

ISO ۹۰۰۴ – یک استاندارد مدیریت کیفیت جالب برای رهبران خلاق سازمان‌های معاصر

چکیده

یک سازمان می‌تواند مزایای زیادی از استانداردهای مدیریت بین‌المللی عمومی کسب کند اگر پی به ماهیت این استانداردها ببرد و آن‌ها را به صورت خلاقانه و یکپارچه با مدیریت کسب و کار به کار گیرد. در این مورد، رهبران سازمان نقش کلیدی ایفا می‌کنند. این مقاله این موضوع را در تمام سازمان‌ها مدنظر قرار می‌دهد و به‌ویژه بر استاندارد مدیریت کیفیت ISO ۹۰۰۴ که یکی از چند استاندارد مدیریت بین‌المللی است متمرکز است. استاندارد ISO ۹۰۰۴ چالش‌برانگیزترین استاندارد در مجموعه استانداردهای مدیریت کیفیت ISO ۹۰۰۰ است. با این حال، اغلب سازمان‌هایی که از استانداردهای ISO ۹۰۰۰ استفاده می‌کنند، تفاوت‌ها و رابطه استانداردهای ISO ۹۰۰۴ و ISO ۹۰۰۱ را به وضوح تشخیص نداده‌اند و از این‌رو نتوانسته‌اند از پتانسیل استاندارد در پیاده‌سازی مدیریت کیفیت خود استفاده کنند. استاندارد ISO ۹۰۰۴ تأکید می‌کند که هویت سازمان و مزیت‌های رقابتی متمایزکننده آن، مبنای موفقیت پایدار سازمان است. هر سازمانی همواره مدیریت کیفیت خودش را پیاده‌سازی و اجرا می‌کند و روش خودش را برای استفاده از استانداردهای ISO ۹۰۰۰ دارد که می‌توان آن را با توجه به راهبردها و شیوه‌های توسعه کسب و کار سازمان بهبود بخشید. از این نظر، ISO ۹۰۰۴ بسیار انعطاف‌پذیر و چالش‌برانگیز است.

علاوه بر استانداردهای ISO ۹۰۰۰، سازمان‌ها از مدل‌های مرجع مدیریتی شناخته‌شده دیگری نیز استفاده می‌کنند، از جمله، مدل‌های تعالی عملکرد و بسیاری دیگر از استانداردهای سیستم مدیریت رشته‌های خاص. همه این‌ها ممکن است به عنوان زیرحوزه پیاده‌سازی و اجرای ISO ۹۰۰۴ در نظر گرفته شوند. علاوه بر فرصت‌ها، این مقاله همچنین برخی از مشکلات و دشواری‌های عملی مرتبط با استاندارد ISO ۹۰۰۴ و راه‌حل‌های احتمالی آن‌ها را مورد بحث قرار می‌دهد. نویسنده اول مقاله تجربه طولانی در فرآیند آماده‌سازی بین‌المللی نسخه‌های استاندارد ISO ۹۰۰۴ از دهه ۱۹۸۰ دارد و هر دو نویسنده در ترویج عملی و به‌کارگیری استاندارد در انواع سازمان‌ها تجربه دارند.

واژگان کلیدی: کیفیت، مدیریت کیفیت، ایزو ۹۰۰۴، موفقیت پایدار، کیفیت سازمان‌ها.

۱. مقدمه

مزایای تجاری استانداردهای بین‌المللی عمومی تنها در صورتی قابل تحقق است که سازمان، ماهیت استانداردها را درک کرده و بتواند آن‌ها را به طور خلاقانه در مدیریت کسب و کار پیاده کند. در این مورد رهبران سازمان نقش اساسی دارند. این مقاله موضوع را در انواع سازمان‌ها مورد توجه قرار می‌دهد و به طور خاص بر استاندارد مدیریت کیفیت ISO ۹۰۰۴ (ISO ۲۰۱۸a) که یکی از چند استاندارد مدیریت بین‌المللی (ISO/IEC ۲۰۱۹) است، تمرکز دارد.

زمینه‌های تخصصی که برای مدیریت سازمانی مورد نیاز است، علاوه بر مدیریت کیفیت، از جمله مدیریت دارایی، مدیریت قابلیت اطمینان، حفاظت از محیط‌زیست، مدیریت امنیت اطلاعات، بهداشت حرفه‌ای، مدیریت ایمنی، مدیریت ریسک، مسئولیت اجتماعی و غیره می‌باشد که در چارچوب استانداردهای مربوط به سیستم مدیریت بین‌المللی مورد بررسی قرار می‌گیرند. این حوزه‌های مدیریتی خاص، «XXX»، مسائل انتزاعی هستند و از این‌رو نمی‌توان آن‌ها را مستقیماً مدیریت کرد. مدیریت «XXX» در یک سازمان به معنای مدیریت یک سازمان با توجه به «XXX» می‌باشد (همان). مطابق با این اصل، مدیریت کیفیت نیز به معنای مدیریت یک سازمان با توجه به کیفیت می‌باشد.

استانداردسازی مربوط به سیستم‌های مدیریتی، از جمله استاندارد ISO ۹۰۰۰، بخشی از استانداردسازی عمومی بین‌المللی است. بنابراین، مفاهیم، اصول و اهداف کلی، و همچنین جنبه‌های مثبت و منفی استانداردسازی، در مورد استانداردسازی مدیریت کیفیت نیز به کار برده می‌شود. اساسی‌ترین مفاهیم، استانداردسازی و استاندارد، به شرح زیر تعریف شده است (ISO/IEC ۲۰۰۴):

- استانداردسازی: فعالیتی است که راه‌حلی را برای کاربردهای مکرر، مشکلات مخصوصاً در حوزه‌های علم، فناوری و اقتصاد، با هدف دستیابی به درجه بهتری از نظم در یک محیط مشخص ارائه می‌دهد. به‌طور کلی، این فعالیت شامل فرآیندهای تدوین، انتشار و پیاده‌سازی استانداردها است.
- استاندارد: مشخصات فنی یا سند دیگری که در دسترس عموم است و با همکاری و همفکری یا توافق کلیه منافع متأثر از آن، بر اساس نتایج تلفیقی علم، فناوری و تجربه، با هدف افزایش مزایای جامعه بهینه تهیه می‌شود و به تأیید یک سازمان استاندارد می‌رسد.

مطابق با این اهداف کلی، استانداردسازی بین‌المللی به دنبال سود رساندن به همه نوع سازمان و کل جامعه است. این مزایا عبارت‌اند از:

- بهبود عملکرد و کیفیت محصولات (کالاها و خدمات)؛
- کاهش هزینه‌های عملیاتی؛
- بهبود ارتباطات بین مردم و سازمان‌ها.

استانداردهای عمومی، حاصل اجماع گسترده و اغلب مورد توافق است و به این ترتیب نمی‌تواند نشان‌دهنده تعالی استثنایی یک سازمان خاص باشد. این بدان معناست که استفاده خلاقانه از استانداردها پیش‌نیاز کسب مزیت کلی آن‌هاست. استانداردهای عمومی اختیاری هستند؛ اما ممکن است در شرایط خاصی با رجوع به استانداردها، به‌عنوان مثال در قراردادهای، مقررات و قوانین، الزامی باشند. با این حال، در این موارد، نوآوری‌ها برای رقابت، نه تنها در محصولات، بلکه در عملیات و فرآیندهای سازمانی نیز ضروری است.

ISO ۹۰۰۰ یک مجموعه استاندارد برای مدیریت کیفیت است که از سال ۱۹۷۹، استانداردهای مختلف آن طی همکاری گسترده بین‌المللی توسعه یافته است. همچنین این یک استاندارد پیشرو است که شناخته شده‌ترین و گسترده‌ترین استاندارد بین‌المللی مدیریت در نظر گرفته می‌شود. استانداردهای اساسی مجموعه ISO ۹۰۰۰، ISO ۹۰۰۴ برای مدیریت کیفیت به معنای گسترده و ISO ۹۰۰۱ برای تضمین کیفیت است. با این حال، اغلب سازمان‌هایی که استانداردهای ISO ۹۰۰۰ را به کار می‌گیرند، تفاوت‌ها و رابطه استانداردهای ISO ۹۰۰۴ و ISO ۹۰۰۱ را به روشنی تشخیص نداده‌اند. از این رو، استفاده از ISO ۹۰۰۴ ناچیز بوده است و به درستی درک نشده است و از مزایای آن استفاده نشده است. استاندارد ISO ۹۰۰۱ که بیش از حد بر آن تأکید شده است راه‌حل‌های بسیار محدود و یک‌طرفه می‌دهد که روی اجرای خلاقانه مدیریت کیفیت تأثیر گذاشته و همچنین باعث ایجاد تغییر در گسترش و توسعه عمومی حرفه کیفیت در سراسر جهان شده است (دفتر مرکزی ISO ۱۹۹۴).

ISO ۹۰۰۴ به‌طور گسترده به جنبه‌های مدیریت کیفیت از دیدگاه کل‌نگر تجاری و سازمانی می‌پردازد. تضمین کیفیت و ISO ۹۰۰۱ زیرمجموعه مدیریت کیفیت را نشان می‌دهد و بر الزامات عمومی تضمین کیفیت برای ایجاد اطمینان و رضایت از محصولات سازمان در بین مشتریان خود متمرکز است. ISO ۹۰۰۱ ممکن است در شرایط قراردادی مفید باشد و در صورت نیاز، می‌توان از آن به‌عنوان مبنایی برای ممیزی و صدور گواهینامه نیز استفاده کرد. ISO ۹۰۰۱ سیستم مدیریت کیفیت سازمانی را به‌عنوان یک کلیت تعریف نمی‌کند.

استفاده از ISO ۹۰۰۴ و کل مجموعه استانداردهای ISO ۹۰۰۰ از افزایش عملکرد تجاری به روش زیر حمایت می‌کند:

- افزایش شایستگی‌های کلیدی در رهبران تجاری، کارگران و کارشناسان؛
- کاهش عدم قطعیت‌ها در فعالیت‌های تجاری؛
- حل کردن مشکلات حاد رهبران تجاری به منظور توسعه فعال کسب و کار؛
- دوری از ناشی‌گری و رویکرد آزمون و خطا در اقدامات تجاری؛
- دریافت تقدیرنامه حرفه‌ای از ذی‌نفعان؛
- نشان دادن فرصت‌ها برای نوآوری مدیریت کیفیت.

استاندارد ISO ۹۰۰۴ تأکید می‌کند که هویت سازمان و مزیت‌های رقابتی متمایزکننده آن، مبنای موفقیت پایدار سازمان است. در این شرایط، موفقیت پایدار به این معنی است که کسب و کار سازمان برای مدت طولانی یا بدون وقفه در مدت زمان موردنظر ادامه می‌یابد. این استاندارد راهنمایی می‌کند که چگونه این امر را می‌توان با استفاده از مدیریت کیفیت مؤثر و کارآمد محقق کرد. با این حال، مدیریت کیفیت را نمی‌توان از مدیریت کسب و کار جدا کرد، و به این دلیل، یک سیستم مدیریت کیفیت خاص مضر است. مدیریت کیفیت یکپارچه کسب و کار، یا "یکپارچه‌سازی کیفیت" که نویسندگان از آن استفاده می‌کنند، به اجرای مفاهیم، اصول و روش‌های کیفی عمومی و خاص در فعالیت‌های عادی مدیریت کسب و کار اشاره دارد. این امر نه تنها به اثربخشی و کارایی کیفیت عملیاتی نیاز دارد، بلکه مستلزم مدیریت کیفیت فعال در حوزه مدیریت استراتژیک نیز می‌باشد. در واقع مدیریت کیفیت به معنای کیفیت مدیریت سازمان است.

هدف استاندارد ISO ۹۰۰۴ ارائه رهنمودهای مدیریت کیفیت برای سازمان‌ها برای دستیابی به موفقیت پایدار در محیطی پیچیده، طاقت‌فرسا و در حال تغییر است. با این حال، مسائل خاص محیط کسب و کار معاصر مثلاً در چالش‌های نوظهور انقلاب صنعتی چهارم، صراحتاً در استاندارد در نظر گرفته نشده است. این امر از مسئولیت‌های هر سازمانی است. موضوعاتی اصلی تحت پوشش استاندارد ISO ۹۰۰۴ عبارتند از:

- اصطلاحات و تعاریف؛
- کیفیت یک سازمان و موفقیت پایدار؛
- بستر یک سازمان؛
- هویت یک سازمان؛
- رهبری؛
- مدیریت فرآیند؛

• مدیریت منابع؛

• تحلیل و ارزیابی عملکرد یک سازمان؛

• بهبود، یادگیری و نوآوری.

این مقاله به جنبه‌های مختلف این موضوعات می‌پردازد و علاوه بر آن دیدگاه‌های نظری و عملی برای حمایت استفاده از استاندارد برای موفقیت پایدار را نشان می‌دهد.

هر سازمانی همواره مدیریت کیفیت خودش را پیاده‌سازی و اجرا می‌کند و روش خودش را برای استفاده از استانداردهای ISO ۹۰۰۰ دارد که می‌توان آن را با توجه به راهبردها و شیوه‌های توسعه کسب و کار سازمان بهبود بخشید. از این نظر، استفاده از ISO ۹۰۰۴ بسیار انعطاف‌پذیر است. به طور طبیعی، می‌توان از طریق اصول و شیوه‌های سازمان یادگیرنده به اهداف سازمانی دست یافت و عملکرد را به طور مستمر بهبود بخشید. منافع سازمانی ناشی از مدیریت کیفیت باید از نظر موفقیت کسب و کار سنجیده شود. کلیه سازمان‌ها و افراد ذی‌نفع آن‌ها نیازها و محیط‌های تجاری منحصر به فردی دارند. سازمان‌های تأسیس شده بزرگ، مؤسسات کوچک و متوسط، و استارت‌آپ‌ها انواع بسیار متفاوتی از کسب و کار هستند. آن‌ها به رویکردهای متفاوت مدیریت کیفیت و برنامه‌های ISO ۹۰۰۰ نیاز دارند.

علاوه بر استانداردهای ISO ۹۰۰۰، سازمان‌ها از مدل‌های مرجع مدیریتی معروف دیگری نیز استفاده می‌کنند از جمله مدل‌های تعالی عملکرد (یا معیارهای جوایز کیفیت). همه این روش‌های مختلف ممکن است عناصر فرعی در اجرای ISO ۹۰۰۴ در نظر گرفته شوند. ISO ۹۰۰۴ نیز با تفکر و حرکت مدیریت کیفیت جامع همراستا است. با این حال، مدیریت کیفیت جامع دیگر یک مفهوم رایج نیست. در حقیقت، مفهوم مدیریت کیفیت در استانداردهای ISO ۹۰۰۰ برابر با مفهوم مدیریت کیفیت جامع است.

استانداردهای ISO ۹۰۰۰ به طور مداوم در حال توسعه هستند و سازمان‌ها در ایجاد استانداردهای جدید، درک و کاربرد آن‌ها در محیط‌های تجاری خاص با چالش‌هایی روبرو هستند. مفاهیم مدیریت کیفیت در آینده که در حال حاضر در کمیته استانداردسازی ISO/TC ۱۷۶ برای بازنگری در کل استانداردسازی ISO ۹۰۰۰ در حال توسعه هستند، باید هنگام پیاده‌سازی استاندارد ISO ۹۰۰۴ برای سازمان‌ها مورد توجه خاص قرار گیرد. همچنین، چالش‌های جدید بسیاری برای پیاده‌سازی‌های ISO ۹۰۰۰ وجود دارد. هدف این مقاله ارائه ایده‌ها و بحث در هنگام جستجوی فرصت‌های جدید برای راه‌حل‌های مدیریت کیفیت مبتنی بر استانداردها است. نویسندگان می‌خواهند که این مقاله، افقی را به روی بحث انتقادی در مورد مسائل مهم مدیریت کیفیت بگشاید. این مقاله شامل مطالب گردآوری شده و به روز شده است که نویسندگان در دهه‌های اخیر در بسیاری از کنفرانس‌ها، دوره‌های آموزشی، مقالات و غیره ارائه کرده‌اند. نویسنده اول حدود بیست سال پیش درگیر انتشار مقاله ISO ۹۰۰۴ مشابه با این مقاله بود. مقاله وی در اینترنت در دسترس عموم قرار گرفته است و وجود نزدیک به هزار خواننده آن نشان از علاقه بیش از پیش به این موضوع می‌باشد. بنابراین، بررسی مجدد این موضوع منطقی است؛ زیرا پس از سال ۲۰۰۰، استاندارد ISO ۹۰۰۴ دوبار تجدیدنظر شده و اخیراً به طور کامل بازنویسی شده است. علاوه بر فرصت‌ها، این مقاله همچنین برخی از مشکلات و مسائل عملی مرتبط با استاندارد ISO ۹۰۰۴ و راه‌حل‌های احتمالی آن‌ها را مورد بحث قرار می‌دهد. نویسنده اول مقاله تجربه طولانی در فرآیند آماده‌سازی بین‌المللی نسخه‌های استاندارد ISO ۹۰۰۴ از دهه ۱۹۸۰ دارد و هر دو نویسنده در ترویج عملی و به‌کارگیری استاندارد در انواع سازمان‌ها تجربه دارند.

۲. بنیاد هستی‌شناسی و معرفت‌شناسی

استانداردسازی و استانداردهای بین‌المللی مبتنی بر نتایج تلفیقی علم هستند. علم واقعیت را از طریق نظریه‌ها توصیف می‌کند. هستی‌شناسی و معرفت‌شناسی پایه علمی محکمی را برای مدیریت سازمانی و بنابراین برای مدیریت کیفیت نیز فراهم می‌کند. این به ما در درک و مفهوم‌سازی کلیت پیچیده پدیده‌های کیفیت و جزئیات مرتبط در محیط‌های سازمانی و اجتماعی امروزی کمک می‌کند. این رویکرد همچنین به ایجاد ایده‌ها و روش‌شناسی برای مقابله با مشکلات مربوط به مدیریت کیفیت کمک می‌کند. از سوی دیگر، نظریه‌ها با کاربردهای عملی در حال آزمایش هستند که به نوبه خود منجر به بهبود نظریه‌ها می‌شود.

هستی‌شناسی کسب و کار به معنای آگاهی گسترده از تمام جوانب کسب و کار است و از مفاهیم و مقوله‌های پدیده‌های تجاری، از جمله ویژگی‌های آن‌ها و روابط بین آن‌ها تشکیل شده است. جنبه‌های کیفی یک زیرحوزه در هستی‌شناسی کسب و کار هستند. هستی‌شناسی ارتباط مستقیمی با شیوه‌های عملیاتی سازمان و استانداردهای داخلی سازمان دارد، که در آن می‌توان از استانداردهای بین‌المللی نیز استفاده کرد. اصطلاحات و مفاهیم ISO ۹۰۰۴ به طور مداوم مبتنی بر ترمینولوژی استاندارد ISO ۹۰۰۰ است، که با اصول و روش‌های اصطلاحات عمومی همسو است. مهم‌ترین اصطلاحات و مفاهیمی که برای اجرای مدیریت کیفیت مبتنی بر استاندارد ضروری است عبارتند از:

- کیفیت: میزانی که یک شی‌نیازها و انتظارات را برآورده می‌کند؛
- مدیریت کیفیت (QM): مدیریت یک سازمان با توجه به کیفیت (به معنای یکپارچه‌سازی کیفیت)؛

- تضمین کیفیت (QA) : اطمینان بخشی در مورد برآورده شدن نیازها و انتظارات؛
- بهبود کیفیت: افزایش توانایی برآوردن نیازها و انتظارات. با این مفاهیم می توان از برخورد کردن با مدیریت کیفیت حرفه ای در انواع موارد سازمانی اطمینان حاصل کرد.

ISO ۹۰۰۱ دامنه محدودی دارد که فقط بر روی محصولات سازمان و بر اطمینان از نیازها و انتظارات مشتریان تمرکز دارد. با این حال، برای اطمینان از موفقیت پایدار سازمان، سازمان باید نیازها و انتظارات افراد ذی نفع را برآورده کند. به همین دلیل، ISO ۹۰۰۴ تأکید می کند که سازمان باید به طور استراتژیک افراد ذی نفع مرتبط و نیازها و انتظارات خاص آن ها را تعیین کند. وقتی سازمان این مسئله را در نظر بگیرد، در ISO ۹۰۰۴ کیفیت یک سازمان نامیده می شود. همچنین، تفاوت مهم بین ISO ۹۰۰۱ و ISO ۹۰۰۴ در این است که ISO ۹۰۰۱ فقط بر اثربخشی عملیاتی تمرکز دارد، در حالی که ISO ۹۰۰۴ مستلزم اطمینان از کارایی نیز می باشد.

در مورد تعریف مدیریت کیفیت باید توجه داشت که کیفیت را نمی توان مستقیماً مدیریت کرد بلکه فقط از طریق فرآیندهای سازمانی و مدیریت آن ها یعنی از طریق مدیریت کل سازمان مدیریت می شود. به این دلیل، مدیریت کیفیت یک هدف درون سازمانی (برای اطمینان) از موفقیت و تضمین کیفیت یک هدف ارتباطی بیرونی (برای تضمین) ایجاد و افزایش اعتماد بین مشتریان و سایر افراد ذی نفع دارد. یادگیری سازمانی یکی از راه های چالش برانگیز برای دستیابی به بهبود مستمر کیفیت است.

اصول کلی مدیریت کیفیت (QMPs)، که در استاندارد ISO ۹۰۰۰ تعریف شده است، نقش هستی شناسی و معرفتی مهمی در تمامی استانداردهای ISO ۹۰۰۰ و اجرای ISO ۹۰۰۴ نیز ایفا می کند. اصول کلی مدیریت کیفیت مجموعه ای از باورها، هنجارها، قواعد و ارزش های اساسی هستند که برای مدیریت کیفیت صادق می باشند و به این دلیل، می توانند به عنوان مبنای استانداردسازی مدیریت کیفیت نیز استفاده شوند. اصول کلی مدیریت کیفیت بر چیزی تأکید می کنند که باید در تمام محیط های استانداردسازی و کاربرد ISO ۹۰۰۰ مدنظر قرار گیرد. اصول کلی مدیریت کیفیت دانش عمیقی ارائه می دهند تا بتوان بندهای استاندارد را درک کرد. اصول کلی مدیریت کیفیت ISO ۹۰۰۰ باید همراه با اصول کلی مدیریتی به کار گرفته شوند که بسیاری از مدرسان مدیریت بازرگانی شناخته شده معرفی کرده اند. اصول کلی مدیریت کیفیت متشکل از موارد زیر است (ISO ۲۰۱۵a):

- مشتری محوری؛
- رهبری؛
- درگیر کردن کارکنان؛
- رویکرد فرایندی؛
- بهبود؛
- تصمیم گیری مبتنی بر شواهد؛
- مدیریت روابط.

کمیته استاندارد ISO/TC ۱۷۶ ISO ۹۰۰۰ در حال حاضر در حال شناسایی مفاهیم آینده برای اصلاحات بعدی تمام استانداردهای سری ISO ۹۰۰۰ است. هدف از این مفاهیم در نظر گرفتن تغییرات سازمانی و اجتماعی در حال ظهور و روندهای کلان مرتبط، از جمله انقلاب صنعتی چهارم و اهداف توسعه پایدار سازمان ملل است. مفاهیم آینده ای که باید انتخاب شوند در حال حاضر در مرحله پیش نویس هستند و موضوعات زیر را در برمی گیرند:

- تجربه ی مشتری؛
- وضعیت کارکنان؛
- مدیریت تغییر؛
- یکپارچگی؛
- مدیریت دانش؛
- فناوری های نوظهور؛
- اخلاق و درستکاری؛
- فرهنگ سازمانی.

سازمان های آینده نگر باید این مفاهیم جدید را هنگام توسعه راه حل های مدیریت کیفیت خود در نظر بگیرند.

مدیریت به معنای فعالیتهای هماهنگ برای هدایت و کنترل یک سازمان است. مدیریت و همچنین مدیریت کیفیت مبتنی بر دانش است. معرفت شناسی، پایه و اساس علمی برای درک اشیا و شرایط و منابع دانش مرتبط و معرفی روش شناسی دانش بنیان را فراهم می کند. مدیریت نیاز به طرز تفکر نظام مند، مدل های واقعی و حس تحلیل و استدلال درست دارد. این امر منجر به ارزیابی عینی تر مسائل محیط کسب و کار می شود.

معرفت‌شناسی شاخه‌ای از فلسفه است که عموماً مرتبط با ماهیت شناختی و معرفتی است. معرفت‌شناسی سؤالاتی مانند "چه می‌دانیم؟" و "دانش معنادار چیست؟" می‌پرسد. معرفت‌شناسی یکی از راه‌های مشخص تفکر انتقادی است. بسیاری از مسائل مرتبط با کسب و کار از جمله ماهیت استنتاج منطقی، اینکه چرا باید یک خط استدلال را بر دیگری بپذیریم، و چگونگی درک ماهیت شواهد و سهم آن در تصمیم‌گیری، همگی از موارد معرفتی هستند.

به‌طور مرسوم، دانش به معنای "باور صادق موجه" یا به عبارت دیگر "تلاش آگاهانه در ایجاد باور مبتنی بر دلایل محکم" بوده است. در مدیریت یک سازمان، دانش می‌تواند مرتبط با تمام جنبه‌های عملیات یک سازمان باشد و دارای اهداف عملیاتی و راهبردی است. دانش یا صریح است یا ضمنی.

عملیات مبتنی بر حقیقت به عنوان رویکردی سازگار نسبت به مدیریت کسب و کار از جمله مدیریت کیفیت ارزش‌گذاری می‌شود. داده‌ها را می‌توان از اطلاعات موجود با اندازه‌گیری شرایط و فرآیندهای یک سازمان به دست آورد. مبنای علمی برای اندازه‌گیری‌ها، اندازه‌شناسی است، که یک رشته شناخته شده است، که مفاهیم، اصول و شیوه‌های آن نیز در سطح بین‌المللی استاندارد شده‌اند. زمانی می‌توان به اطلاعات مربوط به مدیریت دست‌یافت که داده‌ها تجزیه و تحلیل شوند و با مسائل تجاری سازمان مرتبط شوند. استانداردهای ISO ۹۰۰۰ بر اهمیت اطلاعات مستند برای مدیریت و مدیریت کیفیت تأکید می‌کنند. هنگامی که کارکنان و مدیران سازمان از اطلاعات به‌طور مشارکتی و اثربخش برای هدایت عملیات استفاده می‌کنند، آن‌ها دانش کسب و کار را یاد می‌گیرند و درونی می‌کنند و به این دلیل، اغلب در شرایط عملیاتی، دانش طبعاً دانش ضمنی است.

تمامی دانشی که برای اداره یک سازمان استفاده می‌شود منسجم نیست یا مبتنی بر واقعیت‌های تجربی نیست. از لحاظ کلی و از نقطه نظر فلسفی، همه دانش‌ها از چهار منبع اصلی سرچشمه می‌گیرند:

- ادراک شامل تمام حواس؛
- حافظه یا قدرت؛
- آگاهی، شهود یا درون‌نگری؛
- دلیل و استدلال.

واقع‌گرایی علمی انتقادی و روش‌های علمی بهترین مبنای نظری برای عمل عقلانی است. دانش، باور صادق موجه، مستلزم یک مبنای نظری است. دمی‌نگ تأکید کرده است که اطلاعات همان دانش نیست. دانش از نظریه سرچشمه می‌گیرد. بدون تئوری، هیچ راهی برای استفاده از اطلاعاتی که در یک لحظه خاص به دست ما می‌رسد وجود ندارد.

بهبود کیفیت به عنوان بخشی از مدیریت کیفیت را نمی‌توان به صورت حرفه‌ای بدون پایگاه دانش محقق کرد و این رویکرد همچنین منجر به دانش جدید می‌شود. بهبود کیفیت در سطح سازمان از طریق یادگیری سازمانی به روش طبیعی امکان‌پذیر است.

هر سازمانی که برای رسیدن به موفقیت پایدار تلاش می‌کند، باید دانش لازم و کافی در مورد رشته‌های تخصصی متعدد را داشته باشد، که به عنوان مثال، در استانداردهای مختلف سیستم مدیریت شرح داده شده است. این رشته‌ها مطابق و همراستا با تصمیمات و اقدامات رهبران کسب و کار و کارکنان می‌باشد. با این حال، در شرایطی، ممکن است درک علیت دشوار باشد و افراد باورها و سوگیری‌های شخصی متفاوتی داشته باشند. از این رو، کارکنان و رهبران کسب و کار باید برای درک موقعیت‌هایی که با آن مواجه هستند، مذاکره کنند. زبان رهبری نقش مهمی دارد. سازمان یک موجود زنده و مجموعه‌ای از گفتگوهای بین افراد است. زبان محیطی را که سازمان در آن زندگی می‌کند تعریف می‌کند. یک زبان مشترک به سازمان کمک می‌کند تا تصمیمات کارآمدتری بگیرد. با محدود کردن زبان، کارایی افزایش می‌یابد، اما ناآگاهی نیز افزایش می‌یابد که این نشان می‌دهد سازمان قادر به سازگاری و احیا کردن خود با تغییرات چالش‌برانگیز در محیط خود نیست. یک سازمان تنها در صورتی قادر به یادگیری و رشد است که شرایطی را ایجاد کند که به تولید زبان جدید کمک کند، و با آن سازمان بتواند مسیرهای جدیدی به سوی بهره‌وری ایجاد کند و خود را احیا کند.

۳. سازمان و بسترهای داخلی و خارجی

مفهوم سازمان یک موضوع اصلی در تمام حوزه‌های مدیریتی از جمله مدیریت کیفیت و ISO ۹۰۰۴ است. یک سازمان مجموعه‌ای از افراد است که وظایف خاص خود را به همراه مسئولیت‌ها، اختیارات و روابط برای دستیابی به اهداف خود دارد. حتی یک نفر می‌تواند نمونه منحصر به فردی از یک سازمان باشد. این مفهوم شامل موسسه انفرادی، شرکت، موسسه، بنگاه، مرجع، مشارکت در مالکیت، خیریه، نهاد یا بخشی یا ترکیبی از آن‌چه به صورت ثبت شده یا ثبت نشده، دولتی و خصوصی می‌شود اما محدود به آن نمی‌گردد. سازمان ممکن است یک موسسه بزرگ یا کوچک و متوسط باشد. در محیط کسب و کار امروزی، مؤسسات کوچک و متوسط پایه و اساس اقتصاد کشورها و مناطق در نظر گرفته می‌شوند که پتانسیل‌های شغلی، احیای سازمان‌ها و رشد اقتصادی را فراهم می‌کنند. بیش از ۹۹ درصد از سازمان‌ها، مؤسسات کوچک و متوسط هستند. استارت‌آپ‌ها نیز به یک حوزه

تجاری مهم تبدیل شده‌اند. این مؤسسات انسانی طوری طراحی شده‌اند که محصولات جدیدی را در شرایط عدم قطعیت بالا خلق می‌کنند. استارت‌آپ‌ها طایفه‌دار آینده هستند نه شرکت‌های موجود. استارت‌آپ‌ها در سازمان‌های بزرگ نیز وجود دارند. بیشتر شیوه‌های مدیریت و همچنین استانداردهای ISO ۹۰۰۰ برای سازمان‌های شناخته شده و محیط‌های تجاری قابل پیش‌بینی توسعه یافته است. با این حال، وضعیت در مؤسسات کوچک و متوسط و استارت‌آپ‌ها بسیار متفاوت است. آن‌ها انواع سازمانی متفاوتی هستند و بنابراین به روش‌های مدیریتی متفاوت و کاربرد خلاقانه استانداردهای عمومی نیاز دارند.

به دلیل وجود افراد سازمان یافته و اهداف آن‌ها، سازمان را می‌توان به عنوان یک سیستم در نظر گرفت، یعنی مجموعه‌ای از عوامل واقعی به هم مرتبط یا در حال تعامل که برای یک هدف مشخص سازماندهی شده‌اند. بسیاری از کارشناسان شناخته شده مدیریت بر جنبه‌های سیستمی در مدیریت سازمان‌ها تأکید دارند. کلیه سیستم‌ها همیشه دارای بستر داخلی و خارجی هستند. سیستم از طریق مرزش با محیط‌های خود تعامل دارد. سیستم از طریق فعالیت‌های به هم مرتبط یا در حال تعامل فرآیندها عمل می‌کند که ورودی‌های خاصی را به خروجی‌های دلخواه تبدیل می‌کند.

موفقیت پایدار مستلزم رویکردی متمایز است که هویت رقابتی سازمان را منعکس می‌کند. در این مقاله هویت سازمانی به عنوان ویژگی، خصوصیت یا شخصیت یک سازمان درک می‌شود و از پنج دیدگاه تشکیل شده است:

(الف) فرهنگ سازمان و توسعه و روابط آن؛

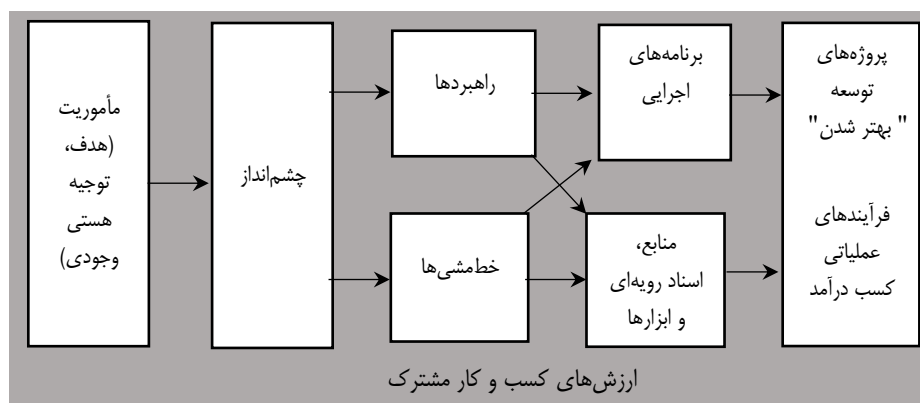
(ب) مشخصات برند سازما؛

(ج) ایده‌های تجاری؛

(د) اصول و معماری مدیریت؛

(ه) ارتباطات و تعاملات با ذی‌نفعان.

بستر درونی یک سازمان شامل ارزش‌ها، فرهنگ، دانش و عملکرد عملیاتی است. به‌ویژه فرآیندهای کسب و کار نقش اصلی را در بستر داخلی ایفا می‌کنند. همچنین، مدیریت کیفیت و تضمین کیفیت پایه و اساس یکسانی دارند. مدیریت یک سازمان دارای دو مسئولیت اصلی است (شکل ۱) که حوزه‌های مدیریتی بسیار متفاوت و مبتنی بر مبانی مختلف است:



(الف) مدیریت عملیاتی فعالیت‌های روزانه با استفاده از کنترل عملکرد مبتنی بر واقعیت واکنشی و منطقی و حل مسئله،

(ب) مدیریت راهبردی که در آن از نقاط قوت، مزیت‌های رقابتی و چالش‌های سازمان به منظور بهبود عملکرد تجاری سازمان با شناخت،

طراحی و پیاده‌سازی راه‌حل‌های جدید به کار گرفته می‌شود.

مدیریت راهبردی ارتباط زیادی با مدیریت تغییر دارد.

بستر بیرونی یک سازمان متشکل از شبکه ارزشی است که شامل موضوعات برخاسته از محیط‌های قانونی، فناوری، رقابتی، بازار، فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی است.

طرف‌های ذی‌نفع مرتبط سازمان آن‌هایی هستند که بسیار تحت تأثیر تصمیمات یا فعالیت‌های سازمان هستند و یا روی آن تأثیر می‌گذارند. بنابراین، این افراد تأثیر مهمی بر توانایی سازمان در دستیابی به موفقیت پایدار دارند. افراد مختلف باید به‌طور جداگانه برای مدیریت کیفیت و تضمین کیفیت در نظر گرفته شوند زیرا آن‌ها نیازها و انتظارات متفاوتی با توجه به سازمان دارند. این امر مرتبط با محصول و الزامات اطمینان مربوط می‌شود. در این زمینه، سؤالات اصلی مربوط به مدیریت کیفیت و تضمین کیفیت با توجه به هر یک افراد ذی‌نفع مرتبط شامل موارد زیر است:

- ذی‌نفع مرتبط کیست؟
- چرا فرد ذی‌نفع مناسب است، چه ارزشی برای سازمان دارد؟
- چرا فرد ذی‌نفع به سازمان علاقه‌مند است، چه ارزشی برای فرد ذی‌نفع دارد؟
- سازمان (خروجی یا محصول) چه تأثیری در ذی‌نفع دارد؟

شکل ۱. بستر داخلی یک سازمان و عناصر مدیریت راهبردی و عملیاتی آن، که پایه و اساس اجرای مدیریت کیفیت و تضمین کیفیت هستند.

- چگونه به فرد ذی‌نفع (خطمشی و فرایندها) کمک می‌کند؟

۴. مدیریت فرآیند سازمانی

سازمان‌ها سیستم‌های کسب و کاری هستند که از فرآیندهای تجاری و ساختارهای سازمانی به هم مرتبط تشکیل شده‌اند. عملکرد فرآیندهای کسب و کار بالاترین اهمیت راهبردی و عملیاتی را برای رقابت‌پذیری و موفقیت پایدار سازمان‌ها دارد. کلیه محصولات (کالاها و خدمات) و سایر نتایج سازمانی نتایج فرآیندها هستند. فرآیندها برای انواع فعالیت‌هایی به کار برده می‌شود که افراد یا سازوکارهای سخت‌افزاری یا نرم‌افزاری انجام می‌دهند. در واقع، مفهوم فرآیند در اصل تنها به هر نوع عمل پربازده اشاره می‌کند. فعالیت‌های کاری اساسی که در تمام سازمان‌ها وجود دارد را می‌توان «فرایندهای ابتدایی» نامید. این فعالیت‌ها معمولاً عبارت‌اند از:

- کار کردن برای هدفی؛
- جابجایی افراد، مواد یا اطلاعات؛
- تعامل و ارتباطات.

هنگامی که فرایندهای ابتدایی در یک سازمان با دستیابی به نتایج تجاری سازمان مرتبط باشد، می‌توان در مورد فرایندهای تجاری و کسب‌وکار صحبت کرد.

دوگانگی فرآیند/ساختار ممکن است منجر به معمای حل نشدنی شود: آیا مدیریت سازمان باید بر اساس فرآیندها باشد یا ساختارها؟ اگرچه فرآیندها باید اولویت‌بندی شوند، راه‌حل بهینه، تعادل مناسب بین فرآیند و ساختار است. ساختارهای کافی برای افزایش اثربخشی و کارایی فرآیندها مورد نیاز است. مدیریت تعادل مستلزم تصمیمات متعادل برای هر فرآیند است، به عنوان مثال، تعادل بین آزادی و کنترل، آگاهی و دستورالعمل‌ها، کارکنان و سیستم‌ها، و رویکردهای کنشی و واکنشی.

با توجه به تجربه نویسندگان در انواع مختلف سازمان‌ها، یک مدل زیرساخت کسب و کار در چهار سطح برای مدیریت سیستم جامع فرآیندهای کسب‌وکار مفید شناخته شده است. این چارچوب سازمانی شامل چهار سطح فعالیت/مدیریت کسب و کار زیر است که اهمیت قابل توجهی در مدیریت جامع سازمان دارند:

- سطح شرکتی (کل سازمان): خلق و حفظ مفاهیم اساسی و هنجاری فرآیندی، اصول، چشم‌اندازها و روش کلی مدیریت فرآیند.
 - سطح کسب و کار راهبردی: ایجاد و مدیریت سیستم فرآیندهای کسب و کار به هم پیوسته به منظور دستیابی به اهداف راهبردی واحدهای تجاری استراتژیک خاص در داخل شرکت.
 - سطح عملیاتی: مدیریت فرآیندهای تجاری فردی در زمان واقعی.
 - سطح شخصی و تیمی فرد: تأکید بر تعهد و نقش انسانی در فرآیندهای کسب و کار تجاری.
- یک سیستم کسب و کار راهبردی را می‌توان با چهار حوزه اصلی فرآیندهای کسب و کار توصیف کرد:
- فرآیندهای بازار: پیش‌بینی نیازهای فعلی و آتی بازار. راه‌اندازی محصولات/راه‌حل‌های رقابتی جدید به بازار، ایجاد و حفظ مدیریت محصول، و تمرین ارتباطات بازار.
 - فرآیندهای مشتری: برآوردن نیازهای مشتریان با محصولات، و ایجاد و تمرین روابط با مشتری و خدمات باکیفیت بالا.
 - فرآیندهای مدیریت: کنترل و افزایش عملکرد کسب و کار، مدیریت فرآیندهای کسب و کار سازمان در حالت کلی.
 - فرآیندهای پشتیبانی: پشتیبانی مؤثر از فرآیندهای کسب و کار و مدیریت در سازمان.
- مدیریت فرآیند به این معنی است که چگونه اهداف راهبردی و عملیاتی کسب و کار از طریق فرآیندهای کسب و کار انجام می‌شود. یک مدل شناخته شده و ساده برای همه مدیریت‌ها، از جمله مدیریت فرآیند، مدل PDCA (طرح‌ریزی، اجرا، کنترل، اقدام) است که باید در سه حوزه مدیریتی مختلف به کار گرفته شود (نویسندگان آن را مدل "PDCA سه گانه" می‌نامند):
- کنترل: مدیریت عملیات روزانه در فرایندهای کسب و کار به منظور دستیابی به نتایج. رفع عادی عدم انطباق‌ها در رابطه با کنترل انجام می‌شود.
 - بهبودهای عملیاتی: حل مسائل مهم و پیاده‌سازی روش‌های بهبود عملیاتی در فرایندهای کسب و کار.
 - بهبودهای چشمگیر: خلق و پیاده‌سازی موفق تغییراتی که از نظر راهبردی حائز اهمیت هستند در سیستم فرایند کسب و کار و سازمان‌های متحول.
- استاندارد ISO ۹۰۰۴ یک فصل کامل را به مدیریت منابع سازمان، نحوه حمایت منابع از عملیات کلیه فرایندها و اهمیت آن برای اطمینان از عملکرد مؤثر و کارآمد و موفقیت پایدار اختصاص می‌دهد. به طور خاص، منابع زیر مورد تأکید قرار گرفته است:

- منابع مالی؛
- کارکنان؛
- اطلاعات و دانش سازمانی؛

- فن آوری؛
 - زیرساخت، مانند تجهیزات، تسهیلات، انرژی و تأسیسات؛
 - محیط فرآیندهای سازمان؛
 - مواد مورد نیاز برای فراهم کردن محصولات (کالاها و خدمات)؛
 - منابع طبیعی؛
 - منابع ارائه شده از بیرون، از جمله شرکت‌های تابعه، شرکاء، اتحادیه‌ها، و فرآیندهای برون‌سپاری شده.
- برای این منابع، سیستم‌های مدیریت زیادی در منابع متعدد ارائه شده‌اند. مناسب‌ترین راه، پیاده‌سازی و مدیریت آن‌ها در مدیریت فرایند و مدیریت کیفیت سازمانی است.

کارکنان مهم‌ترین منابع در فرآیندهای کسب و کار سازمان‌ها و در نقش رهبران کسب و کار، مدیران و کارکنان هستند. به‌منظور جلوگیری از بروز مشکل در کارهای شخصی و در همکاری‌های بین فردی، فعالیت‌های فرایند کسب و کار و فرآیندهای حسی پیکری، روانی و معنوی شخصی نباید در تعارض با یکدیگر باشند. فعالیت‌های انسانی نقش اساسی در تحقق کیفیت از طریق تولید محصولات (کالاها و خدمات) دارد که به‌طور اثربخش و کارآمد نیازها و انتظارات مشتریان و سایر ذی‌نفعان مرتبط را برآورده می‌کند. به‌ویژه، جایگاه و مسئولیت‌های صاحبان فرایند و روابط آن‌ها با مدیران صف از موضوعات مهم در مدیریت فرایند است.

فناوری‌های اطلاعات، دیجیتال و مخابرات فرصت‌های نامحدودی را برای توسعه محصول جدید و راه‌حل‌های فرایند کسب و کار فراهم می‌کنند (آنتیلا و جوسیلا، ۲۰۱۸ ب). این شامل شبکه‌های ۵G، محاسبات ابری، اینترنت اشیاء (IoT)، اینترنت صنعتی، کلان داده، هک زیستی، هوش مصنوعی (AI)، یادگیری ماشینی، ربات‌های فکری، چاپ سه‌بعدی، تولید افزایشی، واقعیت افزوده و بلاک چین است. همچنین سایر فناوری‌ها از جمله بیوتکنولوژی، نانو و میکرو فناوری، فناوری نوری، فناوری انرژی، فناوری اجتماعی و فناوری بهزیستی به معنای فرصت‌های بزرگ و همچنین چالش‌ها و ریسک‌ها هستند.

۵. ارزیابی عملکرد

ارزیابی عملکرد یک سازمان یک فعالیت عادی مدیریتی است که با بهبود سیستم کسب و کار همراه است. این نوع ارزیابی همچنین بخش مهمی از مدیریت کیفیت است. خودارزیابی یک رویکرد بهبود عملکرد کسب و کار مبتنی بر واقعیت است که مطابق با الزامات و پیش‌نیازهای کسب و کار به‌کار گرفته می‌شود. به‌طور کلی حوزه کسب و کار سازمان یا یک واحد را پوشش می‌دهد. دیدگاه‌های مرتبطی که در خودارزیابی مورد توجه قرار می‌گیرند، از الزامات کسب و کار شناسایی می‌شوند.

به‌طور کلی، دو رویکرد روش‌شناختی مختلف برای خودارزیابی موجود است:

الف) ارزیابی بر اساس مدل‌های ارزیابی بلوغ، و

ب) ارزیابی‌ها بر اساس مدل‌های تعالی عملکرد.

اولی برای ارزیابی عملکرد بر اساس معیارهای مشخص ارزیابی بلوغ بر اساس بهترین شیوه‌های موجود است. دومی بر رشد مستمر عملکرد مبتنی بر یادگیری، اصلاح و یکپارچه‌سازی تأکید دارد. استاندارد ISO ۹۰۰۴ در ضمیمه خود یک ابزار خودارزیابی ارائه می‌دهد که مبتنی بر رویکرد (الف) است. باین حال، رویکرد ترجیحی نویسندگان گزینه (ب) است؛ زیرا بیشتر پاسخگوی چالش‌های آینده است.

دیدگاه‌های انتقادی را می‌توان برای مدل‌های ارزیابی بلوغ ارائه کرد. مدل‌های تعالی عملکرد جایگاه شناخته‌شده‌تری در انواع سازمان‌ها و در جواز کیفیت عمومی دارند. این مدل‌ها به مدت طولانی در سراسر جهان مورد استفاده قرار گرفته‌اند و مرتباً بازبینی می‌شوند. شناخته‌شده‌ترین مدل‌ها مدل مالکوم بالدريج آمریکایی و مدل اروپایی EFQM می‌باشد. روش ارزیابی ISO ۹۰۰۴ احتمالاً نمی‌تواند با این شیوه‌ها رقابت کند. در مدل‌های ارزیابی بلوغ، حوزه‌های مختلف ارزشیابی به‌طور جداگانه ارزیابی می‌شوند و این مدل روابط مشخصی بین آن‌ها ارائه نمی‌کند. نتایج به‌هیچ‌وجه در مدل‌های ارزیابی بلوغ ارزشیابی نمی‌شوند.

از این‌رو عملاً به دست آوردن عملکرد تجاری کل‌نگر از نتایج مربوط به ارزیابی دشوار است. از آنجایی که معیارها کلی و استاندارد هستند، لزوماً این تضمین وجود ندارد که مناسب با موقعیت‌ها و نیازهای سازمانی خاص باشد. بهترین شیوه‌های مدل‌های ارزیابی بلوغ لزوماً راه‌حل‌های خلاقانه جدید ویژه سازمان را ارائه نمی‌کنند. بلوغ لزوماً هدف خوب کسب و کار برای موفقیت نیست، که به ماهیت سازمان و فعالیت‌های آن بستگی دارد. بسیاری از سازمان‌ها بیشتر چالاکی را ترجیح می‌دهند تا بلوغ. به‌عنوان مثال، مؤسسات کوچک و متوسط و استارت‌آپ‌ها نمی‌خواهند برای رسیدن به بلوغ تلاش کنند، زیرا بلوغ نشان‌دهنده موفقیت پایدار آن‌ها نیست؛ و موفقیت پایدار بیشتر مبتنی بر پویایی و بازتولید مستمر باشد.

در مدل‌های تعالی عملکرد، معیارهای ارزشیابی، عوامل توانمندساز(فرآیندها) عملکرد و همچنین نتایج به‌دست‌آمده از آن‌ها را در نظر می‌گیرند و بر یادگیری و یکپارچگی سازمانی تأکید می‌کنند. به‌منظور دستیابی به عملکرد عالی و موفقیت پایدار، سازمان نمی‌تواند حوزه واحدی از فعالیت‌ها را بهبود ببخشد و از کلیت آن غافل باشد، اما باید ارتباطات بین عملکرد فرآیندها(عوامل توانمندساز) و نتایج کلی کسب و کار را تشخیص داد. فرآیندها و نتایج به‌طور جداگانه ارزیابی می‌شوند اما معیارها بر روابط علی بین آن‌ها تأکید می‌کنند. امتیازدهی عددی بر اساس معیارهای ارزشیابی باز است(جدول ۱).

جدول ۱. نمونه‌ای از ابعاد امتیازدهی برای خودارزیابی بر اساس مدل تعالی عملکرد

نتایج	فرآیندها
۱. سطح: سطوح نتایج به‌دست‌آمده	۱. رویکرد: اقدامات برنامه‌ریزی‌شده، شامل برنامه‌های فرآیند، اقدامات، و به‌کارگیری الزامات
۲. روندها: نرخ پایدار بهبود نتایج عملکرد در طول زمان	۲. استقرار: اجرای رویکرد برنامه‌ریزی‌شده عملی
۳. مقایسه‌ها: عملکرد نسبت به مقایسه‌ها یا معیارهای مناسب	۳. یادگیری: کسب دانش جدید، ازجمله نوآوری‌های جدید
۴. یکپارچگی: دستیابی متعادل و جامع به نتایج با توجه به اهداف راهبردی سازمان و پیش‌بینی توسعه آینده.	۴. یکپارچگی: واردکردن رویکرد در راهبردهای سازمان و مدیریت فرآیندها و فعالیت‌ها.

فرآیندها و نتایج به‌طور جداگانه ارزیابی می‌شوند و بر اساس معیارهای امتیازدهی از ۰ تا ۱۰۰ درصد امتیاز داده می‌شوند.

خودارزیابی‌ها و ممیزی‌ها مکمل یکدیگر هستند. ممیزی سابقه توسعه طولانی دارد. امروزه ممیزی داخلی ابزار مدیریتی شناخته‌شده‌ای برای پایش، نظارت و تحلیل فعالیت‌های سازمانی برای رسیدن به موفقیت پایدار است. ممیزی داخلی به سازمان کمک می‌کند تا اطمینان حاصل کند که مدیریت فرآیند آن به‌طور اثربخش و کارآمد در کل عمل می‌کند. اولین استاندارد بین‌المللی ممیزی سیستم‌های مدیریت کیفیت به همراه استاندارد مدیریت کیفیت ISO ۹۰۰۰ توسعه یافت و آخرین نسخه آن، ISO ۱۹۰۱۱، برای تأمین نیازهای همه استانداردهای مختلف سیستم مدیریت گسترش‌یافته است. دستورالعمل‌های این استاندارد را می‌توان برای ممیزی داخلی و خارجی مورد استفاده داد. از نقطه‌نظر سازمان‌ها، درک همه ممیزی‌ها به‌عنوان عوامل پشتیبانی مدیریت به‌منظور بهبود عملکرد و تضمین کیفیت مفید است. بنابراین، ممیزی‌ها باید به روشی یکپارچه تجاری انجام شود.

۶. بهبود عملکرد کسب و کار، ریسک و مدیریت نوآوری

استاندارد ISO ۹۰۰۴ تأکید می‌کند که سازمان باید به‌طور مداوم چالش‌های مربوط به شرایط بیرونی و درونی خود را برای اثربخشی و کارایی و تغییر نیازها و انتظارات ذی‌نفعان خود تشخیص دهد. در این زمینه، یادگیری و نوآوری سازمانی نیز با افزایش توانایی پاسخگویی به شرایط به‌گونه‌ای که سازمان بتواند اهداف تجاری خود را برای رسیدن به موفقیت پایدار محقق کند، از مدیریت کیفیت و بهبود کیفیت سازمان حمایت می‌کند.

در بهبود کیفیت، سازمان باید به‌ویژه بر بهبود عملکرد فرآیند با استفاده از دو رویکرد اساسی تمرکز کند:

الف) پروژه‌های پیشرفت راهبردی، که منجر به بازنگری و اصلاح فرآیندهای موجود یا پیاده‌سازی فرآیندهای جدید می‌شود و معمولاً گروه‌های چندمنظوره جدا از عملیات - فرآیندهای روتین آن را انجام می‌دهند و

ب) بهبود مستمر مداوم که تیم‌های کاری طبیعی در عملیات فرآیند موجود انجام می‌دهند.

روش‌های سیستماتیک شناخته‌شده و محبوب برای بهبود فرآیند کسب و کار بر اساس تکنیک‌های حل مسئله در دسترس هستند:

- کایزن یک اصطلاح ژاپنی به معنای "تغییر برای بهتر شدن" یا "بهبود مستمر" است. این یک فلسفه تجاری ژاپنی و تمرین بهبود مداوم عملیات و مشارکت دادن همه کارکنان است. کایزن به معنای بهبود به مثابه یک فرآیند تدریجی و روشمند است. این فرآیند شامل مؤثرتر و کارآمدتر کردن محیط کار با ایجاد جو تیمی، بهبود روش‌های روزمره، اطمینان از رضایت کارکنان و رضایت‌بخش‌تر کردن، جذاب‌تر کردن و ایمن‌تر کردن یک شغل است. تغییرات بسیاری در تحقق عملی کایزن وجود دارد.
- شش سیگما^۱ یک روش متمرکز بر فرآیند است که برای بهبود عملکرد کسب و کار از طریق بهبود زمینه‌های خاصی از فرآیندهای راهبردی کسب و کار طراحی شده است. این روش معمولاً در پروژه‌های بهبود گسترده مالی در سازمان‌هایی که فرهنگ شش سیگمای قوی دارند، استفاده می‌شود. بنابراین، شش سیگما را می‌توان به معنای گسترده‌تر به‌عنوان یک فلسفه، روش‌شناسی، و ابزار مدیریت محور برای تحول کسب و کار، بهبود راهبردی و حل مسئله درک کرد.

^۱ SixSigma

- روش‌شناسی ناب نیز اغلب با بهبود عملکرد همراه است. هدف آن حذف فعالیت‌های فرآیندی بیهوده و زائد است. این روش شامل مجموعه‌ای بزرگ و کاملاً مبهم از ابزارهای بهبود است. همچنین، روش معیارسنجی در حوزه بهبود عملکرد فرآیند استفاده می‌شود. در سازمان‌های بزرگ، استارت‌آپ‌های خاصی ممکن است برای نوآوری‌های راهبردی جدید و برای بازتولید حوزه‌های تجاری خاص ایجاد شوند.
- موفقیت پایدار به‌عنوان هدف اصلی کسب و کار مستلزم آن است که سازمان عدم قطعیت‌های مثبت و منفی و اثرات آن‌ها را بر اهداف شناسایی کند، که این به معنای استفاده از شیوه‌های مناسب مدیریت ریسک است. در این زمینه، روش‌های تداوم و انعطاف‌پذیری کسب و کار نیز ممکن است مفید باشند. کیفیت و نوآوری را می‌توان به‌عنوان حوزه‌های به هم مرتبط در نظر گرفت. این دو می‌توانند برای یکدیگر مفید باشند و در کنار یکدیگر بهبود کسب و کار و تمایز برای مزیت رقابتی ایجاد کنند. مشخصات فنی اروپا ۱-۱۶۵۵۵ CEN/TS نوآوری را نوعی پیاده‌سازی یک محصول (کالا یا خدمات) جدید یا بهبودیافته، یا فرآیند، یک روش بازاریابی جدید، یا یک روش سازمانی جدید در شیوه‌های کسب‌وکار، محیط‌کار سازمان یا روابط خارجی تعریف می‌کند. در این تعریف، "به‌طور معناداری" و "پیاده‌سازی" کلیدواژه‌ها هستند. به این دلیل، نوآوری‌ها باید راه‌حل‌های جدید از نظر مفهومی و قابل‌دوام از نظر تجاری باشند که در دسترس بازارها و جامعه قرار می‌گیرند. بنابراین، در حقیقت، هدف از تمام نوآوری‌ها بهبود کیفیت است. نوآوری‌های تجاری ارتباط مستقیمی با بهبود عملکرد محصول، افزایش اثربخشی و کارایی فرآیندهای کسب و کار و اصلاحات ساختاری و عملیاتی بنیادی سازمان‌ها دارد. همه این موضوعات از اهداف اساسی مدیریت کیفیت حرفه‌ای هستند.

به‌کارگیری فناوری‌های جدید در نوآوری نقش اساسی دارد. نوآوری‌های فناوری را می‌توان مطابق با دو روش اصلی زیر جهت‌گیری کرد:

الف) فناوری پایدار برای تقویت و افزایش ویژگی‌های فنی موجود.

ب) فناوری مخرب برای ساده‌سازی راه‌حل‌های فنی موجود و ارائه گزارش ارزش بسیار متفاوت.

نویسندگان الزامات جدی نوآوری‌ها را در شیوه‌ها و روش‌های کیفیت‌شناسایی کرده‌اند. فرآیند «از اختراع تا نوآوری» عملاً بسیار پیچیده است و عوامل مختلفی را در برمی‌گیرد. شیوه‌های کیفیت حرفه‌ای می‌تواند در این فرآیند سودمند باشد. توسعه موفقیت‌آمیز یکپارچگی کسب و کار یک فرآیند یادگیری کل‌نگر است که منجر به اصلاح مستمر مفاهیم و اصول، ابزار و روش‌های مرتبط با این حوزه، و شیوه‌های سازگار و متعادل مدیریت می‌شود. این یادگیری سازمانی نه تنها توسعه ظرفیت‌های جدید، بلکه تغییرات اساسی ذهن را به‌صورت فردی و جمعی شامل می‌شود. این امر مبتنی بر قابلیت درک فرصت‌های جدید، تغییر نگرش‌ها و کسب مهارت‌های جدید است. در این زمینه، پنج عامل یادگیری اساسی وجود دارد:

- تسلط شخصی؛
- مدل‌های ذهنی؛
- چشم‌انداز مشترک؛
- یادگیری تیمی.
- تفکر سیستمی. این‌ها از ابزارهای کلیدی هستند که از طریق آن‌ها یکپارچگی کسب و کار و یادگیری تضمین می‌شود.

۷. نتیجه‌گیری

مدیریت کیفیت حرفه‌ای یک رویکرد امیدوارکننده در رسیدن به منافع تجاری سازمان‌ها است. ISO ۹۰۰۴ چالش‌برانگیزترین استاندارد بین‌المللی مدیریت کیفیت عمومی است. رویکرد کل‌نگر سازمانی آن به موفقیت پایدار سازمان کمک می‌کند. این رویکرد همچنین می‌تواند منجر به برآورده شدن الزامات کلی تضمین کیفیت بر اساس ISO ۹۰۰۱ شود.

ISO ۹۰۰۴ بر اساس یک رویکرد مبتنی بر فرآیند سیستمی ایجاد شده است و با تفکر هستی‌شناسی و معرفت‌شناسی علمی همراستا است. ISO ۹۰۰۴ راه‌حل‌های مدیریت کیفیت چند رشته‌ای را به روشی انعطاف‌پذیر امکان‌پذیر می‌سازد، که به‌آسانی یکپارچگی الزامات مختلف مدیریتی تخصصی را امکان‌پذیر می‌کند. این الزامات به‌عنوان مثال در بسیاری از استانداردهای مختلف سیستم مدیریت ارائه شده‌اند. جنبه‌های کلیدی پیاده‌سازی ISO ۹۰۰۴ را می‌توان به‌صورت زیر خلاصه کرد:

- یکپارچه‌سازی: اجرا و پیاده‌سازی اصول و روش کیفیت مؤثر و کارآمد و مرتبط با کسب و کار وارد شده در فعالیت‌های عادی مدیریت راهبردی و عملیاتی سازمان. تغییر تمرکز از سیستم‌های مدیریت کیفیت مجزا به کیفیت سازمان و کیفیت مدیریت.
- پاسخگویی: تلاش برای سازگاری سریع با تغییر ناگهانی شرایط کسب و کار و شروع عملیات پایدار بدون تأخیر بی‌دلیل و با هدف تداوم و تاب‌آوری کسب و کار موفق.
- یادگیری: یادگیری مستمر فردی و سازمانی برای بهبود کیفیت.
- نوآوری: تلاش مستمر برای خلق راه‌حل‌های خلاقانه جدید اختصاصی سازمان و تشویق به انتخاب گزینه‌های مختلف برای بهبود کیفیت در سازمان‌های مختلف. تأکید بر رویکرد منحصر به فرد سازمان به‌جای رویکرد استاندارد اجباری.
- تشریک مساعی: ارتباط و همکاری با همکاران و جوامع دانش چند رشته‌ای مناسب با ایجاد ارتباط، تعامل، و دانش و منابع مشترک.