

تحلیل راهبردی کارکردهای مدیریت کیفیت جامع و رفتار مشتری

داود طالبی*، پرویز دبیر**، پرنیان امامی***

چکیده

مدیریت کیفیت جامع، فلسفه‌ای جامع و پیشرو در زمینه مدیریت است که با در نظر گرفتن کیفیت محصول/خدمت و کسب رضایت مشتری، قادر است سازمان‌ها را در جهت حفظ بازارهای فعلی و کسب بازارهای جدید، در عصر پرتنش و مملو از رقابت‌های فرامرزی حاضر، یاری کرده و بقاء آن‌ها را تضمین کند. همزمان و با توجه به رقابت‌های تنگاتنگ، تجربیات جدید و پیشرفت‌هایی که در صحنه بازار، کیفیت و نوآوری و مدیریت مطرح می‌شود، درک ما از TQM، ویژگی‌ها، خصوصیات، کارکردها و روابط آن، به‌طور مداوم در حال تغییر است و کارکردها، ویژگی‌ها و روابط جدیدی از آن مطرح شده و گستره تأثیر آن، افزایش می‌یابد. پژوهش حاضر به بررسی تأثیر مدیریت کیفیت جامع بر رفتار مشتری از طریق نشانه‌های تولید، مالی، نوآوری و کیفیت، پرداخته و از لحاظ نوع، یک تحقیق توصیفی همبستگی و از نظر هدف، یک تحقیق کاربردی است. جامعه آماری این تحقیق، نمایندگی‌ها و مراکز خدمات بعد از فروش گروه بهمن بوده و اطلاعات از طریق پرسشنامه جمع‌آوری شده و جهت تجزیه و تحلیل و تحلیل مسیر، از نرم‌افزارهای SPSS22 و AMOS استفاده گردید. بررسی تحلیلی نتایج تحقیق، گویای این مطلب است که تأثیر مدیریت کیفیت جامع بر مشتری، از طریق نشانه‌های کیفیت و نوآوری، مثبت و در حد بالایی بوده و این تأثیر از طریق نشانه‌های تولید و مالی، مثبت و معنادار است.

کلیدواژه‌ها: عملکرد مشتری؛ تولید؛ مالی؛ نوآوری؛ کیفیت.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۳/۰۶/۱۲، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۴/۰۱/۲۴

* عضو هیئت‌علمی دانشگاه شهید بهشتی.

** کارشناس ارشد، دانشگاه شهید بهشتی (نویسنده مسئول).

Email: parviz.dabir@yahoo.com

*** کارشناس ارشد، دانشگاه تهران.

۱. مقدمه

سال‌ها از مطرح شدن و اجرای مدیریت کیفیت جامع^۱ (TQM)، در سازمان‌ها می‌گذرد و مرور زمان و مطالعات مختلف صورت گرفته، بر پایایی و پویایی این فلسفه صحنه می‌گذارد. هدف سازمان‌ها از به‌کارگیری TQM، تولید محصولات باکیفیت بالاتر، کاهش هزینه‌ها و زمان، کسب رضایت مشتریان، بهبود شاخص‌های مالی، نوآوری در عملکرد و کسب مزیت‌های رقابتی در مقابل سایر رقبا است و می‌تواند در اکثر حوزه‌های سازمان، از جمله رهبری، برنامه‌ریزی راهبردی، مدیریت فرایند، مدیریت منابع انسانی، مدیریت تأمین‌کنندگان، تجزیه و تحلیل اطلاعات و تمرکز بر مشتریان به اجرا درآید.

ارتباط میان TQM و عملکردهای مختلف آن، از سوی محققان بسیاری بررسی شده است. در این بررسی‌ها، محققان از نشانه‌های مختلفی مانند مالی، نوآوری، عملیاتی و کیفیت استفاده کرده‌اند. مدیریت کیفیت جامع با ابزارها و کارکردهای خود، به شکل‌های مختلف و با درجات متفاوت بر رفتار مشتری تأثیر می‌گذارد. برخی از این ابزارها که واسطه‌های اجرای TQM در سازمان است، به صورت ملموس، از طرف مشتری مشاهده شده و مورد ارزیابی عینی او قرار می‌گیرند (مانند کیفیت، قیمت، نوآوری، بسته‌بندی و ...) و برخی ابزارها که گرچه مؤثرند اما به صورت ملموس قابلیت مشاهده مستقیم توسط مشتری را ندارند، از طریق تأثیرگذاری غیرمستقیم، رفتار مشتری را تحت‌الشعاع قرار می‌دهند (مانند هزینه‌ها، فرایندهای تولیدی عملیاتی، کارکردهای مالی و ...).

از آنجا که TQM جنبه‌های مختلفی دارد و این را می‌توان از واژه‌های مختلف که در زمینه مدیریت کیفیت معرفی شده‌اند، از جمله کنترل کیفیت، تضمین کیفیت، کنترل کیفیت جامع و کیفیت در کل شرکت، مدیریت کیفیت جامع، مدیریت راهبردی کیفیت مشاهده کرد. لذا TQM علاوه بر تعاریف مختلف، دارای ساختاری چندبعدی است و باید آن را به‌عنوان یک مدل چند بعدی بپذیریم، نه یک مدل منحصربه‌فرد. درک مدل چندبعدی از TQM می‌تواند راه‌حل مناسبی برای نزدیک کردن نظرات متناقض محققان مختلف، درباره تأثیرات، کارکردها، متغیرها و مرزهای TQM باشد.

۲. مبانی و چارچوب نظری تحقیق

جهت شفاف‌تر شدن، ابتدا لازم است به تعریف نشانه‌های مطرح‌شده این تحقیق، بپردازیم.

مدیریت کیفیت جامع. مسئله جدی پیش روی TQM، عدم وجود یک تعریف یکنواخت از آن است. پس از تعریف TQM مشکل دیگر مرزبندی آن و مشخص کردن این است که چه چیزی جزو آن است و چه جزو آن نیست [۱۹].

تعریف مورد نظر این تحقیق، برگرفته از مجله رهبری سازمان^۱ است که بیان می‌دارد، مدیریت کیفیت فراگیر، عبارت است از یک راهبرد که با تغییر اعتقادات بنیادی، ارزش‌ها و فرهنگ یک شرکت و مشارکت همگانی، ارتباط دارد. بر این اساس، فلسفه مدیریت کیفیت فراگیر، درهم آمیختن وضوح و روشنی اهداف از طریق رویکردی انقلابی است، به طوری که شامل همه جنبه‌های کار از مشخص کردن نیازهای مشتریان تا ارزیابی مشتریان مبنی بر اینکه آیا راضی هستند یا خیر، می‌شود.

فن‌های مدیریت کیفیت جامع، با نهادینه کردن شیوه‌ها و اصول TQM، تأثیر بسزایی در بهبود مستمر، مدیریت فرایند و افزایش میزان رضایت مشتری دارند. علاوه بر این، مزایای بسیاری از جمله کاهش هزینه‌ها، کاهش دوباره کاری، افزایش راندمان تولید، افزایش روحیه کارکنان را به شرکت ارائه می‌کنند [۲۸].

پروفسور شوچی شیبای^۲ می‌گوید: ما مدیریت کیفیت فراگیر را سامانه‌ای تکاملی می‌نامیم، از این جهت که متناسب با موفقیت شرکت‌ها به منظور بهبود مستمر کالاها و خدمات برای رضایت هر چه بیشتر مشتری، در جهانی که به سرعت در حال تغییر است، تکامل پیدا می‌کند.

مشتری. مشتری، تنها منبع سود فعلی و رشد سازمان است. این تعریف ساده‌ترین تعریف ممکن از مشتری است که نشان‌دهنده اهمیت بالای مشتری برای سازمان‌ها نیز هست. به بیان دقیق‌تر، مشتریان، مردم یا عملیاتی هستند که محصول یا نتایج یک عملکرد را مصرف می‌کنند یا به آن‌ها نیاز دارند و از آن‌ها بهره می‌برند. چون هر عملکردی در یک سازمان به یقین دارای هدفی است، بنابراین، مشتریانی دارد [۲۵].

1. Journal of Organization

2. Shoji Shiba

تعریف رضایت مشتری، مورد قبول بسیاری از صاحب‌نظران، این‌گونه است: رضایت مشتری یک نتیجه است که از مقایسه پیش از خرید مشتری از عملکرد مورد انتظار با عملکرد واقعی ادراک‌شده و هزینه پرداخت می‌شود به دست می‌آید [۲۴].

اشلسینگر و هسکیت^۱ (۱۹۹۱) با ارائه نظریه "چرخه خدمات مطلوب" سعی نمودند تا رابطه بین مشتریان رضایتمند و کارکنان رضایتمند را نشان دهند. مطابق این نظریه با افزایش رضایت مشتریان قابلیت و تحمل آن‌ها در پرداخت قیمت محصول بالا می‌رود، در نتیجه سود سازمان افزایش می‌یابد و در نهایت رضایت شغلی و بهبود روحیه کاری کارکنان را در پی دارد. در این وضعیت راهبرد برد - برد حاکم می‌شود.

امروزه سازمان‌ها علاوه بر تمرکز بر کسب رضایت مشتری، به وفاداری مشتری نیز نظر دارند. وفاداری مشتری، از نگاه الیور^۲ (۱۹۹۷)، عبارت است از "نگه‌داشتن یک تعهد به صورت دقیق برای خرید دوباره یا تشویق دوباره یک خدمات یا محصول ترجیحی به‌طور ثابت در آینده، باوجود تأثیرات مکانی و تلاش‌های بازاریابی پتانسیل که سبب عوض شدن رفتار می‌شود".

از این‌روست که کشورهای مختلف، شاخص رضایت مشتری را برای سازمان‌های فعال در محدوده خود در نظر گرفته‌اند. اولین شاخص ملی رضایت مشتری، سنجش رضایت مشتری سوئدی (SCSB)^۳ است که در ۱۹۸۹ پایه‌ریزی شد. مدل شامل دو محرک اولیه از رضایت، عملکرد (ارزش) درک شده و انتظارات مشتری است. شاخص دیگر، شاخص رضایت مشتری آمریکایی (ACSI)^۴ است که در ۱۹۹۴ طراحی شده و هر چهار سال به‌روز می‌شود. این شاخص کیفیت کالا و خدمات را به‌گونه‌ای که توسط مشتریان تجربه شده و مصرف می‌کنند، می‌سنجد و سه ورودی دارد که شامل کیفیت درک شده، ارزش درک شده و انتظارات مشتری است. همچنین مؤسسه کیفیت اروپا (EOQ) و سازمان مدیریت کیفیت اروپا (EFQM)، تحت حمایت اتحادیه اروپایی اقدام به ایجاد شاخص رضایت مشتری در اروپا ECSI^۵ نمودند که در این مدل کیفیت درک شده به دو بخش جزء ساخت‌افزار به معنای کیفیت تولید و جزء نرم‌افزار که با خدمت مرتبط است (مانند ضمانت‌های داده‌شده، خدمات بعد از فروش) تقسیم می‌شود.

1. Schlesinger & Heskett

2. Oliver

3. Swedish Customer Satisfaction Barometer

4. American Customer Satisfaction Index

5. European Customer Satisfaction Index

ضایعات. یک فرآیند تولید بهینه نتیجه کاهش و حذف ضایعات است. تولید محصول باکیفیت بالا و عاری از عیب از جمله اهداف راهبردی محسوب می‌شود که هر سازمانی را در دستیابی به سهم مناسب از بازار رقابت جهانی یاری می‌نماید. این در حالی است که کاهش و حذف ضایعات نقش مهمی را در رسیدن به هدف مزبور دارد. در تعریف دیوان آمار سازمان ملل^۱ (۱۹۹۷)، ضایعات، موادی که محصولات نهایی مورد نظر (تولیدشده برای بازار) نیستند و هدف از تولید، به دست آمدن آن‌ها نبوده است، می‌باشند که در طول استخراج مواد خام، پردازش مواد خام به محصولات میانی و نهایی، مصرف محصولات نهایی و دیگر فعالیت‌های انسانی تولید می‌شوند.

طی سال‌های اخیر، محققان مختلف در پی مشخص کردن ضایعات و محدودسازی آن‌ها بوده‌اند. شین گو^۲ (۱۹۹۲) از کارکنان سازمان‌های مختلف نظرسنجی به عمل آورد و بر مبنای آن، ضایعات را در هفت گروه طبقه‌بندی نمود. همچنین در شرکت تویوتا که از پیشگامان مبارزه با ضایعات تولید بوده و سیستم تولید به‌موقع (JIT)^۳ حاصل تحقیق کارشناسان شرکت، در مورد کاهش ضایعات، بود، ضایعات هفتگانه تویوتا شناسایی و تعریف شده‌اند. نیز محققان دیگر دسته‌بندی‌های دیگری از ضایعات ارائه داده‌اند، از جمله ضایعات کانون^۴، ضایعات شونبرگر^۵ و ضایعات تیم فولر^۶.

مدیریت ضایعات به‌عنوان یک چالش مهم در سطح جهانی مدنظر قرار می‌گیرد، چراکه اکثراً ضایعات تهدیدکننده بهداشت عمومی و محیط بوده و به‌عنوان مانعی بر سر توسعه اقتصادی تلقی می‌گردد. فرآیند مدیریت بر ضایعات^۷، مشتمل بر روش‌های متعددی است و به مجموعه اقداماتی اطلاق می‌شود که در جهت بهینه‌سازی وضعیت تفکیک، جمع‌آوری، حمل، بازیافت، فروش و کنترل سایت ضایعات (ازنقطه‌نظر تأثیرات زیست‌محیطی) صورت می‌گیرد. غالب این فعالیت‌ها بر اساس روش‌هایی همچون تولید بهنگام، نگهداری بهره‌ور فراگیر^۸ و کنترل کیفیت فراگیر^۹ و روش‌های جامع دیگر انجام شده و بر مسائلی چون کاهش سطوح بالای موجودی، ارتقاء سطوح کیفیت و کاهش ضایعات استوار بوده است.

-
1. United Nations Statistics Division
 2. Shingo
 3. Just in Time
 4. Canon
 5. Schonberger
 6. Tim Fuller
 7. Waste Management System
 8. Total Productive Maintenance
 9. Total Quality Control

مالی. صورت‌های مالی شامل ترازنامه، صورت سود و زیان، صورت سود و زیان جامع و صورت جریان وجوه نقد بوده و جهت بازنمایی اطلاعات خلاصه‌شده و طبقه‌بندی‌شده درباره وضعیت مالی، عملکرد مالی و انعطاف‌پذیری مالی واحد تجاری، به‌گونه‌ای که برای استفاده‌کنندگان صورت‌های مالی در اتخاذ تصمیمات اقتصادی مفید واقع شوند، استفاده می‌شوند.

طی سالیان اخیر، محققان بسیاری در زمینه ارتباط TQM با صورت‌های مالی سازمان، تحقیقات و بررسی‌های زیادی انجام داده‌اند که نتیجه این بررسی‌ها، ارتباط تنگاتنگی را میان عملکردهای TQM و صورت‌های مالی سازمان‌ها نشان می‌دهد. طبق این بررسی‌ها، پایه اساسی ارتباط میان اجرای مؤثر روش‌های مدیریت کیفیت جامع و عملکرد مالی مبتنی، بر دو رابطه زیر استوار است:

اول TQM بر تلاش‌هایی متمرکز است که باعث جلب و حفظ مشتری شده و افزایش درآمد از طریق کسب امتیاز بازار و کاهش هزینه‌ها، از طریق بهره‌وری طراحی محصول می‌شود.

دوم TQM بر تلاش‌هایی متمرکز است که فرآیند تولید را بهبود بخشیده و منجر به افزایش درآمد از طریق قابلیت اطمینان محصول و کاهش هزینه‌ها از طریق بهره‌وری فرآیند می‌شود [۳۸].

نوآوری. نوآوری، پذیرش یک ابزار، سیستم، برنامه، فرآیند، محصول یا خدمت جدید که می‌تواند در داخل سازمان ایجاد شود یا از بیرون سازمان خریداری شود و برای سازمان جدید باشد. طبق تعریف مرکز یادگیری گروهی شرکت فورد^۱، نوآوری استفاده از توانایی‌های طبیعی خلق کردن راه‌های جدید و بهتر لذت بردن از زندگی و کارکردن با یکدیگر است. همچنین کوین^۲ نوآوری را اولین تبدیل یک ایده به عمل در یک فرهنگ تعریف می‌کند.

کیم و نلسون^۳ نوآوری علمی را به معنای ایجاد، ارزیابی، مبادله و به‌کارگیری طرح‌ها و ایده‌های جدید به‌منظور رقابت و برتری بنگاه‌های اقتصادی در راستای شکوفایی و توسعه اقتصادی تعریف کرده‌اند که به فرایندهای کسب دانش علمی جدید از طریق فعالیت‌های تحقیق و توسعه، فرایندهای کسب و ایجاد دانش جدید برای منافع اقتصادی و اجتماعی نوآوری علمی در فرایندهای تولید، توزیع و کاربرد دانش و نظام نوآوری علمی اشاره دارد.

1. Ford Team Learning Center

2. Quinn

3. kim & nelson

کیفیت. از مهم‌ترین فاکتورهایی که برای هر محصولی ذکر می‌شود، کیفیت آن است. در یک بازار رقابتی، تقاضا برای کیفیت، به‌عنوان مهم‌ترین عامل بقای شرکت‌ها، در بازارهای در حال گسترش جهانی است [۳۷]. طبق تعریف سازمان جهانی استاندارد ISO^۱، کیفیت، تمامی ویژگی‌های یک محصول که در توانایی آن برای برآورده کردن نیازهای تصریح‌شده یا تلویحی مؤثر است. همچنین کیفیت از دیدگاه فیگنباوم^۲ عبارت است از توانایی یک محصول در برآوردن هدف موردنظر که با حداقل هزینه ممکن تولیدشده باشد.

کیفیت در صنعت و خدمات امری ضروری برای ادامه حیات و بقای سازمان بوده و در سنجش سلامت جامعه و مردم استفاده از شاخص کیفیت زندگی امری رایج شده است. امروزه کیفیت، مفهومی گسترده است که تمام بخش‌های سازمان باید به آن متعهد باشند و هدف آن افزایش کارایی کل مجموعه است. از دید دمینگ، کیفیت مفهومی گسترده است که تمام بخش‌های سازمان به آن متعهد هستند و هدف آن افزایش کارایی کل مجموعه است. به‌عبارت‌دیگر، کیفیت، برآورده کردن نیاز امروز و فردای مشتری است. دمینگ کیفیت را مسئولیت مدیریت ارشد دانسته و اعتقاد داشت مدیران ارشد و مسئولان سازمان‌های تولیدی و خدماتی می‌باید مباحث کیفیت را آموزش ببینند تا بتوانند در جهت تغییر روش تولید و یا ارائه خدمات تصمیمی راهبردی و مهم اتخاذ نمایند. از دید دمینگ بهبود کیفیت باید یک فعالیت مستمر قلمداد شود و چیزی نیست که بتوان به‌طور مقطعی بدان نگاه کرد. او در همین راستا مدل معروف خود، تحت عنوان چرخه دمینگ به‌عنوان مبنایی برای بهبود مستمر کیفیت ارائه نمود.

پیشینه تحقیق. طی سال‌ها که از اجرای TQM در سازمان‌ها سپری شده است، ادبیات، مرزها، کارکردها و ابزار آن نیز توسعه داده شده است که نتیجه آن، شکل دادن به استنباط‌های جدیدی از نقش و تأثیر TQM در سازمان‌هاست. بررسی‌هایی مانند مطالعه دلایل شکست TQM در سازمان‌ها [۴۹]، تأثیر ترکیب TQM و سامانه‌های دیگر مانند JIT [۵۴]، TQM و مهندسی فرایند کسب‌وکار [۳۹]، رابطه TQM و سایر انواع کسب‌وکار [۴۸] و تأثیر TQM بر جنبه‌های مختلف عملکرد کسب‌وکار از قبیل بهره‌وری کارگران، دوره‌های زمانی، نرخ نقص و مزیت رقابتی [۳۳]، به ارتباط TQM با سایر کارکردها و عوامل و سامانه‌ها پرداخته‌اند.

1. International Organization for Standardization

2. Feigenbaum

در سال ۲۰۰۳ بررسی‌های کاینک^۱ نشان داد که شاخص‌های عملکرد کیفی با TQM مرتبط است و کارکردهای TQM به ارتقاء عملکرد کیفی کمک می‌نمایند. شاخص‌های عملکرد کیفی در ارتباط با محصول باکیفیت، بهره‌وری، هزینه ضایعات و دوباره‌کاری، تحویل به‌موقع مواد خریداری‌شده و تحویل به‌موقع محصولات نهایی به مشتریان است [۴۷].

مطالعات تجربی زهیر و صادق اوکلو^۲، (۲۰۱۰) نشان می‌دهد که مدیریت فرایند (که از کارکردهای اساسی TQM است) به‌طور مستقیم و مثبت بر کیفیت محصول تأثیر می‌گذارد. بررسی‌های پراجوگو و سوخال^۳ (۲۰۰۳) بر پیوند عمیق کارکردهای TQM و عملکرد کیفی تأکید نمودند. در ادامه، تحقیقات پراجوگو و براون^۴ (۲۰۰۴) به وجود رابطه قوی و مثبت میان فعالیت‌های TQM و عملکرد کیفی اشاره می‌کنند.

تحقیقات طرفداران ارتباط میان اجرای روش TQM و عملکرد مالی، بر هزینه‌های مرتبط باکیفیت پایین و هزینه‌های کار مجدد، تأکید دارند. آنان TQM باعث بهبود کیفیت و کاهش هزینه‌ها و در نتیجه، اثر مثبت بر معیارهای عملکرد مالی است. تحقیقات روست^۵ و همکاران (۱۹۹۴)، جاورسکی و کوهلی^۶، اسلاتر و نارور^۷ (۱۹۹۵)، استرمن^۸ و همکاران (۱۹۹۷) بیانگر این امر هستند که افزایش کیفیت محصول، نرخ حفظ مشتریان فعلی را افزایش داده و سبب جذب مشتریان جدید و در نتیجه منجر به بهبود سهم بازار و افزایش درآمد، می‌شود.

در پژوهشی که تانی‌نن، پومالینن و سندستروم^۹ (۲۰۱۰) با عنوان "قدرت مدیریت کیفیت جامع: تجزیه و تحلیل و اثرات آن بر سودآوری، بهره‌وری و رضایت مشتری" انجام دادند نتایج نشان داد که مدیریت کیفیت جامع، تأثیر معناداری بر سودآوری و رضایت مشتریان دارد. روست و همکاران (۱۹۹۴) گزارش می‌دهند که مطالعات و بررسی‌ها با استفاده از پایگاه داده‌های موسسه برنامه‌ریزی راهبردی پی‌میز^{۱۰} مربوط به ۳۰۰۰ واحد کسب‌وکار، ارتباطی مثبت میان بازگشت سرمایه‌گذاری و سطح کیفیت گزارش شده و رشد سهم بازار یافتند.

1. Kaynak

2. Sadıkoğlu & Zehir

3. Prajoga and Sohal

4. Prajogo and Brown

5. Rust

6. Jaworski & Kohli

7. Slater & Narver

8. Sterman

9. Tanninen & Puumalainen & Sandström

10. Profit Impact of Marketing Strategy

هندریکس و سینگال^۱ (۱۹۹۷) تأثیر پیاده‌سازی مدیریت کیفیت جامع در عملکرد شرکت‌ها را طی یک دوره ۱۰ ساله مورد بررسی قرار دادند و متوجه شدند که شرکت‌های برنده جایزه کیفیت، شرکت‌هایی برتر از نظر عملکرد و رشد فروش بودند. به علاوه آن‌ها دریافتند که این شرکت‌ها همچنین در کنترل هزینه‌ها موفق‌تر عمل کرده‌اند. آن‌ها ۳۹۴ شرکت را طی یک برنامه ۱۰ ساله مورد بررسی قرار دادند. در جریان این بررسی‌ها، آن‌ها شواهد زیادی مبنی بر اینکه مدیریت کیفیت جامع، اثری مثبت بر عملکرد مالی شرکت‌ها دارد، ارائه می‌دهند.

ایستون و ژارول^۲ (۱۹۹۸) در بررسی‌های خود، ۱۰۸ شرکت را طی دوره ۵ ساله بعد از برنده شدن جایزه کیفیت را مورد بررسی قرار دادند. آن‌ها شرکت‌ها را از حیث تأثیر مدیریت کیفیت جامع بر عملکرد مالی، به دو گروه تقسیم کردند: گروهی با سامانه‌های مدیریت کیفیت جامع پیشرفته‌تر و گروهی با سامانه‌های مدیریت کیفیت جامع کمتر پیشرفته. آن‌ها دریافتند که عملکرد مالی برای شرکت‌هایی که مدیریت کیفیت جامع را اعمال کردند بهبود پیدا کرده و این بهبود برای شرکت‌های دارای سامانه‌های مدیریت کیفیت جامع پیشرفته‌تر، بیشتر بود.

بررسی‌ها و تحقیقات ماهش (۱۹۹۳)، دین و ایوانز (۱۹۹۴)، کانجی (۱۹۹۶)، تانگ (۱۹۹۸) و رافع (۱۹۹۹)^۳ از وجود رابطه مثبت میان TQM و نوآوری حمایت کرده و بیان می‌کنند که شرکت‌هایی که فلسفه TQM را در نظام و فرهنگ خود حاکم ساخته‌اند، محیط مناسبی برای نوآوری فراهم می‌کنند، زیرا اصول TQM همگی با نوآوری سازگاری دارند.

فلین^۴ (۱۹۹۴) در گزارشی که در رابطه با مدیریت کیفیت و سرعت نوآوری محصول ارائه داد، نشان می‌دهد که تفاوت معناداری میان میزان سرعت نوآوری محصولات (سریع، متوسط و کند) بر اساس عناصر TQM مانند مدیریت ارشد، مدیریت کیفیت، بازخورد، نظافت و سازمان و طراحی ویژگی‌های محصول وجود دارد.

یافته‌های گوستافسون و هانت^۵ (۱۹۹۵) نشان می‌دهد که عناصر مشتری، مدیریت، تعیین معیارها، ثبات هدف، داده‌ها و اطلاعات، دیدگاه کیفیتی، طرز فکر کارکنان، دیدگاه فرایندی و بهبود مستمر که همگی از عناصر TQM هستند، برای ایجاد زمینه مناسب و پرورش نوآوری، حیاتی هستند.

1. Hendricks and Singhal

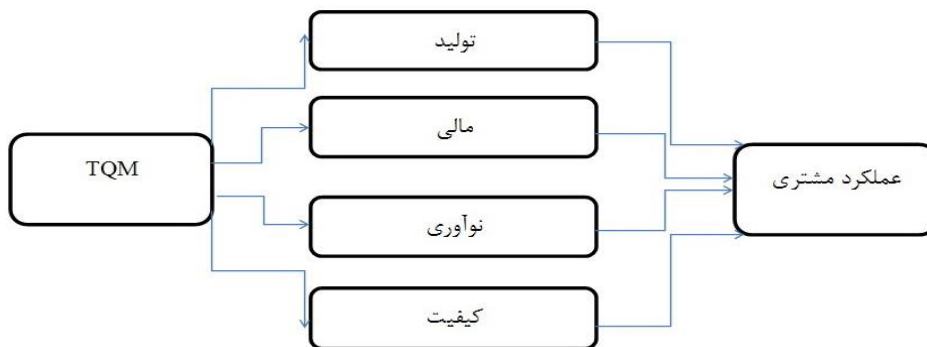
2. Easton and Jarrell

3. Mahesh, Dean and Evans, Kanji, Tang, Roffe

4. Flynn

5. Gustafson and Hundt

مدل مفهومی و سؤالات تحقیق. مدل مفهومی تحقیق حاضر، بر اساس مطالب ذکرشده در مورد روابط میان متغیرهای مورد نظر و مدل‌های ارائه شده در تحقیقات کنت و همکاران (۲۰۰۴)، زاکوان و همکاران (۲۰۰۸)، آرش شاهین (۲۰۱۱)، آراواتی و همکاران (۲۰۱۱) و محمد الوان (۲۰۱۲) پیشنهاد شده است.



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق

با توجه به مطالعات صورت گرفته و بررسی تحقیقات پیشین و عطف به مطالب گفته شده، در این تحقیق، دو سؤال مطرح شده است.

سؤال ۱: مدیریت کیفیت جامع تا چه میزان بر رفتار مشتری تأثیر دارد؟

سؤال ۲: مدیریت کیفیت جامع تا چه اندازه از مسیر نشانه‌های تولید، مالی، نوآوری و کیفیت، بر رفتار مشتری تأثیر دارد؟

۳. روش‌شناسی تحقیق

تحقیق حاضر از نظر هدف، یک تحقیق کاربردی است. این پژوهش تلاش دارد تا ضمن بررسی روابط میان متغیرها، میزان اثرگذاری آن‌ها بر یکدیگر را برآورد می‌نماید؛ زیرا هدف از آن، به‌کارگیری دانش علمی، در زمینه‌های کاربردی است. این پژوهش از طریق نظرات خبرگان و اساتید دانشگاهی و طراحی و توزیع پرسشنامه در میان کارشناسان، به ارزیابی نتایج حاصل از تأثیر متغیرها بر یکدیگر پرداخته و برای تجزیه و تحلیل داده‌ها و تأیید فرضیه‌ها، از روش‌های آمار توصیفی (جدول توزیع فراوانی، درصدها، نمودارها جهت بررسی جمعیت‌شناختی پرسشنامه) و استنباطی استفاده شده است.

روش آماری استنباطی مورد استفاده در این تحقیق، تحلیل مسیر و تکنیک معادلات ساختاری و تحلیل مسیر است که با استفاده از نرم‌افزار AMOS صورت گرفته است. تحلیل مسیر^۱، تکنیکی برای بررسی ارتباط و وابستگی میان متغیرها است. مدل معادلات ساختاری^۲ یک ساختار علی خاص میان مجموعه‌ای از سازه‌های غیرقابل مشاهده است. یک مدل معادلات ساختاری از دو مؤلفه تشکیل شده است: یک مدل ساختاری که ساختار علی میان متغیرهای پنهان را مشخص می‌کند و یک مدل اندازه‌گیری که روابطی میان متغیرهای پنهان و متغیرهای مشاهده شده را تعریف می‌کند [۱۳].

۴. تحلیل یافته‌ها

اعتبار (روایی)^۳ محتوای این پرسشنامه توسط اساتید فن و صاحب‌نظران در مورد موضوع تحقیق، تأیید شده است. همچنین به‌منظور تعیین پایایی^۴ (ضریب اعتماد) آزمودنی، از آلفای کرون‌باخ^۵ استفاده شد که میزان ۰/۹۵۷ محاسبه شد که نشان‌دهنده آن است که پرسشنامه مورد استفاده در این تحقیق از قابلیت اعتماد و پایایی مناسبی برخوردار است.

نتایج ارزیابی تناسب مدل. به‌طورکلی در معادلات ساختاری و تحلیل مسیر، هیچ‌یک از شاخص‌های به‌دست‌آمده برای مدل، به‌تنهایی دلیل برازندگی یا عدم برازندگی آن نیستند، بلکه شاخص‌ها را باید در کنار یکدیگر و باهم تفسیر کرد. جدول ۱ بیانگر مهم‌ترین شاخص‌های برازش بوده و نشان می‌دهد که الگوی مفهومی پژوهش جهت تبیین و برازش، از وضعیت مناسبی برخوردار است [۱۳].

1. Path Analysis
2. Structural Equation Model
3. Validity
4. Reliability
5. Chonbachs Alpha

جدول ۱. شاخص‌های برازش مدل مفهومی

مقدار به دست آمده	حد مجاز	نام شاخص
۲/۳۵	کمتر از ۳	$\frac{\chi^2}{df}$ (کای دو بر درجه ی آزادی)
۰/۹۶	بین ۰/۵ تا ۰/۱	GFI ^۱ (نیکویی برازش)
۰/۰۷۴	کمتر از ۰/۰۸	RMSEA ^۲ (ریشه میانگین مربعات خطای برآورد)
۰/۹۷	بالاتر از ۰/۹	CFI ^۳ (شاخص برازش مقایسه‌ای - تعدیل یافته)

از میان شاخص‌های متعدد تعیین برازندگی یک مدل معادلات ساختاری، شاخص‌های RMSEA، GFI و CFI از بهترین و معروف‌ترین و معروف‌ترینشان بوده و می‌توانند در حد کفایت، برازندگی یک مدل معادله ساختاری را تعیین کنند [۱۷].

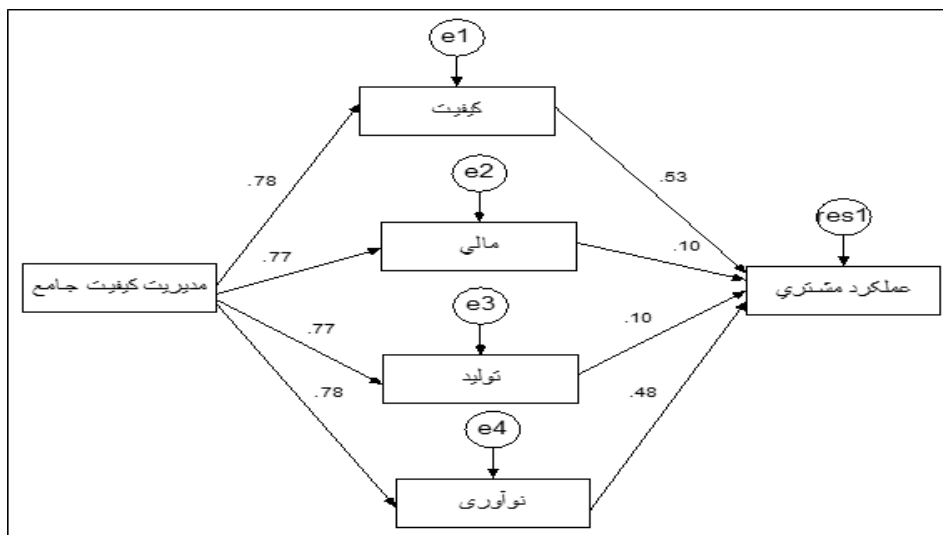
RMSEA تفاوت میان مقدار پیش‌بینی شده توسط مدل با مقدار واقعی است و ابزار خوبی برای مقایسه خطاهای پیش‌بینی، توسط یک مجموعه داده است. میزان RMSEA کمتر از ۰/۰۸ بیان می‌کند که این مدل برازش قابل قبولی با داده‌های دنیای واقعی دارد [۴۴]. این مقدار در مدل این تحقیق، ۰/۰۷۴ است.

همچنین شاخص CFI که به‌عنوان شاخص برازش مقایسه‌ای بنتلر نیز نامیده می‌شود، برازش مدل موجود را با مدل صفری مقایسه می‌کند که در آن فرض شده است متغیرهای پنهان با یکدیگر نا همبسته‌اند (مدل مستقل). مقدار CFI نزدیک به ۱ برازش بسیار خوب را نشان می‌دهد که در این تحقیق، این میزان ۰/۹۷ است.

شاخص GFI مقدار نسبی واریانس‌ها و کوواریانس‌ها را به گونه مشترک از طریق مدل ارزیابی می‌کند. دامنه تغییرات GFI بین صفر و یک است. مقدار مناسب GFI باید برابر یا بزرگ‌تر از ۰/۹۰ باشد که در مدل تحقیق حاضر، برابر با ۰/۹۶ است.

با توجه به مقادیر شاخص‌های فوق که در جدول ۱ ذکر شده، مدل مطرح‌شده در این تحقیق، دارای برازندگی لازم بوده و کلیت آن مورد تأیید است.

1. Goodness of Fit Index (GFI)
2. Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)
3. Comparative Fit Index (CFI)



شکل ۲. تخمین مدل ساختاری پژوهش - مدل با ضرایب استاندارد

تحلیل مسیر. نتایج ارزیابی مدل ساختاری و تحلیل مسیر پژوهش، در جدول ۲ گزارش شده است:

جدول ۲. نتایج حاصل از ارزیابی تحلیل مسیر

ضریب مسیر (β)	مقایسه با ۰/۰۵ معادل با سطح اطمینان ۱/۹۶	عدد معناداری (t-value)	مسیر	
			از متغیر	به متغیر
۰/۷۸	بزرگ‌تر از ۱/۹۶	۱۳/۷۹۲	کیفیت	مدیریت کیفیت
۰/۷۷	بزرگ‌تر از ۱/۹۶	۱۳/۵۱۵	مالی	مدیریت کیفیت
۰/۷۷	بزرگ‌تر از ۱/۹۶	۱۳/۳۵۰	تولید	مدیریت کیفیت
۰/۷۸	بزرگ‌تر از ۱/۹۶	۱۳/۷۱۰	نوآوری	مدیریت کیفیت
۰/۵۳	بزرگ‌تر از ۱/۹۶	۹/۸۴۷	مشتری	کیفیت
۰/۱	بزرگ‌تر از ۱/۹۶	-۱/۹۷۱	مشتری	مالی
۰/۱۱	بزرگ‌تر از ۱/۹۶	۱/۹۹۱	مشتری	تولید
۰/۴۸	بزرگ‌تر از ۱/۹۶	۸/۹۸۶	مشتری	نوآوری

یافته‌های این تحقیق نشان می‌دهد که مدیریت کیفیت جامع با $0/74$ بیشترین تأثیر را به‌طور مستقیم بر مشتری دارد. پس‌از آن نشانه‌های کیفیت با $0/53$ و نوآوری با $0/48$ به ترتیب بیشترین تأثیر را بر مشتری می‌گذارند. همچنین نشانه‌های مالی با $0/10$ و تولید با $0/11$ کمترین اثرگذاری را بر مشتری دارند. همچنین مجموع ضرایب غیرمستقیم برای هر یک از مسیرها، در جدول ۳ ذکر شده است.

جدول ۳. مجموع ضرایب غیرمستقیم مسیرها

میسر	مجموع ضرایب غیرمستقیم مسیر
مدیریت کیفیت جامع، مشتری	$0/74$
مدیریت کیفیت جامع، کیفیت، مشتری	$0/413$
مدیریت کیفیت جامع، مالی، مشتری	$0/077$
مدیریت کیفیت جامع، تولید، مشتری	$0/085$
مدیریت کیفیت جامع، نوآوری، مشتری	$0/374$

همان‌طور که در جدول فوق مشاهده می‌شود، تأثیر مستقیم مدیریت کیفیت جامع بر مشتری، به میزان $0/74$ است. پس از آن، مسیر مدیریت کیفیت جامع، متغیر میانجی کیفیت، مشتری با $0/41$ و مسیر مدیریت کیفیت جامع، متغیر میانجی نوآوری، مشتری با $0/37$ ، مسیر مدیریت کیفیت جامع، متغیر میانجی مالی، مشتری با $0/07$ و مسیر مدیریت کیفیت جامع، متغیر میانجی تولید، مشتری با $0/08$ تأثیر معناداری بر مشتری دارند.

پاسخ به سؤالات تحقیق و بررسی نتایج. پس از بررسی فرضیات و نتیجه آن‌ها، با توجه به مباحث ارائه شده، درباره سؤالات پژوهش، می‌توان اظهارنظر کرد.

سؤال اول. مدیریت کیفیت جامع تا چه میزان بر رفتار مشتری تأثیر دارد؟

با توجه به یافته‌های این پژوهش، آماره t محاسبه شده از مقدار بحرانی آن بیشتر است، لذا تأیید می‌شود که مدیریت کیفیت جامع، تأثیر مثبت و معناداری ($0/74$) بر رفتار مشتری دارد. یافته‌های این تحقیق، نتایج اکثر تحقیقات پیشین را مبنی بر اینکه مدیریت کیفیت جامع، فلسفه‌ای مبتنی بر کیفیت و مشتری است، لذا کلیه اجزای آن، تأثیر بالایی بر مشتری و رفتار و کسب رضایت او خواهند داشت،

تأیید می‌کند. نتایج این پژوهش ضمن تأیید نتایج تحقیقات محققان و صاحب‌نظران مختلف از جمله ساراف^۱ و همکاران (۱۹۸۹)، کایناک^۲ (۲۰۰۳)، راتو و همکاران (۲۰۰۴)، صلاح‌دین (۲۰۰۹) و بیرد و همکاران (۲۰۱۱) که از جمله مهم‌ترین اهداف به‌کارگیری فلسفه TQM در سازمان‌های مختلف را تلاش در جهت کسب رضایت مشتریان، عنوان کرده‌اند، بیان می‌دارد که اجرای TQM با اثرگذاری بر کیفیت و نوآوری در محصول، تأثیر مثبت و بالایی بر مشتری و کسب رضایتمندی او داشته است.

سؤال دوم. مدیریت کیفیت جامع تا چه اندازه از مسیر نشانه‌های تولید، مالی، نوآوری و کیفیت، بر رفتار مشتری تأثیر دارد؟

طبق یافته‌های این پژوهش، میزان اثرگذاری نشانه تولید بر مشتری، معادل ۰/۱۱ است که با توجه به بیشتر بودن آماره t از مقدار بحرانی، بیانگر تأثیر مستقیم و معنادار آن است. همچنین تأثیر مدیریت کیفیت جامع بر رفتار (عملکرد) مشتری از مسیر نشانه تولید، معادل ۰/۰۸ حاصل شده است که با توجه به بیشتر بودن آماره t از مقدار بحرانی آن، بیانگر تأثیر مستقیم و معنادار TQM بر مشتری از مسیر است. همچنین یافته‌ها نشان می‌دهد که تأثیر نشانه مالی بر مشتری، به‌طور مستقیم معادل ۰/۱۰ و تأثیر مدیریت کیفیت جامع بر رفتار مشتری از مسیر نشانه مالی، معادل ۰/۰۷ حاصل شده است. طبق این یافته‌ها، دو نشانه تولید و مالی به ترتیب با ۰/۱۱ و ۰/۱۰، به‌صورت مستقیم و مثبتی بر رضایت مشتری اثرگذارند.

همچنین یافته‌های پژوهش بیانگر تأثیر مستقیم و مثبت نوآوری بر مشتری است که معادل ۰/۴۸ است و نیز اثرگذاری مدیریت کیفیت جامع بر مشتری از مسیر نوآوری، معادل ۰/۳۷ شده که بیانگر تأثیر بالای این نشانه در جلب رضایت مشتری دارد. از آنجاکه کارکردهای TQM، فرهنگ ابداع و نوآوری در سازمان را تشویق کرده و زمینه‌های بروز خلاقیت فراهم می‌کنند و از سوی دیگر TQM به سلیقه و خواست‌های آینده مشتریان اهمیت می‌دهد و به دنبال ارائه محصولات جدید با کاربردهای متنوع، است، لذا اجرای TQM در نظام و فرهنگ سازمان‌ها، محیط مناسبی برای نوآوری فراهم می‌کند [۲۹].

نتایج این پژوهش مبنی بر تأثیرگذاری مثبت و بالای TQM بر مشتری از مسیر نوآوری، ضمن تأیید یافته‌های سایر پژوهشگران، بیانگر اهمیت نوآوری در سازمان و حمایت TQM از این امر است. از آنجاکه تأکید TQM بر تمرکز بر مشتری و انتظارات و اهمیت رضایتمندی آن‌هاست، لذا بدیهی

1. Saraph
2. Kaynak

است که تأمین‌کنندگان علاوه بر پاسخگویی به نیازهای اساسی و انتظارات مشتریان، باید دارای خلاقیت بوده و به انتظارات و نیازهای آتی مشتریان توجه داشته باشند. اصل مشتری‌مداری، سازمان را به جستجوی پیوسته برای شناسایی نیازها و انتظارات جدید مشتری تشویق می‌کند و در نتیجه منجر به نوآوری در زمینه معرفی محصولات جدید و توسعه محصولات، به‌عنوان یک انطباق مستمر، جهت پاسخگویی به نیازهای در حال تغییر بازار می‌شود.

طبق یافته‌ها، نشانه کیفیت به‌طور مستقیم، معادل $0/53$ بر رضایتمندی مشتری اثرگذار است و تأثیر مدیریت کیفیت جامع بر مشتری از مسیر کیفیت، معادل $0/41$ است. مدیریت کیفیت جامع، نشانه کیفیت و رضایت مشتری را می‌توان به‌مانند حلقه‌ای در نظر گرفت که به‌طور مستمر و مداوم با یکدیگر در تماس بوده و به‌صورت متقابل بر هم اثرگذارند. به‌طوری‌که از مهم‌ترین اثرات رضایت مشتری، پایه‌گذاری خط‌مشی کیفیت در سازمان‌هاست [۱۴].

نتایج این تحقیق علاوه بر تأکید بر نقش اساسی و تأثیر بالای کیفیت (هم به‌صورت مستقل و هم به‌صورت میانجی میان TQM و رضایت مشتری) بر رضایتمندی مشتری، یافته‌های سایر محققان، مبنی بر تأثیر مستقیم و مثبت کیفیت بر رضایت مشتری را تأیید می‌نماید. نکته مهم در مورد اثرات نشانه‌های مورد بررسی قرار گرفته در این پژوهش، این است که مانند اجزای یک سیستم، تأثیر همه آن‌ها در کنار یکدیگر، به‌مراتب بیشتر از تأثیر تک‌تک آن‌هاست. لذا گرچه در این بررسی، تأثیر برخی از نشانه‌ها به‌نظر اندک می‌رسد، اما این تأثیرگذاری در کنار سایر نشانه‌ها، عوامل و عملکردها، بیانگر تأثیرگذاری بالای TQM بر مشتری می‌باشند.

منابع

۱. آقای، عبدالله (۱۳۷۹). مدیریت کیفیت جامع: تعاریف و مفاهیم، ماهنامه استاندارد، شماره ۱۱۲، ص ۳۵-۲۶.
۲. ایشیکاوا، کورو (۱۳۷۶). کنترل کیفیت فراگیر، ترجمه احمد جواهریان، نشر مرکز تهران.
۳. بایزیدی، ابراهیم و همکاران (۱۳۹۳). تحلیل داده‌های پرسشنامه‌ای به کمک *SPSS22*، انتشارات عابد، چاپ ششم.
۴. حاجی شریف، محمود (۱۳۷۶). طراحی سیستم مدیریت کیفیت فراگیر: سیستم جامع اجرایی مدیریت کیفیت فراگیر *ISO 9000*، چاپ دوم، مرکز آموزش مجتمع صنعتی سیمان آبیگ.
۵. زمردیان، اصغر (۱۳۷۳). مدیریت کیفیت جامع: مفاهیم، اصول، فنون و روش‌های اجرایی، مؤسسه مطالعات و برنامه‌ریزی آموزشی سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران.
۶. شرجی شریفی، آریتا (۱۳۹۰). بررسی رابطه بین خدمات پس از فروش شرکت‌های خودروسازی (سایپا و ایران خودرو) و رضایت مشتریان، فصلنامه مدیریت، سال هشتم، ص ۱۰-۱۸.
۷. صادقی، علی منصور؛ حسن‌زاده، علی، باقری، قدرت اله و امیری، علی‌نقی (۱۳۹۱). شناسایی عوامل درون و برون‌سازمانی مؤثر بر جلب رضایت مشتریان در موسسه مالی و اعتباری صالحین، چهارمین کنفرانس بین‌المللی بازاریابی خدمات بانکی، تهران ۲۳ و ۲۴ مهرماه، مرکز همایش‌های بین‌المللی صداوسیما.
۸. صمدی، عباس و اسکندری، سهیلا (۱۳۹۰). بررسی تأثیر کیفیت خدمات بر رضایت مشتریان بانک ملی شهرستان تویسرکان (بر اساس مدل سروکوال)، فصلنامه مدیریت، سال هشتم بهار ۱۳۹۰، شماره ۲۱ ص ۳۱-۴۰.
۹. صمدی، منصور و نظریان، محمد (۱۳۹۲). بررسی و سنجش رضایت مؤدیان مالیاتی (مطالعه موردی اداره کل امور مالیاتی مرکز تهران) فصلنامه پژوهشنامه مالیات، سال بیست و یکم، شماره ۱۷ (پیاپی ۶۵)، ص ۴۵-۳۳.
۱۰. صیادی تورانلو حسین و جمالی، رضا و جلال‌پور، مهدیه و صدر بافقی، مهدی (۱۳۸۷). تحلیل شکاف مؤلفه‌های مدیریت کیفیت فراگیر در مؤسسات خدمات درمانی در محیط فازی (مطالعه موردی: بیمارستان خورشید اصفهان)، مجله علمی پژوهشی دانشگاه علوم پزشکی شهید صدوقی یزد، ۱۶ (۴)، ۶۸-۷۴.
۱۱. کاشانی، مجتبی، مدیریت کیفیت فراگیر و آزمون اصول اساسی، مجله تدبیر، شماره ۴۹.
۱۲. کاووسی، سید محمدرضا و سقایی، عباس (۱۳۸۴). روش‌های اندازه‌گیری رضایت مشتری، تهران: انتشارات سبزان.
۱۳. کلانتری، خلیل، مدلسازی معادلات ساختاری در تحقیقات اجتماعی اقتصادی، انتشارات فرهنگ صبا.
۱۴. مقصودی، محمدحسین. ارتباط بین رضایت مشتری با کارایی و اثربخشی فرایندها، مجموعه مقالات چهارمین کنفرانس مدیران کیفیت، تیر ۱۳۸۲.

۱۵. ملکی، آناهیتا و دارابی، ماهان (۱۳۸۷). روش‌های مختلف اندازه‌گیری رضایت مشتری، ماهنامه مهندسی خودرو و صنایع وابسته، سال اول شماره سه، ص ۲۷-۳۲.
۱۶. موخوپادهای، مرمر، مدیریت کیفیت جامع در آموزش، ترجمه اسحاقی فاخته و سایرین (۱۳۹۰). تهران، مرکز انتشارات سازمان سنجش.
۱۷. هومن، حیدرعلی، (۱۳۸۴). مدل‌یابی معادلات ساختاری با کاربرد نرم افزار لیزرل. تهران: انتشارات سمت.
18. Agus, Arawati and Hassan, Za'faran, (2011). Enhancing Production Performance and Customer Performance through Total Quality Management (TQM): Strategies for Competitive Advantage.
19. Anderson, M., A. Sohal, (1999). A study of the relationship between quality management practices and performance in small businesses. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 16(9), 859-877.
20. B. Hendricks, Kevin and R. Singhal, Vinod, (2000). Firm characteristics, total quality management, and financial performance.
21. Balle, M. & Balle, F. (2009). The Lean services, Lean Enterprise Institute.
22. Baronienè, Laura and Neverauskas, Bronius, (2005). the Role of Quality Management in the Process of Innovation Development.
23. Bedics, T. (2006). Operational challenges in the call center industry, *Managing Service Quality*, 16(5), 477-500.
24. Beerli, Asuncion & Martin, Josefa D. & Quintana, Agustin, (2004). A model of customer loyalty in the retail banking market, *European Journal of Marketing*, 38(1/2).
25. Brinkerhoff, Robert O. and Dressler, Dennis, E. (1998). Productivity Measurement: A Guide for Managers and Evaluators. Translated by Mahmoodabdollahzade. Tehran: cultural studies center.
26. Brunner, Thomas, stoklin, Markus, (2007). Satisfaction, Image and loyalty: new versus experienced customers, *European Journch Of Marketing*, 42(1102, 1103).
27. Chamchong, A & Wonglorsaichon, P. (2010). The relationship between customer satisfaction and total quality management: a case study in the thai convenience store.
28. Demirbag, Mehmet and etc. (2006). An analysis of the relationship between TQM implementation and organizational performance Evidence from Turkish SMEs. *Journal of Manufacturing Technology Management* 17(6):829-847.
29. Dean, J.W. and Evans, J.R., (1994). Total Quality: Management, Organization and Strategy. West Publishing, Minneapolis, MN.
30. Dikova, D. (2004). Performance of foreign subsidiaries: Does psychic distance matter? *International Business Review*, 18(1), 38-49.
31. Don Simms, Christopher and Trott, Paul, (2013). Uncovering the nature of the reciprocal relationship between product and process innovation: A study within the food packaging industry.
32. Fecikova, I. (2004). An index method for measurement of customer satisfaction, *the TQM magazine*, 16(1), 112-132.

33. Flynn, B.B. (1994). The relationship between quality management practices, infrastructure and fast product innovation”, *Benchmarking for Quality Management & Technology*, 1 (1), 48-64.
34. Fotopoulos, B. Christos, Psomas, L. Evangelos. (2009). The impact of “soft” and “hard” TQM elements on quality management results. *International Journal of Quality & Reliability Management* 26 (2).
35. Fuentes-Fuentes, M. Mar and etc, (2004). The impact of environmental characteristics on TQM principles and organizational performance. *Omega* 32: 425 – 442.
36. Gambi, Lillian Do Nascimento; Jørgensen, Frances; Boer, Harry; Carpinetti, Luiz C.R. Gerolamo, Mateus C. (2013). The Influence of Organizational Culture on the Use of Quality Techniques and its Impact on Performance.
37. Garvin, D.A., (1998). Competing on the Eight Dimensions of Quality, *Harvard Business Review*, 11 (2).
38. George, Stephen & Weimerskirch, Arnold, (1998). Total Quality Management: Strategies and Techniques Proven at Today's Most Successful Companies, 2nd Edition.
39. Gonzalez, Benito, J. & Lorente, A.R. Martinez, Dale, B.G, (1999). Business process re-engineering to total quality management: An examination of the issues, *Business Process Management Journal*, 5, 345 – 358.
40. Kaynak, Hale, (2002). The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance.
41. Kulkarni, S. (2005). Component of successful total quality management, *The TQM Magazine*, 17 (2), 112-132.
42. Lokkerboland, Joran and etc, (2012). Improving processes in financial service organizations: where to begin?
43. Jaafreh, Ali Bakhit and Z. Al-abadallat, Abedalfattah, (2013). The Effect of Quality Management Practices on Organizational Performance in Jordan: An Empirical Study.
44. Jöreskog, K.G. & Sörbom, D. (1988). LISREL 7 [Computer software]. Chicago, IL: Scientific Software International, Inc.
45. Prajogo, Daniel and S. Sohal, Amrik, (2000). TQM and innovation: a literature review and research framework.
46. M. York, Kenneth and E. Miree, Cynthia, (2004). Causation or covariation: an empirical re-examination of the link between TQM and financial performance.
47. Mielgo N. P., Poen-Monters J. M, Ordas-Vazquez C. J. (2009). Are quality and innovation management conflicting activities? *Technovation*.
48. Martínez Lorente, Angel R. & Dewhurst, Frank & Dale, Barrie G. (1999). TQM and business innovation, *European Journal of Innovation Management*, 2, 12 - 19
49. Muruges, R, Devadasan S.R, Aravindan P., Natarajan R., (1997). The adoption and modeling of the strategic productivity management approach in manufacturing systems, *International Journal of Operations & Production Management*, , 17(3).

50. Nair, Anand, (2006). Meta-analysis of the relationship between quality management practices and firm performance-implications for quality management theory development.
51. Pattanayak, D. (2011). Effect of TQM on customer satisfaction in Indian Banking industry: A literature review. This journal follows ISO 9001 management standard and licensed under a Creative Commons Attribution 3.0 License.
52. Rezaei Dizgah, Morad and Hossein, Ganjiniya and Farshad, Khoshtale, (2012). The Relationship between TQM Practices and Organizational Performance in the Insurance Industry of Guilan Province.
53. Sahaney, S & Banwet, D.K & Karunes S. (2004). Conceptualizing total quality management in higher education, *the TQM magazine*, 16 (2)
54. Sriparavastu, Loknath & Gupta, Tarun, (1997). An empirical study of just-in-time and total quality management principles implementation in manufacturing firms in the USA, *International Journal of Operations & Production Management*, 17, 1215 - 1232
55. Shahin, Arash, (2011). An Investigation on the Influence of Total Quality Management on Financial Performance the Case of Boutan Industrial Corporation.
56. Sila, Ismail, (2007). Examining the effects of contextual factors on TQM and performance through the lens of organizational theories: An empirical study.
57. Sitka, Alaska and Cotton, Kathleen, Applying Total Quality Management Principles to Secondary Education, Mt. Edgecumbe High School.
58. Subedi, deepak and Maheshwari, suneel, (2007). Impact of total quality management (tqm) on profitability and efficiency baldridge award winnersbaldridge award winners.
59. Tanninen, K. Puumalainen, K. & Sandstrom, J. (2010). The power of TQM: analysis of its effects on profitability, productivity and customer satisfaction, *Total Quality Management*, 21(2), 171-184.
60. Toni, A. De and Tonchia, S. (2001). Performance Measurement Systems: Models, Characteristics and Measures
61. Tervonen, Pekka and Pahkala, Niko, (2009). Development of TQM in Steel Manufacturers' Production.
62. Zakuan, N. M, Yusof, S.M, Shamsudin, S, (2008). Reflective Review of Relationship between Total Quality Management and Organizational Performance.
63. Zehir, Cemal and etc, (2012). Total Quality Management Practices' Effects on Quality Performance and Innovative Performance.