

بررسی ارتباط بین رهبری مدیران ارشد، توانمندسازی کارکنان، رضایت شغلی و رضایت مشتری در سازمان‌هایی با برنامه مدیریت کیفیت جامع

غزاله بنایی

محمدرضا ملکی

دانشجوی دکتری، مهندسی صنایع، دانشگاه شاهد
reza.maleki@shahed.ac.ir

چکیده

امروزه مدیریت کیفیت جامع (TQM) به عنوان یکی از متداول‌ترین اصطلاحات تجارت در پیشبرد و بهبود کیفیت کاربرد فراوانی دارد. مدیریت کیفیت جامع هم‌چنین باعث بهبود روش‌های سنتی انجام کار و تجارت شده و در نتیجه باعث تضمین بقا سازمان در جهان رقابتی کنونی می‌شود. رهبری، رضایت مشتری، مشارکت کارکنان، بهبود مستمر فرآیند، مشارکت تأمین‌کننده و مقیاس‌های عملکرد، مفاهیم اولیه TQM هستند. مدیریت کیفیت جامع اقدامی است هوشمندانه، آرام و مستمر که تأثیر قابل توجهی در تأمین اهداف سازمان دارد و در نهایت به رضایت مشتری، افزایش کارایی و بالا بردن توانایی رقابت در بازار ختم می‌شود. در سازمانی با فلسفه TQM احترام و اعتماد متقابل، فراگیر است و انسان‌های خودرهبر و پرورش یافته، مجریان سازمان می‌باشند. مدیریت کیفیت جامع را میتوان مشارکت تمامی افراد و اجزای سازمان از طریق کارگروهی در پیشرفت و اصلاح مستمر دانست. دو اصل رهبری مدیران ارشد و توانمندسازی کارکنان، از مهم‌ترین اصول مدیریت کیفیت جامع هستند و نقش مهمی در رسیدن به رضایت مشتری ایفا می‌کنند. با توجه به اهمیت این موضوع در این مقاله ارتباط بین رهبری مدیران ارشد، توانمندسازی کارکنان، رضایت شغلی و رضایت مشتریان در چندین سازمان خدماتی و تولیدی در ایران با در نظر گرفتن شاخص‌های آماری و توزیع پرسش‌نامه مورد بررسی قرار گرفته است. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که ارتباط مثبتی بین تمامی شاخص‌های رهبری مدیران ارشد، توانمندسازی کارکنان، رضایت شغلی و رضایت مشتری برقرار است.

کلید واژگان

مدیریت کیفیت جامع، رضایت شغلی، رضایت مشتری، رهبری مدیران ارشد، توانمندسازی کارکنان.

شماره ۲
زمستان ۹۴

بررسی ارتباط بین رهبری مدیران ارشد، توانمندسازی کارکنان، رضایت شغلی و رضایت مشتری در سازمان‌هایی با برنامه مدیریت کیفیت جامع

مهندسی سیستم و بهره‌وری

۹۲

Investigating the relationship between top management leadership, employee empowerment, job satisfaction and customer satisfaction in organizations with TQM strategy

Ghazaleh banaei

Mohammadreza maleki

PhD Student, Industrial Engineering Department university of Shahed
reza.maleki@shahed.ac.ir

Abstract

Today, total quality management (TQM) is one of the most common trade approach which is used to improve quality. TQM also improves the traditional business methods and thus ensures the survival of the organization. The basic concepts of TQM includes leadership, customer satisfaction, employee participation, continuous process improvement, supplier participation as well as the performance measures. Total quality management is defined as a smart, slow and continues plan which significantly affects the organization goals and finally improves the customer satisfaction, efficiency and also enhances the ability to compete in the market. In an organization which implements the TQM, the mutual respect and trust is pervasive. In total quality management, the concentration is to achieve development and continuous correction by engaging all of the organization employees through the teamwork approach. The top management leadership and employee empowerment are considered as the two most important principles of total quality management. These two measures play an important role in achieving customer satisfaction. In this article, the relationship between top management leadership, employee empowerment, job satisfaction and customer satisfaction in some production and service organizations in Iran is examined using statistical criteria by distributing the designed questionnaire. The results show a positive correlation between all indices including top management leadership, .employee empowerment, job satisfaction and customer satisfaction

Keywords

Total quality management, Job satisfaction, Customer satisfaction, Top management leadership, Employee empowerment

پس از جنگ جهانی دوم در ژاپن پی‌ریزی شد. اقدامات دمینگ در آغاز بر پایه فنون آماری کنترل کیفیت قرار داشت. پس از جنگ جهانی، تولید اهمیت بیش‌تری نسبت به کیفیت پیدا کرد و نتیجه آن کاهش استفاده از روشهای کنترل آماری بود. پس از جنگ، دمینگ تعلیمات خود را در زمینه روشهای کنترل آماری در ژاپن آغاز کرد. ژاپنیها با استفاده از این مفاهیم، استانداردهایی را برای کیفیت وضع کردند. در سال ۱۹۶۰ اولین دوایر کنترل کیفیت به منظور بهبود کیفیت ایجاد شدند. همچنین کارگران ژاپنی فنون ساده آماری را فرا گرفتند و از این فنون در فرآیندهای بهبود مستمر برای افزایش کیفیت و کارآیی استفاده نمودند. بعدها مدیریت کیفیت جامع در نقاط دیگر جهان به ویژه در ایالات متحده و سپس اروپای غربی رواج پیدا کرد. در میانه دهه ۱۹۸۰، مفهوم TQM منتشر شد، سرانجام در دهه ۱۹۹۰، استاندارد ISO ۹۰۰۰ و QS ۹۰۰۰ به عنوان مدل جهانی و استاندارد جهانی برای سیستم کیفیت شناخته شدند. مدیریت کیفیت جامع با حوزههایی همچون مهندسی مجدد، مهندسی ارزش و مدیریت دانش ارتباط تنگاتنگی دارد. اصول و نگرشهای مدیریت کیفیت جامع زیربنای تکامل تدریجی سازمان یادگیرنده است و به طور ریشه‌ای در این سازمانها دگرگونی ایجاد میکند. مدیریت کیفیت جامع و سازمان یادگیرنده به یکدیگر وابستگی متقابل دارند. در سالهای اخیر تحقیقاتی فراوانی در زمینه توانمندسازی توسط محققین این حوزه صورت گرفته است که از جمله آنها می‌توان به موارد زیر اشاره نمود:

باون ولولر توانمندسازی را سهیم شدن کارکنان خط مقدم سازمان در چهار عنصر اطلاعات، دانش، پاداش و قدرت می‌دانند [۲]. تحقق این امر، از طریق توانمندسازی کارکنان به منظور تشویق آنان به ابتکار عمل بدون اعمال فشار، ارج نهادن به منافع جمعی سازمان با کمترین نظارت و انجام وظیفه به عنوان مالکان سازمان، انجام می‌گردد. توانمندسازی فرآیند توانمند کردن افراد یک جامعه یا یک نظام اجتماعی است، به عبارت دیگر توانمندسازی

فلسفه اصلی مدیریت کیفیت جامع^۱ در سازمانها، ارضای نیازهای مشتری و بقای سازمانی است. مدیریت کیفیت جامع یک رویکرد بهبود کیفیت کل‌گرا برای شرکتهایی است که هدف اصلی آنها بهبود عملکرد از لحاظ کیفیت و نوآوری است. سازمان‌هایی که از TQM استفاده می‌کنند منافع بسیاری از جمله تولید محصولات با کیفیت بالاتر، رضایت بیشتر مشتریان، کاهش هزینه، بهبود مالی، کیفیت و نوآوری در عملکرد و علاوه بر این بهبود رضایت کارکنان را کسب میکنند [۱]. حرکت در جهت بهبود مستمر فرآیند، اغلب با پذیرفتن یکی از فلسفه‌های مدیریت کیفیت، مانند اصول دمینگ^۲، فلسفه جوران^۳ یا کرازبی^۴ شروع میشود. این افراد صاحب نام، اصول و راهنماییهایی را برای تغییر محیط شرکتها و ایجاد فرهنگ کیفیت مداری در سطح سازمان‌ها با نگرشها و رویکردهای منابع انسانی تدوین کردند. مدیریت کیفیت، نگرشی نو در زمینه بهبود کارایی و انعطاف در سازمان است. اهداف اولیه آن درگیر کردن همه کارکنان در تمامی بخشهای سازمان به انجام کار گروهی است تا خطا حذف و از بروز ضایعات جلوگیری شود. در حقیقت فرهنگ سازمانی تضمین می‌کند که کارها در گام نخست صحیح انجام شود. مدل مدیریت کیفیت جامع روش متفاوتی را در نحوه نگرش به شیوه مدیریت فراهم میسازد و یک نوع فرهنگ مشارکتی را توسعه میبخشد که در آن هر یک از کارکنان میتوانند مستقیماً در حوزه‌های مرتبط به خود از طریق تصمیم‌سازی در این مورد مشارکت کنند.

۲- تاریخچه و مرور ادبیات

با وجود این‌که دانش مدیریت کیفیت از چند دهه پیش مطرح شده، اما به سرعت به عنوان یک حوزه علمی مستقل مطرح شده است. پایه اول مدیریت کیفیت توسط ادوارد دمینگ در سال‌های

Total quality management 1

Deming 2

ایجاد شرایطی است که در آن افراد بتوانند کارهایشان را اولاً با انگیزه درونی انجام دهند، ثانیاً با موفقیت کامل به سرانجام برسانند [۳]. به عبارت دیگر توانمندسازی شامل برداشتن موانع رشد، ترغیب تعهد به اهداف، ترغیب خطر پذیری، خلاقیت و نوآوری و قادر ساختن افراد به حل مشکل، افزایش مسئولیت و از بین بردن ترس است. به طور خلاصه توانمندسازی، خاتمه دادن به هر چیزی است که موجب توقف رشد، آزادی عمل، اعتماد به نفس، مشارکت و همکاری افراد می‌شود [۴]. کینلا در تعریف توانمندسازی چنین می‌گوید: "توانمندسازی فرایند نیل به بهبود مستمر در عملکرد سازمانی است که از طریق توسعه و گسترش نفوذ افراد و تیم‌های شایسته و با صلاحیت در بیشتر جنبه‌ها و وظایفشان محقق میشوند که این به نوبه خود در عملکرد کل سازمان اثر می‌گذارد [۵]. در ذیل مفاهیم مرتبط با موضوع تحقیق تشریح می‌گردد:

رضایت شغلی: رضایت شغلی به احساسات مطلوب کارکنان در مورد هر کاری که انجام می‌دهند اشاره دارد. رضایت شغلی احساس نسبی خوشنودی است و از اندیشه‌های عینی و نیت‌های رفتاری جدا است [۶].

فردمن و آرنولد رضایت شغلی را چنین تعریف میکنند: رضایت شغلی عبارت است از مجموعه تمایلات یا احساسات مثبتی که افراد به شغل خود دارند. زمانی که می‌گوییم فرد رضایت شغلی بالایی دارد منظورمان این است که به میزان زیادی شغل خود را دوست دارد و از طریق آن نیازهایش را ارضا می‌کند [۷]. شفیع آبادی نقل میکنند که تنها یک عامل موجب رضایت شغلی نمیشود، بلکه ترکیب معینی از مجموعه عوامل گوناگون سبب می‌گردد که فرد شاغل در لحظه معینی از زمان از شغلش احساس رضایت نماید و از آن لذت برد [۸]. فرد با تأکیدی که عوامل مختلف از قبیل میزان درآمد، ارزش اجتماعی شغل، شرایط محیط کار در زمان‌های مختلف دارند به طرق گوناگون احساس رضایت از شغلش مینماید. با توجه به این که رضایت شغلی با عوامل سازمانی، محیطی، شغلی و فردی مرتبط

است و دیدگاه‌های متفاوتی در مورد رضایت شغلی و روش‌های مختلفی برای اندازه‌گیری آن وجود دارد، لذا نتایج متفاوت و متناقض دیده شده است [۹]. افراد سازمان برای پنج عامل حقوق و دستمزد، فرصت ارتقا، ماهیت کار، خط مشی‌ها و شرایط کاری برداشت‌های خاصی داشته و میزان رضایت کارکنان از هر یک از این عوامل متفاوت است. آرچ و گریتز می‌نویسند: "چنانچه کارکنان مورد حمایت قرار گیرند، کار خود را با تنش کمتری انجام می‌دهند و این امر موجب بهبود روابط فی مابین و رضایت شغلی می‌گردد [۱۰]."

رضایت مشتری: امروزه سازمان‌های تولیدی یا خدماتی، میزان رضایت مشتری را به عنوان معیاری مهم برای سنجش کیفیت کار خود قلمداد میکنند و این روند همچنان در حال افزایش است. اهمیت مشتری و رضایت او چیزی است که به رقابت در سطح جهانی برمی‌گردد. چنانکه جایزه ملی کیفیت مالکم بالدريج چیزی حدود ۳۰ درصد از کل امتیازها را میزان رضایت مشتریان تعیین میکند. در این میان مدیریت کیفیت جامع نیز از این مهم غافل نبوده، در بطن خود نوعی نگرانی را در برآوردن هر چه بیشتر نیازها و انتظارات مشتریان تا سرحد رضایت کامل آنها به همراه دارد [۱۱]. رضایت مشتری، ارزیابی او پس از خرید یک خدمت است، که از تجربه مصرف حاصل شده است [۱۲]. امروزه عبارت رضایت مشتری یکی از اصطلاحات متداول در محیط‌های کاری است، ولی بدون تردید ایجاد رضایت در مشتریان و حتی به شوق آوردن آنها از کیفیت محصولات و خدمات، در وهله اول نیازمند شناخت نیازها و خواسته‌های آنها و سپس انتقال این خواسته‌ها به موقعیتی است که محصولات و خدمات تولید می‌شود [۱۳].

۳- مدیریت کیفیت جامع

در تجزیه و تحلیل مفهوم مدیریت کیفیت جامع با سه مفهوم سر و کار داریم. این مفاهیم عبارت است از: جامع (نشان دهنده همه‌گیر بودن آن)، کیفیت (درجه تطابق کالای تولید شده یا خدمت ارائه شده با نیاز مشتری) و مدیریت (فن، هنر یا روش اداره کردن، کنترل کردن، هدایت کردن).

- ۵ - آموزش عینی کیفیت
- ۶ - اندازه‌گیری کار
- ۷ - توجه به نقطه بهینه هزینه‌های چرخه حیات
- ۸ - بهره‌وری و ارزش افزوده بیشتر
- ۹ - استانداردهای بالاتر
- ۱۰ - سیستم‌ها و رویه‌های بهبود یافته [۱۹].

۳-۲- مثلث TQM

وجود تعهد کافی نسبت به نوآوری و بهبود مستمر، وجود دانش کافی در زمینه ابزارها و فنون مورد نیاز برای ایجاد تحول و همچنین مشارکت تمامی کارکنان در ایجاد تحول، اصول فرهنگ TQM را تشکیل می‌دهد، این سه اصل به مثلث TQM یا مثلث دمی‌نگ معروف است [۱۹].

۳-۳- مدیریت کیفیت جامع به عنوان یک فرآیند توسعه سازمان تمامی سازمانها در طول زمان تغییر میکنند. بعضی از این تغییرات در اثر فشار بیرونی و بعضی دیگر نیز به صورت طبیعی اتفاق می‌افتند. بعضی تغییرات نیز نه به صورت طبیعی هستند و نه انعکاسی، بلکه در اثر برنامه ریزی و اجرای تغییرات بر طبق استراتژی بهبود توسط مدیران به صورت عالمانه و آگاهانه اتفاق می‌افتند، که این طبیعت مدیریت صحیح اجرای فرآیند TQM است. مدیریت کیفیت جامع همان تغییر فرهنگ سازمان یا توسعه سازمان به طریقی است که از طرفی نسبت به نیازهای مشتری پاسخگو و از طرف دیگر اثربخش و کارآمد باشد. تغییر فرهنگ و در کل هر گونه «تغییر» در افراد ایجاد مقاومت میکند و این چیره شدن بر مقاومت‌ها به خصوص آنگاه که تغییر رفتار مدیران مد نظر باشد، یکی از بزرگترین مشکلات اجرای TQM است. از این جهت برای اجرای موفق TQM باید انتخاب یک استراتژی تغییر

بنابراین TQM هنر مدیریت تمام مجموعه برای بدست آوردن بهترین‌ها است. تعریف TQM عبارت از مدیریت کیفیت جامع استراتژی و فراگیر سازمان است که در سطوح عالی مدیریت شکل می‌گیرد و سپس در سازمان جریان می‌یابد. هر فردی در سازمان از مدیر اجرایی تا پایین‌ترین سطح کارکنان در فرآیند مدیریت کیفیت مشارکت دارند [۱۴]. در تعریف دیگری از مدیریت کیفیت جامع، آن را فرآیندی می‌گویند که براساس آن، مدیریت با مشارکت کارکنان، مشتریان و اعتباردهندگان به بهبود مستمر کیفیت می‌پردازد [۱۵]. مدیریت کیفیت جامع تلاشی است پیگیر برای بهبود مستمر فرآیندها، تولیدات، خدمات و همه فعالیت‌های سازمانی در جهت تأمین نیازهای مشتری یا ارباب رجوع، تقویت اهرم رقابتی و دستیابی به سطح بهینه انجام دادن کار در رابطه با شرایط متغیر محیطی [۱۶]. مدیریت کیفیت جامع یا فراگیر عبارت است از: ۱- تعهد، ۲- تغییر مداوم، ۳- فراگیری مداوم، ۴- برنامه ریزی راهبردی، ۵- فعالیت‌های گروهی، ۶- بهبود مداوم، ۷- مشتری‌گرایی داخلی و خارجی [۱۷]. بطور کلی مدیریت کیفیت جامع را می‌توان چنین تعریف کرد: مدیریت کیفیت جامع یعنی اقدام هوشمندانه، آرام و مستمر که تأثیری هم افزا در جهت تأمین اهداف سازمان دارد و در نهایت به رضایت مشتری، افزایش کارایی و ارتقای وضعیت رقابت در بازار ختم می‌شود. [۱۸]

۳-۱- اهداف مدیریت کیفیت جامع

مدیریت کیفیت جامع در پی اهداف و چشم‌اندازهای بسیاری است. از مهم‌ترین این اهداف می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

۱ - جلب رضایت کامل مشتری با کم‌ترین هزینه

۲ - درگیر کردن همه کارکنان با هدف حذف خطاها و جلوگیری از ضایعات و در نتیجه انگیزش بهتر آنها

۳ - حفظ کیفیت و بهبود مستمر

۴ - طراحی و انتخاب فناوری و فرآیندهای مناسب تولید

فرهنگ برای فرایند اجرای آن مد نظر قرار گیرد، که مرتباً دلایل مقاومت را بررسی نموده و برای آنها چاره‌جویی کند.

۳-۴- قواعد مدیریت کیفیت جامع

قواعد مدیریت کیفیت جامع عبارتند از: ۱- کیفیت وظیفه همه است، ۲- کیفیت با جلوگیری از انجام کار غلط ناشی می‌شود نه بازرسی کار غلط، ۳- کیفیت یعنی تأمین خواسته‌های مشتریان، ۴- کیفیت کار گروهی را می‌طلبد، ۵- کیفیت نیاز به بهبود مستمر دارد، ۶- کیفیت مستلزم برنامه ریزی استراتژیک است، ۷- کیفیت یعنی نتایج، ۸- کیفیت مستلزم داشتن معیارهای واضح برای موفقیت است. [۲۰]

۳-۵- مزایای به کارگیری موفقیت آمیز TQM کاهش شکایات مشتری و افزایش رضایت مشتری

کاهش هزینه‌های کیفیت

افزایش سهم بازار

تقلیل حوادث ناشی از کار

کاهش ضایعات

افزایش کارایی و بهره‌وری

افزایش سود و بازگشت سرمایه

افزایش فروش و کاهش زمان تولید

منافع حاصل از بهبود ارتباطات و همکاریها [۲۱]

۳-۶- اصول مدیریت کیفیت جامع

به طور کلی در نگرش مدیریت کیفیت جامع توجه اصلی به کیفیت است. بنابراین مدیریت کیفیت جامع با نگرشی که تنها به نتیجه توجه دارد یا هدف اصلی را تولید بیشتر قرار داده است،

در تقابل است. در TQM به بهبود دائمی با توجه به نیازها و انتظارات مشتری و با مشارکت کلیه افراد مربوط به سازمان توجه می‌شود. بنابراین، روند یا فرآیند انجام کارها مورد دقت و ارزیابی قرار می‌گیرد و کمیت در مرحله دوم اهمیت است. در این نگرش کارکنان مورد توجه و احترام قرار می‌گیرند، ملاک ارزیابی آنان، تلاش برای انجام دادن بهتر امور است. اصول مهم حاکم بر این دیدگاه عبارتند از: ۱- تعهد، ۲- مشتری گرایی، ۳- تصمیم‌گیری بر اساس اطلاعات و آمار، ۴- مشارکت و همکاری، ۵- آموزش، ۶- بهبود مستمر [۱۶]

۴- فرضیه‌ها

هدف از این مطالعه به کارگیری TQM به عنوان یک استراتژی رقابتی و راهبرد اساسی در سازمان است. بنابراین، برای رسیدن به هدف فوق به رهبری مدیران ارشد و تعهد آنان به ایجاد جو سازمانی که در آن به ترویج توانمندسازی کارکنان و اصول کیفیت جامع و رضایت مشتری توجه شود، نیاز است. رهبری مدیران ارشد اساس TQM است. بنابراین در ضرورت نقش رهبری مدیران ارشد در توانمندسازی کارکنان، هیچ‌گونه شکی وجود ندارد. در واقع، کارکنان بدون مشارکت فعال مدیران ارشد، نمیتوانند توانمند گردند. زیرا توانمندسازی، شامل تقسیم نقش و قدرت است. توانمندسازی کارکنان، میتواند به رفتارهای بهتر کارکنان منجر شود، که متعاقباً سبب افزایش رضایت مشتری خواهد شد. بنابراین با توجه به اهمیت موارد گفته شده، در این مقاله فرضیه‌های زیر برای بیان رابطه بین مفاهیم رهبری مدیران ارشد و تعهد و توانمندسازی کارکنان در نظر گرفته شده است:

فرضیه ۱: رهبری مدیران ارشد و تعهد به اصول کیفیت جامع، به طور مثبت با توانمندسازی کارکنان در ارتباط است.

از ویژگیهای اساسی این فرضیه، نقش رهبری مدیران ارشد و تعهد، بر توانمندسازی کارکنان است. اگر رهبری سازمان نقش مشارکت کارکنان در تعیین اهداف را نادیده بگیرد، این سازمان شانس بسیار کمی برای موفقیت در اجرای TQM دارد. به

عبارت دیگر، درگیر کردن کارکنان در اصول راهبردی مجموعه در توانمندسازی آنان و هم‌چنین دستیابی به اهداف TQM موثر است. کارکنان توانمند بر روی کار خود، چگونگی انجام کار و کیفیت خروجی آن کنترل و نظارت دارند. آنها از استقلال و هویت شغلی بالایی برخوردار هستند. از آنجایی که هر دو مورد استقلال و هویت شغلی از ویژگی‌های مطلوب شغل به شمار می‌رود، انتظار می‌رود که یک رابطه مثبت بین توانمندسازی کارکنان و رضایت شغلی برقرار باشد. این رابطه در فرضیه زیر بیان می‌شود:

فرضیه ۲: توانمندسازی کارکنان به طور مثبت با رضایت شغلی در ارتباط است.

نکته مهم این است که در این فرضیه، ما نمیتوانیم رضایت شغلی را به طور کامل به توانمندسازی کارکنان مرتبط بدانیم، در حالی که عوامل دیگر مانند ارتقاء و توسعه فرصت‌های شغلی، پاداش عادلانه، شرایط کار و غیره نیز در این زمینه موثر هستند. توانمندسازی کارکنان، تنها یک بخش از رضایت شغلی است. با این حال، در صورتی که کارکنان توانمند از شغل خود راضی باشند، ممکن است به بهبود محصول و خدماتی که به مشتریان ارائه می‌دهند نیز منجر شده و در نتیجه افزایش رضایت مشتری حاصل گردد. احساس توانمندی، هم‌چنین ممکن است موجب عملکرد شغلی بهتر شده، که آن هم ممکن است به رضایت بهتر مشتری منجر شود. بنابراین، فرضیه ما این است که:

فرضیه ۳-۱: توانمندسازی کارکنان به طور مثبتی با رضایت مشتری در ارتباط است.

فرضیه ۳-۲: رضایت شغلی کارکنان به طور مثبتی با رضایت مشتری در ارتباط است.

۵- روش تحقیق

۱-۵- داده

به منظور آزمودن فرضیه‌های فوق، نیاز به اطلاعاتی در مورد توانمندسازی، رضایت شغلی، رهبری مدیران ارشد و تعهد وجود دارد. در این مقاله

دسترسی به اطلاعات مورد نیاز از طریق توزیع پرسش‌نامه در سازمانهایی که خود را متعهد به اجرای عناصر کلیدی TQM میدانند انجام شده است. این عناصر عبارتند از: تعریف کیفیتی که طیف گسترده‌های محصولات و خدمات را پوشش دهد، رهبری مدیران ارشد و تعهد به چشم‌انداز کیفیت جامع، تلاش برای کسب رضایت مشتری، توانمندسازی کارکنان و مشارکت، پیشرفت مستمر، تمرکز بر تلاش‌های TQM سازمان و سیستم‌های پاداش عادلانه. پس از طراحی پرسشنامه‌های مناسب، تعداد ۱۸۰ نفر از کارکنان که به طور تصادفی از سازمانهای مختلف انتخاب شده بودند، مورد پرسش قرار گرفتند. که از میان آن‌ها ۱۵۰ نفر به پرسشنامه بصورت کامل پاسخ دادند

شایان ذکر است که معیار انتخاب، فعال بودن فرد در سازمان و هم‌چنین آشنایی با اصول TQM بوده است. سازمان‌هایی که پرسشنامه‌های طراحی شده در آن توزیع شده‌اند به شرح زیر است:

جدول ۱: سازمان‌های مورد بررسی

نام سازمان	تعداد پاسخ دهندگان	درصد
شرکت توسعه اعتماد مبین	50	33%
شرکت آب و فاضلاب تهران	24	16%
بنیاد ایران شناسی	24	16%
شرکت نفت ایران	12	8%
شرکت خدمات عمران و ساختمان	12	8%
شرکت کامپیوتری کوثر	28	19%
جمع کل	150	100%

۶- متغیرها و معیارها

برای تکمیل پرسشنامه از پاسخ دهندگان خواسته شده است که میزان موافقت یا مخالفت و رضایت یا ناراضایتی خود (در مورد سوالات پرسشنامه) را با استفاده از مقیاس پنج نقطه‌ای

لی‌کرت، به صورت زیر ابراز نمایند. کاملاً مخالفم (۱)، مخالفم (۲)، مردد (۳)، موافقم (۴) و کاملاً موافقم (۵). این پاسخ‌ها مبتنی بر تجربه پاسخ‌دهندگان از انطباق یا عدم انطباق مفاهیم سوالات پرسشنامه در مجموعه خود می‌باشد. سوالات پرسشنامه در رابطه با رهبری مدیران و تعهد به TQM، توانمندسازی کارکنان، استراتژی‌های اجرای TQM، رضایت شغلی کارکنان و رضایت مشتری است.

۱-۶- توانمندسازی کارکنان

تغییرات محیطی و افزایش رقابت جهانی، موضوع توانمندسازی کارکنان را در کانون توجه مدیران قرار داده است. چرا که سازمانها با داشتن کارکنان توانمند، متعهد، ماهر و با انگیزه، بهتر خواهند توانست خود را با تغییرات وفق داده و رقابت کنند. با این روش حس اعتماد، انرژی مضاعف، غرور، تعهد و خوداتکایی در افراد ایجاد می‌شود و حس مشارکت‌جویی در امور سازمانی افزایش یافته، در نهایت بهبود عملکرد را به دنبال خواهد داشت [۲۲]. بنابراین لازمه دستیابی به هدف‌های سازمان، مدیریت مؤثر این منابع با ارزش است. در این راستا رشد، پیشرفت، شکوفایی و ارتقای توانمندی‌های کارکنان تحت عنوان توانمندسازی کارکنان مورد توجه صاحب‌نظران و کارشناسان قرار گرفته است [۲۳].

ما دو معیار توانمندسازی شامل مشارکت کارکنان و دخالت در روند تصمیم‌گیری و همچنین دسترسی به اطلاعات و دیگر منابع سازمانی را شناسایی نموده و برای بررسی هر معیار سوالاتی مناسب طراحی کردیم. با توجه به نقش مشارکت، دو آیتم برای آن بصورت سوال در پرسشنامه قرار داده شد. از سویی دیگر دسترسی به کارایی شغلی که منوط به ارائه اطلاعات به کارکنان و دسترسی آنان به منابع سازمانی می‌باشد نیز با پنج سوال مورد ارزیابی قرار گرفت. پاسخ‌دهندگان به منظور نشان دادن میزان موافقت یا مخالفت به این عبارات و سوالات، از مقیاس پنج نقطه‌ای لی‌کرت استفاده کردند.

۲-۶- رضایت شغلی

تجارب سازمانهایی با اجرای موفق TQM نشان می‌دهد که بهبود محیط کار بر رضایت شغلی کارکنان اثر گذار است. عواملی که رضایت شغلی را بصورت مستقیم و غیر مستقیم تحت تأثیر قرار می‌دهند عبارتند از: بهداشت و مقررات ایمنی، در دسترس بودن و کیفیت برنامه‌های آموزشی، مشارکت در تنظیم اهداف عملکرد و فرآیند برنامه‌ریزی. بعلاوه، رضایت شغلی کارکنان تحت تأثیر عواملی نظیر دسترسی به اطلاعاتی در مورد مأموریت سازمانی، ارزشها و استراتژی‌های مدیریتی، معرفی تدابیر و مشارکت در فرآیند کیفیت جامع نیز می‌باشد. بنابراین، ما برای ارزیابی حضور عواملی که با رضایت شغلی مرتبط هستند، سوالاتی را طراحی نموده و سپس آن‌ها را از طریق پرسشنامه در اختیار پاسخ‌دهندگان قرار دادیم.

در دیدگاه کلی‌تر، به منظور بررسی رضایت شغلی سه معیار فرصت ارتقاء و پیشرفت شغلی، سیستم پاداش عادلانه و هم‌چنین شرایط کاری (که از تولید، کار پر بازده و مشارکت حمایت می‌کند) در نظر گرفته شد. دو عبارت برای فرصت ارتقاء و پیشرفت شغلی قرار داده شد. در حالی که سیستم پاداش عادلانه را در یک عبارت و شرایط کار را نیز در سه عبارت مورد ارزیابی قرار دادیم. در مجموع شش عبارت برای ارزیابی رضایت شغلی استفاده گردید و از پاسخ‌دهندگان خواسته شد که درجه رضایت یا نارضایتی خود را با مقیاس لی‌کرت بیان کنند.

۳-۶- رضایت مشتری

با تمرکز TQM بر کیفیت محصولات و خدماتی که در حد انتظار مشتریان یا فراتر از آن هستند، کارایی سازمانی مترادف با رضایت مشتری خواهد شد. همان‌طور که گفته شد، در این مقاله شش معیار که توسط مشتریان جهت قضاوت در مورد کیفیت خدمات ارائه شده است را شناسایی کردیم. معیار اول عملکرد محصول یا خدمت بوده که برای آن دو عبارت در پرسشنامه تعریف کردیم. معیار دوم انطباق، که توانایی انجام دقیق و مطمئن خدمات وعده داده شده است. این مسئله با پاسخ و تمایل برای کمک به مشتریان و ارائه خدمات سریعتر

دنبال میشود و ما آن را با سه عبارت مورد پرسش قرار دادیم. سومین معیار زیبایی ظاهری و جذابیت محصول در نظر مشتریان است و یک عبارت را در پرسشنامه برای آن گنجاندیم. میزان کیفیت درک شده را به عنوان معیار چهارم که از جمله مهمترین معیارهای جلب رضایت مشتریان است را نیز با یک عبارت ارزیابی نمودیم. در ادامه چگونگی مقایسه با سازمانها یا برندهای مشابه از دیدگاه مشتریان از معیارهای دیگر ما در ارزیابی رضایت مشتری است و با یک عبارت آن را بررسی کردیم. در نهایت خدمت‌رسانی به عنوان آخرین معیار با شش عبارت مورد سنجش قرار گرفته است. لازم به ذکر است که در پرسشنامه از پاسخ‌دهندگان خواسته شد که فقط به مواردی پاسخ دهند که در سازمانهای مربوطه خود اعمال میشود.

۴-۶- تعهد مدیریت ارشد و رهبری

مدیریت ارشد در به‌کارگیری و اجرای مدیریت کیفیت جامع نقش اصلی را ایفا می‌کند، بطوری که پشتیبانی و تعهد مدیریت ارشد، یکی از مشخصه‌های اصلی اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت کیفیت جامع است. مدیریت ارشد باید تفکری را اجرا کند که ساختارها، نظامها، شیوه‌ها و کارکنان را مشخص سازد. برای مدیریت ارشد، ساختارها باید شامل مدیریت فرآیند، برنامه‌ریزی کیفیت، تضمین کیفیت، ارتقای کیفیت و ادغام این عناصر با مهارتهای صحیح باشد [۲۴]. مدیریت ارشد باید در مورد پیشنهادات ارائه شده در مورد محصول مسئولیت داشته و رهبری لازم برای ایجاد انگیزه در کارکنان اعمال کند. با توجه به توضیحات فوق ما سه معیار نقش رهبری، تعهد و تخصیص منابع را جهت ارزیابی معرفی نمودیم. برای هر کدام از معیارهای نقش رهبری و تعهد سه عبارت و برای تخصیص منابع دو عبارت طراحی نمودیم. مجموعه عبارات برای ارزیابی سطح موافقت یا مخالفت پاسخ‌دهندگان با استفاده از مقیاس لی‌کرت پنج نقطه‌ای، بسط داده شد.

۶-۵- روش آماری

در این مقاله برای آزمون سه فرضیه عنوان شده، از شاخص همبستگی بین آنها استفاده شده است.

قبل از انجام این کار، برخی تغییرات در دادهها ایجاد می‌شود. اگر یک معیار آیتم‌های چندگانه داشته باشد، رتبه بندیهای آیتمها نیز، برای به دست آوردن امتیاز آن معیار اضافه می‌شود. همچنین، ما امتیازات معیارها را برای به دست آوردن امتیازات ترکیبی برای توانمندسازی، رضایت مشتری، رضایت شغلی، رهبری مدیران ارشد و تعهد، جمع بندی می‌کنیم. شایان ذکر است که هر دو نتیجه در تجزیه و تحلیل همبستگی برای ارتباط توانمندسازی، رضایت مشتری، رضایت شغلی، رهبری مدیریت ارشد و تعهد با یکدیگر مورد استفاده قرار می‌گیرد. بنابراین، ما همبستگیهای جداگانه برای نمرات ترکیبی و معیارها به دست آوردیم. این مطلب به ما اجازه میدهد که اثر معیارها را بر یکدیگر، مورد آزمایش قرار دهیم. علاوه بر این، برای اطمینان از مقیاسها از دو روش استفاده شده است. در روش اول، ضریب آلفا برای همه عبارتها از جمله توانمندسازی، رضایت شغلی، رضایت مشتریان و نقش رهبری ارشد و تعهد به طور جداگانه محاسبه شده است. این ضرایب به ما اجازه می‌دهد که تعیین کنیم، اگر نمونهها تکراری شد، همان نتیجه حاصل شود. در روش دوم همبستگی میان آیتمها در هر مقیاس و همچنین آیتم‌هایی که مشمول هر معیار شده‌اند تخمین زده می‌شوند. اگر عبارتهای حاصل از دو روش یکسان باشند در این صورت باید همبستگی مثبتی را بین آنها انتظار داشته باشیم.

۷- نتایج

از ۱۸۰ پرسشنامه ارسال شده، تعداد ۱۵۰ پرسشنامه پاسخ داده شده است. جدول ۱ حاوی مشخصات سازمانهایی است که به کارکنان آنها پرسشنامه داده شده است این جدول نشان میدهد که جامعه آماری ما از کارکنان سازمانهای مختلف تشکیل شده است. قابلیت اطمینان یا پایایی (Reliability) یک پرسشنامه یا ابزار اندازه‌گیری، از موضوعات بسیار مهم در امر جمع‌آوری اطلاعات و مشاهدات است و لازمه یک پژوهش مبتنی بر پرسشنامه خوب وجود

پایایی مناسب آن میباشد. در پژوهش ما پایایی پرسشنامه برابر با ۰/۹۷۲ است که نشان دهنده صحت پرسشنامه و پایایی مناسب آن میباشد.

جداول ۶ تا ۹ مقادیر آلفا برای هر مقیاس را نشان میدهد. در اینجا، مقادیر آلفا برای معیارهای جداگانه نیست، اما برای تمامی آیتم ها در هر مقیاس قابل استفاده است. مقادیر آلفا بیش از ۰,۷، شامل محدوده قابل قبول میباشد که در اکثر مقالات پیشنهاد شده است. همچنین، جداول ۶ تا ۹ نشان میدهد که مطابق انتظار مقدار همبستگی بین آیتم ها مثبت هستند.

در حالی که نتایج جداول ۶ تا ۹ نشان میدهد که به طور کلی اکثر پاسخ دهندگان تا حد زیادی از شغل خود راضی بوده اند، لیکن در سه حوزه نیاز به توجه وجود دارد. بعضی از پاسخ دهندگان از عدم توجه کافی به اخلاق و روحیه کارکنان ناراضی بودند. همچنین، تعدادی از پاسخ دهندگان از امنیت شغلی در سازمان خود، ناراضی بودند و نگرانی بسیار مهم این است که کارکنان از وجود سیستم پاداش عادلانه در جهت تقدیر از مشارکت آن‌ها در امور سازمان، ابراز تردید نموده اند. جداول توانمندسازی کارکنان در دو حوزه نگرانی را نشان میدهند. اکثر کارکنان مشارکت کافی در ایجاد اهداف کیفیت متناسب با تولید را در مجموعه خود ندارند. این نگرانی برخی از اهداف TQM، که برای تسهیل مشارکت کارکنان ایجاد شده است و نیازمند دخالت آن‌ها در تعیین اهداف سازمانی می باشد را تضعیف میکند و در نتیجه احساس عدم وجود قدرت در تصمیم گیری برای بهبود مجموعه را در کارکنان به همراه خواهد داشت.

نگرانی بعدی در توانمندسازی عدم وجود مقایسه رقابتی در سازمان‌ها نسبت به مجموعه های مشابه خود است. این مسئله در دراز مدت موجب رکود سازمان و عدم ایجاد بهبود مستمر در مجموعه کارکنان می شود. زیرا انجام مقایسه رقابتی در بین سازمانها، سبب الگو برداری نکات مثبت در جهت پیشرفت و شناخت نقاط ضعف و اشتباهات در جهت رفع و حذف آنها می شود.

بدیهی است عدم وجود این گونه مقایسهها نیل به اهداف TQM را به خطر میاندازد. جدول ۲ رابطه بین معیارهای رهبری مدیریت ارشد و توانمندسازی کارکنان را نشان میدهد. همچنین همبستگی بین نقش رهبری مدیریت ارشد و توانمندسازی بر اساس امتیازات ترکیبی نشان داده شده است. صرف نظر از این که ما از ترکیب یا امتیازات فردی معیارها استفاده میکنیم، همه مقادیر همبستگی در جدول مثبت و قابل توجه است و نشان دهنده آن است که از فرضیه یک پشتیبانی میکند. به عنوان نمونه مقدار ۰,۷۰۶ نشان می دهد که نقش‌ها و تعهدات رهبری ارشد با مشارکت کارکنان ارتباط بسیار مثبت و قابل ملاحظه‌ایی دارد. جدول ۲ نشان می دهد که تمامی موارد ارتباط مثبت با یکدیگر دارند. جدول ۲ همچنین بیانگر این است که مشارکت کارکنان و همچنین دسترسی به اطلاعات بیش از همه عوامل تحت تأثیر رهبری مدیران ارشد است. بنابراین نوع رهبری مدیریت ارشد نسبت به تعهد و تخصیص منابع از اهمیت بالاتری جهت نیل به اهداف TQM برخوردار است.

جدول ۲: ارتباط بین توانمندسازی کارکنان و رهبری مدیریت ارشد

	مشارکت کارکنان	دسترسی به اطلاعات	
رهبری	۰/۸۳۳	۰/۸۹۲	-
تعهد	۰/۷۰۶	۰/۷۱۳	-
	۰/۷۴۰	۰/۷۶۶	-
			۰/۸۸۹

فرضیه ۲ نیز توسط همبستگی بین امتیازات ترکیبی در جدول ۳ پشتیبانی میشود. این همبستگی ها از نظر آماری قابل توجه هستند و بیانگر این است که رضایت شغلی بیش از همه تحت تأثیر مشارکت کارکنان است. به عنوان مثال، توانمندسازی کارکنان به مشارکت در یک سازمان، به شدت با رضایت شغلی از نظر فرصت ارتقا و پیشرفت شغلی مرتبط است. این توانمندسازی با رضایت کارکنان از لحاظ مشارکت آنان در سازمان، ارتباط موثری دارد.

مدیران ارشد و بین رضایت مشتری و توانمندسازی کارکنان وجود دارد. نکته مهم این است که در هیچ موردی رابطه منفی وجود ندارد.

جدول ۴: ارتباط بین رضایت مشتری با رضایت شغلی و رهبری مدیریت ارشد

شرایط کار	پاداش	ارتقا شغلی
عملکرد	۰,۶۹۲	۰,۶۹۴
انطباق	۰,۵۲۲	۰,۵۶۹
زیبایی	۰,۴۳۲	۰,۵۷۵
کیفیت درک شده	۰,۵۵۶	۰,۶۳۸
چگونگی مقایسه	۰,۴۴۴	۰,۴۴
خدمات	۰,۵۹	۰,۶۶۸
		۰,۷۳۴

رهبری مدیریت ارشد		
رهبری	تعهد	تخصیص منابع
عملکرد	۰,۶۸۴	۰,۶۸۸
انطباق	۰,۷۴۴	۰,۵۸۷
زیبایی	۰,۶۰۶	۰,۶
کیفیت درک شده	۰,۷۰۹	۰,۵۷۸
چگونگی مقایسه	۰,۵۷۵	۰,۵۵۳
خدمات	۰,۷۱۶	۰,۷۲۱
		۰,۸۱۳

همچنین، توانمندسازی کارکنان به وسیله محیا نمودن دسترسی به اطلاعات مورد نیاز کاری، با بهبود مشارکت کارکنان نیز در ارتباط است. علاوه بر این، جدول ۳ نشان میدهد که رهبری مدیران ارشد و تعهد یک رابطه بسیار مثبت با رضایت کارکنان دارند. مهم‌ترین آن‌ها، نقش رهبری و تخصیص منابع است که یک همبستگی مثبت و قابل توجهی با رضایت کارکنان از نظر شرایط کار و فرصت ارتقا شغلی دارند. اگر کارکنان از شغل خود بوسيله توانمند شدن، رهبری مدیران ارشد و تعهد، راضی باشند، ما نتیجه گیری کردیم که میتواند به افزایش رضایت مشتری، که اساس بسیاری از برنامه‌های TQM است، منجر شود.

جدول ۳: ارتباط بین رضایت مشتری با توانمندسازی کارکنان و رهبری مدیریت ارشد

رضایت شغلی			
توانمندسازی کارکنان	فرصت ارتقا و پیشرفت شغلی	سیستم پاداش	شرایط کار
مشارکت کارکنان	۰,۷۳۶	۰,۵۶۲	۰,۶۷۴
دسترسی به اطلاعات	۰,۶۸۳	۰,۵۴۸	۰,۶۱۵
			۰,۸۰۵
رهبری مدیریت ارشد			
رهبری	۰,۷۴۵	۰,۶۴۳	۰,۷۶۸
تعهد	۰,۶۱۶	۰,۵۲۵	۰,۵۸۱
تخصیص منابع	۰,۷۱۳	۰,۵۲۲	۰,۷۱۳
			۰,۷۳۷

جدول ۴ رابطه بین رضایت مشتری، رضایت شغلی و مدیریت ارشد را نشان میدهد در حالی که در جدول ۵ ارتباط بین توانمندسازی کارکنان و رضایت مشتری را نشان میدهد. باز هم، ما هر دو نتایج همبستگی را برای امتیازات ترکیبی و معیارها ارائه کردیم. مطابق با فرضیه ۱-۳ و ۲-۳ ارتباط بین امتیازات ترکیبی برای رضایت شغلی و رضایت مشتری مثبت و از نظر آماری قابل توجه است. به طور مشابه، رابطه مثبت و قابل توجهی نیز بین رضایت مشتری و رهبری

جدول ۵: ارتباط بین توانمندسازی کارکنان و رضایت مشتری

توانمندسازی کارکنان		
رضایت مشتری	مشارکت کارکنان	دسترسی به اطلاعات و منابع سازمانی
عملکرد	۰,۷۳۵	۰,۶۸۷
انطباق	۰,۶۴۳	۰,۶۶۱
زیبایی	۰,۶۳۸	۰,۷۴۷
کیفیت درک شده	۰,۶۸۹	۰,۷۲۳
چگونگی مقایسه	۰,۶۲۷	۰,۶۳
خدمات	۰,۷۷۳	۰,۶۸۷
۰/۸۳۳		

جدول ۶: ماتریس همبستگی معیار رضایت شغلی

میانگین	انحراف معیار	ضریب آلفا	۱	۲	۳	۴	۵	۶
۳,۹	۱,۱۲۲۳	۰,۹۷۱	۱					
۳,۵۸۸۹	۱,۰۷۹۸	۰,۹۷۱	۰,۶۳۳ (۰,۰۰)	۱				
۳,۵۸۸۹	۱,۰۷۹۸	۰,۹۷۱	۰,۶۸ (۰,۰۰)	۰,۶۲۴ (۰,۰۰)	۱			
۳,۵۶۶۷	۱,۰۱۷۲	۰,۹۷۱	۰,۵۹۱ (۰,۰۰)	۰,۶۰۳ (۰,۰۰)	۰,۶۴۴ (۰,۰۰)	۱		
۳,۴۶۶۷	۱,۰۸۳	۰,۹۷۲	۰,۴۷۳ (۰,۰۰)	۰,۳۶۸ (۰,۰۰)	۰,۴۹۳ (۰,۰۰)	۰,۵۴۳ (۰,۰۰)	۱	
۳,۶۸۸۹	۰,۹۶۷۳	۰,۹۷۰	۰,۵۵۱ (۰,۰۰)	۰,۵۴۳ (۰,۰۰)	۰,۵۲۲ (۰,۰۰)	۰,۶۳۸ (۰,۰۰)	۰,۶۳۳ (۰,۰۰)	۱

جدول ۷: ماتریس همبستگی معیار توانمندسازی کارکنان

۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	ضریب آلفا	انحراف معیار	میانگین	
						۱	۰/۹۷۱	۰/۹۲۹۵	۴,۰۳۳۳	۱-وجود سیستم های به روز پشتیبانی اطلاعات
					۱	۰/۷۲۱ (.۰۰۰)	۰/۹۷۱	۰/۸۹۱۴	۳,۹۴۴۴	۲-شناسایی مقیاس های کیفیت
				۱	۰/۵۶۹ (.۰۰۰)	۰/۵۶۲ (.۰۰۰)	۰/۹۷۱	۰/۸۵۳۸	۴,۱۱۱۱	۳-وجود آمار و ارقام مورد نیاز
			۱	۰/۷۳۰ (.۰۰۰)	۰/۶۸۱ (.۰۰۰)	۰/۶۵۲ (.۰۰۰)	۰/۹۷۱	۰/۸۰۱۱	۴,۲۵۵۶	۴-الگو برداری اطلاعات
		۱	۰/۵۴۹ (.۰۰۰)	۰/۴۲۳ (.۰۰۰)	۰/۴۸۷ (.۰۰۰)	۰/۴۵۲ (.۰۰۰)	۰/۹۷۱	۱/۰۲۳۸	۳,۹۱۱۱	۵-مقایسه رقابتی
	۱	۰/۶۴۱ (.۰۰۰)	۰/۶۱۷ (.۰۰۰)	۰/۵۱۱ (.۰۰۰)	۰/۶۵۶ (.۰۰۰)	۰/۵۱۷ (.۰۰۰)	۰/۹۷۰	۰/۹۱۶۲	۳,۹۴۴۴	۶-توسعه ی برنامه های مکتوب کیفیت
۱	۰/۶۸۲ (.۰۰۰)	۰/۶۰۳ (.۰۰۰)	۰/۶۲۷ (.۰۰۰)	۰/۴۷۰ (.۰۰۰)	۰/۶۱۵ (.۰۰۰)	۰/۵۰۶ (.۰۰۰)	۰,۹۷۰	۱/۰۲۰۱	۳,۷۵۵۶	۷-ایجاد اهداف کیفیت متناسب با تولید

جدول ۸: ماتریس همبستگی معیار رضایت مشتری

میانگین	انحراف معیار ضریب آلفا	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴
۳.۷۶۶۷	۰.۷۷۹۶	۰.۹۷۱	۱												
۳.۸۱۱۱	۰.۸۹۸۱	۰.۹۷۱	۰.۷۲۳ (.۰۰۰)	۱											
۳.۹۷۷۸	۰.۸۷۳۸	۰.۹۷۱	۰.۵۳۷ (.۰۰۰)	۰.۶۸۳ (.۰۰۰)	۱										
۳.۹۱۳۳	۰.۸۱۸۳	۰.۹۷۱	۰.۵۳۹ (.۰۰۰)	۰.۵۷۹ (.۰۰۰)	۰.۵۹۵ (.۰۰۰)	۱									
۳.۴۲۲۲	۱.۰۵۹۷	۰.۹۷۱	۰.۵۱۵ (.۰۰۰)	۰.۵۹۲ (.۰۰۰)	۰.۵۸۱ (.۰۰۰)	۰.۵۹۰ (.۰۰۰)	۱								
۳.۴۲۲۲	۱.۰۱۰۱	۰.۹۷۱	۰.۴۸۲ (.۰۰۰)	۰.۶۰۴ (.۰۰۰)	۰.۵۳۷ (.۰۰۰)	۰.۶۰۵ (.۰۰۰)	۰.۶۰۶ (.۰۰۰)	۱							
۳.۹	۰.۹۶۰۴	۰.۹۷۱	۰.۵۵۴ (.۰۰۰)	۰.۶۸۱ (.۰۰۰)	۰.۶۸۰ (.۰۰۰)	۰.۵۴۹ (.۰۰۰)	۰.۶۱۶ (.۰۰۰)	۰.۵۷۱ (.۰۰۰)	۱						
۳.۷۵۵۶	۱.۰۵۲۶	۰.۹۷۱	۰.۴۷۷ (.۰۰۰)	۰.۶۱۶ (.۰۰۰)	۰.۶۳۹ (.۰۰۰)	۰.۵۸۱ (.۰۰۰)	۰.۶۷۸ (.۰۰۰)	۰.۶۹۱ (.۰۰۰)	۰.۶۰۹ (.۰۰۰)	۱					
۳.۷۱۱۱	۱.۰۶۲۵	۰.۹۷۱	۰.۴۰۶ (.۰۰۰)	۰.۵۳۱ (.۰۰۰)	۰.۵۷۴ (.۰۰۰)	۰.۳۸۸ (.۰۰۶)	۰.۳۵۹ (.۰۰۱)	۰.۴۶۱ (.۰۰۰)	۰.۶۱۰ (.۰۰۰)	۰.۵۶۹ (.۰۰۰)	۱				
۳.۶۷۷۸	۰.۹۲۱۹	۰.۹۷۱	۰.۴۸۸ (.۰۰۰)	۰.۶۷۳ (.۰۰۰)	۰.۵۹۱ (.۰۰۰)	۰.۳۹۲ (.۰۰۰)	۰.۵۵۵ (.۰۰۰)	۰.۵۶۷ (.۰۰۰)	۰.۷۴۰ (.۰۰۰)	۰.۶۱۵ (.۰۰۰)	۰.۶۱۵ (.۰۰۰)	۱			
۳.۴۵۵۶	۰.۹۵	۰.۹۷۱	۰.۵۰۹ (.۰۰۰)	۰.۵۵۰ (.۰۰۰)	۰.۴۴۵ (.۰۰۰)	۰.۵۷۴ (.۰۰۰)	۰.۶۵۵ (.۰۰۰)	۰.۵۸۷ (.۰۰۰)	۰.۶۰۷ (.۰۰۰)	۰.۴۵۵ (.۰۰۰)	۰.۵۹۳ (.۰۰۰)	۰.۵۹۳ (.۰۰۰)	۱		
۴.۰۷۷۸	۰.۹۲۶۸	۰.۹۷۱	۰.۴۴۵ (.۰۰۰)	۰.۵۴۴ (.۰۰۰)	۰.۵۰۲ (.۰۰۰)	۰.۳۹۲ (.۰۰۰)	۰.۳۲۵ (.۰۰۰)	۰.۳۵۳ (.۰۰۱)	۰.۴۴۰ (.۰۰۰)	۰.۴۵۷ (.۰۰۰)	۰.۴۴۶ (.۰۰۰)	۰.۴۴۶ (.۰۰۰)	۰.۴۳۱ (.۰۰۰)	۱	
۳.۴۵۵۶	۰.۹۶۱۷۵	۰.۹۷۱	۰.۴۱۳ (.۰۰۰)	۰.۴۶۵ (.۰۰۰)	۰.۴۸۰ (.۰۰۰)	۰.۴۶۷ (.۰۰۰)	۰.۵۸۱ (.۰۰۰)	۰.۴۶۳ (.۰۰۰)	۰.۵۷۳ (.۰۰۰)	۰.۴۴۹ (.۰۰۰)	۰.۴۸۴ (.۰۰۰)	۰.۵۸۲ (.۰۰۰)	۰.۳۵۱ (.۰۰۱)	۰.۳۵۱ (.۰۰۱)	۱
۳.۶۳۳۳	۱.۰۵۵۵	۰.۹۷۱	۰.۴۳۸ (.۰۰۰)	۰.۵۶۴ (.۰۰۰)	۰.۵۵۱ (.۰۰۰)	۰.۳۷۴ (.۰۰۰)	۰.۵۰۶ (.۰۰۰)	۰.۵۰۶ (.۰۰۰)	۰.۶۳۸ (.۰۰۰)	۰.۵۹۳ (.۰۰۰)	۰.۵۹۳ (.۰۰۰)	۰.۷۱۶ (.۰۰۰)	۰.۵۵۹ (.۰۰۰)	۰.۶۳۶ (.۰۰۰)	۱

جدول ۹: ماتریس همبستگی معیار رهبری مدیریت ارشد

۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	ضریب آلفا	انحراف معیار	میانگین	
							۱	۰,۹۷۱	۰,۶۷۳۷	۴,۴۶۶۷	۱-تعهد مدیریت ارشد به کیفیت
						۱	۰,۷۰۰ (۰,۰۰۰)	۰,۹۷۱	۰,۷۰۸۰	۴,۲۴۴۴	۲-توسعه ارزش های کیفیت توسط مدیریت ارشد
					۱	۰,۴۷۰ (۰,۰۰۰)	۰,۴۰۹ (۰,۰۰۰)	۰,۹۷۲	۱,۱۰۹۷	۳,۷۳۳۳	۳-توجه به مشتری خارجی
				۱	۰,۴۰۱ (۰,۰۰۰)	۰,۶۳۸ (۰,۰۰۰)	۰,۵۷۸ (۰,۰۰۰)	۰,۹۷۱	۰,۹۶۲۵	۳,۹۲۲۲	۴-وجود ساختار مدیریت کیفیت
			۱	۰,۶۷۱ (۰,۰۰۰)	۰,۳۰۸ (۰,۰۰۳)	۰,۵۶۱ (۰,۰۰۰)	۰,۵۳۴ (۰,۰۰۰)	۰,۹۷۰	۰,۹۰۰۰	۴,۱۰۰۰	۵-اهداف کیفیت بخشی از مدیریت کیفیت
		۱	۰,۶۲۱ (۰,۰۰۰)	۰,۴۹۲ (۰,۰۰۰)	۰,۲۸۱ (۰,۰۰۷)	۰,۶۰۱ (۰,۰۰۰)	۰,۴۹۶ (۰,۰۰۰)	۰,۹۷۱	۱,۰۴۷۵	۳,۸۷۷۸	۶-وجود تیم های بهبود کیفیت
	۱	۰,۵۰۶ (۰,۰۰۰)	۰,۵۸۴ (۰,۰۰۰)	۰,۵۷۳ (۰,۰۰۰)	۰,۴۰۹ (۰,۰۰۰)	۰,۵۱۰ (۰,۰۰۰)	۰,۳۳۱ (۰,۰۰۰)	۰,۹۷۱	۰,۸۳۷۳	۳,۸۶۶۷	۷-اجرای رویکرد بهبود کیفیت
۱	۰,۷۱۵ (۰,۰۰۰)	۰,۶۲۲ (۰,۰۰۰)	۰,۷۰۵ (۰,۰۰۰)	۰,۶۱۸ (۰,۰۰۰)	۰,۳۷۳ (۰,۰۰۰)	۰,۶۷۷ (۰,۰۰۰)	۰,۴۸۰ (۰,۰۰۰)	۰,۹۷۰	۰,۸۸۹۳	۳,۸۶۶۷	۸-بهبود فرآیند تولید با کمک تیم های بهبود کیفیت

بین توانمندسازی کارکنان و رضایت شغلی و همچنین بین رضایت شغلی و رضایت مشتری مشاهده شد.

این یافته‌ها می‌تواند مدیران را با چارچوبی برای تدوین راهبردهای توانمندسازی کارکنان و نقش رهبری مدیران ارشد، مبتنی بر آنچه که بسیاری از سازمانهایی که برنامه‌های موفق TQM دارند، آشنا کند. در نهایت، برخی از سازمانها فقط به اجرای جنبه‌هایی از TQM که توسط فرهنگ سازمانی موجود در مجموعه خود سازگار است، اقدام می‌ورزند و به انجام تحول فرهنگی جامعی که TQM نیاز دارد مایل نیستند. در حالی که این مسئله می‌تواند اثربخشی تلاشهای TQM در این سازمانها را تضعیف کند. واقعیت این است که اگر یک سازمان ادعا کند که یک برنامه TQM دارد، الزاماً به این معنی نیست که TQM را به طور کامل و به خوبی اجرا میکند. نکته حائز اهمیت آن است که اجرای کامل و بدون وقفه TQM زمانی موفقیت آمیز خواهد بود که تمام اصول آن به خوبی اجرا شود و از این مسئله اطمینان حاصل شود.

نتایج این پژوهش وجود ارتباط بین رهبری مدیران ارشد، توانمندسازی کارکنان و رضایت شغلی را در سازمان‌های مورد بررسی در ایران تایید میکند. همچنین، رضایت شغلی کارکنان می‌تواند بر بهبود رضایت مشتری نیز موثر باشد. وجود برنامه‌های موفق مدیریت کیفیت جامع با توجه به این پژوهش، با ایجاد شرایط کار مناسب و تفویض اختیارات کافی به کارکنان برای تصمیمگیری در مورد کار خود و همچنین مشارکت آنان در تعیین اهداف کیفیتی سازمان، آن‌ها را درگیر نموده و توانمند می‌سازد. علاوه بر این، این برنامه‌ها کارکنان را برای حل و فصل سریع و موثر شکایات مشتریان، توانمند ساخته و به طور مداوم به کارکنان برای کارگروهی، تشخیص مشکلات و مهارتهای حل مسئله آموزش می‌دهد. در دسترس بودن اطلاعات مورد نیاز کاری، ارتقا و فرصتهای پیشرفت شغلی و ارائه چشم انداز و استراتژی سازمان با همکاری کارکنان، کسب رضایت کارکنان با قرار دادن سیستم‌های پاداش و ایجاد دوره‌های آموزش و بازآموزی برای کارکنان از موارد تسهیل کننده برای رضایت شغلی و در نهایت اجرای موفقیت آمیز مدیریت کیفیت جامع می‌باشد. همان طور که اشاره شد بهبود در رضایت شغلی کارکنان، به بهبود رضایت مشتری نیز منجر میشود. همچنین این نتایج نقشی قوی و فعال برای مدیریت ارشد در ایجاد یک فرهنگ سازمانی که به ترویج کیفیت جامع بپردازد را نشان می‌دهد. این نقش مدیریت ارشد باید شامل ایجاد یک فرهنگ کیفیت جامع باشد که به طور فعال در برنامه‌های مهم کیفیتی مشارکت کند. بعلاوه در دسترس قرار دادن منابع کافی برای اجرای طرحهای کیفیت جامع و ایجاد سیستمهای پاداش برای کارکنان و مدیران در این زمینه موثر است. در نهایت، با استفاده از اطلاعات حاصل از پرسشنامه‌های جمع‌آوری شده، وجود یک ارتباط مثبت

- Arch M, Greatz B. Work sat- [۱۰] militancy isfaction unionism and amongst nurses. Community Health ۱۷۷-۸۵ :۱۳ ; ۱۹۸۹ Student
- [۱۱] جعفری، مصطفی و فهیمی، امیرحسین، ۱۳۷۹، ابزارهای استراتژیک و فرهنگی مدیریت کیفیت فراگیر، تهران: انتشارات موسسه
- Sharma, N and Patterson, P. G. [۱۲] alternative «Switching costs experience as attractiveness and relationship com- moderators of mitment in professional, consumer International Journal of,»services Service Industry Management, Vol. No. ۵, pp. ۴۷۰-۴۹۰, ۱۱
- Grigoroudis, E., Siskos, Y., ۲۰۰۴. [۱۳] satisfaction A survey of customer barometers: Some results from the transportation-communications sec- of Operation tor. European Journal Research, ۱۵۲(۲):۳۳۴-۳۵۳
- [۱۴] کافمن، ر. زان، د. ۱۳۷۷، مدیریت کیفیت افزوده و بهبود روز افزون نظام آموزشی، ترجمه ق. سلیمی و دیگران. انتشارات گویا
- [۱۵] محمد مصدق راد، علی. (بهمن ۱۳۸۱). مدیریت کیفیت فراگیر، مدل چنگالی، مجله تدبیر، شماره ۱۳۰، ص ۷۷.
- [۱۶] زمردیان، اصغر (۱۳۷۶)، مدیریت کیفیت جامع، انتشارات موسسه مطالعات و برنامه ریزی آموزشی سازمان گسترش و نو سازی صنایع ایران.
- [۱۷] سلیمی، محمد حسین (۱۳۷۳)، ایزو ۹۰۰۰، موسسه مطالعات و برنامه ریزی آموزشی، فصلنامه بانک صادرات، شماره ۸، خرداد ماه.
- [۱۸] حاجی شریف، محمود (۱۳۷۹)، طراحی
- Prajogo D.I. , Sohal A.S. (۲۰۰۱), TQM [۱] and innovation: a literature review and research framework, Technovation ۲۱, ۵۳۹-۵۵۸
- Bowen, D. E., & Lawler, E. E. III [۲] (۱۹۹۲). The empowerment of service workers: what, why, how and when. Sloan Management Review, ۳۳ (۳), ۳۱ - ۳۹
- Dowling, K. (۱۹۹۹). Empowerment: [۳] .CSWT, ۱۲۷. theoreticall Background
- [۴] عقلمند، س؛ اکبری، ف. (۱۳۸۴). توانمندسازی یک استراتژی مدیریتی برای نیل به توسعه پایدار، تهران: سومین کنفرانس بین المللی مدیریت
- [۵] کینلا، دنیس. (۱۳۸۳) توانمندسازی منابع انسانی. ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی، معصوم علی سلیمیان. تهران: نشر مدیران
- [۶] دیویس، نیواستورم؛ ک، ج. (۱۳۷۳). رفتار انسانی در کار (محمدعلی، طوسی، مترجم). مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- [۷] فرهنگی، علی دقیقی، ر. (۱۳۷۹). تنش در محیط کار. تهران: انتشارات نگارش روز.
- [۸] شفیع آبادی، عبدالله. (۱۳۷۶). راهنمایی و مشاوره شغلی و حرفه ای و نظریه های انتخاب شغلی، ناشر: رشد
- Bull, IH (۲۰۰۵). The Relation ship [۹] between job satisfaction and disadvan- western cape. Univer- taged areas in the sity of the western cape

سیستم مدیریت کیفیت فراگیر، انتشارات مرکز آموزش مجتمع سیمان آبیگ، چاپ سوم.

[۱۹] رئیسی اردلی، غلامعلی، رئیسی، مهدی، بررسی شرایط استقرار نظام مدیریت کیفیت جامع در گروه صنعتی اخگر.

[۲۰] باران دوست، رامبد، رحمانی، شادی، ۱۳۸۲، بررسی رابطه تطبیقی مدیریت کیفیت جامع و سازمان یادگیرنده، مجله تدبیر، شماره ۱۳۴

Carter R.J., Narasimhan R.; [۲۱] "The role of purchasing and materials management in total quality management and customer satisfaction"; International Journal of Management- Purchasing and Materials, Vol.۳۰, No. ۳

[۲۲] جهانگیری، علی.. (۱۳۸۶) رمز توانمندسازی، www.Creativity.ir (مراجعه به سایت: ۸۷/۲/۲۰)

[۲۳] ساجدی، فضل الله و امیدواری، اعظم. (۱۳۸۶)، کارکنان توانمند و سازمانهای امروز، مجله تدبیر ۱۸۱.

[۲۴] هانس دترزگیتزی، مدیریت ارشد و کیفیت، ترجمه مسلم خرم، انتشارات ریزپردازنده، ۱۳۷۸