

# ایجاد نگرشی نو برای حمایت و پشتیبانی سیستم

## مدیریت کیفیت

دکتر مهدی ابزری\*

### چکیده

موضوع کیفیت از دیرباز مورد توجه سازمان‌ها بوده اما در شروع هزاره سوم افزایش چشم گیری یافته است. مقوله‌هایی نظیر رقابت، تمایل به بهبود، افزایش سود ناشی از فروش و نظیر آنها موجب استقبال روزافزون سازمان‌ها از "کیفیت" است. در حالی که رسیدن به استانداردهای کیفیت و برقراری سیستم مدیریت کیفیت جزئی از آرزوهای سازمان‌ها به حساب می‌آید اما تعداد کثیری از آنها پس از دست یابی به خواسته‌های یاد شده، بدلیل فقدان نگرش همسو در کارکنان خود، که در واقع عوامل اصلی حافظ مزایای سیستم مدیریت کیفیت هستند، خیلی زود از برخورداری چنین مزیتی بی نصیب می‌مانند. هدف مقاله حاضر، ضمن ارائه مفاهیمی در خصوص کیفیت، سیستم مدیریت کیفیت و نگرش، توصیف رابطه بین مقوله‌های کیفیت و نگرش لازم برای حفظ آن می‌باشد. در نهایت، در این مجموعه چنین عنوان می‌گردد که برای حفظ ارزش‌های سیستم مدیریت کیفیت و برخورداری از آنچه همگان برای رسیدن به آن تلاش می‌نمایند، ایجاد نگرشی نو در کارکنان که حامی این وضعیت باشد، غیر قابل اجتناب است.

**واژه‌های کلیدی:** نگرش، کیفیت، سیستم مدیریت کیفیت، رفتار و بهره‌وری

## مقدمه

مدت زمانی است که سازمان‌ها برای دستیابی به اهداف خود و حفظ موقعیت و یا رشد و توسعه آن، تحولات پیرامون را درک نموده و تلاش دارند تا روز به روز رابطه تعادلی خود را با آن، بهبود بخشند. درک محیط پیرامون سازمان، مستلزم شناخت عوامل موجود در فضای آن می‌باشد. یکی از عوامل مهم در محیط سازمان، استفاده کنندگان از تولیدات یا خدمات آن بوده که تحت عنوان مشتری / مشترک / ارباب رجوع و یا نظیر آنها نام گرفته است. بطور حتم این عنصر با اهمیت، تأثیر قابل ملاحظه‌ای را بر ابعاد مختلف سازمان نظیر: ساختار، نیروی انسانی، اندازه، تکنولوژی و سایر آنها، اعمال می‌نمایند. به عبارت دیگر، بین محیط درون و بیرون سازمان‌ها رابطه متقابلی وجود دارد که تحولات در یکی، دیگری را متأثر می‌سازد. از این رو، بهبود و توسعه سازمان، که از خواسته‌های اولیه مدیران و کارکنان است، بدون توجه به تأثیر عوامل محیطی ناکام می‌ماند.

مبحث کیفیت که از نیمه دوم قرن بیستم در سرلوحه توجه همگان قرار گرفت، در واقع پاسخ درونی سازمان به نیازهای محیطی بوده است. توجه به امر کیفیت در فعالیت‌ها، خدمات و محصولات، از دیرباز مطرح بوده و ضرورت دستیابی به آن احساس شده است. اگر بپذیریم که رعایت کیفیت در محصول نهایی، یک ضرورت بوده و موجب تقویت رابطه بین سازمان و مشتریان آن می‌شود، بطور حتم، نیروی انسانی که خود عامل مؤثری در پردازش محصول است، نقش مؤثری را در دستیابی به اهداف کیفیت، ایفا می‌نماید. وفاداری نیروی انسانی و تعهد سازمانی وی در این زمینه، مطمئناً ضامن حفظ و نگهداری "کیفیت" بوده که این برخاسته از نگرشی همسو با این مقوله در بین کارکنان سازمان است. بنابراین، پس از استقرار سیستم مدیریت کیفیت در سازمان، ضرورت ایجاد نگرشی نو و هماهنگ با اهداف سیستم یاد شده، غیر قابل اجتناب است. اکنون جا دارد با مفاهیم نگرش، نگرش و رفتار، سیستم مدیریت کیفیت، کیفیت و سایر موضوع‌های مرتبط آشنا شویم.

## نگرش<sup>۱</sup>

نگرش یا دیدگاه<sup>۲</sup> توسط صاحب نظران مختلف، به گونه‌های متفاوتی تعریف گردیده، که از نظر وجه اشتراک، همه آنها اذعان به ذهنی بودن این مقوله دارند. نگرش محدودتر از ارزش

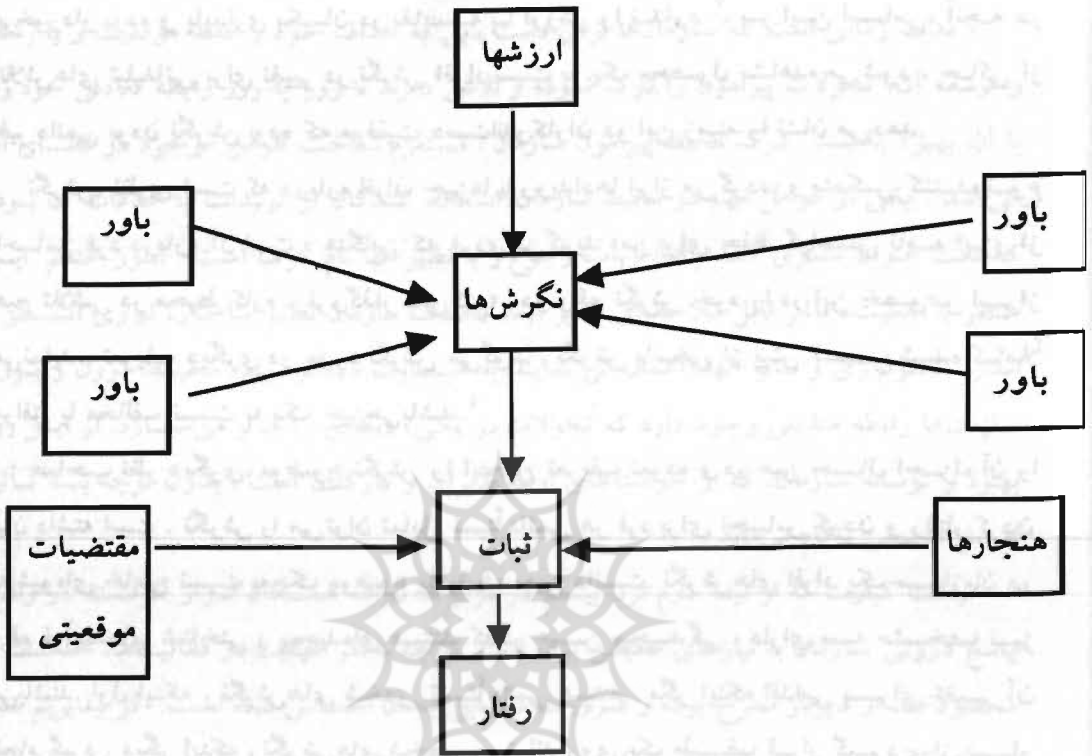
بوده و دامنه آن به وسعت و جامعیت ارزش، نمی‌باشد. در عین حال، نگرش از ثبات کمتری برخوردار بوده و پایداری یکسان در مقایسه با ارزش را ندارد<sup>۳</sup>، بر این اساس، آنچه در تلاش‌های تبلیغاتی برای تغییر در نگرش افراد نسبت به یک محصول مشاهده می‌شود، حاکی از غیر دائمی بودن نگرش بوده که موفقیت دست‌اندرکاران در این زمینه را نشان می‌دهد.

نگرش، نظری است که درباره افراد، چیزها یا رویدادها ابراز می‌گردد، و منعکس کننده نوع احساس فرد درباره آن است. هنگامی که فردی می‌گوید «من برای حفظ گواهی نامه ایزو از هیچ تلاشی در محیط کارم، فروگذار نمی‌کنم»، در واقع نگرش خود را در این خصوص ابراز می‌نماید. تعریف دیگری در مورد نگرش می‌گوید، نگرش پاسخی از پیش کسب شده کاملاً موافق یا مخالف نسبت به یک چیز می‌باشد.<sup>۴</sup>

صاحب نظر دیگری، موضوع نگرش را اینچنین تعریف نموده و در عین حال اجزاء آن را بیان داشته است. نگرش را می‌توان تمایل نسبتاً دائمی هر فرد برای احساس کردن و رفتار کردن به شیوه‌ای خاص نسبت به یک موضوع یا پدیده معین دانست. نگرش‌های افراد یک سازمان در واقع فرآیندهای شناختی و پیچیده‌ای هستند که در عین پیچیدگی، دارای سه مشخصه نیز می‌باشند. اول اینکه، نگرش‌های شخص نسبتاً دائمی هستند. مگر اینکه اقدامی برای تغییر آن انجام گیرد. دیگر اینکه، نگرش‌های شخص می‌تواند روی یک طیف قرار گیرد و از بسیار مطلوب تا بسیار نامطلوب در تغییر باشد. سومین مشخصه نگرش‌ها، آن است که متوجه شیء یا پدیده‌ای است که شخص نسبت به آن دارای احساسات و عقاید خاصی باشد.<sup>۵</sup>

آنچه از تعاریف فوق بر می‌آید و می‌توان به عنوان محورهای مشترک آنها مطرح نمود، این است که اولاً، افراد نسبت به پدیده‌های در حال گذر در اطراف خودشان، دارای نگرش یا دیدگاه هستند، و خود را مجاز به ارزش یابی آنها می‌دانند. ثانیاً، نگرش‌ها در عین حال که ذهنی هستند از پایداری طولانی هم برخوردار نمی‌باشند و اگر زمینه برای ثبات آنها فراهم نشود ممکن است تغییر نمایند. ثالثاً، بین نگرش و بعضی مفاهیم مهم ذهنی دیگر، رابطه وجود دارد. به طوری که تأثیر پذیری آنها از هم دیگر قابل ملاحظه است.

یکی از صاحب نظران ارتباط بین نگرش و دیگر مفاهیم را در نمودار زیر نشان می‌دهد.<sup>۶</sup>



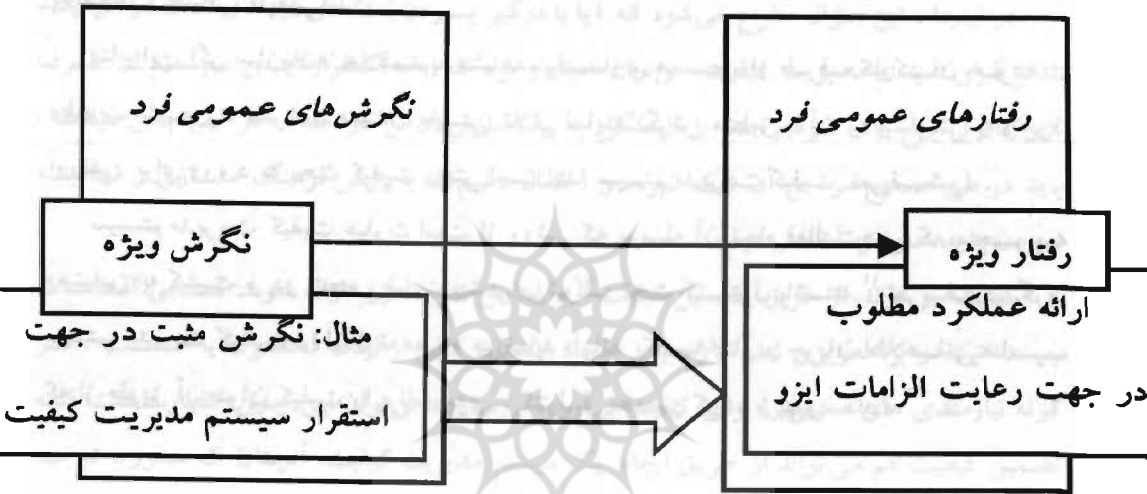
نمودار شماره ۱- ارتباط بین نگرش و سایر مفاهیم

## نگرش و رفتار

بین نگرش و رفتار هر فرد یک رابطه منطقی برقرار است. در واقع، رفتار هر فرد متأثر از نگرش وی است. این در حالی است که معمولاً آنچه افراد از یک دیگر مشاهده می‌کنند و مورد ارزیابی قرار می‌دهند، همان رفتار است. بنابراین، نگرش افراد، تعیین کننده نوع رفتار آنها است. اگر مدیران علاقه مند به مشاهده رفتار خاصی از کارکنان هستند، بطور مثال علاقه مندی به حفظ ارزشهای سازمان، لازم است این نگرش را به وجود آورند. راینز مطرح می‌کند، افراد تلاش دارند تا بین نگرش و رفتار خود هماهنگی به وجود آورند. اگر بین آنها تضاد وجود

داشته باشد، سعی می‌کنند تا بین نگرش‌های متضاد و نگرش‌های خودشان نوعی هماهنگی ایجاد نمایند. از این طریق، افراد به دنبال ایجاد تعادل بین نگرش و رفتار خود هستند، تا مغایرتی مشاهده نشود.

رابطه بین نگرش فرد با رفتار وی در نمودار شماره ۲ مشاهده می‌شود.<sup>۷</sup>



نمودار شماره ۲- روابط بین نگرش و رفتار

ضرورت همسویی نگرش فرد با رفتار وی و همچنین تأثیر نگرش بر رفتار توسط صاحب‌بنظران دیگری هم مورد بحث قرار گرفته است. همه نظرات گویای این مطلب هستند که می‌توان از طریق ایجاد یک نگرش مناسب، بروز رفتار خاصی در فرد را پیش‌بینی نموده و سپس آثار آن را مشاهده نماییم.

حال، اگر فرض کنیم رفتار کارکنان با آنچه رفتار آنها باید باشد، مغایرت نشان دهد یا به عبارت دیگر نگرش‌های آنها در جهت خواسته‌های سازمان شکل نگرفته باشد، بدیهی است باید به تغییر در نگرش‌ها همت گماریم.

دفت<sup>۸</sup> یکی از صاحب نظران اظهار می‌دارد تغییر در نگرش، اساس هم‌کاری مناسب و حقیقی را برای سازمان پی‌ریزی می‌کند.

بر اساس نظر دانشمندان، تغییر در نگرش به دگرگونی در رفتار منتهی می‌شود. پس از استقرار هر شیوه، سیستم و یا پدیده‌ای نو در سازمان نظیر؛ سیستم مدیریت کیفیت<sup>۹</sup>، مدیریت کیفیت جامع<sup>۱۰</sup> و شبیه آنها، تغییر در نگرش افراد برای جلب حمایت آنها از تحولات پدید آمده و در واقع، بسترسازی برای فرهنگ مناسب به منظور جلب حمایت ذهنی افراد از این نوع پدیده‌ها، اجتناب ناپذیر است.

بنابراین، اگر سازمان‌ها علاقمند به مشاهده رفتاری همسو، از طرف کارکنان خود، با مطلوب‌های مورد نظرشان هستند، بایستی تلاش نمایند نگرش منطبق با آن را پیشاپیش به وجود آورند. برای ورود به بحث کیفیت، بهتر است ابتدا سیستم مدیریت کیفیت تعریف شود.

سیستم مدیریت کیفیت عبارت است از روشی که بوسیله آن تمام فعالیت‌هایی که منجر به دستیابی به کیفیت و در نتیجه رضایت بیشتر می‌شوند، تحت کنترل باشند.<sup>۱۱</sup> تعریف دیگری سیستم مدیریت کیفیت را اینگونه مطرح می‌نماید «ارائه یک ساختار و جریان اطلاعاتی مناسب که از طریق آن بتوان کیفیت را برنامه‌ریزی، کنترل و تضمین کرده و بهبود داد».<sup>۱۲</sup>

## کیفیت<sup>۱۳</sup>

اگر چه توجه به کیفیت محصول، از دیرباز مورد عنایت بوده است، لیکن این علاقه مندی در تولید کنندگان کالا با خدمت، در نیمه دوم قرن بیستم افزایش یافته و در آستانه سده جدید شتاب روزافزونی یافته است. برای واژه کیفیت، تعاریف متعددی ارائه شده است. بخشی و دیگران (۱۳۷۶) کیفیت را توجه به تمامی جنبه‌ها و مشخصه‌های یک محصول یا خدمت در رابطه با توانایی محصول یا خدمت جهت برآورده ساختن نیازهای تصریح شده، می‌دانند.

کیفیت در واقع پیام و انعکاس دیدگاه استفاده کنندگان تولیدات یا خدمات، در داخل سازمان است. به عبارت دیگر با رعایت کیفیت محصول، مشتری را در دایره توجه قرار داده و رابطه خود با وی را مستحکم می‌نمائیم. اگر چه تعاریف مختلفی برای کیفیت توسط دانشمندان ارائه شده است، شاید بتوان تعریف کامل کیفیت را در بیان دانشمندی به نام دیوید گاروین جستجو نمود که کیفیت را در پنج نگرش اساسی شامل؛ نگرش فلسفی به کیفیت، نگرش

کیفیت بر مبنای محصول‌گرایی، نگرش کیفیت بر مبنای کاربرد، نگرش کیفیت بر مبنای تولید و نگرش کیفیت بر مبنای ارزش، مطرح می‌نماید<sup>۱۴</sup>. محتوای تعریف فوق نشان از وسعت موضوع کیفیت از یک طرف و ارزنده بودن جایگاه افراد در این بحث دارد.

در این راستا اگر قرار باشد استانداردهای کیفیت توسط کارکنان معتبر شناخته شده و اجرا شود، بایستی دارای انگیزش کافی، در این زمینه باشند. ایجاد علاقه و انگیزش در کارکنان، از طریق دخیل نمودن آنها در برنامه‌های مرتبط با کیفیت ممکن می‌شود.

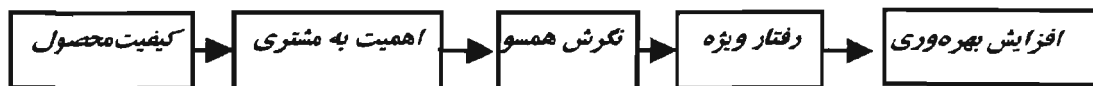
در اینجا، این سؤال مطرح می‌شود که آیا با درگیر بودن تعدادی از کارکنان در فرآیند شکل‌گیری سیستم مدیریت کیفیت، می‌توان امیدوار بود که ادامه استقرار این سیستم از طرف کارکنان ترجیح داده شود و همه با دل‌بستگی به پیاده‌سازی آن تن در دهند؟ اگر این چنین نباشد، باید در طی صحیح مراحل آن شک نموده و احتمال دهیم که با روش فرهنگ سازی و نهادینه نمودن پدیده‌های نو آشنا نیستیم.

کیفیت می‌تواند از طریق تضمین کیفیت<sup>۱۵</sup> بر اساس تعریف زیر ارائه شود. تمامی اقدامات سیستماتیک و برنامه‌ریزی شده لازم برای ایجاد اطمینان کافی از اینکه محصول یا خدمت، هر گونه نیازمندی‌های معینی را برای کیفیت برآورده می‌سازد. می‌توان این چنین اظهار داشت که تضمین کیفیت هم می‌تواند از طریق ایجاد یک سیستم مدیریت کیفیت، آنچنان که مورد توجه استاندارد ISO 9000 است، حاصل گردد. به طور حتم، هدف چنین سیستمی کشف عیب و نقص برای رفع آن نیست، بلکه پیش‌گیری از ایجاد عیب یا خطا در کل فرآیند و محصول نهایی است. چنین باوری که تفکر پیش‌گیری در ایجاد نقص را بجای رفع عیب پس از وقوع آن ترجیح می‌دهد، نیازمند ایجاد نگرش لازم در بین کارکنان است.

در واقع آثار این نوع تفکر و اندیشه بایستی در رفتار افراد بروز نماید. واترمن در کتاب معروف خود این چنین اظهار می‌دارد، "همه شرکت‌ها درباره اهمیت نقش مشتریان و نزدیک شدن به آنها سخن می‌گویند، ولی تنها شرکت‌هایی برجسته اند که گفتارها را به کردار (رفتار) می‌رسانند"<sup>۱۶</sup>.

داستان موفقیت عمده شرکت‌های برجسته در جهان، حکایت از وجود نوعی دل‌بستگی به کیفیت کالا و علاقمندی به خدمتگزاری به مشتریان دارد. اگر بپذیریم که کیفیت محصول و

علاقه به مشتریان همسو بوده و از رموز حیات پویای مؤسسه است، می‌توانیم این مفهوم را به شکل نمودار زیر ارائه نمائیم .



### نمودار شماره ۳- ارتباط بین کیفیت و بهره‌وری

نمودار فوق نشان می‌دهد که شرکت‌های موفق، با رعایت کیفیت محصول خود، کالا / خدمت ضمن توجه به مشتری، در واقع با ایجاد نگرشی همسو در این زمینه و نشان دادن آن در رفتارهای ویژه، موجبات افزایش بهره‌وری خود را فراهم می‌سازد.

اگر چه، قرار نیست این مجموعه به بررسی راه‌های افزایش بهره‌وری شرکت‌ها بپردازد اما این نکته قابل ذکر است، که جهت‌گیری اصلی در استقرار نظام‌های کیفیت، به سوی ارتقاء بهره‌وری بوده که این خود، قبل از هر چیز نیازمند بهره‌مندی از یک فرهنگ (نگرش) منسجم در سازمان می‌باشد. سخن جان چاروت مدیر شرکت زبکو درباره اهمیت نقش نگرش در بهره‌وری، مبین چنین ادعائی است: "بهره‌وری پی آمد نگرش است و هزینه پی آمد بهره‌وری است و از این رو همه چیز به نگرش باز می‌گردد و از آن سرچشمه می‌گیرد".

در این میان، فرهنگ سازی بعضی از شرکت‌ها در حوزه مورد بحث، نشان از همین بارور دارد. بطور مثال، شرکت "دیجیتال" از جمله شرکت‌هایی است که همواره بر بالا بردن کیفیت کار تأکید دارد. فلسفه این شرکت، چنین است: "گسترش و بزرگ شدن مقصود اصلی ما نیست. مقصود ما آن است که سازمانی باشیم با کیفیت کار بالا به این معنی که از کار خود و کالایی که فراهم می‌آوریم، سال‌های سال سرفراز باشیم. آشکار است که در حالی که ما به کیفیت کار و کالا توجه می‌کنیم، رشد و گسترش هم به دنبال آن خواهد آمد." اکنون، با توجه به محتوای مباحث کیفیت، که از طریق تعاریف بیان شد و نگرش که به نوعی زمینه‌ساز بقای تضمین کیفیت در آینده سازمان است، جا دارد پیرامون رابطه این دو مقوله بحث شود.



## کیفیت و نگرش

آنچه در مباحث جداگانه کیفیت و نگرش مطرح گردید، گویای این واقعیت است که در حالی که سازمان‌ها به کیفیت اهمیت می‌دهند و به همین منظور اقدام به استقرار سیستم تضمین کیفیت و سایر سیستم‌ها می‌نمایند، یا به داشتن گواهی نامه ایزو (ISO) افتخار می‌ورزند، برای حفظ و نگهداری آن هم حساس هستند. از طرف دیگر، با توجه به اینکه نیروی انسانی سازمان در کلیه مراحل نظیر رعایت کیفیت، مشتری گرایی، استقرار نظام کیفیت، اخذ گواهی نامه ایزو و سایر آنها نقش بسیار مؤثری را ایفاء می‌کنند، لذا این حمایت شایان توجه برگرفته از نگرش ایشان درباره این مقوله‌ها است. فقدان نگرش همسو با سیستم مدیریت کیفیت، به طور حتم اطمینان در برخورداری از مزایای وجود سیستم‌های کیفیت را، منتفی می‌سازد. به سخن دیگر، دل مشغولی کارکنان به کیفیت کالا یا خدمت، زمانی تحقق یافته و استمرار می‌یابد، که این موضوع به صورت ارزش در بین ارزشهای فرد نقش بندد و در پی آن نگرشی همسو با خواسته‌های سازمان شکل گیرد و از این طریق، رفتار فرد را تحت الشعاع قرار دهد. این همه، همان فرهنگ سازمانی است.

## تلیجه گیری

امروزه، نگاه ژرف به موضوع کیفیت و اتخاذ استراتژی مشتری گرایی، توسط بسیاری از سازمان‌ها و به ویژه شرکت‌ها، مشهود است. استقبال از برقراری سیستم مدیریت کیفیت و طی مراحل اخذ گواهی نامه ISO 9000، شاهد بر این مدعا است. در این میان، به نظر می‌رسد سازمان‌ها بایستی بیش از آنکه در دست یابی به استانداردهای کیفیت تلاش می‌نمایند، برای حفظ و نگهداری آنها همت گمارند. برای این منظور، نقش نیروی انسانی در پیگیری و تعهد به رعایت استانداردها از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. با توجه به اینکه انسان‌ها رفتار خود را مبتنی بر دیدگاه و نگرش از پیش ساخته شده، بروز می‌دهند و آنچه را که قبلاً در ارزش‌ها و نگرش‌های آنها نقش بسته باشد، در رفتارشان عینیت می‌بخشند، بنابراین تضمین ادامه خواسته‌های سازمان در مقوله کیفیت و نظام‌های مستقر، مستلزم ایجاد نگرش همسو با آن، در کارکنان است. به عبارت دیگر، زمانی که اطمینان یافتیم نگرش ویژه و هماهنگ با

سیستم مدیریت کیفیت را در بین کارکنان سازمان اشاعه داده‌ایم، می‌توانیم تا اندازه زیادی به همراهی و هم‌کاری آنها در ادامه کار و حفظ و نگهداری ارزش‌های ایجاد شده، اطمینان بایم. لازم به ذکر است، بحث پیرامون چگونگی ایجاد چنین نگرشی، جدای از هدف این مقاله بوده است. اما، به ذکر این نکته اکتفا می‌نماید که مدیران ارشد سازمان می‌توانند با تنظیم رفتار خود تا اندازه زیادی این راه را هموار سازند.

## پی‌نوشت‌ها

### 1- Attitude.

۲- در این مقاله واژه دیدگاه معادل نگرش در نظر گرفته شده است.

۳- رابینز، ۱۳۷۷، ص ۲۸۱ *Stephen P. Robbin*.

۴- رضائیان، ۱۳۷۲، ص ۳۴.

۵- ساعتچی، ۱۳۷۵.

۶- میچل، ۱۳۷۳، ص ۱۹۳.

۷- مورهد و گریفن، ۱۹۹۲.

8- *Richard L. Daft*.

9- *Quality Management System*.

10- *Total Quality Management*.

۱۱- روزبه، ۱۳۷۵، ص ۱۴.

۱۲- جلوداری مققانی، ۱۳۷۶، ص ۳۵.

13- *Quality*.

۱۴- جلوداری مققانی، ۱۳۷۶، ص ۲.

15- *Quality Assurance*.

۱۶- واترمن، ترجمه طوسی، ۱۳۷۱.

## منابع و مآخذ

- ۱- بخشی ، مجتبی و دیگران (۱۳۷۶)، ممیزی کیفیت، تهران: سازمان مدیریت صنعتی.
- ۲- جلوداری همقانی، بهرام ، (۱۳۷۶) ، استانداردهای ISO 9000 و تکنیک‌های نوین مدیریت کیفیت، تهران : مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت (وابسته به وزارت نیرو)
- ۳- رابینز ، استیفن ، پی (۱۳۷۷)، رفتار سازمانی ، مفاهیم ، نظریه‌ها و کاربردها، ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی .
- ۴- رضائیان، علی (۱۳۷۲)، مدیریت رفتار سازمانی (مفاهیم ، نظریه و کاربردها) ، تهران : دانشکده مدیریت دانشگاه تهران .
- ۵- روزبه، میرمحمد (۱۳۷۵)، مبانی تضمین کیفیت : کاربرد استانداردهای ایسزو 9000 ، تهران : اس جی اس ایران- مؤسسه خدمات فرهنگی رسا.
- ۶- ساعتچی، محمود (۱۳۷۵)، روانشناسی کاربردی برای مدیران ، تهران: مؤسسه نشر ویرایش .
- ۷- شاه‌محمدی، فرامرز و اکبر شاه‌کرمی (۱۳۷۷)، تشریح عناصر استانداردهای ISO9000 ، تهران : سازمان مدیریت صنعتی.
- ۸- میچل ، ترنس آر (۱۳۷۳)، مردم در سازمانها ، ترجمه حسین شکرکن، تهران: انتشارات رشد .
- ۹- واترمن، ریچارد (۱۳۷۱)، عامل تازه گردانی و در جست و جوی برتری، ترجمه محمدعلی طوسی، تهران: سازمان مدیریت صنعتی .

10-Daft, Richard, I; (1998), *Essentials of Organization Theory and Design*, U.S.A: South Western College Publishing.

11-Moorhead, Gregory and Ricky W. Griffin; (1992), *Organizational Behavior, Managing People and Organizations*, U.S.A: Houghton, Mifflin Co.