

است) هنوز الزامی برای ارتقای سیستم خود احساس نمی کنند. به نظر می رسد این سازمانها کلاً در اشتباه هستند و هدف اساسی از اجرای استانداردهای ایزو ۹۰۰۰ - با آنکه مدتهاست ظاهراً گواهی نیز دریافت کرده اند - هنوز متوجه نشده اند.

هرچند روند ارتقا در سازمانهای بخش خصوصی در حد انتظار نیست، اما این روند و یا کلاً رو آوردن به این استانداردها، در سازمانهای بخش دولتی در مقایسه با موقعیت این بخش در گذشته نزدیک، خوب است. این امر بیشتر از این جهت است که سازمانهای دولتی با درهم تنیده شدن معضلات پیچیده و مختلف، با بن بستها و معضلات اجرایی متعددی روبرو هستند و بیشتر از طرف مدیریتهای بالاتر برای اجرای این استانداردها مامور شده اند. بدین ترتیب با انتظار وقوع نوعی معجزه از این استانداردها به آن روی می آورند. معلوم است که نتیجه این دیدگاه در عمل چیست. عملکرد و کیفیت خدمات سازمانهای دولتی دارای گواهینامه دلیل روشن این موضوع است.

با این شرایط کلی که بر سازمانهای بخش خصوصی و دولتی (عمومی) حاکم است، در جامعه این سوال وجود دارد که چرا تحولات موردانتظار در کیفیت محصول بیشتر سازمانهایی که تاکنون گواهی سیستم کیفیت دریافت کرده اند ایجاد نشده است. این سوالی است که در بسیاری از مواقع از نگارنده در مجامع، کنفرانسها و سمینارها شده است. حتی در بعضی موارد، شواهد حکایت از نزول و کاهش کیفیت محصولات دارد که برای همه و از جمله برای خود این سازمانها موجبات تعجب و تردید را به وجود آورده است.

ناگفته نماند که در موارد متعددی (حداکثر ۲۵ درصد از موارد) در اثر استقرار سیستم های کیفیت، ارتقای کیفیت محصول، توسعه بازار و سایر انتظارات مربوطه به نسبت، به وقوع پیوسته و در رأس این موارد نمونه های درخشان و افتخار آفرین متعددی نیز دیده می شود که به صف رقابت جهانی پیوسته اند. این موارد بسیار امیدبخش بوده و شایسته تقدیر و تشویق بسیار هستند.

از نقطه نظر جامعه، مشتری و بازار، تحولات موردنظر از استقرار سیستم های ایزو ۹۰۰۰ در محیط درونی سازمانهای موردبحث

در حال توسعه این وجوه اشتراک بیشتر به هم نزدیک است.

در ایران، برای تجزیه و تحلیل نتایج اجرای این استانداردها تلاشهایی شده است و هرچند ممکن است همه جانبه و مطلوب و ایده آل نباشند، اما از این جهت که موضوع مورد توجه قرار گرفته و به تحلیل موفقیتها و دستاوردها، و در بعضی موارد نادر به تحلیل شکستها، می پردازد بسیار مهم و ارزشمند است.

شواهد نشان می دهند که علی رغم گذشت بیش از ۲ سال از صدور رسمی ویرایش سال ۲۰۰۰ (که طبق ضوابط سازمان بین المللی استاندارد به معنی ابطال ویرایش سال ۱۹۹۴ است) مجموعاً روند گرایش به ارتقا سیستم های مستقر شده چندان رضایتبخش و در حد انتظار نبوده است. با توجه به منطق موضوع، انتظار می رفت سازمانهایی که تاکنون گواهی انطباق با استاندارد دریافت کرده اند، در اولین موقعیت نسبت به این امر اقدام کنند. مشاهدات محیط نشان می دهد اکثر سازمانها معتقدند باید حداکثر استفاده را از مدت اعتبار گواهینامه های صادره کنند. این سازمانها تا زمانی که اعتبار گواهی آنها به مرز انقضا نرسیده است (که این مرز تا ۱۵ دسامبر سال ۲۰۰۳

استانداردهای ایزو ۹۰۰۰ دستاوردها و شکستها

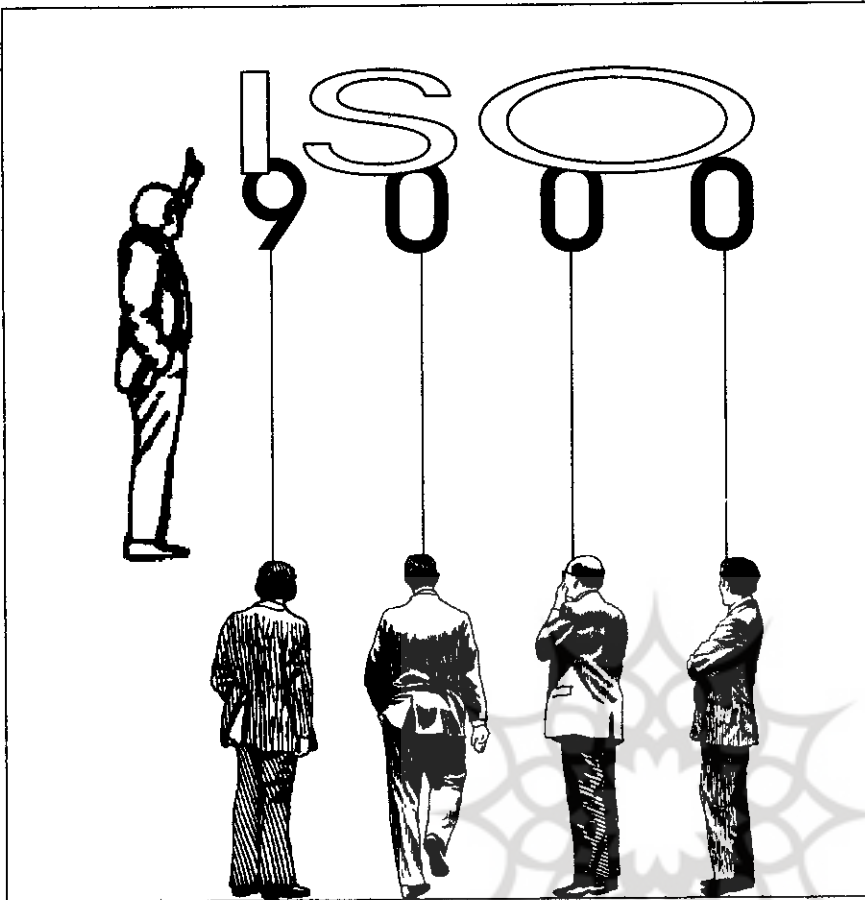
مهندس حسام الدین عارف کشفی

مقدمه

با صدور استانداردهای ایزو ۹۰۰۰ موضوع سیستم های تضمین کیفیت و مدیریت کیفیت در سال ۱۹۸۷ و ویرایش سال ۱۹۹۴ و بالاخره ویرایش سال ۲۰۰۰ به عنوان استانداردهای سیستم مدیریت کیفیت، در سراسر جهان برای به اجرای این استانداردها طی این مدت، تلاشهای وسیعی صورت پذیرفته است. طبق آخرین آمار سازمان بین المللی استاندارد، این موارد تا اواسط سال ۲۰۰۲ میلادی به بیش از ۵۰۰۰۰۰ سازمان در بیش از ۱۶۰ کشور رسیده است و کماکان این رقم در حال افزایش است.

متأسفانه در ایران، یک مرکز معتبر برای گردآوری آمار موثق وجود ندارد اما بنابر مجموع آمار و اطلاعات موجود به نظر می رسد بیش از ۲۰۰۰ سازمان تولیدی و خدماتی به اجرای این استانداردها اقدام کرده اند.

در یک نگاه کلی، در مسائل و موضوعهای مربوط به موفقیت و شکست اجرای این استانداردها وجوه اشتراک بسیاری دیده می شود. در کشورها و برحسب شرایط گوناگون میزان این مشترکات متفاوت است. به علت فرهنگ صنعتی مشترک، برای کشورهای



بنز و یا شورت. این جنبه کیفیت مشتمل بر جنبه هایی از محصول است که نیاز و انتظار مشتری را برآورده می سازد و سرانجام موجب جلب رضایت می شود.

جنبه مربوط به سازمان، کیفیت انطباق است و آن به معنی میزان دقتی است که محصول حاصله با طراحی مطابقت دارد. مانند میزان دقت رعایت کردن استانداردهای انتخاب مواد اولیه، فرایند، بازرسی و آزمون و سایر فعالیتهای مشابه در عمل توسط سازمان. این جنبه کیفیت به معنی عاری بودن از عیب، فقدان عدم انطباق و از این قبیل است و درحالت مطلوب، حالت نقص صفر (تعبیر کرازبی). مثلاً یک خودرو شورت که حرکت می کند و یک خودرو شورت دیگری که حرکت نمی کند، هر دو دارای کیفیت طراحی یکسان هستند ولی کیفیت انطباق آنها متفاوت است.

وقتی از پروفیسور جوران خواسته شد که این دو جنبه را برای درک راحت تر بیان کند، آنها را در هم ادغام کرد و گفت: کیفیت یعنی

کیفیت آماری، کنترل فرایند آماری، مدیریت کیفیت فراگیر و الگوهای تعالی سازمانی و... بوده اند. این گروه از سازمانها با اعتقاد راستین و درک شفاف و روشن از اهداف و بخصوص شرایط حاکم بر محیط کسب و کار امروز سعی دارند همیشه خود را پیشرو نگاه داشته و پیوسته توان رقابتی خود را افزایش دهند. موضوعی که هیچ گاه توقف بردار نیست و همیشه ابتکار عمل و خلاقیت مدیریت، کارکنان و سازمان را طلب می کند.

پروفیسور جوران در سالهای ۱۹۵۰ اشاره کرد که کیفیت دارای دو جنبه است. جنبه مربوط به مشتری و جنبه مربوط به سازمان. (JURAN QUALITY HANDBOOK, 5TH EDITION, 1999) جنبه مربوط به مشتری، کیفیت طراحی است و آن به معنی میزان تغییرات در مشخصات برای استفاده کاربردی یکسان است. مانند طراحیهای مختلف خودرو با مارکهای متنوع و حتی طراحیهای گوناگون از یک سازمان در سالهای مختلف و یا حتی در یک سال مانند تفاوتیهای مربوط به خودرو فیات با

نیز صورت نگرفته است. در واقع در این سازمانها که ارتقا کیفیت محصول حاصل نشده و رضایت مشتریان بیرونی (و یا در مختصات منفی آن: میزان شکایات) تحولی نکرده است، در بعد مشتریان داخلی نیز طبیعتاً تحولی ایجاد نشده است. و بدین ترتیب، همگی از بیرون و درون معتقد شده اند که «این همان تب چند روزه و تبلیغات تو خالی که می گفتیم بوده است». وجود این گونه سازمانها به یک عامل تبلیغ منفی برای استانداردهای ایزو ۹۰۰۰ تبدیل شده است و موارد آن در جامعه بسیار زیاد است.

در تعدادی از کشورها، مواردی که حتی قادر به حفظ گواهینامه خود نشده اند، برای اولین بار در نشریه رسمی سازمان بین المللی استاندارد (ISO 9000+ISO 14000 NEWS, 4/2001, AUGUST) منعکس شده اند، دلایل عمده ذکر شده برای ابطال گواهی آنها قابل تعمق هستند.

- ۲۱۶۸ مورد، عدم موفقیت در ممیزی مجدد برای تجدید گواهینامه؛
- ۱۳۹۱ مورد، توقف فعالیت سازمان؛
- ۹۱۰ مورد، سازمان گواهی کننده عوض شده و لذا گواهی سابق ابطال گشته است؛
- ۵۶۲ مورد، سازمان هیچ نفعی در اجرای سیستم ندیده است و ناچار آن را متوقف کرده است؛

- ۳۳۵ مورد، بازگشت هزینه های انجام شده کافی و رضایتبخش نبوده است، لذا سازمان تصمیم به توقف اجرای سیستم گرفته است؛
- در ۱۰۵۲۰ مورد دیگر ابراز نشده و یا دلیل آن مبهم اعلام شده است.

در ایران هنوز بررسی و آمار روشنی نسبت به این جوانب وجود ندارد. اما در بسیاری از معیبههای نظارتی، مشاهدات حاکی از این است که این گونه سازمانها احتمالاً به همین یک دوره سه ساله اکتفا خواهند کرد و برای ارتقای سیستم های خود براساس ویرایش جدید استانداردهای ایزو ۹۰۰۰ علاقه مند نخواهند بود. این سازمانها سیستم های کیفیت را بیشتر بار خاطر یافته اند تا یار شاطر. البته همان طور که اشاره شد، در همین جامعه، موارد درخشان و افتخار آفرینی هستند که پس از استقرار در جستجوی بهبود و تکامل سیستم، پیاده کردن ابزارهای مهندسی کیفیت، کنترل

مناسب برای استفاده (FITNESS FOR USE). هر چند این تعریف متعلق به اواسط دهه پنجاه قرن گذشته است، اما کماکان از اهمیت و اعتبار بسیاری برخوردار است و بخصوص می توان آن را به راحتی برای ملموس کردن تعریف کیفیت در هر زمینه و نسبت به هر مقوله ای به کار برد.

تعاریف کلیدی: در استاندارد ایزو ۹۰۰۰ ویرایش سال ۲۰۰۰ در تعریف کیفیت آمده است: «میزانی که مجموعه ای از ویژگیهای ماهیتی الزامات و یا خواسته ها را برآورده می سازد».

این تعریف با تعریف قبلی در ویرایش سال ۱۹۹۴، تفاوت دارد و درک آن راحت تر است. کماکان تعریف درجه به عنوان «رده یا رتبه تخصیص یافته به انواع الزامات و یا خواسته های مربوط به کیفیت در مورد محصولات، فرایندها یا سیستمها که دارای استفاده عملی یکسان باشند» در استاندارد ذکر شده است.

یکی از مفاهیم کلیدی مهم در تعریف کیفیت، تعریف الزام و یا خواسته است. تعریف استاندارد فوق در مورد الزام و یا خواسته، که یک تعریف جدید است، چنین است: «نیاز یا انتظاری که تصریح می شود، عموماً تلویحی یا اجباری است».

البته جا دارد که تفاوت تلویحی و تصریحی روشن گردد. آنچه که مسلم است، بر حسب بررسی نظرات گوناگون و مطابقت با منظور استاندارد ایزو ۹۰۰۰ ویرایش سال ۲۰۰۰، موارد تلویحی، آنهایی هستند که در عرف و یا روال عمومی سازمان و یا نزد مشتریان و یا سایر طرفهای ذینفع جا افتاده هستند و اساسی محسوب می شوند لذا احتیاج به ابراز ندارند و بدین جهت تلویحی محسوب می گردند. اما یک نیاز خاص طبیعتاً مستلزم ابراز و تصریح مشتری است اعم از اینکه به صورت مکتوب باشد و یا نباشد. مثلاً هنگام خرید یک خودرو نو، مرتباً بودن تمام عملکردهای خودرو احتیاج به ابراز و تصریح ندارد و ناگفته و به طور تلویحی مورد تقاضا و درخواست است. اما مشتری می تواند در مورد میزان شتاب خودرو و یا مثلاً رنگ خودرو و یا صدلیهای آن با تودوزی چرمی با رنگ قهوه ای خواستههای

محصول

نظر به موضوع خاص این مقاله به ذکر این نکات اساسی نسبت به متغیر بودن الزامات و یا خواسته ها و ضرورت توجه به آن با تاکیدات پیشروان ارجمند کیفیت (دمینگ، جوران، ایشیکاوا و کانوکو همگی روی این نکته دست گذاشته اند) بسنده می شود که از زاویه مشتریان این امر ناشی از تغییر نیازها، خواسته ها و انتظارات مشتریان و در فصل مشترک مشتری و سازمان ناشی از رقابت و از زاویه خود سازمان ناشی از تحولات در تکنولوژی (اعم از سخت افزار و نرم افزار) است. لذا در استاندارد ایزو ۹۰۰۰ در بند ۲-۱ آمده است که سازمانها بایستی پیوسته محصولات و فرایندهایشان را بهبود دهند. این امر خود جنبه بسیار مهمی است که در موفقیت طولانی مدت سازمانها بسیار موثر و مهم است.

در رابطه خاص برای مشتری، در استاندارد ایزو ۹۰۰۰ ویرایش سال ۲۰۰۰ در بند ۲-۱، آمده است که مشتریان خواستار محصولاتی حاوی ویژگیهایی هستند که نیازها و انتظارات آنها را برآورده سازد. این نیازها و انتظارات مشخصات محصول بیان می شوند و مجموعاً به آنها خواسته های مشتری می گویند. خواسته های مشتری ممکن است به صورت قرارداد توسط خود مشتری تعیین گردد (قرارداد مکتوب و یا غیر مکتوب) و یا ممکن است به وسیله خود سازمان تعریف شده باشد.

در استاندارد ایزو ۹۰۰۰ ویرایش سال ۲۰۰۰ در بند ۲-۲، آمده است: الزامات و یا خواسته های محصول ممکن است توسط مشتریان یا به وسیله سازمان با پیش بینی خواسته های مشتری، و یا به موجب مقررات مشخص گردد. در همین بند برای تعیین الزامات و یا خواسته های محصول و در بعضی موارد فرایندهای مرتبط، این راهها بیان شده است:

- از طریق مشخصات فنی؛
- از طریق استانداردهای محصول؛
- از طریق استانداردهای فرایند؛
- از طریق توافقنامه قراردادی (با مشتری)؛
- از طریق الزامات ناشی از مقررات.

سه شکل اول مواردی است که عموماً توسط سازمان تعیین می گردد. این مشخصات فنی و استانداردها ترکیبی از مشخصات و استانداردهای مختلف هستند که سازمان آنها را

خود را مطرح سازد. در هر حال آنچه که ابراز می شود الزامات تصریح شده است، در حالی که الزامات پایه و اساسی تلویحی هستند و احتیاج به ابراز ندارد و ناگفته مورد نیاز و درخواست هستند. هر چند که ممکن است مشتری در صورت تردید نسبت به لحاظ بودن نیازهای اساسی (که در شرایط معمول تلویحی هستند و احتیاج به ابراز ندارند) آنها را نیز صراحتاً مورد تاکید قرار دهد. در هر حال، در تعریف الزامات و یا خواسته ها در استاندارد فوق، منظور از تلویحی همان نیازهای اساسی است که احتیاج به ابراز ندارد و در قرارداد اعم از مکتوب و یا غیر مکتوب نیاز به صراحت در مورد آن نیست. زیرا در عرف حرفه، مقوله جا افتاده ای است. در اینجا مناسب است کلمه «انتظار» را نیز روشن شود، انتظار شامل موارد مکتوب و ناگفته مشتری است که بالاتر از نیازهای اساسی و خواسته های وی بوده و حتی ممکن است خود وی نیز دارای تصور روشنی از آن نباشد، زیرا از امکان پذیر بودن آن هیچ تصور عینی و قبلاً تجربه شده ای ندارد و با آرزو و امید همراه است. اینها همان مواردی است که در صورت ایفا شدن موجب مشعوف شدن و ارتقای رضایت وی را فراهم می آورد. یک سازمان هوشمند، با پیش بینی این موارد، طی نوآوری و خلاقیت در محصول، مشتری را به خود دل بسته ساخته و وفاداری وی را به دست می آورد.

با تبیین کلی مفهوم الزامات و یا خواسته ها، باید توجه شود که مصداق کلی الزامات و یا خواسته ها تنها کیفیت و ویژگیهای کیفیت نیست و شامل دو بعد و زمینه دیگر، که از کیفیت متمایز است، نیز می شود و آن دو زمینه هزینه و تحویل است. به عبارت دیگر مشتری طبیعتاً علاقه مند است که هزینه محصول پایین باشد. به علاوه، در اثر رشد و تحول جامعه، کلاً زمان ارزش بیشتری پیدا کرده و همه نسبت به دریافت محصول در زمان کوتاهتر حساس شده اند. در هر حال، امروزه کل الزامات و یا خواسته های مشتری در سه گروه موارد مربوط به کیفیت، موارد مربوط به هزینه و موارد مربوط به تحویل (زمان) شناسایی و دسته بندی شده اند. این سه گروه به شاخصهای عملکرد مدیریت مشهور شده اند.

**در تحقق کیفیت
بایستی نیاز
خواست و انتظار مشتری
جامعه و کارکنان سازمان
و تأمین کنندگان
در نظر گرفته شود.**

**این سوال
در جامعه مطرح است که
اکثر سازمانها با داشتن
کواهینامه استانداردهای ایزو
چرا تحولی در کیفیت محصول
ایجاد نشده است.**

بهرحسب موضوع کار خود مورد استفاده قرار می دهد. این موارد استانداردهای سازمانی، صنفی / صنعتی، ملی، منطقه ای و بین المللی را شامل می گردند. بدیهی است توافقنامه با مشتری منعقد می شود و شامل خواسته های تصریحی مشتریان بالفعل می شود. در میزان ترکیب بین الزامات و یا خواسته هایی که از طرف سازمان و یا از طرف مشتری تعیین می شود جنبه عمومی و یا اختصاصی بودن آنها برای محصول مشخص، تعیین کننده است. برای محصولاتی که به اصطلاح به طور انبوه تولید می گردند، نیازمندیهای مشتری عملاً در هنگام خرید ابـراز و اعمال می گردد. مانند انتخاب مشتری برای خرید یک خمیر دندان با طعم نعناع و در تیوب مثلاً ۱۰۰ گرمی نسبت به سایر انتخابهای ممکن در آن لحظه. برعکس، در انجام یک پروژه صنعتی منحصر به فرد، تقریباً همه الزامات و خواسته ها از طرف مشتری تعریف می شود در کتابچه های فنی حجیم به پیمانکار برای اجرا ابلاغ و یک ناظر نیز برای کنترل اجرا منصوب و مشخص می گردد و پیمانکار (یعنی تولیدکننده در این حالت) فقط پروژه را پیاده می کند. در هر حال، همراه با الزاماتی که در موارد مرتبط توسط قوانین و مقررات تعریف می شوند، از ترکیب موارد پیش گفته، سازمان باید تعریف روشن و دقیقی از خواسته های محصول مورد نظر مشتری داشته باشد تا محصول بتواند پس از تولید و تحویل - و پس از تحویل تا وارهایی نهایی - رضایت وی را جلب کند.

الزاماتی که از طریق مقررات ابراز می شود در واقع از طرف جامعه به عنوان یکی از طرفهای ذینفع است که بیانگر خواسته های کل مشتریان بالقوه بوده و از طریق سازمانهای ذیصلاح، که منافع عموم جامعه را نمایندگی می کنند خواسته می شود و معمولاً اجباری است. مانند موارد مربوط به ایمنی، بهداشت و سلامت جامعه و یا موارد مربوط به محیط زیست و موارد مشابه. در هر حال، سه مجموعه ذکر شده به طور مستقیم، با ترکیبهای گوناگون (هر کدام از بسیار کم تا بسیار زیاد نسبت به محصول مشخص) تعیین کننده الزامات و یا خواسته های محصول هستند.

سه مورد از طرفهای ذینفع یعنی مشتری، سازمان و جامعه، تاکنون بیشتر مورد اشاره قرار

- خواسته های مشخص شده توسط مشتری از جمله خواسته های مربوط به تحویل و پس از تحویل؛
- خواسته هایی که توسط مشتری بیان نشده اند ولی برای کاربرد مشخص شده یا مورد نظر، تا جایی که شناخته شده است، لازم هستند؛
- هر نوع الزامات دیگر که توسط سازمان تعیین شده اند؛
- الزامات مربوط به قوانین و مقررات مرتبط با محصول.

مشتری

گاه این سوال پیش می آید که اگر الزامات و یا خواسته های طرفهای مختلف با یکدیگر تضاد داشته باشند، اولویت آنها چگونه خواهد بود. این نکته بسیار مهم و اتفاقاً بسیار مطرح است و در بعضی موارد هر کدام از طرفهای ذینفع ممکن است نسبت به ابغای خواسته های خود بقیه را از نظر دور بدارد. در یک رویکرد استراتژیک و همه جانبه، همه اینها، باید بهینه شوند. پایه منطقی این امکان نیز

گرفتند. اینها مواردی هستند که حضور آنها بیشتر ملموس بوده و نقش آنها مسلم است. اما چند طرف ذینفع دیگر نیز مطرح هستند که در یک رویکرد جامع و دقیق آنها نیز باید به حساب آورده شوند. در این رابطه، مشتریان داخلی یعنی کارکنان که عامل بسیار اساسی پدیدآوری محصول هستند، تأمین کنندگان، به عنوان پشت جبهه بسیار مهمی که بدون آنها سازمان قادر به فعالیت نیست و بالاخره صاحبان سهام سازمان که با سرمایه گذاری آنها فعالیت سازمان و کلیه عوامل درگیر از قوه به فعل درآمده است، قابل ملاحظه هستند. نتیجه بسیار مهمی که برای جامع بودن تعریف کیفیت می توان همین جا گرفت این است که در تحقق کیفیت بایستی نیاز، خواست و انتظار همه طرفهای ذینفع. یعنی مشتری، جامعه، کارکنان، صاحبان سازمان و تأمین کنندگان در نظر گرفته شود. و بالاخره در استاندارد ایزو ۹۰۰۱ ویرایش سال ۲۰۰۰ در بند ۷-۲-۱ آمده است که الزامات و یا خواسته های مربوط به محصول از این طرق تعیین گردد:

قویاً وجود دارد و اساساً هیچ گونه تضاد ذاتی بین منافع طرفهای ذینفع در فعالیت یک سازمان وجود ندارد. البته در دیدگاه کوتاه مدت و یا ملاحظه موضوع به صورت ناقص و یک بعدی و یا مواردی از این قبیل ممکن است بین هر ترکیبی از منافع طرفهای ذینفع با منفعت یک یا چند طرف ذینفع دیگر تضادها و یا اختلافاتی در ظاهر حس نشود ولی هیچ کدام از عمق و جدیت و منطق اساسی برخوردار نیست و به همین دلیل همیشه اینگونه موارد با ملاحظه منطقی و همه جانبه قابل حل و فصل است. اما در حال در سه منبع و منشأ که برای تبیین و تعیین الزامات و یا خواسته ها مورد تجزیه و تحلیل مبسوط بر اساس متن استانداردهای ایزو ۹۰۰۰ و ۹۰۰۱ و ویرایش سال ۲۰۰۰ قرار گرفت، الزاماتی که از ناحیه قوانین و مقررات (به صورت استانداردهای اجباری) اعلام می شوند به عنوان الزامات جامعه (مشتریان بالقوه) اولویت اول و سپس الزامات و یا خواسته های مشتری مشخص (مشتریان بالفعل) اولویت دوم و بالاخره در اولویت سوم الزامات مشخص شده از طرف سازمان قرار دارند که در واقع با پیش بینی خواسته های مشتری و به نیابت از مشتری تعیین شده اند.

نباید فراموش کرد که مشتری محصولی را که مورد نیاز، خواست و انتظار اوست خریداری می کند و اساساً غیر از این قابل تصور نیست. بدیهی است هیچ سازمانی نمی تواند محصول نامنتظقی را به مشتری تحمیل کند، مگر اینکه خود مشتری این تحمیل را بپذیرد. در حال، هر چند نسبت به تحقق فعالیت سازمان همه طرفهای درگیر لازم هستند، اما روشن است که نقش مشتری یک نقش ویژه و خاص است. انتفاع کلیه طرفهای درگیر به انتفاع مشتری وابسته است و اگر مشتری راضی نباشد بقیه نیز نمی توانند راضی باشند. لذا برای تجزیه و تحلیل الزامات و یا خواسته ها و حصول یک ترکیب بهینه لحاظ کردن موارد مربوط به مشتری جایگاه خاصی دارد. با کمی دقت می توان دید که در تحلیل نهایی هیچ موردی از الزامات و یا خواسته ها، بدون ارتباط با مشتری قابل تصور نیست. زیرا کلاً تمام همکاریهای طرفهای مختلف با هدف تولید محصول برای مشتری شکل گرفته است. به عبارت روشن

همه الزامات و یا خواسته ها از مشتری (به طور مستقیم و یا غیرمستقیم) شروع شده و در نهایت به مشتری نیز ختم می گردد. منطق کلی و روشن از مشتری به مشتری، در مدل سیستم های مدیریت کیفیت مندرج در استانداردهای ایزو ۹۰۰۰ و ویرایش سال ۲۰۰۰ دقیقاً و به درستی آمده و از بنیان بسیار محکمی برخوردار است.

کیفیت

اکنون با تحلیل تعریف کیفیت و تعریف الزام و یا خواسته و بخصوص در رابطه با محصول، که از متن استانداردهای ایزو ۹۰۰۰ و ویرایش سال ۲۰۰۰ کمک گرفته شد، می توان به سوال اصلی بازگشت که چه موقع محصولات سازمانهایی که سیستم های مدیریت کیفیت را پیاده کرده اند با کیفیت توأم خواهد بود؟ همان طور که از پروفیسور جوران در ابتدا نقل شد، هنگامی که هر دو جنبه کیفیت یعنی جنبه مربوط به مشتری و سازمان، به نحو کامل در نظر گرفته شوند تا همان تعریف فشرده پروفیسور جوران از کیفیت یعنی «مناسب برای استفاده»، تحقق پیدا کند.

کیفیت طراحی همان الزامات و یا خواسته های محصول است که جنبه مربوط به مشتری است و به طور مبسوط تشریح گردید. کیفیت طراحی چنانچه دیده شد، تماماً و به اشکال مختلف، اعم از مستقیم و غیرمستقیم، به مشتری مربوط می گردد. در این رابطه، مشتری تعیین کننده است و در صورتی که محصولی را نپسندد و آن را مطابق نیازها، خواسته ها و انتظارات خود نداند آن را نخواهد خرید و عملاً این محصول یا در انبار خواهد ماند و یا به انبار برگشت داده خواهد شد.

سیستم مدیریت کیفیت جنبه مربوط به سازمان یعنی کیفیت انطباق را می تواند تامین کند، تا با به اجرای آن، سازمان محصولاتی مطابق با الزامات و یا خواسته های مشتری تامین کند، آن هم به شرطی که قبلاً تعریف و تعیین شده باشند. در استاندارد ایزو ۹۰۰۰ و ویرایش سال ۲۰۰۰ در بند ۲-۲ نیز آمده است که «الزامات سیستم های مدیریت کیفیت در استاندارد ایزو ۹۰۰۱ مندرج است» و دو سطر بعد ذکر شده که این استاندارد الزامات و یا خواسته های مربوط به محصول را مشخص

نمی کند (از محدوده موضوعی آن خارج است) زیرا این استانداردها عمومی بوده و برای انواعی از سازمانها پیش بینی شده اند و نمی توانند درباره الزامات و یا خواسته های محصول حرفی داشته باشند. این دو جنبه، یعنی الزامات و یا خواسته های محصول و الزامات سیستم مدیریت کیفیت، مکمل یکدیگر بوده و لذا جای یکدیگر را نمی گیرند و هر کدام حیطه عملکرد و دایره موضوعی خود را دارند. بدین ترتیب، می بینیم که استاندارد ایزو ۹۰۰۱ اصل تعیین الزامات و یا خواسته های مربوط به محصول را الزام کرده اما محتوای آن را به عهده هر سازمان مشخص بر حسب موقعیت خاص خود قرار داده است. چنانچه در همان بند ۲-۲ استاندارد ایزو ۹۰۰۰ آمده است که الزامات سیستم های مدیریت کیفیت عمومی است و در تمام سازمانها از هر بخش صنعتی یا اقتصادی بدون توجه به رده محصول عرضه شده کاربرد دارند. اشتباه بزرگ و فاحش مبنی بر اینکه این استانداردها ربطی به کیفیت محصول ندارند در عدم درک نقش مکمل استانداردهای محصول و استانداردهای سیستم نهفته است. این ظلم بزرگی است که هدف اصلی استانداردهای ایزو ۹۰۰۰ به همین راحتی منتفی و ساقط شود. به طور مکتسب در بندها و عبارات مختلف استانداردهای ایزو ۹۰۰۰ و ایزو ۹۰۰۱ این هدف مرکزی به صراحت ذکر شده است.

کیفیت انطباق، اساساً مسئله سازمان است. برای مشتری مطرح نیست در مقابل محصول منطقی که به دست او رسیده است سازمان تولیدکننده چه میزان عدم انطباق و یا ضایعات داشته است و آیا جلسات بازنگری مدیریت آن سازمان (که تقریباً تمام مشتریان از وجود آن بی اطلاع هستند) به موقع تشکیل شده است و یا نه و با چه محتوایی. البته سازمان خسارت عدم انطباقها و ضایعات را روی هزینه تمام شده محصول سرشکن می کند و در نهایت از جیب مشتری پرداخت می شود ولی این همان جنبه رقابتی محصول است که در بازار و تحت شرایط رقابت آزاد نقش طبیعی خود را بازی می کند. اما سازمان می تواند با پیاده کردن الزامات مربوط به حصول کیفیت انطباق، یعنی با ایجاد و استقرار سیستم مدیریت کیفیت، هزینه تمام شده محصول را کاهش دهد و از این

طریق هم به مشتری محصول را به قیمت ارزان تر ارائه کند و هم سود خود را تا حد معقول و عادلانه افزایش دهد. در اینجا موضوع ریسک کیفیت با بهره وری است که برای اختصار به این جمله مشهور دکتر دمنینگ اکتفا می گردد که «وقتی کیفیت بالا می رود بهره وری نیز افزایش پیدا می کند. این حقیقت روشنی است اما تنها برای عده ی اندک».

در هر حال، باید تاکید شود که کیفیت طراحی نقش عمده را در تحقق کیفیت محصول بازی می کند و سازمانها با داشتن فرضاً «بهترین سیستم مدیریت کیفیت»، بدون توجه به کیفیت طراحی نخواهند توانست اهداف خود را در این راستا به دست آورند. به عبارت دیگر، تنها با استقرار سیستم های مدیریت کیفیت و بدون توجه به استانداردهای محصول (که همان الزامات و یا خواسته های مربوط به محصول باشد)، سازمانها نمی توانند محصولات با کیفیت تولید و ارائه کنند. هر چند باید همین جا تاکید گردد که یکی بدون دیگری نیز بدون معنی است و این هر دو با یکدیگر می توانند سازمان را در حفظ و توسعه و رشد و تحول یاری دهند. لذا می توان ابراز کرد یکی از عوامل قطعی و تعیین کننده ای که موجب محدودیت اثربخشی سیستم های مدیریت کیفیت می شود سطح کیفیت طراحی، یعنی میزان در نظر گرفتن الزامات و یا خواسته های محصول است. سیستم مدیریت کیفیت که موضوع آن کیفیت انطباق است در خدمت کیفیت طراحی است. یک کارخانه با ماشین آلات مناسب و مجهز و سایر امکانات، در صورت تغذیه با مواد اولیه مناسب و مرغوب، می تواند محصول با کیفیت تولید کند. یک سیستم ارگانیک سالم احتیاج به خون سالم، هوای سالم، تغذیه سالم و... دارد و گرنه همان سیستم نیز پس از مدتی ناسالم خواهد شد. در هر حال، این دو جنبه باید با یکدیگر هماهنگی داشته باشند تا به تعبیر پروفیسور جوران محصول برای استفاده مناسب گردد.

یکی از دلایل عمده عدم تحول کیفیت در محصولات بعضی سازمانهای دارای گواهی سیستم مدیریت کیفیت، عدم توجه کافی و وافی به استانداردهای محصول و به تعبیر پروفیسور جوران کیفیت طراحی است. در واقع کیفیت طراحی در این سازمانها بسیار ضعیف

است. (مطالعه کتاب طراحی کیفیت پروفیسور جوران بسیار مفید است)

نتیجه گیری

در رابطه با مطالب اشاره شده حداقل سه شرط مهم برای رسیدن به محصول با کیفیت به نظر می رسند:

۱ - سازمان باید دارای فرهنگ کیفیت مناسب باشد و قبل از آنکه موضوع ارتقا کیفیت محصول یک جبر تحمیلی از زاویه رقابت و یا زاویه درخواست مشتری باشد، خود را موظف بداند برای خدمت به مشتری و خدمت به جامعه محصولی با کیفیت بالا و عالی تولید کرده و آن را در اختیار مشتری قرار دهد. این گونه سازمانها دارای وجدان حرفه ای بیدار بوده و با هوشمندی و درایت فوق العاده خود، همیشه نقش پیشرو را ایفا کرده و با فراتر رفتن از انتظارات ملموس مشتری، او را خوشحال می کند و از این طریق موفقیت درازمدت را برای خود و تمام طرفهای ذینفع به ارمغان می آورند. سازمانی که با ملاحظه شرایط ناپایدار بازار، تصورش این است که هر چه را تولید می کند مشتری روی دست خواهد برد، با این نگرش کوتاه بینانه، جدا از سایر خسارتها، خود را از تحول و پیشرفت محروم می سازد. وجود فرهنگ کیفیت مناسب و شایسته پیش نیاز داخلی سازمان است.

۲ - مشتریان بالفعل در ارتقای کیفیت محصولات سازمان تاثیر دارند. مشتریان می توانند و باید برای ارتقای کیفیت محصولات سازمانها فعالانه عمل کنند و تنها یک دریافت کننده منفعل نباشند. مشتریان وقتی می توانند به ایفای این نقش پردازند که:

• الزامات و یا خواسته های خود را به طور روشن و دقیق به سازمان تولیدکننده ابراز کنند؛
• از حقوق خود در رابطه با محصول آگاهی داشته و به دفاع از آن پردازند؛
• محصول را در صورت انطباق با نیاز و خواست خود بپذیرند و غیر آن (محصول نامنتطبق) را نپذیرند.

• دادن بازخورد به سازمان اعم از مثبت و یا منفی برای اینکه سازمان از قضاوت مشتری نسبت به محصول مطلع باشد تا برای محصول آینده خود (در صورت علاقه و درایت) آن را در نظر بگیرد؛

• ابراز انتقادات و بخصوص شکایات خود از محصولات فاقد کیفیت به سازمان و یا در صورت لزوم به سایر مراجع از جمله سازمان گواهی کننده و بسالتر از آن به سازمان اعتباردهنده مربوطه.

این پیش نیاز در فصل مشترک سازمان و مشتری، که ارائه محصول در آن اتفاق می افتد، مطرح است. «ماساکی ایمانی» در کنفرانس مشهور خود در ملبورن استرالیا در سال ۱۹۹۰ گفت «بنجل را نپذیر، بنجل را نساز و بنجل را نده» این رهنمودها بسیار مهم و پرمحتوا هستند.

۳ - نقش کنترل کننده و تعیین کننده جامعه به عنوان مشتریان بالقوه، در ارتقای کیفیت محصول سازمان بسیار قابل توجه است و این نقش نیز به عنوان یک پیش نیاز بیرون از سازمان عمل می کند و عبارتند از:

• وجود رقابت آزاد و نبودن هرگونه انحصار و فشار و تحمیل؛

• وجود حق اختیار و انتخاب با مشتری و حق مرجوع کردن محصول نامنتطبق؛

• وجود ارگانهای مسئول و فعال در رسیدگی به شکایات، انتقادات و نظرات مشتریان؛

• وجود قوانین و مقررات برای حراست از حقوق مشتریان (PRODUCT LIABILITY PROTECTION) و جاری بودن آنها.

این سه پیش شرط از این جهت مورد اشاره قرار گرفت که در میان طرفهانی ذینفع، به سازمان، مشتری و جامعه پرداخته شد. صمیمانه توصیه می شود سازمانها با مقایسه موقعیت و عملکرد خود به آنچه که از سخنان گرانقدر استنادان ارجمند کیفیت، استانداردهای سیستم های مدیریت کیفیت و ماحصل تجارب، اشاره شد توجه کنند و با ارتقای کیفیت طراحی، تدوین و ایفای الزامات و یا خواسته های کیفیت و ارائه محصولات منطبق با نیاز، خواست و انتظار مشتری و سایر طرفهای ذینفع، براساس شناسایی و لحاظ کردن کامل الزامات و یا خواسته های مربوط به محصول، به اهداف راستین و آینده ساز خود به نحو احسن جامعه عمل بپوشانند. □

• حسام الدین عارف کشفی: نایب رئیس جامعه کیفیت ایران و عضو کمیسیون فنی تدوین استانداردهای ایزو ۹۰۰۰ ایران