

# همه چیز درباره اهداف کیفیتی

## مهدی خادمی زنجانی

سر ممیز ثبت شده IRCA

مدیر دفتر ایران موسسه صدور گواهینامه ICL

### مقدمه :

ناگفته پیداست که رمز موفقیت یک مقاله ، تنها در شناسایی دقیق نیازهای مخاطبین و پاسخگویی موثر به آنها خلاصه می شود. مرور تجربیات سالهای گذشته نشان می دهد که ارائه مباحث تئوریک و کلیشه ای (که در اکثر کتابها و مقالات مرتبط با موضوع کیفیت و استانداردهای ایزو نیز آورده شده اند) ، کمتر مورد توجه و استقبال حاضرین در کنفرانس مدیران کیفیت قرار گرفته و در عوض هر بار که مطالب کاربردی در قالب یک مقاله ارائه گردیده ، بیشتر توانسته با مخاطبین خود ارتباط برقرار نموده و نظر مساعد آنان را جلب نماید. این مقاله نیز همچون مقالات قبلی نگارنده که در کنفرانس های پیشین مدیران کیفیت ارائه گردیدند ، با دیدگاهی کاملاً کاربردی تهیه گردیده و پاسخگویی به نیازهای ویژه مدیران کیفیت را در یکی از حوزه های اصلی استاندارد ISO 9001:2000 هدف قرار داده است. نگارنده بواسطه ماهیت شغلی خود از سازمانهای تولیدی و خدماتی بسیاری بازدید نموده و سیستم کیفیت آنها را مورد ارزیابی قرار داده است. در اکثر این بازدیدها ، متأسفانه این واقعیت تلخ به چشم می خورد که عمده کاربران استاندارد هنوز نتوانسته اند "اهداف کیفیتی" را با لحاظ کردن کلیه ابعاد و جوانب و بطور منطقی تعریف نمایند. لذا نگارنده در قالب این مقاله و ضمن توجه دقیق به نیازهای مخاطبین خود (مدیران کیفیت ، مشاوران و ممیزان حاضر در کنفرانس) ، با زبان ساده و بکرمک مثالهای کاربردی به تشریح ظرایفی خواهد پرداخت که می بایست در هنگام تعیین اهداف کیفیتی مد نظر قرار گیرند تا ضمن پاسخگویی به خواسته های استاندارد مرجع ، ارتقاء کارایی و اثربخشی سیستم کیفیت نیز تضمین شود.

مطالعه دقیق این مقاله به کلیه کسانی که در جستجوی راههای بهینه سازی عملکرد سازمان خود هستند قویاً توصیه می شود. با توجه به ماهیت موضوع مورد بحث ، به جرأت می توان گفت که کلیه حاضرین در کنفرانس ، صرفنظر از نوع و زمینه فعالیت سازمانشان ، قادر خواهند بود از مفاهیم مورد بحث در این مقاله استفاده نمایند. پس تا انتهای بحث این مقاله را دنبال کنید.

## ضرورت توجه به اهداف کیفیتی

نزدیک به چهار سال از تصویب و انتشار استاندارد ISO 9001:2000 می گذرد، با این وجود چنانچه بگوئیم هنوز هم بسیاری از کاربران استاندارد در درک و پاسخگویی به الزامات این استاندارد با چالش های فراوانی مواجه هستند، سخنی به گزاف نگفته ایم. لاقلاً باید صادقانه بپذیریم که درسازمانهای ایرانی، اوضاع چنین است و همانگونه که در مقدمه بحث نیز عنوان شد، یکی از مشکلات عمومی و رایج سازمانهای ایرانی، نحوه تعیین و کنترل اهداف کیفیتی است.

چنانچه الزامات استاندارد ISO 9001:2000 را به دقت مرور کنیم متوجه می شویم که یکی از مشخص ترین تغییرات ویرایش سوم استاندارد، در کنار مباحثی همچون رویکرد فرآیندگرا، بهبود مستمر یا رضایت مشتری، در بحث اهداف کیفیتی (Quality Objectives) اتفاق افتاده است. بعنوان شاهدهی بر این ادعا، باید اشاره گردد که واژه «اهداف کیفیتی» تنها دو بار در متن استاندارد ISO 9001:1994 بکار رفته بود، حال آنکه چنین واژه ای شانزده بار در متن ویرایش سوم استاندارد بکار رفته و مورد تأکید قرار گرفته است. اهمیت اهداف کیفیتی در استاندارد جدید به حدی است که یک بند استاندارد بطور ویژه به این موضوع اختصاص یافته است. در بند 5.4.1 استاندارد و تحت عنوان «اهداف کیفیتی» آمده است:

مدیریت عالی باید اطمینان حاصل نماید که اهداف کیفیتی و از جمله اهدافی که برای برآورده سازی الزامات محصول مورد نیاز هستند، برای عملکردها و سطوح مرتبط سازمان تعیین شده اند. اهداف کیفیتی باید قابل اندازه گیری بوده و با خط مشی کیفیت سازگار باشند.

با عنایت به موارد فوق می توان گفت که:

الف- اهداف کیفیتی باید تعیین و تنظیم شوند (Objectives must be set)

ب- اهداف کیفیتی باید اندازه گیری شوند (Objectives must be measured)

ج- اهداف کیفیتی باید با خط مشی کیفیت سازگار باشند

(Objectives must be consistent with the quality policy)

البته آخرین نکته مجدداً در بخشهایی از بند 5.3 استاندارد (خط مشی کیفیت) مورد تأکید قرار گرفته، آنجا که آمده است: «مدیریت عالی سازمان باید اطمینان حاصل نماید که خط مشی کیفیت، چهار چوبی را برای تعیین و بازنگری اهداف کیفیتی فراهم می آورد»

بر خلاف ویرایش قبلی استاندارد که تنها تدوین یک خط مشی کیفیت (Quality policy) را ضروری می دانست، ویرایش سوم استاندارد علاوه بر خط مشی کیفیت، تعیین اهداف کیفیتی (Quality Objectives) را نیز ضروری می داند.

برای خط مشی کیفیت تعاریف متعددی وجود دارد. عده ای خط مشی کیفیت را بعنوان متنی کوتاه و زیبا می دانند که جهت گیری کلی سازمان را نسبت به کیفیت نشان می دهد. در واقع از آن به عنوان شعار کیفی سازمان یاد میشود. اما این بدان معنا نیست که در قالب این متن ، می توان هر گونه شعاری را گنجاند. شعارها هر چند بلحاظ نگارش و ادبی زیبا باشند ، اما تنها وقتی قابل قبول و منطقی خواهند بود که ضمن سازگاری با ماهیت و موضوع کار سازمان ، واقع بینانه بوده و قابل تحقق نیز باشد. نکته مهم اینکه خط مشی کیفیت در بر گیرنده اهداف کلان سازمان است.

از طرفی همگی شنیده ایم که اهداف کیفیتی باید **S.M.A.R.T.** ،

(Specific , Measureable , Achievable , Relevant & Time bound) باشند

، ولی کمتر کسی تا کنون به این موضوع پرداخته است که **SMART** بودن در عمل چه معنایی دارد. باید توجه داشت که اهداف کیفیتی ، در واقع خرد شده اهداف کلانی هستند که در متن خط مشی کیفیت به آنها اشاره شده است. در این مقاله سعی خواهیم نمود که روش دقیق تعیین اهداف کیفیتی را ضمن رعایت ویژگی **SMART** با هم مرور کنیم.

### ارتباط میان فرآیندها و اهداف کیفیتی

معمولاً اولین سئوالی که مطرح می شود این است که برای چه چیزهایی باید هدف کیفیتی نوشت ؟ در پاسخ به این سئوال بد نیست اشاره شود که اهداف کیفیتی ، ارتباط بسیار نزدیکی با فرآیندهای شناسایی شده در سازمان دارند. بعنوان یک اصل کلی می توان گفت که هیچ فرآیندی نباید بدون هدف باشد و کلیه فرآیندهای بی هدف باید سریعاً حذف شوند.

توجه داشته باشید که ارتباط میان فرآیندها و اهداف کیفیتی به یکی از دو حالت زیر خواهد بود :

۱- برای هر فرآیند ، یک یا چند هدف کیفیتی نوشته شود. در اینصورت تعداد اهداف کیفیتی ، مساوی یا بیش از تعداد فرآیندها خواهد بود.

۲- کلیه اهداف کیفیتی تدوین شده را در قالب یک جدول لیست نموده و سعی می کنیم که فرآیندهای پشتیبان هر هدف را در ستون دیگر مشخص کنیم. بدین ترتیب باید کلیه فرآیندهای سازمان در ستون مربوطه آورده شده باشند و هر فرآیند ، حداقل باید پشتیبان یک یا چند هدف کیفیتی باشد. تحت این شرایط ، تعداد اهداف کیفیتی می تواند کمتر از تعداد فرآیندها نیز باشد. چراکه چند فرآیند می توانند بطور مشترک پشتیبان یک هدف باشند (بعنوان مثال سه فرآیند ۱- تولید ، ۲- خرید و تدارکات و ۳- نگهداری و سرویس ماشین آلات می توانند مشترکاً پشتیبان یک هدف کیفیتی باشند که افزایش بیست درصدی میزان تولید را طی ششماهه اول سال ۸۳ نسبت به ششماهه قبل دنبال می کند)

## شاخص های اثربخشی فرآیندها ، پایه ای برای تعریف اهداف کیفیتی

باید توجه داشت که برای هر فرآیند ، می توان یک یا تعدادی شاخص اثربخشی تعریف نمود. این شاخص های اثربخشی ، در واقع پایه و اساس تعریف اهداف کیفیتی مربوطه هستند ، بنحویکه با افزایش ، کاهش و حتی حفظ شاخص های اثربخشی در یک سطح مشخص (البته تحت شرایط خاص) می توان اهداف کیفیتی را تعریف نمود. بنابراین توصیه می شود که در هنگام تعیین اهداف کیفیتی ، بیش از هر چیزی توجه خود را به شاخص های اثربخشی فرآیندها معطوف نمائید. برای درک بهتر موضوع ، به مندرجات جدول زیر خوب توجه کنید. این جدول نشان می دهد که بطور مثال در یک شرکت تولیدی ، چگونه می توان اهداف کیفیتی را تعریف نمود.

نام فرآیند	شاخص های اثربخشی فرآیند	اهداف کیفیتی	وضعیت فعلی	وضعیت مطلوب	دوره زمانی تحقق هدف
تولید	-حجم تولید	-افزایش حجم تولید	۲۰۰ تن در ماه	۲۵۰ تن در ماه	سه ماهه اول سال ۸۳
	-درصد ضایعات	-کاهش درصد ضایعات	۴٪	۲٪	ششماهه اول سال ۸۳
فروش	-میزان فروش	-افزایش میزان فروش	۴۰۰ کیلو در روز	۵۰۰ کیلو در روز	ششماهه اول سال ۸۳
	-سهم بازار	-حفظ سهم بازار	۱۲٪	۱۲٪	سال ۸۳

نکته مهم اینکه حفظ شاخص اثربخشی در یک سطح مشخص ، معمولاً تنها در صورتی می تواند بعنوان یک هدف کیفیتی و نشانه ای از بهبود عملکرد تلقی شود که شرایط کار سخت تر شده باشد. مثلاً تعداد رقبا بیشتر شده باشد (در خصوص سهم بازار) یا تعداد شیفت های تولیدی دو برابر شده باشد (در خصوص درصد ضایعات)

## روشهای تعیین مقادیر هدف برای اهداف کیفیتی

کمی بالاتر یادآوری کردیم که مبنای تعریف اهداف کیفیتی چیست و گفتیم که چگونه باید ضمن توجه به شاخص های اثربخشی هر فرآیند ، اهداف کیفیتی مربوطه را تعریف کرد. اما سؤال دیگری که معمولاً مطرح می شود این است که مقادیر هدف را چگونه باید تعیین کرد؟ در پاسخ به این سؤال باید گفت که بطور کلی ، دو روش برای تعیین مقادیر هدف وجود دارد :

الف) استفاده از داده های تاریخی

استفاده از داده های تاریخی بدین معناست که چنانچه اطلاعات کافی از وضعیت یک فرآیند و شاخص اثربخشی مورد نظر در دوره های گذشته موجود باشد، مثلاً درصد ضایعات تولید طی روزهای مختلف ماههای گذشته یا میزان فروش ماهیانه طی سال گذشته مشخص باشد، در اینصورت می توان ضمن توجه به روند حرکتی آن شاخص (Trend) و پتانسیل های واقعی فرآیند و نیز با لحاظ کردن درصدی بعنوان بهبود، مقادیر هدف را بصورت منطقی تعریف کرد.

ب) استفاده از مفهوم امید انتظاری

متأسفانه همیشه اینطور نیست که اطلاعات کافی پیرامون وضعیت یک فرآیند و شاخص اثربخشی مورد نظر در دوره های گذشته وجود داشته باشد. دلیل این امر نیز یکی از حالات زیر خواهد بود:

- گاهی اوقات علیرغم فعال بودن فرآیند در گذشته، آمار و اطلاعات مورد نیاز جمع آوری نگردیده اند. مثلاً تا کنون کسی اقدام به ثبت آمار دقیق ضایعات روزانه یا میزان فروش ماهیانه نکرده باشد.
- و گاهی اوقات نیز، فرآیند مورد نظر در گذشته اصلاً فعال نبوده است (مثلاً تولید محصولی که برای اولین بار است که می خواهد تولید شده و به فروش رسانده شود).

در چنین مواردی، لازم است که باتوجه به شرایط موجود و پتانسیل فرآیند و نیز ضمن توجه به وضعیت فرآیندهای مشابه و نیز استانداردهای عملکرد آنها، مقداری را بعنوان یک امید انتظاری (Expected Value) بعنوان مقدار هدف در نظر بگیریم. مثلاً امیدوار باشیم که میزان فروش محصول جدید X که برای اولین بار است وارد بازار می شود، حداقل ۵۰۰ تن در سال اول باشد. در حالی که مقادیر هدف بصورت یک امید انتظاری تعریف می شوند باید بیشتر دقت کنیم تا اهداف ما، بصورت غیر منطقی و نامعقول تعریف نشوند. در واقع دقت برآورد و تخمین ما در تعیین مقادیر هدف بسیار مهم است. هر چند که انتظار نمی رود مقادیر هدف بصورت کاملاً دقیق و Exactly تعریف شوند، با این وجود این انتظار نیز وجود ندارد که برآوردها و تخمین های ما، از واقعیت بسیار فاصله داشته باشد.

سؤال مهم دیگری که معمولاً در این ارتباط مطرح می شود این است که اگر سازمان نتواند به اهداف پیش بینی شده خود برسد، آیا ممیزان اشکال خواهند گرفت؟ و اصولاً چه باید کرد تا سازمان در قبال عدم تحقق مقادیر هدف (که از روی پیش بینی ها و بصورت تخمینی تعیین شده اند) از جانب ممیزان و ارزیابان سیستم مورد بازخواست قرار نگیرد؟

در پاسخ به این سؤال باید گفت که تصمیم گیرنده در این خصوص خود شمائید نه ممیزان. شما باید ضمن توجه به شرایط موجود و وضعیت فعلی هر شاخص (Current Status)، تواناییها و ظرفیت سازمان (Abilities & Capacities)، آرمانهای سازمانی خود و نیز مسائل و فاکتورهای دیگری

همچون استانداردهای عملکرد (Performance Standards) مرتبط با حرفه شما، نسبت به تعیین مقادیر هدف اقدام کنید.

فراموش نکنید که چنانچه به هر دلیلی، موفق به محقق ساختن اهداف کیفیتی از پیش تعیین شده خود نشدید، هر ممیز یا هر ارزیاب دیگری فقط می تواند این سؤال را از شما داشته باشد که آیا دلایل عدم توفیق سازمان در دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده را مورد بررسی و تحلیل قرار داده اید یا خیر؟ و اینکه آیا بر اساس نتایج بررسی های خود، تصمیمات لازم را اتخاذ نموده و اقدامات موثری انجام داده اید یا خیر؟

به یاد داشته باشید که سئوالات فوق، تنها موارد منطقی ای هستند که ارزیابان سیستم می توانند از شما و سازمان شما انتظار داشته باشند. پس تنها چیزی که شما برای پاسخگویی به این قبیل سئوالات آنها نیاز دارید ارائه شواهد و سوابقی است که نشان می دهد شما نسبت به وضعیت سیستم خود بی تفاوت نبوده اید و از تجربیات تلخ و شیرین گذشته، برای اتخاذ تصمیمات منطقی تر در آینده استفاده نموده اید.

مطابق بند 8.2.3 از الزامات استاندارد ISO 9001:2000، هنگامی که نتایج طرحریزی شده به دست نمی آیند (یا بدست نیامده اند)، لازم است که اصلاحات و اقدامات اصلاحی لازم بر حسب تناسب صورت پذیرد تا زمینه های لازم جهت تحقق اهداف کیفیتی فراهم گردد. اگر خوب دقت کنید متوجه می شوید که دلایل عدم توفیق سازمان ها در محقق ساختن اهداف کیفیتی از پیش تعریف شده، معمولاً به یکی از حالات زیر مربوط می شود:

الف) شاید یکی از دلایل این باشد که مقادیر هدف تعیین شده برای اهداف کیفیتی مورد نظر، بصورت غیر واقع بینانه و کاملاً رویایی تعریف شده باشند. تحت این شرایط، حتی اگر سازمان عملکرد خوبی نیز از خود نشان دهد، باز هم قادر به محقق ساختن مقادیر هدف تعیین شده نخواهد بود.

ب) علیرغم اینکه مقادیر هدف تعیین شده، منطقی و واقع بینانه (Realistic) تعریف شده اند، منتهی سازمان به دلیل عملکرد نامناسب خود، موفق به محقق ساختن آنها نشده است. تحولات سیاسی پیش بینی نشده و یا تغییر شرایط اقتصادی بصورت غیر منتظره یا تغییر سایر شرایط و فاکتورهای اثرگذار برون سازمانی که کنترل آنها از توان سازمان خارج است نیز می توانند باعث شوند که یک سازمان نتواند اهداف کیفیتی خود را محقق سازد، هر چند که این اهداف، کاملاً هم بصورت منطقی تعریف شده باشند.

## نکات ظریف و قابل توجه در خصوص تعریف اهداف کیفیتی

مطالبی که تا این لحظه عنوان شد، از جمله مواردی بودند که کلیه کاربران استاندارد می بایست بصورت پایه ای در خصوص اهداف کیفیتی و چگونگی برخورد با آنها بدانند. اکنون در این بخش از مقاله قصد داریم نکات ظریف و بسیار مهمی را یادآوری نمائیم که در هنگام تعریف اهداف کیفیتی، می بایست حتماً مدنظر قرار گیرند تا خواسته های واقعی استاندارد در این خصوص بطور کامل برآورده گردد. رعایت دقیق این نکات قطعاً خواهد توانست مشکلات سازمانها را در قبال بحث اهداف کیفیتی و مسائل مرتبط با آن به حداقل برساند.

۱- همانگونه که در بخشهایی از این مقاله عنوان شد، برای هر فرآیند می توان یک یا تعدادی شاخص اثربخشی تعریف نمود. این شاخص های اثربخشی، در واقع پایه و اساس تعریف اهداف کیفیتی مربوطه هستند. بعنوان اولین نکته باید ذکر شود که چنانچه قرار است ضمن توجه به شاخص های اثربخشی فرآیندها، اقدام به تعیین اهداف کیفیتی مربوطه نمائیم، باید کلیه شاخص های اثربخشی یک فرآیند را مورد توجه قرار دهیم و تنها بر روی یک شاخص خاص، تمرکز نمائیم. عبارتی دیگر، یک بعدی به موضوع نگاه نکنیم و کلیه جوانب کار را در نظر بگیریم. توجه بیش از حد به یک شاخص و عدم توجه به شاخص های اثربخشی دیگر، به هیچ عنوان ضامن افزایش اثربخشی یک فرآیند و در نتیجه بهبود عملکرد کلی آن نخواهد بود. برای مثال می توان به فرآیند آموزش اشاره کرد. اگر قرار است در ارتباط با این فرآیند، اهداف کیفیتی تعریف کنیم باید به شاخص های مختلفی همچون:

- تعداد نفر-ساعت آموزش برگزار شده طی یک دوره زمانی مشخص
- تعداد دوره های برگزار شده طی یک دوره زمانی مشخص
- تنوع دوره های برگزار شده طی یک دوره زمانی مشخص
- تعداد یا درصد نفرات آموزش دیده طی یک دوره زمانی مشخص (توزیع آموزشها)
- میزان اثربخشی دوره های برگزار شده طی یک دوره زمانی مشخص

بطور همزمان توجه کرد. هرگز بر روی یک شاخص اثربخشی خاص (مثلاً میزان نفر-ساعت آموزشهای برگزار شده) بیش از حد تمرکز ننمائید. چراکه این امر شما را از توجه به سایر شاخص ها باز می دارد.

۲- سعی کنید که اهداف کیفیتی خود را بطور کاملاً شفاف و عاری از هر گونه ابهام تعریف کنید، بطوریکه افراد مختلف تعابیر یکسانی از آن داشته باشند. (S از کلمه SMART که مخفف Specific است). متأسفانه گاهی اوقات دیده می شود که از یک هدف کیفیتی خاص، افراد مختلف تعابیر مختلفی دارند. مثلاً اگر نوشته شود «تعداد نفرات آموزش دیده طی ششماهه اول سال ۸۳ حداقل

۳۴۰ نفر باشد» نمی توان بطور دقیق تشخیص داد که آیا این هدف کیفیتی ، هر یک از نفراتی را که در آموزشهای متعدد شرکت کرده اند ، بعنوان یک فرد آموزش دیده محسوب می کند یا خیر. بنابراین اگر هدف کیفیتی اینچنین تعریف شود ، حتماً باید مشخص شود که منظور از فرد آموزش دیده ، فردی است که در یک یا چند دوره آموزشی شرکت کرده (تکرار نمی پذیرد ) یا منظور ، تعداد کل نفراتی است که در مجموع دوره های آموزشی برگزار شده حضور داشته اند (خواه قبلاً آموزش دیده باشند یا برای بار اول است که آموزش می بینند). به عبارت ساده تر باید دقیقاً معلوم شود که اگر فردی ، مثلاً در سه دوره آموزشی مختلف شرکت نموده باشد ، آیا سه نفر آموزش دیده اند یا یک نفر.

۳- اهداف کیفیتی را به گونه ای تعریف کنید که کلیه عوامل موثر در محقق ساختن آنها ، بطور کامل تحت کنترل و اختیار خود سازمان باشند ، به نحوی که با کنترل دقیق آن عوامل و فاکتورها ، بتوان تحقق اهداف مورد نظر را تضمین نمود. متأسفانه در برخی موارد مشاهده می شود که اهداف کیفیتی بدون رعایت این موضوع تعیین گردیده اند و همین امر باعث شده که سازمان علیرغم همه تلاشهای بعمل آمده و کنترلهای دقیقی که انجام داده ، موفق نشود اهداف کیفیتی مورد نظر را عملی سازد. بعنوان مثال فرض کنید که یک واحد تولیدی در منطقه ای واقع باشد که برق منطقه بدلیل بروز مشکلات فنی بطور متوالی قطع می شود و بدلیل عدم وجود دستگاه ژنراتور در کارخانه ، خط تولید این واحد صنعتی نیز به ناچار متوقف می شود. اکنون تصور کنید که در این شرکت ، یک هدف کیفیتی بصورت زیر تعریف شده باشد :

“میزان توقف خط تولید طی سه ماهه اول سال ۸۳ ، حداکثر ۹۰ ساعت باشد.”

اکنون این سؤال مطرح می شود که با شرایط توصیف شده ، واقعاً چقدر می توان امیدوار بود که هدف مورد نظر تحقق یابد؟ آنچه مسلم است این است که هر چقدر هم سازمان تلاش کند تا خط تولید بطور مرتب فعال باشد ، باز هم نمی توان مطمئن بود که این هدف محقق می شود ، چراکه تأثیر عوامل برون سازمانی را نمی توان نادیده گرفت.

لذا بمنظور جلوگیری از بروز چنین مشکلاتی ، به شما توصیه می شود که عوامل خارج از کنترل سازمان را از قالب اهداف کیفیتی خارج ساخته و برای مابقی عوامل (که بطور کامل تحت کنترل و اختیار خود سازمان هستند) هدف گذاری کنید. مثلاً در مورد مثال فوق منطقی است که چنین بنویسیم :

“میزان توقف خط تولید طی سه ماهه اول سال ۸۳ ، حداکثر ۹۰ ساعت باشد (توقفات ناشی از تعمیر یا سرویس ماشین آلات و توقفات ناشی از کمبود مواد اولیه).”

بدیهی است که اینگونه توقفات را می توان با برنامه ریزی های صحیح و عملکرد مناسب سازمان به حداقل رساند.



۴- همانگونه که قبلاً و در قالب همین مقاله اشاره شد، تعیین مقادیر هدف برای اهداف کیفیتی بحث بسیار مهمی است. لذا مقادیر هدف را برای اهداف کیفیتی مورد نظر خود، همیشه بصورت منطقی تعیین کنید. از یک طرف مقادیر هدف نباید بصورت سهل الوصول تعریف شوند. بعبارتی مقادیر هدف نباید به اصطلاح داخل جیب ما باشند و با کمترین زحمت، بدست آیند و از طرف دیگر نباید مقادیر هدف را بصورت بلند پروازانه تعیین کرد. در واقع نباید به جای اهداف واقع بینانه، اهدافی رویایی و دست نیافتنی تعریف کرد. بعنوان مثال فرض کنید که میانگین فروش ماهیانه یک شرکت تک محصولی طی ششماهه دوم سال ۸۲، ۱۰۰ تن باشد. اگر چنانچه افزایش میانگین فروش ماهیانه این شرکت به عدد ۱۰۳ تن، بعنوان یک هدف کیفیتی برای ششماهه اول سال ۸۳ تعیین شده باشد، ناگفته پیداست که دستیابی به این هدف، چندان زحمتی به دنبال نخواهد داشت، چراکه هدف به گونه ای تعریف شده که از الان تقریباً داخل جیب ماست. لذا این نوع هدف گذاری، حتی اگر برای پاسخگویی به سئوالات و انتظارات ممیزین در قبال بحث بهبود مستمر کافی باشد، اما برکسی پوشیده نیست که یک سازمان با این نوع حرکت ها، هرگز به مراحل عالی رشد و کمال نخواهد رسید.

از طرفی تصور کنید که شرکت مورد بحث، به جای میانگین فروش ۱۰۰ تن در ماه، فروش ۱۱۰۰ تن در ماه را به عنوان هدف کیفیتی خود دنبال نماید. بدون هیچ تردیدی می توان گفت که این هدف، بیش از آنکه به یک هدف شبیه باشد، بیشتر به یک رویا شبیه است، چراکه محقق ساختن آن بسیار بعید بنظر می رسد، مگر آنکه اتفاقات عجیب و غریب سیاسی و اقتصادی باعث تحقق چنین امری گردد یا آنکه سازمان با ایجاد تحولات بنیادی و متوسل شدن به تغییرات کاملاً اساسی (نظیر راه اندازی چند خط تولید جدید و استفاده از آخرین تکنولوژی روز دنیا، متنوع ساختن محصولات و اعطای نمایندگی فروش در کلیه استانهای کشور و حتی در سطح منطقه و جهان)، شرایط و پتانسیل محقق ساختن این هدف بلند پروازانه را در خود ایجاد نموده باشد.

۵- اهداف کیفیتی مختلف باید به صورت منطقی و جامع و ضمن توجه دقیق به تعامل و ارتباطات فیمابین فرآیندهای مربوطه تعیین گردند. اهداف کیفیتی فرآیندهای مرتبط به هم، نباید به گونه ای تعیین شوند که در تضاد با یکدیگر بوده و یا اینکه از همدیگر حمایت نکنند. مثلاً اگر در یک سازمان تولیدی، یکی از اهداف کیفیتی تعیین شده برای فرآیند فروش، «افزایش ۴۰ درصدی میانگین فروش ماهیانه طی ششماهه اول سال ۸۳» باشد، نمی توان پذیرفت که برای فرآیند تولید (که می بایست پشتیبان فرآیند فروش در محقق ساختن هدف کیفیتی فوق الذکر باشد)، هیچ هدف کیفیتی در ارتباط با افزایش میزان تولید تعریف نشده باشد. بعلاوه چنانچه اهداف کیفیتی تعیین شده در خصوص افزایش میزان تولید، مقادیر هدفی کمتر از ۴۰ درصد را دنبال نمایند، این نوع هدف گذاری چندان منطقی نخواهد بود، مگر آنکه بخشی از میزان کالای اضافی مورد نیاز جهت فروش (که می بایست توسط

فرآیند تولید ساخته شود) توسط تأمین کنندگان و به روش **OUTSOURCING** تأمین شود. متأسفانه تجربیات قبلی نگارنده حاکی از آن است که بسیاری از سازمانها، این نکته ظریف را در هنگام تعیین اهداف کیفیتی مدنظر قرار نمی دهند و در نتیجه، اهداف کیفیتی تعیین شده توسط آنها، این اشکال را دارا می باشد. اینگونه هدف گذاری هرگز ضامن موفقیت یک سازمان نخواهد بود.

۶- همانگونه که در بخشهایی از همین مقاله اشاره شد، خط مشی کیفیت در برگیرنده اهداف کلان سازمان در قبال بحث کیفیت است، حال آنکه خرد شده اهداف مورد اشاره در متن خط مشی کیفیت را باید در قالب اهداف کیفیتی جستجو نمود. از مرور دقیق و هوشیارانه این ارتباط، می توان به نتایج زیر دست یافت:

اولاً: هیچ هدف کلانی نباید در خط مشی کیفیت ذکر شود مگر آنکه خرد شده آن در قالب اهداف کیفیتی آورده شده باشد. این امر بدین معناست که سازمان نباید هیچ هدف کلانی را شعار گونه فریاد بزند، مگر آنکه نشان دهد در حال فراهم ساختن بستر لازم برای محقق ساختن آن هدف کلان از طریق پیگیری اهداف خرد شده مربوطه (**Objective**) می باشد. ثانیاً: هیچ هدف خردی را بعنوان **Objective** نباید تعریف کرد، مگر آنکه مشخص گردد که این هدف خرد، در راستای تأمین کدامیک از اهداف کلان سازمان (که در متن خط مشی کیفیت آورده شده اند) تعیین شده است. عبارتی فرآیندها و واحدهای مختلف سازمان نباید در جهتی حرکت نموده و اهدافی را دنبال نمایند که آن اهداف، اصلاً مدنظر مدیریت ارشد سازمان نبوده و نیست. خلاصه مطلب اینکه، یک رابطه جزء به کل باید بطور متناظر میان اهداف کیفیتی تعریف شده و اهداف کلان ذکر شده در متن خط مشی کیفیت وجود داشته باشد، هر چند که هنگام بررسی این ارتباط، نباید توقع داشته باشید که همیشه، جملات و واژه های یکسانی در هر دو طرف استفاده شده باشد. یکی از اهداف کیفیتی ذکر شده در جدول زیر گویای این واقعیت است که گاهی اوقات، علیرغم یکسان نبودن واژه های بکار رفته، منطقیاً راستای هدف گذاریها در یک جهت بوده است.

اهداف کلان ذکر شده در متن خط مشی کیفیت	اهداف کیفیتی مرتبط
- افزایش میزان فروش و دستیابی به سهم بازار بیشتر	افزایش میانگین فروش ماهیانه از ۱۰۰ تن به ۱۲۰ تن طی سه ماهه اول سال ۸۳
- افزایش میزان تولید و کاهش ضایعات	کاهش مجموع توقفات ناشی از خرابی دستگاهها و ماشین آلات از ۴۰ ساعت به ۲۰ ساعت طی ششماهه اول سال ۸۳

۷- در بخشهایی از این مقاله اشاره کردیم که اهداف کیفیتی باید **SMART** باشند. حرف **T** که مخفف **Time bound** است بدین معناست که باید برای اهداف کیفیتی، یک چهار چوب زمانی

تعریف کرد تا در طول آن دوره زمانی، هدف کیفیتی مورد نظر محقق گردد. در خصوص بحث زمان، توجه به نکات زیر ضروریست:

الف) دوره زمانی تحقق هر یک از اهداف کیفیتی باید مشخص باشد. گاهی اوقات این دوره زمانی در قالب متن هدف کیفیتی تعیین می‌گردد (مثلاً افزایش میزان تولید ماهیانه از ۴۰۰ تن به ۵۰۰ تن طی سه ماهه اول سال ۸۳) و گاهی نیز چنین موردی در قالب یک جدول و بصورت زیر مشخص می‌گردد:

هدف کیفیتی	وضعیت فعلی	وضعیت مطلوب (مقدار هدف)	دوره زمانی تحقق هدف
کاهش درصد ضایعات تولید روزانه	۴٪	۲٪	ششماهه اول سال ۸۳

ب) دوره زمانی تحقق اهداف کیفیتی مختلف لزوماً نباید یکسان باشد. بعنوان مثال برخی از اهداف را می‌توان بصورت سه ماهه، برخی را ششماهه و برخی دیگر را بطور سالیانه تعریف نمود. اما نکته مهم اینجاست که در هر حالت، نقطه آغاز و پایان این دوره زمانی باید دقیقاً مشخص باشد.

ج) اهداف کیفیتی تعیین شده باید بطور ادواری مورد بازنگری قرار گیرند. این بازنگری مطابق الزامات بندهای 5.3.C و 5.6.1 استاندارد ISO 9001:2000 ضروریست. این بازنگری از آن جهت اهمیت دارد که چنانچه اهداف از پیش تعیین شده محقق شده باشند، لازم است که اهداف جدید با لحاظ کردن درصدی بعنوان بهبود، برای دوره زمانی جدید تعریف شوند و چنانچه به هر دلیلی این اهداف محقق نشده باشند، ضمن ریشه یابی موضوع و بررسی دلایل عدم توفیق، اصلاحات و اقدامات اصلاحی لازم در اسرع وقت انجام شود.

۸- مطابق الزام بند 6.2.2.d استاندارد مرجع (Awareness)، هر یک از کارکنان باید از مفهوم و اهمیت فعالیت هایشان آگاه بوده و دقیقاً بدانند که چگونه در رسیدن به اهداف کیفیتی سهم هستند. با توجه به این الزام استاندارد، همواره سعی کنید پس از تعیین اهداف کیفیتی، پرسنل ذیربط را از مضمون و محتوای آنها دقیقاً آگاه سازید. متأسفانه گاهی دیده می‌شود که اهداف کیفیتی، علیرغم آنکه تعیین نیز گردیده‌اند، اما به پرسنل ذیربط ابلاغ نشده و آنها از مضمون آن اهداف کاملاً بی‌اطلاعند. پذیرفته نیست که سرپرست خط تولید از اهداف کیفیتی تعیین شده در خصوص کاهش میزان ضایعات تولیدی بی‌اطلاع باشد. آگاه بودن مدیر تولید از این هدف، به تنهایی کافی نیست.

۹- توجه داشته باشید که در تعریف اهداف کیفیتی، مفاهیمی همچون حداکثر، حداقل و میانگین می‌بایست بصورت کاملاً هوشیارانه مورد استفاده قرار گیرند. گاهی اوقات استفاده از واژه «میانگین» به تنهایی جوابگو نیست. در این موارد توصیه می‌شود که ضمن استفاده از مفهوم میانگین، یک شرط

اضافه هم بصورت حداکثر یا حداقل در نظر بگیرید. همینطور گاهی اوقات استفاده از واژه حداکثر یا حداقل به تنهایی کافی نیست و بهتر است یک شرط اضافه بصورت میانگین نیز تعریف شود. این امر از آن جهت توصیه می شود که در این گونه موارد، می توان حالتی را متصور بود که علیرغم محقق شدن هدف کیفیتی مورد نظر ما در ظاهر، شرایط واقعی بسیار از آنچه که ما دنبال می کردیم فاصله داشته باشد. بنابراین این نوع هدف گذاری می تواند ما را فریب داده و از واقعیت ها دور نگه دارد. بعنوان مثال فرض کنید که در یک سازمان دولتی، یکی از اهداف کیفیتی تعیین شده بصورت زیر باشد:

« طی ششماهه اول سال ۸۳، میانگین زمان رسیدگی و پاسخگویی به پرونده متقاضیان و صدور مجوز مربوطه برای آنها به ۱۵ روز کاهش یابد.»

اکنون تصور کنید که این سازمان طی دوره زمانی مورد نظر، پرونده ۱۰ متقاضی را مورد بررسی قرار داده و برای آنها مجوز صادر کرده باشد. اگر برای دو نفر از متقاضیان طی یک روز، برای ۲ نفر دیگر طی ۳ روز، برای یک نفر طی ۱۵ روز، برای ۳ نفر طی ۲۰ روز و برای دو نفر آخر طی ۳۰ روز مجوز صادر شده باشد، ظاهراً هدف کیفیتی مورد نظر ما، با این شرایط محقق شده است (چراکه میانگین زمان صدور مجوز برای هر یک از ۱۰ نفر، به کمتر از ۱۵ روز تقلیل یافته است) اما در عمل باید توجه داشت که هنوز درصد قابل توجهی از متقاضیان (۵۰٪ آنها در این مثال خاص) مجبور بوده اند بیشتر از ۱۵ روز منتظر دریافت مجوز بمانند. این مثال ساده براحتی نشان می دهد که اینگونه هدفگذاری هوشیارانه نبوده و نارضایتی عده زیادی از متقاضیان را در پس رضایت عده ای دیگر از متقاضیان (که اتفاقاً تعداد اندکی را نیز تشکیل می داده اند) پنهان ساخته است.

اکنون فرض کنید که در همین سازمان، هدف کیفیتی اینگونه تعریف شده باشد که « زمان صدور مجوز، حداکثر ۱۵ روز باشد ». در این قبیل موارد هم، گاهی نتایج بررسیها حاکی از آن است که در عمل، زمان واقعی طی شده برای صدور مجوز در بسیاری از موارد، حتی کمتر از پنج روز بوده، در حالیکه این گونه هدف گذاری بدین معناست که حتی اگر این زمان از ۵ روز به ۱۵ روز هم برسد، اشکالی پیش نمی آید. یعنی اگر متقاضی بیشتر هم منتظر نگه داشته شود، هیچ موردی نیست که این امر با فلسفه استقرار سیستم منافات دارد. لذا این گونه هدف گذاری نیز منطقی بنظر نمی رسد.

۱۰- در گویش عموم افراد، «اهداف کیفیتی» جای خود را به «اهداف کیفی» داده است، چراکه تلفظ دومی ساده تر بوده و راحت تر می توان آن را به زبان آورد. متأسفانه همین موضوع ساده، باعث بروز سوء تفاهم هایی در میان برخی کاربران استاندارد شده است. نگارنده بارها مورد سؤال واقع شده که چرا استاندارد در خصوص اهداف کیفی (که میبایست کیفی باشند) تاکید دارد که این گونه اهداف باید قابل اندازه گیری نیز باشند. در پاسخ به این سؤال باید گفت که «کیفیت» ابعاد و جنبه های

مختلفی دارد. برخی از این جنبه ها از نوع کمی ، Quantitative یا مقداری بوده (نظیر دوام و طول عمر) و برخی دیگر نیز جنبه کیفی ، توصیفی یا Qualitative دارند (نظیر زیبایی). توجه داشته باشید که شاخص هایی توصیفی نیز بکمک روشهای خاص ، قابل کمی کردن هستند. لذا به هیچ عنوان نمی توان گفت که خواسته استاندارد در خصوص قابل اندازه گیری بودن اهداف کیفیتی ، خواسته ای غیر منطقی است.

۱۱- هیچگاه اهداف کیفیتی را بدون نظر مسئولین ذیربط تعیین نکنید. چراکه مسئولین فرآیند ها بهتر از هر کس دیگری قادرند در خصوص توانایی هر فرآیند در دستیابی به نتایج طرحریزی شده اظهار نظر نمایند. از طرفی اگر نقطه نظرات آنها در هنگام تعیین اهداف کیفیتی مدنظر قرار گیرد ، آنها خود را نسبت به اهداف تعیین شده ، بیشتر مسئول می دانند و بدین ترتیب ضمانت اجرایی کار بیشتر خواهد شد. متأسفانه گاهی دیده می شود که هدف گذاریهای انجام شده بدون مشورت با مسئولین مربوطه ( Process Owners) و توسط سایر افراد (مثلاً نماینده مدیریت یا مدیر کیفیت) انجام گرفته و در عمل به اشکال برخورد کرده است. چراکه از طرفی ، میزان تواناییها و محدودیت های هر فرآیند در محقق ساختن اهداف کیفیتی مربوطه از قبل در نظر گرفته نشده است و از طرفی دیگر ، مسئولین مربوطه هم مرتباً از این امر گلایه مند بوده و حتی در برخی موارد ، کم کاری و عدم تلاش خود را در پشت این موضوع پنهان نموده و اعلام می کنند که اهداف تعیین شده ، رویایی تعیین گردیده اند و اگر امروز می بینید که محقق نشده اند ، ما مقصر نیستیم. بنابراین به این توصیه دقیقاً عمل کنید تا گرفتار چنین مشکلاتی نشوید.

۱۲- فراموش نکنید که بحث هدف گذاری باید بموقع انجام شده و به موقع نیز به مسئولین ذیربط ابلاغ گردد. متأسفانه گاهی اوقات دیده می شود که هدف گذاری در مقطعی انجام شده که مدت قابل توجهی از زمان مورد نیاز جهت محقق ساختن هدف گذشته است. همچنین گاهی اوقات مشاهده می شود که علیرغم تعیین اهداف کیفیتی در مقاطع زمانی مناسب ، ابلاغ موضوع به مسئولین ذیربط بسیار با تأخیر انجام می شود. بعنوان مثال گاهی مشاهده می شود که هدف گذاری برای ششماهه اول سال انجام شده ، در حالیکه در مقطع تعیین هدف ، نزدیک به ۳ ماه از شروع سال گذشته است. در برخی موارد هم مشاهده شده که علیرغم تعیین هدف در ابتدای سال ، مسئولین مربوطه تا خرداد ماه از اهداف مرتبط با خود بی اطلاع بوده اند. بنابراین نمی توان انتظار داشت که تحت این شرایط ، اهداف کیفیتی بطور کامل محقق گردند. این نکته نیز جزء مواردی است که معمولاً چندان به آن توجه نمی شود.

## پایش یا Monitoring و ارتباط آن با اهداف کیفیتی

یکی از نکات بسیار مهم و قابل توجه در خصوص موضوع مورد نظر در این مقاله، به بحث Monitoring برمی گردد. Monitoring به معنای پایش یا پائیدن مستمر است و با Measurement که به معنای اندازه گیری است، کاملاً متفاوت است. در تشریح تفاوت میان این دو مفهوم، باید گفت که اندازه گیری در مقاطع خاصی از زمان انجام می شود، یعنی یک حرکت مقطعی است در حالیکه پایش بطور مستمر انجام می شود و یک فعالیت پیوسته محسوب می گردد. هنگامی که شما از مسئول انبار میخواهید که در طول روز، دوبار به انبار سردخانه مراجعه کند (۸ صبح و ۲ بعد از ظهر) و دمای سردخانه را از روی دماسنج موجود در آنجا قرائت نموده و در فرم ذیربط یادداشت کند، این کار به معنای اندازه گیری است. اما وقتی شما از اپراتور راکتور می خواهید که همیشه نیم نگاهی به گیج دماسنج داشته باشد و چنانچه عقربه دماسنج در حال گذر از یک دمای مشخصی بود، شیر آب کندانسور را دو دور باز کند تا دما پائین بیاید، این کار در اصل یک نوع پایش و مراقبت مستمر است. آنچه که در استاندارد بسیار مورد تاکید قرار گرفته، پایش فرآیندهاست. مطابق بند 8.2.3 از الزامات استاندارد ISO 9001:2000، سازمان باید روشهای مناسبی را برای پایش و در موارد مقتضی، اندازه گیری فرآیندهای سیستم مدیریت کیفیت بکار گیرد. توجه داشته باشید که مطابق نص صریح استاندارد، پایش فرآیندها همیشه ضرورت دارد، در حالیکه اندازه گیری فقط در موارد مقتضی ضرورت پیدا می کند.

در ادامه بند 8.2.3 استاندارد آمده است:

این روشها باید توانایی فرآیندها را در دستیابی به نتایج طرحریزی شده نشان دهند. هنگامی که نتایج طرحریزی شده بدست نمی آیند، اصلاحات و اقدامات اصلاحی لازم باید برحسب تناسب صورت پذیرد تا از تطابق محصول اطمینان حاصل گردد. یکی از مشکلات رایج سازمانهای ایرانی در قبال بحث استقرار و پیاده سازی سیستم مدیریت کیفیت، به همین موضوع برمی گردد. اگر شما بعنوان ممیز داخلی یا ممیز خارجی، تجربه انجام ممیزی های سیستمی را داشته باشید، مطمئناً با این مورد زیاد مواجه شده اید که وقتی از ممیزی شوندهگان خود در قبال بحث اهداف کیفیتی و نحوه پایش فرایندهای تحت سرپرستی شان سؤال می کنید، به سرعت جواب می دهند که چون اهداف کیفیتی تعیین شده برای یک دوره ششماهه یا یکساله تعریف شده اند و هنوز آن مهلت به اتمام نرسیده، فعلاً جواب مشخصی برای ارائه به شما ندارند. لذا از شما می خواهند که پاسخ این سؤال را در ممیزیهای بعدی خود جستجو کنید. متأسفانه این گونه برخورد کردن با موضوع، کاملاً با خواسته استاندارد در قبال بحث پایش و Monitoring فرآیندها منافات دارد. به یاد داشته باشید که شما بعنوان یک Process Owner یا مالک فرآیند، همواره باید مراقب فرآیند خود باشید و هر لحظه که احساس

کردید با روند حرکتی فعلی خود، به هدف مورد نظر نخواهید رسید، سریعاً باید به فکر چاره باشید. این درست همان چیزی است که در جمله انتهایی بند

**8.2.3** استاندارد بطور صریح بر روی آن تاکید شده است. برای درک بهتر موضوع، تصور کنید که در ساعت ۱۲ ظهر روز جاری با اتومبیل شخصی خود به سمت مشهد حرکت نموده اید و هدف شما این است که برای شرکت در یک مراسم مهم، راس ساعت ۱۰ شب در مشهد باشید. سئوالی که پیش می آید این است که آیا حتماً باید ساعت ۱۰ شب بشود تا معلوم گردد که شما در مشهد هستید یا خیر یا اینکه می توان در طول مسیر هم پیش بینی کرد که می توانید ساعت ۱۰ شب در مشهد باشید یا خیر. مطمئناً پاسخ شما این است که نیازی نیست که حتماً ساعت ۱۰ شب باشد تا ما بتوانیم موقعیت خود را حدس بزنیم. بدون شک شما بعنوان یک راننده منطقی، ضمن انتخاب یک سرعت حرکت مناسب و رعایت جوانب احتیاط، همواره نیم نگاهی به تابلوهای کنار جاده نیز خواهید داشت تا میزان مسافت طی شده و نیز میزان مسافت باقیمانده تا مشهد را تحت نظر داشته باشید. هر وقت که احساس کردید اتومبیل شما مشکلی دارد یا اینکه بدلیل عدم آشنایی شما با جاده، امکان موفقیت شما در طی موفق مسیر و محقق ساختن هدف نهایی تان (حضور در مشهد در ساعت ۱۰ شب) ممکن نیست، نباید زمان را از دست دهید و سریعاً باید به فکر یک راه حل مناسب باشید.

اکنون با یک مثال علمی تر بحث را دنبال کنیم:

اگر یکی از اهداف کیفیتی تعیین شده برای فرآیند آموزش، برگزاری ۳۴۰۰ نفر - ساعت آموزش طی ششماهه اول سال ۸۳ باشد، مدیر آموزش سازمان باید بطور مستمر، عملکرد فرآیند تحت سرپرستی خود را تحت کنترل داشته باشد. بنحویکه در هر مقطع از زمان باید نسبت به زمانی که تا آن روز سپری شده و میزان زمانی که تا پایان شهریور ماه باقی مانده، قادر باشد محاسبه کند چند درصد از اهداف کیفیتی مورد نظر تا به آن روز محقق شده و عملکرد فرآیند در قبال این هدف چگونه بوده است (چند نفر - ساعت آموزش برگزار شده و تا تحقق کامل هدف، چقدر فاصله داریم و چقدر زمان). لذا اگر حدس می زند که با روال حرکتی فعلی، محقق ساختن هدف مورد نظر در زمان باقیمانده ممکن نخواهد بود، باید سریعاً چاره اندیشی نموده و چنانچه بر **Realistic** بودن مقدار هدف و ضرورت دستیابی به آن همچنان اصرار می ورزد، باید یک راه کار عملی موثر را دنبال نماید تا در انتهای دوره مورد نظر، دچار پشیمانی و ندامت نشود. لذا توصیه می گردد که بسته به ماهیت موضوع و محتوای اهداف تعیین شده، مدیران فرآیندها و سایر مسئولین ذیربط اقدام به طراحی یک فرمت مشخص جهت ثبت و کنترل دقیق و لحظه به لحظه نتایج ناشی از عملکرد فرآیند تحت سرپرستی خود نمایند تا همواره بستر اطلاعاتی لازم برای پایش فرایندها وجود داشته باشد.

## جمع بندی و نتیجه گیری

آنچه که در قالب این مقاله و با دیدگاهی کاملاً کاربردی ارائه شد، مجموعه ای از تجربیات نگارنده در ممیزی سازمانهای مختلف و مرور مشکلات آنها در خصوص اهداف کیفیتی بود. بدون شک با نوشتن این چند صفحه، حق مطلب بطور کامل ادا نشد، ولی تمامی سعی و تلاش نگارنده بر این بود که با بیان مطلب از طریق جملاتی ساده و همراه با مثالهای متعدد، خوانندگان مقاله را با ظرایف نهفته در این بحث آشنا نموده و آنها را از پتانسیل های بروز خطا در هنگام تعیین و کنترل اهداف کیفیتی مطلع سازد.

در پایان از شما می خواهیم که ضمن توجه دقیق به نکات ذکر شده در این مقاله، اهداف کیفیتی تعیین شده در سازمان خود را مورد بررسی و بازبینی دقیق قرار دهید و چنانچه هنوز اهداف کیفیتی لازم را برای سازمان خود تعیین ننموده اید، توصیه های انجام شده در بخشهای مختلف این مقاله را بطور دقیق رعایت کنید. در هر حال، استفاده از تجربه دیگران شرط عقل است و تکرار اشتباهات دیگران، نشانه عدم استفاده صحیح از عقل. چراکه از قدیم گفته اند: