

بررسی تأثیر اجرای روش‌های بهبود (S.S، ISO و EFQM) بر جو سازمانی و نگرش‌های شغلی کارکنان*

بزرگ اشرفی^۱، محمود دباغی‌پور^۲

چکیده: اداره سازمان‌ها در ایران عموماً به روش‌های قدیمی و با استفاده از ساختارهایی که ریشه آنها به ابتدای قرن بیستم بر میگردد شباهت دارد. ساختارهای وظیفه‌ای و هیدرولیک باعث گردیده که بهره‌وری و هماهنگی سازمان‌های امروزی در ایران پایین بوده و اکثراً درگیر کیفیت متغیر، قیمت و هزینه‌های بالا باشند. تغییرات سریع در دو دهه اخیر بخصوص در زمینه تکنولوژی اطلاعات و نظام‌های هوشمند نحوه "اداره، مدیریت و رهبری" سازمان‌ها را دگرگون ساخته است. برای رهایی از تنگناهای مذکور، روش‌های بهبود توصیه گردیده است. در این پژوهش تأثیر اجرای روش‌های بهبود بر نگرش‌های شغلی و جو سازمانی کارکنان در یک شرکت تولیدی با استفاده از پرسشنامه استاندارد مورد بررسی قرار گرفت. نتایج نشان می‌دهد که اجرای روش‌های بهبود تأثیر قابل توجهی در نگرش‌های شغلی کارکنان اداری و بویژه فنی داشته، لیکن شاخص‌های جو سازمانی آنان کاهش یافته است. همچنین اجرای روش‌های بهبود تأثیر بسیار اندکی بر نگرش‌های شغلی مدیران گذاشته است.

واژه‌های کلیدی: سیستم پیشنهادها، ایزو، EFQM نگرش‌های شغلی، جو سازمانی.

۱. استادیار دانشکده‌ی مهندسی صنایع و مدیریت - دانشگاه صنعتی شاهرود، ایران

۲. کارشناس ارشد مدیریت اجرایی MBA، دانشگاه صنعتی شاهرود، ایران

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۰/۰۵/۲۶

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۳۹۰/۱۰/۲۷

نویسنده مسئول مقاله: بزرگ اشرفی

E-mail: bozorgashrafi@gmail.com

* این مقاله برگرفته از پایان‌نامه‌ی کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی (MBA) است.

مقدمه

اداره سازمان‌ها در ایران در کل به روش‌های قدیمی و با استفاده از ساختارهایی که ریشه آنها به ابتدای قرن بیستم بازمی‌گردد. شباهت دارد. نگرش وظیفه‌گرایی و سلسله‌مراتبی (ساختار وظیفه‌ای) به همراه فرهنگ برگرفته از نظام ایلی و قبیله‌ای (ساختارهای هیدرولیک) در اداره سازمان‌ها به چشم می‌خورد [۸]. نتیجه و رهیافت به کارگیری این نگرش‌ها باعث گردیده که بهره‌وری و هماهنگی سازمان‌های امروزی در ایران پایین بوده و اکثراً درگیر سطوح کیفیت متغیر کالا و خدمات به مشتریان، قیمت تمام شده بالا و هزینه‌های بالاسری غیر قابل توجیه باشند. از طرفی در دنیای امروز تغییرات سریع در دو دهه اخیر، به‌ویژه در زمینه تکنولوژی اطلاعات و نظام‌های هوشمند نحوه "اداره، مدیریت و رهبری" سازمان‌ها را دگرگون ساخته است. تجارت الکترونیک، نظام‌های یکپارچه اطلاعاتی، مدیریت زنجیره تامین کنندگان، مدیریت ارتباط با مشتریان، از یک سو و کارگیری روش‌های بهبود (سیستم پیشنهادات (S.S)^۱، مدیریت کیفیت فراگیر، مدل تعالی سازمانی اروپایی (EFQM)^۲، مهندسی مجدد فرایندهای کسب و کار، سیستم‌های مدیریت کیفیت (ISO 9001^۳ و...) از سوی دیگر همگی دارای فصول مشترک مدیریتی از جمله مدیریت فرآیندها و مشارکت کارکنان می‌باشند. هر چند که اداره سازمان‌ها به روش‌های قدیمی و سنتی شاید ممکن باشد اما مدیریت و رهبری سازمان‌های امروزی با روش‌های پیشین تقریباً غیرممکن است. امروزه در ادبیات مدیریت، برای رهایی از تنگناها و کاستی‌های اشاره شده، به روش‌های بهبود اشاره و توصیه گردیده است.

بیان موضوع

هر چند که سازمان‌های ایرانی با علاقه زیادی پیاده‌سازی این روش‌ها را دنبال نموده‌اند لیکن اکثر روش‌های بهبود در کشورهای غربی شکل گرفته و ساختارمند شده‌اند. پیاده‌سازی آنها در ایران خالی از اشکال نیست. بررسی‌ها نشان می‌دهد که معمولاً بیشتر اشکالات از سوی کارکنان مطرح می‌گردد. چرا که این سیستم‌ها عمدتاً بر پیاده‌سازی و پایش مستمر نظام فرآیند‌گرایی و مشارکت کارکنان تاکید داشته در حالیکه بصورت سنتی، سازمان‌های ایرانی با ساختارهای

-
1. Suggestion System سیستم پیشنهادها
 2. European Foundation for Quality Management (EFQM) بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت
 3. International Standardization Organization (ISO) سازمان بین‌المللی استاندارد

وظیفه‌ای، سلسله مراتبی و بوروکراسی هیدرولیک [۱۳] عجین شده‌اند که می‌تواند ریشه در علل آن نارسایی‌ها داشته باشد [۵].

انتقال و گذر از روش‌های سنتی به سیستم‌های جدید در مدیریت سازمان‌های ایرانی خالی از اشکال نبوده است. بنظر می‌رسد فرهنگ و جوسازمانی، نگرش مدیریت و کارکنان از عوامل کلیدی و مؤثر در این تحول و گذار می‌باشند.

با توجه به ساختار وظیفه‌ای و سلسله مراتبی در شرکت سیمان شاهرود [۲]، تلاش عمده‌ای در جهت طراحی و پیاده‌سازی نظام فرآیند‌گرایی و مشارکت کارکنان همان گونه که در استاندارد ایزو ۹۰۰۱ و EFQM اشاره شده صورت پذیرفته است. اما از دیدگاه پرسنل و مدیران، تأثیرات قابل توجه نبوده است.

پیشینه و ضرورت انجام پژوهش

الف) پژوهش‌های انجام شده در ایران

از میان تحقیقات معدودی که در داخل کشور تا کنون صورت گرفته است، تحقیقات آقایان مهندس پور صمیمی، مجید اخوان و مطالعات انجام شده توسط مؤسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران نسبت به دیگر تحقیقات به شکل علمی تری به بررسی اثرات استقرار سیستم‌های مدیریت کیفیت (سری استاندارد ایزو ۹۰۰۰) پرداخته‌اند.

اهم نتایج حاصل در این تحقیقات بشرح ذیل خلاصه میشود:

- مدیریت ارشد نقش اصلی را در توجه به استانداردهای ایزو ۹۰۰۰ ایفا کرده است.
- سیستم دهی به کارها به عنوان مهمترین دلیل اخذ گواهینامه مطرح شده است
- آموزش افراد حادثترین مشکل در راه استقرار استاندارد محسوب می‌شود
- عدم اعتقاد به کارا بودن این استاندارد، درک نادرست از این نظام
- تمایل مدیران شرکت‌ها به اخذ گواهینامه صرفا به منظور استفاده تبلیغاتی و نه با هدف بهبود وضعیت سازمان از جمله عوامل بوده است.

ب) پژوهش‌های انجام شده در خارج از کشور

نتایج پژوهش‌های انجام شده در کشورهای غربی (آمریکایی، اروپایی، استرالیایی و...) به مراتب بیشتر و مفصل تر بوده است. مطالعات انجام شده در آمریکا، کانادا و انگلستان نشان می‌دهد مهم‌ترین دلیل اخذ گواهینامه تامین خواسته مشتریان، ایجاد مزایای کیفی، منافع بازار و در مرتبه بعد افزایش کارایی، کاهش هزینه‌ها و ضایعات مهم‌ترین دلایل روی آوردن به این استاندارد

می‌باشد و اثرات آن کنترل بهتر مدیریت افزایش آگاهی حذف مشکلات فرآیندها و بهبود کارایی بوده است.

نتایج پژوهش‌های حدود ۴۰۰ شرکت کوچک در سوئد نشان می‌دهد که:

۱. رقابت پذیری بیش از ۳۰۰ شرکت (۷۵٪) به میزان متوسط افزایش یافته است.
 ۲. بیش از ۳۶۰ شرکت (۹۰٪) از سیستم در جهت بهبود مستمر کیفیت بهره گرفته‌اند.
 ۳. ارتباط شرکت‌ها با مشتریان بعد از استقرار سیستم بهتر (بعضاً خیلی بهتر) شده است.
- بررسی اثرات ایزو ۹۰۰۰ بر عملکرد سازمان‌ها توسط دانشگاه پادوا در ایتالیا انجام گرفته نشان می‌دهد که استقرار سیستم‌های مدیریت کیفیت توانسته است اثرات مثبتی در کیفیت داخلی (محصول و فرایند)، کیفیت خارجی و شاخص‌های زمانی داشته باشد [۱]. مطالعه‌ای که در کشور استرالیا در باره اثر بخشی سیستم‌های مدیریت کیفیت انجام شده نشان می‌دهد رابطه معنی داری بین انگیزه مدیریت در بکارگیری علاقه‌مندان این سیستم‌ها و عملکرد شرکت‌ها وجود دارد [۱۷].

مطالعات در کشورهای شرقی از جمله چین در رابطه با پیاده‌سازی سیستم‌های مدیریت کیفیت یکپارچه (IMS) و در بیش از ۱۰۴ شرکت که بین سال‌های ۲۰۰۴-۲۰۰۵ انجام شده نشان می‌دهد علی‌رغم اینکه اکثر شرکت‌ها این سیستم‌ها را به عنوان سمبل و نشانه موفقیت و بقا خود دانسته‌اند ولی همگی پیاده‌سازی هم‌زمان آنها را مشکل عمده‌ای می‌دانند. عمده مشکلات آنها، بروز پیچیدگی‌ها ناخواسته در مدیریت داخلی شرکت‌ها، پایین آمدن راندمان مدیریت، ایجاد عدم سازگاری فرهنگی، بروز پرخاشگری از طرف کارکنان و افزایش هزینه‌های مدیریت اعلام گردیده است [۱۸].

پرسش اصلی پژوهش

آیا اجرای روش‌های بهبود (سیستم پیشنهادات، ایزو ۹۰۰۱ و EFQM) بر نگرش‌های شغلی (رضایت شغلی - تعهد سازمانی - وابستگی شغلی) و جو سازمانی کارکنان تأثیر داشته است؟

مروری بر ادبیات پژوهش

انواع روش‌های بهبود

روش‌های بهبود بسیار زیادی در ادبیات مدیریت مشاهده می‌گردد. در ایران طی سال‌های ۱۳۷۶ - ۱۳۸۶ ما شاهد رشد فزاینده پیاده‌سازی و به کارگیری گسترده روش‌هایی مانند نظام

یشنهادات، سیستم‌های مدیریت کیفیت یکپارچه (استانداردهای ISO 9001, OHSAS 18001, ISO 14001) و اخیراً EFQM در قالب جوایز ملی بهره‌وری بوده‌ایم. طبق آخرین آمارها، تعداد گواهی نامه‌های صادره ایزو ۹۰۰۰ در ایران تا پایان سال ۱۳۸۵ فزون بر ۴۰۰۰ سازمان است [۱۱].

با توجه به آشنایی سازمان‌ها با این روش‌ها، در حد اختصار مفاهیم کلیدی آنها مطرح می‌شود.

مفاهیم کلیدی نظام پیشنهادات

یکی از روش‌های کاربردی مشارکت کارکنان استفاده از سیستم پیشنهادات در سازمان می‌باشد. در این سیستم کلیه کارکنان (کارگران تا مجرب‌ترین متخصصان) از طریق ارائه پیشنهادهای گوناگون در زمینه مسائل مختلف سازمان به همفکری و مشارکت با مدیریت می‌پردازند [۷]. کاربرد گسترده نظام پیشنهادات نشان‌گر اهمیت آن به مشارکت پرسنل در سازمان است [۱۵]. آنچه در نظام پیشنهادات به عنوان اهداف آرمانی و به عنوان فلسفه به کارگیری آن مطرح می‌باشد افزایش توان سازمان در مقابل خواسته‌های متغیر مشتریان (داخلی / خارجی) از طریق ارج نهادن به فضائل و توانایی‌های پرسنل است [۴].

همچنین اهداف اجرایی نظام پیشنهادات می‌تواند بهبود کاروروابط انسانی، افزایش انگیزه در کارکنان، بروز خلاقیت‌ها، بهبود شرایط ایمنی و کیفیت محصولات و خدمات، کاهش ضایعات، ازدیاد بهره‌وری، تقلیل هزینه‌های تولیدی و اداری، کاهش عملیات اداری، و... سهم بیشتر از بازار باشند [۹].

مفاهیم کلیدی سیستم‌های مدیریت کیفیت (سری ایزو ۹۰۰۰)

کسب موفقیت برای حضور پیوسته نه مقطعی در بازارهای داخلی و بین‌المللی تحت تأثیر رقابت‌های فشرده و فزونی عرضه بر تقاضا همواره به دو عامل اساسی "کیفیت" و "قیمت" بستگی داشته، دارد و خواهد داشت، گرچه عوامل مهم دیگری همچون حفظ محیط زیست، دوام، ایمنی، به هنگام بودن (سرعت) و احترام به مشتریان را نیز نمی‌توان نادیده گرفت. استانداردهای سری ایزو ۹۰۰۰ در واقع تنها تعیین‌کننده ویژگی‌ها یا مشخصات فنی محصول نیستند بلکه استانداردهایی هستند که بر فرآیندها و عملکرد کلیه فعالیت‌ها یی که بر کیفیت محصول یا خدمات نهایی تأثیر می‌گذارند توجه دارد و به همین روی برای هر نوع صنایع تولیدی و خدماتی کاربرد دارد.

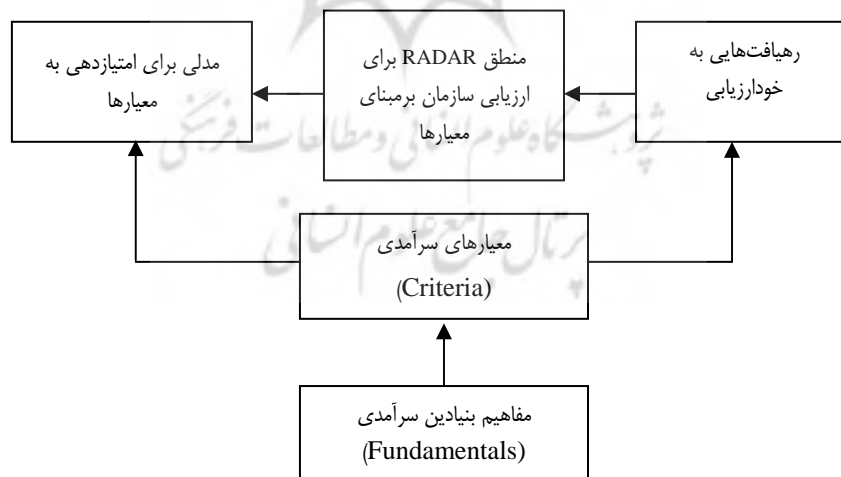
الزامات سیستم مدیریت کیفیت

۱. الزامات عمومی (شناسایی فرایندها، تعیین توالی و تعامل بین آنها)
۲. الزامات مستند سازی (بیانیه‌ها، روش‌ها و سوابق و کنترل آنها می‌باشد)
۳. مسئولیت مدیریت (تعهد مدیریت، مشتری گرایی، خط مشی کیفیت)
۴. مدیریت منابع (فراهم آوری منابع، منابع انسانی، شایستگی، آگاهی و آموزش، زیر ساخت و محیط کار است)
۵. تحقق محصول / خدمات (شامل طرح ریزی محصول، باز نگری آن)
۶. اندازه گیری، تجزیه و تحلیل و بهبود (شامل پایش و اندازه گیری رضایت مشتری [۶])

مفاهیم کلیدی مدل تعالی سازمانی اروپایی EFQM

این مدل که شامل پنج جز اصلی است در شکل یک نشان داده شده و ارتباط آنها با یکدیگر مشخص شده است [۱۲].

همچنین این مدل بر ارزش‌ها و مفاهیم بنیادین سرآمدی بنا شده است که شامل نتیجه‌گرایی، مشتری مداری، رهبری و ثبات در مقاصد، مدیریت بر اساس واقعیات و فرآیندها، توسعه و مشارکت کارکنان، بهبود و نوآوری و یادگیری مستمر، توسعه شراکت‌ها و مسئولیت اجتماعی شرکت می‌باشد.



نمودار ۱. اجزای مدل EFQM و ارتباط آنها با یکدیگر

مبانی و ویژگی‌های جو سازمانی

جو سازمانی، مجموعه نسبتاً پایداری از ادراک اعضای سازمان درباره ویژگی‌های فرهنگ سازمان است که این ادراک بر احساس، نگرش و رفتار افراد در محل کار تأثیر می‌گذارد [۱۴]. جو سازمانی به مجموعه‌ای از ویژگی‌های قابل اندازه‌گیری محیط کاری دارد که به طور مستقیم یا غیرمستقیم به وسیله افرادی که در آن محیط کار و زندگی می‌کنند، ادراک می‌شود و در انگیزش و رفتار آن‌ها تأثیر می‌گذارد [۱۶].

مبانی و ویژگی‌های نگرش شغلی

نگرش نظری است که درباره افراد، چیزها یا رویدادها ابراز می‌گردد و منعکس کننده نوع احساس فرد درباره آن است. در تحقیقات مرتبط با رفتار سازمانی، نگرش شغلی شامل: رضایت شغلی، وابستگی شغلی و تعهد سازمانی است [۳].

روش گردآوری اطلاعات

اطلاعات از دو طریق مصاحبه و پرسشنامه جمع‌آوری گردید. در تحقیق حاضر از پرسشنامه‌های سنجش رضایت شغلی و تعهد سازمانی (مقیمی و دیگران)، پرسشنامه‌های بررسی وابستگی شغلی (توماس لاداهل و کجنر) و پرسشنامه جو سازمانی (ساسمن و دیپ) استفاده گردیده است [۱۰].

جامعه و نمونه آماری

از مجموع ۳۷۵ پرسنل شاغل در شرکت سیمان شاهرود، تعداد ۳۰۲ نفر از زمان اجرای روش‌های بهبود تا کنون حضور داشته‌اند حدود ۱۰۰ پرسشنامه بین گروه‌های شغلی به‌طور تصادفی توزیع گردید که ۶۷ پرسشنامه تکمیل شد. لازم به ذکر است که حجم نمونه با استفاده از "نرم افزار S-Plus" ۵۹ نفر تعیین گردیده بود.

روش‌های تحلیل داده‌ها

در این تحقیق، از آزمون همبستگی از نوع استنباطی، آزمون همخوانی مجذور کای و آزمون رتبه‌ای علامت ویلکاکسون و آزمون t زوجی استفاده شد. محاسبات مورد نیاز به کمک نرم افزار SPSS ویرایش ۱۵ انجام و استخراج گردید.

یافته‌های پژوهش

یافته‌های پژوهش در ارتباط با سوالات پژوهش مورد بررسی قرار می‌گیرد.
سوال اول: آیا بین رضایت شغلی کلیه کارکنان قبل و بعد از اجرای روش‌های بهبود (سیستم پیشنهادات، ایزو ۹۰۰۱ و EFQM) تفاوت معنی داری وجود دارد؟

جدول ۱. مقایسه میانگین رضایت شغلی کلیه کارکنان قبل و بعد از اجرای روش‌ها

نتایج	تعداد	میانگین	انحراف معیار	ضریب همبستگی	آماره آزمون رتبه علامت ویلکاکسون	p-value
رضایت شغلی	قبل	۴۰/۶۷	۱۳/۱۸	.۷۵	-۵/۴۵۳	./۰۰۰
	بعد	۴۸/۶۱	۱۴/۵۷			

جدول شماره یک نشان می‌دهد، بین میانگین نمرات رضایت شغلی قبل و بعد ضریب همبستگی معنادار .۷۵ وجود دارد.

سوال دوم: آیا بین تعهد سازمانی کلیه کارکنان قبل و بعد از اجرای روش‌های بهبود (سیستم پیشنهادات، ایزو ۹۰۰۱ و EFQM) تفاوت معنی داری وجود دارد؟

جدول ۲. مقایسه میانگین تعهد سازمانی کلیه کارکنان قبل و بعد از اجرای روش‌ها

نتایج	تعداد	میانگین	انحراف معیار	ضریب همبستگی	آماره آزمون رتبه علامت ویلکاکسون	p-value
تعهد سازمانی	قبل	۶۱/۵۷	۱۳/۲۷	.۴۹	-۴/۴۴۰	./۰۰۰
	بعد	۶۸/۱۶	۱۶/۲۷			

جدول شماره دو نشان دهنده آن است که بین میانگین نمرات تعهد سازمانی قبل و بعد ضریب همبستگی معنادار .۴۹ وجود دارد.

سوال سوم: آیا بین وابستگی شغلی کلیه کارکنان قبل و بعد از اجرای روش‌های بهبود (سیستم پیشنهادات، ایزو ۹۰۰۱ و EFQM) تفاوت معنی داری وجود دارد؟

نتایج جدول شماره سه نشان می‌دهد که بین میانگین نمرات وابستگی شغلی قبل و بعد ضریب همبستگی معنادار .۸۴ وجود دارد.

جدول ۳. مقایسه میانگین وابستگی شغلی کلیه کارکنان قبل وبعد

p-value	آماره آزمون رتبه علامت و یلکاکسون	ضریب همبستگی	انحراف معیار	میانگین	تعداد	نتایج	
						قبل	بعد
۰/۰۵۸	-۱/۸۹۴	۰/۸۴	۱۰/۰۹	۵۸/۳۹	۶۷	وابستگی	قبل
			۱۲/۷۰	۵۹/۸۳	۶۷	شغلی	بعد

سوال چهارم: آیا بین نگرش‌های شغلی کلیه کارکنان قبل و بعد از اجرای روش‌های بهبود (سیستم پیشنهادات، ایزو ۹۰۰۱ و EFQM) تفاوت معنی داری وجود دارد؟

جدول ۴. مقایسه میانگین نگرش‌های شغلی کلیه کارکنان قبل وبعد از اجرای روش‌ها

p-value	آماره آزمون رتبه علامت و یلکاکسون	ضریب همبستگی	انحراف معیار	میانگین	تعداد	نتایج	
						قبل	بعد
۰/۰۰۰	-۵/۱۰۷	۰/۵۹	۸/۰۰۰	۵۰/۷۵	۶۷	نگرش‌های	قبل
			۱۰/۷۷۴	۵۶/۶۴	۶۷	شغلی	بعد

در جدول شماره چهار بین میانگین نمرات نگرش شغلی قبل و بعد ضریب همبستگی معنادار ۰/۵۹. به دست آمد.

سوال پنجم: آیا بین جو سازمانی کلیه کارکنان قبل و بعد از اجرای روش‌های بهبود (سیستم پیشنهادات، ایزو ۹۰۰۱ و EFQM) تفاوت معنی داری وجود دارد؟
جدول شماره پنج نشان می‌دهد بین میانگین جو سازمانی نمرات قبل و بعد ضریب همبستگی معنادار ۰/۷۵. برقرار است (رابطه معکوس).

جدول ۵. مقایسه میانگین جو سازمانی کلیه کارکنان

p-value	آماره آزمون رتبه علامت و یلکاکسون	ضریب همبستگی	انحراف معیار	میانگین	تعداد	نتایج	
						قبل	بعد
۰/۰۰۰	-۴/۴۳۴	۰/۷۵	۱۱/۶۳	۶۱/۱۶	۶۷	جو سازمانی	قبل
			۹/۶۶	۵۶/۳۶	۶۷		بعد

در این پژوهش رضایت شغلی، نگرش شغلی و جو سازمانی نیز در بین گروه‌های مختلف شغلی مقایسه گردید (جدول شماره ۶ الی ۸).

جدول ۶. مقایسه میانگین‌های رضایت شغلی در بین گروه‌های شغلی

رضایت شغلی گروه‌ها	تعداد اشخاص	میانگین پیش از اجرا	میانگین پس از اجرا	تفاوت میانگین	t	Z willcoxon	p-value
مدیران	۶	۵۱/۱۳±۹/۰۶	۵۳/۰۲±۹/۷۱	-۱/۸۹±۲/۶۶	-۱/۷۵	-۱/۶۰۴	.۱۰۹
سرپرستان	۹	۴۴/۱۹±۱۲/۳۰	۵۲/۰۲±۱۵/۰۹	-۷/۸۲±۱۲/۷۰	-۱/۸۵	-۱/۶۱۲	.۱۰۷
کارشناسان	۱۱	۴۴/۴۲±۱۱/۰۶	۵۲/۸۹±۱۲/۰۳	-۸/۴۷±۵/۵۸	-۵/۰۴	-۲/۶۷۰	.۰۰۸
کارکنان اداری	۱۶	۳۵/۵۱±۱۲/۳۱	۴۳/۱۸±۱۲/۳۴	-۷/۶۷±۹/۱۹	-۳/۳۴	-۲/۷۶۸	.۰۰۶
کارکنان فنی	۲۵	۳۸/۵۵±۱۴/۲۶	۴۷/۹۱±۱۷/۱۷	-۹/۳۶±۱۱/۵۸	-۴/۰۴	-۳/۲۰۷	.۰۰۱

جدول ۷. مقایسه میانگین‌های نگرش شغلی در بین گروه‌های شغلی

نگرش شغلی گروه‌ها	تعداد اشخاص	میانگین پیش از اجرا	میانگین پس از اجرا	تفاوت میانگین	t	Z willcoxon	p-value
مدیران	۶	۵۶/۷۰±۵/۸۵	۵۷/۶۱±۷/۳۱	-۰/۹۱±۲/۶۱	-۰/۸۵	-۰/۷۳۶	.۴۶۱
سرپرستان	۹	۵۰/۸۵±۸/۳۱	۵۸/۲۱±۱۲/۰۱	-۷/۳۷±۱۱/۰۶	-۱/۹۹	-۱/۸۲۰	.۰۰۶۹
کارشناسان	۱۱	۵۴/۱۵±۸/۸۳	۶۰/۷۷±/۴۱	-۶/۶۲±۴/۶۷	-۴/۷۰	-۲/۶۷	.۰۰۰۸
کارکنان اداری	۱۶	۴۸/۴۴±۵/۹۱	۵۳/۷۴±۵/۹۱	-۵/۳۰±۶/۵۳	-۳/۲۵	-۲/۷۶	.۰۰۰۶
کارکنان فنی	۲۵	۴۹/۲۶±۸/۴۶	۵۵/۸۷±۱۳/۳۴	-۶/۶۱±۱۱/۳۱	-۲/۹۲	-۲/۸۷	.۰۰۰۴

جدول ۸. مقایسه میانگین‌های جو سازمانی در بین گروه‌های شغلی پژوهش

جو سازمانی گروه‌ها	تعداد اشخاص	میانگین پیش از اجرا	میانگین پس از اجرا	تفاوت میانگین	t	Z willcoxon	p-value
مدیران	۶	۵۶/۴۶±۱۱/۹۵	۵۲/۲۹±۱۱/۶۶	۴/۱۷±۹/۳۱	۱/۱	-۱/۲۱۹	.۲۲۳
سرپرستان	۹	۶۱/۲۵±۶/۰۶	۵۲/۶۴±۴/۶۱	۸/۶۱±۷/۵۶	۳/۴۲	-۲/۳۸۳	.۰۱۷
کارشناسان	۱۱	۶۲/۶۱±۱۰/۲۸	۵۶/۳۶±۸/۵۸	۶/۲۵±۸/۳۹	۲/۴۷	-۲/۰۹۶	.۰۰۳۶
کارکنان اداری	۱۶	۵۸/۵۲±۱۰/۸۰	۵۶/۶۴±۱۰/۳۴	۱/۸۸±۷/۵۸	۰/۹۶	-۰/۹۲	.۰۳۶۰
کارکنان فنی	۲۵	۶۳/۳۰±۱۴/۰۴	۵۸/۵۰±۱۰/۴۸	۴/۸۰±۶/۹۷	۳/۴۴	-۲/۹۷	.۰۰۰۳

علاوه بر طرح پرسش‌های پژوهش، یک سری پرسش‌های باز در قالب نظرات کارکنان شرکت سیمان شاهرود در ارتباط با عوامل مؤثر در اجرای صحیح تر روش‌های بهبود (سیستم پیشنهادات، ایزو ۹۰۰۱ و EFQM) نیز مورد بررسی قرار گرفت. (جدول شماره نه)

جدول ۹. عوامل مؤثر در اجرای صحیح تر روش‌های بهبود از دیدگاه کارکنان

ردیف	عوامل مؤثر	مورد ذکر شده
۱	ایجاد فرصت مشارکت برای پرسنل‌های مرتبط بمنظور شناسایی نقاط قوت و ضعف سازمان (فرهنگ مشارکت)	۱۹
۲	برخورد با بی تفاوتی‌ها و ارج نهادن به افراد مؤثر از طریق اعطای پاداش و مزایای شغلی (فرهنگ سازی سالم و مثبت)	۱۸
۳	الزام مدیریت ارشد با باز خواست از دیگران و پیگیری موارد جهت اجرا بهتر روش‌های بهبود	۱۵
۴	آموزش و اطلاع رسانی مستمر پرسنل	۱۲
۵	اعتقاد عملی، تعهد، شناخت و تمایل بیشتر مدیریت ارشد سازمان به اجرای این روش‌ها	۱۱
۶	رفع تبعیضات و عدالت محوری در بین کارکنان	۱۰
۷	ایجاد انگیزه در بین کارکنان	۹
۸	مدیریت صحیح و اجتناب از بکارگیری سلیق شخصی	۷
۹	ابلاغ شرح وظایف و نمودار سازمانی شرکت (شفاف سازی)	۶

نتیجه‌گیری و ارائه پیشنهادات

از نتایج حاصله در این پژوهش می‌توان چنین استنباط نمود که اجرای روش‌های بهبود در شرکت سیمان شاهرود تأثیر قابل توجه‌ای در نگرش‌های شغلی کارکنان داشته و این تأثیر در کارکنان اداری و به ویژه کارکنان فنی بیشتر بوده است. لیکن شاخص‌های جو سازمانی آنان کاهش یافته است (جدول شماره پنج). و این به دلیل ایجاد سیستم دهی و نظم و انضباط در محیط کاری است که خود صمیمیت و روحیه غیر رسمی آنان را کاهش داده و لذا از این بابت آنان به نوعی معترض شده‌اند. مطالعات مشابه در کشورهای آسیایی (بطور مثال کشور چین) هم بیانگر نوعی اعتراض از طرف کارکنان می‌باشد. از طرفی دیگر به استناد نظر خواهی ضمنی از کارکنان (پرسش‌های باز در پرسشنامه و جدول شماره نه)، ایجاد فرصت مشارکت برای مطرح

نمودن آرا و عقاید آنان در زمینه مسائل کاری می‌تواند این نقصان را به مقدار قابل توجهی بر طرف نماید. همچنین این پژوهش نشان می‌دهد که اجرای روش‌های بهبود تأثیر بسیار کم و اندکی در رضایت شغلی و نگرش‌های شغلی مدیران قبل و بعد از اجرا داشته است (جدول شماره ۷). علی‌الرغم اینکه این گروه بیش از سایر گروه‌ها آموزش‌های لازم را دیده‌اند و در کمیته‌ها و جلسات کاری بیشتری شرکت نموده‌اند. می‌توان نتیجه‌گیری نمود که رضایت و نگرش شغلی مدیران مستقل از اثر این روش‌ها بوده است و عوامل دیگری در آن دخیل باشد. مصاحبه‌های حضوری پژوهشگر با این گروه به عواملی نظیر سطح توقعات و انتظارات ویژه و بالاتر مدیران از روش‌های بهبود و... اشاره دارد.

پیشنهاد می‌گردد که سیستم ارزیابی عملکرد برای شناسایی و تشویق افراد اثربخش در سازمان ایجاد گردد تا نگرش‌های شغلی کارکنان بهبود یابد (آیتم ۲ جدول شماره ۹) و برای بهبود جو سازمانی، زمینه‌سازی لازم جهت ایجاد فرصت مشارکت برای پرسنل‌های مرتبط بمنظور شناسایی نقاط قوت و ضعف سازمان (فرهنگ مشارکت) توسط مدیریت ارشد سازمان بوجود آید (آیتم ۱ جدول شماره ۹).

در خاتمه نقش مدیریت ارشد سازمان در پیگیری اجرا و پیاده‌سازی این روش‌ها پررنگ‌تر شود. چرا که اگر مدیریت ارشد مستقیماً درگیر چنین فعالیت‌هایی نشود قادر به درک و شناخت واقعی پتانسیل و توان کارکنانش نخواهد بود و این مسئله سریعاً و به سهولت توسط کارکنان درک شده و انگیزه اصلی آنان دچار صدمه می‌گردد (آیتم ۳ و ۵ جدول شماره ۹).

منابع

۱. اخوان، مجید. (۱۳۸۱) «ارزیابی اثربخشی استقرار سیستم‌های مدیریت کیفیت مبتنی بر سری استاندارد ISO 9000 در ایران، تمرکز بر فرآیندهای تجاری و عملیاتی»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده فنی دانشگاه تهران.
۲. دباغی پور، محمود، (۱۳۸۵) «مطالعه موردی و تطبیقی بررسی و ارزیابی عوامل محیطی بر ساختار سازمانی در شرکت سیمان شاهرود»، گزارش منتشر نشده، دانشگاه صنعتی شاهرود.
۳. رابینز، استیفن پی (۱۳۸۴) رفتار سازمانی، ترجمه: دکتر علی پارساییان و دکتر سید محمد اعرابی، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

۴. رازانی، عبدالمحمد (۱۳۷۳) مدل اجرایی مدیریت کیفیت جامع، تهران، موسسه مطالعات برنامه ریزی آموزشی سازمان گسترش و نوسازی ایران.
۵. زارعی، بهروز، زارعی عظیم (۱۳۸۳) « مستند سازی گسترده فرآیندها در بخش دولت: ارائه یک راهکار» دوماهنامه علمی- پژوهشی دانشگاه شاهد، سال یازدهم، دوره جدید، شماره ۸، تهران
۶. سوادکوهی، باوند آقاجانی مسعود، اسماعیل زاده آرزو (۱۳۸۵) استاندارد سیستم مدیریت یکپارچه IMS، تهران، چاپ کیانقش.
۷. سید نقوی میر علی، صادقی فرد ناصر (۱۳۸۲) مدیریت مشارکتی، تهران، انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران.
۸. قلی پور، آرین (۱۳۸۵) «هیدروکراسی یا بوروکراسی» فصلنامه دانش مدیریت. سال ۱۹، شماره ۷۵، تهران، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
۹. کوجی، ماتسوموتو. (۱۳۷۲) مدیریت ژاپنی. ترجمه نوروز درداری. تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۱۰. مقیمی، سید محمد (۱۳۸۵) سازمان و مدیریت رویکردی پژوهشی، چاپ چهارم، تهران، انتشارات ترمه.
۱۱. موسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران، آمار شرکت‌های دریافت کننده گواهی ISO 9000 در ایران، ۱۳۸۵
۱۲. نجمی منوچهر، حسینی سیروس (۱۳۸۲) مدل سرآمدی EFQM از ایده تا عمل، تهران، مرکز مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی - سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران.
۱۳. هیدروکراسی ساختار سازمانی پنهان، غیر رسمی و منتج شده از ساختار اجتماعی ایران و چگونگی رسوب گذاری (ناخودآگاه تاریخی) دوران کهن بوده که از تاثیرات تکنولوژی تولید (تکنولوژی استحصال و مدیریت آب) در مناطق خشک و نیمه خشک که اصلی ترین منبع قدرت بوده شکل یافته و آن یک نظم هیدرولیکی خاصی را در زندگی اجتماعی، فرهنگی، سیاسی و حقوقی ایجاد نموده است. به گفته ویت فوگل کنترل عرصه آب برای آبیاری بر مبنای شیوه تولید آسیائی، بوروکراسی استثماری قدرتمندی است که به انحصار هیدرولیک و

به تبع آن بوروکراسی هیدرولیک منجر شده است که به عنوان طبقه حاکم در جوامع هیدرولیک اعمال قدرت می کردند.

14. French, Wendel L.; Kats, Formont E. and Rosenzwcig, James E. (1985): "Understanding Human Behavior in Organization ", Harper and Row.
15. Lawler, E. Mohrman, SA & Led Ford GE (1992). "Employee Involment and Total Quality Management: Practical results in fortune 1000 companies". Jossey Base, San Francisco.
16. Litwin, George H.and Stringer, Robert A. (1968). Motivation and Organizational Climate, Harvard University."
17. Terziovski Milé, Power Damien and Sohal Amrik S (2003). "Production, Manufacturing and Logistics.The longitudinal effects of the ISO 9000 certification process on business performance".European Journal of Operational Research .Vol 146(3); P:580-595
18. Zeng S.X, Shi Jonathan J. and Lou G.X. (2007)" A synergetic model for implementing an integrated management system: an empirical study in China". Journal of Cleaner Production Vol. 15 (18).p:1760-1767.