

# مدیریت کیفیت فراگیر، نظریه نهاد و سیستم حسابداری مدیریت

"قسمت دوم"

احمد یعقوب نژاد

ساختار سازمانی نیز از مسئولیت‌های طراحی و مدیریت کار جدا شده بود. هیچ‌گونه ارتباط درست بین گروه‌ها و گروه‌های کاری که به‌طور مستقل کار می‌کردند وجود نداشت. در اصل، مدیریت دی‌تی‌ال بر این عقیده بود که در به‌کارگیری مدیریت کیفیت فراگیر حسابداران مدیریت باید نقش و درگیری بیشتری را داشته باشند. آنها مشاهده کردند (سیستم حسابداری مدیریت - مدیریت کیفیت فراگیر) به علت ناتوانی در تهیه و ایجاد یک مبنای مناسب و برای فعالیت‌های بهبود کیفیت در اجرای مدیریت کیفیت فراگیر نامناسب می‌باشد. بیشتر مصاحبه شدگان عقیده داشتند که براساس (سیستم حسابداری مدیریت، کیفیت فراگیر) (حسابداری مدیریت پس از اتخاذ مدیریت کیفیت فراگیر) حسابداران نقش با ارزشی را در کمک به شرکت برای دستیابی به هدف‌های تعیین شده به وسیله تهیه گزارش‌ها و اندازه‌گیری‌های مرتبط با مدیریت کیفیت فراگیر می‌توانند داشته باشند.

## تکرار گزارشگری و جلسات مدیریت

در شرکت دی‌تی‌ال براساس سیستم حسابداری مدیریت کیفیت فراگیر جهت بررسی و ارزیابی عملکرد شرکت، جلسات بررسی مدیریت، تنها دوبار در سال برگزار می‌شد. طبق سیستم حسابداری مدیریت کیفیت فراگیر شرکت دی‌تی‌ال توسعه خوبی

آنها را در اجرای مدیریت کیفیت فراگیر به میزان زیادی کمک نموده است. سایر مدیرانی که در مصاحبه شرکت نمودند نیز این عقیده را داشتند. این مدارک و شواهد با پیشنهاد‌های ارائه شده در ادبیات مرتبط با نقش حسابداری مدیریت در یک محیط مدیریت کیفیت فراگیر موافق می‌باشد.

## دخالت حسابداری در مدیریت کیفیت فراگیر

سابقاً افراد فنی مانند مهندسان طراحی و ساختمان سازی تسلط زیادی در شرکت داشتند و در واقع حکمفرمایی می‌نمودند. مدیریت شرکت دی‌تی‌ال تلاش نمود تا فرهنگ متداولی را در سازمان ایجاد نمایند که توجه بیشتری به مشتریان شود کارکنان فنی از تغییرات بازار و مسائل استراتژیک کاملاً بیگانه بودند و تنها به بعد عملیاتی و پروژه‌ای تمرکز و توجه داشتند. بعد از معرفی مدیریت کیفیت فراگیر اطلاعات استراتژیک در مورد بازار و رقبا به‌طور منظم عرضه و با گروه‌های کاری در فعالیت‌ها سهیم شدند. از قرار معلوم قبل از اتخاذ مدیریت کیفیت فراگیر حسابداری مدیریت نقش محدودی را در سازمان بازی می‌کرد. مدیریت کیفی موقعیت را به‌شرح زیر تشریح نمود.

کارکنان سابقاً کیفیت را به‌عنوان یک مسئولیت مهندسی نگاه می‌کردند تا به‌عنوان یک هدف بلندمدت سازمانی و در

(۳) مانند یک شرکت ساختمانی دی‌تی‌ال کیفیت طرح را از نظر کارایی مورد بررسی قرار می‌دهد. در این ارتباط سوالاتی به‌شرح زیر مطرح می‌شود.

آیا تمامی مواد خام و ترکیبات سازگار می‌باشند؟ آیا این ترکیبات با یک استاندارد منطقی سازگاری دارند؟

(۴) شرکت دی‌تی‌ال برای افزایش کیفیت پروژه، شخصی را به‌عنوان مدیر هر پروژه معرفی نمود.

همان‌طور که به‌وسیله مدیر دی‌تی‌ال تذکر داده شده سیستم حسابداری مدیریت پس از اتخاذ مدیریت کیفیت فراگیر به گونه‌ای طراحی شد که بتواند آنها را در رسیدن به استراتژی‌های گوناگون اشاره شده در بالا کمک نماید. مطالعه تحقیقی ما آشکار نمود که حسابداری مدیریت جدید (سیستم حسابداری مدیریت، مدیریت کیفیت فراگیر) اندازه‌گیری‌ها و گزارش‌های مختلف را برای کمک به اثربخشی اجرای مدیریت کیفیت فراگیر تهیه می‌نماید از جمله هزینه کیفیت - فعالیت‌های مرتبط، شرح ضایعات، برگشت‌ها یا مراجعت‌های مشتریان به علت کیفیت پایین محصولات، هزینه تعمیرات براساس ضمانت‌نامه و کار مجدد. به‌طور کلی، مدیران کیفی اظهار نمودند که رضایت بالا از (سیستم حسابداری مدیریت کیفیت فراگیر) نشان‌دهنده این عقیده است که این سیستم

وجود دارد اگر مشتری در مورد کیفیت کالا به مدیریت شکایت کند او مسئول است تا اطمینان حاصل نماید که این اتفاق ثبت و به مدیر کنترل کیفی انتقال یافته است. حسابدار مدیریت برای دایر نمودن و تعیین مسئولیت در مورد رسیدگی به تعیین کارهای مورد نیاز؛ اقدامات ضروری و نظارت در مورد اثر بخشی اصلاحات به عمل آمده مسئول می باشد. یقیناً سیستم حسابداری قبل از اعمال مدیریت کیفیت فراگیر چنین توجهاتی را نداشت. مدیر کنترل کیفی این موضوع را این گونه مطرح نمود: ما هیچ گونه نیازی را برای داشتن یک استراتژی متعادل به سیستم حسابداری مدیریت نداشتیم تا اینکه روش های مدیریت کیفیت فراگیر در شرکت به اجرا درآمد. مضمون حسابداری مدیریت پس از اخذ سیستم مدیریت کیفیت فراگیر (سیستم حسابداری POST-TQM) اصولاً مبتنی بر نیازهای سیستم های مدیریت کیفیت فراگیر به منظور تامین نیازهای اطلاعاتی مدیریت در برقراری سیستم مدیریت کیفیت فراگیر طراحی شد. یافته های اشاره شده در بالا اشاره به این مطلب دارد که (سیستم حسابداری POST-TQM) نقشی بسیار وسیع تری را نسبت به مدیریت PRE-TQM در شرکت بعهد دارد.

#### نتیجه گیری

در این مقاله چگونگی به کارگیری سیستم مدیریت کیفیت فراگیر و طراحی سیستم های اطلاعاتی نظیر سیستم حسابداری مدیریت در یک شرکت ساختمانی نیویزیلند بنام دی تی ال مورد بررسی قرار گرفت؛ به ویژه در این مطالعه ما به این موضوع علاقمند شدیم که چه ارتباطی می تواند بین اجرای مدیریت کیفیت فراگیر و سیستم حسابداری مدیریت وجود داشته باشد. ما مطالعه خود را با استفاده از روش مطالعه موردی<sup>۲</sup> برای جمع آوری شواهد تجربی ادامه دادیم. مدارک و شواهد ارائه شده در این مقاله به این موضوع تاکید دارد که اتخاذ مدیریت کیفیت فراگیر در شرکت دی تی ال به مدیریت در نشان دادن ارزش های سازگار با

را برای سیستم نظارت و گزارشگری خود به انجام رسانید و حالا جلسات مدیریت حداقل یک بار در هر سه ماه به منظور بحث درباره مسائل مرتبط با برنامه های بهبود کیفیت، مدیریت هزینه، بودجه عملکرد شرکت و کارایی مدیریت برقرار می شود. از طرف دیگر جلسات ماهانه مدیریت به منظور بررسی موضوعات مرتبط با کیفیت؛ ایمنی، عملکرد مالی و غیر مالی و تجارت آزاد شرکت برگزاری می شود. جلسات دیگر نیز به طور غیررسمی برگزار می گردد. مدیر قراردادهای و یا سرپرست در غیبت او در حال حاضر مسئول سازماندهی چنین جلساتی می باشد. به همراه این جلسات مدیر کنترل کیفی مسئولیت دارد که به طور رسمی مدیریت را برای انجام یک بررسی در مورد اثربخشی و اجرای سیستم کیفیت دوبار یا بیشتر در صورت نیاز دعوت نماید.

Transport business system manual

شرکت دی تی ال بیان می کند. جلسات حسابدهی<sup>۱</sup> حداقل باید دوبار در سال (یا در صورت نیاز بیشتر از دوبار) برقرار شود. بررسی ها باید معمولاً طی ماههای مارس، آوریل، سپتامبر و اکتبر هر سال با بررسی یافته های حسابرسی داخلی و تکمیلی و بررسی حساب های مالی شرکت منطبق باشد. مسئولیت اطمینان از انجام به موقع اصلاحات مورد نیاز و ضروری به عهده حسابدار مدیریت قرار گرفت که خود نیز عضو گروه مدیریت کیفی می باشد.

مدیرعامل شرکت چنین اظهار نمود:

جلسات منظم حساب کشی ما را در بررسی فرایندهای کیفیت و تصمیم گیری های اصلاحی برای جایی که ضروری می باشد کمک می کند. از این گذشته این جلسات کارایی کارکنان را افزایش و باعث انگیزش در تمامی کنشهای متقابل میان کارکنان و عملکرد کلی شرکت شده است.

مدیر ارشد کنترل کیفی قبلاً خاطرنشان کرده بود که ساختار رسمی مدیریت کیفیت فراگیر در شرکت به منظور باقی ماندن شرکت در یک بازار رقابتی بسیار مفید می باشد. ما دارای یک سیستم نظارتی و ثبت مشکلاتیم که در سراسر مراحل کار

آموزش نامحدود سه ماه پشتیبانی کاراقتی هادام العمر

سیستم حسابداری مالی آرک



شرکت آرک

آفرینش رایانه کیهان (سهامی خاص)

دفتر مرکزی: ۲۲۵۶۵۴۶

۲۲۵۰۱۸۳ - ۲۲۵۳۹۷۱



محیط سازمانی اش برای کسب مجوز از مدیریت شهرداری، انجمنهای حرفه‌ای و مراجع قانونی استانداردهای کیفیت کمک می‌کند.

فشارهای خارجی و اجباری اقتصاد تجاری نیوزیلند باعث شد که توجه بیشتری به مدیریت کیفیت فراگیر شود. بدین ترتیب این موضوع را می‌توان استدلال نمود که گاهی اوقات ممکن است سازمان‌ها با قبول یک سیستم جدید مدیریت (از جمله مدیریت کیفیت فراگیر) و از راه تقلید و کپی کردن آن از دیگران بخواهند حقانیت و قانونی بودن خود را ثابت نمایند. این شواهد با دیدگاه نظریه نهادی موافق و سازگار می‌باشد که با پذیرفتن سیستم‌های مدیریت رسمی و قانونی، سازمان ممکن است از رفتار سوال برانگیز در امان باشد. شواهد به‌دست آمده نشان می‌دهد که عملیات نهادینه نمودن که در بالا به آن اشاره شد زمانی مورد موافقت مدیریت رده بالا قرار می‌گیرد که با فرهنگ متداول درون سازمان سازگار باشد.

سپس در این مورد بحث نمودیم که قبول مدیریت کیفیت فراگیر نیاز به روش‌های مناسب دارد که بتواند اطلاعات مورد نیاز را سازماندهی و پردازش نماید. همان‌طور که در بالا توضیح داده شد مدیریت زمانی می‌تواند به این هدف برسد که در اجرای مدیریت کیفیت فراگیر از مشاوران کمک گرفته و با قدم‌های کوچک به اجرای مدیریت کیفیت فراگیر مبادرت نماید. این مراحل ترتیبی مبتنی بر استراتژی کلی مدیریت کیفیت فراگیر به افراد سازمان نشان می‌دهد که چگونه مدیریت کیفیت فراگیر می‌تواند در فعالیت‌هایشان اثر داشته و در فعالیت‌هایشان تفاوت ایجاد کند. به وسیله طراحی یک سیستم مبتنی بر سیستم جدید کنترل کیفیت و نتایج به‌دست آمده از موفقیت‌های اولیه، می‌توان از مشکلات اجرای مدیریت کیفیت فراگیر در امان ماند. یافته‌های ارائه شده در این مقاله به این موضوع اشاره می‌کند که پذیرش مدیریت کیفیت فراگیر در سازمان مطالعه شده سرانجام باعث تغییر در مکانیزم کنترل سازمانی از جمله سیستم حسابداری

مدیریت خواهد شد. سیستم حسابداری مدیریت در این سازمان‌ها غیرمتمرکز و متمایل به پروژه می‌شود صرفاً برای پردازش اطلاعات مالی به منظور قیمت‌گذاری طرح پیشنهادی و یا هدف‌های تهیه صورت‌حساب‌ها استفاده نمی‌شود.

این نتایج با پیشنهاد ارائه شده کاپلان در سال ۱۹۹۵ در ارتباط با نقش توسعه یافته حسابداری مدیریت در سیستم‌های کنترل سازمانی، هم جهت و سازگار می‌باشد.

اشتباهات (آشفستگی‌ها) و تردیدهای اولیه درباره روش جدید پردازش اطلاعات، به‌وسیله درگیر کردن افراد سازمانی در تیم‌های کاری مهار شد. همین که اطلاعات پردازش و ارائه شد کارکنان شروع به پیدا کردن اطلاعات مفید و مربوط به فعالیت‌های روزانه و مرتبط با تصمیم‌گیری‌های خود می‌کنند. چنین رفتاری با بحث مطرح شده میر و روان که در سال ۱۹۷۷ پیش کشیده شده بود هم راستا می‌باشد. آنها براین عقیده بودند که با اتخاذ یک سیستم مدیریت رسمی ممکن است هم تعهد افراد درون سازمانی (شرکا افراد ذی‌نفع داخلی) و هم تعهد مشاوران خارجی افزایش یابد.

از نتایج به‌دست آمده در این مقاله آشکار است، همین که شرکت به لزوم کیفیت از لحظه شروع کار تمایل پیدا نمود با هیچگونه مشکل چارچوبی در ارتباط با سازگاری الزامات سازمانی روبه‌رو نشد. اصول بعدی کیفیت با دقت کافی درون سازمان به یک روش ترتیبی براساس اصول کیفیت موجود معرفی شد. معرفی چنین تعهدی به کیفیت تحت تاثیر دو عامل؛ نیروهای سازمانی و نیازهای داخلی به رقابت و موفقیت در بازار قرار می‌گیرد. متدولوژی این مطالعه از مسائل مختلف تکنیکی به رابطه مدیریت کیفیت فراگیر و سیستم حسابداری مدیریت کشیده شد. به جای تاکید به تشریح و توضیح، متدولوژی مطالعه به جستجو در مورد اقدامات مرتبط مدیریت کیفیت فراگیر، تغییرات در سیستم حسابداری مدیریت، برداشت‌های مدیریت و نگرشهای مدیریت نسبت به این سیستم‌ها و اینکه چگونه این عوامل به

همراه نیروهای داخلی ممکن است نحوه انتخاب و عمل مدیریت را در سازمان مورد مطالعه قرار دهند، پرداخت. بنابراین ما تصمیم گرفتیم که به جای معرفی سیستم مدیریت کیفیت فراگیر و سیستم حسابداری مدیریت تنها به‌عنوان یک پدیده سازمانی درون شرکت آنها را درون واحدهای تجاری مورد بررسی قرار داده و به‌عنوان یک بخش جدانشدنی فعالیت‌های اقتصادی از سیستم کلی کنترل سازمانی مورد مطالعه قرار گیرند.

از آنجا که روش مطالعه این تحقیق (فارسی) بود، تحقیقات بعدی در صورتی که براساس یک روش (فارسی) باشد ممکن است موضوعات دیگر را در مورد این مسئله روشن نماید. قابل توجه است که این مطالعه یک متن تنها نمی‌باشد. یافته‌های ارائه شده در این تحقیق می‌تواند به دیگر شرایط تعمیم داده شود. تحقیق بعدی می‌تواند یافته‌های این مطالعه را می‌توان با یافته‌هایی که مرتبط به یک سازمان خدماتی بین‌المللی عمومی بزرگ و پیچیده، شرکت‌های خصوصی یا عمومی که فعالیت تولیدی دارند و یا شرکت‌های سایر کشورها، مقایسه نمود. چنین تلاشی می‌تواند مسیر جدیدی را برای تحقیق باز نماید و به وسیله آن دانسته‌های ما را در مورد عواملی که بر اتخاذ مدیریت کیفیت فراگیر و سیستم حسابداری مدیریت اثر می‌گذارد بهبود بخشد.

#### پی‌نوشت

- 1- Cost of quality
- 2- NZNQAF
- 3- Institutional Theory
- 4- Chairperson
- 5- A project basis
- 6- What will go
- 7- Accountability
- 8- Case study approach)
- 9- Decentralised operational decisions
- 10- Single- site study
- 11- Multiple-site study

#### منبع

Accounting and Business Research. Vol. 29.  
No.3.PP.199-210. 1999