

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

مدیریت کیفیت جامع

# *Total Quality Management*



جمع آوری تهیه و تنظیم : مجید مبین

# مروري بر آنچه كه ارائه خواهد شد:

## ۱- تعاریف و مفاهیم مرتبط با TQM

۱-۱ تعریف کیفیت

۱-۲ جنبه‌های کیفیت

۱-۳ تاریخچه مدیریت کیفیت

۱-۴ تعاریف ارائه شده در زمینه مدیریت کیفیت جامع

## ۲- آراء و عقاید نظریه پردازان TQM

۲-۱ دکتر دمینگ

۲-۲ دکتر جوران

۲-۳ فیلیپ کراسبی

۳- عوامل شکست پروژه‌های TQM

۴- جایگاه ISO 9000 در مباحث TQM

۵- نگاهی به EFQM جایزه کیفیت اروپا (مدل سرآمدی کیفیت اروپا)



## تعریف کیفیت:

تأمین نیازها و خواسته‌های تصریح شده و تلویحی مشتری که با برآورده شدن آنها رضایت‌مندی او جلب میشود.

یا

میزان برآورده شدن الزامات توسط مجموعه‌ای از مشخصات ذاتی

تفاوت ها در کیفیت:

در مورد مثال زیر ، کدامیک کیفیت بهتری دارد ؟



در اصل يك فرهنگ است كه بايد تك تك افراد يك سازمان به آن  
اعتقاد داشته باشند و ابزاري ايست براي افزايش كيفيت در سازمان  
ها و بنگاههاي اقتصادي

# TQM :

مشتری مدار

یک فلسفه مدیریتی

یک رویکرد مدیریتی

یک سیستم مدیریتی

است ، که در بر گیرنده

تمامی سازمان و ابزارها

و تکنیکهای پیشرفت

برای برآورده شدن اهداف  
نهایی سازمان است.

# TQM :

T

جامع : نشان دهنده همه گیر  
بودن آنست

Q

کیفیت : درجه تطابق کالای  
تولید شده یا خدمت ارائه شده  
با نیاز مشتری را بیان میکند

M

مدیریت : فن ، هنر یا روشی  
اداره کردن ، کنترل و هدایت  
کردن و ... میباشد



سیاست های کیفی شرکت موتورلا

کیفیت شغل ماست

**QUALITY IS OUR OBJECT**

رضایت مشتری وظیفه ماست

**CUSTOMERS SATISFACTION IS OUR DUTY**

وفاداری مشتری آینده ماست

**CUSTOMERS LOYALTY IS OUR FUTURE**



# تاریخچه مدیریت کیفیت

هامورایی از بابلیان قرن سوم قبل از میلاد:

اگر يك ساختمانى فرو ريزد و صاحب آن كشته شود پس باید سازنده آن نیز كشته شود.

## مسیر تکامل مدیریت کیفیت جامع :

### مدیریت علمی و کنترل کیفیت :

تیلور : برنامه ریزی جدا از اجرا است مدیران مسئول برنامه ریزی و کارگران مسئول اجرا هستند.

### نمونه گیری پذیرش و کنترل کیفیت آماری :

دسته ای از محصولات را با استانداردهای از پیش تعیین شده مقایسه میکنیم.

رشد کیفیت محصول ژاپنی : در سال ۱۹۵۰ در ژاپن بر جنبه های مدیریتی بیشتر از مباحث تکنیکی تمرکز پیدا کردند در آمریکا اغلب کیفیت متمرکز به حوزه های تخصصی بود در صورتی که در ژاپن کیفیت جزو مسئولیت های هر نفر محسوب میشد.

**کیفیت :** دامنه تعریف کیفیت وسیع است و شامل موارد همچون :

**الف ) مناسب بودن برای استفاده :**

زمانی محصول برای استفاده مناسب است که همه الزامات مهندسی در آن رعایت شده باشد

**ب ) کیفیت طراحی :**

بیشتر به این سؤال پاسخ میدهد که طراحی محصول به نحوی هست که محصول قابلیت مناسب برای استفاده را داشته باشد

**ج) مطابقت تولید با طراحی :**

اگر طراحی درست انجام شود و محصول منطبق با طراحی تولید شود برای مشتریان مناسب خواهد بود

**د) رضایت مشتری :**

مشتریان زمانی راضی هستند که ارزیابی و قضاوت آنان از محصول یا خدمت دریافت شده در حد یا بیشتر از انتظارات آنها باشد

## تعریف جامع از کیفیت :

از میان تعاریف اشاره شده بنظر میرسد رضایت مشتری تعریف مناسب تری از کیفیت را ارائه میدهد اما دارای نقاط ضعف مهمی است از جمله اینکه :

**رضایت مشتری** زمانی اندازه گیری میشود که محصول یا خدمتی را دریافت کرده است و این زمان تنها امکان اصلاح برای شرکت وجود دارد – در صورتی که شرکت ها باید سعی کنند از رسیدن محصولات معیوب و فاقد کیفیت لازم به مشتریان جلوگیری کنند

**سازمان بین المللی استاندارد کیفیت را مجموعه ای از ویژگیها و مشخصات کالا میداند که نیازهای مورد انتظار افراد را برآورده میسازد**

**تعريف برخي اندیشمندان از کیفیت :**

**دمینگ :** کیفیت باید نیازهاي حال و آینده مشتري را مد نظر قرار دهد

**کروسبی :** کیفیت محصول هماني است که مشتریان خواسته اند

**اکورافیل :** کیفیت يعني هر چيزي که ارزش محصول را نزد مشتري افزايش دهد

**۲- آراء و عقايد نظريه‌پردازان TQM**

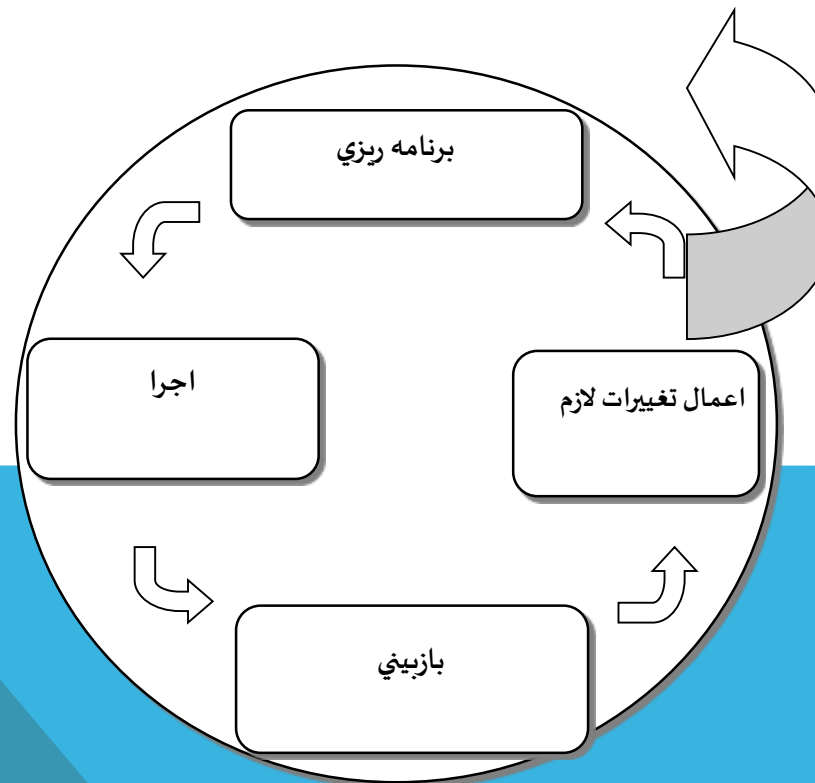
**۲-۱ دکتر دمینگ**

**۲-۲ دکتر جوران**

**۲-۳ فیلیپ کرازبی**

شرکت ها باید دیدگاه بهبود مستمر را براي کیفیت انتخاب کنند و کنترل کیفیت محدود به مهندسان و کارگران تولید نمیشود ، همه باید در این راستا احساس مسئولیت کنند .

### چرخه شواتر (چرخه دمینگ)



## در فلسفه دمینگ :

تعهد به اهداف بهبود و خدمات و محصولات :

به منظور باقی ماندن در عرصه رقابت این اصل در سرتاسر سازمان باید اجرا شود . شرایط رقابتی تنها به قصد سودآوری نیست بلکه تجارت بخشی از جامعه است که هدف آن خدمت به مشتری و کارکنان است

پذیرش فلسفه جدید :

مدیران باید بدست گرفتن رهبری تغییر در محصولات و یا خدمات را داشته باشند انعطاف لازم جهت بهبود محصولات را داشته باشند

عدم وابستگی کیفیت به بازرسی :

بازرسی صددرد محصولات هم کیفیت آنها را تضمین نمی کند و این موضوع بحای تأثیرگذاری بر مسئولیت کنترل کیفیت هر يك از کارکنان تنهابر مسئولیت بخش کنترل کیفیت تأثیر دارد



## \* پایان یافتن تجارت بر مبنای قیمت :

قیمت بدون در نظر گرفتن کیفیت معنی ندارد انتخاب فروشنده مورد اعتماد و ایجاد روابط بلند مدت با وی هزینه های کل شرکت را به حداقل میرساند و وفاداری و اعتماد را افزایش میدهد

\* **بهبود مستمر تولید :** موفقیت در تجارت بهبود مستمر کیفیت و بهره وری است

\* **آموزش حین کار :** منابع انسانی سرمایه های اصلی سازمان محسوب میشوند

\* **رهبری :** مدیران باید تکنیکهای مدیریتی مناسبی را طراحی نمایند

\* **از بین بردن نگرانی کارکنان و فراهم آوردن شرایط کار مفید**

\* **رفع موانع بین بخش ها**

\* **حذف شعارها، نصایح و اهداف متقاضی تولید بدون عیب و نقص (جلوگیری از رقابت منفی کارکنان)**

\* **حذف استانداردهای کاری و مدیریت مبتنی بر هدف**

## \*رفع موانع شکوفایی و مهارت کارکنان پاره وقت

\* طراحی برنامه قوی آموزشی و خودبهبودی

\* کار کردن همه کارکنان برای رسیدن به اهداف

### 2-2- جوزف جوران :

علاوه بر جنبه های تکنیکی کیفیت ، جنبه های مدیریتی آن نیز مهم است (مدیریت کیفیت ) و کیفیت را مناسب برای استفاده تعریف کرد

اصل پارتو : ۸۰٪ از مشکلات ناشی از ۲۰٪ از عوامل هستند

دیدگاه پروژه ای : مدیران باید مشکلات عمده را شناسایی کنند و دیگران را مجاب کنند که يك راه حل برای مشکلات لازم است ، سپس راهکارها را تحلیل و یکی را انتخاب کنند .

از نظر کروسبی کیفیت به معنی مطابقت با الزامات است نه زیبایی و ظرافت . الزامات و معیارها يك بار طراحی میشوند و همانها ملاك عمل قرار میگیرند ، یعنی از همان ابتدا کار را درست انجام دهیم و مفهوم کیفیت مطابقت با الزامات از پیش تعیین شده است و چیزی به عنوان مشکل کیفی وجود ندارد .

موضوعی بنام صرفه اقتصادی کیفیت وجود ندارد همیشه انجام درست کار برای اولین بار ارزان تر و هزینه اصلاح مشکلات کیفی و رفع عیب ها گران تر است

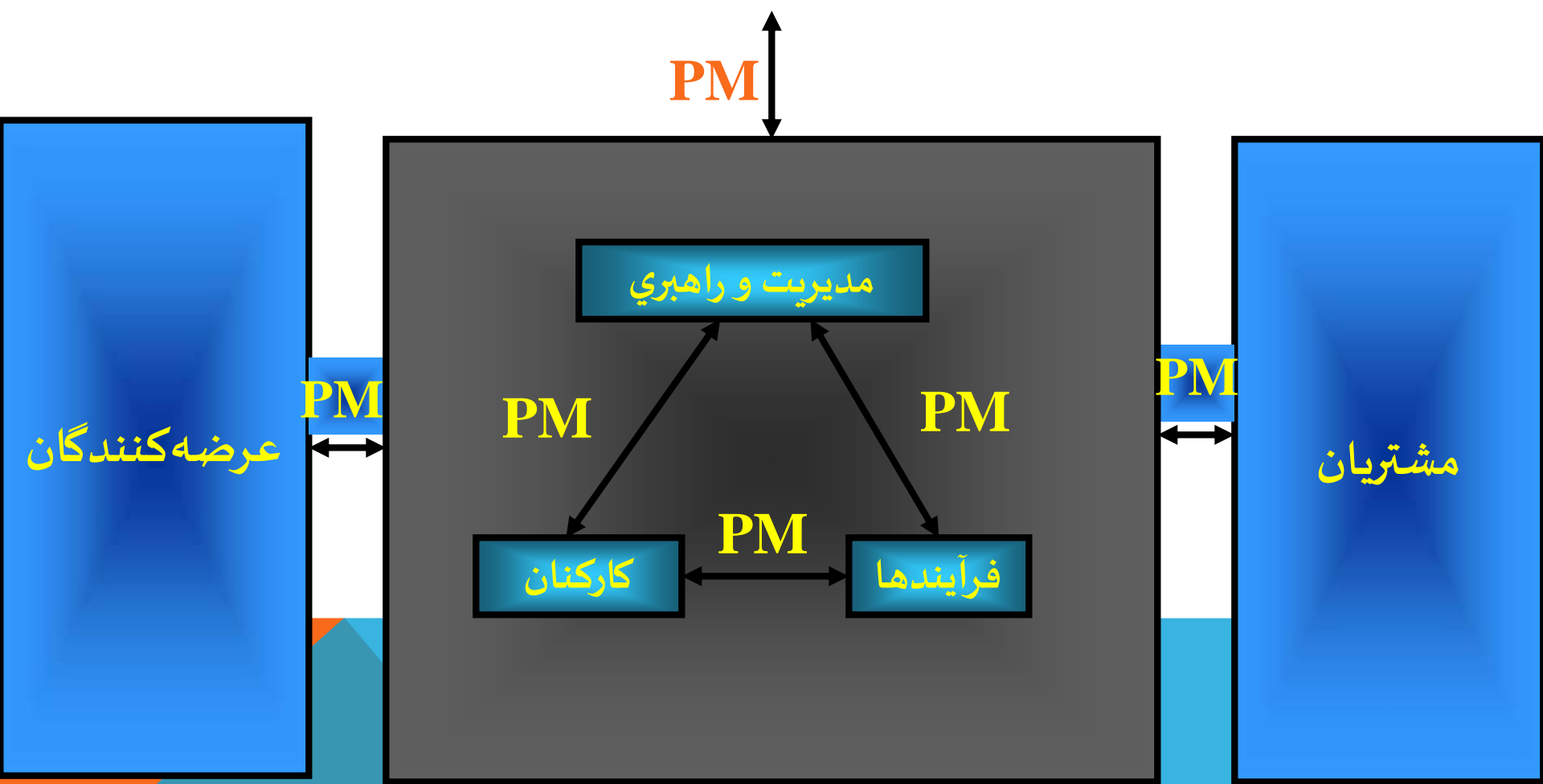
معیار عملکرد تولید با نقایص صفر است

فاکتورهای ۶ گانه

در محیط TQM

محیط جهانی

رقبا ، بازار کار ، بازار مصرف ، قوانین و مقررات ، جامعه ، سهامداران و عرضه کنندگان بالقوه



مشخصات فاکتورهاي ۶ گانه

در محیط TQM

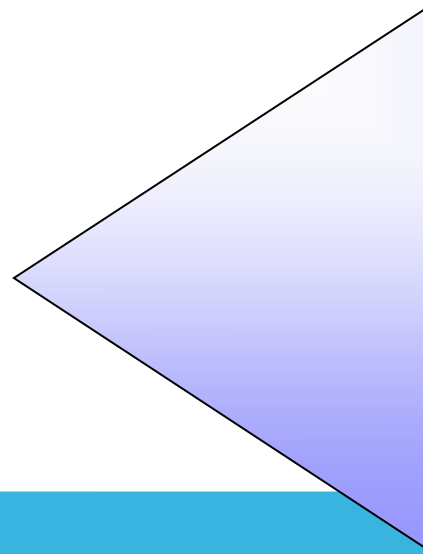
# مشخصات کارکنان در محیط TQM

\* مسئولیت پذیری

\* توانمندی

\* کار گروهی

\* رضایت مندی



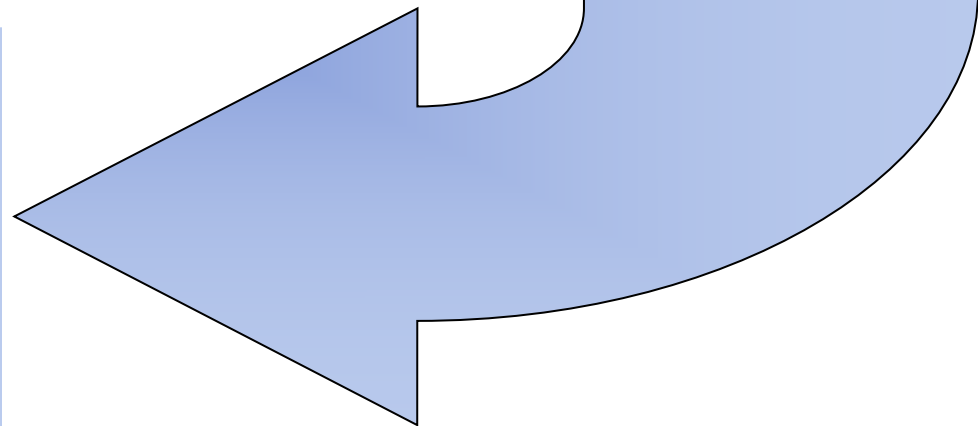
# مشخصات فرایندها در محیط TQM

\* شناسایی فرایندهای کلیدی سازمان

\* ارزیابی فرایندها

\* بهبود فرایندها

\* مهندسی مجدد فرایندها





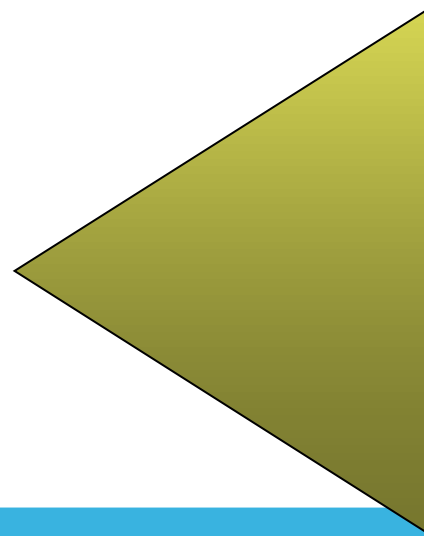
## مشخصات مشتریان در محیط TQM

\* شناخت مشتریان

\* رضایت مندی

\* ارتباطات

\* وفاداری



## مشخصات مدیریت و راهبري درمحيط TQM

\* برنامه ريزي استراتژيك و سازماندهي

\* الگو بودن و خلق ارزشها

\* ايجاد انگيزه و نوآوري

\* برقراري ارتباط با مشتريان ،  
عرضه كنندگان و جامعه

\* دانش مدیریت

## مشخصات عرضه کنندگان در محیط TQM

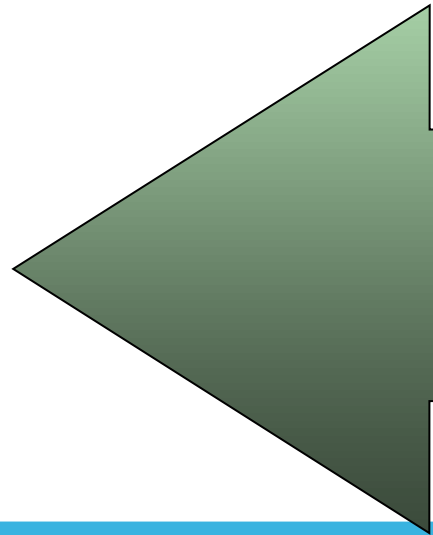
\* نوع رابطه و نحوه ارتباطات

\* ارزیابی عملکرد عرضه کنندگان

\* کاهش تعداد عرضه کنندگان

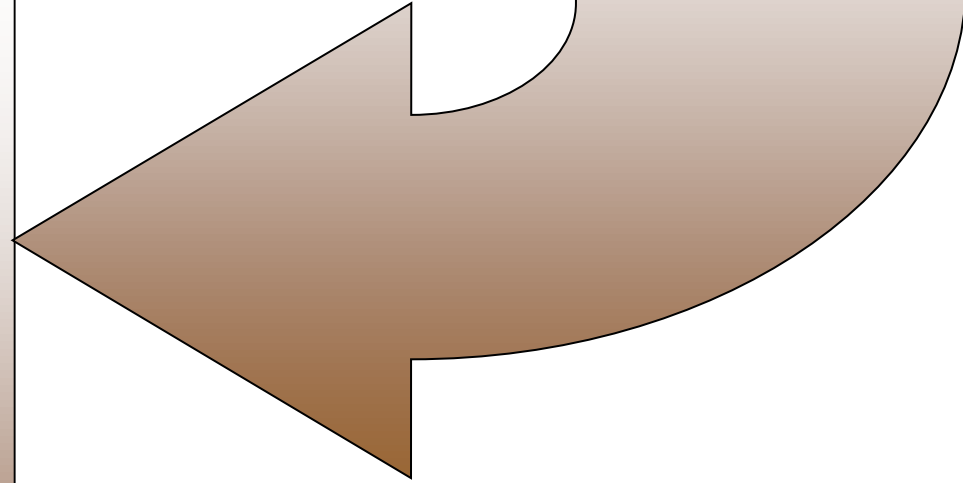
\* ارزیابی نگرش عرضه کنندگان  
به سازمان

\* شریک تجاری

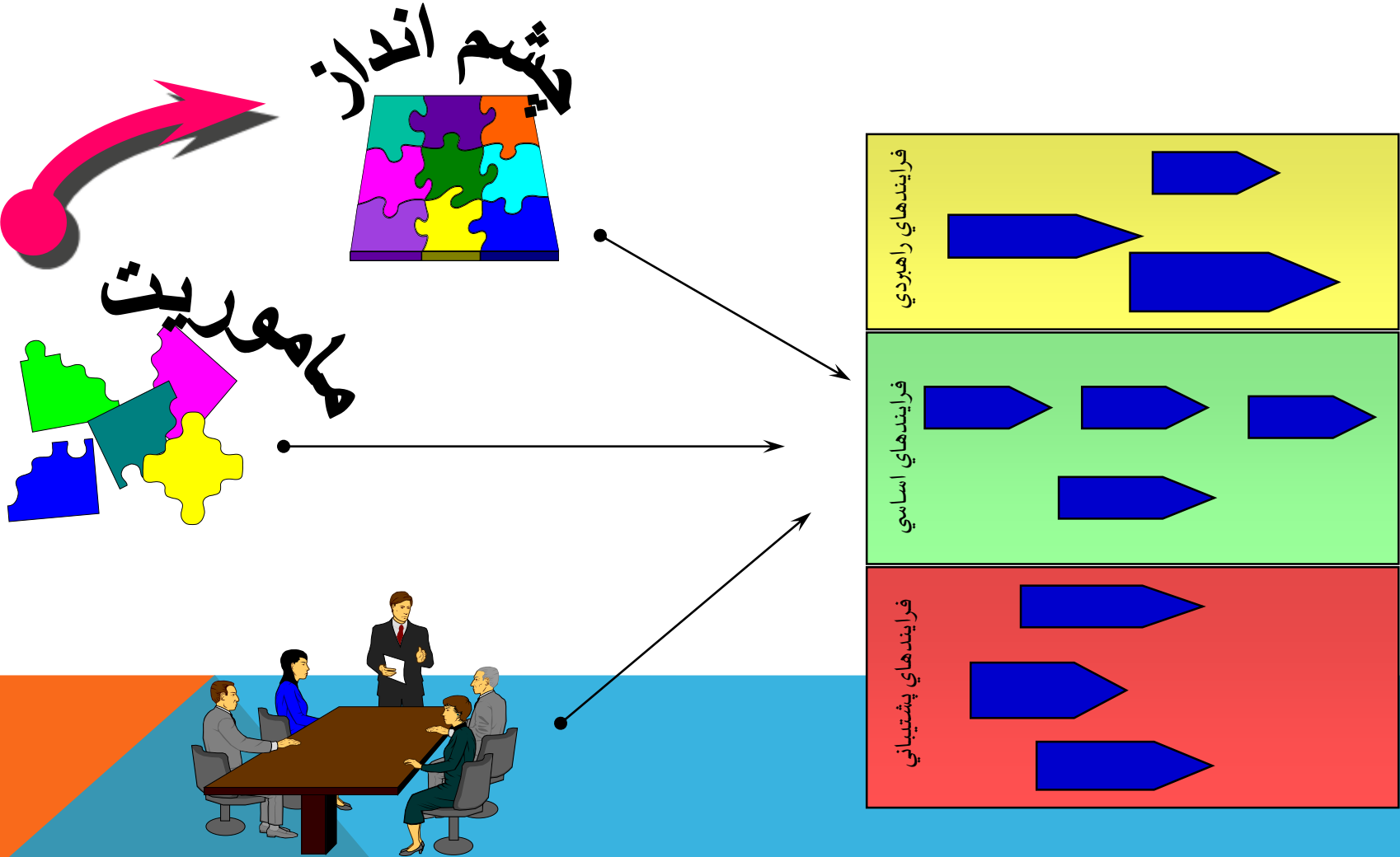


## مشخصات اندازه گیری عملکرد در محیط TQM

- \* طراحی سیستم اندازه گیری عملکرد
- \* اجرای سیستم اندازه گیری عملکرد
- \* بازنگری سیستم اندازه گیری عملکرد
- \* تحلیل
- \* الگو برداری



# ماهیت نقشه فرآیند



## مفروضات سیستم مدیریت کیفیت جامع :

بنیان گذاران مدیریت کیفیت جامع نظریه مزبور را بر پایه يك سري مفروضات قرار دادند :

**فرض اول :** هزینه هاي سوء کیفیت به مراتب بیشتر از هزینه فرایند هایی است که بر کیفیت کالا و خدمات می افزاید .

**فرض دوم :** سازمان باید از بکارگیری نظامهایی مانند تنبیه یا پرداخت هاي مبتنی بر شایستگی خودداری کند

**فرض سوم :** سازمانها از بخشهای مختلف و بهم مرتبط تشکیل شده اند که همکاری این بخشها برای تحقق اهداف و مأموریت هاي سازمان ضروري است و مشکلات ناشی از ساختاروظیفه اي را میتوان با تشکیل کارگروههایی متشکل از بخشهای مختلف برطرف کرد .

**فرض چهارم :** بهبود کیفیت از مسئولیت هاي اصلي مدیریت ارشد است . مدیریت ارشد باید نظام هاي سازمانی را به گونه اي طراحی کند تا بهبود مستمر حفظ شود

## اصول مدیریت کیفیت جامع :

### ۱- مشتری مداری :

خشنودی مشتری اصل است . هدف تأمین منطقی نیازهای مشتری است و کیفیت باید به گونه ای طراحی شود که موجب رضایت مشتری را فراهم آورد .

### ۲- بهبود مستمر :

بهبود کیفیت بصورت « جستجوی بی انتها است » حرکت رو به جلو ( کایزن )

### ۳- جامعیت :

کیفیت تصادفی نیست و به مجموعه گسترده از عوامل اقتصادی ، فن آوری ، فرهنگی و .... بستگی دارد . بر این اساس بهبود کیفیت بدون تلاش و مشارکت همه کارکنان امکان پذیر نیست

### ۴- توجه به فرایند بجای محصول :

**فرایند :** مجموعه فعالیت هایی است که داده را به ستاده تبدیل میکند . در این سیستم کنترل های بیرونی به کنترل های درونی تبدیل و هرکس در برابر عملکرد خویش مسئول و پاسخگو است

## ۵- توجه به کیفیت در ابتدای فرایند تولید :

توجه به کیفیت در ابتدای فرایند تولید موجب میشود تا از کارهایی مانند تغییر در طراحی محصول ، کنترل های اضافی و سایر هزینه های اضافه جلوگیری شود

## ۶- پیشگیری از ایجاد تفاوت با الگوی کیفیت :

**نمودار کنترل فرایند** از مهم ترین ابزارهای مدیریت کیفیت است و نمودار مزبور انحراف از کیفیت را مشخص میکند و با تحلیل آنها امکان بهبود کیفیت فراهم میشود

## ۷- مشارکت کارکنان :

مشارکت موجب میشود تا کارکنان احساس کنند در فضایی حمایتی قرار دارند و با فراغت خاطر ، نیروهای خلاق خود را در جهت بهبود و ارتقای کیفیت شکوفا کنند

## ۸- تعهد کل سازمان به کیفیت :

کیفیت باید هدف مشترك همه اعضاء سازمان و رسیدن به کیفیت برتر تنها در پرتو فرهنگی قوی میسر است



# تفاوت های نگرش سنتی و نوین مبتنی بر کیفیت

عوامل	نگرش سنتی	نگرش نوین
اثرات تولید با کیفیت برتر	افزایش هزینه	کاهش هزینه
اطمینان از کیفیت	بازرسی	عدم بازرسی
تولید کالای معیوب	توسط کارگزاران	توسط سیستم
خرید مواد اولیه	حداقل	مهم ترین رقم کل هزینه
هزینه تولید	حداکثر کردن درآمد و حداقل کردن هزینه	کیفیت برتر – حفظ مشتریان – حداکثر کردن منافع بلند مدت
نحوه برخورد با استانداردها و معیارها	تدوین شده ، تلاش در جهت آنها	حذف شده – تلاش در جهت بهبود فرایند تولید

## ۳- عوامل شکست پروژه‌های TQM

- عدم مشارکت مدیریت
- عدم توجه به نیاز و خواسته‌های مشتری
- عدم موفقیت در تغییر فرهنگ سازمانی
- عدم برنامه‌ریزی مناسب
- عدم ارائه آموزش‌های مناسب به صورت مستمر
- عدم طراحی مجدد سازمان همگام با بهبود
- عدم وجود يك سیستم مناسب اندازه‌گیری عملکرد
- عدم یکپارچگی میان اهداف TQM و اهداف سازمانی

## سیستم مدیریت کیفیت



تجزیه و تحلیل  
وضع موجود

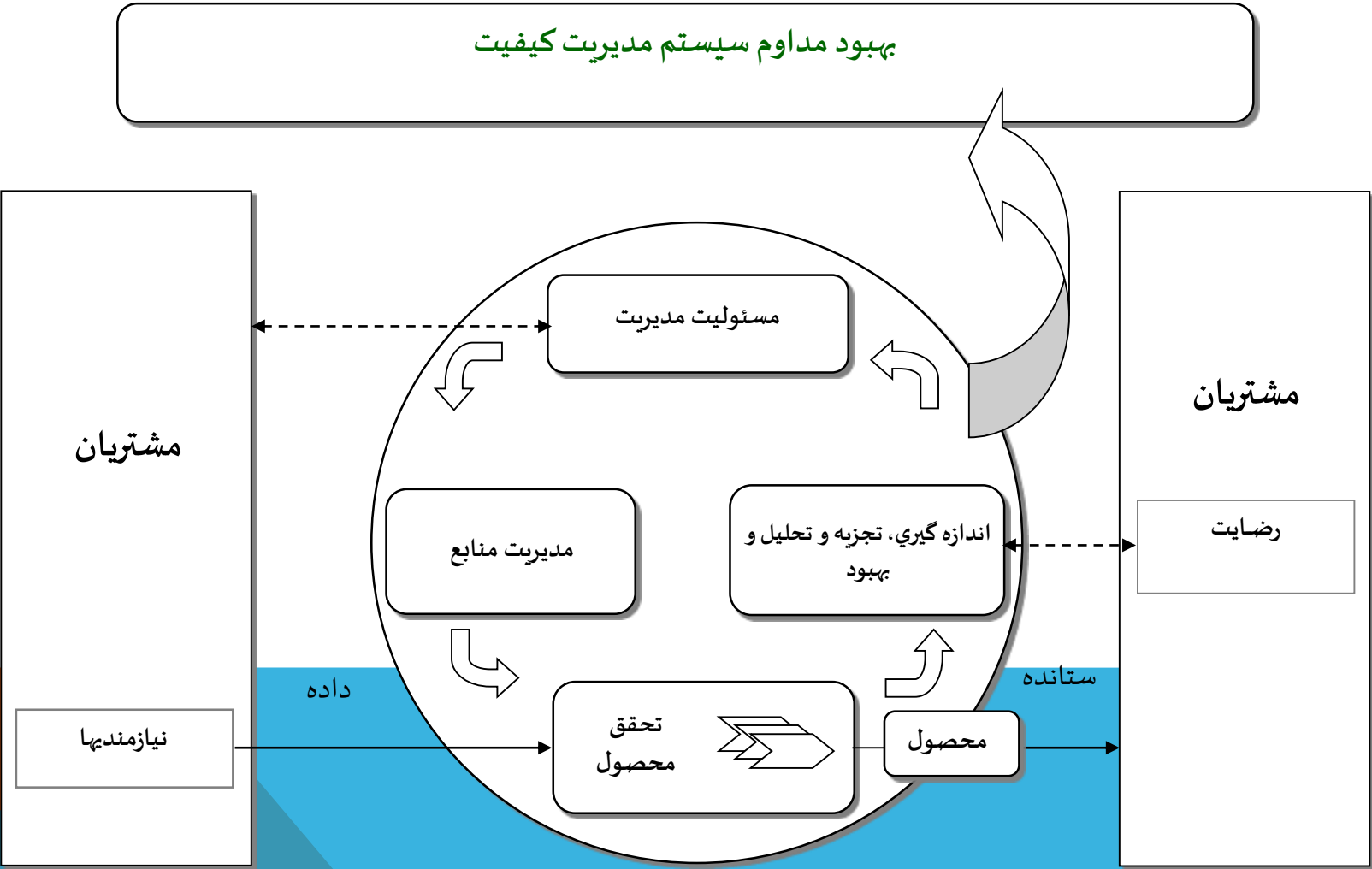
طراحی سیستم  
مدیریت کیفیت

استقرار سیستم و  
بازنگری مستمر

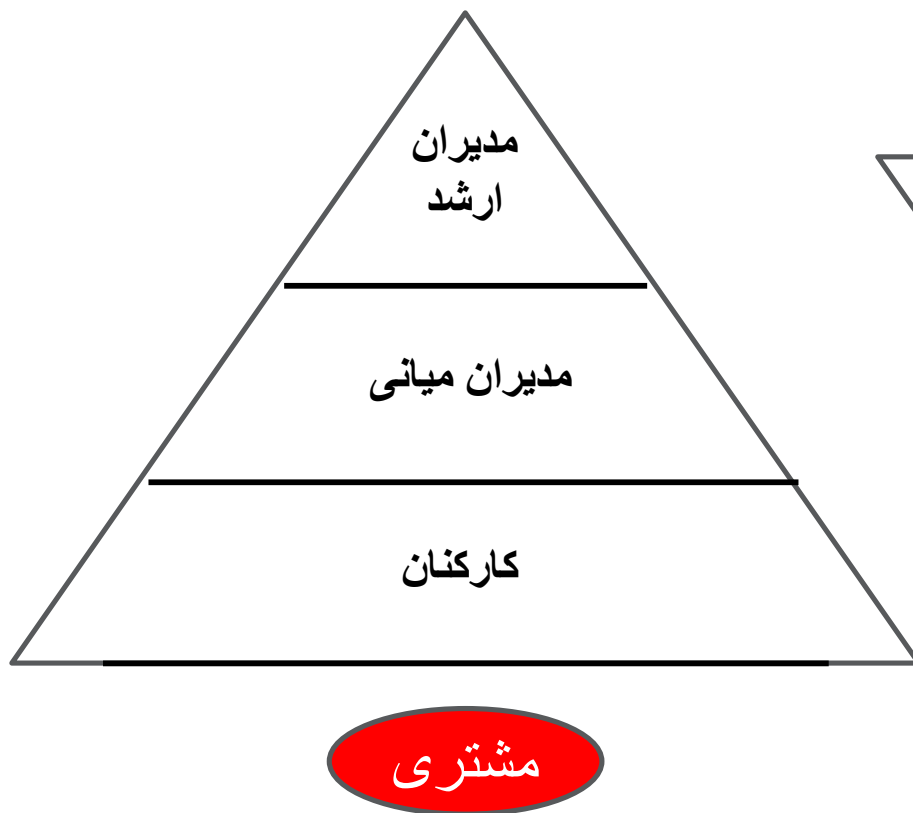
استقرار سیستم  
مدیریت کیفیت



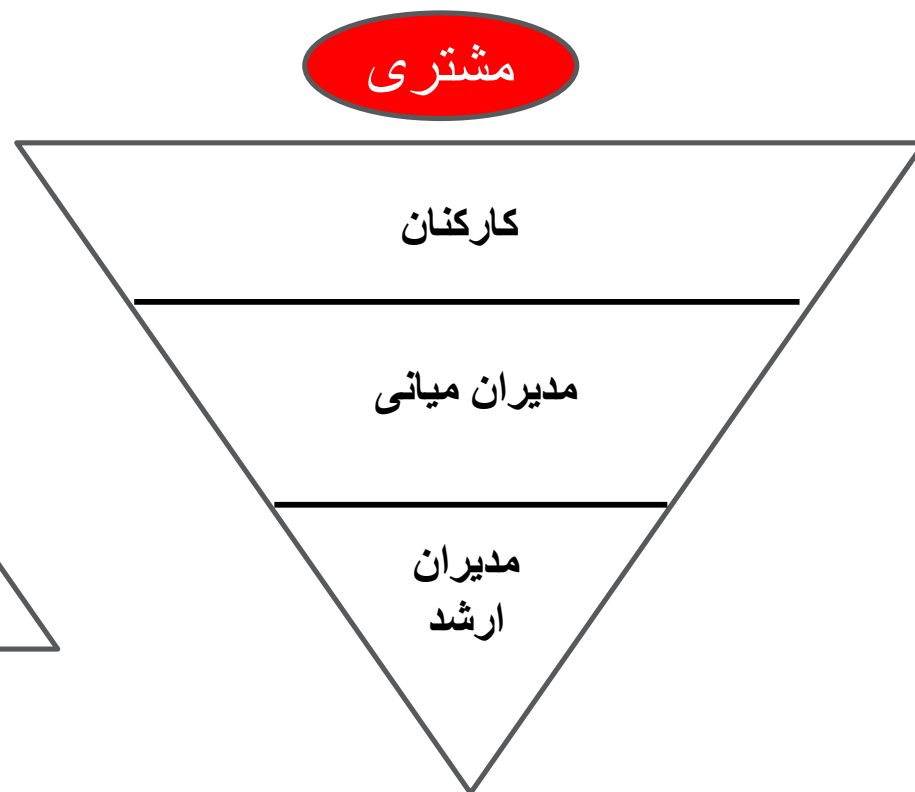
مدل شماتیک ISO 9000:2005



## سازمان بی کیفیت



## سازمان با کیفیت



دیدگاه EFQM از ابتدا کمک رسانی برای پدید آوردن سازمان های اروپایی قدرتمند که به اصول TQM در مسیر تجارتشان عمل میکنند .

در سال ۲۰۰۰ عبارت «**درخشش سازمانهای اروپایی در جهان**» به عنوان دیدگاه مطرح شد .  
مأموریت EFQM : نیروی محرکه برای تعادل پایدار در سازمانها

مدل سرآمدي EFQM چیست ؟

**EFQM** يك چارچوب و الگوي **خود ارزيابي** است كه موجب حركت و هدايت فعاليتهاي **بهبود مستمر** ميگردد

**توجه داشته باشيد EFQM**

يك ابزار  
مميزي نيست

يك استاندارد  
مديريت كيفيت نيست

مدل EFQM يك رويکرد استقرار مديريت كيفيت جامع (TQM) است.

- درگیر شدن رهبریت سازمان در تعالی سازی
- توسعه مهارت ها و ایجاد انگیزه
- تعمیم دادن فرایند بهبود به شرکاء و همکاران بیرونی سازمان
- ایجاد بهبود در فرایند اصلی
- آموزش و فراگیری
- دسته بندی اهداف بهبودی و تعیین نقشه راه برای رسیدن به اهداف متعالی
- **دربگیرنده نتایج**
- \* مشتری
- \* کارکنان
- \* تأثیر بر جامعه متصل به سازمان
- \* تولید / خدمات / فرایند
- \* میزان آمادگی و شایستگی
- \* منابع مالی
- \* رقابت پذیری و رقابت گرایی

## Iso 9000 (۲۰۰۰)

- برقراری یک نظام مدیریت تیمی
- نظام مدیریت کیفیت
- اهمیت به کیفیت بر اساس شناخت نیاز مشتری
- برقراری فرایند کیفیت
- تشخیص منابع
- ارزیابی و تجزیه و تحلیل
- بهبود مستمر

## Iso 9000 (1994)

- مسئولیت مدیریت تیمی
- نظام تضمین کیفیت
- پی گیری (فرایند سازی) تست و کنترل
- جلوگیری از بروز اشکالات و تصحیح سازی عملیات



# جوایز کیفیت در ایران

جایزه کیفیت وزارت دفاع

**DQA**



جایزه ملی کیفیت ایران

**INQA**



جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی

**IPHRD**



# سطوح جایزه ملی کیفیت ایران

EQA  
WINNER

تندیس زرین

EQA PRIZE WINNER

تندیس سیمین

EQA FINALIST

تندیس بلورین

RECOGNISED FOR EXCELLENCE

گواهینامه

اشتهار

COMMITTED TO EXCELLENCE

گواهینامه

اهتمام



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## اداره کل بنادر و دریانوردی استان خوزستان منطقه ویژه اقتصادی بندر امام خمینی (ره)

### خط مشی سیستم مدیریت یکپارچه (IMS)

بندر امام خمینی (ره) به عنوان یکی از بنادر مهم و استراتژیک ملی و دارای ارتباطات منطقه ای و بین المللی با بهره گیری از نیروی انسانی متخصص و متعهد و استفاده بهینه از ظرفیت های عملیاتی اقدام به ارائه خدمات دریایی و بندری برای تجارت، سرمایه گذاران، صاحبان کتا و شرکتهای مختلف کشتیرانی نموده و تأیید صلاحیت دریانوردان متقاضی گواهینامه های بین المللی دریانوردی را نیز به عهده دارد.

این بندر به منظور ارتقای سطح خدمات دریایی و بندری و خدمات تأیید صلاحیت دریانوردان، انطباق با استانداردهای مدیریتی ISO 14001:2004 ، ISO 9001:2008 و OHSAS 18001:2007 را به صورت یکپارچه در دستور کار قرار داده و به همین منظور اهداف کلان زیر را در تمامی حوزه های فعالیت، سرلوحه خویش قرار می دهد.

**مشتری گرایی و ارتقای سطح کیفیت خدمات و افزایش سرعت پاسخگویی از طریق توسعه IT و گسترش نرم افزارهای عملیاتی**

**افزایش ظرفیت و توان عملیاتی قابل بهره برداری از طریق تامین منابع و زیرساخت های مناسب**

**استقرار فعالیتهای با ارزش افزوده و لجستیک محور با اجرای طرح های توسعه اراضی پشتیبانی بندری**

**ارتقای بهره وری کل عوامل با تاکید بر نیروی انسانی و سرمایه در جهت استفاده ی بهره ور از امکانات موجود**

**ارتقای سطح ایمنی بندری و دریایی از طریق کاهش ریسک خطرات ناشی از خدمات دریایی و بندری**

**پیشگیری از مصدومیت و بیماری و بهبود عملکرد ایمنی و بهداشت شغلی**

**پیشگیری از آلودگی های محیط زیست به منظور ارتقای سطح حفاظت از سواحل و محیط زیست دریایی**

**رعایت قوانین و مقررات لازم الاجرای مرتبط با محیط زیست ، ایمنی و بهداشت حرفه ای و کنوانسیون های بین المللی**

**توانمند سازی و توسعه منابع انسانی از طریق برنامه ریزی و اجرای منسجم دوره های آموزشی**

**جلب مشارکت سرمایه گذاری های داخلی و خارجی و تداوم برنامه و سیاست های خصوصی سازی**

**بهبود مستمر و اثربخش سیستم مدیریت یکپارچه IMS**

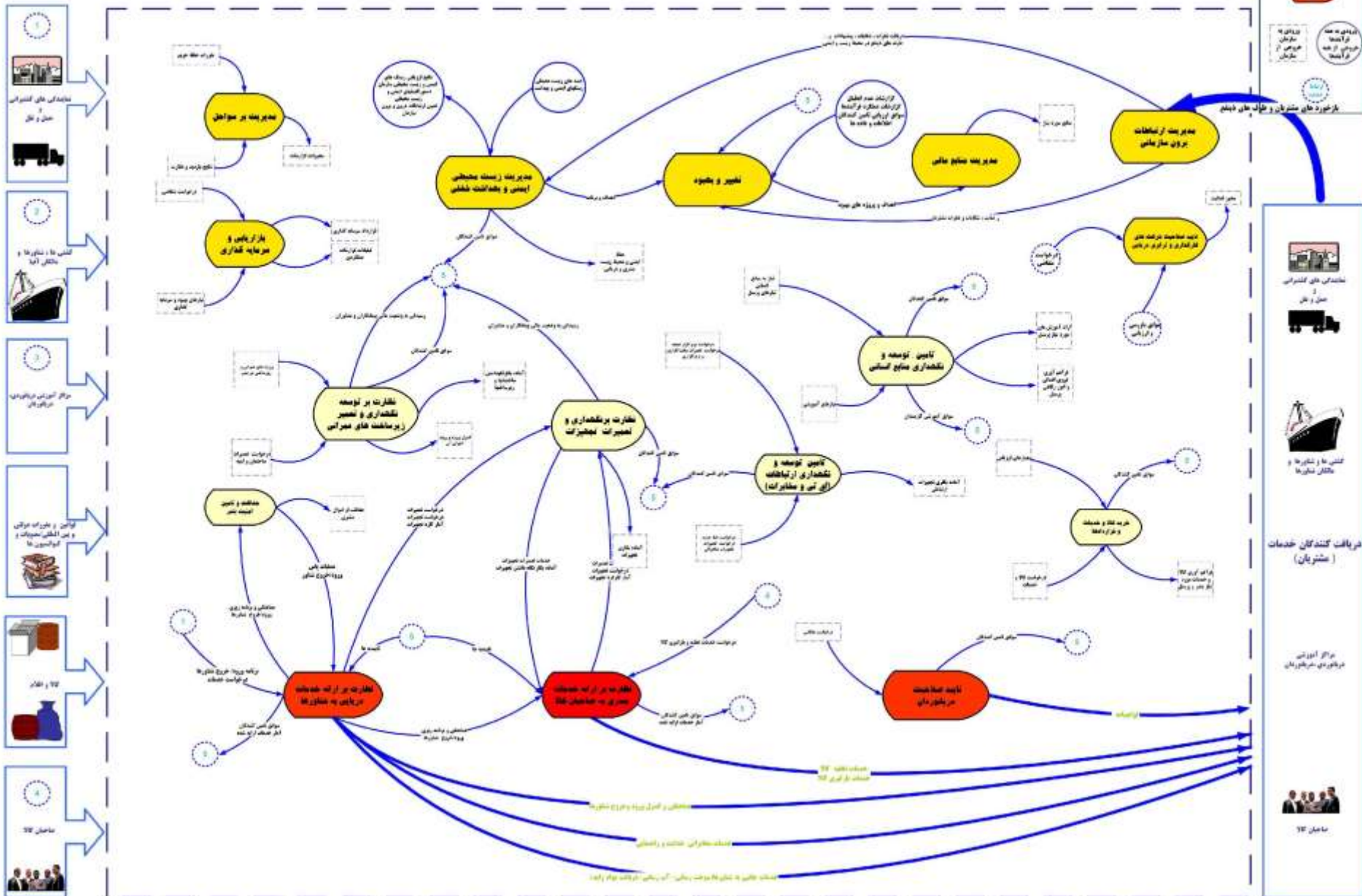
**استقرار و بهبود فرآیندهای منطقه ویژه اقتصادی بندری با هدف تسهیل تجارت و فعالیت های اقتصادی بندری و دریایی**

مدیریت ارشد اداره کل بنادر و دریانوردی استان خوزستان و منطقه ویژه اقتصادی بندر امام خمینی(ره)، ضمن اعلام تعهد بر فراهم نمودن منابع و حمایت های مورد نیاز، دستیابی به اهداف کلان فوق را در گرو همدلی، همفکری و همپاری تمامی کارکنان و اعضای جامعه ی بندری می داند.

سعداله عبداللهی  
مدیر کل



نقشه فرآیندهای سیستم مدیریت یکپارچه (IMS)



## منابع :

- حسابداری مدیریت پیشرفته – دکتر سید حسین سجادی
- استانداردهای ایزو ۲۰۰۸:۲۰۰۵:۹۰۰۰ در سیستم مدیریت کیفیت
- مقاله دکتر محمود شفیعی در خصوص TQM

با تشکر از توجه شما سروران  
گرامی

صَلِّ عَلَى مُحَمَّدٍ وَآلِ مُحَمَّدٍ