

## تعهد برای کیفیت (۱)

نوشته: هادی توکلی

مقدمه:

در یک تعریف کلی کیفیت را «تناسب با هدف»<sup>(۲)</sup> تعریف کرده‌اند. این تعریف کلی در فرهنگ اصالت سود که بر رضایت مشتری تأکید دارد، جزیی‌تر شده و بصورت «برآورده شدن تمایلات و نیازهای مشتریان»<sup>(۳)</sup> درآمده است. براساس این تعریف تعهد برای کیفیت، تعهدی در مقابل خواست و نیاز مشتری خواهد بود.

بنظر ما این نوع تعهد هرچند تا حدودی کیفیت را تضمین می‌کند، لکن اولاً تنها مبنای تعهد برای کیفیت نیست، ثانیاً مبنایی قوی و تضمین‌کننده کیفیت همه‌جانبه نمی‌باشد. برای تعهد به کیفیت مبنایی قوی‌تر و تضمین‌کننده‌تری وجود دارد که بعد از بررسی آنها متناسب با این مبنای تعریف دقیق‌تری ارائه خواهیم داد. به طور کلی برای تعهد به کیفیت سه مبنای اساسی می‌توان نام برد:

اول همان مبنای رضایت مشتری، دوم مبنای رضایت درونی (وجدان) و سوم مبنای رضایت الهی. اینک هریک از مبنای فوق و حدود تضمین آن را بررسی می‌کنیم:

### ۱- رضایت مشتری

مختلفی می‌تواند نقش داشته باشد که یکی از آنها کیفیت است. چه بسا محصولی با کیفیت پایین ولی با عرضه مناسب و با استفاده از شگردهای تبلیغاتی رضایت مشتریان را جلب کند. مگر اینکه از معنای ظاهر کلمه «کیفیت» دست برداریم و هرچه را جلب‌کننده نظر مشتری باشد کیفیت بدانیم ولو آن چیز فریب دادن مشتری و کیفی جلوه دادن کالای نامرغوب باشد.

علاوه بر این، بر مبنای فوق ایجاد فرهنگ سازمانی که

همانگونه که اشاره شد زیربنای این مبنا اصالت سود است زیرا هرچه رضایت مشتری بیشتر تأمین گردد، میزان فروش و در نتیجه میزان سود، بیشتر خواهد شد. این مبنا در صورتی تأمین‌کننده تعهد جامع به کیفیت<sup>(۴)</sup> خواهد بود که رضایت مشتری تنها با کیفیت تأمین شود و عوامل دیگری در آن دخالت نداشته باشد ولی آیا چنین است؟

بدیهی است که در تأمین رضایت مشتری عوامل

1 - Commitment for Quality

2 - Fitness for Purpose

3 - Meeting the wants and needs of customers

4 - Total commitment for quality

منجر به تولید محصول نهایی می‌گردد، مطرح باشد بسیار پیچیده‌تر و مشکلت‌تر خواهد شد.

از طرف دیگر همواره تعداد معدودی از افراد سازمان که با مشتریان ارتباط مستقیم دارند رضایت یا عدم رضایت مشتریان را بصورت محسوس دریافت می‌کنند و برای آگاهی سایر افراد ناچار، سازمان باید به طریقی میزان رضایت مشتریان را بدست آورد و به آنها منتقل نماید.

در مقابل فرهنگ سازمانی عدم تعهد به کیفیت، بر مبنای رضایت مشتری به راحتی قابل گسترش و سرایت به همه افراد سازمان است، زیرا عدم تعهد یک فرد به کیفیت کافی است تا از تحقق هدف نهایی که جلب رضایت مشتری است جلوگیری نماید که در آن صورت برای سایر افراد سازمان نیز انگیزه‌ای برای تعهد به کیفیت باقی نخواهد ماند.

همه افراد سازمان در آن احساس تعهد به کیفیت نمایند با دشواریهای زیادی مواجه خواهد بود، زیرا بر این مبنا تک تک افراد سازمان در صورتی به جلب رضایت مشتری متعهد خواهند شد که بدانند این امر برای سازمان سودآور است و میزانی از این سود نصیب خود آنان خواهد شد. علاوه بر این تک تک افراد باید بدانند که چگونه کار کنند تا کار آنان به ضمیمه کار سایر افراد سازمان رضایت مشتریان را جلب نماید. بدیهی است دستیابی به اموری که باعث جلب رضایت مشتری می‌شود حتی برای محصول نهایی امر ساده‌ای نیست زیرا اولاً تمایلات بشر بسیار متنوع است، ثانیاً تمایلات همواره ثابت نیست و به سرعت دگرگونی می‌پذیرد و اگر بخواهیم بر تمایلات نسبتاً ثابت و نسبتاً مشترک بین افراد تکیه کنیم از میزان جلب رضایت مشتریان کاسته خواهد شد. این امر وقتی که در مورد تک تک فعالیتهایی که

## ۲- مبنای رضایت درونی (وجدان)

بسیاری از اشکالات مبنای قبل است مثلاً از آنجا که در این مینا وجدان تک تک افراد مطرح است نه رضایت مشتری، ایجاد فرهنگ سازمانی متعهد برای کیفیت آسانتر است. همچنین بر این مبنا عدم تعهد یک فرد به کیفیت به راحتی به دیگران سرایت نمی‌کند. در عین حال بر این مینا نیز اشکالات عمده‌ای وارد است. یکی از مشکلات اساسی این مینا آن است که برخلاف گذشته، امروز محصولها حاصل کار یک فرد نیست و مشاغل ساده قدیمی اکنون به مشاغل پیچیده‌ای تبدیل شده‌اند، در نتیجه فرد در سازمانهای امروزی نه تنها محصول نهایی

مبنای دیگر برای تعهد به کیفیت رضایت وجدانی و درونی افراد سازمان است. انسان دارای وجدانی است که در صورت عدم انجام صحیح وظیفه و انجام ناقص کار او را سرزنش می‌کند و از طرفی از آنجا که خود در بالاترین کیفیت ممکن آفریده شده است<sup>(۵)</sup> فطرتاً از محصولات با کیفیت بیشتر خشنودتر است و بیشتر لذت می‌برد و تولید محصولی با کیفیت پایین او را خشنود نمی‌کند و زیربنای اساسی در جلب رضایت و توجه مشتری به سوی محصولات با کیفیت نیز همین مطلب است.

مبنای رضایت درونی در تعهد برای کیفیت فاقد

آن را تولید خویش بشمارند این مشکل تا حدودی مرتفع می‌شود ولی ایجاد چنین روحیه‌ای خود کار آسانی نیست. مشکل دیگر مبنای رضایت وجدان، خوگیری و عادت پذیری وجدان است. وجدان در آغاز از کیفیت پایین محصول آزرده می‌شود ولی اگر این امر مکرر شود به مرور وجدان به آن خو می‌گیرد و به کیفیت پایین رضایت می‌دهد و حساسیت خود را از دست می‌دهد.

### ۳- مبنای رضایت الهی

عادت نیز در ایمان و تعهد الهی مطرح نیست. البته این مبنای تعهد از طرفی نیاز به اعتقاد تک‌تک افراد به خداوند متعال و نظارت او و از طرف دیگر توجه به این نکته که خداوند کیفیت را دوست دارد، می‌باشد که این خود برای جوامع غیر دینی امر بسیار مشکلی است، اما در جوامع دینی خصوصاً کشورهای اسلامی که غالب مردم بر اساس فرهنگ اسلامی تربیت شده‌اند با یک برنامهٔ تعلیم و تربیت نه‌چندان پیچیده عملی است.

بنابر آنچه گذشت ما برای جوامع اسلامی مبنای رضایت الهی را به‌عنوان بهترین و قویترین مبنای تعهد برای کیفیت پیشنهاد می‌کنیم هرچند با توجه به رویکرد جدید سایر جوامع به سوی معنویت و خستگی روحی افراد این جوامع از تعمق در ماده و کمیت، این مبنای برای آینده، در کل جهان نیز پیش‌بینی می‌کنیم و در نتیجه شاید بتوان قرن بیست و یکم را قرن «تعهد برای کیفیت بومبنای رضایت الهی» شمرد.

با عنایت به نکته فوق بعضی امور مهم و مطرح در

را حاصل کار خود نمی‌شمارد بلکه از نقش فعالیت خود در تولید محصول نیز آگاه نیست. بنابراین کارآیی این مبنای تعهد به کسانی محدود می‌شود که محصول نهایی را به نوعی نتیجهٔ کار خویش بشمارند مانند مدیران عالی سازمانها یا طراحان اصلی محصولات نهایی. البته با ایجاد یک روحیهٔ وابستگی شدید به سازمان به گونه‌ای که همهٔ افراد سازمان را متعلق خود بدانند و محصولات

مبنای سوم برای تعهد به کیفیت رضایت الهی است. اشاره شد که خداوند متعال خود خالق موجوداتی در حد اعلائی کیفیت ممکن است، بنابراین دوست دارد بندگان نیز در کاری که انجام می‌دهند حد اعلائی کیفیت را در حد وسیع خود رعایت نمایند.

پیامبر گرامی اسلام (ص) در یکی از فرمایشهای خود به این مطلب تصریح می‌نماید. آن حضرت در حالی که برای پیکر یکی از اصحاب خود قبری می‌ساخت و در استحکام آن می‌کوشید فرمود: «می‌دانم که این قبر در آینده از بین خواهد رفت لکن خداوند دوست دارد که بنده‌اش چون کاری انجام می‌دهد آن را مستحکم و متقن نماید»<sup>(۶)</sup>.

براین مبنای تعهد برای کیفیت هیچکدام از اشکالات دو مبنای قبل وارد نیست چون در اینجا تعهد به کیفیت وابسته به محصول نهایی نیست بلکه در هر عمل جداگانه فرد بر اساس تعهد الهی به منظور جلب رضایت الهی کار را متقن و با کیفیت بالا انجام می‌دهد و مسئلهٔ خوگیری و

تعهد برای کیفیت را براساس مبنای فوق بررسی می‌کنیم.

### ا - رضایت مشتری:

بر مبنای رضایت الهی و در فرهنگ اسلامی رضایت مشتری از دو راه تأمین می‌شود: راه اول حصول به بالاترین کیفیت ممکن در محصولات، چون بر مبنای فوق، فرد می‌کوشد برای جلب رضایت الهی حد اعلاي کیفیت ممکن را رعایت کند در حالیکه رضایت مشتری تنها با حدمعینی از کیفیت حاصل می‌شود که آن را استاندارد نامیده‌اند و برای آن ISOهای مختلف وضع کرده‌اند.

راه دوم نگرش خاص این فرهنگ به مشتری است، برخلاف فرهنگ اصالت سود که به مشتری تنها به دید تأمین‌کننده سود نگرسته می‌شود و در نتیجه در همین حد به رضایت او می‌اندیشد، در فرهنگ اسلامی رجوع مشتری به افراد نعمت الهی تلقی می‌گردد<sup>(۷)</sup> و برآورد نیاز مشتری به بهترین شکل ممکن شکر این نعمت محسوب می‌شود.

### ب - تعهد رهبران و مدیران ارشد به کیفیت

یکی از اموری که در تعهد برای کیفیت مورد تأکید است «تعهد کامل رهبران سازمان و مدیران ارشد»<sup>(۸)</sup> برای کیفیت است. این تعهد در فرهنگ اسلامی از دو

طریق به نحو احسن تأمین می‌شود. اول از راه گزینش مدیران ارشد و رهبران سازمان از میان معتقدترین افراد به خداوند که در نتیجه از بالاترین درجه تعهد به رضایت الهی که مبنای تعهد برای کیفیت است برخوردارند. راه دوم اینکه در فرهنگ اسلامی رهبران موظف هستند قبل از دیگران به تعلیم و تربیت خویش پردازند<sup>(۹)</sup>. لذا رهبران باید روحیه تعهد به کیفیت را ابتدا در خویش ایجاد نمایند و سپس سایر افراد سازمان را متعهد به آن بار آورند.

### ج - فرهنگ سازمانی تعهد به کیفیت

همانگونه که اشاره شد یکی دیگر از امور مهم در تعهد برای کیفیت ایجاد فرهنگ سازمانی است که در آن هر شخص در کاری که به عهده دارد خود را مسئول ارتقاء کیفیت آن کار بداند و برای بهبود کیفیت تلاش نماید. بر مبنای رضایت الهی ایجاد چنین فرهنگی بسیار آسانتر از سایر مبنای است، زیرا در این فرهنگ هر فرد خود را متعهد به تأمین رضایت الهی می‌داند، خواه دیگر افراد سازمان متعهد به کیفیت باشند و خواه نباشند، خواه مشتری از کیفیت کار او آگاه باشد و خواه نباشد.

بنابر آنچه گذشت کیفیت را براساس فرهنگ اسلامی چنین تعریف می‌کنیم:

**کیفیت عبارت است از خصوصیتی که موجب خشنودی و رضای خداوند متعال و به تبع آن رضایت وجدان و رضایت مشتریان می‌گردد**

۷ - مَنْ كَثُرَتْ نِعْمَ اللَّهِ عَلَيْهِ كَثُرَتْ خَوَائِجُ النَّاسِ إِلَيْهِ، فَمَنْ قَامَ لِلَّهِ فِيهَا بِمَا يَجِبُ فِيهَا عَزَّضَهَا لِلدَّوَامِ. وَالْبَقَاءِ، وَ مَنْ لَمْ يَقُمْ فِيهَا بِمَا يَجِبُ عَزَّضَهَا لِلزَّوَالِ وَالْفَنَاءِ (نهج البلاغه حکمت ۳۶۴)