

نظامهای مدیریت کیفیت؛

چالشها و راهکارها



شرکت کنندگان در

میزگرد



محمدحسین کلاترمنندی



حسامالدین عارف کشفی



فرامرزشاه محمدی



سیدهعباس حسینی نژاد



احمد جواهریان



حیدر امیران

فوق لیسانس مهندسی صنایع، مشاور رئیس موسسه استاندارد و نایب رئیس نظام نیاید صلاحیت ایران، رئیس کمیسیون فنی استانداردهای مدیریت کیفیت کشور، سرمیز بین المللی سیستم های مدیریت کیفیت

فوق لیسانس مهندسی برق و الکترونیک، عضو ارشد جامعه کیفیت آمریکا و عضو شورای بین المللی، نایب رئیس هیات مدیره جامعه کیفیت ایران و عضو هیات موسسه سازمان کیفیت آسیا

دانشجوی دکتری مدیریت صنعتی، مشاور و مدرس نظامهای مدیریت کیفیت، دارای کتابها و مقالات مختلف، سرپرست گروه یک کارشناسی بخش مشاوره سازمان مدیریت صنعتی

مهندسی هواپیما از آمریکا، دارای سی سال تجربه اجرایی در صنایع مختلف، عضو هیات موسس و رئیس هیات مدیره انجمن مدیریت کیفیت ایران

فوق لیسانس مهندسی شیمی، دارای ۲۴ سال سابقه مدیریتی در صنایع مختلف، مترجم و مؤلف چند کتاب و مقاله، فائدمقام مدیرعامل شرکت شیمیایی بهداد.

دکترای مدیریت تولید، مترجم و مؤلف کتابها و مقالات علمی و تخصصی در زمینه های مدیریت کیفیت و بهره وری، عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی، مدیرعامل شرکت مشاورین کیفیت ساز

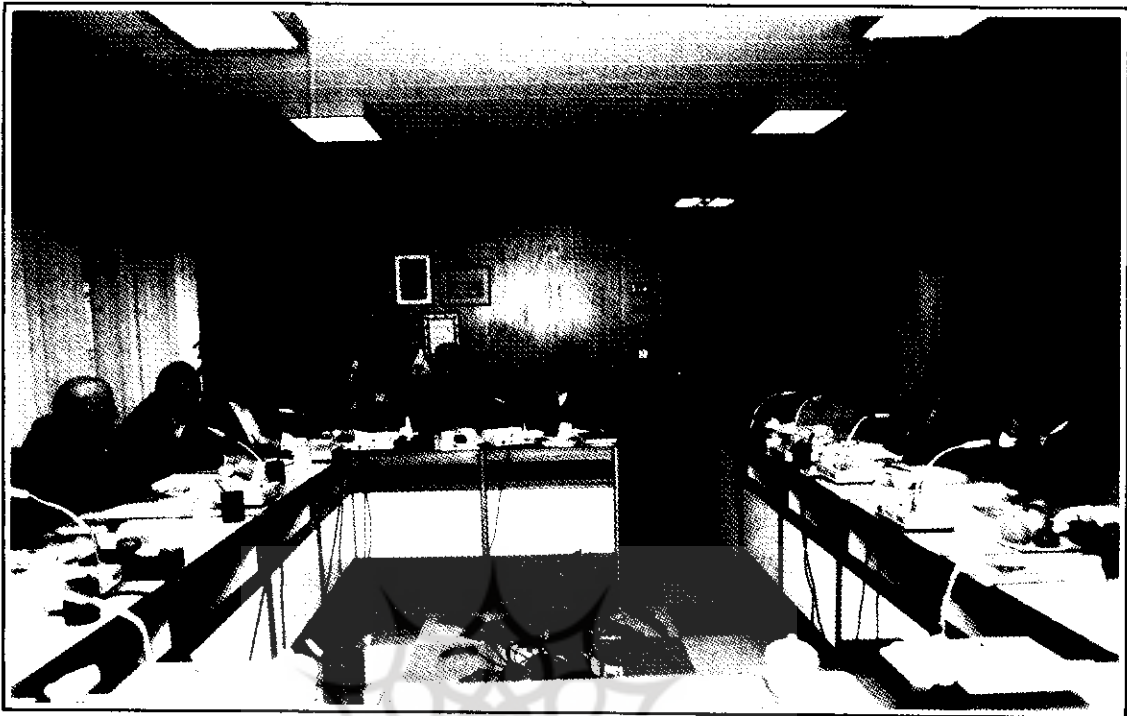
پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

تلاشگاه علوم انسانی

اشاره

حدود ۱۶ سال از انتشار اولین استانداردهای بین المللی نظامهای مدیریت کیفیت ISO 9000 می گذرد. تا قبل از مطرح شدن این استانداردها، عمده بحث کیفیت و استانداردهای مرتبط با آن در زمینه استانداردهای محصول بود. بعد از استقبال شایان توجه از استانداردهای مدیریت کیفیت به عنوان حلقه مکمل استانداردهای محصول، سه حرکت اساسی در زمینه توسعه استانداردهای نظامهای مدیریتی قابل مشاهده و تبیین است. حرکت اول ارتقای سطح استانداردهای مدیریت است که برای مثال آخرین ویرایش استانداردهای نظامهای مدیریت کیفیت در سال ۲۰۰۰ منتشر شده است. حرکت بعدی توسعه استانداردهای سایر نظامهای مدیریتی از جمله سیستم مدیریت زیست محیطی (EMS) و سیستم مدیریت ایمنی و بهداشت حرفه ای (OHSAS) به عنوان حلقه های مکمل نظامهای مدیریت کیفی و در نهایت استقرار سیستم یکپارچه مدیریتی در سازمانها براساس الگوهای استاندارد می باشد. در نهایت حرکت سوم توسعه استانداردهای مدیریتی خاص صنایع است که ISO/TS/6949 در صنایع خودروسازی و HACCP در صنایع غذایی و بهداشتی از آن جمله اند.

با توجه به اینکه، این الگوهای نظامهای مدیریتی در دنیا مورد استفاده زیادی قرار گرفته و در عمل منجر به ارتقای سطح کیفیت و مدیریت نظامهای خدماتی و تولیدی شده است و در کشور ما نیز این حرکت به جد آغاز شده و در حال استمرار و توسعه است، مجله تدبیر در راستای رسالت تبیین تنگنای مدیریت در کشور و ارائه راهکارهای برون رفت از آنها، میزگرد حاضر را به بررسی و تحلیل «نظامهای مدیریت کیفیت؛ چالشها و راهکارها» اختصاص داده تا بتواند ضمن ارزیابی و تحلیل از کارایی و اثربخشی استقرار این نظامها، راهحلهایی را نیز جهت ادامه مسیر توصیه کند. اهمیت و گستردگی دامنه بحث، باعث شد که این نشست در دو بخش تقدیم علاقه مندان شود. بخش اول به ارزیابی صاحب نظران از اثربخشی استقرار نظامهای مدیریت کیفیت و بیان چالشهای موجود در این زمینه اختصاص دارد و در بخش دوم نیز خوانندگان با راهکارهای پیشنهادی آشنا خواهند شد. ضمن سپاس از شرکت کنندگان در بحث، آنچه در پی می آید حاصل بخش نخست میزگرد است.



شاه‌محمدی : به نام خدا، ضمن خوشامدگویی به دوستان ارجمند به عنوان مقدمه باید عرض کنم همان‌طور که مستحضر هستید عنوان بحث «نظامهای مدیریت کیفیت: چالشها و راهکارها» است. حدود یک دهه است که بحث نظامهای مدیریت کیفیت و استانداردهای عمومی بین‌المللی مرتبط با آنها یعنی ISO 9000 در کشور ما به طور جدی مطرح شده است و تاکنون بسیاری از شرکتها اعم از کوچک و بزرگ، دولتی و خصوصی، خدماتی و تولیدی با انگیزه‌های مختلف موفق به استقرار این الگوها در موسسات خود شده‌اند و بسیاری دیگر نیز درحال پیاده‌سازی این نظامها می‌باشند.

به نظر می‌رسد که الان فرصت بسیار مناسبی است که با یک نگاه واقع‌بینانه به عملکرد خود نگاه کنیم و نقاط قوت و ضعف فرایند استقرار این نظامها را ارزیابی کنیم تا انشاءالله بتوانیم ضمن رفع نقاط ضعف، از نقاط قوت در حرکت‌های آینده درجهت استمرار و توسعه به‌کارگیری این نظامها و همچنین نظامهای مرتبط از جمله استقرار الگوهای مدلهای تعالی سازمانی استفاده بهتری کنیم.

محورهای سه‌گانه

بحثی که پیش‌بینی کرده‌ایم حول سه محور است. یکی ارزیابی از اثربخشی استقرار نظامهای مدیریت کیفیت بر مبنای الگوی استاندارد ISO

9000 در کشور است. بنابراین در ابتدا سعی می‌کنیم تا به کمک دوستان یک تصویر کلی ارائه کنیم که ارزیابی ما از استقرار این نظامها در کشور چه بوده و این نظامها عملاً چقدر توانسته‌اند به ما کمک کرده و باعث رشد و ارتقای فرهنگ کیفیت و مشتری‌مداری و اساساً توسعه نظامهای مدیریت کیفیت در کشور شوند.

محور بعدی این است که استقرار نظامهای مدیریت کیفیت با چه چالش‌هایی روبروست و استقرار اثربخشی آنها نیازمند چه تمهیداتی است و نهایتاً پس از پرداختن به موانع و مشکلات و محدودیتهای محور سوم را می‌توان اینگونه مطرح کرد که برای ارتقاء اثربخشی این نظامها در کشور چه راهکارهایی را می‌توان توصیه نمود.

در رابطه با محور اول، یعنی ارزیابی از اثربخشی استقرار این نظامها می‌توان اشاره کرد که علی‌رغم اینکه خانواده استانداردهای ISO 9000 در جهت تحول و تکامل خود به تدریج به نگرش مدیریت کیفیت فراگیر نزدیکتر شده‌اند و علی‌رغم اینکه نگرشها و الزامات مطرح شده در خانواده این استانداردها در توسعه نظامهای مدیریت کیفیت و همچنین ارتقاء جایگاه رقابتی و سودآوری و رضایت ذی‌نفعان شرکتها می‌تواند بسیار موثر باشد، لیکن ارزیابی عمومی دست‌اندرکاران مرتبط با این استانداردها در کشور ما به دلایل مختلف، عدم دستیابی کامل به

اهداف این استانداردها را مطرح می‌سازد. واقعیت این است که وقتی از دیدگاه مردم یا مصرف‌کنندگان نهایی محصولات و خدمات سازمانها نگاه می‌کنیم، برداشت عمومی این است که این نظامها توانسته‌اند نقش مناسب شأن خود را در کشور ما به‌طور جدی ایفا کنند. هر روز در رسانه‌ها شاهد اخبار و گزارشهای مربوط به شرکت‌هایی هستیم که گواهینامه ایزو را دریافت کرده‌اند، اما هنوز مشکل نارضایتی مشتریان ناشی از کیفیت بد محصول و خدمات پس از فروش آن، عدم رعایت زمانهای تحویل و مواردی از این قبیل وجود دارد. از دیدگاه داخلی نیز سازمانها همچنان از عدم رفتار سیستماتیک و فرایندگرا، ضایعات بالا و فقدان تداوم و تضمین سطح کیفیت رنج می‌برند. کارکنان سازمانها نیز از عدم کارایی و اثربخشی این نظامها در توسعه منابع انسانی گلایه دارند و سایر گروه‌های ذی‌نفع سازمانها نیز انتقاداتی به عدم ایجاد تحول در جایگاه رقابتی و سودآوری شرکتها دارند. اینها نقاط ضعف جدی است که به عدم اثربخشی استقرار این نظامها وارد است. اما از طرف دیگر با دید واقع‌بینانه این نکته نیز قابل ذکر است که استقرار این نظامها باعث حرکت‌های بسیار عظیم و مثبت در جهت توسعه فرهنگ کیفیت در سازمانها و در کل نظام صنعتی کشور شده است که آنها را نمی‌توان دست کم گرفت. به نظر می‌آید

که می‌توان این حرکتها را دستمایه حرکتهای اساسی آینده به صورت خیلی جدی‌تر، سیستماتیک‌تر و ساخت‌یافته‌تر قرار داد. با این مقدمه، از هریک از دوستان تقاضا می‌شود که در یک تصویر کلی، ارزیابی خود را از اثربخشی استقرار این نظامها در کشور ما مطرح فرمایند.

کلاتر معتمدی: با تشکر از ماهنامه تدبیر برای تشکیل این میزگرد در خصوص نظامهای کیفیت و با آرزوی توفیق الهی برای این ماهنامه که انشاءالله بتواند زمینه‌ساز آگاهی و رشد بیشتر اندیشه‌های دست‌اندرکاران صنعت و خدمات در این زمینه باشد.

از زمان تدوین اولین سری استانداردهای ایزو ۹۰۰۰ تاکنون حدود ۱۶ سال می‌گذرد که البته در کشور ما این حرکت ۶ تا ۷ سال دیرتر شروع شده است.

در کشور ما اولین سمینار در سال ۱۳۷۳ از طرف مؤسسه استاندارد و با همکاری سازمان بین‌المللی ایزو و با شرکت نمایندگان ۱۸ کشور مختلف در رشت برگزار شد. در این سمینار برای اولین بار آقای دکتر انورالطویل دبیرکل کمیته DEVCO که یکی از زیرکمیته‌های سازمان ایزو می‌باشد مباحث ایزو ۹۰۰۰ را در کشور مطرح کرد. متعاقب این سمینار مقوله سیستمهای مدیریت کیفیت بنا استقبال وسیع بخش خصوصی و دولتی مواجه شد و اجرای استانداردهای بین‌المللی مربوط به آن با ارائه سمینارها و مقاله‌ها و آگاهی‌های عمومی و نیز دوره‌های آموزشی رشد سریع پیدا کرد.

در سال ۱۳۷۴ اولین گواهینامه‌های ایزو ۹۰۰۰ صادر شد. در بدو امر شاید کیفیت کار به مراتب بالاتر از گواهینامه‌هایی بود که اخیراً در کشورمان صادر می‌شود و عمدتاً متأثر از یک سری عواملی است که باید آنها را ریشه‌یابی کنیم تا ببینیم آفاتی که باعث شده است وضعیت حاضر به وجود بیاید چیست؟

البته این قضیه فقط منحصر به کشور ما نیست و در تمام کشورهای دنیا اعم از کشورهای پیشرفته و در حال توسعه این وضعیت قابل مشاهده است و شاید بتوان علت اصلی را رقابتهای اقتصادی ناسالمی دانست که بین شرکتهای مشاوره دهنده یا شرکتهای گواهی‌کننده وجود دارد.

در مجموع باید گفت، علی‌رغم مسائل و مشکلات موجود، این حرکت، یک حرکت

مثبت برای کشور ما محسوب می‌شود، حتی اگر اثربخشی آن کم باشد، ما راهی جز نظام‌بخشی و ساماندهی صنعت و خدمات کشورمان نداریم. البته الگو و استاندارد که زمینه این فعالیتها در کشورها است، حاصل متفکرترین و متخصص‌ترین افرادی است که در جهان وجود دارند. امروزه نزدیک به ۶۰۰ هزار گواهینامه ایزو ۹۰۰۰ در جهان صادر شده است که نشان می‌دهد این الگوها، الگوهای موفق است، مخصوصاً اینکه الگوهای ثابتی نیستند، بلکه پویا و تحول‌گرا هستند و هر پنج سال یک بار بازنگری می‌شوند. ۱۳۰ کشور عضو سازمان ISO نتایج اجرای این الگوها در کشور خودشان را به این سازمان منعکس می‌کنند و براساس چالشها و نظرات آنها استانداردها بازنگری می‌شود. این استانداردها در سال ۱۹۸۷ در سطح دنیا تدوین و توزیع و منتشر شد. بعد از چند سال بازنگری آن آغاز گردید و نسخه (ورژن) بعدی آن در سال ۱۹۹۴ و آخرین نسخه (ورژن) در سال ۲۰۰۰ منتشر شد که دقیقاً رشد و تکامل را در این استانداردها می‌توان مشاهده کرد.

بنابراین با قاطعیت می‌توان صحبت کرد اصل این الگوها، بهترینهایی هستند که در دسترس ما و جهانیان می‌باشد و آنچه که مشکل و چالش اصلی است در پیاده‌سازی و استقرار این الگوها و سیستمها است.

موفقیت بخش خصوصی

این نکته را هم عرض کنم که بیشترین مشکلات در استقرار این سیستمها در کشور در بخش دولتی است و بخش خصوصی به مراتب موفق‌تر بوده است. یکی از مشکلات عمده استقرار سیستمهای کیفیت در بخشهای دولتی این است که در واقع این استانداردها با نظام دادن به وضعیت و ضابطه‌مند کردن و قانون‌مند کردن فعالیتهای سازمانها، باعث می‌شوند که از اختیارات یک مدیر دولتی کاسته شود و این چیزی نیست که موردقبول و پسند مدیران دولتی قرارگیرد. بنابراین مدیران بخش دولتی حمایتهای لازم را این سیستمها به عمل نمی‌آورند. اما بخش خصوصی از آنجا که اطمینان دارد این سیستمها می‌توانند به بهره‌وری و رشد کیفیت، فروش و صادراتش کمک بکنند، ضمن حمایتهای لازم موفقیت‌های بیشتری را هم کسب می‌کند.

حسینی‌نژاد: قبل از اینکه به اثرات این گونه بحثها بپردازیم شاید بهتر باشد مروری بر گذشته

نه چندان دور و قبل از طرح این استانداردها در کشور داشته باشیم. طبیعی است که با این مقایسه، بهتر می‌توانیم نتیجه‌گیری نماییم.

در گذشته در حوزه‌های تولید، صنعت و خدمات، پدیده‌ای به نام مشتری مطرح نبود و از طرفی وضعیت عرضه و تقاضا هم به گونه ای بود که حق و حقوق مشتری جایی برای مطرح شدن نداشت.

اگرچه حدود ۱۶ سال از تدوین استانداردهای ایزو در جهان می‌گذرد، اما عمر این نوع استانداردها در کشور ما عملاً چیزی کمتر از ده سال است. ضمن اینکه در زمان طرح این استانداردها ما باناباوری کامل (به دلیل عدم درک صحیح) به این قضایا نگاه می‌کردیم.

بخشهای متعددی مطرح شد مبنی بر این که غربیها این استانداردها (ایزو ۹۰۰۰) را برای مقاصد خاصی برای ما تدوین کرده‌اند و... در صورتی که اینگونه نبود و آنها این الگو و فرمول را برای خودشان تدوین کرده بودند که اجرا کنند و این در زمانی بود که اثری از کیفیت در ایران نبود تا آنجا که محصولات بی کیفیت به دلیل نابرابری عرضه و تقاضا در اختیار مردم قرار می‌گرفت. به طور مثال اتومبیل را بدون شیشه و صندلی به مشتری تحویل می‌دادیم و یا اگر به یک مجموعه اداری مراجعه می‌کردیم نمی‌توانستیم حرفمان را بزنیم و خدمات مطلوب دریافت کنیم. ولی امروزه تغییراتی را می‌بینیم که اگر فرصت باشد، به آنها اشاره می‌کنیم.

امروزه نگاهها، شعارها و عملکردها در سازمانهای خصوصی (جلوتر) و سازمانهای دولتی (عقب‌تر) عوض شده و سازمانها به این نتیجه رسیده‌اند که ما دیگر نمی‌توانیم مثل ده سال پیش عمل کنیم، به طوری که در سازمانهای دولتی بحث طرح تکريم ارباب رجوع و در بخش خصوصی بحث مشتری‌مداری مطرح است.

از این رو شرکتهای و سازمانهایی که بویژه در بخش خصوصی، وقت بیشتری را برای اجرای این الگوها صرف کرده‌اند و از آن شعارزدگی و تریک‌گفتن به یکدیگر درآوردند، موفق بودند. البته ضعفهایی هم در آنها دیده می‌شود، ضمن اینکه این استانداردها هم مانند بسیاری از موارد دیگر برای ما جنبه وارداتی دارد.

لذا اگر در کمتر از یک دهه، تغییراتی را در حوزه مدیریت کیفیت مشاهده می‌کنیم (با همه ضعفهای موجود) باید خوش‌بین باشیم. بنابراین شعارهای ما تغییر کرده و به صورت ملموس می‌توانیم ببینیم که شعار «بعد از فروش پس گرفته

موضوع داشتیم و موظف بودیم سازمانهای خصوصی و دولتی را بیشتر با امید دادن و تشویق تحریک کنیم، امروزه برخورد ما طبعاً باید متفاوت باشد. لذا در چنین موقعیتی برخورد علمی، مستند و عقلانی به مقوله، اولویت دارد. این برخورد باید فارغ از احساسات، تبلیغات، مصحلت‌گرایی و تعارف باشد.

در ۸۰ تعریف استاندارد جدید ایزو ۹۰۰۰ یک تعریف هم تحت عنوان اثربخشی وجود دارد که طبق استاندارد یادشده میزان فعالیتهای برنامه‌ریزی شده تحقق یافته و نتایج برنامه‌ریزی شده به دست آمده است. بنابراین چه فعالیتهای چه نتایج قبلاً باید برنامه‌ریزی شده باشد و در این صورت آنچه که فکر شده با آنچه که در عمل مقایسه می‌شود، معنی اثربخشی است.

طبق آمار به دست آمده مندرج در آخرین شماره مجله استاندارد (بهمن ۸۱) تاکنون ۶۱۹ سازمان در کشور ما گواهی ایزو دریافت کرده‌اند. جالب اینکه مجموع بیلان فقط یکی از شرکتهای گواهی‌دهنده نزدیک به این رقم است و جالبتر اینکه ۴۰ درصد از مجموع بیلان فقط مربوط به یک سال اخیر است. من فکر می‌کنم که رقم واقعی گواهیهای صادره در مورد استانداردهای ایزو حدود ۲۲۰۰ باشد که شاید حدود ۲۰۰ مورد آن اساساً قابل دفاع نیست. این موارد غیرقابل دفاع حتی مشخص هم نمی‌کند که از کجا گواهی گرفته‌اند، ولی مدعی داشتن چنین گواهی هستند. مواردی را که بیشتر از نظر مستندات ممیزی رسمی تاحدی قابل دفاع است، شاید بتوان حدود ۲۰۰۰ مورد دانست.

به‌طور کلی ما از هر دو زاویه کمیت و کیفیت در مقایسه با کشورهای دیگر عقب هستیم. از نظر کمیت از جهتی حدود ۵ برابر و از جهت دیگری حدود ۳۰ برابر عقب هستیم، و این مقایسه از زاویه سهم در تولید جهانی و سهم در تجارت جهانی است. اما از نظر کیفیت، اخیراً ما در بین ۲۰۰ مورد شرکتهایی که گواهی ایزو دریافت کرده بودند پرسشنامه‌ای را توزیع کردیم که آمار به دست آمده برای این بحث بسیار درخور توجه است.

این آمار نشان می‌دهد که ۱۲/۷ درصد از نتایج استقرار سیستم اعلام رضایت کرده‌اند، ۱۶/۷ درصد تقریباً اعلام رضایت کرده‌اند، ۵۰ درصد نه چندان مطلوب و ۲۰/۸ درصد هم صراحتاً اعلام کرده‌اند که به نتایج مورد نظر دست نیافته‌اند. میانگین این مسئله نشان می‌دهد که ۲۹ درصد با احتساب ضریب خوش‌بینی فرد پرکننده



شاه‌محمدی:

علی‌رغم نقاط ضعف جدی، استقرار نظامهای مدیریت کیفیت باعث حرکتهای بسیار عظیم و مثبت در جهت توسعه فرهنگ کیفیت در سازمانها و در کل نظام صنعتی کشور شده است.

ساختارهای نامناسب نیروی انسانی و سرمایه‌گذاری و مالی، فرهنگ سازمانی ضعیف، و ضعف مدیریت استراتژیک و بازاریابی از چالشهای عمده درون سازمان به هنگام استقرار نظامهای مدیریت کیفیت به شمار می‌روند.

مواردی از قبیل عدم مشخص بودن استراتژیهای توسعه صنعتی کشور،

انحصاری بودن بسیاری از بازارها، سیاستهای حمایتی دولتی و رانت‌خواری و ضعف مقررات، از چالشهای اساسی بیرون یک سازمان محسوب می‌شوند.

با این سطح از بهره‌وری نمی‌توان به سوی آینده حرکت کرد و حضور خود را در عرصه‌های رقابتی توسعه داد.

یکی از چالشهای اصلی، نوع نگرش ماست که همواره ریشه مشکل را در بیرون از خودمان می‌یابیم.

در محیط بین‌الملل بحث جهانی شدن، فاصله عظیم تکنولوژیک و ناآشنایی با قواعد بازی، از چالشهای فراروی سازمانها هستند.

یا تعویض نمی‌گردد» به شعار «هدف ما رضایت مشتری است» تبدیل شده است.

تغییر در شعار و عملکرد

به‌طور کلی عملکردهای ما هم تغییر کرده است به‌صورتی که امروزه وقتی شما به یک مؤسسه یا سازمانی مراجعه می‌کنید تغییر را از نزدیک احساس می‌کنید. بنابراین باید گفت پذیرش این استانداردها هم در مملکت ما با توجه به عمر کوتاه آنها به‌طور نسبی خوب بوده است. امروزه در بخشهای دولتی و مؤسسات خدماتی نظیر بیمارستانها بحث استقرار این سیستم‌ها مطرح است. چندی پیش در جلسه‌ای که با مدیران تعداد بیست بیمارستان داشتیم، حدود شانزده بیمارستان به نحو مؤثر و مفیدی در این زمینه پیشرفت داشتند.

خلاصه اینکه روند امیدوارکننده است و استقبال در جنبه‌های مختلف خوب است. مثلاً بیش از ۲۰ هزار نسخه از ترجمه استانداردهای ایزو ۹۰۰۰ سال ۲۰۰۰ اعم از ترجمه‌هایی که ما و دیگران ارائه داده‌ایم و استانداردهایی که به‌عنوان آمارهای ملی تهیه شده و از طریق انجمن مدیریت کیفیت ایران در حال توزیع است خریداری شده و هنوز هم ادامه دارد.

در نتیجه امروز ما اثرات این استانداردها را هم در دولت و هم در بخش خصوصی می‌بینیم. خوشبختانه دولت هم در خرداد ۸۰، مصوبه‌ای در این باب به تصویب رسانده که براساس آن تعدادی از سازمانهای دولتی از جمله سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی موظف شده‌اند که پیگیر این مسأله باشند.

نکته دیگر اینکه در اثر همین تلاشها ما صاحب روز ملی کیفیت شدیم که انشاءالله پس از این در تقویمها نیز قید خواهد شد. بنابراین با توجه به این تحولات می‌توانیم یک نظر مثبت در این مورد ارائه بدهم.

نهایتاً در یک جمع‌بندی می‌توان گفت که این استانداردها بهترین فرمول اصلاح سیستم‌های مدیریت در بخشهای خصوصی و دولتی چه در صنعت و چه در خدمات می‌باشند.

عارف کشفی: میزگرد مشابهی را مجله تدبیر در سال ۷۶ برگزار کرد که در شماره ۷۴ چاپ شده است. امروزه علاوه بر تغییر شرایط در داخل کشور، تحولات بسیار عظیمی نیز خارج از کشور ما در صحنه جهانی اتفاق افتاده است. لذا اگر ما در سالهای ۷۴ تا ۷۶ دیدگاه تشویقی روی

پرسشنامه، می‌تواند مثبت تلقی شود.

اظهار تاسف

قضاوت کلی من برحسب شواهد ۲۵ درصد نسبتاً موفق بوده است ۲۵ درصد کمی موفق، اما با هزینه برگشت نشده. به عبارت دیگر هزینه ناشی از استقرار سیستم برای آنها برگشت نشده و تقریباً ۵۰ درصد ناموفق است که در این ۵۰ درصد حتی مواردی وجود دارد که سازمان کسب و کارش را نه صرفاً به دلیل ایزو ۹۰۰۰، بلکه به دلیل مجموع شرایط دیگری از دست داده و مجبور به رکود و تعطیلی شده است.

چندی پیش با یکی از مدیران عامل یک شرکت بسیار مهم صنعتی کشور که ۱۴ گواهی ایزو دارد، به دلیل وسعت عملیاتی و تنوع فعالیتهاش، مصاحبه و دیداری داشتیم. ایشان اظهار می‌کرد که علی‌رغم ایجاد یک سری تغییرات جزئی، در مجموع در مقایسه با هزینه‌های انجام شده و تلاشهای صرف شده به اهداف نرسیده است. طبق اطلاع، محصولات این شرکت در انبارهایش انباشته است.

بنابراین اگر نتایج و اهداف اساسی استقرار این استانداردها را ۱- افزایش کیفیت محصول، ۲- کاهش هزینه تمام شده، ۳- افزایش رقابت‌پذیری و توسعه سهم در بازار بخصوص بازار صادرات بدانیم، حاصل کار عموماً رضایت‌بخش نبوده و علی‌رغم تلاشهای انجام شده نتایج موردنظر حاصل نشده است.

باتوجه به مهلت ارتقای سیستمها از ویرایش ۱۹۹۴ به ۲۰۰۰ تا انتهای پانزده سال، من تصور می‌کنم که فقط ۵۰ درصد سازمانها کماکان علاقه‌مند باشند که سیستمهایشان را به روز کنند، و بعید می‌دانم که ۵۰ درصد بقیه سازمانها که نتایج مناسب و تشویق‌کننده‌ای از مرحله اول ندیدند، برای روزآمد کردن سیستم‌های خود علاقه‌ای داشته باشند. بدین ترتیب سازمانهای اداری معتبر در انتهای پانزده آینده، بیش از ۱۰۰۰ مورد نخواهند بود.

مجله ISO Management Systems سازمان ایزو در سرمقاله شماره ژانویه - فوریه ۲۰۰۳ خود به این نکته اشاره دارد که اگر سازمانها در اثر استفاده از استانداردهای ایزو ۹۰۰۰ به نتایج موردنظر به صورت بهبود کیفیت، ارتقای رضایت مشتری و توسعه سهم در بازار نرسند، بنابراین استقرار این سیستمها چه فایده‌ای دارد. سرمقاله، مثالی از یک شرکت لاستیک‌سازی می‌زند که گواهی ایزو ۹۰۰۰

دریافت کرده باشد، اما لاستیک تولیدی این شرکت در جاده ترک بخورد و باعث حادثه شود. این مثال مبین نقض غرض است. مشابه همین مسأله را ما در مورد شرکتهای اتومبیل‌سازی خودمان در ایران مشاهده می‌کنیم.

در همین شماره مجله، گزارش مبسوطی از ۶۰۰۰ شرکت به چاپ رسیده است که انگیزه استقرار را اول به عنوان ارتقای کیفیت، دوم به عنوان ارتقای اعتبار شرکت، سوم به عنوان امتیاز بیشتر در بازار و چهارم به عنوان فشار مشتری اشاره کرده‌اند و به نتیجه رسیده‌اند. بنابراین در خارج واقعاً در اثر استقرار این سیستمها با مجموعه عواملی که وجود دارد این نتایج حاصل می‌شود و موجب رشد اقتصاد، اعتبار کشور و توسعه بازار و از این قبیل می‌گردد. من بسیار متأسف هستم که در ایران با به اجراگذاری این استانداردها فواید و نتایج این استانداردها موردسؤال قرار می‌گیرد و درواقع این استانداردها بی‌اعتبار می‌شوند.

امیران: در ابتدای بحث من اجازه می‌خواهم که از مرحوم آقای مهندس سادات رئیس اسبق مؤسسه استاندارد یاد کنم که نقش بسیار ارزشمندی در شروع این حرکت در کشور ما داشته‌اند. همین‌طور لازم می‌دانم از زحمات و پشتیبانی آقایان مهندس نعمت‌زاده و دکتر نژادحسینیان وزرای وقت صنایع و صنایع سنگین، در روزهای سخت این حرکت تشکر و تقدیر کنم و همین‌طور از همکاران ساعی و کوشای مجله تدبیر که این فرصت را برای ما فراهم آوردند تشکر کنم.

به‌طورکلی درخواست من این است که اندکی نگاهمان را روی آن چیزی که به‌دست آورده‌ایم متمرکز کنیم. در واقع ما حرکتی را از نقطه صفر شروع کرده‌ایم و باید به نقطه صد برسیم که آن نقطه صد، تعالی است.

پیترو دراکر می‌گوید «جوامع و به تبع آن سازمانها باید سه مرحله را برای رسیدن به اهداف خودشان طی بکنند: مرحله اول تأکید روی کارایی، مرحله دوم مدنظر داشتن کارایی و اثربخشی و در مرحله سوم پرداختن به تعالی».

براساس نظریات دراکر، در بحث کارایی بیشتر تمرکز بر روی اندازه‌گیری و کنترل میزان ورودیهایی است که ما استفاده کرده‌ایم، یعنی ورودیهایی واقعی که ما استفاده کرده‌ایم نه ورودی که باید استفاده می‌کردیم. حال آنکه باید معیارهای اثربخشی و بهره‌وری را نیز لحاظ کرد.

در بحث اثربخشی، تمرکز بر روی خروجیها و نتایج حاصله با استفاده از کسر خروجیهای واقعی به خروجیهای موردانتظار است.

حالا به فرض اینکه یک سازمان هر سه مورد (کارایی، اثربخشی، تعالی) را بخوبی داشته باشد اما سودآوری نداشته باشد، یعنی حتی اگر ما بهترین محصول را هم عرضه کنیم، این محصول عملاً مورد توجه خاص مشتری قرارنگیرد، می‌توان گفت که سودآوری نداشته است.

صحبت از بخش خصوصی شد. بخش خصوصی در خیلی از محصولات واقعاً پیشرفت کرده است، اما متأسفانه سید کالایی بسیاری از شرکتهای خصوصی آن قدر متنوع شده است که عملاً جایی برای حرف زدن وجود ندارد. بنابراین اگر این سه شاخص را در نظر بگیریم سؤال در واقع ارزیابی اثربخشی استقرار سیستم‌های کیفیت است.

سودآوری و رضایت مشتری

هدف از استاندارد ایزو ۹۰۰۰ دو چیز است:

سودآوری و رضایت مشتری. در واقع آن چیزی که بعنوان هدف در اجرای سیستم‌های کیفیت مطرح است سودآوری و رضایت مشتری است. حتی استانداردهای ایزو ۹۰۰۰ ویرایش سالهای ۲۰۰۰ و ۹۴ بر روی این دو محور تأکید دارند و برای رسیدن به آن شاخصهای هزینه، کیفیت و تحویل را لازم می‌دانند. بنابراین اگر بخواهیم به رضایت مشتری و سودآوری برسیم باید این سه شاخص را رعایت کنیم: Cost و Quality و Delivery.

براساس استاندارد ایزو ۹۰۰۰ اگر شما بخواهید هدف نهایی را سنجش بکنید، باید روی QCD، کنترل‌ها و ارزیابی‌هایتان را انجام بدهید. و برای این مهم باید عملکرد کنترل شود. اما عملکرد شرکت باید ۵ شاخص را به عنوان هدف در نظر بگیرد. این شاخصهای داخلی عبارتند از: روشها، مواد، ماشین‌آلات، مدیریت و محصول. از این نکته استفاده کرده و در طی تحقیقی که ما انجام داده‌ایم مدلی را ساخته‌ایم که آن مدل به ما کمک می‌کند تا آن کارایی و اثربخشی را با مجموعه‌ای از شاخصها، اندازه‌گیری کنیم. در قالب این مدل حدود ۱۴۰ شاخص را در یک جدول ایجاد کرده‌ایم که عوامل اصلی آن شاخصهای C، D، Q، S است و عوامل داخلی آن را روشها، مواد، ماشین‌آلات، مدیریت، محصول، اطلاعات و نیروی انسانی تشکیل می‌دهند و برای اجرای مدل و اندازه‌گیری کارایی

کیفیت است) تأثیرات روی عوامل مختلف همچون تأثیر بر کارکنان، جامعه، مشتریان و تأثیر در عملکردهای کلیدی و اساسی مدنظر است.

نکته آخر که با دیدگاه ارزیابی می‌خواهم عرض کنم این است که اگر ایزو و مدل‌های کیفیت و سیستم‌های کیفیت نتوانند یک ریال به درآمد ما اضافه کنند، عملاً یک اشکال وجود دارد. به اعتقاد من ایراد و اشکال در خود استاندارد نیست، بلکه در اجرا و نحوه سازماندهی مدل اجرایی است که متأسفانه برخی اوقات همکاران ما در شرکتها بخصوص آنها که مسئول سیستم هستند، مثل واحد تضمین کیفیت، برخورد یک جانبه‌ای با سیستم می‌کنند. به‌طور کلی باید گفت اگر در جای سیستم کیفیت دست و پای ما را برای توسعه بازار ببندد، قطعاً اشکال در سیستم ما است و نه در استاندارد. بنابراین در مجموع علی‌رغم همه مشکلات، به‌زعم اینجانب این حرکت بسیار فرخنده، خجسته و نویدبخش بوده است.

جواهریان: به نظر من استقرار نظام‌های مدیریت کیفیت را باید به صورت یک فرایند دید و بعد در پاسخ به این سوال که مدیریت این فرایند با چه کسی در جامعه ما بوده می‌توان گفت که مدیریت مدون و مشخصی در این زمینه نداشته‌ایم.

در مرحله بعد باید مشتریان و اثربخشی را مدنظر داشت و شاخص اندازه‌گیری برای آن تعریف کنیم. در واقع بایستی یک معیار داشته باشیم تا شاخص اندازه‌گیری ما با آن معیار سنجیده شود.

به عقیده من مهمترین نکته آن است که این فرایند در آنجایی که به‌وجود آمده با فرایندی که ما در اینجا داشته‌ایم، اساساً متفاوت بوده است. در ایجاد استانداردهای ISO 9000 در غرب، یک سازمان خیر نیامده به بقیه آموزش مدیریت بدهد، بلکه دیدگاه، استانداردسازی بوده است. شما در آنجا در تولید، توزیع و فروش با سازمان‌های گوناگونی که همزمان فعالیت می‌کنند و یک عرصه‌ای را به نتیجه می‌رسانند مواجه هستید. وجود استاندارد بین این سازمانها درست یک نیاز است و البته با نگرشهای جهانی آن را به صورت یک استاندارد بین‌المللی تبدیل کرده‌اند. در آنجا مشخص شده است که شما با پیمانکار و بخش فروش چگونه باید ارتباط داشته باشید، چه الزاماتی وجود دارد و شخص چگونه باید خود را تطبیق بدهد. به همین جهت در غرب



کلانتر معتمدی:

بیشترین مشکلات در استقرار سیستم‌های کیفیت در کشور در بخش دولتی است و بخش خصوصی در این زمینه به مراتب موفق‌تر بوده است.

مکتب اسلام می‌تواند بهترین مشوق و متعلق‌ترین دین با الگوهای ایزو ۹۰۰۰ باشد.

ما بایستی انگیزه‌های لازم را که آغاز هر حرکتی است برای سرعت بخشیدن به استقرار نظام‌های مدیریت کیفیت داشته باشیم و انگیزه‌ها باید مخصوصاً از طرف دولت ایجاد شود.

مشاوران باید از آگاهی صحیح، روش صحیح و برداشتهای درست از سیستم مدیریت کیفیت برخوردار باشند تا بتوانند یافته‌های درست را به پرسنل منتقل کنند.

متأسفانه برخی ممیزین موسسات گواهی‌دهنده ذی‌صلاح نیستند و ممکن است حتی بعضی شرکتها بدون داشتن شایستگی‌های لازم و کافی به گواهینامه هم دست یابند.

عملکردهای نامطلوب موجب ایجاد بدبینی شده و در نهایت تلاش زحمتکشان و دست‌اندرکاران مقوله نظام‌های مدیریت کیفیت را به مخاطره می‌اندازد.

متأسفانه از بین بیش از صدها شرکت مشاوره‌ای فقط ۱۸ شرکت توسط موسسه استاندارد تعیین صلاحیت شده‌اند.

و اثربخشی به سراغ شرکت‌هایی رفتیم که به نوعی با آنها ارتباط داشتیم و می‌شناختیم. لازم به یادآوری است که S برای خدمت و F برای انتظاف‌پذیری در نظر گرفته شده است.

باید به‌خاطر داشت که سیستم کیفیت، در نهایت باید رضایت مشتری را تأمین کند و ثابت کند که سودآوری وجود آورد. ما باید از خود بپرسیم که واقعاً اجرای سیستم چه تأثیری داشته است؟ آیا تأثیر در سودآوری داشته است یا خیر؟

خوشبختانه آمار ما با آمار ذکر شده توسط آقای مهندس همخوانی دارد، به‌صورتی که در حدود ۸۵ درصد از شرکت‌هایی که ما بررسی کردیم عملکردشان هیچ تأثیری را نشان نمی‌داد؛ یعنی نه افزایش و نه کاهش، ۵ درصد افزایش عملکرد را نشان می‌دادند که در حد ۲ تا ۳ درصد بود. حدود ۱۰ درصد هم کاهش عملکرد نشان می‌دادند، یعنی نسبت به عملکرد زمانی که ایزو نداشتند، عملاً افت عملکرد داشتند. آنچه که واقعاً به‌عنوان عملکرد و پیامد مدنظر بوده بدین ترتیب موردسنجش قرار گرفت.

بنابراین اگر ما در سطح کاربران سیستم بخواهیم نتیجه و پیامد به‌دست آمده را توجیه کنیم، می‌توان گفت که پیامدها به‌صورت محسوس و در قالب عدد و رقم چندان قابل توجه نیست. قاعدتاً وقتی ما در مورد ارزیابی صحبت می‌کنیم باید بتوانیم اندازه‌گیری کنیم، چون تمام مباحث کیفیت بیانگر این واقعیت است که اگر شما نتوانید چیزی را اندازه‌گیری کنید، نمی‌توانید در موردش صحبت کنید.

اما در مباحث عمومی و کلان می‌توان گفت که امروزه موضوع آن‌قدر توسعه پیدا کرده که همه سعی می‌کنند به نوعی از مبحث شیک و پرطمطراق ایزو استفاده بکنند.

البته متأسفانه صدا و سیما اندکی برخورد نامناسب و غیرحرفه‌ای بخصوص در برنامه‌های تلویزیونی زنده داشته است، به نحوی که موضوع تخطئه شده است. اما علی‌رغم اینکه پیش‌بینی می‌شد امسال ایزو را در سبد خدمات خودمان کم داشته باشیم، تقاضا در این زمینه زیاد بوده است و فکر می‌کنم در سالهای آتی هم این فعالیت می‌تواند توسعه پیدا کند و در نهایت موضوع به عملکرد همه ما در این بحث ارتباط دارد. بنابراین در یک جمع‌بندی باید گفت که براساس ویرایش ۲۰۰۰ باید هم اثربخشی و هم کارایی موردسنجش قرار گیرد.

اما در بحث تعالی (که یک نمونه‌اش جوایز

هیچ سازمانی، داشتن گواهی ایزو ۹۰۰۰ را به عنوان یک برگ برنده تبلیغی نگاه نمی‌کند.

مطلوبیت تبلیغاتی

اما در کشور ما این فرایند به صورتی بوده است که از همان ابتدا مطلوبیت تبلیغاتی داشته و هیچ سازمانی به خاطر اینکه مشکل ساختاری - مدیریتی در درون داشته و نیاز به استانداردسازی داشته به سراغ گواهینامه ایزو نرفته است. ایزو در کشور ما از همان ابتدا مطلوبیتی که پیدا کرد مبتنی بر یک تصور نه چندان درست بود و آن سازمانی که گواهی استاندارد ایزو ۹۰۰۰ دارد، سازمان براننده‌ای است که محصولات خوبی هم دارد. همیشه سایه‌ای از این تفکر روی محصولات وجود داشته است. به طوری که ما همیشه بحث داشتیم که این استاندارد بر محصول نیست. حال اینکه واقعاً در جامعه ما استاندارد بود که تبلیغ برای محصول می‌کرد و ما آن را یکی از مؤلفه‌های بازاریابی خطاب می‌کردیم.

پس اگر با این نگرش نگاه کنیم که کارکرد اصلی ایزو چیز دیگری بوده است، حال اگر ناموفق است، دلیل آن معلوم است.

دومین مسئله این است که ما مدیریت را در جامعه خودمان طی سالهای گذشته به خاطر فاصله‌ای که از جهان رشد یافته پیدا کردیم، خیلی دست کم گرفتیم. در حالی که بالاترین بخش در صنعت، سیستم‌های مدیریتی آن است. در استانداردهای ایزو ۹۰۰۰ چون قضیه از طریق بعد تبلیغاتی در کشور ما مطرح است، دسترسی سریع در همه جا هدف است. تمام چانه‌زدن‌ها با مشاوران برای به حداقل رساندن زمان پروژه، خودگویای همین امر است. و سپس هزینه‌هایی که برای دریافت گواهینامه این استاندارد در ذهن مدیریت‌ها نقش می‌بندد دقیقاً هزینه‌ای است که مدیر برای سیستم تبلیغی خود قائل است.

یک سازمانی که برای تجزیه و تحلیل (نه برنامه‌ریزی) سیستم PM خود ۸۰ میلیون تومان قرارداد می‌بندد، و علاقه‌مند است کلیه فرایندهای عملیاتی‌اش مستند و بهینه شود هرگز حاضر نیست برای استقرار نظامهای مدیریت کیفیت بیش از چند میلیون تومان پرداخت کند. در ادامه بحث اولیه‌ام در مورد معیارهای ارزیابی باید بگویم اگر ما واقعاً معیارهای واقع‌بینانه‌ای قرار دهیم، آن وقت می‌توانیم به نتیجه صحیح‌تری دست یابیم.

معیارها می‌توانند اینها باشند: استقرار سیستمهای مدیریت کیفیت چقدر و چگونه در سیستمهای مدیریت ما اثر خواهد داشت؟ با توجه به دانش فنی موجود این استاندارد چقدر برای ما سودآوری ایجاد می‌کند؟

اصولاً سهم گرفتن از بازار، یک دانش پیچیده بازاریابی است که شرکتهای ما فاقد آن هستند. از این رو باید گفت سیستم‌های کیفیت نه می‌توانند برای ما بازار بسازند و نه خواهند توانست کیفیت محصولات را به طور جهشی بالا ببرند. کیفیت محصول و سهم بازار، در جامعه صنعتی در جای دیگری تعیین می‌شود و بخصوص با جهانی شدن اقتصاد اساساً چه بسا دل بستن به میلی‌متر میلی‌متر جلو رفتن‌ها در درون شرکت به شکست‌های خیلی بزرگتری در مواجه شدن با بازار جهانی مصادف شود.

شاه محمدی: در یک جمع‌بندی کلی از آنچه در رابطه با ارزیابی اثربخشی استقرار نظامهای مدیریت کیفیت در کشور مطرح شد، می‌توان چنین نتیجه گرفت که علی‌رغم اینکه به نظر می‌رسد اختلاف‌نظرهایی در رابطه با دیدگاههای دوستان عزیز وجود داشته باشد، اما در یک جمع‌بندی می‌توان گفت که در سطح کلان این استانداردها و الگوها توانسته‌اند در نگرشها، بینشها و دیدگاههای فکری مشتریان، سازمانها و تامین‌کنندگان، تحولات مثبتی ایجاد کنند که در برخی موارد به حوزه عمل نیز توسعه یافته است. در مورد ارزیابی اثربخشی، همان‌طور که مطرح شد ما باید معیار و ملاکی داشته باشیم تا بتوانیم این تحول را مثبت یا منفی ارزیابی کنیم. واقعیت این است که علی‌رغم ایجاد این تحولات، براساس تحقیقات صورت گرفته، از دیدگاه خروجی فرایند استقرار نظامهای مدیریت کیفیت و شاخصهای کلیدی موفقیت آن که قرار بوده نهایتاً ما را به رضایت مشتری و سایر گروههای ذی‌نفع، افزایش سطح کیفیت، سودآوری و مواردی از این قبیل برساند، این استانداردها آن نقش لازم را ایفا نکرده‌اند و لذا می‌توان در حرکت‌های آینده ضمن تعریف دقیق انتظارات از استقرار این نظامها و تعریف شاخصهای اندازه‌گیری موفقیت، کارایی و اثربخشی این نظامها، انتظار تحولات چشمگیرتری را داشت.

چالشهای عمده

اما در مورد محور دوم بحث ما که چالشهای استقرار نظامهای مدیریت کیفیت در سازمانها

می‌باشد، مقدماً عرض کنم که در یک تقسیم‌بندی کلی، یک بخش از این چالشها به چالشهای درون سازمان بازمی‌گردد. مباحثی از قبیل ساختارهای نامناسب نیروی انسانی، ساختارهای نامناسب سرمایه‌گذاری و مالی، فرهنگ سازمانی ضعیف، ضعف حرفه‌گرایی در کسب‌وکار، ضعف مدیریت استراتژیک بنگاهها، ضعفهای بازاریابی و بویژه ضعفهای جدی تکنولوژیک در سطح بنگاهها و نهایتاً ضعف سیستمهای اطلاعاتی، چالشهایی است که در درون سازمان به هنگام استقرار نظامهای مدیریت کیفیت با آنها روبرو هستیم و به غلط از این استانداردها انتظار داریم که کلیه این ضعفها را بپوشانند و به هبارت دیگر دارویی برای کلیه دردهای ما باشند و معجزه کنند. درحالی که در واقع ما ضمن تلاش در جهت استقرار نظامهای مدیریت کیفیت، بایستی به طور جدی و به موازات به تمامی این چالشها بپردازیم.

بخش دیگری از چالشها به محیط سازمان برمی‌گردد. مواردی از قبیل عدم مشخص بودن استراتژیهای توسعه صنعتی کشور و به تبع آن استراتژیها و برنامه‌های کلان حوزه کیفیت، انحصاری بودن بسیاری از بازارها و وجود سیاستهای حمایتی دولتی و رانت‌خواری و عدم وجود رقابت، تغییرات شدید در سیاستها، ضعف مقررات و قوانین و بسترهای محیطی ناهماهنگ با توسعه صنعتی از چالشهای بیرون سازمان است که درحین ایجاد تحول در درون سازمان به‌عنوان یک سیستم بایستی به آنها نیز توجه کرد و اثرات مخرب آنها را تا حد امکان کنترل و تضعیف نمود. در محیط بین‌الملل نیز بحث جهانی‌شدن و فاصله عظیم تکنولوژیک (نرم‌افزارها، سخت‌افزارها، انسان‌افزارها و سازمان‌افزارها)، ناآشنایی با قواعدبازی و روابط بین‌الملل از چالشهای فراروی سازمانها هستند. با این مقدمه از دوستان تقاضا دارم که در رابطه با چالشهایی که در طی استقرار نظامهای مدیریت کیفیت در سازمانهای کشورمان با آنها روبرو هستیم از دیدگاه خودشان مسائل را طرح فرمایند.

کلاتر معتمدی: در زمینه چالشها باید گفت که بحث بسیار فراگیر است، یعنی عوامل بسیار متعددی را می‌توان به‌عنوان عوامل مؤثر بر کیفیت و اثربخشی سیستمهای مدیریت کیفیت یاد کنیم و من سعی می‌کنم به مهمترین آنها

یک جامعه احتیاج به فرهنگ مناسب دارد، یعنی زمینه‌سازی فرهنگی را می‌طلبد. این بحث بسیار مفصلی است که به آداب و رسوم هر جامعه باز می‌گردد.

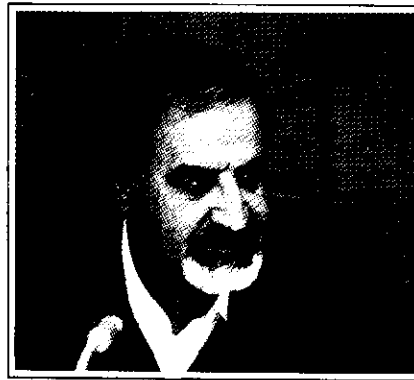
در این قسمت هم مشکل اساسی به چشم نمی‌خورد، زیرا فرهنگ ما در این کشور مبتنی بر فرهنگ اسلام است. مکتب اسلام بیشترین تأثیر را در ساخت فرهنگ ما داشته و می‌تواند بهترین مشوق و منطبق‌ترین دین با الگوهای ایزو ۹۰۰۰ باشد. زیرا آنچه که در سیستم‌های ایزو ۹۰۰۰ مطرح شده است، بهترش قبلاً در مکتب و شریعت ما مطرح شده و مورد تأکید قرار گرفته است.

هدفمند بودن فعالیتها (نیت)، قانون‌مداری، برنامه‌ریزی، نظم و انضباط، خودارزیابی و ممیزی، رعایت دقیق دستورالعملها (رعایت احکام) کنترلها و نظارتهای لازم، توجه به کیفیت امور و رضایت مشتری و خریدار، افزایش بهره‌وری و پیشگیری از بروز عیب، ضایعات و دوباره‌کاری‌ها (صرفه‌جویی مصرف و عدم اسراف و تبذیر) از جمله مواردی هستند که در دین اسلام، هم در قرآن کریم و هم در احادیث معتبر و احکام مورد تأکید قرار گرفته‌اند.

لذا ایزو ۹۰۰۰ به‌خاطر تشابهاتش با موازین اسلام، بها و ارزش پیدا می‌کند. در هر صورت با این زمینه وسیع فرهنگی سازمانهای ما نمی‌توانند در استقرار این سیستم‌ها مشکل اساسی داشته باشند و از همین انگیزه‌های مذهبی می‌توانند به راحتی استفاده کرده و زمینه فرهنگی لازم را به‌وجود بیاورند.

ایجاد انگیزه

علاوه بر فرهنگ، نکته دیگر ایجاد انگیزه است. ما بایستی انگیزه‌های لازم را که آغاز هر حرکتی است برای سرعت بخشیدن به این حرکت نظام‌بخشی یا سیستم‌دهی به سازمانهایمان داشته باشیم. ایجاد انگیزه خودبخود عملی نیست. اگرچه یک مقدارش می‌تواند انگیزه‌های مذهبی باشد. اما در شرایط فعلی کفایت نمی‌کند. این انگیزه‌ها باید از طرف مدیریت‌ها مخصوصاً از طرف دولت ایجاد شود. تا چند سال پیش نزدیک به ۵۰ درصد از کل گواهینامه‌های صادر شده در سطح جهان متعلق به کشور انگلستان بود. البته یک علت آن این است که قبل از اینکه این استانداردها در سطح بین‌المللی تدوین شود، انگلستان در کشور خودش اجرای آن را براساس استانداردهای ملی



حسینی نژاد:

شرکتها و سازمانهایی که بویزه در بخش خصوصی، وقت بیشتری را برای اجرای الگوهای مشتری‌مداری صرف کرده و از شعار زدگی درآمده‌اند، موفق بوده‌اند.

اگر کمتر از یک دهه، تغییراتی را در حوزه مدیریت کیفیت در ایران مشاهده می‌کنیم، باید خوش‌بین باشیم.

شعارهای ما تغییر کرده و از شعار «بعد از فروش، پس گرفته یا تعویض نمی‌شود» به شعار «هدف ما رضایت مشتری است» تبدیل شده است.

استانداردهای ایزو ۹۰۰۰، بهترین فرمول اصلاح سیستمهای مدیریت در بخشهای خصوصی و دولتی در صنعت و خدمات است.

مشکل عمومی ما این است که با کیفیت بیگانه هستیم.

ما علاوه بر مشکل فرهنگ عمومی (فرهنگ غیرصنعتی)، استراتژی کیفیت نداریم.

ما نیازمند تغییر روشها و قبل از آن تغییر در مدیریت هستیم، زیرا بدون تغییر در مدیریت، توانایی اصلاح روشها را نداریم.

مقاومت در مقابل تغییرات و پافشاری در اجرای روشهای سنتی و منسوخ، خود یک نوع چالش است.

اشاره‌ای داشته باشیم.

به عقیده من، برای داشتن یک دیدگاه درست از چالشها اگر به همان طریقی که سیستم‌های مدیریت کیفیت ایزو ۹۰۰۰ بخصوص در نسخه (ورژن) ۲۰۰۰ با موضوع برخورد کرده عمل کنیم می‌بایستی مسأله استقرار سیستمهای مدیریت کیفیت در کشور را هم به‌صورت یک فرایند نگاه کنیم. براساس تعلیمات این سیستمها برای آنکه فرایند یک فعالیت بتواند به اهداف از پیش تعیین شده خودش برسد باید تمامی عوامل مؤثر در آن فرایند تحت کنترل قرار بگیرد. پس به این نتیجه می‌رسیم که برای پرداختن به این بحث باید عوامل مؤثر بر این فرایند را بررسی کنیم که آن اشاعه سیستم مدیریت کیفیت در کشورمان هم در بخش تولید و هم در بخش خدمات است.

برای ساده‌تر شدن بحث مثالی می‌زنم. طبق تعریف سازمان بین‌المللی استاندارد محصول به معنای ماحصل یک فعالیت است که این فعالیت می‌تواند خدماتی یا تولیدی باشد. مثلاً برای اینکه یک محصول کشاورزی به ثمر برسد چندین عامل را می‌بایست مدنظر قرار دهیم.

یکی احتیاج به بذر سالم و اصلاح شده است، سپس شرایط مناسبی نیاز داریم برای رشد آن بذر و بعد از تأمین شرایط اولیه، تقویت و آبیاری مناسب موردتوجه قرار می‌گیرد و در نهایت حفاظت در مقابل آفات و صدماتی است که آن گیاه را مورد مخاطره قرار می‌دهد. حال این فرایند را اگر برای استقرار سیستم‌های مدیریت کیفیت در کشورمان مورد بررسی قرار دهیم می‌توانیم این‌گونه تشریح کنیم که بذر مناسب ما همان استانداردهای ایزو ۹۰۰۰ و الگوهای کیفیتی هستند که در حقیقت می‌خواهیم در عمل پیاده کنیم. از این رو برای این کار نخست باید بررسی کرد که آیا بذرمان مناسب است یا خیر؟

در حال حاضر به اعتراف سازمانهای تحقیقاتی دنیا، الگویی بهتر از الگوهای ایزو ۹۰۰۰ وجود ندارد. طبق آخرین نگارش ۲۰۰۰، این الگوها چیزی است که در عمل توانسته است برتری خودش را به اثبات برساند و قابل اصلاح و قابل تجدیدنظر هم باشد. پس می‌توان گفت که بذر ما مناسب‌ترین بذر موجود است. از این رو می‌بایستی چالش‌ها را در مراحل بعدی جستجو کرد.

فرهنگ مناسب

مراحل بعدی نیز همان شرایط مناسب برای رشد است. سیستم‌های ایزو ۹۰۰۰ برای رشد در

خودش یعنی Bs 5750 آغاز کرده بود.

اما دلیل دوم و مهمتر انگیزه‌هایی است که دولت انگلستان ایجاد کرده است. یک نمونه از انگیزه‌ها این است که دولت انگلستان نزدیک به ۷۰ درصد از هزینه‌های شرکتهای مشاوره‌ای را به شرکتهایی که گواهینامه معتبر دریافت کنند پرداخت می‌کند، اما ما هنوز در کشورمان به این مرحله نرسیده‌ایم. البته بخشنامه‌هایی از طرف سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی صادر شده است که جای قدردانی دارد و نویدبخش است. ولی شاهد پشتیبانهای مالی در این زمینه از طرف دولت نبودیم. به این ترتیب عدم پشتیبانی مالی دولت، حداقل می‌تواند به‌عنوان یک چالش تلقی شود.

در مرحله بعدی این فرایند، تغذیه و آبیاری مناسب برای یک محصول مطرح است. حال باید بررسی کرد که در استقرار یک سیستم مدیریت کیفیت، این تغذیه و آبیاری مناسب چیست؟ این مسأله از آموزش شروع می‌شود. آموزش است که پرسنل و نیروهای کارا و توانمند یک سازمان را که بخواهند سیستم را پیاده بکنند تغذیه می‌کند. پس از آن، مرحله مشاوره قرار دارد. مشاورینی که پس از آموزشهای عمومی، پرسنل یک سازمان را راهنمایی می‌کنند، می‌بایستی واحد صلاحیت کافی باشند. مشاوران باید از آگاهی صحیح، دانش کافی و برداشتها و تفاسیر درست از سیستم مدیریت کیفیت برخوردار باشند تا بتوانند این یافته‌های درست را به پرسنل منتقل کنند. ما در هر دو زمینه (آموزش و مشاوره) کاستیهایی داریم. همین کاستی‌ها نیز در بخش ممیزی سیستم و صدور گواهینامه دیده می‌شود.

آموزش، مشاوره، ممیزی سیستم و صدور گواهینامه براساس ضوابط و الزامات سیستم است. اینها چهار بخش عمده این فرایند هستند. متأسفانه چالش اصلی ما پس از بحث انگیزه، در این چهار بخش است.

در توضیح این چهار بخش باید بگویم که در زمینه آموزش علی‌رغم اینکه ما مؤسسات آموزشی بسیار معتبر و ذی‌صلاحی داریم، ولی امروز دوغ و دوشاب یکی شده است. یعنی آموزش‌دهندگان کم‌صلاحیت که درک صحیحی از این سیستم‌ها ندارند یا تبلیغات خود و رقابتهای ناسالم اقتصادی و شاید به جهت نرخ پایینی که پیشنهاد می‌دهند، از ناآگاهی برخی کارفرمایان استفاده کرده و با بدآموزی‌های خود راه هموار پیاده‌سازی و استقرار نظامهای کیفیت

را به بیراهه تبدیل می‌کنند و زمان آن را نیز طولانی می‌نمایند.

در ارتباط با این معضل مؤسسه استاندارد سیستمی را پیاده کرده که کیفیت توانایی و صلاحیت مشاورین را ارزیابی و بررسی نموده و آنها را تأیید صلاحیت می‌کند. متأسفانه در حال حاضر از بین بیش از صدها شرکت مشاوره‌ای فقط ۱۸ شرکت توسط مؤسسه استاندارد تأیید صلاحیت شده‌اند. در صورتی که همگی این شرکتها اعم از تأیید شده و تأیید نشده مشغول کارند و خدمات مشاوره‌ای ارائه می‌دهند و خدا می‌داند که حاصل کار آنها چه خواهد شد. با توجه به این مسأله می‌بینیم بعد از دو سال سازمانی که فعالیت استقرار سیستم را شروع کرده ممکن است تازه متوجه اشتباه خود شود. بعضی شرکتها با همان کیفیت به مرحله ممیزی و صدور گواهینامه می‌رسند و از آنجا که متأسفانه برخی ممیزین موسسات گواهی‌کننده نیز ذی‌صلاح نیستند، ممکن است حتی بعضی شرکتها بدون داشتن شایستگیهای لازم و کافی به گواهینامه هم دست یابند.

این مسایل از چالش‌های اصلی محسوب می‌شوند که در مجموع آموزش ناشایست، مشاوره ناقص و غیرکامل، ممیزیهای نامناسب و در نهایت صدور گواهینامه برای شرکتهایی که صلاحیت کافی ندارند در مجموع باعث می‌شود که سیستم مدیریت کیفیت در یک سازمان نهادینه نشود و وقتی که نهادینه نشود نمی‌توان انتظار داشت که این سیستم سازمان را به اهداف موردانتظار برساند. در نتیجه اهداف حاصل نمی‌شود، اثربخشی کاهش پیدا می‌کند و این مسأله در درازمدت می‌تواند لطمات اصلی به کل این حرکت وارد نماید، یعنی به افراد شاغل در صنعت و خدمات یک کشور کم‌کم این امر مشتهب شود که شاید این استانداردها کارایی ندارند. در حالی که این استانداردها جزو بهترین الگوها می‌باشند ولی این عملکردهای نامطلوب و غیرصحیح است که این بدبینی‌ها را به وجود آورده و در نهایت تلاش زحمتکشان، متخصصان و دست‌اندرکاران واقعی در این مقوله را به مخاطره می‌اندازد.

حسینی‌نژاد: این بحث را ما نمی‌توانیم فارغ از بحث قبلی ادامه بدهیم. از این رو من یک بار دیگر به این نکته اشاره می‌کنم که ما از استانداردها چه می‌خواهیم؟ از کجا برای ما آمده‌اند؟ چه انتظاری داریم و چه می‌خواستیم که

حالا برآورده نشده است؟ به‌طورکلی ما یک مشکل فرهنگ عمومی داریم، فرهنگ ما، فرهنگ شعر و شاعری است (که البته در جای خود خوب هم هست) ولی فرهنگ ما صنعتی نیست.

ما یک مشکل عمومی داریم و آن اینکه با کیفیت بیگانه هستیم. از این رو هر مقوله‌ای که به این بحث بپردازد با آن بیگانه می‌شویم. به‌طورکلی ما از یک پشتوانه ضعیفی برخوردار هستیم، لذا اگر بخواهیم همه اشکالاتمان را یک شبه حل کنیم، امکان ندارد. ما نمی‌توانیم یک ره چند صدساله را یک شبه یا حتی چندساله طی کنیم. ما باید هدفگذاری کنیم و برای رسیدن به آن حرکت کنیم و حرکتیمان را اندازه‌گیری کنیم و اثراش را ببینیم، لذا این سوال مطرح می‌شود آیا ما هدفگذاری کرده‌ایم؟ استراتژی داریم؟ استراتژی کیفیت ما چیست؟ پس علاوه بر فرهنگ عمومی، استراتژی کیفیت هم نداریم. چرا که اصلاً به فکر کیفیت و به دنبال مدیریت کیفیت نبوده‌ایم.

حالا با چنین وضعیتی آیا ما می‌توانیم خیلی موفق عمل کنیم؟ جواب مشخص است. اما چه کسی باید این وضعیت را دگرگون کند و این ناممکن‌ها را ممکن کند؟ قطعاً بخشی از کار به‌عهده انجمن‌ها، متخصصان و صاحب‌نظران و بخصوص مشاوران است و بخشی هم به‌عهده سیستم حکومتی.

از اینها مهمتر، از نظر فرهنگ عمومی مردم ما در بحثهای کیفیت مشکل دارند. ما حقوق خود را به‌عنوان یک مشتری و ارباب‌رجوع نمی‌شناسیم و اصلاً ارزشی برایش قابل نیستیم. مدیران بنگاههای اقتصادی ما (اعم از خدماتی و صنعتی) که به این مسایل فکر نمی‌کنند و یا اصلاً این بحثها را قبول ندارند، آنهایی هم که قبول داشتند رفته‌اند و جلودار شده‌اند. آنها استانداردها را پیاده کرده‌اند که حالا این همه انتقاد بر آنها وارد است. آنها سردمداران بودند و فرهنگ سنتی و باری به هرجهت حاکم بر مجموعه‌هایشان را تغییر داده‌اند و قدمهای اولیه را برداشته‌اند. زمانی که ممالک پیشرفته در حال اصلاح خودشان بوده‌اند و قدم به قدم جلو می‌آمدند، ما خواب بودیم و یک مرتبه از خواب بیدار شدیم و می‌خواهیم همه راههایی را که آنها رفتند یک شبه طی کنیم. این‌گونه نمی‌شود که از پله اول به پله هیجدهم پرید، این امکان‌ناپذیر نیست. پس اینجا هم نیاز به کارکردن داریم.

که مدیریت کیفیت مشروط به کیفیت مدیریت است. در جامعه ما اثر فرهنگ مدیریت حاکم بر سازمان بسیار بیشتر است تا در بلژیک، فرانسه یا انگلیس. چرا که ما تاریخ خاص خودمان را داشته‌ایم و جامعه ما هنوز آن شکوفایی اجتماعی لازم را از نظر حقوق فرد و روابط کار و محیط کار پیدا نکرده است. لذا من فکر می‌کنم مادامی که ایمان و اعتقاد راستین به کیفیت در مدیریت سازمانها جانیافته باشد یا ضعیف و ناقص و سطحی باشد مسلماً موضوع از حد شعار فراتر نمی‌رود.

مقوله کیفیت، یک مقوله سطحی، صوری و ظاهری نیست، بلکه یک مقوله عمیق و ذاتی است. در این رابطه من فکر می‌کنم بیشترین چالش و مشکلی که سازمانها با آن روبرو هستند، مسئله تغییر و تغییرپذیری است.

مدیران ما باید دیدگاهشان را عوض کنند و طبعاً این کار نیز مستلزم آموزش و صرف زمان است. در حقیقت باید زمان اجازه دهد تا این تحول و دگرگونی انجام شود.

گرداندن امور به صورت «باری به هر جهت» یا از این ستون به آن ستون فرج است. سم کشنده است و مطلقاً با اهدافی که در بحثهای کیفیتی جستجو می‌شود سازگاری و تجانس ندارد. بسیاری از مدیران آموزش دیده، از نظریه مشهور دکتر دمنینگ و دایره PDCA (دایره بهبود مستمر)، Please Don't Change Anything را می‌فهمند. این دقیقاً برعکس موضوع است.

به عقیده من عدم ادامه وضع گذشته، بهتر از ادامه دادن آن به هر شکلی است. به گفته پیترو دراکر صرفاً انجام درست کارها کافی نیست، بلکه باید کارهای درست انجام شود. «کار درست» یعنی نسبت به آینده، استراتژی و دوراندیشی داشتن. در این رابطه مسئله تغییر خود مدیران و نوسازی تفکر خود مدیریت اولین چالش و به اصطلاح گره مرکزی است و بقیه زیرمجموعه آن محسوب می‌شود.

در بحثهای اخیر مدیریتی این شعار خیلی مهم است که می‌گویند: Deledrning, Relerning and Learning. Deledrning یعنی به دور ریختن چیزهایی که دیگر به درد نمی‌خورد، این شاید بیشتر از نصف ظرفیت مغزی ما را اشغال کرده است.

همچنین می‌گویند Relearning، یعنی بازآموزی چیزهایی که کماکان می‌تواند برای مدیریت سازمان و تحقق اهداف آن مفید باشد و مهمتر از هر دوی اینها Learning، یعنی یادگیری چیزهای نو که با آنچه که در تکنولوژی ارتباطات



عارف کشفی:

برخورد با مقوله سیستمهای مدیریت کیفیت باید فارغ از احساسات، تبلیغات، مصلحت‌گرایی و تعارف باشد.

اگر اهداف اساسی استقرار استانداردهای ایزو ۹۰۰۰ را ارتقای کیفیت محصول،

کاهش هزینه تمام شده، افزایش رقابت‌پذیری و توسعه سهم در بازار بدانیم، حاصل کار عموماً در کشور ما رضایت بخش نیست.

من بسیار متأسف هستم که در ایران با به اجرا گذاردن استانداردهای ایزو ۹۰۰۰، فواید و نتایج این استانداردها مورد سوال قرار می‌گیرد.

پورسیها نشان می‌دهد که اثربخشی سیستمهای مدیریت کیفیت، رابطه‌ای مستقیم با کیفیت مدیریت دارد.

مادامی که ایمان و اعتقاد راستین به کیفیت در مدیریت سازمانها جانیافته باشد، موضوع از حد شعار فراتر نمی‌رود.

اگر سازمانی به کیفیت به عنوان یک مقوله استراتژیک نبردازد، نباید انتظار تحقق اهداف بلندمدت را داشته باشد

بدون اندازه‌گیری کیفیت، کنترل کیفیت موثر نیست و بدون کنترل کیفیت، مدیریت کردن کیفیت عملاً اتفاق نمی‌افتد.

مؤسسه استاندارد به‌عنوان اولین متولی مشکلات خاص خودش را دارد و مربوط به امروز هم نیست. به‌طور کلی آن بحث نظارتی و حاکمیتی که باید در دست دولت باشد، به درستی اعمال نمی‌شود. اگرچه مؤسسه استاندارد دارای کارشناسان زبده و توانایی است اما این بحث برای مؤسسه هم نو و جدید است.

ضرورت تغییر روشها

ما نیازمند کارکردن برای تغییر روشها هستیم و قبل از آن تغییر در مدیریت، چون بدون تغییر در مدیریت و در دیدگاه مدیران، ما توانایی اصلاح روشها را نداریم و قبلاً از آنکه به این تغییرات دست یابیم باید سعی در پذیرش همدیگر داشته باشیم که به عنوان یک چالش اصلی وجود دارد.

مقاومت در مقابل این تغییرات و پافشاری در روشهای سنتی و از دور خارج شده و منسوخ به‌عنوان چالش مطرح است. پیچ‌وخمهای اداری و بوروکراسی فراوان ... از جمله مشکلات سر راه ما به حساب می‌آیند. مشاوران و متخصصان زبده و کارآمد و دلسوز جهت هدایت کار نیز به‌عنوان کمبود مطرح است.

اگرچه تعدادی از شرکتها و افراد حقیقی به‌صورت منفرد کار کردند و زحمات آنها را نباید نادیده گرفت، ولی این رفتارها نیازمند ساماندهی و سنجش بیشتر باید قرار گیرد. برخی گواهی‌دهندگان هم که صرفاً به دنبال پول هستند و ارائه گواهی می‌کنند اینها هم مردم را بدبین می‌کنند و هم آبرو و اعتبار استانداردها را زیرسوال می‌برند. امیدوارم به خودشان بیایند و با حساسیت بیشتر به موضوع نگاه کنند.

عارف کشفی: چالشهای اساسی برای استقرار اثربخش و کارایی سیستم مدیریت کیفیت سؤال مهم و جامعی است. برخی از زوایا توسط دوستان اشاره شد و از این رو من از زاویه دیگری مواردی را عرض می‌کنم.

بررسی‌هایی که خود ما در سطح جامعه ایران داشته‌ایم و همچنین گزارشها و مدارکی که از خارج به دستمان رسیده حاکی است که اثربخشی سیستم‌های مدیریت کیفیت رابطه‌ای مستقیم با کیفیت مدیریت دارد. این نتیجه مهم مستعاب تحقیقاتی است که در یکی از کنفرانسهای داخلی ارائه شد و اتفاقاً فشرده آن هم در تدبیر شماره ۹۶ به چاپ رسیده است.

کیفیت مدیریت

محققان خارجی به این نتیجه رسیده‌اند

و اطلاعات می‌بینیم، بسیار زیاد است.

تفکر استراتژیک

دومین چالش اینکه مدیران ما باید تفکر استراتژیک داشته باشند. سطر اول استاندارد ایزو ۹۰۰۱ دقیقاً این جمله را می‌گوید که «اجرای این استانداردها می‌بایستی یک تصمیم استراتژیک سازمان باشد». از این جمله می‌توان چندین معنی دریافت کرد: ۱- کیفیت یک مقوله استراتژیک است، لذا باید با اقتضائات استراتژیک به آن پرداخت نه به‌عنوان یک مقوله تاکتیکی. ۲- کیفیت باید در برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان گنجانده شود و جزو محوره‌های اصلی باشد، چنانچه این مسئله روز به روز بیشتر تقویت می‌شود. اگر در سازمانی به کیفیت به عنوان یک مقوله استراتژیک نپردازند مدیران حق ندارند نتیجه‌اش را طلب بکنند و یا در انتظار تحقق اهداف بلندمدت باشند.

فرهنگ کیفیت

سومین چالش، ایجاد و توسعه فرهنگ کیفیت در سازمان است. پس از آنکه مسئله فرهنگ مدیریت ارشد حل شد، توسعه آن در کل سطوح سازمانی باید مدنظر باشد. پروفیسور جوران برای اندازه‌گیری فرهنگ کیفیت در سازمان پنج شاخص تعریف کرده که می‌توان با آنها هر سازمانی را محک زد. کرازجی تکنیک‌های خیلی عملی برای موضوع فرهنگ کیفیت در سازمان ابداع کرده که بسیار مهم است، ولی ما غالباً از آنها غافل هستیم.

درک کیفیت

چهارمین چالش درک مقوله «کیفیت» است. متأسفانه ما درک شفاف‌تری از کیفیت نداریم. سیر تکاملی تعریف کیفیت، از دیدگاه‌های مختلف برای ما دنیایی از آموزش است، ولی ما هنوز آنها را بررسی نکرده‌ایم. بخصوص اشتباه مهمی که صورت می‌گیرد این است که غالباً تصور می‌کنند کیفیت از ایزو ۹۰۰۰ شروع می‌شود و به ایزو ۹۰۰۰ هم ختم می‌شود، در حالی که این‌طور نیست. مسلماً قبل از پیدایش ایزو ۹۰۰۰ هم کیفیت مطرح بوده است: از اولین مبادله بین دو نفر، یعنی چندین هزار سال قبل.

ایزو ۹۰۰۰ علی‌رغم تمام اعتبارش و استقبال جهانی که از آن شده است، تنها یک سیستم مدیریت کیفیت ویژه را تعریف می‌کند، در حالی که خود مقوله کیفیت از این خیلی فوآتر و مفضلتر است. به هر حال مدیریت نمودن

کیفیت به تعبیر پروفیسور جوران، مستلزم کنترل کیفیت است و کنترل کیفیت هم مستلزم اندازه‌گیری کیفیت است. سؤال این است که ما در کدام یک از سازمان‌های خود به‌کارگیری فنون آماری و اندازه‌گیری کیفیت را به معنای دقیق کلمه اعمال می‌کنیم، متأسفانه جواب مثبت بسیار ضعیف است.

گزارشی را مدتی قبل مطالعه می‌کردم مربوط به صنایع عمده منطقه اوکراین روسیه که از دو استاد سرشناس آمریکایی دعوت کرده بودند که برای آنها یک دوره پنج روزه فنون آماری و یک دوره دو روزه هزینه‌های کیفیت را برگزار کنند.

غالب کسانی که از سازمان‌های ژاپنی دیدار داشته‌اند دیده‌اند که آنها در فعالیتهای مربوط به کنترل کیفیت، یک تیم کارگری کوچکی که شاید فقط تحصیلات اولیه دارند می‌آورند و آنها نشان می‌دهند که در حلقه‌های کنترل کیفیت چگونه اساس کار، به کاربردن فنون آماری است. یعنی اینها را در کل عملکرد سطوح سازمانی برده‌اند و با تکنیک‌های مختلف تحلیل آماری عمل می‌کنند.

از این رو است که ما متأسفانه از نظر به‌کارگیری تکنیک‌های آنالیز کیفیت، مهندسی کیفیت، فنون آماری و این قبیل مقولات، خیلی ضعیف هستیم و این خود یک چالش بسیار بزرگ است. چرا که بدون اندازه‌گیری کیفیت، کنترل کیفیت مؤثر نیست و بدون کنترل کیفیت مدیریت نمودن کیفیت عملاً اتفاق نمی‌افتد.

مشتری‌مداری

پنجمین چالش، مسئله مشتری است. کدامیک از سازمان‌های ما به‌طور دقیق روش‌های خدمات به مشتری، بررسی‌های بازار، بررسی مشتری، نظرسنجی مشتری و از این نوع مقولات را به‌کار می‌گیرند. من بسیاری از سازمان‌ها را می‌شناسم که اصلاً با هیچیک از مشتریان خود تماس مستقیم ندارند و نمی‌دانند چه بر سر محصولاتشان می‌آید؟ علاوه بر این هیچ بازخوردی هم نمی‌گیرند تا از قضاوت و تلقی مشتری، درک ملموس و مشخص و بخصوص آماری داشته باشند.

استاندارد محصول

چالش ششم، اینکه متأسفانه سازمان‌های ما فاقد استاندارد محصولند. استاندارد سیستم کیفیت یک مقوله است و استاندارد محصول یک مقوله دیگر. استاندارد ایزو ۹۰۰۰ هم خودش

تأکید کرده است که مکمل استاندارد محصول است و از این نظر سازمان‌ها باید استاندارد محصول داشته باشند.

استاندارد محصول حداقل می‌تواند ابداع خود سازمان باشد، زیرا ممکن است در آن محصول و یا فرایند و یا آزمون استاندارد ملی، صنعتی و صنفی، منطقه‌ای و یا بین‌المللی وجود نداشته باشد. طبعاً اگر وجود داشته باشد قاعدتاً اولویت دارد، اگر تشویقی باشد. اگر هم اجباری باشد که روشن است. پروفیسور جوران به این جنبه کیفیت، طراحی می‌گوید. سازمان‌های ما غالباً کیفیت طراحی ندارند.

به‌طور کلی این شش مورد در حوزه مدیریت کیفیت، موارد حساس چالش‌ها را تشکیل می‌دهد.

امیران: در این قسمت لازم می‌دانم نکاتی را متذکر شوم. مادام‌تراً می‌گوید: «وقتی در مورد دیگران قضاوت کردید دیگر وقتی برای دوست داشتن آنها باقی نمی‌ماند».

کنفوسیوس می‌گوید: «وقتی با یک تاریکی مواجه شدید آن را لعن و نفرین نکنید. سعی کنید شمع روشن کنید تا حداقل قسمت کوچکی از آن تاریکی را روشن کرده باشید».

به قول آقای مجتبی کاشانی: «تا به کی حسن خود و عیب مرا می‌شماری، خوب و بد این همه آثار من و تو است گُلَم». در هر صورت ما باید جایگاه خودمان را به‌عنوان مرشدان کیفیت داشته باشیم. به عبارت دیگر ما در جایگاه خودمان به‌عنوان متولیان بحث کیفیت اعم از کارفرما، مشاور، ممیز و مؤسسه استاندارد باید از جایگاه یک مرشد با قضیه برخوردار کنیم. یک مرشد مثل یک شمع عمل می‌کند، می‌سوزد و روشن می‌کند و عملاً هم متهم نمی‌کند. به بیان دیگر هرگونه واقعیتی در جامعه ما هم میراث گذشتگان ما و هم نتیجه عملکرد خودمان است و هیچ‌کدام از ما بدون عیب و گناه نیستیم.

مراحل تحول

به‌طور کلی هر تحولی باید ۵ مرحله را طی کند. اول تفکر آن قضیه باید اتفاق بیافتد. به عبارتی ایده آن شکل بگیرد. ایده بعداً باید تبدیل به یک باور قلبی (intened) شود. این باور قلبی باید تبدیل به یک رویکرد و نگرش (Approach) شود، یعنی جنبه‌های علمی و تئوریک آن اندک‌اندک شکل بگیرد و سپس در مرحله چهارم یک مدل را به‌وجود بیاورد. مانند مدل کیفیت

نگرشهای تولیدی و فرایندی

چالش بعدی، نگرش تولیدی ما است. الان همه شرکتها و صنایع ما دنبال این هستند که با افزایش قیمت فروش، هزینه‌هایی که به آنها تحمیل شده است جبران نکنند. به طور مرتب نرخ محصولات و خدمات در حال افزایش است چرا؟ چون مدیریت فکر می‌کند اگر قیمت فروش بالا برود هزینه‌هایش را تأمین کرده و ضرر نخواهد داد. در صورتی که نگرش موجود عوض شده و می‌گوید: سود برابر است با قیمت فروش منهای هزینه تمام شده. به عبارت دیگر دنیای فعلی که ما از آن به عنوان دنیای با کیفیت یاد می‌کنیم دنبال این است که هزینه‌های مرئی و نامرئی را کاهش بدهد. در حالی که برخی از سازمانها، هزینه‌های ناکارآمدی خودشان را به مصرف‌کننده منتقل می‌کنند. یکی از چالشهای بزرگ ما این است که فکر نکردیم با این سیستمی که در حال اجرا هستیم، چگونه قیمت‌های تمام شده شرکت را پایین بیاوریم؟

من از قسمت اول یک نتیجه می‌گیرم که شاید یکی از چالشهای بزرگ ما این است که برنامه استراتژیک ملی کیفیت نداریم، به طوری که این مسأله عملاً در همه شئون جامعه ما تأثیر گذاشته است. در مالزی و اندونزی در سطح وسیعی علامت ۲۰۲۰ به چشم می‌خورد. می‌پرسید چیست؟ می‌گویند این علامت به مفهوم آن است که ما می‌خواهیم در سال ۲۰۲۰ به عنوان یک کشور پیشرفته در جهان مطرح بشویم. دقیقاً رقم، عدد و شاخص در همه قسمت‌ها دیده می‌شود. ولی وقتی به خودمان نگاه می‌کنیم می‌بینیم اصلاً هدف وجود ندارد، طبعاً وقتی هدف نباشد، مشارکت هم به وجود نخواهد آمد.

نکته دیگر، بحث نگرش فرایندی در ویرایش ۲۰۰۰ است. در حال حاضر سردرگمی شدیدی برای درک نگرش فرایندی در شرکتها وجود دارد. عملاً همه این برداشته‌ها را دارند که مشاوران، فعالیتها را به عنوان یک فرآیند تعریف کنند و ورودی و خروجی را نشان دهند و آن‌گاه تصویب شود و مدیریت اعلام کند که ویرایش ۲۰۰۰ دریافت کرده است. در صورتی که ویرایش ۲۰۰۰ براساس نگرش اندازه‌گیری عملکرد به بحث فرآیند تأکید دارد. براساس این ویرایش، مدیریت هر کاری انجام می‌دهد باید عوامل مختلف نظیر ساختار و نیروی انسانی را تغییر داده و جابجا کند. در حالی که این فرهنگ و این



امیران:

هدف از استاندارد ایزو ۹۰۰۰ دو چیز است: سودآوری و رضایت مشتری.

تمام مباحث کیفیت، بیانگر این واقعیت است که اگر نتوانید چیزی را اندازه‌گیری کنید، نمی‌توانید در موردش صحبت کنید.

اگر درجایی سیستم کیفیت، دست و پای ما را برای توسعه بازار ببندد، قطعاً اشکال در سیستم ماست و نه در استاندارد.

مشکل بزرگ سیستمهای مدیریت کیفیت، چالش مشارکت است.

یک فرد برای اثربخش شدن باید دارای سه ویژگی مهارت، دانش، و میل و رغبت باشد، با نبود هر یک از این ویژگیها، مشارکت صورت نمی‌گیرد.

یکی از چالشهای بزرگ ما این است که برنامه استراتژیک ملی کیفیت نداریم.

باید موجی را ایجاد کرد که تجارب و اندوخته‌های مدیران ایرانی تدوین شود و تنها در سینه‌ها و مغزها باقی نماند.

در حال حاضر سردرگمی شدیدی برای درک نگرش فرایندی در شرکتها وجود دارد.

دنیای کیفیت به دنبال آن است که هزینه‌های مرئی و نامرئی را کاهش دهد.

اروپایی، مدل کیفیت ایرانی یا مدل کیفیت x و y. این مدل در نهایت باید تبدیل به یک سیستم شود.

بنابراین من فکر می‌کنم که ما در این قضایا خیلی کم کنار کرده‌ایم و این مسأله هم به ویژگیهای فرهنگی ما باز می‌گردد. کما اینکه ما خیلی وقتها در حد حرف می‌مانیم. حالا خیلی از مواقع نیت هم شکل می‌گیرد، می‌خواهیم کاری بکنیم ولی چون آن را پخته نکرده‌ایم، عملاً نمی‌توانیم بیان بکنیم. به طور کلی من باید عرض کنم که آن باور اولیه ما به عنوان یک چالش اساسی مطرح است. گو اینکه ما نمونه‌های مدیریتی موفق داریم، اما خرده فرهنگها و آنچه که به عنوان اشتباه و غلط برای ما به ارث رسیده عملاً تأثیرش را در ضمیر ناخودآگاه ما گذاشته است. به عبارتی شاید روی آن باور اولیه، یک ساختمان زیبا و شکلی درست کرده‌ایم که هر آن ممکن است سقوط بکند و بریزد، زیرا وقتی شما می‌بینید که یک فردی کیفیت خواه به عنوان نماینده مدیریت از سیستم خارج می‌شود کل سیستم از بین می‌رود. این مسأله نشان می‌دهد که مشکل بزرگ و درد اصلی سیستمهای مدیریت کیفیت، چالش مشارکت است، زیرا انسانها مشارکت قوی و لازم را بنا به دلایل مختلف ندارند.

از سوی دیگر، یک فرد برای اثربخش شدن بایستی سه ویژگی داشته باشد: مهارت، دانش، میل و رغبت. به طور مسلم با نبود هر کدام از این سه ویژگیها، مشارکت صورت نمی‌گیرد. حال اگر فردی در سیستم مشارکتی که من طراحی کرده‌ام مشارکت نمی‌کند، منظور این است که کیفیت خواه و کیفیت طلب نیست؟ قطعاً اینگونه نمی‌توانیم قضاوت بکنیم.

در نهایت از خودمان باید بپرسیم چه زمان و چگونه با یک آدمی همراه می‌شویم؟ مدیریتی که سه ماه است به پرسنل خود حقوق پرداخت نکرده است چگونه می‌تواند مثل ما به ایزو ۹۰۰۰ فکر کند؟ آن هم ایزو ۹۰۰۰ که نمی‌تواند هزینه‌های نامرئی را کم کند. بنابراین نگرش کلاً یک نگرش پایه‌ای است. در حال حاضر نگرش ما با دنیای خارج فرق می‌کند. کما اینکه اصالت آنها اصالت سود است، یعنی برای افزایش سودشان از هر وسیله و ابزاری استفاده می‌کنند. در صورتی که در فرهنگ ما سود در سطح جامعه حتی در یک خانواده آنچنان جا نیافتاده است.

رویه الان در شرکتهای ما مشاهده نمی‌شود. نکته دیگر، عدم توجه به تدوین سیستم کیفیت خاص هر شرکت است. جالب است که مثلاً محصولات اکثر شرکتها در داخل یک بسته‌بندی مشابه عرضه شده است و علت را که سؤال می‌کنید می‌گویند این بسته متعلق به ماست و دیگران از ما کپی برداری کرده‌اند. از آنجا که قبول کردیم که ایزو ۹۰۰۰ مدلی است که امتحان خودش را پس داده است، پس بهتر است که شرکتها بر آن مبنای یک مدل کیفیت خاص برای خودشان تدوین کنند. مثلاً شرکت توزیع برق جنوب غرب تهران، استاندارد را به نام PD ۹۰۰۰ تدوین کرده است. این استاندارد هم تأمین‌کنندگان شرکتهای توزیع برق را تحت پوشش قرار می‌دهد و هم برای خود آن شرکت نوشته شده است.

به اعتقاد من این نوع تلاشها حرکت ما را مناسب‌تر و کارآمدتر می‌کند و از کپی برداری صرف و ناشیانه از سیستم‌های کیفیت که اغلب نشاء غریبی دارند، جلوگیری می‌کند.

چالش بعدی کارهای موازی نظیر انجمن‌های مختلف، تشکیل سمینارهای مختلف با عناوین و موضوعات مختلف است که زیاد مشاهده می‌شود. این حرکتها موازی، انرژی مدیران را هدر می‌دهد. الان شما نگاه کنید دو شرکت بزرگ خودروسازی کشور به این نتیجه می‌رسند که بهتر است یک پلت فورم مشترک داشته باشند. آیا ما نمی‌توانیم خودمان همین فکر را در زمینه سیستم‌های کیفیت داشته باشیم؟

به اعتقاد من مثل همه مباحث اجتماعی، اجتماع ما احتیاجی به قیّم ندارد. اجتماع ما راه خودش را می‌رود و معمولاً هم این قیّم‌ها از مسیر عمومی اجتماع عقب می‌مانند. از این رو اگر بتوانیم یک همفکری و هم‌افزایی در این نوع فعالیتها به وجود بیاوریم، قطعاً می‌تواند خیلی مفید و مؤثر باشد. ضمن اینکه به‌عنوان چالش آخر ما تجربه‌های خوب و ارزنده‌ای در بحثهای مدیریتی و اجرایی سیستم‌های کیفیت داشته‌ایم که متأسفانه مثل گذشتگانمان اقدام به تدوین آنها نکرده‌ایم. ما هم مثل همه سیستم‌ها بهترین محصولات را می‌سازیم و بهترین تولیدات را داریم، اما آنها را ثبت نمی‌کنیم.

ما باید از خودمان سؤال کنیم که اگر شرکتی پیشرفت می‌کند چگونه است؟ چه اتفاقی در آن شرکتها می‌افتد؟ چه کسی متولی این کارهاست و چه پشتیبانی پشت این قضیه وجود دارد. در

واقع این مدلها را معرفی نکرده‌ایم. ما باید این باور را به وجود آوریم که مدیریت ایرانی در همین شرایط سخت می‌تواند فعال باشد. قطعاً اگر مشابه خارجی مدیران می‌خواستند در این کشور فعالیت بکنند، با این محدودیتها واقماً وامی‌ماندند. از این رو خواهش من از آقایان این است که موجی را ایجاد کنند که این تجارب و اندوخته‌ها تدوین شود و تنها در سینه‌ها و مغزها باقی نمانند. در این صورت است که ما می‌توانیم مدل‌های خیلی خوب مدیریتی ارائه بدهیم و عملاً برپایه آنها سیستم‌های کیفیتی خود را برپا کنیم و اعلام کنیم که ما یک سیستم کیفیت خاص با فرهنگ بومی ایرانی داریم و می‌توانیم آن را به‌عنوان یک مدل عرضه نماییم.

سخن آخر آنکه متأسفانه همین اتفاقی که در مورد ایزو ۹۰۰۰ افتاد، الان در مورد EFQM و مدل‌های کیفیت نیز در حال رخ داده است. همان نگرش و برداشت توسط مشاور، کارفرما و شخص ممیز در حال وقوع است. بنابراین اگر آن فکر که پایه‌اش در سود بیشتر و تلاش بیشتر و اثربخشی بیشتر است تغییر نکند، نه تنها از طریق ISO9000 بلکه از طریق ISO900000 هم هیچ اتفاقی نخواهد افتاد.

جوهری‌ریان: ما باید با همان نگرش به قضیه نگاه کنیم که فرآیندی به نام استقرار نظامهای کیفیت در کشورمان از یک جایی شروع شده و در حال پیش رفتن است. باید این فرآیند را شناسایی کرد، تداخلها را شناخت و مشکلات مدیریت کردن آن را پیدا کرد تا به این ترتیب فرایند بهبود را برایش استوار کنیم و جلو برویم.

من چون شخصاً در بعد کلان این بخش اطلاعاتی ندارم، آنچه را که تجربه شخصی‌ام است عرض می‌کنم. از این رو از بُعد اجرایی تصورم بر این است که اگر تمام مصوبات هیأت مدیره یک شرکت با ابلاغیه اصلاحی صادر شد می‌تواند بگوید که من ایزو دارم. در واقع نظام مدیریت کیفیت یک شرکت همان نظام مدیریت آن است، تجربه من نشان می‌دهد که این گونه نیست. اگر ما به داخل سازمانها برویم به‌خوبی خواهیم دید که دو سیستمی شده است: یک سیستم مدیریت کیفیت جانبی و یک سیستم ساختاری حاکم. به بیان دیگر همان دو سیستم سنتی و مدرنی که در سطح کشور با چالش آنها مواجه هستیم، در تمام سازمانها نیز مشاهده

می‌شود. در سیستم سنتی، مدیریت حاکم سه وجهی بودن مدیریت اجرایی را پذیرفته است. شما سه ساختار مدیریتی دارید: مدیریت ساختاری، مدیریت مبتنی بر هدف، و مدیریت فرآیندی. در استاندارد هر سه ساختار با هم دیده شده و یکپارچه است. در سازمانهای ما این یکپارچگی وجود ندارد. در واقع به‌طور جانبی ساختارهای مدیریت ایزو ایجاد شده است و از آن در برخی موارد ایده‌هایی می‌گیریم، ولی عملیات خودمان را مبتنی بر آن نمی‌کنیم، چراکه چنین چالشی ایجاد پیچیدگی می‌کند.

مدیریت بحران

در هیچک از سازمانهای ما، شما نمی‌بینید که ساختار مدیریت کیفیت استاندارد شده آنها بر مبنای مدیریت بحران باشد، انگار همه چیز در همه جا بر یک ثبات و اصول و نگرشهای بلندمدت قرار دارد. در حالی که ما در جامعه‌ای زندگی می‌کنیم که اصولاً مدیریت‌های موفق مدیریت‌های بحران است.

ما در شرکتهای خودمان مدیریت پروژه را به صورت مدیریت بحران راهبری می‌کنیم، یعنی پروژه‌های ما در مقاطع مختلف تعریف می‌شوند تا به مرحله آخر می‌رسند، زیرا در وسط راه، عوامل تعیین‌کننده سودآور بودنش تغییر می‌کند. حال وقتی در یک سازمانی همه چیز مبتنی بر بحران است، سیستم‌سازی پدیده‌ای است بسیار بسیار دشوار.

به نظر من یکی از چالشها در این جامعه، نیاز به مهارتها و انعطاف‌پذیری‌های بسیار قویتر برای سیستم‌سازی است. سیستمهایی که برای تطبیق با این استاندارد طراحی می‌شوند، دشواریهایی را ایجاد می‌کند. مشاور، نیازمند شناختهای بسیار قوی از درون سازمان است. مشاور باید نیروهایی را به این امر اختصاص بدهد و مرتباً با ساختارهای سنتی تلافی کند تا کم‌کم تحولات را در سازمان ایجاد کند. در این حالت بلافاصله شما با مدیریت تغییر مواجه می‌شوید و مدام باید تاکتیکهای خود را عوض کنید و راههای تأمین منابع را پیدا کنید، درصد موفقیت هم در این قضیه متفاوت است.

برای ما که در صنایع شونینده هستیم، شاخص روشنی وجود دارد: در کوتاه‌مدت سهم بازار داخلی نسبتاً حفاظت شده، و در بلندمدت سهم بازار منطقه‌ای غیرحفاظت شده. این مسأله هم دو پدیده کاملاً متفاوت است. ما ممکن است

این رو همه در یک تنش قرار داریم. علاوه بر این، رقبای بین‌المللی در شونده‌ها بسیار قدرتمند هستند و کار با آنها دشوار است. تمام چالشهای ما در این است که برای این قضیه راهی پیدا کنیم.

شاه‌محمدی: اینکه یک کارشناس خارجی می‌گوید در ایران عمل کردن با این چالشها بسیار پیچیده است، گرچه نکته بسیار درستی است، اما اگر واقع‌بینانه قضاوت کنیم عمل کردن با شیوه‌های مدیریتی ما در بازارهای رقابتی آن کارشناس خارجی هزار بار سخت‌تر است. در این جا ما اگر این چالشها را داریم، ولی چالش اصلی حضور، بقا و توسعه در عرصه رقابت را در بسیاری از صنایع نداریم که این خود آفتی است که مانع رشد نظامهای مدیریتی در کشور شده است. واقعیت این است که با این سطح از بهره‌وری نمی‌توان به سوی آینده حرکت کرد و نمی‌توان در عرصه‌های رقابتی حضور خود را توسعه داد.

ذکر یک نکته دیگر در بحث چالشها ضروری است و آن اینکه یکی از چالشهای اصلی، نوع نگرش ماست که همواره ریشه مشکل را در خودمان جستجو نمی‌کنیم، بلکه آن را در بیرون از خودمان می‌یابیم. اگر نتوانسته‌ایم موفق عمل کنیم بیشتر به محدودیت و مشکلات محیطی پرداخته‌ایم و کمتر به ضعف عملکرد خود اذعان داشته‌ایم. به محض اینکه ریشه مشکل را در بیرون از خود می‌بینیم، وجدان خود را راحت کرده و دیگر حرکتی را انجام نمی‌دهیم و این توقف، استمرار شکست ما را تضمین می‌کند.

در یک جمع‌بندی از بحث چالشها، بایستی اشاره نمود که از یک طرف این چالشها به درون سازمان و از طرف دیگر به محیط سازمان برمی‌گردد، از مهمترین این چالشها می‌توان به زمینه‌های فرهنگی، انگیزه‌ها، نقش آموزش‌دهندگان و مشاوران و گواهی‌دهندگان و قانونگذاران، استراتژیها و برنامه‌ها، مدیریت و مسائل تکنولوژیک بنگاهها اشاره کرد.

تدبیر: ضمن تشکر از صاحب‌نظران شرکت‌کننده در این نشست علمی، مدیریتی، بخش دوم میزگرد که به راهکارهای ارتقای اثربخشی استقرار نظامهای مدیریت کیفیت اختصاص دارد در شماره آینده به اطلاع خوانندگان خواهد رسید. □



جوهریان:

در کشور ما فرایند استقرار نظامهای مدیریت کیفیت، از همان ابتدا مطلوبیت تبلیغاتی داشته و هیچ سازمانی به خاطر مشکل ساختاری - مدیریتی خود به سراغ گواهینامه ایزو نرفته است.

سیستم‌های کیفیت نه می‌توانند برای ما بازار بسازند و نه خواهند توانست کیفیت محصولات را به‌طور جهشی بالا ببرند.

ما در جامعه‌ای زندگی می‌کنیم که اصولاً مدیریتهای موفق، مدیریتهای بحران است، در حالی که ساختار مدیریت کیفیت هیچیک از سازمانهای ما، بر مبنای مدیریت بحران نیست.

در سازمانی که همه چیز مبتنی بر بحران است، سیستم‌سازی پدیده‌ای بسیار دشوار است.

ما در داخل کشور در مورد بسیاری از محصولات، دانش فنی لازم را برای رقابت نداریم.

امروز خلق حتی یک عدد بطری نیاز به دانش فنی دارد که ایزو نمی‌تواند به آن کمک کند.

در جوامع غربی، چگونگی روابط کار با پیمانکار بر پایه سیستم‌های حقوقی است، در حالی که در ایران به علت نداشتن سیستم‌های حقوقی، کار با پیمانکاران مشکل است.

در بازار داخلی موفق به پیش برویم، ولی در بازار جهانی باتوجه به WTO یا ساختارهای دیگری که حاکم می‌شود ناموفق باشیم. ما در هر دو مورد کار می‌کنیم. در بسیاری موارد دانش فنی کم است. باتوجه به ساختارهای سنتی، ما ناگهان از سطحهای مفهومی به سطوح اجرایی می‌رویم. مثلاً در رسانه‌های جمعی گفته می‌شود که بخش خصوصی خوب و بخش دولتی بد است. واقعیت این است که بخش عمومی کارکردهایی دارد که هرگز بخش خصوصی قادر به انجام آنها نیست. در دنیا کسی هم مدعی نشده است که کارکردهای بخش عمومی را تماماً می‌توان به بخش خصوصی واگذار کرد. ولی ما اصلاً حاضر نیستیم از سطح مقدماتی به سطوح پیشرفته برسیم، بلکه می‌خواهیم در مرحله مفهومی همه چیز عالم را حل کنیم و این عملی نیست.

امروزه خلق یک عدد بطری نیاز به دانش فنی دارد و ایزو نمی‌تواند به آن کمک کند. الان یکی از معضلات شرکتهای شوینده، پیمانکاران بیرونی برای تولید بطری است، به طوری که وقت زیادی را از ما گرفته است. در جوامع غربی، چگونگی روابط کار با پیمانکار بر پایه سیستم‌های حقوقی است، در حالی که در ایران سیستم‌های حقوقی جهت واکنش فوری برای کار با پیمانکاری وجود ندارد.

بنابراین به علت نداشتن سیستم‌های حقوقی، کار با پیمانکاران مشکل است. برخی پیمانکاران یاد گرفته‌اند کار را زخمی کنند و سپس بر سر شرایط و قیمت بحث کنند. به همین جهت برای رهایی از فشار پیمانکاران، ما خودمان واحد بطری‌سازی ایجاد کرده‌ایم.

حال سؤال این است که آیا برای یک کارخانه شوینده مزیت نسبی دارد که کارخانه بطری‌سازی درست کند؟ مسلماً جواب منفی است. ولی متأسفانه شرایط بیرونی این مسأله را به شما تحمیل می‌کند، زیرا دقیقاً در موقع یورش بازار، پیمانکار کار شما را زمین گذاشته و همین مسأله باعث می‌شود که یک دفعه بخش عظیمی از سهم بازارتان را از دست بدهید. ما چالشهای گوناگونی در درون شرکتهای داریم، اما مهمترین این است که اگر از این بازار حفاظت شده نسبی داخلی درآمدم، تکلیف ما چیست؟

در واقع دانش فنی برای این انتقال موجود نیست و باید بازاریابی بین‌المللی بلد باشید. از