

## بررسی تاثیر مدیریت کیفیت بر عملکرد سازمانی با نقش میانجی‌گری خرسندی کارکنان (مورد مطالعه: استانداری استان مرکزی)

آمنه مالمیر<sup>۱</sup>، فیروزه عطاریان<sup>۲</sup>، داوود آذری<sup>۳</sup>

<sup>۱</sup> استادیار گروه مدیریت، واحد فراهان، دانشگاه آزاد اسلامی، فراهان، ایران.

<sup>۲</sup> دکتری مدیریت، گروه مدیریت، واحد اراک، دانشگاه آزاد اسلامی، اراک، ایران.

<sup>۳</sup> کارشناسی ارشد مدیریت، گروه مدیریت، واحد اراک، دانشگاه آزاد اسلامی، اراک، ایران.

نام نویسنده مسئول:

آمنه مالمیر

### چکیده

**زمینه و هدف:** مدیریت کیفیت بر بهبود مستمر تمام عملیات درون یک سازمان تمرکز دارد و هدف آن دستیابی و حتی فراتر رفتن از نیاز مشتری است. مدیریت کیفیت نه تنها یک عمل متقابل است، بلکه مهمتر از آن، یک رویکرد یکپارچه برای مدیریت در سطح شرکتی است که شامل مدیریت منابع انسانی می‌شود. هدف از این پژوهش بررسی تاثیر مدیریت کیفیت بر عملکرد سازمانی با نقش میانجی‌گری خرسندی کارکنان بوده است.

**مواد و روش‌ها:** این تحقیق از نظر هدف، پژوهشی کاربردی و در دسته تحقیق‌های علی قرار داد جامعه‌ی مورد پژوهش شامل کارکنان استانداری استان مرکزی بوده که برای سنجش وضعیت موجود از پرسشنامه ۲۸ سوالی استفاده شد که پس از تأیید روایی و پایایی جهت جمع‌آوری داده‌ها مورد استفاده قرار گرفت. در این تحقیق برای بررسی روابط بین اجزاء مدل از معادلات ساختاری استفاده شده است. از نرم‌افزار لیزرل برای تجزیه و تحلیل فرضیه‌ها استفاده شده است.

نتیجه‌گیری: با توجه به تجزیه و تحلیل داده‌ها نتایج حاکی از آن بوده است که مدیریت کیفیت بر متغیرهای مشارکت بالای مدیریت، حمایت‌های انگیزشی و عملکرد سازمانی تاثیر دارد، غنی-سازی شغل بر خرسندی کارکنان و عملکرد سازمانی تاثیر دارد، مشارکت بالای مدیریت بر خرسندی کارکنان و عملکرد سازمانی تاثیر دارد، حمایت‌های انگیزشی بر خرسندی کارکنان تاثیر دارد، خرسندی کارکنان بر عملکرد سازمانی تاثیر دارد و همچنین مدیریت کیفیت و غنی‌سازی شغل از طریق متغیر خرسندی کارکنان بر عملکرد سازمانی تاثیر دارد ولی مدیریت کیفیت بر خرسندی کارکنان تاثیر ندارد.

**واژگان کلیدی:** مدیریت کیفیت، عملکرد سازمانی، خرسندی کارکنان.

**مقدمه**

بسیاری بر این باورند که عملکرد عبارت است از سودآوری سازمان. واقعیت آن است که عملکرد شرکت بسته به نوع سازمان، تفکرات مدیریت، فلسفه وجودی و رسالت سازمان، شرایط محیطی و موارد بی شمار دیگری بررسی و اندازه گیری می شود. از این رو از شاخص ها و معیارهای متعددی بدین منظور بهره گرفته می شود. پژوهشگران در مطالعات مربوط به عملکرد بازرگانی مؤلفه های مختلفی را برای سنجش آن به کار برده اند (دیواندری، ۱۳۸۷، ۴۲).

مدیریت عملکرد، عاملی بالقوه در اجرای موفقیت آمیز فعالیت های آینده برای رسیدن به اهداف سازمانی و فردی است و مهمترین ارکان آن عبارتند از: هدف گذاری، ارزیابی عملکرد، توسعه کارکنان و پاداش بر این اساس، مدیریت عملکرد مترادف ارزیابی عملکرد نیست بلکه فرایندی است جامع که در برگیرنده تعیین اهداف سازمانی، تیمی و فردی، فرایند اثربخش ارزیابی، همراستاسازی راهبردهای پاداش، ارائه بازخوردهای سودمند و حمایت از کارکنان به منظور آموزش و توسعه مهارت های مورد نیاز برای موفقیت سازمان است. از این نظر، مدیریت عملکرد یک فرایند مستمر است که باید با راهبرد سازمان و راهبرد منابع انسانی همسو باشد (رعنائی و سقاپور، ۱۳۹۰، ۹۵). به گفته لالر<sup>۱</sup> (۱۹۹۶) امروزه بسیاری از مدیران دریافته اند که مزیت رقابتی پایدار سازمان ها، در گرو سرمایه های انسانی و کارکنانی است که با کارشان عجین شوند و نیل به اهداف سازمان را با تحقق اهداف فردی خود همسو بدانند تا مجموعه ی سازمان می تواند در محیط کسب رقابتی جهان موفق شود (دعایی و همکاران، ۱۳۸۹، ۱۲۲). بنابراین، جلب خرسندی و رضایت کارکنان باعث افزایش بهره وری و عملکرد آن ها می گردد و این امر می تواند بر افزایش عملکرد کلی سازمان تاثیر گذار باشد.

مروری بر ادبیات پژوهش نشان می دهد که رضایت شغلی، ترکیبی از خرسندی شناختی<sup>۲</sup> و خرسندی احساسی<sup>۳</sup> فرد نسبت به شغلش است. رضایت شناختی رضایتی است که بیشتر بر ارزیابی منطقی و عقلانی شرایط کار استوار است. بنابراین، رضایت شناختی یک ارزیابی مبتنی بر مقایسه ها است که بر قضاوت های احساسی تکیه ندارد و ارزیابی شرایط، فرصت ها و درآمدها را در بر می گیرد. اما رضایت احساسی، ارزیابی کلی فرد به طور احساسی نسبت به شغلش است. این رضایت، خوی و خلق خوب فرد و احساس خوب و مثبت وی را هنگام کار کردن نسبت به کارش نشان می دهد (اسماعیلی و انصاری، ۱۳۸۶، ۶۷). برای دستیابی به محیطی که خرسندی و رضایت کارکنان را در پی داشته باشد، نیاز است که مدیران همواره به بررسی رویه ها و فرآیندهای سازمان پرداخته و کیفیت کلیه ابعاد سازمان را بررسی و ارزیابی کنند. این امر می تواند از طریق مدیریت کیفیت محقق گردد.

مدیریت کیفیت بر بهبود مستمر تمام عملیات درون یک سازمان تمرکز دارد و هدف آن دستیابی و حتی فراتر رفتن از نیاز مشتری است. مدیریت کیفیت نه تنها یک عمل متقابل است، بلکه مهمتر از آن، یک رویکرد یکپارچه برای مدیریت در سطح شرکتی است که شامل مدیریت منابع انسانی می شود. شرودر و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۰۵) بیان می دارند که مسایل منابع انسانی در مدیریت کیفیت، مسایلی مورد علاقه هستند که روز به روز به میزان علاقه مندی به آن افزوده می شود، هم چنین در مطالعات برجسته ای که نشان می دهد عملکرد کارکنان رابطه بین شیوه های مدیریت کیفیت و عملکرد شرکت و یا توانمندسازی و کار تیمی که با بهره وری در ارتباط هست را تعدیل می کند. با این حال، چنین یافته هایی ممکن است جهانی نبوده و ارتباط منفی یا ناچیزی را بین مدیریت کیفیت و عملکرد گزارش داده باشند. علاوه بر این، موفقیت مدیریت کیفیت می تواند در هزینه کارکنان لحاظ شود. هر چند شواهد تجربی در مورد اثرات مدیریت کیفیت بر روی کارکنان هم چنان کمیاب باقی مانده است (منزس و وود<sup>۵</sup>، ۲۰۱۵، ۱). لذا این تحقیق به بررسی این مساله می پردازد که مدیریت کیفیت چه تاثیری بر خرسندی و رضایت کارکنان و هم چنین عملکرد سازمان دارد؟

**چارچوب نظری تحقیق**

منزس و وود (۲۰۱۵) در تشریح این مدل چنین بیان می دارند: مدیریت کیفیت یک فلسفه مدیریتی است که باید در پذیرش یک سازمان از سیستم های مدیریتی یکپارچه که هدفش کیفیت، رضایت مشتری و عملکرد بالاتر است، منعکس شود. در نتیجه، ارتباط مثبتی بین استفاده از مدیریتی عملیاتی مرتبط با مدیریت کیفیت و شیوه های مدیریت منابع انسانی وجود دارد: همه یا حداقل یک مجموعه مرکزی باید با یکدیگر در ارتباط باشند و این ارتباط ممکن است بازتاب دهنده فلسفه مدیریت کیفیت در سازمان باشد. اگرچه ادعاهای زیادی در رابطه با وجود ارتباط بین شیوه های مدیریت مبتنی بر مدیریت کیفیت فردی و سنجه های مختلف عملکرد سازمانی وجود داشته است، بررسی های مربوط به رابطه بین مدیریت کیفیت و عملکرد سازمانی نشان می دهد که این رابطه تمایل به ادغام

1-laler

2-Cognitive contentment

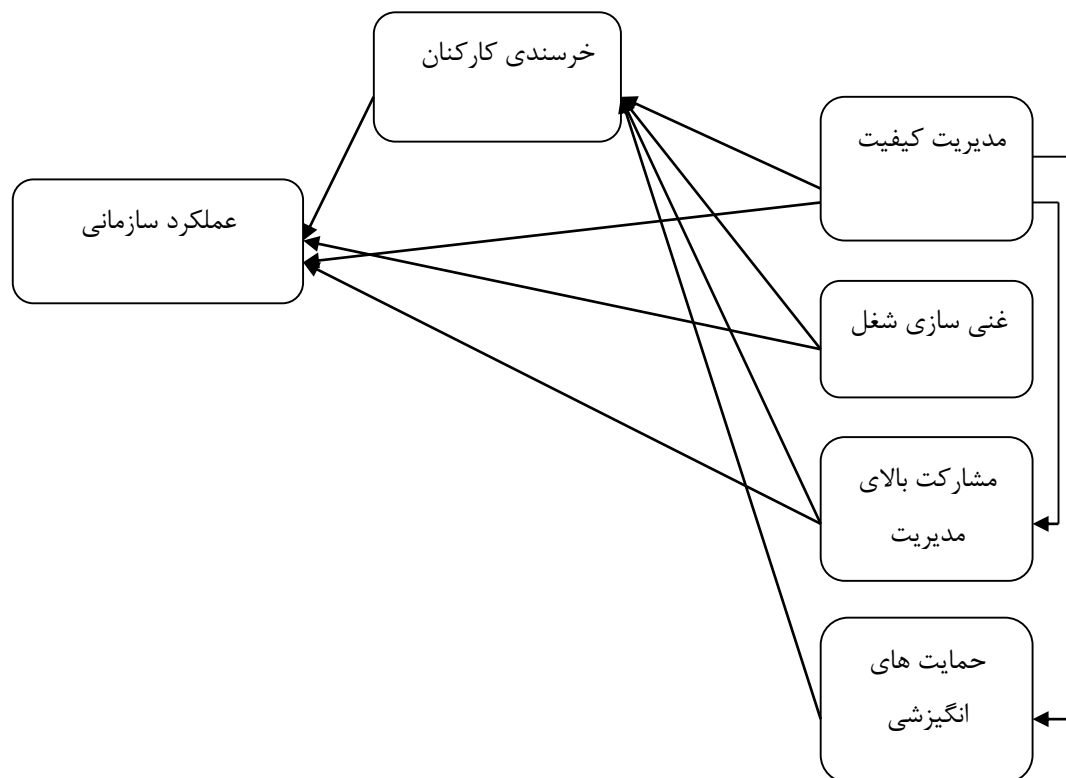
3-Affective contentment

4-As Schroeder et al

5-Menezes &amp; Wood

شده با همدیگر دارد. جای تعجب نیست که برخی از نویسندگان به این نتیجه رسیده‌اند که هر ارتباطی بین مدیریت کیفیت و عملکرد باقی مانده است تا در برهه‌ای از زمان ایجاد شود. در کل، شواهد تجربی در مورد ارتباط عملکرد و گرایش آن به شیوه‌های مدیریتی بسیار اندک بوده است.

مشارکت مستقیم کارکنان به عنوان یک وسیله تاثیرگذار بر عملکرد و رفاه کارکنان مورد حمایت قرار گرفته است. مدیریت کیفیت می‌تواند یک منبع بسیار چالش برانگیز کاری یا یک فرصت برای کنترل بیشتر شغل باشد. کلین<sup>۶</sup> (۱۹۹۱) چنین استدلال می‌کند که هر چند کنترل‌های فرآیند ممکن است اختیار بیشتر روی فضا و شیوه‌های کاری را محدود کند، ولیکن می‌تواند راه‌های مختلفی را برای درگیری کارکنان ایجاد نماید. به عبارت دیگر، شیوه‌های مدیریت عملیاتی که ضایعات را کاهش داده و بهره‌وری را افزایش می‌دهد، ممکن است نشان دهنده این مساله باشد که فرآیندهای کاری بهتر سازمان‌دهی شده و بنابراین کمتر استرس زا هستند. رنکتوساناثام<sup>۷</sup> (۲۰۰۱) نشان داد که کنترل فرآیند آماری اثربخش باعث ایجاد غنی‌سازی بیشتر شغلی برای اپراتورها شده و موجب بالا رفتن سطح انگیزه شغلی و رضایت شغلی می‌گردد. هم چنین، شواهد، بیشتر حاکی از ارتباط مثبت با روحیه کارکنان، سلامت عمومی و ایمنی، رشد اشتغال و افزایش دستمزدها است. علاوه بر این، پتانسیل اثرات آن بر کارکنان ممکن است تا حد زیادی برای بهبود کیفیت دانسته شده و شرح زنجیره ارزش مدیریت منابع انسانی نشان دهنده این امر باشد که رویکردهای مدیریت اثر مستقیمی بر نتایج کارکنان دارد که با عملکرد در ارتباط است.



نمودار ۱-مدل مفهومی تحقیق

منبع: (منزس و وود، ۲۰۱۵)

### فرضیات تحقیق

- فرضیه اول: مدیریت کیفیت بر مشارکت بالای مدیریت تاثیر دارد.
- فرضیه دوم: مدیریت کیفیت بر حمایت‌های انگیزشی تاثیر دارد.
- فرضیه سوم: مدیریت کیفیت بر خرسندی کارکنان تاثیر دارد.
- فرضیه چهارم: مدیریت کیفیت بر عملکرد سازمانی تاثیر دارد.
- فرضیه پنجم: غنی‌سازی شغل بر خرسندی کارکنان تاثیر دارد.

<sup>۶</sup>-Klein

<sup>۷</sup>-Rungtusanatham

فرضیه ششم: غنی‌سازی شغل بر عملکرد سازمانی تاثیر دارد.  
 فرضیه هفتم: مشارکت بالای مدیریت بر خرسندی کارکنان تاثیر دارد.  
 فرضیه هشتم: مشارکت بالای مدیریت بر عملکرد سازمانی تاثیر دارد.  
 فرضیه نهم: حمایت‌های انگیزشی بر خرسندی کارکنان تاثیر دارد.  
 فرضیه دهم: خرسندی کارکنان بر عملکرد سازمانی تاثیر دارد.  
 فرضیه یازدهم: مدیریت کیفیت از طریق متغیر خرسندی کارکنان بر عملکرد سازمانی تاثیر دارد.  
 فرضیه دوازدهم: غنی‌سازی شغل از طریق متغیر خرسندی کارکنان بر عملکرد سازمانی تاثیر دارد.

### عوامل موثر بر عملکرد

دو تن از محققان به نام هرسی و بلانچارد<sup>۸</sup> مدلی را به منظور کمک به مدیران در تعیین علت وجود مشکلات عملکرد و به وجود آمدن استراتژی‌های تغییر در جهت حل این مشکلات طراحی کردند. در تدوین این مدل که *ACHIEVE* نام گرفت برای تحلیل انسانی، دو هدف اصلی در نظر گرفته شده است. تعیین عوامل کلیدی موثر بر عملکرد افراد و ارائه این عوامل به گونه‌ای که مدیران شاغل بتوانند آنها را به کار ببرند و به خاطر داشته باشند. محققان مذکور هفت متغیر مربوط به مدیریت عملکرد اثربخش را از میان بقیه برگزیده اند که عبارتند از: توانایی<sup>۹</sup>، وضوح (درک و تصور نقش)<sup>۱۰</sup>، کمک (حمایت سازمان)<sup>۱۱</sup>، انگیزه (انگیزش یا تمایل)<sup>۱۲</sup>، ارزیابی (آموزش و بازخور عملکرد)<sup>۱۳</sup>، اعتبار<sup>۱۴</sup> و محیط (تناسب محیطی)<sup>۱۵</sup> براساس این موارد می‌توان عملکرد نیروی انسانی را مطالعه و بررسی نمود (اعتباریان و همکاران، ۱۳۹۱، ۱۰۴۷).

اولین قدم برای تدوین مدل *Achieve* کنار گذاشتن عواملی بوده که بر عملکرد مدیریت تاثیر می‌گذارد. براساس تحقیق انجام شده توسط آتکینسون<sup>۱۶</sup> عملکرد کنش انگیزش و توانایی است. به عبارت دیگر پیرو باید تا حدی میل و مهارت‌های لازم را برای انجام کامل تکلیف داشته باشد. پرت و لاولر با افزودن تصور نقش یا درک شغل این ایده را بسط دادند و به این مسئله نیز توجه کردند که حتی اگر پیروان دارای تمایل کامل و یا مهارت‌های لازم برای انجام کار باشند، این تمایل و مهارت زمانی مؤثر خواهد بود که از آن چه باید انجام دهند و نحوه انجام آن کار درک صحیح داشته باشد. لورش و لارنس<sup>۱۷</sup> با این موضوع برخورد دیگر گونه داشته و به این نتیجه رسیده اند که عملکرد صرفاً به کنش خصایصی که در فرد هست مربوط نیست، بلکه به سازمان و محیط آن نیز مربوط می‌شود. حتی با وجود داشتن حداکثر انگیزه و همه مهارت‌های لازم، ممکن است افراد اثربخش نباشند، مگر آن که حمایت و هدایت سازمانی مورد نیاز خود را دریافت دارند و کارشان با نیازهای سازمان و محیط آن سازش داشته باشد. این مدل از دو عاملی دیگر نیز در معامله مدیریت عملکرد بهره می‌گیرد. عامل اول بازخورد است. یعنی کارکنان نه تنها به آن چه که باید انجام دهند باید آگاه باشند، بلکه باید بدانند که براساس آن چه که متداول است، چگونه باید عمل کنند. بازخورد شامل آموزش هر روزه و ارزیابی رسمی عملکرد است. عامل دوم معادله مدیریت، اعتبار است. امروزه مدیران باید بتوانند تصمیماتی را که بر شغل و کار مردم تاثیرگذار است با دلیل و مدرک و توجیه لازم همراه کنند. مدیران باید به طور مستمر در مورد اعتبار فعالیت‌های پرسنلی نظیر تحلیل شغلی، تقاضای استخدام، ارزیابی کارآموزی، ترفیع و اخراج بررسی لازم را به عمل آورند. هرسی و گلد اسمیت هفت متغیر مربوط به مدیریت عملکرد اثربخش را از میان بقیه برگزیده اند که عبارتند از: انگیزه، توانایی، درک، حمایت سازمانی، سازش محیطی، بازخورد و اعتبار. قدم بعدی آن است که مدیران این عوامل را به گونه‌ای که بتوان آن‌ها را به خاطر سپرد و مورد استفاده قرار داد ترکیب کنند. یکی از تکنیک‌هایی که یادآوری مواد موجود در لیست را آسان می‌کند، این است که کاری کنیم حروف اول آن‌ها یک واژه مشترک یا یک کلمه اختصاری بسازد. کلیه این معیارها به هفت حوزه اصلی تقسیم شده که به شرح ذیل می‌باشد:

<sup>8</sup> -Hersy & Blanchard

<sup>9</sup>-A=Ability

<sup>10</sup>-C=Clarity

<sup>11</sup>-H=Help

<sup>12</sup>-I=Incentive

<sup>13</sup>-E=Evaluation

<sup>14</sup>-V=Validity

<sup>15</sup>-E=Environment

<sup>16</sup> -Atkinson

<sup>17</sup> -Lorsh and Laerwnc

## مفهوم کیفیت خدمات

کلس معتقد است که کیفیت خدمات سه بعد فیزیکی، موقعیتی و رفتاری را در بر می‌گیرد. به عبارت دیگر کلس معتقد است که کیفیت خدمات عبارت است از تمرکز بر چیزی که به مشتریان تحویل داده میشود، موقعیتی که خدمات در آن ارائه می‌شود و اینکه آن خدمات چگونه ارائه می‌شود. امروزه سازمانهای خدماتی متوجه این موضوع شده‌اند که به منظور حفظ مشتریان خود و کسب مزیت رقابتی یکی از موضوعات مهم و کلیدی که بایستی همواره مدنظر قرار دهند، بهبود کیفیت خدمات خود می‌باشد. چراکه در پژوهشهای مختلف مشخص گردیده است که کیفیت خدمات منجر به رضایت و وفاداری مشتریان شده و نهایتاً منجر به بقای و سودآوری سازمان می‌گردد. در واقع می‌توان گفت که رضایت مشتریان از خدمات دریافتی و بهبود کیفیت خدمات توسط سازمان، دو شاخص مهم در ارزیابی عملکرد سازمان به حساب می‌آیند (شاهرودی و همکاران، ۱۳۸۶، ۷).

بعضی از پژوهشگران کیفیت خدمات را بر پایه فرضیات تئوریک متفاوتی تعریف کرده‌اند. برای مثال بیتز و هابرت (۱۹۹۴) کیفیت خدمات را به عنوان برداشت کلی مشتری از پستی یا برتری نسبی سازمان و خدماتش تعریف کرده‌اند. پاراسورمان، زیتهامل و بری (۱۹۸۵) کیفیت خدمات دریافتی را به عنوان "یک قضاوت جهانی یا نگرش وابسته به برتری یک خدمت ارائه شده" تعریف کرده‌اند و متذکر شده‌اند که قضاوت بر کیفیت خدمات انعکاس رتبه و مسیر تفاوت میان مشاهدات و انتظارات مشتری می‌باشد. کار زیربنایی در حوزه کیفیت خدمات توسط پاراسورمان و همکارانش در سال ۱۹۹۸ صورت گرفت. کرونین و تیلور ۱۹۹۴ ابزار سروپرف را در گسترش ابزار سروکوال<sup>۱۸</sup> ارائه دادند که تنها فهم مشتری از کیفیت را به عنوان مقیاس کافی جهت ارزشیابی مورد سنجش قرار می‌دهد. رضایت مشتری از یک خدمت را می‌توان از طریق مقایسه انتظارات او از خدمات با برداشت او از خدمات ارائه شده، تعریف نمود. اگر خدمات ارائه شده از حد انتظارات مشتری فراتر باشد، آن خدمات عالی قلمداد می‌شود و وقتی انتظارات مشتری از خدمات با ادراکات او از خدمات ارائه شده منطبق شود، کیفیت خدمات ارائه شده رضایت‌بخش است (گرچی و همکاران، ۱۳۸۹، ۳۴). شکاف بین انتظارات مشتریان از خدمات و ادراکات آنها از خدمات تجربه شده است (کومار و همکاران<sup>۱۹</sup>، ۲۰۱۰، ۳۵۲).

علیرغم گذشت زمان طولانی از طرح موضوع کیفیت خدمات و شیوه‌های سنجش و ارزیابی آن، نه تنها توجه به این موضوع کاهش نیافته، بلکه به دلیل اهمیت فزاینده خدمات در اقتصاد کشورها به خصوص اقتصادهای مدرن و پیشرفته نقش آن بیش از پیش اهمیت یافته است. کیفیت خدمات معیاری عینی نیست که بتوان آن را توسط برخی استانداردهای فنی اندازه‌گیری کرد، بلکه میتوان آن را به وسیله مقایسه بین احساسات ذهنی مشتری و استانداردهای مورد نظرش سنجید (صنایعی و زارع پور، ۱۳۹۳، ۸).

خدمت فعالیت یا منفعتی است که یک طرف به طرف دیگر عرضه می‌کند که اساساً نامحسوس بوده و مالکیت چیزی را در بر ندارد و نتیجه ممکن است محصول فیزیکی یا غیر مادی باشد (کاتلر و آرمسترانگ، ۱۳۹۳، ۴۱). خدمت فرآیندی است مشتمل بر یک سری از فعالیت‌های کم و بیش نامحسوس که بطور طبیعی اما نه لزوماً همیشگی، در تعاملات بین مشتریان و کارکنان و یا منابع فیزیکی یا کالاها و یا سیستم‌های ارائه کننده خدمت، روی داده تا راه حلی برای مسائل مشتریان باشد. در سازمانهای خدماتی کیفیت خدمات یک امر حیاتی است. در واقع مهمترین شاخص برای اثربخشی بیرونی سازمانهای خدماتی کیفیت خدمات می‌باشد. کیفیت خدمات ادراک شده به مهمترین عامل رقابت در دنیای کسب و کار تبدیل شده است. کیفیت یک محصول یا خدمت، درجه تطبیق آن با استاندارد تعریف شده برای آن محصول یا خدمت است. به تعریف دیگر، کیفیت به معنای ارضای نیاز مصرف کننده است. کیفیت باید به عنوان انطباق محصول با نیاز مشتری تعریف شود. کیفیت خدمات بسیار متغییر می‌باشد. در واقع کیفیت خدمات به عوامل چندی از قبیل شخص ارائه کننده خدمت، زمان و مکان و نحوه‌ی ارائه خدمت بستگی دارد. مهمترین عامل در تعیین کیفیت خدمات مناسب شخص ارائه کننده خدمت (کارکنان) است. در نتیجه نقش کارکنان سازمان به خصوص در سازمانهای خدماتی در ارائه خدمات حیاتی است. بنابراین برای یک سازمان خدماتی یکی از چالش‌ها این است که چگونه کارکنان خدماتی را برانگیزاند تا نقش‌های خودشان را به خوبی ایفا کنند چرا که با این کار سازمان می‌تواند از دریافت خدمات با کیفیت بالا توسط مشتری اطمینان حاصل کرده و در نتیجه می‌تواند مشتریان موجود را حفظ کند و مشتریان جدید را نیز جذب نماید. شاید لوپس و بومز اولین کسانی باشند که کیفیت خدمات را به عنوان اندازه‌گیری اینک تا چه اندازه سطح خدمت ارائه شده با انتظارات مشتریان تطابق دارد، تعریف کرده‌اند. همچنین مور و کریدون کیفیت را به عنوان بطور پیوسته مطابق یا فراتر از انتظارات مشتریان عمل کردن تعریف می‌کنند. پاراسورمان و دیگران، کیفیت ادراک شده را بصورت قضاوت مشتری درباره برتری یا مزیت کلی یک شی تعریف می‌کنند. به طور کلی کیفیت در ادبیات خدمات بر مبنای کیفیت درک شده از خدمات مفهوم‌سازی می‌شود. این تعریف با کیفیت ذهنی که شامل مؤلفه‌هایی ذهنی در مورد وقایع یا اشیاء است، متفاوت می‌باشد. در واقع کیفیت درک شده مقایسه عملکرد ادراکی با عملکرد مورد انتظار است. همچنین در نوشته‌های اولسن و ویکاف، گرونروز، لهتینن و سایر محققان این حوزه، آشکارا از این موضوع که کیفیت خدمات

<sup>18</sup>-servqual

<sup>19</sup>-Kumar et al

ادارک شده بوسیله مصرف کنندگان از مقایسه آنچه که آنها احساس می کنند که شرکت خدماتی باید ارائه کند (یعنی از انتظارتشان) با ادارکاتشان از عملکرد شرکتهای ارائه کننده خدمات نشأت می گیرد حمایت کرده اند (طباطبایی هنزایی و اخوان، ۱۳۸۹، ۹).

گرونروس<sup>۲۰</sup> (۲۰۰۱) کیفیت خدمات را اندازه مغایرت بین ادراک مشتری از خدمت و انتظارات او تعریف کرده است. زیتهامل<sup>۲۱</sup> (۱۹۸۷) کیفیت خدمات را قضاوت همه جانبه مشتری درباره ماهیت برتر خدمت نسبت به خدمات مشابه با مزیت‌های برجسته آن تعریف کرده است. عثمان و اون<sup>۲۲</sup> در سال ۲۰۰۲ کیفیت خدمات را به عنوان درجه‌ای از اختلاف بین ادراک و انتظارات مشتریان از خدمات تعریف می‌کنند. پاراسورامان<sup>۲۳</sup> (۱۹۹۳) کیفیت خدمت را سازگاری پایدار با انتظارات مشتری و شناخت انتظارات مشتری از خدمت خاص تعریف کرده است (حسینی و همکاران، ۱۳۸۹، ۹۰). کیفیت خدمات در ادبیات بازاریابی خدمات این گونه تعریف شده است: ارزیابی کلی مشتریان از خدمات شرکت. کیفیت خدمات ادراک شده نیز به معنی ارزیابی مشتری از مقایسه بین کیفیت خدماتی که انتظار داشته است دریافت کند و کیفیت خدماتی که دریافت کرده است، می باشد (گنگولی و روی، ۲۰۱۱، ۱۶۹).

غنی سازی شغل: در سال‌های ۱۹۵۰ نگرش و پیچیده‌ای به نام غنی‌سازی شغل در زمینه طراحی شغل مطرح شد. این عبارت از سوی فردریک هرزبرگ ساخته شد که بر پایه پژوهش وی در عامل‌های برانگیزاننده و نگهداری استوار است. غنی‌سازی شغل یعنی آنکه بر انگیزنده‌های بیشتری به کار افزوده می‌شود تا آن را دلچسب‌تر و سود بخش‌تر سازد، گرچه این عبارت هم اکنون هر کوششی را که برای در خور انسان کردن کار به عمل می‌آید، در بر می‌گردد. منافع اصلی غنی‌سازی شغل برای فرد کارکنان در افزایش رضایت غلی ناشی از افزایش پاداش‌های درونی شغل است، سازمان‌ها از کاهش هزینه‌های بالای ناشی از غیبت، تاخیر و عدم توجه به کیفیت و سایر جنبه‌های ضعف روحیه سود می‌برند. غنی‌سازی شغل می‌تواند موجب افزایش برنامه‌ریزی و کنترل و مشارکت تعدادی از کارمندان در کار خود می‌گردد (دهقان و همکاران، ۱۳۸۹، ۳۸).

غنی‌سازی شغل شامل ایجاد تغییرات اساسی در محتوا و سطح مسئولیت شغل است. بارگیری عمودی به کارکنان فرصتی را برای تجربه کردن موفقیت‌های عمده، قدردانی، مسئولیت و رشد شخصی می‌دهد و بارگیری افقی پیچیدگی کار را برای ارتقا بخشیدن به رغبت‌ها افزایش می‌دهد. بنابراین غنی‌سازی شغل به تولید عامل‌های انگیزشی مناسبی در محتوای شغل منجر می‌شود که دیلا به برخی از این عاملها می‌پردازیم:

- ترکیب وظایف. وظایف جزئی به منظور افزایش گوناگونی مهارت و هویت وظیفه با یکدیگر ترکیب می‌شوند.  
- ایجاد واحدهای کاری طبیعی. شغل تغییر می‌یابد، بر این پایه کارکنان خود را در قبال آن مسئول می‌دانند یا خودشان را مجموعه ای منطبق با کار تلقی می‌کنند. این امر آنها را به سوی این دیدگاه سوق می‌دهد که کار به اینکه بی ربط و ملال آور و خسته کننده باشد، مهم و معنادار است.

- ایجاد رابطه با متقاضیان و ذی‌نفعان. غنی‌سازی شغل رابطه مستقیم بین کارکنان با متقاضیان و ذی‌نفعان را تقویت می‌کند.  
- گسترش مشاغل به صورت عمودی. این موجب می‌شود تا شکاف بین جنبه‌های انجام دادن و کنترل کردن شغل پر شود. در نتیجه خود مختاری و آزادی عمل مناسبی را برای کارکنان فراهم می‌سازد.

- گشودگی مجاری بازخور. غنی‌سازی شغل یکی از موثرترین شیوه‌های بازخورد دادن به کارکنان است. بازخور فزاینده بدین معنی است که کارکنان نه تنها یاد می‌گیرند که چگونه در حال پیشرفت هستند بلکه می‌کوشند که عملکرد خود را نیز بهبود بخشند. به این دلیل است که ادعای شود غنی‌سازی شغل می‌تواند هم به عملکرد شغل و هم رضایت شغل منجر شود. براساس پیمایشی که از ۱۰۰ مطالعه پژوهشی به دست آمد مشخص شد که غنی‌سازی شغل به بهره‌وری بالا، بهبود کیفیت محصول، پایین آمدن نارضایتی‌های کارکنان، بهبود طرز تلقیهای کارکنان، کاهش غیبت و ترک خدمت اختیاری کارکنان و پایین آمدن هزینه‌ها منجر می‌شود. هدف از غنی‌سازی شغل ایجاد فرصت‌های بیشتر برای چالش‌های فردی، ایجاد مقبولیت بیشتر، باتوسعه فعالیت- نه فقط برای ایجاد تنوع- بلکه برای ایجاد مسئولیت و احساس وظیفه است. علاوه بر آن، استقلال بیشتر کارکنان، افزایش ماهیت شغلی و افزایش ارتباط مستقیم کارکنان خدماتی را نیز می‌توان به آن اضافه نمود (سیدی و سرلاب، ۱۳۹۱، ۶۰).

مشارکت: بنیادی‌ترین اندیشه زیر ساز مشارکت پذیرش اصل برابری انسان هاست که در این صورت مشارکت میان آن‌ها می‌تواند به برخاستن و خیز برداشتن بیانجامد و سودمندی‌های بسیاری برای هم فراهم آورد. اندیشه دیگر آن است که مشارکت یک فراگرد است نه یک فرآورده و آشکار است که مفهوم فرادگرادی بودن مشارکت را می‌توان به صورت فراگرد نیرومند سازی نیز عنوان کرد. مشارکت درگیری

<sup>20</sup>-Gronroos

<sup>21</sup>-Zeithaml

<sup>22</sup>-Othman & Owen

<sup>23</sup>-Parasuraman

<sup>24</sup>-Ganguli & Roy

ذهنی و عاطفی اشخاص در موقعیت‌های گروهی است که آن را بر می‌انگیزد تا برای دستیابی به هدف‌های گروهی یکدیگر را یاری دهند و در مسئولیت کار شریک شوند. تعریف دیگر از مشارکت عبارتست از درگیری ذهنی و احساسی اشخاص در موقعیت‌های گروهی به طوری که آن‌ها برای شرکت در اهداف گروهی تشویق می‌شوند و مسئولیت در بین آن‌ها تقسیم می‌شود. بعضی از افراد نسبت به دیگران به مشارکت بیشتری تمایل دارند. کارکنان تحصیل کرده و سطح بالاتر سازمانی در پی مشارکت بیشتری هستند. زیرا آن‌ها احساس می‌کنند از این طریق مفیدتر خواهند بود. وقتی که آن‌ها با عدم مشارکت روبرو شوند نشانه‌های عملکرد پائین، رضایت کمتر و استرس را از خودشان خواهند داد. اما بعضی از افراد به حداقل مشارکت تمایل دارند. با توجه به تفاوت بین مشارکت خواسته شده افراد و مشارکت واقعی معیاری از تطبیق بین رویه مشارکت و خواسته‌های افراد ارائه می‌شود. وقتی کارکنان مشارکت بیشتری از آن‌ها دارند بخواهند در این صورت مشارکت کمتر از حد وجود دارد و اگر مشارکت بیشتری از آن‌ها داشته باشند، مشارکت بیشتر از حد وجود دارد. شواهد نشان می‌دهد که با مشارکت کمتر از حد یا بیشتر از حد افراد احساس رضایت کمتری از آن‌هایی که میزان مشارکت با نیازهایشان مطابقت دارد، خواهند داشت (غلامی سامان و غلامی سامان، ۱۳۸۹، ۶).

خرسندی کارکنان: مروری بر متون نشان می‌دهد که رضایت شغلی به صورت گسترده‌ای در رشته‌های متعدد از جمله پرستاری، تجارت، روانشناسی و جامعه‌شناسی مورد مطالعه قرار گرفته است. از زمان هرزبرگ (۱۹۵۹) مفهوم رضایت شغلی به صورت چشمگیری مورد چالش و تجدید نظر قرار گرفته است. با این حال به نظر می‌رسد این مفهوم، مبهم باقی مانده است. تعاریف مرتبط با رضایت شغلی نشان می‌دهد که این مفهوم، سه سازه مجزا ولی مرتبط با هم را در بر می‌گیرد که عبارتند از ارزشیابی شغل، باور داشتن شغل و تجربیات عاطفی در مورد شغل. کرانی رضایت شغلی را به عنوان یک واکنش عاطفی یا هیجانی یک فرد نسبت به شغل خود تعریف می‌کند. این واکنش عاطفی ناشی از مقایسه پیامدهای واقعی با تمایلات (انتظارات، خواسته‌های) کارمند می‌باشد. لوکه بیان میکند رضایت شغلی یک حالت هیجانی مثبت یا خوشایند است که ناشی از ارزیابی شاغل از شغل یا تجربیات شغلی خود می‌باشد. بریف نیز معتقد است که رضایت شغلی یک نگرش نسبت به شغل می‌باشد. در مدل‌های سنتی، رضایت شغلی متأثر از احساسات افراد در مورد شغلشان می‌باشد. در این مدل‌ها رضایت یا عدم رضایت از شغل به ماهیت شغل محدود نمی‌شود، بلکه انتظاراتی که افراد از شغل خود دارند نیز روی رضایت تأثیر گذار می‌باشد. بر اساس تئوری مازلو، رضایت شغلی از دیدگاه جوابگویی به نیازها مورد توجه قرار گرفته است؛ اما این دیدگاه بیشتر بر روی نیازهای زمین‌های تأکید دارد تا فرآیندهای شناختی. در مطالعات اولیه رضایت شغلی، مفاهیمی چون نگرش شغلی و رضایت شغلی به جای یکدیگر به کار گرفته شده که این خود باعث سردرگمی می‌شده است؛ زیرا بعضی از محققین آن‌ها را معادل هم و بعضی دیگر منفک از هم می‌دانستند. وروم بیان میکند که رضایت شغلی و نگرش شغلی را می‌توان به جای یکدیگر به کار گرفت؛ زیرا هر دو به جهت‌دهی عاطفی فرد به سمت کار و نقشی که اشغال کرده است، معطوف هستند. همچنین نگرش مثبت معادل رضایت و نگرش منفی معادل نارضایتی در نظر گرفته شده اند (راوری و همکاران، ۱۳۹۱، ۶۲).

مروری بر ادبیات پژوهش نشان می‌دهد که رضایت شغلی، ترکیبی از خرسندی شناختی و خرسندی احساسی فرد نسبت به شغلش است. رضایت شناختی رضایتی است که بیش تر بر ارزیابی منطقی و عقلانی شرایط کار استوار است. بنابراین رضایت شناختی یک ارزیابی مبتنی بر مقایسه‌ها است که بر قضاوت‌های احساسی تکیه ندارد و ارزیابی شرایط، فرصت‌ها و درآمدها را در بر می‌گیرد. اما رضایت احساسی، ارزیابی کلی فرد به طور احساسی نسبت به شغلش است. این رضایت، خوی و خلق خوب فرد و احساس خوب و مثبت وی را هنگام کار کردن نسبت به کارش نشان می‌دهد (اسماعیلی و انصاری رنانی، ۱۳۸۷، ۶۷).

حمایت انگیزشی: انگیزش از ویژگی‌های روان شناختی انسان است که به میزان تعهد وی مربوط می‌شود و در برگیرنده عواملی است که موجب بروز رفتار در انسان می‌گردند، مسیر رفتار وی را مشخص می‌کند و موجب استمرار رفتار در مسیر تعهد شده می‌گردد. نمودار زیر چارچوب اصلی انگیزش در سازمان را نشان می‌دهد. عوامل متعددی در انگیزش فرد دخیل هستند. مدیران می‌توانند در انگیزش افراد از متغیرهایی همچون انگیزه‌هایی که کارکنان با خود به محیط کار می‌آورند، ماهیت کارها و وظایفی که به افراد واگذار می‌شود، فضای سازمان، توانایی‌ها و محدودیت‌های شخصی مدیر؛ سود ببرند (حبیبی بدرآبادی و محمدی مقدم، ۱۳۹۰، ۲۳).

### پیشینه تحقیق

#### مطالعات انجام شده در خارج

- مونیزو<sup>۲۵</sup> (۲۰۱۳) به بررسی رابطه بین مدیریت کیفیت و خرسندی مرتبط با شغل و عملکرد پرداخت. در این تحقیق عوامل مختلفی به جای یک فلسفه واحد شناسایی شدند. یک رویکرد مدیریتی که کیفیت مدیریت جامع و رویه‌های به هنگام را یکپارچه سازد، نادر بوده

ولیکن با کیفیت محصولات و خدمات آرایه شده در ارتباط است. بهره‌وری نیروی کار و کیفیت آن‌ها از سطح خرسندی شغلی در نیروی کار مستقل بوده و اگر چه نیمی از نیروی کار دارای خرسندی هستند، مدیریت درگیری بالا و شیوه‌های حمایت انگیزشی با اضطراب کاری همراه است. در سمت مثبت قضیه‌ف غنی‌سازی شغلی با بهره‌وری شغلی در ارتباط بوده و بنابراین نشان دهنده دستاوردهای بالقوه از طریق طراحی شغل است.

- طلیب و همکاران<sup>۲۶</sup> (۲۰۱۰) به بررسی رابطه بین مدیریت کیفیت جامع و کیفیت عملکرد در صنعت خدماتی پرداختند. هدف این تحقیق توسعه و پیشنهاد یک چارچوب مفهومی و یک مدل تحقیق در رابطه با پیاده‌سازی مدیریت کیفیت جامع در رابطه با عملکرد شرکت به ویژه در حوزه شرکت‌های خدماتی است. این تحقیق، رابطه بین مدیریت کیفیت جامع و عملکرد شرکت را از طریق کیفیت عملکرد مورد بررسی قرار می‌دهد.

- جویئر<sup>۲۷</sup> (۲۰۰۷) به بررسی مدیریت کیفیت جامع و عملکرد با توجه به نقش حمایت سازمانی و حمایت همکاران پرداخت. نتایج تحقیق نشان داد که رابطه مثبت و قوی بین میزان پیاده‌سازی شیوه‌های مدیریت کیفیت جامع و عملکرد سازمان وجود دارد. هم چنین نشان داد که حمایت سازمانی و حمایت همکاران رابطه بین پیاده‌سازی مدیریت کیفیت جامع و عملکرد سازمانی را تعدیل می‌کند.

- قرخانی و همکاران<sup>۲۸</sup> (۲۰۱۳) به بررسی مدیریت کیفیت جامع و عملکرد سازمانی می‌پردازند. در جمع بندی این تحقیق آمده است که مدیریت کیفیت جامع یکی از مهم‌ترین عوامل موثر بر موفقیت بلندمدت شرکت است. پیاده‌سازی مدیریت کیفیت جامع یکی از جنبه‌های مهم بهبود اثربخشی شرکت است.

- سادیگولو و اوکلای<sup>۲۹</sup> (۲۰۱۴) به بررسی تاثیر شیوه‌های مدیریت کیفیت جامع بر عملکرد و دلایل و موانع مدیریت کیفیت جامع در کشور ترکیه پرداخت. نتایج نشان داد که از بین ابعاد مدیریت کیفیت جامع، بعد رهبری با عملکرد عملیاتی، عملکرد مدیریت اموال، عملکرد مدیریت نوآوری، عملکرد کارکنان و عملکرد مالی و بازار رابطه ای ندارد. بعد مدیریت فرآیند و دانش با عملکرد مالی و بازار، عملکرد مدیریت نوآوری، عملکرد مدیریت اموال رابطه معنادار و با عملکرد عملیاتی و عملکرد کارکنان فاقد رابطه است. بعد آموزش با عملکرد عملیاتی، عملکرد کارکنان رابطه مثبت و با سایر ابعاد عملکرد فاقد رابطه است. بعد مدیریت کیفیت زنجیره تامین با هیچ کدام از ابعاد عملکرد رابطه ای ندارد. بعد کیفیت استراتژیک بر عملکرد مالی و بازار و عملکرد عملیاتی رابطه دارد و در نهایت بعد برنامه ریزی تنها بر عملکرد کارکنان موثر است. - حسن و همکاران<sup>۳۰</sup> (۲۰۱۲) به بررسی تاثیر شیوه‌های مدیریت کیفیت جامع بر عملکرد شرکت‌های تولید کننده پاکستان پرداخت. نتایج نشان داد که پذیرش و پیاده‌سازی موفق شیوه‌های مدیریت کیفیت جامع منجر به بهبود عملکرد شرکت‌ها می‌شود. شرکت‌هایی که شیوه‌های مدیریت کیفیت جامع را پیاده‌سازی می‌کنند به عملکرد بهتری در رضایت مشتری، روابط کارکنان، کیفیت و عملکرد کسب و کار دست می‌یابند.

- احمد و همکاران<sup>۳۱</sup> (۲۰۱۲) تحقیقی را تحت عنوان مدیریت کیفیت جامع و عملکرد کسب و کار انجام دادند. آنها به ارزیابی تأثیر *TQM* بر عملکرد با استفاده از متغیرهای میانجی (کنترل فرآیند آماری، تولید با پشتوانه، حفظ تولید مولد) در کشور مالزی پرداختند. نتایج تحلیل آنها نشان داد که *TQM* به واسطه این متغیرها بر عملکرد تجاری اثری مثبت دارد.

### مطالعات انجام شده در داخل کشور

- دهقان و همکاران (۱۳۸۹) تحقیقی را تحت عنوان تبیین ارتباط ابعاد غنی‌سازی شغل و رضایت شغلی کارکنان انجام دادند. حقیق حاضر با هدف بررسی میزان ارتباط ابعاد غنی‌سازی شغل با رضایت شغلی کارکنان و تعیین سهم ابعاد غنی‌سازی شغل در پیش‌بینی رضایت شغلی کارکنان صورت گرفته است. این تحقیق بر مبنای اهداف و ماهیت تحقیق از نوع تحقیق توصیفی بر مبنای روش جمع‌آوری داده‌ها از نوع پیمایشی و به لحاظ روش تحلیل داده از نوع مطالعات همبستگی می‌باشد. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که بین ابعاد غنی‌سازی شغل (بجز مهارت کاری)، با رضایت کارکنان همبستگی قوی و مستقیمی وجود دارد. همچنین سهم متغیرها و ابعاد غنی‌سازی شغل در پیش‌بینی و تغییرات رضایت شغلی حدود ۶۰ درصد می‌باشد.

- محمودی و همکاران (۱۳۹۳) تحقیقی را تحت عنوان بررسی نقش غنی‌سازی شغل در ایجاد رضایت و انگیزه شغلی کارکنان انجام دادند. تحقیق حاضر به بررسی رابطه غنی‌سازی شغل با رضایت و انگیزه شغلی کارکنان می‌پردازد. روش تحقیق پیمایشی و از نوع همبستگی

26 - Talib

27 - Joiner

28 - Gharakhani

29 - Sadikoglu & Olcay

30 - Ul Hassan

31 - Ahmad et al



می‌باشد. نتایج پژوهش نشان داد که بین مولفه‌های غنی‌سازی شغل با رضایت و انگیزه شغلی کارکنان همبستگی مثبت و مستقیم وجود دارد و توان بالقوه انگیزش کارکنان با مقدار  $43/01$  نشان دهنده بالا نبودن توان بلقوه انگیزشی کارکنان است. به عبارت دیگر غنی‌سازی شغل در جامعه آماری این پژوهش وضعیت مناسب برخوردار نیست. همچنین مشخص شد اهمیت شغل بیشترین نمره  $MPS$  استقلال و تنوع مهارت کمترین نمره را نسبت به میانگین استاندارد کسب کردند.

- محقر و همکاران (۱۳۸۹) تحقیقی را تحت عنوان "بررسی تأثیر فعالیت‌های مدیریت کیفیت بر عملکرد سازمان‌ها" انجام دادند. طراحی و پیاده‌سازی سیستم مدیریت کیفیت در سازمان‌ها در صورتی که مبتنی بر شرایط خاص سازمان‌ها باشد می‌تواند سبب بهبود عملکرد سازمان‌ها شود. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که فعالیت‌های سیستم مدیریت کیفیت بر معیارهای عملکردی رضایت کارکنان، رضایت مشتریان و اثربخشی سازمانی تأثیر مثبت و معنا دار داشته ولی تأثیر گذاری این فعالیت‌ها بر معیار نتایج مالی و بازار تأیید نشده است.

- کفاش پور و همکاران (۱۳۸۹) تحقیقی را تحت عنوان "تأثیر مدیریت کیفیت فراگیر بر عملکرد سازمانی به واسطه بازارمحوری" انجام دادند. با توجه به اهمیت عامل کیفیت در سازمانها و توجه روزافزون بدان، نگرشهای مختلفی در خصوص راهها و ابزار رسیدن به چنین مطلوبی ارائه شده است. نتایج حاصل، حاکی از آن بود که نتایج بدست آمده از تحقیقات گذشته در خصوص اثرگذاری مثبت دو رویکرد مدیریت کیفیت فراگیر و بازارمحوری بر عملکرد بوده، اما تحلیل دو سیستم به صورت موازی نمایان ساخت که بازارمحوری سازمانی در اثرگذاری مدیریت کیفیت فراگیر بر عملکرد (کیفیت خدمات) در هتلهای سه، چهار و پنج ستاره شهر مشهد، نتوانست ایفای نقش واسطه کند. در نهایت نیز با توجه به شدت و جهت اثرگذاری متغیرها بر یکدیگر؛ پیشنهادهایی برای بهبود وضعیت توجه به سیستمهای مدیریتی در هتلهای منتخب شهر مشهد ارائه شد.

- کاظمی و همکاران (۱۳۹۲) تحقیقی را تحت عنوان "بررسی تأثیر مدیریت کیفیت جامع بر عملکرد سازمانهای کارآفرین" انجام دادند. مسأله مهم در مدیریت کیفیت فراگیر این است که تشخیص داده شود، بهبود کیفیت به صورت جامع و فراگیر توسط کلیه واحدهای سازمان کارآفرین پیگیری شده و اطمینان حاصل شود که کلیه افراد کارآفرین در بهبود مستمر مشارکت دارند. مدیریت کیفیت فراگیر نوعی سیستم مدیریت با رویکرد به افراد خلاق و نوآور است که هدف آن، افزایش پیوسته خدمات به مشتری و سودآوری و بقای سازمان، همراه با کاهش پیوسته هزینه‌های واقعی است. در ابتدا ممکن است این هدف دست نیافتنی به نظر برسد.

- احمدی و همکاران (۱۳۹۱) مقاله‌ای را تحت عنوان بررسی رابطه بین رفتار شهروندی سازمانی، مدیریت کیفیت جامع و عملکرد شرکتهای صنعتی استان تهران انجام دادند. هدف مقاله حاضر شناسایی رابطه بین رفتار شهروندی سازمانی، مدیریت کیفیت جامع و عملکرد سازمانی شرکتهای صنعتی استان تهران می باشد. نتایج حاصل از این مطالعه نشان می‌دهد که رفتار شهروندی سازمانی تأثیر مستقیمی بر عملکرد سازمانی شرکتهای صنعتی استان تهران ندارد، بلکه از طریق بکارگیری یک روش مدیریتی مانند استقرار مدیریت کیفیت جامع است که رفتار شهروندی سازمانی با رضایت مشتریان و بهره‌وری به عنوان دو فاکتور مهم عملکرد سازمانی ارتباط پیدا می‌کند. بنابراین مدیریت کیفیت جامع نقش مهمی در ارتباط بین رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد شرکتهای صنعتی ایفا می‌نماید.

- آذر و همکاران (۱۳۹۴) تحقیقی را تحت عنوان "تأثیر مدیریت کیفیت جامع بر عملکرد بانک‌ها: نقش میانجی بازارگرایی" انجام دادند. تحلیل‌ها، حاکی از آن بود که نتایج به دست آمده همانند پژوهش‌های گذشته در خصوص اثرگذاری مثبت دو رویکرد مدیریت کیفیت فراگیر و بازارمحوری بر عملکرد بوده و آشکار گردید که بازارمحوری می‌تواند در اثرگذاری مدیریت کیفیت فراگیر بر عملکرد نقش واسطه را ایفا کند.

## روش تحقیق

در این پژوهش نوع تحقیق بر مبنای هدف از نوع تحقیقات کاربردی است. این تحقیق از لحاظ ماهیت و روش در دسته تحقیقات علی قرار می‌گیرد، زیرا محقق تلاش دارد تا در پژوهش خود به بررسی تأثیر مدیریت کیفیت و غنی‌سازی شغلی بر عملکرد سازمانی با نقش میانجی‌گری خرسندی کارکنان بپردازد. در این پژوهش به منظور جمع‌آوری داده‌ها برای تجزیه و تحلیل فرضیه‌های تحقیق از روش میدانی و با توزیع پرسش‌نامه استفاده گردیده است.

بررسی پایایی پرسشنامه: در این تحقیق به منظور سنجش و اندازه‌گیری پایایی در مراحل اولیه تحقیق نسبت به جمع‌آوری اطلاعات از ۳۰ پرسشنامه اقدام گردید، سپس برای تعیین اعتبار از نرم‌افزار  $SPSS$  استفاده شد. با توجه به اینکه ضریب پایایی محاسبه شده برای سوالات هر متغیر بیشتر از  $0/7$  می‌باشد بنابراین پرسشنامه تحقیق از اعتبار کافی برخوردار است.

جدول ۱- بررسی پایایی پرسشنامه با استفاده از آلفای کرونباخ

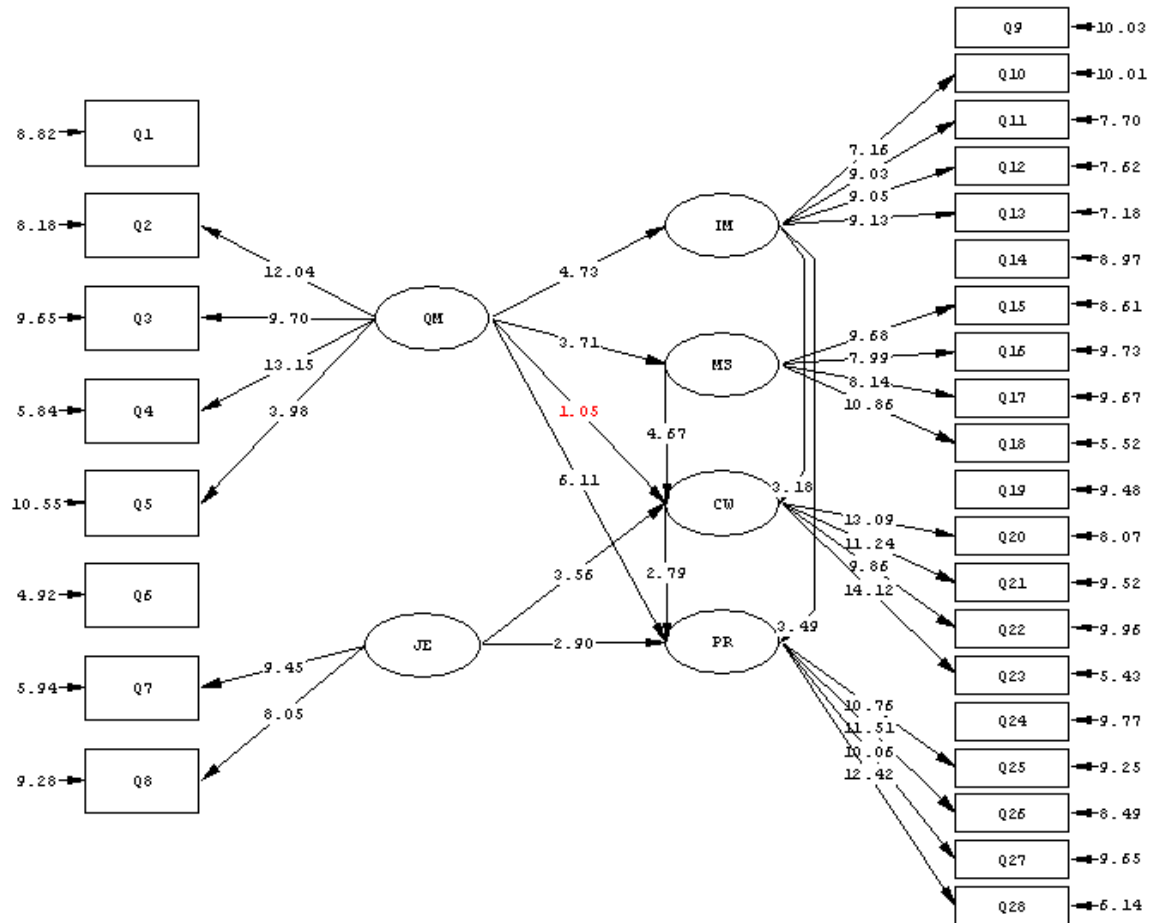
متغیرها	شماره سوالات	آلفای کرونباخ
مدیریت کیفیت	سوالات ۱ الی ۵	۰/۸۰۹
غنی سازی شغل	سوالات ۶ الی ۸	۰/۸۱۷
مشارکت بالای مدیریت	سوالات ۹ الی ۱۳	۰/۸۶۵
حمایت های انگیزشی	سوالات ۱۴ الی ۱۸	۰/۹۱۹
خرسندی کارکنان	سوالات ۱۹ الی ۲۳	۰/۸۹۸
عملکرد سازمانی	سوالات ۲۴ الی ۲۸	۰/۸۸۲

بررسی روایی پرسشنامه : به منظور بررسی روایی پرسشنامه تحقیق، در جهت نیل به روایی محتوایی از روش روایی محتوایی بهره برداری گردیده است. در این مسیر کیفیت و کمیت سوالات پرسشنامه به تایید خبرگان رسیده و پس از انجام اقدامات اصلاحی مورد نیاز، پرسشنامه نهایی تدوین شده است.

جامعه آماری، تعیین حجم نمونه و روش نمونه گیری: جامعه آماری این تحقیق شامل کارکنان استانداری استان مرکزی می باشد. در این تحقیق با توجه به اینکه از تکنیک معادلات ساختاری برای تجزیه و تحلیل اطلاعات استفاده می شود، برای تعیین حجم نمونه از فرمول تعیین حجم نمونه در معادلات ساختاری استفاده شده است:  $5q \leq n \leq 15q$  بر این اساس چون تعداد سوالات پرسشنامه ۲۸ سوال است، حداقل نمونه باید بین دو مقدار ۱۴۰ و ۴۲۰ نفر باشد. در این مرحله تعداد ۲۲۸ پرسشنامه از طریق نمونه گیری در دسترس کامل شد و برای تجزیه و تحلیل فصل چهارم از آن استفاده شده است.

### آزمون فرضیه های تحقیق

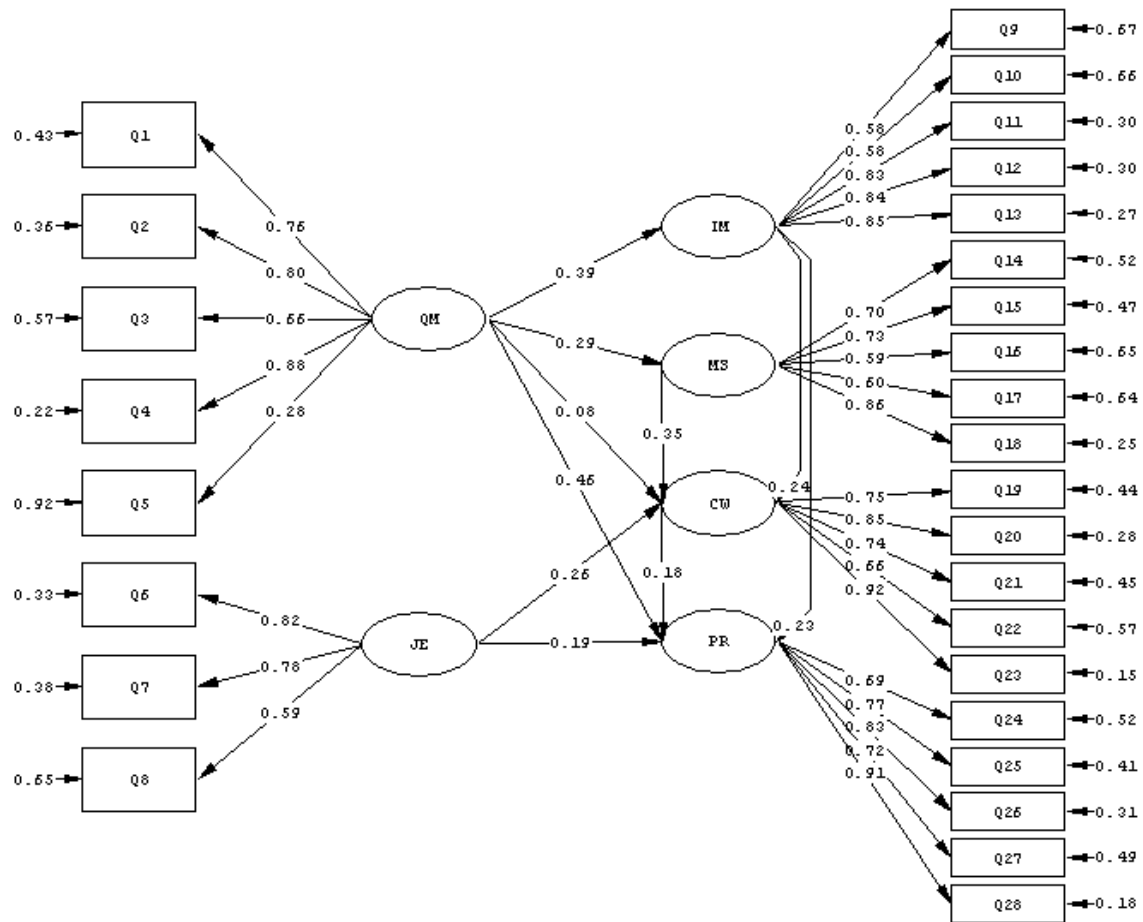
معادلات ساختاری تکنیک آماری مناسبی است که بر پایه فرضیه هایی درباره وجود روابط علی بین متغیرها می باشد. نمودار ۲- ضرایب  $t$  را برای مدل اندازه گیری (ضرایب  $t$  برای سوالات و متغیرهای مربوط به آنها) و مدل ساختاری (ضرایب  $t$  برای مسیرهای مطرح شده در مدل در بین متغیرها) نشان می دهد.



Chi-Square=683.17, df=339, P-value=0.00000, RMSEA=0.067

## نمودار ۲- آماره $t$ برای مدل ساختاری و اندازه گیری

از این مدل برای بررسی معنی داری ارتباط بین متغیرهای مکنون مطرح شده در مدل استفاده می شود و در صورتی که ضریب  $t$  محاسبه شده در سطح خطای ۰/۰۵ درصد در بازه بی معنی (۱/۹۶+ و ۱/۹۶-) قرار نداشته باشد می توان نتیجه گرفت که ارتباط معنی داری بین دو متغیر مکنون مورد بررسی وجود دارد. از سوی دیگر نمودار ۴-۶ ضرایب استاندارد را برای مدل اندازه گیری (ضرایب استاندارد برای سوالات و متغیرهای مربوط به آنها) و مدل ساختاری (ضرایب مسیر برای مسیرهای مطرح شده در مدل در بین متغیرها) نشان می دهد. مسیر ترسیم شده از متغیرهای برونزا به سمت متغیرهای درونزای مدل با ضریب مسیر گاما و مسیر بین تمامی متغیرهای درونزا با ضریب مسیر بتا معرفی و نامگذاری می شود که بر این اساس در مدل پایین ده مسیر ترسیم شده که شش مسیر از نوع گاما و چهار مسیر از نوع بتا می باشد.



Chi-Square=683.17, df=339, P-value=0.00000, RMSEA=0.067

نمودار ۳- ضرایب استاندارد برای مدل ساختاری و اندازه گیری

### نتایج کلی تحقیق

در این بخش نتایج آزمون فرضیه‌ها در دو حالت مدل کلی و مدل با نقش میانجی ارائه شده است.

جدول ۲- نتایج فرضیه‌ها در حالت عادی

نتیجه	ضریب استاندارد	آماره $t$	متغیر تاثیر پذیر	متغیر تاثیر گذار
تایید فرضیه	۰/۳۹	۴/۷۳	مشارکت بالای مدیریت	مدیریت کیفیت
تایید فرضیه	۰/۲۹	۳/۷۱	حمایت های انگیزشی	
رد فرضیه	۰/۰۸	۱/۰۵	خرسندی کارکنان	
تایید فرضیه	۰/۴۶	۶/۱۱	عملکرد سازمانی	
تایید فرضیه	۰/۲۶	۳/۵۶	خرسندی کارکنان	غنی سازی شغلی
تایید فرضیه	۰/۱۹	۲/۹۰	عملکرد سازمانی	
تایید فرضیه	۰/۲۴	۳/۱۸	خرسندی کارکنان	مشارکت بالای مدیریت
تایید فرضیه	۰/۲۳	۳/۴۹	عملکرد سازمانی	
تایید فرضیه	۰/۳۵	۴/۶۷	خرسندی کارکنان	حمایت های انگیزشی
تایید فرضیه	۰/۱۸	۲/۷۹	عملکرد سازمانی	خرسندی کارکنان

جدول ۳- نتایج فرضیه ها در حالت میانجی

نتیجه	آماره تی برای مسیرهای مدل				متغیر وابسته	جی	متغیر مستقل
	مسیر مستقیم با میانجی	مسیر میانجی به وابسته	مسیر مستقل به میانجی	مسیر مستقیم بدون میانجی			
عدم میانجی	۶/۱۱	۲/۷۹	۱/۰۵	۷/۱۸	عملکرد سازمانی	خرسندی کارکنان	مدیریت کیفیت
میانجی جزئی	۲/۹۰	۲/۷۹	۳/۵۶	۴/۷۶	عملکرد سازمانی	خرسندی کارکنان	غنی سازی شغل

### پیشنهادات تحقیق

#### پیشنهادات در راستای فرضیه اول، دوم و چهارم:

حضور فعال مدیران یکی از بهترین روش‌ها برای رضایت نیروی کار بوده و همچنین برای بهبود مستمر کیفیت، حضور فعالانه مدیران و کارکنان که باید با عمل تضمین و تایید گردد، دارای اثربخشی زیادی روی نتایج و اهداف سازمان می‌باشد. می‌توان با مشارکت کارکنان، روابط مناسب، کنترل مداوم بهبود مستمر را جایگزین کنترل لحظه‌ای نموده و سکوت و بی‌تفاوتی را از بین برد. با کار گروهی و مشارکت، نظارت آسانتر و نیروی کار و قدرت اختیار تسهیم می‌گردد. همچنین باعث ایجاد فرصت‌هایی برای پیشرفت نیروی کار می‌شود و درگیری مدیر و کارکنان کاهش می‌یابد و استعدادها و توانمندی‌های نیروی کار شکوفا می‌گردد. احساس مشارکت در سازمان روحیه نیروی کار را بهبود می‌بخشد و کارکنان خود را در انجام عملیات، برنامه‌ها و اهداف تسهیم می‌دانند و در نهایت در سودآوری، مشارکت می‌کنند. کارکنان با استفاده از دانش یکدیگر تصمیمات بهتر اتخاذ می‌کنند و شناخت بیشتر کارکنان نسبت به حوزه‌های کاری در بهبود کل سازمان اثربخش بوده و موجب اقدامات اصلاحی می‌گردد.

مدیران باید تغییرات را پیش‌بینی و از فرصت‌ها بهتر استفاده کند و باعث افزایش بهره‌وری گردند. در تغییر و دگرگونی محیط سازمانی و ایجاد نظام کنترل کیفیت تلاش و کارکنان را با استفاده از مدیریت صحیح به توانمندی برسانند. مدیران باید همیشه بازنگری و تجدید نظر در بهبود سیستم مد نظر قرار دهد و نقاط ضعف و قوت سازمان را بشناسد و در مقابل تهدیدها و فرصت‌ها بطور صحیح تصمیم‌گیری کند.

#### پیشنهادات در راستای فرضیه پنجم و ششم

باید با افزایش اختیارات و مسئولیت‌ها و نیز با واگذاری وظایف با اهمیت به کارکنان تعهد آنها را به سازمان تقویت کرد چرا که افزایش تعهد کارکنان منجر به افزایش خشنودی شغلی و نیز کاهش تبلی اجتماعی، ترک خدمت کارکنان می‌شود که نتیجه نهایی این عوامل افزایش کیفیت خدماتی است که کارکنان به مشتریان ارائه می‌کنند. علاوه بر این، نتایج تحقیق وجود تاثیر مثبت و معنادار غنی سازی شغل را بر عملکرد تأیید می‌کند. تأیید این فرضیه به این معنی است غنی‌سازی شغل باعث می‌شود تا کارکنان وظایف خود را به درستی انجام دهند و از انجام دادن درست کار شانه خالی نکنند و تمام توانایی خود را صرف دستیابی به نتایج مطلوب برای سازمان می‌کنند. لذا، بر مدیران است تا با غنی‌سازی شغل کارکنان از نتایج مثبت آن در سازمان بهره‌مند شوند. می‌توانند با انجام فعالیت‌هایی در غنی‌سازی شغل کارکنان بکوشند و باید اطمینان حاصل کنند که تمام اهداف سازمان به درستی تعریف شده است و به وسیله کارکنان به درستی درک شده است و نیز، به کارکنان باید آگاهی لازم در مورد نقش حیاتی‌شان در سازمان داده شود و اینکه بقای سازمان در گرو ارائه خدمات مطلوب به مشتریان توسط آنهاست. باید منابع کافی در اختیار کارکنان برای عملکرد مطلوب آنها قرار دهند؛ این منابع شامل اطلاعات، منابع مادی، آموزش و توسعه کارکنان می‌شود. علاوه بر این، باید تعریف روشنی از پاداش برای کارکنان ارائه کنند و رابطه بین عملکرد مطلوب کارکنان و حقوق دریافتی را برای آنها تشریح کنند. موارد فوق‌الذکر باعث می‌شوند که کارکنان که به انجام وظایف تکراری مشغول می‌باشند، از انجام کاری غنی لذت ببرند و تمام تلاش خود را در انجام وظایف محوله بکار گیرند و به اهداف سازمانی متعهد باشند و عملکرد بهتری در سازمان از خود نشان دهند و خدماتی با کیفیت بهتر به مشتریان ارائه دهند که نتیجه آن عملکرد بهتر برای سازمان خواهد بود.

توصیه می‌گردد که کارکنان در برنامه‌ریزی و تنظیم جدول‌های کاری، قواعد و روش‌های انجام کار خود دخالت داشته باشند و همچنین در تعیین سیاست‌های شغلی و زمینه‌های اجراء هدایت و کنترل عملیات در شغل خود اختیار داشته باشند.

**پیشنهادات در راستای فرضیه هفتم و هشتم**

توصیه می‌گردد محیط کاری برای تمام کارکنان شاغل بخش‌های مختلف، دارای گروه‌ها و تیم‌هایی جهت تشکیل جلسه و بحث درباره کارهای سازمان باشد به عبارتی مدیران بخش‌ها و واحدهای مختلف سازمان با ایجاد کارهای گروهی و تیمی این امکان را ایجاد نمایند که کارکنان در قالب گروه به انجام وظایف بپردازند چرا که این کار چندین حسن برای آنها دارد، اولاً اینکه باعث آموزش کارکنان توسط همدیگر و در نتیجه پوشش دادن نقاط ضعف آنها می‌شود دوماً اینکه به خاطر هم‌فکری و هم‌افزایی کارکنان، وظایف و اهداف با بهره‌وری و عملکرد بهتری انجام می‌شوند که این موضوع باعث افزایش یافتن عملکرد سازمان می‌شود.

توصیه می‌گردد گروه‌هایی جهت حل و رفع مسائل مشخص شده کاری یا بحث درباره جنبه‌های مختلف عملکرد و کیفیت در سازمان وجود داشته باشد تا به اینصورت با مشارکت بالای کارکنان مسائل و مشکلات به درستی مشخص و اقدامات اصلاحی برای رفع آنها صورت پذیرد تا با افزایش یافتن میزان روحیه و رضایتمندی کارکنان، خدمات‌رسانی با کیفیت عالی صورت پذیرد و عملکرد سازمان نسبت به گذشته بهبود یابد.

مدیریت به شکل مستمر اطلاعاتی درباره برنامه‌ها و استراتژی‌های سازمان به کارکنان انتقال دهند تا با افزایش یافتن میزان آگاهی و اطلاع کارکنان از برنامه‌ها و استراتژی‌ها، این احساس در آنها ایجاد گردد که دارای ارزش و احترام می‌باشند و مدیران روی مشارکت آنها توجه ویژه‌ای دارند تا با بهبود یافتن خوشنودی و خرسندی در آنها، برنامه‌ها به خاطر عملکرد کارکنان بهتر انجام شوند.

**پیشنهادات در راستای فرضیه نهم**

توصیه می‌گردد که به صورت دوره‌ای از طریق جلسات، صندوق انتقادات و پیشنهادات و... به عبارتی از طریق حضوری و غیرحضوری نظر کارکنان را در خصوص سازمان، مسائل و مشکلات و... جویا شوند و نتیجه آن را در اختیار کارکنان قرار داده تا این احساس در آنان ایجاد گردد که مدیران به وضعیت روحی و روانی کارکنان اهمیت داده و در نتیجه میزان رضایت شغلی آنها افزایش پیدا کند. در استخدام و یا زمانی که پست خالی در سازمان به دلایل مختلف ایجاد شد در ابتدا متقاضیان شغل داخل سازمان را بر متقاضیان خارج از سازمان ترجیح داده تا کارکنان هم حمایت سازمان را احساس کنند و هم اینکه زمینه پیشرفت و ترقی را ببینند و جهت افزایش دادن مهارت و تخصص‌های خود کوشا بوده تا با توانمند شدن و هم از روحیه مناسبی برخوردار باشند و هم عملکرد مناسبی را در انجام وظایف از خود بروز دهند.

سیاست‌هایی جهت افزایش احساس امنیت شغلی کارکنان درون سازمان وجود داشته باشد به اینصورت که از استخدام‌های رسمی به جای پیمانی و قراردادی استفاده نمایند و یا اینکه کارکنان را در سهام سازمان سهیم نمایند تا میزان امنیت شغلی کارکنان افزایش پیدا کند البته برای افزایش دادن میزان امنیت شغلی کارکنان می‌توانند از ارائه آموزش‌ها جهت افزایش دادن تخصص و مهارت‌های کارکنان هم استفاده نمایند تا به اینصورت با توانمند شدن و ایجاد نیاز سازمان به کارکنان، این احساس در کارکنان ایجاد شود که به خاطر توانایی‌هایی که دارند، سازمان حاضر نیست به راحتی آنها را از دست بدهد.

**پیشنهادات در راستای فرضیه دهم**

مدیران هر بخش افراد مسئولیت‌پذیر را شناسایی کنند و تصدی شغل‌های حساس و پر خطر که نیاز به توجه و مسئولیت‌پذیری بیشتری در حین کار دارد را به این افراد بسپارند تا از بروز احساساتی از قبیل تنش، نگرانی، اضطراب و... بکاهند و میزان خرسندی کارکنان را افزایش دهند.

پاداش‌هایی تعیین شود و بر اساس عملکرد کارکنان به کارکنان داده شود و همچنین به مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و دادن مسئولیت به آنها اهمیت بیشتری داده شود تا با توانمند ساختن آنان فرصت‌های ترقی و پیشرفت برای آنها ایجاد گردد مانند گرفتن گروه بالاتر شغلی برای کارکنان، جابجایی و دادن پست‌های بالاتر متناسب با تجربه و توانایی آنها زمینه تقویت حس کسب موفقیت را در افراد ایجاد نمایند.

بصورت دوره‌ای و مستمر به ارزیابی نیازهای آموزشی کارکنان در راستای دستیابی هرچه بهتر و سریعتر اهداف سازمانی بپردازند و با برگزاری دوره‌های آموزشی مناسب و متناسب با نیازهای کارکنان علاوه بر توانمند سازی کارکنان فرصت‌هایی برای رشد شخصی و توسعه حرفه‌ای و شغلی آنها فراهم آورند.

## منابع و مراجع

- [۱] احمدی، فریدون؛ محمدی، اسفندیار؛ فرجی، بهیه، (۱۳۹۱)، "بررسی رابطه بین رفتار شهروندی سازمانی، مدیریت کیفیت جامع و عملکرد شرکت های صنعتی استان تهران"، پژوهش های مدیریت عمومی، دوره ۵، شماره ۱۶، صص ۹۹-۱۱۷.
- [۲] اسماعیلی، محمدرضا، انصاری، قاسم، (۱۳۸۶)، "بررسی رضایت شغلی کارکنان شرکت آب و فاضلاب استان لرستان"، دانشور، سال ۱۴، شماره ۲۳، ۶۵-۸۰.
- [۳] اسماعیلی، محمدرضا؛ انصاری رنای، قاسم، (۱۳۸۷)، "بررسی رضایت شغلی کارکنان شرکت آب و فاضلاب استان لرستان"، ماهنامه دانشور رفتار، سال چهاردهم، شماره ۲۳، صص ۶۵-۸۰.
- [۴] اعتباریان، اکبر؛ آذربایجانی، کریم؛ صالحی زاده، سعید، هنرمند، امیرحسین، (۱۳۹۱)، "عوامل موثر بر بهره‌وری کارکنان براساس مدل Achieve"، مدیریت اطلاعات سلامت، ۹ (۷)، ۱۰۵۷-۱۰۴۷.
- [۵] آذر، عادل؛ تقی‌زاده، محمدرضا؛ تاخیره، محمد، (۱۳۹۴)، "تأثیر مدیریت کیفیت جامع بر عملکرد بانکها: نقش میانجی بازرگرایی"، چشم انداز مدیریت بازرگانی، شماره ۲۱، صص ۴۷-۲۹.
- [۶] حبیبی بدرآبادی، محبوبه؛ محمدی مقدم، یوسف، (۱۳۹۰)، "مدل نظری تبیین برنامه های انگیزشی در سازمان های دانش محور"، فصلنامه توسعه مدیریت منابع انسانی، سال ششم، شماره ۲۲، صص ۳۶-۲۱.
- [۷] دعائی، حبیب‌الله؛ علیزاده، مسعود، (۱۳۸۹)، "تأثیر ارزیابی عملکرد بالنده ساز بر عملکرد کاری"، پژوهشنامه مدیریت تحول، سال دوم، شماره ۳، صص ۱۰۸-۹۰.
- [۸] دعايي، ح. ا؛ مرتضوی، س؛ کوشازاده، س.ع، (۱۳۸۹)، "اثر توانمندسازی بر تمایل به ترک خدمت کارکنان"، فصلنامه ی پژوهش های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال دوم، شماره ی ۳ و ۴ (شماره ی پیاپی ۷ و ۸)، صص ۱۴۷-۱۲۱.
- [۹] دهقان، نبی‌الله؛ صالحی صدقیانی، جمشید؛ مرادی آیدیشه، شعبان، (۱۳۸۹)، "تبیین ارتباط ابعاد غنی سازی شغل و رضایت شغلی کارکنان"، مطالعات کمی در مدیریت آزاد، شماره ۲.
- [۱۰] دیواندری، علی؛ نیکوکار، غلامحسین، نهاوندیان، م؛ آقازاده، ه، (۱۳۸۷)، "بازارگرایی و عملکرد کسب و کار در ایران"، نشریه مدیریت بازرگانی، دوره ۱، شماره ۱، صفحات ۵۴-۳۹.
- [۱۱] راوری، علی؛ میرزایی، طیبه؛ ونکی، زهره، (۱۳۹۱)، "تبیین ماهیت مفهوم رضایت شغلی"، فصلنامه مدیریت پرستاری، سال اول، دوره اول، شماره چهارم، صص ۷۱-۶۱.
- [۱۲] رعنائی کردشولی، ح. ا، سقاپور، آ، (۱۳۹۰)، "طراحی الگوی ارزشیابی عملکرد کارکنان مبتنی بر الگوهای مدیریت عملکرد سازمانی"، چشم انداز مدیریت دولتی، ۲ (۶)، صص ۱۱۴-۹۵.
- [۱۳] سیدی، امیر؛ سرلاب، زهرا، (۱۳۹۱)، "طراحی شغل بانوان عاملی موثر بر بهره‌وری سازمان ها"، فروغ تدبیر، شماره ۲۰، صص ۶۲-۵۵.
- [۱۴] شاهرودی، کامبیز؛ صیادآذری، سامره؛ گلچهره نودهی، سیدمهدی، (۱۳۸۹)، "بانکداری الکترونیک و نقش آن در بهبود کیفیت خدمات بانکی"، بانک مقالات بازاریابی ایران، توسعه مهندسی بازار گستران آتی.
- [۱۵] صناعی، علی؛ زارع‌پور، فهیمه، (۱۳۹۳)، "ارزیابی تاثیر کیفیت ادراک شده از خدمات بانکداری سنتی بر پذیرش بانکداری الکترونیک توسط مشتریان"، مدیریت بازاریابی، سال اول، شماره دوم، صص ۲۳-۵.
- [۱۶] طباطبایی هنزایی، سیدولی؛ اخوان، نیما، (۱۳۸۹)، "بررسی ارتباط بین بازاریابی درونی و کیفیت خدمات: مطالعه موردی بانک کشاورزی"، همایش ملی چالش های مدیریت و رهبری در سازمان های ایرانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات اصفهان.
- [۱۷] غلامی، سامان؛ غلامی، احسان؛ سامان، پویان، (۱۳۸۹)، "بررسی عوامل درون سازمانی موثر بر میزان مشارکت کارکنان در نظام پیشنهادات"، اولین کنفرانس بین المللی مدیریت، نوآوری و کارآفرینی، شیراز.
- [۱۸] کاظمی، مصطفی؛ رحیم‌نیا، فریبرز؛ ابوی طریقه، صدیقه، (۱۳۹۲)، "بررسی تاثیر مدیریت کیفیت جامع بر عملکرد سازمان های کارآفرین"، دومین همایش بین المللی مدیریت و کارآفرینی.
- [۱۹] کفایش پور، آذر؛ زنده دل، احمد؛ خواجه‌ای، رزیتا، (۱۳۸۹)، "تأثیر مدیریت کیفیت فراگیر بر عملکرد سازمانی به واسطه بازار محوری"، پژوهش نامه اقتصاد و کسب و کار، شماره ۲، صص ۸۸-۷۳.

- [۲۰] گرجی، محمدباقر؛ صیامی، سحر؛ نورائی، فرهاد، (۱۳۸۹)، "بررسی مقایسه‌ای وضعیت کیفیت خدمات در دانشگاه آزاد اسلامی"، فصلنامه تازه‌های روان‌شناسی صنعتی/سازمانی، سال اول، شماره چهارم، صص ۴۱-۳۳.
- [۲۱] محقر، علی؛ نجف‌آبادی، فقیهه؛ بیاضی طهرابند، علی، (۱۳۸۹)، "بررسی تاثیر فعالیتهای مدیریت کیفیت بر عملکرد سازمان‌ها"، پژوهش‌های مدیریت در ایران، دوره ۱۴، شماره ۴، صص ۲۰۴-۱۸۵.
- [22] Ahmad, M. F, Zakuan, N, Jusoh, A, Takala, J.(2012). "Relationship of TQM and business performance with mediators of SPC, lean production and TPM". *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 65, 186-191.
- [23] Gharakhani,D, Rahmati, H, Farrokhi, M.R., Farahmandian,A.(2013). "Total quality management and organizational performance". *American Journal of Industrial Engineering*, 1(3), 46-50.
- [24] Joiner,T.A.(2007). "Total quality management and performance: The role of organization support and co-worker support". *International Journal of Quality & Reliability Management*, 24(6), 617-627.
- [25] Kumar, M,Tat Kee, F, Charles, V.(2010). "Comparative evaluation of critical factors in delivering service quality of banks: An application of dominance analysis in modified SERVQUAL model". *International Journal of Quality & Reliability Management*, 27(3), 351-377.
- [26] Menezes ,Lilian M. de ,Stephen Wood, (2015), "Quality management, job-related contentment and performance An empirical analysis of British workplaces performance, and innovation performance An empirical examination", *International Journal of Quality Reliability Management*, Vol. 20 No. 8, pp. 901-918.
- [27] Sadikoglu, E.,Olcay, H. (2014). "The effects of total quality management practices on performance and the reasons of and the barriers to TQM practices in Turkey". *Advances in Decision Sciences*.
- [28] Talib, F, Rahman, Z ,Qureshi, MN (2010), "The relationship between total quality management and quality performance in the service industry: a theoretical model", *International Journal of Business, Management and Social Sciences (IJBMSS)*, MultiCraft, 1(1), 113-128.
- [29] ul Hassan, M, Mukhtar, A, Qureshi, S. U, Sharif, S. (2012). "Impact of TQM practices on firm's performance of Pakistan's manufacturing organizations". *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(10), 232.