

# بررسی رویه‌های مدیریت کیفیت جامع سازمان‌های دولتی ایران در فاصله زمانی ۱۳۸۱-۱۳۸۸ با استفاده از رویکرد فراتحلیل

بی‌تازدانی<sup>۱\*</sup>، علی عطا‌فر<sup>۲</sup>، سعید فت‌حی<sup>۳</sup>، آر‌ش شاهین<sup>۴</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران
۲. استادیار گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران
۳. استادیار گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران
۴. دانشیار گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران

پذیرش: ۹۳/۱/۳۱

دریافت: ۹۲/۱/۱۷

## چکیده

تاکنون پژوهش‌های متعددی در زمینه مدیریت کیفیت جامع در سازمان‌های ایران انجام شده است، درحالی‌که آن‌ها کمتر بر یافته‌ها و نتایج پژوهش‌های پیشین استوار بوده‌اند. عدم توجه به نتایج پژوهش‌های پیشین باعث شده است که جمع‌بندی موانع و چالش‌های موجود در پیاده‌سازی سیستم‌های نوین مدیریتی در سازمان‌ها، به درستی صورت نگیرد. هدف از انجام پژوهش حاضر بررسی سطح پیاده‌سازی رویه‌های مدیریت کیفیت جامع در سازمان‌های دولتی ایران می‌باشد که برای دستیابی به آن از رویکرد فراتحلیل استفاده شده است. به این منظور، نتایج حاصل از ۱۹ پژوهش انجام شده در سازمان‌های دولتی ایران طی سال‌های ۸۱-۱۳۸۸ مورد تحلیل قرار گرفتند.

یافته هانشان‌دهنده روند نزولی‌کننده در امتیاز رویه‌های مدیریت ارشد و رهبری، مدیریت منابع انسانی، برنامه‌ریزی استراتژیک، ساختار و فرهنگ سازمانی و مدیریت فرایندها در سال‌های ۸۱-۱۳۸۸ در سازمان‌های دولتی می‌باشد. این درحالی است که رویه مدیریت مشتری طی این سال‌ها روندی روبه بهبود را نشان می‌دهد. پژوهش حاضر لزوم توجه و تأکید بیشتر در اجرای رویه‌های مدیریت کیفیت جامع در سازمان‌های دولتی ایران را نشان می‌دهد تا بتوان از این راه بسترهای مورد نیاز برای پیاده‌سازی رویکردهای نوین مدیریتی را فراهم کرد.



کلیدواژه‌ها: مدیریت کیفیت جامع، رویه‌های مدیریت کیفیت، سازمان‌های دولتی، فرا تحلیل.

## ۱- مقدمه

مدیریت کیفیت، فرایندی است که به صورت گسترده در سازمان‌های سطح جهان برای بهبود جایگاه رقابتی استفاده شده است [۱، صص ۲۱۱-۲۲۳]. در اوایل دهه ۸۰ سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور، با هدف ایجاد تحول در نظام اداری کشور، از شورای عالی اداری کشور درخواست نمود که زمینه لازم برای استقرار نظام مدیریت کیفیت در دستگاه‌های دولتی را با هدف ارتقای سطح رضایتمندی مراجعان و همچنین استانداردسازی نحوه ارائه خدمات مورد توجه قرار دهد. شورای عالی اداری کشور نیز در هشتاد و نهمین جلسه خود در تاریخ ۸۰/۳/۲۳ پیشنهاد مذکور را تصویب کرد و مسئولیت اجرای این مصوبه را به ستاد برنامه‌ریزی تحول اداری کشور محول نمود.

شروع آشنایی سازمان‌های ایرانی با سیستم‌های مدیریت کیفیت از مجموعه ISO9000 بوده است. در سال‌های اخیر نیز معرفی مدل‌های سرآمدی که در رأس آن مدل تعالی کیفیت اروپا<sup>۱</sup> می‌باشد، سازمان‌های زیادی را متمایل به گسترش عناصر مدیریت کیفیت جامع<sup>۲</sup> کرده است [۲، صص ۱۴۳-۱۶۲]. گرایش زیاد سازمان‌های ایرانی در استقرار مدیریت کیفیت جامع موجب شده است که دانشگاهیان و محققان کشور نیز در سال‌های اخیر تحقیقات قابل توجهی را در این زمینه انجام دهند. این درحالی است که تحقیقات انجام شده کمتر بر یافته‌ها و نتایج تحقیقات پیشین، استوار بوده است، در نتیجه نشان می‌دهد که عدم توجه به نتایج پژوهش‌های پیشین سبب شده تا جمع‌بندی موانع و چالش‌های اساسی موجود در پیاده‌سازی سیستم‌های مدیریت کیفیت در سازمان‌های ایرانی به درستی صورت نگیرد و زمینه‌های لازم برای تحقیقات عمیق‌تر در راستای رفع آن‌ها فراهم نشود.

پژوهش حاضر برای رفع این خلأ تحقیقاتی طراحی شده است. در راستای شناخت وضعیت رویه‌های مدیریت کیفیت جامع و نیز بررسی روند استقرار آن‌ها در سازمان‌های دولتی ایران، محققان پژوهش حاضر بر آن شدند تا با استفاده از روش فراتحلیل به جمع‌بندی پژوهش‌های انجام شده در این حوزه طی سال‌های ۸۸-۸۱ بپردازند. از این رو با استفاده از پایگاه‌های الکترونیکی مقالات دانشگاه اصفهان، بخش قابل توجهی از پژوهش‌های انجام شده

در زمینه مدیریت کیفیت در قالب ۹۰ مقاله علمی پژوهشی گردآوری شد. با توجه به اهداف پژوهش معیارهایی برای انتخاب مقالات مناسب از بین آن‌ها وضع شد. در نهایت با استفاده از این معیارها ۱۹ مقاله برای انجام فرآیند تحلیل انتخاب شد و تحلیل‌های آماری براساس آن‌ها انجام گرفت.

پژوهش حاضر اولین تحقیق از این دست در حوزه مدیریت کیفیت می‌باشد که محققان در آن سعی کرده‌اند با مطالعه و دقت در پژوهش‌های انجام شده طی دهه ۸۰- که شاید بتوان آن‌را دهه رشد فعالیت‌های مدیریت کیفیت در سازمان‌های ایران دانست- به جمع‌بندی آن پژوهش‌ها پرداخته و وضعیت این نظام را در سازمان‌های دولتی مشخص کنند. از این رو می‌توان تحقیق حاضر را چکیده‌ای از تحقیقات مدیریت کیفیت انجام شده در ایران طی ۱۰ سال گذشته دانست. در مقاله حاضر نخست به بیان ادبیات پرداخته می‌شود. در بخش بعدی مقاله روش تحقیق استفاده شده در پژوهش به همراه اطلاعات کاملی از مقاله‌های استفاده شده در فراتحلیل ارائه می‌شود. در بخش بعدی داده‌های به دست آمده از مقالات با استفاده از روش‌های آماری تجزیه و تحلیل خواهند شد و در نهایت نیز به جمع‌بندی و نتیجه‌گیری از داده‌ها و مقالات مطالعه شده پرداخته می‌شود.

## ۲- مبانی نظری

مدیریت کیفیت جامع بر سیستم‌های تجاری کشورها تأثیر داشته است و هنوز نیز به عنوان یک انقلاب در مدیریت شناخته می‌شود. به همین دلیل هنوز تحقیقات زیادی در این حوزه در کشورهای جهان به خصوص کشورهای در حال توسعه در حال انجام می‌باشند [۳، صص ۵۶۳-۵۸۷]. میاگاوا و یوشیدا<sup>۳</sup> (۲۰۱۰) در تحقیقی بیان کردند که ۹۰ درصد از سازمان‌هایی که مدیریت کیفیت را در سازمان‌های خود پیاده‌سازی کرده بودند، آن‌را اولین اولویت برای نجات سازمان خود عنوان کرده بودند [۴، صص ۷۳۶-۷۵۵]. ژنگ و ایکسیا<sup>۴</sup> (۲۰۱۳) با استناد به داده‌هایی که از ۵۰۰ شرکت جمع‌آوری کردند، نشان دادند که کیفیت همچنان به عنوان یک عامل کلیدی در دستیابی سازمان‌ها به مزیت رقابتی در طولانی‌مدت محسوب می‌شود و سازمان‌هایی که به طور دائم کیفیت خود را بهبود می‌بخشند در مواردی مانند عملکرد مالی و فروش نسبت به رقبای خود پیش‌تاز می‌باشند [۵، صص ۱۲۰-۱۳۶].



مدیریت کیفیت جامع رویکردی برای بهبود مستمر و تولید محصولات و خدمات با کیفیتی ماندگار می‌باشد که به‌وسیله درگیرکردن مدیران، کارکنان، تأمین‌کنندگان و مشتریان در راستای برآورده کردن انتظارات مشتریان تلاش می‌کند [۶، صص ۳۰۵۵-۳۰۷۴]. نویسندگان متعددی با مرور عمیق مطالعات گذشته تلاش کرده‌اند که مشخص کنند مدیریت کیفیت جامع از چه عناصری تشکیل شده است و رویه‌های کلیدی برای موفقیت آن چه مواردی می‌باشد [۷، صص ۲۸۰-۳۱۸]. با مرور مقاله‌های مختلف مشخص می‌شود که استاندارد جهان‌شمولی برای رویه‌های مدیریت کیفیت جامع وجود ندارد و محققان مختلف در مطالعاتی که انجام داده‌اند، رویه‌های متفاوتی را با توجه به اهداف پژوهشی خود برگزیده‌اند. بیشتر پژوهش‌ها روی مفاهیمی مانند بهبود مستمر، تمرکز بر مشتریان، مدیریت منابع انسانی و مدیریت فرایندها تأکید می‌کنند. ساراف و همکاران<sup>۵</sup> (۱۹۸۹) هشت اصل رهبری مدیریت ارشد، نقش واحد کیفیت، آموزش، طراحی محصول، مدیریت کیفیت تأمین‌کننده، مدیریت فرایند، گزارش داده‌های کیفیت و روابط کارکنان را برای اجرای موفق مدیریت کیفیت جامع بیان می‌کنند [۸، صص ۸۱۰-۸۲۹]. فلین و همکاران<sup>۱</sup> (۱۹۹۴) نیز هفت اصل را برای مدیریت کیفیت جامع عنوان کرده‌اند که عبارت است از حمایت مدیریت ارشد، مدیریت کارکنان، اطلاعات کیفیت، مشارکت تأمین‌کننده، طراحی محصول، مدیریت فرایند و مشارکت مشتری [۹، صص ۳۳۹-۳۶۶]. سیلا و ابراهیم‌پور<sup>۷</sup> (۲۰۰۳) با بررسی ۷۶ پژوهش در حوزه مدیریت کیفیت جامع در ۲۳ کشور، مهم‌ترین اصول آنرا شامل موارد زیر می‌داند: تعهد مدیریت ارشد و رهبری، تمرکز بر مشتریان، اطلاعات و تجزیه و تحلیل، آموزش، مدیریت تأمین‌کننده، برنامه‌ریزی استراتژیک، مشارکت دادن کارکنان، مدیریت منابع انسانی، مدیریت فرایندها، کار گروهی، طراحی محصول و خدمات، داده‌کاوی، بهبود مستمر، قدرت‌دهی به کارکنان، تضمین کیفیت، مسئولیت اجتماعی و رضایت کارکنان [۱۰، صص ۲۳۵-۲۶۸]. کایناک<sup>۸</sup> (۲۰۰۳) در بررسی خود در ۲۱۴ سازمان به منظور تحلیل تأثیر TQM بر عملکرد سازمان، رویه‌های مدیریت کیفیت را شامل موارد زیر دانست: رهبری مدیریت، آموزش، روابط کارکنان، اطلاعات کیفیت و گزارش‌دهی، مدیریت کیفیت تأمین‌کننده، طراحی محصول و خدمات، مدیریت فرایندها [۱۱، صص ۴۰۵-۴۳۵]. لای<sup>۹</sup> (۲۰۰۳) نیز در پژوهش خود رویه‌های مدیریت کارکنان و مشتریان، شراکت با تأمین‌کننده، ارتباطات جهت بهبود اطلاعات، تمایل به رضایت مشتریان، مدیریت ارتباطات خارجی، مدیریت استراتژیک کیفیت، ساختار کار

گروهی برای پیشرفت، برنامه‌ریزی عملیاتی کیفیت، سیستم‌های اندازه‌گیری بهبود کیفیت، فرهنگ کیفیت را مورد بررسی قرار داد [۱۲، صص ۱۷-۳۴]. لائو و همکاران<sup>۱۱</sup> (۲۰۰۴) با بررسی ۶۰۰ سازمان تولیدی و خدماتی رویه‌های مدیریت کیفیت را شامل معیارهای مشخص شده در مدل مالکوم بالدریج در نظر گرفتند که عبارتند از رهبری، برنامه‌ریزی استراتژیک، تمرکز بر بازار و مشتریان، اطلاعات و تجزیه و تحلیل، تمرکز بر منابع انسانی، مدیریت فرایندها [۱۳، صص ۶۶۹-۷۱۳]. سیلا<sup>۱۱</sup> (۲۰۰۷) به بررسی نقش و تأثیر متغیرهای اقتصادی در TQM پرداخت. او در مطالعه خود مهم‌ترین رویه‌های TQM را شامل موارد زیر در نظر گرفت: رهبری، برنامه‌ریزی استراتژیک، تمرکز بر مشتریان، اطلاعات و تجزیه و تحلیل، مدیریت منابع انسانی، مدیریت فرایندها، مدیریت تأمین‌کننده [۱۴، صص ۸۳-۱۰۹]. فوننتس-فوننتس و همکاران<sup>۱۲</sup> (۲۰۱۱) در مطالعه‌ای که به منظور بررسی تأثیر فاکتورهای محیط صنعتی بر پیاده‌سازی رویه‌های مدیریت کیفیت به عمل آوردند، رویه‌های مدیریت کیفیت را شامل موارد زیر می‌دانند: رهبری، بهبود مستمر، همکاری‌های داخلی و خارجی، تمرکز بر مشتریان، مدیریت فرایندها، توانمندسازی کارکنان، یادگیری [۱۵، صص ۷۳۰-۷۴۲]. طالب و همکاران<sup>۱۳</sup> (۲۰۱۳) در پژوهش خود ۱۷ رویه را برای سازمان‌های خدماتی در نظر گرفتند. این رویه‌ها عبارتند از تعهد مدیریت ارشد، تمرکز بر مشتریان، آموزش و تحصیلات، بهبود مستمر و نوآوری، مدیریت تأمین‌کننده، مشارکت کارکنان، اطلاعات و تجزیه و تحلیل، مدیریت فرایند، کیفیت سیستم‌ها، بهینه‌کاوی، فرهنگ کیفیت، مدیریت منابع انسانی، برنامه‌ریزی استراتژیک، تشویق کارکنان، کار گروهی، ارتباطات و طراحی محصول و خدمات [۷].

در پژوهش حاضر شش رویه‌ای که بیشتر در ادبیات مورد توجه قرار گرفته‌اند و مورد اقبال پژوهشگران ایرانی نیز بوده است، به عنوان رویه‌های مدیریت کیفیت در نظر گرفته می‌شوند. این شش رویه عبارتند از مدیریت ارشد و رهبری، مدیریت منابع انسانی، برنامه‌ریزی استراتژیک، ساختار و فرهنگ سازمانی، مدیریت فرایندها، مدیریت مشتری.

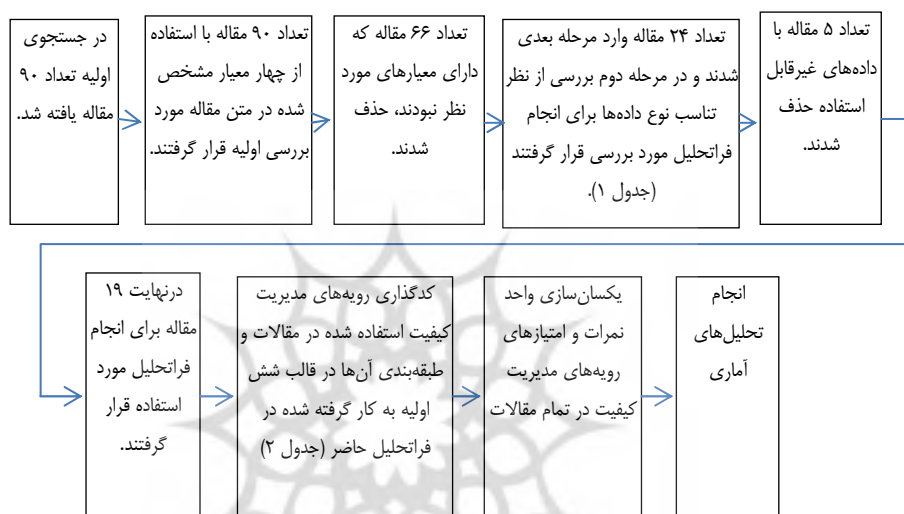


### ۳- روش پژوهش

در مقاله حاضر با توجه به هدف پژوهش، از روش فرا تحلیل استفاده شده است. فراتحلیل روشی آماری است برای بررسی کمی و ترکیب نتایج تحقیقات مشابهی که مستقل از یکدیگرند. این رویکرد پژوهشی کمک زیادی به پژوهشگر می‌کند تا به ترکیب مناسبی از نتایج کمی مطالعات متضاد و غیر متضاد گذشته دست پیدا کند و تضادها را توضیح دهد [۱۶]، صص ۶۱-۸۳. فراتحلیل یک راه ارزشمند برای در کنار هم قرار دادن نتایج متفرقه از تحقیقات مختلف گذشته است. این رویکرد در دو بعد کمی و کیفی مطرح می‌باشد. در بعد کمی، تحلیل آماری مجموعه بزرگی از نتایج به دست آمده از مطالعات منفرد متعدد و با هدف تلفیق آنها انجام می‌شود. در پژوهش‌های میدانی داده‌های مربوط به واحد تجزیه و تحلیل (نظیر شرکت‌ها، صنایع و کشورها) گردآوری می‌شود، در حالیکه در فراتحلیل، پژوهشگر باید داده‌های مورد نیاز خود را در گزارش‌های منتشر شده از مطالعات صورت گرفته قبلی دنبال کند. در واقع جامعه آماری یا واحد تجزیه و تحلیل در رویکرد فراتحلیل، مطالعات گذشته می‌باشد [۱۶]. نویسندگان مختلف گام‌هایی را برای انجام فراتحلیل پیشنهاد داده‌اند که هر چند در الفاظ متفاوت می‌باشند اما از روح یکسانی برخوردارند. فانی و همکاران (۱۳۹۲) براساس مطالعات متعدد فرایند اجرای فراتحلیل را شامل مراحل زیر دانسته‌اند:

- ۱) تعریف متغیرهای مورد نظر؛
  - ۲) جمع‌آوری و جستجوی ادبیات یا گزارش مطالعات گذشته؛
  - ۳) استخراج اطلاعات و محاسبه اندازه اثر مطالعات گذشته؛
  - ۴) تجزیه و تحلیل داده‌های گردآوری شده از مطالعات گذشته [۱۷]، صص ۱۴۶-۱۷۶.
- در مقاله حاضر جامعه آماری، پژوهش‌های انجام شده در زمینه مدیریت کیفیت جامع بین سال‌های ۱۳۸۱ تا ۱۳۸۸ می‌باشد. به این منظور در آغاز با استفاده از پایگاه الکترونیکی مقالات دانشگاه اصفهان، ۹۰ مقاله مرتبط گردآوری شد. با توجه به معیارهای زیر از بین ۹۰ مقاله اولیه، تعداد ۶۶ مقاله حذف شدند و تنها ۲۴ مقاله وارد مرحله بعدی شدند. ۴ معیار در انتخاب مقالات برای ورود به فرایند فرا تحلیل مورد نظر قرار گرفتند:
- ۱) موضوع اصلی پژوهش در مقاله مورد بررسی مدیریت کیفیت باشد؛
  - ۲) اصول و رویه‌های اصلی مدیریت کیفیت در مقاله مورد اندازه‌گیری قرار گرفته باشند؛

۳) یک سازمان دولتی مورد پژوهش قرار گرفته باشد؛  
 ۴) از حجم نمونه کافی برای جمع‌آوری داده‌ها استفاده شده باشد و از لحاظ روایی و پایایی ابزار اندازه‌گیری و روش نمونه‌گیری شرایط لازم را داشته باشد.  
 در شکل ۱ فلوچارت انجام فرایند فراتحلیل نشان داده شده است.



شکل ۱ فلوچارت مراحل فراتحلیل

برای انجام پژوهش حاضر مقاله‌هایی از حوزه‌های مختلف دولتی مانند حوزه‌های بهداشت و درمان، صنعت، آموزش (آموزش و پرورش و آموزش عالی) و سایر خدمات دولتی مانند تعاون و استاندارد مورد استفاده قرار گرفت که این موضوع با توجه به گستردگی تصدی‌گری دولت در بخش‌های مختلف و الزام دولت برای پیاده‌سازی سیستم‌های مدیریت کیفیت در این حوزه‌ها کاملاً قابل توجیه می‌باشد.

همانگونه که در مراحل انجام فراتحلیل ذکر شد لازم است تا برای هر تحقیق اندازه اثری مشخص شود که آنرا با سایر تحقیقات قابل مقایسه کند. با توجه به آنکه هدف از انجام پژوهش حاضر بررسی وضعیت پیاده‌سازی رویه‌های مدیریت کیفیت در سازمان‌های دولتی ایران



می‌باشد، لازم به نظر رسید که سطح نمرات سازمان‌ها در رویه‌های مختلف به عنوان شاخصی برای مقایسه مورد استفاده قرار گیرد. با بررسی رویه‌های مدیریت کیفیت جامع در پژوهش‌های منتخب، مشخص شد که این رویه‌ها با نام‌های مختلفی در هر مقاله استفاده شده‌اند. با توجه به تعدد نامگذاری‌ها در نگاه اول ممکن است چنین به نظر رسد که نتایج به دست آمده از مقالات در قالب شاخص‌های واحد قابل مقایسه و تجمیع نمی‌باشند، در صورتیکه با دقت در اصول مدیریت کیفیت به کار رفته در این مقالات و توجه به مفاهیم مورد نظر آن‌ها مشخص می‌شود که آن‌ها به راحتی قابلیت یکپارچه شدن را دارند و می‌توان مفاهیم مشترکی را در بین آن‌ها تشخیص داد.

در پژوهش حاضر با استفاده از ادبیات مدیریت کیفیت جامع، شش رویه مهم مدیریت کیفیت استخراج شد که عبارتند از مدیریت ارشد و رهبری، مدیریت منابع انسانی، برنامه‌ریزی استراتژیک، ساختار و فرهنگ سازمانی، مدیریت فرایندها و مدیریت مشتری. با انجام مطالعه جامعی روی رویه‌های مدیریت کیفیت در مقالات منتخب هر عنوانی که دارای تقارن معنایی بیشتری باشش رویه فوق بود، به عنوان زیرمجموعه آن کدگذاری و طبقه‌بندی شد. تمام تحلیل‌های آماری فرا تحلیل حاضر با استفاده از شش رویه جدید انجام پذیرفت. در جدول ۱ نامگذاری مختلف رویه‌های مدیریت کیفیت در مقالات منتخب و به تبع آن یکپارچه‌سازی آن‌ها در قالب شش رویه نشان داده شده است.

در مرحله بعدی اندازه اثر تمام پژوهش‌ها برای ارائه تحلیل مناسب یکسان‌سازی شدند. به این منظور در آغاز داده‌ها همه به یک واحد یکسان تبدیل شدند. با توجه به اینکه در بیشتر مقالات مورد بررسی نمرات رویه‌های مدیریت کیفیت به صورت درصد بیان شده بود، محققان در صدد برآمدند که در سایر مقالاتی که این نمرات به صورت درصد بیان نشده بودند، این تبدیل واحد صورت گیرد و تحلیل‌های بعدی براساس درصدهای محاسبه شده انجام پذیرد. بنابراین در مرحله نخست تمام اطلاعات موجود در مقاله‌ها بدون توجه به نحوه محاسبه آن‌ها در قالب شش متغیر معرفی شده به درصد تبدیل شدند.

داده‌های به درصد تبدیل شده با استفاده از آمار توصیفی، آزمون تی‌استیودنت برای مقایسه میانگین‌ها و آنالیز واریانس یک‌طرفه تحلیل شدند. از نرم‌افزارهای Excel و SPSS نیز برای تحلیل آماری داده‌ها استفاده شد.



جدول ۱ یکپارچه‌کردن نامگذاری رویه‌های مدیریت کیفیت استفاده شده در مقاله‌های فراتحلیل

رویه‌های مدیریت کیفیت	نامگذاری مختلف رویه‌های مدیریت کیفیت در مقاله‌های استفاده شده برای فرا تحلیل
مدیریت ارشد و رهبری	رهبری و مدیریت، تعهد رهبری و مدیریت نسبت به فعالیت‌های مدیریت کیفیت، حمایت مدیران ارشد از فعالیت‌های مدیریت کیفیت جامع، رهبری، تلاش‌های منسجم و هماهنگ گروه مدیریت، نقش مدیران ارشد، تعهد مدیریت به اهداف و استراتژی‌های کیفی
مدیریت منابع انسانی	ارتباطات، توسعه منابع انسانی، آموزش، تشویق و پاداش، مشارکت، ایجاد انگیزه، تعهد، احساس تعلق سازمانی، کار گروهی، رضایت کارکنان، نظام پیشنهادها
برنامه‌ریزی استراتژیک	برنامه‌ریزی استراتژیک، خط‌مشی سازمانی، وجود برنامه‌های روشن برای آینده، خط‌مشی و راهبرد، برنامه‌ریزی بلندمدت
ساختار و فرهنگ سازمانی	ساختار سازمانی، ساختار مدیریتی، میزان فرهنگ‌سازی در جهت اجرای مدیریت کیفیت، وجود شورا یا کمیته کیفیت، فرهنگ سازمانی، نقش واحد کنترل کیفی
مدیریت فرایندها	موضوعات مرتبط با تأمین‌کننده، مدیریت و تجزیه و تحلیل اطلاعات، مدیریت فرایندها، مدیریت منابع، بهبود مستمر، طراحی محصول و فرایند
مدیریت مشتری	رضایت‌مندی مشتری، توجه به مشتری، مشتری‌گرایی، تمرکز بر مشتری و بازار، مشتری‌مداری، نتایج مشتری

#### ۴- یافته‌های پژوهش

مجموع نمونه بررسی شده در این مقاله ۶۲۴ نفر می‌باشد. از این تعداد نمونه ۴۹/۲۶ درصد مربوط به بخش بهداشت و درمان، ۴۲/۴۳ درصد مربوط به بخش آموزش پرورش و آموزش عالی، ۳/۸ درصد مربوط به صنایع دولتی و ۴/۳ درصد مربوط به سایر خدمات دولتی بوده است.

نتایج حاصل از آزمون تی‌استیودنت مرتبط با رویه‌های مدیریت کیفیت در جدول ۲ نشان داده شده است. مقادیر t و sig محاسبه شده براساس  $testvalue=50$  و سطح اطمینان ۹۵ درصد گزارش شده‌اند. با استفاده از نتایج، مشخص است که رویه برنامه‌ریزی استراتژیک و ساختار و فرهنگ سازمانی دارای sig بیشتر از ۵ درصد می‌باشند که نشان‌دهنده برابری میانگین این رویه‌ها با ۵۰ درصد است. از طرفی همان‌گونه که از مقادیر میانگین‌ها مشهود



است، فاصله بین کمترین میانگین با بیشترین میانگین حدود ۸ درصد می‌باشد که مقدار کوچکی است؛ به عبارتی با توجه به مقادیر میانگین‌ها می‌توان گفت که سطح رویه‌های مدیریت کیفیت در سازمان‌های دولتی ایران تنها ۱۰ درصد بالای حد متوسط می‌باشد. همچنین نتایج آنالیز واریانس رویه‌های مدیریت کیفیت نشان می‌دهد که تفاوت معناداری بین میانگین این رویه‌ها وجود ندارد. این موضوع نشان از عدم وجود تفاوت بین پیاده‌سازی شش رویه مدیریت کیفیت جامع در سازمان‌های دولتی می‌باشد. با بررسی شیب خط تغییرات درصد هر یک از رویه‌های مدیریت کیفیت در فاصله سال‌های ۱۳۸۱ تا ۱۳۸۸، با توجه به منفی شدن شیب برای تمام رویه‌ها به غیر از رویه مدیریت مشتری مشخص می‌شود روند تمام رویه‌های مدیریت کیفیت به غیر از رویه مدیریت مشتری در فاصله سال‌های ۸۸-۸۱ روندی نزولی است. این موضوع نشان‌دهنده آن است که در فاصله سال‌های ۸۱-۸۸ میزان توجه به مشتری افزایش پیدا کرده است و سازمان‌های دولتی سعی کرده‌اند، برنامه‌هایی را در راستای حفظ و رضایت مشتریان به انجام برسانند.

جدول ۲ آزمون T مرتبط با رویه‌های مدیریت کیفیت

رویه‌های مدیریت کیفیت	میانگین (درصد)	انحراف معیار	t-value	sig	شیب خط برازش روند تغییرات از سال ۸۱ تا ۸۸
مدیریت ارشد و رهبری	۶۲/۸۵	۱۵/۳۲	۳/۷۲۸	۰/۰۰۲	-۴/۲۰۳۸
مدیریت منابع انسانی	۶۲/۸۴	۱۱/۹۱	۷/۰۶۶	۰/۰۰۰	-۱/۴
برنامه‌ریزی استراتژیک	۶۱/۱۴	۱۶/۳۶	۲/۰۱۵۳	۰/۰۰۶	-۰/۵۱۲
ساختار و فرهنگ سازمانی	۵۵/۷۴	۱۲/۶	۱/۲۰۵	۰/۲۷۳	-۱/۲۰۳۶
مدیریت فرایندها	۵۶/۴۲	۱۲/۱۱	۳/۰۴۴	۰/۰۰۵	-۲/۳۱۲
مدیریت مشتری	۶۲/۹۷	۱۱	۴/۹۱۸	۰/۰۰۰	۲/۲۱۵۱

در جدول ۳ امتیاز کلی مدیریت کیفیت جامع براساس رویه‌های مدیریت کیفیت با استفاده از داده‌های موجود از پژوهش‌های انجام شده در سازمان‌های دولتی برای یک سال خاص محاسبه شده است. مقادیر  $t$  و  $sig$  محاسبه شده در جدول ۳ براساس  $testvalue=0.05$  و سطح اطمینان ۹۵ درصد گزارش شده‌اند. مقادیر  $sig$  مربوط به سال‌های ۸۲ و ۸۶ بیشتر از ۵ درصد می‌باشد که نشان‌دهنده تساوی امتیاز کل مدیریت کیفیت جامع برابر مقدار ۵۰ درصد می‌باشد. مقادیر  $sig$  سایر سال‌ها نشان می‌دهد که امتیاز کل مدیریت کیفیت جامع به صورت معناداری بیش از ۵۰ درصد است. کمترین امتیاز مربوط به سال ۸۶ و بیشترین امتیاز مربوط به سال ۸۴ می‌باشد. فاصله بین کمترین امتیاز و بیشترین امتیاز در حدود ۲۰ درصد بوده و سایر امتیازها بین این دو مقدار قرار گرفته‌اند. از طرفی با دقت در نتایج مشخص می‌شود که میانگین امتیاز مرتبط با مدیریت کیفیت در ۴ سال اول (۸۱-۸۴) از میانگین امتیاز ۴ سال دوم (۸۵-۸۸) بیشتر می‌باشد. نتایج آنالیز واریانس در بین سال‌های مختلف نشان می‌دهد که تفاوت معناداری بین میانگین پیاده‌سازی سیستم مدیریت کیفیت جامع در سال‌های ۸۱-۸۸ وجود دارد. همچنین شیب خط برازش تغییرات امتیاز کلی مدیریت کیفیت جامع در بین سال‌های ۱۳۸۱ تا ۱۳۸۸ برابر با عدد  $-0.0087$  می‌باشد که با توجه به منفی بودن شیب خط تغییرات می‌توان نتیجه‌گیری کرد که روند امتیاز کلی سیستم‌های مدیریت کیفیت در طول این سال‌ها در سازمان‌های دولتی به میزان کمی نزولی بوده است.

جدول ۳ آزمون‌های مرتبط با سال‌های پیاده‌سازی مدیریت جامع در سازمان‌های دولتی

سال	میانگین (درصد)	انحراف معیار	T	Sig
۸۱	۶۴/۸	۱۴/۲۵	۳/۴۴۴	۰/۰۰۶
۸۲	۵۹/۳۳	۱۲/۵۱	۱/۸۲۷	۰/۱۲۷
۸۳	۶۴/۲۱	۵/۹۹	۸/۲۱۷	۰/۰۰۰
۸۴	۷۲/۵۷	۶/۹۹	۱۳/۳۰۲	۰/۰۰۰
۸۵	۶۴/۰۵	۷/۴۵	۷/۳۰۴	۰/۰۰۰
۸۶	۵۱/۰۹	۱۲/۲۲	۰/۴۴۸	۰/۶۵۸
۸۷	۶۸/۲	۱۱/۸۷	۶/۱۲۹	۰/۰۰۰
۸۸	۵۵	۱۱/۸۸	۲/۳۸۵	۰/۰۲۳



۸۰؛ ۲۵، صص ۱-۲۵]. این در حالی است که نقش رهبری و مدیریت ارشد به دفعات در مقاله‌های مدیریت کیفیت مورد توجه و تأکید قرار گرفته است [۳]. هرینگتون و دیگران<sup>۴</sup> (۲۰۱۲) بیان می‌کنند که برای پیاده‌سازی TQM لازم است که کارکنان بتوانند کارها را به شیوه‌های متفاوتی انجام دهند، بنابراین مشارکت مدیران در پیاده‌سازی TQM امری لازم و ضروری می‌باشد [۲۶، صص ۳۵۲-۳۶۲].

روند پیاده‌سازی رویه مدیریت فرایند نیز به صورت نزولی می‌باشد. این رویه که شامل موضوعات مهم و اساسی در ارتباط با تأمین‌کنندگان، مدیریت و تجزیه و تحلیل اطلاعات، مدیریت فرایندها، مدیریت منابع، بهبود مستمر و طراحی محصول و فرایند می‌باشد در بیشتر سازمان‌های فراتحلیل حاضر دارای ضعف‌هایی جدی بودند. در یکی از جامع‌ترین پژوهش‌هایی که براساس الگوی EFQM توسط عابد سعیدی و دیگران (۱۳۸۹) انجام شد، مشخص گردید که تقریباً در تمام سازمان‌های بررسی شده، پایگاه معتبر داده‌ها وجود دارد، اما اطلاع‌رسانی مناسب و تحلیل اطلاعات به‌درستی انجام نمی‌شود [۱۹]. همچنین سازمان‌های مورد بررسی چندان از داده‌های خود برای تصمیم‌گیری بهتر، سود نمی‌برند. از سوی دیگر در این مراکز گردش امور سنتی، روزانه و مبتنی بر حل مشکل بوده و در قالب مدیریت فرایند قرار ندارد و فرایند مشخصی برای بررسی منظم شاخص‌ها و فرایندی برای نظرسنجی مشتریان وجود ندارد [۱۹].

مدیریت منابع انسانی نیز یکی دیگر از رویه‌های مهمی می‌باشد که در اجرای اثربخش مدیریت کیفیت جامع باید مورد توجه قرار گیرد. عدم بازخور نتایج ارزشیابی عملکرد به طور مؤثر، عدم وجود نظام پاداش و تشویق با ملاک‌های معین و اعلام شده، عدم وجود نظام پرسش و پاسخ و مذاکره با کارکنان، احساس ناامنی شغلی، خروج نیروهای کاری با تجربه از سازمان، ضعف سیستم کنترل و نظارت بر اجرای قوانین و مقررات، کمبود نیروهای متخصص در اجرای مدیریت کیفیت و همچنین مشارکت دادن ضعیف کارکنان و کارهای گروهی ضعیف از مشکلات شایع در زمینه مدیریت منابع انسانی می‌باشد [۱۹؛ ۲۰؛ ۲۱؛ ۲۲؛ ۲۳؛ ۲۴؛ ۲۵]. مصدق راد (۲۰۰۶) با بررسی بیمارستان‌های علوم پزشکی استان اصفهان نشان داد که بیشترین موانع برای اجرای موفق برنامه‌های مدیریت کیفیت جامع موارد زیر می‌باشند: کمبود کارکنان کافی و اثربخش برای اجرای مدیریت کیفیت جامع، کمبود مکانیزم‌های تشویقی غیرمالی برای گسترش



مشارکت کارکنان در فعالیتهای مدیریت کیفیت جامع، حقوق و دستمزدهای پایین، مشکلات فرهنگی. در زمینه آموزش رویه‌های مدیریت کیفیت به مدیران نیز مشکلاتی وجود دارد [۲۷، صص ۶۰۶-۶۲۵]. آموزش مدیریت کیفیت جامع در سازمان‌های دولتی در بدنه کارشناسی صورت می‌گیرد و بدیهی است که انعکاس از پایین به بالا با موانع و مشکلات فراوانی روبه‌روست. راهکار منطقی از بین بردن چنین وضعیتی را باید در تدوین شرایط انتخاب مدیران ونحوه آموزش و انتقال پیام مدیریت جامع کیفیت جستجو کرد.

یکی از عوامل مهمی که در اجرای اثربخش مدیریت کیفیت جامع لازم و ضروری می‌باشد، وجود فرهنگ سازمانی مناسب است که قابلیت حمایت از مدیریت کیفیت جامع را دارا باشد. تحقیقات نشان دهنده این نکته است که فرهنگ حاکم بر سازمان‌های دولتی ایران، اغلب فرهنگ سلسله مراتبی می‌باشد [۲۸، صص ۱۷۰-۱۸۸؛ ۲۹، صص ۱۸۹-۱۹۵]. از مشخصات بارز این فرهنگ سازمانی تمرکز و مشارکت کم کارکنان است. فرهنگ سلسله مراتبی برای استقرار اثربخش مدیریت کیفیت جامع مناسب نمی‌باشد [۲۸].

نتایج پژوهش حاضر نشان می‌دهد یکی از رویه‌هایی که مورد توجه و اقبال سازمان‌های دولتی قرار گرفته است، مشتری‌مداری می‌باشد. محقر و همکاران (۱۳۸۹) نیز در پژوهش خود نشان دادند که فعالیتهای سیستم مدیریت کیفیت رضایت مشتریان را در سازمان‌های ایرانی بهبود داده است [۳۰، صص ۱۸۵-۲۰۴]. با این وجود در پژوهش‌های وارد شده در فراتحلیل، نقاط ضعفی در مورد این رویه برشمرده شده است. مهم‌ترین مشکلاتی که هنوز در این حیطه وجود دارد، عبارتند از عدم حساس بودن سازمان‌ها به نظرات مشتریان، عدم باور به اهمیت بازخور گرفتن از مشتریان، عدم آشنایی با شیوه‌های مختلف بازخور گرفتن از مشتریان، نظرسنجی‌های کم از مشتریان [۱۹؛ ۲۰؛ ۲۱؛ ۲۲؛ ۲۳؛ ۲۴؛ ۲۵].

عوامل خارج از سازمان نیز بر پیاده‌سازی مدیریت کیفیت جامع نقش قابل ملاحظه‌ای دارند. وانگ و دیگران<sup>۱۵</sup> (۲۰۱۲) بیان می‌کنند که محیط سازمان، نتایج رویه‌های مدیریت کیفیت را تحت تأثیر قرار می‌دهد [۳۱، صص ۱۱۹-۱۲۹]. از عوامل مهم تأثیرگذار بر اثربخشی فعالیتهای مدیریت کیفیت فرهنگ‌های ملی می‌باشد. مطالعات اخیر توجه خاصی را به این عامل مبذول داشته‌اند [۳۲، صص ۲۸۱-۲۸۹]. نایبی و دیگران (۱۳۸۱) فرهنگ ملی ایران را برای پذیرش برخی جنبه‌های مدیریت کیفیت جامع مناسب نمی‌دانند. نتایج پژوهش آن‌ها نشان می‌دهد مفاهیمی مانند

رهبری و مشارکت دادن کارکنان با فرهنگ ملی ایران ناسازگاری خیلی قوی دارد [۳۳]، صص ۱۱۵-۱۳۴؛ به عبارتی عناصر تشکیل دهنده فرهنگ ملی ایران به گونه‌ای است که رهبری قوی و انسجام‌بخش در داخل سازمان‌ها شکل نمی‌گیرد و از طرفی تمایل به استفاده از نظرات کارکنان و به کارگیری آن‌ها در تصمیم‌گیری‌ها بسیار ضعیف می‌باشد [۳۳]. با توجه به اینکه برای سازمانها بسیار سخت است که تأثیرگذاری فرهنگ ملی بر فرهنگ سازمانی را کاهش دهند، می‌توان این موضوع را در صورت صحت، تهدیدی جدی برای پیاده‌سازی رویکردهای نوین مدیریتی در سازمان‌های ایرانی، چه دولتی و چه خصوصی دانست.

## ۶- نتیجه‌گیری

مهم‌ترین نتیجه‌ای که از انجام فرا تحلیل حاضر به دست می‌آید، روند نزولی پیاده‌سازی رویه‌های مدیریت کیفیت جامع در سازمان‌های دولتی در فاصله سالهای ۸۱-۸۸ می‌باشد. همچنین در بررسی جداگانه روند شش رویه مدیریت کیفیت، مشخص شد که به غیر از رویه مدیریت مشتری که روندی صعودی دارد، به کارگیری سایر رویه‌ها که شامل مدیریت و رهبری، مدیریت منابع انسانی، برنامه‌ریزی استراتژیک، ساختار و فرهنگ سازمانی و مدیریت فرایندها دارای روندی نزولی می‌باشند. با در نظر گرفتن مجموعه عوامل داخلی و خارجی که پیاده‌سازی نظام مدیریت کیفیت جامع در سازمانهای دولتی را تحت تأثیر قرار می‌دهند، می‌توان نتیجه گرفت که زیرساخت‌های لازم برای استقرار نظام مدیریت کیفیت جامع در این سازمان‌ها به خوبی فراهم نشده است.

پژوهش حاضر دارای محدودیت‌هایی می‌باشد. به نظر می‌رسد بزرگ‌ترین محدودیت پژوهش حاضر، کم بودن تعداد مقاله‌های واجد شرایط در انجام فراتحلیل می‌باشد. تنها ۱۹ مقاله واجد شرایط لازم برای انجام فراتحلیل بودند. از ۱۹ مقاله مورد استفاده نیز بیشتر مقاله‌ها مربوط به حوزه بهداشت و درمان و آموزش بودند، بنابراین داده‌های کافی برای بررسی روند پیاده‌سازی مدیریت کیفیت در سایر بخش‌ها از جمله صنعت مهیا نگردید، در صورتیکه بتوان منابع مورد مطالعه در انجام فرا تحلیل را گسترش داد و علاوه بر مقالات بتوان از پایان‌نامه‌ها و طرح‌های پژوهشی نیز استفاده نمود، می‌توان به نتایج دقیق‌تری دست یافت.

پژوهش حاضر کمبودهای تحقیقاتی چندی را در زمینه مدیریت کیفیت جامع آشکار ساخت



که می‌تواند مبنای تحقیقات آینده قرار گیرد. با مطالعه تحقیقات مشخص می‌شود که پژوهشگران ایرانی بیشتر مجذوب جنبه‌های تکنیکی و رویه‌های سخت مدیریت کیفیت جامع شده‌اند، درحالی‌که بیشتر آن‌ها در مقاله‌های خود به نقش رویه‌های نرم و عدم توجه به آن‌ها برای پیاده‌سازی نظام مدیریت کیفیت اذعان نموده‌اند، لذا لازم است که پژوهشگران آتی به مواردی مانند رهبری، مدیریت نیروی انسانی و تکنیک‌های توسعه سازمانی را بیشتر توجه کنند. همچنین لازم است پژوهش‌های بیشتری درباره تأثیرات فرهنگ ملی ایران بر پیاده‌سازی رویه‌های مدیریت کیفیت انجام شود.

#### ۷- پی‌نوشت‌ها

1. European Foundation of Quality Management (EFQM)
2. Total Quality Management (TQM)
3. Miyagawa and Yoshida
4. Zhang and Xia
5. Saraph & et al.
6. Flynn & et al.
7. Sila and Ebrahimipour
8. Kaynak
9. Lai
10. Lau & et al.
11. Sila
12. Fuentes-Fuentes & et al.
13. Harrington & et al.
14. Wang et al.

#### ۸- منابع

- [1] Shan S., Zhao Q., Hua F.; "Impact of quality management practices on the knowledge creation process: The Chinese aviation firm perspective"; *Computers and Industrial Engineering*, Vol. 64, No. 1, 2013.
- [2] Mahdavi Mazdeh M., Jalali Naeini Gh., Motevallian S.M.E.; "A proposed model for Total Quality Management adoption and commitment level determination (Case study: Sazehgostar Saipa supply chain)"; *Journal of Industrial Management*,



Vol.2, No.4, 2010.

- [3] TalibS., RahmanZ., QureshiM.N.; "Analysis of interaction among the barriers to total quality management implementation using interpretive structural modeling approach"; *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 18, No. 4, 2011.
- [4] MiyagawaM., YoshidaK.; " TQM practices of Japanese-owned manufacturers in the USA and China"; *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 27, No. 7, 2010.
- [5] ZhangG.A., XiaY.; "Does quality still pay? A reexamination of the relationship between effective quality and firm performance"; *Production and Operations Management*, Vol. 22, No. 1, 2013.
- [6] WiengartenF., FynesB., ChengE.T.C., ChavezR.; "Taking an innovative approach to quality practices: Exploring the importance of a company's innovativeness on the success of TQM practices"; *International Journal of Production Research*, Vol. 51, No. 10, 2013.
- [7] TalibS., RahmanZ., QureshiM.N.; "An empirical investigation of relationship between total quality management practices and quality performance in Indian service companies"; *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 30, No. 3, 2013.
- [8] SaraphJ. V.; BensonG., SchroederR. G.; "An instrument for measuring the critical factors of quality management"; *Decision Sciences*, Vol. 20, No. 4, 1989.
- [9] FlynnB.B., SchroederR.G., SakakibaraS.; "A framework for quality management research and an associated measurement instrument"; *Journal of Operations Management*, Vol. 11, 1994.
- [10] SilaI., EbrahimpourM.; "Examination and comparison of the critical factors of total quality management (TQM) across countries"; *International Journal of Production Research*, Vol. 41, No. 2, 2003.
- [11] KaynakH.; "The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance"; *Journal of Operations Management*, Vol. 21,



- No. 1, 2003.
- [12] Lai K.; "Market orientation in quality-oriented organizations and its impact on their performance"; *International Journal of Production Economics*, Vol. 84, 2003.
- [13] Lau R.S.M., Zhao X., Xiao M.; "Assessing quality management in China with MBNQA criteria"; *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 21, No. 7, 2004.
- [14] Sila I.; "Examining the effects of contextual factors on TQM and performance through the lens of organizational theories: An empirical study", *Journal of Operations Management*, Vol. 25, No. 1, 2007.
- [15] Fuentes-Fuentes M.M., Llorens-Montes F.J., Molina-Fernandez L.M., Albacete-Saez C.A.; "Environment-quality management coalignment across industrial context: An empirical investigation of performance implications", *Industrial Marketing Management*, Vol. 40, No.1, 2011.
- [16] Khodadad Hosseini S.H., Fathi S.V., Elahi Sh.; "Model designing of the impact of information technology on financial performance with Meta-analysis approach"; *Journal of Accounting and Auditing Review*, Vol. 46, No. 4, 2007.
- [17] Fani E.A., Mohammadi G., Fathi S.; "Modeling the relationship between strain and organizational citizenship behavior: A Meta-analysis of the moderating role of the future of the research sample"; *Management Researches in Iran*, Vol. 17, No. 2, 2013.
- [18] Mirsepasi N., Mottaghi M.H., Salajegheh S.; "Investigating the factors related to the slow implementation of total quality management in Iranian governmental organizations"; *Management Researches in Iran*, Vol. 81, 2009.
- [19] Abed Saeedi Z., Mozafari M., Alavi Majd H.; "Enabler criteria in centers for management of medical emergencies and accidents in Iran according to EFQM model", *Hakim*, Vol. 13, No. 4, 2011.
- [20] Kazemi M., Hoshyar V.; " Identifying the amount of readiness of universities

- managers for implementing TQM: Case study of a governmental university", *Higher Education*, Vol. 7, No. 2, 2009.
- [21] Zolfaghari Zafarani R., Kalantari M.; "Investigating the barriers of implementation of TQM in Islamic Azad University, Roodehen Branch"; *Journal of Modern Thoughts in Education*, Vol. 3, No. 2, 2008.
- [22] Hamidi Y., Tabibi S.J.A.; "A study of TQM implementation outcomes in Hamadan province, district health systems 2000-2002"; *Scientific Journal of Hamadan University of Medical Sciences*, Vol. 11, No. 1, 2004.
- [23] Tourani S., Tabibi S.J.A., Shahbazi B.; "Influencing factors on implementation of total quality management at teaching hospitals affiliated to Iran University of Medical Sciences"; *Hakim*, Vol 11, No. 2, 2008.
- [24] Shogh Shafagh AriaF., Lameei A., Labbaf Ghasemi, R., EkramiM., " Investigating the readiness of Iranian medical universities for implementing TQM in the view of training managers"; *Strides in Development of Medical Education*, Vol. 6, No. 1, 2009.
- [25] Kazemi M., Bagheri A.; "Total quality management and feasibility of implementation in Taavon Administarator of Khorasan Razavi"; *Economy Journal*, Vol. 20, 2009.
- [26] Harrington H. J., Voehl F., Hal Wiggin H.; "Applying TQM to the construction industry", *The TQM Journal*, Vol. 24, No. 4, 2012.
- [27] Mossadegh-rad A.M.; "The impact of organizational culture on the successful implementation of total quality management"; *The TQM Magazine*, Vol. 18, No. 6, 2006.
- [28] Yazd Khasti E., Rajaeipour S., Molavi H.; "Investigating the relationship between organizational culture and TQM acceptance at Iranian governmental universities", *Applied Sicology*, Vol. 2, No. 2, 2009.
- [29] Vatankhah S., Gohari M., Abdi Z.; "The relationship between organizational culture and model of development quality improvement in selected hospital under

supervision of Tehran of University Medical Sciences"; *Payesh Health Monitor*, Vol. 9, No. 2, 2009.

- [30] Mohaghar E., Moein Najaf -abadi F., Bayazi Tehranband E.; "Investigating the effect of quality management activities on organizational performance"; *Management Research in Iran*, Vol. 14, No. 3, 2010.
- [31] Wang C.H., Chen, K.Y., Chen S.H.; "Total quality management, market orientation and hotel performance: The moderating effects of external environmental factors"; *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 31, 2012.
- [32] Wu S.J., Zhang D.; "Analyzing the effectiveness of quality management practices in China"; *International Journal Production Economics*, Vol. 144, No. 1, 2013.
- [33] NayebiH.R., AghdassiM., ZegerdiS.H.A.; "A measurement model of TQM acceptance in Iranian native culture"; *Journal of Human Sciences Modares*, Vol. 6, No. 1, 2002.

