

## ارتقاء کیفیت محصولات تولیدی با کارکنان کیفیت محور (گروه صنعتی ایران خودرو)

علی طیبی رهنی<sup>۱</sup>، فرشاد آبرویز<sup>۲</sup>

۱ استادیار دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال، تهران، ایران

۲ دانشجوی دکتری مدیریت، دانشگاه عالی دفاع ملی، تهران، ایران

سابقه مقاله

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۹/۲۳

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۱۲/۲۲

چکیده

عناصر فرهنگ کیفیت که برای موفقیت مستمر هر کسب‌وکاری ضروری است از رهبران سازمان شروع شده و به رضایتمندی مشتریان و موفقیت کسب‌وکار منجر می‌شود؛ این فرهنگ پیشران کیفیت محوری کارکنان است. این پژوهش که به دنبال نقش کیفیت محوری کارکنان در ارتقاء کیفیت تولیدات است، از نظر هدف، کاربردی بوده و از نظر روش، پیمایشی است. مفروضات این پژوهش شامل کیفیت محوری کارکنان و مولفه‌های آن شامل مشتری محوری، خلاقیت و نوآوری، نگرش بهبود مستمر، تخصص و تعهد، تصمیم‌سازی کارکنان، تیم‌سازی، و فرآیند محوری و نتیجه محوری و ارتباط آن با ارتقای کیفیت محصولات تولیدی است. جامعه آماری این پژوهش کارکنان شرکت صنعتی تولیدمحور از گروه صنعتی ایران خودرو است. با توجه به نتایج پژوهش حاضر و ضریب B در آزمون رگرسیون این فرضیه‌ها ۴۳٪ بوده که می‌توان گفت متغیر مستقل ۴۳ درصد تغییرات در متغیر وابسته است. در نهایت، همه فرضیه‌های این پژوهش از طریق آزمون‌های مرتبط و با خطای حدود ۰.۰۵ و سطح اطمینان ۹۵٪ از منظر معنی‌داری تأیید شد.

کلمات کلیدی: کیفیت محوری، ارتقای کیفیت، محصولات تولیدی

<sup>1</sup> a\_tayyebi\_nmira@yahoo.com

<sup>2</sup> nybagheri@gmail.com

## ۱ مقدمه

در دهه‌های اخیر کیفیت محوری کارکنان به یکی از مهمترین دغدغه‌های مدیران تبدیل شده است به طوری که تشدید رقابت موجب شده تا ایجاد مزیت رقابتی در سازمان در گرو پایداری محصولات، دوام محصولات و داشتن سهم بیشتری از بازارها باشد که بر این اساس، هر سازمانی باید در قیاس با رقبای، عرضه خدمات و یا محصول با شرایط رقابتی تر، رضایتمند شدن مشتریان، و کیفیت مستمر را نیز حفظ کند؛ آنچه که در این راستا می‌تواند یاریگر سازمان باشد کارکنان با کیفیت است. منابع انسانی از منظر داشتن قدرت اندیشیدن، خلاقیت و نوآوری، از با اهمیت ترین دارایی‌های هر سازمانی محسوب می‌شود و هر نوع پیشرفت و توسعه‌ای که در نظام‌های سازمانی و بخش فنی ایجاد می‌شود توسط این منابع صورت می‌گیرد [33]. در واقع در هر سازمان توان فکری و اندیشه‌های سازمان به عنوان سرمایه نهفته کارکنان محسوب می‌شود. پس هر سازمانی که بتواند از این سرمایه بیشترین نفع را ببرد، به همان میزان امکان توسعه و پیشرفت در آن تحقق می‌یابد.

کارکنان کیفیت محور امروزه موجب وجه تمایز شده و تحقق مزیت رقابتی در سازمان را تضمین می‌کنند. در نتیجه، نقش کیفیت محوری کارکنان که با اهمیت ترین قابلیت سازمان در کسب مزیت رقابتی است، عمده ترین سرمایه نهفته نیز تلقی می‌شود. خبرگان بر این باورند که، ارکنان کیفیت محور مبنای بهبود در کیفیت خدمات ارائه شده و محصول تولید شده می‌باشند [31]. پس شناخت میزان کیفیت محوری کارکنان و نقش آن در کیفیت تولیدات و ارائه خدمات برای همه سازمان‌ها به خصوص سازمان‌های حاضر در محیط رقابتی ضروری است [30]. بر این اساس، پژوهش حاضر سعی بر آن است تا میزان کیفیت محوری کارکنان شرکت تولید محور و نقش آن در ارتقاء کیفیت محصولات را بررسی نماید. به این منظور کیفیت محوری کارکنان در هفت بُعد مشتری محوری، خلاقیت و نوآوری، نگرش بهبود مستمر، تخصص و تعهد، تصمیم سازی کارکنان، تیم سازی و فرآیند محوی و نتیجه محوری و کیفیت محصولات تولیدی در هفت بُعد صحت، دقت، به هنگام بودن، رعایت الزامات فرآیندی، انتقال تجربه، دسترس پذیری و انعطاف-پذیری در روش‌ها تعریف شده است تا میزان کیفیت محوری کارکنان و نقش آن در ارتقاء کیفیت محصولات تولید نهایی بررسی شود. در نتیجه، پژوهش حاضر در پی پاسخ به سؤالات زیر است:

میزان کیفیت محوری کارکنان در شرکت تولیدمحور به چه میزان است و این میزان کیفیت-محوری در ارتقاء کیفیت محصولات تولیدی شرکت های تولیدمحور چه نقشی را ایفا می کند؟ به بیان دیگر کیفیت محوری کارکنان شرکت تولیدمحور چه اثری بر کیفیت محصولات تولیدی شرکت دارد؟

#### اهداف پژوهش:

هدف کلی این پژوهش تعیین میزان کیفیت محوری کارکنان و نقش آن در ارتقاء محصولات تولیدی شرکت است. برای دستیابی به این هدف کلان، اهداف زیر به عنوان اهداف جزئی دنبال می شود:

۱. تعیین اثر مشتری مداری کارکنان بر کیفیت محصولات تولیدی؛
۲. تعیین اثر خلاقیت و نوآوری کارکنان بر کیفیت خدمات و محصولات تولیدی؛
۳. تعیین اثر نگرش بهبود مداوم در کارکنان بر کیفیت خدمات و محصولات تولیدی؛
۴. تعیین تاثیر تخصص و تعهد کارکنان بر کیفیت محصولات تولیدی؛
۵. تعیین تاثیر تصمیم سازی کارکنان بر کیفیت محصولات تولیدی؛
۶. تعیین تاثیر تیم سازی کارکنان بر کیفیت محصولات تولیدی؛
۷. تعیین تاثیر فرآیندمحوی و نتیجه محوری کارکنان بر کیفیت محصولات تولیدی.

#### مفروضات پژوهش:

۱. مشتری مداری کارکنان موجب ارتقاء کیفیت محصولات تولیدی می شود؛
۲. خلاقیت و نوآوری کارکنان موجب ارتقاء کیفیت محصولات تولیدی می شود؛
۳. نگرش بهبود مستمر کارکنان موجب ارتقاء کیفیت محصولات تولیدی می شود؛
۴. تخصص و تعهد کارکنان موجب ارتقاء کیفیت محصولات تولیدی می شود؛
۵. تصمیم سازی کارکنان موجب ارتقاء کیفیت محصولات تولیدی می شود؛
۶. تیم سازی کارکنان موجب ارتقاء کیفیت محصولات تولیدی می شود؛

۷. فرآیندمحوی و نتیجه‌محوری موجب ارتقاء کیفیت محصولات تولیدی می‌شود؛

۸. کیفیت‌محوری کارکنان موجب ارتقاء کیفیت محصولات تولیدی می‌شود.

## ۲ پیشینه تحقیق

### پیشینه تجربی پژوهش

با توجه به اینکه تمرکز بر کیفیت‌محوری در منابع انسانی به تازگی در جامعه پژوهشگران مورد توجه قرار گرفته و در این جامعه، هیچ پژوهشی در بررسی‌های کتابخانه‌ای و اینترنت یافته نشد، پژوهش مد نظر به صورت کاملاً غیرمستقیم و در یکی از متغیرهای مد نظر پژوهش حاضر به‌عنوان پیشینه‌های تجربی مرتبط با موضوع تحلیل شد. برای این منظور، به مواردی از پژوهش‌های مختلفی که در خصوص کیفیت‌محوری منابع انسانی و عوامل تاثیرگذار بر آن انجام شده اشاره می‌شود.

### پژوهش انجام شده در خارج از کشور

➤ آسبورن و گبلر<sup>۱</sup>؛ عوامل خرد که موجب ایجاد تحول اساسی در سازمان‌ها و در نهایت افزایش کیفیت محوری می‌شوند شامل موارد زیر است [37]:

- ۱- شناخت و آموزش کارکنان
- ۲- حمایت مدیریت ارشد
- ۳- برنامه بلند مدت راهبردی
- ۴- اندازه‌گیری و در ادامه تحلیل محصولات و فرایندها
- ۵- کارهای تیمی و توانمندسازی کارکنان
- ۶- تضمین در کیفیت

➤ بکهارد و پریچارد<sup>۲</sup>؛ در رویکر مدیریت جامع کیفیت فراگیر، نشست‌هایی که همه کارکنان مدیریت جامع کیفیت از جمله مدیران اجرایی در آن حاضرند و معمولاً مجلات خبری برای آگاهی‌بخشی کارکنان اثربخش است [26]

<sup>1</sup> Gaebler & Osborne

<sup>2</sup> Beckhard & Pritchard

- پارمیتا ساها و یانی ژائو<sup>۱</sup>؛ رابطه بین کیفیت خدمات برخط و رضایتمندی در مشتریان بانکداری الکترونیکی بیانگر آن است که آنها ضمن بررسی پنج بُعد سروکوال و تایید اثر آنها بر رضایتمندی مشتری، چهار بُعد دیگر را به آنها اضافه نمودند که عبارتند از: ارتباطات، کارآیی، به‌روزآوری فناوری و شخصیت‌سازی [38]
- سهیل و جانگ<sup>۲</sup> (۲۰۱۷)؛ «رابطه بین سیاست‌های بازاریابی داخلی، رضایت شغلی، کیفیت خدمات و رضایت مشتری: کارمندان بخش خدمات در عربستان سعودی». نتایج نشان داد که رضایت کارکنان با کیفیت خدمات ارتباط مثبت دارد که این ارتباط مثبت ممکن است منجر به رضایت مشتریان شود [34]
- پاتریک و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۶)؛ «عوامل انسانی در طراحی سیستم تولید و عملکرد کیفیت-بررسی نظام‌مند». در این پژوهش ۲۶ عامل مخاطره کیفیت<sup>۴</sup> فردی شناسایی شد. حدود نیمی از مطالعات شناسایی‌شده، به تأثیرات مرتبط با یافته‌های انسانی با بار کاری اپراتور و شاخص‌های خستگی و عملکرد کیفی می‌پردازند [36] و [32]
- واسر و شهزاد<sup>۵</sup> (۲۰۱۶)؛ «بازاریابی داخلی، رضایت شغلی و کیفیت خدمات در مؤسسات آموزش علمی پاکستان». نتایج پژوهش حاکی از آن است که افزایش رضایت شغلی حاصل از سیاست‌های بازاریابی داخلی می‌تواند به بهبود عملکرد کارکنان کمک کند؛ این بهبود باعث افزایش کیفیت و در نتیجه رضایت مشتریان (دانشجویان) می‌شود [35].
- پژوهش‌های انجام شده در داخل کشور**
- خانم مریم رضایی (۱۳۸۸)؛ «تأثیر اجرای سیستم مدیریت کیفیت جامع بر رضایت شغلی، تعهد سازمانی و انگیزه پیشرفت کارکنان». در این پژوهش به مهمترین اصل مدیریت کیفیت جامع (رضایت مشتری) توجه شده و از آنجا که خود کارکنان هم به عنوان مشتری سازمان محسوب می‌شوند پس رضایت این طیف از مشتریان سازمان نیز مورد بررسی قرار گرفته است [9].
- آقای محمد حسین حجتی (۱۳۸۸)؛ «بررسی میزان اثربخشی مفاهیم اساسی مدیریت کیفیت جامع با هدف سنجش میزان موفقیت شرکتهای دارنده گواهینامه سیستم مدیریت کیفیت

---

<sup>1</sup> Zhao & Saha

<sup>2</sup> Sohail & Jang

<sup>3</sup> W. Patrick Neumann , A. Kolus Richard W. Wells

<sup>4</sup> Quality risk factor

<sup>5</sup> Vaseer & Shahzad

مطابق استاندارد ایزو-۹۰۰۰». نتیجه حاصل از این پژوهش دلالت بر آن دارد که سازمان‌های دارنده گواهینامه سیستم مدیریت کیفیت مطابق استاندارد ایزو-۹۰۰۰ به میزان کافی از مفاهیم اساسی مدیریت کیفیت جامع اثر نگرفته و بر این اساس در کیفیت کالاها و خدمات تغییرات عمده مشاهده نمی‌شود؛ زیرا کیفیت نیازمند یک نگرش و رویکرد، باور و در نهایت التزام عملی مدیران است. کاربرد شاخص‌های مبتنی بر مدیریت کیفیت جامع، به جای شاخص‌هایی که سازمان‌ها را از منظر استقرار ظاهری به استقرار رویکردی و نگرشی سوق می‌دهند [10].

- چنگیز والا محمدی (۱۳۹۲)؛ «بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر مدیریت کیفیت جامع». نقش رهبری و نیروی انسانی را مهمترین عامل در فرهنگ‌سازی مدیریت کیفیت اثبات نمود [11].
- حیدر تورانی (۱۳۹۹)؛ «کیفیت بخشی آموزش و پرورش دوره ابتدایی با رویکرد مدیریت کیفیت جامع» به نتایج زیر رسید [13] و [22]:

۱- بهبود مستمر تحولی دائمی است که می‌تواند به عنوان یک فرهنگ فراگیر بسیاری از مسائل بشری در زمینه اندیشه و آموزش را در بر بگیرد؛

۲- بهبود مستمر کیفیت به طور معمول بعد از رخداد یک عیب و یا مشکل یا شکایت شروع می‌شود؛

۳- مدیریت کیفیت جامع با دیدگاه فرآیندمحور در پی اصلاح کیفیت تا رسیدن به نتایج نهایی است؛

۴- مشارکت منابع انسانی در کلیه مراحل بهبود مستمر در فرآیند کیفیت ضروری است؛

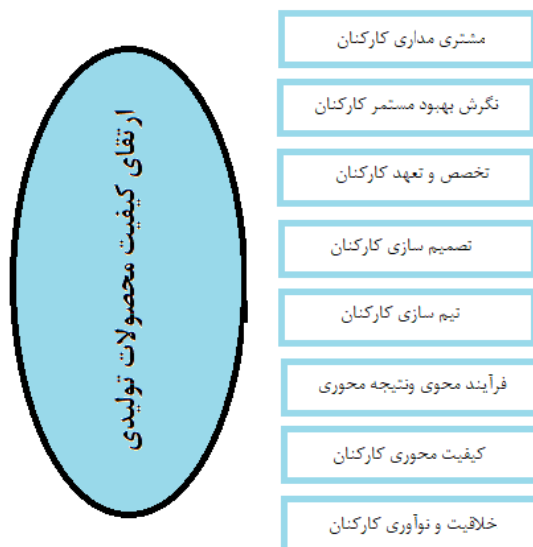
۵- آموزش و فرهنگ‌سازی مدیریت کیفیت جامع در مدارس.

- تک فیروزجایی (۱۳۹۵)؛ «تأثیر ابعاد بازاریابی داخلی بر کیفیت خدمات؛ نقش میانجی رضایت شغلی: نمایندگی‌های بیمه در تهران». نتایج این پژوهش حاکی از رابطه مثبت و معنی‌دار ابعاد بازاریابی داخلی (ارتباط رسمی و ارتباط غیررسمی) بر کیفیت خدمات با توجه به نقش میانجی و واسطه‌ای کیفیت خدمات است [20].

- علی اکبر احمدی (۱۳۹۷)؛ «بررسی اثر درک عوامل کیفیتی بر تمایل رفتاری مشتری از طریق اعتماد به نام تجاری سازمان (مورد مطالعه: صنایع خودرو سازی داخلی)». این پژوهش دلالت بر آن دارد که درک کارکنان از محصول در ادراک کیفیت محصول تولیدی با اهمیت تلقی می‌شود [19].

- حمید یاری (۱۳۹۷)؛ «مطالعه مقایسه‌ای تحلیل عوامل موثر بر رضایتمندی مشتریان از شرکت شیرین عسل تبریز نسبت به شرکتهای رقیب». نتایج از آن حکایت دارد که کارایی محصول، کیفیت محصول، تنوع محصول، قیمت محصول و تصویر سازمان تولیدکننده اثر مثبت و معنی‌داری در رضایت مشتریان دارد [18].
- حمید یاری (۱۳۹۸)؛ «ارزیابی عوامل موثر بر رضایت مشتریان مبتنی بر تحلیل رقبا». نتایج بدست آمده حاکی از آن است که کیفیت محصول متاثر از کیفیت عملکرد کارکنان بوده و این مهم در تحلیل رقبا سرنوشت‌ساز است [17].
- محمد زارعی و همکاران (۱۳۹۹)؛ «شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر بهبود کیفیت محصولات تولیدی صنایع کاشی و سرامیک». نتایج این پژوهش حاکی از آن است که عواملی همچون «کیفیت طراحی»، «کنترل کیفیت حین فرایند با تمرکز بر منابع انسانی» و «دسترسی به مواد اولیه با صرفه و مرغوب» رتبه‌های اول تا سوم را کسب نمودند که برنامه‌ریزی جامع و بهینه در این قسمت‌ها بر کیفیت محصولات و به تبع آن فروش و سودآوری صنایع سرامیک و کاشی موثر خواهد بود [12].
- مهدی نصر الهی (۱۳۹۹)؛ «بررسی تأثیر سیستم‌های مدیریت کیفیت بر عملکرد سازمان با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری». یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که سیستم‌های مدیریت کیفیت منبع‌محور، بر عملکرد سازمان تأثیر معنادار دارند [16].
- علی اصغر هادی‌زاده (۱۴۰۰)؛ «بررسی رابطه بازاریابی داخلی و کیفیت محصول بواسطه رضایت کارکنان». نتایج این پژوهش نشان داد که رابطه معناداری بین بازاریابی داخلی و کیفیت محصول به‌واسطه رضایت کارکنان وجود دارد و رضایت کارکنان بر کیفیت محصول موثر است [15].
- علی صفاری دربرزی و همکاران (۱۴۰۱)؛ «طراحی ساختار استقرار مدیریت کیفیت جامع در شعب بانک». نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که به کارگیری سیاست و طرح‌ریزی برنامه‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت در راستای مدیریت کیفیت جامع بر تعامل با مشتری، ارزیابی و بازخورد و آموزش کارکنان اثر مثبت و معنی‌داری دارد [21].
- علی احمدی بابادی (۱۴۰۲)؛ «بررسی تأثیر مدیریت کیفیت فراگیر بر عملکرد سازمان در کلاس جهانی با روش ترکیبی دیمتل و مدل‌سازی معادلات ساختاری تفسیری». عوامل مدیریت کیفیت فراگیر که در آن راهبری، کیفیت سیستم، ارتباط با تأمین‌کننده و مدیریت، مدیریت

فرآیند و کارایی، رضایت مشتری، تعهد ذی نفعان و راهبردهای تولید علت هستند و پیشرفت مستمر، خط مشی، فرآیندها، نتایج کارکنان، نتایج مشتری، فناوری، موارد مالی، نتایج جامعه و کارایی عملیاتی معلول هستند [14].



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش بر مبنای مطالعات انجام شده

### ۳ مبانی نظری

همانطور که می دانید، در پس تولید هر محصول و یا ارائه هرگونه خدمات در سطوح مختلف، ساعات زیادی تلاش و کار یک گروه از متخصصین وجود دارد. حقیقت این است که هیچ کالایی بدون حضور انسان به سرانجام نمی رسد. بنابراین برای سازندگی یک سیستم، وجود نیروی انسانی بسیار ضروری است. برای اینکه سازمان بتواند به اهدافش نزدیک شود، نیازمند افرادی ماهر، شایسته و کاردان است [4].

اگرچه این روزها برخی از کارشناسان ادعا دارند که به زودی فناوری های نوین جای نیروی انسانی را می گیرند، اما بازم این فناوری ها برای شروع به کار و یا تعمیرات، نیازمند حضور یک انسان هستند. همچنین اگر قرار باشد صفر تا صد یک فرآیند را ماشین آلات انجام دهند، باز هم به یک نیروی انسانی نیاز است تا بر صحت انجام کار نظارت داشته باشد. بنابراین حضور نیروی انسانی در هر سازمانی واجب بوده و در واقع کارکنان یک مجموعه به منزله سرمایه ای ارزشمند برای

مدیر می‌باشند. به اعتقاد بسیاری از متخصصین حوزه کسب‌وکار و مدیریت، یکی از عناصر کلیدی هر سازمانی، منابع انسانی آن مجموعه است. نکته‌ای که در این خصوص بسیار حائز اهمیت است، مدیریت سرمایه اصلی هر سازمان یعنی همان نیروی انسانی است [1].

نیروی انسانی اصطلاحی است که برای توصیف مدیریت و توسعه کارمندان در یک سازمان به کار می‌رود. در نهایت، کل آن درمورد افزایش عملکرد و بازدهی کارمندان است [8] و [28].

در نتیجه نیروی انسانی با کیفیت و با دانش اصلی‌ترین مزیت رقابتی هر سازمان در اقتصاد دانش‌بنیان امروزه است. ارائه محصول و خدمت متمایز و مرغوب، خلاقیت و نوآوری، کاهش هزینه‌ها و افزایش مزیت رقابتی با وجود منابع انسانی با کیفیت و با دانش محقق می‌شود. سازمان‌های امروز با درک این حقیقت در تلاش برای بهره‌گیری بهینه از این منبع کلیدی در فرآیندهای مختلف خود به منظور تحقق اهداف راهبردی با استفاده از رویه‌ها و فناوری‌های نرم نوین اثربخش هستند [8].

امروزه مبنای خلق ثروت در اقتصاد، دانش و تخصص است. و از جعبه ابزار سازمان شامل سخت-افزار، نرم‌افزار و مغزافزار، مهمترین آن مغزافزار است. در عصر کنونی، سازمانهایی موفق هستند که در آنها انسان به واسطه داشتن بزرگترین منبع قدرت یعنی فکر، می‌تواند به تعالی، حرکت و رشد و توسعه برسد. در حقیقت، در دنیای سرشار از تحول، پرشتاب و رقابتی آنچه که موجب تحقق مزیت رقابتی سازمان می‌شود، نیروی انسانی است که ویژگی‌هایی همچون دقت خلاقیت، کیفیت و پویایی را سر لوحه کار خود دارد. پس، منابع انسانی به عنوان دارایی نامشهود تلقی شده و سازمان معتقد است که باید نیروی انسانی را عامل بهبود در کیفیت تولید و خدمات بهبود بهره‌وری فرایندهای سازمانی تلقی نمود؛ در نتیجه برای تضمین مزیت رقابتی با استخدام، آموزش و نگهداری کارکنان با کیفیت تحقق می‌یابد. [6].

#### اصول هشت‌گانه مدیریت کیفیت

اصول هشت‌گانه مدیریت موارد زیر را شامل می‌شود [2]:

- ۱- رهبری؛
- ۲- فرایندگرایی؛
- ۳- مشارکت کارکنان؛
- ۴- مشتری‌محوری؛
- ۵- رویکرد سیستمی در مدیریت؛

۶- رابطه سودبخش و متقابل با شبکه تامین؛

۷- بهبود مداوم؛

۸- رویکرد واقع بینانه در تصمیم گیری.

یکی از مهمترین اصول، مشارکت کارکنان است که به عنوان مهمترین منبع سازمان تلقی می شود. در حقیقت مشارکت، نوعی سازوکار اجتماعی محسوب می شود و نقشی اساسی در همه قلمروهای زندگی ایفا می کند و موجب شکوفا شدن و بالندگی به طور فراگیر می شود. به بیان دیگر مدیریت مشارکتی، فراهم آوردن فضا و سیستمی توسط مدیریت است تا تمام کارکنان یک سازمان در فرآیند تصمیم گیری و در نهایت حل مشکلات و مسائل سازمان با مدیریت سازمان همکاری و مشارکت کنند. در حقیقت تمرکز اصلی این نوع مدیریت بر همکاری و مشارکت داوطلبانه کارکنان و مدیران است و می خواهند به نحوی از ایده ها، پیشنهادات، ابتکارات، خلاقیت ها و توان تخصصی و فنی آنها در حل مشکلات و مسائل سازمان برای بهبود دائم و مستمر فرآیندهای سازمان استفاده کنند [3].

مبنای نظری و حتی فلسفه مدیریت مشارکتی نیاز انسان به احترام و برابری و اظهار وجود، حمایت و پشتیبانی انسان از نظرات و دستاوردهای خود، کمال جویی مستمر انسان، توسعه منابع انسانی در فرایند مشارکت، مشورت در عقول دیگران، راهبری به تصمیم بهتر با داشتن بیشترین نظر، امر به معروف و نهی از منکر و در نهایت بهبود روابط انسانی متقابل بین کارکنان و مدیریت است. به منظور تحقق مشارکت در سازمان ها لازم و ضروری است که مقدماتی را فراهم بیاوریم تا مفهوم و معنی مشارکت به خوبی تحلیل شود و افراد به درستی و مفید بودن آن باور داشته باشند. همچنین در یک سازمان می توان شماری از برنامه های مختلف مشارکت جو را به اجرا در آورد که این برنامه ها عبارتند از: مشورت و رایزنی با دیگران، بررسی و پذیرش پیشنهادات، حلقه های کیفی، گروه های کاری مستقل و تصمیم گیری دو جانبه با اجرای سیستم مشارکت، منابع انسانی سازمان ها توسعه می یابد که مبنا و اساس هرگونه توسعه سازمانی به حساب می آید. دستاوردهایی همچون، کاهش میزان ضایعات، افزایش کیفیت خدمات و محصولات تولیدی، بهبود مستمر انجام فعالیت ها، افزایش میزان رضایت اربابان رجوع و افزایش بهره وری سازمان که به نحوی محصول منابع انسانی توسعه یافته می باشد [9].

#### راهکارهای تقویت کیفیت محوری کارکنان

برای تقویت تفکر کیفیت، راه کارهایی وجود دارد که در ادامه برخی از آنها بیان می شود [7].

- ۱- ارزیابی: یکی از راهکارهایی که می‌تواند نقاط ضعف و حتی قوت انسان و در نهایت سازمان را مشخص نماید انجام ارزیابی است؛ به طوری که می‌توان گفت اگر ارزیابی نشود، مشخص نمی‌شود که آیا نیاز به تقویت تفکر کیفیت‌محور وجود دارد یا خیر.
- ۲- تطبیق‌پذیر نمودن خود و در نهایت سازمان بر اساس خواستگاه مشتری: کیفیت وقتی معنی پیدا می‌کند که مشتری (تولید) و ارباب رجوع (خدمات) ابراز رضایت و یا نارضایتی از تولید یا خدمات داشته باشند. هدف از افزایش کیفیت این است که مشتری و ارباب رجوع راضی باشند؛ یکی از راهکارهای افزایش کیفیت در سازمان این است که نیازهای مشتریان، نظرات و خواستگاه‌های ایشان شناسایی شود و سازمان در راستای آنها حرکت نماید و خود را با آنها سازگار کند.
- ۳- انجام آموزش: آموزش به عنوان زیربنا و زیرساختی برای تحقق کیفیت شناخته می‌شود. برای افزایش کیفیت کار باید روی فکر و مغز سرمایه انسانی سازمان، متمرکز شد؛ به بیان دیگر، آموزش و پرورش نیروی انسانی مورد توجه باشد. این آموزش نباید به صورت تک بُعدی به مواردی همچون آموزش‌های فنی و حرفه‌ای بپردازد، بلکه باید به گونه‌ای باشد که منابع انسانی سازمان به‌طور همه جانبه آموزش و در نهایت، پرورش یابند تا بتوانند کیفیت مد نظر را محقق سازند.
- ۴- تعهد به کیفیت مطلوب: از این نظر که انسان به طور کلی فراموشکار و راحت‌طلب است، بهترین راهکار غلبه بر این مهم، آن است که برای خود گام بردارد. به بیان دیگر، کیفیت مطلوب وقتی حاصل می‌شود که به تولید و خدمات با کیفیت و فرهنگ سازمانی توجه شود به طوری که اگر به این تعهد خلی ایجاد شود کیفیت به سرعت کم شده و سازمانی ناگزیر خواهد بود؛ چرا که به زودی از رقبای خود عقب مانده و بازار فعلی را از دست می‌دهد.
- ۵- افزایش قدرت تشخیص: راه دیگر تقویت کیفیت در سازمان، پویش محیطی سازمان است به طوری که محیط داخل و خارج، فرصت و تهدید، ضعف و قوت شناسایی شود تا در این خصوص تصمیمات مناسبی اتخاذ شود. در این راستا مدیران و کارکنانی از سازمان که دارای قوه تشخیص بالاتری باشند، به یقین می‌توانند لزوم ارتقای کیفیت را به طور دقیق تشخیص داده و در مسیر آن حرکت نمایند.

۶- نقد وضعیت موجود سازمان و افراد: نگرش کیفیتی زمانی تحقق می‌یابد که خودانتقادی در افراد تحقق یابد. زمانی که به شرایط روال جاری عادت شود این فکر به ذهن خطور می‌کند که کار با کیفیت انجام می‌شود. این درحالی است که باید وضعیت موجود کاری، فکری و رفتاری و تخصصی خود را به طور دائم زیر سوال ببریم تا بتوان تفکرهای جدید و یا فکر کیفی جدید را جایگزین شرایط و روال کیفیتی قبل نمود.

فرهنگ کیفیت محور را می‌توان به شش مرحله مجزا تقسیم کرد [10]:

#### ۱. بیان کنید

تعیین مجموعه‌ای روشن از ارزش‌ها و چشم‌انداز متمایز کسب‌وکار یک وظیفه ضروری برای رهبران است. نقطه شروع و هدف نهایی باید برای همه کارکنان ایجاد و درک شود. تیم‌ها را می‌توان در آماده‌سازی برای انتقال فرهنگ از طریق کارگاه‌هایی آموزش داد تا آنها با رفتارهایی آشنا شوند که باید برای شروع به زندگی و تنفس با اخلاق فرهنگی اتخاذ کنند.

#### ۲. نفوذ کنید

پس از ایجاد اهداف، باید آنها را در مدل‌های تجاری موجود ادغام کرد تا در عملکرد روزانه سازمان نفوذ کند. رویکردی ثابت باید برای پیام‌رسانی در سراسر کسب‌وکار مشهود باشد. هر چیزی که شرکت می‌گوید و انجام می‌دهد باید انعکاس این دیدگاه جدید و مجموعه ارزش‌ها باشد- از سخت‌افزاری که استفاده می‌کند، تا ظاهر و احساس دفاتر، بازاریابی، خدمات مشتری و برنامه‌های آموزشی.

#### ۳. توانمندسازی

برای اینکه کسب‌وکار به ارائه خدمات باکیفیت با رشد خود ادامه دهد، کارکنان باید تشویق شوند تا به عنوان سفیران و پیژند عمل کنند. چشم‌انداز و ارزش‌های کسب‌وکار باید به روشنی درک شود، و ممکن است برنامه‌های آموزشی لازم باشد تا اطمینان حاصل شود که کارکنان می‌توانند شرکت را به شیوه‌ای مثبت و تاثیرگذار به بازار معرفی کنند. بازیگران ستاره در کسب‌وکار می‌توانند به عنوان رهبران فرهنگی ایفای نقش کرده، الهام‌بخش دیگران و مشوق تمرکز بر خودسازی باشند.

#### ۴. استانداردها

رعایت استانداردهای کیفیت باید در اولویت هر کسب‌وکاری باشد. با ایجاد روش‌های استاندارد برای انجام کارها، سازمان‌ها می‌توانند اطمینان حاصل کنند که این روش‌ها در هر

تعامل با مشتری برآورده می‌شوند. ایجاد پیوند بین وظایف استاندارد و اخلاق فرهنگی شرکت به آنها کمک می‌کند تا به طبیعت دوم تبدیل شوند- کارمندان دیگر مجبور نیستند به این فکر کنند که آیا کارها را به روش درست انجام می‌دهند یا خیر.

#### ۵. بدون سرزنش

پرورش فرهنگ عاری از سرزنش، کارکنان را تشویق می‌کند که نسبت به خطاها و اشتباهات باز باشند و به آنها اجازه می‌دهد تا به سرعت و به طور موثر با آنها برخورد شود. به طور کلی، مشتریان انتظار ندارند که شرکت‌های خدمات تجاری بی‌خطا باشند، اما انتظار دارند با هر مشکلی که پیش می‌آید، به روشی حرفه‌ای و اولیه برخورد شود. تشویق به توسعه یک فرهنگ شرکتی باز و صادقانه، که باعث تشویق گزارش مسائل داخلی می‌شود، به کسب و کار اجازه می‌دهد تا اقدامات مناسب را انجام دهد.

#### ۶. پاداش

یک اصل کلیدی مدیریت حول این ایده می‌چرخد که رفتارهای درست باید پاداش داده شود تا بتوان آنها را تکرار کرد. پیوند دادن معیارهای مبتنی بر عملکرد به سازوکارهای پاداش مانند کار منعطف، بررسی حقوق و پرداخت پاداش، بر اهمیت استانداردهای کیفیت در سازمان تأکید می‌کند.

ایجاد چشم‌انداز جدید شرکتی و معرفی فرهنگ کیفیت‌محور برای کسب‌وکارها در تمام بخش‌ها به منظور موفقیت در محیط رقابتی امروز مهم است.

### راه‌های ایجاد کارمند کیفیت‌محور

سرمایه‌گذاری روی کارمندان برای ایجاد نیروی کار با کیفیت، حیاتی است، اما همه چیز نیست. یک مدل کسب‌وکار خوب بیشتر از دادن فرصت‌های رشد به تیم و کمک به آنها برای توسعه حرفه‌ای است. کارکنان باید ارزش‌های اصلی شما را بپذیرند؛ این امر به ایجاد تیمی متحد که بر اساس اهداف و اصول مشترک هدایت می‌شود کمک می‌کند. ۶ راه برای ایجاد نیروی کار قابل اعتماد و کیفیت‌محور بیان شده است [11].

#### ۱. به تیم خود متعهد شوید

تعهد و تداوم، کلید توسعه تیم است و می‌توان آن را به روش‌های مختلف انجام داد. سرمایه‌گذاری در توسعه کارکنان و دادن فرصت‌هایی به تیم خود برای یادگیری و رشد، جنبه‌ای حیاتی برای درگیر نگه داشتن آنها و حفظ هیجان آنها برای آمدن به محیط کار است. فعالیتهای مشارکت

کارکنان و فعالیت‌های توسعه تیم، تیم‌ها را گرد هم می‌آورد تا بتوانند همزمان با توسعه حرفه‌ای، بر ایجاد پیوندهای قوی‌تر تمرکز کنند. برای اجرای موفقیت‌آمیز فعالیت مشارکت کارکنان، داشتن تعهد کامل از سوی همه افراد درگیر مهم است.

#### ۲. ارزش‌های اصلی را ایجاد کنید

شرکت‌ها ممکن است از ارزش‌های اصلی به عنوان راهی برای انتخاب کارکنان استفاده کنند. اصول راهنما به ما دیکته می‌کنند که چگونه رفتار کنیم و تصمیم بگیریم. در محل کار، ارزش‌های اصلی به ایجاد لحن مناسب برای نحوه تعامل کارکنان با یکدیگر و با مشتریان کمک می‌کند. آنها همچنین در شکل دادن به فرهنگ یک سازمان نقش دارند.

وقتی اعضای تیم ارزش‌های اصلی شرکت را می‌دانند و به آن توجه می‌کنند، به احتمال زیاد سازنده بوده و متعهد به کارشان هستند؛ این امر می‌تواند به ایجاد حس غرور در شرکت و کارکنان آن کمک کند. ترویج ارزش‌های اصلی شرکت با زندگی آنها بهترین کاری است که می‌توانید به خصوص در نقش رهبری انجام دهید.

#### ۳. انعطاف پذیری را ارتقا دهید

نزدیک به ۴۵ درصد از کارمندان می‌گویند که ساعات کاری انعطاف‌پذیر عامل کلیدی بهره‌وری است که منجر به رضایت شغلی بیشتر و کاهش جابجایی کارکنان می‌شود. اگر کسب‌وکار شما به اجرای برنامه‌های کار منعطف فکر نکرده است، ممکن است زمان آن رسیده باشد که مزایایی که برای شرکت شما خواهد داشت را مرور کنید. همانطور که چهره نیروی کار تغییر می‌کند، بیشتر کارمندان از کارفرمایان برای سازگاری با شیوه‌های زندگی و تمایلات متفاوت خود خواستار انعطاف بیشتری هستند.

#### ۴. تیم خود را در سطح جهانی بسازید

کارمندان هنوز فشار زیادی را احساس می‌کنند تا با افزایش حجم کاری هماهنگ شوند. در شرایط فعلی، مردم ساعات بیشتری را صرف انجام وظایف روزانه خود می‌کنند. برای برخی، به جای تمرکز بر کار معنادار، کارمندان اغلب وقت گرانبه‌های خود را برای انجام وظایف اداری پیش پا افتاده تلف می‌کنند. این وضعیت بیشتر شامل برنامه‌ریزی جلسات، مدیریت تقویم‌ها یا ایجاد ارائه‌ها می‌شود. پیاده‌سازی دستیاران مجازی یا حتی استخدام در خارج از ایالت یا کشور شما می‌تواند حجم کاری قابل مدیریت تری ایجاد کند. هر کسب‌وکاری می‌تواند از نیروی کار جهانی بهره‌مند شود.

#### ۵. توانمندسازی نسل بعدی

به عنوان صاحب کسب و کار یا مدیر باتجربه در استخدام، دیدن آموزش در مورد نحوه عبور از نسل بعدی نیروی کار، یک عامل کلیدی است. نسل هزاره در حال حاضر بزرگترین نسل در نیروی کار است، اما حفظ آن بسیار سخت است. آنها خواهان کار بیشتر، انعطاف پذیری شغلی/زندگی، محیط‌های کاری چالش برانگیز و پیشرفت مداوم در حرفه خود هستند. زمان آن فرا رسیده تا در مورد افرادی که در رتبه‌های شما قرار می‌گیرند یاد بگیرید. در حین استخدام و جذب استعدادها برتر، همچنین می‌خواهید محیط کاری را که از آنها دعوت می‌کنید به خاطر داشته باشید. آیا فراگیر است؟ حمایت از کارمندان زن؟ به صحبت‌های تیم خود گوش دهید تا بهترین محیط کاری را برای موفقیت کلی شرکت فراهم کنید.

۶. روی تیم خود سرمایه‌گذاری کنید

دادن فرصت به کارکنان برای توسعه مهارت‌هایشان، مانند مهارت‌های سخت و نرم، وفاداری آنها را به شرکت افزایش می‌دهد و به آنها کمک می‌کند مسیر روشنی برای رشد ببینند. این کار به نوبه خود ممکن است تعامل کارکنان را افزایش دهد و در عین حال باعث کاهش نرخ گردش مالی شود. پژوهش‌ها نشان می‌دهد که ارتقاء مهارت و استخدام در شرکت از منظر تجاری سودمندتر از استخدام استعدادهای جدید است. هر نامزد شغلی مجموعه‌ای از مهارت‌ها را روی میز نمی‌گذارد و این به خاطر تنوع چیز خوبی است. نکته اصلی این است که مهارت‌ها قابل یادگیری هستند. ارائه تیم‌سازی، یادگیری و فرصت‌های رشد فراوان بهترین راه برای سرمایه‌گذاری در تیم شماست.

همچنین متغیرهای موثر بر کیفیت را می‌توان به صورت زیر بیان نمود [14].

۱- سازمان و کیفیت

امروزه با توجه به اینکه بقای سازمان مبتنی بر رضایت مشتری است نمی‌توان نسبت به خواستگاه و انتظارات مشتریان بی‌تفاوت بود، چرا که اولین مبنا در دنیای کسب و کار امروز، خلق ارزش‌هایی است که مد نظر مشتری می‌باشد و این کار از طریق فرایندهای کارا و اثربخش (بهره‌وری) و منطبق با آن ارزش‌ها خلق می‌شود. در حقیقت این مشتری است که ضامن بقای سازمان است و اگر سازمانی نتواند آن را حفظ نماید، به فنا می‌رود.

در این راستا، عواملی که در ابتدا موجب جذب مشتری و در ادامه حفظ مشتری می‌شوند به قرار زیر می‌باشند:

۱- هزینه

۲- کیفیت

۳- نوآوری

۴- توجه به خواسته‌های آشکار و پنهان مشتری

دستیابی به محصول و خدماتی با کیفیت و در عین حال کم‌هزینه بر مبنای سلايق متفاوت مشتریان هدف سازمان‌ها می‌باشد و با عنایت به تغییرات سریع در جهان، نیاز و خواسته مشتریان نیز، در حال تغییر است که در نتیجه به‌کارگیری فناوری‌های پیشرفته نظیر مغزافزار، سخت‌افزار و نرم‌افزار در حوزه‌های مرتبط بیش از پیش اهمیت می‌یابد؛ به طوری که سازمان‌ها با استفاده از ابزارها و روشهای متفاوت در حوزه کیفیت، درجه‌ای از ویژگی‌های ذاتی را در تحقق این مهم به کار گرفته‌اند تا بتوانند نیازمندی‌های مشتریان را تامین کنند. این ابزارها شامل تولید ناب، مدیریت کیفیت جامع، تولید به‌هنگام، کایزن، ایزو، مدل تعالی سازمانی، شش سیگما و ... همگی موید این امر هستند که سازمان‌های امروزی با درک لزوم ارتقای کیفیت و در عین حال بهبود اقتصادی، به دنبال شناخت این ابزارها و چگونگی استقرار و اتخاذ آنها در جهت رسیدن به اهداف راهبردی و متعالی می‌باشند [13].

کیفیت و نیروی انسانی

بر اساس پژوهش هادی‌زاده و همکاران در سال ۱۴۰۰، اقدامات منابع انسانی تا حدی، هم به صورت مستقیم و هم غیرمستقیم و از طریق رفتارهای خدمتی، بر کیفیت خدمات ادراک شده از سوی مشتریان تأثیر می‌گذارد [15] و [17] و [18].

منابع انسانی خلاق، با دانش و با کیفیت، نقشی انکارناپذیر در استقرار سیستم‌های کیفی دارد و البته تأکید این نظام‌ها خود مبین این مطلب مهم است که با داشتن این سرمایه و تلاش مستمر جذب، نگهداری و پرورش و توسعه منابع انسانی می‌توان به نتایج قابل انتظار از قبیل بهبود در کارایی و اثربخشی، ایجاد ارزش افزوده نوآوری در محصولات و خدمات، افزایش قابلیت رقابت سازمان، حفظ جذب دانش و در نهایت چابکی سازمان رسید. [5].

هر سازمانی با فرهنگ خود تعریف می‌شود- اصولی که به دنبال تجسم آن است و روش‌هایی که در آن به دنبال کار است. القای فرهنگ کیفیت محور باید برای همه رهبران کسب‌وکار در اولویت باشد. بکارگیری نیروی کار باانگیزه و قادر به ارائه خدمات باکیفیت به مشتریان برای هر کسب‌وکاری که به دنبال دستیابی به اهداف بلندمدت و تضمین موقعیتی با ارزش پایدار در بازار انتخابی خود است، حیاتی است. استانداردها به صورت از بالا به پایین تنظیم می‌شوند. برای تیم‌های

مدیریت ارشد، ارائه راهنمایی و چشم‌انداز لازم به منظور ترویج فرهنگ کیفیت‌محور کلیدی است. برقراری ارتباط با اهداف به ایجاد فرهنگ کسب‌وکار مثبت کمک می‌کند [16].

### کیفیت از نگاه انجمن کیفیت آمریکا<sup>۱</sup>

کیفیت ویژگی محصولی است که از طریق ویژگی‌های ذاتی خود، کار مورد نظر خود را به خوبی انجام می‌دهد. [23].

انجمن کیفیت آمریکا دو تعریف دیگر را از دو فرد مختلف به ما می‌دهد. جوزف جوران کیفیت را به عنوان «مناسب برای استفاده» تعریف می‌کند، به این معنی که هر چیزی قابل استفاده دارای کیفیت ذاتی است [19].

هر چه چیزی قابلیت استفاده بیشتری داشته باشد، کیفیت بیشتری دارد. با این حال، به گفته فیلیپ کراسبی، کیفیت «انطباق با الزامات» است، به این معنی که هر چیزی که با انتظارات تنظیم شده مطابقت داشته باشد، کیفیت آن را دارد [24].

کیفیت ویژگی چیزی است: محصول یا خدمتی که کار مورد نظر خود را به درستی انجام می‌دهد و به سمت کمال می‌کوشد. کیفیت همچنین به محصول یا خدمات ما ارزش می‌دهد زیرا عملکردی است و به طور مداوم در حال بهبود است [26].

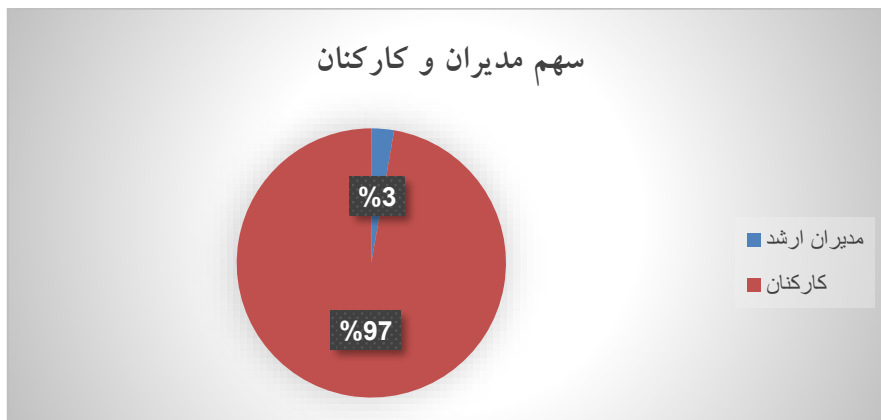
## ۴ روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش، پیمایشی است. جامعه آماری این پژوهش کارکنان و مدیران شرکت تولیدمحور هستند که قطعات گروه صنعتی ایران خودرو را طی سال ۱۴۰۲ تا ۱۴۰۳ تامین می‌کند.

### جامعه و نمونه آماری پژوهش

جامعه آماری این پژوهش شامل کارکنان و مدیران شرکت تولیدمحور است که قطعات گروه صنعتی ایران خودرو را تامین می‌کند و تعداد آنها مطابق نمودار زیر بیان شده است.

<sup>1</sup> American Society for Quality (ASQ)



شکل ۱: میزان سهم مشارکت مدیران و کارکنان از جامعه آماری

تعداد جامعه آماری برای مدیران ۲۶۱ نفر و برای سایر کارکنان نیز ۹۳۵۵ نفر است. برای محاسبه حجم نمونه آماری، پس از مطالعه اولیه و برآورد شدن واریانس صفت اصلی مورد مطالعه پژوهش، از رابطه برآورد حجم نمونه آماری روش کوکران، برای تعیین حجم نمونه آماری استفاده شد. همچنین از جامعه آماری کارکنان که ۹۳۵۵ نفر است، ۳۶۹ نفر و از مدیران ارشد که تعداد آنها، ۲۶۱ نفر است، ۱۵۳ نفر تحت عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. پس از برآورد حجم نمونه آماری، برای انتخاب اعضای نمونه آماری از روش نمونه‌گیری به صورت تصادفی طبقه‌ای به نحوی که متناسب با حجم طبقات باشد، استفاده شد.

#### ابزار جمع‌آوری اطلاعات پژوهش

به منظور جمع‌آوری اطلاعات و داده‌ها مورد نیاز برای انجام پژوهش حاضر، از روش‌های کتابخانه‌ای و میدانی استفاده شد، به طوری که برای نگاشت ادبیات، چارچوب نظری و مدل عملیاتی پژوهش، از روش کتابخانه‌ای و برای پاسخ به سؤالات و آزمون فرضیه‌های پژوهش، از رویه میدانی استفاده شد. در رویه میدانی جمع‌آوری داده‌ها نیز پرسشنامه‌ای با در نظر گرفتن تعریف ارائه شده برای متغیرهای مستقل و وابسته پژوهش و عملیاتی نمودن آن، طرح‌ریزی شد.

#### روایی و پایایی ابزارهای جمع‌آوری اطلاعات پژوهش

در پژوهش حاضر برای حصول روایی استفاده از ابزار جمع‌آوری اطلاعات، از روایی نمادی یا صوری استفاده شد، به صورتی که پرسشنامه اولیه تدوین شده ابتدا در اختیار کارشناسان و خبرگان مدیریت قرار گرفت تا در خصوص روایی پرسشنامه، و این امر اظهار نظر کنند که آیا

سئوالات تدوین شده، آن چیزی را که باید اندازه‌گیری کند، اندازه می‌گیرد یا نه؟ بر این اساس، نظرات کارشناسان و خبرگان در پرسشنامه مد نظر قرار گرفت و تغییرات مد نظر در سئوالات لحاظ شد. همچنین به منظور انجام آزمون پایایی پرسشنامه، مانند همه پژوهش‌ها از آلفای کرونباخ استفاده شد. بر این اساس، با مطالعه اولیه روی تعداد ۳۶ نفر از جامعه آماری پژوهش و با استفاده از نرم‌افزار آماري SPSS، میزان پایایی سئوالات کیفیت‌محوری کارکنان ۰.۸۴۶ و سئوالات کیفیت تولیدات ۰.۸۶۵ تعیین شد که دلالت بر همبستگی زیاد سئوالات با یکدیگر داشت و موجب شد تا پرسشنامه پژوهش از پایایی بالایی برخوردار شود. آلفای کرونباخ نیز برای میزان پایایی ابزار اندازه‌گیری کیفیت آموزشی و متغیر کیفیت‌محوری به شرح زیر تعیین شد.

جدول ۱: آزمون پایایی کیفیت تولید و کیفیت‌محوری کارکنان

آلفای کرونباخ	تعداد اقلام	
۰.۸۴۶	36	کیفیت محوری
۰.۸۶۵	۲۱	کیفیت تولید

## ۵ یافته‌های پژوهش

آزمون فرضیه اصلی پژوهش کیفیت تولیدات به کیفیت‌محوری کارکنان، مشتری‌محوری، خلاقیت و نوآوری، نگرش بهبود مستمر، تخصص و تعهد، تصمیم‌سازی کارکنان، تیم‌سازی و فرآیند‌محوری و نتیجه‌محوری کارکنان بستگی دارد؛ همچنین برای آزمون تاثیر متغیرهای مستقل بر متغیر وابسته این فرضیه‌ها، از آزمون رگرسیون چند متغیره استفاده شد.

جدول ۲: واریانس مدل رگرسیونی متغیر کیفیت‌گرایی و اثر آن محصولات تولیدی با کیفیت

R		ضریب تشخیص (R <sup>2</sup> )	ضریب تشخیص تعدیل شده	خطای استاندارد	
۰.۶۵۹		۰.۴۳۴	۰.۴۳۳	۷.۰۳۷	
منبع تغییرات	درجه آزادی	مجموع مربعات	میانگین مربعات	F	سطح معنی‌داری
رگرسیون	۱	۲۵۷۴.۲۷۰	۲۵۷۴.۲۷۰	۱۳.۰۶۵	۰.۹۵
باقیمانده	۱۸۲	۳۵۸۶۰.۶۶۵	۱۹۷.۰۳۷		۰.۰۰۰
کل	۱۸۳	۳۸۴۳۴.۹۳۵	-----		نتیجه آزمون: رد فرض H <sub>0</sub>

با عنایت به اینکه سطح معنی داری آزمون برابر ۰/۰۰۰/۰ است، می توان ادعا کرد که این آزمون با خطای ۰/۰۰۵ یا سطح اطمینان ۰/۹۵ معنی دار است. ضریب تشخیص (R) نیز عبارت است از نسبت تغییر توضیح داده شده توسط متغیرهای مستقل وارد شده در مدل رگرسیون به تغییرات انجام شده کل، که برابر با ۰/۴۳۴ است. در نتیجه می توان ادعا کرد که حدود ۴۳ درصد از تغییرات متغیر وابسته Y، به وسیله تغییرات در متغیرهای مستقل بررسی شده تبیین شده است.

جدول ۳: ضرایب B غیر استاندارد و استاندارد متغیرهای مستقل که به طور همزمان وارد مدل

رگرسیونی می شوند

متغیرها	ضرایب خام		ضریب استاندارد شده	مقدار t	سطح معنی داری
	B	خطای معیار	Beta		
مقدار ثابت	115/232	3/098		4/397	0/000
مشتری محوری	0/710	0/114	0/260	6/148	0/000
خلاقیت و نوآوری	0/504	0/071	0/260	6/174	0/000
نگرش بهبود مستمر	0/339	0/055	0/187	6/153	0/000
تخصص و تعهد	0/760	1/041	-0/181	5/443	0/000
تصمیم سازی کارکنان	0/532	0/157	0/129	3/329	0/001
تیم سازی	0/588	0/167	0/123	3/114	0/000
نتیجه و فرآیند محوری	0/412	0/135	0/282	4/188	0/000

براساس ضرایب B متغیرهای مستقل که از مجموع تاثیرات مستقیم هر متغیر بر کیفیت محصولات تولیدی محاسبه شد متغیر «تعهد و تخصص»، با ضریب اثر کل ۰/۷۶۰ بیشترین اثر را بر کیفیت محصولات تولید شده دارد. پس از آن متغیرهای «مشتری مداری» با ضریب اثر ۰/۷۱۰، «تیم سازی» با ضریب اثر 0/588، «تصمیم سازی» با ضریب اثر ۰/۵۳۲، «خلاقیت و نوآوری» با ضریب اثر ۰/۵۰۴، «فرآیند محوی و نتیجه محوی» با ضریب اثر ۰/۴۱۲ در رتبه های بعد قرار گرفتند و متغیر «نگرش بهبود مستمر» با ضریب اثر ۰/۳۹۹ در رتبه آخر قرار گرفت.

## ۶ نتیجه گیری و پیشنهادات

نتایج پژوهش حاکی از آن است که عوامل مشتری مداری، نگرش بهبود مستمر، تخصص و تعهد، خلاقیت و نوآوری، تصمیم سازی، تیم سازی، فرآیند محوی و نتیجه محوی و همچنین کیفیت محوری کارکنان به ترتیب در ارتقای کیفیت محصولات تولیدی اثر بخش هستند. در

مقایسه، این موارد با پیشینه پژوهش نیز به نحوی بر اساس تکرار و تاکید عوامل، توسط پژوهشگران مختلف، به شرح زیر نیز تبیین شده بود:

پژوهشگرانی همچون، علی احمدی بابادی، حمید یاری، مریم رضایی، واسر و شهزاد، سهیل و جانگ و بکهارد و پریچارد، رضایتمندی در مشتریان و مشتریمداری کارکنان را عامل مهم در ارتقای کیفیت محصولات می‌دانند.

پژوهشگرانی همچون، علی احمدی بابادی، علی صفاری حیدر تورانی، آسبورن و گبلر بر شناخت و آموزش، کارهای تیمی و توانمندسازی کارکنان که منجر به تعهد و تخصص می‌شود تاکید نمودند.

پژوهشگرانی همچون، علی احمدی بابادی، علی صفاری و حیدر تورانی بهبود مستمر را مهمترین عامل در ارتقای کیفیت محصولات می‌دانند.

همچنین طبق بررسی‌های به عمل آمده، شاخص‌های مد نظر بر اساس رابطه ریاضی میان متغیر کیفیت محوری و یا کیفیت‌گرایی و محصولات تولیدی با کیفیت به صورت زیر تبیین شدند:

$$Y = 0/532 + \text{تصمیم‌سازی} + 0/588 + \text{تیم‌گرایی} + 0/710 + \text{مشتری‌مداری} + 0/760 + \text{تخصص و تعهد} + 0/504 + \text{خلاقیت و نوآوری} + 0/412 + \text{فرآیند و نتیجه محوری} + 0/339 + \text{بهبود مستمر}$$

در نهایت، با عنایت به نتایج حاصل از سوالات پژوهش در جامعه آماری کارکنان و مدیران و آزمون فرضیه پژوهش و نیز با توجه به معنادار بودن تمام فرضیه‌ها در خصوص شناسایی عوامل و متغیرهای تاثیرگذار روی محصولات تولیدی باکیفیت در این شرکت، می‌توان پیشنهاد ذیل را برای بهبود و ارتقاء کیفیت محصولات تولیدی شرکت تولیدمحور مد نظر و یا شرکت‌های مشابه ارائه نمود:

- ۱- ارتقاء معیارهای مشتری‌مداری، خلاقیت و نوآوری، تخصص و تعهد، بهبود مستمر، صبوری و شکیبایی، تیم‌گرایی، نتیجه‌محوری و فرآیندمحوری، تصمیم‌سازی، دقت در ارائه محصول تولیدی، به‌هنگامی کارکنان، صحت در رویکرد کارکنان تولید، رعایت الزامات فرآیندی کارکنان، انتقال تجربه کارکنان، دسترس‌پذیری کارکنان، انعطاف-پذیری در روش‌های کارکنان در بین منابع انسانی در جهت ارتقاء سطح کیفیت-محوری سازمانی و در نتیجه بهبود کیفیت محصولات تولیدی ارائه‌شده به مشتری؛

## ۷ مراجع

۱. تیموری نژاد، حمید (۱۳۸۴). منابع انسانی با کیفیت. تهران: ماهنامه تدبیر، شماره، ۱۶۰، ص ۲۶-۲۹.
۲. ریاحی، بهروز (۱۳۸۵). جوایز کیفیت، مدل‌های برتری جویی و سرآمدی. تهران: مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی
۳. علی‌لو، رضا (۱۳۸۷). بررسی رابطه هوش سازمانی مدیران و اثربخشی سازمانی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی. دانشگاه آزاد اسلامی واحد بناب.
۴. نیکوکار، غلامحسین؛ اسکندری، مجتبی؛ حصیرچی، امیر (۱۳۹۲). طراحی الگوی بهره‌وری سرمایه انسانی (مطالعه موردی: شرکت راه‌آهن جمهوری اسلامی ایران، دوفصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۵ (۲)، ۱۷۱-۱۹۹.
۵. سیدعلی‌اکبر، سیدمحسن؛ سلیمانی، پریا؛ هدایتی، داود (۱۳۹۷). شناسایی متغیرها و عوامل مؤثر بر بهبود کیفیت محصول در صنایع پرسی شرکت‌های خودروسازی و ارائه مدل (مطالعه موردی سایپا پرس)، پنجمین کنفرانس ملی پژوهش‌های مدیریت و مهندسی صنایع، تهران، پردیس بین‌الملل توسعه ایده هزاره.
۶. سپهوند، رضا؛ محسن عارف‌نژاد (۱۳۹۳). بررسی و تحلیل تأثیر مدیریت کیفیت فراگیر و یادگیری سازمانی بر عملکرد نوآوری: شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر ... (مطالعه موردی: شرکت زمزم اصفهان)، پژوهشنامه مدیریت اجرایی، ۱۱، ۵۹-۸۲.
۷. بابایی میدی، حمید؛ ممتازی، امین (۱۳۹۶). بررسی تأثیر مدیریت کیفیت فراگیر بر عملکرد نوآوری و کیفیت محصول در کارخانه لاستیک دنا، کنفرانس ملی پژوهش‌های نوین در مدیریت و حسابداری، اصفهان، دانشگاه شیخ بهایی.
۸. آقای، رضا؛ آقای، میعاد؛ اصغر (۱۳۹۴). بررسی عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، سال هفتم، ۴ (۲۲)، ۴۹-۲۷.

۹. رضایی، مریم (۱۳۸۸). تأثیر اجرای سیستم مدیریت کیفیت جامع بر رضایت شغلی، تعهد سازمانی و انگیزه پیشرفت کارکنان، مجله تدبیر
۱۰. حجتی، محمدحسین (۱۳۸۸). بررسی میزان اثربخشی مفاهیم اساسی مدیریت کیفیت جامع. کنفرانس ملی بهبود
۱۱. والامحمدی، چنگیز؛ روشن، ضمیرشروین (۱۳۹۲). بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر مدیریت کیفیت جامع. مدیریت بهبود و تحول، دوره ۲۲، شماره ۷۲ - شماره پیاپی ۷۲ صفحه ۱۱۹-۱۴۱
۱۲. زارعی محمودآبادی، محمد؛ ضیایی بیده، مهلا (۱۳۹۹). شناسایی و رتبه-بندی عوامل مؤثر بر بهبود کیفیت محصولات تولیدی صنایع کاشی و سرامیک. بررسی‌های بازرگانی شماره ۱۰۶ (صفحه - از ۷۳ تا ۹۰)
۱۳. تورانی، حیدر (۱۳۹۹). کیفیت بخشی آموزش و پرورش دوره ابتدایی با رویکرد مدیریت کیفیت جامع. نشر قو
۱۴. احمدی بابادی، علی؛ بشردوست، امید (۱۴۰۲). بررسی تأثیر مدیریت کیفیت فراگیر بر عملکرد سازمان در کلاس جهانی با روش ترکیبی دیمتل و مدل‌سازی معادلات ساختاری-تفسیری. مدیریت استاندارد و کیفیت، شماره ۴۶ (۱ تا ۳۸)
۱۵. هادی‌زاده، علی اصغر؛ بهرام‌زاده، محمدرضا؛ میبیدی ثانی، علیرضا (۱۴۰۰). بررسی رابطه بازاریابی داخلی و کیفیت محصول بواسطه رضایت کارکنان. آینده‌پژوهی مدیریت شماره ۱۲۷ (از ۱۱۸ تا ۱۳۵)
۱۶. نصرالهی، مهدی؛ فتحی، محمدرضا؛ استرش، سپیده (۱۳۹۹). بررسی تأثیر سیستم‌های مدیریت کیفیت بر عملکرد سازمان با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری. توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی، شماره ۵۶ صفحه ۱ تا ۲۳

۱۷. یاری ، حمید(۱۳۹۸). ارزیابی عوامل موثر بر رضایت مشتریان مبتنی بر تحلیل رقبا، مجله بازاریابی پارس مدیر، شماره ۱۴
۱۸. یاری ، حمید(۱۳۹۷). مطالعه مقایسه‌ای تحلیل عوامل موثر بر رضایتمندی مشتریان از شرکت شیرین عسل تبریز نسبت به شرکتهای رقیب، مجله بازاریابی پارس مدیر، شماره ۱۲
۱۹. احمدی، سیدعلی اکبر؛ عسگری، حمیدرضا؛ درویش، حسن (۱۳۹۷). بررسی تأثیر ادراک از عوامل کیفیتی بر تمایل رفتاری مشتریان به واسطه اعتماد به نام تجاری (مورد مطالعه: شرکت‌های خودروسازی داخلی).مجلس و راهبرد، شماره ۸۹ صفحه ۲۴۹ تا ۲۶۷
۲۰. تک فیروزجایی، مهدی ؛ پناهی، کیوان ؛ عباسی، ابراهیم (۱۳۹۵). تأثیر ابعاد بازاریابی داخلی بر کیفیت خدمات؛ نقش میانجی رضایت شغلی. دومین کنفرانس بین‌المللی در مدیریت، حسابداری و اقتصاد
۲۱. صفاری دربرزی، علی ؛ صدرا ابرقوئی، ناصر ؛ دشتی، هانیه ؛ سرچمی، داوود (۱۴۰۱). طراحی ساختار استقرار مدیریت کیفیت جامع در شعب بانک. مدیریت استاندارد و کیفیت، شماره ۴۳ (صفحه ۱۱۰ تا ۱۵۲)
1. Azhashemi.Masiud and Sammuel K.M.Ho,(1991). Achieving service Excellence: a new Japanese approach versus the European framework, *managing service Quality*, vol 19 NUM 1.
  2. orsini, R.J. (1999). The dictionary of psychology Brunnerly Mazel. Ann Arbor, MI. Domartin, A. (2000). the excellence model. *Quality world*.
  3. Garol George & et al, (2023). Implementing the EFQM excellence model: local authority. *managerial Auditing Journal*, vol. 18
  4. K ,Hitchcock-Annett & .,E ,Easter .,B ,F :quality product perceived and Price “,(2018). “categories price three in jeans denim of comparison An :Management and Marketing Fashion of Journal 369-386 ,(3)22 *Journal International quality Fuzzy*
  5. Beckhard & Pritchard(2020) Being Nimble:The Scalable Capability for Organizations to Sense and Respond to Change. *Critical Trends in Business Agility*

6. H ,Baraçlı .,C ,Sen Güngör (2010) for methodology based Deployment function ,requirements selection software enterprise acquiring 3426-3415 37, *Applications with Systems Expert integrated*
7. J ,Razmi .,S ,Amin Hassanzadeh (2018)study case A :management supplier for model fuzzy with Systems Expert ,evaluation and selection ISP of 8639-8648. 36, *Applications integrated*
8. C ,Okan .,O ,Ertugrul .,E ,Karsak ,(2009)selection system ERP for approach making decision 660-667. 36, *Applications with Systems Expert .*
9. Saravanasankar & .,S ,Bathrinath .,K ,Koppiahraj (2020)of selection for approach VIKOR fuzzy A .) (:*Today Materials .method assessment ergonomic Proceedings.*
10. Hague, P & Hague, N. 2016. *Customer Satisfaction Survey: The customer experience through the customer's eyes*. London: Cogent Publication.
11. Mendelson, A., Kondo, K., Damberg, C., Low, A., Motúapuaka, M., Freeman, M., O'Neil, M., Relevo, R. & Kasangara, D. (2017). The Effects of Pay-for-Performance Programs on Health, Health Care Use, and Processes of Care: A Systematic Review. *Annals of Internal Medicine*, 166, 341-353.
12. Hur, W. M., Moon, T. W., & Jung, Y. S. (2015). Customer response to employee emotional labor: The structural relationship between emotional labor, job satisfaction, and customer satisfaction. *Journal of Services Marketing*, 29, 71-80.
13. Sohail, M. S., & Jang, J. (2017). Understanding the relationships among internal marketing practices, job satisfaction, service quality and customer satisfaction: an empirical investigation of Saudi Arabia's service employees. *International Journal of Tourism Sciences*, 17(2), 67-85.
14. [35]Vaseer, A., & Shahzad, K. (2017). *Internal Marketing, Job Satisfaction and Service Quality: A Study of Higher Education Institutions of Pakistan*.
15. W. Patrick Neumann , A. Kolus Richard W. Wells (2016) Human Factors in Production System Design and Quality Performance – A Systematic Review. *IFAC-PapersOnLine* Volume 49, Issue 12, 2016, Pages 1721-1724
16. Gaebler & Osborne (1999). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. Penguin Publishing Group
17. Saha, P. and Zhao, Y. (2005) *Relationship between Online Service Quality and Customer Satisfaction: A Study in Internet Banking*. Master Thesis, Luleå University of Technology, Sweden.

Research paper

## Improving the quality of manufactured products with quality-oriented employees

Ali Tayibi Rahani<sup>1</sup>, Farshad Aparviz<sup>2</sup>

1. Assistant Professor of Management Department, Islamic Azad University, Northern Branch of Tehran, Tehran, Iran
2. P.h.D Student of Management, Supreme National Defense University, Tehran, Iran

Received: 13/12/2024

Accepted: 12/03/2025

### Abstract

The elements of quality culture, which are essential for the continued success of any business, start from the leaders of the organization and lead to customer satisfaction and business success, and this culture drives the quality-oriented employees. This research, which seeks the role of quality-oriented employees in improving the quality of products, is applied in terms of purpose and survey in terms of method.

The assumptions of this research include; quality-oriented employees and its components include: customer orientation, creativity and innovation, continuous improvement attitude, expertise and commitment, employee decision-making, team building, and the process of elimination and result-oriented and its relationship with improving the quality of manufactured products has been stated. The statistical population of this research is the employees of the production-oriented industrial company of the Iran Khodro Industrial Group. According to the results of the present study and the coefficient B in the regression test of these hypotheses was 43%, which can be explained that the independent variable accounts for 43% of the changes in the dependent variable. Finally, all hypotheses of this study were confirmed through relevant tests with an error of about 0.05 and a confidence level of 95% from a significance perspective.

**Keywords:** core quality, quality improvement, manufactured products