کیفیت و مدیریت
Quality & Management

نشریه

اجتماعی ،اقتصادی
شماره ۳۵ سال نوزدهم
پاییز ۱۴۰۱ قیمت ۳۰۰۰۰ تومان

انجمن مدیریت کیفیت ایران

- وجدان کیفیت،انجام کار درست
- وجدان کیفیت و تعهد مسئولانه ضامن کیفیت تولید و خدمات
- سازمان کیفیت مدار
- کارکنان با وجدان ،سازمان های کاردرست
- نقش کیفیت و بهره وری در برنامه هفتم توسعه
- بررسی عوامل موثر بر تولیدات کیفیت صنعتی ایران
- بررسی کیفیت در صنایع نفت و گاز
- سرمقاله: گمشده ای به نام وجدان کیفیت

+

به همراه یادداشت ها ،مقالات علمی و مصاحبه های تخصصی به مناسبت گرامیداشت

روز ملی کیفیت



www.iranqms.com

ARVA

آروا ابـــزار موفقیـت

قهـرمانان آروا



www.arvatools.com arvatools 61672 آروا

KSC

شرکت فولاد خوزستان

در بالاترین سطح تعالی کشور



- برنده تندیس زرین جایزه ملی تعالی سازمانی
- موفق‌ترین شرکت در بومی‌سازی فناوری صنعت فولاد کشور
- تنها فولادساز دریافت‌کننده تندیس طلایی رعایت حقوق مصرف کنندگان در ۵ سال متوالی

صادرکننده نمونه ملی در سال ۱۴۰۱

www.ksc.ir

هجدهم آبان ماه

روز ملی کیفیت گرامی باد

وجدان کیفیت

انجام کار درست

بیست و پنج سال ترویج و ارتقاء فرهنگ

مدیریت کیفیت در کشور

www.iranqms.com

سایپا دیزل

QC

۱۸ آبان

روز ملی کیفیت

گرامی باد

دستاوردهای سایپا دیزل در حوزه کیفیت

- ارتقاء کیفیت کامیونت الوند به ٤ ستاره کیفی
- عرضه کامیون کشنده آرتا (KX) با ٤ ستاره کیفی به بازار
- بهبود ٦٥ درصدی نمره آدیت محصول آرتا (KX) طی ٦ ماه نخست سال

اهم اقدامات درجهت افزایش کیفیت محصولات

- استفاده از دانش فنی نشأت گرفته از شرکت ولوو در تولید انواع محصولات
- بهره گیری از زیرساخت های به روز در تولید محصولات از جمله : خط رنگ رباتیک و آزمایشگاه های پیشرفته
- استقرار سیستم خودکنترلی در خطوط تولیدی شرکت
- شروع به تولید نسل جدید کامیونت های فوتون (M4) در نیمه دوم سال جاری



www.saipadiesel.ir

مدیریت کیفیت
Quality & Management

نشریه اجتماعی ،اقتصادی

شماره ۳۵
سال نوزدهم
پاییز ۱۴۰۱

نشریه اختصاصی
انجمن مدیریت کیفیت ایران

صاحب امتیاز، مدیر مسئول و سردبیر: فرزین انتصاریان

مدیراجرایی و دبیر تحریریه: امیر حیدری

اعضای تحریریه این شماره:
فرشید شکرخدایی، رضا پدیدار، سیده محبوبه امینی، پیمان امینیان، نسرین وفایی، میترا ممسنی، سیاوش سیار ایرانی، تایماز سید مصطفایی، امید اشکانی

طراحی و صفحه آرایی: شایان مصری

هماهنگی: رضا مرادی

بازرگانی: عباس حجت انصاری

دفتر مرکزی: تهران ،میدان ونک، خیابان برزیل شرقی، نبش بن بست نارنج، پلاک۴/۲ , طبقه دوم
تلفن: ۸۸۱۹۸۱۲۳

دفتر تحریریه و امور اجرایی: تهران، یوسف آباد، خیابان ابن سینا، بین خیابان ۷و۹، پلاک٤، طبقه دوم
تلفن: ۸۸۱۰۱۱۹۲ نمابر: ۸۸۷۲۵۹٤٤

چاپ و صحافی: چاپ ایران کهن
تلفن: ۰۲۱-۸۸۳٤٤۳۸۹

مخاطبان فصلنامه کیفیت و مدیریت می توانند یادداشت , مقالات و همچنین دیدگاه ها و انتقادات خود را از طریق پست الکترونیک و شماره تلفن های تحریریه با ما در میان بگذارند.

www.iranqms.com

info@iranqms.com

ویژه نامه
سرمقاله / گمشده ای به نام وجدان کیفیت ۸
وجدان کیفیت انجام کار درست ۱۰
وجدان کیفیت و تعهد مسئولانه ضامن کیفیت تولید و خدمات ۱۲
کیفیت باید درمسیر خلق و ایجاد ارزش برای مشتریان باشد ۱۳
سازمان کیفیت مدار ۱٤
وجدان و کیفیت تعارض یا واقعیت ۱۵
سخنی در باب شعارجهانی هفته کیفیت CQI ۱۶
کارکنان با وجدان؛ سازمان های کاردرست ۱۷
نقش کیفیت و بهره وری در برنامه هفتم توسعه ۱۸
کیفیت در صنعت غذا بایدها و نبایدها ۲۰
کیفیت یعنی رضایت مشتری ۲۲
کیفیت و انجام کار درست درتلنگر وجدان بیدار ۲۳
وجدان در کیفیت اخلاق در آموزش ۲٤
ارتقاء کیفیت در بومی سازی تجهیزات مترو ۲۶
کیفیت، وجدان کاری و رشد تجارت کسب و کارها در نسل ۲۷
تجربه کاری خوب، حق همه کارکنان در محیط کار است ۲۸
کیفیت زندگی کاری ۳۰

وجدان کیفیت
وجدان کیفیت ۳۲

مصاحبه
کیفیت در تجارت الکترونیک ٤۲
بررسی حقوقی نوع بازرسی در نظام حقوقی ایران ٤۶
سهم ۵۰ درصدی در کیفیت فرش دستباف ایرانی ۵۰

مطالب علمی
تناقض ارزیابی عملکرد با کار تیمی ۵۶
سه استراتژی برای ارتقای تجربه مشتری ۵۸
انگیزه‌بخشی در سازمان ۶۰
چه کنیم دستاوردها در سازمان دیده شوند؟ ۶۲
رقابت بر سر جذب نخبگان هوش مصنوعی ۶۶
آمادگی مدیران برای بحران‌های آتی ۶۸

حامیان نهضت کیفیت
کیفیت یک شبه حاصل نمی شود ۷۰
بررسی عوامل موثر بر کیفیت تولیدات صنعتی در ایران ۷۲
مراسم تقدیر از پیشگام خانه صنعت، معدن وتجارت استان یزد ۷٤
آروا تیمی توانمند با گذشته ای روشن در مسیر موفقیت پایدار ۷۵
کیفیت در بازاریابی شبکه‌ای مروارید پنبه‌ریز ۷۶

اخبار انجمن
برگزاری مناسبت ۱۸ آبان روز ملی کیفیت ۸۰
کارگروه حقوق استاندارد و کیفیت ۸۱
اقدامات واحد عضویت در انجمن مدیریت کیفیت ایران ۸۲

مقالات
بررسی چالش های کنترل کیفیت و مدیریت کیفیت جامع در صنایع نفت و گاز ۸۶
هیئت‌مدیره حلقه مفقوده بنگاه‌های اقتصادی ۹۲
بررسی کاربرد مدیریت کیفیت در پروژه ها ۹٤
اره برقی راه روشن کنید ۹۷
کیفیت در صنعت ۹۸
کاهش مصرف انرژی با ارتقاء بازده موتورهای القایی قفس سنجابی ۱۰۰

ویژه نامه

گرامیداشت روز ملی کیفیت



روز ملی کیفیت

تا که پَر زد طبع شعرم در هوای کیفیت
شد زبان مشغول شرح پیرده های کیفیت

ماه و خورشید و زمین و آسمان را آفرید
در کمال دقت و صحت ، خدای کیفیت

کاخ خلقت را بنا کرد از ازل آراسته
ذره ای نُقصان ندارد این بنای کیفیت

گفت احمد: حق کسی را دوست میدارد که او
کار را محکم کند تحت لوای کیفیت

گر گمره از کار صنعت باز می خواهی کنی
سعی کن تا باز باشد دست و پای کیفیت

قبل طراحی و تولید و پس از آن لازم است
آشنا باشیم با برنامه های کیفیت

در پی جلب رضای مشتری گه لازم است
تا نشود تولیدِ شرکت هم فدای کیفیت

نام نیک سازمان، آسان نمی آید بدست
رنج دارد کسب گنج پر بهای کیفیت

می توان با این گهر از مرز کشورها گذشت
خاک هم زر می شود با کیمیای کیفیت

از رقیبان گوی سبقت را ربودن سخت نیست
گر شویم از جان و از دل مبتلای کیفیت

خودکفایی پیش روی ماست گر کوشش کنیم
در مسیر ارتقا و اعتلای کیفیت

هجده آبان ، که روز ملی کیفیت است
جشن می گیریم هر سال از برای کیفیت

می رسیم آری به "انجام درست کارها"
عطر "وجدان" گر بپیچد در هوای "کیفیت"

شاعر: اصغر مدقمی
مهندس مکانیک از دانشگاه امیر کبیر
کارشناس کیفیت در گروه خودروسازی سایپا

گمشده ای به نام وجدان کیفیت

شعار روز جهانی کیفیت در سال ۲۰۲۲ "وجدان کیفیت،انجام کار درست" تعیین شده ، ترکیب دو واژه وجدان و کیفیت که هریک مفاهیم گسترده و بعضاً پیچیده ای دارند خود به پیچیدگی مفهوم آن افزوده است. اینکه وجدان که قاعدتاً احساسی مرتبط به ذهن یک انسان است چگونه می تواند با کیفیت که معمولاً در ارتباط با محصول یک سازمان است ترکیب شود، ابهاماتی حتی برای کارشناسان مدیریت کیفیت نیز پدید آورده است. بدین منظور برآن شدم تا در حد امکان مفاهیم هریک از واژه های فوق و ترکیب آن ها را در مقاله ای جداگانه تهیه نمایم که در این شماره مجله کیفیت و مدیریت تقدیم شما می شود. در اینجا سعی می کنم تنها به مصادیق آن اشاره ای داشته باشم.

به طور خلاصه کیفیت در شعار امسال به معنی کیفیت یک سازمان است و بالطبع مفهوم گسترده تری نسبت به کیفیت محصول را درون خود دارد. براساس تعریفی که در استاندارد ISO9004 ویرایش سال ۲۰۱۸ آمده است، سازمان با کیفیت سازمانی است که در مسیر موفقیت پایدار بتواند نیازها و انتظارات تمامی ذینفعان سازمان خود را به طور مستمر شناسایی و برآورده نماید. در یک سازمان با کیفیت، اثربخشی، کارایی، نوآوری به صورت یک فرهنگ متعالی و اخلاق مدار در همه سطوح و زمینه ها، در حال و آینده جاری است و این به معنی کار درست است.

اما وجدان در این شعار، مشابه مفهوم آن در مورد یک انسان، دادگاهی در وجود هر یک از کارکنان سازمان است که براساس موازین و معیارهای اخلاقی که در سازمان تعریف شده و خوی باطنی آن ها را در قالب فرهنگ سازمان تشکیل داده است، تمامی رفتارهای آن ها را مستمرا مورد قصاوت و داوری قرار داده و با القای احساس پشیمانی یا خوشحالی آن ها را به انجام کار درست وادار می کند.

اضافه شدن واژه وجدان به کیفیت، بعد جدیدی را به ابعاد ذکر شده در مفهوم کیفیت اضافه می نماید بدین معنی که یک سازمان فراتر از رعایت اثربخشی ، کارآیی و نوآوری و جلب رضایت ذینفعان، باید رفتارها و عملکردهای خوب یا بد خود را مستمرا با معیارهای مطلق اخلاقی بشری تعریف شده در موازین جهانی مورد قضاوت قرارداده و نسبت به نتایج آن ها، از درون احساس پشیمانی یا خوشحالی کرده و مسئولانه عکس العمل نشان داده و اقدامات جبرانی، اصلاحی و بهبود اجرا نماید.

مصداق وجود وجدان کیفیت را می توان در عملکرد بعضی مدیران شرکت های ژاپنی و حتی خودکشی آن ها که به "حاراگیری" مشهور است در زمانی که به اهداف تعیین شده نمی رسند مشاهده کرد. برای مثال عذرخواهی متواضعانه مدیرعامل تویوتا در مقابل مشتریان خود درچین (عکس ۱) و یا عذرخواهی و استعفای شینزوآبه نخست وزیر فقید ژاپن به دلیل عملکرد بد او در جریان همه گیری کرونا (عکس ۲)، یا وقتی سامسونگ پس از دریافت تنها ۱۳ مورد ترکیدن باطری موبایل گالکسی نوت ۷ و ۴۷ گزارش خسارت، اقدام به فراخوان و جمع آوری کلیه موبایل ها از بازار و بستن خط تولید آن با پذیرش زیانی معادل ۵/۳ میلیارد دلار می گردد، مفهوم "وجدان کیفیت" را می توان دریافت.

اما در مورد حضور وجدان کیفیت در کشورمان، شاید بتوانم چند نمونه ای را به خاطر آورم؛ از جمله داستانی که صاحب



Toyota President Akio Toyoda apologized Monday to the company's customers in China

عذرخواهی آکیو تویودا مدیرعامل تویوتا در مقابل مشتریان خود در چین



Shinzo Abe says sorry over political funding case

شینزو آبه نخست وزیر ژاپن در حال عذر خواهی به خاطر چند تخلف مالی

یکی از کارخانجات تولید پرده در ایران برایم تعریف کرد را از زبان خود او بازگو می کنم:

"کارخانه ما پس از انقلاب اسلامی ۵۷ به مشکل فروش برخورد کرد و تقریباً فروش ما به صفر رسید و پدرم دستور داد که کماکان کارگران در کارخانه باشند و تولید ادامه یابد. پس از حدود دو سال، انبارها تقریباً پر شده بود از پرده های فروش نرفته. یکروزکارگران نزد پدرم آمدند و گفتند ما از اینکه در این مدت شما تمام حقوق ما را پرداخت کرده اید و فروشی نداشته اید ناراحتیم و پیشنهاد کردند که تولید نصف شود و آن ها با نصف حقوق ادامه کار دهند. پدرم گفت که شما با نصف حقوق خود چگونه زندگی خواهید کرد. یکی از آن ها گفت شما کاری نداشته باشید اگر لازم باشد ما قالی منزلمان را می فروشیم و پدرم که اشک در چشمانش جمع شده بود گفت:

"بچه ها، من هنوز در خانه ام چند قالی دارم، وقتی همه آن ها را فروختم، شما قالی های خود را بفروشید"

در مقابل چنین رفتاری هزاران نمونه از بی مروتی و نبود وجدان کیفیت را می توانم ذکر نمایم که متاسفانه بسیاری به صورت امری عادی و سیستمی در آمده است. کافی است که به یک مبایعه نامه خرید ساختمان نگاه کنید و جمله " اسقاط کافه خیارات ولو خیار غبن هر چند فاحش یا افحش" را که بصورت چاپی در متن آن آمده است را در نظر بیاوریم و اینکه هیچکس معنی آن و تبعات خطرناک آن را برای خریدار یا فروشنده توضیح نمی دهد و عملا دست طرف مقابل را برای هرگونه اجحاف و کلاهبرداری باز میگذارد، اشاره کنیم.

آیا موارد زیر نمونه هایی از نبود وجدان کیفیت نیست:

اینکه هیچ سازنده ای تضمینی برای ضرر و زیان خریدار ارائه نمی کند (ساختمان متروپل در آبادان یک نمونه است) در حالیکه در جهان حداقل ده سال مسئولیت جبران خسارت سازنده بنا در مقابل هر کونه اشکال امری عادی است.

آیا رفتار سازندگان اتومبیل در ایران را که پس از دریافت هزاران گزارش سانحه منجر به مرگ و خسارات مالی زیاد، در مقایسه با عذرخواهی متواضعانه مدیرعامل تویوتا را می توان به چیزی جز نبود وجدان کیفیت تعبیر نمود؟

آیا صدها هزار نفر فارغ التحصیل بی کار و غیرماهر را که چندین سال عمر و بخش عمده ای از دارایی خانواده خود را برای دریافت یک مدرک بی خاصیت صرف کرده اند را می توان به چیزی جز نبود وجدان کیفیت در مراکز آموزشی عریض و طویل کشور وابسته دانست.

آیا ترویج تبلیغات دروغ و ریاکارانه بعضی تولید کنندگان مواد دارویی و آرایشی، مواد غذایی و غیره را که عملاً، با هدف سود جویی از قصد فریب و گمراه کردن مصرف کننده، بدون اینکه به نقاط ضعف و حتی تبعات خطرناک محصول خود اشاره کنند را می توان به جز نبود وجدان کیفیت مربوط دانست.

آیا وجود فسادهای مالی که مئاسفانه در بعضی سازمان ها و ادارات به صورت سیستمی در آمده را می توان به چیزی جز نبود وجدان کیفیت ربط داد؟

آیا بی مسئولیتی و بی توجهی تولید کنندگان و عرضه کنندگان کالاهارا در مقابل شکایت بحق مشتریان و مصرف کنندگان بی پناه زیان دیده از مصرف کالای معیوب و بی کیفیت را در نبود قانون مناسب حمایت از حقوق مصرف کنندگان که به توان به راحتی حقوق حقه آن ها را استیفا نمود را به موضوعی غیر از نبود وجدان کیفیت وابسته دانست.

آیا وجود ان همه احتکار و گران فروشی، کم فروشی، تقلب، دروغ گویی و ریاکاری، کم کاری، بدقولی و و ده ها مورد دیگر که هریک از ما می توانیم نمونه های واقعی از آن ها را طرح کنیم نمایه هایی از نبود وجدان کیفیت نیست؟

در خانمه تنها می توانم از درگاه خداوند بخواهم که درکنار این همه مواهبی که به کشور ما عطا فرموده است، وجدان کیفیت برای انجام کار درست نیز به ما عطا فرماید – انشالله

فرزین انتصاریان

وجدان کیفیت انجام کار درست



نیره‌سادات پیروزبخت
رئیس سابق سازمان ملی استاندارد ایران

برای پرداختن به موضوع " وجدان در کیفیت، انجام کار درست" به نظر می‌رسد ابتدا باید به مفاهیمی همچون وجدان، وجدان کاری و کیفیت پرداخت، چون به نظر نگارنده کار درست دقیقا به وجود "وجدان کاری" برمی‌گردد. این سه واژه یا مفهوم با پیوستن به هم عمل و مفهومی بس عظیم ایجاد می‌کنند که نه تنها کیفیت در همه محصولات یعنی کالاها و خدمات ایجاد می‌شود بلکه کیفیت زندگی را در هر کشوری تضمین می‌کنند، توسعه و رشد به معنای واقعی در کشور اتفاق می‌افتد و از چهره نمایشی به یک واقعیت تبدیل می‌شود.

۱- وجدان

استاد دینانی حکیم فرهیخته معاصر در مورد وجدان می‌فرمایند:
وجدان شنیدن صدای عقل است از باطن آدمی و ندای عقل، ندای حق تعالی است. زمانی است که ما با عقل تفکر می‌کنیم و زمانی نیز هست که عقل مجال داوری نمی‌دهد، چون عقل هم گوینده است و هم داور. در این حالت عقل هم حکم می‌دهد و هم حکم خودش را داوری می‌کند اما وجدان آن جایی است که عقل حکم صادر می‌کند.

دکتر اسلامی ندوشن در فراز ۱۹ از کتاب "نامه به فرزند" نوشته: "هیچ بلایی بدتر از وجدان ناآرام نیست." هاملت می‌گوید "مرا در پوست گردویی حبس کنید، خوشبخت ترین فرد جهان خواهم بود، به شرط آنکه رویاهای بد نداشته باشم" رویاهای بد یعنی وجدان ناآرام.

ژوزه ساراماگو در کتاب "کوری" می‌نویسد: "وجدان ، همان چیزی است که بسیاری از انسان‌های بی‌خرد از آن پیروی نمی‌کنند. چیزی است که وجود دارد، حقیقت محض است."

با گذر زمان با توجه به تکامل اجتماعی و تغییرات ژنتیکی، وجدان را در سرخی خون و شوری اشک یافتیم. اما همین مقدار کافی نبود و چشم ها را به آیینه تمام نمای درون خود تبدیل کردیم و نتیجه این شد که هر آنچه را زبان پنهان کند، چشم ها برملا خواهند کرد.

آرتور شوپنهاور در کتاب "در باب حکمت زندگی" می نویسد: "آبرو، وجدان بیرونی است و وجدان، آبروی درونی. شاید بعضی‌ها این تعریف را بپسندند، اما این تعریف بیشتر از آن که روشن و دقیق باشد، تعریفی درخشان است. بنابر این ترجیح می‌دهم بگویم آبرو از حیث عینی، عقیده دیگران در خصوص ارزش ماست و از نظر ذهنی، بیم ما از عقیده دیگران است."

این تعاریف مشترکاتی دارند که به صورت پنهان یا آشکار در آنها نهفته‌اند، اول رابطه عقل و وجدان است و دیگر پرداختن به مولفه‌های درونی و بیرونی و مهمتر اینکه، وجدان از درون آدمی بر می‌خیزد.

۲- وجدان کاری

از وجدان کاری نیز تعاریف متعددی وجود دارد. جمع‌بندی این تعاریف را، برگرفته از مراجع مختلف بویژه کتاب "عوامل فردی و اجتماعی موثر بر وجدان کاری" نوشته نسرین مهرعلیان و ایرج صادقلی، می‌توان این‌طور گفت:

- وجدان کاری داشتن احساس مسئولیت فردی و اجتماعی به ویژه شغلی و سازمانی است.
- وجدان کاری شکل درونی شده فرهنگ جامعه در مورد کار است.
- وجدان کاری شکل درونی شده عقاید، ارزش‌ها و هنجارهاست که در مورد کار بیشتر خودش را نشان می‌دهد.
- وجدان کاری گرایش به انجام دادن صحیح کار و وظایف شغلی بدون نظارت مستقیم است.
- وجدان کاری عامل درونی برای همساز و همسان کردن سازمانی فرد است.
- وجدان کاری مجموعه کیفیات درونی و اعتقادی افراد در محیط کار است که قابل شدت یافتن یا ضعیف شدن است.

وجه مشترک بسیاری از این تعاریف، مفهوم "درونی شدن" یا "درونی کردن" است؛ یعنی وجدان کاری را نوعی احساس تعهد مقیدکننده درونی می‌دانند.

یکی از کارهای مهمی که باید انجام شود، نهادینه‌سازی وجدان کاری است. نهادینه شدن در حقیقت همان پرداختن به درون است که یک فرایند در طول زمان شکل می‌گیرد و یکی از نظریه پردازان (به گمانم سلزنیک یکی از اندیشمندان جامعه‌شناس است) می گوید: نهادینه شدن، مستلزم گذار از سه مرحله یا سه مقطع زمانی است؛ یعنی برون‌گرایی، عینیت‌گرایی و درون‌گرایی. برون‌گرایی یعنی انجام عملی. عینیت‌گرایی ، تلقی و تفسیر عملی به عنوان یک واقعیت اجتماعی مستقل از فرد است. درونگرایی، تبدیل این دنیای عینی به دنیای درونی است.

سلزنیک در الگویی می‌گوید نهادینه‌سازی وجدان کاری، مستلزم حاکم شدن ارزش‌های اساسی مربوط به وظیفه، کار و مسئولیت در سازمان است. او نیز مولفه زمان را موثر می‌داند و می‌گوید حاکمیت آنی به دست نمی‌آید؛ باید هر سه مرحله یعنی برون‌گرایی، عینیت‌گرایی و درون‌گرایی را طی کند و می‌گوید نهادینه شدن وجدان کاری تابع دو امر اساسی است:

- حاکم شدن ارزش‌های اساسی در سازمان
- درونی شدن این ارزش‌ها در افراد که باز هم سپری شدن زمان مهم است.

در نهادینه شدن، رفتارهای خود انگیخته و پیش‌بینی‌ناپذیر، جای خود را به رفتارهای نظام یافته و قابل پیش‌بینی می‌دهد.

وجدان کاری با ۴ مولفه ارتباط عمیق دارد:

۱- دلبستگی و علاقه به کار
۲- پشتکار و جدیت
۳- روابط سالم و انسانی در محل کار
۴- روح جمعی و مشارکت

دریک کلام باید گفت از مهمترین مشترکات همه ادیان، نحله ها ، فرقه ها وجدان است.

کار بدون وجدان کاری اصلا قابل تصور نیست و اگر هم انجام شود، قطعا از مسیر درست منحرف می‌شود. عوامل فردی و اجتماعی برای طی مسیر بسیار مهم است. عوامل فردی در حقیقت فرهنگ، نگرش و شخصیت فردی است و عوامل اجتماعی در سازمان مربوطه نحوه برخورد با فرد در سازمان، توجه به ویژگی‌های انسانی و نیازهای کارکنان، قرار دادن در شغل مناسب در خور توانایی‌ش و اجرای برنامه‌های آموزشی متناسب و همگام با تعالی فرد او را به محیط کار خود علاقه مندتر می‌کند. در این مناسبات سازمانی می‌توان به طور کلی گفت عوامل ایجاد کننده وجدان کاری، به عوامل ذاتی و فطری یا همان سرشت انسان و عوامل اکتسابی یا فرهنگ و عوامل اجتماعی و سازمانی یا اصالتا جامعه وابسته است.

فلاسفه در مورد وجدان بیشتر به دو ریشه اکتسابی و ذاتی می‌پردازند. گروهی طرفدار ریشه و منشاء اکتسابی و یادگیری هستند و گروه دیگر به ریشه ذاتی می‌پردازند و می‌گویند سرشت انسان فطرتاً یکی است و خداوند متعال، فطرت انسان را به عنوان آینه جمال حق یکسان می‌آفریند و وجدان، فطرت یا غریزه‌ای فناناپذیر است که راهنمای قابل اعتمادی برای انسان بوده، پس دو عامل دیگر یعنی فرهنگ و جامعه موجب تفاوت انسانها هستند.

همانگونه که گفته شد در تمامی گفتارها و جستارها یک نکته مشترک است و آن درونی بودن مولفه وجدان است. در فلسفه و حکمت، چه در اسلام و چه در سایر ادیان و مذاهب و مکاتب دیگر، درونی بودن امری بدیهی است. همگان معتقدند که برای شناخت واقعی خداوند و نیز هستی و جامعه باید ابتدا خود را شناخت. درون خود را، و بارز ترین مثال نیز شعر مشهور مولانا است که می‌فرماید:

ره آسمان درونست پر عشق را بجنبان
پر عشق چون قوی شد غم نردبان نماند
تو مبین جهان ز بیرون که جهان درون دیده‌ست
چو دو دیده را ببستی ز جهان جهان نماند

وجدان در درون آدمی است و اگر درون از عقل و عشق تهی شد، عمل بیرونی کیفیت لازم را نخواهد داشت. به همین نسبت انتظار وجود کیفیت در یک پدیده، کالا یا خدمت، انتظاری بیرونی است که مشتری از طرف مقابل خود دارد.

۳- کیفیت

بطور کلی در جامعه و مردم دیدگاه‌های متفاوتی از مفهوم کیفیت وجود دارد:

- یک تعریف، می‌گوید کیفیت درجه‌ای از خوبی یا برتری است.
- یک تعریف می‌گوید متناسب بودن برای مقصود است.
- تعریف دیگری می‌گوید تطابق با الزامات است.
- تعریف کیفیت در استاندارد ایران - ایزو ۹۰۰۰ این است: میزانی که مجموعه‌ای از ویژگی‌های ذاتی یک مورد(محصول، خدمت، فرایند، سازمان، سیستم) الزامات (نیاز، یا انتظار تلویحی یا اجباری) را برآورده می‌کند.

مشخص است که کیفیت امری نسبی است و با انتظارات مشتری تغییر می‌کند. روند تکامل مفهوم کیفیت در قرن بیستم نشان‌دهنده فراز و فرودهای زیادی‌ست. مهمترین این دوره‌ها در ۴ دهه اخیر ابتدا دوره کنترل کیفیت است و دیگری تضمین کیفیت.

در دوره کنترل کیفیت، مشخص شد که فقط نمی‌توان کیفیت محصول را در پایان خط تولید ارزیابی کرد، بلکه باید فرایند را مورد بررسی قرار داد. به ویژه اینکه خط تولیدها گسترده‌تر شده و حجم تولید نیز بیشتر شده است، در نتیجه هوشمندانه‌تر است که تولید در پایان کنترل نشود، چه، باعث از دست رفتن منابع و هدر رفت انرژی و زمان می‌شود.

در دوره تضمین کیفیت نیز مفاهیم دیگری مورد توجه قرار گرفت که مهم‌ترین آن تحکیم دیدگاه مدیریتی و توجه به فرایند محوری، تعهد، برنامه ریزی، وجود دستورالعمل‌های مدون، تامین ابزار و منابع لازم، آموزش و مسئولیت پذیری فراگیر سازمانی بود. نگارنده قبلا، به ویژه سال گذشته به مناسبت بیست و پنجمین سالروز انجمن مدیریت کیفیت، در مورد مفهوم کیفیت به تفصیل توضیح داده است و از پرداختن به جزییات خودداری ولی یادآور می‌شود که اثر مولفه‌هایی همچون ویژگی، سرعت ،قیمت و نوآوری بر کیفیت، بسیار بارز است و اینجاست که ارتباط بین وجدان و کیفیت مشاهده می‌شود.

اگر ویژگی قابل قبول مشتری و استاندارد آن رعایت نشود، وجدان کاری زیر سوال می‌رود. کار درست در طول فرایند شکل‌گیری محصول، خدمت و حتی در یک جامعه با تمام کنش‌ها و تحولات اقتصادی، اجتماعی و سیاسی اگر انجام نشود، نه کیفیت کالا رعایت می‌شود و نه خدمات قابل قبولی ارائه می‌شود و نه حتی حکمرانی خوب اتفاق می‌افتد، لذا به غیر از عوامل مهمی که اسم برده شد، وجدان کاری و کار درست، مهم‌ترین مولفه‌های موثر بر کیفیت هستند که در حقیقت امری ماهوی است و فطری.

بحث‌های زیادی نیز در خصوص اصالت کالاها و جلوگیری از جعل و تقلب در سال‌های اخیر بر سر زبانهاست. باید گفت: جعل و تقلب چیزی نیست جز عدم وجود وجدان در شخص یا اشخاص جاعل و متقلب. به این فکر کنیم وجدان چه اثری بر رعایت ویژگی‌های قابل قبول و استانداردها دارد. اگر این امر فطری به صورت همه جانبه در نظر گرفته و رعایت می‌شد صدور گواهی به چه کار می‌رفت؟ در خصوص قیمت هم همین حکم وجود دارد. اگر عادلانه و از روی وجدان قیمت‌گذاری و رعایت می‌شد، این تشکیلات عریض و طویل اداری برای کنترل آن، به چه کار می‌آمد و قانون حمایت از مصرف‌کننده چگونه در همه کشورها نوشته می‌شد؟

امید است حال که انسان عالم هستی را دگرگون کرده ، عقل، انسان را به سوی وجدان سوق دهد و کیفیت در همه مولفه های موثر بر زندگی چهره واقعی خود را نجات دهد و جهان از این هرج و مرج و آشفتگی به سوی آرامش، نظم، استاندارد و کیفیت برود و افزایش کیفیت زندگی و جهانی با انسانهای واقعی محقق شود.

وجدان کیفیت و تعهد مسئولانه ضامن کیفیت تولید و خدمات



دکتر فرشید شکرخدایی
نایب رییس انجمن مدیریت کیفیت ایران

ارتقای کیفیت تولید و ارائه خدمات مستلزم وجدان کیفیت و تعهد مسئولانه است واقعیت اینکه بحث کیفیت در دنیا از کالا شروع و بعد ها به سمت خدمات گسترش یافته است. بخش وسیعی از اقتصاد دنیا برای مثال در کشور آمریکا ۸۰ درصد و در ایران ۶۰ درصد خدمات تولید ارزش می کند. مفهوم کیفیت در خدمات با بقیه حوزه ها کمی متفاوت و در عین حال اندازه گیری کیفیت در این حوزه نیز خیلی پیچیده تر بوده چون چیزی که قابل لمس باشد در بسیاری از خدمات دریافت نمی شود بلکه بیشتر یک احساس است. بطورکلی در سیستم های مدیریت کیفیت بحث تعهد مدیریت به عنوان نخستین خواسته استاندارد مطرح است چرا که تا مدیران ارشد و صاحبان بنگاه ها به موضوع کیفیت تعهد نداشته باشند به یقین کیفیت شکل نخواهد گرفت. باید توجه داشت که وجدان در تولید محصول، ارائه خدمات و بسیاری موارد دیگر ترجمه ای از پایبندی به مسئولیت نیست، و این موضوع مربوط به بخش اخلاقی حوزه کیفیت است.

اخلاق قسمتی از فرهنگ جامعه را می سازد، اخلاق مجموعه ای از باید ها و نبایدهاست که مردمان ایران زمین همواره در طول تاریخ به این موارد پایبند بوده اند. برای مثال پرهیز از کم فروشی در فرهنگ ایرانی و مکتب اسلام موضوع بسیار ریشه دار و عمیق و همینطور تقلب و غش در معامله از مباحث سنتی و قدیمی در بازار و کسب و کارهای ایرانی بوده که متاسفانه با موج صنعتی شدن و تولید انبوه قسمتی از این موضوع تحت شعاع قرار گرفته است. اگر همه بخش نامه ها، آئین نامه ها و نظام های مدیریت کیفیت در اختیار باشد ولی درون تولیدکننده و ارائه کننده خدمات وجدان نسبت به کیفیت وجود نداشته باشد به یقین اخلاقی عمل نخواهد شد.

کیفیت باید در مسیر خلق و ایجاد ارزش برای مشتریان باشد



امیر حیدری
دبیر انجمن مدیریت کیفیت ایران

هرسال پنجشنبه دوم، ماه نوامبردرتاریخ به عنوان روزجهانی کیفیت انتخاب شده که این روزدر تقویم رسمی کشور ما ۱۸ آبان ماه است وهرسال با انتخاب یک واژه کلیدی و شعارشروع شده تا توجه جامعه جهانی به این موضوع مهم جلب شود. شعارمنتخب برای سال ۲۰۲۲ با عنوان «وجدان کیفیت؛انجام کار درست «تعیین شده است.
اساساً چرا باید به مقوله ی کیفیت توجه داشت، شاید یکی ازفلسفه های مهم نام گذاری روزی با عنوان کیفیت، آن باشد که قدردانی شود از زحمات افرادی که در پس ارائه ی خدمات و تولید کالاها قراردارند و ما آنها را نمی بینیم، ،ولی آن چه که به عنوان محصول و یا خدمت دریافت میکنیم، به نوعی تبلوراندیشه های آن ها درعرصه ی تولید وارائه ی خدمت است.
موضوع کیفیت امروزه به شکلی زندگی انسان ها را درتمام ابعاد نظیر: بهداشت،انرژی ،ساخت وساز،محیط و زیست و... تحت تاثیر قرار داده است،و به همین علت جای دارد به مقوله ی کیفیت که زندگی ما انسانها را متحول کرده و دچاردگرگونی کیفی درجهت مثبت نموده ،توجه بیشتری داشته باشیم چرا که این عامل می تواند درصرفه جویی دربخش انرژی وحفظ منابع طبیعی برای نسل های آینده ،دگرگونی هایی درزندگی ما ایجاد نماید.
یکی دیگرازجلوه هایی که ما را ناگزیرمی کند به مقوله ی کیفیت بیش ازپیش توجه داشته باشیم این است که دریک فضای اقتصادی بازو رقابتی که با دنیا درتعامل باشد ،محصول درمارکت دنیا گردش می کند وامکان دستیابی به هزینه ها وسرمایه آسان و میسراست وازمهمترین عناصر دررقابت پذیری محصول عامل کیفیت است، چرا که بدون درنظرگرفتن کیفیت بطورقطع یقین محصول درعرصه های داخل وخارجی نمی تواند ازاستقبال خوبی برخوردارباشد.با توجه به اینکه کیفیت به عنوان یک عنصرمهم مطرح می باشد اما ما درکشوردرارتباط با برخی محصولات دچار مشکلات متعدد هستیم که دلیلش را باید درنظام اقتصادی جستجوکرد،که نظام اقتصاد رقابتی وآزادی نیست. وقتی فعالان اقتصادی درشرایطی کارمی کنند که براحتی نمی توانند کالای خود را به همه نقاط دنیا عرضه کرده و پول حاصل ازفروش آن را دریافت کنند و تبادل و تعاملات به سختی شکل گرفته و ازسویی بازارداخل نیزرقابتی نبوده و نوعی انحصار درآن حاکم است، کیفیت درچنین فضایی نمی تواند ازمقبولیت خوبی برخوردارباشد.

با توجه به رویکردهای مختلف موضوع کیفیت، تعاریف متعددی ازآن ذکر شده است که آنچه مورد تایید اکثرصاحب نظران است،کیفیت را یک شناخت ودرک نیازاز مشتری می داند که تلاش و کوشش آن درراستای بهبود وتامین این نیازدرطول زمان بوده است.
به عبارتی اگرازنیازمشتری آگاه نبوده ودرک درستی ازآن نیزنداشته باشید ودرنهایت نتوانیم این نیازمندی ها را درمحصول ایجاد و پاسخ دهید که بتواند رضایتمندی را در مشتری ایجاد کند ،باید گفت درآزمون کیفیت مردود شده اید.
اگر بتوانیم درروند تولید کالا وخدمات با بهبود فرآیند و نوآوری و بهره وری ،کالایی را با ویژگی بهتر وقیمت مناسب ترو ازهمه مهمتر تسهیل دسترسی به خدمات برای مشتریان عرضه کنیم ،به نوعی برای آنها ایجاد ارزش شده و نه تنها نیازشان پاسخ داده شده بلکه شرایط تامین آن نیاز تثبیت شده است.
همچنین موضوع دیگر،مبحث مدیریت کیفیت است ، به این مفهوم که به شکل مداوم تعالی درتولید کالا وارائه ی خدمات شکل بگیرد که لازمه ی رسیدن به این هدف ایجاد آگاهی به تکنیک ها ومدلها وروش هایی است که درارتباط با تعالی کیفیت دردنیا وجود دارد .با توجه به این که مقوله ی کیفیت درداخل یک فرایند ودر قالب یک سیستم طرح و شکل می گیرد ،از بخش لجستیک تا تمام کارکنانی که دربخش های مختلف تولید و توزیع مشغول هستند،همگی به شکل مستقیم وغیر مستقیم با موضوع کیفیت مرتبط ومسئول هستند وهرکس متناسب با نوع کاری که انجام می دهد مسئولیت دارد.کیفیت می تواند دانش،مفاهیم وحتی انسانها را دربربگیرد ،همه ی کالاها وخدمات و آیین نامه های کاروبطورکلی هرعاملی که درحیطه ی فکر وعمل انسان بگنجد، درموضوع کیفیت می تواند دخیل باشد.ویژگی های نیز برای کیفیت قابل ذکر است که یکی ازآنها خدمات است به این معنی که براحتی بتوان برای کالایی که با مشکلی مواجه شده خدمات ارائه کرد.
ویژگی دیگرکیفیت قابل اعتماد بودن یک کالااست، به این مفهوم که دوره زمانی که انتظار می رود آن کالا یا خدمت بدون نقص کارکند ،این ویژگی در کالا یا خدمت قابل لمس باشد.
همچنین دوام وپایدرای کالا به این مفهوم که کالایا خدمتی که دریافت میشود بدون خطا و درمدت زمان مورد انتظار کار خود را انجام دهد و یا گاهی عملکرد ی فراتر از حد انتظار از خود نشان دهد مثل برخی برندهایی که در بازار وجود دارد و ادراک ذهنی مشتری از کیفیت آنها با توجه به عملکرد شان شکل گرفته است.آخرین ویژگی نیز اطباق کالا با انتظاراتی است که مشتری درهنگام خرید یک کالا می تواند داشته باشد ونیاز او را برطرف سازد،.کیفیت تنها یک مفهوم یا واژه نیست ، بلکه سیستم و فرآیندی و فرهنگ و یا رفتارو نگرشی است به مساله زیستن و همانطور که خداوند به عنوان خالق زیبایی ها انسان ها را در بهترین شرایط خلق کرده است،ا ز ما نیزانتظار می رود زیبا بیافرینیم.

سازمان کیفیت مدار



ابوالحسن خلیلی
مدیر عامل و رئیس هیئت مدیره
شرکت کشت و صنعت ماهیدشت کرمانشاه

«کیفیت یک سازمان هرگز نمی تواند از کیفیت ذهنی که آن را تشکیل می دهد، فراتر رود.»
هارولد مک آلیندون، مدیرعامل یک شرکت خدماتی چند میلیون دلاری، مدیر موسسه آموزش مالی در شیکاگو و مشاور غولهای تجاری ژاپنی و کره ای

قبل از توسعه و پیاده سازی یک سیستم مدیریت کیفیت، یک سازمان باید نشانه های کیفیت را در خود ببیند. این سیستم، با یک خط مشی کیفیت شروع می شود، که بعنوان یک اصل راهنما برای ساخت بقیه سیستم عمل می کند و برای ایجاد فرهنگ کیفیت مهم خواهد بود.
مدیریت کیفیت مدار، خود محصول مدیریت فرایند محور است. همانطور که می دانید، سیستم مدیریت کیفیت، سیستم جامعی است یک سازمان برای مدیریت کیفیت تمامی عملیات خود از آن بهره می برد و شامل مجموعه ای از اسناد و فرایندهائی است که با رعایت الزامات نظارتی مداوم بر استانداردهای ارائه محصولات و خدمات، انتظارات سهامداران و مشتریان را برآورده می کند.
سیستم های مدیریت کیفیت، متناسب با نیازهای هر سازمان طراحی و اجرا می شود و زمانی به حد تعالی خود نزدیک می شود که اصول ارزیابی ریسک را در تمام خط مشی های اصلی خود بگنجاند. در واقع، هم اکنون بخشی از ایجاد فرهنگ کیفیت، فرهنگ تفکر مبتنی بر ریسک است. یکی از مراحل اجرای طرح تعالی مدیریت کیفیت مدار، انجام فرایند خود ارزیابی می باشد و اقدامات اصلاحی و پیشگیرانه که نشان دهنده تعهد به کیفیت و بهبود مستمر است. برای نشان دادن عملکرد موثر رعایت کیفیت در سازمان، می بایست بر بهبود مستمر سیستم مدیریت کیفیت از طریق ساده سازی فرایندها پس از تجزیه و تحلیل آنها دست یافت. موفق ترین پیاده سازی سیستم های مدیریت کیفیت، بین سادگی و سفارشی سازی تعادل برقرار می کند. طراحی صحیح سیستم مدیریت کیفیت، ترکیبی از انعطاف پذیری و استانداردسازی است. سازمان ها به استانداردسازی کافی برای تولید نتایج ثابت و انعطاف کافی برای بهبود مستمر و ایجاد فرهنگ کیفیت مدار نیاز دارند.

« تقریباً تمام بهبودهای کیفیت از طریق ساده‌سازی طراحی، ساخت، چیدمان، فرآیندها و رویه‌ها انجام می‌شود.»
تام پیترز، نویسنده مشهور کتابهای مدیریت کسب و کار

وجود یک تفکر کیفیت مدار در سازمان، برای ایجاد جریان کار، جلوگیری از مقاومت در مقابل تغییر، ایجاد انگیزه، چشم انداز و هدف برای کارمندان و در نتیجه، داشتن کارمندانی شادتر و دارای تعادل در کار و زندگی، حیاتی است. این راهبرد کیفی فراگیر در مدیریت سازمان، شامل تاکید بر ارتباطات موثر، که پیوند اصلی میان مدیریت، کارکنان، مشتریان و ذی نفعان است و همچنین، ایجاد فضا برای ارائه پیشنهادات بهبود و یا انتقادات، مدلهای تفویض اختیار، سیستمهای پاداش و تشویق برای برآورده ساختن الزامات و معیارهای کیفی می شود.
معمولاً بحران، طی زمان شکل می گیرد و در صورت عدم توجه به پیاده سازی یک سیستم مدیریت کیفیت مطلوب، افراد سازمان حساسیت خود را به احتمال بروز بحرانها از دست می دهند. در حالیکه، در صورت تمرکز بر اجرا و پیاده سازی سیستم مدیریت کیفیت در یک سازمان، بهنگام بروز بحرانهای سازمانی، مشکلات مربوطه براحتی قابل اندازه گیری و شاخص سازی بوده و موجب تسلط بر اوضاع می شود.
به رغم، تلاش شرکتهای خصوصی برای اخذ و پیاده سازی گواهی نامه های سیستم مدیریت کیفیت نظیر ایزو، متاسفانه بدلیل عدم چابکی دستگاههای دولتی، پیاده سازی سیستمهای مدیریتی با کندی صورت پذیرفته و همین امر، سبب عدم بهره وری مناسب در صنایع داخلی می گردد. همچنین، از دیگر چالشهای مرتبط با موضوع کیفیت که تولیدکنندگان داخلی در ارتباط با دستگاههای دولتی، با آنها روبرو هستند می توان به عدم وجود یک واحد مشخص برای جلوگیری از موازی‌کاری توسط ارگان‌های نظارتی، صدور بخشنامه‌های محدودکننده بدون لحاظ کردن مسائل کیفی تولیدکنندگان، عدم تسهیل انجام واردات قطعات و ماشین‌آلات مورد نیاز و همچنین موانع صادراتی اشاره نمود.
امید آنکه با بهبود مستمر فرایندها و ارتقا کیفیت خدمات رسانی دولت، شاهد اثربخشی بیشتر در فضای کسب و کار کشور باشیم.

وجدان و کیفیت
تعارض یا واقعیت

چانه بیهوده می زند وجدان. هیچکاری نمی کند وجدان



محمدحسن امامی
رییس انجمن مدیریت سبز ایران

شادروان بهار

یکی از مشخصه‌های علم مدیریت در مواجهه با سازمان، شفاف‌سازی مفاهیم، جملات و عبارات بر مبنای کاربردی و غیرکاربردی بودن آنان در سازمان است. بعبارتی دیگر علم مدیریت امکان گشودگی مفاهیم را برای مدیران فراهم می‌نماید. گشودگی برای سازمان به معنای کاربردی بودن آن مفهوم یا عبارت در چارچوب اهداف سازمانی است. برای علم مدیریت یک مفهوم یا عبارت، هنگامی کاربردی و یا معنادار است که آن مفهوم یا عبارت قابل اندازه گیری باشد. مفهوم یا عبارت کاربردی و معنادار برای علم مدیریت، مفاهیم و عباراتی هستند که از قابلیت شاخص‌گذاری و کنترل برخوردارباشند. و برعکس، در صورتی که هر مفهوم یا عبارتی از ظرفیت شاخص‌گذاری و کنترل برخودار نباشد، در علم مدیریت به آن بی‌معنا یا غیرکاربردی اطلاق می‌گردد. طبیعی است که هر آنچه که از ظرفیت شاخص گذاری برخودار نباشد، امکان کنترل نداشته و در نتیجه قابل مدیریت نخواهد بود.
با این اوصاف "کیفیت" در علم مدیریت یک مفهوم معنادار و کاربردی محسوب می گردد. چراکه کیفیت دارای قابلیت شاخص گذاری است. پس قابل کنترل و در نتیجه قابل مدیریت کردن است. حال اگر شاخص‌های کیفیت بطور جهانشمول مفروض گردند، سیستم مدیریت کیفیت که قابل جاری سازی در هر نوع سازمانی است، طراحی می شود. حال اگر دو مفهوم "وجدان و کیفیت" در کنارهم و بطور همگن به نیاز سازمان پاسخ می دهند باید "وجدان" نیز دارای ابعادی همانند کیفیت باشد. ایا معناداری و کاربردی بودن برای مفهوم "وجدان" بر مبنای علم مدیریت و "نسبت آن با کیفیت" نیز قابل طرح است؟. برای پاسخ به این پرسش در گام نخست نیازمند تعریف مفهوم "وجدان" هستیم. تا حد و مرز این مفهوم برای ما مشخص گردد. "وجدان" چیست؟. آیا وجدان امری دینی است و در نسبت انسان با خدا تبیین می‌گردد؟. بنظر نتوان وجدان را دینی تبیین کرد-حداقل در سازمان- و سپس درون سازمان آنرا مدیریت نمود. چراکه شاخص‌های وجدان دینی بحدی بزرگ و نامحدود و در عین حال غیر مادی است که کنترل امر غیر مادی بواسطه امور مادی، ما را از هدف‌گرائی و سوداگرایی سازمانی دور خواهد نمود. حدود وجدان دینی از زبان جناب شادروان فیض کاشانی اینگونه قابل فهم است: علم رسمی از کجا عرفان کجا-دانش فکری کجا وجدان کجا!ایا وجدان امری روانشناختی است که در نسبت انسان با خودش تعریف می شود؟. وجدان در حوزه روانشناسی، ما را به مجموعه‌ای از شاخص‌ها هدایت خواهد نمود که قابل تعمیم به دیگری نیست. در این تعریف، وجدان امری فردی است که مشخصه‌های آن نشات گرفته از شرایط فرهنگی و موقعیت اجتماعی افراد خواهند بود که ما را به شاخص‌های کلی قابل مدیریت رهنمون نخواهد کرد. در همین چارچوب از شادروان فروغ فرخ زاد در باب وجدان می توان بیان داشت، "آزرده از ملالت وجدان گریختم". در حالی برای بسیاری دیگر در همان دوران اینگونه نبوده است.پرسش سوم، آیا وجدان امر اجتماعی است که در نسبت با رعایت قوانین و شهروندمداری تعریف می‌شود؟. در این پرسش حد و مرزی که برای وجدان تعریف می گردد، بروز بیرونی دارد. یعنی براساس میزان تطبیق عملکرد و رفتار فرد با معیارهایی که درون قوانین و مقررات بیان شده است، معین می‌گردد. شاخص یک فرد با وجدان برمبنای تطبیق عملکرد او با استانداردها و معیارها است. بدین معنا که محیط بیرون از فرد(مانند سازمان)، مجموعه‌ای از معیارها و استانداردها را از قبل تنظیم نموده و با فرد در باب رعایت آنان به توافق رسیده و سپس میزان انطباق فرد با آن، اندازه گیری می‌شود.نتیجه اینکه، برای کشف نسبت "وجدان" با "کیفیت" در گام نخست باید وجدان از یک عنصر درونی به امری بیرونی تعریف گردد. یعنی وجدان درون فرد نیست. بلکه بیرون از اوست و در عملکرد و رفتارش خودنمایی می‌کند. منظور آن است که وجدان امری تجربی نه امری پیشینی است. وجدان-منظور وجدانی که قابل کنترل و قابل تعمیم به دیگری است- از قبل در فرد موجود نیست. محیطِ بیرون از فرد-سازمان- معیارهای مورد انتظار را در نسبت به اهدافش، همچون کیفیت تبیین می نماید و فرد را برای تطبیق با آن آموزش داده و کنترل می نماید. با چنین تعریف و تبیینی، در واقع فرد با وجدان و بی وجدان در مناسبت با کیفیت نخواهیم داشت. با افرادی مواجه هستیم که اصول، قوانین، شاخص و ضوابط کیفیت را رعایت می نمایند و یا کم رعایت می نمایند. معنای این جمله آن است افراد با وجدان افرادی هستند که در باب موردنظر آموزشهای لازم را طی نموده اند و نسبت به میزان رعایت امر آموزش دیده، کنترل شده و پاداش دریافت می نمایند و فرد بی وجدان فردی است که در قبال موضوعی که مورد توقع است، آموزش لازم راطی نکرده، یا بطور هدفمند و نظام مند تحت کنترل نیست و یا پاداش لازم را دریافت نمی نماید.
همچنان یک دغدغه ذهنی یا پرسش باقی است. چرا این فرایند: آموزش،کنترل و پاداش‌دهی با نام "وجدان" معرفی می‌گردد. چرا به فرایند کنترل کیفیت و یا مدیریت کیفیت بواسطه رفتار و عملکرد منابع انسانی که امری شناخته شده در علم مدیریت با رویکرد کیفیت است، عنوان وجدان داده می شود. بنظر طراحان چنین عناوینی، با انتخاب مفهوم وجدان در کنار کیفیت، به امر کیفیت تقدس می بخشند. چرا که وجدان نزد افکار عمومی امری مقدس است. اتخاذ رویکرد تقدس‌گرایانه برای کیفیت بواسطه همگن سازی آن با مفهوم وجدان، برای سازمان دارای مزیت است. بدین معنا که ملامت افراد بواسطه عدم رعایت کیفیت را می توان به امور متافیزیکی متصل نمود. بدین معنا که با همگنی وجدان و کیفیت، برای افراد ملالت درونی نسبت به عدم رعایت کیفیت ایجاد می‌گردد و می توان ملامت اخلاقی و از این دست صفات به او نسبت داد.در چنین منظری بسیاری از خطاهای سازمانی به خطاهای فردی و انسانی نسبت داده می شود و براحتی می توان افراد را متهم به بی وجدانی کرد. در حالیکه در سازمان نظام ارزیابی عملکرد، نظام آموزش و از این دست امور که مسئول کنترل و مدیریت کیفیت هستند، بدرستی عمل نمی نمایند. بنابراین، براحتی و بدون توجه به ساختار و فرایندهای سازمان، می توان به همکاران گفت :

وجدان تو با وجود چندان نبود- غنچه وجدان تو خندان نبود (ناصرخسرو)



دکتر نسرین وفایی
عضو هیئت مدیره انجمن مدیریت کیفیت ایران

سخنی در باب شعار جهانی هفته کیفیت CQI

«وجدان کیفیت : انجام کار درست»
«Quality conscience: Doing the right thing»

مفهوم «وجدان کیفیت» در هفته جهانی کیفیت سال ۲۰۲۲ «انجام کار درست» تعریف شده است. این گفتار توجه سازمانها را به تمرکز بر توسعه اخلاق صحیح سازمانی جلب می کند و به نوعی نقش کلیدی فرهنگ در بهبود کیفیت و کمک به پایداری عملکرد و موفقیت سازمان را آشکارتر می سازد.

اخلاق شامل یک سری اعتقادات، معیارها و قوانین شخصی است که راهنمای فرد در انتخاب های زندگی و نمایانگر نحوه واکنش وی به یک موقعیت خاص است. قوانین اخلاقی هر کس منحصر به فرد است و با تجربه زندگی و بر اساس محیطی که در آن قرار گرفته اند می تواند تغییر کند، لذا اخلاق اغلب کسانی که در یک محیط مشترک مثل یک سازمان قرار می گیرند تحت تاثیر اخلاق حاکم بر محیط که به گونه ای به فرهنگ سازمان تبدیل شده است قرار می گیرد.

و اما منظور از «وجدان کیفیت» در چنین محیطی این است که فرهنگ آگاهی از کیفیت ، فرهنگی که در آن کارکنان از اهمیت کیفیت در کار روزمره خود آگاه هستند، باید در تمامی سطوح سازمان جاری گردد و توسعه یابد. این آگاهی از طریق آموزش و توسعه مداوم و همچنین یک محیط کاری حمایتی به کارکنان منتقل می شود. «وجدان کیفیت» بر اساس این تعبیر یعنی آگاهی از درست و نادرست، آگاهی از خوب و یا بد ، و به صورت مشخص به معنی « کار درست را انجام دادن» است.

همه ما می دانیم که پسندیده آن است که انسان در تمامی فعالیت های فردی و اجتماعی خویش، دقت و تلاش فراوان را به کار گیرد و با احساس مسئولیت، وظایف خود را به بهترین شکل انجام دهد. ولی همانطور که در بالا توضیح داده شد انجام کاربه بهترین شکل مستلزم آگاهی شخصی از درست و نادرستی است که با احساس تعهد به انجام کار درست همراه شده باشد. این بدان معنی است که یکی از اولین گام های ضروری برای ایجاد و توسعه «وجدان کیفیت» و اخلاق صحیح در سازمان داشتن معیار و استاندارد است، استانداردهای شخصی که از کارگر تا بالاترین شخص سازمان از آن و آنچه در تلاش برای دستیابی به آن لازم است آگاه باشد مجموعه این استانداردها و میزان انطباق کارکنان سطوح مختلف با آن، فرهنگ یک سازمان را شکل می دهد.

به بیانی دیگر موفقیت هر سازمانی در گرو داشتن نیروی انسانی کارآمد و خوب است و کارآمدی کارکنان متاثر از فرهنگ سازمانی و میزان جاری شدن اخلاق صحیح کاری درمیان آنها است . نهادینه ساختن وجدان کیفیت امری بسیار مهم است و راهکارهای خاص خود را می‌طلبد. تعیین و تعریف استانداردها و کدهای رفتاری و اخلاقی ، آگاهی دادن به کارکنان درباره هدف سازمان و نیازهای مشتریان، ایجاد باور به اجرای کاردرست و ایجاد حس مسئولیت‌پذیری در برابر وظایف محوله، ایجاد حس قانون‌گرایی، ایجاد پایبندی به تعهدات سازمانی، مشارکت دادن کارکنان، رعایت عدالت و برابری، استفاده از ارتباطات مفید و موثر گروهی ، استفاده از تشویق و تنبیه مناسب و ... می‌توانند در زمینه نهادینه ساختن وجدان کیفیت مورد استفاده قرار گیرد.

۱۸ آبان روز جهانی کیفیت گرامی باد



محسن عامری
رئیس مرکز بهبود کسب و کار اتاق بازرگانی ایران

کارکنان با وجدان؛ سازمان های کاردرست

روزگار شیرینی است! در جهانی زندگی می کنیم که هر روزش متفاوت از دیروز است. از مفاهیم پایه ای و ملموس نظیر تیم یادگیرنده و سازمان یادگیرنده، به مقوله های جامع تری مثل دنیای یادگیرنده رسیده ایم. دنیایی که اگر یک روز در آن از آموختن متوقف شویم، رو به زوال و بی سوادی خواهیم رفت!

مقوله کیفیت نیز این موج تکامل و یادگیرندگی مستثنی نیست. تعاریفی نظیر میزان برآورده شدن الزامات یا مقوله رضایت مشتری، به مفاهیم پایه ای و اولیه ای تبدیل شده اند که دیگر نه تنها دانستن آنها مزیت نیست، بلکه ندانستن آنها نشانه بی سوادی است!

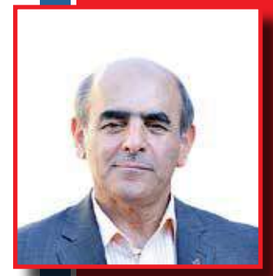
سال ها راجع به مدیریت استراتژیک و برنامه ریزی جامع و تفصیلی و مدیریت ریسک و مدیریت تغییر خواندیم و نوشتیم، اما با کسب و کارهای نوین و نوظهوری مواجه شدیم که به شکل استارت آپ یا گونه های مدرن دیگر، تمامی این تعاریف را در نوردیدند و با چابک سازی مدیریت، نه تنها برنامه جامع و بلندمدت به سبک کلاسیک نداشتند، و نه تنها تغییر گریز و ریسک گریز نبودند، بلکه این نوسان ها و تغییرات محیطی را به مثابه فرصتی یافتند که برای خود مزیت رقابتی بسازند. مشتری در لحظه بگوید که نیاز امروزش چیست و چه تغییری کرده، و پیمانکار هم در لحظه استقبال کند و نیازمندی جدید مشتری را بدون غُر زدن و تغییرات قراردادی اعمال کند!

نظریه "وجدان کیفیت" هم از آن مفاهیم ناب و شیرینی است که اعتبار جدیدی به فرهنگ کیفیت بخشیده، به قداست مدیریت کیفیت افزوده و یادآوری کرده که کیفیت پدیده ای زنده و پویا است که همگام با پیشرفت کسب و کارها، مدیریت و فناوری، پیش می آید و تکامل می یابد.

در جوامع پیشرفته، قوانین و مقررات و استانداردها و الزامات بیرونی آنقدر از مطلوبیت برخوردارند و توسط مردم در جامعه بکار گرفته می شوند که پس از مدتی تبدیل به فرهنگ عامه و عادی می شوند و نیاز به کنترل تطابق توسط پلیس ندارند. در عرصه کسب و کار نیز چنین است. سازمان های خودکنترل و حتی تیم های خود سازمانده، الزامات قانونی و اصول ارزشی و اخلاقی را چنان در خود حل می کنند و بکار می بندند، که بدون انواع ممیزی ها و بازرسی ها نیز بدان مقید باشند. لذا برای ارتقاء این سطح از آگاهی و بلوغ، دیگر الزامات برون سازمانی و صنفی و استانداردی لزوما راهگشا نخواهد بود، بلکه خودِ سازمان با شناختی که از ظرفیت های داخلی و بیرونی خود دارد، می تواند خوب و بد را تشخیص دهد و اقداماتی مبتنی بر وجدان سازمانی اش انجام دهد؛ در حوزه کیفیت، مالی، مشتری مداری، و مسئولیت پذیری اجتماعی.

آرزوهای یک انسان بالغ و کامل به جایی می رسد که قصد دارد تفاوت دنیای پیرامونش را قبل و بعد از وجود خودش ببیند. همان که در عالی ترین سطح هرم نیازمندهای مازلو، به نام نیاز به خودشکوفایی از آن یاد می شود. سازمان های پیشرو و جهان تراز نیز وقتی از سطوح پایه ای درآمدزایی، موفقیت، اعتبار و کیفیت عبور می کنند، به دنبال تاثیرگذاری در جهان پیرامون و ماندگاری در ذهن مخاطبین هستند. مفهوم "وجدان کیفیت، انجام کار درست" پاسخی ارزش محور به نیازمندی اینگونه سازمان هاست. کسب و کارها فارغ از بزرگی و کوچکی، جوانی و بلوغ، می توانند از فرهنگ وجدان کیفیت برای تولید کالا و خدمات بهره ببرند، حتی اگر کارشان سخت تر شود، و حتی اگر سود کمتری عایدشان کند. اما در مقابل احترام بیشتری به کارکنان خود می گذارند، منافع تامین کنندگان و مشتریان خود را بیشتر تامین می کنند، مسئولیت بیشتری در قبال جامعه می پذیرند، با طبیعت دوستانه تر برخورد می کنند، و و جدان راحت تری دارند.

"وجدان کیفیت، انجام کار درست"، شعار نوین کارکنان با وجدان، و سازمان های کاردرست است!



دکتر رضا پدیدار
رئیس کمیسیون انرژی و محیط زیست اتاق تهران

نقش کیفیت و بهره وری در برنامه هفتم توسعه

روز ملی کیفیت بهانه خوبی است که جایگاه و نقش کیفیت در حکمرانی خوب و نیز دستیابی به رفاه عمومی را با رعایت معیارهای اثرگذار همچون بهره وری و مطلوبیت را در فرآیند فعالیت های اجتماعی و بویژه روند پویای نقش پذیری و رشد فعالیت های اقتصادی رصد نموده و در قالب برنامه های از پیش تعیین شده به کلیه اهداف مترتب بر آن دست یافت . اصول و مبانی حاکم در این فرآیند می تواند در ساختار شکل گیری برنامه های کلان توسعه ای کشور مد نظر قرار گرفته و در این راستا با رعایت رشد فناوری ها و ابزارهای ارتباطی واطلاعاتی می توان به رئوس کلی این مهم در برنامه هفتم توسعه دست یافت . کیفیت مهمترین عامل اثر گذار در فرآیند افزایش رقابت میان سازمان های مختلف و تغییرات شدید بازاردر سال های اخیر بوده و سازمان ها را بر آن داشته است که به تحلیل عملکرد درونی خود و شناخت و پایش مستمر رقبای خود بپردازند . این مهم بدون تحلیل مداوم داده ها امکان پذیر نیست. بر این اساس راهبردهای مبتنی بر داده های کمی و کیفی محصولات و خدمات ارزشمندی داده های سازمان ها را بیش از پیش نمایان ساخته است . از این رو ، تمامی سازمان ها در تلاش اند تا با بررسی داده های خود و نیز سایر داده های مرتبط با بازار، عملکرد بهتری از خود نشان دهند . از سوی دیگر، به دلیل ناسازگاری ابعاد مختلف داده و مدل سازی نامناسب داده های مختلف و همچنین ساختارهای غلط پایگاههای داده و سامانه های اطلاعاتی ، بسیاری از داده های موجود سازمان قابل بررسی نیستند. بنا بر این ، ارزیابی پیوسته داده ها، پایگاه های اطلاعاتی و سامانه های موجود به یکی از برنامه اصلی سازمان ها بدل شده است . در نگاه کلی بخش های عملکردی را می توان به سه گروه اصلی شاخص های کلیدی کیفیت ، نتیجه های عملکرد و شاخص های کلیدی عملکرد طبقه بندی کرد. توجه داشته باشیم که امروزه کنترل کیفیت در قالب های آماری بعنوان یک رویکرد مهم در پایش شاخص های عملکردی شناخته می شود . علیرغم اینکه این فن در گذشته منحصرا" به پایش کیفیت محصول می پرداخت اما امروزه این ابزار برای شاخص های فرآیندی و سیستمی نیز بکار می رود . بنا بر این امروزه در متون علمی بیشتر با نام کنترل فرآیند آماری شناخته می شود . هدف از کنترل فرآیند آماری، یافتن تعادل اقتصادی بین تلاش های انجام شده در بازنگری کنترل کیفیت و احتمال یافتن محصول معیوب است . بازرسی صد درصد از تولید، کار و هزینه فشرده ای نیاز دارد . نمودارهای کنترل و ابزارهای کنترل کیفیت آماری با استفاده از ایجاد تعادل و پایداری اقتصادی به ما در بهبود مستمر سازمان کمک می کنند . از سوی دیگر ارزیابی عملکرد یک سازمان به کمک شاخص های کلیدی عملکرد می تواند آغاز حرکت رو به جلو برای تعالی کیفیت در فرآیند سازمانی خود باشد . برای تحقق و نقش کیفیت و بهره وری در تدوین برنامه های کلان و توسعه ای کشور لازم است روش تحقیق مورد استفاده برای تشخیص شاخص های مهم و در نتیجه کیفیت سامانه های مورد انتظار از نموداری قابل اطمینان بهره گرفت :

گام اول بررسی شاخص های کیفیت

گام دوم بررسی وضعیت موجود

گام سوم بومی سازی شاخص ها جهت ارزیابی سامانه های اطلاعاتی تحقیقاتی

با اتخاذ این شیوه و بررسی شاخص های بهره وری در چند برنامه توسعه ای کشور از جمله برنامه ششم بطور کامل بما نشان می دهد که اقتصاد ایران از این نظر دچار ضعف و کاستی هایی است که باید رفع و در برنامه هفتم به وضعیت مطلوب بهره وری نزدیک شود. گزارش های مختلف نشان می دهد که احوال اقتصاد کشور مساعد نیست . تورم بالا، گرانی، بی ثباتی بازارها، بیکاری و نظایر آن چالش های کنونی اقتصاد ایران است . در چنین شرایطی قرار است برنامه هفتم توسعه بزودی تهیه و پس از تبدیل به قانون ، اجرای آن از سوی دولت سیزدهم آغاز شود . البته کاملا" درست است که تحریم و در طی دو سال اخیر ، پاندومی کرونا آسیب های جدی به اقتصاد وارد کرد اما بهره وری پایین ، عدم نقش پذیری فرآیند کیفیت و بهره وری بویژه در تولید چالشی ورای تحریم و کرونا است و همراه همیشگی اقتصاد ما بوده است . این در حالی است که بدون بهره وری مناسب و در سطحی معقول برای اقتصاد، هیچ کشوری نمی تواند در عرصه بین المللی رقابت کند و در داخل نیز دچار افت روز افزون خواهد شد . به همین دلیل ضرورت و اهمیت افزایش و ارتقای بهره وری برای اقتصاد کشور و بویژه در حوزه تولید برکسی پوشیده نیست و در حقیقت موفقیت در عرصه جهانی نیازمند دستیابی به سطح بالاتری از بهره وری است . البته نا گفته نماند که موضوع بهره وری تنها به عرصه اقتصاد و تولید محدود نمی شود . بهره وری مفهومی است که در ذات حکمرانی و اداره جامعه نهفته و در همه فعالیت ها مطرح است و ضروری است برای توسعه و پیشرفت کشور همه سطوح فعالیتی را در بر گیرد . در این صورت سطح پایین بهره وری در کشور بیانگر این است که این مقوله آن گونه که شایسته است مورد توجه قرار ندارد و به دلایل مختلف مورد غفلت واقع شده است . لازم به توضیح است که تاکنون اقداماتی از قبیل تاسیس سازمان ملی بهره وری و برخی تاکیدات در برنامه های توسعه صورت گرفته است . اما تا رسیدن به وضعیت مطلوب فاصله زیادی باقی مانده است و باید قدم های اساسی و موثری در این زمینه برداشته شود . با توجه به نقش بهره وری در کیفیت و بدنبال آن کیفیت در دستیابی به بهره وری مطلوب که می تواند بستری امن برای هدف گذاری در برنامه های کلان اقتصادی و توسعه ای در کشور باشد لازم است در خصوص بهره وری و شاخص های آن بیشتر بدانیم که طبق تعریف، بهره وری بیانگر رابطه بین استفاده از عوامل تولید و محصول تولید شده و ترکیبی از کارآیی و اثر بخشی به مفهوم Effectiveness است ، کارآیی به معنی و درک صحیح انجام دادن کار است و با استفاده مفید از منابع ارتباط دارد . یعنی این که از حداقل نهاده ها حداکثر محصول برداشت شود، لذا در این فرآیند اثر بخشی به مفهوم کار صحیح است . البته ممکن است با مصرف کمتر نهاده ها بتوان محصول بیشتری تولید کرد ولی این محصول کیفیت مطلوب مورد نظر مصرف کننده را نداشته باشد .

بطور کلی در مقوله بهره وری اولا" کاری که انجام می شود باید کار درست و مفیدی باشد، ثانیا" این کار به بهترین نحو انجام شود. در این رابطه دو شاخص بهره وری نیروی کار با نیروی انسانی و بهره وری میزان سرمایه نقش تعیین کننده ای در برنامه هفتم توسعه به منظور میزان سنجش بهره وری دارند . بهره وری نیروی کار رایج ترین مقیاسی است که در یک مورد از اقتصاد های رایج و یا صنعت و یا یک واحد تولیدی بکار برده می شود . تغییرات این شاخص نیز بدلایل مختلفی نظیر تغییر سطح کیفی نیروی کار بواسطه آموزش، کسب تجربه و تخصص در کار، تغییر شرایط کار، مهارت در مدیریت و عناصر وابسته آن رخ می دهد. بنابراین چه در سطح واحدهای تولیدی و چه در سطح بنگاههای اقتصادی غیر تولیدی و حتی ادارت دولتی باید از طریق آموزش، تخصص و غیرو بهره وری نیروی کار به سطح قابل قبولی ارتقاء یابد.

با توجه به اهمیت بسیار بالای کیفیت و بهره وری در طراحی برنامه های بلند مدت در کشور، باید در کنار بهره وری نیروی کار، بهره وری سرمایه نیز از مهمترین شاخص های بهره وری در نظر گرفته شود. طبق تعریف در محاسبه این شاخص ابتدا ارزش افزوده و ارزش موجودی سرمایه ثابت ، از قیمت های جاری به قیمت های ثابت سال پایه تبدیل و سپس از تقسیم ارزش افزوده بر موجودی سرمایه ، بهره وری سرمایه به قیمت ثابت بدست می آید. به باور کارشناسان تغییرات بهره وری سرمایه می تواند به دلایل مختلفی نظیر پیشرفت فنی از طریق معرفی ماشین آلات جدید و با کارآیی بالاتر، فناوری های نوین و مشابه آن صورت گیرد . در حال حاضر نیز گسترش و توسعه فناوری های نوین ارتباطی که در قالب اینترنت و فضای مجازی و انواع و اقسام سامانه های اینترنتی دولتی و غیر دولتی نمود پیدا کرده و نقش کلیدی در افزایش بهره وری سرمایه و حتی نیروی کار ایفا می کند . همانگونه که همگی آگاهی دارند، امروزه ایران از نظر فناوری های ارتباطات و اطلاعات و توسعه فضای مجازی در شرایط مطلوبی قرار دارد . به همین خاطر بیشتر کسب و کارها و نهادهای دولتی و غیر دولتی در بستر فضای مجازی خود را به روز رسانی کرده و خواهند کرد .

وضعیت به گونه ای است که با وجود فضای مجازی زمان و مکان به شدت فشرده شده و این امر هزینه بسیاری از کسب و کارها و خدمات را پایین آورده است .

این شرایط می تواند در صورت استفاده صحیح به افزایش سطح بهره وری کمک شایانی کند . برای توجه ودرک واقعی تر از برنامه های توسعه وضعیت کیفیت و بهره وری می توان گفت که ارتقای بهره وری تاکنون موضوع چند برنامه توسعه بوده است . نتایج بررسی ها و محاسبات انجام شده در خصوص شاخص های بهره وری نیروی کار ، سرمایه و کل عوامل تولید در کل اقتصاد و بخش های نه گانه هم توسط سازمان ملی بهره وری ایران بصورت سالانه انجام می شود . اطلاعات بدست آمده نشان می دهد که شاخص های بهره وری به همراه رشد متوسط در برنامه های چهارم و پنجم توسعه آمده و رشد متوسط دوره برنامه چهارم در بهره وری نیروی کار نیز برابر ۴,۱۲ درصد بوده است . این عدد برای بهره وری سرمایه ۰,۱۲ و برای بهره وری کل عوامل عدد ۱,۷۰ درصد است .

این ارقام نشان می دهند که در فاصله اجرای برنامه پنجم توسعه میزان بهره وری نه تنها بهبود پیدا نکرده بلکه با افت هم مواجه شده بطوری که رشد متوسط بهره وری نیروی کار در برنامه پنجم ۱,۲۲ درصد برای بهره وری سرمایه ۲,۹۸ درصد و برای کل عوامل معادل ۲,۴۴ درصد بوده است . در این رابطه و طبق برآورد سازمان ملی بهره وری میانگین رشد کیفیت در تعیین شاخص بهره وری در برنامهششم توسعه برای بهره وری نیروی کار معادل ۰,۵ درصد و برای بهره وری سرمایه نیز برابر با ۰,۶ درصد بوده است . همچنین این عدد برای کل عوامل تولید ۰,۵ درصد بوده که نشان می دهد اگر چه نسبت به برناه پنجم بهبودی حاصل شده اما میزان رشد بهره وری قابل توجه نیست . در ادامه و تکمیل این فرآیند باید گفت که داده ها و ارقام در خصوص عملکرد شاخص بهره وری در سال های برنامه ششم توسعه نیز نشان می دهد که ایران از نظر بهره وری در وضعیت مناسبی قرار ندارد .

این در حالی است که سیاست کلی دولتمردان و مسئولین در جهت مقاوم سازی اقتصاد و کاهش و یا قطع وابستگی بودجه به نفت است. در واقع بودجه کشور زمانی می تواند از وابستگی به نفت رهایی یابد و دولت از کسری بودجه نجات پیدا کند که اقتصاد با تکیه بر دانش و اطلاعات و با محوریت آن دو به سطح قابل قبولی از بهره وری برسد . زیرا که اقتصاد جهان بر اساس الگوی اقتصاد دانش محور به پیش می رود و دیگر نمی توان با الگوی اقتصاد منبع محور و متکی به درآمدهای نفتی، مشگلات اقتصادی را حل کرد . ایران از جمعیت جوان و تحصیل کرده ای برخوردار است و این موضوع فرصتی است تا با تکیه بر آن و افزایش میزان بهره وری بتوان اقتصاد و کیفیت همه جانبه آن را در تدوین و یا طراحی برنامه های توسعه ای در مسیر درست قرار داد .

کیفیت در صنعت غذا
بایدها و نبایدها

استاندارد در صنعت غذا



دکتر شهریار دبیریان
عضو هیئت مدیره و رئیس کارگروه غذایی
انجمن مدیریت کیفیت ایران

در خصوص کیفیت در صنعت غذا سخن بسیار است و از آنجا که کیفیت واژه توصیفی است و ممکن است که معانی متفاوتی را در ذهن متبادر کند. افرادی که در صنعت غذا فعالیت دارند و تولید کننده هستند، کیفیت را برای رقابت پذیری دنبال می‌کنند و به دنبال رهبری در بازار هستند و در نتیجه خیلی روی کیفیت محصولات کار می‌کنند و سازمان‌های نظارتی بر بحث‌های کیفی که مطرح می‌شود، جنبه سلامتی کیفیت را بیشتر مدنظر دارند و درخصوص سازمان‌هایی نظیر سازمان ملی استاندارد، باید قواعد و اصول به صورت کامل رعایت شود تا کیفیت لازم برای هر محصول غذایی شکل بگیرد؛ به خصوص همکارانی که در بخش تغذیه فعالیت می‌کنند.

از نظر کیفیت شرکت ها روی نشانه‌هایی تمرکز دارند که برای سلامتی افراد لازم است. مثل ریز مغذی‌ها و یا املاح مثل کلسیم و ویتامین‌ها. نگاه اساتید از این جنبه است که باید یک ماده غذایی بتواند خواسته‌هایی که برای سلامتی افراد به شمار می‌آید را تامین کند. کیفیت در نهایت ممکن است از دیدگاه‌های مختلف مقداری متفاوت باشد. اما بحثی که وجود دارد این است که با توجه به نگاه‌ها به کیفیت از دیدگاه مصرف کننده بخصوص نگاه مصرف کننده‌های مواد غذایی ممکن است یک شکل دیگری هم به خودش بگیرد و آن اینکه مصرف‌کنندگان صنعت غذا موضوعی را طرح می‌کنند با این مضمون که در درجه اول وقتی صحبت از کیفیت می‌کنیم خوشمزگی مطرح است. اگر شما یک غذای خیلی خوبی هم تولید کنید اما طعم و مزه، عطر و بو و رنگ خوبی رو نداشته باشه از دیدگاه مصرف کننده ممکن است مورد پسند قرار نگیرد. تولید کننده حتی اگر توضیح دهد که ماده غذایی ما ویتامین یا پروتئین خیلی بالایی دارد اما محصول طعم خوبی نداشته باشد، پذیرفته نمی‌شود. مثل یک هندوانه خیلی شیرین که اگر رنگش سفید باشد، مصرف کننده از مصرف آن لذت نمی برد.

اگر بخواهیم کیفیت را در صنعت غذا باز تعریف کنیم، تولیدکنندگان باید محصولی را تولید کنند که دارای کیفیت خوبی باشد و در ابتدای امر باید محصولی تولید کنند که مشتری پسند باشد و در مورد استقبال مشتریان قرار بگیرد.

در تعریف استاندارد باید بگوییم "استاندارد حد قابل قبول کیفیت یک محصول است". در داخل کشور استانداردهای متعددی در صنعت غذا با حضور خود همکاران صنعت غذا، همکاران دانشگاه، همکاران غذا و دارو و همکاران استاندارد نوشته شده است.

همچنین سازمان غذا و دارو ضوابط فنی و بهداشتی خوبی را در خصوص استانداردهای غذایی دارد و تمام مقررات از سوی این سازمان‌ها شکل گرفته است. سازمان دامپزشکی هم در بحث‌هایی که مواد غذایی که با منشاء دامی تولید می‌شوند دستورالعمل و بخشنامه‌های خیلی خوبی رو تدوین کرده و در حال اجرا دارد. اینکه مصرف کننده در لحظه خرید به بسته بندی محصول نگاه می‌کند و نشان استاندارد و نشان سازمان غذا دارو را می‌بیند برای او اطمینان حاصل می‌شود که از این محصول استفاده کند.

کیفیت در نهایت از نظر سازمان بین المللی ایزو به این معناست که تمام نیازهای مشتریان رو که تلویحی (نشانه‌هایی که روی بسته بندی را می‌بینیم مانند نشان استاندارد و سازمان غذا و دارو) و تصریحی (که روی بسته‌بندی به صراحتاً راجع به کحصول اعلام می‌شود) را مد نظر قرار دهد.

در خصوص استانداردهای بین المللی، در صنعت غذا و در خصوص بحث کیفیت، استانداردهایی بین المللی تدوین شده است. در استانداردهای مدیریتی کیفیت ایزو ۹۰۰۰ جزو استانداردهای بسیار خوب است و استاندارد مادر محسوب می‌شود چه در صنعت غذا و چه در بقیه صنایع خیلی از آن بهره می‌بریم.

استانداردهای بین المللی که ما از آن استفاده می‌کنیم استاندارد ایزو ۲۲۰۰۰ است که استانداردی در مورد مدیریت کیفیت و ایمنی محصول غذایی است. سایر استانداردهای غذایی مرتبط که مورد استفاده قرار می‌گیرد مثل استانداردهای ایزو ۱۴۰۰۰ که استانداردهای زیست محیطی هستند و یا ایزو ۱۸۰۰۰ که استاندارد ایمنی شغلی افراد است.

در بخش صنعت غذا در قسمت آزمایشگاههای این صنعت بحث استاندارد ایزو ۱۷۰۲۵ مدیریت کیفیت در آزمایشگاه‌ها جزو استانداردهایی هستند که خیلی از کارخانه‌های غذایی الان استاندارد گرفتند و با این استانداردهای مدیریتی که در صنعت غذا است محصول خودشان را پایش می‌کنند و محصول مطمئن را به بازار عرضه می‌کنند.

همانطور که می‌دانید کیفیت و استانداردهای مواد غذایی را به چهار تا پنج دسته تقسیم می‌کنیم. یکی از استانداردهای خوبی که در صنعت غذا وجود دارد استانداردهای کارخانه‌ای است که سختگیرانه تر از استانداردهای ملی کشورها هستند و برای آن دسته از مواد غذایی که استانداردی ندارند و یا اینکه کارخانه می‌خواهد که سخت گیرانه تر امور را انجام دهد کارخانه شروع به تدوین استاندارد می‌کند و محصولات بر اساس آن سنجیده خواهد شد .

استاندارد دیگری که وجود دارد، استاندارد ملی است که هر کشوری برای خودش قواعدی دارد. در ایران هم سازمان ملی استاندارد تدوین استانداردها را برعهده دارد. استانداردهای ملی تمامی مواد غذایی که در سراسر کشور هستند را با این استانداردها را انجام می‌دهند. اگر استانداردی اجباری باشد حتماً باید این استانداردها را رعایت کنند و باید مطابق استاندارد رعایت کند. اما فراتر از آن یک استاندارد داریم که استانداردهای منطقه‌ای است. کشورهایی که در کنار هم و در یک منطقه هستند و با هم داد و ستدهایی دارند، استانداردی را تدوین می‌کنند مانند استانداردهای اتحادیه اروپا و بر اساس آن فعالیت دارند. به عنوان مثال یکی از محصولات ما که خوشبختانه استاندارد منطقه ای دارد استاندارد دوغ است. ایران به عنوان متولی این موضوع در منطقه شناخته شده که این استاندارد را نهایی می‌کند. استانداردهای بین المللی گروه بعدی هستند که برای داد و ستد در دنیا استانداردهای بین‌المللی در صنعت غذا که با (کدکس الیمانتاریوس Codex alimentarius) مطرح می‌شود، شکل گرفته و معمولا برای کشورهایی که استاندارد ملی ندارند باید با استانداردهای بین‌المللی صادر شوند و بعضی از کشورهایی که می‌خواهند واردات داشته باشند ممکن است از کشور صادر کننده بخواهد که با استاندارد بین المللی کار کند. خوشبختانه کشور ما جایگاه خوبی را در استانداردهای بین‌المللی و تدوین آنها دارد.

در انجمن مدیریت کیفیت ایران چندین سال است که کارگروه صنعت غذا تشکیل شده است. همکاران خوبی در این کارگروه حضور دارند وکارهای اجرای خوبی را انجام می‌دهند. مشکلات صنعت غذا در این کارگروه مطرح می‌شود و ما توانستیم از طرف انجمن مدیریت کیفیت ایران جایگاه مناسب و کرسی خوبی را در کمیته برنامه‌ریزی استاندارد داشته باشیم که ما و همکاران ما در این جلسات حضور داریم و برای هر استانداردی که بخواهد شکل بگیرد باید در داخل این کمیته ی برنامه‌ریزی وارد شود و این استاندارد مطرح شود. ما جایگاه خوبی در آن کمیته داریم و بحث‌های خوبی را انجام می‌دهیم و انشالله در آینده بتوانیم بیش از پیش به همکارانمان در این صنعت کمک کنیم و امیدواریم در صنعت غذا با کمک همکاران اداره نظارت محصولات غذایی را بیش از پیش با کیفیت بالاتر به دست مصرف کنندگان محترم برسانیم.

در پایان ضمن عرض تبریک به مناسبت روز ملی کیفیت خدمت همه همکاران و هموطنان عزیز، امیدوارم در زندگی کیفیت را سرحوله قرار بدهیم و زندگی و روزگار با کیفیتی را سپری کنیم.

کیفیت یعنی رضایت مشتری

حتی اگر کالا از بین رفته باشد و مشتری همچنان راضی بماند



میربهروز غیبی
مدیرعامل شرکت بازرسی تاک

انسان از لحظه اول تا لحظه آخر زندگی در تکاپو و تلاش است که نیاز های خود را رفع نماید. برای رفع نیاز انسان، ضرورتا تجارت، مهندسی، تولید، توزیع و خدمات شکل می گیرد و ارائه دهندگان انواع تولید و خدمات می‌توانند در فضای سالم رقابتی، کیفیت را با ترازهای میزان قابل اطمینان بودن، دسترسی و پایدار بودن، اندازه‌گیری کنند و کالا و خدمتی را ارائه نماید که رضایت مصرف کننده را در پی داشته باشد حتی اگر کالا از بین رفته باشد و مشتری همچنان راضی بماند.

تولید هر کالا و ارائه خدمت شامل زنجیره ای از عوامل درگیر در این فرایند است که کیفیت را خلق می نمایند و دربرگیرنده انواع گوناگونی از رویه‌ها، تجهیزات، کارکنان و سرمایه‌گذاری‌ها می باشدکه همگی زیر چتر کیفیت جای می‌گیرند و «کیفیت» یک کالا یا خدمت، همان چیزی است که خریدار می‌خواهد تا رفع نیاز نماید. اعمال دقت بر تمام پدیده های موثر در فرایند تولید و ارائه خدمت، به نحوی که محصول در تمام شرایط کیفیت یکسان با خصوصیات مطلوب و جلب رضایت مشتری را داشته باشد نمی تواند فقط به عهده یک فرد یا گروه خاص باشد. بلکه هماهنگی تمام عوامل اجرا فرایند از جمله ماده اولیه، عملکرد مهندسین و کارگران خط تولید و عوامل بسته بندی، حمل و توزیع را لازم دارد.با حضور این عوامل اجرا فرایند، جامعه‌ای را باید تصور کرد که در آن اشخاص در مشاغل گوناگون سازمان، سعی دارند تا کارهای محوله را به بهترین شکل و به‌طور دقیق و کامل و با رعایت اصول انجام دهند که نیاز به وجدان کاری اشخاص در مشاغل گوناگون سازمان می باشد تا منجر به نظام‌مند شدن افراد برای تولید و ارائه خدمت با کیفیت شود.

وجدان کاری ترکیب دو واژه «وجدان» و «کاری» است که در اصطلاح مدیریت می‌توان آن را «احساس تعهد داخلی به منظور رعایت الزاماتی که در ارتباط با کار مورد توافق قرار گرفته‌است» تعریف نمود. به بیان دیگر، منظور از وجدان کاری، رضایت قلبی، تعهد و التزام عملی نسبت به وظایفی است که قرار است انسان آن‌ها را به انجام برساند؛ به گونه‌ای که اگر بازرس و ناظری نیز بر فعالیت او نظاره‌گر نباشد، باز هم در انجام وظیفه خود، کوتاهی نکند.جامعه انسانی به تقویت وجدان کاری و تغییر در فرهنگ کار نیازمند است؛ چرا که نیروی انسانی متعهد، سازمان را در دستیابی به اهداف خود یاری می‌دهد.

عوامل اثرگذار بر وجدان کاری عبارتند از:

به‌کارگیری کارکنان بر اساس علاقه و توانایی و تلاش برای ارضای نیازهای آنان

تقسیم کار مطلوب کارکنان و احتساب سختی، حساسیت و پیچیدگی کار در تنظیم حقوق و مزایا و ارزیابی عملکرد کارکنان

برای ایجاد امکان پیشرفت

تشویق و تنبیه کارکنان و ارائه فرصت و امکان لازم برای ترفیع بر اساس معیارهای معین

شرکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی و تفویض اختیار و عدم تمرکز تا حد امکان

انتصاب مدیران شایسته بر اساس تخصص و تجربه

اجرای برنامه‌های آموزشی بر اساس نیازهای شغلی به منظور تعالی کارکنان از شغل.

تا با اجرای این عوامل اثرگذار، رضایت شغلی و انجام کار با کیفیت بالا و مطلوب و حضور موثر در محل کار را فراهم کرد.

سیر تحول، توسعه و نگرش به کیفیت

نگرش به کیفیت را می توان به دوران مختلفی تقسیم کرد:

۱- دوران بازرسی کالا:

در این دوران فقط محصول نهایی مورد کنترل و بازرسی قرار می گرفت. ایراد بزرگ این موضوع این بود که خسارت ها و محصولات معیوب، تنها در محصولات نهایی دیده می شد و نتیجه آن افزایش هزینه های تولید و ضایعات بود و نتیجه دیگر آن دلسردی و مایوس شدن تولید کننده بود.

۲- دوران کنترل کیفیت آماری:

در این دوران برای کنترل بهتر و همچنین با توجه به بیشتر شدن تولید و تولید انبوه، از روش های آماری استفاده کردند تا بتوانند اقلام نامرغوب را شناسایی کنند.

اما در این روش هم تمرکز بر روی فرآیند تولید و محصول نهایی بود که نتیجه آن هم این بود که همچنان هزینه های تولید بالاتر می رفت و محصولات نیمه ساخته و ساخته شده ضایعاتی وجود داشت.

۳- دوران تضمین کیفیت (مدیریت کیفیت):

در این دوران به فرآیندها توجه ویژه شد و کلیه فرآیند های سازمان در قالب یکی سیستم مورد بررسی قرار گرفت. در این روش توجه بر روی کنترل فرآیند ها بود تا کنترل محصول.

با تضمین کیفیت، فرآیندهای کلی سازمان اصلاح یافت، فرآیندهای قبل از تولید بهبود یافته و فرهنگ پیشگیری از ایجاد خسارت و ضایعات و محصول معیوب ایجاد شده و نتیجه آن کاهش هزینه های تولید و مشتریان راضی بود.

٤- دوران مدیریت کیفیت جامع (TQM):

در این دوران گفته شد، کیفیت حق مسلم و حتمی مشتری است و از طریق همکاری مدیران و کارکنان سازمان بوجود می آید. در این دوران فرهنگ کیفیت در سازمان نهادینه شد و منفعت مشتری و سازمان یکی شد.در دوره مدیریت کیفیت جامع یکی از اولین اصول و گام های اجرا، پیاده سازی سیستم های مدیریت کیفیت است که نقش مهم و تاثیر گذاری در اجرا و نهادینه شدن مدیریت کیفیت جامع دارد.

کیفیت و انجام کار درست در تلنگر وجدان بیدار



دکتر سیداحسان احمدی
ارزیاب و ارزیاب ارشد مدل تعالی سازمانی(EFQM)

کیفیت (Quality) به معنای فرومایه نبودن یا برتری می‌باشد؛ همچنین به صورت «شایستگی برای هدف آن گونه که خواسته خریدار برآورده شود» نیز تعریف می‌شود.در حقیقت کیفیت از جمله مهمترین عناصری است که پادشاهان کسب و کار(مشتریان) آن را امر به تامین می کنند.از سویی عوامل متعددی از جمله تکنولوژی،تجهیز،دانش،تجربه و..... در کنار عامل انسانی به عنوان عامل اصلی نقش عمده را در تامین کیفیت ایفا می نمایند.تجربه ، دانش،تحصیلات و..... در کنار عوامل روحی و روانی نیروی انسانی از جمله عواملی هستند که در مقوله کیفیت دارای اهمیت ویژه ای می باشند.

وجدان (Conscience)، حسی برای قضاوت اخلاقی (درستی یا غلطی) یک واکنش یا رفتار است. خداوند متعال در درون و وجود هر انسان دادگاه کوچکی آفریده که نمونه ای از دادگاه عدل الهی است .

وجدان از ویژگی های شخصیتی انسانها است که به صورت خودآگاه یا ناخودآگاه انسانها را در موقعیتهای مختلف مورد تلنگر و تذکر قرار می دهد.ارسطو می گوید معلم نفس خود و شاگرد وجدان خویش باش.انسانهای دارای وجدان بیدارو فعال در کلیه شئون زندگی نقش اکتیو وفعال خود را بازی نموده و از انفعال به دور می باشند.این افراد چون دارای حسگرهای متعدد و با حساسیت بالا می باشند،به موضوع کیفیت زندگی انسانی توجه ویژه ای دارند.

ژان-ژاک روسو می گوید: ای وجدان، تو عامل بزرگی وجود انسان و اخلاقی بودن کارهای او هستی و بدون تو چیزی در وجود خود احساس نمی کنم که مرا در جهانی برتر از حیوانات قرار دهد.

انسانهای باوجدان هم دوست دارند که از سطح کیفی زندگی بالایی برخوردار باشند و هم اینکه نسبت به نقش خود در کیفیت زندگی دیگران حساسند.ایشان در مقوله کیفیت و در معنای خاص آن در حوزه تولید محصول و خدمات نیز به همین گونه می اندیشند و می دانند که کیفیت محصول و خدمات نقش مستقیم درکیفیت زندگی انسانها دارد.لذا با حساسیت و توجه خاصی به این مقوله و وظیفه خود در قبال آن می پردازند.

به وضوح می دانیم که یکی از اصلی ترین دغدغه‌های هر سازمان، به کارگیری کارکنانی متعهد، با انگیزه و پر تلاش است. هرچند تخصص و تجربه کاری مرتبط، امری اجتناب ناپذیر برای موفقیت یک کسب و کار است اما بدیهی ست برخورداری از منابع انسانی کارآمد و متعهد، ارزشمندترین سرمایه‌ی هر سازمان محسوب می‌شود. وجود کارکنانی با تعهد و وجدان کاری بالا که تلاش و نوآوری را سرلوحه ی فعالیت‌های خود قرار دهند برای ایجادی محیطی مناسب جهت نیل به اهداف سازمانی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.اما ایجاد انگیزه، و توجه مدام از سوی سازمان نیز می‌تواند نقش به سزایی در افزایش وجدان و تعهد سازمانی کارمندان داشته باشد. وجدان و تعهد سازمانی مقوله ای یک طرفه نیست که کانون توجه و ارزیابی آن صرفاً کارکنان یک سازمان باشند بلکه موضوعی متقابل و دو وجهی است، بنابراین معمولاً تعهد و وجدان کاری کارکنانی که مدیران متعهد و با وجدان دارند،به مراتب از سایر سازمانها بالاتر می باشد.

از سویی بهره وری می بایست به ارتقاً سطح زندگی و رفاه فردی و اجتماعی ختم شود و از دیگر سو کیفیت محصولات و خدمات تولیدی انسانهای متعهد و با وجدان سهم شایانی در ارتقاً بهره وری دارد.

بهره وری انجام درست کارهای درست است.اما همانطوریکه همگی اذعان داریم انجام کار درست و به مفهوم اثربخشی فعالیتها بر انجام درست کار یا کارائی ارجحیت دارد.انجام کار درست با روش غلط نتیجه مورد انتظار را حاصل نمی کند و انجام درست کار غلط نیز نتایج زیانباری را در پی خواهد داشت. وجدان کاری و نقش وجدان در کیفیت تولید و ارائه خدمات نیز اگرچه با انجام درست کار توسط نیروی انسانی قابل احساس است،ولی وجدانهای بیدار وقتی خود را در در دادگاه درونی خود از هشدار ها و بازخواستها آسوده می بینند که مطمئن شوند کاری را که انجام می دهند درست است.لذا در این حالت است که یک وجدان بیدار و آگاه انسانها را در مسیر انجام درست کار درست قرار می دهد تا بهره وری حاصل شده و این بهروری موجب بهبود سطح کیفیت زندگی گردد.

وجدان در کیفیت اخلاق در آموزش

آموزش، فقط فراگیری واقعیتها نیست
بلکه توانایی به کار بردن تواناییهاست.



امید اشکانی
دکتری تخصصی مهندسی مواد و دانش آموخته
مدیریت استراتژیک،محقق و مدرس فنی و کیفی

امروزه یکی از چالشهای اصلی سازمانها فارغ از ابعاد، نوع محصول تولیدی، تعداد پرسنل و نوع فرایند، اجرای صحیح فرایند آموزش در بین پرسنل یک سازمان است که میتواند نقش موثری در توسعه و بهبود سازمان داشته باشد. باید توجه شود، آموزش یک فرایند بوده که هدف اصلی آن تسهیل در یادگیری، کسب دانش، مهارت و ارزش آفرینی برای سازمان و افراد است. امروزه روشهای متنوعی برای آموزش به کار گرفته میشود که از جمله آنها میتوان به تدریس حضوری، مجازی، روشهای تدریس داستان سرایی و بحث و پژوهش اشاره کرد.

آموزش در سازمانها می‌تواند در شرایط رسمی یا غیررسمی انجام شود و هر تجربه‌ای که تأثیر شکل‌دهی بر نحوه اندیشه، احساس یا عمل فرد داشته باشد، می‌تواند نوعی آموزش تلقی شود. در این بین نکته قابل توجه، ذکر این موضوع است که اهمیت دادن به امر آموزش صحیح، امری بسیار مهم و کلیدی بوده و از آنجایی که آموزش به طور مستقیم بر امر عملکرد و کیفیت تاثیرگذار است، لذا باید به نحوی مناسب در سازمان اجرا شود تا بهبود سازمانی را حاصل کند.

این موضوع امروزه ارتباط مستقیم با طرز عملکرد و فرایند اجرای آموزش دارد به نوعی که اجرای آموزش نقش مستقیم بر کیفیت و بهرهوری سازمانی خواهد داشت. امروزه لازم است مدرسین دروس مدیریت، کیفیت و سایر دروس تخصصی، با بهرهگیری از تکنولوژیهای نوین و همچنین روشهای تدریس بهینه، کیفیت را در فرایندهای آموزشی افزایش دهند. در همین راستا، موارد زیر برای بهبود آموزشهای سازمانی پیشنهاد میشود تا مدرسین بتوانند منجر به بهبود کیفیت آموزش شوند.

۱- آموزش ذهن محور و بارش مغزی.

امروزه پیشنهاد میشود آموزشها با ذکر دلایل و تعلیم کامل مغز انجام شود. مغز انسان در صورت افزایش دانش، میتواند عملکرد بهتری داشته باشد و صرفاً بیان واقعیتهای تکراری برای مغز، نمیتواند منجر به بهبود عملکرد فرد شود. یکی از مسائل مهم در وجدان آموزشی، بیان و تفهیم کامل مغز در مسائل آموزشی است و نه صرفاً پر کردن مغز با اطلاعات و دادههای تکراری.

۲- وجود اهداف و مسیر از پیش تعیین شده در آموزش.

آموزش نیز مانند هر اقدام دیگری، بدون هدف معنا ندارد. اهداف آموزشی باید واضح، دقیق و متناسب با شرایط فعلی جامعه تعریف شوند. بومی سازی آموزش و تعیین اهداف داخلی، یکی از مسائل پر اهمیت در اجرای موضوع آموزش بخصوص در آموزشهای درون سازمانی است.

۳- تعامل سازنده.

آموزش سازمانی، بدون تعامل سازنده، معنایی نخواهد داشت. یکی از بخشهای مهم در آموزش، تعهد مدرس در طول دوره آموزشی و حتی بعد از دوره است. مدرسین در راستای تعهد سازمانی، میتوانند در یک بازه زمانی مشخص پاسخگوی مشکلات دانش پذیران سازمانی خود باشند. این موضوع نقش موثری در انگیزه بخشی فراگیران دورههای آموزشی دارد.

٤- یادگیری فعال داشته باشیم!

یادگیری فعال که به آن یادگیری فعالیت محور هم گفته میشود به طیف گستردهای از استراتژیهای تدریس اشاره



میکند که در طول کلاس دانش پذیران را به عنوان شرکت کننده فعال در یادگیری با مربی خود درگیر میکند. یادگیری فعال باعث ایجاد تنوع و درگیری مستقیم دانش پذیران شده و برخی چالشهای آنها را مشخص میکند. معمولاً، استراتژیهای یادگیری فعال شامل تعدادی از دانش پذیرانی است که در طول مدت زمان یک دوره آموزشی با یکدیگر کار میکنند، اما ممکن است شامل کار فردی یا تأمل و تفکر نیز باشد. این رویکردهای تدریس از فعالیتهای کوتاه و ساده مانند نوشتن مشکلات درونی سازمان، خواستههای درون واحدی یا حتی خاطرات سازمانی را شامل میشود تا فعالیتهای طولانی تر یا چارچوبهای آموزشی مانند مطالعات موردی، ایفای نقش و یادگیری مبتنی بر ساختار تیمی.

۵- از منابع جدید بهره ببریم.

یکی از تعهدات مدرسین که منجر به بهبود کیفیت آموزش میشود، استفاده از منابع جدید و عدم بیان مسائل بدیهی است. امروزه مدرسین نقش مهمی در معرفی منابع آموزشی برای مطالعه بیشتر دانش پذیران دارند و این موضوع نقش موثری بر کیفیت آموزش خواهد داشت.

٦- سلامت عاطفی و محیط عاری از تهدید.

مدرسین معمولاً با طیف وسیعی از دانش پذیران سر و کار دارند و باید در هر شرایطی، سلامت عاطفی افراد مختلف را در نظر بگیرند. ایجاد یک محیط عاری از تهدید میتواند نقش موثری در بهبود شرایط آموزشی داشته باشد. حذف فرایندهایی نظیر حضور و غیاب و آزمون میتواند منجر به افزایش انگیزه در فراگیری مطالب آموزشی شود و به جای ایجاد یک محیط پر تهدید با رویکرد آزمونهای پایانی، از پروژههای تخصصی فردی در حوزه تخصص هر دانش پذیر استفاده کرد تا افراد بتوانند در یک جمع بندی پایانی، فعالیت تخصصی خود را با آنچه آموختهاند، ارتباط دهند.

۷- از تکنولوژی به صورت صحیح بهره ببریم.

استفاده بیش از حد از تکنولوژی میتواند به فرایند آموزش آسیب بزند و لازم است در این حوزه، به صورت صحیح و صرفاً به عنوان ابزارهای کمک آموزشی از تکنولوژی بهره برد. استفاده از ویدئو کلیپهای با کیفیت، فایلهای ارائه و صوتهای آموزشی میتواند در یک دوره آموزشی کمک حال مدرسین باشد، امّا استفاده بیش از حد میتواند یک دوره آموزشی را بی کیفیت جلوه دهد.

آنچه در این مطلب اشاره شد، سخنی کوتاه با همکاران و متخصصین عزیز در حوزه آموزش بود. امروزه، کیفیت در آموزش، وابسته به ساعت آموزش و فراگیری حجم زیادی از اطلاعات نیست. بلکه امروز، این مهم است که در حوزه آموزش چقدر میتوان پتانسیل و تواناییهای داخلی افراد را شناخت، آنها را فعال کرد و به افراد کمک کرد تا از این پتانسیلها استفاده کنند. باید بدانیم آموزش دیگر، تنها فراگیری واقعیتهای پیشین نیست، بلکه آموزش استفاده از آموختهها و تواناییهای فردی است.

ارتقاء کیفیت در بومی سازی تجهیزات مترو



دکتر بابک راهنورد
سرپرست مدیریت بحران، پدافند غیرعامل ایمنی، بهداشت و محیط زیست متروتهران

امروزه مسئله حمل و نقل یکی از عمده ترین مسائل کلان شهرها محسوب می شود ، بروز مشکل در این سیستم می تواند مشکلاتی از قبیل اتلاف وقت و انرژی ،افزایش هزینه های زندگی شهری و افزایش آلودگی محیط زیست در زندگی شهری به وجود آورد. یکی از مباحث اساسی که در توسعه پایدار شهری به آن پرداخته می شود مسئله حمل و نقل عمومی کارآمد است. با توجه به زمان بر و هزینه بر بودن توسعه زیرساختها برای استفاده از وسایل نقلیه شخصی، توسعه حمل و نقل عمومی راهکار مناسبی برای حل مشکل ترافیک به حساب می آید. استفاده شهروندان از حمل و نقل عمومی باعث ارتقاء شرایط کمی و کیفی زندگی در شهرها ،بهبود محیط زیست شهری و رسیدن به توسعه پایدار شهری خواهد شد.در این میان توسعه مترو تحولات زیادی را در زندگی شهروندان ساکن در کلان شهرها بوجود خواهد آورد و سبب کاهش اتلاف وقت و مصرف انرژی ،افزایش سلامت جسمی و روانی ،کاهش مرگ و میر انسانها و صدمات ناشی از تصادفات رانندگی وکاهش استهلاک وسایط نقلیه شخصی خواهد شد، بطوریکه مترو به عنوان یکی از سیستمهای پویا در زمینه رسیدن به توسعه پایدار در کلان شهرها محسوب می گردد.

زیر ساخت مترو از دو بخش سازه و سیویل و تجهیزات تشکیل شده که تقریباً سهم هر کدام در میزان فعالیت اجرایی و اعتبارات مالی سامانه مترو ۵۰٪ می باشد و برای رسیدن به فاز بهره برداری، تکمیل هر دو زیرساخت لازم و ملزوم هم است. بطور معمول طبق تجربیات گذشته اقدامات اجرایی سازه و سیویل به علت توانمندی پیمانکاران و مشاورین داخلی به موقع و با کمترین قیمت تمام شده در مقایسه با سایر متروها انجام می پذیرد، اما تامین تجهیزات اعم از برقی، مکانیکی و پنوماتیک به علت وابستگی تامین بخشی از تجهیزات به خارج از کشور توان محدود سازندگان داخلی با تأخیرات زمان نصب و خروج مقادیر بسیار زیاد ارز از کشور روبه رو می باشد.

مدیریت سازمان های قطار شهری در حال حاضر بیشتر به انجام فعالیت هایی نظیر فعالیت های ساختمانی متمرکز شده اند که در شرایط کنونی ضروری است به فعالیت های پیچیده و پرهزینه نظیر انتقال فن آوری تجهیزات متمرکز شوند. هر چند ساخت داخل تجهیزات مربوط به مترو از مرز ۶۰ درصد گذشته است و سازندگان داخلی توانسته‌اند جوابگوی بخشی از نیاز قطار شهری ها باشند، اما با شتاب روز افزون تحولات و دگرگونی ها در دنیای کنونی که عصر اطلاعات و ارتباطات است و به دلیل بی ثباتی و تغییر پذیری محیط جهانی، شرایط غیر قابل پیش بینی می باشد. آنچه که کشورهای در حال توسعه را جهت بهبود کسب و کار و توانمندسازی صنایع ملی یاری می رساند، همانا استفاده از فرصت ها در رقابت با سایر کشورهاست و این امر میسر نیست مگر با درایت و هوشمندی مدیران صنایع و اتحادیه های صنفی در تدوین استراتژی های کارآمد ، برای ارتقاء توانمندی و کیفیت محصولات تولیدی سازندگان داخلی به منظور خودکفایی است. در شرایط کنونی با در نظر گرفتن سیاست های دولت و برنامه های مصوب احداث مترو در هشت کلان شهر کشور و شهر تهران ،خطوط مترو به سرعت در حال احداث است که در طی چند سال آینده اکثریت آنها به مرحله نصب تجهیزات و بهره برداری خواهند رسید و این بازار بسیار مناسبی برای شرکت های تولید تجهیزات داخلی و خارجی است. لذا برای رسیدن به این سودمندی و موفقیت بایستی برنامه ریزی لازم جهت تامین تجهیزات با کیفیت جهانی انجام گرفته و شرایط مناسب برای رشد سازندگان داخلی برای مشارکت با سرمایه گذاری سازندگان خارجی فراهم گردد. همچنین با سیاستگذاری ها و تصویب قوانین و سیاست های حمایتی از ساخت داخل امکان بومی سازی تجهیزات امکان بهینه سازی کیفیت افزایش یافته است. اما تا رسیدن به نقطه بهینه فاصله زیاد است در این راستا تعهد و نگرش مدیران کلان صنعت مترو به کیفیت محصولات تولیدی ، ابزار و ماشین آلات، توانمندی نیروی انسانی، در اولویت قرار گرفتن خرید تجهیزات داخلی و تدوین نظام جلب مشارکت و سرمایه گذاری سازندگان خارجی برای انتقال تکنولوژی موجب رونق هر چه بیشتر در این صنعت می گردد. اما تولید کنندگان تجهیزات داخلی در صنعت مترو برای موفقیت در این حوزه نقش بسیار مهمی را در امر توسعه ایفاء می کنند. اما با این وجود این شرکت ها، از لحاظ دانش، نیروی انسانی ماهر و امکانات مالی، منابع فیزیکی و مدیریتی نیازمند بهبود هستند که یکی از راههای رفع این کمبودها روی آوردن این شرکت ها به مشارکت و اتحادهای استراتژیک با شرکت های همکار داخلی در حوزههای فعالیتی مشابه می باشند که به منظور تقویت و بهبود کیفیت صنعت داخلی تولید تجهیزات مترو موارد ذیل پیشنهاد می گردد.

پیشنهادات مدیریتی:

تدوین استاندارد های فنی مورد نیاز برای ساخت تجهیزات مترو

معرفی ظرفیت های سرمایه گذاری خارجی در تجهیزات مترو به سرمایه گذاران خارجی

حمایت از سازندگان داخلی برای مشارکت با سازندگان خارجی درسرمایه گذاری و انتقال تکنولوژی تجهیزات متروبااختصاص وام های کم بهره و برخورداری سازندگان داخلی از بسته های حمایتی به هنگام سرمایه گذاری مشترک خارجی در کشور

تامین بازار پایدار برای تولید کنندگان برتر داخلی در صنعت مترو

پیشگام شدن وزارت صمت در ایجاد اتحاد استراتژیک بین تولید کنندگان داخلی

کیفیت، وجدان کاری و رشد تجارت کسب و کارها در نسل Z



سیاوش سیار ایرانی
دکتری تخصصی مدیریت بازرگانی

در باب تعریف کیفیت و تاثیر آن در نگهداشت و رشد بازار، مقالات و نظریه های زیادی ارائه شده است. وجه اشتراک همه آنها مطرح شدن دو بحث کیفیت عملکردی و ادراکی محصول به عنوان دو جز لاینفک این مبحث می باشد. اشاره به هر دو بعد عملکردی و ادراکی کیفیت مبین این مطلب است که ذائقه مصرف کننده در عصر حاضر پیچیده تر و در عین حال مترقی تر از گذشته شده است. کیفیت چیزی نیست جز دریافت حس مثبتی همه جانبه در هنگام استفاده از یک محصول یا خدمات. ایجاد این حس مثبت نیاز به تحلیل مصرف کننده و مشتری و سپس استفاده از نتایج تحلیل در پدید آوری محصول و خدمت، دارد که وظیفه ای مارکتینگی می باشد. در این قسمت نیاز است گریزی بزنیم به پنج رویکرد مارکتینگ که به فراخور گذر زمان تکمیل شدند.

اولین رویکرد عبارت است از اصل تمرکز بر تولید که اشاره به این موضوع دارد که مشتری علاقمند به محصولاتی با قابلیت دستیابی و توزیع بالا می باشد و صرفا یک رویکرد تولید محور بود و در حال حاضر برخی شرکت های چینی همچنان به آن پایبندند. دومین رویکرد به تمرکز بر محصول استوار است و بر این باور است که مصرف کننده علاقمند به محصولاتی با کیفیت، عملکرد و نوآوری بالا می باشد. البته در این مفهوم، کیفیت و سطح مورد قبول کالا یا خدمات تنها از طریق شناخت،سلیقه و ادراک پدید آورندگان آن تعریف و عرضه می شود و نه خواست و نیاز مشتری و در واقع نقطه ضعفش در این مطلب نهفته بود که ارائه دهندگان به جای تمرکز بر نیاز و خواسته ی مشتری، صرفا بر روی تکامل محصول از روی باور و اعتقاد خود تکیه دارند، به طور مثال تولید کننده با کیفیت ترین فلاپی دیسک در سال ۲۰۲۲! این کمپانی آیا می تواند جایی در بازار فعلی داشته باشد؟ در واقع به جای تمرکز بر ذخیره سازی داده به محصول و ذخیره ساز تمرکز شده. سومین رویکرد، تمرکز بر فروش می باشد. این مفهوم نیز کمابیش تکمیل کننده اصل اول یعنی تولید پر تیراژ، است و تلاش دارد که با جلب نظر مشتری و متقاعد سازی وی (کششی و فشاری) از راه های فروش شخصی و تبلیغات، سهمی در بازار ایجاد کند. در واقع فروش آنچه که کمپانی تولید می کند و نه آنچه که مشتری بدان نیاز دارد. چهارمین رویکرد که همزمان با پدید آمدن نسل Y (متولدین سال ۱۹۸۱ الی ۱۹۹۶ میلادی) به وجود آمد تمرکز بر شناخت نیاز و خواسته مشتری، فراتر از رقبا می باشد. این رویکرد مشتری محور بر این اصل استوار است که به جای پیدا کردن مشتری مناسب برای محصول و خدماتمان، باید محصول و خدمات مناسب برای مشتری فراهم آوریم- در واقع برآورده ساختن نیاز مشتری دلیل اقتصادی، اجتماعی و وجدانی اساس و وجود یک شرکت می باشد. در این تعریف به مفهوم وجدان کاری در پدید آوری محصول رسیده ایم و محصولی که به قول معروف به کار مشتری بیاید و نیاز وی را برآورده سازد تولید نموده ایم و به موفقیت کسب و کار کمک نموده ایم. اما کامل ترین رویکرد که در واقع از منظر یک شهروند قرن بیست و یکمی پذیرفته و ارزشمند است، پنجمین اصل و رویکرد بازاریابی اجتماعی می باشد. در این نسل از استراتژی بازاریابی، شرکت ها به سه اصل سود آوری، برآورده نمودن نیاز مشتری و اقدامات ارزش محور (اجتماعی، زیستی و...) توجه دارند. این رویکرد با روی کار آمدن نسل Z (متولدین ۱۹۹۷ به بعد) جایگاه غیر قابل انکاری در بین فعالان صنعت و اقتصاد پیدا کرد و میتوان کامل ترین تعریف از پیوند بین وجدان کاری و رشد کسب و کار را در بطن این رویکرد جستجو کرد. وجدان کاری در واقع حسی است که در هنگام انجام فعالیتی که برای سه هویت "کمپانی"، "مشتری" و "جامعه" ایجاد ارزش می کند، ایجاد می شود و با این رویکرد نسل پنجم و اجرای کامل مفاد آن، میتوان رشد کسب و کار را نیز با تکیه بر این حس وجدان کاری تضمین شده قلمداد نمود.

تجربه کاری خوب، حق همه کارکنان در محیط کار است



دکتر حمزه خواستار
عضو هیئت علمی دانشکده مدیریت دانشگاه خوارزمی

روز ۱۸ آبان ماه ۱۴۰۱ طی نشستی به مناسبت روز ملی کیفیت که توسط انجمن مدیریت کیفیت ایران و دانشگاه خوارزمی برگزار شد، درباره اهمیت کیفیت زندگی کاری و تجربه کارکنان (Employee Experience) سخن گفت و تأکید کرد: ما امروز با نیروی کار متفاوتی روبرو هستیم؛ نیرویی که برخلاف نسل قبل به دنبال تجربه کاری خوب است و برایش مهم است ساعت‌های کاری خود را چگونه بگذراند و ما اگر نتوانیم یک تجربه خوب برای این نسل ایجاد کنیم، دچار کمبود نیرو خواهیم شد.

اهمیت کیفیت زندگی کاری و تجربه کارکنان (Employee Experience) به این معناست که ما امروز با نیروی کار متفاوتی روبرو هستیم؛ نیرویی که برخلاف نسل قبل به دنبال تجربه کاری خوب است و برایش مهم است ساعت‌های کاری خود را چگونه بگذراند و ما اگر نتوانیم یک تجربه خوب برای این نسل ایجاد کنیم، دچار کمبود نیرو خواهیم شد.

نیمی از عمر فعال افراد در محیط کاری می‌گذرد

کارکنان روزانه حداقل ۸ ساعت خود را در محیط کار می گذرانند و با در نظر گرفتن متوسط ساعت‌های فعال زندگی، حداقل ۵۰ درصد از زمان فعال آنان در محیط کار می‌گذرد، بنابراین حق کارکنان است که فضای کار با کیفیتی هم از نظر فیزیکی و فن‌آورانه و هم از نظر ارتباطات سازمانی داشته باشند.

در دوره‌ای که ارتباطات از طریق پیام‌رسان‌ها و سیستم‌های اینترنتی گسترش یافته و افراد حتی پس از ترک محیط فیزیکی شغل خود، درگیر کار هستند، طراحی یک زندگی کاری با کیفیت حق همه کارکنان است. اما این مسئله به خودی خود اتفاق نمی‌افتد و همانند تجربه‌ای که برای مشتری طراحی می‌شود، برای کارکنان نیز باید یک تجربه خوب کاری طراحی شود.

تجربه کارکنان از محیط کار یک فرایند مستمر است

منظور از تجربه کارکنان در محیط کار، دانش ضمنی حین کار نیست بلکه برداشت ها و احساسی است که کارکنان از محیط کار در نتیجه تعاملات خود با سازمان به دست می‌آورند. این شامل حس و حالی که از محیط کار می‌گیرند و تجربیاتی که به دست می‌آورند نیز می شود. این تجربه از لحظه‌ای که فرد آگهی استخدام را می‌بیند تا لحظه‌ای که سازمان را ترک می‌کند، ادامه دارد. بنابراین ایجاد تجربه یک موضوع تقویمی و محدود به یک روز کار نیست بلکه یک موضوع مستمر و ادامه‌دار است و تنها در صورت این استمرار سازمان می‌تواند انتظار خروجی مناسب را داشته باشد. یک تجربه کاری خوب باعث بالا رفتن عملکرد، رفتارهای داوطلبانه مثبت و کاهش تمایل به غیبت و ترک کار می‌شود.

پنج بعد مهم در تجربه کارکنان

پژوهش انجام‌شده در شرکت IBM در خصوص تجربه کارکنان در محیط کار[۱]، پنج شاخص ارائه شده برای اندازه گیری و ارزیابی این تجربه را معرفی شده. این پنج شاخص به شرح زیر هستند:

تعلق: به این معنا که فرد احساس کند عضوی از این گروه و سازمان است.

هدف: فرد احساس کند کاری که انجام می‌دهد اهمیت دارد و منجر به هدفی مشخص می‌شود

دستاورد: فرد خروجی کاری را که انجام داده است می‌بیند و احساس توفیق و موفقیت می‌کند؛ این شاخص به شناخت انگیزه‌های اجتماعی و توفیق‌طلبی مرتبط است.

احساس خوشایند در محیط کار: به معنای شادی (Happiness) در محیط کار است و نشر احساس خوشایند و مثبت همراه با توسعه و ارتباط سازمانی درست است.

نشاط: که به معنای وجود اشتیاق و هیجان در کار است.

عملکرد بالا و کاهش تمایل به ترک خدمت، دستاوردهای تجربه کاری خوب

خواستار سپس اشاره کرد که خروجی این پژوهش نشان داد که ۲۵ درصد از افرادی که بالاترین تجربه کار را بر اساس پنج بعد بررسی شده در محیط کار داشتند، عملکرد کاری ۹۶ درصدی نشان دادند، درحالی‌که ۲۵ درصد از کارکنانی که پایین‌ترین تجربه کاری را داشتند، عملکرد ۷۳ درصدی نشان دادند.

همچنین ۲۵ درصد اول تجربه کاری تنها ۲۱ درصد تمایل به ترک خدمت داشتند، درحالی‌که ۲۵ درصد آخر، ۴۴ درصد تمایل به ترک خدمت داشتند؛ این یعنی دو برابر اختلاف بین چارک اول و آخر در این زمینه وجود دارد.

ممکن است این تمایل تبدیل به سکوت سازمانی گردد؛ به این معنا که فرد حس و حال خوبی در شغل کنونی ندارد اما به دلیل کمبود مهارت فردی یا وضعیت کلی اقتصاد و صنایع، شغل بهتری هم در مقایسه با شغل حال حاضر خود پیدا نمی کند، بنابراین سازمان را ترک نمی‌کند اما بازدهی کار خود را به حداقل می‌رساند و در فرایندها و تصمیم گیریهای سازمانی مشارکتی ندارد و دچار سکوت سازمانی می شود.

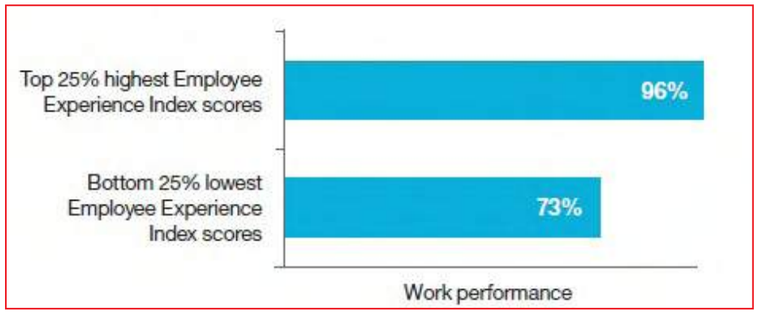
کارکنانی که تمایلی به رفتارهای داوطلبانه ندارند

منظور از رفتارهای داوطلبانه رفتارهایی است که در شرح وظایف کارکنان نیستند و در مقابل انجام آن‌ها به کارکنان پاداشی داده نمی‌شود، اما انجام این رفتارها به نفع سازمان است و پیامدهای مثبتی دارد. نتیجه پژوهش انجام شده IBM نشان داد که ۲۵ درصدی که بالاترین تجربه را از محیط کار خود داشتند، ۹۵ درصد به رفتارهای داوطلبانه تمایل نشان دادند، درحالی‌که این میزان تمایل به رفتارهای خارج از نقش رسمی برای ۲۵ درصدی که پایین‌ترین تجربه کاری را داشتند، تنها ۵۵ درصد بود.

لزوم طراحی تجربه کاری خوب برای سازمان‌ها

طراحی و خلق تجربه کارکنان یک موضوع لوکس و نیاز آینده سازمان‌ها و شرکت‌ها نیست، بلکه چالشی مربوط به زمان حال است. همین امروز استخدام‌کنندگان و کارفرمایان با کمبود نیروی کار باکیفیت روبرو هستند. این نیروها دنبال موسسات با تجربه کاری خوب هستند و اگر نتوانیم چنین تجربه‌ای را برایشان ایجاد کنیم، نمی‌توانیم نیروی کار خوب جذب کنیم و دچار کمبود نیرو و بحران‌های متعاقب آن خواهیم شد؛ چیزی که در حال حاضر هم در بسیاری از صنایع و خوشه‌های صنعتی با آن روبرو هستیم. بنابراین با درک اهمیت این موضوع باید به دنبال طراحی محیط‌هایی باشیم که تجربه کاری خوبی برای کارکنان ایجاد می‌کنند.

https://www.ibm.com/downloads/cas/]۱[
JDMXPMBM







دکتر نسیم غنبر تهرانی
عضو هیئت علمی دانشکده فنی و مهندسی دانشگاه خوارزمی

کیفیت زندگی کاری

خلاصه‌ای از سخنرانی دکتر نسیم غنبر تهرانی، عضو هیئت علمی دانشکده فنی و مهندسی دانشگاه خوارزمی، در مراسمی که به مناسبت روز ملی کیفیت، ۱۸ آبان ماه ۱۴۰۱ توسط انجمن مدیریت کیفیت ایران و دانشگاه خوارزمی برگزار شد.

سازمان‌ها بدون حضور انسان‌ها مفهوم ندارند و اداره سازمان نیز بدون دخالت و رهبری انسان معنا و فایده ندارد. در الگوهای جدید مدیریت، نگرش به انسان با الگوهای قدیمی متفاوت است؛ انسان عامل، خالق و دارای نقش محرک در مدیریت است. درواقع منابع انسانی سرمایه‌های انسانی هستند و بنابراین شرایط روحی و روانی مناسب این سرمایه‌ها باید اولویت سازمان باشد. در نگرش قبلی مدیریت، تمرکز تنها روی زندگی کاری یعنی بخش درون‌سازمانی بود اما در نگرش جدید، زندگی شخصی و کاری هر دو اهمیت دارند و تفکیک‌پذیر نیستند. کیفیت زندگی کاری یعنی برقراری تعادل و تعامل میان دو بخش زندگی نیروی انسانی؛ کار و زندگی غیرکاری.

تعریف کیفیت زندگی کاری

کیفیت زندگی کاری مجموعه‌ای از پدیده‌ها و ویژگی‌هایی است که در تعامل فرد با سازمان نمود پیدا می‌کند و هدف آن متعهدنمودن سازمان برای بهبود مستمر شرایط کار و ایجاد رضایت در کارکنان برای تعامل بیشتر در طراحی مشاغل و اثربخشی است. درواقع عکس‌العمل کارکنان نسبت به کار یک پیامد فردی تنها نیست بلکه جمعی است به این معنا که رضایت شغلی فرد هم بر عهده سازمان و هم بر عهده خود او است.

بر اساس نگرش جدید به نیروی انسانی، مفهوم کیفیت زندگی کاری در سه حوزه مطرح می‌شود:

خروجی‌های مرتبط با کارکنان مانند فرصت‌های رشد، روابط انسانی، مسائل روانی، ایمنی شغلی و غیره

مجموع کارها و عملکرد سازمان مانند مدیریت شغلی و غنی‌سازی شغلی

برنامه‌های تغییر سازمانی یعنی برنامه‌هایی که تغییر سازمان را با هدف افزایش کارآیی و عملکرد سازمان امکان‌پذیر می‌سازد

شاخص‌های کیفیت زندگی کاری

پرداخت منصفانه و کافی: در اینجا تنها کافی‌بودن پرداخت مطرح نیست بلکه عدالت هم مطرح است یعنی هم بحث مطلق پرداخت و هم بحث مقایسه‌ای آن

محیط کاری ایمن و بهداشتی

تأمین فرصت رشد و امنیت شغلی: کارهایی که واگذار می‌شود چقدر به رشد و کسب مهارت می‌انجامد

قانون‌گرایی در سازمان: سلطه قانون باید نسبت به سلطه انسان‌ها و سلیقه‌های انسانی ارجح باشد

وابستگی اجتماعی زندگی کاری: آیا از دید کارکنان، سازمان در حیطه‌های مختلف مسایل اجتماعی حضور دارد

فضای کلی زندگی کاری: به معنای تعامل میان کار و زندگی غیر کاری

انسجام و یکپارچگی در سازمان: آیا در عین وجود گروه‌های اجتماعی و ارتباطات درست، منافع افراد در سازمان حفظ می‌شود

توسعه قابلیت‌های انسانی: چقدر کنترل‌ها سخت‌گیرانه است و چقدر به رشد افراد کمک می‌شود

مزایای جانبی و رفاهی

حجم کاری و استرس شغلی

فرصت استفاده و توسعه ظرفیت‌های انسانی

برابری، عدالت و رسیدگی به شکایات: فرصت شنیده‌شدن شکایان و رسیدگی

تصویر یا وجهه سازمان

احترام و اعتماد در محیط کاری: ارتباط و اعتمادسازی دو طرف

تحول و تغییر در کار

رویکردهای زندگی کاری

تشکیل دوایر یا حلقه های کیفیت: منظور ایجاد گروه‌های کوچک کاری است که دارای استقلال و اختیار هستند و با یکدیگر که تعامل شدید دارند

ایجاد سیستم اجتماعی فنی: استفاده از تکنولوژی برای تنظیم روابط و تشکیل گروه برای ایجاد زندگی کاری با کیفیت‌تر

برقراری دموکراسی صنعتی: دخیل‌کردن رأی و خواست کارکنان در تصمیمات سازمان

خلق گروه‌های خودگردان: گروه‌هایی که در تصمیمات سازمانی، شیوه عملیات، زمان‌های کاری و غیره مشارکت دارند. این گزوه‌ها متشکل از کارکنانی هستند که مهارت‌های چندگانه دارند، اطلاعات بسیاری در اختیار آن‌ها قرار می‌گیرد و اختیار و آزادی عمل بالایی در نحوه کار خود دارند. این مفهوم انقلابی در طراحی محیط‌های کاری ایجاد کرده است.

بالندگی سازمان

استراتژی‌های زندگی کاری

نقشه راه شغلی: افراد در وهله اول باید بدانند که قرار نیست منجمد باقی بمانند، مسیر رشد و پیشرفت دارند و می‌توانند بر اساس علایق و نیازمندی‌های خود در این رشد و پیشرفت مشارکت داشته باشند

طراحی کار

سیستم حقوق و مزایا: حقوق و مزایا به نوعی انگیزشی است و رفتار مثبت و دستاورد روانی کارکنان را به دنبال دارد

طراحی و حفظ روابط کاری کارکنان: روابط درون‌گروهی، بین گروهی و به حداقل رساندن رقابت و تعارض غیرسازنده

اقدامات مدیریتی: در تمامی رده‌های پایین تا بالای مدیریتی

راهبردهای درونی و بیرونی تغییر: تشکل‌ها، گروه‌های سیاسی و ذی‌نفوذ و قوانین

بنابراین در مبحث کیفیت زندگی کاری، ما به دنبال روابط برنده-برنده هستیم یعنی هم افراد و هم سازمان در مقابل رضایت شغلی احساس مسئولیت کنند و این چنین مشارکتی به افزایش کارایی شخصی و سازمانی می‌انجامد.



وجدان کیفیت



فرزین انتصاریان
رئیس انجمن مدیریت کیفیت ایران
رئیس انجمن اخلاق کسب و کار و مسئولیت اجتماعی ایرانیان

شعار روز جهانی کیفیت (نهم نوامبر برابر ۱۸ آبان) برای سال جاری وجدان کیفیت (Quality Conscience) تعیین شده است، ترکیب این دو واژه با معانی و مفاهیم گسترده و تا حدی ناشناخته آن ها برای بسیاری نامشخص و سوال برانگیز است .به خصوص در جایی که پس از سال ها تلاش در انجمن مدیریت کیفیت ایران هنوز ترکیب دو واژه مدیریت و کیفیت هنوز حتی در مجامع آکادمیک ما نیز به خوبی هضم نشده و بالطبع اهمیت آن نیز درک نشده است.

حال اضافه شدن واژه "وجدان" که خود یک مفهوم ذهنی و انتزاعی از آن برداشت می شود قطعا مفهوم آن ها را پیچیده تر می نماید.

لذا برآن شدم تا در حد امکان و بضاعت خود بدون ورود به مباحث فلسفی و روان شناختی و تخصصی ، تنها در حد مفاهیم کلی مطالبی را در جهت روشن تر شدن موضوع در قالب یک مقاله عمومی در سه بخش "وجدان" ، "کیفیت" ، و "مدیریت وجدان کیفیت" تنظیم و طرح نمایم.

بخش اول- وجدان (Conscience)

معانی و مفاهیم وجدان

لغت نامه دهخدا، واژه وجدان را به معنای نفس و قوای باطنی و مترادف با شرف، انصاف و مروت آورده است .

واژه نامه آزاد ، واژه وجدان را از گویش لَکی (در غرب ایران) می شناسد که از ترکیب دو واژه "وژ" به معنی خویش و "دان" از ریشه دانایی به معنی دانستن به وجود آمده و معرب آن از واژه "وژدان" به "وجدان" تغییر یافته است و تقریباً مفهوم خودشناسی را منتقل می نماید.

فرهنگ عمید از واژه "وجدان" تعریف گسترده تری دارد و آن را به قوه باطنی که خوب و بد به وسیله آن اعمال می شود تعریف می کند.

شهید استاد مرتضی مطهری، وجدان را معادل نفس لوامه دانسته و آن را به شرح زیر تعریف می کند:

قرآن وجدان را به "نفس الوامه" یا نفس ملامتگر تعبیر می فرماید که صاحبش را ملامت می کند یعنی قوه ای در وجود انسان که وقتی کاری را انجام می دهد، با خود انسان حرف می زند و او را ملامت می کند. در ادامه ،استاد شهید مطهری در سخنرانی خود که متن آن در کتاب "آثار شهید مطهری، جلد۲۱ صفحات ۲۵۷ تا ۲۶۴" آمده است، مفاهیم و مصادیق ملموس و قابل تاملی از آن را به تفصیل بیان می کند که بسیار آموزنده و روشنگر است.

با توجه به تعریف وجدان که توسط مرحوم شهید مطهری به "نفس لوامه" اشاره شده، لذا مناسب می دانم به سه گونه نفس که در قرآن مجید آمده است اشاره ای بسیار مختصر داشته با شم :

نفس اَماره : قوه شیطانی که انسان را به هوا و هوس و کارهای ناشایسته وادار می کند.

نفس لوامه: قوه ملامت کننده ای که انسان را از ارتکاب به کارهای ناشایست وا می دارد.

نفس مطمئنه: قوه روحانی و هدایت گری که انسان را به پرهیزگاری و آرامش قلبی و درونی هدایت می کند.

در ادامه به مفاهیم و معانی وجدان (Conscience) در واژه نامه ها و ادبیات زبان انگلیسی جستجو می کنیم:

در واژه نامه آکسفورد تعریف وجدان (Conscience) به شرح زیر آمده است:

Conscience (وجدان)

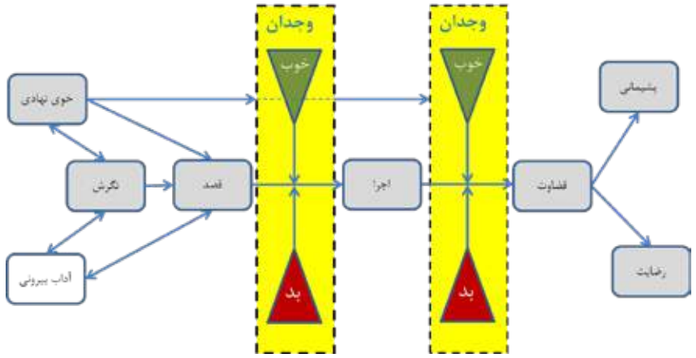
A person's moral sense of right and wrong, viewed as a guide to one's behavior.

حس خوی باطنی شخصی از درست و غلط که به صورت هدایت گر رفتار او دیده می شود.

نتیجه اینکه: "وجدان" نیرویی درونی در وجود انسان است که رفتار فرد را براساس باورها و ادراک او از بد و خوب، یا درست و غلط را که توسط خوی باطنی یا قلبی فرد تعریف می شود، هدایت می کند.

در زبان فارسی وجدان جنبه مثبت دارد و مفهوم آن از واژه های ترکیبی "بی وجدان" و "با وجدان" مترادف با "بامروت" و "بی مروت" و یا "باشرف" و "بی شرف" بهتر درک می شود در حالیکه در زبان انگلیسی "وجدان)Conscience(" می تواند خوب یا بد باشد و مفاهیم "وجدان خوب Good Conscience " یا وجدان بد Bad Conscience " مورد استفاده قرار می گیرد.

در نمودار زیر مکانیزم عملکرد وجدان مشاهده می شود:



نحوه عملکرد وجدان:

در نمودار فوق از چپ به راست، ابتدا خوی درونی (Moral) با معیارها و قوائد بیرونی ترکیب شده و نگرش اخلاقی (Ethical approach) را به وجود می آورد و در ادامه قصد و تصمیم برای انجام کار مشخص می شود در اینجاست که وجدان وارد عمل شده و معیارهای خوب و بد را که از خوی درونی شخص منبعث می شود را در ذهن شخص، مورد ارزیابی و تجزیه و تحلیل قرار می دهد.

نتیجه آن اگر بدون الزام به اینکه فرامین وجدان رعایت شود ، رفتار یا کار صورت پذیرد ، در ادامه ، مجددا وجدان وارد عمل شده و نتیجه را با همان معیارهای خوی درونی مورد ارزیابی قرار می دهد و احساسی درونی شامل پشیمانی ،ملامت، خجالت قلبی از رفتار خود ، یا خوشحالی ،رضایت و افتخار را در ذهن شخص به وجود آورد.

همانطور که ذکر شد، "وجدان" به عنوان یک نیروی درونی ماهیت دینامیک دارد و براساس معیارهای بد و خوب یا درست و غلط که توسط خوی باطنی (درونی / قلبی) فرد تعریف می شود، رفتار او را هدایت می کند.

در زبان انگلیسی، دو واژه Moral و Ethics مفاهیم و تعاریف جداگانه ای دارند اما در زبان فارسی برای هر دو واژه انگلیسی تنها یک واژه "اخلاق" وجود دارد در حالیکه تفاوت های زیادی بین مفاهیم این دو که یکی ماهیت درونی داشته و دومی ماهیت بیرونی دارد وجود دارد. لذا مناسب است که به طور خلاصه معانی و مفاهیم و تفاوت های این دو واژه را بررسی کنیم (برای تفکیک این دو مفهوم من در این مقاله دو واژه ترکیبی جداگانه را برای آن ها به کار برده ام).

خوی باطنی (Morality) و اخلاق ظاهری (Ethics)

در یک بیان ساده، اخلاق ظاهری انعکاس معیارهای خوی باطنی است که انتخاب ها و رفتارهای افراد را در طول زندگی هدایت می کند. زمانی که معیارهای خوی باطنی فراگرفته از ارزش ها و باورهای درونی یک فرد با معیارهایی که در یک جامعه یا محیط اجتماعی، درست و نادرست شناخته می شود ترکیب می گردد، اخلاق ظاهری شکل می گیرد.

شناخت فضیلت اخلاقی

در نگاه جامعه، کسانی که با خوی باطنی/ باطنی خوب شناخته می شوند، افرادی خوش طینت و خوش ذات تلقی می شوند آن ها کسانی هستند که پندار و رفتار خود را با معیارهای اخلاقی مورد قبول آن جامعه تنظیم می کنند. در حالی که آن هایی که از نظر خوی باطنی بد تلقی می شوند افرادی بی مروت، شریر و بدذات شناخته می شوند.

در حالیکه افرادی معیارهای اخلاق ظاهری را رعایت نکنند افرادی بی ادب، بی تربیت و بد اخلاق شناخته می شوند.

آیا انسان ها با وجدان و معتقد به معیارهای اخلاقی به دنیا می آیند؟

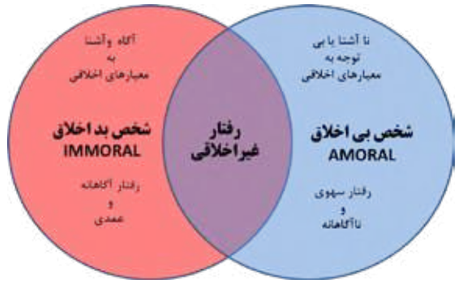
در گذشته تصور می شد که انسان ها با یک ذهن خالی به دنیا می آیند، اما تحقیقاتی که در دانشگاه ییل(Yale University) انجام شده، نشان داده است که نوزادان از بدو تولد دارای یک حس فطری و وجدان حاوی معیارهای اخلاقی هستند. برای مثال نوزادان از بدو تولد موجوداتی اجتماعی هستند، درکی از من، ما و دیگران دارند. از نظراحساسی لذت و خوشی را برای خودشان و برای گروهی که آن ها را "خودی" می شناسند عرضه می کنند، در عین حال آن ها در ذات خود احساسات انحصارطلبی و توسعه طلبی نیز دارند.

به عبارت دیگر دو خصیصه شفقت و دوستی و خشم و دشمنی در انسان احساساتی فطری هستند. علاوه بر این تحقیقات، پژوهش های دیگری که در این زمینه انجام شده است، نشان داده است که شدت این احساسات در جوامع مختلف متفاوت است و این والدین و محیط و جامعه هستند که می توانند خوی باطنی و اخلاق ظاهری را در کودکان جهت داده و پرورش دهند.

تفاوت بین «بی اخلاقی (Amoral)» و «بداخلاقی (Immoral)»

یک فرد بی اخلاق هیچ احساسی نسبت به درست یا نادرست بودن کارش ندارد و یا به آن اهمیت نمی دهد. او هیچ توجهی به معیارها و ارزش های اخلاقی ندارد. برعکس، یک فرد بداخلاق معیار های اخلاقی بد و خوب را می شناسد و تفاوت بین آن ها را می‌داند، اما بدون توجه به این معیارها، کار غیراخلاقی مورد نظر خودش را انجام می دهد.برای مثال، مدیر بی اخلاق عمدتا اطلاعی از معیارهای اخلاقی و مقررات حاکم بر سازمان ندارد یا اهمیتی به دانستن آن ها نمی دهد، او تنها بر اساس برداشت ها، علائق و نیازهای شخصی خود تصمیم می گیرد و چون او از درست یا نادرست بودن اعمالش غافل است، در صورت اعتراض، از رفتار غیراخلاقی خود دفاع می کند و یا از عواقب به وجود آمده تعجب می کند. برای مثال زمانی که مدیری بدون تجربه یا بی توجه و یا نا آشنا به مبانی و معیارهای اخلاقی به کاری گمارده می شود و با اشتباهات خود اعم از اینکه برای نفع شخصی او باشد و یا نباشد، مشکلاتی را ایجاد می کند، اعمال اشتباه او نمونه رفتار «بی اخلاقی» به شمار می رود. در مقابل، کسی که دانسته و با علم به بدی کار خود، پنهانی اقدام به کار غیراخلاقی، برای مثال رشوه خواری و یا اختلاس می نماید، نمونه ی یک فرد «بد اخلاق» است.

نمودار زیر تلاقی دو شخصیت بی اخلاق و بد اخلاق را نشان می دهد.



مراحل رشد اخلاقی:

لارنس کولبرگ روانشناس آمریکایی مراحل رشد اخلاقی را در سال ۱۹۵۸ مطرح کرد که منجر به تحقیقات فعلی در زمینه روانشناسی اخلاقی شده است. پژوهش های کولبرگ بر محور نظریه ژان پیاژه درباره قضاوت اخلاقی کودکان است و به روند چگونگی رشد فکری انسان درباره شناخت درست از غلط می پردازد. از دید او رشد اخلاقی، شامل شش گام و در سه مرحله «پیش متعارف»، «متعارف» و «پسا متعارف» شکل می گیرد و آنچه کودک دریک مرحله می آموزد به مرحله بالاتر اضافه شده و در آن ادغام می شود.

در نمودار زیر مراحل رشد اخلاقی کولبرگ مشاهده می شود:



مرحله پیش متعارف (Preconventional)اطاعت به دلیل ترس از مجازات:

در این مرحله، نگاه کودک (تا سن عقلی ده سالگی) به درک ماهیت درست یا غلط کار نیست بلکه تنها آثار آن کار را بر خودش می فهمد و معیار قرار می دهد. مثلا "برادرم را زدم و تنبیه شدم حال چگونه باید از مجازات اجتناب کنم یا» لباس هایم را جمع کردم و یک شکلات گرفتم» . معیارهای اخلاقی در این سطح تنها بر مبنای «برای من چه نتیجه ای خواهد داشت» تعرف می شود.

مرحله متعارف (conventional) اخلاق اجتماع گرا

در این مرحله، فرد (سن عقلی یازده تا سیزده سال)، دیدگاه های جامعه / اجتماع را در مورد درست و غلط و یا حق و باطل می پذیرد. در این مرحله، او معیارهایی اخلاقی را با «شخص خوبی بودن (از دیدگاه دیگران)» هم راستا می داند. نمونه ای از این تفکر "باید این کار را برای او انجام بدهم " این مرحله همچنین شامل درک مفهوم قانون و نظم است «من باید وظیفه خودم را انجام بدهم».

مرحله پسا متعارف (Post conventional)اخلاق اصول گرا

بر اساس نظریه رشد اخلاقی کولبرگ، افرادی که به سطح پسا متعارف می رسند براساس اصول اخلاقی و باورهای خود زندگی می کنند، آن ها با مبانی حقوق اولیه بشر مانند زندگی، آزادی و عدالت باور دارند. آن ها "خیر و خوبی را برای همه مردم حتی نسل های آینده" می خواهند و مسیر آن را دنبال می کنند.

سطح پسا متعارف، که به سطح" اصولی "(Principal) نیز شناخته می شود، با درک اینکه جامعه متشکل از افراد است دیدگاه خود را بر حقوق فردی متمرکز می کنند که ممکن است بر دیدگاه جامعه گرا ارجحیت پیدا نماید. در این سطح از بلوغ اخلاقی، افراد ممکن است از قوانین مغایر با اصول و معیارهای مورد قبول اجتماع یا جامعه سرپیچی کنند و با آن مخالفت نمایند.

مراحل رشد اخلاقی در کسب و کارها

نظریه مراحل رشد اخلاقی لارنس کلبرگ را می توان با بیانی دیگر به عنوان پایه‌ای برای تحلیل رشد عملکرد اخلاقی در کسب و کارها به کار برد.

در نمودار زیر مراحل سه گانه و گام های شش گانه رشد اخلاقی در سازمان ها و کسب کارها نشان داده می شود:



مشابه رشد اخلاقی در یک انسان، رشد اخلاقی در یک سازمان هم سه سطح و شش مرحله قابل تشخیص است. در نمودار فوق سطوح و گام های رشد اخلاقی یک سازمان با استفاده از نظریه کولبرگ مشابه سازی شده است که در زیر شرح داده می شود:

سطح یک – اخلاق خود محور

گام اول: در این گام، سازمان معیارهای اخلاقی خود را بر اساس ترس و میزان خطری که انجام یک عمل مغایر اخلاق برای او دارد تعریف کرده و برای کارکنان، اخلاق را بر اساس اصل فرمانبرداری محض و تنبیه خاطی تعریف می کند (تئوری ایکس) و کارکنان نیز چنان رفتار می‌کنند تا مبادا تنبیه شوند.

می توان تصور کرد که در چنین سازمانی، پنهان کاری، دروغ گویی و ریاکاری رواج دارد. هرکس باید تلاش کند تا موقعیت شغلی خود را حفظ کند. بنابراین بهتر است که برای منافع سازمان خود را درگیر خطربازخواست توسط مدیریت نکنند.

گام دوم: سازمان، معیارهای اخلاقی را بر اساس منافع آنی وکوتاه مدت تعریف می کند و علاوه بر عامل ترس مکانیزم های انگیزشی ساده را به سیستم مدیریتی خود اضافه می کند. کارکنان سازمان هم به تبع اخلاق و فرهنگ جاری در سازمان، به دنبال منافع شخصی هستند اعم از این که منافع به صورت پاداش و تقدیر از جانب سازمان باشد یا از مسیر دیگری، در این سطح رابطه افراد با سازمان ، با دیدی بازاری و بده و بستان کارانه

است. در این سازمان ظاهر سازی، رقابت ناسالم، فرد گرایی، خودخواهی و خود شیرینی و بله قربان گویی رواج دارد.

سطح دو – اخلاق محیط محور

گام سوم: تعریف معیارها در این سطح بر اساس عرف جاری در محیط حاکم بر سازمان صورت می گیرد و رعایت معیارهای اخلاقی محدود به رعایت رسوم و قواعد جمعی و جهت همرنگی با جماعت است. گرایش سازمان متمرکز بر «خوب دیده شدن» برای اجتناب از پذیرفته نشدن نزد مشتریان، رقبا و محیط بیرونی و داخلی سازمان است. در بین کارکنان چنین سازمانی، طاهر سازی، خودنمایی، مدرک گرایی، پنهان کردن اشتباهات جاری است. امری که در اصطلاح عامیانه آبروداری نامیده می شود. انجام کارهای خلاف اخلاق هم اگر توسط بعضی عوامل محیط اجتماعی حاکم انجام می شود (رشوه و تقلب در اندازه های کوچک) به شرطی که کسی متوجه نشود، مجاز است.

گام چهارم: تعریف معیارها و رعایت اخلاق در حد قوانین حاکم و به خاطر نزدیکی به سرچشمه‌های اقتدار (یعنی جهت پذیرفته شدن از طرف مراجع رسمی و مقامات بالاتر جهت کسب شأن اجتماعی است. به زبان ساده، رعایت اخلاق برای ترقی در اجتماع و در صورت لزوم ریاکارانه صورت می گیرد. در این سازمان پارتی بازی ، تملق و کارهای نمایشی، تعصب و پرهیز از انتقاد بخشی از عوامل منفی این گام به شمار می رود. در این مرحله، اخلاقی رفتار کردن افراد از روی تعارف و رعایت رسوم است و در شرایطی که قید و بند اجتماعی نباشد رفتار اخلاقی فرد به گام یک بازمی‌گردد.

سطح سه– بلوغ اخلاقی و مسئولیت اجتماعی

گام پنجم: تعریف معیارهای اخلاقی با توجه به قراردادها و مسئولیت های اجتماعی، رعایت اخلاق در راستای رفاه همگان و نفع همه، احترام به حرمت قانون و حقوق فردی، شناسایی و رعایت مبانی حکمرانی خوب از جمله شفافیت و توجه منافع وانتظارات کلیه ذینفعان است. تمرکز ذهنی کارکنان بر کارگروهی و احترام متقابل بین کارکنان و متعهدانه با مشتریان قرار دارد.

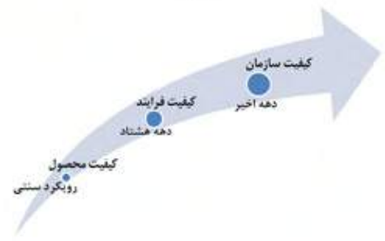
گام ششم: سازمان در این گام، درک عمیقی از اصول و مبانی اخلاقی دارد. در کل سازمان، اعتقاد به درستکاری و عدالت و اصول انسانیت جاری است و پایبندی به اصول اخلاقی به صورت مطلق است و پندار و رفتار اخلاقی درست یک امر قلبی و اعتقادی است و ربطی به عوامل محیطی ندارد. رفتار کارکنان بر اساس رعایت اصول اخلاقی و وجدان فردی آن ها است. معیارهای اخلاقی به صورت باورهای اعتقادی در درون آن ها جریان دارد و فارغ از موقعیت شغلی و منافع شخصی و سازمانی، اخلاقی رفتار می‌کند تا نزد وجدان خودشان شرمنده نباشند.

بخش دوم
مبانی جدید مدیریت کیفیت و رابطه آن با وجدان

در این بخش با توجه به شعار روز جهانی کیفیت امسال تحت عنوان «وجدان کیفیت،انجام کار درست» سعی خواهم کرد با اشاره به سابقه مدیریت کیفیت و سیر تحولات آن تا حد امکان به این حوزه کمتر شناخته شده بپردازم.

همانطور که در نمودار زیر مشاهده می شود، سیر تحولات مدیریت کیفیت که از سال های پنجاه آغاز شده در طول زمان از تمرکز برکیفیت محصول پس از طی چند دوره زمانی به مدیریت فرایند با هدف تضمین کیفیت محصولات ارتقاء یافت. به این معنی که با کنترل فرایند های تولید، فرا تر از بازرسی و نمونه برداری از مجصول، بتوان اطمینان حاصل کرد که تمامی محصول ، تاحد قابل قبولی از کیفیت تعریف شده برخوردار هستند. اما در دو دهه اخیر مفهوم کیفیت متحول شده و در یک روند تکاملی از کیفیت محصول و فرایند به کیفیت سازمان معطوف شده است.

تحول در مفاهیم پایه ای استانداردهای مدیریت کیفیت
(نمودار بک)



این امر نه به دلیل توسعه سیستم ها و مدیریت کیفیت و یا ابزارهای مهندسی کیفیت بلکه به خاطر گسترده شدن انتظارات ذینفعان و شاید به واسطه توسعه بلوغ عقلی جامعه جهانی اتفاق افتاده است. برای روشن شدن موضوع مناسب می بینم که با اشاره به نمودار زیر، بر روند تغییر مفاهیم مدیریت کیفیت و نقطه تمرکز و مراحل توسعه آن، در قالب یک بررسی تاریخی مروری داشته باشیم.

تحول در مفاهیم، اهداف و معیارهای پایه ای نظام مدیریت کیفیت
از دهه ۶۰ میلادی تا کنون



در دهه ۶۰ میلادی، توسعه تکنولوژی و افزایش ظرفیت تولید و راندمان تولید محل تمرکز سازمان های تولیدی و خدماتی بود. در دهه ۷۰ ، اروپای برخوردار از پیشرفتهای تکنولوژیکی مقهور توسعه اقتصادی و صنعتی متمرکز بر کیفیت ژاپن شد که یک مزیت رقابتی در کیفیت و قیمت کالاها را به آن ها تحمیل می کرد. آن ها متوجه لزوم کنترل فرایندها در قالب یک سیستم مدیریت کیفیت به منظور تضمین کیفیت محصولات شدند که از تدوین استانداردهای BS5750 در انگلستان شروع شد و در ادامه، با توسعه درک این ضرورت به بقیه اروپا و جهان، منجر به تدوین و انتشار استانداردهای سری ISO9000 با مرکزیت استاندارد ISO9001 گردید. در سال های هشتاد، جامعه تولیدی و خدماتی، با تعاریف مبانی مدیریت کیفیت، متفاوت با مدیریت کلاسیک، رویکرد جدیدی را مطرح نمود

این امر در دهه ۸۰، ابعاد مدیریت کیفیت، با تمرکز بر مدیریت زمان، تحول پیدا کرد و مباحثی مثل چابکی (Agility)، مدیریت بهنگام (Just in Time) تولید ناب (Lean Production) با تمرکز بر دو عامل اثربخشی (Effectiveness) و کارائی (efPciency) موجب تکامل آن گردید که امروزه به پایایی و انعطاف پذیری (Resilience) شناخته می شود.

دهه با مسائلی که در جهان در حوزه محیط زیست مطرح شد ،موضوع حفاظت از محیط زیست نیز به عنوان یک بعد جدید به ابعاد مدیریت کیفیت اضافه شد ، حاصل این رویکرد ظهور استاندارد های سری ISO14000 بود که لزوم رعالیت آن ها تا امروز هم برقرار است.

در دهه 2000 مسائل اجتماعی و انحرافات مالی در سطح بنگاه

هـای اقتصـادی موجـب شـد کـه در سـطح بیـن المللـی اقداماتـی صـورت بگیـرد. از جملـه تصویـب "اهـداف هفـده گانـه توسـعه پایـدار بـرای سـال ۲۰۳۰ " و "ده اصـل جهانـی" کـه توسـط ۱۳۰۰۰ سـازمان بـزرگ از ۱۷۰ کشـور پیشـنهاد شـد و سـازمان ملـل پـس از چنـد سـال بحـث و گفتگـو در جلسـات متعـدد در ایـن دهـه آن هـا را بـه تصویـب رسانید.

در نمـودار زیـر نمائـی از ده اصـل جهانـی کـه بـرای اجرا توسـط کسـب و کارهـا بـه کشـورهای عضـو سـازمان ملـل ابـلاغ شـده اسـت دیـده شود:



ایـن مصوبـه سـازمان ملـل کـه در عیـن احتیـاری بـودن، در سـطح جهـان اجـرای آن هـا توسـط بنـگاه هـای اقتصـادی، یـک امـر الزامـی و اعتبـاری شـناخته مـی شـود و دولـت هـا نیـز در کشـورهای مختلـف برنامـه هـای مختلفـی بـرای اعمـال آن هـا در نظـر گرفتـه و قوانیـن و مقـررات خاصـی نیـز در ایـن راسـتا بـه تصویـب مجامـع قانونـی خـود رسـانیده انـد.

در همیـن دهـه، اسـتاندارد خاصـی نیـز تحـت شـماره ISO 26000 بـا نـام راهنمـای مسـئولیت اجتماعـی در سـال ۲۰۰۹ تکمیـل و در سـال ۲۰۱۰ انتشـار یافـت کـه اجـرای اصـول دهگانـه و اهـداف هفـده گانـه سـازمان ملـل جزیـی از اهـداف آن اسـت. ایـن اسـتاندارد امـروزه در بسـیاری سـازمان هـا در کنـار اسـتانداردهای مدیریتـی دیگـر اسـتقرار مـی یابـد.

در زیـر بـه محورهـای ده گانـه ایـن پیمـان جهانـی (UN Global Compact) اشـاره مـی شـود:

> اصل ۱- کسب و کارها باید به حقوق بشر احترام گذارده و از آن حمایت نمایند.
> اصل ۲- کسب و کارها باید مطمئن شوند که در نقض حقوق بشر مشارکت ندارند.
> اصل ۳- کسب و کارها باید آزادی تشکل ها را به رسمیت شناخته و از حق چانه زنی جمعی حمایت نمایند.
> اصل ۴- کسب و کارها باید در حذف همه اشکال کار اجباری اقدام نمایند
> اصل ۵- کسب و کارها باید در لغو موثر کار کودکان اقدام کنند
> اصل ۶- کسب و کارها باید برای رفع تبعیض کارها و مشاغل اقدام کنند
> اصل ۷- کسب و کارها باید از رویکردهای احتیاطی نسبت به چالش های زیست محیطی حمایت نمایند.
> اصل ۸- کسب و کارها باید برای ارتقای مسئولیت زیست محیطی ابتکار عمل بیشتری داشته باشند.
> اصل ۹- کسب و کارها باید توسعه و انتشار فن آوری های سازگار با محیط زیست را تشویق نمایند.
> اصل ۱۰- کسب و کارها باید علیه فساد در همه اشکال آن از جمله اخاذی و رشوه خواری اقدام کنند.

مـردم، بسـیار فراتـر از اثـرات عرضـه و مصـرف محصـول آن هـا، بـه خصوصـی شـرکت هـای بـزرگ چنـد ملیتـی فعـال در زمینـه هـای تکنولـوژی هـای نـو و مدیریـت اطلاعـات و ارتبـاط جمعـی، موضـوع حاکمیـت شـرکتی (Corporate Governance) نیـز بـه حـوزه مدیریـت سـازمان هـا وارد شـد و معیارهـای جدیـدی بـه کیفیـت سـازمان و نحـوه مدیریـت آن هـا اضافـه شـد.

در دهـه ۲۰۲۰ کـه اکنـون در ابتـدای آن قـرار داریـم، موضـوع وجـدان کیفیـت بـه ابعـاد مدیریـت کیفیـت سـازمان هـا وارد شـده که تبلـور آن را در شـعار روز جهانـی کیفیـت امسـال مشـاهده مـی کنیـم.

مدل مفهومی EFQM 2020



تبلـور ایـن رویکـرد جدیـد کـه جنبـه انسـانی و اخلاقـی دارد در اسـتانداردهای مدیریتـی جدیـد و معیارهـای ارزیابـی و رتبـه بنـدی سـازمان هـا کـه اخیـرا انتشـار یافتـه اسـت، بـه خوبـی قابـل مشـاهده اسـت. در زیـر بـه برخـی از آن هـا اشـاره مـی شـود.

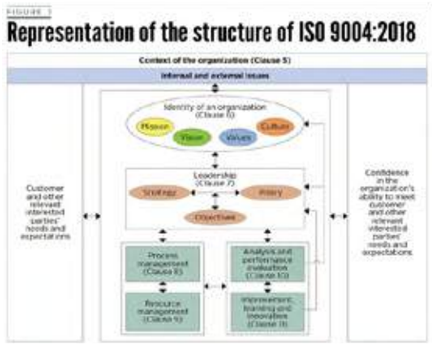
بنیـاد کیفیـت اروپـا مـدل ۲۰۲۰ جدیـد خـود را در مقایسـه بـا مـدل قبلـی ۲۰۱۳ هـم از نظـر ظاهـر و هـم از نظـر محتـوا کامـلا تغییـر داد و محـور ارزیابـی سـازمان هـا را بـر کیفیـت سـازمان و راهبردهـای جهانـی آن قـرار داد. رویکـرد غالـب ایـن مـدل بـه شـدت بـه مبانـی فرهنـگ سـازمانی و رعایـت اصـول ده گانـه جهانـی کـه در بـالا ذکـر شـد و همچنیـن بـه اهـداف ۱۷ گانـه توسـعه پایـدار سـازمان ملـل وابسـتگی دارد و تعـدادی از معیارهـای آن بـه ایـن اصـول اشـاره دارد. بـرای مثـال در معیـار دوم ایـن مـدل تحـت عنوان"رهبـری و فرهنـگ و اخـلاق سـازمانی" ، چنیـن امـده اسـت:

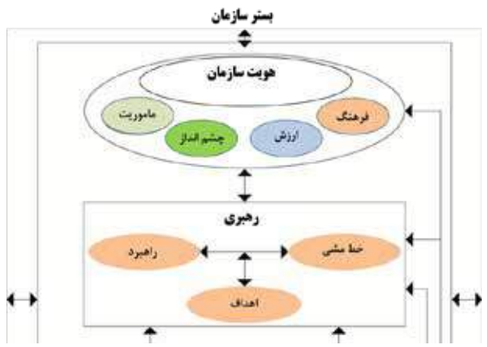
فرهنـگ سـازمانی مجموعـه خاصـی از ارزش هـا و هنجارهایـی اسـت کـه توسـط افـراد و گـروه هـای درون سـازمان به اشـتراک گذاشـته می شـود و در طـول زمـان بـر نحـوه رفتـار آن هـا با یکدیگـر و بـا ذینفعان کلیـدی خـارج از سـازمان تاثیـر مـی گـذارد.

اسـتاندارد ISO 9004 ویرایـش ۲۰۱۸ نیـز بـا تغییـرات اساسـی در مـدل، رویکـرد و سـاختار مدیریتـی، مفهـوم کیفیـت را از "کیفیـت محصـول و فراینـد" بـه "کیفیـت سـازمان" ارتقـاء داده اسـت.

ایـن اسـتاندارد کـه تدویـن آن بیـش از ده سـال در کمیتـه فنـی

نمای مفهومی این استاندارد در نمودار زیر مشاهده می شود.





در ارتباط با موضوع این مقاله، به بعضی بندهای این استاندارد در مورد فرهنگ سازمان اشاره می نمایم.

۶ -هویت یک سازمان
۶.۱- کلیات
سازمان ها براساس هویت و بستر آن تعریف می شوند. هویت یک سازمان با ویژگی های آن براساس ماموریت،چشم انداز، ارزش ها و فرهنگ آن تعیین می شود.

۶.۲- ماموریت، چشم انداز، ارزش ها و فرهنگ هویت یک سازمان شامل موارد زیر است:
الف) ماموریت: مقصود سازمان برای وجود داشتن
ب)چشم انداز: تصویر ذهنی که که سازمان قصد دارد در آینده به آن تبدیل شود.
ج)ارزش ها: اصول و / یا الگوهای فکری که به منظور ایفای نقش در شکل دهی فرهنگ سازمان و تعیین آنچه برای سازمان مهم است، در حمایت از ماموریت و چشم انداز
د)فرهنگ: باورها،تاریخچه ،اخلاق، رفتار و نگرش دیده شده که با هویت سازمان در ارتباط است.

ضروری است که فرهنگ سازمان با ماموریت، چشم انداز و ارزش های آن همسو باشد. مدیریت ارشد باید اطمینان حاصل کند که بستر سازمان هنگام تعیین ماموریت، چشم انداز و ارزش های آن در نظر گرفته می شود این باید شامل درک فرهنگ موجود و ارزیابی نیاز به تغییر فرهنگ باشد.جهت گیری استراتژیک سازمان و حفظ مثبتی آن باید با این عناصر هویتی همسو باشد.

مدیریت ارشد باید ماموریت،چشم انداز،ارزش ها و فرهنگ را در فواصل زمانی برنامه ریزی شده و هر زمان که بستر سازمان تغییر می کند، بازنگری کند. این بازنگری باید مسائل بیرونی و داخلی را در نظر بگیرد که می تواند بر توانایی سازمانی برای دستیابی به موفقیت پایدار تاثیر بگذارد. هنگامی که تغییراتی در هر یک از عناصرهویتی ایجاد می شودباید در داخل سازمان و در صورت لزوم به اشخاص ذینفع اطلاع داده شود

TC۱۷۶ سـازمان جهانـی اسـتاندارد بـه طـول انجامیـد در سـال ۲۰۱۸ بـا عنـوان زیـر منتشـر گردیـد.
ISO9004:2018 "Quality Management – Quality of an Organization to achieve Sustained Success"
اسـتاندارد ایـزو ۹۰۰۴ ویرایـش ۲۰۱۸ مدیریـت کیفیـت – کیفیـت یک سـازمان بـرای دسـتیابی بـه موفقیـت پایدار
ایـن اسـتاندارد نیـز مشـابه EFQM-۲۰۰۰ ، موضـوع فرهنـگ سـازمانی را بـه حـوزه راهبـردی خـود اضافـه کـرد و واژه جدیـدی را تحت عنـوان هویـت سـازمان (Organizational Identity) بـه ادبیـات مدیریـت کیفیـت اضافـه نمـوده اسـت و هویـت سـازمان را حاصـل ترکیـب ماموریـت، چشـم انـداز، ارزش و فرهنـگ تعریـف نمـوده اسـت. لازم بـه ذکـر اسـت کـه اسـتفاده از ترکیـب واژه هـای "ماموریـت"، "چشـم انـداز" و "ارزش" در ادبیـات مدیریـت اسـتراتژیک معمـل و مفاهیـم آن هـا شـناخته شـده اسـت. ولـی اضافـه شـدن "فرهنـگ" بـه ایـن مجموعـه و تعریـف آن بـه عنـوان "هویـت سـازمان" امـر جدیـدی اسـت. همچنیـن واژه "بسـتر سـازمان" (Organizational Context) نیـز مفهومـی کامـلا جدیـد را در مقایسـه بـا ویرایـش قبلـی آن (ISO 9004:2009) مطـرح مـی نمایـد.

در اینجـا لازم اسـت بـه بسـتر سـازمان بـه معنـی جمـع ذینفعـان آن کـه در اسـتاندارد شـماره ISO9004:2018 مطـرح اسـت اشـاره ای داشـته باشـیم. نمـودار زیـر تعـدادی از ذینفعـان اصلـی سـازمان و حـوزه انتظـارات آن هـا را نشـان مـی دهـد. همچنیـن بـه تعـدادی از اسـتانداردهای مرتبـط بـه هرگـروه ذینفعـان نیـز اشـاره شـده اسـت. بدیـن معنـی کـه اسـتاندارد ISO9004:2018 عـلاوه بـر خواسـته هـای طـرح شـده در آن، برحسـب نیـاز، اسـتقرار اسـتانداردهای دیگری را نیـز الزامـی یـا مفیـد مـی دانـد.

در فراینـد تولیـد محصـول ،ابتـدا زیرسـاخت هـا شـامل تاسیسـات ،تجهیـزات و تسـهیلات تـدارک دیـده شـده و سـپس منابـع مـورد نیـاز شـامل منابـع انسـانی ،مـواد اولیـه و انـرژی و غیـره تهیـه

بستر سازمان
نمودار شماره ۸



موفقیت پایدار نتیجه توانایی یک سازمان برای دستیابی به اهداف خود در بلندمدت با در نظر گرفتن متوازن نیازها و انتظارات همه طرف های ذینفع است.

برای درک محدوده و میزان تاثیر عملکرد سازمان بر ذینفعان آن به محدوده اثر عملکرد سازمان در فرایند تولید ، عرضه و مصرف محصول که در نمودار زیر دیده می شود اشاره می کنم.

تاثیر عملکرد سازمان بر ذینفعان



و وارد فرایند تولید محصول می شود و به تولید محصول می انجامد .مصرف آن به رضایت یا عدم رضایت مشتری و مصرف کننده می انجامد در ادامه موجب پیامدهایی مثبت یا منفی برای دیگر ذینفعان خواهد داشت مثل سودآوری و توسعه بازار ، تداوم کار برای کارکنان و فوائدی برای ذینفعان دیگر. این پیامدها موجب اثرات اقتصادی، اجتماعی، علم و دانش و تکنولوژی، اشتغال و حتی سیاسی بر حوزه بزرگتری از ذینفعان از جمله: جامعه و محیط زیست می شود. لذا نباید تصور نمود که مسئولیت سازمان تنها برتولید محصول و رضایت مشتری محدود است. بلکه اثر آن می تواند حتی برای اخلاق و باورهای یک جامعه مفید و یا زیان آور باشد. برای مثال، تاثیری که شرکت هایی مثل گوگل و فیس بوک بر روند زندگی جامعه جهانی داشته اند بر کسی پوشیده نیست و یا تاثیری که واحدهای آموزشی و دانشگاه ها که مسئولیت تولید دانش و تربیت افراد ماهر برای بخش های صنعت و خدمات دارند، می توانند با نگاه سودجویی صرف، با تبلیغ مدرک گرائی، آموزش هایی که بدون در نظر گرفتن نیازهای مصرف کننده تعریف و ارائه می کنند؛ عملا چندین سال از عمر بخش بزرگی از نیروی جوان و مستعد را تا سنین بالا درگیر حضور در مراکز آموزشی کرده و با تحمیل هزینه های زیاد به خانواده، عملا بیکاری و سرخودگی را برای آن ها به ارمغان آورده و حتی با گذشتن از زمان ازدواج و تشکیل خانواده، موجب مشکلات اجتماعی مثل کاهش فرزندآوری و کاهش جمعیت شوند.

در اینجاست که لزوما سازمان ها باید دوراندیشی بیشتری را در کیفیت عملکرد خود لحاظ کرده و علاوه بر کیفیت محصول، به پیامدها و اثرات بعدی تولید و مصرف محصول و خدمات بر تمامی ذینفعان خود لحاظ کرده و با حضور وجدان کیفیت سازمانی و رعایت موازین اخلاقی فرا تر از قانون و مقررات، از تحمیل ضرر و زیان بر تمامی ذینفعان اجتناب می نماید.

نمودار زیر طیف ذینفعان و لایه های تاثیرپذیری آن ها را از عملکرد سازمان تصویر می نماید.

لایه های اثر گذاری بر ذینفعان سازمان



بخش سوم - وجدان کیفیت و سازمان اخلاقی:

همانطور که در بخش اول ذکر شد، وجدان کیفیت عاملی است که باید مشابه یک دادگاه در باطن افراد و فرهنگ سازمان شکل گرفته و کیفیت عملکردها را براساس معیارها و باورهای اخلاقی تعریف شده در نهاد آن ها، مورد قضاوت قرار دهد.



همانطور که در نمودار فوق مشاهده می شود، شکل گرفتن وجدان کیفیت در افراد برای گرفتن تصمیمات اخلاقی و اجرای با کیفیت آن ها در یک سازمان نیازمند ایجاد و تربیت خوی باطنی و اخلاق ظاهری منطبق بر معیارهای انسانی و جهانی است که باید توسط سازمان در فرد فرد آن ها نهادینه شده و اجرای آن برای آن ها الزام آور شود. ورود با این سطح از بلوغ سیستم کیفیت، نیازمند ایجاد مکانیزم هایی است که حساسیت نسبت به کیفیت کار ونتایج آن، فرا تر از محصول و مشتری، در تمام کارکنان و عوامل تخت مدیریت سازمان را جاری نماید. سازمان باید با ایجاد یک ساختار مدیریت اخلاقی انسجام یافته و تعریف ارزش ها و معیارهای اخلاقی و کنترل مستمر و تاکید بر تداوم آن، رعایت آن ها را به صورت فرهنگ سازمانی درآورد. عوامل ایجاد اخلاق ظاهری سازمان (Organizational Ethics) و اخلاق باطنی / درونی افراد (Personal Moral) به عنوان مبنای وجدان کیفیت در نمودار زیر مشاهده می شود.



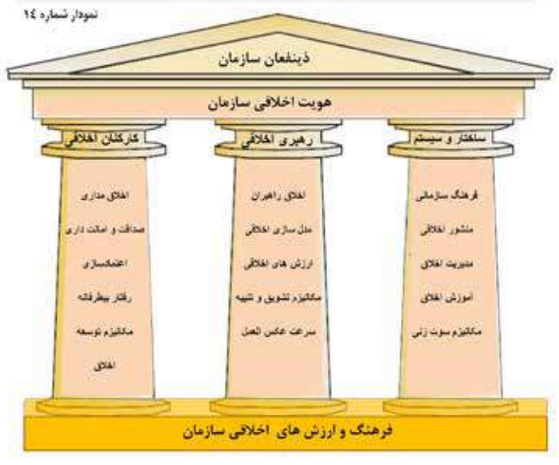
نظم به مفهوم وجود نظام های مدیریتی برای درک نیازها و انتظارات ذینفعان که از طریق آن ها فرایندها به صورت کنترل شده، این نیازها و انتظارات را برآورده نماید و انضباط به معنی وجود نظام های نظارتی و کنترلی و تضمین کننده اجرای سیستم ها از انحرافات احتمالی جلوگیری نماید.

وجود محیط داخلی مناسب که منعکس کننده وجود نظم ،انضباط مهر و علاقه ،توسعه و پیشرفت، مسئولیت پذیری و تلاش و کوشش باشد و این مستلزم رعایت متعهدانه بند فوق الذکر است.

نمودار زیر عوامل تشکیل دهنده هویت اخلاقی سازمان را به صورت یک بنای پایدار به نمایش می گذارد.

بنای هویت اخلاقی سازمان

نمودار شماره ۱۴



در یک سازمان اخلاق مدار، رفتار اخلاقی تک تک کارکنان است که باید باورها و معیارهای ارزشی فردی آن ها با معیارهای اخلاقی تعریف شده در سازمان هم راستا باشد .برای ایجاد هم راستایی ضرورت دارد افراد در خوی باطنی (Morality) خود از سلامت کافی و مثبت اندیشی و حساسیت به صحت و درستی و کیفیت برخوردار باشند. مضاف علائق و نیازهای شخصی آن ها باید با اهداف و راهبردهای سازمان هم راستا بوده و هم افزایی داشته باشد. لازم است که فرهنگ سازمانی بر محور معیارهای اخلاقی تعریف شده، در قالب یک جو و فضای کاری حاکم برکل سازمان در داخل و خارج آن شکل گرفته و انسجام یابد. همچنین مقررات و ضوابط و مکانیزم های کنترلی در سازمان باید به درستی و با جدیت و با یکپارچگی رعایت این معیارها را پشتیبانی نماید.

درنمودار زیر عوامل تاثیرگذار بر فرهنگ و اخلاق سازمانی مشاهده می شود



همانطور که در نمودار فوق مشاهده میشود، ایجاد فرهنگ و اخلاق سازمانی متمرکز بر کیفیت وابسته به عوامل زیر است:

اخلاق باطنی و فرهنگ کاری کارکنان که در نمودار قبلی به آن اشاره شد.

وجود استانداردها و روش های روشن و شفاف متمرکز بر رضایت متوازن ذینفعان به خصوص مشتریان و مصرف کنندگان

وجود تضامین و تعهدات جبران خسارات احتمالی برای پرداخت غرامت در مقابل ضرر و زیان های احتمالی به ذینفعان اعم از ذینفعان داخلی یا خارجی. وجود نظام مدیریت ریسک و بیمه های جبرانی و حمایتی بسیار اهمیت دارد.

رهبری و مدیریت هوشمند، منطقی و معتقد به اصول اخلاقی و حقوق ذینفعان که خود به صورت یک الگو و مدل عمل نمایند.

زیربنا و فوندانسیون این بنا متشکل از فرهنگ و معیارهای اخلاقی سازمان است که به صورت عملی و در طول زمان به نمایش گذاشته شده است و ستون های اصلی آن بر روی این بنا مستقر شده است. این ستون ها عبارتند از:

کارکنان اخلاقی که خصوصیاتی مثل تعهد به ارزش ها، صداقت، امانت داری، رفتاراعتماد ساز به دور از ریا و دروغ و سوء استفاده ،آزاد اندیشی و رفتار بی طرفانه در آن ها جاری است. همچنین مکانیزمی برای نگهداری،کنترل و توسعه معیارهای اخلاقی فعال است.

ساختار و سیستم های مدیریتی که بتواند به صورت نظام مند فرهنگ اخلاقی را در سازمان استقرار داده و جاری نماید. این امر نیازمند تدوین منشور اخلاقی، مدیریت اخلاقی، آموزش مبانی اخلاق سازمانی و مکانیزم هایی است که در درون و بیرون سازمان از اجرای منشور و مبانی و معیارهای اخلاقی پاسداری نمایند.

رهبری اخلاقی توسط مدیران ارشد و راهبران سازمان که خود به عنوان مدل و الگویی برای بقیه افراد، مظهر اخلاق مداری بوده و به عنوان رعایت کننده ارزش های اخلاقی سازمان شناخته شوند و با تعریف، ابلاغ و اجرای سیاست ها، راهبرده و، اهداف، به همراه مکانیزم های هدایتی و انگیزشی، بصورت شفاف، دقیق، جدی و بدون تبعیض همه امور را رصد کرده و با سرعت، عکس العمل نشان و اجرای آن ها را تضمین نمایند.

حاصل چنین فعالیت هایی در بالای سازمان و سردآن تصویری از هویت سازمان را به نمایش می گذارد.

نمودار زیر سطوح بلوغ اخلاقی سازمان را نشان می دهد

سطوح بلوغ اخلاقی سازمان



سطح اول: سازمان بی اخلاق است که با مباحث اخلاقی و معیارهای اخلاقی نا آشنا یا بی توجه است. چنین سازمانی عموما خود محور بوده و به جز منافع کوتاه مدت خود هدف دیگری را دنبال نمی کند. کارکنان چنین سازمانی به تبعیت از مدیران ارشد خود به مشتریان و به همکاران خود و رضایت آن ها بی توجه هستند. شاید چنین سازمانی بتواند برای مدتی کوتاه به کارخود ادامه دهد ولی در عمل باید همواره با مسائل زیر دست و پنجه نرم کند. اما دیر یا زود تبعات زیر در مورد گریبان گیر این سازمان خواهد بود:

بی اعتباری سازمان نزد مسئولین و نهادهای بالادستی
ازدست دادن مشتریان و مصرف کنندگان
بی اعتبارشدن صنعت و حرفه
سرخوردگی و انتقاد کارکنان
خروج کارکنان سالم و پاک
مواجهه با جرایم ،تنبیهات و محدودیت ها
پرونده های حقوقی در محاکم

سطح دوم: سازمان های کم توجه هستند که به مباحث و معیارهای اخلاقی آشنا هستند ولی زمانی که منافع آن ها ایجاب کند، این معیارها را زیر پا می گذارند. وضعیت این سازمان ها با سطح اول مشابه و مسائل مبتلا به آن ها نیز تقریبا یکسان است.

سطح سوم: سازمان های پاسخگو هستند که اولا با مباحث و معیارهای اخلاقی آشنا بوده ولی برای اعمال آن نظام مدیریت اخلاقی مشخصی ندارند. مدیران این سازمان ها تلاش میکنند که معیارها توسط کارکنان رعایت شوند و در مقابل انحرافات احتمالی پاسخگو و نسبت به تبعات احتمالی عکس العمل نشان می دهند اما با وجود تلاش مدیران سازمان، مسائل و مشکلات زیر برای آن ها مکررا محتمل است.

شکایت مشتریان و مصرف کنندگان
از دست دادن بعضی مشتریان
انتقاد کارکنان
بی اعتباری نزد مسئولین
جرائم و محدودیت ها
هزینه های رفع اشکالات احتمالی

سطح چهارم: سازمان های اخلاق مدار سازمان هایی هستند که معیارهای اخلاقی را به خوبی تعریف کرده و برای اجرای آن ها به صورت نظام مند اقدام می کند. این گونه سازمان ها به طور برنامه ریزی شده ریسک های اخلاقی را ارزیابی کرده و برای آن ها به صورتی زیربنایی، راهبرد، سیستم و برنامه دارند. کارکنان آن ها و عوامل تحت مدیریت آن ها، به سازمان وفادارند و برای رضایت مشتریان و دیگر ذینفعان در مسیر روش ها و دستور العمل های تعریف شده اقدام می نمایند. در نتیجه فعالیت های اخلاقی و مدیریت کیفیت در سازمان، شکایات و نارضایتی ها از چنین سازمانی در حداقل خود قرار دارد.

سطح پنجم: سازمان با وجدان و اخلاق مدار است. معیارهای اخلاقی این سازمان در بالاترین سطح جهان شمول قرار دارد. رفتارهای اخلاقی در تمامی لایه ها و سطوح سازمان با سیاست نقص صفر و بدون گذشت و تحمل هرگونه انحراف (Zero Tolerance) اعمال می شود. کلیه کارکنان این سازمان علاوه بر مواردی که در سطح چهارم ذکر شد دارای روحیه مضاعف برای خوب بودن و خوب دیده شدن دارند. مدیران و کارکنان همانند یک تیم هماهنگ مسائل و مشکلات احتمالی را شناسایی و قبل از وقوع، آن ها را برطرف می نمایند. برند سازمان نزد مشتریان و مصرف کنندگان بسیار با اعتبار است و کارکنان به کار در این سازمان افتخار می کنند.

با امید به این که همه سازمان ها اعم از دولتی و خصوصی در سطح پنجم قرار داشته باشند.

مصاحبه





دبیرکل انجمن علمی تجارت الکترونیکی در گفت و گو با نشریه کیفیت و مدیریت تشریح کرد:

کیفیت در تجارت الکترونیک چگونه محقق می شود؟

عوامل ٦ گانه آمادگی الکترونیکی برای استفاده از فناوری اطلاعات

بهره گیری از فناوری اطلاعات یکی از حلقه های لازم افزایش کارایی تجاری در اقتصاد ملی است. امروزه استفاده از اینترنت و کسب و کارهای حاصل از این فناوری توسط شرکت ها، به وسیله ای برای کسب مزیت رقابتی در کسب و کارها تبدیل شده است. تحولات جدید قرن بیست و یکم و جهانی شدن بازار و به دنبال آن، بروز شیوه های جدید تجارت و بازاریابی که تحت تاثیر پیشرفت سریع و همه جانبه علم و فناوری به وجود آمده، بسیاری از اقتصاددانان، متخصصان و آینده نگران را بر این باور داشته که در سال های اخیر انقلابی شبیه انقلاب صنعتی به وقوع پیوسته است. یکی از ابعاد عصر اطلاعات، تغییرات عمیقی است که در روابط اقتصادی بین افراد، شرکت ها و دولت ها به وجود آمده، به طوری که پدیده جدیدی به نام کسب و کار الکترونیک و تجارت الکترونیک را مطرح و بسیاری از مفاهیم، اصول و تئوری های اقتصادی را دگرگون کرده است تاجایی که واژه «اقتصاد مبتنی بر اینترنت» جایگزین واژه «اقتصاد سنتی» شده است. در چنین شرایطی کیفیت ارائه این مدل از اقتصاد از اهمیت بالایی برخوردار است چرا که در نهایت رضایت مشتری را به دنبال دارد. از این رو در آستانه روز ملی کیفیت که امسال با شعار وجدان کیفیت، کار درست برگزار شد؛ از سوی نشریه کیفیت و مدیریت گفت و گویی با دکتر سید حسین پاریاب، دبیرکل انجمن علمی تجارت الکترونیکی ایران داشتیم تا رضایت مصرف کننده و کیفیت ارائه خدمات را در این بخش از اقتصاد که امروزه سهم بالایی را به خود اختصاص داده، جویا شویم که در ادامه می خوانید:

کیفیت در تجارت الکترونیکی چگونه معنا می‌شود؟

قبل از شروع بحث لازم است به تعریفی از تجارت الکترونیکی اشاره کنیم. تعاریف مختلفی از تجارت الکترونیکی بیان می‌شود که می توان دستاورد آن را همه فرآیندهای معامله شامل خرید و فروش محصولات و یا خدمات با استفاده از ابزارهای الکترونیکی دانست. همانگونه که می‌دانیم در تجارت الکترونیکی لازم نیست تمامی موارد با استفاده از ابزارهای الکترونیکی انجام شود، بلکه برخی از موارد می‌تواند به صورت الکترونیکی و بخشی به صورت سنتی انجام پذیرد. برای نمونه تجارت و خرید یک مقاله، یک آهنگ و امثالهم می‌تواند تجارت به صورت صد در صد الکترونیکی انجام شود. کاربر برای یافتن محصول یا خدمت مورد نیاز در محیط وب جستجو می‌کند و پس از یافتن محصول مورد نظر و انتخاب، خرید و وجه را از طریق ابزارهای الکترونیکی پرداخت می‌کند و اجازه می‌یابد محصول مورد نظر را دانلود یا از طریق ابزارهای الکترونیکی آن را دریافت کند.

از مزایای تجارت الکترونیکی مانند صرفه‌جویی در وقت و انرژی، کاهش ترافیک، ایجاد محیط رقابتی برای شرکت‌ها و غیره اشاره کرد همین که برای تامین غذا با تلفن سفارش می‌دهید و وجه آن را حتی نقدی پرداخت می‌کنید، نوعی تجارت الکترونیک است.

در تعاریف تجارت الکترونیک از انجام معامله صحبت می‌شود اما به نظر می رسد لازم نیست در همان موقع معامله‌ای انجام شود. برای نمونه کاربری برای انتخاب محصولی در محیط وب به جستجو می‌پردازد و تقریبا به اطلاعاتی که می‌خواهد دست می یابد اما برای خرید به بازار مراجعه و با دانشی که به دست آورده است، خرید را به صورت سنتی انجام می‌دهد. بخشی از این فرآیند نیز تجارت الکترونیک خواهد بود زیرا جستجوی اطلاعات در خصوص محصول و بخشی از نیاز برای انجام معامله در محیط وب انجام شده است.

کیفیت در تجارت الکترونیک می تواند از جنبه‌ها و زوایای مختلفی مورد بررسی قرار گیرد. اگر بخواهیم به صورت کلی به این موضوع نگاه کنیم، می‌توان به دو مجموعه از عوامل اشاره کرد. مجموعه نخست مواردی است که بیشتر جنبه زیرساختی دارد که موضوع مد نظر ما نیست، هر چند این عوامل باعث می‌شود تا کیفیت در مجموعه مورد بحث که انجام معاملات در بستر تجارت الکترونیکی است، میسر شده و بهبود یابد.

عوامل نوع اول که زیرساختی است، عبارتند از ۱. سیاست‌ها و چشم‌اندازهای کشور، ۲. زیرساخت‌های فنی و ارتباطی، ۳. زیرساخت‌های حقوقی و قانونی، ۴. آموزش و مهارت‌های انسانی، ۵. زیرساخت‌های اقتصادی و تجاری ۶. کاربرد و نوآوری

به تعبیر دیگر، عوامل شش‌گانه فوق آمادگی الکترونیکی در هر جامعه برای استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات و کاربردهای آن است. همین موارد در بخش دولت الکترونیکی، کسب و کار الکترونیکی، سلامت الکترونیکی و ... نیز مصداق دارد با این تفاوت که برخی از زیر معیارها و یا زیرشاخص‌های آن می‌تواند متفاوت باشد و همچنین ضریب اهمیت آن کمی تغییر کند.

سیاست‌ها و چشم‌اندازهای کشور به باور دولتمردان و نهادهای تصمیم‌گیر و تصمیم‌ساز برمی‌گردد و نمود آن در اسناد بالادستی مثل برنامه‌های پنج ساله توسعه، آیین‌نامه‌ها، دستورالعمل‌ها و کلیه مواردی است که به عنوان راهنما پیش روی مسئولان، فعالان، کاربران و سرمایه‌گذاران قرار می‌گیرد.

زیرساخت‌های فنی و ارتباطی شامل مواردی مثل ضریب نفوذ اینترنت، اینترنت پر سرعت با قیمت‌های رقابتی، ضریب نفوذ تلفن همراه، ضریب نفوذ دستگاه‌های قابل حمل هوشمند، انعطاف‌پذیری، کارایی و قابلیت شبکه ارتباطی و ... است.

زیرساخت‌های حقوقی و قانونی شامل قوانین مرتبط با اینترنت و شبکه‌های اجتماعی، کارایی چارچوب‌های قانونی سنتی، حفظ حریم شخصی کاربران، حق مالکیت معنوی و قوانین کپی رایت، اصلاح قوانین و سیستم قضایی متناسب با فضای سایبر و ... می‌شود.

زیرساخت‌های آموزش و مهارت‌های انسانی یا به تعبیری وضعیت اجتماعی و فرهنگی شامل سطح آموزش و سواد جامعه، تعداد افراد تحصیلکرده مرتبط با فناوری اطلاعات و ارتباطات، کیفیت سیستم آموزشی، میزان تحقیق و توسعه از GDP، شاخص جامعه اطلاعاتی، شاخص توسعه انسانی و .... است.

زیرساخت‌های اقتصادی و تجاری شامل فضای رقابتی بین فراهم‌کنندگان و سرویس‌دهندگان اینترنت، محیط کلان اقتصادی، ثبات سیاسی، هزینه سرانه ICT در کشور و ... است.

کاربرد و نوآوری شامل روحیه کارآفرینی، طرح‌های استارت‌آپی تجاری سازی شده، میزان توسعه یافتگی حوزه‌های بانکداری الکترونیکی، پرداخت‌های برخط، بیمه الکترونیکی و غیره، سیستم‌های لجستیک برخط و ... است.

با توجه به موارد یاد شده، هر چه پنج زیرساخت‌های اول به صورت متوازن رشد و توسعه یافته باشد، استفاده از کاربردهای فناوری اطلاعات و ارتباطات (مورد ششم) بهتر رشد و توسعه می‌یابد بنابراین تجارت الکترونیکی نیز به عنوان سرآمد کاربردهای فناوری اطلاعات و ارتباطات نیز از این وضعیت تبعیت می‌کند.



زاویـه دوم کـه موضـوع اصلـی بحـث اسـت، کیفیـت در تجـارت الکترونیکـی و منتفـع شـدن طرفیـن معامله براسـاس قـرارداد مبادله شـده بیـن طرفیـن اسـت.

معمـولا در خریدهـای بـزرگ کـه بیـن دو کسـب و کار یـا دو بنـگاه (B۲B) یـا بنـگاه بـا دولـت (B۲G) در هنـگام خریـد قـرارداد منعقـد می‌شـود، در مـوارد خریدهـای کوچـک یـا خـرد کـه معمـولا بیـن مشـتری بـا بنـگاه (B۲C) اتفـاق می‌افتـد، قـرارداد طرفیـن همـان اطلاعاتـی اسـت کـه مشـتری بـا مراجعـه بـه وب‌سـایت یـا پرتـال فروشـنده ملاحظـه می‌کنـد و مشـخصات کالا یـا خدمـت را بررسـی و پـس از انتخـاب، خریـد خـود را انجـام می‌دهـد، خواهـد بـود.

از مهمتریـن شـاخص‌های تاثیـر گـذار می‌تـوان بـه رعایـت اصـول اخلاقـی کسـب و کار، پایبنـدی بـه مـواردی کـه در هنـگام خریـد و فـروش طرفیـن بـه آن ملـزم می‌شـوند، سـرعت در تحویـل کالا مطابـق تعهـدات فروشـنده، میـزان رضایـت از تحویـل و انعطاف‌پذیـری آن، میـزان اطمینـان از کیفیـت خریـد در بسـتر وب، پرداخـت وجـه توسـط خریـدار براسـاس توافـق طرفیـن، حفـظ حریم خصوصـی کاربـران، امنیـت در هنـگام خریـد و حفـظ محرمانگـی مشـخصات و خریدهـای کاربـران، و ... نـام بـرد.

شـایان ذکـر اسـت کـه بخشـی از رعایـت اصـول اخلاقـی کسـب و کار بـه مسـئولیت‌پذیری اجتماعـی برمی‌گـردد کـه متاثـر از فرهنـگ و بخشـی از آن از اعتقـادات و وجـدان انسـان‌ها نشـات می‌گیـرد.

رضایـت مصرف‌کننـده در زمینـه تجـارت الکترونیکـی چگونـه حاصـل می‌شـود؟

بهتـر اسـت بگوییـم رضایـت خریـدار، اگـر خریـدار یـک فـرد باشـد می‌توانـد مصرف‌کننـده نهایـی قلمـداد شـود، اگـر خریـدار یـک بنـگاه باشـد کـه کالا را بـه عنـوان یـک قلـم کالایـی یـا خدمـت خریـداری و از آن اسـتفاده می‌کنـد می‌تـوان بنـگاه را بـه عنـوان مصرف‌کننـده کالا یـا خدمـت دانسـت امـا ممکـن اسـت خریـدار خـود مصـرف کننـده نباشـد، بلکـه خریـدار نقـش یـک واسـط را بـازی کنـد. بـرای نمونـه خریـدار یـک عمـده فـروش باشـد کـه کالایـی را از یـک بنـگاه یـا تولیدکننـده خریـداری و سـپس بـه یـک خـرده فـروش می‌فروشـد، بنابرایـن عمـده فـروش در اینجـا مصرف‌کننـده نیسـت، بلکـه کالا توسـط خرده‌فـروش بـه مصرف‌کننـده نهایـی فروختـه می‌شـود. در ایـن حالـت، رعایـت اخـلاق کسـب و کار می‌توانـد بـه افزایـش رضایـت خریـدار کمـک کنـد. از مـوارد رعایـت اخـلاق کسـب و کار می‌تـوان بـه عـدم «غـش در معاملـه» اشـاره کـرد. غـش در معاملـه بـه معنـای گـول زدن یـا فریـب مشـتری توسـط صاحـب کالا اسـت کـه در حالـت کلـی قالـب کـردن جنـس معیـوب بـه مشـتری اسـت. البتـه نـوع دیگـری از گـول زدن یـا فریـب مشـتری نیـز می‌توانـد اتفـاق بیافتـد، اسـتفاده از حربـه رقابـت در قیمـت توسـط فروشـندگان کـه می‌توانـد واقعـی نباشـد. بـرای نمونـه مشـتری بـه دنبـال خریـد یـک دسـتگاه تلفـن همـراه بـا برنـد و مشـخصاتی خـاص در فضای وب اسـت امـا بـا قیمت‌هـای متفـاوت بـرای یـک کالای یکسـان روبـرو می‌شـود کـه البتـه در بسـیاری از مـوارد مشـکلی وجـود ندارد و فروشـندگان بـرای جـذب مشـتری راضـی بـه سـود کمتـر در یک واحـد فـروش، امـا فـروش و سـود بیشـتر در کل می‌شـوند. در برخـی مـوارد کـه بیشـتر مـا بـا آن مواجـه شـده‌ایم، کالا را خریداری می‌کنیـم امـا پـس از تحویـل متوجـه می‌شـویم کـه کالای دریافتی فاقـد برخـی از وسـایل جانبـی اسـت و وقتـی بـا فروشـنده تمـاس گرفتـه می‌شـود یـا کسـی پاسـخگو نیسـت و یـا در نهایـت اعـلام می‌شـود، فـلان ابـزار جانبـی بایـد جـدا خریـداری شـود. در برخـی مـوارد حتـی ممکـن اسـت قطعـات اورجینـال بـا قطعـات بـا کیفیـت پایین‌تـر تعویـض شـده باشـد بنابرایـن در ایـن حالـت مشـتری وفـاداری خـود بـه فروشـنده را از دسـت می‌دهـد.

در چـه شـرایطی می‌تـوان خدمـات در بخـش تجـارت الکترونیکـی را با کیفیت دانسـت؟

دسترسـی راحـت کاربـران بـه وب‌سـایت‌های عرضـه کننـده محصـول، طبقه‌بنـدی معنـادار محصـولات بـرای عرضـه تـا مشـتری بـه راحتـی بتوانـد محصـول مـورد نظـر را بیابـد، ارائـه مقایسـه‌ای کالا چـه بـه لحـاظ قیمـت و چـه بـه لحـاظ کیفیـت، پیشـنهاد وب‌سـایت به مشـتری بـرای انتخـاب دیگر کالاهـا و امکان دیـدن نقطـه نظرهـای مشـتریانی کـه قبـلا ایـن کالا را خریـداری کرده‌انـد خدمـات در بخـش تجـارت الکترونیـک را بـا کیفیـت خواهـد کـرد. ضمـن آن کـه امـکان رویـت میـزان رضایتمنـدی از خریـد کالا بـا رویـت تعـداد سـتاره کـه میـزان رضایـت مشـتریانی قبلـی را نشـان می‌دهـد نیـز از دیگـر مـوارد خدمـات بـا کیفیـت بـالا اسـت. امـکان انتخـاب زمـان و مـکان دریافـت کالا و امـکان تغییـر آن بـرای مشـتری، اطمینـان از ارسـال کالا و دریافـت در بـازه زمانـی کوتـاه در محـل از پیـش تعییـن شـده، امـکان عـودت کالا طـی مـدت زمـان مشـخص و دریافـت وجـه پرداختـی طـی ۴۸ سـاعت، اطمینـان از رعایـت بهداشـت کالای دریافتـی بویـژه محصـولات خـاص ماننـد دارو، کالاهـای بهداشـتی، مـواد غذایـی بـه ویـژه کالاهـای فسـادپذیر، اطمینـان از رعایـت مـوارد امنیتـی توسـط فروشـنده و اشـخاصی کـه کالا را حمـل و تحویـل می‌دهنـد و همچنیـن امـکان ثبـت کالاهـای کمیـاب و اطـلاع بـه مشـتری در صـورت تامیـن کیفیـت خدمـات در حـوزه تجـارت الکترونیـک را ارتقـا خواهـد داد.

امـروز بـا توجـه بـه گسـترش تجـارت الکترونیکـی انتظـار مصرف‌کننـده نیـز افزایـش یافتـه، الزامـات تامیـن نیازهـای ایـن بخـش شـامل چـه مـواردی خواهـد بـود؟

یکـی از اتفاقاتـی کـه سـبب توسـعه تجـارت الکترونیکـی در جهـان شـد، بیمـاری کووید-۱۹ بـه ویـژه توسـعه تجـارت الکترونیکـی در بخـش (B۲C) بـود

تـا قبـل از بیمـاری کرونـا حـدود ۹۰ درصـد حجـم تجـارت الکترونیکـی مربـوط بـه معاملـات (B۲B) و حـدود ۱۰ درصد حجم معاملـات مربـوط بـه (B۲C) بـود، امـا بـا شـیوع بیمـاری کووید – ۱۹ حجـم معاملـات (B۲C) بـه حـدود ۳۰ درصـد افزایـش یافـت. بنابرایـن مطالعـات مختلفـی در سـطح جهـان در خصـوص وضعیـت تجـارت الکترونیکـی و میـزان تاثیرگـذاری شـرایط بیمـاری کرونـا بـر تجـارت الکترونیکـی انجـام شـد و انجمـن علمـی تجـارت الکترونیکـی ایـران بـا دسـته‌بندی سـوالات طـی دو دوره سـال ۱۳۹۹ (تقریبـا در اوج بیمـاری) و در سـال ۱۴۰۰ کـه بیمـاری کاهش یافتـه بـود، بـا نظرخواهـی از کاربـران و محاسـبه پاسـخ‌ها بـه نتایـج زیـر دسـت یافـت کـه پاسـخ ایـن پرسـش شـما اسـت.

در نهایت نتایج زیر (اشاره شده در جدول) حاصل شد.

معیارهـا بـه عنـوان عوامـل تاثیرگـذار و درصـد تاثیـر بـه عنـوان ضریـب اهمیـت هـر یـک از عوامـل و تغییـرات آن طـی دو سـال را نشـان می‌دهـد.

وجـدان کیفیـت و کار درسـت در بخـش تجـارت الکترونیکـی چگونـه محقـق می‌شـود؟

هـر چـه قوانیـن حمایـت از مصرف‌کننـده محکم‌تـر، اخـلاق حرفـه‌ای در کسـب و کار شـکوفاتر، آگاهـی و دانـش کاربران بیشـتر، محیـط رقابتـی فراهم‌تـر، زیرسـاخت‌های گفتـه شـده در بخـش اول مهیاتـر، قوانیـن و مقـررات و محیـط اقتصـادی بـا ثبات‌تـر و حمایـت از کسـب و کارهـای حـوزه تجـارت الکترونیکی بیشـتر مورد توجـه قـرار گیـرد، انـگاه می‌تـوان بـه فراهـم شـدن بیشـتر وجـدان کیفیـت و کار درسـت در حـوزه تجـارت الکترونیکـی امیدوارتـر بـود.

معیارها	درصد تاثیر
میزان اطمینان به کیفیت خرید اینترنتی	۱۵,۵
میزان رضایت از تحویل خرید	۵,۸
میزان رضایت از تجربه خرید اینترنتی	۷,۳
میزان اطمینان از سلامت و بهداشتی بودن بسته بندی محصولات	۸,۱
پالایش سلیقه در انتخاب محصولات آنلاین	۸,۲
میزان تغییر رفتار مشتری	۹,۳
میزان تاثیر رسانه ها و فضای مجازی	۴,۱
میزان امنیت خرید در فضای مجازی	۱۱,۲
میزان اطلاعات و آگاهی از نوع محصول	۶,۱
قیمت تمام شده محصول	۱۲,۴
میزان سهولت به اشتراک گذاری محصول با سایرین	۳,۲
انعطاف پذیری در زمان تحویل محصولات	۸,۸

معیارها	درصد تاثیر
میزان اطمینان به کیفیت خرید اینترنتی	۱۴,۳
میزان رضایت از تحویل خرید	۶,۱
میزان رضایت از تجربه خرید اینترنتی	۷,۴
میزان اطمینان از سلامت و بهداشتی بودن بسته بندی محصولات	۷,۹
پالایش سلیقه در انتخاب محصولات آنلاین	۸,۴
میزان تغییر رفتار مشتری	۹,۱
میزان تاثیر رسانه ها و فضای مجازی	۴,۳
میزان امنیت خرید در فضای مجازی	۱۱,۴
میزان اطلاعات و آگاهی از نوع محصول	۶,۵
قیمت تمام شده محصول	۱۲,۲
میزان سهولت به اشتراک گذاری محصول با سایرین	۳,۵
انعطاف پذیری در زمان تحویل محصولات	۸,۹



بررسی حقوقی نوع و میزان مسئولیت شرکتها و موسسات بازرسی در نظام حقوقی ایران

دکتر غلامرضا رفیعی
وکیل دعاوی بین المللی و مدرس دانشگاه خوارزمی
دبیر کارگروه حقوق استاندارد و کیفیت انجمن مدیریت کیفیت

منابع حقوقی حاکم بر فعالیتهای شرکتها و موسسات بازرسی به ترتیب عبارتند از "قانون"، "قرارداد و شرایط عمومی بازرسی"، "رویه قضایی" و "عرف و عادات متعارف حرفه بازرسی" . این امر بدان معناست که هنگام قضاوت در خصوص حقوق و تعهدات و مسئولیتهای شرکتها و موسسات بازرسی، منابع و مبانی حقوقی هرگونه قضاوت و یا حل و فصل اختلافات حوزه فوق تخصصی بازرسی، به همان ترتیبی است که در فوق بر شمرده شد.

ارائه خدمات شرکتها و موسسات بازرسی در هر حوزه ای، ملازمه با انعقاد قرارداد بازرسی دارد که می تواند به صورت کتبی، شفاهی یا اقدامی عملی که متضمن یک توافق قراردادی ولو عملی یا شفاهی، متبلور گردیده یا به منصه ظهور برسد. لازم به ذکر است که حتی در مواردی که شرکتها و موسسات بازرسی بر اساس تفویض اختیار حاصله از سازمان ملی استاندارد، اقدام به انجام بازرسی و صدور گواهی بازرسی در مورد رعایت استانداردهای اجباری می کنند، نیز متضمن انعقاد یک قرارداد بازرسی بین شرکت بازرسی و یک شخص حقیقی یا حقوقی دیگر است.

از اینرو، شرکتهای بازرسی باید توجه داشته باشند که با توجه به اولویت قانون (و مقررات لازم الاجراء کشوری) بر سایر منابع حقوقی فوق الذکر، در هنگام انعقاد قرارداد بازرسی، قانون حاکم بر قرارداد بازرسی منعقده با مشتریان و کارفرمایانشان را در قرارداد تعیین و بدان تصریح نمایند. زیرا ممکن است که قوانین و مقررات ناظر بر حقوق ، تعهدات و مسئولیتهای شرکتها و موسسات بازرسی در کشورهای مختلف جهان، دارای احکام متفاوت در موضوعات ولو واحد باشند.

در اینصورت یعنی عدم تعیین یا تصریح قانون حاکم بر قرارداد بازرسی، محققا منجر به ابهامات، پیچیدگی هایی در فرآیند حل و فصل اختلافات مربوط به حوزه بازرسی خواهد شد که ممکن است یکی از طرفین اختلاف خود را قربانی حکم نهایی و ناعدالتی بداند.

از سوی دیگر، نظام مسئولیت مدنی حقوقی، کیفری و قراردادی به شدت متاثر از قوانین و مقررات لازم الاجراء هر کشور است. زیرا، طرفین قرارداد بازرسی نمی توانند در قرارداد منعقده فیمابین، توافقی برخلاف قوانین و مقررات امری ملی حاکم بر قرارداد بنمایند.

وانگهی، همه قوانین و مقررات ملی دارای جنبه امری نبوده و بعضی از قوانین دارای جنبه ارشادی اند. طرفین قرارداد می توانند وفق ماده ۱۰ قانون مدنی ایران، در مورد قوانین ارشادی، مثلا در مورد سقف و میزان مسئولیت ناشی از نقض قرارداد، توافقی دیگری بنمایند.

اما طرفین قرارداد نمی توانند به هیچ وجه برخلاف قوانین امری توافقی نمایند. با این اوصاف، نکته حائز اهمیت آن است که تشخیص بین قوانین امری و ارشادی کاری آسان نبوده و در تخصص حقوقدانان متخصص این حوزه است.

اکنون جای چند پرسش است که نوع و میزان مسئولیتهای شرکتهای بازرسی در حقوق ایران چگونه تعیین می شود؟

در پاسخ به سوال مهم فوق باید گفت که اساسا شرکتهای بازرسی بطور بالقوه دارای سه نوع مسئولیت می باشند. مسئولیت حقوقی (ناشی از نقض تعهدات قراردادی)، مسئولیت کیفری (ارتکاب جرم در انجام بازرسی) و مسئولیت حرفه ای یا انتظامی (ارتکاب تخلفات حرفه ای و صنفی). اگرچه این نوشتار ظرفیت پرداخت مستوفی به تمام ابعاد حقوقی مسئولیتهای سه گانه فوق را نداشته و فرصت و مجال دیگری را می طلبد اما تلاش می شود که ولو در حد اختصار، مطالبی در خصوص هریک از آنها به رشته سخن درآید؛ باشد که این مباحث مهم حقوقی، در آینده نیز مطمح نظر حقوقدانان و صاحبنظران عرصه بازرسی ایران قرار گیرد.

الف) مسئولیت حقوقی (ناشی از نقض تعهدات قراردادی):

مهمترین و رایج ترین مسئولیت شرکتها و موسسات بازرسی در ایران و جهان، مسئولیت حقوقی ناشی از نقض تعهدات مندرج در قرارداد بازرسی (مسئولیت قراردادی) می باشد. توجه داشته باشیم که قانونگذار ایران در قانون مسئولیت مدنی مصوب سال ۱۳۳۹ که همچنان معتبر و لازم الاجراء است، نوعی دیگر از مسئولیت حقوقی را به رسمیت شناخته است که به مسئولیت خارج از قرارداد (الزامات خارج از قرارداد و ضمان قهری) مشهور است.

یعنی اینکه یک شخص حقیقی یا حقوقی به جبران خسارات وارده به دیگران محکوم می گردد ولو اینکه هیچ قراردادی با آنان نداشته باشد. همینکه خسارتی به دیگران وارد کرد، مسئول جبران خسارات وارده است. به عنوان مثال کسی سهوا با خودرو دیگری تصادف کند یا فرزند صغیرش، شیشه پنجره همسایه را بشکند. در اینصورت آن شخص، از باب الزامات خارج از قرارداد و ضمان قهری، باید خسارات وارده به صاحب خودرو یا همسایه را جبران کند؛ با اینکه هیچ قراردادی با آنان نداشته است.

در مورد مسئولیتهای ناشی از قرارداد بازرسی، چنانچه شرکتها و موسسات بازرسی، تعهدات قراردادی خود را نقض کنند، جبران خسارات وارده، تابع احکام (کلی) قانون مدنی و قانون آیین دادرسی مدنی ایران و ضمانت اجراهای حقوقی و مالی مندرج در قرارداد بازرسی می باشند. قانون مدنی و قانون آیین دادرسی مدنی ایران اصولا به توافق طرفین قرارداد بازرسی در مورد میزان مسئولیت و نحوه جبران خسارات، احترام می گذارد.

اما اگر در قرارداد بازرسی در مورد میزان مسئولیت و نحوه جبران خسارات وارده توافقی ننموده باشند، تعیین میزان مسئولیت و نحوه جبران خسارات وارده بر عهده و در صلاحیت دادگاه خواهد بود که نوعا با جلب نظر کارشناسی منجر به صدور حکم خواهد شد.

بنابراین، ارجح است که طرفین قرارداد بازرسی در قرارداد منعقده، در مورد ضمانت اجراهای نقض تعهدات طرفین، میزان مسئولیت و نحوه جبران خسارات وارده بنحو روشن و بدون هرگونه ابهام توافق نمایند. در اینصورت، محاکم قضایی ایران ملزم به صدور حکم بر اساس توافق طرفین قرارداد بوده و بدان احترام می گذارند.

با این توصیف، خالی از فایده نیست که بگوییم در حال حاضر در اکثریت قریب به اتفاق کشورهای توسعه یافته جهان، در قراردادهای بازرسی سه نوع شرط را در حین بیان میزان مسئولیت و نحوه جبران خسارات وارده می گنجانند که قابل استفاده در قراردادهای بازرسی در ایران نیز می باشند. زیرا هیچیک از سه شرط مذکور منافاتی با مبانی حقوقی نظام حقوقی ایران ندارند.

این سه شرط عبارتند از شرط تحدید مسئولیت (Limitation of liability)، شرط استثنا از مسئولیت (Exclusion of liability) و شرط معافیت از مسئولیت (Exemption of liability). بحث و بررسی تفصیلی در مورد هریک از این شروط سه گانه را به مجال و فرصتی دیگر وا می گذاریم اما درج درست و صحیح اینگونه شروط در قراردادهای بازرسی، به نظام مندی فعالیتهای شرکتها و موسسات بازرسی کمک بسزایی کرده و تا حدود زیادی از آشفتگی نظام مسئولیت و روش های حل و فصل اختلافات حوزه بازرسی ایران خواهد کاست. شروط سه گانه فوق، قاطع و تعیین کننده و راهگشا در نظام قضایی و انتظامی ایران خواهند بود.

درج شروط سه گانه فوق در قراردادهای کارفرمایان با شرکتها و موسسات بازرسی از بسیاری از سوء تفاهمات و حتی اجحاف هایی که صورت می گیرد، جلوگیری خواهد کرد. کشورهای توسعه یافته و خیلی از کشورهای در حال توسعه در استفاده درست از شروط سه گانه در بخش شرایط خصوصی یا اختصاصی قراردادهای بازرسی، تجارب موفقی داشته اند و بار بزرگی را از دوش مراجع قضایی و حل و اختلاف کارفرمایان با شرکتها و موسسات بازرسی برداشته اند.

اما وضعیت در کشور ما بگونه دیگری است که به هیچ وجه نه با مبانی حقوقی روز حقوق بازرسی در جهان منطبق است و نه با مبانی عدل و انصاف سازگار است. بسیاری از کارفرمایان ایرانی در انعقاد قراردادها با شرکتها و موسسات بازرسی، موادی را در خصوص مسئولیتهای شرکتها و موسسات بازرسی در شرایط عمومی پیوست قراردادهای بازرسی می گنجانند که گویی شرکت و موسسه بازرسی را ضامن، شرکت بیمه و حتی جانشین مجری یا پیمانکار اصلی طرف قرارداد می پندارند.

در حالیکه شرکتها و موسسات بازرسی تابع نظام مسئولیت قراردادی معقول و منطقی در نظامهای حقوقی ملی هستند. این شرکتها و موسسات، ضامن، شرکت بیمه و جانشین پیمانکاران و مجریان پروژه های مورد بازرسی نیستند. کارکرد اصلی آنها اظهارنظر، witnessing و گزارش کردن اقدامات انجام شده توسط مجریان پروژه ها و پیمانکاران در حدود بضاعت علمی، عملی ، فنی و حرفه ای شان است. تعهد شرکتها و موسسات بازرسی هرگز تعهد یا شرط نتیجه نیست. مسئولیت آنان مطلق و بی قید و شرط نبوده و مراجع قضایی و داوری دقیقا با توجه به حدود و قلمرو بازرسی مذکور در قرارداد بازرسی در خصوص نوع و میزان مسئولیت شرکتها و موسسات بازرسی قضاوت می کنند.

مـع الاسـف، بعضـی از کارفرمایـان ایرانـی در درج ضمانـت اجراهـای قـراردادی، شـروط الحاقـی و یکطرفـه ای را در قراردادهـای بازرسـی درج مـی کننـد تـا در صـورت بـروز هرگونـه نقـص و ایـرادی در پـروژه، مجـری و یـا پیمانـکار پـروژه را بـه کنـار نهـاده و بـی درنـگ علیـه شـرکت یـا موسسـه بازرسـی، بـرای جبـران کلیـه خسـارات وارده ادعایـی اقامـه دعـوا کننـد. در حالیکـه هـر حـق و تکلیـف یـا مسـئولیتی بـا یکدیگـر ملازمـه و موازنـه داشـته و بسـیاری از اینگونـه مـواد قـراردادی تحمیلـی، در مراجـع قضایـی و داوری ایـران و جهـان بـه دلیـل گـزاف و تحمیلـی بـودن و حتـی غیـر قابـل اجـرا بـودن آنهـا، مخالـف نظـم عمومـی و مبانـی عدالـت شـناخته شـده و محکـوم بـه بطـلان شـناخته شـده انـد.

وانگهـی، دقیقـا بـه همیـن دلیـل اسـت کـه هـر یـک از کارفرمایـان، پیمانـکاران و مجریـان و نیـز شـرکتها و موسسـات بازرسـی مکلفنـد کـه بیمـه نامـه ای متناسـب بـا حقـوق و مسـئولیتهای خـود ابتیـاع نمـوده و در موقـع ورود خسـارت از آنهـا اسـتفاده نماینـد.

خلاصـه آنکـه دیـر یـا زود، کارفرمایـان و شـرکتها و موسسـات بازرسـی بایـد از تجـارب سـایر کشـورهای جهـان در زمینـه درج صحیـح و مناسـب شـروط سـه گانـه تحدیـد مسـئولیت (Limitation of liability)، اسـتثنا مسـئولیت (Exclusion of liability) و معافیـت از مسـئولیت (Exemption of liability) در شـرایط خصوصـی یـا اختصاصـی قراردادهـای بازرسـی اسـتفاده کننـد تـا دیـوار بـی اعتمـادی بیـن طرفیـن قراردادهـای بازرسـی – کـه ناشـی از درج شـروط الحاقـی و تحمیلـی در شـرایط عمومـی قراردادهـای بازرسـی اسـت– مرتفـع تـر نشـده و ریسـکهای خـارج از مبانـی عـدل و انصـاف بـه شـرکت یـا موسسـه بازرسـی طـرف قـرارداد تحمیـل نگـردد.

امیـد اسـت کـه در نوشـتار هـای آتـی، مجـال و فرصتی باشـد که در مـورد نحـوه توزیـع و تسـهیم و یـا انتسـاب مسـئولیت جبـران خسـارات توسـط هریـک از کارفرمایـان، پیمانـکاران و مجریـان اصلـی پـروژه، شـرکتها و موسسـات بازرسـی و شـرکتهای بیمـه گـر بیشـتر صحبـت کنیـم. چکیـده کلام اینکه شـرکت و موسسـه بازرسـی بـا انجـام بازرسـی، جانشـین و ضامـن سـازنده ، تولیـد کننـده ، تامیـن کننـده و پیمانـکار و مجـری پـروژه مـورد بازرسـی و شـرکتهای بیمـه گـر (Manufacturer, Producer, Supplier, Contractor and Insurers) نمـی گـردد.

ب) مسـئولیت حرفـه ای یـا انتظامـی (ارتـکاب تخلفـات حرفـه ای و صنفـی):

اصـولا مشـاغل و حرفـه هـای رسـمی و حساسـی هماننـد مهندسـان، وکلاء و پزشـکان دارای یـک نظـام مسـئولیت حرفـه ای و انتظامـی سـازمان یافتـه انـد کـه آنـان را در مقابـل مرجـع قانونـی ای کـه بـه آنهـا مجـوز فعالیـت حرفـه ای مـی دهـد، مسـئول و پاسـخگو مـی کنـد. مراجـع مذکـور دارای قوانیـن و آییـن نامـه هـای مـدون در خصـوص اقدامـات غیـر حرفـه ای، خـلاف شـئونات شـغلی و تخطـی از مسـئولیتهای حرفـه ای مـی باشـند. توجـه داشـته باشـیم کـه مراجـع مذکـور صرفـا بـه "تخلفـات" نـه "جرائـم" صاحبـان آن حـرف و مشـاغل رسـیدگی مـی کننـد. امـا شـرکتها و موسسـات بازرسـی علیرغـم اینکـه تابـع قانـون نظـام صنفـی مـی باشـند؛ امـا برخـلاف مشـاغل فـوق الذکـر، دارای مراجـع رسـیدگی بـه تخلفـات صنفـی و حرفه ای درون صنفـی نیسـتند. در حـال حاضـر، رسـیدگی بـه تخلفـات صنفـی و حرفـه ای شـرکتها و موسسـات بازرسـی، تابـع عمومـات قوانیـن و قوانیـن و مقـررات خـاص سـازمان ملـی اسـتاندارد و نظـام حقوقـی حاکـم بـر آن سـازمان مـی باشـد. مهمتریـن دلیـل ایـن امـر ایـن اسـت کـه پروانـه فعالیـت شـرکتها و موسسـات بازرسـی کمـاکان توسـط سـازمان ملـی اسـتاندارد صـادر مـی گـردد.

تـا قبـل از تصویـب و لازم الاجـراء شـدن قانـون تقویت و توسـعه نظـام اسـتاندارد ایـران (مصـوب ۱۳۹۶) و تصویـب آییـن نامـه اجرایـی آن قانـون و نیـز قبـل از تصویـب دسـتورالعمل شـماره ۸۲۶۹۱ مـورخ ۱۴۰۰/۴/۵ شـورایعالی اسـتاندارد، مرجـع رسـیدگی بـه تخلفـات حرفـه ای و انتظامـی شـرکت هـا و موسسـات بازرسـی، "هیـات ارزیـاب شـرکتها و موسسـات بازرسـی" مسـتقر در سـازمان ملـی اسـتاندارد بـوده اسـت.

امـا هـم اکنـون، تنهـا مرجـع قانونـی و صالـح بـه رسـیدگی بـه شـکایات و تخلفـات حرفـه ای و انتظامـی شـرکتهای بازرسـی، کمیسـیون موضـوع مـاده ۴۲ قانـون تقویـت و توسـعه نظـام اسـتاندارد ایـران (مصـوب ۱۳۹۶) اسـت کـه وفـق آییـن نامـه اجرایـی آن قانـون و دسـتورالعمل شـماره ۸۲۶۹۱ مـورخ ۱۴۰۰/۴/۵ صالـح بـه رسـیدگی بـوده و ضمانـت اجراهـای تخلفـات شـرکتها و موسسـات بازرسـی و نقـض تعهـدات حرفـه ای آنـان نیـز در قانـون مذکـور بیـان شـده اسـت. لـذا ادامـه فعالیـت و دخالـت "هیـات ارزیـاب موسسـات و شـرکتهای بازرسـی" آن سـازمان در قسـمت مربـوط بـه رسـیدگی بـه شـکایات از شـرکتها و موسسـات بازرسـی، مغایـر بـا مـاده ۴۲ قانـون تقویـت و توسـعه نظـام اسـتاندارد ایـران (مصـوب ۱۳۹۶) و نقـض صریـح مفـاد آن قانـون مـی باشـد. وانگهـی، تنبیهـات



انتظامـی و حرفـه ای شـرکتها و موسسـات بازرسـی، محـدود بـه توبیـخ، دریافـت اخطـار، تعلیـق موقـت، تحدیـد محـدوده فعالیـت و حداکثـر لغـو پروانـه فعالیـت خواهـد بـود و لاغیـر.

ج) مسئولیت کیفری (ارتکاب جرم در انجام بازرسی):

در نظـام حقوقـی ایـران و اکثریـت قریـب بـه اتفـاق کشـورهای در حـال توسـعه، چنانچـه شـرکتها و موسسـات بازرسـی در انجـام وظایـف و تعهـدات قانونـی، قـراردادی و حرفـه ای مرتکـب جرمـی شـوند دارای مسـئولیت کیفـری بـوده و اشـخاص حقیقـی مرتکـب جـرم و نیـز در مـواردی شـخصیت حقوقـی شـرکت یـا موسسـه بازرسـی مجـرم شـناخته و مجـازات خواهـد شـد. توجـه داشـته باشـیم کـه مفهـوم "جـرم" از "خطـا حرفـه ای" متفـاوت اسـت. وقتـی از جـرم صحبـت مـی کنیـم بایـد توجـه داشـته باشـیم کـه اثبـات جـرم منـوط بـه تحقـق سـه عنصـر قانونـی (منـع قانونـی)، معنـوی (سـوء نیـت مجرمانـه) و عنصـر مـادی (ارتـکاب عمـل و فعـل مجرمانـه) اسـت. سـاده تریـن مثـال وقـوع جـرم توسـط یـک موسسـه یـا شـرکت بازرسـی اینسـت کـه بـدون وجـود کالایـی در عالـم خـارج (یـا ارائـه سـرویس فنـی موضـوع بازرسـی)، یـا بـدون انجـام بازرسـی، اقـدام بـه صـدور گواهینامـه بازرسـی نمایـد کـه از مصادیـق ارتـکاب جـرم صـدور گواهـی خـلاف واقـع مذکـور در قانـون مجـازات اسـلامی بـوده و قابـل مجـازات مالـی و غیـر مالـی و حبـس اسـت. در ایـن فـرض، شـرکت بازرسـی تحـت هـر سـه رژیـم مسـئولیت حقوقـی، کیفـری و حرفـه ای قابـل تعقیـب قانونـی خواهـد بـود. زیـرا هـم قـرارداد را نقـض کـرده و فـی الواقـع بـه تعهـد خـود وفـق قـرارداد عمـل نکـرده اسـت؛ هـم عالمـا عامـدا مرتکـب جـرم مذکـور در قانـون گردیـده اسـت و هـم از مقـررات حرفـه ای و انتظامـی تخلـف ورزیـده اسـت کـه وفـق مقـررات مربوطـه قابـل اعمـال تنبیهـات حرفـه ای اسـت. (مثـلا توبیـخ، دریافـت اخطـار، تعلیـق موقـت، تحدیـد محـدوده فعالیـت و حتـی لغـو پروانـه حرفـه ای)

امیـد اسـت کـه مباحـث حقوقـی ناظـر بـر شـرکتها و موسسـات بازرسـی بـا غنـاء بیشـتری پیگیـری گردیـده و منجـر بـه کارآمـدی و نظـام منـدی درسـت رژیـم حقوقـی بازرسـی و کالا و خدمـات در ایـران گـردد.

فرحنار رافع ،رییس مرکز ملی فرش ایران در گفتگو با نشریه مدیریت کیفیت مطرح کرد:

سهم ۵۰ درصدی مواد اولیه در کیفیت فرش دستباف ایرانی



بالایی در کیفیت فرش دستباف دارد که درحال حاضر این مواد از بهترین ها تهیه می شود.
نشریه مدیریت کیفیت برای آگاهی از وضعیت کیفیت فرش های ایرانی و عوامل تاثیرگذار بر آن گفت و گویی با فرحنار رافع،رییس مرکز ملی فرش ایران داشته است که در ادامه می خوانید:

کیفیت در صنعت فرش چگونه معنا می شود؟

تفاوت در کیفیت تولیدات به تعریف کیفیت بازمیگردد در حال حاضر اشتباه رایجی که در صنعت فرش وجود دارد اشتباه گرفتن مرغوبیت با کیفیت است. تعریف کیفیت و چگونگی کالا به خواست مشتری بازمی گردد در هر محصول و کالایی تعریف کیفیت درجه دارد و در زبان فارسی نیز کالای با کیفیت و بی کیفیت یک غلط مصطلح به شمار می رود. کیفیت بالا، متوسط و پایین محصول در حالی عنوان می شود که بازار هدف یک کارگاه و مجموعه تولیدی فروش محصولات درجه دو است و بیشتر مشتریان آن در این بازه تعریف می شود بنابراین نمی توان گفت که این تولیدکننده به کیفیت اهمیت نمی دهد بلکه به سطح مشخصی از کیفیت رسیده و در حال فعالیت در آن سطح است اما متاسفانه این موضوع با مرغوبیت اشتباه گرفته می شود که این اشتباه در صنعت فرش دستباف به دفعات دیده می شود.
دلیل مرغوب و نامرغوب بودن فرش به مواد اولیه این صنعت بازمی گردد اما کیفیت در فرش دستباف می تواند گسترده تر باشد بنابراین نوع کارکردی که فرش دستباف دارد کیفیت را تعریف می کند. برای نمونه انتظار کیفی کسی که تابلو فرش دستباف را به عنوان یک محصول تزیینی برروی دیوار خود استفاده می کند زیبایی است و شاید چندان به رنگرزی و یا قابلیت شستشوی آن توجهی نکند بلکه نکته مهم همخوانی آن با دکوراسیون است. اما در مقابل اگر فرشی برای کف پوش اتاق کودک خریداری شود کیفیت برای او به معنای دوام فرش ، قابلیت شستشو و لک برداری خواهد بود و حتی رنگرزی طبیعی برای او فاکتور مهمی به شمار می رود. بنابراین کیفیت بنا به کارکردها متفاوت خواهد بود و در این میان فرش دستباف کارکردهای مختلفی دارد. کسی که برای سرمایه گذاری فرشی را در نظر می گیرد شاید مد روز بودن چندان برای او عامل کیفیت نباشد زیرا این فرد تمایل به خرید فرشی دارد که همیشه مد روز باشد بنابراین طرح و نقشه کلاسیک را می پسندد اما برخی اوقات این موارد با یکدیگر اشتباه گرفته می شود. در این شرایط تولیدکنندگانی وجود دارند

فرش دستباف ایرانی یک محصول فرهنگی است که هم دارای ارزش اقتصادی قابل توجه برای تولیدکنندگان آن بوده و هم برای اقتصاد کشور مهم است و در ردیف صنایع ارزآور قرار می گیرد. فرش ایرانی با ذوق و سلیقه سرشار مردم مناطق مختلف کشور بافته می شود و عوامل محیطی و طبیعی مناطق نقش مهمی در ارزشگذاری این محصول خواهد داشت. این محصول نقش مهمی در سبد صادراتی اقتصاد ایران داشته و هرچند از سالیان گذشته تاکنون با نوسانات زیادی روبرو بوده اما همواره جایگاه خود را در سطح بین‌المللی به عنوان رتبه بزرگترین صادرکننده فرش دستباف حفظ کرده است.
فرش دستباف ایرانی در کنار کیفیت بالا از عناصر جذاب و پر رمز و رازی برخوردار است که می‌تواند به عنوان میراثی ارزشمند برای نسل آینده به یادگار بماند به طوری که هرچه از عمر فرش بگذرد، ارزش آن بیشتر می‌شود؛بنابراین با خرید فرش‌های نفیس دستباف می‌توان وجوه نقد را تبدیل به سرمایه‌گذاری مطمئن کرد. مواد تشکیل‌دهنده فرش دستباف از طبیعت گرفته شده و این امر بر کیفیت فرش ایرانی افزوده است اما با این حال در برخی موارد شاهد کمرنگ شدن فرش ایرانی در بازارهای صادراتی هستیم. کارشناسان این حوزه معتقدند مواد اولیه سهم

که برای تولید محصولاتی با قیمت متوسط ، از مرغوبیت مواد اولیه و یا کیفیت بافت می کاهند تا فرشی با قیمت تمام شده پایین تری به دست بیاورند تا در بازار مصرف متوسط، توان فروش آن را داشته باشند.

هم اکنون در بسیاری از صنایع همچون صنعت فرش دیده شده تولیدکنندگان با هدف کسب سود مقطعی و کاهش هزینه های تولید نسبت به تولید با کیفیت های مختلف اقدام می کنند و در واقع بازار مقطعی را به بازار بلندمدت ترجیح می دهند. این روند را چگونه ارزیابی می کنید؟

در حال حاضر تولیدکنندگانی وجود دارند که با تغییرات ایجاد شده در آیتم ها، قیمت تمام شده را کاهش دهند تا به خواسته مورد نظر و کیفیت مدنظر طیف مشتریان برسند و از سوی دیگر چندان هم تغییری در مرغوبیت کالای خود ایجاد نکنند اما همانند بسیاری از کالاهای دیگر، تولیدکنندگان با این روش های مدیریت کیفیت چندان آشنا نیستند و اگر تغییری در فرایند تولید انجام داده اند منجر به کاهش کیفیت تولید شده اند. در حال حاضر در حوزه فرش دستباف دو موضوع در کاهش قیمت تمام شده اثرگذار است که مواد اولیه نخستین عامل در قیمت تمام شده به شمار می رود و مرغوبیت این مواد می تواند به سرعت قیمت ها را کاهش دهد. از سوی دیگر بخش زیادی از هزینه قیمت تمام شده فرش دستباف مربوط به دستمزد است که با استخدام افراد با تجربه پایین تر می توان این هزینه را تا اندازه ای کاهش داد در عین حال برخی از تقلب ها در فرایند تولید با هدف افزایش سرعت تولید رخ می دهد که در نهایت منجر به کاهش قیمت دستمزد می شود بنابراین اگر تولیدکننده به این نتیجه برسد فرشی که قرار است دو ماهه به پایان برسد را می تواند یک ماهه تمام و عددی را در دستمزدها پس انداز کند روش فوق را مدنظر قرار می دهد. برای نمونه گره ها را جفتی می کند تا سرعت را افزایش دهد در حالی که می توان با آموزش نیروی کار و حذف حرکات اضافه قالیباف سرعت را افزایش داد اما به دلیل عدم آشنایی برخی تولیدکنندگان به موضوع مدیریت کیفیت این موارد دردساز می شود.
ضمن آن که وقتی توان فروش با قیمت بالا از دست می رود و کشش بازار نسبت به قیمت تمام شده بالا کاهش می یابد، خواه ناخواه تولیدکنندگان راهکار باقی ماندن در بازار را کاهش کیفیت می دانند در حالی که این ماندن مقطعی است و بلافاصله از بازار حذف می شوند زیرا در طرف مقابل، تولیدکنندگانی وجود دارند که با کاهش هزینه ها راه باقی ماندن در بازار را می دانند. این در حالیست که با کاهش هزینه ها و حذف از بازار معروفیت و محبوبیت آن برند از دست می رود همانگونه که در حال حاضر برخی از برندها به کاهش کیفیت محصول شناخته شده اند که این امر تاثیر منفی بر فروش آن ها داشته و بر عکس این شرایط نیز صادق است به طوری که فرش یک منطقه و گره های آن شناخته شده بوده و طرفداران زیادی دارد.

تا چه اندازه اجرای کیفیت را منجر به برندسازی در صنعت فرش می دانید؟

وقتی منطقه ای به داشتن پشم طبیعی و رنگرزی طبیعی معروف شود، برند منطقه ای برای آن ایجاد می شود در این شرایط تولیدکننده ای که در این منطقه است می تواند نسبت به ایجاد یک برند شخصی برای خود اقدام کند و به کیفیت برند خود وفادار باقی بماند که نمونه آن در حال حاضر در این صنعت وجود دارد به طوری که این دسته از تولیدکنندگان حتی در شرایط بد بازار نیز توان ادامه حیات دارند. از آن جا که مبلغ پرداختی در حوزه فرش دستباف بالا بوده و محصول ارزنده است، احتمال خرید هرساله نیست و با خرید یک فرش توان استفاده تا ۵۰ سال وجود خواهد داشت. از سوی دیگر از آن جا که بازار فروش دست دوم در این محصول وجود دارد بنابراین در صورت داشتن بازخورد مثبت از خرید خود، امکان دنبال کردن آن برند افزایش می یابد بنابراین برندسازی در صنعت فرش ارتباط مستقیمی با ارتقای کیفیت دارد.

چالش های کیفیت در صنعت فرش دستباف در چه بخش هایی است؟

در برخی از محصولات کشور توان تکنولوژی وجود ندارد بنابراین امکان تولید با کیفیت بالا نیست اما در صنعت فرش این امر مصداق ندارد و نه تنها صاحب فناوری هستیم بلکه بالاترین میزان کیفیت در فرایند تولید دیده می شود بنابراین از آن جا که صفر تا صد فرش دستباف صاحب فناوری است کاهش کیفیت نمی تواند منشا فرایند تولیدی داشته باشد یعنی اگر در فرایند تولید شاهد کاهش کیفیت باشیم به طور قطع وجدان کیفیت مطرح خواهد شد.
هم اکنون در بحث مواد اولیه صنعت فرش ضعف هایی وجود دارد. برای نمونه کیفیت ابریشم داخلی مدتی است به دلیل ضعف هایی که دارد پاسخگوی فرش های با کیفیت ابریشم نیست در نتیجه به واردات ابریشم با کیفیت چینی وابسته شدیم بنابراین در صورت عدم استفاده از ابریشم و مواد اولیه با کیفیت هرچند بالاترین سطح طراحی، بافت و رنگرزی را داشته باشیم شاهد محصول کم کیفیت خواهیم بود. در حوزه پشم نیز مشکلی در زمینه کیفیت وجود ندارد اما در فرش های ظریف وابستگی به واردات در این بخش وجود دارد زیرا پشم ایرانی ضخیم بوده و قابلیت استفاده در فرش های ظریف را ندارد. بنابراین عمده بحث چالش کیفیت در حوزه فرش دستباف به مواد اولیه برمی گردد که البته در محصولات با رده بالا این موضوع دیده می شود اما در محصولات معمولی، مواد اولیه پاسخگوی

کیفیت مدنظر خواهد بود.
بحث دیگر در زمینه فرایند رنگرزی است ایران هم اکنون در مواد رنگزای طبیعی، خودکفا و صاحب فناوری است اما در بخش شیمیایی رنگزای با کیفیت گران قیمت بوده و به صورت انحصاری در ۴ کشور تولید می شد که در نتیجه استفاده از آن نیز برای تولیدکنندگان داخلی یک چالش به شمار می رود. بنابراین در کل فرایند اگر محصولی تولید شود امکان تولید بالاترین سطح کیفیت وجود دارد.

هم اکنون وضعیت کیفیت و ارتقای آن در صنعت فرش چگونه مورد بررسی قرار می گیرد؟

در حال حاضر استانداردهایی در این صنعت وجود دارد که بیشتر استانداردهای پایه ای بوده اما برخی استانداردها نیز در زمینه روش کار، مواد، فرایند کار، رنگرزی و قالیشویی است و در برخی از کارخانه ها که برند به شمار می روند فرایندهای صفر تا صد رنگرزی زیرنظر کارخانه انجام می شود
در بخش مواد اولیه نیز واحدها تلاش می کنند که محل تامین داخلی بوده تا امکان کنترل بر زنجیره تولید وجود داشته باشد تا تولید محصول نهایی کیفیت مدنظر را داشته باشد این امر در خصوص برندها بیشتر صدق می کند زیرا با کنترل خط تولیدی محصول با کیفیت تری خواهند داشت و از آن جا که امکان فروش با قیمت بالاتر را به دلیل برند بودن دارند، قیممت تمام شده بالا چندان اهمیتی برای آن ها ندارد، اما بیشتر تولیدکنندگان اینگونه نیستند و محل تامین مواد اولیه بیشتر آن ها بازار است و از آن جا که کیفیت در بازارمتغیر است محصول با کیفیت مختلف به تولید می رسد این در حالیست که در حال حاضر آزمایشگاه تخصصی کیفیت که بتواند سرویس لازم را ارایه کند محدود است در همین حال واحدها به دلیل عدم آموزش، به روش های سنجش و استانداردها آگاه نیستند ضمن آن که آزمایشگاه های کنترل کیفیت نساجی که توان ارایه خدمات به صنعت فرش را دارند محدود بوده و شاید تعداد آن ها در کل به ۱۰ آزمایشگاه برسد بنابراین لازم است به زیرساخت های کیفیت در صنعت فرش پرداخته و سرمایه گذاری بیشتری در آن صورت گیرد. به طور قطع ۵۰ درصد کیفیت یک نخ به الیاف وارد شده به کارخانه بر می گردد و خرید الیاف با کیفیت نه چندان بالا منجر به تولید نخی با کیفیت پایین می شود.

منظور از زیرساخت های کیفیت در صنعت فرش چیست ؟

از آن جا که به زیرساخت ها در کشور به صورت بلند مدت توجه نشده و تصمیم گیری ها و برنامه ریزی ها به صورت مقطعی است از این رو سرمایه گذاری در زمینه کیفیت و ارتقای آن نیز بسیار پرهزینه خواهد بود چرا که برنامه ریزی بر روی یک پارامتر کیفی انجام می شود اما دیده شده که زیرساخت پس از دو سال از بین رفته بنابراین برای نمونه اگر قرار باشد برروی مواد اولیه در حوزه فرش دستباف به عنوان یک پارامتر کیفی کار شود بحث زیرساختی در این حوزه تامین الیاف، نخ و رنگزای مناسب از اولویت ها است. بنابراین اگر زیرساختی به این موضوع نگاه شود شاهد خواهیم بود که در وزارت جهاد کشاورزی برنامه ای برای بهبود این زیرساخت ها و بهبود کیفیت الیاف پشم و ابریشم تولیدی وجود ندارد.
در حال حاضر به دلیل عدم ثبات برنامه ریزی و عدم پرداختن به بحث های پایه ای در صنعت فرش شاهد هستیم که تامین کننده های مواد اولیه ناگزیر به تغییر سورس های تامین مواد اولیه هستند. در گذشته وزارت جهاد از الیاف داخلی استفاده می کرد اما به دلیل عدم رسیدگی به کارخانه های تولیدی نه تنها پیشرفتی در این زمینه حاصل نشد بلکه کارخانه ها تحلیل رفته اند. از سوی دیگر بحث جمع آوری الیاف پشم نظام مند صورت نگرفته و فرایند آن نیز کنترل نمی شود. بنابراین وقتی حلقه به حلقه پیش می آید شاهد عدم سودآوری برخی حلقه ها هستیم بنابراین در این شرایط تولیدکننده با هدف کسب سود مقطعی نسبت به کاهش تولید اقدام می کند که این کاهش کیفیت باعث می شود تا حلقه های بعدی سورس خود را از منبع تغییر دهند و در بخش واردات نیز مناسبات بین المللی و اقتصادی با کشورهای طرف تجاری در این زمینه تاثیرگذار بوده است.
در یک بازه زمانی ابریشم با نام شکوفه چین با کیفیت ثابتی شناخته می شد اما به دلیل نبود کشش بازار، واردکننده ها اقدام به واردات ابریشم با کیفیت و گریدهای مختلفی کرده اند. در خصوص پشم نیز به مرور زمان ظرفیت های تولید نخ های ظریف و با کیفیت در ایران کاهش یافته و از دست رفته این درحالیست که پیش از این در سیستان و بلوچستان گله های بزرگی وجود داشت که همزمان با خشکسالی و خشک شدن دریاچه هامون شاهد کوچک شدن روزانه گله های بلوچی هستیم ضمن آن که نژاد این گوسفندها نیز حفظ نشده و در این شرایط تامین کننده الیاف به جای تامین مواد از این منطقه، مناطق دیگری را جایگزین و اضافه کرده اما نتوانسته به ظرافت قبلی برسد بنابراین اقدام به واردات کرده است.
کارخانه های ریسندگی از ۵۰ سال پیش تاکنون پشم فرش ایرانی را از نیوزلند، استرالیا و اروگوئه وارد می کردند که بررسی این روند از تغییر ترکیب تولید حکایت دارد. در حال حاضر بیش از ۷۰ درصد مواد اولیه فرش ابریشم دستباف از طریق واردات تامین می شود در حالی که پیش از این در استان های شمالی ابریشم تولید می شد و هرچند هم اکنون تلاش می شود تا به شرایط گذشته بازگردیم اما تغییری صورت نگرفته و در حال حاضر سالانه ۱۵۰ تا ۲۰۰ تن ابریشم در کشور به تولید می رسد در حالی که مصرف کشور در بخش فرش سالانه ۶۰۰ تا ۷۰۰ تن است این در حالیست که هم اکنون این صنعت و بازار آن در رکود به سر می برد و در صورت رفع آن به طور قطع شاهد مصرف بیشتر ابریشم خواهیم بود.
بنابراین وقتی نگاه بلند مدت و زیرساختی در بخش مدیریت ، تامین اعتبارات و شناسایی زنجیره ها در صنعت فرش وجود ندارد شاهد این مشکلات خواهیم بود زیرا نگاه تخصصی و درست و با مشارکت بخش خصوصی نیست. به طور قطع آن چه صنایع کشور هم اکنون با

آن درگیر هستند نیمه دولتی بودن و یا دولتی بودن صنایع مادر است.
برای نمونه صنایع نوقان داری هم اکنون دولتی است در حالی که اگر صاحبان صنعت و سرمایه گذاری و تنظیم بازار این حوزه جدی گرفته می شد و سیاست گذاری یکسان در همه بخش ها وجود داشت شاید شاهد مشکلات فعلی این صنعت نبودیم.
در حوزه ابریشم نیز تعارض منافع میان بخش فرش با تولیدکنندگان پیله و نخ ابریشم وجود دارد و این امر باعث شده تا واردات رواج یابد از سوی دیگر بخش تعرفه و سرمایه گذاری نیز از دیگر مشکلات موجود است به طوری که تولیدکنندگان داخلی خواستار فروش محصولات خود هستند اما به دلیل کیفیت پایین خریداری برای آن وجود ندارد. بنابراین لازم است این موارد در نقطه ای سامان یابد و شاید مرکز ملی فرش بتواند نقش مشاوره ای و یا تسهیل گری ایفا کند اما تا زمانی که بودجه، امکانات و توان کارشناسی برای استفاده از تمام ظرفیت ها رقم نمی خورد، همه اتفاقات به صورت مقطعی است.
هم اکنون در حوزه مواد اولیه فرش آسیب هایی شناخته شده اما ورود به این مشکلات ورود و رفع آن ها با قدرت عمل احتیاج به زمان بیشتری دارد.

آیا می توان کاهش کیفیت و به دنبال آن از دست دادن برخی از بازار ها را به عدم سرمایه گذاری های انجام شده در این حوزه نسبت داد ؟

در حال حاضر تامین ابریشم چالش نیست اما اگر درهای کشور بسته شود و امکان واردات ابریشم وجود نداشته باشد این امر چالش خواهد بود و در بحث افزایش قیمت تا اندازه ای اثرگذار خواهد بود اما از دست دادن بازار به دلیل کمبود مواد اولیه نیست و تاکنون گزارشی مبنی بر این که فرش ایرانی به دلیل کاهش کیفیت بازار خود را از دست داده دریافت نشده است هرند در دوره ای که صادرات در حجم بالا داشتیم تعداد کمی فرش تجاری و زیرتجاری به برخی از کشورها با کیفیت پایین صادر شد که بازخورد بدی داشته اما وجهه فرش ایرانی را خراب نکرده چرا که در همان زمان فرش های با کیفیتی صادر می شد که پایین بودن کیفیت فرش ایرانی را رد کرده ضمن آن که تولید بی کیفیت مربوط به شخص و یا تاجر است و هرتاجری می تواند بر اساس وجدان کیفیت نسبت به تولید اقدام کند.

تنظیم مصاحبه : میترا ممسنی



مطالب علمی





ارائه خدمات و اجاره فضای آموزشی جلسات و سامانه آموزشی آنلاین

(انجمن مدیریت کیفیت ایران)

اجاره دفتر خدمات اداری

یک اتاق مستقل ۲۰ متری
(داراي خط تلفن ثابت ،
۲ میز اداري ، اینترنت)

سامانه مجازی (آنلاین)

سامانه آنلاین آموزشی
دارای سرور مستقل
،ظرفیت ۲۰۰ نفر، بدون نیاز به
نصب برنامه،ارتباط بین
اعضا بصورت نوشتاری و
صوتی با چت، سرعت
انتقال دیتا، با پشتیبانی
توسط انجمن امکان
برگزاری دوره های آموزشی،
کلاس های ماهانه، جلسات
روزانه،سمینارو...

اجاره سالن جلسات

سالن با ظرفیت۱۰ تا ۲۵ نفر،
مناسب جلسات آموزشی
،اداری، میزگردها و نشست
خبری

اجاره کلاس آموزشی

کلاس های با ظرفیت ۱۵ تا
۲۵ نفر با امکاناتی شامل
ویدیو پروژکتور، پرده
نمایش سقفی، وایت برد
ونوشت افزار،لپ تاپ ،
اسیلیت ، اسپیکر و
اینترنت

امکانات فضای آموزشی :

- کلاس ها دارای ویدیو پروژکتور و پرده نمایش
- داراي وسایل سرمایشی و گرمایشی
- داراي ظرفیت متفاوت
- فضا برای غذاخوری و میان وعده
- نمازخانه
- در اختیار قراردادن نیروی خدمات
- کتابخانه‌وسالن مطالعات
- اینترنت پرسرعت

انجمن مدیریت کیفیت ایران به عنوان تشکل حرفه ای با ۲۵ سال سابقه فعالیت و برگزاری دوره های آموزشی آنلاین و حضوری و مجری برگزاری ۱۶ دوره جایزه ملي کیفیت ایران آمادگی همکاری آموزشی با مدرسین و ارائه خدمات آموزشی از جمله اجاره کلاس ،اجاره فضای آموزشی ، اجاره سالن جلسات (میزگرد، نشست خبری)، کارگاه آموزشی اجاره سامانه مجازی (آنلاین) و ... برای افراد حقیقی، سازمان های خصوصی و دولتی ، موسسات آموزشی و مدرسین را دارد .این انجمن علاوه بر امکان ارائه خدمات اداری ،آمادگی صادر نمودن گواهینامه آموزش مطابق ضوابط حرفه ای در انجمن را خواهد داشت .







آدرس: تهران، یوسف آباد، خیابان ابن سینا، بین خیابان۷ و۹، پلاک۴-طبقه۲

تلفن:۴-۸۸۱۰۱۱۹۲ نمابر:۸۸۷۲۵۹۴۴

www.iranqms.com info@iranqms.com آدرس شبکه های اجتماعی: @iranqms ۰۹۳۶۴۸۶۲۶۱۹

تناقض ارزیابی عملکرد با کار تیمی



تالیف: دکتر رحمان عابدین‌زاده‌نیاسر

بیشتر سازمان‌ها از معیارهایی برای ارزیابی عملکرد تیم‌های خود استفاده می‌کنند که برای تعیین سهم مشارکت کارمندان در طول سال به‌کار می‌رود. این بررسی‌ها مدیریت را ملزم می‌کند تا کارمندان را به صورت جداگانه ارزیابی کنند، حتی اگر آنها برخی یا همه فعالیت‌های کاری خود را به صورت تیمی انجام دهند. ارزیابی عملکرد سالانه می‌تواند به کار تیمی آسیب برساند، زیرا معمولا بر مشارکت‌های فردی تاکید دارد و می‌تواند هم‌تیمی‌ها را در مقابل یکدیگر قرار داده و به روحیه تیمی آسیب برساند.

همچنین این امر باعث می‌شود که تمرکز کارکنان بر گذشته استوار باشد تا آینده. در این صورت، تمرکز تیم از عملکرد بلندمدت به عملکرد کوتاه‌مدت محدود خواهد شد. برخی از تناقضات موجود به شرح زیر است:

۱) تاکید بر فرد: تاکید بر مشارکت‌های فردی می‌تواند به کار تیمی آسیب برساند، زیرا کارمندان باید بتوانند در طول بررسی به مشارکت‌های خاص خود اشاره کنند. در غیراین‌صورت، ممکن است نگرش منفی نسبت به کار تیمی ایجاد شود یا ممکن است کمک‌های خود را در کار تیمی بیش از حد بیان کنند. این امر می‌تواند روحیه تیمی را تحت‌تاثیر قراردهد و باعث شود که کارمندان با یکدیگر دشمن شوند.

۲) رقابت هم‌تیمی‌ها: ارزیابی عملکرد معمولا یک بررسی یک طرفه، توسط رئیس و در مورد عملکرد کارمندان است که بر رشد و توسعه شغلی کارمند تاثیر می‌گذارد. از آنجا که مسوولیت انجام بازبینی عملکرد بر عهده مدیر یا سرپرست تیم است، ممکن است اعضای تیم نتایج مدنظر سرپرست تیم را ارائه کنند و به جای بیان وضعیت واقعی، خود را در بهترین حالت نشان دهند.

۳) تاثیر منفی بر روحیه اعضا: ارزیابی عملکرد ممکن است تاثیر منفی بر روحیه تیم داشته باشد، به‌ویژه زمانی که کارمندان احساس کنند عملکرد بهتری نسبت به بازخوردی که به آنها داده شده، دارند. کار تیمی از این نظر منحصر به فرد است که برای رسیدن به یک هدف مشخص، نیاز به کمک تمام اعضا دارد و به این ترتیب، پیروزی‌ها و شکست‌های تیم به طور مساوی بین تمام اعضای تیم تقسیم می‌شود. در مورد ضررهای مشترک، اعضایی که در تیم از عملکرد بالایی برخوردارند، اشتیاق و انگیزه خود را برای پروژه‌های آینده از دست خواهند داد.

۴) جهت‌گیری کوتاه: اکثر سازمان‌ها ارزیابی‌های عملکرد خود را بر مبنای نتایج سال قبل انجام می‌دهند که ممکن است منجر به جهت‌گیری اعضای تیم به سمت گذشته (نه آینده) و اهداف کوتاه‌مدت به جای اهداف بلندمدت شود. مدیران باید به طور ایده‌آل به کارمندان بازخورد منظم و مستمری در مورد عملکردشان ارائه دهند و ارزیابی عملکرد تیم را به صورت دوره‌های کوتاه‌مدت (نه سالانه) انجام دهند تا بتوانند ضمن شناخت مشکلات پیش رو برای تک‌تک اعضای تیم، ارزیابی منصفانه‌ای مبنی بر واقعیت و عملکرد هر فرد داشته باشند.

زمان ارزیابی عملکرد تیمی

زمان یک آیتم بسیار مهم برای ارزیابی عملکرد تیم در سازمان است. در هر زمانی نمی‌توان عملکرد تیم‌ها را ارزیابی کرد. برخی از زمان‌های عطفی که می‌توان ارزیابی عملکرد را صورت داد، به شرح زیر است:

۱- مواقعی که تیم دچار مشکل شده و باید روحیه افراد را تقویت کرد: هر تیمی با اختلاف‌نظر یا مسائل بزرگ‌تر مواجه است. اگرچه این مشکلات اجتناب‌ناپذیر هستند، اما باعث کاهش بهره‌وری، خلاقیت و روحیه مشارکتی می‌شود که بهتر است در محل کار تقویت شوند. ارزیابی‌های تیمی به کارمندان این امکان را می‌دهد که بازخورد خود را صادقانه بیان کنند و به کارفرمایان کمک می‌کند تا مشکلاتی را که با آن مواجه هستند، تشخیص دهند.

۲- شکل‌گیری یک تیم جدید: ارزیابی‌های تیمی کمک می‌کند تا فرآیندها و نقاط مثبت تیم مشخص شوند. بنابراین از این دانش می‌توان برای هدایت کارمندان جدید به سمت موفقیت استفاده کرد.

۳- تشویق به رشد تیم: حتی اگر تیم در حال رسیدن به اهداف و انجام کارهای عالی است، همیشه جایی برای پیشرفت وجود دارد. تیم‌ها علاقه دارند تا آینده و مراحل کاری رو به جلو در سازمان را رصد کنند. بر این اساس می‌توان با بازخوردهای دقیق، تیم را هدایت و رهبری کرد.

۴- تشکیل ارتباطات تیم از راه دور: هر سال، مکان‌های کاری بیشتری به دورکاری تغییر پیدا می‌کنند. این روند به معنای افزایش بهره‌وری، انعطاف‌پذیری و استقلال است. اما همچنین می‌تواند منجر به قطع ارتباط بین اعضای تیم شود. از ارزیابی‌های تیمی می‌توان برای تعاملات و ارتباطات افرادی که دور از یکدیگر هستند، اطلاع پیدا کرد.

۵- قبل از یک تغییر استراتژیک یا کمپینی به سمت یک هدف بزرگ: همان‌طور که سازمان رشد می‌کند، آنهایی شکوفا می‌شوند که سازگار بوده و تکامل می‌یابند. در حالی که این امر ضروری است، می‌تواند برای اعضای تیم استرس‌زا باشد. ارزیابی‌های تیمی می‌تواند به روان‌تر شدن این انتقال کمک کند. در زمان‌هایی که سازمان دچار تغییرات بزرگ و جهشی می‌شود، می‌توان عملکرد تیم‌های سازمان را مورد واکاوی قرار داد. این امر موجب رشد تیم‌های قوی و اصلاح در تیم‌های ضعیف خواهد شد.

برنامه عملی گام به گام برای اعمال نتایج ارزیابی عملکرد تیم

۱. ابعاد بررسی شده با بالاترین و پایین‌ترین نمرات را شناسایی کنید.

۲. به مثال‌های عینی از تمرین فکر کنید که نشان می‌دهد کدام عوامل بر امتیاز تاثیر می‌گذارند.

۳. دو یا چند اقدام را برای بهبود نمرات پایین‌تر برای هر یک از این موقعیت‌های خاص مشخص کنید.

۴. نتایج خود را با نتایج اعضای تیم مقایسه کنید. دیدگاهی که اعضای تیم از یک تیم دارند می‌تواند به‌طور چشمگیری با یکدیگر متفاوت باشند.

۵. تفاوت‌های قابل‌توجه در دیدگاه‌های خود را مورد بحث قرار دهید و سعی کنید آنچه را که منجر به آن دیدگاه شده است، شناسایی کنید.

۶. یک یا چند کار را مشخص کنید که می‌توانید برای به حداقل رساندن تفاوت‌ها و بهبود امتیازات پایین در آینده انجام دهید.

سه استراتژی برای ارتقای تجربه مشتری و شکل‌دهی آگاهی برند

مترجم: مریم رضایی

London Business School مشتریانی که این روزها با گزینه‌های پیش رویشان اشباع شده‌اند و هر چه بیشتر پذیرای تغییر از محصولات به تجربیات هستند، شرکت‌های کالاهای تندمصرف یا FMCG را با یک معمای بزرگ مواجه کرده‌اند: اینکه چطور باید از مرزهای سنتی خود فراتر روند؟ همچنین از آنجا که رقابت باعث شده دسترسی به مصرف‌کنندگان و جلب‌توجه آنها برای شرکت‌ها سخت‌تر شود، چنین اقداماتی چطور می‌توانند هم به تجربه مشتری و هم آگاهی برند، نیروی دوباره ببخشند؟ برندهای برنده مراقبند که چطور می‌توانند تجربه تعامل با آنها را ارتقا دهند و مشخص است که هر چه بیشتر با برندهای دیگر مشارکت می‌کنند تا این کار را انجام دهند. سوالی که مطرح می‌شود این است که شرکت‌ها چه انتخاب‌هایی دارند؟

مدرسه کسب‌وکار لندن، در تحقیقات خود، به سه استراتژی رسیده که شرکت‌ها می‌توانند از آنها استفاده کنند تا تجربه مشتری را ارتقا داده و آگاهی برند خود را شکل دهند. این سه استراتژی عبارتند از:

۱- بازی کردن در حوزه صنعت فعلی

نخستین گزینه که رویکرد «سنتی» است، انجام یک کار جدید در قالب مرزهای موجود است. شرکت‌ها نوآوری می‌کنند، اما در قالب یکسری محدودیت‌ها. این تمرکز، بیشتر فعالیت‌های تجاری و بازاریابی سنتی و همچنین توسعه محصول جدید را دربرمی‌گیرد. یک شرکت انفرادی، بدون اینکه از مرزهای صنعت خود فراتر رود، ارزش ایجاد می‌کند. به عنوان مثال، برندی مثل کیت‌کت یا اورئو، یک طعم جدید به بازار ارائه می‌کند. این متداول‌ترین استراتژی است و شرکت‌های FMCG متعددی به‌طور منظم از آن استفاده می‌کنند. با این حال، این تنها گزینه ممکن نیست و به همین دلیل، باید فرصت‌های دیگری را هم در نظر گرفت.

۲- گسترش مرزهای کارهایی که شرکت انجام می‌دهد، از طریق همکاری با دیگران

چیزی که شاهد بوده‌ایم، این است که شرکت‌ها از طریق درگیر شدن در مشارکت‌ها ارزش‌افزایی می‌کنند تا هم برای مشتریان خود و هم برندشان، ارزش ایجاد کنند. در اینجا، شرکت با یک برند دیگر وارد مشارکت می‌شود تا یک مجموعه چندمحصولی منحصر به فرد را برای افزایش ارزش مشتری توسعه دهد.

به عنوان مثال، دو برند مطرح بریتانیایی، یعنی اسمگ و دولچه گابانا، با هم همکاری کردند تا یک مجموعه لوازم خانگی منحصر به فرد ایجاد کنند و زیبایی‌گرایی سیسیلی را وارد خانه‌های مشتریان خود کنند. هر دو این شرکت‌ها، مرزهای صنایع سنتی خود را درنوردیدند؛ دولچه‌گابانا که برند لباس بود وارد عرصه لوازم خانگی شد و اسمگ که در لوازم خانگی فعالیت می‌کرد، وارد صنعت مد و لباس شد. برخی همکاری‌ها در فصل مشترک دیجیتال و فیزیکی ایجاد می‌شوند. از گذشته، برندهای فیزیکی با یکسری برندهای دیجیتال مشارکت می‌کردند تا به مخاطبان جدیدی دسترسی پیدا کنند و حالا متاورس فرصت‌های فراوانی در این فضا ایجاد کرده است. گوچی با روبلاکس (پلتفرم بازی آنلاین) مشارکت کرد تا برای نمایشگاه خود در فلورانس، یک مکمل مجازی ایجاد کند. گیمرها در قالب آواتارهای دیجیتال درمی‌آمدند و وقتی از یکسری اتاق‌ها عبور می‌کردند که از نمادهای کمپین‌های گوچی الهام گرفته شده بود، به آثار هنری دیجیتال تبدیل می‌شدند. همچنین بازدیدکنندگان مجازی می‌توانستند آیتم‌های دیجیتال گوچی را که نسخه محدودی از آنها عرضه شده بود، تحت شرایط خاصی بخرند.

در یک کمپین دیگر، تجربه دیجیتال برای تکمیل خدمات فیزیکی سنتی سفرهای هوایی، ایجاد شد. شرکت پلوتون که تجهیزات ورزشی تولید می‌کند و کلاس‌های ورزشی مجازی برای مشترکان خود از طریق رسانه استریم برگزار می‌کند، با دلتا ایرلاینز وارد مشارکت شد و توانست کلاس‌های خود را در سیستم‌های سرگرمی این شرکت هواپیمایی دایر کند. این نخستین باری بود که محتوای پلوتون خارج از اپلیکیشن این شرکت، استریم شد.

۳- ایجاد یا مشارکت در اکوسیستم‌های همکاری جدید

فراتر از این مشارکت‌های یکباره که هم تجربه مشتری را ارتقا می‌دهند و هم برندی را که یک شرکت از قبل دارد تقویت می‌کنند، شرکت‌ها به‌طور فزاینده‌ای بر شکل‌دهی ساختارهای مشارکتی به عنوان اکوسیستم‌های کسب‌وکار، متمرکزند؛ ساختارهای مشارکتی که یک ارزش پیشنهادی یکپارچه به مشتریان ارائه می‌کنند و مشتریان خودشان تصمیم‌گیرنده هستند. راه‌حل‌های تکمیلی و مدولار، ارزش زیادی برای مشتری ایجاد می‌کنند و مرزهای صنعت را متحول کرده و در نهایت از بین می‌برند. اکوسیستم‌های کسب‌وکار اغلب در ارتباط با دنیای تکنولوژی مورد اشاره قرار می‌گیرند، اما مثال‌ها از صنعت FMCG هم زیاد است. نسپرسو را در نظر بگیرید که یک شرکت تولید قهوه است و روش عرضه و مصرف قهوه را بازتعریف کرد. نسپرسو اکوسیستمی درست کرد که تولیدکنندگان دستگاه‌های قهوه‌ساز (مثل دلونگی) در یک طرف آن بودند و تولیدکنندگان قهوه‌های بسته‌بندی شده (مثل لاوازا و استارباکس) در طرف دیگر. نسپرسو خودش استانداردها و «قوانین بازی» را تعیین می‌کند و مهم‌تر از آن، اکوسیستمی را رواج می‌دهد تا تقاضا برای محصولات سازگار با خودش را تضمین کند. این اکوسیستم به قدری موفق بود که دیگر برندهای قهوه مثل ایلی، لاوازا و کرینگ، آن را دنبال و سعی کردند اکوسیستم‌های قهوه خودشان را درست کنند. اکوسیستم‌ها نه تنها با درگیر کردن شرکای خارجی، بلکه درون یک شرکت و از طریق ترکیب محصولات واحدهای مختلف کسب‌وکار، ایجاد می‌شوند. اپل این کار را در دنیای تکنولوژی به خوبی انجام می‌دهد. اما در FMCG، نایک یک نمونه قوی دیگر است. نایک با استفاده از یک اپلیکیشن برای ایجاد ارتباطات جدید بین محصولاتی مثل کفش‌های رانینگ و ابزارهای پوشیدنی و همچنین سرمایه‌گذاری در تجربیات زنده‌ای مثل رویدادهای Nike Run Club، یک اکوسیستم تجربه برای برند خود و ورزش‌ها و فعالیت‌هایی که کاربرانش از آنها لذت می‌برند، ایجاد کرد. اکوسیستم‌ها معمولا ارزش بیشتری به مشتریان خود ارائه می‌کنند و فرصت‌های فراوان کسب ارزش را هم برای شرکت‌هایی که با آنها به مشارکت می‌پردازند، فراهم می‌کنند.

اکوسیستم‌ها به ما امکان آزمایش و یادگیری می‌دهند و باعث می‌شوند قابلیت‌های شرکا را کشف کنیم و قابلیت‌های خودمان را به شیوه‌ای که ما را از مرزهای سنتی فعالیت‌هایمان فراتر می‌برد، توسعه دهیم. اما برای همه اینها به زمان و توجه نیاز داریم. همچنین برای تعریف دامنه درستی از اکوسیستم تجربه و رویکرد درست در تعیین نقش‌ها، باید تمرین کنیم. انتخاب بین اینکه خودتان سازمان‌دهنده باشید یا به عنوان شریک فعالیت کنید و اینکه چگونه به اطرافیان خود انگیزه ببخشید، برای موفقیت شما مهم است. در اینجاست که باید گفت نیت خوب کافی نیست. سازماندهی اکوسیستم‌ها به منابع و زمان نیاز دارد.



انگیزه‌بخشی در سازمان
تفاوت کارکنان باانگیزه و بی‌انگیزه



تالیف: دکتر رحمان عابدین‌زاده‌نیاسر
r.abedinzade@yahoo.com

ممکن است این ضرب‌المثل قدیمی را شنیده باشید که «یک سیب گندیده کل سبد میوه را از بین می‌برد.» این ضرب‌المثل در سازمان به معنی این است که یک فرد بی‌انگیزه می‌تواند تاثیر بدی بر انگیزه سایر افراد سازمان بگذارد، در حالی که همه‌چیز خوب به نظر می‌رسد. تحقیقات اشاره کرده‌اند که بهره‌وری پایین کارمندان بی‌انگیزه، همیشه میلیون‌ها دلار برای یک شرکت هزینه دارد، درصورتی که وجود کارکنان باانگیزه برای سازمان بسیار مفید است. وقتی کارمندانی باانگیزه داشته باشید، بهره‌وری بیشتر و رضایت مشتری را خواهید دید و بالعکس داشتن کارمندان بی‌انگیزه، تاثیر منفی در سازمان دارد و منجر به کاهش بهره‌وری، ناتوانی در غلبه بر چالش‌ها، بی‌علاقگی و ارائه خدمات ضعیف به مشتری می‌شود. کارمندان با انگیزه و بی‌انگیزه، در موارد زیر با هم تفاوت دارند:

۱- نگرانی‌های بهره‌وری. کارمندان بی‌انگیزه حداقل تلاش خود را می‌کنند، فقط برای اینکه بتوانند روز کاری را پشت سر بگذارند. این شخص راضی است که دیگران بیشتر کار را انجام دهند، در حالی که این شخص به راحتی توسط فعالیت‌های غیر شغلی مانند صحبت کردن با تلفن یا گشت وگذار در اینترنت منحرف می‌شود. یکی از موضوعات اصلی مدیرانی که کارمندانی این‌گونه دارند، استرس اضافه‌ای است که از بی‌انگیزگی آنان به دیگر اعضای تیم وارد می‌شود. به عهده گرفتن مسوولیت اضافی در شرایطی که کسی بیمار باشد یا به دلایلی قادر به انجام وظیفه خود نباشد یک بحث دیگر است، اما کارمندان اغلب از کارمندی که به سادگی از انجام کار خود امتناع می‌ورزد، کینه دارند. در نهایت، یک نفر می‌تواند روی بهره‌وری کل تیم تاثیر منفی بگذارد، زیرا اعضای دیگر تیم تحت فشار اضافی کار خود قرار می‌گیرند.

۲-کارمندان بی‌انگیزه قادر به غلبه بر مشکلات نیستند. یک کارمند بی‌انگیزه قادر به غلبه بر چالش‌ها نیست. هنگامی که با چالشی روبه‌رو می‌شود، ممکن است گویی علامتی به او می‌گوید دست از کاری که می‌کند بردارد و یک فنجان قهوه در اتاق خود بخورد. بالعکس یک کارمند با انگیزه، انگیزه داشتن را یک ارزش ذاتی می‌داند. قبول یک چالش او را هیجان‌زده می‌کند. کارمندان باانگیزه یک چالش را می‌پذیرند و تا زمان یافتن راه‌حل با مشکل کنار می‌آیند. کارکنانی که انگیزه ندارند، انرژی و اشتیاق زیادی برای امتحان راه‌حل‌های مختلف ندارند.

۳- بی‌علاقگی به شغل. به نظر نمی‌رسد که یک کارمند بی‌انگیزه علاقه‌ای به شغل خود داشته باشد. این کارمند به دلیل تاخیر عذرخواهی نمی‌کند. وی برای فیش حقوقی خود در آنجا حضور دارد و انتظار دارد فیش حقوقی وی در

زمان خود و به میزان صحیح به دستش برسد، اما حاضر نیست مسوولیت اضافی را به عهده بگیرد. اگر مسوولیت دیگری به عهده بگیرد، اغلب از داشتن کار بیشتر شکایت دارد. بی‌تفاوتی و شکایات می‌توانند به‌طور کلی روی تیم تاثیر منفی بگذارند، دقیقا همانند بهره‌وری پایین.کار کردن با کسی که نمی‌خواهد آنجا باشد و وقتی از او خواسته می‌شود کار خود را انجام دهد یا هرازگاهی کمی بیشتر کمک کند، بهانه می‌آورد و شکایت دارد، سخت است.

۴- خدمات مشتری ضعیف.زمانی که کارکنان انگیزه‌ای نداشته باشند، خدمات را به درستی ارائه نمی‌دهند و مشتری رنج می‌برد.اگر برای کارمند حضور در محل کار اهمیتی نداشته باشد، مطمئنا چشم‌انداز شرکت یا موفقیت شرکت اهمیتی نخواهد داشت.اگر انجام کار به زمان یا تلاش بیشتری نیاز داشته باشد، کارمند بی‌انگیزه از گذاشتن وقت کافی دریغ می‌کند.

۵-تضعیف روحیه سایر اعضا.در یک محیط تیمی، بسیار مهم است که کارکنان برای رسیدن به اهداف شرکت از یکدیگر حمایت کنند، هم را تشویق کنند و با هم همکاری داشته باشند.رفتار یا کاری که تلاش‌های همکار را تضعیف می‌کند، نشانه مشخصی از مشارکت منفی است.رفتارهای اینچنینی از طرف کارمند منفی و بی‌انگیزه، باید رفع شود تا از اختلافات بین کارمندان جلوگیری شود.

۶- بی‌علاقگی.کارمندان متعهد و باانگیزه، اخلاق کاری دارند که نشان‌دهنده مراقبت در شرکت و تمایل به ادامه کار در آن کسب‌وکار است.بی‌علاقگی می‌تواند از بسیاری از موقعیت‌ها ناشی شود، از جمله نگرانی‌های شخصی، استرس در محل کار یا احساس اینکه از کار فرد قدردانی نمی‌شود.از آنجا که مدیریت زمینه را تعیین می‌کند، می‌تواند با نشان دادن میزان مراقبت از کارمندان و شرکت خود، یک کارمند بی‌احساس وبی‌انگیزه را برگرداند. وقتی کارمند احساس قدردانی می‌کند، قطعا دیگر احساس بی‌تفاوتی نخواهد کرد و متوجه نیاز شرکت به خودش خواهد شد.یک کارمند بی‌انگیزه می‌تواند با شرکت نکردن در جلسات، ماندن در دفتر خود در زمان گردهمایی‌های انتخابی دفتر یا عدم ارائه خدمات باکیفیت‌تر به مشتریان، نوع نگاه خود به سازمان را نشان دهد.

۷- مخالفت با سایر کارمندان.اگر کارمندی دارید که مرتبا تلاش‌های سایر کارمندان را زیر سوال می‌برد یا مخالف پیشنهادها یا درخواست‌های شما است، با تعامل منفی خود می‌تواند تاثیر منفی جدی بر کسب‌وکار بگذارد.این نوع رفتار مستقیما روی سایر کارمندان تاثیر می‌گذارد و می‌تواند روحیه را پایین بیاورد.رفتار نامطبوع منجر به استرس در محیط کار می‌شود که در نهایت می‌تواند به جو و بهره‌وری محیط کار آسیب برساند.هنگامی که یک کارمند از طریق سرپیچی یا بی‌احترامی، تعامل منفی از خود نشان می‌دهد، عاقلانه است که با او صحبت کنید تا به ریشه موضوع بپردازید و برای حل مشکل تلاش کنید.بالعکس، کارمندان باانگیزه علاوه بر تاثیر مثبتی که با عملکرد خود در سازمان ایجاد می‌کنند، به سایر کارمندان هم در راستای ارائه خدمات بهتر کمک می‌کنند.

۸- کاهش بهره‌وری.عادات و دستاوردهای کاری کارمندان را کنترل کنید تا بدانید چه انتظاری دارید.اگر یک یا چند کارمند شما بهره‌وری کمتر از حد معمول دارند، توجه کنید. وقتی کارمندان به چیزی کمتر از آنچه از آنها انتظار می‌رود برسند، این امر بر کل سازمان شما تاثیر می‌گذارد. به عنوان مثال، ممکن است بهره‌وری یک کارمند در ارتباط با مشتری کاهش یافته باشد و مشتریان رضایت نداشته باشند. به کارکنانی که کارهای اضافی را به عهده می‌گیرند، پاداش دهید.

یا غیبت.کارکنانی که استراحت طولانی‌تر یا مکرر دارند و وقت‌های ناهار را طولانی‌تر می‌کنند، ممکن است انگیزه کافی نداشته باشند.عادت‌های ناهار و استراحت کارمندان خود را کنترل کنید.زمان اختصاص داده شده برای هر رویداد را به کارمندان یادآوری کنید.غیبت مکرر همچنین می‌تواند نشانه کاهش انگیزه باشد.اگر کارمندی هر هفته یا دو هفته یک بار تماس می‌گیرد تا اعلام کند سر کار نمی‌آید، فورا به این مساله رسیدگی کنید.

۱۰-تغییرات شخصیت و رفتار. اگر یک کارمند تغییرات شخصیتی و رفتاری از خود نشان دهد، ممکن است انگیزه خود را در محل کار از دست داده باشد.به عنوان مثال، یک کارمند که قبلا رفتارهای درست و بجا داشته، تغییرات خلقی از قبیل عصبانیت را به راحتی از خود نشان می‌دهد. یا کارمندی که معمولا مودب است کنایه‌آمیز می‌شود. کارکنانی که خسته، تحت فشار یا مشاجره هستند نیز ممکن است از کمبود انگیزه رنج ببرند.

۱۱-بازخورد ناخواسته.اگر شکایات مدام مشتری یا نظرات کارمندان درباره نگرش یا عملکرد یک کارمند خاص را دریافت می‌کنید، این می‌تواند به دلیل بی‌انگیزگی کارمند باشد.نارضایتی مشتری می‌تواند در زمانی باشد که کارمند درخواست مشتری خود را پیگیری نمی‌کند یا نارضایتی همکاران در زمانی است که کارمندی با همکاران خود همکاری کمتری داشته باشد و نتواند مسوولیت‌های کار تیمی خود را دنبال کند.

به انجام کارها به بهترین شکل تمرکز کنید که هم به‌نفع خودتان است و هم به‌نفع دیگران

چه کنیم دستاوردها در سازمان دیده شوند؟

مترجم: مریم مرادخانی
منبع Forbes

این روزها به‌واسطه پیشرفت سریع تکنولوژی، جمعیت سالخورده نیروی کار، تغییر دیدگاه‌ها نسبت به تنوع و سهیم‌سازی کارکنان و البته گرایش به کار انعطاف‌پذیر پس از پاندمی کرونا، بیش از هر زمانی مهم است که سازمان‌ها کارمندهای خود را درک کنند. منظور از درک این نیست که آنها را بر اساس نسل در گروه‌های سنی مختلف قرار دهیم یا بر اساس باورهای غلطی که در جامعه جا افتاده، به آنها برچسب کلی بزنیم. درک یعنی بپذیریم که نیروهای کار، انسان‌هایی هستند با سبک‌های کار، نیازها، انتظارات و ترجیحات منحصر به فرد. تحقیقات اخیر شرکت ادوبی درباره ماهیت کار مدرن، نشان می‌دهد که این ترجیحات تا چه حد مهم و قابل توجهند. یکی از موضوعات مورد بررسی، «بازدهی» است. نتایج این تحقیق حاکی از آن است که هر نسل، در زمان‌های مشخصی از روز بازدهی دارد. مثلا میانسال‌ها در ساعات کاری سنتی، یعنی از ۹ تا ۵، بیشتر بازدهی دارند.

اما صرف نظر از نسل‌ها، بازدهی عمدتا یک برداشت یا ذهنیت است. و ذهنیت، واقعیت است. موفقیت شما فقط به عملکرد خوبتان بستگی ندارد بلکه به این هم وابسته است که تا چه حد، خوب تلقی می‌شوید. از زمانی که موضوع «ترک بی‌سر و صدای شغل» مطرح شده، تمرکز بر بازدهی نیز افزایش یافته است. حالا کارفرمایان از خود می‌پرسند که آیا کارکنان، بازدهی دارند یا نه و چه کسی سهمش از کار را به درستی انجام می‌دهد. بنابراین، کار شما به عنوان کارمند، بیش از هر زمانی زیر ذره‌بین است. حالا که این را می‌دانید می‌توانید استراتژی‌های مشخصی به‌کار ببرید تا مطمئن شوید که کار و دستاوردهای فوق‌العاده‌تان، مورد توجه قرا می‌گیرد، بدون آنکه مجبور باشید از خودتان تعریف کنید، لاف بزنید یا خودخواه به نظر بیایید.

همکاران به ستوه آمده

اولا بدانید که عملکرد شما نه تنها برای کارفرما بلکه برای همکارانتان نیز مهم است. تحقیقاتی که توسط وب‌سایت LLC انجام شده نشان می‌دهد که اگر شما کم‌کاری کنید، هم معلوم می‌شود و هم، روی اعصاب اطرافیانتان می‌روید. ۴۲ درصد پاسخ‌دهندگان می‌گویند تنبلی و عدم وجدان کاری، مهم‌ترین چیزهایی هستند که روی اعصابشان می‌روند. البته همکاری که دائم غر می‌زند، در رتبه اول است. ۶۲ درصد آنها از اینکه همکارشان، حداقل وظایف را صرفا برای رفع تکلیف انجام دهد، اذیت می‌شوند. ۵۷ درصد آنها همکاری دارند که به انجام حداقل‌ها بسنده می‌کنند.

یک تحقیق دیگر که توسط سایت LiveCareer صورت گرفته نشان می‌دهد که ۷۱ درصد افراد، معتقدند دیگران، تنبلند و ۷۰ درصد افراد، از همکاری که برای رفع تکلیف، حداقل وظایف را انجام می‌دهد، انتقاد کرده‌اند. و ۷۵ درصد معتقدند که گرایش افراد به عدم انجام سهمشان از کارها، به بازدهی لطمه وارد می‌کند. یکی از مشکلات انجام حداقل‌ها این است که وقتی کمترین کار ممکن را انجام می‌دهید، اعضای تیمتان مجبورند فشار مضاعفی را متحمل شوند. در تحقیق LLC، ۵۷ درصد می‌گویند که به دلیل اینکه همکارشان، حداقل وظایفش را انجام می‌دهد، آنها مجبورند وظایف بیشتری را بر عهده بگیرند و در واقع، بار اضافی را به دوش بکشند.

این کم‌کاری، برای همه نسل‌ها آزاردهنده است اما نسل «بیبی بومر» و «ایکس» از همه بیشتر از این رویه اذیت می‌شوند (بیبی بومرها کسانی هستند که بین سال‌های ۱۹۴۶ تا ۱۹۶۴ به دنیا آمده‌اند و سنشان بین ۵۸ تا ۷۶سال است. نسل بعد از آنها، ایکس است که بین سال‌های ۱۹۶۵ تا ۱۹۸۰ به دنیا آمده‌اند و الان، بین ۴۲ تا ۵۷ سال، سن دارند). پس افراد میانسال و سالخورده، بیش از دیگران از مشاهده کم‌کاری و تنبلی آزار می‌بینند. این خیلی مهم است چون این دو نسل، عمدتا در سِمت‌های ارشد و رده‌های بالای سازمانند و تصمیم‌گیری درباره پاداش، ارتقا



یا پیشرفت شغلی، بر عهده آنهاست. انجام حداقل کارها می‌تواند حرفه شما را محدود کند، به‌ویژه در حال حاضر که بازار کار، کساد است.

ذهنیت‌ها درباره بازدهی

متاسفانه، بازدهی یک ذهنیت است، یعنی به نگاه یا تعبیر دیگران بستگی دارد. دیگران باید به کار شما پی ببرند. افراد شرکت‌کننده در نظرسنجی LLC نسل‌ها را بر اساس بازدهی‌شان قضاوت کردند. وقتی از پاسخ‌دهندگان پرسیده شده که «چه کسی کمترین بازدهی را دارد؟»، ۵۱ درصد گفتند نسل Z (جوان‌ترین نسل)، ۲۴ درصد گفتند بیبی بومرها و ۱۸ درصد گفتند میلنیال‌ها (نسلی که بین ۲۶ تا ۴۱سال سن دارند). تنها ۷ درصد، نسل X را کم‌بازده‌ترین نسل می‌دانستند. البته، تفاوت میان افراد، بسیار مهم‌تر و معنادارتر از تفاوت میان گروه‌هاست، و تعمیم یک صفت به همه افراد یک نسل، بسیار مضر است. اما خوب است بدانید که چه جایگاهی در ذهن دیگران دارید و آیا در دردسر هستید یا نه. اما در کل، نخستین گام برای آنکه بابت کار خوبتان، مورد توجه و تحسین قرار بگیرید، این است که انجامش دهید.

کارتان را مورد توجه قرار دهید

اگر عملکردتان عالی است اما کسی متوجه آن نیست، این استراتژی ممکن است کمکی نکند. از این گذشته، آدم‌ها از کسی که دوست دارد دیده شود یا درباره کارش پز می‌دهد، خوششان نمی‌آید. پس باید راه مناسبی پیدا کنید تا کارتان دیده شود و همزمان، حواستان باشد که با این کار، روی دیگران سایه نیندازید یا کارشان را کم‌اهمیت جلوه ندهید.

۱.کارها را عالی انجام دهید

نخستین گام برای جلب‌توجه دیگران به کارهای خارق‌العاده، این است که واقعا کارهای خارق‌العاده انجام دهیم. نباید تظاهر کنید. نرم‌افزار شبیه‌سازی کلیک و حرکات موس کامپیوتر، ابزاری است که هر از گاهی به‌طور خودکار، موس شما را به حرکت درمی‌آورد تا این‌طور به نظر بیاید که در حال فعالیتید. ممکن است در حال چرت زدن باشید و فکر کنید این ایده مناسبی برای فریب تکنولوژی‌های نظارتی شرکتتان است. اما این‌طور نیست. یا ممکن است زود بیدار شوید و به رئیستان ایمیل بزنید تا او فکر کند از صبح زود مشغول کارید. این هم جواب نمی‌دهد. دیر یا زود دستتان رو می‌شود چون آدم‌ها به سرعت این ترفندها را می‌فهمند. از «نمایش بازدهی» اجتناب کنید و تفکر خلاقتان را روی کارتان متمرکز کنید، به‌جای اینکه توهم کار ایجاد کنید. بهترین دلیل برای انجام حقیقی کار، عزت و احترام به نفستان است. وقتی حقیقتا کار می‌کنید، حس اعتماد به نفس بیشتری خواهید داشت. کارتان معنادار خواهد بود، چون می‌دانید که تمام تلاشتان را کرده‌اید و سنگ تمام گذاشته‌اید. در تحقیقات

LiveCareer مشخص شد:

۸۴ درصد افراد، معتقدند که کار، اصلی‌ترین راه برای احساس ارزشمندی است. به‌علاوه، اگر واقعا در کارها دخیل شوید یا دست به ابتکار بزنید، بیشتر یاد خواهید گرفت. به این ترتیب، احساس پیوند و ارتباط بیشتری با دیگران خواهید داشت چون سهم بزرگی در تیم و جامعه دارید. عملکرد خوب، هم به نفع خودتان است و هم به نفع افراد پیرامونتان. این نقطه آغاز است.

یک نکته دیگر را در نظر داشته باشید: «خطای تاخر» که یک سوگیری شناختی است. بر اساس این خطا، افراد به جای اینکه بی‌طرفانه و بر اساس تمام اتفاقاتی که افتاده، قضاوتتان کنند، اساس قضاوت را می‌گذارند بر آخرین اتفاقی که افتاده. این یعنی دیگران معمولا شما را بر اساس آخرین عملکردتان قضاوت می‌کنند. پس باید به‌طور مداوم عملکرد خوبی داشته باشید چون آدم‌ها کم‌حافظه‌اند. با توجه به حجم بالای اطلاعاتی که دیگران دریافت می‌کنند، آخرین همکاری شما با آنها، قابل توجه‌ترین اقدامتان خواهد بود.

۲.تاثیرگذار باشید

برای آنکه بابت دستاوردهایتان، مورد توجه قرار بگیرید، باید به دنبال یک کار مهم باشید. مثلا برای پروژه‌هایی که در اولویت سازمانند، داوطلب شوید یا اگر حس کردید چیزی قابل اصلاح است، دست به ابتکار عمل بزنید. اگر برای مشارکت، اشتیاق داشته باشید و فعالانه اقدام کنید، این پیام مثبت را به دیگران می‌فرستید که «من به اهداف مشترکمان، توجه دارم، خودم را وقفشان می‌کنم و نسبت به آنها متعهدم.» به‌علاوه، شیشه‌ها را پاک کنید. یعنی گاهی وظایف ناخوشایند یا کم‌اهمیت را نیز بر عهده بگیرید. آدم‌ها معمولا سعی می‌کنند از کارهایی که پر زرق و برق نیستند، اجتناب کنند چون فکر می‌کنند این کارها در شأنشان نیست. یا ممکن است به دنبال انجام کاری باشند که بیشتر به چشم بیاید. اما صرفا انجام کارهای مهم، باعث می‌شود از خودراضی به نظر برسید. همه شغل‌ها تا حدی شامل وظایف غیرمهم هستند. همیشه وظایفی هست که شبیه شیشه‌شویی به نظر می‌رسند و آنقدرها هم پر زرق و برق نیستند اما ضروری‌اند. مهم نیست که مشغول انجام چه کاری هستید، مهم یا غیر مهم. وقتی همه کارها را به بهترین شکل انجام می‌دهید، راه را برای دیگران هموار می‌کنید تا تعهد شما را ببینند. توجه شما به جزئیات ظاهرا کم‌اهمیت، باعث می‌شود دیگران به شما اعتماد کنند و مسوولیت‌های مهم‌تر را نیز به شما بسپارند.

شما همچنین باید علاوه بر فرآیند و فعالیت‌ها، روی نتایج نیز تاکید کنید. اگر در حال حل و فصل مشکلات با تامین‌کنندگان هستید، رئیس‌تان را در جریان راه‌حل‌های مورد نظرتان قرار دهید و به او بگویید که چقدر سریع، زمان تحویل را کاهش خواهید داد. لازم نیست او بداند چند جلسه با تامین‌کننده‌ها داشته‌اید. وقتی دارید اختلافتان با همکاری را حل می‌کنید، روش‌هایی را که برای ارتباط با او و شنیدن او به کار می‌برید گزارش دهید، نه تعداد ایمیل‌هایی که برای یافتن راه‌حل، فرستاده‌اید. کار خود را قابل رویت کنید. کار تیمی را فراموش نکنید.

۳. همکاری را فراموش نکنید

وقتی می‌خواهید مورد توجه قرار بگیرید، باید همزمان، روابط مستحکم با دیگران برقرار کنید. وقتی دیگران روی شما حساب کرده‌اند، حضور یابید، پیگیر باشید و وظایف را به اتمام برسانید. به عملکردتان فکر کنید و ببینید کارتان چه تاثیری بر دیگران دارد. و در عین حال، وقتی در کنار هم به دستاوردی رسیده‌اید، از دیگران نیز قدردانی کنید و کاری کنید که زحمات آنها نیز دیده شود. تحقیقات نشان می‌دهد که وقتی روابط مستحکم برقرار می‌کنید، شادترید و احساس رضایتمندی بیشتری دارید. و وقتی روی کمک به دیگران تمرکز دارید، این هم در شادمانی شما نقش دارد. وقتی کیفیت کار شما، کار دیگران را نیز تقویت می‌کند، آنها قدردان شما و کارتان خواهند بود. آدم‌ها اگر بدانند می‌توانند روی شما حساب کنند که به قولتان عمل می‌کنید، به شما احترام خواهند گذاشت.

علاوه بر اینها، سعی کنید شبکه ارتباطی خود را تقویت کنید. ارتباط‌سازی کنید، به دنبال منتور بگردید و از همکارها بازخورد بخواهید. سرمایه اجتماعی قدرتمند، فرصت‌هایی برایتان ایجاد می‌کند که هم به دیگران کمک کنید و هم کمک بخواهید. به‌علاوه، انبوهی از توصیه‌ها و ایده‌های جدید در اختیارتان قرار خواهد گرفت و در صورت نیاز، از آنها یاد خواهید گرفت. همه اینها کمک می‌کنند کارتان را به بهترین نحو انجام دهید. وقتی در سازمان، افراد بیشتری را می‌شناسید، می‌توانید از آنها حمایت کنید و اعتبار بیشتری برای خودتان دست و پا کنید چون تعداد افرادی که شما را می‌شناسند و ارزش کارتان را می‌دانند، بیشتر خواهد بود.

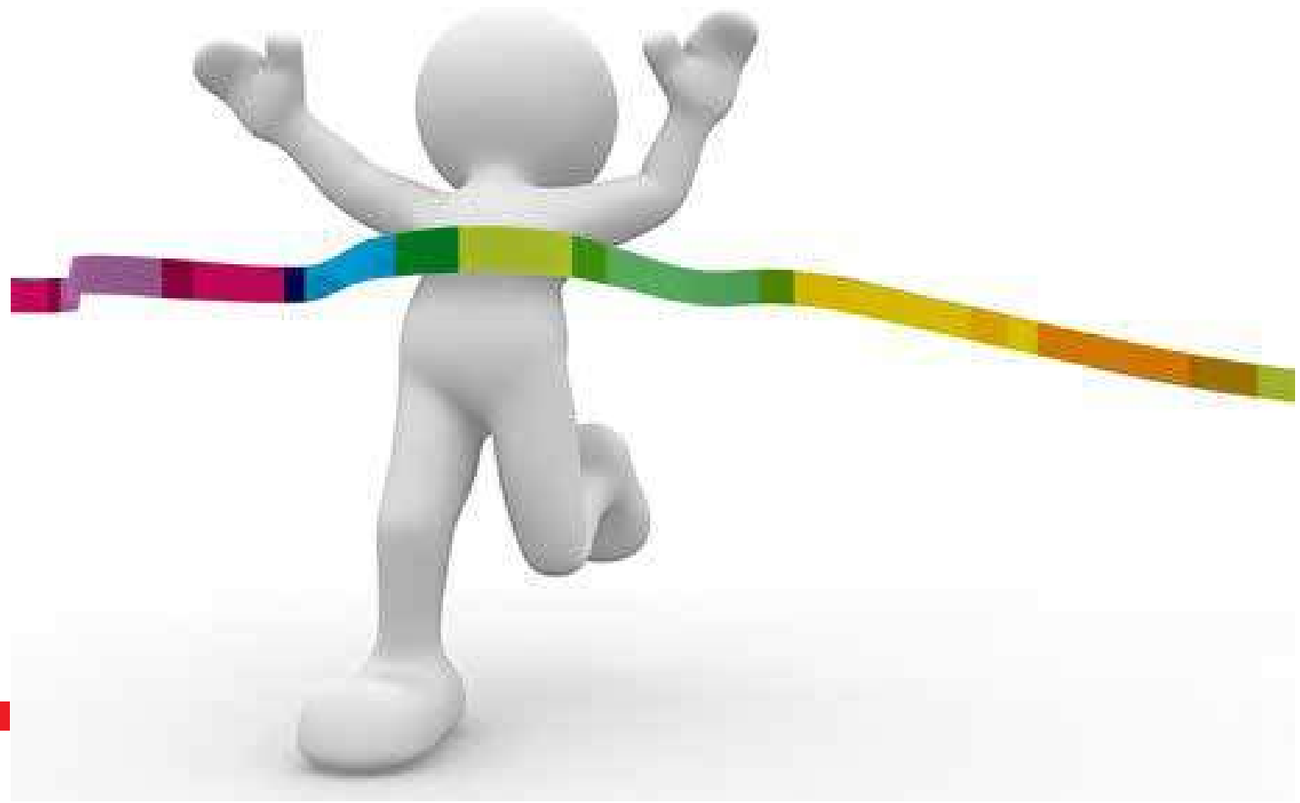
٤.پاسخگو باشید

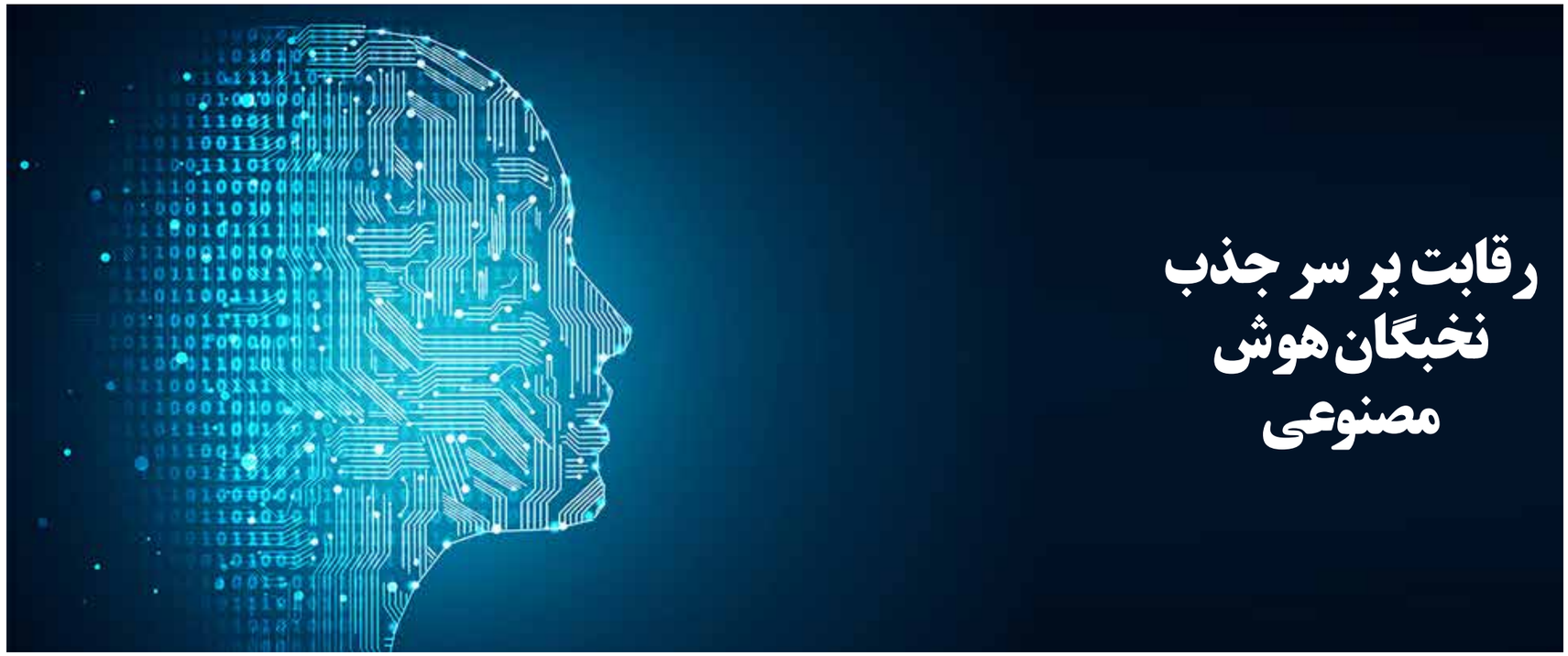
برای آنکه کاری به نام شما تمام شود و اعتبار دریافت کنید، باید سعی کنید پاسخگو و مسوولیت‌پذیر باشید و کار خود را به شکلی موثر، ردیابی کنید. به‌ویژه در این دوران که دورکاری افزایش یافته و فاصله کارمندها با رهبران سازمان و اعضای تیم بیشتر شده، کسی نمی‌تواند شما را در حین کار ببیند. حالا شرکت‌ها در حال اعمال سیستم‌هایی برای نظارت بر کارکنان هستند. طبق گزارشی که در فوربز منتشر شده، ۸۰ درصد شرکت‌های خصوصی بزرگ، از تکنولوژی‌های ردیابی استفاده می‌کنند. گزارش گارتنر نیز نشان می‌دهد که ۷۰ درصد شرکت‌های بزرگ تا سه سال آینده، تکنولوژی‌های نظارتی را راه‌اندازی خواهند کرد.

گرچه استفاده سازمان از این تکنولوژی‌ها، ملال‌آور است اما می‌توانید خودتان این رویکرد را به کار ببرید. وقتی عملکردتان خوب است، تکنولوژی‌های ردیابی تعهد شما را به شکلی کمّی نشان می‌دهند. معیارهای مورد استفاده شرکتتان را با آغوش باز بپذیرید و از همان‌ها استفاده کنید. زمان خود را وارد کنید، تعداد تماس‌های فروش را ثبت کنید و در ساعت‌هایی که برایتان تعیین کرده‌اند، کار کنید. شما که به هر حال کارتان را خوب انجام خواهید داد. پس به خودتان بگویید که با این روش‌ها، کمک می‌کنید شرکت هم کار خوب شما را ببیند. می‌توانید سیستم ردیابی و ارزیابی خودتان را هم طراحی کنید، با رئیس جلسه‌های منظم بگذارید و دستاوردهای عالی خود را به روشی که برایتان جواب می‌دهد، با او در میان بگذارید. مثلا نام مشتریانی که رویشان تاثیر داشته‌اید یا پنج دستاوردتان را بنویسید و در اختیار او قرار دهید. یا در مواردی که نیاز به راهنمایی دارید، از او کمک بخواهید تا عملکرد خوبتان، ادامه یابد.

۵.آگاه باشید

برای آنکه کارهایتان دیده شوند، باید درباره نحوه انجام کارها هوشمند و آگاه باشید. به وعده‌های خود عمل کنید و کارها را در موعد مقرر تحویل دهید. سعی کنید کارها را حتی زودتر انجام دهید. اگر قرار است پس از جلسه، پیگیری کنید اما زمانی برایش تعیین نشده، بهتر است پیگیری را در کمتر از یک هفته انجام دهید. این در خاطر دیگران می‌ماند و برایشان، معنای دیگری خواهد داشت. با کاهش حواس‌پرتی‌ها و تمرکز بر نتایج، کارها را به شکلی موثر انجام دهید. مسوولیت‌ها را به خرده‌وظایف کوچک تقسیم کنید تا روند پیشرفت خود را حس کنید. از کمال‌گرایی بپرهیزید چون مانع از انجام کارها می‌شود. هر کس برای انجام کارهایش، تاکتیک‌های منحصر به فرد خود را دارد که برای او جواب می‌دهند، اما در کل، بهتر است درباره نحوه انجام کارها هوشیار باشید. و در پایان، بدانید که ذهنیت، واقعیت است و بازدهی، یک ذهنیت است. لازم نیست وانمود به بازدهی کنید. چون نهایتا به ضررتان تمام خواهد شد. در عوض، به انجام کارها به بهترین شکل تمرکز کنید که هم به نفع خودتان و هم به نفع دیگران خواهد بود.





رقابت بر سر جذب نخبگان هوش مصنوعی

نویسنده: توماس‌ام زیبل
مترجم: سید حسین علوی‌لنگرودی
alavitarjomeh@gmail.com

منبع: کتاب Digital Transformation

امروزه به این دلیل که همه سازمان‌ها و شرکت‌ها به هوش مصنوعی نیاز مبرمی دارند و می‌خواهند با کمک هوش مصنوعی و یادگیری ماشینی اقدام به جمع‌آوری و تحلیل حجم عظیمی از دیتا کنند، رقابت شدیدی بر سر دانشمندان دیتا و متخصصان آموزش‌دیده این زمینه شکل گرفته است. از سوی دیگر، ما با یک نوع قحطی جهانی و کمبود شدید در زمینه استعدادهای برتر و متخصصان هوش مصنوعی و دیتا مواجه هستیم و همین تعداد کم از متخصصان دیتا و یادگیری ماشینی نیز عمدتا در چند شرکت معدود و شناخته‌شده به‌ویژه گوگل، فیس‌بوک، آمازون و مایکروسافت تمرکز پیدا کرده‌اند. به عنوان مثال، بر اساس برآوردها، تنها دو شرکت گوگل و فیس‌بوک بیش از ۸۰ درصد فارغ‌التحصیلان مقطع دکترای یادگیری ماشینی در جهان را استخدام خواهند کرد و این یعنی نابرابری و پراکندگی کاملا نادرست نخبگان و استعدادهای حوزه هوش مصنوعی در سطح جهان و در میان شرکت‌ها.

در حال حاضر اگرچه در اغلب شرکت‌ها و سازمان‌ها، افرادی با عناوین شغلی مرتبط با علوم دیتا حضور دارند و فعالیت می‌کنند، اما اغلب آنها فاقد مهارت‌های لازم در زمینه یادگیری ماشینی و هوش مصنوعی هستند. در واقع هنوز هم تلقی بسیاری از سازمان‌ها از دانشمند دیتا، کسی است که با استفاده از داشبوردها یکسری دیتاها را تحلیل می‌کند یا در خوش‌بینانه‌ترین حالت، کسی است که با داشتن دانش آماری می‌تواند یکسری اطلاعات را از بطن دیتای موجود استخراج کند؛ حال آنکه دامنه کاری و مهارتی دانشمندان دیتا بسیار فراتر از اینهاست و کسانی که قرار است در آینده به عنوان دانشمند دیتا و متخصص هوش مصنوعی و یادگیری ماشینی فعالیت کنند، باید به طیف گسترده‌ای از مهارت‌ها و دانش مجهز باشند.

در سال ۲۰۱۸، لینکداین گزارش داد که شغل «دانشمند دیتا» در آمریکا از سال ۲۰۱۴ به بعد در هرسال ۱۲۰۰ درصد رشد داشته است و تا سال ۲۰۲۰ تعداد شاغلان در بخش علم دیتا و تحلیل دیتا به ۲ میلیون و ۷۲۰ هزار نفر می‌رسد. به همین دلیل هم هست که در وب‌سایت‌های کاریابی معروفی مانند لینکداین و گلسدور، مشاغلی مانند مهندس یادگیری ماشینی، دانشمند دیتا و توسعه‌دهنده دیتای بزرگ جزو پرطرفدارترین و پرمتقاضی‌ترین مشاغل هستند. بسیاری از صنایع و شرکت‌ها هم به دنبال متقاضیان کار در این بخش‌ها خواهند بود. بعضی از شرکت‌های بزرگ‌تر و شناخته‌شده‌تر نیز ترجیح داده‌اند سایر شرکت‌های پیشرو در زمینه هوش مصنوعی را به همراه کارکنان‌شان خریداری کنند. به عنوان نمونه، شرکت گوگل در سال ۲۰۱۴، استارت‌آپ مشهور «دیپ‌مایند» (DeepMind Technologies) که در زمینه هوش مصنوعی فعالیت می‌کرد و ۷۵ کارمند داشت را با قیمت ۵۰۰ میلیون دلار خریداری کرد. یعنی برای هر یک کارمند نخبه شاغل در آن شرکت حدود ۶ میلیون دلار هزینه کرد. البته این اقدام پرهزینه شرکت گوگل خیلی زود اثربخشی‌اش را نشان داد؛ به‌طوری که کمی بعد از آن، گوگل توانست برنامه AlphaGo را با موفقیت به مرحله اجرا درآورد و بعد هم طراحی الگوریتم کاربردی و مشهور AlphaFold را با کمک همین کارکنانی که از دیپ‌مایند به گوگل پیوسته بودند انجام دهد.

در دنیای دانشگاهی و تحقیقاتی نیز توجه‌ها به موضوع هوش مصنوعی و یادگیری ماشینی روزبه‌روز در حال افزایش است، به‌نحوی که دانشگاه‌های معتبری همچون ام‌آی‌تی، استنفورد و مونیخ و موسسات تحقیقاتی بزرگی مانند کارنگی و مکنزی، به‌طور جدی در حال اجرای برنامه‌های آموزشی و پژوهشی پرشماری در زمینه هوش مصنوعی و یادگیری ماشینی هستند.

شرکت‌ها علاوه برجذب دانشمندان دیتا، به‌طور روزافزونی به کسانی نیاز خواهند داشت که از آنها با عنوان «پیوند زنندگان» یاد می‌شود؛ یعنی کسانی که می‌توانند بین فرآیندها و فعالیت‌های مرتبط با هوش مصنوعی و فعالیت‌های رایج کاری شرکت‌ها پیوند ایجاد کنند. این افراد، هم به‌اندازه کافی در مورد هوش مصنوعی اطلاعات و مهارت دارند و هم اطلاعات کاربردی کافی در زمینه مدیریت سازمان در اختیار دارند که آنها را قادر می‌سازد تا محصولات و خدمات برآمده از هوش مصنوعی و یادگیری ماشینی را به فرآیندهای کاری پیوند بزنند. در این میان باید به یاد داشت که سازمان‌های امروز و فردا به کارشناسان خبره‌ای در زمینه هوش مصنوعی نیاز دارند که نه فقط در بخش هوش مصنوعی، بلکه در حوزه مدیریت و اجرا نیز صاحب مهارت و تجربه باشند و بتوانند نوآوری‌های هوش مصنوعی را در ارکان داخلی سازمان به مرحله اجرا درآورند. بهره‌گیری حداکثری سازمان‌ها و شرکت‌ها از مزایای پرشمار هوش مصنوعی و تبدیل شدن آنها به سازمان‌ها و شرکت‌های برآمده از هوش مصنوعی، نیازمند ایجاد و تقویت توانمندی‌ها و ظرفیت‌سازی‌های تکنولوژیک و کاری جدیدی است که با کمک آنها می‌توان در راستای مدیریت بهینه دیتای بزرگ و استفاده حداکثری از مهارت‌های مرتبط با علم دیتا و یادگیری ماشینی گام‌های محکمی برداشت.

همان‌طور که در سال‌های دهه ۱۹۹۰ و ۲۰۰۰، اینترنت باعث شد یک دگرگونی اساسی و بزرگ در سازمان‌ها و شرکت‌ها رخ دهد و فرآیندهای مدیریتی و کاری آنها دستخوش دگرگونی بنیادین شود، ظهور و گسترش روزافزون هوش مصنوعی نیز موجب خواهد شد یک خانه‌تکانی مشابه و البته در ابعاد وسیع‌تر در ساختار سازمان‌ها و شرکت‌هایی که از بطن فناوری‌های هوش مصنوعی و یادگیری ماشینی برآمده‌اند، رخ دهد. درنتیجه این خانه‌تکانی بزرگ، شرکت‌ها و سازمان‌ها مجبور خواهند شد هم کارکنان‌شان را به جدیدترین مهارت‌ها و دانش هوش مصنوعی مجهز کنند و هم آنها را به پذیرش پیشنهادها و طرح‌های سرچشمه گرفته از هوش مصنوعی متقاعد سازند؛ هرچند دست کشیدن از ساختارها و فرآیندهای جاافتاده قدیمی و پذیرش سریع و بی‌چون و چرای راه‌حل‌های پیشنهادی هوش مصنوعی به این آسانی و سادگی نخواهد بود و به یک اراده مستحکم و ذهنیت انعطاف‌پذیر، هم در میان مدیران و هم کارکنان و مجریان نیاز دارد.

بر این اساس باید انتظار داشت تقریبا تمام مشاغل و کسب‌وکارها در دهه آینده به شکل گسترده‌ای تحت تاثیر هوش مصنوعی قرار بگیرند و تغییر و تحولات گسترده و عمیقی را تجربه کنند.

در بلندمدت‌تر نیز هوش مصنوعی سکان هدایت جهان را در دست خواهد داشت. به هرحال باید دانست که نسل جدید فناوری‌های دیجیتال به شکل‌های مختلفی با پیشرفت‌های صورت گرفته در بخش هوش مصنوعی و یادگیری ماشینی، اینترنت اشیا، دیتای بزرگ و محاسبات ابری پیوند خواهد خورد که روزبه‌روز در حال پیچیده‌تر شدن و کاربردی‌تر شدن هستند و دگرگونی دیجیتال بزرگی را که در انتظار جهان است، رقم می‌زنند.

آمادگی مدیران منابع انسانی در سراسر جهان برای بحران‌های آتی

نویسنده: مرتضی ایراندوست

منبع: Europeanbusinessreview

یک بحران شدید اقتصادی معمولا با رویدادهای آشفته جهانی همراه است. مدیران منابع انسانی در سراسر جهان در حال آماده شدن برای مواجهه با اثرات نامطلوب بحران‌های آتی و به دنبال راه‌حل‌های عملی هستند تا استعدادهای برتر را حفظ و از اخراج آنها جلوگیری کنند. برنامه‌ریزی نیروی کار می‌تواند همان راه‌حلی باشد که آنها می‌خواهند. این روش موثر، شامل تجزیه و تحلیل عمیق نیروی کار همراه با پیش‌بینی در موردنیازهای کارکنان برای جلوگیری از اضافه‌کاری و فرسودگی شغلی است.

دلیل مهم برای برنامه‌ریزی نیروی کار در زمان‌های دشوار، کاهش هزینه و افزایش کارآیی کارمندان فعلی و در عین حال کاهش زمان ورود به بازار است. بنابراین شما برای هر چیزی که پیش می‌آید آماده خواهید بود، زیرا تعداد مناسبی از کارمندان در نقش‌های مناسب با مجموعه مهارت‌های مناسب خواهید داشت. برنامه‌ریزی کارآمد نیروی کار می‌تواند منجر به کاهش نرخ ترک کارکنان و هزینه‌های نیروی کار، ساده‌سازی فرآیندهای تجاری، افزایش فرصت‌های داخلی و اخراج‌های کمتر شود.

چهار مرحله برای برنامه‌ریزی موثر نیروی کار و بهینه‌سازی کسب و کارتان و آمادگی در برابر بحران‌های اقتصادی قریب‌الوقوع، عبارتند از:

۱- انجام تجزیه و تحلیل عمیق نیروی کار. این اولین و تعیین‌کننده‌ترین گام در مورد اثربخشی برنامه‌ریزی نیروی کار شماست. اگر می‌خواهید در موردنیازهای کارمندانتان برای برتری در نقش‌هایی که دارند، اطلاعات ارزشمند به دست آورید، به بینش دقیق در مورد عملکرد آنها نیاز دارید. این چیزی است که داده‌های ردیابی کار می‌توانند ارائه دهند. با تجزیه و تحلیل این داده‌ها می‌توانید دریابید که کارکنان شما ساعات کاری خود را چگونه می‌گذرانند. می‌توانید زمان صرف شده برای کارها یا پروژه‌های خاص را ردیابی و میزان نوسانات بهره‌وری آنها را بررسی کنید و ببینید که برای انجام کارشان به چه برنامه‌ها و زیرساخت‌هایی نیاز دارند. همچنین، می‌توانید عوامل خارجی و داخلی موثر بر عملکرد کارمندان خود را کشف کنید و در صورت نیاز از آنها برای غلبه بر مشکلات خاص کمک بگیرید.

۲- شناسایی شکاف‌های کارکنان. در این مرحله از برنامه‌ریزی نیروی کار، می‌توانید از نتایج تجزیه و تحلیل نیروی کار برای مشخص کردن شکاف بین نیازهای کلی کارکنان و نیازهای فعلی نیروی کار خود، مثل تعداد ساعات و تعداد کارکنانی که در محل کار حضور دارند، استفاده کنید. برنامه ردیابی کارمندان در این مرحله نیز می‌تواند مفید باشد و این داده‌ها نشان می‌دهند که در چه موقعیت‌هایی به کارکنان بیشتری نیاز دارید و در کجا با مازاد نیروی کار مواجه هستید. علاوه بر این، می‌توانید از اطلاعات جمع‌آوری شده در مرحله قبل، برای یافتن کارمندانی که واجد شرایط بازنشستگی هستند و یافتن جایگزین‌های مناسب برای پست‌های خالی به موقع استفاده کنید. یا به تمهیدات کاری جایگزین، مانند برون‌سپاری، برای جلوگیری از مشکلات شغلی به دلیل بازنشستگی فکر کنید. در نهایت، یک برنامه مدیریت استعداد کاربردی ایجاد کنید که به مسائل مربوط به شکاف مهارتی رسیدگی می‌کند و فرصت‌های آموزشی و توسعه قابل قبول را به کارکنان ارائه می‌دهد تا مطمئن شوید که در نقش‌های خود عالی هستند.

۳- اجرای موثر برنامه‌ریزی نیروی کار. وقتی شکاف کارکنان را تعیین و یک برنامه اقدام استعدادیابی ایجاد کردید، زمان آن رسیده است که برنامه خود را عملی کنید. اما به خاطر داشته باشید این برنامه‌ریزی نیروی کار تا زمانی که تمام شکاف‌ها را ببندید یا نیروی کار شما بهینه شود، به پایان نمی‌رسد. این یک فرآیند مداوم برای تطبیق با نیازهای در حال تغییر آینده است. بنابراین، برای اطمینان از آمادگی شرکت شما برای رویارویی با هر چالشی که در آینده وجود خواهد داشت، باید این راه‌حل موثر را در برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، توسعه رهبری، جذب و حفظ استعدادهای برتر و ایجاد مسیرهای شغلی روشن برای کارکنان خود پیاده‌سازی کنید.

اثربخشی برنامه‌ریزی نیروی کار. مرحله نهایی در فرآیند برنامه‌ریزی نیروی کار، ارزیابی نتایج است. شما باید تیمی ایجاد کنید که مسوول نظارت بر معیارهای موفقیت از پیش تعیین شده باشد تا تعیین کند که آیا برنامه‌ریزی نیروی کار شما نتایج دلخواه را به همراه داشته یا خیر. هنگامی که این ارزیابی را تجزیه و تحلیل کردید، می‌توانید متوجه شوید که آیا شرکت شما از این طرح سود می‌برد یا اینکه برای موثرتر کردن آن نیاز به حل مسائل خاصی دارید.



کیفیت یک شبه حاصل نمی شود

زنجیره تامین و خودروساز همسفر راه کیفیت

موضوع کیفیت در صنعت خودرو به رغم نظرات غیر کارشناسی که بارها توسط افرا نامتخصص در رسانه ها مطرح می شود، امری فرآیندی است نه مقطعی. این در حالی است که گاها حتی مسئولین نیز شعارهای کیفی را پشت تریبون ها نجوا می کنند در حالی که حتی کمترین تجربه در حوزه تولید و کیفیت ندارند! با این همه درک صحیح از فرآیند کیفیت که راهی بی پایان است، می تواند ضامن پیشرفت، رضایت مشتریان و رقابت پذیری در یک بنگاه تولیدی-صنعتی باشد.

بدون شک صنعت خودرو در سال های گذشته یکی از صنایعی بوده که بیشترین حملات به خصوص در حوزه کیفیت را تجربه کرده است. این در شرایطی است که این صنعت پیچیده به اندازه ای که بزرگ است، مشکلات بزرگ تری هم دارد و در تلاطم های اقتصادی ناشی از تحریم بیشترین آسیب را تحمل کرده است.

اگر بخواهیم موضوع کیفیت را با توجه به شرایط واقعی کشور بررسی کنیم، باید گفت افت کیفیت در محصولات داخلی با دستور تحریم های از سوی ترامپ یک شبه ایجاد شد، اما نمی توان آن را یک شبه برطرف کرد. این مصداق ضرب المثی است که می گوید خراب کردن چه آسان و ساختن چه سخت. عدم همکاری شبکه تامین و شریکان خارجی در دوران تحریم یکی از بزرگ ترین مشکلاتی است که امن خودروسازان کشور را گرفته است. هم زمان با آغاز تحریم ها، خودروسازان چاره ای جز داخلی سازی قطعات به کمک قطعه سازان داخلی نداشتند. بی شک دانش فنی، امکانات و پتانسیل های زنجیره تامین داخلی در این دوران شاید با تولید قطعات های تک هم خوانی نداشت. اما پس از مدتی قطعات ساخته شد و چرخ صنعت خودرو نیز چرخید. در فرآیند داخلی سازی قطعاتی که تجربه ساخت آنها وجود نداشت و حتی امکانات تست و آزمون آنها نیز به طور کامل مهیا نبود، قطعه سازان کشور بلاخره توانستند به یاری خودروسازی بیایند.

قطعا قطعه سازان امروز همان سازندگان سال های گذشته نیستند و از نظر کیفیت تولید و دانش فنی رشد بسیاری داشته اند. به این ترتیب وقتی زنجیره تامین رشد کیفی را با تلاش چندساله کسب می کند، محصول نهایی که توسط خودروساز تولید می شود نیز کیفیت بالاتری خواهد داشت. به این ترتیب باید گفت حلقه اولیه زنجیره کیفیت که در زنجیره تامین است، کم کم پیدا شده است و برای یافتن حلقه بعدی کیفیت باید به سراغ خطوط مونتاژ و تولید خودروسازان رفت.

اگر بخواهیم در خصوص این بخش از کیفیت سخن بگوییم، باید نگاهی بیندازیم به یکی از خودروسازان کشور. به عنوان مثال ایران خودرو به عنوان بزرگ ترین خودروساز خاورمیانه در حوزه کیفیت مسیری را آغاز کرده است که دست کم در سال جاری توانسته با اجرای فرآیند های کیفی تغییرات قابل لمسی را در کیفیت محصولات ایجاد کند.

از جمله فعالیت های کیفی ایران خودرو باید به تعریف ۲۷۹ پروژه کیفی در اواخر سال گذشته به منظور بهبود کیفیت در مجموعه های فنی محصولات، فرآیندهای تولید و مونتاژ، زنجیره تامین و بازنگری در استانداردهای قطعه سازان همکار با این گروه صنعتی اشاره کرد. در واقع مهدی خطیبی مدیرعامل این خودروساز در همان ابتدای حضور خود در ایران خودرو با نگاهی ویژه به حوزه کیفیت، چند دستور مهم را صادر کرد که از جمله شاخص ترین های آن باید به تولید خودروی کامل یا به اصطلاح عبور مسقیم اشاره کرد. زیرا بدون شک تولید خودروی کامل به خودی خود باعث افزایش کیفیت محصول خواهد شد. چرا که نگهداری خودرو در کف پارکینگ ها باعث افت کیفیت بخش هایی از خودرو به خصوص سیالات و روان کننده های آن و قطعات لاستیکی می شود. بی شک تا اینجای کار باید تولید خودروی کامل را در بخش خودروسازی بزرگ ترین قدم در راه افزایش کیفیت خودرو به حساب آورد.



اما این همه ماجرای کیفیت نیست. یکی از مهمترین شاخص های تولید محصول با کیفیت به عنوان کالایی که قابلیت رقابت پذیری و تجاری سازی دارد، بازنگری و ارتقاع روش های کنترل کیفیت در پروسه تولید درست در خطوط مونتاژ است. موضوعی که واحد کیفیت ایران خودرو در طول حدود ۸ ماه گذشته بر آن اهتمام داشته است و کاهش مراجعات خودروهای ساخته شده در سال جاری به شبکه نمایندگی های خدمات پس از فروش این خودرو مبین همین موضوع است. این خودروساز طبق آمارهای رسمی در شاخص رضایتمندی مشتریان (CSI) با کسب امتیاز ۶۸۵ در خرداد ۱۴۰۱ نسبت به بهمن ماه سال ۱۴۰۰، بهبود ۲۲ امتیازی داشته است. همچنین در شاخص ایرادات اظهار شده توسط مشتریان در سه ماهه ابتدایی مالکیت خودرو (IQS)، ۳۷ نمره بهبود نسبت به بهمن ۱۴۰۰، را تجربه کرده تا امتیاز ۲۷۳ را طبق نظر ISQI به دست آورد.

ضمن این که شاخص رضایت مشتریان در زمان تحویل خودرو (Fallow Up) از عدد ۷۲.۴ درصد در فروردین ۱۴۰۱ به ۷۷.۳ درصد در مهر رسیده است. به این ترتیب پر واضح است که اجرای پروژه های کیفیت و بهبود فرآیندهای مختلف فنی در کنار تولید با روش عبور مستقیم توانسته کیفیت محصول نهایی و در نهایت رضایت مشتریان این خودروساز به عنوان یک نمونه در صنعت خودروسازی کشور را بهبود ببخشد. از این رو کاهش ۴۱ درصدی شکایت مشتریان از محصولات ایران خودرو امری طبیعی است. زیرا اقدامانی که در راستای بهبود کیفیت در این خودروساز انجام شده شاید تا به امروز در صنعت خودرو کشور با این عمق داخلی سازی محصولات بی سابقه باشد.

اما نباید فراموش کرد کیفیت راهی بی پایان است. راهی که با همکاری زنجیره تامین و خودروساز به عنوان لیدر کیفیت طی می شود و به تنهایی نمی توان از آن عبور کرد. با این همه نباید از یاد برد که کیفیت یک شبه حاصل نمی شود و نیازمند برنامه جامع و زمان است.

بررسی عوامل موثر بر کیفیت تولیدات صنعتی در ایران



امـروزه درجهـان صنعتـی، مسـئله رقابـت جهـت فـروش محصـولات تولیـدی، امـری مهـم و تعیین کننـده بـرای ادامـه حیـات صنایـع کشـور محسـوب مـی شـود و صنعتـی قابـل اسـتمرار و رشـد رشـد و گسـترش اسـت کـه بتوانـد بـا همتاهـای داخلـی و یـا خارجـی خـود رقابـت کنـد و ایـن مهـم میسـر نیسـت مگـر بـا بـالا بـردن کیفیـت محصـولات تولیـدی. امـروزه در کشـور مبلغـی حـدود ۱۷٪ از تولیـد ناخالـص ملـی صـرف ضایعـات، دوبـاره کاری، و عـدم قبـول کارهـای سـاخته شـده مـی شـود.

بـرای رشـد کیفیـت محصـولات تولیـدی بایسـتی بـه عوامـل موثـر در کیفیـت محصـولات تولیـدی بـه مـوازات کنتـرل کیفیـت اهمیـت داده شـود و در جهـت بهبـود ایـن عوامـل اقدامـات اساسـی نمـود. از جملـه ایـن عوامـل مـی تـوان بـه کیفیـت مـواد اولیـه، فراینـد تولیـد، مهندسـی صنایـع و غیـره اشـاره نمـود. بعنـوان یکـی ازنظامهـای مطلـوب کنتـرل صنایـع کشـور مـی تـوان از روشـهای کنتـرل کیفیـت آمـاری کـه مناسـب تریـن و موثرتریـن راه تشـخیص داد ه شـده اسـت نـام بـرد.در ایـن روشـها جمـع آوری اطلاعـات نقـش مهـم و اساسـی ایفـا مـی نمایـد. علـل موثـر در بهبـود کیفیـت محصـولات صنعتـی و سـپس بـه اهمیـت کنتـرل کیفیـت و اهـداف آن و آنـگاه روشـهایی عملـی جهـت بهبـود کیفیـت محصـولات تولیـدی ارائـه نقشـه راه روشـنی بـرای دسـتیابی بـه کیفیـت مـی باشـد. بخشـهای اساسـی کـه مـی توانـد پایـه گذارکیفیـت باشـد شـامل: خدمـات پشـتیبانی فنـی، آموزشـی و ارتقاءدهنـده صنعـت، خدمـات پشـتیبانی از صنعـت، بخشـهای پـروژه محور(هسـته سـاخت(،تنظیم روابـط و مقـررات، تأمیـن کننـدگان و کارفرمایـان و بهـره بـرداران تشـکیل شـده اسـت. اولیـن نکتـه ای کـه در ایـن مقایسـه جلـوه گـر میشـود، عـدم وجـود برخـی قسـمتها در خوشـه سـاخت صنعـت ایـران نظیـر مراکـز رشـد، پارکهـای علـم و فنـاوری و برخـی دیگـر از مراکـز آموزشـی و پشـتیبانی فنـی صنعـت میباشـد از سـوی دیگـر، بایـد توجـه داشـت کـه وجـود بسـیاری از اجـزاء بـه هنـگام مقایسـه بـا نقشـه جامـع ارائـه شـده بـه معنـی عـدم نقـص در آنهـا نیسـت.

بلکـه ایـن نقشـه بـه عنـوان نقطـه ابتدایـی یـک حرکـت بـه منظـور بررسـی ابعـاد مختلـف خوشـه سـاخت ایـران اسـت و الـزام اسـت هـر یـک از ایـن اجـزاء بـه صـورت جداگانـه مـورد ارزیابـی قـرار گیرنـد

متاسـفانه در بررسـی هـای علمـی مـدل هـای کیفیـت نشـان داده شـده کـه رقابـت پذیـری در صنعـت سـاخت ایـران در وضعیـت نامطلوبـی بـه سـر میبـرد. ایـن امـر بـا واقعیـت بیرونـی یعنـی میـزان صـادرات انـدک کشـور در ایـن حـوزه" کامـلا تطابـق دارد

یکـی از کمتریـن امتیـازات در بررسـی کیفیـت ، مربـوط بـه بحث انتقـال، تولیـد و تبـادل تکنولـوژی میباشـد و نشـان میدهـد کـه کشـور مـا در ایـن حـوزه، ضعـف مفرطـی دارد و ضـروری اسـت کـه هرچـه سـریعتر بـا بهـره گیـری از سیاسـتهای مناسـب و توسـعه زیرسـاختهای مـورد نیـاز ایـن بخـش، در بهبـود وضعیـت ایـن شـاخص مهـم گام برداشـته شـود. قوانیـن و مقـررات مناسـبی بـرای تشـویق سـرمایه گـذاری در ایـن بخـش وجـود نـدارد و دولـت بـا توجـه بـه نیـاز ایـن صنعـت بـرای توسـعه سـرمایه گـذاری، بایـد درصـدد اصـلاح قوانیـن و مقـررات برآیـد. از آنجایـی کـه در حـال حاضـر تکنولـوژی بـکار گرفتـه شـده در صنعـت سـاخت کشـور در سـطح پاییـنی قـرار دارد، همـکاری بـا شـرکتهای خارجـی میتوانـد کمـک شـایانی بـه ارتقـای سـطح تکنولـوژی صنعـت نمایـد.

از طرفـی یکـی ازنقـاط مثبـت وجـود منابـع طبیعـی مـورد نیـاز صنعـت بـه وفـور در کشـور مـی باشـد کـه ایـن امـر، یـک مزیـت رقابتـی مثبـت بـرای کشـور محسـوب میگـردد. انـرژی و دیگـر نهـاده هـای تولیـد از قیمـت پاییـنی برخـوردار بـوده ایجـاد سـازمانی بـه منظـور پایـش مـداوم صنعـت سـاخت بـا توجـه بـه گسـتردگی و ابعـاد مختلفـی کـه صنعـت سـاخت دارد، لازم اسـت تـا سـازمانی متولـی گـردد و بـه ترسـیم چشـماندازهای بلنـد مـدت صنعـت و تحقیـق و توسـعه در ابعـاد مختلـف آن بپـردازد. همچنیـن آمـار و اطلاعـات صنعـت را بـه صـورت سـالانه رصـد کـرده و سیاسـتهای لازم بـه منظـور بهبـود وضعیـت صنعـت را اتخـاذ نمایـد.

ارتقـای وضعیـت آموزشـی نیـروی انسـانی وضعیـت آمـوزش نیـروی انسـانی در صنعـت سـاخت کشـور در حـال حاضـر نامطلـوب میباشـد و از کمبـود تکنسـینهای ماهـر و کارآزمـوده بـه شـدت رنـج میبـرد. پیشـنهاد میگـردد بـه منظـور ارتقـای سـطح مهارتـی نیـروی کار، مؤسسـاتی بـه ایـن منظـور تأسـیس گـردد تـا ایـن مؤسسـات بتواننـد بخـش عمدهـای از هزینههـای خـود را بـا اسـتفاده از درصـدی کـه از پروژههـای نسـبتا بـزرگ دریافـت میکننـد، تأمیـن نماینـد. بـه عنـوان مثـال، در اسـترالیا پیمانـکاران موظفنـد ۰/۲۵ درصـد از مبلـغ قـرارداد را بـه ایـن مؤسسـات بدهنـد. وجـود چنیـن مؤسسـاتی موجـب میگـردد کـه مهارتهـا بـا کیفیـت مناسـب، بـا سـرعت بیشـتر و هزینـه کمتـر بـه نیـروی انسـانی آمـوزش داده شـود.

ترسـیم چشـم انـداز میـان مـدت و بلندمـدت صنعـت سـاخت کشـور ترسـیم برنامـه هـای میـان مـدت و بلندمـدت بـرای صنعـت سـاخت بـه عنـوان یـک رویکـرد مشـترک در بسـیاری از کشـورهای دنیـا دیـده میشـود. در همیـن راسـتا ضـروری اسـت تـا اینگونـه برنامـه هـا بـرای صنعـت سـاخت کشـور مـا نیـز تدویـن شـوند. اینگونـه برنامـه هـا موجـب میگـردد کـه چشـم انـداز روشـن و مشـترکی پیشـروی نقـش آفرینـان مختلـف قـرار گرفتـه و همـه آنهـا بداننـد کـه صنعـت سـاخت کشـور بـه کدامیـن سـو حرکـت مینمایـد. همچنیـن ایـن برنامـه هـا سـبب میگـردد کـه معیـاری بـرای سـنجش عملکـرد سیاسـتگذاران صنعـت و کل مجموعـه صنعـت نسـبت بـه وضعیتـی کـه پیـش بینـی میگردیـد، حاصـل شـود.

راهـکار پیشـنهادی بـه منظـور افزایـش رقابـت پذیـری در ایـن صنعـت کـه اصلـی تریـن نقطـه ضعـف آن مـی اشـد بـه ایـن شـرح اسـت: پیـاده سـازی اسـتراتژی خوشـه هـای صنعتـی در صنعـت سـاخت کشـور، -ایجـاد سـازمانی بـه منظـور پایـش مـداوم صنعـت سـاخت، - ارتقـای وضعیـت آموزشـی نیـروی انسـانی، - ترسـیم چشـم انـداز میـان مـدت و بلندمـدت صنعـت سـاخت کشـور. بایـد توجـه داشـت در ایـن تحقیـق تنهـا بـه بررسـی عوامـل رقابـت پذیـری در صنعـت سـاخت ایـران بـه صـورت کلـی پرداختـه شـده اسـت. بنابرایـن بـا توجـه بـه اهمیـت ایـن صنعـت ضـروری اسـت کـه تحقیقـات دیگـری در ایـن حـوزه بـه بررسـی دقیـق تـر هـر یـک از عوامـل و ارائـه راهکارهایـی بـه منظـور بهبـود آنهـا بپردازنـد.

شرکت تولیدی و بازرگانی آسیالنت

مراسم تقدیر از پیشگام خانه صنعت، معدن وتجارت استان یزد برگزار شد





پیشـرفت و تعالـی هـر کشـوری در گـرو همـت و تـلاش مـردان و زنـان خـلاق و توانمنـدی اسـت کـه بـا عـزم بیکـران و اراده‌ی شـبانه روزی و بی‌چشم‌داشـت مسـیر توسـعه را همـوار می‌کننـد.
صنعـت تایرکـه از صنایـع پیشـران و راهبـردی کشـور می‌باشـد همـواره مدیـون چهـره هـای مانـدگاری اسـت کـه عمـر خـود را بـرای ایـران عزیـز در راسـتای توسـعه فنـاوری، آمـوزش نسـل جـوان و ایجـاد چابکـی و انگیـزه در آنهـا، صـرف نمـوده انـد.

جنـاب آقـای دکتـر سـتوده رئیـس محتـرم هئیـت مدیـره مجتمـع صنایـع لاسـتیک یـزد، از چهـره هـای مانـدگار و بـی بدیـل صنعـت تایـر کشـور می‌باشـند کـه بالـغ بـر ۴۰ سـال بـر تابنـاک ایـن صنعـت خـوش درخشـیده‌اند و ردپـای مانـدگار از خـود در ایـن صنعـت بـر جـای گذاشـته اند.ایشـان در ایـن سـالها همـواره تـلاش کـرده انـد کـه عـلاوه بـر توسـعه روشـهای مدیریتـی نویـن و بـروز، همچـون یـک معلـم دلسـوز در راسـتای انتقـال دانـش و فنـاوری بـه نسـل هـای بعـد اهتمـام بورزنـد، بـه راسـتی مـی تـوان گفـت جنـاب آقـای دکتـر سـتوده، پیشـگام تفکـر درصنعـت ایـران و همـواره نامشـان بـه رنـگ نـور بـر پیشـانی فکـر خواهـد درخشـید.
خانـه صنعـت، معـدن و تجـارت اسـتان یـزد در بزرگداشـت روز صنعـت و معـدن، بـا اهـدا لـوح و تندیـس «پیشکسـوت عرصـه صنعـت» از ایشـان تجلیـل بـه عمـل آورد.

آروا، تیمی توانمند با گذشته ای روشن در مسیر موفقیت پایدار

هـدف اولیـه تأسـیس شـرکت آروا در دهـه نـود خورشـیدی، بنیان گذاشـتن مجموعـه‌ای جهـت تامیـن و توزیـع ابـزارالات صنعتـی در آن سـال‌ها بـود. بـر اسـاس همیـن مأموریـت، فعالیـت هـای شـرکت آروا در سـال‌های ابتدایـی بـر تأمیـن تجهیـزات اصلـی از شـرکت‌های بین‌المللـی و انجـام عملیـات توزیـع متمرکـز بـود. طـی سـال‌های پـس از آن و در اواسـط دهـه نـود شمسـی ، آروا ابتـدا بـا مونتـاژ قطعـات اصلـی و در ابتـدای قـرن جدیـد ، بـا سـاخت محصـولات کلیـدی محصـولات خـود فعالیت‌هـای خـود را در حـوزه تولیـد گسـترده‌تر و عمیق‌تـر کـرد.
آغـاز سـرمایه‌گذاری در احـداث کارخانـه آروا از ابتـدای سـال ۱۴۰۰ کلیـد خـورد کـه در حـال حاضـر شـرکت اروا را بـا بیـش از ۵۰۰ نفـر پرسـنل بـه بزرگتریـن تولیـد کننـده ابـزارآلات صنعتـی کشـور تبدیـل کـرده اسـت.
فعالیت‌هـای شـرکت آروا پیونـد عمیقـی بـا تامیـن نیازهـای اساسـی جامعـه ایـران دارد و ایـن شـرکت از ابتـدای تأسـیس تـلاش کـرده اسـت تـا بـه عنـوان بـزرگ تریـن شـرکت تولیـدی کشـور در صنعـت ابـزار آلات صنعتـی ، در حـل مشـکلات و چالش‌هـای حوزه‌هـای راهبـردی و زیرسـاختی صنعـت ابـزار کشـور پیشـگام باشـد. عـلاوه بـر تـلاش بـرای حـل چالش‌هـای بنیادیـن صنعـت ابـزار، شـرکت آروا در سـال‌های اخیـر تـلاش کـرده اسـت تـا بـه عنـوان کانـون تجمـع نخبـگان صنعتـی و مدیریتـی، در ورود رویکردهـای جدیـد علمـی و فناورانـه بـه صنعـت ابـزار کشـور جریان‌سـاز و پیشـرو باشـد کـه میتـوان بـه اسـتقرار نـرم افـزار ERP در سـازمان و همچنیـن فراهـم آوری اسـتفاده از تجربیـات مشـاوران و مدیـران موفـق کشـور در صنعـت اشـاره نمـود.
شـرکت اروا از ابتـدای تأسـیس تاکنـون، موفقیت‌هـا و دسـتاوردهای چشـم‌گیری را از آن خـود کـرده اسـت کـه نشـان از تمایـل ایـن بنـگاه بـه تعالـی و پویایـی در اجـرای فعالیت‌هـای گوناگـون و خَلـق ارزش‌هـای متنـوع دارد. دریافـت تندیـس های برتـر ملـی در حـوزه مشـتریان و تولیـد از دسـتاوردهای ارزشـمند گـروه آرواسـت.
هرچنـد رویکـرد شـرکت آروا بـه مقولـه کیفیـت، صرفـاً بـا هـدف اخـذ گواهی‌نامـه و تقدیـر نامـه هـای متعـدد صـورت نمی‌گیـرد، امـا التـزام بـه کیفیـت در کسـب‌وکار، در اجـرای پروژه‌هـا، در تولیـد محصـولات و در ارائـه خدمـات، شـرکت آروا را در مسـیر برخـورداری از بالاتریـن اسـتانداردهای ملـی و افتخـارات جهانـی قـرار داده اسـت و همیـن تعهـد شـرکت آروا بـه تعالـی و ارتقـای کیفـی اسـت کـه منجـر بـه کسـب افتخـارات و دسـتاوردهای بسـیاری شـده اسـت.
امین مصلایی پور یزدی (مدیر عامل) :
مـا در آروا همچـون بسـیاری از سـازمان‌ها و شـرکت‌های معتبـر بـه انجـام مسـئولیت‌های اجتماعـی فـردی و سـازمانی خـود در قبـال رعایـت قوانیـن و اصـول متعـارف اجتماعـی متعهد هسـتیم. مـروری بـر بیـش از دو دهـه فعالیـت شـرکت اروا نیـز مشـخص می‌سـازد کـه ایـن سـازمان همـواره احتـرام بـه ملاحظـات مختلـف قانونـی، اخلاقـی، فرهنگـی و اقتصـادی را مـورد توجـه قـرار داده و کوشـیده اسـت ضمـن گسـترش دایـرۀ ذی‌نفعـان خـود، در مسـیر تحقـق درخواسـت‌های منطقـی و متـوازن عمـوم ذی‌نفعـان و مدیریـت رضایـت آنهـا حرکـت کنـد.
بـا بـاور بـه اهمیـت رضایتمنـدی و خرسـندی گروه‌هـای مختلـف اجتماعـی شـامل نماینـدگان رسـانه‌ها و فعـالان اجتماعـی، کارکنـان و تأمین‌کننـدگان سـازمان در کنـار مشـتریان و سـهامداران و مالـکان آن، سـاختاری بـرای سـنجش رضایـت ذی‌نفعـان و تحلیـل مناسـب نقـاط قـوت و قابـل بهبـود در شـرکت آروا تـدارک دیـده شـده اسـت. بـر همیـن اسـاس و در راسـتای تـلاش بـر افزایـش رضایـت منـدی مشـتریان از طریـق بیـش از ۲۷ شـعبه در سراسـر کشـور دسترسـی بـه کالاهـای شـرکت اروا فراهـم گردیـده اسـت . همچنیـن بـا توجـه بـه اسـتراتژی هـای سـازمان مبنـی بـر سـرویس دهـی مطلـوب بـه مشـتریان خـود ، آروا ارائـه کننـده سـطح وسـیعی از خدمـات پـس از فـروش بـا اسـتفاده از ۲۷۰ نماینـدگی خدمـات پـس از فـروش در سـطح کشـور اسـت کـه ایـن امـر تاثیـر چشـمگیری در افزایـش میـزان رضایـت مشـتریان و سـطح سـرویس دهـی بـه ایشـان را در پـی داشـته اسـت.
حمید مصلایی پور یزدی (قائم مقام مدیر عامل) :
بـا توجـه بـه تصمیمـات اتخـاذ شـده در شـورای راهبـری سـازمان ، از ابتـدای سـال جـاری پـروژه سـاخت و خودکفایـی شـرکت اروا آغـاز شـده اسـت کـه برایـن اسـاس برنامـه ریـزی جهـت تولیـد قطعـات نیمـه سـاخته در داخـل کشـور و بـا همـکاری تامیـن کننـدگان برتـر کشـور در دسـتور کار قـرار گرفتـه اسـت کـه در حـال حاضـر بخـش بسـیار زیـادی از قطعـات نیمـه سـاخته در شـرکت آروا داخلـی سـازی شـده و یـا بـا همـکاری تولیدکننـدگان مطـرح کشـور در فـاز داخلـی سـازی قـرار گرفتـه اسـت کـه توسـعه ایـن امـر مسـتلزم حمایـت مسـئولان کشـور از حـوزه تولیـد داخـل مـی باشـد.
تحقـق ایـن امـر عـلاوه بـر عـدم خـروج ارز از کشـور ، زمینـه سـاز اشـتغال بسـیار زیـادی از جوانـان توانمنـد در کشـور و متعاقبـاً رشـد و شـکوفایی اسـتعدادهای آنـان خواهـد شـد.

کیفیت در بازاریابی شبکه‌ای مروارید پنبه‌ریز

به دنبال تغییر فرهنگ خرید مردم و همچنین پیشرفت تکنولوژی و دیجیتال شدن فعالیت‌ها، شرکت بازاریابی شبکه‌ای مروارید پنبه‌ریز (PMLM) در سال ۱۳۹۰ توسط آقای مهندس عبدالزهرا وطن‌دوست، کارآفرین برتر ملی و مؤسس گروه صنعتی وطن زرین مروارید آسیا تأسیس شد.

چشم‌انداز این سازمان، ساخت جامعه‌ای ثروتمند با خلق حرفه مستقل برای هر فرد در حوزه تجارت الکترونیک و از طریق بازاریابی چند سطحی است.

بازاریابی شبکه‌ای نوعی روش فروش مستقیم است که یک شرکت، محصولات خود را بدون حضور واسطه (عمده فروش/ خرده فروش) و حتی بدون تبلیغات رسمی، مستقیماً بدست مشتری می‌رساند و اگر مشتری از خرید خود راضی باشد، قادر است محصولات را به دیگران معرفی نماید. رسالت شرکت در کنار فروش و توزیع محصولات با ارزش و دارای مزیت رقابتی ویژه، ایجاد اشتغال در جامعه است. در این کسب و کار، بازاریاب باید ضمن شناسایی و ارزیابی نیازها و انتظارات مشتریان بالقوه، از طریق مذاکره، آموزش و مشاوره درباره محصولات سازمان به تصمیم‌گیری مصرف‌کنندگان یاری نماید.

شرکت بازاریابی شبکه‌ای مروارید پنبه‌ریز (PMLM)، برآن است تا با رعایت اخلاق حرفه‌ای و تعهد به ابعاد مختلف اصول توسعه پایدار، تأثیر مثبت و سازنده‌ای در سبک زندگی و درآمد تمامی ذینفعان داشته باشد و با ارائه محصولات سلامت محور، احساس نشاط و تندرستی را به جامعه هدیه دهد.

نشان تجاری محصولات به عنوان مهم‌ترین جزء و بخشی از دارایی نامشهود سازمان است؛ لذا شرکت محصولات را با برندهای زیر عرضه می‌نماید:

L'DORA (محصولات آرایشی و بهداشتی)
PRISTIVE (محصولات بهداشتی و سلولزی)
NURIXO (محصولات غذایی و نوشیدنی)

واحد بهبودکیفیت این سازمان در سال ۱۳۹۸ فعالیت‌های خود را با نیروهای مجرب در بخش‌های مهندسی کیفیت، تضمین کیفیت و کنترل کیفیت آغاز کرده است.



هدف این واحد، بهبود فرایندهای کسب و کار، افزایش رضایت مشتریان، تطبیق‌پذیری محصول و افزایش کیفیت خدمات با استفاده از رویکردهای روز دنیاست.
در راستای بهبود محصولات و خدمات «سیستم مدیریت ایده و باشگاه خلاقیت» برای دریافت ایده‌ها و پیشنهادات مشتریان شبکه فروش و کارکنان پیاده‌سازی شده است. از جمله سایر دستاوردهای کیفی در این سازمان عبارتند از:

اخذ گواهینامه استانداردهای بین‌المللی سیستم پایش و اندازه‌گیری رضایت مشتریان (ISO10004)
اخذ گواهینامه استانداردهای بین‌المللی سیستم مدیریت شکایت مشتریان (ISO10002)
اخذ گواهینامه استانداردهای بین‌المللی GSP و GDP
اخذ گواهینامه استانداردهای بین‌المللی سیستم مدیریت نوآوری (ISO56002)
اخذ گواهینامه NON-GMO و Natural Cosmetic
اخذ گواهینامه استانداردهای بین‌المللی سیستم مدیریت مسئولیت اجتماعی (ISO26000)
طرح‌ریزی پیشاپیش کیفیت (APQP)، طرح‌ریزی کالیبراسیون براساس OMLDIO و ...

محصولات این شرکت دربردارنده ویژگی‌های کیفی و بهداشتی منحصر به فرد برای جلب رضایت مشتریان و اطمینان از خرید کالایی با ارزش و سلامت محور است. از آنجایی که ایمنی و ثروت همراه با کیفیت می‌آیند، ما نیز متعهد به تولید محصولات ایمن و خدمات سودآور به منظور بهبود کیفیت زندگی و کسب و کار ذینفعانمان هستیم.

اخبار انجمن



ARVA

آروا ابـزار موفقیـت

حضوری چشمگیر در بزرگترین دستاورد تاریخ معاصر صنعت

آروا یکی از بزرگترین کارخانه های ابزار در خاورمیانه و تولید کننده ابزارآلات جوش و برش، برقی، شارژی، بادی و ... حضوری چشمگیر در نمایشگاه صنعت تهران داشت. در پاویون آروا طیف وسیعی از محصولات به نمایش گذاشته شد که بسیار مورد استقبال مردم و مخاطبان قرار گرفت. علاوه بر استقبال بی‌نظیر می‌توان به حضور چهره‌های مهم و تأثیرگذار همچون وزیر صنعت، معدن و تجارت و هیئت همراه ایشان اشاره کرد.









آروا

نمایشگاه بین المللی صنعت

1401

61672

arvatools

www.arvatools.com

برگزاری مناسبت ۱۸ آبان روز ملی کیفیت نشست مجازی
با مشارکت و همکاری دانشگاه خوارزمی و انجمن مدیریت کیفیت ایران





به مناسبت ۱۸آبان روز ملی کیفیت،نشست مجازی با مشارکت و همکاری دانشگاه خوارزمی و انجمن مدیریت کیفیت ایران در بستر سامانه ادوبی کانکت برگزار شد. به گزارش روابط عمومی انجمن مدیریت کیفیت ایران، این جلسه در روز ۱۸ آبان ۱۴۰۱ از ساعت ۹الی ۱۲ با خوشامدگویی و سخنان سرپرست دانشگاه خوارزمی دکتر حسن بیگی در خصوص ابعاد مختلف کیفیت و به خصوص کیفیت دانش بنیان و راهبرد سرآمدی دانشگاه خوارزمی در این زمینه مطالبی ارائه کردند.

در ادامه آقای مهندس انتصاریان رئیس انجمن مدیریت کیفیت ایران ضمن استقبال از برگزاری این نشست مشترک بر لزوم ادامه همکاری های انجمن مدیریت کیفیت و دانشگاه خوارزمی به منظور تقویت ارتباط میان صنعت،خدمات، دانشگاهها و مراکز علمی تاکید داشتند و در ادامه در خصوص موضوع"وجدان کیفیت؛انجام کار درست" سخنرانی نمودند. .

سپس به ترتیب آقای دکتر خواستار و خانم دکتر طهرانی از اعضای هیات علمی دانشگاه خوارزمی سخنرانی کردند. همچنین خانم دکتر وفایی و آقای دکتر احسان از مدیران و اساتید انجمن مدیریت کیفیت ایران مطالبی بیان کردند. در ادامه آقای مهندس حیدری دبیرانجمن مدیریت کیفیت ایران نیز به به معرفی انجمن پرداخت.

این جلسه مجازی به همت مدیریت اداری و منابع انسانی، اداره توانمندسازی و آموزش کارکنان و با مشارکت دبیرخانه انجمن مدیریت کیفیت ایران برگزارشد و با استقبال بسیار پرشور همکاران، اساتید، دانشجویان، مدیران دانشگاه و دستگاه ها و مؤسسات اجرایی داخل و خارج از دانشگاه قرار گرفت.

کارگروه حقوق استاندارد و کیفیت



بارگذاری صفحه حقوق استاندارد و کیفیت در وبسایت رسمی انجمن به همراه قوانین، مقررات، اخبار و تحولات حقوق استاندارد و کیفیت ایران و جهان اهمیت قوانین و مقررات ملی و بین المللی در زمینه حقوق استاندارد و کیفیت سبب شده است که قانون گذاران ملی کشورها از طریق وضع قوانین و مقررات به ابعاد مختلف مرتبط با حقوق استاندارد و کیفیت بپردازند.

بعلاوه کشورهای جهان از طریق عضویت و مشارکت در فرایند تدوین قانون و مقررات ایزو یا سازمان بین المللی استاندارد سعی در برقراری توازن،تعادل و یکنواختی مقررات حاکم بر استاندارد و کیفیت می نماید.

بنابراین "انجمن مدیریت کیفیت ایران" باهدف آگاهی بخشی به تمام ذینفعان حقوق استاندارد و کیفیت مصمم است که در دو دسته قوانین و مقررات استاندارد و کیفیت در عرصه ملی و بین المللی اقدام به بارگذاری متون منقح آن قوانین و مقررات برای اعضای محترم انجمن مدیریت کیفیت ایران و عموم مردم نماید.

امید است در آینده ای نزدیک پاسخگویی سوالات و ابهامات موجود در خصوص نیازهای اعضاء محترم و عموم بازدیدکنندگان وب سایت انجمن باشیم؛

بدون شک دیدگاه ها و نظریات انجمن و اعضای کارگروه به منزله ی نظریه و دیدگاه رسمی مراجع دولتی نبوده و صرفا مشورتی و علمی خواهد بود.

دکتر غلامرضا رفیعی؛ دبیرکارگروه حقوق استاندارد و کیفیت انجمن مدیریت کیفیت ایران

اقدامات واحد عضویت در انجمن مدیریت کیفیت ایران

از ابتـدای سـال ۱۴۰۱ تـا پایـان آبـان مـاه سـال جـاری، ۸۳ عضـو حقوقـی جدیـد بـه تعـداد شـرکت هـای عضـو در انجمـن مدیریـت کیفیـت ایـران پیوسـته اند.کـه ضمـن خـوش آمدگویـی ؛لیسـت آن اعـلام مـی شـود:

ردیف	نام شرکت	نام مدیر عامل	زمینه فعالیت
۱	صنایع غذایی موجان	سروش سردشتی	صنایع غذایی- تولیدی
۲	ابنیه نو اندیش	گل آرا یاوری نژاد	معماری شهرسازی
۳	لجستیک انتخاب الکترونیک	هومن پشنگیان	لجستیک، انبارداری، حمل و نقل بین المللی
۴	سیمان خاش	فرهاد نیکخواه	تولید انواع سیمان
۵	پاکسان	مهدی صولی	تولید کننده مواد بهداشتی و شوینده و صنعتی
۶	بازرسی فنی و کنترل خوردگی تکین کو	محمد علی علیزاده فرد	بازرسی فنی و کنترل خوردگی
۷	جوش گستر توس	اکبرقاسمی	بازرسی جوش وتستهای غیر مخرب N.D.T
۸	انطباق کیفیت آسیا	شبنم حسینی	ممیزی و صدور گواهینامه
۹	فولاد کاوه اروند	علی بختیاری	تولید انواع میله و میلگردهای فولادی و تولید انواع سیم و مفتول
۱۰	بین المللی بازرسی سیزان	حمید غلامی	بازرسی کالا
۱۱	مهندسی و بازرسی فنی کیفیت گستر اسپاد	مجید سبزعلیان	خدمات بازرسی فنی، مهندسی مانند بازرسی تجهیزات، بازرسی انواع جرثقیل و لیفتراک، بازرسی کالا های فراورده های نفتی
۱۲	تولیدی خانه گستر	مهندس امین اسلامی	انبوه سازی مسکن و پیمانکاری حوزه مسکن و ساخت و ساز
۱۳	مهندسی مشاور صنعت انرژی کرخه	پوریا صفائیان	بازرسی کالا
۱۴	تولیدی فرآورده های لبنیاتی جلگه نیشابور	هادی هائدی	تولید فرآورده های لبنی و پودری
۱۵	شوکوپارس	علی مشایخ	تولید محصولات غذایی
۱۶	گروه تولیدی پزشکی ورید	مرتضی کرباسی	تولید تجهیزات یکبار مصرف پزشکی
۱۷	دوران سپنج نادین (دوسنا)	مجید وحید دستگردی	طراح و تولید کننده انواع سیستمهای نگهدارنده کابل و قطعات الکترومکانیکال و ضد انفجار
۱۸	تجارت گستر فخیم (ویرا سرویس)	علی ضیا بشرحق	واردات و ارائه خدمات گارانتی در حوزه سخت افزار (موبایل ، نوت بوک و...)
۱۹	گروه کارخانجات مقصود	مهدی ایمانی	تولید انواع ظروف چینی
۲۰	حلوای عقاب	سید جلال ناصری	تولید مواد غذایی
۲۱	کشت و صنعت نیشکر امیرکبیر	منصور همدان نژاد	تولید شکر سفید از نیشکر
۲۲	پالایش قطران ذغالسنگ	علیرضا صادقی عبداللهی	صنایع شیمیایی و نفت
۲۳	خانه سس نیلو پارسا	نیلوفر پارسا	تولید سس سالاد
۲۴	مهندسین مشاور کیفیت گستر	هدی استواری	خدمات بازرسی
۲۵	پلیمر آریاساسول	محمدرضا حیدرزاده	نفت، گاز و پتروشیمی
۲۶	مهندسی بازرسی انطباق آوران	سیدمحمدکیاحسینی	بازرسی
۲۷	صنعت آزمون آراد	سروش رضایی	بازرسی مهندسی
۲۸	صنعتی پارس مینو	محمد تقی قلندرلکی	صنایع غذایی تولید کننده محصولات غذایی شامل بیسکویت، ویفر، آدامس و ...

ردیف	نام شرکت	نام مدیر عامل	زمینه فعالیت
۲۹	آذین تنه	مصطفی نکونظر	قطعات یدکی وسایل نقلیه سبک و سنگین
۳۰	سنگ آهن گهر زمین	محمد فلاح	استخراج و فراوری سنگ آهن
۳۱	زاگرس همراه کارن	سارا عبدالهی	خدمات بازرگانی ، صادرات، واردات کلیه کالاهای مجاز، انجام خدمات موبایل
۳۲	کارخانجات سیمان لامرد	ابراهیم غلام زاده	تولید انواع سیمان خاکستری
۳۳	هایا تجارت همراه باختر	مسلم مولودی	خدمات بازرگانی ، صادرات، واردات کلیه کالاهای مجاز- انجام خدمات موبایل
۳۴	گروه صنایع گیتی پسند	علیرضا جنتی	تولید کننده محصولات و تجهیزات صنعت ساختمان و تاسیسات
۳۵	الکترونیک افزار آزما	جمشید بردبار	طراحی و تولید انواع کنتورهای پیشرفته و هوشمند برق – طراحی و تولید تجهیزات تست و اندازه گیری الکترونیکی
۳۶	آواگستراندیشان شرق	حمید صداقتی خروی	خدمات بازرگانی، صادرات، واردات کلیه کالاهای مجاز، انجام خدمات موبایل، خدمات پس از فروش
۳۷	کیمیا سنجش گستر آپادانا	نیلوفر کاردان	شرکت بازرسی و آزمایشگاه همکار
۳۸	صنایع مس شهید باهنر	مجید ضیایی	تولید محصولات مسی و آلیاژ مس ، محصولات نیمه ساخته
۳۹	زرین سنجش لیان	احسان حسین پور	بازرسی کالا کلیه خدمات بازرسی فنی
۴۰	صنعت ورق آرین پاژ	دکتر محمد مهدی یارجانلی	انواع ورق های فولادی فوق کیفی
۴۱	سهلان نما	سید مهدی محمودی فر	تولید پارتیشن اداری، طبقه بندی دکور، صادرات تجهیزات تولیدی، برگزاری نمایشگاه ها
۴۲	بازار سلامت زمین	شهرزاد امیری	فروش محصولات سلامت گیاهی وگان
۴۳	صنایع غذایی نشاط آور یزد	مریم نیک طبع	تولید و فرآوری روغنهای گیاهی خوراکی
۴۴	پایش سلامت آسیا	علیرضا مسعود نیا	بازرسی
۴۵	مهندسی و بازرسی فنی ایکا	محمد طالبی فرهانی	ارائه خدمات بازرسی فنی
۴۶	نیکا کیفیت آریا	فرشته حسن زاده	بازرسی کالا
۴۷	توزیع ابزار آروا	محمد امین مصلایی پور یزدی	تولید ابزار
۴۸	بازرگانی بین المللی بدراندیشان پارسیان	محبوبه سادات موسوی نیارکی	واردات
۴۹	کیان صنعت پایدار اندیش	حسین صالحی	تولید شیرآلات صنعتی مورد استفاده در صنایع نفت، گاز، پالایشگاه و پتروشیمی
۵۰	قالب سازان صنایع ایران	آرش ماموریان اصفهانی	لوله و اتصالات ۵ لایه
۵۱	اقتصاد دیجیتال ساختمان	حامد رحیمی	انجام امور و خدمات مدیریت مشاور و مشاوره مدیریت
۵۲	کشاورزی طلای سرخ گلشید ایرانیان	احسان مصطفوی	کشاورزی
۵۳	آداک صنعت پلیمر	فرید جعفری فشارکی	طراحی وتولید عایقهای حرارتی خودرو و سیستم های پس پالایش موتورهای دیزلی
۵۴	سلامت آزما	سمیه نجفی	آزمایشگاهی و بازرسی و نمونه برداری از کالاهای وارداتی و صادراتی
۵۵	بازرسی فنی و کنترل کیفیت اکسون	رامین یوسفی مجلل	بازرسی فنی بازرسی کالا آزمایشگاه صنعتی

ردیف	نام شرکت	نام مدیر عامل	زمینه فعالیت
۵۶	بافه سیم گلستان	غلامرضا دولت آبادی	سیم و کابل و لامپ ال ای دی و چسب نسوز
۵۷	صنایع قهوه پارت سازان	سید رضا حسینی	تولید و فرآوری پودر قهوه فوری دم کردنی و مخلوط
۵۸	پایش صنعت آروین پارس	سید هادی روحانی	بازرسی و آموزش
۵۹	مجتمع جهان فولاد غرب	مصطفی احمدی پور	تولید کننده تیرآهن
۶۰	راهبران توسعه آراد	رضا نظری	مشاوره و آموزش سیستم های مدیریتی
۶۱	بازرسی مهندسی آزمون آسا پارسه	مرتضی طباطبایی تبریزی	ارائه خدمات بازرسی کالا و بازرسی فنی
۶۲	رادیوگرافی صنعتی کمال اصفهان	کریم قدیمی	خدمات مهندسی جوش بازرسی فنی و آزمایشات غیر مخرب NDT
۶۳	کرانکاو شیمی سازه ایرانیان	میثم قدری	تولید مواد شیمیایی ساختمان خدمات مهندسی مرتبط با سازه های بتنی صنعتی آببندی و مقاوم سازی سازه های بتنی و خدمات آزمایشگاهی مخرب و غیر مخرب بتن
۶۴	بازرسی بین المللی شاردین آفرین	علی هژبر	بازرسی کالاهای وارداتی و صادراتی
۶۵	آرددارن	شهرام پورزارع	صنایع غذایی انواع آرد گندم
۶۶	مشاورین سامانه پژوهان	سیروس اکرمی	خدمات در زمینه برنامه ریزی و کنترل پروژه
۶۷	اکسون پایا دقت	زهرا خسروجردی	بازرسی فنی و آموزشی
۶۸	پارس ایراکام	محمد رضا فرجی تهرانی	واردات و تولید ماشین های اداری و IT
۶۹	شیر پگاه لرستان	حشمت اله بهرامی	تولید و بسته بندی مواد غذایی
۷۰	آذران جوش گستر آمل	سمیه مقدسی نیا	بازرسی دیگ های بخار و آبگرم و آبداغ و مخازن تحت فشار
۷۱	پویا پرتو تبریز	احمد مهدنژاد	بازرسی فنی جوش آسانسور مخازن تحت فشار تعیین معیار مصرف انرژی موتورخانه بازرسی کالا
۷۲	اطهردانه آذربایجان	مصطفی فشنگچی	تولید خوراک دام و طیور
۷۳	فولاد هرمزگان	عطاالله معروفخانی	تولید اسلب فولادی
۷۴	بین المللی بازرسی کیفیت ایدرا	مسلم عباسی	بازرسی کالا
۷۵	مهندسی فکور صنعت تهران	محمد وحید شیخ زاده	پیمانکار عمومی-صنایع معدنی صنایع فولاد نفت گاز و پتروشیمی
۷۶	ایزد هور آریا	شیرین صارمی	نهاد گواهی کردن سیستم مدیریت
۷۷	عالیفرد(سن ایچ)	ساسان میار اسد اله نژاد	آشامیدنی ها
۷۸	ویستا سرویس سام	وحید محمدیان برنتی	واردات و صادرات و خرید و فروش پس از فروش کلیه کالاهای مجاز تلفن همراه کامپیوتر و لپ تاپ
۷۹	هلدینگ تخصصی مهندسین مشاوره قرارگاه خاتم الانبیا(ص)	مصطفی متدین	حوزه مهندسین مشاور حوزه عمرانی، نفت و گاز ، معدنی، حمل ونقل
۸۰	مجتمع فولاد خراسان	کسری غفوری	تولید انواع محصولات میلگرد ساختمانی شمش فولادی آهن اسفنجی و گندله
۸۱	کیفیت آفرین سهند	علیرضا فرزام پور	آموزش، ممیزی، شتاب دهنده
۸۲	مهران پولاد نوین استرآباد	مهران محمدی	تولید مقاطع فولادی
۸۳	مارال صنعت جاوید	محمدرضا رستمی	طراحی و تولید انواع تریلر (گروه خودرویی O4) و مخازن تحت فشار (تانکر ذخیره سازی و حمل گاز مایع)



مقالات

بررسی چالش های کنترل کیفیت و مدیریت کیفیت جامع در صنایع نفت و گاز

مهسا خدام – جواد میرزائی
شرکت طراحی مهندسی و ساخت بسط انرژی پرشیا

چکیده
امروزه بهبود کیفیت محصولات و خدمات ارایه شده به یکی از مهمترین استراتژی های رقابتی در بازار تبدیل شده و پیاده سازی اصول مدیریت کیفیت جامع در سازمان برای نیل به موفقیت در دراز مدت از طریق جلب رضایت مشتری و تأمین منافع همه اعضای سازمان و جامعه، هدفی است که دستیابی به آن برای هر مدیری ارزشمند است. در همین راستا هدف پژوهش حاضر بررسی چالش های کنترل کیفیت و مدیریت کیفیت جامع در صنعت نفت و گاز بوده که طی این پژوهش با مطالعه مبانی نظری و همچنین پیشینه پژوهش و استفاده از مقالات معتبر داخلی و خارجی به تعیین چالش های کنترل کیفیت پرداخته شده است. یافته های پژوهش نشان می دهد که عواملی مثل: رهبری، مشارکت در اجرا، مشتری های متمرکز در اجرای مدیریت کنترل کیفیت، پیشرفت مداوم در اجرای مدیریت کنترل کیفیت و توانمندسازی کارکنان از مهم ترین عوامل و چالش های کنترل کیفیت در صنعت نفت و گاز می باشد.
کلیدواژگان: مدیریت کیفیت جامع، کنترل کیفیت، عملکرد رقابتی، صنعت نفت و گاز.

مقدمه
چالش ناشی از رقابت جهانی باعث افزایش فشار بر سازمان ها برای بهبود مهارت ها، قابلیت ها و کیفیت محصولات و خدمات شده است. اصول مدیریت کیفیت جامع(TQM)، به صورت گسترده در سطح جهان به عنوان ابزار بهبود عملکرد سازمانی، بهبود ماهیت سازمان ها و چگونگی رویارویی با چالش های ویژه بازارها مورد پذیرش قرار گرفته است.
در صنعت نفت و گاز دو نوع فعالیت تجاری وجود دارد: تجارت اصلی و تجارت پشتیبانی. تجارت اصلی شامل فعالیت های بالادستی و پایین دستی است. در حالی که حمایت از تجارت متشکل از صنایع پشتیبانی و پشتیبانی صنایع و فعالیت های تجاری صنعتی هستند که کالاها را تولید می کنند(آندرویس(Androwis)، ۲۰۱۸). با گذشت سالها، مدیریت کیفیت کلی برای دستیابی به انطباق و حفظ مزیت رقابتی و همچنین رضایت مشتری، برای بهبود قابلیتهای فرآیند شرکت بسیار مهم شده است(ینگ Yeng، ۲۰۱۸). مزیت رقابتی متشکل از سه چیز است: مدیریت هزینه، استراتژی های متمایز و تمرکز هزینه که بر بخش‌های خاصی در بازار متمرکز هستند. مزیت رقابتی بودن را می توان به دست آورد اگر شرکت توانایی ارایه همه جنبه‌های فرآیند عملیات کسب‌وکار در تولید کالا و خدمات را داشته باشد که دارای کیفیت بالا با قیمت‌های رقابتی است. بنابراین محصول به‌دست‌آمده می‌تواند هم از لحاظ کیفیت، قیمت، تحویل محصول و انعطاف‌پذیری نسبت به رقبای خود در بازار رقابت کند(ساهوSahoo، ۲۰۱۸). توانمندسازی کارکنان و تعهد مدیریت به مدیریت کیفیت کلی مربوط است و می‌تواند یک مزیت رقابتی متمایز برای شرکت باشد. با این استراتژی، هدف، تبدیل شدن به پایین‌ترین هزینه تولید در صنعت است. بسیاری از بخش‌های بازار در این صنعت با تاکید بر به حداقل رساندن هزینه‌ها تامین می‌شوند. اگر قیمت فروش حاصل شود حداقل می تواند برابر یا نزدیک به قیمت بازار باشد، مناسب ترین تولید کننده بهترین سود را خواهد داشت. این استراتژی معمولاً با مشاغل کلان ارائه محصولات استاندارد با تمایز نسبتاً کم دریافت شده توسط اکثر مشتریان همراه است(راملواتیRamlawati ، ۲۰۱۸). تحقیقات نشان می دهد با پیاده سازی مدیریت کیفیت کامل، سازمانهای تولیدی از نظر رضایت مشتری، روابط کارکنان، کیفیت و عملکرد کسب وکار به نتیجه بهتر می رسند. رابطه بین شیوههای مدیریت کیفیت و عملکرد رقابتی دو موضوع به هم مرتبط هستند و نشان می دهد که برای دستیابی به عملکرد رقابتی بالا باید مولفه هایی مانند مدیریت کیفیت، تعهد رهبری، مدیریت فرایند، ارتباطات و اشتراک اطلاعات مورد بررسی قرار گیرد.

۲. مروری بر مطالعات
طی این بخش از پژوهش به بررسی و مرور مطالعات گذته پرداخته شه است:

۳. مبانی پژوهش
۳-۱ چالش های کنترل کیفیت
امروزه بهبود کیفیت محصولات و خدمات ارایه شده به یکی از مهمترین استراتژی های رقابتی در بازار تبدیل شده و پیاده سازی اصول مدیریت کیفیت جامع در سازمان برای نیل به موفقیت در دراز مدت از طریق جلب رضایت مشتری و تأمین منافع همه اعضای سازمان و جامعه، هدفی است که دستیابی به آن برای هر مدیری ارزشمند است.

عوامل تاثیرگذار بر کیفیت و هزینه های آن
کیفیت انطباق متاثر از عواملی مانند فرآیند ساخت، عملکرد نیروی انسانی، میزان کنترل بر فرآیند و غیره است. به طور کلی هزینه های مرتبط با تولید، شناسایی، تعمیر یا اجتناب از تولید محصولات فاقد انطباق هزینه های کیفیت است. این هزینه ها به طور کلی به چهار دسته تقسیم می شوند که در ادامه به آنها اشاره می کنیم.

جدول (۱) خلاصه مطالعات انجام شده

ردیف	محقق	سال	هدف	نتایج
۱	رستمی	۱۳۹۶	بررسی نقش و تأثیر شش سیگمای ناب در بهبود و افزایش کیفیت مدیریت بحران در مدیریت خدمات شرکت بهره برداری نفت و گاز گچساران	نتایج بدست آمده در این پژوهش بدین صورت می‌باشد که شش سیگمای ناب بر کیفیت مدیریت بحران و ابعاد آن در مدیریت بحران در مدیریت خدمات شرکت بهره برداری نفت و گاز گچساران تاثیر دارد.
۲	دیزگانی و همکاران	۱۳۹۶	بررسی تکنیک‌های کنترل کیفیت بر میزان تولید شرکت بهره‌برداری نفت و گاز گچساران	در نهایت همه فرضیه‌ها تأیید شد و پیشنهادهایی در راستای آن‌ها ارائه گردید که می‌تواند مورد توجه مسئولین و مدیران واحد تعمیرات و نگهداری شرکت بهره‌برداری نفت و گاز گچساران قرار گیرد.
۳	دل روشن و همکاران	۱۳۸۶	آسیب شناسی مدیریت کنترل کیفیت در صنایع نفت	مدیریت کنترل کیفیت از آنجا که عموماً عهده دار تضمین کیفیت در پروژه ها می باشد بایستی در کلیه مراحل از مهندسی و طراحی تا مراحل راه اندازی حضور موثر داشته باشد
۴	ویبو و همکاران	۲۰۱۷	تحلیل مدیریت کیفیت جامع بر عملکرد رقابتی صنعت نفت و گاز	ثابت شده است که نتیجه مدیریت کیفیت کل با عملکرد رقابتی رابطه معنی داری دارد. اما تا حدودی اثبات نشده است که تمام اجزای مدیریت کیفیت کلی بر عملکرد رقابتی تأثیر دارند. این به این دلیل است که این آزمون فقط با استفاده از چند رگرسیون خطی انجام می شود تا نتایج به دست آمده از خاصیت کمتری برخوردار باشد.
۵	آندرویس و همکاران	۲۰۱۸	روشهای مدیریت کیفیت کلی و عملکرد سازمانی در شرکتهای ساخت مواد شیمیایی در اردن	نتایج حاصل از این تحقیق نشان می دهد که TQM به عنوان یك عامل مهم در بقای شرکت در نظر گرفته می شود. همچنین این پشتیبانی تجربی را فراهم می آورد که اجرای TQM در سازمانهای تولیدی به عملکرد و بقای چنین سازمانهایی کمک می کند.
۶	آندروا و همکاران	۲۰۱۸	ادغام مدیریت استراتژیک و کیفیت در شرکت های نفت و گاز روسیه	بسیاری از مشکلات صنعت مشاهده شده ناشی از عدم توجه کافی مدیران ارشد و متخصصان به اجرای استراتژی و مدیریت کیفیت است. ضرورت اجرای استراتژی و مدیریت کیفیت نشان داده شده است. نویسندگان فرصت های ادغام مدیریت استراتژیک و مدیریت کیفیت را تعریف کرده و مدلی از همبستگی خود را ارائه می دهند.

هزینه های پیشگیری
آن دسته هزینه هایی هستند که سازمان طی فرآیند طراحی و تولید متحمل می شود تا جلوی تولید محصولات فاقد انطباق را بگیرد. این هزینه ها عبارتند از: مهندسی و برنامه ریزی کیفیت، بازنگری محصولات جدید، طراحی محصول ،فرآیند کنترل فرآیند، آزمایش شناسایی قطعات بی کیفیت، آموزش، جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل داده های مربوط به کیفیت.
هزینه های ارزیابی هزینه هایی هستند که به دلیل اندازه گیری، ارزیابی یا ممیزی محصولات، قطعات و مواد خریداری شده برای حصول اطمینان از مطابقت آنها با استانداردها، به سازمان تحمیل می شوند. این هزینه ها عبارتند از: بازرسی و آزمایش مواد ورودی، بازرسی و آزمایش محصول، سرویس دهی به ابزارهای آزمایشی برای دقیق نگه داشتن آنها(میترا Mitra ، ۲۰۱۶).

هزینه های خرابی داخلی
در صورتی که عدم مطابقت محصول با استانداردهایی که برای آن در نظر گرفته شده، درون خود کارخانه و پیش از ارسال محصول برای مشتری شناسایی شود، هزینه های خرابی داخلی به سازمان تحمیل می شود. بالا رفتن هزینه های پیشگیری می تواند منجر به پایین آمدن هزینه های خرابی داخلی و خارجی شود. بنابراین یک مدیر کیفیت باید بتواند با در نظر گرفتن تعامل بین این هزینه ها، سیاست کیفیت بهینه برای سازمان را شناسایی کرده و آن را به کار بندد. این هزینه ها عبارتند از: دورریز، دوباره کاری، آزمایش مجدد، تجزیه و تحلیل خرابی، توقف خط تولید، بازده از دست رفته و مرغوبیت کمتر(رستمی، ۱۳۹۶).

هزینه های خرابی خارجی
این هزینه ها زمانی به وجود می آیند که محصول پس از رسیدن به دست مشتری، نتواند رضایت او را برآورده سازد. هزینه هایی که در این شرایط به سازمان تحمیل می شوند عبارتند از: تنظیم شکایات، محصول، مواد برگشتی، هزینه های گارانتی، هزینه های مسئولیت در قبال محصول و هزینه های غیرمستقیم. باید توجه داشت هزینه های این گروه، به مراتب مهم تر از دیگر هزینه ها است چرا که مستقیما با مشتری سر و کار داشته و می تواند اعتبار سازمان را زیر سوال ببرد. باید در نظر داشت با وجود آنکه با بهره گیری از اصول مدیریت کیفیت،



می توان این هزینه ها را به میزان قابل توجهی کاهش داد، همواره این هزینه ها در سازمان وجود دارند و نباید انتظار صفر شدن آنها را داشت. این هزینه ها با یکدیگر وابستگی داشته و تغییر در یکی از آنها ممکن است منجر به تغییر در دیگر گروه های هزینه ای شود.

۳-۲ مفهوم مدیریت کیفیت جامع (TQM)

مدیریت کیفیت جامع در صنایع ژاپن منجر به نتایج شگفت‌آوری شده است. TQM راهی است به منظور باقی ماند و موفق شدن. اما چه چیزی TQM را تبدیل به یک ضرورت کرده است. مدیریت کیفیت جامع در واقع یک نوع یکپارچگی جامع و کلی در سراسر یک سازمان است به منظور دستیابی به مزیت رقابتی از طریق بهبود مستمر در تمام فعالیت‌های سازمان. اگر بخواهیم تک‌تک کلمات موجود در مدیریت کیفیت جامع را به صورت تک‌تک معنی کنیم عبارتند از(ینگYeng ، ۲۰۱۸):

کیفیت: برآوردن تمام اظهارات مشتریان و احتیاجات ضمنی آنها.

مدیریت: یک هیئت اجرایی که به طور کامل به صورت کمیته و هماهنگ درآمده‌اند.

نتایجی که بدست آمده نشان دهنده آن است که به طور میانگین کمتر از ۲۰٪ موارد به نتیجه مورد نظر دست یافته‌اند. در حقیقت زمانی که من برای اولین بار فرآیند مدیریت کیفیت جامع را پیاده کردم، از زمره همان اکثریت یعنی ۸۰٪ بودم. من معتقدم که ارزش واقعی این روش و فرآیند در این موضوع است که این سیستم به ما نشان می‌دهد که در این شکست‌ها، کارگران مقصر نبوده، بلکه به جای آنان، مدیران مسئول این شکست‌ها هستند. مدیران برای پیاده‌سازی برنامه‌ها و فراهم آوردن ابزار مناسب چه کاری باید انجام بدهند همانند یک مسئول چک کننده هجی کلمات.

۳-۳ مدیریت کیفیت تجهیزات صنایع نفت و گاز و پتروشیمی

سیستم مدیریت کیفیت، پایه تضمین کیفیت برای تولید و تامین تجهیزات صنایع نفت و گاز و پتروشیمی است که

مطابق با استانداردهای بین المللی، و استاندارد **ISO9000** است. شرکت‌های تامین انرژی در تولید تجهیزات صنایع مختلف انرژی و انرژی هسته‌ای، و تامین تجهیزات صنایع گاز و پتروشیمی تخصص دارند.

برای این منظور در این موسسات صدور گواهینامه سیستم مدیریت کیفیت و تولید محصولات اصلی توسط مقامات مسئول صدور گواهینامه مستقل (بین المللی و داخلی) انجام می‌شود(هنسHeyns ، ۲۰۱۹).سیستم مدیریت کیفیت شامل کل سیستم مدیریت برای شرکت‌های تابعه آن می‌شود و عملکرد آن با هدف تضمین کیفیت خدمات ارائه شده و فرآیندهای کاربردی است. تمام تجهیزات تولید شده توسط شرکت‌های تامین تجهیزات صنایع نفت و گاز و پتروشیمی تحت نظارت دقیق کیفیت قرار دارند، بررسی دقیق مستندات و تست عملکرد با بالاترین سطح کیفیت توسط کارشناسان، از جمله وظایف اصلی این شرکت‌ها می‌باشد. بازرسی تجهیزات از زمان امضای قرارداد آغاز می‌شود.

شرکت‌های تامین تجهیزات صنایع پتروشیمی با موافقت مشتری و با توجه به نیازهای آن، برنامه‌های سیستم مدیریت کیفیت، شامل تمام مراحل اصلی ایجاد تجهیزات، اسناد طراحی، بازرسی از آمادگی مراحل تولید، صدور گواهینامه فن‌آوری‌ها، تجهیزات و افراد، بازرسی از مواد خریداری شده و تکمیل اقلام، پیشرفت تولید و پذیرش مشتری را به کار می‌گیرد(ینگYeng ، ۲۰۱۸). قبل از مرحله تولید تجهیزات، بازرسی ۱۰۰ درصد از مواد خریداری شده و تکمیل اقلام و بازرسی بصری و ابعاد مواد در دسترس، محصولات نیمه نهایی، مواد جوشکاری و همچنین بازرسی از مدارک حمایت کننده انجام می‌شود. آزمایشگاه‌های شرکت‌های تامین تجهیزات صنایع نفت و گاز و پتروشیمی انواع بازرسی‌های زیر را در طول تولید تجهیزات انجام می‌دهند: تجزیه و تحلیل شیمیایی، آزمایش متالوگرافی، تست خوردگی، تست‌های مکانیکی فلزات و اتصالات جوشی، رادیوگرافی، اولتراسونیک، تست ذرات مغناطیسی، تست نفوذ رنگ، تست نشت اتصالات فلزی و جوشی. آزمایشگاه‌های شرکتهای تامین تجهیزات صنایع پتروشیمی، دارای مجوزهای لازم، گواهینامه‌های اعتبار بخشی برای انجام این نوع بازرسی هستند و متخصصان بخش نظارت بر کیفیت محصول نیز طبق الزامات قانونی گواهینامه دارند. دستگاه‌های اندازه‌گیری مورد استفاده در تولید محصولات باید توسط بخش‌های مترولوژی با استفاده از منابع مطابق با گواهی اعتبار بخشی در حوزه یونیت اندازه‌گیری و توسط سرویس‌های اندازه گیری دولتی توسط آژانس فدرال برای مقررات فنی و مترولوژی تأیید شوند(بویکانیوBoikanyo ، ۲۰۱۹).

٤. نتیجه گیری

با توجه به مطالعات و پژوهش های صورت گرفته می توان دریافت که امروزه بهبود کیفیت محصولات و خدمات ارایه شده، به یکی از مهمترین استراتژی های رقابتی در بازار تبدیل شده و پیاده سازی اصول مدیریت کیفیت جامع در سازمان برای نیل به موفقیت در دراز مدت از طریق جلب رضایت مشتری و تأمین منافع همه اعضای سازمان و جامعه، هدفی است که دستیابی به آن برای هر مدیری ارزشمند است.

در همین راستا هدف پژوهش حاضر بررسی چالش های کنترل کیفیت و مدیریت کیفیت جامع در صنعت نفت و گاز بوده که طی این پژوهش با مطالعه مبانی نظری و همچنین پیشینه پژوهش و استفاده از مقالات معتبر داخلی و خارجی به تعیین چالش های کنترل کیفیت پرداخته شده است. یافته های پژوهش نشان می دهد که عواملی مثل: رهبری، مشارکت در اجرا، مشتری های متمرکز در اجرای مدیریت کنترل کیفیت، پیشرفت مداوم در اجرای مدیریت کنترل کیفیت و توانمندسازی کارکنان از مهم ترین عوامل و چالش های کنترل کیفیت در صنعت نفت و گاز می باشد.

منابع

دل روشن، علی،۱۳۸۶،آسیب شناسی مدیریت کنترل کیفیت در صنایع نفت،اولین کنفرانس بین المللی بازرسی فنی و آزمون غیرمخرب،تهران.

رستمی، عبدالکریم، ۱۳۹۶، بررسی نقش و تأثیر شش سیگمای ناب در بهبود و افزایش کیفیت مدیریت بحران در مدیریت خدمات شرکت بهره برداری نفت و گاز گچساران، دانشگاه آزاد اسلامی واحد گچساران.

Procedure for defining the system .(2016) .Albers, A., Gladysz, B., Pinner, T., Butenko, V., & Stürmlinger, T project focusing on intelligent quality control systems. 4.0 of objectives in the initial phase of an industry .267-262 ,52 ,Procedia Cirp

Integration of strategic and quality management in .(2018) .Andreeva, T., Zhulina, E., Popova, L., & Yashin, N .84-81 ,(163)19 ,oil and gas companies of Russia. Calitatea

Total quality management practices .(2018) .Androwis, N., Sweis, R. J., Tarhini, A., Moarefi, A., & Amiri, M. H and organizational performance in the construction chemicals companies in Jordan. Benchmarking: An .International Journal

Applications of .(2012) .Awad, T. S., Moharram, H. A., Shaltout, O. E., Asker, D. Y. M. M., & Youssef, M. M ,(2)48 ,ultrasound in analysis, processing and quality control of food: A review. Food research international .427-410

Total quality management: a critical literature review using Pareto .(2018) .Bajaj, S., Garg, R., & Sethi, M .analysis. International Journal of Productivity and Performance Management

The effect of work engagement on total quality management practices .(2019) .Heyns, M. M., & Boikanyo, D. H .13-1 ,(1)22 ,in a petrochemical organisation. South African Journal of Economic and Management Sciences

کیفیت در صنعت

" تحقق کیفیت برتر با رویکرد هشت هسته ای در حوزه های کلیدی بر اساس اطلاعات مدیریت کیفیت (QA) و تضمین کیفیت (QC) با در نظرگیری زیرساخت های صنعت سیمان"



شاخص های اصلی عملکرد

۱ مدیریت و بهینه سازی کیفیت با توجه به استانداردهای محصول و الزامات مشتری عملیاتی است و چشم اندازی از مسیر ارائه می دهد.

اهداف هوشمند

۲ هدف گذاری مناسب قدم اول در تمرکز بر کیفیت برتر تولیدات است و بادر نظرگیری محدودیت های تکنولوژی، ملاحظات هزینه، مواد خام، انرژی، مقدار تولید و فروش محقق می گردد.

طرح کیفیت

۳ تهیه سند طرح کیفیت نقشه راه چگونگی دستیابی به کیفیت محصول را به صورت جامع تصویر می کند.

رویکرد فرآیندی

۴ تقسیم فرآیندها به اصلی و فرعی و تشخیص فرآیندهای مکمل در هر سازمان و بررسی عملکرد آنها به صورت جزئی جهت مدیریت، کنترل و بهبود مستمر، امکان تحقق کیفیت برتر را ایجاد می کند.

تامین منابع

۵ شرط تولید محصولات با کیفیت برتر منابع خوب است و تامین و مدیریت مواد، انرژی، فناوری و دانش انسانی ضروریست.

تجزیه و تحلیل داده ها / ابزارهای آماری

۶ تلاش برای تولید محصول با کیفیت بدون تجزیه و تحلیل داده ها محقق نمی گردد و فرآیند ارزیابی داده ها به کشف اطلاعات مفید و آینده نگری هوشمندانه می انجامد.

تجزیه و تحلیل علت ریشه ای اقدام اصلاحی و پیشگیرانه

۷ تحلیل ریشه ای (RCA) و اقدام اصلاحی پیشگیرانه (CAPA) منجر به بهبود مستمر می گردد که این مهم در کنار اقدامات فوری ضامن حفظ کیفیت است.

تعهد و پشتیبانی مدیریت برتر

۸ تمام تلاش ها جهت بهبود به شکست منتهی می گردد مگر با پشتیبانی توسط مدیریت ارشد هر سازمان.

کیفیت هرگز تصادفی نیست و نتیجه تلاش هوشمندانه است. " جان راسکین"

" ناهید عباسی فشمی- هلدینگ سیمان غدیر"

هیئت مدیره حلقه مفقوده بنگاه های اقتصادی

تایماز سید مصطفائی
رئیس هیئت مدیره شرکت همراه مدیریت آرمانی(هم آ)

یـک هیئـت مدیرهـای بنگاهـی را کـه بـه خوبـی میشناسـید را در نظـر بگیریـد! حـال ممکـن اسـت شـما عضـوی از ایـن هیئـت مدیـره باشـید و یـا در آن بنـگاه یکـی از مدیـران یـا کارکنـان باشـید ، شـاید هـم سـهامدار باشـید. در هـر صـورت، آیـا فکـر میکنیـد هیئـت مدیـره بـا تمـام ظرفیـت خـود عمـل میکنـد؟ آیـا اعضـای هیـات مدیـره از مسـائل مهـم و کلیـدی کـه شـرکت بـا آنهـا سـر و کار دارد بـه خوبـی مطلـع هسـتند؟ آیـا صنعتـی کـه در آن در حـال رقابـت هسـتند را بـه خوبـی میشناسـند؟ آیـا میداننـد چـه چیـز عملکـرد شـرکت را بـه پیـش میرانـد یـا ایـن کـه شـرکت چـه ریسـکهای اصلـی را پذیرفتـه اسـت؟ آیـا مسـئولیت اعضـای هیئـت هیـات مدیـره بـه درسـتی تعییـن شـده اسـت؟ آیـا هیئـت مدیـره کارآمـد و شایسـته اسـت؟ آیـا تعالـی و توسـعه را موجـب شـده انـد ؟ احتمـال زیـادی وجـود دارد کـه در پاسـخ بـه بیشـتر سـوالات بـالا بگوییـد: «خیـر» یـا «نـه واقعـاً». علیرغـم تـلاش هیـات مدیـره بـرای بهبـود در طـول چنـد سـال گذشـته، ممکـن اسـت پاسـخ شـما بـه ایـن سـوالات منفـی باشـد.

چنـد شـرکت بورسـی ، صنـدوق هـا ، هلدینـگ هـا و شـرکت هـای سـرمایه گـذاری در کشـور هسـتند کـه در مـورد طراحـی ، سـاختار و ترکیـب هیئـت مدیـره خـود بـه خوبـی فکـر کـرده انـد. چنـد شـرکت ایرانـی وجـود دارد کـه هیئـت مدیـره خـود را بـا آگاهـی ، مطالعـه و متناسـب بـا فعالیـت شـرکت و بـه دور از رانـت انتخـاب کـرده انـد؟ چنـد بنـگاه ایرانـی هیئـت مدیـره حرفـه ای دارنـد ؟ آیـا هیئـت مدیـره تحـت آمـوزش قـرار مـی گیرنـد؟ هیئـت مدیـره هـا بایـد بـه اساسـی تریـن موضوعـات بپردازنـد و بـا وظایـف خـود آشـنا باشـند.

رخدادهـا و بحـران هـا یـک دهـه گذشـته در حاکمیـت شـرکتی ریشـه در عـدم درک و آشـنایی سیاسـتمداران ، مدیـران کسـب و کارهـا یـا عمـوم ذینفعـان بـا نقـش ، وظایـف و مسـئولیت هـای هیئـت مدیـره هـا دارد. نتیجـه مسـتقیم ایـن نقـص ایـن بـوده اسـت کـه اعتمـاد عمومـی بـه بازارهـا، عملکـرد مدیـران آسـیب دیـده اسـت. تـا زمانـی کـه هیئـت مدیـره نقـش حرفـه ای بـه خـود نگیـرد، نمـی تـوان بـه کسـب و کارهـا ، رهبـران جامعـه یـا بازارهـا اعتمـاد کـرد. رونـد گزینش،آموزش،توسـعه، ارزش هـا ارزیابـی سـالانه و خـود تنظیمـی هیئـت مدیـره بایـد شـکل نظام منـد بـه خـود بگیـرد. ایـن موجـب خواهـد شـد همـان دقـت و حساسـیتی کـه در سـایر بخـش هـای کسـب و کار وجـود دارد در مـورد هیئـت مدیـره نیـز اعمـال گـردد. بایـد یـاد بگیریـم و آنـرا ترویـج دهیـم کـه صلاحیـت راهبـری را جـدا از صلاحیـت مدیریتـی ارزیابـی کـرده و پـاداش دهیـم. دیگـر پذیرفتـه نیسـت کـه دوسـتان رئیـس هیئـت مدیـره یـا مدیرعامـل یـا مدیـران نـا لایـق و بـی اراده سـایر شـرکتها یـا شـخصیت هـای بـزرگ هـر چنـد حسـن نیـت هـم داشـته باشـند ، بـه خـودی خـود بـرای عضویـت هیئـت مدیـره کارآمـد باشـد. تجربـه هـم تعریـف مشـخصی از آن وجـود نـدارد و بـرای عضویـت در هیئـت مدیـره لازم اسـت امـا کافـی نیسـت .

امـروزه بـر کسـی پوشـیده نیسـت کـه بسـیاری از هیئـت مدیـره هـای بنـگاه هـا از صلاحیـت کافـی برخـوردار نیسـتند .منظـور ایـن نیسـت کـه ایـن افـراد بـی صلاحیـت هسـتند بلکـه منظـور ایـن هسـت کـه ایشـان تحـت تعلیـم آمـوزش هـای لازم و بویـژه رهبـری قـرار نمـی گیرنـد .

چـرا بـا وجـود همـه تلاشـهای سـهامداران و دقـت در انتخـاب هیئـت مدیـره پیشـرفتی حاصـل نشـده اسـت؟ بـه عقیـده نگارنـده ، اگـر ریشـهای نـگاه کنیـم، پاسـخ سـاده اسـت. بـه طـور کلـی، اصلاحاتـی کـه تـا بـه امـروز صـورت گرفتـه اسـت ریشـه اصلـی مشـکلاتی کـه بیشـتر هیئـت مدیـره هـا بـا آن دسـت بـه گریبـان هسـتند، یعنـی عـدم توجـه کافـی بـه شـکل سـاختار هـر هیئـت مدیـره بـرای انجـام مسـئولیتهای خـود ، را شناسـایی نکـرده یـا مـورد توجـه قـرار ندادهانـد.

در درون هیئـت مدیـره هـا ، خیلـی از اعضـای هیـات مدیـره بـه ایـن نتیجـه رسـیدهاند کـه بهتریـن راه ایـن اسـت کـه خـود پیشـگام اصلاحـات باشـند. آنهـا از ایـن نگراننـد کـه اگـر هیئـت مدیـره هـا عملکـرد خـود را اصـلاح نکننـد، ممکـن اسـت بـا مقـررات و احـکام قضایـی روبـرو شـوند کـه خواسـتار تغییـرات اساسـی تـری باشـد. هیـات مدیـره شـرکت جنـرال موتـورز (GM)General Motors در اوایـل دهـه ۱۹۹۰ کـه بسـیار مـورد انتقـاد قـرار گرفـت در ایـن جریـان بسـیار فعـال بـود و مجموعـه دسـتورالعملهای حاکمیتـی خـود را منتشـر و ترویـج میکـرد. پـس از آن بـود کـه سـیلی از بیانیههـای مشـابه از سـوی سـایر شـرکتهای عمومـی در آمریـکا روانـه شـد و تـا بـه امـروز نیـز همچنـان ادامـه دارد.

امـا تمـام ایـن تلاشـها بـی نتیجـه نبـوده اسـت. فریادهـای متعدد در درون هیئـت مدیـره بـرای اصـلاح و مقـررات، خطمشـیها و طرحهـای ابتـکاری کـه پـس از آن ارائـه شـد باعـث شـده اسـت مجموعههـای از «بهتریـن عملکردهـا» بـه وجـود آیـد کـه خیلـی از هیـات مدیرههـا را در دهـه ۱۹۹۰ بـه مسـیر صحیـح هدایـت کـرد.

همچنیـن تناقضاتـی در شـکل و سـاختار هیئـت مدیـره وجـود دارد کـه تـا بـه حـال نـه در خـود هیـات مدیـره و نـه در اصلاحـات پیشـنهادی از خـارج از هیئـت مدیـره بـه آن اذعـان نشـده اسـت. بـرای مثـال، هیـات مدیـره واقعـاً مسـتقل، کـه از هـر جهـت مـورد پسـند اسـت، بـرای کسـب آگاهـی کافـی از کسـبوکار شـرکت خـود مشـکل خواهـد داشـت. ایـن کـه هیئـت مدیـره چطـور بایـد بـا ایـن تناقضـات و سـایر مشـکلات مربـوط بـه شـکل و سـاختار هیـات مدیـره کنـار بیاینـد هنـوز نـه در برنامـه خـود آنهـا و نـه در دسـتور کار حاکمیتـی بـه طـور کل قـرار نگرفتـه اسـت.

بـه عـلاوه، بحـث صـورت گرفتـه در خصـوص رسـواییهای و شکسـتهای شـرکتی، هـر چقـدر هـم کـه مهـم باشـد، همـواره باعـث میشـود کـه هـر پیشـرفت معنـاداری در مـورد ایـن مسـائل مهمتـر در حاشـیه قـرار گیـرد. بـا معطـوف سـاختن توجـه خـود بـه اشـتباهات و بیکفایتـی شـرکتها، ایـن حقیقـت کـه حتـی هیئـت مدیـره هـای صـادق و کوشـا نیـز در انجـام وظایـف خـود بـا مشـکل مواجـه هسـتند نادیـده انگاشـته میشـود. در عـوض، رسـواییها ایـن بـاور عامـه را دامـن میزننـد کـه اعضـای هیئـت مدیـره اغلـب پـای میـز چـرت میزننـد و یـا اسـیر مدیرانـی هسـتند کـه قـرار اسـت بـر آنهـا نظـارت کننـد. جـای تعجبـی نیسـت کـه سـرمایهگذاران، تحلیلگـران و مقامـات ناظـر بخواهنـد تمـام تقصیرهـا را بـه گـردن اعضـای هیئـت مدیـره بیندازنـد، زیـرا هیئـت مدیـره هـا ، چـه آنهـا را هیئـت مدیـره بدانیـم یـا هیـات نظارتـی، در راس هـر نظـام حاکمیـت شـرکتی قـرار دارنـد. امـا نتیجـه آن اسـت کـه انـرژی لازم بـرای اعمـال اصلاحـات بیشـتر بـه مشـکلاتی معطـوف میشـود کـه تنهـا سـطح بیـرون زده ای از یـک کـوه یـخ هسـتند.

بـه بیـان دیگـر، هیئـت مدیـره بایـد در سـایه شـرایط شـرکت خـود دقیقـا مشـخص سـازند چـه نقشـی بـر عهـده دارنـد، در مـورد محدودیتهـای خـود شـفاف باشـند و پیشـرفت خـود را بـه طـور منظـم بسـنجند، مسـائل پیچیـده مربـوط بـه سـاختارها، مهارتهـا و عضویـت خـود را بیواسـطه حـل کننـد، رابطـه پیچیـده خـود بـا مدیریـت را پیوسـته مـورد بازنگـری قـرار دهنـد و تـلاش کننـد راه بهتـری بـرای گـردآوری و بـه اشـتراکگذاری دانـش مـورد نیـاز بـرای عمـل بـه وظایـف خـود بیابنـد.

از آنجاکـه شـرایط بـرای هـر بنگاهـی متفـاوت اسـت راهحـل آنهـا نیـز تفـاوت زیـادی بـا یکدیگـر خواهـد داشـت، امـا یـک نکتـه را بایـد شـفاف سـاخت ، ایـن کـه بگوییـم هـر هیئـت مدیره بایـد راهحـل خـاص خـود را بیندیشـد ، بـه ایـن معنـا نیسـت کـه اعضـای هیـات مدیـره مطالباتـی کـه از سـوی سـرمایه گـذاران، بازارهـای بورسـی، مقامـات ناظـر و قانونگـذاران بـرای اصـلاح و بهبـود مطـرح میشـود را نادیـده بگیرنـد، بلکـه راز جاودانگـی بنـگاه هـا ایـن اسـت کـه فضـا و فرصـت زیـادی بـرای هـر هیئـت مدیـره وجـود دارد تـا در چارچـوب مقـررات تعیینشـده و در چارچـوب جامـع اسـتراتژیک و تحـت کنتـرل قـرار گرفتـن عوامل داخلـی و خارجـی و بـا توجـه بـه بهتریـن عملکردهـای فعلـی ، سـاختار خـود را بـه گونهـای طراحـی کنـد کـه در راهبـری بنـگاه اقتصـادی خـود بیشـترین کارآمـدی را ایفـا کنـد.



بررسی کاربرد مدیریت کیفیت در پروژه ها

زهرا رجبی
کارشناس و مهندس تضمین کیفیت شرکت رسا لوله پاسارگاد

مدیریت کیفیت پروژه یکی از دانش های دهگانه مدیریت پروژه براساس استاندارد مؤسسه مدیریت پروژه (PMI) آمریکا است که به منظور حصول اطمینان از کارآمدی فعالیت های ضروری پروژه نظیر طراحی، برنامه ریزی و اجراء، مؤثر و برآورده شدن اهداف نهایی آن به کار می رود. معانی متفاوتی برای کیفیت وجود دارد طبق استاندارد ISO ۹۰۰۱ کیفیت درجه ای که یک مجموعه از مشخصه های ذاتی یک شیء، الزامات را برآورده می کند. از دیدگاه دمینگ کیفیت عبارتست از نیازهای فعلی و آتی مشتریان، از دیدگاه جوران، کیفیت یعنی مناسب بودن برای استفاده و از نظر ایشی کاوا کیفیت به معنی رضایت مشتری به ازای سود می باشد. سیستم های مدیریت کیفیت برای تحرک و پویایی یک سازمان، نیاز به ایجاد، توسعه و بهسازی سیستم‌های مدیریتی دارند که در میان آنها سیستم مدیریت کیفیت از اهمیت زیادی برخوردار است. سیستم‌های مدیریت کیفیت، آن بخش از سیستم مدیریت سازمان است که بر دستیابی به نتایج از نظر اهداف کیفیت جهت تامین نیازها، انتظارات و الزامات یا خواسته های طرف های ذینفع برحسب مورد تاکید دارد. توجه به ایجاد ساز و کارهایی که به رضایت مشتریان منجر شود، زیربنای سیستم های مدیریت کیفیت به شمار می‌آید. سیستم مدیریت کیفیت، رضایت مشتریان را به عنوان هدفی برای تمامی سازمان در می آورد و به این هدف جامه عمل می‌پوشاند. بدون وجود این سیستم، فعالیت های بهبود و تحول مثبت در سطوح سازمان تثبیت نخواهد شد. سیستم های مدیریت کیفیت، با توجه به نوع فعالیت سازمان شکل می گیرد و باید در استقرار آنها، به اهداف سازمان و وظایفی که سازمان برای خود قائل است، توجه عمیق داشت. بدین ترتیب هدف یک سیستم مدیریت کیفیت به صورت ساده عبارت است از: اطمینان از اینکه سازمان ها به شکل پیوسته و تثبیت شده ای نیازهای مشتریان را برآورده سازند. برای راهبری و اداره موفق یک سازمان ضروری است که آن سازمان به طریقی نظام‌مند و شفاف، هدایت و کنترل شود. موفقیت می‌تواند ناشی از استقرار و برقرار نگهداشتن سیستم مدیریتی باشد که جهت بهبود مداوم عملکرد سازمان طراحی شده و درعین حال به نیازهای تمامی طرفهای ذینفع نیز توجه دارد .

سازمان استاندارد جهانی نیز در استاندارد مدیریت کیفیت پروژه ها ISO ۱۰۰۰۶، پروژه را بدین صورت ارائه می نماید: پروژه فرایندی منحصر به فرد، متشکل از مجموعه‌ای از فعالیتهای هماهنگ و کنترل شده، همراه با تاریخ های شروع و پایان که جهت دستیابی به هدفی منطبق با الزامات مشخص انجام می‌گیرد و محدویتهای زمان، هزینه و منابع را شامل می گردد که پروژه موقتی و منحصر به فرد می‌باشد در برخی از پروژه‌ها، اهداف و محدوده، به روز می‌گردند و ویژگی های محصول تدریجاً حین پیشرفت پروژه تعریف می شوند، عموماً محصول پروژه، در محدوده پروژه تعریف می‌شود، محصول پروژه ممکن است یک و یا چند واحد از محصول بوده و نیز می‌تواند ملموس یا غیرملموس باشد. معمولاً سازمان پروژه موقتی است و برای دوره حیات پروژه، ایجاد می شود.

نحوه مدیریت کیفیت در پروژه:

با نگاه به کیفیت پروژه، می توان کیفیت پروژه را بدین صورت تعریف کرد، درجه انطباق خصوصیات ذاتی پروژه با الزامات پروژه، کیفیت موجب جلب رضایت مشتری شده و موفقیت کسب و کار را در بلند مدت تضمین می نماید. کیفیت مورد انتظار محصول باید در طول پروژه کنترل و تأیید شود. مدیریت کیفیت پروژه نیز شامل تمامی مراحل و بخش های پروژه از مرحله تعریف تا انجام فرایندها و فعالیت ها، مدیریت تیم، مدیریت منابع، مدیریت هزینه، اقلام قابل عرضه و خاتمه پروژه می باشد. مدیریت کیفیت پروژه در واقع مسئولیت مدیریت پروژه که طرح و سبد پروژه را به عنوان بخشی از مدیریت کیفیت جامع (TQM) عهده دار است، می باشد. مدیریت کیفیت براساس مشارکت تمامی اعضای تیم پروژه تحقق می یابد و همه افراد تیم باید کیفیت را به عنوان اساس پروژه در نظر بگیرند. از دیدگاه مؤسسه PMI فرایندهای مدیریت کیفیت پروژه در برگیرنده کلیه فعالیت های سازمان اجرایی است که خط مشی ها، اهداف و مسئولیت های کیفی را به گونه ای تعیین می کند که پروژه نیازهایی را که بخاطر آن ها تعهد شده است را ارضاء نماید. مدیریت کیفیت پروژه، سیستم مدیریت کیفیت را از طریق خط مشی ها، رویه ها و فرایند های برنامهریزی کیفیت، تضمین کیفیت و کنترل کیفیت به همراه فعالیت های سراسری بهبود مستمر



فرایند به طور مناسب اجرا می نماید. فرایندهای مدیریت کیفیت پروژه شامل برنامه ریزی کیفیت، تضمین کیفیت و کنترل کیفیت است.

برنامه ریزی کیفیت:

شناسایی استاندارد های کیفیتی مرتبط با پروژه و تعیین چگونگی تحقق آن ها، برنامه ریزی کیفیت باید به موازات سایر فرایندهای برنامه ریزی انجام شود که ورودی های آن می توانند شامل موارد زیر باشد:

منشور پروژه

برنامه مدیریت پروژه: که شامل برنامه مدیریت ریسک، برنامه مدیریت الزامات، مبنای محدوده و... میشود.

اسناد پروژه: که شامل مستندات الزامات، ماتریس پیگیری الزامات ، لیست ریسک های شناسایی شده، لیست ذینفعان و ... است

عوامل محیطی سازمانی

سرمایه های فرایندی سازمانی

ابزارها و تکنیک های برنامه ریزی کیفیت:

قضاوت کارشناسی: کارشناسانی با تخصص در زمینه های تضمین کیفیت، کنترل کیفیت، ارزیابی کیفیت، بهبود کیفیت و سیستم کیفیت موردنیاز است.

جمع آوری داده: با استفاده از روشهای مصاحبه، طوفان ذهنی و الگو برداری از مقایسه فعالیت های واقعی با برنامه ریزی شده یا موارد قابل مقایسه در دیگر سازمان ها

آنالیز داده: با استفاده از روش های تحلیل هزینه- فایده که یک ابزار تحلیل مالی است که برای تعیین منافع حاصل از اجرای پروژه در مقایسه با هزینه های آن به کار می رود و روش هزینه کیفیت که روشی برای تعیین هزینه های اطمینان از کیفیت است. هزینه های پیشگیری و ارزیابی، هزینه های تطابق، هزینه های خرابی (عدم تطابق) شامل هزینه های دوباره کاری محصولات یا فرایندهای نامنطبق، هزینه های گارانتی و ضایعات و از بین رفتن اعتبار است.

تکنیک تصمیم گیری

نمایش داده: شامل روش هایی مانند فلوچارت ها، نمودارهای ماتریسی، مدل ها ی داده منطقی و... است.

برنامه ریزی تست و بازرسی

جلسات

خروجی های برنامه ریزی کیفیت:

برنامه مدیریت کیفیت شرح می دهد که چگونه تیم مدیریت پروژه باید خط مشی کیفیت سازمان اجرایی و استانداردهای کیفی سازمان را پیاده سازی کند. این برنامه، برنامه مدیریت پروژه یا بخشی از آن است.

سنجه های کیفیت: شرحی از ویژگی های محصول یا پروژه و چگونگی سنجش آنها است.

برنامه مدیریت پروژه به روزآوری شده

اسناد به روزآوری شده پروژه

مدیریت کیفیت

تضمین کیفیت:

به کارگیری فعالیت های برنامه ریزی شده و نظامند کیفیت به منظور حصول اطمینان از اینکه پروژه کلیه فرایندهای مورد نیاز برای تحقق الزامات را به خدمت

گرفته است.

کنترل کیفیت:

نظارت بر نتایج مشخص پروژه به منظور تعیین انطباق آن ها با استانداردهای کیفی مرتبط و شناسایی راه هایی برای حذف علل عملکرد ناخوشایند است.

روش های مدیریت کیفیت در سازمان ایجاد کننده پروژه تأثیر بسزایی در فرایندها و نتایج مدیریت کیفیت پروژه دارد. از آنجا که سازمان ایجاد کننده پروژه تعیین کننده خط مشی، اهداف و مسئولیت های کیفیت پروژه می باشد. نقاط بحرانی مدیریت کیفیت پروژه در قسمت هایی قرار دارد که پروژه ها در تعامل با سازمان ایجاد کننده هستند. همچنین مدیریت ریسک های پروژه درباره پرداختن به امور عدم قطعیت ها در مدت اجرای پروژه است. که هدف آن به حداقل رساندن اثر رویداد منفی بالقوه و حداکثر بهره گیری از فرصت ها برای بهبود امور است بنابراین ریسک نادیده گرفتن کیفیت پروژه سبب می شود که اهداف پروژه حاصل نشود.

از دیدگاه استاندارد مدیریت کیفیت پروژه ها ISO ۱۰۰۰۶ کاربرد مدیریت کیفیت در پروژه ها دارای دو جنبه شناخته شده است. یکی فرایندهای پروژه و دیگری محصول پروژه به طوری که برآورده نشدن هر یک از دو جنبه فوق الذکر تأثیرات بسیار مهمی را می تواند بر محصول پروژه، مشتری پروژه و سایر طرف های ذینفع و سازمان پروژه بگذارد. در این استاندارد تأکید می شود که از مسئولیت های مدیریت رده بالای سازمان دستیابی به اهداف کیفیت است که در تمامی سطوح سازمان دخیل در پروژه رسوخ نموده است. برای استقرار، نگهداری و بهبود مداوم کیفیت در پروژه ها، نیازهای مشتریان و نیازها و انتظارات طرف های ذینفع (کارفرما، پیمانکاران، مشاوران، مدیران و کارشناسان پروژه و ...)، درک و به صورت دوره ای مورد ارزیابی قرار می گیرد. در این استاندارد که راهنمایی برای مدیریت کیفیت در پروژه ها است مبتنی بر ۸ اصل کیفیت می باشد که شامل: مشتری محوری، راهبری، دخیل بودن افراد، رویکرد فرایندی، رویکرد سیستمی در مدیریت، بهبود مداوم، رویکرد واقع بینانه در تصمیم گیری، روابط سودبخش متقابل با تأمین کننده که بایستی این اصول کلی مبنای سیستم مدیریت کیفیت در سازمان مبدأ و پروژه باشد. مدیریت کیفیت در این استاندارد بر نظارت و ارزیابی بر کلیه فرایندهای پروژه، فرایندهای مربوط به زمان، فرایندهای منابع (تجهیزات، ماشین آلات، مواد اولیه، نیروی انسانی و بودجه)، فرایندهای مربوط به وابستگی متقابل، فرایندهای مربوط به دامنه، فرایندهای مربوط به هزینه، فرایندهای مربوط به ارتباطات، فرایندهای مربوط به ریسک، فرایندهای مربوط به خرید و در آخر اندازه گیری ها و تحلیل و بهبود است که در آن، سازمان مبدأ اطمینان حاصل نماید که اندازه گیری، گرد آوری و اعتباردهی داده ها کافی و بهینه است تا عملکرد سازمان را بهبود بخشد و رضایت مشتری و دیگر طرف های ذینفع را ارتقاء دهد. در واقع، مدیریت کیفیت فرایندی جدا از پروژه نیست که در پایان پروژه کیفیت خروجی ها را ارزیابی کند، بلکه سیاست ها و رویه هایی را شامل می شود که برای رضایت مشتری از محصولات و خدمات دریافتی، باشد.

استقرار سیستم مدیریت کیفیت در پروژه ها دارای مزایایی است مانند: درک نیازهای کارفرما و برآوردن آن ها، سازمان دهی مناسب و ایجاد ارتباطات مؤثر درون سازمانی، ایجاد زبانی مشترک میان کارکنان در کلیه پروژه ها، ایجاد بستری برای بهبود مداوم فعالیت ها، انجام درست و به موقع عملیات، کاهش هزینه ها، مستند سازی فعالیت ها، ارتقاء دانش فنی سازمان، انعطاف پذیری، ایجاد مزیت رقابتی به کمک افزایش توانمندی ها، انگیزش کارکنان در راستای اهداف سازمان.

یک راهکار مناسب به منظور تضمین کیفیت پروژه، می تواند تعیین ممیز کیفیت پروژه مستقل از تیم مدیریت پروژه باشد. ممیز کیفیت تناسب هدایت و مدیریت پروژه را با ماهیت آن و تطابق با سیاست ها و استانداردهای مرتبط سبد/طرح را براساس اصل همسویی با حاکمیت سبد بررسی می نماید. فعالیت های ممیز کیفیت خارج از محدوده پروژه می باشد. ممیزی کیفیت به صورت مستقل مناسب بودن فرایندهای سازمان را برای برنامه ریزی و کنترل کیفیت بررسی می نماید و با هماهنگی با بازرس پروژه به شورای راهبری پروژه اطمینان می دهد که الزامات کیفیت می توانند پوشش داده شوند.

اهمیت راهبردی پروژه‌ها و حجم سرمایه‌گذاری لازم به تناسب وسعت و اهمیت آنها، موجب شده است تا پروژه‌ها از اهمیت ویژه‌ای نزد سازمان ها برخوردار باشند. ازاین‌رو، مدیریت پروژه ها، ظرافت های خاصی در بهینه سازی و موازنه عواملی همچون محدوده، زمان، هزینه و سایر منابع لازم را دارا می باشند؛ به طوری که می بایست کیفیت فعالیت ها (نه تنها طی عملیات اجرایی تا زمان راه‌اندازی، بلکه در دوران بهره برداری پروژه) نیز تأمین شده باشد. توسعه کیفیت در پروژه ها با اثرات مستقیم و غیرمستقیم خود، موجب رشد و بالندگی سازمان ها و نیز بهره مندی و رضایت مشتری و سایر طرف های ذینفع پروژه می شود.



اره برقی را روشن کنید

اگر با شنیدن نام استاندارد **ISO9001** به یاد فرم‌های عجیب و غریب، کاغذبازی و تهیه سوابق در شب ممیزی میافتید بدانید که تنها نیستید. امروزه کمتر سازمانی را می‌توان یافت که دارای گواهینامه این استاندارد نباشد و در عین حال کمتر سازمانی را نیز می‌توان یافت که از مزایای استقرار سیستم مدیریت کیفیت بر مبنای این استاندارد بهره کافی برده باشد. دلایل این موضوع را از دو دیدگاه مورد بررسی قرار می‌دهیم، نخست اجرای کامل استاندارد و سپس اجرای اثربخش آن.

این استاندارد دارای ۱۰ بند می‌باشد که الزامات آن از بند ۴ به بعد مطرح می‌گردند، اما آنچه که معمولا مورد بی‌توجهی قرار می‌گیرد بخش مقدمه است. از بخش کلیات که در مقدمه بگذریم به موضوع بسیار مهمی به نام هفت اصل مدیریت کیفیت می‌رسیم، تمرکز بر مشتری، رهبری، مشارکت کارکنان، رویکرد فرایندی، بهبود، تصمیم‌گیری بر مبنای شواهد و مدیریت ارتباطات. وقتی از ۲۱ شرکت بزرگ که حداقل دوبار گواهینامه مربوطه را تمدید کرده بودند (اعتبار هر گواهینامه سه سال است) در خصوص نحوه به‌کارگیری این اصول سوال شد هیچ پاسخ قانع‌کننده‌ای دریافت نشد و درنهایت پذیرفتند که اصلا به این بخش از استاندارد توجه نکرده بودند. آنگونه که در بند ۰,۲ آمده است این استاندارد بین‌المللی بر اساس اصول مدیریت کیفیت بنا نهاده شده است؛ بنابراین انتظار می‌رود همه سازمان‌ها نیز سیستم مدیریت کیفیت خود را بر همین اصول استوار نمایند. وقتی خانه‌ای را بدون پی بسازیم چه سرانجامی در انتظارش خواهد بود؟ این دقیقا سرنوشتی است که سیستم مدیریت کیفیت سازمان‌های بی‌توجه به این اصول به آن دچار خواهند شد. مقدمه استاندارد تنها به این اصول ختم نمی‌شود بلکه رویکرد فرایندی، چرخه طرح‌ریزی، اجرا، بررسی، اقدام و تفکر مبتنی بر ریسک نیز باید به‌طور جداگانه مد نظر قرار گیرند و تنها بعد از اینها است که می‌توان قدم به بخش الزامات استاندارد گذاشت.

موضوع بعدی پس از توجه به مقدمه استاندارد، چگونگی پیاده‌سازی الزامات است. ناگفته پیداست که هر یک از الزامات را می‌توان به روش‌های بسیاری اجرا کرد؛ مثلا با یک جستجوی ساده در منابع، به راحتی می‌توان به ابزارهای بسیاری برای تحلیل محیط درونی و بیرونی سازمان دست یافت. **PESTEL** * به عنوان نمونه، بسیار مورد توجه سازمان‌ها برای تحلیل محیط بیرونی قرار گرفته است ولی آیا این بهترین مدل برای سازمان است؟ و با فرض مناسب بودن این مدل، آیا تحلیل‌های صورت گرفته بر این اساس درست هستند؟ پاسخ منفی بر هر یک از این دو سوال می‌تواند آسیب بسیار جدی به سازمان وارد کند و در این بین استاندارد مقصر نیست، این سازمان است که روش درستی در پیش نگرفته است. این موضوع قابل تسری به همه بندهای استاندارد است، به‌عنوان مثال دانش سازمانی که در بند ۶-۱-۷ به آن پرداخته شده است باید تعیین، نگهداری و در دسترس قرار گیرد ولی با چه روشی؟ این برعهده سازمان است که روش مناسب را در پیش بگیرد؛ اگر همه کارکنان را وادار کنیم هر چه در خصوص کارشان میدانند را در یک برگه سفید بنویسند و به ما بدهند چه اتفاقی میافتد؟ غیر از رنج و زحمت بسیار برای سازمان چه حاصلی خواهد داشت؟ آیا استاندارد باعث این دردسر است؟

هرگاه مشاهده کردید سازمان پس از پیاده سازی استاندارد **ISO9001** دچار مشقت بیشتری شده است و بهبودی در عملکرد رخ نداده است شک نکنید که آن را درست به کار نگرفته‌اید، درست مانند وقتی که چوب بری را با اره برقی خاموش انجام می‌دهید.

Political, Economic, Social,-* Technological, Environmental, Legal factors

تهیه کننده : مهندس محسن عظیم لو –واحد کیفیت سایپا دیزل

کیفیت در صنعت

نویسنده: ناهید عباسی فشمی _ هلدینگ سیمان غدیر

" تحقق کیفیت برتر با رویکرد هشت هسته ای در حوزه های کلیدی بر اساس اطلاعات مدیریت کیفیت(QA) و تضمین کیفیت) (QC با در نظرگیری زیرساخت های صنعت سیمان"

مقدمه:

کیفیت یکی از عناصر مزیتهای رقابتی است که نتیجه استراتژیهای سازمانی میباشد و به همین جهت از اهمیت بالایی برخوردار است. تاریخچه استفاده از سیمان به هزاران سال میرسد و با پیشرفت فناوری شاهد افزایش کیفیت و تنوع محصولات سیمانی هستیم. قسمت مهمی از شگفتیهای روز دنیا را، مدیون مصالح مدرن ساختمانی هستیم که بی شک سیمان جزء جدایی ناپذیر این صنعت است. با افزایش ظرفیت تولید سیمان؛ از چالش اصلی تولید حفظ ثبات کیفیت است و در نظرگیری اهداف توسعه پایدار ازجمله نگاهی به مدیریت و استفاده از انرژی، مواد خام و افزودنیهای معدنی، کاهش هزینه های تولید، حفظ منابع طبیعی، کاهش اثرات زیست محیطی در عین تولید سیمان با خواص مناسب است.

دستیابی به این اهداف نیازمند برنامه کنترل کیفیت دقیق در سراسر فرآیند تولید است. رویکرد پیشرو با عنوان " رویکرد هشت هستهای" مدلی پیشنهادی بر اساس مطالعه، مشاهده و سالها کار در زمینه مدیریت کیفیت (QA) و تضمین کیفیت (QC) در صنعت سیمان است. فلسفه این رویکرد معرفی یک مدل عمومی برای بهبود شیوه مدیریت کیفیت در سازمان است، از این رو میتوان توسط مدیران ارشد مدیریت، کیفیت و تولید در هر کارخانه برای بهینهسازی مدل موجود جهت تحقق کیفیت برتر در صنعت سیمان استفاده کرد .عناصر "رویکرد هشت هسته ای" به شرح زیر است:

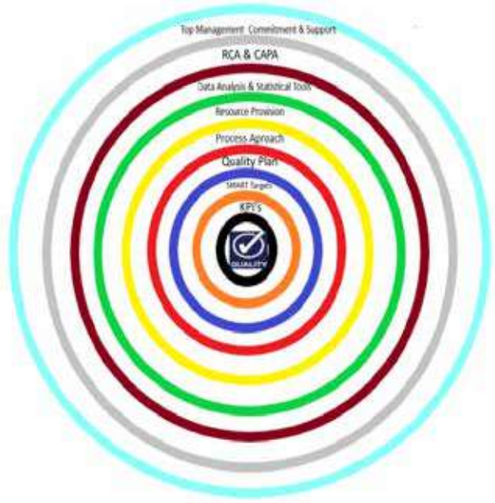
شاخص های اصلی عملکرد (KPI)
اهداف هوشمند (SMART)
طرح کیفیت
رویکرد فرآیندی
تامین منابع
تجزیه و تحلیل داده ها / ابزارهای آماری
تجزیه و تحلیل علت ریشه ای (RCA) / اقدام اصلاحی و پیشگیرانه (CAPA)
تعهد و پشتیبانی مدیریت ارشد

در مرکز هسته "کیفیت" مورد نظر ما قرار دارد که توسط پوشش های بیرونی هر عنصر از رویکرد هشت هسته ای محافظت می شود.

عناصر "رویکرد هشت هسته ای" :

شاخص های کلیدی عملکرد (KPI):

در تعیین شاخصهای کلیدی عملکرد اولین و مهمترین نکته ورودیهای اولیه از استانداردهای ملی/ بین‌المللی محصول و الزامات مشتری است. از دیدگاه صنعت سیمان شاخصهای کلیدی عملکرد شناختهاند مانند مقاومتهای خمشی و فشاری و.... گاهی اوقات اگرچه کیفیت محصول از نظر فنی بسیار خوب است، اما به دلیل برخی پارامترهای تاثیرگذار دیگر در کیفیت (تفاوت مصالح دیگر)، ممکن است مشتریان از محصول رضایت کاملی نداشته باشند، بنابراین نیازهای



مشتریان باید به وضوح درک شود. در تنظیم و استقرار شاخصهای اصلی عملکرد، باید با همه ذینفعان کلیدی مشورت شود.

اهداف هوشمند:

تعیین اهداف مناسب رمز موفقیت در هر مسیر است. محدودیتهای اصلی در دستیابی به اهداف ممکن است محدودیتهای تکنولوژی، ملاحظات هزینه، مواد خام، انرژی، تمرکز بر کیفیت و مقدار تولید باشد. بنابراین، برای دستیابی به هدف مورد نظر، مطالعه دقیق کل فرآیند به منظور شناسایی محدودیت‌های ذاتی در فرآیند مورد نیاز است. پس از شناسایی محدودیت های ذاتی در فرآیند؛ جلسات طوفان فکری توسط کارشناسان مربوطه عملیات/کیفیت در مورد چگونگی غلبه بر این محدودیتها برای دستیابی به اهداف مورد نیاز است.

.طرح کیفیت:

طرح کیفیت سندی است که نقشه راه چگونگی دستیابی به کیفیت محصول را به صورت جامع ارائه میکند. باید درک کرد که طرح کیفیت برای کل چرخه تولید است و نه فقط برای محصول نهایی.

رویکرد فرآیندی:

به منظور مدیریت موثر عملیات کیفیت، استفاده از رویکرد فرآیندی انجام امور را در طول چرخه تولید آسان میکند. هر سازمان از یک سری فرآیندهای مکمل تشکیل شده است. فرآیند مجموعهای از فعالیتها است که از منابع مختلف برای تبدیل ورودیها به خروجی مورد نظر از کنترل موثر استفاده میکند. در کنار فلسفه کنترل کلی (چرخه تولید کلی سیمان)، بهتر است از رویکرد فرآیندی جرئینگر (تقسیم فرآیندها به اصلی و فرعی) و کنترلهای مربوط اجرا شده در این سطح از فرآیند استفاده شود و امکان اصلاح به موقع در صورت بروز هر گونه وضعیت نامطلوب فراهم شود. از این رو کیفیت محصول نهایی تحت تأثیر قرار نمیگیرد. سادهترین راه برای درک رویکرد فرآیندی، ایجاد «نمودار جریان» از کل چرخه تولید است و به درک سریع و بصری توسط افرادی که حتی دانش و تجربه عمیقی از فرآیند ندارند کمک میکند.

تامین منابع:

محصولات با کیفیت خوب تنها زمانی تولید میشوند که منابع لازم برای دستیابی به نتیجه مورد نظر فراهم شود. منابع ممکن است شامل فناوریها (ابزار نمونه گیری و آزمایش کافی و ...) و نیروی انسانی (نیروی کار شایسته، با تجربه، تحصیلکرده و با انگیزه) باشد. تامین منابع یک فرآیند پیوسته هم در حوزه فناوری و هم در حوزه انسانی است.

تجزیه و تحلیل دادهها / ابزارهای آماری:

تلاش برای تولید محصول با کیفیت تا زمانی که تجزیه و تحلیل دادهها/ ابزارهای آماری به عنوان یک روش برای تجزیه و تحلیل مسائل در رسیدن به نتیجه و همچنین پیشبینی راه حلهای مؤثر مورد استفاده قرار نگیرد، محقق نمیگردد. ابزارهای آماری رایجی که به حل مسئله و بهبود موقعیتها کمک میکند میتواند شامل نمودار علت و معلول، نمودار استخوان ماهی نمودارهای کنترل هیستوگرامها و... باشد.

تحلیل علت ریشهای (RCA) / اقدام اصلاحی و پیشگیرانه (CAPA):

به منظور بهبود عیوب کیفیت، مشکلات و عدم انطباق، مکانیسم تحلیل علت ریشهای و اقدام اصلاحی و پیشگیرانه مناسب مورد نیاز است، اگر تمرکز تنها بر حذف عیوب فوری و اضطراری بدون اولویت و اهمیت لازم برای حذف علت اصلی و علل ریشهای بالقوه باشد بهبود صورت نمیگیرد. به منظور رفع نقص/ عدم انطباق؛ بسیار مهم است که به "اصلاح"، "اقدام اصلاحی" و "اقدام پیشگیرانه" توجه شود و در عین حال باید بین این سه تمایز قائل شد.

تعهد و پشتیبانی مدیریت برتر:

تمام تلاشها برای بهبود کیفیت یک محصول/خدمت به شکست منجر میشود، مگر توسط مدیریت ارشد سازمان پشتیبانی شود .

نتیجه گیری:

با اولویت و اهمیت به هر بخش از «رویکرد هشت هستهای» میتوان تولیدی با بهترین کیفیت و با حداقل عیوب را شاهد بود. با برنامهریزی صحیح، درک مناسب از هشت عنصر کلیدی و مدیریت هوشمندانه استراتژیهای توسعه، تحقق کیفیت در صنعت میسر است و نتیجه آن چیزی جز مشتریان وفادار، سود و توسعه پایدار نخواهد بود. نکتهی قابل تامل همراهی همیشگی کیفیت با هزینه است و ساده ترین راه برای کاهش هزینه تولید در کوتاه مدت، مصالحه با کیفیت است و در طول زمان بازگشت سرمایه این مهم، گسترش متقاضی و حفظ مشتری خواهد بود.

منبع راهنما :

Nohman Mahmud
Assistant General Manager Quality Control and Management Systems Representative (QMS ,EMS & OHS(at Power Cement Limited - Arif Habib Group

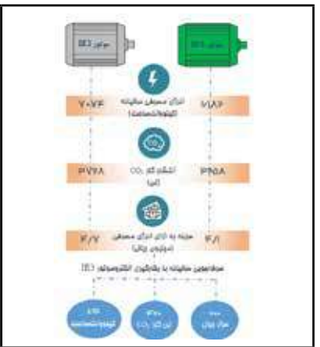
کاهش مصرف انرژی با ارتقاء بازده موتورهای القایی قفس سنجابی به رده انرژی IE3

بابک محمدپور گسکره‌ئی
کارشناس طراحی و مهندسی واحد تحقیق توسعه و مهندسی موتوژن

در حال حاضر مصرف جهانی انرژی به شدت در حال افزایش است. این خطر واقعی وجود دارد که در مدت زمان نسبتاً کوتاهی تمام منابع طبیعی زمین و محیط زیست از بین برود. اساساً، دو راه برای کند کردن این گرایشهای برگشت ناپذیر وجود دارد: بهرهبرداری بیشتر و شدیدتر از منابع انرژی تجدیدپذیر و افزایش بازده در استفاده از انرژی. همه میدانند که موتورهای الکتریکی بیشترین سهم برق تولیدی جهان را مصرف میکنند. بنابراین، بدون هیچ شکی، افزایش بازدهی آنها میتواند تأثیر مثبت بسیار قوی جهانی داشته باشد. در این مقاله، ابتدا به بررسی عوامل تاثیرگذار بر کاهش تلفات موتورهای الکتریکی القایی قفس سنجابی با هدف افزایش بازدهی به رده انرژی **IE3** با استفاده از قوانین و دستورالعملها پرداخته شده است. سپس، اقتصادیترین روش برای کاهش تلفات به صورت یک پروژه عملی برای موتور القایی قفس سنجابی با توان ۵۵ کیلووات مورد بررسی قرار گرفته است.

۱- مقدمه

موتورهای الکتریکی در صنایع صنعتی ۳۵ تا ۴۰ درصد از انرژی الکتریکی تولید شده در سراسر جهان را مصرف میکنند. مجموعه موتورهای الکتریکی مهمترین نوع بار در صنعت هستند که تقریباً ۷۰ درصد برق صنعتی را تشکیل میدهند. در بخش سوم (ساختمانهای غیر مسکونی)، اگرچه چندان مهم نیست، موتورهای الکتریکی حدود یک سوم برق مصرفی را مصرف میکنند. نمونههایی از کاربردهای صنعتی عبارتند از: پمپ، فن، سنگشکن، تسمه نقاله، آسیاب، ماشینهای گریز از مرکز، پرس، آسانسور، تجهیزات بستهبندی، استفاده گسترده از آنها است. امروزه موتورهای الکتریکی پربازده میتوانند منجربه کاهش چشمگیر مصرف انرژی و همچنین کاهش اثرات زیست محیطی شوند [۱]. با بررسی الکتروموتورهای موجود در صنایع مختلف میزان صرفهجویی انرژی ممکن با بکارگیری الکتروموتورهای



شکل ۱-کاهش مصرف انرژی با استفاده از الکتروموتورهای پربازده

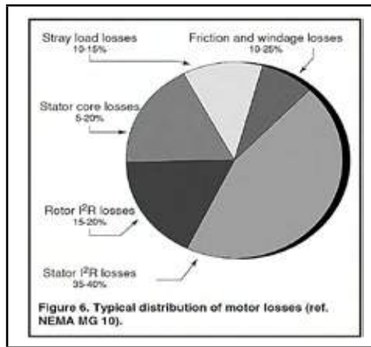


Figure 6. Typical distribution of motor losses (ref. NEMA MG 10).

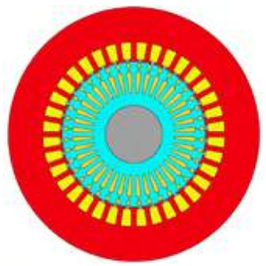
شکل۲-درصد توزیع انواع تلفات در موتور[۸].

پربازده، مشاهده گردید صنایعی نظیر صنایع غذایی، صنایع شن و ماسه، نساجی، فولاد و نیروگاه که دارای الکتروموتورهایی با محدوده توانی ۱/۱ تا ۱۱۰ کیلووات هستند، میتوان مقدار قابل توجهی انرژی را در طول یک سال ذخیرهسازی نمود. به عنوان مثال الکتروموتورهای ۷۵ کیلووات به وفور در صنایع ایران مانند صنایع غذایی، کاشی و سرامیک، معادن شن و ماسه و... در کاربردهای فن، پمپ و نوارنقاله مورد استفاده قرار میگیرد و ساعات کارکرد بالایی نیز در طول یک سال دارند. جایگزینی یک الکتروموتور معیوب استاندارد ۷۵ کیلوواتی که به طور متوسط حدود ۴۵۰۰ ساعت در سال در کاربرد پمپ در یک نیروگاه برق کار میکند، با یک الکتروموتور **IE2**، به اندازه ۳/۷ مگاواتساعت در سال صرفهجویی در مصرف انرژی خواهد داشت. یا الکتروموتورهای ۲۲ کیلووات که در کاربردهای فن، پمپ و نوارنقاله در صنایع مختلف بخصوص صنایع غذایی مورد استفاده قرار میگیرد و ساعات کارکرد بالایی (متوسط حدود ۶۰۰۰ ساعت) نیز در طول یکسال دارند، در صورت جایگزینی با یک الکتروموتور **IE3**، ۳/۶ مگاواتساعت صرفهجویی انرژی به دنبال خواهد داشت. (شکل۱) [۲]،[۳].

در این مقاله، یک دستگاه موتور القایی قفس سنجابی با اندازه قاب ۲۵۰ و توان ۵۵ کیلووات با رده انرژی **IE1** به عنوان موتور مرجع انتخاب شده است. در ابتدا منابع تلفات در موتور شناسایی و تاثیرگذاری آنها بررسی میگردد. سپس با استفاده از نرمافزاهای تحلیلی با اهداف هزینه تمامشده و محدودیتهای خط تولید، افزایش بازده به رده انرژی **IE3** بررسی میگردد. در پایان فرایند ساخت و آزمایش موتور در شرکت موتوژن با استفاده از تجهیز آزمایشگاهی معتبر استاندارد، انجام شده است.

۲- بررسی منابع تلفات در موتورهای القایی قفس سنجابی

این مقاله تأثیر هر یک از تلفات را به صورت مجزا بر بازدهی موتورهای القایی مورد بحث قرار میدهد و روشهایی را برای کاهش آنها به منظور دستیابی به رده بازدهی **IE3** پیشنهاد میکند. قوانین کلی، دستورالعملها و بهترین شیوهها برای کاهش انواع تلفات در موتورهای الکتریکی القایی



شکل ۳- نتایج شبیهسازی، خروجی مغناطیسی الکتروموتور

جدول۱- مشخصات عملکردی موتور القایی فقس سنجابی مرجع

پارامترها	داده‌های موتور مرجع یا رده بازده انرژی D
تیپ موتور	250M2-IE1
قدرت خروجی	۵۵
	۷۵
سرعت در بار نامی [RPM]	۲۹۷۸
ولتاژ نامی [V]	۴۰۰
جریان نامی [A]	۹۷/۱
گشتاور نامی [N.M]	۱۷۶/۷
راندمان [%]	۹۲/۳
ضریب قدرت	۰/۸۹

جدول۲- مشخصات عملکردی موتور القایی فقس سنجابی بهینه‌سازی شده

پارامترها	داده‌های موتور یا رده بازده انرژی B
تیپ موتور	250M2-IE3
قدرت خروجی	۵۵
	۷۵
سرعت در بار نامی [RPM]	۲۹۷۰
ولتاژ نامی [V]	۴۰۰
جریان نامی [A]	۹۴/۱
گشتاور نامی [N.M]	۱۷۶/۷
راندمان [%]	۹۴/۵
ضریب قدرت	۰/۹

قفس سنجابی ارائه شده است.

۱-۲- روشهای کاهش تلفات

اطلاعات دقیق از منبع تلفات، کلیدی برای پیشنهاد اصلاحات در روند طراحی و تولید برای کاهش آنها است. تلفات مورد بررسی عبارتند از: P_{Js} تلفات ژولی در سیمپیچهای استاتور، P_{Jr} تلفات ژولی در روتور، P_{mech} تلفات مکانیکی (تلفات اصطکاکی و تهویه)، P_{Fe} تلفات آهن، P_{add} تلفات اضافی و تلفات هارمونیکهای فضایی. درصد توزیع تلفات در یک موتور القایی در شکل ۲ با استناد به استاندارد **NEMA MG 10** نشان داده شده است.

بدیهی است که کاهش تکی هر تلفات باعث افزایش هزینه موتور میشود. علاوه بر این، در برخی موارد، برای کاهش تلفات مکانیکی، حد دمایی را میتوان افزایش داد. در شرایط دیگر، جریان راهاندازی، گشتاور راهاندازی یا ضریب توان نیز تحت تأثیر قرار میگیرند. بنابراین، چالش طراحان و محققان موتورهای القایی کاهش تلفات با حداقل هزینه و بهبود کلی عملکرد موتور، نه تنها از نظر بازده بلکه از نظر سر و صدا، ارتعاش، افزایش دما، جریان و گشتاور راهاندازی و ضریب توان در بین آنها است [۴].

۳- نتایج شبیهسازی وآزمایش عملی

پروژه عملی افزایش بازدهی یک دستگاه موتور القایی قفس سنجابی با اندازه قاب ۲۵۰ با توان نامی ۵۵ کیلووات با رده بازده انرژی **(IE1 (D** که مشخصات الکتریکی آن در جدول ۱ آورده شده است. هدف افزایش رده بازده انرژی به رده **(IE3 (B** مطابق با استاندارد ۳۰-۳۷۷۲ است[۵]،[۶]. در این راستا، ابتدا طراحی اولیه توسط نرمافزارهای **Motor-CAD v13.1.13 - Altair Flux 12.3** با در نظر گرفتن تمامی پارامترهای تاثیرگذار بر تلفات موتور و بهینهسازی با حداقل هزینه تمامشده برای موتور صورت گرفته است. تصاویر فرایند طراحی موتور و نمودار مقادیر تلفات در شکل ۳ و مقدار توزیع حرارت موتور بر حسب درجه سانتیگراد در شکل ۶ نشان داده شده است. مطابق با استاندارد ملی ۱-۲-۳۷۷۲ [۷] و آزمایشگاه شرکت موتوژن (تایید شده اداره استاندارد) الکتروموتور آزمایش شده است. تصاویر فرایند ساخت و آزمایش الکتروموتور در شکل ۴ آورده شده است. فرایند ساخت الکتروموتور باتوجه به محدودیتهای خط تولید و امکانات موجود ساخت شده است،



شکل ۴- تصاویر ساخت موتور ۵۵ کیلووات بهینهسازی شده به رده بازده انرژی IE3

لذا نتایج آزمایش موتور بهینهسازی به رده بازده انرژی **IE3** در جدول ۲ آورده شده است.

۴- نتیجهگیری

مطالعات انجام شده در صنایع ایران حاکی از وضعیت نابسامان انتخاب و بهرهبرداری از موتورهای الکتریکی دارد. استفاده از موتورهای پربازده در ایران رایج نبوده و گزارش قابل استنادی از استفاده از درایو جهت صرفهجویی انرژی در دسترس نیست. کاربردهای صنعتی بسیاری میتوان یافت که موتورها در بازدهی بسیار پایینتر از مقدار حداکثر قرار دارند. تجهیزات موجود در صنایع کشور و از جمله آنها موتورهای الکتریکی مورد استفاده در این صنایع، غالباً قدیمی و فرسوده هستند و یا از فناوریهای قدیمی در آنها استفاده میگردد و کمتر از فناوریهای جدید و یا محصولات با کیفیت در آنها استفاده میشود. این امر موجب میگردد که مصرف انرژی الکتریکی به مقدار قابل ملاحظهای بالاتر از صنایع مشابه در کشورهای پیشرفته صنعتی باشد. بنابراین لازم است که برای کاهش مصرف انرژی الکتریکی در بخش موتورهای الکتریکی و همچنین افزایش کیفیت و طول عمر آنها، از موتورهای الکتریکی با فناوری جدید که بازدهی بالاتری نسبت به موتورهای الکتریکی موجود در کشور دارند، استفاده شود. مطابق با ترازنامه انرژی سال ۱۳۹۲ وزارت نیرو، میزان تولید برق در سال ۱۳۹۲ برابر با ۲۷۴/۴ تن وات ساعت بوده که از این مقدار سهم مصرف کننده برابر با ۲۱۹/۶۵ تن وات ساعت بوده و مابقی آن سهم تلفات میباشد. درصد قابل توجهی از انرژی تولیدی در بخش موتوری مصرف میشود که این میزان مصرف هر ساله افزایش مییابد.

[1] De Almeida, Aníbal T., Fernando JTE Ferreira, and Ge Baoming. "Beyond induction motors—Technology trends to move up efficiency." *IEEE transactions on industry applications* ,۵۰ no. ۳ (۲۰۱۳): ۲۱۰۳-۲۱۱٤.

[۲] بیرامی ایناللو،ا، امینی ولاشانی،س، (۱۳۹۶)، « توسعه فناوری موتورهای پربازده در ایران» ۳۲امین کنفرانس بینالملل برق، تهرا ایران،۹

[3] de Almeida, Aníbal T., Fernando JTE Ferreira, and Joao AC Fong. "Standards for Super-Premium Efficiency class for electric motors." In *Conference Record 2009 IEEE Industrial & Commercial Power Systems Technical Conference*, pp. 1-8. IEEE, 2009.

[4] Jordan, Howard E. *Energy-efficient electric motors and their applications*. Springer Science & Business Media, 1994.

[5] de la Morena Cancela, Javier. "Eficiencia energética en motores eléctricos. Normativa IEC 60034-30." In *II Congreso de Eficiencia Energética*. 2012.

[۶] استاندارد ملی ۱-۱-۳۰-۳۷۷۲ (۱۳۹۸)، **"** ماشین های الکتریکی گردان- معیارها و مشخصات فنی مصرف انرژی و دستورالعمل برچسب انرژی موتورهای الکتریکی **AC** تغذیه شونده از خط» ۱۶۰/۲۹

[۷] استاندارد ملی ۲-۱-۳۷۷۲ (۱۳۹۴)، « ماشین های الکتریکی دوار -قسمت ۲-۱-روشهای آزمون استاندارد برای تعیین تلفات و بازده (به جز ماشین های مورد استفاده در حمل و نقل(« ۱۶۰/۲۹



تولید ملی، افتخار ملی

مهندسی تولید ، محصول با کیفیت

تعهد در فروش ، قیمت رقابتی

PAS SANAT PARTO
Auto Parts Manufacturer

پذیرش عاملیت فروش
منطقه ای در کلیه استانها



A brand is a Choice...

آدرس کارخانه :
استان البرز ، شهرک صنعتی نظر آباد
میدان امیرکبیر ، میدان فرهنگ
انتهای بلوار دهخدا ، سمت راست
انتهای خیابان اطلسی

026-45330325
026-45330322-7
pas_sanat_parto
info@passanat.com

09369184131
09369184131
09123608133
09369183121

www.passanat.com
P.S.P.CO



با آسودگی خیال در چهار فصل برانید

www.asialent.com
021-88 65 00 71-2
021-88 79 38 20


Tak
MAKARON
تک
ماکارون
Spaghetti
اسپاگتی
VITAMIN D3
غنی شده با
ویتامین D3
کلسیم Ca
www.takmakaron.com
1648