

شناسایی و تدوین استراتژی های وظیفه ای کیفیت در سازمان ها

سید حسین رضوی

واژگان کلیدی

استراتژی کیفیت، طرح ریزی کیفیت، کنترل کیفیت، بهبود کیفیت، بلوغ سازمانی،

طرح ریزی استراتژیک کیفیت

چکیده

سازمان ها منابع و انرژی بسیاری را صرف توسعه و تدوین استراتژی های خود می نمایند اما اغلب در اجرای آنها موفق نمی باشند. از طرف دیگر اکثر سازمان ها در سطح دنیا از ابزارها و روش های گوناگون کیفیت استفاده می نمایند، اما اغلب آنها در کسب نتایج مورد انتظار با شکست مواجه می شوند. یک دلیل اصلی برای این مساله عدم هماهنگی میان فرآیندهای برنامه ریزی استراتژیک و اقدامات و فعالیت های کیفیتی در سطح بنگاه ها می باشد. در واقع سازمان ها در اجرای برنامه های کیفیتی خود به مصالح و اهداف استراتژیک توجه نمی نمایند و لذا انرژی آنها صرف مسائلی می شود که شاید اهمیت چندانی برای سازمان نداشته باشند. با توجه به اهمیت این موضوع برای سازمان ها، در این مقاله سعی شده است تا علاوه بر شناسایی انواع استراتژی های کیفیتی شرکت ها، رویه و رهنمودهایی برای انتخاب استراتژی های کیفیتی بنگاه ها به گونه ای که در راستای استراتژی های کلان آنها نیز باشند، ارائه گردد.

مقدمه

پیچیدگی محیط و تعدد عوامل تاثیر گذار بر سازمان ها، امروزه مدیران را بر آن داشته است تا از رویکرد برنامه ریزی استراتژیک در جهت تدوین استراتژی ها و تصمیمات عمده سازمان بهره گیرند. این رویکرد سازمان ها را قادر می سازد تا با توجه به توانایی های درونی و فرصت های محیط مناسب ترین راه را برای رسیدن به اهداف بلند مدت خود شناسایی نمایند. برنامه ریزی استراتژیک می تواند در سازمان ها نوعی تفکر حاکم کند تا تمامی اجزاء آگاهانه در گروهی از فعالیت های منسجم و مرتبط، نقش آفرینی نمایند به گونه ای که سازمان در مسیر آرمان خود قرار گیرد.

استراتژی های سازمان ها بر اساس گستردگی و سطح سازمان ها متفاوت می باشد. یک شرکت مادر با تعدادی از واحدهای زیر مجموعه مستقل دارای انواع استراتژی های گوناگون در سطح شرکت، کسب و کار و واحدهای وظیفه ای می باشد. در این تحقیق پس از بحث مختصری در رابطه با انواع استراتژی ها و سطوح آنها، رویکردها، نگرش ها و

تفکراتی که سازمان ها در رابطه با استراتژی های وظیفه ای کیفیت خود در پیش می گیرند مورد بحث و بررسی دقیق تر قرار گرفته است.

استراتژی

بقا و تداوم سازمان ها و همچنین توسعه آنها نیازمند درک به هنگام فرصت های محیطی و تغییرات در قواعد بازی است. سازمان هایی که توان درک قواعد جدید بازی را دارند، شانس بیشتری برای بهره مندی از فرصت ها می یابند. تکنولوژی های جدید، نگرش های نو و روش های نوین، همه می توانند قواعد موجود را دگرگون ساخته و شرایطی کاملاً نوین برای بازی بیافرینند. در این شرایط سازمان هایی موفق می شوند که بتوانند به موقع در استراتژی های خود چرخش ایجاد نمایند. برای استراتژی تعاریف متعددی ارائه شده است که هر یک ابعادی از مفاهیم استراتژی را مورد توجه قرار داده است. بروس هندرسون استراتژی را "ایجاد یک مزیت منحصر به فرد برای تمایز سازمان از رقبا تعریف می کند و اساس کار را مدیریت این تمایز می داند" (۸). برنامه ریزی استراتژیک یک رویکرد سیستماتیک برای تعریف اهداف بلند مدت کسب و کار و شناسایی راه های رسیدن به این اهداف می باشد. وقتی یک سازمان اهداف بلند مدت خود را بنا می نهد، یک برنامه ریزی استراتژیک کارا، سازمان را قادر به ایجاد یک طرح کسب و کار سالانه می نماید که شامل اهداف ضروری سالانه، منابع و اقدامات مورد نیاز برای حرکت به سمت آینده می باشد (۱۶).

فرآیند مدیریت استراتژیک، هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات وظیفه ای چندگانه است که سازمان را قادر می سازد به اهداف بلند مدت خود دست یابد. فرآیند مدیریت استراتژیک دربرگیرنده سه مرحله می شود: تدوین، اجرا و ارزیابی استراتژی ها (۴). برای تدوین و شکل گیری استراتژی ها مکاتب گوناگونی ارائه شده اند. یک دسته از این مکاتب شامل روش هایی است که شکل گیری استراتژی را به صورت یک فرآیند تحلیلی و در قالب دستورالعمل های مشخص پیشنهاد می کنند. این روش ها تحت عنوان مکتب تجویزی شناخته می شوند. دسته دیگر شامل نظریاتی است که از ارائه دستورالعمل مشخصی برای تدوین استراتژی اجتناب کرده و به جای آن بر الگوهای مفهومی قوی برای توصیف چگونگی امر و خطوط راهنمایی برای فراهم شدن زمینه خلق استراتژی تاکید می نماید و تحت عنوان مکتب توصیفی شناخته می شوند (۸).

سطوح استراتژی

با وجود آنکه استراتژی مفهومی وسیع و فراگیر دارد ولی گاهی اوقات مشاهده می شود که علاوه بر سازمان ها و سطوح متفاوت، در فعالیت های سازمانی یا مناطق جغرافیایی نیز به کار برده می شود. به همین دلیل از استراتژی

بخشی، استراتژی صادرات، استراتژی ساحل غربی یا استراتژی واحدها سخن به میان می آید. طبقه بندی زیر بر اساس روشی است که سازمان ها، استراتژی های خود را با آن سازمان می دهند و تفکیک می کنند (۷).

- استراتژی موسسه (سازمان)^۱: که به توصیف جهت گیری کلان سازمان و نحوه مدیریت انواع کسب و کارها و خطوط تولید می پردازد. این استراتژی عموماً در سطح سازمان هایی قابل تعریف است که دارای تنوع در کسب و کارهای خود می باشند.

- استراتژی کسب و کار^۲: معمولاً در سطح تولیدات یا واحد کسب و کار اجرا می شود و بر کسب موقعیت رقابتی کالاها و خدمات سازمان، یک صنعت خاص و یا یک بخش بازار تاکید دارد. مواردی نظیر نحوه بازاریابی کالا، رقابت با رقبا، قیمت گذاری حوزه فعالیت، میزان ظرفیت به کار گرفته شده در این مجموعه قرار می گیرد.

- استراتژی وظیفه ای^۳: روشی است که توسط یک حوزه وظیفه ای مثل بازاریابی یا مالی اعمال می گردد و اهداف سالیانه آن حوزه را دنبال می کند (۱۱).

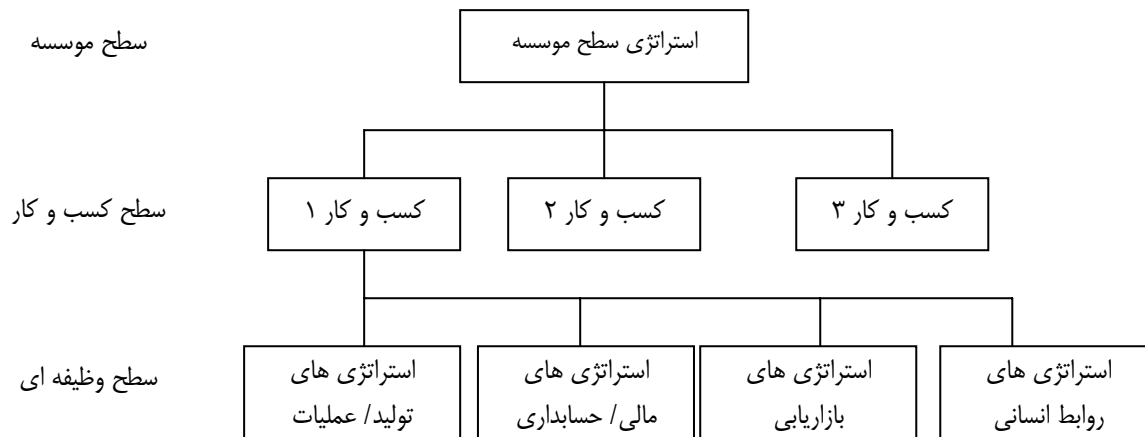
استراتژی های وظیفه ای

سلسله مراتب تصمیم گیری موسسات معمولاً شامل سه سطح می باشد. در بالاترین سطح، سطح موسسه عمدتاً شامل اعضای هیئت مدیره، مدیر عامل و مدیران اداری است. دومین رده سلسله مراتب تصمیم گیری، سطح کسب و کار است که عمدتاً مدیران موسسه و کسب و کار را در بر می گیرد. سومین رده تصمیم گیری سطح وظیفه ای است که عمدتاً مدیران محصول، جغرافیایی و حوزه های وظیفه ای را در بر می گیرد. مسئولیت این مدیران تدوین هدف های سالیانه و استراتژی های کوتاه مدت در زمینه هایی مثل تولید، عملیات، تحقیق و توسعه، مالی و حسابداری، بازاریابی و روابط انسانی است. این سطح از تصمیمات استراتژیک که تحت عنوان استراتژی های وظیفه ای نامیده می شوند باید در راستای اجرا یا پیاده کردن برنامه های استراتژیک موسسه باشد. مدیران در سطوح بالاتر تصمیم گیری بیشتر بر روی انجام کارهای درست یا اثربخشی تمرکز می نمایند در حالی که مدیران وظیفه ای بیشتر توجه خود را بر روی انجام درست کارها یا کارایی معطوف می دارند. لذا آنها مستقیماً مسائلی چون کارایی و اثربخشی نظام های تولید و بازاریابی، دامنه و کیفیت خدمات مشتری و موفقیت محصولات و خدمات ویژه در افزایش سطح بازار را مورد نظر قرار می دهند. در شکل ۱ تصویری از سه سطح برنامه ریزی استراتژیک در موسسه ای با کسب و کارهای متفاوت نشان داده شده است.

^۱ . Corporate Strategy

^۲ . Business Strategy

^۳ . Functional Strategy



شکل ۱. موسسه های دارای چندین کسب و کار

در جدول ۱ نیز ویژگی های تصمیمات مدیریت استراتژیک در سطوح مختلف بیان شده اند.

جدول ۱. ویژگی های انواع استراتژی

سطح استراتژی			
ویژگی	موسسه	کسب و کار	وظیفه ای
نوع	مفهومی	مختلط	عملیاتی
قابلیت اندازه گیری	قضاوت های ارزشی	نیمه عددی	معمولاً عددی
تواتر	دوره ای یا متفرق	دوره ای یا متفرق	دوره ای
قابلیت سازگاری	کم	متوسط	زیاد
ارتباط با فعالیت های فعلی	ابتکاری	مختلط	ضمیمه
خطر	دامنه وسیع	متوسط	کم
احتمال سود	زیاد	متوسط	کم
هزینه	زیاد	متوسط	کم
افق زمانی	بلند مدت	میان مدت	کوتاه مدت
انعطاف پذیری	زیاد	متوسط	کم
همکاری لازم	زیاد	متوسط	کم

استراتژی های وظیفه ای نشان خواهند داد که چگونه باید به هدف های سالیانه اداره بازاریابی، تولید، کیفیت و ... رسید. به طور خلاصه استراتژی های عملیاتی بیانیه های تفصیلی وسایلی هستند که برای دستیابی به هدف های سال آینده به کار خواهند رفت (۳).

کیفیت و جایگاه آن در سازمان ها

هر سازمانی محصول یا خدماتی را از طریق رشته ای عملیات تخصصی، تولید و توزیع می کند. این عملیات توسط بخش ها یا واحدهای اجرایی ویژه ای انجام می شود. هر بخش نقش خاصی را بر عهده دارد و در نقش کلی سطح موسسه سهیم است. این نقش کلی در راستای بهبود کیفیت محصول قرار دارد. بنابر این چنین بخش های تخصصی جزئی از طرح کیفیت محصول را به عهده دارند. در حقیقت کیفیت محصول نتیجه کار تمام قسمت های یک شرکت است (۱۰). تعاریف متعددی برای کیفیت عنوان شده است. دکتر ژوران کیفیت را به صورت شایستگی برای مصرف تعریف نموده است. کرازبی معتقد است کیفیت یعنی تطابق با نیازهای مشتری. در استاندارد ایزو ۹۰۰۰ کیفیت به صورت درجه ای از برآورده سازی الزامات توسط مجموعه ای از ویژگی های ذاتی تعریف شده است (۱). کیفیت محصولات نقش عمده ای در جایگاه رقابتی شرکت دارد. امروزه کیفیت بیش از آنکه یک عامل رقابتی برای سازمان ها باشد، یک الزام است و شرکت ها باید به عنوان یک حوزه وظیفه ای مهم، استراتژی ها و برنامه های بلند مدت و کوتاه مدت خود را در راستای استراتژی های کلان بنگاه مشخص نمایند.

بررسی موردی استراتژی کیفیت در شرکت تویوتا

از نظر اغلب کشورها، محصولات ژاپنی از سطح بهره وری و کیفیت بالایی برخوردار می باشند. ژاپنی ها به ویژه در صنعت اتومبیل، که یک صنعت مونتاژ با صنایع و تکنولوژی های مرتبط و مورد نیاز می باشد، به جایگاه بالایی در جهان نائل شده اند. یکی از عوامل موثر بر این مساله، درک تضمین کیفیت از طریق اولویت دادن به مشتریان می باشد. عوامل کلیدی موفقیت ژاپنی ها را می توان شامل موارد زیر دانست:

۱. در زمینه توسعه مهندسی، تکنولوژی های جدید در غالب مفاهیم توسعه به خوبی تعریف شده اند و در برنامه ریزی و طراحی محصول مورد نظر قرار گرفته اند.

۲. در زمینه ساخت و تولید، یک سیستم کارا و منعطف از طریق توسعه خطوط تولید به سطوح عالی مدیریت تولید با کاربرد تکنولوژی های پیشرفته تولید و پردازش ایجاد شده است.

آنچه باید مورد توجه قرار گیرد این است که تولید با کیفیت بالا بر اساس مفاهیم مورد نظر مشتری انجام می شود. این موضوع با ترکیب تکنولوژی سخت افزاری تحت عنوان سیستم تولید تویوتا یا تولید ناب با تکنولوژی نرم افزاری کنترل کیفیت شکل داده می شود. کاربرد روش های کنترل کیفیت تاثیر به سزایی در دستیابی تویوتا و سایر شرکت های خودرو سازی ژاپن به سطوح بالای تولید در جهان داشته است. در سالیان اخیر، ادراکات مشتریان از ارزش خودرو به شدت تغییر یافته است، به گونه ای که تولید محصولاتی با کیفیت و قابلیت اطمینان مورد نظر مشتری، برای شرکت های خودرو سازی به شدت دشوار شده است. برای دستیابی به این هدف باید قابلیت های مهندسی برای طراحی

محصول و فعالیت های مشارکتی با قطعه سازان افزایش یابد. همچنین کاربرد سیستم های مهندسی و مدیریت تولید پیشرفته برای تولید محصولات با کیفیت بالا و کم هزینه ضروری می باشد. مهمترین چالشی که تولید کنندگان خودرو با آن مواجه خواهند شد، چگونگی ساخت محصولات با کیفیت بالا و نرخ عملیات افزایش یافته در خطوط مونتاژ، با کاربرد تجهیزات تولیدی کارا و با دقت بالا می باشد.

در مواجهه با این وضعیت حوزه فعالیت های کنترل کیفیت از خطوط تولید در سطوح پائین به طراحی و توسعه در سطوح بالاتر سازمان انتقال یافته است. همچنین مفهوم کیفیت از کیفیت محصول به کیفیت فرآیند تغییر یافته است. برای غلبه بر این چالش ها، سازمان ها باید از به کارگیری رویکردهای متداول مدیریت کیفیت که بستگی به تجربیات فردی و کشفیات کارکنان دارد، پرهیز نمایند. شرکت ها باید اصول جدید مدیریت کیفیت و تکنولوژی متمرکز را با استفاده از تجربیات پراکنده در سطوح، بخش ها و کارکنان مختلف توسعه دهند.

با در نظر گرفتن این پیشینه، تویوتا در سالیان اخیر یک استراتژی جدید کیفیت را تحت عنوان کنترل کیفیت آماری علمی^۱ توسعه داده است تا به نتایج استراتژیک در حوزه کیفیت دست یابد. با توجه به نتایج حاصله شرکت تویوتا استراتژی کیفیت خود را بر مبنای ترکیب مدیریت کیفیت جامع و روش جدید کنترل کیفیت آماری^۲ خود قرار داده است که ویرایش جدیدی از مدیریت کیفیت جامع می باشد (۱۲).

همانطور که ملاحظه می شود شرکت تویوتا به عنوان یکی از شرکت های پیشرو در زمینه صنایع خودرو سازی، بر اساس تغییرات و چالش های موجود در محیط اقدام به توسعه روش های جدیدی در زمینه کنترل و مدیریت کیفیت نموده و این روش های جدید را به عنوان استراتژی کیفیت خود تعیین نموده است. می توان چنین بیان داشت که شرکت ها باید استراتژی های کیفیت را به عنوان بخشی از استراتژی های کلان خود و بر اساس تغییرات و خواسته های بازار توسعه دهند تا بتوانند به اهداف کوتاه و بلند مدت خود دست یابند.

جایگاه استراتژی های کیفیت در سلسله مراتب برنامه ریزی استراتژیک

پیش از بحث درباره انواع استراتژی های کیفیت، به تعریفی از کنترل استراتژیک توسط شندل و هوفر^۳ در ۱۹۷۹ توجه نمائید: "کنترل استراتژیک بر دو سوال زیر تاکید می نماید: (۱) چگونه استراتژی های طراحی شده اجرا می شوند؟ و (۲) آیا نتایج به دست آمده توسط استراتژی، همان نتایج طراحی شده می باشند؟ معیارهای اصلی برای پاسخ به سوالات فوق عبارتند از: (۱) استراتژی و برنامه های اجرایی توسعه یافته برای اجرای استراتژی و (۲) نتایج عملکردی که انتظار می رود توسط استراتژی به دست آیند. اگر انحرافی مشاهده شود، بازخورها به سیستم وارد شده و فرآیند مدیریت

^۱ . Science SQC

^۲ . TQM by Utilizing Science SQC

^۳ . Schendel and Hofer

استراتژیک مجدداً به جریان خواهد افتاد." سیستم های کنترل استراتژیک اصولاً با سیستم های کنترل مالی یا بودجه تفاوت دارند. یک فرض اساسی در سیستم های کنترل استراتژیک، نیاز به همسوسازی اقدامات کنترلی با استراتژی های منتخب سازمان می باشد. یکی از مواردی که در سالیان اخیر مورد توجه قرار گرفته است، ترکیب و یکپارچه نمودن فعالیت های کیفیت با برنامه های استراتژیک بوده است. پیشنهادات زیادی برای همسوسازی سیستم های کنترل استراتژیک با استراتژی های مبتنی بر کیفیت ارائه شده است (۱۳). با توجه به این مساله می توان دریافت که استراتژی های کیفیت از الزامات سیستم های کنترل استراتژیک می باشند. در واقع کیفیت به عنوان یکی از حوزه های عملکردی سازمان ها، باید دارای استراتژی هایی در راستای استراتژی های کلان سازمان ها باشد. همچنین سازمان ها باید اهداف کوتاه مدت و برنامه های اجرایی خود در زمینه کیفیت را مشخص نموده و در غالب سیستم های کنترل استراتژیک، کنترل نمایند. اهمیت این مساله توسط کشورهای صنعتی و شرکت های بزرگ دنیا به خوبی درک شده است. به عنوان مثال کشور انگلستان که تا اواخر دهه ۱۹۷۰ یکی از کشورهای عقب افتاده اتحادیه اروپا بود توانست از طریق تهیه و اجرای استراتژی کیفیت خود تحت عنوان انقلاب کیفیت، به یک کشور پیشرفته تبدیل شود. همچنین مساله استراتژی کیفیت در جوایز ملی کیفیت نظیر مالکوم بالدريج و مدل سرآمدی EFQM مورد تاکید قرار گرفته است و سازمان هایی که می خواهند در این زمینه توفیقاتی را کسب نمایند، باید بر استراتژی های کیفیت خود، هماهنگی آنها با استراتژی های کلان موسسه، نحوه اجرا و ارزیابی آنها توجه نمایند.

تقسیم بندی سازمان ها بر اساس استراتژی

در اواخر دهه ۱۹۷۰ تحقیق مهمی در رابطه استراتژی - ساختار توسط مایلز و اسنو انجام گردید. آنها سازمان ها را بر اساس انواع چهارگانه سازمان های استراتژیک به شرح زیر طبقه بندی نمودند:

۱. شرکت های آینده نگر: این شرکت ها در پی یافتن و بهره گیری از فرصت های بازاریابی و تولید محصولات جدید هستند. در اینگونه سازمان ها نوآوری و سودآوری از اهمیت زیادی برخوردار است. موفقیت آینده نگران متکی بر ایجاد و تولید محصولات جدید و حفظ ظرفیت سازمان برای بررسی دامنه وسیعی از شرایط، روندها و حوادث محیطی است.

۲. شرکت های تدافعی: این سازمان ها با تولید تعداد محدودی از محصولات برای بخش کوچکی از کل بازار بالقوه، ثبات را جستجو می کنند. در این جایگاه و قلمرو محدود، برای ممانعت از ورود رقبا به حوزه کاریشان به شدت ایستادگی می کنند. سازمان ها این مهم را از طریق اقدامات اقتصادی استاندارد نظیر قیمت گذاری رقابتی و تولید محصولات با کیفیت بالا جامه عمل می پوشانند.

۳. شرکت های تحلیل گر: این شرکت ها هم انعطاف پذیری و هم ثبات را جستجو می کنند. قسمت هایی از این گونه سازمان ها، سطوح استاندارد بالا داشته و برخی قسمت های دیگر برای افزایش انعطاف پذیری به صورت انطباقی عمل می کنند. در واقع این شرکت ها در این بخش ها از اقدامات آینده نگران پیروی می کنند.

۴. شرکت های انفعالی: این شرکت ها یک استراتژی محدود و جزئی را در پیش می گیرند. این عنوان برای تشریح الگوهای بی ثبات و گسسته ای است که اگر یکی از سه استراتژی فوق به طور صریح در پیش گرفته نشوند، نمایان می گردد (۵).

مایکل پورتر در نظریه استراتژی رقابتی خود، سه دسته از استراتژی های عمومی را در زمینه رقابت برای شرکت ها معرفی نموده است. این سه استراتژی رقابتی عمومی عبارتند از پیشرو بودن در هزینه، تمایز و تمرکز که به صورت مختصر به شرح آنها خواهیم پرداخت. استراتژی پیشرو بودن در هزینه که در سال های دهه ۱۹۷۰ به واسطه عمومی شدن مفهوم منحنی تجربه به طور فزاینده ای متداول شده بود، شیوه ای برای پیشرو بودن کلی در هزینه از طریق یک سری راهکارهای عملکردی می باشد که برای رسیدن به این هدف طراحی شده اند. این استراتژی مستلزم تدارک تجهیزات کارآمد، تلاش برای کاهش هزینه از طریق تجربه، کنترل شدید مخارج و هزینه های جاری، اجتناب از حساب های نهایی مشتری و کاهش هزینه ها به حداقل، در زمینه هایی نظیر تحقیق و توسعه، خدمات، نیروی فروش، تبلیغات و غیره می باشد. رسیدن به این اهداف خود نیازمند توجه مدیریتی زیاد به کنترل هزینه ها می باشد. دومین استراتژی عمومی آن است که شرکت محصولات یا خدمات متمایز ارائه دهد. این اقدام باعث ایجاد موقعیتی می شود که در کل صنعت منحصر به فرد است. راه های ایجاد تمایز می تواند شامل طرح یا تصویر علامت تجاری، ویژگی ها و خصوصیات ظاهری محصول، خدمات مشتری، شبکه توزیع و فروش و یا جنبه های دیگر باشد. آخرین استراتژی عمومی تمرکز بر گروه خاصی از خریداران، بخشی از خط تولید یا بازار جغرافیایی می باشد. تمرکز نیز می تواند به اشکال مختلفی صورت گیرد. کل استراتژی تمرکز حول دستیابی به هدفی خاص می چرخد و هر کدام از راهکارهای عملکردی با توجه به این هدف طراحی می شود (۲). با بررسی نظریات فوق می توان این گونه نتیجه گرفت که سازمان های آینده نگر بیشتر از استراتژی های تمایز استفاده می کنند و سازمان های تدافعی بیشتر بر استراتژی های پیشرو بودن در هزینه تاکید دارند. سازمان های تحلیل گر نیز ترکیبی از استراتژی های پیشرو بودن در هزینه و تمایز را انتخاب می نمایند در حالی که سازمان های انفعالی بیشتر ترکیبی از استراتژی های پیشرو بودن در هزینه و تمرکز را دارا می باشند.

انواع استراتژی های کیفیت

حدود ۸۰٪ از فعالیتهای سازمانها در زمینه کیفیت فاقد نتیجه می باشد. دکتر ژوران معتقد است بیشتر ناکامیها در زمینه کیفیت به دلیل ضعف در انتخاب استراتژی کیفیت می باشد (۱۹) در این زمینه دکتر ژوران چنین بیان می کند که "بحرانی در کیفیت وجود دارد. قابل ملاحظه ترین شواهد بیرونی دلالت بر فروشهای از دست رفته ناشی از رقابت در زمینه کیفیت و هزینه های بالای کیفیت دارد. به نظر نمی رسد در آینده نیز این بحران از بین برود. روشهای سنتی ما برای خروج از این بحران کفایت نمی کنند. مواجهه با این بحران نیازمند تغییرات اساسی در روشهای سنتی می باشد" (۱۴). همانطور که ملاحظه می شود، بر اساس نظر دکتر ژوران، موفقیت در زمینه کیفیت نیازمند انتخاب صحیح استراتژی های کیفیت بر اساس شرایط و خواسته های محیطی می باشد. اگرچه روشها و ابزارهای که توسط شرکت های مختلف در زمینه کیفیت مورد استفاده قرار می گیرند بسیار متنوع می باشد، لیکن این روشها را می توان به طور کلی در چهار استراتژی کلی و متداول کیفیت طبقه بندی نمود. این استراتژی های کیفیت شامل استراتژی های طرح ریزی، کنترل، بهبود کیفیت و مدل بلوغ سازمانی می باشد. سه استراتژی اول در مدل سه گانه کیفیت^۱ دکتر ژوران معرفی شده است و چهارمین استراتژی، بیشتر مربوط به شرکت هایی می باشد که قصد دارند در صنعت یا کلاس فعالیت خود، به صورت جهانی عمل کنند. این استراتژی ها به طور مختصر در جدول ۲ معرفی شده اند (۱۵).

جدول ۲. استراتژی های بنیادین کیفیت

مدیریت کیفیت
طرح ریزی کیفیت: تعیین اهداف کیفی، طراحی برای کیفیت
کنترل کیفیت: اهداف کیفی طراحی شده نسبت به واقعی، عکس العمل به انحرافات
بهبود کیفیت: کاهش اتلاف و دوباره کاری، حذف و پیشگیری از ضایعات

طرح ریزی کیفیت

طرح ریزی کیفیت شامل یک فرآیند ساختار یافته برای توسعه محصولات (کالا یا خدمات) می باشد که برآورده شدن نیازهای مشتری توسط محصول نهایی را تضمین می کند (۱۶). اصولاً توانایی سازمانها برای برآورده نمودن نیازهای مشتریان به نحوه طرح ریزی آنها بستگی دارد زیرا کالاها و خدماتی که توسط سازمان ارائه می شوند در این مرحله شکل می گیرند (۱۷). سیستم مدیریت کیفیت ایزو طرح ریزی کیفیت را به عنوان بخشی از مدیریت کیفیت که بر روی تعیین اهداف کیفیت و مشخص نمودن فرآیندهای اجرایی لازم و منابعی که به برآورده سازی این الزامات می

^۱ . quality trilogy

انجامد، تعریف نموده است (۱). طرح ریزی کیفیت شامل مشخص نمودن طرح محصول، فرآیندها، کنترل ها و تکنولوژی لازم برای تولید محصول می باشد (۱۷). شاخص ها و اهدافی که در این استراتژی مد نظر سازمان ها قرار گرفته و بر روی آنها برنامه ریزی می کنند شامل هزینه های کیفیت، ضایعات، زمان سیکل، بهره وری و نرخ بازگشت سرمایه می باشد. همچنین از جمله ابزارهای مورد استفاده در این روش می توان به فرآیند طرح ریزی کیفیت ژوران، طراحی برای شش سیگما، گسترش عملکرد کیفی^۱ (QFD) و آینده پژوهی اشاره نمود (۱۹).

کنترل کیفیت

کنترل کیفیت یک رویکرد مدیریتی برای اجرای فرآیندها به صورت پایدار می باشد تا از تغییرات نا مطلوب پیشگیری نموده و وضع فعلی را حفظ نماید. این رویکرد مبتنی بر اندازه گیری عملکرد، مقایسه با اهداف و انجام اقدام اصلاحی در صورت وجود انحراف می باشد (۱۶). سیستم مدیریت کیفیت ایزو کنترل کیفیت را به عنوان بخشی از مدیریت کیفیت که بر روی برآورده سازی الزامات کیفیتی متمرکز است تعریف نموده است (۱). در واقع این رویکرد برای اطمینان از استاندارد بودن محصولات و فرآیندها و پیشگیری و اصلاح تغییرات نا مطلوب و ناخواسته به کار می رود (۱۷). بیشتر ابزارهای مورد استفاده در این استراتژی مبتنی بر بازرسی و ممیزی می باشند که از آن جمله می توان به کنترل فرآیند آماری، نمونه گیری جهت پذیرش، ممیزی و کنترل پیکره بندی اشاره نمود.

بهبود کیفیت

سیستم مدیریت کیفیت ایزو بهبود کیفیت را به عنوان بخشی از مدیریت کیفیت تعریف نموده است که بر روی افزایش توانایی برآورده سازی الزامات کیفیتی متمرکز می نماید. این الزامات می تواند در رابطه با هر جنبه ای از قبیل اثر بخشی، کارایی یا قابلیت ردیابی می باشد (۱). این استراتژی اشاره به ایجاد تغییرات عمده و پایدار در نحوه عملکرد سازمان ها دارد. بهبود یک تغییر برنامه ریزی شده به سمت سطوح بالاتر عملکردی نسبت به سطح جاری و حفظ آن از طریق برقراری کنترل های لازم می باشد (۱۷). از ابزارهای مورد استفاده در این استراتژی می توان به شش سیگما، رویکرد حل مساله، مهندسی مجدد، تولید ناب، مدیریت ریسک و بسیاری از ابزارهای دیگر اشاره نمود.

^۱ . Quality Function Deployment

مدل بلوغ سازمانی

گروهی از سازمان ها یک استراتژی ترکیبی را برای فعالیت های کیفیتی خود انتخاب می کنند. این سازمان ها برای باقی ماندن در بازار رقابتی، ترکیبی از استراتژی های بهبود تدریجی و جهشی را انتخاب می کنند (۱۹). اینگونه سازمان ها از کلیه استراتژی های سه گانه فوق در فعالیت های خویش استفاده می نمایند و هر کدام از استراتژی ها را در پاسخ به نیازهای محیطی و خواسته های مشتریان به کار می گیرند. اینگونه سازمان ها در برنامه ریزی های کلان خود، اهداف متنوعی را در نظر می گیرند. به عنوان مثال این اهداف شامل هزینه های کیفیت، درصد ضایعات، امتیاز کسب شده در جوایز کیفیت و ... می باشد که برای برآورده شدن متوازن این اهداف، ترکیبی از استراتژی های سه گانه فوق انتخاب می شود و چنین مدلی را یک مدل بلوغ سازمانی می نامند.

در جدول ۳ مزایا و معایب هر یک از استراتژی های سه گانه طرح ریزی، کنترل و بهبود کیفیت مورد مقایسه قرار گرفته است (۱۵).

جدول ۳. ویژگی های استراتژی های کیفیت

استراتژی	مزایا	معایب
طرح ریزی کیفیت	<ul style="list-style-type: none"> • به طور منطقی اولین استراتژی مورد استفاده خواهد بود. • بیشتر مسائل کیفی برنامه ریزی می شوند. • منافع بلند مدت 	<ul style="list-style-type: none"> • نیاز به سرمایه گذاری اولیه • زمان طولانی تر برای نتایج قابل اندازه گیری • متقاعد نمودن مدیران ارشد دشوار است. • اجرای موفقیت آمیز آن دشوار است.
کنترل کیفیت	<ul style="list-style-type: none"> • به کار گیری برنامه ها و بهبودها 	<ul style="list-style-type: none"> • دارای منافع مستقیم نمی باشد.
بهبود کیفیت	<ul style="list-style-type: none"> • بازگشت سریع تر سرمایه • آغاز سریع تر اقدامات کیفیتی • ایجاد انگیزه بیشتر • یادگیری از تجربیات برای برنامه ریزی 	<ul style="list-style-type: none"> • ممکن است مسائل سیستماتیک و کلان کیفیت حل نشوند. • برای فرآیندها و مسائلی که در طولانی مدت دچار مشکل شده اند کاربرد ندارد.

از کدام استراتژی استفاده نمائیم؟

سازمان هایی که کیفیت آنها در بالاترین کلاس جهانی قرار دارد از استراتژی های کیفیتی مناسبی استفاده می نمایند. همانطور که پیش از این ذکر شد، استراتژی های کیفیت سازمان ها به عنوان بخشی از استراتژی های وظیفه ای آنها باید از استراتژی های کلان شرکت ها پیروی نموده و با آنها سازگار باشد. در بخش مربوط به استراتژی های

سازمانی اشاره شد که هر یک از سازمان های آینده نگر، تدافعی، تحلیل گر و انفعالی می توانند ترکیبی از استراتژیهای پیشرو بودن در هزینه، تمایز و تمرکز را مورد استفاده قرار دهند. بر اساس هر یک از این استراتژی های کلان، شرکتها می توانند یکی از انواع استراتژی های کیفیت را مورد استفاده قرار دهند. بنابر این شرط لازم برای انتخاب استراتژی کیفیت، در اولین گام تعیین استراتژی های شرکتی می باشد. با توجه به این مورد می توان چنین بیان داشت که:

شرکت های آینده نگر از استراتژی های تمایز استفاده می نمایند. بنابر این نوآوری و پیشرو بودن در بازار و برآوردن نیازهای مشتری اصلی ترین هدف اینگونه شرکت ها می باشد. بر این اساس استراتژی کیفیت مناسب برای این دسته سازمان ها، استراتژی طرح ریزی کیفیت می باشد. ضمن آنکه مدل بلوغ سازمانی نیز بر اساس ماهیت انطباقی خود در این دسته از سازمان ها کاربرد دارد.

شرکت های تدافعی که از استراتژی پیشرو بودن در هزینه ها استفاده می نمایند، بیشتر در پی کارایی و حداقل نمودن هزینه ها می باشند. بر این اساس استراتژی کیفیت مناسب برای این دسته از سازمان ها، استراتژی کنترل کیفیت خواهد بود. ضمن آنکه استراتژی های بهبود کیفیت، با تمرکز بر کاهش ضایعات، هزینه ها و افزایش کارایی در اینگونه سازمان ها کاربرد دارد.

شرکت های تحلیل گر که ترکیبی از استراتژی های پیشرو بودن در هزینه و تمایز را استفاده می کنند، در حوزه کیفیت نیز ترکیبی از استراتژی های طرح ریزی و کنترل کیفیت را استفاده می نمایند. همچنین استراتژی بهبود کیفیت نیز در این سازمان ها به کار می رود. بر این اساس این دسته از سازمان ها از مدل بلوغ سازمانی در سطح وسیعی استفاده می نمایند. در نهایت شرکت های انفعالی که ترکیبی از استراتژی پیشرو بودن در هزینه و تمرکز را استفاده می نمایند، در زمینه کیفیت بیشتر بر استراتژی کنترل کیفیت تاکید خواهند داشت. بنابر این استراتژی کیفیت به اهداف و استراتژی های شرکت بستگی دارد. به عنوان مثال شرکتی که دارای یک بودجه محدود و مشخص می باشد و به صرفه جوئی و بازگشت سریع تر سرمایه نیاز دارد (یک شرکت تدافعی)، بیشتر بر استراتژی بهبود کیفیت تاکید خواهد داشت. در مقابل شرکتی که می خواهد در بلند مدت بهترین جایگاه را در کلاس جهانی داشته باشد، بیشتر بر استراتژی طرح ریزی کیفیت تاکید خواهد داشت. در بخش های بعدی مقاله می کوشیم تا رویکردهایی برای تنظیم برنامه های کیفیت سازمان ها به گونه ای که سازگار با اهداف و استراتژی های کلان سازمان ها باشند، ارائه نمائیم.

طرح ریزی استراتژیک کیفیت^۱

^۱ . Strategic Quality Planning (SQP)

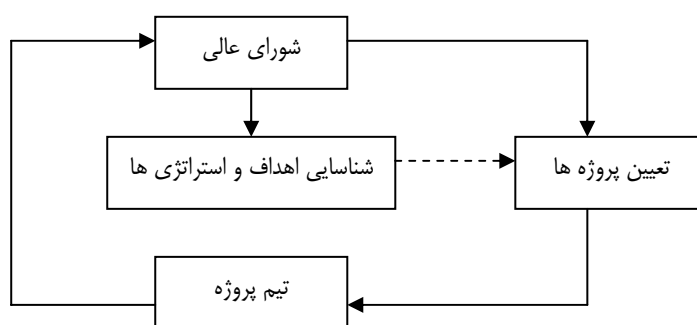
با توجه به اهمیت موضوع کیفیت از یک طرف و ضرورت سازگاری فعالیت های کیفیت با برنامه های استراتژیک سازمان ها از طرف دیگر، امروزه شرکت ها از رویکرد جدیدی در طرح ریزی استراتژی های خود استفاده می نمایند که تحت عنوان طرح ریزی استراتژیک کیفیت شناخته می شود. این روش یک رویکرد نظام مند برای یکپارچه نمودن اهداف بلند مدت کسب و کار در رابطه با کیفیت محصولات شرکت با برنامه استراتژیک می باشد. این رویکرد همچنین شامل یک فرآیند اجرا برای رسیدن به این اهداف می باشد. سازمان هایی که برنامه های کیفیت خود را برای ایجاد تغییرات گسترده در سطح سازمان، بدون توجه به برنامه ریزی استراتژیک اجرا می کنند اغلب دچار شکست می شوند. این مساله از آنجا ناشی می شود که اغلب منابعی برای اختصاص دادن به این تغییرات در دسترس نمی باشد و مدیران ارشد این تغییرات را استراتژیک نمی دانند. برای رفع این مشکل شرکت ها از طرح ریزی استراتژیک کیفیت استفاده می نمایند. طرح ریزی استراتژیک کیفیت شامل اجزای زیر می باشد:

- چشم انداز: در این رویکرد چشم انداز تهیه شده علاوه بر نتایج مالی، بر اهداف کیفیت و نیازهای مشتریان نیز تاکید می نماید.

- اهداف: برای تعیین اهداف در این رویکرد، اهداف کیفیت نیز در سلسله مراتب اهداف سازمان گنجانده می شوند. این اهداف باید در سطح اهداف جزئی، پروژه ها و غیره تعیین شوند. رویکرد طرح ریزی استراتژیک کیفیت، ندای مشتری را با اهداف کیفی ترکیب و آنها را در برنامه ریزی استراتژیک موسسه منظور می نماید.

- متدولوژی رسمی: در این رویکرد از یک فرآیند ساختار یافته برای هدف گذاری و تخصیص منابع استفاده می شود.

- زیر ساخت جدید: برای حمایت از برنامه ها و پروژه های کیفیت باید یک کمیته اجرایی در سطح مدیران عالی ایجاد شود که وظیفه تصویب و حمایت از برنامه های استراتژیک کیفیت را بر عهده داشته باشند.



شکل ۲. زیر ساخت لازم برای استقرار برنامه ریزی استراتژیک کیفیت

- فرآیند بازنگری و کنترل: برای پالایش عملکرد نسبت به اهداف، باید یک فرآیند رسمی برای جمع آوری و تحلیل داده ها طراحی و اجرا شود.
 - تشویق و تنبیه: با توجه به عملکرد هر بخش نسبت به اهداف تعیین شده، سیستمی برای تشویق بخش هایی که به اهداف تعیین شده دست یافته اند طراحی خواهد شد.
 - مشارکت عمومی: اهداف، گزارشات و ... برای جلب مشارکت کلیه کارکنان سازمان در برنامه های کیفیت ایجاد می شوند.
 - آموزش: برای پیاده سازی برنامه ها و پروژه های استراتژیک کیفیت، برگزاری دوره های آموزشی به فراخور موضوع برای کارکنان کلیه سطوح سازمانی مورد نیاز خواهد بود.
- سازمان ها به دلایل زیر گرایش به استفاده از این رویکرد دارند:
۱. منابع سازمان بر روی فعالیت هایی متمرکز می شوند که تاثیر زیادی بر افزایش رضایت مشتریان، کاهش هزینه ها و افزایش ارزش سهامداران دارد.
 ۲. یک سیستم برنامه ریزی و پیاده سازی ایجاد می نماید که پاسخگو، انعطاف پذیر و نظام یافته است.
 ۳. همکاری های درون بخشی را افزایش می دهد.
 ۴. فرآیندی برای بهبود مداوم ایجاد می نماید.
 ۵. با اعطای مسئولیت اجرای فعالیت های برنامه ریزی شده به مدیران و کارکنان، آنها را توانمند می سازد.
 ۶. فعالیت های غیر ضروری و بی فایده تیم ها را حذف می نماید.
 ۷. تعارض بین دو نوع از برنامه ها را از بین می برد: برنامه های مالی و کیفیت.
 ۸. با تاکید بر اجرای برنامه های استراتژیک و ضروری کیفیت، اجرای برنامه های مالی را امکان پذیر می نماید.
- از طریق این رویکرد، بسیاری از شرکت ها که از اجرای برنامه های کیفیت خود، نظیر شش سیگما و مدیریت کیفیت جامع به نتایج مورد انتظار نرسیده بودند، توانسته اند از طریق همراستا نمودن برنامه های کیفیت با برنامه های استراتژیک خود منافع قابل توجهی به دست آورند (۱۷). به این موضوع نیز اشاره می شود که رویکرد طرح ریزی استراتژیک کیفیت، با منظور نمودن اهداف کیفیت در سلسله مراتب اهداف سازمان و تعیین استراتژی های کیفیت برای رسیدن به این اهداف، شکل تجدید نظر شده ای از برنامه ریزی استراتژیک با در نظر گرفتن اهداف کیفی سازمان می باشد.

روش ارزیابی متوازن^۱

^۱ . Balanced Scorecard (BSC)

همانطور که در ابتدای این مقاله ذکر گردید، برای تدوین استراتژی مکاتب و شیوه های گوناگونی وجود دارند ولی اکثر شرکت ها در اجرای استراتژی ها با مشکل مواجه هستند. در سال ۱۹۹۹ مقاله ای در مجله Fortune بیان کرد که ۷۰ درصد دلیل شکست مدیران ارشد اجرایی در آمریکا، نه به خاطر ضعف آنها در فرموله کردن استراتژی بلکه به دلیل عدم توفیق آنها در اجرای استراتژی ها بوده است. در سال ۱۹۹۲، رابرت کاپلان و دیوید نورتون در مقاله ای تحت عنوان " روش ارزیابی متوازن: سنجه هایی که محرکه های عملکرداند " به معرفی روش ارزیابی متوازن به عنوان ابزاری جهت ارزیابی عملکرد سازمان ها در چهار حوزه مالی، مشتریان، فرآیندهای داخلی و یادگیری و رشد پرداختند. این مقاله نتیجه یک کار تحقیقاتی بود که بر روی ۱۲ شرکت موفق به منظور بررسی نحوه ارزیابی عملکرد آنها در پاسخ به نارضایتی های مدیران از ارزیابی عملکرد سازمان ها بر اساس شاخص های صرفاً مالی انجام گردید. این روش بر این اساس طراحی شده بود که سازمان های موفق در هر یک از منظرهای چهارگانه، اهدافی را تعیین و سپس شاخص هایی را برای ارزیابی توفیق در این اهداف انتخاب و اهداف کمی شاخص ها را برای دوره های ارزیابی مورد نظر تعیین و سپس اقدامات و ابتکارات اجرایی جهت تحقق این اهداف را برنامه ریزی و اجرا می کنند(۹). با معرفی این روش سازمان های متعددی نسبت به پیاده سازی آن اقدام نمودند. مدیرانی که به پیاده سازی این روش اقدام نمودند، می خواستند از این نظام برای حل مشکلات مهمی که با آن مواجه بودند استفاده نمایند. یکی از این مشکلات عمده، ناتوانی سازمان ها در پیاده سازی استراتژی های جدید بود. کاپلان و نورتون با نگرش به این موضوع و تجربیات ناشی از پیاده سازی روش ارزیابی متوازن در سازمان های گوناگون، روش ارزیابی متوازن را به عنوان نظامی برای مدیریت استراتژیک در مقاله دیگری منتشر نمودند. در این نگرش به منظور تعریف شاخص هایی در هر حوزه برای سنجش عملکرد سازمان، این شاخص ها بر اساس ماموریت و استراتژی سازمان تعریف می شوند و مبنای سنجش میزان موفقیت سازمان در پیشبرد استراتژی ها قرار می گیرند. آنها عنوان کردند که چشم انداز و استراتژی باید در مرکز فرآیند مدیریت قرار گیرد و روش ارزیابی متوازن برای ترجمه چشم انداز و استراتژی به چهار منظر مالی، مشتری، فرآیندهای داخلی و یادگیری و رشد استفاده شود (۱۸). سازمان ها برای بهره گیری از نتایج اقدامات و برنامه های کیفیت باید از هم راستایی آنها با اهداف و استراتژی های سازمان اطمینان حاصل نمایند. با به کارگیری روش ارزیابی متوازن، سازمان ها می توانند اهداف کیفیتی خود را تعیین و برنامه های اجرایی برای رسیدن به این اهداف را طراحی نمایند. برای این منظور سازمان ها می توانند گام های زیر را طی نمایند:

۱. تحلیل محیطی و توسعه استراتژی: در این گام سازمان با تعیین استراتژی های کلان خود و تبدیل آنها به اهداف استراتژیک و برقراری روابط علت و معلولی بین این اهداف، نقشه استراتژی خود را طراحی می نماید.
۲. تعالی فرآیندها: در این گام سازمان باید فرآیندها، ورودی ها و خروجی های هر یک از فرآیندهای خود را شناسایی نماید.

۳. مدیریت عملکرد: در این گام سازمان باید بر اساس خروجی های هر یک از فرآیندها و اهداف استراتژیک تعیین شده در گام ۱، اهداف هر یک از فرآیندهای خود را تعیین نماید.

۴. انتخاب پروژه: در این مرحله بر اساس اهداف تعیین شده در گام قبل، سازمان استراتژی های کیفیتی خود را برای برخورد با مسائل کیفی تعیین نموده و پروژه ها و برنامه هایی برای رسیدن به این اهداف تعیین می نماید. سپس سازمان باید از میان این برنامه ها، مهمترین آنها را بر اساس اولویت انتخاب نماید.

۵. اجرای پروژه ها: در این گام هر یک از برنامه ها و پروژه های مشخص شده در گام ۴ به مرحله اجرا خواهند رسید و در نهایت میزان موفقیت در اجرای این برنامه ها مورد ارزیابی قرار خواهد گرفت و این چرخه مجدداً تکرار خواهد شد. این فرآیند در شکل ۳ نشان داده شده است (۶).



شکل ۳. کاربرد روش ارزیابی متوازن برای برنامه ریزی استراتژیک کیفیت

جمع بندی و نتیجه گیری

سازمان ها برای انجام فعالیت ها و برنامه های خود اغلب دارای منابع محدودی می باشند و نیازمند دقت در زمینه نحوه تخصیص این منابع به فعالیت هایی می باشند که نتایج موثری برای آنها به همراه داشته باشد. از طرف دیگر اغلب سازمان های موفق در سطح بین الملل، با بررسی شرایط محیطی و پیرامونی، اهداف و استراتژی هایی را برای تعیین مسیر حرکت بلند مدت خود تعیین می نمایند. یکی از کاربردهای برنامه ریزی استراتژیک در سطح سازمان ها، تعیین نحوه تخصیص منابع به فعالیت هایی می باشد که سازمان را به اهداف و نتایج استراتژیک خواهد رساند. سازمانها

با تعیین استراتژی و اهداف کلان خود، مسیر حرکت خود را شناسایی می نمایند و برای حرکت در این مسیر، استراتژیهای بخشی یا وظیفه ای خود را تعیین می نمایند. یکی از بخش های وظیفه ای در سازمان ها، بخش کیفیت می باشد که تحت عنوان مدیریت کیفیت، کنترل کیفیت، تضمین کیفیت و ... در ساختار سازمان ها ظاهر می شود. با توجه به گستردگی ابزار و روش های مورد استفاده در زمینه کیفیت و جایگاه و اهمیت کیفیت در موقعیت رقابتی شرکت ها، سازمان ها باید در برنامه ریزی فعالیت های کیفی خود با دقت و حساسیت بیشتری گام بردارند. اهمیت این موضوع زمانی آشکار می شود که بدانیم حدود ۸۰٪ از فعالیت های سازمان ها در زمینه کیفیت فاقد نتیجه لازم می باشد. با توجه به این مباحث در این مقاله سعی شد تا استراتژی های مورد انتخاب سازمان ها در زمینه کیفیت شناسایی و تشریح گردد. استراتژی های اصلی سازمان ها در زمینه کیفیت شامل طرح ریزی کیفیت، کنترل کیفیت، بهبود کیفیت و مدل بلوغ سازمانی می باشد. سازمان ها باید بر اساس نوع استراتژی های کلان خود، استراتژی کیفیت مناسب و سازگار با اهداف کلان را انتخاب و نسبت به تنظیم برنامه های کیفیت و اجرای آنها اقدام نمایند. در بخش های پایانی مقاله نیز سعی شد تا دو رویکرد جدید در زمینه طراحی استراتژی کیفیت بنگاه ها معرفی شوند که یکی از این روش ها رویکردی نظام یافته برای تعیین استراتژی های کیفیت تحت عنوان طرح ریزی استراتژیک کیفیت بوده و رویکرد دیگر، روشی مبتنی بر روش ارزیابی متوازن می باشد. سازمان ها می توانند از رویکردهای اشاره شده برای تنظیم برنامه استراتژیک کیفیت خود، با توجه به استراتژی های کیفیت معرفی شده، به نحوی که سازگار با برنامه کلان استراتژیک سازمان باشد، استفاده نمایند و بدین وسیله از منافع نظیر جلوگیری از اتلاف انرژی و منابع، صرفه جویی در هزینه ها و کسب منافع ناشی از کیفیت استفاده نمایند.

منابع و ماخذ

- ۱- استاندارد ISO ۹۰۰۰:۲۰۰۵ سیستم مدیریت کیفیت: مبانی و واژگان، ترجمه افشین درستی نادعلی، مریم بابازاده نمینی، تهران: قلم مژده، ۱۳۸۵.
- ۲- پورتر، مایکل (۱۳۸۴)، استراتژی رقابتی: تکنیک های تحلیل صنعت و رقبا، ترجمه جهانگیر مجیدی، عباس مهر پویا، چاپ اول، تهران: انتشارات رسا، ۱۳۸۴.
- ۳- پیرس، جان، ریچارد، رایینسون (۱۳۷۶)، برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک، ترجمه سهراب خلیلی شورینی، تهران: یاوره کتاب.
- ۴- دیوید، فرد آر، مدیریت استراتژیک، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، چاپ چهارم، تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی، ۱۳۷۹.
- ۵- رایینز، استیون (۱۳۸۴)، تئوری سازمان (ساختار، طراحی و کاربردها)، ترجمه مهدی الوانی و حسن دانائی فرد، چاپ نهم، تهران: انتشارات صفار، ۱۳۸۴.
- ۶- رضوی، سید حسین (۱۳۸۵)، همسوسازی پروژه های شش سیگما با استراتژی سازمان: کاربرد روش ارزیابی متوازن، تهران: چهارمین کنفرانس بین المللی مدیریت، آذر ۱۳۸۵.
- ۷- سجف، الی (۱۳۸۳)، استراتژی شرکت: مدل های پورتفولیو، ترجمه اسماعیل صادقی، تهران: انتشارات دیدار.
- ۸- غفاریان، وفا و غلامرضا کیانی، استراتژی اثربخش، چاپ اول، تهران: نشر فرا، ۱۳۸۰.
- ۹- کاپلان، رابرت اس و دیوید پی نورتون، سازمان استراتژی محور، ترجمه پرویز بختیاری، چاپ اول، تهران: سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۸۳.
- ۱۰- مهربان، رضا (۱۳۸۴)، روش کاربردی برنامه ریزی پیشرفته کیفیت محصول، چاپ اول، مشهد: انتشارات نما، جهان فردا.
- ۱۱- هانگر، جی دیوید، توماس ال دیلن (۱۳۸۴)، مبانی مدیریت استراتژیک، ترجمه سید محمد اعرابی، داود ایزدی، چاپ دوم، تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی، ۱۳۸۴.
- ۱۲- Amasak, Kakuro (۲۰۰۴), *Science SQC, New Quality Control Principle: The Quality Strategy of Toyota*, Springer.
- ۱۳- Ittner, Christopher D, David F Larcker (۱۹۹۶), *Quality Strategy, Strategic Control Systems and Organizational Performance*, The Wharton School University of Pennsylvania, Philadelphia: January ۱۹۹۶.
- ۱۴- Juran, Joseph M (۱۹۸۶), *The Quality Trilogy*, Quality Progress, Vol. ۱۹, No. ۸, August ۱۹۸۶, pp ۱۹-۲۴.

- ۱۵- Juran, Joseph M (۱۹۸۹), *Juran on Leadership for Quality: An Executive Handbook*, Free Press, March ۱۹۸۹.
- ۱۶- Juran, Joseph M, Godfrey, A.Blanton (۱۹۹۸), *Juran's Quality Handbook*, ۵th edition, New York: Mc Graw Hill, ۱۹۹۸.
- ۱۷- Juran, Joseph M, Joseph Defeo, William Barnard (۲۰۰۴), *Juran's six sigma: breakthrough and beyond*, Mc Graw Hill.
- ۱۸- Kaplan, Robert. S and David P.Norton(۱۹۹۶), *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*, Harvard Business Review, Vol. ۷۴, No. ۱, January – February ۱۹۹۶, pp. ۷۵-۸۷.
- ۱۹- Olson, Timothy G (۲۰۰۳), *Staged or Continuous: Which Model Should I Chose?*, NDIA ۲۰۰۳ CMMI Conference.