

به نام خدا



دانشگاه علامه طباطبائی

دانشکده مدیریت و حسابداری

گروه مدیریت صنعتی

What Management and Quality Theories Are Best for Small Businesses?

بهترین تئوری‌های مدیریت و کیفیت برای کسب و کارهای کوچک کدامند؟

استاد راهنما:

جناب آقای دکتر حجاریان

مترجم:

محمد علی زارع شوریجه

۸۱۲۴۱۴۰۱۰۵

کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی

(گرایش تحقیق در عملیات)

آبان ماه ۸۹

بهترین تئوری‌های مدیریت و کیفیت برای

کسب و کارهای کوچک کدامند؟

چکیده

درک کردن و استفاده از مدل‌های مدیریت، استانداردها و ابزارهای ارزیابی همراه با مفاهیم و ابزارهای کیفیت می‌توانند بقا و رشد کسب و کارها و سایر سازمانها را در بلندمدت تضمین کنند. استفاده از نوآوری‌های کیفیت به کسب و کارها کمک خواهد کرد که: (۱) فرایندها خود را مستندسازی کرده و بهبود بخشند (۲) نیازهای مشتری را درک کنند و تضمین کنند که کالاها و خدمات ارائه شده از سوی آنها، آن نیازها را پاسخ می‌دهد و (۳) ارتباطات بین مشتریان و عرضه‌کنندگان و کارکنان داخلی کسب و کار و مشتریان و عرضه‌کنندگان خارجی را ساده و مؤثر کند. به هر حال، پیاده‌سازی یک نوآوری کیفیت با اجرای مدل‌های متنوع مدیریت، شاخص‌های جایزه کیفیت و استانداردها، مانع از قصور مدیریت در داشتن یک دیدگاه استراتژیک و سیستمی می‌گردد. این مقاله پیشنهاد می‌کند که سازمان‌ها می‌بایست مدلی را استفاده کنند که مفاهیم کیفیت و مدیریت استراتژیک را در قالب یک ساختار سیستماتیک قوی به نام مدل ۵P منسجم و یکپارچه سازد. نویسندگان معتقدند که مدل مذکور به طور خاص برای کسب و کارهای کوچک مؤثر می‌باشد زیرا این کسب و کارها به پیچیدگی سازمان‌های بزرگ نیستند. به عبارت دیگر، این کسب و کارها راحت‌تر می‌توانند رشد کنند و مقاصد، اصول، فرایندها، افراد و عملکرد که از عناصر مدل ۵P می‌باشند را نظم دهند.

کلید واژه‌ها: مدل ۵P، کیفیت، بهبود کیفیت، استانداردهای کیفیت، مدل‌های مدیریت استراتژیک، مدیریت کیفیت استراتژیک، سیستم مدیریت.

مقدمه :

برای خوب عمل کردن اقتصاد یک ملت و وجود سیستم کارآفرینی آسان ، روحیه‌ی کارآفرینی امری ضروری است . کارآفرینان^۱ مشتاقند که از بقای کسب و کارهایشان اطمینان حاصل کنند ، زیرا موفقیت کسب و کار به معنای موفقیت شخصی آنهاست . هنگامی که آنها کسب و کارهایی را خلق می‌کنند ، عموماً در این فکر هستند که کالا و خدماتی را در مناسب‌ترین قیمت عرضه کنند تا بتوانند مشتریان را به خود جذب کنند . از این رو آفرینندگان کسب و کار بدون در نظر گرفتن تعاریف کیفیت ، با یک اشتیاق و تمایل زیاد سفر خود را به سوی سرآمدی آغاز می‌کنند . بنابراین بسیاری از این کارآفرینان هیچ پیش زمینه ، تجربه و علاقه‌ای به مدیریت کردن استراتژیک کسب و کارهایشان ندارند و اغلب سیستم‌ها و نوآوری‌های کیفیت را تا زمانی که از سوی مشتریان به آنها تحمیل نشود را به اجرا در نمی‌آورند .

نوآوری‌های کیفیت^۲ :

مدیرانی که تمایل به پیاده‌سازی نوآوری‌های کیفیت دارند می‌بایست مدل‌ها ف مفاهیم و ابزارهای کیفیت را که توسط افرادی چون ادوارد دمنینگ^۳ (۱۹۳۹، ۱۹۸۶) ، جوزف جوران^۴ (۱۹۸۸) ، ۱۹۸۹ ، ۱۹۹۲ ، ۱۹۹۳ ، ۱۹۹۵) ، فیلیپ کرازبی^۵ (۱۹۷۹ ، ۱۹۸۴ ، ۱۹۹۴) ، کارو ایشی کاوا (۱۹۸۲) ، ۱۹۸۵) ، میلدرد گلدن پریور ، کریس وایت و لسلی تومبز^۶ (۱۹۹۸) ، پریور و کولن (۱۹۹۳) و دیگران ارائه شد را مطالعه کنند . به منظور درک نوآوری‌های کیفیت می‌بایست ابتدا بدانیم که کیفیت چیست . دمنینگ (۱۹۳۹ ، ۱۹۸۶) یکی از اولین کسانی بود که در مورد ارضا و حتی پافراتر نهادن از انتظارات و نیازهای مشتریان صحبت کرد ، این انتظارات و نیازها از طریق

¹ Entrepreneurs

² quality initiatives

³ Deming

⁴ Juran

⁵ Crosby

⁶ Pryor, White, and Toombs

ارتباط مستمر بین مشتریان ، شرکا و نمایندگانی که مستقیماً با مشتری در ارتباط هستند و مدیریت ، شناسایی و اصلاح می‌گردد . جوران (۱۹۹۵) بیان می‌کند که کیفیت انطباق یا شایستگی برای مصرف است . کرازبی (۱۹۷۹) اشاره می‌کند که کیفیت یعنی مطابقت با نیازها ، نه خویی ، نه دمیگ و حوران و نه کرازبی ، هیچ یک به طور خاص فرایندها ، ارتباطات یا ارزش را در تعاریف خود از کیفیت مورد خطاب قرار ندادند . از بین این سه دانشمند ، تنها تعریف دمیگ در بردارنده‌ی تمرکز بر مشتری است . این مقاله از تعریف زیر که توسط پریور، وایت و تومبز در سال ۱۹۹۸ از کیفیت ارائه شد ، استفاده می‌کند :

« کیفیت اشاره به زدودن فرایندها ، کالاها ، خدمات و ارتباطات از هر نوع نقص ، محدودیت و عملی می‌کند که فاقد ارزش افزوده برای مشتری است.».

با استفاده از تعریف پریور از کیفیت فراگیر (ایشی کاوا^۱، ۱۹۸۵؛ فیگنباوم^۲، ۱۹۹۵؛ جوران ۱۹۹۵) و نیز انواع بسیار متنوعی از نوآوری‌های توسعه سازمانی مرتبط با تیم‌ها ، توانمندسازی و سایر مفاهیمی که دارای پتانسیل بهبود هر جنبه‌ای از یک کسب و کار را دارند ، اجرا کنند . با این وجود به منظور اطمینان حاصل کردن از بقا و موفقیت در بلندمدت باید تغییر عمده یا نوآوری‌های اصلاحی همراه با استفاده از مدل‌های گوناگون مدیریت اعمال گردد ، مدل‌های مدیریتی چون مدل مدیریت استراتژیک ، مدل ۵P^۳ و شاخص جایزه کیفیت ملی مالکوم بالدريج . به عبارت دیگر، نوآوری‌های کیفیت می‌بایست با مدیریت استراتژیک یک سازمان ترکیب و یکپارچه شود . مدلی که کیفیت را با مدیریت استراتژیک یک سازمان یکپارچه می‌سازد و نیازمند صف‌بندی و نظم در عناصر آن سازمان است ، مدل ۵P نام دارد که مدل رهبری استراتژیک ۵P نیز نامیده می‌شود .

^۱ Ishikawa

^۲ Feigenbaum

^۳ 5P's Model

مدل‌های مدیریت

معمولا، در مقایسه با سازمان‌های بزرگ احتمال کمتری وجود دارد که سازمان‌های کوچک مدل‌های مدیریت استراتژیک و مفاهیم طرح‌ریزی استراتژیک را به کار گیرند که دلایل بسیاری دارد: (۱) سازمان‌های کوچک اغلب دارای مالکیت خانوادگی^۱ هستند. (۲) رهبران کسب و کارهای کوچک اغلب به جای مدل‌های مدیریت و سیستم‌های مدیریت استراتژیک بر عملیات روزانه متمرکز هستند. (۳) کسب و کارهای کوچک پول کمتری برای اختصاص دادن به آموزش دارند و (۴) رقبا آنها نیز معمولا به همان طریقی عمل می‌کنند که آنها عمل می‌کنند یعنی بدون استفاده از مدل‌های مدیریت و اجرای سیستم‌های اصلاحی و بهبود دهنده. همچنین کارآفرینانی که کسب و کارهای کوچک را شروع و توسعه می‌دهند معمولا علاقه‌ی کمی به ایجاد و راه‌اندازی فرایندها و روندهای روتین و یکنواخت دارند. از سوی دیگر، سازمان‌های بزرگ اغلب دارای بخش‌های طرح‌ریزی استراتژیک و دارای افرادی هستند که بیشتر در طول مدیریت یا دوره تحصیل دانشگاهی خود در معرض مدل‌های مدیریت و مفاهیم استراتژیک بوده‌اند، هستند. همچنین پول بیشتری صرف آموزش می‌کنند و دارای رقابایی هستند که استراتژیک محور و رقابت پذیر هستند. این مقاله مدل‌های مدیریتی متنوعی را پیشنهاد می‌کند که رهبران کسب و کارهای کوچک می‌توانند برای یکپارچه سازی و ادغام نوآوری‌های کیفیت و مدیریت استراتژیک سازمان‌های خود بکار گیرند. با چنین کاری آنها می‌توانند احتمال بقای بلندمدت سازمان‌های خود را بالا برند.

مدل مدیریت استراتژیک

یکی از مدل‌های مدیریت استراتژیک مدل مدیریت استراتژیک ارائه شده توسط پریور، وایت و تومبز (۱۹۹۸) است که مدیران و صاحب‌های کسب و کارهای کوچک بوسیله آن قادر به درک و به‌کارگیری عناصر مدیریت استراتژیک برای مدیریت کردن کسب و کار خود هستند. مدل

¹ family-owned

مدیریت استراتژیک در برگیرنده‌ی یک تحلیل SWOT (یعنی تجزیه و تحلیل نقاط قوت و ضعف درونی شرکت و همچنین فرصت‌ها و تهدیدهای بیرونی آن) ، نیز ماموریت ، چشم‌انداز ، ارزش‌ها ، آرمانها و اهداف ، فرمول‌بندی و توسعه استراتژی ، سنجش و بازخور عوامل کلیدی موفقیت و نهایتاً مزیت و رقابتی می‌باشد . این عناصر در جدول (۱) تعریف می‌شوند .

جدول (۱)

عناصر مدل در استراتژیک

عناصر استراتژیک	تعریف
تحلیل SWOT	تجزیه و تحلیل نقاط قوت و ضعف درونی و تهدیدها و فرصت‌های بیرونی
ماموریت	چرا یک سازمان وجود دارد .
چشم‌انداز	یک سازمان می‌خواهد در آینده کجا باشد یا چه بشود .
ارزش‌های بنیادی ^۱	اصولی که افراد درون آن سازمان به آن پایبندند و اعتقاد آن بر رفتار آنها اثر می‌گذارد .
آرمان‌ها و اهداف	نتایج گسترده و سطح بالایی که سازمان مایل به رسیدن به آن است و نیز نتایج خاص و قابل اندازه‌گیری که برای تحقق و واقعیت بخشیدن به چشم‌انداز لازم هستند .
فرمول‌بندی استراتژی	برنامه‌ریزی برای اینکه چگونه و چه زمان به آرمان‌ها و اهداف باید دست یافت .
توسعه استراتژی	توسعه و اجرای برنامه‌های استراتژیک
اندازه‌گیری و کنترل	عناصر نظارتی و بازخوردی که به این پرسش‌ها پاسخ می‌دهد که : « سازمان چگونه عمل می‌کند؟ » و « آیا اصلاحاتی لازم است ؟ »
فاکتورهای کلیدی موفقیت ^۲	سازمان باید چه کارهایی را برای رسیدن به موفقیت انجام دهد ؟
شایستگی‌های متمایز	قابلیت‌های بی‌نظیری که یک سازمان را در مقابل رقبایش صاحب یک مزیت می‌کند چیست ؟

Source: Summarized and adapted from Hitt, Ireland, and Hoskisson (2004); and Pryor, White and Toombs (1998)

¹ Core Values

² Critical Success Factors

برخی از « معلمان کیفیت^۱ » پیشنهاد می‌کنند که مدیریت استراتژیک یا برنامه‌ریزی استراتژیک برای موفقیت نوآوری‌های کیفیت ضروری و حیاتی‌اند (دمینگ، ۱۹۸۶؛ جوران، ۱۹۸۸؛ کرازبی، ۱۹۹۴). بسیاری از نویسندگان استفاده از انواع مختلف مدل‌های سرآمدی کسب و کار^۲، شاخص‌ها، تئوری‌ها، ابزارها، استانداردها، استراتژی‌ها، تجزیه و تحلیل‌های محیطی، آموزش، نظر سنجی‌ها و پژوهش‌ها را برای مدیریت کردن و بهبود بخشیدن کسب و کارهای کوچک پیشنهاد می‌کنند (Hewitt, 1997; Jarvis, Curran, Kitching and Lightfoot, and et al, 2000)

دیگر نویسندگان (و این مقاله) اصرار دارند که نوآوری‌های کیفیت بایستی با مدیریت استراتژیک سازمان‌ها یکپارچه گردد (Chandler and McEvoy, 2000, Fall; Pryor, Anderson and et al 2007). برای تاکید بیشتر بر این نکته، بوتز (هی، ۱۹۹۵، ص ۱۰۶) بر پیروی از مدیریت کیفیت فراگیر تصریح می‌کند:

« بسیاری استدلال می‌کنند که TQM [بهبود مستمر] از قبل به استراتژی شرکت پیوند خورده است زیرا بیشتر برنامه‌های استراتژیک در برگیرنده اهداف کیفی نیز هستند، TQM توسط تیم مدیریت ارشد رهبری می‌شود و پروژه‌ها بر اساس اهمیت و نقش‌شان در رسیدن به موفقیت کسب و کار انتخاب می‌شوند. با وجود درست بودن تمام این بیانات، این‌ها کافی نیستند. برنامه‌ریزی استراتژیک و TQM باید تبدیل به یک فرایند واحد شوند. »

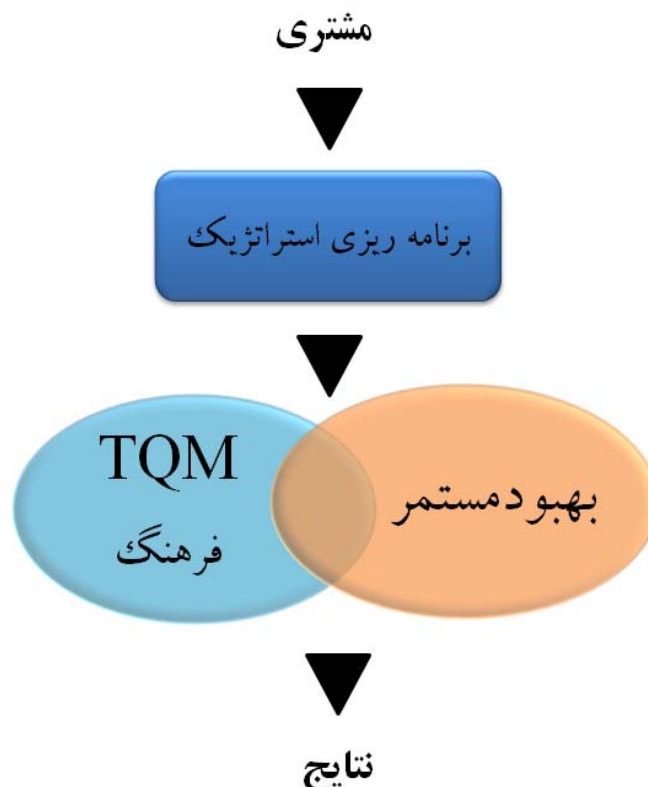
تصویر زیر بر تاثیری که مشتری باید بر مدیریت یک سازمان داشته باشد و نیز لزوم یکپارچگی برنامه‌ریزی استراتژیک و نوآوری‌های کیفیت برای رسیدن به نتایج مورد انتظار بیشتر تاکید می‌کند.

¹ Quality gurus

² business excellence models

شکل (۱)

برنامه ریزی استراتژیک ، حلقه ی مفقوده و ناپیدا



Source: Butz, H.E. (1995, May). Strategic planning: The missing link in TQM," *Quality Progress*, Vol. 28, No. 5 pp. 105-108.

مدل ۵P

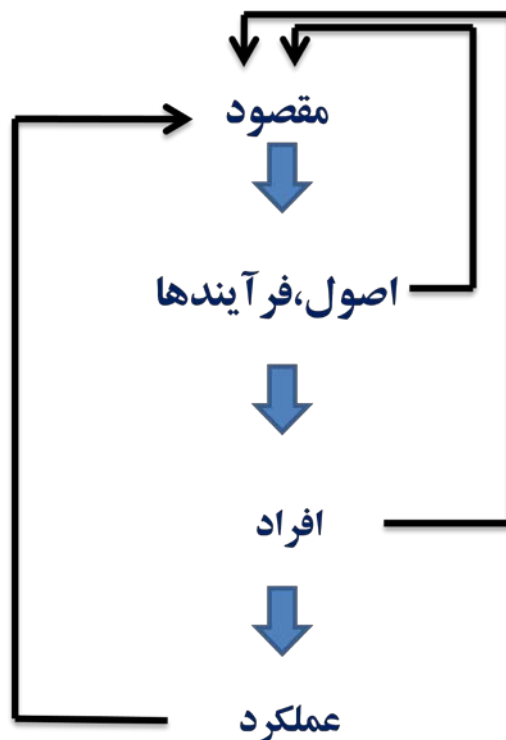
اگرچه مدل مدیریت استراتژیک مدلی است که رهبران کسب و کارهای کوچک باید برای بقا و موفقیت در بلندمدت از آن استفاده کنند ، اما در برگیرنده تمامی عناصر مدل ۵P که توسط پریور ، وایت و تومبز (۱۹۹۸) توسعه داده شده است نیست . ایجاد مسیر استراتژیک و مدل مدیریت استراتژیک مستلزم وجود یک عنصر ضروری برای موفقیت یک سازمان است . با توجه استدلال های مختلف نویسندگان این عنصر را مقصود^۱ می نامند . چهار عنصر دیگر

¹ Purpose

اصول^۱، فرایندها^۲، افراد^۳ و عملکرد^۴ هستند. مدل ۵P و ترتیب ۵P در شکل زیر به تصویر کشیده می‌شود:

شکل (۲)

مدل ۵P



Sources: Pryor, M. G., White, J. C., and Toombs, L. A., *Strategic quality management: A Strategic, Systems Approach to quality*, Thomson Learning, 1998.

Pryor, M. G., Anderson, D., Toombs, L. A., Humphreys, J. H. (2007). Strategic implementation as a core competency: The 5P's model. *Journal of Management Research*, 7(1), 3-17.

پیکان‌ها در شکل ۲ ارتباط بین استراتژی (مقصود) و ساختار (اصول به عنوان ساختارهای داخلی و فرایندها به عنوان ساختارهای خارجی) و تاثیر ساختارها بر رفتار کارکنان (افراد) و نتایج مربوط به آنها (عملکرد) را به تصویر می‌کشد. استراتژی منجر به ساختار، ساختار

¹ Principles

² Processes

³ People

⁴ Performance

منجر به رفتار و رفتار منتج به نتایج می‌شود. پیکان بین عملکرد تا مقصود نشان‌دهنده‌ی مکانیسم بازخور برای هدایت یک سازمان به سوی اهدافش است. این حلقه بازخور برای موفقیت مدیریت استراتژیک ضروری است انگیزه‌ی اصلی از مدل ۵P (یک کلیدی از مدیریت کیفیت استراتژیک) هدایت سازمان‌ها به سوی سرآمدی در عملکرد، یافتن سان کلاس جهانی و بقای بلند مدت است. معیارها و شاخص‌ها برای پیگیری وضعیت و سنجش موقعیت در این راه و تلاش حیاتی است برخی از عناصر مدل ۵P شبیه مدل مدیریت استراتژیکی است که قبلاً به آن اشاره شده با این وجود، پنج عنصر فردی فقط در حد عناصر فردی در خور اهمیت نیستند، بلکه چینش و صف‌بندی آن اهمیت دارد. عناصر فردی مدل ۵P در ادامه مورد بحث قرار می‌گیرد:

مقصود

مقصود یک سازمان در مدل ۵P شامل تمامی عناصر استراتژیک سازمان می‌شود. این مفهوم شامل ماموریت سازمان، چشم‌انداز، آرمان‌ها، اهداف و همچنین استراتژی‌های رسیدن به چشم‌انداز، ماموریت و آرمان‌ها می‌شود. رهبران کسب و کارهای کوچک می‌بایست مسیر حرکت استراتژیک و اهداف سازمان‌ها و نیز استراتژی‌ها و تاکتیک‌های رسیدن به آنها را طراحی کند. همانگونه که استراتژی‌ها منجر به ساختار می‌گردند (فرایندها و اصول باید توسط مقصود چینش شوند).

اصول

فلسفه‌ها، مفروضات یا نگرش‌های هدایت‌گری درباره این یک سازمان چگونه می‌بایست عمل کند یا کسب و کار را رهبری کند وجود دارد. این‌ها کمالات، اخلاقیات و ارزش‌های کلیدی هستند که هرگاه کارمندی استخدام می‌گردد، انتظار می‌رود در وی یک

تعهد و مشارکت ایجاد کند. این ارزش‌های کلیدی شالوده‌ی نحوه‌ی تصمیم‌گیری و رفتار افراد می‌باشد. رهبران کسب و کارهای کوچک، بویژه کسب و کارهای کوچک با مالکیت خانوادگی این اصول را از آنچه سازمان‌هایشان بر اساس آن بنیان گذاشته شده‌اند یا آنچه در حال حاضر مشغول انجام آن هستند دریافت می‌کنند. با این وجود آنها امکان دارد نحوه‌ی رساندن و انتقال دادن آن اصول را به کارکنانشان یا نحوه‌ی چینش این اصول با دیگر عناصر مدل ۵P را درک کنند یا درک نکنند.

فرآیندها

فرآیندها ساختارهای سازمانی، سیستم‌ها و روندهایی هستند که برای ساختن کالاها یا ایجاد خدماتی که آن سازمان ارائه می‌کند مورد استفاده قرار می‌گیرد و نیز زیر ساخت‌ها و قوانینی که این سیستم‌ها و روندها را پشتیبانی می‌کنند. روش‌های ارزیابی عملکرد، الگوهای ارتباطی و سیستم‌های تولید مثال‌هایی از این فرآیندها هستند. در کسب و کارهای کوچک، فرآیندها معمولاً توسط افرادی که کار را انجام می‌دهند شناسایی می‌شوند و اغلب به طور کامل مستند سازی نشده‌اند. مدیریت کردن و بهبود دادن (و حتی تکرار کردن) فرآیندهای مستند نشده دشوار است. بنابراین، رهبران کسب و کارهای کوچک باید اطمینان حاصل کنند که تمام فرآیندها توسط چک لیست‌ها، نقشه‌ها و یا فلوچارت‌های فرایند مستند شده‌اند. فرآیندهای ساده‌شده‌ای که به خوبی مستند شده‌اند و اصولی که به خوبی به هم مرتبط شده باشند می‌توانند منجر به رفتار شوند که برای رسیدن به سرآمدی عملکرد لازم است.

افراد

کارکنانی (افراد و تیم‌ها) هستند که کارهایی را انجام می‌دهند که با اصول و فرآیندهای یک سازمان برای رسیدن مقصود هماهنگ است. آنها اجرای فعال سازمانی هستند که از

طریق آنها کار به ثمر می‌نشیند . مقصود ، اصول و فرایندها باید از قبل به نحو صحیح پایه‌گذاری شده باشند تا افراد بتوانند به طور مداوم اثر بخش باشند تا افراد بتوانند به طور مداوم اثر بخش باشند . اگر رهبران کسب و کارهای کوچک درک کنند و بتوانند به طور مناسب مقصود ، اصول ، فرایندها و افراد را چینش و صف بندی کنند ، شاخص بیشتری برای نیل به سرآمدی عملکرد دارند .

عملکرد

عملکرد شامل تمام استانداردها و معیارها و نایج مورد انتظاری است که وضعیت سازمان را مشخص می‌کند و به عنوان شاخصی برای تصمیم‌گیری مورد استفاده قرار می‌گیرد . نتایج عملکرد به فرایند مدیریت استراتژیک بازخور داده می‌شوند تا وسیله‌ای برای بازخور کنترل باشند درک و اندازه‌گیری و سیستم‌های بازخوردی برای بقا و بهره‌وری بلندمدت سامان‌ها و رهبران کسب و کارهای کوچک امری ضروری است .

درک و بکارگیری جداگانه عناصر مدل ۵P به تنهایی کافی نیست . اجزای مدل ۵P باید در ارتباط با یکدیگر و به صورت یکپارچه چینش شوند تا به حداکثر کارایی و اثربخشی منتج شوند . برای نمونه ، اگر رهبران سازمانی از کارکنان می‌خواهند که به صورت تیمی کار کنند ، باید فرایندهایی برای پاداش دادن به موفقیت تیمی و نه صرفاً موفقیت‌های فردی طراحی و اجرا کنند . در صورتی که یکی از ارزش‌های محوری سازمان (اصول) سرآمدی عملکرد باشد آنگاه عملکرد باید ارزیابی و بهبود یابد . به عبارت دیگر ، سیستم‌های استاندارد باید برای سنجش میزان انجام درست (ایمنی، امنیت، کیفیت، تحویل به موقع و غیره) امور ایجاد شوند ؛ خطوط اصلی و اهداف باید مشخص شوند ؛ نتایج واقعی می‌بایست با اهداف مقایسه شوند ؛ و نتایج باید از طریق سیستم بازخور داده شوند تا فرایندها

، محصولات ، خدمات و روابط اصلاح و بهبود یابند . با استفاده از مدل ۵P ، رهبران کسب و کارهای کوچک با مدل مدیریت استراتژیک همراه می‌شوند و می‌توانند استفاده از شاخص‌های جوایز و استانداردهایی را که در این مقاله بیان شد درهم ادغام کنند و سازمان‌های خود را ارزیابی ، مدیریت و بهبود بخشند .

شاخص‌های جایزه کیفیت و استانداردها

همانگونه که پیش از این بیان شد ، شاخص‌های جایزه و کیفیت و استانداردهای بسیاری وجود دارند ، از بین آنها ، شاخص‌های جایزه کیفیت ملی مالکوم بالدريج^۱ ، ISO14000,ISO9000 و استاندارد کسب و کار کوچک در این مقاله مورد بحث قرار می‌گیرد .

در وبسایت راهنمای کسب و کار کوچک و استاندارد سازی کار که یک موسسه استاندارد انگلیسی است ، اشاره می‌شود که « تمام کسب و کارها می‌توانند از استانداردها سود ببرند ، از نگاه‌های کوچک بومی گرفته تا کسب و کارهای مهم جهانی^۲ . از طریق استاندارد سازی استراتژیک ، دسترسی به بازار، نوآوری و بهره‌وری ، همگی مورد پشتیبانی شدیدی قرار خواهند گرفت ، طوریکه الزامات قانونی به راحتی و به طور موثر برآورده می‌شوند .

شاخص‌های جایزه ملی کیفیت مالکوم بالدريج

ایالات متحده اولین حکم ملی برای سرآمدی بر حسب کیفیت ، سرعت و کارایی را زمانی بنیان نهاد که رئیس جمهور ریگان^۳ فرمان‌های اجرایی شماره ۱۲۵۵۲ و شماره ۱۲۶۳۷ را به

¹ Malcolm Baldrige National quality Award Criteria

² Global heavyweights

³ President Reagan

ترتیب در سال‌های ۱۹۸۶ و ۱۹۸۸ صادر کرد. دستور اجرایی دوم چنین تعریفی را از یک استاندارد عملکرد سازمانی ارائه کرد:

«استاندارد عملکرد سازمانی یعنی بیانیه‌ای که سطح کیفیت مطلوب، چارچوب‌های زمانی و سطح کارایی خدمات ارائه شده از سوی یک سازمان را مشخص و توصیف می‌کند.»

پس از آن زمانی که جایزه ملی کیفیت مالکوم بالدريج (MBNQA) در سال ۱۹۸۸ تاسیس شد، ایالات متحده یک مدل مدیریت یا یک سیستم مدیریت را ارائه کرد که از طریق آن افراد می‌توانند کسب و کارهای خود را با توجه به توقعات سرآمدی که از آنها انتظار می‌رود، ارزشیابی و اداره کنند. با توجه به کتابچه‌ی شاخص‌های MBNQA برای سرآمدی عملکرد (۲۰۰۹)، شاخص‌های بالدريج رقابت‌پذیری ایالات متحده را از سه طریق افزایش ۱- کمک به بهبود و اصلاح کارکردهای عملکردی سازمانی، قابلیت‌ها و نتایج؛ ۲- تسهیل نمودن ارتباطات و به اشتراک‌گذاری اطلاعات مربوط به عملکرد بین تمام انواع سازمان‌های ایالات متحده و ۳- خدمت‌رسانی به عنوان یک ابزار برای درک و مدیریت عملکرد و هدایت برنامه‌ریزی سازمانی و فرصت‌های یادگیری. کتابچه‌ی شاخص‌های سرآمدی عملکرد می‌افزاید که: «شاخص‌ها برای کمک به سازمان‌ها طراحی می‌شوند تا از یک رویکرد و رویه یکپارچه و منسجم برای مدیریت عملکرد سازمانی استفاده کنند که منجر به نتایج زیر می‌گردد:

- اعطای ارزش‌هایی که از هر جنبه در حال بهبود هستند به مشتریان و کمک به موفقیت در بازار
- اصلاح و بهبود اثر بخشی کلی سازمانی و نیز بهبود قابلیت‌ها
- یادگیری سازمانی و فردی

به عبارت دیگر ، شاخص های MBNQA می توانند توسط مدیران کسب و کارهای کوچک ، به عنوان یک مدل مدیریت برای درک و مدیریت سیستماتیک تمام جنبه های کسب و کار آنها ، یا به عنوان یک ابزار ارزیابی و اصلاح سازمان ها و عملیات آنها مورد استفاده قرار گیرند ، یا به عنوان ابزاری برای الگوگیری (Benchmarking) از دیگر سازمانها (بویژه دریافت کنندگان جایزه مالکوم بالدريج) و یادگیری از آنها استفاده کنند . شاخص های هفت طبقه ای MBQNA ، رهبری ، برنامه ریزی استراتژیک ، تمرکز بر مشتری ، اندازه گیری و تجزیه تحلیل و مدیریت دانش ، تمرکز نیروی کار، مدیریت فرایند و نتایج می باشند . شاخص ها براساس ارزش های محوری و مفاهیم زیر بناشده اند ، رهبری الهامی ، سرآمدی در مشتری مداری ، یادگیری سازمانی و فردی ، ارزش گذاری بر کارکنان و شرکا ، چابکی و انعطاف ، تمرکز بر آینده ، مدیریت کردن نوآوری ، مدیریت بر مبنای واقعیت، مسئولیت پذیری اجتماعی ، تمرکز بر نتایج و خلق ارزش و دیدگاه سیستمی. برای استفاده مناسب از شاخصهای MBNQA برای ارزیابی یا مدیریت استراتژیک یک کسب و کار ، باید هر طبقه را بطور جداگانه و ارزشهای محوری و مفاهیمی را که آن طبقه بر آن استوار شده استو نیز ضرورت چینش و صف بندی این هفت طبقه را درک کرد. به هر حال، شاخص ها ، ارزشهای محوری ، مفاهیم و چارچوب به طور کامل در کتابچهی شاخص های سرآمدی عملکرد گه قبلا به آن اشاره شد، توضیح داده می شود. این کتابچه را می توان از وبسایت موسسه ملی استانداردها و فناوری (NIST) که تحت نظر وزارت بازرگانی ایالات متحده است و یا از جامعه کیفیت آمریکا (ASQ) که در اداره برنامه های جایزه بالدريج یا NIST¹ قرار داد دارد ، تهیه کرد. بنابراین این شاخص ها برای هر سازمانی در هر کجای دنیا که می تواند از طریق اینترنت

¹ National Institute of Standards and Technology

یا تلفن به سازمان‌های NIST یا ASQ دسترسی یابد قابل تهیه است. علاوه بر ایالات متحده‌ی امریکا، قاره‌ها، کشورها، ایالات و شهرها و دیگر حکومت نیزها دارای جوایز سرآمدی هستند که دارای شاخص‌هایی شبیه به شاخص‌های سرآمدی عملکرد بالدریج می‌باشند. نمونه‌هایی از آنها عبارتند از: جایزه کیفیت اروپا، جایزه دمینگ، جایزه کیفیت ژاپن، و بسیاری از جوایز ایالتی (مثل آنچه در ایالت تگزاس است) که به سادگی شاخص‌های بالدریج را به عنوان شاخص‌های ایالتی برای سرآمدی عملکرد به کار برده‌اند.

ISO و سایر استانداردها

در وبسایت سازمان بین‌المللی استاندارد سازی^۱ (۲۰۰۶) از دو استاندارد ISO تحت عنوان «استانداردهای سیستم مدیریت عمومی^۲» یاد می‌شود زیرا این استانداردها می‌توانند در هر سازمانی، با هر اندازه‌ای و در هر صنعت یا بخشی که باشند خواه خروجی‌های آن کالا باشد یا خدمات به کار آیند. این سازمان‌ها می‌توانند سازمان‌های تجاری، سازمان‌های بخش بهداشت، سازمان‌های دولتی و غیره باشند. وبسایت ISO واژه «عمومی» را روشن‌تر توضیح می‌دهد و بیان می‌کند که این واژه یعنی هر سازمان بدون توجه گستره‌ی فعالیت آن می‌تواند یک سیستم مدیریت کیفیت یا یک سیستم مدیریت محیطی را به اجرا در آورد و می‌تواند از استانداردهای ISO9000 و ISO14000 مرتبط با خود، به عنوان اساسی برای الزامات سیستم خود بهره گیرد. سیستم مدیریت در وبسایت ISO چنین تعریف می‌شود:

¹ International Organization for Standardization

² Generic management system standards

« سیستم مدیریت اشاره به ساختار سازمان برای ادارهی فرایندهایی (یا فعالیت‌هایی) دارد که داده‌های حاصل از منابع را به یک کالا یا خدمتی تبدیل می‌کند که اهداف سازمان را بر آورده سازد ، از جمله برآورده کردن الزامات کیفیت مورد درخواست مشتری ، برآورده کردن آیین نامه‌ها (یا قوانین) ، یا دستیابی به اهداف محیطی با چنین تعریفیاز سیستم مدیریت ، رهبران کسب و کارهای کوچک می‌توانند از استانداردهای ISO9000 و ISO14000 برای مدیریت نمودن و اصلاح سازمان‌هایشان استفاده کنند.

ISO9000

سازمان بین‌المللی استانداردسازی بیان می‌کند که خانواده استانداردهای ISO9000 مدیریت کیفیت را مورد توجه قرار می‌دهد که اشاره به این دارد که یک سازمان چه کارهایی را باید انجام دهد تا این امور را برآورده سازد : ۱- احتیاجات و الزامات کیفیت مشتری و ۲- برآوردن الزامات قانونی با هدف ۳- ارتقا رضایت مشتری و ۴- دستیابی به بهبود مستمر عملکرد سازمان در تعقیب نمودن این اهداف .

در سال ۲۰۰۶ ، وبسایت سازمان بین‌المللی استاندارد سازی تصریح کرد که : « ISO9001 : 2000 در صورتی مورد استفاده قرار می‌گیرد که شما به دنبال برقراری یک سیستم مدیریتی باشید که اطمینان در هم‌نوایی و مطابقت با الزامات و احتیاجات مشخص شده [مشتری و رویه‌ها] را ارائه دهد » و « ISO2004:2000 برای گسترش دادن مزایای حاصل از ISO9001 : 2000 به تمام طرف‌هایی که تحت تاثیر فعالیت‌های کسب و کار شما هستند مورد استفاده قرار می‌گیرد . طرف‌های تحت تاثیر شامل کارکنان ، مالکین،تامین کنندگان و جامعه در کل می‌باشند . » شباهت‌هایی بین

طبقات مورد بحث قرار گرفته‌ی شاخص MBNQA و هشت اصل موجود در ISO9000 می‌باشد، این هشت اصل عبارتند از: اصل ۱، تمرکز بر مشتری؛ اصل ۲، رهبری؛ اصل ۳، مشارکت افراد؛ اصل ۴، رویکرد فزاینده؛ اصل ۵، رویکرد سیستمی به مدیریت؛ اصل ۶، بهبود مستمر؛ اصل ۷، رویکرد واقعی گرایان تصمیم‌گیری و اصل ۸، روابط مفید متقابل با تامین‌کننده. این اصول از اهمیت بسیاری برای سازمان‌های کوچک برخوردار است تا آنها را به کسب و کارهای متوسط و بزرگ تبدیل شوند.

ISO14000

خانواده استانداردهای ISO14000 اساساً مدیریت محیطی را مورد توجه قرار می‌دهند. وبسایت سازمان بین‌المللی استانداردسازی (۲۰۰۶) بیان می‌کند که این به دو معناست: «۱- حداقل کردن اثرات منفی و مخرب بر محیط حاصل از فعالیت‌های سازمان و ۲- دستیابی به بهبود مستمر عملکرد محیطی یک سازمان.» همانند ISO9000 و ISO14000 نیز یک استاندارد عمومی است و بدون توجه به اندازه سازمان‌ها، محصول یا خدمت و نوع صنعت آنها، برای تمام سازمان‌ها کاربرد دارد.

ISO9000 و ISO14000 به ترتیب استانداردهای کیفیت و استانداردهای محیطی می‌توانند برای ارزیابی و پذیرش سازمان مورد استفاده قرار گیرند. اجماع این دو بخش قابل توجهی از یک مدل مدیریت پیچیده را در بر می‌گیرد که مشارکت برای سرآمدی عملکرد و بقای بلندمدت یک سازمان را تضمین می‌کند. امروزه بسیاری از سازمان‌ها، تامین‌کنندگان خود را به اخذ گواهینامه‌های ISO9000 و/یا ISO14000 ملزم می‌کنند.

استانداردهای کسب و کارهای کوچک

استاندارد کسب و کار کوچک که توسط مشاوران مدیریت موسسه کیفیت مجاز^۱ (CQI)، استاندارد یا مدل کسب و کار دیگری است که می‌تواند برای کسب و کار کوچک «برای استفاده در کسب و کارهای مخاطره‌انگیزی چون کسب و کارهای خود و کسب و کارهای کوچک و متوسط کاربرد دارد. که واژه‌ی «مدیریت» که در ارتباط با یک کسب و کار خود به کار می‌رود، به معنای مالک می‌باشد.

استاندارد کسب و کار کوچک به نه بخش تقسیم می‌شود: ۱- مسئولیت پذیری در مدیریت ۲- مرور و بازبینی کسب و کار ۳- توجه به مشتری ۴- کارکنان و کارمندان ۵- محیط و فرایندهای کار ۶- تامین کنندگان ۷- مستند سازی ۸- جلوگیری و تصحیح مشکلات کالا و خدمات و ۹- بایگانی‌ها. اگر چه این استاندارد در مقایسه با مدل مدیریت استراتژیک، مدل ۵P یا شاخص‌های MBNQA ساده است، با این وجود دارای عناصر کلیدی بسیاری از یک سیستم مدیریت سازمانی هستند. این می‌تواند یک نقطه شروع خوب برای رهبران کسب و کارهای کوچکی باشد که آرزو دارند به طور سیستماتیک سازمان خود را مدیریت و اصلاح کنند (CQI, 2007) در وبسایت موسسه استانداردهای بریتانیا، اطلاعات زیر در مورد کاربرد استانداردها در کسب و کارهای کوچک ارائه شده است.

« کسب و کارهای کوچک می‌توانند منافع ملموسی از استانداردها کسب کنند. این جا (در راهنمای کسب و کار کوچک برای استاندارد سازی کار) شما اطلاعات و منابعی را که برای بهترین استفاده ممکن برای همکاری و استاندارد سازی فرایندهای یک سازمان

¹ Chartered quality Institute

کوچک نیاز دارید ، خواهید یافت . عادت به استفاده از این استانداردها و مزایا می تواند :
۱- ناکارایی های موجود در تخصیص منابع را از بین ببرد ۲- کامیابی در بازار را بهبود
بخشیده و ریسک را کاهش دهد و ۳- سازمان را در رقابت مؤثر با سازمان های بزرگ تر
توانمند می سازد .

نتیجه گیری و پیشنهادات

به منظور اصلاح سازمان ها و عملیات آنها رهبران کسب و کارهای کوچک می بایست
مدل ها و استانداردهای مدیریتی متنوعی همراه با ابزارها و نوآوری های کیفیت را به کار
گیرند . در واقع ، آنها باید نوآوری های کیفیت را با مدیریت کیفیت سازمان های خود
یکپارچه سازند . مدل های مدیریتی پیشنهادی در این مقاله که باید توسط رهبران کسب
و کارهای کوچک مورد استفاده قرار گیرد ، مدل مدیریت استراتژیک ، مدل ۵P و
شاخص های جایزه ملی کیفیت مالکوم بالدريج بودند . با استفاده از یکی یا تمامی این
مدل ها، رهبرانی که به دنبال مدیریت نمودن سازمان های خود از منظر استراتژیک ،
سیستمی و بهبود مستمر هستند ، فواید بسیاری را کسب خواهند کرد . علاوه بر این
مدل های مدیریتی سه استاندارد نیز مورد بحث قرار گرفت ، ISO9000 و ISO14000
که توسط سازمان بین المللی استانداردسازی تدوین شده اند و استاندارد کسب و کار
کوچک که توسط موسسه کیفیت مجاز توسعه و ترویج شد . این استانداردها همگی
دارای عناصری کلیدی هستند که کسب و کارهای کوچک و دیگر سازمان را از منظر
مدیریت استراتژیک و به کمک اصلاح سازمان ها و عملیات آنها منتفع می سازد و بقا و
بهره وری بلندمدت این سازمان ها را تضمین می کند . استانداردهای مورد بحث قرار
گرفته مدل های مدیریت هستند که ISO9000 بر کیفیت و ISO14000 بر

استانداردهای محیطی متمرکزند و استاندارد کسب و کار کوچک نیز یک مدل منطبق با شاخص‌های کیفیت مختلف را ارائه می‌کند.

این مقاله پایه‌ای نظری برای تحقیقات تجربی در حال اجرا و آتی است که سعی در تعیین مدل‌ها و استانداردهایی دارند که کاربرد آنها برای کسب و کارهای کوچک بتواند آنها را موفق و بهره‌ور نماید. این مقاله پیشنهاد می‌کند که مدل ۵P مدل پیچیده‌تری است که عناصر دیگر مدل‌ها، شاخص‌ها و استانداردها و عناصر اضافی دیگری را با یکدیگر یکپارچه کرده است و نیز چالش و صف‌بندی جدیدی از تمام این عناصر ارائه می‌کند. بنابراین این مدل پیچیده می‌تواند به راحتی توسط رهبران کسب و کارهای کوچک درک و به کار برده می‌شود. مطالعات موردی از کسب و کارهای کوچک به عنوان جستجوی بعدی نویسندگان این مقاله هستند تا تعیین کنند کدام نوآوری‌های کیفیت با مدیریت استراتژیک در کسب و کارهای کوچک موفق یکپارچه شده‌اند.