

خسوسحال کردن مشتریان از طریق ارائه محصولات با کیفیت عالی، قیمت مناسب و خدمات پس از فروش است، در این مقاله که براساس تئوریهای عمل (PRACTICE THEORY) تدوین شده سعی بر آن است که دستاوردهای فرهنگی اجرا و پیاده‌سازی نظام کیفیت جامع در یکی از موسسات بزرگ صنعتی که نظام مذکور در آن پیاده گردیده و مراحل تکاملی آن را طی می‌کند بیان شود.

### مفهوم مدیریت کیفیت فراگیر

مدیریت کیفیت فراگیر (TQM) در اصل به وسیله ادوارد دمنینگ کارشناس آمریکایی آمار توسعه یافت و ژاپن مشتاقانه این روش را بعد از جنگ جهانی دوم پیاده کرد. وقتی که محصولات ژاپنی بازارهای آمریکا را تصاحب کرد، موسسات انتفاعی آمریکا به این فکر افتادند که برای بسال آوردن کیفیت کالاها از شیوه‌های ژاپنی مدیریت کیفیت فراگیر استفاده کنند. (۱)

در مدیریت کیفیت فراگیر به جای اینکه مسئولیت افزایش کیفیت فقط به دوش یک واحد خاصی در سازمان باشد برعهده مدیران ارشد سازمان قرار می‌گیرد و به این ترتیب در عوض برای کیفیت پایین کالاها یا خدمات، مدیران ارشد سازمان موردسوال قرار می‌گیرند و درواقع مسئولیت نهایی کیفیت تولیدات با آنهاست. در مدیریت کیفیت فراگیر، بر طراحان، انتخاب تکنولوژی و فرایندهای مناسب تولید، آموزش کیفیت، مشارکت بیشتر کارکنان، توجه به نیازهای مشتریان و لزوم اندازه‌گیری کار ناکسید شده است. (۲)

مدیریت کیفیت فراگیر فقط به محصول بونمی‌گردد و یک دیدگاه جامع نسبت به سازمان و محصول دارد و تمام فعالیتها و فرایندها و جزئیات کار را دربردارد. در تعریف مدیریت کیفیت فراگیر را می‌توان اینگونه تعریف کرد:

- کیفیت بالای محصولات و خدمات که موجب رضایت مشتری گردد.
  - منطقی بودن قیمت؛
  - مشارکت کلیه کارکنان شرکت.
- سه عامل T.Q.M عبارتند از روشهای حلقه‌های کیفیت (Q.C) برای تفکر، نظام T.Q.M و کاربرد ابزار Q.C به منظور بهبود نظام (T.Q.M)

به طور کلی عناصر و مؤلفه‌های مدیریت کیفیت فراگیر را می‌توان در الگوی شماره یک نشان داد.

## دستاوردهای

## فرهنگی

## مدیریت کیفیت فراگیر

T.Q.M

دکتر ایرج سلطانی

مدیریت نیز برای ارتقا کیفیت نیازمند ابزارهای مختلفی است که یکی از این ابزارها پیاده‌سازی نظام T.Q (TOTAL QUALITY) است. کیفیت فراگیر در اصل یک فرهنگ است که بعد تبدیل به ابزار می‌شود، یعنی ابتدا بایستی ایده و فکر کیفیت جامع در ذهن تک‌تک کارکنان شکل گیرد تا پس از مدتی مفاهیم ذهنی آن تبدیل به عمل شود و به‌عنوان یک ابزار افزایش دهنده کیفیت در سازمانها به کار گرفته شود.

در یک نگاه کلی، هدف اساسی نظام کیفیت فراگیر، درگیر کردن کلیه کارکنان سازمان از مدیریت عالی تا پایین‌ترین سطح سازمان برای

### چکیده

سازمانهای عصر حاضر ناگزیرند برای بقا به کیفیت محصولات و خدمات خود توجه کنند تا از این طریق بتوانند ضمن حفظ مشتریان فعلی مشتریان جدیدی را جذب و در نتیجه درآمد خود را افزایش دهند که رسیدن به این مهم تنها از طریق اعمال مدیریت صحیح امکان‌پذیر است. همان‌طوری که یک پزشک یا مهندس با ابزارهای مختلفی بیماری و یا نقص فنی را تشخیص می‌دهد و سپس به درمان بیماری و رفع نقص فنی می‌پردازد، درواقع کیفیت را احیا می‌کند.

(مقایسه و عمل) طراحی  
اطلاعات ساده: سنجش (موضوعی) استفاده  
(آمار اجتماعی) طراحی  
محورها: نیازمندی، مهارتها، فرایندها، کنترلها،  
صحت و سقم

۵ - تصمیم‌گیری  
نتایج: رده‌بندی، اهمیتهای اندازه‌گیری، صداقت،  
انصاف  
تصمیمات: زمان قابل دسترس، حضور  
متخصص، پذیرش حقایق  
مسئولیتها: عمل، واگذاری، مسئولیت، توجه،  
اختیارات، نمایش

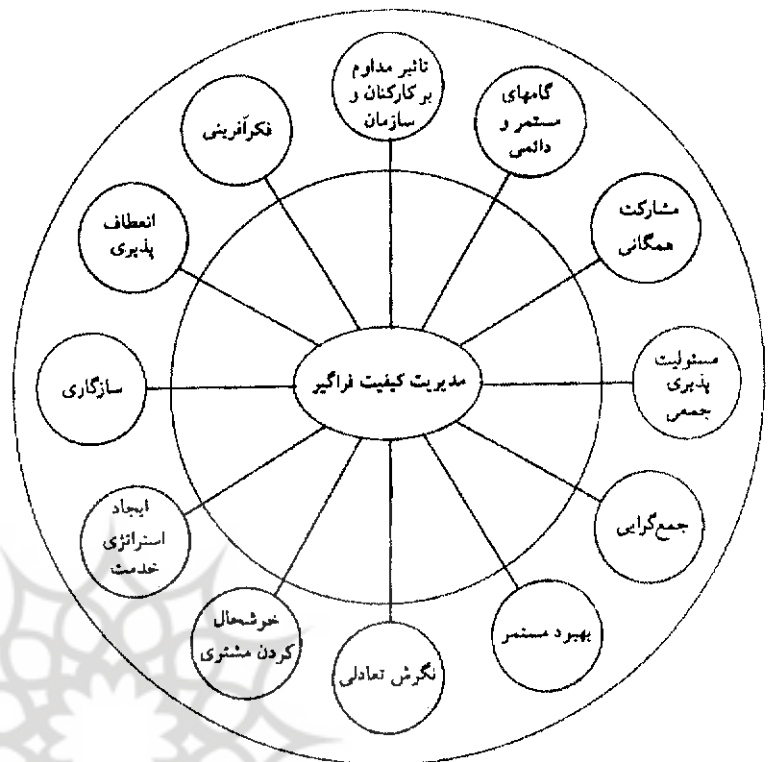
۶ - طرفین مذاکره  
اهتمام به موضوع: (مقداری، زیاد، خیلی زیاد،  
کامل)  
دریافت شده: موضوع ابدایی (بالاترین، اصلی،  
مقداری، هیچی)  
مشکلات غیرقابل پیش‌بینی: خطاها، انگیزه،  
نظامها

۷ - مدیریت بر زمان  
مدیر: شروع، گامهای بعدی، آماده‌سازی،  
مستندسازی، انتخاب  
مربی: عملیات، شبکه، هزینه، نمایش، انتخاب  
ارزیاب: همکاری، منبع‌یابی، ردیابی پیشرفته،  
انتخاب

۸ - شیوه‌های رفتاری کارکنان  
طراحی: ابعاد اجتماعی، تغییر در مقابل شرایط،  
پرسنل در مقابل وظیفه  
نیازها: محرکها، اهداف، پشتیبانی، اولویت‌ها،  
ضعفها  
روابط: حل اختلاف، اجرای بهینه، رضایت  
شخصی

۹ - سیاستهای اجرایی شرکت  
مسئولیتها: عملکردها، نمودارهای سازمانی،  
خط‌مشی‌ها، برنامه‌های ارائه شده  
روابط: نقشها، شرح مشاغل، دستورکار، تعهدات  
و تعالیف روزانه: فعالیتهای روزانه، انسجام  
ارزیابی‌ها، جدول زمانبندی

۱۰ - حل مساله  
ریشه‌ها: ریشه‌ها در مقابل مشکلات، حقایق



الگوی شماره ۱: مؤلفه‌های مدیریت کیفیت فراگیر

انتقال دانسته‌ها.

۱ - حل اختلاف

تشخیص: رفع ابهام، افزایش ارتباط  
ارزیابی: بررسی مسجده موضوع، پذیرش  
اختلافات

نیازها: شناسایی نیازها (روبرو شدن با نیازها)

۲ - تغییر

فردی: منحنی تغییر هلاه (پهچیده، مقاوم -  
تحمل - محصور کردن)  
سازمانی: منحنی تغییر زنگوله‌ها (جلو، اولین،  
تجمعی، آخرین، پشت سر)  
کیفیت: شناسایی نیازها (روبرو شدن با نیازها)

۳ - ارتباط درون سازمان

مینا: اصالت، عدم دلبستگی، تاکید کردن  
عناصر: گوش دادن، اظهارنظر، روابط (متبادل)  
محدوده: قضاوت، احتراز، ارائه راه‌حل

۴ - سنجش، ایجاد ساختار و نمایش آنها  
اطلاعات هشوار: سنجش (محسوس) بهره‌وری

مهارتهای مورد نیاز سرپرستان در اجرای T.Q

به منظور درک عمیق در معنای مدیریت،  
فرایند تولید و اداره کردن فعالیتهای بهره‌برداري،  
مدیران و سرپرستان نیازمند مهارتهای اصلی از  
نظام مدیریت کیفیت فراگیر هستند.  
در ذیل به ۱۶ عامل مهم و اصلی اشاره  
می‌شود که به عنوان یک مرجع بنیادی برای  
مدیران و شرکتهای محسوب می‌گردد. کلیه مدیران  
و شرکتهای می‌بایستی عوامل فوق را به منظور  
تحقق ارتباطات بهینه، حل مساله و اجرای برنامه  
فعالیتهاى روزانه خود بپذیرد.

۱۶ عامل اصلی مورد نظر عبارتند از:

- ۱ - حل اختلاف، ۲ - تغییر، ۳ - ارتباط درون  
سازمانی، ۴ - سنجش، ایجاد ساختارها و  
نمایش آنها، ۵ - تصمیم‌گیری، ۶ - طرفین  
مذاکره، ۷ - مدیریت امور، ۸ - شیوه‌های رفتاری  
کارکنان، ۹ - سیاستهای اجرایی شرکت،  
۱۰ - حل مساله، ۱۱ - خط‌مشی‌ها و دستور  
کار، ۱۲ - روابط فروشندگان با مشتریان،  
۱۳ - اصول تشکیل تیمها، ۱۴ - مدیریت زمان،  
۱۵ - برنامه‌ریزی و زمان‌بندی، ۱۶ - فراگیری و

درمقابل احساسات، تحقق در مقابل عمل  
علاقه: تعهدات، تنگناها، اختیارات  
فرایند: مراحل عادی (۳ مرحله)، محاسبه،  
میزی، عمل

### ۱۱ - خط مشی ها و دستور کار

خط مشی (استراتژیک): دستور، عنوان بیانیه،  
(به کجا داریم می رویم)  
دستور کار (تاکتیکی): دستورالعمل فرایند  
توضیحات (چگونه به آنجا خواهیم رسید)  
قوانین (ساختار): تفکیک، وظایف، جاری،  
توزیع، ساده

### ۱۲ - روابط فروشندگان با مشتریان

نیازها: ما درمقابل آنها، بازدهی، مستندسازی  
شریک: صداقت، فعال، دوستی، روابط، پیوستن،  
تیم  
حقایق: حقیقت، رقابت، سود، روش کلی،  
داخلی

### ۱۳ - اصول تشکیل تیم

ارتباط: بالا بردن سطح منابع نیروی انسانی،  
افزایش مسئولیتها  
تعهد: شرکت برای کارگران، کارگران برای  
شرکت، شرکت و کارگران برای مشتریان  
رشد: طراحی قوانین: شیوه های درک و فهم،  
تعادل تیم، نگهداری منابع

### ۱۴ - مدیریت زمان

تقویم: جدول زمانی، بدون تجزیه، تنها یکی  
لیست کردن: بدون جدول زمانبندی، تجزیه،  
فرایند روزانه  
درک: تقدم، اهداف، نزدیک شدن، موافقت،  
تمرکز

### ۱۵ - برنامه ریزی و زمان بندی

اهتمام به موضوع: آگاهی از گامهای بعدی،  
تمام شدن (تمامی عناصر) نه کارهای گانت  
قهقرا: حمایت از گامهای بعدی، موافقت  
(عناصر ثابت)، چارتهای اضافی  
بهرانها: اجرای مراحل بعدی، گزینه ها  
(اختیاری)، ایجاد نمودار

### ۱۶ - فراگیری و انتقال دانسته ها

سازمانی: نظامهای انعطاف پذیر و پیشرفته،  
تعهدات درمقابل پرسنل

### فرهنگ انتقاد را می توان از طریق اجرای نظام مدیریت کیفیت فراگیر در سازمان همگانی کرد.



### یکی از بیعاریهای مدیریت در سازمانهای دولتی استفاده نکردن موثر از وقت است.



### استقرار نظام مدیریت کیفیت فراگیر جلسات سازمانی را سازنده و بارور می کند.



### اجرای نظام مدیریت کیفیت فراگیر همواره گذشته، حال و آینده را با یکدیگر مقایسه و زمان را برای کارکنان معنی دار می کند.



### اجرای نظام مدیریت کیفیت فراگیر می تواند فرهنگ عمل را جایگزین فرهنگ شعار کند.



### یکی از ابزارهایی که در عمل کارکنان سازمان را نسبت به زمان حساس می کند، اجرای نظام مدیریت کیفیت فراگیر است.

فردی: رشد و ارتقا توانمندیها، تعهدات درمقابل  
شرکت  
کیفیت: فراگیری و اختیار دادن به تیمها، سازمانی  
و فردی، تعهدات در مقابل مشتریان

### ارزیابی

توانایی: برخورداری از توانایی  
مهارت: برخوردار بودن از آموزش  
انگیزه: تعهدات درمقابل موفق بودن (۲)

اصول راهنمایی نظام کیفیت جامع  
● شناسایی عناصر لازم به منظور تحقق نظریه

مدیریت کیفیت موفق!

● تلفیق دانش فنی برای تحقق اهداف کیفیت!  
● ارائه بیشترین گزینه ها به منظور انتخاب  
مدیریت کیفیت مطلوب!

● فراگیری مهارتهای مرتبط با رقابتهای مستعد  
کیفیت با برنامه ریزی استراتژیک در گزینه های  
عملی روزانه!

● فراگیری مهارتهای مرتبط با رشد حداکثر منابع  
سازمانی و انسانی در راستای تقاضای تولید  
روزانه!

● فراگیری اجتناب از استراتژیهای سوق داده  
شده به سمت «برنامه ماهیانه» فکری!

● فراگیری نگاهداشتن تعهدات مدیریت در  
بالاترین سطح از نظام T.Q.M.

● فراگیری شیوه احتراز کارکنان از پرسه زدن در  
اطراف مدیریت طی اجرای T.Q.M.

● یک مدیریت کیفیت فراگیر موفق به تغییر  
رفتاری و فرهنگی نیازمندان!

● نظام مدیریت کیفیت فراگیر دربرگیرنده در  
نظام دیگر مدیریت یعنی نظام مدیریت رفتاری و  
تعهدات فرهنگی درمقابل مشتریان است!

● نظام T.Q.M در داخل خودش یک نظام با  
خطا و یا با گزینه را تشکیل می دهد!

● سه نظام مدیریت زیر می بایستی با اصول  
T.Q.M موفق در یک خطوط قرار گیرند.

نظامهای مدیریت سازمانی  
(ORGANIZATIONAL MANAGEMENT)

نظامهای مدیریت منابع انسانی  
(HUMAN RESOURCE MANAGEMENT)

مدیریت کیفیت فراگیر (TOTAL QUALITY  
MANAGEMENT)

### دستاوردهای فرهنگی نظام مدیریت کیفیت فراگیر

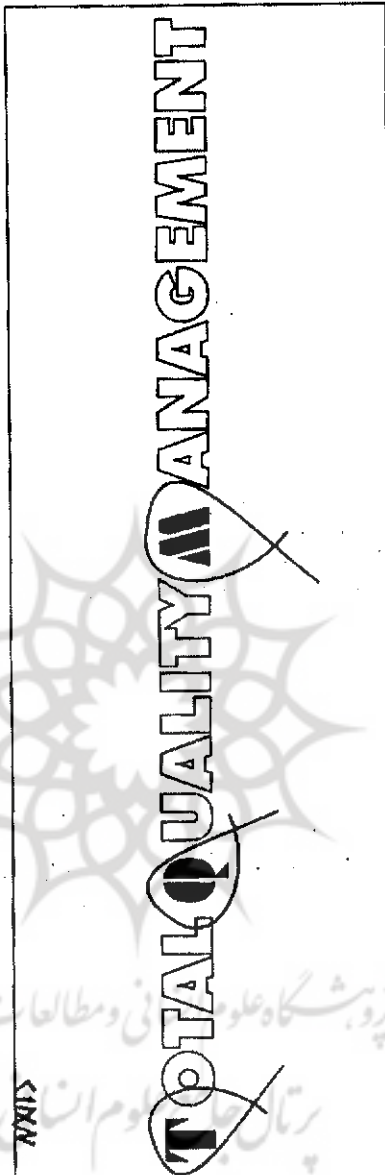
به طور کلی دستاوردهای فرهنگی اجرا و  
پیاپی سازی مدیریت کیفیت فراگیر را می توان به  
شرح زیر بیان کرد.

۱ - حساسیت نسبت به وقت: یکی از بیماریهای  
مدیریت در سازمانهای دولتی عدم استفاده  
صحیح و موثر از وقت است که ریشه آن در  
فرهنگ انسانهای سازمانی است. در شیوه زندگی  
مردم جامعه حساسیت لازم نسبت به وقت  
وجود ندارد و این عدم حساسیت به عنوان شیوه  
زندگی انسانها وارد سازمان شده و در نتیجه در  
فرهنگ سازمانی نیز حساسیت لازم نسبت به  
وقت وجود ندارد. یکی از شاخصها و معیارهایی

قرار می‌دهد؛

- تا یک مرحله از گفته‌ها عملی نشود هرگز سراغ گفته‌های بعدی نمی‌رود؛
- بازخورد سریع به عملکرد افراد داده می‌شود.
- ۳ - معنی‌دار شدن جلسات: یکی از سازوکارهای مدیریتی که می‌تواند از افکار جمعی جهت حل و فصل مسائل سازمانی استفاده کند، جلسات متعدد است. متنها این سازوکار بعضاً در سازمانها تبدیل به عارضه مدیریتی شده است. برگزاری جلسات به قدری زیاد شده که اهمیت خود را از دست داده است. بارها خواننده و شنیده‌ایم که جلسات بایستی مفید باشد ولی در عمل جلسات تکراری، غیرمفید، خسته‌کننده و ناباور است و این امر تا جایی پیش‌رفته که لطفیه‌های سازمانی درست شده است. معمولاً جلسات سازمانی خاصیت خود را از دست داده‌اند و این بخاطر نبودن یک چارچوب عملی برای جلسات است. استقرار نظام مدیریت فراگیر جلسات را معنی‌دار، سازنده و بارور می‌کند. به‌طور کلی مدیریت کیفیت فراگیر به طرق زیر فرهنگ معنی‌دار شدن جلسات را تقویت می‌کند:
- اساس کار مدیریت کیفیت فراگیر در جلسات انجام می‌شود؛
- جلسات بر مبنای هدفهای بسیار مشخص برگزار می‌شود؛
- افراد می‌بایستی با آمادگی قبلی در جلسات شرکت کنند؛
- زمان جلسات حتماً از قبل مشخص می‌شوند که این امر فرصت برنامه‌ریزی را به افراد می‌دهد؛
- به لحاظ درست انجام شدن کارها بهره‌وری جلسات افزایش می‌یابد.

- ۴ - به‌وجود آمدن فرهنگ انتقاد در سازمان: یکی از خاصیت‌هایی که به توسعه‌یافتگی انسان و جامعه کمک می‌کند وجود فرهنگ انتقاد است. در سایه انتقاد است که افراد بالتدلی خود را کامل می‌کنند. برای به‌وجود آوردن فرهنگ فردی و جمعی انتقادگری و انتقادپذیری بایستی ساختار آن به‌وجود آید. اینکه جامعه را انتقادگر و انتقادپذیر کنیم کار بزرگ و وقت‌گیری است ولی در سازمان می‌توان این فرهنگ را از طریق پیاده‌سازی نظام مدیریت کیفیت فراگیر در عمل ایجاد کرد. به‌طور کلی پیاده‌سازی نظام مدیریت کیفیت فراگیر از طریق زیر به بهبود فرهنگ انتقاد سازمان کمک می‌کند:
- به تحمل آرا و نظریات همدیگر در مباحث و افزایش آستانه انعطاف‌پذیری کمک می‌کنید؛



- سازمان ایجاد و تقویت می‌شود. به‌طور کلی استقرار نظام مدیریت کیفیت فراگیر در ابعاد زیر می‌تواند به جایگزینی فرهنگ عمل به جای فرهنگ شعار کمک می‌کند:
- از کلی‌گویی، ابهام‌گویی، و پراکندگی‌گویی، به‌شدت خودداری می‌کنند؛
- چارچوب و حدود موضوعات را به‌طور دقیق مشخص می‌سازد؛
- با زبان آمار و اطلاعات و واقعیات با افراد صحبت می‌کنند؛
- همواره شاخصهای کمی را سرلوحه کار خود

که با آن درمورد ماهیت فرهنگ اجتماع یا سازمان می‌توان قضاوت کرد «مفهوم زمانه است، زیرا استفاده از زمان به‌عنوان یک منبع، شاخصی برای کارآمدی مدیریت یک سازمان است.» (۶) معنی‌دار شدن زمان و وقت نزد کارکنان سازمان با موعظه و نهیحت کمتر حاصل می‌شود بلکه بایستی برای حساس شدن نسبت به وقت راهکارهای عملی طراحی و یا به عبارتی کارهای ساختاری را بنیاد نهاد و به جای سخنرانی ساختارسازی کرد. یکی از شیوه‌ها و ابزارهایی که در عمل کارکنان را نسبت به وقت حساس می‌کند پیاده‌سازی نظام مدیریت کیفیت فراگیر است و این بخاطر این است که نظام مذکور نحوه استفاده از وقت را در عمل به افراد یاد می‌دهد. به‌طور کلی اجرای نظام مدیریت کیفیت فراگیر به طرق زیر در استفاده موثر از وقت فرهنگ‌سازی می‌کند.

- میزان و دلایل اتلاف وقت در گذشته را مشخص می‌کند؛
- کارکنان را وادار به تقسیم‌بندی وقت خود می‌کند؛
- زمان‌بندی در عمل به افراد آموزش داده می‌شود؛
- همواره گذشته و حال و آینده را مقایسه و زمان را برای کارکنان معنی‌دار می‌کند.
- ۲ - اشاعه فرهنگ عمل‌گرایی: وجود فرهنگ سخنگویی به جای عمل یکی از مشخصات سازمانهای ماست. در سازمانها درمورد آرزمانها سخن بسیار گفته می‌شود اما از عمل خبری نیست. برنامه‌های جامع و کاملی طراحی می‌گردند که هرگز به مرحله عمل نمی‌رسند. در چنین فضایی شعار سخت‌کوشی سر داده می‌شود و اغلب امور در قالب الفاظ حل می‌شوند. (۷) در جامعه و سازمانهایی که سخن گفتن به جای عمل به‌عنوان جزئی از فرهنگ و شیوه زندگی درآمده صحبت از «عمل کردن» فقط صحبت و شعار است، بنابراین بایستی فکر دیگری اندیشید. کم‌رنگ شدن فرهنگ شعار با شیوه‌های مختلفی امکان‌پذیر است. یکی از این راهها که تجربه شده و می‌تواند به‌نحوی در این زمینه فرهنگ‌سازی کند اجرای نظام مدیریت کیفیت فراگیر است. چراکه در نظام مذکور هدف، عمل کردن و رسیدن به نتیجه است. در زمان استقرار نظام کیفیت فراگیر ابتدا افراد به بهانه اینکه میانی آن را نمی‌توان عملی کرد درمقابل آن به‌شدت مقاومت می‌کنند ولی پس از مدتی با لمس آثار عملی آن، فرهنگ عمل‌گرایی در

دارند. نظام مدیریت کیفیت فراگیر در ضمن اینکه به دنبال بهبود امور مختلف است در منابع انسانی کیفیت مستند کردن مکتوب کردن را به وجود می آورد و پس از مدتی تبدیل به فرهنگ می کند تا جایی که کارکنان معتقد به نظام T.Q.M هر نکته ای را ثبت و روی آن تحلیل کنی می گذارند. به طور کلی مدیریت کیفیت فراگیر یا ادار کردن کارکنان به ثبت موارد زیر فرهنگ مکتوب را در سازمان نهادینه می کند.

- ثبت مشاهدات؛
- ثبت گفتگوها؛
- ثبت مشکلات کاری؛
- ثبت عوامل موثر در مشکلات؛
- ثبت تجارب مثبت و برجسته؛
- خلاصه سازی مطالب.

### جمع بندی و نتیجه گیری

سازمانها برای زنده و پرباماندن در دنیای پرقابلیت امروز ناگزیرند در همه امور بهبود و اصلاح را سرلوحه کار خود قرار دهند و در امر بهبود به جای سخن گفتن و شعار دادن نیاز به ساختار دارند. یکی از راهکارهایی که در عمل بهبود را معنی دار می کند نظام مدیریت کیفیت فراگیر است که دستاوردهای زیادی برای سازمان به دنبال دارد. در این مقاله بیشتر به دستاوردهای فرهنگی پرداخته شد چرا که اصلاح فرهنگ سازمانی را نهادینه می کند. □

منابع و مآخذ

- ۱ - شمس السادات، زاهدی، مدل مدیریت کیفیت فراگیر برای ایران، فصلنامه مطالعات مدیریت، شماره ۱۹، پاییز ۱۳۷۴، ص ۱۷
- 2 - YASUTOSHI, WASHIO, QUALITY, CONTROL ACTIVITIES JAPAN'S MANUFACTURING INDUSTRY. ISFAHAN MOBARAKEH STEEL COMPLEX 1378, 10,15
- 3 - INTERNET: <http://www.skyenter.net/legisprtr.htm>
- 4 - INTERNET
- ۵ - غلامرضا، خاکی، آشنایی با مدیریت بهره وری، کانون فرهنگی انتشاراتی سالیانه ما، ۱۳۷۶، ص ۱۸۷
- ۷ - مهدی، الزانی، مدیریت عمومی، نشر نی، ۱۳۷۱، ص ۲۹۴
- ایرج سلطانی: دکترای مدیریت آموزشی، مسدوس دانشگاه و رئیس امور کارکنان شرکت فولاد مبارکه



● کمک به تعریف پروژه های اصلاحی برای رفع مشکل.

۶ - به وجود آمدن فرهنگ مکتوب در سازمان: کارکنان هر سازمانی درخصوص نحوه کار، شرح وظایف، تجارب و مسئولیت، مشکلات کار و... ساعتها بحث می کنند ولی وقتی از آنها خواسته می شود که مسائل گفته شده را به صورت یک سناریوی منطقی بنویسند و یا مشکلات کاری خود را به شکل منطقی اولویت بندی کنند تقریباً از انجام آن عاجزند. دلیل آن این است که به نوشتن، مستند کردن و مکتوب کردن کمتر عادت

● تمرین فرایند درست گوش دادن و صحبت کردن؛

● دادن بازخوردهای مثبت و منفی به همدیگر به صورت منطقی؛

● بیان مشکلات همدیگر با هدف اصلاح و بهبود؛

● متعادل شدن تک بعدی نگرینها و تعصب های نامتعارف روی مسائل.

۵ - به وجود آمدن فرهنگ مشکل یابی در سازمان: محور و مبنای اساسی نظام مدیریت کیفیت فراگیر مشکل یابی است. در سازمان با انسانهای معمولی نمی توان نظام مذکور را پیاده کرد. معمولاً انسانها از نظر برخورد با مشکلات به سه دسته تقسیم می شوند.

الف: انسانهای مشکل انکارکن: که این دسته از افراد برای راحتی خود ضمن استفاده از مکانیسم های دفاعی برای درگیر نشدن در حل مسائل، آنها را به صورت کلی انکار و از ذهن خود پاک می کنند؛

ب: انسانهای مشکل حل کن: که این دسته از کارکنان افرادی هستند که منتظر می نشینند تا مشکلات کاری و سازمانی به وجود آید و سپس نسبت به حل آن اقدام کنند؛

ج: انسان مشکل یاب: که این دسته از کارکنان آنهایی هستند که قبل از به وجود آمدن یا هویداشدن مشکلات دست به مشکل یابی زده و مشکلات را آشکار می کنند. طرح مدیریت کیفیت فراگیر در سازمان ابتدا با انسانهای مشکل انکارکن و در سطح بهتر مشکل حل کن رویرو می شود که با این گونه انسانها نمی توان اهداف بهبود را پیش برد. ولی بعد از مدتی در کنار پیاده شدن سازوکارهای نظام مدیریت کیفیت فراگیر، فرهنگ مساله یابی به عنوان محور اساسی نظام بهبود به صورت فردی و جمعی در سازمان به وجود می آید و دستاوردی در سازمان ایجاد می شود که حتی با نبودن نظامهای مدیریت کیفیت فراگیر کارکنان مساله یابی را جزء ساختار سنخل و زندگی کاری خود قرار می دهند. به طور کلی نظام مدیریت کیفیت فراگیر با الگوریتم زیر فرهنگ مساله یابی را نهادینه می کند.

- کمک به شناخت مشکل؛
- کمک به تحلیل عوامل عمده بروز مشکل؛
- کمک به تحلیل عوامل فرعی بروز مشکل؛
- کمک به تعیین وضعیت مطلوب؛
- کمک به تعیین میزان اختلاف وضعیت موجود و مطلوب؛

# فراپيام



همگام با تکنولوژی روز  
همراه با مدیران



- حسابداری مالی
- حزانه داری (دریافت پرداخت)
- حسابداری انبار (تعدادی - ریالی)
- حقوق دستمزد و اطلاعات پرسنلی
- دارائیهای ثابت و ماشین آلات
- سیستم فروش
- حسابداری صنعتی (قیمت تمام شده)
- برنامه ریزی تولید و فرمولاسیون

- تک کاربرد و چند کاربرد تحت Windows NT
- خدمات پشتیبانی و آموزش رایگان
- بویایی و توسعه ماهانه سیستم ها (نسخه جدید)
- ارائه خدمات سخت افزار و پیاده سازی انواع شبکه
- ارائه مشاوره مالی جهت پیاده سازی بهینه سیستم ها

# پایگاه داده‌ها

با یک دهه تجربه

و مجهزترین از بهترینها



**Payqah.com**

تکنولوژی های رایانه ای و تصویری

دوره های تخصصی

الکترونیک

تعمیرات رایانه ای

TV Tuner



لیزر پهن

اورده

پرده نمایش و

جدید ترین سیستمهای آموزشی و نمایشی

از معتبر ترین سازندگان دنیا

**Mitsubishi**

**PHILIPS**

VideoLabs

DA-LITE

Soft Board Hitachi (Electronic copyboard)

تهران : ۸۸۳۶۶۸۰  
 تلفن : ۸۲۰۸۵۰ (۵ خطی)  
 تهران : ۸۱۴۷۶۹۴  
 تهران : ۲۱۷۵۵۷ (۲ خطی)  
 تهران : ۶۱۵۶۹۲

تهران : ۸۸۳۶۶۸۰  
 تلفن : ۸۸۳۶۶۸۷ (۵ خطی)  
 Web : <http://www.payqah.com>  
 E-mail : [sales.tp@payqah.com](mailto:sales.tp@payqah.com)

# لطفاً حرکت نکنید...



## ...و فقط در چند ثانیه

### امکانات سیستم صدور کارت شناسایی کامپیوتری:

- صدور کارت‌های رنگی ایمن متعلق به استانداردهای بین‌المللی ISO 9000
- نگهداری تصاویر و اطلاعات در یک بانک اطلاعاتی کامپیوتری ایمن
- صدور کارت شناسایی عکس‌دار بدون حضور فیزیکی و با استفاده از عکس
- به‌کارگیری آخرین تکنولوژی گرافیکی یا بیشترین امکانات برای طراحی کارت
- کارت‌های PVC و ABS انواع اطلاعات و ویژگی‌های ایمنی را می‌پذیرد از قبیل:
  - چاپ‌های ایمنی ● هولوگرام ● نوار امضاء ایمنی
  - نوارهای مغناطیسی ● بارکد BARCODE ● سلول‌های حافظه MICROCHIP
- قابل استفاده در سیستم‌های ایمنی ACCESS CONTROL و قفل‌های کارت‌های MICRO LOCK
- قابلیت اضافه نمودن تصویر و اطلاعات به کارت‌های آماده با سلول حافظه (SMART CARD)
- قابلیت انعطاف برای یک کارت فوری و یا به صورت انباشته
- قابلیت اجرای متعدد بر روی یک نمونه
- امکانات متعدد و فراوان دیگری بر حسب نیاز در سیستم قابل اعمال خواهد بود

شرکت کامپیوتری پایگاه داده ها: تهران: خیابان سلیمان خاطر (امیر اتابک)، شماره ۳۷، طبقه سوم، شماره ۱

تلفن: ۸۸۴۶۶۸۰ - ۸۸۴۷۰۳۱ - فاکس: ۸۸۴۴۲۸۷





نرم افزار بخشنامه ها  
قراردادهای تیپ  
فهارس بها و نشریات  
سازمان مدیریت و برنامه ریزی

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات  
پرتال جامع علوم انسانی



# آیا شما هم با چنین مشکلاتی روبرو هستید؟

- قیمت های بالا و کاهش فروش
- عدم استفاده کامل از ظرفیت تولیدی
- کیفیت پایین و عدم امکان رقابت در بازار
- کاهش کیفیت ناشی از عدم کالیبراسیون ابزار
- پیچیدگی و نارسایی در گردش کارهای جاری سازمان
- عدم تامین بموقع مواد و کالا و انجام نشدن بموقع تعهدات
- فقدان یک سیستم تعمیر و نگهداری مناسب و کاهش عمر مفید ماشین آلات
- ...

در این صورت مجموعه نرم افزارهای پردیس می تواند به شما کمک کند:



## مجموعه سیستم های اطلاعاتی یکپارچه



ابزاری کارا در مدیریت واحدهای صنعتی

### سایر خدمات ما:

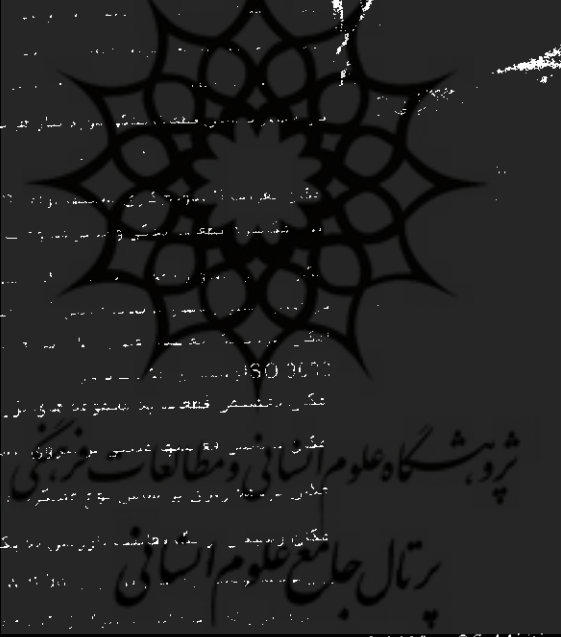
- طراحی و استقرار سیستم های اطلاعات مهندسی و برنامه ریزی و کنترل تولید منطبق با شرایط خاص تکنولوژیکی هر واحد صنعتی
- انجام امور برنامه ریزی و کنترل پروژه طرحهای صنعتی



شرکت مهندسی پردازش  
مشاوران سهند (سپاس) پاس

جهت کسب اطلاعات بیشتر، با واحد مهندسی فروش شرکت پردازش تماس حاصل نمایید:  
تهران، خیابان ولیعصر، نرسیده به پارک ساعی، خیابان ۲۰، پلاک ۳۴ واحد ۱

کد پستی: ۱۵۱۸۱۴۴۱۴ صندوق پستی: ۳۷۵۵ - ۱۳۱۵۵ تلفن: ۸۷۲۷۸۹۸ - ۸۷۲۴۲۱۹ فاکس: ۸۷۲۷۸۹۸ پست الکترونیکی: pardazesh@paliz.net



در این کتاب به بررسی مفاهیم اساسی و کاربردهای سیستم‌های مدیریت کیفیت (TQM) و استانداردهای ISO 9000 پرداخته شده است. این کتاب برای مدیران و کارکنان سازمان‌ها که می‌خواهند کیفیت خدمات و محصولات خود را بهبود بخشند، بسیار مفید خواهد بود.

مؤلفان: دکتر سید علی حسینی، دکتر سید محمد حسینی، دکتر سید احمد حسینی

این کتاب به بررسی مفاهیم اساسی و کاربردهای سیستم‌های مدیریت کیفیت (TQM) و استانداردهای ISO 9000 پرداخته شده است. این کتاب برای مدیران و کارکنان سازمان‌ها که می‌خواهند کیفیت خدمات و محصولات خود را بهبود بخشند، بسیار مفید خواهد بود.

پروژه‌های علمی و تحقیقاتی در زمینه‌های مختلف علمی و فنی.

رتال جامع علوم انسانی

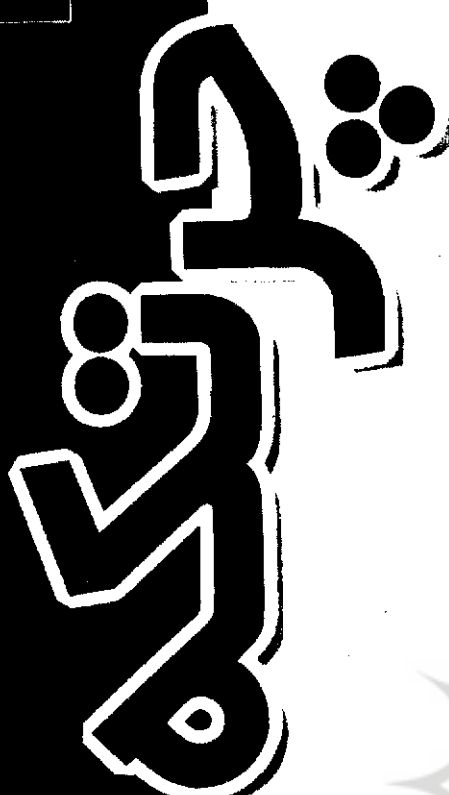
این کتاب به بررسی مفاهیم اساسی و کاربردهای سیستم‌های مدیریت کیفیت (TQM) و استانداردهای ISO 9000 پرداخته شده است. این کتاب برای مدیران و کارکنان سازمان‌ها که می‌خواهند کیفیت خدمات و محصولات خود را بهبود بخشند، بسیار مفید خواهد بود.

لایحه انتشارات علمی و تحقیقاتی  
 چاپخانه تخصصی چاپ و نشر  
 تهران - خیابان ولیعصر - پلاک ۱۰۰  
 تلفن: ۰۲۱-۸۸۴۴۷۱۰۰

دفتر تحقیقاتی: تهران - صندوق پستی: ۱۹۳۹۵/۳۹۵۶  
 تلفن و فکس: ۴۶۹۴۷۳

این کتاب به بررسی مفاهیم اساسی و کاربردهای سیستم‌های مدیریت کیفیت (TQM) و استانداردهای ISO 9000 پرداخته شده است. این کتاب برای مدیران و کارکنان سازمان‌ها که می‌خواهند کیفیت خدمات و محصولات خود را بهبود بخشند، بسیار مفید خواهد بود.

# در آستانه قرن بیست و یکم با



**حساب کنبخبر!**

**حسابداری عمومی فارسی - انگلیسی (چند ارزی)**  
**دریافت و پرداخت - کنترل چک**  
**حقوق و دستمزد**  
**کنترل موجودی انبار**  
**حسابداری انبار**  
**اموال، ماشین آلات و تجهیزات**  
**فروش**  
**حسابداری قیمت تمام شده**  
**حسابداری تلفیقی**

## آرای پرداز (سهامی خاص)

طراح و مجری سیستم های جامع مالی و اطلاعات مدیریت  
 خیابان میرزای شیرازی - خیابان هشتم - ساختمان ۱۲ - واحد شماره ۱۰  
 تلفن: ۸۸۰ ۲۶ ۸۵ و ۸۸۰ ۲۶ ۸۶  
 فکس: ۸۸ ۰۰ ۶۳۸

### ⊕ مشخصات عمومی سیستم های نرم افزاری چرتکه

قابلیت تبادل اطلاعات سیستم ها با یکدیگر جهت بین نوازی از ورود مجدد اطلاعات امکان طبقه بندی سطوح دسترسی با تعریف رمز در ۵ سطح تهیه و بازیابی فایل های پشتیبانی و بازسازی فایل ها ارزی ابزارهای مناسب از جمله ماشین حساب، تعیین اختیاری رنگ های محیط کار، تنظیم چاپگر و ...  
 امکان استفاده از کلیه سیستم ها تحت شبکه سهولت کار با هر کدام از سیستم ها بدون نیاز به دانش فنی کامپیوتر

### ⊕ سیستم حسابداری مالی چرتکه

امکان ورود اطلاعات و اخذ گزارش بصورت همزمان در شبکه امکان تعریف حساب در چهار سطح اصلی، کل، معین و تفصیلی دارای ابزارهای مناسب و کارآمد در محیط سند، از جمله سند الگو، ذخیره شرح، تعریف حساب در محیط سند، تعیین ترتیب اسناد، تلفیق اسناد و ...  
 اخذ انواع گزارشات استاندارد از اسناد، انواع دفاتر حساب سند دوره ای، انواع تراز آزمایشی و ...  
 اخذ گزارش از حساب های همام و گردش جز، یک حساب تعریف گزارشات آزاد و اختیاری صدور اسناد افتتاحیه و اختتامیه بطور اتوماتیک

### ⊕ سیستم دریافت و پرداخت - کنترل چک چرتکه

کنترل گردش کار بانک، صندوق کنترل چک های دریافتی و پرداختی ارائه انواع گزارش های طبقه بندی شده از چک ها و طرف حسابها تهیه صورت تطبیق حساب بانک با دفاتر (صورت مغایرت بانکی)

### ⊕ سیستم حقوق و دستمزد چرتکه

قابلیت طبقه بندی پرسنل برای واحد های سازمانی مختلف تهیه انواع لیست های حقوق برای وزارت دارایی، سازمان تامین اجتماعی، بانک و غیره تهیه انواع گزارشات تجمعی کنترل انواع وام و قسط وام ارائه انواع گزارشات نموداری و آماری امکان صدور انواع احکام حقوق تهیه صورت های مله اختلاف ناشی از تغییرات حقوق

### ⊕ سیستم کنترل موجودی و حسابداری انبار چرتکه

امکان معرفی انبار به تعداد لازم و تعیین آزاد ساختار کد برای هر کدام از انبارها انتخاب یکی از روش های FIFO، میانگین و LIFO امکانات قابل مشاهده برای انبارگردانی اهم از انواع برگ های شمارش و لیست های مغایرت گزارش صورت های خلاصه مربوط به مبادی نامین کالا و خلاصه حواله ها و مصرف کالا تهیه اسناد مربوط به گردش کالا اهم از انواع رسید (عادی، مستقیم، برگشتی و تعدیلی) انواع حواله (عادی، تعدیلی و الگو) صدور اسناد حسابداری بصورت اتوماتیک گزارش ارقام راگ حداقل موجودی محدود سفارش و ... تنظیم حواله الگو و امکان استفاده از آن با اعمال ضریب مورد نظر معرفی انبارهای وابسته

### ⊕ سیستم اموال، ماشین آلات و تجهیزات چرتکه

ورود اطلاعات و کنترل هو شنند مربوط به محاسبات سنوات قبل از کاربری سیستم محاسبات استهلاک سال جاری و سال های آتی به منظور برآورد بودجه گزارش مربوط به افزایش و تعدیل دارایی بطور مجزا گزارش مربوط به بازرسی و انواع برکناری گزارش مربوط به تعمیرات و نگهداری دارایی گزارش جمع بندی و ساماندهی انواع اموال

### ⊕ سیستم فروش چرتکه

امکان دسته بندی مشتریان ارتباط با سیستم های انبار و حسابداری صدور صورت حساب بر اساس نرخ های تعیین شده برای گروه مشتریان تهیه سفارش خرید، پیش فاکتور و برگشت از فروش ارائه انواع گزارشات بر حسب کالا و مشتریان

### ⊕ سیستم حسابداری قیمت تمام شده چرتکه

الگوی تسهیم صدور اتوماتیک اسناد تسهیم اخذ اطلاعات مربوط به تولید ارائه گزارشات تولیدی (مقارن - ریالی) تبادل اطلاعات با سایر سیستم ها اهم از حسابداری عمومی، حسابداری انبار حقوق و دستمزد و اموال، ماشین آلات و تجهیزات چرتکه به این سیستم بر اساس نیاز هر واحد تولیدی به صورت سفارشی آماده می گردد.

### ⊕ سیستم حسابداری تلفیقی چرتکه

تعریف شرکت های تابعه تا ۱۰ شرکت در سیستم مادر تعریف ارتباط آزاد معین حساب های شرکت های تابعه و سیستم مادر صدور اسناد تعدیلی در سیستم مادر ارائه گزارشات مختلف در سیستم مادر به تفکیک شرکت ها ارائه گزارشات هر شرکت به صورت مجزا

# سیستم های جامع یکپارچه با رویکرد M.I.S.



Integrated Total Systems (M.I.S. Approach)