

تبیین نقش استانداردهای ایزو در بهبود فرآیندهای سازمان

طاهره منعم درآباد^۱، محمد دی دره خمسه مطلق^۲، کیمیا شیروانی هرنندی^۳، سپیده پارسایی مطلق^۴، علی قاسمی^۵

^۱ گروه مدیریت کسب و کار واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

^۲ گروه مدیریت کسب و کار واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

^۳ گروه مدیریت کسب و کار واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

^۴ گروه مدیریت کسب و کار واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

^۵ گروه مدیریت کسب و کار واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

چکیده

سازمان ها متشکل از مجموعه سیستمهایی است که عملکرد سازمان رارقم میزنند. هدف نخستین هرسیستمی، رسیدن به نتیجه مطلوب و مورد نظر است. این تصور که فرآیندها می باید تجزیه و تحلیل شده و به طور مستمر بهبود یابند زیربنای اصلی مفهوم سیستم مدیریت کیفیت تلقی میشود. به جرأت میتوان گفت که استانداردهای ایزو یکی از پرطرفدارترین مباحث مدیریتی سال های اخیر بوده است. به طوری که کمترین کشوری را می توان یافت که از نفوذ این استانداردها در امان مانده باشد. امروزه بسیاری از سازمان ها برای استمرار بقای خود در بازار و پاسخگویی مناسب و به موقع به نیازهای مشتریان، تاکید زیادی بر مساله کیفیت و پیاده سازی استانداردهای ایزو دارند. اجرای پروژه ایزو در یک سازمان در واقع تغییری است که روشهای تولید یا خدمات را متحول می کند. اما موفقیت پیاده سازی این سیستم ها همواره با تردید همراه بوده است. موفقیت اجرای استاندارد مدیریت کیفیت (ایزو) همواره یکی از مهمترین چالشهایی بوده که مورد توجه اندیشمندان حوزه نظر و عمل بوده است. در ایران بسیاری از شرکتهای و سازمانهای دولتی و خصوصی به سمت استقرار این استانداردها حرکت کرده اند و موفقیت در اجرای استاندارد ایزو در این سازمانها، متفاوت بوده است. در این مقاله به بررسی نقش این استانداردها و چگونگی تاثیر آنها بر روند بهبود فرآیندهای سازمانی می پردازیم.

واژه های کلیدی: ایزو، ایزو ۹۰۰۰، مدیریت کیفیت جامع، رضایت مشتری، عملکرد سازمان

مقدمه :

مهمترین مسئله ای که در زمینه اجرای ایزو در سازمان ها مطرح است، چگونگی اجرا و نتایج اعمال این استانداردها روی عملکرد شرکت است. موفقیت این استانداردها در مرحله اول به اعتقاد افراد شرکت به سودمندی آن و همچنین به حمایت مدیران شرکت از اجرای این استانداردها بستگی دارد. بنابراین اگر کارکنان را از مهمترین عوامل اجرای ایزو در شرکت در نظر بگیریم، باید بدانیم کارکنان شرکت چه عقاید، نگرش ها و ادراکات ذهنی دارند و اصولا اجرای ایزو در سازمان را در بهبود عوامل کسب و کار و عملکرد شرکت، چقدر تاثیرگذار می دانند (شادمانی و فیض آبادی، ۱۳۹۲). در سال های قبل، روی شرکت هایی که اجرای ایزو در آن ها موفق نبود، تحقیقی صورت گرفت که در نهایت چهار دلیل برای این اتفاق مطرح شد که سه مورد اول آن به صورت مستقیم یا غیرمستقیم به کارکنان مرتبط می شود که عبارتند از:

۱) عدم اعتقاد به کارا بودن این استاندارد در نظر کارکنان

۲) درک نادرست از این استاندارد

۳) طراحی و پیاده سازی نادرست

۴) میل مدیران شرکت به اخذ گواهینامه تنها به جهت تبلیغات و نه با هدف بهبود وضعیت (آلیس، ۲۰۱۴).

در سال های اخیر، شرکت های مدرن محور در معرض تغییرات اقتصادی، سیاسی، فناوری و اجتماعی متعددی قرار گرفته اند. افزایش مبارزه های رقابتی، ظهور دانش و فناوری های جدید، اطلاعات و قابلیت های ارتباطی، افزایش مستمر نیازها و تقاضاهای مشتریان، مقررات جدید و همانند آنها بر پیدایش فلسفه جدید شرکت های تجاری تاثیر گذاشته است. در طی دهه ۸۰ در دنیای تجارت، مدیریت جدیدی تحت عنوان مدیریت مفهوم کیفیت ظهور پیدا کرده است. کیفیت جامع شامل اجرای مدیریت کیفیت جامع است که در یکپارچه سازی عملیات تجاری برای ایجاد خدمات/محصولاتی با بالاترین کیفیت استفاده می شود. کیفیت، عنصر کلیدی در بقای شرکت ها در بازار رقابتی است. ارائه محصولات و خدماتی با کیفیت بالا منجر به دستیابی و حفظ مزیت رقابتی می شود. زیرا موفقیت در تجارت در توانایی آن در بکارگیری کارآمد سیستم کیفیت جامع نهفته است که محصولات یا خدمات با سطح بالایی از کیفیت را با حداقل هزینه نسبی حفظ خواهد کرد (برناندو و همکاران، ۲۰۱۵). مدیریت کیفیت جامع به عنوان پاسخ شرکت های موفق به تغییرات سریع و چشم گیر در محیط، ظهور پیدا کرده است. در طی سال ها نیازها و تقاضاهای مشتریان عمدتاً به محصولات و خدمات با سطح بالاتری از کیفیت با پایین ترین قیمت تغییر کرده است. برای شناسایی نیازها و انتظارات مشتریان و پاسخ سریع به نیازهای شناسایی شده، ضروری است که مجموعه ای از رویکردها و روش هایی که به آنها مدیریت کیفیت جامع می گویند، تدوین و سازماندهی گردند. بر اساس مطالعه ای که توسط محرا و همکاران صورت گرفته است مفهوم مدیریت کیفیت جامع به عنوان مفهومی مشتری محور در نظر گرفته می شوند. مدیریت کیفیت جامع سیستمی است که با مشتریان شروع شده و با آنها خاتمه می یابد. اساس مدیریت کیفیت جامع در ایجاد ارزش برای مشتریان، بهبود مستمر و پیشرفت کیفیت، سنجش دقیق عملکرد هر یک از فعالیت های تجاری همانند کار گروهی منابع انسانی نهفته است (پیرس و همکاران، ۲۰۱۳). اجرای موفقیت آمیز مدیریت کیفیت جامع باعث بهبود عملکرد سازمانی شرکت ها شده و منجر به میزان بالایی از رضایت مشتریان و کارمندان می گردد. سیستم مدیریت کیفیت جامع نه تنها به کیفیت محصولات اشاره می کند بلکه شامل کیفیت بخش خدمات نیز می باشد. برای اجرای موفقیت آمیز شیوه های مدیریت کیفیت جامع علاوه بر شناسایی ابعاد کلیدی مدیریت کیفیت جامع موضوعی که حائز اهمیت است سنجش

^۱ - Alic.

^۲ - Bernardo et al.

^۳ - Pires et al.

عملکرد می باشد. بر اساس مطالعاتی که صورت گرفته است رضایت مشتری در واقع بعد اصلی تعیین کیفیت خدمات ارائه شده توسط سازمان است و همچنین ویژگی اصلی مدیریت کیفیت جامع است (قرآنی، ۱۳۸۹). مدیریت فرایندهای کسب و کار و سیستم مدیریت فرایندهای کسب و کار از مفاهیم روز و مورد اقبال سازمان ها می باشد که پس از طرح رویکردهای فرایند گرا اتفاق افتاده است. از طرفی سازمان ها به دلیل الزاماتی که مشتریان آنها وضع می کنند موظفند استاندارد سیستم مدیریت کیفیت را اخذ نمایند و این دورویکرد مدام از فرایند و فرایند گرایی و مدیریت فرایند تلویحا و تصریحا صحبت می کنند و سازمان ها در مواجهه با آنها و در جریان استقرار دچار سر در گمی، دوباره کاری و هدر رفت منابع و امکانات هستند (دانش پژوه و همکاران، ۱۳۹۶). یکی از دلایل مهم این امر آشنا نبودن مشاورین و مدرسین استقرار استاندارد سیستم مدیریت کیفیت با مباحث ابزارهای نوین مدیریت فرایند و سیستم مدیریت فرایند و یا بالعکس می باشد. دکتر جوران که از سابقین حوزه کیفیت و تضمین کیفیت و مدیریت کیفیت هستند در هندبوک معروف خود از مدیریت کیفیت فرایند صحبت می کنند یا جناب آقای هویل که از پیشگامان حوزه کیفیت هستند و سابقه عضویت در کمیته ۱۷۶ سازمان جهانی استاندارد را نیز دارند در هندبوک خود عنوان می کند اگر سازمان ها دنبال استاندارد سیستم مدیریت کیفیت هم نروند نمی توانند مدیریت فرایند را فراموش کنند. این اظهار نظرها نشان می دهد تدوین کنندگان استانداردهای سیستم مدیریت کیفیت خود از مشوقان مدیریت فرایند ها و در تدوین استانداردها دقت نظر کافی در این خصوص داشته اند (هراس و همکاران، ۲۰۱۳). از نظر محققان این حوزه، در هفت اصل مطرح در استاندارد سیستم مدیریت کیفیت، سه اصل مستقیما با مدیریت فرایندهای کسب و کار مرتبط است (مشتری مداری، رویکرد فرایندی و بهبود) و سایر اصول نیز به صورت غیر مستقیم با مدیریت فرایندهای کسب و کار ارتباط دارد (رهبری، جلب مشارکت کارکنان، تصمیم گیری بر اساس شواهد و مدیریت ارتباطات). در استاندارد ISO 9001 در خصوص استخراج نیازها و انتظارات دامنه را از مشتریان به ذینفعان موثر بر سیستم مدیریت کیفیت گسترش داده است و در خصوص سیستم مدیریت کیفیت و فرایندهای آن به تفصیل و اصولی صحبت کرده است و سایر موارد لازم که تا مباحث بهبود سیستم مدیریت کیفیت که به آن پرداخته شده است (ارمندی و رنجیر فرد). دامنه کاربرد استاندارد سیستم مدیریت کیفیت نرخ بالایی از فرایندهای موثر سازمان را شامل می شود و در اینجا است که متوجه می شویم این استاندارد و مدیریت فرایندهای کسب و کار از چه درجه انطباق بالایی برخوردار هستند. این به معنی این است که ابزارهای نوین حوزه مدیریت فرایندهای کسب و کار مانند روش های مدل سازی فرایند بر اساس BPMN2 یا EPC می بایست در مستندات سیستم مدیریت کیفیت به کار گرفته شوند و جایگزین روش های قدیمی شوند و پیاده سازی بخش هایی از فرایندهای سیستم مدیریت کیفیت با استفاده از BPMS مورد توجه قرار گیرند (ویلار و همکاران، ۲۰۱۵).

ادبیات تحقیق

در بسیاری از سازمانها، اصلاح و بهبود فرآیندها به منظور رشد و ارتقاء عملکرد و حرکت در مسیر تعالی دنبال می گردد. اگر چه این برنامه ها معمولا با اشتیاق و پتانسیل زیادی آغاز می شود ولی اغلب موفق به برآورده انتظارات مدیریت ارشد سازمان نمی گردد. این خلاء معمولا حاصل از گوی بکار گرفته شده توسط مدیران ارشد سازمان است و کمتر به تلاش اجراکنندگان الگو ارتباط دارد. فعالیتهای زیادی هستند که بر موفقیت برنامه های بهبود تاثیر می گذارد. بهبود فرایندها باعث می شود تا تلاش های کسب و کار برای پاسخ به تقاضای بازار و دستیابی به اهداف با کمترین میزان اتلاف منابع پیش برود. بهبود فرایندها بر اساس اصل «مقایسه و رقابت» بنا شده است. به همین سبب هر عاملی در مسیر بهبود فرایندها را اگر بتوان با شاخص هایی مورد سنجش قرار به نتایج موفقیت آمیزتری خواهیم رسید. بهبود فرایندها به صورت گسترده مورد استفاده قرار می گیرد تا به

^۴ - Heras et al.

^۵ - Willar et al.

رفع نقصان‌های موجود در یک فرایند یا یک سیستم و هماهنگ‌سازی آن فرایند با اهداف سازمانی بردارد. مانند هر مدیریت تغییری، به‌کارگیری ابزارهای بهبود فرایندها یک پروژه با زوایای مختلف است. برخی از دستورات عمل‌هایی که به شیوه مناسبی بهبود فرایندها را سازمان‌دهی می‌کنند به شرح زیر هستند:

- ۱) تدوین فرایندهای موجود، سلامت هر کدام و نقش‌های مرتبط با هر کدام در سازمان
- ۲) شناسایی نحوه تجزیه فرایندها به به نحوی که با اهداف سازمان بهتر تنظیم شوند
- ۳) تعریف نحوه بهبود خروجی به نحوی که برای عملیات اصلی سازمان ارزش آفرین باشد
- ۴) شناسایی و تشخیص منابع در دسترس (شامل واحد فناوری اطلاعات، متخصصان، سیستم‌ها و دیگر منابع) برای پیاده‌سازی موثر بهبود فرایند (طالبی و همکاران، ۱۳۹۸)

طرح ریزی فرآیندهای سازمانی :

- تعیین ورودی و خروجی های فرآیندها

ورودی های موردنیاز و خروجی های مورد انتظار از هر فرآیند تعیین شود بدین منظور سازمان می تواند روش های مختلفی این ورودی و خروجی ها را به نمایش گذارد. ورودی و خروجی هر یک از فرآیندها را می توان از طریق مدل های فرآیندی تعیین نمود عمومی ترین روش جهت تعیین ورودی و خروجی فرایندهای روش SIPOC می‌باشد. تدوین شناسنامه فرآیند برای هر یک از فرآیندهای سازمان، یکی از روش های متداول در تعیین ورودی و خروجی فرایندهای سازمان می‌باشد (قره داغی و کیانی، ۱۳۹۹).

- تعیین توالی و تعامل فرآیندها: در یک سازمان معمولاً چندین فرآیند وجود دارد و توالی و تعامل بین فرآیندها از طریق ترسیم فلوجارت یا ترسیم نقشه فرایندها امکان پذیر است. نقشه فرآیند یک ابزار تصویری برای تعیین تمامی فرآیندها و درک بهتر از توالی بین فرآیندها را مشخص می‌نماید. نقشه فرآیند موارد زیر را می تواند شامل شود: ورودی ها، فرآیندهای اصلی، تعامل بین فرآیندها با فلش‌ها، خروجی ها و فرآیندهای پشتیبانی

- تعیین معیارها و روش های مورد نیاز جهت اطمینان از اثربخشی این فرآیندها: معیارها و روش های آن جهت اطمینان از اثربخشی اجرای فرآیندها و تعیین شاخص‌های عملکرد جهت پایش و اندازه‌گیری می‌باشد.

- تعیین منابع مورد نیاز جهت اجرای این فرآیندها: منابع شامل مواد اولیه، تامین کننده مشخصات امکانات و هر چیز دیگری که به کار گرفته می‌شود.

- تعیین مسئولیت ها و اختیارات فرآیندها: مسئولیت و اختیارات به هر یک از فرآیندها تخصیص یابد مسئولیت ها و اختیارات هر یک از فرآیند معمولاً در روش اجرایی یا دستورالعمل های مرتبط با آن فرآیند مشخص می شود همچنین می توان در شرح مسئولیت ها و اختیارات هر یک از شغل های مرتبط با آن فرایند این موضوع را تبیین نمود.

- تعیین ریسک ها و فرصت های مرتبط با فرآیندها: این موضوع در استاندارد ISO 9001:2015 اضافه شده است و سازمان‌ها باید ریسک‌های مرتبط با فرآیندهای خود را جهت دستیابی به نتایج مورد انتظار، پیشگیری یا کاهش اثرات نامطلوب و بهبود تعیین نمایند.

- ارزیابی فرآیندها و اعمال تغییر مورد نیاز در فرآیندها: ارزیابی فرآیندها از طریق مقایسه نتایج واقعی و نتایج مورد انتظار و تعیین انحراف آن صورت می‌گیرد.

-بهبود فرآیندها: بهبود از طریق مختلف در فرآیندهای سیستم مدیریتی منجر به کاهش هزینه ها، کاهش عدم انطباق ها، افزایش رضایتمندی مشتری می شود. روش های به کارگیری بهبود فرآیندها: به کارگیری چرخه دمیگ PDCA، به کارگیری نمودارهای آماری منجر به کاهش یا حذف متغیرهای فرآیند می شود، به کارگیری فرآیند نمونه گیری کنترل کیفیت، تعیین ریسک ها و فرصت ها، به کارگیری نمودار علت و معلول و طراحی مجدد و مهندسی مجدد (اقبال و اسرار، ۲۰۱۹).

ایزو

سازمان بین المللی استانداردسازی که به اختصار ایزو شناخته می شود، موسسه بین المللی تعیین استاندارد متشکل از نمایندگان مؤسسات استانداردسازی ملی از جمع کشورهای مختلف و عضو در این سازمان در سراسر جهان است. این سازمان غیردولتی و غیر انتفاعی در سطح وسیع به وضع استانداردهای کلی و جزئی برای هماهنگ کردن استانداردهای متفاوت جهانی می پردازد. در عمل ایزو به صورت یک کنسرسیوم، از طریق ارتباطات قوی با دولت ها فعالیت می کند. به عبارتی دیگر، این سازمان به ترویج جهانی استانداردهای اقتصادی و صنعتی می پردازد تا مبادلات صنایع و فنون مختلف را در یک راستا هماهنگ کند. این موسسه انواع استانداردهای تجاری و صنعتی جهانی را تعیین می نماید. مرکز ایزو در شهر ژنو سویس قرار دارد. سازمان ایزو کار رسمی خود را از تاریخ بیست و سوم فوریه ۱۹۴۷ آغاز کرده است. از آنجا که استانداردهای این سازمان در عمل، تبدیل به قوانین برای بنگاه های مختلف می گردد، با آن که نهادی غیردولتی است لیکن از بیشتر سازمان های مشابه غیردولتی قدرتمندتر است. امروزه نزدیک به ۱۵۷ کشور در این سازمان به عضویت درآمده اند که ایران نیز یکی از آن ها است. این سازمان متشکل از بیش از ۲۰۰ کمیته های فنی بوده که این کمیته ها نیز شامل اعضای فعال و اعضای ناظر می باشند. این اعضا وظیفه دارند موضوعاتی را که تدوین استاندارد آنها ضروری به نظر می رسد بررسی و مطرح نمایند. پس از موافقت اعضا با موضوع پیشنهادی، مدارک علمی و فنی مربوط تهیه و بین اعضا (از جمله ایران) توزیع می گردند که پس از انجام اصلاحات لازم به صورت پیش نویس استاندارد بین المللی در می آیند. پیش نویس های مذکور مجدداً برای اعضا فرستاده می شوند تا پس از انجام آخرین اصلاحات به عمل آمده و تصویب نهایی به صورت استانداردهای بین المللی مورد عمل قرار گیرند. در مراحل مختلف تدوین اجلاس هیاتی برای بحث و تبادل نظر حضوری اعضا نسبت به پیش نویس مورد نظر در کشورهای عضو ایزو تشکیل می گردد و اعضای فعال نماینده یا نمایندگانی به این جلسات اعزام می دارند (رضایی و بندری، ۱۳۹۹).

برخی از معروفترین استانداردهای سری ISO:

ایزو سری ۹۰۰۰

این استانداردها چندین ویرایش داشته اند. که در ابتدا دسته بندی آن ها به صورت زیر بوده است:

- ۱) ISO 9001 : استاندارد تضمین کیفیت برای سازمان های طراح، تولید و ارائه کننده خدمات و نصب
- ۲) ISO 9002 : استاندارد تضمین کیفیت برای سازمان های تولید کننده و ارائه دهنده خدمات و نصب
- ۳) ISO 9003 : استاندارد تضمین کیفیت برای سازمان های بازرسی کننده
- ۴) ISO 9004 : خطوط راهنما برای بهبود عملکرد سیستم مدیریت (طالبی و همکاران، ۱۳۹۸)

بعد از چندین ویرایش این استانداردها بصورت زیر تعریف شدند:

- (۱) ISO 9000-2000 : مبانی و واژگان مدیریت کیفیت: ۲۰۰۰ یعنی ویرایش سال ۲۰۰۰ و ۹۰۰۰ هم به خاطر این بوده که زمانی که این استاندارد تدوین شده تا اون تاریخ ۹۰۰۰ استاندارد تدوین شده بود.
- (۲) ISO 9001-2008 : مبانی سیستم مدیریت کیفیت: استاندارد اصلی مدیریت کیفیت که گواهینامه هم دارد. این استاندارد یکسری اصول و الزامات را معرفی می کند که هر شرکت باید آن ها را طراحی و تعریف و اجرا کند. معمولاً گواهینامه ای که از طرف شرکت ها ارائه می شود در دوره های سالانه از طرف شرکت ارائه کننده یا ممیز، مورد ارزیابی قرار می گیرد و تمدید می شود. این که آیا هنوز آن الزامات را رعایت می کنند یا فقط برای گرفتن گواهینامه و استفاده تبلیغاتی از آن بوده است. البته متأسفانه در ایران راه هایی برای دور زدن این ممیزی در هر سال وجود دارد (قره باغی و کیانی، ۱۳۹۹).

ایزو ۱۳۰۰۰

استاندارد ایرانی مدیریت کیفیت جامع برای حضور در بازارهای جهانی که دارای گواهینامه نیز هست. این استاندارد توسط اداره استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران و بر طبق شرایط کسب و کار ایران تدوین گردیده است که در سازمان ISO شماره گذاری شده. شرکت هایی که می خواهند IMS مستقر کنند، بهتر است این استاندارد را دریافت کنند. در این استاندارد از ISO ۹۰۰۱، OHSAS 18001، ISO 14001 و EFQM و الزامات مدیریت کیفیت یکپارچه استفاده شده است (جوانمرد و مظفری، ۱۳۹۲).

مدیریت کیفیت جامع و بهبود فرآیند های سازمانی

تا پیش از انقلاب صنعتی، کیفیت و اثربخشی کالاها و خدمات، اهمیت چندانی نداشت. در قرن هجدهم، با وقوع انقلاب صنعتی و روی آوردن به تولید انبوه، کم کم بحث هایی در زمینه روش های علمی کنترل کیفیت مطرح شد و به دنبال آن تقاضای مصرف کنندگان برای محصولات با کیفیت و با دوام افزایش یافت.

کیفیت

کیفیت یا Quality به معنی مطابقت کالاها و خدمات با نیازها و انتظارات مشتریان است و ابعاد مختلفی مانند اطمینان، پایداری، تطابق، تناسب و زیبایی را در بر می گیرد.

کنترل کیفیت

کنترل کیفیت یا Quality Control به استفاده از دستورالعمل هایی برای بهبود کیفیت در تولید کالاها و ارائه خدمات گفته می شود. این فرآیند شامل تشخیص، شناسایی، بررسی و در نهایت از حل نقص ها و مشکلات کالاها و خدمات است.

مدیریت کیفیت جامع

مدیریت کیفیت جامع یا TQM مخفف عبارت Total Quality Management و یک سیستم مدیریتی است که در آن یک کسب و کار با متعهد شدن به نیازها و انتظارات مشتری به موفقیت می رسد. در صورتی که یک سازمان به کارمندان هر بخش دستور دهد ضمن بهبود مستمر، سطح بالای استانداردهای تولیدی را نیز حفظ کنند، در راستای TQM حرکت کرده است. مدیریت کیفیت جامع یا TQM، از بسیاری از سیستم های مدیریت کیفیت مانند مدل Six Sigma، ISO و... پشتیبانی می کند. این نوع مدیریت، نوعی رویکرد برای بهبود مستمر و مداوم کیفیت کالاها و خدمات از طریق مشارکت همه بخش ها و سطوح سازمان است. رویکرد TQM تلاش می کند از طریق مشارکت و سازماندهی همه افراد و بخش های سازمان،

پیشرفت ایجاد کند. به یاد داشته باشید که در این رویکرد، منابع انسانی، برای دستیابی به اهداف و چشم اندازهای سازمان در موثرترین حالت فعالیت می کنند (سینگ و همکاران، ۲۰۱۸).^۷

ابعاد اصلی سیستم مدیریت کیفیت جامع

سیستم مدیریت کیفیت یا TQM از دو بعد ساختاری و عملیاتی تشکیل شده است.

بعد ساختاری

بعد ساختاری شامل ۵ عامل است. ۳ عامل مربوط به دورن سازمان و ۲ عامل مربوط به خارج از سازمان هستند.

-فرآیندها: سازمان‌ها برای حرکت به سمت پیاده سازی سیستم مدیریت کیفیت جامع، باید با ایجاد تفکر فرآیند گرایی، درک لازم در زمینه فرآیندها را برای اعضای خود ایجاد کرده و برای آن‌ها به خوبی روشن کنند که این فرآیندها هستند که به سازمان هویت می‌بخشند و برای آن ارزش خلق می‌کنند. به بیان دیگر، تغییر تفکر مدیران و کارکنان سازمان و حرکت از وظیفه گرایی به سمت فرآیند گرایی، حرکت به سمت TQM را محقق خواهد کرد.

-تولیدات (محصولات و خدمات): یک کسب و کار برای حرکت به سمت مدیریت کیفیت جامع، باید در جهت بهینه سازی و بهبود کیفیت محصولات و خدمات خود تلاش کرده و فرآیند خلق ارزش برای مشتریان خود را بهبود ببخشد. چرا که خروجی فعالیت‌های یک سازمان، محصولات و خدماتی است که برای مشتریان خود فراهم می‌کند.

-عامل انسانی: همان طور که اشاره کردیم، تحقق TQM وابسته به فرهنگ سازمانی است. فرهنگی که زیرساخت آن را مشارکت کامل و دقیق همه کارکنان سازمان تشکیل می‌دهد. در واقع فرآیندهای بهبود کیفیت به وسیله کارکنان سازمان عملیاتی خواهد شد.

-مشتریان: در سیستم TQM، مهم‌ترین عامل برای بهبود و افزایش کیفیت، مشتریان هستند. به بیان دیگر، آن‌ها هدف اصلی و محور هدف گذاری برنامه‌های بهبود کیفیت به شمار می‌روند.

-تامین کنندگان: تامین کنندگان سازمان، نقش بسیار مهمی در کیفیت تولیدات سازمان دارند. به عنوان یک مثال برای مدیریت کیفیت جامع، می‌توانیم بگوییم هر برنامه مدیریت کیفیت باید برای دسترسی تامین کنندگان به اطلاعات و نیازهای سازمان و همچنین هماهنگ کردن سیستم تامین کنندگان با سیستم تولیدی سازمان، زمینه‌های لازم را فراهم کند (دورگش و همکاران، ۲۰۱۸).^۸

بعد عملیاتی

مراحل اجرایی سیستم TQM، بعد عملیاتی آن به حساب می‌آیند. چارچوب طراحی این مراحل اجرایی شامل موارد زیر است:

(۱) اصول چرخه دمینگ

(۲) نظریه کرازبی

^۷- Singh et al

^۸- Durgesh et al.

(۳) نظریه جوران

(۴) شیوه تولید در سطح جهانی (کالو و همکاران، ۲۰۱۶)

اساس و ویژگی های مدیریت کیفیت جامع

برای دستیابی به موفقیت در تجارت شرکت های بسیاری مدیریت کیفیت جامع را به عنوان یکی از تکنیک های مهم بهبود کیفیت بکار می برند. مدیریت کیفیت جامع در بخش های متنوعی در سرتاسر جهان بکار رفته اند. اگرچه مدیریت کیفیت جامع به کاربرد وسیعی در بسیاری از سازمان ها دست یافته است اما، هیچگونه تعریف مورد قبول کلی از مدیریت کیفیت جامع وجود ندارد. با این حال، مدیریت کیفیت جامع به عنوان مفهومی است که به شیوه های متعددی تفسیر می گردد. بر اساس استاندارد های ISO مدیریت کیفیت جامع به عنوان رویکردی در مدیریت سازمانی تعریف می شود که بر روی کیفیت تمرکز داشته و بر اساس فعالیت های تمام اعضای سازمان است تا از طریق رضایت مشتری به موفقیت بلند مدتی دست یابد و همه اعضای سازمان و جامعه از آن بهره مند شوند (اکروت و همکاران، ۲۰۱۶). کیفیت جامع را می توان به عنوان روشی برای مدیریت فرایندهای تجاری در نظر گرفت که تا رضایت کلی مشتری را در هر سطحی تضمین کند. کیفیت جامع مفهومی است که امکان عملیات کارآمد سازمان ها را داده و باعث افزایش رقابت می شود. استیونسون کیفیت جامع را به عنوان فلسفه تجارتي تعریف می کند که بر اساس مشارکت تمامی ذینفعان شرکت در دستیابی به کیفیت مناسب است. همکاری های دمینگ، جوران و کراسپی در بهبود مدیریت کیفیت جامع بیشترین تاثیر را بر روی مدیران و سازمان های سرتاسر جهان داشته است.

عناصر اصلی مفهوم مدیریت کیفیت جامع عبارتند از:

- (۱) تمرکز بر مشتریان
 - (۲) افزایش مستمر رضایت مشتری
 - (۳) کاهش مستمر هزینه های واقعی
 - (۴) رویکردی نظام مند
 - (۵) یکپارچگی افقی نقش ها و طبقه ها
 - (۶) مشارکت تمامی کارمندان
 - (۷) دربرگیری زنجیره تامین و زنجیره مشتری
- آگوس و هاسان چهار عنصر مهم روش های مدیریت کیفیت جامع را شناسایی کرده اند که عبارتند از:

- (۱) روابط تامین کننده
- (۲) معیار
- (۳) کیفیت
- (۴) سنجش

(۵) بهبود مستمر فرایند (پیرس و همکاران، ۲۰۱۳)

جهت گیری مشتریان پایه و اساس سیستم مدیریت کیفیت جامع است. این به این معنا است که شرکت ها محصولات و خدماتی را مطابق با نیازها و تقاضاهای مشتریان ایجاد می کنند. نیازهای مشتریان باید بطور کامل در طراحی و تدوین

^۱ - Calvo et al.

^۲ - Ekrot et al.

محصولات و خدمات ادغام گردند. در حقیقت تمام فعالیت های تجاری شرکت ها برای تحقیق و شناسایی نیازها و تمایلات مشتریان شروع بکار کرده و از طریق ارائه محصولات و خدمات ارزشمندی که متناسب با توقعات آنها باشد، خاتمه می یابند. علاوه بر این، مسئله ای که حائز اهمیت است مشارکت تمامی ذینفعان در فرایند ایجاد محصولات و خدمات است، بنابراین محصولات و خدمات می توانند با کیفیت خود نیازهای مشتریان را کاملا برآورده کنند (برناندو و همکاران، ۲۰۱۵). تجارت ها باید از طریق درک نیازهای مشتریان خود همراه با آموزش کارمندان در ایجاد مهارت های خاص بسیار کارآمد شوند. رضایت مشتری امری موثر در مدیریت کیفیت است و مهم ترین نقش را در حین اجرای مدیریت کیفیت جامع بر عهده دارد. آگوست و همکاران به این حقیقت اشاره می کنند که اجرای مدیریت کیفیت جامع، رضایت مشتری شرکت را تقویت بخشیده و عملکرد مالی آن را بهبود می بخشد. با این حال، ارائه محصولات و خدمات با کیفیت بالا امری کافی نیست اما، سندی است مبنی بر اینکه این کیفیت است که بطور بین المللی تشخیص داده می شود. در جهان بیش از میلیون شرکت در مناطق مختلفی وجود دارند که کیفیت آنها حفظ شده و از طریق ایزو ۹۰۰۰ بهبود یافته است. به عبارت دیگر برای اجرای کارآمد سیستم مدیریت کیفیت در بسیاری از سازمان ها می توان گفت سازگاری با استانداردهای ایزو ۹۰۰۰ امری درک شده است. کاربرد مجموعه های ایزو ۹۰۰۰ تابعی از تضمین کیفیت ادغام شده است و پایه برای مدیریت کیفیت جامع است که بالاترین مدیریت سازمانی را ارائه می دهد. این استانداردها اصولی پایه را برای عملکرد شرکت تجویز کرده و هدف آنها شکل گیری پایه ای است در بهبود کیفیت. هدف ایزو ۹۰۰۰ ایجاد روش های اقدامات پیشگیرانه در فرایندهای کاری و در نتیجه تصمیم گیری هایی به شیوه ای منطقی با حداقل هزینه نسبی است. اگر شرکتی خواهان اثبات و نشان دادن این موضوع باشد که محصولاتی را مطابق با نیازهای مشتریان و برخی مقررات همراه با افزایش رضایت مشتری از طریق اجرای موفقیت آمیز و بهبود مستمر سیستم ارائه می دهد، در نتیجه می توان گفت که این شرکت از استاندارد ایزو ۹۰۰۱:۲۰۰۸ برای دستیابی به نیازهای خاصی در سیستم مدیریت کیفیت استفاده می کند (چیرانی و وگنونی، ۲۰۱۸).

مدیریت کیفیت جامع و رضایت مشتری

مفهوم رضایت مشتری در آثار مدیریت و بازاریابی توجه بسیاری از نویسندگان را به خود جلب می کند. رضایت مشتری رابطه بین انتظارات و عملکرد محصولات/خدمات است. با توجه به اینکه رضایت مشتری سنجشی دقیق نیست اما با این حال، رضایت مشتری نسبت خدمات/محصولات را می توان از طریق عملکردهای محصولات/خدمات مورد سنجش قرار داد. بنابراین، بسیاری ازط محققان با سنجش رضایت تلاش دارند که بصورت کمی و عینی درک خود را از مشتریان ابراز کنند. مفهوم رضایت به شدت مرتبط با وفاداری مشتریان است. یک مشتری وفادار فردی است که علاقه مند به شرکت و محصولات و خدمات آن در طی زمانی طولانی خواهد بود و خواهان پیشنهاد دادن این شرکت به سایر مشتریان بالقوه خواهد بود. باور عمومی بر این است که رضایت مشتری شرطی ضروری برای وفاداری و حفظ آنها است که این امر منجر به دست یابی به نتایج مالی طولانی مدت می شود (رضایی و بندری، ۱۳۹۹). مفهوم مدیریت کیفیت جامع به عنوان مفهومی مشتری محور در نظر گرفته می شود که با هدف ایجاد سطح بالایی از رضایت و وفاداری مشتریان بکار می رود. یکی از اهداف مدیریت کیفیت جامع افزایش رضایت مشتری است. مشتریان رضایتمند مشتریانی هستند که در نهایت وفادار بوده و خواهان به اشتراک گذاری برداشتی خوب از شرکت به دیگران خواهند بود و از آن شرکت را در آینده دوباره نیز خرید خواهند کرد. در این زمینه شرکت ها نیاز به ایجاد و ارائه محصولات/خدماتی به مشتریان با ویژگی ها و عملکردی هستند که متناسب با توقعات آنها است. کیفیت محصولات/خدمات را می توان از طریق اندازه گیری رضایت و وفاداری سنجید. بنابراین، کیفیت محصولات/خدمات که از طریق رضایت عنوان می شود را می توان به عنوان رابطه ای بین عملکرد عینی و انتظارات مشتری در نظر گرفت. هر شرکت بر روی برآورده کردن نیازهای مورد انتظار و تمایلات مشتریان تمرکز دارد که این امر منجر به وفاداری آن می شود. تضمین وفاداری

^{۱۱} Chiarini, A., & Vagnoni

به معنای تحقق بهره مندی طولانی مدت است. برای دستیابی به این امر لازم است که فرایند شرکت در الگوی عنصری مدیریت کیفیت جامع گنجانده شود. اولین گام در این الگو شامل تحقیق و شناسایی نیازها و خواسته های مشتریان است. پس از آن لازم است که یک شرکت با محصولات خود (ویژگی ها، عملکرد، مشخصات فنی، طرح ها و غیره) انتظارات مشتریان بالقوه را ببیند. آخرین گام از این مجموعه از مدیریت کیفیت جامع ارائه محصولات است که منجر به رضایت بالای مشتری می شود. در آثار مدرن می توان مطالعات زیادی یافت که نشان دهنده وجود میزان بالایی از همبستگی مثبت بین رضایت مشتری، بهبود عملکرد و الگوهای مدیریت کیفیت جامع است. پیوند مثبت بین مدیریت کیفیت جامع و رضایت مشتری منجر به هدفی نهایی می گردد که در واقع بهبود عملکرد سازمانی است (طالبی و همکاران، ۱۳۹۸).

پیشینه تحقیق

پیشینه داخلی			
ردیف	پژوهشگران	عنوان پژوهش	یافته های پژوهش
۱	تاجفروپور جمشیدی (۱۴۰۰)	ارزیابی کیفیت سامانه سیب بر اساس استاندارد ایزو ۹۱۲۶ از دیدگاه کارکنان معاونت بهداشت و درمان استان همدان	نتایج پژوهش نشان داد کیفیت فنی نرم افزار بر مبنای استاندارد ایزو ۹۱۲۶ در بعد قابلیت اعتماد، قابلیت نگهداری، قابلیت استفاده، قابلیت انتقال، کارایی و عملیاتی بودن از دیدگاه کارکنان معاونت بهداشت و درمان شهر همدان در سطح متوسط به بالا است.
۲	خورشیدی (۱۳۹۹)	حاضر بررسی تاثیر ابعاد مدیریت ارزش بر عملکرد سازمانی مبتنی بر استاندارد آموزشی ایزو ۱۰۰۱۵ در دانشگاه فرهنگیان واحد بوشهر	داده های حاصل با استفاده از روش های آماری تی استیودنت، تحلیل عاملی تاییدی، تحلیل مسیر با استفاده از نرم افزارهای آماری SPSS و LISREL تحلیل شدند. یافته های کلی نشان داد: ابعاد مدیریت ارزش بر بهبود عملکرد دانشگاه فرهنگیان واحد بوشهر تاثیر مثبت و معنی داری دارد.
۳	غلامی و همکاران (۱۳۹۷)	بررسی تاثیر اقدامات داخلی و خارجی مدیریت زنجیره تامین سبز بر عملکرد سازمان با در نظر گرفتن نقش تعدیلگر گواهینامه استاندارد ایزو	نتایج نشان داد که از بین ۹ فرضیه، ۴ فرضیه با توجه به اینکه سطح معناداری ضریب تأثیر بزرگتر از ۰,۰۵ است، رد و بقیه تایید شدند. لذا مدیریت زنجیره تامین سبز فرصتی برای شرکت ها فراهم می کند تا برای طراحی و تولید محصولات سبز، سرمایه گذاری کنند.
۴	ارمندئی و همکاران (۱۳۹۷)	رتبه بندی عوامل تاثیرگذار در ارزیابی امنیت اطلاعات سازمان مبتنی بر استاندارد بین المللی ایزو ۲۷۰۰۱	در این مقاله، اهداف کنترلی استاندارد ایزو ۲۷۰۰۱ با استفاده از تکنیک دیمتل رتبه بندی می شوند و رابطه علت و معلولی میان آنها بررسی می شود. همچنین رتبه بندی معیارهای ارزیابی امنیت با تکنیک واسپاس انجام می شود. این تکنیک، ترکیبی از دو روش مدل مجموع وزنی و مدل محصول وزنی می باشد و نسبت به مدل های

مستقل از دقت بالاتری برخوردار است. از نتایج این مقاله می توان در فرآیند ممیزی امنیت اطلاعات استفاده نمود و بر مبنای رتبه بندی به دست آمده به ایجاد و اصلاح ساختار امن در سازمان پرداخت.			
پیشینه ی خارجی			
به این نتیجه رسیدند که بین ISO 9001 و عملکرد رابطه مثبت وجود دارد، در حالی که ۷۷ درصد از مطالعات طولی قبلی رابطه ای پیدا نکردند. روشی که دو روش توالی زمانی و گواهینامه را تایید کردند و ناهماهنگی در اصطلاحات و شاخص ها ممکن است دلایل پشت نتایج تحقیقات متفاوت باشد. با این حال، این مطالعه نه تأثیر هر مقاله را در زمینه سیستم کیفیت و نه قدرت ابزارهای آماری مورد استفاده برای نشان دادن علیت را ارزیابی کرد. این مطالعه نیز با محدودیت منابع محدود شده است. بررسی روش در زمینه ایزو ۹۰۰۱ و عملکرد نادر است و در حال حاضر به شدت مورد نیاز است زیرا پس از ۳۰ سال تحقیق هنوز هیچ نشانه ای از همگرایی نتایج تحقیقات دیده نمی شود.	ISO 9001 و عملکرد: بررسی روش	استرینی (۲۰۲۱)	۵
با استفاده از KPIهای مربوطه، این مطالعه تأثیر ISO 55000 را با مجموعه ای از شرکت های دارای گواهی ISO 55000 در امارات متحده عربی ارزیابی می کند. آزمون فرضیه تفاوت بین وضعیت هر KPI قبل و بعد از اجرای ISO ۵۵۰۰۰ از ارزیابی زبانی و آزمون علامت برای دو نمونه وابسته غیر پارامتری استفاده کرد. به گفته کارشناسان صنعت، افزایش سهم بازار یک KPI مرتبط در مدیریت دارایی نیست. با این حال، ایزو ۵۵۰۰۰ تأثیر مثبتی بر تمام دیدگاه های شناسایی شده (مالی، مشتری، فرآیندهای تجاری و یادگیری و رشد دارد) که نشان می دهد سازمان هایی که گواهینامه استاندارد بین المللی ISO 55000 را	و تاثیر اجرای استاندارد مدیریت دارایی سازمان بین المللی استاندارد (ISO 55000) بر عملکرد سازمانی	السیوف همکاران (۲۰۲۱)	۶

^{۱۲} Astrini, N.^{۱۳} Alsyouf et al/

<p>اتخاذ می کنند، می توانند با مدیریت مؤثر و کارآمد به عملکرد بهتری دست یابند. دارایی های آنها در نتیجه، سرمایه گذاری در چنین سیستم هایی ارزشمند است.</p>			
<p>نتایج تجزیه و تحلیل داده ها نشان می دهد که ISO 22000، ISO 9001، ISO 45001 و ISO 14001 بر عملکرد مالی تأثیر می گذارد. نوآوری این مطالعه اولین مدل تحقیقاتی ISO 9001، ISO 45001 و ISO 14001 با عملکرد مالی است.</p>	<p>تأثیر سیستم مدیریت ایمنی مواد غذایی ISO 22000، سیستم مدیریت کیفیت ISO 9001، سیستم مدیریت ایمنی ISO 45001 و ISO 14001 بر عملکرد مالی صنایع تولیدی</p>	<p>پوروانتوو همکاران (۲۰۱۹)</p>	<p>۷</p>
<p>تجزیه و تحلیل نتایج مطالعات تجربی نشان داد که ISO 9001 به طور قابل توجهی بر فرآیند کسب و کار داخلی تأثیر می گذارد، در حالی که این استاندارد با شاخص های نوآوری و دیدگاه یادگیری در سطح قابل توجهی همبستگی ندارد. علاوه بر این، بررسی سیستماتیک ادبیات موجود شواهد کافی ارائه کرد مبنی بر اینکه اثربخشی ISO 9001 بر نتایج و عملکرد مالی مشتری نامشخص و متناقض است.</p>	<p>استاندارد ISO 9001 و عملکرد سازمان: مروری بر ادبیات.</p>	<p>نیستانی وهمکاران (۲۰۱۷)</p>	<p>۸</p>

نتیجه گیری

امروزه بهره گیری از استانداردها می تواند مدیران را در تصمیم گیری درست در این زمینه یاری رساند. چارچوب کنترل استاندارد باید اهداف کنترلی جامعی برای مقابله با تهدیدات داشته باشد. از دست دادن هرکدام از این ابعاد توانایی سازمان برای مقابله با تهدیدهای ناخواسته را تضعیف می کند. میزان اهمیت این اهداف و معیارها طبق نظر خبرگان یکسان نبوده و برخی از اولویت بالاتری نسبت به بقیه برخوردار هستند. امروزه ISO 9001 توسط سازمان های مختلف در سراسر جهان پذیرفته شده است. این استاندارد اولین بار در سال ۱۹۷۸ توسط سازمان بین المللی استاندارد (ISO) معرفی شد. چندین مطالعه تجربی اهمیت این ابزار مدیریت کیفیت را برای بهبود مستمر عملکرد درون سازمانی به منظور ارضای نیازهای مشتریان و ارتقای رقابت پذیری در بازار آشکار کرد. اگرچه استاندارد ISO 9001 سودمندی خود را برای شرکت های بخش های مختلف نشان داده است، اما بین متخصصان و محققین اتفاق نظر وجود ندارد که آیا ISO 9001 به طور قابل توجهی باعث بهبود عملکرد شرکت ها می شود. از طرفی موفقیت های سازمانی از طریق رفتار مشتریان تعیین می شود، بنابراین آنها نیاز به درک و تحقق نیازها و انتظارات کنونی و آتی مشتریان دارند و خواهان تحقق نیازهای آنها بوده و حتی فراتر از انتظارات آنها هستند. هدف اولیه هر سازمانی، تحقق انتظارات و تقاضاهای مشتریان آنها است که به این ترتیب مشتریان راضی شده و در نهایت

^۴ Purwanto et al.

^۵ Neyestani et al.

وفادار می شوند. برای دستیابی به این امر، فرایندی تجاری که در آن محصولی بکار رفته باید بر اساس رویکرد استانداردهای ایزو بالاخص مدیریت کیفیت جامع باشد. نتایج نشان می دهند که تعهد مدیریت بالا امری اساسی در اجرای موفقیت آمیز استانداردهای ایزو در سازمانها می باشد. بدون حمایت و درک این استانداردها در بالاترین سطح مدیریت هیچگونه اجرای کارآمدی در سیستم موجود وجود ندارد. مدیران سازمانها باید همواره خود را با خواسته ها، نیازها و ملزومات مشتریان سازگار کنند. همچنین کارمندان باید توانمند بوده و همواره در کمک به مشتریان آماده باشند (قره باغی و کیانی، ۱۳۹۹). کارمندان باید نیازها و انتظارات مشتریان را درک کرده و به آنها احترام بگذارند، همانگونه که در سطح بالای رضایت مشتری نسبت به سازمانها این امر منعکس شده و عملکرد کلی سازمانی را بهبود می بخشد. بر اساس تحقیق نگرش های مشتریان، سازمانها می توانند به طرز چشم گیری تجارت خود را بهبود بخشیده و رشد دهند. مدیران می توانند در مورد چگونگی ارزیابی مشتریان از کیفیت فرآیندهای سازمانی، اطلاعات ارزشمندی را بدست آورند و بر این اساس، جایگاه ابعاد منفی کیفیت خدمات سازمانها را شناسایی کنند. سازمانها با بهبود کیفیت خدمات ارائه شده و فرآیندهای سازمانی می توانند سطح رضایت و وفاداری مشتری را افزایش داده و به سطوح بالاتری از بهره وری دست یابند. حال اگر بخواهیم خصوصا در مورد استاندارد ایزو در ایران صحبت کنیم، باید بگوییم که در صنایع ایران، مدیران شرکت ها تنها به منظور داشتن یک ابزار تبلیغاتی و بازاریابی، رقابت و چشم وهم چشمی با شرکت های رقیب، تصمیم به پیاده سازی استاندارد ایزو در شرکت خود می گیرند، بدون اینکه توجهی به اهداف در نظر گرفته شده برای این استاندارد داشته باشند (دانش پژوه و همکاران، ۱۳۹۶). در نهایت از این بحث این نتیجه به دست می آید که استاندارد ایزو بدون وجود یک تفکر استراتژیک و اصولی نمی تواند سازمانها را به اهدافی که دارند برساند. پس ابتدا لازم است با تشریح کامل موضوع، خواسته ها و نیازهای سازمان، انتظارات خود را از یک سیستم کیفیت تعیین و مشخص کنیم. در این مورد، تدوین استراتژی ها و مشخص کردن سمت و سوی فعالیت های سازمان می تواند بسیار مفید و موثر واقع شود، اما کپی برداری محض از استاندارد بی توجهی به سایر استانداردهایی که به طور فزاینده در حال تدوین و انتشار هستند و عدم برخورداری از یک تفکر یکپارچه موجب ضرر و زیان هایی می شود که ممکن است جبران ناپذیر باشد. پیشنهادات پژوهشی ارائه شده در این تحقیق به این صورت است که سازمان هایی که قصد اجرای این استاندارد را دارند در ابتدا بر روی تفکر بهبود مستمر متمرکز شده و این فرهنگ را در سازمان خود نهادینه کنند. پیاده سازی ایزو در چنین بستری میتواند موفقیت آمیز باشد. علاوه بر آن، توجه به تناسب استراتژی ها و ساختار سازمانی با ماهیت فعالیت ایزو بایستی مورد توجه مدیران قرار گیرد. اگر راهبردهای سازمان توجیه گر توجه به یکدست کردن فعالیت ها و فرایندها نداشته باشد، پیاده سازی ایزو می تواند تجربه تلخی برای سازمان باشد. تعریف درست روابط درون سازمانی و برون سازمانی نیز یکی از پیش زمینه های اجرای ایزو بوده و در صورت روش نبودن ارتباطات، زمینه برای شکست برنامه های ایزو فراهم می آید.

منابع

ارمندئی، ملیکا و رنجبرفرد، مینا، (۱۳۹۷)، رتبه بندی عوامل تاثیرگذار در ارزیابی امنیت اطلاعات سازمان مبتنی بر استاندارد بین المللی ایزو ۲۷۰۰۱، سومین کنفرانس بین المللی پژوهش های کاربردی در علوم و مهندسی

ارمندئی، ملیکا و رنجبرفرد، مینا، ۱۳۹۷، رتبه بندی عوامل تاثیرگذار در ارزیابی امنیت اطلاعات سازمان مبتنی بر استاندارد بین المللی ایزو ۲۷۰۰۱، سومین کنفرانس بین المللی پژوهش های کاربردی در علوم و مهندسی ، <https://civilica.com>

/doc/863268

آرمان، حسین، (۱۳۹۷)، بررسی تاثیر پیاده سازی ایزو ۹۰۰۰ بر کیفیت خدمات اداره امتحانات و گواهینامه های دریانوردی بندر امام خمینی، بیستمین همایش صنایع دریایی، تهران

تاجفر، امیر هوشنگ و پورجمشیدی، زهره، ۱۴۰۰، ارزیابی کیفیت سامانه سیب بر اساس استاندارد ایزو ۹۱۲۶ از دیدگاه کارکنان معاونت بهداشت و درمان استان همدان، نخستین کنفرانس ملی پژوهش های نوین در مدیریت، اقتصاد و حسابداری، اهواز، <https://civilica.com/doc/1256514>

جوانمرد، حبیب الله و مظفری، ندا، (۱۳۹۲)، بررسی انگیزه ها، مزایا و مشکلات اجرای سیستم مدیریت محیط زیست در شرکت ایرالکو، اولین همایش ملی مهندسی و مدیریت کشاورزی، محیط زیست و منابع طبیعی پایدار، همدان

خورشیدی، م. (۱۳۹۹). بررسی تاثیر ابعاد مدیریت ارزش بر عملکرد سازمانی مبتنی بر استاندارد آموزشی ایزو ۱۰۰۱۵ (مورد مطالعه: دانشگاه فرهنگیان بوشهر). پویش در آموزش علوم تربیتی و مشاوره، ۶(۱۳)، ۱۱۹-۱۵۷. <https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?id=554009>

دانش پژوه، علی اصغر و بختیاری، مسعود و معصومی، سیدسینا، (۱۳۹۶)، آسیب شناسی ایزو ۹۰۰۰، دومین کنفرانس بین المللی مدیریت و حسابداری، تهران

رضایی، قاسم و بندری، عاطفه، (۱۳۹۹)، پیاده سازی سیستم مدیریت کیفیت ایزو ۹۰۰۱ و ضرورت استراتژیکی آن، نخستین همایش ملی رویکرد های نوین مدیریت در مطالعات میان رشته ای، گنبد کاووس

شادمانی، شاداب و فیض آبادی، حامد، (۱۳۹۲)، بررسی اثرات پیاده سازی استاندارد ایزو در سازمان ها، دومین همایش ملی علوم مدیریت نوین، گرگان

طالبی نجف آبادی، عبدالحسین و فرهادی، زهرا و کمالی کرمانی، نرجس و ابراهیمی، جواد، (۱۳۹۸)، مدیریت کیفیت جامع (TQM)، چهارمین کنفرانس ملی در مدیریت، حسابداری و اقتصاد با تاکید بر بازاریابی منطقه ای و جهانی، تهران

غلامی، سودابه و ناظری، علی (۱۳۹۹). مدیریت زنجیره تامین سبز و عملکرد سازمان؛ نقش تعدیلگر گواهینامه ایزو. مدیریت استاندارد و کیفیت، ۸، ۵-۲۰.

قرآنی، سیدفرامرز، (۱۳۸۹)، مشکلات و موانع پیاده سازی سیستم استاندارد ایزو در شرکت های تولیدی ایران

قره باغی، جمال الدین و کیانی، پگاه، (۱۳۹۹)، تاثیر مدیریت کیفیت جامع بر عملکرد کارکنان با تعدیلگری اشتراک دانش، ششمین کنفرانس ملی علوم انسانی و مطالعات مدیریت

Alic, M. (2014). Impact of ISO 9001 certification cancellation on business performance: A case study in Slovenian organisations. Total Quality Management and Business Excellence, 25(7-8), 790-811

- Alsyouf, I., Alsuwaidi, M., Hamdan, S., & Shamsuzzaman, M. (2021). Impact of ISO 55000 on organisational performance: evidence from certified UAE firms. *Total Quality Management & Business Excellence*, 32(1-2), 134-152.
- Astrini, N. (2021). ISO 9001 and performance: a method review. *Total Quality Management & Business Excellence*, 32(1-2), 5-32.
- Bernardo, M., Simón, A., Tarí, J., & Molina-Azorín, J. (2015). Benefits of management systems integration: A literature review. *Journal of Cleaner Production*, 94, 260–267.
- Calvo, M., Redondo, E., Mora, A., & Cristóbal, R. (2016). Sistemas de gestión de la calidad: un estudio en empresas del sur de España y norte de Marruecos. *European Research on Management and Business Economics*, 22(1), 8–16.
- Chiarini, A., & Vagnoni, E. (2017). TQM implementation for the healthcare sector: The relevance of leadership and possible causes of lack of leadership. *Leadership in Health Services*, 30(3), 210–216. <https://doi.org/10.1108/LHS-02-2017-0004>.
- Durgesh, P., Maddulety, K., & Plavini, P. (2017). Investigating the influence of TQM, service quality and market orientation on customer satisfaction and loyalty in the Indian banking sector. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 34(3), 362. <https://doi.org/10.1108/IJORM-04-2015-0057>.
- Ekrot, B., Kock, A., & Gemünden, H. G. (2016). Retaining project management competence: Antecedents and consequences. *International Journal of Project Management*, 34(2), 145–157. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.10.010>.
- Heras, I., Arana, G., & San Miguel, E. (2010). An analysis of the main drivers for ISO 9001 and other isomorphic metastandards. *Review of International Comparative Management*, 11(4), 562–574.
- Iqbal, A., & Asrar-ul-Haq, M. (2018). Establishing relationship between TQM practices and employee performance: The mediating role of change readiness. *International Journal of Production Economics*, 203, 62–68. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2018.05.034>.
- Karapetrovic, S., Fa, M., & Heras, I. (2010). What happened to the ISO 9000 lustre? An eight-year study. *Total Quality Management and Business Excellence*, 21(3), 245–267.
- Neyestani, B., & Juanzon, J. B. P. (2017). ISO 9001 Standard and Organization's Performance: A Literature Review. *International Journal of Advanced Multidisciplinary Research*, 4(2), 6-13.

- Pires, A., Cociorva, A., Saraiva, M., Novas, J. C., & Rosa, A. (2013). Management of quality related costs: The case of Portuguese companies. *Total Quality Management & Business Excellence*, 24(7-8), 782-796.
- Purwanto, A., Asbari, M., & budi Santoso, P. (2019). Influence of Transformational and Transactional Leadership Style toward Food Safety Management System ISO 22000: 2018 Performance of Food Industry in Pati Central Java. *Inovbiz: Jurnal Inovasi Bisnis*, ۷(۲), ۱۸۰-۱۸۵.
- Singh, V., Kumar, A., & Singh, T. (2018). Impact of TQM on organisational performance: The case of Indian manufacturing and service industry. *Operations Research Perspectives*, 5, 199-217. <https://doi.org/10.1016/j.orp.2018.07.004>.
- Willar, D., Coffey, V., & Trigunarsyah, B. (2015). Examining the implementation of ISO 9001 in Indonesian construction companies. *The TQM Journal*, 27(1), 94-107.

