

# نقش کیفیت در ارتقاء فرهنگ استفاده بهینه محصولات در جامعه و رابطه آن با

## تثبیت سرمایه سازمان ها

### (مورد کاوی شرکت ایران آوندفر)

جهان افروز احمدزاده، کارشناس ارشد ام بی ای، مدیر کنترل کیفیت ایران آوندفر، عضو هیئت مدیره انجمن مدیران کنترل

کیفیت استان البرز

Afroz\_chemist@yahoo.com

#### چکیده:

وجود بازار رقابتی و باز شدن مرزها و جهانی شدن اقتصاد و تغییر خواسته های مصرف کنندگان و افزایش میزان آگاهی آنان نسبت به محصولات و بالا رفتن سطح توقعات آنها از تولید کنندگان، موجب شده مفهوم کیفیت، سازمانها و مشتریان راتحت تاثیر خود قرار داده و کسانی که بدرستی این مفهوم را درک نمایند، قادر هستند در سازمانهای خود تغییر و تحول ایجاد و با در راس کار قرار دادن رویکردها و به خدمت گرفتن صحیح منابع و افزایش سطح کیفیت محصولات و خدمات بتوانند در فضای بشدت رقابتی و محیط بی ثبات فعالیت و بدنبال ایجاد ارزش و مزیت رقابتی باشند. حضور رقبای خارجی و تغییرات قیمت ارز و وجود تورم، باعث افزایش هزینه های سازمانها شده است که میتوان با سرمایه گذاری بروی محصولات باکیفیت برتر و ایجاد فرهنگ استفاده از این محصولات، که منجر به هزینه های بازاریابی پایین تر و جذب مشتریان بیشتر و رشد و بقا سازمانها میشود بازگشت سرمایه و تولید انبوه در سازمان راتثبیت نمود. در این مقاله به نقش کیفیت و آگاهی مشتریان نسبت به انتخاب محصولات با کیفیت و رابطه آن با حفظ سرمایه در شرکت ایران آوندفر پرداخته شده است

دلایل موفقیت شرکت ایران آوندفر ناشی از عوامل مختلفی میباشد که از مصاحبه ها و جمع آوری داده ها بدست آمده است به دو دلیل عمده خلاصه می شود. در واقع، شناسایی فرصت های حامل ارزش در محیط کسب و کار و بازار و انتظارات مشتری و تولید محصولات با کیفیت از یک سو و پاسخگویی بهتر از رقبا به آن فرصت ها و کاهش ضعف های سازمان و تهدید های محیطی، از سوی دیگر، موجب موفقیت شرکت مورد بررسی شده است. موفقیتی که حاصل خود را در افزایش فروش، سودآوری، سهم بازار و افزایش اعتماد مشتریان به سازمان و وفاداری آنها، توسعه شرکت بر اساس تولید انبوه با کیفیت، احترام به حقوق مصرف کنندگان بازار داخلی را از آن خود نموده است.

تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی و با توجه به ماهیت و روش آن توصیفی-پیمایشی می باشد. همچنین در این پژوهش رویکرد کیفی در کنار مطالعه موردی در نظر گرفته شده است.

#### واژگان کلیدی:

کیفیت-فرهنگ استفاده بهینه-حفظ سرمایه -شرکت ایران آوندفر

## مقدمه:

مباحث علمی کیفیت به گونه‌ای که ما امروز آنرا می‌شناسیم به بعد از جنگ جهانی دوم باز می‌گردد. هر چند سالیان سال است که مطرح شده است ، صاحب‌نظران برجسته‌ای در این حوزه الگوها و مفاهیم ارزشمندی مانند: کنترل کیفیت آماری، شش سیگما، مدیریت کیفیت جامع، مطرح کرده اند.

کیفیت عبارت است از مجموعه عملیاتی شامل اندازه‌گیری یا آزمایشهایی که بر روی یک فرآورده انجام می‌گیرد تا مشخص شود تا مشخصات ویژگیهای آن فرآورده با مشخصات استانداردها مطابقت داشته باشد، در واقع راهی روشمند برای شناسایی و حل مسائل به منظور بهبود عملکرد است و همان چیزی است که مشتری طلب می‌کند. اگر محصول یا خدمت ارائه شده در جنبه‌هایی خاص، کیفیت بسیار بالایی داشته باشد، اما مشتری بدان نیاز نداشته باشد، تنها هزینه‌ای است که پرداخته شده ولی ارزش افزوده‌ای ایجاد نکرده است.

در این مقاله نقش کیفیت در ارتقاء فرهنگ استفاده بهینه محصولات در جامعه و رابطه آن با حفظ سرمایه سازمانها و همچنین نگرش‌های متفاوت در مورد مفهوم کیفیت مورد بررسی قرار گرفته است.

1- نگرش غیرمحسوس: کیفیت ، پدیده‌ای بی‌نقص و کمال مطلق است که نمی‌توان اندازه‌گیری کرد و فقط پس از برخورد ، میتوان آن را تشخیص داد.

2- نگرش محصول‌گرا: میزان ویژگی‌های ارزشمند در یک محصول را در نظر می‌گیرد.

3- نگرش مصرف‌گرا (درک نیازهای مشتری): کیفیت، عبارت است از میزان مطلوبیت رضایت مصرف‌کننده که با احساس هر مصرف‌کننده اندازه‌گیری می‌شود .

4- نگرش ساخت‌گرا (دیدگاه تولیدی- فنی): کیفیت عبارت است از انطباق کامل مقادیر از قبل تعیین شده با مشخصات فرآورده یا خدمت. این نوع کیفیت را می‌توان در فرآیند تولید اندازه‌گیری کرد. هنگامی که اندازه‌گیری در فرآیند امکان‌پذیر نباشد مشکل‌آفرین خواهد بود.

5- نگرش ارزش‌گرا (دیدگاه قیمت و نتیجه): کیفیت عبارت است از مقایسه‌ای از آنچه که به دست می‌آید در مقابل قیمتی که برای آن پرداخت می‌شود. این نوع کیفیت، با حدس شخصی هر یک از مشتریان، قابل اندازه‌گیری است. این حدس فقط در مقایسه با محصولات یا خدمات مشابه امکان‌پذیر می‌باشد.

## بیان مسئله:

سطح کیفیت در صنایع مختلف دارای ارزش‌های متفاوتی است، مخصوصاً در صنعت آرایشی بهداشتی، دارو از میزان حساسیت بالاتری برخوردار است ، سازمانها باید کیفیتی را فراهم کنند که بتواند با محصولات خارجی رقابت کند. حضور تولیدات خارجی در بازارهای داخل ، نوسانات قیمت ارز، وجود تورم، باعث افزایش هزینه‌های شرکت‌ها و کارخانه‌های تولیدی گردیده است و حضور تولیدکنندگان خارجی ،بازار داخل را از آن خود ساخته است ، سازمانها برای تولید محصولات با کیفیت بالاتر و برای سرمایه‌گذاری در این راستا انگیزه‌ای ندارند و برای بازگشت سرمایه دچار مشکل هستند .سازمانها باید با حمایت مصرف‌کنندگان وفادار خود ،بکمک بالا بردن فرهنگ استفاده از محصولات با کیفیت تولید انبوه با تولیدکنندگان خارجی رقابت کنند و بازار را از آن خود نمایند و بر حفظ سرمایه‌گذاری و تثبیت سرمایه به رشد و توسعه سازمانی دست یابند و بدین طریق نه تنها از

مخاطرات ناشی از تحولات بازار در امان مانده بلکه تهدیدات محیط را به فرصت های ایده آل تبدیل نمایند. سازمانها باید بخشی از فعالیت خود را در رابطه با آموزش تمام کارکنان سازمان، اعتلای فرهنگ کیفیت در جامعه، آگاهی دادن به مصرف کنندگان و بخش دیگر را به صورت کسب سود و منفعت اختصاص دهد.

## ادبیات تحقیق:

قدیمی ترین شکل استفاده از کیفیت به هزاران سال قبل باز میگردد. زمانیکه بابلی ها از واحدهای استاندارد برای توزین و یا اندازه گیری کالاها به صورت توافقی بین هم استفاده می کردند. قرن یازدهم در انگستان در صورتی که محصولات مطابق با کیفیت نبودند، تنبیه اعمال میشد و کالاها خوب مهر تأیید میخوردند.

در سال 1920، آقای دکتر والتر شوارت محقق آزمایشگاه بل در آمریکا اعلام کرد، علاوه بر اینکه محصول ساخته شده باید کنترل شود، فرآیند تولید نیز باید کنترل شود. در دهه هفتاد، مسئولیت کیفیت به عهده ی بخش کنترل کیفیت بود و برابرهای کیفیت مثل چارتهای کنترل و بازرسی کالاها تاکید میشد. در دهه 80، مدیریت ارشد سازمان ها دریافتند که شخصا باید مسئولیت کیفیت را عهده دار شده و با آن روبرو شوند و به همراه تمام کارکنان شرکت باید برای مفهوم کیفیت اهمیت قائل شوندو پیشگیری از ضایعات را به جای تمرکز بر بررسی محصولات جهت یافتن عدم تطابق مد نظر قرار دهند. در دهه 90، کیفیت در سایر زمینه ها مثل واحد فروش واداری مورد توجه قرار گرفت.

## روش انجام تحقیق

تحقیق حاضر از نظر هدف از نوع کاربردی است و با توجه به ماهیت وروش آن توصیفی-پیمایشی می باشد. همچنین در این پژوهش رویکرد کیفی در کنار مطالعه موردی در نظر گرفته شده است.

## روش و ابزار گردآوری اطلاعات

### 1-روش کتابخانه ای

با مطالعه کتابها، مقالات و مجلات، تحقیقات دیگر پژوهشگران و جستجو در اینترنت، مطالعه کتب مربوط در زمینه صنایع آرایشی و بهداشتی، داده های اولیه، ثانویه اطلاعات مورد نیاز جمع آوری میگردد.

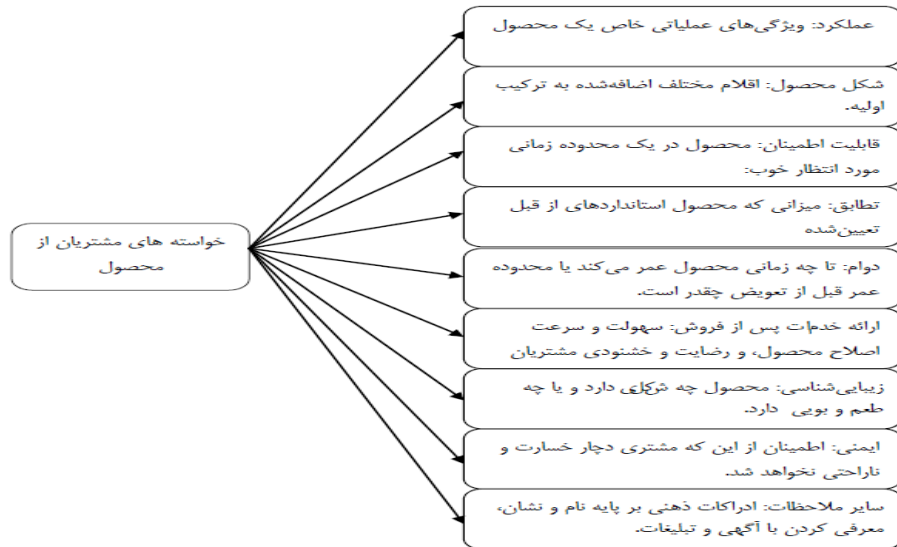
### 2-روش میدانی

در پژوهش حاضر، همانند بسیاری از مطالعات مشابه، برای جمع آوری اطلاعات مورد نظر از پرسشنامه استاندارد، مصاحبه، مشاهده مستقیم استفاده شده است.

## کیفیت از دیدگاه مشتری

ادوارد دمینگ از مشتری بعنوان مهم ترین عنصر خط تولید نام برده است. کیفیت باید در جهت نیازهای بالقوه و بالفعل مشتری باشد. "در این دیدگاه، کیفیت محصول و خدمت با آنچه مشتری می خواهد و به آن می پردازد تعریف می شود و از آنجا که خواسته های مشتریان از محصول متفاوت است،

انتظارات کیفی مختلفی به وجود می‌آید. محصولات و خدمات با تفاوت‌های ارادی در کیفیت جهت برآورد کردن خواسته‌ها و نیازهای متنوع شخصی مشتریان طراحی شده‌اند در شکل 1- خواسته‌های مشتریان مطرح شده است.



شکل 1- خواسته‌های مشتریان از محصول

این ویژگی‌های کیفیت توسط مشتری نسبت به هزینه تولید سنجیده می‌شود. عموماً مشتریان برای سطحی از کیفیت که انتظار دارند پول می‌پردازند. اگر آن‌ها از کیفیت محصول راضی باشند، برای آن پول پرداخت می‌کنند. ابعاد کیفیت خدمت تا حدی از محصول تولیدی متفاوت است. کیفیت خدمت به طور مستقیم به زمان و تعامل بین مشتری و کارکنان مربوط می‌شود. اوانز و لیندسی ابعاد کیفیت خدمت را به شرح زیر مشخص کرده‌اند:



## شکل 2- ابعاد کیفیت خدمات از نظر اوانز و لیندسی

- 1- به موقع بودن: چه زمانی طول می کشد که مشتری منتظر خدمت بماند و این که آیا ارائه خدمت به موقع انجام می شود یا خیر؟
- 2- کامل بودن: آیا هر چیزی که مشتری درخواست کند آماده می شود؟
- 3- رضایت: چطور کارکنان با مشتریان رفتار می کنند؟
- 4- ثبات: آیا همان سطح خدمت برای هر مشتری و هر زمانی آماده است؟
- 5- قابلیت دسترسی و مناسب بودن: چقدر دستیابی به خدمت راحت است؟
- 6- امنیت: آیا خدمت در هر زمانی درست انجام می شود؟
- 7- پاسخگو بودن: چطور شرکت با وضعیت های غیرطبیعی که غالباً در ضمن خدمت به یک مشتری اتفاق می افتند، خوب برخورد می کند؟  
با بررسی نیازهای مشتری نوع محصولات و سطح کیفیت مورد انتظار آنها تعیین میشود؟

## کیفیت کالا:

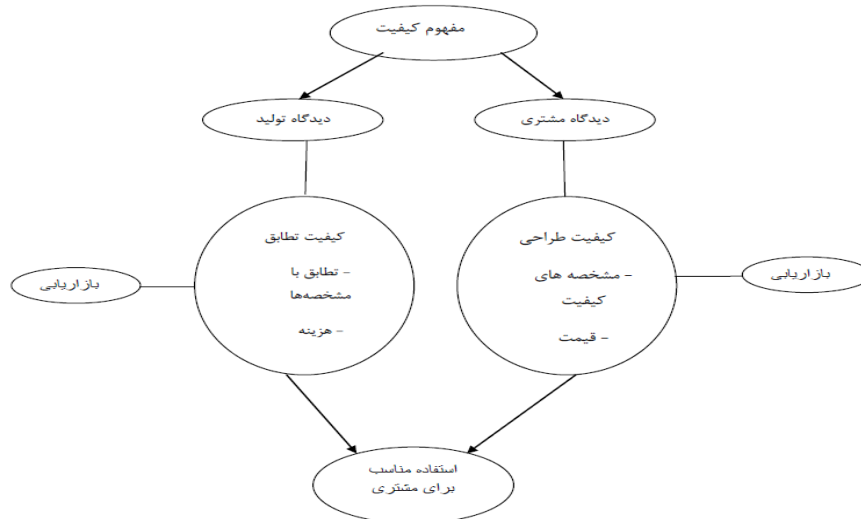
کیفیت عبارت است از بی عیب بودن ، شایستگی ، یعنی برآورده کردن نیازها و انتظارات مشتری . شرکت های مشتری -محور کیفیت را بر حسب رضایت مشتری تعریف می کنند. در شکل 3-مزیت محصولات با کیفیت را نشان داده شده است.



شکل 3-مزیت محصولات با کیفیت

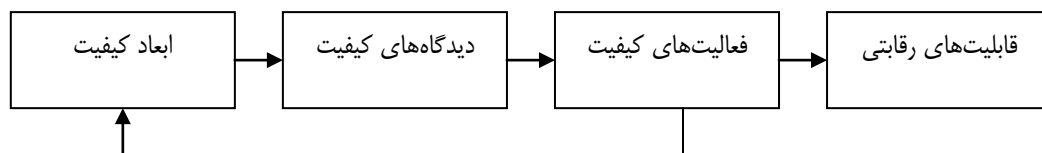
رضایت مشتری با کیفیت محصول و خدمات، رابطه مستقیم دارد. کیفیت محصول بر عملکرد آن تاثیر میگذارد و موجب افزایش رضایت مشتری می شود.

در شکل 4- کیفیت از دو دیدگاه مشتری و تولیدکننده مورد بررسی قرار گرفته است و دو دیدگاه به هم وابسته هستند. هر چند محصول، برانگیزاننده مشتری باشد، اما بدون توجه به فرایند تولید طراحی شود، ممکن است فرآیند تولید نتواند ویژگی‌های محصول را برآورده سازد و یا هزینه‌ی بالایی صرف آن شود و محصول یا خدمت با قیمت بالایی تولید شود که از نظر هزینه برای سازمان و مشتری بصرفه نباشد.



شکل 4- مفهوم کیفیت از دو دیدگاه

از نظر ژانگ چندبعدی بودن کیفیت باعث ایجاد دیدگاه‌های متفاوت شده و به همین خاطر فعالیت‌های انتخابی باعث ایجاد قابلیت‌های رقابتی میشود. هر کدام از دیدگاه‌های کیفیت تمرکز بر تعدادی از ابعاد دارد و هیچ دیدگاهی قادر به تحقق کلیه این ابعاد نخواهد بود. شکل 5- ارتباط بین ابعاد، دیدگاه‌ها و فعالیت‌های کیفیت را نشان میدهد.



شکل 5- چارچوب ارتباط بین ابعاد، دیدگاه‌ها و فعالیت‌های کیفیت

رادفورد: بازرسی را با کیفیت محصول پیوند دادو برای اولین بار از کنترل کیفیت به عنوان یک وظیفه مدیریت یاد کرده و بر اهمیت آن در تولید انبوه تاکید نموده است.

جوران: دو محور اساسی، اهمیت دادن به مشتری و اثربخشی مدیریت ارشد سازمان را مطرح نمود. مدیریت باید تمام جنبه‌های مدیریت کیفیت برای رسیدن به رضایت مشتری را در نظر بگیرد.

کرازبی<sup>1</sup>: در سال 1979 کتابی تحت عنوان "کیفیت رایگان است" را به رشته تحریر در آورد و به همین دلیل نیز شهرت فراوانی کسب کرد. او پنج اصل زیر را که مبتنی بر فلسفه‌اش از مدیریت کیفیت می‌باشد، ارائه کرد.

<sup>1</sup>-Philip Crosby

1 - تعریف کیفیت بر مبنای همسازی با نیازها است.

2 - مشکلی به نام کیفیت وجود ندارد.

3 - هر کاری که از ابتدا درست انجام شود هزینه کمتری دارد.

4 - تنها معیار اندازه‌گیری عملکرد، هزینه کیفیت است.

5 - تنها استاندارد قابل قبول، کار بدون عیب است.

شوهارت: برای اولین بار روش‌های آماری را برای مطابقت محصول با خصوصیات ویژه مطرح کرد. تغییرپذیری در فرآیند از مواردی بود که او مورد مطالعه قرار داد. کائورو ایشی کاوا<sup>۲</sup>: ابداع تکنیک‌های حل مسئله و نیز تشکیل گروه‌های کار و رشد چشمگیر صنایع ژاپن سهم بسزایی داشت. نمودار استخوان ماهی<sup>۳</sup> یا علت و معلول<sup>۴</sup> از جمله تکنیک‌های مهمی است که او در فرایند حل مسئله ارائه نمود. از دیگر ابداعات او حلقه‌های کیفیت<sup>۵</sup> است، تعدادی کارکنان یک سازمان از طریق نشست‌های منظم راه بهبود و انجام کارآمدتر وظایف خود را بررسی می‌نمایند.

جینیچی تاگوچی<sup>۶</sup>: مبحث کیفیت در مرحله طراحی مورد توجه قرار بگیرد را مطرح نمود. فلسفه کیفیت تاگوچی مبتنی بر چهار اصل زیر است.

1 - کیفیت باید در بطن محصولات تولیدی گنجانده شود، نه این که بعد از تولید مورد بازرسی قرار گیرد.

2 - محصولات می‌باید دارای یک طرح قوی باشند.

3 - هزینه کیفیت بایستی به صورت انحراف از استاندارد سنجیده شود.

4 - خسارت ناشی از پایین بودن کیفیت باید در چارچوب سیستم، اندازه‌گیری شود.

آرموند فیگنباوم<sup>۷</sup>: برقراری یکپارچگی و انسجام در درون و بیرون سازمان و ارائه رویکرد کنترل کیفیت جامع مدیریت تمام فعالیت‌های مدیریتی و عملیاتی باید با هم هماهنگ بوده و جنبه‌های اجتماعی و فنی سازمان به هم نزدیک باشند. از این رو علاوه بر امور درون سازمان باید به امور بیرونی سازمان نظیر راضی نگه داشتن مشتری و تأمین کنندگان مواد و قطعات نیز توجه داشت.

دیوید گاروین: بر تلفیق فلسفه‌های مدیریت کیفیت و بر جنبه‌های مختلف کیفیت تأکید نموده است. برخی از ویژگی‌های کیفیت را در هشت بعد کلی (عملکرد، کارکردهای ثانویه، قابلیت اطمینان، مطابقت با استاندارد، دوام، خدمت‌دهی، زیبایی و کیفیت درک‌شده) ترکیب می‌کند.

---

<sup>2</sup>-Kaoru Ishikawa

<sup>3</sup>-Fish-Bone Diagram

<sup>4</sup>-Cause-Effect Diagram

<sup>5</sup>-Quality Control Circles

<sup>6</sup>-Genichi Taguchi

<sup>7</sup>-Armand Feigenbaum

## هزینه کیفیت

هزینه‌های کیفیت بدودسته تقسیم میشوند: هزینه به دست آوردن کیفیت خوب به عنوان هزینه تضمین کیفیت نامیده می‌شود و هزینه ای که با محصولات بی کیفیت همراه است به عنوان هزینه عدم انطباق با مشخصات شناخته می‌شود. هزینه کیفیت، یک معیار عملکردی صرف نیست بلکه بیانگر این است که انجام اقدام اصلاحی در کجا به سود شرکت خواهد بود.

هزینه‌های به دست آوردن کیفیت شامل هزینه‌های پیشگیری و هزینه‌های ارزیابی می‌باشد. هزینه پیشگیری هزینه‌هایی هستند که برای تلاش در جلوگیری از این که محصولات بی کیفیت به دست مشتری رز.سج.

هزینه‌های ارزیابی در یک سازمان خدماتی بیشتر از شرکت تولیدی است و نسبت بیشتری از هزینه‌های کلی کیفیت را در برمی‌گیرد.

هزینه‌های کیفیت ضعیف، به هزینه‌های عدم انطباق یا هزینه‌های نقص برمی‌گردد. هزینه ضایعات، تفاوت بین هزینه‌هایی است که برای تولید محصول یا ارائه خدمت رخ می‌دهند و هزینه‌هایی که در صورت وجود نقص ایجاد می‌شود. هزینه‌های نقص داخلی وقتی رخ می‌دهد که محصولات بی کیفیت قبل از این که به دست مشتری برسند شناسایی شوند.

## کنترل کیفیت بعنوان یک فرایند:

برای اینکه فرایند کنترل کیفیت موثر باشد باید مجموعه‌ای از اطلاعات کمی و کیفی مورد استفاده قرار گیرند. بطور ساده این فرایند شامل 3 گام اصلی است:

1- استانداردها و معیارها مشخص شده

2- اطلاعات گردآوری می‌شوند تا مشخص شود که آیا استانداردها محقق شده اند یا نه؟

3- فعالیت‌های آموزشی و اصلاحی در صورت عدم تحقق معیارها

## معیارسازی

امروزه سازمانها استفاده از معیارسازی را مورد توجه قرار داده‌اند. معیارسازی به فرایند سنجش تولیدات، عملکرد و خدمات در مقابل بهترین عملکرد سازمانها گفته می‌شود. سازمان مشخص می‌کند که چرا و چگونه عملکرد آنها با سازمانهای رقبا متفاوت است، تا از این راه مدلی برای پیشرفت و بهبود استانداردها استفاده کنند.

## شکاف کیفیت

شکاف یعنی انتظارات مشتریان از یک خدمت درک‌شده طی خدمت واقعی ارایه شده به وسیله یک شرکت یا سازمان منجر به عدم رضایت مشتریان میگردد.

1- شکاف اول: اختلاف بین انتظارات مشتری و ادراکات و انتظارات مدی.ت.

2- شکاف دوم: اختلاف بین ادراکات مدی.ت از انتظارات مشتریان و مشخصات کیفیت خدمت.

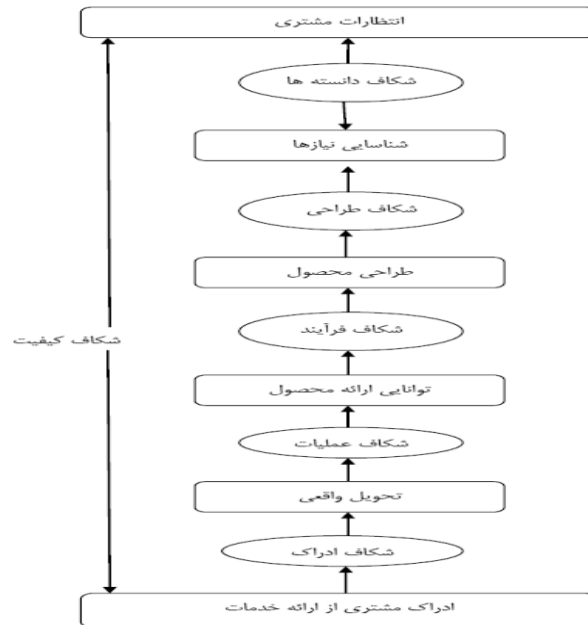
3- شکاف سوم: اختلاف بین مشخصات کیفیت خدمت و توزیع خدمت.



4- شکاف چهارم : اختلاف بین توزیع خدمت و روابط خارجی با مشتریان.

5- شکاف پنجم : اختلاف بین انتظارات مشتریان و خدمت دریافت شده.

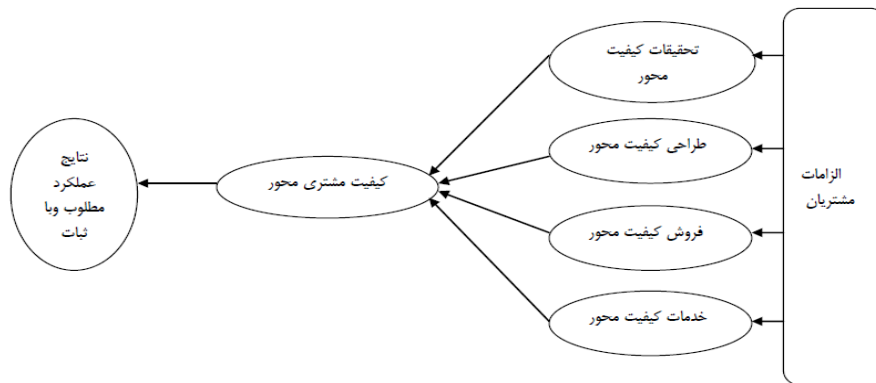
الگوی شکاف، کیفیت خدمات را به عنوان یک کارکرد شکاف بین انتظارات مشتریان و درک و برداشت آنان از خدمات واقعی که به وسیله سازمان ارائه می شود، تعریف می کند. تفاوت بین عملکرد سازمان و عملکرد مورد انتظار مشتری، شکاف کیفیت (quality gap) نامیده می شود.



شکل 6- شکاف کیفیت

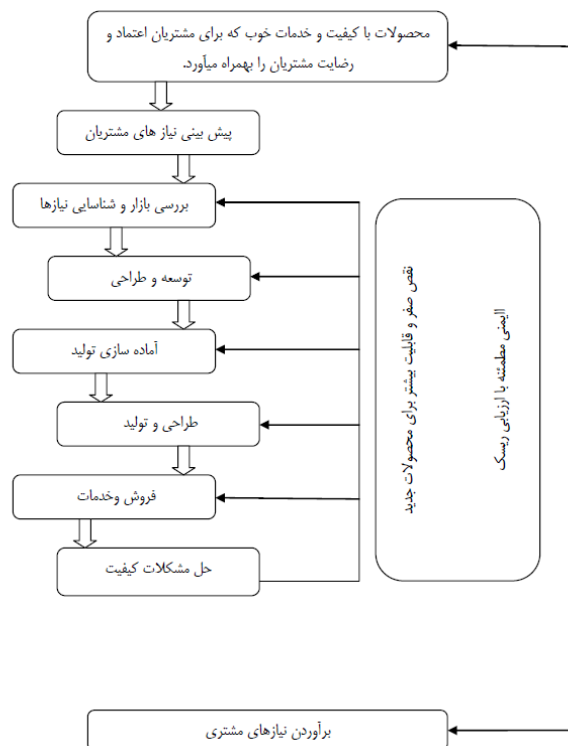
## تجزیه، تحلیل داده ها

شرکت ایران آوند فر اکنون با بیش از دو دهه فعالیت در حوزه صنایع آرایشی بهداشتی با بیش از 285 قلم محصول می باشد. بررسی مقادیر سود و فروش سال های اخیر، افزایش تعداد واحد های تخصصی و پرسنل متخصص و اضافه شدن بخش دارویی، بدست آوردن سهم بیشتر بازار، اقدام به صادرات، ایجاد واحد پخش و فروش گرفتن مجوز تولید محصولات خارجی در شرکت حکایت از آن دارد که رشد فروش و سودآوری علاوه بر اینکه بالاتر از میانگین صنعت است، فاصله قابل توجهی رانیز با سایر شرکت های موجود در این صنعت نشان میدهد با توجه به الزامات نیازهای مشتریان کلیه بخش های سازمان خود را کیفیت محور نموده و با رهبری صحیح و همکاری تمام کارکنان سازمان به نتایج عملکرد مطلوب و با ثبات رسیده است. (شکل 7)



شکل 7- الزامات کیفیت مشتری محور

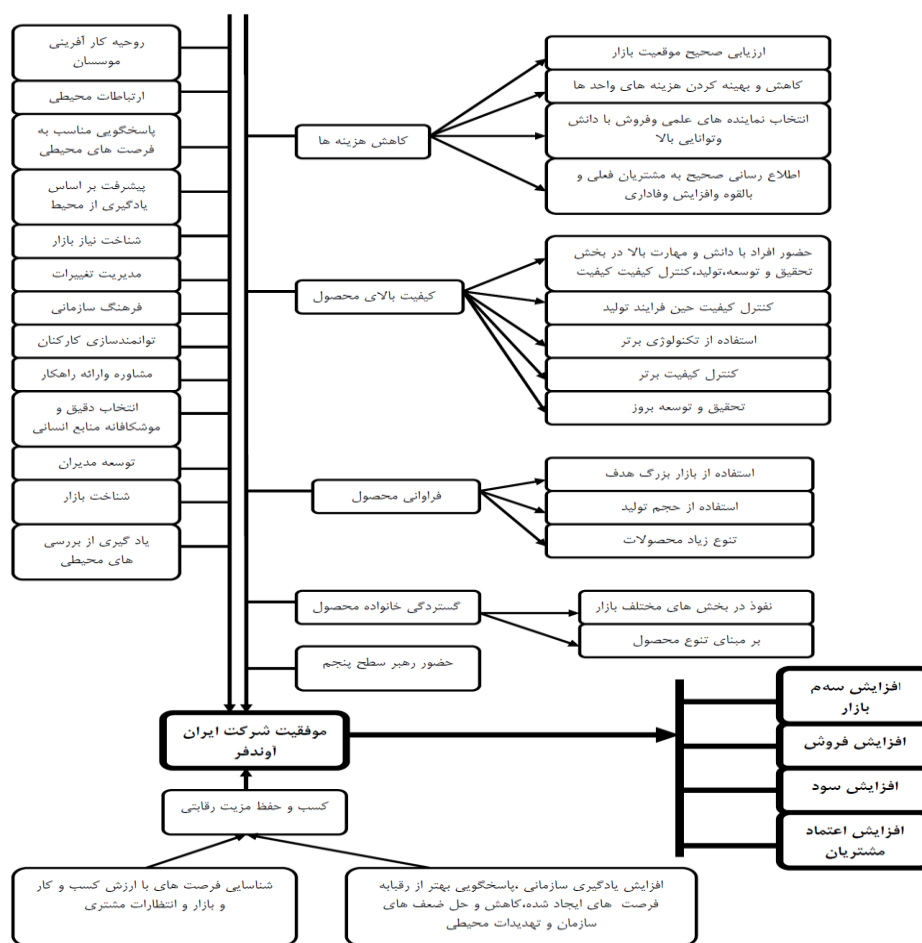
پس از مشتری محور نمودن سازمان، بر پیش بینی نیاز مشتریان و شناخت بازار بر افزایش کیفیت محصول و خدمات برتر برای مشتریان تاکید و بدنبال اهمیت دادن به سلامت مصرف کنندگان محصولات خود، ایجاد محیط سبز را سر لوحه کار خود قرار داده و با دادن آگاهی به آنها اهمیت استفاده از محصولات با کیفیت را در جامعه، بازار رقابت را از تولید کنندگان خارجی خود ربوده است. (شکل 8)



شکل 8- نمودار تولید محصولات با کیفیت برای برآوردن نیازهای مشتری

پس از جمع آوری داده ها از مصاحبه با مدیران، کارشناسان، پرسشنامه از مشتریان شرکت ایران آوندفر، مجموعه عوامل تاثیر گذار بر شناسایی فرصت های باارزش محیطی به دو گروه تقسیم شدند که در گروه اول ارتباط با محیط، شناخت محیط را مورد توجه قرار داده و در نتیجه، شناخت نیازهای بازار و انتظارات مشتریان، سهم بزرگی از بازار را بدست آورده است. در گروه دوم، خصوصیت یادگیری مداوم در شرکت مورد

بررسی منجر به این می شود که این سازمان، حرکت های خود را با استفاده از یادگیری حاصل از بررسی هایی که در محیط داخل و خارج سازمان انجام گرفته، تنظیم نماید و با اجرای اصول سازمانهای یادگیرنده به سمت موفقیت قدم بردارد در نتیجه این عوامل منجر به توان بالای شرکت در شناخت فرصت های با ارزش محیط کسب و کار می شوند. فرصت هایی که از یک نیاز نهفته بازار سرچشمه گرفته و پاسخگویی به آنها، منافع زیادی را برای شرکت به ارمغان خواهد آورد. توانمندی کارکنانی که با دقت بر مبنای شایستگی ها انتخاب شده اند در کنار روحیه کار آفرینی موسسان شرکت (رهبر سطح پنجم سازمان) باعث می شود، یادگیری جمعی در شرکت مورد بررسی تقویت شده و این شرکت را قادر ساخته، ایده های خلاقانه ای را که از فرصت های کسب و کار به ذهنش رسیده است را بکار گیرد و موفق عمل نماید. (شکل 9)



شکل 9- عوامل تاثیر گذار بر موفقیت شرکت ایران آوندفر

## نتیجه گیری

توجه به گسترش بازارهای رقابتی در جهان و تأثیر آن در اقتصاد کشور و همچنین توجه شرکتهای تولیدی اهمیت مزیت رقابتی، ضرورت توجه

مدیریت، به محصولات با کیفیت را چندین برابر نموده است. شرکت‌هایی که در گذشته بدنبال فکر جذب مشتریان جدید بودند، اکنون به دنبال افزایش سطح رضایت مشتریان خود هستند. محصولات با کیفیت به عنوان یکی از عوامل موفقیت شرکتها شناخته میشود، رضایتمندی مشتری و بالا بودن سطح کیفیت منجر به مزیت رقابتی میشود. در این مقاله تعاریف ارائه شده برای کیفیت با نگرشهای متفاوت، رویکرد ویژه‌ای را برای موفقیت سازمان در محیط رقابتی فراهم میسازد. هر چند تمام نگرشها نمی‌توانند به یک میزان در ایجاد ارزش و مزیت رقابتی نقش داشته باشند. اثربخش‌ترین نگرش، نگرش ارزش گرا است که به شیوه موثر و متوازی منافع مشتری و هزینه تولیدکننده را در بر میگیرد و علاوه بر تاثیر گذاری بر کیفیت تمام تصمیم‌گیرهای مدیریتی را در بر میگیرد و سازمان را سوی موفقیت و رقابت پذیری و تثبیت سرمایه سوق میدهد، منافع تولید کننده و مشتری را به مقایسه می نماید. توجه به مفهوم کیفیت و شناخت رابطه آن با استراتژی و رقابت پذیری، بیش از به کارگیری ابزار کیفیت اهمیت دارد. شرکت ایران آوندفر برای بدست آوردن سهم بالای بازار داخلی، افزایش فروش، سود و تثبیت سرمایه، کاهش هزینه ها، افزایش اعتماد مشتریان و ورود به بازار جهانی، با توجه به بحرانها و تحریم ها و شرایط اقتصادی، شناسایی فرصت ها و بازار و انتظارات مشتریان با برنامه ریزی هوشمندانه با ایجاد مزیت رقابتی و شایستگی های منابع - محور در اجرای استراتژی، کیفیت، نوآوری و خلاقیت، یادگیری جمعی، گامی به سمت پویایی و فراگیر شدن قدم برداشته است که این جزء با حضور مستمر رهبر سطح پنجم مهارت ها و دانش های کارکنان، سیستم ها و فرآیندهای بدست نیاید.

## منابع:

- [1] انصاری، منوچهر، (1383)، اصول مدیریت فراگیر، انتشارات کتاب نو.
- [2] پروکوپنکو، جوزف، نورث، کلاوس، (1380)، مدیریت بهره وری و کیفیت / انتشارات کارآفرینان بصیر.
- [3] جنی، والر، (1382)، کیفیت جامع: ابزارهای مدیریت کیفیت جامع راهنمایی بر روش های عملی مدیریت کنترل کیفیت فراگیر، موسسه آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی.
- [4] ترجمه احمد ذوالرحمی، دستیابی به کیفیت ممیزی، کیفیت انتشار یافته توسط سازمان مدیریت صنعتی.
- [5] زیتامل، والر آ، ترجمه کامبیز حیدر زاده و علی حاجیها (1387)، کیفیت خدمات، انتشارات کساکوش.
- [6] سید جوادین، رضا، کیمیاسی، مسعود، (1384). مدیریت کیفیت خدمات، انتشارات نگاه دانش.
- [7] عالمی، مهرداد، (1381)، بررسی کاربردی سیستم مدیریت کیفیت، انتشارات آرویج.
- [8] کزازی، ابوالفضل، (1378)، مدیریت کنترل کیفیت فراگیر (نگرشی کاربردی)، مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- [9] گردآوری و ترجمه گروه آژینه، (1379)، مدیریت کیفیت فراگیر/ ابزارهای استراتژیک و فرهنگی، جلد اول، موسسه خدمات فرهنگی رسا.

[10] گردآوری و ترجمه گروه آئینه،(1379)، مدیریت کیفیت فراگیر/ ابزارهای استراتژیک و فرهنگی ، جلد دوم، موسسه خدمات فرهنگی رسا.

[11] Armstrong, C. J. (1994), Databases and Quality. Managing Information.

[12] Basch, R. (1990), "Measuring the Quality of Data. Report of the Fourth Annual SCOUG Retreat," , PP 18-23.

[13] Code of Practice for Use in the Materials Database Demonstrator Programme. Doc. Ref. XIII/MDP – OS – 03 Luxembourg: European Commission, 1986

[14] EDWARDS C.D,1968, "The Meaning of Quality", in Quality Progress Oct,1968, ISSN: 0033-524X

[15] Gilmore, H.L. (1982)"Product Conformance Cost," Quality Progress, June 1974, p.166. Leifler, K. B."Ambiguous Changes in Product Quality," American Economic Review, p.956.

[16] Juntunen, R et al.(1991), "Quality Requirements for Databases," Proc. 15th Online Information Conference. Oxford: Learned Information, PP 351-359.

[17] Pan American World Airways, [http://en.wikipedia.org/wiki/pan\\_American\\_world\\_Airways](http://en.wikipedia.org/wiki/pan_American_world_Airways)

Osborne Alistair, Swissair Files for Bankruptcy.

[18] Profit jumps at Virgin Atlantic,<http://news.bbc.co.uk/2/hi/business/4585779.stm>.

[19] Pirsig, R.M. Zen and the Art of Motorcycle Maintenance(1982), pp.185-2138. Broh, R.A. Managing Quality for Higher Profits, p.3.

[20] Porter Michael, What Is Competitiveness?,<http://insight.iese.edu/doc.asp?id=00438&ar=7,2005>

[21]"Specifying and measuring the quality of information products and services", Proceedings of a Workshop, 8 June 1994.

[22]"Sampling Procedures for inspection by attributes," /SO 2859-1 1989(E).

[23]Swindells N, Kruckel H., and Waterman, N(eds).(1990) Materials Information for the European Communities. Report EUR 13153 en. Luxembourg: European Commission

[24] <http://www.telegraph.co.uk/finance/2735944/swissair-files-for-bankruptcy.html>

[25] TheFreeDictionary, <http://www.thefreedictionary.com/competitiveness>