

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

غزاله بنایی،\* محمدرضا ملکی\*\*

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۱۰/۱۵ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۱۰/۲۸ نوع مقاله: ترویجی

**چکیده** امروزه مدیریت کیفیت جامع (TQM) به عنوان یکی از متداول ترین اصطلاحات تجارت در پیشبرد و بهبود کیفیت، کاربرد فراوانی دارد و باعث بهبود روش های سنتی انجام کار و تجارت و در نتیجه، باعث تضمین بقای سازمان در جهان رقابتی کنونی می شود. رهبری، رضایت مشتری، مشارکت کارکنان، بهبود مستمر فرایند، مشارکت تأمین کننده و مقیاس های عملکرد، مفاهیم اولیه TQM هستند. مدیریت کیفیت جامع اقدامی است هوشمندانه، آرام و مستمر که تأثیر قابل توجهی در تأمین داف سازمان دارد و در نهایت، به رضایت مشتری، افزایش کارایی و بالا بردن توانایی افریت رذبازار ختم می شود. در سازمانی با فلسفه TQM احترام و اعتماد متقابل فراگیر است و انسان‌های خودرهبر و پرورش یافته مجریان سازمان هستند. مدیریت کیفیت جامع را می توان مشات‌کر تمامی افراد و اجزای سازمان از طریق کار گروهی در پیشرفت و اصلاح مستمر دانست. و اصل رهبری مدیران ارشد و توانمندسازی کارکنان، از مهم ترین اصول مدیریت کیفیت جامع هستند و نقش مهمی در رسیدن به رضایت مشتری ایفا می کنند. با توجه به اهمیت 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 شاخص های آاری توزیع پرسش نامه مورد بررسی قرار گرفته است. نتایج این پژوهش، نشان می دهد که اطرابا مثبتی بین تمامی شاخص های رهبری مدیران ارشد، توانمند

سازی کارکنان، رضایت شغلی و رضایت مشتری بر قرار است.

**واژگان کلیدی:** مدیریت کیفیت جامع، رضایت شغلی، رضایت مشتری، رهبری مدیران ارشد، توانمندسازی کارکنان.

---

\*. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت سیستم و بهره‌وری صنایع، دانشگاه ایوانکی Reza.maleki88@gmail.com

\*\* . استادیار گروه مهندسی صنایع، دانشگاه ایوانکی نویسنده عهده‌دار مکاتبات

مجله مهندسی سیستم و بهره‌وری، سال اول، شماره ۱، اسفند ۱۳۹۹، ص ۹۹-۱۲۰

## مقدمه

فلسفه اصلی مدیریت کیفیت جامع<sup>۱</sup> 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 (پراجوگو و سوها<sup>۲</sup>، ۲۰۰۱). حرکت در جهت بهبود مستمر فرایند، اغلب با پذیرفتن یکی از فلسفه‌های مدیریت کیفیت، مانند اصول دمینگ<sup>۳</sup>، فلسفه جوران<sup>۴</sup> یا کرازبی<sup>۵</sup> شروع می‌شود. این افراد صاحب نام، اصول و راهنمایی‌هایی را برای تغییر محیط شرکت‌ها و ایجاد فرهنگ کیفیت‌مداری 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.

## تاریخچه و مرور ادبیات

با وجودی که دانش مدیریت کیفیت از چند دهه پیش مطرح شده اما به سرعت به عنوان یک حوزه علمی مستقل بروز و ظهور یافته است. پایه اول مدیریت کیفیت از سوی ادوارد دمینگ در سال‌های 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 فرایندهای بهبود مستمر

- 
1. Total quality management
  2. Prajogo & Sohal
  3. Deming
  4. Juran
  5. Crosby

برای افزایش کیفیت و کارایی استفاده کردند. 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 و 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 از سوی محققان این حوزه صورت گرفته است که از جمله آنها می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

باون و لاولر،<sup>۱</sup> (۱۹۹۲) توانمندسازی را سهیم شدن کارکنان خط مقدم سازمان در چهار عنصر: اطلاعات، دانش، پاداش و قدرت می‌دانند. 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 می‌شود. "توانمندسازی فرایند توانمند کردن افراد یک جامعه یا یک نظام اجتماعی است؛ به عبارت دیگر، توانمندسازی ایجاد شرایطی است که در آن افراد بتوانند کارهایشان را اولاً با انگیزه درونی انجام دهند، ثانیاً با موفقیت کامل به سرانجام برسانند" (داولینگ<sup>۲</sup>، ۱۹۹۹)؛ به سخنی دیگر، توانمندسازی شامل برداشتن موانع رشد، ترغیب تعهد به اهداف، ترغیب خطرپذیری، خلاقیت و نوآوری و قادر ساختن افراد برای حل مشکل، افزایش مسئولیت و از بین بردن ترس است.<sup>۳</sup> "به طور خلاصه، توانمندسازی، خاتمه دادن به هر چیزی است که موجب توقف رشد، آزادی عمل، اعتماد به نفس، مشارکت و همکاری افراد می‌شود (عقلمند و اکبری، ۱۳۸۴). کینلا<sup>۴</sup> 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." در ذیل مفاهیم مرتبط با موضوع تحقیق تشریح می‌شود:

**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 (کیت و نیواستورم<sup>۴</sup>، ۱۹۸۹).

1. Bowen & Lawler
2. Dowling
3. Kinlaw
- 4 Keith & Newstrom

فلدمن و آرنولد<sup>۱</sup> 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 (فرهنگی و دقیقی، ۱۳۷۳). شفیع آبادی نقل می‌کند که تنها یک عامل موجب رضایت شغلی نمی‌شود، بلکه ترکیب معینی از مجموعه عوامل گوناگون سبب می‌شود که فرد شاغل در لحظه معینی از زمان از شغلش احساس رضایت کند و از آن لذت برد (شفیع آبادی، ۱۳۷۶) 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 می‌کند. با توجه به اینکه 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، نتایج متفاوت و متناقض دیده شده است (بول<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵). افراد سازمان برای پنج عامل: حقوق و دستمزد، فرصت ارتقا، ماهیت کار، خط‌مشی‌ها و شرایط کاری برداشت‌های خاصی داشته و میزان رضایت کارکنان از هر یک از این عوامل متفاوت است. آچ 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 می‌شود (آرک و گرتز<sup>۳</sup>، ۱۹۸۹)".

**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 مالکوم 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 نیست و در بطن خود نوعی نگرانی را در برآوردن هر چه بیشتر نیازها و انتظارات مشتریان تا سرحد رضایت کامل آنها به همراه دارد (جعفری و فهیمی، ۱۳۷۹). رضایت مشتری، ارزیابی او پس از خرید یک خدمت است که از تجربه مصرف حاصل شده است (شارما و پترسون<sup>۴</sup>، ۲۰۰۰) امروزه عبارت رضایت مشتری یکی از اصطلاحات متداول در محیط‌های کاری است ولی بدون تردید ایجاد رضایت در مشتریان و حتی به شوق آوردن آنان از کیفیت محصولات و خدمات، در وهله اول نیازمند شناخت نیازها و خواسته‌های

---

1 Arnold & Feldman

2 Bull

3 Arch & Greatz

4. Sharma & Patterson

آنان و سپس انتقال این خواسته‌ها به موقعیتی است که محصولات و خدمات تولید می‌شود (گریگورودیس و سیسکوس<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴).

### 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). بنابراین، TQM هنر مدیریت تمام مجموعه برای به دست آوردن بهترین‌هاست. 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 فرایند مدیریت کیفیت مشارکت دارند (سلیمی و همکاران، ۱۳۷۷). در تعریف دیگری از مدیریت کیفیت جامع، آن را فرایندی می‌گویند که براساس آن، مدیریت با مشارکت کارکنان، مشتریان و اعتباردهندگان به بهبود مستمر کیفیت می‌پردازد (محمد مصدق راد، ۱۳۸۱). مدیریت کیفیت جامع تلاشی است پی‌گیر برای بهبود مستمر فرایندها، 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 (زمردیان، ۱۳۷۶). مدیریت کیفیت جامع یا فراگیر عبارت است از: تعهد، تغییر مداوم، فراگیری مداوم، برنامه‌ریزی راهبردی، فعالیت‌های گروهی، بهبود مداوم، مشتری‌گرایی داخلی و خارجی (سلیمی، ۱۳۷۳). به طور کلی، مدیریت کیفیت جامع را می‌توان چنین تعریف کرد: مدیریت کیفیت جامع یعنی اقدام هوشمندانه، آرام و مستمر که تأثیری هم‌افزا در جهت تأمین اهداف سازمان دارد و در نهایت، به رضایت مشتری، افزایش کارایی و ارتقای وضعیت رقابت در بازار ختم می‌شود (حاجی شریف، ۱۳۷۹).

### 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 افزایش بهره‌تر آنان،

۳. حفظ کیفیت و بهبود مستمر،
۴. طراحی و انتخاب فناوری و فرایندهای مناسب تولید،
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 بهبودیافته (رئییسی و رئیسی، ۱۳۸۳).

### 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 که این سه اصل به مثلث TQM یا مثلث دمینگ معروف است (رئییسی و رئیسی، ۱۳۸۳).

### مدیریت کیفیت جامع به عنوان یک فرایند 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 برنامه‌ریزی و اجرای تغییرات بر طبق استراتژی بهبود از سوی مدیران به صورت عالمانه و آگاهانه اتفاق می‌افتند که این طبیعت مدیریت صحیح اجرای فرایند 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 هرگونه «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 فرهنگ برای فرایند اجرای آن مد نظر قرار گیرد که به طور مرتب دلایل مقاومت را بررسی و برای آنها چاره‌جویی کند.

### قواعد مدیریت کیفیت جامع

قواعد مدیریت کیفیت جامع عبارت‌اند 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 برنامه‌ریزی استراتژیک است ۷. کیفیت یعنی نتایج ۸. کیفیت مستلزم داشتن معیارهای واضح برای موفقیت است (باران‌دوست و رحمانی، ۱۳۸۲)

### مزایای به کارگیری موفقیت‌آمیز 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 (کارت و ناراسیمن<sup>۱</sup>، ۱۹۹۴).

### 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، در روند یا فرایند انجام کارها دقت و ارزیابی لازم صورت می‌گیرد و کمیت در مرحله دوم اهمیت است. در این نگرش، کارکنان مورد توجه و احترام قرار می‌گیرند و ملاک ارزیابی آنان، تلاش برای انجام دادن بهتر امور است. اصول مهم حاکم بر این دیدگاه عبارت‌اند از: ۱. تعهد ۲. مشتری‌گرایی ۳. تصمیم‌گیری بر اساس اطلاعات و آمار ۴. مشارکت و همکاری ۵. آموزش ۶. بهبود مستمر (زمردیان، ۱۳۷۶).

### 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 شوند؛ 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 مؤثر است. کارکنان توانمند بر روی کار خود، چگونگی انجام کار و کیفیت خروجی آن کنترل و نظارت دارند. آنان از استقلال و هویت شغلی بالایی برخوردارند. 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 مؤثر 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، منجر شود و در نتیجه، افزایش رضایت مشتری حاصل شود. احساس توانمندی، همچنین ممکن است، به عملکرد شغلی بهتر و یا به رضایت بهتر مشتری بینجامد. بنابراین، فرضیه ما این است که:

**فرضیه ۱:** توانمندسازی کارکنان به طور مثبتی با رضایت مشتری در ارتباط است؛

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



## روش تحقیق

### ۱. داده‌ها

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 عبارت‌اند از: تعریف کیفیتی که طیف گسترده‌ای از 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، از ۱۸۰ نفر کارکنان که به طور تصادفی از سازمان‌های مختلف انتخاب شده بودند، پرسش شد که از میان آنان ۱۵۰ نفر به پرسشنامه به صورت کامل پاسخ دادند.

شایان ذکر است که معیار انتخاب، فعال بودن فرد در سازمان و 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	۵۰	۳۳٪
شرکت آب و فاضلاب تهران	۲۴	۱۶٪
بنیاد ایران‌شناسی	۲۴	۱۶٪
شرکت نفت ایران	۱۲	۸٪
شرکت خدمات عمران و ساختمان	۱۲	۸٪
شرکت کامپیوتری کوثر	۲۸	۱۹٪
جمع کل	۱۵۰	۱۰۰٪

### متغیرها و معیارها

برای تکمیل پرسشنامه از پاسخ‌دهندگان خواسته شده است که میزان موافقت یا مخالفت و رضایت یا نارضایتی خود (در مورد سؤالات پرسشنامه) را با استفاده از مقیاس پنج نقطه‌ای لیکرت ابراز کنند: 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 سؤالات پرسشنامه در مجموعه خود است. سؤالات پرسشنامه در رابطه با رهبری مدیران و تعهد به TQM، توانمندسازی کارکنان، راهبردهای اجرای TQM، رضایت شغلی کارکنان و رضایت مشتری است.

## 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 دهند 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 می‌یابد و در نهایت، بهبود عملکرد را به دنبال خواهد داشت (جهانگیری، ۱۳۸۶). 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 (ساجدی و امیدواری، ۱۳۸۶).

ما دو معیار توانمندسازی شامل: مشارکت کارکنان و دخالت در روند تصمیم‌گیری و همچنین دسترسی به اطلاعات و دیگر منابع سازمانی را شناسایی و برای بررسی هر معیار سؤالاتی مناسب طراحی کردیم. با توجه به نقش مشارکت، دو آیتم برای آن به صورت سؤال 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 است نیز با پنج سؤال مورد ارزیابی قرار گرفت. پاسخ‌دهندگان به منظور نشان دادن میزان موافقت یا مخالفت به این عبارات و سؤالات، از مقیاس پنج نقطه‌ای لیکرت استفاده کردند.

## رضایت شغلی

تجارب سازمان‌هایی با اجرای موفق TQM نشان می‌دهد که بهبود محیط کار بر رضایت شغلی کارکنان اثرگذار است. عواملی که رضایت شغلی را به صورت مستقیم و غیر مستقیم تحت تأثیر قرار می‌دهند عبارت‌اند از: بهداشت و مقررات ایمنی، در دسترس بودن و کیفیت برنامه‌های آموزشی، مشارکت در تنظیم اهداف عملکرد و فرایند برنامه‌ریزی. به علاوه، رضایت شغلی کارکنان تحت تأثیر عواملی نظیر: دسترسی به اطلاعاتی در مورد مأموریت سازمانی، ارزش‌ها و استراتژی‌های مدیریتی، معرفی تدابیر و مشارکت در فرایند کیفیت جامع نیز است. بنابراین، ما برای ارزیابی حضور عواملی که با رضایت شغلی مرتبط هستند، سؤالاتی را طراحی کردیم 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 شد و از پاسخ‌دهندگان خواسته شد که درجه رضایت یا ناراضایتی خود را با مقیاس لیکرت بیان کنند.

### 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. همان طور که گفته شد، در این مقاله، شش معیار که از سوی مشتریان برای 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 درک‌شده را به عنوان معیار چهارم که از جمله مهم‌ترین معیارهای جلب رضایت مشتریان است، را نیز با یک عبارت ارزیابی کردیم. 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 تکمیل کردن پرسشنامه از پاسخ‌دهندگان خواسته شد که فقط به مواردی پاسخ دهند که در سازمان‌های مربوطه خود اعمال می‌شود.

### تعهد مدیریت ارشد و رهبری

مدیریت ارشد در به‌کارگیری و اجرای مدیریت کیفیت جامع نقش اصلی را ایفا می‌کند؛ به طوری 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 فرایند، برنامه‌ریزی کیفیت، تضمین کیفیت، ارتقای کیفیت و ادغام این عناصر با مهارت‌های صحیح باشد (دترزگیتزی، ۱۳۷۸). مدیریت ارشد باید در مورد پیشنهادهای ارائه شده در مورد محصول مسئولیت داشته باشد 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 برای ارزیابی معرفی کردیم. برای هر کدام از معیارهای نقش رهبری و

تعهد سه عبارت و برای تخصیص منابع دو عبارت طراحی کردیم. مجموعه عبارات برای ارزیابی سطح موافقت یا مخالفت پاسخ دهندگان با استفاده از مقیاس لیکرت پنج نقطه‌ای بسط داده شد.

### روش آماری

در این مقاله، برای آزمون، سه فرضیه عنوان شده و 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، رتبه‌بندی‌های 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، جمع‌بندی 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 آزمایش کنیم. 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.

### 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) پرسشنامه یا ابزار اندازه‌گیری، از موضوعات بسیار مهم در زمینه جمع‌آوری اطلاعات و مشاهدات است و لازمه یک پژوهش مبتنی بر پرسشنامه خوب وجود پایایی مناسب آن است. در پژوهش ما پایایی پرسشنامه برابر با ۰/۹۷۲ است که نشان‌دهنده صحت پرسشنامه و پایایی مناسب آن است.

جداول ۶ تا ۹ مقادیر آلفا برای هر مقیاس را نشان می‌دهد. در اینجا، مقادیر آلفا برای معیارهای جداگانه نیست اما برای تمامی آیتم‌ها در هر مقیاس قابل استفاده است. مقادیر آلفا بیش از ۰,۷ شامل محدوده قابل قبول است که در اکثر مقالات پیشنهاد شده است. همچنین، جداول ۶ تا ۹ نشان می‌دهد که مطابق انتظار مقدار همبستگی بین آیتم‌ها مثبت هستند. در حالی که نتایج جداول ۶ تا ۹ نشان می‌دهد که به طور کلی، اکثر پاسخ‌دهندگان تا حد زیادی از شغل خود راضی بوده‌اند اما در سه حوزه نیاز به توجه وجود دارد. بعضی از پاسخ‌دهندگان 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 کرده‌اند. جداول توانمندسازی کارکنان در دو حوزه نگرانی نشان می‌دهند. اکثر کارکنان مشارکت کافی در ایجاد اهداف کیفیت متناسب با تولید را در مجموعه خود ندارند. این نگرانی برخی از اهداف TQM را که برای تسهیل مشارکت کارکنان ایجاد شده است و نیازمند دخالت آنان در تعیین اهداف سازمانی است، تضعیف می‌کند و در نتیجه، احساس عدم وجود قدرت در تصمیم‌گیری برای بهبود مجموعه را در کارکنان به همراه خواهد داشت.

نگرانی بعدی در توانمندسازی عدم وجود مقایسه رقابتی در سازمان‌ها نسبت به مجموعه‌های مشابه خود است. این مسئله در درازمدت موجب رکود سازمان و عدم ایجاد بهبود مستمر در مجموعه کارکنان می‌شود؛ زیرا انجام مقایسه رقابتی در بین سازمان‌ها سبب الگوبرداری نکات مثبت در جهت پیشرفت و شناخت نقاط ضعف و اشتباهات در جهت رفع و حذف آنها می‌شود. بدیهی است، عدم وجود این گونه مقایسه‌ها نیل به اهداف TQM را به خطر می‌اندازد.

جدول ۲: ارتباط بین توانمندسازی کارکنان و رهبری مدیریت ارشد

	دسترسی به اطلاعات	مشارکت کارکنان	
رهبری	۰,۸۹۲	۰,۸۳۳	—
تعهد	۰,۷۱۳	۰,۷۰۶	—
تخصیص منابع	۰,۷۶۶	۰,۷۴	—
	۰,۸۸۹		

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 اینکه ما از ترکیب یا امتیازات فردی معیارها استفاده می‌کنیم، همه مقادیر همبستگی در جدول مثبت و قابل توجه است و نشان‌دهنده آن است که از فرضیه یک

پشتیبانی می‌کند. به عنوان نمونه، مقدار ۰,۷۰۶ نشان می‌دهد که نقش‌ها و تعهدات رهبری ارشد با مشارکت کارکنان ارتباط بسیار مثبت و قابل ملاحظه‌ای دارد. جدول ۲ نشان می‌دهد 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 برای نیل به اهداف TQM برخوردار است.

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			

فرضیه ۲ نیز با همبستگی بین امتیازات ترکیبی در جدول ۳ پشتیبانی می‌شود. این همبستگی‌ها 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 مؤثری دارد. همچنین، توانمندسازی کارکنان به وسیله مهیا ساختن 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 به

وسیله توانمند شدن، رهبری مدیران ارشد و تعهد راضی باشند، نتیجه‌گیری می‌شود که می‌تواند به افزایش رضایت مشتری که اساس بسیاری از برنامه‌های TQM است، منجر شود.

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

ارتقا شغلی	پاداش	شرایط کار	
۰,۶۹۴	۰,۶۹۲	۰,۷۵	عملکرد
۰,۵۶۹	۰,۵۲۲	۰,۵۳۸	انطباق
۰,۵۷۵	۰,۴۳۲	۰,۴۷۲	زیبایی
۰,۶۳۸	۰,۵۵۶	۰,۵	کیفیت درک شده
۰,۴۴	۰,۴۴۴	۰,۴۲۱	چگونگی مقایسه
۰,۶۶۸	۰,۵۹	۰,۶۶۴	خدمات
۰,۷۳۴			
رهبری مدیریت ارشد			
تخصیص منابع	تعهد	رهبری	
۰,۶۸۸	۰,۶۸۴	۰,۷۹	عملکرد
۰,۵۸۷	۰,۷۴۴	۰,۶۲۹	انطباق
۰,۶	۰,۶۰۶	۰,۵۸۵	زیبایی
۰,۵۷۸	۰,۷۰۹	۰,۶۳۱	کیفیت درک شده
۰,۵۵۳	۰,۵۷۵	۰,۵۵۴	چگونگی مقایسه
۰,۷۲۱	۰,۷۱۶	۰,۷۰۶	خدمات
۰,۸۱۳			

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.

جدول ۵: ارتباط بین توانمندسازی کارکنان و رضایت مشتری

توانمند سازی 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

توانمند سازی کارکنان		
رضایت مشتری	مشارکت کارکنان	دسترسی به اطلاعات و منابع سازمانی
کیفیت درک شده	۰,۶۸۹	۰,۷۲۳
چگونگی مقایسه	۰,۶۲۷	۰,۶۳
خدمات	۰,۷۷۳	۰,۶۸۷
۰/۸۳۳		

باز هم، ما هر دو نتایج همبستگی را برای امتیازات ترکیبی و معیارها ارائه کردیم. مطابق با فرضیه ۱ و ۲ 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 مدیران ارشد و بین رضایت مشتری و توانمندسازی کارکنان وجود دارد. نکته مهم این است که در هیچ موردی رابطه منفی وجود ندارد.

جدول ۶: ماتریس همبستگی معیار رضایت شغلی

میانگین	انحراف معیار	ضریب آلفا	۱	۲	۳	۴	۵	۶
۱. وجود سیستم پیشنهادات	۳,۹	۱,۱۲۲۳	۰,۹۷۱					
۲. آموزش کارکنان	۳,۵۸۸۹	۱,۰۷۹۸	۰,۹۷۱ (.۰۰۰)	۰,۶۳۳ (.۰۰۰)				
۳. قدردانی از مشارکت کارکنان	۳,۵۸۸۹	۱,۰۷۹۸	۰,۹۷۱ (.۰۰۰)	۰,۶۸ (.۰۰۰)	۰,۶۲۴ (.۰۰۰)			
۴. امنیت شغلی کارکنان	۳,۵۶۶۷	۱,۰۱۷۲	۰,۹۷۱ (.۰۰۰)	۰,۵۹۱ (.۰۰۰)	۰,۶۰۳ (.۰۰۰)	۰,۶۴۴ (.۰۰۰)		
۵. بررسی اخلاقی و روحیه کارکنان	۳,۴۶۶۷	۱,۰۸۳	۰,۹۷۲ (.۰۰۰)	۰,۴۷۳ (.۰۰۰)	۰,۳۶۸ (.۰۰۰)	۰,۴۹۳ (.۰۰۰)	۰,۵۴۳ (.۰۰۰)	
۶. بهبود مقیاس‌های منابع انسانی	۳,۶۸۸۹	۰,۹۶۷۳	۰,۹۷۰ (.۰۰۰)	۰,۵۵۱ (.۰۰۰)	۰,۵۴۳ (.۰۰۰)	۰,۵۲۲ (.۰۰۰)	۰,۶۳۸ (.۰۰۰)	۰,۶۳۳ (.۰۰۰)



جدول ۷: ماتریس همبستگی معیار توانمندسازی کارکنان

میانگین	انحراف معیار	ضریب آلفا	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷
روز پشتیبانی اطلاعات	۴,۰۳۳۳	۰,۹۲۹۵	۰,۹۷۱						
مقیاس‌های کیفیت	۳,۹۴۴۴	۰,۸۹۱۴	۰,۹۷۱	۰,۷۲۱ (.۰۰۰)					
ارقام مورد نیاز	۴,۱۱۱۱	۰,۸۵۳۸	۰,۹۷۱	۰,۵۶۲ (.۰۰۰)	۰,۵۶۹ (.۰۰۰)				
اطلاعات	۴,۲۵۵۶	۰,۸۰۱۱	۰,۹۷۱	۰,۶۵۲ (.۰۰۰)	۰,۶۸۱ (.۰۰۰)	۰,۷۳۰ (.۰۰۰)			
رقابتی	۳,۹۱۱۱	۱,۰۲۳۸	۰,۹۷۱	۰,۴۵۲ (.۰۰۰)	۰,۴۸۷ (.۰۰۰)	۰,۴۲۳ (.۰۰۰)	۰,۵۴۹ (.۰۰۰)		
مکتوب کیفیت	۳,۹۴۴۴	۰,۹۱۶۲	۰,۹۷۰	۰,۵۱۷ (.۰۰۰)	۰,۶۵۶ (.۰۰۰)	۰,۵۱۱ (.۰۰۰)	۰,۶۱۷ (.۰۰۰)	۰,۶۴۱ (.۰۰۰)	۱

جدول ۸: ماتریس همبستگی معیار رضایت مشتری

۱۴	۱۳	۱۲	۱۱	۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	میانگین	انحراف معیار	ضریب آلفا
													۱	۳۷۶۶۷	۰.۷۹۶	۰.۹۷۱
												۰.۷۲۳ (۰.۰۰۰)	۱	۳۸۱۱۱	۰.۸۹۱	۰.۹۷۱
												۰.۶۸۳ (۰.۰۰۰)	۱	۳۹۷۷۸	۰.۸۷۳۸	۰.۹۷۱
												۰.۵۹۵ (۰.۰۰۰)	۱	۳۹۱۳۳	۰.۸۱۸۳	۰.۹۷۱
												۰.۵۹۰ (۰.۰۰۰)	۱	۳۶۲۲۲	۱.۰۵۹۷	۰.۹۷۱
												۰.۶۰۶ (۰.۰۰۰)	۱	۳۶۲۲۲	۱.۰۱۰۱	۰.۹۷۱
												۰.۵۷۱ (۰.۰۰۰)	۱	۳۹	۰.۹۶۰۴	۰.۹۷۱
												۰.۶۰۹ (۰.۰۰۰)	۱	۳۷۵۵۶	۱.۰۵۲۶	۰.۹۷۱
												۰.۵۶۹ (۰.۰۰۰)	۱	۳۷۱۱۱	۱.۰۶۲۵	۰.۹۷۱
												۰.۶۱۵ (۰.۰۰۰)	۱	۳۶۷۷۸	۰.۹۲۱۹	۰.۹۷۱
												۰.۵۹۳ (۰.۰۰۰)	۱	۳۶۵۵۶	۰.۹۵	۰.۹۷۱
												۰.۴۲۱ (۰.۰۰۰)	۱	۴۰۷۷۸	۰.۹۲۶۸	۰.۹۷۱
												۰.۳۵۱ (۰.۰۰۰)	۱	۳۶۵۵۶	۰.۹۶۱۷۵	۰.۹۷۱
												۰.۶۳۶ (۰.۰۰۰)	۱	۳۶۲۲۲	۱.۰۵۵۵	۰.۹۷۱

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

## نتیجه‌گیری

نتایج این پژوهش وجود ارتباط بین رهبری مدیران ارشد، توانمندسازی کارکنان و رضایت شغلی را در سازمان‌های مورد بررسی در ایران تأیید می‌کند. همچنین، رضایت شغلی کارکنان می‌تواند بر بهبود رضایت مشتری نیز مؤثر 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 کیفی سازمان آنها را درگیر و توانمند می‌سازد. علاوه بر این، این برنامه‌ها کارکنان را برای حل و فصل سریع و مؤثر شکایات مشتریان توانمند می‌سازد 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 چشم‌انداز و استراتژی سازمان با همکاری کارکنان، کسب رضایت کارکنان با قرار دادن سیستم‌های پاداش و ایجاد دوره‌های آموزش و بازآموزی برای کارکنان از موارد تسهیل‌کننده برای رضایت شغلی و در نهایت، اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت کیفیت جامع است. همان‌طور 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 را که به ترویج کیفیت جامع بپردازد، نشان می‌دهد. این نقش مدیریت ارشد باید به ایجاد یک فرهنگ کیفیت جامع منجر شود و به طور فعال در برنامه‌های مهم کیفیتی مشارکت کند. به علاوه در دسترس قرار دادن منابع کافی برای اجرای طرح‌های کیفیت جامع و ایجاد سیستم‌های پاداش برای کارکنان و مدیران در این زمینه مؤثر است. در نهایت، با استفاده از اطلاعات حاصل از پرسشنامه‌های جمع‌آوری‌شده، وجود یک ارتباط مثبت 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 با 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 این است که اجرای کامل و بدون وقفه TQM زمانی موفقیت‌آمیز خواهد بود که تمام اصول آن به خوبی اجرا و از این مسئله اطمینان حاصل شود.

## منابع

- Aghlmand, S., & Akbari, F. (2005). Empowering a management strategy for sustainable development, Tehran: Third International Conference on Management.
- Arch M, Greatz B. (1989). Work satisfaction unionism and militancy amongst nurses. *Community Health Student*; 13: 177-85
- Barandoost, R., Rahmani, S. (2003). The comparative relationship between total quality management and learning Organization. *Tact Journal*, No. 134.
- Bowen, D. E., & Lawler, E. E. III (1992). The empowerment of service workers: what, why, how and when. *Sloan Management Review*, 33 (3), 31 - 39.
- Bull, IH (2005). The relationship between job satisfaction and disadvantaged areas in the Western Cape. University of the Western Cape.
- Carter R.J., Narasimhan R.; (1994). The role of purchasing and materials management in total quality management and customer satisfaction. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 30(3).
- Dowling, K. (1999). Empowerment: theoreticall Background. CSWT, 127.
- Farhangi, A., & Daghighi, R. (1994), Working stress. Tehran: Today's Attitude Publications.
- Grigoroudis, E., Siskos,Y., (2004). A survey of customer satisfaction barometers: Some results from the transportation-communications sector. *European Journal of Operation Research*, 152(2):334-353.
- Hajisharif, M. (2000). Design of a total quality management system. Abyek cement training center publications, Third Edition.
- Hans. D. (1999). Senior management and quality, Translated by Khorram, Microprocessor Publications.
- Jaefari, M., & Fahimi, A. (2000). Strategic and cultural tools for total quality management, Institute Publications.
- Jahangiri, A. (1386), Need of enpowermmt. www.Creativity.ir.
- Kaufman, R. Zan, d. (1998). Developed quality management and increasingly improvement of educational system. Translated by Salimi et al. Gouya Publications.
- Keith, D., & Newstrom John, W. (1989). Human behavior at work: Organizational behavior. Manegement Series Eight Edition Megron Hill International Edition.
- Kinella, D. (2004), Human resources empowerment. Translated by Irannejad Parizi and Salimian. Tehran: Managers publication.
- Mossadegh Rad, A. (February 2002). Total quality management, fork model, *Tact Journal*, No. 130, p. 77.

- Prajogo D.I., & Sohal A.S. (2001). TQM and innovation: a literature review and research framework, *Technovation* 21, 539-558.
- Raeesi Ardali, G. A., & Raeesi, M, (2004). Investigating the conditions of establishing total quality management system in Akhgar Industrial Group.
- Sajedi, F., & Omidvari, A. (2007), Empowered personnel and today's organizations, *Tact Journal*, No 181.
- Salimi, M. H. (1994), ISO 9000, Institute for Educational Planning Studies, *Quarterly Journal of Saderat Bank*, No. 8.
- Shafiabadi, A. (1997). Occupational guidance and counseling and career choice theories, Publisher: Roshd.
- Sharma, N and Patterson, P. G. (2000). Switching costs, alternative attractiveness and experience as moderators of relationship commitment in professional, consumer services, *International Journal of Service Industry Management*, 11(5), pp. 470-490.
- Zardarian, A. (1997). Total quality management, Institute for educational planning and development organization of Iran Publications.