

## ۱ - مقدمه

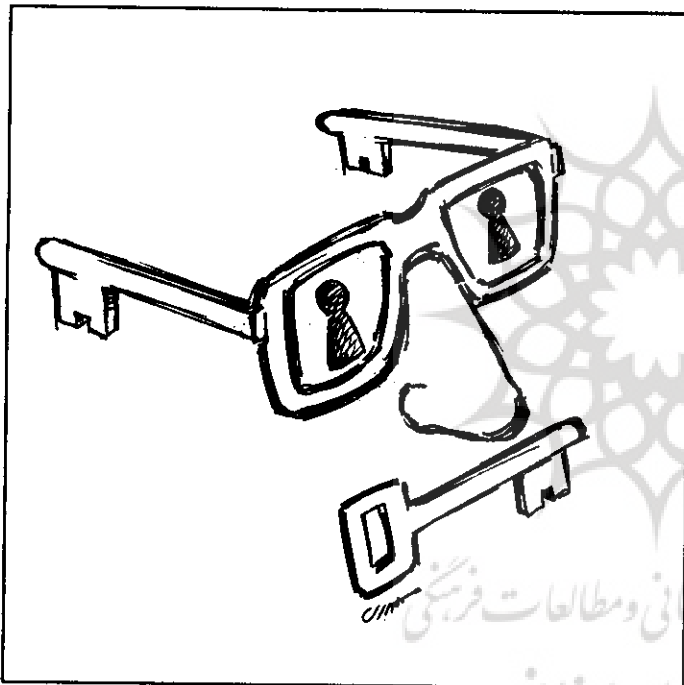
مدت نسبتاً قابل توجهی است که کیفیت، تضمین کیفیت، مدیریت کیفیت، سیستم کیفیت و مباحث مهم و اساسی از این قبیل مورد توجه قرار گرفته است. شرکتهای متعدد، اعم از سازمانهای تولیدی و خدماتی، در سطح جهان به این موضوعها به عنوان ضرورت اجتنابناپذیر کسب و کار و تجارت در عمل پرداخته‌اند و حداقل براساس آمار تا اواسط سال ۱۹۸۸ میلادی بیش از دویست هزار شرکت و سازمان بزرگ و کوچک در بیش از یکصد کشور جهان به استقرار سیستمهای تضمین کیفیت براساس استانداردهای ایزو ۹۰۰۰ اقدام و گواهی انطباق

اشاره می‌کند که سنگ بنا و شالوده موضوع «چرخه کیفیت» و عناصر بیست‌گانه در استاندارد ISO 9001 است. هرچند به این نکات تاکنون توجه کافی نشده، ولی در هر حال توجه و تحقق این جوانب نیز به همان سوال اساسی که در فوق ذکر گردید مربوط است.

کلیه تجربه‌های موفق، مربوط به شرکتهای ایرانی و یا خارجی که اخبار، اطلاعات و گزارشهای آن دریافت می‌گردد، حاکی از نقش اساسی و کاملاً تعیین‌کننده مدیریت در تحقق اهداف سیستمهای کیفیت است. به عبارت دیگر هر چند مباحث و مسائل مربوط به کیفیت و مدیریت کیفیت جای ارزشمند و مهم خود را

همان‌طور که طبق نمودار سازمانی در رأس هرم قرار دارند، در سیستم کیفیت نیز متمه‌دانه این مسئولیت را به نحو تام و تمام به عهده بگیرند.

آنچه که از مدیران در شرایط تحول‌یافته فعلی انتظار می‌رود با گذشته کاملاً فرق کرده است. «مدیریت کردن کیفیت» مستلزم ایجاد یک فرهنگ مبتنی بر ارزشها است. یک سیستم کیفیت پویا باید حاوی عناصر بهبود مستمر برای ایفای نیازمندیهای پیوسته متغیر و روبه رشد بازار و مشتریان باشد. این امر به نوبه خود نیازمند کسب مشارکت کارکنان و تشویق و ترغیب کارگروهی و کلاً تحقق «مالکیت فرایند» چه در جزء و یا کل سازمان است و اینها همگی به



# مدیریت کیفیت و کیفیت مدیریت

از: مهندس حسام‌الدین عارف‌کشفی

کسب کرده‌اند.

براساس آمار و اطلاعات، همگی این شرکتهای به موفقیت‌های پیش‌بینی شده دست نیافته‌اند و حداقل در حدود یک سوم این شرکتهای تحولات مورد انتظار، به تحقق اهداف درازمدت سازمانی منجر نشده است یا درجه این موفقیت بسیار کم بوده است. در مقابل بسیاری از شرکتهای که به سیستمهای تضمین کیفیت رو آورده‌اند، تحولات انجام‌یافته واقعاً سازمان را در یک مسیر بهبود مستمر قرار داده است. کلید اصلی و اولین رمز موفقیت شرکتهای گروه دوم در چه نکته‌ای بوده است؟ استاندارد ISO 9000-1 که تا حدودی به مبانی و اساس سیستمهای مدیریت کیفیت و تضمین کیفیت می‌پردازد به نکات بسیار مهمی

دارد، ولی «کیفیت مدیریت» و نقش مدیریت در کیفیت حاوی جوانب اساسی و برجسته‌ای است که می‌تواند بارآوری، بهره‌وری و اثرمندی سیستمهای کیفیت را تعیین کند.

ترویج فرهنگ کیفیت و تشریح ضرورت حیاتی استقرار سیستمهای مدیریت کیفیت و تضمین کیفیت هنوز بسیار لازم است. اما سیر و تحول این مسائل بویژه بارز شدن تجارب کمتر موفق و یا ناموفق در استقرار این سیستمها، و به‌طور مقابل وجود تجربه‌های موفق اقتضا می‌کند به نکته کلیدی و مرکزی مشترک توجه شود. این نکته همان «کیفیت مدیریت» است. مدیران بایستی نحوه مدیریت خود را متناسب با تحولاتی که مورد نظر است تغییر داده و

«کیفیتی مدیریت» سازمان بستگی دارد. توجه به این جوانب اساسی است که پایه قدرتمندی برای به‌دست آوردن و حفظ مزیت رقابتی مستمر فراهم می‌سازد. موفقیت در پروژه‌های سیستمهای کیفیت از جمله پروژه‌های ایزو ۹۰۰۰ و کلاً تحولات مربوط به کیفیت، منوط به تحولاتی است که در خود مدیریت ایجاد شده باشد و این امر مستلزم تغییرات اساسی در خود «مدیریت» و شناخت نقش و جایگاه مدیران در این رابطه است. عدم توجه به این جوانب باعث می‌شود که سیستمهای کیفیت کارایی لازم را نداشته باشد. در نتیجه این تردید و شک ایجاد می‌شود که کلاً این همه هیاهو به خاطر چه چیزی است؟

مدیریت کیفیت و حصول نتایج کمی و کیفی آن بستگی مستقیم به «کیفیت مدیریت» و اعمال مسولیت مستقیم مدیران ارشد دارد و لذا برای به ثمر نشستن سیستمهای مدیریت کیفیت، مدیران بایستی به تحول اصول مدیریت و ارتقاء کیفیت مدیریت خود در هدایت سازمان بپردازند و بدانند هیچ کس نمی‌تواند از آنها جلوتر باشد. بدون این تحول، سیستمهای در حال استقرار و یا برقرار شده فاقد شرایط لازم برای رقابت موثر در بازار بوده و لذا رشد، بقا و پویایی سازمان را مورد تردید قرار می‌دهد.

پسروفسور جـورـان (J.M.JURAN) در سخنرانی خود در کنگره جامعه کیفیت آمریکا (ASQ) در سال ۱۹۹۴ این گفته خود را یادآوری کرد که «نیروی محرکه کیفیت در شرکتها تاحدی است که مدیران اجرایی ما نقش غیرقابل تفویض خود را می‌پذیرند.»<sup>(۱)</sup> غالباً مدیران ارشد تصور می‌کنند با انتصاب نماینده مدیریت همه مسئولیتها را می‌توانند از وی بخواهند، به‌خصوص که استانداردها نیز بر تفویض اختیارات معین صراحت دارد. در واقع بعضی از مدیران مسئولیت نهایی اجرای خط‌مشی کیفیت و نظام‌نامه کیفیت را قابل تفویض می‌دانند، درحالی که اینها از جمله وظایفی است که انحصاراً به مدیریت ارشد مربوط بوده و وجود نماینده مدیریت برای اطمینان خاطر بیشتر است. علت اساسی کم‌اثربودن سیستمهای مدیریت کیفیت (تضمین کیفیت) همین تلقی کوتاه و نارسای بعضی از مدیران ارشد با تصور تفویض مسولیت به نماینده مدیریت و در نتیجه نقش اساسی خود را در سایه قراردادن است.

در حال در بازار رقابت امروز، چه در صحنه داخلی، چه منطقه‌ای و چه بین‌المللی، شرکتها باید با استفاده هرچه بهتر از منابع و بهره‌برداری از آنها، محصول با کیفیت مناسب و مورد رضایت مشتری عرضه کنند. امروزه شعار بهره‌برداری بیشتر با صرف منابع کمتر شعار اقتصادی کلیه سازمانهایی است که در میدان رقابت قرار دارند و برای پیروزی تلاش می‌کنند. اما چگونه می‌توان هم کیفیت را مطابق نیاز و خواست مشتری تامین کرد و هم به جوانب اقتصادی پرداخت؟

## ۲ - مدیریت کیفیت

اگر از بحثهای فنی و کارشناسی درباره تعاریف سیستم کیفیت، مدیریت کیفیت و

تضمین کیفیت و کاربرد استانداردهای مدیریت کیفیت ISO 9004-1,2 در شرایط غیر قراردادی و با اهداف داخلی (مدیریتی) و کاربرد استانداردهای تضمین کیفیت ISO 9001,2,3 در شرایط قراردادی و با اهداف بیرونی (مشتری) بگذریم، می‌توان گفت طبق برآوردها و تحلیل‌های آماری اولین و بالاترین نتیجه از استقرار سیستمهای تضمین کیفیت ارتقاء کنترل مدیریت بر سیستم اجرایی بوده و موضوع افزایش رضایت مشتری در درجه دوم قرار گرفته است. به عبارت دیگر هر چند استقرار سیستمهای تضمین کیفیت با اهداف اولیه برون سازمانی توأم بوده ولی در عمل نتایج مدیریتی و درون سازمانی آن بیشتر بارز گشته است. این امر غیرمنتظره نیست. زیرا در مقدمه استانداردهای خانواده ایزو ۹۰۰۰ اشاره شده که اساساً سیستمهای کیفیت برای نیازهای مدیریتی است تا نیازهای مشتری و به این ترتیب نیاز مشتری در امتداد نیاز مدیریت قرار می‌گیرد و بعد از آن و در نتیجه مشخص می‌شود که مفهوم مدیریت کیفیت از تضمین کیفیت وسیع‌تر و پوشش اجرایی آن بیشتر و از لحاظ درجه اهمیت نیز در مقام بالاتری قرار می‌گیرد. این موضوع از مقایسه نیازمندیهای استانداردهای ISO 9004-1,2 با نیازمندیهای استانداردهای ISO 9001-2,3 نیز معلوم می‌گردند. برای آنکه واقعا استقرار و اجرای نیازمندیهای سیستمهای کیفیت بتواند به اهداف بلندمدت سازمانی جامعه عمل پیوشاند و سازمان را از رشد و تعالی لازم در میدان رقابت برخوردار سازد، باید قدرت رقابت آن افزایش یابد که این امر مستلزم ارتقاء قابلیت فرایند در پاسخ به نیاز مشتری است. در واقع این قابلیت فرایند و توجه به آن است که توان اقتصادی سازمان را رقم می‌زند.

تحولات فوق با انجام دو تحلیل اساسی زیر شالوده‌ریزی می‌شود:

● تحلیل مشتری، شناخت مشتری، طبقه‌بندی مشتری، کاربرد محصول برای مشتری، چگونه محصول می‌تواند به مشتری و مصرف‌کننده، رفا، آسایش، اطمینان، ایمنی و رضایت بیشتر بدهد و مسائل و نکاتی از این قبیل.

● تحلیل فرایند، تحلیل ساختار و عملکرد فرایند از نظر کلیه عوامل دخیل در آن و هم چنین تحلیل محصولی که در فرایند جریان دارد و ترکیب این دو با یکدیگر. این مباحث اساسی در استاندارد ISO 9000-1 آمده است و شایسته توجه دقیق هستند. به این ترتیب بازدهی هر

فرایند می‌تواند حداکثر گردد.

براساس تحلیل‌های مذکور، اختیارات و مسئولیتها و ارتباطات اجرایی تعریف شده و سپس روشهای اجرایی تدوین و منابع لازم مشخص می‌شوند. بدیهی است هرکدام از مقوله‌های فوق باتوجه به تحلیل فرایندهای مشخص در ارتباط با مشتری معنی و مفهوم می‌یابند.

## ۳ - بی‌تاثیری سیستمهای موجود مدیریت کیفیت

بسیاری از شرکتها در ایران به سیستمهای تضمین کیفیت براساس استانداردهای ایزو-۹۰۰۰ روی آورده‌اند. تعدادی از این موارد به اخذ گواهی‌نامه انطباق موفق شده و بقیه در این راستا، کوششهای قابل تقدیری را دنبال می‌کنند. از این شرکتهایی که موفق به اخذ گواهی از شرکتهای معتبر گواهی‌دهنده شده‌اند، شاید یک سوم از آنها به اهداف اساسی از استقرار سیستم کیفیت به نحو مطلوب دست نیافته‌اند و هرچند تحولات نسبی در سازمان آنها ایجاد شده و ارتباطات اجرایی و فعالیتها کمی با گذشته فرق کرده است ولی هیچ فرق قابل ملاحظه‌ای در موقعیت آنها در بازار ایجاد نشده به خصوص که در جامعه ما مشتریان فرق بزرگی بین داشتن گواهی‌نامه و نداشتن آن قائل نمی‌شوند و اساساً مفهوم سیستم کیفیت نزد مشتریان و بازار جانیافته است و آن چنان وقعی به آن گذاشته نمی‌شود. مشتریان به محصول نهایی می‌اندیشند و فرقی برای آنها ندارد که این محصول چه فرایندی را طی کرده است. به نظر می‌رسد باید ریشه‌های کم‌اثربودن سیستمهای کیفیت در تحقق اهداف اساسی این شرکتها را کماکان در داخل شرکت عرضه‌کننده و در رأس آن افکار و عقاید مدیران آن جستجو کرد.

## ۴ - تحولات اساسی

همه از تحولات اساسی در صحنه جهانی به اشکال و تحت تعبیرات مختلف شنیده‌اند. عصر فراصنعتی، عصر انفجار اطلاعات، عصر انقلاب ارتباطات، موج سوم و... همگی جوانبی را توضیح می‌دهند که برای مدیران هوشمند و آینده‌نگر مستلزم توجه و دقت هستند. آنچه که در نوعی جمع‌بندی برای این بحث قابل ملاحظه است توضیحاتی است که مایکل همر (MICHAEL HAMMER) و جیمز چامپی (JAMES CHAMPY) در کتاب خود به نام «مهندسی مجدد سازمان» ابراز داشته‌اند. براساس

تفسیر و تعبیر نامبردگان، در سه وجه تغییرات شگرف و چشمگیر رخ داده و پیوسته در حال تکامل است:

۴-۱ - تغییر: هراکلیوس فیلسوف یونان باستان گفت: «همه چیز در حال تغییر است. هیچ چیز ثابت نمی ماند جز تغییر». با تقدیر از هراکلیوس که به این اصل اساسی و فلسفی تاکید گذاشت، باید گفت در دهه های اخیر خود تغییر نیز تغییر پذیرفته است! به عبارت دیگر تغییرات بسیار شتابان شده و دوره ای به وجود آمده که خود موجب مطرح شدن بسیاری مسائل گشته است. دوره ای که الوین تافلر آن را به «موج سوم» تعبیر و تفسیر کرده است. صاحب نظران به طرح مدیریت گذار و مباحثی از این قبیل پرداخته اند و همه به ضرورت حیاتی درک ویژگیهای این «موج» و چگونگی به «سلامت گذشتن» از آن تاکید دارند. اغلب مدیران به علت مشغول بودن به فعالیتهای تمام نشدنی روزمره، از توجه به این تحولات و درک آن غافل مانده اند. ابداعات و ابتکارات هر روزه دامنه وسیع تری پیدا می کند و علیرغم دست اندرکار بودن همه متخصصان و کارشناسان برای وضع قوانین و مقررات منطبق با موقعیت و برای پاسخگویی به نیاز روز، به علت پیوستگی و تداوم تحولات، کوشش آنها فقط تا مدتی موثر و مفید می ماند و مجدداً احتیاج به بازنگری پیدا می کند. این جوانب برای شرکتها، انعطاف پذیری زیادی را موجب شده و الزامی ساخته است. طبیعی است سازمانهایی که بر اثر قدمت، عدم پویایی و متداول شدن طولانی مدت روال اجرایی (مانند اغلب سازمانهای دولتی) مسیر را به کندی طی کرده اند، اکنون بسیار تحت فشار قرار می گیرند

«تئوری CHAOS در فیزیک ادعا دارد که حرکت بالهای یک پروانه در هنگ کنگ می تواند موجب زلزله در سانفرانسیسکو شود.»<sup>(۲)</sup> به عبارت دیگر علاوه بر اصل فلسفی دائمی بودن تغییرات و شتاب گرفتن و مستمر شدن آنها، مراکز تغییراتی که بر موقعیت شرکتها تاثیر می گذارند، نه تنها از حیطه اختیار عمل مدیران خارج است، بلکه در میدان دید آنها نیز قرار ندارد. این موضوع هوشیاری صدچندان را برای شرکتها الزامی می سازد تا نه تنها نسبت به امواج این تغییرات منفعل نباشند، بلکه با درک تغییرات و عوامل مورد نیاز عصر جدید (قرن بیست و یکم) بتوانند موقعیت خود را کاملاً و متناسباً دگرگون سازند.

۴-۲ - رقابت: تحولات در موضوع رقابت بسیار جالب توجه هستند. هرچند جمعیت پیوسته روبه افزایش است اما تولیدکنندگان زیادی نیز به صحنه آمده اند. در بسیاری از کشورها زمینه های وسیعی از تولید کاملاً اشباع شده به خصوص که رشد جمعیت نیز در این کشورها بسیار نازل و کم بوده است. لذا تولیدکنندگان به بازارهای جدید سوق داده شده اند. فروریختن دیوارهای اقتصادی و حتی برداشته شدن مرزهای سیاسی و حتی ایدئولوژیک (بین شرق و غرب) همه جهان را به تعبیر «مک لوهان» به دهکده بزرگی تبدیل کرده است. هر سوپرمارکت نسبتاً معتبری یک ویتترین از کالاهای متنوع از سراسر جهان است. به خصوص توسعه تکنولوژی ارتباطات و

### یک سیستم کیفیت پویا

باید حاوی عناصر بهبود مستمر  
برای ایفای نیاز مندیهای پیوسته متغیر  
وروبه رشد بازار و مشتریان باشد.



امروزه شعار بهره برداری  
بیشتر با صرف منابع کمتر،

شعار اقتصادی کلیه سازمانهایی است  
که در میدان رقابت قرار دارند.

حمل و نقل امکان عرضه کالایی که در کشورهای دوردست ساخته شده، حتی کالاهایی که طول عمر کوتاه دارند (مانند مواد مصرفی و خوراکی روزمره) را در کشورهای دیگر فراهم کرده است. طبعاً هرکدام از این رقبا به تمهیدات مختلف و متنوعی برای جذب مشتری دست می زنند.

موضوع کسب رضایت مشتری یک خواست کاملاً حداقل است. اما این مقوله امروزه به هیچ وجه کافی نیست. شرکتهای پیشرو حتی از عملکردهای مبتنی بر «عرضه بیش از خواست مشتری» گذشته اند. حتی آنها از اجرای نظریاتی چون «ما انتظارات شما را افزایش داده و سپس آن را برآورده می سازیم» نیز عبور کرده اند.

۴-۳ - مشتری و بازار: یکی دیگر از تحولات مهم انجام گرفته، تغییرات در وضع مشتریان و بازار است. در گذشته نزدیک، تولیدکنندگان محصولات - را به مشتریان تحویل می کردند. به خصوص که هیچ حق انتخابی برای مشتریان وجود نداشت. تولیدکنندگان اتومبیل در آمریکا در دهه هفتاد با نهایت غرور می گفتند: اگر مصرف کنندگان اتومبیل طراحی ها و ابعاد ماشین های آمریکایی را نمی پسندند مسئله خودشان است. همین شرکتها در دهه هشتاد تسلیم طراحی های ژاپنی و به خصوص اتومبیل های کوچکتر شدند. فرهنگ مشتریان عوض شده است. امروزه آنها برای خرید خود اهمیت و ارزش بیشتری قائل هستند. توسعه ارتباطات و اطلاعات برای مشتریان موارد انتخاب بسیاری را مطرح ساخته است. سوزوکی مدیر ارشد کارخانجات سوزوکی در ژاپن در یکی از مصاحبه هایش می گوید «ما مانند خیاطها هستیم همه سفارشات ما مخصوص است.»<sup>(۳)</sup> در زمان فعلی مشتریان یک دست و یکپارچه نیستند. وجود نیازهای متنوع، روبرو بودن با محصولات گوناگون از طریق توسعه ارتباطات و اطلاعات و فراهم شدن راهها، مختلف خرید به علاوه رشد آگاهی و پیداکردن قابلیت بررسی و مقایسه و نهایتاً قائل شدن حق انتخاب کاملاً صحنه را عوض کرده است. اگر در دهه های قبل شرکتهای تولیدکننده، بازارها را دربرگرفته بودند، امروزه بازارها شرکتها را دربرگرفته اند

### ۵ - تغییرات در عملکرد مدیران

در زیر به بعضی تغییرات و تحولات اساسی که مدیران ارشد شرکتها باید در عملکرد خود متناسب با تحولات اساسی بدهند اشاره می گردد:

۵-۱ - بیشتر مدیران به رفتارهای اقتضایی می پردازند. آنها نسبت به حوادث و وقایع حالت انفعالی داشته و در بهترین حالت از خود انعکاس نشان می دهند. اولین ضرورت این است که بدانند آنچه که تا دیروز کافی بود، امروزه دیگر کافی نیست و برای فردا حتماً ناکافی خواهد بود. دلایلی که شرکتها را به موفقیت های فعلی رسانید، برای تحقق بخشیدن به موفقیت های آتی موثر نخواهد بود. این گونه مدیران در درجه اول و قبل از بقیه احتیاج به بروز نمودن دانش و اطلاعات خود دارند و به ویژه در این آموزشها باید افق دید خود را وسیع تر کنند. آنها باید توانایی جهانی فکر کردن و محلی عمل کردن را

بیابند. زیرا همه جهان در نظام اقتصادی کلی، به هم پیوسته و وابسته شده است. جهانی شدن امور یکی از مولفه‌های اصلی تحولات عصر حاضر است و روزه‌روز ابعاد وسیع‌تری به خود می‌گیرد.

۲-۵ - دومین ضرورت، موضوع تحلیل‌گری است. مدیران باید پیوسته شرایط و عوامل اصلی موثر در تغییر و تحول آنها را تحلیل و اولویت‌های خود را تنظیم و در مواقع لزوم جابجا کنند. کسب‌وکار در دنیای متلاطم فعلی، که دوره گذار و تحولات اساسی است، مستلزم هوشیاری دائمی، درک تغییرات، تحلیل آنها نسبت به اهداف سازمانی و تغییر تاکتیک‌ها به‌طور پیوسته است.

پیتر دراگر (P.F.DRUCKER) می‌گوید: کافی نیست که کارها را درست انجام دهیم، بلکه لازم است کارهای درست انجام دهیم.<sup>(۳)</sup> در اغلب نوشته‌ها و مقالات مدیریتی بحث انجام کارهای درست در مقابل انجام درست کارها دیده می‌شود. بیشتر کارشناسان و دست‌اندرکاران این‌گونه مسائل با گوشه و زوایای بحث فوق آشنایی داشته و مطالب مرتبط با آن را شنیده و یا خوانده‌اند. اخیراً برای تکمیل این توصیه گفته می‌شود: کارهای درست نیز باید درست انجام شوند.

مدیران، باید در موقعیت اجرای این امر قرار گیرند و کارها را در ارتباط با وضع آن در کل مجموعه و درست به انجام برسانند.

۳-۵ - موضوع سوم مسئله تفویض اختیار است. غالب مدیران از انباشت کار همیشه گله دارند. کمتر مدیری است که اضافه‌کاری نکند و هر روز و حتی روزهای تعطیل را به شکلی صرف انجام کارهای عقب‌مانده نکند. همین مدیران از کارانبودن پرسنل تحت سرپرستی نیز گله‌مند هستند و معتقدند که این افراد کار نمی‌کنند و یا به‌نحو شایسته و آن‌چنان که باید وظایفشان را به انجام نمی‌رسانند. گره این امر در عدم تفویض اختیار است. این‌گونه مدیران از سپردن اختیار و مسئولیت انجام فعالیتها توسط کارکنان و یا مدیران میانی اکراه دارند و به دلیل کمبود اعتماد از یک طرف و حساسیت و خطیربودن اموری که به‌عهده دارند از طرف دیگر، ظاهراً هیچ انجام‌دهنده‌ای بهتر از خود مدیر باقی نمی‌ماند. این‌گونه مدیران باید اولاً با آموزش مشخص، شرایط تفویض اختیار را فراهم کنند و سپس با سپردن کارها به سطوح پایین‌تر، انجام آنها را از

افراد بخواهند. در این راستا طبعاً احتمال خطا وجود دارد. خطاهای جزئی اهمیت چندانی ندارد. مهم این است که با آموزش موثر احتمال بروز خطاهای بزرگ کاملاً از بین رفته باشد و گرنه خطاهای جزئی همیشه احتمال وقوع دارد و نهایتاً «کار نیکوکردن از پرکردن است».

۴-۵ - موضوع مهم اساسی دیگر، مدیریت کردن براساس اقدامات پیشگیرانه است که متأسفانه با مدیریت کردن براساس اقدامات اصلاحی بسیار فاصله دارد. مدیریت براساس اقدامات اصلاحی نهایتاً یک رفتار انعکاسی و انفعالی است درحالی‌که مدیریت براساس اقدامات پیشگیرانه یک عملکرد فعال است. به تعبیر «علاج واقعه قبل از وقوع باید کرد»، مدیران هوشیار و

### ضایعات به هر شکل که باشد ناشی از ضعف مدیریت و سیستم اجرایی است.



### توجه به مفاهیمی نظیر عصر فراموشی، عصر انفجار اطلاعات و عصر انقلاب ارتباطات برای مدیران هوشمند و آینده‌نگر بسیار ضروری است.

دوراندیش باید قبل از آنکه مسائل اتفاق بیافتند امکان تحقق و بروز آنها را حتی‌الامکان به صفر رسانند.

۵-۵ - یکی دیگر از جوانب اساسی که مدیران لازم است توجه کنند مسئله گره خوردن کیفیت با خلاقیت و ابتکار است. دکتر ایشیکاوا (KISHIKAWA) سالها قبل، کیفیت را در دو وجه تعریف کرد: وجه اول «کیفیت گذشته‌نگر» (BACKWARD-LOOKING QUALITY) که در واقع همان پاسخ گفتن به نیاز بازار و مشتری به‌عنوان یک حرکت انعکاسی است و کاملاً حداقل محسوب می‌شود، هرچند در این حداقل نیز بسیاری از شرکتها مانده‌اند. وجه دوم «کیفیت آینده‌نگر» (FORWARD - LOOKING)

(QUALITY) به جنبه‌هایی از کیفیت می‌پردازد که روبه آینده دارد و مستلزم ابتکار و خلاقیت شرکت است.<sup>(۵)</sup>

بعدها استادان ژاپنی از جمله دکتر کانو (KANO)، این دو وجه را به «کیفیت الزامی» (MUST-BE QUALITY) و «کیفیت جذاب» (ATTRACTIVE QUALITY) نام‌گذاری کردند. طبیعتاً وجه اول دارای ارزش افزوده حداقلی است که عدم آن در طولانی مدت موجب سقوط و ورشکستگی کامل شرکت می‌گردد. اما وجه دوم که خلاقیت و ابتکار شرکت در پیش‌بینی ویژگی‌هایی که برای مشتری جذاب بوده و حتی بیش از انتظارات او را نشان می‌دهد، دارای ارزش افزوده خاص و بالایی است و در واقع شرکت‌های برنده و پیشرو، تامین‌کننده «کیفیت آینده‌نگر» و «کیفیت جذاب» هستند. چنانچه مشاهده می‌شود شرکت‌های گروه اول در واقع دنباله‌رو گروه دوم می‌شوند و طبیعتاً منافع اصلی را گروه دوم به خود متعلق می‌سازند.

هرچند این مباحث به این صورت در دهه‌های اخیر مطرح شده‌اند، اما جالب توجه است اشاره شود برخلاف ظاهر، که عموماً تصور می‌گردد تقاضا عرضه را به‌وجود می‌آورد، ژان بساتیست (JEAN BAPTISTE SAY) اقتصاددان فرانسوی متعلق به قرن نوزدهم عقیده دارد: در بیشتر مواقع این عرضه است که تقاضا را به‌وجود می‌آورد. به این ترتیب شرکت‌هایی که ابتکار عمل را در دست داشته و در محصولات خود پیوسته خلاقیتها و ایده‌های نو را متجلی می‌سازند، خلاقیتها و نوآوری‌هایی که قبلاً باهوش و فراست خاصی تحلیل و بررسی شده‌اند، به اصطلاح «گل» بازار را می‌چینند و بقیه برای شرکت‌های دنباله‌رو باقی می‌ماند. امروزه سازمانها برای رشد و پیشرفت به خلاقیت احتیاج دارند لذا باید آن را در خود تقویت کنند. مدیران هوشمند توجه دارند که شرکت‌های پیشاهنگ و جلودار شرکت‌های خلاق و مبتکر هستند.

### ۶ - کیفیت مدیریت

در چارچوب نظریه‌های مدیریتی کلاسیک و متداول، تجربه‌های زیادی تدوین، نقد و بررسی و مجدداً تجربه شده‌اند. کمتر سازمانی است که مدیریت آن به درک، کسب و آزمون آنها نپرداخته باشد. اما آنچه که بیش از همه امروزه آشکار شده است، نیاز به یک تحول اساسی در دیدگاههای مدیریتی است. تحولی متفاوت با گذشته، مانند

پرش الکترون از یک مدار به مدار دیگر یا تغییر حالت یک ماده. این تغییر در دیدگاه طبعاً نحوه عملکرد را نیز، که در فوق به جوانبی از آن پرداخته شده، متاثر ساخته و ماهیتی متفاوت به آن می‌دهد.

نقطه شروع این تحول در این نکته کلیدی است که مفهوم مشتری را همان‌طور که استاندارد ISO 8402 نیز ابراز می‌دارد به مشتری داخلی توسعه دهیم. کلاً محصول یا کیفیت را یک شرکت با کیفیت می‌تواند تولید کند. یک شرکت با کیفیت طبیعتاً دارای کارکنان با کیفیت است، کارکنان با کیفیت تحت یک مدیریت یا مدیر با کیفیت پرورش می‌یابند. اینجاست که کیفیت مدیریت نقش تعیین‌کننده خود را نشان می‌دهد. به عبارت دیگر یک سازمان بالنده دارای افراد بالنده است و بالندگی افراد نتیجه مدیریت ویژه‌ای است که امروزه بیش از هر چیز برای تضمین رشد و پیشرفت شرکت مورد نیاز است. این مدیریت ویژه و یا به عبارتی کیفیت ویژه مدیریت، کارکنان و مشارکت کارکنان را به عنوان بخش تفکیک‌ناپذیری از سیستم مدیریت می‌داند. این اعتقاد از این اصل ناشی می‌شود که افراد هر سازمان هر کدام بالقوه یک منبع لایزال از خلاقیت، ابتکار و ایجاد ارزش افزوده هستند. برای ملموس کردن جوانب اساسی این کیفیت ویژه مورد انتظار در مدیریت این قبیل سوالات می‌تواند مطرح گردد که:

- مدیران از کارکنانشان چگونه استفاده می‌کنند؟
- آیا کارکنان در کنترل و بهبود فرایندها و فعالیتهایی که در آن دخالت دارند مشارکت داده می‌شوند؟
- آیا در فعالیتهای و در مشارکتهای احتمالی، کارکنان واقعاً تمام قوای فکری و آن توانایی‌های لایزال خود را به کار می‌گیرند؟
- کارکنان چگونه آموزش می‌بینند؟
- مدیران چگونه از کارکنان حمایت و حراست می‌کنند؟
- در بسیاری از خط‌مشی‌های شرکتها، به نیروی انسانی به عنوان مهمترین و باارزش‌ترین منبع اشاره می‌شود. این منبع باارزش چگونه مورد توجه مدیران قرار دارد؟
- به‌طور طبیعی هر فرد، خودآگاه یا ناخودآگاه، به دنبال تحقق شخصیت خود است. تقریباً همگی افراد می‌خواهند کار خوب انجام دهند. آنچه که در جستجوی آن هستند، صریح یا غیرصریح، فعال یا غیرفعال فرصت و موقعیت

برای مشارکت است تا آنچه را که از دانش و تجربه دارند به‌ظهور برسانند. آیا مدیران چگونه این فرصتها را در اختیار افراد قرار می‌دهند؟ آیا مدیران، کارکنان را به‌عنوان بخشی از ماشین و ابزار تولید می‌دانند یا به‌عنوان بخشی از خود؟ زیرا نهایتاً این افراد و این کارکنان هستند که فرایندها را متحقق می‌سازند و برنامه‌ها را به عمل درآورده و پیشرفت، توسعه و تحول را میسر می‌کنند.

منظور از تغییر حالت «مدیریت» این کیفیت ویژه است که طی آن مدیران به نیروهای مبتکر و خلاق خود که همانا افرادشان هستند، توجه کنند. امروزه سازمانها برای پرش به آینده احتیاج به تقویت توانایی‌های نهفته خود دارند تا انرژی

### توسعه ارتباطات و اطلاعات برای مشتریان، موارد انتخاب بسیاری را مطرح کرده است.



### جهانی‌شدن امور یکی از مولفه‌های اصلی تحولات عصر حاضر است و روز به روز ابعاد وسیع‌تری به خود می‌گیرد.

تمام قابلیت‌های خود را رشد دهند.

- افراد داوطلبانه با یکدیگر همکاری کنند تا هدف مشترکی را متحقق سازند.
- بالاخره نه تنها رقابت منفی، حسادت و از این قبیل وجود نداشته باشد، بلکه میدان رشد و تحول سازمان برای افراد به‌اندازه کافی باز باشد و هرکس که رشد کرد در واقع سازمان را تعالی داده است و ترقی سازمان در عین رشد افراد تلقی گردد و لذا اهداف فرد و سازمان کاملاً به یکدیگر وابسته، منطبق، مشروط و لازم و ملزوم یکدیگر شده باشد.

کیفیت ویژه مورد انتظار در مدیریت باید شرایطی را فراهم سازد که افراد با تمام وجود و با تمام استعدادهای بیدار شده و پرورش داده شده خود کار کنند. در این صورت سازمان یک سازمان کامل است، چون افرادش، افراد کاملی هستند. در صورتی اجزاء محصول با یکدیگر به خوبی همراهی خواهند کرد که اجزاء به‌وجود آورنده آن نیز با یکدیگر در نهایت وفاق، همراهی، هماهنگی و اتحاد باشند، و این جوانب حتی در وجود هر یک از افراد و کارکنان نیز متحقق شده باشد. یعنی توافق و همراهی همه قوای فعال هر یک از آنها، یعنی کار با تمام وجود از آنجا که انسان برای ارائه یک کار کامل باید با تمام وجودش آن کار را به انجام برساند، شرکتها نمی‌توانند محصول کامل و باکیفیت مطلوب ارائه دهند، اگر فقط قسمتی از وجود هر فرد در هنگام تولید محصول به کار گرفته شده باشد.

در دوره‌ای که همه از تغییر و سرعت تحولات و تغییرات و ضرورت انطباق و انعطاف و از این قبیل سخن می‌گویند، آنچه که باید قبل از همه تغییر کند، افکار و نظرهای خود مدیران است، همان تغییر حالتی که از آن نام برده شد. همان پرش الکترون از یک مدار به یک مدار دیگر. بدیهی است تغییرات در رفتارهایی که قبلاً ذکر گردید، در چارچوب اعتقادات و نظرهای عملی کماکان محدود خواهد بود و لذا میزان موثر واقع شدن آنها دقیقاً مشروط و منوط به تغییر چارچوب دیدگاه و اعتقادات مدیریت است. اینها همان جوانبی است که در مقدمه اشاره شد؛ اثرمندی سیستم مدیریت کیفیت، به‌اندازه کیفیت مدیریتی است که آن سیستم را به اجرا می‌گذارد. همان‌طور که ذکر گردید محصول سازمان منوط به کیفیت کارکنان، و کیفیت کارکنان منوط به وحدت سازمان و کیفیت مدیریت است که همه

- این پرش برای آنها تامین گردد.
- این نیروهای نهفته درون سازمانی وقتی تحریک می‌شوند، رشد می‌کنند و به‌ظهور می‌رسند که:
- با افراد مانند یک انسان تمام برخورد شود و خواسته‌های معنوی آنان برانگیخته شده و محیط کار دلپذیر برایشان فراهم گردد.
- افراد از کارشان لذت ببرند و به آنچه که انجام می‌دهند افتخار داشته باشند.
- افراد اگر کار غیرمنتظره‌ای انجام دادند، ترس از تنبیه شدن نداشته باشند و بتوانند به تخیلات و آرزوهای خود میدان داده و شخصاً فرصت آزمون کردن داشته باشند.
- افراد با تمام توانایی خود بتوانند پیام‌زوند و

اینها مستلزم مشارکت فعال کلیه کارکنان در تحقق فرایندهای مولد شرکت است. مشارکت کارکنان با تمام وجود، که به نوبه خود مستلزم رضایت و احساس شمعف آنان از کار و فعالیت روزانه در مسیر تحقق شخصیت آرمانی خودشان است.

دکتر ایشیکاوا (K.ISHIKAWA) گفته است: «در مدیریت اولین موضوع شرکت، شادی افرادش است. اگر افراد احساس شادی و رضایت مندی نکنند و نتوان آنها را شاد ساخت، شرکت نمی تواند بقاء داشته باشد.»<sup>(۶)</sup>

رئیس جدید جامعه کیفیت آمریکا (ASQ) در سخنرانی انتصاب خود به این سمت در تابستان گذشته گفت: «در حرفه کیفیت موفقیت به سه چیز بستگی دارد: افراد، افراد، افراد. زیرا در آخرین کلام این افراد هستند که شرکتی را سرآمد می سازند. این افراد هستند که محصولات و خدمات موفق خلق می کنند و بالاخره این افراد هستند که تغییر و تحول و پیشرفت را به وجود می آورند.» و در جای دیگر در همین سخنرانی می گوید: «ما باید ببینیم مشتریان بالقوه ما چه می خواهند تا بر آن اساس عمل نماییم. برای مشتریان فعلی نیز این امر طبعاً بیشتر صدق می کند. آنها هر روز رشد می کنند و تغییر می یابند و بالتبع نیازهای آنان نیز عوض می شود. کافی نیست که ما فقط انمکاس نشان دهیم. ما باید در خودمان هوشیاری و فراست خاصی که نیازهای آینده مشتریان را درک می کند به وجود بیاوریم و محصولاتی را که برای فردا تولید خواهیم کرد، پیش بینی کنیم، محصولاتی برای سال آینده و بالاخره برای ۱۰ سال دیگر.»<sup>(۷)</sup>

در زیر بعضی ویژگیهای کیفیتی مورد نیاز برای مدیران آینده ذکر می گردد:

● مدیران باید کمک کنند که افرادشان موفق شوند. آنها نباید از رشد دادن همکارانشان و اهمه داشته باشند؛

● مدیران باید اهدافی تعیین کنند که افرادشان بتوانند بفهمند. این اهداف باید به سادگی بیان شوند؛

● مدیران باید استانداردهای بالایی تعریف کنند. کافی، کافی نیست. همه چیز باید عالی باشد. فقط بهترینها در بازار رقابت امروز و فردا موفق می شوند؛

● مدیران باید افراد را ترغیب کنند که همیشه راههای بهبود مستمر روشها و محصولات را جستجو کنند، زیرا همیشه محل برای توسعه و

تحول وجود دارد؛

● مدیران باید مسئولیت کامل را پذیرفته، طرح و برنامه داشته و آن را به اجرا بگذارند؛

● مدیران باید آنچه را که درست است، براساس یک سری از ارزشها تدوین، بیان و اجرا کنند؛

● مدیران باید تخصیص منابع کنند و هرچا اعتبار لازم دارد فقط شالوده را بریزند. مصالح تحقق فرایندها و تولید محصولات، تلاشهای همکاران است؛

● مدیران باید نمونه وفاداری و خوش قولی باشند. اینها از صفات برجسته و معنوی برای یک مدیر موفق است. به این ترتیب است که آنها می توانند وفاداری افرادشان را جلب کنند.

### ترویج فرهنگ کیفیت و تشریح ضرورت استقرار سیستمهای مدیریت کیفیت بسیار حیاتی است.



### آنچه که از مدیران در شرایط متحول امروزی انتظار می رود کاملاً با گذشته فرق کرده است.

۷ - نتیجه

امروزه تحول در کیفیت محصولات و خدمات به یک عامل مهم اساسی در رشد و تحول، حیات و بقا شرکتها تبدیل شده است. کیفیت خواهی که با مشتری مداری همراه و توأم

شده است بیش از همه مسئولیت مستقیم مدیریت و در درجه اول مدیریت ارشد شرکتهاست. مدیران برای استقرار سیستمهای کیفیت تلاشهای ارزشمندی را به کار می برند. با وجود موفقیتهای نسبی، برای اینکه این تلاشها به نتایج کاملاً ثمربخش منجر شود، از آنجا که این امر مستلزم تحول در دیدگاههای مدیریتی و رفتارهاست، لازم است مدیران «کیفیت مدیریت» خود را برای موثر کردن «مدیریت کیفیت» ارتقاء دهند. این تحول در «کیفیت

مدیریت» ایجاب می کند که مشتریان داخلی و خارجی بیش از گذشته مورد توجه قرار گیرند و به خصوص به مشتریان داخلی و کارکنان که تأمین کننده رضایت مشتریان بیرونی هستند بیش از پیش پرداخته شود و مشارکت آنان در سیستمهای کیفیت جلب گردد. مدیران با به کار بردن تمهیدات جدید باید این مشارکت را امکان پذیر ساخته و شرایطی را به وجود بیاورند که کارکنان با شور و شوق خاص و باتمام وجود به کار و فعالیت بپردازند. امروزه سازمانهایی در میدان رقابت دوام می آورند و آینده را از آن خود می سازند که به منابع لایزال تحول و تغییر و توسعه و پیشرفت رویاوارند. شرکتهایی در قرن بیست و یکم ادامه حیات خواهند داد که بدانند چگونه مهارتهای مدیریت را برای بهبود مستمر سیستمهای اجرایی خود، از جمله سیستمهای مدیریت کیفیت کاملاً ارتقاء داده و دوره نوینی را شروع کنند. از این شرکتها می توان به عنوان شرکتهای تراز قرن بیست و یکم نام برد. □

منابع:

- 1 - QUALITY PROGRESS, AMERICAN SOCIETY FOR QUALITY AUG 1994.
- 2 - QUALITY NEWS LETTER, AMERICAN SOCIETY FOR QUALITY NOV.1995.
- 3 - AOTS BULLETIN, ASSOCIATION FOR OVERSEAS TECHNICAL SCHOLERSHIP (JAPAN) AUG.1994.
- 4 - AQP BULLETIN, ASSOCIATION FOR QUALITY AND PRODUCTIVITY (U.S.A) FEB.1995.
- 5 - K.ISHIQAWA, INTRODUCTION TO QUALITY CONTROL 3A CORP, 1990.
- 6 - QUALITY WORLD, QUARTERLY ASQ NEWS LETTER, OCT, 1996.
- 7 - ON Q.INTERNAL MEMBER LETTER OF ASQ AUG.1997.

● حسام الدین هارف کشفی:

مدیرعامل و مدیر

پروژه های ایزو ۹۰۰۰

شرکت مشاوران مهندسی

بهبود مستمر.