



ارائه شده توسط:

سایت ترجمه فا

مرجع جدیدترین مقالات ترجمه شده

از نشریات معتبر

**عنوان مقاله:** تاثیر ISO 9000 بر جو سازمانی؛ تجربه مدیریت تغییرات استراتژیک در یک سازمان هندی

### چکیده:

ISO 9000 منافع ملموس و قابل رؤیتی را به سازمان از منظر کیفیت محصولات پایدار، تصویری از یک بازار پیشرفته، رضایتمندی فزاینده مشتری و منافع درازمدت اعطاء می کند با این وجود تأثیر منتج از ISO 9000 روی جنبه انسانی سازمان بویژه تأثیر آن بر روی محیط داخلی انسان فقط در حد ابتدایی بررسی شده است.

هدف این مطالعه بررسی چگونگی فرآیند اجرای ISO 9000 برای دگرگونی اجزاء و جو سازمانی مخصوصاً جو انگیزشی موجود در سازمان است.

### طرح / روش شناسی / رویکرد

سیستم ISO مانند یک متغیر مستقل عمل می کند که در بردارنده تغییرات موجود در جو سازمانی (متغیر وابسته) می باشد.

جو سازمانی، قبل و بعد از جایگزینی سیستم ISO به وسیله ابزار MAO-C توسط pareek ارزیابی شده است. بر اساس نمرات کسب شده از ساختار جو انگیزشی، الگوی جو سازمانی غالب سازمان قبل و بعد از اجراء ISO 9000 کشف رمز شدند (شناخته شدند).

### یافته ها:

نتایج نشان می دهد که اجراء ISO 9000 انگیزه های جو سازمانی ناکارآمد از قبیل: کنترل، وابستگی، علاقه که زیر مجموعه یک سیکل ناقص می باشد را تحت تأثیر قرار می دهد و راهی ایجاد می کند که بصورت عملی باعث انگیزش عوامل داخلی از قبیل: موفقیت، نفوذ مؤثر و پویایی شود.

### اصالت / ارزش

این مطالعه تلاش دارد تا روشن سازد که ISO 9000 چگونه در سازماندهی فضای سازمانها تأثیر دارد. یافته ها تمایل دارد بیش بینی کند که زمانی که سیستم ISO بخوبی اجراء شود چگونه می تواند در بهبود و عملکرد نه تنها بعنوان یک وسیله که کیفیت را ارتقاء می دهد بلکه همچنین بعنوان وسیله ای مفید برای مدیریت تغییرات استراتژیک که می تواند ظرفیتی برای دگرگونی شخصیت و عملکرد سازمانی توأم گردد. ، مؤثر باشد

واژه ها کلیدی: سری ISO 9000، مدیریت استراتژیک فرهنگ سازمانی - مدیریت تحول - فرآیندهای

سازمانی - هندوستان

نوع مقاله، مقاله تحقیقاتی

کاربرد سیستم ISO 9000 (ISO 1995- 1996 ITC) نتایج قابل مشاهده و افزایش سودآوری سازمانی به شکل کیفیت محصولات تولیدی، افزایش بازاریابی، افزایش رضایتمندی مشتری و سودبخشی طولانی مدت را دربر دارد. مطالعات فراوانی در خصوص افزایش بازده سیستم ها در تمام دنیا صورت گرفته است. (Brecka)

اما به هر حال یافته های تأثیر ISO 9000 بر جوانب انسانی قضیه، بخصوص بر محیط داخلی انسانی یا محیط سازمانی در شرق یا غرب دنیا بسیار کم مورد تحقیق قرار گرفته است. یک بررسی حاصل از هفت بانک اطلاعاتی راهنمای ژورنالهای تحقیقاتی مشخص می کند که مطالعات مرتبط با دو متغیر ندرتاً (بطور نادری) در نظر گرفته شده اند.

تحقیق حاضر یک مطالعه موردی است که در مؤسسه هندی صورت گرفته و سعی می کند کشف کند و توضیح دهد که چگونه پروسه ISO 9000 می تواند در اجزاء فضای سازمانی موجب دگرگونی شود. و عملاً می کوشد که توضیح دهد که چگونه فرآیند بکارگیری ISO 9000 انگیزش فضای سازمانی مسلط را در یک سازمان تغییر می دهد.

#### اهمیت مطالعه:

مدتهای مدیری تصور می شد که فضای سازمانی عامل اصلی تعیین کننده و عامل بالقوه کارآیی یک نهاد تجاری بوده و بر انسان ها به صورت غالب توفیق دارد و نفوذ غالب یک سازمان به اندازه ارتباطات و انگیزش و رفتار فردی مؤثر است.

(Likert, 1961- Franklin 1975, Kauter 1983, Mudrac11989)

(Litwin and stringer 1968, Bowers 1976)

بررسی مجدد حدود ۳۵ سال تحقیق در این زمینه توسط Habbarad , Watkin (2003) نشان داد که فضای سازمانی و کارآیی آن با هم ارتباط داشته می توان حدود ۳۰٪ واریانس در فضای تجاری اندازه گیری نمود. در تحقیق روی هوش احساسی، Golman (2007) دریافت که فضای سازمانی و ساختار سازمانی، با هم ارتباط دارند و بعضی سازمانها وقتی که برآورد کارآیی برایشان مشکل می شود از فضای سازمان به عنوان یک وسیله اندازه گیری مهم استفاده می کنند. در چنین مواردی می توان میزان سود را یک معیار با ارزش از اینکه یک کمپانی چقدر خوب مردم را مدیریت می نماید ارزیابی کرد. سازمانها در سر تا سر جهان به دنبال روشهایی می گردند تا بتوانند کیفیت جو سازمانی غالب خود را ارتقاء دهند ابتکارات متداول از قبیل: مدیریت کیفیت جامع و شش سیگما انتخاب شده و مورد آزمون قرار می گیرند تا به انتها رسیده و از آنها مراقبت بعمل میآید تا عامل تغییرات مفید در داخل محیط سازمانی باشند زیرا مداخلات انسانهای درگیر در این فرآیند نیز مؤثر است.

(Emery and Timothy) سیستم کیفی ISO 9000 که مؤلفه های انسانی در آن نقش دارد بطور گسترده مورد آزمون قرار گرفته اند به سازمان به عنوان یک فرآیند دارای گواهی می نگرد و عقیده دارد که پتانسیل زیادی در تحریک انگیزش اجزاء انسانی یک سیستم سازمانی ندارد اما آیا واقعا ISO 9000 می تواند در محیط داخلی سازمان بهبود ایجاد کند و به صورت عملی فضای داخلی سازمان را تغییر دهد؟

بله می تواند، اگر چه به عنوان یک منبع دانش افزا و الهام بخشی برای مدیریت تغییرات استراتژیک می باشد ISO 9000 نه فقط اعضا را به عنوان یک مکانیسم برای تولید و بالا بردن کیفیت پروسه بلکه به عنوان یک ابزار استراتژیک برای انجام تغییرات نهایی در خصوصیت و کیفیت انسانی سیستم عمل می کند. تحقیق حاضر که در یک مؤسسه هندی انجام گرفته بنایش بر اینستکه چگونه ISO 9000 می تواند روی فضای سازمانی اثر کند و آیا اینکه سیستم ایزو قادر است انگیزه های تولیدات غیر فعال در محیط انسانی سازمان را حذف و از سوی دیگر به تغییرات سازمانی و کنترل نیروهای منفی که اغلب فعالیتهای سازمان را بعنوان نهادی انسانی به تعویق می اندازد کمک کند.

### **مختصری از سابقه سیستم کیفیت ISO 9000**

سیستم کیفیت ISO 9000 یک سری استانداردها و رهنمون هاست که در سال ۱۹۸۷ توسط یک سازمان بین المللی استاندارد (ژنو) برای بالا بردن سیستم مدیریت کیفیت سازمانها بوجود آمد. دریافت گواهی ISO 9000 حاصل در پیشرفتهای گوناگون در سازمان ها در موارد تکنولوژی، کیفیت، سرعت عرضه، قابل اطمینان بودن محصولات، تحویل خدمات و خدمات پس از فروش و کنترل قیمت ها می باشد.

Cotzomani and Tsiotras 2007- Aures and vos 2007 casadesus and Iimceez  
2000- GVPTW 2000, Browneral 1998 شامل تمامی مراحل  
در سیستم سازمانی می شود. (ISO 9000 , ITC, 1996)

روش عملیاتی و مراحل سازمانی درست از طراحی محصول تا سرویس خدمات پس از فروش را مجبور  
می کند که بر اساس سیستم کیفیت استاندارد شود.  
گواهی (تصدیق) مراحل به روشنی پیشرفت سیستم، عملیات و دستورالعمل سیستم ها را مشخص می  
کند.

### نقش مشارکت کارمندان در سیستم ISO 9000

اگر چه برنامه ISO 9000 بعنوان یک سیستم گواهی مطرح است اما احساس کارمندان و تعهد  
ایشان به نگرانی های کیفی و اهداف سازمان نقش عمده و اساسی دارد . بدون شراکت و درگیری  
کارمندان سیستم ISO بی اثر است. (Huarngeta 1999/ Bannisten 1995) مگر اینکه کارمندان  
مختص برنامه کیفیت باشند.

در این صورت برنامه سیستم کیفیت هیچ سودی برای سازمان یا سیستم های کیفیت، یا مصرف  
کننده نهایی محصولات یا سرویس ها نخواهد داشت. تعدادی از نظریه پردازان از قبیل Hout,  
(1993) cartin و Beardsley (1993) , Ingles (1994) , Tenner و Detoro (1992)  
اصرار به مشارکت و درگیری کارمندان و دیگر عناصر انسانی به عنوان کلیدهای موفقیت در کاربرد  
سیستم ISO 9000 می باشند.

به نظر Cortins درگیری تمام اجزاء سازمانی باعث یکی شدن تلاش های عمومی تحت سیستم  
ISO 9000 می شود . (Cartin 1993)

Hunt and Beardsley در سال ۱۹۹۳ مشاهده کردند که عناصر انسانی به عنوان عامل اصلی و  
تعیین کننده در موفقیت ISO 9000 بوده و استدلال کردند که همکاری فعال هر فرد در سازمان  
باعث موفقیت مراحل اجرا سیستم ISO 9000 می شود.

### آیا سیستم ISO 9000 می تواند فضای داخلی را تغییر دهد؟

در بیشتر یافته های تحقیق ، نقش کارکنان درگیر و شراکت آنها در موفقیت کاربرد سیستم ISO  
9000 نامشخص است. آیا می توان با بالا بردن سطح درگیری و مداخلات انگیزشی توسط سیستم  
ISO در فضای داخلی سازمان تغییرات ایجاد نمود ایجاد نمود ؟  
سرنخ هایی تجربی اشاره دارد که این تغییرات ممکن است.

جکسون واشتون (۱۹۹۵) کامر (۱۹۹۳) و Srivastava (۱۹۹۲) مشاهده کردند که مشارکت مردم  
در سطوح گوناگون و مراحل مختلف پروسه ISO گرایش به سمت هدف و آزادی ارتباطات را بهبود

بخشیده و در محیط سازمانی تغییر ایجاد خواهد کرد. در نتیجه کاربرد ISO در ابعاد سازمانی پیشرفتهایی ایجاد می شود که متعاقباً یک زنجیره واکنشها فعال می شود که یک سلسله سود غیر قابل درک را برای محیط انسانی سازمان می آورد مخصوصاً از نوع تغییرات مثبت در فضای سازمانی (Gupta 1994, Taylor 1995)

Srivastava (1992) مشاهده کرد که فرآیندهای ISO 9000 در تمام ابعاد فعالیت سازمانی (در سطوح صنعتی و غیر صنعتی) نفوذ می کند و تغییرات قابل مشاهده ای در تمامی نواحی از قبیل پیشرفت منابع انسانی، درگیری نیروهای کاری، تیم کاری، تعیین هدف و گشایش ارتباطات ایجاد می نماید در ارزیابی صورت گرفته ۶۸۲ سازمان، Taylor (1995) دریافت که الزام در کاربرد ISO 9000 پیشرفت قابل توجهی را در منزلت و رفتار هیئت رئیسه سازمانها ایجاد می کند.

در تحقیقات انجام شده توسط Rothery (1992)، مشاهده شد که بکارگیری سیستم ISO 9000 مردم را برمی انگیزاند و مهارت فرآیندهای تجاری را که در سایه سازمان شکل گرفته، بالا می برد. Kumar (1993) مشاهده کرد که پذیرش سیستم ISO 9000 سطح درگیری شاغلین را ارتقاء بخشیده و ارتباطات و انگیزش کارکنان را در همه سطوح افقی و عمودی سازمان افزایش می دهد Gupta (1994) گزارش کرد که کاربرد ISO 9000 منافع محسوس و غیر محسوس را برای سازمان به همراه می آورد از قبیل پاسخگویی هیأت رئیسه، افزایش روحیه و دلگرمی کارکنان و ارضای شغلی.

بر اساس نظرات Ashton و Tackson (۱۹۹۵) یکی از مهمترین منافع حاصل از کاربرد ISO 9000 تفهیم احساس موفقیت است (تمامی کارکنان احساس می کنند که در رسیدن به هدف سهم دارند) این فعالیت مشترک نه تنها راه حل مؤثری را ایجاد می کند بلکه همچنین به عنوان یک عامل انگیزشی قوی برای بالا بردن روحیه کارکنان مؤثر است.

اگر چه مطالعات فوق مستقیماً با ISO و فضای سازمانی ارتباط مستقیمی ندارد یافته ها عموماً ما را به این مسئله هدایت می کند که احتمالاً سیستم ISO 9000 توانایی بالقوه ای دارد تا تغییراتی در پروسه های انسانی داخلی سازمان القاء نموده اما می تواند تغییرات و بازسازی در فضای سازمانی ایجاد کرده و بطور وسیعتری با سازمان و عملیات سازمانی وابستگی یابد.

(Pareck 1979, 1989, Pareck 1981)

**چارچوب نظری (تئوریک) مطالعه:**

جو سازمانی شاخص ادراک کارکنان از جنبه‌هایی از محیط کارشان که مستقیماً بر چگونگی انجام خوب کار توسط آنها می‌باشد اثر می‌گذارد.

مطالعات اولیه روی جو سازمانی توسط Litwin و Stringer (۱۹۶۸) در هاروارد انجام شد. اگر چه بعداً مطالعات زیادی انجام شد که تلاش داشتند که تعریفی از ساخت ارائه دهند که این تلاش‌ها اغلب مشکل ساز است. ولی اغلب ثابت شد که تعریف کردن ساختاری آن دچار مشکل نمی‌شود. (Field and Ableson).

علیرغم این حقیقت که فضای سازمانی در هر سازمان بوضوح قابل تشخیص می‌باشد (Moran and Volkwein 1992) عموماً خطوط کلی راهبردی مورد توافق برای اجزاء کلیدی یا اجزاء متشکله جو سازمانی هنوز کاملاً مشخص نگردیده است و باید از طریق تحقیقات میدانی در سطح جهانی پذیرفته شود.

بعضی از تحقیقات، جو سازمانی را بعنوان یک ترکیب تجربی قابل دستیابی از قبیل مشخصات رفتاری و نگرشی در نظر می‌گیرند.

(Moran and Volkwein 1992, ODriscoll and Evans 1998, Drexler 1977) در حالی که دیگران جو سازمانی را بعنوان ایجاد کننده یک رفتار اساسی یا قسمتی از ادراک و یا بعنوان ترکیبی از رفتارها و ارزشها تلقی می‌کنند (Moran and Volkwein)

تحقیقات Jogce و slocum (1982) / Middlemist و Hitt (1981) و (1979) TamesDones پذیرفته اند یک رویکرد چند بعدی در مطالعه و اندازه گیری در ایجاد ساختار (ساختمان فضای سازمانی) وجود دارد (Udai parck 1979, 1981, 1989, 1993, 1998, 2000, 2002, 2003) که مدت بیش از دو دهه تحقیقات گسترده‌ای بر روی فضای سازمانی انجام داده است معتقد است که فضای سازمانی فقط می‌تواند به عنوان فرآیندهای گوناگونی قابل بحث باشند پروسه‌های سازمانی می‌توانند به انواع گوناگون ثابت با تحریک کننده مثبت یا منفی که بین اعضای گوناگون سازمانی ایجاد می‌شود بعنوان نتیجه پذیرش این فرآیند باشد. او ابزاری را برای اندازه گیری فضای سازمانی که به صورت متداول در تحقیقات در این زمینه مورد استفاده قرار می‌گیرند طراحی کرد. دو ابزار وی MAO-B و MAO-C هستند که به طور وسیع در مدیریت و برنامه‌های پیشرفت سازمانی مورد استفاده واقع شده‌اند و به صورت موجودیهای کلاسیک حفظ می‌شوند پرسشها و ممیزی کردن به منظور مطالعه و تحلیل، تحقیقات عنوان می‌دارد که فضای سازمانی بسیار متفاوت بعنوان یک صفت قابل اندازه گیری اختصاصی توسط یک ماتریس (Schneider and Bartlett 1970) و یک پدیده تحت سیستمی (Pawell and Butter Field 1978) و یک

نهاد سازمانی (Campbell 1970) در نظر گرفته می شود. برای آموزش و بهبود و پیشرفت بیش از دو دهه مورد استفاده قرار می گرفتند. (Pfeiffer 1989- Gordan 2004)

در معرفی تئوریهای جو سازمانی Pareek توضیح می دهد که ۱۲ فرآیند سازمانی و شش گروه فضای سازمانی انگیزشی در هر سازمانی طبق شکل ۱ وجود دارد. درباره وضعیت این چارچوب کاری Pareek توضیح می دهد که فرآیندهای مختلف سازمانی با یکدیگر تعامل دارند. اگر چه احساس و دریافت اعضاء می تواند به صورت انگیزش اعضاء و یا ممکن است بعنوان انگیزش های جو سازمانی بیان شوند. (Pareek 1981, Pfeiffer 1981, Gordon 2004)

از میان محرکهای جو سازمانی، تعدادی از آنها می توانند تأثیرات مثبت بر روی عملکرد سازمانها القاء نمایند این در حالی است که بقیه می توانند بر روی عملکرد داخلی یا کارکرد سازمانی اثر منفی داشته باشند.

Pareek در ضمن تحقیقات خود عوامل انگیزش را به دو دسته مثبت شامل: "امکان دستیابی، قدرت کارشناس و توسعه" و محرکهای منفی شامل: "کنترل، وابستگی و علاقه" تقسیم بندی نمود. شش گروه محرکهای جو سازمانی که در زیر فهرست شده اند از نظر میزان تأثیر و شکل گرفتن ترکیب های مختلف که منجر به ایجاد فضای سازمانی مثبت یا منفی در یک سازمان می شوند بسته به اینکه کدامیک از محرکها غالب شود تفاوت پیدا می کند. (Pareek 1981)

۱- انگیزه موفقیت: میل به ترقی، رقابت در رسیدن استانداردها توسط خود یا دیگران، ایجاد اهداف چالشگرانه.

۲- انگیزش حاصل از اعتبار تخصص: میل جهت ایجاد اثر مثبت در دیگران، اصرار بر اینکه مردم را مجبور کند که انجام بدهند آنچه را فکر می کنند درست است و اصرار به تغییر شرایط و توسعه مردم.  
۳- انگیزش میل به توسعه: اهمیت به دیگران، علاقه به اهداف تعالی و اصرار بر گروههای مؤثر و مفید.

۴- انگیزش کنترل: اصرار به کنترل و تصحیح دیگران و تأکید بر آگاهی از کار دیگران و اصرار بر نمایش قدرت شخصی خود.

۵- انگیزش وابستگی: اصرار برای پشتیبانی دیگران در پیشرفت خودشان، تمایل تا تسلیم عقاید یا پیشنهاد (طرح) جهت بهبود، اصرار برای باقیماندن بر وابستگی بر اساس موافقت سایر اشخاص.

۶- انگیزش پیوستگی (ارتباط): اصرار برای پایدار کردن و باقیماندن افراد به ارتباط بسته و تأکید بر دوستی و تمایل به توضیح احساسات شخصی.



Pareek طی تحقیقاتش مشاهده کرد که محرکهای فضای (جو) سازمانی معرفی شده توسط اعضاء سازمان از نظر قدرت یا نیروی بیان آنها با هم متفاوت هستند و همچنین اوبا توجه به این مطلب نموداری از مراتب آنها در معرفی میزان اهمیتشان در سازمان ارائه کرد (۲۰۰۳ و ۱۹۸۹) از بین ۶ انگیزاننده معرفی شده، مؤثرترین آنها را بعنوان «محرک غالب» (dominant) و دومین آنها از نظر ترتیب مؤثر بودن «محرک پشتیبان (Back up) نامیده شد .

از روی این تحقیق او قادر به ارائه این پیشنهاد شد که این دو محرک (یاد شده بالا) می توانند معرف مشخصات بنیادی (اساسی) و نوع فضای سازمانی غالب در هر سازمانی باشند. چرا که در بین محرکها، برای یک سازمان به عنوان یک نهاد انسانی در اجرا و بهبود وظایف تجاری اش، این دو محرک قویتر، مثبت تر، مقبولتر از نظر فضای سازمانی و دارای پتانسیل بیشتری هستند.

### سؤال های تحقیق:

این تحقیق در قالب (چارچوب) فضای سازمانی پاریک بنا شده، و بر اساس مبانی تجربی بدست آمده، فرض می کند که بکارگیری ISO 9000 باعث القاء تغییراتی در محرکهای فضای سازمانی یک سازمان می شود. پرسشهای اصلی مورد نظرخواهی در این تحقیق عبارتند از:

سؤال ۱: آیا بکارگیری برنامه های کیفی ISO 9000 در سازمانها باعث بهبود اجزاء محرکهای غالب وضعیت جو سازمانی می شود؟

سؤال ۲: آیا سیستم ISO 9000 توانایی این را دارد که علت مثبت را قوت بخشند و از تأثیرگذاری علت های منفی در سازمان جلوگیری کند؟

### سناریوی اجراء ISO:

تحقیق در یک شرکت مهندسی الکتریکی با سابقه کار ۴۰ ساله در ایالت Keyala هند انجام شد. این شرکت در سال ۱۹۶۳، با همکاری فنی شرکت هیتاچی ژاپن تأسیس شده بود.

در اثر (در نتیجه) همکاری با یک شرکت بین المللی (هیتاچی)، شرکت مقبولیت پایداری یافت و به عنوان یک تولید کننده با کیفیت تأمین کننده کالاهای الکتریک برای مصرف کنندگان هندی شناخته شد.

با شروع جهانی شدن در هند در اوایل دهه ۱۹۹۰، شرکت متحمل رقابت سنگینی شده و سهم بازار خود را در مقابل رقبا از دست داد. طی چند سال، کارائی شرکت افول کرد. برای بقا یک تغییر استراتژی لازم بود. گر چه تنوع در خطوط تولید جدید و صرفه جویی در هزینه تولید برخی محصولات بعنوان استراتژی پیشنهاد شده بود، اما این پیشنهادات با مخالفت و مقاومت مدیریت و کارگران اتحادیه مواجه شد.

همزمان با فشار اجراء تغييرات، مدیریت متوسل به خشونت بیشتر و استبداد شد و در نتیجه ترک شغل هم در مدیران و هم کارکنان افزایش یافته و یک حالت سختی و بیزاری جایگزین صلاحیت و لیاقت‌های کارکنان و مدیران شد.

در این زمان، مدیریت به صادرات محصولات شرکت به بازار جهانی فکر کرد اما پی برد که وارد کنندگان اروپایی بطور روز افزونی بر انطباق با استانداردهای ایزو ISO 9000 تأکید دارند. مدیریت با یک تحلیل تفصیلی از محیط پیرامون، پی برد که سیستم‌ها و عملیات داخلی رو به نابودی بوده و قادر به ارائه خواسته‌های استاندارد کیفی بازارهای بین‌المللی نیستند. مدیریت ارشد احساس کرد که برای رسیدن به استانداردهای سخت‌گیرانه بین‌المللی میل به بهبود عملیات فرآیند تولید، کنترل ضایعات، بازیافت و غیره، ضروری است.

این تصمیم در رده مدیریت ارشد اخذ شد و بنا شد برای اخذ گواهی ISO 9000 و شروع دستورالعمل‌های آن اقدام کنند.

### اجرا ISO 9000 - رویکرد

مشکلاتی برای شروع وجود داشت. این تفکر که آیا این شروع منجر به نتیجه خواهد شد مدیران و کارکنان را به شک و شبهه انداخته بود ولی بهر حال تصمیم گرفته شد که بجای نگاه به ISO 9000 بعنوان یک ابزار مورد لزوم جهت گواهی و استاندارد به ISO بعنوان یک نیاز استراتژیک حیاتی نگاه شود.

با بکارگیری برنامه ISO، مدیریت ارشد متقاعد شد که روش‌های مستبدانه بی‌اثرند چرا که کارکنان به شدت متحد شده بودند. براین اساس یک «رویکرد مشارکتی» پیشنهاد شد که همه پرسنل اعم از مدیریت، صنف تجاری و سطوح مختلف کارکنان متناسب با نقش خود در اهداف شرکت و هدفی که از اجزاء ISO دارند، درگیر شوند.

یک برنامه استراتژیک هفت مرحله‌ای شامل موارد زیر طراحی شد:

۱- طراحی برای سیستم ISO

۲- آگاهسازی جمعی / آموزش گروهی

۳- آموزش

۴- مستندسازی (مدرک‌سازی)

۵- اجراء

۶- بازرسی داخلی (ارزیابی داخلی)

۷- ارزیابی توسط نمایندگان ISO

بخش‌های تضمین کیفیت برای مشارکت همه اعضاء طراحی شدند.

مدیران، سرپرستان، اتحادیه های کارمندی و کارگری شاغل در شرکت درگیر اجرای طرح شدند. از آنجایی که مدیران خود را ملزم به اجراء طرح می دیدند و اجراء ISO حکم مرگ و زندگی را برای شرکت داشت علیرغم سکون و مشکلات اولیه، انتظار می رفت که اجراء ISO نتایج خوبی را در پی داشته باشد.

### روش تحقیق:

سناریو فوق، بعنوان یک فرصت ایده ال برای بررسی ارتباط ISO و جو سازمانی شد در طراحی سوالات پرسشنامه، سیستم ISO بعنوان یک متغیر مستقل که می تواند بر تغییر جو سازمانی (متغیر وابسته) تأثیر گذار باشد. در نظر گرفته شد.

جو سازمانی از طریق ابزار Pareek's MAO-C اندازه گرفته شد. هر محرک جداگانه ارزیابی شدند و اثر هر کدام بر دیگری سنجیده شد.

بر اساس امتیازات بدست آمده برای هر کدام از شش محرک، محرک با بیشترین امتیاز بعنوان «محرک غالب» و بعدی بعنوان «محرک پشتیبان» در نظر گرفته شدند. با در نظر گرفتن «محرک غالب» و «پشتیبان»، الگوهای غالب جو سازمانی در یک سازمان قبل و بعد از بکارگیری ISO کشف شدند.

پرسشنامه آنالیز فضای سازمانی از نظر محرکها (MAO- C) از اعتبار و پایایی زیادی برای ارزیابی محرکهای فضایی شش گانه برخوردار است و نمره این محرکها را با حداکثر نمره کل ۱۰۰ مقایسه می کند. نمره آستانه تعیین شده از سوی (Pareek) ۵۰ است و وقتی نمره یک محرک، بالای ۵۰ باشد سازمان در آن حوزه برخوردار از فضای سازمانی قوی در نظر گرفته می شود. اگر نمره MAO- C پایین تر از ۵۰ باشد سازمان از نظر آن محرک، فضای سازمانی خوبی ندارد و ضعیف است. MAO- C بر اساس مقایسه هایی که انجام می دهد امکان شناسایی محرک غالب و محرک پشتیبان سازمان را در اختیار ما قرار می دهد. دانش ما راجع به محرکهای غالب و پشتیبان به مدیریت سازمان در تشخیص و شناخت فضای سازمانی (که این فضا مثبت است یا منفی) و همچنین طراحی مداخلات مدیریتی برای انجام تغییرات لازم کمک می کند.

پرسشنامه MAO- C به ارزیابی درک اعضای سازمان از ابعاد مختلف فرآیندهای سازمانی می پردازد. این ابعاد شامل نظارت، مدیریت اختلافات، ارتباط، تصمیم سازی، مدیریت مشکلات، مدیریت اشتباهات، مدیریت پاداش دهی ها، و غیره می باشد. روشهایی که در اجرای این فرآیندها در هر

سازمان مورد استفاده قرار می گیرد بر تصورات، درک و انگیزه های اعضای سازمان اثر می گذارد و بدین ترتیب مشخص کننده فضای سازمانی حاکم بر ساختار فکری اعضای سازمان می باشد.

### حوزه تحت پوشش این پژوهش:

هر چند درک و برداشت مدیران و کارکنان (هر دو) نقش عمده ای در تعریف فضای سازمانی دارند ولی عوامل اصلی کلیدی اداره کننده و کنترل کننده باصطلاح فرآیندهای سازمانی، مدیران و مقامات اجرایی هستند و بنابراین برداشت آنها از فرآیندهای حاکم بر سازمان نقش بسیار مهمی در تعریف و تعیین فضای سازمانی ایفا می کنند. بنابراین در این پژوهش، و پرسشنامه MAO- C به مدیران داده شده است و مشارکت آنها عمدتاً بر اساس برداشت های جمعی آنها که از سوی مدیران شرکت اظهار شده است بدست آمده است. حوزه تحت پوشش این تحقیق عبارت است از مدیران همه واحدهای کاری سازمان یعنی مدیریت عالی- مدیران رده متوسط و مدیران رده اول. این تحقیق تنها به این افراد محدود می شود. محدود ساختن حوزه تحت پوشش این تحقیق به جمعیت مدیران باعث می شود که کارگران سازمان از پوشش این تحقیق خارج شوند. که به عنوان یکی از نواقص و محدودیتهای این پژوهش پذیرفته می شود.

### جمع آوری داده ها: قبل و بعد از اجرای ISO 9000

جمع آوری داده ها در دو مرحله سازمان دهی شده بود. فاز اول دو ماه و نیم قبل از اجرای سیستم ISO 9000 بود یعنی وقتی این تصمیم از سوی مدیریت عالی گرفته شد و برنامه ریزیهای انجام شده به بهترین وجه در حال پیشرفت بودند. اولین فاز جمع آوری داده در یک فرصت یک ماهه به پایان رسید یعنی در موقع مناسبی قبل از اینکه به طور رسمی تصمیم اتخاذ شده در خصوص ایزو اعلام شده و به مرحله اجرا درآید. از ۱۰۳ مدیر حاضر در شرکت، ۸۷ نفر در این تحقیق شرکت کردند که نمونه تحقیق ما را شکل می دادند. داده های مربوط به فضای سازمانی که به متغیرهای موجود در تحقیق مربوط می شدند با استفاده از MAO- C بدست آمدند.

فاز دوم جمع آوری داده ها شش ماه بعد از اجرای فرآیند ISO 9000 شروع شد. زمان بندی فاز دوم بسیار مهم بود. هر چند تغییرات فضایی و تغییر در فرآیندها در داخل در هنگام اجرای ISO 9000 احساس می شد ولی کارشناسان ایزو و مقامات ارشد اجرایی آن بر این عقیده بودند که عمق و ماهیت تغییرات ایجاد شده پس از گذشت مدت زمان بیشتر و نهادینه شدن آن تغییرات در خلال یک دوره زمانی طولانی تر قابل ارزیابی می باشد.

پس از پنج ماه هم کارشناسان ایزو که به دیگر شرکتهای اجرا کننده ISO 9000 در هند کار می کردند و هم مقامات رسمی شرکت به این باور رسیدند که فضای داخلی سازمان به ثبات لازم رسیده است و می توان فاز دوم این پژوهش را آغاز کرد. در فاز دوم، تمامی پاسخگوهایی که در فاز اول جمع

آوری داده ها شرکت کرده بودند پرسشنامه های MAO- C جدیدی دریافت کردند و این بار هم پاسخهای آنان جمع آوری شد.

### داده های کیفی - شیوه تشریحی

علاوه بر داده های کمی جمع آوری شده بوسیله MAO- C، چند مصاحبه عمقی تر با ۲۲ درصد از شرکت کنندگان صورت گرفت. که متشکل از مدیران بود و همچنین مجموعه ای از بحث های گروهی با سه گروه زیر نمونه متشکل از شش / هشت مدیر شرکت که بصورت تصادفی انتخاب شده بودند سازمان دهی شد. داده های کیفی به شکل تشریحی و نقلی ثبت می شد چرا که این اطلاعات برای آنالیزهای محتوایی کامل لازم نبودند و تکنیکهای کدگذاری مثل «سؤال های هسته ای و اصلی» و سنجش «فرکانس کلمات کلیدی که بیشترین تعداد موارد استفاده را دارند». برای پردازش محتوایی داده های کیفی مورد استفاده قرار گرفت. این شیوه، انعطاف پذیری زیادی در جستجوی پاسخ سؤالات و موضوعات خاص که در آن قالب زمانی و مکانی مطرح می شدند فراهم می کرد. ثابت شده است که ذخیره داده های کیفی تشریحی اهمیت زیادی در بدست آوردن بینش صحیح از تغییرات فضای سازمانی حاکم بر سازمان دارند. بعلاوه، این جلسات مصاحبه/ بحث به عنوان یک بازخورد مفید در هنگام گفتگو با مدیران درباره نتایج این تحقیق مورد استفاده قرار می گیرند و برای معتبر ساختن استنباطهای صورت گرفته از تحقیق انجام شده بکار می رود.

### نتایج:

(نتایج تستهای t برای محرکهای فضای سازمانی در جدول I-V نشان داده شده است. داده های MAO- C جمع آوری شده قبل از اجرای ISO 9000 نشان داد که محرکهای باز دارنده فضای سازمانی مثل کنترل، وابستگی و پارتی بازی محرکهای غالب حاکم بر سازمان در زمانهای قبل از اجرای ISO 9000 بودند و محرکهای سازنده و کاربردی فضای سازمانی مثل موفقیت، شایسته سالاری و توسعه نقش ضعیفی در فضای سازمان داشتند. نگاهی بر گوشه ای از جزئیات داده های بدست آمده نشان می دهد که کنترل محرک غالب و وابستگی متغیر پشتیبان بودند که نمراتی معادل ۶۳/۲۳ و ۶۰/۰۷ از ۱۰۰ بدست آورده بودند. همچنین محرک رابطه یالاری نیز یک محرک قوی محسوب می شد که ۵۶/۰۲ را بدست آورده بود. محرک سازنده توسعه در زمانهای قبل از اجرای ISO 9000 با نمره پایینی مثل ۳۸/۵۱ نقش زیردستانه و فروتنانه به خود اختصاص داده بود. دو محرک سازنده دیگر یعنی موفقیت و شایسته سالاری نیز با کسب نمرات ضعیفی مثل ۳۹/۵۷ و ۴۰/۷۴ در حد پایین قرار داشتند.

داده های کیفی بدست آمده مربوط به قبل از ایزو که از طریق مصاحبه ها و مباحث و گفتگوهای گروهی با مقامات اجرایی بدست آمده اند نیز تأیید می کردند که کنترل محرک غالب حاکم بر

سازمان بوده و اینکه کادر اجرایی سازمان از برخی از فرآیندهای ضعیف سازمانی ضرر و آسیب زیادی دیده است. مدیریت اجرایی کنترل خود را از طریق روش ها و تصمیم گیریهای مستبدانه اعمال می کرد و مدیران رده میانی نیز مجبور بودند که بطور یکجانبه و اجباری دستورات مدیریت ارشد را اجرا کنند.

غالب بودن محرک کنترل اغلب موجب بروز نگرانی هایی از بابت نظم، معمول شدن نظم، قانون و مقررات مدل بوروکراسی در داخل شرکت و اصرار مدیران ارشد برای داشتن کنترل اجباری و نه کنترلی فعالانه و سازنده بر همه امور می شد. "خلاصه" به نظر می رسید که وقت کافی برای حفظ کارآیی و اثربخشی سازمان بر اساس نتایج پایانی انجام نشده است.

دلیل اینکه چرا وابستگی به عنوان محرک پشتیبان در سازمان رواج داشت از صحبت های انجام شده با مقامات اجرایی قابل استخراج است. ظاهراً کسب تأیید مقامات بالاتر در همه موضوعات اجرایی لازم بوده و شروع روابط مطیعانه و اطاعت از قانون تا حد زیادی مربوط به تصورات شخصی مقامات بالا درباره این مسأله بوده است که رعایت اصول اطاعت گری از عملکرد افراد مهم تر است. مقامات اجرایی رده بالا مایل به حمایت از زیردستانی بودند که هیچ اشتباه آیین نامه ای مرتکب نشده و همواره از قانون اطاعت کرده اند.

نتایج کلی حاصل از این فرآیندهای سازمانی یک فرهنگ وابستگی و اطاعت گری و یک فضای سازمانی است که در آن انگیزه های فردی اعضای سازمان تحت تأثیر نگرانی از بابت رعایت قانون قرار می گیرد. به جای اینکه این انگیزه، صرف افزایش اثربخشی و بهبود عملکرد فرد شوند.

با توجه به فقدان و یا ضعف انگیزه ها و محرکهای سازنده مثل توسعه، موفقیت در انجام کار و شایسته سالاری باید گفت مدیران اجرایی بر این عقیده بودند که اعضای سازمان به کیفیت همکاریها و کمکهایشان به سازمان اهمیتی نمی دهند. در بسیاری از تیم های مدیریتی بخشی از بهترین استعدادها سازمان را ترک کرده اند و در اثر این ترک کتار از سوی افراد و با استعداد اختلال در کار ناقص ماندن وظایف و فقدان چالشی و هدف مداری در بین اعضای سازمان بوجود آمده است.

به خاطر مقابل با این محرک پشتیبان (وابستگی) بود که سیستم ISO 9000 در سازمان اجرا شد به این امید که بتواند سازمان را هم از نظر تولیدات و هم از نظر عملکردی بازسازی نماید. نتایج حاصل از اجرای فرآیندهای اینرو بر روی محصولات، بازارها و مسایل مربوط مالی سازمان در این پژوهش بررسی نمی شوند. تأثیر ایزو بر روی کاراکتر و فضای انسانی حاکم بر سازمان و تغییراتی که ایزو بخصوص در عرصه محرکهای فضای سازمانی ایجاد کرد در فاز دوم این تحقیق مورد بررسی قرار گرفته است.

داده های فاز دوم MAO- C نشان می دهد که یک تغییر اساسی و قابل توجه در محرکهای فضای سازمانی بوجود آمده است. سناریوی پس از ایزو در تضاد آشکار با دوران قبل از اجرای ایزو نشان دهنده یک چرخش ۱۸۰ درجه ای در فضای حاکم بر سازمان است که در آن محرکهای عملی/سازنده به جایگاه غالب دست یافته و محرکهای بازدارنده راه های پایین را در طبقه بندی محرکهای فضای سازمانی بدست آورده اند. حال انجام کار (موفقیت در انجام کار) محرک غالب و توسعه محرک پشتیبان می باشد.

گزیده ای از داده های مربوط به دوران پس از ایزو نشان می دهد که محرک انجام کار از ۳۹/۵۷ در قبل از ایزو به ۶۱/۱۶ در دوران پس از ایزو و محرک توسعه از ۳۸/۵۱ به ۵۴/۶۲ و شایسته سالاری از ۴۰/۷۴ به ۵۱/۴۵ رسیده است.

محرکهای بازدارنده که پیشتر نقش غالب را در فضا سازمان به خود اختصاص داده بودند تغییر کرده اند بدین ترتیب که محرک وابستگی از ۶۳/۲۳ به ۴۰/۴۵ رسیده است با این حال وابستگی فامیلی و رابطه بازی (پارتی بازی) ظاهراً هنوز هم به همان صورت مانده است و فقط تغییری جزئی پیدا کرده است (از ۵۶/۰۲ به ۵۳/۶۳) همانگونه که تغییر نمرات نشان دهنده تفاوت های زیاد بین شرایط پس از ایزو می باشند، محرکهای فضایی شش گانه بصورت جداگانه با روش T- Lets مورد ارزیابی قرار گرفتند تا نوسانات آنها مستقلاً مورد اندازه گیری شود. نتایج نشان داد که سه محرک فضای سازنده یعنی موفقیت در انجام کار، توسعه و شایسته سالاری و دو محرک بازدارنده یعنی کنترل و وابستگی دچار تغییرات زیادی در نتیجه اجرای ایزو شده اند. با این حال در مورد محرک رابطه سالاری اجرای ایزو تأثیر چندانی نداشته است.

داده های تشریحی مربوط به پس از ایزو نیز نشان می دهند که سازمان از نظر فرآیندهای اساسی و پایه ای خود و همچنین از نظر فرم های عملکردی و روشهای انجام فرآیندهای تجاری و اقتصادی اش هم در داخل و هم در خارج از سازمان بازسازی شده است. حوزه هایی که دچار بیشترین تغییرات شده اند به گزارش مدیران عبارتند از: حوزه نظارت، تصمیم سازی، مدیریت مسایل و مشکلات، ارتباطات، مدیریت اختلافات و تغییر و نوآوری. مدیران شرکت کننده در این تست در همه این حوزه ها تغییرات مثبت و قابل مشاهده ای را گزارش کرده و بر این عقیده بودند که نوعی احساس بازسازی، ترمیم و جوانی دوباره در تمامی سطوح و واحدهای سازمان بوجود آمده است. که با افزایش اشتیاق کارکنان نیز همراه است.

آنچه غافلگیر کننده تر است این واقعیت است که قبل از اجرای ایزو این حس غالب در بین تمام اعضای سازمان وجود داشت که با توجه به سالها رکود و سکون و تنبلی کارکنان، آنها نخواهد توانست استانداردهای سازی های سخت و سفت که لازمه سیستم ایزو بود را هضم کنند و از این رو این طرح



ابتکاری در خصوص کیفیت نیز بیشتر یک ماجراجویی و شکست بیهوده و بی حاصل خواهد بود تا موفقیت. واکنش مثبت غیر منتظره اعضای سازمان به سیستم ایزو و تغییر و تحولات قابل ستایش در سازمان واقعاً مایه شگفتی مدیران و کارکنان شرکت بود. در حالیکه می توان گفت نیل به این موفقیت دارای دلایل زیادی است که عمیق تر و پیچیده تر از این حرفها هستند ولی تمامی مدیران و مسؤلانی که در طول انجام این تحقیق با آنها مصاحبه کردیم جملگی بر این عقیده بودند که اجرای ISO 9000 عامل اصلی این تغییر و تحولات وسیع سازمانی بوده است.

#### **بحث:**

نتایج حاصل از این تحقیق نشان می دهد که سیستم ISO 9000 می تواند فضای سازمانی را تغییر داده و آن را بازآفرینی کند. و اینکه این سیستم قادر به پیشبرد و بهبود بخشیدن به اجزای مثبت تشکیل دهنده فضای سازمانی همزمان با کنترل اجزای منفی می باشد. مطالعات تجربی که ایزو و فضای سازمانی را با هم مربوط سازند اندک هستند. بنابراین بدون پشتیبانی مقالات و مطالب تجربی، تلاش شد تا با کمک داده های کیفی جمع آوری شده در طول انجام این مطالعه توضیح دهیم که چگونه فرآیند ایزو و روش اجرای آن باعث تغییر محرکهای سازمانی در سازمان مورد مطالعه شد.

#### **ایجاد فرهنگ مبتنی بر اجماع**

در سازمان مورد بررسی، استانداردهای ISO 9000 مستلزم این است که مسئولیت ها، اختیارات و روابط فردی کسانی که امور و فرآیندهای مؤثر بر کیفیت را اداره، اجرا و بررسی می کنند تعریف شده و بصورت مدون درآید. بدین ترتیب، اعضاء به درک روشن از مسئولیت ها، اختیارات، میزان آزادی عمل و کانالهای ارتباطی و همچنین ابزارها و امکانات موجود و در دسترسی برای رویارویی با شرایط پیش بینی نشده دست می یابند. این رویه جدید سازمان و همچنین فرآیندهای تصمیم سازی با مشارکت جمعی افراد به پایه ریزی فرهنگ مبتنی بر اجماع در سازمان کمک کرد که این هم به نوبه خود راه را برای کاهش اختلافات و افزایش همکاریهای بین فردی و بین واحدی در سازمان هموار ساخت.

#### **ایجاد مشارکت و تقویت محرک توسعه:**

هر چند انگیزه کارکنان در کانون توجه استاندارد ISO 9000 قرار ندارد ولی اهمیت آن در اجرای مؤثر سیستم های کنترل کیفیت مورد تأکید قرار گرفته ایت. در سازمان مورد مطالعه، کارکنان نسبت به مزایا و منافع بکارگیری سیستم های کنترل کیفیت و نقش خود آغاز در این سیستم آگاه شده اند. فعالیت های انجام شده در حوزه های کاری مختلف بصورت منظم از طریق و با مشارکت همه افراد دخیل با هدف تشویق آنها به رعایت سیستم جدید، آنالیز فعالیت های فعلی، ارائه پیشنهادات سازنده



و مکانیزم هایی برای کنترل امور این مشارکت عظیم اعضای سازمان موجب افزایش سطح انگیزه و همچنین عمق آن در کل جامعه سازمانی می شود. انجمن های کنترل کیفیت که در بیان شرکت تشکیل شدند نقش ویژه ای در این وظیفه انگیزشی بر عهده داشتند. شکل گیری این انجمن ها در فروشگاهها روی هم رفته تجربه جدیدی برای کارکنان بود و باعث افزایش حسن مشارکت و انگیزه در آنها شد. در جبهه فضای سازمانی، افزایش بوجود آمده در نمره محرک توسعه در ذهن همه اعضای سازمان سایه انداخته بود.

### **توسعه شایسته سالاری:**

بند شماره ۴۰۱۸ از سیستم ISO 9000 از آموزش به عنوان یک فاکتور کلیدی در دستیابی به کیفیت بالا یاد می کنند. همزمان با اجرای سیستم ISO 9000، تمامی پرسنل درباره مفهوم و روش شناسی اجرای سیستم های کنترل کیفیت آموزش دیدند و تعلیمات تکنیکی و تخصصی برای ایجاد رقابت در عملکردهای پایه ای خود مثل بازاریابی، طراحی، خرید، فرآیندها و مهندسی تولید کالا مورد استفاده قرار گرفت. در نتیجه، کارکنان تحت هدایت و راهنمایی ناظران المنت های کاری پایه را در تمامی این حوزه های عملی به اجرا درآوردند. این مشارکت بازسازی شده به مقالات بالا و گروههای کاری در بهبود بخشیدن به سبک کاری و همکاریهای بین فردی کمک می کند که این به نوبه خود موجب تقویت فضای سازمانی می شود که ویژگی بارز آن شایسته سالاری است.

### **تضعیف محرک کنترل:**

پس از اجرای سیستم ISO 9000، مقامات اجرایی به فکر تضعیف محرکهای بازدارنده ای افتادند که پیشتر بر فضای حاکم بر سازمان سایه انداخته بودند. اجرای سیستم کنترل کیفیت ISO 9000 این مقامات و همچنین کارمندان سازمان را قادر می ساخت که وظایف خود را به درستی انجام دهند و وظایفشان را طوری شناسایی و برنامه ریزی و اجرا نمایند که نتایج درست به دنبال داشته باشند. این کار همچنین امکان شناسایی و حل مشکلات و پیشگیری از وقوع مجدد آنها را در اختیار ما قرار می دهد. تمامی اینها از افزایش اعتماد به نفس کارکنان برای انجام کارها به تنهایی (و نه تحت نظارتها و امر و نهی های مو به مو رقیق) ناشی می شوند. این سبک جدید کاری باعث افزایش کنترل کارکنان بر عملکرد خود شده است و به آنها کمک کرده است تا اشکالات و اشتباهات کمتری داشته باشند و مدیران و مقامات بالاتر را هم از دخالت ها و نظارت های مداوم و مکرر در کارها و عملکرد زبردستانشان خلاص کرده است. (یعنی کاری که قبلاً به آن عادت داشتند) این بازآفرینی ساختاری سیستمیک در روند انجام کارها که به عنوان بخشی از فرآیند ISO 9000 اجرا شد کمک اساسی به تغییر ماهیت و کیفیت فضای سازمانی نمود و این کار را از طریق کاهش نوع باصلاح بازدارنده متحرک کنترل انجام داد که قبلاً در فضای انسانی حاکم بر سازمان وجود داشت.

## شکستن محرک وابستگی:

سیستم ISO 9000 مستلزم فرام آوری روش ها و راهکارهای مستند و مدون هماهنگ با سیاست های کیفی سازمان می باشد. در سازمان مورد مطالعه، روش استاندارد برای هر نوع فعالیت در دستورالعمل کاری که به تفکیک شرح وظایف اجزا و واحدهای مختلف سازمان را توضیح می دهد قید شده است.

این سیستم مدون سازی به کارکنان کمک می کند به شکلی واحد و یکپارچه کار کنند تا هم نوسانات و تفاوتها به حداقل برسد و هم فرآیندهای کاری قابل پیش بینی شوند. این کار همچنین باعث کاهش اتکای آنها به مافوق برای گرفتن راهنمایی های مکرر در کارهای تکراری شده است. مسئولیت ها مشخص است و امکان کنترل داخلی وجود دارد. این تغییرات بوجود آمده در اثر ایزو از این جهت که به تضعیف محرکهای فضای سازمانی بازدارنده که در وابستگی و کنترل نمودار می شود به سود شرکت می باشد.

یک حوزه دیگر که دچار تغییر شده است در ارتباط با ابعاد اصلاح کننده و پیشگیری کننده عملکردهای سازمان می باشد. سیستم ISO 9000 بر این نکته تأکید دارد که سازمان باید به ریشه یابی دلایل نواقص و معایب موجود در تولیدات، فرآیندها و سیستم های کیفی خود رسیدگی کرده، آنها را بررسی نموده و نتایجش را ثبت کند. هدف این است که بدانیم آیا اپراتور از دستورالعمل ها و روش های مربوط به کار خود اطلاع دارد یا خیر و آیا از مهارت مورد نیاز برای کار با یک وسیله یا انجام یک فرآیند برخوردار می باشد یا خیر؟

سازمان در اینجا یک سیستم ارزیابی را تشکیل داده است که در آن به ارزیابی و ثبت همه اقدامات اصلاحی مشاوره همه پرسنل دخیل پرداخته و همچنین از دیدگاههای این پرسنل درباره انواع مختلف روش های پیشگیری از بروز دوباره نواقص استفاده می شود. ایت کار موجب تقویت یک فرهنگ مشارکتی برای حل مشکلات و کار تیمی مبتنی بر اصول انضباطی چندگانه در بین نیروی کار شده است که این به نوبه خود موجب تضعیف محرکهای فضای سازمانی بازدارنده که در محرکهای کنترل و وابستگی تجلی می یابند شده است.

## محرک (رابطه سالاری) بدون تغییر می ماند - آیا این محرک تغییر خواهد کرد؟

با همه این اوصاف، ظاهراً اجرای سیستم ISO 9000 هیچ تغییری در محرک رابطه سالاری حاکم بر فضای سازمان ایجاد نکرده است. با وجود تغییرات مثبت در دیگر محرکهای فضای سازمانی، ظاهراً این محرک بازدارنده کاملاً ثابت مانده است با این حال علت ثابت ماندن این آن را می توان از شرایط ویژه حاکم بر سازمان مورد مطالعه مان استنباط کرد. این سازمان یک سازمان خصوصی با قدمت ۴۰ ساله است که در یک منطقه نیمه شهری واقع شده است و سابقه داشتن کارمندان و کارگران با سابقه

بسیار طولانی را دارد همانگونه که در اکثر سازمان های مهندسی نیز مرسوم است که کارمندانشان از سابقه زیادی در آن سازمان برخوردارند. اکثر کارکنانی که سازمان حدود یک دهه قبل به این سازمان پیوسته اند و اکثراً همسایه بوده و ساکن مناطق همجوار سازمان می باشند. این امر آنها را قادر می سازد که با یکدیگر ارتباطات نزدیک و قوی چه در داخل و چه در خارج از سازمان برقرار کنند. نقطه اوج این روابط صمیمانه و نزدیک تشکیل باندهای مهم، قدرتمند و دارای سابقه طولانی می باشد که نه تنها در بین کارکنان بلکه در بین خانواده هایشان نیز بوجود آمده است. این سناریو منجر به ظهور و ادامه سطوح قوی تری از باصطلاح محرک رابطه سالاری در سازمان شده است که با وجود تمام اثرات مثبت و گسترده سیستم ISO 9000 بر روی سازمان همچنان ادامه دارد.

نتیجه بازدارنده محرک رابطه سالاری بر روی سازمان در طول این مطالعه قابل مشاهده بود. در زمان قبل از ایزو دیدیم که سازمان عمیقاً آلوده به پدیده «فکر گروهی» بودند زیرا مشارکت افراد در فرآیندهای تصمیم سازی و حل مشکل در سازمان میسر نبود. در اکثر موارد مشارکت افراد محدود می شد به جستجوی راهپایی برای حفظ نظم و سلسله مراتب موجود به شکلی که از روابط نمادینه شده «قوی و خوب» موجود در بین اعضای سازمان حفاظت و حمایت شود.

در مصاحبه انجام شده در دوران پس از اجرای ایزو همچنین در خلال بحثهای گروهی، مقامات و مسولان اجرایی گزارش کردند که احساس تازه بوجود آمده از کارایی و هدف گرایی که به همراه سیستم ایزو به داخل سازمان وارد شده است کم کم باعث شده است که دیدگاهها و رفتارهای مربوط به کلیشه های بازدارنده در سازمان مورد تردید قرار بگیرند بخصوص در شرایطی که روابط و باندهای موجود بر ضد اهداف این سازمان بازسازی شده در حوزه کارایی و اثربخشی عمل می کردند. همچنین این مصاحبه شونده ها معتقد بودند که اگر استفاده حداکثر از مزایای ISO 9000 مورد نظر است باید فکری به حال این روابط بین اعضاء که هنوز هم در سازمان حاکم است چرا که این الگوهای بازدارنده که تا به این زمان حفظ شده اند می توانند خطری جدی برای سازمان محسوب شوند.

### **مفاهیمی در مورد نیروی انسانی و مفاهیم سازمانی:**

یافته های حاصل از این مطالعه، ما را به این استنباط رهنمون می سازد که سیستم ISO 9000 فقط ابزاری برای ارتقاء استانداردهای کیفی تولیدات و خدمات سازمانها نیست بلکه می توان آن را به عنوان یک مکانیزم قدرتمند برای تغییر ویژگیها و کیفیت نیروی انسانی حاضر در سازمان بکار برد. وقتی این سیستم درست اجرا شود پتانسیل این را دارد که محرکهای منفی که بر عملکرد شرکت تأثیر منفی بر جای می گذارد را شناسایی کرده و به حل مشکلات و معضلاتی مثل کنترل مدیریتی بیش از اندازه، وابستگی بیش از حد کارکنان به مافوق، روابط بازدارنده بین اعضاء پردازد. این سیستم باعث می شود که مقامات بالاتر از کنترل پیوسته و دایمی زیردستان خود خلاص شده و استقلال،

آزادی عمل و اعتماد به نفس مورد نیاز کارکنان که آنها را قادر به عملکرد مستقل در محل کار می سازد به آنها می بخشد.

همچنین یافته های حاصل از این مطالعه نشان می دهند که اجرای ISO 9000 نگرانی خاصی از بابت کارآیی و اثربخشی عملکرد گروهی نیروی انسانی شرکت ایجاد می کند و همچنین باعث افزایش سطح مشارکتی کارکنان، کار تیمی و تقسیم منابع در داخل سازمان می شود. اجرای ایزو موجب رشد فرهنگ حل مسایل بصورت مشارکتی می شود و موجب افزایش اثرگذاری کارشناسان خبره در کارهای تیمی و وظایف گروهی می شود. سیستم ایزو، در صورت استفاده صحیح موجب ایجاد سیستم های اتوماتیک در داخل شرکت برای توسعه مهارتها و توانایی های نیروی انسانی و موجب افزایش انرژی پرسنل برای عملکرد سازنده تر و با انگیزه تر می شود. بیش از هر چیز این سیستم نوعی احساس کارآیی، موفقیت در انجام کار و تعهد (یعنی فضایل اصلی که برای موفقیت سازمان لازمند) در بین اعضای سازمان بوجود می آورد.

#### **محدودیت این پژوهش:**

با این حال این پژوهش محدودیتهایی دارد. اولاً: هر چند این پژوهش می تواند نشان دهد که ایزو بر فضای سازمانی اثرگذار است. مشخص نمی کند که دقیقاً این اثر چه موقع رخ می دهد. تحقیقات بیشتری در این زمینه مورد نیاز است. ثانیاً: برای اینکه اثرات ایزو طیف وسیع تری را تحت پوشش قرار دهد به یک نمونه بزرگتر که شامل کارگران هم باشد ایده آل خواهد بود. این که از تنها یک مورد اثربخشی و کارآیی ISO 9000 نتیجه گیری کنیم کاری با ریسک زیاد است. حداقل این مطالعه ای که در دست دارید نمی تواند برای این کار مناسب باشد و این به دلیل محدودیت های زمان و منابع است که در انجام این مطالعه با آن روبرو بودیم.

با وجود محدودیت مذکور، در این مطالعه تلاش شد تأثیر مطلوب ISO 9000 بر فضای سازمانی سازمان ها روشن شود. خلاصه اینکه یافته های حاصله پیش بینی می کنند که در صورت اجرای صحیح سیستم ISO 9000، این سیستم نه تنها به عنوان ابزار ارتقاء کیفیت بلکه به عنوان وسیله ای برای تغییر دادن مدیریت به گونه ای که پتانسیل لازم برای تغییر شخصیت و عملکرد سازمانها را بدست آورند بسیار مفید و مثمر خواهد بود.



این مقاله، از سری مقالات ترجمه شده رایگان سایت ترجمه فا میباشد که با فرمت PDF در اختیار شما عزیزان قرار گرفته است. در صورت تمایل میتوانید با کلیک بر روی دکمه های زیر از سایر مقالات نیز استفاده نمایید:

لیست مقالات ترجمه شده ✓

لیست مقالات ترجمه شده رایگان ✓

لیست جدیدترین مقالات انگلیسی ISI ✓

سایت ترجمه فا ؛ مرجع جدیدترین مقالات ترجمه شده از نشریات معتبر خارجی