

# توسعه و ساختارهای تحمیلی

بهزاد رضانی

پذیرش توسعه به عنوان رکن اصلی یکی از معمول‌ترین باورهای است که در کل سازمانها مورد توجه قرار دارد. سازمانها معمولاً توسعه را در صدر اهداف خود قرار می‌دهند و آنرا دال بر رشد و تکامل و پیشرفت می‌دانند. باید توجه داشت که رشد و تکامل و پیشرفت از جمله مقوله‌هایی هستند که بیش از هر چیز به متغیرهای روانشناختی و رفتار سازمانی بازمی‌گردند و از جمله عواملی به حساب می‌آیند که در شکل‌گیری جو، فرهنگ و فلسفه یک سازمان نقش اساسی ایفا می‌کنند و بازتاب آنرا نیز در شکوفائی استعدادها و ظهور خلاقیت‌ها و انجام مسئولیت‌ها به نحو احسن عرضه می‌کند.

توسعه بدون در نظر گرفتن متغیرهای انسانی در درازمدت محکوم به شکست است و در صورت پافشاری و جل موقت مسائل رفتاری در کوتاه‌مدت، حرکتی به سوی ناشناخته‌هاست و در هر حرکت، خطر سقوط وجود دارد. این روند به صورتی که ذکر شد زمینه‌ساز ظهور معضلات متفاوتی است که در سطحی وسیع زائیده ناهنجاری‌های رفتاری برای فرد و جامعه می‌باشد. این روند در نهایت به سقوط ارزشهای والای انسانی و اضمحلال تمدن انسانی می‌انجامد. در جوامع صنعتی، توسعه به معنی دستیابی به تکنولوژی پیشرفته، موفقیت‌هایی را به همراه آورده است ولی عدم پای‌بندی به یک الگوی صحیح رفتاری موجب فساد درونی این جوامع شده‌است و نتایج اومانیزم را زیر سؤال می‌برد. طبق مطالعات و مشاهدات صورت گرفته، کار در مجتمع‌های صنعتی، اداری و حتی آموزشی در اکثر مواقع نه تنها به رشد عقلانی و شکوفائی

استعدادها و رضایت شغلی نمی‌انجامد بلکه نتیجه عکس نیز دارد.

نیاز دوره سازندگی بیش از هر چیز تفکر و تعقل در یافتن راهی صحیح در میان انبوه راههایی است که در بسته‌بندیهای شیک عرضه می‌شود. جهش در مسیر تجارت و توزیع بین‌الملل در این برهه از زمان نه تنها توجه مناسبی ندارد بلکه سپردن شیرازه امور به دست موسسات و یا افراد سودجو است. در تجارت بین‌الملل، بازار دارای قوانین خاص و ساختارهای بسیار پیچیده است که فهم و درک مکانیزم‌های آن برای ما غیرممکن است و اگر هم به شناسائی معدودی از اهرم‌های پر قدرت آن نایل آئیم قادر به تصحیح آن به نفع خودمان به صورت کاملاً دلخواه نخواهیم بود. واردات بی‌رویه نه تنها مشکلات اقتصادی فراوانی به بار خواهد آورد، بلکه راهی برای نفوذ فرهنگ و ساختارهای قالبی و از پیش تعیین شده

**\* توسعه بدون در نظر گرفتن متغیرهای انسانی، در درازمدت محکوم به شکست است.**

**\* نیاز دوره سازندگی بیش از هر چیز تفکر و تعقل در یافتن راهی صحیح در میان انبوه راههایی است که در بسته‌بندیهای شیک عرضه می‌شود.**

است. از طرف دیگر باید به یاد داشت که حصول تکنولوژی برای تولید و صنعت نیز از این قانون مستثنی نیست. تکنولوژی در هر سطحی که باشد ساختار خاص خود را به همراه دارد که فقط در آن چارچوب می‌تواند به فعالیت بپردازد. بی‌توجهی به ساختارهای لازم، یا اثرات تکنولوژی را خنثی می‌کند و یا به تضادهای درون سیستمی می‌انجامد.<sup>(۱)</sup>

## تعریف ساختار

ساختار سازمان به عنوان توزیع معقول و رسمی مشاغل، مسئولیتها، قدرت و نحوه هماهنگی و برقراری ارتباطات در جهت رسیدن به اهداف اصلی سازمان شناخته می‌شود.<sup>(۲)</sup> ساختار در هر سازمانی معمولاً در بدو تشکیل آن بنا نهاده می‌شود و همانطوری که گفته شد روابط انسانها با یکدیگر، وظایف، مسئولیتها و نحوه مدیریت سازمان را معلوم می‌کند. به طور کلی ساختار سازمانی به منزله چارچوبی است که فعالیتها در محدوده آن برای دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده طراحی می‌شود. ساختارها به گونه‌های متنوعی شکل می‌گیرند که به موقعیت سازمان و طرز تفکر بنیانگذاران آن بازمی‌گردد. اطلاق ساختار صحیح و مناسب معمولاً منوط به در نظر گرفتن اهداف و موقعیت سازمان در رابطه با محیط اطراف است. محیط اطراف در اینجا شامل خط‌مشی‌های دولت، وضع کلی اقتصاد، بازار، منابع مالی، منابع انسانی، مواد خام، تکنولوژی و فرهنگ می‌باشد.<sup>(۳)</sup>

کلاً باید متذکر شد که سازمانی قدرت زیستن، تاثیرگذاری یا رهبری در بازار را دارد که نسبت به

سازمانهای مشابه از ساختارهای مناسب‌تر با توجه به توانایی‌ها و اهداف خود و مطابق با عوامل محیطی شکل گرفته باشد. در بطن ساختارها معمولاً یک یا چند متغیر وجود دارد که به صورت محور اصلی عمل می‌کنند و براساس آن، روابط دیگر سازمان بنا نهاده می‌شود. محوری مثل تکنولوژی روابط ساختاری خاص خودش را دارد همانطور که محورهای کیفیت، اطلاعات و پروژه ساختارهای مناسب خودشان را بوجود می‌آورند.

### نارسائی و عدم کارائی ساختارها

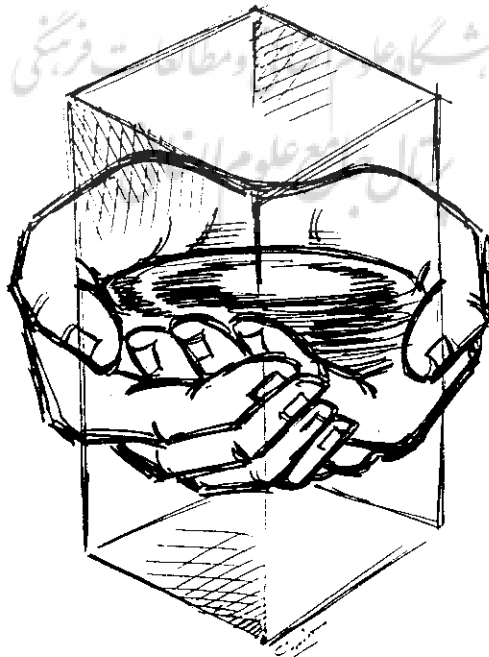
پرواضح است که مشکل اصلی که در بحث ساختارها عنوان می‌شود بر عدم آن تکیه نمی‌کند، بلکه از بی‌کفایتی و موثر نبودن ساختارها در وهله نخست و عدم آگاهی به متغیرهای کلیدی در مراحل بعد است. در یک نگاه کلی، ریشه تصمیمات دیر، نابجا و غلط، فشارهای روانی ناشی از بلاتکلیفی و هرج و مرج، و اختلافات میان فردی و گروهی را می‌توان در ساختارهای ناموثر و بی‌کفایت جست. این حوادث معمولاً با متغیرهایی مانند گزینش‌های نادرست اهداف و افراد، جابجائی از روی رابطه یا عداوت و از دست رفتن شیرازه امور بر اثر دخالت‌های بی‌مورد قطب‌های قدرت ذی‌نفع که در گزینش و استحکام افراد کلیدی موثر بودند یا هستند پیوستگی دارند. نظم، روابطی سالم و منطقی، اهداف و نیز مسئولان مورد قبول و سهم کردن افراد در تصمیم‌گیری‌ها که با تلاش و مشارکت آنها به مرحله عمل گذاشته می‌شود و یا مواردی که آنها مستقیماً تحت تاثیر قرار می‌گیرند. از جمله مسائلی هستند که پایه‌ریزی ساختاری قوی را امکان‌پذیر می‌کنند. در این صورت سازمان از جنگ قدرت و کشمکش داخلی، دخالت‌های بی‌مورد از خارج، سردرگمی و بلاتکلیفی تا حدود زیادی مصون می‌ماند. البته باید متذکر شد که هر چند این مسائل زمینه‌ساز پایه‌گذاری هر سازمان موفق است ولی به هر حال چگونگی خود ساختار در اینجا تعیین‌کننده موفقیت‌های بعدی به حساب می‌آید.

### محور در ساختار

همانطور که برای برانگیختن افراد در موقعیت‌های مختلف از تکنیک‌های متفاوت انگیزشی سود می‌جوئیم، یا در موقعیت‌های مختلف روش‌های رهبری متفاوتی را برای تاثیرگذاری بکار می‌بریم به همان ترتیب، برای موقعیت‌های مختلف از شکل و فرم ساختاری

خاص استفاده می‌کنیم و محور را به‌روزی متغیر خاصی ثابت می‌کنیم. تعیین و تشخیص بهترین طرح ساختاری در شرایط حاکم داخلی و خارجی، از جمله ملاک‌هایی به‌شمار می‌رود که باید توجه خاصی به آن مبذول گردد. به‌طور مثال در شرایط بی‌قانونی و آناشسیسم اداری، نظم بوروکراسی که از نظر بسیاری از اهل فن کهنه و فرسوده جلوه می‌کند و انتقادهای و اشکالات زیادی نیز بر آن وارد است، در خیلی از موارد کارساز واقع می‌شود. البته همین نظر را می‌توان در مورد ساختارهای اطلاعاتی که محور اصلی را جمع‌آوری، بازیابی و تقسیم اطلاعات می‌دانند عنوان کرد<sup>(۴)</sup>. تئوری ساختارهای اطلاعاتی، با تاکید بر بازبودن سیستم سازمان، جمع‌آوری، بازیابی و تقسیم صحیح اطلاعات را مهمترین عامل در موثر بودن سازمان می‌داند. بنابراین تعریف، سازمان باید قدرت شناخت محیط و

\* باید توجه داشت که رشد و تکامل و پیشرفت از جمله مقوله‌هایی هستند که بیش از هر چیز به متغیرهای روانشناختی و رفتار سازمانی بازمی‌گردند.



عوامل موثر در آن را داشته باشد و این قدرت زمانی به‌دست می‌آید که سیستم بتواند اطلاعات وسیعی را در مورد محیط خود به دست آورد و این اطلاعات را به‌خوبی جمع‌بندی و تنظیم کند. این ساختار معمولاً در راستای اهداف سازمان‌هایی که به‌طور گسترده با تجارت و توزیع سروکار دارند مناسب تشخیص داده می‌شود. در این میان پیچیدگی محیط دلیل دیگری برای استفاده از این ساختار به حساب می‌آید.

### شناسائی محیط موثر

بطور کلی یکی از استراتژی‌های برخورد با محیط‌های پیچیده، تاسیس ساختارهای پیچیده است. ایجاد بخش‌ها و مشاغل جدید در این میان از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است که می‌تواند در برابر نامشخص بودن محیط ما را یاری دهد. نامشخص بودن محیط سازمان را معمولاً با دو عامل پیچیدگی و ثبات ارزشیابی می‌کنند<sup>(۵)</sup>. بعد پیچیدگی به عوامل خارجی موثر و دخیل در سازمان اشاره می‌کند و آنرا به‌صورت طفی نشان می‌دهد که از یک‌سو به پیچیدگی و از سوی دیگر به ساده بودن این عوامل اشاره می‌کند.

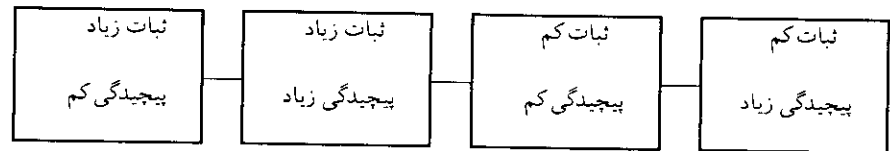
پیچیده ← → ساده  
در محیط‌های ساده عوامل قلیلی بر سازمان اثر می‌گذارد. برعکس در محیط‌های پیچیده، عوامل بی‌شمار و نامشخصی در محیط وجود دارد که بر سازمان اثر می‌گذارد که شناسائی و نحوه عملکرد و تاثیرگذاری آنها روی سازمان اگر غیرممکن نباشد بسیار مشکل به حساب می‌آید. ارزیابی پیچیدگی محیط توسط سازمانها متفاوت است. محیطی که برای یک سازمان پیچیده به‌نظر می‌رسد برای سازمان دیگر ساده و پیش‌پا افتاده جلوه می‌کند. این اختلاف برداشت به تجربه و تخصص سازمان در رابطه با محیط مذکور باز می‌گردد.

همچون متغیر پیچیدگی، ثبات را نیز در یک طیف به‌صورت زیر رسم می‌کنند:

بی‌ثبات ← → باثبات  
این متغیر به چگونگی تغییر عوامل محیط موثر بر سازمان اشاره می‌کند. در یک موقعیت باثبات تغییرات کمی در محیط صورت می‌گیرد. بنابراین ثبات بیشتری در محیط به چشم می‌خورد. ولی در موقعیت‌های بی‌ثبات تغییرات، زیاد و بی‌درپی است و در نظر گرفتن یک سری متغیرهای موثر به‌صورت ثبات، خالی از اشکال نخواهد بود. از تلفیق این دو متغیر (پیچیدگی و ثبات)

متغیر سومی به دست می‌آید که آنرا حد نامشخص بودن محیط می‌دانند و نشان‌دهنده مشخص یا نامشخص بودن محیط سازمان است<sup>(۶)</sup>. نمودار زیر نشان‌دهنده محیط مشخص و معین در یک سو و محیط نامشخص و نامعین در سوی دیگر است.

بعضی از اعضا، تولیدکننده‌های غیرعضو، کشف و به‌کارگیری سوختهای غیرفسیلی و... از جمله متغیرهایی هستند که بر روی این شرکتها اثر می‌گذارند و تصمیم‌گیرهای مدیریتی را دشوار و با اشکال مواجه می‌کنند. در این شرایط مدیران



← حد نامشخص بودن محیط →



همانطور که از نمودار فوق مشخص است سازمانی که عوامل موثر بر آن ثابت است و از پیچیدگی کمی نیز برخوردار است. محیط آنرا معین‌تر طبقه‌بندی می‌کنند و یا نامشخص بودن محیط را در حداقل ممکن درجه‌بندی می‌کنند. در مرحله دوم سازمانهایی قرار دارند که متغیرهای موثر از ثبات برخوردارند ولی پیچیده‌اند. در این صورت نامشخص بودن محیط بیش از مرحله اول است. در مرحله سوم متغیرهای موثر از ثبات و پیچیدگی کمی برخوردارند (از مقایسه مرحله دوم و سوم می‌توان به این نتیجه رسید که ثبات در متغیرها بیش از پیچیدگی آن بر روی ارزشیابی محیط سازمان موثر است). در مرحله چهارم سازمان در محیطی بی‌ثبات و پیچیده قرار دارد. در این صورت موقعیت نامشخص بودن محیط در نهایت درجه خود است.

برای مثال می‌توان به کارخانه چوب‌بری کوچکی اشاره کرد که در کنار چند روستا قرار دارد و به تولید جعبه برای باغداران محلی مشغول است. به جرأت می‌توان گفت که عوامل محیطی مانند قوانین دولتی، روند تولید و مصرف و ظهور تکنولوژی جدید و یا عوامل محیطی دیگر می‌تواند تغییری در کار این کارخانه ایجاد کند. به این ترتیب روند درون‌داد - پردازش - برون‌داد از ثبات و سادگی زیادی برخوردار است. با وجود چنین شرایطی تشخیص و هدف‌یابی و تصمیم‌گیری‌ها در مورد استراتژیها به راحتی انجام می‌گیرد. از طرف دیگر شرکت‌های بزرگ نفتی در محیطی بسیار بی‌ثبات و پیچیده قرار دارند. کشورهای تولیدکننده و مصرف‌کننده، قوانین دولتی، تصمیم‌گیری‌های اوپک، عکس‌العمل بازار، تغییر آب و هوا، کاهش لایه اوزون، تخطی

## تأثیر تکنولوژی بر ساختارها

ظهور تکنولوژی، ثبات و سادگی را در اکثر جنبه‌های زندگی انسان قرن حاضر زدوده و هرچه از این روند می‌گذرد تأثیرات آن ریشه‌دارتر و عمیق‌تر می‌شود. در نیمه اول این قرن تعداد دانشمندان علوم اجتماعی که ظهور ایدئولوژی‌های غالب در اروپا را متأثر از شکوفایی تکنولوژی می‌دانستند کم نبود. عمق این بحث‌ها تا آنجا بود که استالین در نطق خود در سال ۱۹۵۲ به کسانی که مدعی بودند سوسیالیسم نتیجه دوره خاصی از توسعه تکنولوژی است شدیداً حمله کرد<sup>(۸)</sup>. به هر صورت این مسئله به اثبات رسیده که سازمان‌هایی که از تکنولوژی پیچیده استفاده می‌کنند و وظایف غیر یکنواخت و ندرتاً تکراری دارند باید به ساختارهای ارگانیکی توسل جویند تا موثر واقع شوند. ساختارهای ارگانیکی در مقابل ساختارهای مکانیکی قرار دارند و درجه تمایز آنها خاصیت ارتجاعی آنهاست. ساختارهای ارگانیکی بطورکلی از رسمیت کمتری برخوردار است و تصمیمات به صورت مشارکتی گرفته می‌شود. در این ساختار ارتباطات به صورت غیرمتمرکز و متقابل انجام می‌گیرد و تبادل اطلاعات آزاد و گسترده و اختلافات به وسیله بحث و تبادل نظر و به صورت منطقی حل و فصل می‌شود. در این ساختارها تقسیم مشاغل در راستای تخصصی کردن وظایف صورت نمی‌گیرد و استفاده از استعدادها و خلاقیت‌ها از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.

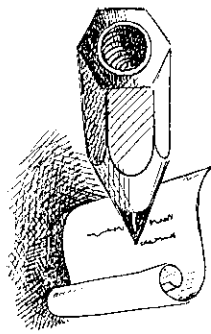
در مقابل این ساختارها همانطور که عنوان شد ساختارهای مکانیکی قرار دارند که مناسب حال سازمان‌هایی است که از تکنولوژی تولید انبوه استفاده می‌کنند و وظایف به صورت یکنواخت و تکراری انجام می‌گیرد. این نوع تکنولوژی معمولاً محیطی مشخص‌تر و معین‌تر از تکنولوژی پیچیده را ایجاد می‌کنند. در مورد خصوصیات ساختارهای مکانیکی می‌توان به نظم و رسمیت داشتن، تمرکز، تجمع نیروهای متخصص در یک قسمت از سازمان (معمولاً در بالا)، و حل اختلافات به صورت تصمیمات گرفته شده در رأس هرم یا مدیریت عالی اشاره کرد.<sup>(۸)</sup> تعیین ساختار بر مبنای تکنولوژی به کار گرفته شده و پیروی از ساختارهای از قبل طراحی شده همیشه خالی از اشکال نخواهد بود. لازمه استفاده از تکنولوژی‌های مختلف با پیچیدگی‌های

باید تمام تجربیات و مهارت‌هایشان را برای پیش‌بینی و مواجهه با عواقب و تأثیرات محیط به خرج دهند تا روند معقول زیستی سازمان تامین گردد. در محیط‌های بی‌ثبات و پیچیده عوامل نوظهور و پیچیده زیادی وجود دارد که می‌تواند خطری بالقوه برای سازمان به حساب آید. در مثال فوق شرکت‌های نفتی به این مسئله پی‌برده‌اند که دیگر نمی‌توانند به سودهای کلانی که در دهه هفتاد نصیب‌شان شد چشم داشته باشند. زیرا بطورکلی بهره‌برداری از منابع طبیعی دیگر به عنوان اهرمی چندان موثر در سرنوشت ملتها به حساب نمی‌آید.<sup>(۷)</sup>

خواهد بود که به پیشرفت، رشد و تکامل و در نهایت به توسعه ملی می‌انجامد.

پانوشتها

- 1 - BARON A. ROBERT, BEHAVIOR IN ORGANIZATION: UNDERSTANDING AND MANAGING THE HUMAN SIDE OF WORK, USA: ALLYM AND BACON, 1989, P.467.
- 2 - DUNCAN ROBERT, "WHAT'S THE RIGHT ORGANIZATION STRUCTURE?" ORGANIZATIONAL DYNAMICS, WINTER 1979, P.59. AS IN ORGANIZATIONAL BEHAVIOR, LUTHANS F. MCGRAW-HILL 1992, P.517.
- 3 - GORDON R.J, A DIAGNOSTIC APPROACH TO ORGANIZATION BEHAVIOR, ALLYN & BACON 1983, PP, 591-592.
- 4 - LUTHANS FRED, ORGANIZATIONAL BEHAVIOR (MCGRAW-HILL 1992).
- 5 - AS IN NUMBER 1, PP.460.
- 6 - GERLOFF EDWIN, A. ORGANIZATIONAL THEORY AND DESIGN: A STRATEGIC APPROACH FOR MANAGERS. WACRAW-HILL 1988, P 100.
- 7 - BRZEZINSKI, Z. OUT OF CONTROL: GLOBAL TURMOIL ON THE EVE OF 21 ST CENTURY.
- خارج از کنترل. ترجمه عبدالرحیم نوه ابراهیم باورقی اطلاعات (شماره ۱۴).
- 8 - MINER J.B, ORGANIZATION BEHAVIOR, RANDOM HOUSE, NEW YORK, 1988, PP.529-530.
- 9 - THUROW LESTER. HEAD TO HEAD: THE COMMING ECONOMIC BATTLE AMONG JAPAN, EUROPE, AND AMERICA.
- شاخ به شاخ ترجمه رشید اصلانی باورقی اطلاعات (شماره ۶۶).
- 10 - CROSBAY, P.B., LEADING THE ART OF BECOMING AN EXECUTIVE MCGRAW-HILL, US.1990. PP. 39-40.
- 11 - AS IN NUMBER 1, PP.463.



**\* نظم، روابطی سالم و منطقی، اهداف و نیز مسئولان مورد قبول و سهم کردن افراد در تصمیم‌گیریها که با تلاش و مشارکت آنها به مرحله عمل گذاشته می‌شود از جمله مسایلی هستند که پایه‌ریزی ساختاری قوی را امکان‌پذیر می‌کنند.**

روحیه افراد وارد می‌کند که به کاهش اراده و اعتماد به نفس می‌انجامد و اثرات معکوس بر خلاقیت می‌گذارد.

از نکات اصلی این طرح، ایجاد خط‌مشی‌های مربوط و پیروی کردن همه رده‌های سازمانی از آن است که به ثبات اصل کیفیت کمک شایانی می‌کند. اگر قرار باشد که شیرازه امور در دست برنامه‌ریزان و طراحان باقی بماند اداره امور باید به صورتی باشد که هیچگونه اختلالی در هیچیک از سطوح سازمان ایجاد نشود. طراحانی که معمولاً جزو مدیران طراز اول نیز هستند و با صرف هزینه و وقت زیاد طرح و برنامه مشخصی را اعلام می‌کنند، باید از جمله کسانی باشند که برای اجرای آن نیز پیشقدم هستند. بطور کلی اگر قرار است کیفیت محور اصلی امور قرار گیرد رفتارهای دیگر نیز باید در رابطه با کیفیت مطرح شود. ساختارهایی که بر طبق این محور شکل می‌گیرند کیفیت را در مقابل کمیت، روابط صمیمی را بجای روابط رسمی و بوروکراتیک و چشم‌انداز درازمدت را در مقابل کیفیت، روابط صمیمی را به جای روابط رسمی و بوروکراتیک و چشم‌انداز درازمدت را در عوض اهداف کوتاه‌مدت بکار می‌گیرند<sup>(۱۱)</sup>. از نتایج این خط‌مشی، حصول اعتبار، روحیه، افزایش اعتماد به نفس، ایجاد اراده جمعی، همکاری و مشارکت

متفاوت ساختارهای گوناگونی است که جو مناسبی را نیاز دارد. همانطور که اشاره شد ساختارهای ارگانیک به استفاده از خلاقیت‌ها و شکوفائی استعدادها تکیه دارد و زمینه را برای رشد و تکامل و پیشرفت آماده می‌کند ولی چنین موقعیتی در ساختارهای مکانیکی وجود ندارد. به هر صورت قبول ساختارهای مناسب با تکنولوژی بکار گرفته شده موضعی انفعالی برای سازمانها و صنایع مصرف‌کننده آن تکنولوژی در پی می‌آورد. این عمل زمینه‌ساز تناقض‌هایی بین ساختار تکنولوژی وارداتی و جوکاری موجود است.

### ساختاری براساس کیفیت

منطقی‌ترین استراتژی در مواجهه با این معضلات، متوسل شدن به متغیری اساسی و بنیادی است که اولاً بتوان به‌عنوان محور ساختار از آن سود جست و ثانیاً در تناقض با دستورالعمل‌های متغیرهای محیطی نیز نباشد. نیاز به توجه به کیفیت بالا در عملکرد موضوعی تازه به حساب نمی‌آید و درجه‌بندی محصولات، خدمات و آموزش از لحاظ کیفیت همواره مورد توجه قرار داشته است. در سطح جهان موسساتی وجود دارند که توان رقابتی موسسه‌های تولیدی و بازرگانی کشورهای مختلف را از ابعاد گوناگون با یکدیگر مقایسه و درجه‌بندی می‌کنند. کیفیت از جمله متغیرهای مهم در این زمینه به حساب می‌آید که نقشی بس حساس را در این ارزیابی به عهده دارد (در آخرین گزارش سازمان سوئسی WORLD ECONOMIC FORUM این نتیجه به چشم می‌خورد که بر مبنای کیفیت محصولات، ژاپن در مقام اول، آلمان سوم و آمریکا در مقام دوازدهم قرار دارد)<sup>(۹)</sup>.

توجه به کیفیت محصول تولید شده، خدمت انجام داده، کالای خریداری شده و غیره زمینه ایجاد فرهنگ کیفی را فراهم می‌کند<sup>(۱۰)</sup>. در تماس با اهداف سازمانها در بسیاری از موارد به ارجحیت و تقدم کیفیت اشاره می‌شود ولی در عمل کیفیت از اولین قربانیهای استراتژیهای کوتاه‌مدت سازمان یا افراد به حساب می‌آید. زیر پا گذاشتن کیفیت و افزایش تولید در کوتاه‌مدت، سود سرشار، ترفیع، پاداش و تشویق و از این قبیل منافع را برای یک یا چند نفر به بار می‌آورد ولی در درازمدت، ضربه‌ای سنگین بر پیکر سیستم وارد می‌کند و موجب از دست دادن بازار، اعتبار و حیثیت سازمان می‌شود. در مقیاس انسانی این روند ضربه‌ای بر