

## مقدمه ای بر کیفیت

By : Prof. Samuel K.M. Ho &amp; Dr. Christopher K.K. Fung

ترجمه : حسین مطهری نژاد

## کیفیت چیست؟

در مفهوم مدیریت کیفیت جامع، کیفیت به عنوان «برآوردن نیازمندیهای مشتریان به طور کامل» تعریف شده است. علاوه بر این تعریف اصلی، تعاریف دیگری از کیفیت ارائه شده که عبارتند از: «مجموع ویژگیها و خصوصیات یک محصول یا خدمت که نمایانگر برآوردن نیازهای صریح یا ضمنی است» (ISO, 1994) «تناسب برای استفاده» (Juran, 1988) و «انطباق با نیازمندیها» (Crosby, 1979). نکته قابل توجه این است که «برآوردن نیازها و انتظارات

برای اینکه بتوانیم در بازار جهانی رقابت کنیم باید محصولات، سیستمها و خدمات ما کیفیت بالاتری نسبت به رقبا داشته باشند.

مشتریان «مهمترین عامل در تمام این تعاریف بشمار می رود. بنابراین شناسایی نیازها و انتظارات مشتریان در ابتدای چرخه توسعه محصول یا خدمت برای شرکت، از اهمیت خاصی برخوردار است. در این رابطه، تعیین دقیق نیازهای مرتبط با طرح، عملکرد، قیمت، ایمنی، توزیع وسایر فعالیتها و

فرآیندهای کسب و کار موجب پیشتاز شدن شرکت در بین رقبایش در بازار خواهد شد. در سال ۱۹۹۲، کرازبی تعریف خود را از کیفیت گسترش داد و مفهوم یکپارچه ای به آن بخشید. «کیفیت به این معنی است که هر کس موارد توافقی را به درستی انجام دهد، این حسن انجام کار به منزله استخوان بندی ساختار سازمانی، منابع مالی به منزله غذا و روابط به مثابه روح آن است».

برخی شرکت های ژاپنی دریافتند که «انطباق با استاندارد» به ندرت معنی واقعی کیفیت را منعکس می کند و در نتیجه کیفیت را به عنوان

«تامین حداکثر رضایت مشتری» تعریف نموده اند. در

حال حاضر در بین شرکتهای ژاپنی، روند جدیدی برای به وجد آوردن مشتری از طریق

دادن امتیاز بیشتر به چشم می خورد. در این رابطه، زمانی که لامپی با متوسط عمر ۱۰۰۰ ساعت خریداری می شود، تولیدکنندگان، ژاپنی سعی می کنند آن لامپ حداقل ۲۰ درصد بیشتر عمر کند. به همین صورت زمانی که یک نوار ویدئویی ۱۸۰ دقیقه ای خریداری می شود، می توان روی آن تا ۱۹۰ دقیقه

فیلم ضبط کرد. زمانی که مشتری یک دست کت پوستی از یک فروشگاه ژاپنی می خرد، از او دعوت می شود در فصلهایی که از کت خود استفاده نمی کند، آن را به فروشگاه بیاورد تا بدون دریافت وجه اضافی، کت را در دمای کنترل شده و مطلوب نگهداری کنند. ژاپنی ها این موارد را «تامین حداکثر رضایت مشتری» یا «به وجد آوردن مشتری» می نامند.

## تعریف کیفیت

علی رغم کاربرد ۵۰ ساله، اصطلاح TQM هنوز مسائلی را از لحاظ تعریف برای نویسندگان در مورد کیفیت مطرح می سازد، و در نتیجه کیفیت اغلب یک اصطلاح نسبتاً انتزاعی باقی مانده است. تعدادی تعریف جا افتاده از کیفیت وجود دارد. ISO 8402 کیفیت را چنین تعریف می کند «مجموع ویژگیها و خصوصیات یک محصول یا خدمت، که نمایانگر توانایی آن در برآوردن نیازهای صریح یا ضمنی است» (ISO, 1986). کرازبی (1979) کیفیت را به عنوان «انطباق با نیازمندیها» تعریف می کند. از نظر جوران (1988) کیفیت عبارت است از «تناسب برای استفاده». شرکت های ژاپنی دریافتند که تعریف سابق از

اول شرکت «هولت پکارد» (Hewlett packard) است (جان یانگ Jhon Young ، مدیر عامل شرکت).

از آرمان ها و ماموریت های ذکر شده در چهار مثال زیر، مشخص است که همه شرکت ها تمایل دارند که کالاها و خدمات خوبی به مشتریان خود ارائه دهند. سرانجام، این شرکت ها از برتری و رشد بلندمدت بهره مند خواهند شد.

مثال ۱ - شرکت داو کیمیکال (Dow-chemicals) (اچ. اچ. داو، موسس شرکت)

#### آرمان:

«ما یک شرکت پیشرو جهانی هستیم که خود را وقف رشد کرده ایم، با عملکرد مطلوب و نوآوری فعالیت می کنیم، نسبت به رضایت مشتریانمان تعهد داریم و همیشه با ارزشهای اصلی خود زندگی می کنیم».

بیانیه ماموریت (ارزشهای اصلی):

• رشد منافع بلندمدت برای بدست آوردن سعادت و رفاه کارکنان، سهامداران و مشتریان شرکت «داو» امری اساسی است. اینکه چگونه به این هدف می رسیم، به اندازه خود هدف برای ما مهم است. پایه اساسی ما همان ارزشهای اصلی

۲- تعاریف تولید و خدمت محور

• کیفیت عبرت است از انطباق با نیازمندیها (Crosby, 1979)

• انجام درست کار از همان ابتدا (Price, 1985)

۳ - تعاریف ارزش محور

• کیفیت عبارت است از درجه برتری با یک قیمت مناسب و کنترل تغییرپذیری با یک هزینه مناسب (Broh, 1972)

• کیفیت مرتبه ای است که در آن یک محصول ویژه با طراحی یا مشخصات منطبق می شود. (Feigenbaum, 1983)

• کیفیت باید در پنج حیطه اصلی تحقق یابد: کارکنان (افراد)، تجهیزات، روشها، مواد و محیط که از این طریق نیاز مشتری برآورده می شود. (Newll & Dal, 1991)

• کیفیت عبارت است از رضای نیازمندیهای مشتری به طور مداوم؛ مدیریت کیفیت جامع عبارت است از دستیابی به کیفیت با هزینه کمتر، از طریق درگیری و مشارکت روزانه تمامی کارکنان (Kanji, 1990)

#### چرا به TQM نیاز است؟

برای اینکه بتوانیم در بازار جهانی رقابت کنیم باید محصولات، سیستمها و خدمات ما کیفیت بالاتری نسبت به رقبا داشته باشد. دستیابی به کیفیت جامع، اولویت

کیفیت؛ تحت عنوان «درجه انطباق با یک استاندارد» محدود می باشد و در نتیجه کیفیت را به عنوان «رضایت استفاده کننده» تعریف نمودند و به کار بردند (Wayne, 1983). در زیر تعاریف کیفیت از دیدگاه صاحب نظران گوناگون کیفیت، ارائه شده است که یک طرح ادراکی برای بحث TQM فراهم می آورد. این تعاریف می توانند در سه بخش دسته بندی شوند: تعریف مشتری محور، تعریف تولید و خدمت محور و تعریف ارزش محور.

۱ - تعاریف مشتری محور

• کیفیت عبارت است از توانایی ارضای خواسته ها.

(Edwards, 1968)

• کیفیت مرتبه ای است که در آن یک محصول ویژه، خواسته های یک مشتری ویژه را برآورده می سازد.

(Gilmore, 1974)

• در تجزیه و تحلیل نهایی بازار، کیفیت یک محصول وابسته است به اینکه چطور آن محصول با الگوهای سلیقه ای مشتری تناسب دارد.

(Kuehn & Day, 1962)

• کیفیت عبارت است از تناسب برای استفاده (Guran, 1988)

• هسته اصلی رویکرد کیفیت جامع، تشخیص و برآوردن نیازمندیهای مشتریان داخلی و خارجی است. (Oakland, 1989)

است که آنها را باور داریم و به آنها عمل می کنیم.

• کارکنان سرمایه اصلی موفقیت شرکت «داو» به شمار می روند. ما با آنها به احترام رفتار می کنیم. کار تیمی را توسعه می دهیم، آزادی و رشد مشخص را ترغیب می کنیم. شرکت به دنبال برتری عملکرد است و به آن پاداش می دهد.

• مشتریان با حداکثر تعهد از طرف ما برای برآوردن نیازهایشان، محصولاتی با کیفیت و خدمات عالی دریافت می کنند.

• محصولات ما برای برتری و نوآوری مستمر در علوم و فناوری مرتبط با شیمی، تولید میگردند.

• فعالیت های ما در جهت گسترش اخلاق، احترام به شهروندان، حفظ بهداشت، ایمنی و سالم نگهداشتن محیط زیست است.

مثال ۲ - شرکت سی لند (Sea-Land) (ای.جی.

مندل A.J.MandL

رئس هیات مدیره)

آرمان :

«توانایی بی نظیر در

حمل و نقل و توزیع»

بیانیه مأموریت:

• فعالیتهای شرکت

«سی لند» بر اساس نیازمندیهای مشتریان انجام می شود.

• استراتژی شرکت «سی لند» بر تقویت مزایای رقابتی خویش استوار است که از طریق ارتباط همه عناصر حمل و نقل جهانی در داخل یک سیستم منسجم، از خدمات اطلاعاتی حمایت می شود که به وضوح مشتریان بدان ارج می نهند.

• دارائی و سرمایه شرکت، توسعه عملیاتی، ساختار سازمانی و اقدامات بازاریابی همگی بر این هدف متمرکزند.

• معتقدیم که این استراتژی، آینده ای درخشان و مساعد برای شرکت «سی لند» و هر یک از

کارکنانش فراهم خواهد آورد.

مثال ۳ - شرکت «ماتسوشیتا

الکترونیک (Matsushita Electric)

آرمان :

«منابع با رشد ارتباط نزدیکی دارند و سرمایه گذاریهایی که موجب ارتقا می شود، در بلندمدت برخواهد گشت».

بیانیه مأموریت:

• خدمات ملی از طریق صنعت

• عدالت

• هماهنگی و همکاری

• تلاش برای بهتر شدن

• ادب و تواضع

• سازش با جامعه

• قدرشناسی

مثال ۴ - دانشکده علوم

بازرگانی لیستر (Leicester)

دانشگاه دمنونت فورت

(De Montfort) جی.

کوین (J.Coyne)، رئیس

دانشکده

آرمان :

« ما می خواهیم تا سال

۲۰۰۰، به عنوان یکی از

برترین دانشکده های

بازرگانی در بریتانیا شناخته

شویم. به علاوه می

خواهیم با تمام قوا و

عملکردی عالی در زمینه

بازرگانی، از بزرگان در

این زمینه باشیم».



بیانیه ماموریت:

شناخته شدن به عنوان تأمین کننده اصلی آموزش، تحقیق، مشاوره، توسعه مدیریت و خدمات به مشتریان منطقه ای، ملی و بین المللی با کیفیت عالی.

• فراهم کردن محیط کاری توأم با حمایت که در آن دانشجویان و کارکنان از بهترین تسهیلات برای دسترسی به منابع بهره مند شوند.

• مشارکت کامل برای ایجاد دانشگاهی بین المللی در سال ۲۰۰۰.

خود ارزیابی: چک لیست آگاهی از کیفیت

کیفیت با آگاهی از بعضی مفاهیم بنیادی مرتبط با کیفیت، آغاز می گردد. برای مثال شما، به عنوان یک مصرف کننده، احتمالاً آگاهی خود را از کیفیت در طی سالها مصرف بدست آورده اید. به خاطر بیاورید که چگونه خمیردندان نعنائی سبز را به دلیل اینکه، بعد از مسواک زدن دندانها در دهان عطر نعنائی مطبوعی باقی می گذارد، بر نوع سفید آن ترجیح می دهید.

به علاوه شما در طول زندگی انتخابهای بسیاری بر اساس کیفیت داشته اید: در کجا زندگی و کار می کنید، دوستان شما چه کسانی هستند، و خواستار زندگی در چه سطحی هستید؟ نمونه زیر میزان آگاهی شما را از کیفیت تعیین می کند. لطفاً هر یک از عبارات زیر را در نظر بگیرید و با زدن علامت صحیح (ص) یا غلط (غ) میزان آگاهی فعلی خود را از کیفیت

کاری و زندگی شخصی خود بیان دارید:

□ ۱ - کیفیت عبارت است از پیشگیری از بروز مشکل به جای جدا کردن اقلام مشکل دار.

□ ۲ - همیشه می توان کیفیت را بهبود بخشید.

□ ۳ - ساده و مختصر کردن کارها

□ ۱۲ - برنامه کیفیت باید با هدفها و منافع سازمان هماهنگی داشته باشد.

□ ۱۳ - کیفیت به معنی انطباق با استانداردها است.

□ ۱۴ - کیفیت باید در تمامی قسمت های سازمان رعایت گردد.

□ ۱۵ - استانداردهای کیفیت

زمانی که مشتری یک کت پوستی از یک فروشگاه ژاپنی می خرد، از او دعوت می شود در فصل هایی که از کت خود استفاده نمی کند، آن را به فروشگاه بیاورد تا بدون دریافت وجه اضافی، کت را در دمای کنترل شده و مطلوب نگهداری کنند. ژاپنی ها این موارد را «تامین حداکثر رضایت مشتری» یا «به وجد آورنده مشتری» می نامند.

بهترین روش برای بدست آوردن کیفیت است.

□ ۴ - مهمترین دلیل برای برنامه بهبود کیفیت در کار، داشتن مشتریان راضی است.

□ ۵ - توجه دائمی به کیفیت لازم نیست.

□ ۶ - اولین تاثیرگذاری ها در ایجاد یک محیط با کیفیت مهم نیستند.

□ ۷ - کیفیت هم در مورد چیزهای کوچک و هم در مورد چیزهای بزرگ لازم است.

□ ۸ - برای موفقیت در یک برنامه کیفیت باید از حمایت مدیریت برخوردار بود.

□ ۹ - به طور شفاهی می توان خطوط راهنمایی کیفیت را منتقل کرد.

□ ۱۰ - بیشتر مردم تمایل دارند کار با کیفیت انجام دهند.

□ ۱۱ - مشتریان توجه کمی به کیفیت نشان می دهند.

شخصی و سازمانی نقاط مشترک اندکی دارند.

□ ۱۶ - کیفیت مستلزم تعهد است.

□ ۱۷ - کیفیت هم به فرآیند و هم به هدف مربوط می شود.

□ ۱۸ - مردمی که در مورد کیفیت صحبت میکنند، افرادی ایده آلیست هستند.

منبع:

Ho, Samuel K.M & Fung,

Christopher k.k. (1998)

TQMEX Model.

[http:// www.hkbu.edu.hk/](http://www.hkbu.edu.hk/~Samho/tqmex/content.htm#model)

[~Samho/tqmex/content.htm# model](http://www.hkbu.edu.hk/~Samho/tqmex/content.htm#model)

برای کسب اطلاعات بیشتر رجوع شود به:

هو، ساموئل کی (۱۹۵۵). مدیریت کیفیت

جامع (TQM): نگرشی منسجم.

ترجمه حسین حسین زاده (۱۳۷۹). تهران:

آموزش‌ساز سو.