

یک الگوی اندازه گیری استعداد پذیرش TQM در پهنه فرهنگ ملی ایران

حمیدرضا نایبی^۱، محمد اقدسی^۲، سید حسام‌الدین ذگردی^۳

۱- دانشجوی دکتری مهندسی صنایع دانشکده فنی و مهندسی دانشگاه تربیت مدرس

۲- دانشیار مهندسی صنایع، دانشکده فنی و مهندسی دانشگاه تربیت مدرس

۳- استادیار مهندسی صنایع، دانشکده فنی و مهندسی دانشگاه تربیت مدرس

چکیده

بررسیها نشان می دهند که پیشبرد TQM به منزله رویکرد جدید مدیریت، در برنامه‌های تعدادی از سازمانها و شرکتهای کشور قرار گرفته است. از طرف دیگر چند بررسی نیز بر شکست ۷۰ درصد تلاشهای استقرار TQM در سازمانها و شرکتهای خارجی دلالت دارد. برای بهبود شیوه های مدیریت یا انتقال روشهای موفق از سایر جوامع لازم است شرایط اجتماعی - فرهنگی، شرایط زیست محیطی، اقتصادی و سیاسی حاکم بر جامعه مورد توجه قرار گیرد. در این خصوص تلاش گردید تا نسبت به وجود زمینه پذیرش TQM در سازمانهای کشور با توجه به فرهنگ ملی ایران که به طور فزاینده بر فرهنگهای سازمانی موجود در کشور سایه افکنده است، پژوهشی به عمل آید.

در تبیین و تبدیل TQM به متغیرهای تحقیق یازده مفهوم اصولی جایزه کیفیت ملی مالکوم بالدریج انتخاب شد و در تبیین فرهنگ ملی، از چهار بعد فرهنگی ملتها که به وسیله هافستد پیشنهاد شده استفاده شده است.

با بهره گیری از فن تصمیم گیری گروهی دلفی و روش ماتریسهای فرهنگی این نتیجه حاصل شد که به طور کلی زمینه پذیرش TQM در فرهنگ ملی ایران به طور قابل ملاحظه ای ضعیف بوده، در بین مفاهیم اصولی نامتوازن می باشد. در بین یازده مفهوم اصولی مشارکت دهی و پرورش کارکنان، کمترین زمینه پذیرش و بلند مدت نگری بیشترین زمینه را دارد که از جمله نتایج این تحقیق به حساب می آید.

کلید واژه‌ها: مدیریت کیفیت جامع، فرهنگ ملی، اندازه گیری، تطبیق مدیریت، ایران.



۱- مقدمه

به رغم آنکه TQM^۱ در تعداد زیادی از سازمانها نتایج درخشان و قابل توجهی را به دست داده است، بررسیهای متعدد نشان داده که حدوداً ۷۰ درصد تلاشهای TQM در امریکا با شکست روبه رو شده است [۲ و ۱]. این عدد در اروپا ۸۰ درصد گزارش شده و برای سایر رویکردهای تغییر فراگیر سازمانی همچون مهندسی مجدد فرایندهای شغلی^۲ بیشتر و برای به کارگیری فناوریهای جدید در سازمانها، کمتر گزارش شده است [۳]. بررسیهای دیگر نشان داده است که بین ۵۰ تا ۷۰ درصد سازمانها در همان دو سال اول یا مرحله راه‌اندازی^۳ حرکت شکست خورده‌اند و اصلاً به مرحله پایدارسازی^۴ نمی‌رسند [۴].

با توجه به نسبتاً نوپا بودن TQM برای سازمانهای کشور و از طرف دیگر وجود نشانه‌هایی مبنی بر استقبال نسبی و فزاینده از این رویکرد تغییر فراگیر سازمانی در کشور این ضرورت احساس شد تا نسبت به وجود زمینه پذیرش این رویکرد بهبود سازمانی در سازمانهای کشور و منتزع از رشته فعالیت یا استان بخصوص یک تحقیق علمی انجام گیرد.

برای بهبود شیوه‌های مدیریت جاری یا انتقال روشهای موفق از سایر جوامع لازم است شرایط اجتماعی - فرهنگی موجود (عوامل درون فرهنگی) و نیز عوامل دیگر (مانند شرایط زیست‌محیطی، اقتصادی و ...) حاکم بر جامعه مورد توجه قرار گیرد [۵]. از آنجا که موفقیت در به کارگیری شیوه‌ها و فنون مدیریت باید منضمّن ایجاد پلی محکم و استوار بین این روشها و فرهنگ یا راه و رسم زندگی در هر جامعه یا نظام اجتماعی باشد [۹، ۸، ۷، ۶، ۵]، براین اساس در تحقیق حاضر فرهنگ ملی ایران به منزله عامل مؤثر مورد بررسی قرار گرفت.

در دهه ۱۹۹۰ مطالعات تطبیقی / بین‌المللی در زمینه TQM رو به افزایش گذاشت [۱۳ و ۱۲، ۱۱، ۱۰]. در تعدادی از مطالعات اخیر سعی بر این بوده است تا رابطه‌هایی بین فرهنگ ملی کشورها و نحوه پیشبرد TQM در سازمانهای برخوردار از آن زمینه ملی فرهنگی برقرار گردد [۱۶ و ۱۵، ۱۴]. ناپیر در مقاله خود با عنوان «فرهنگ استرالیایی و پذیرش TQM» تلاش کرده است تا ضمن مقایسه فرهنگ ملی استرالیا با ژاپن، زمینه‌های ناسازگاری TQM با فرهنگ ملی استرالیا را تشریح نماید [۱۴]. TQM به شش عنصر تجزیه شده است: تجزیه و تحلیل کیفی مسائل، تعهد آشکار مدیریت ارشد، پایبندی بلند مدت به بهبود کیفیت، توجه به

۱ - مدیریت کیفیت جامع.

2 - Business Process Reengineering (BPR)
3 - Initiation Phase
4 - Sustaining Phase

سامانه‌ها، فرایندها، مشتریان و تأمین‌کنندگان، مشارکت دادن کلیه افراد سازمان و فرهنگ بهبود مستمر. او استدلال کرده است که فرهنگی با فردگرایی^۱ زیاد به همراه ابهام‌گریزی^۲ نسبتاً کم و بلند مدت‌نگری^۳ نسبتاً کم مانند استرالیا آماده پذیرش اکثر اصول TQM نیست برعکس ارزشهای فرهنگی ژاپن پذیرای اصول TQM می‌باشد (جدول ۱). در استرالیا روشهای انگیزشی ارزشیابی عملکرد، جبران خدمات، ارتقای فردی و سامانه‌های پیشنهادگیری و جبران خدمات از افراد حمایت می‌کند و نه از گروه‌ها، در استرالیا بهانه آوردن برای عدم دستیابی به اهداف کمی امری غیر متداول نمی‌باشد. سرانجام نتیجه‌گیری کرده است که یک تغییر فرهنگی در استرالیا می‌تواند زمینه ساز پیاده‌سازی TQM به طور همسو با فرهنگ ملی آن کشور باشد.

جدول ۱ وضعیت پذیرش TQM در فرهنگ استرالیایی

ابعاد فرهنگ ^۴ ملی	وضعیت مطلوب برای TQM	وضعیت استرالیا
فاصله قدرت	کم	کم
ابهام‌گریزی	زیاد	میان
فردگرایی	کم (گروه‌گرایی)	زیاد
مردسالاری	کم (زن‌سالاری)	میان
بلند مدت‌نگری	زیاد	کم

در تحقیق شفقی [۱۵] تحلیلی نظام‌گرا در مورد ارتباط فرهنگ ملی ایران با الگوی بهره‌وری مطلوب این کشور انجام گرفته است. در این تحقیق نتیجه‌گیری شده است که فرهنگ ملی ایران، صرف نظر از کاستی‌هایی که در خصوص بهره‌وری دارد به طور بالقوه رای‌الگوی بهره‌وری نانکایزن^۵ (الگوی غربی) مناسبتر از الگوی کایزن (الگوی ژاپنی شرقی) می‌باشد. در حالی که ژاپنیها اهل کار، گروه‌گرا و معتقد به خود، حکومت و کشور می‌باشند، ایرانیان از کارگريزان، فردگرا و بی‌اعتقاد به خود، حکومت و کشور شناسایی شده‌اند. همچنین بررسی شده است که ایرانیان دید تعمیم‌دهنده دارند، آرمانگرا هستند و فرهنگ

- 1- Individualism
- 2-Uncertainty Avoidance
- 3-Longtermism
- 4-Cultural Dimensions
- 5-Non-Kaizen



بیگانه را براحتی می‌پذیرند در حالی که ژاپنیها دارای دید واقع‌گرا و عمل‌گرا (عمل به تکلیف روزانه) بوده، توانایی هضم فرهنگ بیگانه را دارند. خصوصیاتِ چون خود محوری، تمایل به برتری فردی و تمایل به آسایش و راحتی الگوی فرهنگی ایران را به ناکایزن متمایل ساخته و خصوصیاتِ چون تسلیم و بردباری منفعل، رابطه‌گرایی، دید تعمیم‌دهنده، اعتقاد به سرنوشت و ویژگیهای نظام استبداد، الگوی ژاپن را به کایزن متمایل ساخته است.

۲- طرح تحقیق

سؤال اصلی: آیا TQM به منزله یک رویکرد تغییر فراگیر سازمانی برای سازمانهای کشور با توجه به فرهنگ ملی ایران مناسب می‌باشد؟

سؤالهای فرعی: ۱) کدام زمینه‌های TQM با فرهنگ ملی ایران بیشتر سازگار است و کدام یک سازگاری کمتری دارد؟ ۲) کدام مشخصه‌های فرهنگی ملی ایران با بیشترین TQM و کدام یک کمترین سازگاری را دارد؟ ۳) برای پیشبرد TQM در سازمانهای کشور با توجه به فرهنگ ملی ایران به چه زمینه‌هایی باید بیشتر توجه کرد؟

در ابتدا مبانی نظری تحقیق با هدف پاسخگویی به سؤالهای اصلی و فرعی فوق تکمیل گردید. سپس با جستجو در ادبیات نظری تحقیق، پیرامون موضوعهای ذیل تصمیم‌گیری شد:

۱. الگوسازی TQM و تبدیل آن به متغیرهای تحقیق
۲. الگوسازی فرهنگ ملی ایران و تبدیل آن به متغیرهای تحقیق
۳. انتخاب یا طراحی روشی مناسب برای ارتباط دهی فرهنگ ملی با TQM

۳- طراحی الگوی اندازه‌گیری استعداد پذیرش TQM در پهنه فرهنگ ملی

۳-۱- الگوسازی TQM:

TQM یا مدیریت کیفیت جامع تلاشی سازنده برای سازمانهایی می‌باشد که قصد دارند ساختارها، رویه‌ها، آداب و رفتار و حتی زیرساختهای خود را در جهت جلب رضایت مشتری توأم با تأکید بر حفظ سازگاری، بهبود کیفیت و رقابت‌پذیری سازمانی بهبود و توسعه بخشند [۱۷]. منظور از «جامع» عبارت است از توجه نمودن به کلیه فعالیتها، توأم با درگیر نمودن کلیه افراد و در کلیه سطوح سازمان [۱۸]. در تحقیقات و کتابهای مختلف TQM



به صورتهای گوناگون تبیین و به متغیرهای تحقیق تبدیل شده است. [۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۴، ۱۶، ۱۹، ۲۰، ۲۱، ۲۲].

در این تحقیق به منظور حفظ اصل جامعیت TQM و جلوگیری از اعمال سلیقه‌های به کار گرفته شده در تحقیقات نامبرده شده، یازده مفهوم اصولی^۱ TQM معرفی شده و در سند جایزه کیفیت ملی مالکولم بالدریج^۲ برای تبیین TQM و تبدیل آن به متغیرهای تحقیق استفاده شده است [۲۰]. این مفاهیم اصولی که در ذیل نیز به اختصار معرفی شده اند عبارتند از: مشتری‌گرایی، رهبری، بهبود و یادگیری مستمر، مشارکت دهی و پرورش کارکنان، پاسخگویی سریع، کیفیت طراحی و پیشگیری، نگاه بلند مدت به آینده، مدیریت مبتنی بر واقعیات، توسعه شراکتهای درونی و بیرونی، مسؤلیت‌پذیری سازمان درمقابل جامعه و توجه به نتایج.

۳-۱-۱- مفاهیم اصولی و ارزشهای بنیادی TQM (TQM Core Values)

یکی از موضوعهای بسیار مهم و مورد توافق عمومی محافل تخصصی عبارت است از دامنه مفاهیم اصولی یا ارزشهای بنیادی TQM. این مفاهیم به طور کامل و مشخص در مستندات جایزه کیفیت ملی مالکولم بالدریج گردآوری شده اند و به شرح ذیل می‌باشند:

مشتری‌گرایی: مشتری کیفیت را ارزیابی می‌کند. نظامهای سازمان به کالاهای و خدماتی منجر می‌شود که برای مشتری ارزشمند بوده، رضایت او را فراهم آورد و در مقایسه با رقبا به برتری و تمایز منتهی گردد.

رهبری: مشارکت مستقیم و تبدیل مدیران عالی به رهبری مرجع برای ایجاد و گسترش مشتری‌گرایی، ارزشها و انتظارات، راهبردها، نظامها و روشهای رشد و تعالی سازمانی.

بهبود و یادگیری مستمر: دسترسی به سطوح برتر عملکرد نیازمند نگرش مثبت به بهبود مستمر است. لازم است که تمام قسمتهای سازمان از رویکرد معین و به اجرا در آمده برای تأمین کیفیت برتر به صورت مسؤولانه و کارآمد برخوردار باشد.

مشارکت‌دهی و پرورش کارکنان: موفقیت سازمان در بهبود عملکرد به طور روزافزون وابسته به مهارتها و انگیزش نیروی کار است، نیروی کار کاملاً متعهد، خوب آموزش دیده و مشارکت داده شده توأم با پشتیبانی مناسب.

1- Core Values

2- Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)



پاسخگویی سریع: توجه به طراحی و مدیریت و فرایندها و فعالیتهایی که به کاهش زمان پردازش منجر می‌شوند پاسخگویی سریع را تضمین می‌نمایند.

کیفیت طراحی و پیشگیری: پیشگیری از بروز مشکلات تولید و فروش از طریق ارتقای کیفیت طراحی کالاها و خدمات و فرایند تولید آنها.

نگاه بلند مدت به آینده: توجه و جهت‌گیری نسبت به آینده و تمایل به ایجاد تعهد بلند مدت نسبت به ذی‌نفعان، مشتریان، سهامداران، کارکنان و تأمین‌کنندگان.

مدیریت بر مبنای واقعیات: تولید اطلاعات و داده‌های قابل اعتماد و تجزیه و تحلیل آنها در پشتیبانی از ارزشیابی و بهبود کیفیت.

توسعه شراکتهای درونی و بیرونی: ایجاد مشارکت با افراد داخل و خارج سازمان به منظور بهره‌گیری از تمام تواناییهای ذی‌نفعان در ارتقای کیفیت.

مسئولیت‌پذیری سازمان در مقابل جامعه: شهروندی سازمانی و مشارکت در تنظیم مقررات برای بخش عمومی، محیط و سایر زمینه‌های اجتماعی در خصوص بهبود.

توجه به نتایج: سیستم عملکرد سازمانی باید به نتایج اساسی توجه کند. نتایج باید خواسته‌های تمام ذی‌نفعان را تأمین نماید. به همین دلیل لازم است که ترکیب متوازنی از نتایج مورد انتظار ذی‌نفعان برقرار گردد و از آن به منزله وسیله ارتباطی سازمان، نظارت بر پیشرفت و جلب حمایت برای بهبود نتایج استفاده شود.

۲-۳- الگوسازی فرهنگ ملی

قدیمی‌ترین تعریف درباره فرهنگ به انسان شناس انگلیسی قرن نوزدهم، ادوارد بارنت تایلر متعلق است که در کتاب فرهنگ/تمدایی در ۱۸۷۱ میلادی آن را بیان نموده است [۱۵]. وی می‌گوید «فرهنگ، کلیت در هم تافته‌ای است شامل دانش، دین، هنر، قانون، اخلاقیات، آداب و رسوم و هرگونه توانایی و عادت‌هایی که آدمی همچون عضوی از جامعه به دست می‌آورد. فرهنگ همه آن ساختمانهای ذهنی است که برای فهمیدن جهان تجربی، استفاده می‌شود، فرهنگ خود عبارت است از تصورات، نه فرایندها». شفتی [۱۵] و حاجی کتاسی [۲۳] بیش از ده تعریف دیگر نظیر تعریف فوق را گردآوری کرده‌اند که به گفته شنایدر و بارسو [۲۴] تعداد کل این تعاریف بالغ بر ۱۶۴ عدد می‌باشد.

در زمینه تبیین فرهنگ ملی و تبدیل آن به متغیرهای تحقیق می‌توان به مطالعات تومنپارس [۲۵]، هافستد [۲۶] و پروژه گلوب [۲۷] اشاره نمود. مطالعات هافستد با توجه به در



اختیار گذاشتن اطلاعات فرهنگ ملی ایران، شهرت و غنی بودن از لحاظ مستندات در این تحقیق مورد استفاده قرار گرفت. در مطالعه مشهور به مطالعات هافستد چهار بعد ارزشی فاصله قدرت^۱، پرهیز از عدم اطمینان (یا ابهام‌گریزی) / فردگرایی / گروه‌گرایی^۲ و مردسالاری / زن‌سالاری^۳ در تبیین فرهنگ ملی معرفی شده‌اند. فاصله قدرت نشان می‌دهد که مردم یک جامعه تا چه حد حاضرند وجود نابرابری در توزیع قدرت (شکاف قدرت نابرابر) در مؤسسات و سازمانها را تحمل کنند. پرهیز از عدم اطمینان یا ابهام‌گریزی به میزان نگرانی جامعه از ابهامها و ناشناخته‌ها و میزان تمایل آنها به ثبات و قابلیت پیش‌بینی رویدادها اطلاق می‌شود. فردگرایی یا برعکس گروه‌گرایی نشان‌دهنده آن است که مردم یک جامعه تا چه حد خود، اقوام و خویشان نزدیک خود را به دیگران ترجیح می‌دهند و از نظر احساسی و عاطفی از گروهها، سازمانها و دیگر شکل‌های گروهی، مستقل می‌مانند. مردسالاری یا برعکس زن‌سالاری تمایل افراد یک جامعه را به ارزشها و روحیات مردانه‌ای مثل شجاعت و جسارت، رقابت‌طلبی و مادی‌گرایی یا برعکس ارزشها و روحیات زنانه‌ای چون پرورش افراد، کیفیت زندگی و روابط انسانی نشان می‌دهد. این تحقیقات بر روی ۵۳ کشور انجام گرفته است و اطلاعات آن به زمان آستانه انقلاب اسلامی مربوط می‌گردد.

زرگرپور در تحقیقات خود، علاوه بر استناد به مطالعات هافستد، با استفاده از نظرسنجی از متخصصان روند بعد از انقلاب را پیش‌بینی کرده و ترکیبی از دو وضعیت را تبیین کرده است [۲۸]. در آن تحقیق چهار بعد فرهنگ ملی به این صورت تبیین شده‌اند:

۱. فاصله قدرت: متوسط
۲. جمع‌گرایی: متوسط
۳. ابهام‌گریزی: متوسط به بالا
۴. زنیگری (زن‌سالاری): متوسط به بالا

۳-۲- تدوین روش اندازه‌گیری استعداد پذیرش TQM در پهنه فرهنگ ملی

در تعدادی از تحقیقات و مقالات اخیر ارتباط فرهنگ ملی و TQM مورد توجه قرار گرفته است [۱۶، ۱۷، ۲۸، ۲۹]. از آنجا که روش توسعه داده شده شفتی [۱۵] مرسوم به روش

- 1- Power Distance
- 2- Individualism/Collectivism
- 3- Masculinity/Femininity



ماتریسهای فرهنگی به صورت ساختار یافته و مربوط به فرهنگ ملی ایران نیز می باشد، لذا در این تحقیق مورد اقتباس قرار گرفته است. در ادامه با بازنگری روش ماتریسهای فرهنگی مراحل اجرای محاسبات لازم نشان داده شده است.

۱. تشکیل ماتریس ارتباط ابعاد فرهنگی ملتها با مفاهیم اصولی TQM با استفاده از روش تصمیم گیری گروهی دلفی - ماتریس $|D/V|$.

۲. به دست آوردن ماتریس ارتباط خصوصیات فرهنگی ایران با مفاهیم اصولی TQM با به دست آوردن حاصل ضرب ماتریس ارتباط خصوصیات فرهنگی ایران و ابعاد فرهنگی ملتها $|C/D|_{IRN}$ در ماتریس $|D/V|$ بدون در نظر گرفتن تأثیرات سیستمی خصوصیات فرهنگی بر یکدیگر.

$$|C/V|_{IRN} = |C/D|_{IRN} * |D/V|_{IRN}$$

$$17 * 11 \quad 17 * 4 \quad 4 * 11$$

۳. به دست آوردن ماتریس ارتباط خصوصیات فرهنگی ایران با مفاهیم اصولی TQM با در نظر گرفتن تأثیرات سیستمی خصوصیات فرهنگی بر یکدیگر از طریق به دست آوردن حاصل ضرب ماتریس روابط تقدمی / علی خصوصیات فرهنگی ایران $|C|_{IRN}$ در ماتریس $|C/V|_{IRN}$

$$|C^*/V|_{IRN} = |C|_{IRN} * |C/V|_{IRN}$$

$$17 * 11 \quad 17 * 17 \quad 17 * 11$$

۴. رتبه بندی مفاهیم اصولی TQM از لحاظ میزان سازگاری با فرهنگ ملی ایران از طریق مرتب سازی حاصل جمع ستونی که همان عناصر ماتریس $|C^*/V|_{IRN}$ یا شاخصهای سازگاری مفاهیم اصولی TQM می باشند.

۴- اندازه گیری استعداد پذیرش TQM در پهنه فرهنگ ملی ایران

۴-۱- تشکیل ماتریس ارتباط ابعاد فرهنگی ملتها با مفاهیم اصولی TQM - $|D/V|$

با استفاده از روش دلفی، نظر هشت نفر از خبرگان TQM درباره میزان و جهت رابطه (مستقیم یا معکوس) مفاهیم اصولی TQM با ابعاد فرهنگی ملتها با استفاده از یک پرسشنامه به دست آمد [۳۰]. در این پرسشنامه میزان و جهت رابطه هر یک از چهار بعد فرهنگی ملتها با



هر یک از یازده مفهوم اصولی TQM به وسیله خبرگان با عددگذاری بین اعداد گسسته ۲- تا +۲ در خانه های ماتریس پرسیده می شود. فرض می کنیم که یک متخصص می خواهد نظر خود را در مورد شدت ارتباط بین «فاصله قدرت» و «مشتري گرايي» بيان کند. در صورتیکه فاصله قدرت در ملتی بسیار زیاد ارزیابی شود، پنج حالت برای رابطه با مشتری‌گرایی به شرح ذیل متصور می‌باشد که پاسخ دهنده یکی را انتخاب می کند:

خیلی زیاد	زیاد	بدون ارتباط معنی دار	کم	خیلی کم
+۲	+۱	.	-۱	-۲

از آنجا که باید پاسخهای تمام پاسخ دهندگان در جمع بندی نهایی مورد ملاحظه قرار گیرد و پاسخهای هیچ کدام نمی تواند باعث خنثی شدن سایر نظریات گردد، میانگین حسابی نظریات به منزله تصمیم گروهی در نظر گرفته خواهد شد که نتیجه به دست آمده در جدول ۲ مندرج شده است.

جدول ۲ ماتریس ارتباط خصوصیات فرهنگ ملی و مفاهیم اصولی TQM - $|D/V|$

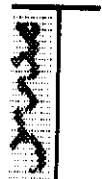
نتیجه گرایي (RF)	مسئولیت پذیری سازمانی و شهروندی (ORC)	توسعه شرکتی درونی و بیرون سازمانی (PD)	مهربانیت مبتنی بر القیبات (MBF)	بلند مدت نگری (LJRV)	کیفیت طراحی و پیشگیری (DQPF)	پاسخگویی سریع (FR)	مشارکت دهی و توسعه کارکنان (EPD)	بهبود مستمر و یادگیری (CIL)	رهبری (L)	مشتري گرايي (CDO)	
-۰/۳۳	-۰/۵	-۰/۶۶	-۰/۶۶	-۰/۶۶	-۰/۳۳	-۰/۶۶	-۲	-۰/۵	-۱/۶	-۰/۵	(PD) فاصله قدرت
۱/۶۶	۱/۵	۱	۰/۶۶	۱/۶	۱/۸۳	۱	۱	۲	۱/۵	۱/۶۶	(UA) ابهام گریزی
-۰/۶۶	-۰/۳۳	-۱	-۱/۳۳	-۰/۳۳	-۰/۳۳	-۰/۵	-۲	-۰/۵	-۱/۶۶	-۱/۶۶	(I) فرد گرایي
-۰/۶۶	-۰/۸۳	-۰/۵	-۰/۵	-۰/۸۳	-۰/۳۳	-۰/۳۳	-۰/۵	-۰/۳۳	-۰/۶۶	-۰/۳۳	(M) مورد سازي



۲-۴- تشکیل ماتریس ارتباط خصوصیات فرهنگی ایران با مفاهیم اصولی TQM بدون در نظر گرفتن تأثیرات سیستمی خصوصیات فرهنگی بر یکدیگر - ماتریس $|C/V|_{IRN}$ از حاصل ضرب ماتریس «ارتباط خصوصیات فرهنگی ایران و ابعاد فرهنگی ملت‌ها - $|C/D|_{IRN}$ » که شفقی آن را تشکیل داده است. (جدول ۳) [۱۵]، در ماتریس «ارتباط ابعاد فرهنگی ملت‌ها و مفاهیم اصولی TQM - $|D/V|$ » که در قسمت ۴-۱ تشکیل گردید، ماتریس ارتباط خصوصیات فرهنگی ایران و مفاهیم اصولی TQM - $|C/V|_{IRN}$ حاصل می‌گردد. نتیجه این حاصل ضرب در جدول ۴ نشان داده شده است.

جدول ۳ $|C/D|_{IRN}$ ماتریس ارتباط خصوصیات فرهنگی ایران با ابعاد فرهنگی ملت‌ها

	PD	UA	I	M
a	۲	۲	-۱	۲
b	-۱	-۱	۳	۱
c	۱	۲	۰	۰
d	۰	۳	۱	۱
e	-۱	۱	۳	۱
f	-۲	۰	۲	۱
g	-۱	-۲	۱	-۱
h	۱	۱	۰	-۱
i	۱	۱	۱	۲
j	۱	۰	-۱	-۲
k	۰	-۱	۲	۱
l	۰	-۳	۱	-۳
m	۱	۰	-۳	-۳
n	۳	۱	-۱	-۱
o	۰	۲	۰	-۱
p	-۱	-۱	۲	۰
q	۱	۲	-۱	۰



یک الگوی اندازه‌گیری استعداد پذیرش TQM ...

۳-۴- تشکیل ماتریس ارتباط خصوصیات فرهنگی ایران با مفاهیم اصولی TQM با در نظر گرفتن تأثیرات سیستمی خصوصیات فرهنگی بر یکدیگر - ماتریس $|C^T/M|_{IRN}$

هرگاه بخواهید میزان تمایل خصوصیات فرهنگ ملی به مفاهیم اصولی TQM را بررسی کنید از حاصل جمع ستونی ماتریس $|C/V|_{IRN}$ ، و هرگاه لازم باشد ارتباط هر یک از مفاهیم اصولی TQM را با تک تک خصوصیات فرهنگ ملی بتهایی و مستقل از تأثیر دیگر مشخصه‌ها به دست آورید، از حاصل جمع سطری ماتریس $|C/V|_{IRN}$ می‌توانید استفاده کنید. اما هر گاه لازم باشد تأثیر خصوصیات فرهنگی بر مفاهیم اصولی TQM را با در نظر گرفتن تأثیرات متقابل آنها در جهت تقویت یا تضعیف یکدیگر مد نظر قرار دهید ماتریس به دست آمده در بند ۴-۲ پاسخگو نیست. برای پاسخگویی به این نیاز یعنی، لحاظ نمودن تأثیرات سیستمی خصوصیات فرهنگی بر یکدیگر، لازم است که ماتریس روابط تقدمی/علی خصوصیات فرهنگی ایران $|C|_{IRN}$ که شفقی آن را تشکیل داده و در جدول ۵ آمده است [۱۵] در ماتریس $|C/V|_{IRN}$ ضرب گردد که ماتریس به دست آمده در ادامه نشان داده شده است (جدول ۶). خلاصه عملیات به این صورت است:

$$|C^T/V|_{IRN} = |C|_{IRN} * |C/V|_{IRN}$$

جدول ۲ $[C/V]_{im}$ ماتریس ارتباط خصوصیات فرهنگی ایران و مفاهیم اصولی TQM بدون در نظر گرفتن تأثیرات سیستمی خصوصیات فرهنگی بر یکدیگر

	CDQ	L	CIL	EDP	FR	DQP	LRV	MBF	FD	ORC	BF
a	۲/۴	۰/۳۸	۲/۶۶	-۱	۱/۴۹	۲/۳۸	۲/۶۶	۲/۶۶	۲/۶۶	۲/۰۲	۲/۸۲
b	-۲/۸۱	-۲/۲۲	-۲/۶۷	-۱/۵	-۱/۹۹	-۲/۰۱	-۲/۶۶	-۱/۶۱	-۲/۹۹	-۲/۸۱	-۱/۵
c	۱/۸۲	۱/۴	۲/۵	۰	۱/۹۹	۱/۸۱	۲/۳۲	۲/۵۴	۱/۶۶	۱/۳۱	۲/۵
d	۲/۳۵	۴	۵/۸۲	۱/۵	۲/۸	۲/۸۲	۵/۹۹	۵/۲	۱/۳۵	۲/۵	۲/۸۲
e	-۱/۴۹	-۱/۳۸	۱/۲۲	-۲/۵	۲/۳۲	-۱/۰۱	۱/۵	۲/۸	-۲/۶۷	-۱/۳۸	۲/۴۹
f	-۱/۹۹	۱/۴	-۱/۲۲	-۱/۵	۱/۴	-۱/۳۵	-۱/۲۲	۱/۴۹	-۱/۸۱	-۱/۳۸	-۲
g	-۲/۶۶	-۲/۲۲	-۱/۲۲	-۲/۵	-۱/۹۹	-۲/۶۷	-۲/۹۹	-۲/۶۷	-۲/۹۹	-۲/۸۱	-۱/۵
h	-۳/۲	-۱/۶۶	۱/۶۷	-۱/۵	-۲/۷	-۱/۵۱	۱/۶۷	-۱/۶۶	۰	-۱/۶۶	-۱/۵
i	-۱/۶۶	-۱/۰۱	۱/۶۶	-۲	۱/۳۶	۱	۱/۸۲	۲/۲۲	-۱/۶۶	-۱/۶۶	-۲/۴۹
j	-۱/۱۱E-۱۶	-۱/۶۶	-۱/۶۶	-۱	-۱/۸۱	-۱/۳۲	-۱/۶۶	-۱/۹۹	-۱/۶۶	-۲/۵	-۱/۰۱
k	-۲/۱۵	-۲/۶۶	-۲/۶۷	-۱/۵	-۱/۳۸	-۱/۶۷	-۲/۹۹	-۲/۹۹	-۲/۸۱	-۲/۵	-۲/۶۶
l	-۵/۳۲	-۲/۴	-۲/۴۹	-۲/۵	-۲/۸	-۲/۹۹	-۲/۹۹	-۲/۶۶	۲/۳۲	-۱/۸۱	-۲/۳۸
m	۱/۹۹	-۱/۰۱	-۱/۰۱	۲/۵	-۱/۳۹	-۲/۵	-۱/۸۱	-۱/۸۸	۱/۰۱	-۱/۸۸	-۱/۶۶
n	-۱/۴۹	-۲/۸	-۲/۶۷	-۲/۵	-۱/۵۱	-۱/۶۶	-۱/۸۱	-۲/۶۶	-۱/۸۲	۱/۵	۲/۶۶
o	۱/۹۹	۲/۴	۲/۶۷	۱/۵	۲/۶۶	۱/۶۷	۲/۳۲	۲/۳۲	-۲/۶۶	-۲/۴	-۱/۳۴
p	-۲/۳۸	-۲/۲۲	-۲/۵	-۲	-۱/۵۱	-۱/۸۱	-۲/۶۶	-۱/۶۶	-۲/۶۶	-۲/۴	-۲/۶۶
q	۱/۴	۱/۰۶	۶	۲	۲/۹۹	۲/۴	۵/۴۹	۱/۴۷	۲/۶۵	۲/۴	۲/۶۶



جدول ۵ [C] ماتریس روابط تقد می / علی خصوصیات فرهنگی ایران

	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l	m	n	o	p	q
a	۱	۱	۰	-۱/۷۵	۰/۵	۰	۰	۰	۰	۰	۰	-۱/۲۵	-۱/۷۵	-۱/۵	-۱/۵	-۱/۲۵	-۱/۲۵
b	۱	۱	۰	-۱/۷۵	۰/۵	۰	۰	۰	۰	۰	۰	-۱/۲۵	-۱/۷۵	-۱/۵	-۱/۵	-۱/۲۵	-۱/۲۵
c	۰	۰	۱	۰	۰	۰	-۱/۷۵	۰	۰	۰	-۱/۲۵	۰	۰	-۱/۷۵	۰	۰	-۱/۵
d	۰	۰	۰	۱	-۱/۷۵	۰	۰	۰	۰	۰	-۱/۲۵	-۱/۵	-۱/۷۵	-۱/۷۵	-۱/۷۵	-۱/۵	-۱/۵
e	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	-۱/۲۵	-۱/۷۵	۰	۰	-۱/۷۵	-۱/۷۵	-۱/۵
f	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	-۱/۷۵	-۱/۵	-۱/۵	-۱/۲۵	۰	۰	۰	۰	۰	-۱/۲۵
g	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	-۱/۲۵	۰	۰	-۱/۷۵	۰	۰	-۱/۵
h	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	-۱/۷۵	-۱/۷۵	-۱/۵	۰	۰	۰	۰	۰	-۱/۵
i	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	-۱/۷۵	۰	۰	۰	۰	۰	-۱/۵
j	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	-۱/۷۵	۰	۰	۰	۰	۰	-۱/۷۵
k	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	-۱/۷۵
l	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	-۱/۷۵
m	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	-۱/۷۵
n	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	-۱/۷۵
o	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	-۱/۷۵
p	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	-۱/۷۵
q	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱

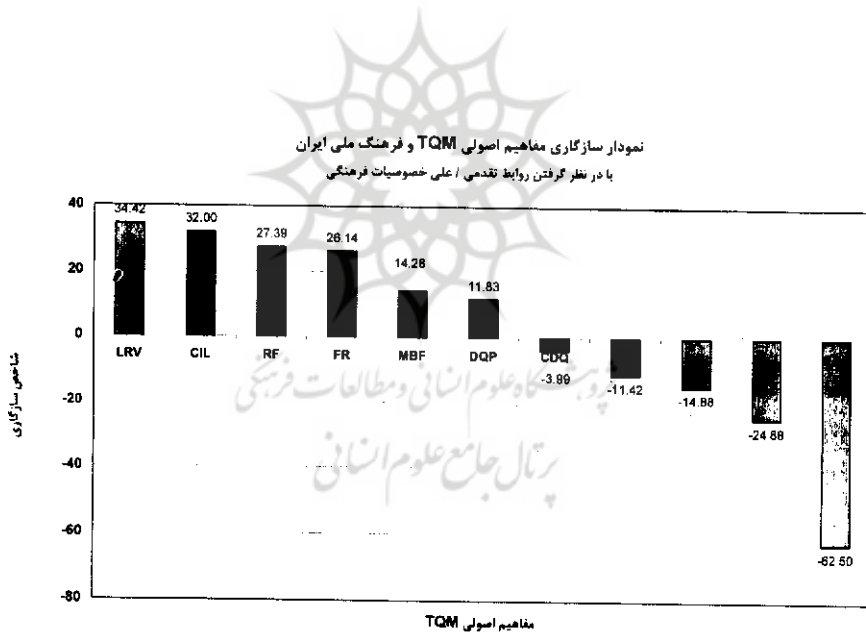
جدول ۶ [C/V]im ماتریس ارتباط خصوصیات فرهنگی ایران و مفاهیم اصولی TQM با در نظر گرفتن تأثیرات سیستمی خصوصیات فرهنگی بریکدیگر

	CDQ	L	CIL	EDP	FR	DOP	LRV	MBF	PD	ORC	RF	TOTAL
a	۱/۱۸۷۵	-۱/۱۵۰	۱/۲۰۷۵	-۱/۳۷۵	۴/۹۲۲۵	۲/۴۸۲۵	۱/۳۲۵	۵/۰۷۲۵	-۱/۱۶۵	-۱/۶۵	۱/۴۹۲۵	۲۹/۹۸۵
b	۱/۱۸۷۵	-۱/۱۵۰	۱/۲۰۷۵	-۱/۳۷۵	۴/۹۲۲۵	۲/۴۸۲۵	۱/۳۲۵	۵/۰۷۲۵	-۱/۱۶۵	-۱/۶۵	۱/۴۹۲۵	۲۹/۹۸۵
c	-۱/۹۸۷۵	-۱/۱۸۷۵	۲/۰۸۷۵	-۴/۱۳۷۵	۱/۷۱	۱/۶۰۷۵	۲/۱۷۲۵	-۱/۹۸۲۵	-۱/۵۴۵	-۱/۱۰۵	۱/۲۱۲۵	۷/۲
d	۱/۸۸۲۵	-۱/۱	۱/۴۲۷۵	-۴/۳۷۵	۵/۱۰۷۵	۱/۹۴۲۵	۱/۶۱۵	۲/۱۶۱	-۱/۸۱۷۵	-۱/۲۹	۴/۶۲	۲۸/۰۹۲۵
e	-۵/۱۱۷۲۵	-۴/۱۲	-۱/۰۷۷۵	-۸/۱۲۵	۱/۸۱۲۵	-۲/۲۵۲۵	-۱/۵۲۵	-۱/۱۶	-۱/۱۶۲۵	-۴/۵۵	۲/۰۲	-۲/۰۲۷۲۵
f	-۱/۴۱۵	-۱/۲۴۵	۲/۵۴	-۲/۵	۲/۴۷	-۱/۷۹	۲/۶۲۵	۲/۴۷۲۵	-۱/۵۸۷۵	-۱/۲۵	۲/۷۸۲۵	۱۰۰۲۷۲۵
G	-۱/۱۶۶	-۴/۰۸	-۱/۴۹۵	-۴/۷۵	-۱/۳۷۷۵	-۱/۹	-۱/۱۵۵	-۲/۴۸۲۵	-۱/۳۶۲۵	-۲/۱۵۵	-۲/۰۳۷۵	-۳۲/۸۵۵
H	۱/۹۴۵	-۱/۵۸۵	۲/۵۸۵	-۴/۵	۲/۲	۱/۸۵۵	۲/۷۱۲۵	۱/۸۱	-۱/۴۲	-۱/۰۲	۲/۳۷۵	۱۰/۸۱۷۵
i	-۲/۲۰۲۵	-۲/۲۱	-۱/۳۴۲۵	-۵/۲۷۷۵	-۱/۸	-۱/۲۵۲۵	-۱/۲۱	۱/۱۹۷۵	-۱/۹۴۵	-۱/۵۳۵	۲/۹۸۲۵	-۸/۷۷۲۵
j	-۱/۷۴۲۵	-۱/۰۸۵	۱/۸۳۷۵	-۲/۱۲۵	-۱/۹۲۲۵	-۱/۹۲۲۵	۱/۸۳۷۵	-۱/۲۹	-۱/۴۱۷۵	-۱/۰۲	-۱/۲۵۵	۲/۹۹۵
K	-۲/۱۵	-۲/۱۶	-۲/۶۷	-۴/۵	-۱/۶۸	-۱/۶۷	-۲/۱۶	-۱/۴۲	-۲/۸۲	-۲/۵	-۱/۰۱	-۲۴/۷۵
l	-۴/۱	-۱/۱۷۵	-۴/۳۲۵	-۱/۵	-۱/۸۸۷۵	-۲/۸۲	-۲/۷۷۲۵	-۴/۹۸۲۵	-۲/۸۵۷۵	-۴/۲۴۵	-۲/۱۱۲۵	-۴۶/۵۸۷۵
m	۱/۹۹	-۱/۱	-۱/۰۱	۲/۵	-۱/۲۹	-۱/۵	-۱/۳۳	-۲/۱۶	۲/۳۳	-۱/۸۱	-۲/۹۸	-۱/۱۶
n	۲/۰۲	-۱/۳۳۵	۲/۸۲۵	-۲/۵	۱/۷۵۲۵	۲/۳۶	۲/۸۷۷۵	۱/۷۵۷۵	۱/۹۶۲۵	-۱/۷۷۵	۱/۵۸۷۵	۱۵/۰۹۲۵
o	۱/۹۹	۲/۲۴	۲/۱۷	۱/۵	۲/۱۶	۱/۶۷	۲/۲۲	۲/۲۷	-۱/۸۲	۱/۵	۲/۱۷	۲۲/۵۲
p	-۲/۹۸	-۲/۲۲	-۲/۵	-۳	-۱/۵۱	-۱/۸۱	-۲/۱۶	-۱/۶	-۲/۱۶	-۲/۳۴	-۱/۲۴	-۲۲/۶۵
q	۱/۷۷۷۵	۱/۶۹	۲/۹۹۷۵	-۱/۳۷۵	۲/۴۸	۲/۰۸۷۵	۲/۸۷	۲/۲۹۷۵	۱/۰۳۵	۱/۴۶۵	۲/۶۶۲۵	۲۵/۰۸۷۵
TOTAL	-۲/۹۹	-۲۱/۸۸	۲۱/۹۹۵	-۲/۵	۲۱/۱۳۵	۱۱/۸۲۵	۲۴/۴۱۷۵	۱۱/۲۷۷۵	-۱۴/۸۸۲	-۱۱/۴۲	۲۷/۲۹۲۵	

۱۲۶
دوره ۶، شماره ۱، بهار ۱۳۸۱

۴-۴- رتبه‌بندی مفاهیم اصولی TQM به لحاظ میزان سازگاری با فرهنگ ملی ایران

با جمع زدن سطری اعداد مندرج در ماتریس $|C^{th}/V|_{IRN}$ میزان سازگاری مفاهیم اصولی TQM با فرهنگ ملی ایران با در نظر گرفتن تأثیرات سیستمی خصوصیات فرهنگی با یکدیگر به دست می‌آید که در جدول ۵ نشان داده شده است. با بررسی این حاصل جمع به همراه رتبه‌بندی به دست آمده برای آنها نتایج قابل توجهی حاصل شده است که در ادامه توضیح داده می‌شود. میزان سازگاری مفاهیم اصولی TQM با فرهنگ ملی ایران در نمودار ۱ به تصویر کشیده شده است.

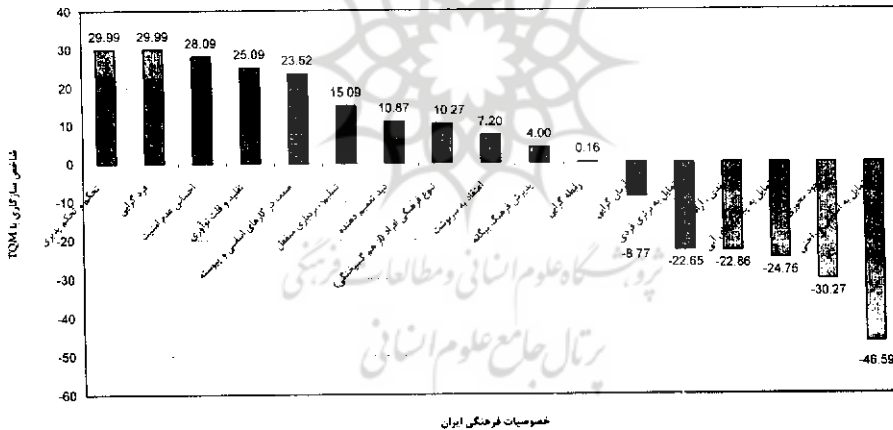


نمودار ۱ سازگاری مفاهیم اصولی TQM و فرهنگ ملی ایران با در نظر گرفتن تأثیرات سیستمی خصوصیات فرهنگی بر یکدیگر



حاصل جمع ستونی اعداد داخل ماتریس در پایین نشان داده شده و متعاقبا رتبه‌بندی آنها صورت گرفته است. این حاصل جمع نشان می‌دهد که برآیند ارتباطهای خصوصیات فرهنگ ملی ایران با هر یک از مفاهیم اصولی TQM به طور نسبی چه مقدار می‌باشد. برای مثال در مورد میزان ارتباط خصوصیت تحکم و تحکم‌پذیری ایرانیان و مفهوم اصولی مشتری‌گرایی شاخص ۱/۶۸۷۵ به دست آمده و برای ارتباط خصوصیت تمایل به پیشرفتهای آنی و مفهوم اصولی مشتری‌گرایی شاخص ۳/۱۵- به دست آمده است؛ به گفته دیگر شدت رابطه بین مشتری‌گرایی و تحکم و تحکم‌پذیری سه برابر نامناسب تر از تمایل به پیشرفتهای آنی می‌باشد. میزان تأثیرگذاری خصوصیات فرهنگی ایران بر پذیرش TQM در نمودار ۲ به تصویر کشیده شده است.

نمودار سازگاری خصوصیات فرهنگی ایران و TQM
با در نظر گرفتن روابط تقدمی / علی خصوصیات فرهنگی



دو نشانه اصلی برای بررسی میزان پیشرفت یا آمادگی برای پذیرش TQM وجود دارد [۲۰]. اول استعداد پذیرش کل مفاهیم اصولی TQM بتنهایی. این معیار با محاسبه میانگین شاخصهای سازگاری یازده مفهوم اصولی TQM با فرهنگ ملی ایران قابل برآورد می‌باشد که هرچه بیشتر باشد بهتر است. این شاخص برای ایران عدد ۲۸/۳۹ است. دوم توازن استعداد پذیرش مفاهیم اصولی TQM در سازمان. این معیار با محاسبه نسبت انحراف معیار شاخصهای سازگاری مفاهیم اصولی به میانگین آنها قابل برآورد می‌باشد که هر چه کمتر باشد بهتر است. این شاخص برای ایران عدد ۱۱ است.

۵- اعتبار سنجی تحقیق - رتبه‌بندی مفاهیم اصولی TQM از لحاظ

میزان سازگاری با فرهنگ ملی ژاپن

برای اعتبار سنجی روش تشکیل ماتریسهای فرهنگی و متعاقبا جوابهای به دست آمده برای فرهنگ ملی ایران تمام فعالیتهای مربوط به بندهای ۱-۴ تا ۴-۴ در مورد فرهنگ ملی ژاپن نیز انجام گرفت و این نتایج حاصل شد:

۱. TQM و تمام مفاهیم اصولی آن در فرهنگ ملی ژاپن پشتیبانی می‌گردد. شاخص استعداد پذیرش کل مفاهیم اصولی عدد ۱۱۷۸/۵۹ به دست آمده است.
۲. توازن نسبی در میان شاخص سازگاری یازده مفهوم اصولی TQM با فرهنگ ملی ژاپن مشاهده می‌گردد. این شاخص برای ژاپن عدد ۰/۳۲ حاصل شده است.
۳. توسعه شراکتهای درون و برون سازمانی، مشتری‌گرایی، مشارکت دهی و پرورش کارکنان و یادگیری و بهبود مستمر از بیشترین سازگاری برخوردار می‌باشند.
۴. از آنجا که این روش به درستی نشان دهنده سازگاری فرهنگ ملی ژاپن با TQM است که از طرف دیگر در دنیای واقعی نیز از صحت این مطلب آگاهی وجود دارد، می‌توان نتیجه گرفت که این روش معتبر می‌باشد و لذا درستی نتایج به دست آمده در خصوص فرهنگ ملی ایران و میزان حمایت آن از پذیرش TQM در سازمانهای کشور نیز مجدداً تقویت می‌گردد.





۶- بحث و گفتگو درباره نتایج تحقیق

با توجه به توضیحات فوق نتایج به دست آمده از رتبه بندی مفاهیم اصولی TQM و توضیحات ارائه شده در بند ۴-۴ مباحث ذیل مطرح می گردد.

۱. نیمی از مفاهیم اصولی تا حدودی سازگار و مابقی تا حدودی ناسازگار می باشند، میانگین شاخصهای سازگاری یازده مفهوم اصولی TQM عدد ۲۸/۳۹ به دست آمده که ۱/۴۰ عدد مشابه برای ژاپن می باشد.

۲. توازن قابل توجهی در میان مفاهیم اصولی به لحاظ میزان سازگاری با فرهنگ ملی ایران مشاهده نمی شود که در واقع از شاخصهای ضعف TQM به حساب می آید. این معیار برای ایران عدد ۱۱ است که حدوداً ۳۳ برابر مقدار بدست آمده برای ژاپن می باشد. براین اساس می توان نتیجه گرفت که استعداد پذیرش TQM، در فرهنگ ملی ایران به طور قابل ملاحظه و تأمل برانگیزی ضعیفتر از پذیرش آن در فرهنگ ملی ژاپن می باشد.

۳. در بین مفاهیم اصولی TQM، بلند مدت نگرى دارای بیشترین و مشارکت دهی و پرورش کارکنان دارای کمترین سازگاری با فرهنگ ملی ایران می باشند. گروه بندی مفاهیم اصولی TQM به لحاظ سازگاری با فرهنگ ملی ایران به شرح ذیل است:

مفاهیم اصولی با سازگاری ضعیف: نگاه بلند مدت به آینده، بهبود و یادگیری مستمر، توجه به نتایج و پاسخگویی سریع.

مفاهیم اصولی با سازگاری خیلی ضعیف: مدیریت مبتنی بر واقعیات، کیفیت طراحی و پیشگیری.

مفاهیم اصولی با عدم سازگاری قوی: مشتری گرایی، مسؤلیت پذیری سازمان در مقابل جامعه، توسعه شرکتهای درونی و بیرونی.

مفاهیم اصولی با عدم سازگاری خیلی قوی: رهبری، مشارکت جویی و پرورش کارکنان. با توجه به یافته های این تحقیق برای پیشبرد TQM در سازمانهای کشور دو راهکار کلی توصیه می شود:

الف) فرهنگ ملی ایران برای پذیرش TQM نیاز به تغییرات قابل ملاحظه ای دارد. این تحقیق نشان می دهد که خصوصیات فرهنگی چون تمایل به آسایش و راحتی، خودمحوری، تمایل به پیشرفتهای آنی، تمایل به برتری فردی و آرمان گرایی کمترین حمایت را از



TQM می‌کنند. لذا توجه به بهسازی آنها می‌تواند در دستور کار مسئولان فرهنگ کار کشور قرار گیرد.

ب) رهبری کیفیت و مشارکت دهی و پرورش کارکنان، محرکهای TQM شناخته شده‌اند [۲۱، ۲۰، ۱۸، ۱۲، ۱۱] که براساس نتایج این تحقیق کمترین پذیرش را در فرهنگ ملی ایران دارند. لذا به آن دسته از مدیرانی که تمایل به پیشبرد TQM در سازمانهای خود دارند می‌توان توصیه نمود که در آغاز کار ارتقاء مهارتهای رهبری کیفیت و همچنین اجرای برنامه های مشارکت دهی و توسعه منابع انسانی را بیشتر مورد توجه قرار دهند. در مراحل پیشرفته تر می‌توان به سایر زمینه‌های دارای پذیرش نسبی در کشور همچون یادگیری و بهبود مستمر و نتیجه گرایی توجه بیشتری نمود.

۷- زمینه‌های پیشنهادی برای تحقیقات تکمیلی

۱. استفاده از سایر روشهای ارتباط دهی فرهنگ ملی و TQM با تقویت روش ماتریسهای فرهنگی مثل کاملتر کردن موضوعهایی چون روش تشکیل ماتریسهای $|C/D|$ و $|D/V|$ یا روش ارتباط دهی فرهنگی ملی با TQM.

۲. سنجش استعداد پذیرش TQM در پاره فرهنگهای استانی کشور بخصوص در استانهای صنعتی همچون آذربایجان شرقی، مرکزی، قزوین، اصفهان و یزد. همچنین استعداد سنجی پذیرش TQM در پاره فرهنگهای رشته فعالیتهای صنعتی همچون صنایع خودروسازی و الکترونیک.

۳. سنجش میزان سازگاری مفاهیم اصولی TQM با توجه به سایر متغیرهای زمینه‌ای تأثیرگذار همچون نظام بازار و اقتصادی کشور، زیرساخت نیروی انسانی و روشهای مدیریت نیروی انسانی در کشور، ساختار سازمانی متعارف در کشور.

۴. طراحی یک الگوی پیشبرد TQM برای سازمانهای کشور با توجه به پیش زمینه فرهنگ ملی ایران که براساس یافته های این تحقیق از بعضی زمینه های TQM بیشتر و از برخی دیگر کمتر پشتیبانی می‌کند.

۵. تلفیق سایر مطالعات بومی انجام گرفته در زمینه هایی چون مهندسی مجدد فرایندهای شغلی و سازمانهای یادگیرنده به منظور ارائه یک الگوی بومی تغییر فراگیر سازمانی در کشور.



۶. استفاده از ترکیبی از داده‌های میدانی در مورد وضعیت برخی مفاهیم اصولی، کار ویژه‌ها یا نظامهای مدیریت کیفیت در ایران همچون فرهنگ استانداردسازی و رعایت استاندارد، فرایند خلق دانش و نوآوری، مشارکت دهی کارکنان و برنامه ریزی راهبردی در صنایع کشور و برآن اساس استخراج یک الگوی پیشبرد TQM در سازمانهای کشور.

۸- منابع

- [1] Garvin, D. A.; "Leveraging Processes for Strategic Advantage", *Harvard Business Review*; 62, 1985, p. 5.
- [2] Newhard, S.; "Getting Results Fast From a Long-Term Commitment to Total Quality", *Quality*, 31,8, 1992, pp.q7- qB.
- [3] Burners,B.; *Managing Change*; 2nd ed., London: Pitman Publishing, 1996.
- [4] Graham, Brown M., D. E. Hitchcock, & M. L. Willard; *Why TQM Fails and What to Do About It*; Chicago: Richard D. Irwin, 1994.
- [۵] مرتضوی، شهریار، منیرالسادات طیب و میراحمد امیرشاهی؛ *رابطه فرهنگ با مدیریت منابع انسانی و رفتارهای سازمانی*؛ تهران: نخل، ۱۳۷۹.
- [۶] میرسپاسی، ناصر؛ "مدیریت تطبیقی و تطبیق مدیریت (کاوشی جامعه شناختی)"، *اقتصاد و مدیریت*؛ ش ۸-۹، ۱۳۷۰، ص ۵-۲۰.
- [7] Rodrigues, C.; *International Management, A Cultural Approach*; St. Paul, MN: West Publishing, 1996.
- [8] Juran, J. M.; *Quality Control Handbook*; 4th ed., New York: Mc Graw-Hill, 1998.
- [9] Mersha, T.; "TQM Implementation in LDCs: Driving and Restraining Forces," *International J. of Operations and Production Management*; 17, 2, 1997, pp. 164 - 183.
- [10] Ernst & Young; *The International Quality Study: Best Practices Report*; Cleveland, Ohio: Ernst & Young and the American Quality Foundation, 1992.
- [11] Looney, M. & L. Ramirez; *Best Practices Benchmarking*; in M. Zairi. (Ed.), Oxford: Butterworth-Heinemann, 1996.
- [12] APO; *Implementing Quality Management in Asian and Pacific Firms*; Asian Productivity Organization, 1998.
- [13] Woon, K. C.; "Assessment of TQM Implementation: Benchmarking Singapore's Productivity Leaders," *Business Process Management J.*; 6, 4, 2000, p. 314.



[14] Napier, I.; "Australian Culture and the Acceptance of TQM," *APO Productivity J.*; 1997, pp.104-118.

[۱۵] شفتی، حسن؛ حرکت بهره‌وری و فرهنگ ملی؛ پایان نامه کارشناسی ارشد مهندسی صنایع دانشگاه تربیت مدرس، ۱۳۷۳.

[16] Tata, J. & J. Prasad; "Cultural and Structural Constraints on Total Quality Management Implementation," *Total Quality Management*; 9, 8, 1998, pp. 703 - 710.

[17] Zairi, M.; *Best Practices Benchmarking*; Oxford: Butterworth-Heinemann, 1996.

[18] Oakland, J.; *Total Quality Management*; 2nd ed., Oxford: Butterworth-Heinemann, 1993.

[19] Hackman, J. R. & R. Wageman; "Total Quality Management: Empirical, Conceptual and Practical Issues," *Administrative Science Quarterly*; 40, 1995, pp. 309 - 342.

[20] US Department of Commerce; *Malcolm Baldrige National Quality Award 1998 Criteria for Performance Excellence*; Gaithersburg, VA: National Institute of Standards and Technology, 1998.

[21] European Foundation for Quality Management; "Self-Assessment 1998 Guidelines for Companies," *EFQM*; Brussels, 1998.

[22] Japanese Union for Scientists and Engineers-Deming Prize Committee; "The Deming Prize Guide for Overseas Companies", *JUSE*; Tokyo, 1998.

[۲۳] حاجی کتابی، علی اصغر، فرهنگ‌سازمانی در شرکت برق منطقه‌ای تهران؛ پایان نامه کارشناسی ارشد مهندسی صنایع، دانشکده مهندسی صنایع دانشگاه علم و صنعت ایران، ۱۳۷۹.

[۲۴] شناپدر، س. س. و ژ. ل. بارسو؛ مدیریت در پهنه فرهنگها؛ ترجمه سید محمد اعرابی و داود ایزدی، تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی، ۱۳۷۹.

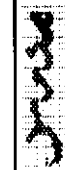
[25] Tompenaars, F.; *Riding the Waves of Cultures: Understanding Cultural Diversity in Business*; London: Nicholas Brealey, 1993.

[26] Hoefstede, G.; *Cultures and Organizations*, Maidenhead: McGraw-Hill, 1991.

[۲۷] حبیبی، محمد؛ "معرفی پروژه گلوب"، سخنرانی در سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۷۹.

[۲۸] زرگرپور، حمید؛ الگوی آموزش مدیریت در ایران؛ رساله دکتری مدیریت، تهران: دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، ۱۳۷۵.

[29] Katz, J. P., D. W. Krumwiede, and N. W. Deczege; "Total Quality Management in the Global Marketplace: The Impact of National Culture on





TQM Implementation,” International J. of Management; 15, 3, 1998, pp. 349 – 356.

[30] Nasierowski, W. and D. F. Coleman, “Lessons Learned From Unsuccessful Transfers of Managerial Techniques: Cultural Impedients to the Transfer of TQM Practices”, International J. of Management; 14, 4, 1997, pp. 205 – 220.

[۳۱] نایبی، حمیدرضا؛ “مقایسه تطبیقی الگوهای پیش برد TQM و استخراج یک الگوی TQM مناسب سازمانهای ایران”، رساله دکتری مهندسی صنایع (در حال انجام)، دانشکده فنی و مهندسی دانشگاه تربیت مدرس، ۱۳۸۰.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی