

(چه مشاوران، کارفرمایان و معینان) به طور خودکار و در ذهن خود، موضوع فرآیندهای مستند را جایگزین روشهای اجرایی مستند کرده‌اند. و تقریباً به این نظر رسیده‌اند که می‌توان با حذف روشهای اجرایی در ویرایش سال ۱۹۹۴ آنها را با تدوین اسنادی به نام فرآیندهای مستند شده جایگزین کرد.

به هر حال، نباید فراموش کرد که در ویرایش سال ۲۰۰۰، رضایت مشتری و سودآوری به عنوان هدف غایی اجرای استاندارد ایزو ۹۰۰۰ تعیین شده است که سازمانها باید با ارضاء نیازها و انتظارات مشتریان خود از طریق ایجاد سازمانی که متعهد به افزایش مستمر کارایی و اثربخشی است، بدان دست یابند. از این رو، تعریف زیر حتماً ما را در اجرای استاندارد ایزو ۹۰۰۰ (۲۰۰۰) به جایی نخواهد رساند:

فرآیندهای مستند در استاندارد ایزو ۹۰۰۱ (۲۰۰۰) = روشهای اجرایی مستند در استاندارد ایزو ۹۰۰۱ (۱۹۹۴)

از سوی دیگر، نگارنده معتقد است که سه اشکال دیگر در فرآیند اجرای استاندارد ایزو ۹۰۰۱ (۲۰۰۰) در حال شکل‌گیری است: اولین اشکال گسه به تعریف ویرایش سال ۲۰۰۰ استاندارد ایزو ۹۰۰۰ از کیفیت باز می‌گردد، مربوط به عدم تعیین دقیق کلماتی مثل نیاز (NEEDS) و انتظار (EXPECTATIONS) است که در تعریف کیفیت در این استاندارد به کار برده شده است:

میزان نیل به رضایت مشتری از طریق تامین نیازها و انتظارات وی در قالب یک محیط سازمانی متعهد به افزایش مستمر کارایی و اثربخشی.

اما، واقعاً نیاز و انتظار یعنی چه؟ جدول شماره یک در این دو کلمه اساسی و کاربردی را تعریف کرده است:

دومین اشکال آن است که اغلب کاربران به این اشتباه برداشت رسیده‌اند که نگرش فرآیندی مورد نظر استاندارد ایزو ۹۰۰۱ (۲۰۰۰) از ما می‌خواهد که برای هر یک از بندهای استاندارد یا واحدهای سازمانی باید یک فرآیند تهیه کنیم. آن هم فرآیندی که می‌توان آن را به هر شکل مثل جدول، فلوجارت و نمودار جریان داده‌ها تهیه کرد. و سومین اشکال، که به زعم ما اساسی است عدم برداشت عمیق و صحیح از نگرش فرآیندی

ده انتقاد به استانداردهای

ایزو ۹۰۰۰



دکتر حیدر امیران

۱ - مقدمه

به جرئت می‌توان گفت که استانداردهای ایزو ۹۰۰۰، یکی از پرطرفدارترین مباحث مدیریتی سالهای اخیر بوده است. به طوری که کمتر کشوری را می‌توان یافت که از نفوذ این استانداردها در امان مانده باشد. در این جهان شاهد اجرای استانداردهای ایزو ۹۰۰۰ هستیم. اجرای این نوع استانداردها از آن جنبه بسیار حایز اهمیت است که با وجود انتقادات و مباحث بسیاری که پیرامون ماهیت وجودی آنها مطرح است، روز به روز بر تعداد شرکت‌های دارای گواهینامه ایزو ۹۰۰۰ افزوده می‌شود.

اما، از آنجا که اجرای این استانداردها به راحتی و سهولت انجام نشده است و در پاره‌ای موارد نیز انتقادات از سوی افراد مرتبط با آن به عمل آمده است، سوال مطرح در این زمینه آن است که به راستی اشکال و نقطه ضعف این استانداردها در کجاست.

همان‌طور که خوانندگان گرامی می‌دانند تا به حال سه ویرایش از استانداردهای ایزو ۹۰۰۰ منتشر شده است. که عبارتند از: ویرایش اول (۱۹۸۷)، ویرایش دوم (۱۹۹۴) و ویرایش سوم (۲۰۰۰).

وجه تمایز ویرایشهای دوم و سوم در آن بوده است که هر دو تقریباً با هم، تفکر نیاز به مستندسازی را شکل داده‌اند. با این تفاوت که در ویرایش اول، اگر اشاره‌ای به لزوم وجود روش اجرایی می‌شده است تهیه این روش را هم به صورت مکتوب و شفاهی (غیر مکتوب) مجاز می‌دانسته است. حال آنکه در ویرایش دوم بر لزوم تهیه روشهای اجرایی مکتوب تاکید شده است. اما در ویرایش سال ۲۰۰۰ بر الزام استاندارد از مستندسازی به نگرش فرآیندی و با هدف افزایش کارایی و اثربخشی عملکرد سازمانها تاکید شده است.

خوشبختانه به علت قدمت ویرایشهای اول و دوم، تجربه ما از آنها بیشتر است و شاید بتوانیم اشکالات آن را در چند یا چندین مورد برشمريم. ولی موضوع در مورد ویرایش سوم کمی متفاوت است. به طوری که این استاندارد تازه، وارد صحنه بازار شده و شاید تضاد در مورد آن کمی زود باشد. به زعم مترجم از هم اکنون، یک انحراف اساسی در بین شرکتهای ایرانی در مواجهه با ویرایش سوم (۲۰۰۰) استانداردهای ایزو ۹۰۰۰ در حال شکل‌گیری است و آن اینکه تقریباً اکثر کاربران این استاندارد

نمی‌توانستند (حتی من در بسیاری از موارد پذیرفته بودم که مندرجات روش را اجرا کنیم، اما انجام آن واقعاً عملی نبود) تمام مندرجات این روشها را اجرا کنند. هزینه کل این کار معادل ۸۰۰/۰۰۰ دلار (شامل هزینه فراگیری روشهای اجرایی) بود.

ما ناچار شدیم ایزو ۹۰۰۰ را کنار بگذاریم. از خود سؤال کردیم آیا این کار برای ما ارزش داشته است؟ یا اعتقاد من نه. از این رو ضمن مذاکره با چند شرکت بزرگ صنعتی، پی بردیم که آنها گواهینامه ایزو ۹۰۰۰ را به این خاطر اخذ کرده‌اند که به پیامدهای تبلیغاتی و بازاریابی آن نیاز دارند. در این مورد به کزات یا اظهاراتی مثل اینکه «ایزو ۹۰۰۰ یعنی فقط کاغذ سیاه‌کردن» مواجه شدیم.

چند نفر دیگر چنین تجربه‌ای در زمینه اجرای استانداردهای ایزو ۹۰۰۰ دارند؟ این سؤال خیلی مهم است که آیا ما باید در پی مستورنکردن سایرین برای اجرای این استانداردها باشیم؟ اما این سؤال، سؤال دلگرم‌کننده‌ای نیست. دولت انگلستان معتقد است که ایزو ۹۰۰۰ پدیده خوبی است. ولی هزینه‌های آشکار مربوط به انجام این کار مثل هزینه‌های پرداخت شده به معیران و مشاوران قابل توجه بوده است، اما هزینه‌های واقعی بیشتر از اینهاست. (هزینه‌هایی مثل خدمات ضعیف و کاهش روحیه کارکنان اصلاً قابل محاسبه نیست).

باین حال، این سؤال که چرا سازمانها چنین زحمتی را به خود تحمیل می‌کنند، موضوع مهمی است که باید مشخص شود. من معتقدم دلیل اصلی برای دریافت گواهینامه ایزو ۹۰۰۰ اجباری است که در این زمینه وجود دارد. مدیران از این می‌ترسند که اگر گواهینامه ایزو ۹۰۰۰ را دریافت نکنند اتفاق ناگواری رخ خواهد داد. از این رو تمام تلاش مدیران به سمت دریافت گواهینامه ایزو ۹۰۰۰ معطوف می‌شود. این موضوع برای آنها مهم است که از نگرانی نداشتن این گواهینامه خلاص شوند. زیرا مدیریت وقتی روی چنین هدفی تمرکز می‌کند، دیگر نمی‌تواند چیزی فرا بگیرد.

انستیتاق چهارم - روش معمولی اجرای استانداردهای ایزو ۹۰۰۰ دلیل افت عملکرد است.

شروع اجرای استانداردهای ایزو ۹۰۰۰ با ارزیابی عملکرد سازمان آغاز نمی‌شود، بلکه این کار از طریق مقایسه سازمان با مجموعه‌ای از

را از طریق روشهای مشخص و تحت نظارت، بهتر کنترل کرد.

ایسن پیش‌فرض، موجب مواجه شدن با انبوهی از مستندات می‌شود. زیرا با اجرای ایزو ۹۰۰۰ افراد باید دو کار انجام بدهند، اول شخصاً کاری را که به عهده آنها گذاشته شده انجام بدهند و سپس آنرا مکتوب کنند. در این مورد وجود مستندات فراوانی که فقط به این خاطر تهیه شده‌اند که میزبان خارجی بتواند کارش را انجام بدهد، کاملاً مشهود است. این روشها، افراد را از همکاری و معاضدت مفید باز می‌دارد. و در آنها این احساس را ایجاد می‌کند که ارزش همکاری آنها به هر صورت از طریق روشهای اجرایی و مستندات مشخص می‌شود. حال آنکه خیلی از مدیران واقعاً به این اعتقاد دست یافته‌اند که کنترل عملکرد از طریق فعالیت افراد کنترل کننده واقعاً روشی ضعیف برای مدیریت است. زیرا این کار روشی سهل الوصول برای کاهش کارایی و به خطا کشاندن فعالیتهاست.

سدان در مقاله خود به دریافت یک نامه الکترونیکی اشاره می‌کند که از یکی از کارکنان دولت دریافت کرده است. مضمون این نامه به شرح زیر است:

دوازده ماه پیش چندین روش اجرایی به همراه دستورالعملهای مربوط به اجرای آنها را دریافت کردم. فکر کردم که اجرای این روشها، حداقل ۱۰ تا ۱۵ درصد به حجم کار من اضافه می‌کند و این شروع کار، با ایزو ۹۰۰۰ بود.

ما پی بردیم که همه چیز به‌طور کامل در این مدارک تشریح شده است. به‌طوری که وظایف فرعی مربوط به هر روش اجرایی، و نیز فرد مسئول انجام آنها مشخص شده بود. اما هیچ‌کس واقعاً مسئول حصول اطمینان از کلیت فعالیتش نبود که باید انجام می‌شد. نوآوری به‌طور کامل فراموش شده بود، زیرا تنها روش برای انجام کارها همانی بود که در روش اجرایی آمده بود. ما چندین سیستم پیشرفته کامپیوتری داشتیم، که از کارایی خوبی برخوردار بودند اما چون مطابق با روشهای اجرایی تهیه نشده بودند، به سیستم‌های کاغذی دستی رجعت کردیم. خیلی از روشهای اجرایی توسط افرادی نوشته شده بود که اطلاعی از کار نداشتند. در خیلی از موارد روشهای اجرایی عملاً بی‌معنی بودند.

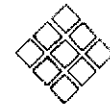
دوازده ماه پیش، اصلاح این روشهای اجرایی به تعداد بسیار زیاد و با هدف تلاش برای اصلاح آنها و این واقعتاً آغاز شد که افراد

به رغم انتقادهایی که بر استانداردهای ایزو ۹۰۰۰ وارد است، روز به روز بر تعداد شرکتهای دارای گواهینامه ایزو ۹۰۰۰ افزوده می‌شود.

در ویرایش سال ۲۰۰۰ استانداردهای ایزو ۹۰۰۰ رضایت مشتری و سودآوری مدنظر بوده است.

استانداردهای ایزو ۹۰۰۰ سازمان را در مسیری قرار می‌دهد که نتایج نامطلوبی برای مشتری دارد.

دومین انتقادی که به استانداردهای ایزو ۹۰۰۰ وارد شده، این است که بازرسی در سازمانها به ایجاد تفکر کیفیت منجر نمی‌شود.



کاری هم نمی‌توانست برای برطرف کردن این وضعیت انجام بدهد.

بازرسی از هر نوع که باشد خطاها را افزایش می‌دهد. زیرا کیفیت باید در روح و جان شرکت به‌وجود آید و شکل بگیرد. بیشتر افراد، در مورد لزوم وجود همه انواع بازرسیهای داخلی و خارجی شک و تردید دارند، زیرا هر دو این کنترلها موجب افزایش بوروکراسی می‌شود و خیلی‌ها به درستی این را مطرح می‌کنند که آیا انجام این کار موجب به‌وجود آمدن «تفکر کیفیت» می‌شود؟

ایزو ۹۰۰۰ یک برداشت اساساً ناقص از کیفیت است. زیرا ایزو ۹۰۰۰ با تاکید بر فلسفه معصوم به کیفیت از طریق بازرسی، مدیران را به کنترل سازمانها با تاسی به روشهای تشویق می‌کند که واقعاً موجب افت عملکرد و خسارت به کیفیت می‌شود. این روشهای کنترل که موجب عدم رضایت افراد می‌شد از نوع روشهای کنترلی هستند که موجب افت روحیه کارکنان می‌شوند. این روشهای کنترل پایه‌های سومین انتقاد از استانداردهای ایزو ۹۰۰۰ را تشکیل می‌دهد:

انتقاد سوم - استانداردهای ایزو ۹۰۰۰ با این فرض اشتباه پایه‌گذاری شده‌اند که می‌توان کارها

مشخصه	خواسته / الزام	انتظار	نیاز	تعریف
تشریح رسمی کارکرد محصول و روش مورد نظر تامین آن	اعلام رسمی نیازها و روشهای مورد نظری که از طریق آنها نیازها باید تامین بشوند.	پیش‌بینی وضعیت آینده اشیاء مورد نیاز یا منافع آینده و یا روشهایی که از طریق آنها نیازها تامین می‌شوند.	فقدان شسینی مسوره نییاز، مطلوب یا مفید. شرایطی که در آن تامین یا ارضاء مدنظر است.	تعریف
نگرش تولیدکننده محصول یا عرضه‌کننده خدمت از محصول یا خدمت	نگرش و برداشت مشتری از محصول یا خدمت	ذهنی	قابل تعریف و عینی	طبقه‌بندی اصلی
مستند	مستند	غیررسمی و شفاهی	مطالعات و گزارشات رسمی و یا غیررسمی	روش یا نوع اعلام

جدول شماره یک - تعریف نیاز و انتظار

است. این بود که من ناچار شدم ناشرم را عوض کنم. اما مطمئن هستم که ناشر پیش خود فرض می‌کرد که حتماً پس از دریافت گواهینامه ایزو ۹۰۰۰ حالا دیگر جزء شرکتهای با کیفیت خوب محسوب می‌شود. اما من (مشتری اول) معتقدم که کیفیت او افت کرده است. انتقاد دوم - کیفیت از طریق بازرسی، ضامن حصول به کیفیت نیست. این دومین نقطه نظر و ایراد سدان به استانداردهای ایزو ۹۰۰۰ است. او می‌گوید: در شعبات یکی از شرکتهای بزرگ، فردی به‌عنوان کنترل‌کننده اولیه کارها به‌کارگمارده شده بود. او در شعبه قبلی که کار می‌کرد، مسئولیت کارهایی را که انجام می‌داد به‌عهده داشت، به‌طوری که در عمل او هر نامه‌ای را که ارسال می‌کرد با امضای خودش بود. مدیر شعبه جدید، اعلام کرده بود که مسئولیت امضای کلیه گزارشها به‌عهده ایشان است. و او حق دارد که تمام گزارشهای تهیه شده را با نظر خود تغییر بدهد تا به «کار خوب و شایسته و در خور آرایه» تبدیل شود. با گذشت چندماه از انجام این کار، او احساس کرد که کیفیت کارش افت کرده است. لذا به این نتیجه رسیده بود که مدیر شعبه نباید تغییراتی را مطابق با نظرات او در روش انجام کارها اعمال کند، وگرنه او مسئولیتی در قبال حصول اطمینان از این موضوع که کارها به‌طور صحیح انجام شود نخواهد داشت. او اعتقاد داشت که کیفیت کارش کاهش پیدا کرده و روحیه‌اش هم افت کرده است، به‌طوری که عملاً

شده بود و دیگری یک درخواست تعمیراتی). البته فرد پاسخ دهنده به نظرم نادان آمد، زیرا هر دو درخواست، درخواستهای مشخص بودند که توسط هر فردی انجام آنها امکان‌پذیر بود. به‌علاوه پاسخ آن فرد مسئول این بود که تقسیم‌بندی درخواستهای فوق به‌خاطر وجود سیستم ایزو ۹۰۰۰ در شرکت انجام شده است. روشن بود که مدیران یا مشاوران، استاندارد را به‌گونه‌ای تفسیر کرده بودند که آرایه خدمت به مشتریان را خیلی دشوار کرده بود. لذا نتیجه آن شد که من هیچ‌کدام از خدمات مورد نظرم را از آن شرکت دریافت نکردم. در اینجا سدان سوالاتی را به‌شرح زیر مطرح می‌کند:

- آیا باید به افراد دیگری تلفن می‌کردم؟
- چگونه بعضی از سازمانهایی که گواهینامه ایزو ۹۰۰۰ دارند، برای آرایه خدمات، مشتریان خود را دچار گرفتاریهای سازمانی می‌کنند؟
- هزینه‌ای که سازمان و مشتریان آنها به‌خاطر دریافت این گواهینامه‌ها متحمل می‌شوند، چیست؟
ایشان مجدداً تأکید می‌کنند که:

ناشرم اعلام کرد که او دیگر نمی‌تواند به درخواستهای تلفنی من برای چاپ کتابهایم پاسخ بدهد. زیرا او گواهینامه ایزو ۹۰۰۰ دریافت کرده بود و این بدان معنی بود که برای چاپ کتاب باید بین ما مکاتباتی صورت می‌گرفت. حتی استفاده از فاکس هم ممکن نبود. من دریافت کردم که دیگر مدت زمان، بررسی درخواستها که قبلاً چند ساعت طول می‌کشید حالا به چند روز رسیده

و الزامات آن است.

این مقاله ترجمه نظرات جان سدان استاد دانشگاه بریستون انگلستان است که در انتقاد از استانداردهای ایزو ۹۰۰۰ به رشته تحریر درآورده است.

۲ - معایب ایزو ۹۰۰۰

جان سدان از دانشگاه بریستون^(۱) طی تحقیقی تحت عنوان حقایقی علیه ایزو ۹۰۰۰ ده تشکیل اساسی را در اجرای این استانداردها به شرح زیر برشمرده است. این اشکالات براساس تحقیق وی در سال ۱۹۹۳ که بر روی ۶۴۰ سازمان انجام شده است شناسایی شده‌اند. او اشاره می‌کند کمتر از ۵۰٪ افرادی که در این تحقیق شرکت کرده‌اند، گفته‌اند که سازمانهای متبوعه آنها به منافع نسبت داده شده به استانداردهای ایزو ۹۰۰۰ دست یافته‌اند. اشکالات مطرح شده عبارتست از:

انتقاد اول - استانداردهای ایزو ۹۰۰۰ سازمان را در مسیری قرار می‌دهد که نتایج نامطلوبی برای مشتری دارد. سدان در این مورد می‌گوید:

اخیراً من یا شرکت تلفن محل زندگی خود، دو بار تماس گرفته و در هر دو بار تقاضای مشابهی را از آنها کردم. فرد مسئولی که تلفن‌ها را جواب می‌داد گفت شرکت می‌تواند به یکی از درخواستهای من بجامه عمل بپوشاند. ولی درخواست دیگر چون با درخواست قبلی فرق می‌کند، امکان برآورده شدن ندارد (یکی از درخواستها به‌عنوان یک سرویس مخابراتی تلفی

که سایر جنبه‌ها و زمینه‌های کاری کارخانجات همچنان بحرانی باقی مانده و هنوز هم برطرف نشده است، زیرا آنها خیلی فراتر از دامنه شمول این نیازمندیها و عناصر استانداردهای مربوطه بودند.

انتقاد هفتم - وقتی افراد تحت کنترلهای خارجی قرار می‌گیرند، ممکن است تمایل پیدا کنند که فقط به مواردی توجه داشته باشند که در کنترلها مدنظر است.

در این مورد باید گفت افراد آنچه را که شما مهم می‌دانید انجام می‌دهند، نه آنچه که واقعا صحیح است. امتیاز عملی و اصلی ثبت براساس استاندارد ایزو ۹۰۰۰ آن است که سازمانها را در شرکت در معاملات تجاری نسبت به آن دسته از سازمانهایی که فاقد این گواهینامه هستند برتری می‌دهد. این دلیلی است که براساس آن مدیران آماده پرداخت هزینه‌های مستندات «حاضر و آماده» و انجام ارزیابیهای سطحی و ظاهری هستند. این پاسخ طبیعی به اجبار است، افراد بدین ترتیب متوجه تقلب می‌شوند. و برای اجتناب از وحشت نداشتن گواهینامه، به انجام آنچه که نیاز است روی می‌آورند.

از این رو، افراد - کارگران یا مدیران - آنهايي نیستند که ما باید کنترل کنیم، کیفیت به ما می‌آموزد که بهبود مستمر فعاليتها، با استفاده از روشهای کنترلی متفاوت از آنهايي که بیشتر مدیران سستی به آنها تاسی می‌کنند امکان پذیر است. در آن زمان که کارخانجات مهمات سازی، ما، محصولات خروجی را از طریق حصول اطمینان از اینکه کارکنان مطابق با روشهای اجرایی کار می‌کنند یا نه کنترل می‌کردند، کارخانجات مهمات سازی آمریکا نرخ تولید محصولات خود را از طریق کاهش انحراف و تفرانس‌ها افزایش دادند. و این کارها با هدایت راهبري دمینگ امکان پذیر گردید.

بعد از جنگ، ایده‌های دمینگ توسط شرکت‌های آمریکایی با بی‌اعتنایی مواجه شد. رشد مستمر بازار موجب جایز شمردن تولید ناکارآمد شد، زیرا سازمانها می‌توانستند هزینه‌های خود را به مشتری تحمیل کنند. در عوض، دمینگ با اشاره به لطیفه‌ای به این مضمون که «بگذارید روش آمریکایی درست برشته شود، من از هم‌گشون می‌بینم که شما اشتباه می‌کنید» این موضوع را که توجه به کیفیت از طریق بازرسی به افزایش ضایعات منجر می‌شود را مطرح کرد. از این رو، مدیریت از طریق

که اشتباه است با دانش و اطلاع و نه براساس حدس و گمان کنترل و اداره کنید. کیفیت به ما می‌آموزد که افراد برای یادگیری، بهبود و نوآوری باید در انجام کنترلها مشارکت داشته باشند (نه اینکه کنترل بشوند). به علاوه با مشریان باید طوری برخورد شود که دوست دارند و از همه مهمتر هدف هر سازمانی کامیابی و حفظ مشریان است. باین حال، این چیزی نیست که ایزو ۹۰۰۰ و اهداف آن می‌گویند.

انتقاد ششم - این استانداردها موجب انجام، توسعه و ترویج فعالیتهایی می‌شوند که خود کاهش کارایی را به همراه دارند.

تحلیل این موضوع که مشریان چگونه باید عمل کنند و مستندسازی به روشی فوق بوروکراتیک، دو نمونه‌ای هستند که در همه موارد اجرای ایزو ۹۰۰۰ مشاهده شده است. لزوم کنترل و بازرسی نمونه‌ای نقصان دیگری است که در این زمینه می‌توان به آنها اشاره کرد. در موارد عدیده، افت شدید انگیزه و میل و رغبت کارکنان گزارش شده است، که البته خود پاسخ طبیعی به کنترل شدن است و ایزو ۹۰۰۰ اساساً از ابتدا از زاویه گرایش به این نوع کنترلها شروع می‌کند.

اساساً نیاز به کنترل دلیل به وجود آمدن حرکت‌های مربوط به ایزو ۹۰۰۰ بوده است. در جنگ جهانی دوم، اگر شما می‌خواستید مهماتی را به وزارت دفاع انگلیس تحویل بدهید، باید مطابق با یک استاندارد میز می‌شدید که مآلاً ایزو ۹۰۰۰ مبنای این تاییدها قرار گرفت.

در این مورد، هدف پیشگیری از وقوع حوادث در کارخانجات و حل فوری مسایل و پیشگیری از انتقال آنها به کارخانجات بود. این نگرش، عبارت بود از مستند کردن روشهایی برای تولید و حصول اطمینان از اینکه در کلیه مراحل بازرسی روشهای فوق رعایت می‌شوند. این یک روش کاری است که اطمینان می‌دهد تولیدات انجام شده مشخصات تعیین شده را تامین می‌کنند. به علاوه این خود نوعی روش کنترلی است که مورد تایید بودن نتایج و خروجیها با مشخصات تعیین شده را تضمین می‌کند. البته انجام این کار مسئله آن زمان را حل کرد.

طی یکی از سخنرانیهای خود در مورد ایزو ۹۰۰۰ با فردی ملاقات کردم که در زمان جنگ در یک کارخانه مهمات سازی کار می‌کرده است. او تایید کرد که کنترل فعالیتهای جاری مسایل بحرانی آن زمان را حل کردند. باین حال، او گفت

الزامات آغاز می‌گردد. البته بدیهی است که این موضوع پذیرفته شده که وقتی این الزامات به خوبی تفسیر و اجرا شوند، می‌توانند تاثیر مثبتی روی عملکرد داشته باشند. اما این نه واقعیت دارد و نه ما بآن موافقیم. این فقط در تئوری اتفاق می‌افتد.

تمرکز بر روی اجرای استانداردها، موجب به وجود آمدن مستنداتی می‌شود که تنها امکان نظارت بر روشهای اجرایی تعریف شده را فراهم می‌آورد. این عجیب نیست که سازمانهایی که در چنین موقعیتی قرار می‌گیرند، تا زمان ممیزی مجدد (زمانی که باید به ممیز ثابت کرد همه چیز مرتب است) روشهای اجرایی را فراموش می‌کنند. و این ممیزها نیز اغلب تجربه ملال‌آوری است.

افراد مایل نیستند محدود و یا کنترل شوند. آنها مایلند که در انجام کنترلها دخالت داشته باشند. از این رو اساساً اعلام این موضوع که یک ممیز شخص سوم در مورد عملکرد فرد/ افراد قضاوت خواهد کرد، کاری ضدانگیزه است. **انتقاد پنجم - این استانداردها بیش از حد به افراد وابسته است و عملاً ممیزان هستند که کیفیت را تفسیر می‌کنند.**

مدافعان ایزو ۹۰۰۰ معتقدند که این استانداردها از مسئله تفسیر به روی توسط افرادی که آن را تفسیر می‌کنند رنج می‌برد. باین اظهار، همیشه دیگران مقصودند و اگر این تنها انتقاد از ایزو ۹۰۰۰ باشد، مطمئناً برای متوقف کردن ترویج این استانداردها کافی است.

اما به نظر ما بیشتر ممیزان، پیش‌فرضهایی دارند که گویای یافته‌ها و تجارب آنهاست و می‌تواند به ما در درک و فهم کیفیت کمک کند. در سازمانهای دارای گواهینامه ایزو ۹۰۰۰، به راحتی می‌توان نمونه‌هایی از این طرز تلقی را پیدا کرد، زیرا افراد از نگرش بدبینانه غیر ضروری و از آنچه که اشتباه است برخوردارند. و مطمئناً مشتریان نیز با این نگرش زیان می‌بینند. چون بعد از همه اینها ما باید به دنبال یافتن روشهای درست انجام کار باشیم. حال آنکه در این شرایط، بدون اصلاح طرز فکر کارکنان خود، به دنبال کنترل آنها از طریق روشهای اجرایی هستیم. همه این موارد موجب عملکرد اشتباه می‌شود و اینها بخشی از نگرش مدیریت است که اساساً در جهت مخالف کیفیت حرکت می‌کنند. اما چون مطابق با استانداردهای موسوم به استاندارد کیفیت نوشته شده‌اند، موجه و صحیح به نظر می‌آیند.

نگرش کیفیت، می‌گوید که شما باید آنچه را

از کارخانجات نشأت گرفته است، اما توسعه سریع این استاندارد طی سالهای دهه ۷۰ و ۸۰ پاسخی منطقی به کاهش بحرانها بود. در نیمه دوم دهه ۱۹۷۰، در انگلستان الزام به داشتن گواهینامه ایزو ۹۰۰۰ از سوی شرکتهای دولتی و بزرگ، به عنوان پیش شرط انعقاد قرارداد با تامین کنندگان مطرح شد. البته تا قبل از آن تامین کنندگان (با پیمانکاران) مجبور بودند الزامات متعدد خریداران خود را تامین کنند. این الزامات، پیشین شرطهای دیگری را برای سیستمهای مدیریت شرکتهای به ارمغان آورد. به طوری که موجب شد تامین کنندگان با تعداد زیادی تقاضا که ظاهراً اهداف مشابهی هم داشتند مواجه شوند. راه حل این مشکل نیز توافق بر روی یک استاندارد بود. البته هیچ کس نمی دانست که آیا نتیجه این اقدام مثبت بوده است یا خیر. در حقیقت، ما هنوز باید در قراردادهای بزرگ و اصلی این موضوع را تجربه کنیم.

انتقاد نهم - ایزو ۹۰۰۰ در تسریع ارتباطات خوب بین مشتری - تامین کننده ناکام است (۳).

ژاپنی ها یاد گرفته اند که سازمانهای خود را به عنوان یک سیستم در نظر بگیرند، سیستمهایی که در برگیرنده تامین کنندگان و مشتریان است. از این نقطه نظر، ژاپنی ها به طرز تفکر کاملاً متفاوتی در مورد اینکه چگونه سازمانها، تامین کنندگان و مشتریان می توانند با هم کار کنند دست یافته اند. اما در مقابل، ایزو ۹۰۰۰ یک نگرش قراردادی از روابط بین عرضه کننده و تامین کننده را تشویق می کند. به طوری که عرضه کنندگان، متعهد به نشان دادن این موضوع هستند که مطابق با استاندارد ایزو ۹۰۰۰ به تایید رسیده و گواهینامه دریافت کرده اند. افراد در سازمان در مورد انجام کارهای خود طبق استاندارد متعهد هستند. و همه با این جمله شنیده می شود که «من مسئول ارزیابی تامین کننده هستم».

انتقاد دهم - ایزو ۹۰۰۰ مدیران را به تفکر خلاق تشویق نمی کند.

استانداردهای ایزو ۹۰۰۰ اطلاعات کم و حتی هیچ اطلاعی در مورد موضوعهای خیلی مهم موثر بر سیکل کیفیت مدیریتی را در اختیار مدیران قرار نمی دهد و حتی احتمال این نیز وجود دارد که آنها را در مورد موضوع متحرف سازد.

برخی از مدیران، و اساساً عده کثیری از میزبان، معتقدند که یک سازمان وقتی کاری بیش از آنچه که باید انجام بشود انجام ندهد، می تواند

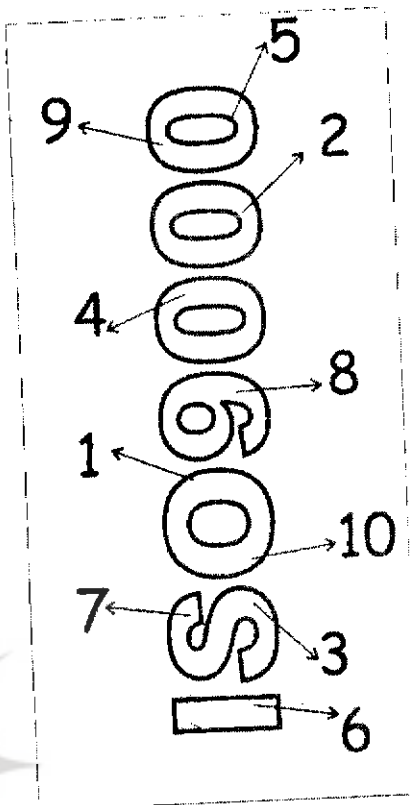
فعالتهایی را انجام نداد که در این روشها تعریف نشده اند؟ به عنوان مثال ما می دانیم که کیفیت محصول، زمانی افزایش می یابد که انحراف کاهش یابد. در سازمانهای خدماتی، بروز هر نوع انحراف که مربوط به مشتری است می تواند به همان میزان هزینه داشته و موجب فراری دادن مشتریان شود. حلال آنکه یادگیری از این انحرافات، مستلزم داشتن معیارهایی است و این معیارها اگر خوب و مناسب انتخاب شده و به درستی مورد استفاده قرار بگیرند، به یادگیری و بهسازی کمک خواهند کرد.

مدیران خیلی سریع به مزایای در اختیار داشتن افرادی ایمان می آورند که مطابق روشهای اجرایی کار می کنند. البته تصور این موضوع که اگر افراد درباره کاری که باید انجام بدهند توجیه باشند، قاعدتاً بهتر می توانند آن را انجام بدهند، منطقی و عامه پسند است.

اما سوال اینجاست که این موضوع کی درست و کی غلط است؟ ایزو ۹۰۰۰ به ما در درک و پاسخ به این سوال کمک نمی کند. زیرا فرض بر این است که موضوع فوق همیشه درست است. چون همیشه این پیش فرض پذیرفته شده است که انجام کار مطابق با روشهای اجرایی کاری با ارزش است؛ روشهایی که مستند بوده و نشان دهنده این موضوع هستند که چگونه باید کارها را انجام داده و آنها را بازرسی کرد. همچنین ایزو ۹۰۰۰ مقرراتی را برای بازرسی توسط سایرین برای حصول اطمینان از اینکه افراد همیشه وظایف خود را مطابق با آنچه که باید انجام می دهند، فراهم می آورد.

دمینگ، بازرسی را به عنوان ابزاری برای رسیدن به کیفیت نمی دانست. ژاپنی ها اولین گروهی بودند که منظور او را درک کردند. زیرا ایشان به منظور مدیریت بر سازمانهای خود به عنوان یک سیستم، از معیارهایی برای تعیین کارایی و بهبود عملکرد از طریق یادگیری از اصل انحراف استفاده کردند. آنها ظرف ۵ سال به تجربه خاص خود دست یافتند. در مقابل، ما از سال ۱۹۷۹، BS 5750/ISO 9000 را داشته ایم. این تعجب آور نیست که ایزو ۹۰۰۰ را نمی توان با موفقیت روشهای دمینگ در ژاپن مقایسه کرد، زیرا این دو مدل بر اساس نگرشهای کاملاً متفاوت بنا نهاده شده اند.

اگرچه، استاندارد اصلی که ایزو ۹۰۰۰ بر اساس آن و برای پاسخ به بحرانها تدوین شده



درک شناسایی و کاهش انحرافات، پایه و اساس آموزش و بهسازی است، که این خود مبنای هشتمین انتقاد سدان از ایزو ۹۰۰۰ را تشکیل می دهد.

انتقاد هشتم - ایزو ۹۰۰۰ مدیران را از آموزش و فراگیری دوباره تئوری انحراف باز می دارد (۲).

سدان در این قسمت اظهار می دارد که ما تا به حال یک شرکت دریافت کننده گواهینامه ایزو ۹۰۰۰ سراغ نداریم که درک و استفاده از موضوع انحراف را در بهبود عملکرد خود نشان بدهد. اما، ایزو ۹۰۰۰ مدیران را به این باور تشویق می کند که رعایت روشهای اجرایی می تواند انحراف را کاهش بدهد. حال آنکه ممکن است رعایت روشهای اجرایی انحراف را افزایش بدهد. دریافت گواهینامه های ایزو ۹۰۰۰ پیامدهای دیگری نیز به همراه دارد. البته این بدان معنی نیست که افراد نباید «کار خود را درست انجام بدهند». زیرا روشن است که در برخی از شرایط، کار کردن بر اساس روشهای اجرایی استیلازاسی را به همراه دارد. اما، از دیدگاهی متفاوت، می توان این سوال را مطرح کرد که اگر ما کاری را (مطابق با آنچه که قبلاً تعریف شده است) درست انجام بدهیم، آیا باید سایر

کیفیت را از طریق دریافت گواهینامه ایزو ۹۰۰۰ به دست آورد.
استاندارد ایزو ۹۰۰۰ ایده وجود دو گروه کارگری و مدیریتی را در سازمانها تقویت می کند. ما معتقدیم که این اشتباه اساسی مدیریت قرن بیستم است که در آن ایزو ۹۰۰۰ این رسم را به وجود آورده است که مدیران تصمیم بگیرند و کارگران انجام بدهند. این رسم به پیدایش روشها و وسایل کنترلی از طریق توجیه به روشهای اجزایی، بودجه ها، اهداف و استانداردها منجر شده است که اینها خود هم علت کاهش کارایی و اثربخشی است. البته یکی از روشهای فکری در مدیریت شروع کار از تولید انبوه و نزدیک شدن به آغاز تعیین اهداف مدیریت برای تولید چابک(۴) است.

این طرز تلقی در واقع همان طرز تلقی دستور و کنترل است. لذا تغییر طرز فکر ما در مورد مدیریت نکته کلیدی برای بهبود عملکرد است. اما ایزو ۹۰۰۰ کارکنان را به بیش از رعایت روشهای اجزایی و دستورالعملها ترغیب نمی کند. زیرا اساس این استاندارد بر مبنای تقویت طرزتلقی های اشتباه بنا نهاده شده است. روش بهتر، شروع کار از طریق توجه به سازمان به عنوان یک سیستم است که این خود یک نگرش کاملاً متفاوت مدیریتی را در پی دارد.

شرکتهای ژاپنی که این نگرش را اجرا کرده اند، به نتایج قابل توجهی دست یافته اند. وقتی ما با پدیده ژاپن در دهه ۱۹۷۰ مواجه شدیم و مدیران خود را برای دیدن آنچه که آنها انجام داده اند به ژاپن اعزام کردیم، این مدیران دقیقاً آنچه را که دیده بودند کپی کردند، مثل تشکیل گروههای کیفیت (QUALITY CIRCLES) و نظام پیشنهادها (SUGGESTION SCHEMES). اما آنها طرز تفکر و نگرش حاکم بر آنچه اتفاق افتاده بود را ندیدند. در نتیجه، آنچه که کپی برداری شده بود شکست خورد. زیرا با شرایط و سیستم های ما ناسازگار بود. چون شما نمی توانید کیفیت را در یک سیستم با نگرش دستور و کنترل افزایش بدهید.(۵)

مدافعان استانداردهای ایزو ۹۰۰۰ در پی دفاع از این موضوع هستند که اگر شما کاری را درست انجام بدهید پس می توان گفت که آن کار مورد تایید است. اما، درست است که تشریح روشهای انجام کار مناسب و سودمند است، ولی این منافع بدون بوروکراسی و خاموش کردن روحیه بهبود و بهسازی به دست نمی آید و این موجب آن می شود که ایزو ۹۰۰۰ عیوب بزرگ و

کوچکی را در عملکرد سازمان به وجود آورد. زیرا ایزو ۹۰۰۰ به عنوان یک سپر مقابله آنچه که می تواند به طور قابل توجهی عملکرد را بهبود بخشد، ظاهر می شود. سدان، در ادامه تاکید می کند:

اگر جامعه اروپا، در مورد افزایش رقابت بین سازمانها جدی است، منسوخ کردن ایزو ۹۰۰۰ می تواند حداقل اشکالات موجود را از بین ببرد. از همه مهمتر، چنین اقدامی مورد استقبال مدیرانی واقع می شود که هنوز باور دارند ایزو ۹۰۰۰ چیزی جز تحمیل هزینه به شرکت نیست. باید کیفیت را ملاک و سرلوحه کارها قرار داد. زیرا اگر کیفیت پیروز شود، همه ما پیروز خواهیم شد.

خوب، حالا نظر شما در مورد این مقاله چیست؟ آیا با نظرات سدان موافقت می کنید؟ آیا پاسخی برای انتقادهایی که توسط ایشان به ایزو ۹۰۰۰ وارد شده است داریم؟ آیا ما ایرانیان، در پی طراحی، تدوین و اجرای سیستم کیفیت خاص خود با شرط لحاظ کردن کلیه ویژگیها و مشخصات ایرانی - بومی خود بوده ایم؟ آیا سیستم کلاتی برای پاسخ به نیازهای روزافزون خود طراحی کرده ایم؟

۳ - نتیجه گیری

ایزو ۹۰۰۰ بدون وجود یک تفکر استراتژیک و اصولی نمی تواند شرکتهای ایرانی را به اهدافی که دارند برساند. در این مورد لازم است ابتدا با تشریح کامل موضوع و خواسته ها و نیازهای سازمان انتظارات خود را از یک سیستم کیفیت تعیین و مشخص کنیم. در این مورد تدوین استراتژی ها و مشخص کردن سمت و سوی فعالیتهای سازمان می تواند بسیار مفید و موثر واقع شود.

اما کپی برداری محض از استاندارد و بی توجهی به سایر استانداردهایی که به طور فزاینده در حال تدوین و انتشار هستند و عدم برخورداری از یک تفکر یکپارچه موجب ضرر و زیانهای می شود که ممکن است جبران ناپذیر باشد.

از این رو، قبل از اقدام به همکاری در این مورد خوب به پاسخ سوالات زیر فکر کنید:

- آیا ایزو ۹۰۰۰ را به طور کامل می شناسید؟
- آیا نیازهای حال و آینده سازمان خود را مشخص کرده اید؟
- آیا فرصتها و تهدیدهای موجود در محیط اطراف خود را می شناسید؟

- آیا بانفاظ قوت و ضعف موجود در داخل سازمان خود آشنائید؟
- آیا نیاز، انتظار و خواست مشتریان خود را شناسایی کرده اید؟
- آیا برنامه ریزی استراتژیک برای فعالیتهای کیفیت خواهی خود دارید؟
- آیا کلیه استانداردهای مرتبط با فعالیتهای خود را می شناسید؟

قطعاً پاسخ به این سوالات مسیر حرکتیهای کیفیت خواهی را بیشتر و بهتر هموار خواهد ساخت. □

پانوشتها:

1 - JOHN SEDDON: THE CASE AGAINST ISO 9000, BRISTOL BUSINESS SCHOOL TEACHING AND RESEARCH REVIEW, ISSUE 2, SPRING 2000, LSSN 1468-4778, WWW.VANGUARDCONSULT.CO.UK

۲ - در این مورد به کتاب مترجم با عنوان زیر مراجعه کنید:

- امیران، حیدر: ISO، شرکت مشاورین کیفیت ساز، تهران، ۱۳۸۱

۳ - خواننده گرامی توجه دارد که این موضوع با مطرح شدن نگرش فرآیندی در ویرایش سال ۲۰۰۰ استانداردهای ایزو ۹۰۰۰ تا حدودی حل شده است.

۴ - بعد از تولید انبوه (MASS PRODUCTION) تولید ناب (LEAN MANUFACTURING) مطرح شد که آن هم در حال حاضر جای خود را به تولید چابک (AGILE MANUFACTURING) داده است. در این مورد به آدرس اینترنتی زیر مراجعه کنید: WWW.MIT.COM

۵ - خوانندگان گرامی برای آشنایی با دلایل موفقیت اقتصادی ژاپن به کتاب زیر مراجعه کنند: - امیران، حیدر؛ گایز؛ کلید موفقیت اقتصادی ژاپن، موسسه مطالعات و برنامه ریزی آموزشی، تهران، ۱۳۷۱.

● جهت اطلاع خوانندگان گرامی باید گفت که جدیداً استانداردی به نام FS 9000 یا FINANCIAL SERVICES STANDARD مدون شده است که در مورد نیاز فعالیتهای مالی است.

● دکتر حیدر امیران: عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی و مدیرعامل شرکت مشاورین کیفیت ساز