

# قابلیت اعمال استانداردهای ایزو ۹۰۰۱ در فعالیت قضایی<sup>۱</sup>

نویسنده: ونسانت فُرتیه<sup>۲</sup>

مترجم: حامد رحمانیان<sup>۳</sup>

## چکیده

مشکل کنترل و ارتقاء کیفیت خدمات در دستگاه قضایی و افزایش رضایت شهروندان از عملکرد این دستگاه، مسأله‌ای است که همواره کشورها و نظام‌های مختلف با آن دست به گریبان بوده و برای آن چاره‌اندیشی کرده‌اند. یکی از این تدابیر، بر استفاده از تجربیات شرکت‌ها و بنگاه‌های تجاری و صنعتی در راستای جلب رضایت مشتریان، مبتنی است. نوشتار حاضر، این مهم را در مقررات استانداردهای ایزو ۹۰۰۱ جست‌وجو کرده، تلاش می‌کند با تطبیق این مقررات با فضای حاکم بر مراجع قضایی، اسلوبی برای ارتقای کیفیت عملکرد آن‌ها ارائه کند. از این رو، پس از بیان مختصری از اندیشه‌ها و تجارب این حوزه، مخاطب را با استانداردهای ایزو آشنا کرده و در نهایت، به قضایی‌سازی این استانداردها و انطباق آن‌ها با سیستم مدیریت نهادهای قضایی می‌پردازد.

## واژگان کلیدی

استانداردهای ایزو ۹۰۰۱، فعالیت قضایی، ارتقای کیفیت، قضایی‌سازی

استانداردها، مدیریت نهادهای قضایی

1. l'applicabilité de la norme ISO 9001 à l'activité judiciaire, management et alité dans la justice, école suprême de la justice, 2006.

۲. Vincente Fortier، پژوهشگر مرکز ملی پژوهش‌های علمی (CNRS)، دانشگاه مون‌پلیه 1  
Chargée de recherche au CNRS université de Monpollier 1

۳. دانشجوی دکتری حقوق کیفری و جرم‌شناسی

ایده‌ی اعمال استانداردهای ایزو در<sup>۱</sup> فعالیت قضایی، حاصل تضارب اندیشه‌ها و تجارب گوناگونی است که نه تنها اعتبار و صحت این ایده بلکه دست کم، عملی بودن آن را تأیید کرده‌اند؛ امروز، برخی از این اندیشه‌ها و تجارب، پیشنهادهای نو و مترقی را ارائه و تقویت می‌کنند.

### ۱. اندیشه‌ها

خانم گیگو<sup>۲</sup>، وزیر [وقت] دادگستری [فرانسه]، در گفت‌وگویی با بخش خدمات عمومی دادگستری<sup>۳</sup> در سال ۱۹۹۸، پرسش‌هایی را در مورد دستگاه قضایی مطرح کرد از جمله: «امروز این بخش، کجا و چگونه ارزیابی می‌شود؟ معیارهای کیفیت محصول قضایی کدام‌اند؟» وی همچنین خاطرنشان کرد که «همه‌ی شرکت‌ها و نهادهای خدماتی بزرگ، یک نظام کیفیتی<sup>۴</sup> را برای انجام تعهدات خود پذیرفته‌اند»، امری که بنظر می‌رسد دستگاه قضایی که در پی مدرن شدن است، نمی‌تواند از زیر بار آن شانه خالی کند. خانم وزیر [همچنین] پرسید: «چه کسی این ارزیابی را انجام می‌دهد؟ چه کسی احترام به اصل برابری را مطالبه می‌کند؟ چه کسی و با چه معیارهایی، کیفیت خدمات ارائه شده به مردم را کنترل می‌کند؟»

در مصاحبه‌ای به مناسبت هفته‌ی قضایی<sup>۵</sup> در ژانویه ۲۰۰۰ و در پاسخ به این پرسش که «انتظار و توقع شهروندان فرانسه از دادگستری در سال ۲۰۰۰ چه خواهد بود؟»، رئیس [وقت] دیوان عالی، چنین پاسخ داد: «شهروندان ما اساساً می‌خواهند که دادگستری، بیش از آن‌که به عنوان یک قوه و قدرت<sup>۶</sup>، اعمال شود، به عنوان یک

۱. عبارات داخل [کروشه]، اضافات و الحاقات مترجم و عبارات داخل (پرانتز)، مربوط به متن اصلی است.

2. Guigou

3. Service public de la justice

4. Démarche qualité

5. La semaine juridique

6. Pouvoir

بخش خدماتی<sup>۱</sup>، انجام وظیفه کند. بنابراین، دادگستری زمانی می‌تواند خود را با مطالبات شهروندان قرن بیستم منطبق کند که شیوه‌ای مشخص و صریح، منطبق با معیارهای در دسترس بودن، سرعت، کارایی و بازده و کیفیت انجام تعهدات قضایی را اتخاذ نموده و امکانی را فراهم آورد که بتواند نیازهای کاربران خود را به بهترین شکل ممکن و با کم‌ترین هزینه، پاسخ دهد.<sup>۲</sup> وی همچنین یادآور شد که بخش خدمات عمومی دادگستری باید تابع استانداردهای کیفیتی بوده و کنترل آن را بپذیرد؛ وانگهی به همین علت است که قضات، باید حرفه‌ای باشند.

در نهایت، روزنامه‌ی لوموند<sup>۳</sup> مورخ دهم مارس ۲۰۰۱، نظرات قضاتی را نقل کرد که نبود یک توافق جمعی<sup>۴</sup> در یک مرجع قضایی را به شدت محکوم می‌کردند: «ما به یک اندیشه‌ی گروهی پیرامون ابزارهای خود، سازمان‌دهی و اولویت‌های قضایی نرسیده‌ایم». درست است که کمبود نیروی انسانی، بدون تردید، عامل [بروز] این وضعیت است، اما، باید به این امر، مسأله‌ای دیگر را نیز افزود و آن عبارت است از مشکل جدی مدیریت در میان دستگاه قضایی، مشکلی که توسط خود قضات مطرح شد: «قضات، خودشان را اداره می‌کنند و این کار را بد انجام می‌دهند. اینان برای این کار، ساخته نشده‌اند. برای انجام این کار، نیاز به متخصصان اداری است».

واژگان به کار رفته (معیار، کنترل، ارزیابی کیفیت، مدیریت)، از دنیای صنعت و تجارت، گرفته شده که طی چندین سال، از نظام کیفیتی، یک ابزار جدید رقابتی ساخته است. در حالی که به نظر می‌رسد این فضا، با دغدغه‌های اصلی دنیای قضایی، فاصله‌ی بسیاری داشته باشد؛ [در اینجا] نه مسأله‌ی رقابت و نه دغدغه‌ی سودجویی، بلکه موضوع جلب رضایت مراجعان به دادگستری<sup>۴</sup> [وجود دارد]؛ به گونه‌ای که، امروز

7. Ecrivres

2. Le Monde

3. Concertation

4. Justiciable

عطش عدالت<sup>۱</sup> در سطحی وسیع، از محاکم طغیان می‌کند. همه‌ی مباحث مطرح شده پیرامون دادگستری، مشکلات مادی سیستم را بیان می‌کنند: کمبود وسایل و ابزارها، عدم کفایت نیروی انسانی، همچنین مشکل عدم رضایت شهروندان، ناشی از اطالهی دادرسی و عدم اعتماد به دادگستری. در تحلیل مطالبات شهروندان از دستگاه قضایی، کمیت، معیار اصلی و اساسی می‌شود و افزایش میزان بازدهی و برون‌داد<sup>۲</sup> مراجع قضایی، راه‌حلی ممتاز برای مسائل و مشکلات است. از این‌رو، به نظر می‌رسد نگرانی از میزان بازدهی، هرگونه دغدغه‌ی کیفی را در ردیف دوم قرار داده است. این امر، برای نهادی که می‌خواهد سلسله مراتب قضایی سنتی (کنترل مرجع عالی نسبت به تصمیمات مرجع پایین) را با یک سلسله مراتب دیگر، آن هم سلسله مراتبی اداری در داخل هر مرجع قضایی، جایگزین کند، بدون مخاطره نخواهد بود<sup>۳</sup>.

با وجود این، مسلماً میزان بازدهی و برون‌داد رو به رشد و کیفیت محصول قضایی، با یکدیگر، بی‌ارتباط و سازش‌ناپذیر نیستند؛ کیفیت را می‌توان اداره و کنترل کرد، به ویژه به مدد استقرار سیستم‌های مدیریت کیفیت، که توسط استانداردهایی از جمله استانداردهای خانواده‌ی ایزو ۹۰۰۰ مطرح و ارائه شده‌اند.

## ۲. تجارب

نخستین تجربه (که پروژه‌ی حاضر از آن الهام گرفته است) مربوط است به دفاتر وکلا و مشاوران حقوقی<sup>۴</sup>؛ از سال ۱۹۹۵، مدیریت حقوقی تامسون مولتی مدیا<sup>۵</sup>، موفق به اخذ گواهی ایزو ۹۰۰۱ شد. شورای ملی وکلا<sup>۶</sup> نیز به دفاتر وکلا این اجازه را داد که

1. L'appétence de justice

2. Productivité = ثمربخشی

۳. ژلاکان، رئیس شعبه‌ی جزایی دادگاه استیناف مون‌پلیه، به نقل از روزنامه‌ی لوموند مورخ یکم سپتامبر ۱۹۹۹: «امروز، قاضی بیش از آن که نسبت به کیفیت قضاوت‌های خود، در مقابل دادگاه استیناف پاسخ‌گو باشد، نسبت به کمیت آن‌ها و در مقابل مقام مافوق خود پاسخ‌گو است».

4. Cabinets d'avocats et des conseils juridiques

5. Thomson Multimédia

6. Le conseil National des Barreaux (CNB)

برای اخذ گواهی ایزو ۹۰۰۰ تلاش و اقدام نمایند. این امر، یک تحول فرهنگی واقعی برای این حرفه به حساب می‌آید، حرفه‌ای که تصور می‌شد نسبت به هرگونه اقدام در جهت استانداردسازی فعالیت‌های خود، گریزان و انعطاف‌ناپذیر باشد. این تحول، ناشی از این نگرانی CNB است که وکلای فرانسه، توان خود را برای ارتقاء کیفیت تکالیفشان به کار گیرند، آن هم با استفاده از فرایندهایی که کنترل این هدف را تسهیل می‌کنند. در میان آخرین دفاتری که گواهی‌نامه را اخذ کرده‌اند، می‌توان به دفتر پشنارد و شرکا<sup>۱</sup> اشاره کرد.

اراده و عزم و کلا به ثبت شدن در یک اسلوب کیفیتی از نوع ایزو، ناشی از یک فضای رقابتی است که در آن، وکلا ارزیابی می‌شوند؛ با این حال، این اسلوب کیفیتی پیش از همه، برای مشتری مفید است. این که یک وکیل، حرفه‌ای بودن خود را به اثبات برساند، امنیت حقوقی و قضایی رو به رشد و نیز تعیین تکلیف سریع پرونده‌ها، اهداف مشروعی است و برای یک مرجع قضایی نیز بسیار مناسب‌اند.

دومین تجربه‌ای که باید بدان اشاره شود، مربوط به انگلستان است؛ این کشور، آیین دادرسی مدنی خود را به صورت بنیادین، اصلاح کرد تا طولانی بودن، پیچیده بودن و پرهزینه بودن آن را درمان کند. رویکرد جدید به کار گرفته شده، اساساً برگرفته از تکنیک‌های مدیریتی شرکت‌های خصوصی رقابتی است و در فلسفه‌ی وجودی این شرکت‌ها و اصول مدیریتی آن‌ها جای می‌گیرد. این رویکرد در این حوزه، بسیار موقی است؛ زیرا، تلاش می‌کند در یک نگرش «فرایند و کیفیت»<sup>۲</sup> بر مشکلات موجود فائق آید؛ اسلوب کیفیتی پذیرفته شده، مراجعان دادگستری (و نه قاضی) را در نقطه‌ی آغاز قرار می‌دهد. مراجعان به یک مشتری و مرجع قضایی به یک فروشنده تبدیل می‌شوند. مراجعه‌کننده / مشتری، مطالبات و خواسته‌های خود را بیان می‌کند. مرجع قضایی باید این مطالبات را در مهلت‌های مقرر در یک تقویم خاص و با

1. Le cabinet Pésnard et associés

2. Processus et qualité

حداقل هزینه، برآورده سازد. فرایند [دادرسی]، با درخواست مراجعه‌کننده، آغاز و با دادرسی و صدور رأی، خاتمه می‌یابد. کارایی<sup>۱</sup> (یعنی رسیدن به هدف مشخص شده) و بهره‌وری<sup>۲</sup> (یعنی رسیدن به هدف با حداقل هزینه) سیستم، بر شناسایی و کنترل کلیه‌ی مراحل موجود در حداقل میان این دو مرز مبتنی است.

در نهایت، لازم است تجارب ناظر به کیفیت که در شعبه‌ی اجتماعی دادگاه تجدیدنظر مون‌پلیه، تحت تأثیر و تعلیمات رئیس آن (آقای ژربه)<sup>۳</sup> به اجرا درآمده را یادآور شد. اسلوب کیفیتی‌ای که وی هدایت کرد، برای قضایی‌سازی استانداردهای ایزو منبعی اساسی به شمار می‌آید.

به علاوه، باید متذکر شد که اسلوب‌های کیفیتی برگرفته از استانداردهای ایزو و اجرا شده در دادگستری، توجه همسایگان اروپایی ما را نیز به خود جلب کرده است؛ سمینار بین‌المللی پژوهشی با عنوان «مدیریت کیفیت و ارزیابی، مفاهیم و تجربیات برای نظام‌های اروپایی» که در هلند و با همکاری دانشکده‌ی حقوق اتریش و شورای ملی تحقیقات ایتالیا و با مساعدت وزرای دادگستری کشورهای مختلف در ژوئن ۲۰۰۱ برگزار شد و نیز کنفرانس سالانه‌ی گروه اروپایی اداره‌ی عمومی<sup>۴</sup>، برگزار شده در فنلاند در سپتامبر ۲۰۰۱، نمونه‌های خوبی از این جریان‌اند. امروز دیگر پذیرش یک اسلوب کیفیتی، منحصر به بخش تجاری یا تولیدی نیست؛ از این‌رو اندیشیدن به ایجاد یک استاندارد مرجع<sup>۵</sup> برای اداره‌ی فرایند تصمیم‌سازی<sup>۶</sup> از طرح دعوا تا اعلام رأی، امری بی‌پایه و اساس نخواهد بود.

با وجود این، پیش از بیان توضیح در خصوص محتوای استانداردهای ایزو و انطباق آن‌ها با دنیای قضایی، ضروری است تصریح کنیم که از یک‌سو، هرگونه

1. Efficacité
2. Efficience
3. Gerbet
4. Groupe européen d'administration publique
5. Référenciel normatif
6. Le processus décisionnel

مداخله در انتخاب راه حل دعوا (حوزه‌ی ویژه و انحصاری قاضی)، الزاماً باید خارج از استانداردسازی باشد. در واقع، آنچه در حوزه‌ی صلاحیت و اقتدار مطلق قاضی است، از ورود تحت یک استاندارد خاص، خارج است. از سوی دیگر، باید تصریح کنیم که استقرار یک نظام کیفیتی در یک سازمان توسط یک استاندارد ایزو، به هیچ وجه به معنی تأیید کیفیت کارهای انجام شده نیست. ایزو بیان می‌دارد که رویه‌ی برقرار شده، اجرای صحیح عملیات را تضمین می‌کند.

پذیرش یک نظام کیفیتی مبتنی بر یک استاندارد، مستلزم این است که ابتدا یک استاندارد مرجع را انتخاب کرده و سپس آن را بر موقعیتی که می‌خواهیم آن را اداره کنیم، منطبق کنیم. موقعیت مذکور، در بحث ما عبارت است از فعالیت قضایی. استاندارد مرجع نیز عبارت است از استاندارد ایزو ۹۰۰۱. مقتضی است در نخستین گام، این استاندارد مرجع را مختصراً شرح داده و سپس در گام دوم، نمونه‌هایی از انطباق این استانداردها با دنیای قضایی را ارائه دهیم.

### ۳. راهی به سوی کیفیت: استانداردهای ایزو ۹۰۰۰

ایزو (سازمان بین‌المللی استانداردسازی)<sup>۱</sup> فدراسیونی جهانی است متشکل از سازمان‌های ملی استاندارد حدود یکصد و سی کشور. ایزو سازمانی غیردولتی است که در سال ۱۹۴۷ تشکیل شده و مقر آن در ژنو است. این سازمان از زمان تأسیس، بالغ بر ده هزار و هفتصد استاندارد بین‌المللی از جمله استانداردهای خانواده‌ی ایزو ۹۰۰۰ را منتشر کرده است. استانداردهای خانواده‌ی ایزو ۹۰۰۰، چارچوبی را برای مدیریت و تضمین کیفیت در همه‌ی فرایندهای تولید و تحویل محصولات و خدمات به مشتریان در اختیار قرار می‌دهند. این استانداردها از چنان کلیت و عمومیتی برخوردارند که به نظر می‌رسد می‌توانند با سیستم قضایی، منطبق گردند.

1. Organisation Internationale de Normalisation (International Standard Organization)

### ۳-۱. گونه‌شناسی استانداردها<sup>۱</sup>

مجموعه‌ی استانداردهای ایزو ۹۰۰۰، در سال ۱۹۸۷ به تصویب رسیدند. این استانداردها در سال ۱۹۹۴ و سپس در پایان سال ۲۰۰۰، مورد بازنگری قرار گرفتند. «خط محصولات ۲۰۰۰»<sup>۲</sup>، چهار استاندارد اساسی و بنیادین را ایجاد کرد که سه مورد نخست آن (ایزو ۹۰۰۰، ۹۰۰۱ و ۹۰۰۴)، همه‌ی آنچه را مربوط به سیستم‌های مدیریت کیفیت است، شکل می‌دهند.

ایزو ۹۰۰۰، واژگان سیستم‌های مدیریتی را مشخص کرده و اصول اساسی آن را شرح می‌دهد. استاندارد ایزو ۹۰۰۱:۲۰۰۰ یک استاندارد توضیحی<sup>۳</sup> است. این استاندارد، بر الزاماتی مشتمل است که سیستم مدیریت کیفیت باید به اجرا درآورد، با هدف نشان دادن توانایی سازمان، در تهیه‌ی مرتب و منظم یک محصول، مطابق با مطالبات مشتری و اقتضائات قانونی و آیین‌نامه‌ای؛ همچنین نشان دادن توانایی سازمان در جلب رضایت مشتری، از طریق به کارگیری مؤثر و توأمان سیستم مدیریت کیفیت، پیش‌گیری از ناهمگونی‌ها<sup>۴</sup> و نیز اصلاحات مستمر.

با توجه به مقررات جدیدی مانند لزوم شناسایی خواسته‌ها، نیازها و مطالبات مشتری، می‌توان گفت بخش اعظمی از استاندارد بازنگری شده، پیش از هر چیز، مشتری محوراند. این استاندارد، این امکان را برای متولیان سازمان مربوطه فراهم می‌آورد که نسبت به این نیازها حساس شده و جلب رضایت مشتری را در نظر بگیرند تا از این رهگذر، تضمین شود که نیازهای از پیش ابراز شده‌ی مشتری، به خوبی پاسخ داده می‌شوند.

این استاندارد، همچنین امکان پیدایش یک «رویکرد فرایندی»<sup>۵</sup> را ایجاد

1. La typologie des normes
2. La ligne de produits 2000
3. Norme de spécifications
4. Non-conformités
5. Approche processus



می‌کند: نگرش با مدل فرایندی، از این اصل ساده ناشی می‌شود که یک بنگاه، مجموعه‌ای است از فرایندهای منسجم و به هم پیوسته که امکان تولید یک محصول را با هدف جلب رضایت مشتری و سایر افراد ذی‌نفع، فراهم می‌آورد. با توجه به تعریف یک فرایند، فلسفه‌ی وجودی یک بنگاه عبارت خواهد بود از: تغییر شکل عناصر ورودی به عناصر خروجی (در خلال فعالیت‌های هماهنگ و منظم) با ایجاد یک ارزش افزوده. اصلاح مستمر سیستم نیز یکی از الزامات جدید استانداردها است، همچنین فاکتور منابع انسانی که نقشی اساسی را در موفقیت بنگاه، ایفا می‌کند.

در طول زمان، مفهوم کیفیت، در عبارات ایزو دست‌خوش تحولاتی شده است. برای آن که این مفهوم را تنها در همان مفهومی که در نسخه‌ی ۲۰۰۰ استانداردها به کار رفته، به کار ببریم، باید کیفیت را با این معنا در نظر گرفت: «توانایی ذاتی یک محصول، یک سیستم یا یک فرایند برای پاسخ‌گویی به مطالبات مشتریان و سایر طرف‌های ذی‌نفع».

### ۲-۳. عمومیت و کلیت استانداردهای ایزو: امکان انطباق با سیستم

#### قضایی

در عبارات ایزو ۹۰۰۰، که اصول اساسی و واژگان مربوط به استاندارد را تعریف می‌کند، لازمه‌ی برقراری یک سیستم مدیریت کیفیت این است که نهادهایی را تعبیه کنیم که مطالبات مشتریان را تحلیل و فرایندهایی که در تولید یک محصول قابل قبول برای مشتری دخیل‌اند، را تعریف را کنترل کنند. همچنین سیستم مدیریت کیفیت می‌تواند برای اصلاح مستمر سیستم، مکانیزمی را تعبیه کند تا از این طریق، زمینه را برای افزایش احتمال رضایت مشتریان و سایر طرف‌های ذی‌نفع فراهم آورد. این امر، باعث پیدایش این اطمینان برای سازمان و مشتریانش می‌شود

1. Entreprise

2. Aptitude

که سازمان، ظرفیت تهیه و تولید محصولاتی را دارد که بی‌تردید، پاسخ‌گوی همه‌ی نیازها خواهد بود.

از واژگان استانداردهای ایزو، نباید استفاده‌ی نادرست شود: این واژگان، انتزاعی و مبهم‌اند؛ زیرا، استانداردها عام و کلی‌اند. این بدان معنا است که هر یک از پاراگراف‌ها این قابلیت را دارد که (به عنوان مثال برای دستگاه قضایی) با اقتضانات دعاوی و دادرسی‌ها، منطبق شده و بر آن اساس، تفسیر شود؛ به مانند کاری که در برخی از دفاتر وکلا یا در میان ادارات حقوقی شرکت‌های بزرگ، برای الزامات و تعهدات حقوقی، صورت گرفته است. این امر، بیانگر انجام کاری بزرگ و مهم در ارتباط با درک، تسلط یافتن و انطباق مواد مقررات استاندارد با فضای مورد مطالعه ما است.

استقرار یک استاندارد از نوع ایزو ۹۰۰۱، مستلزم تهیه‌ی یک مجموعه‌ی مستند ویژه است. این مجموعه، شامل کتابچه‌ی کیفیت<sup>۱</sup> و رویه‌های کلی است که می‌توان [مواردی از جمله] آموزش و تعلیم نحوه‌ی کار و ابزارهای منطقی مانند تابلوها، نمودارها و چارت‌های تشکیلاتی را نیز بدان‌ها افزود.

در واقع، دگرگون‌سازی و انطباق استاندارد [با امور قضایی]، در [چارچوب] دو دغدغه، هدایت و جهت‌دهی شده است: نخست، ارائه‌ی یک سیستم کیفیتی واقع‌بینانه که مشکلات پیش روی مراجع قضایی (تورم پرونده‌ها، کمبود ابزارها و وسائل مادی و عدم کفایت نیروی انسانی) را نیز مدنظر داشته باشد. بنابراین، این که متن کتابچه‌ی کیفیت (که پایه و اساس سیستم را تشکیل می‌دهد)، عمل‌کردی ایده‌آل را برای یک مرجع قضایی از جنبه‌ی کیفی، تعریف نمی‌کند، امری آگاهانه و عاملانه است. به صورتی عملی و کاربردی‌تر، این کتابچه، به شیوه‌ای معقول و منطقی، تحرک قضایی برای اداره‌ی یک پرونده و مسائل پیرامون آن را شرح می‌دهد؛ امری که نشانگر تلاش برای کنترل کیفیت است. به علاوه، این کتابچه، از تحقیقات متعدد

1. Le manuel qualité

صورت گرفته در سراسر دنیا تغذیه می‌شود، تا بدین وسیله، به پیروی از جزم‌اندیشی متهم نشود. واقع‌گرایی موجود در این کتابچه، عملی بودن پروژه را نشان می‌دهد. دوم این‌که، این دگرگون‌سازی و انطباق، با این ملاحظه صورت گرفته است که باید همه‌ی آراء و اندیشه‌های مطرح شده طی سالیان اخیر (با مضامین و موضوعات متعدد از قبیل عمل کرد بخش خدمات عمومی دادگستری، نامالیماتی که این بخش از آن رنج می‌برد، گزارش کارشناسان، محتوای نگارشی آراء) در نظر گرفته شود تا از این رهگذر، یک سیستم مدیریت کیفیت که پاسخ‌گوی همه‌ی نیازهای مراجعان دادگستری است، شکل گیرد.

در پایان، تأکید بر یکی از اصول اساسی تشکیل‌دهنده‌ی نظام کیفیتی، ضروری است: کیفیت، مشکل همگان بوده و مستلزم همکاری تنگاتنگ میان همه‌ی افراد و گروه‌های دخیل در مسأله است. لذا، صدور یک رأی با کیفیت، فقط به مسؤولیت قاضی مربوط نیست؛ در واقع رأی، تنها، آخرین مرحله از فرایندی است که از یک مجموعه، تغذیه می‌شود. رأی همچنین، ماحصل یک سلسله فعالیت‌هایی است که عوامل گوناگونی در آن دخیل‌اند. از این منظر، رأی دیگر، فقط اثر کار قاضی به تنهایی نیست، بلکه به مثابه‌ی اثری جمعی بدان نگریسته می‌شود که در آن، قضات مختلف (قاضی صادرکننده‌ی دستور موقت، قاضی کنترل‌کننده‌ی اقدامات تحقیقی، قاضی انشاکننده‌ی رأی،...)، منشیان دادگاه، کارشناسان، اطراف دعوا (و حسب مورد، نمایندگانشان) سهیم‌اند. از این رو، هر یک از اینان نسبت به کیفیت رأی، مسؤول و قابل مؤاخذه و ارزیابی خواهند بود، به ویژه، در خصوص سرعت انجام عمل خود و نیز انطباق عمل‌کردشان با حقوق و خواسته‌های اطراف دعوا. بنابراین، هرگونه تحقیق در خصوص کیفیت، نباید تنها به شکل ظاهری رأی محدود گردد (رأیی که در ادبیات استاندارد، به مثابه‌ی یک محصول فکری بدان نگریسته می‌شود)، بلکه باید همه‌ی مراحل قبل و پس از صدور رأی و مراحل که توسط دست‌اندرکاران مختلف، اداره، اجرا و کنترل می‌شود، نیز در نظر گرفته شوند.

#### ۴. قضایای سازی<sup>۱</sup> استاندارد ایزو ۹۰۰۱: ۲۰۰۰

استاندارد ایزو ۹۰۰۱: ۲۰۰۰، از سه بخش اصلی تشکیل می‌شود که هر یک از آنها نیز به زیر شاخه‌هایی تقسیم می‌شوند.

##### ۴-۱. مدیریت کیفیت<sup>۲</sup>

بند پنجم استاندارد با عنوان «مسئولیت مدیریت»<sup>۳</sup>، بندی حائز اهمیت است؛ زیرا، دربردارنده‌ی مفاهیم اساسی سیستم مدیریت کیفیت است. در میان زیرشاخه‌های متعدد این پاراگراف، باید ابتدا به زیرشاخه‌ای اشاره کرد که به تعهدات و الزامات مدیر اختصاص دارد. این بند (پس از دگرگون‌سازی و انطباق با حوزه‌ی مطالعاتی ما)، به شکل زیر نگاشته می‌شود:

مرجع قضایی، باید سیاست کیفی و نیز یک سری اهداف راهبردی را پایه‌گذاری کند که با اهداف غائی آن نهاد، هماهنگ و مرتبط باشند. مؤلفه‌های تعیین‌کننده‌ی این سیاست عبارت است از: حفظ و افزایش رضایت مراجعان. سیستم مدیریت کیفیتی که در یک نهاد قضایی اجرا می‌شود و در این کتابچه، توصیف شده، متولیان خود را ملزم می‌کند به:

تدوین سیاست‌ها و راهبردهایی که بتوانند کارکنان را نسبت به رویکرد کیفی، توجیه کرده و حساسیت آن‌ها را در این زمینه، افزایش دهند؛  
درگیر کردن همه‌ی افراد مرتبط با فرایند تصمیم‌سازی (صرف‌نظر از نقش یا مأموریت آن‌ها)، در تحقق اهداف کیفی. اهدافی که توسط مسؤولان و با توجه به پاراگراف ۱-۴-۵ تعریف می‌شود؛

تهیه و اعلام توصیه‌ها و جهت‌گیری‌هایی با هدف تأمین رضایت اطراف

ذی‌نفع؛

1. La transposition judiciaire
2. Le management de la qualité
3. Responsabilité de la direction

تشکیل یک گروه که مسؤولیت راه‌اندازی و هماهنگ‌سازی بازرسی‌های مدیریتی را بر عهده دارد.

این کار به عهده‌ی رئیس حوزه‌ی قضایی است، کسی که ملزم است تضمین کند ابزارها و وسائل انسانی و مادی، برای تضمین عمل‌کرد خوب و مناسب نظام مدیریت کیفیت، آمادگی لازم را دارند.

زیر بند ۲-۵ که به «مشتری‌مداری»<sup>۱</sup> اختصاص دارد، مسؤولان را ملزم می‌کند نیازها و خواسته‌های مشتریان را پاسخ داده و آن‌ها را در اهداف کیفی خود، در نظر بگیرند؛ زیرا، موفقیت سازمان، کاملاً به درک و پاسخ‌گویی نیازها و خواسته‌های مشتریان وابسته است. تعریف دقیق و صریح نیازها و خواسته‌های مشتریان (به منظور انطباق با اقتضائات بند ۱-۲-۷ با عنوان «شناسایی مطالبات مشتریان»<sup>۲</sup>) امری است که به اعتقاد و تعاریف خود سازمان واگذار می‌شود. مشتری‌مداری، پس از انطباق با سیستم قضایی، این اطمینان را ایجاد می‌کند که نهاد قضایی، مطالبات مراجعه‌کنندگان خود را شناسایی کرده، آن‌ها را تحلیل کرده و به دنبال وفق دادن این مطالبات با اقتضائات قانونی مربوط به این حوزه است.

در نهایت اقتضای اساسی و بنیادین نظام‌های مدیریت کیفیت که چه بسا بدون آن، این نظام‌ها قادر به عمل‌کرد نیستند، بر تعریف سیاست کیفی‌ای<sup>۳</sup> که سازمان به دنبال اجرا و به‌کارگیری آن است، تأکید دارد. این مسأله، موضوع پاراگراف ۳-۵ استاندارد است. این سیاست کیفی، باید برای همه روشن و قابل درک باشد. از این‌رو مسیر پیش‌رو باید به همگان توضیح داده شده و برای آنان توجیه شود. این بند، به ترتیب زیر، دگرگون شده است:

کار اصلی یک مرجع قضایی عبارت است از صدور رأی. نظام مدیریت کیفیت

1. écoute client
2. Identification des exigences des clients
3. Politique qualité

باید به سمت بهینه‌سازی کارها، از طریق اداره کردن پرونده‌ی قضایی حرکت کند. استقرار چنین نظامی به هیچ وجه به معنی تأیید صلاحیت افراد دخیل در مسأله نیست. این نظام، فرایندها را در نظر گرفته و در سطح اقدامات درون‌سازمانی جهت‌دهی شده به سمت کنترل کیفیت جای می‌گیرد. اعمال این نظام مستلزم آن است که حوزه‌ی مسؤولیت‌ها به طور جدی بازتعریف شده و شیوه‌ی انجام فعالیت‌ها در بخش‌های مختلف دادگستری، همسان‌سازی و همگون شود.

به طور عمده مطالبات مراجعه‌کنندگان دادگستری، به مدت زمان صدور رأی و نیز محتوای رأی صادره ناظر است. این دغدغه‌ها، تحت عنوان اهداف سیاست کیفی، مدنظر قرار می‌گیرند. (زیر بند ۱-۴-۵)

در خصوص مدت زمان، بر اساس کنوانسیون اروپایی حمایت از حقوق بشر و آزادی‌های اساسی، هر مراجعه‌کننده‌ی به دادگستری این حق را دارد که دعوایش در یک مدت زمان معقول مورد رسیدگی قرار گیرد. بدین ترتیب، سیاست کیفی، باید به سمت تقلیل مدت زمان بین لحظه‌ی اقامه‌ی دعوا و لحظه‌ی صدور رأی برود. برخی از مدت زمان‌ها با توجه به قیود قانونی، غیرقابل تقلیل‌اند. با وجود این بارها گفته شده است که مدت زمان، یک سرنوشت نیست.

در خصوص محتوای رأی، رأی صادره باید رضایت مراجعه‌کنندگان را جلب کند. صرف‌نظر از نتیجه‌ی دعوا، محتوای رأی باید به‌گونه‌ای باشد که مراجعه‌کننده را متقاعد کند به این که حقوقش رعایت شده است و راه‌حلی که با ادله‌ی کافی اتخاذ شده، همان راه‌حلی است که باید اتخاذ می‌شود. در نتیجه، نگارش رأی باید برای اطراف دعوا واضح و قابل فهم باشد.

رئیس مرجع قضایی، باید برخی جلسات علنی را برگزار کند. این جلسات که با حضور همه‌ی افراد دخیل در فرایندهای مربوط به کیفیت برگزار می‌شود، برای این است که راجع به اهداف کیفی، بحث و تبادل نظر شده و این اهداف، به صورت دائمی، از سوی رئیس مرجع قضایی، پی‌گیری شود.

این سیاست کیفی به آن دسته از پرسنل قضایی که باید در به‌کارگیری آن بکوشند، اعلام می‌شود. هر یک از افراد دخیل در امر اداره‌ی یک پرونده، در نیل به این اهداف، سهیم‌اند.

به علاوه، تعهدات و الزاماتی که مرجع قضایی در یک سیستم مدیریت کیفیت بر عهده دارد، باید به عموم مردم اعلام شود. این تعهدات و الزامات، در قالب یک نمودار ترسیم می‌گردد که در آن، اهداف کیفی و نیز ابزارها [و مکانیزم‌های] به کارگرفته شده برای نیل به این اهداف، خلاصه شده است. این نمودار، در باجه‌ها و دفاتر دادگاه نصب می‌شود.

بدین سان، سیاست کیفی، جهت‌گیری‌های کلی اسلوب کیفیتی‌ای که توسط سازمان تصویب شده است را نشان می‌دهد. افزون بر این، سازمان باید در [چارچوب] پاراگراف ۱-۴-۵ استاندارد، اهداف کیفی<sup>۱</sup> را نیز دقیقاً تعریف کند. این اهداف، نیازهای مشتری را در نظر دارند. پاراگراف مذکور، پس از انطباق با حوزه‌ی دادگستری، به شکل زیر، نگاشته می‌شود:

اهداف کیفی، در چارچوب جهت‌گیری‌های کلی‌ای گنجانده می‌شوند که تحت عنوان سیاست کیفی، تعریف می‌شوند (زیرپاراگراف ۳-۵). این اهداف، دقیقاً موارد زیر را مدنظر قرار می‌دهند:

کاهش مدت دادرسی: لازمی نیل به این هدف، جدیت و پشت‌کار<sup>۲</sup> قضات در حل و فصل پرونده و نیز حسب مورد، پشت‌کار و کلای اصحاب دعوا و نیز کارشناسان<sup>۳</sup> است. در این زمینه، قضات باید کلیه‌ی اختیارات و حقوق قانونی خود را به کار گیرند تا بتوانند هر یک از شرکت‌کنندگان در [تولید] اثر [و محصول] دادگستری را به تلاش برای سرعت بخشیدن به دادرسی وادار کنند.

1. Objectifs Qualité

2. Diligence= جدیت، پشت‌کار، چُستی و چابکی

3. Techniciens

وضوح و شفافیت در اعلام رأی و نیز برخورداری رأی از توجیه و استدلال کافی: تا از این رهگذر، اصحاب دعوا به راحتی با رأی صادره، ارتباط برقرار کرده و نسبت به قانونی و صحیح بودن نظر اتخاذی، متقاعد شوند. لازم است ادله‌ی مورد استناد، به خوبی رأی را توجیه کند. [ادله‌ی مورد استناد، توجیهات قانع‌کننده‌ای برای رأی [صادر] داشته باشند]

تناسب و انطباق تدابیر به کار گرفته شده با شرایط و موقعیت خاص دعوا. همچنین باید سایر اهداف مرتبط با رأی که در پاراگراف ۲-۷ از کتابچه‌ی حاضر تعریف شده‌اند، نیز در نظر گرفته شوند. استقرار [و پی‌گیری] این اهداف، مستلزم تعیین [و تعریف] دقیق مسؤلیت‌ها و نیز ارتباط با اشخاص مربوطه است تا این اشخاص بتوانند اهداف فوق را به سهم خود [و متناسب با حوزه‌ی فعالیت خود]، درک کرده [و به اجرا درآورند].

این اهداف، در صورت مقتضی، به‌طور متناوب بازنگری و اصلاح می‌شوند.

#### ۲-۴. فرایندهای عملیاتی<sup>۱</sup>

پاراگراف ۷ استاندارد، با عنوان «عملیات تولید<sup>۲</sup>»، پاراگرافی مشتمل بر بیست زیرشاخه است. در میان این زیرشاخه‌ها، پاراگراف ۱-۷ با عنوان «برنامه‌ریزی برای فرایندهای عملیاتی<sup>۳</sup>» مشاهده می‌شود. لازم به ذکر است که استاندارد ایزو ۹۰۰۱:۲۰۰۰، برای رویکرد مبتنی بر مدل فرایندی<sup>۴</sup> اعتبار خاصی قائل است؛ عملیات تولید، از یک سلسله فرایندها و زیرفرایندهایی تشکیل می‌شود که برای دست‌یابی به محصول، ضروری است. این استاندارد، بیان می‌دارد که یک فرایند عملیات، [خود] از چهار فرایند تشکیل می‌شود: یک فرایند در ارتباط با مشتری، یک فرایند با رویکرد

1. Les processus de réalisation
2. Réalisation du produit
3. Planification des processus de réalisation
4. Le modèle de processus



توسعه<sup>۱</sup>، دیگری ناظر بر خریدها<sup>۲</sup> او ورودی‌های سیستم<sup>۳</sup>، و آخرین [فرایند] مربوط است به فعالیت‌های عملیات تولید<sup>۴</sup>.

مدل فرایندی تعیین شده توسط استاندارد را می‌توان برای تولید یک رأی قضایی [نیز] تصور نمود. در واقع، رأی قضایی که به مثابه‌ی یک «محصول» فکری<sup>۵</sup> بدان نگریسته می‌شود، آخرین مرحله از سلسله فعالیت‌هایی است که به عنوان فرایند در نظر گرفته می‌شوند، فرایندی که برای هر یک از مراحل آن، اهداف کیفی خاصی در نظر گرفته شده است.

فرایندهایی که آن‌ها را از هم متمایز کردیم و همگی در صدور یک رأی، سهیم‌اند، به ترتیب زیر، با فرایندهای مشخص شده در استاندارد، منطبق می‌شوند: ابتدا یک فرایند در ارتباط با ارباب رجوع دادگستری ( زیرپاراگراف ۲-۷)، که مشتمل است بر شناسایی نیازهای ارباب رجوع، بازرسی برای تضمین این که این نیازها به خوبی مدنظر قرار گرفته‌اند و نیز پاراگرافی مختص لزوم برقراری ارتباط با ارباب رجوع.

دومین فرایند، به نگاه توسعه‌محورانه به رأی مربوط است (زیرپاراگراف ۳-۷) و راجع است به برنامه‌ریزی و کنترل تمام مراحل که به [صدور] رأی منتهی می‌شود. در اینجا تأکید می‌شود بر این که تمام این مراحل، تفکیک شده و بر روی نمودار گانت<sup>۶</sup>، نمایش داده شوند، به گونه‌ای که، نقطه‌ی آغاز کار، مدت زمان لازم یا صرف شده برای انجام کار و عقب یا جلو افتادن سازمان از برنامه‌ها مشخص شود. بدین‌سان

1. De conception développement
2. Les achats
3. Les activités de réalisation du produit
4. Un produit intellectuel

۵. سیستم گانت، در سال ۱۹۱۸ توسط یک آمریکایی به نام هنری ال. گانت (Henry L. Gantt)، بسط و توسعه یافت. این سیستم، مبتنی است بر استفاده از یک نمودار که بر روی آن، کارهای در دست اقدام، روی محور عمودی و زمان، بر روی محور افقی، نمایش داده می‌شوند. آغاز و پایان هر کار، توسط یک خط، به هم متصل می‌شوند. نمودار گانت، نقطه‌ی آغاز کار، مدت زمان لازم یا صرف شده برای انجام کار و عقب یا جلو افتادن سازمان از برنامه‌ها را نشان می‌دهد.

و به کمک این نمودارها، این امکان ایجاد می‌شود که وظایف و مسؤولیت‌های تمام افراد دخیل در فرایند تولید رأی، به وضوح، نمایش داده شده و برای آن، برنامه‌ریزی صورت گیرد.

سومین فرایند به خریدها اختصاص دارد (زیرپاراگراف ۴-۷). این قسمت به راحتی برای یک شرکت، توجیه‌پذیر است؛ استاندارد، شرکت را ملزم می‌کند به این که کالاهای خریداری شده‌ی خود را کنترل کند؛ به گونه‌ای که، این کالاها حاوی برخی اطلاعات بوده و تأیید شده باشند. در ارتباط با یک مرجع قضایی، چه «خریدهایی» قابل تصوراتند؟ می‌توان چنین القا کرد [و در نظر گرفت] که این خریدها [در دنیای تجارت، در امور قضایی]، معادل بازجویی‌ها، تحقیقات و کارشناسی‌هایی است که مرجع قضایی، برای روشن شدن مسأله‌ی مطروحه بدان‌ها نیاز دارد. لذا، این محتوا، اجرا و هزینه‌ی کارشناسی است که استاندارد، آن را بیان کرده و تشکیل‌دهنده‌ی سومین فرایند است.

آخرین فرایند به فعالیت‌های عملیات تولیدی مربوط است (زیرپاراگراف ۵-۷). برای یک شرکت، این فرایند، به کلیه‌ی فعالیت‌های منسجم، پی در پی و به هم پیوسته، خدمات پس از فروش یا حمایت پس از فروش مربوط می‌شود. برای یک مرجع قضایی، این فرایند، بر کلیه‌ی فعالیت‌های مرتبط یا تکمیلی [مکمل] مشتمل است اعم از این که همزمان یا متأخر بر اعلام رأی باشند (تحویل کپی رأی، ارتباط تلفنی) و نیز قابلیت ردگیری و صیانت از پرونده.

### ۳-۴. کارایی اصلاحات<sup>۱</sup>

عنوان پاراگراف ۸ استاندارد، «شاخص‌ها، تحلیل‌ها و اصلاح»<sup>۲</sup> است. در میان زیرشاخه‌های متعدد این پاراگراف، اشاره به بندی که به جلب رضایت مشتری

1. L'efficacité des améliorations

2. Mesures, analyses et amélioration

اختصاص دارد، ضروری است. در این خصوص، آنچه برای سازمان ضروری است عبارت است از [کسب] و مدنظر داشتن اطلاعات راجع به رضایت یا عدم رضایت مشتری؛ زیرا، این اطلاعات، یکی از شاخص‌های موفقیت سیستم مدیریت کیفیت را شکل می‌دهد.

منابع اطلاعاتی گوناگونی می‌توانند مرجع قضایی را از [میزان] رضایت ارباب رجوع‌های خود، آگاه سازند؛ به ویژه، تهیه‌ی گزارش مکتوب از آن دسته آرائی که توسط قاضی، برای اجرا، ارجاع شده‌اند؛ تا بدین وسیله میزان موقوف‌الإجرا ماندن آن‌ها ارزیابی شود، تعیین مواردی که غالباً موجب برانگیخته شدن نارضایتی ارباب رجوع می‌شوند، [توجه به] احکام استینافی و فرجامی که دانستن تعداد آن‌ها، حائز اهمیت است. در واقع، این آمار، می‌تواند نشانگر عدم رضایت ارباب رجوع دادگستری باشد، با تأکید بر این که صرف عدم رضایت نیز نباید به منزله‌ی پیروزی یا شکست فرایند، تلقی شود. به علاوه، می‌توان [برخی] حساب‌رسی‌های داخلی را نیز در داخل مرجع قضایی، سازمان‌دهی کرد که فرصتی است برای پرسنل تا نظر خود را در خصوص سیستم کیفیتی ابراز کنند و یا از مشکلات و مسائلی که به هنگام به کارگیری این سیستم پدید می‌آید، خبر دهند.

در پایان، اشاره به پاراگراف ۳-۸ که به بحث کنترل ناهمگونی‌ها اختصاص دارد، نیز مناسب است. این امر، یکی از نقاط بسیار مهم استانداردهای ایزو ۹۰۰۱ است؛ هدف اساسی آن عبارت است از رسیدن به محصولی بی‌عیب و نقص. موضوع عبارت است از استقرار فرایندهای کنترلی که این امکان را فراهم آورند که ناهمگونی‌ها، آشکار شده و با اتخاذ یک سلسله اقدامات، راه‌کارهایی برای تصحیح آن‌ها مطابق با پاراگراف ۵-۸ استاندارد، پیشنهاد شود.

## ۵. برآمد

در پایان این نوشتار، تأکید بر این نکته ضروری است که پذیرش یک اسلوب کیفیتی در چارچوب استاندارد ایزو ۹۰۰۱، برای ارزیابی صلاحیت نیروی انسانی سازمان، مناسب نیست. به علاوه، نباید هدف استانداردسازی در اخذ گواهی‌نامه‌ی ایزو ۹۰۰۱ خلاصه شود؛ هر چند اخذ این گواهی‌نامه، بی‌شک برای یک بنگاه، نمود بیرونی و قابل رؤیتی است از یک استانداردسازی موفق، اما برای یک مرجع قضایی امری بی‌معنا است.

در مقابل، یک بنگاه، با انتخاب این که تمام یا بخشی از فعالیت‌های خود را تحت یک اسلوب کیفیتی درآورد، [در واقع] با اراده‌ی خود و به صورت داوطلبانه کنترلی دائمی نسبت به دقت در کارها، سازمان‌دهی و شیوه‌ی امور را بر خود تحمیل می‌کند که این می‌تواند برای یک نهاد قضایی سودمند باشد.

اسلوب کیفیتی استقرار یافته توسط ژربه در شعبه‌ی اجتماعی دادگاه تجدیدنظر مون‌پلیه، در این چشم‌انداز جای می‌گیرد. از یک سو، وی با همکاری و تبادل نظر تنگاتنگ با وکلای متخصص در حقوق کار، یک منشور فرایندی<sup>۱</sup> را تهیه کرد تا از این طریق، جلوی آنچه که وی آن را «پس‌ماند»<sup>۲</sup> می‌نامد، بگیرد. از این منشور، تعهداتی دوجانبه و متقابل برای شعبه‌ی اجتماعی و وکلا نسبت به اطلاع، آیین دادرسی و ادله ناشی می‌شود. به علاوه، این شعبه، به منظور شناساندن رویه‌ی قضایی خود به مخاطبان و نیز ارتقاء امنیت حقوقی مراجعان خود، نشریه‌ای تأسیس کرد با عنوان مجله‌ی رویه‌ی قضایی اجتماعی دادگاه تجدیدنظر مون‌پلیه که در انتشار آن قضا، وکلا و دانشگاهیان سهیم‌اند. این اطلاعات و این منشور فرایندی، این امکان را فراهم آوردند تا کیفیت محصول به شکلی مناسب ارتقاء یابد. پرونده‌ها بهتر آماده شوند، ابزارهای حقوقی، بهتر و مدت زمان، کوتاه‌تر شود. بخش عظیمی از وکلا

1. Charte Procédurale

2. Rebut : تفاله، پس‌مانده

تعهداتی که این شعبه برایشان در نظر گرفته را به خوبی ایفا می‌کنند. ابتکارات ژر به در قضایی‌سازی برخی از مواد استاندارد ایزو نقشی اساسی ایفا می‌کنند.

اجماع و توافق نظری که لازمه‌ی اعمال سیستم‌های کیفی است و نیز دخیل بودن و درگیر بودن همه‌ی پرسنل که از اعمال این سیستم‌ها ناشی می‌شود، می‌تواند آثار بی‌نهایت مثبتی را در یک مجموعه‌ی انسانی به بار آورد. هر کس (صرف‌نظر از نقش و جایگاه وی در چارت تشکیلاتی) به حلقه‌ای ضروری و اجتناب‌ناپذیر از زنجیره‌ی کیفی تبدیل شده و خود را با ارزش و مسؤؤل می‌داند. این امر می‌تواند از لحظه‌ای که مبانی، سازمان‌دهی و کارآیی سیستم کیفی به خوبی درک شوند، به عنوان یک محرک بی‌نظیر ایفای نقش کند. همچنین لازم به ذکر است که اسلوب کیفیتی هیچ‌گاه نباید به عنوان یک ابزار فشار یا نظارت، به منصفی ظهور برسد. اسلوب کیفیتی بر توافق، بر یک اراده‌ی مشترک جهت‌دهی شده به سمت یک هدف واحد تأکید دارد، [و این] تضمینی است بی‌چون‌وچرا برای یک تثبیت موفق<sup>۱</sup>.