



واکاوی نظام مند مدل های دستوری و غیر تجویزی در مدیریت کیفیت و بهره وری با رویکرد رفتاری

علیرضا رجبی پور¹، رمضانعلی مباشر امینی²، سید سینا معصومی³، ابوالفضل فیاض⁴

1- استادیار گروه مدیریت، دانشکده اقتصاد، مدیریت و حسابداری، دانشگاه یزد؛ Rajabipoor@Yazd.ac.ir

2- مربی گروه مدیریت، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه گیلان؛ ramobasheramini@gmail.com

3- دانشجوی مدیریت کیفیت و بهره وری، دانشکده اقتصاد، مدیریت و حسابداری، دانشگاه یزد؛ Sinamasoumiii@gmail.com

4- دانشجوی مدیریت کیفیت و بهره وری، دانشکده اقتصاد، مدیریت و حسابداری، دانشگاه یزد؛ Fayaz.abolfazl@gmail.com

چکیده

پیچیدگی بازارهای رقابتی امروز باعث شده تا سازمان ها در کنار ارائه کالاها و خدمات با نازل ترین قیمت، به کیفیت و مرغوبیت خروجی های خود اهمیت دهند و برای مشتریان خود احترام قائل شوند؛ از این رو مدیریت سازمان ها به روش هایی همچون مدیریت کیفیت جامع روی آورده اند. برای تحقق مدیریت کیفیت جامع ابزارهای گوناگونی وجود دارد که از مهمترین آنها می توان به سری ایزو 9000 و مدل سرآمدی سازمان اشاره کرد. سری ایزو 9000 با عناصر بیستگانه خود درصدد تضمین کیفیت بود و مدل سرآمدی EFQM با معیارهای نهگانه خود سازمان را در جهت رسیدن به تعالی سوق می دهد. در این مقاله بعد از معرفی اجمالی این دو ابزار به شباهت ها و تفاوت های آنها می پردازیم و علل توفیق بیشتر مدل های غیرتجویزی نسبت به مدل های دستوری را در سال های اخیر مورد کنکاش قرار می دهیم.

واژگان کلیدی

مدیریت کیفیت جامع، سری ایزو 9000، مدل سرآمدی سازمان، رویکرد رفتاری، فرهنگ کیفیت.

Abstract

The complications of today's markets has caused the organizations to pay attention to their output's good quality and respect their customers as well as providing goods and service at the lowest prices possible. Hence, the organizations managements have turned to methods such as total quality management. there are various tools to achieve total quality management which ISO 9000 series and EFQM model are the most important ones to mention. ISO 9000 series sought to guarantee quality by its twenty elements and EFQM model, with its nine factors leads the organization to achieve excellence. in this paper, after a brief introduction of these two tools, the similarities and differences between them will be elaborated and the reasons why the non-prescriptive models have been more successful than the prescriptive ones in the recent years will be explored.

Key Words

Total Quality Management, ISO 9000 Series, EFQM, Behavioral Approach, Quality Culture

1- مقدمه

واژه کیفیت¹ از نظر لغوی از کلمات Qualitas و Qualitat مشتق شده و خود آن نیز از واژه یونانی Qoitos به معنی چه نوع و Tat یا Tas به معنی چه کسی آمده (بامنی مقدم، 1391). اما تعریف کیفیت از نظر مفهومی آن پیچیده است زیرا هر مدیر، کیفیت را به تعبیر خودش بیان کرده است (نجفی بیگی، 1393). تا کنون تحقیقات بسیاری پیرامون کیفیت و چستی آن توسط محققان صورت گرفته؛ و تعاریف و تفاسیر زیادی از این مفهوم انجام شده است و هر کدام جنبه های مختلفی را مد نظر قرار دادند. گروهی کیفیت را مترادف با هزینه کمتر دانسته اند و کالا و خدمتی را با کیفیت می دانند که قیمتی پایین تر در مقایسه با کالاها و خدمات مشابه داشته باشند. گروهی دیگر نظری دیگر نسبت به کیفیت داشتند و آن را از منظر دیگری نظیر جنبه حقوقی، زیبایی شناسی و نیازهای کارکردی تعریف کردند. از منظر حقوقی، کیفیت مسئولیت حرفه ای تلقی می شود (Arditi & Gunaydin, 1997). با این حال در پیشینه مدیریت، اصطلاح کیفیت با تعبیری چون: تعالی (از سوی پیترز² و واترمن³)، انطباق با الزامات (در بیانات کرازبی⁴ و تاگوچی⁵) و رضایت مشتری یا تناسب با اهداف (در آموزه های دمینگ⁶، جوران⁷ و فیگنباوم⁸) تفسیر شده (آذر و دیگران، 1392). از دیدگاه مدیران، کیفیت واژه ای چند وجهی است که برای دو منظور استفاده می شود. منظور اول بیان می کند که کیفیت شامل ویژگی هایی از محصول است که مشتری بدان نیاز دارد تا به رضایت خاطر دست یابد؛ اما منظور دوم به عاری از هرگونه کاستی بودن اشاره دارد (Hoyer & Hoyer, 2001). این مفهوم در بر دارنده تعریف کلاسیک و مدرن کیفیت می باشد. به عبارت دیگر، کیفیت اشاره به استانداردهایی دارد که با رعایت آن در طول رسیدن به اهداف مشخص و از پیش تعیین شده، رضایت مشتریان⁹ نیز حاصل شود (Ellis, 2014). رضایت مصرف کنندگان یکی از اهداف اصلی در بازاریابی¹⁰ می باشد؛ چون رضایت نقش محوری را در پیش بینی رفتار خرید (خرید مجدد، نیت خرید، انتخاب نام تجاری) ایفا می کند (Tsiotsou, 2006). بنابراین کیفیت، مجموعه ای از ویژگی ها و مشخصات محصولات و خدمات برای برآورده کردن نیازهای صریح یا ضمنی مشتریان است (زاهدی، 1389) یا به عبارت دیگر کیفیت بر انطباق سازگار با انتظارات مشتریان¹¹ دلالت دارد (Basu, 2014). بر طبق ایزو 8402، کیفیت کلیتی از ویژگی های یک نهاد است که توانایی برطرف کردن نیازهای اعلام شده و ضمنی را دارد (Jung, et al, 2004).

با توجه به رقابتی شدن بازارها، کیفیت به عنوان یکی از رموز موفقیت در عصر حاضر شده؛ به همین دلیل و در این راستا ابزارها و مدل هایی جهت رسیدن به کیفیت، و مدیریت آن مطرح شده و از جمله آنها می توان به مدل های تجویزی و غیردستوری اشاره کرد. مدل های تجویزی با وجود توجه زیادی که به آنها می شد بعد از مدتی کارآمدی خود را از دست دادند چرا که عوامل اجرایی آنها پس از مدتی فراموش کردند که بکار بستن این مدل ها تنها شرط لازم برای افزایش بهره وری

1. Quality

2. Tom Peters

3. Robert Waterman

4. Philip Bayard Crosby

5. Genichi Taguchi

6. William Edwards Deming

7. Joseph Moses Juran

8. Armand Vallin Feigenbaum

9. Consumers Satisfaction

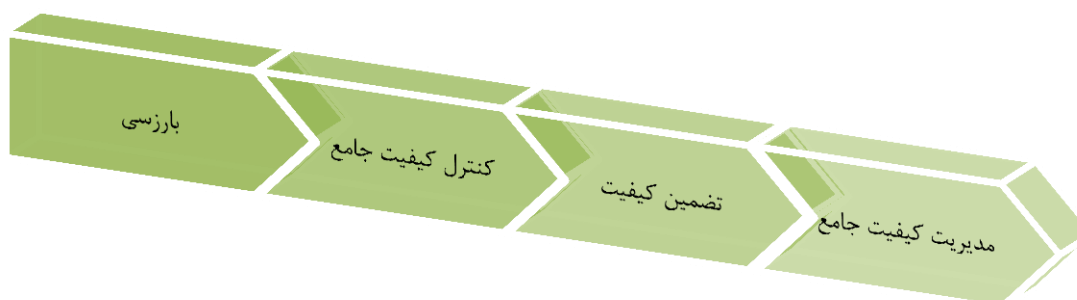
10. Marketing

11. Customers' Expectations

سازمانی است و شرط کافی نبوده؛ از این رو سعی در اجرای بی چون و چرای آنها را داشتند و به کارکنان خود فشار می آوردند تا الزامات مورد نیاز برای مدل های تجویزی را فراهم کنند. در مقابل مدل های غیر تجویزی با در نظر گرفتن این مسئله، و ارائه مطالب کلیدی دست عاملان اجرایی را باز گذاشته و امکان ابتکار عمل را برای آنها فراهم می آورند. چه بسا همین ابتکارات منجر به افزایش بهره وری گشته و منجر به روحیه جمعی شود. در این مطالعه بر آن هستیم تا از نگاهی نو به بررسی این مدل ها بپردازیم و از دیدگاه رفتاری آنها را تحلیل کنیم تا به ابعاد پنهان این بحث فائق آییم.

2- ادبیات پژوهش

مدیریت کیفیت راهی برای اجرا و هدایت فعالیت های سازمانی در برخورد با کیفیت است (Łopacińska, et al, 2015). شیوه های مدیریت کیفیت به عملکرد عملیاتی و مالی سازمان این اجازه را می دهد تا به یک مزیت رقابتی دست یابد (Kim, et al, 2012). تشدید رقابت جهانی و افزایش تقاضا برای کیفیت بهتر از سوی مشتریان، سازمان ها را به ارائه محصولات (یا خدمات) با کیفیت بالاتر ترغیب می کند. این عوامل باعث شده تا کیفیت به عنوان یکی از مهمترین فاکتورهای رقابت جهانی در هزاره جدید قلمداد شود (Demirbag et al, 2006). در گذشته، مدیریت کیفیت تنها در بازرسی کیفیت متمرکز بود؛ بازرسی کیفیت این اطمینان را می داد که مشتریان محصولات معیوب دریافت نمی کنند (Krystyna & Czyż-Gwiazda, 2012). اما امروزه با توسعه مدیریت در عرصه های مختلف، این مفهوم (مدیریت کیفیت) دستخوش تحول قرار گرفته است.



شکل 1. سیر تطور مدیریت کیفیت (مروتی شریف آبادی و همکاران، 1393)

مدیریت کیفیت فراگیر^{۱۲} راهی برای مدیریت کسب و کار و یک فلسفه برای شرکت های بزرگ است و تنها به یک برنامه برای اداره سازمان محدود نمی شود (Yusuf et al, 2007). رسالت مدیریت کیفیت فراگیر حفظ سازمان در مرحله تکامل چرخه عمر سازمان می باشد که ریشه در بهبود مستمر (کایزن) دارد (جعفر نژاد و فاریابی باسمنج، 1388). ظهور مدیریت کیفیت جامع یکی از تحولات مهم در عرصه مدیریت است که باعث تغییر جهت در فرآیندهای ارزیابی سازمانی، از کنترل کیفیت به تضمین کیفیت شده (سمیعی نیستانی و دیگران، 1389). به رسمیت شناختن مدیریت کیفیت فراگیر به عنوان یک مزیت رقابتی گسترده در سراسر دنیا (به خصوص در کشورهای غربی) باعث شده تا سازمان های امروزی نتوانند از این مفهوم چشم پوشی کنند (Prajogo & Sohal, 2003). با وجود این که مدیریت کیفیت فراگیر از ژاپن آغاز شد؛ اما بسیاری از ایده های اصلی آن، از تفکرات امریکایی ها نشأت گرفته بود (Näslund, 2008). ژاپنی ها توانسته بودند تا با درنگ در تفکرات امریکایی بهترین آن را برای خود بومی گزینی کنند (زاهدی و نخعی، 1374). مفاهیم موجود در زمینه مدیریت کیفیت جامع، تا حد زیادی بر مطالعات موردی، شواهد نقلی و تجویزهای شخصی تکیه دارد که در بررسی های بزرگان کیفیت نمایان است (Black & Porter, 1996). فابگنباوم (1983) و ایشیکاوا^{۱۳} (1985) پیشنهاد می کنند که مدیریت کیفیت فراگیر بهترین روش مدیریت

¹². Total Quality Management (TQM)

¹³. Kaoru Ishikawa

کیفیت است و نویسندگانی همانند کرازبی (1987) و دیل و پلانکت (1995) ادعا می کنند که مدیریت کیفیت فراگیر می تواند نه تنها به افزایش کیفیت، بلکه به کاهش هزینه ها منجر شود (Martinez-Lorente et al, 2000).

3- ابزارهای مدیریت کیفیت فراگیر

مدیریت کیفیت فراگیر یک نوع مدیریت نوین است که با بکارگیری آن سطح کیفی کالاها و خدمات ارتقاء می یابد (میرسپاسی و دیگران، 1388). مدیریت کیفیت فراگیر ارائه دهنده دامنه وسیعی از تکنیک ها برای تضمین بهبود کیفیت و بهره‌وری می باشد به همین دلیل ابزارهای آن مورد توجه مدیران و محققان است (آذر و دیگران، 1387). بنابر دسته بندی، مدیریت برای بهبود کیفیت می تواند به ابزارها و فنون متعددی متکی باشد که الگوگیری از سازمان های موفق^{۱۴}، منبع یابی خارجی^{۱۵}، سرعت، ایزو 9000 و کنترل کیفیت آماری از جمله آنها هستند (مقیمی، 1391). در دسته بندی دیگر از تکنیک های مدیریت کیفیت فراگیر، گسترش کیفیت عملکرد^{۱۶}، نمودارهای پاره تو^{۱۷}، نمودارهای فرآیند^{۱۸}، نمودارهای علت و معلول^{۱۹}، کنترل آماری فرآیند^{۲۰}، هیستوگرام ها^{۲۱} و برگه های کنترل^{۲۲}، را شامل می شود (جعفر نژاد و فاریابی باسمنج، 1388). طی دسته بندی جامع دیگر این فنون و ابزارها به دو دسته کمی و کیفی دسته بندی می شوند (جعفر نژاد، 1392).

14. **Benchmarking**

15. **Out Sourcing**

16. **Quality Function Deployment**

17. **Pareto Chart**

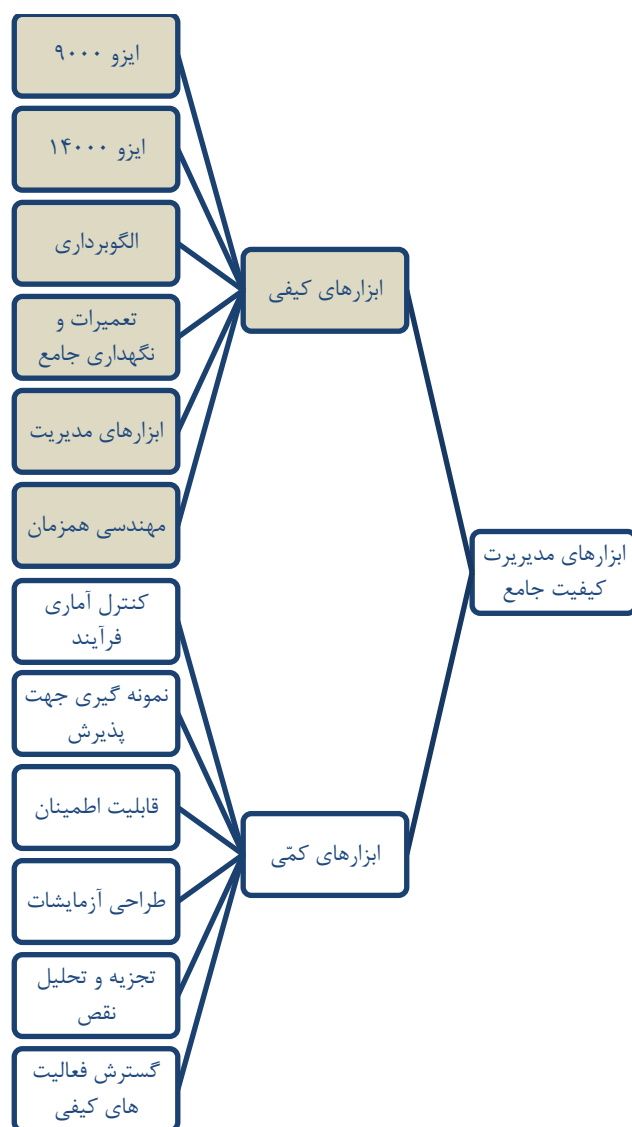
18. **Process Diagrams**

19. **Cause-Effect Diagram**

20. **Statistical Process Control**

21. **Histograms**

22. **Check Sheets**



شکل 2. تقسیم بندی جامع از ابزارهای مدیریت کیفیت فراگیر (جعفر نژاد، 1392)

4- مدل های دستوری و غیر تجویزی

با توجه به مدل های موجود برای استقرار مدیریت کیفیت جامع می توان آنها را به دو دسته دستوری و غیر تجویزی دسته بندی کرد. رایج ترین مدل دستوری ایزو 9000 و در مدل های غیرتجویزی مدل سرآمدی سازمان²³ است.

5- ایزو 9000

یکی از استانداردهای طرفدار سازمان بین المللی استاندارد، ایزو 9000 می باشد که در بیش از 70 کشور جهان به رسمیت شناخته شده و محبوبیت خاصی پیدا کرده است (Sartika, 2013). ایزو 9000 مهمترین ابزار برای پیاده سازی سیستم های مدیریت کیفیت به شمار می رود (Lo et al, 2013 ; Corbett et al, 2005) و به طور فزاینده به عنوان یک ضرورت تجاری برای سازمان های امروزی به شمار می رود (Boiral, 2003). در طول چند سال گذشته، فشارهای محیطی باعث شده تا سازمان های تولیدی در کشورهای مختلف به دنبال اخذ گواهینامه استانداردهای بین المللی کیفیت باشند (Terziovski et al, 2003). لازم به ذکر است به این نکته توجه کنیم که اخذ گواهی ایزو تنها یک مرحله از فرآیند ایزو 9000 است و اخذ مدرک آن نظیر با پیاده سازی این استاندارد نیست (Eryılmaz et al, 2016). ایزو 9000، مجموعه ای از راهنمایی ها و دستورالعمل هایی در مورد

²³. Excellence Models

چگونگی پیاده‌سازی و اجرای سیستم‌های مدیریت کیفیت محصولات و خدمات را ارائه می‌کند. این مجموعه استانداردها برای اولین بار در سال 1987 توسط سازمان بین‌المللی استاندارد منتشر شد (سجادی و دیگران، 1388) و طی سال‌های متمادی چند اصلاحیه از سوی این سازمان ارائه شد که آخرین نسخه از آن مربوط به سال 2015 میلادی می‌شود (Militaru & Zanfir, 2016). اگر چه این استاندارد در طول دو دهه اخیر متحمل تغییرات زیادی شده، اما همچنان توسط هزاران سازمان در سراسر جهان مورد استقبال قرار گرفته است (Terziovski & Guerrero, 2014).

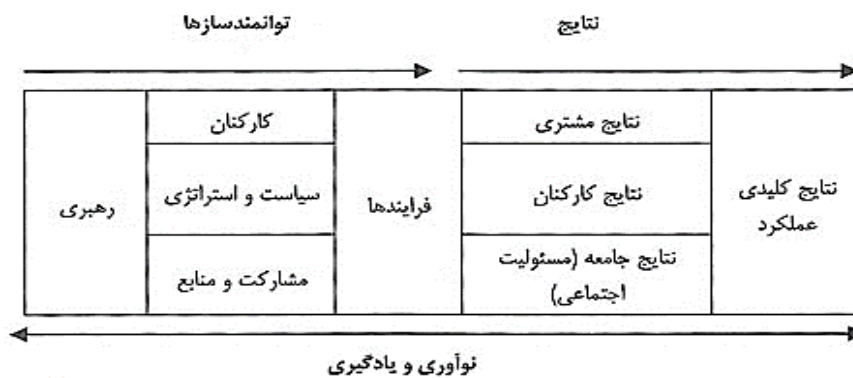
جدول 1. جنبه‌های مختلف سری استاندارد ایزو 9000 (Curkovic & Pagell, 1999)

جنبه‌های بیستگانه سری‌های ایزو 9000	
سیستم کیفیت	مسئولیت پذیری مدیریت
کنترل طراحی	بازرسی قرارداد
خرید	کنترل سند
شناسایی محصول و قابلیت ردیابی	خرید کالا عرضه شده
بازرسی و آزمایش	کنترل فرآیند
بازرسی و وضعیت آزمون	بازرسی، اندازه‌گیری، و تجهیزات تست
اقدامات اصلاحی	کنترل محصولات غیر منطبق
سوابق کیفیت	مدیریت، ذخیره‌سازی، بسته‌بندی و تحویل
آموزش	ممیزی کیفیت داخلی
روش‌های آماری	خدمات

6- مدل سرآمدی سازمان

مدل سرآمدی سازمان به عنوان یک طرح کلی، جهت ارزیابی سازمان قلمداد می‌شود (Uygun & Sümerli, 2013) و از آن به عنوان معیاری برای کسب جایزه کیفیت اروپا یاد می‌شود که در سال 1991 میلادی از سوی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت مطرح گردید (امیری و شیخ سجادی، 1389). در حال حاضر از این مدل به عنوان پایه و اساس اکثر جوایز کیفیت ملی و منطقه‌ای استفاده می‌شود (Michalska, 2008). مدل سرآمدی سازمان یک ابزار پیشرفته برای بهبود سازمان‌هایی است که بر اساس چارچوب نظری مدیریت کیفیت جامع طرح ریزی شده‌اند (Karastathis, et al, 2014).

مدل سرآمدی سازمان به عنوان یکی از ابزارهای کلیدی برای ترویج کیفیت و برتری در سازمان در سراسر جهان در دو دهه گذشته تبدیل شده است (Kiitam & Tammaru, 2012). هدف اصلی از مدل سرآمدی سازمان، خود ارزیابی سازمان به منظور دستیابی به بهبود مستمر کیفیت است (Gašparíková, et al, 2014). علاوه بر این استفاده از الگوی مدل سرآمدی، سازمان را قادر می‌سازد تا در زمینه‌های خاص، برای بهبود و یادگیری از تجربیات مشابه دیگران استفاده نماید (Steed, 2002). مدل سرآمدی سازمان یک چارچوب غیر تجویزی مدیریت کیفیت جامع بر اساس نه معیار است که 5 معیار از آنها توانمندساز و 4 معیار دیگر نتایج هستند (Arjomandi, et al, 2009). توانمند سازها شامل رهبری، سیاست و استراتژی، منابع انسانی، مدیریت منابع و مشارکت و مدیریت فرآیندها؛ و نتایج عبارتند از: نتایج کارکنان، نتایج خریداران، نتایج جامعه و نتایج کلیدی می‌باشد (Tutuncu & Kucukusta, 2007).



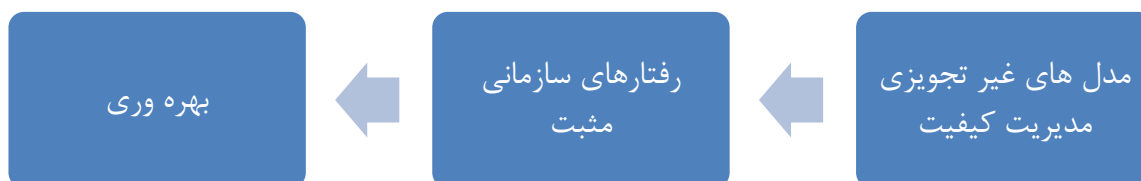
شکل 3. مدل سرآمدی سازمان (Jalaliyoon, et al, 2010)

7- توفیقات مدل سرآمدی سازمان نسبت به ایزو 9000

با وجود این که مطالعات حاکی از آن است که داشتن گواهی ایزو 9000 می تواند نقطه شروعی برای حرکت به سمت مدیریت کیفیت باشد، اما این شرط کافی برای توفیق مدیریت در عرصه کیفیت نخواهد بود؛ چرا که تعدادی از مدیران بدون درک از لزوم کیفیت، و احترام قائل شدن برای شعور مشتریان خود، تنها به صرف جبر زمانه و تبلیغات به بستن قرارداد با شرکت های خدمات مشاوره ای تن می دهند تا علاوه بر یافتن مجوز برای ورود به بازار هدف خود، شهرتی کسب کرده و مطرح شوند. در چنین شرایطی ایزو کارآیی خود را از دست داده و تنها درمان برای چنین مشکلی، نهادینه شدن فرهنگ کیفیت در تار و پودر سازمان است (خاکی، 1377). برای برطرف شدن چنین مشکلی گروهی از صاحب نظران بر این اعتقاد دارند که مدل سرآمدی سازمان می تواند نقص های کارکردی ایزو 9000 را جبران کند و سازمان را متعالی کند. سازمان های متعالی با ارج نهادن به فعالیت کارکنانشان برای آنها ارزش قائل می شوند. آنها قابلیت های کارکنان خود را بهبود داده و عدالت و برابری را ترویج می دهند و با پشتیبانی از کارکنانشان انگیزه لازم در سرمایه انسانیشان ایجاد می کنند. این حالت باعث می شود که رویدادهایی در ذهن افراد متبادر و باعث شود کارکنان نسبت به سازمان متعهد شوند. در اینجا قصد داریم تا این ادراکات را با رویکرد رفتاری و با استفاده از تئوری های رفتار سازمانی تشریح کنیم.

8- مدل سرآمدی سازمان و رفتارهای سازمانی مثبت

مدل سرآمدی سازمان با در نظر گرفتن بخش نرم و سخت سازمان (یا کلیت سازمان) چارچوب لازم برای مدیریت کیفیت را فراهم می آورد (Bou-Llusar et al, 2008). در این چارچوب با کارمندان به صورت یک نیروی کار بالغ برخورد می شود و تا جای ممکن سعی می شود تا زمینه شکوفایی سرمایه انسانی مهیا گردد. وقتی که کارکنان این طرز برخورد را می بینند نسبت به آن ادراک خاصی پیدا می کنند و این ادراک زمینه لازم برای موفقیت را فراهم آورد. نگرش کارکنان با رفتارهای نظری و تجربی آنها گره خورده است. از این رو توجه به نگرش های کارکنان حیاتی به نظر می رسد (Muse et al, 2008). اخبار و رویدادهای خوب و بد در تمامی سازمان ها وجود دارد و هیچ سازمانی از آن مستثنی نیست؛ مطالعات تجربی حاکی از آن است که خبرهای بد بر ادراکات و نهایتا بر عملکرد پرسنل تأثیرگذار است. از این رو مدیریت ادراکات ضروری خواهد بود (French & Holden, 2012). تا کنون روش های مختلفی برای مدیریت ادراک کارکنان ارائه شده، اما در این مطالعه بر آن هستیم تا این ارتباط را با رفتارهای سازمانی مثبت بسنجیم.



شکل 4. مدل ترسیمی پژوهش

یکی از مفاهیمی که به سرعت در حال توسعه در روانشناسی و رفتار سازمانی بوده و سایر علوم اجتماعی به خصوص مدیریت و جامعه شناسی را درگیر خود کرده بحث روانشناسی مثبت است که با معرفی رسمی کنوانسیون انجمن روانشناسی امریکا در سال 1998 میلادی شکوفا شد؛ در ادامه این بحث باعث به وجود آمدن رفتارهای سازمانی مثبت شده (Donaldson & Wright, 2003 ; Ko, 2010). رفتار سازمانی مثبت به فرآیندی گفته می شود که طی آن با شناسایی و به کارگیری ظرفیت های بالقوه روانی و روان شناختی سرمایه های انسانی که قابل سنجش و توسعه بوده و برای بهبود عملکرد سازمانی قابل مدیریت باشد (Bakker & Schaufeli, 2008). رفتار سازمانی مثبت از 5 بُعد اساسی تشکیل شده که طبق مدل CHOSE عبارتند از 1) اعتماد به نفس، 2) امید، 3) خوش بینی، 4) آرامش ذهنی، و 5) هوش احساسی (قلی پور، 1391). رفتارهای سازمانی مثبت، فرصت مناسبی را برای درک تأثیر استراتژی های سازمانی بر مبنای رفتار انسان در محیط کار فراهم می آورد و به همین دلیل برخی از استراتژی ها و قابلیت های پویا می تواند مولدتر باشد. ارزش واقعی این رویکرد، توسعه عملکرد مدیران و کارکنان می باشد؛ به کمک این یافته، سازمان قادر خواهد بود تا از نظریه های رفتار سازمانی به عنوان ابزاری قدرتمند جهت هدایت کارکنان به سمت مطلوبیت خود گام بردارد که هدف نهایی حوزه رفتار سازمانی نیز همین است (Ramlall, 2008).

9- نتیجه گیری

با افزایش رقابت در بازارهای عرضه و تقاضا، مزیت رقابتی به عنوان یکی از فاکتورهای حیاتی فعالیت های اقتصادی قلمداد می شود. از این رو بسیاری از کسب و کارها بدان توجه وافری دارند. تاکنون تکنیک های متعددی جهت ایجاد و حفظ مزیت رقابتی اتخاذ شده اما به دلیل پیچیدگی های محیطی، رویکرد سنتی بهره وری با چالش های بسیاری مواجه است. بدین جهت مدل ها و سیستم های مدیریت کیفیت همانند مدل سرآمدی سازمان تبیین شدند تا موجبات افزایش بهره وری دنیای رقابتی امروز را فراهم آورند. مدل سرآمدی سازمان چارچوبی برای ارزیابی سازمان ارائه می دهد تا سطح بالای عملکرد حاصل شود؛ از این رو، این مهم تمامیت سازمان را مورد کندوکاو قرار می دهد و نیروی انسانی نیز از این بحث مستثنی نیست. شاخص های نیروی انسانی که در این مدل قرار دارند باعث توسعه پرسنل سازمانی می شود و ذهنیتی مثبت در آنها ایجاد می کند. این ذهنیت مثبت باعث می شود تا کارکنان توانایی های بالقوه خود برای رشد و تحول شکوفا سازند و با کارآیی بالاتر وظایف خود را انجام دهند و اثربخشی تسریع یابد. در حقیقت رفتارهای سازمانی مثبت با ترغیب عاطفی کارکنان و به رقابت طلبیدن آنها در این زمینه راه را برای استخراج سرمایه های نامشهود هموار می سازند و رسیدن به سطح بالاتری از بهره وری را میسر می سازد. همچنین رفتارهای مثبت سازمانی باعث می شود تا روحیه جمعی فعال گردد؛ روحیه جمعی با هم راه کردن تمامی پرسنل در هر سطح از سطوح سازمانی این امکان را فراهم می آورد تا همدلی و همبستگی میان افراد بیشتر شود و همسویی اهداف فردی و سازمانی ممکن گردد. از این رو بایسته است تا مدل های تعالی با رویکردی رفتار گرایانه مورد بررسی قرار گیرند.

10- منابع

- آذر، عادل؛ غلامرضایی، داوود، دانایی فرد، حسن؛ خداداد حسینی، سید حمید؛ (1392)؛ تحلیل چالش کیفیت آموزش عالی در برنامه پنجم توسعه؛ نشریه راهبرد فرهنگ؛ دوره (6)؛ شماره (21)؛ صفحه 139 تا 171.
- آذر، عادل؛ نپاوندی، بیژن؛ رجب زاده قطری، علی؛ (1387)؛ طرح ریزی و بهبود بسط عملکرد کیفیت با استفاده از فرآیند تحلیل شبکه ای فازی و برنامه ریزی آرمانی؛ نشریه مدرس علوم انسانی؛ دوره (12)؛ شماره (4)؛ پیاپی (59)؛ صفحه 37 تا 68.
- امیری، محمد رضا؛ شیخ سجادی، محسن؛ (1389)؛ مدل تعالی سازمانی EFQM ویرایش 2011؛ انتشارات آتی نگر؛ چاپ اول.
- بامنی مقدم؛ محمد؛ (1391)؛ کنترل کیفیت آماری؛ انتشارات دانشگاه پیام نور، چاپ پنجم
- جعفر نژاد، احمد؛ فاریابی باسمنج، محمد؛ (1388)؛ مفاهیم اساسی مدیریت تولید و عملیات؛ انتشارات صفار؛ چاپ ششم
- جعفر نژاد، احمد؛ (1392)؛ مدیریت تولید و عملیات نوین (مفاهیم، سیستم ها، مدل ها و زنجیره تأمین)؛ انتشارات دانشگاه تهران؛ چاپ چهارم
- خاکی، غلام رضا؛ (1377)؛ فرهنگ یا ایزو 9000 کدام چاره دردند؟؛ ماهنامه تدبیر؛ شماره 82، صفحه 39 تا 43.
- زاهدی، شمس السادات؛ الوانی، سید مهدی؛ فقیهی، ابوالحسن؛ (1390)؛ فرهنگ جامع مدیریت؛ انتشارات دانشگاه علامه طباطبائی؛ چاپ پنجم
- سجادی، سید حسین؛ فرازمنند، حسن؛ معین فر، زهرا؛ (1388)؛ بررسی رابطه ی گواهی ایزو و سودآوری شرکت ها؛ تحقیقات حسابداری؛ شماره 1؛ صفحه 30 تا 49.
- سمعی نیستانی، ابولفضل؛ فارسجانی، حسن؛ بوالحسنی، آتنا؛ (1389)؛ تبیین اثرات مدیریت کیفیت جامع بر عملکردهای سازمان در محیط های تحقیق و توسعه

(مورد کاوی: شرکت های تولیدی استان مرکزی); فصلنامه مدیریت صنعتی دانشگاه علوم انسانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد سنندج; دوره (5); شماره (14); صفحه 75 تا 88.

قلی پور، آرین؛ (1391); مدیریت رفتار سازمانی (رفتار فردی); انتشارات سمت؛ چاپ چهارم.
 مروتی شریف آبادی، علی؛ زنجیرچی، سید محمود؛ اسدیان اردکانی، فائزه؛ (1393); مدیریت کیفیت و بهره وری؛ انتشارات دانشگاه یزد؛ چاپ اول
 مقیمی، محمد؛ (1391); سازمان و مدیریت (رویکرد پژوهشی); انتشارات ترمه؛ چاپ نهم
 میرسیاسی، ناصر، متقی، محمد حسین، سلاجقه، سنجر؛ (1388); بررسی میزان عوامل مرتبط با کندی تسری نظام مدیریت کیفیت جامع در پیکره بخش دولتی ایران؛ نشریه آینده پژوهی مدیریت (پژوهش های مدیریت); دوره (20); شماره (81); صفحه 71 تا 86
 نجف بیگی، رضا؛ (1393); سازمان و مدیریت؛ انتشارات ترمه؛ چاپ هشتم.

- Arditi, D., & Gunaydin, H. M. (1997). Total quality management in the construction process. *International Journal of Project Management*, 15(4), 235-243.
- Arjomandi, M., Kestell, C., & Grimshaw, P. (2009). An EFQM Excellence Model for higher education quality assessment
- Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 29(2), 147-154.
- Basu, R. (2014). Managing quality in projects: An empirical study. *International Journal of Project Management*, 32(1), 178-187.
- Black, S. A., & Porter, L. J. (1996). Identification of the Critical Factors of TQM*. *Decision sciences*, 27(1), 1-21.
- Boiral, O. (2003). ISO 9000: Outside the iron cage. *Organization Science*, 14(6), 720-737.
- Bou-Llusar, J. C., Escrig-Tena, A. B., Roca-Puig, V., & Beltrán-Martín, I. (2009). An empirical assessment of the EFQM Excellence Model: Evaluation as a TQM framework relative to the MBNQA Model. *Journal of Operations Management*, 27(1), 1-22.
- Corbett, C. J., Montes-Sancho, M. J., & Kirsch, D. A. (2005). The financial impact of ISO 9000 certification in the United States: An empirical analysis. *Management science*, 51(7), 1046-1059.
- Curkovic, S., & Pagell, M. (1999). A critical examination of the ability of ISO 9000 certification to lead to a competitive advantage. *Journal of quality management*, 4(1), 51-67.
- Demirbag, M., Tatoglu, E., Tekinkus, M., & Zaim, S. (2006). An analysis of the relationship between TQM implementation and organizational performance: evidence from Turkish SMEs. *Journal of manufacturing technology management*, 17(6), 829-847
- Donaldson, S. I., & Ko, I. (2010). Positive organizational psychology, behavior, and scholarship: A review of the emerging literature and evidence base. *The Journal of Positive Psychology*, 5(3), 177-191.
- Ellis, R. (2014). Quality Assurance for University Teaching
- Eryilmaz, M. E., Erdur, D. A., Bektaş, O., Kara, E., & Aydoğan, E. (2016). The Case of ISO 9000 Quality Management System Certification in a Faculty of a Turkish Public University: Triggers, Processes, and Consequences. *Handbook of Research on Quality Assurance and Value Management in Higher Education*, 257.
- French, S. L., & Holden, T. Q. (2012). Positive organizational behavior: A buffer for bad news. *Business Communication Quarterly*, 75(2), 208-220.
- Gašparík, J., Gašparíková, V., & Ellingerová, H. (2014). Improvement of Quality Management Level In Construction Company Using EFQM Model. *Organization, Technology & Management in Construction: An International Journal*, 6(1), 949-957
- Hoyer, R. W., & Hoyer, B. B. (2001). What is quality. *Quality Progress*, 34(7), 53-62
- Jalaliyoon, N., Taherdoost, H., & Zamani, M. (2010). Utilizing the BSC and EFQM as a Combination Framework; Scrutinizing the Possibility by TOPSIS Method. *International Journal of Business Research and Management*, 1(3), 169-182
- Jung, H. W., Kim, S. G., & Chung, C. S. (2004). Measuring software product quality: A survey of ISO/IEC 9126. *IEEE software*, 21(5), 88-92
- Karastathis, D., Afthinos, Y., Gargalianos, D., Theodorakis, N. D., & Karastathis, D. (2014). The EFQM Excellence Model: An Exploratory Attempt for Assessing the Hellenic National Sport Federations. *International Journal of Sport Management, Recreation and Tourism*, 14(c), 38-67
- Kiitam, A., & Tammaru, T. (2012). Impact of Application of Excellence Models on Organizational Performance. In 8th International Daaam Baltic Conference
- Kim, D. Y., Kumar, V., & Kumar, U. (2012). Relationship between quality management practices and innovation. *Journal of Operations Management*, 30(4), 295-315
- Krystyna, L., & Czyż-Gwiazda, E. (2012). Quality management—a way to business excellence. *Вісник соціально-економічних досліджень*, (3 (1), 101-107
- Lo, C. K., Wiengarten, F., Humphreys, P., Yeung, A. C., & Cheng, T. C. E. (2013). The impact of contextual factors on the efficacy of ISO 9000 adoption. *Journal of Operations Management*, 31(5), 229-235.
- Lopacińska, I., Tokarski, Z., Renn-Żurek, A., & Denys, A. (2015). Implementation of quality management system by ISO and feeling of work safety in hospital workers. *MicroMedicine*, 3(1), 1-4
- Martinez-Lorente, A. R., Dewhurst, F. W., & Gallego-Rodriguez, A. (2000). Relating TQM, marketing and business performance: an exploratory study. *International Journal of Production Research*, 38(14), 3227-3246

- Michalska, J. (2008). Using the EFQM excellence model to the process assessment. *Journal of Achievements in Materials and Manufacturing Engineering*, 27(2), 203-206
- Militaru, C., & Zafir, A. (2016). The Vision of New ISO 9000: 2015 Standards. *Knowledge Horizons. Economics*, 8(1), 131.
- Muse, L., Harris, S. G., Giles, W. F., & Feild, H. S. (2008). Work- life benefits and positive organizational behavior: is there a connection?. *Journal of Organizational Behavior*, 29(2), 171-192.
- Näslund, D. (2008). Lean, six sigma and lean sigma: fads or real process improvement methods?. *Business Process Management Journal*, 14(3), 269-287
- Prajogo, D. I., & Sohal, A. S. (2003). The relationship between TQM practices, quality performance, and innovation performance: An empirical examination. *International journal of quality & reliability management*, 20(8), 901-918
- Ramlall, S. J. (2008). Enhancing employee performance through positive organizational behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 38(6), 1580-1600.
- Sartika, I. (2013). The design of quality documentation system at higher education using ISO 9000 model. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 103, 982-990.
- Terziovski, M., & Guerrero, J. L. (2014). ISO 9000 quality system certification and its impact on product and process innovation performance. *International Journal of Production Economics*, 158, 197-207.
- Terziovski, M., Power, D., & Sohal, A. S. (2003). The longitudinal effects of the ISO 9000 certification process on business performance. *European Journal of operational research*, 146(3), 580-595.
- Tsiotsou, R. (2006). The role of perceived product quality and overall satisfaction on purchase intentions. *International journal of consumer studies*, 30(2), 207-217
- Tutuncu, O., & Kucukusta, D. (2007). Relationship between organizational commitment and EFQM business excellence model: A study on Turkish quality award winners. *Total Quality Management*, 18(10), 1083-1096
- Uygur, A., & Sümerli, S. (2013). EFQM Excellence Model. *International Review of Management and Business Research*, 2(4), 980-993
- Yusuf, Y., Gunasekaran, A., & Dan, G. (2007). Implementation of TQM in China and organisation performance: an empirical investigation. *Total quality management*, 18(5), 509-530
- Wright, T. A. (2003). Positive organizational behavior: An idea whose time has truly come. *Journal of Organizational Behavior*, 24(4), 437-442.