

# مدیران جوان و جستجوگر حتماً این مقاله را بخوانند

از: مهندس محبتی تهورس



# کنترل کیفیت جامع

● بحثی جدید و پرجاذبه

برای مدیران نوآور و تازه جوی ایرانی

## ● اشاره

موضوع «کیفیت»، اگرچه همواره در زندگی بشر جایگاه مهم و تعیین کننده‌ی داشته، ولی به عنوان یک مبحث مدیریتی، بخصوص در زمینه‌های صنعتی و تولیدی و خدماتی، از اوایل قرن بیستم و با گسترش دامنه صنعت و تولید و رقابت در بازارهای جهانی، اهمیت درجه اول پیدا کرده است. بدینگونه، امروزه در مباحث مدیریتی، گفته می‌شود که بحث کیفیت، یک بحث قرن بیستمی است، و یا به عبارت دیگر: قرن بیستم، قرن کیفیت است.

در مجامع و معادل مدیریتی غالباً گفته می‌شود: اگر قرن بیستم را قرن کیفیت بشناسیم، قرن بیست و یکم را باید «قرن کیفیت جامع» بشناسیم.

تنها با شناخت و رعایت «کیفیت جامع» است که در دهه‌های آینده، شرکتها و مؤسسات صنعتی و تولیدی و خدماتی خواهند توانست روی پای خود بایستند و در میدان رقابت‌های فشرده در بازارهای جهانی، به حیات خود با قدرت و موفقیت ادامه دهند.

اما «کیفیت جامع» چیست و چگونه می‌توان ابعاد آن را شناخت و رعایت کرد؟

این موضوع، برای معادل مدیریتی ما، موضوعی تازه و کمتر شناخته شده است و جامعه مدیران ما، همواره خواستار کسب اطلاعاتی در مورد آن هستند. «گزارش-مقاله»ی که در این شماره می‌خوانید، به قصد پاسخگویی به همین خواست، تهیه و چاپ شده است.

وارد بازارهای جهانی شود و در عرصه رقابت‌های بین‌المللی با قدرت و توانایی، محصول خود را ارائه دهد و روی پا بایستد.

● چگونه می‌توان کیفیت را ارتقاء بخشید؟

همین جا چند نکته قابل توجه مطرح می‌شود: یک مؤسسه چگونه می‌تواند در بعد کیفیت، قابلیت‌های خود را ارتقاء دهد؟ آیا کیفیت، مفهومی بی‌محدود و مستقل از کیفیت است و

به عبارت دیگر، مفهوم «کنترل کیفیت جامع» در مقوله کیفیت، نگرش خاصی را تبیین می‌کند، که همان نگرش مدیریت مشارکتی است. براین اساس، در واقع مدیریت، با استفاده از مشارکت انسانها (نه فقط کارکنان، بلکه حتی مشتریان و مصرف‌کنندگان) مسأله «کیفیت» را به گونه‌ی حل می‌کند که مؤسسه‌اش را، در افزایش توانایی‌ها و قابلیت‌های مختلف در ابعاد گوناگون، یاری می‌دهد. از جمله آنکه: مؤسسه، با بهبود و افزایش کیفیت محصول، می‌تواند

یکی از شاخه‌های بسیار مهم و کارساز مدیریت نوین یا مدیریت ژاپنی که بر مبنای نظام مشارکت طواری شده، در جهان صنعت و تکنولوژی، با نام «سیستم کنترل کیفیت جامع» شناخته می‌شود.

این شاخه از مدیریت نوین، در واقع یک بخش بسیار مهم از آن نگرش جامعی است که «مدیریت مشارکتی» در میدان عمل ارائه می‌دهد. توضیح آنکه:

در یک نگاه کلی، آنچه که مقوله «کنترل کیفیت جامع» عمدتاً انجام می‌دهد، این است که به ظاهر و در قدم اول، مسأله «کیفیت» را حل می‌کند. یعنی موجب می‌شود که محصولات و خدمات مورد نظر، به صورت مطلوب و با کیفیت برتر ارائه شوند. همین نکته ممکن است موجب شود که بعضی از خوانندگان گرامی، در وهله اول دچار جزئی‌نگری شوند و تصور کنند که وظیفه و رسالت این مقوله، منحصر به همین امر است. حال آن که باید توجه داشت که موضوع فراتر از این است. یعنی نگرشی که «مدیریت مشارکتی» در ارتباط با مقوله «کنترل کیفیت» ارائه می‌دهد، نه یک نگرش جزئی، بلکه دقیقاً نگرشی کلان است. با دقت و تعمق در نام و عنوان این سیستم به وضوح ملاحظه می‌شود که مفهوم «جامع» (که همراه با «کیفیت» و همراه با «کنترل» ذکر شده) خود، از همین نگرش جامع و کلان حکایت می‌کند.

## برای رسیدن به کیفیت، باید به انسانها که کننده اصلی کار هستند، مسؤولیت و اختیارات لازم داده شود

غیرها نیز در بخش های وسیعی (البته در زمینه کنترل کیفی) مسوخ شده است. یعنی حدود غربی ها هم که به ظاهر مشغول سیستم کنترل کیفیت هستند، اکنون با یک نگرش سیستمیک، دیگر نمی توانند نقش نیروی انسانی را در سیستمی - از جمله سیستم کنترل کیفیت - نادیده بگیرند.

شاید در اینجا بعضی بگویند که بازرسی های کنترل کیفی هم، در واقع، بخش انسانی سیستم کنترل کیفی هستند.

ما نیز این معنا را انکار نمی کنیم. منتهی این را می افزاییم که این افراد، در تفسیر و تحلیل این معنا، راه نادرست رفته اند. نگرش سیستمیک، در واقع با این قضیه جامع تر از این حرفها برخورد می کند. بخصوص که نیروی انسانی بخش تولید و دست اندرکاران اجراء، بسیار مؤثرتر و سازنده تر از بازرسان کنترل کیفی، می توانند روی کیفیت محصولات اظهار نظر کنند و تأثیرگذار باشند.

با توجه به چنین برخوردی است که نگرش مدیریت مشارکتی، روی مقوله کنترل کیفیت، به تدریج شکل می گیرد و رو به سری هدف می رود.

### مشخصه های کنترل کیفیت جامع

برای رسیدن به عمق مفهوم کنترل کیفیت جامع، باید پیش از هر چیز مشخصه های آن را بشناسیم. این مشخصه ها به پنج قسمت اصلی تقسیم و تعریف می شوند.

#### ۱ - «کیفیت» در مفهوم جامع

در مفهوم قدیمی کیفیت، آنچه کلاً تعریف کیفیت را تشکیل می داد، منحصر عبارت از «لوکس بودن و با دوام بودن» محصول بود. اما در تعریف جامع کیفیت، این تعریف دیگر ناقص است. زیرا امروزه بحث و اعتقاد بر این است که: اعمال هرگونه اصلاحی بر روی محصول که متضمن ارتقاء توانایی های آن محصول گردد، در واقع کیفیت آن محصول را ارتقاء داده است. با بیان این نکته است که تعریف لوکس بودن و با دوام بودن محصول تکمیل می شود.

به عنوان مثال به ماشین های رختشویی نگاهی بیندازیم. این ماشین های گرانقیمت که از کشورهای خارجی مختلف وارد کشور ما می شود، و حقیقتاً از مرغوبیت بالا هم برخوردار است، در جامعه اسلامی ما یک عیب و اشکال عمده دارد. و آن این است که در طراحی آن،

صادرات صنعتی شروع به تلاش و برنامه ریزی کرده، یکی از مهم ترین و بزرگترین معضلات این امر، همان مقوله کیفیت محصولات ما است. و نکته حائز و قابل توجه و تعمق، آن که تقریباً تمامی دست اندرکاران همین بخش های صنعتی - همچون کارشناسان و مهندسان ما - نیز همگی، آموزشهایی که دیده اند، تقریباً صید در صد آموزش غربی بوده است. خوب، پس علت چیست که چنین ناسازگاری و ناهماهنگی آشکاری، صنایع ما را رنج می دهد؟

پاسخ، یا بهترین پاسخ این پرسش، به هر صورت، چیزی جز همان عدم تطابق فرهنگ ملی ما با سیستم های الگوبرداری شده از غرب و تشکیلات و سازمانهای غربی نیست.

#### ● کنترل کیفیت، هیچ بگیری نیست!

حقیقت این است که سیستم کنترل کیفیت به صورت یک روش پلیسی و اصطلاحاً «مچ بگیری» به شکل استقرار چند بازرسان در خطوط تولید، هرگز نتوانسته است کارایی قابل و مؤثری را برای ما به ارمغان آورد. کسانی که در صنایع ما، از نزدیک تجربه و شناخت دارند، دقیقاً به این باور رسیده اند و در آن تردیدی ندارند. گذشته از آن، بسیاری از مسؤولان کنترل کیفی صنایع ما، به این باور هم اغتراف کرده اند که در ارتباط با مقوله کیفیت باید از «انسانها» بیشتر استفاده کرد. باید بیشتر مسؤولیت های کنترلی به انسانها، به خود انسانها که کننده اصلی کار هستند، محاله گردد و کار به خود آنها سپرده شود.

اگر بخواهیم با این مفاهیم، برخوردی سازمان یافته و سیستماتیک هم داشته باشیم، باز به سادگی قابل درک است که انسانها یکی از فاکتورهای مهم، و بلکه مهمترین فاکتوری هستند که در یک مجموعه - همچون سیستم کنترل کیفیت یک مؤسسه - تأثیر اصلی و سازنده دارند.

حال آن که در نگرش غربی، به انسانها، از این دیدگاه نگریسته نشده است. باید توجه داشت که از مدتی قبل، این نگرش برای خود

● استاندارد، حداکثر معیار برای مرغوبیت محصول نیست بلکه حداقل معیار مرغوبیت است که هر روز باید یک قدم، از آن بالاتر رفت!

بدون ملحوظ داشتن آن می تواند پیش برود! آیا مؤسسه، به صرف ارتقاء کیفیت می تواند در میدان رقابت بازاریهای بین المللی، با قدرت و توانایی، وارد شود و تئوری از پیش برود! یا آنکه

مسئله کیفیت، و بخصوص مسئله قیمت محصول نیز، مقوله ای است که نباید همگام و دوشادوش توانایی ها و قابلیت های کیفی رعایت شده باشد!

نکته مهمی که بخصوص در شرایط کنونی برای مدیریت های مؤسسات و شرکتهای کشور ما اهمیت فراوان دارد، این است که:

مدیریت مشارکتی، در ابعاد مختلف خود، این هر دو عامل اساسی را، همزمان و به موازات یکدیگر مورد توجه قرار می دهد. منتهی به اقتضای موضوع، آنچه در این مقاله، محور اصلی بحث ما را تشکیل می دهد، مقوله کیفیت و توجه به ابعاد گوناگون آن در گستره نظام مشارکت است.

بحث را با سؤالی آغاز می کنیم که اینجا و آنجا به ویژه از زبان مدیران جوان و کم تجربه، خاصه اگر روحیه اقتدارگرا و خودمحوری داشته باشند، بسیار شنیده می شود، و این است که:

اساساً برای ارتقاء کیفیت چه لزومی به مدیریت مشارکتی است؟

در پاسخ این سؤال، قبل از هر چیز نباید پرسید: آیا نگرشی که از زمان قدیم تاکنون نسبت به مقوله کنترل کیفیت وجود داشته، نگرشی مؤثر و کارساز بوده است، یا آنکه در مسیر عمل و اجراء، مشکلاتی فراهم می ساخته است؟ جواب متأسفانه منفی است. پس راه حل چیست؟

#### ● تقلید از غرب، باعث شکست ما بوده...

باید توجه داشت که: سیستم های کنترل کیفی در بخش های مختلف اقتصادی ما، از جمله در بخش صنعت، از آغاز تاکنون همیشه مبتنی بر نگرش غربی بوده است. غربی که از مدتها پیش به وضوح و کاملاً آشکار و البات شده که سیستم های ما با فرهنگ بومی ما به هیچ وجه تطابق ندارد. یک بررسی اجمالی نشان می دهد که مسائل و مشکلاتی که در مؤسسات صنعتی ما از سالها پیش همیشه وجود داشته، اساساً از همین بیگانگی سیستم های رایج در این مؤسسات با فرهنگ ملی و بومی ما، سرچشمه گرفته است. به طور مثال، بخش های اجرائی و تولید صنایع ما، هرگز با بخش های کنترل کیفیت ما، سنخیت و سازگاری و هماهنگی نداشته اند. تجربه ما نشان می دهد که در همین صنایعی که در مورد آنها شناخت داریم، کمتر شرکتی در بخش کنترل کیفی توانسته است قابلیت ها و توانایی های لازم را به گونه ای ارائه دهد که محصولی قابل رقابت در بازارهای جهانی از آن به دست آید. هم اکنون نیز، که کشور ما در زمینه

## کیفیت، یعنی آنچه مشتری آن را تعیین و تأیید کند و از آن رضایت داشته باشد

استفاده قرار می‌گیرد. همچنان دو مفهوم کنترل و کیفیت ادامه دارد.

پس، با چنین مفهوم گسترده‌ی، مقوله کیفیت دیگر فقط به عنوان فاکتوری در دست کارگر خط تولید مطرح نیست، و مسئولیت آن فقط متوجه او نمی‌شود. چه، اگر فی‌المثل در مرحله طراحی عیبی در محصول مورد نظر پدید آید، و به آن توجه نشود، و با همان عیب به دست کارگر سپرده شود، در این صورت کارگر خط تولید، با کاملترین پروسه تولید و با بیشترین دقت نیز، قادر به تولید محصول بدون عیب نخواهد بود. پس در این چهارچوب، نه یک یا دو قسمت، بلکه کلیه قسمت‌ها در تمامی فرآیند تولید (از طرح ایده تا مصرف شدن محصول در دست مشتری) در ارتباط با کنترل و کیفیت، مسئولیت پیدا می‌کنند.

مثالی دیگر، در مورد «تعمیرات و نگهداری جامع» Total preventive Maintenance (T.P.M). موضوع را روشن‌تر می‌کند: در نگرشی جامع به بخش نگهداری و تعمیرات کارخانه، ملاحظه می‌شود که: در اینجا، وظیفه نگهداری، دیگر صرفاً با تکنسین واحد نگهداری و تعمیرات نخواهد بود، بلکه در این نگرش، کارگری که با ماشین ابزار کار می‌کند، خود، مسئولیت کنترلی و حتی مسئولیت تعمیراتی مربوطه را به عهده خواهد داشت. در این راستا، تفویض اختیار و تقسیم وظایف و واگذاری نقش مسئول و تصمیم‌گیرنده به کارگر ماشین ابزار، در قالبی نظام یافته صورت می‌گیرد. و با چنین تعبیر و تفسیری است که می‌گوییم: مدیریت مشارکتی عبارت است از مشارکت دادن انسانها به مفهومی وسیع و جامع، به شکل سازمان یافته و سیستماتیک. همین شکل سازمان یافته و سیستماتیک است که مشارکت نیروی انسانی را از قالب‌های بی‌نظم و غیر برنامه‌ریزی شده بیرون می‌آورد، و در چهارچوبی برنامه‌ریزی شده، حساب شده و اصولی شکل ببخشید.

### ۴- «جامعیت» در مفهوم استاندارد

در نگرش غربی- که امروزه از آن به عنوان نگرش قدیمی نام می‌بریم- مفهوم استاندارد به معنای حداکثر معیاری است که برای مرغوبیت محصول در نظر گرفته می‌شود. به عبارت دیگر، در این نگرش، هرکس که حد استاندارد را رعایت کند، بدین معنی است که کالای خوب و مرغوبی ارائه داده است.

همین نگرش است که در جامعه ما، مفهومی انتزاعی یافته و تولیدکننده ما را دچار جزئی‌نگری کرده است. یعنی تولیدکننده ما، تصور می‌کند که

همچون امریکا و فرانسه و انگلستان و امثال آنها، می‌رود و به سادگی بازارهای جهانی محصولات آنها را تسخیر می‌کند. به طوری که کشورهای مذکور، ناچار تسمه‌های تحقیقاتی متعددی را تجهیز می‌کنند تا با پژوهش‌های دامنه‌دار و دست زدن به مسافرت‌های تحقیقی و مشاهده از نزدیک، در شرکتهای زاپسی، به مطالعه و بررسی دقیق و عمیق این نحوه مدیریت بپردازند و روش‌های اجرایی لازم برای بهره‌گیری از این نظام مدیریتی را طراحی و تدوین کنند.

### ۳- «مدیریت» با کیفیت جامع

Total Quality Management (T.Q.M)

این قسمت از مبحث، احتیاج به شرح و تفصیل بیشتری دارد. ولی در اینجا برای حفظ ارتباط مطلب، ناگزیر باید به اختصار توضیح داد که: کنترل کیفیت جامع، با نگرش جامع‌تر، مقوله وسیع دیگری بنام «مدیریت با کیفیت جامع» را معرفی می‌کند. اما در همین جا نیز اجمالاً شایان ذکر است که:

مدیریت با کیفیت جامع، در چهارچوب بحث مدیریت مشارکتی، نگرش خود را از سطح انحصاری خط تولید خارج می‌کند، و در سطح کل موسسه - از جمله در بخش‌های بازرگانی، خدمات، اداری، فنی، مهندسی و امثال آنها - تعمیم می‌دهد.

حتی باید گفت که این نوع مدیریت، بحث کیفیت را از بخش انحصاری صنعت هم فراتر می‌برد، و دامنه نگرش خود را در بخش‌های خدماتی، اقتصادی، کشاورزی و نظایر آنها نیز گسترش می‌دهد.

### ● از یک دیده در ذهن، تا تولید انبوه آن...

در این قالب مفهوم کنترل و مفهوم کیفیت، از همان اولین لحظه‌ی که محصول فقط به صورت یک ایده در ذهن پیدا می‌شود، مطرح و مورد نظر است، و تا وقتی که مراحل طراحی، نمونه‌سازی، ساخت، تولید انبوه، تحویل به مشتری را طی کند و حتی سالها پس از آن که در دست مشتری مورد

### ● کنترل کیفیت باید در عمق

فرهنگ جامع رسوخ و نفوذ کند،

تا جایی که حتی روی کیفیت

رفتاری افراد جامعه نیز تأثیر مثبت

و گسترده بگذارد

موضوع آبکشی و تطهیر لباسها طبق حکم و روش اسلامی رعایت نشده است. حال اگر تولیدکنندگان بتوانند قابلیت جدیدی را در این محصول فراهم آورند که عمل آبکشی و تطهیر اسلامی را هم انجام دهد، بی آنکه چیزی به لوکس بودن و با دوام بودن آن اضافه شده باشد، در واقع کیفیت این محصول ارتقاء یافته است. پس ملاحظه می‌شود که در اینجا، تعریف کیفیت، فراتر از لوکس بودن و با دوام بودن رفته است.

با این تعریف توجه خواننده گرامی را به زمینه وسیع‌تری معطوف می‌داریم. و آن هم این است که: کیفیت مقوله‌ی بی‌استی است که در اصل، مشتری (مصرف کننده) محدوده و چارچوب آن را تعیین و تبیین می‌کند. بدینسان ملاحظه می‌شود که حتی نقش مشتری در تعریف و تعیین کیفیت، تا چه حد قابل توجهی، حساس و مؤثر است. از همین جا آشکار می‌شود که نقش کارکنان و نیروی انسانی دست‌اندرکار اجراء و تولید، تا چه حد بالاتری می‌تواند حساسیت و اثر گذار باشد.

بدینگونه ملاحظه می‌شود که تنها بازرسی کنترل کیفی، یا مهندس کارشناس، یا مدیر کنترل کیفی، نیستند که در زمینه کیفیت تأثیر دارند. بلکه اگر شما به عنوان مدیر یک مجموعه مشتریان و کارکنان خود را در نظر نگیرید، در واقع از همان برخورد جامع و سیستمیک که ذکرش گذشت، بازمانده‌اید.

### ۲- «کنترل» در مفهوم جامع

در تکمیل بحث «کیفیت در مفهوم جامع» به موضوع «کنترل در مفهوم جامع» می‌رسیم. در اینجا نیز باید گفت که: وظیفه کنترل کردن، تنها و صرفاً به عهده بازرسان کنترل کیفی نیست. بلکه از این دیدگاه، کارکنان و مشتریان هم، در ارتباط با محصول یا خدمت مورد نظر، نقش کنترلی بر عهده می‌گیرند. بدینگونه طبیعتاً مبحث «خود کنترلی» به تدریج شکل واقعی و جدی به خود می‌گیرد و آنگاه بحث گروه‌های کنترلی کیفی که امروز در کشورهای پیشرفته اساسی‌ترین نقش را در ارتقاء صنعت و اقتصاد ایفا می‌کنند چه در رده کارکنان و چه در رده مشتریان مطرح می‌شود. بدین طریق، در واقع گروه‌های کنترل کیفی به صورت سازمانهای غیر رسمی پیدا می‌شوند و به آموزشهای خاص مجهز می‌گردند و آنگاه در ارتباط با کنترل مرغوبیت محصول، مسئولیت‌ها و نقش‌های موثری را به عهده می‌گیرند.

کشورهایی که به استقرار چنین نظام‌هایی اقدام کرده و به بهره‌گیری از این نوع مدیریت پرداخته‌اند، منافع سرشار و شگفت‌انگیز آن را هم به دست آورده‌اند.

دقیقاً به همین لحاظ و با همین نگرش است که کشوری همچون ژاپن در مدت کوتاه دو سه دهه ناگهان به مقابله با غولهای صنعتی جهان،

# کیفیت، مسأله همیشگی مدیریت‌هاست، اما چگونه باید به آن دسترسی پیدا کرد؟

اثبات می‌رساند، دیگر نباید تصور کرد که ریشه این عدم کارایی و تمام ننگ‌های حاصل از آن، فقط در یک سلسله زیر سیستم‌ها یا زوایای جزئی کار نهفته است. بلکه بایستی توجه کرد که در این موارد، دیگر باید تحولی بنیادین و انقلاب گونه در متن و بطن کار رخ دهد، تا مسائل موجود به صورت اساسی و زیر بنایی حل شود.

و در این مورد، اعتقاد ما این است که این تحول، باید طوری صورت گیرد، که دقیقاً مبتنی بر نگرش جدید، یعنی نگرش جامع نسبت به استاندارد و کیفیت و کنترل باشد.

## ● کیفیت، در عمق فرهنگ جامعه

به سخن دیگر، کیفیت و کنترل آن، مقوله‌یی نیست که فقط یک دیارتیمان دست اندرکار آن باشد. باید کلیه عوامل انسانی، اعم از عوامل سازنده یا مصرف کننده، در آن دخالت مستقیم و موثر داشته باشند.

به عبارتی، کیفیت مقوله‌یی نیست که صرفاً در فرآیند تولید مطرح شود، چون در یک نگرش وسیع و جامع نمی‌توان گفت که بخش طراحی یک موسسه روی کیفیت تاثیر ندارد. یا نمی‌توان گفت که بخش بازرگانی یک موسسه در کیفیت محصول آن موسسه بکلی فاقد نقش و تاثیر است، و... بالاخره نمی‌توان گفت که اگر تنها روش تولید صحیح باشد، دیگر مرغوبیت کالا حاصل می‌شود. بحث اصلی این است که کنترل کیفیت، در سطح موسسه، و حتی در سطح جامعه، باید به گونه‌یی اصولی و منسجم و برنامه ریزی شده، در عمق فرهنگ جامعه رسوخ کند و تا آنجا پیش برود که حتی روی کیفیت رفتاری افراد جامعه نیز تاثیر مثبت و گسترده بگذارد. طوری که به عنوان مثال، کارمندی که در بانک یا شهرداری یا هر موسسه کوچک و بزرگ دیگر کار می‌کند، و یا مغازه داری که در محدوده کوچک کسب و کار خود با مردم و مشتریان روزمره‌اش سروکار دارد، همه و همه تحت تاثیر این بینش فرهنگی، کیفیت خدماتی را که به مردم ارائه می‌دهند و حتی کیفیت رفتار فردی خود با مردم را ارتقاء دهند و برخوردار روزانه خود با افراد جامعه را نیز از همین دیدگاه تعالی بخشند و به درجه مطلوب برسانند. قصد از ذکر این مثالها، بیان این نکته است که:

این، در واقع، تغییر نگرش است که موجب پیدایش تحولات اساسی و زیر بنایی می‌شود. پس اگر بخواهیم که چنین تحولی در زمینه استاندارد نیز رخ دهد، ناگزیر باید تعریف آن را از شکل قدیمی‌اش برگردانیم و به شکل جدید تغییر دهیم.

بقیه در صفحه ۶۶

شکل خواهد گرفت و لزوماً افق دید و دوشادوش آن کیفیت محصول ما را تا حد رقابت و موفقیت در بازارهای جهانی، ارتقاء خواهد داد. و آن وقت است که تحولی که آرزوی ما را داریم در صنعت و به تبع آن در اقتصاد ما ایجاد خواهد شد.

در واقع، جان کلام این جاست که استفاده از مکانیسم‌های جدیدی که بتواند خلاء و ننگ‌های مکانیسم‌های قدیمی را جبران و پر کند، باید مبتنی بر چنین تغییر نگرشی باشد. و طبیعی است که وقتی نگرش عوض شد، راههای عملی و اجرایی برای دستیابی به آن نیز طراحی و تدوین شده به مورد اجرا گذاشته خواهد شد. یعنی تولید کننده ما، تنها وقتی در صدد اجرای روش‌های عملی برای دستیابی به هدف مرغوبیت جهانی برخواهد آمد، که نگرش خود را تغییر دهد و به نگرشی جدید و جاوی جامعیت در مفهوم استاندارد، دسترسی پیدا کند.

چندی پیش عده زیادی از مدیران و دست اندرکاران ارشد مؤسسات مختلف جلسه‌یی با موضوع «حل مسائل کیفیت و کنترل کیفی در کارخانجات صنعتی و تولیدی» داشتند. متأسفانه مطالبی که مورد بحث قرار می‌گرفت و اظهار نظرهایی که توسط برخی از دست اندرکاران مربوطه ارائه می‌شده همگی مبتنی بر حل مسائل جزئی بخش‌های کنترل کیفی، و از جمله شامل شرح وظایف بازرسان کنترل کیفی یا نمودار سازمانی مربوط به (فقط) بخش کنترل کیفی بود، و اصلاً به این مهم توجه نمی‌شد که حتی اگر این جنبه‌های جزئی کار نیز حل شود، باز هم مسأله کیفیت و کنترل کیفیت در صنایع ما، همچنان به صورت یک معضل حل نشده باقی خواهد ماند.

دوستان حاضر در آن جلسه، متأسفانه توجه نداشتند که وقتی در یک جامعه، مقوله‌یی مانند «سیستم کنترل کیفیت به صورت بازرسی»، عدم کارایی خود را در طول سالها نشان می‌دهد و به

اگر به استاندارد مورد قبول مراجع دولتی دسترسی پیدا کند، دیگر کیفیت کالایش را تکمیل کرده و به موفقیت مطلوب و کامل رسیده است. حال آنکه رضایتی که تولید کننده ما از این طریق کسب می‌کند، در یک نگرش جامع، رضایتی فاقد ارزش است. موفقیتی که چنین تولیدکننده‌یی برای خود تصور می‌کند، در واقع از یک بازار محدود و کوچک داخلی فراتر نمی‌رود و هرگز نمی‌تواند در بازار رقابتی بین‌المللی نیز، کمترین موفقیتی را نصیب او سازد. چرا که اگر تعریفی را که قبلاً از مسأله کیفیت ارائه دادیم، (و گفتیم که در بازارهای مصرف جهانی، مشتری است که کیفیت را تعیین می‌کند) مورد توجه قرار دهیم، آنگاه نسبت به استاندارد نیز نگرش جدیدی خواهیم یافت.

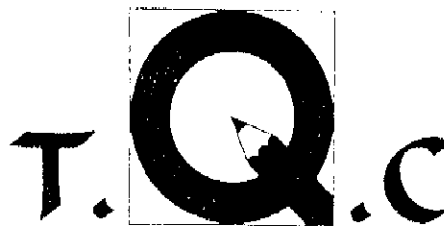
این نگرش جدید به ما می‌گوید: اگر فقط به استانداردهای مراجع دولتی اکتفا کنیم و دلخوش باشیم، تولید کننده‌های دیگر، با به کارگیری مکانیسم‌هایی جدیدتر موفق به کسب مرغوبیتی بالاتر از استاندارد تعریف شده توسط مراجع دولتی خواهند شد، و رقبای خود را که فقط به همان استاندارد دولتی اکتفا کرده‌اند، به راحتی کنار خواهند زد و بازار فروش آنها را در اختیار خود خواهند گرفت.

پس ملاحظه می‌شود که تعریف استاندارد، به صورت فوق، به هیچوجه نمی‌تواند مؤسسات را به توانایی لازم برای موفقیت در بازار رقابت‌های جهانی برساند. بلکه موجب خواهد شد که همان جزئی نگری - که از آن سخن گفتیم - از این طریق به تولید کنندگان القاء گردد و مانع از ارتقاء در میدان رقابت‌های بین‌المللی گردد.

حال آنکه اگر استاندارد - همان طور که در نگرش و تعریف جدید آن ملحوظ است - به معنای حداقل مرغوبیت تعریف شود، آنوقت مفهومی وسیع و جامع در این مورد حاصل می‌شود که مسأله را از دیدگاهی کلان مطرح می‌کند. و متأسفانه مشکل اساسی مؤسسات صنعتی و تولیدی ما، فقدان همین نگرش وسیع و جامع است، زیرا آنها همین که به استاندارد مورد قبول مراجع دولتی (که در واقع چیزی جز حداقل مرز مرغوبیت نیست) دسترسی یافتند، در همان مرحله متوقف می‌شوند و لزومی به برداشتن گامی به جلوتر نمی‌بینند. ولی در همین حال، رقبای دیگر به سرعت پیش می‌تازند و حد و مرز استاندارد تعریف شده دولتی را پشت سر می‌گذارند و آنگاه تولید کننده جزئی نگر را، دچار حرمان و بحران می‌سازند.

## ● چگونه به موفقیت در بازار جهانی خواهیم رسید؟

اکنون بحث در این است که: اگر ما نیز استراتژی خود را بر این نگرش جامع و وسیع پایه‌گذاری کنیم و مرزهایی فراسوی استاندارد دولتی را بنگریم، در آن صورت تمام برنامه‌های کوتاه مدت و بلند مدت ما، مبتنی بر همین نگرش



کنترل کیفیت جامع

## کنترل کیفیت جامع

بقیه از صفحه ۳۱

با تعریف جدیدی که از مفهوم استاندارد ارائه دادیم، زمینه‌های رقابت، به شکل سازنده و سالم آن، در جامعه فراهم می‌شود. و در این چهارچوب است که قدرت رقابت موسسات بالا می‌رود. باز در همین قالب و چهارچوب است که گروه‌های کیفیت و بهره‌وری به گونه‌ی ایجاد و تربیت و تقویت می‌شوند که بطور مستمر روی کیفیت و حتی روی کمیت مطالعه و بررسی کرده، بطور پیگیر و خستگی ناپذیر و بی‌پایان به ارتقاء این دو عامل فکر می‌کنند. و برای رفع عیب محصول و ارتقاء کیفیت آن به ارائه طریق می‌پردازند.

با نگرش جدید، یعنی نگرش مبتنی بر واگذاری نقش بیشتر و موثرتر به انسانها، احتیاز و اجتناب از مدیریت متمرکز است که ما می‌توانیم از قدرت فکر و مهارت کلبه نیروهای موجود بهره‌برداری کنیم و سطح تکنولوژی کار را (اعم از روش تولید، نوع محصول، ماشین آلات و امثال آن) ارتقاء بخشیم.

### ● ۵- گروه‌های کنترل کیفیت

#### Quality Control Circles (Q.C.C)

تبلور اصلی مشارکت دادن انسانها، در مدیریت نوین ژاپنی، معروف به مدیریت مشارکتی، به مطلوب‌ترین صورت آن، عبارت از ظهور و تقویت گروه‌های متعدد کنترل کیفیت یا گروه‌های کیفیت و بهره‌وری است. این گروه‌ها، عبارت از مجموعه‌های افرادی هم‌سنخ، هم‌کار و هماهنگ هستند که در بخش‌های مختلف موسسات، اعم از بخش‌های

فنی، تولیدی، خدماتی، بازرگانی و امثال آن متشکل می‌شوند و روی موضوعات و مسائلی همچون روش تولید، مواد اولیه، ماشین آلات و به طور کلی تکنولوژی، مطالعه و بررسی و کار می‌کنند. در واقع، عملکرد گروه‌های کنترل کیفیت، تبلور عینی مدیریت مشارکتی است.

نحوه تشکیل این گروه‌ها، به ساده‌ترین صورت آن، می‌تواند شکل خود جوشی از ظهور گروه‌های پیشنهاد دهنده باشد. لذا سیستم پیشنهادات کارکنان و سیستم پیشنهادات مشتریان، زمینه ساز اصلی و زیربنایی تشکیل

گروه‌های کیفیت و بهره‌وری است. گروه‌های کیفیت و بهره‌وری، فقط به کیفیت فکر نمی‌کنند. بلکه آنها در گستره کار و تلاش و مسئولیت خود، برای تقلیل قیمت تمام شده نیز فکر و اقدام می‌کنند. از بهبود روش‌ها و افزایش ایمنی نیز غفلت نمی‌ورزند. و خلاصه به هر آنچه که با کار و موسسه و محصول آنها مربوط باشد، دقیقاً می‌اندیشند و به جستجوی بهترین راه-حل‌های موجود در هر زمینه‌ی می‌روند و تمام نظریات اصلاحی و تکمیلی و سازنده خود را نیز، از طریق سیستم پیشنهادات ارائه می‌دهند.

## پایان دوران آمپول و تزریق

بقیه از صفحه ۴۱

زودتر، دوران تزریق و سرنگ به پایان برسد و مردم دنیا از این مشکلات، آسوده شوند. و این راهی است که «روزن» و «اشتاینر» شروع کرده‌اند.

به هر حال با گذشت زمان باید دید که آیا این داروهای پروتئینی‌گونه، واقعاً راه حل عملی هستند یا خیر؟ تا به حال به استثنای چند تکنیسین آزمایشگاه که تعدادی از این قرص‌ها را بلعیده‌اند (و اتفاقی هم برایشان نیفتاده است) این پدیده جدید بر روی انسانها به آزمایش در نیامده است.

تاکنون چهارصدگونه از این قرص‌ها تولید شده، اما هنوز باید منتظر بسایم تا این روش جدید انتقال دارو به بدن، واقعاً و در سطح عموم مردم، جای روش‌های قدیمی را بگیرد. در آن صورت است که دوران تزریق و سرنگ پایان خواهد یافت، و به طوری که فرائض نشان می‌دهد، فرا رسیدن چنان روزی، نباید چندان هم دور باشد.

مورد مصرف مردم، ساختمان پروتئینی دارند. هورمون‌های بدن دارای ساختمان پروتئینی‌اند. در نتیجه تمام داروهایی که در مورد عدم تعادل هورمونی به کار می‌روند، ساختمان پروتئینی دارند.

بعضی از ترکیباتی هم که از لخته شدن خون جلوگیری می‌کنند ساختمان پروتئینی دارند.

بدین ترتیب تنها راه چاره در این موارد استفاده از سرنگ است. استفاده از سرنگ خود مشکلاتی را به دنبال دارد. از طرفی تأمین سرنگ در همه جای دنیا به مقدار کافی میسر نیست و تازه استفاده از آن، تخصص و آموزش‌های خاصی را لازم دارد.

همچنین استفاده از سرنگ، اگر مسایل بهداشتی مربوط به آن رعایت نشود، می‌تواند خطرات مهلکی را در زمینه‌های بیماری‌های واگیر مثل «هپاتیت» و «ایدز» ایجاد کند. و همه این نکات و مسایل، حکم می‌کند که هر چه



## پیتزا قصر فیروز

مقدم شما مشتریان عزیز را  
با انواع غذاهای ایرانی و  
فرنگی گرامی می‌دارد

انواع سفارشات غذا برای جشنها و میهمانیها پذیرفته می‌شود

نشانی: بزرگراه آیت‌الله اشرفی اصفهانی، خیابان پیامبر، نبش خیابان بهنام پلاک ۳/۱

