



مقالات اقتصادی



اقتصادی:

چرا 9000 150؟ - قسمت چهارم، رویه‌های جهانی در قانونگذاری محیطی - با اشاره ویژه به صنایع بسته‌بندی. مسئله تامین اجتماعی در شرق آسیا. اصلاحات اقتصادی در لهستان. رکود شرکت‌های هواپیما سازی. بازار واحد اروپا.



تکنولوژی:

هوش مصنوعی - آخرین قسمت - برادر روبات. گاز مایع و منافع فراگیر. تلفن‌های متحرک و سرطان. حقیقت چیست؟ رونق دوباره گیاهان دارویی.



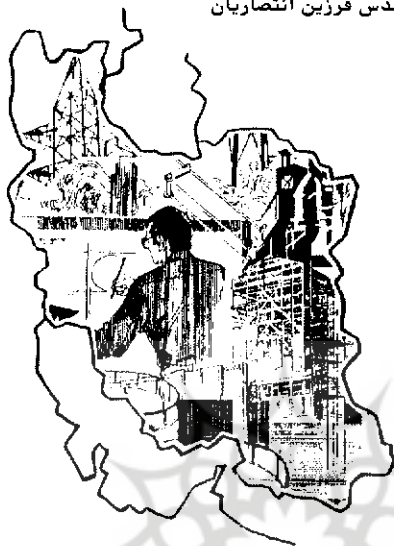
آمار:

شاخص بهای عمده فروشی کالا در بهمن ماه سال ۷۱. تولید گندم ایران به ۷/۷ میلیون تن رسید. عرضه و فروش سهام واحد های تولیدی طی سالهای ۷۱-۱۳۶۹. وضع صادرات کشور در ۱ ماهه اول سال ۱۳۷۱. گاو داری بهای صنعتی کشور در سال ۱۳۶۹. کشاورزی استان مازندران در سال ۱۳۶۷. وضعیت اشتغال مردم مشهد در سال ۱۳۶۵. جمعیت شهر کرمان در سال ۱۳۶۵. شاخص بهای کالاها و خدمات مصرفی در مناطق شهری در بهمن ماه ۱۳۷۱. گزارش وضعیت عمومی پنبه کشور در بهمن ماه ۱۳۷۱ آمار تولید و مصرف برق در ۹ ماهه اول سال ۱۳۷۱. آمار معادن کشور در سال ۱۳۶۸. موسسات جوجه کشی در سال ۱۳۷۰.

چرا ISO 9000 ؟

قسمت چهارم

از: مهندس فرزین انتصاریان



خلاصه مطالب شماره گذشته

در سه شماره گذشته روند مدیریت در جهان و ایران، طی سه بخش جداگانه توضیح داده شد. در بخش اول، انقلاب در شیوه مدیریت با محور قرار گرفتن «کیفیت» و با هدف «خطای صفر» که ژاپن بعد از جنگ پایه گذار آن بود پرداختیم و علل پیشرفت سریع این کشور را در زمینه‌های اقتصادی، که ریشه در روش مدیریت بر مبنای کیفیت مناسب تولید بود توضیح دادیم. همچنین، به موضوع عقب ماندن اروپا و آمریکا در زمینه مدیریت، از ژاپن که منجر به تصمیم آنها به تغییر ساختار سیستم مدیریت تولید، بر اساس استاندارد ISO 9000 شد پرداختیم و موضوع ایجاد شبکه تضمین کیفیت (QUALITY CHAIN) متشکل از سازمانها و تولیدکنندگانی که گواهی مطابقت با نیازهای ISO 9000 دریافت داشته‌اند پرداخته و اهمیت متصل شدن به این شبکه را توضیح دادیم. در بخش دوم، به مسائل مدیریتی در کشورمان پرداخته و بروند تغییرات شیوه مدیریت، از

● در کشور ما، در بسیاری زمینه‌ها، افراد با کیفیت لازم، برای مشاغل تخصصی انتخاب نشده‌اند.

● سابقه کار با تجربه کار عوضی گرفته می‌شود.

● امکانات موجود، الزاما بمعنی ضرورت‌های شغلی محسوب نمی‌شود.

● با توجه به دست و دل بازی برای واردات، وجود ماشین آلات و ابزار مشکل اساسی نیست، مشکل وجود افراد قادر به اداره ابزار و ماشین آلات است.

● آیا مواد وارداتی از نظر کیفیت مناسب کنترل می‌شوند؟

● مشارکت همگانی در تصمیم‌گیری چه معنی می‌دهد؟

● وجود اخلاق و تقوی شرط اصلی تولید مطلوب است.

● برنامه ریزی قبل از اجرای برنامه به چه مفهومی است؟

مهمترین موضوعی که از جدول فوق می‌توان استخراج نمود این است که روشهای مدیریت مدرن روش‌هایی مکمل یکدیگر هستند و نه روش‌هایی جداگانه. بنابراین لازم است برای رسیدن به هدف نهایی در مدیریت که همان «مدیریت سروقت» باشد ابتدا از مدیریت کلاسیک شروع نمود و یک‌به‌یک پیش رفت و بالاخره پس از تکمیل مرحله «کیفیت فراگیر» به «مدیریت سروقت» رسید. حال، با هدف پیدانمودن راه حل مناسب برای

بهبود سیستم مدیریت تولید در کشور که شرط اولیه در پیشرفت اقتصادی است انتخاب نمائیم. ابتدا بهتر است مروری داشته باشیم به مقدمات لازم، برای پیاده شدن سیستم‌های مدیریت مدرن که در بخش قبل توضیح دادیم. این مقدمات که شامل ۲۰ مورد می‌شوند، در جدول زیر دسته‌بندی شده و ضرورت وجود آنها برای چهار روش «مدیریت کلاسیک»، «مدیریت تضمین کیفیت»، «مدیریت سروقت» و «مدیریت سروقت» مشخص شده‌اند.

مدیریت بر محور اقتصادی و سوددهی به مدیریت بحران که یکی از پدیده‌های زمان جنگ است و بر سه پایه، انحصار در مقابل رقابت، خودگردانی بجای مشارکت همگانی، خطرپذیری و ریسک بجای امنیت و بیمه استوار است مروری داشتیم. در ادامه بحث تغییر جهت مجدد شیوه مدیریت، از مدیریت زمان جنگ به مدیریت زمان صلح، بعنوان یک راه حل اجباری مطرح شد و در این راستا لزوم شناخت مجدد «سرمایه» بعنوان محور اصلی «اقتصاد» مطرح شد و طی آن به سه بخش اصلی سرمایه، یعنی، سخت‌افزار، اعتبار و شهرت، نیروی انسانی و سیستم پرداختیم و لزوم شناخت عمیق این سه بخش از سرمایه را در جهت اعمال صحیح مدیریت سرمایه بعنوان مرحله‌ای مقدم بر مدیریت اجرائی توضیح دادیم.

در بخش سوم، سیستم‌های مدیریتی مدرن، مدنظر قرار گرفت و بطور بسیار خلاصه و کلی «مدیریت کلاسیک» که بر اصول فر در یک تیلور استوار بود و عامل «وظیفه» را با «نگرش درون‌گرا» محور تئوری مدیریت خود قرار داده بود توضیح دادیم. سپس به مدیریت بر محور «کیفیت» که با «دید برون‌گرا» انقلابی در شیوه مدیریت کلاسیک بوجود آورد را شرح داده و به سه نوع شیوه مدیریت استنتاج شده از مدیریت کیفیت، شامل: «مدیریت تضمین کیفیت (QUALITY ASSURANCE)»، «مدیریت کیفیت فراگیر (TOTAL QUALITY MANAGEMENT)» و «مدیریت سروقت (JUST IN TIME)» بعنوان سه شیوه مجزا ولی مکمل یکدیگر اشاره داشتیم و با شرح مختصری از روش تفکر در هر یک از این شیوه‌های مدیریت اشاراتی به پیش‌نیازهای هر یک از این شیوه‌ها بعنوان شروط لازم برای قابلیت پیاده شدن این شیوه‌های مدیریت بیان کردیم.

کیفیت چیست؟

حال ببینیم تکلیف ما در مقابل این همه پیشرفت که در زمینه مدیریت در جهان پدید آمده است چیست و چه راهی را باید برای

ردیف	مقدمات لازم برای پیاده شدن سیستم مدیریت	کلاسیک	تضمین کیفیت	سروقت	کیفیت فراگیر
۱	تقسیم کل کار به اجزاء کوچکتر و تعیین روش علمی برای اجرای آنها (تدوین شرح وظیفه)	X	X	X	X
۲	آروشمایی و انتخاب یا آموزش کارکنان متناسب با وظیفه متناسب نمودن مزد با کار و یارگیری روش تنبیه و تشویق در محیط کار (ایجاد انگیزه برای انجام وظیفه)	X	X	X	X
۳	ایجاد سلسله مراتب سازمانی و تقسیم مسئولیت بین مدیران و کارکنان (ایجاد روش جاری برای انجام وظیفه)	X	X	X	X
۴	ایجاد محیط و ابزار مناسب برای انجام وظیفه وجود علاقه و تعهد در مدیریت ارشد سازمان به تضمین کیفیت تولید (وجود استراتژی مشتری‌گرا)	X	X	X	X
۵	قابلیت حصول اطمینان از عملکرد ماشین آلات و دستگاه‌های تولید	X	X	X	X
۶	قابلیت کنترل (کیفی و کمی) اقلام ورودی مثل مواد خام و خدمات پیمانکاران دست دوم	X	X	X	X
۷	امکان دسترسی به اطلاعات تخصصی و اسناداردهای لازم برای تولید	X	X	X	X
۸	اعتقاد مدیریت ارشد به لزوم مشارکت همگانی در تصمیم‌گیری و افزایش بهره‌وری	X	X	X	X
۹	وجود اخلاق و تقوی در کار و پذیرش تعهدات بصورت فرهنگ جا افتاده در جامعه	X	X	X	X
۱۰	وجود فرهنگ مشارکت بجای فرهنگ خود محوری و ارجحیت منافع گروه به منافع شخصی در جامعه	X	X	X	X
۱۱	وجود فرهنگ برنامه‌ریزی و پیش‌اندیشی در جامعه	X	X	X	X
۱۲	وجود فرهنگ پویای بهره‌وری بیشتر و علاقه به بهسازی و بهبود در جامعه	X	X	X	X
۱۳	هماهنگی قوانین جاری کشور و آئین نامه‌های اجرائی دولتی و عرف در جامعه جهت اعمال مدیریت بر مبنای ارجحیت کار بر علائق شخصی	X	X	X	X
۱۴	تعهد مدیریت ارشد سازمان و کلیه کارکنان به انجام کار در زمان مقرر	X	X	X	X
۱۵	هماهنگی سیستم تولید (ماشین آلات روش اجزاء، تعمیر و نگهداری و غیره) با شرط انجام کار در زمان تعیین شده	X	X	X	X
۱۶	هماهنگی و تعهد فروشندهگان مواد خام و پیمانکاران دست دوم (خدمات و کالا) به انجام تعهدات در زمان تعیین شده	X	X	X	X
۱۷	ثبات رویه سیستم دولتی (قوانین، آئین‌نامه‌ها و بخشنامه‌ها) با برنامه‌ریزی بر اساس زمان و احساس تعهد در مقابل تولیدکنندگان در جهت تسهیل انجام کار در زمان تعیین شده	X	X	X	X
۱۸	وجود شبکه اطلاعات و خدمات رسانی پیشرفته کامل و بدون نقص در جامعه	X	X	X	X

بهسازی سیستم مدیریت تولید در ایران به شکافتن یک به یک مقدمات ذکر شده در جدول فوق و مقایسه آن با شرایط موجود در کشور می‌پردازیم.

الف - شروط پیاده شدن شیوه مدیریت کلاسیک

۱- تقسیم کل کار به اجزاء کوچکتر و تعیین روش علمی برای اجرا (تدوین شرح وظیفه)

این شرط که در تمام روش‌های مدیریت مشترک است تا حدود بسیاری در سازمانهای تولیدی، وجود دارد. البته غالباً بطور کامل مدون نیست ولی، در هر حال چون برای انجام این شرط، صرفاً علاقه مدیریت ارشد و کار کارشناسی لازم است. لذا در سیستم مدیریت تولید کشور ما غیر علمی به نظر نمی‌رسد.

۲- ارزشیابی و انتخاب یا آموزش کارکنان متناسب با وظیفه

باید اذعان نمود که در حال حاضر در کشور، در بسیاری پست‌های غیر کاربردی که لزوماً وجود تخصص فنی و تکنیکی ضرورت آنی نداشته، افراد، مناسب با وظیفه خود انتخاب نشده‌اند، ولی در هر حال پیاده نمودن این شرط، با توجه به اینکه مانند مورد قبل، فقط به تصمیم مدیران ارشد و کار کارشناسی نیاز است چندان غیر ممکن نخواهد بود.

۳- متناسب نمودن مزد با کار و ایجاد انگیزه برای انجام وظیفه

این شرط یکی از مسائل اساسی در مدیریت تولید جامعه فعلی ما است بدلیل بالا بودن نرخ تورمی و تغییرات شدید بافت اقتصادی مملکت در دهه اخیر، در حال حاضر بخصوص در بخش دولتی تناسب مزد با کار وجود ندارد و یا از راه صحیح و مستقیم آن صورت نمی‌گیرد. البته در بخش خصوصی که حضور

چندانی در صحنه تولید ندارد، این مشکل تا حدودی قابل حل شدن است ولی در مقابل، حل این مشکل در بخشی کوچک از جامعه باعث تشدید مسئله در بخش بزرگتر جامعه می‌شود. مسئله دیگری که در این بحث لازم است به آن اشاره شود باور غلطی است که در جامعه کاری ما جا افتاده است و آن اشتباه شدن لفظ «سابقه کار» با «تجربه کار» است. در سیستم حقوق و دستمزد در کشور ما یکسال سرکار آمدن و پستی را برای مدتی اشغال نمودن حتی بدون ارائه کار مفید، برابر است با یکسال کوشش و فعالیت مطالعه و اندوختن تجربه مفید. این موضوعی است که لزوماً باید در شروع تفکر درباره بهبود روش مدیریت به آن اندیشید و چاره‌ای برای آن پیدا کرد.

۴- ایجاد سلسله مراتب سازمانی و تقسیم مسئولیت بین مدیران و کارکنان

سلسله مراتب و نمودار سازمانی، تقریباً در تمامی سازمانها وجود دارد و امری کاملاً شناخته شده است. موضوعی که در این بحث لازم به یادآوری است، مسئله بازنگری مرتب نمودار سازمانی براساس امکانات موجود و نه ضرورت‌های پیش‌بینی شده است که در بسیاری از مؤسسات و سازمانهای دولتی با تغییر مدیران ارشد صورت می‌گیرد. چه بسیار دیده شده است که برای بکارگماردن یک فرد مورد علاقه مدیریت ارشد، براجتی نمودار سازمانی تغییر یافته و پست جدیدی در نمودار سازمانی با زیر مجموعه خود خلق شده است. در هر حال بازنگری و پیاده شدن این شرط متناسب با نیازهای حقیقی، سازمان، هر چند مشکل است ولی غیر ممکن نیست.

۵- ایجاد محیط و ابزار مناسب برای انجام وظیفه

با توجه به ثروتمند بودن کشور و دست و دلبازی‌هایی که در خرید ابزار و ماشین‌آلات و وسایل الکترونیکی و غیره صورت گرفته است،

ابزار، در اغلب سازمانهای تولیدی، مسئله اساسی نبوده و بیشتر شیوه بکارگرفتن آن مسئله است. در مقابل، محیط کار در کشور، بنا به دلائل مختلف چندان مناسب نیست. جو اعتماد در سازمان‌ها کمتر وجود دارد، اخلاق کار و روابط صحیح انسانی بین افراد از افراط و تفریط‌های بسیاری برخوردار است و بسیاری مطالب دیگر که در جای خود می‌توان بازگو کرد، ولی در هر حال به نظر می‌رسد امکان تصحیح و بهسازی محیط کار در حد «ایجاد محیط مناسب برای انجام وظیفه» وجود داشته باشد.

ب - شروط اختصاصی برای وارد شدن به شیوه مدیریت تضمین کیفیت

۶- وجود علاقه و تعهد در مدیریت ارشد به تضمین کیفیت تولید (وجود استراتژی مشتری‌گرا)

این شرط بعنوان اولین شرط اساسی و کلید ورود به شیوه مدیریت تضمین کیفیت است. در ظاهر، اجرای این شرط بسیار ساده بنظر می‌رسد. و غالب مدیران این امر را در خود حاضر و ظاهر می‌دانند در حالیکه در شرایط بعد از انقلاب بویژه در سطح مدیریت دولتی در بخش تولید خدمات کالا فقدان این تعهد را کاملاً حس می‌کنیم. در هر حال شناخت نیاز مشتری و ایجاد تعهد در کسب رضایت او شرطی غیرممکن در جامعه تولیدی ما نیست. بخصوص تغییراتی که در بافت اقتصادی کشور بصورت خصوصی‌سازی، و تک‌نرخ‌شدن و لزوم صادرات در بخش تولیدی غیر نفتی در حال تکوین است، ضرورت استراتژی مشتری‌گرائی را چندین برابر می‌کند.

۷- قابلیت حصول اطمینان از عملکرد ماشین‌آلات و دستگاههای تولیدی

این امر یکی از شرایط پیاده شدن سیستم مدیریت تضمین کیفیت تولید است. بدیهی

است بخش عمده‌ای از پیش شرطهای حصول این اطمینان مربوط به وجود دسترسی به قطعات یدکی، تخصص در تعمیرات و نگهداری است که دسترسی به کمال مطلوب، این اطمینان را مشکل می‌نماید. حال چنانچه شناخت کافی از محدودیت‌های سخت افزار اعم از ماشین و ابزار تولید و تناسب آن با ضرورت‌های تعهد شده در مقابل مشتری وجود داشته باشد دسترسی به این شرط چندان دور نبوده و این شرط در بسیاری از سازمانهای تولید کشور قابل پیاده شدن است.

۸- کنترل (کیفی و کمی) اقلام ورودی مثل مواد خام و خدمات پیمانکاران دست دوم

در شرایط فعلی، این شرط یکی از مشکل‌ترین شروط پیاده شدن سیستم مدیریت تضمین کیفیت است. نبود آزمایشگاههای معتبر، عدم اعتقاد به لزوم حضور مراجع بیطرف برای تأیید کمیت و کیفیت اقلام ورودی به سیستم تولید و بخصوص عدم شناخت صحیح استانداردهای تعیین کیفیت و کمیت، وعدم تعهد فروشندگان و ارائه کنندگان خدمات به تضمین تولید خود، لزوماً ایجاب می‌نماید که واحد تولیدی، دقت کافی در این امر را شخصاً بر عهده گیرد. همانطور که ذکر شد، پیاده شدن این شرط بسیار وقت‌گیر و هزینه‌زا خواهد بود. بخصوص در مورد سازمانهایی که در آنها اقلام ورودی بسیار است و بعضاً از پیچیدگی‌هایی نیز برخوردار هستند. ولی در هر حال می‌توان گفت که در بسیاری از واحدهای تولیدی کشور، امکان دسترسی به این شرط وجود دارد.

۹- دسترسی به اطلاعات تخصصی و استانداردهای لازم برای تولید

تامین این شرط، با وجودیکه در سیستم تولید ما، چندان شناخته شده و مورد استفاده نیست، در بسیاری از واحدهای تولیدی نوساز امکان دارد، ولی در مواردی نیز بدلیل کهنگی یا

قدیمی بودن شیوه‌ها و یا دستگاههای تولید، دسترسی به استانداردها و دستورالعمل‌ها و اطلاعات تخصصی در مورد آنها، چندان آسان نیست. البته، در این صورت با شناخت امکانات دستگاه و در صورت لزوم متناسب نمودن استاندارد تولید، با امکانات دستگاه، امکان دارد بتوان این شرط راحتی در یک سازمان تولیدی قدیمی نیز پیاده نمود.

ج - شروط اختصاصی سیستم مدیریت فراگیری

تا اینجا مقدماتی که برای پیاده شدن سیستم مدیریت تضمین کیفیت لازم‌اند را بر شمرديم. در این بخش به شروط اختصاص لازم برای پیاده شدن سیستم مدیریت کیفیت فراگیر را توضیح خواهیم داد. لازم به تأکید مجدد است که این شروط به شروط قبلی اضافه می‌شود و لذا شرایط نه گانه قبلی برای پیاده شدن شیوه مدیریت کیفیت فراگیر هنوز بعنوان شروط اساسی باقی خواهد ماند.

۱۰- اعتقاد مدیریت ارشد به لزوم مشارکت همگانی در تصمیم‌گیری

این اعتقادی است که مدیریت فقط می‌تواند بر حسب قابلیت کاربرد و امکان حصول اطمینان از نتیجه کار بصورت عملی بدست آورد. و لذا این شرط، امری صرفاً و انحصاراً مربوط به اعتقادات مدیریت ارشد نمی‌باشد. بعبارت دیگر حتی اگر مدیریت ارشد خود به لزوم مشارکت همگانی در تصمیم‌گیری معتقد باشد، لازم است ابتدا، زمینه پیاده شدن آنرا نیز مدنظر قرار دهد. در اینجا اشاره به حساسیت فهم صحیح از معنی «مشارکت» در مدیریت بسیار ضروری است. وجود این مقوله در امر مدیریت به معنی تالواقتدار مدیریت در تصمیم‌گیرها و وحدت فرماندهی و سلسله مراتب اداری نیست. بلکه هدف، رسیدن به یک تفاهم همگانی در محیط کار است. بدین شکل که در امر تصمیم‌گیری، مستمراً با دست‌اندرکاران

صاحب تخصص در محیط‌کار، مشاوره بعمل آید. تا در تصمیم‌گیری‌ها بهترین تصمیم در دسترس مدیریت قرار گیرد و متناسباً به جریان نیز بعلت مشارکت داشتن در شکل‌گیری تصمیمات، مسئولیت سنگین‌تری در تحقیق هدفهای حاصل از تصمیمات احساس نمایند. بدیهی است رسیدن به این مرحله از تفاهم و هماهنگی مستلزم تغییر زیر بنائی و ریشه‌ای نحوه تلقی و تفکر در ساختار مدیریت و کار دریک سرزمین است که متأسفانه فاصله بسیاری با تفکر جاری در کشور ما دارد. در هر حال چنانچه شرائط محیط کار آماده پیاده شدن سیستم باشد، اعتقاد مدیریت به لزوم مشارکت همگانی در تصمیم‌گیری و اثر آن در افزایش بهره‌وری شرط اولیه برای پیاده شدن سیستم خواهد بود.

۱۱- وجود اخلاق و تقوی و نظم در کار و پذیرش تعهدات بصورت فرهنگ جا افتاده و یکدست در جامعه

این شرط یکی از حیاتی‌ترین شروط، برای پیاده شدن مدیریت کیفیت فراگیر است. زیرا در این نوع مدیریت، کنترل‌های سیستماتیک در تولید تقریباً حذف و به تک‌تک کارکنان منتقل می‌شود این فرد است که خود، باید کار خود را کنترل نموده، خطاها را اعلام و راه حل را نیز در حد امکان پیشنهاد نماید. باید گفت، اشکال در اجرای همین شرط است که باعث شده، جوامع اروپائی و آمریکائی برای پیاده نمودن مدیریت کیفیت فراگیر، فعلاً تا حدودی دست‌نهدارند، زیرا کار، بصورت یک فرهنگ جاری در آمریکا و اروپا، بمعنی تحصیل درآمد و تلاش برای زندگی خصوصی بهتر در خارج از محیط کار است. در حالیکه در ژاپن و تا حدودی در آلمان، زندگی و کادرم ادغام شده‌اند. در ایران، با وجود فرهنگ اسلامی، که کار را عبادت می‌شمارد (برخلاف فرهنگ آمریکائی که کار برابر است با دلار)، و پذیرش تعهد را در کلام الهی «او فوبالعقود» امری الهی و فرضیه دینی می‌داند، و از بعد دیگر، حضرت امیرالمؤمنین در جمله «اوصیکم بالتقوی و نظم

امرکم» ما را به نظم و تقوی در امور خود دعوت می‌نماید، فاعدنا باید، بصورتی فرهنگی و اعتقادی، بتوانیم حائز این شرط باشیم، ولی باید گفت این امر در کشور ما از نوساناتی برخوردار است، ولاجرم، اگر هم بصورت پراکنده در بعضی واحدها دیده شود، حالت یکدست و کامل آن، بمعنی حضور یک جای اخلاق، تقوی و نظم در جامعه کاری کشور ما، حضوری جدی و قطعی ندارد، روشن است که پیاده شدن این شرط نیز در یک جامعه بسادگی و در کوتاه مدت بوجود نخواهد آمد.

۱۲- وجود فرهنگ مشارکت بجای فرهنگ خود محوری و ارجحیت منافع گروهی به منافع شخصی در جامعه

این شرط نیز مانند شرط قبل، از اجزاء لاینفک سیستم مدیریت کیفیت فراگیر است و لذا بدون مجبور نمودن کارکنان به اجرای این شرط باید تک تک ایشان در وجود خود این اصل را پذیرا بوده و اجراء نمایند. در کشور ما روال امور بصورت تاریخی در گرو فرد بوده است و فردگرایی و متعاقب آن، خودگرایی، بیشتر از فرهنگ مشارکت و گروه‌گرایی، مشاهده شده است. از این نظر می‌توان گفت، اخلاق و فرهنگ ما بیشتر به آلمان‌ها مشابهت دارد تا نژاد زرد. بنابراین در وضع فعلی، شرط فوق بصورت یک فرهنگ جاری در کشور ما، برای پیاده شدن مدیریت کیفیت فراگیر قابلیت استناد نداشته و فاصله بسیاری با حصول قطعی آن داریم.

۱۳- وجود فرهنگ برنامه‌ریزی و پیش‌بینی قبل از شروع و اجرای کار در جامعه

وجود فرهنگ برنامه‌ریزی در جامعه یکی دیگر از شروط پیاده شدن شیوه مدیریت کیفیت فراگیر است. برنامه‌ریزی در این بحث عبارت از، تجزیه و تحلیل شرائط و عوامل، بررسی اشکالات، پیدا نمودن راه حل با مشارکت کلیه

افراد مرتبط با مسئله، تهیه طرح اجرایی بصورت مدون و مکتوب بازرنگری آن در مراحل مختلف اجراء و پس از آن، بصورت سیستماتیک است. با یک دیدکار شناسی باید گفت، جامعه ما، کلاً بصورت فرهنگی از این شرط برخوردار نیست. ما اصولاً به برنامه‌ریزی، آنهم بصورت مدون و سیستماتیک، اعتقاد زیادی نداریم. کمتر کسی است که برای چند روز آینده خود برنامه دقیق مدون و مشخصی داشته باشد، درحالیکه در مدیریت کیفیت فراگیر، برنامه‌ریزی‌های فردی، در حد ماه و سال کاملاً مشخص و مدون است. برای مثال، در سیستم آموزشی ما، دانش‌آموز یا دانشجو، حتی پس از اتمام دوره تحصیلی خود، دقیقاً نمی‌داند می‌خواهد چه کاره بشود و چه برنامه‌ریزی برای زندگی آتی خود دارد. درحالیکه، در جوامعی که به مدیریت کیفیت فراگیر روی آورده‌اند، برنامه‌ریزی آینده افراد، ریشه در سنن کودکی و نوجوانی آنها داشته و با توجه به استعدادهای ذاتی ایشان صورت می‌گیرد.

۱۴- وجود فرهنگ پویای بهره‌وری و علاقه به بهسازی و پیشرفت در جامعه

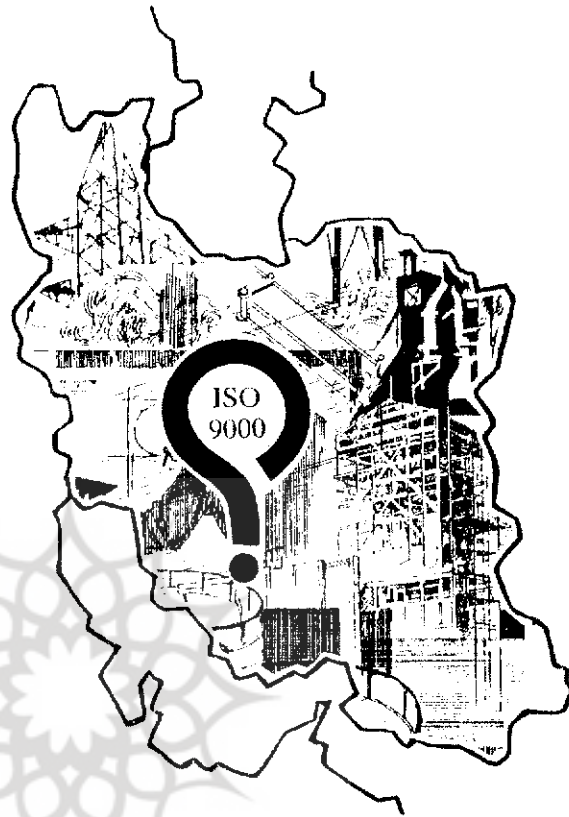
در شناخت این شرط لازم است ابتدا «کیفیت» را قبل از «بهسازی» شناخت و تعریف کرد، بعبارت دیگر ابتدا باید دانست، «خوب» چیست تا بتوان «خوبتر» را انتخاب کرد. با این مقدمه کوتاه به این موضوع می‌رسیم که بصورت فرهنگی، جامعه تولیدی باید بتواند خوب را بشناسد و آنرا تعریف کند، برای مثال اگر به یک کالای ساده مثل یک لیوان نگاه کنیم باید بتوانیم عوامل خوبی و بدی را در آن بشناسیم و آنها را تعریف و دسته‌بندی کنیم. مرحله بعدی این است که بصورت ریشه‌ای و از ته قلب بخواهیم که در جهت بهبود هر یک از عوامل، در حد امکانات خود کوشش نمائیم. روشن است که پیاده شدن این شرط، در یک جامعه، نیاز به وجود و حضور استاندارد به صورت عرف، و نه فقط مکتوب در کتابخانه‌ها است. در این راه، آموزش اصول بهره‌وری و

داشتن نظم فکری در جامعه ضرورت پیدا می‌نماید. این کاری که برای مثال، ژاپن در دهه شصت، به مدت بیش از ده سال، بصورت جدی و با استفاده از کلیه امکانات ارتباط جمعی، مثل رادیو، مطبوعات، کنفرانس و سمینار و کلاس‌های آموزشی، در سطح وسیعی دنبال نمود و به اجراء درآورد، روشن است اگر ما نیز بخواهیم، باید از همین راه داخل شده و این فرهنگ را که در همه شیوه‌های مدیریت مشتمل ثمر است، به جامعه شناسانده و بعبارت ساده در بین مردم جا بیاندازیم.

۱۵- هماهنگی قوانین کشور و آئین‌نامه‌های اجرایی دولتی و عرف در جامعه در جهت ارجحیت کار بر علائق شخصی

موضوع قوانین کشوری یکی دیگر از مواردی است که می‌تواند در بعد قانون حمایت از حقوق مصرف‌کننده و تولیدکننده و بعد قانون کار در جهت ویا خلاف جهت پیاده شدن مدیریت کیفیت فراگیر قرار گیرد: چون در این شیوه مدیریت، مشتری محور قرار می‌گیرد و رضایت او، شرط اصلی شناخته می‌شود، لذا قوانین، در جهت حفظ منافع مصرف‌کننده، باید دارای عکس‌العمل‌های خاصی باشد، برای مثال اگر تولیدی از لحاظ ایمنی یا بهداشتی، مناسب مصرف‌کننده نبود، باید مصرف‌کننده بتواند تولیدکننده را تحت تعقیب قرار دهد و در ادامه نیز صاحبان و یا مدیران کارگاه تولیدی نیز بتوانند علیه مسئول حقیقی، اعم از پرسنل خود کارگاه یا پیمانکاران دست دوم اقدام قانونی کنند. در کشور ما، قوانین به هیچ وجه تناسبی با این نوع طرز فکر ندارد. در قوانین ما حقوق مصرف‌کننده چندان ملحوظ نیست و اگر هم قانونی در این زمینه وجود دارد، بیشتر برای اقدام نیروهای انتظامی و یا مسئولین دولتی است، تا مصرف‌کننده، و بعلاوه، چرخه اقدام قانونی آنچنان کند و دست و پاگیر است که عملاً اقدام قانونی را غیر ممکن و یا غیر عملی می‌سازد. در بعد دیگر، قانون کار موجود

شدن مدیریت سرفوت می باشد که عالی ترین نوع مدیریت شناخته شده است. تا این زمان، با توجه به پیچیدگی و فراگیر بودن شرائط پیاده شدن شیوه مدیریت سرفوت، فقط بعضی کشورهای پیشرفته آنهم در صنایع خاصی توانسته اند این شیوه را بکار گیرند. برای مثال تاحدودی در صنعت حمل و نقل هوایی. این شیوه بکار می رود. البته ژاپن توانسته است این شیوه را در تعدادی صنایع خود، مثل اتومبیل سازی، الکترونیک و کشتی سازی پیاده نماید. در هر حال با توجه به دور بودن ما از امکانات پیاده شدن این شیوه از مدیریت، در این مقاله در مورد وضعیت ایران در مقابل شرائط این شیوه تحت و مقایسه ای نخواهیم داشت.



۱۶- تعهد مدیریت ارشد سازمان و کلیه کارکنان به انجام کار در زمان مقرر

همانند موارد قبل، تعهد مدیریت ارشد به اجرای هر شیوه مدیریت شرط اصلی برای پیاده شدن آن شیوه است و لذا در اینجا نیز، ابتدا لازم است مدیریت ارشد و حتی کارکنان دیگر سازمان، عامل زمان رانیز، در صدر عوامل دیگر، تعیین کننده کیفیت تولید شناخته و به اجرای تعهدات از بعد زمان نیز متعهد شوند.

۱۷- هماهنگی سیستم تولید با شرط انجام کار در زمان معین

در این شیوه مدیریت که ضرورت اقتصادی کلیه عوامل غیر مستقیم و غیر فعال در سیستم تولید را حذف می نماید، جای هیچگونه تخطی از وظیفه و کار پیش بینی شده (با قید زمان) وجود نخواهد داشت، لذا چون خراب شدن یک ماشین یا اشکال در یک ابزار و یا شیوه تولید، می تواند زمان تولید را افزایش دهد و در شیوه مدیریت سرفوت افزایش زمان جایی ندارد، لاجرم مدیریت باید چنان عمل کند، که هیچ ماشینی خراب نشود و یا هیچ شیوه ای در حین عمل، اشکال بوجود نیآورد و این موضوع به

می توان مانند بیشتر کشورهای پیشرفته، مسائل تامین اجتماعی از جمله حقوق ایام بیکاری و بازنشستگی و از کار افتادگی و غیره، که در حد بسیار بالاتری نیز وجود دارد را از طریق فروش بیمه اجتماعی با پرداخت حق بیمه قطعی از طرف کارفرما یا کارگر برقرار نمود، بدون آنکه روابط بین کارگر و کارفرما که در حقیقت، باید یک قرار داد دوجانبه محدود به خرید و فروش خدماتی خاص و برای مدت و شرائط معلومی باشد تحت تاثیر این موارد امور قرار داد.

د - شروط اختصاصی مدیریت سرفوت

تا اینجا مواردیکه ذکر شد مربوط به پیاده شدن مدیریت فراگیر بود، ولی موارد زیر، علاوه بر شروط گذشته، با دخالت دادن زمان در امر مدیریت کیفیت فراگیر، شروط لازم برای پیاده

کشور، مشکلات اساسی در جهت روابط بین کارگر و کارفرما، بر مبنای محور «کار» بعنوان یک تولید قابل معامله در یک قرارداد فروش خدمات، بامسئولیت های محدود از دو طرف بوجود می آورد. از یک بعد، مواردی که بعنوان پوشش خدمات تامین اجتماعی سرعهده کارفرما قرار می گیرد، از جمله، پرداخت حقوق سنوات کار در زمان اخراج و دخالت سازمانهای دولتی و ادارات کار در این مورد، تحت عنوان حمایت از حقوق کارگر، و نبودن بیمه مسئولیت مناسب، برای پوشش دادن کارفرما، عملاً موجب خدشه دار شدن روابط صحیح کار در جامعه شده است. البته لازم بذکر است که این موضوع معنی عدم لزوم داشتن پوشش و حمایت مناسب برای کارگران و کارمندان نیست، بلکه طرز اعمال و اجرای این پوشش و حمایت، مورد ایراد است. برای مثال

حقیقت نخواهد پیوست، مگر اینکه تمام عوامل و احتمالات، از قبل پیش‌بینی شده و کلیه عملیات تعمیر و نگهداری و غیره بطور دقیق باجاء در آیند. برای روشن شدن مسئله اشاره‌ای می‌کنیم به موضوع تعمیرات هواپیماهای مسافربری، کم و بیش بیاد می‌آوریم روزگاری را که پرواز با هواپیما، یکی از خطرناکترین انواع مسافرت بود ولی در زمان کنونی با وجود پیچیدگی فوق‌العاده بیشتر هواپیماها، حداکثر ایمنی مسافرت، در پرواز با هواپیما وجود دارد. دلیل آن قطعا مربوط به شیوه تعمیر و نگهداری هواپیما است که تمام قطعات دارای عمر شناخته شده هستند و در زمانهای لازم و تعیین شده تعمیر و تعویض قطعات بصورت امور پیشگیرانه انجام می‌شوند.

۱۸- هماهنگی و تعهد فروشندگان مواد خام و پیمانکاران دست دوم به انجام تعهدات در زمان تعیین شده

باتوجه به اینکه در این شیوه انبارها اعم از مواد خام یا تولیدات ساخته شده به حداقل خود می‌رسند و موجودی فقط تکافوی چند ساعت تا چند روز تولید را می‌نماید. لذا مواد خام و خدمات باید مستمرا و لاینقطع و بدون هرگونه عیب و نقص در زمان تعیین شده به واحد تولیدی تحویل داده شوند. لذا روشن است که در این شیوه جایی برای بدقولی - بهانه‌های مختلف از جانب پیمانکاران و فروشندگان مواد خام و غیره باقی نمی‌ماند. بعبارت دیگر پیمانکاران و فروشندگان خدمات و کالا خود در این سیستم باید دارای روش مدیریت سروقت باشند.

۱۹- ثبات رویه سیستم دولتی و هماهنگی آن با برنامه‌ریزی براساس زمان

کاملا روشن است که در این شیوه، قوانین و آئین‌نامه‌های دولتی، مثل صادرات، واردات، گمرکات و غیره باید از چنان ثباتی برخوردار

باشد که تولیدکنندگان با اعتماد و اطمینان خاطر، سیستم تولید خود را براساس، حداقل انبار، پرسنل و تجهیزات طرح‌ریزی و اجراء نمایند.

۲۰- وجود شبکه اطلاعات و خدمات رسانی عمومی پیشرفته و بدون نقص در جامعه

باتوجه به اینکه در این شیوه، همه چیز اعم از خدمات فردی تا فروش و تحویل کالا، در حداقل زمان ممکن، صورت می‌پذیرد و با در نظر گرفتن اینکه، در انجام این تعهدات، شبکه اطلاعات و خدمات رسانی مثل تلفن، راه‌آهن، آب، برق و سائل ارتباط جمعی و غیره می‌توانند اثرات منفی داشته باشند، لذا در مدیریت سر وقت، شبکه خدمات و اطلاعات رسانی عمومی نیز باید از ثبات رویه و قابلیت ارائه خدمات خود، بدون هرگونه نقص برخوردار باشند.

* * * * *

از بحث فوق نتیجه می‌گیریم که ما در مسائل مدیریتی، حتی در ابتدائی‌ترین شرائط و اصول مدیریت کلاسیک نیز مسائل پیچیده و جدی داریم تا چه رسد به پیاده کردن شیوه‌های مدیریت بسیار مدرن مثل مدیریت سروقت که هنوز در کشورهای پیشرفته نیز قابلیت پیاده شدن ندارد. حال اگر منصفانه بنگریم خواهیم دید بابکار گرفتن حداکثر امکانات در شرائط فعلی ما شاید بتوانیم مدیریت تضمین کیفیت را آنهم فقط در بعضی صنایع و سازمانهای خود بطور کامل پیاده نمائیم. لذا بحث دربارۀ شیوه‌های دیگر مدیریت که این روزها نقل مجالس شده و به حالت شعارگونه صفحات مجلات و اوقات سمینارها و کنفرانس‌ها را پر می‌نماید زائد و حتی مضر می‌تواند باشد. توصیه‌ای که اینجانب برای مسئولین و مدیران ارشد تصمیم‌گیرنده در سطح کلان کشور دارم این است که به واقعیت بیشتر به‌ساز داده و

مشکلات را ریشه‌یابی کرده و بصورت اصولی و پایهای در برطرف کردن آنها بکوشند. در حال حاضر بهترین راه برای بهسازی سیستم مدیریت کشور نگرش اساسی به اصول مدیریت کلاسیک است. همچنین بطور همزمان می‌توان اصول مدیریت تضمین کیفیت، که بصورت بسیار جامع و اجرائی در استانداردهای ISO 9000 مدون شده است را در جهت ایجاد نگرشی بسوی مشتری اعم از خریدار، ارباب رجوع، مصرف‌کننده و غیره، که منافاتی هم با اصول مدیریت کلاسیک ندارد مدنظر قرار داد. این بحث را فعلا در همین جا خاتمه داده و دنباله آن را در شماره بعد که به شکافتن استاندارد ISO 9000 اختصاص خواهد داشت ادامه خواهیم داد. ■