

## بررسی رابطه مدیریت کیفیت جامع و رضایت مشتری در شرکت‌های تولیدی شهرستان سنندج

سامان رحمانی نوروزآباد<sup>۱\*</sup>، مجتبی رستمی نوروزآباد<sup>۲</sup>

۱ و ۲. کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی (مالی)، عضو باشگاه پژوهشگران جوان و نخبگان دانشگاه آزاد اسلامی، واحد سنندج

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۳/۰۱/۲۰؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۳/۰۶/۱۸)

### چکیده

امروزه اوضاع رقابتی حاکم بر بازارهای جهانی، سازمان‌ها را به اتخاذ راهبردهای مناسب از جمله مدیریت کیفیت جامع سوق داده است. مدیریت کیفیت جامع چنانچه به‌طور صحیح به‌کار گرفته شود، باعث ارتقای انعطاف‌پذیری سازمان، رضایت مشتریان و کارکنان و تعالی کسب‌وکار می‌شود. هدف این پژوهش بررسی رابطه مدیریت کیفیت جامع و رضایت مشتری است. در این پژوهش میدانی، به منظور جمع‌آوری داده‌ها پرسشنامه استاندارد فوننتس و همکاران به‌کار گرفته شد. این تحقیق از نظر هدف از نوع کاربردی، و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها توصیفی از نوع همبستگی است. جامعه آماری این پژوهش شرکت‌های تولیدی شهرستان سنندج است، که ۱۳۵ نفر از مدیران و کارکنان آن مراکز به روش تصادفی ساده انتخاب شدند. به منظور بررسی روابط بین متغیرهای تحقیق مدل‌یابی معادلات ساختاری و نرم‌افزار LISREL به‌کار گرفته شد. شاخص‌های برازش مانند GFI، RMSEA و AGFI نشان‌دهنده برازش خوب مدل و کاربردی بودن نتایج است. بر این اساس، نتایج نشان می‌دهد عوامل تمرکز بر مشتری، بهبود مستمر و کار تیمی با رضایت مشتری رابطه مثبت معنی‌دار دارند. در نهایت و پس از نتیجه‌گیری از یافته‌های تحقیق، پیشنهادهایی جهت تقویت روابط میان متغیرهای مدل بیان شد.

### کلیدواژگان

بهبود مستمر، تمرکز بر مشتری، رضایت مشتری، کار تیمی، مدیریت کیفیت جامع.

## مقدمه

امروزه بسیاری از بازارها، به شدت رقابتی شده‌اند. سازمان‌ها برای باقی ماندن در این فضای رقابتی، باید کالا و خدمات با کیفیت تولید و عرضه کنند تا مشتریان رضایت‌مند و وفادار را به دست آورند. ایجاد و کسب مشتریان رضایت‌مند، هدف اصلی هر کسب و کاری است، زیرا رابطه‌ای واضح و قوی بین کیفیت محصولات و رضایت‌مندی مشتری با سودآوری وجود دارد. دیکووا (۲۰۰۴) اعتقاد دارد کلید اصلی حیات سازمان، حفظ مشتریان رضایت‌مند است. رضایت‌مندی مشتری یکی از موضوعات مهم نظری و تجربی برای اکثر بازاریابان و محققان بازاریابی است که می‌توان آن را جوهره موفقیت در جهان رقابتی تجارت امروزی در نظر گرفت. بنابراین، اهمیت رضایت‌مندی و حفظ مشتری در تدوین استراتژی برای سازمان‌های مشتری‌مدار و بازار مدار را نمی‌توان دست‌کم گرفت (صادقی و همکاران، ۱۳۹۱).

در واقع، عصر امروز عصر مشتری‌گرایی و مخاطب‌محوری است و میزان موفقیت هر سازمان با میزان توجه آن به مشتری، خواسته‌های وی و کیفیت خدمات و محصولات رابطه مستقیم دارد (مجیبی میکلائی و همکاران، ۱۳۹۱، ص ۷۰).

در این راستا، و مرتبط با رضایت مشتری شاید اصطلاح مدیریت کیفیت جامع، یکی از متداول‌ترین اصطلاحات تجارت باشد که در سال‌های اخیر در زمینه همه تلاش‌های انجام گرفته برای پیشبرد کیفیت به کار گرفته شده است. امروزه، مدیریت کیفیت فراگیر به عنوان پارادایم نوین مدیریت از سوی اندیشمندان و متخصصان حرفه‌ای پذیرفته شده است. زیربنای تفکر مدیریت بر پایه بهبود مستمر کیفیت، جلب رضایت مشتریان و توجه به روند، به جای تمرکز بر نتیجه استوار است (خنیفر و حیدرنیا، ۱۳۸۵، ص ۸۹).

جنبش مدیریت کیفیت جامع در صنعت تولیدی شروع شد؛ چرا که سنجش عملکرد کیفیت و تعهد به تولید محصول با کیفیت عالی در این صنعت آسان‌تر بود. در واقع، بخش تولیدی خاستگاه و مکان بسیار مناسبی برای به کار گرفتن مدیریت کیفیت جامع به عنوان مفهوم بنیادی کنترل کیفیت بود (ریاحی، ۱۳۸۱، ص ۱۷۹).

## بیان مسئله

امروزه اوضاع حاکم بر بازارهای جهانی، محدودیت منابع، رقابت‌های بسیار فشرده و عوامل دیگر، سازمان‌ها را به سوی اتخاذ راهبردهای مناسب سوق داده است. یکی از این راهبرها، مدیریت کیفیت جامع است که اجرای راهبردهای حیاتی هر سازمان را تضمین می‌کند و در واقع، برنامه تغییر از لایه‌های بالای سازمان شروع و به لایه‌های پایین سازمان منتقل می‌شود. چنانچه به‌طور مناسب در سازمان به‌کار گرفته شود، موجب ارتقای انعطاف‌پذیری سازمان، افزایش مشارکت کارکنان، کاهش هزینه‌ها، افزایش رضایت مشتریان و کارکنان و تعالی کسب‌وکار می‌شود. TQM با وعده کسب نتایج برتر، در بین روش‌های گوناگون، جایگاه خاصی دارد، اما بر خلاف وعده کسب نتایج اقتصادی و اجتماعی ارزشمند، متأسفانه اجرای TQM، آن‌طور که انتظار می‌رفت، موفقیت‌آمیز نبوده است. این ناموفق بودن، علاوه بر اتلاف زمان و هزینه، اثر مخرب دیگری نیز دارد و آن مقاومت سازمان به تغییرات بعدی است (ناظمی و همکاران، ۱۳۸۹، ص ۱۸۴).

امروزه با رشد و گسترش تکنولوژی در ارائه محصولات و خدمات، و افزایش رقابت و حضور در دهکده جهانی، سطح انتظارات مشتریان افزایش یافته است. در عصر حاضر رعایت حقوق مشتری الزامی برای سازمان‌ها است و هیچ شرکتی نمی‌تواند از این امر تخطی کند، زیرا قصور در این زمینه نتیجه‌ای جز نابودی و شکست برای سازمان به همراه نخواهد داشت. تا چندی پیش رقابت بین شرکت‌ها در تصاحب سهم بازار بیشتر بوده و امروزه بین سازمان‌ها سخن از سهم مشتری است. اغلب شرکت‌ها دریافته‌اند بقا و حیات آن‌ها به‌جای مشتریان راضی یا خشنود در گرو داشتن مشتریان وفادار است و این امر نکته کلیدی در ادامه فعالیت سازمان‌ها است. امروزه یکی از اهداف هر واحد سازمانی برای بقا و رقابت در دهکده جهانی افزایش رضایت مشتری است، لذا این مسئله همه پردازش‌های سازمانی اثرگذار است (رضایی و شکاری، ۱۳۸۴، ص ۵۲۳). برای دستیابی به فرایند بهبود مستمر روش‌های سه‌گانه کنترل کیفیت، بهبود کیفیت و تضمین کیفیت، که به مثلث جوران معروف است، به‌کار گرفته می‌شود. به‌طور کلی، بهبود مستمر به بهبودهایی گفته می‌شود که می‌تواند کم و تدریجی، یا زیاد و با سرعت باشد. بهبود ممکن است

افزایش ارزش مشتریان، کاهش اشتباهات، ضایعات و هزینه‌ها، بهبود تولید، به‌کارگیری مؤثر همه منابع و بهبود پاسخگویی را در برگیرد (اخوان‌صراف و نیلفروش‌زاده، ۱۳۸۸، ص ۱۴). بنابراین، بهبود مستمر، به عنوان یکی از اصول اساسی مدیریت کیفیت جامع، متمرکز بر افراد است و هدف آن افزایش مداوم عملکرد با تأکید بر یادگیری و پذیرش به عنوان کلیدهای اساسی موفقیت سازمان است (Temponi, 2005, p.20). مدیریت کیفیت جامع فنی است که هر چند جدید نیست، ولی در کشور ما تحقیقات محدودی در زمینه آن انجام گرفته است، چون تا به حال شرکت‌های ما، به‌ویژه شرکت‌های تولیدی نیاز به این نوع فنون را احساس نکرده‌اند. از طرفی، اگر سازمان‌های ما بخواهند در صحنه رقابت جایی پیدا کنند و از صحنه جهانی کنار نروند، باید خود را به این فنون مجهز سازند و آن‌ها را به‌درستی اجرا کنند، زیرا اگر ضعیف عمل کنند، از گردونه رقابت خارج می‌شوند. لذا شرکت‌های تولیدی باید خدماتی عرضه کنند که رضایت مشتریان را جلب کند. هر چند توجه به کیفیت و مدیریت کیفیت جامع صرفاً محدود به سازمان‌های تولیدی نمی‌شود و همه سازمان‌ها از جمله سازمان‌های خدماتی، اجتماعی، آموزشی شامل می‌شود، ولی یکی از اصلی‌ترین پیشگامان توجه به این موضوع سازمان‌های تولیدی‌اند. با توجه به اهمیت موضوع، مطالعات زیادی در خارج از کشور در این زمینه انجام گرفته است که می‌توان به مطالعات فلین و همکاران (۱۹۹۴)، هندریکس و سینگال (۲۰۰۱)، اگس و ساگر (۲۰۰۱)، کینک (۲۰۰۳)، تیلور و رایت (۲۰۰۳)، فونتس و همکاران (۲۰۰۴)، پراجوگو و ساهل (۲۰۰۶) پراجوگو و هنگ (۲۰۰۸) و یوان هانگ<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۱) اشاره کرد. در ایران نیز مطالعاتی در این زمینه (البته به‌طور مجزا هر یک از مؤلفه‌های مدیریت کیفیت جامع و رضایت مشتری) انجام گرفته است که می‌توان مطالعات رضایی و شکاری (۱۳۸۵)، سماوی و همکاران (۱۳۸۷)، اولیاء (۱۳۸۷) و اخوان‌صراف و نیلفروش‌زاده (۱۳۸۸) را نام برد. شایان ذکر است مطالعه‌ای جامع که بتواند اهمیت این موضوع را در شرکت‌های تولیدی شهرستان سنندج نشان دهد به چشم نمی‌خورد. با توجه به رقابتی که میان

---

1. Yuan Hung

شرکت‌های تولیدی در کسب سود بازارهای داخلی از طریق جذب رضایت مشتری وجود دارد و با توجه به تنوع طلبی مشتریان و بازخوردهایی که از رجوع مشتریان به این شرکت به دست آمده است، همچنین، معضلاتی که نبود سیستم مدیریت کیفیت جامع و آثار آن بر رضایت مشتری می‌تواند داشته باشد، پژوهش حاضر رابطه مدیریت کیفیت جامع و رضایت مشتری در شرکت‌های تولیدی شهرستان سنندج را بررسی می‌کند.

در این راستا، این مطالعه اهداف فرعی زیر را دنبال می‌کند:

۱. شناسایی ارتباط تمرکز بر مشتری و رضایت مشتری؛
۲. شناسایی ارتباط بهبود مستمر و رضایت مشتری؛
۳. شناسایی ارتباط کار تیمی و رضایت مشتری.

### پیشینه پژوهش

حال اظهار می‌دارد «کیفیت، مفهومی دارای تغییر است. از کیفیت در ذهن افراد مختلف معانی متعددی متبادر می‌شود، لذا مفهوم کیفیت در نظر مشتری الزاماً با مفهوم آن در نظر متخصص یا مدیر سازمان یکسان نخواهد بود» (Hall, 1999, p.3). پیشینه مدیریت کیفیت جامع روند تکاملی این سیستم را از سال ۱۹۲۴ میلادی تا ۱۹۹۰ (و بعد از آن) نشان می‌دهد. خلاصه بررسی نحوه تکامل تاریخی این مدل در جدول ۱ بیان شده است. مدیریت کیفیت جامع، مجموعه‌ای از فرآیندها و سیستم‌های مدیریتی است که هدفش کسب رضایت مشتری از طریق توانمندسازی کارکنان، کسب درآمد بالاتر و هزینه پایین‌تر است (Juran & Godfrey, 1999). هاشمی بیان می‌کند «مدیریت کیفیت جامع یک فلسفه مدیریتی است که سعی بر جامعیت بخشیدن به کلیه عملکردهای سازمانی (بازاریابی، امور مالی، طراحی، مهندسی، تولیدی، خدمات مربوط مشتری و غیره) به منظور متمرکز شدن بر روی نیازهای مشتری و اهداف سازمانی را دارد» (Hashemi, 2005, p.3).

مدیریت کیفیت جامع (TQM)، رویکرد مدیریتی منسجم، برای برآوردن نیازهای مشتریان است و با مشارکت همه کارکنان حاصل می‌شود و بسیاری از سازمان‌ها در سراسر جهان آن را پذیرفته‌اند (خنیفر و حیدرنیا، ۱۳۸۵، ص ۱۱۶). بررسی سه کلمه تشکیل‌دهنده مدیریت کیفیت

جامع، به درک عمیق‌تر این عبارت کمک می‌کند. واژه مدیریت، یعنی کیفیت در سازمان مدیریت شود، نه اینکه فقط به وسیله بازرسی و کنترل، نگهداری و حفظ شود و به مدیران ارشد متعهد اشاره دارد. واژه کیفیت یعنی عرضه آنچه مشتریان و مدیران نیاز و انتظار دارند. واژه جامع نیز به این معناست که TQM، همه افراد و همه امور سازمان را در بر می‌گیرد و به هر فرد درگیر در این فرآیند اشاره دارد (Sahney et al., 2004, p.152).

از بهبود مستمر، یکی از عوامل موفقیت در TQM است، و منظور از آن نکاتی است که می‌تواند در اجرای بهبود مستمر کمک کند. در این راستا، مسائلی مانند تعریف و تبیین حوزه‌های بهبود، کنترل مستمر و بهبود فرایندهای کلیدی، برنامه‌ریزی برای کاهش زمان و هزینه‌های هدررفته در فرایندهای داخلی، پیگیری ویژه برای بهبود مستمر (Zehir & Sadikoglu, 2010)، بهبود مستمر کیفیت بحث و بررسی شده است. نکته دیگری که در زمینه بهبود مستمر در تحقیقات پیشنهاد شده است، تشویق و تقویت مطالعات مستمر، و بهبود محصولات، خدمات و فرایندها است (Fuentes et al., 2004, p.441).

یکی دیگر از ابعاد مدیریت کیفیت جامع تمرکز بر مشتری است. از جمله نکاتی که درباره تمرکز بر مشتری بیان شده است، تعریف کیفیت توسط مشتریان (Jun et al., 2004, p.72)، و برآوردن انتظارات آن‌ها (Fuentes et al., 2004, p.442)، آگاهی از نیازهای حال و آینده مشتری، اندازه‌گیری مرتب و نظام‌مند رضایت مشتریان، رابطه نزدیک و ارتباط متعدد با مشتری، بازدید متعدد مشتریان از صنعت (Zehir & Sadikoglu, 2010)، برآورد رضایت سالانه مشتری و مطالعه بازار به منظور جمع‌آوری پیشنهادها برای بهبود محصولات است.

تشکیل تیم‌های حل مسئله در صنعت (Zehir & Sadikoglu, 2010)، وجود تیم‌های میان‌وظیفه‌ای (Jun et al., 2004, p.72) یا حلقه‌های کیفیت و حمایت از آن‌ها، به‌کارگیری ساختار سازمانی خاص مانند کمیته کیفیت، به منظور حمایت از بهبود کیفیت (Tari et al., 2007, p.531) و جا افتادن کار تیمی در صنعت (Fuentes et al., 2004, p.441) از جمله مسائل و پیشنهادهایی است که پژوهشگران در این زمینه بیان کرده‌اند.

مشارکت کارکنان (کارتیمی)، احساس مسئولیت همه اعضای صنعت به کیفیت (Jun et al., 2004, pp.59-72) و خروجی بدون خطا، مشارکت همه اعضا در بهبود محصولات، خدمات و فرایندها، و تعهد شدید کارمندان به موفقیت صنعت و کیفیت آن از جمله نکاتی است که در تحقیقات به آن‌ها اشاره شده است. یکی دیگر از راه‌های تقویت مشارکت کارکنان، اجرای نظام پیشنهادهاست (ناظمی و همکاران، ۱۳۸۹، ص ۱۹۴).

جدول ۱. روند تکاملی مدیریت کیفیت جامع

سال	روند تکامل
۱۹۲۴	دکتر والتر شوارتز <sup>۱</sup> از شرکت تلفن بل آمریکا، مجموعه مقالات مربوط به کاربرد آمار در کنترل کیفیت محصولات تولیدی را منتشر کرد.
۱۹۳۱	دکتر شوارتز کتابی با عنوان «کنترل اقتصادی کیفیت محصولات تولیدات صنعتی» منتشر کرد.
۱۹۳۵	آماردان انگلیسی به نام ای. اس. پیرسون <sup>۲</sup> ، کتاب خود را با عنوان «کاربرد روش‌های آماری در استاندارد کردن فعالیت‌های صنعتی و کنترل کیفیت» منتشر کرد.
۱۹۳۷	کمتر از ۱۰ شرکت آمریکایی، کنترل کیفیت آماری را اجرا کردند.
۱۹۴۶	سازمان غیرانتفاعی اتحادیه دانشمندان و مهندسان ژاپن (JCUE) <sup>۳</sup> و نیز جامعه کنترل کیفیت <sup>۴</sup> آمریکا تأسیس شد.
۱۹۴۹	طرف‌های علاقمند از انجمن‌های دانشگاهی، صنعتی و دولتی در اتحادیه دانشمندان و مهندسان ژاپن شرکت کردند و گروهی به نام گروه تحقیق دوباره کنترل کیفیت را (با هدف بهبود صادرات ژاپن) ایجاد کردند.
۱۹۵۰	اتحادیه دانشمندان و مهندسان ژاپن اولین نشریه خود را با نام کنترل کیفیت آماری منتشر کرد. این اتحادیه ادوارد دمینگ آمریکایی را که از صاحب‌نظران TQM بود، به ژاپن دعوت کرد و دیدگاه‌های وی را به کار گرفت.
۱۹۵۱	اتحادیه دانشمندان و مهندسان ژاپن جایزه دمینگ را با هدف افزایش سطح کیفیت صنعت ژاپن ایجاد کرد. در این سال دکتر فیگنباوم کتابی با عنوان «کنترل کیفیت فراگیر» منتشر کرد.
۱۹۵۴	اتحادیه دانشمندان و مهندسان ژاپن از دکتر جی. ام. جوران آمریکایی برای سخنرانی در سمینار مدیریت کنترل کیفیت دعوت کرد.
۱۹۵۶	رادیوی موج کوتاه ژاپن بخشی از برنامه‌های خود را به کنترل کیفیت اختصاص داد.

1. Walterz Shoartz
2. Peireson
3. Japan Union of Scientists and Engineers (JUSE)
4. American Society Quality Control

## ادامه جدول ۱. روند تکاملی مدیریت کیفیت جامع

سال	روند تکامل
۱۹۶۲	نشریه کنترل کیفیت برای سرکارگران از سوی اتحادیه اندیشمندان و مهندسان ژاپن منتشر شد و اولین دایره کنترل کیفیت شروع به کار کرد.
۱۹۷۰	آمریکایی‌ها و اروپایی‌ها با توجه به پیشرفت ژاپن و احساس خطر از این مهم، به فکر به‌کارگیری نگرش TQM افتادند.
۱۹۸۷	آمریکا در برابر جایزه دمینگ جایزه‌ای را به منظور اهدا به مالکوم بالدريج وزیر فقید بازرگانی تجارت این کشور در سال‌های ۱۹۸۱ الی ۱۹۸۷ بنیان گذاشت و رئیس جمهور آمریکا آن را امضاء کرد که حداکثر به ۶ شرکت اعطا شود.
۱۹۹۰	بیش از ۱۸۰ هزار تقاضانامه کسب جایزه مالکوم بالدريج درخواست شد. مدیران شرکت‌ها تلاش جهت کسب جایزه را راهی مهم برای بهبود آگاهی شرکت خود از اصول و عملکرد مدیریت کیفیت فراگیر می‌دانند.
۱۹۹۲	دیوید گاروین ابعاد مدیریت کیفیت فراگیر را به ۸ بعد (اطلاع رسانی، سرعت در عرضه خدمات، زیبایی، رفتار مناسب، قانونمندی، سادگی و سهولت و انعطاف‌پذیری) تقسیم کرد.
۱۹۹۴	فرانک زوهارت و آنجل. آر. مارتینز ابعاد مدیریت کیفیت فراگیر را قالب ۹ بعد (حمایت مدیریت ارشد، روابط با مشتری، روابط با عرضه‌کننده، مدیریت نیروی کار، رفتار کارکنان، مدیریت جریان فرایند، داده‌های کیفی و گزارش‌دهی، نقش بخش کیفیت و شاخص‌گذاری) معرفی کردند.
۱۹۹۶	آهایر معتقد بود ابعاد مدیریت کیفیت جامع عبارت‌اند از تعهد مدیریت ارشد، تمرکز بر مشتری، مدیریت کیفیت عرضه‌کننده، تقویت و آموزش کارکنان، مدیریت طراحی کیفیت، به‌کارگیری داده‌های مربوط به کیفیت داخلی و شاخص‌گذاری.

منبع: مجیبی میکلائی و همکاران، ۱۳۹۱

## روش پژوهش

هر پژوهشی میدانی و پیمایشی نقشه‌ای ذهنی و مدل مفهومی دارد که در قالب ابزار تحلیلی مناسب متغیرها و روابط بین آن‌ها ترسیم می‌شود. برای این پژوهش، مدل نظری تحقیق فوئنتس و همکاران (۲۰۰۴) به کار گرفته شده است. در این مطالعه، متغیرهای مدیریت کیفیت جامع و رضایت مشتری به کار گرفته شده است. در ادامه، متغیرهای پژوهش تعریف می‌شود.

## مدیریت کیفیت جامع

مدیریت کیفیت جامع مجموعه‌ای از اصول کیفیت و ارزش‌هاست، ساختار سازمانی را برای حمایت از بهبود کیفیت اثربخش ایجاد می‌کند، مجموعه‌ای جامع از مفاهیم و ابزار را به وجود



آورده و اقدام‌های لازم را به اجرا در می‌آورد. به منظور اجرای مدیریت کیفیت جامع، این مفهوم باید جزئی از سیستم مدیریتی سازمان باشد.

مدیریت کیفیت جامع بر مشتری متمرکز است: اساس کیفیت این است که هر فرد یک مشتری دارد و باید همیشه پاسخگوی انتظارات، نیازها و الزامات مشتریان باشد بنابراین، هم مشتریان داخلی و هم مشتریان خارجی اهمیت دارند و همیشه باید به آن توجه شود. بنابراین، فرضیه اول به شرح زیر بیان می‌شود:

- تمرکز بر مشتری با رضایت مشتری رابطه معنادار دارد.

مدیریت کیفیت جامع بر بهبود مستمر تأکید دارد. مفهوم بهبود مستمر بر اساس این فرض بنا شده است که یک فعالیت نتیجه یک سری گام‌ها و اقدام‌های مرتبط به هم است که به یک ستاده منجر می‌شود. برای بهبود اعتبار فرآیند و در نتیجه، کیفیت محصول، باید به هر یک از این گام‌ها در فرآیند کاری به‌طور مستمر، توجه کرد (Gurnani, 1999, p.212).

فرضیه دوم را به شرح زیر بیان می‌کنیم:

- بهبود مستمر با رضایت مشتری رابطه معنادار دارد.

مدیریت کیفیت جامع نیازمند به‌کارگیری تیم است، تشکیل تیم‌های کارکنان باعث عملکرد بهتر افراد می‌شود. همکاری و کار تیمی سطح جدیدی از توانایی را ایجاد می‌کند، قدرتی جدید که سازمان می‌تواند به وسیله آن در جهت افزایش رضایت مشتری گام بردارد. بنابراین، مشارکت کارکنان در تیم‌های بین‌وظیفه‌ای افقی و عمودی بیشترین تأثیر را در بهبود عملکرد افراد دارد.

فرضیه سوم به شرح زیر بیان می‌شود:

- کار تیمی با رضایت مشتری رابطه معنادار دارد.

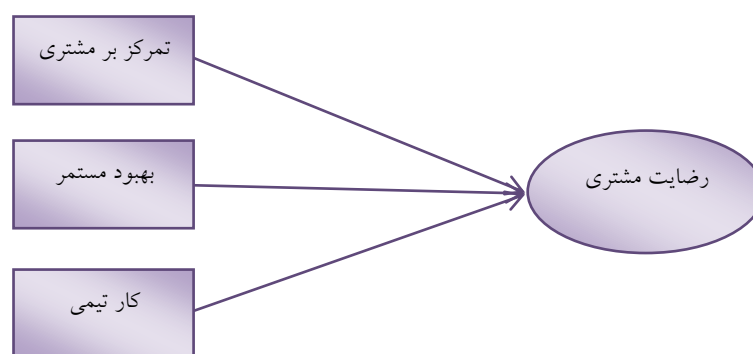
### رضایت مشتری

رضایت‌مندی واکنش احساسی مشتری است که از تعامل با سازمان عرضه‌کننده یا مصرف‌محصول حاصل می‌شود. رضایت از درک تفاوت انتظارات مشتری و عملکرد واقعی محصول یا سازمان حاصل می‌شود. تجربه‌های قبلی مشتری از مصرف محصول و تجربه او از تعامل با سازمان

عرضه کننده در شکل دهی انتظارات وی نقشی اساسی ایفا می کند. همچنین، رضایت مندی مشتریان، بر واکنش های آتی آنان را در قبال سازمان تأثیر دارد (از جمله آمادگی و اشتیاق برای استفاده مجدد، تمایل برای توصیه سازمان به سایرین و رغبت برای پرداخت بهای محصول بدون چانه زدن یا تلاش برای یافتن عرضه کنندگانی که محصول مشابه را با قیمت کمتری عرضه می کنند). علاوه بر این، مشتری رضایت مندی را از جنبه های متعددی تجربه می کند، از جمله (رضایی و شکاری، ۱۳۸۵، ص ۵۲۴):

- به طور کلی و بر اساس محصولات سازمان؛
- ویژگی های ممتاز عملکردی محصولات سازمان؛
- نحوه برقراری ارتباط و تعامل با مشتری (نحوه عرضه محصول برای فروش، نحوه تحویل و ارسال کالا برای مشتری، خدمات پس از فروش، نحوه بررسی شکایات، انتقادات و نظرهای مشتری و جز آن)؛
- سازمان و نمایندگی های مختلف آن، حتی بر اساس وضعیت ظاهری ساختمان ها؛
- نحوه برقراری ارتباط سازمان با مشتری پیش از خرید محصول؛
- نحوه برقراری ارتباط سازمان با مشتری پس از خرید محصول.

### مدل مفهومی پژوهش



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

جدول ۲. مختصری از گویه‌های پرسشنامه و نحوه کدگذاری آن‌ها

تمرکز بر مشتری	
فرآیندها و فعالیت‌ها در جهت جلب رضایت مشتری	CF ۱
برآوردن توقعات و انتظارات مشتریان	CF ۲
رفتار مدیران در جهت کاهش اهمیت به مشتریان	CF ۳
بهبود مستمر	
تشویق سازمان به مطالعه و بهبود مستمر همه محصولات و خدمات	CI ۱
بی‌تمایلی کارکنان به تغییر، یا تغییرات فرایندهای موجود	CI ۲
بهبود بسیاری از محصولات و خدمات در سال‌های اخیر	CI ۳
کارتیمی	
تأکید مدیران بر فعالیت‌های که همکاری‌نکردن سازمان با تأمین‌کنندگان منجر می‌شود.	TW۱
مدیران، سرپرستان و کارکنان بخش‌های مختلف برای تحقق هدف به‌طور مستقل کار می‌کنند.	TW۲
کار گروهی برای رسیدن به هدف امری عادی است.	TW۳
همه شرکت‌کنندگان در بهبود محصولات، خدمات و فرآیندها مشارکت دارند.	TW۴
مدیران ارشد هنگام تصمیم‌گیری دید کلی دارند.	TW۵
اصرار مدیران ارشد به دقت و قابلیت اطمینان همه اطلاعات و ارتباطات در داخل سازمان.	TW۶
منبع: Fuentes et al., 2004	
رضایت مشتری	
کیفیت محصولات	CS ۱
نحوه تحویل محصولات	CS ۲
قیمت محصولات	CS ۳
منبع: چوی و ابوج، ۱۹۹۸	

در پژوهش حاضر نسخه اصلی پرسشنامه فوئنتس و همکاران (۲۰۰۴) به کار گرفته شده است. به منظور به‌کارگیری این پرسشنامه، ابتدا گویه‌های آن به فارسی ترجمه شد و جهت بومی‌سازی در موارد معدودی، برخی واژه‌ها اصلاح شد. پرسشنامه اصلاح شده ۱۵ گویه (برای هر شاخص یک پرسش) دارد که تمرکز بر مشتری، بهبود مستمر، کارتیمی و رضایت مشتری را در بر می‌گیرد.

برای تدوین پاسخ‌ها طیف لیکرت<sup>۱</sup> پنج‌درجه‌ای (دامنه مقیاس ۱ برای کاملاً مخالف و ۵ برای کاملاً موافق) که یکی از رایج‌ترین مقایس‌های اندازه‌گیری پاسخ‌های بسته محسوب می‌شود، به کار گرفته شد. جامعه آماری این پژوهش شرکت‌های تولیدی شهرستان سنندج است، با به‌کارگیری روش نمونه‌گیری تصادفی ساده از ۱۳۵ نفر از مدیران و کارکنان این شرکت‌ها اطلاعات جمع‌آوری شد. نوع تحقیق بر اساس هدف، کاربردی، و براساس نحوه گردآوری داده‌ها توصیفی و از نوع همبستگی، و به‌طور اخص، از نوع مدل‌یابی معادلات ساختاری است. مدل معادلات ساختاری<sup>۲</sup> یک فن تحلیل چندمتغیری بسیار نیرومند از خانواده رگرسیون چندمتغیری، و به بیان دقیق‌تر، بسط مدل خطی کلی<sup>۳</sup> است که به محقق امکان می‌دهد مجموعه‌ای از معادلات رگرسیون را همزمان آزمون کند. مدل معادلات ساختاری با دو فن تحلیل می‌شود، تحلیل ساختاری کوواریانس یا روابط خطی ساختاری LISREL<sup>۴</sup> و حداقل مربعات جزئی PLS<sup>۵</sup>. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، روش‌های مختلف توصیفی و استنباطی به کار گرفته می‌شود. همچنین، برای سنجش روابط علی متغیرهای مستقل با متغیرهای وابسته نرم‌افزارهای SPSS، به‌ویژه LISREL به کار گرفته می‌شود.

### جامعه و نمونه آماری

شرکت‌های تولیدی مستقر در شهرک‌های صنعتی شهرستان سنندج، به عنوان قلمرو مکانی در این پژوهش انتخاب شده است که تعداد آن‌ها ۲۰۷ شرکت است، تعداد نمونه برای شرکت‌های مستقر با به‌کارگیری روش نمونه‌گیری تصادفی و براساس فرمول کوکران (در جامعه محدود)، ۱۳۵ شرکت محاسبه شد:

- 
1. Likert-Type Scale
  2. Structural Equation Model (SEM)
  3. General Linear Model (GLM)
  4. Linear Structural Relations
  5. Partial Least Squares (PLS)

$$n = \frac{NZ_{\alpha}^2 p (1-p)}{\varepsilon^2 (N-1) + Z_{\alpha}^2 p (1-p)}$$

جامعه مورد مطالعه در پژوهش حاضر، عبارت است از همه مدیران و کارکنان شرکت‌های تولیدی مستقر در شهرک‌های صنعتی شهرستان سنندج.

## برآورد مدل و تحلیل نتایج

### پایایی (قابلیت اعتماد)

سنجشی پایا است که در صورت تکرار آن در مواقع دیگر، به نتایج یکسان برسد. دامنه ضریب قابلیت اعتماد از صفر (عدم اعتماد) تا ۱+ (اعتماد کامل) است. ضریب قابلیت اعتماد نشانگر آن است که تا چه اندازه ابزار اندازه‌گیری ویژگی‌های باثبات آزمودنی، یا ویژگی‌های متغیر و موقتی وی را می‌سنجد. برای محاسبه ضریب قابلیت اعتماد ابزار اندازه‌گیری شیوه‌های مختلفی به کار گرفته می‌شود. از جمله می‌توان به روش آزمون-آزمون مجدد یا بازآزمایی<sup>۱</sup>، روش هم‌ارز<sup>۲</sup>، روش کودر-ریچاردسون<sup>۳</sup> و روش آلفای کرونباخ<sup>۴</sup> اشاره کرد. در این تحقیق به منظور تعیین پایایی آزمون، آلفای کرونباخ محاسبه شده است. این روش برای محاسبه همسانی درونی ابزار اندازه‌گیری که خصیصه‌های مختلف را اندازه‌گیری می‌کند، به کار گرفته می‌شود. آلفای کرونباخ چگونگی اندازه‌گیری یک سازه تک‌بعدی را توسط مجموعه‌ای از گویه‌ها نشان می‌دهد. آلفای کرونباخ آزمون آماری نیست، بلکه ضریبی برای پایایی (یا همسانی) است. هر چه تعداد گویه‌ها بیشتر و متوسط همبستگی بین آن‌ها بزرگتر باشد، مقدار این ضریب بزرگتر خواهد بود. به‌طور،

- 
1. Test-retest Method
  2. Equivalent Form
  3. Kuder-Richardson Formula 20
  4. Cronbach's Alpha Test (Cronbach's $\alpha$ )

معمول برای داده‌های چندبعدی مقدار آلفا برای همه گویه‌ها ضعیف خواهد بود. در این موارد، با اجرای تحلیل عاملی می‌توان پی برد که کدام گویه‌ها ضریب بیشتری در کدام ابعاد دارند، سپس، آلفا را برای هر زیرمجموعه از گویه‌ها جداگانه محاسبه کرد. بنابراین، به منظور اندازه‌گیری قابلیت اعتماد، روش آلفای کرونباخ و نرم‌افزار SPSS به کار گرفته شد. هر چه آلفا بیشتر باشد، پایایی مقیاس بیشتر خواهد بود. براساس قاعده تجربی، آلفا باید  $0/7$  یا بیشتر باشد تا بتوان مقیاس را دارای پایایی محسوب کرد. جدول ۳ نتایج آزمون پایایی را نشان می‌دهد.

جدول ۳. نتایج آزمون پایایی گویه‌ها

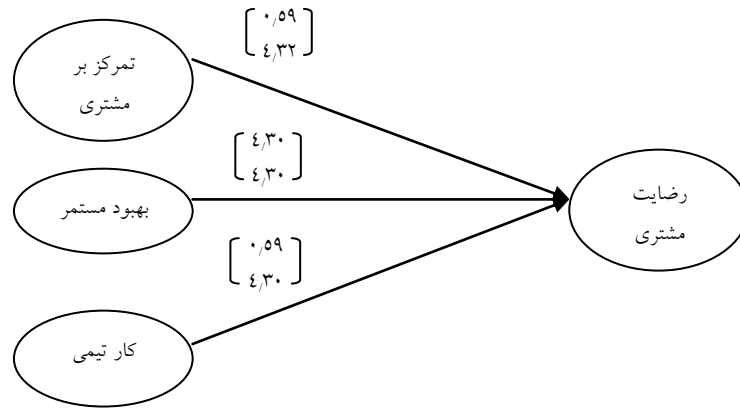
متغیر	گویه	آلفای کرونباخ
تمرکز بر مشتری	CF <sub>1</sub> ...CF <sub>3</sub>	۰,۷۷۸
بهبود مستمر	CI <sub>1</sub> ...CI <sub>3</sub>	۰,۸۵۳
کار تیمی	TW <sub>1</sub> ...TW <sub>6</sub>	۰,۷۶۱
رضایت مشتری	CS <sub>1</sub> ...CS <sub>3</sub>	۰,۷۴۹

منبع: محاسبات پژوهشگران

با توجه به جدول ۳، مقدار آلفای کرونباخ برای چهار سازه بیشتر از  $0/7$  است که گویای مطلوب بودن ابزار جمع‌آوری داده‌ها برای تحقیق اکتشافی است.

### روش گردآوری اطلاعات

با توجه به هدف پژوهشگر، ابزارهای مختلف و دو روش کتابخانه‌ای و میدانی برای جمع‌آوری اطلاعات به کار گرفته شده است. روش کتابخانه‌ای برای جمع‌آوری اطلاعات مربوط به مبانی نظری و پیشینه تحقیق، و روش میدانی برای جمع‌آوری داده‌ها از طریق پرسشنامه به کار گرفته شده است.



Chi-square = ۱۵۷٫۲۶, df = ۸۴, p-value = ۰٫۰۰, RMSEA = ۰٫۰۴

شکل ۲. مدل اندازه‌گیری مدیریت کیفیت جامع و رضایت مشتری به همراه مقادیر تی

### ارزیابی برازش مدل<sup>۱</sup>

مدلی مناسب است که حالت‌های بهینه‌ای داشته باشد از جمله آماره کای دو هر چه کمتر باشد، بهتر است، زیرا این آزمون اختلاف داده و مدل را نشان می‌دهد. شاخص‌های GFI و AGFI از ۹۰ درصد باید بیشتر باشد. شاخص RMSEA هر چه کمتر باشد، بهتر است، زیرا این شاخص میانگین مجذور خطاهای مدل است.

جدول ۴. دامنه شاخص‌های برازش

مقادیر به دست آمده	برازش قابل قبول	برازش خوب	شاخص برازندگی
۱۵۷٫۲۶	$2df \leq \chi^2 \leq 3df$		$\chi^2$
۰٫۰۰۰	$0/1 \leq p \leq 0/5$		p value
۱٫۸۷	$2 \leq \chi^2/df \leq 3$	$0 \leq \chi^2/df \leq 2$	$\chi^2/df$
۰٫۰۴۶	$0/05 \leq RMSEA \leq 0/08$	$0 \leq RMSEA \leq 0/05$	RMSEA
۰٫۹۸	$0/90 \leq GFI \leq 0/95$	$0/95 \leq GFI \leq 1/00$	GFI
۰٫۹۳	$0/85 \leq AGFI \leq 0/90$	$0/90 \leq AGFI \leq 1/00$	AGFI

منبع: Hoyle, 1995; Ullman, 1996

#### 1. Assessing fit of the model

بر اساس شکل ۲، و ستون سمت چپ جدول ۴ که داده‌های استخراجی از تخمین مدل لیزرل و خروجی لیزرل است، برازش مدل خوب است.

### بحث و نتیجه‌گیری

جدول ۵ نتایج برآورد مدل ساختاری پژوهش را نشان می‌دهد. برای تفسیر درست از اثرات بین متغیرها باید اثرات کل را که برآیند اثرات مستقیم و غیرمستقیم است، در نظر گرفت.

جدول ۵. نتایج تحلیل مسیر (مدل ساختاری)

اثر کل (۱) + (۲)	مسیر غیرمستقیم (۲)	مسیر مستقیم (۱)	مسیر از ← به
۰,۵۹	--	۰,۵۹	تمرکز بر مشتری ← رضایت مشتری
۵,۳۰	--	۵,۳۰	
۰,۴۹	--	۰,۴۹	بهبود مستمر ← رضایت مشتری
۴,۲۲	--	۴,۲۲	
۰,۶۰	--	۰,۶۰	کار تیمی ← رضایت مشتری
۴,۱۷	--	۴,۱۷	

توجه: اعداد ردیف بالا ضرایب مسیر و اعداد ردیف پایین مقادیر تی مسیرها را نشان می‌دهد.

منبع: محاسبات پژوهشگران

با توجه به نتایج تحلیل مسیر می‌توان گفت:

- تمرکز بر مشتری با رضایت مشتری رابطه مثبت و معنادار دارد.
- بهبود مستمر با رضایت مشتری رابطه مثبت و معنادار دارد.
- کار تیمی با رضایت مشتری رابطه مثبت و معنادار دارد.

هر سازمانی به مشتریان خود وابسته است و باید نیازهای حال و آینده آنان را درک کند و نیازمندی‌های مشتریان خود را برآورده کند. علاوه بر این، سازمان‌ها باید برای برآوردن انتظارات مشتریان خود برنامه‌ریزی و تلاش کنند. تمرکز بر مشتری و درک نیازهای حال و آینده او باعث پاسخگویی منعطف و سریع سازمان به فرصت‌های بازار و در نتیجه، افزایش سود سهام و سهم



بازار برای سازمان خواهد شد. رضایت مشتریان با افزایش اثربخشی به‌کارگیری منابع سازمان، افزایش می‌یابد و بهبود وفاداری مشتری به سازمان باعث ماندگاری در تجارت می‌شود. بهبود مستمر عملکرد سازمان‌ها، نیروی‌های عظیم هم‌افزایی ایجاد می‌کند که این نیروها می‌تواند پشتیبان برنامه رشد و توسعه و ایجاد فرصت‌های تعالی سازمانی شود. دولت‌ها، سازمان‌ها و مؤسسات تلاش جلوبرنده‌ای را در این زمینه اعمال می‌کنند. بدون بررسی و کسب آگاهی از میزان پیشرفت و دستیابی به اهداف، و بدون شناسایی چالش‌های پیش‌روی سازمان و کسب بازخور و اطلاع از میزان اجرای سیاست‌های تدوین شده و شناسایی مواردی که به بهبود جدی نیاز دارند، بهبود مستمر عملکرد میسر نخواهد شد. همه موارد یادشده، بدون اندازه‌گیری و ارزیابی امکان‌پذیر نیست. در واقع، چهار رکن اساسی بهبود مستمر، پذیرش فلسفه بهبود، همفکری، همکاری گروهی و فراگیری دائمی در سازمان است. همچنین، کار تیمی مزایای فراوانی در ابعاد فردی و سازمانی دارد که از جمله می‌توان به احساس امنیت فرد، احساس رضایت مشتریان و کارکنان، سرشکن کردن سختی کار، چندمهارتی شدن برای افراد و کاهش حوادث کاری، افزایش بهره‌وری، متعادل شدن لایه‌های سازمانی، شکل‌گیری مشارکت، تصمیم‌گیری سریع و به‌موقع کارکنان و انجام‌دادن سریع امور اشاره کرد.

همان‌طور که مشاهده شد، یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد رابطه مدیریت کیفیت جامع و رضایت مشتری مثبت و معنادار است. به‌طور مشابه، خنیفر و حیدرنیا (۱۳۸۵) در بررسی رابطه مدیریت کیفیت جامع و رضایت مشتری به این نتیجه رسیدند که بین این دو بعد، رابطه‌ای معنادار و متوسط روبه بالا وجود دارد. در بررسی تک‌تک ابعاد مدیریت کیفیت جامع نیز مشاهده شد رابطه زیبایی فضای عرضه خدمات، رعایت ملاحظات ارزشی و اعتقادی، سرعت در عرضه خدمات و رضایت مشتری معنادار و ضعیف است و رابطه ابعاد با رضایت مشتری در حد متوسط است که قوی‌ترین رابطه مربوط به پاسخگویی، شفافیت و اطلاع‌رسانی و انعطاف‌پذیری در عرضه خدمات است. زاهدی و گرجی (۱۳۸۶) به این نتایج رسیدند که رابطه معناداری بین هر یک از اصول مدیریت کیفیت جامع (نگرش سیستمی، بهبود مستمر، توجه به فرایندهای کاری، رضایت مشتری و مشارکت کارکنان) بر کیفیت خدمات وجود دارد. گل‌واجویی (۱۳۸۰) افزایش مشارکت

کارکنان در کارهای گروهی را یکی از عوامل مؤثر در نظام کیفیت سازمان می‌داند. رولند برسیز و زولتان هجی (۲۰۰۱) نیز، در پژوهش خود گسترش همکاری‌های سازمانی و برقراری ارتباطات بین بخش‌های سازمانی را عاملی مهم و حیاتی در بهبود و روند کیفیت معرفی کردند. در پژوهش کوشان (۱۳۷۹) مهم‌ترین گام در جهت تحقق کیفیت سازمانی تمرکز بر مشتری بیان شده است، همچنین، امیری (۱۳۷۹) در پژوهش خود نگرش مدیران را برای رسیدن به کیفیت به سه عنصر بهبود مستمر، تمرکز بر مشتری و مشارکت جمعی سوق می‌دهد. احمدی (۱۳۸۶) در پژوهشی با عنوان «زمینه‌یابی اجرای مدیریت کیفیت جامع در مناطق چهارگانه آموزش و پرورش شهر شیراز» نشان داد توجه به مشتری بیشترین تأثیر را بر نگرش افراد نسبت به پذیرش مدیریت کیفیت جامع را داشته است.

### پیشنهادها

با توجه به نتایج تحقیق نکات و پیشنهادهای ذیل مطرح می‌شود:

برای این که فضای بهبود در سازمان ایجاد شود، باید مجموعه مدیریت و کارکنان سازمان به چهار مقوله بهبود مستمر یعنی پذیرش فلسفه بهبود، همفکری و همکاری گروهی و فارگیری دائمی در سازمان بسیار توجه کنند و این امر به فرهنگ‌سازی و مشارکت همه کارکنان سازمان نیاز دارد.

- با توجه به یافته‌ها، برای بهبود وضعیت کار تیمی پیشنهاد می‌شود میزان هم‌گرایی و هماهنگی بین مدیران، سرپرستان و کارمندان در بخش‌های مختلف بیشتر شود و انجام کارها به‌طور تیمی تشویق و حمایت شود.

- با شکل‌گیری کار تیمی یکی از عوامل مهم در ارتقای کیفیت، کسب مزیت رقابتی و رضایت ارباب رجوعان یا مشتریان محسوب می‌شود، ایجاد شود.

- امروزه، ساختارهای معمولی و سلسله‌مراتبی به سمت ساختارهای تیمی تغییر کرده است و سازمان‌های از طریق ساختارهای تیمی به بهره‌وری، صرفه‌جویی، افزایش تولید و سودآوری دست یافته‌اند. بنابراین، باید در قالب راهبرد کلان سازمانی نظام تیمی طراحی و اجرا شود تا بتواند آثار مطلوب بر رضایت ارباب رجوع به‌طور اثربخش داشته باشد.

## منابع و مأخذ

۱. اخوان صراف، احمد؛ نیلفروش زاده، مریم (۱۳۸۸). «تعیین عوامل شکست اجرای بهبود مستمر بر اساس فرایند تحلیل سلسله مراتبی». پژوهشنامه مدیریت اجرایی علمی - پژوهشی، سال نهم، شماره ۱ (پیاپی ۳۳)، صفحات ۳۶-۱۳.
۲. امامی فر، محسن؛ مجیبی میکلائی، تورج؛ مهدی زاده اشرفی، علی (۱۳۹۱). «ارزیابی میزان آمادگی اجرای سیستم مدیریت کیفیت جامع در تعاونی‌های فعال تولیدی بخش صنعت استان مازندران». فصلنامه مدیریت، سال نهم، شماره ۲۶، صفحات ۸۵-۶۵.
۳. خنیفر، حسین؛ حیدرنیا، زهرا (۱۳۸۵). «رابطه بین مدیریت کیفیت جامع و رضایت مشتریان در بخش خدمات». فرهنگ مدیریت، سال چهارم، شماره چهاردهم، صفحات ۱۱۶-۸۷.
۴. رضائی، کامران؛ شکاری، امیر (۱۳۸۴). «ارائه مدل علی و معلولی با تمرکز بر محور مشتری‌گرایی در چارچوب مدل EFQM». نشریه دانشکده فنی، جلد ۴۰، شماره ۴، صفحات ۵۳۷-۵۲۳.
۵. ریاحی، بهروز (۱۳۸۱). مدیریت کیفیت جامع در بخش عمومی (دولت). تهران، مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران.
۶. سماوی، حمیده؛ رضایی مقدم، کوروش؛ برادران، مسعود (۱۳۸۷). «مشتری‌مداری و کاربرد آن در نظام آموزش عالی: مورد آموزش عالی کشاورزی در استان خوزستان». پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، دوره ۳، شماره ۱۴، صفحات ۱۴۳-۱۲۱.
۷. صادقی، علی منصور؛ حسن زاده، علی؛ باقری، قدرت‌اله؛ امیری، علی نقی (۱۳۹۱). شناسایی عوامل درون و برون سازمانی مؤثر بر جلب رضایت مشتریان در مؤسسه مالی و اعتباری صالحین. چهارمین کنفرانس بین‌المللی بازاریابی خدمات بانکی، تهران ۲۳ و ۲۴ مهرماه، مرکز همایش‌های بین‌المللی صدا و سیما.
۸. ناظمی، شمس‌الدین؛ کاظمی، مصطفی؛ اخروی، امیرحسین (۱۳۸۹). «اولویت‌بندی عوامل

کلیدی موفقیت در TQM برای کاهش شکاف عملکردی با استفاده از AHP فازی؛ مطالعه موردی: یک شرکت صنعتی». *اندیشه مدیریت راهبردی*، سال چهارم، شماره ۲، صفحات ۲۱۰-۱۸۳.

9. Agus, A.; Sagir, RM. (2001). "The structural relationship between TQM, competitive advantage and bottom line financial performance: an empirical study of Malaysian manufacturing companies". *Total Quality Management*, 12(7 - 8), 1018-1024.
10. Daniel I. Prajogo; SoonW, Hong. (2008). "The effect of TQM on performance in R&D environments: A perspective from South Korean firms". *Technovation*, 28, 855-863.
11. Daniel I. Prajogo; Amrik S. Sohal. (2006). "The integration of TQM and technology R&D management in determining quality and innovation performance". *Omega*, 34, 296 - 312.
12. Dikova, D. (2004). "Performance of foreign subsidiaries: Does psychic distance matter?" *International Business Review*, 18(1), 38-49.
13. Flynn, BB.; Schroeder, RG.; Sakakibara, S, (1994). "A framework for quality management research and an associated measurement instrument". *Journal of Operations Management*; 11, 339-66.
14. Fuentes, M.M.F.; Saez, C.A.A.; Montes, F.J.L. (2004). "The impact of environmental characteristics on TQM principles and organizational performance". *Omega*, 32, 425-442.
15. Gurnani, Haresh. (1999). "pitfalls in total quality management implementation: the case of a Hongkong company". *Total quality management*, 10(2), 209- 228.
16. Hall, R. (1999). "Word-class manufacturing". *Industry week*, July 2, p.3.
17. Hashmi, Khurram. (2005). "Intoduction and implementation of total quality management (TQM)". *Total Quality Management*, pp:1-4.
18. Hendricks, KB., Singhal, VR. (2001). "Firm characteristics, total quality management" and financial performance. *Journal of Operations Management*; 19, 69-85.
19. Jun, M., Cai, S.; Peterson, R.T. (2004). "Obstacles to TQM Implementation in Mexico's Maquiladora Industry". *Total Quality Management*, 15(1), 59- 72.
20. Juran. J.; Godfrey, A. (1999). *Juran quality Handboo*, 5 Th editions, MC Graw-Hill.
21. Kaynak, H. (2003). "The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance". *Journal of Operations Management*; 21, 40-35.
22. Rohand, B.; Zolotan, H. (2001). *TQM and Organizational Development*. Faculty of Industrial Management and Business Economics Budapest University of Technology and Economics.
23. Sahney, S.; Banwet, D.K.; Karunes, S. (2004). "A SERVQUAL and QFD approach to total quality education: A student perspective". *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53(2), 143-166.
24. Tari, J.J., Molina, J.F; Castejo'n, J.L. (2007). "The relationship between quality management practices and their effects on quality outcomes". *European Journal of Operational Research*, 183(2), 483-501,

25. Taylor, WA.; Wriqth, GH. (2003). "A longitudinal study of TQM implementation: factors in 9 uencing success and failure". *Omega*, 31, 97-111.
26. Temponi, C. (2005). "Continuous improvement framework: Implications for academia". *Quality Assurance in Education*, 13(1), 17-36.
27. Thomas, Y.; Choi, K. E. (1998). "The TQM Paradox: Relations among TQM practices". plant performance, and customer satisfaction, *Journal of Operations Management*, 17, 59-75.
28. Yu Yuan Hung, Richard; Ya-Hui Lien, Bella; Yang, Baiyin; Wu, Chi-Min; Kuo, Yu-Ming (2011). "Impact of TQM and organizational learning on innovation performance in the high-tech industry". *International Business Review*, 20, 213-225.
29. Zehir, C.; Sadikoglu, E. (2010). "The relationship between total quality management (TQM) practices and organizational performance: An empirical investigation". *International Journal of Business, Management and Social Sciences*, 1(1), 113-128.