

پرونده



گفتگو با مهندس مقتدی عادل فر

سرآمدی و تعالی سازمانی

مسعود صادقی

مدیر روابط عمومی و بازاریابی گروه هنری نقشستان

masoud@minister.com



زندگی نامه و پیشینه کاری مهندس مقتدی عادلای فر:

متولد ۱۳۴۵ قزوین

مهندس میکانیک از دانشگاه مشهد

۲۱ سال پیشینه مدیریت ارشد اجرایی و مدیریت پروژههای صنعتی

او می گوید برخلاف رشته تحصیلی ام تنها ۱ سال کار حرفه‌ای در حوزه مهندسی انجام داده‌ام و خیلی زود وارد حوزه

مدیریت اجرایی شده است. روند رو به رشد او اگرچه شتاب داشته است اما در یک مسیر منطقی از سطوح بسیار

پایین سازمان شروع شده و با گذشت از سطوح میانی به مراتب بالا رسیده است. او می گوید کار من از پادویی یک

کارگاه تراش کاری آغاز شد اما خیلی زود در عرض نهایتاً ۱ سال در همان کارخانه به مدیریت رسیدم.

۱۵ سال از این ۲۱ سال پیشینه اجرایی را هم‌زمان به مشاوره مدیریت و تدریس پرداخته است.

«برنامه‌ریزی استراتژیک» اصلی‌ترین زمینه‌ی مورد علاقه‌ی او است که بیشتر از همه روی آن کار کرده است. و نکته

بسیار مهم اینکه مطالعات و دست‌یافته‌های او در حوزه مدیریت به صورت آزاد بوده است. بر پایه تجربه اینگونه

دانش‌اندوزی که بر اساس انگیزه‌های نیرومند درونی و به‌دور از برخی چهارچوب‌های بازدارنده انجام می‌شود،

نتایج سازنده‌ای دارد، اما حضور عملی او در فضاهای اجرایی و تولیدی از او یک مدیر دانش‌آموخته دارای

قدرت و نیروی عملیاتی ساخته است.

او به‌عنوان ارزیاب ارشد جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی تقریباً همه‌ی سازمان

های بزرگ ایران را ارزیابی کرده است و در حوزه مدیریت کیفیت کسب و کار از

شناخته‌شده‌ترین و برجسته‌ترین چهره‌های ایران به شمار می‌رود.



• **موضوع بحث درباره‌ی مدیریت کیفیت برپایه مدل EFQM است. من از شما خواهش می‌کنم که مفهوم آنرا برای خوانندگان ما بیشتر توضیح بدهید.**

اگر اجازه بفرمایید من بدون مقدمه بحث را شروع می‌کنم. بهتر است که در سه سر فصل مطلب را بیان کرد. ابتدا به بحث کیفیت بپردازیم و سپس به مدل‌های سرآمدی اشاره کنیم و سپس به کارکرد مدل‌های سرآمدی کسب و کار در موضوع روابط عمومی بپردازیم.

بهتر است نخست به این نکته بپردازیم که مفهوم کیفیت از کجا آمد و چرا بشر به این نیاز رسید. تاریخ بشر نشان می‌دهد که شاید از دو یا سه هزار سال گذشته مفهوم کیفیت وجود داشته است و در زندگی و جوامع گوناگون در زمان‌های مختلف تاریخی به بحث کیفیت اشاره می‌شده است اما خواست‌گاه بحث ما اشاره دارد به صد سال گذشته یا زمانی که مدیریت تعریف نوینی پیدا کرد. حتما مستحضر هستید در زمانی که کمپانی فورد در امریکا نخستین بار خط تولید انبوه و مونتاژ را پدید آورد، می‌توان گفت آن روز نقطه شروع تعریف مدیریت نوین در صد سال گذشته است. کیفیت تعاریف مختلفی دارد. کیفیت را

می‌توانیم بگوییم عشق است، بگوییم زیبایی است بگوییم هنر است و جنبه‌های مختلفی را برایش متصور بشویم اما در محیط کسب و کار کیفیت فقط یک تعریف دارد و آن هم رضایت مشتری است. کیفیت از رضایت‌مندی مشتری ناشی می‌شود. امروزه، حتی در جامعه متخصصین تعبیر اشتباهی از کیفیت وجود دارد. زیرا کیفیت را هم معنی مرغوبیت ارائه می‌دهند که این نادرست است، کیفیت یک چیز است و مرغوبیت چیز دیگری. مرغوبیت اشاره به کالا دارد. کیفیت اشاره به بازار دارد. مرغوبیت اشاره به این دارد که شما یک کالایی را بر مبنای یک استاندارد مقایسه کرده و مشخص کنید که خوب است یا خوب نیست. در مورد تعریف مرغوبیت فردی می‌گوید مرسدس بنز خودروی خوبی است. اگر از عوام مردم بپرسید، انتظار داریم همه بگویند این خودرو فوق‌العاده است، اما اگر فردی کارشناس و صاحب‌نظر در این زمینه باشد حتما از شما سوال می‌کند با کدام استاندارد خوب است یا بد تا من خودرو را با آن مقایسه کنم. اگر تطابق با آن استاندارد دارد پس حتما خودروی خوبی است و اگر با آن استانداردها تطابق نداشته باشد، هر چقدر هم این خودرو عالی ساخته شده باشد خودروی خوبی نیست.

حتی می‌توان گفت بنز برای افرادی که بودجه خرید آن را ندارند نیز خودروی باکیفیتی نیست. اگر این‌را به تمام پدیده‌های محیط و اطرافمان تعمیم بدهیم، مثلاً ما یک جعبه دستمال کاغذی می‌سازیم ده هزار تومان و یک جعبه دیگر می‌سازیم هزار تومان. برای یک نفر آن هزار تومانی با کیفیت است و برای فردی دیگر خیر. ما این دو چیز را باید از هم جدا بدانیم. کیفیتی که در فضای کسب و کار به معنای رضایت مشتری است، بعضاً رضایت مشتری ایجاد نمی‌کند. اگر شما بازار خودروی آمریکا را ببینید، درصد بسیار بالایی از بازار دست آسیایی‌هاست البته پیشتر تنها در دست ژاپنی‌ها بود ولی اکنون شرکت‌هایی مثل هیوندای و شرکت‌های کره‌ای دیگر به آن افزوده شده‌اند. علتش این است که

یک مشتری آمریکایی که در هر خیابان و محلی مجبور است بنزین را با قیمت‌های متفاوت در باک خودرویش پُر کند، یکی از جنبه‌ها و ویژگی‌های خودرو برایش این است که خودروی آن کم مصرف باشد به همین دلیل هم در آنجا به جای اینکه خودروی فورد بخرد تویوتا و امثال آن را خریداری می‌کنند به دلیل آنکه تویوتا کم مصرف است و دوام بیشتری دارد. پس ما در مورد کیفیت صحبت می‌کنیم. مدل‌های سرآمدی کسب و کار هم در ادامه و

تداوم و سیر توسعه تاریخی کیفیت به کمک آدمی آمدند. هر چند که این مفاهیم از نظر معنایی به هم نزدیک هستند.

• ریشه‌ی تاریخی مفهوم کیفیت در کجاست؟

اگر بخواهیم به تاریخچه کیفیت اشاره‌ای کنیم برمی‌گردیم حدود سه قرن پیش از میلاد. می‌توانیم بگوییم حمورابی (پادشاه بابل) تاکید بسیاری روی کیفیت داشته است، مسائلی که او روی لوح (سنگ نوشته) حمورابی نوشته است، امروز ما آن را به عنوان کیفیت می‌شناسیم. اگر بخواهیم توسعه و کیفیت مدیریت را از نظر صاحب نظران مختلف مثل آقای فیگن باند بررسی کنیم، باید بگوییم که ابتدا کیفیت فقط مربوط به تولیدکننده بود، به این صورت که هر کسی چیزی تولید می‌کرد، خود مسؤول کنترل آن هم بود. کم‌کم وقتی کمپانی فورد به بازار آمد و برای نخستین بار تولید انبوه و مونتاژ را در صنعت معرفی کرد، افراد و اپراتورهای تولیدکنندگان دیگر نمی‌توانستند خودشان کار خود را از دید کیفی کنترل کنند. به همین دلیل فورمن‌ها وارد کار

پس تعریف مرغوبیت این است. مرغوبیت اشاره به کالا دارد اما کیفیت اشاره به بازار و رضایت مشتری دارد. ممکن است برای یک مشتری پراید خودروی خوبی باشد و یک مشتری مرسدس بنز را نیز خودروی مناسبی نداند و یک خودروی فراری چهارصد هزار دلاری بخواهد. این دو تعریف متفاوتی با هم دارند. از همین مثال استفاده می‌کنم و برمی‌گردم به اینکه کیفیت جنبه‌های مختلفی دارد و اینکه چه چیزی موجب رضایت مشتری می‌شود. وقتی ما در مورد مرغوبیت جنس خاصی صحبت می‌کنیم، فقط درباره‌ی آن و تطابق آن با استاندارد صحبت می‌کنیم، در صورتی که کیفیت ویژگی‌ها و جنبه‌های مختلف دیگر دارد. به طور مثال در مورد یک خودرو

وقتی می‌گوییم باید رضایت مشتری از خودرو وجود داشته باشد به این معناست که کیفیت از دید مردم این است که زیبا باشد و آپشنال باشد و ... منظور از رضایت مشتری این است که اگر در جهان هفت میلیارد نفر وجود دارند می‌توان گفت هفت میلیارد تعریف کیفیت وجود خواهد داشت که این هفت میلیارد وقتی دارند خودرو می‌خرند به موضوعات مختلف فکر می‌کنند که حالا ما آنها را طبقه‌بندی کرده‌ایم. امروزه بشر در صنعت خودرو به این نتیجه رسیده که اگر فرمان خودرو پس از چند سال

مستهلک می‌شود، بدنه و رینگ و قطعات دیگرش هم باید همزمان مستهلک شود. در قدیم اینگونه خودرو می‌ساختند که تمام قطعاتش پنجاه سال کار می‌کرد پس انطباق که یکی از ویژگی‌های کیفیت است مورد توجه قرار نمی‌گرفت. خدمات پس از فروش و سرویس و سرویس‌پذیری از دیگر جنبه‌های کیفیت است. وقتی شما می‌خواهید یک تسمه عوض کنید باید کل موتور را پایین بیاورید. خوب این خودرو، خودروی خوبی نیست در مقام مقایسه با خودرویی که به سادگی با باز کردن دو پیچ می‌توانید هر قطعه‌ای که بخواهید تعویض کنید. امروزه در قرن بیست و یکم دوستدار محیط زیست بودن خودرو هم یکی از ویژگی‌های کیفیت است که بایستی در ساخت به آن توجه کرد. ما از همین ویژگی‌ها استفاده می‌کنیم تا اثبات کنیم کیفیت و مرغوبیت دو چیز متفاوت است. به طور مثال بنز کالای مرغوبی است زیرا با استاندارد مقایسه کردیم و متوجه شدیم کالای مرغوبیست، اما شاید خودروهای دیگر آپشن‌هایی داشته باشند که در نظر برخی افراد به بنز برتری داده شوند.

کیفیت تعاریف مختلفی دارد
اما در محیط کسب و کار کیفیت
فقط یک تعریف دارد و آن هم
رضایت مشتری است

مرغوبیت یعنی یک کالایی
بر مبنای یک استاندارد مقایسه شود
و مشخص شود که خوب است
یا خوب نیست

مدیریت کیفیت به تعبیر بالغانه‌تری
به نام TQM یا مدیریت کیفیت فراگیر
دست یافت که بر اساس آن تمام ارکان یک
سازمان می‌توانند در کیفیت یک کالا موثر
باشند و ما حتما باید به حوزه‌های مختلف توجه
کنیم. مثلا در مدیریت کیفیت به همه موضوعات
توجه می‌کردند ولی کسی توجه نمی‌کرد
که تامین‌کننده هم در بحث مدیریت کیفیت
می‌تواند موثر باشد.



او گفت به شرطی که ما نمونه‌های مختلفی از محصولات را از گروه‌های مختلفی به صورت تصادفی انتخاب کرده و آنها را کنترل کنیم، می‌توانیم بگوئیم همه‌ی این محصولات را کنترل کرده‌ایم به شرطی که کنترل نمونه‌ها شاخص‌های لازم را از نظر کیفی دارا باشد. البته این نوع کنترل برای کالاهای گوناگون، تعاریف متفاوتی دارد. مثلا در مورد یک قطعه از هواپیما یا قطعه‌هایی که فوق ایمنی هستند مثل ترمز خودرو، باید بگوئیم که کنترل همه قطعات الزامی است. اما در مورد بسیاری از محصولات نمونه‌گیری می‌شود و از روی نمونه‌ها، کنترل صورت می‌گیرد.

• بحث مدیریت کیفیت چگونه پدید آمد؟

اینها مقدمه‌ای برای بحث «تضمین کیفیت» بود. تضمین کیفیت یعنی ما به چه شاخصه‌هایی درون یک سازمان توجه می‌کنیم تا مطمئن شویم که کیفیت برقرار است. از آنجا که بحث «مدیریت کیفیت» پیش می‌آید. بحثی که دارای جهان بینی گسترده‌تری است و می‌گوید اینطور نیست که الزاما، یکی از عوامل تولیدی در خراب شدن یک کالا موثر است. بلکه همه افراد یک سازمان در مرغوبیت و کیفیت کالا سهیم هستند. در گذشته اگر با یک دریل می‌خواستند یک قطعه‌ای را سوراخ کنند و خراب می‌شد، می‌گفتند این سوراخ را کارگر بد زده است، اما در نگاه مدیریت کیفیت می‌گویند اگرچه کارگر باید بداند که آن قطعه را چگونه جلویش قرار بدهد، اینکه مدیر عامل چه مواد اولیه‌ای خریده و در اختیار کارگر گذاشته نیز، در کار خوب و بد موثر است. کم کم مدیریت کیفیت به تعبیر

شدند و گفتند به ازای مثلا هر ده، بیست کارگر، یک سرپرست قرار می‌دهیم. یعنی سرپرست مسؤول کمی و کیفی بود. جلوتر که رفتیم با توجه به تولید انبوه‌تر و رشد نیاز مشتری به ویژه پس از جنگ جهانی دوم، روز به روز تقاضا در بازار مصرف به شدت بالا رفت، به همین نسبت حجم کار افزایش یافت. پس از رکود دوران جنگ، دنیا به رشد اقتصادی رسیده بود. به همین دلیل هم فورمن‌ها دیگر برای کنترل کیفیت کارگشا نبودند، از این رو بازرسی‌هایی را انتخاب کردند و گفتند چند کارگر زیر نظر یک فورمن و چند فورمن زیر نظر یک بازرس قرار بگیرند و بازرس مسؤول کنترل کیفیت آنها باشد. وقتی جلوتر رفتیم و مفاهیم جدیدتری شکل گرفت، صاحب‌نظرانی همچون ادوارد دمنینگ (Dr.W.Edwards Deming) به این نتیجه رسیدند که بازرسی دو اشکال خیلی بزرگ دارد. یک اینکه کار را بسیار گران می‌کند، زیرا هزینه کنترل کالا، قیمت تمام شده کالا را بالا می‌برد. موضوع دوم این بود که برخی از محصولات اصلا قابل کنترل صد درصد نبودند. فرض می‌کنیم ما روغن موتور تولید می‌کنیم، روغن موتور را که قطره قطره نمی‌توان بازبینی و بررسی کرد، باید بیج به بیج یا دسته به دسته یا تانکر به تانکر کنترل کیفیت شود. اینها پیش‌درآمدی بودند برای یک مفهوم نوین در کیفیت و کنترل به نام کیفیت آماری که برای نخستین بار آقای دمنینگ فیزیک‌دان آمریکایی این نظریه را ارائه کرد.

دیدگاه استراتژیک نداریم. حتی شاید دلیلش این بوده که فکر می‌کردیم منابع زیادی داریم. غربی‌ها به این دلیل که فکر می‌کردند منابع کم و محدودیت بیشتری در استفاده از منابع دارند، تلاش کرده‌اند که استراتژیک‌تر با این مسئله برخورد کنند.

نظریه‌پردازان کیفیت مثل دکتر دمینگ، دکتر جوران، پروفیسور ایشیکاوا و... در این زمینه کارهای ارزشمندی انجام دادند.

• درباره‌ی مدل‌های سرآمدی کسب و کار بفرمایید.

همانطور که عرض کردم پیش مقدمه ایجاد مدل‌های سرآمدی کسب و کار بر اساس سیر و تحول تاریخی کیفیت به مدیریت کیفیت فراگیر (TQM) برمی‌گردد.

«مدیریت کیفیت فراگیر» مقدمه پدیدآمدن یک مفهوم نوین به نام «مدل‌های سرآمدی کسب و کار» شد. ژاپنی‌ها در بخش مدیریت کیفیت فراگیر پیشروتر از همه دنیا بودند. حتی آمریکایی‌ها هم نتوانستند مانند ژاپنی‌ها در مورد کیفیت فراگیر عمل کنند. شاید یک دلیل برتری ژاپنی‌ها و پیشرفته‌تر بودن آنها فرهنگ‌شان بود. چون «مدیریت کیفیت فراگیر» تا اندازه‌ی زیادی به فرهنگ یک جامعه وابسته است. به هر اندازه زیرساخت فرهنگی قوی‌تری داشته باشید و فضای فرهنگی کار وجود داشته باشد حتماً می‌توانید از این مفاهیم بیشتر در جامعه و سازمان بهره بگیرید و ژاپنی‌ها خیلی در این

خواستگاه این که آدمی به این نتیجه رسید که بحث کیفیت را هوشمندانه زیر نظر بگیرد، همین نیاز رقابتی است. «اگر به بعضی از موضوعات توجه نکنیم از گردونه خارج می‌شوم».

ما در جهان سوم آن را خیلی درک نکردیم و هنوز فضای رقابت را متوجه نمی‌شویم

زمینه موفق بوده‌اند.

پایه‌گذار مدل‌های سرآمدی کسب و کار ایده اولیه دکتر دمینگ در سال ۱۹۵۱ بود. زمانی که ژاپنی‌ها بعد از جنگ جهانی دوم به شدت دچار رکود بعد از جنگ شده بودند و همانطور که می‌دانید ژاپن در آن زمان، بدهکارترین کشور دنیا بود. از لحاظ فرهنگی نیز در آن زمان ژاپنی‌ها در دهه پنجاه عقب افتاده بوده‌اند. در آن زمان کالای ساخت ژاپن یک ننگ بود، یعنی اگر روی کالایی نوشته بود ساخت ژاپن کسی نمی‌خرید (مثل کالاهای درجه سه و چهار چین امروز). این موضوع باعث نگرانی ژاپنی‌ها شد. آنها به این فکر افتادند که باید یک سری تغییراتی ایجاد کنند. در این کش مکش‌ها دنبال کسی بودند که بتواند به آنها کمک کند که نتوانستند

بالغانه‌تری به نام (Total Quality Management) TQM یا مدیریت کیفیت فراگیر دست یافت که بر اساس آن تمام ارکان یک سازمان می‌توانند در کیفیت یک کالا موثر باشند و ما حتماً باید به حوزه‌های مختلف توجه کنیم. مثلاً در مدیریت کیفیت به همه موضوعات توجه می‌کردند ولی کسی توجه نمی‌کرد که تامین‌کننده هم در بحث مدیریت کیفیت می‌تواند موثر باشد. اما مدیریت کیفیت فراگیر اشاره کرد که حتی تامین‌کننده‌ای هم که شما کالای اولیه را از او می‌خرید، بسته به این که به چه صورت کار می‌کند و چه محصولی را تولید می‌کند، می‌تواند در کار شما تاثیر بگذارد و البته به عوامل دیگری نیز در این فضا بایستی توجه داشت که اشاره به آنها از حوصله بحث امروز ما خارج است.

در دهه پنجاه و شصت میلادی دکتر دمینگ اعتقاد داشت که در آینده دو نوع شرکت بیشتر وجود ندارد. یک شرکت‌هایی که مدیریت فراگیر را پذیرفته‌اند و نوع دوم شرکت‌هایی که از دور خارج شده‌اند. به باور دمینگ کسی که مدیریت فراگیر را نمی‌پذیرد، نمی‌تواند بقا داشته باشد. چیزی که امروز دنیا به آن رسیده است و ما در جهان سوم کمتر آن را حس می‌کنیم اما آرام آرام درک می‌کنیم در حالیکه غربی‌ها آن را در دهه‌های گذشته درک کرده‌اند. اصلاً خواستگاه این که آدمی به این نتیجه رسید که بحث کیفیت را بالغانه‌تر زیر نظر بگیرد و هوشمندانه با آن برخورد کند همین نیاز رقابتی است. «اگر به بعضی از موضوعات توجه نکنیم از گردونه خارج می‌شوم».

ما در جهان سوم آن را خیلی درک نکردیم و هنوز فضای رقابت را متوجه نمی‌شویم و کم‌کم در بعضی از قسمت‌ها داریم متوجه می‌شویم که شاید در خیلی از صنایع ما می‌توانستیم کار کنیم ولی توجه نکردیم که یک سونامی به نام رقابت اقتصاد جهانی می‌آید و سر راه خود همه چیز را با خودش می‌برد. همه در اقتصاد دنیا باید با یک الفبا و با یک ادبیات با هم صحبت کنند. وقتی می‌خواهی با یک ادبیات جهانی حرف بزنی، باید همه آن ستون پایه‌های فکری، دیدگاه‌ها و نگرش‌ها با یک سری الفبای مشترک باشد. جهان اولی‌ها زودتر به این نتیجه رسیدند، به این دلیل که فضا رقابتی‌تر بود و جهان سومی‌ها آرام آرام دارند به این می‌رسند. زیرا ما در فضای رقابتی کار نکردیم و به عبارتی در کسب و کار و در نگاه به کار و زندگی خودمان



ارشد نیست؟

در دهه هفتاد و هشتاد در زمان ریاست جمهوری آقای رونالد ریگان، آمریکا در برابر ژاپن سهم خود را در بازار جهانی به ویژه در تولید خودروهای از دست داد و در خیلی از موارد دچار رکود اقتصادی شد ژاپنی‌ها معتقد بودند پیشرفت آنها برآمده از نگاهی است که از یک امریکایی یعنی دکتر دمینگ آموخته‌اند. بنابراین آقای ریگان، توسط وزیر بازرگانی وقت خود آقای مالکوم بالدريج (Malcolm Baldrige) گروهی پدید آورد این گروه بررسی‌هایی درباره‌ی مدل‌های سرآمدی کسب و کار انجام داد که نتیجه آن به پدید آمدن جایزه‌ای در آمریکا به نام جایزه مالکوم بالدريج یا مدل سرآمدی مالکوم بالدريج انجامید که هم اکنون نیز وجود دارد.

اروپا هم به‌عنوان سومین قطب اصلی صنعتی دنیا در میدان رقابت با ژاپن و آمریکا در سال ۱۹۸۸ تشکیلی کاملاً غیر انتفاعی به نام «بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت» راه‌اندازی کرد که متشکل از چهارده شرکت بخش خصوصی از جمله بوش، نستله و... بود. همه منابع مالی آن را خود شرکت‌ها بدون حمایت دولت‌ها تامین می‌کردند. این تشکل امروزه به ده‌ها شرکت توسعه پیدا کرده است. هدف «بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت» حفظ تعالی و سرآمدی در اروپا و چشم‌اندازش هم درخشش سازمان‌های اروپایی در جهان تعریف شد. سه سال بعد، در سال ۱۹۹۱ این بنیاد مدل سرآمدی کسب و کار EFQM را ارائه داد. در سال

آقای دکتر دمینگ را بیابند. دکتر دمینگ را انجمنی به نام انجمن دانشمندان ژاپنی دعوت کرد. ژاپنی‌ها برای رهایی از آن وضعیت از دمینگ درخواست کردند راهکار پیشنهاد بدهد. آقای دمینگ دیدگاهی داشت که آنها بر اساس فراگیری و بحث کیفیت بود. ژاپنی‌ها خیلی خوب توانستند از این مطلب استفاده کنند. او پایه گذار جایزه‌ای به نام جایزه دمینگ در ژاپن شد. جالب است که این جایزه‌ی دمینگ اسمش امریکایی است. چرا اسم جایزه را دمینگ گذاشتند؟ زیرا هنوز صاحب نظران ژاپنی این موفقیت را مدیون دکتر دمینگ می‌دانند و او بود که پایه‌گذار ابتدایی مدل‌های کسب درآمد شد.

پایه‌گذار تفکر کسب و کار مدل دمینگ است اما بسیاری از دانشمندان صاحب نظر، بر این باورند که این مدل، یک مدل سرآمدی کسب کار نیست زیرا ادبیات و چهارچوب آن با مدل‌های سرآمدی کسب و کار امروزی خیلی فرق می‌کند. در سال ۱۹۵۱ در ژاپن مسابقه‌ای بین تولیدکنندگان برگزار شد که در این مسابقه ارزیابی‌هایی در دو موضوع، یکی درباره‌ی سازمان و دیگری درباره‌ی مدیران ارشد سازمان صورت گرفت که نام جایزه این مسابقه جایزه دمینگ نام داشت. به دلایل زیادی که در این بحث نمی‌گنجد دانشمندان ایرادهایی به نظریه دمینگ دارند. به طور مثال چرا مدیران ارشد سازمان‌ها باید جداگانه ارزیابی شوند؟ آیا مدیران ارشد جزء سازمان نیستند یا به عبارتی آیا عملکرد و موفقیت یک سازمان مدیون مدیران

شریف به این نتیجه رسیدند که روی مدل EFQM کار کنند که هم اکنون نیز در حال اجراست. این تحقیقات و پروژه به سفارش وزارت صنایع و معادن در دانشگاه شریف انجام شد، پس از آن وزارت صنایع و معادن موسسه مطالعات و بهره‌وری منابع انسانی به‌عنوان یکی از زیرمجموعه‌های خود را به عنوان مجری این طرح انتخاب کرد، بر این اساس جایزه‌ی بهره‌وری و تعالی سازمانی تعریف شد که دبیرخانه‌ی آن در همین موسسه است.

هم‌اکنون در دنیا هر چه بیشتر شاهد استقبال از مدل‌های سرآمدی کسب و کار هستیم که به نوبه خود موجب رشد و شکوفایی اقتصادی کشورها شده است به طور مثال در سال‌های دورتر هیچ‌گاه چین یا هندوستان در معادلات رقابت حضور نداشتند در حالیکه در سال‌های اخیر چین وارد این معادلات

شده و بی‌درنگ پس از چین در سال‌های آتی ما شاهد رشد ناگهانی هندوستان خواهیم بود. در کشور هندوستان به دلیل سرمایه‌گذاری روی زیر ساخت‌ها رشد اقتصادی شگفت‌انگیزی را شاهد هستیم و این کشور روز به روز از دید اقتصادی شکوفاتر می‌شود هرچند شاید این مطلب به صورت مستقیم به بحث ما مربوط نشود ولی به نظر من بزرگترین مانع هندی‌ها در برابر چینی‌ها گونه‌گونی دین‌ها و مذاهب‌های در هند است در حالیکه در چین نگاه واحدی به فرهنگ و مذهب وجود دارد. مدیریت کردن یک میلیارد و چهارصد میلیون نفر در هند با حدود چهار هزار فرقه مذهبی مختلف کار بسیار سخت و پیچیده‌ای است.

اگر بخواهیم به مدل EFQM یک نگاه اجمالی بیاندازیم می‌توانیم بگوییم که این مدل، پنج بخش اصلی دارد که اولین آن مفاهیم بنیادین، دومی معیارهای سرآمدی، سومی منطق رادار، چهارمی مدل امتیازدهی و پنجمی روش‌های خود ارزیابی است.

• درباره‌ی این بخش‌ها بیشتر توضیح بفرمایید.

هشت مفهوم بنیادی وجود دارد که خود بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت اعتقاد دارد که جزو گوشت و پوست و استخوان یک سازمان سرآمد است. نتیجه‌گرایی، ثابت‌قدم بودن برای رسیدن به مقاصد، مدیریت برپایه واقعیت‌ها و... این مفاهیم کاملاً کیفی هستند، بنابراین اندازه‌گیری این مفاهیم کیفی

این مدل دچار یک بازنگری اساسی شد و در سال ۲۰۰۳، ۲۰۰۵ و ۲۰۱۰ دچار تغییرات محدود دیگری شد که به دلیل تخصصی بودن تغییرات، از بیان آنها صرف نظر می‌کنم. به هر رو این تغییرات برای رفع ایرادهایی بود که در کار نمود می‌یافت و بررسی بازخوردها نشان می‌داد. مدیریت، بی تردید در دنیا و جهان اول دست آورد کار عملی است. باور نادرستی که در کشور ما وجود دارد اینست که وقتی درباره دانش مدیریت سخن می‌گوییم می‌گویند این حرف‌ها برای داخل کتاب‌ها است اما در دنیا این حرف‌ها برای درون کتاب‌ها نیست. آنها در شروع کار یک سری افراد را مامور کردند تا در سازمان‌ها رفتار و روال جاری را بررسی و ثبت کنند، این دسته افراد موارد مختلف از تولید تا رفتار سازمانی و... همه را زیر نظر گرفتند ثبت کردند بعد این داده‌ها و بازخوردها را پیوسته بررسی و اصلاح کردند

و بدین ترتیب صیقل خورد تا تبدیل به مدل‌هایی شد که امروز ما به سادگی کتاب را باز می‌کنیم و آنها را مطالعه می‌کنیم، اما چون احساس نیاز نکرده‌ایم و برای به دست آوردن آنها زحمت نکشیده‌ایم، به حقیقت آنها پی نمی‌بریم و نمی‌توانیم از آنها بهره بگیریم. اینها نتیجه احساس نیاز است، ژاپنی‌ها در دهه ۵۰ احساس نیاز کردند چون پی بردند که به سمت مرگ می‌روند چراکه چیزی برای زندگی ندارند.

در بحث مدیریت نخستین موضوعی که مطرح می‌شود، «نیاز»

است؛ بنابراین این مدل‌ها پس از درک نیازها و بررسی کارهای عملی ارائه شده‌اند و برای تکمیل و یخته‌تر شدن این مدل‌ها تغییراتی انجام شد. انجام تغییرات ضروری است، زیرا در دنیا ادبیات اقتصاد تغییر می‌کند و فضا متحول می‌شود و تمام علوم در حال تغییر است و در نتیجه رقابت سخت‌تر و نگاه کارشناسان سخت‌تر و بالغانه‌تر می‌شود.

امروزه امریکا یعنی به طور کلی قاره امریکا از جمله آمریکای لاتین مثل برزیل از مدل سرآمدی مالکوم بالدريج، ژاپنی‌ها از مدل دمینگ و کشورهای دیگر به ویژه اروپا از مدل EFQM بهره می‌گیرند. در ایران نیز یک پروژه بزرگ به نام «استراتژی توسعه صنعتی کشور» تعریف شد که چندین پروژه فرعی داشت، یکی از این پروژه‌های فرعی بررسی مدل‌های سرآمدی کسب و کار بود. سرانجام در سال ۱۳۸۳ پس از یک‌سری تحقیقات، در دانشکده مدیریت دانشگاه صنعتی

مدیریت، بی تردید در جهان اول دست آورد کار عملی است یک باور نادرست در کشور ما وجود دارد که وقتی درباره دانش مدیریت سخن می‌گوییم می‌گویند این حرف‌ها برای داخل کتاب‌ها است اما در دنیا این حرف‌ها برای درون کتاب‌ها نیست



اگر بخواهیم به مدل EFQM
یک نگاه اجمالی بیاندازیم،
این مدل، پنج بخش اصلی دارد
که اولین آن مفاهیم بنیادین،
دومی معیارهای سرآمدی،
سومی منطق رادار،
چهارمی مدل امتیازدهی
و پنجمی روش‌های خود ارزیابی است

امتیازدهی است، درست است که منطق رادار نحوه وزن کردن را مشخص می‌کند اما مدل امتیازدهی تعیین می‌کند که هر وزن چقدر نمره و امتیاز دارد بر این پایه کل مدل EFQM ۱۰۰۰ نمره دارد، ۵۰۰ امتیاز برای معیارهای توانمندساز و ۵۰۰ امتیاز برای معیارهای نتایج. یک پرسش در اینجا هست، آیا ممکن است سازمانی ۵۰۰ امتیاز توانمندساز را بگیرد و از نتایج امتیازی به‌دست نیاورند؟ طبق اصول این مدل امکان ندارد، به عبارتی سازمانی که در نتیجه امتیازی به‌دست نیاورده اصلاً بقا ندارد که بتوان به آن امتیاز داد. از این یک نتیجه جذاب به‌دست می‌آید به نام «چرخه‌ی بهبود مستمر»، که می‌گوید شما نخست توانمند می‌کنی سپس نتایج را بررسی می‌کنی بر پایه نتایج سیستم را اصلاح و بهتر توانمند می‌کنی دوباره اندازه می‌گیری و... این چرخه بهبود مستمر تا بی‌نهایت ادامه دارد تا زمانی که یک سازمان وجود دارد. اینجا باید بگویم استاد بی بدیل و بلامناع بهبود کیفیت ژاپنی‌ها هستند.

اما پنجمین بخش روش‌های خود ارزیابی است، چون اساساً یکی از کارکردهای مدل سرآمدی EFQM خودارزیابی است یعنی شما هم سازمان دیگر را می‌توانید ارزیابی کنید هم می‌توانید، عینک را به چشم بزنید و سازمان خودتان را ارزیابی کنید، می‌گوید برای این کار روش‌هایی را معرفی می‌کند. نتیجه این ارزیابی در قالب یک گزارش تنظیم می‌شود که نقاط ضعف با عنوان زمینه‌های قابل بهبود و نقاط قوت مشخص می‌شوند. به دلیل اینکه این مدل در فضای رقابتی تعریف می‌شود، نقاط ضعف و قوت مطلق نداریم، چون در این فضای پویا و رقابتی

خیلی سخت است. از همین رو ۹ معیار به عنوان ابزارهای سنجش کیفی تعریف شده‌اند. ۵ معیار از میان این ۹ معیار به عنوان معیارهای توانمندساز مطرح می‌شوند که عبارتند از: سبک رهبری، خط مشی و استراتژی، کارکنان، منابع سازمان و شرکای استراتژیک سازمان، مجموعه‌ی عملکرد سازمان در قالب یک مفهوم مدیریت فرآیندها اما ۴ معیار باقیمانده به معیارهای نتایج شناخته می‌شوند که عبارتند از: نتایج مشتریان، نتایج کارکنان، نتایج جامعه و نتایج کلیدی عملکرد. ناگفته نماند این ۹ معیار خود ۳۲ زیر معیار دارند.

اما بخش سوم که منطق رادار است. تا اینجا برای سنجش میزان هشت مفهوم بنیادین ۹ معیار تعیین شده است که نقش ترازو را بازی می‌کنند اما برای اینکه شما کالایی را وزن کنید نیاز به سنگ ترازو دارید. منطق رادار آن جرم یا سنگ‌هایی است که برای سنجش استفاده می‌شود، منطق رادار عینک یا پنجره‌ای است که ارزیاب از پشت آن به سازمان نگاه می‌کند. آن معیارها چهارچوب‌ها و مولفه‌های هدف را مشخص می‌کند، منطق رادار نحوه و منطق نمره دادن را مشخص می‌کند. البته این مفاهیم مباحث مفصلی هستند که جزئیات هر یک نیاز به توضیحات فراوان و تخصصی دارد، من اینجا قصد آموزش ندارم بلکه می‌خواهم یک تصویری از این مدل نشان بدهم از همین رو مباحث کلی بیان می‌شود. اما چهارمین بخش مدل

ارزش هیچ مولفه‌ای مطلقاً پایدار نیست. هر ویژگی که امروز نقطه برتری است ممکن است فردا نقطه برتری به شما نیاید. بر اساس این گزارش سازمان می‌توان پروژه‌هایی را به نام پروژه‌های بهبود تعریف کند که این زمینه‌های بهبود به نقاط قوت تبدیل شوند. پس اینکه در ایران شو (show) برگزار کنیم که ما مدل EFQM را آورده‌ایم، مهم نیست، بلکه مهم اینست که این پروژه بهبود اجرا بشود، احرای این پروژه، اعتقاد و باور می‌خواهد، منابع می‌خواهد، نیروی انسانی، زمان، حوصله و... می‌خواهد.

• لطفاً درباره‌ی مفاهیم مدل تعالی یا سرآمدی کسب و کار بیشتر توضیح دهید. منظور از تعالی چیست و اصلاً ما چه نیازی داریم به اینکه متعالی و سرآمد بشویم؟

در یک سازمان و یا جامعه، تعالی و سرآمدی به دست نمی‌آید مگر آنکه ما دارای یک رشد متوازن همگون باشیم. یعنی ما اگر رشد متوازن همگون نکنیم سرآمد نمی‌شویم یا به عبارتی می‌توانیم بگوییم تعالی جنبه‌ای از زیبایی است و زیبایی هم دست‌آورد توازن میان اجزای یک مجموعه است این مجموعه می‌تواند یک جامعه و یا یک سازمان هستند. پس یکی از تعابیر سرآمد شدن مثلاً در جامعه، متوازن رفتار کردن یعنی توجه یکسان به همه موضوعات کاری، شخصی و اجتماعی است. وقتی می‌گوییم می‌خواهیم یک سازمان سرآمد داشته باشیم یعنی در یک نگاه بالغانه به رضایت متوازن همه

ذی‌نفعان از مشتریان، کارکنان، جامعه، دولت، سهامداران و تامین‌کنندگان یک سازمان توجه کنیم. به طور مثال سازمانی که کل ساختارهای زیست محیطی را از بین می‌برد و یا باعث نارضایتی جامعه می‌شود، مورد قبول نیست. پس توجه بیشتر به رضایت متوازن همه ذی‌نفع‌ها هم یکی از کارکردها و خواستگاه‌های سرآمدی و تعالی در یک سازمان است.

ایجاد تعادل میان خواسته‌ها و انتظارات، من سازمانی را طراحی کرده‌ام که هر ماه اینقدر درآمد دارد با این حجم خدمات و این سطح رضایت، اگر این ورودی و خروجی تناسب نداشته باشند ما سازمان سرآمدی نداریم. در جامعه هم همینطور است ما به نسبتی که منابع هزینه می‌کنیم بازخورد دریافت نمی‌

کنیم، به همین دلیل بهره‌وری پایین است. یکی دیگر از جنبه‌های سرآمدی تضمین منافع سازمان در بلندمدت است، سازمانی سرآمد است که رشد بلندمدت پایدار داشته باشد، یعنی اگر ما در اثر یک شوک، یک اتفاق اقتصادی یا یک بحران یا یک خوش‌شانسی به یک موفقیت دست پیدا کردیم در جهان اول به این سازمان یک سازمان سرآمد نمی‌گوییم. هنر جهان اول یا دنیای صنعتی اینست که با همه‌ی بحران‌های اقتصادی اخیر نگذاشتند سازمان‌ها از یک حداقلی پایین‌تر بیایند. ما ممکن است که با یک کج‌فهمی این مسئله را تحلیل کنیم. تعریف ورشکستگی در امریکا با تعریف ورشکستگی در ایران متفاوت است، مثلاً وقتی می‌گویند جنرال موتور ورشکست شد، نه اینکه نابود شد و با خاک یکسان شد. یعنی آنها امسال به اندازه مطلوب اهداف مالی خود نرسیده‌اند، به زبان اقتصاد یعنی ورشکست شده است. در این شرایط این شرکت یکسری قرضه از دولت امریکا دریافت می‌کند، برپایه تفکر و برنامه‌ریزی جدید سازمان را سبک می‌کند مثلاً کیا موتور را به هیوندایی می‌فروشد، ساختار را اصلاح می‌کند، دو سال با این برنامه کار می‌کند تا جبران کند.

• با این اوصاف مدل‌های تعالی و سرآمدی چه کارکردهایی دارند؟

این مدل یک چهارچوبی برای رقابتی کردن فضای سازمان‌ها و جامعه است که مستقل از اندازه و گستره قابل استفاده است، یعنی این مدل سرآمدی همانطور که در امریکا استفاده می‌شود، در یک جامعه صد هزار نفری هم کارکرد دارد. در یک سازمان ۱۰ نفره می‌توانید از آن استفاده کنید در یک کارخانه ۲ هزار نفری هم کاربرد دارد. مدل سرآمدی یک ابزاری است برای مسیریابی، برای اندازه‌گیری فاصله تا اهداف تعیین شده یعنی ابزاری برای خودارزیابی، یکی از کارکردهای مدل سرآمدی ایجاد یک زبان مشترک در سازمان است. اما شوربختانه حتی در میان متخصصین ما هم این اشتباه رایج است که از پیاده‌سازی مدل EFQM سخن می‌گویند در صورتی که این مدل‌ها استاندارد نیست که بتوان آن را پیاده کرد بلکه همه ابزارهایی مفهومی برای دستیابی به یک نگاه، یک درک و فهم هستند و به همین دلیل است که تحلیل هر فرد در به‌کارگیری از این ابزار

در یک سازمان تعالی و سرآمدی به دست نمی‌آید مگر آنکه ما دارای یک رشد متوازن همگون باشیم.

وقتی می‌گوییم می‌خواهیم یک سازمان سرآمد داشته باشیم یعنی در یک نگاه بالغانه به رضایت متوازن همه ذی‌نفعان از مشتریان، کارکنان، جامعه، دولت، سهامداران و تامین‌کنندگان یک سازمان توجه کنیم



رویکردهای معیارهای دیگر بر اساس آن شکل می‌گیرد.
• اما سوالی که در این جا که مطرح می‌شود این است که اگر روابط عمومی عنصری است از عناصر یک سازمان برای دستیابی به اهداف استراتژیک باشد و EFQM یک نگاه کامل و جامع به یک سازمان داشته باشد، حال جایگاه روابط عمومی در این مدل کجاست؟

جای روابط عمومی در معیار «نتایج جامعه» و «نتایج مشتریان» است. یک قسمتی از آن هم در معیار کارکنان است. اگر روابط عمومی به آن معنای علمی و آکادمیک که من در خدمت بزرگان دریافتم، برقراری ارتباط دوسویه میان دو نفری باشد که ممکن است همدیگر را نشناسند، می‌توان اثراتش را در نتایج مشتریان و نتایج جامعه دید یک قسمتی از آن که معطوف به ارتباطات درون سازمانی است، در معیار کارکنان و نتایج کارکنان تعریف می‌شود. من نظرم این است که روابط عمومی می‌تواند اثرش را در تمامی این نقاط ببیند.

یکی از پایه‌های همه اهدافی که یک سازمان برای رسیدن به استراتژی‌هایش در پیش دارد، روابط عمومی است. پیش‌تر گفتیم کیفیت به معنای رضایت مشتری است یعنی سازمانی موفق است که کیفیت خود را تا حد رضایت بالا برده باشد. پس در نتیجه یک روابط عمومی زمانی با کیفیت است که این کار را انجام داده باشد یا کیفیت در روابط عمومی را این طور

برای نگاه به سازمان ممکن است با دیگری متفاوت باشد. مدل‌های سرآمدی کاملاً وابسته است به تحلیل فردی که از پشت این عینک و چهارچوب ادراکی به سازمان نگاه می‌کند.

• با این اوصاف درباره‌ی به‌کارگیری مدل سرآمدی EFQM در روابط عمومی بفرمایید.

نام مدل‌های سرآمدی کسب و کار روی خودشان است. در اروپا مخاطبان استفاده از EFQM دسته‌بندی شده‌اند، به طور مثال بخش خدمات، بخش کسب و کار، بخش صنعت، بخش دولت و... کسی نمی‌تواند با مدل مربوط به صنعت، به بررسی بخش بهداشت و درمان بپردازد و حتماً باید از مدل مربوط به بخش بهداشت استفاده کند. با این اوصاف این مدل مورد توجه در ایران برای کسب و کار در بخش صنعت تعریف شده است. یعنی برای سازمانی است که کارکرد آن کسب و کار در صنعت است.

روابط عمومی که به تنهایی یک سازمان نیست. روابط عمومی یک عنصر در یک سازمان است که یک سری اهدافی را دنبال می‌کند که آن اهداف در راستای اهداف استراتژیک یک سازمان است. ما نمی‌توانیم بگوییم روابط عمومی سرآمد درست کرده‌ایم، باید یک مقدار جملاتمان را دقیق‌تر کنیم. در بخش دوم ما معیار استراتژی سازمان را داریم که همه‌ی جهت‌گیری‌ها و

تعریف می‌کنیم: روابط عمومی که بتواند رضایت ذی‌نفعان را بر آورده کند یا به ایجاد رضایت بیشتر مشتری کمک کند. روابط عمومی ابزار است که در هنگام استفاده از مدل EFQM ما می‌توانیم برای اینکه سازمان سرآمدتری داشته باشیم، از آن استفاده می‌کنیم. روابط عمومی می‌تواند سازمان بهتری برای استفاده بیشتر ذی‌نفعان از نتایج خوب آن درست کند.

• در واقع روابط عمومی یک ابزاری است، برای بهره‌گیری از مدل EFQM در سازمان

بله، روابط عمومی یکی از عناصر توانمند ساز در سازمان است و با بازوی روابط عمومی می‌توان یک سازمان را توانمند کرد و سازمان را به نتایج بهتری رسانید. نکته جالب توجه این است که روابط عمومی خود را توانمند می‌کند و در جمع‌آوری نتایج نقش مهمی را ایفا می‌کند.

من شخصا با درست کردن مدلی که روابط عمومی را سرآمد کند موافق نیستم. بهتر است از واژه روابط عمومی سرآمد استفاده کنیم و بگوییم یک روابط عمومی که خودش متعالی عمل می‌کند، در متعالی شدن یک سازمان چقدر تاثیر دارد اما فراموش نکنیم که یک روابط عمومی متعالی خودش عضوی از یک سازمان است.

تعاریف بسیار مهم هستند، چون به باور من بسیاری از اشتباهات ما در صد سال گذشته، اصلش در تعریف‌های اشتباه بوده است. به طور مثال واژه پیاده‌سازی EFQM واژه‌ای اشتباه است و استفاده مکرر از آن در کشور ما باعث خروج از مسیر اصلی شد و به جای آن باید از واژه به کارگیری EFQM استفاده شود.

• یک روابط عمومی باید چگونه عمل کند تا یک سازمان موفق شود؟

اگر ما بخواهیم برای روابط عمومی مدلی را درست کنیم که با استفاده از آن

فقط روابط عمومی را درست کنیم این یک بحث دیگریست اما هنگامی که بخواهیم از مدل EFQM در بخش روابط عمومی کمک بگیریم. یعنی باید این معیار را در روابط عمومی پیدا کنیم و در آن دنبال رهبری استراتژیک، کارکنان، شراکت‌ها، منابع و... بگردیم. همه این موارد متعلق به یک سازمان با رویکرد کسب و کار است.

حال برای بررسی یک روابط عمومی، اول باید ببینیم که کیفیت در روابط عمومی چیست یعنی در مرحله اول باید رضایت مشتری را مورد بررسی قرار دهیم، سپس ببینیم مشتری روابط عمومی‌ها چه کسانی هستند مثلا جامعه و... در مرحله بعد یک تعداد معیار و شاخص برایش تعریف کنیم سپس بر اساس آن معیار و شاخص، روابط عمومی را اندازه بگیریم و ببینیم آن روابط عمومی چقدر در کارش موفق بوده است. این کار شاید پیچیده باشد اما غیر ممکن نیست و قابل انجام است. فقط برای انجام آن نیاز به متخصص دارد. در همین راستا چندین ارزیاب با مدیریت یک ارزیاب ارشد باید بتواند تیم را مدیریت و به دور هم جمع کند که با هم کار کنند. در روابط عمومی هم باید یک سری اساتید صاحب سبک و باتجربه که توانایی اجرای یک فرمول کاری در سازمان را داشته باشند، دارای تجربه مدیریتی، علمی، تخصصی و اجرایی، در قالب

کیفیت در روابط عمومی را این طور تعریف می‌کنیم: روابط عمومی که بتواند رضایت ذی‌نفعان را بر آورده کند یا کمک به ایجاد رضایت بیشتر مشتری بکند

روابط عمومی ابزاریست که در هنگام استفاده از مدل EFQM ما می‌توانیم برای اینکه سازمان سرآمدتری داشته باشیم، از آن استفاده می‌کنیم.

یک گروه بتوانند یک برنامه هدفمند را تعریف کنند و تا

یک مدل و ابزاری برای ارزیابی و عملکرد کیفیت روابط عمومی‌ها درست بکنند.

کسانی هم که می‌خواهند ارزیابی

بکنند باید آدم‌های صاحب نظری

باشند. زیرا به عقیده من

کاری که می‌خواهیم

انجام دهیم