

جهت خرید فایل word به سایت www.kandoo.cn.com مراجعه کنید
یا با شماره های ۰۹۳۶۶۰۲۷۴۱۷ و ۰۹۳۶۶۴۰۶۸۵۷ و ۰۶۶۴۱۲۶۰-۰۵۱۱ تماس حاصل نمایید

دانشگاه علامه طباطبایی (ره)

دانشکده حسابداری و مدیریت

استانداردهای ISO

پروژه مربوط به درس کنترل کیفیت آماری

استاد راهنما:

دکتر محمد تقی تقوی فرد

گردآورندگان:

فرانک فرزانه

فهرست مطالب

عنوان	صفحه
مقدمه	
۱- اطلاعاتی درباره سازمان بین‌المللی استاندارد (ISO)	
۱-۱- فراتر از ISO 9000 و ISO 14000	
۱-۲- نام ISO	
۱-۳- غیر دولتی	
۱-۴- اختیاری	
۱-۵- اتفاق نظر	
۱-۶- وظیفه ISO	
۱-۷- رعایت استانداردها	
۱-۸- گواهینامه ISO 9000 و ISO 14000	
۱-۹- برچسب محصول نیست	
۱-۱۰- علامت ISO	
۲- سازمان ISO و استانداردهای مدیریت کیفیت	
۲-۱- تاریخچه استانداردهای مدیریت کیفیت	
۲-۲- ISO 9000 - 1994	
۲-۳- ISO 9000 - 2000	

جهت خرید فایل word به سایت www.kandoocn.com مراجعه کنید
یا با شماره های ۰۹۳۶۶۰۲۷۴۱۷ و ۰۹۳۶۶۴۰۶۸۵۷ و ۰۶۶۴۱۲۶۰-۰۵۱۱ تماس حاصل نمایید

.....ISO 14000 -۴-۲

..... QS 9000/ISO TS 16949 -۵-۲

.....۳- مبانی مدیریت کیفیت

.....۱-۳- تغییر در مفهوم کیفیت

.....۲-۳- مفهوم کیفیت

.....۳-۳- کیفیت از دیدگاه ISO 9000

.....۴-۳- واژه‌های عمومی

.....۵-۳- مفاهیم مربوط به کیفیت

.....۶-۳- اصطلاحات مربوط به ابزارها و فنون

.....۴- نیازمندی‌های نظام مدیریت کیفیت

.....۱-۴- نیازمندی‌های ISO 9000 - 1994

.....۲-۴- نیازمندی‌های ISO 9000 - 2000

.....۳-۴- نیازمندی‌های QS 9000/ISO TS TS 16949

.....۵- اجرای استانداردهای مدیریت کیفیت در سازمان

.....۱-۵- تصمیم و مأموریت

.....۲-۵- خط مشی کیفیت

.....۳-۵- انتخاب محدوده

.....۴-۵- طرح ریزی پروژه

جهت خرید فایل word به سایت www.kandoo.cn.com مراجعه کنید

یا با شماره های ۰۹۳۶۶۰۲۷۴۱۷ و ۰۹۳۶۶۴۰۶۸۵۷ و ۰۶۶۴۱۲۶۰-۰۵۱۱ تماس حاصل نمایید

۵-۵- تجزیه و تحلیل شرکت و فرایندهای آن

۵-۶- ارزیابی مقدماتی

۵-۷- طراحی نظام مدیریت کیفیت و ساختار مستندات

۵-۸- انتخاب و آموزش ممیزین داخلی

۵-۹- مستندسازی نظام مدیریت کیفیت

۵-۱۰- ایجاد ارتباط و انتخاب ممیز

۵-۱۱- استقرار نظام مدیریت کیفیت

۵-۱۲- ممیزی خارجی (ممیزی گواهینامه)

۵-۱۳- بازاریابی

فهرست منابع و مآخذ

مقدمه

در جهان امروز هر لحظه با تحولات و تغییرات شگرف و برق آسایی مواجهیم. حرکت کیفیت گرایی در جهان تجارت، حرکتی تکاملی، مثبت و در عین حال توفنده و پر تلاش است که در دهه اخیر آغاز شده و به سرعت سراسر گیتی را فرا گرفته است. استانداردهای ایزو ۹۰۰۰ در حقیقت یک الگوی عملی و موفق برای پاسخگویی به این حرکت توفنده است. الگویی که عنوان زیان مشترک جهانی را به خود اختصاص داده و هم اکنون بیش از ۴۵۰۰۰۰ واحد تولیدی و خدماتی در سراسر دنیا موفق به دریافت گواهینامه ایزو ۹۰۰۰ شده‌اند.

اگر چه برخی از مدیران و کارشناسان در اولین برخوردها، با تردید به آن می‌نگریستند، اما به مرور و با ایجاد فرهنگ و بینش لازم و اثبات عملی بودن آن در تمامی واحدهای تولیدی و خدماتی که علاقمند به ارتقاء کیفیت محصولات و خدمات خود هستند، به تدریج شک‌ها تبدیل به یقین شد و مدیران به صورت روز افزون به استفاده از این استانداردها علاقه و تمایل نشان دادند. (کاشو، ۱۳۸۰، الف) خوشبختانه شناخت اهمیت و آغاز فعالیت در زمینه استانداردهای ایزو ۹۰۰۰ در صنایع تولیدی و خدماتی کشور دائماً در حال گسترش است. دریافت اخباری همچون افزایش تعداد سازمان‌هایی که موفق به دریافت گواهینامه انطباق شده‌اند یا شروع فعالیت در کارخانجاتی که حتی در نقاط محروم قرار داشته و با همت دولت و تلاش مدیران، کارشناسان و کارگران اینارگر تأسیس و به فعالیت اشتغال دارند یا آغاز فعالیت در

سازمان های خدماتی، فنی و مهندسی و حتی آموزشی و همچنین استمرار فعالیت در بسیاری از سازمان ها و نزدیک شدن یا آماده بودن تعدادی از سازمان ها برای انجام ممیزی نهایی، همگی و همگی نویدی است امید بخش در ایجاد یا گسترش فرهنگ ارزش نهادن بر کیفیت در صنایع کشور؛ فرهنگی که عامل بقاء، عامل موفقیت و عامل استمرار موفقیت برای هر سازمان تولیدی یا خدماتی چه در بازارهای داخلی و چه در بازارهای منطقه ای و بین المللی است. (پورشمس، ۱۳۸۲، ص ۱)

آخرین اطلاعات غیر رسمی از مؤسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران، به عنوان نهاد ملی و مسئول و پشتیبان اجرای سیاستهای ارتقاء کیفیت کشور حاکی است که تاکنون بیش از ۴۰۰ واحد تولیدی در کشور ما موفق به اخذ گواهینامه ایزو ۹۰۰۰ شده اند. امروزه دیگر کمتر مدیر یا کارشناسی را می توان یافت که به نقش و اهمیت کیفیت به عنوان مهمترین عامل توفیق در بازار رقابت و استانداردهای ایزو ۹۰۰۰ به عنوان مؤثرترین و موفقترین سازو کار دست یابی به کیفیت، اعتقاد و اذعان نداشته باشد: مدلی که تاکنون بیش از ۱۵۰ کشور جهان - از جمله کشور عزیز ما - آن را به صورت کامل پذیرفته اند. بدین لحاظ امید و انتظار می رود این روند در سال های آینده نیز رشد شتابنده ای داشته باشد. (کاوش، ۱۳۸۰، الف) شاید در حال حاضر ضرورت داشته باشد (مشابه برخی از کشورهای در حال توسعه) تا در جهت شتاب بخشیدن به فعالیت های مؤثر، جلوگیری از دوباره کاری ها و یا اشتباهات و بالاخره به ثمر رسیدن سریع تر فعالیت های آغاز شده، یک یا چند سازمان دولتی مرتبط با صنایع،

پیشقدم گردیده و با همکاری متخصصان، مشاوران و بخصوص مدیران و کارشناسان صنایع دارای گواهینامه، انجمن یا جامعه‌ای را به وجود آورند تا در آن، همگی اعضاء صادقانه و مسئولانه و بر طبق یک برنامه زمانی منظم، آموخته‌ها و تجارب خود را در اختیار یکدیگر و سایر مدیران و کارشناسان مشتاق صنایع و بخصوص صناعی که می‌خواهند با اتکاء بر نیرو و دانش کارکنان خود و به صورت مستقل فعالیت نمایند، قرار دهند. حفظ و محرمانه تلقی کردن تمامی اطلاعات، آموخته‌ها و تجارب فقط و فقط برای خود، نوعی خودخواهی و بی مسئولیتی است. اگر میهن خود را خانه اصلی خود بدانیم و در برابر آن مسئول باشیم، اگر موفقیت خود را وابسته به امید، نشاط، رضایت و موفقیت هم میهنان خود بدانیم، آن وقت است که ضرورت مسئولیت پذیر بودن برای انتقال اطلاعات، آموخته‌ها و تجارب به مشتاقان تلاشگر و صادق که همواره نیز حق شناس باقی خواهند ماند، بیشتر مشخص می‌گردد. دین مبین اسلام با زیبایی تمام، زکوه علم را در نشر علم می‌داند. (پورشمس، ۱۳۸۲، ص ۱)

مروری اجمالی بر مراحل اصلی توسعه مفاهیم کیفیت

۳- مدیریت کیفیت جامع

۲- مدیریت نظام کیفیت

- مشتری مداری

- کلیه محصولات و فرآیندها باید با توجه به نیاز و محصول و فرآیند گرایی - کنترل کیفیت

خواست مشتریان داخلی و خارجی تولید گردد. - ترویج اصل رعایت کیفیت - فقط محصول گرا

- مسئولیت کیفیت به عهده همه است. - سازماندهی نظام مند و مستند - وجود حالتی شدیداً

- توسعه مستمر سازمان و خود کنترلی در نظام کیفیت نظام کیفیت تخصصی در موضوع کیفیت

۱- اطلاعاتی درباره سازمان بین‌المللی استاندارد (ISO)

ISO حروف اختصاری سازمان پشت صحنه استانداردهای بین‌المللی سری ISO 9000 برای مدیریت و تضمین کیفیت است که در بیش از ۱۵۰ کشور مورد قبول قرار گرفته و در هزاران سازمان تولیدی و خدماتی در بخش‌های دولتی و خصوصی در حال بهره‌برداری است.

ISO 9000 یکی از موفقترین سری‌های استاندارد در تاریخ ISO (سازمان بین‌المللی استاندارد سازی)، است که در سطح جهان بازتاب گسترده‌ای داشته و نام ISO را در جامعه کاری در سطحی فراتر از متخصصینی که مستقیماً با استانداردهای فنی در تماسند، مطرح کرده است.

انتشار اولین استانداردهای سری ISO 14000 در سپتامبر ۱۹۹۶ برای مدیریت محیط زیستی و روند سریع پذیرش این استانداردها در جامعه کاری، نوید دهنده معروفیت بیشتری برای نام ISO می باشد. با این حال بسیاری از اعضای جامعه کاری ممکن است آشنایی کمتری با سازمانی که پشت صحنه ISO 9000 , ISO 14000 قرار گرفته است، داشته باشند.

۱-۱- فراتر از ISO 9000 و ISO 14000

ISO 9000 و ISO 14000 تنها دو سری از بین حدود ۱۵۰۰۰ استاندارد بین‌المللی است که ISO از بدو فعالیتش در سال ۱۹۴۷ منتشر کرده است. ISO برای موضوعات فنی زیر، استاندارد تعیین می‌کند:

مهندسی مکانیک، مواد شیمیایی پایه، مواد غیرفلزی، سنگ معدن و فلزات، پردازش اطلاعات، گرافیک و عکاسی، کشاورزی، ساختمان، تکنولوژی های ویژه، بهداشت و درمان، علوم پایه، محیط زیست و بسته بندی و توزیع کالا.

۱-۲- نام ISO

ISO یعنی سازمان بین المللی استاندارد سازی. (ISO) یک علامت اختصاری نیست، بلکه نامی است که از کلمه یونانی (isos) به معنی مساوی ریشه می گیرد. پیشوند (iso) که در بسیاری از لغات مانند: (isometric) (به معنی یک اندازه) و (isonomy) (به معنی تساوی قوانین یا تساوی افراد در مقابل قانون) بکار رفته است از همین کلمه ریشه می گیرد با مقایسه دو کلمه «مساوی» و «استاندارد» مشخص می شود که چرا نام ISO برای این سازمان انتخاب شده است. علاوه بر این نام ISO در سر تا سر جهان برای مشخص کردن این سازمان بکار می رود؛ و بدین ترتیب از ایجاد علائم اختصاری متعددی که از ترجمه «سازمان بین المللی استاندارد سازی» ایجاد می شود، مانند IOS در زبان انگلیسی و OIN در زبان فرانسه جلوگیری شده است. بنابراین در همه کشورها نام کوتاه این سازمان همیشه ISO است.

۱-۳- غیردولتی

ISO یک سازمان غیردولتی است. این سازمان جزء سازمان ملل متحد نیست (اگر چه با تقریباً تمام دفاتر تخصصی خانواده ملل متحد ارتباط نزدیک دارد). اعضاء بر این سازمان که در حال حاضر حدود ۱۵۰ کشور را شامل می شود، از نمایندگان دولتی

تشکیل نشده است: بلکه متشکل از سازمانها یا مؤسسات ملی استاندارد است که بر اساس رویه یک سازمان از هر کشور انتخاب شده‌اند.

۱-۴- اختیاری

کلیه استانداردهایی که توسط ISO تدوین می‌شوند اختیاری هستند. ISO هیچگونه قدرتی برای تحمیل کاربرد آنها ندارد. درصدی از این استانداردها غالباً مرتبط با بهداشت، ایمنی یا محیط زیست و در بخشی از کشورها به صورت بخشی از قوانین اصلی درآمد، یا این که در قوانین به عنوان پایه فنی بدان اشاره شده است. به هر جهت اینگونه کاربرد استانداردها، تصمیم مستقل مقامات قانونگذار یا دولت‌های کشورهای مربوطه می‌باشد. ISO به شخصه، هیچگونه قدرت قانونی یا قانونگذاری ندارد.

۱-۵- اتفاق نظر

استانداردهای ISO متأثر از نیروهای بازاریابی این استانداردهای با اتفاق نظر بین المللی متخصصین مختلف، از جمله بخش‌های صنعت، فنی و تجارت تدوین می‌شوند که برای استاندارد خاصی ابراز نیاز کرده‌اند. این گروه توسط متخصصین دولتی، مقامات قانونی، مراکز آزمایش، دانشگاهیان، گروههای مصرف کنندگان یا سازمان‌هایی با دانسته‌های مرتبط، یا آنهایی که در ارتباط با استاندارد در حال تدوین، اظهار تمایل کرده‌اند، همراهی می‌شوند. اگر چه استانداردهای ISO ماهیت اختیاری دارند، ولی از

آنجا که در پاسخ به تقاضای بازار تدوین می‌شوند و بر اتفاق نظر گروه‌های ذینفع مبتنی می‌باشند، از کاربردهای وسیعی برخوردارند.

۱-۶- وظیفه ISO

ISO، توافقنامه‌های فنی جهانی تدوین می‌کند که به صورت استانداردهای بین‌المللی منتشر می‌شوند. این یک عملیات عمده است. به طور تخمینی در هر روز کاری سال، ۱۵ جلسه فنی در سر تا سر دنیا برگزار می‌شود که در کار تدوین استانداردها عملاً انجام می‌شود. سالانه بیش از ۲۸۵۰ گروه کاری که در آنها حدوداً ۳۰۰۰۰ متخصص شرکت می‌کنند، تشکیل می‌شود.

۱-۷- رعایت استانداردها

کنترل اینکه آیا کاربران استانداردها نیازمندی‌های آنها را رعایت می‌کنند، جزء وظایف ISO نمی‌باشد. این فرایند کنترل و تصدیق که بدان «ارزیابی تطابق» گفته می‌شود، مشکل سازمان‌ها و مشتریان آنها در بخش خصوصی و در مواردی که استانداردهای ISO در قوانین عمومی گنجانده شده‌اند، مشکل مراجع قانونی می‌باشد. علاوه بر این آزمایشگاهها و مراکز ممیزی بسیاری وجود دارند که خدمات ارزیابی تطابق (معروف به شخص ثالث) را برای تصدیق مطابقت محصولات، خدمات یا سیستمها با استانداردهای ISO ارائه می‌کنند. این سازمان‌ها اینگونه خدمات را به نیابت مقامات قانونی یا بصورت یک فعالیت انتفاعی با هدف ایجاد اعتماد بین سازمان و مشتریان ارائه می‌کنند. در برخی کشورها، خود اعضاء ISO کار ارزیابی تطابق را، یا

**جهت خرید فایل word به سایت www.kandooch.com مراجعه کنید
یا با شماره های ۰۹۳۶۶۰۲۷۴۱۷ و ۰۹۳۶۶۴۰۶۸۵۷ و ۰۶۶۴۱۲۶۰-۰۵۱۱ تماس حاصل نمایید**

به نیابت از دولت خود یا به عنوان یک فعالیت انتفاعی انجام می دهند. به هر جهت سازمان ISO هیچگونه اختیاری برای کنترل اینگونه فعالیتها ندارد. سازمان ISO قادر به انجام آن است، تدوین راهنماهای ISO/IEC است که جوانب مختلف فعالیت‌های ارزیابی تطابق و سازمان‌های مجری آن را می پوشاند. این راهنماها با مشارکت IEC (کمیسیون بین‌المللی الکتروتکنیک) تدوین می‌شوند. ضوابط و شاخصهای اختیاری این راهنماها نشانگر اتفاق نظر بین‌المللی در مورد آن چیزهایی است که عملکرد مقبول محسوب می‌شوند.

استفاده از این راهنماها به هماهنگی و یکنواختی ارزیابی تطابق در سطح جهانی کمک کرده و بدین ترتیب تجارت بین‌المللی را تسهیل می نماید.

۱-۸- گواهینامه ISO 9000 و ISO 14000

همانطور که در بالا آمد، ISO هیچ سیستمی برای تصدیق مطابقت نظامهای کیفیت سازمانها با استاندارد ISO 9000 یا برای تصدیق مطابقت نظامهای مدیریت محیط زیستی با استانداردهای سری ISO 14000 ندارد.

ISO به شخصه هیچگونه ممیزی ISO 9000 یا ISO 14000 انجام نداده و هیچگونه گواهینامه معروف به گواهینامه‌های ISO 9000 و ISO 14000 مبنی بر مطابقت با این استانداردها صادر نمی‌کند.

جهت خرید فایل word به سایت www.kandoocn.com مراجعه کنید یا با شماره های ۰۹۳۶۶۰۲۷۴۱۷ و ۰۹۳۶۶۴۰۶۸۵۷ و ۰۶۶۴۱۲۶۰-۵۱۱ تماس حاصل نمایید

چندی به نام گواهی^۱ ISO در ارتباط با ISO 9000 یا ISO 14000 یا هر استاندارد دیگر ISO وجود ندارد.

گواهینامه‌های ISO 9001، ISO 14001 توسط مراکز صدور گواهینامه (معروف به مراکز ثبت، در برخی کشورها) به طور مستقل از ISO انجام می‌شود، حتی اگر این مرکز جزئی از یک سازمان ملی استاندارد عضو ایزو باشد. ISO هیچگونه اختیاری برای کنترل کار مراکز صدور گواهینامه سیستم مدیریت کیفیت یا سیستم مدیریت محیط زیستی ندارد؛ معهدا راهنماهای ISO/ IEC مبنای عملکرد قابل قبول این مرکز می‌باشد. رعایت این راهنماها توسط یک مراکز صدور گواهینامه می‌تواند به عنوان شاخصی برای انتخابی این مرکز جهت ممیزی سیستم مدیریت کیفیت یا محیط زیستی و صدور گواهینامه ISO 9000 یا ISO 14000، برای شرکت‌ها باشد. در بسیاری کشورها، مراکز اعتباردهی در حال تکوین هستند (بعضاً - ولی نه همیشه - به نیابت دولت) که بر صدور گواهینامه ISO 9000، ISO 14000 نظارت می‌کنند.

مراکز صدور گواهینامه‌ای که از ضوابط سیستم اعتباردهی تبعیت کنند، اعتباردهی می‌شوند؛ که این کار باعث افزایش اعتماد بازار به ارزش گواهینامه‌های صادره از طرف

ISO » « ISO »
ISO «ISO 14000» «9000»
» «
ISO 14000 ISO 9000
ISO
«ISO 9000» «ISO»
» «ISO 14000»

این مراکز می شود. راهنماهای مربوطه ISO/IEC (که توسط اتحادیه اروپا به عنوان سری EN 45000 استفاده می شود) قسمتی از ضوابطی هستند که توسط مراکز اعتباردهی اعمال می شوند.

بنابراین در حالی که ISO، گواهینامه ISO 9000 یا ISO 14000 صادر نمی کند و هیچگونه اختیاری بر کار مراکز صدور گواهینامه ندارد، راهنماهای اختیاری این سازمان به طور گسترده استفاده شده و در جهت حصول اطمینان از عملکرد این مراکز مفید می باشد.

۱-۹- بر چسب محصول نیست

ISO 9000 یک برچسب کیفیت یا ضمانت کیفیت محصول نیست. ISO 14000 یک برچسب «سبز» یا «محیط زیست نواز» برای محصولات نیست. هنگامی که سیستم مدیریت یک سازمان مطابق ISO 9000 یا ISO 14000 گواهی شده باشد، این بدان معنی است که یک ممیز مستقل، فرایندهای مؤثر بر کیفیت (ISO 9000) یا فرایندهای مؤثر بر محیط زیست (ISO 14000) سازمان را بررسی کرده و این فرایندها جوابگوی نیازمندی های این استانداردها می باشند. به زبان ساده ISO 9000 و ISO 14000 مربوط به ساخت محصولاتند، نه برچسب محصولات.

۱-۱۰- علامت ISO

علامت ISO یک علامت تجاری ثبت شده است. ISO، به مراکز گواهی نظام مدیریت محیط زیستی یا نظام کیفیت، و به شرکت هایی که از این مراکز گواهینامه های ISO

جهت خرید فایل word به سایت www.kandoo.cn.com مراجعه کنید
یا با شماره های ۰۹۳۶۶۰۲۷۴۱۷ و ۰۹۳۶۶۴۰۶۸۵۷ و ۰۶۶۴۱۲۶۰-۰۵۱۱ تماس حاصل نمایید

9000 یا ISO 14000 دریافت می کنند، اجازه استفاده از علامت خود را نمی دهد. اگر

اجازه چنین کاری داده شود، ممکن است به غلط برداشت شود که خود ISO

گواهینامه صادر می کند، یا این که سازمانی که از علامت وی استفاده می کند، مورد

تأیید یا مجاز از طرف وی می باشد. هیچ یک از این موارد صحیح نیست.

بطور خلاصه

❖ ISO (سازمان بین المللی استاندارد سازی) خیلی فراتر از ISO 9000 و ISO

14000 است.

❖ ISO بیش از ۱۵۰۰۰ استاندارد بین المللی در زمینه های مختلف فنی تدوین

کرده است.

❖ ISO یک سازمان غیردولتی است که اعضاء آن را حدود ۱۵۰ کشور تشکیل می

دهند.

❖ استانداردهای ISO اختیاری هستند و این سازمان برای تحمیل کاربرد آنها

هیچگونه اختیاری ندارد.

❖ ISO فعالیت ارزیابی تطابق ندارد، معهدا برای این کار راهنماهایی دارد که

اساس عملکرد صحیح را تشکیل می دهند .

❖ ISO گواهینامه ISO 9000 یا ISO 14000 صادر نمی کند.

جهت خرید فایل word به سایت www.kandoo.cn.com مراجعه کنید
یا با شماره های ۰۹۳۶۶۰۲۷۴۱۷ و ۰۹۳۶۶۴۰۶۸۵۷ و ۰۶۶۴۱۲۶۰-۰۵۱۱ تماس حاصل نمایید

❖ «گواهی ISO» برای ISO 9000 یا ISO 14000 یا هر استاندارد دیگری که

تاکنون توسط ISO تدوین شده است، وجود ندارد. عبارت صحیح «گواهی ISO

9000» یا «گواهی ISO 14000» است که به طور مستقل از ISO انجام می‌شود.

❖ ISO 9000 و ISO 14000 بر چسب محصول نیستند.

علامت ISO یک علامت ثبت شده تجاری است و ISO استفاده از این علامت را در

ارتباط با گواهی ISO 9000 یا ISO 14000 اجازه نمی‌دهد.

استانداردهای ISO از طریق نیروهای بازار شکل می‌گیرند. این استانداردها از طریق

تفاهم و اتفاق نظر متخصصین آن بخش که برای استاندارد خاصی اظهار تمایل

کرده‌اند، تدوین می‌شوند. به عبارت دیگر استانداردهای ISO تا آنجایی که افراد آن را

مفید بدانند استفاده می‌شوند.

۲- سازمان ISO و استانداردهای مدیریت کیفیت

به منظور آشنایی خوانندگان، استفاده از استانداردها و موارد کاربرد هر کدام نشان

داده شده است.

جدول ۱-۲- مقایسه استانداردهای مدیریت کیفیت

استاندارد مدیریت کیفیت و خواسته‌های سیستم مدیریت کیفیت (راهنمای عمومی انتخاب و به کارگیری استانداردها).	ISO 9000
استاندارد مدیریت کیفیت و خواسته‌های سیستم مدیریت کیفیت، الگو برای سازمانهایی که دارای واحدهای طراحی و توسعه، تولید، مونتاژ و خدمات بعد از فروش می‌باشند.	ISO 9001
استاندارد مدیریت کیفیت و خواسته‌های سیستم مدیریت کیفیت، الگو برای سازمانهایی که دارای واحدهای تولید، مونتاژ و خدمات بعد از فروش می‌باشند.	ISO 9002
استاندارد مدیریت کیفیت و خواسته‌های سیستم مدیریت کیفیت، الگو برای سازمانهایی که تنها دارای واحدهای آزمون و بازرسی می‌باشند.	ISO 9003
استانداردی که به منظور راهنمای استقرار استانداردهای سه گانه فوق به کار می‌رود.	ISO 9004

استانداردهای فوق که به صورت الگوی اجرایی مطرح شده و با شرکتها و کارخانجات

برای استقرار آنها قرار داد منعقد می‌شود، در کلیه فعالیتهای ذیل قابل اجرا است:

کارخانجات و سازمانهایی که خدماتی مانند خدمات هتلداری، ارتباطی و بهداشتی

(بیمارستانها) انجام می‌دهند.

- سازمانهایی که خدمات طراحی انجام می‌دهند.

- سازمانهای حمل و نقل.

- سازمانهایی که خدمات تأمین و ذخیره انرژی را به عهده دارند.

- سازمانهای آموزشی.

ISO 9000 یکی از نمونه‌های بارزی است که بسیار مفید تشخیص داده شده است.

(کاوش، ۱۳۸۰، ص ۳)

۱-۲- تاریخچه استانداردهای مدیریت کیفیت

با اطمینان نمی توان گفت که چه وقت مفاهیم زیر بنایی ISO 9000 برای نخستین بار

پدید آمده است. گر چه اصول بازرسی از زمانی که مصریان اهرام را ساختند، مطرح

بوده، اما سیستمهای کیفیت تا اوایل دهه ۱۹۵۰ وجود نداشته است. کنترل کیفیت به

عنوان عنصری از مدیریت کیفیت، به عنوان تابعی در صنعت پس از جنگ جهانی دوم

ظهور کرد، اصول آن راج-ام. جوران در کتاب «کنترل کیفیت» خود در سال ۱۹۵۱

مدون ساخت که اکنون در چاپ پنجم است و هنوز مهمترین کتاب در این موضوع به

شمار می رود. فعالیت جدی در این مورد با بازرسی تسلیحات در جنگ جهانی اول

شروع شد.

در سال ۱۹۵۹ نخستین استاندارد ملی یعنی Mil - Q- 9858A در مورد برنامه‌های

کیفیت از سوی وزارت دفاع آمریکا انتشار یافت. به دنبال آن در سال ۱۹۶۸ «انتشارات

تضمین کیفیت متحد»^۲ (AQAP) ناتو منتشر شد. کمی پس از آن در سال ۱۹۷۰

² - Allied Quality Assurance Publications

وزارت دفاع بریتانیا Def- Stan 05-08 را عرضه کرد که ویرایش بریتانیایی AQAP-1 بود و در ۱۹۷۲ مؤسسه استاندارد بریتانیا (BSI) اقدام به انتشار BS 4891 «راهنمای تضمین کیفیت» کرد. Def- Stan 05-08 در سال ۱۹۷۳ تجدید نظر شد و تعدادی استاندارد منتشر شد تا با استانداردهای AQAP تطبیق پیدا کند.

BSI در سال ۱۹۷۴ اقدام به انتشار BS 5179 کرد تا استانداردهای UKMOD را تکمیل کند. تدوین این استاندارد تا حد زیادی متکی بر «استاندارد وزارت دفاع» بود اما به بازار غیر نظامی نظر داشت. در سال ۱۹۷۹، BSI اقدام به انتشار BS 5750 در سه بخش برای مقاصد مربوط به قراردادها کرد که با سه استاندارد وزارت دفاع بریتانیا و سه استاندارد AQAP تطبیق می نمود. در این میان سازمانهای استاندارد کانادا، استرالیا و آمریکا، استانداردهایی منتشر کردند که در همان زمینه بود و تا ۱۹۸۳ کشورهای متعددی به این جریان پیوسته بودند اما استانداردهای تهیه شده تا حدودی با یکدیگر تفاوت داشتند.

علاقه بین المللی به موضوع، سازمان بین المللی استاندارد را بر آن داشت تا نسبت به تدوین «استانداردهای بین المللی برای سیستمهای کیفیت» اقدام کند. بیش از ۲۶ کشور در تدوین آن مشارکت کردند و در عین حال که استاندارد هنوز نشان از اصل و نسب نظامی داشت، قالب را شکسته و استانداردی جدید و جهانی برای مدیریت کیفیت بنا نهادند. نخستین پیش نویس ها در سال ۱۹۸۵ برای اظهار نظر عمومی منتشر شد و سرانجام در سال ۱۹۸۷ اولین استاندارد بین المللی مدیریت کیفیت تحت عنوان ISO

جهت خرید فایل word به سایت www.kandoo.cn.com مراجعه کنید
یا با شماره های ۰۹۳۶۶۰۲۷۴۱۷ و ۰۹۳۶۶۴۰۶۸۵۷ و ۰۶۶۴۱۲۶۰-۵۱۱ تماس حاصل نمایید

9000 انتشار یافت. از آن پس هر کشوری که با تدوین این استاندارد ارتباط داشت، معادلی ملی برای آن پدید آورد.

طبیعی است از استاندارد که با توافق ۲۶ کشور به وجود آمده، نمی توان انتظار داشت در حد آخرین پیشرفتهای روز باشد. باید توافقهایی صورت می گرفت که نتیجه اش حداقل استاندارد قابل قبول برای اکثریت باشد. بدین ترتیب استانداردها و راهنماهای اضافه تری در سری ISO 9000 نیز بوجود آمد. اکنون که چند سالی از آن می گذرد، ISO 9000 به عنوان یک استاندارد عمومی برای سیستمهای کیفیت تدوین شده که می تواند در زمینه های مختلف، از کارگاه شخصی تا صنایع هوا فضا، از یک خشکشویی تا شرکتهای چند ملیتی بیمه، از شرکتهای کوچک غذای آماده تا هتل های بین المللی زنجیره ای، کاربرد داشته باشد.

گاهی انطباق نیازمندی های این استاندارد به صنایعی چنین گوناگون دشوار است؛ بخصوص این که نیازمندی ها بیشتر در ارتباط با ساخت سخت افزارهاست، به همین دلیل راهنمایی هایی برای پوشش دادن نرم افزارها و خدمات منتشر شده است.

استانداردهای ISO 9000 در سال ۱۹۹۴ برای اولین بار مورد تجدید نظر قرار گرفت لکن تغییرات حاصله بیشتر روبنایی و سطحی بود. اما آنچه مورد نیاز می نمود، یک تجدید نظر کامل بود تا نیازمندی ها به نحوی مطرح شود که بتوان آن ها را در هر شرکتهای و سازمانی به کار گرفت. این هدف در سال ۲۰۰۰ تحقق یافت و استاندارد

**جهت خرید فایل word به سایت www.kandoo.cn.com مراجعه کنید
یا با شماره های ۰۹۳۶۶۰۲۷۴۱۷ و ۰۹۳۶۶۴۰۶۸۵۷ و ۰۶۶۴۱۲۶۰-۰۵۱۱ تماس حاصل نمایید**

ISO 9001 – 2000 تدوین شد که سه استاندارد قبلی یعنی ISO 9001 ، ISO 9002 و

ISO 9003 را در خود جای داد.

ISO 9000-1994-2-2

مجموعه استانداردهای ISO 9000 اولین بار در سال ۱۹۸۷ از طرف سازمان ISO

تدوین و منتشر گردید. این استانداردها در حقیقت حاصل اتفاق نظر بین المللی در

مورد آنچه عملکرد صحیح مدیریتی محسوب می شود، تلقی می گردد. هدف اصلی

این استانداردها، ارائه رهنمود به سازمانها در مورد اجزاء یک نظام مدیریت کیفیت

مؤثر است که به نوبه خود چارچوبی را برای بهبود مستمر در هر سازمان ایجاد می کند.

مجموعه استانداردهای ISO 9000 – 1994 از سه مدل اجرایی برای مدیریت و تضمین

کیفیت (ISO 9003 و ISO 9002 و ISO 9001) تشکیل می گردید که در

حقیقت استانداردهای اجرایی سیستم مدیریت کیفیت را تشکیل می داد. علاوه بر آن

تعدادی از استانداردهای کمکی تحت عنوان خطوط راهنماها، رهنمودهای لازم را در

مورد تشریح عناصر مدیریت کیفیت (ISO 9004) و همچنین انجام ممیزی های

سیستم کیفیت در جهت انطباق آن با نیازمندی های ISO 9000 , 12 , 13 , ISO 10011

(13) و راهنماهای مستندسازی (ISO 10013) و چندین استاندارد دیگر (حدود ۲۰

خطوط راهنما) سازمانها را در جهت بکارگرفتن این استانداردها را همنمایی می کرد.

این مجموعه استاندارد اولین بار در سال ۱۹۹۴ مورد تجدید نظر قرار گرفت.

ISO 9000-2000 -۳-۲

استانداردهای ISO 9000-1994 بر اساس تجربیات حاصله و نظرات کاربران توسط کمیته‌های سازمان ISO مورد بازنگری قرار گرفته و سرانجام استانداردهای جدید با تجدید نظر اساسی و ساختاری موسوم به ISO 9000-2000 در ۱۵ دسامبر سال ۱۲۰۰ از طرف سازمان ISO تصویب و منتشر گردید. ویرایش جدید استانداردهای ISO 9000 دارای سازگاری بهتر با سری استانداردهای مدیریت زیست محیطی (ISO 14000) است.

به منظور تدوین استانداردهای جدید ISO 9000 در سال ۲۰۰۰، چندین استاندارد کلیدی از استانداردهای رایج مدیریت کیفیت و تضمین کیفیت خانواده ISO 9000 در معرض تجدید نظر قرار گرفته‌اند. مضمون این تجدید نظرها عبارتند از:

ادغام 1994: 1999 ISO، 1994: 1994 ISO 9002، 1994: 1994 ISO 9003 در استاندارد واحد ISO 9001: 2000

ادغام ISO 8402 و بخشی از ISO 900-1 در استاندارد جدید ISO 9000:2000

تجدید نظر در ISO 9004-1 به صورت استاندارد جدید ISO 9004: 2000

ادغام ISO 10011 (بخش‌های ۱، ۲، ۳) به همراه ISO 14010، ISO 14012

14011 در استاندارد راهنما برای ممیزی نظام‌های مدیریت کیفیت و مدیریت زیست

محیطی (شماره ISO 19011 به آن اختصاص خواهد یافت).

با استفاده از تجدید نظرهای فوق‌الذکر، حدود ۲۰ سند رایج در استانداردهای خانواده ISO 9000 نیز رسماً توسط کمیته فنی ISO/TC 176 مورد بازنگری قرار گرفته‌اند، تا مورد تجدید نظر، اصلاح یا حذف آن‌ها از خانواده ISO 9000 تصمیم مقتضی اتخاذ گردد. پیرو مشورت‌های گسترده با کاربران استانداردهای رایج ISO 9000، برخی تغییرات مهم در استانداردهای جدید، به ویژه در مفاهیم و ساختارهای اصلی آن‌ها ایجاد شده است.

۲-۴- ISO 14000

خانواده ISO 14000 که اولین استانداردهایش در سپتامبر و اکتبر ۱۹۹۶ منتشر شدند، به جوانب مختلف مدیریت محیط زیستی می‌پردازند. دو استاندارد اول این سری ISO 14001 و ISO 14004 به سیستم‌های مدیریت محیط زیستی می‌پردازند. این‌ها ابزار مدیریتی ای هستند که یک سازمان با هر اندازه یا نوع می‌تواند برای کنترل اثر فعالیت‌ها، محصولات یا خدمات خود بر روی محیط زیست به کار گیرد. سیستم مدیریت محیط زیستی روش نظام مندی است برای تعیین اهداف و مقاصد محیط زیستی، دستیابی به این اهداف و اثبات این که این اهداف تحقق یافته‌اند.

این استانداردها سطوح عملکرد محیط زیستی را مشخص نمی‌کنند و دقیقاً بدین خاطر می‌توانند در سازمان‌های مختلف، هر یک با رشد محیط زیستی منحصر به خود، مورد استفاده قرار گیرند؛ ولی تعهد به رعایت قوانین و مقررات مربوط به محیط زیست، در

کنار تعهد به بهبود مستمر که چارچوب آن در نظام مدیریت محیط زیستی مشخص شده است، الزامی می باشد.

ISO 14004 راهنمایی است برای عناصر یک نظام مدیریت محیط زیستی و کاربرد آن و مباحث اصلی مربوط را شرح می دهد.

ISO 14001 نیازمندی های یک چنین سیستم مدیریت محیط زیستی را مشخص می کند. برای اثبات تبعیت از این نیازمندی ها، باید مدارک عینی ارائه شود. این مدارک را می توان طی یک ممیزی برای اثبات کارکرد مؤثر سیستم مدیریت محیط زیستی مطابق این استاندارد بررسی نمود بنابراین ISO 14001 را می توان برای مقاصد داخلی، یعنی اطمینان بخشیدن به مدیریت سازمان و برای مقاصد خارجی، یعنی اطمینان بخشیدن به گروه های ذینفع بکار برد. در مقاصد خارجی مطابقت با ISO 14001 را می توان برای اثبات آنچه یک سازمان در مورد خط مشی ها و اقدامات محیط زیستی خود ادعا می کند بکار برد. این امر برای اعلامیه های تطابق عرضه کننده، ارزیابی تطابق توسط گروه های ذینفع مانند یک مشتری کاری و هم برای گواهی تطابق یک مرکز مستقل صدور گواهینامه مناسب می باشد.

۲-۵- QS 9000/ISO TS 16949

استاندارد QS 9000 به عنوان سیستم مدیریت و تضمین کیفیت صنایع خودروسازی، توسط سه شرکت بزرگ اتومبیل سازی آمریکا (جنرال موتورز، کرایسلر و فورد) ایجاد گردید و از همان آغاز نیز، مورد استقبال شرکتهای مختلف خودرو ساز و نیز تأمین

کنندگان آن ها در سراسر جهان قرار گرفت. هدف این شرکت ها از تدوین و بکارگیری این استاندارد، عمدتاً ارتباط نزدیک تر و مفیدتر با پیمانکاران و ارتقاء سطح بهره‌وری و توانایی های کیفیتی آنان در برآوردن خواسته های مشتریان بود.

اجرای این استانداردها در عمل، اثر بخشی و کارایی گسترده تری از حد انتظار از خود نشان داد زیرا علاوه بر موارد فوق، اجرای این سیستم در سازندگان قطعات خودرو، به صورت مستقیم در ارتقاء سطح کیفیت محصول، کاهش هزینه تمام شده محصول (به علت کاهش ضایعات) و کاهش زمان تحویل، موثر واقع شد. این عوامل از مهمترین شاخصهای تأمین رضایت سازندگان و پیمانکاران، شرکت های خودروساز و سرانجام مشتریان نهایی و مصرف کنندگان خودرو هستند.

بررسی مشترک ASQ (انجمن کیفیت آمریکا) و AIAG (گروه اجرایی صنعت خودرو) از طریق ارسال پرسشنامه به سازمان هایی که گواهی نامه QS 9000 دریافت داشته اند، نشان می دهد که ۷۶٪ شرکت ها معتقدند اجرای QS 9000 کیفیت محصول را ارتقاء داده و فرآیندها را بهبود بخشیده، ۷۵٪ معتقدند که اجرای سیستم موجب درک بهتر وظایف و تقسیم مسئولیت ها شده، ۵۴٪ بر این باورند که ضایعات آن ها به میزان ۴۶٪ کاهش یافته، ۴۷٪ اجرای سیستم را موجب بهبود زمان تحویل دانسته اند.

در مجموع نیز تحقیق نشان می دهد که به طور متوسط سود حاصل از اجرای QS 9000 در سال ۱۹۹۸ معادل ۶٪ فروش سالانه سازندگان بوده است.

جهت خرید فایل word به سایت www.kandoocn.com مراجعه کنید
یا با شماره های ۰۹۳۶۶۰۲۷۴۱۷ و ۰۹۳۶۶۴۰۶۸۵۷ و ۰۶۶۴۱۲۶۰-۰۵۱۱ تماس حاصل نمایید

استقبال تولید کنندگان قطعات خود رو از این استانداردها از یک سو و گرایش جهانی برای همگرایی در اجرای یک استاندارد جهانی خودرو، سازمان بین‌المللی ایزو را بر آن داشت تا یک راهنمای فنی برای سازندگان قطعات خودرو با نام ISO/ TS 16949 تدوین و منتشر کند که ضمن ساده‌تر بودن، حدود ۹۰٪ نیازمندی های آن با استاندارد آمریکایی QS 9000 منطبق است. البته این استاندارد جنبه بین‌المللی دارد و قرار بوده است بعد از رسمیت یافتن ویرایش جدید ISO 9000-2000، جایگزین QS 9000 و استانداردهای مشابه اروپایی آن مانند VDA6 و شود.

با وجود این که هنوز از اقدام سازمان ایزو در این زمینه اطلاعی در دست نیست، برخی از شرکت‌ها به دلایل گوناگون نسبت به دریافت گواهینامه این استاندارد، ابراز تمایل و حتی اقدام نموده‌اند.

شرکت‌های فورد و جنرال موتورز آمریکا نیز انتخاب یکی از این استانداردها را به نظر و سلیقه پیمانکاران خود محل نموده و هر دو آنها را قابل قبول اعلام کرده‌اند.

استانداردهای QS 9000 و ISO TC/16949 بر پایه استانداردهای ISO 9001 –

1994 بنا نهاده شده و علاوه بر آن نیازمندی‌های ویژه صنفی و نیازمندی‌های خاص

مشتری نیز به آن اضافه گردیده است. (کاوش، ۱۳۸۰، ص ۸)

۳- مبانی مدیریت کیفیت

۳-۱- تغییر در مفهوم کیفیت

اهداف و محتوای مدیریت کیفیت از ابتدای بکارگیری خطوط تولید- که هنری فورد ابداع کننده آن بود- تا به امروز تغییرات فراوانی کرده است. در اروپا به ویژه در سال های اخیر بحث های داغی درباره موضوع «کیفیت» آغاز شده و انتشارات فراوان در این زمینه، خود مبین اهمیت آن است. این بحث ها موجب گردیده است که به طور روزافزون صاحبان صنایع درباره خط مشی کیفیت خود تفکر کنند و در نهایت استراتژی های جدیدی را به منظور بهبود همه جانبه کیفیت، بنا نهند.

بدین ترتیب کیفیت به عنوان یک عامل مهم یا حتی مهمترین عامل تعیین کننده موفقیت یا عدم موفقیت یک شرکت تشخیص داده شد و به عنوان یک مزیت در صحنه رقابت جهانی شناخته گردید.

در نظام بازرسی و همچنین در نظام کنترل کیفیت، سمت گیری و توجه به مفهوم کیفیت عمدتاً به سوی ویژگیهای فنی فرآورده معطوف می گردد. همچنین مفهوم رایج و قدیمی کیفیت از دیدگاه اقتصادی، صرفاً به نتایج فرآیند تهیه محصول تکیه می کند که بر اساس آن درجه مرغوبیت محصولات و خدمات را تعیین می نمایند.

این شناخت که کیفیت به عنوان مهمترین عامل استراتژیکی موفقیت در بازارهای جهانی مطرح است، باعث تغییر تفکر نسبت به تعریف محدود از مفهوم کیفیت گردید. سرانجام این نتیجه حاصل شد که یافتن، ثبت و نهایتاً برطرف کردن اشتباهات، یک

حالت تدافعی را به وجود می آورد که با آن در بلند مدت نمی توان حتی سهم موجود بازار را نیز حفظ نمود.

این امر منجر به توسعه و گسترش مفهوم کیفیت و علاوه بر آن باعث تعیین ارزش و اهمیت مشخص برای یکپارچه شدن مفهوم کیفیت در استراتژی شرکت ها گردید. با وجود این تغییر در نگرش، کیفیت عملکردی همچنان بخش مهمی از مفهوم کیفیت را تشکیل می دهد. علاوه بر این، مشخصه های کیفیتی دیگری نیز به آن اضافه می شود که بر حفظ ویژگی های فنی محصول تمرکز نمی یابند، بلکه بر اساس نیازهای مشتریان که فراتر از مفهوم عملکردی کیفیت است، منطبق می شوند.

۲-۳- مفهوم کیفیت

در فرایند تصمیم گیری مشتریان که به قضاوت درباره کیفیت محصول و تصمیم به خرید آن منجر می گردد، در کنار مشخصه های فنی (مثلاً ساخت قابل اطمینان و مونتاژ بدون عیب و نقص یک خودرو)، مشخصه های عملکردی دیگری مانند قیمت، خدمات مناسب در تعمیر و نگهداری، برخورد مطلوب در هنگام شکایات و غیره، نقش مهمی را ایفا می نمایند. این طرز تفکر را می توان نشأت گرفته از تلقی «ژوزف . ام. جوران» از کیفیت، که آن را «مناسب بودن برای استفاده» (Fitness for use) می داند، دانست.

۳-۳- کیفیت از دیدگاه ایزو ۹۰۰۰

در آخرین ویرایش ایزو ۹۰۰۰، کیفیت چنین تعریف شده است:

کیفیت عبارت از درجه و مقیاسی است که بر اساس آن، مجموعه ای از ویژگی های ذاتی، نیازمندی های تعیین شده را برآورده کنند.

یادآوری ۱- واژه کیفیت ممکن است با صفات ضعیف، خوب و عالی همراه گردد.
یادآوری ۲- جزء لاینفک و مخصوصاً پایدار هر چیز را «ذاتی» آن چیز گویند. (کاوش، ۱۳۸۰، ص ۱۳)

۳-۴- واژه های عمومی

مقوله - قلم (Entity- Item)

آنچه که بتوان بطور جداگانه توصیف و بررسی کرد. مقوله برای مثال ممکن است یکی از موارد زیر باشد.

- یک فعالیت یا یک فرایند
- یک محصول
- یک سازمان، یک نظام یا یک شخص
- ترکیبی از موارد فوق

فرایند (Process)

مجموعه ای از منابع و فعالیت های مرتبط به هم که داده ها را به ستاده ها تبدیل می کند.
منابع می تواند شامل کارکنان، دارایی، تسهیلات، تجهیزات، فنون و روش ها باشد.

روش اجرایی (Procedure)

طریقه مشخص شده ای برای اجرای یک فعالیت را روش اجرایی می گویند.

در بسیاری موارد، روش های اجرایی به صورت مدون هستند. برای مثال روش های اجرایی نظام کیفیت. از سوی دیگر هر گاه روش اجرایی به صورت مدون باشد، غالباً اصطلاح «روش اجرایی مکتوب» یا «روش اجرایی مدون» را به کار می برند. یک روش اجرایی مدون یا مکتوب معمولاً شامل این موارد است:

اهداف و دامنه کاربرد یک فعالیت؛ چه کاری باید انجام شود و به وسیله چه شخصی، چه هنگام، در کجا و چگونه باید انجام شود، از چه مواد، تجهیزات و مدارکی باید استفاده شود و چگونه باید آن را کنترل و ثبت کرد.

محصول (Product)

ما حاصل انجام فعالیت ها یا فرایندها را محصول گویند. یک محصول ممکن است شامل خدمت، سخت افزار، مواد فرآیند شده، نرم افزار و یا ترکیبی از اینها باشد. بعلاوه یک محصول می تواند ملموس باشد (برای مثال قطعات مونتاژ شده یا مواد فرآیند شده) یا غیر ملموس (برای مثال دانش یا مفاهیم) یا ترکیبی از این دو. در ضمن یک محصول می تواند به قصد (مثلاً برای عرضه به مشتریان) یا بدون قصد (مانند آینده ها یا اثرات ناخواسته) باشد.

خدمت (Service)

نتایج حاصل از فعالیت های انجام گرفته در فصل مشترک بین عرضه کننده و مشتری و یا حاصل از فعالیت های درون سازمانی عرضه کننده به منظور برآوردن نیازهای مشتری. عرضه کننده یا مشتری در فصل مشترکشان ممکن است به صورت کارکنان یا

تجهیزات مطرح باشند ضمناً فعالیت‌های مشتری در فصل مشترک با عرضه کننده ممکن است برای ارائه خدمت اساسی باشد. تحویل یا استفاده از محصولات ملموس، ممکن است بخشی از ارائه خدمت را تشکیل دهد. خدمت ممکن است مرتبط با ساخت و عرضه محصول ملموس باشد.

۳-۵- مفاهیم مربوط به کیفیت

کیفیت (Quality)

تمامی ویژگی‌های یک مقوله که در توانایی آن برای برآورده کردن نیازهای تصریح شده یا تلویحی مؤثر است.

نیازمندی‌های کیفیت (Requirements for quality)

بیان نیازها یا تعبیری از آن‌ها که به صورت مجموعه‌ای از نیازمندی‌های کمی یا کیفی اعلام می‌شود تا تحقیق و بررسی ویژگی‌های یک مقوله را ممکن سازد. بسیار ضروری است که نیازمندی‌های کیفیت، نیازهای تصریح شده یا تلویحاً مفهوم شده مشتری را که به طول کامل منعکس نماید. اصطلاح نیازمندی‌ها، شامل نیازمندی‌های مبتنی بر بازار یا قرارداد و نیز نیازمندی‌های درونی یک سازمان می‌گردد. این نیازمندی‌ها ممکن است در مراحل مختلف برنامه‌ریزی، توسعه و تفصیل یابند و به روز شوند. نیازمندی‌هایی که برای ویژگی‌ها به طور کمی اعلام شده باشند، شامل مواردی از قبیل مقادیر اسمی، مقادیر تخصیصی و حدود انحرافات می‌گردد. نیازمندی‌های کیفیت بایستی به صورت کارکردی بیان شوند و مدون گردند.

انطباق (Conformity)

برآوردن شدن نیازمندی‌های مشخص شده را انطباق می‌گویند.

عدم انطباق (non conformity)

برآورده نشدن یک نیازمندی مشخص شده را عدم انطباق گویند. این تعریف در برگیرنده انحراف یا فقدان یک یا چند ویژگی مربوط به کیفیت از جمله ویژگی‌های مربوط به قابلیت اعتماد و همچنین یک یا چند جزء نظام کیفیت با توجه نیازمندی‌های مشخص شده، می‌باشد.

بازرسی (Inspection)

فعالیتی مانند اندازه‌گیری، بررسی، آزمایش یا آزمون یا شاخص (شابلون‌گیری) در مورد یک یا چند ویژگی یک مقوله و مقایسه نتایج با نیازمندی‌های مشخص شده، به منظور تعیین اینکه برای هر ویژگی، انطباق حاصل شده است.

خود بازرسی (Self-inspection)

بازرسی از کار انجام گرفته بوسیله شخص انجام دهنده آن کار بر طبق قواعد مشخص شده را خود بازرسی می‌گویند. نتایج خود بازرسی ممکن است برای کنترل فرایند به کار رود.

تصدیق (Verification)

تأیید از طریق بررسی و فراهم کردن شواهد عینی در مورد اینکه نیازمندی‌های مشخص شده برآورده شده‌اند. در طراحی و توسعه، تصدیق به فرایند بررسی نتیجه یک فعالیت

معین به منظور تعیین انطباق آن با نیازمندیهای بیان شده برای آن فعالیت مربوط می شود. اصطلاح «تصدیق شده» به منظور مشخص کردن حالت مربوطه (پس از تصدیق) به کار می رود.

صحه گذاری (Validation)

تأیید از طریق بررسی و فراهم کردن شواهد عینی در مورد اینکه نیازمندیهای خاص برای کاربرد معین مورد نظر برآورده شده اند. در طراحی و توسعه، صحه گذاری به فرایند بررسی یک محصول به منظور تعیین انطباق با نیازهای استفاده کننده مربوط می باشد.

صحه گذاری، معمولاً در مورد محصول نهایی تحت شرایط کاری تعریف شده انجام می گیرد و ممکن است در مراحل قبلی نیز ضروری باشد. اصطلاح «صحه گذاری شده» به منظور مشخص کردن حالت مربوطه (پس از صحه گذاری) به کار می رود. در صورتی که کاربردهای متفاوتی مورد نظر باشد، ممکن است صحه گذاریهای متعددی انجام گیرد.

شواهد عینی (Objective evidence)

اطلاعاتی که صحت آنها بر اساس واقعیتهای حاصله از طریق مشاهده، اندازه گیری، آزمون یا طرق دیگر قابل اثبات باشد. (امیران، ۱۳۷۵، ص ۵۵)

مدیریت (Management)

مدیریت عبارتست از مجموعه فعالیت‌های هماهنگ شده برای هدایت و کنترل یک سازمان.

یادآوری - در زبان انگلیسی گاهی اوقات واژه «مدیریت» به افراد یعنی یک شخص یا گروهی از اشخاص که مسئولیت و اختیار اداره یک سازمان را دارند نیز اطلاق می‌گردد. هر گاه واژه مدیریت در چنین مواردی مورد استفاده قرار گیرد، ضروری است به منظور اجتناب از تداخل با مفهومی که در این استاندارد به شرح فوق تعریف شده از یک کلمه توصیفی نیز استفاده گردد. بعنوان مثال به جای عبارت مبهم «مدیریت باید» بهتر است عبارت واضح «مدیریت ارشد باید . . .» را بکار ببریم.

مدیریت ارشد (Top Management)

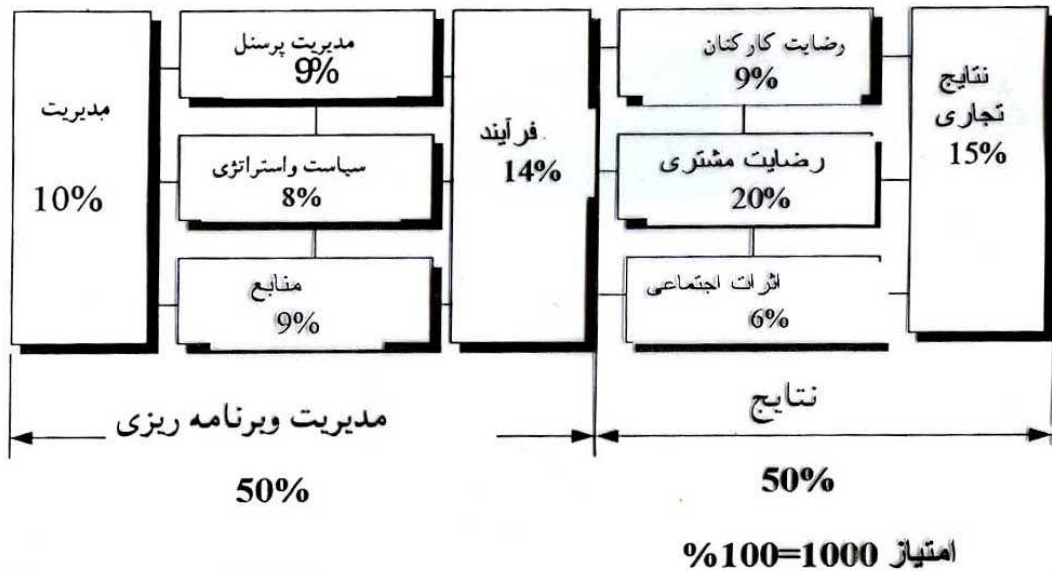
مدیریت ارشد به شخص یا گروهی از افراد گفته می‌شود که سازمان را در بالاترین سطح هدایت و کنترل می‌کنند. (کاوش، ۱۳۸۰، ص ۱۴)

مدیریت کیفیت (Quality Management)

تمامی فعالیت‌های مربوط به کل وظایف مدیریت که تعیین کننده خط مشی کیفیت، اهداف و مسئولیت‌ها بوده و آن‌ها را به کمک روش‌هایی از قبل طرح ریزی کیفیت، کنترل کیفیت، تضمین کیفیت و بهبود کیفیت در چارچوب نظام کیفیت به مرحله اجرا در می‌آورد. مدیریت کیفیت مسئولیت تمامی سطوح مدیریت می‌باشد ولی باید به

وسیله مدیریت رده بالا هدایت شود. اجرای آن، همه اعضای یک سازمان را در بر

می گیرد. در مدیریت کیفیت جنبه های اقتصادی مورد توجه قرار می گیرد.



معیارهای ارزیابی جامعه کیفیت اروپا در خصوص استقرار سیستم مدیریت کیفیت و اعطای مدال کنترل

کیفیت جامع اوارد

طرح ریزی کیفیت (Quality planning)

فعالیت هایی که اهداف و نیازمندی های کیفیت و نیازمندی های مربوط به کاربرد

اجزای نظام کیفیت را تعیین می کند.

طرح ریزی کیفیت شامل موارد زیر است:

الف- طرح ریزی محصول: شناسایی، طبقه بندی و تعیین میزان ویژگی های مربوط به

کیفیت و همچنین تعیین اهداف، نیازمندی های کیفیت و محدودیت ها.

ب- طرح ریزی مدیریتی و عملیاتی: آماده ساختن شرایط به کارگیری نظام کیفیت

شامل سازماندهی و زمانبندی.

ج- تهیه طرح های کیفیت و اتخاذ تدابیر لازم برای بهبود کیفیت.

کنترل کیفیت (Quality Control)

فنون و فعالیت‌های عملیاتی که برای برآورده کردن نیازمندی‌های کیفیت به کار می‌روند. کنترل کیفیت، در برگیرنده فنون و فعالیت‌های عملیاتی است که هم برای نظارت بر یک فرآیند و هم برای رفع علل عملکرد غیر رضایتبخش در تمامی مراحل چرخه کیفیت به منظور نیل به کارایی اقتصادی انجام می‌گیرد. برخی از فعالیت‌های کنترل کیفیت و تضمین کیفیت به هم مرتبط هستند.

تضمین کیفیت (Quality Assurance)

تمامی فعالیت‌های طرح‌ریزی شده و نظام‌گرا که در چارچوب نظام کیفیت اجرا گردیده و در صورت لزوم اثبات شده باشد که آن‌ها برای ایجاد اطمینان کافی از این که یک مقوله نیازمندی‌های کیفیت را برآورده خواهد کرد لازم هستند. تضمین کیفیت دارای دو هدف درونی و بیرونی است.

الف- تضمین کیفیت درونی: تضمین کیفیت در درون یک سازمان برای مدیریت، اطمینان ایجاد می‌کند.

ب- تضمین کیفیت بیرونی: تضمین کیفیت در موارد مبتنی بر قرارداد یا موارد دیگر، برای مشتریان یا دیگران، اطمینان ایجاد می‌کند. برخی از فعالیت‌های کنترل کیفیت و تضمین کیفیت به هم مرتبط هستند. در صورتیکه نیازمندی‌های کیفیت منعکس کننده کامل نیازهای استفاده کننده نباشند، تضمین کیفیت نمی‌تواند اطمینان کافی را ایجاد کند.

نظام کیفیت (Quality System)

ساختار سازمانی، روش های اجرایی، فرایندها و منابع مورد نیاز برای به اجرا درآوردن مدیریت کیفیت را نظام کیفیت می گویند. نظام کیفیت بایستی فقط تا آن حد گسترده و مشروح باشد که برای برآورده کردن اهداف کیفیت لازم است. نظام کیفیت یک سازمان اساساً به منظور برآورده کردن نیازهای مدیریتی درونی سازمان، طراحی می شود و دامنه آن وسیع تر از نیازمندی های یک مشتری خاص است که تنها قسمت مربوط به خود را از نظام کیفیت ارزیابی می کند. در مواردی که ارزیابی کیفیت مبتنی بر قرارداد است و یا انجام آن اجباری است ممکن است اثبات به اجرا درآمدن اجزای تعیین شده ای از نظام کیفیت الزامی باشد.

بهبود کیفیت (Quality Improvement)

اقداماتی که در سر تا سر سازمان برای افزایش کارایی و بازدهی فعالیت ها و فرایندها به منظور تأمین منافع بیشتر، هم برای سازمان و هم برای مشتریان آن انجام می گیرد.

بازنگری مدیریت (Management review)

ارزیابی رسمی توسط مدیریت رده بالا از وضعیت نظام کیفیت و کافی بودن آن در رابطه با خط مشی کیفیت و اهداف آن.

بازنگری مدیریت ممکن است شامل بازنگری خط مشی کیفیت نیز باشد. نتایج ممیزی کیفیت می تواند یکی از منابع اطلاعاتی برای بازنگری مدیریت باشد. مدیریت رده بالا، عبارتست از مدیریت سازمانی که نظام کیفیت آن تحت بازنگری قرار دارد.

بازنگری قرارداد (Contract review)

فعالیت‌های نظام یافته‌ای که عرضه کننده پیش از عقد قرارداد انجام می دهد تا اطمینان حاصل کند که نیازمندی‌های کیفیت بدرستی تعیین شده و عاری از ابهام بوده و مدون و قابل تحقق به وسیله عرضه کننده است. بازنگری قرارداد از مسئولیت‌های عرضه کننده است ولی می تواند آن را با مشارکت مشتری نیز انجام دهد. بازنگری قرار دارد ممکن است در مراحل مختلف قرارداد بر حسب نیاز تکرار گردد.

بازنگری طراحی (design review)

بررسی یک طراحی به صورت مدون، جامع و نظام یافته به منظور ارزیابی قابلیت آن برای برآورده کردن نیازمندی های کیفیت، شناسایی مشکلات موجود (در این زمینه) و ارائه پیشنهاد برای یافتن راه حل آنها. بازنگری طراحی را در هر مرحله از فرایند طراحی می توان انجام داد، ولی به هر حال باید بعد از پایان این فرایند نیز انجام گیرد.

نظام نامه کیفیت (Quality Manual)

مدرکی که در آن خط مشی کیفیت یک سازمان تعیین و نظام کیفیت آن تشریح می گردد. نظام نامه کیفیت ممکن است مربوط به کلیه فعالیتهای یک سازمان و یا فقط قسمتی از آن باشد. عنوان و موضوع نظام نامه کیفیت بیانگر دامنه کاربرد آن است.

مشخصات (Specification)

مدرکی که نیازمندی‌ها را بیان می کند. برای نشان دادن نوع مشخصات، بایستی کلمه توصیف کننده بکار برد؛ مانند مشخصات محصول و مشخصات آزمون. مشخصات

بایستی شامل نقشه‌های فنی، مدل‌ها و مدارک مربوطه دیگر باشد و یا به آن‌ها ارجاع دهد و همچنین باید روش‌ها و معیارهایی را که با آن‌ها می‌توان انطباق را بازبینی کرد، تعیین نماید.

سابقه (record)

مدرکی که شواهد عینی از فعالیت‌های انجام گرفته یا نتایج حاصله را بدست می‌دهد. یک سابقه کیفیت، حاوی شواهد عینی از میزان برآورده شدن نیازمندی‌های کیفیت (مانند سابقه کیفیت محصول) یا کارایی عملیات یک جزء از نظام کیفیت (مانند سابقه نظام کیفیت) است.

برخی از مقاصد سوابق کیفیت عبارتند از اثبات، قابلیت ردیابی و اقدام پیشگیرانه و اقدام اصلاحی. یک سابقه را می‌توان بر روی هر واسطه اطلاعاتی نوشت یا ذخیره کرد. قابلیت ردیابی (Traceability)

امکان ردیابی تاریخچه، کاربرد و یا موقعیت یک مقوله از طریق مدارک شناسایی ثبت شده را، قابلیت ردیابی می‌گویند. اصطلاح قابلیت ردیابی، ممکن است دارای یکی از سه معنی اصلی زیر باشد:

الف- در مورد یک محصول ممکن است مربوط باشد به :

- مبدأ مواد و قطعات

- تاریخچه فرآوری محصول

- توزیع و موقعیت محصول پس از تحویل

ب- در مورد کالیبره کردن، وسیله اندازه گیری را با برسنج های (Etalon) ملی یا بین

المللی، برسنج های اولیه، ثابتها یا خواص فیزیکی پایه یا مواد مرجع مربوط می کند.

ج- در مورد جمع آوری داده ها، محاسبات و داده های بدست آمده در مراحل چرخه

کیفیت را گاهی تا به نیازمندی های کیفیت یک مقوله مربوط می کند. تمام جنبه های

نیازمندی های مربوط به قابلیت ردیابی در صورتیکه وجود داشته باشد، بایستی به

وضوح مشخص شود. برای مثال از لحاظ دوره زمانی، نقطه مبدأ یا مدارک شناسایی.

۳-۶- اصطلاحات مربوط به ابزارها و فنون

الگوی تضمین کیفیت (Model for Quality assurance)

مجموعه ای از نیازمندی های استاندارد شده یا انتخاب شده مربوط به نظام کیفیت که

به منظور برآورده کردن نیازهای تضمین کیفیت برای وضعیت معین تلفیق شده اند.

ارزیابی کیفیت (Quality evaluation)

بررسی نظام یافته توانایی یک مقوله در برآورده کردن نیازمندی های مشخص شده.

ارزیابی کیفیت ممکن است به منظور تعیین توان کیفیت یک عرضه کننده به کار رود.

در این حالت برحسب موقعیت معین، ممکن است نتایج ارزیابی کیفیت را به منظور

احراز شرایط، تایید و ثبت کردن یا اعتبار دادن به کار برد.

می توان یک کلمه توصیف کننده همراه با اصطلاح ارزیابی کیفیت بر حسب دامنه

کاربرد آن (مانند فرایند، کارکنان یا نظام) و زمان آن (مانند پیش از قرارداد) بکار برد.

مانند ارزیابی کیفیت فرایند پیش از قرارداد.

ارزیابی کیفیت همه جانبه عرضه کننده ممکن است شامل ارزیابی منابع مالی و فنی او نیز گردد.

ممیزی کیفیت (Quality audit)

بررسی مستقل و نظام یافته برای تعیین اینکه فعالیت‌های مرتبط به کیفیت و نتایج مربوطه با ترتیبات برنامه‌ریزی شده مطابقت دارد و اینکه این ترتیبات به طور مؤثر اجرا می‌شوند و برای دست یافتن به اهداف مناسب هستند.

اقدام پیشگیرانه (Preventive action)

اقدامی که برای از بین بردن علل به وجود آورنده عدم انطباق یا عیب و سایر شرایط نامطلوب بالقوه و به منظور پیشگیری از وقوع آن‌ها انجام می‌گیرد. اقدام پیشگیرانه ممکن است متضمن تغییراتی از قبیل تغییر در روشهای اجرایی و نظام‌ها به منظور دستیابی به بهبود کیفیت در هر مرحله از چرخه کیفیت باشد.

اقدام اصلاحی (corrective action)

اقدامی که برای از بین بردن علل به وجود آورنده عدم انطباق یا عیب و سایر شرایط نامطلوب بالفعل که به منظور پیشگیری از وقوع مجدد آن‌ها انجام می‌گیرد. اقدام اصلاحی ممکن است متضمن تغییراتی از قبیل تغییر در روشهای اجرایی و نظام‌ها و به منظور دستیابی به بهبود کیفیت در هر مرحله از چرخه کیفیت باشد. توضیح آنکه میان اصلاح و اقدام اصلاحی تفاوتی وجود دارد:

- اصلاح در مورد تعمیر، بازکاری یا تنظیم به کار می رود و به تعیین تکلیف عدم انطباق پدید آمده مرتبط است.

- اقدام اصلاحی به رفع علل عدم انطباق مرتبط می شود. (امیران، ۱۳۷۵، ص ۵۹)

۴- نیازمندی های نظام مدیریت کیفیت

۴-۱- نیازمندی های ISO 9000 – 1994

نیازمندی های نظام مدیریت کیفیت مبتنی بر استانداردهای 1994 – 9000 در سه مدل

اجرائی ISO 9003 و ISO 9002 و ISO 9001 تعریف شده اند. استاندارد ISO 9001

برای سازمان هایی که فعالیت طراحی دارند مشخص شده و نیازمندی های آن در ۲۰

عنصر تعریف شده است. شرکت های فاقد فعالیت های طراحی، نظام مدیریت کیفیت

خود را بر اساس مدل اجرائی ISO 9002 با ۱۹ عنصر طراحی و اجرا می کنند. علاوه

بر آن برای فعالیت های بسیار ساده از قبیل بازرسی و آزمایش ها مدل ISO 9003 با

۱۶ عنصر، طرح ریزی گردیده: که عملاً مورد استقبال قرار نگرفت.

طبق خطوط راهنمای اعلام شده از طرف سازمان ISO، استانداردهای

1994- ISO 9000 حداکثر تا پایان سال ۲۰۰۳ اعتبار دارند و بعد از این تاریخ،

سازمان ها مکلفند نظام کیفیت خود را با ویرایش جدید استاندارد 2000-9000 منطبق

نمایند.

جهت خرید فایل word به سایت www.kandoo.cn.com مراجعه کنید
یا با شماره های ۰۹۳۶۶۰۲۷۴۱۷ و ۰۹۳۶۶۴۰۶۸۵۷ و ۰۶۶۴۱۲۶۰-۰۵۱۱ تماس حاصل نمایید

۴-۲- نیازمندی های ISO 9000 – 2000

استانداردهای ISO 9001 – 2000 در دسامبر سال ۲۰۰۰ میلادی منتشر گردید. با ظهور ویرایش جدید، الگوهای اجرایی قبلی ایزو 9001 , 9002 , 9003 در یک مجموعه واحد به نام ایزو 9001 ادغام شده‌اند. بدین ترتیب الزاماتی از قبیل طراحی، توسعه محصول و یا خدمات بعد از فروش که در برخی از سازمان ها مورد اجرا ندارد، در همین مجموعه واحد توجیه و منعکس خواهند شد.

شکل شماره ۴- عناصر بیستگاه ISO در استانداردهای ایران- ایزو ۳ و ۲ و ۹۰۰۱		
یادآوری:		
خیر= در این استاندارد کاربرد ندارد بله = در این استاندارد کاربرد دارد		
۹۰۰۳	۹۰۰۲	عناصر ایران- ایزو ۹۰۰۱
بله	بله	۱- مسئولیت مدیریت
بله	بله	۲- نظام کیفیت
بله	بله	۳- بازنگری قرارداد
خیر	خیر	۴- کنترل طراحی
بله	بله	۵- کنترل مدارک و داده‌ها
خیر	بله	۶- خرید
بله	بله	۷- کنترل محصول تدارک شده بوسیله مشتری
بله	بله	۸- شناسایی ردیابی محصول
خیر	بله	۹- کنترل فرآیند
بله	بله	۱۰- بازرسی و آزمایش
بله	بله	۱۱- کنترل تجهیزات بازرسی، اندازه‌گیری و آزمون
بله	بله	۱۲- وضعیت بازرسی و آزمون
بله	بله	۱۳- کنترل محصول نامنطبق
بله	بله	۱۴- اقدامات اصلاحی و پیشگیرانه
بله	بله	۱۵- جابجایی، انبارش، بسته‌بندی، نگهداری و تحویل
بله	بله	۱۶- کنترل سوابق کیفیت
بله	بله	۱۷- ممیزیهای داخلی کیفیت
بله	بله	۱۸- آموزش
خیر	بله	۱۹- ارزیابی خدمات
بله	بله	۲۰- فنون آماری
* - یادآوری: توجه داشته باشید که کلیه عناصر بیستگانه در استاندارد ایران - ایزو ۹۰۰۱ کاربرد دارد.		

جهت خرید فایل word به سایت www.kandoo.cn.com مراجعه کنید یا با شماره های ۰۹۳۶۶۰۲۷۴۱۷ و ۰۹۳۶۶۴۰۶۸۵۷ و ۰۶۶۴۱۲۶۰-۰۵۱۱ تماس حاصل نمایید

استاندارد ISO 9001 - 2000 بصورت واضح تر و شفاف تر از قبل، اهداف جهت گیری شده برای تأمین نیازهای مشتری را در مرکز توجه خود قرار داده است. این استاندارد برای تمامی سازمان ها با اندازه های مختلف و در تمامی محدوده های اقتصادی و صنعتی، قابل بکارگیری است.

استاندارد بازننگری شده ISO 9004 - 2000 همراه با ISO 9001 - 2000 زوج استاندارد مرتبطی را تشکیل داده و کمک مؤثری برای طرح ریزی یک سیستم مدیریت کیفیت فراگیر به شمار می آیند.

استاندارد ISO 9000 - 2000 دارای ساختاری همساز با بینش فرایندی (فرایندگرا) است و بدین ترتیب به راحتی قابل استفاده بوده و با تفکر مدیریت فرایندی قابل انطباق است.

مهمترین تغییرات محتوایی و نوآوری های این استاندارد به شرح زیر است:

- کسب نظرات مشتریان و همچنین رضایت آنان در اولویت اول قرار گرفته است.
- بر مسئولیت مدیریت تأکید بیشتر و قوی تری شده است.
- بر تثبیت فعالیت ها به منظور حصول اهداف کیفیتی (برنامه ریزی کیفیت) برای عملیات و سطوح مهم تأکید گردیده است.
- حداقل نیازمندی ها در ممیزی های دوره ای سیستم کیفیت منظور گردیده است.
- الزامات جدید برای مدیریت منابع انسانی پیش بینی شده است.

- بررسی تأثیر محصول یا خدمت خریداری شده در محصول نهایی خواسته شده است.

- اندازه‌گیری میزان رضایت مشتری خواسته شده است.

- تعهد نسبت به بهبود مستمر خواسته شده است.

- تغییر دیگری که در استاندارد ایزو ۹۰۰۰ به وجود آمده است، ساختار تدوین آن است.

- استانداردهای قبلی نیازمندی‌های استاندارد، بر اساس عنصر بیستگانه و در استاندارد

جدید در ۵ بخش اصلی به شرح زیر تدوین گردیده است:

- نظام مدیریت کیفیت

- مسئولیت مدیریت

- مدیریت منابع

- مدیریت فرآیند

- اندازه‌گیری، تحلیل و بهبود

مزایای مشتری‌گرایی و همچنین تحقق مدیریت منابع برای اغلب سازمان‌ها قابل

تشخیص است. تجربه نشان می‌دهد که هر سازمانی باید برای خود فرایندهایی را

تعریف کند و در آن‌ها تمامی مجموعه خود را مورد نظر داشته باشد. هنگام تجزیه

فرایندهای کلی به فرایندهای فرعی باید توجه شود که فرایندها از لحاظ موضوعی

بطور دقیق تعریف شوند. بدین ترتیب می‌تون از یکسو زبان مشترکی بین سازمان و

مشتری ایجاد نمود و از سوی دیگر گردش کار و ساختار سازمانی را به صورت اثر

بخشی شکل داد. به تبع آن هر سازمان این امکان را دارد که فرایندهای مدیریت خود را به وسیله استانداردهای کارخانه‌ای خود بهبود بخشد. به هیچ وجه چنین قصدی وجود ندارد که سازمان اجباراً ساختارهای سیستم مدیریت خود را تغییر دهد و یا مکلف گردد که مستندات خود را با ساختار این استاندارد بین المللی تطبیق دهد. مستندات سیستم کیفیت سازمان باید چنان ساخته شده باشد که بتواند فعالیت‌های انجام شده را برای بار دیگر قابل ارائه نماید.

در هر حال سازمان باید بررسی نماید که آیا امکان دارد که فعالیت‌های سیستم کیفیت موجود سازمان خود را با نیازمندی‌های فرایندی جدید مطابقت دهد؟

سیستم مدیریت فرایندگرا

ساختار سیستم مدیریت فرایندگرا و مستند سازی آن مزایای مهمی را در بر دارد. با این ساختار، سازمان‌ها می‌توانند بر اساس فرایندهای خود، به راحتی تأمین نیازمندی‌های استاندارد را اثبات نمایند.

مدل فرایندی

هر عمل یا فعالیتی که ورودی‌ها را دریافت و به خروجی‌ها (نتایج کار) تبدیل می‌کند می‌تواند به عنوان یک فرایند تعریف شود. بدین ترتیب تقریباً تمام فعالیت‌ها یا عملیات مرتبط با یک محصول را می‌توان فرایند نامید. برای اینکه سازمانی بتواند فعالیت نماید لازم است تعداد زیادی فرایند مرتبط و متصل به یکدیگر را تعریف کرده و تحت کنترل درآورد. معمولاً خروجی یک فرایند (نتیجه) مستقیماً ورودی فرایند

دیگری را تشکیل می دهد شناسایی سیستماتیک و تحت کنترل گرفتن فرایندهای مختلف در داخل یک سازمان، بخصوص تأثیر متقابل تغییرات آنها بر یکدیگر را می توان از نظر مدیریتی به عنوان تفکر فرایندی (بینش فرایندگرا) تلقی کرد.

این استاندارد بین المللی با اولویت بر تفکر فرایندی در مدیریت سازمان و فرایندهای آن، به عنوان ابزاری برای شناسایی و فراهم کردن امکانات بهبود، تأکید دارد. تصویر بعد نموداری از مدل فرایندی را نشان می دهد. این نمودار نیازمندی های عمومی سیستم مدیریت کیفیت را در این استانداردهای بین المللی مشخص می کند. این مدل مجموعه ای از عناوین بخش ۵، ۶، ۷، ۸ استاندارد را به صورت گرافیکی منعکس می نماید.

هر چند تصویر، جزئیات فرایندها را نشان نمی دهد، لکن در این مدل می توان نمای نیازمندی های یک سیستم مدیریت کیفیت را برای دستیابی به محصول بدون عیب مشاهده کرد. از آنجایی که این تصویر تمامی فرایندهای سیستم مدیریت کیفیت را نشان می دهد، می تواند تأثیرات متقابل بین فرایندی را نیز روش کند.

۴-۳- نیازمندی های QS 9000 / ISO TS 16949

نیازمندی های QS 9000 در حقیقت از ۳ بخش عمده تشکیل شده است:

بخش ۱: نیازمندی های مبتنی بر ISO 9000 - 1994 است که در این بخش علاوه بر نیازمندی های ۲۰ گانه ایزو ۹۰۰۰، مواردی نیز به صورت تحلیل و تفسیر این نیازمندیها در صنایع خودرو به آن اضافه شده است.

بخش ۲: نیازمندیهای ویژه صنفی است که در این بخش نیازمندیهای صنفی صنعت

خودرو تعریف شده و در قالب کتابچه‌های SPC, QSA, PPAP, FMEA, APQP,

MSA آورده شده است.

بخش ۳: نیازمندیهای ویژه مشتری که هر یک از خودروسازان بر اساس نیازمندیهای

ویژه خود آن را مشخص و سازنده را ملزم به رعایت آن می‌نماید. (کاوش، ۱۳۸۰، ص

(۱۹)

۵- اجرای استانداردهای مدیریت کیفیت در سازمانها

به طور کلی مراحل اجرای نظام‌های مدیریت کیفیت بر اساس استانداردهای مختلف

مشبه یکدیگر است و برحسب مورد ممکن است در برخی مراحل آن تقدم و تأخری

حاصل شده و یا مرحله جدیدی به آن اضافه شود.

معمولاً مراحل مختلف اجرای استانداردهای مدیریت کیفیت عبارتند از:

۱- مرحله توجیه و آموزش

۲- مرحله ساخت و مستند سازی

۳- مرحله استقرار

۴- مرحله اثبات

هر یک از این مراحل خود به گام‌های متعددی تقسیم می‌شود که اطلاع دقیق از

جزئیات آنها مستلزم صرف وقت بسیار است. آنچه که در این بخش از نظر می‌گذرد

فشرده و اجمالی از مهمترین این فعالیت‌ها است.

اجرای سیستم مدیریت کیفیت به معنی طرح ریزی یک سیستم مدیریت و تضمین کیفیت، استقرار آن بر اساس خواسته‌های استاندارد مربوط، به تأکید رساندن آن توسط یکی از مؤسسات مجاز ممیزی و سرانجام صدور گواهینامه مربوط برای مدت معین است. در نمودار بعد مهم‌ترین گام‌ها برای اجرای استانداردهای مدیریت کیفیت نشان داده شده است.

۱-۵- تصمیم و ماموریت

همان‌گونه که نمودار نشان می‌دهد؛ اولین گام اجرای سیستم مدیریت کیفیت تصمیم و تعهد مدیریت عالی سازمان نسبت به کیفیت است. لاقلاً مدیران رده بالای شرکت‌ها باید به اهمیت و ارزش سیستم مذکور پی برده، آن را باور داشته و به میزان کاری که برای اجرای آن باید انجام شود، وقوف کامل داشته باشند. در صورتی که تردیدی اساسی به هر صورت ممکن- در این امر وجود داشته باشد، باید اجرای کار به زمانی محول شود که این تردیدها کاملاً مرتفع شده باشد. اما تصمیم و تعهد نیروهای راهبری شرکت برای اجرای سیستم به تنهایی کافی نیست بلکه باید تمامی همکاران شرکت نیز به نوعی معتقد، متعهد، مکلف و موظف به انجام این کار باشند و بدین لحاظ لازم است تمامی همکارانی که در گیر این کار می‌شوند از مزایا و امتیازات حاصل از اجرای سیستم مذکور هم برای شرکت و هم برای شخص خودشان و همچنین از موانع و مشکلات احتمالی آن مطلع باشند. همچنین همکاران باید اطلاعات دقیقی در مورد این

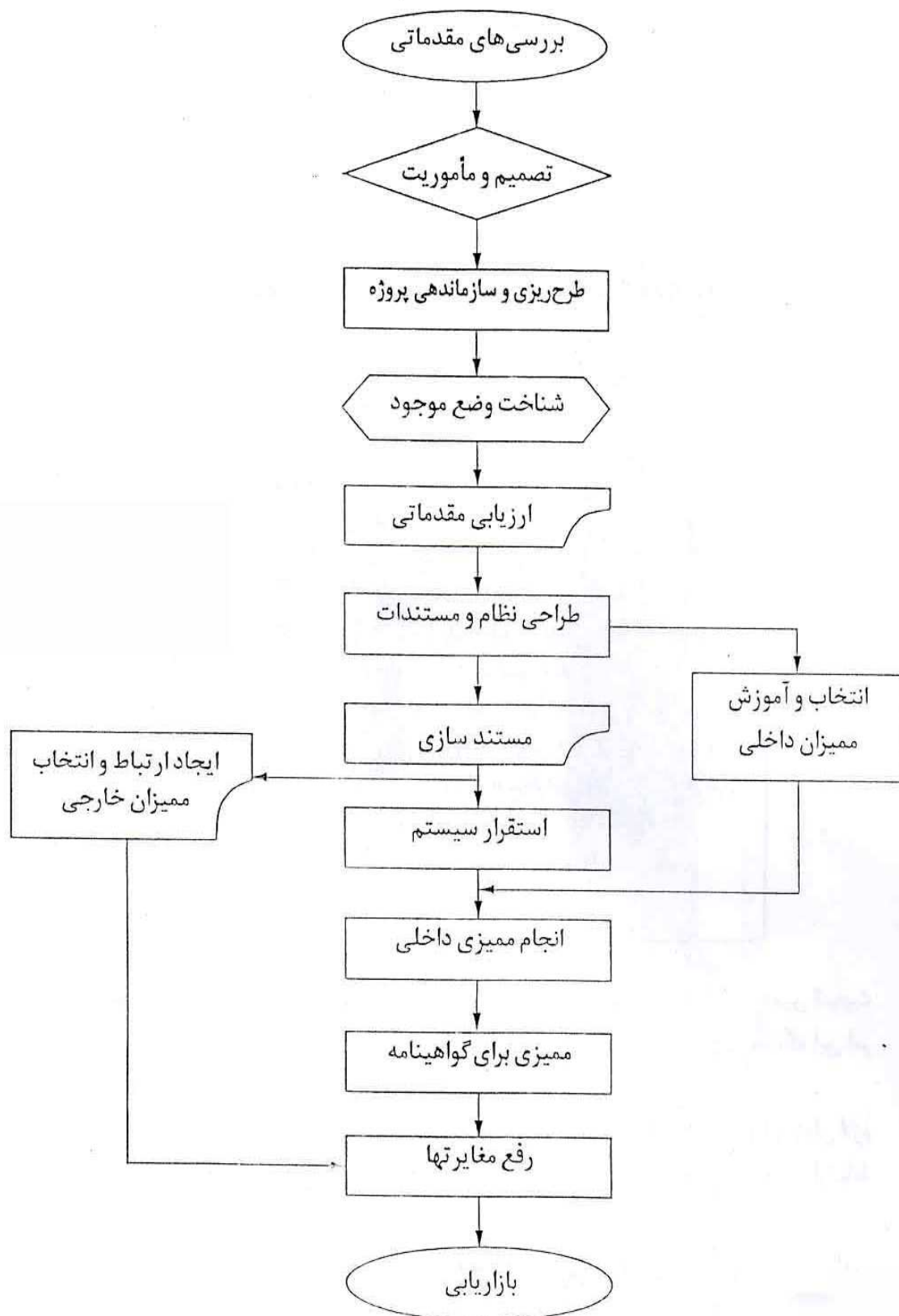
جهت خرید فایل word به سایت www.kandoo.cn.com مراجعه کنید
یا با شماره های ۰۹۳۶۶۰۲۷۴۱۷ و ۰۹۳۶۶۴۰۶۸۵۷ و ۰۶۶۴۱۲۶۰-۰۵۱۱ تماس حاصل نمایید

که به چه میزان اجرای سیستم مدیریت و تضمین کیفیت و نگهداری آن به آن ها

مربوط می شود، کسب نمایند.

www.kandoo.cn.com
www.kandoo.cn.com
www.kandoo.cn.com

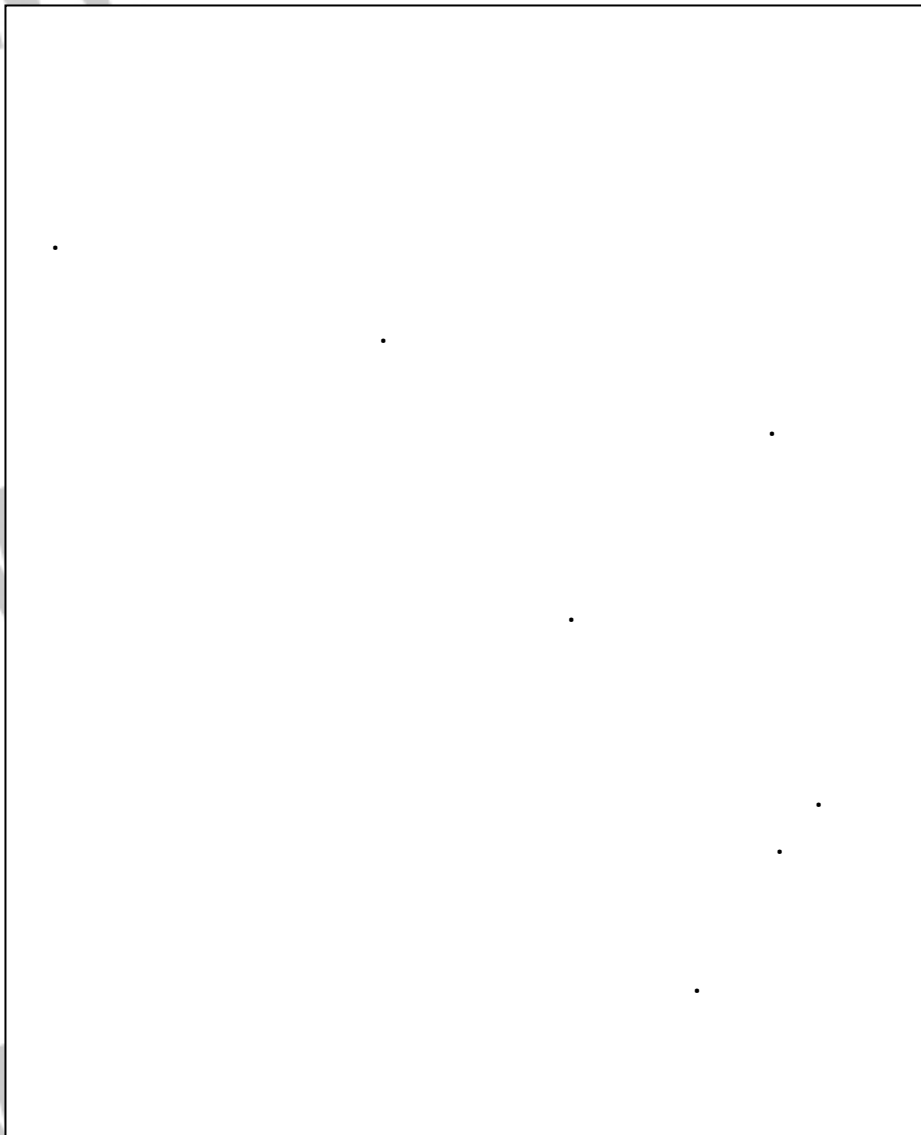
جهت خرید فایل word به سایت www.kandooon.com مراجعه کنید
یا با شماره های ۰۹۳۶۶۰۲۷۴۱۷ و ۰۹۳۶۶۴۰۶۸۵۷ و ۰۶۶۴۱۲۶۰-۰۵۱۱ تماس حاصل نمایید



نمودار گام‌های مختلف اجرای استانداردهای مدیریت کیفیت

۵-۲- خط مشی کیفیت

خط مشی کیفیت در حقیقت پل ارتباطی بین نیروهای راهبری و سایر همکاران است که به صورت اعلامیه‌ای تهیه و به طور رسمی منتشر می‌گردد. بعداً توضیح خواهیم داد که چگونه مستندسازی یک سیستم مدیریت کیفیت با خط مشی کیفیت پیوند دارد، در اینجا صحبت از اعلامیه کوتاهی است که در آن مدیریت ارشد شرکت، خود و همکارانش را موظف می‌کند سیستم مدیریت کیفیتی را که تأمین کننده نیازمندیهای استاندارد مربوط است، استقرار بخشند.



خط مشی کیفیت همچنین به ضرورت مشارکت تمامی همکاران در سیستم مدیریت و تضمین کیفیت تأکید می‌کند. تصویر قبل نمونه‌ای از چنین اعلامیه‌ای را نشان می‌دهد. بدیهی است که این امر می‌تواند ر حسب نیازها و سلیقه‌های شرکت‌ها به صورتهای مختلف تدوین شود.

خط مشی کیفیت باید توسط مدیریت تدوین شده و سپس به صورت رسمی اعلام شود. در این زمان لازم است تمامی همکاران در مورد اهمیت این خط مشی به نحوی توجیه شوند که هر یک بتوانند ارتباط خود را با آن پیدا کنند.

چگونگی تحقق این کار بستگی به اندازه و ساختار سازمانی شرکت دارد ولی معمولاً بهترین روش این است که مدیر ارشد شرکت، همکاران را به جلسه یا جلساتی دعوت کند و در آن خط مشی کیفیت، دلایل تدوین آن و گام‌های بعدی را برای انجام کار تبیین نماید.

۵-۳- انتخاب محدوده

سؤال دیگری که مطرح می‌شود این است که آیا سیستم مدیریت کیفیت را باید برای همه بخش‌ها، قسمت‌ها و زیرمجموعه‌های شرکت به طور همزمان اجرا کرد؟ یا این که می‌توان ابتدا آن را به صورت پیلوت در یکی از قسمت‌های شرکت به اجرا درآورد؟ بدیهی است که این سؤال برای سازمان‌ها و شرکت‌های بزرگ مطرح است؛ زیرا در اینگونه سازمان‌ها همیشه دلایلی وجود دارد که ضرورت اجرای سیستم را ابتدای برای یک قسمت از شرکت به صورت پیلوت و تعمیم آن به سایر قسمت‌ها توجیه می‌کند.

روشن است اگر قسمت انتخاب شده برای پیلوت از استقلال کافی برخوردار نباشد، از یک سو ممکن است در عمل مشکلاتی پیش آید و از سوی دیگر باز هم شرکت از مزایای مترتب بر گواهینامه مربوط نمی تواند به نحو مطلوب استفاده کند.

۵-۴- طرح ریزی پروژه

لازم است در تمامی شرک هایی که قصد دارند استاندارد مدیریت کیفیت را اجرا کنند، فرایند عملیات آماده سازی شرکت برای دریافت گواهینامه در یک پروژه مشخص، تعریف و متمرکز شود. مهمترین بخش در طرح ریزی پروژه، انتخاب مدیر و مسئول اجرای پروژه است؛ زیرا همه چیز بستگی به انتخاب مدیر پروژه و همکاران وی دارد. به علاوه برای این که انتهای این پروژه محدود و مشخص باشد، لازم است این پروژه برنامه زمانی نیز داشته باشد. همچنین هزینه های مترتب بر اجرای پروژه باید در آن پیش بینی و منظور شود.

نکته دیگری، که باید در طرح ریزی پروژه ملحوظ شود، نحوه بکارگیری پشتیبانی های خارجی از قبیل استفاده از مشاوران یا سایر امکانات و نیروهای خارج از شرکت است؛ که بعداً درباره آنها سخن خواهیم گفت.

۵-۵- تجزیه و تحلیل شرکت و فرایندهای آن

شاید برای مدیران شرکت های کوچک که معمولاً خود مؤسس شرکت هستند، تعجب آور باشد وقتی که گفته شود، لازم است آنها واحد خود را مجدداً بشناسند و آن را تجزیه و تحلیل کنند. منظور از تجزیه و تحلیل شرکت این است که با نگرشی متفاوت

از گذشته وضعیت موجود شرکت از جهات مختلف مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار گیرد. تجزیه و تحلیل شرکت در حقیقت ابزاری است برای شناخت شیوه مناسب برنامه‌ریزی و پیشبرد کار و برقراری ارتباط بین اجزاء مختلف برنامه. معمولاً شرکت‌ها دارای چارت سازمانی هستند که واحدها و قسمت‌های مختلف یک شرکت را مشخص و چگونگی ارتباط سازمانی همکاران آن را معین می‌کند. هر چند این گونه تجزیه و تحلیل‌ها در ایجاد یک سیستم مدیریت و تضمین کیفیت بی‌اهمیت نیست؛ ولی کافی هم به نظر نمی‌رسد. به علاوه آنچه را که ما به عنوان تجزیه و تحلیل شرکت مد نظر داریم تأمین نمی‌کند.

در اینجا بیشترین توجه ما به فعالیت‌های موجود در شرکت معطوف است. به عنوان مثال برای ما مهم است که بدانیم در یک مأموریت برای ارسال یک محموله برای مشتری چه اتفاقاتی به وقوع می‌پیوندد و چگونه عمل می‌شود. بحث در موارد ضرورت این کار و چگونگی آن نیازمند فرصت بیشتری است.

۵-۶- ارزیابی مقدماتی

مهمترین قسمت یک سیستم مدیریت کیفیت مؤثر، مجموعه روش‌ها و دستورالعمل‌های کیفیت است که به منظور حصول حداکثر کیفیت در کار، تدوین می‌شوند. عمل ارزیابی اولیه بعد از تجزیه و تحلیل شرکت انجام می‌شود و هدف آن شناسایی این گونه شیوه‌ها و دستورالعمل‌ها است. کاملاً روشن است که لااقل در برخی از محدوده‌های فعالیت هر شرکت، روش‌ها و دستورالعمل‌هایی وجود دارند و مورد

عمل قرار می گیرند (ولی ممکن است به این عنوان شناخته نشوند) که لازم است آنها
مکتوب و مستند شوند تا بتوان آنها را با استاندارد تطبیق داد.

معمولاً میزان کاری که لازم است تا روش ها و دستورالعمل های موجود به صورت
مکتوب درآید، زیاد و طاقت فرسا نیست.

بدین ترتیب نتیجه ارزیابی اولیه تهیه فهرستی خواهد بود که روش ها و
دستورالعملهایی را که وجود داشته اند و یا به وجود آمده اند مشخص می کند و باید
بعداً آنها را مکتوب و مستند کرد.

نتیجه دیگر ارزیابی اولیه از دیدگاه استراتژیک این است که مشخص می کند درباره هر
یک از روش ها و دستورالعملها چگونه باید نیازمندی های استاندارد مربوط را منطبق
کرده و تأمین نمود. هر دو این نتایج در حقیقت محور اصلی نظامنامه کیفیت و
نظامنامه های وابسته را تشکیل می دهند.

۷-۵- طراحی نظام مدیریت کیفیت و ساختار مستندات

بعد از مرحله ارزیابی مقدماتی لازم است نظام مدیریت کیفیت شرکت طراحی و
ساختار مستندات آن مشخص شود. این عمل معمولاً بعد از تعیین فرایندهای مختلف
فعالیت های شرکت و بررسی مستندات موجود و همچنین با توجه به نتایج حاصل از
ارزیابی اولیه صورت می پذیرد. (کاوش، ۱۳۸۰، ص ۲۲)

ایجاد یک سیستم مدیریت کیفیت نیازمند تلاش های زیادی برای «طرح ریزی» است تا از طریق آن ها سازمان اطمینان حاصل نماید که قادر به فراهم آوری محصول/ خدمات سازگار با خط مشی بیان شده می باشد.

خروجی های فرایند طرح ریزی در قالب روش های اجرایی و دستورالعمل ها باید به صورت ادواری مورد بازنگری قرار گیرند. به این ترتیب یک چرخه مستمر PDCA شکل می گیرد.

چرخه PDCA عبارت است از:

❖ برنامه (plan)

تعیین اهداف و فرایندهایی که برای حصول نتایج، در تطابق با الزامات مشتری و خط مشی های سازمان مورد نیاز هستند.

❖ اجرا (Do)

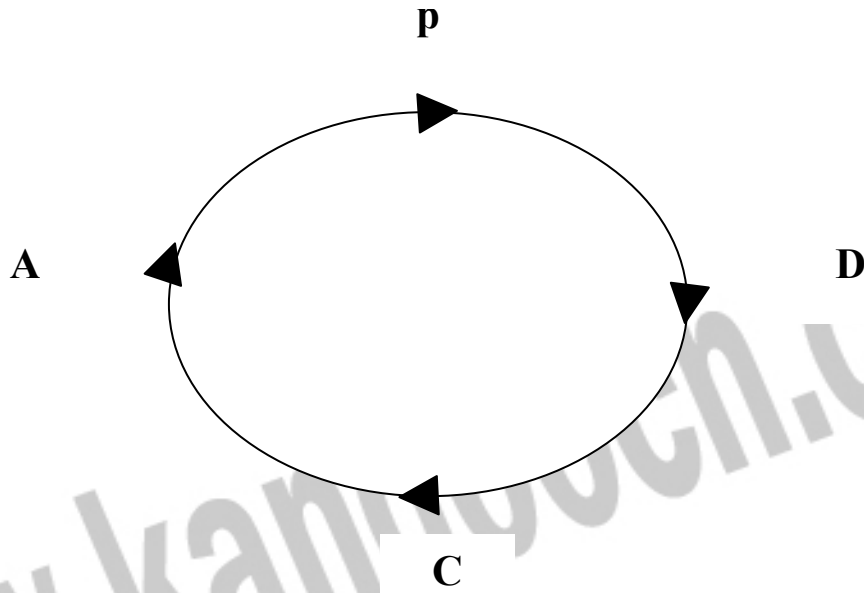
استقرار فرایندها

❖ بررسی (Check)

پایش و اندازه گیری فرایندها و محصول بر طبق خطی مشی ها، اهداف و الزامات محصول و نیز گزارش دهی نتایج

❖ اقدام (Act)

انجام اقداماتی که به طور مستمر عملکرد فرایندها را بهبود دهد. (رضائی، ۱۳۸۲،



تهیه و تدوین روش‌ها و دستورالعمل‌های سیستم مدیریت کیفیت از مهمترین و جدی‌ترین بخش‌های پروژه ایزو ۹۰۰۰ در شرکت است؛ زیرا یک سیستم مدیریت کیفیت به صورت روزانه با کمک دستورالعمل‌ها و روش‌های تدوین شده کار می‌کند و تدوین آن‌ها در حقیقت اثر بخشی پروژه را رقم می‌زند. در اینجا باید توجه دقیق نمود که حتماً کار بین همکاران تقسیم شود. هر قدر در این مقطع از همکاران بیشتری استفاده شود، به همان نسبت مشکلات اجرایی هنگام استقرار سیستم کمتر خواهد بود؛ لذا لازم است در این مقطع تعداد کافی از همکاران شرکت به کمک گروه پروژه بیایند و از مشاور نیز راهنمایی‌های لازم برای انجام کار را بگیرند. چگونگی تهیه و تدوین روش‌ها و دستورالعمل‌ها و نکاتی که در آن باید رعایت شود، خود موضوع بحث مفصلی است.

۵-۸- انتخاب و آموزش ممیزین داخلی

ممیزی داخلی نقش مهمی در اجرای موفقیت آمیز نظام مدیریت کیفیت هر شرکت بر عهده دارد. گروهی که این وظیفه را بر عهده خواهند گرفت، باید متناسب با اهداف و مأموریت‌های این کار انتخاب و در مورد چگونگی انجام آن بدرستی آموزش ببینند (کاوش، ۱۳۸۰، ص ۲۷)

در میان تمامی پایش‌ها، ممیزی‌های داخلی به عنوان ابزار بازخورد جهت آگاهی مدیریت از عملکرد سیستم مدیریت کیفیت، نقش ویژه‌ای دارند. ممیزی باید برای وضعیت و اهمیت فرایند و نواحی مورد ممیزی برنامه ریزی شود. ممیزی همچنین باید در تناسب با درجه ریسک سازمان و میزان اطمینانی که به صحت فعالیت‌ها وجود دارد، صورت پذیرد.

نتایج ممیزی‌ها باید مستند سازی شوند و در اختیار مدیرانی که مسئولیت اقدامات اصلاحی را بر عهده دارند قرار بگیرد.

روش اجرایی مدونی باید برای فرایند ممیزی و مسئولیت‌های ذیربط تدوین گردد. پیشنهاد می‌گردد که ممیزی‌های داخلی سیستم مدیریت کیفیت در موارد زیر صورت پذیرند:

به عنوان رویه آزمون برای سیستم مدیریت کیفیت سازمان تا مشخص شود آیا الزامات به صورت مستمر برآورده می‌گردند.

به دنبال رخداد شرایطی مانند نوسان در کیفیت محصول، تغییرات سازمانی یا پیگیری اقدامات اصلاحی ممیزی قبلی.

برای ارزیابی سیستم مدیریت کیفیت سازمان در تقابل با استانداردهای ملی - بین المللی برای شناسایی نواحی بهبود سیستم کیفیت.

سازمان باید به منظور آنکه مشخص شود آیا فرایندها برای دستیابی به نتایج طرح ریزی شده توانمند می‌باشند یا خیر، پایش‌ها و اندازه‌گیری‌های مناسب را بر روی فرایند اعمال نمایند.

در صورتی که نتایج این پایش‌ها توانمندی فرایند را نشان نمی‌دهد، اقدامات اصلاحی متناسب باید صورت پذیرد. (رضایی، ۱۳۸۲، ص ۳۵)

۹-۵- مستند سازی نظام مدیریت کیفیت

بخش قابل رؤیت یک نظام مدیریت کیفیت روش‌ها و دستورالعمل‌ها و مکتوب کردن آن‌ها (مستند سازی) است. البته باید توجه کرد که نظام مدیریت کیفیت فقط به مستندسازی محدود نمی‌شود. در مورد سطوح مختلف مستندسازی و جزئیات بیشتر آن به تفصیل سخن گفته شده است. آنچه در اینجا باید گفت این است که در مستندسازی باید خواسته‌های استاندارد مورد توجه قرار گرفته و شرایط مناسب برای کنترل مستندات فراهم شود. (کاوش ۱۳۸۰، ص ۲۷)

معمولاً تهیه و تدوین روش‌های اجرایی را می‌توان در قالب مراحل دهگانه زیر انجام داد. لازم به یادآوری است که برخی از این مراحل را می‌توان به طور موازی انجام داد.

مراحل نگارش روش های اجرایی عبارتست از :

الف- بررسی فعالیت های جاری و انتخاب یک فعالیت

ب- تجزیه و تحلیل فعالیت انتخاب شده

ج- تهیه پیش نویس روش اجرایی

د- توزیع پیش نویس فوق برای اظهار نظر

هـ- جمع آوری نظرات و بررسی آنها

و- تهیه پیش نویس نهایی روش اجرایی برای تأیید

ز- کسب تأیید برای یک روش اجرایی

ح- چاپ نهایی روش اجرایی برای استفاده

ت- ابلاغ و اجرای روش اجرایی

ی- نظارت بر اجرا و بازنگری روش اجرایی

۱- بررسی فعالیت های جاری

این مرحله گفتگو و مصاحبه با افراد مرتبط را شامل شده و در برگیرنده بازنگری و

مرور کلیه فعالیت ها، مستندات مورد استفاده، روش های اجرایی و دستورالعملهای

کاری می باشد. پس از انتخاب یک فعالیت، انجام اقدامات زیر ضروری است:

- تصدیق و ثبت روش های مرسوم و موجود انجام یک فعالیت
- تعیین مسئولیت ها، مستندات و تجهیزات مورد استفاده برای انجام یک فعالیت

• تعیین استانداردهای مورد استفاده (یا معیارهای پذیرش) در صورت موجود

بودن، مشخص کردن استانداردهایی که مورد استفاده قرار می گیرند و تعیین

چگونگی استفاده مؤثرتر از آنها

• شناسایی و تعیین جنبه‌هایی از یک فعالیت که روی کیفیت تأثیر قابل توجهی دارد.

۲- تجزیه و تحلیل فعالیت انتخاب شده

تجزیه و تحلیل فعالیت انتخاب شده بایستی با همکاری کلیه کارکنان و زیر نظر مدیر واحد/ قسمت مربوطه به منظور تأیید رضایتبخش بودن آن فعالیت انجام شود.

نتیجه‌چنین تجزیه و تحلیل‌هایی بایستی نیل به موارد زیر را امکانپذیر سازد:

• تأیید تحقق اهداف تعیین شده برای هر فعالیت.

• تعیین هر نوع اختلاف، دوباره‌کاری یا نقاط ضعف، به ویژه با توجه به مسایل

ارتباطی موجود بین کارکنان

• تعیین و شناسایی نقاط و زمینه‌های بالقوه موجود برای اصلاح و بهبود.

۳- تهیه پیش نویس روش اجرایی

پیش نویس یک روش اجرایی باید طوری تهیه شود که مراحل اجرایی یک فعالیت را

مشخص نماید. به علاوه این پیش نویس باید نشان دهد که چه کاری را، چگونه، کی،

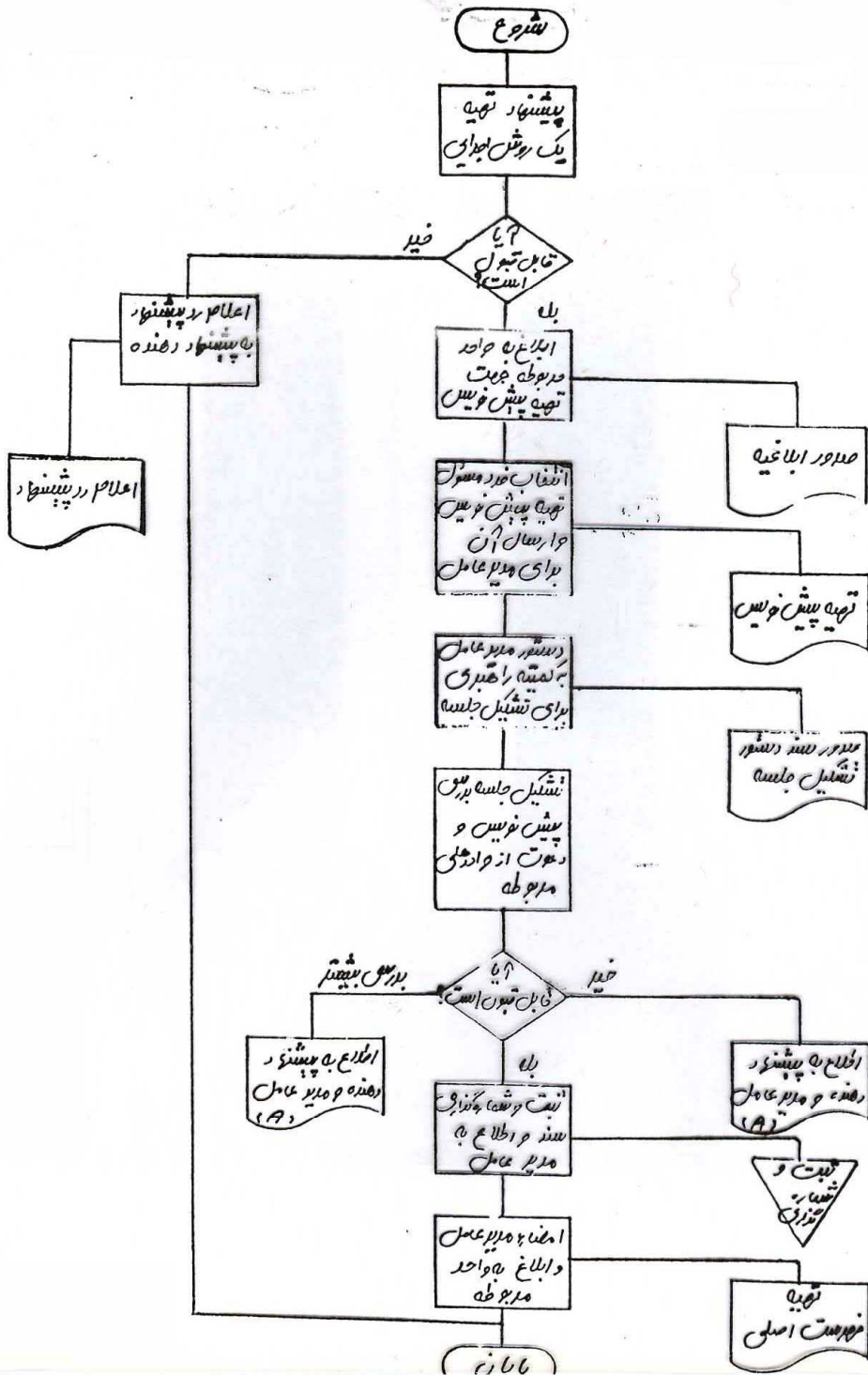
کجا و چرا باید انجام بدهد. برای تهیه پیش نویس یک روش اجرایی، و تعیین و

مشخص نمودن مراحل یک فعالیت و نمایش و ترسیم آن‌ها، می‌توان از تکنیک رسم

**جهت خرید فایل word به سایت www.kandoocn.com مراجعه کنید
یا با شماره های ۰۹۳۶۶۰۲۷۴۱۷ و ۰۹۳۶۶۴۰۶۸۵۷ و ۰۶۶۴۱۲۶۰-۰۵۱۱ تماس حاصل نمایید**

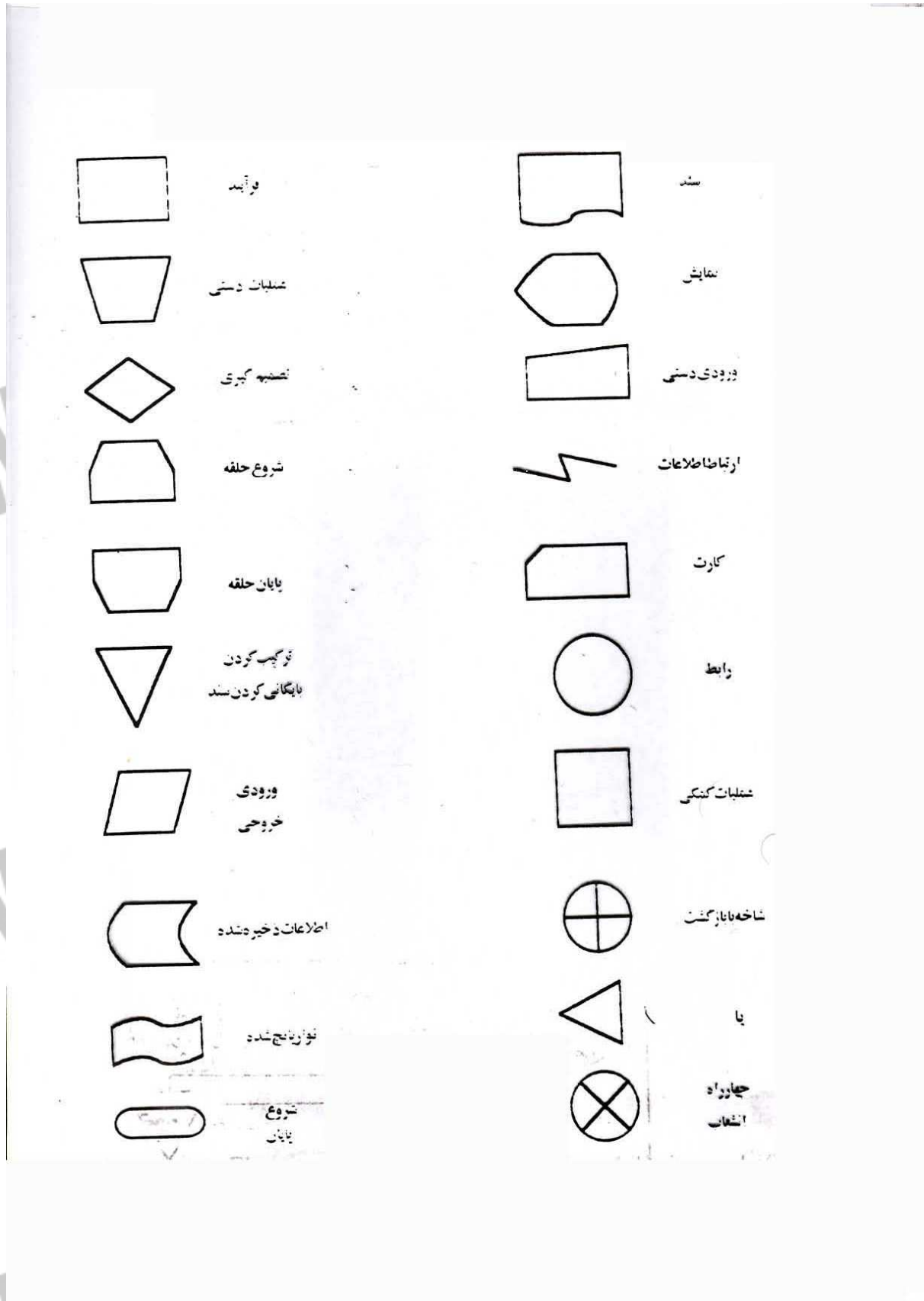
فلوچارت استفاده کرد. بر این اساس لازم است، موضوعات اصلی و رئوس کلی یک فعالیت، بدون ذکر جزئیات، روی فلوچارت نوشته شود. نمونه‌ای از یک فلوچارت که مربوط به روش اجرایی تهیه پیش نویس، بررسی و تصویب مستندات نظام کیفیت شرکت فرضی است در تصویر بعد نشان داده شده است.

همچنین ذیلاً برخی از نمادهای ترسیم فلوچارت را که می توان برای نوشتن یک روش اجرایی مورد استفاده قرار داد را، معرفی می‌نمائیم. چنانچه حجم اطلاعاتی که باید در یک روش اجرایی درج گردد زیاد بود، ممکن است بیش از یک روش اجرایی مورد نیاز باشد.



جهت خرید فایل word به سایت www.kandooon.com مراجعه کنید

یا با شماره های ۰۹۳۶۶۰۲۷۴۱۷ و ۰۹۳۶۶۴۰۶۸۵۷ و ۰۶۶۴۱۲۶۰-۵۱۱ تماس حاصل نمایید



بررسی و تصویب نهایی یک روش اجرایی، منوط به توانایی و قابلیت آن در تدارک کنترل‌های لازم برای نیل به نتیجه‌ای است که آن روش به خاطرش طراحی شده است. در این ارتباط هر جا لازم بود، روش مورد نظر را باید به سطح سوم مستندات (یعنی دستورالعمل‌های کاری) یا چهارم (فرم‌ها و سوابق) مستندات ارجاع نمود.

۴- جمع‌آوری و بررسی نظرها و پیشنهادهای

پس از تهیه مستندات و توزیع آنها برای اظهار نظر، باید نظرهای جمع‌آوری شده را از لحاظ امکان به کارگیری و مطابقت با واقعیت‌های موجود، مورد بررسی و بازنگری قرار دارد. در این مرحله، هر اصلاح و تغییر پذیرفته شده‌ای باید ثبت و نگهداری گردد.

۵- تهیه پیش نویس نهایی روش اجرایی برای تأیید

در این مرحله آن دسته از اصلاحاتی که مناسب تشخیص داده شده اند اعمال شده و پیش نویس نهایی روش اجرایی مورد نظر برای تأیید همراه با تغییرات اعمال شده تهیه می‌گردد.

۶- کسب تأییدیه برای یک روش اجرایی

پس از انجام فعالیت‌های فوق، در این مرحله روش اجرایی تدوین شده، توسط مسئول یا مسئولین ذیربط. بررسی و قبل از چاپ نهایی به تأیید مدیریت عامل یا نماینده مدیریت می‌رسد.

۷- چاپ نهایی روش اجرایی برای استفاده

هر روش اجرایی که به این ترتیب تهیه می شود، به عنوان نسخه شماره یک منتشر شده مطابق با روش اجرایی تهیه پیش نویس، بررسی و تصویب مستندات، در اختیار قسمت مربوطه قرار داده می شود. این روش اجرایی، خود شامل یک لیست اصلی است که مدیر تضمین کیفیت یا دبیر کمیته ISO 9000 بر اساس آن، روش های اجرای مدون را در اختیار افراد از پیش تعیین شده (خصوصاً مدیران واحدها/ قسمتها) قرار می دهد.

البته توزیع یک روش اجرایی بدین معنی نیست که کلیه افراد مربوط باید هر یک، یک نسخه از آن را دریافت نمایند؛ بلکه در چنین مواردی تعدادی از افراد می توانند از یک سند واحد استفاده کنند؛ ضمن اینکه دسترسی فوری به مستندات باید در کلیه واحد/ قسمتهای شرکت امکانپذیر باشد.

۸- ابلاغ و اجرای روش اجرایی

نحوه اجرای هر یک از روش های اجرایی، باید با یک دستورالعمل همراه باشد؛ بطوریکه کلیه افراد مرتبط و ذیربط، با موضوع و روش اجرای آن آشنا شوند.

۹- نظارت بر اجرا و بازنگری روش اجرایی

در هر شرکتی بعد از مدت معینی که از اجرای یک روش اجرایی گذشت، باید آن را برای تصدیق اجرا، اثر بخش بودن و تناسب و سازگاری، مورد ممیزی یا بررسی قرار داد این ممیزی باید فقدان انجام در روش اجرایی و اقدام اصلاحی ایی که باید برای پیشگیری از وقوع مجدد عدم کارایی آن لازم است را مشخص نماید. ممکن است پس

از ممیزی مشخص شود که روش اجرایی مورد نظر دقیقاً نشانگر فعالیت‌های در حال اجرا نیست؛ زیرا همانطور که خوانندگان گرامی مطلع هستند، اساساً ممیزی روی مستندات شرکت با دو هدف صورت می‌گیرد:

۱- آیا مندرجات مستندات موجود با واقعیت و آنچه که در حال انجام است تطابق دارد یا نه؟

۲- آیا فعالیت‌های موجود و آنچه که در حال انجام است، مطابق با مستندات تهیه شده و از جمله روش‌های اجرایی می‌باشد یا خیر؟

از سوی دیگر ممکن است مشخص شود که افراد درگیر در یک روش اجرایی، کاملاً توجیه و مطلع نیستند. در چنین شرایطی با توجه به تنوع عوامل، باید اقدامات لازم برای حل مشکل (مثل آموزش مجدد، آگاهی دادن یا شاید اقداماتی مؤثرتر) بعمل آید.

۱۰- اجرا و کنترل روش‌های اجرایی مدون

اجرا و کنترل روش‌های اجرایی مدون موارد زیر را شامل می‌گردد.

تهیه و بکارگیری فرم استاندارد برای ثبت روش‌های اجرایی

نظام شماره گذاری روش‌های اجرایی

نظام کنترل و بازنگری روش‌های اجرای مدون

روش‌های تأیید، اصلاح و تجدیدنظر در چاپ روش‌های اجرایی

نگهداری، توزیع و بازیابی روش‌های اجرایی مدون

شماره سند PR-MK-100		روشهای اجرایی		نام شرکت		
فلوجارت		مسئولیت	فعالیت			
<pre> graph TD 1[1] --> 2{2} 2 --> 3[3] 3 --> 4[4] 4 --> 5{5} 5 --> END[END] 5 --> 6{6} 6 --> S1((S1)) 6 --> S2((S2)) </pre>		انبار	۱- بررسی نیاز بر اساس موجودی انبار.			
		برنامه ریزی	۲- آیا اطلاعاتی در خصوص عرضه کنندگان در دسترس می باشد.			
		انبار	۳- تکمیل فهرست موجودی انبار.			
		خرید	۴- تکمیل فرم درخواست خرید.			
		انبار	۵- آیا حداقل موجودی انبار میزان درخواست را تامین می کند؟			
		خرید	۶- آیا در مورد قیمت، تفاهم وجود دارد؟			
صفحه: ۱			تاریخ نشر	۷۵/۴/۱	شرکت...	
از: ۴			شماره نشر	۱	مدیریت کیفیت و بهره‌وری	

کمیته راهبری ISO 9000 بعنوان کمیته‌ای سیاستگذار و ناظر بر اجرای الزامات استاندارد ISO 9000 باید خط مشی مستندسازی شرکت را به طور روشن و واضح اعلام و مستند نماید.

برای این کار به کمیته‌های ISO 9000 شرکت‌ها و کلیه کارکنان در این کمیته‌ها توصیه می‌شود برای تسریع در امور و انجام هر چه بهتر کارها، تهیه و مستندسازی اسناد سه گانه زیر را بعهده بگیرند:

۱- آیین نامه کاری کمیته ISO 9000

۲- نظام نامه مستندسازی یا Documentation Manual

۳- نظام نامه کیفیت یا Quality Manual

زیرا تهیه پیش نویس روش‌های اجرایی و دستورالعمل‌های کاری باید (در صورت امکان و وقتی که شرکت به اندازه کافی بزرگ است) از طریق کارکنان شاغل در واحدها و بخش‌های مختلف شرکت انجام گیرد و نهایتاً پیش نویس تهیه شده از سوی این افراد (که در قالب گروه‌های فرعی یا اجرایی کمیته ISO 9000 کار خواهند کرد) در کمیته ISO 9000 شرکت مورد بررسی قرار گفته و به تأیید برسد.

برای آشنایی هر چه بیشتر با محتویات آیین‌نامه کاری کمیته ISO 9000 و نظام نامه مستندسازی، فهرست مندرجات این دو سند به طور نمونه ارائه شده است. (امیران،

فهرست مندرجات آیین نامه کاری کمیته ISO 9000 شرکت الفر

- ۱- مقدمه
- ۲- اهداف اصلی شرکت از اجرای نظام تضمین کیفیت
- ۳- معرفی اعضای کمیته راهبری
- ۴- وظایف کمیته راهبری
- ۵- تشکیلات کمیته راهبری
- ۵-۱- وظایف دبیر کمیته راهبری
- ۵-۲- وظایف منشی کمیته راهبری
- ۶- گروههای اجرایی
- ۶-۱- وظایف و مسئولیتهای گروههای اجرایی
- ۶-۲- تصمیمات گروههای اجرایی
- ۷- رئیس گروه اجرایی
- ۸- گردش کار نظام تضمین کیفیت
- ۹- امور اداری کمیته راهبری
- ۱۰- گزارشهای مربوط به ممیزیهای داخلی و خارجی نظام تضمین کیفیت
- ۱۱- بایگانی صورت هزینههای اجرای نظام تضمین کیفیت

فهرست مندرجات نظام نامه مستندسازی شرکت الف

- ۱- تبیین دامنه و برد نظام مستند سازی و حیطة تحت پوشش آن
- ۲- مراجع و مأخذ مستندسازی
- ۳- تعاریف
- ۴- تبیین ساختار مستندسازی شرکت از جمله روشهای اجرایی، دستورالعملها و فرمها و سوابق مورد نیاز
- ۵- تبیین نحوه مستند سازی اجزای نظام تضمین کیفیت شامل:
 - ۱-۵- فرمهای استاندارد مستندسازی
 - ۲-۵- ID یا شناسه مستندات
 - ۳-۵- نحوه شماره گذاری صفحات مستندات نظام تضمین کیفیت
 - ۶- تشریح نحوه تغییر و کنترل مستندات شامل:
 - ۱-۶- تعیین و اعلام مهلت اعتبار مستندات
 - ۲-۶- روش اجرایی تغییر مستندات
 - ۳-۶- معرفی مرجع تغییر مستندات
 - ۴-۶- نحوه کنترل مستندات نظام کیفیت
 - ۷- نمونه ای از فرمها و مستندات استاندارد شامل:
 - ۱-۷- فرم استاندارد نظام نامه کیفیت
 - ۲-۷- فرم استاندارد روشهای اجرایی بین قسمتی
 - ۳-۷- فرم استاندارد روشهای اجرایی درون قسمتی
 - ۴-۷- فرم استاندارد دستورالعملهای کاری
 - ۵-۷- فرم استاندارد سوابق و فرمهای کیفیت

روش اجرایی بازنگری مدیریت

۱۰-۵- ایجاد ارتباط و انتخاب ممیز

برای دریافت گواهینامه، لازم است سیستم مدیریت کیفیت و چگونگی استقرار آن توسط یکی از ممیزان مستقل (شخص ثالث) مورد ارزیابی و ممیزی قرار گیرد. معمولاً شرکت های متقاضی گواهینامه حداقل از سه شرکت صادرکننده گواهینامه پیشنهاد می گیرند و با توجه به جهات اقتصادی و شرایط پیشنهادی آنها یکی را انتخاب می کنند. انجام ممیزی عملی نیست که فقط برای یکبار صورت پذیرد. علاوه بر ممیزی های متعددی که قبل از دعوت ممیزین خارجی توسط ممیزین آموزش دیده داخل شرکت انجام می شود، برای اطمینان از حفظ و نگهداشت سیستم مدیریت کیفیت پس از دریافت گواهینامه، عمل ممیزی در فواصل زمانی معین به طور منظم باید تکرار شود. به علاوه گواهینامه مربوط معمولاً ۳ سال اعتبار دارد و به فاصله هر ۶ ماه تا یک سال مجدداً ممیزی می شود. بدین لحاظ ضرورتاً یک ارتباط دائمی بین ممیز خارجی و شرکت برقرار خواهد شد که اهمیت دقت نظر در انتخاب اولیه ممیز را توجیه و اجتناب ناپذیر می کند.

زمان انتخاب و به کارگیری ممیزین مستلزم دقت نظر کافی است. معمولاً فرایند انتخاب می تواند همزمان با فعالیت ارزیابی مقدماتی صورت پذیرد.

۱۱-۵- استقرار نظام مدیریت کیفیت

پس از مستندسازی و قبل از انجام ممیزی خارجی، نظام مدیریت شرکت باید پیاده شده (استقرار یابد) و مدتی نیز عمل کند. استقرار نظام مدیریت کیفیت را می توان به

جهت خرید فایل word به سایت www.kandoocn.com مراجعه کنید
یا با شماره های ۰۹۳۶۶۰۲۷۴۱۷ و ۰۹۳۶۶۴۰۶۸۵۷ و ۰۶۶۴۱۲۶۰-۰۵۱۱ تماس حاصل نمایید

صورت تدریجی و یا پس از طراحی در مقطع مشخصی انجام داد. به علاوه می توان
نظام را از یک بخش یا قسمت شروع کرده و به تدریج به سایر بخشها تعمیم داد. هر
یک از شیوه های مورد عمل دارای مزایا و معایبی است که خود می تواند موضوع
بحث مفصل و مستقلی باشد.

۵-۱۲- ممیزی خارجی (ممیزی گواهینامه)

ممیزی خارجی نقطه اوج فعالیت های اجرای سیستم مدیریت کیفیت است. هر قدر
اطلاعات ما از انتظارات ممیزان و چگونگی انجام آن بیشتر باشد، به همان نسبت این
کار با سهولت بیشتر و تنش کمتری انجام می شود. همان گونه که اشاره شد، ممیزی
یک عمل یکباره نیست و باید به دفعات تکرار شود؛ لذا هر قدر در این مورد اطلاعات
بیشتر داشته باشیم می توانیم کار را راحت تر انجام دهیم.

۱۳-۵- بازاریابی

برای اینکه از تلاش و هزینه های صرف شده برای دریافت گواهینامه حداکثر استفاده به عمل آید لازم است شرکت استراتژی بازار خود را برای استفاده بهینه از گواهینامه سیستم مدیریت کیفیت مشخص و برنامه مناسب را تدوین و اجرا کند. (کاوش، ۱۳۸۰، ص ۲۷).

مفاهیم کلیدی که زیر ساخت مدل عملیاتی ایزو و جایگاه تجاری این سازمان را تشکیل می دهند عبارتند از: ارزش - مشارکت - بهینه سازی این واژگان خطوط راهبردی اصلی ایزو را به صورت خلاصه بیان می کنند:

- شناخت خدمات رسانی و در صورت امکان پیش بینی نیازهای بازار (ارزش)
- حصول اطمینان از حداکثر مشارکت و همکاری تمامی طرف ها طی مراحل مختلف کار درون ساختار ایزو (مشارکت)
- بهینه سازی مستمر فرایندهای تجاری اصلی سازمان (بهینه سازی)، از طریق حفظ و استفاده موثر از منابع لازم برای رفع نیازهای استاندارد و استفاده قابل توجه از فن آوری های اطلاعاتی و مخابراتی

برای تحلیل کامل نقاط قوت و ضعف، فرصت ها و خطرهایی که ایزو در حال حاضر با آنها مواجه است، ۵ راهبرد عمده از عناصر راهبردی مربوط، استخراج و تدوین شده است که عبارتند از:

۱- افزایش کارایی تجاری ایزو

۲- تقویت تأثیر جهانی ایزو و شناسایی این سازمان

۳- اشاعه نظام ایزو و استانداردهای آن

۴- بهینه سازی روش‌های استفاده از منابع

۵- حمایت از سازمان‌های تدوین استاندارد ملی در کشورهای در حال توسعه

۱- افزایش کارایی تجاری ایزو

الف- فهم بهتر از نیازهای بازار و بهبود مشارکت سازمان‌ها

مهمترین عوامل تأثیر گذار بر کارایی تجاری ایزو در توانایی این سازمان در شناسایی و

نیازهای بازار و تضمین حداکثر مشارکت سازمان‌ها در نظام ایزو نهفته است. این دو

جنبه با یکدیگر مرتبط بوده؛ چرا که مشارکت بهتر سازمان‌ها باعث درک بهتر نیازهای

بازار شده که به نوبه خود افزایش مشارکت شرکت‌ها را به دنبال خواهد داشت. ایزو

در صدد است که نیازهای بازار به استاندارد را پیش‌بینی کند تا بدین ترتیب با پیشی

گرفتن از بازار بتواند ابتکارهای بهتری را در تدوین استاندارد بکار ببندد.

ایزو برای نیل به این هدف تلاش بیشتری خواهد کرد تا اینکه بتواند مقام نخست در

ارائه استانداردهایی دارای کارایی تجاری را به خود اختصاص دهد. همچنین برای

تحلیل و بررسی نیازهای بخش‌های صنعت به استاندارد، ایزو تلاش مضاعفی را به

کار خواهد بست که عبارت خواهد بود از بررسی منظم و به کار گیری استانداردهای

جهانی موجود و وضعیت پروژه‌های فعلی همراه با ارزیابی دقیق و برنامه‌ریزی

ابتکارهای آتی سازگار با خصوصیات و گرایش‌های صنایع مختلف. ایزو همچنین به

جستجوی خود برای معرفی محصولات و خدمات جدید برای رفع نیازهای بازار ادامه خواهد داد.

خدمات (شامل خدمات مالی، بیمه، جهانگردی، مهندسی، خرده فروشی، آموزش) بخش‌هایی هستند که نیاز به تدوین استاندارد برای آن‌ها به شدت احساس می‌شود که دلیل آن را باید در تأکید زیاد بر تجارت جهانی آزاد جستجو کرد. ایزو مصمم است تا بیشترین تلاش خود را برای تدوین استاندارد در زمینه‌های مذکور و به نفع تمامی مصرف‌کنندگان خدمات در تمامی سطوح موجود، معطوف سازد. ایزو در صدد برقراری همکاری نزدیک با سازمان‌های متعددی است که نماینده علایق و منافع بخش خدماتی هستند. ایزو می‌کوشد تا نقش هماهنگ‌کننده و ترویجی استاندارد در این بخش‌ها را بعهده بگیرد.

یکی دیگر از مصادیق و شاید مهمترین پدیده‌ای که به تنهایی رشد تجارت جهانی و شکوفایی اقتصاد جهانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد، تجارت الکترونیکی است. و تجارت الکترونیکی یک شاخه «افقی» است که به نحو پیچیده‌ای پیشرفت‌های فن‌آوری اطلاعاتی را با رویه‌های تجاری مختلف و تغییرات و فرایندهای رفتاری جامعه و مصرف‌کننده ادغام می‌کند. شرکت‌ها و کارگران دولتی ملزم به تدوین و اعمال چارچوبی هستند که توسعه بازار، اعتماد مصرف‌کننده و حمایت از حقوق طرف‌های ذینفع مختلف را تضمین کند. این موافقتنامه‌ها، موضوع‌ها و زمینه‌هایی را در بر می‌گیرد که می‌تواند مشمول خدمات ایزو باشند. ایزو مصمم است تا برای تعیین نیازها

و در نهایت اشاعه برنامه‌های تدوین استاندارد در این حوزه تمامی تلاش خود را بکار
ببندد و در این راه آماده است تا با سازمان‌های مختلف که نماینده منافع اعضای خود
در زمینه تجارت الکترونیکی هستند، همکاری نزدیک داشته باشد.

انعطاف پذیری یکی از عوامل تقویت کننده مفهوم «ارزش» در ایزو و در ارائه بهترین
خدمات به گروه‌های ذی نفع متفاوت می‌باشد. ایزو می‌کوشد تا توانایی خود را
برآورده‌سازی نیازها و حفظ منافع گروه‌های مختلف افزایش داده و توجه خود را به
موارد زیر معطوف کند:

- توسعه ابتکار در بخش‌های مختلف، ایجاد ارتباطات جدید و تقویت ارتباطات
موجود با بازار، جمع‌آوری اطلاعات، برقراری گفتگو و طرح مسائل و رای ساختار
رسمی ایزو.

- راه اندازی و اشاعه محصولات جدید ایزو (deliverables) به منظور ارتقاء سطح
هم اندیشی لازم برای بخش‌ها و جوامع مختلف.

- همکاری با دیگر سازمان‌های تدوین کننده استاندارد، انجمن‌های صنعتی و
شرکتهای ائتلافی به منظور آشنایی نزدیکتر با نیازها و رویه‌های مورد نظر جوامع یا
بخشهای مختلف.

- دسترسی آسانتر و کم هزینه‌تر به سیستم ایزو و رویه‌های این سازمان از طریق
خدمات نرم افزار پیشرفته.

تمامی این عناصر به توسعه و تقویت مشارکت شرکتهای مختلف درون سیستم ایزو کمک می کنند. برای این مقصود، مشارکت فعالانه تری برای شرکت ها و انجمن های صنعتی در فعالیتهای ایزو در نظر گرفته شده است.

همچنین تلاش خواهد شد تا با کمک ارتباطات بهتر و انعطاف پذیری بیشتر طبق آنچه که قبلاً گفته شد، مشارکت فعال و مسئولیت پذیری در شرکت ها و سازمان هایی که نماینده شرکت های مختلف هستند، تقویت شود.

ب- حضور کارآمدتر نیروهای اجتماعی و مصرف کنندگان

طبق اهداف کلیدی ایزو، این سازمان برای «منفعت مصرف کنندگان» تلاش می کند؛ در نتیجه ایزو همچنان به شفافیت فعالیت های خود و بهبود توانایی خویش در برآورده سازی توقعات کاربران نهایی توجه خواهد کرد.

ایزو می کوشد تا همکاری خود با سازمان های حمایت از مصرف کننده ملی، منطقه ای و یا جهانی را که مایلند از اهداف ایزو حمایت کنند، بهبود ببخشد؛ به گونه ای که تدوین و اجرای استانداردهای جهانی از ارتقاء آگاهی و اعتماد مصرف کنندگان و از اطلاعاتی که سازمان های ملی در خصوص علایق و نیازهای مصرف کنندگان در اختیار کمیته های فنی ایزو قرار می دهند بیشتر بهره مند شود. برای مد نظر قرار دادن مسائل اجتماعی و مسائل مربوط به مصرف کنندگان، لازم است تا عناصر مهم در روش ایزو از بالا به پایین معرفی شده و اشاعه یابند. بهترین حوزه های مورد توجه در

حال حاضر عبارتند از: نیازهای سالمندان و معلولین، تغییرات آب و هوایی و در نظر

گرفتن نظر مصرف کنندگان در حوزه‌های تجارت و خدمات الکترونیکی.

ایزو تلاش خواهد کرد تا فعالیت‌های تدوین استاندارد در حوزه‌های یاد شده را

افزایش داده و اطمینان حاصل کند که تمامی شرکای اجتماعی ذی ربط در مراحل

مختلف فرایند تدوین استاندارد، مشارکت خواهند کرد.

همچنین ایزو علاقه مند به گسترش مشارکت گروه‌های حمایت از مصرف کننده

کشورهای در حال توسعه می‌باشد.

ج- تقویت مدیریت برنامه‌ریزی فنی

برای افزایش کارایی تجاری (market- relevance) لازم است که مدیریت برنامه فنی

از دستورالعمل‌هایی که کاملاً به نیازهای بازار توجه می‌کنند، پیروی کند. راهبردهای

مهمی که می‌تواند برای نیل به این هدف سودمند باشند عبارتند از:

- بهبود سیستم تعیین اولویت نظام‌مند

ایزو در قالب سیستم کمیته‌های فنی اصلی و فرعی، اصول و رویه‌هایی را تدوین کرده

و همچنان به اجرای آن‌ها ادامه خواهد داد تا شناسایی و درجه‌بندی اولویت تدوین

استانداردهای جهانی از نظر زمان بندی و نیازهای بازار بخش‌های خاص را بهبود

ببخشد. بدین منظور، یک طرح تجاری (Business plan) تهیه و در اختیار تمامی

کمیته‌های فنی قرار داده شده است؛ تا این کمیته‌ها بتوانند نیازهای بازار خود را با

توجه به برنامه‌های کاری مربوطه، منابع قابل دسترسی برای کمیته‌ها و اولویت‌های

تعیین شده در پیوند با بازار مورد نظر شناسایی نمایند. تمهید دیگر ایزو معرفی
Standard Value Assessment Tool برای ارزیابی پیشنهادهای تدوین استاندارد
جدید، تأسیس کمیته‌های نوین و بررسی استانداردهای پیشین و حصول اطمینان از
انطباق این تصمیم‌گیری‌ها با موازین کلیدی مرتبط با بازار بوده است. چنین ابزاری باید
بصورت مستمر و مؤثر توسط کمیته‌های فنی بکار گرفته شوند تا برنامه کار هر کمیته
فنی بهینه شده و در اعمال موازین مربوطه هماهنگی به وجود آید.

ایزو همچنان بر تکمیل پروژه‌های تدوین استاندارد اولویت دارد و انتشارات جدیدی
که به واسطه عدم دستیابی به توافق کامل در خصوص راه‌های فنی و یا نیازهای
بازار در ظرف زمان تعیین شده از سطح اتفاق نظر کمتری برخوردار هستند تأکید
خواهد کرد. ایزو علاوه بر این خواهد کوشید تا به صورت دوره‌ای استانداردهای خود
را بررسی و به روی کند تا کارایی تجاری آنها به ویژه کارآمدی استانداردهای مربوط
به فن‌آوری‌های نوین و در حال توسعه را حفظ کند.

در پاسخ به مسائل مهم مرتبط به خط مشی ایزو و کارهای جدید این سازمان، اعضای
کمیته‌ها و کارشناسان گروه‌های کاری باید تمامی تلاش خود را به عمل آورند تا
اطمینان حاصل کنند که نقطه نظرات سطوح بالاتر مدیریت در صنایع مربوطه و نظرات
دیگر طرفهای ذینفع در تصمیم‌گیری‌های آنها منعکس شده است.

- بکارگیری مفاهیم و تکنیک‌های مدیریت پروژه

ایزو بر پی گیری و تکمیل کارهای تصویب شده اصرار داشته و معتقد است که برای حصول اطمینان از بکارگیری منابع لازم و دستیابی به نتایج مورد نظر در زمان مناسب باید از فنون مدیریت پروژه مناسب بهره گرفته شود. ادامه بررسی کارهایی که منابع لازم یا زمان کافی برای آنها صرف نشده، حداقل تا آینده نزدیک معلق خواهد شد. تاریخ اتمام کار و جدول زمانی امور برای هر پروژه تعیین شده و مقتضیات و رویه آن پروژه به دبیرخانه مرکزی و کمیته فنی مادر اعلام می شود تا در صورت بروز وقفه در امر تکمیل پروژه اقدامات اصلاحی لازم بعمل آید. اقدامات بعمل آمده در چارچوب طرح راهبردی پیشین موفق ارزیابی شده و همچنان ادامه خواهند یافت.

- ارزشیابی دوره‌ای ضرورت حفظ کمیته‌های دائمی

در تمامی سازمان‌های تدوین استاندارد بر این امر اتفاق نظر وجود دارد که کمیته‌های فنی اصلی و فرعی، و دیگر گروهها یا کمیته‌های دائمی، عمری نامحدود داشته و تا زمانی که به حیات خود ادامه می دهند کارهای جدیدی نیز به عهده خواهند گرفت. برای مثال، ادامه کار کمیته‌های فنی، منوط به تمایل طرفهای ذی نفع به ارایه حمایت مالی از دبیرخانه‌های کمیته‌های فنی اصلی و فرعی است. علاوه بر این روشن است که برخی کمیته‌های فنی که با موضوعات بنیادی و افقی (واحدها، نقشه‌های فنی، نمادها و غیره) سر و کار دارند، همیشه مورد نیاز هستند. با این همه تا زمانی که مجموعه ایزو شامل خط مشی‌ها و سازمانهای Technical Governace در ارزیابی

لزوم ادامه کار کمیته‌های دائمی موفق نباشند، حفظ کارایی دراز مدت و محدودسازی سطح هزینه‌های ایزو روز به روز دشوارتر خواهد شد.

- بهبود آموزش هدایت کمیته‌های فنی اصلی و فرعی و تضمین تعهدات حمایتی دبیرخانه برای حصول اطمینان از کارایی مدیریت برنامه و تعیین اولویت‌ها، مدیریت پروژه ایزو و اعضای آن می‌کوشند تا روسا و دبیران کمیته‌های فنی اصلی و فرعی بویژه در کشورهایی که برای اولین بار عهده‌دار اداره دبیرخانه شده‌اند را آموزش بدهند. برای ارزیابی کار دبیرخانه‌ها در اجرای برنامه‌های کاری و تعیین اقدامات جبرانی، استانداردهای عملکرد تهیه خواهند شد.

علاوه بر این ایزو، دبیرخانه‌های کمیته‌های فنی را کاملاً به رعایت وظایف خود در قبال مجموعه ایزو ترغیب خواهد کرد.

۲- تقویت تأثیر جهانی ایزو و اعتبار سازمانی آن

الف- اتخاذ استانداردها و راهنماهای جهانی به عنوان اساس اعتبار سازمانی طی سال‌های اخیر ایزو به واسطه ارزش‌ها، اصول و سابقه کاری خود شاهد پیشرفت قابل ملاحظه‌ای در زمینه ارتقاء اعتبار سازمانی خود بوده است.

دیدگاه و نحوه عملکرد نظام ایزو و با سازمان تجارت جهانی انطباق کامل دارد. خط مشی WTO این است که تا حد امکان استانداردهای جهانی به عنوان اساس استانداردها و مقررات فنی و راهنماهای جهانی به عنوان آیین‌نامه‌های ارزیابی انطباق بکار گرفته شود. ایزو به خوبی از شرایط TBT (موافقت‌نامه رفع موانع فنی تجارت) و

توصیه‌های کمیته WTO / TBT آگاه است. اعضای ایزو نیز به این امر واقفند که
بکارگیری استانداردهای بین‌المللی مرتبط بعنوان اساس استانداردهای ملی و نظام‌های
ارزیابی انطباق زمینه مناسبی را برای اعتبار سازمانی پدید می‌آورد. امروزه ایزو از
جایگاه مناسب برای پیشرفت بیشتر و دستیابی به بالاترین سطوح اعتبار سازمانی
برخوردار است. در نتیجه فرایند باز و وجود بالاترین سطح اجماع بین بازار و نیروهای
اجتماعی در بین ملل مختلف، مقامات سازمان‌های ملی، سازمان‌های دولتی و دیگر
سازمان‌های بین‌المللی هر چه بیشتر به قابلیت اطمینان استانداردها و راهنماهای ایزو
معتقد می‌شوند. از این استانداردها و راهنماها می‌توان به خوبی برای تشکیل زیر
ساخت‌های لازم در بازار جهانی بهره جست.

ایزو به تلاش خود برای تقویت مشارکت با WTO و ایجاد در روابط مشابه با دیگر
سازمانهای جهانی نظیر نهادهای وابسته به سازمان ملل و سازمان‌های محلی - منطقه‌ای
ادامه خواهد داد.

هدف کلی ایزو در این زمینه به کمک ابتکارهای نظیر SGM Forum پیگیری می‌شود.
در حال حاضر ۱۱ سازمان:

ICC, ICSCA, IFAN, IEC, ISO, ITU, ITC-UNCTAD/WTO, UNCTAD,
UN/ ECE, UNIDO, WIPO

از جمله WTO به عنوان عضو ناظر در SGM حضور دارند. هدف آن است که
سازمان‌های جهانی دست‌اندرکاران استاندارد که نماینده بخش‌های خصوصی و دولتی
هستند، برای تبادل نظر و هماهنگ سازی فعالیت‌های خود گرد هم آیند.

ب- ایجاد ارزش افزوده برای اعضاء و شرکای ایزو

اعتبار سازمانی استانداردها و راهنماهای ایزو یکی از مهمترین ارزشهای افزوده‌ای است که ایزو به اعضا طرفهای ذینفع اعطا می‌کند. تفاوت عمده ایزو با شرکتهای ائتلافی صنعتی و دیگر سازمانهایی که به تدوین استاندارد می‌پردازند در همین واقعیت نهفته است.

در راستای هدف راهبردی ایزو برای برآورده سازی منافع و نیازها، جامعه ایزو امکان ارائه راههای جایگزین متعددی برای گروه های ذی نفع و سازمانهای تدوین کننده استاندارد باز می‌گذارد.

در چارچوب این محیط انعطاف پذیر، مجموعه استانداردهای ایزو به عنوان مجموعه‌ای منسجم از توافق نامه های جهانی که تأثیر قابل توجهی در حذف موانع فنی تجارت داشته‌اند به رسمیت شناخته می‌شوند. جا دارد این ارزش افزوده تقویت شده و ایزو تلاش خود برای توسعه همکاری با سازمانهای منطقه ای و بین‌المللی یا سازمانهایی که تمایل به قبول اصول محوری ایزو دارند را افزایش دهد تا شاهد تلاش مشترک برای ارتقاء جایگاه استانداردهای جهانی باشد.

ج- افزایش همگونی استانداردهای جهانی و نظام ارزیابی انطباق

ایزو همچنان به تلاش خود برای بهبود همکاری IEC و ITU با هدف تعیین خطوط همکاری مشترک ادامه خواهد داد. در انجام این امر ایزو ضمن اینکه به خصوصیات

هر یک از سازمان ها احترام می گذارد به ارایه شواهد غیر قبل انکار از وجود یک نظام تدوین استاندارد کار آمد، منسجم و دارای طراحی مناسب خواهد پرداخت.

ایزو خواهد کوشید تا چارچوب ارزیابی انطباق جهانی را یکسان ساخته و آن را ترویج دهد. این اقدام، راهگشای تسهیل تجارت کالا و خدمات و ارتقاء رفاه عموم مردم جهان خواهد کوشید تا چارچوب ارزیابی انطباق جهانی را یکسان ساخته و آن را ترویج دهد. این اقدام راهگشای تسهیل تجارت کالا و خدمات و ارتقاء رفاه عموم مردم جهان خواهد بود. توافق نامه WTO/TBT بر شناسایی نتایج ارزیابی انطباق که در کشورهای صادر کننده بدست آمده به عنوان ابزاری برای کاهش موانع فنی تجارت تأکید می کند و معتقد است که اعتماد به صحت نتایج ارزیابی انطباق پیش شرط شناسایی ارزیابی انطباق در سطح جهانی است. در این خصوص انطباق با ضروریات استانداردهای ISO/IEC و راهنماهای فعالیت ارزیابی انطباق که توسط CASCO تهیه می شوند می توانند معیار مفیدی برای ارزیابی توان فنی، عملکرد سازمان های ارزیابی انطباق باشند.

ایزو می کوشد تا توافق نامه های منعقد شده بین این سازمان و سازمان های تدوین استاندارد منطقه ای از حداکثر شفافیت، بی طرفی و گشاده دستی برخوردار باشند تا اینکه نظرات ملی و منطقه ای در استانداردهای ایزو بازتاب پیدا کند. اعضای ایزو باید بر تلاش خود مبنی بر افزایش دامنه و کارایی استانداردهای جهانی بیفزایند تا نیاز به تدوین استانداردهای کاملاً ملی و منطقه ای به حداقل کاهش یابد.

۳- اشاعه نظام ISO و استانداردهای آن

الف- بهبود امداد رسانی به پیشروان صنعت

باید این مفهوم که استاندارد تأثیر قابل توجهی بر فعالیتهای تجاری داشته و مشارکت در تدوین استانداردهای جهانی و در امور ایزو فواید عملی و راهبردی متعددی را به همراه خواهد داشت به طرفهای ذینفع انتقال یابد.

تماس مستقیم با مدیران انجمنهای صنعتی، دولت و شرکتهای همراه با حمایت مقامات اصلی ایزو و دبیرخانه مرکزی این سازمان تأثیر زیادی در آشنایی سطوح مدیریت فوقانی و میانی در شرکتهای و دیگر سازمانها با ایزو داشته و باعث می شود مشارکت آنان در تصمیم گیریهای اصلی ایزو در خصوص راهبردها، اولویتها و کار فنی افزایش یابد.

در این رابطه لازم است تا درک مفاهیم زیر نیز مورد توجه قرار گیرد:

- چگونگی عملکرد اصل اتفاق نظر در ایزو
- چگونگی اجرای اصل اتفاق نظر کامل از یک سو و ارایه پاسخ سریع به نیازهای فوری خاص در چارچوب ایزو با توجه به چگونگی محصولات و خدمات ایزو از سوی دیگر.

ب- بهبود ارتباطات و ارائه اطلاعات

جامعه اعضاء ایزو و با همکاری یکدیگر باید اطلاعات به روز و قابل دسترسی آسان را در خصوص فعالیتهای نظام ایزو تهیه و در اختیار همگان قرار دهند و منابع اطلاعاتی

جهت خرید فایل word به سایت www.kandoo.cn.com مراجعه کنید
یا با شماره های ۰۹۳۶۶۰۲۷۴۱۷ و ۰۹۳۶۶۴۰۶۸۵۷ و ۰۶۶۴۱۲۶۰-۰۵۱۱ تماس حاصل نمایید

جامعی که در برگیرنده تمامی اخبار، حقایق، نظرات و مراجع اطلاعاتی در باره تدوین استاندارد را، تدوین و ارائه کرده و ابزار جدیدی برای اداره ارتباط با مشتریان و عموم مردم در نظر بگیرند.

با توجه به گرایش‌های چند ساله گذشته، اینترنت از توانایی قابل ملاحظه‌ای از نظر سهولت دسترسی، ارتباط متقابل و اطلاعات برخوردار است که همین خصوصیات باعث شده است که اینترنت بزرگراه اصلی ارتباط با کسانی باشد که علاقمند به نظام تدوین استاندارد هستند. این امر ایجاب می‌کند که راهبرد ارتباطات و اطلاعات با نگرش مبتنی بر اینترنت به صورت مداوم بازمینی شود. اینترنت باید بعنوان یک وسیله ارتباطی قطعی در نظر گرفته شود. لذا اطلاعات و ارتباطات باید ابتدا از طریق اینترنت مبادله شوند. این بدان معنی است که دیگر شکل‌های ارتباطی تنها حکم محصولات جانبی را پیدا خواهند کرد.

ج- تقویت تعهد اعضا به اشاعه استفاده از استانداردهای ایزو
تدوین استانداردهای ایزو کار پرهزینه‌ای است. برای توجیه این هزینه‌ها به راه‌های جدیدتر و بهتری برای اثبات این واقعیت که استانداردهای ایزو و در سطح جهانی استفاده می‌شوند، نیازمندیم.

نظام ایزو باید از تدوین و پذیرش استانداردهای جهانی که به تسهیل تجارت جهانی کمک می‌کند، اطمینان حاصل کند. استانداردهای ایزو باید بر پروژه‌هایی تمرکز کنند که کارایی تجاری داشته و از اقبال جهانی برخوردار باشند.

این اقدام منجر به صرف هزینه کمتر و اجرای وسیعتر استانداردهای جهانی شده و در نتیجه هزینه تدوین آنها قابل توجیه خواهد شد. ایزو در این رابطه امیدوار به تحقق موارد زیر می باشد:

- افزایش تعهد تمامی اعضای ایزو و دیگر سازمانها به استفاده از نظام ایزو و در هر جای ممکن
- برقراری ارتباط بین رأیهای مثبت اعضا با اشاعه مؤثر اجرای استانداردهای مصوب در کشورهای متبوع این اعضا از طریق اتخاذ آنها به عنوان استاندارد ملی یا به واسطه دیگر روشها

- معرفی کاربرد وسیع استانداردهای جهانی (در صورتیکه استاندارد فاقد کاربرد جهانی لازم باشد آن استاندارد باید حذف شود).

۴- بهینه سازی استفاده از منابع

الف- برآوردن نیازهای بازار و تأمین بودجه عملیات

ایزو خواهد کوشید تا تلاش خود را معطوف فعالیت‌هایی سازد که نیازهای بازار را بهتر برآورده می‌کنند. در راستای این هدف مهم، ابتکار خاصی برای تشریح و طبقه‌بندی خدمات مختلفی آغاز شده است که توسط سازمان‌هایی شامل نظام ایزو (اعضای کمیته‌های فنی اصلی و فرعی، کمیته‌های تدوین خط مشی ایزو، دبیرخانه مرکزی) به گروه‌های مختلف ارایه می‌شود ارزش افزوده این خدمات اصلی کاملاً محاسبه و با هزینه ارایه این خدمات مقایسه خواهد شد. سپس همین کار برای

بهینه‌سازی هر چه بیشتر تخصیص منابع و یافتن بهترین «خدمات» برای رفع نیازهای بازارهای شناخته شده انجام خواهد گرفت.

فعالیت‌های دبیرخانه مرکزی به دو گروه «خدمات پایه» برای عملکرد کارهای قانونی کلی و «خدمات اضافی» برای ارائه ارزش افزوده به اعضا و طرف‌های ثالث تقسیم می‌شوند. یافتن منابع نیز به ۳ مقوله کلی تقسیم می‌شود: حق عضویت، فروش کالاها و خدمات و نظارت. سازمان‌های ایزو باید با توجه به سهم این اجزاء درآمدزا به تعریف دقیق و روشن اهداف راهبردی پردازند.

ISO Statutes هدف ایزو را اینگونه تعیین کرده است: تدوین استاندارد در جهان با هدف تسهیل مبادله جهانی کالا و خدمات و توسعه همکاری، برای نیل به این هدف و مراجعه با چالش‌های سال آتی ارائه «خدمات پایه» و «خدمات اضافی» را باید بصورت متوازن پیش برد.

ب- تأکید بر اولویت‌ها و مدیریت هزینه سخت‌گیرانه

برای بهینه‌سازی استفاده از منابع بکارگیری یک روش «متمرکز» الزامی است. ایزو معیارهای سخت‌گیرانه را معرفی کرده تا اطمینان حاصل کند منابع مناسب به برنامه‌های اولویت دار و خطوط کار این سازمان تخصیص می‌یابد.

موفقیت این روش در گرو این است که تمامی سطوح درون سازمان آن را اعمال کرده و همچنین حداکثر هماهنگی ممکن بین سازمانهای متعدد ذینفع بوجود آید.

از دیگر عوامل کلیدی می توان بهینه سازی مستمر و کاهش هزینه ها را نام برد. ایزو در تمامی اقدامات خود از هیچ تلاشی برای بهبود عملکرد خود و تعیین راههای جدید برای کار هوشمندانه تر از طریق بازنگری در فرایندها و استفاده از فن آوری مخابراتی و اطلاعاتی فروگذار نخواهد کرد. برای این کار لازم است تا هزینه ها و سودها به دقت بررسی شده تا توجیه اقتصادی خدمات لازم و برنامه های توسعه برای افزایش کارایی و کیفیت عملیات ایزو بصورت شفاف بیان شود.

ج- بهره گیری کامل از توانایی های ICT

ثابت شده است که استفاده از زیر ساخت ICT می تواند بی نهایت در بهبود کارایی فرایندهای تدوین استاندارد و کاهش موانع دسترسی به استانداردها مؤثر باشد. سال های گذشته پیشرفت قابل ملاحظه ای در معرفی نظام مند خدمات کامپیوتری- اینترنتی حاصل شده است. همچنین بهره وری در دبیرخانه مرکزی و در بین سازمانهای عضو افزایش یافته و آرایه خدمات جدید شیوه کار، کل سازمان را متغیر ساخته است. این امر بویژه شامل توزیع الکترونیک اطلاعات رسمی در بین اعضا و ایجاد بانک الکترونیکی استاندارد و رأی گیری الکترونیکی می شود. همکاری مستحکم و درک متقابل بین سازمانهای همکار باعث پیدایش توانایی کار مشترک بین سازمانی و اعمال راه حل های منسجم شده است. همگام با تلاش برای نیل به این هدف، ایزو در اقدامی جدید به سوی آینده برای دگرگون سازی کامل و بنیادی سازمان می کوشد.

نظام ایزو در شرف تبدیل به یک سازمان مجازی (الکترونیک) است که فرایندهای

تجاری آن برای بهره‌گیری کامل از زیرساخت‌های ICT طراحی خواهد شد.

د- حفظ تمامیت، مالکیت معنوی و نماد ایزو

حفظ تمامیت، مالکیت معنوی و نماد ایزو از جمله مسائلی هستند که بویژه از نظر دو

گرایش بنیادی شایسته توجه روز افزون می‌باشند:

استفاده گسترده از استانداردهای ایزو برای نظامهای مدیریت و چرخه‌های کنترل بازار

صدور گواهینامه تأیید صلاحیت در مواقعی که سوء تدبیر و سوء استفاده چهره و

تمامیت ایزو را به خطر می‌اندازد.

رشد قابل توجه ارتباطات الکترونیکی، پیدایش چالش‌های جدید در خصوص استفاده

از نشان ایزو در cyberspace و نقش احتمالی قانون در خصوص تکثیر غیرمجاز اسناد

مشمول قانون حق مؤلف ایزو برای حفاظت از اعتبار و تمامیت ایزو.

این سازمان ضمن تصویب مجموعه‌ای از توصیه‌ها از اعضای خود می‌خواهد تا برای

حل مشکلات اصلی، بویژه مشکل تکثیر غیرمجاز، از نفوذ خود در سازمانهای تأیید

صلاحیت و از تمامی ابزارهای قانونی موجود بهره‌مند. محدود ساختن گسترش

مشکلاتی که می‌تواند اعتماد مصرف‌کنندگان و شرکت‌ها را خدشه‌دار ساخته و در

نتیجه به اعتبار کل نظام ایزو صدمه وارد کند مستلزم هماهنگی و تلاش بیشتر از سوی

اعضای ایزو می‌باشد.

برای حفظ مالکیت معنوی ایزو، سازمان باید هر چه زودتر اقدام به تعریف یکسری اصول و دستورالعمل‌های عملیاتی کند. تمامی اعضا با کمک دبیرخانه مرکزی ایزو باید در هر جای دنیا که احتمال نقض قوانین می‌رود و با کمک تمامی مقامات جهانی ذی‌ربط چنین اصول و دستورالعمل‌هایی را به اجرا بگذارند.

۵- حمایت از سازمانهای استاندارد ملی در کشورهای در حال توسعه

الف- ارتقاء سطح زیر ساخت تدوین استاندارد در کشورهای در حال توسعه

تجربه حاصله از ارائه آموزش و خدمات مشاوره به کشورهای در حال توسعه عضو ایزو حاکی از این است که از برنامه‌های کمکی از این قبیل، بخوبی می‌توان برای حفظ زیرساختهای ابتدایی تدوین استاندارد (اندازه شناسی، کالیبراسیون، اطلاعات استاندارد، سنجش و صدور گواهینامه) که می‌توانند در محیط اجتماعی و اقتصادی خاص آن کشور قابل رقابت باقی بمانند استفاده کرد. نیازهای کمابیش مشابهی نیز در کشورهایی که در شرف تبدیل به اقتصادی متکی بر بازار هستند نیز به چشم می‌خورد. ایزو می‌تواند با استفاده از این فرصت از تجربه خود استفاده کرده و مطابق آنچه که ISO و WTO در چارچوب کمیته WTO/ TBT تأکید کردند، یک نقش آموزشی ما و متمرکز در رابطه با سازمانهای کمک رسانی جهانی ایفا کند.

ب- افزایش مشارکت در تدوین استاندارد جهانی با کمک فن آوری اطلاعاتی نظام تدوین استاندارد جهانی به سرعت در حالت بهره‌گیری از فن‌آوری‌های ارتباطاتی و اطلاع‌رسانی برای رویه‌های کاری و دسترسی به اطلاعات می‌باشد. درحالی‌که حداقل

زیر ساخت لازم برای مشارکت در نظام ISO برای اکثریت اعضای ایزو قابل تهیه و دستیابی است، این امکان وجود دارد که برخی از اعضای ایزو که فاقد زیرساخت IT مناسب هستند از جریان اصلی تدوین استاندارد جهانی باز بمانند.

برای کشورهای در حال توسعه و کشورهای دارای اقتصاد در حال گذار، پیشرفت سریع در چنین حوزه‌ای می‌تواند فرصت مناسبی برای جبران عقب افتادگی نسبت به کشورهای توسعه یافته باشد. البته تحقق این امر به نحوه برخورد این کشورها با چالش ایجاد توسعه سریع زیر ساخت‌های لازم و استفاده کامل از تواناییهای خود برای دسترسی آسانتر به اطاعات فرایندهای کار و تصمیم‌گیری بستگی دارد.

ایزو در صدد طراحی و اجرای ابتکارهای نظام مند و متمرکز به منظور کمک به سازمانهای تدوین کننده استانداردهای ملی در کشورهای در حال توسعه و دارای اقتصاد در حال گذار می‌باشد تا این کشورها بتوانند از راه حل های ICT، روش‌های کار و تبادل اطلاعات در حوزه تدوین استاندارد و ارزیابی انطباق جدید بهره جویند. ایزو نه تنها برای این امر بودجه و منابع لازم تخصیص خواهد دارد بلکه با کمک برنامه‌های کمک‌رسانی در زمینه‌های زیر به کمک کشورها و مناطق ویژه خواهد رفت:

- ارائه خدمات اطلاعاتی کلی

- ارزیابی وضعیت و نیازهای سازمانهای استاندارد ملی

- ارائه اطلاعات متمرکز و مواد آموزشی

ایزو در صدد افزایش تعداد کشورهای دریافت کننده کمک از سوی این سازمان است.
در میان مدت اکثر اعضای این سازمان باید بتوانند از خدمات پوششی ایزو بهره‌مند شوند.

سنگ بنای این رویه اینترنت و بسیار فن‌آوری‌ها، محصولات، الگوهای تجاری و رایانه‌ای مرتبط با آن است که هم اکنون نیروی محرکه بخش ICT هستند. از نظر راهبردی، حوزه توسعه وجود دارد که ایزو را با توجه به ایجاد یک سازمان «واقعیت مجازی» منسجم مورد توجه قرار می‌دهند:

- تمامی فرایند تدوین استاندارد توسط یک چارچوب منسجم حمایت می‌شود که می‌تواند یک فضای کاری انعطاف پذیر، قابل دسترس تر و در عین حال کاراتر را به وجود آورد.

- تصمیم‌گیری و ایجاد اتفاق نظر نیز به شیوه های الکترونیکی انجام می‌گیرد.
- یک منبع اطلاعاتی جامع نیز در دسترس جوامع طرفهای ذینفع قرار می‌گیرد.
- الگوهای تجاری الکترونیکی پیشرفته برای ارائه کالاها و خدمات وجود دارد.

ج- برنامه کمک کشورهای حامی

برنامه‌های کمک فنی به کشورهای در حال توسعه از سوی سازمان‌های متعددی اجرا می‌شود. بسیاری از برنامه‌ها در قالب کمک‌های دو جانبه و با کمک نمایندگی‌های دولتی، ملی و یا منطقه‌ای به اجرا در می‌آیند. این برنامه‌ها باید بر آژانس‌هایی تأثیر بگذارد که در سطح بین‌المللی فعالیت می‌کنند. (مدیریت روابط عمومی، ۱۳۸۲، ص ۴)

جهت خرید فایل word به سایت www.kandoocn.com مراجعه کنید
یا با شماره های ۰۹۳۶۶۰۲۷۴۱۷ و ۰۹۳۶۶۴۰۶۸۵۷ و ۰۶۶۴۱۲۶۰-۰۵۱۱ تماس حاصل نمایید

منابع و مأخذ

امیران، حیدر (۱۳۷۵)، مجموعه ISIRI & ISO9000، جلد سوم: مستندسازی

روشهای اجرایی، چاپ مؤسسه الهادی، شهریور ماه، چاپ اول.

پورشمس، مهرداد (۱۳۸۲)، نکاتی کلیدی در استانداردهای ایران- ایزو ۹۰۰۱، چاپ

بسیج دانشجویی دانشگاههای تهران، چاپ اول.

رضائی، کامران (۱۳۸۲)، دوره جامع آموزشی- کاربردی تربیت سرمیزان حرفه‌ای

ISO 9000: 2000، چاپ معاونت تضمین مرغوبیت سازمان صنایع هوا فضا، چاپ

اول.

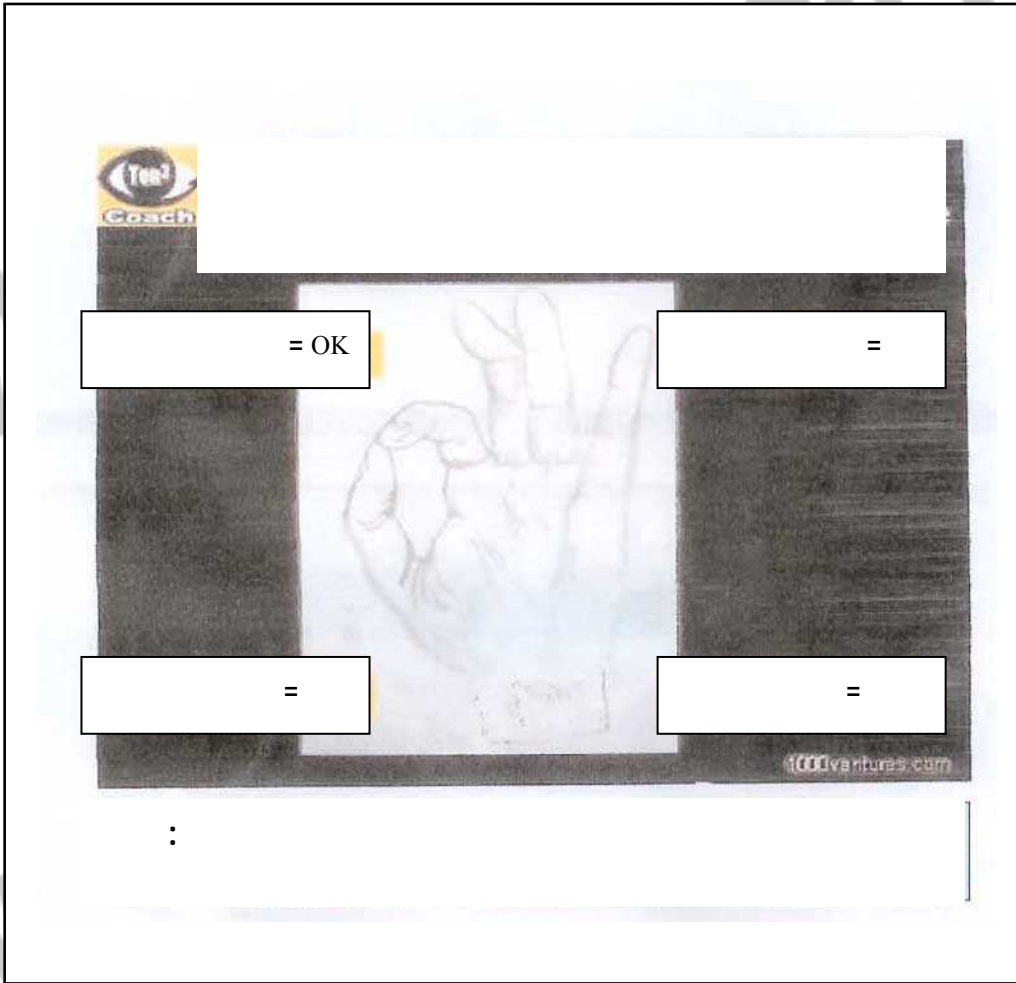
شرکت کاوش (۱۳۸۰)، مبانی مدیریت کیفیت بر اساس استانداردهای

ISO 9000 / QS 9000، چاپ کاوش، شهریور ماه، چاپ اول.

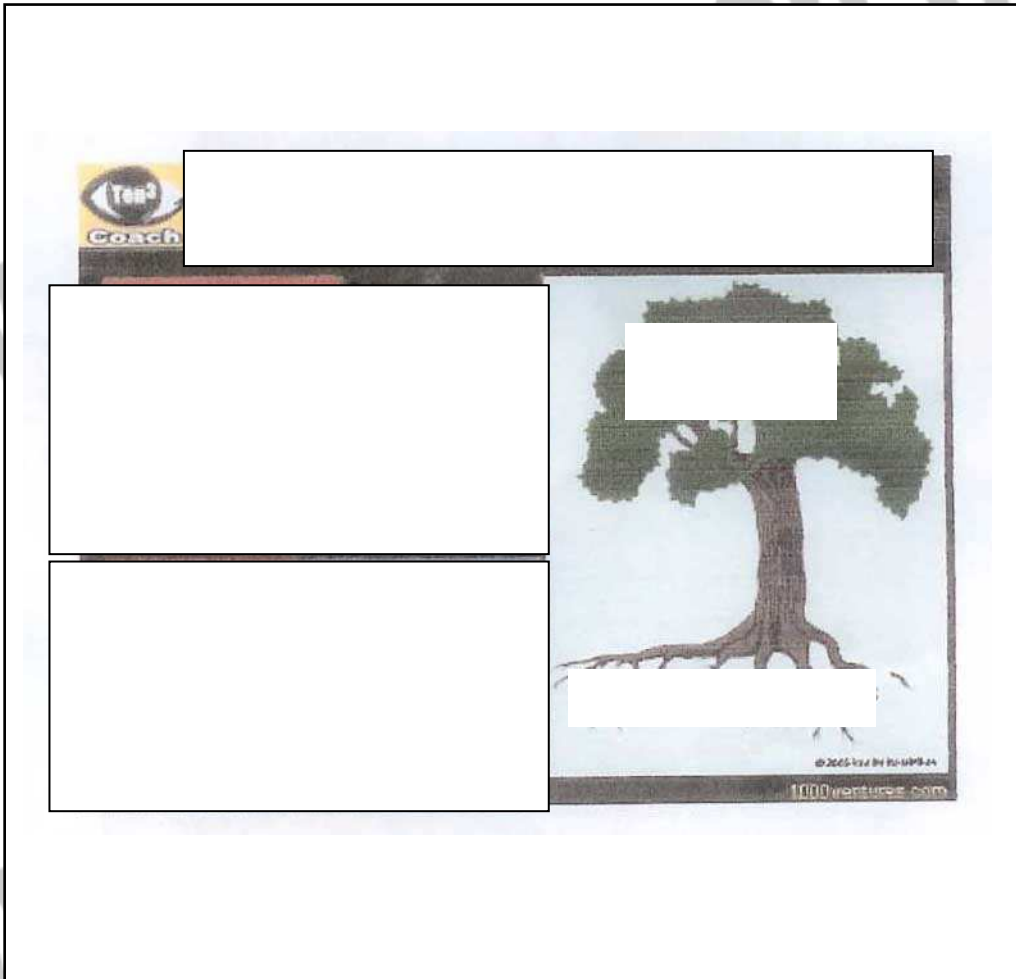
مدیریت روابط عمومی و امور بین الملل (۱۳۸۲)، خط مشی ایزو برای ۲۰۰۲-۲۰۰۴،

چاپ مؤسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران، چاپ اول.

جهت خرید فایل word به سایت www.kandoo.cn.com مراجعه کنید
یا با شماره های ۰۹۳۶۶۰۲۷۴۱۷ و ۰۹۳۶۶۴۰۶۸۵۷ و ۰۶۶۴۱۲۶۰-۵۱۱ تماس حاصل نمایید



جهت خرید فایل word به سایت www.kandoocn.com مراجعه کنید
یا با شماره های ۰۹۳۶۶۰۲۷۴۱۷ و ۰۹۳۶۶۴۰۶۸۵۷ و ۰۶۶۴۱۲۶۰-۵۱۱ تماس حاصل نمایید



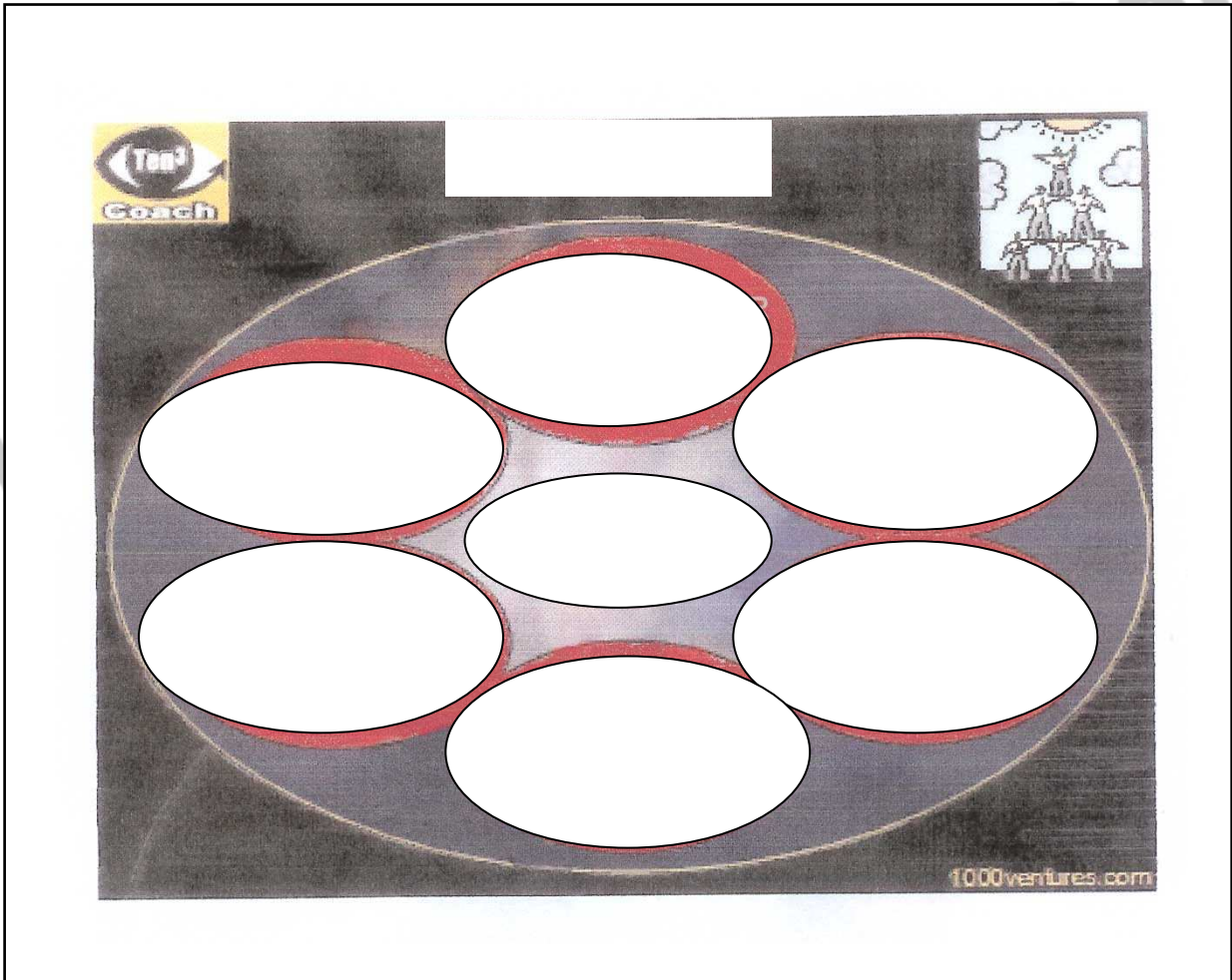
جهت خرید فایل word به سایت www.kandooon.com مراجعه کنید
یا با شماره های ۰۹۳۶۶۰۲۷۴۱۷ و ۰۹۳۶۶۴۰۶۸۵۷ و ۰۵۱۱-۶۶۴۱۲۶۰ تماس حاصل نمایید



_____ = _____ x _____

()
() <
<
<
<
<

جهت خرید فایل word به سایت www.kandoocn.com مراجعه کنید
یا با شماره های ۰۹۳۶۶۰۲۷۴۱۷ و ۰۹۳۶۶۴۰۶۸۵۷ و ۰۶۶۴۱۲۶۰-۵۱۱ تماس حاصل نمایید



www.kandoocn.com

جهت خرید فایل word به سایت www.kandoocn.com مراجعه کنید
یا با شماره های ۰۹۳۶۶۰۲۷۴۱۷ و ۰۹۳۶۶۴۰۶۸۵۷ و ۰۶۶۴۱۲۶۰-۵۱۱ تماس حاصل نمایید

Filename: Document1
Directory:
Template: C:\Documents and Settings\hadi tahaghoghi\Application
Data\Microsoft\Templates\Normal.dotm
Title:))
Subject:
Author: yas
Keywords:
Comments:
Creation Date: 4/7/2012 12:18:00 PM
Change Number: 1
Last Saved On:
Last Saved By: hadi tahaghoghi
Total Editing Time: 0 Minutes
Last Printed On: 4/7/2012 12:18:00 PM
As of Last Complete Printing
Number of Pages: 101
Number of Words: 13,772 (approx.)
Number of Characters: 78,504 (approx.)