

افزایش کیفیت آمادگی رزمی

تولید و خرید تسلیحات نظامی با استفاده از استاندارد کیفی ISO.9000

کوروش بایندر^(۱)

در ایزو ۸۴۰۲ که توسط مؤسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران عنوان «استاندارد ایران ایزو ۸۴۰۲» پذیرفته و ترجمه شده، کیفیت (QUALITY) چنین بیان گردیده است:

«تمامی ویژگی‌های یک مقوله که در توانایی آن برای برآورده

کردن نیازهای تصریح شده یا تلویحی مؤثر است».

با این که چنین به نظر می‌رسد مقوله کیفیت در چهل سال اخیر مطرح شده، اما واقعیت این است که مطلوب بودن کیفیت، به هیچ وجه، جدید و معاصر نیست. در حقیقت، نیاز به کیفیت در فعالیت‌ها، خدمات و تولیدات، صدها سال است که مطرح بوده و همواره مشوق اصلی این خواسته بوده است که «کار را در همان دفعه اول، درست انجام دهیم».

وقتی در قالب نیروهای نظامی و جنگ، مقوله کیفیت را مطالعه کنیم، خواسته فوق همواره مهم‌ترین هدف فرماندهان استراتژیست بوده است. در طول تحولات تاریخ مدون نظامی نیز این که «کار را در همان دفعه اول، درست انجام دهیم» مترادف اهمیت کیفیت در طراحی و اجرای عملیات نظامی بوده و روزه‌روز با پیشرفت تمدن و تکنولوژی، مورد توجه بیشتر فرماندهان مدبر و پُریندار قرار گرفته است. بنابراین عجیب نیست که استاندارد

کیفیت، به صورت مدون پس از پایان جنگ جهانی دوم، ابتدا در نیروهای مسلح تولد یافت و عبارت «استاندارد نظامی»^(۱) و «استاندارد ناتو»^(۲) در سطح نیروهای مسلح غربی و ناتو - و مسلماً در سطح نیروهای مسلح بلوک شرق و پیمان ورشو - مطرح گردید.

در این مقاله تلاش شده است تا اهمیت کیفیت و به ویژه استاندارد کیفی ایزو ۹۰۰۰ را در نیروهای مسلح و به خصوص در تولید و خرید تسلیحات مورد نیاز نیروهای مسلح، مورد توجه و تحلیل قرار دهیم.

در برخورد با نیازمندی‌های سیستم کیفیت، سه استاندارد بین‌المللی از سری ۹۰۰۰ نمایانگر سه شکل متفاوت از نیازمندی‌های سیستم کیفیت‌اند. این سه شکل، هم برای آن که یک عرضه‌کننده بتواند به وسیله آنها، توانایی خود را به اثبات برساند مناسب‌اند و هم برای ارزیابی توانایی یک عرضه‌کننده توسط سازمان‌های بیرونی (شخصی ثالث) به شرح زیر مطرح هستند:

الف) استاندارد ایزو ۹۰۰۱ (الگو برای تضمین کیفیت در طراحی، توسعه، تولید، نصب و ارائه خدمات). این استاندارد هنگامی که عرضه‌کننده باید مطابقت با نیازمندی‌های تعیین‌شده را در مراحل طراحی، توسعه، تولید، نصب و ارائه خدمات تضمین کند بکار می‌رود.

ب) استاندارد ایزو ۹۰۰۲ (الگو برای تضمین کیفیت در تولید، نصب و ارائه خدمات) این استاندارد هنگامی که عرضه‌کننده باید مطابقت با نیازمندی‌های تعیین‌شده را در مراحل تولید، نصب و ارائه خدمات تضمین کند به کار می‌رود.

ج) استاندارد ایزو ۹۰۰۳ (الگو برای تضمین کیفیت در بازرسی و آزمون نهایی) این استاندارد هنگامی که عرضه‌کننده باید مطابقت با نیازمندی‌های تعیین‌شده را فقط در بازرسی و آزمون نهایی تضمین کند به کار می‌رود.

اینک اگر سه استاندارد بالا را مورد توجه دقیق قرار دهیم می‌توانیم در مورد کاربرد آنها در نیروهای مسلح به شرح زیر نتیجه‌گیری کنیم.

- اگر ارتش، سلاح‌ها و تجهیزات موردنیازش را خود طراحی کند و توسعه و تولید (R&D)^(۱)، نصب، تعمیر و نگهداری و سایر خدمات حین عملیات را نیز طبیعتاً خود انجام دهد، باید سیستم کیفیت ایزو ۹۰۰۱ را در ارگان‌های مربوطه پیاده کند.

- چنان‌چه طراحی را خود ارتش انجام ندهد لیکن تولید، نصب، تعمیر و نگهداری و سایر خدمات حین عملیات را خود به‌عهده بگیرد، پیاده کردن سیستم کیفیت ایزو ۹۰۰۲ کفایت خواهد کرد.

- از استاندارد کیفیت ایزو ۹۰۰۳ وقتی می‌توان استفاده کرد که سلاح‌های مورد نیاز، توسط عرضه‌کننده دیگری طراحی، تولید و نصب می‌شود و عرضه‌کننده باید مطابقت با نیازمندی‌های تعیین‌شده را فقط در بازرسی و آزمون نهایی تضمین کند. در اینجا عرضه‌کننده مثلاً می‌تواند صنایع نظامی وزارت دفاع باشد و در این حالت، نیروی مسلحی که استفاده‌کننده از سلاح است، خریدار یا مشتری محسوب خواهد شد.

به‌طور یقین، سیستم بازرسی‌های نوبه‌ای، غیرمترقبه و بازرسی‌های پیگیری که امروزه در بسیاری از ارتش‌های جهان - و از سال‌های قبل در ارتش جمهوری اسلامی ایران - متداول بوده است، ریشه کیفیتی داشته و بسیار شبیه ممیزی‌های پیش‌بینی شده در سیستم کیفیت سری ایزو ۹۰۰۰ است که با توجه به تنوع این بازرسی‌ها، بسیار پیچیده‌تر از ممیزی‌های مربوط به اخذ گواهی‌نامه ایزو ۹۰۰۱ و یا ۹۰۰۲ توسط یک تولیدکننده صنعتی است. با این همه به‌نظر می‌رسد که اصول و سابقه تاریخی به یکدیگر مرتبط بوده‌اند.

آنچه مسلم است در ارتش‌های مدرن جهان و ارتش ما، برای تهیه تسلیحات و تجهیزات، مانند هر معامله بازرگانی، دو طرف وجود دارد؛ تهیه‌کننده و مصرف‌کننده که در ارتش به آن تهیه‌کننده لجستیک^(۲) و مصرف‌کننده لجستیک^(۳) گفته می‌شود و در سیستم‌های کیفیت سری ایزو ۹۰۰۰ به ترتیب به عنوان عرضه‌کننده^(۴) و مشتری^(۵) شناخته می‌شوند.

۲- Producer LOGESTIC

۱- Research & Development

۴- Supplier

۳- Consumer LOGESTIC

۵- Customer

چنانچه روزی برسد که صنایع بخش خصوصی ما مانند بسیاری از کشورهای جهان ، تأمین کننده تسلیحات ما باشند - همچون برخی تجهیزات ساده انفرادی که امروزه توسط بخش خصوصی برای نیروهای مسلح ما تولید و تحویل می شود - در چنین حالتی ، دو نیازمندی اساسی قابل طرح است . اولاً ، وجود استانداردهای نظامی و یا مشخصات مشروح محصول مورد تقاضا و ثانیاً ، تبعیت عرضه کننده از استانداردهای کیفیت ایزو ۹۰۰۰ بر حسب مورد .

برای اینکه کاربردهای احتمالاً متعدد ایزو ۹۰۰۰ را در نیروهای مسلح تحلیل کنیم ضرورت دارد به عناصر ۲۰ گانه سیستم کیفیت ایزو ۹۰۰۱ پرداخته و کاربرد هر عنصر را در مدیریت ارکان اصلی ستادهای نظامی اعم از ستاد یگان‌های عملیاتی یا ستاد یگان‌های پشتیبانی مورد ارزیابی قرار دهیم . ایزو ۹۰۰۱ را از این جهت برای این تحلیل انتخاب کردیم که کامل ترین بوده و موارد طراحی ، توسعه ، تولید ، نصب و ارائه خدمات را در بر می گیرد . هدف از نیازمندی‌های تعیین شده در ایزو ۹۰۰۱ تأمین رضایت مشتری از طریق پیشگیری از انطباق ناپذیری در تمامی مراحل از طراحی تا ارائه خدمات است .

مشتری در ارتش‌ها ، نیروهای رزمنده خودی هستند و عرضه کننده می تواند بخش خصوصی تدارک‌کننده اعم از ایرانی یا خارجی و یا بخش‌های دولتی مانند صنایع نظامی وزارت دفاع و فرماندهان لجستیکی تدارک‌کننده سلاح‌ها ، مهمات ، ابزار و تجهیزاتی باشند که در طیف نیازمندی‌های یگان‌های عملیاتی قرار دارند و در سازمان و جداول تجهیزات ، بار مینا و ذخیره عملیاتی ، نوع ، تعداد یا مقدار آن معین شده است .

لازم به ذکر است که یک محصول ممکن است نوعی از خدمات (مانند خدمات بازرسی در ارتش) نوعی سخت افزار (مانند سلاح‌های یگان‌های عملیاتی ارتش) ، مواد فرابندشده (مانند روغن نرم‌کننده ، باروت و غیره) ، نرم افزار (مانند برنامه‌های کامپیوتری مخابرات یا محاسبات کامپیوتری توپخانه) یا ترکیبی از اینها باشد . علاوه بر این در لغت معنی ایزو ۹۰۰۰ ، یک محصول می تواند ملموس (مانند قطعات مونتاژ شده یا فرابندشده) یا غیرملموس (دانش یا مفاهیم یا ترکیبی از این دو) باشد .

با توجه به نکات ذکر شده ، اینک می توانیم به یکایک عناصر ۲۰ گانه ایزو ۹۰۰۱ که در

کنار ماده ۴ ایزو ۹۰۰۱ آمده است بپردازیم و هر یک را برای کاربرد در نیروهای مسلح، بررسی و ارزیابی کنیم.

نیازمندی‌های سیستم کیفیت

(۱) **مسئولیت مدیریت** (فرماندهان، رؤسای ستادها یا ادارات ستاد مشترک)

۱/۱- **خط مشی کیفیت** (در ارتش تدابیر فرمانده): مدیریت سازمان عرضه کننده که دارای مسئولیت اجرایی است، باید خط مشی خود را در زمینه کیفیت و از جمله اهداف کیفیت و تعهد خود را به کیفیت، تعیین و مدون کند. خط مشی کیفیت باید با اهداف سازمانی عرضه کننده و انتظارات و نیازهای مشتریان مرتبط باشد. عرضه کننده باید اطمینان یابد که این خط مشی در تمامی سطوح سازمان درک شده، به اجرا درآمده و حفظ می شود.

○ **تفسیر بند ۱/۱:** برای مثلاً یک لشگر زرهی (یا هر یگان عمده رزمی پایشیبانی) می توان فرض کرد که مدیریت سازمان عرضه کننده، فرمانده لشگر زرهی است که عرضه کننده نوعی خدمات (عملیات نظامی آفندی و پدافندی در منطقه لشگر و محصول آن آمادگی رزمی تضمین شده لشگر) است. او در اجرای مأموریت های محوله چنان چه کیفیت قابل قبولی را جستجو کند، باید تدابیر خود را به صورت خط مشی و اهداف برای عناصر ستادی و فرماندهان یگان های رزمی خود به صورتی مستند تعیین و ابلاغ کند و در این راستا، کیفیت از دیدگاه عملیات نظامی، آمادگی لشگر جهت اجرای مأموریت با نگرش به توانایی ها، نیات و آسیب پذیری های مرتبط با تهدیدات و انواع عملیات محتمل الوقوع^(۱) در منطقه استحفاظی لشگر خواهد بود. عناصر ذی نفع در محصول کار فرمانده لشگر، همواره رده های مافوق او هستند.

۱/۲- سازمان^(۲)

■ (۱/۲/۱) **مسئولیت و اختیار:** مسئولیت و ارتباط درونی بین کارکنانی که

کارهایی مؤثر بر کیفیت را اداره، اجرا و تصدیق می‌کنند باید تعیین و مدون شود. این امر به خصوص برای کارکنانی که به آزادی عمل و اختیار سازمانی جهت موارد زیر نیاز دارند ضروری است.

- مبادرت به اقدام به منظور پیشگیری از وقوع هر نوع عدم تطابق در محصول، فرایند و سیستم کیفیت.

- شناسایی و ثبت هرگونه مشکلات مربوط به محصول، فرایند و سیستم کیفیت.

- ابداع، توصیه و فراهم کردن راه‌حل‌هایی از طریق مجاری تعیین شده.

- تصدیق اجرای راه‌حل‌ها.

- کنترل و جلوگیری از ادامه فرآوری، تحویل یا نصب محصول نامنطبق تا هنگامی که کمبود یا شرایط نامطلوب محصول اصلاح شود.

○ **تفسیر بند ۱/۲/۱:** فرمانده لشکر زرهی یا هر یگان عمده رزمی یا پشتیبانی، برای تضمین آمادگی رزمی یا پشتیبانی یگان خود باید مسؤلیت و اختیارات و ارتباط درونی بین فرماندهان و رؤسای تحت امر خود را که کارهای مؤثر بر آمادگی رزمی یا آمادگی برای پشتیبانی را بر حسب مورد بر عهده دارند و این گونه کارها را اداره، اجرا و یا بازرسی کرده و تصدیق می‌کنند، تعیین، مدون و ابلاغ کند.

■ **۱/۲/۲ (منابع^(۱)):** عرضه‌کننده باید نیازمندی‌های مربوط به منابع را مشخص و منابع کافی را فراهم کند. از جمله به کارگماردن کارکنان آموزش‌دیده (به بند رجوع شود) برای مدیریت، اجرای کارها و فعالیت‌های مرتبط برای تصدیق کردن که ممیزی‌های داخلی کیفیت را نیز شامل می‌شود.

○ **تفسیر بند ۱/۲/۲:** عرضه‌کننده (فرمانده لشکر) باید نیازمندی‌های لشکر خود را مشخص کند و برای برآوردن این نیازمندی‌ها، ضروری است که منابع کافی در اختیار داشته باشد. نیازمندی‌ها باید با توجه به آمادگی کامل رزمی (که کیفیت مورد نظر است) برآورد و تهیه شود. دستیابی به آمادگی رزمی کامل، نیازمندی‌های زیادی را از جمله موارد زیر - اما

نه محدود به آنها - طلب می‌کند .

- کامل بودن سازمان مصوبه از نظر افسر ، درجه‌دار و سرباز آموزش دیده .
- کامل بودن تجهیزات سازمانی لشکر و آمادگی عملیاتی این تجهیزات اعم از تجهیزات انفرادی ، تجهیزات سبک و سنگین .
- نیازمندی‌های مرتبط با آموزش مستمر لشکر شامل آموزش‌های یگانی ، آموزش‌ها در رده‌های گردان ، تیپ و لشکر .
- انجام ممیزی‌ها (بازرسی‌ها) از کلیه موارد بالا با استفاده از سازمان بازرسی لشکر (درایزو ۹۰۰۱) تحت عنوان ممیزی داخلی و خارجی آمده و اطمینان از اجرای آن از وظایف مدیریت یا فرمانده است . به بند بعدی ۱/۲/۳ مراجعه شود) .

در حالی که نیازمندی‌های مرتبط با روحیه و ایجاد انگیزه ، در ایزو ۹۰۰۱ مورد اشاره مستقیم قرار نگرفته لیکن این نیازمندی نه تنها در ارتش‌ها بلکه در هرگونه مدیریت نیروی انسانی ، از مبانی انکارناپذیر کیفیت در سازمان مورد نظر است .

■ (۱/۲/۳) نماینده مدیریت ^(۱)؛ مدیریت سازمان عرضه کننده که دارای مسؤولیت اجرایی است باید یکی از مدیران خود را ، جدا از سایر مسؤولیت‌های وی با اختیارات برای امور زیر برگزیند .

- حصول اطمینان از برپایی، اجرا و حفظ سیستم کیفیت برطبق این استاندارد .
- گزارش‌دهی در مورد عملکرد سیستم کیفیت به مدیریت سازمان عرضه کننده به منظور بازنگری و به‌عنوان پایه‌ای برای بهبود سیستم کیفیت .
- یادآوری ۱ : ارتباط با طرف‌های برون سازمانی در مورد مسائل مربوط به سیستم کیفیت عرضه کننده نیز می‌تواند از مسؤولیت‌های نماینده مدیریت باشد .
- **تفسیر بند ۱/۲/۳** : در یک لشکر زرهی یا هر یگان عمده رزمی یا پشتیبانی ، مدیریت سازمان (فرمانده لشکر) باید یکی از افسران ارشد ، باتجربه ، لایق ، پُرانگیزه و در عین حال

مستقل و بی طرف خود را با اختیارات معین به عنوان رییس بازرسی و نماینده خود برای انجام زیر بندهای اول و دوم و یادآوری بالا برگزیند .

در بند اول ، وقتی از حصول اطمینان از برپایی ، اجرا و حفظ سیستم کیفیت برطبق استاندارد ایزو ۹۰۰۱ یا ۹۰۰۲ برای لشگر زرهی یا هر فرمانده یگان عمده دیگر صحبت می کنیم باید یادآور شویم که این سیستم باید توسط ارتش برای هر یک از لشگرهای زرهی ، پیاده ، پیاده زرهی و نیروی مخصوص در چهارچوب ایزو ۹۰۰۲ به صورت مستند تهیه شود . در استاندارد ایزو ۹۰۰۲ ، مدارک مستندشده سیستم دارای چهار سطح هستند که هر یک از سطوح همراه با نمودار مربوطه در بخش «ب» (سیستم کیفیت) تشریح شده اند .

۱/۳- بازنگری مدیریت^(۱) : مدیریت سازمان عرضه کننده که دارای مسؤولیت

اجرایی است باید سیستم کیفیت را در فواصل زمانی معین و در حد کفایت ، بازنگری کند به طوری که از تداوم مناسب بودن کارایی سیستم کیفیت در برآورده کردن نیازمندی های ذکر شده در این استاندارد و اهداف و خط مشی بیان شده توسط عرضه کننده (به بند ۱/۱ رجوع شود) اطمینان حاصل شود . سوابق این بازنگری ها باید نگهداری گردد (به بند رجوع شود).

○ **تفسیر بند ۱/۳** : فرمانده لشگر که به منزله مدیر عرضه کننده ، دارای مسؤولیت اجرایی است باید در فواصل زمانی معین که نباید از یک سال بیشتر شود - توصیه ما برای نیروهای مسلح ، حداقل هر شش ماه یک بار است - سیستم کیفیت یگان تحت امر خود را بازنگری کند . این بازنگری با کاری که کلیه عناصر لشگر در برخورد با هرگونه عدم تطابق با استاندارد کیفی لشگر و گزارش آن به بازرسی لشگر انجام می دهند و موجب بهبود تدریجی سیستم می شوند فرق دارد و به صورتی کلی تر انجام می گیرد و کارایی سیستم کیفیت در حد کفایت بازنگری شده و از مناسب بودن و کارایی آن در برآورده کردن نیازمندی ها ، اهداف و خط مشی و تدابیر اطمینان حاصل می شود .

در سطح یک لشگر ، گزارش بازرسی داخلی توسط دایره بازرسی لشگر و گزارش بازرسی

نیرو یا ستاد مشترک از بازرسی سالیانه لشگر، مدارکی هستند که اگر در جلسات بازنگری مدیریت، به دقت مورد تجزیه و تحلیل فرمانده و رییس بازرسی و رؤسای ارکان و فرماندهان یگان‌های عمده لشگر - که همگی از شرکت‌کنندگان در جلسه مذکور هستند - قرارگیرند، ممکن است نتایج درخشانی را در بهبود سیستم کیفی لشگر به وجود آورند. هدف برگزاری این جلسات، ارزیابی سیستم کیفی لشگر و میزان کارایی آن و تعیین تغییراتی است که بر کارایی سیستم کیفی لشگر بیافزاید. به‌طور مثال، ممکن است روش اجرایی آموزش یگانی یا روش اجرایی آموزش رزم شبانه و غیره، متحمل تغییراتی شود که کیفیت آموزش را بهتر کند.

جلسات بازنگری مدیریت (فرمانده) باید دارای صورت‌جلسه رسمی بوده و سوابق آن در بازرسی لشگر حفظ شود.

۲) سیستم کیفیت^(۱)

۲/۱- کلیات^(۲): عرضه‌کننده باید یک سیستم کیفیت را به‌عنوان وسیله‌ای برای حصول اطمینان از انطباق محصول با نیازمندی‌های تعیین‌شده، ایجاد، مدون و نگهداری کند. همچنین عرضه‌کننده باید یک نظامنامه کیفیت تهیه کند که شامل نیازمندی‌های این استاندارد باشد. نظامنامه کیفیت باید شامل روش‌های اجرایی سیستم کیفیت باشد و یا به آن ارجاع دهد و همچنین طرح کلی ساختار مستندات به کار رفته در سیستم کیفیت را نیز نشان دهد.

یادآوری ۲: راهنمایی‌های لازم برای تهیه نظامنامه‌های کیفیت، در استاندارد ایران - ۱۰۰۱۳ آورده شده است.

○ **تفسیر بند ۲/۱:** فرمانده لشگر زرهی (به‌عنوان عرضه‌کننده محصول لشگر خود یعنی آمادگی رزمی مورد نظر رده بالا) وقتی می‌تواند کیفیت آمادگی رزمی یگان تحت‌امر خود را به‌میزان مورد نظر افزایش داده و این آمادگی رزمی را همواره حفظ کند که از یک سیستم کیفی مستند یا مدون برای تضمین کیفیت بهره‌برداری نماید. از مشخصات چنین

سیستمی این است که مدون باشد، در آن مسؤولیت‌ها و اختیارات مشخص باشد، تضمین نماید که آمادگی رزمی مورد نظر را کسب کرده و حفظ می‌کند، در چهارچوب بودجه مصوب لشکر بتواند به کیفیت مورد نظر دست یافته و آنرا حفظ نماید، قابل اصلاح و بهبود باشد، قابلیت پذیرش تکنولوژی‌های جدید را داشته باشد و بالاخره قابل بازرسی و ممیزی باشد. آنجا که صحبت از تدوین و یا مستند کردن سیستم کیفیت می‌کنیم، منظور چهار سطح مدارک مستند شده است:

سطح یکم: نظامنامه کیفیت^(۱) که در آن خطامشی کیفیت، تعهدات، سازمان و مسؤولیت‌ها و اهداف سازمان در زمینه کیفیت تشریح و بیان شده است. (در یک یگان نظامی نیز چنین نظامنامه‌ای تحت عنوان تدابیر فرمانده و راهنمای سازمانی لشکر می‌تواند حاوی همین مطالب به علاوه بعضی نکات تخصصی باشد و به عنوان یکی از مدارک اصلی سیستم کیفیت مورد بهره‌برداری قرار گیرد).

۲/۲- روش‌های اجرایی سیستم کیفیت (مدارک مستند شده سطح دوم):

اولاً، عرضه‌کننده باید روش‌های اجرایی مدون و سازگار با نیازمندی‌های این استاندارد و یا خط‌مشی کیفیت بیان شده خود را تهیه کند.

ثانیاً، عرضه‌کننده باید سیستم کیفیت و روش‌های اجرایی مدون آن را به طور مؤثر به اجرا درآورد. برای اهداف این استاندارد، دامنه و جزئیات روش‌های اجرایی که بخشی از سیستم کیفیت را تشکیل می‌دهد، باید بستگی به پیچیدگی کار، شیوه‌های به کار رفته، مهارت و آموزش مورد نیاز برای کارکنان دست‌اندرکار در اجرای فعالیت‌ها داشته باشد.

یادآوری ۳: در روش‌های اجرایی مدون می‌توان به دستورالعمل‌هایی ارجاع داده شود که در آنها چگونگی انجام یک فعالیت تعیین شده است.

○ **تفسیر بند ۲/۲:** فرمانده لشکر (عرضه‌کننده آمادگی رزمی) باید روش‌های اجرایی و دستورالعمل‌های کاری و فرم‌های استاندارد مورد نیاز سیستم کیفی لشکر تحت‌امر خود را

در سطح دوم (روش‌های اجرایی)، سوم (دستورالعمل‌های کاری) و چهارم (فرم‌ها، سوابق، پرونده‌ها) به شرح زیر مدون کرده و به کار بندد:

سطح دوم: روش‌های اجرایی^(۱) شرکت که در این روش‌ها نحوه انجام هر یک از کارهای جاری شرکت شامل مسؤولیت‌ها و وجوه مشترک کاری بین مدیران در هریک از روش‌ها تشریح شده است. (در یک یگان عمده نظامی، روش‌های اجرایی می‌تواند در قالب دستورات پابرجای فرمانده یگان و یا رییس اداره تشریح شده و مشخص شود که مسؤولیت انجام هر یک از وظایف جاری یگان یا اداره به عهده کیست و آن را در چه موقع، در کجا و به چه صورتی باید انجام دهد.

در سطح یک لشگر، روش‌های اجرایی می‌تواند به طور مثال روش اجرایی آماده‌باش‌ها، روش اجرایی تعمیر و نگهداری یگانی و روش اجرایی ایمنی باشد.

سطح سوم: شامل دستورالعمل‌های کاری^(۲) شرکت یا یگان نظامی هستند که به وسیله آن، تعلیمات و راهنمایی‌های لازم و کافی برای عملیات کلیدی شرکت یا یگان نظامی داده می‌شود. مجموع دستورات کاری یگان به‌عنوان آیین‌نامه، جمع‌آوری و در یک جلد به‌عنوان یکی از مستندات سیستم کیفیت مورد بهره‌برداری قرار گیرد.

به‌طور مثال از دستورالعمل‌های کاری در سطح یک لشگر زرهی می‌توان به شرح زیر نام برد:

- کلیه چک‌لیست‌های یگان از جمله چک‌لیست عملیات نگهداری روزمره یک‌نوع تانک به وسیله کاربر^(۳) که گاهی آن را کنترل‌های رده ۱ نیز می‌نامیم.
- چک‌لیست‌های سوخت‌گیری و مهمات‌گیری تانک با توجه به مسائل ایمنی.
- چک‌لیست‌های بارگیری بار مبنای یگان.
- چک‌لیست‌ها و دستورات کاری خودرو فرمانده گردان تانک (شامل دستورات کاری مخابراتی و غیره).

سطح چهارم: شامل فرم‌های استاندارد سوابق و اسناد پرونده‌های مورد استفاده در تشکیلات مختلف شرکت عرضه کننده است که در شرکت‌های تولیدی، خدماتی به موضوعاتی نظیر بازاریابی، فروش، قراردادهای، طراحی و توسعه، ساخت، کنترل مواد، برنامه‌ریزی‌های مهندسی ساخت، حسابداری، آموزش کارکنان، خدمات و پشتیبانی بعد از فروش مربوط می‌شود.

اسناد سطح چهارم در نیروهای مسلح (مثلاً همان لشکر زرهی) می‌تواند مربوط به موضوعات زیر باشد:

- فرم‌ها: فرم استاندارد درخواست اقلام تدارکاتی، سوخت، مهمات، فرم‌های کنترل آموزش و ارزیابی‌های شرکت‌کنندگان در آموزش، فرم‌های آماری و نیز فرم‌های گزارش آمادگی عملیاتی.

- سوابق و اسناد: مانند آرشیوهای اطلاعاتی ارکان مختلف ستاد لشکر.

- پرونده‌ها: پرونده‌های متفاوت بایگانی موضوعی برای انجام مکاتبات با رده‌های بالا، هم‌تراز و پایین و یا ارگان‌های خارج از ارتش.

حال که از سطوح چهارگانه اسناد سیستم کیفیت آگاه شدیم به بقیه عناصر ماده ۴ ایزو

۹۰۰۱ می‌پردازیم:

۲/۳- طرح‌ریزی کیفیت^(۱): عرضه کننده باید چگونگی برآورده شدن نیازمندی‌های کیفیت را تعیین و مدون کند. طرح‌ریزی کیفیت باید با تمامی نیازمندی‌های دیگر سیستم کیفیت عرضه کننده سازگار بوده و به ترتیبی مدون شود که با شیوه عملیاتی عرضه کننده متناسب باشد. عرضه کننده باید به منظور برآوردن نیازمندی‌های تعیین شده برای محصولات، پروژه‌ها یا قراردادهای، به فعالیت‌های زیر برحسب مورد توجه کند:

- تهیه طرح‌های کیفیت

- شناسایی و تأمین هر نوع کنترل، فرایند، تجهیزات (شامل تجهیزات بازرسی و

آزمون)، ملزومات، منابع و مهارت‌هایی که برای دست یافتن به کیفیت خواسته شده، مورد نیاز هستند.

- حصول اطمینان از سازگار بودن طراحی، فرایند تولید، نصب، ارائه خدمات، روش‌های اجرایی، بازرسی و آزمون بایکدیگر و همچنین با مدارک مربوطه.

- در صورت لزوم به روز درآوردن فنون مربوط به کنترل کیفیت، بازرسی و آزمایش و از جمله توسعه و فراهم آوردن ابزارهای جدید.

- شناسایی هر نوع نیازمندی برای اندازه‌گیری که مستلزم قابلیت فراتر از «فنون شناخته شده روز»^(۱) باشد تا در مدت زمان معقولی، قابلیت مورد نیاز توسعه یابد.

- مشخص کردن روش تصدیق مناسب در مراحل از شکل‌گیری محصولی که لازم و مرتبط باشد.

- تشریح و روشن کردن استانداردهای مربوط به پذیرش برای تمامی ویژگی‌ها و نیازمندی‌ها و از جمله برای آنهایی که حاوی اجزای و استنباطی و ذهنی باشند.

- شناسایی و تهیه سوابق کیفیت (به بند رجوع شود).

یادآوری ۴: طرح‌های کیفیت مذکور ممکن است به صورت ارجاع به روش‌های اجرایی مدون ذی‌ربطی باشد که جزو لاینفک سیستم کیفیت عرضه کننده را تشکیل می‌دهند.

○ **تفسیر بند ۲/۳:** فرمانده لشکر زرهی در نقش عرضه کننده آمادگی رزمی مورد نظر رده بالا، باید چگونگی دستیابی به نیازمندی‌های کیفیت را تعیین و مدون و مستند نماید. در

این راستا، فعالیت‌های مشروحه زیر را بر حسب موضوع باید مورد توجه قرار دهد.

الف) در تهیه طرح‌های کیفیت لشکر، کیفیت مورد نیاز برای فعالیت مرتبط با آمادگی رزمی را تعریف و اهداف کیفی خود را معین نماید. طرح‌ها می‌توانند مربوط به موضوعات زیر باشند:

* کیفیت در آموزش‌های انفرادی

* کیفیت در آموزش‌های یگانی

* کیفیت در حرکات و آماده‌باش‌ها

* کیفیت در تدارکات

* کیفیت در روحیه و روان انفرادی و یگانی (شامل ورزش، تغذیه، بهداشت جسم و روان)

* کیفیت در تعمیر و نگهداری تجهیزات سبک و سنگین

* کیفیت در کارهای ستادی

* کیفیت در کارهای مخابراتی

* کیفیت در حفاظت فیزیکی

* کیفیت در حفاظت اطلاعات

* کیفیت در جمع‌آوری اخبار، پرورش اطلاعات، توزیع بر حسب نیازمندی‌های اطلاعاتی هر یگان

بطور مثال، وقتی از کیفیت در آموزش‌های یگانی صحبت می‌کنیم، کیفیت مورد نظر وقتی قابل دستیابی است که آموزش یگانی در نزدیک‌ترین شرایط به وضعیت واقعی توسط عناصر تشکیل‌دهنده یگان با تجهیزات کامل انفرادی و دسته‌جمعی به‌طور کامل - و نه به‌طور ناقص و منقطع - انجام و بلافاصله بی‌طرفانه ارزیابی شود و فوراً عدم تطابق‌ها و نقاط ضعف و قوت مشخص و راه‌حل‌های اصلاحی بمورد اجرا گذارده شوند. تنها در چنین حالتی است که می‌توان کیفیت آموزش یگانی را افزایش داد. گماردن داوران بی‌طرف و بی‌نظر می‌تواند به ارزیابی سریع و صحیح کمک کند.

ب) شناسایی و تأمین هر نوع کنترل، مثلاً برای فرایندهای تعمیر و نگهداری تجهیزات سبک و سنگین و بازرسی‌ها و آزمون این‌گونه تجهیزات از نظر کارایی عملیاتی و دقت عمل (تیراندازی‌های توپخانه، تانک، سیستم‌های هدایت آتش سلاح‌های پدافند هوایی و موشک‌های سطح به سطح و سطح به هوا و غیره) که می‌تواند شامل نوعی کنترل نظیر کاربرد داور یا بازرسی برای فرایندهای آموزش‌های متفاوت نیز باشد.

ج) حصول اطمینان از سازگار بودن طراحی و ارائه خدمات یا روش‌های اجرایی همگی می‌تواند در یگان‌های نظامی کاربرد داشته باشد. به‌طور مثال، سازگار بودن یک تانک با

زمین و عارضه‌های منطقه عملیات، سازگار بودن ارائه خدمات ترابری لشکر با مأموریت و منطقه عملیات لشکر، سازگار بودن روش‌های اجرایی (سطح دوم) لشکر، مأموریت و منطقه عملیات آن.

د) به‌روز درآوردن فنون مربوط به کنترل کیفیت، بازرسی و آزمایش از جمله توسعه و فراهم آوردن ابزارهای جدید نیز می‌تواند در یگان‌های نظامی در مورد تجهیزات سبک و سنگین به کار گرفته شود. هرچند توسعه و ساخت ابزارهای جدید، جزو مأموریت یگان رزمی نیست، لیکن تنها یگان رزمی است که می‌تواند نقاط ضعف و قوت تجهیزات سبک و سنگین خود را سریعاً درک کرده و در بسیاری از اوقات راه‌حل‌های اصلاحی برای حذف یا کاهش نقاط ضعف و افزایش نقاط قوت پیشنهاد نماید و یا حتی اعلام کند که سلاح خاصی در منطقه عملیاتی او کاربرد مطلوب ندارد اما می‌تواند در منطقه عملیاتی دیگری، بازده مطلوب داشته باشد.

ه) شناسایی هر نوع نیازمندی برای اندازه‌گیری، به‌طور مثال اندازه‌گیری شتاب گلوله در حین خروج از لوله توپ که کاهش آن از یک حد معین، موجب تعویض لوله می‌شود و تغییرات آن، نسبت مستقیم با استفاده از لوله دارد و باید در محاسبات تیر توپخانه بطور دقیق گنجانیده شود.

و) برای مشخص کردن روش تصدیق مناسب در مراحل از شکل‌گیری محصول، در مورد یگان نظامی که محصول آن کارایی رزمی است، کنترل مؤثر تصدیق باگماردن داور یا بازرس در کلیه نقاط آغازین تا پایانی یک مانور، تمرین و یا یک حرکت، عملی می‌شود، به طوری که هیچ نقطه ضعفی از چشم فرمانده پنهان نماند.

ز) تشریح و روشن کردن استانداردهای مربوطه برای پذیرش باتوجه به تمامی ویژگی‌ها در یک یگان نظامی، بر مبنای ارزیابی‌های قابل‌شمارش مانند درصد اصابت گلوله به هدف در یک تمرین و ارزیابی‌های استنباطی از آن‌چه که قابل‌شمارش نیست مانند روحیه ابواب‌جمعی انجام پذیرد.

ح) برای شناسایی و تهیه سوابق کیفیت در یک یگان نظامی، کلیه سوابق بازرسی و داوری جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل شده و برای بررسی بیشتر در جلسات بازنگری فرمانده مورد استفاده قرارگیرد.

ادامه دارد