

«قدرت اجتماعی برای جلب توافق مدیران میانی و کارکنان خط مقدم نسبت به سیاستهای بهبود کیفیت»

نوشته: سیمون.اس.کی.لام^(۱)

برگردان: مهدی کاظمی

مقدمه:

طی دهه گذشته پژوهشگران و مدیران (مجریان) توجه زیادی به مدیریت کیفیت معطوف نموده‌اند، صاحب‌نظران معروفی چون دمینگ^(۲)، جوران^(۳) و کراسبی^(۴) کمکهای اساسی به توسعه مفاهیم کیفیت و کاربرد آنها کرده‌اند «انقلاب کیفیت»^(۵) کنونی با افزایش رقابت بین‌المللی به نقطه عطف خود رسیده و امروزه بسیاری از شرکتها چالش بهبود کیفیت را پذیرفته و اخیراً نیز گسترش برنامه‌های مدیریت کیفیت جامع^(۶) (T.Q.M) را آغاز نموده‌اند.

اغلب برنامه‌های T.Q.M ادعا دارند که به افزایش رضایت مشتریان، رضایت کارکنان و بهره‌وری در یک شرکت کمک می‌نمایند. مطالب زیادی راجع به T.Q.M در سطح نظری و عملی به رشته تحریر درآمده است. بیشتر برنامه‌های T.Q.M در فهم و بهبود فرآیند سازمانی و جلب توجه مجدد شرکت نسبت به نیازهای مشتریان مؤثر بوده و انگیزه دستیابی به محصول باکیفیت را در کارکنان ایجاد می‌کنند. موفقیت یک برنامه T.Q.M مستلزم تعهد همه کارکنان نسبت به کیفیت جامع می‌باشد، به این منظور باید آنها را به مشارکت فعال در جستجو برای بهبود کیفیت مداوم تشویق نمود. نتایج یک برنامه T.Q.M معمولاً شامل ساختارهای سازمانی جدید، فرآیندهای عملیاتی جدید و خط مشیهای نوین در ارایه کیفیت بهتر می‌باشد، بهر حال در صورت عدم پذیرش کارکنان، اجرای این سیاستها می‌تواند بی‌نهایت دشوار باشد، لذا مطالعه در زمینه میزان پذیرش کارکنان در اجرای برنامه‌های T.Q.M امری حیاتی است، اما علیرغم این اهمیت بنظر می‌رسد تحقیقات اندکی در این خصوص صورت گرفته است.

بنظر می‌رسد به منظور درک پذیرش برنامه‌های T.Q.M از سوی کارکنان، بررسی نقش قدرت اجتماعی در نفوذ بر این امر، بسیار ارزشمند خواهد بود، قدرت اجتماعی به عنوان توان بالقوه یک عامل نفوذ در تغییر شناخت، نگرشها یا رفتار فردی دیگر (هدف) تعریف شده است. این قدرت در واقع به معنی توان یک فرد در وادار کردن دیگری به قبول خواسته‌ها یا دستورات صاحبان قدرت می‌باشد. ساختار قدرت اجتماعی به واسطه رابطه مفروض آن با پذیرش رضایت شغلی کارکنان بسیار اهمیت دارد.

1 - Simon S.K.Lam

2 - Deming

3 - Juran

4 - Crosby

5 - Quality revolution

6 - Total quality Management

فرض اساسی این است که قدرت ارتباط شخص با اعضای گروه دیگر نتایج مهمی در مورد ادراک و رفتارهای فرد و هدایت رفتارها دارد و همچنین هر چه قدرت مسئولین بیشتر باشد تأثیر بیشتری بر میزان پذیرش اهداف دارد. یکی از معروفترین چارچوبهای ادراکی شناخته شده قدرت اجتماعی، چارچوب پیشنهادی توسط فرنچ^(۷) و راون^(۸) می باشد. آنها برای قدرت پنج بنیان به شرح ذیل بیان کردند:

- ① قدرت پاداش، ادراک افراد راجع به توانایی صاحب قدرت در اعطای پاداش،
- ② قدرت اجبار، ادراک افراد راجع به توانایی صاحب قدرت در اعمال تنبیه،
- ③ قدرت قانونی، ادراک افراد راجع به اختیار یا حق صاحب قدرت در تجویز رفتار،
- ④ قدرت مرجع، پذیرش، یا شناسایی صاحب قدرت توسط افراد،
- ⑤ قدرت تخصص، ادراک افراد راجع به اینکه، صاحب قدرت دارای دانش خاص یا تخصص می باشد.

بعدها، قدرت اطلاعات، به معنی ادراک افراد از اطلاعات انتقال یافته توسط صاحب قدرت، نیز به این بنیانهای پنجگانه افزوده گردید. بیشتر تحقیقات کاربردی گسترده در زمینه قدرت اجتماعی از این بنیانهای برای بررسی و سنجش متغیرها استفاده کرده اند. این مطالعه رابطه بین اشتیاق کارکنان به قبول سیاستهای ارتقاء کیفیت و بنیانهای قدرت اجتماعی را که بر پذیرش آنها مؤثر بوده اند بررسی و آزمایش می نماید. این مطالعه همچنین بررسی می نماید که آیا مدیران میانی و کارکنان خط مقدم نسبت به نقش بنیانی قدرت جهت پذیرش سیاستهای ارتقاء کیفیت پاسخهای متفاوتی می دهند یا خیر؟

روش تحقیق

موضوعات و رویه انجام پژوهش

پرسشنامه ها برای ۳۶۵ تن از کارکنان خط مقدم و ۲۸ تن از مدیران در هشت سازمان مختلف که برنامه های T.Q.M را برای مدت بیش از سه سال به اجرا گذاشته بودند، فرستاده شد. سازمانها عبارت بودند از: یک بانک بین المللی، دو تولیدکننده عمده، دو شرکت خرده فروشی و دو شرکت ساختمان سازی که همه در	هنگ کنگ قرارداد داشتند. افرادی به عنوان واسطه پرسشنامه ها را در هر سازمان توزیع کردند و محققان به آنها تأکید نمودند که پرسشنامه ها را بین همه کارکنان خط مقدم و مدیران میانی توزیع نمایند. بین ۲۳ تا ۹۴ پرسشنامه (باتوجه به اندازه سازمان) توسط واسطه ها در سازمانهای نمونه توزیع گردید.
---	--

درجه حد لیسانس داشتند و میزان تحصیلات ۹ درصد آنها نیز در حد فوق لیسانس بود. پاسخ دهندگان همچنین از یک تا ۱۳ سال سابقه کار در سازمانهایشان با میانگین ۴/۷ سال داشتند.

کارگران خط مقدم که مورد پرسش قرار گرفتند در دامنه سنی ۱۹ تا ۵۱ سال با میانگین ۳۱/۴ سال قرار داشتند که ۷۱ درصدشان زن بودند، ۸۲ درصد با حداقل تحصیلات دبیرستانی، ۴ درصد تا حدی آموزش دانشگاهی یا دارای درجه لیسانس بودند. همچنین پاسخ دهندگان از یک تا ۱۱ سال سابقه کار در سازمانهایشان با میانگین ۳/۱ سال داشتند. باید توجه شود که این نمونه دربرگیرنده اجزای مختلف سازمان بوده و معرف خوبی برای آن می باشد.

عدم افشای مشخصات پاسخ دهندگان تضمین شده و به هر نفر یک پاکت با آدرس از پیش نوشته شده و تمبر خورده داده شد. دویست و پنجاه پرسشنامه جهت تجزیه و تحلیل بازپس فرستاده شد (۷/۵۵ درصد پرسشنامه‌های توزیع شده) یک نرخ بازگشت قابل قبول برای پیمایشی از این نوع، فقط نه مورد از پرسشنامه‌های بازگردانده شده قابل استفاده نبود. بنابراین یک نمونه شامل ۲۴۱ پرسشنامه بدست آمده بود که ۱۷۴ مورد مربوط به کارکنان خط مقدم و ۶۷ مورد مربوط به مدیران میانی بود. مدیران میانی که به سئوالات پاسخ دادند در دامنه سنی ۲۵ تا ۵۹ سال با میانگین ۳۶/۵ سال قرار داشتند که ۶۶ درصد آنها مرد، ۸۷ درصد با حداقل تحصیلات دبیرستانی، ۶۱ درصد با حد تحصیلات دانشگاهی یا

مقیاسها

برنامه‌های T.Q.M از پاسخ دهندگان خواستند تا با اعداد از ۱ (عدم تعهد) تا ۷ (تعهد کامل)، میزان تعهد خود را نسبت به این برنامه‌های سازمانشان مشخص کنند. آنگاه محققان تعاریفی راجع به شش بنیان قدرت به شرح ذیل ارائه دادند:

محققان پرسشنامه‌ها را به افراد نمونه دادند و از آنها خواستند ادراک خود را راجع به برنامه‌های T.Q.M در سازمانشان و اینکه چگونه سازمانهایشان توافق آنان را برای اجرای سیاستهای بهبود جلب نموده‌اند، یادداشت نمایند. آنها ابتدا با طرح تعدادی سؤال در مورد اهداف

۱) قدرت پاداش: ناشی از توان اعطای پاداش می باشد.

۲) قدرت اجبار: ناشی از توان عامل نفوذ در اعمال تنبیه به هدف مورد نظر می باشد.

۳) قدرت قانونی: ناشی از قبول افراد در پیروی از خواسته‌های یک عامل به لحاظ نقش

سازمانی وی می باشد.

۴) قدرت مرجع: ناشی از مطلوبیت هدف دیگران به عنوان یک «چارچوب مورد قبول» جهت ارزیابی

رفتار شخصی می باشد.

۵) قدرت تخصص: ناشی از دانش تخصصی یا توانایی سرپرست نسبت به اعضای مورد نظر در

مجموعه می باشد.

۶) قدرت اطلاعات: ناشی از تأثیر اطلاعات انتقال یافته توسط عامل قدرت به سوی هدف مورد نظر می باشد.

بدنبال هریک از این تعاریف یک مثال ساده نیز جهت به تصویر کشیدن کاربرد این بنیانهای قدرت در ایجاد پذیرش سیاست برنامه‌های *T.Q.M* سازمان عنوان گردید. از پاسخ‌دهندگان خواسته شد تا دستورالعمل ذیل را بخوانند:

سیاستهای جدیدی که متناسب برای بهبود ارائه خدمات به مشتری هستند توسط سازمان معرفی گردیده‌اند. آیا این بنیانهای قدرت، توافق شما را نسبت به این سیاستها جلب می‌کنند؟ و از آنها خواستند تا میزان موافقت خود را با هریک از بنیانهای قدرت عنوان شده در ارتباط با تأثیر آن بنیانها در جلب موافقتشان براساس مقیاس هفتگانه لیکرت بیان کنند و نهایتاً از پاسخ‌دهندگان خواستند تا اطلاعاتی راجع به ویژگیهای شخصی، زمینه آموزشی، عنوان شغلی و تجارب خود ارائه نمایند.

نتایج پیمایش

در بخش اول پرسشنامه، از پاسخ‌دهندگان خواسته شده بود تا نظر خود را راجع به اهداف اصلی برنامه‌های *T.Q.M* و تعهد سازمانشان نسبت به آنها مشخص نمایند. تقریباً تمام پاسخ‌دهندگان بیان کرده بودند که هدف اصلی برنامه‌های *T.Q.M* جلب رضایت مشتری است. کاهش هزینه‌ها و بهبود توان پردازش در سازمان نیز به عنوان دیگر اهداف ذکر گردید. همچنین تعهد شرکتهای هنگ‌کنگ نسبت به *T.Q.M* بسیار بالا عنوان شد. متوسط امتیاز بیش از (۶/۱۰) بوده و بین کارکنان خط مقدم و مدیران میانی نیز تفاوتی وجود نداشت. همچنین نتایج بدست آمده تفاوت معنی‌داری بین امتیازات «تعهد» در گروههای مختلف سنی نشان نداد.

میانگینها و انحرافات از معیار بنیان قدرتی که محتمل‌ترین میزان پذیرش سیاستهای ارتقاء کیفیت را داشتند در جدول شماره ۱ نمایش داده شده‌اند.

کارکنان خط مقدم			مدیران میانی		
بنیان قدرت	میانگینها	انحراف استاندارد	میانگینها	انحرافات از استاندارد	F
پاداش	۴/۳۱	۰/۳۴	۳/۰۱	۰/۸۴	۳۱/۳۵*
اجبار	۲/۷۸	۰/۴۱	۲/۵۲	۰/۶۳	۲/۱۴
قانون	۴/۰۳	۰/۶۴	۳/۴۶	۰/۷۳	۳۲/۴۲*
مرجع	۲/۴۵	۰/۷۴	۲/۶۵	۰/۵۷	۵/۳۲
تخصیص	۲/۱۴	۰/۴۷	۴/۰۲	۰/۸۷	۵۱/۳۴*
اطلاعات	۳/۲۳	۰/۸۲	۴/۵۶	۰/۷۵	۴۵/۴۵*

۱- توجه: $P < 0.001$

جدول شماره ۱

در این مطالعه پاسخهای گزارش شده توسط مدیران میانی تفاوت معنی داری ($X^2 = 30/46$ و $P < 0/001$) با کارکنان خط مقدم داشتند. پاسخهای کارکنان حاکی از این بود که قدرت پاداش، بیشترین تأثیر را در مورد آنان داشته و این به طور معنی داری ($X^2 = 31/35$ و $P < 0/001$) بیشتر از نظرات مدیران میانی در این زمینه بود.

همچنین پاسخ کارکنان در مورد قدرت قانونی خیلی بالا بود و این نیز به طور معنی داری ($X^2 = 32/22$ و $P < 0/001$) بیش از نظرات مدیران بود. قدرت تخصص پایین‌ترین امتیاز را بین کارکنان خط مقدم بدست آورده بود. بالاترین امتیاز گزارش شده توسط مدیران میانی به قدرت اطلاعاتی مربوط می‌شد که این مورد به طور معنی داری ($X^2 = 45/45$ و $P < 0/001$) بیشتر از امتیازات کارکنان بود. قدرت تخصص نیز امتیاز بالایی را بوسیله مدیران میانی کسب نمود و این مورد نیز به طور معنی داری ($X^2 = 51/43$ و $P < 0/001$) بیشتر از امتیازات کارکنان بود.

هر دو گروه در پاسخهایشان امتیاز نسبتاً کمی به قدرت اجبار و مرجعیت داده بودند و تفاوت معنی داری نیز بین دو گروه مشاهده نشد.

بحث

یکی از یافته‌های مهم این مطالعه تفاوت بین پاسخهای مدیران میانی و کارکنان خط مقدم است. نتایج حاکی از این است که کارکنان خط مقدم بهترین پاسخها را در مورد قدرت پاداش و قدرت قانونی عنوان کرده‌اند.

بنابراین برای جلب موافقت این گروه نسبت به سیاستهای کیفیت، بهتر است که این سیاستها از سوی سرپرستانی با قدرت قانونی آرایه گردند و در مجموع اعطای پاداش نیز می‌تواند مؤثر باشد. مسئولیت عمده کارکنان خط مقدم نظارت بر فرآیند تولید محصول نهایی یا فرآیند فروش به مشتریان می‌باشد. احتمالاً کار آنها تا حد زیادی تحت تأثیر سیاستهای بهبود کیفیت می‌باشد. بهترین روش انگیزش این گروه وضع دستوراتی روشن از سوی مرجع قانونی همراه با یک نظام پاداش مناسب می‌باشد.

نتایج تحقیق در مورد مدیران نشان می‌دهد که آنها بیشتر به قدرت تخصص و اطلاعات پاسخگو هستند تا قدرت پاداش و قدرت قانونی. بنابراین وقتی که مدیریت جهت اجرای برنامه‌های بهبود کیفیت قصد نفوذ در مدیران میانی را دارد باید این نوع منابع قدرت را بکار گیرد. باید هر چه بیشتر اطلاعات تهیه شود و همچنین گواهی یک متخصص در تأیید برنامه‌ها نیز می‌تواند مؤثر باشد. مدیران میانی معمولاً شدیداً درگیر اجرای برنامه‌های بهبود کیفیت می‌باشند. در اجرای یک برنامه بهبود کیفیت، مدیران میانی معمولاً مسئول طرح مجدد فرایندهای کاری می‌باشند به گونه‌ای که نتایج کار در حین تولید کالا یا خدمات منطبق بر خواسته‌های مشتریان بوده و عدم کارایی به حداقل برسد. اطلاعات مرتبط و ایده‌های تخصصی، بدون شک می‌توانند درک و فهم این فرآیندها را افزایش بخشند و توافق آنها نسبت به این سیاستها را جلب نمایند.

مدیریت کیفیت جامع کاربردهای قابل دسترسی زیادی برای مدیریت منابع انسانی داد. به منظور تضمین تعهد کارکنان نسبت به برنامه‌های T.Q.M و پذیرش سیاستهای بهبود کیفیت، لازم است تا مدیران قدرت اجتماعی را که بر پذیرش کارکنان تأثیرگذار است درک نمایند. بنابراین فقط می‌توان سیاستهای کیفیتی را که در بهبود عملکرد کیفی مؤثر هستند، توصیه نمود.

منبع

Journal of Management Development, vol 15, no 9, 1996