

بررسی ارتباط بین شاخص های فنی و شاخص های اجتماعی مدیریت کیفیت جامع و تعالی سازمانی

پژمان شفیعی^۱، علیرضا انوری^۲

^۱ کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی، دانشگاه آزاد مرودشت

^۲ عضو هیات علمی، دانشگاه آزاد واحد گچساران

نام و نشانی ایمیل نویسنده مسئول:

پژمان شفیعی

Shafieipezhman68@gmail.com

چکیده

در این مقاله، بررسی ارتباط بین شاخص های فنی و شاخص های اجتماعی مدیریت کیفیت جامع و تعالی سازمانی پرداخته شده است. روش تحقیق توصیفی و کتابخانه ای بوده است. برای جمع آوری اطلاعات از کلیه منابع در دسترس منابع فارسی و خارجی استفاده شده است و تحلیل یافته ها بر اساس بررسی مروری انجام شده است. مدل تعالی؛ ساختار مدیریتی است که با تکیه بر اصول و مفاهیم اساسی و توجه داشتن به معیارهای اصلی مدیریت کیفیت فراگیر و سیستم خودارزیابی موجبات پیشرفت و بهسازی را فراهم می کند. مدیریت کیفیت جامع یک نگرش کلی نگر است که در جستجوی آن می باشد تا همه ی وظایف و کارکرد های سازمانی را به منظور تمرکز بر دستیابی به نیاز های مشتری و اهداف سازمان از طریق بهبود کیفیت، بهره وری و رقابت پذیری متمرکز نماید. نتیجه گیری کلی تحقیقات گذشته نشان می دهد که رابطه معناداری بین مدیریت کیفیت جامع و تعالی و عملکرد سازمانی وجود دارد. نتیجه اختصاصی تر از این تحقیق نشان میدهد عوامل فنی و اجتماعی TQM بر تعالی سازمانی اثر مثبت دارد.

واژگان کلیدی: شاخص های فنی - شاخص های اجتماعی - مدیریت کیفیت جامع - تعالی سازمانی.

مقدمه

مدیریت کیفیت جامع، فنی است برای مشارکت تک تک کارمندان و مدیران سازمان در امور مربوط به سازمان. این فن تغییر مهمی در فرهنگ سازمان ایجاد می کند؛ که اهداف، آرمان ها، طرز فکر و رویه های موجود در آن سازمان را در بر می گیرد. تاکید عمده این نوع مدیریت بر این است که هر کارمند و مدیری باید پاسخگوی بهبود مداوم کیفیت خدمات و محصولات سازمان باشد تا خواسته های مشتریان تامین شود. در محیط رقابتی امروزی رضایت مشتری نقش بسیار کلیدی در موفقیت سازمان ها بازی می کند. از آنجا که مدیریت کیفیت جامع نیز نقش بسیار مهمی در تامین رضایت مشتری ایفا می کند، بهبود نقش آن در دستیابی به تولید در کلاس جهانی بدست نخواهد آمد مگر اینکه به مدیریت صحیح این فلسفه اهمیت و توجه شود (فلاح، ۱۳۸۹). در مدیریت کیفیت جامع چالش هایی وجود دارد که هرکدام از آنها باعث بروز مشکل می شود. این مشکلات به صورت زنجیره وار منجر به بروز سایر مشکلات می شود و در نهایت مدیریت کیفیت جامع را دچار نقص می کند (عین آبادی و صنعتی، ۱۳۸۶). در واقع یک مدیریت کیفیت جامع اثربخش با مزایای مختلفی همچون افزایش انتقال ارزش به مشتری، افزایش سودآوری، سطحی مناسب از میزان موجودی و حتی طراحی بهتر محصول همراه خواهد بود (کریستنسن و همکاران^۱، ۲۰۰۷). سازمان هایی که خود را با سلیقه های جدید تولیدی سازگار می سازند به طور جدی در جستجوی فرصت هایی برای بهبود در زمینه های کلیدی از قبیل کیفیت، هزینه، ارسال کالا، انعطاف پذیری و نوآوری هستند (فارسیجانی، ۱۳۸۴).

مدل تعالی سازمانی با به تصویر کشیدن یک سازمان متعالی این امکان را فراهم می سازد تا سازمان ها در مقایسه خود با این مدل، سرآمدی خود را محک زده و از طریق یادگیری، نوآوری و بهبود مستمر، به بازنگری در وضع موجود و برنامه ریزی بهبود اهتمام ورزند. مدل تعالی سازمانی، ساختار مدیریتی است که با تکیه بر اصول و مفاهیم اساسی و توجه داشتن به معیارهای اصلی مدیریت کیفیت فراگیر و سیستم خودارزیابی زمینه پیشرفت و بهسازی سازمان را فراهم می کند. این مدل، ابزاری برای سنجش میزان استقرار سیستم ها در سازمان و راهنمایی است که مسیر فعالیت مدیران را برای بهبود عملکرد شناسایی و تعیین می کند (فقیه و همکاران، ۱۳۸۷).

مدل تعالی سازمانی دارای ۹ معیار است. ۵ معیار آن، توانمندسازها و ۴ معیار دیگر نتایج هستند (کلفجو و همکاران^۲، ۲۰۰۸):

توانمندسازها عبارتند از: رهبری، خط مشی و راهبرد کارکنان، مشارکت ها و منابع، فرایندها.

نتایج عبارتند از: نتایج مشتریان، نتایج کارکنان، نتایج جامعه، نتایج کلیدی عملکرد.

معیارهای "توانمندساز"، آنچه را یک سازمان انجام می دهد پوشش می دهند و معیارهای "نتایج" نشان از آنچه را که یک سازمان به دست می آورد یا باید به دست آورد، خواهد بود. قابل ذکر است "نتایج" بهبود می یابند.

اصول و روش های مورد نیاز TQM برای ایجاد اثرات مطلوب بر تعالی (نتایج) یک سازمان عوامل فنی و مهم نامیده می شوند. در این میان، عوامل مهم مطرح عبارتند از: رهبری، برنامه ریزی استراتژیک، بهبود مستمر، مشتری مداری، مدیریت مبتنی بر داده، مدیریت منابع انسانی، مدیریت و کنترل فرآیند و مدیریت تأمین کننده (کالو مورا و همکاران^۳، ۲۰۱۳).

در این مقاله، بررسی ارتباط بین شاخص های فنی و شاخص های اجتماعی مدیریت کیفیت جامع و تعالی سازمانی با استفاده از روش تحقیق توصیفی و کتابخانه ای بوده است. برای جمع آوری اطلاعات از حدود ... منابع فارسی و خارجی استفاده شده است و تحلیل یافته ها بر اساس بررسی مروری انجام شده است.

۲- مبانی نظری تحقیق

۲-۱ تعالی سازمانی

تعالی در لغت به معنی بلند شدن و برتر شدن است و تعالی سازمانی به معنای تعهد سازمانی به رشد و توسعه پایدار و دایمی شرکت در جهت کسب رضایت مشتری و افزایش مستمر سودآوری شرکت در یک محیط ملی فراگیر و حمایت کننده می باشد (صالحی و همکاران، ۱۳۹۱). تعالی سازمانی تابع شرایط ویژه، فرهنگ، محیط داخلی و خارجی و کسب و کار، ویژگی نیروی انسانی سازمان، نقاط قوت و ضعف و

¹. Christensen, Germain and Birou

². Klefsjo, Bergquist & Garvare

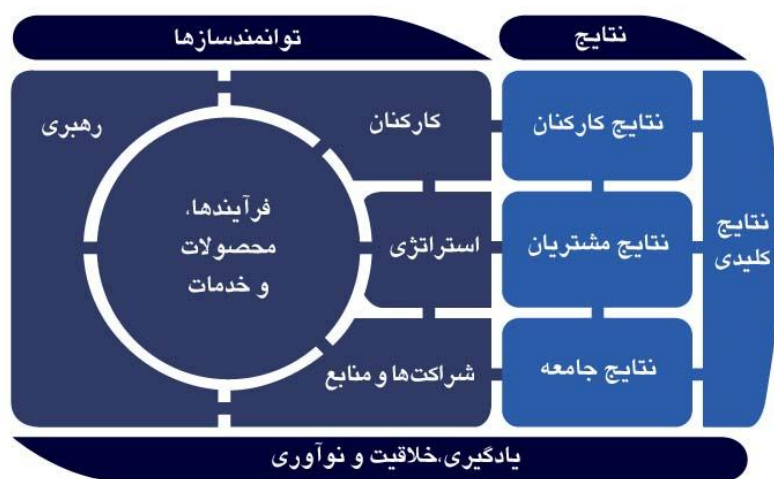
³. Total Quality Management

⁴. Calvo-Mora, Picón-Berjoyo, Carolina and Lourdes Cauzo

فرصت ها و تهدید هایی است که سازمان را در بر گرفته است (جوزتاری ۵، ۲۰۰۷). مدل تعالی؛ ساختار مدیریتی است که با تکیه بر اصول و مفاهیم اساسی و توجه داشتن به معیارهای اصلی مدیریت کیفیت فراگیر و سیستم خودارزیابی موجبات پیشرفت و بهسازی را فراهم می کند. مدل تعالی؛ ابزاری جهت سنجش میزان استقرار سیستمها در سازمان و خودارزیابی و راهنمایی است که مسیر فعالیت مدیران را برای بهبود عملکرد شناسایی و تعیین می کند (بابستره و کانت جینر ۶، ۲۰۱۱). بنابراین پیام کلیدی مدل تعالی متکی بر پاسخ دادن به دو سوال است که چگونه این مدل بعنوان یک ساختار مدیریتی مناسب و منطقی شناسایی می شود و چه کسانی می توانند در این زنجیره ارتباط و تعاملات نقش اساسی را ایفا کنند. سطح اول این مدل به اهداف کلی و در سطوح بعدی، این اهداف کلی به درجات و مقیاس های کمی و قابل اندازه گیری تجزیه می شود (دل قوی، ۱۳۸۶). تعالی سازمانی از دیدگاه بنیاد تعالی سازمانی به مجموع ارزش های رهبری و استراتژی های تحول و مهارت گفته می شود (کارلوس ۷ و همکاران، ۲۰۰۵).

۲-۱-۱- معیارهای نه گانه مدل تعالی سازمانی

مدلی که جایزه ملی تعالی سازمانی بر آن استوار شده، دارای نه معیار است. پنج معیار آن، توانمندسازها و چهار معیار دیگر نتایج هستند. توانمندسازها: رهبری، استراتژی، کارکنان، شراکت ها و منابع، فرآیندها، محصولات و خدمات نتایج: نتایج کارکنان، نتایج مشتریان، نتایج جامعه، نتایج کلیدی معیارهای "توانمندساز"، آنچه را یک سازمان انجام می دهد پوشش می دهند و معیارهای "نتایج"، آنچه را که یک سازمان بدست می آورد. "نتایج" بر اثر اجرای "توانمندسازها" بدست می آیند و "توانمندسازها" با گرفتن بازخورد از "نتایج" بهبود می یابند. شکل زیر، نمایی از مدل را نشان داده که پویایی مدل در آن نمایان است. یادگیری، خلاقیت و نوآوری کمک می کند تا توانمندسازها بهبود یافته و بهبود توانمندسازها، بهبود نتایج را به دنبال خواهد داشت (رزالی ۸، ۲۰۰۵).



نمودار ۲-۱- معرفی معیارهای نه گانه تعالی سازمانی (رزالی، ۲۰۰۵)

هر یک از معیارهای نه گانه مدل جایزه تعالی سازمانی شامل چند جزء است که ابعاد مختلف معیار را مشخص می سازد. در ادامه تعریف هر یک از معیارهای مدل و اجزای آنها آمده است (گرامی و علیزاده، ۱۳۸۴):

رهبری: معیار رهبری نشان می دهد که رهبران، به ویژه رهبران ارشد، ضمن تعیین جهت گیری کلی سازمان، چگونه از طریق سامانه های مدیریتی، سازمان را در جهت تحقق اهداف و پایداری آن هدایت می کنند. این معیار همچنین به چگونگی رفتار رهبران در ایفای نقش به عنوان

5- Jose tari

6- Balbastre & Canet-Giner

7- Carlos

8- Razali

الگوهای اخلاقی و ارزشی سازمان، الهام بخشی، توسعه فضای اعتماد، انعطاف پذیری، مراعات قوانین و مقررات، مسئولیت پذیری اجتماعی و تعامل فعال با ذی‌نفعان کلیدی می‌پردازد.

- ۱- رهبران ماموریت، چشم انداز و ارزش‌های سازمان را تعیین کرده و خود به عنوان الگوی ارزشی و اخلاقی عمل می‌کنند.
- ۲- رهبران، سامانه جامع مدیریت و عملکرد سازمان را تعریف، پایش و بازنگری کرده، بهبود می‌دهند.
- ۳- رهبران، ذی‌نفعان بیرونی سازمان را می‌شناسند و فعالانه با آنها در تعامل هستند.
- ۴- رهبران با همراهی کارکنان سازمان، فرهنگ تعالی را تقویت می‌کنند.
- ۵- رهبران از چابکی و انعطاف‌پذیری سازمان اطمینان دارند و با مدیریت تغییر، از پایداری سازمان اطمینان حاصل می‌کنند.

استراتژی: معیار استراتژی نشان می‌دهد که سازمان‌های متعالی چگونه استراتژی‌ها و خط‌مشی‌های پشتیبان را به منظور برآورده کردن نیازها و انتظارات ذینفعان، تدوین، بازنگری و به‌روز می‌کنند. این سازمان‌ها برای تحقق استراتژی‌ها، آنها را با ذی‌نفعان در میان گذاشته و در جهت دستیابی به موفقیت پایدار، ساختار سازمانی و چارچوب فرآیندها را طراحی کرده، برنامه‌ها و اهداف مرتبط را توسعه داده و جاری می‌سازند.

۱. استراتژی‌ها مبتنی بر ارزیابی، تحلیل و درک نیازها و انتظارات ذینفعان و محیط بیرونی است.
۲. استراتژی‌ها مبتنی بر ارزیابی، تحلیل و درک عملکرد درونی و قابلیت‌های سازمانی است.
۳. استراتژی‌ها و خط‌مشی‌های پشتیبان آن تدوین، بازنگری و به‌روز می‌شود.
۴. استراتژی‌ها و خط‌مشی‌های پشتیبان آن، با ذی‌نفعان در میان گذاشته شده و اجرا و پایش می‌شود.

کارکنان: معیار کارکنان نشان می‌دهد که سازمان‌های متعالی چگونه کارکنان خود را به عنوان سرمایه‌های انسانی ارج می‌نهند و فرهنگی را ایجاد می‌کنند که دستیابی به منافع طرفین از طریق همسویی اهداف فردی و سازمانی میسر شود. این معیار همچنین به چگونگی توسعه قابلیت‌ها، ترویج عدالت و برابری، برقراری ارتباط، تشویق، قدردانی و مراقبت کارکنان در جهت ایجاد انگیزه و تعهد به منظور قادر ساختن آنها برای استفاده از دانش و مهارت‌های خود در راستای منافع سازمان می‌پردازد.

۱. برنامه‌های کارکنان، استراتژی سازمان را پشتیبانی می‌کند.
۲. دانش و قابلیت‌های کارکنان توسعه می‌یابد.
۳. کارکنان، همسو شده، مشارکت داده شده و توانمند می‌شوند.
۴. کارکنان در سراسر سازمان به طور موثر ارتباط برقرار می‌کنند.
۵. خدمات کارکنان جبران شده واز آنان قدردانی و مراقبت می‌شود.

شراکت‌ها و منابع: معیار شراکت‌ها و منابع نشان می‌دهد که سازمان‌های متعالی شراکت‌های بیرونی، تامین‌کنندگان و منابع درونی را به منظور پشتیبانی از استراتژی و خط‌مشی‌ها و اجرای اثربخش فرآیندها، برنامه‌ریزی و مدیریت می‌کنند. این سازمان‌ها از مدیریت اثربخش پیامدهای زیست محیطی و اجتماعی ناشی از شراکت‌های بیرونی، تامین‌کنندگان و منابع درونی اطمینان می‌یابند.

۱. شرکا و تأمین‌کنندگان، در جهت دستیابی به منافع مشترک و پایدار مدیریت می‌شوند.
۲. منابع مالی برای تضمین موفقیت پایدار مدیریت می‌شوند.
۳. دارایی‌های فیزیکی و منابع طبیعی به روشی پایدار مدیریت می‌شوند.
۴. فناوری برای پشتیبانی از تحقق استراتژی مدیریت می‌شود.
۵. اطلاعات و دانش برای پشتیبانی از تصمیم‌گیری اثربخش و ایجاد قابلیت سازمانی، مدیریت می‌شوند.

فرآیندها، محصولات و خدمات: سازمان‌های متعالی فرآیندها، محصولات و خدمات خود را به منظور خلق ارزش فزاینده برای مشتریان و سایر ذی‌نفعان خود طراحی و مدیریت کرده و بهبود می‌بخشند.

۱. فرآیندها به منظور بهینه‌سازی ارزش برای ذینفعان، طراحی و مدیریت می‌شوند.

۲. محصولات و خدمات به منظور خلق ارزش بهینه برای مشتریان توسعه می یابند.

۳. محصولات و خدمات به طور اثربخش، بازاریابی می شوند.

۴. محصولات و خدمات تولید، تحویل و مدیریت می شوند.

۵. روابط با مشتریان مدیریت شده و ارتقا می یابد.

نتایج مشتری: معیار نتایج مشتری، نشان می دهد که سازمان های متعالی در رابطه با جاری سازی موفق استراتژی و خط مشی های پشتیبان مبتنی بر نیازها و انتظارات مشتریان به چه نتایجی دست یافته اند. آنها برداشت های مشتریان، شاخص های عملکردی و دستاوردهای مرتبط با رویکردها را در دوره های زمانی متناسب، اندازه گیری و تحلیل می کنند.

۱. برداشت ها: نشان دهنده درکی است که مشتریان از اجرای رویکردهای مرتبط با مشتری دارند و بیانگر میزان اثربخشی این رویکردها در جهت تحقق استراتژی سازمان در این زمینه است. این برداشت ها ممکن است از منابع مختلفی از جمله نظرسنجی از مشتریان، گروه های تمرکز، رتبه بندی فروشندگان، تشکرها، شکایت ها و مصاحبه ها به دست آیند.

۲. شاخص های عملکردی: مجموعه ای از شاخص های درونی هستند که به منظور پایش، تحلیل، بهبود فرآیندها و پیش بینی برداشت ها در ارتباط با رویکردهای مرتبط با مشتری بکار گرفته می شود و بیانگر میزان کارایی و اثربخشی و این رویکردها است.

نتایج کارکنان: معیار نتایج کارکنان، نشان می دهد که سازمان های متعالی در رابطه با جاری سازی موفق استراتژی و خط مشی های پشتیبان مبتنی بر نیازها و انتظارات کارکنان و اجرای رویکردهای مرتبط با مدیریت کارکنان به چه نتایجی دست یافته اند. آنها برداشت های کارکنان، شاخص های عملکردی و دستاوردهای مرتبط با رویکردها را در دوره های زمانی متناسب، اندازه گیری و تحلیل می کنند.

۱. برداشت ها: نشان دهنده درکی است که کارکنان از اجرای رویکردهای مرتبط با مدیریت کارکنان به عنوان سرمایه های انسانی سازمان دارند و بیانگر میزان اثربخشی این رویکردها در جهت تحقق استراتژی سازمان در این زمینه است. این برداشت ها، رضایت و انگیزش کارکنان را ارزیابی می کنند و ممکن است از منابع مختلفی از جمله نظرسنجی ها، گروه های تمرکز، مصاحبه ها و ارزشیابی ها به دست آیند.

۲. شاخص های عملکردی: مجموعه ای از شاخص های درونی هستند که به منظور پایش، تحلیل، بهبود فرآیندها و پیش بینی برداشت ها در ارتباط با رویکردهای مرتبط با مدیریت کارکنان به عنوان سرمایه های انسانی بکار گرفته می شود و بیانگر میزان کارایی و اثربخشی این رویکردها است.

نتایج جامعه: معیار نتایج جامعه، نشان می دهد که سازمان های متعالی در رابطه با جاری سازی موفق استراتژی ها و خط مشی های پشتیبان و اجرای رویکردهایی به منظور تحقق مسئولیت های اجتماعی، به چه نتایجی دست یافته اند. آنها برداشت های ذینفعان، شاخص های عملکردی و دستاوردهای مرتبط با رویکردها را در دوره های زمانی متناسب، اندازه گیری و تحلیل می کنند.

۱. برداشت ها: نشان دهنده درکی است که جامعه و ذینفعان ذیربط، از اجرای رویکردهای مرتبط با مسئولیت پذیری اجتماعی سازمان دارند و بیانگر میزان اثربخشی این رویکردها در جهت تحقق استراتژی سازمان در این زمینه است. این برداشت ها ممکن است از منابع مختلفی از جمله نظرسنجی ها، گزارش ها، مقالات، نشست های عمومی، سازمان های غیردولتی، نمایندگان جامعه و مسئولین دولتی به دست آید.

۲. شاخص های عملکردی: مجموعه ای از شاخص های درونی هستند که به منظور پایش، تحلیل، بهبود فرآیندها و پیش بینی برداشت ها در ارتباط با رویکردهای مرتبط با مسئولیت های اجتماعی بکار گرفته می شود و بیانگر میزان کارایی و اثربخشی این رویکردها است.

نتایج کلیدی: معیار نتایج کلیدی، نشان می دهد که سازمان های متعالی در ارتباط با جاری سازی موفق استراتژی ها و خط مشی های پشتیبان و همچنین، در اجرای سامانه ها و فرآیندها در جهت پاسخگویی به نیازها و انتظارات ذینفعان کلیدی به چه دستاوردها و نتایجی (مالی و غیرمالی) دست یافته اند. آنها به منظور تحقق اهداف و بهبود دستاوردهای کلیدی استراتژیک، شاخص های کلیدی عملکرد (مالی و غیرمالی) مرتبط با رویکردها و فرآیندها و همچنین دستاوردهای کلیدی استراتژیک را در دوره های زمانی متناسب اندازه گیری و تحلیل می کنند.

۱. دستاوردهای کلیدی استراتژیک: شاخص‌های کلیدی مالی و غیر مالی هستند که برای اندازه‌گیری میزان موفقیت سازمان در تحقق اهداف استراتژیک و تامین نیازها و انتظارات ذی‌نفعان کلیدی استفاده می‌شوند.
۲. شاخص‌های کلیدی عملکرد: شاخص‌های کلیدی مالی و غیر مالی هستند که برای اندازه‌گیری عملکرد عملیاتی سازمان استفاده می‌شوند و به درک، پیش‌بینی و بهبود دستاوردهای کلیدی استراتژیک مورد انتظار کمک می‌کنند (گرامی و علیزاده، ۱۳۸۴).

۲-۲- مبانی نظری مدیریت کیفیت جامع

در دنیای کسب و کار فعلی که رقابت شرکت‌ها بر سر حضور موفق بسیار فشرده شده، کیفیت در تولید و ارائه محصول و خدمات می‌تواند بعنوان یکی از ابزارهای برتری جویی و موفقیت شرکت‌ها در این رقابت تنگاتنگ امروزی باشد. امروزه مدیریت کیفیت فراگیر ۹ با وعده دستیابی به کیفیت برتر در نتایج نهایی کسب و کار جایگاه ویژه‌ای در دنیای پیشرفته یافته و با پذیرش چشمگیری روبرو شده است، اما با توجه به همه ویژگی‌های مثبت مدیریت کیفیت فراگیر، بسیاری از سازمان‌ها در بکارگیری آن موفقیت قابل توجهی کسب نکرده و در حدود دوم سوم موارد، این برنامه‌ها با شکست روبرو شده است. مدیریت کیفیت اقدامی است هوشمندانه، آرام و مستمر که تأثیری نیروزا در تامین اهداف سازمان داشته و در نهایت به رضایت مشتری، افزایش کارایی و بالا بردن توانایی رقابت در بازار ختم می‌شود (هانسن ۱۰، ۲۰۰۲).

موضوع مدیریت کیفیت یکی از متداول‌ترین موضوعات دنیای کسب و کار می‌باشد که در سال‌های اخیر مورد استفاده وسیع سازمان‌ها و شرکت‌ها بوده است. سازمان‌هایی که عوامل و عناصر مدیریت کیفیت را به کار می‌گیرند تأکیدشان بر کار گروهی بوده و توسعه کیفیت و بهبود مستمر در این سازمان‌ها به عنوان بخشی از فرآیند اداره امور در نظر گرفته می‌شود. شرکت‌های کیفیت محور معمولاً می‌توانند از فروش محصولات خود درآمد بیشتری بدست آورده و هم چنین از وفاداری مشتریان خویش برخوردار گردند (جعفری، ۱۳۹۱).

۲-۲-۲- اصول مدیریت کیفیت

چارچوب مدیریت کیفیت بر مبنای هشت اصل بنا نهاده شده است. شکل دهی موثر این چارچوب ضامن موفقیت سازمان خواهد بود. این هشت اصل عبارتند از (جواهریان، ۱۳۸۶):

- ۱- تمرکز پایدار بر مشتریان (داخلی و خارجی)
- ۲- راهبری
- ۳- مشارکت کارکنان ۱۱
- ۴- دیدگاه فرآیندی
- ۵- تفکر سیستمی
- ۶- بهبود مستمر
- ۷- تصمیم‌گیری مبتنی بر موضوع
- ۸- ارتباط با تامین‌کنندگان به منظور منافع متقابل.

۲-۲-۲- عوامل فنی و اجتماعی TQM

در محیط پر تغییر دنیای امروز، سازمان‌های متعالی همواره و به سرعت در برابر تغییر نیازها و انتظارات ذینفعان، چابک، منعطف و پاسخگو هستند. سازمان‌های متعالی نیازها و انتظارات ذینفعان خود را اندازه‌گیری و پیش‌بینی کرده، تجربیات و ادراکات آنها را نظاره و عملکرد سایر سازمان‌ها را بررسی می‌کنند (تالوار ۱۲، ۲۰۰۹). در سازمان‌ها، اطلاعات مربوط به ذینفعان فعلی و آینده، جمع‌آوری شده و به منظور تعیین، به کارگیری و بازنگری خط مشی‌ها، استراتژی‌ها، اهداف، مقاصد، شاخص‌ها و برنامه‌های کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت مورد استفاده قرار می‌گیرد. این اطلاعات می‌تواند در دستیابی به مجموعه متوازی از نتایج مورد انتظار ذینفعان کمک کند (فقیه و همکاران، ۱۳۸۷). یکی از مهمترین عواملی که موجبات بهبود نتایج و تعالی سازمانی را در سازمان‌های مختلف فراهم می‌نماید، فاکتورهای کلیدی

9- Total Quality Management (TQM)

10 - Hansen

11 - Employees Partnership

12- Talwar

TQM شامل عوامل فنی و اجتماعی می باشد (کالومورا، ۲۰۱۴). بنابراین بررسی و مطالعه رابطه فاکتورهای فنی و اجتماعی TQM با تعالی سازمانی دارای اهمیت و ضرورت فراوانی است که در این مطالعه به آن پرداخته شده است.

عوامل فنی TQM: عوامل فنی شامل شیوه ها و ابزارهای مربوط به طراحی، پیاده سازی و بهبود QMS می باشند. این عوامل پیاده سازی اصول TQM را در عمل هدایت و بهبود مستمر سیستم را تسهیل می کنند (کالومورا و همکاران، ۲۰۱۴).

عوامل اجتماعی TQM: منظور از عوامل اجتماعی TQM، جنبه های اجتماعی و رفتاری می باشند که بر سازمان اثرگذار است، مانند فرهنگ سازمانی، رهبری و تعهد مدیریت ارشد، منابع انسانی، مشتری مداری، مشارکت کارمندان، تعهد نیروی کار، چشم انداز مشترک، آموزش پرسنل، توانمندسازی کارکنان و کار گروهی (کالومورا و همکاران، ۲۰۱۴).

۳- چارچوب نظری و مدل مفهومی تحقیق

مدیریت کیفیت جامع، فنی است برای مشارکت تک تک کارمندان و مدیران سازمان در امور مربوط به سازمان. این فن تغییر مهمی در فرهنگ سازمان ایجاد می کند؛ که اهداف، آرمانها، طرز فکر و رویه های موجود در آن سازمان را در بر می گیرد. تاکید عمده این نوع مدیریت بر اینست که هر کارمند و مدیری باید پاسخگوی بهبود مداوم کیفیت خدمات و محصولات سازمان باشد تا خواسته های مشتریان تامین شود. در محیط رقابتی امروزی رضایت مشتری نقش بسیار کلیدی در موفقیت سازمان ها بازی می کند. از آنجا که مدیریت کیفیت جامع نیز نقش بسیار مهمی در تامین رضایت مشتری ایفا می کند، بهبود نقش آن در دستیابی به تولید در کلاس جهانی بدست نخواهد آمد مگر اینکه به مدیریت صحیح این فلسفه اهمیت و توجه شود (فلاح، ۱۳۸۹). با توجه به مطالعات انجام شده در این مطالعه برای بررسی موضوع تحقیق از گویه های زیر استفاده شده است:

- **استراتژی رهبری در هزینه:** در این استراتژی رهبری در صدد کاهش دادن هزینه ها بر می آید، می کوشد از طریق کاهش دادن هزینه ها در مقایسه با شرکت های رقیب، به سهم بیشتری از بازار دست یابد. در اجرای این استراتژی، سازمان بی همباز در صدد افزایش کارایی بر می آید در جهت کاهش دادن هزینه ها از هیچ اقدامی فروگذار نمی کند و در مقایسه با شرکت های رقیب می کوشد تا کنترل های شدیدتری اعمال کند (فرد آر، ۱۳۸۸).

- **استراتژی تمایز (تفکیک):** سازمان در اجرای استراتژی مبتنی بر تمایز محصول در صدد بر می آید تا محصولات و خدماتی را که در آن صنعت ارائه می کند (نسبت به محصولات و خدمات شرکت های رقیب) متمایز نماید. امکان دارد یک شرکت دست به کار تبلیغاتی زیاد شود، درباره ویژگی های متمایز و برجسته محصولات خود داد سخن بدهد، خدمات استثنائی ارائه کند یا از نوعی تکنولوژی پیشرفته استفاده نماید تا بتواند محصول خود را بدان گونه درآورد که منحصر به فرد گردد (فرد آر، ۱۳۸۸).

- **رهبری و مدیریت افراد:** رهبری عبارتست از قدرت ترغیب و تشویق افراد برای دنبال کردن یک هدف نهایی همراه با داشتن قدرت در خلاقیت نقشها و سازمان بخشی نیروهای پراکنده انسانی و بیشترین استفاده از آنها برای رسیدن به هدفهای مشترک اجتماعی (الوانی، ۱۳۸۱). نحوه استفاده رهبر از قدرت و نفوذ را سبک رهبری گویند (انصاری، ۱۳۸۷).

- **کیفیت محصول:** کیفیت یک محصول یا خدمت همان چیزی است که مشتری طلب می کند. اگر محصول یا خدمت ارائه شده در جنبه هایی خاص، کیفیت بسیار بالایی داشته باشد، اما مشتری بدان نیاز نداشته باشد تنها هزینه ای است که پرداخته شده ولی ارزش افزوده ای ایجاد نکرده است. یک محصول زمانی می تواند ارزش افزوده ایجاد نماید که خواسته های مشتریان را برآورده سازد (محمدی، ۱۳۸۸).

- **نوآوری محصول:** نوآوری محصول از نگاه دستورالعمل اسلو (۲۰۰۵) به معنای معرفی یک محصول یا خدمت است که از لحاظ خصوصیات یا کاربردهای آگاهانه اش، جدید یا همراه بهبود قابل توجه باشد. این نوآوری شامل بهبودهای قابل توجه در مشخصات فنی، اجزا و مواد تشکیل دهنده، نرم افزارهای پیوسته به آن، راحتی کاربری آن و یا دیگر خصوصیات کارکردی آن است. معرفی محصولات یا خدمات جدید یا با اصلاح قابل توجه برای برآورده کردن نیاز یک کاربر یا بازار را به عنوان نوآوری محصول تعریف می کند که اثر آن چیزی است که مشتری آن را می بیند (اسکندری و همکاران، ۱۳۹۰).

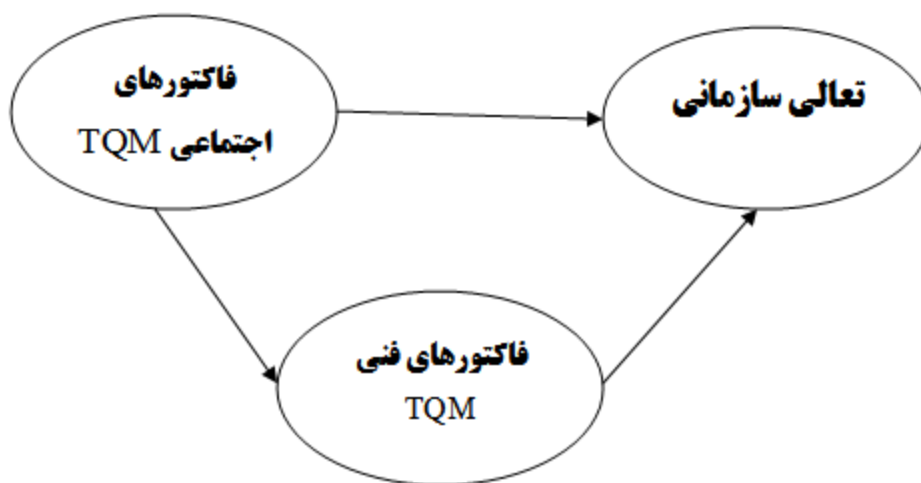
- **نوآوری فرآیند:** نوآوری فرآیند، پیاده سازی یک روش تولید یا تحویل جدید یا با بهبود قابل توجه است. این شامل تغییرات مهم در شگرد ها، تجهیزات و/یا نرم افزارها می شود (اسکندری و همکاران، ۱۳۹۰).

- **مدیریت فرآیند:** مفهوم مدیریت فرآیند، بهبود مستمر کیفیت و رضایت مشتریان از طریق بهبود فرآیند است. در TQM تمرکز بر مشتری از طریق اعمال مدیریت بر فرآیند محقق می‌شود (اسکندری و همکاران، ۱۳۹۰).

- **برنامه ریزی استراتژیک:** هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات وظیفه‌ای چندگانه که سازمان را قادر می‌سازد به هدف‌های بلندمدت خود دست یابد. همانگونه که از این تعریف استنباط می‌شود در مدیریت و برنامه ریزی استراتژیک برای کسب موفقیت سازمانی بر چندین عامل تاکید می‌شود: هماهنگ کردن مدیریت، بازاریابی، امور مالی (حسابداری)، تولید (عملیات)، تحقیق و توسعه و سیستم‌های اطلاعات رایانه‌ای (فرد آر، ۱۳۸۸).

- **مدیریت تمرکز بر مشتری:** مدیریت ارتباط با مشتری، مشتریان را بعنوان اجزاء خارجی در نظر نمی‌گیرند بلکه آن‌ها را بعنوان عضو داخلی تجارت در نظر گرفته و هدف ایجاد یک رابطه‌ی بلند مدت با آنها می‌باشد. بنابراین تماس زیاد با مشتری، تعهد و ارائه خدمت از خصیصه‌های ضروری مدیریت ارتباط با مشتری می‌باشد. مدیریت ارتباط با مشتری یک استراتژی مدیریتی بوده که سازمان را قادر می‌سازد بر مشتریان تمرکز کند و روابط قوی‌تری با ارباب رجوع ایجاد کنند. این کار کمک می‌کند تا اطلاعات مربوط به مشتری، فروش، کارایی بازاریابی، حساسیت و گرایش‌های بازار را یک به یک کنار هم قرار دهیم (محمدی و شهبازی، ۱۳۹۰).

با توجه به مطالب و تحقیقات مطرح شده، مدل مفهومی به شکل زیر می‌باشد:



منبع: کالومورا (۲۰۱۴)

۳- نتیجه گیری

در این مقاله، به اختصار به ارائه مبانی نظری تعالی سازمانی و مدیریت کیفیت جامع، پیشینه تحقیق، قلمرو تحقیق و چارچوب نظری تحقیق پرداخته شده است. تعالی سازمانی تابع شرایط ویژه، فرهنگ، محیط داخلی و خارجی و کسب و کار، ویژگی نیروی انسانی سازمان، نقاط قوت و ضعف و فرصت ها و تهدید هایی است که سازمان را در بر گرفته است. مدل تعالی؛ ساختار مدیریتی است که با تکیه بر اصول و مفاهیم اساسی و توجه داشتن به معیارهای اصلی مدیریت کیفیت فراگیر و سیستم خودارزیابی موجبات پیشرفت و بهسازی را فراهم می کند. مدل تعالی؛ ابزاری جهت سنجش میزان استقرار سیستمها در سازمان و خودارزیابی و راهنمایی است که مسیر فعالیت مدیران را برای بهبود عملکرد شناسایی و تعیین می کند. مدیریت کیفیت جامع یک نگرش کلی نگر است که در جستجوی آن می باشد تا همه ی وظایف و کارکرد های سازمانی را به منظور تمرکز بر دستیابی به نیاز های مشتری و اهداف سازمان از طریق بهبود کیفیت، بهره وری و رقابت پذیری جمع کند. مدیریت کیفیت جامع روی کیفیت تولید در یک قیمت رقابتی متمرکز است که نسبت کیفیت قیمت بالا خواهد بود. مدیریت کیفیت جامع، رویکردی جامع به فرآیند های مدیریت کیفیت بوده و به معنای «مدیریت جامع ارتقاء کیفیت»، «مدیریت ارتقای مستمر کیفیت در تمامی جنبه های فرآیندی و فرآورده ای سازمان» و «مدیریت جامع حل مسائل کیفیت» می باشد. نتیجه گیری کلی تحقیقات گذشته نشان می دهد که رابطه معناداری بین مدیریت کیفیت جامع و تعالی سازمان و عملکرد سازمانی وجود دارد.

منابع و مراجع

- [۱] اکبری پور، اسماعیل (۱۳۹۳)، بررسی روابط استراتژی سازمان، مدیریت کیفیت جامع (TQM) و عملکرد سازمانی، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی دهقان.
- [۲] الوداری، حسن؛ حسینی، محمد؛ زیاری، نرگس (۱۳۹۲)، مدلسازی تعالی سازمانی در دانشگاه پیام نور، طرح پژوهشی دانشگاه پیام نور.
- [۳] آقایی، عبدالله (۱۳۸۹)، مدیریت کیفیت جامع: ریشه‌یابی واژه، تاریخچه، تعاریف و مفاهیم، مجموعه مقالات دومین کنفرانس بین المللی کیفیت، تهران.
- [۴] بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت، (۱۳۸۷)، تعالی سازمان ها: الگوی تعالی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت EFQM، ترجمه محمدرضا گرامی و حمیدرضا نورعلیزاده، تهران، انتشارات سرآمد.
- [۵] بهارستان، امید؛ اکبری، پیمان؛ شائمی برزگی، علی (۱۳۹۲)، تحلیل تأثیر فن آوری اطلاعات و مدیریت کیفیت جامع بر عملکرد سازمان، فن آوری اطلاعات و ارتباطات در علوم تربیتی، دوره ۳، شماره ۲ (پیاپی ۱۰).
- [۶] بیاضی طهرابند، علی؛ معین نجف آبادی، فقیهه (۱۳۸۷)، شناسایی رابطه میان انتخاب استراتژی ها مختلف و عملکرد سازمانها و نقش تعدیل کننده مدیریت کیفیت جامع، سومین همایش بین المللی مدیریت استراتژیک.
- [۷] تولایی، روح الله (۱۳۸۸)، بررسی نقش الگوی تعالی مدیریت کیفیت جامع در تغییر و تحول راهبردی سازمان ها، دومین نامه "توسعه انسانی پلیس"، شماره ۲۱.
- [۸] جعفری، سیدمصطفی؛ اصولی، سیدحسین؛ شهریاری، حسام؛ فهیمی، امیرحسین؛ شیرازی منش، مزده (۱۳۸۹)، مدیریت کیفیت فراگیر: ابزارهای استراتژیک و فرهنگی (جلد ۱)، ناشر: موسسه خدمات فرهنگی رسا.
- [۹] جعفری، سیدمصطفی؛ اصولی، سیدحسین (۱۳۸۹)، مدیریت کیفیت فراگیر: ابزارهای استراتژیک و فرهنگی، نشر: موسسه خدمات فرهنگی رسا.
- [۱۰] جعفری، سیدمصطفی (۱۳۹۱)، مدیریت کیفیت فراگیر، ابزارهای استراتژیک و فرهنگی (جلد دوم)، نشر: موسسه خدمات فرهنگی رسا.
- [۱۱] جلوداری ممقانی، ب (۱۳۸۵)، آشنایی با تعالی سازمانی بر اساس مدل EFQM، مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران، تهران.
- [۱۲] جواهریان، محمد (۱۳۸۶)، مدیریت کیفیت جامع و عملکرد سازمانی، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی دهقان.
- [۱۳] دادرس، کیوان (۱۳۸۶)، رابطه راهبرد سازمان با مدیریت کیفیت جامع، مجله تدبیر، شماره ۱۸۶.
- [۱۴] دنیوی، علی؛ قربانپور، سجاد (۱۳۹۲)، مدیریت کیفیت جامع و تعالی سازمانی در صنایع غذایی، دومین همایش ملی مهندسی صنایع و سیستم ها، دانشگاه آزاد اسلامی واحد نجف آباد.
- [۱۵] دل قوی، علی (۱۳۸۶)، ارائه مدل تعالی سازمانی در کارخانجات تعمیرات لوکوموتیو راه آهن، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور واحد تهران.
- [۱۶] دیانتی، زهرا؛ پور چنگیز، محمدصادق (۱۳۹۳)، بررسی تأثیر بکارگیری مدل مدیریت کیفیت جامع (TQM) بر روند عملکرد مالی شرکت، پژوهش های مدیریت در ایران، دوره ۱۸، شماره ۳.
- [۱۷] رضائیان، علی (۱۳۸۶)، اصول مدیریت، تهران: انتشارات سمت. ماهنامه صنعت سیمان، شماره ۳۲.
- [۱۸] رئیسی اردلی، غلامعلی؛ خاکباز، حسن (۱۳۸۴)، تأثیر فناوری اطلاعات بر مدیریت کیفیت جامع، مجله تدبیر، شماره ۱۶۵.
- [۱۹] ریاحی، بهروز؛ الوانی، سید مهدی (۱۳۸۲)، نظریه نوین مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی ایران، نشریه تحول اداری، شماره ۴۱ و ۴۲.
- [۲۰] شمس، غلامرضا، کارلوس، بو-لوسار (۱۳۸۹)، ارزیابی میدانی مدل تعالی سازمانی EFQM به عنوان یک چارچوب مدیریت کیفیت فراگیر. چشم انداز مدیریت دولتی، شماره ۲، صص ۱۲۴-۱۰۹.

- [۲۱] صالحی، محمد؛ حاجی زاد، محمد؛ موسوی، سیدابراهیم (۱۳۹۱)، بررسی کارکردهای شاخص توانمندساز مدل تعالی سازمانی در آموزش و پرورش شهرستان ساری، رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، سال سوم، شماره یک، صص ۱۲۱-۱۳۴.
- [۲۲] صلاحی، محمود (۱۳۹۲)، مدل تعالی سازمانی شهرداری تهران. معاونت برنامه ریزی توسعه شهری و امور شوراها.
- [۲۳] عطاقر، علی؛ فروزان، بتول (۱۳۹۲)، بررسی تعالی سازمانی شرکت مهندسی قائم سپاهان اصفهان، مدیریت تولید و عملیات سال چهارم، شماره ۱ (پیاپی ۶).
- [۲۴] عین آبادی، داوود؛ صنعتی، غلام محمد (۱۳۸۶)، بهبود زنجیره تامین با ردیابی فرکانس رادیویی. مجله تدبیر، شماره ۱۸۸.
- [۲۵] علوی، فرشید (۱۳۸۰)، سیستم مدیریت کیفیت، نشر آتنا، تهران
- [۲۶] فارسجانی، حسن (۱۳۸۶)، استراتژی کلاس جهانی در مدیریت کیفیت بازرسی. انتشارات قصیده سرا، چاپ اول.
- [۲۷] فلاح، محمدسعید؛ علیزاده، مجید؛ طیبی، امیرحسین (۱۳۸۹)، سیستم مدیریت جامع. انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران، چاپ اول.
- [۲۸] فقیه، نظام الدین؛ جعفری زوج، سید مجتبی؛ ابطی، نجمه (۱۳۸۷)، خودارزیابی در فرآیندسرآمدی کیفیت بنیاد مدیریت کیفیت اروپایی. تهران، انتشارات آفتاب.
- [۲۹] فیروزی، کبری (۱۳۸۴)، معرفی مدل سرآمدی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت، پایا نامه کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی، دانشکده علوم انسانی و اجتماعی، دانشگاه مازندران.
- [۳۰] قدیمی، محمدرضا (۱۳۸۴)، مدل تعالی سازمانی در سایه دانش، تهران، نشر مدیران.
- [۳۱] کاظمی، مصطفی؛ رحیم نیا، فریبرز؛ ابوی طرقله، صدیقه. (۱۳۹۲). بررسی تأثیر مدیریت کیفیت جامع بر عملکرد سازمانهای کارآفرین. دومین همایش بین المللی مدیریت و کارآفرینی.
- [۳۲] کسمتی، محمدرضا (۱۳۸۴)، رابطه بین مدیریت کیفیت جامع (TQM) و عملکرد سازمانی، دومین کنفرانس ملی مدیریت عملکرد.
- [۳۳] گیلانی نیا، شهرام، موسویان، سیدجواد. (۱۳۸۹). تاثیر سطوح مختلف ابعاد مدیریت کیفیت فراگیر بر عملکرد شرکت های بیمه کشور ایران، فصلنامه مدیریت صنعتی، سال پنجم، شماره ۱۲.
- [۳۴] گرمی، محمدرضا؛ علیزاده، حمیدرضا (۱۳۸۴)، تعالی سازمانی، الگوها تعالی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت EFQM، تهران: موسسه مطالعات بهره وری و منابع انسانی، انتشارات آهار.
- [۳۵] مالکی، ق.، به آذین، ف.، حسینی، ر. (۱۳۸۷)، نقش اطلاعات و دانش در مدل تعالی سازمانی، ماهنامه تدبیر، سال نوزدهم، شماره ۱۹۲.
- [۳۶] محقر، علی، معین نجف آبادی، فقیه، بیاضی طهرانند، علی. (۱۳۸۹). بررسی تأثیر فعالیت های مدیریت کیفیت بر عملکرد سازمان ها. پژوهش های مدیریت در ایران مدرس علوم انسانی، دوره ۱۴، شماره ۲.
- [۳۷] نجمی، منوچهر؛ زارعی، حسین (۱۳۸۰)، مدل سرآمدی EFQM از ایده تا عمل، تهران، موسسه مطالعات بهره وری و منابع انسانی نیروی انسانی.
- [۳۸] هاشمی، مریم (۱۳۸۶)، مدیریت کیفیت جامع و مهندسی مجدد و بهره گیری از ترکیب مدیریت کیفیت جامع و مهندسی مجدد در بهبود بازسازی سازمانی، پایان نامه کارشناسی ارشد.
- [۳۹] هدایتی، سیدهدایت (۱۳۸۶)، جایگاه EFQM در فرآیند مدیریت، تهران.
- [40] Adrian,S.,C.,kewin,W.,L.,Roger,G.,S., (2007). Method and context perspectives on learning and knowledge creation in quality management journal of operations management 25, 918-931.
- [41] Agus.A.,Sagir,R.M., (2001). The structural relationships between total quality management,competetive advantage and bottom line financial performance: An empirical study of malaysian manufacturing companies. Total quality management12 (788), 1018-1024.

- [42] Balbastre, F., and Canet-Giner, M. T. (2011). The strategy formation process in the EFQM Excellence Model: a critical review and new perspectives. *Total Quality Management & Business Excellence*, 7(2); 326-338.
- [43] Carlos J. Bou-Llusar, Ana B. Escrig-Tena, Vicente Roca-Puig and Inmaculada Beltrán - 5- Martín, (2005), To what extent do enablers explain results in the EFQM excellence model ?An empirical study, *International Journal of Quality & Reliability Management* Vol. 22 No. 4 .pp. 337-353.
- [44] Calvo-Mora, A., Leal A. and Jose´ L. Rolda´n, (2006), Using enablers of the EFQM model to manage institutions of higher education, *Quality Assurance in Education*, Vol. 14 No. 2, pp. 99-120.
- [45] Calvo-Mora, A., Picón-Berjoyo, A., Ruiz-Moreno, C., & Cauzo-Bottala, L. (2015). Contextual and mediation analysis between TQM critical factors and organisational results in the EFQM Excellence Model framework. *International Journal of Production Research*, 53(7), 2186-2201.
- [46] Calvo-Mora, A., Picón, A., Ruíz, C., & Cauzo, L. (2013). Soft-hard TQM factors and key business results. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 10, PP: 14–23.
- [47] Christensen William J., Germain Richard N. and Birou Laura (2007). Variance vs average: supply chain lead-time as a predictor of financial performance. *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 12, No.5, pp. 349– 357.
- [48] Cliff, Kimmner (2006).Quality management plan,printed on recycled paper.
- [49] Hansen,M.,T. (2002). Knowledge network: Explaining effective knowledge sharing in multi-unit companies’ organizational science.13 (3), 232-248.
- [50] Jose tari,J.(2007)., EFQM model self-assessment using a questionnaire approach in university administrative services. *TQM magazine*, 9(6); 604-616.
- [51] Klefsjo, B., Bergquist, B., & Garvare, R. (2008). Quality management and business excellence, customers and stakeholders. *The TQM Journal*, 20(2), 120-129.
- [52] Kline, R. B. (1998). *Principles And Practice Of Structural Equation Modeling*, New York, Guilford Press, 1998
- [53] Luis Molina, Gavier,L.,M.,Antonia,R.,M. (2007). Realationship between quality management practices and knowledge transfer.*Journal of operations management*.25, 682-701.
- [54] Molina, Louis, (2007). The effect of total quality management on organization performance.*Journal of business* 61(3), 254-607.
- [55] Pattanayak, D. (2011). Effect of TQM on customer satisfaction in Indian Banking industry: A literature review. *European Journal of Business and Management*. ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 (Online).
- [56] Prajogo,Daniel L. Amirik, S,Sohal, (2006). The Relationship between organization Strategy, total quality managment (TQM) , and organization performance- the mediating role of TQM, *uropean journal of operational research* 168.
- [57] Razali, S.M., et al (2005). Religious – sub cultural psychotherapy in patients with anxiety and depression. *AUSTNZJ psychiatry*. 32(6): 567-872.
- [58] Sila, Ismail. (2007). examining the effects of contextual factors on TQM and performance thorough the lens of organizational theories: An empirical study. *Journal of operations management* 25, 83-109.
- [59] Samson, D., & Terziovski, M. (2010). The relationship between TQM practices & operational performances. *Journal of Operation Management*, 17, PP: 393–409
- [60] Salaheldin, S. I. (2009). Critical success factors for TQM implementation and their impact on performance of SMEs. *International journal of productivity and performance management*, 58(3), PP: 215-237.

- [61] Talvar, R (2007). Evaluation universal business excellence model: incorporation vedie philosophy business excellence. International Journal of Productivity and performance Management, vol 11, No 3.
- [62] Vallejo P, Ruiz-Sancho A, Dominguez M, Ayuso MJ, Mendez L, Romo J, (2007). Improving quality at the hospital psychiatric ward level through the use of the EFQM model. Int J Qual Health Care. 2007; 19(2):74-9. doi: 10.1093/intqhc/mzl074.
- [63] Talwar, B. (2009). Comparative Study of Core Values Of Excellence Models Vis-À-Vis Human Values. Measuring Business Excellence, 13(4), 34-46
- [64] Tanninen, K., Puumalainen, K. & Sandstrom, J. (2010). The power of TQM: analysis of its effects on profitability, productivity and customer satisfaction, Total Quality Management. Total Quality Management & Business Excellence. Vol21 (2). pp 171-184.
- [65] Wang, Y., Hing, P.L., Renyong, C., and yongheng, Y, (2004). An integrated framework for customer value and customer relationship management performance: A customer-based perspective from china. Managing Service Quality, Vol. 14 No.2/3, pp.169-182.
- [66] Waal, Andrew A., (2005). The characteristics of a high performamnce organizations, from WWW.Andrewdewaal.nl, 2005.
- [67] 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.