

## هم‌اندیشی مدیریت کیفیت



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
رتال جامع علوم انسانی

## چکیده

مرکز توسعه فن‌آوری و نوسازی اداری با برگزاری هم‌اندیشی ماهانه سر آن دارد که با بهره‌گیری از اندیشه‌های صاحب‌نظران، دانشگاهیان و کارشناسان مجرب در عرصه دانش مدیریت و فن‌آوریهای نوین، به ایجاد زمینه همکاری و مشارکت سه‌جانبه (بخش خصوصی، دانشگاهیان و دستگاههای دولتی) در راستای طرح و اجرای برنامه تحول نظام اداری اقدام کند. به همین منظور در اولین نشست این هم‌اندیشی، موضوع مدیریت کیفیت فراگیر و خدمات دولتی در دستور کار قرار گرفت و با استقبال مؤسسه‌های صلاحیندار خدمات مشاوره‌ای اعطاکننده گواهینامه‌های کیفیت و ایزو و نیز مسئولان ذیربط بخش دولتی و نیز دانشگاهیان مشارکت‌کننده در

این هم‌اندیشی مواجه شد.

سخنرانان به مباحثی چون پیشینه تاریخی مدیریت کیفیت، کیفیت در ژاپن، مدیریت کیفیت در اروپا و آمریکا و در کشورهای توسعه‌یافته دیگر و نیز تجربه کشورمان در اعطای گواهینامه ایزو ISO 9000-9004 و ISO 14000 و نیز رویکرد نوین در این زمینه پرداختند و سپس از طریق نوفان مغزی به شش سؤال اساسی مطرح شده از سوی معاونت سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور و سرپرست مرکز پیشگفته در خصوص چرایی، چگونگی هدفها، سازوکارهای ترویج و تشویق، دشواریها و چالشهای پیش‌رو و چگونگی برخورد با آنها در مسیر استقرار نظام مدیریت کیفیت فراگیر در بخش دولتی پاسخ دادند؛ و سرانجام، چون بهره‌گیری از مشارکت صاحب‌نظران برون دولتی در برنامه سوم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور اقدامی لازم می‌نماید، آمادگی مرکز پیشگفته برای دست یافتن به دیدگاهها و پیشنهادهای اندیشمندان و صاحب‌نظران عرصه پیشگفته و نیز امکان مشارکت آنان در طراحی و استقرار نظام مدیریت کیفیت اعلام شد؛ به این امید که هر چه زودتر بستر لازم برای همگرایی عزم ملی و بسیج عمومی به منظور ایجاد و توسعه مدیریت کیفیت در بخش خدمات دولتی فراهم و اجرای بهینه مصوبه‌های مربوطه میسر شود.

استخدامی کشور و برنامه و بودجه است به

فال نیک می‌گیرم. این مرکز چند محور

اساسی را برای برنامه خود در این مرحله

بنیادین از فعالیت‌های خود در نظر گرفته

است و مهمترین نکته‌ای که بدان توجه دارد

این است: سازمانی که بخواهد چنین

مأموریتی را به انجام رساند خود باید

الگوی عملی موفق‌تری در این عرصه باشد تا

### مجید پسران قادر<sup>۱</sup>

با سلام و تبریک ایام‌الله دهه فجر، فرصت

راگرامی می‌دارم و تقارن شروع برنامه

هم‌اندیشی ماهانه مرکز توسعه فن‌آوری و

نوسازی اداری وابسته به سازمان مدیریت

و برنامه‌ریزی کشور را که سازمانی نوپا و

پدید آمده از ادغام دو سازمان امور اداری و

است با واژه‌های «دولت با کیفیت» یا «دولت خوب» روبه‌رو می‌شویم. ابتکاری که در این همایش به کار برده شد این بود که، به جای اینکه مطلب را از مدیریت علمی شروع کنیم، از این منظر وارد شدیم که موضوع همایش را یکی از آخرین پارادایم‌های مدیریتی که امروزه کیفیت را پی می‌گیرد و رویکرد نوین نام گرفته است قرار دهیم. طبق برنامه اعلام شده در این مرحله از آقای انصاری، معاون محترم سازمان و سرپرست مرکز توسعه فن‌آوری و نوسازی اداری تقاضا می‌کنم که سخنان خود را تحت عنوان ضرورت استقرار مدیریت کیفیت در بخش خدمات عمومی و دولتی بیان کنند تا انشاءالله سمت و سوی مباحث مورد نظر روشن شود و زمینه مشارکت، همفکری و بحث و تبادل نظر شرکت‌کنندگان در نشست فراهم آید.

### آقای انصاری

آقای پسران قادر گفتند که ما رویکردی به پارادایم‌های نوین مدیریت را پی می‌گیریم و تا آنجا که بررسی‌ها نشان می‌دهد، این بحثها سابقه‌ای نزدیک به نیم قرن دارد و نمی‌توان آن را در شمار پارادایم‌های امروزی مدیریت معرفی کرد.

بتواند رفتار و ساختار خود را به مثابه الگویی برای رفتار دیگران مطرح کند. هدفهای این هم‌اندیشی‌ها عبارت است از:  
- آشنایی با دیدگاههای صاحب‌نظران (دانشگاهیان و کارورزان) حوزه توسعه فن‌آوری و نوسازی اداری؛

- فراهم کردن بستر بحث و تبادل نظر علمی و آشنایی میان صاحب‌نظران و مجریان؛

- ارتقای سطح دانش و مهارت حین عمل نیروی انسانی مرکز و معاونت امور مدیریت و منابع انسانی سازمان؛

- دستیابی به آخرین یافته‌ها و نتایج بررسیهای ملی و جهانی درباره وظایف و مأموریت‌های مرکز و معاونت امور مدیریت و منابع انسانی؛

- ایجاد زمینه همکاری و مشارکت دو سویه میان مرکز و سایر مؤسسه‌ها و

انجمنها (افراد حقیقی و حقوقی) برای اجرای طرحها و پروژه‌های پژوهشی مرتبط با موضوع بحث؛

- بهره‌گیری از مذاکره‌ها و بحثهای مطرح شده به منزله گزارش هم‌اندیشی «در فصلنامه تحول اداری» و نیز هفته‌نامه «پیام تحول اداری».

حاضر محترم مستحضرنند در مباحثی که درباره دولت در جهان امروز مطرح

بناگاههای اقتصادی (بخش خصوصی) گسترش چشمگیری یافته است، کم کم سازمانهای درگیر در عرضه خدمات عمومی، یا دستگاههای بخش عمومی، نیز به این مفهوم رو کرده اند و از سالهای واپسین دهه ۷۰ و سالهای آغازین دهه ۸۰ در نظام اداری و دستگاههای دولتی برخی از کشورها نیز بحث استقرار نظامهای مدیریت کیفیت مطرح شده است. طبیعی است که در این مدت مفهوم این نظریه نیز توسعه یافته است. به طور مشخص، نگاه به مشتری و تعریف از او نیز در این سالها دگرگون شده است. اگر تعریف سالهای آغازین استقرار نظامهای کیفیت را با سالهای اخیر مقایسه کنیم در می یابیم که در سالهای اخیر، مشتری فقط کسی نیست که کالاها و خدمات را از بنگاه یا سازمانی می خرد و از آن استفاده می کند، بلکه مجموعه عواملی که در تولید درگیرند به نوعی در شمار مشتریان به حساب می آیند و در اینجا است که بحث کارکنان، به سان جزئی از مشتریان سازمان از این دیدگاه مطرح می شود. در ابتدای کار ما در این اندیشه بودیم که به سمت مستندسازی روشهای انجام کار و تضمین کیفیت در آغاز فرایند کار حرکت کنیم؛ اما



### جمشید انصاری

کارشناس ارشد مدیریت دولتی و معاون امور مدیریت و منابع انسانی و سرپرست مرکز توسعه فن آوری و نوسازی اداری سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور، عضو شورای عالی اداری و ستاد برنامه ریزی تحول اداری و نیز دبیر شورای سیستمهای اطلاعاتی.

نتایج خوبی که این نظریه در سازمانهای مختلف در پی داشته و توسعه ای که در طول زمان در این نظریه پدید آمده و به تغییر ماهوی و کیفی در آن منجر شده است، موجب تازگی آن شده است. از سال ۱۹۵۰ که دمینگ به دلیل بی توجهی صاحبان صنایع ایالات متحده به دیدگاههایش به ژاپن رفت و در آنجا به ارائه توصیه هایی درباره چگونگی بهبود و مدیریت اثربخش به مدیران ژاپنی پرداخت، نیم قرن گذشته است. در این مدت همان طور که مفهوم TQM در

باشد که چگونه ما در شروع هزاره سوم در جمهوری اسلامی ایران به این فکر افتاده‌ایم که نظامهای کیفیت را در بخش عمومی مستقر کنیم. اینکه ما با تأخیر ۵۰ ساله از ابداع این نظریه و با تأخیر نزدیک به ۲۰ ساله نسبت به دیگر دولتها به اندیشه استقرار این نظام در بخش عمومی کشورمان افتاده‌ایم، از یک سو حکایت از عمق معضله‌های درونی نظام اداری ما دارد و از سوی دیگر این سؤال را به صورت جدی برایمان مطرح می‌کند که نخست، چه شده است ما به این نتیجه رسیده‌ایم؟ و دوم اینکه اگر بخواهیم بسیاری از راههای رفته را دوباره نپیماییم چه کارهایی را باید انجام دهیم یا به تعبیر دیگر روشهای استقرار *TQM* در نظام اداری ایران کدام است؟ در دومین همایش بین‌المللی مدیریت کیفیت که محور آن نیز استقرار نظامهای کیفیت در بخش عمومی بود، محتوای مطلبها و مقاله‌های ارائه شده همچنین تعداد آنها بیانگر دشواری کار بود و بیشتر افسردگفتارهایشان را به استقرار سیستمهای کیفیت در بنگاههای اقتصادی یا تجزیه و تحلیل نتایج این اقدام اختصاص داده بودند و مباحثی که درباره بخش عمومی در آنجا ارائه شده بود بسیار محدود بود.

به این نتیجه رسیدیم یا می‌توان گفت *TQM* ما را به این نتیجه راهبر شد که نباید به تولید کالایی که در اصل در خور رقابت نیست بیندیشیم تا چه برسد به اینکه فرایند تولید چنین کالا یا خدمتی را بهبود بخشیم. اکنون بحث درباره انتخاب نوع کالا یا خدمتی که قابلیت رقابت در بازار را داشته باشد یکی از مقوله‌های اساسی مبحث *TQM* شده است.

در واقع استقرار نظام مدیریت کیفیت به نوعی تقابل با این نظریه را در برداشته است که تنها راه افزایش بهره‌وری پایین آوردن هزینه‌هاست. *TQM* سعی در نشان دادن این حقیقت داشته است که صرفنظر از کاهش هزینه‌ها روشهای دیگری نیز برای ارتقای بهره‌وری وجود دارد؛ یا به تعبیری دیگر، می‌توان گفت: کیفیت خوب را می‌توان با کاهش هزینه‌ها نیز پدید آورد. و به جای اینکه در اندیشه کاهش هزینه‌ها باشیم، می‌توانیم، با ثابت نگه داشتن هزینه‌ها، به طور دائم کیفیت کالاها و خدمات را ارتقا بخشیم، در مدتی نزدیک به نیم قرن، استقرار نظامهای مدیریت کیفیت جامع در بنگاههای اقتصادی و دستگاههای دولتی پی گرفته شده و دگرگونی‌هایی در مفهوم آن پدید آمده است. از این رو، شاید جای سؤال

دیدگاههای بیشتر نظریه پردازان دربارهٔ این مقوله وجود دارد، آنان پنج جزء را به سان اجزاء اصلی آن معرفی می‌کنند:

**اول:** توجه شدید به مشتری. به این معنی که مشتری مداری اصلی‌ترین جزء *TQM* است. توجه به مشتری، تلاش در ارتقای رضایت او و ساماندهی فرایند تولید کالا و خدمات، به گونه‌ای که بیشترین رضایت ممکن برای استفاده‌کنندگان از خدمت یا خریداران کالا فراهم شود.

**دوم:** توجه شدید به بهبود مستمر. از دههٔ ۸۰ به بعد، این شعار محوری مطرح شده است که در بحث استقرار نظامهایی با کیفیت بسیار خوب نیز کافی نیست. ما این امکان را داریم که به کیفیتی برتر از خیلی خوب نیز برسیم؛ یعنی اینکه، بهبود مفهومی مستمر است که هیچ وقت متوقف نمی‌شود. یا به تعبیری دیگر، کیفیت همواره می‌تواند بهبود پیدا کند.

**سوم:** توجه به اینکه بهبود کیفیت باید در همهٔ فعالیتهای سازمان پدید آید. یا فراگیر بودن بهبود. بهبود نباید تنها در کیفیت کالاها و خدمات باشد زیرا که تجربه نشان داده است که اگر همهٔ ابعاد و جنبه‌های فعالیت سازمان بهبود نیابد و این بهبود استمرار پیدا نکند هدف

طبیعی است که قدم نهادن به این راه اقدامی آسان نخواهد بود و دشواریهای خاص خود را خواهد داشت. ما در این هم‌اندیشی بیشتر در پی آنیم که دربارهٔ دو موضوع تبادل نظر کنیم: یکی اینکه آیا انتخاب ما در این شرایط و این مقطع زمانی انتخاب درستی است یا اینکه می‌توانیم به گزینه‌های دیگری رو کنیم که برای ما هزینهٔ کمتر و اثربخشی بیشتری داشته باشد. دوم اینکه اگر دوستان شرکت‌کننده در این هم‌اندیشی با ما هم‌نظر باشند که استقرار نظامهای مدیریت کیفیت در این مقطع می‌تواند برای نظام اداری ما مؤثر و کارساز و در جهت تحقق برنامهٔ تحول اداری مفید باشد چه پیشنهادهای مشخصی را دربارهٔ چگونگی اجرای آن ارائه می‌دهند ما چگونه می‌توانیم به انجام این کار پردازیم؛ به چه نکته‌هایی باید توجه کنیم؛ چه هدفهای پیشایند و پی‌آیندی را باید پی بگیریم و سرانجام؛ با دشواریهای احتمالی‌ای که در جریان استقرار این نظامها در بخش عمومی پیش‌رویمان قرار می‌گیرد، باید چگونه برخورد کنیم.

در ابتدا به اجزاء اصلی مدیریت کیفیت جامع اشاره می‌کنم. به طور معمول، صرف‌نظر از تفاوتی که در

انجامین که بهبود کالاها و خدمات است، به مفهوم واقعی، تحقق نخواهد یافت.

**چهارم:** اینکه، از دیگر موارد سنجش دقیق در همه فعالیتها و سرانجام در تولید خدمات و کالاها نباید غافل شد.

**پنجم:** ایجاد احساس هویت و شخصیت در کارکنان از طریق تفویض اختیار متناسب به آنان، به گونه‌ای که بتوان خلاقیت و قوه ابتکار را در آنها در جهت بهبود فعالیت سازمانی به گونه‌ای بسنده شکوفا کند.

**TQM** که اجزاء آن را اکنون به اختصار شرح دادیم از دو منظر مورد توجه ما قرار گرفته است: هم به‌سان موضوع و هم به‌سان رهیافت. موضوعیت دارد چون همه اجزایش، با فرض تحقق و پیاده شدن آنها در هر یک از عرصه‌های بخش عمومی، می‌تواند به تحول اساسی در این بخش منجر شود. اینکه ما به مشتری توجه کنیم در نظام اداری که بر پایه بررسیهای آسیب‌شناسانه به عمل آمده یکی از ویژگیهای بارز آن بی‌توجهی به مشتری و قائل نشدن هیچ‌گونه حقی برای اوست، چقدر می‌تواند برایمان سودمند واقع شود. می‌دانیم که این مقوله چقدر در نظام اداری کشور ما مورد کم توجهی قرار گرفته است و برخورد ما با مراجعان چقدر

طلبکارانه است. در چنین نظامی طبیعی است که هر نوع ترویج مشتری‌مداری و توجه به مشتری یکی از هدفهای اساسی ما باشد و برای ما موضوعیت داشته باشد. که مشتری جایگاه شایسته خویش را در نظام اداری پیدا کند.

نکته دیگری تحت عنوان توجه به بهبود مستمر نیز مطرح است. می‌دانیم که در نظام اداری ما هر چیز که سنتی‌تر و قدیمی‌تر باشد تقدس افزونتری دارد. در واقع روحیه تحول در نظام اداریمان نمودی بسیار کند دارد و از این رو حرکت‌های اصلاحی نیز بسیار کند پیش می‌رود. این ضرورت که سازمانهای ما احساس کنند بهبود در خدمات و محصولاتشان در معرض ارزیابی قرار می‌گیرد، در نظام اداری ما به هیچ‌رو مورد توجه نیست. پس بهبود مستمر و اینکه بتوانیم در همه فعالیت‌های سازمان به سمت بهبود پیش برویم برایمان موضوعیت دارد؛ اینکه بتوانیم نظامهای سنجش و ارزیابی دقیق را در نظام اداریمان مستقر کنیم برای ما موضوعیت و از همه مهمتر اینکه در نظامی که کارکنانش هیچ نوع مشارکت مؤثری در تصمیم‌گیری ندارند طبیعی است که بحث تفویض اختیار و توسعه مشارکت کارکنان

برایمان مفید خواهد بود.

بنا به دلایلی که آوردم استقرار *TQM* به‌سان نظامی تعریف شده برای ما موضوعیت دارد.

اما، چرا *TQM* را به‌سان رهیافت ارج می‌نهیم؟ پاسخ این است که ما هدفهایی چهارگانه را برای اصلاحات و تحول در نظام اداری تعریف کرده‌ایم: اصلاح ساختار سازمانی؛ اصلاح ساختار نیروی انسانی دولت یا سازمانها؛ اصلاح روشها، شیوه‌ها، فن‌آوری انجام کار و اصلاح قوانین و مقررات.

فکر می‌کنیم که *TQM* می‌تواند به‌سان وسیله‌ای مؤثر در آسیب‌شناسی در هر زمینه در خدمت ما قرار گیرد. و ما با استقرار نظامهای مدیریت کیفیت به‌راحتی بتوانیم با آسیب‌شناسی ساختارها، روشها، شیوه‌ها و فرایندهای انجام کار آشنا شویم؛ به‌راحتی بتوانیم ضعف نیروی انسانی خود را کشف کنیم و به دشواریهایی که در ساختار سازمانیمان وجود دارد پی ببریم. یا دست کم، اگر نه به‌راحتی، بتوانیم از *TQM*، به منظور پی بردن به ضعفها و سپس انجام برنامه‌ریزیهایی که برای اصلاح ساختار سازمانی، نیروی انسانی، روشها و فرایندها و تکنولوژی انجام کار و نیز

قوانین و مقررات استفاده کنیم و قدمهایی حساب شده برداریم.

پس ما به مبحث استقرار نظامهای مدیریت کیفیت جامع در نظام اداری کشورمان به‌سان هدف موضوعی و رهیافتی نگاه می‌کنیم، اما، طبیعی است که استقرار این نظام دشواریهای خاص خود را خواهد داشت.

### آقای پسران قادر

با تشکر از سخنان آقای انصاری، صحبت‌های ایشان روشن و جهتدار بود و سمت و سوی نشست را مشخص کرد. ایشان ضمن اینکه موضوعیت مدیریت کیفیت و کاربرد آن به‌سان رهیافت را برای اصلاح نظام اداری لازم دانستند، اما فضا را برای بحث بیشتر در این دو زمینه بازگذاشتند و نیز ساز و کارهای اجرایی لازم برای پیاده کردن آن و ارائه توصیه‌های لازم درباره ابعاد چهارگانه تحول اداری، از طریق رهیافت مدیریت کیفیت فراگیر، را به صورت پرسش مطرح کردند. هم اکنون ضمن تشکر از آقای مهندس کلانتر معتمدی، معاون برنامه‌ریزی و تدوین استاندارد مؤسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران و نایب رئیس نظام تأیید صلاحیت ایران، و قبول



زحمتی که فرمودند تقاضا می‌کنم مطالب خود را تحت عنوان «گزارش وضعیت استقرار مدیریت کیفیت سلسله گواهینامه‌های ایزو» در بخش تولید کشور بیان فرمایند.



### سید محمدحسین کلانتر معتمدی

مهندس صنایع از دانشگاه هوستن آمریکا - مشاور رئیس مؤسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران و نایب رئیس نظام تائید صلاحیت ایران و سرمیزی رسمی ثبت شده بین‌المللی سیستم‌های مدیریت کیفیت ایزو ۹۰۰۰ توسط IRCA انگلستان، رئیس کمیسیون فنی تدوین استانداردهای ملی مدیریت کیفیت.

### آقای کلانتر معتمدی

اصل مطلب برمی‌گردد به توجه به مشتری و مشتری‌گرایی، به‌سان بهبود مستمر در انجام وظیفه‌ای که در حقیقت یکی از مبانی مکتبی ما را تشکیل می‌دهد و امروز هم صاحب‌نظران علوم و فنون معتقدند برای آنکه بتوانیم در جنگ اقتصادی و مبادله‌های تجاری دوام بیاوریم چاره‌ای جز این نداریم که در

جذب رضایت مشتری، چه در زمینه تولید کالاها و چه در زمینه تولید خدمات با هم رقابت کنیم. در همین راستا سازمان بین‌المللی استانداردها در حدود ۵۳-۵۴ سال پیش از این (سال ۱۹۴۷) به این جمع‌بندی رسید: برای اینکه رضایت مشتری جلب شود، اول باید تحقیقی در بازار انجام گیرد و معلوم شود که مشتری چه تقاضایی دارد تا بتوانند آن را تأمین کنند؛ و آنگاه نتیجه گرفت که تقاضای مشتری را باید فرمولبندی کرد و به زبان صنعتگر یا ارائه‌دهنده خدمات درآورد، و از اینجا به ضرورت وجود استانداردها در سطوح مختلف (ملی، کارخانه‌ای، منطقه‌ای و بین‌المللی) رسیدند که سازمان بین‌المللی استاندارد بر این اساس تهیه و تدوین استانداردهای کالا را به عهده گرفت. این اقدام ادامه پیدا کرد و نیازمندیهای دیگری در کنار این سر و سامان دادن به استانداردها احساس شد: از جمله اینکه بخش استاندارد ویژگیهایی را تعیین کند و صنعتگر و ارائه‌دهنده خدمات آن را برای مشتری تأمین کند. این روش باید به محک آزمون نهاده شود و اطمینان حاصل شود که آنچه تهیه شده منطبق بر خواست مشتری هست یا نیست. اما، چون وسایل این آزمونها با هم

این زمینه این بود که لازم است عوامل مؤثر بر کیفیت تحت کنترل قرار گیرد. در آغاز، محصول ساخته شده و گاه نیز محصولهای مراحل میانی را در خط تولید کنترل می‌کردند؛ اما بعد این روش تغییر کرد و اقدام در راستای هدف تأمین نیازهای مشتری جهت داده شد. سیستمهای مدیریتی می‌بایست استاندارد

می‌شد تا بتوان، در جهت برآوردن این نیازها، همه عوامل مؤثر در کیفیت را تحت کنترل قرار داد و کیفیت را از آغاز تولید تحت نظر گرفت و به طور مستقیم به سمت هدف پیش برد. آن‌گاه نیاز به استاندارد کردن سیستمها و روشها احساس شد. البته، کشورهای مختلف در این زمینه در سطوح ملی پیش از آن حرکتهایی را آغاز کرده بودند.

در آماري که ایزو ارائه داد و از ژانویه ۱۹۹۳ جمع‌آوری آن را آغاز کرده بود، در سطح جهان تا سال ۱۹۹۳، ۲۷۰۰۰ سازمان؛ در سال ۱۹۹۳، ۴۶۰۰۰ سازمان؛ در سال ۱۹۹۴، ۷۰۰۰۰ سازمان سیستمهای مدیریت کیفیت خود را براساس الگوهای ایزو ۹۰۰۱ و ۹۰۰۲ و تعداد محدودی آنها را براساس ۹۰۰۳ سامان داده بودند. در مارس ۱۹۹۵، ۹۵۰۰۰؛ در دسامبر ۱۹۹۵، ۱۲۷۰۰۰

متفاوت بود هر کدام نتایج متفاوتی به بار می‌آورد. از این رو، صاحبانظران دریافتند که روشهای بازرسی و آزمون هم باید استاندارد بشود تا هر محصول در هر آزمایشگاه که بازرسی شود جوابی در حدود قابل قبولی از آن حاصل شود که بتوان در تنظیم میزان صادرات و واردات از آن استفاده کرد.

این روند ادامه پیدا کرد؛ نیازهایی دیگر احساس شد؛ تفسیرهایی متفاوت از معانی گونه‌گون استاندارد به عمل می‌آمد و بنابراین قرار شد واژه‌های مورد استفاده در این زمینه استاندارد شود.

آن‌گاه به تدوین آیین‌نامه‌هایی در راستای استاندارد کردن روشها پرداختند. این اقدامها روندی تکاملی را پیمود تا کار به آنجا رسید که امروزه این استانداردها به شرکتهای تولیدکننده کالاها و خدمات کمک می‌کند که ویژگیهای درخواستی مشتری را به گونه‌ای هرچه بهتر تأمین کنند و محصول و خدمت را مطابق میل مشتری عرضه کنند.

اما، چگونه می‌بایستی فرایند اجرا شود تا با کمترین ضایعات، هزینه و زمان و یا کمترین دوباره‌کاریها بتوان خواست مشتری را تأمین و نوسانهای موجود در این زمینه را کمینه کرد؟ نتیجه اندیشه در

در دسامبر ۱۹۹۶، ۱۹۶۲۰۰۰؛ در دسامبر ۱۹۹۷، ۲۲۳۰۰۰؛ در دسامبر ۱۹۹۸، ۳۴۳۰۰۰ و در دسامبر ۱۹۹۹، ۲۷۱۰۰۰ استانداردهای خود را با ایزو تطبیق داده بودند. امروز شمار این شرکتها بیش از ۴۰۰۰۰۰۰ است. صدور این گواهینامه‌ها در سال ۱۹۹۳ نسبت به ۱۹۹۲، ۱۸۰۰۰ نسخه؛ در سال ۱۹۹۴، ۲۳۰۰۰؛ در سال ۱۹۹۵، ۲۴۰۰۰؛ در سال ۱۹۹۵، ۳۳۰۰۰؛ در سال ۱۹۹۶، ۳۵۰۰۰؛ در سال ۱۹۹۷، ۶۰۰۰۰؛ در سال ۱۹۹۸، ۷۱۰۰۰ نسخه و در سال ۱۹۹۹، ۷۱۰۰۰ نسخه افزایش یافته است.

### استقبال کشورها در زمینه کیفیت به‌کارگیری سیستمهای مدیریت

در سال ۱۹۹۳ به‌کارگیری این سیستمها با ۴۸ کشور شروع شد، در سال ۱۹۹۳ به ۶۰ کشور؛ در سال ۱۹۹۴، به ۷۵ کشور؛ در سال ۱۹۹۵ به ۱۹۹۶ کشور؛ در سال ۱۹۹۶ به ۱۱۳ کشور؛ در سال ۱۹۹۷ به ۱۲۶ کشور؛ در سال ۱۹۹۸ به ۱۴۱ کشور و در پایان سال ۱۹۹۹ به ۱۵۰ کشور رسید. تعداد اعضای سازمان بین‌المللی استاندارد ۱۳۰ کشور بیشتر نیست؛ اما، حتی کشورهای غیر عضو سازمان نیز از سیستمهای استاندارد مدیریت کیفیت

استفاده کردند.

متأسفانه، تعداد بسیار کمی از این گواهینامه‌ها متعلق به مؤسسه‌های دولتی به ویژه مؤسسه‌های خدمات دولتی است و بیشتر آنها متعلق به مؤسسه‌های تولیدکننده کالاها و خدمات در بخش غیر دولتی و بخش خصوصی است.

در گستره جهانی کل گواهینامه‌های صادر شده در آغاز سال ۲۰۰۰، ۳۴۳۰۰۰ نسخه بود که فقط تعداد ۹۲۰۰ گواهینامه مربوط به خدمات مهندسی، ۱۲۰۰۰ نسخه دیگر مربوط به خدمات دیگر بوده است. در مدیریت امور عمومی فقط ۲۰۰۰ گواهینامه در سطح دنیا صادر شده است.

در کشور خودمان به گمان من تاکنون ۶۰۰ گواهینامه استاندارد صادر شده است، که ما ۴۶۰ شرکت را به صورت ثبت شده در مؤسسه استاندارد داریم که از این تعداد ۲۶ شرکت نیمه دولتی‌اند. که در زمینه خدمات فعالیت می‌کنند و سه شرکت به طور کامل دولتی‌اند. این نشان می‌دهد که مؤسسه‌های ۱۰۰ درصد دولتی خدماتی در این راستا حرکتشان نسبت به دیگر مؤسسه‌ها کندتر بوده، که باید بررسی کنیم که این کندی از کجا سرچشمه گرفته است.

دو حرکت در این زمینه از سوی دولت جمهوری اسلامی ایران، انجام شده که یکی نقشی بوده که دولت در چارچوب مؤسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران انجام داده و دیگری نیز نقشی بوده که سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی در زمینه تحول اداری به عهده گرفته است. این دو سازمان در کنار هم می‌توانند راهکارهای لازم را پی بگیرند.

مؤسسه استاندارد انجام وظیفه در زمینه اعطای اعتبار و نظارت بر اجرای استانداردها، تأیید صلاحیت مشاورانی که به ارائه خدمات می‌پردازند، کسانی که خدمت می‌رسانند یا به کار ممیزی می‌پردازند و آنانکه گواهینامه صادر می‌کنند را به عهده دارد. نزدیک به ۱۳ مشاور از ۱۰۰ مشاور که در گستره کشور وجود دارند تا به امروز تأیید صلاحیت شده‌اند. گواهینامه سه مشاور نیز در دست تأیید است که مجموعاً ۱۶ مشاور می‌شود.

مؤسسه‌های اعتباری (CB) که در کشور فعال‌اند ولی مؤسسه استاندارد تحقیقات صنعتی ایران هنوز فعالیت هیچ کدام را تأیید نکرده است. ۲۲ مؤسسه خارجی فعال در کشور، مورد ممیزی قرار گرفتن این

مؤسسه‌ها در صورت علاقه‌مند بودن خودشان در دست بررسی است. مؤسسه استاندارد پس از این ممیزی احتمالی کار تأیید صلاحیت آنها را به انجام خواهد رساند. کار تدوین ترجمه استانداردها را خود مؤسسه استاندارد به عهده دارد که کار سری استانداردهای پیشین را انجام داده است و کار سری جدید را نیز صاحب‌نظران آن مؤسسه هم‌اکنون انجام می‌دهند و آنها را به زبان عامه فهم و قابل درک برای اهل صنعت و منطق با اصلاحات علمی در می‌آورند. اما اینکه آیا این حرکت کافی هست یا نه و ما با این وضعیت راه به جایی خواهیم برد یا نه از مسائل در خور بحث و بررسی است.

ما نمونه‌هایی درباره چگونگی اقدام و ایجاد انگیزه در کشورهای دیگر داریم. ما *TDI* را در انگلستان داریم که معادل وزارت صنایع ماست. علت اینکه انگلستان در به‌کارگیری این استانداردها و سیستم‌های مدیریت کیفیت در سراسر دنیا پیشگام است و نزدیک به نیمی از گواهینامه‌های ایزو ۹۰۰۰ در انگلستان صادر شده، این است که این وزارتخانه آیین‌نامه‌ای تدوین کرده بود که ۷۰ درصد از هزینه‌های مشاوره را برای سازمانهایی که این سیستم را پیاده می‌کردند تأمین

می‌کرد و دولت به راستی در این راستا انگیزه ایجاد می‌کرد.

البته، ما هم در مؤسسه استاندارد راهکاری را آغاز کرده بودیم که با تحولات اخیر مصادف شده و نمی‌دانیم که آیا ادامه پیدا خواهد کرد یا نه. ما تفاهمنامه‌ای با وزارت بهداشت و درمان و آموزش پزشکی امضا کرده‌ایم که ۴۰ درصد هزینه‌های مشاورانسی را که در بیمارستانهای کشور بتوانند این سیستم را پیاده کنند، در صورتی که مشاوران تأیید صلاحیت شده و گواهینامه‌دار باشند، متقبل شویم.

از همه مهمتر حرکت تحول اداری است که در آن استانداردهای سری ایزو ۹۰۰۰ و سیستمهای مدیریت کیفیت با الگوی بین‌المللی، به‌سان یکی از راههایی که پیمودن آن می‌تواند منجر به TQM شود در کانون دید قرار دارد. در بیشتر کشورهایی که این راه پیموده شده درستی آن به اثبات رسیده است و لذا می‌تواند در تأمین تحول اداری نقش بسیار چشمگیری داشته باشد. از این جهت لازم است که ارگانهای دولتی آن را مورد توجه و حمایت قرار دهند.

## آقای پسران قادر

آقای مهندس کلاتر معتمدی ضمن طرح فرایند تکاملی ایزوها در جهان، مباحث مربوط به مشتری و مشتری‌مداری تا استاندارد کردن فرایندها و روشها و حتی واژه‌ها و اصطلاحات و سرانجام، ضرورت تکامل این فرایند به استاندارد کردن نظامهای مدیریتی را مطرح کردند و به طور خلاصه درباره گرایش این جنبش مدیریتی از نتیجه‌مداری به فرایندمداری، در تحول نظامهای مدیریتی سخن گفتند. ایشان ضمن استناد به آمار و ارقام فزاینده استقبال از ایزو در جهان و کشور به نقش اساسی و بنیانی دو سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی و مؤسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران پرداختند و بهره‌گیری از تجارب موجود را شرط لازم برای موفقیت این حرکت در گستره کشور دانستند. پیش از اینکه به قسمت بعدی هم‌اندیشی وارد شویم شش سؤال اساسی را که در بیانات آقای انصاری مطرح شد خدمت عزیزان شرکت‌کننده مجدداً مطرح می‌کنم تا با توجه به اینکه به‌ظاهر از طریق شیوه «توفان مغزی» باید جلسه را اداره کنیم، دوستان از آمادگی بیشتری برای مشارکت و بحث و تبادل نظر در این زمینه

برخوردار شوند.

تحت عنوان استقرار مدیریت کیفیت در بخش خدمات عمومی و دستگاههای دولتی در جهان، بهره‌مند خواهیم شد و به ویژه گمان می‌کنم دربارهٔ رویکرد جدیدی که امروزه تحت عنوان رویکرد نوین در دنیا مطرح است بهرهٔ بسیاری از حضور ایشان خواهیم برد.

۱. آیا این تصمیم ما که در شرایط کنونی *TQM* را در نظام اداری کشور (دست کم در بخش خدمات دولتی) مستقر کنیم تصمیم به جایی است؟

۲. استقرار *TQM* در بخش عمومی چگونه باید باشد و از چه سازوکارهایی باید پیروی کند؟ توصیه‌های شما چیست؟ (بر چه اصولی باید بیشتر تأکید شود؟ صدور گواهی‌نامه باید چگونه باشد؟ ممیزی باید چگونه انجام پذیرد؟ نهاد مرکزی هدایت‌کننده باید در کجا متمرکز باشد؟)

۳. هدفهای کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت استقرار *TQM* در بخش عمومی چه باید باشد؟

۴. سازوکارهای ترویج و تشویق سازمانهای دولتی برای استقرار نظام مدیریت کیفیت جامع چه باید باشد؟

۵. چه دشواریهایی را پیش روی سازمانهای دولتی، در خصوص استقرار *TQM*، پیش‌بینی می‌کنید؟

۶. برای برخورد با این دشواریها چه پیشنهادها و توصیه‌هایی دارید؟

در این قسمت از بیانات آقای مهندس انتصاریان مدیر عامل محترم گروه کارشناسان ایران و عضو کمیتهٔ *TC/176*,



### فرزین انتصاریان

فوق لیسانس مهندسی مکانیک و مدیرعامل گروه کارشناسان ایران، عضو کمیته *ISO/TC176*، و عضو انجمن‌های *IQA* و بنیاد کیفیت انگلستان *BQF* و نیز دبیر کنفرانس بین‌المللی مدیریت کیفیت.

### آقای مهندس انتصاریان

قبل از پرداختن به مطالب خودم تحت عنوان سیر تحولات جهانی و مدیریت کیفی پریشی را که دغدغهٔ خاطر من را فراهم کرده است مطرح می‌کنم و در این

خصوصاً از حاضران نشست می‌خواهم که درباره آن بیندیشند تا در جریان مذاکرات به آن نیز پرداخته شود. اما مطالب خود را در هفت تابلو شامل تحولات جهانی و مدیریت کیفیت در دهه ۷۰ و اثرها و پیامدهای آن در دهه ۸۰، نهضت کیفیت در انگلستان، استانداردهای ایزو ۹۰۰۰ و تصویب جایزه مالکوم بالدريج در آمریکا و سپس در ابتدای دهه ۹۰، ظهور جایزه کیفیت در اروپا و استرالیا و آنگاه رخدادهای پنج سال آخر دهه ۹۰ و ظهور رویکردی جهانی در اروپا، تحت عنوان رویکرد نوین، جهان‌ترازی و تعالی کسب و کار و بالاخره مدیریت کیفیت در آستانه قرن ۲۱، استاندارد ایزو ۹۰۰۰ نسخه ۲۰۰۰ و مدیریت کیفیت در بخش دولتی مطرح می‌کنم و اما سؤال من این است که: «اگر همه کارکنان وظایف تعیین شده را به خوبی انجام دهند، سازمان به هدفهای خود خواهد رسید؟»

**آقای پسران قادر**

با تشکر از زحمات گرانبها، مفید، اما گذرای جناب آقای انتصاریان، اکنون قسمت پنجم نشست تحت عنوان بحث آزاد با حضور دیگر میهمانان عزیز و همچنین سخنرانان را پی می‌گیریم. به

خاطر اینکه ما طبق مدیریت زمان در ایران از زمان جلسه عقب هستیم به ناچار از دوستان خواهش می‌کنم که فرصت را برای دیگر عزیزان نیز فراهم کنند و لذا خیلی کوتاه و گزیده مطالب اصلی خود را مطرح کنند. باز هم متشکرم. آقای مهندس عارف کشفی بفرماید.



**حسام‌الدین عارف کشفی**

فوق لیسانس مهندسی برق و الکترونیک، رئیس هیأت مدیره و مدیرعامل شرکت مشاوران بهبود مستمر، مدرس دانشگاه و عضو انجمن کیفیت آمریکا (ASQ).

**مهندس عارف کشفی**

سؤال اول از شش سؤالی که مطرح شد به‌سان موضوعی ضروری مطرح است و مقوله‌ای است که ما به شدت در آن از کشورهای دیگر عقب هستیم. از دو زاویه می‌توان این موضوع را تبیین کرد: یکی

## سیر تحولات جهانی و مدیریت کیفیت

فرزین انصاریان

اگر همه کارکنان و طالب تعیین شده  
را به خوبی انجام دهند، سازمان به  
اهداف خود می‌رسد؟

### آثار و تبعات

- تحولات اقتصادی و اجتماعی در انگلستان
- قانون مسؤلیت حصول
- قانون ایمنی مصرف‌کننده
- استاندارد BS 5750

### دهه ۷۰

- مزیت رقابتی ژاپن
- فلسفه جهانی شدن
- پیچیدگی تکنولوژی
- افزایش انتظارات

### ابتدای دهه ۹۰

- ۱۹۹۱، ظهور جایزه کیفیت اروپا EFQM
- ۱۹۹۱، ظهور جایزه کیفیت استرالیا AQR
- ۱۹۹۳، سیاست اتحادیه اروپا (رشد، رقابت، کار)
- ۱۹۹۲، سیاست کیفیت اروپا
- ۱۹۹۲، بازنگری استانداردهای ISO 9000

### دهه ۸۰

- ظهور مدیریت کیفیت
- ضرورت تضمین کیفیت
- قانون حمایت از مصرف‌کننده در اروپا
- نهفتن کیفیت در انگلستان
- استانداردهای ISO 9000
- تصویب جایزه مالکوم بالدویج در آمریکا

### آستانه قرن ۲۱

- استاندارد ISO 9000 نسخه ۲۰۰۰
- بازنگری جایزه کیفیت اروپا
- ورود مدیریت کیفیت در بخش دولتی
- جایزه Charter Mark

### پنج سال آخر دهه ۹۰

- گسترش جوایز کیفیت در آمریکا و اروپا
- ظهور رویکرد جهانی در اروپا NEW APPROACH
- علامت CE
- CASCO، استانداردهای مدیریت در رشته‌های تخصصی
- تأیید صلاحیت، صدور گواهی
- جهان ترازوی و نمایی کسب و کار

### شروع قرن ۲۱

- دنیا در گذر از شش سیگما
- مدیریت مزیت رقابتی
- اقتصاد = کسب و کار
- مدیریت دانش و خلاقیت



می‌کنند. بنابراین مبحث *TQM* تنها اقتصادی نیست و در حقیقت راهی امروزی در مدیریت سازمان مطرح است. طبیعی است که هر مدیر بلندپایه سازمانی که به سرنوشت سازمان خودش علاقه‌مند باشد، برای پاسخگویی به نیازهای جهان کنونی از این دیدگاه به موضوع نگاه می‌کند و این نگاه مستقل از سود و زیان اقتصادی و مطالبی از این قبیل است.

دو شیوه کلی درباره چگونگی استقرار این اصول و راهکارها در سازمانهای دولتی عمومی وجود دارد. یکی اینکه، ما به طور مستقیم این مباحث را تعریف کنیم و به اجرا بگذاریم؛ دوم اینکه، از طریق سیستمهای کیفیت ایزو ۹۰۰۰ آنها را به اجرا بگذاریم، که هر کدام از این دو شیوه مزیتها و معایبی دارد که باید مورد بررسی قرار گیرد تا بدانیم براساس هدفهایی که داریم از کدام راه می‌توانیم به نتیجه مساعدتری برسیم.

هسته *TQM*، در هر حالت، تضمین کیفیت و فراتر از آن مدیریت کیفیت است. از دیدگاه تقسیم‌بندی هدفها به کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت فکر می‌کنم. بررسی ابعاد معضلهها و مسائل

اینکه، مستقل از مقایسه با آنچه در بقیه جهان می‌گذرد، توجه کنیم که نظام اداری یا سازمانهای دولتی عمومی باید چگونه باشند و چگونه هستند. دوم اینکه، از دیدگاه مقایسه‌ای ممکن است آنچه در کشورهای پیشرفته صنعتی می‌گذرد در خور مقایسه با وضعیت موجود در کشور ما نباشد، اما بد نیست آن را به‌سان راهنمایی برای جهتگیری در نظر داشته باشیم.

در این زمینه موضوع اهدای جوایز کیفیت مطرح است. مثلاً در آمریکا ۸۶ جایزه کیفیت در همه ایالات اهدا می‌شود که ۲۴ مورد از آنها جایزه‌های مخصوص سازمانهای دولتی هستند. یکی از آنها جایزه ویژه رئیس جمهور است. طبق آخرین گزارشهای جایزه کیفیت هم اکنون در ۶۸ کشور جهان سیستم جوایز کیفیت وجود دارد و عمل می‌کند.

درباره اعمال *TQM* در نظامهای اداری در سالهای گذشته این بحث فقط مرتبط با زمینه صادرات شمرده می‌شد؛ اما پیداست زمینه‌های جدید گسترش کاربردهای این رهیافت مدیریتی را نشان می‌دهد. دانشگاهها و مدارس عالی، در مقاطع گونه‌گون، در این زمینه عمل

پیش رو تا اندازه‌ای این جواب را تعریف می‌کند. به یقین، انجام چنین پروژه بزرگی در نظام‌های اداری کشور مستلزم مرحله‌ای مقدماتی است که ما باید در آن زیرسازیهایی لازم را انجام دهیم و سطح زیرساخت را هموار کنیم و سپس به پایه صفر برسیم. ما تا رسیدن به پایه صفر فاصله بسیار زیادی داریم؛ به هر حال، مبحث *TQM* در مدل‌های مختلف به مؤلفه‌های متفاوتی تقسیم شده و تعاریف متفاوتی در مورد آن ارائه شده است؛ اما، بررسی جامع مسئله به ما نشان می‌دهد که در وهله نخست، لازم است به *TQM* به‌سان سیستم نگاه کنیم و از این رو نمی‌توانیم قطعه‌هایی جداگانه از یک دیدگاه را پی بگیریم و اجرا کنیم، بلکه ضرورت برخورد سیستمی به مقوله که در ۸ اصل مدیریت کیفیت (مطرح شده از سوی کمیته ایزو ۹۰۰۰) آمده است نمایان می‌شود. به هر حال، در این برخورد سیستمی، در گام نخست لازم است مبانی و مفاهیم ارسالی *TQM* را در سازمان جا بیندازیم که این کار خود یک حرکت بزرگ فرهنگی است و در گام دوم، روش‌های اجرای *TQM* را باید در سازمان ترویج کنیم و در گام سوم ابزارهای اجرای

آن را در سازمان مستقر کنیم و پرورش دهیم تا به اثربخشی و نتایج مورد نظر از اجرای آن برسیم. طبیعی است که هر کدام از این گامها خود به تنهایی پروژه‌ای زمانبر است. در مورد گام‌های مقدماتی من به ۸ مورد اشاره می‌کنم:

نخست: تقویت مدیریت، و منابع مورد نیاز است که در این مورد این بحث به میان می‌آید که مدیریت کیفیت با کیفیت مدیریت تناسب مستقیم دارد. بنابراین، مقوله تقویت مدیریت و پس از آن تقویت منابع لازم برای تحقق هدفها، حرکتی زیربنایی و حیاتی است.

دوم: تشریح ضرورت انجام تحول به‌سان مسئله‌ای حیاتی است. در بیشتر مواردی که از کیفیت، مدیریت کیفیت یا *TQM* سخنی به میان می‌آید، چنین تصور می‌شود که تنها با مبحثی امروزی روبرو رویم؛ اما، به هیچ رو چنین نیست. این مقوله، همزمان، ضرورتی حیاتی نیز هست که مرگ و زندگی بیشتر سازمانها به آن وابسته است. به عبارت دیگر، اگر سازمانها این روش امروزی مدیریت را پی بگیرند در آینده خواهند توانست بمانند و گرایی نگیرند ماندگار نخواهند بود.

متأسفانه، سازمانهای ما همانند افرادی معتادند که ۲۰-۳۰ سال است مواد مخدر مصرف می‌کنند و آنگاه ادعا می‌کنند که هنوز به این مواد معتاد نشده‌اند؛ چنین افرادی را باید تکان داد و از واقعیت زندگیشان آگاه کرد.

**سوم:** ایجاد یا پروراندن زیرساختهای اقتصادی و فرهنگی است که لازم و ملزوم یکدیگرند. از دیدگاه اقتصادی، یعنی موقعیت مالی سازمانها، درآمدها را باید رسیدگی کرد؛ از دیدگاه فرهنگی، بحث ایجاد و پروراندن بینش، ارزشهای اخلاقی و رفتاری مقوله‌ای بسیار پراهمیت است.

**چهارم:** تعیین و بهسازی هدفها، مأموریت و دیدگاههاست که به مقوله سوم مرتبط است.

**پنجم:** روشن کردن جایگاه کیفیت و ارزشها، تعیین و ترویج آنها در درون سازمان است.

**ششم:** تدوین خطمشی مربوط به کیفیت در درون سازمانهاست. این خطمشی، نه تنها در گستره کشور معین بلکه، در پهنه اتحادیه‌هایی مثل اتحادیه اروپا مطرح است.

**هفتم:** وابسته کردن نظام تقدیر،

تشویق، ترفیع در سازمان با کیفیت کار است که مقوله‌ای زیر ساختی و مقدماتی در زمینه مدیریت منابع انسانی است.

**هشتم:** ضابطه‌مند کردن نظام اداری از لحاظ انتصاب، ترفیع و ارتقای مقام افراد شایسته است.

این هشت نکته را من هشت پروژه مقدماتی می‌انگارم و گمان می‌کنم پس از اینکه این نیازها برطرف شود تا اندازه‌ای به سطح صفر نزدیک شده‌ایم و می‌توانیم به شرح سه مؤلفه اساسی *TQM* و اجرای مدیریت کیفیت بپردازیم.

به هر حال، ما برای اینکه رهیافت ایزو ۹۰۰۰ یا رهیافت مستقل خودمان را برگزینیم به گذر از یک دو راهی سرنوشت ساز نیازمندیم.

### دکتر آقایی

بحث به کارگیری *TQM* را نباید به سرنوشت *ISO* و بهره‌وری دچار کنیم. مقوله بهره‌وری، آن طور که شایسته آن بود در کشور ما خوب معرفی و اجرا نشد و اکنون تنها به وجود سازمان بهره‌وری محدود مانده است. این سازمان نیز، نه تنها ایجاد بهره‌وری نکرد، بلکه این ذهنیت نامساعد را هم در افراد پدید آورد که بهره‌وری شعاری بیش نیست. به نظر

نام می‌برند که اصل رهبری است. اگر ما اصول *TQM* را با رهبری شروع نکنیم به بقیه اصول آن نمی‌رسیم. بحث *TQM* همواره از بالا شروع می‌شود و سپس به پایین می‌رسد.

نکته بعد این است که همه می‌دانیم *TQM* پیشیناز بسیاری از کارهاست. اما، خوب است که آن را به صورت پروژه‌ای کاربردی تعریف کنیم و بینیم که پیشیناز خود *TQM* چیست. یعنی اینکه اگر بخواهیم *TQM* را شروع کنیم سلسله‌ای از بس—ترسازیه‌ها زمینه‌سازیه‌ها نیاز دارد. یکی از اصلی‌ترین پیشینازهای اجرای هر فلسفه مدیریتی که *TQM* نیز از این زمره است، این است که انتخاب مدیران به درستی انجام گیرد. البته، پیشینازهای دیگری هم برای *TQM* وجود دارد؛ مثلاً، روحیه کارگروهی است. اگر روحیه کارگروهی را از آغاز در سازمانها جانیندازیم به هیچ رو نخواهیم توانست *TQM* را اجرا کنیم.

یکی از دیگر پیشینازهای *TQM* این است که خود سازمانهای متولی اجرای *TQM*، از جمله سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور یا مرکز توسعه فن‌آوری، نخست خودشان اصول آن را



### عبداء... آقای

دارای دکترای کاربرد و مدل سازی جدید در مدیریت کیفیت از دانشگاه انگلستان و استادیار دانشگاه خواجه نصیرالدین طوسی.

من، *ISO* هم چنین سرنوشتی را داشت. پیشیناد من این است که مرکز توسعه فن‌آوری یا سازمانهای دیگر متولی مسائل مربوط به تعیین و اجرای استانداردها پروژه‌ای را تعریف کنند و بینند که دشواریهای کار دو مقوله‌ایزو و بهره‌وری چه بود که در کشور جواب نداد و از جنبه‌های مثبت آن برای اجرای *TQM* استفاده به عمل آید.

می‌خواهم به چند اصل *TQM* یک جزء دیگر را هم اضافه کنم که معمولاً در نظریه مورد بحث جزء اصل نخست از آن

اجرا کنند و بعد آن را به سازمانهای دیگر گسترش دهند.

نکته دیگر این است که ما بعضی کارها را خوب شروع می‌کنیم، اما نمی‌توانیم آنها را به همان خوبی ادامه دهیم و تمام کنیم. در این‌گونه موارد، در حقیقت، نبود بحث و بررسی درباره برنامه‌ریزی کنترل پروژه یا مدیریت پروژه مطرح است. پیشنهاد من این است که درباره طرحتی که انتخاب می‌شود برنامه‌ریزی کنترل پروژه انجام گیرد، یعنی اینکه در آغاز کار هدف را مشخص کنیم و تقدم و تأخر فعالیتها را در برنامه زمانی مشخص در نظر بگیریم. معمولاً، عیب طرحهای اقتصادی یا فرهنگی این است که خوب شروع می‌شود، اما طبق برنامه زمانی تعیین شده پیش نمی‌رود و به همین دلیل است که پروژه‌ها، اجرایشان با احتمال قابل توجهی با شکست مواجه می‌شود.

می‌خواهند آن را اجرا کنند؟ *Where*، یعنی اینکه از کجا باید شروع کنیم؛ و *When*، یعنی اینکه چه موقع باید این کار را انجام دهیم. افزون بر این لازم است بدانیم که چگونه باید آن را انجام دهیم.

برای پاسخگویی به هر کدام از آنها باید یک پروژه کارشناسی تعریف شود. این چند پروژه را باید در تلفیق با یکدیگر ببینیم و طبق برنامه زمانی تعیین شده اجرا کنیم.



میر محمد روزبه

دارای دکترا در رشته مدیریت صنایع، قائم مقام مؤسسه SGS ایران و سرممیز و عضو IRCA. نیز عضو کمیته فنی ISIRI و تدوین استاندارد ایزو ۹۰۰۰ و ۱۴۰۰۰ در ایران.

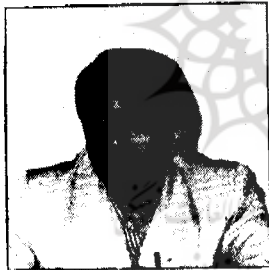
### دکتر روزبه

من فکر می‌کنم نباید درباره برنامه‌ای که شروع شده سخنان ناامیدکننده بگوییم.

من فکر می‌کنم سؤلهایی که آقای انصاری پرسیدند به ترتیبی به همان پنج *W* معروف مربوط باشد. *What*، یعنی اینکه ما چه چیز را می‌خواهیم اجرا کنیم؛ *Why*، یعنی اینکه چرا می‌خواهیم آن را اجرا کنیم؛ *Who*، یعنی اینکه چه کسانی

من فکر می‌کنم سؤلهایی که آقای انصاری پرسیدند به ترتیبی به همان پنج *W* معروف مربوط باشد. *What*، یعنی اینکه ما چه چیز را می‌خواهیم اجرا کنیم؛ *Why*، یعنی اینکه چرا می‌خواهیم آن را اجرا کنیم؛ *Who*، یعنی اینکه چه کسانی

خوب است؛ اما، یکی از مهمترین مسائل ما این است که زیاد وارد جزئیات نشویم. یکی از ابزارهای فرهنگ TQM، حلقه‌های کیفیت است که در پایین‌ترین رده‌های سازمانی تشکیل می‌شود. به نظر من در اجرای برنامه‌های تحول اداری باید بتوانیم در پایین‌ترین رده‌های سازمانی زمینه‌هایی را فراهم کنیم که این حلقه‌ها بتوانند وظایفی را در زمینه بالا بردن کیفیت انجام دهند و از ابزار ممیزی در این جهت استفاده کنیم.



محمد غفاری

دارای مهندسی الکترونیک و کارشناسی ارشد سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت و رئیس مرکز توسعه اطلاعات و ارتباطات مدیریت و دارای چند مقاله در زمینه فن آوری اطلاعات و ارتباطات و آزمونهای از راه دور.

### مهندس غفاری

موضوع رهبری که به آن اشاره شد اکنون

همه می‌دانیم که TQM چیزی نیست که به راحتی قابل دستیابی باشد. ما تا اندازه زیادی ناگزیریم نمونه‌هایی از TQM را به نمایش بگذاریم نه اینکه بخواهیم بی‌درنگ به همه هدفهای واقعی آن که در سرانجامی دور می‌توان به آنها دست یافت برسیم. در اصل چنین به نظر می‌رسد که اگر زمینه‌سازی و فرهنگ‌سازی و احتمالاً طرح مسئله در سطوح بالای نخبگان علمی و مدیریتی جامعه انجام گیرد، سرانجام تأثیر غیرمستقیم خود را در ارتقای فرهنگ اداره جامعه خواهد داشت؛ اما به هر حال دستیابی به همه هدفهای اجرای TQM به مدت زمانی طولانی نیازمند است. من فکر می‌کنم که قدمهای بسیاری هست که هم‌اکنون می‌توان برداشت. در مقوله تحول اداری طرح ضرورت همگام شدن با روند رشد جهانی سخن درستی می‌باشد؛ اما، پذیرش کامل معیارهایی که آنها برای خود برگزیده‌اند کار درستی نیست. چون ما اولویتهای ملی ملموسی داریم که همواره ضرورت و اهمیت آنها را احساس و درک می‌کنیم. اینکه ما برنامه‌ای را در سطح کلان تدوین کنیم و پیگیرانه خواستار اجرای آن شویم به یقین

مرکزی را، در صورتی که شکل بگیرد، استحکام بخشیم.



### فاطمه شعبانی

لیسانس از دانشگاه صنعتی شریف،  
مدیرعامل شرکت پارس اندیش و رئیس  
هیأت مدیره و مدیر اجرایی کانون کیفیت و  
توسعه پایدار.

### خانم مهندس شعبانی

ما باید یاد بگیریم که هزینه هر اقدام  
جدیدی را که می‌خواهیم انجام دهیم  
پرداخت کنیم.

یعنی اگر می‌خواهیم TQM را در سازمانها  
اجرا کنیم به مسئله امکانپذیر بودن تأمین  
هزینه‌های آن توجه داشته باشیم.  
فراهم‌سازی استانداردها برای ۱۴۰۰۰  
مؤسسه زیست محیطی در کشور به کلی  
مورد توجه قرار نگرفت زیرا آنچه  
می‌بایست از آن حفاظت و نگهداری

تحت عنوان تعهد مدیریت عالی مطرح  
است؛ یعنی، اگر پشتیبانی مدیریتهای  
عالی کشور از این حرکت وجود نداشته  
باشد دچار دشواریهایی می‌شویم و فقط  
مفاهیم عوض می‌شود بدون اینکه  
تحولی در کارها پدید آید. به هر حال، در  
سازمان جدید مدیریت و برنامه‌ریزی هم  
اجرای TQM مطرح شده است. پیشنهاد  
من این است که قبل از اینکه این حرکت  
شروع شود پشتیبانی مدیریت عالی را  
جلب کنیم و همزمان کار فرهنگسازی  
لازم را انجام دهیم. چون مجموعه  
ارائه‌دهندگان و دریافت‌کنندگان خدمات  
باید از این موضوع با خبر شوند. پیشنهاد  
می‌کنم که همه واحدهایی که در داخل  
کشور در این عرصه اقدام می‌کنند  
شناسایی شوند و پروژه‌هایی در این زمینه  
تعریف شود و برای اجرا به واحدهای  
بخش خصوصی و حتی دولتی واگذار  
شود. این پروژه‌ها سرانجام در جمعی که  
مرکز توسعه فن‌آوری و نوسازی اداری  
تشکیلاتش را تعیین می‌کند متمرکز شود.  
چنین مرکزی در کشورهای دیگر از  
موقعیت والایی برخوردار است؛ اما  
تأمین چنین موقعیتی به ویژه در جامعه ما  
دشوار است. باید بتوانیم موقعیت چنین

می‌کردیم برایمان اولویت چندان قابل توجهی نداشت. به طور معمول، ما پس از اینکه دچار مشکل شدیم و خواستیم آن را حل کنیم به فکر تأمین هزینه آن می‌افتیم. امیدوارم امکانات طوری فراهم شود که مسئله تأمین هزینه اجرای TQM با استفاده از منابعی مثل مالیاتها یا عوارض بخش خصوصی یا هزینه‌های امکانپذیر بخش دولتی حل شود.

مسئله بعد جهانی شدن مستمر مقوله‌های اقتصاد و تولید است. متأسفانه، در کشور ما در بخش تولید کارخانه‌هایی بزرگ وجود دارد که مسئله کارگر و کارفرما در آنها بسیار حاد است به طوری که مسائلی همچون TQM را تحت تأثیر قرار می‌دهد. در شرایطی که مدیران بخش دولتی ما در هر شش ماه یا یک سال در حال جابه‌جایی هستند و اشراف کاملی نسبت به سازمانی که بر آن مدیریت می‌کنند ندارند و سرانجام از مدیریت مبتنی بر خلاقیت و دانش نمی‌توانند استفاده کنند. طبیعی است که معضلات زیادی پیش رویمان قرار گیرد.

سلسله‌ای از مسائل بخش تولید کشور ما مسائل کارگری است که تا زمانی که حل نشود به نتایج مثبتی نخواهیم رسید.

مسئله دیگری که لازم است مورد توجه قرار گیرد بسترسازی فرهنگی است. در میان پروژه‌هایی که در رابطه با مسائل TQM لازم است تعریف شود مسئله جایزه ملی کیفیت است. این مسئله مهم نیز تا اندازه قابل توجهی در تشکلهای کیفیت و توسعه پایدار و انجمن توسعه و بهبود کیفیت صنایع ایران مورد توجه قرار گرفته است که اگر مورد حمایت قرار بگیرد تا سال آینده خواهیم توانست در زمینه معمول شدن اهدای جوایز کیفیت در کشور تحولات مثبتی را ببینیم، ضمن اینکه خود این انجمنها و تشکلهای نیز برنامه اهدای جوایز را در محدوده فعالیت خود خواهند داشت. این اقدام با مشارکت مشاوران و تأبیدکنندگان گواهیها و حمایت بخشهای خصوصی و دولتی میسر خواهد بود.

حمایتهایی که در کشورهای توسعه یافته از ترویج کیفیت به عمل می‌آورند و یارانه‌هایی را که بسیاری از این کشورها از این بابت پرداخت می‌کنند، لازم است در کشور ما هم مورد توجه قرار گیرد به ویژه در این زمینه باید از دیدگاه صاحب‌نظران تشکلهای کیفی نیز استفاده شود، چون در آنجا کمیته‌هایی تخصصی وجود دارد که



به ترتیبی جای مأموریت و چشم‌انداز را می‌گیرد، بیشتر مسائل ما از نبود خط‌مشی‌های مشخص سرچشمه می‌گیرد.

اینکه ما *TQM* را در گستره خرد یا کلان و از بالا به پایین یا از پایین به بالا یا همزمان شروع کنیم خط‌مشی‌هایی بسیار مهم است که باید تعیین شود. باید نقشها و جایگاهها تعریف و مشخص شود. طبیعی است ساز و کارهایی که این خط‌مشی‌ها را مشخص می‌کند متفاوت است. برای مثال؛ اگر از سطح کلان (کشوری) به قضیه نگاه کنیم به نظر می‌رسد ایجاد خط‌مشی‌هایی که تدوین و اجرای قوانین لازم، از جمله قوانین انعطاف‌پذیری را در سازمانها اجازه دهد، بسیار لازم است.

جایزه ملی کیفیت باید در سطح ملی انجام شود، توزیع این جایزه از سوی انجمن یا شرکتی خاص، چه از لحاظ مقدمات کار یا تعیین معیارها و چه از لحاظ چگونگی اجرا، روانیست.

اختصاص بودجه‌های لازم به گونه‌ای که بتوان آنها را در قالب قوانین گنجانند از جمله تخصیص یارانه که به آن اشاره کردیم می‌تواند ساز و کاری بسیار مؤثر

تلاشهایی فکری و عملی در این مورد انجام می‌دهند که لازم است به آن توجه شود. از جمله، از دوره‌هایی آموزشی ویژه‌ای که در مبحث *TQM* برگزار می‌کنند باید بهره جست.



### حسین حقیقی

فوق لیسانس مدیریت از سازمان مدیریت صنعتی، مشاور و مدرس در سازمان مدیریت صنعتی و مدیرعامل شرکت آرایه سیستم و مؤلف کتابهای کنترل کیفیت آماری و ممیزی کیفیت.

### مهندس حقیقی

من فکر می‌کنم درباره بخش نخست پرسشهایی که مطرح شد اتفاق نظر وجود دارد. این بخش به ضرورت تعیین هدفهای بلندمدت، میان مدت و کوتاه مدت مربوط می‌شود. پس از این بخش به مبحث خط‌مشی می‌رسیم، در مبحث ایزو ۹۰۰۰ چون مقوله خط‌مشی کیفیت

باشد. این گونه اعتبارها را به شکل وام یا به طرق دیگر می توان در اختیار شرکتها قرار داد.

هنگامی که مبنای این خط مشی ها را باز شناختیم باید در گستره کلان به آنها نگاه کنیم. اما من فکر می کنم که از پایین هم می توان کارکرد و این حالت ممکن است عملی تر باشد. در این حالت ارائه آموزش به شرکت های متعدد، ارائه مشاوره های لازم به شرکت های پایین دست و کوچک، همچنین تهیه فیلم های آموزشی و ارائه ابزارهایی را که در TQM به کار می آید به صورت اجرایی معرفی کنیم. نظام پیشنهادها یکی از کاراترین ابزارها در ژاپن است که در اینجا به صندوق درخواست وام و ... تبدیل شده است. به کارگیری این نظام را، از لحاظ تدوین آیین نامه ها و روشها می توان راهکار ساده ای به حساب آورد که متأسفانه به درستی به کار گرفته نمی شود.

متأسفانه، این بخشنامه چند صفحه ای به حال خود باقی ماند و لازم است در چارچوب خط مشی ای عملی آن را به کار گرفت.

ما با حضور در آموزش و پرورش، حضور در شرکت های مولد و استفاده از سازوکارهای اجباری و هدایت شده باید این اقدام را به تدریج به انجام رسانیم.

### آقای نقیسی

در مورد مدیریت کیفیت بحث های مختلفی انجام شده و برخی افراد در سازمان های اداری یا حتی کارخانه ها می گویند که می خواهند مدیریت کیفیت و حتی گواهی های ایزو را برقرار کنند، اما در این سازمانها و کارخانه ها فقط به سان الگویی ظاهری از آن پیروی می کنند و در حقیقت بهبود کیفیت را رعایت نمی کنند. اکنون کارهایی را که در مالزی (به دلیل همانندی فرهنگ کشور ما با آن کشور) در این زمینه انجام گرفته است شرح می دهم: در کشور مالزی برای بهبود کیفیت خدمات دولتی

باشد. این گونه اعتبارها را به شکل وام یا به طرق دیگر می توان در اختیار شرکتها قرار داد.

هنگامی که مبنای این خط مشی ها را باز شناختیم باید در گستره کلان به آنها نگاه کنیم. اما من فکر می کنم که از پایین هم می توان کارکرد و این حالت ممکن است عملی تر باشد. در این حالت ارائه آموزش به شرکت های متعدد، ارائه مشاوره های لازم به شرکت های پایین دست و کوچک، همچنین تهیه فیلم های آموزشی و ارائه ابزارهایی را که در TQM به کار می آید به صورت اجرایی معرفی کنیم. نظام پیشنهادها یکی از کاراترین ابزارها در ژاپن است که در اینجا به صندوق درخواست وام و ... تبدیل شده است. به کارگیری این نظام را، از لحاظ تدوین آیین نامه ها و روشها می توان راهکار ساده ای به حساب آورد که متأسفانه به درستی به کار گرفته نمی شود.

حلقه های کیفیت نیز سرنوشتی همانند آن داشته است. مؤسسه استاندارد چند سال پیش از این بخشنامه ای را خطاب به کل شرکت هایی که به اجبار از مقررات آن پیروی می کنند صادر کرده که اگر گواهی ایزو ۹۰۰۰ ندارند، دست کم نظامنامه

و دولتی. نظامنامه‌ای که برای این کار تدوین می‌شود مرجع اساسی مربوط به این گونه اقدامها در سازمانهای دولتی است که باید در اقدامهایشان در زمینه تولید کالاها و ارائه خدمات مورد توجه قرار گیرد. بدین وسیله، رؤسا و سازمانها برای تهیه و تنظیم نظامنامه واحد تحت مسؤلیت خود درباره مدیریت و بهبود کیفیت به این نظامنامه عمومی، به‌سان راهنما، نیاز خواهند داشت؛ (۳) کارگاههایی آموزشی برای متولیان مسائل مربوط به کیفیت و اعضای زیر دست آنها لازم است در نظر گرفته شود؛ (۴) گفتگوها و مذاکرات؛ (۵) تکثیر نوارهای ویدئویی که در دو بخش تهیه می‌شود: یکی در جهت ترویج خدمات دولتی بهره‌ور و دیگری تأمین بهره‌وری اثربخش و مدیریت کیفیت؛ (۶) آگاهیهای تلویزیونی که می‌توان آن را تحت این عنوانها خلاصه کرد؛ (ا) آگاهی درباره تأمین کیفیت مطابق با نیازهای مشتری که از طریق تلویزیون به مردم و کارکنان و مدیران ارائه داده می‌شود؛ (ب) آگاهی درباره کیفیت به‌سان وسیله‌ای برای جلوگیری از مصرف هزینه ناشی از انطباق نداشتن کیفیت با نیازهای مشتری.



حسینعلی نقیعی

دارای فوق لیسانس مدیریت دولتی از دانشگاه آزاد اسلامی و کارشناس برنامه‌ریزی در مرکز توسعه فن‌آوری و نوسازی اداری هستند و همچنین دارای مقالاتی در زمینه‌های مدیریتی و تحول اداری می‌باشند.

معمولاً دو نکته مهم را مورد توجه قرار می‌دهند: یکی اعتلای جنبش فرهنگ کار، یعنی تقویت فرهنگ کار؛ دوم، هفت برنامه برای بهبود کیفیت. درباره نکته اول می‌گویند که برای ایجاد فرهنگ کار در رده‌های مختلف کارکنان باید فعالیتهایی انجام داد و اقدامهایی باید به منظور بهبود کیفیت خدمات دولتی یا عمومی انجام داد، این اقدامها عبارت است از: (۱) برقراری اهدای پاداش کیفیت از سوی رئیس جمهوری؛ (۲) تدوین نظامنامه مدیریت و بهبود کیفیت خدمات عمومی

آن‌گاه گروه‌های بهبود کیفیت پدید آیند.  
 ۶. به منظور بهبود کیفیت خدمات، سازمانهای دولتی باید برای به کارگیری مدل فرایند بهبود کیفیت تشویق شوند و آخرین نکته و مهمترین نکته این است که به منظور تقویت اقدامهای مربوط به بهبود کیفیت و کمک رساندن مدیریت برای تأمین مدیریت کیفیت، اجرای استراتژیهای در پی آمده در سازمانهای دولتی لازم است. این استراتژیها عبارت است از:

- ۱) برقراری سیستم پیشنهادی کیفیت در سازمانها؛
- ۲) برقراری سیستم فرایند کیفیت در آنها؛
- ۳) برقراری سیستم بازرسی کیفیت؛
- ۴) اعطای نشانهای کیفیت؛
- ۵) به روز کردن معیارهای کیفی؛
- ۶) برقراری سیستم باز خورد کیفیت؛
- ۷) برقراری سیستم اطلاعات کیفیت.

### مهندس جهانشاهی

ضمن ابراز خوشحالی از برگزاری جلسه کمابیش طولانی امروز، حدود دو سال و نیم است که درگیر اجرای پروژه TQM در شرکت فولاد مبارکه هستم. اجرای TQM همان‌طور که عزیزان مستحضرد کار آسان نیست. ما باید اول فرهنگ سازی کنیم و تغییر فرهنگی انجام دهیم. تغییر

در مالزی می‌گویند: دولتمردان همه دستگاههای دولتی و رؤسای آنها را به بهبود کیفیت خدمات موظف کنید و اقدامهای در پی آمده را انجام دهید:

۱. در نظر گرفتن معیارهای متعالی برای سازمان یا واحد تحت مسؤولیت خود به منظور مشاهده اینکه آیا تلاشهای لازم برای بهبود کیفیت در آنها انجام گرفته است یا نه؟

۲. انتخاب یک یا چند سازمان یا واحد برای اجرا و به کارگیری اقدامهای مربوط به مدیریت بهبود کیفیت که اصطلاحاً آنها را واحد یا سازمان راهنما نامند؛

۳. تهیه و تدوین خط‌مشی کیفیت و ابلاغ آن به همه واحدهای صف و ستاد؛

۴. متولیان و اعضای حلقه‌ها یا دایره‌های کیفیت و بهره‌وری را جهت آموزش دیدن انتخاب می‌کنند تا بتوانند آمادگی لازم را برای اجرا و به کارگیری اقدامهای مربوط به مدیریت و بهبود بهره‌وری و کیفیت در سازمان یا واحد برگزیده به دست آورند.

۵. کمیته راهبردی مدیریت کیفیت و بهره‌وری باید وجود داشته باشد. سپس، افراد متولی کیفیت وجود داشته باشد.

در ساختار سنتی سازمانها را که مقاومت می‌کنند در پیش رو داریم و چقدر مشکل است جا انداختن این نکته که مشارکت از بدنه سازمان باید شروع شود!

در ساختار دولتی ما مشتری معنی ندارد. تفاوت *TQ* با *ISO* در این است که *ISO* پایه و محور حرکت ما و *TQ* هدایتگر ما در جهت ارتقا است و الان اگر به ایزو ۲۰۰۰ نگاهی بیندازیم، در می‌یابیم که محتوای آن بسیار به *TQ* نزدیکتر شده است، یعنی تضمین کیفیت را از آن حذف و مدیریت سیستم کیفیت را مطرح کرده‌اند.



### حسن جهانشاهی

دارای لیسانس از دانشگاه استراتکلاید اسکاتلند با گرایش مدیریت تولیدات صنعتی، کارشناس سیستم‌های مدیریت کیفیت مؤسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی.

اولین مفهومی که در *TQ* مطرح است احساس تعهد و مسؤلیت مدیریت است، یعنی مدیریت ارشد احساس تعهد کند که اگر نقطه نظری در بدنه سازمان بالا می‌آید، بپذیرد و به گفتگو درباره آن تن دهد. تعهد از این منظر مطرح است، نه اینکه مدیریت سازمان ممکن است احساس تعهد نداشته باشد.

دومین نکته تغییر فرهنگ سازمانی است. در یکی از سازمانهای انگلیسی تغییر فرهنگ هفت سال طول کشید تا توانست جایزه انگلستان (نه جایزه *EFQM*) را دریافت کند.

فرهنگ سازمان، مشکلترین و مهمترین اقدام در هر سازمان است. ما باید این موضوع را جا بیندازیم که *TQM* باید در سطح بالای مملکت پیاده شود، و برای این کار این جمع و جمعهای کارشناسی دیگر باید به صورت کارگاههای آموزشی درآید، یعنی همراه با یکدیگر کارگاه عملی ایجاد کنیم. و با بهره‌گیری از همان شیوه توفان مغزی دشواریها را بیان و درباره آنها بررسی بنیادی انجام دهیم و از ابزار و امکانات *TQM* به‌طور واقعی استفاده کنیم. در این اقدام سربرزده

بهترین جایزه برای هر سازمان بقای آن است. تقلیل هزینه‌ها نیز برای ما بهترین پاداش است. از این رو هنوز زود است که از جایزه سخن بگوییم. نخست باید ابزار و زمینه‌های لازم برای تحقق آن را فراهم کنیم. ایزو در کشور ما به صورت بازیچه درآمده است. در ایزوی جدید تغییرات زیادی پدید آمده است که بهبود مستمر از نشانه‌های بارز آن است. وقتی *TQM* داشته باشیم، در عرصه رقابتی زنده حضور خواهیم داشت. فلسفه‌ای خاص پشتوانه جایزه‌های دمی‌نگ و بالد ریچ و ... بوده است. مسئله مهم دیگر اطلاع رسانی است که باید آن را در سازمانهای خود شفافتر کنیم. بزرگترین معضل سازمانهای ما وجود تفاوت در حقوق و دستمزدهاست و این تفاوت از سطوح مدیریت تا کارشناسی گاهی به ده برابر می‌رسد. در دنیا این تفاوتها برطرف شده است. اما، اقدام به این کار در عمل دشوار است و حصول اتفاق نظر میان صاحب‌بنظران در کارگاه در جلسه‌های نخست دشوار می‌نماید، اما پس از چند جلسه همگراییهایی ایجاد می‌شود. این اقدام را باید حمایت کنیم چون در

ما باید کار را از مدیریت میانی و مدیریت بلندپایه، نه از پایین سازمان، شروع کنیم. چون، اگر رده‌های پایین سازمان را آماده کنیم، اما مدیریت بلندپایه آمادگی نداشته باشد، هیچ پروژه‌ای را نمی‌توان اجرا کرد. با توجه به نقش ایشی‌کاوا در بحث جنبش کنترل کیفیت ژاپن و حرکت‌های بعد از آن در کشورهای غربی چنین نتیجه می‌گیریم که *TQM* باید اول در دولت مطرح شود، یعنی باید عادت کنیم که مشارکت و گفتگو کنیم، پیشنهادها را بپذیریم و استراتژی سازمان هم لازم است از بدنه سازمان تأمین شود. ما باید یک آرمان سازمانی داشته باشیم؛ ایجاد روحیه کار گروهی که خوشبختانه از دبستانها شروع شده است این نوید را به ما می‌دهد که در مسیر درست قرار گرفته‌ایم. از این مهمتر، زنجیره تأمین‌کننده و مشتری در دنیا مطرح است که متأسفانه ما این زنجیره را در سازمانهایمان نداریم و باید قضاوتمان بر مبنای آمار و اطلاعات باشد و از همه مهمتر اینکه، بر مبنای احساسات و حساسیت صحبت نکنیم بلکه وجود مسئله را اثبات کنیم و به سراغ راه‌حل برویم.

صورت به بار نشستن آن هم در هزینه‌های هنگفت و پرتها کاهش ایجاد می‌شود و هم سودهای چند ده میلیارد تومانی در برخواهد داشت و این خود پاداشی ملی برای کشور خواهد بود که در نظامهای مختلف خدماتی، از جمله در زمینه آموزش، بهداشت و ... مصرف خواهد شد.

### آقای درویش

حقیقت این است که بسیاری از حرکت‌های اداری شروع و سپس متوقف می‌شود و به رغم دلسوزیها و گفته‌هایی که در آغاز کار بر زبان می‌آوریم، ناکامی در کارها را به گردن نبود زمینه فرهنگی می‌اندازیم. ما نمی‌توانیم ابتدا فرهنگ ایجاد کنیم و بعد آن را پیاده کنیم. اگر مشارکت به نحو مطلوب اجرا شود و سودمند واقع شود، فرهنگ آن نیز ایجاد خواهد شد. اما، ما در آغاز مشارکت درست و زمینه لازم برای آن را ایجاد نمی‌کنیم، اما بعد می‌گوییم انحطاط فرهنگی باعث نبود موفقیت در اجرای آن شده است.

در میان نکته‌هایی که به آنها اشاره کردیم دو نکته اساسی وجود داشت که فقط به یکی از آنها پرداختیم. سؤال این بود که آیا مناسب است TQM را که به



### مهدی درویش

دانشجوی دکترای روانشناسی و فوق لیسانس روانشناسی صنعتی از انگلستان و عضو هیئت علمی سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور، محقق و مدرس دانشگاه و مراکز آموزشی و عضو سازمان بین المللی اداره امور عمری منطقه شرق (آسیا و اقیانوسیه) EROPA.

معنای رضایت مشتری و بهبود کیفیت کار است، وارد سیستم دولت کنیم یا نه؟ این سؤال تلفیقی از دو سؤال است. سؤال اول مربوط به رضایت مشتری و سؤال دوم مربوط به بهبود کیفیت کار است. عقل سلیم حکم می‌کند که اگر کیفیت کارها بهبود پیدا کند خوب است. هر پرسش معقول پاسخی مثبت دارد. اما، نکته اول این است که آیا ما باید بر پایه نیاز مشتری اقدام کنیم؟ در این مورد میان بخش خصوصی و بخش دولتی تفاوت وجود

دارد. در بخش خصوصی شرکتها مستقل از نیاز جامعه اقدام می‌کنند و هدفشان این است که کالاهایشان را بفروشند و توجه نمی‌کنند که این نیاز درست و منطقی است یا نه. اما، در دولت فرق می‌کند. از نظرگاه دولت نیازها به نیازهای مشروع و نامشروع، نیازهای برخوردار از اولویت اول و دوم و ... تقسیم‌بندی می‌شود. دولت تعیین‌کننده و تفکیک‌کننده نیازها، نه تأمین‌کننده آنهاست. یعنی اینکه اول باید این موضوع برای دولت محرز شود که نیازهای واقعی که برطرف کردن آنها جامعه را به طرف تعالی پیش می‌برد، چیست؟ لازم است این نیازها را از یکدیگر تفکیک کنیم و سپس نیازهای برخوردار از اولویت برتر را نسبت به نیازهای برخوردار از اولیتهای بعدی تعیین و موضوع را توجیه می‌کنیم. این توجیه باید طوری باشد که برای مشتریان یا مراجعان قابل پذیرش باشد. مثلاً، اگر دولت احساس کند که بازرگانی بخواند کالاهای درجه اول (مانند میوه درجه اول) را صادر کنند خود جامعه عکس‌العمل نشان می‌دهد. بازرگان از دریچه نگاه خودش کار درستی انجام داده است، اما دولت باید در این مورد اندکی تردید کند

که آیا به خواست او جواب مثبت بدهد یا ندهد. پس اگر از نگاه دولت به موضوع نگاه کنیم ضرورت بنیادی این است که سیاستهایمان را مشخص کنیم و سیاستها استانداردهایی که به آنها اشاره کردیم را پدید می‌آورد. دولت، در اینجا نقش پدر و قیم جامعه را دارد. اما، متأسفانه، مسائل را به خوبی توجیه نمی‌کند. دولت، هم در تدوین سیاستهایش و هم در توجیه آنها نارسایی دارد. اما اگر دولت بخواهد در این کار موفق باشد وظیفه اصلی این است که سیاست اجرایی را مشخص کند و قدرت توجیه و قانع کردن دیگران را نیز در خود ارتقا دهد و به بازرگانان و دیگر درخواست‌کنندگان مجوزها بفهماند که برخی از خواستهایشان به سود جامعه و برخی دیگر به زیان جامعه است.

### آقای انصاری

از همه عزیزان که با صبر و حوصله تمام در هم‌اندیشی ما شرکت کردند و از همه کسانی که در بحث و تبادل نظر مشارکت فعال داشتند تشکر و از دوستانی که فرصت استفاده از دیدگاههایشان را نیافتیم عذرخواهی می‌کنم. رقمی را خانم شعبانی اشاره کردند که متوسط عمر مدیریت در کشور ما ۶ ماه الی یک سال

تعیین و موضوع را توجیه می‌کنیم. این توجیه باید طوری باشد که برای مشتریان یا مراجعان قابل پذیرش باشد. مثلاً، اگر دولت احساس کند که بازرگانی بخواند کالاهای درجه اول (مانند میوه درجه اول) را صادر کنند خود جامعه عکس‌العمل نشان می‌دهد. بازرگان از دریچه نگاه خودش کار درستی انجام داده است، اما دولت باید در این مورد اندکی تردید کند



گزینه بلکه، به سان تنها گزینه ممکن پی بگیریم. اینکه محدودیت منابع در کشور ما را ناچار کرده است که به سمت بهره‌ور کردن منابع خودمان (ارتقای بهره‌وری منابع خودمان) و بهتر اداره کردن آنها حرکت کنیم، حقیقتی است که ممکن است برخی آن را نپذیرفته باشند؛ اما، به ناچار در طول مدت زمان کوتاهی به آن تن خواهند داد. ممکن است برخی فکر کنند که ما با جابه‌جایی منابع می‌توانیم کارهای بزرگی انجام دهیم؛ اما، چون با محدودیت جذب منابع مواجهیم ناچاریم در نظامها، روشها و ساختارهای مدیریتمان تغییرهایی اساسی ایجاد کنیم و آنچه در این هم‌اندیشی مطرح کردیم در همین راستا بود. طبیعی است که این تحول اجتماعی در نظام اداری ارتقای پاسخگویی و شفافیت خودش را بر ما تحمیل می‌کند؛ و ما فکر می‌کنیم که TQM بستر مناسبی برای پرداختن به ارتقای شفافیت و پاسخگویی دستگاه اجرایی کشور است. این نکته که دوست داریم کارها را بموقع و درست انجام دهیم در TQM نیز همچنان مطرح است؛ یعنی، اگر به این تصمیم برسیم که TQM را با همه مراتب و مراحل آن در نظام اداریمان

است که باید عرض کنم الان متوسط عمر مدیریت در کشور ما بالای ۳/۵ سال است که از جهتی در شرف تبدیل شدن به یک معضل است. از سویی مدیریت کشور به سمت الیگارش می‌رود که فقط در آن جابه‌جایی انجام می‌گیرد. حتی اینکه می‌گوییم عمر مفید مدیریت ۳/۵ سال است مقصودمان عمر مفید آن در هر شغل معین است. ما امروزه نمی‌توانیم از ثبات مدیریت در چنین بافتی سخنی به میان آوریم.

اگر همین شاخص ثبات را بگیریم مدیریت کشور ما به دلیل اینکه ثبات مناسبی در مشاغل معینی پیدا می‌کند طول عمر آن به طول عمر دولت نزدیک می‌شود و مدیران تجربه‌های مدیریت در عرصه‌های مختلف را با خودشان منتقل می‌کنند.

ما با یک تحول عمیق اجتماعی مواجهیم که خود به خود در عرصه مدیریت و نظام اداری نیز تأثیر دارد. شاید این بحث کلی که در کشور راجع به اصلاحات جریان دارد، خودبه‌خود به عرصه مدیریت و نظام اداری نیز کشیده شود و ما نیز ناچار شدیم اصلاحات در نظام مدیریت را، نه به‌سان یکی از چند

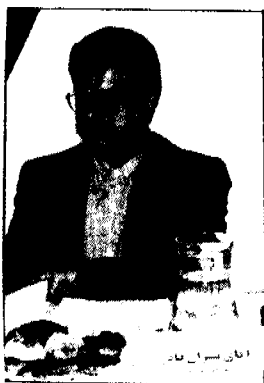
اندیشیده‌اند و طرح مشخصی تهیه کرده‌اند؛ اما، هنوز هم تردید جدی داریم که این نهاد ملی که می‌خواهد به این کار بپردازد بنا به ضرورت باید نهادی دولتی باشد یا نه؟ چون تجربه این‌گونه اقدامها در نهادهای دولتی نشان داده است که همیشه ملاحظات سیاسی و اجتماعی بر شیوه انجام کار حاکم بوده است. شاید اگر تشکلی مردمی عهده‌دار آن شود نتیجه کار از سلامت و صحت بیشتری برخوردار باشد. ما تردید داریم که این کار را در چارچوب نهادهای دولتی انجام دهیم یا از توان بخش غیردولتی در انجام آن بهره بگیریم.

نکته دیگر اینکه، یکی از وجوه این تحول عمیق اجتماعی این است که نظام دولتی کم‌کم احساس نیاز به مشارکت صاحب‌نظران برون-دولتی می‌کند. شواهد نشان داده است که در برنامه اول توسعه دولت خودش این برنامه را نگارش و تدوین کرد و برای تصویب به مجلس برد؛ در برنامه دوم با تشکیل شوراهای دستگاہها این کار را به انجام رساند؛ و در برنامه سوم از اندیشه‌های افراد بیرون از دستگاہهای دولتی نیز بهره‌مند شد. به هر حال، کم‌کم مدیریت کشور به این نتیجه

مستقر کنیم، این کار به تجربه کارهای گذشته دچار نشود، یعنی هم شروع را بموقع انجام دهیم و هم اولویت‌گذاری آن را درست انجام دهیم؛ هم تجربه‌هایی که در برخی زمینه‌ها در کشور داشته‌ایم و تجربه‌های مساعدی نبوده است. به طوری که می‌توان آنها را شکست شمرد، بار دیگر تکرار نشود و این بار تجربه‌مان تجربه مساعدی باشد، از دیدگاههای دوستان هم در این نشست و هم در دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت کیفیت استفاده، و سازوکارهای اجرایی آن را در نظام اداری در قالب طرحی مشخص برای آنها ارسال خواهیم کرد و چگونگی استقرار نظام TQM در بخش عمومی را بررسی و سرانجام در قالب طرحی مدون در اختیار صاحب‌نظران قرار خواهیم داد و در اندیشه آنیم که هر آنچه تصویب خواهد شد به سرنوشت بعضی اقدامهای ناموفق پیشین دچار نشود.

بحث جوایز کیفیت در این هم‌اندیشی مطرح شد و اینکه به طور اصولی نهادی ملی باید به برقراری و اهدای آنها اهتمام ورزد مورد توجه قرار گرفت. همکاران ما در مرکز توسعه فن‌آوری و نوسازی اداری درباره اصل استقرار جایزه کیفیت

می‌رسد که عقل کل نیست و برای اینکه بتواند تصمیم‌های درست بگیرد باید دیدگاه‌های بخش غیردولتی را نیز در نظر بگیرد و از آن استفاده کند.



دوستان در مورد فلسفه این مقوله سؤال کردند. جواب این است که ما اعتقاد جدی داریم که برای چنین حرکت بزرگی، نه از لحاظ استفاده از تجربه بخش خصوصی که در این زمینه از ما جلوتر است و نه از لحاظ استفاده از دیدگاه‌های صائبی که در افراد بیرون از دولت در این زمینه وجود دارد، نمی‌توانیم خودمان را بی‌نیاز احساس کنیم. در حقیقت تصمیم نگرفته‌ایم که هر حرکت بیرون از دولت را توجیه کنیم یا یک کار نمایشی انجام دهیم. بلکه، به دنبال مشارکت و همکاری هستیم تا این کار را با توانایی بیشتر به انجام رسانیم. باز هم از صبر و حوصله شما تشکر می‌کنم و خواهش می‌کنم نظرهاهای تکمیلی خود را به هر نحو ممکن در اختیار مرکز قرار دهند.

### آقای پسران قادر

با تشکر از جمع‌بندی معاونت محترم سازمان و سرپرست مرکز توسعه، من دیدگاه‌های خودم را مطرح نکردم، اما حاضران را به مطالعه مدل «پرنندگان آزاد می‌پزند»<sup>۴</sup> که در دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت کیفیت ارائه دادم فرا می‌خوانم. محور اصلی این مدل همان بحث رهبری و آخرین شیوه اعمال آن که مدیریت بر پایه عشق و عاطفه است که

ریشه در فرهنگ بومی و ارزشی نظام خودمان دارد، می‌باشد. در هر صورت، نباید منتظر دیگران شویم و باید خودمان را باور کنیم. سرانجام، چون این نشست در دهه فرخنده فجر برگزار شد حرکت مبارکی است که امید است با استفاده از روش دلفی، دیدگاه عزیزان و دیگر صاحب‌نظرانی که دیدگاه‌هایشان را در اختیار ما خواهند گذاشت و همچنین از طرح موضوع در فضای ملی و بسیج عمومی به بار بنشیند. البته، باید توکل به حضرت باری تعالی داشت که گفته‌اند:

باراً کتیم لیک اندریج بی‌عیایات خدا، مهم بیج

