



جمهوری اسلامی ایران
Islamic Republic of Iran
سازمان ملی استاندارد ایران

Iranian National Standardization Organization



استاندارد ملی ایران
۱۹۲۴۳
تجدیدنظر اول
۱۴۰۰

INSO
19243
1st Revision
2022

Identical with
ISO 10018:2020

مدیریت کیفیت -
راهنمایی برای مشارکت دادن کارکنان

Quality management-
Guidance for people engagement

ICS: 03.100.30 , 03.120.10

سازمان ملی استاندارد ایران

تهران، ضلع جنوب غربی میدان ونک، خیابان ولیعصر، پلاک ۲۵۹۲

صندوق پستی: ۱۴۱۵۵-۶۱۳۹ تهران - ایران

تلفن: ۵-۸۸۸۷۹۴۶۱

دورنگار: ۸۸۸۸۷۱۰۳ و ۸۸۸۸۷۰۸۰

کرج، شهر صنعتی، میدان استاندارد

صندوق پستی: ۳۱۵۸۵-۱۶۳ کرج - ایران

تلفن: ۸-۳۲۸۰۶۰۳۱ (۰۲۶)

دورنگار: ۳۲۸۰۸۱۱۴ (۰۲۶)

رایانامه: standard@isiri.gov.ir

وبگاه: <http://www.isiri.gov.ir>

Iranian National Standardization Organization (INSO)

No. 2592 Valiasr Ave., South western corner of Vanak Sq., Tehran, Iran

P. O. Box: 14155-6139, Tehran, Iran

Tel: + 98 (21) 88879461-5

Fax: + 98 (21) 88887080, 88887103

Standard Square, Karaj, Iran

P.O. Box: 31585-163, Karaj, Iran

Tel: + 98 (26) 32806031-8

Fax: + 98 (26) 32808114

Email: standard@isiri.gov.ir

Website: <http://www.isiri.gov.ir>

به نام خدا

آشنایی با سازمان ملی استاندارد ایران

سازمان ملی استاندارد ایران به موجب بند یک ماده ۷ قانون تقویت و توسعه نظام استاندارد، ابلاغ شده در دی ماه ۱۳۹۶، وظیفه تعیین، تدوین، به روزرسانی و نشر استانداردهای ملی را بر عهده دارد.

تدوین استاندارد در حوزه‌های مختلف در کمیسیون‌های فنی مرکب از کارشناسان سازمان، صاحب‌نظران مراکز و مؤسسات علمی، پژوهشی، تولیدی و اقتصادی آگاه و مرتبط انجام می‌شود و کوششی همگام با مصالح ملی و با توجه به شرایط تولیدی، فناوری و تجاری است که از مشارکت آگاهانه و منصفانه صاحبان حق و نفع، شامل تولیدکنندگان، مصرف‌کنندگان، صادرکنندگان و واردکنندگان، مراکز علمی و تخصصی، نهادها، سازمان‌های دولتی و غیردولتی حاصل می‌شود. پیش‌نویس استانداردهای ملی ایران برای نظرخواهی به مراجع ذی‌نفع و اعضای کمیسیون‌های مربوط ارسال می‌شود و پس از دریافت نظرها و پیشنهادهای در کمیته ملی مرتبط با آن رشته طرح و در صورت تصویب، به عنوان استاندارد ملی (رسمی) ایران چاپ و منتشر می‌شود.

پیش‌نویس استانداردهایی که مؤسسات و سازمان‌های علاقه‌مند و ذی‌صلاح نیز با رعایت ضوابط تعیین شده تهیه می‌کنند در کمیته ملی طرح، بررسی و در صورت تصویب، به عنوان استاندارد ملی ایران چاپ و منتشر می‌شود. بدین ترتیب، استانداردهایی ملی تلقی می‌شود که بر اساس مقررات استاندارد ملی ایران شماره ۵ تدوین و در کمیته ملی استاندارد مربوط که در سازمان ملی استاندارد ایران تشکیل می‌شود به تصویب رسیده باشد.

سازمان ملی استاندارد ایران از اعضای اصلی سازمان بین‌المللی استاندارد (ISO)^۱، کمیسیون بین‌المللی الکتروتکنیک (IEC)^۲ و سازمان بین‌المللی اندازه‌شناسی قانونی (OIML)^۳ است و به عنوان تنها رابط^۴ کمیسیون کدکس غذایی (CAC)^۵ در کشور فعالیت می‌کند. در تدوین استانداردهای ملی ایران ضمن توجه به شرایط کلی و نیازمندی‌های خاص کشور، از آخرین پیشرفت‌های علمی، فنی و صنعتی جهان و استانداردهای بین‌المللی بهره‌گیری می‌شود.

سازمان ملی استاندارد ایران می‌تواند با رعایت موازین پیش‌بینی شده در قانون، برای حمایت از مصرف‌کنندگان، حفظ سلامت و ایمنی فردی و عمومی، حصول اطمینان از کیفیت محصولات و ملاحظات زیست‌محیطی و اقتصادی، اجرای بعضی از استانداردهای ملی ایران را برای محصولات تولیدی داخل کشور و/یا اقلام وارداتی، با تصویب شورای عالی استاندارد، اجباری کند. سازمان می‌تواند به منظور حفظ بازارهای بین‌المللی برای محصولات کشور، اجرای استانداردهای کالاهای صادراتی و درجه‌بندی آن را اجباری کند. همچنین برای اطمینان بخشیدن به استفاده‌کنندگان از خدمات سازمان‌ها و مؤسسات فعال در زمینه مشاوره، آموزش، بازرسی، ممیزی و صدور گواهی سیستم‌های مدیریت کیفیت و مدیریت زیست‌محیطی، آزمایشگاه‌ها و مراکز واسنجی (کالیبراسیون) وسایل سنجش، سازمان ملی استاندارد این‌گونه سازمان‌ها و مؤسسات را بر اساس ضوابط نظام تأیید صلاحیت ایران ارزیابی می‌کند و در صورت احراز شرایط لازم، گواهینامه تأیید صلاحیت به آن‌ها اعطا و بر عملکرد آن‌ها نظارت می‌کند. ترویج دستگاه بین‌المللی یکاه، واسنجی وسایل سنجش، تعیین عیار فلزات گرانبها و انجام تحقیقات کاربردی برای ارتقای سطح استانداردهای ملی ایران از دیگر وظایف این سازمان است.

1- International Organization for Standardization

2- International Electrotechnical Commission

3- International Organization of Legal Metrology (Organisation Internationale de Metrologie Legals)

4- Contact point

5- Codex Alimentarius Commission

کمیسیون فنی تدوین استاندارد

«مدیریت کیفیت - راهنمایی برای مشارکت دادن کارکنان»

رئیس:

زارع بنادکوکي، محمدرضا
(دکتری مهندسی صنایع)

سمت و/یا محل اشتغال:

مدیرکل - اداره کل استاندارد یزد

دبیر:

جعفری ندوشن، زهرا
(کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی)

معاون استانداردهاسازی و آموزش - اداره کل استاندارد یزد

اعضا: (اسامی به ترتیب حروف الفبا)

اسماعیلی، سمیه
(کارشناسی ارشد مدیریت دولتی - منابع انسانی)

کارشناس مسئول - اداره کل استاندارد اردبیل

حیدری، امیر
(کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی کسب و کار)

دبیر - انجمن مدیریت کیفیت ایران

دشتکی، ایمان
(کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی)

عضو مستقل

روحبخشان، سامان
(کارشناسی ارشد مدیریت تکنولوژی)

کارشناس دفتر تدوین استانداردهای ملی - سازمان ملی استاندارد ایران

زارع بنادکوکي، عباس
(کارشناسی ارشد مدیریت)

مدیرعامل - شرکت سامان آوران توسعه

صحت، فریبا
(کارشناسی مهندسی صنایع)

مدیر تضمین کیفیت - شرکت بازرسی فنی بین‌المللی شنتیا گستر فراز

قاسمی، ساسان
(دکتری مدیریت منابع انسانی)

مدیرعامل - شرکت پژوهان گستر اصفهان

قانع عزآبادی، نرگس
(کارشناسی ارشد برنامه‌ریزی شهری)

کارشناس توسعه مدیریت - سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان یزد

منتظری، مریم
(دکتری شیمی معدنی)

کارشناس دفتر ارزیابی کالاهای صادراتی و وارداتی - سازمان ملی استاندارد ایران

اعضا: (اسامی به ترتیب حروف الفبا)

موسوی، سید محمودرضا
(کارشناسی ارشد مدیریت)

میرغفوری، سید حبیب ا...
(دکتری مدیریت صنعتی)

سمت و/یا محل اشتغال:

مدیرعامل - شرکت رهپویان کیفیت

عضو هیئت علمی - دانشگاه یزد

ویراستار:

روحبخشان، سامان
(کارشناسی ارشد مدیریت تکنولوژی)

کارشناس دفتر تدوین استانداردهای ملی - سازمان ملی استاندارد
ایران

فهرست مندرجات

صفحه	عنوان
ط	پیش‌گفتار
ی	مقدمه
۱	۱ هدف و دامنه کاربرد
۱	۲ مراجع الزامی
۱	۳ اصطلاحات و تعاریف
۱	۴ بستر سازمان و فرهنگ کیفیت
۱	۱-۴ ملاحظات
۲	۲-۴ پیوند بین استاندارد ملی ایران- ایزو ۹۰۰۱: سال ۱۳۹۶ و سایر استانداردها و سیستم‌های مدیریت کیفیت
۲	۳-۴ گام‌های اقدام بالقوه
۳	۴-۴ منافع بالقوه
۳	۵ راهبری
۳	۱-۵ ملاحظات
۳	۲-۵ پیوند بین استاندارد ملی ایران- ایزو ۹۰۰۱: سال ۱۳۹۶ و سایر استانداردها و سیستم‌های مدیریت کیفیت
۳	۳-۵ گام‌های اقدام بالقوه
۴	۴-۵ منافع بالقوه
۵	۶ طرح‌ریزی و راهبرد
۵	۱-۶ ملاحظات
۷	۲-۶ پیوند بین استاندارد ملی ایران- ایزو ۹۰۰۱: سال ۱۳۹۶ و سایر استانداردها و سیستم‌های مدیریت کیفیت
۸	۳-۶ گام‌های اقدام بالقوه
۸	۴-۶ منافع بالقوه
۹	۷ دانش و آگاهی
۹	۱-۷ ملاحظات
۹	۲-۷ پیوند بین استاندارد ملی ایران- ایزو ۹۰۰۱: سال ۱۳۹۶ و سایر استانداردها و سیستم‌های مدیریت کیفیت
۹	۳-۷ گام‌های اقدام بالقوه
۱۰	۴-۷ منافع بالقوه
۱۰	۸ شایستگی

صفحه	عنوان
۱۰	۱-۸ ملاحظات
۱۱	۲-۸ پیوند بین استاندارد ملی ایران- ایزو ۹۰۰۱: سال ۱۳۹۶ و سایر استانداردها و سیستم‌های مدیریت کیفیت
۱۱	۳-۸ گام‌های اقدام بالقوه
۱۲	۴-۸ منافع بالقوه
۱۲	۹ دانش و آگاهی
۱۲	۱-۹ ملاحظات
۱۲	۲-۹ پیوند بین استاندارد ملی ایران- ایزو ۹۰۰۱: سال ۱۳۹۶ و سایر استانداردها و سیستم‌های مدیریت کیفیت
۱۲	۳-۹ گام‌های اقدام بالقوه
۱۳	۴-۹ منافع بالقوه
۱۴	کتاب‌نامه

پیش‌گفتار

استاندارد «مدیریت کیفیت- راهنمایی برای مشارکت‌دادن کارکنان» که نخستین بار در سال ۱۳۹۳ تدوین و منتشر شد، بر اساس پیشنهادهای دریافتی و بررسی و تأیید کمیسیون‌های مربوط بر مبنای پذیرش استانداردهای بین‌المللی/منطقه‌ای به‌عنوان استاندارد ملی ایران به روش اشاره شده در مورد الف، بند ۷، استاندارد ملی ایران شماره ۵ برای اولین بار مورد تجدیدنظر قرار گرفت و در دویست و هفتاد و هفتمین اجلاس کمیته ملی استاندارد سیستم مدیریت مورخ ۱۴۰۰/۱۲/۱۷ تصویب شد. اینک این استاندارد به استناد بند یک ماده ۷ قانون تقویت و توسعه نظام استاندارد، ابلاغ‌شده در دی ماه ۱۳۹۶، به‌عنوان استاندارد ملی ایران منتشر می‌شود.

استانداردهای ملی ایران بر اساس استاندارد ملی ایران شماره ۵ (استانداردهای ملی ایران- ساختار و شیوه نگارش) تدوین می‌شوند. برای حفظ همگامی و هماهنگی با تحولات و پیشرفت‌های ملی و جهانی در زمینه صنایع، علوم و خدمات، استانداردهای ملی ایران در صورت لزوم تجدیدنظر خواهد شد و هر پیشنهادی که برای اصلاح و تکمیل این استانداردها ارائه شود، هنگام تجدیدنظر در کمیسیون فنی مربوط مورد توجه قرار خواهد گرفت. بنابراین، باید همواره از آخرین تجدیدنظر استانداردهای ملی ایران استفاده کرد.

این استاندارد جایگزین استاندارد ملی ایران شماره ۱۹۲۴۳: سال ۱۳۹۳ می‌شود.

این استاندارد ملی بر مبنای پذیرش استاندارد بین‌المللی زیر به روش «معادل یکسان» تهیه و تدوین شده و شامل ترجمه تخصصی کامل متن آن به زبان فارسی می‌باشد و معادل یکسان استاندارد بین‌المللی مزبور است:

ISO 10018:2020, Quality management - Guidance for people engagement

مقدمه

در حالی که اصطلاح «کیفیت» در استاندارد ملی ایران - ایزو ۹۰۰۱ سال ۱۳۹۶ تعریف شده است، تعاریف زیادی از این اصطلاح ارائه می‌شود. اکثریت موافقند که کیفیت اینست که سازمان‌ها برای ذی‌نفعشان فعالیت نمایند: از بهبود محصولات، خدمات، سیستم‌ها و فرایندها تا اطمینان از اینکه کل سازمان مناسب و مؤثر است و آنچه انجام می‌دهد مناسب برای مقصود است، و نه تنها به همین شکل باقی می‌ماند، بلکه به بهبود ادامه می‌دهد.

به روش‌های زیادی می‌توان به دنبال کیفیت بود، از رویکردهای غیررسمی گرفته تا سطح نظام‌مند و شرکتی^۱ که تحت گواهی ایران - ایزو ۹۰۰۱: سال ۱۳۹۶ و سایر استانداردها عمل می‌کند. یک چالش رایج، دشواری در تشویق کارکنان به مشارکت نمودن با این ترتیبات در بستر فرهنگ، ارزش‌های کاری سنتی، ادراکات و شیوه‌هایشان است.

به عبارت کلی‌تر، مشارکت کارکنان تعهد عاطفی است که کارکنان نسبت به سازمان و اهداف آن دارند. این تعهد عاطفی به این معنی است که کارکنان دخیل واقعاً مراقب کار و سازمان خود هستند. آنها فقط برای دریافت حقوق یا فقط برای ارتقای شغلی کار نمی‌کنند، بلکه آنها در جهت اهداف سازمان کار می‌کنند. وقتی ما مشارکت با کیفیت را مد نظر قرار می‌دهیم، این مشارکت، توسعه‌ای از تعهد عاطفی می‌باشد.

در استخدام کارکنان، یک سازمان بهتر است همراستایی ارزش‌ها و مهارت‌ها را در نظر بگیرد.

مثال‌هایی از مشکلات عملی برای دستیابی به مشارکت عبارتند از:

- مشهور است که کیفیت به جای اینکه به دنبال تعالی دسته‌جمعی باشد، با انطباق ارتباط دارد؛
- کیفیت به عنوان یک رشته^۲ فنی در نظر گرفته می‌شود و نه «بهترین راه برای انجام کارها» که به همه مرتبط است؛
- از زبان و ابزار می‌توان استفاده کرد تا کیفیت برای کسانی که به طور رسمی آموزش ندیده‌اند غیرقابل دسترس به نظر برسد؛
- متخصصان کیفیت اغلب فاقد «مهارت‌های نرم (تعاملی)»^۳ لازم برای تغییر الگو هستند.

این استاندارد راهنمایی می‌کند که چگونه می‌توان تغییرات مهمی را در سطح مشارکت همراه با کیفیت کارکنان در سازمان‌ها از هر نوع و اندازه، به نفع همه طرف‌های ذینفع ایجاد کرد.

مفاهیم زیر در بندهای ۴ تا ۹ مطرح شده است:

الف - ملاحظات؛

1 - Enterprise
2 - Discipline
3 - Softer skills

ب- پیوند بین استاندارد ملی ایران- ایزو ۹۰۰۱ و سایر استانداردها و سیستم‌های مدیریت کیفیت؛

پ- گام‌های اقدام بالقوه؛

ت- منافع بالقوه.

اگرچه این استاندارد برای پرداختن به این مفاهیم در رابطه با استانداردهای مدیریت کیفیت در نظر گرفته شده است، اما می‌توان آنها را در سایر سیستم‌ها، استانداردها و نظام‌های مدیریتی اعمال کرد.

مدیریت کیفیت - راهنمایی برای مشارکت دادن کارکنان

۱ هدف و دامنه کاربرد

هدف از تدوین این استاندارد، ارائه راهنمایی‌هایی برای مشارکت دادن کارکنان در سیستم مدیریت کیفیت سازمان و ارتقای مشارکت و شایستگی آنها در آن سیستم است. این استاندارد برای هر نوع سازمانی، صرف‌نظر از اندازه، نوع یا فعالیت آن سازمان کاربرد دارد.

۲ مراجع الزامی

در مراجع زیر ضوابطی وجود دارد که در متن این استاندارد به صورت الزامی به آنها ارجاع داده شده است. بدین ترتیب، آن ضوابط جزئی از این استاندارد محسوب می‌شوند. در صورتی که به مرجعی با ذکر تاریخ انتشار ارجاع داده شده باشد، اصلاحیه‌ها و تجدیدنظرهای بعدی آن برای این استاندارد الزام‌آور نیست. در مورد مراجعی که بدون ذکر تاریخ انتشار به آنها ارجاع داده شده است، همواره آخرین تجدیدنظر و اصلاحیه‌های بعدی برای این استاندارد الزام‌آور است. استفاده از مرجع زیر برای کاربرد این استاندارد الزامی است:

۱-۲ استاندارد ملی ایران - ایزو ۹۰۰۰: سال ۱۳۹۶، سیستم‌های مدیریت کیفیت - مبانی و واژگان

۳ اصطلاحات و تعاریف

در این استاندارد، اصطلاحات و تعاریف ارائه شده در استاندارد ملی ایران - ایزو ۹۰۰۰: سال ۱۳۹۶ به کار می‌رود.^۱

۴ بستر سازمان و فرهنگ کیفیت

۱-۴ ملاحظات

فرهنگ سازمانی به باورها و رفتارهایی اطلاق می‌شود که چگونگی تعامل کارمندان و مدیریت را تعیین و تعاملات^۲ فراتر از سازمان را اداره می‌کند. اغلب، فرهنگ به طور ضمنی، نه به طور واضح، تعریف می‌شود و به

۱ - اصطلاحات و تعاریف به کاررفته در استانداردهای ISO و IEC در وبگاه‌های www.iso.org/obp و www.electropedia.org قابل دسترسی است.

صورت ارگانیک (طبیعی) در طول زمان از ویژگی‌های تجمعی کارکنانی که دخیل هستند، توسعه می‌یابد. در موقعیت‌های دیگر، می‌تواند نتیجه شخصیت و فلسفه یک راهبر قدرتمند و تأثیرگذار باشد.

رسانه‌های اجتماعی این امکان را به افرادی که تحت تأثیر فرهنگ کیفیت قرار گرفته‌اند، می‌دهد تا صدایی بسیار قوی‌تر از فعالیت‌های بازاریابی سنتی داشته باشند. برای اکثر سازمان‌ها، هیچ‌گاه کیفیت اهمیت زیادی نداشته است. مشتریان تقریباً بدون محدودیت می‌توانند محصولات و خدمات سراسر جهان را جستجو کرده و داده‌های عملکردی عینی را از منابع متعدد بررسی کنند. درعین‌حال، کارکنان ترجیح می‌دهند با سازمانی با تصویر فرهنگی مثبت در ارتباط باشند.

این فشارها و فرصت‌ها مستلزم رویکردهای جدیدی در مورد کیفیت است و توسعه فرهنگ کیفیت که در آن، کارکنان کیفیت را به‌عنوان محوریت اصلی شناسایی محل کار خود ببینند، یکی از این رویکردها است.

انتظار کیفیت متعارف، جزء جدایی‌ناپذیر از چنین فرهنگ کیفیتی است. راهبری و مدیریت باید وحدت هدف و ارزش‌های مشترک را ایجاد کنند. بهتر است کارکنان اهداف کیفی مرتبط را بشناسند، متعهد به جهت‌گیری‌های راهبردی سازمان باشند و انتظارات و اهداف دقیق مربوط به نقش خاص خود را درک کنند.

۲-۴ پیوند بین استاندارد ملی ایران - ایزو ۹۰۰۱: سال ۱۳۹۶ و سایر استانداردها و سیستم‌های مدیریت کیفیت

زیربند ۲-۲-۱ استاندارد ملی ایران - ایزو ۹۰۰۱: سال ۱۳۹۶، بیان می‌کند که «سازمانی که کیفیت در مرکز توجه آن است، فرهنگی را ترویج می‌دهد که منجر به رفتار، طرز برخورد، فعالیت‌ها و فرایندهایی می‌شود که از طریق برآورده کردن نیازها و انتظارات مشتریان و سایر طرف‌های ذینفع، ایجاد ارزش می‌کند».

۳-۴ گام‌های اقدام بالقوه

انجام گام‌های زیر به برقراری فرهنگ کیفیت کمک می‌کند:

- الف - تعبیه موضوع کیفیت در یک بیانیه ارزش مکتوب؛
- ب - هم‌راستایی رفتار منسجم مدیریت رده‌بالا برای پشتیبانی از بیانیه ارزش مکتوب؛
- پ - داشتن ساختار سازمانی شفاف و کاملاً مشخص که اجازه می‌دهد تا ارزش‌ها در سراسر سازمان به هم متصل شوند؛
- ت - دارا بودن سیستم‌های پشتیبانی مؤثر (مانند فناوری اطلاعات) برای ارتباط با مقصود فرهنگ کیفیت؛
- ث - ثبت داستان‌هایی که نشان می‌دهد فرهنگ کیفیت در عمل با دستاوردهای ارزشمند مرتبط است؛
- ج - ادامه تجلیل از موفقیت‌های فرهنگ کیفیت.

۴-۴ منافع بالقوه

یک فرهنگ کیفیت قوی و مثبت، که در آن کارکنان عمیقا بر ارزش‌های سازمانی توافق دارند، می‌تواند عملکرد سازمان را بهبود بخشد، در کارکنان ایجاد انگیزه کند و رفتار آنها را با چشم‌انداز و اهداف عملکردی مشخص هماهنگ کند.

۵ راهبری

۱-۵ ملاحظات

راهبران وحدت هدف و جهت‌گیری سازمان را تعیین می‌کنند. آنها بهتر است محیط داخلی را به گونه‌ای ایجاد و حفظ کنند که کارکنان در آن محیط بتوانند به طور کامل در دستیابی به اهداف سازمان مشارکت داشته باشند. راهبری تمرکز شفاف را برای کارکنان در سرتاسر سازمان فراهم می‌کند و آنها را قادر می‌سازد تا مسیر دستیابی به اهداف سازمان را دنبال کنند.

برای دستیابی به این هدف، یک راهبر ضروری است دارای شایستگی‌های لازم باشد.

راهبران اهداف را تعیین کرده و منابع را تخصیص می‌دهند، آنها نقش راهبردی‌تری را ایفا می‌کنند. مدیران منابع را برای دستیابی به نتیجه، از طریق مشارکت دادن کارکنان در سازمان، سازماندهی می‌کنند، آنها نقش فنی‌تری را ایفا می‌کنند. مدیران فعالیت‌ها را به منظور هدایت و کنترل یک سازمان هماهنگ می‌کنند.

راهبری فرایندی برای تعیین وضعیت احتمالی آینده است که هنوز وجود ندارد. مدیریت، فعالیت‌های هماهنگ‌شده برای هدایت و کنترل یک سازمان است (طبق زیربند ۳-۳-۳ استاندارد ملی ایران- ایزو ۹۰۰۰ سال ۱۳۹۶). برای موفقیت یک سازمان، ضروری است که سازمان از راهبری و مدیریت اثربخش برخوردار باشد.

۲-۵ پیوند بین استاندارد ملی ایران- ایزو ۹۰۰۱: سال ۱۳۹۶ و سایر استانداردها و سیستم‌های مدیریت کیفیت

مدیریت رده‌بالا از طریق راهبری مؤثر، برای حصول اطمینان از اثربخشی کامل سیستم مدیریت کیفیت، با همراست نمودن خط مشی کیفیت و اهداف کیفیت با جهت‌گیری راهبردی سازمان، با یکپارچه‌سازی الزامات سیستم مدیریت کیفیت در فرایندهای سازمان و با پشتیبانی از سایر اعضای تیم مدیریت در زمینه‌های مسئولیت مرتبط، پاسخگو می‌باشد.

۳-۵ گام‌های اقدام بالقوه

۱-۳-۵ اجزای معمول راهبری^۱ شامل موارد زیر است.

الف - چشم انداز - توصیف وضعیت مطلوب ممکن در آینده، مانند تصور راهبرد مشارکت احتمالی که بهبود دستاوردهای سازمان را تسهیل می‌کند. بهتر است راهبری در بافت^۲ سیستم مدیریت کیفیت، چشم‌انداز وضعیت در آینده را به‌گونه‌ای مدون کند که دستیابی به دستاوردهای مطلوب را افزایش دهد. به عنوان مثال، بسیاری از کارکنان سیستم مدیریت کیفیت را مجموعه‌ای از مدارک و سوابق می‌دانند که بهتر است فعالیت‌هایشان همراستا با آن باشد. وضعیت مطلوب ممکن در آینده سیستم مدیریت کیفیت این است که منجر به موفقیت سازمانی مثبت و مزایای اجتماعی شود.

ب - همراستایی - توانایی همراستامودن کارکنان با چشم‌انداز وضعیت مطلوب ممکن در آینده از طریق دستیابی به تعهد و پشتیبانی آنها.

مثال ۱: دستیابی به همفکری مدیریت رده‌بالا نسبت به چشم انداز وضعیت مطلوب در آینده سیستم مدیریت کیفیت.

پ - توانمندسازی - تأمین منابع لازم و رفع موانع دستیابی به وضعیت مطلوب در آینده.

مثال ۲: ارائه هرگونه آموزش مورد نیاز برای دستیابی به دستاورد مطلوب ممکن.

۲-۳-۵ علاوه بر تفکیک^۳ عملکردی ارائه شده برای راهبری، در نظر گرفتن صفات معمول راهبران مؤثر، که شامل موارد زیر است، مهم است:

الف - اشتیاق - راهبران بزرگ علاقه زیادی به کار خود دارند و معتقدند که این کار واقعا مهم است. به اشتراک گذاشتن این شور و شوق برای همه کارکنان دخیل ایجاد انگیزه می‌کند و راهی برای دستیابی به موفقیت بیشتر است؛

ب - ارتباطات - راهبران قوی اهمیت و نحوه برقراری ارتباط با کارکنان را در تمام سطوح سازمان خود می‌دانند. پیامها شفاف و قابل دسترس هستند. آنها هرگونه شکی را از کارکنان در مورد آنچه انتظار می‌رود انجام دهند دور می‌کنند و به آنها انگیزه می‌دهند تا این کار را انجام دهند؛

پ - تعهد به دیگران - راهبران مؤثر می‌دانند که به تنهایی وجود ندارند و به کمک سایر کارکنان برای دستیابی به چشم‌انداز خود نیاز دارند. این کارکنان مستحق پشتیبانی و تشویق متناسب با تشریک مساعی^۴ و توانایی‌های فعلی خود هستند؛

1 - Typical components of leadership

۲ - در استاندارد ملی ایران ایزو ۹۰۰۰: سال ۱۳۹۶ به واژه context، محیط کسب‌وکار هم می‌گویند.

3 - Breakdown

4 - Contribution

ت- تیم‌سازی- راهبران مشارکتی^۱ متوجه هستند که وقتی همه با هم کار کنند دستاورد بیشتری به دست می‌آید. کارکردن در نقش‌ها و کارکردها انرژی، ایده‌ها و راه‌حل‌های جدیدی را برای هر وظیفه^۲ به ارمغان می‌آورد؛

ث- قاطعیت- کارکنان اغلب به راهبران خود نگاه می‌کنند، نه برای کمال، بلکه به دنبال کسی هستند که بتواند تصمیمات سریع، ملاحظه‌شده و کاملاً متفکرانه بگیرد تا به آنها اجازه دهد در چارچوب مجموعه اولویت‌های مورد توافق، بر روی جاری‌سازی^۳ تمرکز کنند؛

ج- همدلی- راهبران پشتیبان خوب همیشه نقطه‌نظرات دیگران را در نظر می‌گیرند.

۴-۵ منافع بالقوه

منافع راهبری موثر عبارتند از:

الف- توسعه و تحقق چشم‌انداز؛

ب- نیروی کار مشارکتی پشتیبان کیفیت و سیستم مدیریت کیفیت؛

پ- عدم وجود موانع برای دستیابی به دستاوردهای مطلوب؛

ت- بهره‌وری بهبود یافته و پایدار؛

ث- انعطاف‌پذیری و چابکی سازمانی؛

ج- خلاقیت و نوآوری.

۶ طرح‌ریزی و راهبرد

۱-۶ ملاحظات

قبل از در نظر گرفتن روش‌هایی که از طریق آنها مشارکت کارکنان در راستای هدف و جهت‌گیری راهبردی سازمان بتواند ارتقا یابد، لازم است ابتدا راهبرد را از طریق ارتباط آن با چشم‌انداز در بافت سازمان قرار دهیم. شکل ۱ رابطه بین چشم‌انداز، جهت‌گیری راهبردی و سیستم مدیریت کیفیت در یک سازمان را نشان می‌دهد.

بهرتر است چشم‌انداز یک سازمان، یک ایده اصلی از آنچه که آرزوی سازمان است، باشد. توصیه می‌شود، چشم‌انداز مقصدی را فراهم کند که بتوان از آن به‌عنوان راهنمای اقدامات و تصمیم‌گیری استفاده کرد. یک چشم‌انداز معمولاً بیانیه‌ای است که به دقت توسط راهبر یا تیم راهبری سازمان تهیه شده است و به زبان

1 - Collaborative
2 - Task
3 - Deployment

ساده آنچه را که سازمان هواخواه^۱ آن است، توصیف می‌کند. «هدف ما این است که آشامیدنی منتخب جهان باشیم» یا «رویای ما این است که بهترین قنادی در جامعه خود باشیم» به یک اندازه معتبر هستند.

برای اثربخش بودن، یک چشم انداز به جرأت نیاز دارد، زیرا ضروری است وضعیت آینده را توصیف کند. همچنین به اندازه‌گیری نیاز دارد. چگونه سازمان متوجه می‌شود که بهترین قنادی در جامعه است؟ برای پیگیری خطسیر، اکنون سازمان چه موقعیتی دارد؟ لازم است کجا باشد؟

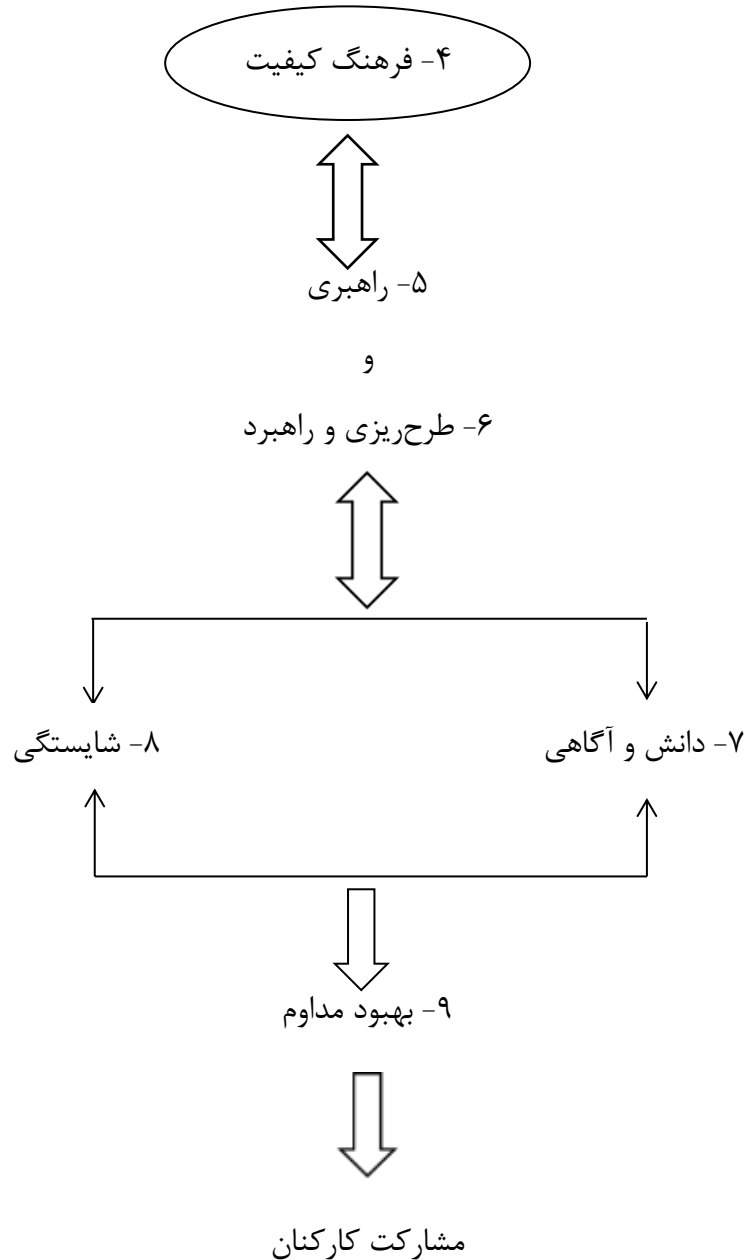
مرور ساده وب‌گاه‌ها آشکار می‌کند که در حالی که برخی از سازمان‌ها به این دو مشخصه کلیدی پرداخته‌اند، بسیاری دیگر به این دو مشخصه کلیدی توجه نکرده‌اند. شکست‌های رایج شامل چشم‌اندازهایی هستند که به جای اینکه راهنمای آینده باشند، «حال» را جشن می‌گیرند، چشم‌اندازهایی که چنان در آرزوها مبهم هستند که دستیابی به آن و اندازه‌گیری آن به همان اندازه نامحتمل است و چشم‌اندازهایی که بسیار به بیان ارزش‌ها یا اخلاقیات نزدیک‌تر هستند. اینها نه این که فاقد ارزش باشند، اما چشم‌انداز نیستند.

با ایجاد چشم انداز، یک سازمان آماده توسعه راهبرد خود می‌شود که در واقع نقشه راه دستیابی به آن چشم‌انداز است.

از نظر عملی، نامحتمل است که در مرحله اولیه، راهبرد به طور کامل تعریف شود. احتمال بیشتر این است که گسترده‌ترین ساختار، به موقع^۲ همراه با افزایش توسعه محتوا در طول زمان ایجاد شود. برای مثال، تبدیل شدن به «بهترین قنادی در جامعه» ممکن است بر اساس یک برنامه ۱۰ ساله اکتساب و گسترش^۳ دامنه محصول باشد، اما غیرمحتمل است که هر هدف و محصول جدیدی در ابتدا تعریف شود. آنچه مهم است این است که مقصد نهایی شفاف باشد و اقدامات عملیاتی از نظر راهبردی همراستا باشند. همچنین بهتر است توجه داشته باشیم که چشم انداز و راهبرد مرتبط با آن می‌تواند در طول زمان در پاسخ به عوامل درون‌سازمانی و برون‌سازمانی تغییر کند، اما اگر قرار است اثربخشی حفظ شود، اینها تغییراتی هستند که بهتر است در سطوح مناسب سازمانی به دقت مورد توجه قرار گیرند.

راهبران بهتر است رفتارهای مناسب و همراستا را برای حفظ و بهبود کیفیت در سازمان از طریق تصمیم‌گیری صحیح و به کارگیری تفکر مبتنی بر ریسک تشویق کنند.

1 - Stands for
2 - In place
3 - Enlargement



شکل ۱- ارتباط بین مشارکت کارکنان، جهت‌گیری راهبردی و سیستم مدیریت کیفیت در یک سازمان

۲-۶ پیوند بین استاندارد ملی ایران- ایزو ۹۰۰۱: سال ۱۳۹۶ و سایر استانداردها و سیستم‌های مدیریت کیفیت

در استاندارد ملی ایران- ایزو ۹۰۰۱، برای نشان دادن راهبری، تعهد و پاسخگویی با توجه به اثربخشی سیستم مدیریت کیفیت، مسئولیت زیادی بر عهده «مدیریت رده‌بالا» قرار داده شده است. به ویژه، خاطرنشان می‌شود که خط‌مشی و اهداف کیفیت که در حقیقت از سیستم مدیریت کیفیت پشتیبانی می‌کنند، با جهت‌گیری راهبردی سازمان سازگار هستند.

واضح است که اگر چشم انداز و راهبرد به درستی ایجاد^۱ و همراهی نشود، اصول کلیدی راهبری و مدیریت تضعیف می‌شود و اثربخشی کلی سیستم مدیریت کیفیت به خطر می‌افتد.

۳-۶ گام‌های اقدام بالقوه

در ساده‌ترین سطح، برای انطباق اولیه با استاندارد ملی ایران- ایزو ۹۰۰۱ سال ۱۳۹۶، برای کارکنان ضروری است که سیستم مدیریت کیفیت را با چشم‌انداز و راهبرد سازمانی همراهی کنند. این همراهی ممکن است کمتر از آنچه باشد که می‌توان به آن دست یافت، بنابراین بهتر است کارکنان ملزم نشوند که از چشم‌اندازهایی که آنها را قبول ندارند یا از راهبردهای غیراثربخش پیروی کنند.

مشارکت کارکنان در کیفیت محصولات و خدمات و سیستم مدیریت کیفیت جنبه‌های بسیاری دارد. بدون همراهی واقعی، کیفیت جزء جدا شده سازمان باقی می‌ماند. همراهی بودن این وضعیت را تغییر می‌دهد و مقدار سطح بالایی که می‌تواند تشریک مساعی انجام شود را نشان می‌دهد.

مشارکت کارکنان در سطوح عملیاتی نیز کلیدی است. اقدامات در آن سطح بهتر است در خدمت ایجاد ارتباط بسیار بیشتر با فعالیت‌های کارکنان و الزامات سیستم مدیریت کیفیت باشد. بسیاری از چالش‌های مربوط به مشارکت کارکنان از عدم ارتباط ناشی می‌شوند. نمونه‌های زیادی از سیستم مدیریت کیفیت وجود دارند که به «پرونده‌های موجود در دفتر» تبدیل می‌شوند و هنگامی که کارها به اشتباه پیش می‌روند، کارکنانی هستند که مسئول ممیزی‌ها و اصلاح «کارکنان» می‌شوند.

برخی از روش‌هایی که از مشارکت کارکنان برای توسعه و مدیریت راهبرد استفاده می‌کنند عبارتند از:

- الف- تعیین دستاوردهای مورد انتظار؛
- ب- دخیل کردن طرف‌های ذینفع و تعیین میزان تشریک مساعی آنها؛
- پ- شفاف‌نمودن درک نقش فردی خود در اجرای راهبرد؛
- ت- بهبود شایستگی کارکنان هم‌راستا با راهبرد؛
- ث- درک اثرات عدم توسعه کیفیت برای سازمان داخلی و برای طرف‌های ذینفع مرتبط.

۴-۶ منافع بالقوه

یک سازمان می‌تواند از تشریک مساعی طیف وسیع‌تری از کارکنان و نه فقط مدیریت رده‌بالا، در توسعه چشم‌انداز و راهبرد خود بهره‌مند شود.

برخی از منافع بالقوه برای جهت‌گیری راهبردی سازمان و موفقیت کلی عبارتند از:

- الف- دخیل‌نمودن و مشارکت بیشتر کارمندان سازمان؛

- ب- شفافیت بیشتر برای کارکنان در درک نقش فردی آنها در اجرای راهبرد؛
- پ- بهبود شایستگی کارکنان؛
- ت- دستیابی به چشم‌انداز و راهبرد سازمان؛
- ث- بهبود عملکرد؛
- ج- مشارکت بهتر؛
- چ- سطوح بالاتر رضایت مشتریان و کارکنان؛
- ح- بهره‌وری بهبود یافته.

۷ دانش و آگاهی

۱-۷ ملاحظات

در زیربند ۳-۲۵ استاندارد ملی ایران شماره ۱۰۵۶۸: سال ۱۳۹۹، دانش اینگونه تعریف می‌شود، «دارایی انسانی یا سازمانی که تصمیم‌ها و فعالیت‌های اثربخش در یک زمینه را مقدور می‌سازد».

۲-۷ پیوند بین استاندارد ایران- ایزو ۹۰۰۱ و سایر استانداردها و سیستم‌های مدیریت کیفیت

در زیربند ۷-۱-۶ استاندارد ملی ایران- ایزو ۹۰۰۱ سال ۱۳۹۶، الزام شده است که دانش سازمانی باید نگه‌داری شود و در حد ضرورت در دسترس قرار گیرد.

۳-۷ گام‌های اقدام بالقوه

دانش و آگاهی تسهیل‌کننده‌های انگیزشی هستند که می‌توانند عملکرد فردی بهبودیافته را در سازمان‌ها ارتقا دهند. سازمان بهتر است نتایج عملکرد کارکنان را از طریق روش‌هایی مانند بازنگری‌های عملکرد، ارزیابی‌های دوره‌ای، بازنگری‌های در محل و غیره، تجزیه و تحلیل کند و آن اطلاعات را در سراسر سازمان برای ایجاد آگاهی و تقویت بهبود عملکرد توزیع کند. سازمان بهتر است کارکنان را تشویق کند تا از خودارزیابی به عنوان وسیله‌ای برای بهبود دانش و آگاهی فردی استفاده کنند.

برخی از روش‌های افزایش دانش و آگاهی عبارتند از:

الف- برقراری ارتباط با استفاده از زبان، سطح زبان و رسانه مناسب برای تسهیل جذب دانش؛

ب- استفاده از ابزارهایی مانند مربیگری^۱ و تعلیم و تربیت؛

پ- ایجاد انگیزه برای افزایش مداوم یادگیری؛

1 - Coaching
2 - Mentoring

ت- پرورش توسعه و حفظ دانش.

۴-۷ منافع بالقوه

یک سیستم مدیریت دانش از اکتساب، توزیع و حفظ دانش مورد نظر در یک سازمان پشتیبانی می‌کند. مزایای یک رویکرد ساختاریافته احتمالاً شامل موارد زیر است:

الف- تصمیم‌گیری بهتر و تفکر خلاق؛

ب- به اشتراک گذاشتن رویکردها و راه‌حل‌های مؤثر.

پ- توسعه نوآوری و رشد؛

ت- عملکرد سازمانی بهتر و خدمات بهتر به مشتری؛

ث- حفاظت بهتر از سرمایه فکری توسعه‌یافته سازمانی.

۸ شایستگی

۱-۸ ملاحظات

شایستگی، توانایی به کارگیری دانش و مهارت برای دستیابی به نتایج مورد نظر است (همانطور که در زیربند ۳-۱۰-۴ استاندارد ملی ایران- ایزو ۹۰۰۰ سال ۱۳۹۶ تعریف شده است). فایده آموزش و توسعه، افزایش شایستگی است که منجر به افزایش توانایی فرد در خلق ارزش برای سازمان و مشتریانش می‌شود.

آموزش و توسعه، عناصر ضروری در مشارکت کارکنان هستند، از جمله مدیریت روابط صنعتی/کار، و شکایات رسمی. سازمان‌های موفق دانش و مهارت‌های کارکنان خود را به گونه‌ای به کار می‌گیرند که برای سازمان و مشتریان آن ارزش خلق کند.

یادگیری، فرآیند کسب دانش یا مهارت از طریق تجربه، مطالعه یا دستورالعمل^۱ است. یادگیری رسمی اغلب منجر به دریافت احراز شرایط می‌شود. فرآیندهای یادگیری ممکن است برای یک شخص یا به طور جمعی برای یک سازمان اعمال شود. یک سازمان بهتر است تشخیص دهد که کارکنان به روش‌های مختلف یاد می‌گیرند. برخی از کارکنان بیشتر برای محیط کلاس مناسب هستند. در حالی که دیگران به یک محیط استادشگردی گرایش دارند و افرادی نیز هستند که در یک محیط مبتنی بر وب بهتر یاد می‌گیرند.

یک سازمان یادگیرنده بر افزایش و حفظ دانش خود برای ارتقای ظرفیت سازمان برای عملکرد متمرکز است. سازمان برای اینکه بتواند رقابت کند به کارکنان شایسته نیاز دارد. برای دستیابی به گردش اطلاعات و دانش ضروری و تبدیل شدن به یک سازمان یادگیرنده، فرآیندهای سازمان باید در یک سیستم مدیریتی ترکیب شوند. توانایی سازمان برای یادگیری آن را قادر می‌سازد تا رقابتی‌تر باشد.

فواید یک فرآیند یادگیری موثر افزایش دستیابی^۱، رضایت شغلی و امنیت شغلی است. این فرآیند منجر به بهبود نگرش و انگیزه می‌شود. بهبود در شایستگی‌هایی مانند ارتباطات منجر به بهبود کیفیت محصول و خدمات بهتر به مشتریان می‌شود. برای سازمان، این منجر به افزایش رقابت و سودآوری می‌شود.

آموزش فرآیندی است که کارکنان از طریق آن مهارت‌ها و شایستگی‌ها را می‌آموزند. توسعه فرآیندی است که طی آن کارکنان تغییر می‌کنند و شایستگی بیشتری پیدا می‌کنند. هدف مشارکت‌دادن کارکنان در مسیری به سمت ارتباط شخصی با جهت‌گیری و دستاوردهای راهبردی سازمان است.

۸-۲ پیوند بین استاندارد ایران - ایزو ۹۰۰۱: سال ۱۳۹۶ و سایر استانداردها و سیستم‌های مدیریت کیفیت

آموزش مداوم، تحصیلات و تجربه متنوع، عمده‌ترین روش‌ها برای دستیابی به شایستگی لازم هستند به طوری که می‌توان به عملکرد و اثربخشی سیستم مدیریت کیفیت دست یافت.

۸-۳ گام‌های اقدام بالقوه

۸-۳-۱ هنگام در نظر گرفتن بهبودهایی که می‌توان انجام داد، بازنگری موانع مشارکت که در ابتدای این استاندارد توضیح داده شد، ممکن است مفید باشد. این بازنگری باعث ایجاد برخی سوالات مستقیم از جمله موارد زیر می‌شود:

الف - اگر مشارکت کارکنان با سیستم مدیریت کیفیت مورد نظر باشد، در چه مرحله‌ای آموزش‌ها برای تعریف مناسب ماهیت و ارزش آن ارائه شود؟

ب - در این آموزش، کیفیت به عنوان یک رشته تخصصی ارائه می‌شود یا بخشی از فعالیت‌های فرآیندی عادی؟

پ - آیا مفاد آموزشی به گونه‌ای ساختاریافته است که ابزارها و فنون کیفیت را به روش آسان در دسترس ارائه کند؟

ت - آیا متخصصان مدیریت کیفیت و سایر افراد آموزش دیده‌اند تا کیفیت را به روشی قانع‌کننده^۲ به سازمان منتقل کنند؟

۸-۳-۲ آموزش همچنین بهتر است به عنوان فعالیتی در نظر گرفته شود که از اولین تجربیات یک فرد جدید شروع می‌شود. بهتر است فرآیند استخدام پیمای در مورد رویکرد سازمان به سیستم مدیریت کیفیت ارسال کند. سیستم مدیریت کیفیت بهتر است در مراحل اولیه در دوره ورود سازمانی ظاهر شود:

الف - کیفیت بهتر است به دنبال تعالی جمعی مرتبط باشد، زیرا صرفاً بهترین راه برای انجام کارهاست؛

1 - Achievement

2 - Compelling

ب- بهتر است زبان و ابزارهایی مورد استفاده قرار گیرد تا کیفیت را برای کسانی که به طور رسمی آموزش ندیده‌اند در دسترس‌تر سازد؛

پ- متخصصان کیفیت بهتر است مهارت‌های لازم برای افزایش مشارکت کارکنان را داشته باشند.

۸-۳- آموزش محرک اصلی عملکرد مؤثر است. بنابراین، سازمان‌ها باید اطمینان حاصل کنند که این امر باعث مشارکت کارکنان نیز می‌شود. بهتر است به نوعی طرح‌های آموزشی با الزامات شایستگی مندرج در شرح شغل، ارتباط داده شود.

۸-۴ منافع بالقوه

سازمان‌هایی که در آن‌ها مشارکت کارکنان وجود دارد نسبت به سازمان‌هایی که مشارکت کارکنان وجود ندارد، بهتر عمل می‌کنند. زمانی که کارکنان در کار مشارکت داده شوند، احساس ارتباط با سازمان می‌کنند. آنها بر این باورند که کاری که انجام می‌دهند مهم است و متعاقباً به نحو مؤثرتری کار می‌کنند.

۹ بهبود

۹-۱ ملاحظات

سازمان بهتر است از بهبود مداوم راهبردها، خط‌مشی‌ها و فعالیت‌های خود در رابطه با مشارکت کارکنان اطمینان حاصل کند. بهبود مشارکت کارکنان، چابکی و تاب‌آوری^۱ سازمان را در پاسخ به تغییرات در مسائل درون‌سازمانی و برون‌سازمانی افزایش می‌دهد.

۹-۲ پیوند بین استاندارد ملی ایران - ایزو ۹۰۰۱: سال ۱۳۹۶ و سایر استانداردها و سیستم‌های مدیریت کیفیت

زیربند ۱۰-۳ استاندارد ملی ایران - ایزو ۹۰۰۱ الزام می‌کند که سازمان باید به طور مداوم مناسب‌بودن، کفایت و اثربخشی سیستم مدیریت کیفیت را بهبود ببخشد. سازمان باید به منظور تعیین اینکه آیا نیازها یا فرصت‌هایی وجود دارد که به عنوان جزئی از بهبود مداوم به آنها پرداخته شود، نتایج تجزیه و تحلیل و ارزیابی و نیز برون دادهای بازنگری مدیریت را در نظر بگیرد.

۹-۳ گام‌های اقدام بالقوه

بهبود بهتر است به طور معمول به عنوان یک راهبرد فعال برای پشتیبانی از توسعه سازمانی و دستاوردهای گسترده‌تر مورد تجلیل قرار گیرد. سازمان می‌تواند از بهبود به طرق زیر پشتیبانی کند:

الف- قدرت نفوذ نتایج آموزش، دانش و آگاهی برای بهبود اثربخشی راهبردها، خط‌مشی‌ها و فعالیت‌های مشارکت کارکنان خود؛

- ب- مشارکت‌دادن دیگران در تکامل فرهنگ خود؛
- پ- مشارکت‌دادن کارکنان در تمام سطوح هنگام ایجاد تغییرات در جهت‌گیری راهبردی خود در پاسخ به تغییرات در مسائل درون‌سازمانی و برون‌سازمانی؛
- ت- مشارکت‌دادن کارکنان در تمام سطوح برای کمک به اطمینان از بهبود فرآیندهای راهبری و مدیریت خود.

۴-۹ منافع بالقوه

بهبود راهبردها، خط‌مشی‌ها و فعالیت‌های مشارکت کارکنان می‌تواند فواید زیر را به همراه داشته باشد:

- الف- زینت‌بخشیدن به فرهنگ کیفیت سازمان؛
- ب- رویکردهای نوآورانه به محصولات، خدمات و فرآیندها؛
- پ- بهبود دستاوردها؛
- ت- کاهش ریسک‌ها و افزایش فرصت‌ها.

کتابنامه

- [۱] استاندارد ملی ایران- ایزو شماره ۹۰۰۱: سال ۱۳۹۶، سیستم‌های مدیریت کیفیت - الزامات
- [2] ISO/ TS 9002, Quality management Systems- Guidelines for the application of ISO 9001: 2015
- [3] ISO 9004, Quality management- Quality of an organization- Guidance to achieve sustained success
- یادآوری- استاندارد ملی ایران- ایزو ۹۰۰۴: سال ۱۳۹۱، مدیریت برای موفقیت پایدار سازمان - رویکرد مدیریت کیفیت، با استفاده از استاندارد ISO 9004:2009 تدوین شده است.
- [4] ISO 10005, Quality management - Guidelines for quality plans
- یادآوری- استاندارد ملی ایران- ایزو ۱۰۰۰۵: سال ۱۳۹۷، مدیریت کیفیت، راهنمایی‌هایی برای طرح‌های کیفیت، با استفاده از استاندارد ISO 10005:2018 تدوین شده است.
- [5] ISO 10006, Quality management - Guidelines for quality management in projects
- یادآوری- استاندارد ملی ایران- ایزو ۱۰۰۰۶: سال ۱۳۹۷، مدیریت کیفیت، راهنمایی‌هایی برای مدیریت کیفیت در پروژه‌ها، با استفاده از استاندارد ISO 10006:2017 تدوین شده است.
- [6] ISO 10014, Quality management - Guidelines for realizing financial and economic benefits
- یادآوری- استاندارد ملی ایران- ایزو ۱۰۰۱۴: سال ۱۳۸۸، مدیریت کیفیت، راهنمایی‌هایی برای تحقق منافع مالی و اقتصادی، با استفاده از استاندارد ISO 10014:2006 تدوین شده است.
- [۷] استاندارد ملی ایران- ایزو شماره ۱۰۰۱۵ : سال ۱۳۹۹، مدیریت کیفیت، راهنمایی‌هایی برای مدیریت شایستگی و پیشرفت افراد
- [۸] استاندارد ملی ایران شماره ۱۰۵۶۸: سال ۱۳۹۸، سیستم‌های مدیریت دانش- الزامات
- [9] ISO. Quality Management Principles. ISO, 2015. Available from: [https:// www .iso .org/ publication/ PUB100080 .html](https://www.iso.org/publication/PUB100080.html)
- [10] ISO. Selection and use of the ISO 9000 family of standards.ISO, 2016. Available from: [https:// www .iso .org/ publication/ PUB100208 .html](https://www.iso.org/publication/PUB100208.html)