



## چالش‌های نو بر سر مدیریت کیفیت

مهندس علی رهبر\*

متعدد ممیزی مستقل و صدور گواهینامه‌های رسمی انطباق سیستم‌های متقاضی با این استانداردها بسیار شناخته شده است. در راستای عرضه این استانداردها واژه 'کیفیت' هم کلا تغییر ماهیت معنایی داده است. استانداردها کیفیت را 'خواست و انطباق با نیاز مشتری' می‌دانند، یعنی 'مدیریت کیفیت' تامین کننده مشخصات تولید طبق خواست و نیاز مشتری تبلیغ می‌شود. در یک سوی این معادله یا نظام مدیریتی مبتنی بر استانداردهای تازه و تکنیک‌های جدید، منافع صاحبان سرمایه و سهامداران نگاه‌ها قرار دارند که طالب سود مادی-تبلیغاتی و حتی اجتماعی-سیاسی فزاینده هستند. در سوی دیگر مردم قرار دارند که یا مصرف کننده خدمات هستند یا مشتری کالاها تولیدی. مردم بالاتفاق کیفیت را همان مرغوبیت می‌دانند. در حالی که طرف دیگر معادله کیفیت را در تعریف نو 'رضایت مشتری' تعریف می‌کند. نکته کلیدی درست همین باور دوگانه و متضاد است. روشنفکران علم مدیریت از همین نقطه اختلاف نظرهای عمیقی با تکنوکرات‌های علم مدیریت پیدا کرده‌اند و می‌گویند با ارایه این تعریف اخلاق حرفه‌ای تولیدکنندگان دیگر متعهد به حفظ ثروت‌های ملی و توسعه پایدار با افزایش و ارتقای مرغوبیت تولیدات نیست. بلکه تنها خود را مسوول ایجاد شعف و خوشحالی لحظه‌ای مردم به هر قیمتی می‌شناسد. علی‌الخصوص که این وظیفه منافع هر چه بیشتر طرف دوم معادله را دربر داشته باشد.

تلفظ 'کیفیت' که معادل با Quality قرار گرفته است. در اغلب محاورات از جمله نزد مصرف کنندگان عادی کالاها و خدمات مترادف و هم معنی با مرغوبیت شناخته می‌شود. این معنی را معنای سنتی آن می‌توان دانست. علم کلاسیک مدیریت یا مدیریت کلاسیک، علم نسبتاً جوانی است متعلق به قرن بیستم و از زمان تیلور به صورت یک شاخه مستقل علمی رسمیت یافته است. مدیریت کلاسیک با مقوله کیفیت و از جمله کنترل کیفیت به عنوان کنترل مشخصات آشناست و آن را لزوماً معادل با مرغوبیت نمی‌شناسد. در مدیریت کلاسیک، کیفیت واژه‌ای دو پهلو است. تولیدکنندگان انطباق محصول را با آنچه که خود تعریف کرده‌اند و یا استانداردها می‌گویند را به عنوان کیفیت می‌شناسد و کنترل کیفیت را تکنیک‌هایی می‌دانند، برای حصول اطمینان از انطباق محصول با تعریف‌های تعیین شده در محدوده خطاهای پذیرفتنی.

از ظهور و عرضه استانداردها و روش‌ها و تکنیک‌های پشتیبان آنها در دنیای مدیریت تحت عناوین 'مدیریت کیفیت' و حتی تضمین کیفیت فقط چند سال می‌گذرد و بسیاری از این روش‌ها و تکنیک‌ها هنوز ناپخته و کاملاً در مراحل ابتدایی هستند. هر از چند گاهی شاهد تجدیدنظر و یا عرضه چند استاندارد قدیمی تر و یا تازه هستیم. تمرکز همه این مباحث تازه مدیریتی بر مشتری است. به اصطلاح آنها را مدیریت مشتری مدار می‌نامند. سیستم‌های

واژگان تکنوکرات و روشنفکر، گرچه مقوله‌های شناخته شده در مباحث نظری است، بهتر است یک بار دیگر بازخوانی شود، می‌گویند تکنوکرات‌ها بر شانه پدران خود نشسته‌اند و کسانی هستند که حرفه آنها مستلزم کسب دانش و فراگیری تجربیات و مهارت‌های فکری پذیرفته شده نیاکان است که به صورت هنجارهای پذیرفته شده درآمده‌اند. بنابراین تکنوکرات‌ها ضمن داشتن زبان فاخر و مهارت در به کارگیری و توجیه بهتر هنجارهای پذیرفته شده به عنوان وکیل مدافع این هنجارها در مقابل مخالفین و نظریه پردازان جدید عمل می‌کنند. تکنوکرات‌ها گذشته نگر هستند و از تعالیم گذشتگان برای توجیه رفتارهای جاری استفاده می‌کنند و سعی دارند هنجارهای پذیرفته شده را در ابعاد و از زوایای مختلف با وسواس و دقت‌های علمی موشکافی کنند.

در مقابل روشنفکرها چشم به آینده دارند و دانش و جهان بینی و حتی نظریه‌های آنها با کلیت‌های یک یا چند هنجار پذیرفته شده جامعه به درستی یا نادرستی ناسازگار و در تعارض است. معمولاً جایگاه تکنوکرات‌ها عملیاتی و اجرایی است و جایگاه روشنفکری دانشگاهی و تحقیقاتی است.

در زمینه علم مدیریت هم تشخیص این دو نوع استاد یعنی اساتید و کارشناسان مدیریتی روشنفکر و کارشناسان و اساتید مدیریتی تکنوکرات خیلی دشوار نیست. در شرایط حاضر خیل عظیم شاغلین در مباحث مدیریت کیفیت مانند مشاورین، ممیزان، استانداردنویسان، صادرکنندگان گواهینامه‌ها و مسوولان کیفیت یا مدیریت کیفیت

نهادهای سازمان‌ها و صاحب نظران صادرکنندگان گواهینامه‌ها و مسوولان کیفیت یا مدیریت کیفیت نهادها و سازمان‌ها و صاحب نظران این تکنیک‌ها تماماً تکنوکرات‌های مدیریت هستند که با حرارت و شدت از این هنجار پذیرفته شده دفاع و پشتیبانی می‌کنند و کمر همت برای هرچه شکافتن ابعاد آن و خلق تکنیک‌های تازه برای تحلیل سیستم‌ها و روش‌ها و فرآیندها بسته‌اند و از این راه درآمدها و مشاغل انبوه جدیدی خلق شده است و منابع مالی کلانی را به این بازار پررونق سرازیر کرده است.

با کمال ناباوری شاهد هستیم که علی‌رغم تاریخ کوتاه علم مدیریت که نشان می‌دهد این علم زاییده چالش‌های اساتید دانشگاهی در مراکز علمی در رابطه با اداره کردن سازمان‌ها است و بخشی از آن به تولیدات صنعتی و فعالیت‌های تولیدی برمی‌گردد. این بار دانشگاه‌ها و مدارس صاحب نام در زمینه آموزش و تحقیق علم مدیریت اشتیاق و حرکت داری برای پیوستن به کاروان تکنوکراسی مدیریت کیفیت از خود نشان نمی‌دهد. به ویژه در

سطوح اساتید مستقل و روشنفکر علم مدیریت شک و تردیدهای عمیقی را در رابطه با اصالت ادعاهای شیوه‌های معروف به مدیریت کیفیت ابراز می‌شود. اولین اعتراض آنها به تغییر ماهیت معنایی کیفیت است. آنها می‌پرسند: آیا تعاریف، ابتکارات و حتی حقه‌های تبلیغاتی، نفع پرستانه و حتی اغواکننده تولیدکنندگان در مقابل مصرف‌کنندگان و مشتری‌های بی‌اطلاع و ساده و بی‌دفاع، همان خواست واقعی آنها است؟

آنها می‌گویند: قطعاً مشتری‌های تولیدات هر بنگاه و سازمانی را می‌توان به دو دسته تقسیم کرد:

**دسته اول:** اقلیت‌های قدرتمند سازمان یافته که معمولاً شخصیت‌های حقوقی هستند که تولیدات مورد خواست خود را از دیدگاه‌های معتبر علمی، استاندارد، فنی، مهندسی و کاربردی می‌شناسند و برای آن مشخصات مکتوب و تعاریف کاملاً معینی دارند و به موجب قرارداد محکم و الزام‌آوری خواستار کالا یا خدماتی هستند که سفارش می‌دهند. اگر این مشخصات و خواسته‌ها را کیفیت بنامیم. بنابراین همه ابزارها و

تکنیک‌هایی که خریدار، ذی‌نفع یا مشتری را

قادر به کنترل، ممیزی و نظارت سهل و

ارزان فرایندهای منتهی به محصول

می‌کند مفید است. زیرا به ذی‌نفع توان

می‌دهد تا از منافع خود یعنی دریافت

سفارش برحسب قراردادها حفاظت

کند. بنابراین قطعاً اجرای استانداردهایی

مانند سری ISO9000 برای ارتش انگلیس

که هم می‌داند چه می‌خواهد و هم می‌تواند

تولیدکنندگان طرف قرارداد را مکلف به اجرای

استانداردهای مذکور با حفظ نیازها و خواسته‌های

قراردادها نماید و هم سیستم‌ها، ممیزها و روش‌های استاندارد

ممیزی و نظارت و کنترل در اختیار دارد، تضمین کننده حصول به

کیفیت‌های قراردادی خواهد بود. یا تولیدکنندگان بزرگ اتومبیل

قادر هستند با اعمال استانداردهای تخصصی مشابه، تولیدکنندگان

اجزای اتومبیل را مجبور کنند راه را برای حصول اطمینان از انطباق

محصول با مشخصات خواسته شده (نه لزوماً در سطح بهترین

مرغوبیت و استانداردها) همواره نمایند.

**دسته دوم:** انبوه مردم هستند که به صورت مشتری و

مصرف‌کنندگان عادی و جزء خدمات و کالاها هستند که یا

نمی‌دانند مشخصات منطقی و علمی و درست خواسته آنها

چیست یا ابزار و وسیله‌ای برای دخالت و نظارت بر فرایندهای

تولید ندارند و این امر در رابطه با موسسات عمومی که خدمات

دولتی به مردم ارائه می‌کنند به مراتب پیچیده‌تر و دشوارتر است و

هیچ دولتی نتوانسته است تعاریف استاندارد از مبحث رضایت



مشتریان مصرف کننده خدمات خود ارایه نماید.

اساتید روشنفکر مدیریت مدعی هستند که استانداردهای معروف به مدیریت کیفیت یا مدیریت تضمین کیفیت به ویژه در غرب عمدتاً در جهت گول زدن و کلاه گذاشتن بر سر مشتری های بالقوه و بالفعل عمل می کنند. آنها معتقد هستند. همه این تکنیک ها، ابزارهایی هستند مشابه با روش ها و تکنیک های حسابداری. می گویند سال ها است که برای شفاف سازی فرایندهای مالی بنگاه ها، موسسات و نهادها و سازمان ها، استانداردها و تکنیک های تکامل یافته حسابداری مورد استفاده قرار می گیرد. هیچ گاه این تکنیک ها و روش ها به عنوان مدیریت کیفیت مورد بحث قرار نگرفته است.

تکنیک های حسابداری وسیله و ابزاری است برای مستند کردن فرایندهای مالی و استفاده از آن، صاحبان منافع مالی از جمله سهامداران و دولت (در جایگاه گیرنده مالیات بر درآمد) را قادر می سازد با کمترین هزینه و وقت و زمان، با استفاده از خدمات و تکنیک های نمونه برداری حسابرسی پی به درجه صحت گزارشات مالی هیات مدیره و ترازهای عملیات مالی ارایه شده ببرد. گاه مدیریت بنگاه ها با تقلب هایی که در شیوه های حسابداری انجام می دهند حتی صاحبان سهام و دولت را کاملاً گمراه می کنند. البته داشتن یک سیستم حسابداری بسیار پیشرفته لزوماً معادل با وضع مالی خوب و درخشان نیست اما می تواند وسیله و ابزار تحلیلی و سیاستگذاری مناسب مدیران بنگاه برای بهبود شرایط مالی باشد.

معمولاً مصرف کنندگان و مشتری های بنگاه هیچ گونه دسترسی به حساب های مالی شرکت که جنبه محرمانه دارد ندارند و نبود آن هیچ کیفیتی را برای مشتری تضمین نمی کند. از آنجا که نظام های معروف به مدیریت کیفیت دقیقاً همان نقش را در رابطه با سایر فرایندهای یک سازمان ایفا می کند و عمدتاً در جهت مستند کردن و احیانا شفاف و یکنواخت کردن راهکارها و اجزای فرایندها عمل می کند. ممکن است تنها به صورت شکلی و ظاهری و فرمالیته و شعاری رفتار نماید و صرفاً همه روش ها و تکنیک های جاری در یک ساختار اجرایی را تثبیت نماید. چه بسا که همین مستندسازی ها و تثبیت مشمول روش های کاملاً غلط و عقب مانده شود و از بهبود و بازسازی و اصلاح سازمان جلوگیری کند و باعث گردد که بوروکراسی و کاغذبازی های بی وجه و غیر لازم را به شدت افزایش دهد. لذا نهادها و سازمان ها و بنگاه ها تنها در مقابل ذی نفع ها و مشتری هایی که حاکمیت بر سازمان دارند و یا اهرم های فشار لازم را در اختیار دارند مکلف به در نظر گرفتن

مشخصات و یا کیفیت شناخته شده و مقرر هستند. لذا واضح است که مشتری ها و ذی نفع هایی که هیچ حاکمیتی و کنترلی بر ساختار سازمانی و فرایندهای تولید ندارند و حتی آگاهی از بعد فنی و مهندسی و تکنیکی خواسته خود ندارند. این سیستم ها هیچ تضمینی برای آنها از بعد کیفیت به معنی مرغوبیت نمی کند.

در اینجا برخی از روشنفکران علم مدیریت بر این باور هستند که برخلاف دیدگاه مشهور ژاپنی ها به ویژه تولیدکنندگان ژاپنی به موضوع کیفیت اساساً با دیدگاه استانداردهای متداول غربی ها متفاوت است. آنها می گویند واقعا ژاپنی ها کیفیت را دقیقاً به معنی مرغوبیت و مدیریت کیفیت را به عنوان ابزار درون سازمانی برای ارتقای مرغوبیت محصول خود نگاه می کنند نه اغوا کردن و گول زدن مشتری و جلب رضایت ظاهری او. برای همین است که در نظام مدیریت خود ابزارها و روش هایی به کار می برند که برای بهبود و ارتقای مرغوبیت کالاها و خدمات ژاپنی واقعا موثر است. مثل به کارگیری حلقه کیفیت و یا نظرخواهی عمومی کارکنان. اینها روش هایی است که تنها با فرهنگ ژاپنی و اعتقاد به کیفیت به معنی مرغوبیت سازگار است و در جوامع غربی جواب نمی دهد و به نوعی ابزار برای ایجاد هرج و مرج سازمانی و دخالت در مدیریت تبدیل می شود.

روشنفکران علم مدیریت اعتراض می کنند که در غرب شیوه ها و تکنیک های جدید و نگرش تازه به کیفیت یعنی فاصله گرفتن از مهندسی و تکنیک های معطوف به مرغوبیت به سمت ایجاد و جلب رضایت ظاهری مشتری ناآگاه و بی اطلاع به صورت طعمه. این روش ها ابزاری شده است برای اغفال و گمراه کردن مشتری. به این معنی که مثلاً با استفاده از تکنیک هایی مثل خانه کیفیت تولیدکننده بیشتر از اینکه به ارتقای مرغوبیت کالا فکر کند مبادرت به کشف نقاط ضعف مشتری و بزرگنمایی جلوه های تصویری و شکلی و رنگ آمیزی و تنوع ظاهری و در مقابل کاهش در مرغوبیت کالا یا خدمات که اموری هزینه بر است می کند.

برای اثبات این موضوع مثال می زنند که در رابطه با لوازم خانگی مثل آبمیوه گیری. نشان داده شده است که برخلاف گذشته که تقریباً یک نوع آبمیوه گیری در بازار یافت می شد که هم مورد مصرف خانگی و هم مصرف حرفه ای داشت. اینک آبمیوه گیری حرفه ای برای بهره برداری حرفه ای مشخصاتی دارد مثل عمر و دوام بیشتر در مقابل کار مداوم، قابلیت اعتماد و کارایی بالاتر، آسان بودن نظافت دستگاه همراه با کم صدا و کم مصرف بودن. لذا همه شاهد هستند که دستگاه حرفه ای معمولاً تمام فلزی است و



تنوع زیادی در شکل ظاهری ندارد و معمولاً تک کاره است. در حالی که برای خانم‌های خانه‌دار آبمیوه‌گیری‌هایی ساخته می‌شود که معمولاً چندین کار انجام می‌دهد. بدنه آنها هر روز شکل و قیافه جدید و مدرن و متنوع دارد. از پلاستیک است. رنگ آن با مدل‌های روز و سایر اشیای آشپزخانه قابلیت ست (Set) شدن دارد. در مقابل بسیار کم دوام و غیرقابل اعتماد است و اصلاً کارایی لازم را ندارد. یعنی سازنده با استفاده از تکنیک‌های پیشرفته مدیریت به اصطلاح تضمین کیفیت، در حقیقت سود بیشتر کمپانی خود را تضمین می‌کند. البته در کوتاه مدت اسباب رضایت و ذوق زدگی مشتری خود بابت مشاهده این ماکت‌های زیبا می‌شود. به همین دلیل است که در درازمدت پدیده‌ای رخ داده که دور از انتظار به نظر می‌رسد. مشتری‌های ویژه و انبوه، تولیدات ژاپنی را بیش از ۳۰ درصد گران‌تر از تولیدات مشابه تراز اول اروپایی و آمریکایی می‌خرند و در بازارهای جدید تولیدات الکترونیک و دوربین‌ها و اتومبیل‌های ژاپنی عرضه را بر رقبای قدر اروپایی و آمریکایی تنگ کرده‌اند دلیل آن نه ارزان‌تر بودن، بلکه به دلیل مرغوبیت بالاتر می‌باشد.

اساتید دانشگاهی و روشنفکر مدیریتی معتقدند، برخی از تکنیک‌ها و روش‌ها علی‌رغم ادعای تکنوکرات‌های مدیریتی، آشکارا بر ضد کیفیت، به معنی مرغوبیت عملکرد و ساخت و کار دارند. مثلاً مقوله بهره‌وری، به ویژه زمانی که به نقطه اپتیم نزدیک می‌شود. می‌خواهد در همه چیز به نفع سهامدار صرفه جویی کند. سرانه انرژی را کم نماید و به حداقل برساند. زمان صرف شده و هزینه سرانه هر تولید را به حداقل کاهش دهد، ضایعات را کم کند، سرانه تولید را بالا ببرد... برای هر سرفصلی هم شیوه‌ها و روش‌های خاص خودش را ابداع کرده است و نسخه‌های اختصاصی خودش را تجویز می‌کند. حال این سوال پیش می‌آید که کدام یک از این سرفصل‌ها در جهت حفظ و تضمین کیفیت (به معنای مرغوبیت) به نفع مشتری است؟ اگر خوب دقت کنیم خواهیم دید هیچ کدام! حتی برخی از نهادها و سازمان‌ها برای بهینه کردن سرفصل‌هایی از بهره‌وری مجبور می‌شوند بخش‌هایی از مرغوبیت را قربانی کنند. پس چرا این روش‌ها را در جهت بهبود و ارتقای کیفیت، به معنای مرغوبیت تبلیغ و القا می‌کنیم. حتی مدیران تولیدی را هم به اشتباه می‌اندازیم و از این راه هم مدیران و هم مشتری‌ها را گمراه می‌کنیم؟ می‌گویید، همه حرفه‌ای‌ها و تکنوکرات‌های مدیریت کیفیت می‌دانند که اجرا و استقرار نظام، سیستم و استانداردهای معروف به کیفیت و بالاتر تضمین کیفیت هیچ کوشش ساختارسازی شده و جدی برای اصلاح بنیادی و تغییر ساختار فرایندها در جهت بهبود و ارتقای فنی، مهندسی و تکنیکی سیستم و محصول انجام نمی‌دهد. اصولاً میزان کیفیت و سازمان‌های صادرکننده گواهینامه‌های انطباق که مسوول

ارزیابی‌های دوره‌ای و صادر کردن گواهی هستند، کاری به بهبود سیستم‌ها و روش‌ها ندارند و اصولاً تخصص حرفه‌ای برای چنان ارزیابی را هم ندارند. این استانداردها هیچ مکانیزم و اهرمی برای دریافت و پیگیری و رسیدگی و اعمال حاکمیت در مقابل شکایات مشتری و عدم رضایت‌های آنها ندارند و موسسات گواهی‌دهنده هم قادر به اقدام موثر نیستند. لذا کافی است که فرمالیته این سیستم‌ها به اندازه کافی مستند شده باشد و رضایت‌میزین را فراهم کند. آنوقت سازمان صاحب گواهینامه رسمی و معتبر خواهد شد و می‌تواند به نفع خود تبلیغات مفصلی راه بیندازد. در این فرایند حتی کارخانجات تولیدکننده ورق‌های سیمانی آریست‌دار در جهان سوم صاحب گواهینامه انطباق سیستم با استاندارد روز تضمین کیفیت می‌شود. در حالی که مصرف این ورق‌های پوششی در کشورهای معتبر صنعتی به علت زیانبار بودن و بیماری‌زا بودن و حتی آلوده کننده شدید محیط زیست جرم محسوب می‌شود و میلیون‌ها دلار صرف جمع‌آوری و انهدام این پوشش‌ها شده است.

البته همه استادان روشنفکر مدیریت بالاتفاق اذعان دارند که تکنیک‌های جدید مثل علم حسابداری و تکنیک‌های آن فی‌نفسه نه خوب است و نه بد. یک ابزار است که بد یا خوب بودن آن زمانی ظاهر می‌شود که شرایط و چگونگی مصرف آن معلوم باشد. می‌گویند این روش‌ها و تکنیک‌ها را نباید به عنوان ابزارهای بهبود، ارتقا و به ویژه تضمین کیفیت به معنای ارتقای مرغوبیت کالا و خدمات معرفی نمود. بلکه فرآیندهای اصلاح و بهبود و به ویژه افزایش مرغوبیت عزم‌ها و تکنیک‌ها و مهندسی مجدد خاص خود را می‌طلبند که این تکنیک‌ها اجرای آنها را آسان‌تر خواهد نمود. فرآیندهای بهبود و ارتقای مرغوبیت لزوماً همزاد با استقرار سیستم مدیریت کیفیت به معنای مصطلح آن نیست زیرا در هر زمینه‌ای از تولید، بهترین‌ها و بدترین‌های موجود قادر به اخذ گواهینامه‌ها و اجرای موفق این تکنیک‌ها می‌باشند. بدون این که لزوماً بهترین‌ها را عالی‌ترین و بدترین‌ها را به بهتر یا بهترین تبدیل نماید.

مثل همیشه، شاید سال‌ها وقت لازم است تا صدای اعتراض روشنفکران علم مدیریت که در صورت بلند شدن با انبوه اعتراضات تکنوکرات‌های مدیریتی مواجه خواهد شد جاباز کند و حقانیت خود را نشان بدهد. تکنوکرات‌های مدیریتی بازار مشاوره و آموزش و کسب و کار پررونقی دارند و این سرفصل‌ها مشغول نان و آب‌دار برای مدافعان ایجاد کرده است و تور هنوز داغ است. به ویژه این که خیل عظیم تولیدکنندگان خدمات و کالا و مدیران سازمان‌ها، نهادها و بنگاه‌های اقتصادی به صورت حربه‌های موثر و کارآمد تبلیغاتی و بازاریابی یا تکنیک‌ها و گواهینامه‌های مدیریت کیفیت کنار آمده‌اند.

\* سرمیز نظام‌های مدیریت کیفیت

