

## بررسی مسائل استقرار سیستم مدیریت کیفیت ایزو 9000 و

### اجرای مؤثر آن در شرکت های توزیع برق

بتول شیخ شعاعی ، سید محمود عطاری ، جواد جعفری  
شرکت توزیع نیروی برق جنوب استان کرمان

واژه های کلیدی : مدیریت کیفیت ، ایزو 9000 ، بهبود

#### چکیده

در سالهای اخیر تعداد شرکت های توزیع نیروی برق که موفق به دریافت گواهینامه سیستم مدیریت کیفیت مطابق با استانداردهای سری ایزو 9000 شده اند ، افزایش قابل توجهی داشته و هر روز به تعداد آنها افزوده می شود. خوشبختانه حمایت های وزارت نیرو و تشویق هایی که در این زمینه انجام گرفته است نیز انگیزه بسیار خوبی را برای استقرار این استاندارد در شرکتها بوجود آورده است . در این مقاله با توجه به نتایج نظرسنجی انجام شده از شرکت های توزیع به بررسی نحوه اجرا و نقاط قوت و ضعف این استاندارد در شرکت های توزیع می پردازیم .

#### مقدمه

استانداردهای سیستم مدیریت کیفیت ایزو 9000 با القاب گوناگونی از حافظ کیفیت تولیدات و خدمات گرفته تا چاه بی انتهائی برای صرف پول و زمان ، در میان جوامع بازتاب یافته اند . از یکسو گفته میشود که نتایج بررسی انجام شده در آسیا نشان می دهد که ایزو 9000 بهبود منفعت کوتاه مدتی در پی نداشته است ، زیرا نتوانسته کارائی و اثربخشی سازمان های دریافت کننده گواهینامه را بهبود بخشد ، از سوی دیگر بررسی های انجام شده در مورد شرکت های نیمه مهندسی ، نشان دهنده بهبود وضعیت رقابتی آنها نبوده و بنظر می رسد که بسیاری از شرکتها ایزو 9000 را بعنوان مستمسک کیفیت بکار برده اند . با تمام اینها ، تجزیه و تحلیل ها نشان می دهند که شرکت های پیاده کننده استانداردهای ایزو ، بر این باورند که این سیستم ابزاری مؤثر برای بهبود کیفیت آنهاست [ 1 ] .

### استاندارد سیستم مدیریت کیفیت ایزو 9000

استانداردهای سری ایزو 9000 بمنظور کمک به سازمانها جهت بکارگیری و اجرای سیستم های مدیریت کیفیت اثربخش تدوین شده اند . این استاندارد در زمینه کیفیت گفتگو می کند ، ولی نه فقط کیفیت محصول یا خدمت نهائی ، بلکه کیفیت عملکرد صحیح تمامی بخش های یک سازمان که در مجموع در کیفیت محصول یا خدمت عرضه شده توسط یک سازمان یا عبارتی دیگر در کیفیت کل سازمان تجلی می یابد [ 2 ] .  
استانداردهای سری ایزو 9000 می گوید که کیفیت محصول ، فقط از طریق کنترل و بازرسی و حتی بازرسی صد درصد بصورت پیوسته قابل تامین نیست ، بلکه باید کیفیت در فرآیند تولید و آن هم در تمامی بخش های یک سازمان از جمله بخش طراحی ، تدارکات ، تولید ، کنترل کیفیت ، آموزش و امثالهم بوجود آید ، لذا بهمین دلیل

است که کیفیت و ارزش نهادن بر آن را مسئولیت مشترک تمامی کارکنان و بخشهای سازمان تلقی می نماید [ 2 ] .

انطباق با الزامات این استاندارد بدین معنی نیست که هر محصول یا خدمت تولیدی سازمان می تواند خواسته ها و انتظارات مشتریان را برآورده نماید ، بلکه نشانگر قابلیت سازمان در استقرار سیستم مدیریت کیفیتی است که در آن تمامی فعالیتها و فرآیندها در جهت دستیابی و تامین خواسته های مشتری سازمان دهی شده است . این موضوع مدیران ارشد سازمان را ملزم می دارد تا دائماً کلیه فعالیتها و فرآیندهای خود را در جهت حصول اطمینان از برآورده کردن خواسته های مشتریان مورد ارزیابی قرار دهند تا قادر باشند نقاط ضعف و کمبودها را بموقع شناسائی و برطرف نموده و در جهت بهبود مداوم فعالیتها و فرآیندهایی که محصولات یا خدمات را بوجود می آورند ، گام بردارند [ 3 ] .

دلایل اصلی اهمیت این استانداردها عبارتند از :

- 1- پایه مطمئنی برای افزایش رضایت مشتری و کاهش هزینه ها بوجود می آورد .
- 2- قابلیت سازمان را در مورد آنچه که بیان می دارد و عرضه می نماید به اثبات می رساند .

## اصول مدیریت کیفیت

رهبری و اداره موفقیت آمیز یک سازمان مستلزم هدایت و کنترل آن بصورت سیستماتیک و شفاف است . این موفقیت در سایه بکارگیری و نگهداری یک سیستم مدیریتی حاصل میگردد که ضمن توجه به نیازهای تمامی طرفهای ذینفع ، بهبود مداوم عملکرد را در کلیه فعالیتها مدنظر داشته باشند . در راستای دستیابی به چارچوبی برای بهبود عملکرد یک سازمان ، هشت اصل مدیریت کیفیت شناسایی شده اند که عبارتند از مشتری گرایی ، رهبری ، مشارکت کارکنان ، فرآیندگرایی ، نگرش سیستمی به مدیریت ، بهبود مداوم ، واقعیت گرایی در تصمیم سازی ، ارتباط سودمند متقابل با تامین کنندگان [ 4 ] . هدف این اصول ، کمک به سازمانها برای رسیدن به موفقیتهای پایدار می باشد . هشت اصل مدیریت کیفیت اساس استانداردهای سیستم مدیریت کیفیت خانواده ایزو 9000 را تشکیل می دهند .

در سه دهه اخیر آشکار شدن مزایا و قابلیتهای انکار ناپذیر مدیریت کیفیت در مقابل مدیریت کلاسیک سبب حرکت سازمانها بسمت این شیوه جدید مدیریت شده است . استانداردهای سری ایزو 9000 بعلاوه جوایز کیفیت از اقداماتی بوده اند که در گسترش و بکارگیری مدیریت کیفیت تاثیر بسزایی داشته اند .

معمولاً معیار استقبال از مدیریت کیفیت با تعداد دریافت کنندگان گواهینامه سنجیده می شود ، لیکن این آمار سطحی بوده و نمی تواند نشاندهنده میزان اجرای مؤثر آن در سازمانها باشد . یکی از معیارهای اثربخشی مدیریت کیفیت ، میزان ضایعات ( درجه PPM ، ضایعات دورریز ، ضایعات دوباره کاری ) می باشد که برای شرکتهای تولیدی استفاده می شود ، اما در شرکتهای توزیع که خدماتی می باشند ، علاوه بر میزان ضایعات در برخی از بخشها ، میزان اجرای مدیریت کیفیت و فراگیر شدن آن در سازمان معیار اثربخشی استاندارد می باشد . با توجه به اینکه استاندارد ایزو 9000 بصورتی طراحی شده که هم در شیوه مدیریت کلاسیک و هم در شیوه مدیریت کیفیت قابل پیاده سازی است ، بنابراین از استقرار این سیستم در یک سازمان نمیتوان نتیجه گرفت که ساختار مدیریتی آن هم به شیوه مدیریت کیفیت تغییر پیدا نموده است . در بعضی از سازمانها در مدت زمانی کم و با کمترین زحمت و با مستندسازی حداقل نیازهای استاندارد و با کمک مشاور و اجرای آموزشهای محدود برای تعداد کمی از کارکنان ، گواهینامه را اخذ نموده اند . در این حالت سیستم کیفیت در سازمان نهادینه نشده و به مرور زمان به یک بوروکراسی غیر مفید و عملیات زائد تبدیل شده است و احتمال از دست دادن گواهینامه نیز وجود دارد [ 5 ] . در ثانی بعلت توقف حرکتها بهبود پس از دریافت گواهینامه رشد چندانی در سودآوری و

فروش یا بهبود کیفیت مشاهده نشده و در بسیاری از موارد تقصیر را هم متوجه ایزو می دانند. گروه دیگری از سازمانها با استفاده از استقرار استاندارد ایزو 9000 حرکت تدریجی بسوی مدیریت کیفیت را آغاز نموده اند و در واقع از استاندارد ایزو بعنوان یک اهرم بمنظور ایجاد بستر مناسب برای مدیریت کیفیت استفاده می شود. بدین ترتیب با آموزش تدریجی کارکنان و اصلاح تدریجی فرآیندها، فرهنگ مدیریت کیفیت بتدریج در سازمان اشاعه یافته و باور آن در کارکنان ایجاد می گردد و نهادینه می شود. در این سازمانها از مکانیزمهای مدیریتی تکمیلی دیگر نظیر سیستم اطلاعات مدیریت (MIS)، مهندسی مجدد فرآیندها (BPR) و کنترل آماری فرآیند (SPC) نیز استفاده شده و سازمان در جهت بهبود مستمر گام بر می دارد. از نتایج مثبت این شیوه، احساس رضایت، غرور و موفقیت در کلیه سطوح سازمان از دریافت گواهینامه بعنوان نتیجه زحمت تمام پرسنل، تعیین اهداف و سیاستهای سازمان، افزایش سرعت حل مشکلات، احساس مسئولیت در کلیه پرسنل در قبال کارهای مربوطه، کاهش ضایعات و دوباره کاریها، افزایش رضایت مشتریان، افزایش سوددهی سازمان، شفاف شدن سیستم و تسهیل واگذاری اختیارات و در نتیجه آزاد شدن مدیریت ارشد از کارهای روزمره می باشد.

## نحوه اجرای نظرسنجی

جهت بررسی مسائل مطرح شده در رابطه با نحوه استقرار، اجرا و اثربخشی سیستم مدیریت کیفیت ایزو 9000 در شرکتهای توزیع، از روش نظرسنجی استفاده شد. بدین منظور ابتدا شاخصهای مورد نیاز بدین شرح تعیین شدند:

- 1- بررسی میزان فهم و درک کارکنان از استاندارد و خواسته های آن
  - 2- بررسی آثار مثبت و منفی استقرار و اجرای استاندارد در شرکتهای توزیع
  - 3- بررسی میزان اجرای مؤثر استاندارد در شرکتهای توزیع پس از دریافت گواهینامه
- برای سنجش شاخصهای فوق الذکر، پرسشنامه ای بشرح پیوست طراحی گردید و طی نامه ای از سوی مدیریت محترم عامل شرکت توزیع نیروی برق جنوب استان کرمان به مدیران محترم عامل کلیه شرکتهای توزیع برق کشور شامل 38 شرکت مطابق جدول 1 ارسال گردید.

جدول 1

مرکزی	مازندران	شمالشرق تهران	آذربایجان شرقی
سمنان	غرب مازندران	شمالغرب تهران	آذربایجان غربی
یزد	شمال استان خراسان	مرکز تهران	تبریز
استان اصفهان	جنوب استان خراسان	غرب تهران	زنجان
شهرستان اصفهان	شمال استان کرمان	جنوبشرق تهران	اردبیل
شیراز	جنوب استان کرمان	جنوبغرب تهران	قزوین
فارس	استان هرمزگان	قم	ایلام
بوشهر	شهرستان مشهد	گلستان	همدان
اهواز	چهارمحال و بختیاری	گیلان	کردستان
	لرستان		کرمانشاه

از آنجا که سیستم مدیریت کیفیت در سازمان یک سیستم همه گیر بوده و تمامی قسمتهای سازمان درگیر و دخیل می باشند، جهت بهره گیری از نظرات کارکنان مختلف، در نامه ارسالی خواسته شد که پرسشنامه توسط مدیر عامل، نماینده مدیریت در کیفیت، مدیران و حداقل دو نفر از کارکنان هر یک از قسمتهای مختلف شرکت تکمیل و ارسال گردد. البته لازم بذکر است که اکثریت شرکتهای مورد مذکور را رعایت نموده و پاسخنامه ها توسط



افراد مختلف تکمیل شد ، اما در برخی موارد هم تنها یک پاسخنامه از یک شرکت دریافت شد و در یک مورد نیز نظرات کارکنان مختلف شرکت از پاسخنامه های مربوطه جمع بندی و تنها یک پاسخنامه تکمیل گردید . پس از ارسال نامه فوق الذکر تماسهای مکرر جهت پیگیری ارسال پاسخنامه انجام شد که نهایتاً پاسخهای 15 شرکت توزیع ( 38.5 درصد از کل شرکتها ) دریافت گردید . پراکندگی جغرافیایی شرکتهای پاسخ دهنده مطابق نمودار زیر می باشد .

برخی از شرکتها بعلت اینکه هنوز در مراحل اولیه پیاده سازی سیستم بودند ، پاسخی ارسال ننمودند . در یک مورد نیز بعلت ابطال گواهینامه بدلیل عدم پیگیری سازمان برای انجام ممیزیهای مراقبتی پاسخی ارسال نگردید . پس از دریافت پاسخنامه ها ، بررسیهای لازم انجام و پس از محاسبه وزنها و جمع بندی و اعمال امتیازات ، نتایج زیر حاصل گردید .

## ویژگیهای جامعه آماری

جامعه آماری شامل 120 نفر از کارکنان 15 شرکت توزیع می باشد .  
مشخصات این جامعه به شرح جدول زیر می باشد :

نامشخص	بیش از 10 سال	10-3 سال	کمتر از 3 سال	سابقه کار
8	53	54	5	تعداد ( نفر )
6/6%	44/2%	45%	4/2%	درصد از کل

نامشخص	لیسانس و بالاتر	فوق دیپلم	دیپلم و پائین تر	مدرک تحصیلی
7	89	14	10	تعداد ( نفر )
5/8%	74/2%	11/7%	8/3%	درصد از کل

نامشخص	روابط عمومی	خدمات مشتریان	تعمیرات و بهره برداری	منابع انسانی	طراحی و مهندسی	مالی و پشتیبانی	تضمین کیفیت	مدیر عامل	حوزه کاری
22	2	12	19	5	21	10	18	11	تعداد ( نفر )
18/3%	1/7%	10%	15/8%	4/2%	17/5%	8/3%	15%	9/2%	درصد از کل

پست سازمانی	مدیر / معاون	کارشناس	سایر	نامشخص
تعداد ( نفر )	36	52	19	13
درصد از کل	30%	43/3%	15/8%	10/8%

جنسیت	مرد	زن	نامشخص
تعداد ( نفر )	87	18	15
درصد از کل	72/5%	15%	12/5%

### وضعیت شرکتهای پاسخ دهنده از جهت استقرار سیستم

کلیه شرکتهای پاسخ دهنده ( 15 شرکت ) دارای سیستم مدیریت کیفیت ایزو 9000 بوده اند که 87٪ آنها ( 13 شرکت ) بیش از یکسال است که گواهینامه را دریافت نموده اند . 4 شرکت ( 27٪ از کل شرکتهای ) دارای گواهینامه سیستم مدیریت کیفیت ایزو 9001 ویرایش 1994 و 11 شرکت ( 73٪ از کل شرکتهای ) دارای گواهینامه سیستم مدیریت کیفیت ایزو 9001 ویرایش 2000 بوده اند . 11 شرکت ( 73٪ از کل شرکتهای ) جهت پیاده سازی سیستم از کمک مشاور استفاده نموده اند .

### میزان فهم و درک کارکنان از استاندارد و خواسته های آن

جهت تعیین میزان فهم و درک صحیح کارکنان از استاندارد ، 9 سؤال مطرح گردید ( سئوال 1 ، 2 ، 3 ، 4 و 5 [ 1 ] ، 7 ، 8 ، 9 ، 10 ) که در واقع دربرگیرنده اصول مدیریت کیفیت نیز بودند . وزن دهی سئوال و پاسخها بصورتی انجام شد که سئوال مشکل دارای وزن کمتر بودند . همچنین در سئوالاتی که تمام پاسخها بنحوی صحیح بود ولی یک پاسخ از بقیه کاملتر بود ، درصدی از امتیاز پاسخ صحیح به پاسخهای دیگر اختصاص یافت . پس از محاسبه امتیازات نهایی مشخص گردید که پاسخ دهندگان جمعاً به میزان 68٪ استاندارد و خواسته های آن را درک نموده اند ، که درصد نسبتاً خوبی میباشد .

### بررسی آثار مثبت و منفی استقرار استاندارد در سازمان

جهت سنجش میزان آثار مثبت و منفی استقرار استاندارد در سازمانها ، 21 سؤال ( سئوال 1-13 الی 13-21 ) در خصوص مزایا و معایب سیستم مطرح گردید [ 6 ] . در مورد اثرات مثبت به گزینه زیاد 10 امتیاز ، متوسط 5 امتیاز اختصاص داده شد و گزینه کم بدون امتیاز در نظر گرفته شد . در مورد اثرات منفی به گزینه متوسط 5 امتیاز و کم 10 امتیاز تخصیص یافت و به گزینه زیاد امتیازی تعلق نگرفت . همچنین این اثرات بنا به نتیجه آنها به 4 دسته کلی شامل بهبود نظم ، روندها و ارتباطات سازمانی - افزایش بهره وری - افزایش رضایت کارکنان - افزایش رضایت مشتریان تقسیم شدند که نتایج آن بشرح زیر می باشد :

از نظر پاسخ دهندگان بطور کلی استقرار و اجرای استاندارد به میزان 51٪ دارای اثر مثبت بوده است . از جهت بهبود نظم ، روندها و ارتباطات سازمانی 56٪ اثر مثبت داشته است . در خصوص افزایش بهره وری ( کاهش هزینه ها ، کاهش ضایعات و دوباره کاریها ، کاهش نواقص کارها ) 47٪ مؤثر بوده و به میزان 45٪ باعث افزایش رضایت کارکنان و 51٪ سبب افزایش رضایت مشتریان شده است .

از میان آثار مثبت استقرار سیستم، کاهش انجام سلیقه ای کارها دارای بیشترین امتیاز بوده و بعد از آن به ترتیب مشخص شدن شرح مسئولیتها و بهبود روش انجام کار بیشترین امتیازات را به خود اختصاص داده اند. در بین آثار منفی افزایش کاغذبازی بیشترین امتیاز منفی را به خود اختصاص داده است.

## بررسی میزان اجرای مؤثر استاندارد پس از دریافت گواهینامه ایزو

بمنظور اندازه گیری میزان اجرای مؤثر استاندارد، سئوالاتی بصورت دو جوابی (بلی - خیر) در خصوص اجرای الزامات استاندارد شامل مسئولیت مدیریت (بخش 5 استاندارد)، مدیریت منابع (بخش 6 استاندارد)، اندازه گیری و تجزیه و تحلیل و بهبود (بخش 8 استاندارد) در سازمان مطرح گردید که به پاسخهای بلی 10 امتیاز اختصاص داده شد و به پاسخهای خیر امتیازی تعلق نگرفت. پس از محاسبه این امتیازات مشخص گردید که بطور کلی استاندارد در شرکتهای توزیع به میزان 64% بطور مؤثر اجرا می گردد. همچنین از میان بخشهای فوق الذکر بخشهای 5 و 8 دارای 66% اجرا و بخش 6 دارای 51% اجرا می باشد.

در 92% درصد از شرکتهای مسئولیت پیگیری اقدامات اصلاحی و پیشگیرانه بصورت متمرکز و بعهدہ قسمت تضمین کیفیت می باشد.

در 38% درصد شرکتهای منافع حاصل از اجرای سیستم اندازه گیری شده است.

در 61% درصد از شرکتهای برای تعریف اقدامات پیشگیرانه هدفگذاری انجام شده است.

## برخی دیدگاهها نسبت به ایزو

در پاسخ به این سؤال که استقرار ایزو در سازمان بیشتر برای چه کسانی و به چه منظوری مفید بوده است، 20/3% مدیران سازمان - بمنظور تبلیغ، 8/5% مدیران سازمان - بمنظور ارزیابی عملکرد سازمان، 32/2% کارکنان سازمان - بمنظور قانونمندی و تسهیل انجام کار و 38/9% سازمانها و افراد مرتبط با سازمان - بمنظور تسهیل و تسریع کارها را مشخص نموده اند. در این مورد میزان 20 درصدی گزینه اول (مدیران سازمان - بمنظور تبلیغ) بمنزله زنگ خطری برای شرکتهای توزیع می باشد.

در خصوص مهمترین مشکل کارکنان در زمان استقرار سیستم مدیریت کیفیت 51/7% دیرفهمی استاندارد برای کارکنان، 36/4% کمبود منابع (9/6% در واحد تضمین کیفیت و 28/1% در دیگر واحدهای سازمان) و 10/5% مقاومت کارکنان را مطرح نموده اند. با عنایت به عدم مقاومت چشمگیر کارکنان در مقابل ایزو و با توجه به اینکه دیرفهمی استاندارد به میزان زیادی ناشی از کمبود نیروی انسانی توانا و قابل می باشد، در صورتیکه مسئله کمبود نیروی انسانی متخصص و علاقمند حل شود، این مشکل نیز مرتفع خواهد گردید.

در پاسخ به این سؤال که در صورتیکه استقرار سیستم مدیریت کیفیت جوابگوی شما نبوده است چه واکنشی داشته اید پاسخها بدین صورت بوده است:

6% بعد از دریافت گواهینامه کنار گذاشتن سیستم یا اجرای آن بدون اعتقاد به اثربخشی آن

22/8% اجرا بخاطر اجبار سازمان و ممیزی ها

62/3% پیدا کردن اشکالات و رفع آنها در جهت اثربخش شدن سیستم

8/8% بازنگری انتظارات خود در راستای اجرای سیستم مدیریت کیفیت و اجرای سیستم مدیریتی غیر از ایزو

نیمی از پاسخ دهندگان عقیده بر این دارند که در اداره سازمان آنها، مدیریت کیفیت محور سایر اصول و موازین مدیریتی است.

## نتیجه گیری

با توجه به نتایجی که از نظرسنجی فوق بدست آمده است میتوان موارد زیر را مطرح نمود:

- الف - نقاط قوت اجرای ایزو در شرکتهای توزیع
- 1- درک کارکنان از استاندارد ایزو و خواسته های آن نسبتاً خوب می باشد که می تواند نمایانگر استقرار تدریجی سیستم با همکاری و مشارکت کارکنان و اثربخشی و کیفیت نسبتاً خوب آموزشهای مربوطه بمنظور نهادینه شدن سیستم در سازمان باشد. با توجه به اینکه بیش از 70٪ شرکتهای پاسخ دهنده برای استقرار سیستم از کمک مشاوره بهره گرفته اند، می توان کیفیت کار مشاوران مربوطه را نسبتاً خوب ارزیابی نمود.
  - 2- در مجموع استقرار و اجرای سیستم مدیریت کیفیت ایزو 9000 بیشتر از همه موارد، بعلاوه ایجاد نظم و انضباط اداری و تعیین روند مشخص برای انجام کارها، سبب رضایت کارکنان شده است که نمایانگر استقبال کارکنان از ایجاد این زمینه ها در محیط کار می باشد.
  - 3- بیشترین آثار مثبت این سیستم به ترتیب کاهش انجام سلیقه ای کارها، مشخص شدن شرح مسئولیتها و بهبود روش انجام کار بوده است. این مورد تایید مجددی بر نتیجه قبل می باشد.
  - 4- در مواقع بروز مشکل، واکنش کارکنان نسبتاً خوب و در راستای پیدا کردن اشکالات و رفع آنها در جهت اثربخش بودن سیستم می باشد. این نکته نشان می دهد که کارکنان با توجه به آثار مثبت استقرار این سیستم، به ادامه آن علاقمند می باشند و سیستم از محبوبیت نسبتاً خوبی در میان کارکنان برخوردار است.
  - 5- اجرای ایزو باعث افزایش نسبی رضایت مشتریان شده است که نمایانگر نهادینه شدن اصل مشتری گرایی بطور متوسط بوده و هنوز جای کار بسیاری در این زمینه وجود دارد.

ب- نقاط ضعف اجرای ایزو در شرکتهای توزیع

- 1- اجرای این سیستم بطور مشهود و شاخص سبب افزایش رضایت کارکنان نشده است که می تواند نشاندهنده استقاده نمودن یا بها ندادن به نظرات کارکنان یا بعبارت دیگر عدم استقرار یا استقرار غیر موثر سیستم مدیریت مشارکتی در شرکتهای باشد.
- 2- این سیستم در مورد افزایش بهره وری چنانکه باید و شاید هنوز نتوانسته موفقیت چشمگیری در میان شرکتهای توزیع بدست آورد که دلیل آن می تواند یکی از موارد زیر باشد:
  - سیستم بطور مؤثر اجرا نشده و تنها به اجرای صوری استاندارد و تهیه و تکمیل مدارک بسنده شده است.
  - سیستم بطور مؤثر اجرا شده ولی شاخصهای بهره وری در سازمانها دقیقاً مشخص نشده و بهبود آنها که ناشی از ایزو باشد بررسی و مورد اندازه گیری قرار نگرفته است.
- 3- بیشترین اثر ناخوشایند این سیستم افزایش کاغذبازی می باشد.
- 4- در بخش مدیریت منابع، ضعیف عمل شده است. این نتیجه نشان می دهد که شرکتهای توزیع از جهت تامین نیروی انسانی کافی و شایسته و نیز تامین محیط کار مناسب (از جهت تجهیزات، تسهیلات، شرایط فیزیکی) دچار مشکلاتی می باشند.
- 5- مهمترین مشکل شرکتهای در زمان ایجاد سیستم، دیرفهمی کارکنان بوده است.

6- 20٪ پاسخ دهندگان در زمان عدم جوابگویی انتظارشان از سوی سیستم ، موضع انفعالی گرفته و تنها بخاطر ممیزیها و اجبار سازمان ، سیستم را اجرا می کنند .

#### ج- پیشنهادات

1- مدیریت مشارکتی ( اخذ نظرات کارکنان همراه با اجرای موثر آنها و تشویقهای مناسب ) بایستی در شرکتهای بطور موثر اجرا شده و رایج گردد .

2- افزایش بهره وری به میزان زیادی میتواند به کاهش ضایعات بستگی داشته باشد . در کشور ما حجم ضایعات در سازمانها بسیار بالاست و این ناشی از خو گرفتن به ضایعات و احساس مصونیت نسبت به آن مانند یک بیماری مزمن می باشد . بسیاری از فعالیتهای روزمره ما ضایعات است ، اما چون زمانی طولانی با آنها به سر برده ایم ، آنها را نمی بینیم زیرا به بخشی از کار و سیستم ما تبدیل شده اند . برای شناسایی ضایعات بایستی نگاه را عوض نمود . تا زمانی که نگاه ما به مسائل همان نگاه قبلی باشد ، چیزی برای دیدن وجود نخواهد داشت و شناسایی ضایعات و کاهش آنها امکان پذیر نخواهد بود و اجرای هر گونه سیستمی نیز برای ما بدون فایده خواهد بود [ 7 ] . بنابراین بایستی نگاه شرکتهای توزیع به ضایعات از حالت فعلی که فقط شامل ضایعات شدید نیروی انسانی یا ضایعات تجهیزات گرانبها مانند ترانسفورماتور می باشد تغییر کند ، بنحویکه کلیه ضایعات ( اعم از نیروی انسانی ، هزینه های اضافی ، زمانهای اتلافی ، فعالیتهای اضافی ، فعالیتهای نادرست یا غیر دقیق ، خرید و استفاده از تجهیزات با کیفیت پایین و ... ) در سطح شرکتهای شناسایی شده و جهت کاهش آنها برنامه ریزی گردد ( اجرای مدیریت ضایعات ) .

3- جهت تقویت مدیریت منابع که عامل بسیار مهمی در اجرای کارآ و اثربخش سیستم مدیریت کیفیت می باشد ، بایستی مشکلات عدم وجود آزادی عمل برای تامین منابع در شرکتهای توزیع و محدودیتهای اعمالی از سوی شرکتهای مادر مرتفع گردد .

4- با توجه به اینکه در بیشتر شرکتهای طراحی مستندات اولیه بر اساس ویرایش 1994 و بصورت جزیره ای بوده است ، جهت پیشگیری از تبدیل سیستم مدیریت کیفیت به بوروکراسی بایستی مستندات از حالت جزیره ای درآمده و رابطه سیستماتیک و فرآیندگرا بین مستندات برقرار شود ، بنابراین بازنگری مداوم مستندات ضمن توجه به نگرش فرآیندی و سیستمی پیشنهاد میگردد .

5- جهت افزایش اثربخشی سیستم مدیریت کیفیت ، بایستی نگرش مدیران ارشد به این سیستم تغییر یافته و از یک سیستم جنبی در کنار سیستم موجود مدیریت سازمان بدر آید و از آن بعنوان سیستم مدیریت اصلی و محور سایر سیستمهای مدیریتی استفاده شود .

6- با توجه به اینکه دیرفهمی استاندارد بعنوان مهمترین مشکل در زمان استقرار سیستم مطرح شده است ، افزایش و تداوم آموزشهای مربوط به سیستم و استاندارد را می طلبد که از طرفی به تامین و تقویت منابع در بخش تضمین کیفیت وابسته است و لازمست که مدیران ارشد به این بخش توجه بیشتری مبذول نمایند .

## تشکر و قدردانی

بدینوسیله از سرکار خانم مریم نامی که جهت تهیه ، ارسال ، دریافت و ثبت نتایج پاسخنامه ها زحمت بسیار زیادی را متقبل شدند تشکر و قدردانی می گردد . همچنین از مدیران محترم عامل و کارکنان شرکتهای توزیع شمالشرق تهران ، شمالغرب تهران ، جنوبشرق تهران ، جنوبغرب تهران ، شهرستان اصفهان ، استان اصفهان ،



یزد، تبریز، اهواز، ایلام، زنجان، لرستان، غرب مازندران، شمال استان کرمان و جنوب استان کرمان که با ارائه نظرات و تجارب ارزشمند خود ما را در انجام این نظرسنجی یاری نمودند تقدیر و تشکر بعمل می آید. همچنین از مدیران محترم عامل و کارکنان شرکتهای توزیع استان همدان و استان قزوین نیز که بعلت دریافت دیر هنگام پاسخ آنها، استفاده از نظریات ارزشمندشان میسر نگردید، سپاسگزاری می شود.

## منابع و مراجع

- 1- فراتر از ایزو 9000، ترجمه دکتر محمدعلی شفیعا، فصل اول
- 2- راهنمای استقرار و همیزي سیستم مدیریت کیفیت، ترجمه بهرام جلوداری ممقانی، صفحه 6
- 3- راهنمای جامع استقرار استاندارد ISO 9000:2000، ترجمه و تدوین محمدرضا پورشمس، صفحه 22
- 4- نظامهای مدیریت کیفیت: مبانی و اصطلاحات، ترجمه استاندارد بین المللی ISO 9000:2000، انجمن مدیریت کیفیت ایران، صفحات 7 و 8
- 5- مدیریت کیفیت یک ضرورت قطعی برای اصلاح ساختار مدیریت در ایران، فرزین انتصاریان، اولین کنفرانس بین المللی مدیریت کیفیت، مهرماه 77، تهران، صفحات 56 و 57
- 6- بررسی اثرات استقرار ایزو 9000 در شرکت برق منطقه ای یزد، ابوالفضل شرافت، آسیه ریاحی، چهارمین همایش کیفیت و بهره وری در صنعت برق، خردادماه 82، تهران، صفحه 157
- 7- اندیشه کیفیت محور تفکر در آینده، سیروس حامی، اولین کنفرانس بین المللی مدیریت کیفیت، مهرماه 77، تهران، صفحه 149