

فصل چهارم

مدیریت کیفیت با استفاده از ISO 9000

۴-۱- مقدمه

ایزو ۹۰۰۰ نتیجه تلاشهای عملی است که در طی قرون به وقوع پیوسته و حتی پیش از اینکه اصطلاح مدیریت کیفیت ابداع گردد این تلاش ها وجود داشته است. از برخی جهات ISO 9000 را می توان پیشرفتی طبیعی و حرکتی بسوی تکامل دانست. اینکه چه زمانی مفاهیم زیر بنایی ایزو ۹۰۰۰ برای اولین بار توسعه یافته است مشخص نیست. شاید از زمان ساخت اهرام توسط مصریان اصول بازرسی به عنوان یک استاندارد بکار گرفته می شده است.

شواهدی وجود دارد که نشان می دهد گردهمایی هایی در بین صنعتگران و تجار با نام "collegia" در رم باستان وجود داشته است که به عنوان ابزاری برای بازرگانی انحصاری و ایجاد فعالیتهای تجاری استفاده می شده است. "collegia" در امپراطوری بیزانس و بطور خاص در استانبول امروزی باقی ماند. کتاب "Book of the Perfect" که دستورالعملی است برای دولت ها جهت مواجه با آنچه احتمالاً در سال ۹۰۰ با آن درگیر خواهند بود. این فصل تشریح می نماید که اولین وظیفه سازمانهای صنفی ایجاد شده، اعمال کنترلهای سفت و سخت بر صنعتگران و تجار به ویژه در خصوص اهداف مالی و افزایش مالیات بوده است.

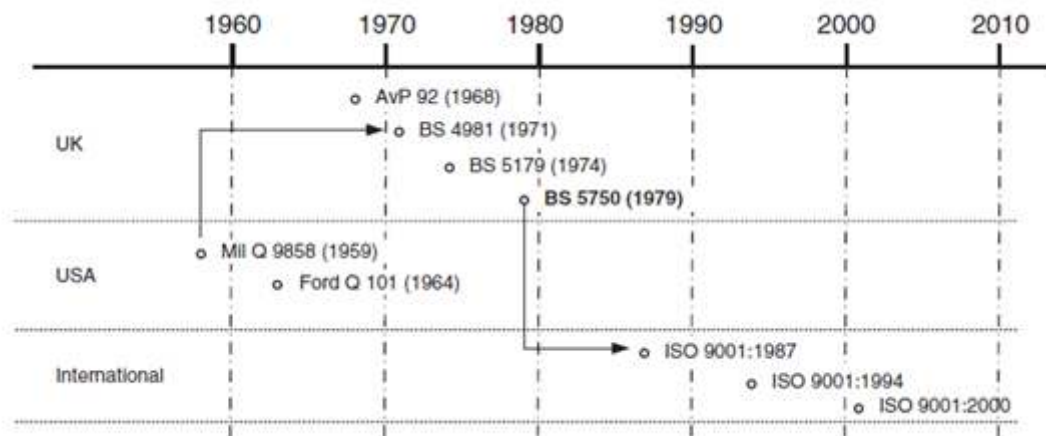
با رشد جوامع از نظر ابعادی و ایجاد شهرها، تجار و صنعتگران به منظور تقویت منافع حرفه ای خود و همچنین انجام کمکها و حمایتهای متقابل، اصناف را ایجاد نمودند. در قرن یازدهم در اروپا اصناف در اقتصادهای محلی نقشهای مهم و متنوعی را داشتند. مزیت رقابتی تجارت آنها ایجاد استاندارد برای کیفیت کالاها و تجمع فعالیتهای بازرگانی بوده است.

بنابراین آنچه که از دیدگاه تاریخی قابل استنباط می باشد این است که:

- استاندارد یک مفهوم باستانی است که از هزاره های دور باقی مانده است
- وسیله ای برای تایید انطباق بوده که غالباً منجر به شکل گیری استاندارد می شود

- رسمیت بخشی^۱ فعالیت‌های کاری به قدمت قرن‌ها می‌باشد و به نظر می‌رسد که رسمیت بخشی وسیله‌ای است برای رسیدن به استانداردها
- تنظیم بازار (بسته به استاندارد کالا و خدمات) جهت محافظت از تجار و صنعتگران برای قرن‌ها وجود داشته است.

تا قبل از سال ۱۹۵۰ سیستم‌های رسمی کیفیت هنوز ایجاد نشده بودند. کنترل کیفیت (بعنوان یکی از اجزاء مدیریت کیفیت) بعد از جنگ جهانی دوم بصورت یک کارکرد در صنایع ظهور پیدا نمود و اصول آن بوسیله جوران^۲ در سال ۱۹۵۱ در هندبوک کنترل کیفیت مدون گردید. در سال ۱۹۵۹ اولین استاندارد بین المللی (برای الزامات برنامه کیفی) (mil std 9858) بوسیله وزارت دفاع ایالات متحده^۳ منتشر گردید. این استاندارد تمامی استانداردهای سیستم‌های کیفی بعد از خود را پایه ریزی نمود. این روند پیشرفت در شکل ۴-۱ نشان داده شده است.



شکل ۴-۱- روند پیشرفت استانداردهای سیستم‌های مدیریت کیفیت

۴-۲- فلسفه کلی استاندارد ISO 9000

از زمان شروع تمدن، بقاء جوامع به تجارت وابسته بوده است. با گسترش جوامع انسانها بیشتر به تامین کالاها و خدماتی که با منابع خودشان قادر به تامین آنها نبودند، وابسته شدند. تجارت تا به امروز به واسطه روابط مستحکم بین تامین کننده و مشتری ادامه پیدا نموده است. روابط به دلیل وجود صداقت و اعتماد، زنده و

¹ - Formalizing

² - Juran

³ - US Department of Defense

پویاست. برنده شدن و شهرت یافتن به داشتن توان تحویل یک محصول یا خدمات در زمان توافقی و با مشخصه‌های توافق شده و با قیمت توافق شده کار بسیار دشوار است و سازمانها در چنین شرایطی غالباً شهرت خود را در برابر تهدیدهای خارجی محافظت می نمایند در صورتیکه معمولاً شهرت سازمانها نه بوسیله عوامل خارجی که بوسیله عوامل داخلی آسیب می بیند. شکستن عهد، به هر دلیل که باشد به شهرت آسیب می رساند و عهد زمانی شکسته می شود که یک سازمان آنچه را تعهد نموده که خود شخصاً انجام دهد را انجام ندهد و این اتفاق زمانی می تواند بیفتد که سازمان تعهدی را بپذیرد که توان انجام آن را ندارد و یا توان آن را دارد ولی قادر به مدیریت موثر آن کار نیست. این همان چیزی است که خانواده استاندارد ISO 9000 بطور کامل درباره آن صحبت می نماید: مجموعه‌ای از شرایط که هرگاه به درستی اعمال گردد به سازمان جهت توسعه توانایی‌ها به منظور ایجاد و حفظ رضایت مشتری کمک خواهد نمود.

ایزو یک استاندارد محصول نیست یعنی هیچ الزامی در آن برای یک محصول یا خدمات مشخص وجود ندارد بلکه فقط ضوابطی است که هرگاه تعیین نیازها و انتظارات مشتری و تامین کالاها و خدمات برای ارضاء این نیازها و انتظارات مد نظر باشد، بر روی مدیریت سازمان اعمال می گردد.

متأسفانه نمی توان تنها یک استاندارد از سری خانواده ایزو ۹۰۰۰ را انتخاب نموده و به وسیله آن به درک واضحی از آنچه ایزو تماماً به دنبال آن است رسید. هر یک از این استانداردها بوسیله کمیته متفاوتی تولید شده است و اگر چه فرض بر این بوده است که ایزو ۹۰۰۰ و ۹۰۰۴ یک جفت سازگار باشند با این وجود مفاهیمی در ایزو ۹۰۰۰ وجود دارد که بطور واضح به استانداردهای دیگر منتقل شده است و ابهاماتی که وجود دارد هیچ یک از استانداردها آنها را حل نکرده است. بنابراین فرد باید خط به خط استاندارد را بخواند، ارتباط بین آنها را برقرار نموده و از آنچه که احساس نموده نتیجه گیری نماید. در ادامه به منظور پر نمودن این فاصله به بازبینی کلی استاندارد خواهیم پرداخت.

اهداف یک سازمان^۱ دلایل وجودی آنها هستند که از طریق بیانیه ماموریت و چشم انداز آن سازمان قابل ارائه می باشند.

وجود سیاستهای کیفی^۲ به منظور شکل دادن به رفتارها و ایجاد ارزشهای اصلی سازمان می باشند. بنابراین با سیاستهای سازمان^۳ یکسان پنداشته می شود.

¹ - Organization's Purpose

² - Quality Policy

³ - Corporate Policy

کیفیت، یک هدف استراتژیک می باشد که به منظور برآوردن نیازها و انتظارات تمام سهامداران ایجاد شده است بنابراین با اهداف سازمانی یکسان پنداشته می شود.

سیستم مدیریت کیفیت نوعی سیستم مدیریت است که سازمان را قادر به برآورده کردن اهداف و مأموریتهاش می نماید.

اینطور می توان در مورد شایستگی، تناسب و اثربخشی سیستم مدیریت قضاوت نمود که ببینیم سیستم چقدر خوب قادر است سازمان را برای رسیدن به اهدافش سازماندهی نماید، با کارایی بالا عمل نماید و مأموریت و اهدافش را به اجرا گذارد. باید توجه داشت که تمرکز ساده بروی یک جنبه خاص از کارایی در حالیکه ترکیبی از فاکتورها منجر به کارایی سازمان می شود، سودی حاصل نمی نماید.

مشتریان به دنبال این هستند که ببینند آیا تامین کنندگان توانایی ارائه کیفیت مورد نظر آنها را دارند و از نظر زمان تحویل و هزینه نیازهای آنها را تامین خواهند نمود؟ آنها براساس اعتمادی که بدست آورده اند می توانند انتخاب نمایند. درواقع مشتریان به روش های مختلفی می توانند تامین کنندگان خود را انتخاب نمایند:

۱. صرفا براساس عملکرد گذشته، شهرت و یا نظر
۲. از طریق ارزیابی نمودن توانایی های تامین کنندگان بالقوه توسط خودشان
۳. براساس ارزیابی توانایی های اجرایی توسط یک مشاور خارجی

بیشتر مشتریان با استفاده از روش های ۱ یا ۲ تامین کنندگان خود را انتخاب می نمایند. با این حال مواردی وجود خواهند داشت که این گزینه ها به دلیل عدم وجود مدارک کافی برای انتخاب گزینه ۱ و یا کمبود منابع کافی و غیر اقتصادی بودن برای انتخاب گزینه ۲ استفاده از این گزینه ها مقدور نخواهد بود. گزینه سوم برای شرایطی است که یک سازوکار ارائه تاییدیه توسعه پیدا کرده باشد. سازمانها توسط یک عامل سوم که به هیچ یک از دو طرف یعنی تامین کنندگان و مشتریان وابسته نیست و مرجع معتبر صدور گواهینامه می باشد مورد ارزیابی قرار می گیرد.

چنین ارزیابی هایی می تواند براساس الزامات ISO 9001 انجام می شود و در صورتیکه هیچ عدم انطباقی مشاهده نگردد گواهی اعطا شود. این گواهی مدرکی است دال بر اینکه سازمان توانایی تامین نیازهای مشتری در خصوص کالا و یا خدمات خاص تعیین شده را دارد. حالا مشتریان به راحتی می توانند اعتماد مورد نیازشان را از طریق بررسی اینکه آیا یک تامین کننده گواهی ISO 9001 را برای محصول یا خدمات مورد نظر آنها دریافت

نموده، بدست آورند. بنابراین اعتبار گواهی بر میزان شایستگی ارزیاب و امانت داری مرجع صدور گواهی استوار می‌باشد.

سازمانهای تجاری برای بقاء خود به ایجاد و حفظ رضایت مشتری نیازمند می‌باشند که این موضوع به میزان توانایی‌های آنها بستگی دارد. اینکه چگونه

۱- نیازها و انتظارات مشتری را شناسایی نمایید

۲- نیازها و انتظارات مشتری را به خدمات و کالاهایی که باعث رضایت‌مندی آنها خواهد شد تبدیل نمایید

۳- مشتریان را جذب سازمان نمایید

۴- خدمات و کالاهایی که نیازهای مشتری را برآورده می‌نماید تامین کنید.

بسیاری از سازمانها برای راضی نمودن مشتریان، روش‌های خودشان را توسعه داده‌اند. از طرفی افزایش رقابتهای بین‌المللی باعث شده که مشتریانی با انتظارات بیشتر و دقیق‌تر که به کیفیت توجه دارند شکل بگیرند. سازمانها به منظور ماندن در رقابت و به جهت اصلاح عملکرد اقتصادی نیاز به بکارگیری فزاینده روش‌های مدیریت کارا و اثربخش دارند. در واقع ایزو ۹۰۰۰ بیان کننده یکی از این مدلهاست. موارد دیگر که شامل مدل‌های تعالی کسب و کار می‌باشند عبارتند از: شش سیگما^۱، مدل‌های بلوغ توانایی‌ها^۲ و مدیریت فرآیند می‌باشند.

در صورتیکه سازمان توانایی‌های a1 تا ۴ بیان شده فوق را داشته باشد، اعتماد مشتری ممکن است از طریق هر یک از سه عامل شهرت، ارزیابی مشتری یا ارزیابی عامل سوم ایجاد گردد. در صورتیکه اعتماد مشتری فقط از طریق مشاهده گواهینامه ایزو ۹۰۰۱ قابل حصول باشد، سازمان برای ادامه کسب و کار خود با آن مشتری خاص یا در آن بخش خاص از بازار چاره‌ای جز اخذ گواهینامه ایزو ۹۰۰۱ نخواهد داشت. اما به عنوان مثال فقط در انگلستان حدود ۲/۵ میلیون سازمان تجاری وجود دارد که از میان آنها ۲/۵٪ در ایزو ۹۰۰۱ ثبت شده‌اند. بنابراین می‌توان فرض کرد که ۹۵٪ سازمانها در انگلستان قادر هستند اعتماد مشتریان به توانایی‌های خود را بدون کمک ایزو ۹۰۰۱ بدست آورند اما این فرض به معنی این نیست که مفاهیم متجلی در خانواده استاندارد ایزو دارای نقص می‌باشند بلکه به این معناست که در اکثر این سازمانها بیشتر این مفاهیم به کار گرفته می‌شوند ولی این سازمانها تاکنون نیازی به اخذ گواهینامه رسمی احساس نکرده‌اند. چرا که در برخی روابط کاری اعتماد بیشتر بر مبنای شهرت شکل گرفته تا گواهینامه.

¹ - Six Sigma

² - Capacity Maturity Model

بنابراین درک این مطلب بسیار مهم است که در ایزو ۹۰۰۰ هیچ الزامی برای گواهینامه وجود ندارد. خانواده استاندارد به سازمان در کشف کارهای درستی که انجام آنها می‌تواند باعث پیشرفت اهداف و فرایندهای سازمان گردد کمک نموده و منجر به رسیدن آنها به حد استانداردهای بین‌المللی می‌شود. بدست آوردن گواهینامه ایزو ۹۰۰۱ فقط در مواردی که مشتریها هنگام عقد قرارداد یا انجام خرید، داشتن ایزو ۹۰۰۱ را تحمیل می‌نمایند، الزامی به نظر می‌رسد.

۳-۴- تشریح استانداردها

سه استاندارد در خانواده ایزو ۹۰۰۰ وجود دارد:

سیستم مدیریت کیفیت ایزو ۹۰۰۰ - مبانی و اصطلاحات

سیستم مدیریت کیفیت ایزو ۹۰۰۱ - الزامات

سیستم مدیریت کیفیت ایزو ۹۰۰۴ - راهنمای بهبود عملکرد.

این استانداردها وسیله‌ای است برای ایجاد ارتباط و تحکیم مفاهیم، در زمینه مدیریت کیفیت که توسط یک کمیته بین‌المللی به نمایندگی از پیکره^۱ استاندارد بین‌المللی، به تایید رسیده است. عمده کاربران این استانداردها سازمانهایی هستند که می‌خواهند به عنوان مشتری یا تامین‌کننده فعالیت کنند. ولی نباید فراموش کنیم که هدف اصلی آنها جلب رضایت مشتری و سایر ذینفعان از طریق بهبود توانایی‌ها می‌باشد. هر سه استاندارد به یک اندازه مهم هستند چرا که به یکدیگر وابسته می‌باشند. اصولاً مفاهیم و اصطلاحاتی که در ایزو ۹۰۰۱ پی‌ریزی شده است در ایزو ۹۰۰۰ هم به آنها اشاره شده و در ایزو ۹۰۰۴ نیز به جنبه‌هایی از این مبانی که در ماوراء انطباق محصول (درگیر کردن منافع همه ذینفعان سازمان) بکار می‌رود اشاره شده است. در جدول ۱-۴ از منظرهای گوناگون به شباهت‌ها و تفاوت‌های اعضای خانواده استاندارد ایزو ۹۰۰۱ اشاره شده است.

¹ - Bodies

جدول ۴-۱- مرور کلی خانواده استاندارد ایزو ۹۰۰۰

منظر ^۱	خانواده ایزو ۹۰۰۰	ایزو ۹۰۰۰	ایزو ۹۰۰۱	ایزو ۹۰۰۴
اهداف	کمک به سازمان جهت کارایی عملکرد سیستم مدیریت کیفیت	تسهیل درک مفاهیم و زبان عمومی مورد استفاده در خانواده استانداردها	تامین مبنایی یکسان برای ارزیابی توانایی‌های سازمان جهت ارضاء خواست مشتری و نیازمندی‌های معین قابل اجرا	ارزیابی سازمان از نظر برآورده کردن نیازها و انتظارات تمامی ذینفعان
مقاصد	تسهیل ایجاد تفاهم متقابل بین تجارت ملی و بین المللی و کمک به سازمان برای رسیدن به یک موفقیت پایدار	استفاده جهت ایجاد ارتباط بین ایزو ۹۰۰۱ و ۹۰۰۴	استفاده جهت ارائه گواهینامه و اهداف قراردادی	جهت ارزیابی میزان بهبود قراردادی اهداف سازمانها این استاندارد قصد ندارد به عنوان راهنما برای دستیابی به الزامات ایزو ۹۰۰۱ بکار گرفته شود
محدوده	مدیریت کیفیت	تعریف اصول و مفاهیم پایه ای و اصطلاحات بکار برده شده در خانواده ایزو ۹۰۰۰	تعریف نیازمندی‌های سیستم مدیریت کیفیت با این هدف که سازمان را برای جلب رضایت مداوم مشتریان توانمند نماید	تامین راهنمایی برای بهبود عملکرد سازمان
دامنه کاربرد	قابلیت بکارگیری در تمام سازمانها بدون توجه به اندازه و میزان پیچیدگی آنها	قابلیت بکارگیری در تمامی عبارات استفاده شده در خانواده ایزو ۹۰۰۰	بکارگیری در سازمانهایی که می‌خواهند نشان دهند توانایی تامین کالاها و خدماتی که خواست مشتری را تامین می‌نماید و الزامات خود را رعایت می‌نماید، با هدف بالا بردن رضایت مشتری را دارند	بکارگیری در سازمانهایی که به دنبال راهنمایی برای توسعه سیستم مدیریت کیفیت و بهبود عملکردشان هستند
قالب و شکل	۳ استاندارد	۸۱ تعریف	۸ بخش ۵۱ بند ۲۵۰ الزام	۸ بخش ۶۴ بند بدون الزام

¹ - Attribute

ایزو ۹۰۰۰ مراحل زیر را به عنوان روشی برای برآورده کردن نیازها و الزامات مشتریان و به منظور توسعه و عملیاتی کردن یک سیستم مدیریت کیفیت بیان نموده است:

- ۱- تشریح نیازها و انتظارات مشتریان و سایر علاقمندان
 - ۲- ایجاد سیاست‌های کیفی و اهداف کیفی برای سازمان
 - ۳- تشریح فرآیندها و مسئولیتهای لازم برای دستیابی به اهداف کیفی
 - ۴- تشریح و تامین منابع لازم برای دستیابی به اهداف کیفی
 - ۵- ایجاد روشی جهت اندازه‌گیری اثربخشی و کارایی هر یک از فرآیندها
 - ۶- اعمال این سنج‌ها برای بیان میزان اثربخشی و کارایی هر یک از فرآیندها
 - ۷- تشریح معنای پیشگیری از عدم انطباق‌ها و حذف دلایل آنها
 - ۸- ایجاد و اعمال یک فرآیند جهت بهبود مستمر سیستم مدیریت کیفیت
- چهار بخش از ایزو ۹۰۰۱ شامل الزاماتی است که نه تنها متضمن این رویکرد می‌باشد بلکه الزاماتی را تعیین می‌نماید که از اصول مدیریت کیفیت مشتق شده است. الزامات بصورت فرآیندی که دارای ترتیب خاصی باشد ارائه نشده است و در برخی موارد آنها از روش پیشنهادی مشخصی پیرو نمی‌نمایند مگر اینکه این الزامات برخاسته از اشتباهاتی باشد که به تجربه ثابت شده منجر به محصول بی کیفیت می‌شود. بخش‌های ایزو ۹۰۰۱ و ۹۰۰۴ به قرار زیر می‌باشد:

مقدمه

۱- محدوده^۱

۲- منابع^۲

۳- واژگان و تعاریف^۳

^۱ - Scope

^۲ - Normative Reference

^۳ - Terms and Definitions

۴- سیستم مدیریت کیفیت^۱

۵- مسئولیت‌های مدیریت^۲

۶- مدیریت منابع^۳

۷- تحقق محصول^۴

۸- اندازه‌گیری، آنالیز و بهبود^۵

در واقع بخش‌های الزام آور ایزو ۹۰۰۱ از بخش ۴ شروع می‌شود. بخش ۴ ایزو ۹۰۰۱ بجای بیان هر یک از اجزاء خاص سیستم، به بیان الزامات پایه ای برای ایجاد یک سیستم مدیریت می‌پردازد. در برخی موارد این الزامات مجدداً در سایر بندهای استاندارد بیان شده است اما این چیز بدی نیست چرا که این مسئله به دلیل تاکید بر اصول و فعالیت‌های لازم برای توسعه، اجرا، اصلاح و بهبود چنین سیستمی می‌باشد. بر خلاف نسخه های قبلی استاندارد تمرکز از مستندسازی به فرایندها منتقل شده است و بنابراین این الزامات عمومی تنها برخی از فعالیت‌های کلیدی را که برای توسعه یک سیستم کارا مورد نیاز می‌باشد را مورد تاکید قرار می‌دهد. در شکل ۴-۲ بخش چهارم استاندارد مدیریت کیفیت ایزو ۹۰۰۱ آورده شده است.

<p>۴. سیستم مدیریت کیفیت</p> <p>۴.۱. الزامات عمومی</p> <p>۴.۲. الزامات مستندسازی عمومی</p> <p>۱.۲.۴ مستند سازی سیستم</p> <p>۲.۲.۴. دفترچه کیفی</p> <p>۳.۲.۴. کنترل مدارک</p> <p>۴.۲.۴. کنترل سوابق کیفی</p>

شکل ۴-۲- بندهای بخش ۴ استاندارد ایزو ۹۰۰۱

¹ - Quality Management System

² - Management Responsibility

³ - Resource Management

⁴ - Product Realization

⁵ - Measurement, analysis and improvement

اگر چه قصدی برای ایجاد توالی بین بندهای بخش ۴ وجود نداشته است ولی ارتباطی که بین این بندها وجود دارد، بصورت یک چرخه قابل نمایش می‌باشد.

در حالیکه اجرای الزامات مورد نیاز ایزو ۹۰۰۱ به شدت جزء وظایف مدیریت می‌باشد در بخش ۵ استاندارد بطور مستقل به مسئولیت مدیریت ارشد پرداخته شده است. در این بخش تمام بندها با عبارت "مدیریت/ارشد باید..." شروع می‌شود. بندهای این بخش در شکل ۳-۴ به تصویر کشیده شده است.

چهار بند ابتدایی این بخش بجای پرداختن به یک محصول خاص بطور واضح به بکارگیری فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک پرداخته است.

بنابر این، این اعضاء هیئت مدیره هستند که هنگام ایجاد چشم انداز، ماموریت و ارزشها و اهدافشان می‌بایست به این الزامات توجه نمایند. این الزامات جزء مهمترین الزامات استاندارد می‌باشند. ارتباط واضحی بین نیازهای مشتری، سیاستها، اهداف و فرآیندها وجود دارد و در یک مدار پیوسته هر یک از آنها سوق دهنده به سمت دیگریست اگر چه بندی‌های استاندارد در بخش ۵ قصد ایجاد یک توالی را ندارند ولی با این وجود هر یک از این بندها نشان دهنده بخشی از یک فرآیند است که مسیر حرکت را مشخص نموده و باعث می‌گردد که سازمان در مسیر رقابت باقی بماند.

۵. مسئولیت مدیریت

۵.۱. تعهد مدیریت

۵.۲. تمرکز بر مشتری

۵.۳. سیاستهای کیفی

۵.۴. برنامه‌ریزی

۵.۴.۱. اهداف کیفی

۵.۴.۲. برنامه‌ریزی سیستم مدیریت کیفیت

۵.۵. مسئولیت، اختیار و ارتباطات

۵.۵.۱. مسئولیت، اختیار

۵.۵.۲. نماینده مدیریت

۵.۵.۳. ارتباطات داخلی

۵.۶. بازنگری مدیریت

۵.۶.۱. عمومی

۵.۶.۲. بازنگری ورودی

۵.۶.۳. بازنگری خروجی

شکل ۴-۳- بندهای بخش ۵ استاندارد ایزو ۹۰۰۱

اگر ما الزامات را در یک چرخه به هم مرتبط قرار دهیم، این چرخه با چشم انداز^۱ آغاز می‌شود؛ بیانیه‌ای از آنچه که می‌خواهیم باشیم یا انجام دهیم و سپس در مرحله بعد تمرکز بر روی مشتری می‌باشد چرا که این مشتری است که تصمیم می‌گیرد سازمان باقی بماند یا نه؟ این موضوع وقتی اتفاق می‌افتد که شما بدانید بازار شما چیست؟ چه کسانی مشتریان شما خواهند بود و این مشتریان کجا هستند؟ بعد از آن است که شما می‌توانید ماموریت و اهداف سازمان خود را تعیین نمایید.

به کمک ماموریت یا اهداف، شما می‌توانید سیاستها و ارزشها را که راهنمای شما در مسیر حرکت می‌باشد تعیین نمایید. این سیاستها به ایجاد چارچوبی برای اهداف^۲، نشانه‌هایی که حرکت به سمت مقصد را نشان می‌دهند کمک می‌نمایند. سیاستها اجرایی نخواهد شد مگر با ایجاد تعهد^۳ بطوریکه همه در یک جهت حرکت نمایند. برنامه‌ها^۴ می‌بایست برای دستیابی به اهداف ایجاد شوند و برای ایجاد این برنامه‌ها می‌بایست فرایندها که در واقع متضمن رسیدن به نتایج هستند شناسایی و طرح‌ریزی^۵ شوند. بدون انجام این کارها نتیجه‌ای حاصل نخواهد شد. برای هر کاری هم فرآیندی وجود دارد و همچنین برنامه‌ها نیازمند مشخص نمودن مسئولیتها و اختیارات و اینکه چه کسی متعهد به انجام چه کاری خواهد بود، می‌باشند.

و در نهایت ایجاد کانالهای ارتباطی داخلی که دارای اثر بخشی لازم باشد برای اطمینان از اینکه هر کسی بداند برای دستیابی به نتیجه چه چیزی لازم است و چطور باید آن را انجام دهد، ضروری می‌باشد. بدون دانستن اینکه شما کجا هستید، چه مسافتی را باید طی کنید، چه موانعی ممکن است در مسیر وجود داشته باشد و یا چه نیروهایی بر موفقیت شما تاثیرگذار خواهند بود هیچ سفری نباید آغاز گردد. بنابراین مطابقت دادن کارایی

1 - Vision

2 - Objectives

3 - Commitment

4 - Planes

5 - Layout

فعلی با واقعیت ها و پیش بینی آنچه که پیش روست امری ضروریست بطوریکه برای تعیین اینکه چه کاری برای نگه داشتن سازمان ضروری می باشد و یا اینکه چه تغییراتی در توانایی های سازمان باید ایجاد شود تا بتواند اهداف و مأموریت هایش را انجام دهد، می بایست یک چرخه کامل را طی نماییم. بنابراین نیازهایی را که بخش ۵ مورد توجه قرار داده است شامل فرآیند مدیریت مأموریت به استثنا توسعه فرآیندها^۱ می باشد که این موضوع در بخش ۴ استاندارد مورد بررسی قرار گرفته است.

بخش ۶ استاندارد ایزو ۹۰۰۱ تمامی الزامات ارتباطات منابع را که تا حدودی در نسخه های قبلی پراکنده بودند در یکجا گردآوری نموده است. بندهای این بخش در شکل ۴-۴ نمایش داده شده اند. در تمام سازمانها، مدیریت منابع حرفه ای کلیدی است. در عمل مدیریت منابع مجموعه ای از فرآیندهای به هم مرتبط است که غالباً به تفکیک هر بخش انجام می گیرد. مثلاً:

- منابع مالی بوسیله واحد مالی کنترل می شود.
- مواد خریداری شده و تجهیزات و تدارکات توسط واحد خرید کنترل می شود.
- تعمیرات و نگهداری تجهیزات اندازه گیری به کمک واحد کالیبراسیون انجام می گیرد.
- تعمیرات و نگهداری کارخانه توسط واحد تعمیرات و نگهداری کنترل می شود.
- توسعه کارکنان توسط واحد توسعه منابع انسانی کنترل می شود.
- تعمیرات و نگهداری ساختمان ها توسط واحد مدیریت تسهیلات صورت می گیرد.

این بخشها منابع را کنترل می نمایند بطوریکه این کنترل ممکن است شامل برنامه ریزی برای منابع، فراهم کردن آنها، نگهداری منابع و نهایتاً کنترل پسماندها باشد اما هیچگاه بطور کامل منابع را مدیریت نمی کنند چرا که آنها به تنهایی مشتری و استفاده کنندگان این منابع نیستند. بنابراین آنها فقط بخش کوچکی از کارهای لازم برای مدیریت منابع را انجام می دهند در مجموع آنها منابع مالی، فیزیکی و انسانی سازمان را کنترل می نمایند.

۶. مدیریت منابع

۶.۱- تدارک منابع

۶.۲- منابع انسانی

۶.۲.۱- عمومی

۶.۲.۲- آموزش، آگاهی و شایستگی

۶.۳- زیرساختها

¹ - Process Development

شکل ۴-۴- بندهای بخش ۶ استاندارد ایزو ۹۰۰۱

هر مقدار منابع که در ابتدا برنامه‌ریزی شود در ادامه بدست آمده و گسترش یافته و نگهداری می‌شود و نهایتاً تبدیل به پسماند می‌شود. جزئیات هر فرآیندی بسته به نوع منابعی که می‌بایست مدیریت شود متفاوت خواهد بود. البته منابع انسانی تبدیل به پسماند نمی‌شود اما در این مورد هم قراردادهای کاری و استخدام‌ها فسخ می‌گردد. اگر چه ایزو ۹۰۰۱ نحوه دفع پسماند را برای تک تک منابع بیان نمی‌کند اما بر روی تاثیرات پسماندهای منابع و محصولات بر محیط و ذینفعان متمرکز می‌باشد و بطور مثال اگر یک کارخانه اتوماتیک، پسماند خود را در آبهای زیرزمینی رها کند به دلیل ایجاد ناراحتی برای مشتریان خود می‌تواند مورد پیگرد قانونی قرار بگیرد.

اگر چه استاندارد بطور خاص به منابع مالی اشاره نکرده است اما واضح است که برای اجرا و نگهداری سیستم مدیریت و به تبع آن حرکت سازمان منابع مالی مورد نیاز می‌باشند. «خرید» در بخش مدیریت منابع بیان نشده اما در قسمت «تحقق محصول» به آن اشاره شده است. بنابراین محل قرارگیری بندهای مختلف استاندارد نباید مانع از تصور در خصوص کامل نبودن استاندارد شود چرا که محل قرارگیری این بندها بر طبق استفاده کاربران آن انتخاب شده و براساس یک رویکرد فرآیندی طبقه بندی نشده است. متأسفانه امکان برقرار کردن ارتباط بین این بخش از استاندارد و بخشهای دیگر بصورت یک چرخه وجود ندارد.

تحقق محصول در بخش ۷ ایزو ۹۰۰۱ بیان شده است. فرآیند کسب رضایت‌مندی تقاضا می‌باشد که با مدیریت منابع و فرآیند ایجاد تقاضا در ارتباط می‌باشد. همچنین با فرآیند پول نقد که بیان می‌نماید؛ سفارش‌ها ورودی هستند و خروجی‌ها پول نقد متفاوت می‌باشد در نتیجه این فرآیند ممکن است شامل فعالیت‌های بانکی و صورتحسابها باشد. بنابراین الزامات تحقق محصول شامل الزامات خرید هم می‌شود؛ فرآیندی که به راحتی زیر مجموعه مدیریت منابع قرار می‌گیرد چرا که فرآیندی است که برای کسب تمامی منابع فیزیکی از جمله خدمات بکار می‌رود و محدود به کسب مالکیت اجزاء (محصول) نمی‌باشد.

همچنین بخش ۷ شامل الزاماتی برای کنترل ابزارهای اندازه‌گیری می‌باشد که به نظر می‌رسد با بخش ۸ سازگارتر باشد اما کنترل محصول نامنطق که بیشتر از طریق کنترل محصول صورت می‌گیرد تا اندازه‌گیری،

حذف شده است. تحقق محصول بازاریابی یا ایجاد تقاضا را بیان نمی‌کند. یک تقاضا زمانی ایجاد می‌شود که مشتری از طریق یک سفارش یا دعوت به مناقصه در خواستی از سازمان داشته باشد. توجه نماید که ایجاد تقاضا فقط از طریق بند ۵.۲ استاندارد بیان شده است و طراحی محصول در بخش ۷ قرار گرفته است چرا که به سادگی مشخص است که طراحی محصول به محصولات خاص مورد نیاز مشتری مربوط می‌شود. اگر محصولی به ترتیب ایجاد تقاضا طراحی شده باشد این فرآیندکاری می‌تواند بخشی از ایجاد تقاضا باشد. بندهای مختلف بخش ۷ در شکل ۴-۵ نمایش داده شده است:

۷. تحقق محصول

۷.۱- برنامه‌ریزی فرایندهای تحقق

۷.۲- فرایندهای مربوط به مشتری

۷.۲.۱- تعیین الزامات مربوط به محصول

۷.۲.۲- بازنگری الزامات مربوط به محصول

۷.۲.۳- ارتباط با مشتری

۷.۳- طراحی و/یا توسعه

۷.۳.۱- برنامه‌ریزی طراحی و/یا توسعه

۷.۳.۲- ورودی‌های طراحی و/یا توسعه

۷.۳.۳- خروجی‌های طراحی و/یا توسعه

۷.۳.۴- بازنگری طراحی و/یا توسعه

۷.۳.۵- ارزیابی طراحی و/یا توسعه

۷.۳.۶- تصدیق طراحی و/یا توسعه

۷.۳.۷- کنترل طراحی و/یا تغییرات توسعه

۷.۴- خرید

۷.۴.۱- کنترل خرید

۷.۴.۲- اطلاعات خرید

۷.۴.۳- ارزیابی محصول خریداری شده

۷.۵- تدارک خدمات و تولید

۷.۵.۱- کنترل تدارک خدمات و تولید

۷.۵.۲- تصدیق فرایندها

۷.۵.۳- شناسایی و قابلیت پیگیری

۷.۵.۴- ویژگیهای مشتری

۷.۵.۵- نگهداری محصول

۷.۶- کنترل ابزارهای اندازه‌گیری و پایش

شکل ۴-۵- بندهای بخش ۷ استاندارد ایزو ۹۰۰۱

اگر ما بخواهیم در یک چرخه، الزامات را با هم مرتبط کنیم، داشتن توانایی‌های سازمانی قابل ارائه به بازار و مشتری‌های جذب شده، این چرخه با نیازمندی‌های همچون ارتباط با مشتری و تشریح الزامات مشتری، الزامات کنترل گروه‌ها و سازمان که مرتبط با تامین محصول و خدمات می‌باشد، آغاز می‌گردد. این نیازمندیها مسلماً باعث ایجاد ارتباط بیشتر با مشتری خواهد شد و به منظور اطمینان از اینکه الزامات به درستی درک شده و تایید اینکه ما توانایی لازم برای برآورده کردن آنها را داریم لازم است که الزامات تشریح شده یکبار مورد بازنگری قرار گیرد. اگر ما نیازی مشخص برای محصول یا خدماتی خاص داشته باشیم احتمالاً نیاز به یک برنامه‌ریزی تحقق محصول خواهیم داشت و برای انجام این کار و اطمینان از موفقیت پروژه و مراقبت از تمام دارایی‌های مشتری که بطور امانی نزد ما قرار گرفته نیازمند استفاده از روش‌های اقدام پیشگیرانه خواهیم بود.

ما وظیفه طراحی و توسعه محصول را بر عهده خواهیم داشت و برای انجام اینکار احتمالاً نیازمند شناخت محصول، خرید مواد، اجزاء و خدمات و همچنین نیازمند ساخت نمونه اولیه با استفاده از فرآیند تدارک تولید و اعتباردهی به فرآیندهای جدید خواهیم بود. بعد از مرحله معتبر شدن طراحی ما می‌بایست اطلاعات محصول را به منظور جذب مشتری در بازار منتشر نماییم و ارتباط با مشتری را افزایش دهیم. از آنجا که مشتریان در خصوص پیشنهاد ما سؤال خواهند نمود به منظور بیان مطابقت محصول پیشنهادی با نیازهای مشتریان و توانایی ما برای تامین این نیازها می‌بایست چندین بار الزامات را تشریح نماییم. حال وقت آن است پیش از اینکه قرارداد تامین کالایی را امضاء نماییم با مشتریان واقعی که متقاضی محصول ما هستند روبرو شویم. ابتدا می‌بایست الزامات را مجدداً بازنگری نماییم و تایید نماییم که توانایی تامین محصول به اندازه مورد نیاز و با زمان‌بندی تحویل مورد تقاضا را داریم پس می‌بایست یکبار دیگر تحقق محصول را برنامه‌ریزی نموده و سپس اقدام به تولید یا تامین خدمات نماییم. در طول زمان تولید یا تحویل محصول ما می‌بایست در صورت امکان قابلیت ردیابی محصول را نگهداری نماییم. اندازه‌گیری و نظارت را انجام داده و ابزارهای اندازه‌گیری و نظارت را

هم بر فرایندها و هم بر محصول کنترل نماییم. در هر مرحله از عملیات می‌بایست نظارت و سنجش اعمال گردد. اگر مغایرت غیر قابل قبولی در محصول یافت شد می‌بایست اقدام به کنترل محصول نامنطبق نموده و به منظور تسهیل در انجام اقدام اصلاحی، داده‌ها را مورد تحلیل قرار دهیم. در طول زمان تولید یا تحویل خدمات می‌بایست در جستجوی حفظ محصول و مراقبت از دارایی‌های مشتریان باشیم. از همان ابتدا می‌بایست به تمامی تاییدیه‌های محصول متعهد بوده و به منظور تحویل صحیح محصول آن را حفظ نماییم می‌بایست محصول را برای مشتری حمل نماییم یا فرآیند انتقال را کامل کنیم. به منظور تکمیل چرخه ارتباط با مشتری می‌بایست شروع به استخراج بازخورد از عملکردمان نماییم.

تا این قسمت تمامی بخش‌های ۷ و بسیاری از بخش‌های ۸ استاندارد را با هم ترکیب نمودیم چرا که این دو بخش چندان از هم قابل تفکیک نیستند. بخش ۸ استاندارد ایزو ۹۰۰۱ اندازه‌گیری، تحلیل و بهبود است که بندهای مختلف آن در شکل ۴-۶ نمایش داده شده است.

۸. اندازه‌گیری، تحلیل و بهبود
۸.۱. برنامه‌ریزی
۸.۲. اندازه‌گیری و مانیتورینگ
۸.۲.۱. رضایت مشتری
۸.۲.۲. ارزیابی داخلی
۸.۲.۳. اندازه‌گیری و مانیتورینگ فرایندها
۸.۲.۴. اندازه‌گیری و مانیتورینگ محصول
۸.۵. بهبود
۸.۵.۱. برنامه‌ریزی برای بهبود مستمر
۸.۵.۲. اقدام اصلاحی

شکل ۵-۵- بندهای بخش ۸ استاندارد ایزو ۹۰۰۱

فرآیندهای اندازه‌گیری، تحلیل و بهبود برای دستیابی به کیفیت، حیاتی هستند. حتی هنگامیکه اندازه‌گیری به کمک ابزارهای کاملاً شناخته شده صورت می‌گیرد، ما اطلاعات کمی در مورد فرآیند یا خروجی‌های آنها داریم اما اگر با ابزارهای نامناسب برای هدف تعریف شده اندازه‌گیری انجام شود، نتایج ما را گمراه خواهد کرد. ما با کمک نتایج یک اندازه‌گیری قابل اطمینان می‌توانیم قضاوتی بر مبنای حقایق داشته باشیم و هر ماه به اهداف نگاه کنیم. تحلیل حقایق به ما خواهد گفت که آیا اهداف تعیین شده با کمک روش‌های موجود قابل دستیابی است یا به روش‌های بهتری نیاز داریم و یا اهداف درست همان‌هایی است که ما می‌خواهیم. اندازه‌گیری بدون یک مقدار هدف برای مقایسه نتایج، بیهوده خواهد بود.

بنابراین مقدار هدف حیاتی است اما مقدار دلخواه پرسنل را بی‌انگیزه می‌نماید. همیشه مقادیر مورد انتظار می‌بایست بر روی اهداف متمرکز باشد بطوریکه در طول چرخه اندازه‌گیری از اهداف سازمانی تا ابعاد اجزاء محصول یک ارتباط مبنایی کامل بین مقادیر مورد انتظار، سنجش‌های اهداف و مقاصد در سازمان، فرآیند و محصول وجود داشته باشد.

با اندازه‌گیری می‌توان تغییراتی که در عملکرد ایجاد می‌شود را شناسایی نمود. تغییرات دائماً اتفاق می‌افتند آنها در همه چیز وجود دارند و به دلایلی همچون محدودیت‌های فیزیکی، اجتماعی و یا اقتصادی بوجود می‌آیند. وقتی که پارامتر یکسانی را در دو مورد بررسی می‌نماییم انتظار تفاوت اندکی را داریم. اگر چه هنگامیکه ما پارامترهای یکسانی را به کمک ابزارهای یکسان اندازه‌گیری می‌نماییم ممکن است انتظار نداشته باشیم تغییر اتفاق بیافتد اما اشتباهات طبیعی در سیستم اندازه‌گیری منجر به بروز مغایرت‌هایی خواهد شد. برای درک این تغییرات نیازمند این هستیم که دلایل بروز آنها را بدانیم برخی تغییرات نشان دهنده تغییرات طبیعی هستند و قابل پیش‌بینی می‌باشند. آنها رفتارهای طبیعی یک فرآیند هستند و تا زمانیکه در محدوده قابل قبول باشند قابل تحمل می‌باشند. باقی تغییرات با رفتارهای نامنظم نشان داده می‌شوند و غیر قابل پیش‌بینی هستند اما می‌توان دلایل بروز آنها را در طول اندازه‌گیری تحلیل و بهبود، تشریح نموده و حذف نمود.

ترتیب منطقی از ساختار الزامات در این بخش ارائه شد که البته شکاف‌هایی هم در آن وجود دارد. اگر اصطلاحات به کار رفته در بند ۸.۱ در سر فصل بندهای ۸.۲ تا ۸.۵ آورده شود می‌تواند به درک موضوع کمک نماید. در این روش ارتباطات می‌بایست واضح‌تر شده باشد. الزامات بند ۸.۱ مجزا از الزامات بندهای ۸.۲ تا ۸.۵ نیست البته بجز بند ۸.۳ در مورد کنترل محصول نامنطبق و الزامات آن برای استفاده از تکنیک‌های آماری. این الزامات اخیر به دلیل اینکه بر روی پایش، اندازه‌گیری و تحلیل تمام فرآیندها اعمال می‌شوند یکبار بیان شده است. بند ۸.۳ برای محصول نامنطبق در بخش ۸ ظاهر شده نه بخاطر اینکه کاری برای انجام در اندازه‌گیری،

تحلیل و بهبود دارد بلکه به این خاطر که قرارگیری آن در بند ۷ قادر به نشان دادن این مطلب بود که محصول نامنطبق می‌توانست از سیستم مدیریت خارج شود. نباید اینگونه فرض شود که بخش ۸ تمامی الزامات اندازه‌گیری، پایش و بهبود را شامل می‌شود. اندازه‌گیری و پایش همچنین در بندهای ذیل بیان شده است:

- نماینده مدیریت (بند ۵.۵.۲) در زمینه گزارش‌گیری از عملکرد سیستم
- بازنگری مدیریت (۵.۶) در زمینه بازنگری کفایت سیستم
- کنترل ابزارهای اندازه‌گیری و پایش (۷.۶)
- طراحی و توسعه تاییدها (۷.۳.۵)
- طراحی و توسعه صحنه‌گذاری‌ها (۷.۳.۵)
- تایید محصولات خریداری شده (۷.۴.۳)

همچنین تحلیل در بندهای ذیل بیان شده:

- بازنگری مدیریت (۵.۶) در زمینه تغییراتی که می‌تواند سیستم مدیریت را متاثر نماید.
- کنترل طراحی و توسعه تغییرات (۷.۳.۷) در زمینه ارزیابی اثر تغییرات.
- کنترل ابزارهای اندازه‌گیری و پایش (۷.۶) در زمینه سیستم اندازه‌گیری

همچنین بهبود در بندهای ذیل بیان شده:

- بازنگری مدیریت (۵.۶) در زمینه تغییرات سیاستهای کیفی
- کنترل طراحی و توسعه تغییرات (۷.۳.۷)
- ارتباطات داخلی (۵.۵.۳) در زمینه برقراری ارتباط موثر با سیستم مدیریت
- تامین منابع (۶.۱) در ارتباط با منابع لازم برای بهبود مستمر

می‌توانیم الزامات بخش ۸ را در چندین حلقه مجزا به هم مرتبط کنیم: در طول زمان طراحی و توسعه یک فرایندکاری یا یک تجارت به منظور شناسایی مشکلات بالقوه و اتخاذ اقدامات پیش‌گیرانه برای جلوگیری از وقوع آنها می‌بایست متعهد به بازنگری فعالیتهای در حال انجام باشیم. قبل از اجرای فرایندهای سیستم مدیریت یا هر تغییری می‌بایست ممیزی داخلی انجام دهیم (یا متعهد به انجام اعتباردهی به فرآیندها باشیم) تا اینکه مطمئن شویم این فرآیندها به الزامات مربوط به استاندارد دست خواهند یافت و سازمان به تحقق اهداف و سیاستهایش قادر خواهد بود و محصولات و خدمات مورد نیاز را تولید خواهد نمود. هر مشکل بالقوه‌ای که کشف می‌شود می‌بایست موضوعی برای اقدامات پیشگیرانه به منظور جلوگیری از وقوع چنین مشکلاتی باشد. در یک مرحله مناسب از فرآیند تولید می‌بایست پایش و اندازه‌گیری محصول به منظور مطابقت با الزامات خاص انجام گیرد.

برای ایجاد اثر بخشی کنترل فرآیند، بطور دوره‌ای متعهد به ممیزی محصول شوید، کنترل محصول نامنطبق را به منظور شناسایی عدم انطباقها آغاز نمایید و هنگامیکه اهداف فرایندی محقق نشده باشد خود را ملزم به انجام اقدامات اصلاحی نمایید.

پس از معرفی فعالیتهای جدید یا تغییر یافته و بطور دوره‌ای می‌بایست ارزیابی داخلی انجام گیرد تا مشخص شود که آیا برنامه ریخته شده درست انجام می‌شود و آیا برای رسیدن به بهبود، تعهدی به اقدام اصلاحی با کمک کنترل بهتر وجود دارد. به منظور ارزیابی اینکه آیا فرایندها توانایی لازم برای رسیدن به نتایج برنامه‌ریزی شده را دارند می‌بایست بطور دوره‌ای اندازه‌گیری و پایش انجام دهیم و برای تشخیص اینکه آیا نتایج بدست آمده حاصل اجرای برنامه‌ریزی‌های انجام شده می‌باشد یا خیر می‌بایست متعهد به انجام ارزیابی دوره‌ای باشیم و در صورت لزوم می‌باید به منظور کاهش مغایرت‌ها اقدامات اصلاحی انجام داده و با اعمال کنترل‌های بهتر باعث ایجاد بهبود شویم.

همچنین می‌بایست داده‌های حاصل از این بازنگریها را تحلیل نموده و با استفاده بهتر از منابع باعث ایجاد بهبود شویم. گاهی اوقات بعد از تعیین اهداف کلان سازمانی، سیاستها و اهداف و همچنین برقراری فرایندهای کارآمد برای رسیدن به این اهداف می‌بایست به منظور رصد میزان رضایت‌مندی مشتری داده‌ها را گردآوری نموده و تحلیل نماییم و با تعهد به انجام اقدامات اصلاحی و از طریق کنترل‌های بهتر، بهبود ایجاد نماییم. ترتیب بندها با آنچه که در استاندارد بیان شد یکسان نیست. چون برخی بندها در استاندارد در چند جا آورده شده و باقی بندها به دیگر بخش‌ها منتقل شده است و این موضوع نشان دهنده این است که شما نمی‌توانید با بندها بصورت جدا برخورد نمایید و یا برای آنها یک توالی خاص و مشخص تعیین نمایید.

ایزو ۹۰۰۱ شامل مجموعه‌ای از الزاماتی است که در صورت برآورده شدن سازمان را قادر به تامین کالاها و خدماتی خواهد نمود که رضایت مشتری را جلب نموده و نیازهایش را برآورده می‌نماید. پسته به اینکه این الزامات چطور تعبیر شوند می‌توانند باعث حرکت بیشتر رو به جلو سازمان گردند. اما سازمانها به هیچ عنوان مجبور به اخذ گواهینامه (ایزو ۹۰۰۱) نیستند.

ایزو ۹۰۰۴ رنج وسیعتری از اهداف را نسبت به ایزو ۹۰۰۱ با اهدافی همچون بهبود مستمر و عملکرد کلی سازمان، شامل می‌شود بنابراین ایزو ۹۰۰۴ از مشتری فراتر رفته و نیازها و انتظارات تمامی ذینفعان را مورد توجه قرار داده است.

نتیجه پی‌ریزی استراتژیک این دو استاندارد سازگار با هم این است که شما می‌توانید با توسعه سیستم مدیریت خود، ایزو ۹۰۰۱ را بدست آورده و بنابراین قادر به برآورده نمودن نیازهای مشتری و جلب رضایت او شوید و به دنبال آن با انجام توصیه‌های ایزو ۹۰۰۴ برای توسعه محدوده سیستم مدیریت خود، توانایی جلب رضایت تمامی ذینفعان را بدست می‌آورید. البته شما می‌توانید با ایزو ۹۰۰۴ شروع نموده و سپس به سادگی برای دریافت گواهینامه ایزو ۹۰۰۱ اقدام نمایید.

جمال شهرابی