

رهبران نظریه کیفیت

حمیدرضا فرجی
Faraji-1356@yahoo.com

وقدمه

مدیریت کیفیت یک دیدگاه فلسفی - مدیریتی است که هم اکنون با سرعت فزاینده جایگاه خود را در جوامع باز می کند و توجه به نیازها و ابتکارات مشتریان، راههای ارائه خدمات و ارتقای کیفیت را اصل کار خود قرار می دهد.

همین توجه به کیفیت و تلاش برای بهبود دائمی نقش اساسی و مهم در توسعه کیفیت دارد.

در سالهای اخیر نظامهای ارتقای مدیریت کیفیت به سرعت متحول شده اند. از حدود دو دهه گذشته فعالیتهای بازرسی ساده باروشهای کنترل کیفیت تکمیل با جایگزین گردیده اند تضمین کیفیت بسه وجود آمده و راه تکامل در پیش گرفته که هم اکنون ارتقای مستمر کیفیت با مدیریت جامع کیفیت (TQM) جای همه آنها را گرفته است.

ارائه الگوها و نظریه های مربوط به بهبود کیفیت فرآورده ها و خدمات، شعاع امروز سازمانها شده است. پیروزی چشمگیر ژاپنی ها در چند دهه گذشته و ظرفیتهای تحول اساسی تولیدی و اقتصادی آنان، همراه با ارائه کیفیت

ممتاز فرآورده ها و خدمات، انگیزه اساسی حرکت در سمت تحول روندهای مدیریت برای دستیابی به کیفیت برتر و روشهایی بوده است که مسائل پیچیده سازمانهای امروزی را پاسخگوست. از آنجایی که بحث مدیریت کیفیت با سیستم و سازمان ارتباط دارد و مدیریت بدون توجه به محیط و سیستم درون آن معنایی پیدا نمی کند به شرح سه واژه زیر می پردازیم:

سیستم: مجموعه ای از اجزاء که روابط متقابل و نقش هر کدام از اجزاء را در تامین هدفهای سازمانی مورد مطالعه قرار می دهد. در بحث از مدیریت و کیفیت توجه کامل به سیستم و سازمان است.

مدیریت: از مدیریت تعاریفی مختلف شایده است از جمله هماهنگ کردن منابع انسانی و مادی برای نیل به هدف و یا فرایندی که به وسیله آن کوششهای فردی و گروهی به منظور نیل به هدف مشترک هماهنگ می شود و بالاخره مدیریت انجام دادن کارها توسط دیگران است و به عبارت دیگر مدیریت هم علم است و هم هنر. یک مدیر برای پیش بردن اهداف سازمان خود نیازمند برنامه ریزی،

سازماندهی، ایجاد انگیزش در کارکنان و کنترل دریافت بازخورد از عملکرد سازمان به منظور تطابق فعالیتها با برنامه ریزی به عمل آمده و تحقق اهداف سازمانی است.

کیفیت: درعین حال که واژه رایج و آشنایی است ولی تفاسیر گوناگونی از آن می رود که لازم است در هر سازمانی تعریف توافق شده از کیفیت برای افراد روشن شود. دکتر ابوالفتح لامعی در کتاب مبانی مدیریت کیفیت، کیفیت را این چنین تعریف می کند «کار درست را انجام دادن، به نیازها و انتظارات مشتریان پاسخ دادن».

مفهوم کیفیت ریشه در کار متخصصان صنعتی دارد. اهمیت کیفیت در سالهای ۱۹۴۰ و ۱۹۵۰ مورد توجه قرار گرفت. اول در بخش تولید و بعد بر روی بخشهای خدماتی کاربرد یافت. مبتکر واژه کنترل جامع کیفیت یعنی فایگنباوم در سال ۱۹۵۱ کیفیت را این چنین تعریف می کنند. کیفیت یعنی توانایی یک محصول در برآوردن هدف مورد نظر که با حداقل هزینه ممکن تولید شده باشد، شاید پنج نفر از مشهورترین رهبران نظریه کیفیت که تاثیر اساسی در صنعت امروز جهان داشته اند، ادوارد

دمینگ

پایه اولیه مدیریت کیفیت توسط دکتر دبلیو ادوارد دمینگ که یک دانشمند آمریکایی است در سالهای پس از جنگ جهانی دوم در ژاپن پی ریزی شد.

دمینگ کنترل کیفیت آماری فرایند (SPC) را به ژاپنی ها آموخت و همیشه این نظر را حفظ کرد، که مدیریت باید درکی از انحراف آماری داشته باشد او نظریه SPC را طی جنگ جهانی دوم با موفقیت در ایالات متحده پیاده کرد و توانست طراحان، مهندسان و بازرسانی را برای فعالیتهای جنگ آموزش بدهد، آموزش او به کاهش بسیار در ضایعات و دوباره کاری منجر شد و به بهبود بهره وری انجامید. دمینگ اصرار دارد که تغییر سیستم و فرایندها با مسئولیت مدیران است و آنها باید انحرافات در سیستم ها و فرایندها را با استفاده از نمودارهای کنترل بشناسند و کنترل کنند. او آموزش می دهد که تمام سیستم ها، حاوی مقدار معین انحراف هستند یعنی عملکرد آنها حول مقدار متوسطی گاه بیشتر از حد متوسط و گاه کمتر از آن تغییر می کند از جمله مثالهای گوناگونی عملکرد عبارتند از:

- مدت زمانی که طول می کشد تا هیئت تحقیق به وسیله تلفن پاسخ گویند؛
- مدت زمان پرداخت صورتحساب؛
- تعداد خطا در پرداخت؛
- تعداد شکایات از مشتریان درون سازمانی در مورد دریافت اطلاعات غلط؛
- تعداد ساعات کار تلف شده در اثر تاخیر شروع گردهمایی؛
- مدت انتظار مشتری در صف؛
- درصد قطارهایی که به موقع وارد می شوند؛
- امتیازها در بازنگری عملکرد مدیران.

درواقع دو نوع گوناگون وجود دارد. آنها که حاصل علل هستند و آنها که در نتیجه علل خاص ایجاد می شوند. انحراف با علل عام نتیجه رویدادها یا حوادث غیر عادی است که به خارج از کارکردهای معمول این سیستم مربوط می شود. مدیریت امروز دکتر ادوارد دمینگ را به عنوان «پدر مدیریت کیفیت» در نظر می گیرد. اولین کلید ارتقای کیفیت فراگیری روشهای آماری کنترل فرایندهاست. دومین کلید دستیابی به ارتقای مستمر کیفیت این است که مدیریت و ارتقای کیفیت یک مسئولیت

دمینگ، فیلیپ کرازبسی، جوزف جوران، تاگوچی وایشی کاوا باشند. دمینگ تأمین رضایت مشتری و کاستن تغییرات را در تعریف کیفیت گنجانده است و کرازبی کیفیت را مطابق یک محصول یا خدمت با الزامات (ویژگیها و استانداردهای) از پیش تعیین شده تعریف می کند.

زنجیره واکنشی بهبود کیفیت

اساسی ترین روندی که به ابداع و گسترش برنامه های کیفیت کمک کرده است دوایر کنترل کیفیت (QUALITY CONTROL CIRCLES) بود که به عنوان روش ساده ای برای بهبود کیفیت توسط ژاپنی ها برای زمانی دراز به کار گرفته شد و بتدریج کاربرد این شیوه گسترش یافت و به عنوان یک راه زندگی سازمانی در ژاپن جا باز کرده است.

در سالهای دهه ۱۹۸۰ براساس تجربه های به دست آمده و آموخته های موسسات آمریکایی از ژاپن، پارادایم نوینی که کمی بعد به نام مدیریت کیفیت جامع شهرت یافت شکل گرفت. دکتر ابوالفتح لامعی در سیر تحول رسیدن به (TQM)، چهار مرحله تقریباً مشخص را در نظر گرفته است:

- بازرسی: شامل سنجش، ارزیابی و مقایسه نتایج است؛
- کنترل کیفیت: روشهای اجرایی و فعالیتهایی که به منظور دستیابی به الزامات کیفیت انجام می گیرند؛
- تضمین کیفیت: همه فعالیتهای برنامه ریزی شده و منظم که در چارچوب نظام کیفیت به اجرا درآمده و اطمینان کافی به وجود می آورند که محصول یا خدمت حائز الزامات کیفی است.

• ارتقای مستمر کیفیت: یک رویکرد مدیریتی است بر محور کیفیت و مبتنی بر مشارکت همه کارکنان، با هدف دستیابی به موفقیت درازمدت از طریق کسب رضایت مشتریها و تأمین منافع همه اعضا، سازمان و جامعه.

چهارمین و بالاترین سطح یعنی ارتقای مستمر کیفیت (TQM) دربرگیرنده و کاربرد اصول مدیریت کیفیت در هر سطحی و هر شاخه ای از سازمان است. یک رویکرد سازمان شمول است که هر فردی از اعضای سازمان در آن مشارکت دارد. یک جهت گیری کیفیتی -

ارائه الگوها و نظریه های مربوط به بهبود کیفیت فرآورده ها و خدمات شعار امروز سازمانها شده است

مدیریتی و فلسفی است که بر سه محور مطالعه فرایندها، ارتقای مستمر و کسب رضایت مشتریها تأکید دارد. به طور ساده مدیریت کیفیت جامع عبارت است از همکاری هر عضوی از سازمان برای تولید محصول یا ارائه خدمت که مطابق با نیازها و انتظارات مشتریها باشد.

جایزه مالکولم بالدريج: در سال ۱۹۸۷ آمریکا در مقابل جایزه دمینگ جایزه ای را به نام مالکوم بالدريج وزیر تجارت فقید این کشور در سالهای ۱۹۸۱ تا ۱۹۸۷ ایجاد و رئیس جمهور آمریکا آن را امضا کرد. این جایزه برای معرفی شرکتی که به بالاترین سطح کیفیت خود و اجرای (TQM) دست یافته اند، طراحی شده است و همه ساله به حداکثر شش شرکت تعلق می گیرد. پایه های مدیریت جامع کیفیت در اصل از دو دهه ۱۹۵۰ پی ریزی شده است اما از اوایل ۱۹۸۰ نقش موثر خود را به عنوان یک شیوه جدید ایفا کرده است. در شکل گیری و روند تکاملی مدیریت جامع کیفیت دانشمندان زیادی نقش داشته اند که به شرح روش چندتن از مهمترین آنها که پیش از دیگران در روند تکاملی موثر بوده اند می پردازیم.

همگانی است و سوم اینکه هر کاری جزئی از یک سیستم است که می توان به روش مختلف سازماندهی کرد تا پاسخگوی نیازها و انتظارات مشتریها باشد.

شهرت دمنینگ نتیجه نظریه های او و به خصوص «برنامه ۱۴ نکته ای»، «چرخه دمنینگ» و نظریه بیماریهای مرگبار» است. ۱۴ نکته او فلسفه ای برای مدیریت ارائه می کند:

- ۱- ایجاد ثبات، در هدف بهبود فرآورده و خدمت؛
- ۲- پذیرش فلسفه نوین؛
- ۳- خودداری از متکی بودن به بازرسیهای گسترده؛
- ۴- اجتناب از روشهای کسب و کار تنها برپایه عامل قیمت؛
- ۵- بهبود مداوم سیستم های تولید و خدمات؛
- ۶- نهادینه کردن آموزش؛
- ۷- نهادینه کردن رهبری؛
- ۸- برطرف کردن ترس در کارکنان؛
- ۹- فروپاشی سدهای میان وظایف ستادی؛
- ۱۰- زدودن شعارهای تهی و تعیین هدفهای تولیدی برای کارکنان؛
- ۱۱- زدودن سهمیه های کمکی؛
- ۱۲- زدودن سدهای موجود در راه احساس غرور و استتادی کارکنان؛
- ۱۳- نهادینه کردن برنامه های منسجم تحصیلی و آموزش؛
- ۱۴- اقدام و عمل در به ثمر رساندن دگرگونی سازمان.

این چهارده نکته، اساس کار دمنینگ برای تغییر صنایع آمریکا در همه جا، در شرکتهای بزرگ و کوچک فعال در زمینه ساخت صنعتی محصولات یا خدمات هستند.

«بیماریهای مرگبار» کیفیت به تعبیری که دمنینگ از آنها دارد در مسیر تحول وجود دارد و این بیماریها عبارتند از:

- فقدان انسجام هدف در برنامه ریزی محصول یا خدمات؛
- تاکید بر سود کوتاه مدت؛
- سیستم رتبه بندی و بازنگریهای سالانه که به نتایج نهایی تاکید دارد. افراد به خاطر خوب کارکردن در سیستم پاداش می گیرند نه به خاطر بهبود آن؛
- تحرک مدیریت به شکل «جهش شغلی»؛
- تکیه صرف مدیریت به ارقام مشهود، درست به اندازه این ارقام مشهود اعداد ناشناخته یا حتی غیرقابل شناخت مثلاً تاثیر عدم رضایت مشتری در فروش آتی اهمیت دارد.

دمنینگ برای تحقق ارتقای مستمر کیفیت روشی سیستماتیک برای حل مسئله و بهبود ارائه کرده است که به چرخه دمنینگ معروف

- ۴- آموزش دهید؛
- ۵- برای حل مشکل، پروژه اجرا کنید؛
- ۶- پیشرفت را گزارش دهید؛
- ۷- تقدیر کنید؛
- ۸- نتایج را منتقل کنید؛
- ۹- موفقیت را حفظ کنید؛
- ۱۰- برنامه ریزی سالانه حرکت را حفظ کنید.

شهرت جوران نتیجه مفهومهای «نقاط ضعف»، «مشتری درون سازمانی» و «وجوه سه گانه کیفیت» است که ارائه کرده است. او همچنین به خاطر «تحلیل پارتو» در حل مسئله هزینه کیفیت به عنوان ابزار اولویت بندی و نمایش فعالیت بهبود و شورای کیفیت به عنوان پشتیبانی اجرای کیفیت در شرکتهای اعتبار دارد. وجوه سه گانه کیفیت او عبارتند از:

- برنامه ریزی کیفیت؛
- کنترل کیفیت؛
- بهبود کیفیت.

این سه را می توان بخش یکپارچه از اقدامات کیفی دید که برای حصول کنترل در سطح عملگرایی، باید برنامه ریزی شوند. برنامه ریزی بیشتر برای بهبود به صورت پروژه، تا مرحله ای پیش می رود که سیستم به نقطه عطفی در سطح بهبود عملکرد دست یابد.

این سازماندهی روشمند اقدامات کیفیت را نهادی موسوم به شورای کیفیت که برقرار کننده هدفهای کیفی و تعیین کننده ابزار اجرای بهبودها است، هماهنگ می کند. این گروه، مدیران شرکت را از جریان کار بهبود کیفیت مطلع کرده و آنها را درگیر این کار نگه می دارد. جوران معتقد است که به اندازه گیری و حل مشکلات و مسائل کیفیت، می توان صرفه جوئیهای بزرگی در هزینه داشت. پول، زبان اصلی مدیریت است و هزینه های کیفیت ضعیف را می توان به شکل هزینه های بازرسی و هزینه های پیشگیری سنجید. این روال می تواند راهنمای شرکتهای در اولویت بندی موضوع برای بهبود کیفیت و استقرار آنها به روالی پروژه به پروژه برای رسیدن به سیستم ها و فرایندهای بهبود یافته باشد.

کرازبی

فیلیپ کرازبی کار خود را در صنعت به عنوان یک بازرس کیفیت شروع کرد، کرازبی شخصیتی پویاست که ایده های او در مورد کیفیت توجه بسیاری را جلب کرده است. «چهار مطلق» کیفیت کرازبی و برنامه کیفیت

مدیریت کیفیت هم اکنون به سرعت جایگاه خود را در جوامع باز می کند و در سالهای اخیر نظامهای ارتقای مدیریت کیفیت متحول شده اند.

در بهبود سیستم عمل کردن به شیوه ای است آگاهانه و منطقی، در غیر این صورت به آنچه می رسیم که در اصطلاح تحریف سیستم نامیده می شود و تنها به بدتر شدن امور می انجامد، چرخه دمنینگ به چرخه شورات نیز شهرت دارد که مبنای خوبی برای بهبود سیستم است.

جوران

دکتر جوزف جوران همچون دمنینگ به دلیل توصیه هایش به ژاپنی ها شهرت یافت. تاکید او بیشتر بر مشتری بود، از دیگر نقطه نظرات او این است که سازمانها باید هزینه کیفیت را کاهش دهند. این با رویکرد دمنینگ که هزینه کیفیت را نادیده می گیرد کاملاً متفاوت است. جوران کیفیت را «مناسب برای استفاده» تعریف می کند و یک رویکرد ۱۰ ماده ای به کیفیت دارد.

توصیه های دهگانه جوران

- ۱- از نیاز به ارتقا آگاه شده و برای آن فرصتی فراهم کنید؛
- ۲- برای ارتقا هدف تعیین کنید؛
- ۳- برای دستیابی به هدف سازماندهی کنید؛

تجربه بسیار کمتری فراهم شود. نتیجه آن است که محصولات و فرایندها به منظور مقاومت در برابر (اغتشاش) ایجاد می شوند.

به نظر تاگوچی، طراحی، جزء اصلی هزینه محصول نهایی است و توسعه محصول سه مرحله دارد:

- طراحی سیستم: طراحی سیستم توأم با نوآوری است و نیاز به دانش مهندسی دارد؛

- طراحی پارامتر: مرحله کلیدی است که در آن مقادیر پارامتری محصول و سطوح عمل عوامل فرایند، به طوری که حداقل حساسیت را به عوامل اغتشاش داشته باشد، تعیین می شود؛

- طراحی تلورانس: به معنی صرف پول برای مواد، اجزاء یا ماشین آلات مرغوبتر است اما تنها در صورتی که انحرافات کاهش یافته حاصل از طراحی پارامتر، کفایت لازم را نداشته باشد.

تابع زیان (LOSS FUNCTION) ایده مهم دیگری است که تاگوچی بیان کرده است و تاثیر بسیار در اندیشه و عمل کیفیت داشته است. این ایده جایگزین دیدگاه سنتی می شود که براساس آن محصولات در صورتی که حدهای مشخصات را محقق کنند قابل قبولند. چنین دیدگاهی به معنی آن است که حدی وجود دارد که محصول به علت ناتوانی برای تحقق مشخصات در آن حد، غیر قابل قبول می شود.

تاگوچی استدلال می کند که انحراف در محصول حتی در حیطه حدهای مشخص شده «زیانی برای اجتماع» در دوره عمر محصول ایجاد می کند و هرچه محصول از ارزش مورد نظر خود دورتر می شود. انحراف در عملکرد آن بیشتر خواهد بود، تاگوچی بر این باور است که زیان متناسب با مربع انحراف از ارزش مورد نظر است. محصولی که به مشتری می رسد، اگر نتواند کارکرد خود را داشته باشد، زیانی وارد می کند. این زیان از طرف مشتری در هزینه های تعمیر و جایگزینی و از طرف سازنده در هزینه های تضمین، افت اعتبار شرکت و از دست رفتن شغل و بازار جلوه می کند. برای به حداقل رساندن این زیان، بهبود کیفیت باید تا رسیدن به کمال هدف ادامه یابد، دیگر حدهای مشخصات فنی هدف نیستند. فعالیت بهبود، هرگز نباید متوقف شود. بهبود کیفیت مشهورترین اثر کاربردی

جامع او نقش بسیاری در فلسفه کیفیت داشته است. این چهار مطلق به قرار زیرند:

۱- «تعریف کیفیت از انطباق با خواسته ها است» واضح است که مدیران باید خواسته ها و معیارهای کیفیت را تعیین کنند در غیر این صورت «اپراتورها» تصمیم می گیرند که چه چیزی لازم است؛

۲- «سیستم کیفیت، مبتنی بر پیشگیری است». پیشگیری از مسائل با درک فرایندها و بهبود آنها، پیش از آنکه محصولات یا خدمات به مشتری برسد؛

۳- «استاندارد عملکرد، نقص صفر (کار بی نقص) است». این، به معنی آن است که هدف «کیفیت کامل» است. این اصل قویاً متکی بر آن است که آنچه بیش از هر چیز مطرح است رسیدن به خواسته های درست است. به نظر می رسد که هزینه پیشگیری برای رسیدن به کار بی نقص، با کاهش هزینه های شکست جبران می شود؛

۴- «اندازه گیری کیفیت، قیمت عدم انطباق است». به نظر می رسد که هزینه اندازه گیریهای کیفیت، یک محرک اصلی برای مدیریت باشد، تلاشهایی که برای بهبود کیفیت انجام می شود بیشتر از پرداختی است که از طریق بهبود بهره وری، کاهش دوباره کاری و رضایت مشتریان، حاصل خواهد شد. برنامه کیفیت جامع کرازبی، برنامه اقدام خاصی برای اجرای کیفیت جامع است. پوشش این برنامه به قرار زیر است:

- تعهد مدیریت و تشکیل تیم؛
- سنجش کیفیت؛
- برنامه ریزی کیفیت و آگاهی نسبت به آن؛
- آموزش نیروی کار؛
- سرمایه گذاری روی کارکنان؛
- بازنگری و ارزیابی فعالیتهای بهبود؛
- نظارت بر کیفیت و پشتیبانی از آن به عنوان فرایندی مستمر، توسط شورای کیفیت.
- شهرت کرازبی مدیون ارائه دیدگاه کار بی نقص یا خرابی صفر است. او اعتقاد دارد کیفیت بالا هزینه را کاهش داده و سود را افزایش می دهد. او ۱۴ قدم دارد که بر نحوه تغییر سازمانی متمرکز است.
- ۱۴ قدم رویکرد کرازبی عبارتند از:
- ۱- تعهد مدیریت؛ ۲- تیم ارتقای کیفیت؛ ۳-

پایه اولیه مدیریت کیفیت را دکتر دمیگ در سالهای پس از جنگ جهانی دوم در ژاپن پی ریزی کرد.

سنجش کیفیت؛ ۴- هزینه کیفیت؛ ۵- آگاهی از کیفیت؛ ۶- اقدامات اصلاحی؛ ۷- برنامه ریزی نقص صفر؛ ۸- آموزش سرپرستی؛ ۹- روز نقص صفر؛ ۱۰- تعیین اهداف؛ ۱۱- برطرف کردن علل اشتباه؛ ۱۲- تقدیر؛ ۱۳- شورای کیفیت؛ ۱۴- موارد بالا را تکرار کنید.

تاگوچی

تاگوچی یک مهندس ژاپنی است که ایده ها و اقداماتی انقلابی را به حوزه کیفیت جامع وارد کرده است.

کار او در زمینه طراحی آزمایشها (DESIGN OF EXPERIMENTAL) که ژاپن از اوایل دهه ۱۹۵۰ بدین سو به آن اقدام می کند، روشهایی قوی را در طراحی محصولات و فرایندهای جدید ارائه کرده است. در این روشها، آزمایشهایی انجام می شود، برای تشخیص پارامترهای طراحی که اثر اغتشاش (عوامل چون دما، فشار یا خطای انسانی را که بر عملکرد موثرند) به حداقل می رسانند.

روش تاگوچی امکان آن را ایجاد کرده است که این اطلاعات حیاتی با تعداد آزمایش و

روشهای تاگوچی است. اما قدرت واقعی این سیستم توانایی توجه آن به نتایج مهم نهایی، چه بر حسب سرمایه گذاری و چه از نظر هزینه کیفیت است.

ایشی کاوا

ایشی کاوا، مدافع کاربرد هفت ابزار کنترل کیفیت (SEVEN TOOLS OF QUALITY CONTROL) است که به قرار زیرند:

- نمودارهای پارتو (PARETO CHARTS) = اولویت بندی اقدام؛
- نمودارهای علت و معلول (CAUSE AND EFFECT DIAGRAMS) = تشخیص علتها؛
- لایه بندی (STRATIFICATION) = علتها در زیرمجموعه؛
- برگه های کنترل (CHECK SHEET) = جمع آوری داده ها؛
- هیستوگرام ها (HISTOGRAMS) = نمایش انحرافها؛

- نمودارهای پراکنندگی (SCATTER DIAGRAM) = بررسی روابط عامل دوگانه؛
- نمودارهای کنترل (CONTROL CHARTS) = نمایش انحراف فرایند.

او معتقد است که این ابزارها باید به طور خاص توسط اعضای گروه کیفیت به کار رود. ایشی کاوا، پیشاهنگ جنبش گروه کیفیت در ژاپن است. دایره های کیفیت گروههای کوچکی از کارکنان در یک حوزة کاری مشخص شرکت هستند. آنها به بحث، بررسی، اندازه گیری و تحلیل مسائل مرتبط با کار به صورت داوطلبانه و منظم می پردازند و به سرپرستی یک سر دسته از هفت ابزار کنترل کیفیت استفاده می کنند. تیم مذکور پس از مشورت با مدیریت به اجرای تغییرات اقدام می کند، به نظر ایشی کاوا، فعالیت دایره کیفیت باید بخشی از فعالیت کیفی در سطح فراگیرنده شرکت باشد. او معتقد است که پیش از اقدام به ایجاد دایره کیفیت، مدیریت باید کیفیت جامع و نحوه کارکرد این دایره را بفهمد. اعضای این دایره نیز باید دورنمایی گسترده در مورد کیفیت در کل سازمان داشته باشند. برای حفظ فرهنگ حل مسئله در سازمان، مدیریت باید به هماهنگ کردن و ارزیابی فعالیتهای کیفیت اقدام کند. به عقیده ایشی کاوا مفهوم «کیفیت جامع» مشارکت هر کسی است که در شرکت به

بایده کیفیت از دیدگاه ارتقای مستمر کیفیت نگرینست تا بتوان از پس انتظارات و نیازهای مشتری برآمد.

۲- پیشرفت تدریجی ولی مداوم در هر خدمت؛

۳- نگرش فرایندی به سازمان؛

۴- کاستن از خدمات پرنوسان و غیرقابل پیش بینی کسه برای مردم ایجاد عدم امنیت می کند؛

۵- مشارکت همه کارکنان؛

۶- تعهد مدیریت ارشد که شرط لازم و کافی برای حاکمیت این اصول بر سازمان است. نکته: بعضی افراد کیفیت و دستیابی به استانداردها را مترادف هم می دانند و کیفیت را دستیابی به استانداردهای از پیش تعیین شده محسوب می کنند که باید توجه داشت که در استاندارد حداقل عملکرد تعیین می شود و ارتباطی به کیفیت ندارد. ما باید کیفیت را از دیدگاه ارتقای مستمر کیفیت نگاه کنیم تا به خوبی از پس انتظارات و نیازهای مشتری برآیم. □

منابع:

- ۱- ابوالحسنی - فرید، بهمن ۱۳۷۶ حل مساله به شیوه مدیریت کیفیت
- ۲- اسمیت - کیت، مدیریت کیفیت فراگیر در بخش دولتی، مجتبی رجب بیگی، نشریه مدیریت دولتی شماره ۲۶-۱۳۷۳.
- ۳- ادوارد - دمینگ، خروج از بحران، ویلیام ادوارد، ترجمه نوروز درداری موسسه خدمات فرهنگی رسا ۱۳۷۵
- ۴- امیران - حیدر، مدیریت مشارکتی از طریق کنترل کیفی، انتشارات امین آذین چاپ اول ۱۳۷۱
- ۵- زمردیان - اصغر، مدیریت کیفیت جامع، موسسه مطالعات و برنامه ریزی آموزشی سازمان گسترش ۱۳۷۳
- ۶- لامعی - ابوالفتح، مبانی مدیریت کیفیت کمیته کشوری ارتقا کیفیت، وزارت بهداشت درمان و آموزش پزشکی، چاپ دوم، آذر ۱۳۷۸
- ۷- رجب بیگی - مجتبی، سلیمی - محمدحسین، مدیریت فراگیر (TQM)، مرکز اطلاع رسانی وزارت جهاد سازندگی، مرکز نشر دانشگاه صنعتی امیرکبیر، چاپ اول ۱۳۷۴

8 - BIEH E. TQM FOR TRAINING, NEW YORK, USA, MC GRAW. HILL, INC 1994
9 - IB HIKAWA KAORUA, INTRODUCTION TO QUALITY CONTROL, 1990

• حمیدرضا فرجی: کارشناس طرح ریزی و برنامه ریزی تضمین کیفیت

عنوان عضوی از یک تیم عمل می کند. او تاکید دارد که عنصر انسانی کیفیت که وی بسه آن معتقد است «احترام به انسانیت» است.

اصول حرکت به سوی کیفیت

برای رسیدن به این هدف مثل نیل به سایر هدفها راههای متنوعی را می توان درپیش گرفت، اما انتخاب مناسب ترین راه وظیفه ای است که یک نظام باید به آن اقدام کند. انتخاب این راه مستلزم در اختیار داشتن ملاکهای مناسب و سنجیدن راههای مختلف با این ملاکهاست. ملاکهای انتخاب راه مناسب ارائه خدمت را می توان در کارایی و اثربخشی و بی ضرری و قیمت و سرعت و درعین حال عدالت و انطباق با توقعات گیرندگان خدمت جستجو کرد.

برای ارائه این خدمات نیز مدیریت نظام را باید بر اصولی بنا نهاد که سازماندهی مدون و برنامه ریزی شده کامل داشته باشد که با توجه به اوضاع فعلی مدیریت کیفیت جامع سبب تناسب با نظامهای فعلی است. در یک نظام برای ارائه خدمت به شکل مناسب نکاتی چند حائز اهمیت است که به ذکر آنها می پردازیم:

۱- توجه تمام و کمال به گیرنده خدمت؛

امکان نمایش خودکار بخشهای منتخب CD (ویژه نمایشگاه)
اتصال به سایت اینترنت شرکت ارسال Email
نمایش فیلم محصولات امکانات و توانایی سازمان به زبانهای مختلف
نمایش تصاویر محصولات شرکت در کالریهای متعدد
امکان تغییر زبان در کلیه صفحات
نمایش نمودارهای آماری به صورت سه بعدی
امکان چاپ اطلاعات بخشهای مختلف
امکان نمایش سه بعدی محصولات و خط تولید
امکان کنترل موسیقی و کلام توسط Sound Panel اختصاصی
امکان کنترل فیلم توسط Video Panel اختصاصی

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
سال جامع علوم انسانی

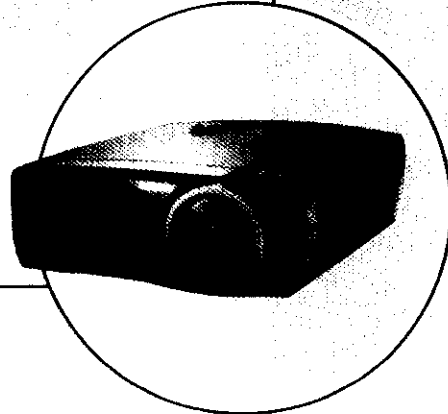
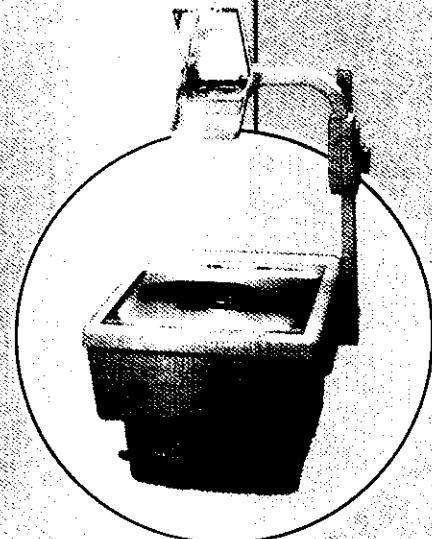
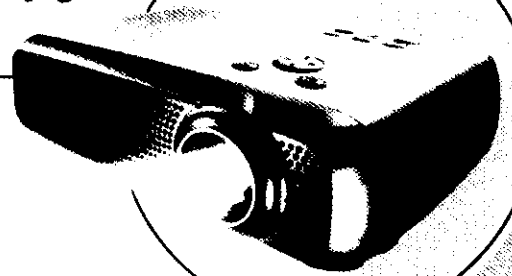
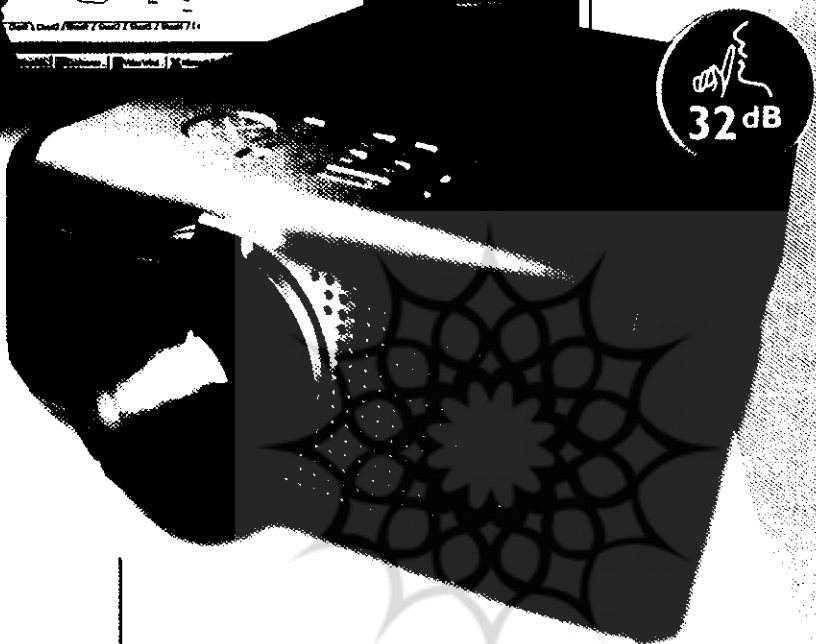
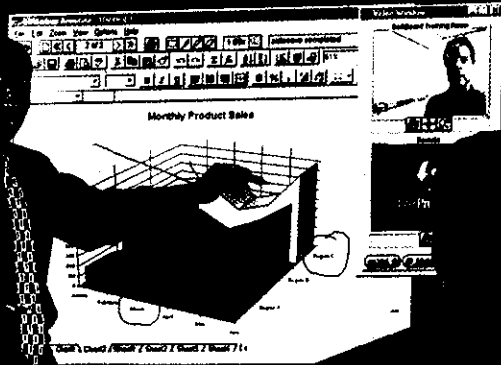


P.O.Box: 14335-133
Tel: +98 21 8554648 Fax: +98 21 8552955
Floor 11, 1108, Negin Saie Co. No. 1050/6
Negin Saie Tower Vali Asr St., Tehran-Iran

تلفن: ۸۵۵۴۶۴۸
فکس: ۸۵۵۲۹۵۵
آدرس: تهران، خیابان ولیعصر، پلاک ۱۰۵۰/۶، طبقه ۱۱، شرکت نگین ساعی

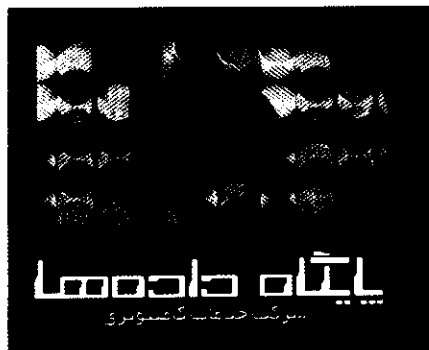
شرکت نگین ساعی

Presentation Products

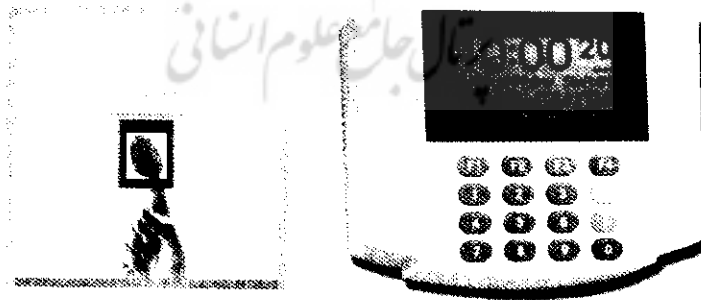
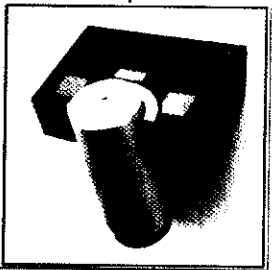
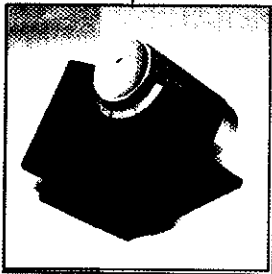


وسایل کمک آموزشی و ارائه مطالب درسمینارها و کلاسهای درس که شامل: انواع پرده - پروژکتور های اسلاید - اورهد-ویدیو-دیتا- اوپک-ویژولایزر-انواع وایت برد های دیجیتال و...

Option 8774784



خیابان سلیمان خاطر (امیر اتابک) شماره ۳۷
 طبقه سوم - شماره ۱۵
 صندوق پستی ۳۷۶۷ - ۱۵۸۷۵ : تهران ۱۵۷۹۶
 تلفن: ۸۸۳۶۶۸۰ (۸ خط)
 فکس : ۸۸۲۴۴۸۷
 پست الکترونیک : dbs@kanoon.net



سیستم‌های تشخیص هویت

سیستم‌های تشخیص هویت شامل: طراحی و چاپ کارت PVC دیجیتال - دستگاه‌های Reader/Encoder کارت‌های بارکد مغناطیسی - Smart دستگاه‌های کنترل ورود و خروج از انواع کارتی و Biometrics سیستم‌های کنترل اتوماتیک ومانیتورینگ اماکن اداری و صنعتی - نظامی و غیره توسط دوربین‌های CCD مداربسته و تجهیزات آرشو دیجیتال و...

خیابان سلیمان خاطر (امیر اتابک) شماره ۳۷
 طبقه سوم - شماره ۱۵
 صندوق پستی ۳۷۶۷ - ۱۵۸۷۵ : تهران ۱۵۷۹۶
 تلفن: ۸۸۳۶۶۸۰ (خط ۸)
 فکس: ۸۸۲۴۴۸۷
 پست الکترونیک: dbs@kanoon.net

Option 8774784





اعتبار جهانی بانک کشاورزی

2012

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
رتال جامع علوم انسانی

The Banker

JULY 2012

کسب رتبه ۲۱۲ در میان هزار بانک برتر جهان
رتبه ۹ در میان ۲۵ بانک برتر منطقه
و رتبه اول در نظام بانکی کشور

به گزارش نشریه بین المللی The Banker