش (معاون آموزشی و پژوهشی، و رؤسای دانشکده ها و مدیران وابسته) با مدیریت هزینه و با استفاده از تکنیک های مدیریتی نگذاشته اند خدشه ای به کیفیت آموزشی وارد شود سعی و تلاش آنان در اجرای وظایفشان برای افزایش کیفیت آموزشی است اما روند فوق (کسری بودجه) روند خوشایندی را نمی توان پیش بینی کرد پیشنهاد می گردد با توجه به موارد فوق در وهله اول به افزایش کیفیت رشته های تحصیلی بپردازند و به افزایش رشته های تحصیلی جدید فکر نکنند سپس در صورت تحقق مرحله اول اقدام به افزایش ظرفیت رشته تحصیلی اقدام نمایند.

اصل هشتم) ترس را در محیط کار از بین ببرند

از بین بردن ترس از برنامه های جدید و تشویق ارتباطات دوطرفه (همکاری و تعاون همراه با احترام متقابل) ترس یکی از عواملی است که در ظاهر باعث افزایش فعالیت کارکنان می شود ولی واقعیت آن است که ایجاد ترس نه تنها باعث افزایش فعالیت کارکنان نمی شود بلکه با برهم زدن افکار کارکنان و مغشوش کردن ذهن آنها سبب از بین رفتن خلاقیتها و نوآوریها می شود.

ترس باعث می شود تا زمانی که عامل ایجاد ترس وجود دارد افراد به فعالیت بپردازند ولی به محض برطرف شدن عامل ترس، شخص به همان شکل دلخواه خود عمل می کند. پس سعی کنید همواره با از بین بردن ترس و اعمال رهبری صحیح، کارکنان را به فعالیت بیشتر و تولید محصولات با کیفیت ترغیب سازید، نه اینکه آنها را مجبور به فعالیت بیشتر کنید. همچنین همواره به یاد داشته باشید که ملاک، تنها کار کردن بیشتر نیست بلکه مهم با فکر کار کردن است و هیچ گاه نمی توانیم با اعمال ترس از کارکنان انتظار کار با تفکر صحیح و کیفیت بالاتر را داشته باشیم. پس سعی کنید نگرانی ها را از سازمان دور کرده و با ایجاد امنیت و اطمینان شغلی در سازمان، به کارکنان اجازه دهید با فکری آسوده و به صورتی کارا و موثر در سازمان فعالیت کنند.

برای افزایش راندمان نباید از عواملی چون ترس در کارکنان استفاده کرد لذا در محیط آموزشی تعریف شده چنانچه خواسته باشیم کلیه هدفهای اختصاصی را مورد اجرا قرار دهیم تا کاهش کیفیت آموزشی دانشجویان را از جانب کم کاری مجریان (کارکنان) طرح مذکور مواجه نشویم لازمست که با اعمال رهبری صحیح، کارکنان را به فعالیت بیشتر و تولید خدمات با کیفیت بالا ترغیب نمائیم با کارکنان طوری برخورد نمائیم تا خود را متعلق به سازمان (تعلق سازمانی) بدانند نه اینکه تا زمانی که ترس بالای سر آنان است کار کنند و بالعکس.

اصل نهم) حذف محدودیتها و موانع موجود بین قسمتها

شکستن سد ارتباطی بین کارکنان و تشویق به حل مشکل از راه کار گروهی (راه اندازی سیستمی بر پایه تعاون زیرا که سیستم موفق افرادی موفق دارد)

هر سازمانی از بخشها و قسمتهای مختلفی تشکیل شده است که این بخشها در مجموع تشکیل یک سیستم واحد را می دهند، برای آنکه این سیستم بتواند به اهداف مورد نظر خود برسد لازم است تمامی اجزای تشکیل دهنده سیستم با یکدیگر روابط منطقی و اصولی داشته باشند و با تبادل صحیح اطلاعات سعی در کمک کردن به یکدیگر و رساندن سازمان به اهداف مورد نظر را داشته باشند.

با توجه به اینکه اجرای یک فرآیند صحیح وابسته به همکاری های مختلف درون بخشی می باشد لذا باید روابط منطقی و اصولی بین بخشهای مختلف سازمانی بوجود بیآوریم

پیشنهاد می گردد با اجرای سیستم یکپارچه نرم افزاری بخش های مختلف سازمانی را با هم لینک کرده تا کمک فراوانی در اجرای یک فرآیند و گزارشگیری صورت گیرد در این صورت است که ضمن صرفه جویی در زمان اجرای یک فعالیت، اطمینان از صحیح بودن آن حاصل گردیده است. دانشگاه قسمتی از مورد مذکور را انجام داده و در حال اجرای مابقی قسمتهای آموزشی میباشد

اصل دهم) پرهیز از دادن شعارهای بی محتوا (صوری) تبعیض نگذاشتن بین نیروی کار و پرهیز از تعیین اهداف

چندگانه و متعدد برای دست اندر کاران مدیریت (کنار گذاشتن شعار و اندرز و هرچه که مانع پیشرفت شود)

بعضی از مدیران با ارائه قول و وعده های بی اساس و شعارهای بی پایه سعی در کاهش تشنجهها و تنشها می کنند و با این عمل سعی دارند نیروی لازم را برای فعالیت بیشتر کارکنان ایجاد کنند اما شعارهای صوری با گذشت زمان نه تنها باعث افزایش فعالیت کارکنان نمی شود، بلکه انگیزه لازم را هم از کارکنان سلب می کند و سبب می شود آنها نسبت به سازمان و مدیرانشان بی اعتماد شوند. لذا به مدیران توصیه می شود به جای ارائه شعارهای صوری عملاً در جهت موارد مورد نظر گام بردارند و کاردانی و لیاقت خود را در عمل ثابت کنند.

سعی شود طوری کارکنان سیستم تحت پوشش خود را رهبری نمائید تا با اندازه ارزش کار انجام شده و منابع در نظر گرفته شده نسبت به پرداخت حق الزحمه و ... اقدام گردد در غیر اینصورت چنانچه به کار کم، ارزش بالایی قائل شوید و به کار بزرگ نتوانید ارزش خاص آن را بپردازید باعث بی اعتمادی پرسنل به مدیر خواهد شد و انگیزه کاری را از کارکنان سلب خواهد کرد پیشنهاد می گردد با در نظر گرفتن منابع مالی، کار انجام شده را از کارکنان طلب نمائید. که مدیران اجرایی دانشگاه در حال حاضر با انجام این اصل مدیریت می نمایند

اصل یازدهم) حذف سهمیه ها و اهداف کمی

از بین بردن موانع و عواملی که باعث خدشه دار کردن غرور کارکنان می شود (کنار گذاشتن اهداف دست نیافتنی زیرا که نتیجه کار بازتابی از روش کار است)

بسیاری از مدیران بر این باورند که با تکیه کردن بر آمار و ارقام و اهداف مقداری می توان کارایی کارکنان را افزایش داد در حالی که این عمل بویژه در دراز مدت نه تنها کارایی افراد را افزایش نمی دهد بلکه سبب بروز مشکلات ذیل می شوند.

الف) ارائه آمار و ارقام غلط توسط کارکنان

ب) کاهش کیفیت محصولات به علت توجه بیش از اندازه به مسائل کمی

ج) از بین رفتن انگیزه و اعتماد به نفس کارکنان به علت بها ندادن به مسائل کیفی

لذا مدیران سعی کنند توجه به کیفیت و اهداف کیفی را در اولویت قرار دهند و در مرحله بعدی مسائل کمی را در نظر بگیرند و از بکارگیری شیوه مدیریت بر پایه نتیجه (مدیریت نتیجه گرا) خودداری کنند.

مبنا و اصل کار را کیفیت کاری در نظر بگیرید چرا که با تکیه کردن بر آمار و اهداف مقداری در درازمدت نه تنها کارایی افراد را پایین می آورد بلکه امکان آمار غلط، دور شدن از کیفیت تولید (خدمات) و ... را به دنبال خواهد داشت لذا اولویت مدیران باید بر پایه توجه به اهداف کیفی و سپس مسائل کمی را در نظر بگیرند. اصل فوق علی الخصوص از ۳ سال گذشته در دانشگاه مورد تاکید بوده است

اصل دوازدهم) افزایش غرور و لذت از کار

تشویق همه کارکنان برای کسب آموزش های بیشتر و همچنین خودپروری (هدف از کار باید لذت از کار باشد) آنچه که باعث می شود کارکنان با حداکثر توان خود فعالیت کنند عشق و علاقه آنها نسبت به کارشان است حال اگر مدیران بتوانند این علاقه به کار را در بین کارکنان گسترش دهند دیگر نیازی به کنترل و نظارت مداوم آنها نیست چرا که کارکنان به خاطر اینکه کنترل می شوند کار نمی کنند بلکه به خاطر علاقه ای که به کار خود دارند و لذتی که بعد از انجام دادن آن برایشان حاصل می شود فعالیت می کنند برای این منظور لازم است با فرد مطابق شخصیت و ذهنیات درونیش رفتار شود و با استفاده از مواردی همچون تشویق به موقع کارکنان، نظرخواهی کردن از آنها در امور مختلف، ایجاد شرایط مناسب در محیط کار، افزایش صمیمیت و احترام متقابل در بین کارکنان، ارائه آموزشهایی در زمینه افزایش اعتماد به نقش و خودباوری و غیره غرور و لذت از کار در بین کارکنان افزایش داد. مدیر مربوطه باید عشق و علاقه کارکنان را در محیط سازمانی افزایش دهد چنانچه بتوانند این علاقه را در بین کارکنان بوجود آورند نیازی به کنترل و نظارت آنان ندارند با استفاده از مواردی مثل تشویق به موقع آنان، نظرخواهی کردن از آنان، ایجاد شرایط مناسب در محیط کار، افزایش قیمت و احترام متقابل و در بین آنان افزایش داد لذا اینکار بستگی به مدیر مربوطه در نحوه رهبری کردن کارکنان و سیستم مربوطه خواهد داشت.

به نظر میرسد در دانشگاه از کارکنان چند برداشت میتوان داشت

عده ای به خاطر علاقه ای که به کار خود دارند و لذتی که بعد از انجام دادن آن برایشان حاصل می شود فعالیت می کنند و زیاد توجه ای به بهای آن از نظر اینکه کسی آنان را تشویق کند ندارند

عده ای از کارکنان به خاطر اینکه کنترل می شوند کار می کنند و اثر بخشی در آنان کمتر دیده میشود اما با ایجاد یک انگیزه در درون آنان (تشویق به موقع کارکنان، نظرخواهی کردن از آنها در امور مختلف، ایجاد شرایط مناسب در محیط کار، افزایش صمیمیت و احترام) دیگر نیازی به کنترل و نظارت مداوم آنها نیست و اثر بخشی آنان بالا میرود عده ای توانایی انجام کار را از نظر فکری و جسمی (باتوجه به سابقه بالا و مریضی و...) و از نظر روند رو به رشد فن آوری و تکنولوژی بروز دنیا را ندارند و باید با پرداخت حق و حقوق کامل به آنان به خدمتشان خاتمه داده و یا نسبت به جابجایی آنان در محیط سازمانی اقدام نمود لذا باید بر اساس این دسته از کارکنان تعریف شده تصمیم گیری و مدیریت کرد

اصل سیزدهم: برنامه ریزی به منظور آموزش و خوداصلاحی کارکنان

فعالیت همه جانبه در جهت ایجاد تحول در سازمان (وارد شدن به برنامه آموزشی سالم)

در اصل ششم در مورد اهمیت آموزش و اجرای آن برای مشاغل مختلف توضیحاتی داده شد. اما در این مرحله کارکنان باید به خود اصلاحی کامل برسند و این امر مستلزم آن است که مدیریت انگیزه لازم را برای کارکنان فراهم آورد تا هر یک از آنها بنا بر نیازهایی که در محیط کار خود احساس می کنند و با استفاده از روشهایی همچون استفاده از شبکه جهانی اینترنت، نوارهای آموزشی، مطالعه کتاب و مجلات، حضور در کلاسهای داخل و خارج از صنعت و غیره اقدام به پویایی و بهنگام سازی خود کنند. در این مرحله است که کارکنان باید به اهمیت آموزش و فراگیری علم و دانش با همه وجود پی برده باشند تا با افزایش مداوم آگاهی های خود اقدام به بهبود مستمر کیفیت محصولات کنند. در این زمینه لازم است مدیریت سازمان با فراهم کردن برنامه مدون آموزشی (طرح جامعه آموزشی) کارکنان را بنابر تخصصی که دارند و بنابر ضعفها و نقصانهایی که در محیط کار دیده می شود و با استفاده از نظرات و پیشنهادات خود آنها به صورت فراگیر کارکنان را تحت پوشش آموزشی مداوم قرار دهد تا کارکنان به خوبی ثمرات لذت حاصل از آموزش را درک کنند.

لذا دانشگاه جهت افزایش کیفیت آموزشی دانشجویان لازم است کارکنان قسمت خدمات آموزشی که فرآیندهای مربوطه را اجرا می نمایند همواره با آخرین اطلاعات و روشهای اجرایی بهنگام نماید بدین منظور باید برنامه آموزشی و خوداصلاحی کارکنان تدوین و با استفاده از تکنولوژی نوین جهانی همچون اینترنت، کلاس و کارگاههای

آموزشی داخلی و خارجی، نوارهای آموزشی و ... اقدام به پویایی کارکنان پرداخت در ضمن با ایجاد نظام پیشنهادات در محیط کاری و با استفاده از نظرات و پیشنهادات آنان، به برطرف کردن نقص‌های احتمالی و به تقویت نقاط مثبت سازمانی مورد استفاده قرار داد. که قدمهایی مثبتی در این زمینه برداشته شده و در حال انجام و تکمیل این فرایند می باشد

اصل چهاردهم: برای دگرگونی همه کارکنان را به کار بگیرند.

حذف شعارها و اهداف بی مورد و غیر واقعی (به انجام رساندن کامل تغییر - تثبیت و تقویت)

در این مرحله است که مدیریت باید نتایج حاصل از فعالیتهایش در اجرای ۱۳ اصل قبلی را دریافت کند و در صورتی که می تواند به نتایج دلخواه خود برسد که در پیاده سازی صحیح ۱۳ اصل قبلی دقت لازم را کرده باشد. در این مرحله، مدیران باید کارکنان را به نقطه ای از تفکر و اندیشه برسانند که همه آنها با تمام وجود قبول کنند که دگرگونی در سازمان به گونه ای که در جهت اهداف سازمان و بهبود مستمر کیفیت مستمر محصولات باشد به نفع همه آنها خواهد بود و هر کسی در هر رده و پست سازمانی که هست باید سازمان را در جهت رسیدن به اهدافش یاری کند.

کارکنان با قبول ۱۴ اصل مطروحه می توانند نسبت به دگرگونی در جهت رسیدن به سازمان کمک کنند لذا چنانچه کارکنانی که در بخش آموزش دانشگاه و دانشکده ها مشغول خدمت هستند اگر نسبت به اجرای این اصول اقدام نمایند بدون شک منجر به افزایش کیفیت آموزشی دانشجویان خواهد شد که در آینده نزدیک می توان حداقل دانشگاه را به عنوان یکی از بهترین دانشگاههای علمی در سطح منطقه معرفی کرد که اولین ذینفعان این پروسه جزء دانشجویان و کارکنان کسی دیگر نخواهند بود. کل این چهره نکته یک هدف را دنبال می کنند و اینکه شرایطی را فراهم کنیم تا کارکنان با لذت کار کنند.

در اینجا به باورهای اشتباه مدیران و جامعه غرب و راهکارهای فلسفه دمینگ می پردازیم

۱- غربیان از نخستین روزهای زندگی آموزش دیده اند رقابت کنند و برای رتبه و مقام همدیگر را کنار زنند.

(مدیران باید روحیه تعاون را در افراد بوجود آورند. مدیران باید بدانند که کسی که برای زندگی تلاش می کند تمایل به رقابت دارد ولی در دراز مدت به جای سود زیان خواهد دید. با روش دمینگ انسان احساس می کند این ها استعدادهای درونی هستند. نوعی افتخار. تمایلی برای بهتر شدن کار و نتیجه عده ایست که باهم کار می کنند و در عین حال رقابت.)

۲- اگر قرار است کسی در غرب برنده شود عده ای دیگر باید بازنده باشند. (در فلسفه دمینگ همه برنده هستند.)

۳- برای پیش افتادن باید نظر بالادست را جلب کرد. (این در فرآیند تولید کمی حقیقت دارد. ولی درسیستم کیفیت هدف رضایت مشتری است. مهم است تمام تلاش کارمند صرفا برای جلب رضایت بالادستش نباشد. تمام تلاش او باید برای جلب رضایت مشتری باشد. آن موقع رضایت بالا دست هم شکل میگیرد.)

۴- هرگاه اشتباهی صورت گیرد حتما کسی باید سرزنش شود. (در فلسفه دمینگ این اشتباه از جانب فرد نیست بلکه سیستم اشتباه است. زیرا عملکرد به فرد بستگی چندانی ندارد و بیشتر از سیستمی ناشی میشود که او در آن کار می کند.)

۵- غربیان حاضر به پذیرش این نکته نیستند که اختلاف نظر و سلیقه در هر جایی می تواند وجود داشته باشد. (در فلسفه دمینگ سیستم مسئول وقایعی است که اتفاق می افتد. و چنان که در سیستم روحیه تعاون وجود نداشته باشد هر کس به نحوی آسیب می بیند. در سیستم باید اصلاحات مداوم گنجانده شود.)

۶- مدیران غربی همیشه می خواهند اولین باشند. (در نظریه دمینگ این فرآیند اصلاح دایمی است. گام به گام و بهتر و بهتر. ما یک شبه نمی توانیم تغییر کنیم.)

۷- تیلوریسم به مدیران آموخته است که برای بهتر انجام دادن کار باید آن را به بخش های کوچکتر تقسیم کرد. (این برای کمیت خوب است ولی برای کیفیت باید سیستم را به صورت کلی در نظر گرفت و روش هایی را یافت که بین بخش های مختلف کار هماهنگی ایجاد کند.)

۸- غرب ملاک دانش را مدرک تحصیلی افراد می داند. (دمینگ به ما می آموزد آنچه که ما با آن در آینده روبرو می شویم نیاز به عمری یادگیری و اصلاح و پیشرفت پیوسته دارد.)

اگر به گفته های دمی‌نگ شناخت پیدا کنیم متوجه می شویم که ما وقت زیادی را باید صرف اصلاح کارها کنیم. صرف تغییرات اساسی و پایدار و باقی برای تغییر شکل تدریجی و پیوسته سیستم ها و فرآیندها و در نتیجه خود به خود و رفته رفته زمان کمتری را صرف درگیری ها می کنیم و بیشتر روی اصلاح و پیشرفت تکیه می کنیم. می توان گفت تفکر سیستمی پدر کنترل کیفیت آماری روش بهتری برای نگاه کردن به دنیا از روش مکانیکی است.

در پایان از ریاست محترم دانشگاه و از معاونت محترم آموزشی دانشگاه ورؤسای محترم دانشکده ها که توانسته اند در چند سال اخیر کیفیت خدمات آموزشی را در سطح بهتر و قابل قبولی ارائه نمایند تقدیر و تشکر می گردد و از معاونت محترم توسعه مدیریت و منابع دانشگاه که در چند سال اخیر توانستند پشتیبان منابع برای اجرای بهتر فرایندهای آموزشی باشند تشکر می گردد و امید است دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی سمنان با اجرای این طرح بتواند در آینده نزدیک به عنوان رتبه اول آموزشی و بهترین دانشگاه در سطح کشور معرفی و مطرح شود.

منابع :

- ۱- رافائل آگویو، ۱۴ اصل دکتر دمی‌نگ، مترجم میترا تیموری، چاپ اول، انتشارات آموز، ۱۳۷۸
- ۲- ادوارد دمی‌نگ، خروج از بحران، مترجم نوروز درواری، چاپ دوم، انتشارات موسسه خدمات فرهنگی، ۱۳۷۷
- ۳- حمید ماهرانی، جزوه درسی مدیریت کیفیت فراگیر، ۱۳۷۷
- ۴- آقاحسینی، تقی (۱۳۸۱)، بررسی عوامل مؤثر بر بهبود مدیریت دوره متوسطه شهر اصفهان، شورای تحقیقات سازمان آموزش و پرورش استان اصفهان.
- ۵- کافمن، راجر و دیگران (۱۹۹۳)، مدیریت کیفیت افزوده و بهبود روزافزون نظام آموزشی، ترجمه رضا هویدا و دیگران، اصفهان: انتشارات گویا.
- ۶- (بویدل، تام. ۱۳۸۰)
- ۷- (انقلاب دمی‌نگ. ۱۳۷۸. ترجمه مرکز آموزشی سازمان مدیریت دولتی)
- ۸- (ملکی، آناهیتا و دیگران، ۱۳۸۷، ص ۱۲۲)

۱. www.creativityandtriz.com/files/Deming.doc

۲. [www.http://beso.persianblog.ir](http://beso.persianblog.ir)