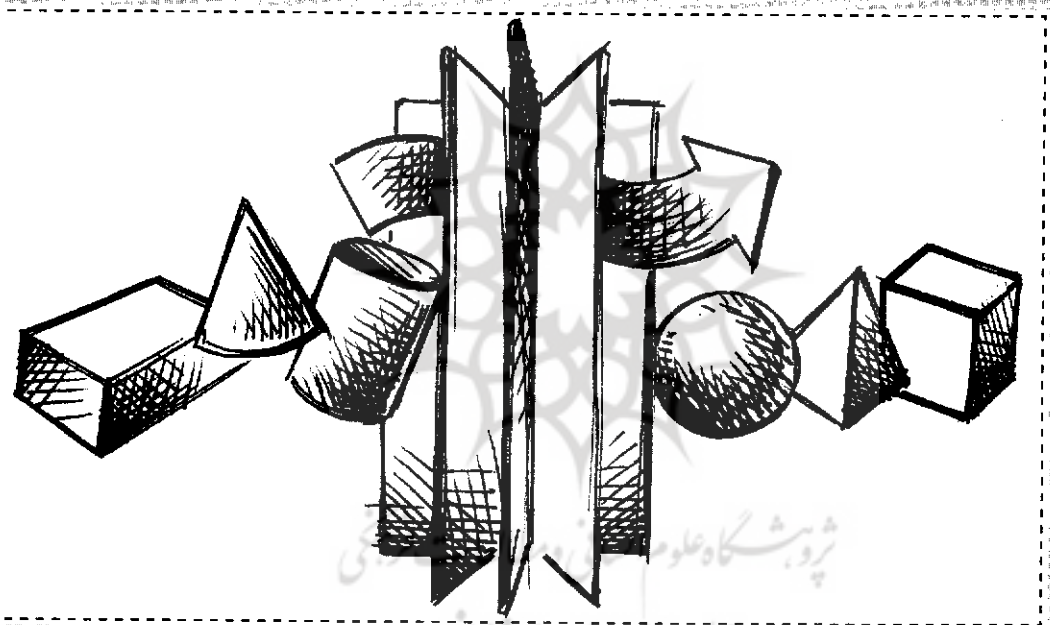




# رابطه راهبرد سازمان با مدیریت کیفیت جامع

مجتبی کیران دادوست



## چکیده

**مطالعه ارائه شده در این مقاله، تناسب عملیات مدیریت کیفیت جامع در نقش میانجیگری رابطه میان استراتژی سازمان و عملکرد سازمانی را بررسی می کند. با بررسی مدیریت کیفیت جامع در ارتباط با استراتژی سازمان، مطالعه به دنبال بهبود درک فلسفه مدیریت کیفیت جامع در زمینه های گسترده تر است. همچنین نشانگر که در ادبیات موضوع در مورد رابطه میان مدیریت کیفیت جامع و استراتژی های رهبری هزینه و تمایز سازمانی وجود دارد، مجدداً بررسی و برطرف می شود. داده های تجربی این مطالعه از نظر سنجی ۱۹۶ مدیر ارشد و میانی شرکت های استراتژیایی جمع آوری شد. یافته ها نشان می دهند که مدیریت کیفیت جامع به طور قابل ملاحظه با استراتژی تفکیک رابطه مثبت دارد و به طور جزئی در رابطه میان استراتژی تفکیک و سه معیار عملکرد (کیفیت محصول، نوآوری محصول و نوآوری فرایند) نقش میانجیگری ایفا می نماید.**

در این مقاله، به بررسی رابطه بین استراتژی سازمان و مدیریت کیفیت جامع (TQM) می پردازیم. هدف اصلی این مطالعه، تعیین نقش میانجیگری TQM در رابطه بین استراتژی سازمان و عملکرد آن است. برای این منظور، از روش آماری همبستگی و رگرسیون استفاده شده است. نتایج این مطالعه نشان می دهد که استراتژی سازمان به طور مثبت و معنی دار با عملکرد آن مرتبط است. همچنین، TQM به عنوان یک متغیر میانجی، نقش مهمی در این رابطه ایفا می کند. این یافته ها می تواند به مدیران سازمان ها در تدوین استراتژی و اجرای TQM کمک کند.

رابطه میان استراتژی سازمان، ساختار سازمانی و عملکرد سازمان یک موضوع کلاسیک در ادبیات مدیریت استراتژیک است. با این فرض اساسی، که استراتژی سازمان تعیین کننده ساختار سازمانی است و بر عملکرد سازمان اثر می گذارد. مطالعه تلاش می کند تا روابط میان استراتژی سازمان (رهبری هزینه و تمایز)، ساختار سازمانی (دامنه اجرای مدیریت کیفیت جامع) و عملکرد سازمان (کیفیت و نوآوری) را مورد بررسی قرار دهد.

منطق انجام این تحقیق، نیاز به بررسی رابطه میان این سه گروه از متغیرها به دلیل وجود برخی تناقضها و مناقشه ها در شناسایی این روابط است. دانشمندان مدیریت کیفیت جامع برای مطالعه مدیریت کیفیت جامع در متون سازمانی به یکپارچه کردن عواملی چون محیط تجاری، فرهنگ سازمانی و خصوصاً استراتژی سازمان اقدام کرده اند. در حالی که تعدادی از محققان رابطه میان مدیریت کیفیت جامع و عملکرد سازمانی را بررسی کرده اند، هیچیک به بررسی دقیق رابطه میان مدیریت کیفیت جامع و استراتژی معینی نپرداخته اند. خصوصاً نیاز به بررسی نقش مدیریت کیفیت جامع به عنوان بخشی از اجرای استراتژی، در اثرگذاری بر رابطه میان استراتژی و عملکرد سازمانی زمانی مهم جلوه می نماید که مدل عام استراتژی رقابتی پورتر پیشنهاد می شود. پورتر تاکید می کند که هر استراتژی نیازمند منابع متفاوتی است و تنظیمات سازمانی سبب دستیابی به هدف اولیه استراتژی خواهند شد.

### مرور ادبیات

بررسی ادبیات در سه بخش ارائه می شود. در بخش اول رابطه میان مدیریت کیفیت جامع و عملکرد سازمانی بررسی می شود که پایه درک دو رابطه دیگر را فراهم می کند. (رابطه استراتژی سازمان و مدیریت کیفیت جامع - رابطه استراتژی سازمان و عملکرد)

### ۱- مدیریت کیفیت جامع و عملکرد سازمانی

در مرور رابطه میان مدیریت کیفیت جامع و نوآوری، سوها و پراجگو دو مبحث رقابتی را شناسایی کردند. در اولین مبحث پیشنهاد می کنند که مدیریت کیفیت جامع با عملکرد نوآوری رابطه مثبت دارد. چرا که مدیریت کیفیت جامع، فرهنگ و سیستمی را به وجود می آورد که در آن یک محیط بالقوه جهت بروز نوآوری در سازمانها فراهم می آید. مبحث دوم بیان می دارد که اجرای اصول و عملیات مدیریت کیفیت جامع می تواند مانع از نوآوری بودن سازمانها شود. در میان چندین اصول کلیدی مدیریت کیفیت جامع، تمرکز بر مشتری، در ارتباط با اثر منفی آن بر نوآوری توجه ویژه ای را به خود جلب کرده است. همانطور که توسط این دانشمندان بحث شد، اصل تمرکز بر مشتری می تواند سازمانها را در دام بازارهای تسخیری اندازد و آنها را بر ارضای نیازهای مشتریان موجود متمرکز کند و بنابراین تجارت، کسب و کار خود را فقط از منظر مشتریان موجود بررسی می کند. در نتیجه، این شرکتها با نادیده گرفتن پتانسیل های موجود در بازارهایشان، شکست خواهند خورد.

### ۲- استراتژی سازمان و مدیریت کیفیت جامع

محققان زیادی رابطه میان مدیریت کیفیت جامع و استراتژی سازمان را مورد بحث قرار داده اند؛ خصوصاً در الگوی استراتژی عام که توسط پورتر توسعه یافت. بعضی دانشمندان از این دیدگاه که مدیریت کیفیت جامع باید به عنوان یک الگوی استراتژیک در سازمان پذیرفته شود، حمایت جدی کرده اند، بنابراین فلسفه مدیریت کیفیت جامع به طور موفقیت آمیزی، اجرای عملیات مدیریت کیفیت را از سطح عملیاتی به سطح استراتژیک ارتقا داد. با این وجود، دین و بوون استدلال می کنند که از دیدگاه مدیریت استراتژیک، مدیریت کیفیت جامع بیشتر به اجرای استراتژی یا استقرار مربوط می شود تا به انتخاب استراتژی یا تصمیم. بنابراین مسئله این است که مدیریت کیفیت جامع با کدام نوع استراتژی خاص در ارتباط است.

«رد» مطرح می کند که محتوای مدیریت کیفیت جامع می تواند براساس تمایلات

تجاری زیر از یکدیگر متمایز شوند: مشتری گرایی، فرایند گرایی. تحت مشتری گرایی، سازمانها بر دستیابی مزیت بازار تمرکز خواهند کرد، به طوری که آنها مشتریان بیشتری را از طریق ارائه محصولات متمایز، جذب و رقبا را از میدان خارج می کنند. تحت مشتری گرایی، مدیریت کیفیت جامع با استراتژی تمایز در ارتباط است. شرکتها به منظور حذف ضایعات و کمبود، بهبود کارایی فرایند را پیگیری خواهند کرد. این دیدگاه رد پای اصول کنترل کیفیت آماری را با خود به همراه دارد. مفهوم کایزن در طول دهه ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰ ادبیات مدیریت کیفیت جامع را تحت الشعاع قرار داد و اهمیت بهبود فرایند را در مقابل نوآوری محصول مورد تاکید قرار داد. «رد» خاطر نشان کرد که مفهوم بهبود مستمر، اهمیت کاهش هزینه را از طریق پیشگیری ضایعات افزایش می دهد. این مقوله همچنین توسط واگمن و هاگمن مورد توجه قرار گرفت: فرض بنیادین مدیریت کیفیت جامع این است که هزینه های کیفیت نامناسب (مثل هزینه بازرسی، دوباره کاری و ...) بسیار بیشتر از هزینه های توسعه فرایندهایی است که محصولات و خدمات با کیفیت بالاتر تولید می کنند.

بنابراین «رد» پیشنهاد کرد که تحت تفکر فرایندگرایی، نهایتاً اجرای مدیریت کیفیت جامع منجر به مزیت هزینه ای می شود که منعکس کننده استراتژی رهبری هزینه است.

استدلال دیگر در مورد ارتباط میان مدیریت کیفیت جامع و رهبری هزینه توسط برون و گوبلی پیشنهاد شد. آنها مدیریت کیفیت جامع را به عنوان یک رهبر ارزشی نامگذاری کردند. هنگامی که نوآوری فرایند در مقابل نوآوری محصول بیشتر مورد تاکید قرار می گیرد، با تمرکز بر نوآوری فرایند، مدیریت کیفیت جامع می تواند به استراتژی رهبری هزینه پورتر مرتبط شود. همچنین آنها تاکید می کنند که مدیریت کیفیت جامع صرفاً رهبری هزینه را جستجو نمی کند و به دنبال رهبری ارزش کل نیز هست و آن بدین معنی است که مدیریت کیفیت جامع بر کیفیت تولید در یک قیمت رقابتی تمرکز می کند.

### ۳- استراتژی سازمان و عملکرد سازمان

همانند بخش قبل، چندین سردرگمی در ادبیات مرتبط با رابطه میان استراتژی سازمانی و عملکرد سازمان خصوصا در مورد اصطلاح کیفیت شناسایی شده اند. بلوهلوا استدلال می کند که واژه کیفیت می تواند در دامنه ای از روشها تعریف شود، بنابراین نمی توان کیفیت را به یک استراتژی معین

متناسب کرد. او همچنین استدلال می کند که دستیابی به یک سطح عالی از کیفیت، پتانسیل عالی را جهت دنبال کردن استراتژی رهبری هزینه و تمایز در بازار به وجود می آورد.

پورتر پیشنهاد می کند که استراتژی تمایز به تولید محصولات منحصر به فرد برای مشتریان کمک می کند. شرکتی که این استراتژی را اتخاذ می کند، ویژگیها و خصیصه هایی را که از دیدگاه مشتریان مهم جلوه می کند را انتخاب می کند و این امر منجر به افزایش قیمت می شود. فیلیس بیان می کند که میان منابع متعدد تمایز، کیفیت روشی است که در آن استراتژی تمایز توصیف می شود. دلیل آن این است که کیفیت یک مزیت رقابتی را از طریق حس وفاداری مشتری به همراه حداقل کردن حساسیت مشتری نسبت به قیمت، به وجود می آورد. آنها همچنین یک بیشتر متداول را یادآوری می کنند که معمولا دستیابی به کیفیت بالاتر نیازمند استفاده از اجزای گرانقیمت تر، تکنولوژی های مدیریت و تکنولوژی تولیدی دیگری است که با دستیابی به هزینه های پایین ناسازگار است. هرچند در مطالعات تجربی شان، نتیجه گیری می کنند که کیفیت محصول اثر سودمندی بر وضعیت هزینه از طریق سهم بازار اعمال می کند. این مقوله با نظریه طرفداران مدیریت کیفیت جامع که کیفیت ارتباط معکوسی با هزینه دارد، مطابقت دارد. همانطور که در بخش قبل بحث شد به هر حال در زمینه مدیریت کیفیت جامع

پیشنهاد می شود که کیفیت به طور مستقیم بر کاهش هزینه در سطح عملیاتی از طریق سهم بازار اثر می گذارد. دمینگ در مفهوم « زنجیره بهبود کیفیت» تاکید کرد که سازمانها می بایست توان رقابت پذیری شان را به وسیله بهبود کیفیت ناشی از کاهش هزینه که از طریق حذف اسقاط

و دوباره کاری به دست می آید، افزایش دهند. سپس این کاهش هزینه به تسخیر سهم بزرگتری از بازار منجر خواهد شد. یوران و کراسبی نیز این استدلال را حمایت و تأیید می کنند. مانی پیشنهاد می کند که بهبود در کیفیت، کاهش هزینه تولید را به همراه دارد.

نتایج این بحثها این است که کیفیت می تواند هدف استراتژی رهبری هزینه را تامین کند.

#### چارچوب تحقیق و فرضیات

به طور خلاصه، مرور ادبیات، چندین مناقشه را در مفروضات ماهیت رابطه میان استراتژی رقابتی، مدیریت کیفیت جامع و عملکرد سازمان شناسایی کرده است. بنابراین مطالعه تجربی با آزمودن سه متغیر بالا برای گره گشایی این ابهامات طراحی شد. ما معتقدیم که نتایج این مطالعه مهم است. مطالعه همچنین نقش مدیریت کیفیت جامع را در روابط عملکرد - استراتژی بررسی و آزمون می کند. در تجزیه و تحلیل، سه مجموعه از فرضیات تحقیق بر اساس یافته های شناخته شده در ادبیات موضوع توسعه یافت. اولین مجموعه از فرضیات با آزمودن ماهیت رابطه میان مدیریت کیفیت جامع و هریک از استراتژی های سازمان (رهبری هزینه و تمایز) مرتبط می شود. همانطور که پیش از این بحث شد، ادبیات موضوع از رابطه میان مدیریت کیفیت جامع و استراتژی رهبری هزینه و تفکیک حمایت می کند.

فرضیه ۱-۱ - رابطه مثبت و معنی

داری میان عملیات مدیریت کیفیت جامع و استراتژی تمایز وجود دارد.

فرضیه ۱ - ۲ - رابطه مثبت و معنی داری میان عملیات مدیریت کیفیت جامع و استراتژی رهبری هزینه وجود دارد.

دومین مجموعه از فرضیات، به بررسی رابطه میان هرکدام از دو استراتژی سازمانی (رهبری هزینه و تمایز) و عملکرد سازمانی (نوآوری و کیفیت) متمرکز می شود. همانطور که در ادبیات اشاره شد، به نظر می رسد عملکرد کیفیت با استراتژی رهبری هزینه و تفکیک متناسب است، در حالی که، عملکرد نوآوری به طور آشکارا فقط با استراتژی تفکیک در ارتباط است. بنابراین ما چهار فرضیه زیر را قرار می دهیم:

فرضیه ۲ - ۱ - رابطه مثبت و معنی داری میان استراتژی تمایز و عملکرد نوآوری وجود دارد.

فرضیه ۲ - ۲ - رابطه مثبت و معنی داری میان استراتژی تمایز و عملکرد کیفیت وجود دارد.

فرضیه ۲ - ۳ - رابطه مثبت و معنی داری میان استراتژی رهبری هزینه و عملکرد نوآوری وجود دارد.

فرضیه ۲ - ۴ - رابطه معنی داری میان استراتژی رهبری هزینه و عملکرد کیفیت وجود ندارد.

همانطور که در ادبیات موضوع بیان شد، مدیریت کیفیت جامع به طور آشکار با عملکرد کیفیت در ارتباط است. در این مقوله ۳ فرضیه زیر ارائه می شود:

فرضیه ۳ - ۱ - عملیات مدیریت کیفیت جامع به طور جزئی رابطه میان استراتژی تفکیک و عملکرد نوآوری را میانجیگری می کند.

فرضیه ۳ - ۲ - عملیات مدیریت کیفیت جامع به طور کامل رابطه میان استراتژی تفکیک و عملکرد کیفیت را میانجیگری می کند.

فرضیه ۳ - ۳ - عملیات مدیریت کیفیت جامع به طور کامل رابطه میان استراتژی رهبری هزینه و عملکرد کیفیت را میانجیگری می کند.

#### معیارهای استراتژی سازمان

مقیاس استراتژی تمایز پنج مورد شامل تکرار کاربرد نوآوری محصول، تمایل غلبه

کردن بر رقبا در بازار، نوآور گرا بودن، پیگیری رقابت جسورانه و سطح ریسک انتخاب شد. مقیاس استراتژی رهبری هزینه سه مورد، اندازه گیری گستره حداقل سازی هزینه ها، کاربرد کنترل هزینه در تمام شرکت و جسارت در فرایند تصمیم گیری را شامل می شود.

### معیارهای مدیریت کیفیت جامع

عملیات مدیریت کیفیت جامع در شش معیار عملیات سازمانی شامل رهبری، استراتژی و برنامه ریزی، تمرکز بر مشتری، اطلاعات و تجزیه و تحلیل، مدیریت پرسنل و مدیریت فرایندها مجسم می گردد.

### معیارهای عملکرد کیفیت

در این تحقیق عملکرد کیفیت به عنوان ترکیبی از چهار شاخص زیر تعریف شد: قابلیت اطمینان، عملکرد، دوام و مطابقت با ویژگیها.

### معیارهای عملکرد نوآوری

معیارهای نوآوری در این تحقیق شامل تعداد نوآوری ها، سرعت نوآوری، سطح نوآوری (تازگی جنبه تکنولوژیک) و اول بودن در بازار است. این چهار ویژگی نوآوری در دو زمینه نوآوری فرایند و نوآوری محصول به کار گرفته شدند.

### منبع داده تجربی

داده های تجربی به طور تصادفی از بررسی هزار مدیر کسب شد. بیشتر آنها از مدیران رده عالی یا میانی بودند که در مورد عملیات سازمان در ارتباط با مدیریت کیفیت جامع و نوآوری در شرکتهای استرالیایی اطلاعات یا دانش کافی داشتند. نمونه به صورت تصادفی، بخشهای صنایع متفاوت را شامل می شد. سطح تجزیه و تحلیل این مطالعه به کارخانه هر سازمان محدود شد.

### تجزیه و تحلیل داده

تحلیل داده شامل دو مرحله عمده بود: فرایند کاهش داده و تجزیه و تحلیل روابط ساختاری به کمک روش الگوسازی معادله ساختار. فرایند کاهش داده در کاستن تعداد متغیرها و پارامترها در الگوی تحقیق کمک

می کرد و الگو را قابل اداره می کند. تجزیه و تحلیل روابط ساختاری جهت بررسی رابطه همزمان میان مدیریت کیفیت جامع و عملکرد کیفیت محصول، عملکرد نوآوری محصول و عملکرد نوآوری فرایند و همچنین جهت بررسی روابط میان سه متغیر عملکرد استفاده شد.

### بحث

#### ۱- استراتژی سازمان و مدیریت کیفیت جامع

تجزیه و تحلیل همبستگی نشان می دهد که مدیریت کیفیت جامع رابطه معنی دار و مثبتی با استراتژی تمایز دارد. بدین معنی که معمولا اتخاذ عملیات مدیریت کیفیت جامع به استراتژی تمایز منجر می شود. ارتباط مثبت و معنی دار مدیریت کیفیت جامع و استراتژی تمایز با سه معیار عملکرد سازمانی (نوآوری فرایند، نوآوری محصول و کیفیت محصول)، نشان می دهد که مدیریت کیفیت جامع می تواند به عنوان یک ابزار موثر به منظور اجرای استراتژی تمایز جهت دستیابی به عملکرد سازمانی رضایتبخش به کار گرفته شود. از طرف دیگر، یافته ها هیچ رابطه مثبتی میان مدیریت کیفیت جامع و استراتژی رهبری هزینه را نشان نمی دهند.

در اینجا دو بحث عمده وجود دارد که موانعی برای شرکتهای جهت اجرای عملیات مدیریت کیفیت جامع به وجود آورده است. اول طولانی بودن و سرمایه گذاری مالی هنگفت در فرایند اجرا و دوم شکست مدیریت کیفیت جامع در دستیابی به نتایج کوتاه مدت. از طرف دیگر،

در استراتژی رهبری هزینه، هزینه اجرای مدیریت کیفیت جامع از مزایای بالقوه ای که می توان از آن انتظار داشت فراتر خواهد رفت. نتایج تجزیه و تحلیل، همبستگی در مطالعه بحث ناسازگاری میان مدیریت کیفیت جامع و رهبری هزینه را اثبات کرد

و اینکه استراتژی رهبری هزینه با چندین متغیر مدیریت کیفیت جامع بویژه عوامل انسانی (رهبری و مدیریت پرسنل)، عملیات یکپارچه مثل آموزش و توانایی رابطه منفی دارد. اجرای این عملیات به تعهد مدیریت بر فراهم سازی منابع ضروری شامل منابع مالی برای اجرای فرایند نیاز دارد. بازده چنین هزینه ای (فناوری نرم افزار) به سختی به طور مستقیم با استفاده از حسابداری عمومی یا سیستم های مدیریت مالی اندازه گیری می شود.

علاوه بر این، مهم است که تمایز آشکار میان رهبری هزینه در اصطلاح استراتژی رقابتی و مفهوم آن در متن مزیت رقابتی را درک کنیم. مورد اول بر تصمیم استراتژیک و بعدی بر نتیجه استراتژیک دلالت دارد. در این تمایز دمیگ رابطه معکوس بین کیفیت و هزینه را مورد توجه قرار داد و به درک اینکه کیفیت محصول با رهبری هزینه فقط در اصطلاح مزیت رقابتی می تواند ارتباط داشته باشند و نه با استراتژی رقابتی، کمک کرد. در حقیقت دمیگ به شرکتهایی که تلاش می کنند سود را از هزینه ها بالاتر ببرند - که اغلب منجر به کیفیت پایین محصول می شود - هشدار می دهد که آنها مفاهیم تجربی مدیریت کیفیت را نمی می کنند و نهایتاً به اجرای مدیریت کیفیت جامع در دستیابی مزایای مهم آسیب می رسانند.

**بر اساس نتایج تحقیق، کیفیت و نوآوری وسیله های مناسبی برای سازمانها در نیل به تمایز از رقبایشان هستند.**

#### ۲- استراتژی سازمان و عملکرد

دومین بخش از یافته ها نشان می دهد که استراتژی تمایز با هر سه متغیر عملکرد ارتباط مثبت و

معنی دار دارد. این نتیجه پیشنهاد می کند، کیفیت و نوآوری وسیله های مناسبی برای سازمانها به منظور تمایز آنها از رقبایشان هستند. در حالی که در این مطالعه، استراتژی تفکیک بر جنبه نوآوری متمرکز می شود، مورد انتظار است که ارتباط قوی تری با عملکرد نوآوری داشته



باشد تا عملکرد کیفیت . در ضمن، این نتیجه پیشنهاد می شود که دیدگاه اساسی در ایجاد مزیت رقابتی از طریق استراتژی تمایز، معرفی محصولات نوآورانه است که منحصر به فردتر از محصولات رقیب هستند.

بر عکس، استراتژی رهبری هزینه ، همبستگی معنی دار با هیچیک از سه متغیر عملکرد نشان نمی دهد. همانطور که در مرور ادبیات بحث شد، انتظار نمی رود که استراتژی رهبری هزینه با عملکرد نوآوری به دلیل تفاوت

در فلسفه های اساسی آنها ، مرتبط شود. از طرف دیگر ، بررسی رابطه معنی دار میان استراتژی رهبری هزینه و عملکرد کیفیت مشکلتر است، چرا که همانطور که ابتدا بحث شد ، طرفداران مدیریت کیفیت جامع یک رابطه معکوس و مستقیم را میان کیفیت و هزینه پیشنهاد کردند، بدین معنی که بهبود در کیفیت به کاهش هزینه منجر خواهد شد و به نظر می رسد این موضوع با استراتژی رهبری هزینه که پایین ترین هزینه واحد ممکن در تولید را جستجو می کند ، سازگار باشد. کاهش هزینه می تواند از طریق حذف ضایعات و در نتیجه کاهش هزینه شکست حاصل شود . هنگامی که کیفیت در زمینه های وسیعتر از تطابق با ویژگیها تعریف می شود ، هزینه ها افزایش خواهند یافت و سبب ناسازگاری با هدف استراتژی رهبری هزینه می شود . علاوه بر این ، طرفداران مدیریت کیفیت جامع پیشنهاد می کنند که به منظور دستیابی به کاهش در هزینه های شکست ، شرکتها مجبورند در هزینه های دیگر یعنی هزینه های ارزیابی و هزینه های پیشگیرانه سرمایه گذاری کنند.

این بحثها هنوز هم ارتباط مثبت میان استراتژی رهبری هزینه و عملکرد کیفیت را حمایت می کند و یافته های ما ارتباط نسبتاً قوی استراتژی رهبری هزینه با عملکرد

کیفیت در مقابل عملکرد نوآوری را نشان می دهد. این وضعیت استراتژی رهبری هزینه را برای توسعه مزیت رقابتی مرجح خواهد کرد و ممکن است اهمیت رابطه میان استراتژی رهبری هزینه و کیفیت را افزایش دهد. این بحث همچنین اشاره

می کند که کیفیت در یک نقطه معین می تواند ارزش استراتژی تمایز را از بین ببرد. بنابراین در درک استراتژی تمایز، سازمانها نوآوری محصول را به کیفیت محصول ترجیح خواهند داد. از این رو نتایج نشان می دهد که استراتژی تمایز به طور قوی تر با نوآوری محصول ارتباط دارد تا با کیفیت محصول .

### ۳- نقش میانجیگری

بخش پایانی نتایج نشان می دهد که مدیریت کیفیت جامع فقط به طور بخشی، رابطه میان استراتژی تفکیک و سه متغیر عملکرد را میانجیگری می کند. بویژه این نتیجه پیشنهاد می کند که اثرات مستقیم استراتژی تمایز بر نوآوری محصول و نوآوری فرایند قوی تر از رابطه میان مدیریت کیفیت جامع و این دو معیار عملکرد است. از این رابطه می توان استنباط کرد که مدیریت کیفیت جامع به عنوان یک مجموعه از عملیات که از طریق آن استراتژی تمایز می تواند اجرا شود مورد نظر قرار می گیرد، هرچند که تحت مدیریت کیفیت جامع ، استراتژی تمایز بیشتر به عملکرد کیفیت منجر می شود . بنابراین، زمانی که سازمانها می خواهند نوآوری را در شرایط ناب که شامل ویژگیهای اول بودن یا معامله کردن در بازارهای جدید از طریق نوآوری محصول است، پیگیری کنند، مدیریت کیفیت جامع کمتر در تحقق این هدف موثر خواهد بود و نتیجتاً سازمانها مجبورند آن را از طریق منابع دیگر کامل کنند . از طرف دیگر میانجیگری بخشی مدیریت کیفیت جامع در برابر کیفیت محصول، مورد نظر

است. ضریب همبستگی واریانس نشان می دهد که عملکرد کیفیت، همبستگی ضعیف با استراتژی تمایز و رابطه قوی تری با بیشتر عملیات مدیریت کیفیت جامع دارد. یافته های اولین الگوی میانجیگری نشان می دهد که مدیریت کیفیت جامع قوی ترین رابطه را با عملکرد کیفیت دارد . به تنهایی، مورد انتظار است که مدیریت کیفیت جامع به طور کامل نقش میانجیگری را میان استراتژی تمایز و کیفیت ایفا کند؛ هرچند یافته های ما این عقیده را حمایت نمی کند. هنگامی که واریانس عملکرد کیفیت به طور مستقیم با استراتژی تمایز بدون میانجیگری آزمون می شود، این یافته در درک بهتر رابطه میان عملیات مدیریت کیفیت جامع و عملکرد کیفیت مهم است؛ هنگامی که عملکرد کیفیت تحت مفهوم استراتژی تمایز بررسی می شود. سازمانها همچنین نیاز دارند که منابع معینی را مانند مدیریت فناوری تهیه کنند که به وسیله مدیریت کیفیت جامع فراهم نمی شوند. این تفکر یک توازن رودرو را جهت درک عملیات مدیریت کیفیت فراهم می سازد که توسط فناوری نرم افزار مانند مدیریت کیفیت جامع حاکم شده است .

### نتیجه

ترکیب سه یافته تحقیق، هماهنگی میان استراتژی تمایز، عملیات مدیریت کیفیت جامع و عملکرد سازمانی (نوآوری، کیفیت) را پیشنهاد می کند. مدیریت کیفیت جامع به عنوان ابزاری موثر برای توسعه استراتژی تمایز معرفی می شود. به هر حال باید توجه داشت نقش استراتژی تمایز برای بررسی کیفیت در برابر نوآوری موثرتر است . نتایج نشان می دهد که مدیریت کیفیت جامع به طور جزئی ، رابطه میان استراتژی تمایز و سه متغیر عملکرد ( کیفیت محصول، نوآوری محصول ، نوآوری فرایند) را میانجیگری می کند. □

### منبع:

Daniel L.Prajogo, Amirik, S.Sohal, The Relationship between organization Strategy, total quality management (TQM) , and organization performance- the mediating role of TQM, european journal of operational research 168 (2006)