

هر چه بیشتر فعالیتها گردند و در عین حال، رسیدن به اهداف طراحی شده را تا حد تضمین کنند.

در چنین شرایطی، بحث سیستم ها، به مفهوم نوین آن، گام بلندی را در برآورده سازی خواسته های مطرح شده باعث گردید. بسا مشخص شدن کارایی بالای اصول سیستمی و موفقیت های سیستم های جدید اولیه، علاقه مندی به نگرش سیستمی و ایجاد و گسترش سیستم های مختلف، روز به روز افزایش یافت. سیستم های طراحی شده در طول چند دهه اخیر میلادی، نظیر سیستم های تولید، سیستم های برنامه ریزی تولید، سیستم های مالی، سیستم های اقتصادی، سیستم های نگهداری و تعمیرات و... گواه روشنی بر این مدعاست.

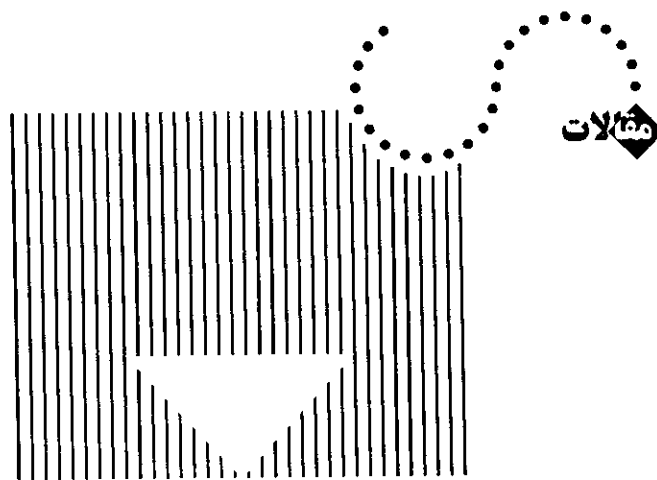
همچون تمام پدیده های علمی نوین، سیستم های طراحی شده و ایجاد شده مذکور نیز روز به روز دچار تغییر و تحول شده اند. طی چند سال اخیر، تحولات شگرفی در بحث سیستم ها به وجود آمده است. قوانین و ضوابط حاکم بر این سازوکارها، تغییرات زیادی داشته اند و روالهای موجود در آنها، نحوه ترسیم اهداف و روشهای پیشبرد کارها بسیار دگرگون گشته اند. در عین حال، در تمام این تحولات یک موضوع اساسی، ثابت مانده است و آن هم این است که هدف از تمام این تغییرات، دستیابی به سیستم هایی است که بیشترین انطباق را با نیازهای ابراز شده داشته و کاربردی ترین صورت را به خود گرفته باشند.

نتیجه این طرز نگرش، پیدایش نسل نوین سیستم های صنعتی و خدماتی بوده است. در خلال این دگرگونیها و تحولات، مشکل دیگری نیز شروع به خودنمایی کرد. این مشکل جدید «تداخل سیستم های موجود و عدم هماهنگی بین آنها» بود. بدین ترتیب لازم بود که راه حل جدیدی برای این مسئله انتخاب شود. در این بین، طراحان سیستم ها راهکاری بسیار مناسب و کاربردی را ارائه کردند و در واقع مشکل به وجود آمده را به وسیله خود سیستم ها حل کردند. رهیافت ابداع شده، چیزی نبود جز «سیستم های مدیریت».

این سیستم ها، علاوه بر اینکه اصول و قوانین حاکم بر سیستم های قبلی را پوشش

که با هماهنگی و انسجام، در کنار هم کار می کنند و به کمک سازوکارهای طراحی شده، رسیدن به یک هدف نهایی را میسر می سازند. به عبارت دیگر، یک «سیستم» مجموعه ای است که در حال حرکت به سمت نقطه ای خاص قرار دارد و در عین حال، مفاهیمی نظیر نظم، هماهنگی، یکپارچگی، انسجام و هدمندی از مشخصه های بارز آن است.

بحث سیستم ها، از آغاز دهه ۱۹۵۰ میلادی، پیشرفت چشمگیری داشته است. در واقع تا قبل از این برهه زمانی خاص، انجام کارهای مختلف و در زمینه های گوناگون، چه کوچک و چه بزرگ، چه صنعتی و یا غیرصنعتی، تابع روالها و برنامه های خاص و کاملاً طراحی شده ای نبود. اهداف نیز به نوبه خود، آن طور که امروز مشخص می شوند و در سطوح مختلف طبقه بندی می گردند، قابل شناسایی و تفکیک نبودند. این موارد و مسائلی از این دست، عموماً باعث بروز مشکلات اجرایی زیادی می گشت. مجموعه دلایل فوق و سایر علل جانبی، لزوم پیدایش و ترویج سازوکارهایی را بیان می کرد که باعث وضوح



یکپارچه سازی سیستم های مدیریت

آرنوش شاکری
arnoosh_shakeri@hotmail.com
مجید ایوزیان
m_eyvazian@yahoo.com

چکیده

کیفیت و کیفیت طلبی در کنار دستیابی به یک فرایند کسب و کاری قابل قبول و متعالی از جنبه های گوناگون، یکی از مهمترین مسائل مورد بحث در چند ساله اخیر بوده است. پیشرفت در زمینه های کاری و کسب سهم بیشتر از بازار به همراه دستیابی به مفاهیمی نظیر رضایت مشتری، برآورده سازی الزامات قانونی و بین المللی و... از جمله اصلی ترین عوامل ترغیب کننده سازمانها به حرکت در جهت سیستماتیک کردن فعالیتهاشان بوده است. در این بین، استانداردهای بین المللی مختلف در زمینه های کیفیت، محیط زیست و ایمنی و بهداشت حرفه ای، نقشی اساسی و غیرقابل انکار داشته اند. شباهتهای این سیستم های مدیریتی و مزایای پیاده سازی همزمان آنها، بحث سیستم های یکپارچه مدیریت را مطرح ساخته است.

سیستم های یکپارچه مدیریت

سیستم را در زبان فارسی «سامانه» گفته اند؛ در واقع مجموعه ای از عناصر و اجزاء مختلف

و گسترش یک سیستم اثربخش و کارا درون یک سازمان، رعایت چهار گام یا چهار مرحله مختلف و مجزا که در عین حال، ارتباط بسیار تنگاتنگی با یکدیگر دارند، بسیار موثر و مفید خواهد بود. این چهار گام عبارتند از:

- طرح ریزی؛ • اجرا و عملیات؛ • بررسی؛ • اقدام (اصلاحی).

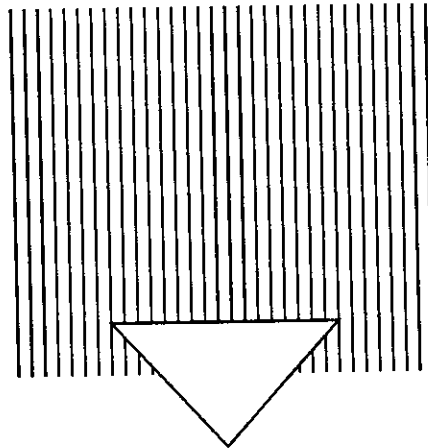
به عبارت دیگر، برای تضمین کارکرد صحیح و هدفمند یک سیستم منتشر شده، باید ابتدا طرحی جامع و کامل که تمام جوانب و موارد را در خود داشته باشد، تهیه گردد. سپس این طرح به مرحله اجرا گذارده شود و طی مراحل مختلف، عملکرد آن مورد بررسی و کنترل قرار گیرد. در خلال این امر، نقائص و کاستیهای طرح مشخص می شود و سپس با طراحی عملکردهای اصلاحی به رفع این نقائص پرداخته می شود. این مراحل می بایست همچنان تکرار شوند تا اینکه اجزای سیستم به حالت ثبات و بهبود کامل برسند و به عبارتی به صورت یک استاندارد درآیند.

در برخی مطالب و مقالاتی که در این باره به نگارش درآمده اند، پیشنهاد شده است که در مرحله سوم، به جای کنترل، از مفهوم مطالعه و بازرسی فعالیتها استفاده گردد که به نوعی حیطه وسیعتری را تحت پوشش قرار می دهد.

در هر حال با توجه به ساختار بسیار کاربردی و زیربنایی چرخه دمیگ، بسیاری از طراحان سیستم های مختلف مدیریتی، از این فرایند به عنوان پایه اصلی سیستم هایی که طراحی می شد، استفاده کردند. نتیجه اینکه سیستم های طراحی شده جدید، بخصوص سیستم های مدیریتی و بخصوص در طول دهه اخیر میلادی، شباهتهای زیادی به یکدیگر داشتند. با وجود تفاوت در موارد مختلف، نظیر زمینه عملکرد سیستم ها و یا اهداف اجرایی آنها، این شباهت به راحتی برای کسانی که با این سیستم ها سروکار دارند، قابل لمس و درک است.

نمونه بسیار واضحی از این شباهتها، با مقایسه استاندارد «سری های ارزیابی ایمنی و بهداشت حرفه ای» موسوم به OHSAS 18001:1999 و استاندارد ISO 14001:1996 که هر دو دقیقاً بر پایه چرخه دمیگ بنا شده اند قابل مشاهده است.

پس از این رویکرد جهانی و با توجه به



پرهیز از دوباره کاری استفاده بهینه از منابع و دسترس آسانتر به اطلاعات از جمله مزایای یادده سازی سیستم های سه گانه مدیریتی در سازمانهاست.

موضوعی قابل تأمل در زمینه به کارگیری این سیستم ها تبدیل شده است.

در این میان، «سازمانهای استاندارد» و بخصوص «سازمان بین المللی استاندارد» یا همان سازمان «ایزو» به عنوان اولین گروههای کاری اقدام به تدوین سیستم های مدیریتی استاندارد کردند. این حرکت، با تدوین سیستم کیفیتی ISO 9000 در سال ۱۹۸۷ میلادی و سپس تکمیل آن در سال ۱۹۹۴ میلادی، آغاز شد و با توجه به استقبال بسیار گسترده ای که از آن به عمل آمد، در سالهای بعد نیز ادامه یافت.

در سال ۱۹۹۶ و به دنبال موفقیت سیستم تضمین کیفیت ISO 9001:1994 که در واقع یک سیستم مدیریتی قوی به حساب می آمد، «سیستم های مدیریت زیست محیطی» در قالب استاندارد ISO 14001:1996 توسط سازمان بین المللی استاندارد، تدوین و منتشر شد. ساختار این سیستم مدیریتی یک ویژگی بارز داشت و آن اینکه بر پایه نظریه معروف دکتر دمیگ، معروف به «چرخه دمیگ» بنا شده بود. این نظریه بیان می دارد که برای استقرار

می دادند، به نوعی باعث ایجاد هماهنگی بین قسمتهای مختلف درگیر در آنها شده و از گسیختگی فعالیتها جلوگیری می کردند. برخی از مزایای این سیستم های مدیریت عبارتند از:

- تعریف هدف به صورت واضح و با توجه به خط مشی سازمان؛
- جلوگیری از پیمودن مسیرهای اشتباه در حرکت به سمت هدف؛
- از بین بردن تداخل و ناهماهنگی سازوکارهای مختلف درون سیستمی؛
- کاهش هزینه های ناشی از دوباره کاریها؛
- ایجاد و گسترش گردش اطلاعاتی پویا در سیستم؛

- فراهم آوردن امکان بازنگری در سیستم و رفع نقائص و نقاط ضعف؛
- ایجاد امکان گرفتن بازخورد از جزئیات فعالیتها؛
- فراهم آوردن زمینه ای برای پیش بینی های مختلف فرایندی؛
- کاهش حجم مستندات و سوابق سیستمی.

امروزه در بسیاری از سازمانها برای هدایت و هماهنگ کردن فعالیتهای هدفمند سازمان، از سیستم های مختلف مدیریتی استفاده می شود. برای مثال می توان به سیستم مدیریت مالی، سیستم مدیریت تجاری، سیستم مدیریت منابع انسانی و... اشاره کرد.

در چند سال اخیر، «جهانی شدن» موضوعی مهم و تاثیرگذار بوده است. بسیاری از روابط تجاری، صنعتی، سیاسی، اجتماعی و اقتصادی تحت تاثیر این پدیده قرار گرفته اند. این موضوع، تاثیرات بسیار زیادی بر بازار کسب و کار و تجارت بین المللی داشته است. در این بین «استانداردها» نقش عمده ای را ایفا می کنند. در واقع برای انجام هر نوع کسب و کار و تجارتی، نیاز به وجود معیاری برای ارزیابی فعالیتها وجود دارد و استانداردها توانسته اند این وظیفه را به خوبی به عهده گرفته و به درستی آن را به انجام رسانند.

با افزایش و گسترش سیستم های مدیریتی مختلف، نیاز به وجود تعریفهایی مناسب از این سیستم ها به درستی احساس می شد تا بدین وسیله بتوان آنها را فراگیر کرده و در نقاط مختلف و فرایندها و فعالیتهای متفاوت به کار گرفت. لذا بحث بر سر تدوین استانداردهایی برای سیستم های مختلف مدیریتی، به عنوان

می پردازد، افزایش دهند». (متن استاندارد، زیربند ۱-۱- کلیات)

این استاندارد، یک استاندارد بین المللی بوده و قابلیت اعمال در کلیه سازمانها، صرف نظر از نوع، اندازه آنها و نوع محصولی که فراهم می آورند، داراست.

استاندارد ISO 9000:2000 به دو بخش اصلی تقسیم می گردد: ISO 9001:2000 که الزامات یک سیستم مدیریت کیفیت را بیان می دارد و ISO 9004:2000 که در واقع خطوط راهنمای پیاده سازی این سیستم است. در این سیستم استاندارد ISO 9001:2000 شامل ۹ فصل است که عبارتند از:

۰- مقدمه؛ ۱- دامنه کاربرد؛ ۲- استاندارد مرجع؛ ۳- واژگان و تعاریف؛ ۴- سیستم مدیریت کیفیت؛ ۵- مسئولیت مدیریت؛ ۶- مدیریتی منابع؛ ۷- تحقق محصول؛ ۸- اندازه گیری، تجزیه و تحلیل و بهبود.

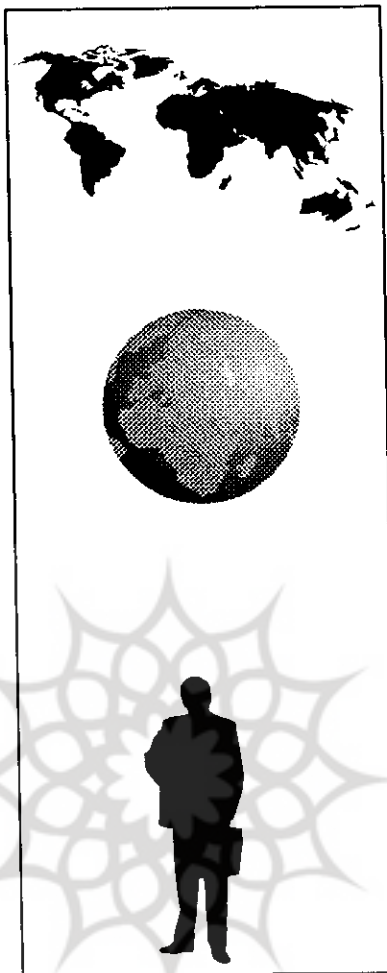
در این استاندارد و در بخش سیستم مدیریت کیفیت، الزاماتی تعیین شده است که یک سازمان می تواند با برآورده ساختن آنها، موفق به دریافت گواهینامه بین المللی سیستم مدیریت کیفیت مذکور گردد.

استقبال از سری استانداردهای ISO 9000 در طول چند سال اخیر بسیار گسترش یافته است، به طوری که طبق آمار منتشر شده سازمان ایزو، تعداد گواهینامه های صادره برای این سری استاندارد از ۱۲۷۳۴۹ مورد در سال ۱۹۹۵، به حدود ۴۰۸۰۰۰ مورد در سال ۲۰۰۰ میلادی رسیده است.

سیستم مدیریت زیست محیطی برپایه ISO 14000:1996 :

در حدود سالهای آغازین دهه ۱۹۹۰ میلادی، مجموعه ای از دلایل سازمان بین المللی استاندارد را بر آن داشت تا سیستم مدیریتی جامع و کاملی را در زمینه مدیریت منابع زیست محیطی و حفاظت از محیط زیست، برنامه ریزی، تدوین و منتشر کند. تعدادی از این عوامل عبارت بودند از:

۱- حرکت به سمت توسعه پایدار با وجود مشکلاتی نظیر،
- معیارهای گمراه کننده توسعه؛ مثل رشد اقتصادی صرف، بدون در نظر گرفتن مشکلات زیست محیطی نظیر آلودگیهای ناشی از تولید، ایجاد ضایعات و تخریب محیط زیست؛



و جامعی به دو اصل «رضایت مشتری» و «بهبود مستمر (بپایی)» در کنار مواردی نظیر مشارکت کارکنان، رویکرد سیستمی به مدیریت، ارتباطات با تامین کننده بر اساس منافع متقابل، رهبری و... در این استاندارد به چشم می خورد. این مطلب، به همراه توجه و تاکید بر استفاده از چرخه دیمینگ، به طور صریح در قسمت ۲-۰ (دیدگاه فرایندگرا) از متن استاندارد مذکور ذکر شده است.

این استاندارد، همان طور که گفته شد، «برای سازمانهایی به کار می رود که نیاز دارند توانایی خود را در فراهم آوردن محصولی که الزامات مشتری و الزامات قانونی مقتضی را برآورده می سازد، نمایش دهند و یا آنهایی که می خواهند میزان رضایت مشتری را از طریق کاربری موثر سیستم، از جمله فرایندهایی که به بهبود مستمر سیستم و اطمینان از تطابق با الزامات مشتری و الزامات قانونی مقتضی

موفقیتهای حاصله، سازمان بین المللی استاندارد به طور جدی تر و قوی تر از قبل، ادامه این روند را پیگیری و آن را در استانداردهای منتشر شده کاملاً لحاظ کرد. نمونه این مسئله ویرایش جدید «سیستم مدیریت کیفیت» یعنی ISO 9001:2000 است که به نحو قابل ملاحظه ای با ساختار استانداردهای ISO 14001:1996 و OHSAS 18001:1999 منطبق و هماهنگ است. (هرچند که OHSAS 18001:1999 یک استاندارد سازمان ایزو نیست).

رویکرد یکپارچه سازی

با تدوین و انتشار ویرایش سوم استاندارد مدیریت کیفیت در قالب ISO 9001:2000 و تغییرات اساسی صورت گرفته در آن و با توجه به اینکه یکی از اهداف این تغییرات، سازگاری بیشتر با استاندارد زیست محیطی ISO 14001:1996 بوده است، ایده استقرار توأم این دو استاندارد قوت گرفت. از طرف دیگر با توجه به شباهتهای غیر قابل انکار بین استاندارد «مدیریت ایمنی و بهداشت حرفه ای» OHSAS 18001:1999 و ISO 14001:1996 و وجود اشتراک بسیار زیاد میان این دو استاندارد، استقرار یکپارچه سه استاندارد ذکر شده، مطرح گردید. به نظر می رسد استقرار یکپارچه این سه سیستم، در قالب سیستم های یکپارچه مدیریت (INTEGRATED MANAGEMENT SYSTEMS-IMS) می تواند زمینه های لازم را برای «بهبود مستمر» در هر یک از سه زمینه ایجاد کرده و فرصت قابل توجهی را برای سازمانها در جهت انطباق با استانداردهای مطرح جهانی فراهم آورد. برای درک بیشتر از موضوع، در ذیل به طور بسیار خلاصه و اجمالی به معرفی این سه سیستم می پردازیم.

سیستم مدیریت کیفیت برپایه ISO 9000:2000 : در واقع این سیستم، ویرایش سوم استاندارد کیفیت است که قبلاً در سالهای ۱۹۸۷ و ۱۹۹۴ میلادی منتشر شده بود. این ویرایش، نسبت به ویرایش دوم، تغییراتی اساسی دارد؛ به عنوان مثال، تعداد بندهای الزامات آن، از ۲۰ بند در سال ۱۹۹۴ به ۸ اصل و ۵ بند در سال ۲۰۰۰ تغییر یافته است. به علاوه رویکرد فرایندگرایی در این ویرایش، بسیار تاکید شده و مورد توجه قرار گرفته است. در کنار این موارد، توجه کامل

آنها، طراحان سیستم ها را همواره به فکر ارائه طرحهای جامعی در این مورد انداخته است.

در این زمینه، در طول سالهای گذشته، استانداردهای مختلفی طراحی شده است که تعدادی از آنها نظیر RESPONSIBLE CARE،

SEVESOII, OSHA 1910.119, API750 مربوط به «مدیریت ایمنی مواد خطرناک» می گردند و

تعدادی دیگر مثل BVQI SAFETY CERT, OH&S, BS 8800 بیشتر موارد مرتبط با «ایمنی و

بهداشت شغلی کارکنان» را مدنظر دارند. با تمام این موارد، هنوز هم تدوین استاندارد که

به طور جامع، تمام موارد فوق را پوشش داده باشد، احساس می شود؛ تا اینکه پس از رد شدن

پیشنهاد تبدیل استاندارد BS 8800 بریتانیا به یک استاندارد ایزو توسط این سازمان، در سال

۱۹۹۹ میلادی کمیته ای منتخب و متشکل از ادارات و موسسات استاندارد کشورهای

مختلف نظیر بریتانیا، نروژ، آفریقای جنوبی، مالزی و تعدادی از سازمانهای بین المللی

مرتبط با مسائل ایمنی و بهداشت شغلی، «مجموعه های ارزیابی ایمنی و بهداشت

شغلی» موسوم به OHSAS 18000 به تصویب رساند و آن را مرجع صدور گواهینامه قرار داد.

این نکته نیز قابل ذکر است که برای دومین بار و در سال ۲۰۰۰ نیز پیشنهاد تبدیل استاندارد

OHSAS 18000 به یک استاندارد ایزو، به این سازمان ارائه شد که باز هم توسط هیئت مدیره

فنی و با یک رأی اختلاف - بنابر دلائل و مسائل جانبی و غیر فنی - رد شد. مرجع اصلی

استاندارد OHSAS 18000؛ استاندارد BS 8800 است که هر دوی اینها، به طور کاملاً واضحی

برپایه چرخه دمینگ بنا شده اند. استاندارد مذکور از دو قسمت مجزا تشکیل

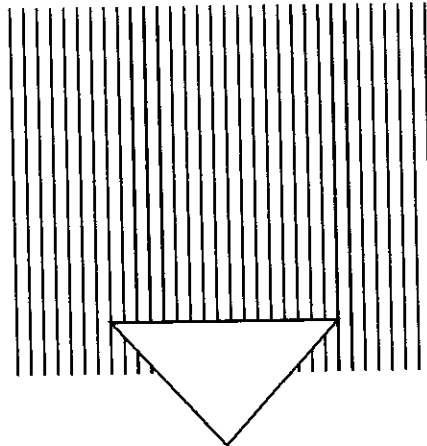
یافته است که عبارتند از: OHSAS 18001 - سیستم مدیریت ایمنی و بهداشت حرفه ای؛

OHSAS 18002 - راهنمای پیاده سازی یک سیستم مدیریت ایمنی و بهداشت حرفه ای.

بنابر تصریح متن این استاندارد، OHSAS 18001:1999 قصد دارد تا به موضوعهای

بهداشت حرفه ای و ایمنی اشاره کند، نه به ایمنی محصول و خدمات. بخشهای مختلف

این سیستم به شرح ذیل است: ۱ - دامنه کاربرد؛ ۲ - مراجع؛ ۳ - اصطلاحات و تعاریف؛ ۴ - عناصر سیستم مدیریت ایمنی و



یکی از قویترین اهرمهای افزایش رویکرد به یکپارچه سازی سیستم های مدیریتی کارکرد قابل توجه این مدل در کاهش هزینه های عملیاتی است.

مقدمه؛ دامنه کاربرد؛ استاندارد مرجع؛ تعاریف؛ الزامات کلی؛ خط مشی زیست محیطی؛ طرح ریزی؛ اجرا و عملیات؛ بررسی و اقدام اصلاحی؛ بازنگری مدیریتی.

با دقت در بندها و زیربندهای این سیستم استاندارد، انطباق و تشابه موجود بین این سیستم و سیستم استاندارد ISO 9001:2000 و نیز انطباق با چرخه دمینگ، به روشنی قابل ملاحظه است. براساس آمار رسمی منتشر شده توسط سازمان بین المللی استاندارد، تعداد گواهینامه های صادره برای سیستم استاندارد مدیریت زیست محیطی برپایه ISO 14001:1996 از ۲۹۸ مورد در سال ۱۹۹۸، به ۱۰۳۵ مورد در سال ۲۰۰۰ میلادی افزایش یافته است.

سیستم مدیریت ایمنی و بهداشت حرفه ای برپایه OHSAS 18000: بحث حفاظت از کارکنان در برابر حوادث ناشی از کار همواره مطرح بوده است و مزایای استقرار یک سیستم جامع ایمنی و بهداشت شغلی، نظیر کاهش حوادث و کاهش هزینه ها و خسارات ناشی از

- عدم محاسبه هزینه های زیست محیطی در قیمت تمام شده (نارسایی بازار)؛

- استفاده نادرست از منابع و عدم توجه به نسلهای آینده.

۲- موانع غیر تعرفه ای در راه تجارت.

به منظور تدوین طرحی در این زمینه «گروه مشاوره استراتژیک در زمینه محیط زیست»

توسط سازمان ایزو تشکیل شد و ماموریهایی برای آن مشخص گردید. در پاییز سال ۱۹۹۲،

گروه مذکور نتایج حاصل از تحقیقات خود را به «هیئت مدیره فنی» ایزو ارائه کرد. براین

اساس «کمیته فنی ۲۰۷» در ژانویه ۱۹۹۳ تشکیل گردید و بدین ترتیب دومین فعالیت

سازمان بین المللی استاندارد در زمینه استانداردهای مدیریت با هدف زیست محیطی

آغاز گردید. این کمیته (کمیته فنی ۲۰۷)، همکاری نزدیکی با کمیته فنی ۱۷۶ (مسئول

تدوین استانداردهای سیستم مدیریت کیفیت) داشت. (لازم به ذکر است در راستای بحث

یکپارچگی سیستم های مدیریت، این دو کمیته فنی در سالهای اخیر با یکدیگر ادغام شدند).

سازمان بین المللی استاندارد، پس از تشکیل هر کمیته فنی، به مدارک و مستندات

مربوط به آن کمیته، یک شماره (کد اختصاص می دهد که این شماره برای کمیته فنی ۲۰۷،

۱۴۰۰۰ بود. لذا استانداردهای تدوین شده توسط این کمیته، سری ۱۴۰۰۰ نام گرفته و به

استانداردهای سری ایزو ۱۴۰۰۰ معروف شده اند. این استانداردها به ۶ دسته تقسیم

می شوند که عبارتند از: ایزو ۱۴۰۰۱ - سیستم مدیریت زیست محیطی؛

ایزو ۱۴۰۱۰ - ممیزی محیط زیست و استانداردهای زیست محیطی؛

ایزو ۱۴۰۳۱ - ارزیابی عملکرد زیست محیطی؛ ایزو ۱۴۰۶۰ - جنبه های زیست محیطی در

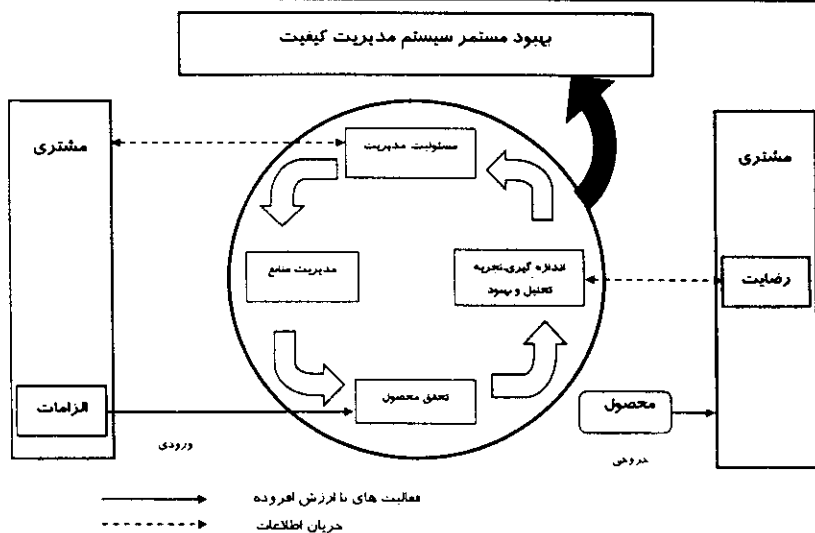
استاندارد محصولات؛ ایزو ۱۴۰۲۰ - نشانه گذاری محیط زیست؛

ایزو ۱۴۰۴۰ - ارزیابی چرخه حیات. البته لیست اصلی این مجموعه، شامل ۱۷

استاندارد و راهنماست که در این میان، پیاده سازی استاندارد ایزو ۱۴۰۰۱ و

برآورده سازی الزامات آن، به صدور و اخذ گواهینامه منجر می گردد. استاندارد زیست

محیطی ISO 14001:1996 دارای بخشهای زیر است:



شکل ۱- مدل یک سیستم مدیریت کیفیت فرایندگر

فرایند بعدی را شکل می دهد. به کارگیری سیستمی از فرایندهای درون سازمان، همراه با شناسایی و تعیین ارتباط متقابل این فرایندها و همچنین مدیریت آنها می تواند به عنوان «دیدگاه فرایندگر» نامیده شود. (متن استاندارد ISO 9001:2000؛ بخش ۲-۰)

جهت آشنایی بیشتر با مفهوم «دیدگاه فرایندگر»، در استاندارد ISO 9001:2000 مدلی از یک سیستم مدیریت کیفیت فرایندگر آورده شده است که در درک بهتر این دیدگاه مفید خواهد بود (شکل ۱).

بسیار توجه و تأمل در سه سیستم مذکور، جنبه های مشترک دیگری نیز به چشم می خورد که برای جلوگیری از طولانی شدن بحث، از ذکر آنها خودداری می گردد.

مزایای سیستم های سه گانه

هر چند که ایده اولیه یکپارچه سازی سیستم های مدیریتی سه گانه، شباهتها و اشتراکهای آنها با یکدیگر بوده است، اما عامل جلوسرند و تقویت کننده این تفکر، مزایای فراوانی است که از پیاده سازی این سیستم ها به صورت یکپارچه، عاید سازمانها می گردد. در زیر به صورت خلاصه به بررسی برخی از این فواید می پردازیم:

صرفه جویی در زمان و هزینه: این عمل (یکپارچه سازی) به شکل بسیار چشمگیر و قابل ملاحظه ای، هزینه های عملیاتی و زمانی را از طریق کارکردهای مختلف کاهش می دهد. از نمونه های این کارکردها می توان به موارد زیر اشاره کرد:

سازمان در نظر گرفته شده و طراحی گشته اند. به عبارت دیگر، گستره کاربرد این استانداردها به عواملی مانند خط مشی سازمان و ماهیت و شرایطی که در آن فعالیت می کند، بستگی دارد.

ممیزی، ثبت و دریافت گواهینامه: هر سه این استانداردها، بین المللی بوده و توسط سازمانهای خارجی (گواهی دهنده ها) قابل ممیزی و ثبت هستند. تقریباً تمامی شرکتهای گواهی دهنده، هر سه سیستم فوق را ممیزی می کنند. در قسمتهای قبلی، توضیحاتی در مورد تعداد گواهینامه های صادره سیستم های مذکور ارائه گردید.

سیستم مدون و مستند: هر سه استاندارد مدیریتی مورد بحث، سیستم هایی مدون و مستند هستند که روالهای مکتوبی را الزام می کنند. این مسئله در قسمتهای مختلف این استانداردها، قابل مشاهده است. روشهای اجرایی و دستورالعملهای تصریح شده در این استانداردها، باید مکتوب و مدون شوند. سوابق فعالیتها و سوابق مرتبط با اقدامات اصلاحی و پیشگیرانه بخصوص، باید به صورت مکتوب موجود باشند. این سیستم ها، همچنین وجود یک نظام نامه را که حاوی مستندات مربوط به سیستم مدیریتی مورد نظر باشد، الزام می کنند.

دیدگاه فرایندگر: برای اینکه سازمانی به طور اثربخش وارد عمل شود، باید فرایندهای مرتبط و متعددی را شناسایی و مدیریت کند. هر فعالیتی که منابعی را به خدمت می گیرد و آن را در جهت تبدیل ورودی به خروجی مدیریت می کند، می تواند یک فرایند در نظر گرفته شود. غالباً خروجی یک فرایند مستقیماً ورودی

بهداشت شغلی؛ ۱-۴ - الزامات عمومی؛ ۲-۴ - خط مشی ایمنی و بهداشت شغلی؛ ۳-۴ - طرح ریزی؛ ۴-۴ - اجرا و عملیات؛ ۵-۴ - بررسی و اقدام اصلاحی؛ ۶-۴ - بازرنگری مدیریت.

مشاهده می شود که بندهای اصلی این استاندارد، کاملاً با سیستم ISO 14001:1996 مطابقت داشته و شباهتهای زیادی را با سیستم کیفیتی ISO 9001:2000 داراست. هر چند استاندارد OHSAS 18001:1999 یک استاندارد ایزو نیست، ولی تاکنون سازمانها و شرکتهای بسیار زیادی در سطح بین المللی، اقدام به پیاده سازی و دریافت گواهینامه این استاندارد از سازمانها و شرکتهای گواهی دهنده کرده اند.

شباهتها و اشتراکهای سه سیستم

اصلی ترین عاملی که باعث پیدایش تفکر یکپارچه سازی سیستم های مدیریتی سه گانه فوق شد، شباهتها و نقاط مشترک موجود بین این سیستم ها بود. در ادامه، به طور خلاصه به بررسی این موارد می پردازیم.

سیستم های مدیریتی: هر سه سیستم، در دیدگاه کلی و در تقسیم بندی رویکرد سیستمی، در ردیف سیستم های مدیریتی قرار می گیرند. این موضوع، از نام این سیستم ها نیز قابل مشاهده است.

ساختار و چرخه دمنگ: چرخه دمنگ ابتدا توسط دکتر شوهارت مطرح شد و سپس توسط دکتر دمنگ جهت کاربرد در سیستم های مختلف نظیر سیستم های کیفیتی، بسط و گسترش یافت.

با مقایسه این چرخه با ساختار سیستم های سه گانه مورد بررسی، می بینیم که استانداردهای ISO 14001:1996 و OHSAS 18001:1999 کاملاً منطبق بر این ساختار هستند و با کمی دقت، این شباهت ساختاری در ISO 9001:2001 نیز قابل مشاهده است.

دامنه کاربرد: بخش شماره ۱ در هر سه استاندارد فوق، به نام «دامنه کاربرد» نامگذاری شده است. این بخش، محدوده قابل پیاده سازی و اجرا جهت هر یک از سیستم های سه گانه را بیان می دارد. طبق تصریح هر سه این استانداردها، آنها به منظور اجرا در هر سازمانی صرف نظر از نوع، اندازه، فعالیت و ماهیت

کاملاً با هم منطبق نیستند، به صورت مجزا درکنار سیستم یکپارچه مستندات مشترک، قرار داده شوند.

نتیجه گیری

آنچه که ذکر شد، بحثی خلاصه از فواید و مزایای یک سیستم یکپارچه مدیریتی، متشکل از سه استاندارد سیستم مدیریت کیفیت، سیستم مدیریت زیست محیطی و سیستم مدیریت ایمنی و بهداشت حرفه ای بود. بدون تردید مزایای چنین سیستمی، باتوجه به روندی که ذکر شد، بسیار بیشتر از آن است که بتوان به همه آنها اشاره کرد. لیکن همین بخش کوچک نیز برای ترغیب مدیران و صاحبان صنایع به اقدامی هرچه سریعتر در استقرار یک «سیستم یکپارچه مدیریت» کافی است. □

منابع و مأخذ:

- 1 - OCCUPATIONAL HEALTH & SAFETY ASSESSMENT SERIES BSI-OHSAS 18001:1999, OCCUPATIONAL HEALTH AND SAFETY MANAGEMENT SYSTEMS-SPECIFICATION.
- 2 - INTERNATIONAL STANDARD ISO 9001:2000, QUALITY MANAGEMENT SYSTEMS-REQUIREMENTS.
- 3 - INTERNATIONAL STANDARD ISO 14001:1996, ENVIRONMENTAL MANAGEMENT SYSTEMS-SPECIFICATION WITH GUIDANCE FOR USE.

۴- رضایی، کامران - هوشمند آزاد، کاوه. «استاندارد ISO 9001:2000» انتشارات شرکت مشارکتی ار-و-توف ایران، چاپ اول - ۱۳۷۹.

۵- محمدحسینی ناجی زاده، رامین - ادب، حسین. «آشنایی با استانداردهای بین المللی و مدیریت زیست محیطی ISO 14000»، سازمان مدیریت صنعتی، چاپ دوم، ۱۳۷۸.

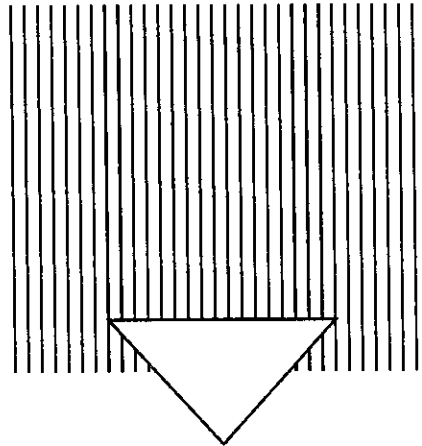
۶- شادفر، امیررضا - ملک پور، ملک رضا. «سیستم های مدیریت ایمنی و بهداشت شغلی برگرفته از OHSAS 18001:1999» روزنه کار، چاپ اول، ۱۳۸۰.

۷- حاجی محمدی، محمدرضا. «نگرشی به استقرار یکپارچه سیستم های مدیریت کیفیت، زیست محیطی، ایمنی و بهداشت حرفه ای»، کیفیت پرداز، چاپ اول (مجموعه مقالات)، ۱۳۸۰.

۸- ابوزیان، مجید - شاکری، آرنوش. «سیستم های مدیریت ایمنی و بهداشت حرفه ای با رویکرد OHSAS 18001:1999»، پروژه پایانی برای دریافت مدرک کارشناسی، دانشگاه علم و صنعت ایران، ۱۳۸۱.

• آرنوش شاکری: کارشناس مهندسی صنایع از دانشگاه علم و صنعت ایران

• مجید ابوزیان: دانشجوی کارشناسی ارشد مهندسی صنایع دانشگاه علم و صنعت ایران



**برای انجام
هر نوع کسب و کار
نیاز به وجود معیاری
برای ارزیابی
فعالیتها
وجود دارد
و استانداردها
توانسته اند
این وظیفه را
به خوبی انجام دهند.**

مدیریت کیفیت جامع.

کاهش حجم مستندات: یکی از مهمترین مزایای سیستم یکپارچه و یکی از قویترین اهرمهای افزایش رویکرد به یکپارچه سازی سیستم های مدیریتی، کارکرد قابل توجه این مدل در کاهش حجم مستندات و در نتیجه کاهش بسیار بالا در هزینه های عملیاتی است.

در مقایسه این سه سیستم، به مواردی برمیخوریم که دقیقاً دارای یک ساختار و یک عملکرد هستند، نظیر مستندات مربوط به کنترل سوابق و مدارک، آموزش، کالیبراسیون، روشهای آماری، روشهای نگهداری، ممیزیهای داخلی، تعیین نماینده مدیریت، مسئولیت مدیریت، خط مشی، طرح ریزی و... که می توان با ترکیب و تلفیق مستندات مربوط به این موارد و ایجاد یک سیستم مستندات یکپارچه، حجم بسیار زیادی از مستندات را کاهش داد و از ایجاد یک سیستم بوروکراتیک مضر و غیرمفید، جلوگیری کرد؛ تنها لازم است که روشهای اجرایی، دستورالعملها و سوابق مربوط به هریک از سیستم های سه گانه که

- پرهیز از دوباره کاری: در صورت پیاده سازی یکپارچه این سه سیستم، نیازی نیست که موارد مشترک بین آنها، هر بار و برای پیاده سازی هر سیستم، به طور جداگانه انجام پذیرد. این وضعیت از وقوع دوباره کاریها جلوگیری می کند.

- استفاده بهینه از منابع: با برنامه ریزی یکپارچه می توان منابع موجود را به خوبی مدیریت کرد. - دسترسی آسانتر به اطلاعات: در صورت وجود یک سیستم یکپارچه، برای کسب اطلاعات مختلف، نیاز به خروج از یک سیستم و ورود به سیستم دیگر از بین می رود.

- ترکیب ممیزیهای مختلف: با کمک یک سیستم یکپارچه، می توان در زمان و هزینه های لازم برای انجام ممیزیهای داخلی و یا ممیزی شخص ثالث توسط شرکتهای ثبت و صدور گواهینامه صرفه جویی کرد. این عامل نقش بسیار موثری در پیشبرد ایده یکپارچه سازی سیستم ها داشته است.

افزایش بهره وری: به کمک یک سیستم یکپارچه، می توان اثربخشی و کارایی و درکل، بهره وری سازمان را با توجه به نگرش واحد به این سه سیستم، در مقایسه با استقرار مجزای آنها و به کمک عوامل زیر کاهش داد:

- به حداقل رساندن تضاد بین کارکردهای این سه استاندارد؛

- کاهش فعالیتهای اجرایی و اداری؛

- کمک به تصمیم سازی و تصمیم گیری باتوجه به ایجاد تصویری کامل از سازمان (ایمنی، کیفیت، محیط زیست)؛

- حرکت در جهت رسیدن به مدیریت کیفیت فراگیر؛

- حذف دوباره کاریها و آموزشها و ارتباطات تکراری.

بهبود سازمانی: درکل، استقرار این سیستم یکپارچه، باعث رشد و ارتقاء سازمان خواهد شد. در این مورد، نکات زیر قابل توجه هستند:

- حرکت در جهت بهبود مستمر و رضایت مشتری در قالب سیستمی یکپارچه در سه مقوله ایمنی، کیفیت و محیط زیست؛

- مشارکت فراگیر پرسنل شاغل در تمامی زمینه های فعالیت سازمانی در سه مقوله و در قالب یک سیستم؛

- گسترش و فراگیر کردن مباحث متعالی