

: રૂપરેખા :

- 3.0 ઉદ્દેશો
- 3.1 પ્રસ્તાવના
- 3.2 ગુણવત્તા એટલે શું ?
  - 3.2.1 ગુણવત્તાનાં પરિભળો
  - 3.2.2 સર્વાંગી ગુણવત્તા અભિગમ
- 3.3 સંપૂર્ણ ગુણવત્તા સંચાલન (TQM - સં.ગુ.સં)
  - 3.3.1 સર્વાંગી ગુણવત્તા સંચાલનનો અભિગમ
  - 3.3.2 ગુણવત્તા નિષ્ણાતો
  - 3.3.3 મુખ્ય હેતુઓ
- 3.4 ગુણવત્તા વર્તુળો
- 3.5 આઈ.એસ.ઓ. 9000
  - 3.5.1 આઈ.એસ.ઓ 9000 વિરુદ્ધ સં.ગુ.સં
  - 3.5.2 ગ્રંથાલયો અને માહિતી કેન્દ્રોમાં આઈ.એસ.ઓ. 9000
- 3.6 ગ્રંથાલય અને માહિતી કેન્દ્રો, પધ્ધતિઓ અને સેવાઓ માટે સર્વાંગી ગુણવત્તા સંચાલન
  - 3.6.1 સં.ગુ.અં. ની સુસંગતતા અને મહત્વ
  - 3.6.2 ગુણવત્તા સુધારણાના પ્રયત્નો
  - 3.6.3 ગુણવત્તા સુધારણાના કાર્યક્રમ
- 3.7 સારાંશ
- 3.8 તમારી પ્રગતિ ચકાસોના ઉત્તરો
- 3.9 ચાવીરૂપ શબ્દો
- 3.10 સંદર્ભો અને વિશેષ વાચન

---

**3.0 હેતુઓ (ઉદ્દેશો) (OBJECTIVES)**

---

- ◆ આ એકમના અધ્યયન બાદ તમે આ બાબતોથી સક્ષમ બનશો.
  - ગુણવત્તાના અભિપ્રાયની આંતરદૃષ્ટિમાં વધારો
  - સંપૂર્ણ ગુણવત્તા સંચાલનનો વિકાસ સમજાવશો.
  - સંપૂર્ણ ગુણવત્તા સંચાલનમાં પ્રદાન કરતાં પરિભળો ઓળખશો
  - ગુણવત્તા ચક્ર અને આઈ.એસ.ઓ 9000 ની કાર્યરીતિનું જ્ઞાન મેળવશો.
  - સંસ્થામાં સં.ગુ.સ. (TQM) ને ગોઠવવા પ્રયત્ન કરશો.
  - ગ્રંથાલય અને માહિતી સેવાઓ માટે સં.ગુ.અં. પ્રયોજિત કરશો.
  - ગ્રંથાલય અને માહિતી કર્મચારીઓ માટે ગુણવત્તા સુધારણા કાર્યક્રમની રચના કરશો.

---

**3.1 પ્રસ્તાવના (INTRODUCTION)**

---

આ એકમ સંચાલનમાં ગુણવત્તા ઉપર પ્રકાશ પાડે છે. અહીં ગુણવત્તાનો અર્થ સંસ્થા તેના ગ્રાહકોની દૃષ્ટિએ જે કંઈ કરે છે. તે તમામ બાબતો. ગુણવત્તા એ ફક્ત ઉત્પાદન અથવા સેવાની બાબતો પૂરતી મર્યાદિત નથી તેનો સૂચિતાર્થ કરે છે. જેમાં કાર્યની દરેક બાબતોનું સમાન ધ્યાન અપાય છે. તે સંપૂર્ણ

ગુણવત્તા છે. ગુણવત્તા સુધારણાને ઉત્પાદકતા સાથે વિરોધાભાસ નથી. ગુણવત્તા એ સ્થિર અભિગમ નથી. કોઈ પણ પ્રવૃત્તિની ગુણવત્તા સમય, પર્યાવરણ, ગ્રાહકોની પ્રતિક્રિયાઓ અને અન્ય ઘણા પરિબલો સાથે બદલાય છે.

કોઈપણ ગ્રંથલાય અને માહિતી કેન્દ્રની અંતિમ ધ્યેય ઊંચી ગુણવત્તાવાળી સેવા છે. આ સંદર્ભમાં સંપૂર્ણ ગુણવત્તા સંચાલનનો તાત્વિક સ્વીકાર એ સૌથી મોટી મદદ હોઈ શકે છે. સંપૂર્ણ ગુણવત્તા સંચાલન લાંબાગાળાની પ્રક્રિયા છે. જેમાં સંસ્થાના કર્મચારીઓની સંપૂર્ણ પ્રતિબદ્ધતા અને ભાગીદારી જરૂરી છે. ગ્રંથાલયો અને માહિતી કેન્દ્રોમાં સં.ગુ.સં. (TQM) ના અસરકારક અમલીકરણ માટે હેતુ માટે ગ્રંથાલયના કર્મચારીઓને વિચારધારા અને તકનીકોની તાલીમ આપવી જરૂરી છે.

સંપૂર્ણ ગુણવત્તા સંચાલનએ તેના મુખ્ય હેતુઓ, તેના તત્વો, ગુણવત્તા ચક્રો અને સં.ગુ.સં. (TQM) ના લાભના સંદર્ભ સાથે સમજાવે છે. ગુણવત્તાચક્રની વિચારધારા એ સંપૂર્ણ ગુણવત્તા સંચાલન કેન્દ્ર સ્થાને હોવાથી ગુણવત્તાચક્રની વિવિધ બાબતોનો ઊંડાણપૂર્વક અભ્યાસ આ એકમમાં કરવામાં આવ્યો છે.

ગ્રંથાલય અને માહિતી કેન્દ્રો, પધ્ધતિઓ અને સેવાઓ માટે સંપૂર્ણ ગુણવત્તા સંચાલનનું તેની સુંસગતતા અને મૂલ્યો, ગુણવત્તા સુધારવાના પ્રયત્નો અને કર્મચારીઓ માટે ગુણવત્તા સુધારના કાર્યક્રમો વિકસાવવાના સંદર્ભ સાથે તેનું પરીક્ષણ કરવામાં આવેલ છે.

### 3.2 ગુણવત્તા એટલે શું? (WHAT IS QUALITY)

The Random House Dictionary વ્યક્તિ અથવા વસ્તુની ગુણવત્તાને સહજ અથવા પ્રાપ્ત કરેલ લક્ષણ તરીકે વ્યાખ્યાયિત કરે છે. જેમાં ખાસ કરીને વ્યક્તિ અથવા વસ્તુનો સ્વભાવ અને વર્તણૂક નક્કી કરવામાં આવે છે. ગુણવત્તાના સમાનાર્થી શબ્દો ગુણ, લક્ષણ, આકર્ષક ભાગ, ખાસિયત, ગુણધર્મ વગેરે છે. સામાન્ય વપરાશમાં મોટાભાગના લોકોએ ગુણવત્તા શબ્દની યથાર્થતાનો અર્થ ઘણો સાંકડો કર્યો છે. તેઓ નબળી ગુણવત્તાને ઉત્પાદનમાં ખામી જેવી કે ઉગરડા પડવા, તિરાડ પડવી, ભાગ ન હોવા અને તેવી બીજી બાબતો અથવા વ્યક્તિ તેની સામાન્ય ચાલચલગત અથવા વર્તણૂક ખામી અને તેનાથી વિરુદ્ધની વ્યક્તિ અથવા વસ્તુની આ ખાસિયતોને ગુણવત્તા સાથે જોડે છે.

જ્યારે ગુણવત્તા શબ્દ આધુનિક સંચાલનમાં વપરાય છે. તેમ છતાં, સંસ્થાઓ ગ્રાહકોની દૃષ્ટિએ જે કંઈ કરે છે તે બધાનો અર્થ ગુણવત્તા છે. જે પ્રવૃત્તિઓ ગ્રાહકોને પ્રોત્સાહિત કરશે. તેને ઉત્તમ પૈકી એક સંસ્થા તરીકે સંબોધશે. તેવી પ્રવૃત્તિઓ કે ગ્રાહકોને વધુ સંતોષ આપે છે.

બીજા શબ્દોમાં 'ગુણવત્તા' શબ્દ એ ગ્રાહકો ના સંતોષ સંદર્ભમાં સંસ્થાની સિદ્ધિનું માપન છે. ઉદાહરણ તરીકે જ્યારે કર્મચારીઓ ગ્રાહકો સાથે કરવામાં મૈત્રીપૂર્ણ અને મદદગાર નહિ હોય તો સંસ્થા તેના ગ્રાહકોને સંતોષ નહીં આપે. આ ક્રિયાને નબળી ગુણવત્તા સેવા તરીકે સંબોધવામાં આવે છે. જો ટેલિફોન કર્મચારી તાલીમ પામેલ નહિ હોય અને ગ્રાહકોના ફોન બિનકાર્યક્ષમતાથી પ્રતિભાવ આપશે તો સંસ્થા ગ્રાહકોના સંતોષ પ્રાપ્ત નહિ કરે, જો ગ્રાહકોને ખોટી રકમનું બીલ આપશે અથવા ઓર્ડર આપેલ ઉત્પાદનને ખોટી જગ્યાએ મોકલી આપશે તો પણ ગ્રાહકો ઉપર અસર પાડી શકશે નહિ. સારી અને ખામી રહિત ઉત્પાદન હોવા છતાં નબળી ગુણવત્તાવાળુ કાર્ય સંસ્થાની શાખ બગાડશે.

#### 3.2.1 ગુણવત્તાનાં પરિબલો (Factors of Quality)

ગુણવત્તાએ તેની સંપૂર્ણતામાં જોવાનો તેની ફક્ત ઉત્પાદનની ગુણવત્તા, અથવા ઉત્પાદન અથવા સેવાઓની કેટલીક બાબતો અને આ જેવી બાબતો જે સંસ્થાની પ્રવૃત્તિઓનો ભાગની રચના કરે તેવી બાબતો મર્યાદિત રીતે ન જોવાનો સૂચિતાર્થ છે. આમ છતાં, ગ્રાહકના સંતોષને કેટલાક પરિમાણો હોય છે. જેમાંથી કેટલાક આ પ્રમાણે છે.

- ◆ ઉપયોગ માટે યોગ્યતા
- ◆ વિશ્વસનીયતા - ગુણવત્તાની આયુષ્યની બાબત
- ◆ નાણાંનું મૂલ્ય
- ◆ વેચાણ પદ્ધતિની સેવાઓ અને સહાય
- ◆ પેકેજીંગ
- ◆ ગ્રાહકલક્ષી માહિતી અને તાલીમ

- ◆ નિભાવણી
- ◆ વૈવિધ્યતા
- ◆ ઝડપ અને સમયસર સેવાઓ
- ◆ તમામ સ્તરે સૌજન્યતા
- ◆ કંપનીની છાપ અને ગ્રાહકોનો આત્મવિશ્વાસ

આ તમામ પરિબલો ઉપરાંત વધારામાં જેવા કે સંસ્થાની સારી અથવા ખરાબ છાપ બાંધવા ઉમેરી શકાય તથા ગ્રાહક તરીકે તમે જોવા ઈચ્છો તે ઉમેરાય છે. ગ્રાહકોનો આત્મવિશ્વાસ એવી છાપ દ્વારા નક્કી કરવામાં આવશે કે જે સંસ્થાના ઉત્પાદનો અને સેવાઓ બજાર શાખ ઉપર મુખ્ય અસર હશે. ગ્રાહકો સાથે સંપર્કમાં હોય તેવા કર્મચારીઓની વર્તણૂક સંસ્થા ઉપર વધુ અસર પાડશે કારણ કે તે તેના ઉત્પાદનો અને સેવાઓ દ્વારા છે.

### 3.2.2 સંપૂર્ણ ગુણવત્તા અભિગમ (Total Quality Approach)

ગુણવત્તાની જરૂરિયાત અને ઉત્પાદકતાને એક બીજા સાથે ક્યારેય ઘર્ષણ ન હોય અને એકના ભોગે બીજાની પ્રાપ્તિ ન હોય. જો લોકો જ્યારે તેમનાથી થઈ શકે તેમ હોઈ તેનાથી બે ગણું કાર્ય કરે તો તેઓ ઉત્પાદકતા વધારતા નથી પણ ઉત્પાદન વધારે છે. જો તેઓ ફક્ત તે જ પ્રયત્ન વડે સુધારેલ ગુણવત્તા સાથે ઉત્પાદન કરે તો તેઓ ઉત્પાદકતા વધારે છે. તેથી ઉત્પાદકતા એ કાર્યક્ષમતાનું માપ છે. મોટા પાયે માલ ઉત્પાદન કરતા ઉદ્યોગમાં કરકસતા, પુનરાવર્તન થતા કાર્ય અથવા દુરસ્ત કરેલ એકમો, માલ સામાનનો બગાડ, ધીમા યંત્ર અને ખલેલ પહોંચવી યોગ્ય સમયે યોગ્ય સ્થળે એકમ ન હોવા, વધારે પડતી શક્તિનો વપરાશ, વિવાદ અને કર્મચારીઓને ઓછી પ્રેરણા વગેરે દ્વારા ઉત્પાદકતા ઘટાડાય છે. આ તમામ બાબતો એક યા બીજા સ્વરૂપે ગુણવત્તા સાથે સંબંધિત છે.

જો દરેક બાબતને ગુણવત્તા ઉપર કેન્દ્રિત કરવામાં આવે તો ઉત્પાદકતા તેની જાતે કાળજી લેશે. તેથી સંપૂર્ણ ગુણવત્તા અભિગમ ‘ગુણવત્તા’ શબ્દના અર્થની સામાન્ય યથાર્થતાનો વિસ્તૃત હશે.

ગુણવત્તાની બીજી ખાસિયત ગતિશીલતા છે. ગુણવત્તા માટે કોઈ નિરપેક્ષ મૂલ્ય નથી. સ્પર્ધાત્મક વિશ્વમાં સંસ્થામાં એક જ પ્રયત્ન દ્વારા ગુણવત્તા લાવવી અશક્ય છે. ઉત્પાદકનો અને સેવાઓની સુધારણા એ સ્થિરપણે અને સતત પ્રયત્નો કરવા પડશે. ફક્ત જે સંસ્થાઓ તમામ બાબતે સતત સુધારણા અંગે સતર્ક હશે તે સ્પર્ધામાં ટકી શકશે. તેથી ગુણવત્તા એ નિરપેક્ષ એકમ નથી પરંતુ તે સાપેક્ષ છે. કોઈ એક ઉત્પાદન અથવા સેવાની ગુણવત્તા માટેના માનાંકો ફક્ત ગ્રાહકો નક્કી કરતા નથી પરંતુ કામગીરી દ્વારા નક્કી કરાય છે. અંતિમ સિદ્ધિ એ સંપૂર્ણતા છે. - સંપૂર્ણ ઉત્પાદન, પૂર્ણ સેવા, પૂર્ણ પેકેજિંગ, પૂર્ણ સૂચનાઓ, પૂર્ણ સંયોજન, પૂર્ણ કર્મચારીઓ અને બીજી બાબતો તેમ છતાં પરિસ્થિતિ અચળ રીતે બદલાતી રહે છે. દરેક બાબતમાં નિરપેક્ષ સંપૂર્ણતાના સ્તર સુદી પહોંચવા માટે કોઈ અંત નથી.

સંપૂર્ણ ગુણવત્તા અભિગમનો અભ્યાસ કરીએ તે પહેલાં તાલો આપણે ટૂંકમાં તેના ઉપર ભાર આપીએ જે આજના સંચાલન વ્યવહાર (Practice) માં મૂકવામાં આવ્યો છે જે અગાઉ ન હતો.

#### ◆ તમારી પ્રગતિ ચકાસો (Self Check Exercise)

1. સંસ્થા માટે ગુણવત્તાના સૌથી અગત્યના કેટલાક લક્ષણો સમજાવો.

નોંધ : (1) નીચે આપેલી જગ્યામાં તમારો ઉત્તર લખો.

(2) આ એકમને અંતે આપેલ ઉત્તરો સાથે તમારો ઉત્તર ચકાસો.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

સંપૂર્ણ ગુણવત્તા વિચારધારા એ કુદરતી વિક્સેલ સંચાલનની વિચાર ધારા, સિદ્ધાંત અને વ્યવહાર છે. વૈજ્ઞાનિક સંચાલન જે લાંબા સમયથી સંચાલન વ્યવહારમાં પ્રમુખ સ્થાન ધરાવતી હતી. બીજા વિશ્વ યુદ્ધ પછી જ્યારે જાપાન તેના ઉદ્યોગોનું પુનઃગઠન કરી રહ્યું હતું ત્યારે તેના તરફી વધુ નોંધપાત્ર સ્વીકૃત્તિ મળી ન હતી. સંપૂર્ણ ગુણવત્તાએ ઘણી માનવીય વિચારધારા છે. તે કેટલીક નીચે દર્શાવેલ માનવીય લાગમીઓ અને વર્તણૂક ઉપર આધારિત છે.

- ◆ લોકોને સિદ્ધિની માન્યતા ઘણી અગત્યની હોય છે.
- ◆ લોકોને પોતાના અનુભવો વહેંચવા ગમે છે અને લાગે છે.
- ◆ જૂથની સિદ્ધિને જૂથને જોડવા માટેની અસર હોય છે અને ના હોવાની લાગણીનું સર્જન કરે છે.
- ◆ સફળતા સફળતાને જન્મ આપે છે. લોકો સિદ્ધિની પ્રાપ્તિ દ્વારા પ્રોત્સાહિત થાય છે અને સમાનતાની જરૂરિયાતની લાગણી અનુભવે છે અથવા તેમની ઉત્તમથી ચરિયાતા થાય છે.
- ◆ લોકોને સાંભળવા ઈચ્છે છે અને મહત્વનો અનુભવે છે.
- ◆ કોઈપણ યંત્ર અથવા ટેબલના અસ્તિત્વ જેવી લાગણી ઈચ્છતો નથી.
- ◆ દરેક વ્યક્તિ સતત સ્વ વિકાસની તક્કો અને સ્વમાન ઈચ્છે છે.
- ◆ જો તમે લોકોને માનવજાત માટે જવાબદાર તરીકે વર્તન કરશો તો તેઓ તેમની સાથે તે રીતે વર્તશો.
- ◆ આ સિદ્ધાંતો સંપૂર્ણ ગુણવત્તાની પ્રાપ્તિ માટે તદ્દન પાયાના સિદ્ધાંતો છે અને લગભગ રેઈલોરીવાદ અને વૈજ્ઞાનિક સંચાલન વિરુદ્ધ છે.

### 3.3 સંપૂર્ણ ગુણવત્તા સંચાલન (સં.ગુ.સં.)(TOTAL QUALITY MANAGEMENT)

આપણે નોંધી ચૂક્યા છીએ કે ગુણવત્તા એ સંપૂર્ણ ગુણવત્તાના સંદર્ભમાં સંસ્થા તેના ગ્રાહકની દૃષ્ટિએ જે તમામ વસ્તુઓ કરે છે તે છે જે બજારની સંભવ્યતા શક્તિ નક્કી કરે છે. આ રીતે સંપૂર્ણ ગુણવત્તા સ્પર્ધાત્મક વ્યુહનું પ્રતિનિધિત્વ કરે છે. તેથી સંપૂર્ણ ગુણવત્તાએ આત્મવિશ્વાસ અને બજારની સમગ્ર અસર સાથે સંબંધ ધરાવે છે કારણ કે તેનો વિશિષ્ટ લક્ષણો માપી શકાય છે અને પરિમાણાત્મક સાથે છે.

#### 3.3.1 ગુણવત્તા સંચાલનનો અભિગમ (The TQM Concept)

સંપૂર્ણ ગુણવત્તા સંચાલન એ તાત્કાલિક વિચારધારા છે તકનીક નથી તે બે મૂળભૂત અભિગમ (વિચારધારાઓ) ગુણવત્તા નિયંત્રણ અને કર્મચારીઓની ભાગીદારી ઉપર આધારિત છે. આ અભિગમ દ્વારા સંચાલનના સિદ્ધાંતો જેવા કે જેવા કે હેતુલક્ષી સંચાલન (Management by Objectives), ગુણવત્તાચક્ર, વ્યુહાત્મક આયોજન વગેરે. આ અભિગમ સમજવા પહેલાં આ અભિગમની રચના કરતા મણ શબ્દો સંપૂર્ણ, ગુણવત્તા અને સંચાલન પ્રથમ સમજવા જરૂરી છે.

- ◆ **સંપૂર્ણ (Total) :** સંસ્થા સાથે સંકળાયેલ દરેક વ્યક્તિનો સંસ્થા દ્વારા અપાતી સેવાઓ અને ઉત્પાદનોની ગુણવત્તાના સર્જન અને જાળવણીમાં સમાવેશ થાય છે. તે આંતરક્રિયાવાળા જટિલ પ્રશ્નો સાથે કાર્ય પાર પાડવા તમામ સ્તરે દરેકનો અને દરેક મુખ્ય પ્રશ્નોનો સંબંધ ધરાવતાનો સમાવેશ કરવા માટેનું વિસ્તૃત સાધન (રીત/રસ્તો) છે.
- ◆ **ગુણવત્તા (Quality) :** સંસ્થા વ્યક્તિગત અથવા સામૂહિક ક્રિયાઓ દ્વારા સૌથી ઓછા ખર્ચે અને પ્રથમવાર અને દરેકવાર ગ્રાહકોની (સર્વ સંમત થયેલ) જરૂરિયાતો પહોંચી વળવા ધ્યાન કેન્દ્રિત કરે છે. પરિણામે ગ્રાહકોની ગ્રાહ્યતા ઓળખી કાઢે છે તે ગુણવત્તા છે. તેથી સંપૂર્ણ ગુણવત્તા એ હકીકતનો સંદર્ભ આપે છે કે કેટલીક જરૂરિયાતો અથવા તમામ વસ્તુઓ માટેના નિર્ધારિત કરેલ માનાંકો અનુસાર ગુણવત્તા પ્રાપ્ત કરવા તમામ સ્તરે સમાવેશ થતા દરેક વ્યક્તિઓ જે કંઈ કરે છે તે.
- ◆ **સંચાલન (Management) :** જ્યારે પધ્ધતિનું સંચાલન કરવામાં આવે ત્યારે સતત સુધારણા ઉપર ભાર મૂકવો જોઈએ નહિ કે ઝડપથી નક્કી કરી દેવામાં. ફક્ત ત્યારે સંપૂર્ણ ગુણવત્તા પ્રાપ્ત કરી શકાય છે. આ માટે સંસ્થામાં દરેક વ્યક્તિએ તેને પોતાને કરવાના કાર્યોના સંચાલન માટે જવાબદાર ગણવો જરૂરી છે. સં.ગુ.સં. (TQM) સમીક્ષા ગુણવત્તા સંચાલન માટે સમગ્ર પધ્ધતિઓની સમીક્ષાનું વર્ણન કરે છે. (દોરે છે). સં.ગુ.સં. નું નિર્માણ સંસ્થા એક

આંતરક્રિયા ધરાવતું પ્રત્યાયન અને નિયંત્રણ નેટવર્ક છે તેના વિચારોને આધારે કરવામાં આવે છે.

### 3.3.2 ગુણવત્તા નિષ્ણાતો (Quality Gurus)

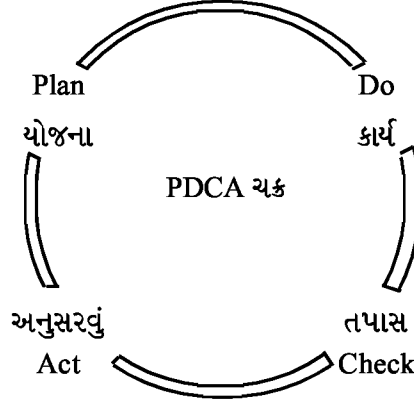
ગુણવત્તા સંચાલન સ્વીકારવામાં જાપાનીઝ લોકો અગ્રેસર હતા. બીજા વિશ્વ યુદ્ધ પછી તેમણે અર્થતંત્રની પુનઃ મેળવણી (મજબૂત કરવા) અને વિસ્તરણ માટે સમગ્ર રાષ્ટ્રને હંકાર્યું. પરિણામે 1970 ના દાયકામાં ઉત્પાદન ક્ષેત્રોમાં ગુણવત્તા મેળવવામાં તેઓ નિષ્ણાત હતા. તેમ છતાં તેઓ તે જ રીતે સંચાલનમાં ગુણવત્તા પ્રાપ્ત કરવા આગળ વધ્યા. તેમણે ઉત્પાદનમાં સ્પર્ધાત્મકતામાંથી ગુણવત્તા સ્પર્ધાત્મકતામાં ધ્યાન કેન્દ્રિત કર્યું.

જો કે જાપાનના લોકો ગુણવત્તા અભિગમ સ્વીકારવામાં પ્રથમ હતા પરંતુ મૂળ વિચારક અમેરિકન હતા. સંપૂર્ણ ગુણવત્તા સંચાલન અભિગમમાં પ્રદાન આપનાર મુખ્ય આ પ્રમાણે હતા. ડબલ્યુ. એડવર્ડ ડેમીંગ, જોસેફ એમ જુરાન અને ફીલીપ બી. ફોસ્બી અન્ય પ્રદાન આપનાર અગત્યના નિષ્ણાતો ફેંગેન બમ, ઈશીકાવા, તમુચી અને શિગઓ શિંગો છે

◆ ડબલ્યુ એડવર્ડ ડેમીંગ :- ડેમીંગે તેમનું ગુણવત્તા ઉપરનું કાર્ય 1940 ના દાયકામાં શરૂ કર્યું હતું. ડબલ્યુ એ શેવર્ટના નિયંત્રણ નકશા (ચાર્ટ) ઉપરના કાર્ય એ તેમને પદ્ધતિમાં રહેલી પરિવર્તનશીલતાના કારણોના માપનના સાધન તરીકે આંકડાકીય નિયંત્રણ પ્રક્રિયાનો નકશો (Statistical Process Control) વિકસાવવા પ્રભાવિત કર્યા તેમણે સમસ્યાઓના નિવારણ અર્થે પદ્ધતિસરના અભિગમ તરીકે PDCA (Plan - યોજના, Do- કાર્ય, Check - તપાસ અને Act અનુસરો) ચક્રની રચના કરી. ડેમીંગનું PDCA ચક્ર સંચાલકો સંસ્થાના ગુણવત્તા સુધારવાના આરંભકોમાં (initiators) ઊંડાણપૂર્વક સમાવેશ થવાની (ભાગ લેવાની) જરૂરિયાત ઉપર ભાર આપે છે. તેમના મત પ્રમાણે આ ચારેય ઘટકો યોજના, કાર્ય, તપાસ અને અનુસરો અગત્યના છે. આ પૈકી કોઈને પણ અવગણવાથી તે પ્રશ્નો ઉપસ્થિત કરશે. તેમ છતાં, આ પ્રક્રિયા ફક્ત સંસ્થાના આંતરિક કાર્ય પૂરતી મર્યાદિત છે. ડેમીંગ સંચાલનના વિવેચક હતા અને તેઓ માનતા હતા કે તેઓ મૂળભૂત રીતે ગુણવત્તાના પ્રશ્નો માટે જવાબદાર છે. તેમણે ગુણવત્તાયુક્ત સંચાલન માટે નીચેના 14 સૂત્રો (POINTS) સૂચવ્યા છે જે ગ્રંથાલયો અને માહિતી કેન્દ્રોમાં વધુ પ્રાયોજિત કરી શકાય તેમ છે.

1. હેતુની સાતત્યતાનું સર્જન કરો.
2. ધંધો કરવાનું નવું તત્વજ્ઞાન સ્વીકારો
3. તપાસ કરવા (Inspection) ઉપર આધારિત રહેવાનું બંધ
4. ફક્ત હિંમત ઉપર ધંધાનો ભાર આપવાનું બંધ કરો
5. ઉત્પાદનો અને સેવાઓને સતત સુધારવા મહત્વ આપો.
6. નોકરી અંગેની તાલીમ અને શિક્ષણને દાખલ કરો
7. નિરીક્ષણ કરવાને બદલે સારું કાર્ય કરવા કર્મચારીઓને મદદરૂપ થવા નેતૃત્વ પુરું પાડો.
8. ભયને દૂર ધકેલી કાઢો જેથી તમામ સલામતી અનુભવશે અને અસરકારક રીતે કાર્ય કરશે.
9. વિભાગો વચ્ચેના અવરોધકો તોડી નાંખો અને તેમની વચ્ચે સહકારને પ્રોત્સાહન પુરું પાડો.
10. પ્રોત્સાહનો, સૂત્રો, કર્મચારીઓને કાર્ય કરવાના લક્ષ્યાંકોનો ઉપયોગ કરવાનું બંધ કરો.
11. સિદ્ધિઓ પ્રાપ્ત કરવા માટે કામ કરવાના ધોરણો ભાગે આવતો સંખ્યાત્મક હિસ્સો, હેતુલક્ષી સંચાલન વગેરે દૂર કરો. તેને બદલે સતત સુધારો પ્રાપ્ત કરવા આંકડાશાસ્ત્રીય પદ્ધતિઓ અને નેતૃત્વ દાખલ કરો.
12. અવરોધકો દૂર કરો અને સાધનો અને પદ્ધતિઓ પૂરી પાડો જે કાર્ય પ્રાપ્તોદિત કરશે અને કામદારોને કાર્ય કરવાનું ગૌરવ પુરું પાડશે.

13. સ્વ - સુધારણા માટે શિક્ષક અને તાલીમ કાર્યક્રમથી ઉત્સાહ વધારો.  
14. ગુણવત્તા તરફ પ્રતિબદ્ધતા માટે સંસ્થામાં કાર્ય કરતા દરેકનો સમાવેશ કરો.



આકૃતિ 3.1 ડેમીંગનું PDCA ચક્ર

◆ જોસેફ એમ. જુરાન

જુરાન ડેમીંગના સમકાલીન હતા અને તેમણે જાપાનમાં કામ પણ કર્યું અને ત્યાં સન્માન પણ પ્રાપ્ત કર્યું હતું. જુરાનના મત પ્રમાણે 'ગુણવત્તા એ ઉપયોગ માટેની યોગ્યતા છે'. અને ગુણવત્તા પ્રાપ્ત કરવા માટે સંચાલકોની ભૂમિકા ઉપર ભાર આપે છે. તેઓ ગુણવત્તા પ્રાપ્ત કરવા સંચાલન, પ્રત્યાયન અને માનવ સંસાધન એ ચાવીરૂપ બાબતો છે તેના ઉપર ભાર આપનાર પ્રથમ વ્યક્તિ હતા. તેમના મત પ્રમાણે ગુણવત્તાનું સંચાલન ત્રણ સંચાલકીય પ્રક્રિયાઓ આયોજન, નિયંત્રણ (Control) અને સુધારણા દ્વારા કરવામાં આવે છે. આ બાબતને આધારે તેઓ એ જુરાનની સાહિત્ય ત્રિપુટી (Juran's Trilogy) - ગુણવત્તા - આયોજન, ગુણવત્તા નિયંત્રણ અને ગુણવત્તા સુધારણા વિકસાવી તેનો ઉલ્લેખ કર્યો છે.

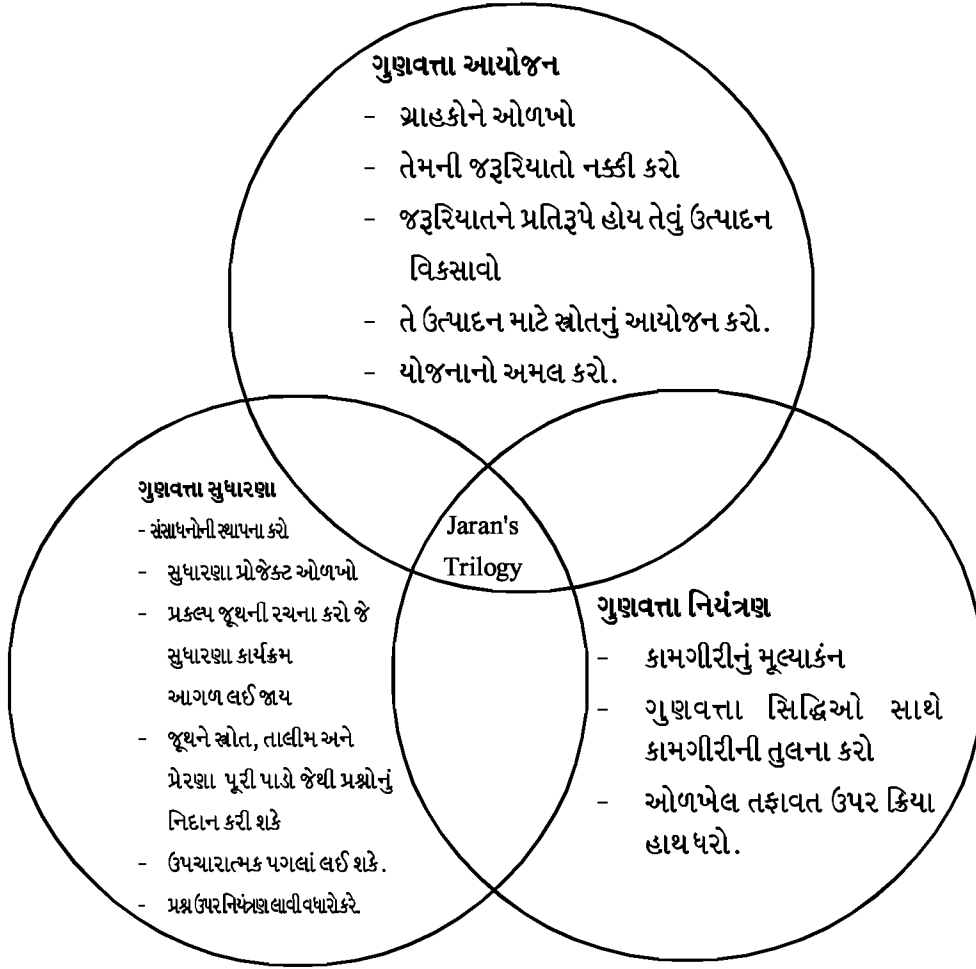
◆ ફિલિપ બી. કોસ્લી

કોસ્લી ગુણવત્તા અંગેના સમગ્ર વિચારો પૂરા પાડે છે. તેના તત્વજ્ઞાનનું મૂળ ગુણવત્તા સંચાલનના નીચેના પાંચ નિરપેક્ષમાં મળી શકે છે.

- ◆ ગુણવત્તાના અર્થ જરૂરિયાતને અનુમોદન આપવું સુરુચિને નહિં.
- ◆ ગુણવત્તાના પ્રશ્ન જેવી બીજી કોઈ વસ્તુ નથી.
- ◆ પ્રથમ વખતે દરેક વસ્તુ કરવી હંમેશા સસ્તી હોય છે.
- ◆ કામગીરીનું માપન એ ફક્ત ગુણવત્તાની કિંમત છે અને
- ◆ કામગીરીનો માનાંક એ શૂન્ય ખામી છે.

તેણે અટકાવવા ઉપર અને શૂન્ય ખામીએ કામગીરીના માનાંક તરીકે ભાર મૂક્યો છે. તેણે સંસ્થામાં ગુણવત્તા કાર્યક્રમના અમલીકરણ માટેના 14 સોપાન દર્શાવ્યા છે. આ 14 સોપાનો ને કાર્યાન્વિત કરવા તેણે સંખ્યાબંધ તકનીકો જેવી કે પરિપક્વ ગુણવત્તા યોજના, કેટલાક કાર્યક્રમ બનાવવા, સંચાલન શૈલીનું મૂલ્યાંકન, ગુણવત્તા રસી વગેરે. કોસ્લીના 14 સોપાન આ પ્રમાણે છે.

- ◆ સંચાલકોની પ્રતિબદ્ધતા
- ◆ ગુણવત્તા સુધારણા, જૂથની રચના કરવી



### આકૃતિ 3.2 જુરાનની સાહિત્યિક ત્રિપુટી

- ◆ ગુણવત્તાના માપન નક્કી કરવા
- ◆ ગુણવત્તાની કિંમતનું મૂલ્યાંકન
- ◆ ગુણવત્તાની અવગતતા
- ◆ સુધારાત્મક ક્રિયા
- ◆ હંગામી સમિતિઓ અને શૂન્ય ખામી કાર્યક્રમ
- ◆ સુપરવાઝર (નિરીક્ષકો) અને વ્યવસ્થાપકોને તાલિમ
- ◆ શૂન્ય ખામી દિવસ
- ◆ સિદ્ધિઓ નક્કી કરવી
- ◆ ભૂલના કારણ દૂર કરવા
- ◆ માન્યતા
- ◆ ગુણવત્તા પરિષદ
- ◆ તે ઉપર ફરી કરો
- ◆ આરમન્ડ વી. ફેગેનબમ :

ફેગેનબમનું મુખ્ય પ્રદાન સંપૂર્ણ ગુણવત્તા નિયંત્રણ તરફ હતું. આ પદને પાછળથી સંપૂર્ણ ગુણવત્તા સંચાલન તરીકે બદલવામાં આવ્યું. તેમના મત પ્રમાણે ગુણવત્તા નિયંત્રણ માટેના ચાર સોપાન આ પ્રમાણે છે.

- ◆ ગુણવત્તાના ધોરણો/માનાંકો નક્કી કરવા.
- ◆ માનાંકોને અપાતા અનુમોદનની પ્રશંસા કરવી

- ◆ જ્યારે માનાંકો ન મેળવી શકાય અને વિષયાંતર થાય ત્યારે અનુરૂપ પગલાં લેવા
- ◆ સતર સુધારા માટે યોજના

તે સંપૂર્ણ ગુણવત્તા નિયંત્રણ માટે નીચેના 10 માનદંડ સૂચવે છે.

- ◆ ગુણવત્તા એ કંપની પ્રમાણે જુદી પ્રક્રિયા હોવી જોઈએ
- ◆ ગ્રાહકો જે ગ્રહણ કરે તે ગુણવત્તા છે.
- ◆ ગુણવત્તા અને કિંમત સાથે જાય છે અને તેઓ વિરોધી નથી.
- ◆ ગુણવત્તા માટે વ્યક્તિગત અને સામૂહિક બંને પ્રયત્નો જરૂરી છે.
- ◆ ગુણવત્તા એ સંચાલન કરવાની રીત છે
- ◆ ગુણવત્તા અને આરંભક (નવી શરૂઆત) બંને એકબીજા ઉપર આધારિત છે.
- ◆ ગુણવત્તા એ એક નીતિ છે.
- ◆ ગુણવત્તા એ સતત સુધારો કરવાનો કાર્યક્રમ છે.
- ◆ ગુણવત્તા એ સૌથી અસરકારક કિંમત છે અને ઉત્પાદકના માટે સૌથી ઓછા મૂડી રોકાણનો માર્ગ છે.
- ◆ ગુણવત્તાને ગ્રાહકો અને વિકેતાઓને જોડતી સંપૂર્ણ પદ્ધતિ તરીકે અમલ કરવો જરૂરી છે.

#### ◆ કાઓરું ઈશીકાવા :

ઈશીકાવા એ કંપની પ્રમાણે સ્તંભાકાર અને ક્ષિતિજ સમાંતર સહકારનો કંપની પ્રમાણે સમાવેશ કરવાની જરૂરિયાત ઉપર ભાર આપે છે. તે ગુણવત્તા નિયંત્રણ ચક્ર દ્વારા સમસ્યા નિવારણમાં લોકોની ભાગીદારીના મહત્વ ઉપર ભાર મૂકે છે. તેણે ડેર્મીંગ, જુરાન, કોસ્બી અને ફેગેનબમના વિચારોને સંયુક્ત કર્યા અને ગુણવત્તા નિયંત્રણના હેતુ માટે માહિતી એકત્રીકરણ અને પૃથક્કરણ માટે સાત આંકડાશાસ્ત્રીય સાધનો સૂચવ્યાં. આ સાત સાધનો આ પ્રમાણે છે. હિસ્ટોગ્રામ, કારતા અને અસર આલેખ (જે ફિશબોન અને ઈશીકાવા આલેખ તરીકે પણ ઓળખાય છે) તપાસ પત્રક, પેરેટો આલેખ, નિયંત્રણ નકશો, વિખરાયેલ બિંદુ આલેખ (Scatter Diagram) અને ફ્લો ચાર્ટ.

#### ◆ શિંગો શિંગો

શિંગોએ પોતાનું શૂન્ય ખામી પોકે-પોકે અથવા ખામી=0 નું દ્રષ્ટિબિંદુ પુરું પાડેલ છે. તેણે સૂચવ્યું હતું કે ઉત્પાદનના શરૂઆતના તબક્કે ભૂલ થવાના સ્ત્રોત ઓળખી કાઢવા જોઈએ, અને તે થવાના (ભૂલ થવાના) નિર્ણાયક બિંદુએ તેને થતી અટકાવવા નિયમિત દેખરેખ અવશ્ય રાખવી જોઈએ. જો ભૂલ જોવા મળે તો આ ભૂલોનું કારણ ઓળખી કાઢવું જોઈએ અને તુરંત જ તેને દૂર કરવું જોઈએ.

#### ◆ ગેનીચી તગુચી

ગેનીચી તગુચીએ તેના જીવન પર્યન્ત ઘણું પ્રદાન કર્યું. તેના કેટલાક મહત્વના પ્રદાન કદાચ ગુણવત્તા નિયંત્રણ ક્ષેત્રમાં હતા. ગુણવત્તા સુધારણાના ક્ષેત્ર માટે તેણે કરેલ પ્રદાનમાં મુખ્ય પ્રદાન નીચે પ્રમાણે છે.

- ◆ નુકસાનનું કાર્ય : તગુચીએ જ્યારે ઉત્પાદનની ગુણવત્તા ઘટે ત્યારે ગ્રાહકોની ગ્રાહ્યતાની ગ્રાહ્યતાના મૂલ્યોમાં થતો ઘટાડો નક્કી કરવાનું સૂત્ર વિકસાવ્યું. તગુચી એ ગુણવત્તાની તુલના કિંમત સાથે કરનાર સૌ પ્રથમ વ્યક્તિ હતા.
- ◆ વિકર્ણ રેખા અને સુરેખ ગ્રાફ : તગુચીએ કિંમત ઉપર અસર કરતી રીતથી આડે રસ્તે લઈ જનાર બાહ્ય પરિબળો અથવા પ્રદૂષણને છૂટા પાડવા વિકર્ણ રેખાનો ઉપયોગ કરવાની રીત વિકસાવી.
- ◆ તંદુરસ્તી : તગુચી બિનનિયંત્રિત બાહ્ય અસરોને ધ્યાનમાં લીધા સિવાય પ્રક્રિયા અને ઉત્પાદન કાર્ય કરવાની ક્ષમતાને તંદુરસ્તીનો સંદર્ભ આપે છે. તે ઘણી કંપનીઓની પ્રક્રિયા અને ઉત્પાદનમાં આગેવાનો હતો. જે બિનનિયંત્રિત પરિબળોને ધ્યાનમાં લીધા સિવાય એકસૂત્રતા જાળવતી હતી.



### 3.3.3 મુખ્ય હેતુઓ (Principal Objectives) :

જે સંસ્થા સંપૂર્ણ ગુણવત્તાની તાત્વિક વિચારધારા અને સિદ્ધાંતો સ્વીકાર છે તેને તેના પોતાના વિશિષ્ટ સિદ્ધાંતો ઉપરાંત વધારાના થોડાક સામાન્ય/મુખ્ય હેતુઓ દ્વારા માર્ગદર્શન મળે છે. તે આ પ્રમાણે છે.

- ◆ સંસ્થાનો સતત સુધારો જે અન્ય સ્પર્ધકના તે સુધારા જેટલો અથવા તેનાથી વધુ હોવો જોઈએ.
- ◆ કિંમતમાં સતત અને સખતાઈથી ઘટાડો
- ◆ ગુણવત્તા સતત અને સખતાઈથી સુધારો.
- ◆ સંપૂર્ણ સહભાગીતા અર્થાત્ એવી સંસ્થાનું સર્જન કરવું જ્યાં દરેક વ્યક્તિ તેના ક્ષેત્રની પ્રવૃત્તિમાં સંસ્થાને ઉત્તમ બનાવવા તરફી કાર્ય કરી રહ્યો હોય છે અને વિશ્વની પ્રથમ વર્ગની સંસ્થામાં પ્રાપ્ત કરવાની અને તેમાં કામ કરવાની સહજવૃત્તિ ઉપર તે મૂડીકરણ કરે છે.

#### ◆ સતત સુધારો :

કોઈપણ સંસ્થા તેની પ્રગતીશીલ, સુધારેલ પ્રવૃત્તિઓ જે ચોક્કસ રીતે સતુત્ય અને પ્રોત્સાહિત કરાય છે તેના માટે કુદરતી/સહજતાથી અને તર્કગ્રાહ્ય ગૌરવ લેશે. તેમ છતાં, સંસ્થા માટે સમજવું અગત્યનું છે કે આ સુધારા તેના સ્પર્ધકોના સંબંધમાં કેવી રીતે અસરકારક બન્યા.

કોઈપણ સંસ્થાની ગુણવત્તા સુધારાની પ્રક્રિયા નીચે પ્રમાણેની ક્ષમતા ઉપર આધાર રાખે છે.

- ◆ સ્પર્ધકોના ગુણવત્તા સુધારણા કાર્યક્રમ જેની સામે સમયસર લડત આપવા માટે તેની ઉપર સતત તકેદારી રાખો.
- ◆ સુધારોનો દર સ્પર્ધકો સાથેના સંબંધમાં માપો જે ફક્ત સારા (ઉત્પાદનો) બનાવવા માટે જ નહિ પરંતુ તે ઘણો અગત્યનો છે.
- ◆ સ્પર્ધકોની ગુણવત્તા સુધારા વિશેની માહિતી ગુપ્ત બાતમીદાર વ્યાપારિક તંત્ર દ્વારા પ્રાપ્ત કરો.
- ◆ બજારમાં ઉત્તમ સ્પર્ધક બની રહેવા માટે ગુણવત્તા સુધારણા પ્રક્રિયાનું નિયમન કરો.

#### ◆ સતત અને કિંમતમાં સખત ઘટાડો અને ગુણવત્તા સુધારણા. સતત અને કિંમતમાં સુધારો આ બંનેને એકબીજાના વિરોધાર્થી તરીકે બંનેની પ્રાપ્તિ સંદર્ભમાં.

કિંમતમાં ઘટાડો અને ગુણવત્તામાં સુધારો આ બંનેની પ્રાપ્તિના સંદર્ભમાં આ બંનેને એકબીજાના વિરોધી તરીકે જોવા ન જોઈએ. આ પ્રકારનો વિરોધાભાસ કેટલીકવાર 'ગુણવત્તા' શબ્દ ફક્ત ઉત્પાદન અથવા સેવાની વિશિષ્ટતાનો સંદર્ભ આપતો નથી પરંતુ જરૂરી ગુણવત્તા પ્રાપ્ત કરવા માટે જે પ્રક્રિયા કરવામાં આવેલ હોય તેનો પણ સંદર્ભ આપે છે. પ્રતિષ્ઠિત ઉદ્યોગગૃહો (સંસ્થા) દરેક વસ્તુઓ સારી રીતે ગોઠવેલ હોય છે. (નક્કી કરેલ હોય છે) જેવી કે એક સરખો નિવેશ પ્રવાહ, બંધ રાખવા, અટકી અટકીને ચાલુ કરવું, વસ્તુને ફરીથી બનાવવી વગેરે સિવાયની ચોક્કસાઈવાળી પ્રક્રિયા થવી, તેમના કાર્ય માટે યોગ્ય તાલીમ પામેલ કર્મચારીઓ અને ગ્રાહકો તેમનો પુરવઠો સમયસર નિયમિત મેળવે વગેરે. આ પરિસ્થિતિમાં બંનેના વિશ્વમાં અર્થાત્ સારી ગુણવત્તા અને નીચી કિંમત પ્રાપ્ત કરી શકાય છે. તેમ છતાં, તે બાબત સ્પષ્ટ થવી જોઈએ કે આ આદર્શ અભિગમ છે.

- ◆ સંપૂર્ણ ભાગીદારી : ગુણવત્તાની વર્તણૂક બાબત એ સંસ્થાના સ્તંભાકારે જોતાં ઉપરથી નીચે સુધી, સમક્ષિતિજ રેખા તેમજ વિકર્ણ રેખાના દરેક સ્તરના દરેક કર્મચારી - કોઈ પણ જાતનો મોભો, સ્થાન કે નિયંત્રક કર્મચારીના ભેદભાવ સિવાયની સંપૂર્ણ ભાગીદારી છે.

ગુણવત્તા અભિગમને બે વિભિન્ન સમૂહમાં ભેદ પાડી શકાય છે. (1) ગુણવત્તાની સખત અથવા તાર્કિક બાબત જે પધ્ધતિઓ, પ્રક્રિયા, સંયોજન, માપ, ગણતરીઓ, સમસ્યા નિવારણના સાધનો વગેરેનો સમાવેશ કરે છે (2) વર્તણૂક બાબત જે યાંત્રિકીયતા બાબત કરતાં વિભિન્ન બાબત છે. આ બંને કક્ષાઓ (સમૂહો) માંથી કોઈપણ પોતાની રીતે સંપૂર્ણ ગુણવત્તાની ભાગ્યે જ સફળતા મેળવી શકે છે. તેથી સંપૂર્ણ ગુણવત્તાને બંને બાબતોની સરખી સમજ, મૂલવણી અને પ્રાયોજિતતાની જરૂર છે.

જ્યારે વૈજ્ઞાનિક સંચાલન ગુણવત્તાની તાર્કિક બાબતને ગૌણ મહત્વ પ્રદાન કરે છે. વર્તણૂક બાબત સંપૂર્ણ ગુણવત્તા સંચાલનની માનવીય સમાવેશતાની રચના કરે છે. માન્યતાઓને આધારે શોધી કાઢવામાં આવ્યું છે કે લોકો જ્યારે તેમના કામમાં આનંદ મેળવે અંદરો અંદર વિશ્વાસથી તેમના સહકર્મચારીઓથી સંબંધો કેળવે અને માન આપે ત્યારે તેમના ઉત્તમ પરિણામો લાવે છે. તેઓ સંસ્થામાં વિશ્વાસ પ્રદર્શિત કરે છે અને તેમની નોકરીની તકોને સ્વવિકાસ પુરો પાડનાર તરીકે તેમની સંસ્થા નોકરી કરવા માટે સૌથી ઉત્તમ છે તેવી લાગણી સાથે જુએ છે. આ રીતે સંપૂર્ણ ગુણવત્તા સંસ્થામાં દરેક વ્યક્તિ સંસ્થાને તેના ધંધામાં ઉત્તમ બનાવવા તરફ કામ કરે છે.

◆ તમારી પ્રગતિ ચકાસો : (Self Check Exercises)

(2) સંપૂર્ણ ગુણવત્તા સંચાલનના મુખ્ય હેતુઓ દર્શાવો

- નોંધ : (1) નીચે આપેલી જગ્યામાં તમારો ઉત્તરો લખો  
(2) આ એકમને અંતે આપેલ ઉત્તરો સાથે તમારો જવાબ ચકાસો.

**3.4 ગુણવત્તા વર્તુળો (QUALITY CIRCLES)**

ભાગ લેનાર સભ્યોનું સંચાલન સંસ્થાની સિદ્ધિઓની પ્રાપ્તિ માટે કર્મચારીઓને તેમાં સમાવેશ કરવા માટે સાધનો અને કાર્ય પ્રક્રિયાનું માળખું ગોઠવે છે. સૌથી અસરકારક સાધનો પૈકીની એક તકનીક એ ગુણવત્તા વર્તુળો છે જે વ્યક્તિગત સમાવેશતાને દૂર કરી જૂથ ભાગીદારીને સ્થાન આપે છે. ગુણવત્તા વર્તુળોનો અભિગમ એ સં.ગુ.અં. (TQM) ના કેન્દ્ર સ્થાને છે. જે સ્થાનની લક્ષ્યાર્કિત સિદ્ધિઓની પ્રાપ્તિમાં સંપૂર્ણ ભાગીદારીની ખાત્રી આપે છે.

ગુણવત્તા વર્તુળ એ ત્રણ થી બાર વચ્ચેના સભ્યોનો નાનો સમૂહ છે. જે એક જ અથવા સમાન કાર્ય સ્વૈચ્છિક રીતે કરે છે, દર અઠવાડિયે નિયમિત રીતે એક કલાક, વેતન ચૂકવવામાં આવતા સમયમાં સામાન્ય રીતે તેમના પોતાના નિરીક્ષકના નેતૃત્વમાં મળે છે. તેમના કાર્યના કેટલાક પ્રશ્નો અલગ તારવી, તેનું પૃથક્કરણ કરી ઉકેલ મેળવે છે સંચાલકો તેની સમક્ષ ભલામણો રજૂ કરે છે અને જ્યાં શક્ય હોય ત્યાં તેમની જાતે ઉકેલનું અમલીકરણ કરે છે.

ઉપરની વ્યાખ્યાની નોંધ પાત્ર રજૂઆતો આ પ્રમાણે છે.

- (અ) એક જ સરખું કાર્ય કરતા હોય તેવો નાનો સમૂહ અથવા લોકો
- (બ) ત્રણથી બાર વ્યક્તિઓની વચ્ચે
- (ક) સ્વૈચ્છિક રીતે સાથે મળવું
- (ડ) દર અઠવાડિયે નિયમિત રીતે લગભગ એક કલાક મળવું
- (ઈ) વેતન ચૂકવવામાં આવતા સમયમાં મળવું.
- (ઉ) તેમના પોતાના નિરીક્ષકના નેતૃત્વ નીચે
- (એ) તેમના કાર્યમાંના પ્રશ્નો ઓળખવા, પૃથક્કરણ કરવું અને ઉકેલ મેળવવો
- (ઐ) સંચાલકો સમક્ષ ઉકેલ રજૂ કરવો
- (ઓ) આપ મેળે ઉકેલોનું અમલીકરણ કરવું.

◆ એક નાનો સમૂહ : વર્તુળ વધતે ઘટતે અંશે એક જ સંવર્ગ, સામાન્ય રીતે એક જ કાર્ય ક્ષેત્રના લોકો ધરાવતું હોવું જોઈએ. તેઓ સામાન્ય રીતે એક જ સરખી શૈક્ષણિક પાશ્ચાદ્ ભૂમિકા ધરાવતા હોવા જોઈએ. એક જ સરખી ટેકનીકલ ભાષાનો ઉપયોગ કરવા હોવો જોઈએ, અને કોઈ પણ સભ્યને કોઈપણ રીતે અન્યની હાજરીથી નિષેધ ન હોવો જોઈએ. અપવાદરૂપ સંજોગોમાં આ અગત્યની જરૂરિયાતમાં ફેરફાર સ્વીકારી શકાય છે. ઉદાહરણ તરીકે વિશિષ્ટ પ્રકલ્પ (પ્રોજેક્ટ) માં જ્યારે નિષ્ણાંતની સલાહ અથવા માર્ગદર્શન માટે નિષ્ણાંત વ્યક્તિને આમંત્રણ આપવું.

◆ ત્રણથી બાર વ્યક્તિઓની વચ્ચે : વર્તુળનું કદ, વર્તુળ જૂથ છે સમિતિ નહિ તેની ખાત્રી કરાવાય તેટલું હોવું જોઈએ. જૂથએ ચોક્કસપણે વિભાગીય વર્તુળ છે, તેમના કાર્યક્ષેત્રના ચુંનદા વ્યક્તિઓનું જૂથ નથી. ભાગ લેતા દરેક સભ્યને ભાગ લેવામાં સુવિધા પૂરી પાડવા વર્તુળને કદ નાનું હોય છે. જૂથના દરેક સભ્યને સૂચનો કરવા અને વર્તુળમા પ્રકલ્પો

(યોજનાઓ) ઉપર નિબાલસતાથી વિચારો વ્યક્ત કરવા પ્રોત્સાહિત કરવા જોઈએ.

- ◆ **સ્વૈચ્છિક રીતે સાથે મળવું :** આ બાબતનો અર્થ એ છે કે ગુણવત્તા વર્તુળની મીટીંગમાં સભ્યો હાજર રહે છે અને કોઈપણ પ્રકાર ફરજિયાતપણા સિવાય તેમની સંકલ્પશક્તિ પ્રમાણે સહયોગ આપે છે. વ્યક્તિઓ જોડાવા અને છોડી દેવા મુક્ત હોય છે. જો વ્યક્તિ વર્તુળમાં જોડાય અને ત્યારબાદ તે છોડી દેવાનું પસંદ કરે, તો કોઈપણ પ્રકારનું દબાણ, વિધિવત્ તપાસ અથવા પરસ્પર આક્ષેપ હોવા ન જોઈએ. વ્યક્તિને છોડી દેવા માટેના તેના/તેણીની કારણો વ્યક્ત કરવા કહી શકાય. જો મિત્રતા ભાવે અલગ તારવી કાઢવામાં આવેલ કોઈ પ્રશ્ન ન હોય તો, જો તે/તેણીની જૂથમાં પરત આવવા પસંદ કરે તો આવી શકે છે.
- ◆ **નિયમિત મળવું :** નિયમિત મળવાથી સભાના દિવસની ટેવ પડશે જે સભ્યોના મનમાં ટૂંક સમયમાં જોડાઈ જશે અને સભ્યો હાજર રહેવા ભૂલી જવાનું ઘણું ઓછું થશે. સભાનો સમય સ્થિતિ સ્થાપક અને ચર્ચા કરવાના મુદ્દાના પ્રમાણસર હોવો જોઈએ. સામાન્ય રીતે વર્તુળો સામાની નોંધ રાખતા નથી. તેઓ સીધી રીતે કામ કરવા જોડાય છે. અનુભવ ઉપરની જણાયું છે કે એક કલાક કરતાં વધુ હોય તેવી વધુ કાર્ય થાય છે.
- ◆ **વેતન ચૂકવવામાં આવતા સમયમાં :** સંસ્થાના કર્મચારી સભ્યોને સોંપાયેલ કાર્યના ભાગ તરીકે સભાઓ હોય છે અને સભ્યની કાર્યાત્મક ફરજ તરીકે માન્યતા અપાય છે. આ બાબતમાં ફરજ ચૂકવતા વધારાનું કંઈ જ નથી.
- ◆ **નેતૃત્વ :** વર્તુળ શુદ્ધતાથી કાર્ય સંબંધી પ્રશ્નોને લગતુ હોય છે તેથી નિરીક્ષક જૂથને દોરવણી આપવા માટે યોગ્ય વ્યક્તિ છે, તેમ છતાં, જૂથની એકવાર રચના થઈ જાય પછી સભ્યોને તુરંત જ લાગશે કે નેતૃત્વ ચર્ચાની કોઈપણ બાબતને ક્યારેય અવરોધક નથી. નિર્ણય કરવાની પ્રક્રિયા એ સંપૂર્ણ લોકશાહી હોય છે. કોઈનો પણ અભિપ્રાય અન્ય બીજાના અભિપ્રાય કરતાં વધુ અથવા ઓછો નથી.
- ◆ **પ્રશ્નો ઓળખવા, પૃથક્કરણ કરવું અને ઉકેલવા :** વ્યાખ્યાના આ ભાગ વિષેનું ચાવીરૂપ બિંદુએ હકીકત છે કે વર્તુળો તેમના કાર્યક્ષેત્રના તેમના કાર્યક્ષેત્રના તેમના પ્રશ્નો ઓળખે છે. સભ્યો તેમની મજબૂતાઈ અને સંતોષ મેળવે તે ગુણવત્તા વર્તુળની બાબત છે. તેઓ તેમના કાર્યનું જોડાણો બીજાના કાર્યો સાથે હોઈ શકે તે ધ્યાનમાં લીધા સિવાય બીજાના કાર્યની ટીકા કરવા મળતા નથી. વાસ્તવમાં તેમના કાર્યક્ષેત્રમાં ઘણા પ્રશ્નો છે. જે તેમના નિયંત્રણ નીચે લાવી શકાય છે જ્યાં તેઓ પોતાના જ્ઞાન અને અનુભવો પરિણામો પ્રાપ્ત કરવા પ્રયોજી શકે છે.
- ◆ **સંચાલકો સમક્ષ ઉકેલ રજૂ કરવા :** માહિતીના એકત્રીકરણ, નવા વિચારો બહાર લાવવા પ્રયત્ન કરી અને સમયગાળામાં તેના ઉપર ચર્ચા કર્યા બાદ જો વર્તુળને તેના ઉકેલની કાર્યની ખાસ બાબતમાં સુધારાની ખાતરી થાય તો તેમના વિચારો સંચાલકો સમક્ષ રજૂ કરવા જરૂરી છે. સંચાલન સમક્ષ રજૂઆત કરવામાં વર્તુળના તમામ સભ્યો ભાગ લે તે સારો વ્યવહાર છે. આ વર્તુળના વિચારો સ્વીકારવામાં વ્યવસ્થાપન પર કોઈ ઉપકાર છે. તેઓએ આ વિચારોને ગંભીર રીતે ધ્યાન આપવું જોઈએ. જો સંચાલક મંડળ દરખાસ્ત સ્વીકારવાનું મુલતવી રાખે તો વર્તુળ ખરેખર દરખાસ્ત રદ કરવાનું સ્પષ્ટીકરણ આપવા માંગણી કરવી જોઈએ. એમ દેખાય છે કે વર્તુળની પરિયોજનાઓ ખૂબ જ કાળજીપૂર્વક વિચારી કાઢેલ હોય છે અને સંચાલક મંડળ દ્વારા ભાગ્યે જ તેનો અસ્વીકાર કરવામાં આવે.
- ◆ **ઉકેલનું અમલીકરણ :-** વર્તુળો દ્વારા પ્રશ્નો ઓળખી તેનો ઉકેલ મેળવ્યા બાદ ઘણીવાર તેઓ તેનો અમલ કરી શકે છે. આ ખાસ કરીને આંતરિક કાર્યોના પ્રશ્નો (Housekeeping Problems), સામગ્રીનો થતો બગાડ ઘટાડવો, ઊર્જા બચાવવી, તેમનું કાર્ય સારી રીતે કરવું અને તેવા બીજા માટે સાચુ છે.
- ◆ **ગુણવત્તા વર્તુળનું સંયોજન અને પ્રક્રિયા :-** ગુણવત્તા વર્તુળની આવશ્યકતા વ્યક્તિગતને બદલે લોકોના જૂથની સ્વનિયંત્રિત કરતા તત્વો બહાર લાવવાની છે. આ વર્તુળનો હેતુ જેના દ્વારા કર્મચારીઓ તેમની પોતાની બંને વ્યક્તિગત અને જૂથ આધારિત પ્રવૃત્તિઓની કામગીરીનું નિયંત્રણ કરી શકે તેવા સાધનો પુરા પાડવાનો છે.

આ અભિગમ સાદી રીતે પ્રશ્નનો ઉકેલ મેળવવો કરતાં ઘણો સારો છે, જો કે પ્રશ્નનો ઉકેલ મેળવવો એ સામાન્ય રીતે તેઓ જ્યાંથી શરૂ કરે છે તે બિંદુ છે.

◆ તમારી પ્રગતિ ચકાસો. : (Self Check Exercise)

(3) ગુણવત્તા વર્તુળ વ્યાખ્યાયિત કરો

- નોંધ : (1) તમારો ઉત્તર નીચે આપેલી જગ્યામાં લખો  
(2) આ એકમને અંતે આપેલ ઉત્તરો સાથે ઉત્તરો જવાબ ચકાસો

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**ગુણવત્તા વર્તુળનો વિકાસ :** એક વાર વર્તુળની રચના થઈ જાય, ત્યાર બાદ તે વિકાસના ત્રણ જુદા જુદા તબક્કામાંથી પસાર થાય છે અને ચોથો અંતિમ તબક્કો છે. તે આ અંતિમ તબક્કા સુધી પહોંચે છે કે નહિ તે તે સમગ્ર રીતે હેતુઓ, નીતિ અને સંચાલનના ટેકા ઉપર આધારિત છે.

**તબક્કો - 1 સમસ્યા નિવારણ**

આ તબક્કા દરમ્યાન વર્તુળ તેના સભ્યોને તેમના કાર્યક્ષેત્રમાં કેટલાક વધુ જરૂરી હોય તેવા નીચે દર્શાવેલ કેટલાક પ્રશ્નો ઓળખવા, પૃથક્કરણ કરવું અને ઉકેલ મેળવવાનું શક્ય બનાવવાની સાદી તકનીકની તાલીમ આપી હશે.

- ◆ સામગ્રીનો બચાવ
- ◆ આંતરિક કાર્યોના પ્રશ્નો
- ◆ વિલંબ, બંધ રાખવું વગેરે
- ◆ અસમર્થ હોય તેવી કાર્ય અંગેની સૂચનાઓ
- ◆ ગુણવત્તા
- ◆ ઉત્પાદકતા
- ◆ ઊર્જા વપરાશ
- ◆ પર્યાવરણના પ્રશ્નો
- ◆ ઉકેલ મેળવવો
- ◆ સલામતી
- ◆ સામાન્ય રીતે કાર્યની ગુણવત્તાનું આયુષ્ય

મોટા ભાગના કર્મચારીઓના મનમાં ઉપરોક્ત પ્રશ્નો સામાન્ય રીતે સૌથી અગ્રીમ ક્રમે હશે. સમસ્યા નિવારણ માટેના સોપાન આ પ્રમાણે છે.

- ◆ **વિશિષ્ટ પ્રશ્ન ઓળખવો :** પ્રશ્નનો તાકિદ ઉકેલ અંગે નક્કી કરો પ્રશ્ન સઘન છે કે નિરપેક્ષ છે તે જુઓ. સમસ્યા નિવારણનો ઉકેલ વાસ્તવિક પરંતુ પડકારરૂપ હોવો જોઈએ.
- ◆ **ડેટાનું એકત્રીકરણ (માહિતીનું એકત્રીકરણ) :** ઐતિહાસિક માહિતી (ડેટા)નો ઉપયોગ કરવાને બદલે સ્થળ ઉપરના ડેટા એકત્રિત કરવા હિતાવહ છે. એકત્રિત કરેલ ડેટા હિસ્ટોગ્રામ (Histogram), પેરેટોચાર્ટ (Pareto Chart) રન ચાર્ટ (Run Chart), સ્વરૂપે રજૂ કરવા જે પ્રશ્નના ક્ષેત્રને ઓળખવામાં સહાય કરશે.
- ◆ **પ્રશ્નના મૂળભૂત કારણ નક્કી કરો :** પ્રશ્નનું મૂળભૂત કારણ શોધી કાઢવા માટે ફિશબોર્ન રેખાકૃતનો ઉપયોગ કરી શકાય. તે અનુસાર પ્રયત્નો કરી શકાય જે કારણના ઉલટાવેલા ક્રમમાં હોવી જોઈએ. ઓળખી કાઢેલ કારણો વધુમાં ચકાસણી સહ સંબંધ વિશ્લેષણ દ્વારા કરવી જોઈએ.
- ◆ **આયોજન અને ઉકેલનું અમલીકરણ :** સમસ્યા નિવારણની વિવિધ વૈકલ્પિક રીતો શોધી કાઢો, તેમનો ક્રમ આપો અને પ્રારંભિક પરિયોજના દ્વારા ઉત્તમ ઉકેલ ક્યો છે તેનું પરીક્ષણ કરો.

- ◆ ઉપયોગી ઉકેલની પુષ્ટિ કરો : પ્રાપ્ત કરેલ ઉકેલ ઉપયોગી છે કે કેમ તે ચકાસવા ફરીથી ડેટા એકત્રિત કરો. અગાઉના ડેટા સાથે સરખામણી કરો અને જુઓ કે કોઈ સુધારો થવા પામેલ છે.
- ◆ પરીક્ષણ કરેલ ઉકેલને પ્રલેખ દ્વારા માનાંકીકરણ કરો : એકવાર સૂચિત ઉકેલ યોગ્ય રીતે કાર્ય કરે છે. તેની પુષ્ટિ મળી જાય ત્યારબાદ તેને માનાંકિત પ્રક્રિયા વડે પ્રલેખીકરણ કરવામાં આવે છે.
- ◆ પદ્ધતિસર કાર્યરીતિની સમીક્ષા કરો : તમામ સોપાન પૂર્ણ કર્યા બાદ સ્વીકારેલ કાર્ય રીતિ સુધારો લાવવા માટે સક્ષમ છે કે કેમ તે ચકાસવા તેમની (તમામ સોપાનની) સમીક્ષા કરો. જો તે અસરકારક રીતે કાર્ય કરતી હોય તો અન્ય પ્રશ્ન ઉપર જાઓ અને ચક્ર ચાલુ રાખો.

#### ◆ તબક્કો - 2 નિયમન

જ્યારે કેટલાક સરળ પ્રશ્નો અને અન્ય ઘણા પ્રશ્નોનો પુનઃ ઉકેલ મેળવવામાં આવ્યો હોય અને અન્ય સુધારેલ કાર્ય પરિવરણ ને પરિણામે અન્ય ઘણા પ્રશ્નો લુપ્ત થઈ જાય ત્યારે વર્તુળ સમસ્યા નિવારણના પ્રયત્નોનું નિયમન કરવા લાગે છે. આ સમય દરમિયાન સભ્યો સરળ નિયંત્રણ તકનીકોમાં તાલીમ પામેલ હોવા જોઈએ અને સુધારા કરી દેવામાં જ આવ્યા છે. તેની જાળવણી કરવામાં આનો ઉપયોગ કરવા પ્રોત્સાહિત કરવા જોઈએ.

#### ◆ તબક્કો - 3 નવીનીકરણ : સ્વ સુધારણા અને સમસ્યા નિવારણ :

જેમ જેમ વર્તુળ પરિપક્વ બનવા લાગે છે અને મોટા ભાગની શીખવેલી તકનીકો સારી રીતે સમજવામાં અને વ્યવહારમાં મૂકવામાં આવે ત્યારે જૂથનો આત્મવિશ્વાસ નોંધપાત્ર રીતે વધશે. સભ્યોએ તેમના પોતાના અને અન્ય વિભાગોના સહકર્મચારીઓ દ્વારા તેમની કાર્યરીતિમાં વ્યાપક સ્વીકૃતિ વધારી હશે જેણે કદાચ તેમને માન મેળવ્યા હશે. હવે આ વિકાસને પ્રોત્સાહિત કરવો અને નીતિ નિર્દેશકો દાખલ કરવા એ સંચાલનની જવાબદારી છે. હવે તે સમય છે કે વર્તુળ હવે ફક્ત સમસ્યા નિવારણથી પ્રગતિ કરી સુધારાઓ બનાવવાની માનસિકતા પ્રાપ્ત કરશે. અલબત્ત કેટલાક કેસમાં આ બાબત અન્ય કરતાં વધુ સમય લેશે.

#### ◆ તબક્કો - 4 સ્વ નિયંત્રણ

જો વર્તુળો તબક્કા નં. 1,2 અને 3 માંથી પસાર થશે તેઓ પરિપક્વતા વિકસાવશે અને સંચાલકો દ્વારા વિશ્વાસ મેળવશે. સંસ્થાને તેની અગાઉની ક્ષમતાની ઉપલબ્ધિ કરતાં સંચાલનની આ રીતથી વધુ સારી વાસ્તવિકતા લાગવા માંડશે અને અસ્તિત્વ ધરાવતાં વર્તુળોના આગળ સતત વિકાસ અને નવા વર્તુળોની રચના કરવા શરૂ કરશે.

સાંપ્રત વર્તુળના વિકાસમાં બે પરિબળોનો સમાવેશ થાય છે. આંતરિક અને બાહ્ય આંતરિક રીતે સંસ્થા આમ કરવા જઈ રહી છે ત્યારે તેણે ખાતરી કરી લેવી જરૂરી છે કે આ વર્તુળો એ તેમની પ્રગતિ માટે તમામ માહિતી, તાલીમના સાધનો અને તકનીકોની પ્રાપ્તિ કરી છે. તેમને સ્વ અભ્યાસ માટે છૂટ આપી શકાય. તેઓએ સંચાલકો પાસેથી ગુણવત્તા નિયંત્રણના ડેટા, સંસ્થાની અંદર અને બાહ્ય બંને બાજુએથી આગળ વધવાની પ્રાપ્તિના સ્વરૂપ વિશે જરૂરી ટેકો મેળવવો જોઈએ. તેઓને તેમના કાર્યક્ષેત્રના ટેકનિકલ જર્નલ્સની પ્રાપ્તિ હોવી જોઈએ અને તેમના આનુસંગિક ક્ષેત્રના અદ્યતન વિકાસથી માહિતગાર રહી શકે તે માટે સંસ્થાના સેમિનારમાં હાજરી આપવી જોઈએ.

બાહ્ય રીતે વર્તુળોને વ્યાવસાયિકો, શૈક્ષણિક અને વિશિષ્ટ સંસ્થાઓ સાથે અને જ્યારે તેમની પ્રવૃત્તિઓને સુસંગત હોય ત્યારે પ્રત્યક્ષ અથવા પરોક્ષ રીતે પુરવઠો પુરો પાડનાર સાથે પ્રત્યાયન કરવાની તક આપવી જોઈએ. તેઓને ગુણવત્તા વર્તુળોના રાષ્ટ્રીય અને આંતરરાષ્ટ્રીય સંમેલનોમાં હાજરી આપવા અનુમતિ આપવી જે તેમને વિચારો અને અનુભવોનું આદાન-પ્રદાન કરવાની સુવિધા આપશે. વર્તુળના સભ્યોને કાર્ય બહારના ક્ષેત્રમાં સ્વ વિકાસ માટે ભાગ લેવા પ્રોત્સાહિત કરવા તકોનું સર્જન કરવું જોઈએ.

◆ તમારી પ્રગતિ ચકાસો. (Self Check Exercises)

(4) ગુણવત્તા વર્તુળના વિકાસની પ્રક્રિયા દરેક તબક્કે કઈ કઈ બાબતો પૂર્ણ કરવામાં આવે છે.

- નોંધ :
- (1) તમારો ઉત્તર નીચે આપેલી જગ્યામાં લખો
  - (2) આ એકમને અંતે આપેલ ઉત્તરો સાથે તમારો જવાબ ચકાસો.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

◆ મૂળભૂત સાધનો અને તકનીકો : સર્વાંગી ગુણવત્તા સંચાલન અને સમસ્યા ઉકેલ માટે ઉપયોગમાં લેવાતી કેટલીક મૂળભૂત સાધનો અને તકનીકોની આ વિભાગમાં ચર્ચા કરવામાં આવી છે.

◆ આંકડાશાસ્ત્રીય સાધનો : કોઓરુઈશીકાવા એ ગુણવત્તા નિયંત્રણ માટે સાત આંકડાશાસ્ત્રીય પદ્ધતિઓ સૂચવી છે. તપાસપત્રક, હિસ્ટોગ્રામ, વિખરાયેલ બિંદુ આલેખ, નિયંત્રણ નકશો, પેરેટો નકશો, કારણ અને અસર આલેખ (ફિશબોન આલેખ) અને ફ્લો ચાર્ટ, તપાસ પત્રકનો ઉપયોગ ડેટા એકત્રિકરણ માટે થાય છે. હિસ્ટોગ્રામનો ડેટાનો આલેખ સ્વરૂપે રજૂ કરે છે, વિખરાયેલ બિંદુ આલેખ બે ચલ વચ્ચેનો સંબંધ દર્શાવે છે, નિયંત્રણ આલેખ પ્રક્રિયા નિયંત્રણમાં છે કે નહિ તે શોધી કાઢવામાં મદદ કરે છે. પેરેટો નકશો સમસ્યાનું મુખ્ય કારણ ઓળખી કાઢવામાં મદદ કરે છે. ફિશબોન આલેખ ફક્ત પ્રશ્નના કારણનું મૂળ શોધી કાઢવામાં મદદ કરતો નથી પરંતુ તેમની શક્ય અસર પણ શોધી કાઢવામાં મદદ કરે છે. ફ્લો ચાર્ટ એ અન્ય સાધનો કરતાં એ બાબતમાં જુદા છે કે તે ડેટા ઉપર આધારિત નથી. તેનો ઉપયોગ સંસ્થામાં જુદી જુદી પ્રક્રિયાઓ અને કાર્ય પ્રવાહ દર્શાવવા થાય છે.

◆ માનદંડ કરણ (Benchmarking) : તે ધંધા/વ્યવસાયમાં ઉત્તમ મહાવરાઓ અને પ્રક્રિયાઓ કઈ છે અને સંસ્થામાં તે મહાવરાઓનો સ્વીકાર અને અમલીકરણ કેટલો કરવામાં આવ્યો છે તે શોધી કાઢવાની રીત છે. તેનો હેતુ સ્પર્ધકની અને ગ્રાહકની જરૂરિયાત સ્પષ્ટ સમજ મેળવવાનો છે. તે નીચેના સોપાનો સમાવેશ કરે છે.

- ◆ ગ્રાહકોના પરિપ્રેક્ષણમાં તેઓ એક ઉત્પાદનનું મૂલ્ય બીજાના સાથે કેવી રીતે આંકે છે તે સમજવું.
- ◆ બજારમાં આગેવાનોના ઉત્તમ મહાવરાઓને અને તે સંસ્થાઓના માનદંડને આધારે માનાંકો નક્કી કરવા.
- ◆ માનદંડ કરેલ સંસ્થા તે માનાંકો કેટલા પ્રાપ્ત કરે છે તે શોધી કાઢવું.
- ◆ તે માનાંકો પ્રાપ્ત કરવામાં કર્મચારીઓની ક્ષમતાનો ઉપયોગ થયો.
- ◆ પ્રક્રિયાઓના માનદંડકરણમાં નીચેના સોપાનોનો સમાવેશ થાય છે.
- ◆ માનદંડના કયા લક્ષણો પેરેટો ચાર્ટ થોડાક મુખ્ય લક્ષણો શોધી કાઢવા ઉપયોગ કરે છે તે શોધી કાઢવા. ગુણવત્તા માટે માનદંડકરણ વિશ્વસનીયતા, દીર્ઘાયુષ્ય, સાતત્યયુક્ત ચોકસાઈ, વગેરે જેવી બાબતોનો સમાવેશ કરશે.
- ◆ માનદંડમાં કઈ સંસ્થા છે તે નક્કી કરવા માહિતી એકત્રિત કરો અર્થાત્ કોણ ઉત્તમ છે ? તે માટે વાર્ષિક અહેવાલ, સમાચાર પત્રના લેખ, શૈક્ષણિક અભ્યાસ, સલાહકારો દ્વારા ડેટા એકત્રિત કરવા.
- ◆ ભાગીદારો - સર્વે, સ્થળ મુલાકાત, ત્રીજી વ્યક્તિ સાથે માહિતીની ભાગીદારી કરો.
- ◆ ડેટાનું પૃથક્કરણ : ડેટાની સરખામણી કરો અને સ્પર્ધકોથી ચરિયાતા થવા પ્રયત્નો કરવો
- ◆ પરિવર્તનોનું અમલીકરણ : નવા માનાંકો નક્કી કરો અને તે પ્રમાણે પ્રક્રિયાઓ બદલો.

### 3.5 આઈ.એસ.ઓ 9000 (ISO 9000)

અમેરિકાના સંરક્ષણ વિભાગના ગુણવત્તા માનાંક વિભાગમાંથી આઈ.એસ.ઓ. 9000 ની પ્રથમ રચના કરવામાં આવી. બ્રિટિશ સ્ટાન્ડર્ડ ઈન્સ્ટીટ્યુટ (BSI) એ સંરક્ષણ વિભાગના માનાંકો સ્વીકાર્યા અને સક્ષમ ધંધાકીય પ્રક્રિયા નો સમાવેશ કરવા તેનું વિસ્તરણ કર્યું. ધંધાકીય અને સંસ્થાઓનો વિશાળ ગાળો (Bored Range) આવરી લેવા BS-5750 નું 1979 માં પ્રકાશિત થયું. તે જ સમયે યુરોપિયન સમુદાયને આવરી લેવા EN 29000 વિકસાવવામાં આવ્યું. 1987 માં આંતરરાષ્ટ્રીય માનાંકો સંસ્થા (ISO) એ BS5750 માનાંક સ્વીકાર્યા અને ISO 9000 શ્રેણી પ્રકાશિત થઈ હતી. જો કે ISO 9000 મુખ્યત્વે BS5750 માનાંક ઉપર આધારિત છે., પરંતુ આંતરરાષ્ટ્રીય જરૂરિયાતનું પ્રતિબિંબ પાડે છે. ISO 9000 ની સફળતા એ હકીકત ઉપર આધારિત રાખે છે કે ત્રણેય માનાંક ISO 9000, BS5750 and EN29000 નો સુમેળ કર્યો છે અને હવે સરખા છે.

ISO શ્રેણી 9000, 9001, 9002, 9003 અને 9004 નો સમાવેશ કરે છે. વિસ્તૃત માહિતી ટેબલ નં. 3.1 માં આપવામાં આપેલ છે.

ટેબલ નં. 3.1 ISO 9000 શ્રેણી

માનાંક	શીર્ષક	વિસ્તાર ક્ષેત્ર
ISO 9000	પસંદગી અને ઉપયોગનું માર્ગદર્શન	દરેક માનાંકના તત્વો વ્યાખ્યાયિત કરવા તે ગુણવત્તા સંચાલન અને પસંદગી અને ઉપયોગ માટે સામાન્ય માર્ગદર્શન આવરી લે છે.
ISO 9001	ડિઝાઈન માટે સ્પષ્ટીકરણ	ડિઝાઈન, વિકાસ, ઉત્પાદન, સ્થાપન અને સેવા આપવા ગુણવત્તાની ખાતરી માટેનો નમૂનો.
ISO 9002	ઉત્પાદન માટે સ્પષ્ટીકરણ	ગુણવત્તાની ખાતરી અને ઉત્પાદનમાં અને સ્થાપન માટેનો નમૂનો
ISO 9003	આખરી નિરીક્ષણ અને પરીક્ષણ માટેનું સ્પષ્ટીકરણ	આખરી નિરીક્ષણ અને પરીક્ષણમાં ગુણવત્તાની ખાતરી માટેનો નમૂનો.
ISO 9004	ગુણવત્તા સંચાલન અને ગુણવત્તા પદ્ધતિઓના તત્વો.	તે ગુણવત્તા સંચાલન અને ગુણવત્તા પદ્ધતિના તત્વોના માનાંક આવરી લે છે. 9001 થી 9003 સુધી માર્ગદર્શિકા ગુણવત્તા પદ્ધતિના વિકાસ અને અમલીકરણ માટે માર્ગદર્શિકા પૂરી પાડે છે.

ISO 9000 શ્રેણી અને સિદ્ધિઓનું ઘડતર ન કરતાં સંસ્થા માટે ગુણવત્તા પદ્ધતિ માટે માળખું, પદ્ધતિઓ અને રચના પુરી પાડે છે. તે વાસ્તવિક કોઈપણ પ્રકારની સંસ્થા માટે પ્રયોજી શકાય છે. માનાંકો ઉત્પાદન કરતા એકમોને ધ્યાનમાં રાખીને વિકસાવવામાં આવ્યા છે. પરિણામે તે આપતા ક્ષેત્ર માટે બહુ ઉપયોગી નથી. સ્પષ્ટીકરણોથી આગળ જાય છે. ISO 9000 ઉત્પાદકના ઉત્પાદનો જો તમામ કર્મચારીઓ ઉત્પાદનના સમય ગાળામાં બદલાઈ જાય તો પણ તે સતત એક જ સરખા રહે છે. તેની ખાતરી આપવા ઉપર ભાર આપે છે. આ હેતુ માટે નીચે મુજબના પ્રલેખીકરણના 3 સમૂહો જરૂરી છે.

- ◆ ગુણવત્તા હસ્તાપોથી : તે ગુણવત્તા નીતિ, સંસ્થાના હેતુઓ, સંયોજન નકશો અને સંસ્થાના દરેક વ્યક્તિની જવાબદારીનું વિધાન આવરી લે છે.
- ◆ કાર્યરીતિ હસ્તાપોથી : સંસ્થાની જુદી-જુદી પ્રક્રિયાઓ દર્શાવતો ફ્લો ચાર્ટ.
- ◆ કાર્ય અંગેની સૂચના : દરરોજ કરવાના કાર્યો અંગે ઊંડાણપૂર્વક વિશિષ્ટ સૂચનાઓ.

ISO 9000 માટે નોંધણી કરાવવા સંસ્થાએ ત્રીજી વ્યક્તિ દ્વારા ઓડિટ કરાવવું જરૂરી છે. નોંધની પ્રક્રિયા આધારિત છે. ઉત્પાદન આધારિત નથી. કંપનીનું પરીક્ષણ તે શું કરે છે તેના દસ્તાવેજો અને દસ્તાવેજોની હકીકતોને તે ક્યાં સુધી પાલન કરે છે તેને આધારે કરવામાં આવે છે.

### 3.5.1 આઈ.એસ.ઓ. 9000 વિરૂદ્ધ સ.ગુ.સં. [ISO 9000 vis-a-vis TQM]

જો કે ISO 9000 એ સલાહકારી સ્વરૂપમાં છે પરંતુ સં.ગુ.સં. (TQM) માં મૂલ્યવાન ઘટક હોઈ શકે. જ્યારે ISO 9000 એ ખામીઓના ક્ષેત્ર શોધી કાઢે છે ત્યારે TQM આ ખામીઓનો ઉકેલ મેળવવાની રીતો અને સાધનો પૂરા પાડે છે. ISO 9000 ના અમલીકરણ માટે સંસ્થાએ ગ્રાહકોની જરૂરિયાત અને ગુણવત્તાની જરૂરિયાત પરિપૂર્ણ કરવા ધ્યાન કેન્દ્રિત કરવું જરૂરી છે. TQM પદ્ધતિમાં ISO 9000 નું સંકલન માટે દરેક પેદાશ અથવા સેવા ગ્રાહકોની જરૂરિયાત અને સર્વ સંમતિ વાળા સ્પષ્ટીકરણોને પોહંચી વળવું જોઈએ. તેથી તેને TQM નો મૂલ્યવાન ઘટક તરીકે જોવામાં આવે છે.

### 3.5.2 ગ્રંથાલયો અને માહિતી કેન્દ્રોમાં ISO 9000 (ISO 9000 in Libraries and Information Centers)

ગ્રંથાલય અને માહિતી કેન્દ્રની પ્રવૃત્તિઓ પ્રાપ્તિ, પ્રક્રિયા અને માહિતી પ્રસારણને આવરી લે છે. ઉપભોક્તાનો સંતોષ એ તેની પ્રવૃત્તિઓનું નિર્ણાયક પરિબળ છે. તેથી ISO 9000 નું ગ્રંથાલય/માહિતી કેન્દ્રમાં અમલીકરણ તેના ઉપભોક્તાઓને ગુણવત્તાસભર સેવાઓ પૂરી પાડવામાં તદ્દન ઉપયોગી પુરવાર થઈ શકે છે. ગ્રંથાલય અને માહિતી કેન્દ્રો સામાન્ય રીતે માતૃ સંસ્થાનો ભાગ છે તેથી તેના હેતુઓ અને સિદ્ધિઓને સંસ્થાના સમગ્ર હેતુઓ અને સિદ્ધિઓ દ્વારા માર્ગદર્શન આપવામાં આવે છે. માનાંકો માટેની નોંધણી સામાન્ય રીતે સંસ્થા તે સ્વીકારે છે કે નહિ તેવા ઉપર આધાર રાખે અને તે સંસ્થાના ભાગ તરીકે તે સ્વીકારશે. તે ભાગ્યે જ હોય છે કે ગ્રંથાલય પોતાની મેળે માનાંકો માટે નોંધણી કરાવે અથવા અમલીકરણ કરે. માનાંકો સામાન્ય રીતે ઉત્પાદન કરતી સંસ્થાઓ માટે હોય છે અને તેના મોટો ભાગ ગ્રંથાલય માટે સુસંગત ન પણ હોઈ શકે. તેમ છતાં તે પૈકીનો કેટલોક ભાગ સ્વીકારી શકાય ઉદાહરણ તરીકે પ્રક્રિયાઓના દસ્તાવેજીકરણની જરૂરિયાત. દસ્તાવેજીકરણની જરૂરિયાત એ તદ્દન પડકારરૂપ છે અને આ હેતુ માટે નવા પ્રયત્નો જરૂરી છે. માનાંકોનું ચૂસ્તપણે પાલન કરવાથી તે ઉણપો અને ખામીઓ શોધી કાઢવામાં અને ગ્રંથાલયમાં જુના થઈ ગયેલ વ્યવહારો શોધી કાઢવામાં મદદ કરશે. તે ગ્રંથાલયની પ્રક્રિયાઓ અને કાર્યોનું સંચાલન કરવા માટેનું કાર્ય માળખું પુરું પાડી શકે છે. દસ્તાવેજીકરણ જરૂરિયાત પ્રક્રિયાઓને માનાંકીકરણ કરવાનું સ્પષ્ટીકરણો મુજબ દસ્તાવેજોને ચુસ્ત રીતે અનુસરવાનું શક્ય બનાવશે.

### 3.6 ગ્રંથાલયો અને માહિતી કેન્દ્રો, પદ્ધતિઓ અને સેવાઓ માટે સર્વાંગી ગુણવત્તા સંચાલન (TOTAL QUALITY MANAGEMENT FOR LIBRARIES AND INFORMATION CENTRES, SYSTEMS AND SERVICES)

સર્વાંગી ગુણવત્તા સંચાલન, સિદ્ધાંતો, સાધનો અને જાપાન, યુરોપ અને અમેરિકાના ઉદ્યોગમાં તે સમય દરમ્યાન વિકસાવેલ મોડેલને જોડે છે. સાદા શબ્દોમાં તે ગ્રાહકની જરૂરિયાત કેન્દ્રિત સતત સુધારાની પદ્ધતિનો સંદર્ભ આપે છે. સં.ગુ.સં. (TQM) એ ગ્રંથાલયો અને માહિતી કેન્દ્રો માટે સંપૂર્ણ નવી તકનીક નથી કારણ કે તેઓ અગાઉથી જ ઉપભોક્તાલક્ષી અને સતત સુધારણા માટે પ્રયત્નશીલ છે. તેમ છતાં તે સતત સુધારણા માટેના વધુ ઔપચારિક અને પદ્ધતિસરનો અભિગમ આપે છે. ગ્રંથાલયો અને માહિતી કેન્દ્રોમાં સં.ગુ.સં.(TQM) ના પ્રયોજી શકાય તેવા મૂળભૂત તત્ત્વો આ પ્રમાણે છે.

- ◆ **ઉપભોક્તા લક્ષી :** ગ્રંથાલય અને માહિતી કેન્દ્રનું મુખ્ય મિશન/ધ્યેય ઉપભોક્તાનો સંતોષ હોવું જોઈએ. ગ્રંથાલયના ઉપભોક્તા વિવિધ પ્રકાર હોય છે અને જરૂરિયાતો વિવિધ પ્રકારની હોય છે. ગ્રંથાલયના ઉપભોક્તા બંને આંતરિક અને બાહ્ય બંને પ્રકારના હોઈ શકે છે. તેથી તેમની જરૂરિયાત સર્વેક્ષણ, પ્રશ્નાવલિઓ, સૂચના પેટીઓ વગેરે દ્વારા ઓળખવી અગત્યનું છે. ગ્રંથાલયની સેવાઓ ઉપભોક્તાની જરૂરિયાત પુરતી મર્યાદિત હોવી ન જોઈએ. તે તેમની અપેક્ષાઓ કરતાં વધુ આગળ જઈ શકે. શું પ્રાપ્ત કરવું છે તે નક્કી કરવાને અગ્રીમતા આપવી જોઈએ. ત્યારબાદ સુધારણાઓ ઉપભોક્તાની જરૂરિયાતને આધારે નક્કી કરેલ તે અગ્રીમ ક્રમની પ્રાપ્તિ તરફ લઈ જઈ શકાય. આ રીતે ગુણવત્તા સેવા એવી હશે જે ઉપભોક્તાઓની જરૂરિયાતનો પ્રત્યુત્તર આપતી હશે.
- ◆ **લાંબા સમયની પ્રતિબદ્ધતા :** સં.ગુ.સં. (TQM) એ લાંબા સમયની પ્રક્રિયા છે અને ઝડપી નક્કી કરેલ પદ્ધતિથી ટૂંકા ગાળાની સિદ્ધિઓ પ્રાપ્તિ પદ્ધતિ નથી. પરિવર્તનો ધીમે ધીમે લાવી શકાય છે અને સંસ્થા સતત સુધારણા પ્રક્રિયા માટે સંપૂર્ણ પ્રતિબદ્ધ હોવી જોઈએ. અમલમાં મૂકવામાં આવતા સુધારા ઉપભોક્તાની જરૂરિયાત આધારિત હોવા જોઈએ અને તે સાંપ્રત હોઈ વલણ અને પ્રાપ્ય ટેકનોલોજી ઉપર આધારિત ન હોવા જોઈએ.



- ◆ ડેટા આધારિત નિર્ણયો : પરિવર્ચન લાવવા માટે આયોજન કરવું અને અન્તદષ્ટિના આધારે નહિ પરંતુ સુસંગત ડેટાને આધારે નિર્ણય લેવા એ અત્યંત આવશ્યક છે. તેથી નિર્ણય લેવાના હેતુ માટે યોગ્ય સંચાલકીય માહિતી પધ્ધતિ નક્કી કરેલી હોવી આવશ્યક છે.
- ◆ જૂથનું માળખું (Team Strucher) : વિવિધ પ્રશ્નોમાં તપાસ કરવા અને તેના જરૂરી ઉકેલ સૂચવવા માટે એક જૂથ અથવા ગુણવત્તા વર્તુળની રચના કરી શકાય. જૂથ એક જૂથ નેતા જે સંચાલક મંડળ સાથે સીધું જોડાણ ધરાવનાર સુવિધા કરી આપનાર અને કાર્યમાં સીધી રીતે સમાવેશ થતા કર્મચારીઓનું બનેલું હોય છે.
- ◆ પ્રક્રિયામાં પરિવર્તન (Change in Process) : ગુણવત્તા પ્રાપ્ત કરવા પ્રક્રિયાઓમાં પરિવર્તન લાવવું અથવા પદ્ધતિની પુનઃ ઈજનેરી જરૂરી હોઈ શકે. તેથી પરિવર્તનો લાવવા સમગ્ર પદ્ધતિ, પ્રક્રિયાઓ અને કાર્યોનું પૃથક્કરણ કરવું આવશ્યક છે.
- ◆ કર્મચારીઓને સત્તા આપવી (Empowering Employeess) : કોઈ વિશિષ્ટ કાર્યમાં કામ કરતા કર્મચારીઓ પધ્ધતિના પ્રશ્નો સારી રીતે જાણે છે અને ઉકેલો સૂચવી શકે છે. ઉકેલો સૂચવવાની તેમને સત્તા આપવાથી તેઓને સમાવેશતાની પ્રેરણા પૂરી પાડશે અને તેઓ સંસ્થાની ગુણવત્તાની સિદ્ધિ તરફી પ્રતિબદ્ધ થશે.

### 3.6.1 સર્વાંગી ગુણવત્તા સંચાલનની સુસંગતતા અને મહત્વ (Relevance and Importance of TQM and Importance of TQM)

સમગ્ર સં. ગુ. સં. (TQM) ની પ્રક્રિયામાં શું પ્રયત્નો કરવામાં આવ્યા છે તે લોકોના સંચાલનની પદ્ધતિમાં પરિવર્તન લાવવા કર્મચારીઓ જે સંચાલકો સાથે સંસ્થાના ધ્યેયો અને હેતુઓ પ્રાપ્ત કરવા કામ કરશે અને વધુમાં વધુ ભાગ લે તે દ્વારા નવું સાંસ્કૃતિ (કાર્ય કરવાની પ્રણાલી) પરિવર્તન દાખલ કરવાનો છે. સંચાલનને બદલો નીચેનામાંથી આવે છે.

- ◆ કર્મચારીઓ વધુ સમાવેશતા દ્વારા કામ પોતાની રીતે વધુ રસદાયક બને છે.
- ◆ સામાન્ય ઉત્પાદકતામાં વધારો થાય છે.
- ◆ કાર્યમાં (નોકરી) વધુ આનંદ અને કર્મચારીઓને સંતોષને કારણે ગેરહાજરી ઓછી થાય છે.
- ◆ કર્મચારીઓમાં ફરિયાદો/અસંતોષ ઓછો થાય છે.
- ◆ સમગ્ર રીતે ટીમનો જુસ્સો વધે છે.

ઉચ્ચ સ્તરીય સંચાલનને મસલત નીતિની રચના સાથે સં. ગુ. સં. (TQM) ના અભિગમમાં તે માને છે તે મધ્યસ્તરીય સંચાલનને કહેવું જોઈએ. મધ્ય સ્તરીય સંચાલન પાસે અપેક્ષિત છે કે તે સં. ગુ. સં. ની નીતિની બાબતોની સમીક્ષા હાથ ધરીને નિરીક્ષકોને કહેશે. એકવાર સમગ્ર સંસ્થા પરિવર્તન કરવા આગળ વધશે ત્યારે સંસ્થા નવી પ્રણાલીનો રંગ પ્રાપ્ત કરશે અને સફળતા તરફ દોરી જશે.

વ્યાપ અને અગ્રીમ ટેકનોલોજી સાથે થતાં નાટકીય પરિવર્તન ગ્રંથાલય અને માહિતી પેદાશો અને સેવાઓમાં મૂળભૂત ફેરફાર લાવવા નોંધપાત્ર પ્રદાન કરે છે. જો કે આપણા દેશમાં આ ફેરફાર ધીમો અને પ્રગતિ દરમ્યાન રોકાણ કરવાવાળો છે પરંતુ તે ચોક્કસ વ્યાવસાયિકોની ભૂમિકા અને જવાબદારીઓ, કાર્ય કરવાના સંબંધો અને પ્રત્યાયનની રીતભાત અને સાંપ્રત માહિતી સંસ્થાઓને ફરજિયાત વિકલ્પો પૂરા પાડવા અસર કરશે. ગ્રંથાલય અને માહિતી સેવાઓ વિશે આપણે લાંબા સમયની વાત નહીં કરીએ પરંતુ ગ્રંથાલયોના સ્થાનની માહિતી/જ્ઞાન સમાજના સંદર્ભમાં પરીક્ષણ કરવું જોઈએ. માહિતી અને પ્રત્યાયનના વિવિધ ઘટકો છે. માઈક્રો કમ્પ્યુટર, સ્થાનિક, રાષ્ટ્રીય અને આંતરરાષ્ટ્રીય નેટવર્ક સાથેના દૂરસ્થ સંદેશવ્યવહાર વિજ્ઞાણ ટપાલ અને પરિસંવાદ પદ્ધતિ આપે છે. (2) ROM અને અન્ય ઓપ્ટીકલ ડીસ્ક સ્વરૂપો વાઝમય સૂચિગત માહિતી, સંપૂર્ણ પાઠ અને ગ્રાફીકલ પેદાશો વગેરે આપે છે. ગ્રંથાલય અને માહિતી વ્યાવસાયિકો માટે આ મુખ્ય સૂચવેલી તકો અને પડકારો છે.

માહિતી સંદર્ભ જેમાં ગ્રંથાલય અને માહિતી વ્યાવસાયિકોએ વધુ જટિલ પ્રશ્નો હાથ ધરવા પડશે અને પર્યાવરણ જેમાં વધુ ગતિએ આવતા પરિવર્તનો સાથે વધુ જોખમો અને સ્પર્ધાની સંભવિતતા સાથે કાર્ય કરવું પડશે જે ભૂતકાળના કાર્ય કરતાં ઘણું જુદું હશે.

જ્યારે ઉદ્યોગથી માહિતી આધારિત અર્થશાસ્ત્રનો ફેરફાર સ્થાન પામી રહ્યું છે ત્યારે માહિતીના ઉત્પાદન, પ્રક્રિયા, પ્રસારણ અને વિતરણમાં ભાગ લેનાર અગાઉ હતા તેના કરતાં વધુ આક્રમક હશે. ટૂંક સમયમાં જ પેદાશની ડિઝાઈન કરનાર, કમ્પ્યુટર નિષ્ણાતો, દૂર પ્રત્યાયન નિષ્ણાતો, પ્રકાશકો, સંચાલન નિષ્ણાતો અને અન્ય ઘણા તરફથી સ્પર્ધા આવશે. માહિતીના વ્યાપરીકરણ ઉપર ભાર આપવાની

સંભાવના વધી રહી છે અને માહિતી એ લોકોનો સામાન છે અને તે વિના મૂલ્યે પ્રાપ્ત થવી જોઈએ એ પ્રકારના સાંપ્રત વિચારોથી વિરુદ્ધ માહિતીની કિંમતએ સામાન્ય લક્ષણ હશે. જોઈએ તે પણ યાદ રાખવું જોઈએ કે ઉપભોક્તાને માહિતી પ્રાપ્તિની પસંદગીના ઘણા વિકલ્પો હશે.

ગ્રંથાલય અને માહિતી વ્યાવસાયિકો સમક્ષ વિવિધ પ્રકારના ઉપભોક્તાની વધી રહેલી માંગ, સેવાઓને પુનઃ વ્યાખ્યાયિત કરવામાં માહિતી અને પ્રત્યાયન ટેકનોલોજીનો ઉપયોગ, ભૂમિકા અને જવાબદારીઓ જેવા પ્રશ્નોને કેવી રીતે પહોંચી વળવું તે પ્રશ્ન છે. હકીકતમાં માહિતી પૂરી પાડનાર પ્રાથમિક (સંસ્થા) તરીકે ગ્રંથાલયની ભૂમિકાને ટકાવી રાખી મજબૂત બનાવવું એ વાસ્તવિક મૂળભૂત પ્રશ્ન છે. તેમ છતાં ગ્રંથાલયની પુનઃ વ્યાખ્યા ભવિષ્યની તકો અને પડકારોના સંબંધમાં હોઈ શકશે. ગ્રંથાલયને માહિતી ઉપલબ્ધ કરી આપનાર વિરુદ્ધ સર્જનાત્મકતા, ઉદ્યોગ સાહસિકતા નાવિન્યતા અને ઉત્પાદકતામાં તબદીલ કરવાનો હેતુ અને પ્રયત્ન છે.

આ પૃષ્ઠ ભૂમિકાની સાથે આપણે ગ્રંથાલયો અને માહિતી કેન્દ્રોના સંચાલનનું પરીક્ષણ કરવું જોઈએ. સંચાલનમાં સહભાગી થવાની તાત્વિક વિચારધારા હવે ગ્રંથાલય અને માહિતીની કાર્યની દરેક બાબતમાં સર્વાંગી ગુણવત્તા લાવવા કર્મચારીઓના દરેક જુથને સમાવિષ્ટ કરવાએ સુસંગત અર્થપૂર્ણ અને મૂલ્યવાન બની રહી છે.

સર્વાંગી ગુણવત્તા સંચાલન જે વૈજ્ઞાનિક સંચાલનના સિદ્ધાંતો અને વ્યવહારો અને સહભાગી સંચાલનનું મિશ્રણ છે. તેને વ્યાજબી અજમાયશ આપવામાં આવે છે. નિશંકપણે તે ફક્ત એક જ તાત્વિક વિચારધારા છે જેની સાથે કાયમી વિશ્વાસ રાખી શકાય કે આ દેશમાં આ પ્રણાલી પાયો બની શકે.

### 3.6.2 ગુણવત્તા સુધારવાના પ્રયત્નો (Quality Improvement Efforts)

છેલ્લી અડધી સદીમાં ગ્રંથાલય અને માહિતી પદ્ધતિઓ અને સેવાઓમાં ગુણવત્તાની અસર સતત રાષ્ટ્રીય અને આંતરરાષ્ટ્રીય વ્યવસાયિક પ્રવૃત્તિ રહેવા પામેલ છે. આ પ્રયત્નો સંસ્થાકીય, રાષ્ટ્રીય અને આંતરરાષ્ટ્રીય માનાંકો અને સ્પષ્ટીકરણોના સર્જનમાં પરિણમ્યા છે. માહિતી સંગ્રહ અને પુનઃપ્રાપ્તિ, માહિતી પદ્ધતિઓ અને સેવાઓની ઉપભોક્તાની જરૂરિયાતલક્ષી ઉપભોક્તા અભ્યાસ, જુદી જુદી વિદ્યાશાખાઓમાં વ્યક્તિગત, સંસ્થાઓ અન જર્નલ્સના શીર્ષકનું ઉધરણ વ્યવહારો (Citation Practice) માં પ્રદાન માપવા અને તેવા બીજા ઘણા પાસાઓને આવરી લઈ થયેલ મૂલ્યાત્મક (પ્રયોગાત્મક અને ક્રિયાત્મક) અભ્યાસોએ ફક્ત અવગતતા માટે ઊંચી ગુણવત્તાનું કાર્ય ઉત્પાદનના સાધનો અને તકનીકો વિકસાવી નથી પરંતુ કામગીરીના માપન માટે કેટલાક માપદંડ પણ વિકસાવ્યા છે.

#### ◆ મૂલ્યાંકન અભ્યાસો :

મોટાભાગના ગુણવત્તા સુધારાત્મક પ્રયત્નો બે પ્રવાહ સંકેપમાં માહિતી પદ્ધતિઓ અને સેવાઓનું મૂલ્યાંકન અને મૂલ્યાંકન અને મૂલ્યવર્ધિત માહિતી પદ્ધતિઓ અને સેવાઓમાં થયેલ છે. જો કે એકબીજા ઉપર આવરી લેતા ક્ષેત્રો છે, દરેકે મોડેલ વિકસાવ્યા છે જેને કામગીરીના માનાંકો સુધારવા અને માપન માટે પ્રયોજી શકાય અગાઉના અભ્યાસોમાં વિવિધ હેતુઓ આ પ્રમાણે છે.

(અ) સારી પેદાશો અને સેવાઓની ઉપલબ્ધિ :- આ પ્રકારના પ્રયત્નોનો ગાળો નવા પ્રકારની પુનઃ પ્રાપ્તિ પદ્ધતિ ઉપર મૂળભૂત સંશોધનથી ઉપભોક્તા અભ્યાસો અને ડેટાબેઝની ક્રિયાત્મક પદ્ધતિના નાના પાસાઓનું ખૂબ જ ઊંડાણપૂર્વકના પૃથક્કરણ દ્વારા તુલના સુધીનો હોય છે. આ અભ્યાસોનો મુખ્ય હેતુ સાંપ્રત પદ્ધતિઓ અને સેવાઓ ચોકસાઈપૂર્વક અવકાશ ઓળખવો અને શક્ય ઉકેલ શોધવા તર્કસંગત મૂલ્યાંકન વિકસાવવાનો છે.

(બ) સાંપ્રત સેવાઓનું વ્યાજબીપણું : સાંપ્રત પદ્ધતિઓ અને સેવાઓના મૂલ્યાંકનનો દેખીતો હેતુ તેમની અસરકારકતા બતાવવાનો અને વિસ્તરણ અને વૈવિધ્યતાને વ્યાજબીપણુ દર્શાવવાનો છે.

(ક) પદ્ધતિઓની સુધરેલ સમજ : ચાલકો અને ઉપભોક્તા બંને દ્વારા સ્વાભાવિક જટિલ ગ્રંથાલય અને માહિતી પદ્ધતિઓનું મૂલ્યાંકન એ પદ્ધતિઓ વાસ્તવમાં શું કરે છે અને તેનો કેવી રીતે ઉત્તમ ઉપયોગ થાય છે તેનું વિશ્વસનીય અને ઊંડાણપૂર્વકના જ્ઞાનની ખાતરી કરાવવાનું સાધન છે.

ગ્રંથાલય અને માહિતી પદ્ધતિઓ અને સેવાઓનું મૂલ્યાંકન એ ચાવીરૂપ અભિગમ, ગુણવત્તા સુધારણાની અગત્યતાની નોંધણી, પદ્ધતિઓના મૂલ્યનું વ્યાજબીપણું દર્શાવવું અને પદ્ધતિઓ અને સેવાઓની ક્ષમતા અને મર્યાદાઓની ચાલકો અને ઉપભોક્તાઓ બંને દ્વારા થતી કદર છે.

◆ મૂલ્ય સંવર્ધિત માહિતી મોડેલ :

રોબર્ટ એસ. ટેલરે માહિતી પદ્ધતિઓ અને સેવાઓની સમજ અને મૂલ્યાંકન માટે મોડેલ વિકસાવવામાં મૂલ્ય સંવર્ધિત માહિતીની સુસંગતતા અને વ્યાપ ઉપર પૂર્ણ અને સ્પષ્ટ વિધાન પુરું પાડેલ છે. ટેલરના મતે માહિતી પદ્ધતિમાં મૂલ્ય ઉમેરવું એ ડેટાથી માહિતી સુધી, જ્ઞાનથી માહિતગાર કરવું અને ઉત્પાદિત જ્ઞાનનું ક્રિયા સુધીની પ્રગતિ આવશ્યક છે. આ બાબત વિશે ચાર પ્રક્રિયાઓની પ્રયોજ્યતા આવશ્યક છે. સંયોજન, પૃથક્કરણ, અભિપ્રાય અને નિર્ણય. આ મૂલ્ય ઉમેરવા માટે નિર્ણાયક અને જુદી પાડી શકાય તેવી જરૂરિયાતો છે.

સંયોજનને કાચા ડેટા (Raw Data) ને માહિતીમાં ફેરવવા માટે સંબંધો અને માળખાની સ્થાપના, જૂથ બનાવવા, વર્ગીકરણ કરવું વગેરે દ્વારા તેના ઉપર પ્રયોજવામાં આવે છે. પૃથક્કરણ માહિતીને મૂલ્યાંકન, માન્યતા, તુલના અને અર્થઘટન જેવી પ્રક્રિયાઓ દ્વારા માહિતગાર કરી શકાય તેવા જ્ઞાનમાં બદલે છે. અભિપ્રાય ખાસ ઉપલોક્તાના સંદર્ભમાં માહિતીના અર્થનો વિચાર એ ગુણવત્તાયુક્ત ઉત્પાદિત જ્ઞાન આપે છે. તે અંતિમ નિર્ણય પ્રક્રિયામાં પ્રયોજવા માટે તૈયાર છે કે જે ક્રિયા તરફ લઈ જાય છે.

ટેલરનું મોડેલ માહિતી પદ્ધતીની ગુણવત્તા અને અસરકારતા બંનેમાં પરીક્ષણ કરવા સામાન્ય પ્રયોજ્યતા છે. તે મોડેલના ટેકામાં ટેલર 23 વિશિષ્ટ મૂલ્યો રજૂ કરે છે જે માહિતી પદ્ધતિમાં ઉમેરી શકાય છે. ડેવીડ બોવડેન આ મૂલ્યોને ઉપલોક્તા ના દષ્ટિબિંદુથી છ જૂથમાં આ પ્રમાણે રજૂ કર્યા છે. : ઉપયોગ સરળતા, પ્રદુષણ ઘટાડો, ગુણવત્તા, સ્વીકાર્યતા, સમયમાં બચત અને ક્ષિંમતમાં બચત.

- ◆ ઉપયોગમાં સરળતા : માળખાની રચના, આદેશ આપવો, પરિક્ષેપન કરવું અને ભૌતિક પ્રાપ્યતા.
- ◆ પ્રદુષણ ઘટાડો : એકમનું વર્ણન, વિષયનું વર્ણન, સારાંશનું વર્ણન, ચોકસાઈ અને જોડાણ.
- ◆ ગુણવત્તા સ્વીકાર્યતા : ચોકસાઈ, માન્યતા, વિસ્તૃતતા અને વિશ્વસનીયતા પ્રશ્નની નજદીકતા, સ્થિતિ સ્થાપકતા (લચીલાપણું) સરળતા અને ઉદીપ્તતા.

સમયમાં બચત અને ક્ષિંમતમાં બચત એ સ્વયં સ્પષ્ટ છે.

આ મોડેલનો ઉપયોગ મૂલ્ય સંવર્ધિત નેટવર્ક (VANS), મૂલ્ય સંવર્ધિત ડેટા સેવાઓ (VADS), માહિતી સેવાઓ, ગ્રંથાલયો, ગ્રંથાલયની ટેકનિકલ સેવાઓ સારકરણ અને નિર્દેશીકરણ સેવાઓ માહિતી પૃથક્કરણ કેન્દ્રો, ઓનલાઈન શોધ પદ્ધતિઓ, નોંધોના સંચાલન અને નિર્ણય સહાયક પ્રવૃત્તિઓમાં મૂલ્યાંકનમાં ઉપયોગ થઈ રહ્યો છે. આ મૂલ્યાંકન અભ્યાસો અને મૂલ્ય સંવર્ધિત અભિગમ અને તેમનું પ્રાયોગિક પ્રગટીકરણ માહિતી સંચાલનના ભવિષ્ય માટે વધુ અગત્યના છે.

આ પ્રયત્નો ગ્રંથાલય અને માહિતી પદ્ધતિઓ અને સેવાઓની ગુણવત્તા સુધારવા માટે જ્યારે ખૂબ જ મૂલ્યવાન છે. ત્યારે તે ફક્ત પદ્ધતિ સુધારણા, મૂલ્યાંકનની તકનીકો અને પદ્ધતિઓ તે જ બનાવવા અને માપન માટેના માપદંડ વિકસાવવા વગેરે માટે મર્યાદિત છે. તે પણ સ્પષ્ટ છે કે પદ્ધતિની ગુણવત્તા જો આ પદ્ધતિઓમાં ભાગ લેતા કર્મચારીઓ ગુણવત્તાની સભાનતા અને કાર્ય કરવાની ઊંચી પ્રેરણા પામેલ હોવાની સાથે સમર્પિત અને એકનિષ્ઠાવાળા હોય તો જ પ્રાપ્ત કરી શકાય છે.

આ બાબત ફરીથી સર્વાંગી ગુણવત્તા સંચાલન તરફ દોરી જાય છે. આ એકમના અનુગામી વિભાગમાં ચાલો આપણે કર્મચારીઓ માટે જરૂરી અને ગ્રંથાલયો અને માહિતી કેન્દ્રોના સંચાલન માટે ગુણવત્તા સુધારણાના આવશ્યક મૂળભૂત કાર્યક્રમોનું પરીક્ષણ કરીએ.

◆ તમારી પ્રગતિ ચકાસો. :

- (5) ગ્રંથાલય અને માહિતી પદ્ધતિઓ અને સેવાઓમાં ગુણવત્તાની સ્થાપના કરવા માટેના પ્રયત્નોની ટૂંકમાં માહિતી આપો.

- નોંધ : (1) નીચે આપેલી જગ્યામાં તમારો ઉત્તર લખો  
(2) આ એકમને અંતે આપેલ ઉત્તરો સાથે તમારો ઉત્તરો ચકાસો.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

### 3.6.3 ગુણવત્તા સુધારણાના કાર્યક્રમો : (Quality Improvement Programmes)

ગ્રંથાલય અને માહિતી કેન્દ્રો, પદ્ધતિઓ અને સેવાઓના સંચાલનનું ભવિષ્ય જોતાં, દેશમાં વ્યવસાયિક શિક્ષણ અને તાલીમની સર્વાંગી યોજના વિકસાવવાની જરૂરિયાત છે. ભવિષ્યની માહિતી સંસ્થાઓના સંચાલન અને ચલાવવા માટે જરૂરી વ્યાવસાયિકોનો જથ્થો અને ગુણવત્તાનો અંદાજ મેળવવા માટે રાષ્ટ્રીય કક્ષાએ માનવ સંસાધન યોજનાની અનિવાર્યતા છે. માનવ સંસાધનના આયોજનના પરિણામો નવી છાપ ધરાવતા ઉચ્ચ સ્તરીય ટેકનોલોજી ધરાવતી માહિતી પદ્ધતિઓ અને સેવાઓના પડકારોને પોહંચી વળવા વૈવિધ્યસભર નવા કૌશલ્યોના મિશ્રણ સાથેના વ્યવસાયિકોની જરૂરિયાત ઉપર પ્રકાશ પાડશે. ગ્રંથાલય અને માહિતી જર્માનની શાળાઓએ નવી પરિસ્થિતિને પહોંચી વળવા માટે તેમના અભ્યાસક્રમને નવી દિશાઓ આપવી પડશે. આ યથાર્થ ક્ષમતા સ્થિર અને નિયમિત વ્યાવસાયિકોનો પુરવઠો પૂરો પાડવાની ખાતરી આપશે, સતત શિક્ષણના કાર્યક્રમ તેમનું જ્ઞાન અને કૌશલ્યને અદ્યતન બનાવશે. વ્યવસાયિક મંડળો અને સમાજો એ નવા વિકસેલ ક્ષેત્રો ઉપર ટૂંકા ગાળાના અભ્યાસ ક્રમ આપી શકે. માહિતી ટેકનોલોજીના જુદા જુદા પાસાઓમાં અભ્યાસક્રમ ઉપરાંત ગુણવત્તાની ખાતરી ગુણવત્તા વર્તુળો, સહભાગી સંચાલન, નેતૃત્વ સંચાલન, સોફ્ટવેર દસ્તાવેજીકરણમાં કૌશલ્ય વિકસાવ્યા સાથેના અસરકારક પ્રત્યાયન માટે તકનીકી લેખન કાર્ય, દરખાસ્ત તૈયાર કરવા વગેરે જુદી જુદી વિદ્યાશાખાઓ અને વિષય ક્ષેત્રોમાં વિશિષ્ટ અભ્યાસક્રમોનું આયોજન કરી શકાય અને આપી શકાય.

#### ◆ તમારી પ્રગતિ ચકાસો.

(6) 21 મી સદીમાં નવા પડકારો અને તકોને પહોંચી વળવા ગ્રંથાલય અને માહિતી વ્યવસાયિકો માટે થોડાક ગુણવત્તા સુધારણાના કાર્યક્રમો સૂચવો.

- નોંધ : (1) નીચે આપેલી જગ્યામાં તમારો ઉત્તર લખો  
(2) આ એકમને અંતે આપેલ ઉત્તરો સાથે તમારો જવાબ ચકાસો.

### 3.7 સારાંશ (SUMMARY)

આ એકમ સર્વાંગી ગુણવત્તા સંચાલન સાથે નીચે દર્શાવેલા અગત્યના પાસા સાથે ચર્ચા કરે છે.

- ◆ સંચાલનમાં ગુણવત્તાને વ્યાખ્યાયિત કરેલ છે અને સર્વાંગી ગુણવત્તા અભિગમને સમજાવ્યો છે.
- ◆ ગુણવત્તા સુધારણા સંચાલનની જરૂરિયાત સમજાવેલ છે.
- ◆ સર્વાંગી ગુણવત્તા સંચાલનની વિકાસાત્મક ઐતિહાસિક યથાર્થતા આપેલ છે.
- ◆ સર્વાંગી ગુણવત્તા સંચાલનના મુખ્ય હેતુઓ, તત્વો અને લાભનું રેખાંકન કરેલ છે.
- ◆ ગુણવત્તા વર્તુળ જે સહભાગી સંચાલનની કેન્દ્રિય વિચારવસ્તુની રચના કરે છે, સંસ્થામાં તબક્કાવાર ગુણવત્તા વર્તુળનું સંયોજન, અમલીકરણ કરવા માટેના સાધનો અને તકનીકોનું ઊંડાણપૂર્વક વર્ણન કરે છે.
- ◆ ગ્રંથાલય અને માહિતી પદ્ધતિઓ અને સેવાઓના સંદર્ભમાં સાંપ્રત અને ભવિષ્ય સર્વાંગી ગુણવત્તા સંચાલનનો અભિગમ સમજાવે છે.
- ◆ ભવિષ્યની માહિતી પદ્ધતિઓના પડકારો અને તકોને પહોંચી વળવા ગ્રંથાલય અને માહિતી વ્યવસાયિકો માટે ગુણવત્તા સુધારણાના કાર્યક્રમો સૂચવ્યા છે.

### 3.8 તમારી પ્રગતિ ચકાસોના ઉત્તરો (ANSWERS TO SELF CHECK EXERCISES)

- (1) સંસ્થાની ગુણવત્તા હંમેશા ગ્રાહકોના સંતોષ ઉપર લક્ષ કેન્દ્રિત કરે છે. જ્યારે ગ્રાહકોના સંતોષને લાગુ પડતા તમામ પરિબળોનું ધ્યાન આપવામાં આવે ત્યારે જ આ પ્રાપ્ત કરી શકાય છે. આ સંપૂર્ણ ગુણવત્તા અભિગમ છે. ગુણવત્તાની ગતિશીલતા દૃષ્ટિ સમક્ષ રાખવી

જોઈએ. ગુણવત્તા એ સતત અને અનંત પ્રક્રિયા છે. સંસ્થાઓએ કાર્યના કોઈપણ પાસામાં થતા પરિવર્તનનો પ્રતિભાવ આપવો જોઈએ.

(2) સર્વાંગી ગુણવત્તા સંચાલનના મુખ્ય હેતુઓ આ પ્રમાણે છે :

- ◆ સંસ્થાનો સતત સુધારો જે કોઈપણ સ્પર્ધકના સુધારા જેટલો અથવા વધુ હોવો જોઈએ.
- ◆ કિંમતમાં સતત અને સખતાઈથી ઘટાડો.
- ◆ ગુણવત્તામાં સતત અને સખતાઈ વધારો.
- ◆ સંપૂર્ણ સહભાગીતા અર્થાત્ એવી સંસ્થાનું ઉત્તમ બનાવવા તરફી કાર્ય કરી રહ્યો હોય છે અને વિશ્વની પ્રથમ વર્ગની સંસ્થા પ્રાપ્ત કરવાની અને તેમાં કામ કરવાની સહજવૃત્તિ ઉપર તે મૂડીકરણ કરે છે.

(3) ગુણવત્તાવર્તુળ એ ત્રણ થી બાર વચ્ચેના સભ્યોનો નાનો સમૂહ છે જે એક જ અથવા સમાન કાર્ય સ્વૈચ્છિક રીતે કરે છે, દર અઠવાડિયે નિયમિત રીતે એક કલાક વેતન ચૂકવવામાં આવતા સમય દરમ્યાન સામાન્ય રીતે તેમના પોતાના નિરીક્ષકના નેતૃત્વમાં મળે છે. તેમના કાર્યના કેટલાક પ્રશ્નો અલગ તારવી, તેનું પૃથક્કરણ કરી ઉકેલ મેળવે છે. સંચાલકો સમક્ષ તેમની ભલામણો રજૂ કરે છે અને જ્યાં શક્ય હોય ત્યાં તેમની જાતે તેનું અમલીકરણ કરે છે.

(4) એકવાર વર્તુળની રચના થઈ જાય, ત્યારબાદ તે વિકાસના ત્રણ જુદા જુદા તબક્કામાંથી પસાર થાય છે અને ચોથો અંતિમ તબક્કો છે.

પ્રથમ તબક્કામાં સમસ્યા નિવારણ, વર્તુળ તેના સભ્યોને તેમના કાર્યક્ષેત્રમાં કેટલાક વધુ હોય તેવા કેટલાક પ્રશ્નો ઓળખવા, પૃથક્કરણ કરવું અને ઉકેલ મેળવવાનું શક્ય બનાવવા તાલીમ આપી હશે.

બીજા તબક્કામાં વર્તુળ સમસ્યા નિવારણના પ્રયત્નોનું નિયમન કરવા લાગે છે. આ સમય દરમ્યાન સભ્યો સરળ નિયંત્રણ તકનીકો પામેલ હોવા જોઈએ અને સુધારવા કરી દેવામાં આવ્યા છે તેની જાણકારી કરવામાં આનો ઉપયોગ કરવા પ્રોત્સાહિત કરવા જોઈએ.

ત્રીજા તબક્કામાં વર્તુળ ફક્ત સમસ્યા નિવારણથી પ્રગતિ કરી સુધારાઓ કરવા માનસિકતા પ્રાપ્ત કરવાની રીતો મેળવશે. જો વર્તુળ તબક્કા 1,2, અને 3 માંથી પસાર થશે તો તેઓ પરિપક્વતા વિકસાવશે અને સંચાલકો દ્વારા વિશ્વાસ મેળવશે. જો સંસ્થાને તેની અગાઉની ક્ષમતાની ઉપલબ્ધિ કરતાં સંચાલનની આ રીતથી વધુ સારી વાસ્તવિકતા લાગવા માંડશે તો અસ્તિત્વ ધરાવતા વર્તુળોના આગળ સતત વિકાસ અને નવા વર્તુળોની રચના કરવા શરૂ કરશે.

(5) ગ્રંથાલય અને માહિતી પદ્ધતિઓ અને સેવાઓ સુધારવા બે પ્રકારના પ્રયત્નો વિકસાવેલ છે. તે આ પ્રમાણે છે. (1) મૂલ્યાંકનાત્મક અભ્યાસો (2) મૂલ્ય સંવર્ધિત મોડેલ. પ્રથમ સાંપ્રત અસ્તિત્વ ધરાવતી ગ્રંથાલય અને માહિતી પેદાશ અને સેવાઓની કામગીરીના માનાંકો વિકસાવવાનું અને માહિતી પુનઃ પ્રાપ્તિ પદ્ધતિઓ, ડેટાબેઝ અને નેટવર્કની અસરકારકતાની કસોટી માપવાના માપદંડનું પરીક્ષણ છે.

મૂલ્ય સંવર્ધિત મોડેલે માહિતીની ગુણવત્તા તેના ડેટાના તબક્કામાંથી માહિતી અને માહિતીની જ્ઞાન સુધારવાની પદ્ધતિ વિકસાવેલ છે. દરેક તબક્કે મૂલ્ય ઉમેરવામાં આવે છે. તેથી આ નિર્ણય લેવામાં અને અન્ય તેવા હેતુઓમાં સેવા આપે છે.

(6) ઝડપથી બદલાઈ રહેલ ગ્રંથાલય અને માહિતી પદ્ધતિઓ અને સેવાઓના સંદર્ભમાં નવી છાપનું મિશ્રણ ધરાવતા વૈવિધ્ય સભર કૌશલ્યો અને જ્ઞાન સાથેના વ્યવસાયિકો જરૂરી હશે. ગ્રંથાલય અને માહિતી વિજ્ઞાનની શાળાઓએ નવી છાપ ધરાવતા વ્યવસાયિકો પૂરા પાડવા માટે તેમણે તેમના અભ્યાસક્રમોને નવી દિશા આપવી પડશે. આ ક્ષેત્રમાં સાંપ્રત માનવશક્તિને અદ્યતન કરવા (અદ્યતન જ્ઞાન આપવા) અને વ્યવસાયના મુખ્ય પ્રવાહમાં તેમને જોડવા પ્રેરણા આપવા તાત્કાલિક ધ્યાન આપવું જરૂરી છે. જે નજીકના ભવિષ્યની જરૂરિયાત છે. માહિતી સંસ્થાઓના સમગ્ર કર્મચારીઓને ક્ષેત્રના સાંપ્રત પ્રવાહોથી સારી રીતે અવગત કરવા વિશિષ્ટ ક્ષેત્રોમાં સતત શિક્ષણના કાર્યક્રમ વિકસાવવા જોઈએ.

### 3.9 ચાવીરૂપ શબ્દો (KEY WORDS)

સહભાગી સંચાલન (Participative Management)	:	સંચાલનની એક પધ્ધતિ જેમાં કર્મચારીઓ સંસ્થાની દરેક પ્રવૃત્તિઓમાં યોગ ભાગ લે છે.
ગુણવત્તા (Quality)	:	ગુણવત્તાના શબ્દકોશીય અર્થ મુજબ વ્યક્તિ અથવા વસ્તુની ગુણવત્તાને સહજ અથવા પ્રાપ્ત કરેલ લક્ષણ તરીકે વ્યાખ્યાયિત કરે છે. જેમાં વ્યક્તિ અથવા વસ્તુનો સ્વભાવ અને વર્તણૂક નક્કી કરવામાં આવે છે. ગુણવત્તાના સમાનાર્થી શબ્દો ગુણ, લક્ષણ, આકર્ષક ભાગ, ખાસિયત ગુણધર્મ વગેરે છે.
ગુણવત્તાની ખાતરી (Quality Assurance)	:	ગુણવત્તાની ખાતરીએ સારી ગુણવત્તા પ્રાપ્ત કરવાની પધ્ધતિ અને તત્વજ્ઞાન છે. તે ગ્રાહકની કાળજીના માનાંક અને કામગીરી નક્કી કરવા જેવા ક્ષેત્રોને એકત્રિત કરે છે. તે તમામ પ્રવૃત્તિઓ અને ક્રિયાઓ સુધી વિસ્તરે છે.
ગુણવત્તા નિયંત્રણ	:	ગુણવત્તા નિયંત્રણ એ ટેકનોલોજીકલ, માનવીય, માહિતી અને નાણાંકીય સ્ત્રોતનો સારાં પરિણામ પ્રાપ્ત કરવા અસરકારક રીતે કેવી રીતે ઉપયોગ કરી શકાય તે નક્કી કરવાની પધ્ધતિ છે.
ગુણવત્તા વર્તુળો (Quality Circles)	:	ગુણવત્તા વર્તુળ એ ત્રણ થી બાર વચ્ચેના સભ્યોનો નાનો સમૂહ છે. જ એક જ અથવા સમાન કાર્ય સ્વૈચ્છિક રીતે કરે છે, દર અઠવાડિયે નિયમિત રીતે એક કલાક, વેતન ચૂકવવામાં આવતા સમયમાં સામાન્ય રીતે તેમના પોતાના નિરીક્ષકના નેતૃત્વમાં મળે છે. તેમના કાર્યના કેટલાક પ્રશ્નો અલગ તારવી તેનું પૃથક્કરણ કરી, ઉકેલ મેળવે છે. સંચાલકો સમક્ષ તેની ભલામણ રજૂ કરે છે અને જ્યાં શક્ય હોય ત્યાં તેમની જાતે ઉકેલનું અમલીકરણ કરે છે.
ગુણવત્તા સુધારણા (Quality Improvement)	:	કામગીરીના યોગ્ય માનાંકોનો ઉપયોગ કરીને માહિતી પેદાશો અને સેવાઓમાં મૂલ્ય ઉમેરવું.
વૈજ્ઞાનિક સંચાલન (Science Management)	:	સંચાલનની એક પધ્ધતિ જેમાં સંસ્થાનામાં ઉત્પાદન, નિયંત્રણ, વિતરણ અને અન્ય પ્રવૃત્તિઓ જેમાં વૈજ્ઞાનિક સંચાલનના સિદ્ધાંતોને પ્રયોજવામાં આવે છે. આ પધ્ધતિ કર્મચારીઓને સંચાલનમાં સહભાગી થવા માટે યોગ્ય સ્થાન આપતું નથી.
સર્વાંગી ગુણવત્તા (Total Quality Managemet)	:	સંચાલનની આ પધ્ધતિમાં જેમાં વૈજ્ઞાનિક સંચાલનના ઉત્તમ સિદ્ધાંતો અને વ્યવહારો અને સહભાગી સંચાલનનું યોગ્ય રીતે મિશ્રણ કરવામાં આવે છે જે દ્વારા સંસ્થા સફળતા પ્રાપ્ત કરે છે.

### 3.10 સંદર્ભો અને વિશેષ વાચન (REFERENCE AND FURTHER READING)

- Barrett, Derm (1994) Fast Focus on TQM: A Concise Guide to Companywide Learning. Portland, Oregon: Productivity Press.
- Bawden, David. (1990). User-oriented Evaluation of Information Systems and Services. Aldershot: Gower.
- Bawden; David. (1990). Value Added Information Systems and Services. In Perspectives in Information Management. Edited by Charles Oppenheim, Charles L Citroen, and Jose-Mary Griffiths, 2nd ed. London: Butterworths.

- Beckford, John (1998) *Qualify: A Critical Introduction*. London: Routledge.
- Brophy, Peter and Couling, Kate (1997) *Quality Management for Information and Library Managers*. Hampshire: ASLIB Gower.
- Clair, Guy St (1997) *Total Quality Management in Information Services*. London: Bowker Saur.
- Crosby, Philip B. (1979) *Quality is Free: The Art of Making Quality Certain*. New York: Me Graw-Hill.
- Crosby, Philip B. (1986) *Running Things: The Art of Making Things Happen*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Deming, W. Edwards (1982). *Out of Crisis*. Cambridge, Mass.: Centre for Advanced Engineering Study.
- Ehresman., Terry (1995) *Small Business Success through TQM: Practical Methods to Improve Your Organisation's Performance*. Milwaukee, Wisconsin: ASQC Quality Press. Feigenbaum.
- Evans, James R. and Lindsay, William M. (2004). *The Management and Control of Quality*. 6th ed. Mason, OH: South-Western College Pub.
- William (1995) Does TQM Really Help Anyone? *Library Acquisitions: Practice and Theory*. 19(1), pp. 49-52.
- Fitch, Donna K., Thompson, Jean and Wells, Elizabeth Crabtree (1993) *Turning the Library Upside Down: Reorganisation using Total Quality Management Principles*. *The Journal of Academic Librarianship*, 19(5), pp. 294-299.
- Flood, Robert Louis (1993) *Beyond TQM*. Chichester: John Wiley.
- Galgano, Alberto (1994) *Companywide Quality Management*. Portland, Oregon: Productivity Press.
- Hutchins, David (1990). *In Pursuit of Quality; Participative Techniques for Quality Improvement*. London: Pitman Publishing.
- Ingle, Sud and Ingle, Nima (1983) *Quality Circles in Service Industries: Comprehensive Guidelines for Increased Productivity and Efficiency*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Ishikawa, Kaoro (1982) *Guide to Quality Control*. Tokyo: Asian Productivity Organisation.
- Johannsen, Carl Gustav (1995). *Quality Management and Innovation: Findings of a Nordic Quality Management Survey*. *Libri*, 45, pp. 131 -44.
- Johannsen, Carl Gustav (1996) *Strategic Issues in Quality Management: Theoretical Considerations*. *Journal of Information Science*, 22(3), pp. 155-164.
- Juran, J. M. (1989) *Juran on Leadership for Quality: An Executive Handbook* New York: The Free Press.
- Juran, J. M. (1992) *Juran on Quality by Design: The New Steps for Planning Quality into Goods and Services*. New York: The Free Press.
- Jurrow, Susan and Barnard, Susan B. (Ed.) (1993) *Integrating Total Quality Management in a Library Setting*. New York: The Haworth Press.
- Keeney, Kent A. (1995). *The ISO 9000: Auditor's Companion*. Milwaukee, Wisconsin: ASQC Quality Press.
- Kinnel, Margaret (1997) *Quality Management in Librarianship and Information Work Worldwide 1996/97: An Annual Survey/edited by Maurice B. Line*. London Bowker Saw. pp. 251-75.
- Kovel-Jarboe, Patricia (1996) *Quality Improvement: a Survey for Plan Organisational Change*. *Library Trends*, 46(3), pp. 605-30.

- Mistry, V. and Usherwood, Bob. Total Quality Management, British Standard Accreditation, Investors in People and Academic Libraries. <http://www.shef.ac>.
- O'Neil, Rosanna M. (1994) Total Quality Management in Libraries: a Sourcebook. Englewood, Colorado: Libraries Unlimited. '
- Pike, John and O'Neil, Rosanna M. (1994) Total Quality Management in Libraries: a Sourcebook. Englewood, Colorado: Libraries Unlimited. '
- Pike, John and Barnes, Richard (1994) TQM in Action: A Practical Approach to Continuous Performance Improvement. London: Chapman and Hall.
- Pritchard, Sarah M. (1996) Determining Quality in Academic Libraries. Library Trends, 46(3), pp. 572-94.
- Richardson, Terry L. (1996) Total Quality Management. Albany: Delmar Publishers.
- Rowley, Jennifer (1996) Managing Quality in Information Services. Information Services & Use, 16, pp. 51-61.
- Taylor, R. S. (1982). Information and Productivity: on Defining Information Output— 1 & 2, Soc. Inf. Studies, 2, 131 - 138; 1984.4, 31 - 41.
- Taylor, R. S. (1986). Value Added Processes in Information systems. Norwood NJ: Ablex Publishing Corp.
- Taylor, Robert S. (1982). Value Added processes in the Information Life Cycle. In Challenges to an Information Society: Proceedings of the 47th ASIS annual meeting.
- Total Quality Management in Libraries/ ALA Video (1995) Duration 26 min.
- Total Quality Management. <http://www.Goalqpc.com/RESEARCH> accessed on 8/26/99 2:27pm
- Viljoen, J. H. and Underwood, P. G. (1997). Total Quality Management in Libraries: Fad or Fact. South African Journal of Library and Information Science, 65( 1), pp. 46-52.
- Zabel, Diane and Avery, Christine (1992) Total Quality Management: A Primer. RQ, 32(2), pp. 206-16.
- Richard (1994) TQM in Action: A Practical Approach to Continuous Performance Improvement. London: Chapman and Hall.
- Pritchard, Sarah M. (1996) Determining Quality in Academic Libraries. Library Trends, 46(3), pp. 572-94.
- Richardson, Terry L. (1996) Total Quality Management. Albany: Delmar Publishers.
- Rowley, Jennifer (1996) Managing Quality in Information Services. Information Services & Use, 16, pp. 51-61.
- Taylor, R. S. (1982). Information and Productivity: on Defining Information Output— 1 & 2, Soc. Inf. Studies, 2, 131 - 138; 1984.4, 31 - 41.
- Taylor, R. S. (1986). Value Added Processes in Information systems. Norwood NJ: Ablex Publishing Corp.
- Taylor, Robert S. (1982). Value Added processes in the Information Life Cycle. In Challenges to an Information Society: Proceedings of the 47th ASIS annual meeting.
- Total Quality Management in Libraries/ ALA Video (1995) Duration 26 min.
- Total Quality Management. <http://www.Goalqpc.com/RESEARCH> accessed on 8/26/99 2:27pm
- Viljoen, J. H. and Underwood, P. G. (1997). Total Quality Management in Libraries: Fad or Fact. South African Journal of Library and Information Science, 65( 1), pp. 46-52.
- Zabel, Diane and Avery, Christine (1992) Total Quality Management: A Primer. RQ, 32(2), pp. 206-16.