

## به نام خدا

**محل ارائه:** کنفرانس بین المللی مدیریت کیفیت فراگیر TQM و تجارت جهانی

**موضوع مقاله:** نقش سیستم های مدیریت کیفیت در توسعه بخش نفت گاز و پتروشیمی

**ارائه دهنده:** نادر رحیمی بخشمند

این مقاله را در چهار بخش تنظیم و ارائه شده است :  
هنگامی که کاری را انجام می دهید آنرا با دقت و استحکام انجام دهید و از کمیت و کیفیت آن نگاه کنید .

پیامبر اکرم ( ص )

بخش اول

**نگاه کلی به سابقه سیستم های مدیریت در صنعت نفت:**

ضمن سپاس و تشکر از فراهم آورندگان کنفرانس بین المللی مدیریت کیفیت فراگیر «TQM» و تجارت جهانی نظر هیئت علمی محترم را به مقاله با عنوان نقش سیستم های مدیریت کیفیت در توسعه بخش نفت گاز و پتروشیمی معطوف می دارم .

بیش از ۹۰ سال از عمر صنعت نفت ایران سپری شده است آیا همچون گذشته صنایع اصلی نفتی (پالایشی) همچنان در دهه آینده بصورت انحصار می توانند عمل کنند یا اینکه لازم است با واقعیات جهانی روبرو شده و با آن دست و پنجه نرم نمایند؟

آیا این صنایع تمرینات لازم برای مقابله را انجام داده اند ؟ یا حتی برنامه ای برای آن مهیا نموده اند؟ این سوالی است که پاسخ به آن قدری تأمل را می طلبد .

لازم است به اطلاع برسد که از اولین واحدهای صنعتی تابعه صنعت نفت که قدم در جاده بی انتهای استقرار و بهره گیری از سیستم های مدیریت کیفیت نهاد، بخش هایی از پتروشیمی عظیم بندر امام بوده است که آغاز آن به اواخر سال ۱۳۷۶ در فاز دوم و واحد پلی اتیلن این پتروشیمی بزرگ بر می گردد .

در حال حاضر تقریباً کلیه شرکتهای نفت، گاز و پتروشیمی در داخل کشور موفق به اخذ گواهی نامه های سیستم های مدیریتی استاندارد شده می باشند. چنانکه شاهد هستیم این صنایع کمتر از یک دهه می باشد که رویکرد خود به بهره گیری از این سیستم ها را آغاز نموده اند و اینکه چقدر توانسته اند از این استانداردهای نوین مدیریتی هدفمند و کارا بهره مند شوند، از نتایج بدست آمده قابل حصول می باشد. و پیشنهاد می شود با سازماندهی تیم های ممیزی درون سازمانی برای کلیه سازمانهای کشور توسط وزارت خانه ها و یا شرکتهای مادر، ممیزی های کیفیت انجام گیرد. آنچه مسلم است استفاده از روشهای میانبر برای پاسخ گوئی به الزامات استانداردها به هیچ وجه سازمان را با فن های مبارزه واقعی مانوس نخواهد کرد. ولی قدر مسلم ایجاد تغییر در این صنایع با استفاده از استانداردهای مدیریتی نوین از ضروریات و لازم اجرا بوده است و جامعه عمل پوشاندن به این تفکر ارزشمند و با این وسعت در این صنعت عظیم قابل تقدیر است.

## **بخش دوم**

### **حداقل دست آوردهای سیستم های مدیریت کیفیت در بخش صنعت نفت، گاز و پتروشیمی**

بدون هیچ تردیدی استقرار و بهره گیری از این سیستم ها به حق بوده و بدرستی تشخیص داده شده است و موجب ایجاد تحول جامعی در ارکان تابعه این صنعت (نفت) گردیده است. گفتنی است نزدیک به یک قرن از قدمت این صنعت می گذرد و دوام و توسعه آن، مسلم در گرو وجود سیستم های حاکم بر آن بوده است ولی در گذر زمان بسیاری از اصول تعریف شده به دست فراموشی سپرده شده بودند یا اینکه با اصول حاکم بر دنیای امروز سازگار نبوده و یا در تضاد با آن بودند لذا جای بسی خشنودی است که با پیاده سازی استانداردهای نوین مدیریت کیفیت، روح تازه ای بر تن خسته این صنعت بخصوص بخش نفت دمیده شد.

## **بخش سوم**

## اصل یاد گیری و تغییر پذیری سازمان

باعنایت به اینکه پیاده سازی و استقرار سیستم و فرهنگ جدید مستلزم تغییر باور ها و نگرشها در سازمان می باشد ، در این بخش مختصری به بحث تغییر و نحوه تسهیل تقبل آن در سازمان پرداخته شده است :

چنانکه می دانید تغییر تنها ثابت عصر حاضر است نه ثبات. امروزه سازمانها باید سریعتر بدونند تا در مقایسه در همان مکان قبلی قرار گیرند.

در اغلب سازمانهای بزرگ به سبب نهادینه نشدن بهره گیری از سیستم های نوین مدیریتی بعضی از فرآیندها و فعالیتها مطابق با الزامات استانداردها هدایت می شوند و بعضی جدای از آن.

در اینجا مثالی را مطرح می کنیم : فرض کنید سیستم مدیریتی استاندارد حکم قطاری را دارد که با سرعتی متناسب با عمق پیاده سازی و نهادینه شدنش در سازمان در حال حرکت است و در سازمان برخی از فرآیندها و فعالیتها را می توان باری فرض کرد که توسط سازمان در قطار استاندارد قرارداد شده و توسط آن حمل می شود و برخی دیگر از فرآیندها و فعالیتها را مجریان بر دوش گرفته و خود حمل می نمایند و به دنبال قطار در حرکت

هستند و مسلم است سرعت این دو و تداوم یکسان بودن سرعت آنها طولی نخواهد کشید که از هم فاصله می گیرند و این سازمان را دچار سیستم زدگی خواهد کرد. درستش آن است که به یکباره تصمیم گرفت و راهکارها را طوری درهم تنید که همه بارها بر قطار استاندارد سوار شده و خود مجریان نیز در آن سوار شوند و با هم حرکت کنند که این روش هم فرصتهای لازم برای نفس تازه کردن مجریان را به همراه دارد هم فرصتهای بهبود را فراهم می آورد.

برای تغییر پذیر شدن سازمان باید آن را یادگیرنده بارآورد ( نیازها و الزامات دنیای جدید را زود یاد بگیرد و کهنه ها را به سرعت فراموش کند ) تا تحولات را به نفع خود تغییر دهد . جوهره سازمان یادگیرنده همانا کارکنان و مسئولین مستعد آن می

باشد که آنان را با ایجاد فضائی آزادمنش می توان پرورش داده شکوفا ساخت . نکته خیلی مهمی که لازم است در مراحل اولیه ایجاد تغییر مورد تاکید قرار گیرد چه در بهره گیری از سیستم های مدیریتی نوین و یا در تغییرات دیگر ، توجیه و تبیین موضوع تغییر برای مدیران و باوراندن آنان است. برای رسیدن به این باور ، در مدیران پیشنهاد می شود از خود آنان نحوه ایجاد تغییر ، دلایل و راهکارهای عملی آنها جویا شد و فرآیند تغییر را به بخشهای کوچک تفکیک و مسئولیت جامعیت بخشیدن به آن را به هر کدام از مجریان محول نمود.

جمله ای از راین هولد نایبرهر (Reinhold Nieberhr) : خداوند به ما توفیق دهد تا با آرامش چیزهایی را که نمی شود تغییر داد بپذیریم ، شجاعت دهد تا چیزهایی را که باید تغییر کنند را تغییر دهیم ، و درایت دهد تا این موارد را از یکدیگر تمیز دهیم .

### **بخش جهام**

#### **رشد صنعت گاز و افق تجارت جهانی فرآورده های نفتی داخلی :**

همانطور که شاهد هستیم صنعت گاز کشور در دهه اخیر رشد چشمگیری داشته است، با توسعه این صنعت و ایجاد توانمندی های لازم برای تولید گاز طبیعی و عرضه آن در بازار داخلی مسلم است سهم مصرف سایر حاملهای انرژی در سبد مصرفی کشور به صورت تصاعدي رو به کاهش گذاشته است. از جمله این فرآورده ها می توان نفت سفید و نفت کوره را که عمدتاً در مصارف خانگی و صنعتی استفاده می شوند، نام برد.

آنچه در این خصوص قابل طرح می باشد این است که مازاد مصرف داخلی چنین فرآورده هایی با چه مدیریت و کیفیتی قابل عرضه در بازار جهانی هستند یا خواهند بود. آیا آشنایی با قاعده های حضور در عرصه جهانی برای عرضه فرآورده ها مشخص می باشد ؟ و در این خصوص چقدر برنامه ریزی صورت گرفته است؟ چه کسانی این برنامه ریزی ها را انجام و به نتیجه خواهند رساند؟

چگونه بایستی از این مزیتها استفاده کرد؟!

پیشنهاد : لازم به ذکر است امروزه در جهان استفاده از مشتقات نفتی به عنوان حاملهای انرژی هنوز با صرفه ترین روشها است (حتی برای کشورهایی که برای دسترسی به آن هزینه های هنگفتی را متحمل می شوند). لذا راهکار و چاره ای باید اندیشید تا مزایای تولید داخلی را با کیفیت موردپسند مشتریان به دست آنان رساند نکته مهمی که باید در نظر داشته باشیم اتخاذ سیاستهایی است که تعادل قیمتی این فرآورده ها را با سایر منابع انرژی از جمله انرژی های خورشیدی ، هسته ای ، زمین گرمایی و باد حفظ کند (ارزان تر از آن تمام شود). نبایستی از گران تر شدن نفت و فرآورده های حاصل از آن خرسند شد بلکه بایستی این نکته را نیز در نظر گرفت که در صورت برابری هزینه حاملهای انرژی فرآورده های نفتی با سایر منابع انرژی و سهل بودن دسترسی به آن کشورمان این مزیت را از دست خواهد داد.

برای حضور در عرصه جهانی به درستی که باید دارای مزیت های منحصر به فردی باشیم. چرا که بدون آن دلیلی برای تداوم حضورمان وجود ندارد. حال این مزیتها منحصر به فرد کدامند؟ آیا باید آن را شناسایی کرد یا اینکه به وجودشان آورد؟ به یقین هر سازمان و کشوری می تواند دارای مزیتها منحصر به فردی باشد. در حله اول شناسایی و تقویت این مزیتها می تواند آن سازمان و یا کشور را برجسته تر از سایرین نمایان سازد. در برخی موارد می توان مزیتها انحصاری را به وجود آورد. گفتنی است که این مزیتها موقتی خواهند بود، ضمناً یک سازمان با یک مزیت نمی تواند چشمگیرتر از سایرین نمایان شود بلکه می تواند با تلفیق یا تجمیع تعداد مختلفی از مزیتها بر دیگران پیشی بگیرد.

به طور مثال اگر کشور ژاپن را که امروزه چین نیز از همان سیاست و الگو ولی با مزیتها ویژه خود بهره گرفته است در نظر بگیریم، به موارد ذیل میتوان اشاره کرد: مثلاً ژاپن ابتدا

محصولات با قیمت پایین را عرضه کرد سپس ویژگی های اضافی را به محصول افزودند و در گام بعدی کیفیت آن را بهبود بخشیدند و سپس عملکرد آن را سریعتر نمودند. ژاپنیها این نکته را تشخیص دادند که حضور در عرصه بین المللی يك مسابقه بدون خط پایان است و باید سعی کرد که از رقبا جلوتر حرکت کرد تا موجودیت داشت.

بنابراین بایستی در هر صنعتی مزیت‌های موجود در صنعت کشور خود را بازنگری نموده و آنها که منحصر به فردترند، تقویت گردند. چه کسانی این مزیتها را باید شناسایی و تقویت کنند. این منجیان را با تغییر در نگرش‌هایمان و بازسازی فکری و ذهنی و تجدید نظر اساسی در اهداف و شیوه های راهبردیمان باید پرورش داده و به عرصه ظهور رساند. افرادی که در سازمانها به صورت خودجوش راهبري و اجرای سیستم های مدیریت کیفیت را عهده دار شده اند، می توانند در گروه چنین کسانی قرار بگیرند و یا سبب ظهور همچون راهبرانی شوند.

گفتنی است ظهور و رشد چنین افرادی با اعمال مقررات غیرهوشمندانه و یا سلیقه ای ناممکن است بلکه باید بصورت هدفدار و مقتدرانه فضا و میدانی را در داخل سازمان فراهم آورد که افراد منتقد ولی خوش بین، آینده‌نگر و خوش فکر و در يك کلام شایسته، هدایت امور را عهده دار شوند. البته ضروری است این شایسته گرائی هر از چند گاهی مورد بازنگری قرار گیرد و ماحصل عملکرد آنان و نتیجه که هدف، بهبود آن بوده است، تجزیه و تحلیل گردد تا صرف وقتها و سرمایه ها به بی راهه منتهی نشود.

با عنایت به سند چشم انداز ۲۰ ساله توسعه کشور و برنامه ریزی های اجرایی متأثر از آن نقش سیستم مدیریت کیفیت در توسعه بخش نفت، گاز و پتروشیمی چقدر ما را در رسیدن به اهداف توصیف شده رهنمون نموده و خواهد نمود. اینچنین حرکتی به دست کدام کسان، جامه عمل خواهد پوشید؟ مگر بدون وجود اندیشمندان راهبر خواهیم توانست برنامه ها را اجرا و نتیجه را شاهد باشیم؟ مگر

بدون فراهم آوری فضای رشد می توان راهبران مقتدر را پرورش و به عرصه ظهور رساند؟

این ها سؤالاتی هستند که باید برای پاسخ به آن تأمل نمود و از تفکر به چاره اندیشی و به عملیاتی و اجراء نمودن افکار و اندیشه های نو همت گمارد.

### **تکلیف چیست؟**

امروزه در کشورمان سازمانهای بسیاری که هر ساله بر جمع آنها افزودهمی شود از اقدامات مقدماتی جهت تغییر فرهنگ سازمانی با رویکرد مدیریت کیفیت فراگیر TQM گذر کرده و خود را آماده ارزیابی براساس مدل‌های تعالی سازمانی نموده اند . در يك نگاه به ده گذشته بینیم سیستم های مدیریت کیفیت چه چیزهایی را به ما آموخته اند و ما چقدر از این آموخته ها به طور جدی سود برده ایم؟ آیا چقدر از آنچه که سیستم های مدیریت از جمله **ISO 9001 : 2000** برایمان تکلیف نموده اند را به عرصه عمل رسانده ایم. ریشه های فاصله های موجود فی مابین ایده تا عمل در بهره گیری از سیستم های مدیریت کیفیت در کجاست؟ آیا ضعف در تعریف سیستم هاست یا در عملکرد ما؟

با بررسی اجمالی انجام گرفته نتیجه زیر درخصوص يك شرکت بزرگ حاصل و به مختصر به آن اشاره می شود : فرصتها را برای پرورش راهبران باید فراهم ساخت تا بر رشد و شکوفایی آنان شاهد بود. برای پرورش مدیر ارشد یا همان راهبران اصلی لازم است در همسویی با چشم انداز و افق ترسیم شده در سازمان در فکر ایجاد مزیت برای سایرین بود. چگونه می شود چنین راهبرانی را ظاهر ساخت. بدیهی است برای پدید آوری فرآیندها و محصولات کیفی، اندیشه و تفکر با کیفیت مورد نیاز است که از افکار و عملکرد نیروی انسانی سازمان تراوش می نماید. بنابراین جلب مشارکت همراهان و هم‌پیمان شدن آنان در راه رسیدن به آنچه ترسیم شده است ، از ضروریات و از پیش نیازهای شروع و تداوم حرکت تولید کیفیت می‌باشد. در این میان راهبران بایستی یاد گیرند تا به

سادگی عاشق تغییر باشند به همان اندازه که در گذشته از آن نفرت داشتند (تام پیترز) چرا که آفرینش فضایی جدید برخلاف نگرشهای گذشته ، راهبران متحور با چشم اندازهای پرواز به میادین تجارت جهانی را می طلبد و چاره کار جز آن نیست. این چنین افرادی امکانات و راهکارهای مورد نیاز را به لحاظ مهارتهایی که کسب می‌کنند ، خود فراهم می آورند یا موجبات فراهم آوری آن را سبب می شوند.

**خلاصه و نتیجه :**

- ۱- تعریف الزامات سیستم های مدیریت کیفیت برای کلیه فرابند ها و فعالیتهای جاری در کالبد سازمان
- ۲- سازماندهی تیم های ارزیاب و ممیز سیستمهای مدیریت کیفیت در سطوح وزارتخانه ( خارج سازمانی متخصص ) برای ممیزی سطوح زیر سازمانی
- ۳- ایجاد باور در مدیران برای هم پیمانی در هدایت و ایجاد تغییر در سازمان قبل از شروع و حین آفرینش تغییر
- ۴- تقویت مزیت‌های موجود و ایجاد مزیت‌های نو برای ساختن نیاز های آینده
- ۵- تغییر باورها و نگرشها برای فراهم آوری فضای آزاد اندیش و منتقد در سازمان برای پرورش و ظهور راهبران آینده ساز

**منابع :**

- کتاب دایره المعارف بازاریابی از **A** تا **Z** تألیف پروفیسور فلیپ کاتلر
- استانداردهای مدیریتی ISO سری 9001:2000
- الحام از تفکرات سایر اساتید و بزرگان