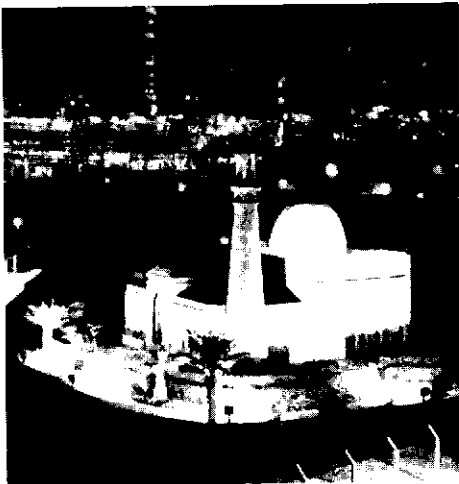


ایجاد فرهنگ، مدیریت کیفیت جامع

در عربستان سعودی



ترجمه: محمد رضا ربیعی مندجین

چکیده

در شرایط اقتصادی موجود حضور فعال در بازار و کسب موفقیت های بازرگانی با توجه به کاهش تدریجی حمایت های دولتی و فروریختن انحصارات، مستلزم کیفیت بالای محصولات و خدمات در مفهوم جدید آن یعنی ملحوظ نمودن خواسته های مشتری همراه با مشخصات فنی و استانداردها است. اما این فرهنگ که در حقیقت زائیده شرایط رقابتی است، در هر تشکیلات اقتصادی توانائی هایی را طلب می کند که مهمترین آنها را می توان به شرح زیر بیان نمود:

- درک خواسته های مشتری و تامین آن در کوتاه ترین زمان ممکن (بلافاصله بعد از تقاضا) و با پائین ترین سطح قیمت.
- ارائه محصولات و خدمات با کیفیت و مورد اعتماد با در نظر گرفتن شرایط محیطی و دوام آن.
- توان درک تغییرات تدریجی در زمینه های تکنولوژی و سیاسی و اجتماعی و همخوانی با آن ها.
- پیش بینی نیازهای آتی مشتریان و پیشی گرفتن از آنها.
- بدیهی است کسب توانائی های فوق مستلزم تحولی عمیق در فرهنگ قدیمی

مدیریت و آشنائی با مفاهیم جدید مشتری، بهبود مستمر، اقدامات پیشگیرانه و مشارکت همگانی در بهبود فرآیندهای تولیدی و غیرتولیدی در محدوده داخلی و خارجی بنگاههای اقتصادی است. اما باید به این نکته توجه داشت که تغییرات بنیادی در تمامی زمینه هائی که مطرح شد کاری بسیاری دشوار است و بسته به شرایط داخلی هر تشکیلات اقتصادی و میزان حمایت مدیران ارشد آن تشکیلات از چالش های اولیه ناشی از اجرای این تغییرات، روش اجرائی خاص خود را می طلبد، ضمن این که نباید این نکته را فراموش نمود که اصولاً هر کسی آماده پذیرش تغییرات است، به شرط اینکه فرهنگی تهی جایگزین عادات و رسوم قدیمی نشود و در حقیقت پیشنهاد ارائه شده نه تنها منجر به ایجاد هرج و مرج و بی اعتباری قوانین موجود نگردد بلکه با ارائه جایگزین های مناسبتر ضمن رفع کمبودهای قبلی موقعیت بهتری را برای همگان به ارمغان آورد که این خود مستلزم حرکتی سازمان یافته همراه با آموزش در کلیه سطوح سازمانی بنگاه و در برگیرنده تمامی کارکنان جهت ایجاد فضای مناسب برای اجرای تغییرات با هدایت و حمایت مدیریت و مشارکت همگانی است و این تصویری است

جدید از مدیریت در شرایط رقابت که تحت عنوان مدیریت کیفیت جامع (Total Quality Management) که از این به بعد اختصاراً آن را T.Q.M می نامیم، مطرح است و در تعریفی که برای آن ارائه می گردد. از آن بعنوان فلسفه ای مدیریتی که با استفاده از روشهای بهبود مستمر سعی در استفاده بهینه از فرصت های موجود و منابع در دسترس برای افزایش کیفیت با محور قرار دادن رضایت مشتری دارد، یاد می کنند.

مقاله حاضر اگر چه از تجربیات کسب شده توسط مدیران کشور عربستان سعودی سخن می گوید، ولیکن توجه به نکات ارزشمند آن می تواند برای ما سودمند واقع گردد.

مقدمه

صنایع موجود در اقصی نقاط جهان، از طریق افزودن T.Q.M به بخش های مختلف خود، برای نشو و نما یا باقیماندن در بازارهای مخاطره آمیز دنیای امروز، درگیر نبرد سختی می باشند. چنین ادعا می شود که T.Q.M تصویری مطمئن برای ارائه کالاها و خدمات دارای کیفیت بالا برای جلب رضایت مشتریان است، برای اینکه T.Q.M با هر سازمانی، در هر کسب و کاری و در

همانا محبوبترین شما نزد من، خوش اخلاق ترین و متواضع ترین شما است * رسول اکرم (ص)

هر کشوری انطباق‌پذیر است. بسیار خوب، اگر انجام T.Q.M واقعاً ساده بود، بسیاری از سازمانهای بازرگانی می‌توانستند موفق باشند و هرگونه فشارهای بازاریابی را که مواجه می‌شوند کنار بگذارند.

جنبشی که در سالهای اخیر از طریق کسب آگاهی نسبت به T.Q.M و اجرای آن در سطح جهانی بوجود آمده، علیرغم وجود موانع فرهنگی، یک استراتژی مدیریتی پایانی را برای توسعه منابع انسانی و در عین حال، بهبود و بهسازی سازمانی بوجود آورده است. ایجاد تغییرات در باورها، نگرش‌ها و رفتارهای فردی، بنیاد و اساس T.Q.M می‌باشد که تغییراتی را نیز در فرهنگ سازمان بوجود می‌آورد. موفقیت T.Q.M در سال‌های آتی، بستگی به

عربستان سعودی وفق دهند.

مدیریت‌های مؤسسات بازرگانی عربستان سعودی همسازي مناسبی را در بین انبوه غیر متجانس کارگران و متخصصان آن هم با زمینه‌های ملی مختلف، فرهنگ‌ها و ارزشها و رسوم گوناگون حفظ کرده‌اند. این مقاله تلاشی است در جهت ترسیم تجربه نویسنده در عربستان سعودی، که بعضی از علل ظهور و ورود T.Q.M و وقوع تغییرات در حساسیت‌های بین فرهنگی را برمی‌شمرد.

دگرگون سازی فرهنگی ملل عرب

شناخت اعراب

هر کسی نیازمند درک آن است که،



شناخت تاثیر فرهنگ بر سازمان و تغییر مناسب آن می‌باشد. خیلی پیش از اینها، T.Q.M یک پدیده جهانی شده است و تا سال ۲۰۰۰، T.Q.M بعنوان طریقی از زندگی در محلهای کاری و در همه سطوح خواهد بود، عربستان سعودی خود را برای این مهم آماده می‌سازد.

اجرای مدیریت کیفیت جامع در سازمانهای بین‌المللی، آن هم با نیروی انسانی چند ملیتی، در کشوری نظیر عربستان سعودی، بیشتر حالت چالشی دارد چرا که کارگران از هر قاره‌ای به نوعی، دستی در صنایع گوناگون دارند که در عین سعی می‌کنند خود را با فرهنگ منحصر بفرد

نوسازی در کشورهای عرب به تدریج رشد و نمو نکرده و ساز و کارهای متعادلش را بوسیله انجام تعديلات بر مبنای آزمون و خطا بنا نهاده است. اعراب از درون جامعه‌ای سربرآوردند که بر حول خانواده و قبیله سازماندهی شده بود (جائیکه مردم نیازی حس نمی‌کردند که برای زمان ارزش قایل شوند و به عملکرد فردی اهمیتی داده نمی‌شد)، و گام در سیستم‌های غربی سازمانی گذاشتند که ارتباط خیلی کمی با فرهنگ اعراب داشت.

سران این ملل، تقریباً یک شبه، نهادها و رویدادهایی را در هر عرصه‌ای از دولت بوجود آورده بودند (که در نوع خودش

مفهوم جدیدی بود) که بتواند از عهده مدیریت جریان‌های پولی کشورشان برآیند. ارزیابی صعود ناگهانی در درآمدهای عربستان سعودی حاکی از وقوع جهش در درآمدها بود که بر حسب دلار آمریکا از ۵۶/۷ میلیون دلار در سال ۱۹۵۰ به ۳۳۸/۲ میلیون دلار در سال ۱۹۵۵ رسید یعنی یک افزایش ۶۰۰ درصدی. چنین پیش بینی می‌شد که در حد فاصل سال‌های ۷۵-۱۹۷۰ آنچنان ازدیاد سرریعی در قیمت‌های نفت بوجود آید که به یک افزایش ۱۹۰۰ درصدی برسد.

نکته قابل توجه در این است که جامعه عرب با یورش اقتصاد اشباع شده بیگانه از هم ننگست. آداب و رسوم موجود در جامعه عرب، مناسب با مدل‌های طراحی شده توسط غربی‌ها نبود. برای مثال، مفهوم نگاهداری اسناد و سوابق برای اعراب بیگانه بود، با وجود اینکه در فرهنگ عرب بر مفهوم خانواده تاکید شده است. آنان به ندرت «نام‌های خانوادگی» داشته‌اند مگر خانواده‌های مهم و با قدرت. سالنامه هجری، با ۳۵۴ روز و ۱۲ ماه، تناسبی با سالنامه مسیحی ندارد و غیره.

ملل عرب در جستجوی برقرار نظم در ترافیک و تصحیح سیستم‌های بانکداری خود می‌باشند. و دارای خود منزلتی ذاتی که در عرب باده نشین وجود دارد، از یک سو استفاده مشتاقانه آنان از زبان، مفهوم زمان، و از سوی دیگر وجود ناسازگاری در بین نیروی کار، و فقدان هرگونه سودمندی در سازمانهای ساختار بندی شده، نیروی کار غربی را در روزهای آغازین در مانده ساخته بود. تقریباً پیشرفت‌های تکنولوژیکی ملل عرب و وقوع تغییرات اجتماعی توأم با آن جایگزین تقاضای غیر ممکن اعراب دیروز شده بود.

عرب امروز، جهش فرهنگی‌اش را به اثبات رسانده و آماده پذیرش و تسهیل نمودن

کشورهای غرب خاورمیانه، و در عین حال درک آنان از اولویت‌های ملی، نیازمندی‌های زیربنایی - صنعتی و داشتن بینش و فراست برای آینده اعراب می‌باشد.

اینها همان چیزهایی هستند که به اعراب کمک می‌کنند تا در آستانه قرن ۲۱ به خود ببالند و به سنت‌ها و ارزش‌های خود نیز وفادار باقی بمانند. بطور تلویحی، اهداف اصلی و فرعی ملی، برای مؤسسات خصوصی و عمومی به شرح زیر می‌باشد:

- کسب استقلال اقتصادی از طریق متنوع‌سازی سرمایه‌گذاری
- بهسازی نیروی انسانی
- توسعه صادرات
- ایجاد فرصت‌های سرمایه‌گذاری
- انتقال تکنولوژی

سعودی‌ها، در رسانه‌های جمعی خود به کرات این مسایل را مطرح ساخته‌اند معرفی برنامه‌های توسعه صنعتی، نمونه‌ای جالب توجه از رهیافت مدیریت برای انتقال تکنولوژی است که در آن سازمان، بر تمرکز و توجه به صنعت و خط تولید خاصی سفارش شده است که مشارکت شرکت‌های متخصص خارجی نیز مدنظر قرار گرفته است. دستگاه‌های دولتی ذیربط، هدایت و هماهنگی لازم برای تعیین نیازمندی‌های سرمایه، مشارکت در حقوق صاحبان سهام، تسهیلات زیربنایی، بازاریابی، بهسازی نیروی انسانی و ارائه گزارش‌های مربوط به رشد/پیشرفت را به عهده دارند.

مدیریت انتقال تکنولوژی

مسلماً کشور عربستان سعودی و سایر ملل عرب، بدون همکاری متخصصین مهاجر از کشورهای پیشرفته و صنعتی نمی‌توانستند وضعیت فعلی نوسازی را داشته باشند. چنین دستاوردی، علیرغم نواقصی که در بعضی از مراحلش دیده می‌شود، برای بسیاری از سالهای آتی



اعراب، جمیع صفاتی همچون رشادت و ترویج مهارت‌ها را در خود داشته و توانائی‌یشان را در سرو کار داشتن با بازرگانان و فن‌سالاران ماجراجوی غربی نشان داده‌اند، بطور معمول، غربیان با تجربه و زیرک در صورت امکان متمایل به حداکثر نمودن سود در کوتاه مدت بوده‌اند. آنان فرصت‌های منحصر به فرد انجام کسب و کار با اعراب را دیدند و استفاده کردند، در حالیکه اعراب کاردان، بدون انجام هرگونه مصالحه اجتماعی - فرهنگی و بدون از دست دادن وقت، عهده‌دار پیشبرد پروژه‌های ملی‌شان بودند. ملل جهان سوم، مخصوصاً از شبه‌قاره هند گرفته تا خاور دور، علاقه و توانائی داشتند که دست به خیلی کارها بزنند. پیامدهای ناشی از کار گروهی برای همه بخش‌ها مفید واقع گردیده است.

غربیان زیرک و با تجربه، تکنولوژی نوین و رهنمودهای تخصصی و حرفه‌ای را به ارمغان آوردند و کشورهای در حل توسعه، کمک فنی و نیروی کار ارزان را، ارائه کردند. اعراب بطور وسیعی سفر کردند و در کشورهای بیگانه آموزش دیدند و پس از بازگشت به عربستان سرپرستی و هماهنگی فعالیت‌های مربوط به پروژه‌های جدید را به عهده گرفتند.

مطلب مهم و قابل تأمل در اینجا، توانایی اعراب در داشتن منابع و استفاده عاقلانه از آنها، درک آنها از تفکر غربی و

دگرگون سازی اجتماعی ناشی از توسعه اقتصادی است. عرب فردا، در فروغ کاهش قیمت نفت (از میانگین ۱۸/۴۴ دلار برای هر بشکه در سال ۱۹۹۲ به میانگین ۱۶/۳۳ دلار برای هر بشکه در سال ۱۹۹۳، یعنی کاهش در حدود ۱/۴ درصد) بیشتر جهش اقتصادی‌اش را به اثبات خواهد رساند. دولت پادشاهی عربستان سعودی، با کاهش ۱۸/۷ درصدی هزینه‌های بودجه (از ۱۹۶/۹۵ ریال سعودی در سال ۱۹۹۳ به ۱۶۰ ریال سعودی در سال ۱۹۹۴) به این چالش واکنش نشان داده است. امروزه اعراب برای مهار جریان‌ات نوین در عرصه تکنولوژی، با انگیزش، آماده و توانا هستند. همچنین، کشور پادشاهی عربستان سعودی طرح جامعی را برای ریشه‌کن کردن بیسوادی آغاز کرده است (برای مثال فقط در سال ۱۹۹۲، بیش از ۱۲۰۰۰ باب مدرسه برای آموزش بزرگسالان گشایش یافته است).

گام نهادن در قرن ۲۱

برای اعراب، تغییرات فرهنگ روستائی چادرنشین به محیط فریبنده شهری، یادگیری شیوه‌های جدید زندگی مصرف‌کنندگان، برقراری تعامل با زبان‌های گوناگون محاوره‌ای بیگانه و برقرار تمایلات گوناگون اجتماعی - فرهنگی با بیگانگان، تبدیل به دگرگونی غیر قابل باوری شده است.

سناریوی فرهنگ T.Q.M در عربستان سعودی

جنبش T.Q.M

فرهنگ سازمانی، بازتاب شخصیتی فرهنگ اجتماعی است که سازمان در آن رشد می‌کند و نمایانگر چگونگی انجام کسب و کار هم در بین مردمانش و هم در بیرون با مشتریانش می‌باشد. دمی‌نگ و جوران توانستند مفاهیم کیفیت را بطور مؤثری به ژاپن صادر کنند، چرا که ژاپنی‌ها برای کاربرد مفاهیم کیفیت در عمل، حق اجتماعی و فرهنگ کسب و کار را داشتند.

برای توسعه و بهسازی تعهد در سراسر کشور و بازسازی صنعتی که براساس کیفیت و رضایت مشتری بنا نهاده شده باشد. کشور ژاپن از مزیت وجود فرهنگ اجتماعی قوی برخوردار بوده است. بطور مشخص، دمی‌نگ و جوران نقش بسیار مهمی را در

ضروری خواهد بود، به زبان ساده، غربی‌ها، برای رفع نیازمندی‌هایشان، چشم طمع به منابع باارزش انرژی داشتند و در این رهگذر به ارائه تکنولوژی جدید نیز اقدام می‌کردند. نیروی کار کشورهای در حال توسعه که سخت‌کاری‌اش را، وفاداری و وظیفه‌شناسی‌اش را ثابت کرده بود، در جستجوی کیفیت بهتر زندگی بودند. اعراب برای ساختن ملتشان در جستجوی یاران بودند. از نقطه نظر تاریخی، در بین مردمان جهان، دیر زمانی است که وضعیت منحصر به فرد رفع نیازهای دو طرف، معمول شده است.

بدون هرگونه تحقق رسمی پدیده‌ها، یک طرح عملی تلویجی برای ساختن تفکر T.Q.M در فعالیتهای انتقال تکنولوژی نشو و نما یافته است. بطور مشخص، ضرورت‌های وجود کیفیت برای پاسخگویی به استانداردهای بین‌المللی



ایجاد تغییرات اساسی در صنعت ژاپن ایفا کردند. موفقیت T.Q.M متکی به مشاوران خارج از سازمان یا ابزارها و شیوه‌های بکارگرفته شده نیست بلکه کامیابی آن بستگی به تعهد نیروی انسانی سازمان برای تغییر محیط و تغییر فرهنگ سازمان دارد. یکبار یک روزنامه‌نگار از دکتر دمی‌نگ سؤال کرد که «شما برای رقابت و ارتقا کیفیت در غرب چکار کرده‌اید؟» دکتر

تکنولوژی (برای مثال اخذ گواهینامه ISO 9000) در عربستان سعودی و سایر کشورهای حاشیه خلیج فارس بصورت امر مهمی جلوه‌گر شده است.

برای انتقال موفقیت‌آمیز تکنولوژی و مدیریت کیفیت که با سبک ملل عرب تناسب داشته باشد، چنین ملاحظاتی بطور پیوسته، مد نظر قرار گرفته است.

دمی‌نگ نگاهی به روزنامه‌نگار کرد و سپس چنین پاسخ داد که به خوانندگان بگو «هر کاری را درست انجام دهند، همه چیز را بلا استثنا درست انجام دهند». سازمان‌های کشورهای عربی نیازمند تبعیت از سرشت گفته دکتر دمی‌نگ هستند که گفت آنان نیازمند انجام درست T.Q.M هستند و در آن صورت هست که تحقق اهداف را شاهد خواهند بود.

T.Q.M از ژاپن به غرب و پس از آن به خاورمیانه نیز نفوذ کرد. در عربستان سعودی اتاق بازرگانی ریاض و جده، سمینارهایی را در قالب موضوعات T.Q.M به اجرا درآورده‌اند.

شرکت پیشرفته الکترونیک صنایع آل آسا، بانک ملی عرب، مرکز آموزش مدیریت دولتی، پست و تلگراف و تلفن، بیمارستان نظامی ریاض، بانک سعودی امریکائی، شرکت مشاوران مدیریت و کامپیوتر عربستان سعودی، نمایندگی پولی عربستان سعودی، آرامکوی سعودی، شرکت صنایع مادر عربستان، بانک بریتیش سعودی و صنایع فولادی زمیل، همگی در زمره سازمان‌های پیشگامی هستند که واقعاً T.Q.M را به اجرا درآورده‌اند و یا برای اجرای آن طرح‌ریزی می‌کنند.

صاحبان اصلی و بنیانگذاران پروژه‌های یا تجهیزات عظیم، به نهادینه نمودن T.Q.M در سراسر کسب و کار خود همت گماشته‌اند. آنان سخت‌نیازمند واضح و روشن بودن چنین برنامه‌هایی، خط‌مشی‌ها و رویه‌ها می‌باشند که در این راستا وجود تعهدات از جانب مدیران، طراحان و مقاطعه‌کاران گرفته تا عرضه‌کنندگان تجهیزات و مواد، در زمره مهمترین پیش شرط‌ها می‌باشد.

موانع موجود بر سر راه اجرای T.Q.M

در محیطی نظیر عربستان، T.Q.M با

اشکالات بسیاری در اجرا مواجهه بوده است.

عواملی که معرفی T.Q.M را تحت تاثیر قرار می دهند عبارتند از: فقدان استراتژی صریح بازرگانی، عدم توجه کافی به کیفیت کالاها و خدمات، زمینه، بی اطلاعی و در عین حال فقدان اهداف، خط مشی و رویه های مناسب.

علیرغم وجود چالش های بسیار، سازمان های کشورهای عربی سعی در اجرای T.Q.M دارند و در این راستا حتی بسیاری از شرکت های عربی موفقیت هایی داشته اند. شاید بخاطر نگرانی شان از آینده کسب و کار، مشتاقانه در جستجوی T.Q.M می باشند. آنان دریافته اند که بازار جهانی در حال تغییر است و به منظور تداوم انجام کسب و کار با تقاضاهای مشتریان، سازمان هایشان بایستی به مسائلی همچون انجام درست کارها، انجام کارها در اولین فرصت و همیشه کارکردن اهمیت بیشتری قایل شوند.

موانع کلی که برای مبتدیان T.Q.M موجود است ریشه فرهنگی دارد. سئوالاتی که در ذهن متفکر انسان در جستجوی یافتن پاسخ برای آنها برآمده است عبارتند از: الف) ترس از ناشناخته ها - «T.Q.M»، خود و شغلم را چگونه تحت تاثیر قرار خواهد داد؟»

ب) درک از دست داده کنترل - «راجع به مهارت ها و دانش جدیدی که نیاز دارم احساس ناامنی می کنم، کارکنان در فرآیند یادگیری و پیشنهاد فکرهای جدید بایستی از من مدیر زرننگ تر باشند».

پ) وجود انتظارات و توقع از مدیریت - «آیا می توانم با آنچه که از من انتظار می رود زندگی کنم؟ یعنی کار بیشتر. آیا می توانم یک آموزگار، برانگیزاننده و رهبر سخت کاری برای بهبود و ارائه کالاها و خدمات با کیفیت بالا برای بازارهای

پرقابلیت امروز باشیم؟»

ت) مسئولیت / تفویض اختیار - «چگونه می توانم در حالیکه تضمین کیفیت تشویق می شود، گروههای تولید و سایر گروههای یاری رسان در فرآیند بهبود مستمر T.Q.M درگیر هستند از مرض آن شغل من نیز خلاصی یابم؟»

ث) تصورات غلط درباره T.Q.M «T.Q.M درست یک تب زودگذر است. آن نوسادارونی برای مسایل مدیریت است یکبار برای تحت تاثیر قرار دادن مشتریان به اجرا درآمده است. ما درباره آن نگرانی نداریم». آیا مدیریت عالی سازمان این تصورات غلط را دور خواهد انداخت و به روند حمایت از قضیه T.Q.M ادامه خواهد داد؟ «آیا تنها من یکم تاز خواهم بود یا همقطاران، از من جلو خواهند زد؟ و آیا تغییرات فرهنگی مقاومتی ایجاد خواهد کرد؟»

ایجاد یک بنیان فرهنگی برای T.Q.M

فرهنگ، مجموعه ای از ارزش ها، رفتارها و هنجارهایی است که علامت یک سازمان است. فرهنگی T.Q.M به تاسیس «راهی که ما کارها را در اینجا انجام می دهیم» کمک می کند. فرهنگ، مخصوصاً در جهان عرب مسئله پیچیده ای است قبل از اجرای T.Q.M و به تبع آن بهبود مستمر، تغییرات فرهنگی و وسیعی بایستی در همه بخش های صنایع ملی بوجود آید. تغییر فرهنگ در حرف راحت تر است تا

زمانیکه کارکنان در گروه مشارکت داده

شدند و بخشی از آن شدند، در آن صورت

هست که حمایت مدیریت ضروری

خواهد بود

عمل. بسط و توسعه یک فرهنگ کیفیت مستلزم همکاری مجموعه مؤلفه های مدیریت است که از نشو و نمای فرهنگ کیفیت پشتیبانی کند. اگر ما خواهان ارتقا T.Q.M هستیم، بایستی ارزش های فرهنگی مرتبط با آن را ارتقا بخشیم.

چنین آگاهی به تدریج و به وضوح در بین نهادهای دولتی، صنعتی و آموزشی در حال توسعه یافتن است. تلاش هایی که در عرصه های کلیدی سازمان های کشور عربستان سعودی در حال انجام شدن هست، حائز اهمیت می باشد.

وجود تعهد از جانب مدیریت عالی

مدیران عالی سازمان نیازمند تاکید بر اهمیت T.Q.M است و بایستی نشان دهد که بهبود مستمر چگونه می تواند برای سازمان موفقیت، و برای یکایک کارکنان رشد فردی به همراه داشته باشد. برای به اجرا درآوردن این مفاهیم مهم، بایستی تعهد واقعی قوی از جانب مدیریت سازمان به داشته باشد. بایستی مدیریت سازمان به نیروی انسانی اش وفادار باشد و گفتار و پندارش در این عبارت یکی باشد که «شما کارکنان، مهمترین دارایی این سازمان هستید». در این مورد کارکنان نیز کاملاً معامله به مثل خواهند کرد. برای کارکنانیکه به نحو مولدی در فرآیند بهبود کیفیت مشارکت داده شده اند، وجود رابطه دو جانبه وفاداری کاملاً ضروری است. برای تحقق این مهم، بایستی یک سیستم پاداش وجود داشته باشد و جوی از انصاف و عدالت برای هر فرد وجود داشته باشد. کارکنان بایستی ایمنی شغلی داشته باشند و حس غرور و تعلق خاطر نسبت به سازمان را در خود زنده نگه دارند. مدیران سعودی به درک این موضوع همت گماشته اند که T.Q.M، مقصد نهائی نیست بلکه سفری است به سوی بهبودی و بهسازی. آنان



ارتباطات

ارتباطات صادقانه و باز به ایجاد یک محیط سالم برای اجرای T.Q.M کمک می کند. مدیران عالی سازمان نیازمند گوش فرادادن به سایر انسان ها هستند نیل به پیشرفت، مستلزم این است که ارتباطات نامحدود، افقی، عمودی و مورب در سراسر سازمان اشاعه یابند. مدیریت بایستی بطور پیوسته، اطلاعات را در جایگاه اهداف سازمانی، نیل به اهداف و کاستی ها جلوه گر کند. این امر از طریق برگزینی گرد همائی های کارکنان، نشست های آموزشی، نشر رسانه ها، اعلامیه ها، خبرنامه ها و توجیهات و بررسی غیر رسمی انجام می شود. پیشنهادات و عملکردهای برجسته کارکنان در صورت اعطا پاداش مناسب می تواند بعنوان ابزاری مشوق برای سایر کارکنان عمل نماید. کارکنان در تجربه خودشان احساس امنیت بیشتری کرده و تبدیل به عضوی از خانواده ای بزرگ در کار می شوند که همگی یکدل و یک رنگ از T.Q.M حمایت خواهند کرد. ■

مآخذ:

Trial Al-Sulimai, 'Creating titla quality management culture in saudia Arabia' Human resource development, global changes and stategies in 2000 AD, ed by uddesh kohli and Dharni P sinha. Allied Publishers Limited Co. 1998, PP-486-492

نقش خود را در اجرای T.Q.M و سودمندی های حاصله از آن درک کند. آموزش مهارت ها، یادگیری ابزارها و شیوه های لازم برای فرآیند بهبود کیفیت.

بهبودی کار گروهی

گروه های بهبود کیفیت، مبتائی را برای تمرکز عمل و تجربه پیرامون مشارکت کارکنان بدست می دهند که تبدیل به رسانه ای می شود که بدان طریق انسان ها می توانند در فعالیت های مدیریت مشارکت جویند. بسیاری از انسان ها درباره گروه سازی در سازمانشان زیاد سخت می گیرند ولی آنان بخت و اقبال همیاری در سازمان را به نیروی انسانی شان نمی دهند. برای موفقیت T.Q.M و تبدیل آن بعنوان بخشی از فرهنگ سازمان، مشارکت هر فردی از اعضای سازمان بسیار ضروری است. مهمترین عامل در این زمینه دادن فرصت به کارکنان هست که در آن صورت آنان نیز همکاری خواهند کرد. زمانیکه کارکنان در گروه مشارکت داده شدند و بخشی از آن شدند، در آن صورت هست که حمایت مدیریت ضروری خواهد بود. روحیه گروهی بایستی به میان همه گروه های تخصصی نفوذ کند. ویژگی چند ملیتی این گروه ها می تواند در آماده شدن سازمان ها برای بازارهای بین المللی یک مزیت محسوب شود تا نقص.

T.Q.M را بعنوان یک کارکرد مشهود و مرئی در ساختار بنیان نهاده اند که به مدیریت عالی سازمان گزارش می دهد و در عین حال در جستجوی طرح اجرای T.Q.M نیز هستند.

اشاعه یک فلسفه برای کیفیت

اگر T.Q.M موفق بوده است، بینش مدیریت برای رشد سازمان چه بوده است؟ چشم انداز موفقیت کیفیت چه خواهد بود؟ آنچه را که سازمان خواهد دید چگونه درک خواهد کرد؟ وقتی استراتژی بینش - اهداف تعیین شد، برای هر فردی در سازمان مسیر تلاش را معین کرده، چیزی که در آن هر فرد سازمان شریک است مشخص شده و طریق نیل به عظمت و اقتدار در راستای نیل به اهداف نیز مشخص می گردد. هم اینک مشاوران به منظور اشاعه چنین چشم اندازی، سخت مشغول هستند.

آموزش

برای موفقیت برنامه T.Q.M، آموزش نقش حیاتی را ایفا می کند و لیکن بطور معمول یکی از اقلامی است که بسیار مورد مسامحه قرار گرفته است. بسیاری از سازمان ها در اجرای اثر بخش T.Q.M شکست خورده اند، برای اینکه یا آنان در دستگاهایشان اولویت کمی را برای آموزش قایل شده اند و یا در امر آموزش زیاد هزینه نمی کنند. قبل از آغاز آموزش برای دیگران، در ابتدا بایستی مدیریت عالی سازمان درباره فرآیند بهبود کیفیت آموزش دیده و پرورده شود. تاثیر آموزش T.Q.M در سراسر مراحل اجرای T.Q.M قابل مشاهده است. بطور کلی سه نوع آموزش اساسی در عربستان قابل مشاهده است:

- آموزش آگاهی دهنده، معرفی مفاهیم T.Q.M
- آموزش توجیهی، برای اینکه هر فردی