

روند تکاملی سیستم‌های مدیریت کیفیت



دکتر حیدر امیران

۱ - چکیده

در این مقاله سعی شده است باتوجه به تغییرات به وجود آمده در مورد مفاهیم و اصول حاکم بر سیستم‌های مدیریت کیفیت، روند و مسیر تکاملی این سیستم‌ها شناسایی شوند.

اهمیت این مقاله در این است که به پایه‌ریزی نگرشی کلان به موضوع کیفیت خواهی شرکتها و سازمانهای ایرانی کمک کرده و مسیر اقدامات

کیفی آنها را تا حدودی روشن می‌سازد.

فروشن موجود حاکی از آن است که سیستم‌های مدیریت کیفیت در یک جهت‌گیری کلی و اساسی در پی تأمین نیازها و انتظارات مشتریان هستند. و این بزرگترین رسالتی است که می‌توان برای سیستم‌های مدیریت کیفیت در نظر گرفت.

لازم به یادآوری است که در این مقاله از کلیه سیستم‌های مدیریتی موجود به‌عنوان سیستم مدیریت کیفیت یاد شده است.

۲ - مقدمه

ابتدا در مورد سیستم‌های مدیریت کیفیت باید پرسید که: روند و مسیر سیستم‌های مدیریت کیفیت به کدام جهت سوق داده می‌شود. در واقع باتدوین استانداردهای مختلف و متعدد و پراکنده

یک سردرگمی پهنجیده در مدیران و مسئولان شرکتها و سازمانهای ایرانی به وجود آمده است.

این سیستم‌ها بر دو دسته، سیستم‌های عمومی و سیستم‌های اختصاصی تقسیم شده‌اند. تعدادی از سیستم‌های موجود در زمینه مدیریت کیفیت، بدون توجه به نوع و ویژگی صنایع و شرکتها تدوین و در کلیه آنها قابل اجرا است. حال آنکه برخی دیگر از این سیستم‌ها برای بخشهای صنعتی - خدماتی خاص تدوین و منتشر شده‌اند.

از سوی دیگر، توجه و رعایت بندها و الزامات استانداردهای ISO 9000 و عدم نفی آنها در جهت‌گیریهای اخیر برای تدوین سیستم‌های مدیریت کیفیت ویژگی بارز و مشخص دیگری است که در این زمینه مشهود است. به طوری که، در سیستم‌های جدید مثل استانداردهای AS 9000, TL 9000, ISO/TS 16949, QS 9000, PD 9000, IKCO 9000 و... که از دو بخش (یکی بخش تدوین شده براساس الزامات استانداردهای ISO 9000 و دیگری الزامات خاص صنایع و شرکتها) تشکیل شده‌اند، نیازمندیهایی استانداردهای ISO 9000 رعایت و تلاش انجام شده صرفاً برای اضافه کردن شرایط و وضعیت خاص آن صنایع به بندهای موجود استانداردهای ISO 9000 بوده است.

یکی دیگر از ویژگیهای بارز در روند تدوین استانداردهای مدیریت کیفیت، تأکید بر رعایت نگرش مدیریت کیفیت جامع (TQM) در تدوین این استانداردها است. به طوری که تلاش در تدوین نسخ مختلف از این استانداردها به سمت تبیین و ایجاد یک تصویر جامع از سیستم‌های مدیریت کیفیت در چارچوب نگرش TQM است. اما سوال این است که ویژگیها و مشخصات سیستم‌های مدیریت کیفیت چیست؟ بدین ترتیب، و باتوجه به مقدمه فوق می‌توان ویژگیها و مشخصات بارز موجود در روند سیستم‌های مدیریت کیفیت را برشمرد.

۳ - روند سیستم‌های مدیریت کیفیت

روندهای اصلی موجود و حاکم بر سیستم‌های مدیریت کیفیت در جدول شماره یک آمده است. ذیلاً هر یک از این روندها / ویژگیها مورد بحث و بررسی قرار می‌گیرد.

۱-۳ - اختصاصی تر شدن: یکی از ویژگیهای جالب توجهی که در حال حاضر در مورد طراحی سیستم‌های مدیریت کیفیت بر آن توجه شده است، تلاش برای دورشدن از عمومی بودن (GENERIC) این سیستم‌ها و تدوین آنها به‌عنوان سیستم‌های اختصاصی تر است.

جدول ۱ - روندهای اصلی حاکم بر سیستم‌های مدیریت کیفیت

ردیف	روند موجود	اصلاح / عنوان معادل در زبان لاتین	هدف
۱	اختصاصی تر شدن	From More Generic to More Specific	هدایت سیستم‌های مدیریت کیفیت به جهت درج نیازمندیها و الزامات خاص بخشهای صنعتی و خدماتی
۲	تأکید بر رعایت و التزام به اصول حاکم بر سیستم‌های مدیریت کیفیت	Quality Management Principle	رعایت این اصول بعنوان چارچوبی برای هدایت سازمان در جهت بهبود عملکرد آن
۳	رعایت اصول و فلسفه حاکم بر سیستم‌های مدیریت کیفیت	Quality Philosophy	توجه به نگرش اختصاصی شدن سیستم مدیریت کیفیت، رعایت موضوعات استاندارد سازی و حرکت به سمت TQM
۴	جهانی شدن	Globalization of World on Quality System	هدایت سیستم‌های مدیریت کیفیت به وحدت و اتحاد
۵	تأکید بسیار زیاد بر علم و اصول اندازه‌گیری	Measurement	توجه به مبانی اندازه‌گیری عملکرد در طراحی سیستم‌های مدیریت کیفیت
۶	تأکید بر اهمیت نقش نیروی انسانی و انجام کار گروهی در سازمانها	Human ? People Involvement and Team work By Problem-Solving Team Techniques	توجه به این موضوع که انسان با ارزش ترین دارایی سازمان است.
۷	رعایت نگرش فرآیندی / سیستمی	Process Approach	توجه به اصول سازماندهی سیستم‌های مدیریت کیفیت در قالب مفاهیم و تعاریف سیستمی / فرآیندی
۸	برنامه‌ریزی استراتژیک	Quality Strategic Planning	رعایت اصول و نگرش حاکم بر برنامه‌ریزی استراتژیک در طراحی و سازماندهی سیستم‌های مدیریت کیفیت
۹	هدف‌گذاری صحیح و اصولی برای سیستم‌های مدیریت کیفیت	Goal - Setting	توجه به هدف رضایت مشتری و سودآوری در طراحی سیستم‌های مدیریت کیفیت
۱۰	تکمیل و تکوین تدریس سیستم‌های مدیریت کیفیت	Completion of Quality System	تأکید بر تکمیل و توسعه سیستم‌های مدیریت کیفیت در فرآیند زمان و با رعایت و لحاظ کردن شرایط محیطی پیرامون
۱۱	خطاناپذیر کردن سیستم‌های مدیریت کیفیت	Mistake - Proofing	جلوگیری و پیشگیری کامل از بروز خطا در سیستم و توجه به این موضوع هنگام طراحی سیستم‌های مدیریت کیفیت
۱۲	توجه به شرایط درونی و بیرونی سازمانها در مرحله طراحی سیستم‌های مدیریت کیفیت	Internal and External Environment	شناسایی نقاط ضعف، قوت (داخلی) و فرصتها و تهدیدهای (خارجی) و توجه به آنها هنگام طراحی سیستم‌های مدیریت کیفیت
۱۳	ارایه تعریف جامع در مورد کیفیت یا تلاش برای تکمیل آن	Quality Defination	دخالت دادن سایر ویژگیها و تعاریف در تعریف سازمان از کیفیت

اصول حاکم بر تدوین سیستم‌های مدیریت کیفیت توجه به موضوع استانداردسازی، حرکت به سمت مدیریت کیفیت جامع و تدوین سیستم‌های کیفیت خاص شرکتها و سازمانها است.

۳-۴ - جهانی شدن: نسل جدید سیستم‌های مدیریت کیفیت با تأثیرپذیری از موضوع جهانی شدن و ایده دهکده جهانی با شعار یک جهان (ONE WORLD, ONE QUALITY SYSTEM) وارد میدان شده‌اند.

حرکت موجود پدیدآورندگان سیستم‌های مدیریت کیفیت، تلاش برای ادغام و یکنگ کردن این سیستم‌ها، به منظور جلوگیری از افتراق، دوباره کاری، افزایش بی‌رویه هزینه‌ها، طراحی و ایجاد سیستم‌های مختلف در صنایع و سازمانها و مسایلی از این دست است.

نمونه بارز این اتفاق را می‌توان در کار تدوین سیستم‌های مدیریت کیفیت خاص صنایع خودروسازی یعنی QS 9000 و ISO/TS 16949 مشاهده کرد.

تاقبل از تدوین این سیستم‌ها، هریک از نقاط اصلی تولید خودرو درجهان سیستم‌های کیفیت خاص خود را به وجود آورده و آنها را اعمال می‌کرده‌اند. اما، رفته رفته و با لزوم اجرای این سیستم‌های متعدد توسط شرکتها و سازمانهای فعال در بخشهای خودروسازی مشکل بزرگی ظاهر شد. و آن گرفتاری و معضل شرکتها و سازمانها (به خصوص تأمین کنندگان صنایع خودروسازی) برای اجرا و حفظ سیستم‌های متعدد موجود در بخش صنایع خودروسازی بود. البته دیری نپایید که شرکت‌های آمریکایی چاره کار را در شعار یک جهان، یک سیستم کیفیت یافتند. به طوری که سه شرکت بزرگ فورد، جنرال موتورز و کرایسلر با ادغام سیستم کیفیت خود استاندارد جدیدی به نام QS-9000 را پدید آوردند. اما با وجود این کار، مشکل همچنان باقی ماند. زیرا مثلاً شرکتی که با صنایع خودروسازی آلمان کار می‌کرد باید استاندارد VDA 6.1 را اجرا می‌کرد. و برای همکاری با ایتالیایی‌ها و فرانسوی‌ها به ترتیب نیازمند داشتن سیستم‌های EFQM و PSA بود و باز مشکل اول حل نشده بود. تا اینکه سازمان بین‌المللی استاندارد اقدام به رفع مشکل کرد و استانداردهای موسوم به استاندارد ISO/TS 16949 که ترکیبی از کلیه سیستم‌های مدیریت کیفیت جاری در صنایع خودروسازی دنیا بود را به جهان صنعتی عرضه

با مشارکت کارکنان، نگرش فرایندی به سازمان، نگرش سیستمی به مدیریت، بهبود مستمر، نگاه واقعی به شرایط تصمیم‌گیری و منافع دوجانبه ارتباط با تأمین کنندگان، موجبات پیشرفت سازمان، در نهایت جامعه را فراهم آوزند.

تاکید اصلی در این قسمت، به وابستگی سازمان به مشتریان خود است. از این رو، ضروری است که سازمان نیازهای حال و آینده مشتری خود را درک و در پی تأمین این نیازها و تلاش برای تأمین انتظارات مشتریان خود برآید. زیرا حیات همه سازمانها، وابسته به مشتریان وفادار و راضی است.

۳-۳ - رهسایت اصول و فلسفه: اصولاً سیستم‌های مدیریت کیفیت از سه جنبه، تحت تأثیر اصولی هستند که هنگام طراحی این سیستم‌ها باید به آنها توجه و عنایت تام داشت. (جدول شماره ۲)

جدول شماره ۲ - اصول و مبانی حاکم بر طراحی و تدوین سیستم‌های تضمین کیفیت

۱- نگرش	از این جنبه، سیستم‌های مدیریت کیفیت در پی استانداردسازی هستند
۲- سیستم	از این جنبه، سیستم‌های مدیریت کیفیت در یک مسیر تکاملی جهت نسیل به مدیریت کیفیت جامع یا TQM حرکت می‌کنند.
۳- نوع	از این جنبه، تلاش گسترده‌ای برای تدوین سیستم‌های مدیریت کیفیت خاص بخشهای مختلف تولیدی و خدماتی آغاز شده است.

همان‌طور که در شکل شماره یک نشان داده شده است، در این فرایند تلاش آن بوده است که با رعایت مندرجات سیستم‌های ISO 9000، این کار صورت بگیرد. از این رو، انتظار آن است که در سیستم‌های مدیریت کیفیت نویسی که تدوین شده یا تدوین خواهند شد با نیازمندیهای استانداردهای ISO 9000 و نکات اضافی تری مواجه شویم که به آنها افزوده شده است. از این رو، شاید بتوان ساختار عمومی که در تدوین استانداردها رعایت می‌شود را به شرح زیر تنظیم کرد. (جدول شماره ۲)

جدول ۲ - تنظیم ساختار عمومی

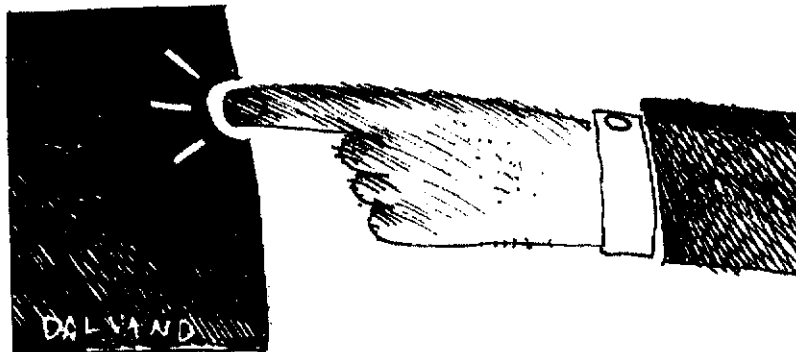
۱- نیازمندیهای تدوین شده بر مبنای الزامات ISO 9000	قسمت اول	ایزمنتکسب کننده
۲- نیازمندیهای خاص صنایع یا سازمانها	قسمت دوم	سیستم‌های مدیریت کیفیت

از سوی دیگر، همان‌طور که در شکل شماره یک نیز آمده است، روند بعدی حاکم بر تدوین سیستم‌های مدیریت کیفیت تلاش برای تدوین استانداردهای خاص برای شرکتها (COMPANY)، (COMPONENTS) و قطعات (PARTS) است. از این رو باید منتظر ماند و استانداردهای جدیدی را ملاحظه کرد که در این زمینه تدوین خواهند شد.

اما، آیا زمان آن فرا رسیده که ما هم وارد این میدان شویم و بر نتیجه کار خود با افتخار جمله «ساخت ایران» را نوشت؟
۲-۳ - التزام به اصول: توجه و تمرکز بر مشتری (CUSTOMER-FOCUS) و هدایت و راهبری (LEADERSHIP) جزء اصول اولیه سیستم‌های مدیریت کیفیت به شمار می‌آیند. که باید در تعامل

شکل ۱ - جهت‌گیری سیستم‌های مدیریت کیفیت





رسالت بزرگ سیستم‌های مدیریت کیفیت تامین نیازها و انتظارات مشتریان است.

یکی از ویژگیهای بارز در روند تدوین
استانداردهای مدیریت کیفیت تاکید بر
رعایت نگرش مدیریت کیفیت جامع
است.

نگرش کنونی در مورد طراحی سیستم‌های
مدیریت کیفیت، دور شدن از همومی بودن
این سیستم‌ها و تدوین آنها به عنوان
سیستم‌های اختصاصی تر است.

داشت. بدین ترتیب شمار یک جهان، یک سیستم کیفیت تحقق یافت. به راستی، رسالت ما ایرانیان در مواجهه با این پدیده‌ها چیست؟

۳-۵ - نگرش اندازه‌گیری: یک ضرب‌المثل مدیریتی می‌گوید: اگر نتوانیم اندازه‌گیری کنیم، نمی‌توانیم کنترل کنیم، اگر نتوانیم کنترل کنیم، نمی‌توانیم مدیریت کنیم و اگر نتوانیم مدیریت کنیم، نمی‌توانیم کارها را بهبود دهیم.

سیستم‌های نوین مدیریت کیفیت نیز با تاکید بر موضوع اندازه‌گیری، بخصوص اندازه‌گیری کارایی و اثربخشی این هدف را دنبال می‌کند که مدیریت شرکتها و موسسات، شاخصهای مدون را برای اندازه‌گیری عملکرد سازمانها، واحدها و افراد تدوین و اجرا کنند. اما، از آنجا که هیچ چیز خوب یا بد نیست، مگر در مقام مقایسه، موضوع الگویابی /مقایسه با بهترینها/ یا فرایند محکمانی (BENCHMARKING) نیز پیامد این موضوع بوده و در سیستم‌های نوین مدیریت کیفیت نیز مورد توجه قرار گرفته است.

از این رو، بدون توجه به موضوع اندازه‌گیری و تبیین آن در کلیه جنبه‌ها و اجزاء سخت‌افزاری، نرم‌افزاری، مدیریتی و نیروی انسانی یک شرکت عملاً اجرای سیستم مدیریت کیفیت از درون تهی خواهد شد.

۳-۶ - جایگاه نیروی انسانی: مشارکت همگانی تاکید نام و تمام سیستم‌های مدیریت کیفیت است. گسترش ابعاد در دامنه شمول این سیستم‌ها و توسعه روزافزون حیطه تحت پوشش آنها (از خرید و فروش تا انبارداری و تحویل) بدون مساعدت، معاضدت و همکاری کلیه عوامل درگیر در این فرایندها ایده مجتمع

الجزایری را به ذهن متبادر می‌سازد که بین جزایر آن هیچگونه تعاملی وجود ندارد.

مگر می‌شود بدون اجرای یک سیستم خرید مناسب، یا داشتن واحد فروش مشتری‌مدار به اهداف و برنامه‌های شرکت جامعه عمل پوشاند؟ مگر می‌توان بدون استقرار یک سیستم کنترل کیفیت کارآمد و یا یک سیستم نگهداری و تعمیرات موثر، محصولات مشتری‌پسند ارائه کرد؟ درحالی که مجریان همه این سیستم‌ها، انسانها هستند، انسانهایی که در قالب گروه، واحد، بخش و سازمان مجریان برنامه‌های تدوین شده سازمان بوده و در خط مقدم ارتباط سازمان با مشتریان هستند.

اسا، آیا مشارکت یا یک دستورالعمل، بخشنامه یا تصور ذهنی مدیر از در اختیار داشتن کارکنانی یک دست و کارآمد امکان‌پذیر است؟ آیا می‌توان به کارکنان دستور داد و آنها هم مشارکت کنند؟ آیا مشارکت کارکنان فقط نیازمند دستور ما مدیران است؟

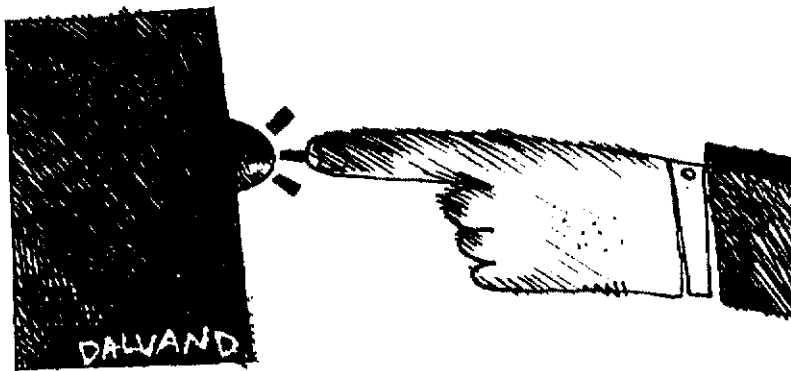
اصولاً طبق پیش‌فرضهای اولیه در علم روانشناسی صنعتی اثربخشی نیروی کار تابع سه عامل اصلی مهارت، دانش و انگیزه است.

نکته مهم و قابل ملاحظه در این مورد آن است که با اجرای سیستم‌های مدیریت کیفیت نمی‌توان مهارت و انگیزه کارکنان را آن‌طور ارتقا داد که دانش آنها با اجرای این سیستم‌ها افزایش می‌یابد، آیا عدم موفقیت نسبی شرکتها در اجرای سیستم‌های مدیریت کیفیت ناشی از بی‌توجهی آنها به عامل نیروی انسانی به عنوان بارزترین دارایی شرکت نیست!

۳-۷ - جایگاه نگرش فرایندی: نگرش فرایندی، در

ویرایشهای جدید استانداردهای مدیریت کیفیت از جایگاه ویژه‌ای برخوردار شده‌اند. نگرش فرایندی در پی آن است که با تجزیه و تحلیل مجموعه فعالیت‌های یک سازمان / شرکت آنها را از بالاترین سطوح تا پایین‌ترین سطح (که اصطلاحاً سطح صفر تا ۱۱ گفته می‌شوند) با این نگرش مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌دهد که آن دسته از فعالیت‌هایی که طی آنها داده‌ها به ستانده تبدیل می‌شوند، شناسایی و تعامل بین آنها مدون و مشخص شوند. از این رو، دیگر نمی‌توان مثل نسخه سال ۱۹۹۴ استانداردهای ISO 9000 بدون توجه به ارتباط و تعامل بین مجموعه فعالیت‌های یک شرکت، اقدام به مستندسازی عناصر و اجزاء آن کرد. و در نهایت جزایری را ایجاد که هیچ مراددهای بین آنها برقرار نیست. حال آنکه در نگرشهای جدید مدیریت کیفیت باید ابتدا فرایندهای اصلی و جزئی شناسایی شده و تعاملات آنها مشخص شود. اصول اساسی حاکم بر این نگرش در قالب شش قسمت زیر تبیین می‌شود:

- شناسایی فرایندها
 - شناسایی جریان اطلاعاتی داده و ستانده
 - تعیین مسئولین انجام فرایندها
 - شناسایی مراجع صاحب نفوذ و تاثیر بر روی فرایندها
 - تعیین نحوه کنترل فرایندها
 - شناسایی ارتباط بین فرایندها
- از این رو، برخورداری از نگرش کل‌گرایانه و حرکت از آن تا رسیدن به نگرشی جزءگرایانه هدفی است که در نگرش فرایندی سیستم‌های مدیریت کیفیت دنبال می‌شود. لذا استفاده توأم و



حیات همه سازمانها به مشتریان وفادار و راضی وابسته است.

اصول حاکم بر تدوین سیستم‌های مدیریت کیفیت توجه به موضوع استاندارد سازی و تبیین سیستم‌های کیفیت خاص شرکتها و سازمانهاست.

تلاش پدید آورندگان سیستم‌های مدیریت کیفیت، اقدام آنها به منظور جلوگیری از افتراق، دوباره کاری و افزایش بی‌رویه هزینه‌هاست.

همزمان روشهای استقرار و قیاس ابزار موفقیت در بهره‌گیری از نگرش فرایندی است.

۳-۸ - برنامه‌ریزی استراتژیک: جایگاه برنامه‌ریزی استراتژیک در سیستم‌های نوین مدیریت کیفیت از دو جنبه قابل بررسی است: الف) بهره‌گیری از نگرش کلان و فراگیر برنامه‌ریزی استراتژیک در تدوین سازوکارها و برنامه‌های تجاری سازمانها؛

ب) تلاش برای ایجاد امکان / فرصتی مناسب برای یکپارچه‌سازی سیستم‌های متعدد و پراکنده مدیریت کیفیت.

از دیدگاه استراتژیک، سیستم‌های مدیریت کیفیت، جزء اصلی سازوکار سازمان را تشکیل می‌دهند. لذا باید با استفاده از این دیدگاه، پیش از هر چیز برنامه / هدف تجاری سازمان را در ابعاد مختلف مورد بررسی قرار داد. و از قبل برای همه آنها پیش‌بینی‌های لازم به عمل آمده باشد. عناوین اصلی مطروحه در یک برنامه استراتژیک عبارتند از: خلاصه اجرایی، مشخصات شرکت، مدیریت، محصول، جایگاه بازار، کشتش بازار، رقیب، برنامه فروش، رضایت مشتری، مخاطرات تجاری، توسعه محصول، سودمندی، بیان درآمدها، مسایل ایمنی و طرحهای گردش پول نقد.

از سوی دیگر، امروزه شرکتها و سازمانها با مدلها، اسامی و عناوین مختلفی از سیستم‌های مدیریت کیفیت مواجه هستند. که بعضاً موجب حیرت و سردرگمی آنها هم می‌شود.

به قول مدیران یکی از شرکتهای بزرگ صنعتی هیچ معلوم نیست که این سیستم‌ها کی تمام می‌شوند تا ما یک نفس راحت بکشیم؟ اگر بپذیریم این شعار زیربنای همه سیستم‌های مدیریت کیفیت است: «آنچه تغییرناپذیر است، خود تغییر است»، دیگر پاسخ به سوال فوق سخت نیست. زیرا هیچگاه نباید انتظار داشت که کار تدوین و تکوین این سیستم‌ها به پایان برسد. اما، می‌توان برنامه‌ریزیها و پیش‌بینی‌های لازم را در این مورد به‌کار بست و شرایطی را فراهم کرد تا سیستم‌های جدید را بتوان به‌راحتی در سیستم‌های موجود جذب کرد.

سه‌عنوان مثال، استانداردهای ISO 9000, ISO 14000 و OHSAS 18000 جزء استانداردهایی هستند که دامنه وسیعی از شرکتها و سازمانهای فعال در بخشهای مختلف صنعتی، اقتصادی و خدماتی را شامل شده و ضرورت اجرای همه آنها در این موسسات احساس می‌شود. خوب، سوال مهمی که اینجا مطرح می‌شود آن است که آیا نمی‌توان یک مدل و ساختار عمومی تری را پیش‌بینی و یا اجرا کرد. تا با به‌وجود آمدن و مطرح شدن استانداردهای جدیدتر، شیرازه امور از هم نباشد و لازم نباشد کارها را از ابتدا شروع کرد؟ آیا نمی‌توان از به‌وجود آمدن شبکه‌ای از استانداردهای سلولی در سازمان اجتناب کرد؟^(۱) از این‌رو، باتوجه به موارد فوق اهمیت نگاه استراتژیک به موضوع‌های مرتبط با سیستم‌های مدیریت کیفیت حیاتی جلوه می‌کند.

۳-۹ - هدف‌گذاری صحیح: طبق مندرجات استاندارد ISO 9004-1 اجرای استانداردهای مدیریت کیفیت باید با دو هدف و منظور اصلی زیر انجام شود:

الف) رضایت مشتری؛
ب) سودآوری.

رضایت مشتری، مشتریان نهایی و مصرف‌کنندگان محصولات و دریافت‌کنندگان خدمات و کارکنان شاغل در شرکت را شامل می‌شود. از این‌رو لازم است که در این مورد شرکت اقدامات زیر را انجام بدهد:

- شناسایی نیازهای مشتریان؛
 - تعریف و تبدیل آنها به زبان تخصصی و فنی شرکت؛
 - تعریف و تبدیل زبان تخصصی و فنی شرکت به زبان تولیدی؛
 - تدوین مشخصات و ویژگیهای محصولات و خدمات و فعالیتها؛
 - ارزیابی نتایج حاصل از عملکرد شرکت براساس جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل بازخورهای موجود در داخل و خارج سازمان.
- نکته جالب توجه آن است که تا به حال در مورد شناسایی نیازهای مشتریان خارجی، در سطح دانشگاهها و مراکز تحقیقات و صنعتی کشور تحقیقات جامع و مفصلی انجام شده است. اما نکات ابهام ما در مورد نیازهای مشتریان داخلی (در قالب واحدها، قسمتها و افراد) بسیار زیاد بوده و لازم است در این زمینه بررسیهای لازم و همه‌جانبه‌ای صورت بگیرد.

۱۰-۳ - تکمیل و تکوین تدریجی: سیستم‌های مدیریت کیفیت، در فرایند زمان به سوی کامل شدن حرکت می‌کنند. چنانچه مفاهیم کیفیت را در یک برهه زمانی بررسی کنیم پنج دوره مشخص برای آن می‌توان تصور کرد:

- ۱ - دوره کنترل کیفیت اهراتوری؛
- ۲ - دوره کنترل کیفیت سرپرستی؛
- ۳ - دوره کنترل کیفیت آماری؛
- ۴ - دوره مدیریت کیفیت؛
- ۵ - دوره مدیریت کیفیت جامع یا کنترل کیفیت جامع.

در این حرکت تکاملی، سیستم‌های کیفیت از بسختی و جزئی‌نگری به سوی کل‌نگری حرکت کرده‌اند. در یک تلاش همه‌جانبه، این سیستم‌ها سعی کرده‌اند رفته‌رفته همه اجزاء و بخشهای یک سازمان را دربرگیرند.

۱۱-۳ - خطاناپذیری: یکی از اهداف مهم سیستم‌های نوین مدیریت کیفیت، پیشگیری و جلوگیری از بروز خطاهای انسانی در فعالیتها و عملکرد یک سازمان است.

با اعمال عناصر کنترل محصول نامنتظنی و اقدامات اصلاحی و پیشگیرانه مندرج در سیستم‌های مدیریت کیفیت و تجزیه و تحلیل علل بروز خطاها، تلاش برای برطرف کردن آن دسته از خطاهایی که با سرمنشأ انسانی بروز می‌کنند، تسهیل عنوان روشهای خطاناپذیرسازی (۲) آغاز می‌شود. از این‌رو، در سیستم‌های نوین مدیریت کیفیت هدف آن است که از بروز خطاهای انسانی پیشگیری شود. لذا، این نکته مهمی است که لازم است در طراحی سیستم‌های مدیریت کیفیت رعایت شود.

۱۲-۳ - شرایط درونی و بیرونی سازمانها: خیلی از مدیران ارشد و تصمیم‌گیرندگان در سازمانها و شرکتهای ایرانی، از کارکردها و تاثیرات سیستم‌های مدیریت کیفیت بر روی سازماندهی، مدیریت، تشکیلات، اهداف و برنامه‌های خود مطلع نیستند. یا از آن اطمینان ندارند. اما تجربه نویسنده نشان می‌دهد که در مواجهه با هر

پس‌دیده‌ای لازم است مدیران ارشد و تصمیم‌گیرندگان در موضوع اصلی را از هم تفکیک کنند:

- شناسایی و تبیین مساله؛
- بررسی راه‌حلهای موجود و انتخاب راه‌حل بهینه.

از این‌رو، باید مؤکداً توصیه شود که قبل از تصمیم‌گیری برای اجرای استانداردهای ISO 9000، لازم است یک بررسی دقیق و عمیق به منظور شناسایی محیط خارج و داخل سازمان به عمل آید. در این مورد بررسیهای زیر توصیه می‌شود:

- شناسایی و تدوین فرصتهای موجود در محیط خارج از سازمان؛
 - شناسایی و تدوین تهدیدهای موجود در محیط خارج از سازمان؛
 - شناسایی و تدوین نقاط قوت داخل سازمان؛
 - شناسایی و تدوین نقاط ضعف داخل سازمان.
- پس از انجام این بررسیها، حال نوبت به شناسایی کامل استانداردهای مدیریت کیفیت می‌رسد. که لازم است، پس از این شناسایی، امکان و قابلیت سیستم‌های مدیریت کیفیت برای تامین اهداف شرکت تعیین و براساس آن فرایند اجرا آغاز شود.

۱۳-۳ - تعریف جامع کیفیت: متأسفانه تعاریف موجود از کیفیت اغلب جامع نبوده و یا می‌توان گفت که در قالب تعابیر به کاررفته در سیستم‌های مدیریت کیفیت نمی‌گنجد. تعریفهای اخیر در این مورد تعریفهای چندبعدی است که توجه به آنها، موجب به دست آوردن نگرشی فراگیر و عمیق به موضوع سیستم‌های مدیریت کیفیت است. در این مورد تعابیری مثل کیفیت، هزینه، تحویل، خدمات، انعطاف‌پذیری و... همگی مفاهیم و حیات در دنیای پیچیده و سراسر متفاوت یا گذشته است. به عنوان مثال مقایسه تعاریف کیفیت ارائه شده در نسخ سالهای ۱۹۹۴ و ۲۰۰۰ استانداردهای ISO 9000 بسیار جالب است. (جدول شماره ۴)

۴ - جمع‌بندی

سیستم‌های مدیریت کیفیت، به عنوان موجودی فعال و زنده، مثل هر پدیده دیگری در حال تغییرند. لزوم شناسایی و درک محیطهای پیرامونی سازمانها، آنها را وادار می‌سازد که این ویژگیها را شناخته و تمام تلاش خود را برای درک هرچه بهتر این پدیده‌ها به کار ببرند.

مدیران و مسئولان شرکتهای و سازمانهای ایرانی، با شناسایی و تعیین روندهای موجود در مسیر سیستم‌های مدیریت کیفیت می‌توانند مقدمات لازم برای مواجهه هرچه بهتر و مناسبتر را با این تحولات فراهم آورده و هنگام فرارسیدن موجهای جدید، با خیالی آسوده از کنار آنها عبور کنند.

امروزه، معیار پویایی و حیات سازمانها، انعطاف‌پذیری و میزان پاسخگویی به موقع آنها به تحولات پیرامونی است. □

فهرست منابع و مأخذ:

- 1 - SHINGO SHIGEO: ZERO QUALITY CONTROL
- 2 - FIEGENBAUM A: TQM, MCGROW-HILL, 1988.
- 3 - ZAIRI, MOHAMMAD: PERFORMANCE MEASUREMENT, MCGROW-HILL, 1996.

پانویسها:

۱ - اغلب مشاهده می‌شود که سازمانهای ایرانی برای اجرای استانداردهای پیش‌گفته، به خصوص ISO 9000, ISO 14000 و OHSAS 18000 مستلاً در موضوع نمایندند مدیریت سه نفر را به عنوان نماینده مدیریت انتخاب می‌کنند. که این خود موجب تشکیل سه سیستم جداگانه و مجزای از هم می‌شود که اغلب در برخی از اجزاء و عناصر نیز باهم اصطکاک و تضاد پیدا می‌کنند.

۲ - روشهای خطاناپذیرسازی یا MISTAKE-PROOFING که معادل ژاپنی آن POKA-YOKE است برای اولین بار توسط یک مهندس ژاپنی به نام شیکوشینگو ابداع و در صنایع خودروسازی تویوتای ژاپن به کار گرفته شد.

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

جدول ۴ - تعاریف کیفیت

تعریف کیفیت در استاندارد ISO 9000:1994	مجموعه ویژگیهای یک محصول / خدمات که توانایی آن را در ارضاء نیازهای اعلام شده و یا نیازهای اعلام نشده مشتری تشکیل می‌دهد.
تعریف کیفیت در استاندارد ISO 9000:2000	میزان نيل به رضایت مشتری از طریق تامین نیازها و انتظارات وی در قالب یک محیط سازمانی متعهد به افزایش مستمر کارایی و اثربخشی