

به نام خدا

جوزف جوران

مرضیه حسینی

وی در سال ۱۹۰۰ در کشور رومانی چشم به جهان گشود. پس از پایان تحصیلات متوسطه و عالی در شرکت بل و سپس وسترن الکتریک مشغول بکار شد. در ۱۹۵۱ اولین کتاب خود را با عنوان "راهنمای جامع کنترل کیفیت" منتشر کرد که سبب شهرت جهانی او شد. فصل اول این کتاب اقتصاد کیفیت و در برگرفته تشبیه معروف او از هزینه کیفیت، با تعبیر طلا در معدن است.

جوران نیز همانند دمینگ با کارها و فعالیتهای دکتر شوارت آشنا شد. وی همچنین استاد دانشگاههای نیویورک بود. در دهه ۷۰ و بویژه سال ۱۹۷۹، وی در زمینه فعالیتهای مربوط به کیفیت به انجام مشاوره، برگزاری سمینارهای آموزشی و تهیه جزوات و منابع آموزشی پرداخت. فعالیتهای مذکور در قالب مؤسسه کیفیت جوران صورت می گرفت. وی در سخنرانیهای خود بیشتر بر بهبود برنامه ریزی و اهداف سازمانی تأکید می کرد، مباحث برای مدیران ژاپنی دارای غنای مدیریتی مطلوبی بود. او بارها بر این نکته تأکید کرد که کنترل کیفیت باید جزء لاینفک مدیریت کیفیت باشد.

در نظر جوران کیفیت با مفهوم "مطابقت با کاربرد" تفسیر و تبیین می شود. بدین معنی که استفاده کننده از کالا یا خدمت بایستی بتواند نیاز یا خواست خود را از کالا یا خدمت برآورد سازد.

جوران معتقد است که مدیریت مسئول ۸۰ درصد مشکلات کیفیت بوده و برای همین نقص صفر را کافی نمی داند و می گوید که این نظریه بر اساس این است که مشکلات از بی احتیاطی کارکنان و بی انگیزگی آنها ایجاد می گردد. وی معتقد است که آموزش دراز مدت و مستمر برای ارتقای کیفیت باید از مدیران ارشد شروع گردد و بر این باور است که این امر مدیران را تحریک می کند، زیرا باور

مدیران این است که آنها نیازهای اجرایی رامی دانند و آموزش را مختص کارکنان و ناظرین و مهندسین می‌دانند . او کیفیت را تصادفی نمی‌داند و معتقد است که برای کیفیت باید برنامه ریزی گردد دکتر جوران اندیشه تثلیث کیفیت را بنیان گذاری کرد که عبارت است از برنامه ریزی کیفیت ، بهبود کیفیت و کنترل کیفیت . توجه به این سه اصل ، ایشان را به ارائه نقشه جاده های برنامه ریزی کیفیت می‌رساند .

▪ کنترل کیفیت

▪ برنامه ریزی کیفیت

▪ نوسان خاص (حل مشکل)

▪ منطقه تازه کنترل کیفیت

ارتقای کیفیت

● ایشان عناصر کلیدی برنامه ریزی کیفیت را به شرح ذیل بیان نموده است .

▪ برنامه ریزی کیفیت :

۱ - مشتریان را مشخص کنید.

۲ - نیازهای مشتریان را مشخص کنید.

۳ - نیازهای آنان را به زبان قابل فهمی ترجمه کنید.

۴ - محصولی را طراحی و تولید کنید که پاسخ گوی این نیازها باشد.

۵ - ویژگیهای محصول را مشخص تر کنید تا نیازهای خود و مشتریان را برآورده سازد.

▪ بهبود کیفیت :

۶ - فرایندی را که بتواند محصول مورد نظر را تولید کند ، طراحی نمایید .

۷ - فرایند را بهینه کنید.

▪ کنترل کیفیت :

۸ - اثبات کنید تحت شرایط عملیاتی ، فرایند قابلیت تولید محصول دارد .

۹ - فرایند را به عملیات تبدیل کنید .

وی بر این اعتقاد بود که در هر سازمانی بنا به سلسله مراتب سازمانی سه نوع زبان متفاوت وجود دارد.

۱ - زبان مختص مدیریت ارشد ، که همه چیز را از زاویه مالی بررسی می کند. (*speaks dollars*)

۲ - زبان مختص مدیریت میانی ، که مسائل را از دیدگاه اجرایی و مالی بررسی می کند. (*speaks things and dollars*)

۳ - زبان مختص مدیریت پائینی ، که مسائل را صرفاً از دید اجرایی بررسی می کند. (*speaks things*)

از آنجائیکه در دیدگاه وی نیز کیفیت گرائی ، معیار دگرگون سازی رفتار مدیران بعنوان سنگ بنای تغییر در لایه های سازمان می باشد ، لذا با استفاده از روشهای کنترل فوق و تجزیه و تحلیل آنها می توان زمینه های نیازمند به بهبود را شناسائی و به ایجاد تغییر و اصلاح امور کمک کرد. برای انجام این عمل جوران نمودار هزینه کیفیت را پیشنهاد می کند که با زبان پول با مدیران سخن می گوید. هزینه کیفیت جوران نشان می دهد که نه تنها مدیران نسبت به هزینه محصولات خراب آگاه می گردند، بلکه هدفهای برنامه کیفیت را نیز تبیین می کنند ، بدین معنی که اقدامهای بهبود کیفیت تا زمانی ادامه می یابد که بازگشت مقرون به صرفه وجود نداشته باشد .

● دکتر جوران یک رویکرد ده ماده ای به کیفیت دارد :

۱ - ایجاد آگاهی نسبت به ضرورت بهبود و فرصت لازم جهت تحقق آن

۲ - تعیین و تعریف اهداف

۳ - ضرورت انجام سازماندهی برای دستیابی به اهداف با

▪ تشکیل شورا

▪ طرح مشکلات

▪ تعریف طرحهای بهبود

▪ تعیین تیم های بهبود

▪ تعیین اعضای تیمها و تعریف وظایف

۴ - فراهم کردن امکانات آموزش

۵ - اجرای طرحهای حل مشکل

۶ - گزارش پیشرفت کار

۷ - قدردانی از مجریان طرحهای حل مشکل

۸ - اعلام نتایج به همگان

۹ - نگهداری کارنامه نتایج

۱۰ - تلقی برنامه به عنوان بخشی از نظام عادی و فرایند کاری سالانه

جوران این واقعیت را دریافت که حرکت گسترده به سوی کسب آگاهی در رابطه با کیفیت، که به بحران کیفی دهه ۸۰ منجر شد، ناشی از شکست در تغییر رفتار سازمانی به سمت کیفیت بوده است . یعنی با آن که آگاهی نسبت به کیفیت بروز کرد ، ولی کمتر به انجام دادن درست کارها از اول منتهی شد . دکتر جوران این شکست را ناشی از مبارزه ای فاقد برنامه ریزی و محتوا می داند . به گفته او " دستورالعمل اقدام باید دارای ۹۰ درصد محتوا و اساس ، و ۱۰ درصد پند و اندرز باشد نه بر عکس "

قاعده بندی او برای نیل به اهداف ، در یک مبارزه کیفی عبارت است از :

۱ - اهداف را از قبل مشخص کنید .

۲ - برای رسیدن به اهداف برنامه ریزی کنید .

۳ - برای نیل به اهداف ، مسئولیت ها را به روشنی تفویض کنید .

۴ - بر اساس نتایج حاصله ، پاداش بدهید .