



دومین و آخرین بخش از میزگرد تدبیر درباره کیفیت

روش‌های مناسب مدیریت برای بهبود کیفیت

اشاره:

امیدواریم که بخش دوم میزگرد نیز مورد توجه و استفاده همه کسانی قرار گیرد که در افزایش کیفیت دست دارند و سایر رسانه‌ها نیز به این مهم بپردازند و به سهم خود در پیشبرد این کار که تضمین کننده حضور ما در بازارهای داخلی، منطقه‌ای و جهانی است، نقش شایسته‌ای برعهده گیرند.

«تدبیر»

در بخش اول میزگرد، شرکت‌کنندگان چند و چون و دلایل اهمیت افزایش کیفیت کالاها و خدمات را برشمردند و براین نکته تاکید کردند که شرایط نوین اقتصادی کشور به گونه‌ای است که برای ماندن در بازار رقابتی، کیفیت مطلوب باید به عنوان یک عامل مهم و غیرقابل چشم‌پوشی در ارائه فرآورده‌ها مورد توجه قرار گیرد.

همچنین شرایطی که در کشورهای پیشرفته حاکم است و نوع نگرش آنان به کیفیت نیز از دیگر مباحثی بود که عنوان شد و شرکت‌کنندگان به چگونگی شکل‌گیری استانداردهای کیفیت از جمله ISO 9000 اشاره کردند. شرایط کشورمان در سالهای پیش و تحولات چندساله اخیر نیز از دیگر موضوعات مورد بحث شرکت‌کنندگان بود که نشان داد چرا بنگاههای اقتصادی و واحدهای تولیدی ما تا این اواخر کمتر به فکر کیفیت بودند و تنها به تولید فرآورده توجه می‌کردند.

در بخش دوم نیز بحث در زمینه‌های گوناگون کیفیت ادامه یافت که در پی می‌آید. در این بخش درکنار طرح برخی مسایل و مشکلات دیگر، کارشناسان راه‌حلهایی نیز برای رفع نارسایی‌ها و رسیدن به حد مطلوب کیفیت ارائه داده‌اند. راه‌حلهایی که بیشتر به کاربرد روشهای مناسب مدیریتی توجه دارد تا هزینه کردن پول یا تغییر کارکنان و ماشین‌آلات تولید، اگرچه آنها نیز اهمیت خاص خود را دارند.

بخش نخست میزگرد بازتاب خوبی داشت و علاوه بر خوانندگان نشریه مورد توجه محافل صنعتی و رسانه‌های جمعی نیز قرار گرفت.

شرکت‌کنندگان در میزگرد:

۱ - آقای حیدر امیران: عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی - دانشجوی دکترای تولید دانشگاه آزاد - مدیر واحد کیفیت و بهره‌وری موسسه مطالعات و برنامه‌ریزی آموزشی

۲ - خانم زهرا بردبار: مهندس صنایع از دانشگاه علم و صنعت ایران - کارشناس کیفیت در شرکت آبسال

۳ - آقای حسین حقیقی: فوق‌لیسانس مدیریت از سازمان مدیریت صنعتی - مهندس مکانیک از دانشگاه صنعتی اصفهان - کارشناس سازمان مدیریت صنعتی در بخش مشاوره

۴ - آقای محسن عطاران: دکترای علوم سیستم‌ها از دانشگاه ایالتی پرتلند - استاد مدیریت دانشگاه ایالتی کالیفرنیا

۵ - آقای محمد حسین کلانتر معتمدی: مهندس صنایع از دانشگاه هوستون آمریکا - معاون موسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران در زمینه تدوین استاندارد و کنترل کیفیت

۶ - آقای کاوه منصوریان: مهندس مکانیک از دانشگاه بنگلور هندوستان - مدیر موسسه طبقه‌بندی D. N. V در ایران





حقیقی: کیفیت در شرایط فعلی ایران امری لازم و شاید حیاتی است که عدم توجه به آن ممکن است در آینده نزدیک موجب حوادث و آسیب‌های جدی شود.

کارایی را با محصول ناخالص ملی (G.N.P) اندازه‌گیری می‌کنند و آمار نشان می‌دهد که رابطه مستقیمی بین این دو وجود دارد. یعنی اگر کشوری در سال ۶ درصد از نظر G.N.P رشد داشته باشد استاندارد سطح زندگی را در ۱۲ سال دو برابر می‌کند، به عنوان مثال از کره جنوبی می‌توان نام برد. در مورد آمریکا که رشد محصول ناخالص ملی آن سالانه ۲ درصد است، نزدیک به ۶۷ سال طول می‌کشد تا سطح زندگی آنها به دو برابر افزایش پیدا کند. در مورد ایران هم اگر چه من اطلاعات آماری ندارم ولی شواهد نشان می‌دهد که فرصت‌های زیادی را به دلایل گوناگون از جمله جنگ تحمیلی از دست داده‌ایم و حالا باید تلاش زیادی داشته باشیم تا سطح زندگی را بالا ببریم. یعنی رشد تدریجی دیگر مفید نیست. بلکه، احتیاج به یک جهش داریم.

برای ایجاد جهش هم به رشدی حدود ۸ درصد در سال نیاز داریم و برای رسیدن به این رشد چاره‌ای جز افزایش کیفیت وجود ندارد. افزایش کیفیت هم باید از سطوح مدیران ارشد موسسات شروع شود. یک اصطلاح انگلیسی می‌گوید اطلاعات باید از سطوح پایین سازمان به بالا منتقل شود و T.Q.M از سطوح بالا به پایین. به این دلیل است که مدیریت در افزایش کیفیت مهمترین نقش را برعهده دارد.

در این مورد هم متأسفانه ما ضعف مدیریت داریم. یعنی هنوز

حقیقی: در این دور از میزگرد می‌خواهیم به مراحل و شکل‌های اجرایی سیستم‌های جدید کیفیت در ایران پردازیم و مشکلات و موانع اساسی را که در این زمینه وجود دارد، مشخص و بررسی کنیم. در بخش اول میزگرد برخی از ویژگی‌های سیستم‌های جدید کیفیت بیان شد. اکنون پرسش اساسی این است که از کجا باید شروع کرد و چگونه باید ادامه داد. مشکلاتی که در این زمینه وجود دارند چیست و چه پیشنهاد و راه‌حلی برای رفع این مشکلات و تنگناها وجود دارد. البته همه می‌دانیم که برای طراحی، پیاده‌سازی و اجرای هر نوع سیستم در یک موسسه، به شناخت تفصیلی از آن نیاز داریم و طبیعی است که با توجه به اهداف و شرایط محیطی، سیستم کیفی یک موسسه با موسسه دیگر تفاوتی دارد. و اصولاً این غیر عملی است که بتوانیم از چنین جلسه‌هایی یک سیستم کیفی که برای همه جا کاربرد داشته باشد، پیشنهاد کنیم. بنابراین پیشنهاد من این است که همکاران گرامی با توجه به شرایط محیطی ایران و تجربه‌هایی که دارند، به برخی شاخص‌ها و مراحل و عوامل اصلی در این زمینه پردازند.

عطاران: در بخش اول بحث راجع به اهمیت کیفیت گفتیم و تعاریف مختلفی هم از کیفیت ارائه شد. یک نکته دیگر که واقعا مهم است و باید به آن توجه شود، این است که کیفیت از دید مشتری چیست و او چگونه انتظاراتی دارد؟ بنابراین مشتری یک عامل بسیار مهم در تعریف کیفیت است و با توجه به درخواستهای مشتری است که صاحبان کالاها و خدمات می‌توانند استانداردهایی برای سازمان خود طراحی کنند. یعنی برای تعیین استاندارد کیفیت و افزایش آن باید از دید مشتری به کالا و خدمات نگاه کرد و شرکتها و موسسات ایرانی نیز باید این موضوع را مورد توجه قرار دهند.

یک نکته دیگر راجع به هزینه‌ای است که برای افزایش کیفیت باید پرداخت. اگر درست و دقیق به این موضوع نگاه کنیم، متوجه می‌شویم که افزایش کیفیت نه تنها هزینه‌ای ندارد، بلکه سبب کاهش از هزینه‌ها نیز می‌شود. مثلاً اگر با افزایش کیفیت میزان ضایعات کاهش یابد، در آن صورت کیفیت برای ما مجانی تمام شده‌است، چون قیمت تمام شده کالا را کم کرده‌ایم و کیفیت آن را افزایش داده‌ایم.

هم چنین افزایش کیفیت رابطه مستقیمی با کارایی دارد و هرچه کیفیت افزایش یابد، کارایی هم بالاتر می‌رود و این عامل مهمی است. تعریف ساده کارایی هم نسبت ستانده به داده است. یعنی شما اگر با داده (INPUT) کمتر، ستانده (OUT PUT) بیشتری بگیری کارایی (EFFICIENCY) را افزایش داده‌اید. کارایی هم عاملی است که با عوامل دیگری از جمله استاندارد سطح زندگی (STANDARD OF LIVING) ارتباط مستقیم دارد، در واقع اگر کارایی تولید افزایش پیدا نکند، سطح زندگی پایین می‌آید.



اما آنچه که حتمی است این است که کیفیت و افزایش آن و رعایت استانداردها الزامی است و بدون توجه به این امر ادامه تولید یا خدمت، کار مشکلی خواهد بود. بنابراین مدیران ارشد بنگاههای اقتصادی باید به این موضوع توجه داشته باشند و این یکی از مشکلات کار در ایران است. یعنی مدیریت ارشد هر موسسه یا سازمان مسئول مستقیم پیاده کردن سیستم تضمین کیفیت است و اصل اول «ایزو» هم همین را می گوید. در حالی که هنوز توجه لازم و کافی به این امر در برخی از مدیریت‌ها به وجود نیامده است.

مسئله دومی که وجود دارد، مسئله آموزش کارکنان است. البته آموزشی که مورد نظر من است، ایجاد زمینه برای تغییر در کارکنان است. اگر مثلاً بخواهیم ایزو ۹۰۰۰ را در شرکت یا موسسه‌ای پیاده کنیم، باید پرسنل آنجا آموزش لازم را دیده باشند و آمادگی برای پذیرش تغییرات را داشته باشند. چون این استانداردها را ما در ایران طراحی نکرده‌ایم و به صورت بین‌المللی است. بنابراین باید به همان صورت آموزش داده شود و این موضوع مشکلاتی را ایجاد می‌کند که باید به روش‌های گوناگون آموزش داده شود تا مشکلات کار را بتوانیم برطرف کنیم.

یکی از اقدامات انجام شده برگزاری چند سمینار است که برای انتقال اطلاعات و آماده کردن ذهن برای پذیرش استانداردها بود. نکته دیگری که ما باید در صنایع و بنگاههای اقتصادی روی آن کار کنیم، ایجاد رابطه صاحبان کالا و خدمات با مشتری است. چون همان طور که اشاره شد ما در سالهای پیش به دلایل گوناگون نیاز به رابطه با مشتری و خریدار و آگاهی از نظرات آنها نداشته‌ایم. یعنی هرچه تولید می‌شد و با هر کیفیتی تولید می‌شد، خریدار داشت. بنابراین صاحبان صنایع درصدد نبودند که با استفاده از اطلاعات بدست آمده از خریدار اشکالات کار خود را برطرف کنند و کیفیت کالا یا خدمات خود را ارتقاء دهند. اگر چه ممکن است این اشکالات بسیار ساده و در نتیجه راه رفع آنها هم آسان و کم خرج باشد.

مطلب بعدی که می‌خواهم به آن اشاره کنم، بحثی است که گاهی بین ما و صاحبان صنایع پیش می‌آید، چون به نظر آنها پیاده کردن ایزو ۹۰۰۰ یا سیستم‌های تضمینی کیفیت در صنایع ما غیرممکن است. دلیل آنها هم این است که ما نمی‌توانیم روی کیفیت کار پیمانکارهای دست دوم که با ما کار می‌کنند، کنترل داشته باشیم و

بخشی از مدیریت ما اصولاً با مقوله کیفیت و اهمیت آن آشنایی ندارد تا بتواند وارد مرحله اجرای T.Q.M بشود. و البته در بخش اول بحث همکاران به بعضی از دلایل آن اشاره کردند که چرا این وضعیت به وجود آمده است. مثلاً زمانی بود که فقط سرپاماندن موسسه و تولیدکردن اولویت داشت.

اما این تمام مشکل نیست، چرا که یک مشکل هم آگاه نبودن مشتری از مسئله کیفیت است. در کشورهای صنعتی برای افزایش کیفیت از مشتری‌ها هم نظرخواهی می‌کنند و نظر آنها را در چگونگی تولید و ارائه خدمات دخالت می‌دهند، اما در ایران اصولاً چنین سیستمی وجود ندارد و بعید است که مشتریان یک کالا بتوانند خوب تشریح کنند که کیفیت مطلوب این کالا یعنی چه؟ مسئله دیگر طرز اجرا است، یعنی اگر یک مدیر بخواهد روی کیفیت کار کند باید ۷۰ تا ۸۰ درصد از وقت روزانه‌اش را به این موضوع اختصاص دهد. بنابراین وقتی که بسیاری از مدیران ما نمی‌دانند که اصلاً «ایزو» چیست یا از مفهوم T.Q.M آگاهی ندارند، چطور می‌شود انتظار داشت که آنها را اجرا کنند؟

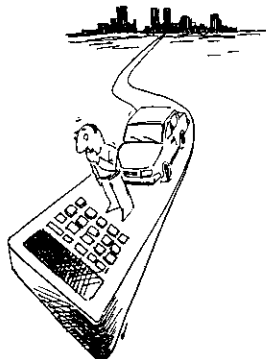
این مشکل البته منحصر به ایران نیست و در کشورهایی مثل آمریکا هم مشکلی که ما با آن برخورد می‌کنیم این است که مدیران وقتی متوجه می‌شوند که بین ۳ تا ۷ سال باید وقت صرف کنند و از نظر آموزش نیروی انسانی هم باید هزینه قابل توجهی اختصاص دهند، به نظرشان می‌آید که این یک مسئله غیرواقعی و غیرعملی است و خیلی سخت حاضر به پذیرش آن می‌شوند.

نکته‌ای که باز هم می‌خواهم روی آن تاکید کنم، اهمیت وجود مدیران و تصمیم‌گیران آگاه و آشنا به مسایل است. چون تا وقتی که ما در این زمینه فقیر باشیم، مشکل می‌توانیم در زمان کوتاه و معقول به رشد در کیفیت برسیم. همچنین باید توجه کنیم که ما متأسفانه این مسایل را عیناً از غرب می‌گیریم و کپی می‌کنیم، بدون اینکه آنها را با شرایط خاص کشورمان تطبیق دهیم و اصولاً موسسه یا نهادی هم نیست که به تحقیق در این زمینه‌ها بپردازد.

ژاپنی‌ها شاید ۹۰ درصد از تکنیک‌ها را از آمریکائی‌ها گرفته‌اند، اما توانسته‌اند تکنیک‌ها را بهتر از خود آمریکائی‌ها پیاده کنند چرا؟ چون آنها را با ویژگی‌های کشور و مردم خودشان تطبیق داده‌اند. اما ما هنوز نتوانسته‌ایم از امکانات خاص کشور خودمان به‌خصوص، امکانات معنوی و اخلاقی که در جامعه ما حاکم است، استفاده کنیم.

منصوریان: بالا بردن کیفیت، گرفتن تضمین کیفیت و گواهی‌نامه‌ها و این قبیل مسایل در جهان سالهاست که بحث روز است و در ایران هم مدتی است که به‌صورت گسترده‌ای مطرح شده است. در حال حاضر شرکت‌های زیادی هستند که به فکر افزایش کیفیت و گرفتن گواهی‌نامه‌های لازم افتاده‌اند و شرکت‌هایی هم هستند که هنوز درانتظار نتیجه کار دسته اول می‌باشند تا امکان دستیابی به گواهی‌نامه‌های کیفیت را بررسی کنند.

* عطاران: مشتری یک عامل بسیار مهم در تعریف کیفیت است و با توجه به درخواستهای مشتری است که صاحبان کالاها و خدمات می‌توانند استانداردهایی برای سازمان خود طراحی کنند.





منصوریان: موسساتی که امروز برای افزایش کیفیت تلاش می‌کنند ممکن است ۲ یا ۳ سال دیگر به نتیجه برسند و آنهایی که ۳ سال دیگر شروع می‌کنند، شاید آنقدر دیر باشد که هرگز به نتیجه نرسند. چون رقبا بازار را گرفته‌اند.

دوباره: در صحبت‌های همکاران اشاره‌هایی به اثرات نظریه‌های مشتری در افزایش کیفیت شد. این نکته واقعا مهمی است و باید به آن توجه شود. البته ممکن است مشتری نتواند به‌طور دقیق کیفیت را تعریف کند اما می‌تواند بگوید که چه چیزی را ترجیح می‌دهد و از چه چیزی خوشش نمی‌آید. در نظرخواهی‌ها و پرسش‌هایی که گاهی در برنامه‌های رادیویی می‌شود هم این موضوع را می‌توان تشخیص داد. یعنی اغلب افرادی که از آنها سؤال می‌کنند، درباره کالا یا خدمات مورد نظرشان توضیحاتی می‌دهند که از خلال آن می‌توان به خواسته‌شان پی برد.

بنابراین باید مشتری را یک عامل مهم در افزایش کیفیت به‌شمار بیآوریم. عاملی که متأسفانه در سالهای گذشته مورد توجه قرار نگرفته است و موسسات کمی هستند که به این مسئله توجه دارند و سعی می‌کنند بازخوردی از مشتریان خود داشته باشند. اما در اثر شرایط جدید اقتصادی امیدوارم که این جریان معکوس شود و موسسات کمی باشند که به مشتری اهمیت نمی‌دهند.

نکته دیگری که در این زمینه هست، عدم بازاریابی درست برای کالاها و خدمات است. در واقع بازاریابی‌های ما بیشتر مثل یک دکان‌دار عمل می‌کنند و نه کسی که از اصول بازاریابی اطلاع دارد و با روشهای نوین این کار آشناست. مثلاً در مورد بعضی از کالاها، رنگ یک عامل تعیین‌کننده در فروش کالا است. یعنی اگر فروشنده و بازاریاب با مصرف‌کننده تماس بگیرد، متوجه خواهد شد که مصرف‌کنندگان چه رنگی را ترجیح می‌دهند و از خرید کالا با چه رنگی خودداری می‌کنند. به این ترتیب یک موسسه می‌تواند با تغییر رنگ کالا و بدون اینکه هزینه اضافه‌ای تحمل کند، فروش خود را افزایش دهد. مثال دیگری از شرکت خودمان می‌زنم، ما با نظرخواهی‌هایی که از مشتریان و مصرف‌کنندگان کولر پرتابل خود داشتیم به این نتیجه رسیدیم که آنها مایلند ما سطح بالایی کولر را طوری بسازیم که امکان قرار دادن گلدان را روی آن داشته باشند. یعنی این اطلاع ساده به ما می‌گوید کولر را چگونه بسازیم که بیشتر مورد توجه و علاقه مصرف‌کننده قرار بگیرد و از این مثالها زیاد است. مثلاً در مورد کسارتن که کالا در آن بسته‌بندی می‌شود. اگر تولیدکنندگان کالاهاشان را در بسته‌بندی‌های زیبا و مناسب عرضه کنند، بدون شک در افزایش فروش تاثیر دارد. پس بسته‌بندی یک عامل کیفیت است و باید به آن توجه کرد.

مجبور هستیم مواد خام یا نیم‌ساخته را همان طور که هست بخریم. این موضوع درست است اما به‌نظر من راه‌حل دارد و یک مانع اساسی نیست. به عبارت دیگر این افراد و موسسات می‌توانند روی کار کسانی که به آنها مواد اولیه یا قطعات می‌فروشند نظارت داشته باشند و آنها را کنترل کنند تا کالا و مواد را طبق نظر و براساس شرایط و نیازهای آنها تولید کنند. یعنی اگر آنها روی این مواد و کالاها بررسی کنند و اشکالات کار را به‌عنوان یک بازخورد (FEED BACK) به سازندگان برسانند، قطعاً سازندگان هم به آنها توجه خواهند کرد. چون در هیچ جای دنیا رسم نیست که تولیدکنندگان همه نیازهای خود را در داخل موسسه‌شان برطرف سازند مثلاً یک کارخانه ذوب فلزات خودش معدن هم داشته باشد یا مواد افزودنی را هم خودش تولید کند و...

بنابراین اگر زنجیره‌ای از کنترل وجود داشته باشد، این مسایل قابل حل است و نمی‌تواند به‌عنوان مانع تلقی شود. مواردی را که عرض کردم نکاتی است که در کیفیت و افزایش آن مهم است و خوشبختانه دارد مورد توجه صاحبان و مدیریت صنایع قرار می‌گیرد. البته این علاقه و توجه در موسسات بخش خصوصی بیشتر است چون امکان صادرات آنها بیشتر است و منافعی که از افزایش کیفیت بدست می‌آورند مستقیماً وارد آن صنعت می‌شود و می‌توانند برای برنامه‌ریزیهای آینده از آن استفاده کنند. در بخش دولتی هم البته موسسه‌هایی که به این مسایل توجه پیدا می‌کنند، روزافزون است و تعداد کسانی که به این نتیجه رسیده‌اند که هرچه زودتر باید دنبال کیفیت باشند در حال افزایش است. آنها به خوبی متوجه شده‌اند که اگر امروز شروع کنند ممکن است ۲ یا ۳ سال دیگر به نتیجه برسند. در نتیجه شرکت‌ها و موسساتی که ۲ یا ۳ سال دیگر بخواهند شروع کنند، شاید آنقدر دیر باشد که هرگز به نتیجه نرسند، چون ممکن است رقبا با ارائه کیفیت بهتر بازار را در انحصار خود گرفته باشند و صاحبان این موسسات شاید تا مرز ورشکست شدن هم پیش بروند. بنابراین کسانی که زودتر به دنبال کیفیت باشند قدر مسلم برنده خواهند بود و اگرچه تا امروز که اینجا صحبت می‌کنیم هنوز موسسه‌ای در ایران نیست که توانسته باشد خود را با استانداردهای ایزو تطبیق دهد اما امیدوارم به‌زودی شاهد باشیم که موسسات شرایط لازم را پیدا کنند و تلاشی که برخی موسسات در این مورد می‌کنند و قابل تحسین است، این امیدواری را به وجود آورده است.

به هر حال صنایع ما در این راه دارند قدم برمی‌دارند و راهی هم جز این ندارند. چون عامل فشار بازار روزبه‌روز دارد بیشتر می‌شود. در این زمینه دولت هم عامل تعیین‌کننده‌ای است. چون با در نظر گرفتن جمیع جهات دولت می‌تواند با تعیین جهت و خط دادن ایجاد انگیزه کند و به دلیل تصمیم‌گیریهای دولت است که آن دسته از مدیران که تاکنون انگیزه‌های برای افزایش کیفیت نداشتند، حالا به فکر افتاده‌اند و روند حرکت نشان می‌دهد که در راه درست قدم برمی‌داریم. اگرچه ممکن است حاصل تلاشها در برنامه اول خیلی ملموس نباشد، اما در برنامه دوم توسعه نتایج آن را خواهیم دید. تغییراتی که الان در روشهای مدیریتی پیش آمده و بعد از این هم شاهد آن خواهیم بود، نشانه‌های مثبتی است و مدیرانی که با این مقوله آشنا نباشند یا به آن توجه نکنند و به طرف سیستم تضمین کیفیت نروند، جای زیادی برای کار نخواهند داشت.



شود، زودتر نتیجه خواهیم گرفت و جامعه بیشتر متوجه حساسیت کار می‌شود.

نکته آخری که اشاره می‌کنم در مورد نقش وزارت خانه‌های صنعتی در ایجاد رقابت سالم و امکان تبادل اطلاعات و گردش اطلاعات است. به عنوان مثال در مورد خرید قطعات و مواد اولیه‌ای که مورد نیاز صنایع است اگر اطلاعات کافی وجود داشته باشد، خریدار می‌تواند با استفاده از آن اطلاعات بهترین جنس را با کیفیت مطلوب و قیمت مناسب خریداری کند و این موضوع هم خود به افزایش کیفیت کمک می‌کند.

امیران: من در این قسمت بحث سعی می‌کنم با ذکر برخی تجربه‌هایی که در شرکت‌های ایرانی دارم، به راه حل‌ها هم اشاره‌ای داشته باشم. یکی از مسائلی که در شرکت‌های ما باید به آن توجه کنند استفاده از عوامل فرهنگی در کنار عوامل اقتصادی است. مثلاً ما یک جمله از حضرت رسول اکرم (ص) داریم که می‌فرمایند «هر کس کاری می‌کند باید آن را خوب انجام بدهد.» من سئوالم این است که چرا ما از این جمله به خوبی استفاده نمی‌کنیم و به جای آن از جملاتی مثل «رعایت کیفیت ضامن امنیت شغلی ماست.» استفاده می‌کنیم که آقای هوندای ژاپنی گفته است. از این موارد باز هم داریم و همان طور آقای کلانتر هم اشاره کردند باید از ویژگی‌های فرهنگی و اجتماعی خودمان خوب استفاده کنیم.

ضمن می‌گذرد، همکاران اشاره کردند که ما ضعف مدیریت داریم و آنها با مقوله کیفیت به اندازه کافی آشنا نیستند، من می‌خواهم یک قدم از این فراتر بروم و عرض کنم در شرایطی که برخی از شرکت‌ها برای رقابت به وجود نیامده‌اند و وقتی که کار را شروع کرده‌اند و تا همین اواخر اصولاً رقیبی نداشتند، هیچ موقع به فکر بهسازی مستمر (CONTINUOUS IMPROVEMENT) نمی‌افتند و احساس نیاز نمی‌کنند. به این دلیل است که وقتی درهای گمرک به روی محصولات خارجی باز شده، این شرکت‌ها احساس خطر کردند و با انواع روش‌ها تلاش کرده‌اند و می‌کنند که جلوی واردات کالاهای مشابه آنها گرفته شود. البته این موضوع که واردات نباید به تولید داخلی لطمه بزند مورد تایید همه است، اما در عین حال نشان می‌دهد که موضوع رقابت در صنایع ما تا این اواخر اصلاً مطرح نبوده است.

یعنی بحث اینکه شرکتی که تشکیل شده باید بماند و برای ماندن باید فعالیت کند و کالاها و خدماتش را روز به روز بهتر کند تا سهم بازاریش را نه تنها از دست ندهد، بلکه سهم بیشتر هم کسب کند، اصلاً جایی برای طرح نداشتن است. چون به جای اینطور فکر کردن، سعی کرده‌اند که با روش‌های دیگری حمایت بشوند.

موضوع ضعف مدیریت در مورد کیفیت را من باتوجه به تجربیاتم در شرکت‌های مختلف ایرانی، به سه دسته تقسیم می‌کنم. سطح فراگیر و کلان، سطح داخلی و سطح شخصی. در سطح فراگیر، معتقدم که عوامل کلان اقتصادی موثر بر کار کارخانجات اصلاً تصویر شفاف و روشنی در مورد کیفیت ندارند و در این مورد من بیشتر عوامل سیاسی، دانشگاهیان و مطبوعات و رسانه‌های گروهی را مد نظر دارم. به عنوان مثال مطبوعات ما در مورد کیفیت خیلی محدود و ضعیف کار کرده‌اند. به خصوص روزنامه‌هایی که تیراژ زیادی

موضوع دیگری که در بحثها مورد تاکید قرار گرفت و باز هم من می‌خواهم تاکید مجدد بکنم، آموزش و اهمیت آن در افزایش کیفیت است. در این زمینه اشاره شد که آموزش در سطوح مدیران اهمیت ویژه‌ای دارد و باید مدیران و تصمیم‌گیران موسسات آگاهی‌های لازم را در این مورد کسب کنند. این موضوع واقعیت تلخی است که متأسفانه بشدت در سطوح مدیریتی ما شایع است. به قول یکی از کارشناسان و استادان مدیریت در بیشتر مواقع مدیران ما و به خصوص مدیران دولتی تا مجبور نباشند، در کلاسهای آموزش یا سمینارها شرکت نمی‌کنند و اغلب نمایندگان خود را می‌فرستند.

از این گذشته آموزش کیفیت مثل بعضی آموزشهای دیگر فوری نتیجه نمی‌دهد و زمان طولانی می‌خواهد که حاصل آن مشخص شود. اما در مورد مسایل دیگر مثل آموزش جوشکاری یا حسابداری حاصل کار خیلی زود مشخص می‌شود. بنابراین با اینکه در خیلی از موسسات قسمتی به نام کنترل کیفیت هست، اما آموزش‌های لازم داده نمی‌شود. یعنی مدیر از خود می‌پرسد این هزینه‌ای که می‌کنیم کجا و کی جواب می‌دهد. اما در مورد حسابداری این مشکل را ندارد چون می‌داند که با چند ماه آموزش می‌تواند یک حسابدار معمولی را به حد یک حسابدار ارشد یا صنعتی برساند و مشکل موسسه را در قسمت حسابداری حل کند.

این موارد منحصر به موسسات صنعتی نیست و در مورد موسسات خدماتی هم مصداق دارد مثلاً در یک رستوران اگر مدیر رستوران به کسانی که در آنجا کار می‌کنند، آموزش دهد که لباسهایشان تمیز باشد یا چطور با مشتری برخورد کنند و از این قبیل مسایل، چقدر در افزایش فروش و کیفیت کار او اثر دارد. چرا که هر مشتری وقتی از در رستوران خارج شود تبدیل به یک مبلغ برای او می‌شود و به دیگران هم توجه خواهد کرد که به این محل بروند چون از سرویس و خدمات ارائه شده راضی است.

ما زمانی به کیفیت خواهیم رسید که همه افراد موسسه در این زمینه احساس مسئولیت کنند و هر کدام در هر جا که قرار گرفته‌اند تلاش کنند که کیفیت کارشان به سطح مطلوب برسد. در این زمان است که حتی دربان و نگهبان یک کارخانه هم متوجه می‌شود که اگر اولین برخورد مراجعه‌کننده که با او است، درست باشد احتمال اینکه مراجعه‌کننده مشتری و خریدار کالای ساخت آنها باشد افزایش می‌یابد و این برخورد هم جزئی از کیفیت کالای ارائه شده است.

به همین ترتیب اگر کالا یا خدمتی بد ارائه شود همه در آن مقصر هستند و باید احساس مسئولیت کنند. در این صورت می‌توانیم امیدوار باشیم که ما هم جای خودمان را می‌توانیم در بازارهای جهانی و داخلی باز کنیم و در افزایش سطح زندگی جامعه خود سهمی را برعهده بگیریم. در این زمینه رسانه‌های گروهی هم نقش عمده‌ای بر عهده دارند. همچنین سازمانهایی مثل سازمان مدیریت صنعتی که با مدیران ارتباط دارد و هرچه بیشتر در این زمینه آگاهی و اطلاع داده

*** امیران: تا این اواخر بحث این که شرکتی که تشکیل شده باید بماند و برای ماندن باید کالا و خدماتش را روز به روز بهتر کند، اصلاً جایی برای طرح نداشت.**

دارند و در سطحی فراگیر منتشر می‌شوند راجع به مسایل زیادی می‌نویسند، اما کمتر از کیفیت و اهمیت آن و مسایل و مشکلات کیفیت مطلبی منتشر می‌کنند.

در سطح داخلی من اشاره‌ای می‌کنم به تحقیقی که از طرف یک شرکت در مورد برخی از صنایع ما انجام شده است. این تحقیق به نکات جالبی اشاره می‌کند، از جمله اینکه بیشتر شرکت‌های ایرانی به شرکت مادر تبدیل شده‌اند. یعنی دارند به سمتی می‌روند که تمام عوامل تولید مورد نیازشان را کنار خودشان جمع می‌کنند. این موضوع دلایل گوناگون دارد مثلاً عدم اطمینان به مقاطعه کارهای فرعی که در خلال بحث به آن اشاره شد. به طوری که یا اصلاً مقاطع کار فرعی وجود ندارد که بتواند قطعات یا محصولات مورد نیاز آنان را با کیفیتی که مورد نظر است، تولید کند. اما در برخی موارد، با وجود اینکه شرکت دیگری هست که بتواند قطعات و کالای مورد نیاز آنان را تولید کند، باز درصدد برمی‌آیند که خودشان تاسیسات مورد نیاز را ایجاد کنند و تمام تشکیلات لازم را برای تولید جانبی به وجود بیاورند که این امر به کیفیت لطمه می‌زند. در مورد آموزش هم ما هنوز مشکلات زیادی داریم. مثلاً در مورد آموزش روش‌های کنترل کیفیت به ویژه هفت ابزار کنترل کیفیت (SEVEN TOOLS) (QUALITY CONTROL) که بر طبق آن از مدیریت ارشد تا نگهبان کارخانه، در کیفیت کالا و خدمات مسئولیت دارند، این مسایل هنوز جا نیفتاده است. یا در مورد استقرار ماشین آلات به روش‌های جدید که بسیاری از واحدهای صنعتی ما هنوز با این روش‌ها آشنا نیستند. در سطح فردی و شخصی هم باید به سه عامل توجه کنیم. یعنی ما وقتی به یک کارمند یا کارگر می‌گوئیم دارای اثربخشی (EFFECTIVENESS) است که سه ویژگی را داشته باشد. اول دانش انجام کار (KNOWLEDGE)، دوم مهارت (SKILL) و سوم تمایل یا انگیزه کار (DESIRE). در مورد تمایل به کار من مثالی را ذکر می‌کنم که خیلی جالب است. در یک شرکت روی یکی از سیستم‌های فرعی T.Q.C کار می‌کردیم، سرپرست این قسمت حرف خیلی جالبی می‌زد و می‌گفت: از نظر من دل‌کندن از این شرکت یعنی دل‌کندن از دنیا. به عبارت دیگر تمایل به کار در این فرد وجود داشت، او هم چنین می‌گفت که من از مدیر ارشد هم هیچ چیز نمی‌خواهم مگر اینکه گاهی پای صحبت‌های من بنشیند و به حرف‌هایم گوش کند. در واقع او هیچ نیاز مادی را مطرح نمی‌کند و برآوردن خواسته او محتاج بودجه اضافی نیست بلکه چون در کار خودش مشکلات و مسایل را خوب می‌داند، می‌تواند راه‌حل‌هایی هم پیشنهاد کند که احتمالاً در بهبود کار موثر هستند. این مثال و مثال‌های مشابه که کم هم نیستند، نشان می‌دهد که ما در زمینه استفاده از نرم‌افزارهایمان مشکل داریم و باید به فکر چاره باشیم.

به عنوان نتیجه‌گیری بحتم می‌خواهم عرض کنم که برای رفع

مشکلات باید تلاش کنیم چند موضوع را به صورت عمومی و گسترده به اجرا درآوریم.

۱ - آموزش کارکنان، حتی کارکنانی که در سطوح پایین کار می‌کنند و کم‌سواد و یا بی‌سواد هستند

۲ - ایجاد این باور که بهسازی مستمر یک ضرورت است.

۳ - کاربرد روش‌های مهندسی صنایع و ارتقای بهره‌وری

۴ - آموزش روش‌های آماری

۵ - ایجاد این نگرش که شرکت‌ها چه دولتی باشند و چه خصوصی یک سرمایه ملی هستند و باید حمایت شوند.

۶ - تعمیق و توسعه فرهنگ کیفیت در قالب شعار (۱)

محصول خراب نساز (۲) محصول خراب نپذیر (۳) محصول خراب ارایه نکن که این مورد را تولیدکنندگان و خریداران می‌توانند رعایت کنند. به خصوص خریداران که با نخریدن محصولات نامناسب، تولیدکنندگان را وادار می‌کنند به فرهنگ مشتری‌گرایی توجه کنند. کلاً کمتر معتمدی: من سعی می‌کنم از دیدگاه اجرایی و به‌عنوان یک نفر که از نزدیک رابطه تنگاتنگی با کارخانجات و صنایع کشور چه قبل از ورود به موسسه و چه بعد از آن داشته‌ام، مطالبی عرض کنم. من موقعی که وارد موسسه استاندارد شدم، با تئوریا و روش‌هایی که در دنیا بود و کشورهای اروپایی، ژاپنی و آمریکا از آن استفاده می‌کردند، آشنا بودم. اما در موقع اجراء و پیاده کردن این تئوریا در مورد صنایع خودمان، متوجه شدم که باید آنها را با یک سری تغییرات با شرایط خاص فرهنگی، اجتماعی و صنعتی کشورمان منطبق کنیم. مثلاً همین فقدان رقابت که آقای امیران مطرح کردند، باعث می‌شود که شرایط ما با بسیاری از کشورهای دیگر متفاوت باشد.

به‌عنوان یک تجربه خدمت شما عرض می‌کنم که چندسال قبل شاید اوایل دهه ۶۰ من برای بررسی به یک کارخانه خودروسازی رفتم. گزارش‌هایی که تهیه کردم نشان می‌داد که کیفیت محصولات تولیدی (۸۵۰-) است یعنی اگر نمره محصول باید از نظر کیفیت صفر باشد و نمره منفی نداشته باشد، این محصول ۸۵۰ نمره منفی داشت. بررسی‌های من همچنین نشان داد که حدود ۸۵ درصد از مسایل و مشکلات کیفی موجود در کارخانه را می‌شد ظرف یک هفته حل کرد. یعنی نه احتیاج به تعویض ماشین‌آلات داشتند نه احتیاج به تعویض کارکنان، فقط احتیاج به این داشت که کارگری که کار می‌کند، با دقت کار کند. در واقع آموزش هم احتیاج نداشت. البته اصل آموزش را انکار نمی‌کنم ولی می‌خواهم بگویم که آموزش لازم است اما کافی نیست، بلکه در کنارش انگیزه هم می‌خواهد.

در واقع اگر ما بتوانیم از خصایص و ویژگی‌های فرهنگی خودمان خوب استفاده کنیم، بخشی از مشکلات کیفیت حل می‌شود. مثلاً همین بهسازی مستمر یا اصطلاح ژاپنی آن کایزن در کلام ساده‌ای که حضرت رسول (ص) ۱۴۰۰ سال پیش فرمودند به خوبی هویدا است. یعنی وقتی که ایشان می‌فرمایند هر کسی که امروزش مثل دیروز باشد از امت من نیست، چه کلام ساده و همه فهمی را می‌فرمایند. ولی ما متأسفانه نتوانسته‌ایم از آن استفاده کنیم و گاهی نه تنها امروزمان مثل دیروز نیست، بلکه عقب‌گرد هم داشته‌ایم و محصولات تولیدی نسبت به سال‌های پیش افت دارند.

روش‌های مناسب مدیریت...

بقیه از صفحه ۱۱

البته مدیر کارخانه هم دلیل جالبی را عنوان می‌کرد و می‌گفت: من چه کنم که مشتری پشت در کارخانه صف کشیده‌است و این محصول را همین طوری قبول دارد حتی می‌گوید شما این خودرو را به من بدهید، من خودم بعداً تکمیل می‌کنم. این موضوع نشان می‌دهد که خریداران هم نقش عمده‌ای در بهبود کیفیت دارند و اگر آنها بی‌توجه به کیفیت، هر محصولی را خریداری کنند، چطور ما می‌توانیم انتظار بهسازی مستمر را داشته باشیم.

در این جا می‌خواهم اشاره‌ای هم به ضعف مدیریت در ایران که مطرح شد، بکنم. به نظر من ما مدیریت ضعیفی نداریم، بلکه مدیریت ما دلسوز و قوی هم هست. اما باید شرایط را درست مقایسه کرد. مثلاً اثرات جنگ تحمیلی و نبودن کالا در کشور خیلی روی موضوع توجه به کیفیت اثر گذاشت. در واقع زمانی که موضوع حیات کارخانه و تحویل جنس در هر شرایطی مطرح است، طبیعی است که مدیریت کمتر دنبال کیفیت می‌رود. و از آن گذشته در برخی موارد که کالا کیفیت لازم را نداشت و ما اصرار می‌کردیم که تولید آن باید متوقف شود، مسایل گوناگونی از جمله رفع کمبودهای مردم باعث می‌شد فشار بیاورند که تولید کالا با همان کیفیت غیرمطلوب ادامه پیدا کند. اما در شرایط فعلی که خیلی از آن تنگناها را نداریم، شما می‌بینید که وضع در حال تغییر است و مدیریت ما به این مسایل توجه می‌کند. همچنین مصرف‌کننده هم در حال حاضر حق انتخاب دارد و با آگاهی بیشتری خرید می‌کند که همین موضوع یعنی ناآگاهی خریدار که سبب می‌شد تولیدکننده انگیزه‌ای برای افزایش کیفیت نداشته باشد، برعکس شده‌است و به تولیدکننده فشار می‌آورد. چون اگر جنس خوب به بازار ندهد، فروش نخواهد داشت.

بنابراین فقدان انگیزه تولیدکننده و آگاهی خریدار دو نکته مهم است که باید به آن توجه کرد. نکته بعدی که من به تجربه دریافته‌ام و بسیار هم حائز اهمیت است، تناقض و عدم تطابق‌هایی است که در ارگانهای دولتی و تصمیم‌گیر کشور در خصوص رشد کیفیت وجود دارد. در همین میزگرد بارها و بارها به نقش مهم موسسه استاندارد و مسئولیت‌هایش در زمینه حفظ و ارتقاء کیفیت اشاره شد. اما باید توجه داشته باشیم که موسسه استاندارد یک ناظر کیفیت است، ولی امکانات و عواملی که یک محصول را می‌سازند در اختیار این موسسه نیست.

بارها و بارها ما از وزارت‌خانه‌های صنعتی خواسته‌ایم به کارخانه یا کارگاهی مجوز تولید بدهید که دارای حداقل امکانات از نظر ما باشد. مثلاً حداقل یک نفر دیپلمه داشته باشد که ما بتوانیم به او آموزش بدهیم. چون کسی که سواد ندارد یا سواد کمی دارد اصلاً نمی‌تواند آموزشها را یاد بگیرد و در تولید آنها را رعایت کند. یا در مورد آزمایشگاه، مگر می‌شود در یک کارگاه کوچک که دو نفر آن را اداره می‌کنند، آزمایشگاه ایجاد کرد و حال فکر کنید که این کارگاههای کوچک وسایلی مثل بخاری برقی می‌سازند که رعایت استانداردهای ایمنی در آنها از اهمیت خاصی برخوردار است و با جان مردم سروکار دارد.

البته ما راه‌حل هم به وزارت‌خانه‌ها ارائه داده‌ایم، مثلاً از آنها خواسته‌ایم که قبل از دادن مجوز فعالیت به یک واحد صنعتی، از استاندارد هم نظرخواهی کنند تا ما از آن واحد بازدید کنیم و راهنمایی‌های لازم را برای رعایت استاندارد و کیفیت کالا در اختیار آنها قرار دهیم. وقتی طبق قانون کالایی مشمول استاندارد اجباری می‌شود، به این معنی است که تولید کالای بدون نشانه استاندارد ممنوع است. اما وقتی که کارگاهی از یک ارگان دیگر مجوز تولید می‌گیرد و کالای بدون استاندارد به بازار می‌دهد، این به معنای عدم هماهنگی در تصمیم‌گیریها است.

نکته چهارمی که می‌خواهم به عنوان مشکل مطرح کنم، ضعف مدیریت است. البته ضعف مدیریت به صورت عام یعنی کلیه مدیریتهای ما باید به صورت یک حرکت تکاملی با یکدیگر رشد کنند. به عبارت دیگر جستجوی یک یا دو یا سه مدیر کارخانه برای یافتن ضعف‌ها منجر به نتیجه مطلوب نمی‌شود و از سطوح بالای مدیریت کشور باید به این مسئله توجه شود. مثلاً از یک مدیر خوب طرفداری و او را تشویق کنند. گاهی دیده می‌شود مدیرانی که طبق اصول علمی حرکت می‌کنند و با یک برنامه‌ریزی مثلاً ۳ ساله می‌خواهند یک تحرک و سودآوری واقعی ایجاد کنند، به عنوان مدیران ضعیف ارزیابی می‌شوند و در مقابل مدیرانی که با یک سری اقدامات توانسته‌اند مثلاً در مدت شش ماه سودآوری ایجاد کنند مدیرانی قوی به حساب می‌آیند.

همین مثال را در مورد صادرات هم می‌شود ذکر کرد. ما بارها شاهد بوده‌ایم که وقتی موسسه استاندارد بنابه وظیفه‌ای که دارد جلوی صادرکردن یک فرآورده بدون کیفیت را می‌گیرد، از چند طرف فشار می‌آورند که وقتی مشتری حاضر است این را بخرد شما چرا جلوگیری می‌کنید. درحالی که استدلال ما این است که فروش کالای بدون کیفیت در خارج از کشور تبعات سوء درازمدت دارد، بازار کالاهای ایرانی را خراب می‌کند و طوری هم خراب می‌کند که سالها باید تلاش کنیم تا اثر آن جبران شود. ولی بازهم بعضی‌ها می‌گویند که شما ششم صادراتی ندارید و جلوی صادرات را سد می‌کنید.

نکته بعدی که به عنوان مشکل می‌خواهم مطرح کنم، تعدد کارخانه‌ها و واحدهای تولیدی در کشور است. تعداد زیاد موسسات و کارگاههای تولیدی باعث شده که موسسه استاندارد عملاً قدرت کافی برای نظارت نداشته باشد. علاوه بر این چون بیشتر واحدهای تولیدی کوچک هستند یعنی حدود ۲۹۰ هزار از ۳۱۰ هزار کارخانه و کارگاهی که آمارگیری شده با کمتر از ۹ نفر فعالیت می‌کنند، طبیعی است که اینها از نظر آموزش هم در سطح قابل قبولی نیستند و آموزش دادن آنها و استاندارد کردن کارگاهشان اصولاً غیرممکن است. اگر هم بخواهیم به این دلیل از تولیدشان جلوگیری و آنها را حذف کنیم، به تولید کشور لطمه کلی می‌خورد. البته راه‌حلهایی هم هست که چون به این بحث به‌طور مستقیم مربوط نیست از طرح آن صرف نظر می‌کنم.

این موضوع خوشبختانه به دلیل تغییرات یکی در سال اخیر و ایجاد رقابت، در حال عوض شدن است. تا چند سال پیش گاهی ما دنبال استاندارد کردن کارخانه‌ها بودیم ولی حالا آنها به شدت دنبال استاندارد کردن کالاهایشان هستند و هر روز مراجعه به ما بیشتر

می‌شود که به‌عنوان نمونه می‌توانم از کارخانه‌هایی که در زمینه رنگ‌سازی فعالیت می‌کنند نام ببرم.

ششمین نکته‌ای که عرض می‌کنم و قبلاً هم اشاره‌ای کردم، مسئله آموزش کارکنان است. ما بارها شاهد بوده‌ایم که در کارخانه‌ای حتی یک نفر دیپلمه پیدا نمی‌شود که ما بتوانیم به‌عنوان رابط بین موسسه استاندارد و کارخانه به او آموزش بدهیم. البته ما اینها را ملزم می‌کنیم که حداقل یک نفر لیسانسیه را در کارخانه داشته باشند تا به‌عنوان رابط بین ما و آنها آموزش ببیند و بعد عمل کند. اما این برای کارخانه‌های کوچک و واقعاً صرف نمی‌کند که یک نفر لیسانسیه را با حقوق بالا استخدام کنند، چون امکانات مالی ندارند. اما درعین حال همین موضوع سبب می‌شود که کارگاههای کوچک به فکر راه‌حل بیفتند و یا از دور کنار بروند یا مثلاً ادغام شوند و کارخانه‌های بزرگتری که دارای شرایط هستند، به‌وجود بیاورند که در هر دو صورت برای آینده صنعت کشور مفید است. در همین موقعیت کنونی هم شاهد نشانه‌های این وضع هستیم و مثلاً در زمینه رنگ‌سازی واحدهایی که کشتش ندارند ناچار از دور کنار می‌روند یا تغییر ماهیت و فعالیت می‌دهند. نکته دیگری هم که به آن اشاره می‌کنم، اجرای دقیق قانون است که هم به‌عنوان مشکل است و هم به‌عنوان راه‌حل. یعنی اگر قانون را دقیق و درست اجرا کنیم و درعین حال که مجوز فعالیت به واحدهای فاقد شرایط نمی‌دهیم، از کار آن دسته از واحدهای تولیدی را که بدون مجوز و به قول معروف زیرزمینی فعالیت می‌کنند، بگیریم در آن صورت مواد اولیه‌ای که وارد کشور می‌شود یا تولید داخلی است به مصرف ساخت تولیداتی خواهند رسید که دارای کیفیت هستند و در واقع جلوی ضایع شدن این مواد را می‌گیریم و خودبه‌خود کشور دارای کالاهایی خواهد شد که استاندارد هستند.

نکته آخری که پایان بخش بحث بنده هم به شمار می‌رود، توجه به روانشناسی صنعتی و ایجاد انگیزه در کارکنانی است که دست‌اندرکار تولید هستند. در ابتدای بحثم اشاره‌ای کردم به یک واحد تولیدی که ۸۵ درصد از مشکلات آن مربوط به مسایل انسانی و ایجاد انگیزه بود. این نکته به خوبی بیانگر این موضوع است که اگر بتوانیم کارگران و کارشناسان را متوجه کنیم که در تولیدشان باید خیلی دقیق عمل کنند، بسیاری از مشکلات کیفیت برطرف خواهد شد. این مسایل هم فقط با پول و بودجه سروکار ندارد، بلکه با استفاده از روشهای مناسب مدیریتی می‌شود آنها را برطرف کرد و ایجاد انگیزه یکی از مهمترین روشهایی است که می‌تواند در کوتاه‌مدت ما را به یک جهش در افزایش کیفیت برساند.

حقیقی: همکاران شرکت‌کننده در میزگرد، از زوایای گوناگون به مسئله کیفیت پرداختند که هرکدام از آنها نقشی مهم و اساسی در این مقوله دارد. البته برای ادای حق مطلب فرصت و زمان بیشتری لازم است و در این چند ساعت نمی‌شد به همه مطالب پرداخت. مثلاً در مورد ISO 9000 که بارها به آن اشاره شد، بحث و بررسی زیادی لازم است. اما چون هدف میزگرد مقوله کیفیت بود و از ایزو تنها به‌عنوان ابزاری یاد کردیم، به همین حد اکتفا می‌کنیم.

باتوجه به نظرات مطرح شده می‌توان به‌عنوان جمع‌بندی بیان کرد که کیفیت در شرایط فعلی ایران امری لازم و شاید حیاتی است که عدم توجه به آن ممکن است در آینده نزدیکی موجب خطرات و

آسیب عمده‌ای شود. اما ارتقاء و بهبود کیفیت نیاز به مشارکت و همکاری گسترده‌ای دارد، دولت و ارگانهای تصمیم‌گیرنده تولیدکنندگان و مصرف‌کنندگان همه باید نقش خود را به‌خوبی ایفاء کنند. دولت با استفاده از رسانه‌های گروهی و یا ابزارهای دیگری که در اختیار دارد می‌تواند در ایجاد و ترویج فرهنگ کیفیت طلبی نقش محوری و عمده‌ای داشته باشد. سیاست‌گذاریهای مناسب و همسویی ارگانهای مختلف که در رابطه با تولید فعالیت دارند نیز اجرای قاطعانه قانون در برخورد با عواملی که به فکر سوءاستفاده هستند از دیگر وظایف دولتمردان است.

در بخش تولیدکنندگان، در مرحله اول اعتقاد قلبی و تعهد مدیریت بالایی واحد برای این قضیه مهم است. اگر مدیر عامل یا هیئت مدیره سازمانی به این امر معتقد نباشد، کار چندانی برای کیفیت نمی‌توان انجام داد. آموزش‌های مختلف در همه سطوح و ایجاد انگیزه و جلب مشارکت همه افراد واحد تولیدی از دیگر عوامل اساسی در این زمینه است. و نحوه انگیزش افراد خود یکی از موارد مدیریت منابع انسانی است که کار گسترده‌ای را با توجه به شرایط فرهنگی کشور ما می‌طلبد. ایجاد انگیزه هم صرفاً از طریق مسائل مادی نیست، مثلاً در کشور ژاپن علیرغم پایین تر بودن ارزش مادی پاداشی که در رابطه با کیفیت داده می‌شود نتایج خیلی بهتری نسبت به کشورهای غربی حاصل می‌شود. در رابطه با تولیدکنندگان یک نکته مهم دیگر تنظیم و تهیه نظامنامه کیفیت (QUALITY MANUAL) می‌باشد. در این نظامنامه تولیدکنندگان باید ضمن توجه به مواردی که اشاره شد، اهداف کیفی خود را مشخص و اعلام نمایند و در این جهت برنامه‌ریزی لازم برای تخصیص منابع و روشهای اجرایی آن تعیین شود.

در رابطه با مصرف‌کننده هم دولت و هم تولیدکننده نقش دارند، نیازهای واقعی مصرف‌کننده باید مبنای اولیه هر نوع تولید قرار گیرد و اصولاً همانگونه که در تعریف کیفیت گفته شد، منظور از کیفیت برآوردن نیازهای بیان شده و یا ضمنی مشتریان است. ارتباط همیشگی بین مصرف‌کننده و تولیدکننده و دستیابی به نیازهای مصرف‌کنندگان از جمله مواردی است که در ایران باید خیلی بیشتر اتفاق بیفتد. همچنین تولیدکنندگان باید آموزشهای لازم را در مورد عملکرد و نحوه استفاده از تولیدات خود، از طرق گوناگون و منجمله به‌وسیله تبلیغات یا دستورالعمل‌هایی که همراه کالا در اختیار مصرف‌کننده قرار می‌گیرد، به‌خوبی آموزش دهند. از طرف دیگر مصرف‌کننده اگر در انتخاب و خرید جنس و سواس و دقت لازم را داشته باشد می‌تواند با خرید اجناس و خدمات با کیفیت بالاتر باعث تشویق و تقویت تولیدکنندگانی که به این امر توجه دارند، بشود. البته این مورد حتماً اتفاق خواهد افتاد زیرا بدیهی است که در شرایط عادی، مصرف‌کننده همواره طالب کالا و خدمت با کیفیت بالاتر است.

تدبیر: از همه شما شرکت‌کنندگان گرامی که با وجود مشغله‌های فراوان دعوت مجله را پذیرفتید، سپاسگزاریم و امیدواریم که باز هم فرصتی فراهم شود تا بتوانیم راجع به کیفیت بحث کنیم و در خلال آن از موفقیت‌هایی که در این زمینه اتفاق افتاده است و موانع و مشکلاتی که رفع شده‌است، بگوئیم.