

مدیریت کیفیت و استاندارد سازی در موزه

مطالعه موردی: مجموعه فرهنگی-تاریخی سعدآباد

بهاره دادپار*

چکیده:

در دنیای فرارقابتهی امروزی، تمامی رویکردهای معطوف به مشتری است. پدیده مشتری‌گرایی در کسب و کار امروزی، ناشی از رقابت شدید میان سازمان‌ها و ارمغان ظهور و پیشرفت تکنولوژی‌های نوین است.

در این میان درک و ارتقاء کیفیت به مفهوم آن چه مطابق خواست مشتری است، از اهمیت فوق‌العاده‌ای برخوردار بوده و تنها راه ممکن جهت تثبیت جایگاه سازمان در میان رقبا و در نزد مشتریان است.

از آنجایی که تمامی فرآیندهای کسب و کار در شکل‌گیری کیفیت کالاها یا خدمات آن دخیل می‌باشند، اعمال مدیریت بر مساله کیفیت، در تمامی بسترها و در کل بدنه سازمانی، بر اساس یک نگرش فرآیندی به کسب و کار ضرورت دارد.

بدین منظور طراحی، تکوین، پیاده‌سازی و بهبود یک سیستم مدیریت کیفیت لازم است. استاندارد ISO 9001:2008 راه‌نمایی جهت ایجاد، تدوین و اجراء سیستم مدیریت کیفیت می‌باشد.

هر سازمان تولیدی یا خدماتی، در صورت پاسخ‌گویی به الزامات این استاندارد (متناسب با طبیعت و نوع کار آن سازمان)، به یک سیستم مدیریت کیفیت کارا و اثربخش دست خواهد یافت.

لذا واحد مدیریت کیفیت و ارزیابی مجموعه سعدآباد در اردیبهشت ماه ۱۳۹۱ با هدف تدوین استانداردهای لازم برای فرآیندهای مجموعه در جهت ارتقاء خدمات به بازدیدکنندگان و بهبود اجرای فرآیندهای داخلی مجموعه با دستور مدیریت وقت و معاونت توسعه مدیریت سازمان شروع به کار نمود.

در این مقاله به بررسی استاندارد و لزوم ایجاد آن پرداخته و سپس ابعاد مختلف سیستم مدیریت کیفیت را مورد بررسی قرار می‌دهیم. در پایان به شرح اقدامات لازم درخصوص پیاده‌سازی سیستم مدیریت کیفیت، شناسایی و مستند نمودن روش‌های اجرایی انجام کار، پیاده‌سازی مدیریت صحیح فرایندها و قابلیت اندازه‌گیری و ارزیابی عملکرد از طریق بومی‌سازی استانداردها بر اساس استاندارد ISO 9001 : 2008 در مجموعه فرهنگی-تاریخی سعدآباد پرداخته شده است که حاصل مطالعات و اجرای آزمایشی این طرح توسط نگارنده می‌باشد.

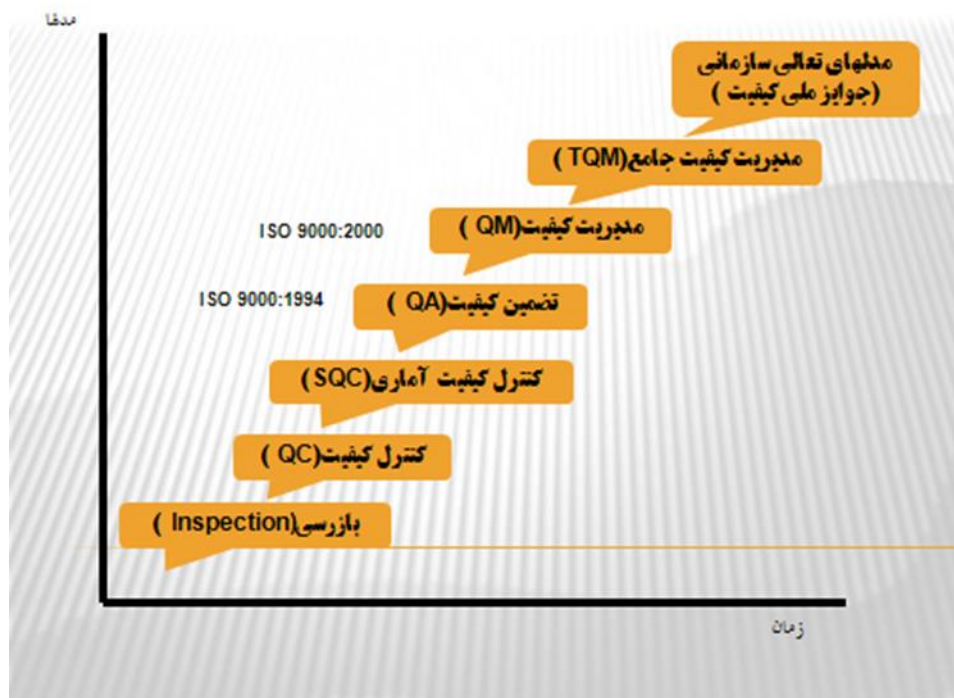
تاریخچه:

ایزو (ISO) کوتاه شده نام سازمان بین‌المللی استاندارد (International Standard Organization) می‌باشد. موسسه بین‌المللی استاندارد سازی (ایزو) یک فدراسیون بین‌المللی متشکل از نهادهای ملی استاندارد است. تعداد این نهادها بالغ بر ۱۴۰ نهاد می‌باشد که هر یک از یک کشور برخاسته‌اند. ایزو یک سازمان غیردولتی است که در سال 1947 میلادی (۱۳۲۶ هجری شمسی) تاسیس شد. وظیفه ایزو ارتقاء توسعه استاندارد سازی و فعالیتهای مربوطه در جهان با دیدگاهی است که هم به ایجاد تسهیلات در زمینه تبادل بین‌المللی کالاها و خدمات توجه دارد و هم توسعه همکاری در زمینه‌های فکری - علمی - فنی و اقتصادی را در نظر دور ندارد. ماحصل فعالیتهای ایزو قراردادهای بین‌المللی خواهد بود که به عنوان استانداردهای بین‌المللی انتشار می‌یابد. سیستمهای مدیریتی ایزو از طریق بیش از ۴۳۰۰۰۰ سازمان در ۱۵۸ کشور به اجرا در می‌آید.

در سال ۱۹۸۷ کمیته فنی ۱۷۶ سازمان ایزو (ISO/TC 176) سری استاندارد ISO 9000 را به جهانیان ارائه نمود. هدف از تدوین این سری استاندارد به وجود آوردن الگویی بین المللی برای پیاده سازی و استقرار سیستم های مدیریت و تضمین کیفیت بوده که مورد استقبال فراوان در سطح دنیا قرار گرفت. سری استانداردهای ISO 9000 مجدداً در سال ۱۹۹۴ مورد بازنگری قرار گرفته و به صورت هفده استاندارد متفاوت منتشر گردید. آخرین بازنگری استانداردهای سری ISO 9000 در سال ۲۰۰۸ انجام شده است در این بازنگری، استاندارد با نگرش فرآیند گرا در سیستم مدیریت کیفیت سازمان سعی در نزدیک شدن به مدل های مدیریت کیفیت جامع را دارد. نهادینه نمودن بهبود مستمر در سیستم مدیریت کیفیت سازمان از تفاوت های اصلی دیگر این استاندارد با ویرایش قبلی آن است. اکنون به ذکر خلاصه ای از تاریخچه به وجود آمدن استانداردها می نمایم.

قبل از ۱۹۵۰: بازرسی قطعات/ عملیات

- ۱۹۵۰: استانداردهای نظامی آمریکا (MIL-Q-9858) بمنظور تضمین کیفیت قطعات تامین شده از سوی پیمانکاران با رویکرد کنترل کیفیت محصولات بطور همزمان BS 5750
- ۱۹۵۷-۸: استاندارد و مقررات هوایی فدرال آمریکا-FAR با عنوان POA بمنظور ایجاد سیستم کنترل فرآیند تولید محصولات هوایی و سپس استاندارد دیگری با عنوان MOA بمنظور ایجاد سیستم کنترل فرآیند تعمیرات و نگهداری هواپیما
- ۱۹۶۵ به بعد: استاندارد های اختصاصی خودروسازی بمنظور کنترل پیمانکاران(کرایسلر،فورد،تویوتا، پژو...)
- ۱۹۸۷: تدوین اولین سری از استانداردهای سری ISO 9000 بر مبنای MIL-Q-9858 و BS 5750
- ۱۹۹۰ به بعد: استانداردهای عمومی خودروسازها بمنظور کنترل پیمانکاران (امریکا QS 9000، آلمان VDA 6.1 و...)
- ۱۹۹۴: بازنگری (ویرایش اول) سری ISO 9000 (فرایندی)
- ۲۰۰۰: بازنگری دوم سری ISO 9000 (مدیریتی)
- ۲۰۰۸: بازنگری سوم سری ISO 9000



تاریخچه تکامل سیستم های مدیریت کیفیت

حال به بررسی استاندارد و لزوم ایجاد آن پرداخته و سپس ابعاد مختلف سیستم مدیریت کیفیت را مورد بررسی قرار می دهیم و در انتها دستاوردهای سیستم بیان می گردد.

استاندارد چیست؟

تعاریف متعددی در رابطه با استاندارد وجود دارد و در اینجا ما به دو تعریف "سازمان استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران" که متولی این امر میباشند بسنده می نمایم.

آنچه طبق قرارداد، سنت یا قوانین نمونه ای برای سرمشوق به کار می رود و اجرای آن مورد قبول عام گردد. وضع قوانین و مقررات برای تعیین کیفیت و مشخصات مطلوب یک کالا یا خدمت را استاندارد گویند. استاندارد در لغت به معنی نظم، قاعده یا قانون و مفاهیمی از این قبیل است. در واقع تعیین و تدوین ویژگی های لازم در تولید یک فرآورده و انجام یک خدمت با تبادل نظر و توافق جمعی صاحبان حق و نفع با روش های مشخص شده را استاندارد آن محصول می نامند.

چرا از استانداردها استفاده می کنیم

- راهنمایی برای طراحی نظام مدیریتی سازمانها میباشد (راهنمایی برای معماری سازمانی)
- مبنایی برای نظام مدیریت سازمانها است.
- مبنایی برای شناسایی و تعیین زمینه های بهبود سازمانها است

از مزایای استفاده از استانداردها موارد ذیل قابل ذکر می باشند:

- مشخص بودن اهداف، خط مشی ها/ راهبردهای سازمان
- بهبود مداوم فرایندها و بهره وری آنها با توجه به چرخه PDCA
- ایجاد امکان برای اشراف بر عملکرد سازمان و آگاهی از میزان تحقق اهداف با طرحریزی نظام پایش
- کاهش هزینه ها و قیمت تمام شده و افزایش بهره وری کلی سازمان و در نتیجه افزایش سود
- شفاف سازی مسوولیتها و اختیارات و در نتیجه بهبود پاسخگویی در داخل سازمان و کاهش فشارهای روانی کارکنان
- بهبود فرایندهای ارتباطی داخل سازمان بصورت عمودی و افقی در نتیجه کاهش تعارضات داخلی بین کارکنان و همچنین مدیریت و کارکنان و افزایش سرعت و دقت انتقال اطلاعات
- تسهیم و گسترش دانش در داخل سازمان از طریق مستندسازی مؤثر
- تخصیص و تسطیح درست منابع از طریق هدف گذاری مناسب و برنامه ریزی اثربخش برای دستیابی به اهداف و در نتیجه پیشگیری از اتلاف با توجه به محدودیت منابع

استفاده از استانداردها در شرایطی ممکن است معایبی نیز در پی داشته باشد که از جمله میتوان اذعان داشت به دلیل عمومی بودن این استاندارد، بعضاً با شرایط و وضعیت سازمانها، فاصله قابل ملاحظه‌ای دارد (الزامات با توجه به ماهیت برخی سازمانها کاربرد ندارد). یا به دلیل تأکید بر اجرای فعاليتها، منطبق بر روشهای اجرایی و دستورالعمل‌های مدون، سرعت و خلاقیت و امکان ایجاد تغییرات سازمانی را در مواردی کند می‌نماید و یا حتی در مواردی که صرفاً با هدف اخذ گواهینامه و بدون درک ماهیت ذاتی آن اقدام به استقرار می‌گردد، عموماً از اثربخشی مناسب برخوردار نمی‌گردد.

امروزه در عرصه بین المللی، رعایت استانداردهای کیفی در تولید و ارائه خدمات از چنان اهمیتی برخوردار است که سازمان جهانی استاندارد (ISO) را بر آن داشت تا استانداردهای بین المللی سیستم مدیریت کیفیت موسوم به استانداردهای ایزو ۹۰۰۰ را تدوین و معرفی نماید. رعایت این استانداردها در کلیه سازمانهای تولیدی یا خدماتی از آن چنان اهمیتی برخوردار است که اکثر کشورهای اروپایی کسب گواهینامه‌های مربوط به آن را شرط اولیه داد و ستدهای خویش اعلام کرده اند و این در حالی است که موج بکارگیری این استانداردها بسیاری از کشورها را فرا گرفته است.

استانداردهای سری ایزو ۹۰۰۰ توجه خود را بر این اساس استوار نموده است که ایجاد و حفظ کیفیت، مسئولیت يك بخش خاص نیست بلکه مسئولیت مشترك تمامی بخشهای يك سازمان به ویژه مدیریت آن است. کسب گواهینامه ایزو ۹۰۰۰ توسط يك شرکت یا سازمان گویای موفقیت آن شرکت در ایجاد باور در مشتری نسبت به مسئولیت کیفیت در تمامی سطوح، ساختار سازمانی، استقرار و بکارگیری مستمر سیاستهای کنترلی، عملیاتی و پشتیبانی کیفیت در شرکت یا سازمان جهت حضور در بازارهای جهانی و تامین رضایت مشتریان و ارباب رجوع (در بخش خدمات) می باشد. گواهینامه ایزو ۹۰۰۰ به عنوان حداقل استاندارد لازم برای رضایت مندی ارباب رجوع، نه يك ویژگی که يك ضرورت است و سازمانها ناگزیر باید آن را نوعی سرمایه گذاری لازم برای بقاء خود تلقی کنند.

ساختار استاندارد ISO 9001



سیستم مدیریت کیفیت چیست؟

مدیریت کیفیت یکی از بحث های نوین در زمینه تولید و خدمات است. گرچه سابقه آن به ابتدای تاریخ نیز میرسد اما مفهوم نوین کیفیت محصول قرن بیستم است. سیستم مدیریت کیفیت سیستمی است جهت تعیین خط مشی و اهداف و روشهای دستیابی به آن هدف جهت هدایت و کنترل سازمان. در واقع می توان گفت مدیریت سیستماتیک کیفیت در يك سازمان جهت بهبود و ارتقاء کیفیت در تولید محصول یا ارائه خدمات . از آنجایی که بحث مدیریت کیفیت با سیستم و سازمان ارتباط دارد و مدیریت بدون توجه به محیط و سیستم درون آن معنی پیدا نمی کند به شرح سه واژه زیر می پردازیم (۱) سیستم: مجموعه ای از اجزاء که روابط متقابل و نقش هرکدام از اجزاء را درتأمین هدفهای سازمانی مورد مطالعه قرار می دهد. در بحث از مدیریت و کیفیت توجه کامل به سیستم و سازمان است (۲) مدیریت: از مدیریت تعاریفی مختلف شده است از جمله هماهنگ کردن منابع انسانی و مادی برای نیل به هدف و یا فرایندی که به وسیله آن کوششهای فردی و گروهی به منظور نیل به هدف مشترک هماهنگ می شود و بالاخره مدیریت انجام دادن کارها توسط دیگران است و به عبارت دیگر مدیریت هم علم است و هم هنر. یک مدیر برای پیش بردن اهداف سازمان خود نیازمند برنامه ریزی، سازماندهی، ایجاد انگیزش در کارکنان و کنترل دریافت بازخورد از عملکرد سازمان به منظور تطابق فعالیتها با برنامه ریزی به عمل آمده و تحقق اهداف سازمانی است. (۳) کیفیت : درعین حال که واژه رایج و آشنایی است ولی تفاسیر گوناگونی از آن می رود که لازم است در هر سازمانی تعریف توافق شده از کیفیت برای افراد روشن شود. دکتر ابوالفتح لامعی در کتاب مبانی مدیریت کیفیت، کیفیت را این چنین تعریف می کند "کار درست را انجام دادن، به نیازها و انتظارات مشتریان پاسخ دادن." شاید پنج نفر از مشهورترین رهبران نظریه کیفیت که تاثیر اساسی در صنعت امروز جهان داشته اند، ادوارد دمینگ، فیلیپ کرازبی، جوزف جوران، تاگوچی وایشی کاوا باشند. دمینگ تأمین رضایت مشتری و کاستن تغییرات را در تعریف کیفیت گنجانده است و کرازبی کیفیت را مطابق یک محصول یا خدمت با الزامات (ویژگیها و استانداردهای) از پیش تعیین شده تعریف می کند.

در بسیاری از موارد مدیران، مدیریت کیفیت را ابزاری جهت اصلاح بخش هایی از فعالیت های سازمان خود میدانند. اما نکته اصلی این است که مدیریت کیفیت در حقیقت یک نگرش جدید در مدیریت سازمان است که باید بر مبنای این نگرش چارچوب مدیریت سازمان تغییر یابد. مبانی مدیریت کیفیت در حقیقت بیانگر پایه های سیستم مدیریت سازمان بوده و به کارگیری این مبانی شرط لازم برای رقابت سازمان ها در عرصه ملی و بین المللی است. امروزه مدیریت کیفیت نه تنها شامل تولید بلکه شامل خدمات و حتی خدمات دولتی نیز می شود.

پذیرش یک سیستم مدیریت کیفیت باید یک تصمیم استراتژیک در سازمان باشد. طراحی و استقرار سیستم مدیریت کیفیت سازمان از عوامل زیر تاثیر می پذیرد:

- ۱- محیط سازمان و تغییرات و مخاطرات آن محیط
- ۲- اهداف خاص آن
- ۳- محصولاتی که ارائه می نماید
- ۴- فرآیندهایی که به خدمت می گیرد
- ۵- اندازه و ساختار سازمانی آن

استاندارد ISO 9001 الزامات یک نظام مدیریت کیفیت را در مواردی مشخص می کند که نیاز دارد توانایی خود را در فراهم آوردن مداوم محصولی که الزامات مشتری و الزامات قانونی و مقررات دولتی را برآورده می سازد، نشان دهد

و اینکه می خواهد میزان رضایت مشتری را از طریق به کارگیری اثربخش سیستم، از جمله فرآیندهایی که به بهبود مستمر سیستم و تضمین انطباق با الزامات مشتری و الزامات قانونی و مقررات دولتی مقتضی می پردازد، افزایش دهد.

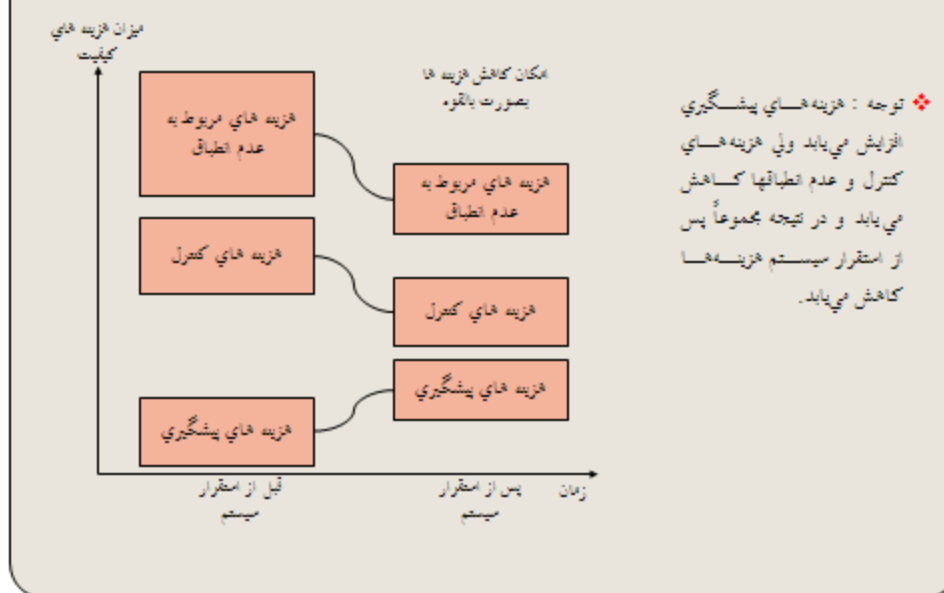
سازمانی که مبادرت به استقرار سیستم مدیریت کیفیت می نماید باید سیستمی را مطابق با الزامات این استاندارد بین المللی ایجاد، مستند، مستقر و نگهداری نماید و به طور مستمر اثربخشی آن را بهبود دهد. برای این منظور سازمان باید:

- ۱- فرآیندهای مورد نیاز سیستم و کاربرد آنها در سازمان تعیین نماید.
- ۲- توالی و تاثیرات متقابل این فرآیندهای را معین نماید
- ۳- معیار و شاخص هایی را معین کند تا از اثربخشی اجرا و کنترل این فرآیندها اطمینان حاصل کند
- ۴- فرآیندها را مورد پایش، اندازه گیری و تحلیل قرار دهد.

پس از تعیین موارد فوق مستند سازی سیستم مدیریت کیفیت بر اساس اندازه سازمان و نوع فعالیت آن، پیچیدگی فرآیندها و تاثیرات متقابل آنها و صلاحیت نیروی انسانی، صورت می پذیرد. مستندات سیستم مدیریت کیفیت باید شامل موارد ذیل باشد:

- خط مشی کیفیت و اهداف کیفیتی
- نظامنامه کیفیت
- روش های اجرایی مدون و سوابقی که از طرف این استاندارد الزام شده اند
- دستورالعمل های کاری
- فرمها
- طرح های کیفیت
- مشخصات
- مدارك برون سازمانی
- سوابق

مزایای استقرار سیستمهای مدیریت کیفیت



اصول هشتگانه مدیریت کیفیت:

استانداردهای سیستم مدیریت کیفیت سری ISO9001:2008 براساس این هشت اصل پایه گذاری شده است که در ادامه به توضیح مختصری از هر یک می پردازیم.

۱- مشتری گرایی

سازمانها به مشتریانشان وابسته اند بنابراین باید:

- نیازهای حال و آینده مشتری را درک کنند ؛
- نیازمندیهای مشتری را برآورده سازند ؛
- فراتر از انتظارات مشتری حرکت و عمل نمایند ؛

برای اجرای این سازمان ها باید:

- نیازها و انتظارات را به سازمان منتقل نمایند؛
- رضایت مشتریان را اندازه گیری و سنجش کنند؛
- روابط با مشتریان را مدیریت و اداره کنند ؛

۲- رهبری:

رهبران محیطی را ایجاد می کنند که در آن کارکنان بتوانند در جهت دستیابی به اهداف سازمان بطور کامل و همه جانبه مشارکت کرده و فعالیت نمایند .

برای تحقق این اصل رهبران باید :

- نگرش پیش بینانه به مسائل داشته باشند
- نیازهای ذینفعان را درک کنند
- دورنمای روشنی برای آینده سازمان ترسیم کنند
- روشهای ارزشی و اخلاقی را بکار گیرند
- اعتماد را مستقر و ترس را حذف نمایند
- منابع را تأمین کنند
- به کارکنان قدرت و اختیار بدهند
- روابط باز و مبتنی بر صداقت را ارتقا دهند
- اهداف و مقاصد چالش برانگیز را برای سازمان و کارکنان تعیین کنند
- برای دستیابی به اهداف و مقاصد تعیین شده، استراتژی مناسبی تعریف کنند
- توانایی گوش دادن به حرفها و نظرات کارکنان را داشته باشند

۳- جلب مشارکت کارکنان

کارکنان در تمامی سطوح شالوده سازمان هستند .مشارکت کامل آنان باعث بکارگیری توانایی‌هایشان در ایجاد حداکثر سود برای سازمان خواهد شد .

کارکنان باید :

- خود را صاحب و متولی فرآیندها بدانند و مسئولیت حل مسائل را داشته باشند
- بطور فعال در جستجوی فرصتهای بهبود باشند
- بطور فعال در پی فرصتهای مناسب برای افزایش قابلیتها، دانشها و مهارتهای خود باشند.
- همواره در صدد خلق ارزش برای مشتری باشند .
- برای دستیابی به اهداف سازمان از خود خلاقیت و ابتکار نشان دهند .
- سازمان را به نحو احسن برای مشتریان ، جامعه و محیط خود معرفی کنند .
- از شغل و کار خود رضایت داشته باشند .
- به عضویت و کار سازمان خود افتخار کنند .

۴- نگرش فرآیندی

نتایج مطلوب زمانی به طور مؤثرتر حاصل می گردند که فعالیتها و منابع مربوط به آنها درچارچوب يك فرآیند تحت مدیریت قرار گیرند .

برای مدیریت يك فرآیند توجه به نکات زیر ضروري است :

- تعریف فرآیند
- شناسائی ورودیها و خروجیهای فرآیند
- تعریف ارتباطات
- ارزیابی ریسکها، آثار و پیامدها
- تعیین مسئولیتها
- تأمین منابع مورد نیاز
- شناسائی مشتریان و عرضه کنندگان فرآیند

۵- رویکرد سیستمی به مدیریت

شناسائی ، درک و مدیریت يك سیستم از فرآیندهای مرتبط برای دستیابی به مجموعه‌اي از اهداف در جهت اثر بخشی و کارآئي سازمان است.

برای اینکار مدیریت باید :

- سیستم را تعریف کند
- سیستم را بنانهد
- اندازه گیری مداوم ، ارزشیابی و بهبود را برقرار سازد
- محدودیت منابع را تعیین و مدیریت نماید

۶- بهبود مستمر

يك هدف پایدار در سازمان بهبود مستمر است.

دستیابی به بهبودمستمر از طرق زیرامکان پذیر است:

- تعریف هدف برای موضوعات جداگانه
- تفکر قاطع و فزاینده درباره بهبود
- مقایسه مداوم با وضعیتهای بهتر
- بهبود مستمر اثر بخشی و کارآئي فرآیندها
- ارتقاء روشهای حل مسئله
- شناسائی فرصتهای بهبود

۷- رویکرد واقع‌گرایانه در مورد تصمیم‌گیری تصمیمات مؤثر بر مبنای منطق و تحلیل شهودی داده‌ها و اطلاعات استوارند.

این امر نیازمند موارد زیر است:

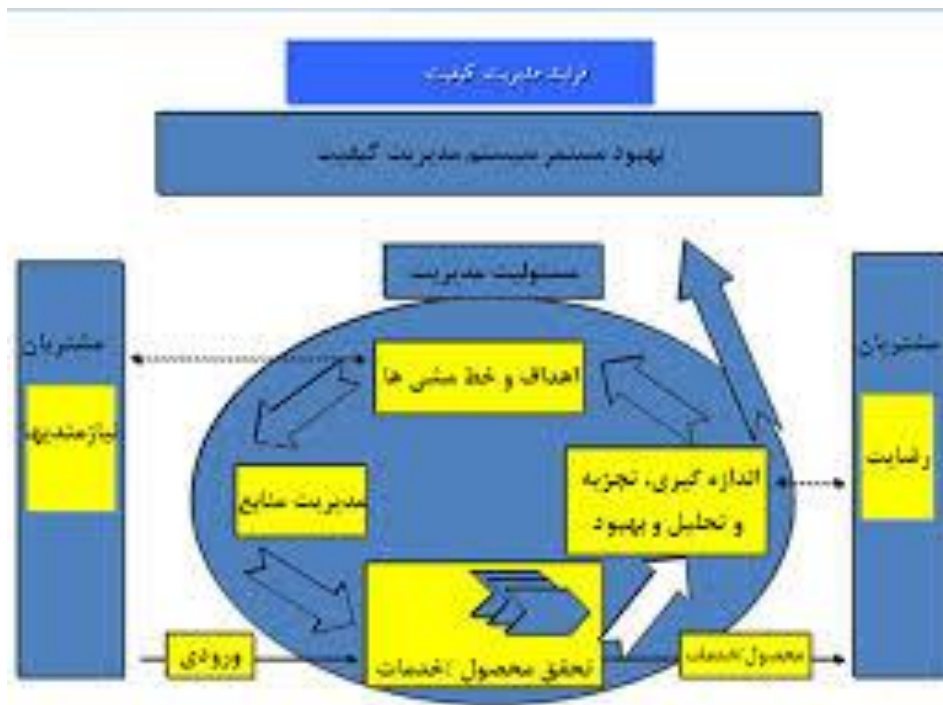
- اندازه‌گیری و جمع‌آوری داده‌ها
- تجزیه و تحلیل
- استفاده از فنون آماری
- تصمیم‌گیری بر اساس واقعیات

۸- ارتباط دو طرفه سودمند با عرضه‌کننده

توانایی سازمان و عرضه‌کنندگان آن برای ایجاد ارزش از طریق ارتباط متقابل سودمند ارتقاء خواهد یافت.

مشارکت و همکاری با عرضه‌کننده به معنای آن است که :

- عرضه‌کنندگان کلیدی شناسایی و انتخاب شوند.
- شراکت و همکاری طرفین تعریف و برقرار گردد.
- ارتباطات برقرار شوند .
- محصولات و فرآیندها با همکاری و مشارکت طرفین بهبود یابند .
- اطلاعات به اشتراک گذاشته شود .
- بهبود عرضه‌کنندگان و نحوه دستیابی به این بهبود شناسایی شود .



مراحل استقرار سیستم:

- ۱) تصمیم گیری جدی و مصمم شدن مدیران رده بالا برای بکارگیری استاندارد
- ۲) سازماندهی شامل تشکیل کمیته راهبردی، کمیته‌های اجرایی و گروه‌های کاری
- ۳) آموزش مدیران رده بالا، مدیران میانی، کارشناسان و کلیه کارکنان در چارچوب سازماندهی انجام شده
- ۴) مطالعه اولیه سیستم و شناخت فواصل خالی (gap analysis) موجود بر مبنای استاندارد (ISO9001:2000)، نیازهای مشتری، نیازهای خود سازمان و همچنین قوانین و مقررات مرتبط
- ۵) طراحی سیستم با توجه به نیازهای شناخته شده و فواصل خالی
- ۶) تدوین مستندات و روش‌های اجرایی

۷) اجرای سیستم بطور اثربخش

۸) ممیزی سیستم(داخلی)و رفع اشکالات موجود

۹) بازنگری مدیریت و ایجاد برنامه های بهبود با توجه به نتایج ممیزی و سایر ارزیابی های انجام شده

در این راستا موارد ذیل در مجموعه سعدآباد اجرا گردید که به طور خلاصه قابل ذکر می باشند:

- ✓ ارایه پروپوزال طرح پیشنهادی طراحی و پیاده سازی سیستم مدیریت کیفیت بر اساس استاندارد ISO9001:2008 در مجموعه سعدآباد و لزوم اجرای آن
- ✓ برگزاری نشست های تخصصی توجیهی- آموزشی برای مدیران و مسوولین موزه ها و واحد ها
- ✓ انجام مصاحبه های مختلف با پرسنل و مسوولین کلیدی مجموعه
- ✓ با توجه به شناخت کامل وضعیت موجود در مجموعه توسط مسوول واحد، فاز مستندسازی بلافاصله آغاز گردید.
- ✓ مکاتبه های مختلف با بخش های مختلف ستاد مرکزی و جمع آوری اطلاعات، بخشنامه ها و دستورالعمل های لازم
- ✓ تهیه چارت سازمانی برای مجموعه
- ✓ تهیه و تدوین شرح وظایف برای کلیه پرسنل شاغل در مجموعه اعم از اداری یا موزه ای
- ✓ تهیه خط مشی کیفیت برای مجموعه سعدآباد و درج در سایت مجموعه
- ✓ تهیه و تدوین منشور اخلاقی برای پرسنل و درج در سایت مجموعه
- ✓ تهیه و تدوین سند اهداف برای مجموعه سعدآباد

مدارک و مستندات برای اولین بار در موزه ها به شرح جدول ذیل تدوین گردید.

فرم	دستورالعمل	روش اجرایی	منشور اخلاقی	خط مشی کیفیت	سند اهداف	شرح وظایف	نمودار سازمانی	تعداد سند طراحی و تدوین شده
۶۷	۲۰	۲۷	۱	۱	۱	۲۶ شغل	۱	

فهرست تعداد اسناد طراحی و تدوین شده به تفکیک

در فاز مستند سازی کلیه فعالیت های مجموعه در سه فرآیند اصلی، مدیریتی و پشتیبانی گنجانده شد. فرآیندهای اصلی مجموعه شامل فرآیند حفظ میراث فرهنگی- تاریخی، فرآیند احیاء آثار فرهنگی- تاریخی و معرفی و اطلاع رسانی می باشد.

خط مشی کیفیت مجموعه فرهنگی-تاریخی سعدآباد

مجموعه فرهنگی-تاریخی سعدآباد به عنوان متولی حفظ و و احیاء میراث فرهنگی-تاریخی و کاخ موزه های سعدآباد، مسوولیت معرفی، ارایه و اطلاع رسانی در خصوص میراث ارزشمند این کاخ موزه ها را بر عهده داشته و در این راستا به منظور ارایه هر چه بهتر خدمات و انجام رسالت حفظ و احیاء، پایبندی به اصول و خط مشی ذیل را بر خود لازم می داند:

۱- مشتری:

با توجه به تاکید و تعهد مدیریت مجموعه سعدآباد به مقوله مشتری مداری این مهم بعنوان یکی از اصول هشتگانه مدیریت کیفیت در مجموعه سعدآباد، از اهمیت ویژه ای برخوردار می باشد. در این راستا برآنیم تا با:

- ✓ شناسایی و درک نیازهای مخاطبان و بازدیدکنندگان، تعهد به حرکت در مسیر انتظارات آنها، شنیدن صدای مخاطبان اعم از (نظرات ، پیشنهادات و شکایات) در جهت طرح ریزی و برنامه ریزی اصلاحات، اقدامات اصلاحی و اقدامات پیشگیرانه و نیز تعهد به بهبود مداوم خدمات
 - ✓ ارتقاء کیفیت خدمات مرتبط با نمایش و معرفی کارشناسی میراث کاخ موزه های سعدآباد از طریق اطلاع رسانی کامل مبتنی بر مخاطب شناسی علمی و ارایه در فضایی دلپذیر همراه با خدمات رفاهی مورد انتظار مخاطبان در جهت افزایش رفاه حال بازدیدکنندگان مجموعه به این مهم دست یابیم.
- ۲- منابع انسانی:

ارتقاء سطح آگاهی و دانش منابع انسانی در راستای افزایش کیفیت خدمات مرتبط و تلاش مستمر برای بهبود کیفیت زندگی کاری منابع انسانی به عنوان اصلی ترین سرمایه سازمانی

- ۳- رویکرد فرآیندی و سیستمی- بهبود مستمر- مشارکت
 - ✓ شناسایی، استقرار و بهبود مستمر کلیه فعالیت های مجموعه در قالب فرآیندهای چابک و ایجاد تعادل میان وظیفه گرایی و فرآیند محوری از طریق ترویج دیدگاه فرآیند گرایی و مشارکت پذیری جمعی در کارکنان.
 - ✓ نظام مند نمودن فعالیت ها و فرآیندها و بهبود و افزایش بهره وری در راستای ارتقاء سطح کیفی خدمات موزه ای
- ۴- رهبری

اهتمام به فرهنگ سازی و ترویج الگوهای برتر رفتار سازمانی از طریق الگوبرداری از بهترین ها در جهان، ترسیم چشم اندازهای غرور آفرین برای مجموعه، وحدت آفرینی و توانمند سازی برای نیل به چشم اندازها

۵- تامین کنندگان خدمات

مدیریت روابط با تامین کنندگان خدمات بر پایه بهبود روابط متقابل در راستای انجام اثربخش تر بودن رسالت مجموعه

۶- تصمیم گیری بر پایه اطلاعات واقعی

بهبود کیفیت تصمیمات از طریق نهادینه کردن سیستم های گزارش دهی دقیق، صحیح و بهنگام و ترویج تصمیم سازی کارآمد برای مدیران

مدیریت ارشد مجموعه فرهنگی- تاریخی سعدآباد ضمن تعهد به خط مشی فوق و اعتقاد به اصول سیستم مدیریت کیفیت، زمینه های لازم به منظور جاری سازی این اصول در کلیه سطوح سازمانی مجموعه را فراهم آورده و کلیه منابع انسانی مجموعه را به رعایت این اصول ملزم می نماید.

مجموعه سعدآباد در سال ۹۱ در شاخص توسعه مدیریت به دلیل اجرای این طرح رتبه یک کمیته انکوم را به خود اختصاص داد. همچنین از طرف معاونت توسعه مدیریت سازمان مورد تقدیر قرار گرفت.

امید است با توجه به مطالب فوق و نیاز روزافزون به استقرار استانداردهای بنیادین در شاکله موزه های ما این سیستم نهادینه گردد و مورد حمایت و پشتیبانی بیشتر مدیران ارشد سازمان و موزه ها و سایت های گردشگری ما قرار گیرد و شاهد بهبود مستمر کیفیت خدمات شامل حفظ میراث فرهنگی- تاریخی ، احیاء آثار فرهنگی- تاریخی و معرفی و اطلاع رسانی آنها به عموم جامعه و جامعه جهانی باشیم.

منابع:

- کتاب نظام مدیریت یکپارچه، مترجم: مهندس فریدون فارغ

- متن استاندارد ISO9001:2008 ترجمه: دکتر کامران رضایی، دکتر علیرضا ملکی، مهندس حسن ندادهنده
- مقاله "بنیادهای سازمانی برای پیاده سازی موفق مدیریت کیفیت" نوشته عبدالحمید مدرس
- سایت مدیریت نوین khbehnegar.ir
- و سایر منابع اینترنتی

*** کارشناس ارشد مدیریت استراتژیک**

مسئول واحد مدیریت کیفیت مجموعه فرهنگی-تاریخی سعدآباد