



# استانداردهای ایزو ۹۰۰۰ و بازسازی سازمانها



اشاره

استانداردهای سری ایزو ۹۰۰۰ با اقبال عمومی مواجه شده‌اند و بکارگیری آنها در سطح صنایع مختلف رشد چشمگیری داشته است. این پدیده، موضوعی است که نظرها را هرچند متفاوت به خود جلب کرده و با این همه، جنبه‌هایی از موضوع نیز در پرده ابهام است.

عده‌ای با ناباوری و تردید بدان می‌نگرند، پاره‌ای آن را محدودکننده و حتی مانع به ویژه برای کشورهای جهان سوم قلمداد می‌کنند، گروهی با مدنظر قرار دادن ملاحظات بازار فقط به کسب گواهینامه چشم دوخته‌اند و کوتاه‌ترین راه را برای نیل به این هدف جستجو می‌کنند، عده‌ای معتقدند که دچار تب شده‌ایم و این تب دیر یا زود فروکش خواهد کرد. آنها تجربه‌های مشابه را یادآوری می‌کنند، و در مقابل، گروهی این حرکت را مثبت و پایدار می‌دانند و بر ضرورت تقویت آن پافشاری می‌کنند و ایزو ۹۰۰۰ را ابزاری در جهت بازسازی سازمانها و در نهایت بازسازی ملی می‌دانند.

تدبیر به‌واسطه رسالتی که برای خود قایل است در جستجوی جایگاه این پدیده در برنامه‌های بلندمدت و استراتژیک سازمانها و نقش آن در بازسازی سازمانها است. به همین جهت در میزگردی با حضور نمایندگان ارگان‌های مختلفی که در شکل‌گیری و رشد پدیده ایزو ۹۰۰۰ موثر بوده‌اند این موضوع را به بحث گذاشته است.

محور بحث آن است که ایزو ۹۰۰۰ چگونه می‌تواند در خدمت اهداف اساسی و استراتژیک سازمانها باشد؟ چه ضرورت‌ها، منافع و محدودیت‌هایی برای سازمانها وجود دارد؟ و برای اداره و بهره‌گیری بهتر از شرایط بوجود آمده چه باید کرد؟ آنچه در پی می‌آید حاصل این نشست است و امید آنکه پاسخها، پیشنهادها و نظرات مطرح شده مورد استفاده علاقه‌مندان و خوانندگان گرامی تدبیر قرار گیرد.

## شرکت‌کنندگان در میزگرد:

- \* سیدعباس حسینی‌نژاد: مهندس تکنولوژی هواپیما، دارای سابق مدیریت اجرایی، مدیر مهندسی سیستم و روش‌های شرکت ایران‌کاوه و نماینده مدیریت کیفیت شرکت.
- \* میرمحمد روزبه: دارای دکترای مدیریت و توسعه سازمانی از آمریکا و مهندسی علوم دریایی از فرانسه، دارای سابق کاری در زمینه‌های اجرایی، آموزشی، مشاوره‌ای و امور بازرسی و سیستم‌های کیفیت، اولین سرممیز ایرانی ثبت شده توسط موسسه بین‌المللی ثبت ممیزین IRCA و مدیر اجرایی اس‌جی‌اس ایران.
- \* اکبر شاه‌کرمی: لیسانس مهندسی مکانیک از دانشگاه صنعتی امیرکبیر، فوق‌لیسانس مدیریت از سازمان مدیریت صنعتی، دارای مدرک مورد تایید سرممیزی از شرکت BMIQA عضو کمیسیون فنی تدوین استانداردهای ISO 9000 در موسسه استاندارد، کارشناس سازمان مدیریت صنعتی در بخش مشاوره و طراحی سیستم در زمینه سیستم‌های کیفیت و استانداردهای ISO 9000 و مدرس مرکز آموزش سازمان مدیریت صنعتی.
- \* حسام‌الدین عارف‌کشفی: فوق‌لیسانس مهندسی برق و الکترونیک از دانشگاه شیراز، دارای گواهینامه رسمی بین‌المللی دوره ممیزی داخلی و سرممیزی سیستم‌های کیفیت تایید شده توسط IRCA و گواهینامه رسمی دوره مدیریت کیفیت MITI, AOTS از ژاپن، دارای سابق علمی، آموزشی و مدیریتی، رئیس هیات مدیره و مدیر پروژه‌های ایزو ۹۰۰۰ در شرکت مشاوران مهندسی بهبود مستمر.
- \* محمدحسین کلانتر معتمدی: مهندس صنایع از دانشگاه هوستن آمریکا، سرممیز رسمی و ثبت‌شده سیستم‌های کیفیت ایزو ۹۰۰۰ تایید شده توسط IRCA، رئیس کمیته تایید صلاحیت مشاوران سیستم‌های کیفیت ایزو ۹۰۰۰، نایب رئیس نظام تایید صلاحیت کشور، معاون موسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران در زمینه تدوین استاندارد و کنترل کیفیت و مسئول اجرایی استانداردهای ایزو ۹۰۰۰ در کشور.

**تدبیر:** مساله ایزو ۹۰۰۰ امروزه کاملاً در جامعه ما جاافتاده و به یک مساله باسابقه و ریشه‌دار تبدیل شده است. محور بحث جلسه، موضوع ایزو ۹۰۰۰ و ارتباط آن با اهداف استراتژیک سازمانهاست. خوشبختانه ارگان‌های مختلفی که در این چارچوب فعالیت دارند، نمایندگان آنها در این جلسه جمع هستند و لذا موضوع از ابعاد مختلف می‌تواند مورد بررسی و تحلیل قرار گیرد. اکنون از آقای حسینی‌نژاد درخواست می‌شود به‌عنوان نماینده یکی از سازمانهای دریافت‌کننده گواهی استاندارد ایزو ۹۰۰۰ بحث را آغاز کنند.

**حسینی‌نژاد:** بحث ایزو ۹۰۰۰ و سیستم‌های مدیریت کیفیت در صنعت کشور یکی از موضوعات مهم و اساسی است که کمک می‌کند تا شرکتها و سازمانهایی که در گذشته به‌صورت سنتی و براساس سلاقی و ذهنیات افراد اداره می‌شدند شکل بهتری گرفته و به‌صورت نظام‌یافته حرکت کنند.

البته باتوجه به پیشرفت تکنولوژی و تغییر شیوه مدیریت در دنیا مدیریت کردن به شیوه سنتی منسوخ شده است. براساس همین دیدگاه در شرکت ایران کاوه این تغییر از سال ۷۰ شروع شد و پس از انجام فعالیت‌هایی برای بالابردن سطح کیفیت محصولات، در سال ۷۲ برنامه‌ریزی سه ساله‌ای برای دستیابی به گواهینامه سیستم کیفیت یا استاندارد ایزو ۹۰۰۰ تهیه شد، که این کار طبق برنامه زمانبندی شده از اوایل سال ۷۳ شروع و در اواخر سال ۷۵ (۱۷ بهمن‌ماه ۷۵) شرکت موفق به دریافت گواهینامه ایزو ۹۰۰۲ شد.

در چند سال اخیر به علت ناشناخته بودن استانداردهای مدیریت کیفیت، شرکت‌ها برنامه‌ریزی‌هایی برای استقرار این استاندارد نداشتند و اگر شرکتی مثل ایران‌کاوه می‌خواست در این مسیر گام بردارد نیاز به برنامه‌ریزی‌های چندساله داشت، چون مساله فرهنگ‌سازی و ایجاد بستر مناسب، زمان زیادی را به خود اختصاص می‌داد. به همین دلیل ایران‌کاوه بعد از اینکه مسئله کیفیت محصول را تا حدود زیادی حل کرد و با برنامه‌ریزی ۵ ساله، قرار شد هر سال حدود ۲۰٪ بهبود کیفیت محصول داشته باشد، در نیمه دوم سال ۷۲ پس از دستیابی به حد قابل قبول در کیفیت محصول، به منظور حفظ و نگهداری این کیفیت و بهبود سیستماتیک آن دست به کاری زد که اشاره شد.

**تدبیر:** در برنامه‌ریزی سه‌ساله در ایران‌کاوه، چه نوع اهداف استراتژیک در چارچوب پیاده‌سازی ایزو ۹۰۰۰ دنبال می‌شد.

**حسینی‌نژاد:** با توجه به وضعیت و شرایط سه چهار سال قبل برای استقرار چنین سیستمی نیاز به برنامه چندساله بود که ایران‌کاوه به‌عنوان اولین شرکت خودروسازی موفق شد گواهینامه ایزو ۹۰۰۲ را در آن شرایط برنامه‌ریزی و دریافت کند، ولی الان باتوجه به تغییر شرایط و آشنایی مدیران صنایع خودروساز و یا صنایع دیگر در زمان‌های کوتاه‌تری که معمولاً ۱ تا ۱/۵ سال است، برنامه‌ریزی می‌کنند و موفق به دریافت گواهینامه می‌شوند. البته در این برنامه‌ریزیها باید دقت کنند که عجله زیاد هم به‌گونه‌ای دیگر، کار آنها را مشکل خواهدکرد و در نگهداری سیستم یعنی بعد از دریافت گواهینامه مشکلات بروز خواهدکرد و چه بسا که بعد از استقرار آندقدر مشکلات داشته باشند که نتوانند گواهینامه را حفظ کنند. ما برنامه‌های درازمدت‌تری داریم که ضمن دریافت گواهینامه ایزو ۹۰۰۱ برای برخی دیگر از محصولاتمان، برنامه برای استقرار TQM را برای شرکت پیش‌بینی کرده‌ایم که امیدواریم موفق به این کار هم بشویم.

**تدبیر:** حرکتی که در ایران‌کاوه طی شده آیا یک روند طبیعی است؟ به‌عبارت دیگر همه شرکتها به مساله ایزو ۹۰۰۰ همین‌گونه توجه کردند و یا اینکه برخوردهای موضعی و مقطعی هم دیده شده است و اصولاً کدامیک از این دو نگرش حاکم و غالب بوده است.

**عارف کشفی:** ضمن تشکر از دست‌اندرکاران ماهنامه تدبیر که چنین میزگردهایی را برگزار می‌کند تا از برخورد نظرات و آراء صاحب‌نظران و متخصصان، جامعه بهتر بتواند راه خود را پیدا کند به‌ویژه نسبت به استانداردهای ایزو ۹۰۰۰ که امروزه بسیار مطرح است. در پاسخ به سوال باید بگویم در زمینه استانداردهای ایزو ۹۰۰۰ از برخوردهای کیفی و قابل تقدیر تا بسیار سطحی وجود دارد.

#### مدیریت کیفیت فراگیر

آماری که از بیش از ۲۰۰ مورد شرکتهایی که گواهینامه ایزو ۹۰۰۰ را از سال ۹۱ تا ۹۶ اخذ کرده‌اند تهیه شده حاکی است که ۲۷ درصد از موارد دسته اول که اخذ گواهی آنها به قبل از سال ۹۱ مربوط می‌شود در ابتدا دیدگاه مدیریت کیفیت فراگیر داشته و برنامه‌های خود را همراه با

ایزو ۹۰۰۰ شروع کردند. در دسته دوم که اخذ گواهی از بین سال ۹۱ تا ۹۵ بوده است این رقم ۲۹ درصد بوده و در دسته سوم که به بعد از ۹۵ تعلق دارد این رقم به ۶۰ درصد رسیده است. به عبارت دیگر روزبه روز توجه به مدیریت کیفیت فراگیر در استانداردهای ایزو ۹۰۰۰ بیشتر می‌شود و اینکه ایزو ۹۰۰۰ سکوی پرش و یا آستانه مدیریت کیفیت فراگیر است پررنگ‌تر می‌شود.

در همین بررسی شرکت‌هایی که به بیش از ۷۵ درصد اهداف کیفیتی خودشان دست یافته‌اند با شرکت‌هایی که به اهداف کیفیتی نرسیده بودند مقایسه و علل ریشه‌یابی شد. بر پایه این بررسی شرکت‌هایی که به اهداف کیفیتی رسیده بودند غالباً شرکت‌هایی بودند که با دید مدیریت کیفیت به این مساله برخورد کرده بودند و برعکس شرکت‌هایی که به اهداف ایزو ۹۰۰۰ نرسیده بودند صرفاً براساس فشار بازار، رقابت و به‌اصطلاح تب‌روز به مساله نگاه می‌کردند.

دو سال پیش، در مذاکرات اولیه با یکی از شرکتها به مدیری برخورد کردم که اصرار داشت در عرض ۵ ماه به گواهینامه ایزو ۹۰۰۰ دست یابد و هرچه سعی کردیم که این مدیر را قانع کنیم که حتی در بهترین حالت ممکن، چنین برنامه‌ای نتیجه مطلوب نخواهد داشت موفق نشدیم. البته این شرکت تاکنون موفق به اخذ گواهینامه نشده است.

در هرحال داشتن انگیزه‌های بازار داخلی، منطقه‌ای و بین‌المللی برای مدیران، یک انگیزه منطقی و طبیعی است. اما نکته مهم این است که در استانداردهای ایزو ۹۰۰۰ داشتن صرفاً گرایش بازار و تمایلات مبتنی بر رقابت محض، تبعات منفی دارد. براساس رهنمودهای کمیته فنی ۱۷۶ مدیران باید بیشتر با دیدگاه‌های مدیریت کیفیت برخورد کنند؛ بدین‌گونه که مدیران ابتدا باید استانداردهای ایزو ۹۰۰۴ را مطالعه کرده و پس از درک آن مبانی آنگاه به سه مدل ۹۰۰۲، ۹۰۰۱ و ۹۰۰۳ به‌عنوان مدل تضمین کیفیت پردازند.

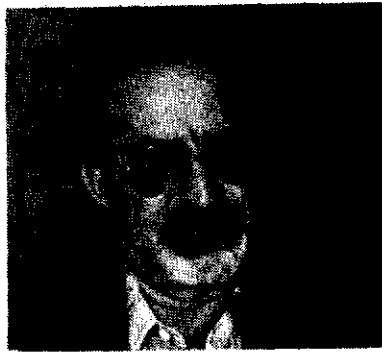
اخیراً در یکی از گزارشهایی که در بولتن سازمان بین‌المللی استاندارد به‌چاپ رسیده بود اعلام شده بود که کمیته ۱۷۶ در اصلاحیه آینده استانداردهای ایزو ۹۰۰۰ بحث بهبود مستمر و چرخه مشهور PDCA را در استانداردها خواهد گنجانند. چند اشاره دیگر نیز این مطلب را تایید می‌کند.

چنانچه می‌دانید در ۲۲ تعریفی که در اصلاحیه ۱۹۸۶ لغات و اصطلاحات کیفیت گنجانده شده

بود تعریف مدیریت کیفیت فراگیر وجود نداشت درحالی که این تعریف بعداً در ۶۷ تعریف اصلاحیه ۱۹۹۴ گنجانده شد. در هر حال سه عنصر خاص استاندارد ۹۰۰۱ یعنی عنصر اول که بازرنگری مدیریت است و عنصر ۱۴ اقدامات اصلاحی و اقدامات پیشگیرانه و همچنین ممیزی داخلی یعنی عنصر ۱۷ کاملاً حاوی موضوع بهبود مستمر، بهبود کیفیت و مستلزم داشتن دیدگاههای عمیق تر نسبت به مساله ایفای نیازمندیهای استاندارد است و بالاخره می دانید که یکی از استانداردهای راهنما یعنی ایزو ۹۰۰۴ قسمت چهارم فقط مخصوص بهبود کیفیت است و راههای آن. به هر حال من فکر می کنم چنانچه با دیدگاههای مدیریت کیفیت یا مدیریت کیفیت فراگیر به مطلب بپردازیم مسلماً بهره‌وری از برنامه ایزو ۹۰۰۰ خیلی بیشتر خواهد بود. ما غالباً در شرکت‌ها سعی می‌کنیم یک برنامه فرهنگی در کنار برنامه ایزو ۹۰۰۰ به مدیران پیشنهاد کنیم و به میزان استقبالی که از این برنامه می‌شود تلاش می‌کنیم که مطالب مهم‌تری در برنامه ایزو ۹۰۰۰ گنجانده شود. جوانبی از این مباحث را من در مقاله کوتاهی که در شماره تیرسال گذشته مجله تدبیر چاپ شده اشاره کرده‌ام.

**تسدبیر:** از آقای کلاتر معتمدی درخواست می‌شود که توضیح دهند موسسه استاندارد چه نقشی را در سطح کلان در مورد استانداردهای ایزو ۹۰۰۰ و موارد مختلف آن، بحث رقابت در داخل کشور و افزایش کیفیت برای خود قایل است.

**کلاتر معتمدی:** براساس مصوبات ۹۲ و ۹۳ اجلاس شورای عالی استاندارد، موسسه استاندارد به‌عنوان مرجع تایید صلاحیت ملی (ACCREDITATION BODY) در کشور تعیین شده است. اگرچه کشور ما فعالیت در زمینه سری استانداردهای ایزو ۹۰۰۰ را نسبت به کشورهای پیشرفته دیر شروع کرد ولی این تاخیر مزیت‌هایی را نیز داشت. زیرا در طول سال‌های گذشته تمامی ضوابط و دستورالعمل‌های مربوطه بین‌المللی ایزو از تایید نهایی گذشت و ما توانستیم ساختار و نظام تایید صلاحیت موسسه را مستقل کرده و با ضوابط بین‌المللی تطبیق دهیم و امیدواریم که در عمل بتوانیم به زودی اعتبار بین‌المللی لازم را کسب نمائیم، کمابینکه عملکرد ما در اجلاس اخیر IAF (مجمع بین‌المللی تایید صلاحیت) در ژاپن مورد استقبال واقع شد. لازم به ذکر است که طیف



**حسینی نژاد:**

\* در مساله حقوق مشتری، باید به دو مساله توجه داشت: نخست مساله فرهنگی، یعنی همیشه حق با مشتری است و دیگر قانونمند شدن حقوق مشتری.

\* مشاورین خوب با همکاری نمایندگان مدیریت یک موسسه می‌توانند در زمینه‌های تسریع کار، اشاعه فرهنگ کیفیت، آموزش مفاهیم و برپایی و درنهایت دوام سیستم پس از اخذ گواهینامه، نقش موثری داشته باشند.

\* مشکلات و نارسایی‌هایی در بخش‌های خدماتی و غیرصنعتی وجود دارد که با پیاده شدن سیستم‌های مدیریت کیفیت، قسمت‌های عمده‌ای از آنها حل خواهد شد.

فعالیت‌های این سیستم و نظام که موسسه استاندارد ایجاد کرده و یا در دست اقدام است بسیار جامع بوده و می‌تواند تمامی فعالیت‌های ممکن در ساختارهای بین‌المللی تایید صلاحیت را دربرگیرد بطوری که تایید صلاحیت موسسات صادرکننده گواهی‌نامه ایزو ۹۰۰۰ و ایزو ۱۴۰۰۰ (CERTIFICATION BODY)، تایید موسسات آموزشی در این زمینه، تایید صلاحیت مشاوران در زمینه سیستم‌های کیفیت و سیستم‌های مدیریت زیست‌محیطی و همچنین ساختار ثبت سرمیزهای رسمی این سیستم‌ها و چندین مورد دیگر را دربرمی‌گیرد.

#### اهداف استراتژیک

باتوجه به توضیح مختصری که از فعالیت‌های موسسه استاندارد در زمینه استانداردهای ایزو ۹۰۰۰ داده شد در مورد پرسش اصلی باید بگویم حرکتی که از سال ۱۹۷۹ با تشکیل TC-۱۷۶ آغاز شد و در سال ۱۹۷۸ با تدوین استانداردهای ۵ گانه بین‌المللی در سطح جهان انتشار یافت از همان ابتدا با استقبال چشمگیری مواجه شد.

در آمارهای فروش بر روش‌های سازمان بین‌المللی استاندارد، استانداردهای ایزو ۹۰۰۰ پرفروشترین استانداردهایی بوده که تا بحال در سطح جهان توسط این سازمان انتشار پیدا کرده است. این آمارها خود نشانه موفقیت است. زیرا اگر منافعی برای شرکتها در بر نداشت چنین استقبالی صورت نمی‌گرفت. آمارهای بسیار زیادی در این زمینه‌ها توسط موسسات تحقیقاتی مختلف جهان ارائه شده که سودآوری، بهره‌وری و فروش صادراتی بیشتر ارتباطات قویتر فی‌مابین شرکتها و مشتری را نشان می‌دهد که بسیار چشمگیرند. اما در این زمینه که این نوع استانداردها با اهداف استراتژیک سازمان چه نوع ارتباطی می‌تواند داشته باشد چندجمله‌ای عرض می‌کنم. اگر رسیدن به اهداف استراتژیک سازمان را منوط به تغییر، تحول و پویایی شرکتها بدانیم و اگر مدیریت را فرآیندی برای رسیدن به اهداف سازمان با استفاده بهینه از منابع سازمان همراه با کارایی و اثربخشی بدانیم، در این صورت لازمه رسیدن به اهداف استراتژیک این است که مدیریت سازمان با استفاده از سیستمی فراگیر بتواند نقاط قوت و ضعف سازمان را شناسایی کرده و شرایط را با خواسته‌های جامعه، بازار و مشتری تطبیق داده و به جهت آن اهداف که معمولاً بهره‌وری، رضایت مشتری و سودآوری را دربر دارد حرکت نماید.

در سری استانداردهای ایزو ۹۰۰۰ بسیاری از عناصر سیستم‌های ۹۰۰۲ و ۹۰۰۱ با پویایی و تحول شرکتها ارتباط دارند. یکی از این عناصر عنصر ۱۴-۴ است که عنوان آن اقدامات اصلاحی و پیشگیرانه می‌باشد و دیگری عنصر ۱۷-۴ است که ممیزی کیفیت داخلی نامیده می‌شود. براساس عنصر ۱۷-۴ سازمان موظف است توسط افراد ذی‌صلاح خود به صورت مستمر از وضعیت سیستم و اجرای آن به صورت اثربخش در سازمان ارزیابی مستمری داشته باشد و به تمامی مسایل، موانع و گلوگاهها و عدم تطابق‌ها در شرکت پی ببرد. براساس عنصر ۱۴-۴ شرکت به‌عنوان اقدام اصلاحی و پیشگیرانه باید گزارشها را دریافت کرده و بازجاء آنها به کمیته‌های تخصصی، مشکلات مورد تجزیه و تحلیل و چاره‌جویی قرار گرفته و اقدامات اصلاحی لازم برای حل مسائل و جلوگیری از بروز مجدد آنها اعمال نماید.

در این سیستم شکایت مشتری نیز یکی از عوامل مهم است که باید به آن توجه خاص شده و

بلافاصله باید کمیته‌های اقدام اصلاحی دست به کار شده و علل به وجود آمدن نارضایتی در مشتری را شناسایی، ردیابی و ریشه‌یابی کرده و در رفع آنها و کسب رضایت مشتری به نحو احسن اقدام نمایند.

همچنین براساس همین بند از سیستم، شرکت باید بتواند تمامی مشکلات و موانع بالقوه‌ای را که هنوز به صورت بالفعل درنیامده‌اند با تجزیه و تحلیل‌های اطلاعات موجود و پیش‌بینی روندها از بروز آنها پیشگیری کند.

به اعتقاد من این دو عنصر، به کمک سایر ۱۹ عنصر و یا ۲۰ عنصر مدل‌های ۹۰۰۲ و ۹۰۰۱ مشخصاً تحول و پویایی را در شرکت بوجود می‌آورد که دقیقاً در راستای اهداف استراتژیک شرکت و سازمان می‌باشد.

**تدبیر:** شرکتهای گواهی‌دهنده به جهت ارزیابی‌های مداومی که از سازمانها و وضعیت آنها انجام می‌دهند می‌توانند قضاوت مناسبی در مورد نگرش و نحوه برخورد سازمانها با این مسئله و میزان دستیابی آنها به اهداف استراتژیک داشته باشند. آقای دکتر روزبه شما سازمانهای ایران را در این خصوص چگونه ارزیابی می‌کنید.

**روزبه:** بعضی از نکات اساسی توسط دوستان مطرح شد. خوشبختانه نمونه‌های موفق در ایران در دسترسی به گواهینامه ایزو ۹۰۰۰ زیاد است. همانطوری که گفته شد ایده آن در وهله اول برای شرکتهای ایرانی داشتن سیستم با هدف فلسفه مدیریت کیفیت فراگیر (T.Q.M) است که البته جهت خوبی برای سیستم محسوب می‌شود. آمار و ارقامی که آقای مهندس عارف کشفی ارائه کردند ما را به این جهت هدایت می‌کرد که سازمانهای موفق آنهایی بودند که ابعاد درون سازمانی برای آنها در درجه اول اهمیت قرار داشت.

### اهداف درون سازمانی و برون سازمانی

در عین حال در همان آمار شرکتهایی دیده می‌شوند که موارد برون سازمانی و صرف دریافت گواهینامه برای آنها مطرح بود. به اعتقاد من اگر در شرکتها فقط اهداف برون سازمانی مطرح باشد جز سرخوردگی چیز دیگری برای آنها بدنبال ندارد. در حالیکه در استانداردهای مختلف ایزو ۹۰۰۰ هر دو بعد درون سازمانی و برون سازمانی در نظر گرفته شده است. ما در استانداردهای ایزو ۹۰۰۲ و ایزو ۹۰۰۱ بیشتر

به دنبال این هستیم که سازمانها از نظر برون سازمانی و تضمین کیفیت دارای معیارهای لازم و کافی باشند. این معیارها بطور ضمنی در این نوع استانداردها و بطور صریح‌تر در استانداردهای ایزو ۹۰۰۴ مستتر است. به اعتقاد من استاندارد ایزو ۱-۹۰۰۴ در واقع اصول فلسفه مدیریت کیفیت فراگیر (TQM) را بیان می‌کند و البته حدود مدیریت کیفیت فراگیر (T.Q.M) از سازمانی به سازمان دیگر تفاوت پیدا خواهد کرد.

به‌رحال من فکر می‌کنم هر دو هدف درون سازمانی و برون سازمانی و جنبه‌های عملی و تجربی و بازخوری که از موسسات، شرکتها و سازمانهای دارای گواهینامه در دست است در دیدگاه یک ممیز کاملاً وجود دارد. تجربه کوتاه چندساله در این زمینه در ایران نشان می‌دهد که سازمانهایی موفق ترند که تنها اهداف بازار مدنظر آنها نبوده و یا برای دریافت گواهینامه از سوی مدیران ارشد خود تحت فشار قرار نگرفته‌اند.

برای سازمانهای گواهی‌دهنده این امر مهم است که شرکتهای دارنده گواهی نه صرفاً بخاطر دریافت گواهی بلکه در جهت اهداف مستمر در



عارف کشفی:

- \* در استانداردهای ایزو ۹۰۰۰، داشتن صرفاً گرایش بازار و تمایلات مبتنی بر رقابت محض، تبعات منفی دارد.
- \* مدیران شرکت‌هایی که قصد استقرار سیستم کیفیت را دارند، باید ابتدا براساس نیازهای بازار و مشتری حرکت کنند.
- \* کلیدهای موفقیت در برنامه استقرار مدیریت کیفیت چهار عامل است: مسئولیت مدیریت، تناسب نماینده منتخب مدیریت، تناسب و ترکیب کمیته اجرایی و سرانجام مشارکت کارکنان.

این راستا حرکت کرده‌اند.

در عین حال بعضی شرکتها ممکن است در جهتی حرکت کرده باشند که موسسه اعتباردهنده را مجبور کرده باشند موضع سخت‌تری اتخاذ کند. من اطلاع دارم که اخیراً صلاحیت یکی از شرکتهای اعتباردهنده در انگلیس به دلیل اشکالات عمده‌ای که داشته لغو شده و اجازه صدور گواهی ندارد. این مساله هشدار برای تمامی شرکت‌های صادرکننده گواهینامه ایزو ۹۰۰۰ است که در صدور گواهینامه دقت کافی داشته باشند. ما در مقطعی از تاریخ توسعه سیستم‌های کیفیت در کشور قرار داریم که بایستی توجه همه‌جانبه به مسایل داشته باشیم. ما باید سیستم‌های کیفیت را بطور اساسی در کشور پیاده کرده و توسعه دهیم. برای این منظور نه تنها موسسه اعتباردهنده بلکه موسسات گواهی‌دهنده، شرکتهای گواهی‌گیرنده و مشاورین باید با دقت کارها را براساس ضوابط انجام داده و ضمن استفاده از افراد با صلاحیت، کنترل و بازبینی بطور مرتب صورت گرفته تا بهبود مستمر نیز حاصل شود.

به اعتقاد من در جریان استقرار سیستم‌های کیفیت اصل مهم این است که ما کار خود را درست انجام داده باشیم و شکی نیست برای این امر نیاز به همکاری همه‌جانبه بویژه از طرف استفاده‌کنندگان سیستم است.

**تدبیر:** آقای دکتر روزبه در اظهارات خود به مساله سخت‌گیری و آسان‌گیری در مورد صدور گواهینامه اشاره داشتند. پرسش این است که آیا در زمینه صدور گواهی‌نامه میان کشورهای پیشرفته و در حال توسعه تفاوت‌هایی هم وجود دارد؟

**روزبه:** موسسات مختلف گواهی‌دهنده بایستی در زمینه استاندارد تفسیر یکسانی داشته باشند، ولی در عمل تفاوت‌هایی مشاهده می‌شود. حتی گاهی ممکن است تفسیرها در بعضی موارد ۱۸۰ درجه با یکدیگر اختلاف داشته باشند.

با وجودیکه کشورهای صنعتی نظیر انگلیس، تجارب زیادی در زمینه استاندارد دارند ولی میان پاره‌ای از این کشورها از لحاظ تفسیر استانداردها اختلاف آرا حاکم است. برای مثال براساس سیستم‌های استاندارد انگلیس، اگر در ابتدای کار در سازمانی که متقاضی دریافت گواهی است اشکال جزئی پیش آید توصیه می‌شود، در حالیکه در کشوری نظیر آلمان اعتقاد بر این است که تا رفع اشکال جزئی، توصیه اولیه انجام



خود باقی است. بدون تردید نقطه شروع و پایان چرخه کیفیت که به چرخه عمر محصول نیز نامیده شده همین جاست. چنانچه برای چرخه کیفیت یک روند تکاملی مارپیچ قابل شویم قطعاً باید تمام این موارد به نحو احسن اجرا شود. تاثیر مشتری نیز بر سیستم کیفیتی یک شرکت، امری قطعی و مسلم است، شرکت باید از طریق محمل‌هایی نظیر پرسشنامه که برای نظرخواهی از مشتری یا بررسی شکایت او ایجاد می‌کند به اقدام اصلاحی یا پیشگیرانه دست بزند. ایس‌ن موارد به نوعی در بند ۱۹، ۴ و حتی در بند ۳ که به بازنگری قرارداد اختصاص دارد می‌تواند گنجانده شود. در هر حال سازمانها باید یک کانال ارتباطی فعال و قوی با مشتری داشته باشند و نظراتشان را دریافت کنند. بدون این ارتباط آنها از هدف محصول غافل خواهند ماند.

از مشتریان نظرخواهی کردن لازم است ولی کافی نیست. در ژاپن استادان مدیریت کیفیت و کنترل کیفیت بخصوص شخص پرفسور ایشیکاوا در سالهای گذشته، موضوع کیفیت را به دو نگرش کیفیت گذشته‌نگر (BACK WARD LOOKING QUALITY) و (آیسنده‌نگر FORWARD LOOKING QUALITY) تقسیم کرده‌اند سپس پرفسور کانو این موضوع را به دو عنوان کیفیت الزامی (MUST-BE-QUALITY) و کیفیت جذاب (ACTIVACTIVE QUALITY) تفسیر کرد.

منظور از کیفیت الزامی، کیفیتی است که در نیازمندیها بطور صریح ابراز شده و قابل درک است و نهایتاً انعکاسی است اما کیفیت جذاب به نیازمندیهای تلویحی انسان مربوط می‌شود و میدان عمل آن برای عرضه‌کننده بسیار وسیع است و جنبه فعال دارد و میزان موفقیت آن نیز به ابتکار عمل، قدرت خلاقیت و هوشمندی عرضه‌کننده بستگی دارد.

سال‌های گذشته در یک بررسی آماری در انگلستان مشخص شد که ۹۱ درصد از مشتریان ناراضی، ناراضی خود را ابراز نمی‌دارند. به اعتقاد من این درصد در ایران بالاتر است. من متأسفانه با شرکتهایی مواجه شده‌ام که گواهینامه دریافت کرده ولی کیفیت محصولات آنها نسبت به گذشته پایین آمده و مشتریان ناراضی بودند و هیچگونه اقدامی هم صورت نگرفته است.

در هر حال سازمانها و شرکتهایی که موفق به استقرار سیستم کیفیت براساس استاندارد ایزو ۹۰۰۰ می‌شوند باید یک کانال ارتباطی فعال و

قوی با مشتری داشته باشند و نظراتشان را دریافت کنند تا به این ترتیب زمینه‌های مشارکت او را فراهم سازند. به اعتقاد من یک سیستم کیفیت فعال حتی باید مشتری‌مدار باشد چنین سیستم کیفیتی در هر شرکت که باشد فرق نمی‌کند، برای موفقیت حتماً باید با جنبه‌هایی که ذکر شد همراه باشد.

در این میان نقش دولت را نباید فراموش کرد. دولت به عنوان یک ارگان فراگیر و فراتر از مشتری و سازمانهای گواهی‌دهنده، گواهی‌گیرنده و اعتباردهنده می‌تواند به موضوع کمک کرده و نقش موثری ایفا کند. تحولاتی که در کشورهای جنوب شرقی آسیا مشهور به چهارببر کوچک نظیر سنگاپور روی داده کاملاً این موضوع را تایید می‌کند. انتظار این است که نقش دولت در زمینه ایجاد سیستم‌های کیفیت فعالتر شده و ارگانهای عالی‌رتبه در جهت کمک به موضوع و حل مشکلات تشکلی شود و بخصوص در



روزبه:

\* به اعتقاد من اگر در شرکتها فقط اهداف بیرون سازمانی مطرح باشد، جز سرخوردگی چیز دیگری برای آنها به دنبال ندارد.

\* تجربه کوتاه چندساله در زمینه ایزو ۹۰۰۰ در ایران نشان می‌دهد که سازمان‌هایی موفق ترند که تنها اهداف بازار مدنظر آنها نبوده و یا برای دریافت گواهینامه، از سوی مدیران ارشد خود تحت فشار قرار نگرفته‌اند.

\* سازمانها برای اینکه در جهت روند دریافت گواهینامه، موفقیت بیشتری کسب کنند، باید فردی را به عنوان مدیر کیفیت یا نماینده مدیرعامل در امر کیفیت تعیین نمایند.

زمینه‌های فرهنگی و در مقیاس کلان کارهای ترویجی عمیق و بلندمدت انجام دهند.

روزبه: سوالی که مطرح شد ابعاد خیلی وسیعی را دربرمی‌گیرد. طبیعتاً است که موسسات اعتباردهنده (AB)، موسسات گواهی‌دهنده (CB) و همین‌طور مشاورین در ارائه راهنمایی‌ها و فعالیت‌های آموزشی نقش مهمی دارند. اما نکته مهم‌تر این است که سازمانها برای اینکه در جهت روند دریافت گواهینامه موفقیت بیشتری کسب کنند باید فردی را به عنوان مدیر کیفیت یا نماینده مدیرعامل در امر کیفیت تعیین نمایند.

تجربه نشان داده است سازمان‌هایی که چنین اقداماتی کرده‌اند نسبت به دیگران موفق‌تر بوده‌اند. به اعتقاد من ما باید این ایده را گسترش دهیم که شرکتها قبل از اینکه به دنبال مشاور و موسسه گواهی‌دهنده بروند باید فردی را که به مسایل سیستم‌های کیفیت اشراف کامل داشته باشد به عنوان نماینده کیفیت انتخاب و معرفی کنند.

شرکت در دوره‌های آموزشی در کنار راهنمایی‌هایی که از سوی مشاور و نیز موسسه گواهی‌دهنده انجام می‌گیرد از دیگر نکاتی است که در این راستا از اهمیت خاصی برخوردار است.

حسینی نژاد: در مورد حقوق مشتری دو مساله مطرح است ۱ - مسئله فرهنگی که اصلاً این فرهنگ در جامعه باید جاری شود که «همیشه حق با مشتری است». ۲ - قانونمند شدن یک سری از حقوق مشتری و کنترل‌های مشخص بر اجرای این قانون.

نکته قابل اشاره اینکه، معمولاً بحث‌های استاندارد در مراکز مطرح می‌شود که به گونه‌ای دارای یک چارچوب معین و تابع قوانین و ضوابط مشخصی هستند و یک حداقل‌هایی را رعایت می‌کنند، اما مشکل بر سر مراکز و موسساتی است که هیچ‌گونه چارچوب معین و تعریف شده‌ای ندارند، مثل خدمات. معمولاً در بخش‌های خدماتی نه خدمات‌دهنده وظیفه خود را به درستی می‌داند و نه خدمات‌گیرنده می‌داند در مقابل پولی که می‌پردازد چه سرویس‌هایی را باید دریافت کند. متأسفانه این وضع تقریباً در کلیه کارهای خدماتی ما دیده می‌شود، یعنی از خدمات اولیه‌ای مثل نانی که هر روزه از نانوا می‌خریم تا خدمات حیاتی و علمی سازمان‌هایی مثل بیمارستان‌ها و تکلیف هیچکدام از طرفین

روشن نیست. معمولاً مشتریان این‌گونه خدمات دچار سردرگمی هستند و وقتی مشکلی پیش می‌آید نمی‌دانند دقیقاً چه باید بکنند.

در صورتی که در کشورهای پیشرفته این‌گونه خدمات تعریف شده است و نحوه و میزان خدمت به طرق مختلف به اطلاع مشتریان می‌رسد و تکلیف مشتری هم روشن است و براساس نیازها، انتظارات و توقعاتش حق انتخاب دارد. اگر هم کمبود احساس کند اعتراض می‌کند، که این اعتراض خود موجب رشد کیفی کار سرویس‌دهندگان می‌شود. لذا این‌گونه واکنش‌ها در مقابل ارائه خدمات نامناسب به‌عنوان یک فرهنگ در جامعه جاافتاده است. در صورتی که در جامعه ما این فرهنگ جاری نیست.

به اعتقاد من، برای حل این مشکلات، اول باید قانونمند شویم، سپس کنترل‌های لازم جهت اجرای قانون اعمال شود، و از طرفی فرهنگ عمومی از طریق رسانه‌های گروهی بالا برده شود. البته اعمال و استقرار استانداردهای مدیریت کیفیت در بخش خدمات هم که جای خود دارد.

**تدبیر:** نقشی که آقای دکتر روزبه اشاره کردند بیشتر برعهده مشاور است. سوال این است که نقش اصلی مشاور چیست؟ آیا مشاور، خود باید دستورالعمل تهیه کرده و الگو ارائه دهد یا خیر، این اقدامات برعهده شرکت یا سازمان است و مشاور بایستی ایجاد نهادهای لازم را در درون موسسه تسهیل نماید.

**حسینی‌نژاد:** در زمینه نقش مشاورین سیستم‌های کیفیت باید عرض کنم، باتوجه به تجارب کسب شده توسط مشاوران و همچنین کنترل‌هایی که موسسه استاندارد در زمینه ارزیابی مشاورین اعمال خواهدکرد، نحوه ارائه مشاوره نسبت به سال‌های قبل خیلی بهتر خواهدشد و این بهبود می‌تواند کمک‌هایی درجهت سرعت بخشیدن به زمان دریافت گواهینامه برای شرکت‌های متقاضی داشته باشد. مشاورین خوب با همکاری نمایندگان مدیریت و مجریان استقرار سیستم کیفیت در یک موسسه، می‌توانند در زمینه‌های تسریع در کار، تفهیم و اشاعه فرهنگ کیفیت، آموزش‌های مفاهیم کلی و تخصصی در سطوح مختلف موسسه و خلاصه برپایی سیستم و درنهایت دوام سیستم پس از اخذ گواهینامه نقش موثر به همراه داشته باشند. یک نکته را هم یادآوری کنم که، مدیران

موسسات نبایستی همه چیز را به‌عهده مشاوران بگذارند، چون مشاور فقط می‌تواند مشاوره بدهد و نقش اجرایی کار در انجام عملیات، به‌عهده اعضاء موسسه است که با پشتیبانی و باور مدیریت باید عملی شود.

### نقش مشاور

**تدبیر:** مشاوره یک حرفه است و مانند سایر حرفه‌ها فونونی دارد و لذا هر کسی بدون شناخت و بکارگیری آن فنون قادر به انجام مشاوره نیست. مشاور درواقع به‌عنوان عامل تغییر در سازمان شناخته می‌شود. سوال این است که نقش مشاور در این فرایند تکیه بر مباحث استراتژیک است و یا اینکه خیر، نقش مشاور صرفاً در پاسخگویی به نیازها و خواسته‌های کارفرما یا مشتری و کمک به او خلاصه می‌شود.

**عارف‌کشفی:** به‌نظر من نقش مشاور در استقرار سیستم کیفیت از جهاتی کاملاً تعیین‌کننده است ولی در بهترین حالت، تاثیر مشاور ۴۹ درصد است و ۵۱ درصد بقیه مربوط به نیروی اجرایی و کم‌وکیف کوشش لازم از سوی شرکت متقاضی است.

درواقع کلیدهای موفقیت در برنامه استقرار سیستم تضمین کیفیت یا مدیریت کیفیت چهار عامل است: اول مسئولیت مدیریت و میزان اعتقاد، ایمان و دخالت مستقیم مدیران ارشد در کار، دوم تناسب نماینده منتخب مدیریت (رئیس پروژه)، سوم تناسب و ترکیب کمیته اجرایی از نظر اشراف و جامعیت به مسایل و بالاخره چهارم مشارکت کارکنان که عامل بسیار مهمی است. بنابراین مشاور می‌تواند همراه با مسایل آموزشی، نقش بسیار تعیین‌کننده‌ای برای پایدیزی سیستم کیفیت ایفا کند. همچنین مشاور بایستی طی مدت پروژه بتواند تمام تمهیداتی را که برای استقرار و نگهداری سیستم لازم است به سازمان متقاضی منتقل کند، به نحوی که در پایان قرارداد مشاوره، آن شرکت بتواند قایم به خود بوده و سیستم بر روال بهبود مستمر حرکت کند. البته این امر مستلزم آن است که تمام نهادهای استراتژیک و بنیانی در ابتدای طرح‌ریزی سیستم کیفیت توسط مشاور پایدیزی و طراحی شده باشد.

نکته قابل ذکر اینکه آمار شرکت‌های دارای گواهینامه استانداردهای ایزو ۹۰۰۰ در کشورهای خارج به رقم ۱۸۰ هزار رسیده است. در ایران خوشبختانه در سال گذشته در این زمینه پیشروی

چشمگیری صورت گرفته و به بیش از شصت مورد افزایش یافته است. این موارد تجارب ارزنده‌ای برای مشاوران و متقاضیان است. رشد این آمار و ارقام تاحد زیادی مربوط به همکاری و کمک شرکت‌های مشاوره و مشاوران بوده است.

۵. چنین آمار نشان داده است که با استفاده از مشاور، میزان ۳۰ تا ۴۰ درصد زمان پروژه و نزدیک به ۵۰ درصد هزینه کاهش پیدا می‌کند. درواقع از صد واحد هزینه استقرار سیستم کیفیت، حدود هشتاد واحد هزینه اجرایی سازمان متقاضی، ده واحد هزینه مشاوره و ده واحد هزینه سازمان گواهی‌دهنده است. مشاوره مرحله بسیار مهم و حساسی است. در یکی از شرکت‌هایی که ما با آن سروکار داریم بر اثر دیدگاه‌های خوب مدیریتی، مدیرعامل شرکت، یکی از مدیران ارشد خود را به‌عنوان نماینده مدیریت و یک مدیر ارشد دیگر را تحت عنوان مدیر پروژه معرفی کرده است. در این شرکت، نگرانی ما خیلی کم است، زیرا با دو مدیری ارتباط داریم که به تمام فرایندهای کار آشنا بوده و اشراف دارند. به همین جهت، سرعت پیشرفت کار در این پروژه، عملاً بین ۱/۵ تا ۲ برابر زمان قرارداد شده است.

بدیهی است اگر مدیران چنین تمهیدات و امکاناتی ایجاد کنند در وهله اول بهره‌وری آن به خود آنها بازمی‌گردد. در مقابل، مدیرانی وجود دارند که از مشاور انتظار دارند تمامی کارها را انجام داده و حتی روش‌های اجرایی و دستورالعمل‌های ریز برای آنها تهیه کند. همانگونه که اشاره شد، اغلب مطالب در کشور ما تعریف شده نیست و باید مسئولیت‌ها، اختیارات و محدوده عملیات مشاور روشن و نوشته شود تا بهتر بتوان از مشاور خدمات موردنظر را درخواست کرد.

**روزبه:** باتوجه به تجربه‌ای که ما درمورد کارهای مشاوران داریم می‌توان به نوعی نقش مشاور را به دو دسته تقسیم کرد. دسته اول افرادی هستند که از اهداف، خط‌مشی‌ها، پتانسیل‌ها و محدودیت‌های یک سازمان آگاه بوده و می‌دانند که از چه طریقی خواست‌های آن سازمان را درجهت استقرار استانداردهای ایزو ۹۰۰۰ هدایت کنند. این نوع مشاور، معمولاً فردی است که راهنمای ایزو ۶۲ یا سابقه آن EN۲۵۰۱۲ را مطالعه کرده و از ارتباط خود با سازمان گواهی‌دهنده مطلع است. همچنین به علت احاطه و اشراف به مسایل و قراردادها هیچگاه ضمانت مدت مشخصی را برای اخذ گواهی به

سازمان نمی‌دهد. معمولاً چنین مشاوره به‌عنوان کاتالیزور، هدایت‌گر و تسهیل‌کننده امور ایفای نقش می‌کند. مشاور نوع دوم، مشاوره است که نه تنها ضمانت انجام کار در مدت کوتاه و مشخصی را می‌دهد حتی ممکن است اطمینان دهد که از فلان موسسه گواهی‌نامه برای سازمان دریافت خواهد کرد. متأسفانه این نوع مشاوره نه تنها در کشورهای دیگر، بلکه در کشور ما هم دیده می‌شود. این نوع مشاوره فعالیتی نامطلوب و ناسالم است و متأسفانه همه سازمانها و افراد درگیر اعم از مشتری، سازمان گواهی‌دهنده و سازمان اعتباردهنده را با مشکل مواجه می‌کند. لذا باید اقدامات و تدابیری اتخاذ کرد تا ضمن جلوگیری از امور مشاوره‌ای ناسالم، فعالیت‌های مشاوره‌ای سالم را اشاعه داد.

**تدبیر:** اولین موسسه‌ای که شرایط و ضوابط مشاوره‌ای را تدوین کرده موسسه استاندارد ایران است. این موسسه چه ضرورت‌ها و معیارهایی را در این مساله مدنظر داشته است.

**کلاتر معتمدی:** هر پدیده خوب در کنار خود آفاتی به همراه دارد که گاهی حیات آن پدیده را به مخاطره می‌اندازد. در مورد اهمیت نقش مشاوران خوب جای هیچگونه تردیدی نیست. مشاوران در راستای کوتاه کردن مدت زمان پیاده شدن سیستم ارائه بهترین و کم‌هزینه‌ترین روش‌ها برای رساندن یک شرکت به اهداف خود خدمات بسیار مثبتی می‌توانند ارائه دهند. اما در عین حال نباید آفاتی را که یک مشاور کم‌صلاحیت می‌تواند به همراه داشته باشد از یاد برد. این خطرات در کشورهای جهان سوم و در حال توسعه، بسیار بیشتر از کشورهای پیشرفته است در کشورهای پیشرفته صنعتی، چون مشتری از آگاهی بالایی برخوردار است به‌راحتی مشاور ذی‌صلاح را از مشاور کم‌صلاحیت تشخیص می‌دهد. ولی در کشورهای در حال توسعه به علت جوان بودن موضوع، ممکن است مشتری دچار ضرر و زیان‌هایی شود. به همین جهت بسیاری از شرکت‌ها و وزارتخانه‌های صنعتی در کشور از موسسه استاندارد خواستند که در رفع این مشکل اقدام نموده، مشاوران خوب را شناسایی و رتبه‌بندی نماید و سپس بعد از تایید، آنها را به شرکت‌های متقاضی معرفی کند.

موسسه استاندارد بیش از یک سال در مورد این مساله بررسی و فعالیت کرد و در طول این مدت از کلیه افراد ذی‌صلاح از جمله ۴۵ شرکت مشاوره‌ای در مورد خصوصیات مشاور ذی‌صلاح



شاه کرمی:

**\* نهادها، موسسات و مدیران واحدهای تولیدی و خدماتی دست‌اندرکار در استانداردهای ایزو ۹۰۰۰ لازم است هریک نه بر مبنای منافع بخشی، بلکه در جهت منافع ملی و برپایه همکاریهای جمعی، فعالیت‌های خود را سامان و توسعه دهند.**

**\* شرط بقاء در بازار به‌ویژه بازار رقابتی حکم می‌کند که به سایر نیازمندیها از جمله استانداردهای محصول و توسعه آنها، توسعه فرهنگ کیفیت‌گرایی و مشتری‌گرایی، و احترام به قوانین و ضوابط نیز توجه شود.**

نظرخواهی کرد.

موسسه استاندارد در بدو امر در زمینه ایجاد ضوابط، دقت زیادی صرف کرد و ضوابط و معیارها را به‌ناچار، قدری کلی در نظر گرفت تا از بین حدود ۸۵ متقاضی، حداقل تعدادی را که بهترین بودند معرفی کند. علاقه‌مندی به کار، گذراندن آموزش‌های لازم و فعالیت‌های جنبی آموزشی نظیر ارائه سمینارها و مقاله‌ها در زمینه سیستم‌های کیفیت از جمله شرایطی بود که برای انتخاب مشاور در نظر گرفته شده بود. البته بیشترین امتیاز به مشاوره‌هایی داده می‌شود که به گواهی‌نامه استاندارد ایزو ۹۰۰۰ منجر شده باشد. نکته مهم در اینجا رضایت کارفرماست و در غیر این صورت مشاوره معتبر نخواهد بود. از ضوابط دیگر تایید مشاوران، وجود سیستم مستند مدیریت کیفیت و ترجیحاً دارا بودن گواهی‌نامه ایزو ۹۰۰۰ توسط شرکت مشاور می‌باشد. همچنین از نظر موسسه استاندارد، تجربه یک مشاور در امر صنعت خاصی، بسیار حائز اهمیت

است. به اعتقاد من هر چند توان یک مشاور در امر سیستم‌دهی حائز اهمیت است ولی اگر شخص در صنعت خاصی فعالیت کرده باشد، بهتر می‌تواند سیستم را سازگار با مقتضیات آن شرکت پیاده کند. موسسه استاندارد در حال حاضر از بین ۸۵ متقاضی، تاکنون صلاحیت ۱۱ شرکت را تایید کرده است. همچنین برای تایید صلاحیت مشاور از هزار امتیازی که برای مشاور در نظر گرفته شده، حداقل به ۷۰۰ امتیاز نیاز است. اما نکته مهم در اینجا آن است که نقش مشاور برای شرکت، تعیین هدف نیست، بلکه رساندن کارفرما از بهترین راه ممکن به اهداف مورد نظر است.

بنابراین سازمانی که برای پیاده کردن سیستم ایزو ۹۰۰۰ مشاور بکار گرفته در واقع به سیستم‌دهی اعتقاد داشته و مشاور قصد دارد تأمین هدف را برای شرکت تسهیل کند. در اینجا نقش عمده مشاور این است که بتواند الگو و ساختاری که برای شرکت ارائه می‌دهد مناسب با وضعیت آن شرکت باشد. در این خصوص گاهی اوقات شکایت‌هایی از مشاوران توسط کارفرماها به موسسه می‌رسد. از جمله شکایت‌ها این است که مشاور قصد دارد یک الگوی ارزشی تعیین شده‌ای را که قبلاً برای شرکت دیگری بکار برده و در شرکت بعدی به همان شکل اجرا نماید. در نتیجه مطلع می‌شویم که شرکتی پس از سالها فعالیت و تحمل هزینه هنوز به اهداف مورد نظر و گواهی‌نامه دست نیافته است. اینها همان آفاتی است که یک مشاور کم‌صلاحیت می‌تواند داشته باشد.

### ویژگی‌های مشاور خوب

در حالی که یک مشاور خوب باید از توان و تجربه کافی برخوردار بوده و با صنعتی که می‌خواهد سیستم را در آن پیاده کند آشنایی کافی داشته باشد. مشاور باید علاوه بر دانش، ابتکار عمل خود را بکار گرفته و الگویی سازگار ارائه دهد. یکی از خصوصیات ویژه مشاوران خوب این است که ساده‌ترین و کم‌هزینه‌ترین الگوها را پیاده کند و سیستم، زیاد پیچیده نباشد. یکی دیگر از رسالت‌های مشاور این است که بتواند شرکت را خوداتکا و قایم به ذات کند. همچنین ایجاد انگیزه برای حرکت در جهت رسیدن به اهداف مورد نظر شرکت و اشاعه روحیه کیفیت‌گرایی استقرار سیستم ایزو ۹۰۰۰ با جهت‌گیری و ایجاد راه و وسیله‌ای به‌سوی



مدیریت کیفیت فراگیر (TQM) از خصوصیات یک مشاور خوب محسوب می‌شود. آخرین مطلب اینکه مشاوران زیردست می‌توانند بدخوبی از ویژگی‌های فرهنگی کارکنان شرکت‌ها در جهت رسیدن به اهداف کیفی کمک گرفته و به حرکت شرکت‌ها سرعت بخشند. فرهنگ جامعه ما مذهبی است و شاید هیچیک از ادیان دنیا به اندازه دین مبین اسلام این‌گونه به صراحت به امر کیفیت، نظم، انضباط، برنامه‌ریزی و سامان‌دهی سخن نگفته باشد. یک مشاور خوب باید ضمن استفاده از این انگیزه روح کیفیت‌گرایی و نظام‌گرایی را که هم‌سو با اعتقادات، سنت‌ها و باورهای مذهبی و فرهنگی ماست بخوبی در شرکتها و سازمانها اشاعه دهد.

#### پدیده مثبت

تدبیر: آنچه که به‌عنوان عارضه از آن یاد شد می‌تواند منفی تلقی نشود. همین که این پدیده در کشور ما رشد سریعی کرده مثبت است. شاید پاره‌ای از پدیده‌ها که در دنیا گسترش قابل توجهی داشته‌اند در ایران مورد توجه واقع نشده‌اند. اما

این امر به‌دلایلی از جمله برخورد فعال کارشناسان، مشاوران و موسسات دولتی نظیر موسسه استاندارد رشد پیدا کرده و درون این حرکت، جوانه‌هایی از امید وجود دارد. هرچند ممکن است انحراف‌هایی هم دیده شود ولی خط اصلی حرکت، مثبت است. همین شور و هیجان، حساسیت و علاقه‌ای که نسبت به کیفیت در صنایع ایجاد شده می‌تواند به منزله بستری باشد که همه افراد و ارگان‌های ذی‌نفع از آن بهره‌گیرند. این نوع بحث‌های تخصصی قبلاً بیگانه تلقی می‌شد ولی امروزه حتی به روزنامه‌ها نیز کشیده شده است. چگونه می‌توان پدیده‌ای را در جامعه پیدا کرد که ۸۵ شرکت در آن ادعای مشاوره داشته باشند. مقوله استانداردهای ایزو ۹۰۰۰ باعث فعالیت و رشد موسسات آموزشی و مشابه شده است. حتی بحث کالیبراسیون که مدتی است در شرکت‌ها مطرح شده از آثار مثبت گسترش مقوله کیفیت در جامعه ماست و لذا نمی‌توان منکر آثار سودمند این پدیده شد.

**کسالتتار معتمدی:** این اظهارات بسیار امیدوارکننده است و با واقعیت هم تطبیق دارد. البته منظور من این بود که خوب است ما به عنوان یک اقدام پیش‌گیرنده به عارضه‌ها هم توجه داشته باشیم. از طرف دیگر شاید متصفانه نباشد که نکات مثبت را بیان نکنیم. تاکنون برای

تعداد ۶۲ شرکت در کشور ۶۷ گواهینامه صادر شده زیرا بعضی از شرکت‌ها پیش از یک گواهی‌نامه دریافت کرده‌اند. قاطعانه عرض می‌کنم که تمامی این گواهینامه‌ها از مراجع معتبر جهانی دارای تایید صلاحیت هستند و این وضعیت در کمتر کشوری مشاهده می‌شود. رویه جاری در کشورها به این‌گونه است که برای اینکه یک شرکت CB بتواند تایید صلاحیت شود یکی از شرایط این است که باید حداقل دو گواهینامه برای شرکتی ممیزی و صادر کند و موسسه اعتباردهنده (AB)، آن را درحال ممیزی شاهد باشد تا اگر با ضوابط تعیین شده مطابقت کامل داشت در آن صورت شرکت گواهی‌دهنده را تایید کند، در این‌صورت ملاحظه می‌فرمایید که حداقل دو گواهینامه مانند اعتبار الزاماً صادر می‌شود. اما در کشور ما روشی که اتخاذ کرده‌ایم به این صورت است که هنگامی که شرکتی توسط CB غیرآکروپینه (تائید نشده) ممیزی شده و نتیجه هم مثبت است گواهینامه‌ها صادر نمی‌شود. به بیان دیگر درواقع گواهینامه‌ها در قرنطینه نگهداری می‌شوند. چنانچه شرکتی توانست تایید صلاحیت خود را بگیرد در آن صورت گواهینامه‌ها صادر خواهد شد. این اقدامات بدون شک از بروز بسیاری مسایل منفی که قبلاً اشاره شد پیشگیری خواهد کرد.

روزیه: در بسیاری از کشورها این معمول است که در کنار گواهی‌های با اعتبار گواهی‌های بدون اعتبار هم ارائه می‌شوند و چنانچه سلزمان گواهی‌کننده اعتبار لازم را کسب کرد بطور خودکار آن گواهی‌نامه‌ها به گواهی‌های اعتباردار تبدیل می‌شوند. البته این امر به سیاست‌های ملی کشورها و مقامات اعتبار دهنده بستگی دارد.

نکته دیگر اینکه این روزها در محافل مختلف بحث استانداردهای ایزو ۱۸۰۰۰ درخصوص مدیریت ایمنی مطرح است. اخیراً سازمان بین‌المللی استاندارد وضع این استاندارد را در اختیار کشورها قرار داده تا خود نسبت به کاربرد آن تصمیم‌گیری کنند زیرا با توجه به نظرسنجی که این سازمان از سیدد کارشناس از میان ۴۵ کشور انجام داده قرار نیست در حال حاضر این استاندارد به صورت استانداردهای مدیریت بین‌المللی ارائه شود. البته این نکته مهم را هم باید یادآور شوم که ارتباط تنگاتنگی بین این استاندارد و استاندارد ایزو ۹۰۰۰ بخصوص از دیدگاه فرایند وجود دارد. ولی در عین حال همانگونه که اشاره شد این استاندارد بخاطر

ملاحظات در حال حاضر قرار نیست شکل بین‌المللی بخود بگیرد.

عارف کشفی: بحث ایزو ۹۰۰۰ که در مهرماه ۱۳۷۰ برای اولین بار در ایران مطرح شد خوشبختانه امروزه شیوه‌ها و ثمرات بارز و شایسته‌ای داده و امید است بطور کمی و کیفی رشد پیدا کند. ولی در عین حال لازم است این نکته را یادآور شوم که هنوز در مدیران واحدهای صنعتی و خدماتی کشور در مورد بکارگیری استانداردهای ایزو ۹۰۰۰ تردیدهایی دیده می‌شود. لذا در مورد این مساله و همچنین نقش بازسازی سازمانها در بازسازی ملی مایلیم با ذکر یک مثال، صحبت کوتاهی داشته باشیم.

#### بازسازی ملی

فصلنامه مدیریت کیفیت که یک نشریه مدیریتی است و از سوی ASQC منتشر می‌شود در شماره زمستان گذشته خود با انتشار آماری اعلام کرده بود که شرکت‌های سنگاپوری در هر سال ده میلیارد دلار برای موضوع کیفیت هزینه می‌کنند. از این رقم مبلغ ۷ میلیارد دلار مربوط به هزینه‌هایی می‌شود که برای رفع عدم انطباق در سیستم‌های کیفیت یا محصول صرف می‌شود و ۳ میلیارد دلار دیگر مربوط به هزینه‌های تکمیلی کیفیت است. با توجه به تقسیم‌بندی قبلی. به بیان دیگر ۳۰ درصد از مجموع رقم بالا صرف کیفیت جذاب برای جذب مشتریان جدید و خلاقیت‌ها و ابتکارات می‌شود، نکته دیگر اینکه این رقم حدود ۵ درصد فروش شرکت‌های تولیدی و ۳ درصد فروش شرکت‌های خدماتی را در سنگاپور تشکیل می‌دهد. منظور من از ذکر این مثال این بود که نشان دهم مساله ایزو ۹۰۰۰ یا استانداردهای مدیریتی صرف‌نظر از هر انگیزه یا فشاری که از سوی بازار مشتری یا صادرات صورت گیرد در درجه اول در خدمت بقای سازمان عمل می‌کند، متأسفانه خیلی از شرکت‌ها نمی‌دانند ممکن است در آینده مشکلات حیاتی آنها حاد شود. شرکتی که مجموعه ارزش آن در خیلی از موارد بیشتر از میلیاردها تومان است، قطعاً کار عاقلانه‌ای است که برای احیا کردن شرکت خود، چندین میلیون تومان را هم به پیاده کردن سیستم‌های کیفیت اختصاص دهد از این زاویه سیستم کیفیت در خدمت بقای سازمان، کارکنان و صاحبان سهام است. علاوه بر این، کارخانه‌ها، صنایع یا شرکت‌های خدماتی ارزشهای ملی کشور هستند و مدیران حق ندارند

نسبت به وجود و حیات مستمر یا عدم این ارزشها مسامحه کرده یا بی‌توجهی کنند. باید برای تداوم و بقاء و بهره‌وری بیشتر این ارزشهای ملی اقدامات فعالی انجام گرفته و مدیران خود را با این سیستم مدیریتی مجهز کنند. سیستم‌های کیفیت، با توجه به تعیین‌کننده شدن کیفیت، شرکت‌ها و سازمانها را به آینده پیوند می‌زند.

چنانچه از نظر صادرات به موضوع نگاه کنیم با محدود شدن صادرات نفتی و ضرورت جانشین شدن محصولات غیرنفتی در بازار منطقه و بین‌المللی، این نیاز به شدت وجود دارد که سازمانها برای آینده میدانهایی را فتح کنند و به ایجاد پشتوانه ارزی برای مملکت کمک کنند. به اعتقاد من حفظ و گسترش مساله سیستم‌های کیفیت نه تنها در خدمت بقای فرد، سازمان و بقای ملت است بلکه به نوعی تعهد به نسلهای آینده است و ما وظیفه داریم که برای آیندگان، شالوده و زیربنای محکمی را فراهم کنیم. از این نظر، مساله بازسازی سازمانها از طریق ایجاد و استقرار سیستم‌های کیفیت، یک ارزش قابل توجهی است و می‌تواند در راستای بازسازی اقتصاد ملی نقش فعالی را ایفا کند. به همین جهت تمام دست‌اندرکاران باید با تعهدی سنگین‌تر به مطلب نگاه کنند و به‌هیچوجه مساله به گرفتن یک گواهی‌نامه و زمینه‌های تبلیغاتی و از این قبیل محدود نشود.

**حسینی‌نژاد:** من بار دیگر ضمن تشکر از دست‌اندرکاران مجله تدبیر که این موقعیت را فراهم کردند، یادآوری می‌کنم بحث سیستم‌های مدیریت کیفیت در جامعه ما فعلاً فقط در محافل صنعتی مطرح است و در بخش‌های خدماتی و غیرصنعتی و غیرنفتی کمتر به این موضوع پرداخته شده است. مشکلات و نارسائیهای در بخش‌ها وجود دارد که با پیاده‌شدن این سیستم‌ها، قسمت‌های عمده‌ای از آنها حل خواهد شد.

**کلاتر معتمدی:** آقای حسینی‌نژاد به نکته بسیار اساسی اشاره کردند. من شخصاً معتقدم بسیاری از مسئولان هم اعتقاد دارند که توجه به موسسات خدماتی و پیاده‌شدن سیستم‌های کیفیت ایزو ۹۰۰۰ در بخش خدمات بتواند تحولی بسیار چشمگیر در کشور ایجاد کند. اجازه می‌خواهم به یک خصیصه‌ای که در بعضی از افراد وجود دارد اشاره کنم. در جامعه ما از یک کارمند ساده اداری تا یک مدیر فکر می‌کند اگر طبق مقررات عمل کند وجود خود را

توانسته به‌منصه ظهور برساند و لذا اثبات وجود خود را در عمل کردن درخلاف یا خارج از ضوابط و براساس سلیقه و تمایلات شخصی خود می‌داند. وقتی این سیستم‌ها پیاده شود، همه چیز ضابطه‌مند خواهد شد و برای هرکس در هر جای سازمان، فقط ضابطه حاکم خواهد بود. نه خواست و انگیزه‌ها و تمایلات شخصی.

شاید بتوان ادعا کرد بسیاری از نارضایتی‌هایی که در ادارات دولتی و موسسات خدماتی ما وجود دارد که ناشی از همین طرزتفکر است و با بکارگیری و استقرار سیستم‌های ایزو ۹۰۰۰ رفع خواهد شد.

اما نویدی که می‌خواستم در این زمینه بدهم این است که خوشبختانه بعضی مسئولان و مقامات اجرایی کشور به این دیدگاه رسیده‌اند. اینجانب در بازدید عید که به‌همراه همکاران در خدمت وزیر محترم صنایع جناب آقای نعمت‌زاده بودیم، ایشان اظهار تمایل نمودند که اقدامات لازم برای اشاعه این فرهنگ در واحدهای خدماتی و وزارتخانه‌ها و سازمانهای دولتی با تلاش هرچه بیشتر آغاز شود.

خوشبختانه طبق آخرین اطلاعات، ایشان دستورات لازم را درخصوص استقرار سیستم‌های ایزو ۹۰۰۰ در واحدهای ستادی و ادارات کل وزارت صنایع و تهران و سایر استانها صادر کرده‌اند که امیدواریم این حرکت سازنده به‌زودی به سایر وزارتخانه‌ها و کلیه واحدهای خدماتی و تولیدی کشور تسری یابد.

**شاه‌گرمی:** از مجموع مباحث مطرح شده این نتیجه حاصل شد که همه شرکت‌کنندگان در بحث، بر این نکته اتفاق نظر دارند که هدف در استانداردهای سری ایزو ۹۰۰۰ بهبود کیفیت و نهایتاً استقرار نظام مدیریت کیفیت جامع است و سازمان‌هایی موفق‌ترند که TQM را در برنامه‌های استراتژیک خود قرار داده و ایزو ۹۰۰۰ را هم در همین چارچوب موردتوجه و عمل قرار دهند.

همچنین این نظر پذیرفته است که با بهره‌گیری از شور، شوق و استقبال گسترده‌ای که در سطوح مختلف بوجود آمده است می‌توان در جهت تعمیق موضوع، گسترش برخوردهای کیفی و کیفیت‌گرایی، طرح ابعادی که کمتر موردتوجه واقع شده‌اند نظیر آنچه که در استاندارد ۱-۹۰۰۴ و سایر راهنماها بیان شده است، و تمرکز بر بهبود مستمر حرکت کرد و از این پدیده دست‌مایه‌ای برای بازسازی سازمانها بر پایه اصول و فرهنگ مدیریت کیفیت فراهم نمود.

طبعاً نهادهای مختلف از جمله موسسه استاندارد (به‌عنوان متولی استاندارد در سطح کلان و به‌عنوان یک موسسه اعتباردهنده)، موسسات گواهی‌دهنده، موسسات مشاور و به‌ویژه مدیران واحدهای تولیدی و خدماتی در شکل‌گیری، تعمیق و جهت‌گیری اصولی در این زمینه نقش بسزایی دارند و لازم است تا هر یک نه بر مبنای منافع بخشی، بلکه در جهت منافع ملی و برپایه همکاری جمعی فعالیت‌های خود را سامان و توسعه دهند.

استقرار سیستم کیفیت براساس استانداردهای سری ایزو ۹۰۰۰ مستلزم تعهد همه‌جانبه مدیریت نسبت به ابعاد مختلف و خط‌مشی کیفیت بیان شده، و همچنین پایه‌گذاری و ایجاد ساختاری دائمی در داخل شرکت‌ها برای حفظ، اجرا و نگهداری سیستم است. معرفی یکی از مدیران به‌عنوان نماینده مدیریت و تفویض اختیارات کافی به وی و توجه ساختاری به بندهایی از استاندارد که محور بهبود کیفیت هستند (از جمله بازنگری مدیریت، اقدامات اصلاحی و پیشگیرانه، ممیزی داخلی کند) از جمله نکاتی است که شرکت‌کنندگان در میزگرد بر آن اتفاق نظر و تاکید داشتند.

به‌رحال به نظر می‌رسد که علاوه بر استانداردهای ایزو ۹۰۰۱، ایزو ۹۰۰۲ که به‌عنوان الگوی تضمین کیفیت مطرح شده و توجه کافی بدانها شده است ضروری است که سایر استانداردها و راهنماهایی که در مجموعه استانداردهای سری ایزو ۹۰۰۰ منتشر شده و با در دست انتشار هستند نیز موردتوجه قرار گیرند. در کنار این ابزارها و راهنماها شرط بقاء در بازار به‌ویژه بازار رقابتی حکم می‌کند که به سایر نیازمندیها از جمله استانداردهای محصول و توسعه آنها، توسعه فرهنگ کیفیت‌گرایی و مشتری‌گرایی، احترام به قوانین و ضوابط و... نیز توجه شود. و این نه فقط واحدهای تولیدی بلکه واحدهای خدماتی را نیز باید دربرگیرد.

**تدبیر:** با سپاس فراوان از تمامی صاحب‌نظران و کارشناسان محترمی که دعوت تدبیر را پذیرفته و در این میزگرد شرکت کردند، امیدواریم مباحث و نظرات مطرح شده در شناخت بیشتر اهداف استراتژیک سازمانها و نیز گسترش روحیه کیفیت‌گرایی در جامعه صنعتی و خدماتی کشور موثر و مفید واقع شود. □