

بررسی تاثیر مدیریت کیفیت فراگیر (TQM) بر توسعه کارکردهای سازمان

شیلا اسماعیلی رنجبر

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت کسب و کار گرایش استراتژی، دانشگاه پیام نور البرز/ واحد کرج
Sh.esmaily.r@gmail.com

لعیا اسماعیلی رنجبر

دانشجوی کارشناسی ارشد مهندسی هسته ای، دانشگاه تحصیلات تکمیلی صنعتی و فن آوری پیشرفته کرمان
L.esmaeiliranjbar@student.kgut.ac.ir

چکیده

در محیط کسب و کار فعلی که با بازارهای بسیار رقابتی و تهاجمی مواجه هستیم، تقاضا برای کیفیت مهمترین عامل برای بقای شرکتها در بازار جهانی است. هدف از این پژوهش، بررسی تاثیر مدیریت کیفیت فراگیر بر توسعه کارکردهای سازمان و بهبود عملکردهای آن می باشد. مدیریت کیفیت فراگیر سیستمی است که هدف اصلی آن افزایش کیفیت و بهبود و توسعه کارکردها است و به عنوان یک منشاء نوآوری، در شرایط رقابتی سازمانها مورد اهمیت بوده و نقش بسزایی در رشد عملکرد و توسعه کارکرد آنها دارد. مدیریت کیفیت جامع نوعی استراتژی است که می تواند باعث بهبود کارکرد ها و افزایش مزیت رقابتی سازمان ها شود. افزایش کارکرد سازمان، هدف هر مدیری در کسب و کار و سازمان است. برای موفقیت در افزایش کارکرد سازمان راه های بسیاری وجود دارد، یکی از این راه ها مدیریت کیفیت فراگیر¹ (TQM) است. هدف ما در این مقاله، بررسی تاثیر مدیریت کیفیت فراگیر بر توسعه کارکردهای سازمان است که در این مقاله به آن می پردازیم، روش مورد استفاده در این مقاله به صورت مرور ادبیات و کتابخانه ای بوده و با به کارگیری کتب و مقالات معتبر داخلی و خارجی، مطالب جمع بندی و آنها را مورد ارزیابی، بحث و بررسی قرار داده ایم.

کلمات کلیدی: مدیریت کیفیت فراگیر، توسعه، کارکرد سازمان

مقدمه

در سال های اخیر سازمان ها دستخوش تغییرات متعدد اقتصادی، سیاسی، فناوری و اجتماعی شده اند. افزایش مبارزات رقابتی، ظهور دانش و فناوری جدید، قابلیت های اطلاعاتی و ارتباطی، نیازها و تقاضاهای روز افزون مصرف کنندگان، مقررات جدید و نظایر آن بر پیدایش فلسفه جدید در سازمان ها تاثیر گذاشته و مدیریت کیفیت فراگیر را به عنوان یکی از نوآوری های مهم در دهه های اخیر در زمینه مدیریت معرفی نموده است (توپالوویچ، ۲۰۱۵). تعاریف مختلفی از (TQM) وجود دارد اما این مقاله بر این مفهوم به عنوان « یک برنامه عملیاتی برای برآوردن و ترجیحاً فراتر از نیازها و انتظارات مشتریان، با پردازش بهتر، ارزان تر، سریع تر، ایمن تر و آسان تر نسبت به رقبا، از طریق بهبود مستمر نیروی کار و تمرکز بر فرایندهای سازمان و تحت مدیریت رهبری مدیریت ارشد » تکیه دارد (مونیکا ایزورشن و رادو، ۲۰۱۴). اگرچه تحقیقات علمی متعددی به مطالعه (TQM) می پردازند و به صورت پراکنده رابطه آن با برخی کارکردها را بررسی می کنند، اما مشاهده گردید که نتایج، پراکنده و بعضاً متناقض هستند، لذا در این مطالعه به بررسی جوانب مختلف مدیریت کیفیت فراگیر بر بهبود و توسعه

1) total quality management



کارکردهای سازمان پرداخته شده است. البته توجه به این نکته بسیار با اهمیت است که بدون حمایت و درک مدیریت کیفیت فراگیر توسط مدیریت سازمان، پیاده سازی موثری وجود نخواهد داشت و منجر به بهبود و توسعه ابعاد مختلف و کارکردهای سازمان نخواهد گردید (توپالوویچ، ۲۰۱۵). رابطه مدیریت کیفیت فراگیر و کارکرد ها توسط پژوهشگران متعددی مورد بررسی قرار گرفته است، اگرچه اثرات مدیریت کیفیت فراگیر بر انواع کارکرد ها با هم سازگار نیست اما کارکرد کیفی به طور کلی رابطه قوی و مثبت با آن داشته است و پیاده سازی آن باعث تولید محصولات با کیفیت بالاتر خواهد شد (پیغان و آقداوود، ۱۳۹۹). همچنین این واقعیت تایید شده است که (TQM) رضایت مشتری را تقویت و کارکرد مالی سازمان را توسعه می دهد (کریشان، ۲۰۰۰). در مورد سایر عملکردها، با واسطه یا بدون واسطه رابطه مثبت تایید گردید.

مبانی و پیشینه نظری

کیفیت:

کیفیت درعین حال که واژه رایج و آشنایی است ولی تفاسیر گوناگونی از آن می رود که لازم است در هر سازمانی تعریف توافق شده از کیفیت برای افراد روشن شود. دکتر ابوالفتح لامعی در کتاب مبانی مدیریت کیفیت، کیفیت را این چنین تعریف می کند «کار درست را انجام دادن، به نیازها و انتظارات مشتریان پاسخ دادن» (ظهير و همکاران، ۲۰۱۲)

برای کیفیت، دست کم پنج نگرش متفاوت وجود دارد که ما در اینجا به معرفی آنها می پردازیم:

نخستین نگرش به کیفیت، قابلیت پاسخگویی به خواسته مشتری تعریف می شود. این تعریف ابتدا در سال ۱۹۶۸ توسط ادواردز و در سال ۱۹۸۸ توسط جوران بیان شده است. در این نگرش خواسته مشتری و پاسخگویی به آن، محور جهت گیری سازمان قرار دارد و از این رو به آن کیفیت مشتری محور گفته می شود.

دومین نگرش به کیفیت، از منظر تولید، بیان می شود. در این نگرش کیفیت با میزان تطابق محصول با یک طرح یا مشخصه محک می خورد. تعریف گیل مور ۱۹۹۷ از کیفیت بیانگر این نگرش است.

نگرش سومی را که از کیفیت وجود دارد، می توان نگرش محصول محور دانست. در این نگرش کیفیت عبارت است از میزان ویژگی های ارزشمند در یک محصول. لیفلر این تعبیر را در سال ۱۹۸۲ ارائه کرد و در آن مشخصه های محصول را محور کیفیت قرار داد.

نگرش دیگری که برای کیفیت وجود دارد، یک مفهوم انتزاعی از ادراک کیفیت را بیان می دارد. پیرسیگ ۱۹۸۲ کیفیت را مستقل از ویژگی های محصول و یا برداشت ذهنی خاص می داند ولی بر این باور است که مردم کیفیت را هر کجا که ببینند به راحتی تشخیص می دهند.

پنجمین نگرشی که برای کیفیت توسط بروه ۱۹۸۲ ارائه شده است، کیفیت را میزان مطلوبیتهای یک محصول با یک قیمت مناسب (برای مشتری) و هزینه قابل پذیرش (برای تولیدکننده) تعریف می کند.

مدیریت کیفیت فراگیر

TQM آخرین پیشرفت در زمینه مدیریت است، که در آن تمام فعالیت ها با هدف بهینه سازی رضایت مشتری، از طریق بهبود مستمر فرآیند انجام می شود. TQM یک استراتژی مدیریت کسب و کار است که به دنبال بهبود کیفیت مدیریت یک سازمان و در نتیجه افزایش رقابت پذیری و ایجاد ارزش برای مشتریان است و باعث ایجاد مزیت رقابتی می گردد، زیرا همه بخش ها و سطوح مختلف سازمان را در این فرآیند درگیر می کند. یک فرایند مدیریتی هماهنگ، منجر به کاهش هزینه های



تولید و همچنین افزایش کارایی و اثربخشی تولید خروجی می گردد ، و این منجر به توسعه کارکردهای کلی کسب و کار میشود (دیپهاردجو و الیتان ، ۲۰۲۱) .

TQM به عنوان یکی از عوامل اصلی تعیین کننده موفقیت و بقای یک شرکت می باشد و به طور گسترده توسط انواع سازمان ها و صنایع تولیدی و خدماتی به کار برده می شود (دمیرباگ ، ۲۰۰۶) . بر اساس استانداردهای ISO ، TQM به عنوان رویکردی در مدیریت سازمان تعریف شده است که بر کیفیت و همچنین فعالیت همه اعضای سازمان ها تمرکز دارد. میتوان آن را راهی برای مدیریت فرآیندهای کسب و کار به منظور تامین رضایت کلی مشتری و نهایتاً تقویت و توسعه کارکردهای سازمان دانست . TQM سیستم مصرف کننده گرا است و از مصرف کننده آغاز و به آن ختم میشود.

در ادبیات مورد بررسی اصول زیر به عنوان اصول مهم در مدیریت کیفیت جامع مطرح شده است (آگوس و حسن ، ۲۰۱۱) :
تمرکز بر مصرف کنندگان - افزایش مستمر رضایت مشتری - کاهش مستمر هزینه ها- ادغام افقی کارکردها و طبقات - مشارکت همه کارکنان - گنجاندن زنجیره تامین و زنجیره مشتری.

مدیریت کیفیت فراگیر شامل عناصر حیاتی زیر می باشد (ابوی طرهبه ، ۱۳۹۳) :
دست یافتن به خواسته ذهنی مشتری: شامل تمام فعالیت هایی است که برای خوشحال کردن و راضی نگاه داشتن و هیجان زده کردن مشتری لازم است.

برنامه ریزی: بهترین راه نشان دادن و اجرای تعهد مدیریت به مشتریان، کارکنان و بهبود کیفیت برنامه ریزی برای آینده است. بی شک، برنامه ریزی یکی از مهم ترین فرایندهای تمام سازمان هاست.

مدیریت بر اصلاحات و حل مشکلات: این عنصر، تأمین یک روش دقیق، مؤثر و سامانمند برای اصلاح فرایندها و مدیریت خدمات و محصولات جدید یا جهشی است و درست اجرا شدن این عنصر، به حرکت به سوی ذهنیت ایجاد خدمات و تولیدات بی عیب کمک می کند.

مدیریت فرایند: مدیریت فرایند، مدیریت دقیق روزانه بر فرایندهای اساسی را تأمین می کند که نتیجه آن، کارآمدی و قابلیت پیش بینی فرایندهای در داخل سازمان و نیز در رابطه با شرکای تجاری است. این نتیجه ی یک سازمان کارآمد و کم هزینه است.

توسعه مشارکت کارکنان و رهبری: مدیریت سازمان باید به تمام کارکنان (جهت مشارکت در دستیابی به کیفیت جامع) آموزش دهد، رهبری نیرومندی داشته باشد و با هدایت سازمان به سمت یک هدف مشترک، خود را برای آینده آماده کند.

کارکرد سازمانی

عنصر کارکرد سازمانی یکی از مفاهیم بنیادین در مدیریت به شمار می رود، چرا که بسیاری از وظایف مدیریت بر اساس آن شکل می گیرد، همچنین موفقیت سازمان ها را می توان در آینه کارکرد هایشان مشاهده کرد (بریمانی و علیزاده باچی ، ۱۳۹۸) .

کارکرد سازمانی، ضمن ایجاد همسویی و هماهنگی لازم، طرح ریزی و برنامه ریزی ها ، اقدامات، برآورد نقادانه و کاوشگرانه ای از فعالیت ها و عملکردهای مختلف ارائه و نسبت به تشخیص انحرافات احتمالی، پیشگیری از آنها و نیز توسعه نقاط قوت و مزیت ها اقدام مینماید (تولایی و زاهدیان، ۱۳۹۵). امروزه شناسایی عوامل مؤثر بر کارکرد سازمان ها، اهمیت زیادی یافته است، اکثر مدیران دریافته اند که مدیریت این عوامل در جهت دستیابی به اهداف سازمانی بسیار مؤثر است. در واقع در دنیای



فرا رقابتی کنونی، رسیدن به حداکثر بهره‌وری، یک ایده آل نیست، بلکه یک ضرورت است (پاشازاده و همکاران، ۱۳۹۹). کارکرد سازمانی، مفهومی است که با مفاهیمی چون اثر بخشی و عملکرد در ارتباط می باشد، به طور کلی کارکرد سازمانی یعنی دستیابی به اهداف سازمانی و اجتماعی و انجام مسئولیت هایی که برعهده فرد و سازمان است و شامل سه کنش، برنامه ریزی کارکرد، آموزش و ارزیابی و تجدید نظر می باشد (اشنک، ۲۰۱۷).

ارزیابی کارکرد

سیستم ارزیابی کارکرد، با الگوی مناسب، به انعطاف پذیری برنامه ها و اهداف و ماموریت سازمان ها در محیط پویای امروزی کمک قابل توجهی می نماید (بخشی و نوری و بنی فاطمه، ۲۰۱۰). تانگن (۲۰۰۴) عملکرد را نتایج قابل اندازه گیری، تصمیم ها و اقدام های سازمانی میدانند که نشان دهنده ی میزان موفقیت و دست آورد های کسب شده است (پیغان و آقداوود ۱۳۹۹). اندازه گیری عملکرد از طریق معیارهای TQM برای مدیریت بهینه سازمان، بسیار مهم است. به گفته دمینگ « بدون اندازه گیری چیزی، بهبود آن غیر ممکن است»، بنابراین برای توسعه کارکردهای سازمان، نیاز به تعیین معیارهای مدیریت کیفیت فراگیر و اندازه گیری تاثیر آنها بر کارکرد ها است (دیلبر و دیگران، ۲۰۰۵). سیستم های ارزیابی کارکرد سنتی، عمدتاً بر روی شخص و اهداف فردی متمرکز هستند، ارزیابی ها توسط سرپرست انجام می شود و اغلب بر روی جنبه های مالی تاکید می کند؛ اما تحقیقات نشان داده که ارزیابی های شخصی، کار تیمی برای دست یافتن به اهداف جمعی را از بین می برد (بومن، ۱۹۹۴). اما در یک سازمان TQM مدار، ارزیابی کارکرد بر مبنای اهداف تیمی انجام می گیرد، ارزیابی ها و بازنگری ها ممکن است از سوی سرپرست، همکار فرد یا مشتری انجام گیرد و تاکید برای خدمات و کیفیت است نه فقط جنبه های مالی (مظفری و سجاد نیا، ۱۳۹۵).

یک سیستم ارزیابی کارکرد باید پویا باشد، این سیستم باید دارای ویژگی هایی چون تمرکز بر روی رفتار، استاندارد مطلق، مشارکت فعال تمامی کارکنان، تاکید بر روی مسئولیت جمعی در قبال کیفیت، عوامل کارایی موقعیتی، تمرکز بر روی فرایند و احترام به مشتری می باشد. یک سیستم ارزیابی کارایی باید دارای ویژگی های ذکر شده باشد تا بتواند با یک محیط کیفیت گرا سازگار باشد. تنها از طریق چنین تمرکزی، سازمانهای TQM مدار، می توانند یک سیستم ارزیابی کارکرد موفق به وجود آورند (چناران و همکاران، ۲۰۰۴).

شاخص های اندازه گیری عملکرد سازمانها

همانطور که قبلاً اشاره گردید، شاخص های مناسب، برای اندازه گیری کارکردهای سازمان بسیار حیاتی هستند، شاخص ها به این قرار است (علی محقر و همکاران، ۱۳۸۹):

معیارهای ارزیابی عملکرد رضایت مشتریان: تکرار خرید به وسیله مشتریان، اعتماد مشتریان به محصولات سازمان، تحویل به موقع محصولات به مشتریان، میزان ارائه خدمات ویژه به مشتریان، ارزش پولی که مشتریان برای محصولات سازمان می پردازند.

معیارهای ارزیابی عملکرد رضایت کارکنان: نسبت جابجایی کارکنان، میزان وفاداری کارکنان یا میل به ماندن در سازمان، تعداد پیشنهادات دریافتی از کارکنان، نمرات عملکردی کارکنان.

معیارهای ارزیابی عملکرد اثربخشی سازمان: هزینه تمام شده محصول، شاخص های بهره وری، مدت زمان انجام کار در سازمان، تعداد ضایعات در سازمان، نمرات عملکرد تامین کنندگان.



معیارهای ارزیابی عملکرد نتایج مالی و بازار : سهم بازار محصولات ارائه شده به وسیله سازمان ، سود کسب شده ، نرخ بازگشت سرمایه ، موقعیت کلی رقابتی سازمان، تعداد محصولات جدید معرفی شده به بازار.

اهداف

هدف اصلی:

تعیین تأثیرگذاری مدیریت کیفیت جامع (TQM) بر بهبود و توسعه عملکرد های سازمانی

اهداف فرعی:

تعیین تأثیرگذاری مدیریت کیفیت جامع (TQM) بر کارکرد تجاری ، تولید، مالی، کیفیت، نوآوری

سوالات تحقیق

سوال اصلی:

آیا مدیریت کیفیت جامع بر توسعه عملکردهای سازمانی تاثیر گذار است؟

فرضیات تحقیق

فرضیه اصلی:

مدیریت کیفیت جامع با عملکرد سازمان رابطه مستقیم دارد.

فرضیه های فرعی:

مدیریت کیفیت جامع (TQM) با عملکرد تجاری سازمان رابطه مستقیم دارد.

مدیریت کیفیت جامع (TQM) با عملکرد تولید سازمان رابطه مستقیم دارد.

مدیریت کیفیت جامع (TQM) با عملکرد مالی سازمان رابطه مستقیم دارد.

مدیریت کیفیت جامع (TQM) با عملکرد کیفیت سازمان رابطه مستقیم دارد.

مدیریت کیفیت جامع (TQM) با عملکرد نوآوری سازمان رابطه مستقیم دارد.

متغیرهای پژوهش

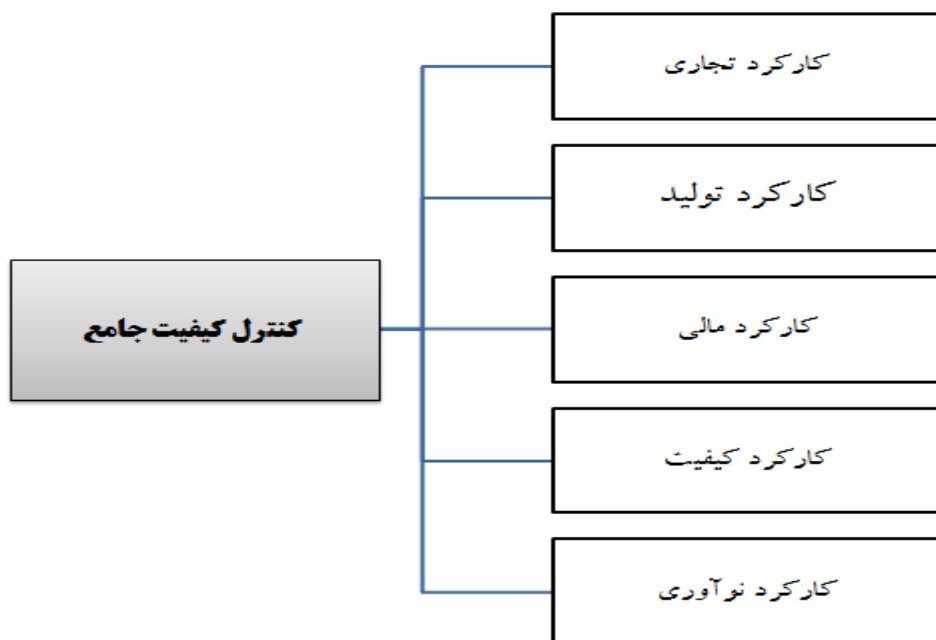
متغیر مستقل:

متغیر مستقل در این پژوهش مدیریت کیفیت جامع یا TQM است.

متغیر وابسته:

متغیر وابسته به مدیریت کیفیت جامع، عملکرد سازمان می باشد.

مدل مفهومی:



تاثیر مدیریت کیفیت فراگیر در کارکردهای متفاوت سازمان

- مدیریت کیفیت فراگیر و کارکرد تجاری:

مطالعات قبلی رابطه مثبتی بین TQM و کارکردهای تجاری نشان می دهند (میاگاو و یوشیدا ، ۲۰۱۱) ، برخی از یافته های دیگر نیز تا حدودی این ارتباط مثبت را تایید کرده اند (آرموگان ، ۲۰۰۸) ، اما آنچه که می توان به طور قطع از بررسی ادبیات متعدد دریافت این است که ، کاربرد همزمان شیوه های TQM به همراه شیوه های تولید ناب و TPM و SPC تاثیر مثبت بر توسعه کارکرد های تجاری سازمان دارند. این چهار شیوه ، مجموعه ای جامع از شیوه های بهبود تولید هستند که سازمان را به سمت بهبود و توسعه عملکرد تجاری هدایت می کنند (احمد و تاکولا و زاکان ، ۲۰۱۲).

تولید ناب ، ضایعات را از طریق کنترل موجودی و کاهش تاخیر زمانی فرایند ، حذف میکند (فولرتون و ویمپ ۲۰۰۹) .¹ TPM در به حداکثر رساندن عملکرد تجهیزات و جلوگیری از خرابی آنها کمک می کند (برجا، بنوت و لیر ، ۲۰۱۱) . علاوه بر این SPC² یک فرایند نظارتی برای اطمینان از اینکه فرآیند تحت کنترل و پایدار است، می باشد (جوران ، ۱۳۹۸) و این سه به همراه TQM باعث توسعه کارکرد تجاری می گردند.

1 Total Productive Maintenance

2 Statistical Process Control

- مدیریت کیفیت فراگیر و کارکرد تولید:

TQM چشم اندازی ارائه می دهد که همه افراد یک سازمان را برای تولید محصول و بهبود کیفیت متمرکز می کند. پیگیری این پیشرفت ها، نه تنها توسط بازار درخواست می شود ، بلکه به دلیل نیاز به بقا نیز انجام می گیرد. به طور خلاصه یافته های مطالعات نشان می دهد که TQM می تواند کارکرد تولید را توسعه دهد. بدون شک TQM فرایندهای تولید محصولات ارزش افزوده را بهبود می بخشد که این متعاقباً منجر به کارکرد بهتر می شود (آگوسا و حسنب ۲۰۱۰) .

- مدیریت کیفیت فراگیر و کارکرد مالی:



بررسی های متعدد به این واقعیت اشاره دارد که اجرای TQM رضایت مشتری را تقویت می کند، که این امر باعث بهبود توسعه کارکردهای مالی می شود (توپالوویچ، ۲۰۱۵). اما تحقیق گسترده تر نشان می دهد که توسعه کارکرد مالی، تنها ناشی از تاثیر مستقیم مدیریت کیفیت فراگیر بر کارکرد مالی نبوده و نوآوری تجاری و قابلیت یادگیری سازمانی در انتقال این تاثیر، نقش بسزایی دارد (نصرالهی، فتحي و نظری، ۱۳۹۵).

- مدیریت کیفیت فراگیر و کارکرد کیفیت:

در بازار بسیار رقابتی امروزی، کیفیت مهمترین عامل برای بقای شرکت ها در بازار جهانی در حال گسترش است. ارائه خدمات و محصولات با کیفیت بالا منجر به دستیابی و حفظ مزیت رقابتی میشود. جهت پاسخ به خواسته مشتریان برای دریافت محصول و خدمت با کیفیت لازم است مجموعه ای از رویکردها و روش هایی که از آن به عنوان TQM یاد می شود را مورد استفاده قرار دهیم (براری نیا، ۱۳۹۶).

شاخص های کارکرد کیفی عبارتند از: محصول یا خدمت با کیفیت، بهره وری، هزینه ضایعات و دوباره کاری، تحویل به موقع مواد خریداری شده و تحویل به موقع محصولات نهایی به مشتریان است. TQM به واسطه مدیریت فرایند، تاثیر مثبت بر کیفیت محصول دارد. همچنین رهبری و مدیریت، منجر به عملکرد با کیفیت، از طریق پذیرش فرهنگ کیفیت توسط کارکنان، می شود. فعالیت دیگر مدیریت کیفیت فراگیر که رابطه مثبت قابل توجهی با کارکرد کیفی دارد، رویکرد واقعی برای تصمیم گیری است.

- مدیریت کیفیت فراگیر و کارکرد نوآوری:

مطالعات کانجی (۱۹۹۶) نشان می دهد، مدیریت کیفیت فراگیر، سیستمی سازمانی و فرهنگی را خلق می کند که موجب نوآوری خواهد شد. سازمان ها برای بقا و سودآوری در بازار نیاز به نوآوری دارند، مدیریت کیفیت فراگیر برای نوآوری در سازمان شرایط مناسبی ایجاد می کند. عناصر مدیریت کیفیت فراگیر مانند رهبری موثر، ارتباطات مناسب بین کارکنان، ارتباط با عرضه کنندگان، سیستم های اطلاعاتی و ارتباطی و مدیریت فرایندها و محصولات، شرکت را قادر به افزایش نوآوری میکند. بر اساس تحقیق هونگ و همکاران (۲۰۱۱)، ارتقای یادگیری سازمانی، ظرفیت سازمان را افزایش می دهد و کارکرد نوآوری را بالا میبرد (ظهیر و همکاران، ۲۰۱۲). به طور کلی متغیر «قابلیت یادگیری سازمانی»، نقش میانجی را بازی می کند و به طور غیر مستقیم باعث اثرگذاری اقدامات مدیریت کیفیت فراگیر در کارکرد نوآوری خواهد شد.



نتیجه و پیشنهاد

مدیریت کارکرد سازمانها، مسیر دستیابی به اهداف سازمانی را تعیین می کند و به این علت متغیر هایی که سبب بهبود کارکرد سازمان می شوند، از اهمیت قابل توجهی برخوردارند. TQM به عنوان یک استراتژی، اثربخشی خود را در بهبود کارکرد سازمانی در جنبه های مختلف کارایی سازمان، اثبات کرده است. بنابراین با اجرای TQM می توان اطمینان داشت که کارکردهای سازمان بهبود پیدا می کند.

TQM با درگیر کردن همه اعضای سازمان، رضایت مشتری را جهت گیری می کند و به طور موثر در سازمان های مختلف عمل می کند. TQM به عنوان یک سیستم مدیریتی برای بهبود و توسعه کارکردهای سازمان به کار گرفته می شود. حاصل بررسی متون متعدد داخلی و خارجی، نشان داد که مدیریت کیفیت فراگیر با کارکرد تولید، رابطه مثبت قوی دارد اما با کارکردهای تجاری، مالی، کیفیت و نوآوری از طریق عوامل واسطه و میانجی رابطه دارد و باعث توسعه کارکردهای فوق می شود.

به مدیران و تصمیم گیران سازمانی پیشنهاد می شود تا با فراهم کردن فرصت و منابع کافی برای محققان و کارشناسان حوزه مدیریت کارکرد در سازمان ها، اجازه دهند ابتدا ارتباط ساختاری تعریف شده ی عناصر مختلف موثر را " با در نظر گرفتن مجموعه عوامل اقتضایی سازمان های مربوطه و استفاده از روش های علمی " آزموده و اطلاعات مناسبی برای تصمیم گیری مبتنی بر واقعیت فراهم کنند، آنگاه با فراهم ساختن زیرساخت های مورد نیاز برای طراحی و پیاده سازی اصولی سیستم های مدیریتی کیفیت فراگیر، در جهت تغییر ساختار های سیستمی خود، به منظور بهبود مستمر در کلیه حوزه های کارکردی، تلاش کرده و تعهد خود را به نمایش بگذارند. همچنین، برگزاری دوره های مستمر ارزیابی کارکرد توسط سازمان در راستای بهبود کیفیت پیشنهاد می گردد.

منابع

- ۱- ابوی طریقه، صدیقه و کاظمی، مصطفی و رحیم نیا، فریبرز، ۱۳۹۳، تأثیر توانمند سازهای مدیریت کیفیت جامع بر عملکرد سازمانی، کنفرانس بین المللی حسابداری و مدیریت، تهران، <https://civilica.com/doc/392551>
- ۲- براری نیا، الهه. (۱۳۹۶). نقش مدیریت کیفیت جامع بر بهبود عملکرد کیفیت و نوآوری. کنفرانس بین المللی مدیریت صنعتی
- ۳- بریمانی، ابوالقاسم، علیزاده پاچی، وحید. (۱۳۹۸). رابطه بین خلاقیت سازمانی و شادکامی با عملکرد سازمانی کارکنان اداره راه و ترابری. *ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی*. 9(3), 1-24.
- ۴- بخشی جعفر آبادی، فاطمه. نوری بایگی، مریم. بنی فاطمه، علیرضا. (۱۳۹۹). ارزیابی عملکرد سازمان مبتنی بر رویکرد فرایندی. کنفرانس ملی مدیریت فرایند در سازمان های خدماتی، ۲۴-۲۰۲-۲۰۱۰.



- ۵- پاشا زاده، یوسف و سلیمانی، محمد و تیموری آذر، خلیل. رابطه نوین رویکرد صادقانه و فروتنانه رهبری اخلاقی با عملکرد سازمانی. اخلاق در علوم و فناوری. ۱۳۹۹؛ ۱۵(۲): ۷۶-۸۵
- ۶- پیغان، سعید و آقا داوود، سید رسول، ۱۳۹۹، بررسی اثرات مدیریت کیفیت جامع بر عملکرد سازمانی، همایش ملی بهبود و بازسازی سازمان و کسب و کار، تهران، ۱۰۴۴۸۴۰، <https://civilica.com/doc/1044840>
- ۷- تولایی، محمد و زاهدیان پیشخانی، غلامرضا، ۱۳۹۵، ارائه الگوی مفهومی مدیریت عملکرد سازمانی در سازمان های دفاعی، <https://civilica.com/doc/933443>
- ۸- مظفری، محمدمهدی و سجادی نیا، زهراسادات، (۱۳۹۵)، مروری بر مفاهیم مدیریت کیفیت فراگیر، دومین کنفرانس بین المللی پارادایم های نوین مدیریت، نوآوری و کارآفرینی، تهران، ۵۵۶۱۶۹، <https://civilica.com/doc/556169>
- ۹- محقر، ع.، آتشین، س. (۱۳۹۸). اثربخشی «عمل مدیریت کیفیت جامع» بر «عملکرد نوآوری» از طریق «قابلیت یادگیری سازمانی» در صنعت بانکداری. مجله مدیریت بازرگانی، ۱۱(۲)، ۴۱۴-۴۰۳. doi: 10.22059/jibm.2019.127441.1708
- ۱۰- محقر، علی و معین نجف آبادی، فقیهه و بیاضی طهرابند، علی. (۱۳۸۹). بررسی تاثیر فعالیت های مدیریت کیفیت بر عملکرد سازمان ها. شماره ۶۹ (علمی - پژوهشی)
- ۱۱- نصراللهی، مهدی، فتحی، محمدرضا، & نظری، حمید. (۱۳۹۵). بررسی تاثیر مدیریت کیفیت جامع بر عملکرد مالی شرکت های شهرک صنعتی البرز استان قزوین: نقش میانجی قابلیت یادگیری سازمانی و نوآوری. بررسی های بازرگانی، ۱۴(۸۱)، ۴۳-۶۲

- 12- A. Agus, S.K. Krishnan, S.L.S.A. Kadir. The structural impact of total quality management on financial performance relative to competitors through customer satisfaction: a study of Malaysian manufacturing companies Total Quality Management, 11 (4-6) (2000), pp. 808-819
- 13- Agus, Arawati; Zafaran Hassan (2010). Total Quality management and its Linkage to Strategic Management: research perspective on Tools and Techniques of Strategic Analysis Amongst Malaysian Firms, Shah Alam, Selangor: University Publication centre (UPENA), Universiti Teknologi MARA
- 14- Agus A, Hassan Z. Enhancing production Performance and Customer Performance Through Total Management (TQM) Strategies For Competitive Advantage. Procedia Social and Behavioral Sciences ,2011;24:1650-1662
- 15- Ahmad, M.F , Zakuan, N. Jusoh, A and Takala. Relationship of TQM and Business Performance with Mediators of SPC, Lean Production and TPM. December 2012. Procedia - Social and Behavioral Sciences 65:186-191
- 16- Arumugam, V., Ooi, K.-B., & Fong, T.-C. (2008). TQM practices and quality management performance: An investigation of their relationship using data from ISO 9001:2000 firms in Malaysia. The TQM Journal, 20(6), 636-650.
- 17- Bolatan, G. I. S., Gozlu, S., Alpkan, L., & Zaim, S. (2016). The Impact of Technology Transfer Performance on Total Quality Management and Quality Performance. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 235, 746-755
- 18- Breja, S. K., Banwet, D. K., & Iyer, K. C. (2011). Quality strategy for transformation: a case study. The TQM Journal, 23(1), 5-20.



- 19- Deming, W.E., (1986), Out of the Crisis, MIT Center for Advanced Engineering Study, Cambridge, MA.
- 20- Demirbag, Mehmed, Ekrem Tatoglu, Mehmed Tekinkus & Selim Zaim (2006). An Analysis of the relationship between TQM Implementation and Organizational Performance Evidence from Turkish SMEs, Journal of Manufacturing Technology Management Vol.17 No.6 pp.829-847
- 21- Djojo Dihardjo, Lena Ellitan (2021). Total Quality Management: A Review of Recent Trend. International Journal of Trend in Research and Development, Volume 8(6), ISSN: 2394-9333
- 22- Fullerton, R. R., & Wempe, W. F. (2009). Lean manufacturing, non-financial performance measures, and financial performance. International Journal of Operations & Production Management, 29(3), 214-240.
- 23- Jun, M., Cai, S., & Shin, H. (2006). TQM practice in maquiladora: Antecedents of employee satisfaction and loyalty. Journal of Operations Management, 24(6), 791-812.
- 24- Juran, J. M. (1998). Juran's Quality Handbook. Singapore: McGRAW-HILL.
- 25- Monica Izvercian, Alina Radu, Larisa Ivascu, Ben-Oni Ardelean (2014). The Impact of Human Resources and Total Quality Management on the Enterprise. Procedia - Social and Behavioral Sciences Volume 124, 20 March 2014, Pages 27-33
- 26- Mustafa Dilber, Nizamettin Bayyurt, Selim Zaim and Mehves Tarim (2005). Critical Factors of Total Quality Management and Its Effect on Performance in Health Care Industry: A Turkish Experience. Problems and Perspectives in Management, 3(4)
- 27- Snezana Topalovic (2015). The implementation of total quality management in order to improve production performance and enhancing the level of customer satisfaction. Journal : Procedia Technology, Volume 19, 2015, Pages 1016-1022
- 28- Zehir, C., Ertosun, Ö. G., Zehir, S., & Müceldilli, B. (2012). Total quality management practices' effects on quality performance and innovative performance. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 41, 273-280