

به‌راستی در شرایط فعلی با داشتن انواع گواهینامه‌ها از انواع موسسات گواهی‌دهنده توان رقابت حرفه‌ای با شرکتهای بزرگ ژاپنی و غربی را دارند؟ برای حضور در بازارهای بین‌المللی یا داخلی باید قدم به‌قدم پیش رفت تا به اهداف موردنظر رسید. موسسه‌ای که نداند در محیط خارجی چه می‌گذرد و چه بحرانهایی موسسه را تهدید می‌کند، آیا می‌تواند ادامه حیات خود را تضمین کند؟

به نظر می‌رسد مسئله اصلی موسسات ایرانی نداشتن شناخت جامع یا تفکر مدیریت استراتژیک است، نه جریانهای زودگذر بدون مطالعه‌ای مانند اخذ گواهینامه‌های مختلف که اصلاً مورد توجه لاقفل مصرف‌کنندگان عام داخلی قرار نمی‌گیرد.

تحقیق به‌دنبال آن است که ارتباط بین دو مقوله مدیریت استراتژیک و استانداردهای ISO 9000 را پیدا کند و اینکه موسسات ایرانی خواهان اخذ این گواهینامه‌ها براساس تفکر مدیریت استراتژیک بوده‌اند یا خیر؟

هدف از این تحقیق نفی این استانداردها و اخذ گواهینامه‌های مربوطه نبوده است. بلکه هدف اصلی این بود که روشن گردد، اگر موسسه‌ای دارای تفکر مدیریت استراتژیکی باشد، قطعاً در یک زمانی به‌این نتیجه می‌رسد که باید تغییر خاصی و یا مزیت استراتژیک خاصی را مانند اخذ گواهینامه ISO 9000 به‌دست آورد تا بتواند در بازار حضور بهتری داشته باشد و مطمئناً هر موسسه‌ای با تفکر استراتژیک به‌گونه‌ای اداره می‌شود که قطعاً گرفتار موجهای زودگذر تغییرات روز نمی‌شود و برای رویارویی با هر تغییری آماده می‌شود.

براساس این سوال، تحقیق فرضیه ذیل مطرح شده است:

«در موسسات ایرانی دارای گواهینامه و خواهان استانداردهای ISO 9000، اخذ گواهینامه و برقراری این استانداردها بر مبنای تفکر مدیریت استراتژیک صورت نگرفته است.»

باتوجه به ماهیت این استاندارد مبنی بر شناخت نیازمندیهای مشتریان و بازار و برقراری یک سیستم کیفیت مناسب در داخل موسسه برای اجرا و پرداختن به استانداردها، بدون شک این استانداردها از نظر محتوا به تفکر مدیریت استراتژیک نزدیک است و در متن و در دل تفکر مدیریت استراتژیک جای دارد. در واقع اخذ این گواهینامه‌ها و برقراری این استانداردها بایستی از



نتایج یک تحقیق

## اخذ گواهینامه

ISO-9000

## حاصل تفکر

## استراتژیک یا...؟



از بهنام فیض‌آبادی

استانداردها در شرکتهای ایرانی، برطبق تفکر مدیریت استراتژیک بوده است یا خیر؟ برای دستیابی به پاسخی مناسب، متغیرهای اصلی تفکر مدیریت استراتژیک در موسساتی که این استانداردها را به‌کار گرفته‌اند مورد بررسی قرار گرفت. تا به‌وسیله این بررسی و پس از تحلیل نتایج، جوابهای مناسب این تحقیق داده شود.

آنچه که موسسات ایرانی با آن دست به‌گریبان هستند شاید استاندارد ISO 9000 نباشد، بلکه شناخت نقاط قوت و ضعف داخلی موسسه و شناخت تهدیدات بیرونی است.

اگر موسسات ایرانی خواهان صادرات و روآوردن به سمت اقتصاد بدون نفت هستند آیا

در جهان تجارت، روزانه، صدها موسسه شروع به‌کار می‌کنند و صدها موسسه به حیات خود خاتمه داده و منحل می‌شوند، و تنها تعداد معدودی از موسسات هستند که موفقیت‌آمیز عمل می‌کنند. به‌راستی علت این صعود و افول این موسسات در صحنه بازار چیست؟ اکنون پذیرفته شده است که شیوه برنامه‌ریزی و اجرای آن مهمترین عامل موفقیت و یا عدم موفقیت سازمان است. از دهه ۱۹۷۰ مدیریت استراتژیک به‌عنوان یک سبک مهم و کارآمد در رقابت امروزی بین موسسات مطرح شده است. این شیوه برنامه‌ریزی این امکان را به موسسه می‌دهد تا آینده خویش را تا حد امکان پیش‌بینی کند و تغییرات آینده را حتی‌الامکان تحت کنترل خویش درآورد.

امروزه رقابت به‌قدری جدی و گسترده شده است که به‌راستی برای آن حد و مرزی را نمی‌توان تصور کرد و رقابت در شکل تازه خود برای موسسات، به‌دست‌آوردن حداکثر رضایت مشتریان شده است.

در این رقابت روزافزون موسسات برای پرداختن به این امر - حاصل رضایت مشتریان و تضمین آن - موسسات از یک استاندارد بین‌المللی در مورد تضمین کیفیت به‌نام استانداردهای سری ISO 9000 استفاده می‌کنند تا بتوانند از این طریق اعتماد و اطمینان مشتریان را جلب کنند.

در کشور ایران نیز چند صباحی است موسسات داخلی برای اخذ گواهینامه‌های ISO 9000 و استقرار این استانداردها تمایل نشان داده‌اند و این گواهینامه‌ها را اخذ کرده‌اند. اما به‌راستی چرا موسسات ایرانی اقدام به اخذ این گواهینامه‌ها و استقرار این استانداردها در موسسات خود کرده‌اند؟

به‌همین منظور نگارنده در سال ۷۷-۷۶ در مقطع کارشناسی ارشد رشته مدیریت صنعتی تحقیقی انجام داد تا به‌این سوال پاسخ دهد. در این تحقیق ابتدا ادبیات در موضوع (۱) برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک (۲) استانداردهای سری ISO 9000 بیان گردید. سپس ارتباط این دو موضوع بیان شد (که به‌صورت اختصار در این مقاله شرح داده می‌شود) و در نهایت روش تحقیق و نتایج بیان شد.

در تحقیقی که انجام گرفت سؤال اصلی این بود که آیا اخذ گواهینامه ISO 9000 و استقرار این

که مدیریت استراتژیک می‌تواند موسسه را به سوی موفقیت هدایت کند. هدایتی که با ابزارها و وسایلی نظیر استانداردهای ISO 9000 حاصل می‌شود. بالا رفتن کیفیت و پرداختن به آن امروزه تبدیل به یک بحث استراتژیک شده است و موسسات دریافته‌اند می‌بایستی هرچه زودتر خودشان را آماده مقابله با این تهدید کنند، بالا رفتن سطح توقعات مصرف‌کنندگان یکی از فشارهای خارجی است که به موسسات وارد می‌شود. این فشار به وسیله تفکر مدیریت استراتژیک قابل پیش‌بینی است. بحث استانداردهای ISO 9000 - تضمین کیفیت و

از سوی عرضه‌کنندگان نیز باشند و باید روشن گردد کیفیت محصولات آنان تصادفی نبوده و دائماً نیز روبه بهبود در جهت نیازمندیهای جدید مشتریان است. بنابراین شاید فشارهای بازار، اصلی‌ترین عامل اخذ گواهینامه ISO 9000 باشند که این فشارهای بازار دقیقاً به وسیله فرآیند مدیریت استراتژیک مشخص می‌گردند. در جدول ارتباط بین دو موضوع نشان داده شده است. مشاهده می‌کنیم بین متغیرهای مدیریت استراتژیک و عناصر استانداردهای ISO 9000 رابطه وجود دارد.

پیوست یک:

جدول نقاط مشترک موضوعی بین مدیریت استراتژیک و استانداردهای ISO 9000

عناصر مدیریت استراتژیک		مدیریت استراتژیک	ISO 9000
۱- تعیین بازاریابی	۱- تعیین بازاریابی	۱- تعیین بازاریابی	۱- تعیین بازاریابی
۲- تعیین اهداف	۲- تعیین اهداف	۲- تعیین اهداف	۲- تعیین اهداف
۳- تعیین منابع	۳- تعیین منابع	۳- تعیین منابع	۳- تعیین منابع
۴- تعیین روش	۴- تعیین روش	۴- تعیین روش	۴- تعیین روش
۵- تعیین کنترل	۵- تعیین کنترل	۵- تعیین کنترل	۵- تعیین کنترل
۶- تعیین ارزیابی	۶- تعیین ارزیابی	۶- تعیین ارزیابی	۶- تعیین ارزیابی
۷- تعیین اصلاح	۷- تعیین اصلاح	۷- تعیین اصلاح	۷- تعیین اصلاح
۸- تعیین بهبود	۸- تعیین بهبود	۸- تعیین بهبود	۸- تعیین بهبود
۹- تعیین فرهنگ	۹- تعیین فرهنگ	۹- تعیین فرهنگ	۹- تعیین فرهنگ
۱۰- تعیین ارزش	۱۰- تعیین ارزش	۱۰- تعیین ارزش	۱۰- تعیین ارزش
۱۱- تعیین دیدگاه	۱۱- تعیین دیدگاه	۱۱- تعیین دیدگاه	۱۱- تعیین دیدگاه
۱۲- تعیین مأموریت	۱۲- تعیین مأموریت	۱۲- تعیین مأموریت	۱۲- تعیین مأموریت
۱۳- تعیین ارزش	۱۳- تعیین ارزش	۱۳- تعیین ارزش	۱۳- تعیین ارزش
۱۴- تعیین دیدگاه	۱۴- تعیین دیدگاه	۱۴- تعیین دیدگاه	۱۴- تعیین دیدگاه
۱۵- تعیین مأموریت	۱۵- تعیین مأموریت	۱۵- تعیین مأموریت	۱۵- تعیین مأموریت
۱۶- تعیین ارزش	۱۶- تعیین ارزش	۱۶- تعیین ارزش	۱۶- تعیین ارزش
۱۷- تعیین دیدگاه	۱۷- تعیین دیدگاه	۱۷- تعیین دیدگاه	۱۷- تعیین دیدگاه
۱۸- تعیین مأموریت	۱۸- تعیین مأموریت	۱۸- تعیین مأموریت	۱۸- تعیین مأموریت
۱۹- تعیین ارزش	۱۹- تعیین ارزش	۱۹- تعیین ارزش	۱۹- تعیین ارزش
۲۰- تعیین دیدگاه	۲۰- تعیین دیدگاه	۲۰- تعیین دیدگاه	۲۰- تعیین دیدگاه
۲۱- تعیین مأموریت	۲۱- تعیین مأموریت	۲۱- تعیین مأموریت	۲۱- تعیین مأموریت
۲۲- تعیین ارزش	۲۲- تعیین ارزش	۲۲- تعیین ارزش	۲۲- تعیین ارزش
۲۳- تعیین دیدگاه	۲۳- تعیین دیدگاه	۲۳- تعیین دیدگاه	۲۳- تعیین دیدگاه
۲۴- تعیین مأموریت	۲۴- تعیین مأموریت	۲۴- تعیین مأموریت	۲۴- تعیین مأموریت
۲۵- تعیین ارزش	۲۵- تعیین ارزش	۲۵- تعیین ارزش	۲۵- تعیین ارزش
۲۶- تعیین دیدگاه	۲۶- تعیین دیدگاه	۲۶- تعیین دیدگاه	۲۶- تعیین دیدگاه
۲۷- تعیین مأموریت	۲۷- تعیین مأموریت	۲۷- تعیین مأموریت	۲۷- تعیین مأموریت
۲۸- تعیین ارزش	۲۸- تعیین ارزش	۲۸- تعیین ارزش	۲۸- تعیین ارزش
۲۹- تعیین دیدگاه	۲۹- تعیین دیدگاه	۲۹- تعیین دیدگاه	۲۹- تعیین دیدگاه
۳۰- تعیین مأموریت	۳۰- تعیین مأموریت	۳۰- تعیین مأموریت	۳۰- تعیین مأموریت
۳۱- تعیین ارزش	۳۱- تعیین ارزش	۳۱- تعیین ارزش	۳۱- تعیین ارزش
۳۲- تعیین دیدگاه	۳۲- تعیین دیدگاه	۳۲- تعیین دیدگاه	۳۲- تعیین دیدگاه
۳۳- تعیین مأموریت	۳۳- تعیین مأموریت	۳۳- تعیین مأموریت	۳۳- تعیین مأموریت
۳۴- تعیین ارزش	۳۴- تعیین ارزش	۳۴- تعیین ارزش	۳۴- تعیین ارزش
۳۵- تعیین دیدگاه	۳۵- تعیین دیدگاه	۳۵- تعیین دیدگاه	۳۵- تعیین دیدگاه
۳۶- تعیین مأموریت	۳۶- تعیین مأموریت	۳۶- تعیین مأموریت	۳۶- تعیین مأموریت
۳۷- تعیین ارزش	۳۷- تعیین ارزش	۳۷- تعیین ارزش	۳۷- تعیین ارزش
۳۸- تعیین دیدگاه	۳۸- تعیین دیدگاه	۳۸- تعیین دیدگاه	۳۸- تعیین دیدگاه
۳۹- تعیین مأموریت	۳۹- تعیین مأموریت	۳۹- تعیین مأموریت	۳۹- تعیین مأموریت
۴۰- تعیین ارزش	۴۰- تعیین ارزش	۴۰- تعیین ارزش	۴۰- تعیین ارزش
۴۱- تعیین دیدگاه	۴۱- تعیین دیدگاه	۴۱- تعیین دیدگاه	۴۱- تعیین دیدگاه
۴۲- تعیین مأموریت	۴۲- تعیین مأموریت	۴۲- تعیین مأموریت	۴۲- تعیین مأموریت
۴۳- تعیین ارزش	۴۳- تعیین ارزش	۴۳- تعیین ارزش	۴۳- تعیین ارزش
۴۴- تعیین دیدگاه	۴۴- تعیین دیدگاه	۴۴- تعیین دیدگاه	۴۴- تعیین دیدگاه
۴۵- تعیین مأموریت	۴۵- تعیین مأموریت	۴۵- تعیین مأموریت	۴۵- تعیین مأموریت
۴۶- تعیین ارزش	۴۶- تعیین ارزش	۴۶- تعیین ارزش	۴۶- تعیین ارزش
۴۷- تعیین دیدگاه	۴۷- تعیین دیدگاه	۴۷- تعیین دیدگاه	۴۷- تعیین دیدگاه
۴۸- تعیین مأموریت	۴۸- تعیین مأموریت	۴۸- تعیین مأموریت	۴۸- تعیین مأموریت
۴۹- تعیین ارزش	۴۹- تعیین ارزش	۴۹- تعیین ارزش	۴۹- تعیین ارزش
۵۰- تعیین دیدگاه	۵۰- تعیین دیدگاه	۵۰- تعیین دیدگاه	۵۰- تعیین دیدگاه
۵۱- تعیین مأموریت	۵۱- تعیین مأموریت	۵۱- تعیین مأموریت	۵۱- تعیین مأموریت
۵۲- تعیین ارزش	۵۲- تعیین ارزش	۵۲- تعیین ارزش	۵۲- تعیین ارزش
۵۳- تعیین دیدگاه	۵۳- تعیین دیدگاه	۵۳- تعیین دیدگاه	۵۳- تعیین دیدگاه
۵۴- تعیین مأموریت	۵۴- تعیین مأموریت	۵۴- تعیین مأموریت	۵۴- تعیین مأموریت
۵۵- تعیین ارزش	۵۵- تعیین ارزش	۵۵- تعیین ارزش	۵۵- تعیین ارزش
۵۶- تعیین دیدگاه	۵۶- تعیین دیدگاه	۵۶- تعیین دیدگاه	۵۶- تعیین دیدگاه
۵۷- تعیین مأموریت	۵۷- تعیین مأموریت	۵۷- تعیین مأموریت	۵۷- تعیین مأموریت
۵۸- تعیین ارزش	۵۸- تعیین ارزش	۵۸- تعیین ارزش	۵۸- تعیین ارزش
۵۹- تعیین دیدگاه	۵۹- تعیین دیدگاه	۵۹- تعیین دیدگاه	۵۹- تعیین دیدگاه
۶۰- تعیین مأموریت	۶۰- تعیین مأموریت	۶۰- تعیین مأموریت	۶۰- تعیین مأموریت
۶۱- تعیین ارزش	۶۱- تعیین ارزش	۶۱- تعیین ارزش	۶۱- تعیین ارزش
۶۲- تعیین دیدگاه	۶۲- تعیین دیدگاه	۶۲- تعیین دیدگاه	۶۲- تعیین دیدگاه
۶۳- تعیین مأموریت	۶۳- تعیین مأموریت	۶۳- تعیین مأموریت	۶۳- تعیین مأموریت
۶۴- تعیین ارزش	۶۴- تعیین ارزش	۶۴- تعیین ارزش	۶۴- تعیین ارزش
۶۵- تعیین دیدگاه	۶۵- تعیین دیدگاه	۶۵- تعیین دیدگاه	۶۵- تعیین دیدگاه
۶۶- تعیین مأموریت	۶۶- تعیین مأموریت	۶۶- تعیین مأموریت	۶۶- تعیین مأموریت
۶۷- تعیین ارزش	۶۷- تعیین ارزش	۶۷- تعیین ارزش	۶۷- تعیین ارزش
۶۸- تعیین دیدگاه	۶۸- تعیین دیدگاه	۶۸- تعیین دیدگاه	۶۸- تعیین دیدگاه
۶۹- تعیین مأموریت	۶۹- تعیین مأموریت	۶۹- تعیین مأموریت	۶۹- تعیین مأموریت
۷۰- تعیین ارزش	۷۰- تعیین ارزش	۷۰- تعیین ارزش	۷۰- تعیین ارزش
۷۱- تعیین دیدگاه	۷۱- تعیین دیدگاه	۷۱- تعیین دیدگاه	۷۱- تعیین دیدگاه
۷۲- تعیین مأموریت	۷۲- تعیین مأموریت	۷۲- تعیین مأموریت	۷۲- تعیین مأموریت
۷۳- تعیین ارزش	۷۳- تعیین ارزش	۷۳- تعیین ارزش	۷۳- تعیین ارزش
۷۴- تعیین دیدگاه	۷۴- تعیین دیدگاه	۷۴- تعیین دیدگاه	۷۴- تعیین دیدگاه
۷۵- تعیین مأموریت	۷۵- تعیین مأموریت	۷۵- تعیین مأموریت	۷۵- تعیین مأموریت
۷۶- تعیین ارزش	۷۶- تعیین ارزش	۷۶- تعیین ارزش	۷۶- تعیین ارزش
۷۷- تعیین دیدگاه	۷۷- تعیین دیدگاه	۷۷- تعیین دیدگاه	۷۷- تعیین دیدگاه
۷۸- تعیین مأموریت	۷۸- تعیین مأموریت	۷۸- تعیین مأموریت	۷۸- تعیین مأموریت
۷۹- تعیین ارزش	۷۹- تعیین ارزش	۷۹- تعیین ارزش	۷۹- تعیین ارزش
۸۰- تعیین دیدگاه	۸۰- تعیین دیدگاه	۸۰- تعیین دیدگاه	۸۰- تعیین دیدگاه
۸۱- تعیین مأموریت	۸۱- تعیین مأموریت	۸۱- تعیین مأموریت	۸۱- تعیین مأموریت
۸۲- تعیین ارزش	۸۲- تعیین ارزش	۸۲- تعیین ارزش	۸۲- تعیین ارزش
۸۳- تعیین دیدگاه	۸۳- تعیین دیدگاه	۸۳- تعیین دیدگاه	۸۳- تعیین دیدگاه
۸۴- تعیین مأموریت	۸۴- تعیین مأموریت	۸۴- تعیین مأموریت	۸۴- تعیین مأموریت
۸۵- تعیین ارزش	۸۵- تعیین ارزش	۸۵- تعیین ارزش	۸۵- تعیین ارزش
۸۶- تعیین دیدگاه	۸۶- تعیین دیدگاه	۸۶- تعیین دیدگاه	۸۶- تعیین دیدگاه
۸۷- تعیین مأموریت	۸۷- تعیین مأموریت	۸۷- تعیین مأموریت	۸۷- تعیین مأموریت
۸۸- تعیین ارزش	۸۸- تعیین ارزش	۸۸- تعیین ارزش	۸۸- تعیین ارزش
۸۹- تعیین دیدگاه	۸۹- تعیین دیدگاه	۸۹- تعیین دیدگاه	۸۹- تعیین دیدگاه
۹۰- تعیین مأموریت	۹۰- تعیین مأموریت	۹۰- تعیین مأموریت	۹۰- تعیین مأموریت
۹۱- تعیین ارزش	۹۱- تعیین ارزش	۹۱- تعیین ارزش	۹۱- تعیین ارزش
۹۲- تعیین دیدگاه	۹۲- تعیین دیدگاه	۹۲- تعیین دیدگاه	۹۲- تعیین دیدگاه
۹۳- تعیین مأموریت	۹۳- تعیین مأموریت	۹۳- تعیین مأموریت	۹۳- تعیین مأموریت
۹۴- تعیین ارزش	۹۴- تعیین ارزش	۹۴- تعیین ارزش	۹۴- تعیین ارزش
۹۵- تعیین دیدگاه	۹۵- تعیین دیدگاه	۹۵- تعیین دیدگاه	۹۵- تعیین دیدگاه
۹۶- تعیین مأموریت	۹۶- تعیین مأموریت	۹۶- تعیین مأموریت	۹۶- تعیین مأموریت
۹۷- تعیین ارزش	۹۷- تعیین ارزش	۹۷- تعیین ارزش	۹۷- تعیین ارزش
۹۸- تعیین دیدگاه	۹۸- تعیین دیدگاه	۹۸- تعیین دیدگاه	۹۸- تعیین دیدگاه
۹۹- تعیین مأموریت	۹۹- تعیین مأموریت	۹۹- تعیین مأموریت	۹۹- تعیین مأموریت
۱۰۰- تعیین ارزش	۱۰۰- تعیین ارزش	۱۰۰- تعیین ارزش	۱۰۰- تعیین ارزش

مدیریت کیفیت - با شناسایی دقیق نیازمندیهای بازار، نیازمندیهای جامعه از نظر مسائل سیاسی، فرهنگی، زیست محیطی، اقتصادی آغاز می‌شود، اگر این نیازمندیها بدرستی تعیین و مشخص شوند می‌توان امیدوار بود که گام اول این استاندارد به خوبی برداشته شده است.

مشاهده می‌شود بخشهایی از مدیریت استراتژیک با عناصر استانداردهای ISO 9000 ارتباط نزدیکی دارند و اصلاً در استانداردهای ISO 9000 هدف این است که بندهند الزامات با یک دیدگاه استراتژیک تدوین گردد. آنچه که از بررسی هردو موضوع می‌توان دریافت این است

تفکر مدیریت استراتژیک ناشی شده باشد. پیش از آزمون، فرضیه تفکر مدیریت استراتژیک را به اختصار شرح می‌دهیم و سپس ارتباط آن را با استانداردهای ISO 9000 را روشن می‌کنیم.

تفکر مدیریت استراتژیک یک دیدگاه تقریباً نو در مکاتب مدیریت است که به صورتی جامع به یک موسسه کمک می‌کند تا در عرصه رقابت و حیات خود عملکرد مناسبی داشته باشد. به وسیله این تفکر و شیوه مدیریتی، یک موسسه می‌داند چرا بوجود آمده است، چه فعالیتی را قرار است انجام دهد، چه اهداف عالی دارد، چه تهدیدات و فرصتهای محیطی فراوری خویش دارد، چه مزیتها و ضعفهایی در داخل موسسه دارد و چگونه قرار است به اهدافش برسد.

متغیرهای اصلی این فرآیند که مورد آزمون قرار گرفتند عبارت بودند از:

- داشتن رسالت سازمانی (دلیل وجودی اصلی سازمان)؛
  - داشتن اهداف بلندمدت، میان مدت و کوتاه مدت؛
  - بیان کمی اهداف؛
  - شناخت دقیق فرهنگ سازمانی موسسه؛
  - وجود آموزشهای موثر و کارا در موسسه؛
  - وجود مسیر ارتقاء شغلی؛
  - شناخت دقیق رقبای صنعت و پیگیری رفتار آنها؛
  - وجود تحقیقات اثربخش در موسسه؛
  - تعیین دقیق منابع مورد نیاز و تامین کنندگان؛
  - شناخت دقیق منابع جایگزین؛
  - شناخت بازار به وسیله روشهای تحقیقات بازاریابی؛
  - شناخت روند تغییرات تکنولوژیک؛
  - شناخت دقیق تغییر نگرشهای مشتریان؛
  - شناخت و پیش‌بینی تغییرات سیاست دولتها. باتوجه به این متغیرهای اصلی مدیریت استراتژیک، ارتباطی بین استانداردهای ISO 9000 و مدیریت استراتژیک برقرار می‌شود:
- موسساتی که اقدام به اخذ گواهینامه ISO 9000 کرده‌اند، اصولاً باید موسساتی باشند که بازارهای جدید با نیازمندیهای جدید و یا رقابت در بازار فعلی مدنظرشان باشد. ممکن است مشتریان در بازارهای فعلی و جدید نیازمندیهای جدیدی علاوه بر استانداردهای محصول داشته باشند، ممکن است مشتریان خواهان اعتبار کافی

و استانداردهای ISO 9000 بیان گردد، سپس ارتباط بین دو موضوع تشریح شد و اطلاعات مربوطه جمع‌آوری گردیده و مورد تحلیل قرار گرفتند. و در نهایت نتیجه‌گیریها و پیشنهادات ارائه شد.

جامعه آماری عبارت بود از کلیه موسساتی که تا تاریخ انجام تحقیق در ایران گواهینامه گرفته بودند و یا به‌صورت جدی خواهان این گواهینامه بودند. بیش از یکصد شرکت موفق به دریافت گواهینامه شده بودند. ۱۱ موسسه انتخاب شد که تمامی در تهران مشغول به فعالیت هستند. سعی

گردآوری منابع مختلف رسیدن به سود است. این سود چگونه باید حاصل شود؟ در شرایطی که بازار رقابت روزبه‌روز فشارهای بیشتری را به موسسات ارائه‌دهنده محصولات و خدمات وارد می‌کند چگونه می‌توان به‌حیات در این‌گونه بازار ادامه داد و به سود و اهداف سازمان رسید؟ امروزه فشارهای بازار که مهمترین جنبه آن بحث کیفیت و تضمین آن برای محصول است چگونه باید تحلیل شود؟ کیفیت خیلی بالا، هزینه خیلی بالایی را دربر دارد و همیشه داشتن کیفیت خیلی بالا، ملاک پیروزشدن در بازار رقابت نیست.

تعیین این نیازمندیها به‌صورتی دقیق یک تفکر خاص مدیریتی را می‌طلبد، شاید در موسساتی افرادی باشند بتوانند شرایط محیطی را بخوبی حدس و تعیین کنند اما در یک رقابت فشرده و مستمر این توانایی به‌تنهایی جوابگوی مقابله با تهدیدات و استفاده از فرصتها نخواهد بود و باید از تکنیکها و روشهایی استفاده کرد که پیش‌بینی تغییرات آینده باحداقل خطا و به‌صورت مستمر برای موسسه صورت بگیرد. به‌وسیله نگرش استراتژیک می‌توان باتوجه به آنچه موسسه می‌خواهد (داشتن رسالت و

### هدف از این تحقیق نفی اخذ گواهینامه‌های ISO نیست.



شیوه برنامه‌ریزی و اجرای آن مهمترین عامل موفقیت و یا عدم موفقیت سازمان است.

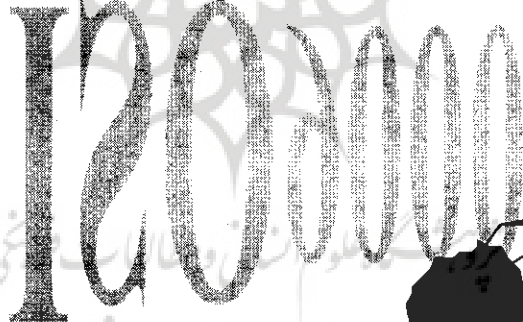


سوال اصلی تحقیق این است که آیا اخذ گواهینامه ISO-9000 و استقرار این استانداردها در شرکتهای ایرانی طبق تفکر مدیریت استراتژیک بوده است یا خیر؟



فرضیه تحقیق عبارت است از اینکه در موسسات ایرانی دارای گواهینامه و خواهان استانداردهای ISO-9000 اخذ گواهینامه و برقراری این استانداردها بر مبنای تفکر استراتژیک صورت نگرفته است.

# ISO 9000



مقاله علمی-تحقیقی در مجله تدبیر  
تال جامع علوم انسانی

گردید اطلاعات جمع‌آوری شده از افرادی باشد که در حد کارشناس در مجموعه فعالیت دارند. البته در ابتدای تحقیق قصد این بود که با مدیران عامل مصاحبه‌هایی صورت بگیرد اما متأسفانه هیچیک از مدیران عامل شرکتهای مورد تحقیق به‌عنوان نمونه فرصت کافی جهت مصاحبه و پاسخگویی به سوالات را نداشتند. سعی شد موسسات به‌گونه‌ای انتخاب شوند که از صنایع مختلف باشند و موسسات بالای ۲۵۰ نفر پرسنل مدنظر قرار گرفتند.

کیفیت باید به‌گونه‌ای تشخیص داده شود (بحث استراتژیک) که باحداقل هزینه حداکثر سودآوری را کسب کند. یعنی رضایتمندی مشتری حاصل شود و سودآوری موسسه نیز ممکن گردد که دقیقاً این بحث T.Q.M است. متغیرهای مدیریت استراتژیک در موسسات دارای گواهینامه ISO 9000 اندازه‌گیری شد که نتیجه آن به‌شرح ذیل است:  
تحقیق در چارچوب روش میدانی و کتابخانه‌ای صورت گرفت. در ابتدای تحقیق سعی شد ادبیات و موضوع مدیریت استراتژیک

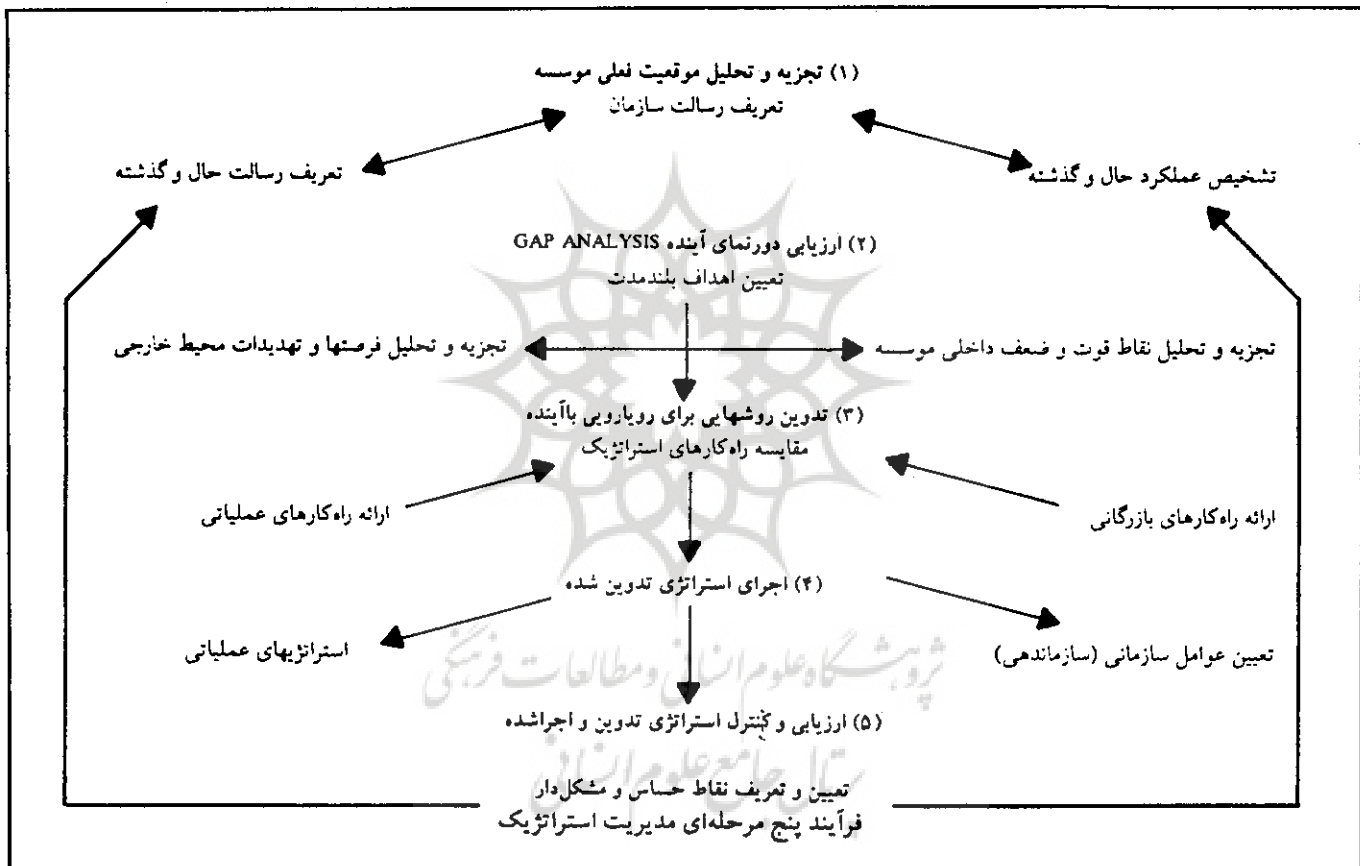
هدف) به‌گونه‌ای آینده را شناسایی کرد که تهدیدات محیطی حداقل تاثیر را بر روی موسسه بگذارد و به‌وسیله تشخیص نقاط قوت موسسه از فرصتهای پیش‌بینی شده و به‌وجود آمده حداکثر استفاده را کرد. مطمئناً هر سازمان و موسسه‌ای هدف اصلی‌اش کسب حداکثر سود است. که این سود در اکثر موارد جنبه‌های مالی و کسب درآمد است و در مواردی مانند موسسات خیریه، هدف اصلی موسسه جنبه رضایتمندی معنوی خدمت به جامعه است.  
به‌رحال هدف اصلی تشکیل یک سازمان و

توصیه می‌توان ارائه کرد این است که باتوجه به اهمیت رقابت روزافزون و خطر حذف شدن، بهتر است موسسات ایرانی حداقل در کنار استقرار این استانداردها، از تفکر مدیریت استراتژیک بهره برده و از این شیوه برنامه‌ریزی استفاده کنند، چرا که نقاط مشترکی بین این دو موضوع وجود دارد و اصلاً برنامه‌ریزی مدیریت استراتژیک این توانایی را به موسسه می‌دهد تا به‌خوبی از عهده رویارویی با آینده خویش برآید

خطای ۵ درصد و اطمینان ۹۵ درصد روشن شد، متأسفانه به‌جز یک متغیر که اهداف کوتاه مدت (اخذ گواهینامه ایزو ۹۰۰۰) بود، تقریباً دیگر متغیرها به‌صورتی جامع و بانفکر استراتژیک مورد اهمیت قرار نمی‌گیرند. باتوجه به انجام محاسبات از دو روش روشن شد که متغیرهای مدیریت استراتژیک در حجم نمونه مطالعه شده به‌صورت هدفمند و جامع وجود نداشته و می‌توانیم با احتیاط این نتیجه را تعمیم دهیم به

اطلاعات این تحقیق به‌وسیله پرسشنامه‌های تشریحی و ۵ گزینه‌ای جمع‌آوری گردید و برای اینکه اطمینانی به جوابها حاصل آید سعی گردید حتی‌الامکان جلسات پرسش و پاسخی با پاسخ‌دهندگان ترتیب داده شود.

بعد از اینکه به‌زحمّت بسیار زیاد اطلاعات جمع‌آوری شد، وجود ۱۴ متغیر اصلی مدیریت استراتژیک که قبلاً ذکر شد مورد تحلیل قرار گرفت. به‌وسیله پرسشنامه‌های ۵ گزینه‌ای لیکرت، پاسخها درجه‌بندی شدند. برای آزمون



و کمترین تاثیر را از تغییرات محیط خارجی و داخلی بپذیرد. این تفکر همان‌طور که در مقاله تشریح شد موسسه را یاری می‌دهد تا بداند چرا ایجاد شده است؟ و قرار است چه کاری انجام دهد؟ قرار است در چه بازاری فعالیت کند؟ □

● بهنام فیض‌آبادی: کارشناس ارشد مدیریت از دانشگاه آزاد اسلامی

سایر موسسات ایرانی براساس فرضیه تحقیق که عبارت بود از:

«در موسسات ایرانی اخذ گواهینامه ایزو ۹۰۰۰ و استقرار آن بر مبنای تفکر مدیریت استراتژیک نیست»

#### نتیجه‌گیری

نتیجه‌گیری که از این تحقیق به‌صورت

فرضیه از آزمون کای اسکور (X<sup>2</sup>) استفاده شد همچنین جهت حصول اطمینان از تست میانگین نیز استفاده گردید. نحوه محاسبات بدین شکل بود که اگر در موسسات مورد تحقیق، متغیری از تفکر مدیریت استراتژیک وجود می‌داشت می‌بایستی باتوجه به « (حجم نمونه) توزیع فراوانی مطلق تجربی آن متغیر بیشتر از نصف به‌اضافه یک باشد. در آزمونهای کای اسکور که صورت گرفت باتوجه به درجه آزادی و احتمال