





## روش ها و تکنیک های بهبود عملکرد سازمان

**مدرس:**  
دکتر علیرضا پویا  
استادیار گروه مدیریت دانشگاه فردوسی مشهد

روشها و تکنیکهای بهبود عملکرد سازمان - علیرضا پویا

## آرمانهای سازمانی (معیارهای عملکرد)



- رشد سازمانی
- افزایش سهم بازار
- افزایش سهم سود
- شهرت جهانی
- رضایت مشتری

روشها و تکنیکهای بهبود عملکرد سازمان - علیرضا پویا

## اهداف سازمانی (ابزارهای عملکرد)




- کیفیت (خاص)
- نوآوری
- کاهش هزینه ها
- تحویل سریعتر
- تحویل مطمئن تر
- انعطاف پذیری

همه اهداف فوق قابل جمع در مفهوم کیفیت (معنای عام) می باشد.

روشها و تکنیکهای بهبود عملکرد سازمان - علیرضا پویا

## تکریم کیفیت



- مشتری ارباب رجوع کیست؟
  - ✓ توجه به مشتریان داخلی و خارجی
  - ✓ توجه به همه ذی نفعان سازمان بعنوان مشتری
- برای محصول و خدمات ذیل مشتریان را مشخص نماییم.
  - محصول ظروف پت نوشابه
  - خدمت صدور احکام کارگزینی
  - خدمت برگزاری امتحانات پایان ترم

روشها و تکنیکهای بهبود عملکرد سازمان - علیرضا پویا

## تعریف کیفیت

- تعریف استاندارد ISO ۸۴۰۲:۴۹۸۶: مجموعه مختصات و مشخصه های محصول یا خدمت که قادر به برآوردن نیازهای از پیش تعیین شده است.
- تعریف استاندارد صنعتی ژاپن JIS Z8101: ۱۹۸۱: مجموعه مشخصه ها یا عملکردهایی که روشن می سازد محصول یا خدمت کاربرد معین خود را دارد.
- کیفیت تطابق محصول یا خدمت ارائه شده با خواسته ها و انتظارات مشتریان و حتی فراتر رفتن از آن برای خوشحال کردن آنها می باشد که براساس توانایی فرایندهای موجود رقم می خورد.

- ✓ ویژگیهای غیرراضی کننده
- ✓ ویژگیهای راضی کننده
- ✓ ویژگیهای برانگیزاننده

روشها و تکنیکهای بهبود عملکرد سازمان  
علیرضاویا

## مختصات تعریف کیفیت

- مختصات کیفیت برای محصول
- کارکرد
- قیمت (مهندسی ارزش)
- دوام
- قابلیت اطمینان
- تحویل بموقع
- خدمات پس از فروش
- همسازی
- شکل ظاهری
- شهرت
- ایمنی
- تاثیر اجتماعی

روشها و تکنیکهای بهبود عملکرد سازمان  
علیرضاویا

## مختصات تعریف کیفیت

### مختصات کیفیت برای خدمت (مدل سروکوال)

- ✓ قابلیت دسترسی: آیا خدمات به آسانی قابل حصول و بهره برداری است؟
- ✓ زمان: چه مدت مشتری برای خدمت یا تکمیل خدمت در انتظار می ماند؟
- ✓ بهنگام بودن: آیا ارائه خدمات سرموقع انجام می گیرد؟
- ✓ برخورد شایسته: آیا کارکنان صف با مشتریان برخورد توأم با احترام دارند؟
- ✓ هماهنگی: آیا خدمات برای تمام مشتریان در هر موقع به یک شیوه ارائه می شود؟
- ✓ دقت: آیا خدمات بطور صحیح ارائه می شود؟
- ✓ پاسخگویی: آیا می توان به مسائل بالاخص غیرمترقبه خدمات سریعا پاسخ داد؟

روشها و تکنیکهای بهبود عملکرد سازمان  
علیرضاویا

## تکنیک های موثر در پیروی عملگردها

- ۱- تحلیل پارتو
- ۲- نظام 5S
- ۳- طوفان فکری
- ۴- نمودار تجزیه و تحلیل علت و معلول
- ۵- چرخه دمینگ
- ۶- پنج چرا
- ۷- دیاگرام رابطه
- ۸- مدیریت جلسه
- ۹- تجزیه و تحلیل درخت خطا

روشها و تکنیکهای بهبود عملکرد سازمان  
علیرضاویا

## ۱- تحلیل پارتو



روشنا و تکنیکهای بهبود عملکرد سازمان  
علیرضاپویا

9

## تحلیل پارتو

### ۸۰٪ مشکلات ناشی از ۲۰٪ عوامل می باشند


این قانون در بسیاری از علوم عموماً جاری است. مثلاً اینکه ۸۰٪ ثروت یک کشور در دست ۲۰٪ از افراد آن کشور است. یا اینکه ۸۰٪ سوانح رانندگی ناشی از ۲۰٪ تخلفات می باشد.

روشنا و تکنیکهای بهبود عملکرد سازمان  
علیرضاپویا

10

## تعریف تحلیل پارتو

- تجزیه و تحلیل پارتو تکنیک ساده‌ای برای اولویت بندی تغییراتی است که باعث حل مشکلات می‌شوند.
- با این ابزار ما سعی می‌کنیم آن ۲۰ درصد از کار را که ۸۰ درصد از نتایج کل کار را بوجود می‌آورد، پیدا کنیم.
- با استفاده از این رویکرد می‌توانید تغییرات منفردی را که باعث بیشترین بهبود در وضعیت شما خواهند شد اولویت بندی کنید.



اصل پارتو

روشنا و تکنیکهای بهبود عملکرد سازمان  
علیرضاپویا

11

## از جمله مواردی که می توان با نمودار پارتو ریشه یابی نمود :

- کیفیت : نواقص ، عیوب ، خرابیها، شکایات ، موارد برگشتی و تعمیرات
- هزینه : مقدار زبان ، گرانی
- خرید و فروش : انبارداری ، اشکال در پرداخت ، تاخیر در تحویل
- ایمنی : حوادث ، اشتباهات ، شکستگی در حمل و نقل
- اپراتور: شیفت ، گروه ، سن ، تجربه و مهارت ، اشخاص
- ماشین : ماشینها، تجهیزات، ابزار، ساختار، مدل ، اسبابها
- مواد خام : سازنده ، طرح ، مقدار و نوع



روشنا و تکنیکهای بهبود عملکرد سازمان  
علیرضاپویا

12

## چگونه از این ابزار استفاده کنیم؟

- **قدم اول:** مشکلات را شناسایی و فراوانی هر کدام را مشخص کنید.
- **قدم دوم:** ریشه(علت) هر یک از مشکلات را شناسایی کنید.
- **قدم سوم:** مشکلات را براساس علت اصلی آنها در یک گروه قرار دهید. به علتها براساس جمع فراوانی مشکلاتشان امتیاز دهید.
- **قدم چهارم:** علتها را برحسب امتیازشان به ترتیب نزولی مرتب نمایید.
- **قدم پنجم:** امتیازات هر گروه(علت) را جمع بنید.
- **قدم ششم:** اقدام کنید.



روشها و تکنیکهای بهبود عملکرد سازمان  
طیرضایوبیا

13

## مثال ۱

- آقای امینی مسئولیت مرکز خدمات رایانه را که به شکل تلفنی خدمات را ارائه می دهد، با کلی مشکلات که باید حل شوند پذیرفته است. هدف او این است که میزان رضایتمندی کلی ارباب رجوع(همکاران) را افزایش دهد.
- او تصمیم می گیرد هر مشکل را بر اساس تعداد شکایاتی که مرکز بدلیل آن دریافت کرده امتیاز دهی کند.

روشها و تکنیکهای بهبود عملکرد سازمان  
طیرضایوبیا

14

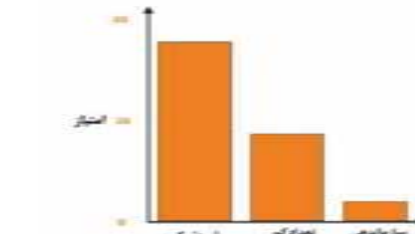
#	مشکل (قدم ۱)	فراوانی (قدم ۱)	علت (قدم دو)	امتیاز (قدم ۳)
۱	به تلفنها سریعاً پاسخ داده نمی شود	۱۵	تعداد کم کارکنان مرکز خدمات	۲۱
۲	برخی تماس ها از قلم می افتد	۶	تعداد کم کارکنان مرکز خدمات	
۳	لازم است مهندسها برای ارائه خدمت برای بار دوم به مشتری مراجعه کنند.	۴	سازمان دهی و آمادگی ضعیف	۶
۴	مهندسها نمی دانند که چه موقع به محل مشتریان می رسند. این یعنی اینکه شاید لازم باشد مشتریان تمام روز را در محل بمانند.	۲	سازمان دهی و آمادگی ضعیف	
۵	کارکنان مرکز خدمات کامل نمی دانند که چه باید بکنند.	۳۰	کمبود آموزش	۵۱
۶	وقتی مهندسها به ملاقات مشتری می روند مشتری متوجه می شود که مشکل را می شد تلفنی حل کرد	۲۱	کمبود آموزش	

روشها و تکنیکهای بهبود عملکرد سازمان  
طیرضایوبیا

15

قدم ۴ و ۵ :

- ✓ کمبود آموزش (موارد ۵ و ۶): (۶۵درصد مشکلات از ۳۳ درصد علتها)
- ✓ تعداد بسیار کم پرسنل در مرکز خدمات (موارد ۱ و ۲): (۳۰درصد مشکلات از ۳۳ درصد علتها)
- ✓ سازمان دهی و آمادگی ضعیف (موارد ۳ و ۴): (۸درصد مشکلات از ۳۳ درصد علتها)



روشها و تکنیکهای بهبود عملکرد سازمان  
طیرضایوبیا

16

## نتیجه حاصل از تحلیل پارتو

- آقای امینی با انجام یک تجزیه و تحلیل پارتو به جای اینکه توان خود را بین آموزش، استخدام افراد جدید و احتمالاً نصب یک سیستم جدید کامپیوتری برای کمک به آمادگی بیشتر مهندسين تقسیم کند، می تواند بر آموزش به عنوان یک مسئله متمرکز شود.



روشها و تکنیکهای بهبود عملکرد سازمان  
علیرضاپویا

17

## مثال ۲

- پس از پایان یک دوره آموزشی فراگیران به تکمیل فرم نظرسنجی می پردازند. کارشناسان واحد آموزش به منظور سنجش اثربخشی دوره های آموزشی به تحلیل فرم های نظرسنجی تکمیل شده توسط فراگیران می پردازند. طبق نتیجه نهایی نظرسنجی ها این دوره اثربخشی کافی را نداشت. کارشناسان بمنظور یافتن علت ناکارآمد بودن این دوره آموزشی به تحلیل پارتو پرداختند.
- در این دوره آموزشی منتخب ۵۰ نفر از فراگیران به تکمیل فرم نظرسنجی پرداختند. فراوانی موارد ناکارآمدی به شرح زیر است.

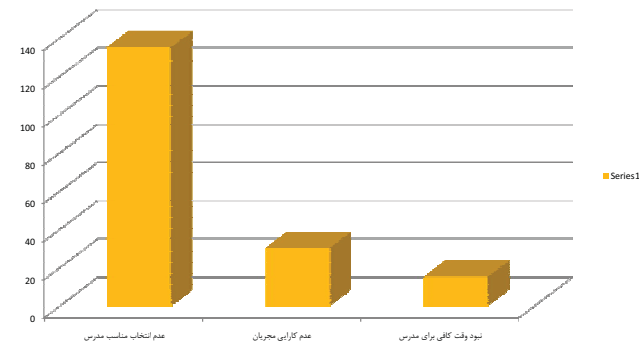
روشها و تکنیکهای بهبود عملکرد سازمان  
علیرضاپویا

18

مشکل	فراوانی	علت	امتیاز	فراوانی نسبی
مشخص نبودن اهداف آموزشی	۳۵	عدم انتخاب مناسب مدرس	۱۳۵	۸۲٪ (از ۲۳ درصد علل)
عدم رعایت توالی و انسجام مطالب	۲۵	عدم انتخاب مناسب مدرس		
عدم توانایی در انتقال و بیان مفاهیم به فراگیران	۴۰	عدم انتخاب مناسب مدرس		
عدم تسلط در پاسخگویی به ابهامات و سوالات فراگیران	۳۵	عدم انتخاب مناسب مدرس		
عدم برخورد مناسب مجریان دوره با فراگیران	۱۰	عدم کارایی مجریان	۳۰	۱۷٪ (از ۲۳ درصد علل)
شیوه اطلاع رسانی برگزاری دوره	۲۰	عدم کارایی مجریان		
مدت نامناسب برگزاری دوره	۱۵	نبود وقت کافی برای مدرس	۱۵	۸.۵٪ (از ۲۳ درصد علل)

روشها و تکنیکهای بهبود عملکرد سازمان  
علیرضاپویا

19



روشها و تکنیکهای بهبود عملکرد سازمان  
علیرضاپویا

20

## تمرین ۱



- فرض کنید در یک ماه به طور متوالی دیر در محل کار حاضر می شوید. پس از بررسی عوامل و فراوانی دیررسیدن آنها را در قالب نمودار پارتو تحلیل کنید:
- ✓ اضافه کاری روز قبل (۱۲ مورد)
- ✓ دیر بیدار شدن از خواب (۸ مورد)
- ✓ مشکلات خانوادگی (۲ مورد)
- ✓ بیماری (۱ مورد)
- ✓ دسترسی به اتوبوس (۱ مورد)
- ✓ بدی آب و هوا (۱ مورد)
- مشخص نمایید کدام عوامل حداقل ۷۰ درصد علل دیر رسیدن را ایجاد کرده است.

## ۲- نظام 5S

## 5S

- «پنج اس» یا 5S یکی از مباحث عمده در مدیریت ژاپنی می باشد که ابتدا در ژاپن و سپس در سایر کشورها به کار گرفته شده است.
- هدف 5S به بیانی ساده، سامان دادن، نظم و ترتیب، پاکیزه سازی، هماهنگی و ایجاد انضباط در محیط کاری است.
- 5S به عنوان موثرترین رهیافت و ستونی استوار در ساختمان عملیات اصلاحی و بهبود بهره وری شناخته شده است که با اجرای این اصول در صنایع و سازمانهای مختلف تجاری، صنعتی و خدماتی موجب افزایش بهره وری، استفاده بهینه از سرمایه نیروی انسانی و زمان انجام کار، افزایش کارایی و در نهایت سوددهی بیشتر سازمان می شود.
- یک نگهداری خوب سیستم اداری به تمیز نگهداشتن محیط کاری و حذف ریخت و پاش و بی انضباطیها محدود نمی شود. بلکه شامل تمرینهای عملی مربوط و همین طور کاراتر کردن منابع و عملکردها می باشد.

عبارت «پنج اس» براساس حروف ابتدای پنج واژه ژاپنی انتخاب شده است. جدول زیر معادل پنج واژه مذکور را به ترتیب از چپ به راست به سه زبان ژاپنی، انگلیسی و فارسی نمایش می دهد:

ژاپنی	انگلیسی	فارسی
Seiri	Sorting Out	ساماندهی
Seiso	Spic and Span	پاکیزه سازی
Seiton	Systematic Arrangement	نظم و ترتیب
Sekitsu	Standardizing	استانداردسازی
Shitsuke	Self - discipline	انضباط

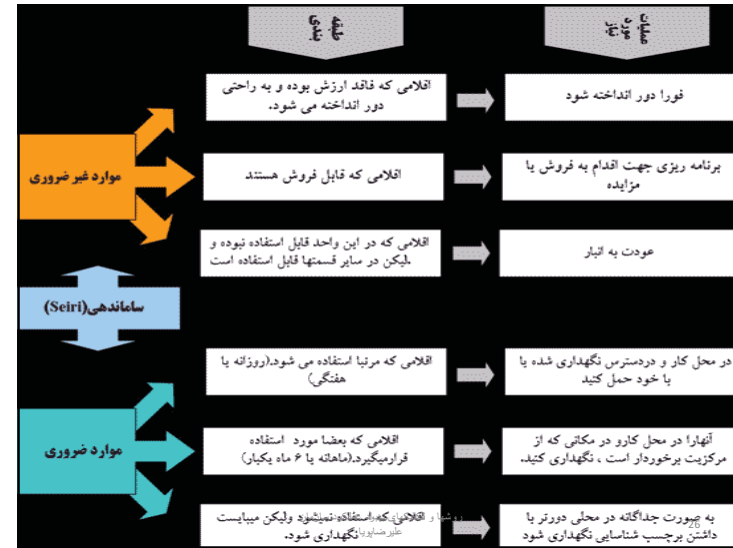
## (1) ساماندهی (Seiri)

- ساماندهی در عام ترین مفهوم آن عبارت است از نظم دادن به کلیه اجزای یک سازمان جهت نیل به اهداف.
- از دیدگاه «پنج اس» ساماندهی به معنای تشخیص ضرور از غیرضرور، اتخاذ تصمیمات قاطع و اعمال مدیریت اولویتها برای رهایی از غیرضروریها است.



روشها و تکنیکهای بهبود عملکرد سازمان  
طیروضاویا

25



## نمونه هایی از اجرای این S در محیط اداری:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.

روشها و تکنیکهای بهبود عملکرد سازمان  
طیروضاویا

27

## (2) نظم و ترتیب (Seiton)

➤ نظم و ترتیب به معنی قرار دادن اشیاء در مکانهای مناسب و مرتب به نحوی که بتوان از آنها به بهترین وجه استفاده کرد.



➤ بدین منظور باید همه وسایل، اقلام و فرمهای مورد نیاز را که قبلا در بند ۱ شناسایی نموده و کارکرد هر یک از آنها را نیز مشخص نموده ایم را در جای مناسب قرار دهیم به نحوی که با سرعت و سهولت قابل دسترس باشند. به عبارت دیگر قرار دادن اشیا در بهترین مکان به بهترین طریق ممکن و امکان دسترسی به آن با حداکثر سرعت (زیر ۳۰ ثانیه).

روشها و تکنیکهای بهبود عملکرد سازمان  
طیروضاویا

28

**نمونه‌هایی از اجرای این S را می توان بصورت زیر فهرست نمود:**



- ✓ اشیایی را که غالباً استفاده می‌کنیم، در محل کار قرار دهیم (تجهیز میزهای افراد به ملزومات اداری)
- ✓ اشیایی را که به ندرت استفاده می‌کنیم در جایی دور از دسترس قرار دهیم (استفاده از سیستم بایگانی مناسب به طوری که سوابق کاری سالهای گذشته در جاهای دورتری قرار گیرد، استفاده از کتابخانه یا قفسه‌های مخصوص جهت قرار گرفتن کتابها و جزوات و دستورا(عملها)
- ✓ برجسب‌گذاری و شناسایی کلیه زونکن‌ها، فایل‌ها، قفسه‌ها (برجسب‌گذاری فایل‌ها به نحوی که نشان دهنده محتویات آن باشد)
- ✓ استقرار هر چیز در جای مشخص و مخصوص به خود (استفاده از فایلها و قرار دادن ملزومات اداری در جای خود، استقرار و طبقه‌بندی فرم‌ها در قفسه‌های مخصوص، استفاده از کازبه جهت طبقه بندی نامه ها و یا کارهای در دست اجرا).

روشنا و تکنیکهای بهبود عملکرد سازمان  
طیرضایوینا

29


- ✓ آوردن و بازگرداندن هر چیز در حداقل زمان (بازگرداندن زونکن سوابق به محل بایگانی، مرتب کردن اقلام و وسائلی که روزانه با آن سر و کار داریم، قرار دادن صندلی پشت میز کار در هنگام ترک محل کار).
- ✓ علامت‌گذاری محدوده ها و محل استقرار اشیاء و شناسایی افراد (تابلو های مشخص کننده نام افراد و یا استفاده از تگهای شناسایی، مشخص شدن محل استقرار خودروهای شرکت، طراحی جانمایی میز کاری افراد).
- ✓ نظم و ترتیب در تابلوی اعلانات ( نصب پلاکاردهای تبلیغاتی شرکت در جاهای مناسب).
- ✓ طراحی اعلانات به نحوی که خواندن آنها آسان باشد (استقرار مناسب مانند در معرض دید بودن، طراحی زیبا و خوانا بودن).
- ✓ از هر وسیله فقط یکی کافی است.
- ✓ رونوشت و سند کارها فقط یکی و در یک جای معین کافی است.



روشنا و تکنیکهای بهبود عملکرد سازمان  
طیرضایوینا

30

**۳- پاکیزه‌سازی (Seiso)**



- ✓ در دیدگاه «پنج اس» پاکیزه سازی عبارت است از دور ریختن زوائد و پاکیزه کردن اشیاء از آلودگیها و مواد خارجی. به عبارت دیگر پاکیزه سازی نوعی بازرسی است.
- ✓ برخی از لوازم، تجهیزات و مکانها لزوماً باید بسیار پاکیزه و عاری از هر نوع آلودگی نگهداری شوند. بنابراین لازم است که آنها را دقیقاً شناسایی نموده و بر این باور بود که پاکیزه سازی تنها تمیز کردن محل کار و لوازم موجود در آن نیست بلکه پاکیزه سازی امکان انجام بازرسی و بازبینی را نیز بایستی فراهم آورد.

روشنا و تکنیکهای بهبود عملکرد سازمان  
طیرضایوینا

31

**نمونه هایی از اجرای این S را می توان بصورت زیر فهرست نمود:**

- ✓ تعریف مسئولیتهای تمامی افراد برای پاکیزگی محل کار (حفظ نظافت و پاکیزگی محیط کار هر یک از پرسنل، پاکیزگی و نظافت البسه پرسنل).
- ✓ انجام بازبینی و پاکیزه سازی مستمر توسط مجری ارائه خدمات.
- ✓ شناسایی و رفع خرابیهایی که در اثر نشتیها فرسایشها، ترکها و غیره بوجود آمده است.
- ✓ شناسایی منابع آلودگی و سعی در حذف و یا کنترل آن
- ✓ تمیز کردن محل کار (شستشوی مرتب با مواد ضدعفونی کننده، نظافت در انبار، جمع آوری لوازم مستعمل، تمیز کردن هر چیز بلافاصله بعد از کثیف شدن).
- ✓ حذف آلودگیهای گرد و غبار (استفاده از تهویه مطلوب در انبارها، سالن ها، استفاده از فیلترهای صافی هوا، استفاده از کاورها، قرار دادن اقلام و اشیاء در محفظه های در بسته).
- ✓ پاکیزه کردن محلهایی که از چشم افراد به دور است (زیر میزها، گوشه های اتاق، زیر ملزومات اداری و تجهیزات فنی، پشت پرده پنجره ها، فایلها، کشوها و...).
- ✓ محیط کار باید زیبا باشد.

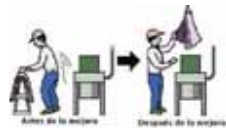
روشنا و تکنیکهای بهبود عملکرد سازمان  
طیرضایوینا

32



## ۴) استانداردسازی (Sekitsu)

- استانداردسازی عبارت است از کنترل و اصلاح دائمی سازماندهی، نظم، پاکیزگی.
- تاکید اصلی در استانداردسازی متوجه مدیریت است که با استفاده از چک لیستهای مناسب و استاندارد کردن مقررات با استفاده از نوآوری و خلاقیت، محیط کار را به نحوی استاندارد و کنترل نماید که همواره همه عوامل با سرعت و دقت لازم مورد استفاده قرار گیرند.



روشها و تکنیکهای بهبود عملکرد سازمان  
عظیضایویا

33

## نمونه هایی از اجرای این S را می توان بصورت زیر فهرست نمود:

- استفاده از قطعات، وسایل، تجهیزات و روشهای یکسان و شبیه هم در سازمان
- بازبینی دوره ای (تشکیل کمیته بازبینی، بازرسی و بازدید از مجموعه تحت پوشش، برگزاری ممیزی داخلی) برای یکسان کردن فعالیتهای شبیه هم در سازمان
- استفاده از علائم و نشانه ها برای انجام امور مختلف مانند نشانه برای نامه در دست اقدام یا تابلوهای سیگنال کشیدن ممنوع
- تمهیدات پیشگیری از خطا و اشتباه (آموزش پرسنل در خصوص بروز خطر، تدوین دستورالعملهای کاری برای استفاده از تجهیزات ویژه مانند رایانه یا ترک محل کار)



## نمونه هایی از اجرای این S را می توان بصورت زیر فهرست نمود:

- تمرین نظم و ترتیب (آموزش، نظارت مستمر، ارزیابی و پاداش به پرسنل جهت نظم و انضباط).
- تمرین وقت شناسی (آموزش استفاده بهینه از زمان، بخصوص در بخش تعمیرات در سالنها و برقراری جلسات).
- توجه به زیباییها و رعایت ظواهر (استفاده از لباسهای کار مناسب در اداره و یا سازمان).
- استفاده از تابلوهای اعلانات و یا تابلوهای عمومی برای درج پیامهای آموزشی «پنج اس»



روشها و تکنیکهای بهبود عملکرد سازمان  
عظیضایویا

36

## ۵) انضباط (Shitsuke)

- ✓ انضباط عبارت است از آموزش عادات و توانایی هایی جهت انجام یک وظیفه خاص.
- ✓ به عبارت دیگر انضباط فرآیند تکرار و تمرین انجام یک کار است. مثلاً کاملاً ضروری است که رعایت مقررات ایمنی برای افراد به صورت یک عادت درست درآید.

روشها و تکنیکهای بهبود عملکرد سازمان  
عظیضایویا

35

## مثال

- در راستای اجرای برنامه SS در معاونت طرح و برنامه:
- ۱- **دسته بندی:** کلیه فایل های کاغذی و الکترونیکی موجود در معاونت طرح و برنامه دسته بندی شد.
  - ۲- **درست کردن:** برای کلیه فایل های کاغذی برجسی تعبیه شد و همگی در قفسه های مجزا قرار گرفت که دسترسی به آن را سریعتر نمود.
  - ۳- **تمیز کردن:**
  - ۴- **استانداردسازی:** کلیه فایل های الکترونیکی در پوشه های همشکل قرار گرفت، طوری برنامه ریزی شد که فایلی خارج از این پوشه های نامگذاری شده در فایل های الکترونیکی موجود نباشد. کلیه فایل های کاغذی نیز در پوشه های همشکل ساماندهی شدند.
  - ۵- **خودنظمی:** طی دستور صادر شده از طرف معاونت طرح و برنامه، کلیه فایل های کاغذی و الکترونیکی موجود در اتاق های پرسنل ماهی یکبار به روز می شود. هدف از این کار تمیز بودن مداوم اتاق ها می باشد.

روشها و تکنیکهای بهبود عملکرد سازمان  
علیرضاپوریا

37

## تمرین ۲

- هر کدام از فراگیران متناسب با شغل خود نامه های مختلف را نام برده، آنها را با توجه به معیارهای مختلفی که برای آنها از نظر سرعت کار، سهولت کاربرد خود و دیگر همکاران مهم می باشد از قبیل نوع اقدام، ارسال کننده، تاریخ ارسال، وضعیت اقدام و یا ... دسته بندی نمایند. سپس آنها را در سه گروه غیرضروری، ضروری مداوم مورد استفاده و ضروری کم مورد استفاده قرار داده و محل آنها را در اتاق کار خود مشخص نمایید.

روشها و تکنیکهای بهبود عملکرد سازمان  
علیرضاپوریا

38