



## نقش مدیریت کیفیت جامع بر بهبود عملکرد کیفیت و نوآوری

الهه براری نیا

کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی، دانشگاه شاهد، تهران

### چکیده

مدیریت کیفیت جامع و ارتباطات عملکرد یک بحث بسیار مهم در ادبیات است، ارتباط عملکرد کیفیت و مدیریت کیفیت جامع در مطالعات زیادی تأیید شده اند، اما یافته ها در مورد عملکرد نوآوری متناقض است. اگرچه اکثر صاحب نظران اهمیت فعالیت های مدیریت کیفیت جامع را بر روی پیامدهای عملکرد بیان نموده اند. هدف اصلی این مطالعه بررسی نقش فعالیت های مدیریت کیفیت جامع روی کیفیت و یا عملکرد نوآوری می باشد.

مدیریت کیفیت جامع، شامل حمایت مدیریت ارشد، مشارکت کارکنان، بهبود مستمر و تمرکز بر مشتریان است که بیشترین بار عاملی را تمرکز بر مشتری و کمترین بار عاملی را مشارکت کارکنان دارد. اطلاعات و تجزیه و تحلیل داده های کیفیت به طور قابل ملاحظه ای مرتبط با عملکرد کیفی است و رابطه مثبت و قوی بین فعالیتهای مدیریت کیفیت جامع و عملکرد کیفی وجود دارد. همچنین شاخصهای عملکرد نوآوری به سه گروه نوآوری در محصول، نوآوری در فرآیند و نوآوری سازمانی تقسیم می شوند که نوآوری در فرآیند دارای بیشترین بار عاملی و نوآوری سازمانی دارای کمترین بار عاملی است. بطور کلی بکارگیری مدیریت کیفیت جامع علاوه بر تاثیر بر عملکرد کیفی یک فرهنگ و سیستم سازمانی را ایجاد میکند که باعث ترویج نوآوری می شود.

### واژگان کلیدی

مدیریت کیفیت جامع، عملکرد کیفیت، عملکرد نوآوری

### مقدمه

در سازمانها، مدیران/رهبران انرژی را از طریق ارضای نیازهای مشتری و بقای سازمانی به دست می آورند که فلسفه اصلی مدیریت کیفیت جامع است. مدیریت کیفیت جامع یک رویکرد بهبود کیفیت کل گرا برای شرکتهایی با هدف بهبود عملکرد از لحاظ کیفیت و نوآوری برای دو دهه گذشته مطرح شده است. سازمان هایی که از مدیریت کیفیت جامع استفاده می کنند منافع بسیاری از جمله تولید محصولات با کیفیت بالاتر، رضایت بیشتر مشتریان، کاهش هزینه، بهبود مالی، کیفیت و نوآوری در عملکرد و علاوه بر این بهبود رضایت کارکنان نصیب آنان میشود. علاوه بر این، اگر مدیریت کیفیت جامع با موفقیت پیاده سازی شود، یک مزیت رقابتی محسوب می شود. (کمال ظهیر و همکاران، 2012)

سازمان های امروزی در محیط های پیچیده و پویا زندگی می کنند و تغییر و تحولات شدید محیطی بخش جدایی ناپذیر زندگی سازمانها محسوب می شوند. بنابراین مدیران با چالش های محیطی زیادی مانند نیاز به کیفیت جامع روبه رو هستند. (مهدی جنگجو، 1381) پذیرش مدیریت کیفیت جامع به عنوان یک استراتژی مهم، نقش اساسی در

تمایز سازمانها در زمینه نوآوری دارد. (ابوالفضل کزازی و عباس شول، 1392)

ممکن است بسیاری از شرکت های رقابتی بطور پیوسته استانداردهای کیفی خود را افزایش دهند. اگر شرکتی کیفیت را در نظر نگیرد، مشتری ناراضی خواهد بود. خروجی های چنین دیدگاهی، از دست دادن مشتریان و ایجاد فرصت برای رقبا به منظور بدست آوردن مزایای ناشی از نیاز بازار است. بنا براین پرداختن جدی تر به نیاز مشتریان، کیفیت را در اولویت قرار می دهد. (مصطفی کاظمی و همکاران، 1392)

## کیفیت

کیفیت مقوله ای فرهنگی است که باید آن را شناخت و درک و باور کرد و دارای تعاریف و معانی بسیاری می باشد، از جمله: (مهدی جنگجو، 1381)

کیفیت، یعنی کار درست را بار اول و برای همیشه درست انجام دادن.

کیفیت، یعنی به نیازها و انتظارات منطقی مشتریان پاسخ منطقی دادن.

کیفیت عبارت از سنجش رضایت بین مشتری و تدارک کننده توسط خود آنها تعریف می شود.

کیفیت چیزی است که مشتری می گوید.

کیفیت در شکل ابعادی با نه مشخصه تعریف می شود: عملکرد، تطابق، دوام، قابلیت اطمینان، خصوصیت، خدمت، زیبایی شناسی، شهرت و آوازه، جوابگویی و پاسخ دهی.

کیفیت، به عنوان عاملی تعیین کننده در سطوح سازمان تعریف می شود که براساس تجربه واقعی مشتریان از خدماتی که به آنان عرضه می شود شکل می گیرد و اندازه گیری می شود. بر اساس نظر دمینگ، کیفیت تعیین کننده اصلی موفقیت در محیط رقابتی است. (کمال ظهیر و همکاران، 2012)

## مدیریت کیفیت

مدیریت کیفیت به عنوان مدیریت پیشرفته جهانی، یکی از موفق ترین فلسفه های مدیریتی است که به خوبی پاسخگوی مسایل کیفیتی و نیازها و انتظارات مشتری، سازمان و جامعه بوده است. راجر فراست، عضو دبیرخانه سازمان بین المللی استاندارد ایزو 9000 می گوید: مدیریت کیفیت کار کردن بیشتر نیست، بلکه کار ماهرانه است.

مدیریت کیفیت نگرش جامعی است که به بهبود مستمر کیفیت نظر دارد و تلاش می کند تا پیش نیازهای مدل ها و طرح های مختلف را بستر سازی نماید.

مدیریت کیفیت شامل فعالیت هایی برای همه انواع شرکتهاست که در ارتباط با دستیابی به مزیت رقابتی است. (مهدی جنگجو، 1381) بنا به گفته ریوز و بندر (1994)، هیچ تعریف واحد، جامع و همه جانبه ای از کیفیت وجود ندارد. مفهوم کیفیت در طول تاریخ تکامل پیدا کرد. بسته به دیدگاه هایی که کیفیت را تعریف می کنند، جنبه های مختلفی از کیفیت میتوانند تعریف شوند مثل مسائل تعریفی (فلسفی)، سود و رقابت (اقتصادی)، رضایت مشتریان (بازاریابی) و فرایندهای ساخت. (مصطفی کاظمی و همکاران، 1392) تعاریف جدید کیفیت به کیفیت بعنوان یک گرایش اجتماعی اشاره می کند. در تعاریف سنتی کیفیت، بر ابعاد مادی و مربوط به ثروت تاکید بیشتری می شد. همچنین در رویکرد جدید یک دید متعادل در رابطه با کیفیت بیان شده است. این دید متعادل پیشنهاد می کند که کیفیت زندگی یک مسأله مادی نیست و اینکه برای سلامت فردی، عمومی و اجتماعی به عنوان یک مهم، پول نمی

تواند همه چیز را اندازه گیری کند . به عبارت دیگر، رویکرد همه جانبه نسبت به کیفیت برای شرکت، هم داخلی و هم خارجی است. در حالیکه تعاریف سنتی کیفیت، تناسب با استفاده " و "انطباق با الزامات" ، کافی بودند، تعاریف جدید کیفیت در برگرنده ی مسائل اجتماعی از قبیل مسئولیت اجتماعی می باشد.(مصطفی کاظمی و همکاران، 1392)

### مدیریت کیفیت جامع

مدیریت کیفیت جامع نوعی استراتژی است که می تواند باعث بهبود یادگیری و افزایش مزیت رقابتی سازمان ها شود. تغییرات سریع بازار و کاهش طول عمر محصولات از چالشهای مهم در بازارهای رقابتی هستند که سازمانها را بر آن داشته تا از نوآوری های فناوری استفاده کنند.(ابوالفضل کزازی و عباس شول، 1392)

با توجه به اهمیت کیفیت در سازمانها و توجه بیش از پیش به آن در سازمان های امروزی، راه ها و ابزارهای گوناگونی برای رسیدن به آن ارائه و پیشنهاد شده است. امروزه مدیریت کیفیت جامع با توجه به دید جامعی که به مسائل سازمان دارد توانایی کنترل خدمات و محصولات و حتی فرایند فروش را خواهد داشت. همچنین مدیریت کیفیت جامع بارها توسط محققان گوناگون بر عملکرد سازمان آزمایش و تأیید شده است. رید و ساندرز در سال 2007 بیان کردند: " کیفیت بمعنای برآوردن نیازهای مشتریان و بیشتر از نیازهای آنها توسط هر کس در سازمان از طریق یک تلاش یکپارچه است. " این تلاش یکپارچه مدیریت کیفیت جامع نامیده می شود". طبق گفته دمیربگ و همکاران در مدیریت کیفیت جامع 2006 عاملی است که می تواند کیفیت را بهبود دهد و دیدگاهی همه جانبه در بهبود مستمر در همه سازمان هاست. مدیریت کیفیت جامع بعنوان یک فلسفه مدیریت، ابزاری لازم برای همه سازمان ها بمنظور بقاء در یک محیط رقابتی است. مدیریت کیفیت جامع بعنوان یک منشاء نوآوری ، مزیت رقابتی و فرهنگ سازمانی تعریف می شود بنابراین اگر هر شرکت با کیفیتی ضعیف در سازمان سرویس دهی کند، مشتری ناراضی خواهد بود. آن چیزی که امروزه بعنوان مدیریت کیفیت جامع تعریف می شود از ایده های بزرگان کیفیت مثل دمینگ، جوران، کرزایی، فرنبوم و ایشیکاوا ناشی می شود که اهداف اولیه آنها رضایت مشتریان و بهبود مستمر بود. یک رویکرد یکپارچه برای دستیابی و حفظ خروجی هایی با کیفیت بالا، تمرکز بر نگهداری و بهبود مستمر فرایندها و پیشگیری از نقص در همه سطوح و در همه وظایف سازمان، بمنظور برآوردن نیازها و بیشتر از نیاز های مشتریان است. یکی از تعاریف عمومی که برای مدیریت کیفیت جامع ارائه شده بدین صورت است که : مدیریت کیفیت جامع تلاشی است پیگیر برای بهبود مستمر فرایندها، تولیدات، خدمات و همه فعالیت های سازمانی در جهت تأمین نیازهای مشتری یا ارباب رجوع، تقویت اهرم رقابتی و دستیابی به سطح بهینه انجام کار در رابطه با شرایط متغیر محیطی .همچنین در تعریفی که از مدیریت کیفیت جامع، توسط جان اوکلند در یکی از جزوات وزارت تجارت و صنعت انگلستان آمده است، مدیریت کیفیت جامع بطور کلی راه مدیریت بهبود اثر بخشی، انعطاف و رقابت در مؤسسات تولیدی و خدماتی تعریف شده است که تمام واحدها، فعالیت ها و افراد سازمان را در کلیه سطوح در برمی گیرد. (مصطفی کاظمی و همکاران، 1392)

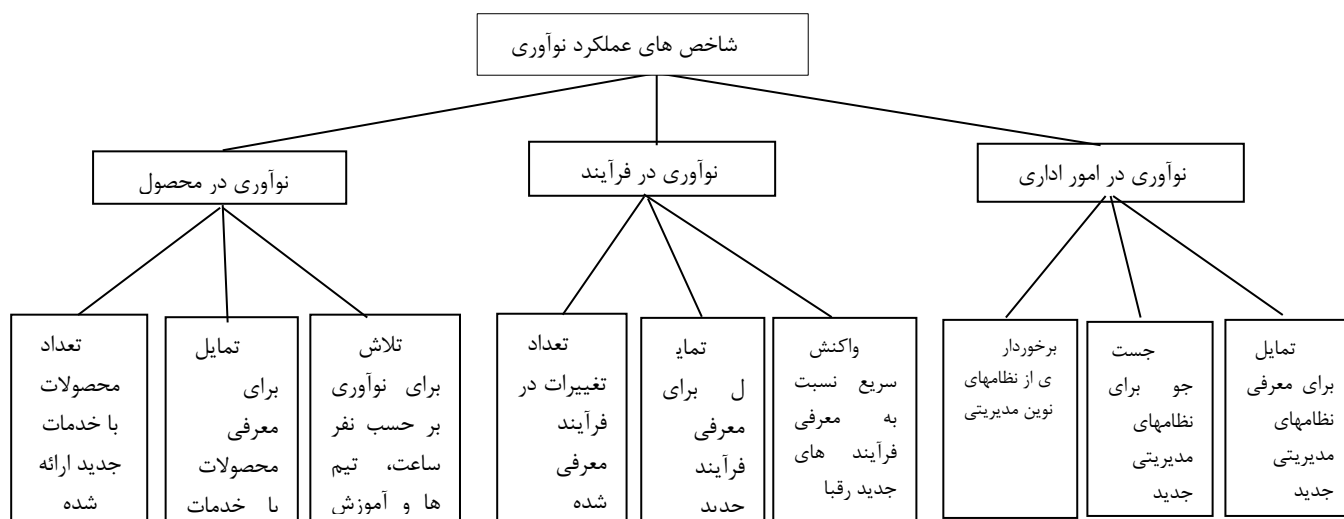
در بازارهای رقابتی جهانی مدیریت کیفیت جامع و فناوری دو عامل مهم برای موفقیت کسب و کار و رشد سازمانی می باشند. همه گروه ها در شرکت ها مجبورند که برای رسیدن به اهداف و موفقیت در بازار به همان سمت حرکت و عمل کنند. آنها مشخص می کنند که همه کارکنان و فعالیت های آنان بر دیگران موثرند و آنها هم به نوبه

خود بر دیگران تاثیر می گذارند. سازمانها مدیریت کیفیت جامع و فناوری های جدید را برای ماندن در کسب و کار پیاده سازی می کنند. (بولاتان و همکاران، 2016)

## عملکرد نوآوری

نوآوری به عنوان یک ایده یا رفتار مربوط به یک محصول، خدمت، دستگاه، سیاست و برنامه ها که جدید و مورد پذیرش سازمان قرار گرفته است، قلمداد می شود. (دامان پور و گوپالاکریشنن، 2001) نوآوری را باید فرآیندی شامل طرح ایده نو، کسب دانش لازم از طرق مختلف، تبدیل ایده و دانش یا تکنولوژی به محصول یا خدمت جدید و ارائه آن به بازار (مشتری) و پذیرش آن از سوی مشتری دانست (شاهین و صادق بیگی، 1389).

با در نظر گرفتن فشار رقابتی حاکم بر بازار، اندازه گیری عملکرد نوآوری از اهمیت خاصی برخوردار است و محققین و کاربران نیازمند شاخصهای مناسبی برای مطالعه عملکرد نوآوری هستند. (سوده و شرمن، 1994) شاخص های عملکرد نوآوری به سه گروه، نوآوری در محصول، نوآوری در فرآیند و نوآوری سازمانی تقسیم می کنند. (جیمنز- جیمنز و همکاران، 2008) در نمودار زیر برخی از شاخصهای این سه گروه ارائه شده است:



شاخص های عملکرد نوآوری

## عملکرد کیفیت و نوآوری

هردوی مفاهیم کیفیت و نوآوری راهنماهای دنیای کسب و کار امروزی هستند. به گفته ویلیامز دستیابی به هر دونوع عملکرد کار ساده ای نیست، شرکت ها باید یکی را در مقابل دیگری در اولویت قرار دهند. بر اساس فلین و همکاران به نوآوری و کیفیت نمی توان در یک زمان دست یافت. به دلیل آن که کسب و کار به طور کلی ابتدایه مفهوم مدیریت کیفیت در درون ساختار شرکت پرداخته و سپس به نوآوری روی می آورد. برخلاف این دیدگاه، فنگ بیان می دارد که شرکت ها باید هر دوی کیفیت و نوآوری در بازار در حال تغییر را بهبود دهند. (کمال ظهیر و همکاران، 2012)

## ادبیات تحقیق

مطالعه ای با استفاده از نظر سنجی در میان مدیران میانی و سطح بالای شرکتهایی در منطقه مارمارا در رابطه با اثر مدیریت کیفیت جامع بر عملکرد کیفیت و نوآوری انجام شد. در این مطالعه شرکت ها در قالب تولیدی (79.6 درصد)، فن آوری اطلاعات (6.2 درصد) و خدماتی (14.2 درصد) بودند. 54.7 درصد از شرکت های پاسخگو با مقیاس کوچک و متوسط بودند و 45.3 درصد آنها بزرگ بودند. علاوه بر این 15.7 درصد از شرکتهای بین المللی، 8 درصد از آنها منطقه ای و 76.2 درصد از آنها ملی هستند. در مجموع 261 پرسشنامه از 104 شرکت معتبر برای تجزیه و تحلیل تجربی مطالعه جمع آوری شد. پرسشنامه ها از سه بخش ویژگی های جمعیت شناختی و اصول مدیریت کیفیت و ارزیابی نوآوری و همچنین بخش آخر از مقیاس های عملکرد چون مقیاس عملکرد نوآورانه و کیفیت تشکیل شده است. هم چنین برای تجزیه و تحلیل داده ها و نتایج آزمون از تحلیل عاملی و تجزیه و تحلیل همبستگی و تجزیه و تحلیل رگرسیون استفاده شد که نتایج حاصل از آنها بیانگر آن بود که ابعاد مدیریت کیفیت جامع بطور مثبت با هر دو شاخص های عملکرد نوآورانه و کیفیت در ارتباطند. تحقیقات داخلی و خارجی زیادی در رابطه با تأثیر مدیریت کیفیت جامع بر عملکرد سازمانها انجام شده است که از آن جمله می توان به تحقیق صلاح الدین در سال 2008، تحقیق احمد ربیع در سال 2012 و تحقیق یویانگ هانگ و همکاران در سال 2011 در خارج از کشور و تحقیق نیستانی و همکاران در 1389، تحقیق کفاش پور و همکاران در 1388 و تحقیق ولی محمدی در سال 2011 در داخل کشور اشاره کرد که نتایج همه این تحقیقات حاکی از آن بود که با بکارگیری مدیریت کیفیت جامع میتوان عملکرد را بهبود بخشید. (کمال ظهیر و همکاران، 2012)

بنر و تاچمن (2009) در تحقیقات خود به این نتیجه رسیده اند که مدیریت کیفیت جامع نمی تواند مانعی برای بروز نوآوری محسوب شود. فارسیجانی و سمیعی نیستانی، (1389) در تحقیقی که برای بررسی یکپارچگی بین مدیریت کیفیت جامع و مدیریت تکنولوژی بر شاخص عملکرد کیفیت و نوآوری انجام شد، مشخص شد که مدیریت کیفیت جامع دارای قدرت پیشبینی قوی برای عملکردهای کیفی سازمان است ولی هیچگونه رابطهای مشخص و قابل توجهی با عملکردهای نوآوری ندارد. دینه و همکاران (2006) پژوهشی دیگر عنوان تأثیر مدیریت کیفیت جامع بر نوآوری در کشورهای در حال توسعه به این نتیجه دست یافت که مدیریت کیفیت جامع بر نوآوری سازمانی تأثیر مثبت دارد.

## راهبرد هایی برای تحقق سیستم مدیریت کیفیت

1. توسعه شاخص های عملکرد که امکان مقایسه و اندازه گیری موفقیت را فراهم می سازد و بتواند در تامین اطلاعات لازم به عنوان مبنای تصمیمات آینده نقش اساسی داشته باشد.
2. تلاشی در جهت ایجاد سازمانهای دولتی منعطف، پاسخگو و یاد گیرنده.
3. توسعه جهت گیری "خدمات عمومی" با تأکید بر مردم به عنوان ارباب رجوع، مشتری و شهروند. و عرضه خدمات بر اساس تقاضای مردم که دیگر در آن تامین کنندگان حرفه ای نقش فایق نداشته باشند، بلکه نیازهای واقعی خدمت گیرندگان مورد توجه قرار گیرد.
4. ایجاد یک نظام خودکنترلی و متوجه ساختن کارکنان به این نکته که همه آنان در مقابل اعمال خود مسوول و

پاسخگو هستند.

5. اجرای فعال نظام مدیریت مشارکتی.

6. استقرار نظام کیفیت پویادر در تولید و عملکرد رفتاری سازمان. (مهدی جنگ جو، 1381)

### تاثیر مدیریت کیفیت بر عملکرد سازمان

مدیریت عملکرد سازمانها مسيردستیابی به اهداف سازمانی را تعیین می کند و به این علت متغیرهایی که سبب بهبود عملکرد سازمان می شوند از اهمیت قابل توجهی برخوردارند. در این صورت با توجه به اینکه فعالیتهای مدیریت کیفیت بر نتایج عملکردی سازمان دلالت دارد می توان بیان کرد که مدیریت کیفیت باید نه تنها به عنوان مجموعه ای از تغییرات مهندسی تکنولوژیکی، بلکه به عنوان بخشی از استراتژی کلان سازمانی مورد توجه قرار گیرد. در این حالت سازمانها می توانند عملکرد بالایی را به کمک طراحی کیفیت کالاها و خدمات بدست آورده و کیفیت حین فرآیند را به کمک روشهای پیشگیری از ضایع شدن محصول، ابزارهای کنترلی، استفاده عادلانه از اطلاعات کیفیتی مانند بازخور مشتریان و الگو برداری و... تضمین کنند. برای پیاده سازی این استراتژی ها سازمان می باید مشتری مدار بوده و صلاحیت های خود را حفظ کند. تامین کنندگان انعطاف پذیر و قابل اعتمادی داشته و مشارکت کارکنان در فرآیند تصمیم گیری را از راه آموزش و توانمند سازی ارتقا دهد. (علی محقر و همکاران، 1389)

### شاخص اندازه گیری عملکرد سازمانها

اندازه گیری عملکرد سازمانها باید بر اساس شاخص های مناسبی اتفاق بیفتد. در این راستا چهار متغیر عملکردی که به منظور اندازه گیری عملکرد سازمانها مورد توجه قرار گرفته است، شامل رضایت کارکنان، رضایت مشتریان، اثربخشی سازمانی و نتایج مالی و بازار می باشد. (علی محقر و همکاران، 1389)

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 پرداخت می کنند.

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 اثر بخشی 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.

### ارزیابی عملکرد

مسئله ارزیابی عملکرد، سالیان زیادی است که محققان و کاربران را به چالش واداشته است. سازمان های تجاری

در گذشته تنها شاخص های مالی به عنوان ابزار ارزیابی عملکرد استفاده می کردند؛ تا اینکه "کاپلن و نورتین" در اوایل دهه 1980 پس از بررسی و ارزیابی سیستم های حسابداری مدیریت، بسیاری از ناکارایی های این اطلاعات را برای ارزیابی عملکرد سازمان ها نمایان ساختند که این ناکارایی ناشی از افزایش پیچیدگی سازمان ها، پویایی محیط و رقابت بازار بود. علم مدیریت نیز مبین آن است که هرچه را نتوانیم اندازه گیری کنیم نمی توانیم کنترل کنیم و هرچه را که نتوانیم کنترل کنیم مدیریت آن امکان پذیر نخواهد بود. موضوع اصلی در تمام تجزیه و تحلیل های سازمانی، عملکرد است و بهبود آن مستلزم اندازه گیری است و از این رو سازمانی بدون سیستم ارزیابی عملکرد قابل تصور نمی باشد. (مصطفی کاظمی و همکاران، 1392)

ارزیابی و اندازه گیری عملکرد بازخورد لازم را در موارد زیر ارائه می کند:

1. با پیگیری میزان پیشرفت در جهت اهداف تعیین شده مشخص می شود که آیا سیاست های تدوین شده به صورت موفقیت آمیزی به اجرا در آمده اند یا خیر.
2. با اندازه گیری نتایج مورد انتظار سازمانی و همچنین ارزیابی و اندازه گیری و رضایت کارکنان و مشتری ها مشخص می شود آیا سیاستها به طور صحیح تدوین شده اند یا خیر.
3. ارزیابی و اندازه گیری عملکرد امکان شناسایی زمینه هایی که مدیریت باید توجه بیشتری به آنها بنماید را میسر می سازد و به شناسایی فرصت ها و محدودیت ها کمک می کند.
4. ارزیابی عملکرد باعث ایجاد اطلاعات برای مدیران در تصمیم گیری های مدیریتی خواهد بود. چرا که بخش زیادی از اطلاعات لازم برای تصمیم گیری های مدیریتی از طریق اندازه گیری و ارزیابی سیستم عملکرد و ارزیابی سیستم عملکرد فراهم می آید.

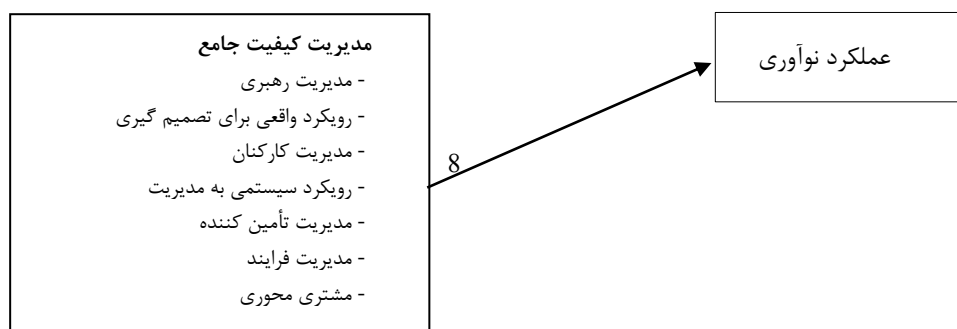
### مدیریت کیفیت جامع و اندازه گیری عملکرد

یکی از عناصر اساسی سازنده ی، مدیریت کیفیت جامع اندازه گیری عملکرد است. اندازه گیری عملکرد بعنوان یک عامل مهم توسط برخی از محققان در سالهای پیش شناسایی شده است. این عامل شامل شاخص های مالی و غیر مالی می شود (ویلسون و همکاران 2003). بنا بر نظر فوساروات و همکاران در 2009، ارزیابی عملکرد می تواند بعنوان یک عامل مهم در شکست یا موفقیت هر کار کیفیتی در سازمان در نظر گرفته شود. مطالعاتی که برای روشن کردن رابطه بین مدیریت کیفیت جامع عملکرد سازمانی انجام شده اند، نتایج متفاوتی را به دنبال داشته اند. از سوی دیگر مطالعاتی وجود دارد که درباره تأثیرات مدیریت کیفیت جامع ارزش کسب و کار بحث می کند. مطالعات آدام و همکاران در، هندریک و سینفال در 2001 و مانی و همکاران در 1994 نشان داد که مدیریت کیفیت جامع 199 بر معیارهای عینی برای نظارت بر عملکرد مثل بازگشت سرمایه، بازگشت در سهام و درآمد عملیاتی قبل از استهلاک، تأثیر می گذارد. در رابطه با نتایجی که در این مورد بوجود آمده اختلافاتی وجود دارد زیرا مطالعات افرادی مثل آدام در 1994 یا پاول در 1995، یک رابطه محکم را بین درجه بکارگیری مدیریت کیفیت جامع عملکرد مالی پیدا نکردند. با این وجود، بر طبق این مطالعات مدیریت کیفیت جامع، توانایی و قابلیت ارتقای کیفیت محصولات شرکت را براساس مطالعات انجام شده ثابت کرد. این رابطه بین اجرای مدیریت کیفیت جامع کیفیت محصولات سازمانها به لحاظ تجربی معتبر بوده است. تعداد بسیاری از مطالعات، کیفیت بهتر محصولات و خدمات را برای عملکرد سازمانی

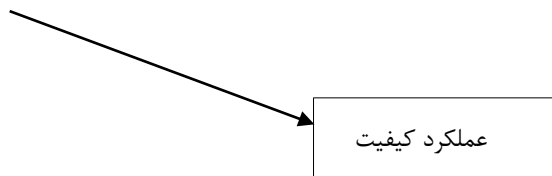
بهبتر گزارش می کند. فوتوپولاس و همکاران در سال 2009 اظهار کردند که مدیریت کیفیت جامع یک عامل مهم برای بهبود عملکرد است. طبق گفته فوتوپولاس و همکاران در 2009، رهبری، کار تیمی، تمرکز بر مشتری، آموزش و مدیریت کیفیت تأمین کنندگان عامل های کلیدی موفقیت در بکارگیری مدیریت کیفیت جامع هستند. فوتوپولاس و همکاران (2009) بیان کردند که این شاخص های در بهبود کیفیت، سودآوری، رضایت مشتری، سهم بازار، کاهش نقصان ها و کاهش قیمت مؤثر هستند. نقش مدیریت کیفیت جامع در بهبود عملکرد و افزایش رضایت مشتری همچنین توسط والدمن (1994)، کاروپوسامی و گانژینتان (2006) و کومار، چویسن، گروبیویس و کومار (2008) اشاره شده است. بعلاوه بنا بر نظر کومار و همکاران در 2008، ارزیابی عملکرد شامل رضایت مشتری، سود و سهم بازار است. بعلاوه کومار و همکاران (2008) و دمیرگ و همکاران (2006) خاطر نشان کردند که مدیریت کیفیت جامع شرکت را قادر می کند تا عملکرد خود را بهبود دهد. این نتیجه همچنین در مطالعه آوان، بهاتی و بورخاری در 2007 اشاره شده است. طبق گفته آوان و همکاران (2007) بعضی از محققان 8 عامل کلیدی موفقیت را که تأثیر مثبتی بر روی بهبود عملکرد دارد را شناسایی کرده اند. در یک مطالعه دیگر آندرسون و همکاران (1994) از طریق روش مدیریت دمیگ تأثیر 7 عامل مدیریت کیفیت جامع مثل رهبری مدیریت، کار تیمی، طراحی محصول، مدیریت کیفیت جامع همکاران (1994) از طریق روش مدیریت دمیگ تأثیر 7 عامل مدیریت کیفیت جامع مثل رهبری مدیریت، کار تیمی، طراحی محصول، مدیریت کیفیت تأمین کننده، تمرکز بر مشتری، آموزش و مدیریت فرایند را بر عملکرد آزمایش کرده اند.

با اجرای مدیریت کیفیت جامع می توان اطمینان داشت که عملکرد سازمان بهبود می یابد. مطالعات بیشماری رابطه مثبت بین اجرای مدیریت کیفیت جامع و عملکرد را نشان می دهند. مثالهایی از مزایای حاصل از بکارگیری مدیریت کیفیت جامع توسط شرکتها در تمام دنیا شامل کاهش 2 درصدی موجودی در 2 سال، تغییر سفارشات به 2 قسمت، کاهش زمان تحویل از 20 روز به 4,5 روز، ذخیره 5,6 میلیون \$ در 4 سال توسط تیم های کیفیت، کاهش تکرار مدعی شدن مشتری تا 40 درصد، کاهش زمان پاسخگویی خدمت به مشتری تا 44 درصد، کاهش زمان از دست رفته ناشی از خسارت تا 46 درصد، کاهش هزینه های کیفیت از 12 درصد به 9 درصد، افزایش تحویل های بموقع از 75 درصد به 99 درصد، کاهش شکایات مشتریان تا 78 درصد، ذخیره 12 میلیون دلار در یک سال در سیستم پیشنهادات، اقرار 91 درصد کارکنان مبنی بر افتخار به کار در شرکت و افزایش پاسخ مثبت به بررسی برخورد کارکنان از 76 درصد به 83 درصدی باشد. ارزیابی عملکرد، یک عامل کلیدی برای مدیریت اثر بخش است. این موضوع ممکن است از این حقیقت ناشی شود که بدون ارزیابی چیزی بهبود دادن آن مشکل خواهد بود. بنابراین بهبود دادن عملکرد سازمانی نیازمند مشخص کردن و ارزیابی تأثیرات تکنیک های مدیریت کیفیت جامع بر آن است. (مصطفی کاظمی و همکاران، 1392)

### مدل مفهومی ارتباط بین فعالیت های مدیریت کیفیت جامع و عملکرد کیفیت و نوآوری







### رابطه بین فعالیت های مدیریت کیفیت جامع و عملکرد کیفیت

در بررسی رابطه بین مدیریت کیفیت جامع و عملکرد، محققان از انواع عملکردها استفاده کرده اند. مانند مالی، نوآوری، عملیاتی و عملکرد کیفی. حامیان مدیریت کیفیت جامع مطرح میکنند که پیاده سازی آن باعث تولید محصولات با کیفیت بالاتر خواهد شد. شاخص های عملکرد کیفی؛ محصول / خدمات با کیفیت، بهره وری، هزینه ضایعات و دوباره کاری، تحویل به موقع مواد خریداری شده، و تحویل به موقع محصولات نهایی به مشتریان است. هدف از فعالیت های مدیریت کیفیت جامع مانند درگیر نمودن کارکنان این است که به ترویج جنبه های انسانی سیستم مدیریت کیفیت به منظور انطباق با محیط در حال تغییر بپردازد. مدیریت فرایند به طور مستقیم و مثبت بر کیفیت محصول تاثیر می گذارد. علاوه بر این، رهبری مدیریت منجر به عملکرد با کیفیت از طریق پذیرش فرهنگ کیفیت توسط کارکنان می شود. فعالیت دیگر مدیریت کیفیت جامع که رابطه مثبت قابل توجهی با عملکرد کیفی دارد، رویکرد واقعی برای تصمیم گیری است. بسیاری از محققان دریافته اند، که اطلاعات و تجزیه و تحلیل داده های کیفیت به طور قابل ملاحظه ای مرتبط با عملکرد با کیفی است. در سال 2004 پراجوگو و براون به رابطه مثبت و قوی بین فعالیتهای مدیریت کیفیت جامع و عملکرد کیفی اشاره داشتند. (کمال ظهیر و همکاران، 2012)

رابطه بین عملکرد نوآوری و عملکرد کیفیت واسطه ای برای مدیریت کیفیت جامع در شرکتهای تولیدی است. هم چنین براساس ملاحظات نظری رابطه ای بین سه مفهوم عملکرد نوآوری و عملکرد کیفیت و مدیریت کیفیت جامع پیشنهاد شده است. علاوه بر این، رابطه مثبت و قوی بین مدیریت کیفیت جامع و عملکرد کیفیت شناخته شد. به عبارت دیگر، عملکرد نوآوری دارای اثر مثبت و قوی بر عملکرد کیفیت، با توجه به مسیر غیر مستقیم از طریق مدیریت کیفیت جامع دارد. هم چنین در پژوهش بولاتان و همکارانش این دیدگاه تایید شد که که مثلث عملکرد انتقال فن آوری، مدیریت کیفیت جامع و عملکرد کیفیت بهتر از رابطه دو طرفه بین عملکرد انتقال فن آوری و عملکرد کیفیت است. (بولاتان و همکاران، 2016)

### مدیریت کیفیت جامع و عملکرد نوآوران

مدیریت کیفیت جامع با اصول نوآوری سازگار است و مدیریت کیفیت جامع را ایجاد سیستمی سازمانی و فرهنگی میدانند که منجر به گسترش نوآوری می شود. مطالعات تجربی پیشین نشان می دهد که مدیریت کیفیت جامع تاثیر مثبتی بر پیشرفت نوآوری دارد. (کانجی، 1996)

## رابطه بین فعالیت های مدیریت کیفیت جامع و عملکرد نوآورانه

در محیط کسب و کار امروزه، مبنای مزیت رقابتی از کیفیت به نوآوری تغییر یافته است. نوآوری برای شرکت ها امکان انطباق سریع با تغییرات فراهم می آورد و در یافتن محصولات و بازارهای جدید به شرکت کمک میکند تا با این روش از خود در مقابل ناپایداری های محیطی محافظت کنند. شرکت های متعددی که از نوآوری بهره مندند، سود و سهم بازار آنها افزایش می یابد. اما نکته مهم این است که یک شرکت با نوآوری اگر نتواند محصولات با استانداردهای قابل قبول کیفیت تولید کند، نمی تواند موفق باشد. به دلیل اینکه مدیریت کیفیت جامع یک راه خوب برای بهبود کیفیت است و فرآیند نوآوری را تسهیل میکند. بحث در مورد رابطه مثبت بین مدیریت کیفیت جامع و عملکرد نوآوری متمرکز بر مشتری مداری، رهبری مدیریت و بهبود مستمر است که در موفقیت نوآوری مهم هستند. منگو و همکاران مدیریت کیفیت جامع را به دو گروه وسیع دسته بندی می کنند و ارتباط بین عناصر ارگانیک مدیریت کیفیت جامع (مانند رهبری مدیریت) و نوآوری را شرح می دهند. به عنوان یک نتیجه، رهبری (از عناصر ارگانیک مدیریت کیفیت جامع) کارکنان را به ارائه ایده های نوآورانه برای حل مشکلات و یا توسعه محصولات جدید تشویق میکند. برخی از محققان به یکی دیگر از عناصر کلیدی از مدیریت کیفیت جامع "مشتری محوری" که بطور قابل ملاحظه ای از رابطه ای مثبت با عملکرد نوآورانه برخوردار است، اشاره می کنند. علاوه بر این، بهبود مستمر نیز برای موفقیت نوآوری از طریق تشویق تغییر و تفکر خلاق در سازماندهی کارها بسیار مهم است. سادیکوگلو و زهیر نشان دادند که تمام عناصر مدیریت کیفیت جامع بر عملکرد نوآوری تاثیر دارند. مطالعه تجربی که توسط هانگ و همکاران انجام شد همچنین ارتباط مثبت بین مدیریت کیفیت جامع و عملکرد نوآوری را تأیید میکند. (کمال ظهیر و همکاران، 2012)

### نتیجه گیری

بکارگیری مدیریت کیفیت جامع یک فرهنگ و سیستم سازمانی را ایجاد میکند که باعث ترویج نوآوری می شود. به مدیران و تصمیم گیرندگان سازمانی پیشنهاد می شود تا با فراهم کردن فرصت و منابع کافی برای محققان و کارشناسان حوزه مدیریت عملکرد در سازمانها، اجازه دهند ابتدا ارتباط ساختاری تعریف شده میان عناصر مختلف مدل را با در نظر گرفتن مجموعه عوامل اقتضایی سازمانهای مربوطه استفاده از روشهای علمی، آزمون کرده و اطلاعات مناسبی برای تصمیم گیری مبتنی بر واقعیت فراهم کنند. آنگاه با فراهم ساختن زیر ساخت های مورد نیاز برای طراحی و پیاده سازی اصولی سیستم های مدیریتی مانند سیستم مدیریت کیفیت، در جهت تغییر ساختارهای سیستمی خود به منظور بهبود مستمر در کلیه حوزه های عملکردی تلاش کرده و تعهد خود را به نمایش بگذارند.

## منابع

- ابوالفضل کزازی، شول عباس ؛ تأثیر مدیریت کیفیت جامع بر عملکرد نوآوری :اثر تعدیل کنندگی یادگیری سازمانی ؛ 1392؛ فصلنامه علمی و پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، سال بیست و سوم، شماره 71.
- دکتر مصطفی کاظمی، دکتر فریبرز رحیم نیا، صدیقه ابوی طریقه ؛ بررسی تأثیر مدیریت کیفیت جامع بر عملکرد سازمانهای کارآفرین ؛ دومین همایش ملی مدیریت و کار آفرینی؛ اردیبهشت 1392
- شاهین، آرش. صادق بیگی، ارمغان ( ۱۳۲۱ ) ، مدیریت نوآوری، چاپ اول، اصفهان :انتشارات جهاد دانشگاهی واحد اصفهان.
- علی محقر، فقیهه معین نجف آبادی، علی بیاضی طهرابند ؛ بررسی تاثیر فعالیت های مدیریت کیفیت بر عملکرد سازمانها ؛ 1389 ؛ شماره 69(علمی-پژوهشی).
- فارسیجانی، حسن، سمعی نیستانی، ابوالفضل. (1389). " بررسی نقش یکپارچگی بین مدیریت کیفیت جامع و مدیریت تکنولوژی در تعیین عملکردهای کیفیت و نوآوری ". نشریه مدیریت فناوری اطلاعات ، 2(4)، ص 117-136.
- مهدی جنگجو ؛ کیفیت با چیزی جز " رضایت مشتری " تعریف نمی شود: بررسی جایگاه و نقش مدیریت کیفیت در نظام اداری ایران؛ مرداد 1381؛

- Benner, M. J., & Tushman, M. L. (2003). Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited. *Academy of management review*, 28(2), 238-256.
- Bolatan, G. I. S., Gozlu, S., Alpan, 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.
- Damanpour F, Gopalakrishnan S. (2001) "The dynamics of the adoption of product and process innovations in organizations". *J Manag Stud* .38(1):45-61 Deming, W. E. (1986). "Out of the crisis. Cambridge", MA: MIT Center for Advanced Engineering Study.
- Dinh Thai Hoang, Barbara Igel, Tritos Laosirihongthong, (2006) "The impact of total quality management on innovation: Findings from a developing country", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 23 (9), 1092 – 1117.
- Jimenez-Jimenez, D., Vall, R.S. and Espallardo, M.H. (2008), "Fostering innovation - The role of market orientation and organizational learning", *European Journal of Innovation Management*, 11 (3). 389-412.
- Kanji, G. K. (1996). "Can total quality management help innovation?" *Total Quality Management*, 7(1) 3-9.
- Souder, W. and Sherman, J. (1994) , "Managing New Technology Development", New York ,NY: MC Graw-Hil.

- 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.

## The role of total quality management on improvement quality and innovation performance

Elaheh bararinia

Master of Industrial Management, Shahed University, Tehran

Total quality management and performance relationship is a very important argument in the literature. Relationship total quality management and quality performance are confirmed in many studies, But findings are contradictory about the performance of innovation. Although most experts have stated the importance of total quality management on the performance outcomes. The main objective of this study is to evaluate the role of total quality management activities on the quality or innovation performance ..

Total quality management, including senior management support, employee involvement, continuous improvement and is focus to customer, that the highest load factor and minimum load factor is employee involvement. Information and analysis of quality data to significantly related to quality performance and positive relationship between total quality management practices and quality performance there. The innovation performance indicators into three groups: product innovation, process innovation and organizational innovation divide that the innovation process and organizational innovation of the highest load factor with the lowest load factor.

Keywords: Total quality management, quality performance, innovation performance

