

# ایزو ۹۰۰۰، کلید مدیریت کیفیت فراگیر ورقابت بین‌المللی

نویسنده: استانیلی ماراش - رئیس هیات‌مدیره و مدیرعامل شرکت S.A.M.  
منبع: مجله QUALITY  
ترجمه: مهندس حسام‌الدین عارف کشفی

در سالهای اخیر در بعضی مطبوعات مقادیر قابل توجهی فضاوت منفی نسبت به مدیریت کیفیت فراگیر (TQM) ابراز شده است. ممکن است بدین ترتیب کسی این نظر را پیدا کرده باشد که TQM رفته‌رفته شکست می‌خورد و یا شکست خورده است. ولی آیا TQM واقعاً در حال شکست خوردن است؟ آیا فلسفه و فرآیند TQM ذاتاً اشتباه، ضعیف یا اصلاً کهنه است؟ یا ناکامی TQM به‌علت اجرای ناقص آن است؟ بنظر می‌رسد که TQM نه به‌علت فرآیند ضعیف، بلکه به‌علت عدم اجرای مناسب، که خود ناشی از درک ضعیف از آنست، ناکام شده است.

علت بنیادی شکست، منحصر به TQM نیست. در حقیقت همین علت به شکست بسیاری از پیشگامان TQM از جمله کنترل کیفیت آماری منجر گشته و جدیدترین نوزاد مجموعه، یعنی ایزو ۹۰۰۰ را نیز به‌خطر انداخته است.

علت عمده ناکامی برنامه‌های TQM، عدم تعهد مدیریت است. هرچند این دلیل شکست را دیگران نیز مطرح کرده‌اند، اما بندرت به ریشه اصلی آن پرداخته‌اند. علت اصلی، شکست مدیریت در تعهد به TQM می‌باشد، زیرا از درک کامل دامنه و ماهیت تغییرات اساسی که لازمه تبدیل TQM به جزء تفکیک‌ناپذیر سازمان می‌باشد درمانده است.

یکی از مشکلات بزرگی که دامن هر فلسفه یا تکنولوژی جدید، از جمله TQM، را می‌گیرد عدم توانایی سازمان در هضم آن فلسفه بنحویکه به‌طور موثر عمل نماید، است. مدیران مطلبی درباره یک مفهوم جدید می‌خوانند و تصمیم می‌گیرند که آن را پیاده کنند. عده‌ای «کارشناس» فوراً سر می‌رسند تا تغییرات موردنظر را اعمال کنند. بعد معلوم می‌شود که بسیاری از این کارشناسان صلاحیت این کار را ندارند.

عدم صلاحیت بعضی متخصصانی که از خارج از سازمان به‌کار گرفته می‌شوند، سبب می‌گردد که بسیاری از مدیران اجرایی سازمانها قید کمک مشاوران را بزنند و به‌جای آن سعی کنند

مدیر به‌جای کنترل باید هدایت کند باین معنی که باید یک مربی، یک آموزش دهنده، یک کارگشا و یا یک پیش‌کسوت باشد. اینها باید افرادی که آموخته‌اند کارکنان مسائل را نزد روسا می‌آورند و روسا به آنها می‌گویند چه کار کنند ممکن است مشکل باشد.

بیشتر مدیران می‌گویند که از کارکنان می‌خواهند خودشان تصمیم بگیرند اما وقتی می‌بینند این کار را نمی‌کنند مایوس می‌شوند. در

تغییرات را خودشان پیاده نمایند. متأسفانه کارکنانی که مأمور اجرای تغییرات می‌شوند آنقدر کارهای روزانه دارند که نمی‌توانند برنامه مشخصی را پیش ببرند. در نتیجه کار TQM به کارکنان آموزش ندیده‌ای واگذار می‌شود که به‌نوبه خود مفاهیم جدید را اشتباه به کار می‌برند. اتوماسیون یک نمونه بارز این پدیده است. باین اعتقاد که اتوماسیون یک سیستم نامطلوب را بهبود می‌بخشد شرکتها خطوط تولید دستی را اتوماتیک کرده‌اند. در خیلی از موارد، این شرکتها فقط تولید قطعات معیوب را با فرآیندهای اتوماتیک تسریع کرده‌اند. بعضی از برنامه‌های دیگری که به‌همین ترتیب شکست خورده‌اند از این قرارند:

● کاهش هزینه‌ها

● افزایش سود

● تولید بدون نقص

● حلقه‌های کیفیت

● تولید بموقع

بسیاری از «برنامه‌های مد روز» آمده‌اند، با جنجال و هیجان توأم شده و رفته‌اند و به‌علت درک ناکافی مدیران از ماهیت برنامه، ناکام مانده‌اند.

## مسئولیت‌های مدیریت

اگر شکست برنامه‌ها معلول درک ناکافی و عدم تعهد مدیران است، مدیران باید چه چیزی را درک کنند؟ انتظارات سازمانهای امروزی و کارکنانشان عوض شده است. این انتظارات جدید تا حدی در اثر شکست مفاهیمی که تاکید را روی روش کنترل مدیریت می‌گذارند ایجاد شده‌اند.

## ● برنامه TQM می‌تواند وسیله‌ای عالی

برای کمک به تحولات مورد نیاز

سازمان برای پیشرفت در قرن

بیست‌ویکم باشد.

هرحال، تجربه نشان داده است که مدیران تصمیم کارکنان را عوض کرده‌اند. بیشتر مدیران کارکنان را تشویق به تصمیم‌گیری نمی‌کنند و دلیل می‌آورند که تصمیم‌های آنها نادرست بوده است. در نتیجه کارکنان پذیرفته‌اند که تصمیم‌گیری آنها مطمئن نیست. بدین ترتیب مدیران واقعاً نمی‌خواهند که کارکنان تصمیم بگیرند. در بسیاری از این قبیل سازمانها، ترس در سطوح پائین و در تمام سطوح مدیریت وجود دارد. اینکه تمام مجریان پیشاپیش به واکنش مدیر عامل در قبال یک تصمیم فکر کنند امری معمولی است.

ایجاد تغییر در یک سازمان باید با هیات اجرایی شروع شود. برای اجرای تغییرات این هیات باید به‌عنوان یک تیم و گروه عمل کند و هر

- مقررات سازمان مواد غذایی و دارو (FDAR)
- تجهیزات پزشکی، 21 CFR 820 GMP، سال ۱۹۷۸
- دارویی، 21 CFR 820 GMP، سال ۱۹۷۸

در سال ۱۹۷۶ سازمان پیمان آتلانتیک شمالی، استاندارد MIL-Q-9858 A را برای تدوین یک سری استانداردهای سیستم کیفیت، که با شماره‌های 1-AQAP، 2-AQAP، 3-AQAP شناخته شدند به کار برد. در سال ۱۹۷۹ موسسه استاندارد بریتانیا از استانداردهای ناتو برای تهیه یک سری استاندارد تحت شماره‌های BS 5750 قسمت ۱، قسمت ۲ و قسمت ۳ استفاده کرد. انگلیسی‌ها (همانند صنعت هسته‌ای ایالات متحده در چند سال پیش از آن) تشخیص دادند که یک سیستم کیفیت که مستلزم معیاری پیمانکاران باشد ممکن است منجر به بازدید شرکت‌های متعدد

از کارگاه یک پیمانکار و ارزیابی وجود و اجرای یک سیستم کیفیت مستند مطابق با استانداردهای مربوطه گردد. لذا برای به حداقل رساندن معیاری مکرر، مفهوم ثبت (گواهی) ایجاد شد. کار ثبت را یک سازمان مجاز انجام می‌دهد. یعنی سازمانی که به سازمان اعتباردهنده نشان داده که دارای سیستم مدون و سرمیزان آموزش دیده و تأییدشده‌ای است که می‌تواند دست به ارزیابی مستقل (به‌علاوه نظارت‌های شش‌ماهه) بزنند. معیاری‌های شخص ثالث به‌منظور اطمینان‌دادن به مشتریان ذیربط مبنی بر وجود سیستم کیفیت مناسب و عدم نیاز به اینکه آنها ارزیابی خود را انجام دهند می‌باشد.

سازمان بین‌المللی استاندارد با عنایت به اهمیت استانداردهای سیستم‌های کیفیت استانداردهای سری ایزو ۹۰۰۰ را در سال ۱۹۸۷ منتشر کرد:

- ایزو ۹۰۰۰، استانداردهای مدیریت کیفیت و تضمین کیفیت، خطوط راهنما برای انتخاب و استفاده.
- ایزو ۹۰۰۱، سیستم‌های کیفیت الگو برای تضمین کیفیت در طراحی، توسعه، تولید، نصب و ارائه خدمات.
- ایزو ۹۰۰۲، سیستم‌های کیفیت، الگو برای تضمین کیفیت در تولید، نصب و ارائه خدمات.
- ایزو ۹۰۰۳، سیستم‌های کیفیت، الگو برای تضمین کیفیت در بازرسی و آزمون نهایی.
- ایزو ۹۰۰۴، عناصر مدیریت کیفیت و سیستم کیفیت، خطوط راهنما.



اساسی مدیریت ضعیف ایزو ۹۰۰۰، درست همان مواردی است که گریبانگیر TQM است. یعنی عدم درک و تعهد مدیریت. بنابراین احتمال می‌رود ایزو ۹۰۰۰ نیز به‌عدم اعتبار منجر گردد.

### تکامل ایزو ۹۰۰۰

هرچند بعضی تصور می‌کنند فکر استانداردهای سیستم‌های کیفیت همراه با اتحادیه اروپا تکامل یافت، اما استانداردهای اولیه سیستم‌های کیفیت در دهه ۱۹۵۰ در آمریکا تدوین شد. مشخصه فنی نظامی MIL-Q-9858 A به‌نام «نیازمندی‌های برنامه کیفیت» اولین استاندارد سیستم کیفیت بود. باینکه این استاندارد حاوی نیازمندی‌هایی برای معیاری داخلی کیفیت نبود، بسیاری از آنچه را که امروزه ایزو ۹۰۰۰ شامل آنست دربر می‌گرفت.

نخستین بروز نیازمندی‌های معیاری داخلی کیفیت در MIL-Q-21549 به‌نام «نیازمندی‌های برنامه کیفیت محصول برای پیمانکاران سیستم تسلیحاتی ناوگان موشک‌های بالستیک» بود. این استانداردها با نیازمندی‌های سیستم‌های کیفیت برای موارد زیر دنبال شد:

- سازمان ملی هوانوردی و فضاوردی (NASA) 200-2 NPC سال ۱۹۶۱
- صنایع هسته‌ای بازرگانی (CNI)، ۱۹۷۲ تا ۱۹۷۳
- مقررات فدرال، 10 CER50، ضمیمه ب
- استاندارد ملی آمریکا، ANSI N45.2
- کد دیگهای بخار، ASME, SEC.II, NCA 4000

عضو تیم باید بتواند بقیه را هدایت کند. برای اینکه تیم بتواند رهبری را بدست بگیرد، اعضای آن باید تصویر مشترکی از اینکه به‌کجا خواهند رفت و چگونه به آن خواهند رسید داشته باشند.

برای تعیین دیدگاه مشترک و مسیر حرکت، بیشتر سازمانها طرحی استراتژیک می‌ریزند و اهداف سازمان را برای پنج سال آینده و راه‌های رسیدن به این اهداف را تعریف می‌کنند. اهداف سال اول با تفصیل بیشتر و اهداف سالهای بعد با تفصیل کمتر معین می‌گردند. این طرحها به هدایت روندهای تصمیم‌گیری کمک می‌کند. باین همه، اغلب سازمانها این طرحها را پس از تدوین بایگانی و تنها در جلسه برنامه‌ریزی سال بعد آنها را می‌بینند. سازمان باید طرح استراتژیک خود را برای متمرکز کردن تصمیمات اساسی منطبق با اهداف طرح دائماً به‌کار گیرد. علاوه براین، لازمست سازمان برنامه‌ریزی استراتژیک کیفیت را در پرتو طرح استراتژیک روشن کند. برنامه استراتژیک کیفیت به‌منظور تمرکز دادن مفاهیم، ابزار و روشهای TQM روی اهداف اولیه سازمان به‌نحوی است که در طرح استراتژیک معین شده تا از به‌اجرا درآمدن آن اطمینان حاصل گردد. طی برنامه‌ریزی استراتژیک کیفیت، سازمان کیفیت را به‌عنوان یک ابزار رقابت استراتژیک برای پیشرفت در اقتصاد جهانی به‌کار می‌برد.

### TQM باید چه باشد؟

برنامه TQM می‌تواند وسیله‌ای عالی برای کمک به تحولات موردنیاز سازمان برای پیشرفت در قرن بیست‌ویکم باشد. کلید اجرای برنامه، تعهد مدیریت براساس درکی روشن از TQM است. از آنجا که TQM سفری است بی‌پایان (هسته TQM بهبود تدریجی مداوم است)، درگیرکردن مدیریت ارشد در آن ممکن است مشکل باشد. اقدام به سفری طولانی، بدون یک نقشه روشن و مخصوصاً بدون نتایج تدریجی مایه دلهره خواهد بود.

استانداردهای سری ایزو ۹۰۰۰ کلید ورودی مفیدی برای سازمانهایی است که می‌خواهند برنامه‌های کیفیت فراگیر را اجرا کنند و دارای این امتیاز است که یک زیرمجموعه جامع و کامل از TQM تلقی گردد، زیر مجموعه‌ای که دارای پیشرفت قابل اندازه‌گیری است: دریافت گواهینامه سیستم کیفیت از یک سازمان گواهی‌دهنده معتبر. متأسفانه ایزو ۹۰۰۰ نیز مانند برنامه وسیع TQM، بنحوی نامطلوب هدایت می‌گردد. علل

پیدایش این مجموعه‌ها براساس زیربنای استانداردهای پیشین بود و به وسیله نمایندگان کشورهایی که در تهیه استانداردهای سازمان بین‌المللی استاندارد مشارکت دارند تدوین گشت. یکی از وقایعی که سبب شد استانداردهای ایزو ۹۰۰۰ سریعاً پذیرفته شوند اتخاذ روشهای ارزیابی تطابق جهانی، که استانداردهای ایزو ۹۰۰۰ بخشی از آنهاست. از سوی جامعه اروپا در سال ۱۹۸۹ بود. کشورهای دیگر نگران بودند مبادا جامعه اروپا استانداردهای ایزو ۹۰۰۰ را به‌عنوان سدی غیرتعرفه‌ای و تجاری برای دفاع از منافع «قلعه اروپا» به کار ببرد. بسیاری از کشورهای خارج از جامعه اروپا نیز برای اطمینان از دسترسی به بازارهای اروپایی، استانداردهای ایزو ۹۰۰۰ را پذیرفتند.

### مشاوره بد

اینگونه تصمیم‌گیری ناشی از هراس و دستپاچگی موجب شد که بسیاری شرکتها ثبت سیستم کیفیت را صرفاً برای اخذ گواهینامه و نه به‌عنوان وسیله‌ای برای افزودن ارزش به فرآیندهای سازمان، پیگیری کنند. عده‌ای از «متخصصان» که آماده‌اند در مقابل مبلغی مشاوره بدهند، همیشه با فلسفه‌ها و تکنولوژی‌های جدید سر می‌رسند. در مورد ایزو ۹۰۰۰ نیز چنین است. همانند برنامه‌های TQM، آنچه بر سر ایزو ۹۰۰۰ می‌آید تا حدی از سوی مشاوران سیستم کیفیت و گواهی دهنده‌هاست که به مشتریان خود مشاوره‌های بد می‌دهند. راحت بگوئیم بسیاری از «متخصصان» ایزو ۹۰۰۰ صلاحیت ندارند. اخیراً یکی از همکاران این داستان را نقل کرد: آقای «الف» معاون کیفیت یک شرکت بین‌المللی درگیر در انطباق و اجرای استانداردهای ایزو ۹۰۰۰ بود. روزی شخصی که خود را یک مشاور مستقل کیفیت معرفی می‌کرد به آقای «الف» تلفن زد و از او پرسید آیا می‌تواند توضیح دهد کلاً ایزو ۹۰۰۰ درباره چیست و به او کمک کند نسخه‌ای از استاندارد را بدست آورد. وقتی آقای «الف» از او پرسید چرا به این موضوع علاقمند است، طرف توضیح داد که اخیراً از سوی کارخانه‌ای متعلق به یک شرکت بزرگ استخدام شده است که به آنها کمک کند گواهینامه ایزو ۹۰۰۰ را بگیرند. چیزی که آقای «الف» را کلافه کرده بود این بود که طرف، مشاور یکی از واحدهای شرکت آقای «الف» به حساب می‌آمد!

خیلی از این قبیل مشاوران شرکتها را با گفتن «آنچه را که انجام می‌دهید مستند کنید و آنچه را که مستند می‌کنید انجام دهید. بدین ترتیب شما به ثبت خواهد رسید» گمراه می‌کنند. این مشاوران سپس به مشتریان خود می‌گویند با انجام این روش شما در هزینه صرفه‌جویی خواهید کرد. متأسفانه برای خیلی از مشتریان این راه صادق نیست و بدین ترتیب روند به ثبت رسیدن یک تلاش پرخرج و بدون ارزش افزوده است.

اما نباید این‌طور باشد. یک سیستم کیفیت که خوب طراحی شده باشد سیستم کیفیتی که بر حذف ضایعات و سایر فعالیتهایی که ارزش افزوده ندارند- تاکید می‌کند و به بهبود مستمر توجه متمرکز دارد، سازمان را بیشتر کارا و موثر کرده و باید به سود و دستاوردهای رقابتی منجر گردد.

ایراد توصیه «هرچه را انجام می‌دهید بگوئید و هرچه می‌گوئید انجام دهید» در اینست که بیشتر سازمانها با سیستمهایی عمل می‌کنند که بهینه



\* به ثبت رسیدن به هر قیمت، ممکن است بیشتر راهی به ورشکستگی باشد تا کلیدی برای موفقیت.

\* برای ایجاد یک درک مشترک از نیازمندی‌ها، فرایندها و راههای بدیل، آموزش مدیران ارشد و مسئولان میانی لازم است.

نشده‌اند. در طی سالها هرکدام از افراد که به کار گمارده شده است (به‌عنوان بخشی از سیستم سازمان) معمولاً بدون در نظر گرفتن اینکه این تغییرات چه اثری روی بقیه قسمتهای سیستم دارد آن کار را به‌نحوی طراحی کرده و تغییر داده است که حتی الامکان مناسب باشد. نتیجه کلی این بهینه‌کردن‌های شخصی کارهای فردی، از حالت بهینه خارج نمودن کل سیستم است.

صرفاً مستند کردن سیستمهای کیفیت با شرایط حاضر و اطمینان از اینکه سازمان روشهایی مستند را کماکان دنبال خواهد کرد در واقع ضمانت می‌نماید که سیستم کیفیت

پرهزینه‌تر خواهد شد. هزینه افزایش یافته از مستندسازی، حفظ سوابق، ثبت و گواهینامه و نظارت اکنون به سیستمی اضافه شده است که در شرایط حال نیز بیش از آنچه باید هزینه دارد. سازمانهایی که مشاوره بد را می‌پذیرند نهایتاً مدیریت را معتقد می‌سازند که ایزو ۹۰۰۰ چیزی جز اتلاف وقت و پول نیست.

### تعهد مدیریت

تنها با عنایت مدیریت به این نکته که دلیل به کار بردن ایزو ۹۰۰۰ ارتقای کیفیت، بهره‌وری، عملکرد و سوددهی است می‌توان از چنین نتیجه‌ای پرهیز کرد. به‌علاوه مدیریت باید درک کند که حفظ وضع موجود نتایجی به‌بار نخواهد آورد، بلکه نتایج مثبت تنها با بررسی دقیق فرآیندها و سیستمهای موجود به‌منظور بهبود آنها با حذف ضایعات، فعالیتهای فاقد ارزش افزوده و موانع سیستمی در مقابل تغییر بدست می‌آید.

مدیریتی که به ایزو ۹۰۰۰ متعهد است و دامنه و عمق آن را درک می‌کند، می‌تواند با جلوگیری از روش «آنچه می‌گوئید انجام دهید و آنچه را انجام می‌دهید بیان کنید» و اتخاذ روش «ارزش افزوده» به جای آن، تغییرات مثبت و خلاق ایجاد کند.

به ثبت رسیدن به هر قیمت، ممکن است بیشتر راهی به ورشکستگی باشد تا کلیدی برای موفقیت، کلید رقابت بین‌المللی زمانی است که نیازمندیهای سیستم کیفیت ایزو به‌عنوان وسیله‌ای برای متحد کردن سازمان برای دیدگاه و اهداف یکسان به کار برده شود، دیدگاه و اهدافی که در جهت بهبود سیستمها و فرآیندها از طریق حذف فعالیتهای فاقد ارزش افزوده و احراز گواهینامه برای فرآیند بهبود یافته دنبال می‌شوند. رشته فعالیتهایی هست که به‌نحو قابل

توجهی عملکرد سازمان را ارتقاء می‌دهد و در عین حال به ثبت رسیدن را میسر می‌سازد:

۱- درک اساسی: برای ایجاد یک درک مشترک از نیازمندیها، فرآیندها و راههای بدیل، آموزش مدیران ارشد و مسئولان میانی لازم است.

۲- تحلیل مغایرتها: سازمان سیستم موجود کیفیت خود را (مستند یا غیر مستند) در مقابل خواسته‌های ایزو ارزیابی می‌کند و یک گزارش مستند از مغایرتها تهیه می‌کند. تحلیل مغایرتها، تعیین منابع و فعالیتهای لازم برای احراز گواهینامه، در عین بهینه کردن سیستمها، را تسهیل می‌سازد.

۳ - برنامه‌ریزی مدیریت: لازم است یک جلسه برنامه‌ریزی با اعضای کمیته اجرایی به منظور ایجاد اتفاق نظر بین آنها که چرا خواستار گواهینامه ایزو ۹۰۰۰ هستند و چه ارزشهایی در آن جستجو می‌کنند و چه منابعی (در طول پروژه) برای رسیدن به اهداف مورد احتیاج است، برگزار گردد. (این نکته کلیدی است که برای راهنمایی‌های این مرحله از مشاوران قابل بیرونی که بتوانند بنحو موثر با کمیته اجرایی کار کنند استفاده گردد. کمیته اجرایی که این مساله را به عنوان یک فرصت برای بهبود سیستمها و فرآیندها درک کرده باشد، برای جذب کمک و مشاوره بیرونی آمادگی دارد.)

۴ - ماتریس مسئولیتها: با آنکه بیشتر کسانی که ایزو ۹۰۰۱ را مطالعه کرده‌اند به ۲۰ عنصر اشاره می‌کنند، در واقع ۲۰ نیازمندی است که هر کدام عناصر مستعد دارد (مسوارده مشخص و نیازمندیهایی که باید به آن پرداخته شود). بنابراین عملاً هر جمله (و در مواردی قسمتی از یک جمله) می‌تواند به عنوان یک عنصر در نظر گرفته شود. در ۹۰۰۱ می‌توان ۱۳۷ عنصر که لازم است به آن پرداخته شود، برشمرد. کمیته باید به افراد در مقابل هر عنصر مسئولیت‌های سازمانی بسپارد و اختیارات آنها را حمایت کند. تعیین مسئولان فرآیندها، همچنین روشن می‌سازد که چه کسی جوابگو است.

۵ - نقشه فرآیند: از آنجا که سیستمها (و فرآیندها) در بیشتر سازمانها رفته رفته رشد کرده‌اند و طراحی نشده‌اند، یکی از زمینه‌های مستعد برای بهبود این است که فرآیندهای کلی سازمان تجدید طراحی گردد. نقشه فرآیند تمام جنبه‌های فعالیت‌های سازمان را از مراحل مقدماتی (تحقیق و توسعه یا گسترش بازار) تا مراحل نهایی (حمل و خدمات و غیره) در نظر می‌گیرد. هدف این کار مشخص کردن فرآیندهای موجود و مسئولان فرآیند و مهندسی دوباره آنها به منظور اثربندی بیشتر است.

۶ - سیستم کیفیت مستند شده: نوعاً سه سطح از مستندسازی در یک سیستم کیفیت وجود دارد. نظامنامه کیفیت، روش‌های سیستمی و دستورالعملها، نظامنامه برای مستند کردن مسئولیتها و اختیارات برای ایفای هر کدام از ۱۳۷ عنصر و ارائه یک توضیح مختصر از اینکه چگونه هر کدام از آنها انجام می‌گیرد پیش‌بینی شده است. یک نظامنامه نمونه ۲۵ تا ۵۰ صفحه دارد. روش‌های سیستمی، روش‌هایی هستند که سیستم‌های کیفیت را که سازمان براساس آنها عمل می‌نماید و مسئولیتها و اختیارات هر فعالیت را

تشریح می‌کنند. یک سازمان نمونه حدود ۲۵ تا ۵۰ روش سیستمی، هر کدام در ۶ الی ۸ صفحه خواهد داشت.

دستورالعملها مدارک بین واحدها هستند که بنحو مشروح اجرای هر کدام از کارها را بیان می‌دارند. معمولاً یک الی دو صفحه برای این منظور کافی است و شرکتها ممکن است صدها یا هزاران از این نوع مدارک داشته باشند.

بیشتر افراد تصور می‌کنند که مرحله مستندسازی باید با نظامنامه کیفیت شروع شود ولی غالباً بهتر است با روش‌های سیستمی آغاز گردد. در ابتدا با فلوچارت کردن سیستم‌های جاری و بررسی آنها برای فعالیت‌های فاقد ارزش افزوده و نارسائیها و سپس بهبود این سیستمها و فلوچارت مجدد آنها و مستند کردن سیستم بهبود یافته که نتیجه نهایی، کیفیت بهتر توأم با انطباق‌یابی با ایزو خواهد بود. سپس نظامنامه کیفیت از روی روش‌های سیستمی و ماتریس مسئولیتها مدون می‌گردد. دستورالعملها بنحوی مشابه با روش‌های سیستمی طی فلوچارت، بهبود، تجدید فلوچارت و مستند کردن تهیه می‌شوند.

۷ - آموزش: تمام افراد باید در فعالیت‌های خود که مرتبط با کیفیت است آموزش ببینند. اگر مستندسازی درست انجام شده و مسئولیتها برای هر فعالیت مرتبط با کیفیت خوب تعریف شده باشد، آموزش مورد نیاز به روشنی مشخص و برنامه آموزش به راحتی قابل اجرا خواهد بود.

۸ - ممیزی داخلی: طی طراحی و مستندسازی، ممیزی سیستم کیفیت نیز باید انجام شود. میزان داخلی باید تربیت شده و تأیید گردند. سیستم کیفیت احتیاج به ارزیابی‌های دوره‌ای و بهبود مستمر دارد.

۹ - پیش ارزیابی: قبل از آوردن ارزیاب، یک ارزیابی عمیق توأم با عملیات اصلاحی مناسب لازم است. ترجیح دارد که پیش ارزیابی به وسیله یک موسسه مستقل غیر از سازمان گواهی‌دهنده انجام گردد. علاوه بر تعیین نقاط ضعف، مشاور می‌تواند راهنمایی‌هایی برای اینکه چگونه می‌توان سیستم را به نحو موثر تجدید کرد ارائه کند. این روند ۹ قدمی برای گواهینامه ایزو ۹۰۰۰ و بهبود سیستم کیفیت، مرحله اول اصلی راه رقابت تراز بین‌المللی است.

ایزو ۹۰۰۰ راه ورود به TQM همه برنامه‌های کیفیت TQM، ایزو ۹۰۰۰ و سایر موارد که طی سالها جنجال بپا کرده‌اند، یک

پیش‌نیاز اساسی برای موفقیت دارند: تعهد مدیریت براساس درک واقعی از دامنه و ماهیت فرآیند. این درک شامل این است که چه فرآیندی باید پیگیری گردد. اهداف فرآیند چه هستند و مدیریت چه چیزی را باید تغییر دهد. ایجاد این تعهد و درک همیشه یک مشکل بوده است. در زمان پیاده کردن برنامه بهبود مستمر TQM، ایجاد تعهد و درک بیش از همه به علت عدم یک نقطه پایان روشن مشکل می‌گردد.

ایزو ۹۰۰۰ نیز مانند TQM به چنین تهمیدی نیاز دارد، ولی به مدیریت وعده ثبت سیستم‌های کیفیت را در انتهای فرآیند می‌دهد. چنین هدف مشخصی می‌تواند کمک کند که تعهد و درک مدیریت متمرکز شود. در هر حال باید مواظب مدیریتی که هدفش گرفتن گواهینامه به هر قیمت است بود. وقتی چنین موردی مطرح باشد، هزینه معمولاً آنقدر بالا خواهد بود که بر کاراثری و سودآوری شرکت تأثیر منفی خواهد گذاشت. برنامه ایزو حتی ممکن است آنقدر هزینه تحمیل کند که اثر منفی روی کیفیت بگذارد.

برای موفقیت، مدیریت باید درک کند که هدف از به اجرا گذاشتن روش سیستم مدیریت کیفیت ایزو ۹۰۰۰، تعیین فرآیندها (با نقشه فرآیند)، مسئولیت‌های تعریف شده روشن، اختیارات و پاسخگویی در مقابل هر کدام از ۱۳۷ عنصر نیازمندیهای مندرج در ۹۰۰۱، بررسی هر جنبه از سیستم کیفیت برای زدودن هر فعالیت بی‌ارزش و زائد، اطمینان از لحاظ شدن هر کدام از نیازمندیها و ایجاد یک روند مستمر بهبود کیفیت گردد که شالوده‌ای برای سایر فعالیت‌های TQM است.

شرکت‌هایی در قرن بیست و یکم دوام می‌آورند که بدانند چگونه مهارت‌های رهبری را برای بهبود مستمر سیستم‌های مدیریت کیفیت، سیستم‌های کیفیت محیط زیست و فرآیند کلی سازمان به کار برند بنحوی که واقعاً و به راستی از آنها به عنوان شرکت‌های تراز بین‌المللی نام ببرند. □

\* مهندس حسام‌الدین عارف کشفی دارای فوق‌لیسانس مهندسی برق و الکترونیک از دانشکده مهندسی دانشگاه شیراز است و تاکنون مسئولیت چندین پروژه از جمله پروژه بهبود کیفیت و بهره‌وری (ایزو ۹۰۰۰) شرکت طراحی و مهندسی صنایع پتروشیمی را عهده‌دار بوده است.