

از الزامات ISO تا شواهد ممیزی: BPMS چگونه از پیاده‌سازی ISO 9001 پشتیبانی می‌کند؟

وقتی صحبت از ISO 9001 می‌شود، معمولاً ذهن‌ها به سمت مستندات، روش‌های اجرایی، فرم‌ها، چک‌لیست‌ها و در نهایت گواهینامه‌ای می‌رود که قرار است روی دیوار سازمان نصب شود. اما این استاندارد مشخص‌کننده الزامات یک سیستم مدیریت کیفیت جامع و فراتر از مجموعه‌ای از مستندات الزامات دریافت یک گواهینامه است.

-در ساده‌ترین تعریف، ISO 9001 چارچوبی به سازمان ارائه می‌کند که مدیریت نظام مند فرایندهای سازمانی، برآورده‌سازی الزامات مشتری و سایر الزامات مرتبط، ارزیابی عملکرد خود، شناسایی و اصلاح مشکلات و بهبود مستمر بر اساس آن قابل انجام است. از همین‌جا یک سؤال عملی شکل می‌گیرد: چطور می‌توان الزامات کیفیت و فرایندهای تعریف‌شده را از روی کاغذ به جریان واقعی کارهای روزمره سازمان منتقل کرد؟

اینجاست که مدیریت فرایندهای کسب‌وکار و به‌طور مشخص [نرم‌افزار BPMS](#) می‌تواند نقش مهمی داشته باشد. BPMS کمک می‌کند الزامات و کنترل‌هایی که در مستندات

سیستم مدیریت کیفیت تعریف شده‌اند، به گردش کارهای قابل اجرا، قابل پیگیری و قابل اندازه‌گیری تبدیل شوند.

ISO 9001 به زبان ساده

پیش از بررسی نقش BPMS، بهتر است ابتدا ببینیم ISO 9001 از یک سازمان چه می‌خواهد. سیستم مدیریت کیفیت (QMS) مجموعه‌ای از فرایندها، مسئولیت‌ها، کنترل‌ها و رویه‌هایی است که سازمان برای ارائه مستمر محصولات و خدمات منطبق با الزامات و همچنین بهبود عملکرد خود به کار می‌گیرد. ISO 9001 چارچوبی برای ایجاد، استقرار، نگهداری و بهبود چنین سیستمی ارائه می‌کند.

در عمل، سازمانی که قصد دارد سیستم مدیریت کیفیت خود را بر اساس ISO 9001 پیاده‌سازی کند، باید این موضوعات را مشخص و مدیریت کند:

- فرایندهای اصلی و پشتیبان سازمان چه هستند و چگونه با یکدیگر ارتباط دارند؟
- مسئولیت هر فعالیت بر عهده چه کسی یا چه نقشی است؟
- چه کنترل‌هایی باید در فرایندها وجود داشته باشد؟
- چه ریسک‌ها و فرصت‌هایی باید در نظر گرفته شوند؟
- اهداف کیفیت سازمان چیست؟
- آیا منابع و شایستگی‌های لازم وجود دارد؟
- عملکرد فرایندها چگونه اندازه‌گیری می‌شود؟
- در صورت بروز مشکل یا عدم انطباق چه اقدامی باید انجام شود؟

• آیا سیستم مدیریت کیفیت به صورت دوره‌ای ممیزی و توسط مدیریت بازنگری می‌شود؟

• نتایج حاصل از این اقدامات چگونه برای بهبود استفاده می‌شوند؟

دریافت گواهینامه، مرحله‌ای جدا از استقرار سیستم مدیریت کیفیت است. سازمان می‌تواند سیستم مدیریت کیفیت خود را بر اساس ISO 9001 پیاده کند، بدون اینکه الزاماً برای دریافت گواهینامه اقدام کند. در صورت انتخاب مسیر گواهینامه، یک نهاد صدور گواهینامه، سیستم مدیریت کیفیت سازمان را ارزیابی می‌کند. این فرایند معمولاً شامل ممیزی مرحله اول برای بررسی آمادگی سازمان و سپس ممیزی مرحله دوم برای ارزیابی پیاده‌سازی و انطباق سیستم است.

بنابراین، دریافت گواهینامه صرفاً به این معنا نیست که سازمان مستندات لازم را تهیه کرده است. سازمان باید بتواند نشان دهد که سیستم مدیریت کیفیت واقعاً در حال اجراست.

و اینجا یک تفاوت مهم شکل می‌گیرد:

مستندسازی یک فرایند با مدیریت و اجرای واقعی آن فرایند یکسان نیست.



از فرایند مستند شده تا فرایند اجرا شده

یک مثال ساده را در نظر بگیریم. فرض کنیم یک شرکت تولیدی برای فرایند خرید خود روش اجرایی مشخصی دارد:

1. درخواست خرید ثبت می شود.
2. درخواست بررسی می شود.
3. تأییدهای لازم انجام می شود.
4. تأمین کننده انتخاب می شود.
5. سفارش خرید صادر می شود.
6. کالای خریداری شده دریافت و بازرسی می شود.

7. عملکرد تأمین‌کننده ارزیابی می‌شود.

ممکن است روی کاغذ همه چیز درست به نظر برسد. اما در عمل چه اتفاقی می‌افتد؟ آیا تمام درخواست‌های خرید دقیقاً همین مسیر را طی می‌کنند؟ آیا همیشه قبل از خرید، تأییدهای لازم انجام می‌شود؟ اگر کار فوری باشد، آیا کسی می‌تواند یک مرحله را دور بزند؟ آیا نتیجه بازرسی کالا ثبت می‌شود؟ آیا ارزیابی تأمین‌کنندگان در موعد مقرر انجام می‌شود؟

و اگر سه ماه بعد ممیز بپرسد برای یک خرید مشخص چه اتفاقی افتاده است، آیا سازمان می‌تواند به سرعت مسیر آن را بازسازی کند؟ داشتن یک دستورالعمل، به‌تنهایی تضمین نمی‌کند که فرایند در عمل مطابق آن اجرا شود. اینجاست که BPMS می‌تواند وارد عمل شود.

BPMS به‌عنوان لایه عملیاتی سیستم مدیریت کیفیت

BPMS این امکان را فراهم می‌کند که فرایندهای سازمان از حالت مستندات و نمودارها خارج شوند و به گردش کارهای قابل اجرا تبدیل شوند. برای مثال، همان فرایند خرید را می‌توان به شکل زیر در BPMS پیاده کرد:

**درخواست خرید بررسی تأیید انتخاب تأمین‌کننده سفارش خرید دریافت کالا
بازرسی ارزیابی تأمین‌کننده**

برای هر مرحله می‌توان موارد زیر را تعریف کرد:

- مسئول انجام فعالیت
- اطلاعات مورد نیاز
- قواعد و شرایط کسب و کار
- سطوح تأیید
- مهلت انجام فعالیت
- کنترل ها و اعتبارسنجی ها
- اعلان ها و یادآوری ها
- مستندات مرتبط
- نحوه رسیدگی به موارد استثنا
- سابقه اقدامات انجام شده

در این حالت، فرایند دیگر فقط سندی نیست که توضیح دهد کار باید چگونه انجام شود. خود فرایند به بخشی از سیستم عملیاتی سازمان تبدیل شده است. این موضوع از آن جهت برای ISO 9001 اهمیت دارد که استاندارد بر عملکرد مؤثر فرایندها، کنترل عملیات، ارزیابی عملکرد و بهبود مستمر تأکید دارد.



BPMS در مسیر پیاده‌سازی ISO 9001 چه نقشی دارد؟

می‌توان ارتباط میان ISO 9001 و BPMS را در یک چرخه ساده خلاصه کرد:

شناخت طراحی اجرا کنترل پایش بهبود

ISO 9001 چارچوب و الزامات سیستم مدیریت کیفیت را مشخص می‌کند و مدیریت فرآیند کسب‌وکار یا BPM نشان می‌دهد این الزامات چگونه باید در فرآیندهای سازمان جاری شوند. BPMS نیز بستری فراهم می‌کند تا بخشی از این فرآیندها اجرا، کنترل و اندازه‌گیری شوند.

شناخت سازمان و فرایندهای آن

در شروع استقرار ISO 9001، سازمان باید شناخت مناسبی از محیط فعالیت، ذی‌نفعان مرتبط و فرایندهای خود داشته باشد. برای یک شرکت تولیدی، این فرایندها می‌تواند شامل موارد زیر باشد:

- فروش و بررسی قرارداد
- طراحی محصول
- خرید
- مدیریت تأمین‌کنندگان
- تولید
- بازرسی و آزمون
- انبار
- تحویل
- رسیدگی به شکایات مشتریان
- نگهداری و تعمیرات
- آموزش کارکنان
- مدیریت مستندات
- ممیزی داخلی
- اقدامات اصلاحی

در این مرحله، مدیریت فرایند اهمیت زیادی پیدا می‌کند. سازمان فقط نباید بداند چه واحدهایی دارد. باید بداند کار واقعاً چگونه در سازمان جریان پیدا می‌کند. برای مثال، یک سفارش مشتری ممکن است از واحد فروش به مهندسی، خرید، تولید، کنترل کیفیت و در نهایت لجستیک منتقل شود. بنابراین یک مشکل کیفی که در انتهای فرایند دیده می‌شود، ممکن است ریشه در مرحله‌ای بسیار زودتر داشته باشد BPMS. می‌تواند در این مرحله با فراهم کردن محیطی برای مدل‌سازی و مستندسازی فرایندها، به سازمان کمک کند ساختار و ارتباط میان فرایندهای خود را شفاف‌تر کند.



تبدیل طراحی فرایند به گردش کار قابل اجرا

پس از شناسایی و طراحی فرایندها، چالش اصلی یعنی اجرای واقعی آنها آغاز می‌شود.

در این مرحله، اتوماسیون فرآیند کسب و کار کمک می‌کند مراحل، مسئولیت‌ها، قواعد، تأییدها و مهلت‌های تعریف‌شده از حالت دستورالعمل خارج شوند و به یک گردش کار عملیاتی تبدیل شوند. برای مثال، فرآیند رسیدگی به شکایت مشتری می‌تواند از زمان ثبت شکایت تا تحلیل علت، اجرای اقدام اصلاحی و پاسخ نهایی به صورت یکپارچه مدیریت شود.

دریافت شکایت ثبت ارزیابی اولیه بررسی تحلیل علت اقدام اصلاحی پاسخ به مشتری بستن شکایت

در روش سنتی، ممکن است تمام این مراحل در یک دستورالعمل توضیح داده شده باشند. اما BPMS می‌تواند همین فرایند را به یک گردش کار واقعی تبدیل کند.

برای مثال:

- با ثبت شکایت، یک پرونده ایجاد شود.
- مسئول مربوطه به صورت خودکار کار را دریافت کند.
- تکمیل برخی اطلاعات پیش از ادامه فرایند الزامی باشد.
- شکایات با اهمیت بالا به صورت خودکار ارجاع یا تشدید شوند.
- بررسی به واحد یا نقش مناسب ارجاع شود.
- اقدام اصلاحی نیازمند تأیید باشد.
- برای فعالیت‌های دارای مهلت، یادآوری ارسال شود.
- هنگام بستن شکایت، ثبت شواهد انجام اقدام اصلاحی الزامی باشد.

در نتیجه، بخشی از کنترل‌های تعریف‌شده در خود گردش کار قرار می‌گیرند. به‌جای اینکه اجرای تمام قواعد صرفاً به خاطر سپردن دستورالعمل‌ها توسط کارکنان وابسته باشد، بخشی از این قواعد در فرایند دیجیتال اعمال می‌شوند.

قرار دادن کنترل‌ها

یکی از قابلیت‌های مهم BPMS، امکان قرار دادن کنترل‌ها در خود جریان کار است. برای مثال، یک شرکت ممکن است برای تغییر مشخصات فنی یک محصول، فرایندی مشخص داشته باشد:

1. درخواست تغییر ثبت شود.
2. تغییر ارزیابی شود.
3. آثار و پیامدهای آن بررسی شود.
4. افراد مجاز آن را تأیید کنند.
5. واحدهای مرتبط در جریان قرار گیرند.
6. تغییر اجرا شود.
7. سوابق آن ثبت شود.

اگر این فرایند فقط در قالب یک دستورالعمل وجود داشته باشد، همچنان بخش زیادی از اجرای آن به رعایت دستورالعمل توسط کارکنان وابسته است. اما در BPMS می‌توان بخشی از این کنترل‌ها را در خود گردش کار پیاده کرد. برای مثال، سیستم می‌تواند اجازه اجرای تغییر را تا زمانی که تأییدهای لازم دریافت نشده است، ندهد. می‌تواند تکمیل

برخی اطلاعات را اجباری کند، درخواست را به نقش‌های مشخص ارجاع دهد و زمان انجام هر مرحله را ثبت کند.

این موضوع به معنای آن نیست که استفاده از BPMS به‌خودی‌خود سازمان را منطبق با ISO 9001 می‌کند. انطباق به کل سیستم مدیریت کیفیت و نحوه طراحی و اجرای آن بستگی دارد. اما BPMS می‌تواند کمک کند کنترل‌هایی که در سیستم تعریف شده‌اند، از سطح مستندات به سطح اجرا منتقل شوند.

ایجاد شواهد هم‌زمان با انجام کار

یکی از چالش‌های رایج در سیستم‌های مدیریت کیفیت، جمع‌آوری شواهد است. در انجام ممیزی‌ها ممیز به مشاهده روش‌های اجرایی بسنده نمی‌کند و می‌بایست شواهد اجرایی نیز روش‌های اجرایی نیز ارائه شود.

در سازمان‌هایی که فرایندها عمدتاً به‌صورت دستی اجرا می‌شوند، شواهد ممکن است در نقاط مختلف پراکنده باشند:

- ایمیل‌ها
- فایل‌های Excel
- فرم‌های کاغذی
- پوشه‌های اشتراکی
- فایل‌های اسکن شده

• صورت جلسات

• سوابق شخصی کارکنان

در نتیجه، جمع‌آوری شواهد برای یک ممیزی می‌تواند خودش به یک پروژه تبدیل شود. BPMS می‌تواند این وضعیت را تغییر دهد. وقتی فعالیت‌ها از طریق یک گردش کار انجام می‌شوند، خود اجرای فرایند می‌تواند بخشی از سوابق موردنیاز را ایجاد کند.

برای مثال، سیستم می‌تواند ثبت کند:

- چه کسی هر فعالیت را انجام داده است
- فعالیت چه زمانی انجام شده است
- چه اطلاعاتی ثبت شده است
- چه تصمیمی گرفته شده است
- چه کسی آن را تأیید کرده است
- چه مستنداتی به پرونده پیوست شده است
- آیا فعالیت با تأخیر انجام شده است
- آیا درخواست برگشت خورده یا رد شده است
- و فرایند چگونه به پایان رسیده است

در اینجا یک ارتباط مهم شکل می‌گیرد:

اجرای فرایند ثبت سوابق ایجاد شواهد

به جای اینکه سازمان بعداً تلاش کند از میان ایمیل‌ها و فایل‌های مختلف بفهمد چه اتفاقی افتاده، بخش قابل توجهی از این اطلاعات هم‌زمان با انجام کار ثبت می‌شود.

پشتیبانی از ممیزی داخلی

ممیزی داخلی یکی دیگر از اجزای مهم سیستم مدیریت کیفیت است. سازمان باید بررسی کند که سیستم مدیریت کیفیت تا چه اندازه مطابق الزامات و ترتیبات تعریف‌شده عمل می‌کند و آیا فرایندها به شکل مورد انتظار اجرا می‌شوند یا خیر. خود فرایند ممیزی داخلی نیز می‌تواند در BPMS پیاده شود:

برنامه‌ریزی ممیزی تعیین ممیز اجرای ممیزی ثبت یافته‌ها بررسی یافته اقدام اصلاحی اثربخشی‌سنجی بستن یافته

در این حالت، سازمان می‌تواند ارتباط میان یک یافته ممیزی و فرایندی را که یافته در آن شناسایی شده است، حفظ کند.

در نتیجه زنجیره‌ای مانند این شکل می‌گیرد:

فرایند ممیزی یافته اقدام اصلاحی اثربخشی‌سنجی

ممیزی دیگر یک فعالیت جدا از عملیات سازمان نیست، بلکه می‌تواند مستقیماً به فرایندها و فعالیت‌های بهبود متصل شود.

مدیریت عدم انطباق و اقدامات اصلاحی

بروز مشکل در سازمان اجتناب ناپذیر است. هدف سیستم مدیریت کیفیت این نیست که سازمانی بسازد که هیچ وقت مشکلی در آن رخ ندهد. هدف این است که سازمان بتواند مشکلات را شناسایی، کنترل، اصلاح و از آنها برای بهبود استفاده کند. فرض کنیم یک شرکت تولیدی متوجه می شود بخشی از مواد اولیه دریافتی با الزامات تعیین شده مطابقت ندارد.

فرایند رسیدگی به این عدم انطباق می تواند شامل این مراحل باشد:

1. ثبت عدم انطباق
2. کنترل و مهار مشکل
3. بررسی علت
4. تعیین اقدام اصلاحی
5. تعیین مسئول
6. تعیین مهلت
7. اجرای اقدام
8. بررسی اثربخشی
9. بستن پرونده

BPMS می تواند این چرخه را مدیریت کند. مهم تر از آن، می تواند اقدام اصلاحی را به فرایندی که مشکل در آن ایجاد شده است متصل کند.

برای مثال:

**تأمین‌کننده خرید بازرسی ورودی عدم انطباق تحلیل علت اقدام اصلاحی
ارزیابی تأمین‌کننده**

با این ارتباط، سازمان می‌تواند به جای مشاهده یک فهرست جداگانه از مشکلات،
الگوهای تکرارشونده را بررسی کند.

مثلاً:

- کدام تأمین‌کنندگان بیشترین عدم انطباق را ایجاد کرده‌اند؟
- کدام فرایندها بیشترین مشکل را دارند؟
- اقدامات اصلاحی معمولاً چقدر طول می‌کشند؟
- کدام مشکلات دوباره تکرار می‌شوند؟
- کدام اقدامات اصلاحی اثربخشی لازم را نداشته‌اند؟

در این نقطه، سیستم مدیریت کیفیت می‌تواند از یک سیستم ثبت سوابق به یک منبع
اطلاعاتی برای تصمیم‌گیری و بهبود تبدیل شود.

استفاده از داده‌های فرایندی در تصمیم‌گیری مبتنی بر

داده

یکی از مهم‌ترین فرصت‌هایی که اجرای دیجیتال فرایندها ایجاد می‌کند، امکان استفاده از داده‌های واقعی فرایند برای ارزیابی عملکرد است. برای مثال، یک سازمان می‌تواند شاخص‌هایی مانند موارد زیر را بررسی کند:

فرایند	نمونه شاخص‌ها
خرید	زمان تأیید، تأخیر سفارش، میزان عدم انطباق تأمین‌کنندگان
تولید	نرخ خطا، دوباره‌کاری، زمان چرخه
شکایات مشتریان	تعداد شکایات، زمان پاسخ، زمان رسیدگی
اقدامات اصلاحی	تعداد اقدامات باز، زمان بسته‌شدن، موارد تکرارشونده
آموزش	درصد تکمیل آموزش، آموزش‌های معوق
ممیزی داخلی	تعداد یافته‌ها به تفکیک فرایند، اقدامات اصلاحی معوق
تغییرات مهندسی	زمان تأیید، تعداد بازنگری‌ها

در این حالت، سازمان می‌تواند با استفاده از داده‌های ثبت و نگهداری شده هنگام اجرای -فرایندهای پیاده‌سازی شده در BPMS شاخص‌های عملکردی آن‌ها را به صورت گزارش‌ها و داشبوردهای مدیریتی محاسبه و زیر نظر داشته باشد و اطلاعات لازم برای تصمیم‌گیری داده‌محور را در اختیار مدیریت قرار دهد. این همان نقطه‌ای است که اجرای دیجیتال فرایند می‌تواند ارتباط مستقیمی با ارزیابی عملکرد و بهبود مستمر در سیستم مدیریت کیفیت پیدا کند. با یک مثال چگونگی این کار را بررسی می‌کنیم.

فرض کنیم یک شرکت تولیدی با افزایش شکایت مشتریان درباره تأخیر در تحویل سفارش‌ها مواجه شده است. شرکت یک روش اجرایی برای رسیدگی به شکایات دارد،

اما شکایات عمدتاً از طریق ایمیل دریافت می‌شوند. برخی از کارکنان شکایات را در فایل Excel ثبت می‌کنند، برخی آن‌ها را برای واحد مربوطه ارسال می‌کنند و بخشی از اطلاعات نیز در همان زنجیره ایمیل باقی می‌ماند. مدیریت می‌داند تعداد شکایات مربوط به تأخیر در حال افزایش است، اما به‌سادگی نمی‌تواند مشخص کند علت اصلی چیست. شرکت فرایند رسیدگی به شکایات را در BPMS پیاده می‌کند. فرایند به این شکل درمی‌آید:

دریافت شکایت ثبت طبقه‌بندی بررسی تحلیل علت اقدام اصلاحی پاسخ به مشتری بستن پرونده

حالا اطلاعات فرایند در طول اجرای آن ثبت می‌شود. بعد از مدتی، سازمان داده‌های به‌دست‌آمده را بررسی می‌کند و متوجه می‌شود بخش قابل توجهی از شکایات‌های مربوط به تأخیر، به تأخیر در تأمین برخی قطعات برمی‌گردد. بررسی دقیق‌تر نشان می‌دهد که بخشی از مشکل در فرایند خرید و تأیید سفارش‌ها ایجاد می‌شود. سازمان فرایند خرید را بررسی و اصلاح و سپس اثر تغییر را اندازه‌گیری می‌کند. در این مثال، BPMS خودش مشکل تأخیر را حل نکرده است. بلکه ارزش آن در ایجاد یک زنجیره اطلاعاتی و عملیاتی بوده است:

بازخورد مشتری اجرای فرایند ثبت شواهد تحلیل اقدام اصلاحی بهبود فرایند

این زنجیره، یکی از نقاط اتصال مهم میان مدیریت فرایند و مدیریت کیفیت است.

BPMS چه کاری می‌تواند انجام دهد و چه کاری نمی‌تواند؟

در اینجا باید مراقب یک برداشت اشتباه باشیم. ISO 9001 سازمان را ملزم به استفاده از BPMS نمی‌کند و استفاده از این نرم‌افزار نیز به‌تنهایی به معنای انطباق با استاندارد نیست. برای درک دقیق‌تر این موضوع، باید تفاوت میان رویکرد مدیریتی BPM، زبان مدل‌سازی BPMN و ابزار اجرایی BPMS را شناخت. در مقاله [تفاوت BPM و BPMS](#) و [BPMS و BPMN](#) این مفاهیم به‌صورت کامل‌تر توضیح داده شده‌اند. BPMS می‌تواند اجرای کنترل‌ها و فرآیندهای سیستم مدیریت کیفیت را پشتیبانی کند، اما جایگزین رهبری مدیریت، مالکیت فرآیندها، ممیزی داخلی و تصمیم‌گیری مدیریتی نمی‌شود.

- تعهد و رهبری مدیریت
- تعیین اهداف کیفیت
- مالکیت فرایندها
- کارکنان شایسته
- مدیریت ریسک‌ها و فرصت‌ها
- ممیزی داخلی
- بازنگری مدیریت
- تصمیم‌گیری مدیریتی
- بهبود مستمر

اما BPMS می‌تواند به‌عنوان زیرساخت عملیاتی بخشی از این فعالیت‌ها را پشتیبانی کند.

برای مثال می‌تواند به سازمان کمک کند تا:

- فرایندهای تعریف‌شده را منسجم‌تر اجرا کند
- کنترل‌ها را در گردش کارها قرار دهد
- مسئولیت‌ها را مشخص و پیگیری کند
- تأییدها و اعتبارسنجی‌ها را مدیریت کند
- مهلت‌های انجام فعالیت را کنترل کند
- سوابق اجرای فرایند را نگهداری کند
- امکان رهگیری فعالیت‌ها را فراهم کند
- داده‌های عملکردی فرایندها را جمع‌آوری کند
- عدم انطباق‌ها و اقدامات اصلاحی را مدیریت کند
- و فعالیت‌های عملیاتی را به اقدامات بهبود متصل کند.

بنابراین BPMS خود سیستم مدیریت کیفیت نیست اما می‌تواند یکی از ابزارهای اصلی برای اجرایی کردن سیستم مدیریت کیفیت باشد.

از پروژه اخذ گواهینامه تا ایجاد یک قابلیت مدیریتی

یک تفاوت مهم دیگر نیز وجود دارد. سازمان می‌تواند ISO 9001 را صرفاً به‌عنوان یک پروژه اخذ گواهینامه ببیند:

تهیه مستندات اجرای روشها جمع‌آوری شواهد آمادگی ممیزی دریافت گواهینامه

اما می‌توان به آن به‌عنوان یک قابلیت مدیریتی نیز نگاه کرد:

شناخت فرایندها تعریف کنترلها اجرای فرایندها اندازه‌گیری عملکرد شناسایی مشکلات بهبود فرایندها

رویکرد دوم کمک می‌کند سیستم مدیریت کیفیت بعد از ممیزی نیز در زندگی روزمره سازمان نقش داشته باشد. BPMS می‌تواند در این مسیر نقش مهمی ایفا کند، زیرا همان فرایندهایی که در زمان ممیزی برای نشان دادن انطباق مورد بررسی قرار می‌گیرند، می‌توانند به بخشی از عملیات واقعی سازمان تبدیل شوند. در این حالت فرایند اقدامات اصلاحی فقط برای ممیز نیست، بلکه هر زمان مشکلی در سازمان ایجاد شود از آن استفاده می‌شود.

فرایند ارزیابی تأمین‌کنندگان فقط برای روز ممیزی نیست، بلکه به سازمان در مدیریت تأمین‌کنندگان کمک می‌کند. فرایند رسیدگی به شکایات فقط یک مدرک برای سیستم مدیریت کیفیت نیست، بلکه بخشی از تجربه مشتری است و داده‌هایی که برای ارزیابی عملکرد جمع‌آوری می‌شوند، می‌توانند به اطلاعاتی برای تصمیم‌گیری مدیران تبدیل شوند. در اینجا ارزش ترکیب مدیریت فرایند و مدیریت کیفیت روشن‌تر می‌شود.

جمع‌بندی

ISO 9001 چارچوبی برای ایجاد و مدیریت یک سیستم مدیریت کیفیت فراهم می‌کند. سیستمی که در آن سازمان باید فرایندهای خود را بشناسد، آن‌ها را مدیریت و کنترل کند، عملکردشان را ارزیابی کند و برای بهبود آن‌ها اقدام کند. BPMS مسئله دیگری را هدف قرار می‌دهد:

چطور فرایندهای سازمان را به فرایندهایی قابل اجرا، کنترل‌شده، قابل رهگیری و قابل اندازه‌گیری تبدیل کنیم؟

نقطه اتصال این دو را می‌توان این‌طور خلاصه کرد:

الزامات ISO طراحی فرایند پیاده‌سازی گردش کار اجرای کنترل‌شده فرایند ثبت سوابق و شواهد اندازه‌گیری عملکرد ممیزی داخلی و بازنگری مدیریت اقدام اصلاحی بهبود مستمر

از این منظر، BPMS فقط یک ابزار برای خودکارسازی فعالیت‌های اداری نیست. اگر فرایندها و کنترل‌های آن به‌درستی طراحی شوند، BPMS می‌تواند به‌عنوان یک لایه عملیاتی میان سیستم مدیریت کیفیت و فعالیت‌های روزمره سازمان قرار بگیرد. لایه‌ای که کمک می‌کند آنچه در روش‌های اجرایی و مستندات تعریف شده، در جریان واقعی کار سازمان نیز اجرا، ثبت و قابل پیگیری باشد.

در نهایت، هدف از پیاده‌سازی ISO 9001 صرفاً این نیست که سازمان بتواند ثابت کند

فرایندهای مستندشده‌ای دارد. ارزش اصلی زمانی ایجاد می‌شود که فرایندها تعریف‌شده، قابل اجرا، کنترل‌شده، قابل اندازه‌گیری و به‌صورت مستمر قابل بهبود باشند. گواهینامه می‌تواند وضعیت سیستم را در یک مقطع زمانی نشان دهد اما یک سیستم مدیریت فرایند و کیفیت که در عملیات روزمره سازمان جریان دارد، می‌تواند به بهبود مستمر آن در طول زمان کمک کند.

سازمان‌هایی که قصد دارند فرایندهای مرتبط با سیستم مدیریت کیفیت را در یک بستر عملیاتی پیاده‌سازی کنند، می‌توانند ابتدا یک فرایند محدود مانند رسیدگی به شکایات، ممیزی داخلی یا اقدامات اصلاحی را به‌صورت آزمایشی اجرا کنند. آشنایی با اصول طراحی گردش کار و قابلیت‌های نرم‌افزار نیز پیش از شروع پروژه اهمیت دارد؛ به همین منظور، [دوره آموزش نرم‌افزار BPMS آکادمی چارگون](#) می‌تواند مسیر آشنایی عملی با طراحی و اجرای فرایندها را تکمیل کند.