

# **TQM**

## **برای توسعه منابع انسانی**

مترجم  
دکتر ابوالفتح لاری

انتشارات جنگل

سرشناسه  
عنوان و نام پدیدآور  
Biech, Elaine / ایلین بیچ :  
TQM برای توسعه منابع انسانی / [تألیف: ایلین بیچ]؛  
مترجم: ابوالفتح لامعی، [به سفارش]: قطب علمی و آموزشی مدیریت  
سلامت ایران و مرکز تحقیقات مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی تبریز  
تهران: جنگل، جاودانه، ۱۳۹۶  
۲۹۶ ص.  
شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۳۱۶-۶۵۲-۳  
وضعیت فهرست‌نویسی: فیپا  
یادداشت: TQM for Training, c1994.  
عنوان اصلی: TQM for Training, c1994.  
عنوان دیگر: مدیریت جامع کیفیت برای آموزش  
عنوان گسترده: تی. کیو. ام. برای توسعه منابع انسانی  
موضوع: کیفیت فراگیر - مدیریت  
موضوع: Total Quality Management :  
موضوع: آموزش حین خدمت  
موضوع: Training of Employees :  
شناسه افی: لامعی، ابوالفتح، ۱۳۳۳ - مترجم  
رده‌بندی دنگره: ۱۳۹۶ م۴ ۹/۱۵ HD۶۲  
رده‌بندی دی‌رجی: ۶۵۸/۳۱۲۴  
شماره کتابشناسی: ۴۶۵۳۵



عنوان کتاب: TQM برای توسعه منابع انسانی

مترجم: دکتر ابوالفتح لامعی

به سفارش: قطب علمی و آموزشی مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی تبریز

ناشر: انتشارات جنگل، جاودانه

ناظر فنی: امین لشکری

نوبت و سال چاپ: اول، ۱۳۹۶

قطع و تیراژ: رقعی، ۱۰۰۰ نسخه

قیمت: ۱۷۰۰۰۰ ریال

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۳۱۶-۶۵۲-۳

[http:// www.jangal.com](http://www.jangal.com)

تلفن: ۰۲۱-۶۶۴۸۶۱۱۵-۹-۶۶۴۸۲۸۳۰

[email: info@junglepub.org](mailto:info@junglepub.org)

۰۳۱-۳۳۲۰۵۰۰۵-۳۳۲۰۳۸۰۰-۹

«حق چاپ برای قطب علمی و آموزشی مدیریت سلامت ایران و مرکز تحقیقات مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی تبریز محفوظ است»

## فهرست مطالب

مقدمه چاپ سوم ..... ۱

### فصل اول: TQM یک فلسفه است

چرا باید صاحبان مشاغل توسعه منابع انسانی به آن متعهد باشند؟ ..... ۳

TQM چیست؟ ..... ۳

چرا TQM؟ ..... ۹

چگونه TQM را اجرا می‌کنید؟ ..... ۱۳

در حین اجرای TQM چه چیزهایی را می‌توان انتظار داشت ..... ۱۵

چرا باید واحد توسعه منابع انسانی به TQM متعهد باشد؟ ..... ۱۹

### فصل دوم: TQM متمرکز بر روی مشتری‌هاست

چه کسی مشتری فرایند توسعه منابع انسانی است؟ ..... ۲۱

تمرکز بر روی مشتری‌ها ..... ۲۱

چه کسی مشتری واحد توسعه منابع انسانی است؟ ..... ۲۳

مشتری‌ها چه نیازها و انتظاراتی دارند؟ ..... ۲۶

چه چیزی را بسنجیم؟ ..... ۳۱

چگونه درباره نیازها و انتظارات مشتری‌های خود یاد می‌گیرید؟ ..... ۳۲

### فصل سوم: TQM کیفیت محور است

چگونه می‌توانید کیفیت تولیدات و خدمات واحد توسعه منابع انسانی را تعیین کنید؟ ..... ۳۷

کیفیت چیست؟ ..... ۳۷

مشتری شما چه می‌خواهد و چگونه درخواهید یافت که چه می‌خواهد؟ ..... ۳۸

واکنش زنجیره‌ای واحد توسعه منابع انسانی ..... ۴۷

### فصل چهارم: TQM فرایندگراست

واحد توسعه منابع انسانی کدام فرایندهای خود را ارتقا خواهد داد؟ ..... ۵۱

فرایند چیست؟ ..... ۵۳

هنگام بررسی یک فرایند چه چیزی خواهید یافت؟ ..... ۵۴

ارتقای مستمر فرایند ..... ۶۰

چگونه فرایندها را برای ارتقا انتخاب می‌کنیم ..... ۶۳

واحد توسعه منابع انسانی کدام فرایندها را ارتقا خواهد داد؟ ..... ۶۴

این پهنه منهدمی برای مدیر دارد؟ ..... ۶۷

### فصل پنجم: TQM مبتنی بر داده‌ها است

داده‌های واحد توسعه منابع انسانی کجاست؟ ..... ۷۱

تصمیم‌گیری مبتنی بر داده‌ها ..... ۷۱

ابزار تشخیصی برای ارزیابی عملکرد فرایند ..... ۷۲

داده‌های واحد توسعه منابع انسانی کجا هستند؟ ..... ۸۶

### فصل ششم: TQM توسط تیم‌ها پیاده می‌شود

واحد توسعه منابع انسانی چه زمانی باید از روی تیم استفاده کند؟ ..... ۸۹

کار تیمی یعنی چه؟ ..... ۸۹

توانمندسازی کارکنان ..... ۹۰

کار تیمی ..... ۹۲

شروع کار تیمی در واحد توسعه منابع انسانی ..... ۹۶

### فصل هفتم: TQM یک دگرگونی است

چگونه می‌توانیم از این جا به آن جا برسیم؟ ..... ۹۹

انجام بررسی در واحد توسعه منابع انسانی ..... ۹۹

|                                                        |     |
|--------------------------------------------------------|-----|
| موضوعات مورد بررسی                                     | ۱۰۰ |
| تهیه برنامه اجرایی برای واحد توسعه منابع انسانی        | ۱۰۵ |
| یک چارچوب اجرایی برای اجرای ارتقای مستمر کیفیت         | ۱۱۲ |
| سؤالاتی برای پرسیدن از دیگران                          | ۱۲۷ |
| از مشتری‌های خود پرسید                                 | ۱۲۸ |
| از کارکنان خود پرسید                                   | ۱۲۸ |
| از واحدها یا سازمان‌های سرمایه‌گذار بر روی کیفیت پرسید | ۱۲۹ |

### فصل هشتم: TQM را بالا رهنری می‌شود

|                                         |     |
|-----------------------------------------|-----|
| این به چه معنی است؟                     | ۱۳۳ |
| رهبری و تعهد مدیریت ارشد                | ۱۳۴ |
| شما یک رهبر هستید: از کجا شروع می‌کنید؟ | ۱۳۴ |
| مراحل تغییر                             | ۱۳۶ |
| توانمندسازی                             | ۱۴۰ |
| به آنچه می‌گویید عمل کنید               | ۱۴۴ |
| از بالا رهبری کنید: این به چه معنی است؟ | ۱۴۷ |

### فصل نهم: نقش واحد توسعه منابع انسانی در اجرای TQM

|                             |     |
|-----------------------------|-----|
| ۱- راهبرد اجرایی            | ۱۵۱ |
| راهبرد اجرایی سازمان        | ۱۵۲ |
| اجرا باید از بالا شروع شود  | ۱۵۷ |
| TQM را در سازمان پیاده کنید | ۱۵۸ |
| راهکارهای پیگیری اجرا       | ۱۵۹ |
| برنامه تقدیر و تشویق        | ۱۶۲ |

- ۱۶۳..... برنامه‌ریزی برای آینده
- ۱۶۸..... اگر با یک مشاور خارجی کار کنید
- ۱۷۳..... برای موفقیت چه چیزی لازم است؟

## فصل دهم: نقش واحد توسعه منابع انسانی در اجرای TQM در سازمان

### ۲- آموزش ..... ۱۷۵

- ۱۷۵..... یادگیری
- ۱۷۶..... آموزش جاری
- ۱۷۹..... آموزش رای ارتقای مستمر کیفیت: چه نوع آموزشی لازم است؟
- ۱۸۲..... طراحی آموزش
- ۱۸۳..... اشکالات طرح‌های آموزشی
- ۱۸۷..... فرایند آموزش
- ۱۹۲..... برنامه‌ریزی برای طرح آموزش
- ۱۹۳..... طراحی آموزش حرفه‌ای برای ارتقا
- ۱۹۷..... انواع آموزش
- ۱۹۸..... ارتقای مستمر آموزش
- ۱۹۹..... پیشنهادات عملی برای آموزش حرفه‌ای
- ۲۰۱..... برای نیازهای منحصربه‌فرد ناشی از تغییر آمادگی داشت باشد
- ۲۰۵..... منابعی برای کمک به ارتقای مستمر آموزش‌دهنده
- ۲۰۵..... جان کلام

### فصل یازدهم: نقش در حال تغییر واحد توسعه منابع انسانی ..... ۲۰۷

- ۲۰۷..... نقش در حال تغییر واحد توسعه منابع انسانی
- ۲۰۸..... واحد توسعه منابع انسانی بیش از پیش مورد احترام است

|     |                                                                         |
|-----|-------------------------------------------------------------------------|
| ۲۱۰ | برای روند جاری آماده شوید.....                                          |
| ۲۱۵ | چه باید کرد؟.....                                                       |
| ۲۱۶ | آخرین تأمل.....                                                         |
| ۲۱۶ | اشتباهاتی که دیگران مرتکب شده‌اند.....                                  |
| ۲۱۷ | نقش واحد توسعه منابع انسانی در پیشگیری از این اشتباهات.....             |
| ۲۲۱ | فهرست همایم.....                                                        |
| ۲۲۳ | ضمیمهٔ ۱: یاد بگیرید، زندگی کنید، رهبری کنید.....                       |
| ۲۲۷ | ضمیمهٔ دو: شناسایی، انتخاب فرایند.....                                  |
| ۲۳۱ | ضمیمهٔ سه: تهیهٔ یک استراتژیکار.....                                    |
| ۲۳۵ | ضمیمهٔ چهار: ابزار اضافی ارتقای مستمر کیفیت.....                        |
| ۲۵۷ | ضمیمهٔ پنج: گروه متمرکز.....                                            |
| ۲۶۱ | ضمیمهٔ شش: مصاحبه.....                                                  |
| ۲۶۵ | ضمیمهٔ هفت: بررسی آمادگی واحد توسعه منابع انسانی برای ارتقای کیفیت..... |
| ۲۷۱ | ضمیمهٔ هشت: منابع اجرایی.....                                           |
| ۲۷۵ | راهنمای موضوعی.....                                                     |

## مقدمه چاپ سوم

کیفیت از موضوعاتی است که هرچه درباره آن گفته یا نوشته شود کم است و هرگز تکرار مطالب خستگی و دلمردگی ایجاد نمی‌کند. مثل کیفیت مثل معدنی است که هرچه عمیق‌تر حفر شود مواد کانی بیشتری به دست می‌آید. شاید به همین دلیل است که کمتر کسی را می‌توان یافت که توانسته باشد همه ابعاد آن را در یک کتاب بحث کند. کیفیت ابعاد فلسفی، ابعاد انسانی، ابعاد مدیریتی، ابعاد سازمانی، ابعاد راهبردی دارد. اجازه دهید نقل قولی از متن کتاب داشته باشیم که اهم این ابعاد را تا حدودی سربسته ولی به زیبایی نشان می‌دهد: «TQM در متعالی‌ترین تعریف یک فلسفه، در لطیف‌ترین معنی یک مفهوم، در کاربردی‌ترین تعریف یک سیودرستی و در دنیای کسب و کار یک راهبرد مهم جهت دستیابی به برتری رقابتی است.» در عین حال، همچنانکه در مقدمه چاپ دوم اشاره کرده‌ام «TQM می‌خواهد که سازمان‌ها را براساس فطرت انسان‌ها و جریان طبیعی کارها اداره کنیم.» یعنی ابعاد گوناگون و شگرف کیفیت با فطرت انسان و جریان طبیعی کارها کاملاً سازگار است و طرح کیفیت در خارج از این به بی‌راهه می‌انجامد.

درک و اجرای درست کیفیت واقعاً کیمیاگری می‌کند و مس و جود انسان‌ها، رهبران/مدیران، سازمان‌ها و سیستم‌ها/فرایندها را آنچنان متحول می‌کند که کیمیاگر مس را به طلا تبدیل می‌کند. اگرچه تبدیل مس به طلا تاکنون آرزویی دست نیافتنی بوده است ولی اولی در بسیاری از سازمان‌ها تحقق یافته است. به هر حال، باید اعتراف کنیم که بسیاری از ما کیفیت را به درستی درک نکرده‌ایم و در نتیجه به درستی نیز پیاده نکرده‌ایم. به نظر می‌رسد به جای آنکه کیفیت



چراغ راه ما باشد که در روشنایی آن سازمان را در راه بی‌پایان ارتقا رهبری کنیم، طرفی از آن نبسته‌ایم و جز مشغولیت‌های اداری پرهزینه چیزی بدست نیاورده‌ایم.

همه باید کیفیت را به درستی درک و اجرا کنند ولی در این میان رهبران یک سازمان مسئولیت غیرقابل جایگزینی دارند. به قول دکتر دمنگ اول باید رهبران متحول شوند تا بتوانند سازمان را متحول کنند. آنان باید قبل از دیگران یاد بگیرند، قبل از دیگران آموخته‌های خود را پیاده‌کنند و پس از درونی کردن آموخته‌ها سازمان را به سوی یک تحول بنیادی رهبری کنند. نویسنده کتاب الگوی ساده مؤثر زیرا را برای تحول مدیران ارایه داده است: «یاد بگیرید، زندگی کنید، رهبری کنید». راه دیگری برای تحول رهبران و به تبع آن تحول سازمان‌ها وجود ندارد. البته این کار ساده‌ای نیست. زیرا به نقل از مقدمه چاپ اول «زدودن رسوبات فحری و عادات و رسوم کهن شیوه‌های مدیریتی رایج کار دشواری است».

این کتاب که برای واحد توسعه منابع انسانی سازمان‌ها نوشته شده است مبانی، اصول و ابعاد کیفیت را به روش بسیار عالی، جامع و کاربردی بحث کرده است. مطالعه آن را به همه سیاستمداران، تصمیم‌گیران، مدیران، کارشناسان و کارکنان سازمان‌ها، بویژه در وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی، توصیه می‌کنم.

دکتر ابوالفتح لامعی

خردادماه ۱۳۹۶