



# The comprehensive quality management model (TQM) and its impact on financial performance in order to realize the general policies of the administrative system

**Mahmood Nikzadzeidy**

PhD student in financial engineering, Faculty of Humanities, Islamic Azad University, Aliabad Katoul branch, Aliabad, Iran.

**Ebrahim Abbasi**

Professor, Department of Management, Faculty of Social Sciences and Economics, Alzahra University, Tehran, Iran (Corresponding author).

abbasiebrahim2000@alzahra.ac.ir

Tel: +98(21)77499990

**parviz Saidi**

Assistant Professor, Department of Management and Accounting, Faculty of Humanities, Islamic Azad University, Aliabad Katul Branch, Aliabad Katul, Iran.

**Arash Naderian**

Associate Professor, Department of Economics and Management, Faculty of Humanities, Islamic Azad University, Aliabad Katul Branch, Aliabad Katul, Iran.

## Abstract

The purpose of this research is to present the comprehensive quality management (TQM) model and its impact on financial performance in order to realize the general policies of the administrative system. The administrative system is a set of interrelated elements (structure, function and governing values) that interact with each other to achieve the political, economic and social goals of the country. In fact, the operationalization of the general policies of the administrative system requires the creation of grounds and preliminaries. And it is necessary to design native models for the management of government organizations based on the general policies of the administrative system. Based on this, after reviewing the relevant literature and extracting the main and secondary variables, using the opinions of experts to evaluate, localize and determine and explain the variables extracted by the fuzzy Delphi technique and determine the structural relationships between them using the ISM technique and the structural equation test. The findings have shown that among the 30 local variables selected related to comprehensive quality management in the form of six main variables (commitment and support of senior management, responsibility and service delivery, training, participation, use of statistics and information and physical factors), the commitment and support of senior management were the most effective variables, and the physical factors variable were the most effective variables.

**Keywords:** Indigenous models, Total quality management (TQM), Administrative system, Financial performance, General policies.


**JEL Classification:**

E-ISSN: 2345-2552 / Center for Strategic Research / Quarterly Journal of The Macro and Strategic Policies


	<b>Citation:</b> Nikzadzeidy, M., Abbasi, E., Saidi, P., & Naderian, A. (2023). Presenting the comprehensive quality management model and its impact on financial performance in order to realize the general policies of the administrative system. Quarterly Journal of The Macro and Strategic Policies, 11(44), -. doi: 10.30507/jmsp.2023.387612.2553
	<a href="https://doi.org/10.30507/jmsp.2023.387612.2553">10.30507/jmsp.2023.387612.2553</a>

## ارائه مدل مدیریت کیفیت فراگیر و تأثیر آن بر عملکرد مالی در راستای تحقق سیاست‌های کلی نظام اداری


محمود نیکزادزیدی

دانشجوی دکتری رشته مهندسی مالی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علی‌آباد کتول، علی‌آباد، ایران. 


ابراهیم عباسی

استاد، گروه مدیریت، دانشکده علوم اجتماعی و اقتصادی، دانشگاه الزهراء، تهران، ایران (نویسنده مسئول).  تلفن: ۰۲۱۷۷۴۹۹۹۹۰  
abbasibrahim2000@alzahra.ac.ir

پرویز سیدی

استادیار، گروه مدیریت و حسابداری، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علی‌آباد کتول، علی‌آباد کتول، ایران. 

آرش نادریان

دانشیار، گروه اقتصاد و مدیریت، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علی‌آباد کتول، علی‌آباد کتول، ایران. 

### چکیده

سازمان‌ها چه دولتی و چه خصوصی در جهت پیشرو بودن در فعالیتهای خود و تقویت بنیه مالی و اقتصادی باید از سیستم‌های نوین مدیریتی استفاده کنند و از طریق اجرای مدل مدیریت کیفیت جامع، به بهبودهای چشمگیری در کیفیت و عملکرد مالی و غیرمالی خود دست یابند. هدف پژوهش حاضر ارائه مدل مدیریت کیفیت فراگیر (TQM) و تأثیر آن بر عملکرد مالی در راستای تحقق سیاست‌های کلی نظام اداری است. نظام اداری مجموعه‌ای از عناصر به هم مرتبط (ساختار، کارکرد و ارزش‌های حاکم) است که برای نیل به اهداف سیاسی، اقتصادی و اجتماعی کشور باهم در تعامل هستند. درواقع عملیاتی کردن سیاست‌های کلی نظام اداری مستلزم ایجاد زمینه‌ها و مقدماتی می‌باشد و لازم است بر اساس سیاست‌های کلی نظام اداری، مدل‌هایی بومی برای مدیریت سازمان‌های دولتی طراحی شود. براین اساس پس از مرور ادبیات موضوعی مربوط و استخراج متغیرهای اصلی و فرعی، با استفاده از نظرات خبرگان به ارزیابی، بومی‌سازی و تعیین و تبیین متغیرهای استخراج شده به‌وسیله تکنیک دلفی فازی و تعیین روابط ساختاری بین آنها با استفاده از روش ISM و آزمون معادلات ساختاری شده است. یافته‌ها نشان داده‌اند که از بین ۳۰ متغیر بومی منتخب مرتبط با مدیریت کیفیت فراگیر در قالب شش متغیر اصلی (تعهد و حمایت مدیریت ارشد، مسئولیت‌پذیری و خدمات‌رسانی،

آموزش، مشارکت، به‌کارگیری آمار و اطلاعات و عوامل فیزیکی)، متغیر تعهد و حمایت مدیریت ارشد به‌عنوان اثرگذارترین، و متغیر عوامل فیزیکی، به‌عنوان اثرپذیرترین متغیرها بوده‌اند. همچنین تعداد ۵ معیار برای عملکرد مالی نظام اداری انتخاب گردیدند که درنهایت با استفاده از آزمون معادلات ساختاری، تأثیر مدیریت کیفیت فراگیر بر عملکرد مالی مشخص تأیید گردید. در پایان توصیه شده است که به‌منظور اجرای سیستم مدیریت کیفیت، در ابتدا باید مدیران ارشد نسبت به آنچه که موجب بهبود کیفیت می‌گردد، کاملاً متعهد بوده و اهداف بلندمدتی را در جهت رسیدن به برنامه‌های بهبود کیفی تدوین نمایند.

**کلیدواژه‌ها:** مدل‌های بومی، مدیریت کیفیت فراگیر (TQM)، نظام اداری، عملکرد مالی، سیاست‌های کلی. طبقه‌بندی JEL:

شاپای الکترونیک: ۲۳۴۵-۲۵۵۲ / پژوهشکده تحقیقات راهبردی / فصلنامه سیاست‌های راهبردی و کلان



doi 10.30507/jmsp.2023.387612.2553

مسئولیت مقاله از نظر محتوای علمی و نظرات مطرح شده در متن آن، به عهده نویسندگان و یا نویسنده مسئول مقاله می‌باشد و مورد تأیید / عدم تأیید صاحب امتیاز نشریه سیاست‌های راهبردی و کلان نمی‌باشد.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

## مقدمه و بیان مسئله

امروزه اوضاع رقابتی حاکم بر بازارهای جهانی، سازمان‌ها را به اتخاذ راهبردهای مناسب از جمله مدیریت کیفیت فراگیر سوق داده است. مدیریت کیفیت فراگیر فلسفه مدیریتی نوینی است که برای اولین بار توسط دمینگ و جوران مطرح شد. این نظام مدیریتی<sup>۱</sup> با تمرکز بر سه اصل اساسی مشتری‌مداری<sup>۲</sup>، مشارکت<sup>۳</sup> و بهبود مستمر<sup>۴</sup>، متمایز از سایر نظام‌های مدیریتی است. مدیریت کیفیت فراگیر نوعی راهبرد است که می‌تواند باعث بهبود یادگیری و افزایش مزیت رقابتی سازمان‌ها شود (Sahoo & Yadav, 2018). تغییرات سریع بازار و کاهش طول عمر محصولات از چالش‌های مهم در بازارهای رقابتی هستند که سازمان‌ها را بر آن داشته تا از نوآوری‌های فناوری<sup>۵</sup> استفاده کنند. اصول کیفیت فراگیر از آموزش شروع و به آموزش ختم می‌گردد و این آموزش و بازآموزی باید کلیه کارکنان سازمان را دربرگیرد. اهداف کلی آموزش در مدیریت کیفیت فراگیر عبارت‌اند از: آشنایی افراد با وظایف و مسئولیت‌های خود، شناخت مشتریان و نیازهای آنها، ارتقاء سطح دانش افراد و آشنایی آنها با مفاهیم و ابزارهای مدیریت کیفیت. در فرایند آموزش تعیین مسئولیت‌ها، تعیین اهداف آموزشی و تعیین نیازهای آموزشی برای کیفیت فراگیر از موارد اصلی به‌شمار می‌روند. در فرایند مدیریت کیفیت فراگیر، تصمیم‌گیری‌ها باید بر اساس واقعیت‌هایی باشند که از طریق جمع‌آوری اطلاعات و آمار به دست می‌آیند. این نوع نگرش تحت عنوان مدیریت واقع‌گرا شناخته می‌شود. در مدیریت کیفیت فراگیر به مشکلات توجه جدی می‌شود. ریشه‌ها و علل مشکلات شناسایی شده و با مشارکت کارکنان راه‌حل‌ها به دست می‌آیند. در مدیریت کیفیت فراگیر به راه‌حل‌های آنی و بر مبنای حدس و گمان توجهی نمی‌شود و از ابزار لازم برای جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها، ایجاد راه‌حل‌ها و اجرای روش‌های جدید استفاده می‌شود (شول و مزروعی، ۱۳۹۶). در فرهنگ مدیریت کیفیت فراگیر<sup>۶</sup> انسان دارای هدف است و این هدف در راستای اهداف سازمانی است که در آن خدمت می‌کند، در عین حال که در کلیه فعالیت‌هایی که در جهت دستیابی به این اهداف صورت می‌گیرد، پذیرش تغییرات و بهبود دائمی اهداف و شیوه‌های دسترسی به آن نیز مدنظر است. به همین دلیل انسان دائماً در حال بهبود اهداف خود در مسیر کسب کمال بیشتر است که این

- 
1. Management system
  2. Customer Orientation
  3. intercommunity
  4. Continuous improvement
  5. Technology innovations
  6. TQM

امر در بطن خود بهبود مستمر مهارت، دانش و افزایش تعهد کاری را به صورت یک عادت کاری در او زنده نگه داشته و بر اثربخشی او می‌افزاید (Hung & et al., 2011). اگر TQM با موفقیت پیاده‌سازی شود، یک مزیت رقابتی محسوب می‌شود. امروزه کسب مزیت رقابتی در گرو این است که سازمان‌ها در ابعاد مختلف به سمت سرآمدی و برتر شدن حرکت کنند. ایجاد رقابت با رعایت اصول اخلاقی به این معنی است که با شیوه علمی و با برنامه ریزی راهبردی در جهت قوی کردن سازمان گام برداشت. برای توسعه و به‌کارگیری یک مزیت رقابتی، شرکت‌ها بایستی قابلیت‌هایی داشته باشند که بتوانند در ایجاد منابع غیرقابل تقلید، با ارزش، کمیاب و غیرقابل جایگزینی مورد استفاده قرار گیرند. برای هر شرکتی در هر صنعتی که باشد کلید موفقیت تنها اتکاء بر یک منبع برای کسب مزیت نیست بلکه بهترین و موفق‌ترین شرکت‌ها می‌دانند که همواره باید از زوایای تازه‌ای به مزیت رقابتی بنگرند و از انواع منابع برای خلق مزیت رقابتی بهره بگیرند (Lee & Lee, 2014). توجه به دیدگاه منبع‌محور و مدل بارنی که دارای چهار ویژگی مزیت اصلی ارزشمند، کمیاب، غیرقابل تقلید و غیرقابل جایگزینی و قابلیت سازمانی کردن و به‌کارگیری شده است (اسماعیلی و مرادزادی، ۱۳۹۷). مطالعات انجام شده نشان داده است که برخلاف کاهش بازدهی منابع سنتی (مثل پول و ماشین آلات) منابع نامشهود (نام تجاری، شهرت، سبک‌های مدیریتی، فرایندها) به منبعی نیرومند برای افزایش عملکرد کسب‌وکارها تبدیل شده است. یک شرکت تنها زمانی می‌تواند به مزیت رقابتی پایدار دست پیدا کند که دارای منابع ارزشمند، کمیاب و غیرقابل تقلید باشد. مزیت رقابتی پایدار به این معنی است که شرکت به حد بالای سود به هنجار از طریق منابعی که رقیب نمی‌تواند به آن دست پیدا کند، برسد. به‌طور کلی می‌توان گفت که هر قدر مزیت رقابتی، نامشهود باشد امکان تقلید آن مشکل‌تر و زمان برتر خواهد بود. ضمن اینکه، جابه‌جایی و جذب مزیت نامشهود بسیار مشکل‌تر از مزیت مشهود است. سازمان‌ها نه تنها نیاز دارند تا دارایی‌های نامشهود خود را شناسایی، اندازه‌گیری و مدیریت کنند بلکه همواره باید سعی کنند تا این دارایی‌های ارزشمند را به‌طور مستمر ارتقا داده و بهبود بخشند. سازمان‌هایی که نتوانند دارایی‌های دانشی خود را به‌طور مستمر ارتقا دهند، بقای خود را با خطر از دست دادن و فناى خود، مبادله خواهند کرد (حیدری و اکبری، ۱۳۹۷)؛ بنابراین مسئله اصلی تحقیق حاضر این است که: مدل مدیریت کیفیت فراگیر (TQM) و تأثیر آن بر عملکرد مالی در راستای تحقق سیاست‌های کلی نظام اداری چگونه است؟

## ۱. مبانی نظری و مروری بر پیشینه پژوهش

مرور تحقیقات نشان می‌دهد که در سازمان‌های امروز به خصوص سازمان‌های خدماتی که دائماً با مشتریان و ارباب رجوع در ارتباط هستند، حتماً باید در فرایندها و خدمات خود نوآوری داشته باشند و درعین حال به مدیریت کیفیت فراگیر نیز توجه داشته باشند. سازمان‌ها چه دولتی و چه خصوصی در جهت پیشرو بودن در فعالیتهای خود و تقویت بنیه مالی و اقتصادی باید از سیستم‌های نوین مدیریتی استفاده کنند. این موضوع خود مستلزم کسب دانش از سیستم‌های مدیریتی روز جهانی است. مدیران از طریق بهبود کیفیت می‌توانند باعث کاهش تأخیرها، کاهش هزینه‌ها و بهبود در عملکرد سازمان‌های خود باشند. مدیریت کیفیت جامع، به‌عنوان یک رویکرد بهبود کیفیت فراگیر، برای شرکت‌هایی با هدف بهبود عملکرد از لحاظ کیفیت و نوآوری در دو دهه گذشته مطرح شده است. این رویکرد آخرین پیشرفت در زمینه مدیریت است که تمام فعالیت‌ها در آن با هدف بهینه‌سازی رضایت مشتری از طریق بهبود مستمر فرایند انجام می‌شود (Djojo & Lena, 2021). سازمان‌هایی که از مدیریت کیفیت جامع استفاده می‌کنند، منافع بسیاری از جمله ارائه خدمات با کیفیت بالاتر، رضایت بیشتر مشتریان، کاهش هزینه‌ها، بهبود مالی، کیفیت و نوآوری در عملکرد و علاوه‌براین‌ها، بهبود رضایت کارکنان نصیب آنان می‌شود. طی سالیان گذشته در کشورهای مختلف جهان، سازمان‌ها از طریق اجرای مدل مدیریت کیفیت جامع، به بهبودهای چشمگیری در کیفیت و عملکرد مالی و غیرمالی خود دست می‌یابند؛ بنابراین با توجه به تأثیرات مثبت مدیریت کیفیت جامع لازم و ضروری به نظر می‌رسد تا تحقیقات گسترده‌تری در این خصوص انجام پذیرد. لوترا و همکاران در کتاب مدیریت کیفیت فراگیر به این مطلب اشاره می‌کنند که سازمان‌ها امروزه بر رضایت کلی مشتری متمرکز شده‌اند. باین حال عدم درک نیازها و نیازهای مشتری وجود دارد. در این کتاب بر این مطلب تأکید شده است که (TQM) تمام مراحل را یکپارچه می‌کند و یک محصول با کیفیت بدون نقص را تضمین می‌کند و بر درک تمام جنبه‌ها و نحوه پیاده‌سازی آن تأکید دارد (Luthra, 2021). محقر و آتشین پنجه (۱۳۹۸) به بررسی تأثیر اقدامات مدیریت کیفیت فراگیر بر عملکرد نوآوری از مسیر قابلیت یادگیری سازمانی در صنعت بانکداری پرداختند. پژوهش حاضر به بررسی تأثیر «اقدامات مدیریت کیفیت فراگیر» و «قابلیت یادگیری سازمانی» بر «عملکرد نوآوری» در صنعت بانکداری (سوخت‌رسانی دریایی) پرداخته است. اسماعیلی و مرادنژادی (۱۳۹۷) به تعیین عوامل کلیدی جهت پیاده‌سازی موفق سیستم مدیریت کیفیت جامع به روش ارزیابی جامع فازی (مطالعه موردی: بانک سامان) پرداختند.

هاشم‌زاده خوراسگانی و همکاران (۱۳۹۷) به بررسی تأثیر مدیریت کیفیت جامع بر بهره‌وری سبز (مورد مطالعه: شرکت صنایع ریخته‌گری ایران) پرداختند. بر اساس یافته‌های این پژوهش مؤلفه مدیریت کیفیت جامع بر بهره‌وری سبز تأثیر مستقیم و مثبت دارد. حیدری و اکبری (۱۳۹۷) در تحقیق خود به بررسی تأثیر مدیریت کیفیت فراگیر بر عملکرد صنایع قطعه‌سازی خودرو (مطالعه موردی شرکت طه) پرداختند. نصراللهی و همکاران (۱۳۹۶) به بررسی تأثیر مدیریت کیفیت جامع بر عملکرد مالی شرکت‌های شهرک صنعتی البرز استان قزوین: نقش میانجی قابلیت یادگیری سازمانی و نوآوری پرداختند. پژوهشگران به دنبال بررسی تأثیر مدیریت کیفیت جامع با نقش میانجی قابلیت یادگیری سازمانی و نوآوری تجاری بر عملکرد مالی شرکت است. شول و مزروعی (۱۳۹۶) به بررسی تأثیر مدیریت کیفیت فراگیر بر نوآوری: تبیین نقش میانجی یادگیری بین سازمانی پرداختند. نتایج پژوهش بیانگر این است که مدیریت کیفیت فراگیر تأثیر مثبت و معنی‌داری بر عملکرد نوآوری دارد و یادگیری بین سازمانی در این رابطه نقش میانجی دارد. ربیعیان و همکاران (۱۳۹۶) به مطالعه دیدگاه مدیران در خصوص میزان رعایت مؤلفه‌های مدیریت کیفیت فراگیر در بیمارستان‌های دانشگاه علوم پزشکی تهران پرداختند. نتیجه پژوهش این بوده است که در بیمارستان‌های مورد مطالعه، میزان رعایت مؤلفه‌های مدیریت کیفیت فراگیر در وضعیت بالنسبه مطلوب قرار دارد. اگرچه نگرش مدیران برای تحقق این سیستم در بیمارستان‌ها شرایط نسبتاً مطلوبی دارد؛ لیکن لازم است با فرهنگ‌سازی، آموزش‌های مرتبط با بهبود کیفیت، افزایش تعهد مدیران، جلب مشارکت کارکنان، ترویج نوآوری و خلاقیت و ارزیابی کیفیت خدمات، عملکردها و فرایندها را بهبود بخشید. وسلینویس و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۲۰) به بررسی اثر متقابل جهت‌گیری کارآفرینی، مدیریت کیفیت فراگیر و عملکرد مالی پرداختند. نتایج آنها نشان می‌دهد که مدیریت کیفیت فراگیر تا حدی واسطه‌ای بین رابطه جهت‌گیری کارآفرینی و عملکرد شرکت است و با افزایش شدت رقابت، تأثیر مستقیم جهت‌گیری کارآفرینی بر عملکرد شرکت قوی‌تر می‌شود. جبارزاده و شفقی<sup>۲</sup> (۲۰۱۹) مقاله‌ای با عنوان شیوه‌های مدیریت کیفیت جامع و عملکرد سازمانی را مورد بررسی قرار دادند. نتیجه بررسی سطح عملکرد مدیریت کیفیت جامع در بین ۲۲ هتل نشان داد که هتل‌های مالزی از سطح قابل قبولی از اجرای مدیریت کیفیت جامع برخوردار هستند. علاوه بر این، بر اساس تجزیه و تحلیل رگرسیون، نتیجه گرفته می‌شود که کلیه شیوه‌های انتخاب شده مدیریت کیفیت جامع (بهبود مستمر، تمرکز مشتری و درگیری کارکنان) با عملکرد

1. Veselinović, L.; Kulenović, M. & Činjurević, M.

2. Jabarzade, E. & Shafaghi, N.

سازمانی هتل‌ها ارتباط معناداری دارند. در این فرایند، پیشرفت مستمر به‌عنوان مهم‌ترین عامل مدیریت کیفیت جامع از نظر تأثیرگذاری بر عملکرد سازمانی در نظر گرفته شده است. ساهو و یاداو<sup>۱</sup> (۲۰۱۸) به بررسی مدیریت کیفیت فراگیر در تولیدی‌های کوچک و متوسط هند پرداختند. آزمون مدل ساختاری تأیید می‌کند که مدیریت کیفیت فراگیر به‌طور مثبت با عملکرد تولید مرتبط است. هنرپور و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۷) مقاله‌ای با عنوان مدیریت کیفیت جامع، مدیریت دانش و نوآوری: یک مطالعه تجربی در واحدهای تحقیق و توسعه انجام داده‌اند. هدف این مقاله، بررسی رابطه متقابل بین مدیریت کیفیت جامع و مدیریت دانش و تأثیر آنها بر نوآوری فرایند و محصول بوده است. تحلیل‌ها نشان داده است که شرکت‌های تحقیق و توسعه با پیاده‌سازی مدیریت کیفیت جامع در کنار مدیریت دانش نه‌تنها قادر به مدیریت کارآمد فعالیت‌هایشان هستند بلکه همچنین می‌توانند کار را به شیوه‌ای مؤثر و نوآورانه انجام دهند. در حوزه سیاست‌های کلی نظام اداری نیز مطالعات مختلفی انجام شده است، مطالعاتی که کوشیده‌اند تا با استناد به سیاست‌های کلی نظام اداری، به طراحی مدل‌های مدیریتی در حوزه‌های مختلف بپردازند. برخی از این الگوهای بومی استخراج شده از سیاست‌های کلی نظام اداری در پژوهش‌های پیشین عبارت است از الگوی ارزیابی عملکرد مدیران (ترابنده و دیگران، ۱۳۹۹) و مدل مفهومی بازمهندسی ساختار نظام اداری (ساری، برزگر و حکمی‌زاده، ۱۳۹۶).

## ۲. روش‌شناسی

جامعه و نمونه خبرگی تحقیق حاضر شامل خبرگانی از نظام اداری هستند که با موضوع مدیریت کیفیت فراگیر و عملکرد مالی آشنایی دارند. تعداد آنها ۱۹ نفر بوده‌اند که از این تعداد ۱۲ نفرشان با محقق همکاری داشته‌اند. تکنیک‌های تحلیل در پژوهش حاضر شامل مرور نظام‌مند ادبیات (SLR)، دلفی فازی (Delphi Fuzzy) و ای اس ام (ISM) و معادلات ساختاری بوده است. ابزارهای اندازه‌گیری داده‌ها در پژوهش حاضر شامل سه پرسشنامه محقق ساخته دلفی با مقیاس ۱-۱۰ و پرسشنامه ۵ گزینه‌ای ای اس ام و پرسشنامه مربوط به گویه‌های متغیرهای تحقیق با مقیاس ۱-۱۰ بوده‌اند. به‌منظور معتبرسازی ابزار پرسشنامه، از روایی ظاهری (رویه استخراج اجزاء متغیرهای مورد اندازه‌گیری از ادبیات موضوعی)، و روایی سازه‌ای (بومی‌سازی آن با بهره‌گیری از نظرات متخصصان و نیز نمونه‌ای مقدماتی) استفاده شده است. بر این اساس ارزیابی دو ویژگی اعتبار محتوایی مقیاس اندازه‌گیری به‌صورت قضاوت کیفی بوده است. یعنی پرسشنامه تحقیق

1. Sahoo, S. & Yadav, S. (2018)

2. Honarpour, A.; Jusoh, A. & Md Nor, Kh. (2017)



حاضر دارای اعتبار محتوا بوده است؛ زیرا اجزاء متغیرهای مورد اندازه‌گیری از ادبیات موضوعی تحقیق أخذ شده و سازه‌های پرسشنامه نیز به وسیله خبرگان تأیید شده‌اند. بدین منظور، ابتدا به مرور ادبیات و شناسایی منابع در بانک‌های اطلاعاتی پرداخته شد و تعداد ۵۰ عنوان مقاله و ۶ رساله و ۲ کتاب مشخص شدند. پس از بررسی عنوان مقاله‌ها، با توجه به موضوع، سؤال و هدف پژوهش، در مرحله بعد، تعداد ۳۰ عنوان مقاله و ۳ رساله و ۲ عنوان کتاب انتخاب شدند. پس از مطالعه کامل محتوای مقاله‌ها و کتب، در نهایت ۱۷ عنوان مقاله و ۲ رساله و یک کتاب برای استخراج اطلاعات متناسب با موضوع پژوهش انتخاب گردید. در گام بعدی، با استخراج ۴۴ معیار از متغیر مدیریت کیفیت فراگیر و ۹ معیار از متغیرهای عملکرد مالی، آنها را در قالب پرسشنامه دلفی تنظیم و برای بومی‌سازی در اختیار خبرگان قرار گرفتند که در نهایت تعداد ۳۰ معیار از متغیر مدیریت کیفیت فراگیر در شش بُعد تعهد و حمایت مدیریت ارشد، مسئولیت‌پذیری و خدمات‌رسانی، آموزش، مشارکت، به‌کارگیری آمار و اطلاعات و عوامل فیزیکی و ۵ معیار از عملکرد مالی به‌عنوان معیارهای نهایی مورد تأیید قرار گرفتند.

### ۳. تحلیل و یافته‌ها

#### ۳-۱. مرور نظام‌مند متغیرها

در مرور نظام‌مند متغیرها ابتدا به مطالعه ادبیات و شناسایی منابع در بانک‌های اطلاعاتی پرداخته شد و تعداد ۵۰ عنوان مقاله و ۶ رساله و ۲ کتاب مرتبط با موضوع مدیریت کیفیت فراگیر و عملکرد مالی مشخص شدند. سپس با توجه به موضوع، سؤال و هدف پژوهش، تعداد ۳۰ عنوان مقاله و ۳ رساله و ۲ عنوان کتاب پالایش شدند. در مرحله بعد پس از مطالعه کامل محتوای مقاله‌ها و کتب، تعداد ۱۷ عنوان مقاله و ۲ رساله و یک کتاب برای استخراج اطلاعات متناسب با موضوع پژوهش انتخاب گردید. که با مطالعه مقالات و رساله و کتاب مرتبط، تعداد ۴۴ معیار از متغیر مدیریت کیفیت فراگیر برای ۶ متغیر اصلی تعهد و حمایت مدیریت ارشد، مسئولیت‌پذیری و خدمات‌رسانی، آموزش، مشارکت، به‌کارگیری آمار و اطلاعات و عوامل فیزیکی و ۹ معیار برای متغیر عملکرد مالی انتخاب شدند.

#### ۳-۲. بومی‌سازی متغیرها

بررسی نظرات کارشناسان و خبرگان در این مطالعه مستند به استفاده از روش دلفی فازی، حاکی از آن بوده که از بین ۴۴ معیار مستخرجه برای متغیر مدیریت کیفیت فراگیر، تعداد ۳۰

معیار با توجه به عدد آستانه لحاظ شده یعنی ۷ به عنوان معیارهای اساسی متغیر مدیریت کیفیت فراگیر تعیین شدند که در ۶ گروه قرار گرفته‌اند، همچنین تعداد ۵ معیار برای عملکرد مالی انتخاب گردیدند. با توجه به طیف ۱ تا ۱۰ عبارات کلامی، در این پژوهش نمره‌هایی را که در آن مقدار هدف بالاتر از عدد ۰/۷ بوده است به عنوان عدد تأثیرگذار بودن متغیر در نظر گرفته شده است.

$$H : \approx 7$$

$$K : \approx 7$$

جدول (۱): معیارهای مورد تأیید خبرگان برای مدیریت کیفیت فراگیر

ردیف	ابعاد	شاخص مورد بررسی	$S_j$	$a_j$	$b_j$	$c_j$
۱	تعهد و حمایت مدیریت ارشد	پیگیری فعالانه برنامه‌های بهبود کیفیت	7.167	3	7.500	10
۲		تعقیب اهداف بلندمدت	7.233	3	7.600	10
۳		داشتن تجربه و دانش کافی	7.367	3	7.800	10
۴		استفاده از نظرات کارکنان در حل مسائل کیفی	7.233	3	7.600	10
۵		استفاده و حمایت از ایده‌های نو کارکنان	7.433	3	7.900	10
۶	مسئولیت پذیری و خدمات رسانی	سیستم جمع‌آوری و رسیدگی به شکایات	7.233	3	7.600	10
۷		تشویق خدمات رسانی توسط مدیریت ارشد	7.300	3	7.700	10
۸		احترام گذاشتن به مراجعان	7.167	3	7.500	10
۹		آمادگی و تجربه کارکنان در پاسخگویی	7.233	3	7.600	10
۱۰		شناخت کافی نسبت به نیازهای ارباب رجوعان	7.433	3	7.900	10
۱۱		سیستم آموزشی مدون	7.367	3	7.800	10
۱۲		ارائه آموزش‌های مستمر به کارکنان	7.767	5	7.900	10

$c_j$	$b_j$	$a_j$	$S_j$	شاخص مورد بررسی	ابعاد	ردیف
10	7.800	3	7.367	اثربخشی دوره‌های آموزشی	آموزش	۱۳
10	7.400	3	7.100	آموزش بهبود کیفیت		۱۴
10	8.000	3	7.500	فرصت برای کسب مهارت‌های جدید		۱۵
10	7.700	3	7.300	تشویق کارکنان به مشارکت و کار گروهی	مشارکت	۱۶
10	8.000	3	7.500	مسئولیت‌پذیری و خودکنترلی در انجام وظایف		۱۷
10	8.200	1	7.300	حمایت از سیستم مشارکتی		۱۸
10	8.200	3	7.633	تشویق مدیریت ارشد به خاطر ابراز ایده‌های جدید کارکنان		۱۹
10	8.400	5	8.100	تلاش مدیریت ارشد برای ورود ایده‌ها و نظرات تازه و کارساز افراد درونی و بیرونی (متخصصان، مشاوران و غیره)		۲۰
10	8.100	3	7.567	وجود سازوکار مشخص کسب اطلاعات پرسنلی		۲۱
10	7.900	3	7.433	جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات فعالیت‌ها	به‌کارگیری آمار و اطلاعات	۲۲
10	8.500	5	8.167	استفاده از اطلاعات جاری برای بهبود فرایندها		۲۳
10	7.700	3	7.300	میزان تصمیم‌گیری بر مبنای اطلاعات		۲۴
10	7.800	3	7.367	استفاده از ابزارهای آماری در تجزیه و تحلیل اطلاعات		۲۵
10	7.400	3	7.100	استفاده از تجهیزات جدید و بروز	عوامل فیزیکی	۲۶
10	7.300	3	7.033	امکانات فیزیکی کافی و مناسب		۲۷
10	7.600	3	7.233	آراستگی کارکنان		۲۸
10	7.800	5	7.700	زیبایی و تمیزی فضا (حیاط،		۲۹

ردیف	ابعاد	شاخص مورد بررسی	$S_j$	$a_j$	$b_j$	$c_j$
۳۰		پارکینگ، سالن‌ها و اتاق‌ها)	7.767	3	8.400	10
		وضوح قوانین، آیین‌نامه و دستورالعمل‌ها				

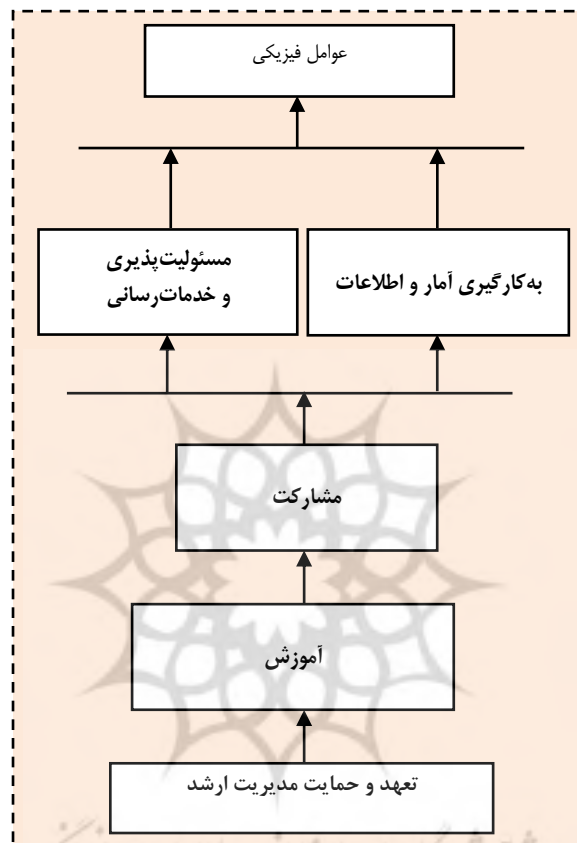
جدول (۲): معیارهای مورد تأیید خبرگان برای عملکرد مالی

ردیف	شاخص مورد بررسی	$S_j$	$a_j$	$b_j$	$c_j$
۱	نسبت موجودی کالا به سرمایه در گردش	۷/۰۳۳	۳	۷/۳۰۰	۱۰
۲	نرخ بازده دارایی	۷/۲۳	۳	۷/۶۰۰	۱۰
۳	نسبت آنی	۷/۱۰	۳	۷/۴۰۰	۱۰
۴	نسبت وجه نقد به بدهی	۷/۳۰	۳	۷/۷۰۰	۱۰
۵	نسبت جاری	۷/۷۰	۳	۷/۷۰	۱۰

### ۳-۳. روابط ساختاری بین متغیرها

به منظور تعیین روابط ساختاری بین معیارهای شش‌گانه اصلی مدیریت کیفیت فراگیر و ۵ معیار عملکرد مالی مراحل اجرایی روش ISM بدین شرح انجام شده‌اند: سطح‌بندی معیارهای شش‌گانه اصلی مدیریت کیفیت فراگیر: پس از جمع‌آوری و جمع‌بندی داده‌های به‌دست‌آمده از پرسشنامه‌ها، برای به‌دست‌آوردن تمامی ارتباطات مستقیم و غیرمستقیم بین مؤلفه‌های پژوهش، مطابق با گام‌های روش ISM، ابتدا بایستی ارتباطات درونی مستقیم بین مؤلفه‌های سیستم در ماتریس دسترسی اولیه وارد شود و ماتریس ارتباط مفهومی بین متغیرها (Dij) تشکیل شود. بدین منظور پرسشنامه‌ای میان گروه ۱۲ نفری از خبرگان توزیع شد. از آنجاکه در این پژوهش برای تکمیل پرسشنامه‌ها از نظر ۱۲ خبره به صورت گروهی در یک جلسه استفاده شد، برای تشکیل ماتریس خود تعاملی از روش مد بر اساس بیشترین فراوانی در هر درایه استفاده شده است. پس از اجرای مراحل روش ISM نمودار زیر که نشان‌دهنده مدل مدیریت کیفیت فراگیر با نگرش ساختاری - مقایسه‌ای هست، به‌دست می‌آید. با توجه به نمودار ۱، مؤلفه‌ها به ترتیب سطوح تأثیرشان از بالا به پایین تنظیم می‌شوند. مؤلفه‌های سطوح بالایی، اثرپذیرترین‌ها و سطوح پایین‌تر اثرگذارترین مؤلفه‌های

سیستم هستند. سطوح میانی نیز حاوی مؤلفه‌هایی است که دارای توأمی از اثرگذاری و اثرپذیری (وابسته به سطح مؤلفه) بر سایر مؤلفه‌های سیستم می‌باشند. در پژوهش حاضر متغیرهای مدیریت کیفیت فراگیر در ۵ سطح شناسایی شده‌اند.



نمودار (۱): مدل ISM پژوهش برای متغیرهای مدیریت کیفیت فراگیر

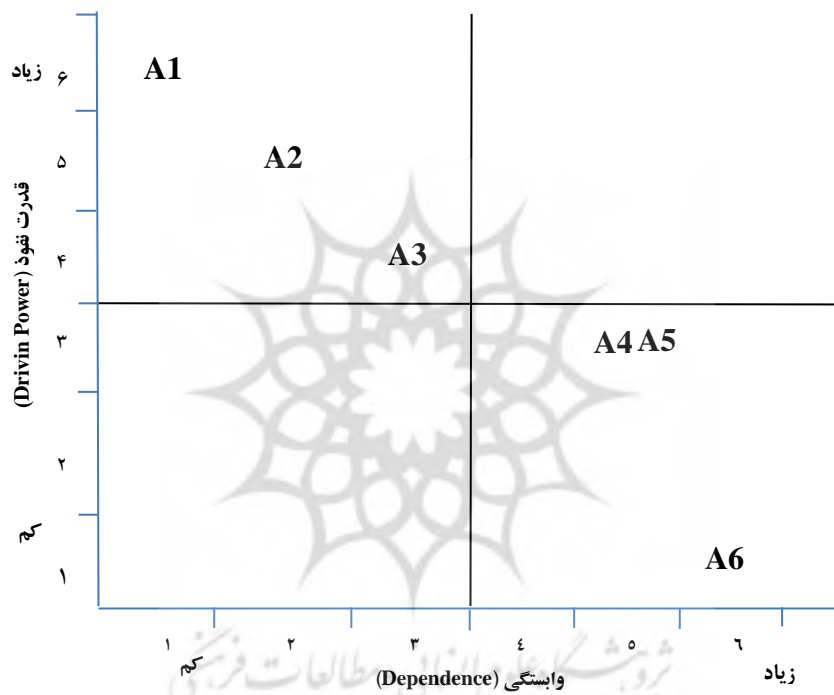
به‌منظور تجزیه و تحلیل مدل به‌دست‌آمده، از روش تحلیل نفوذ - وابستگی (نمودار MICMAC) استفاده شده است.

### تجزیه و تحلیل نفوذ - وابستگی (نمودار MICMAC)

جمع سطری مقادیر در ماتریس دستیابی نهایی برای هر عنصر بیانگر میزان نفوذ و جمع ستونی نشانگر میزان وابستگی خواهد بود. عواملی که در سطوح پایین‌تر مدل قرار دارند به

دلیل دارا بودن قدرت پیش برندگی بیشتر به عنوان عوامل هادی و عواملی که در سطوح بالاتر قرار دارند به دلیل وابستگی به عوامل هادی، پیرو محسوب می‌شوند. بر اساس قدرت نفوذ و وابستگی، چهار گروه از عناصر قابل شناسایی خواهند بود که عبارت‌اند از:

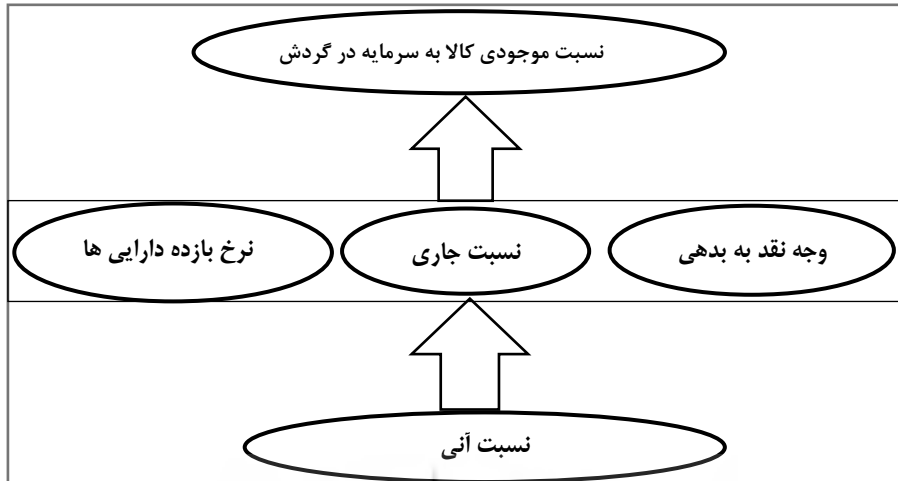
- ۱- **خودمختار:** عواملی که دارای قدرت نفوذ و وابستگی ضعیف می‌باشند.
- ۲- **وابسته:** عواملی که دارای قدرت نفوذ کم ولی وابستگی شدید می‌باشند.
- ۳- **متصل (پیوندی):** عواملی که دارای قدرت نفوذ و وابستگی زیاد هستند.
- ۴- **مستقل:** عواملی که دارای قدرت نفوذ قوی ولی وابستگی ضعیف می‌باشند.



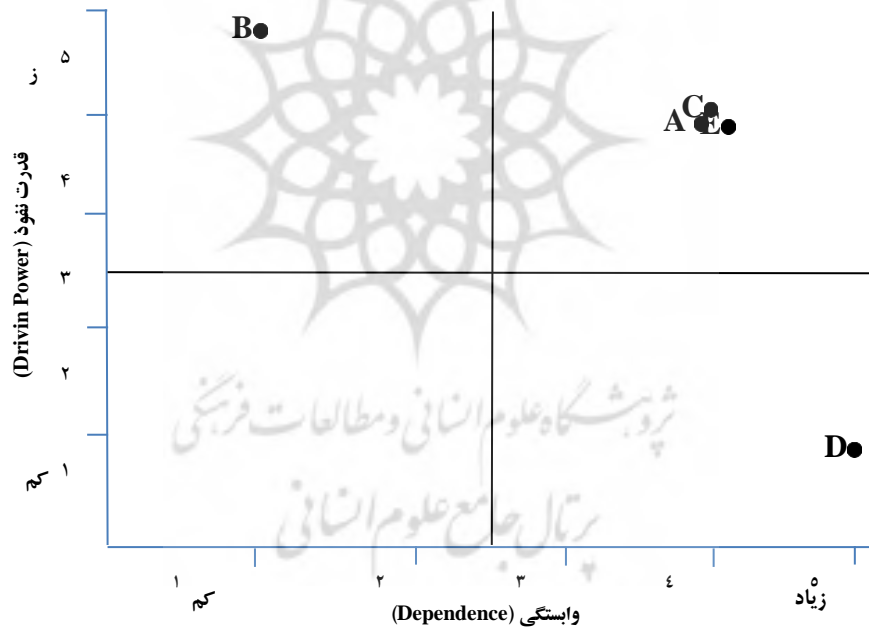
نمودار (۲): نمودار تحلیل نفوذ - وابستگی متغیرهای مدیریت کیفیت فراگیر

تعهد و حمایت مدیریت ارشد (A1)، آموزش (A2)، مشارکت (A3)، به‌کارگیری آمار و اطلاعات (A4)، مسئولیت‌پذیری و خدمات‌رسانی (A5)، عوامل فیزیکی (A6)

سطح‌بندی معیارهای عملکرد مالی:



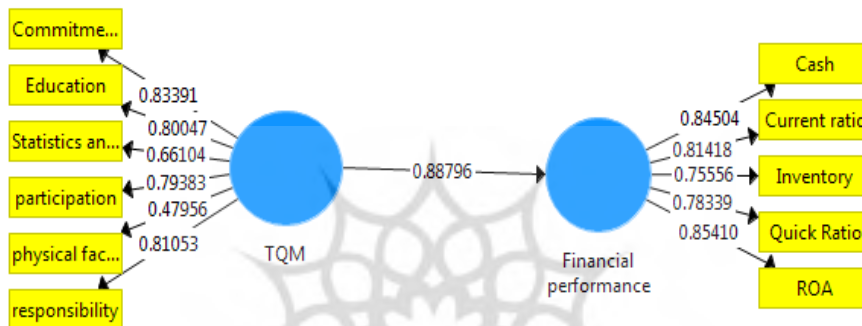
نمودار (۳): مدل ISM پژوهش برای متغیرهای عملکرد مالی



نمودار (۴): نمودار تحلیل نفوذ-وابستگی متغیرهای عملکرد مالی

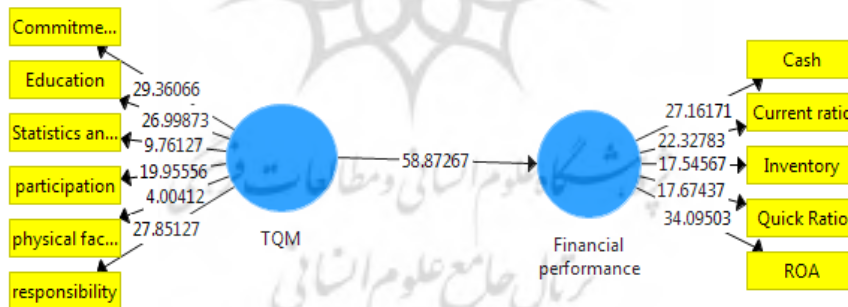
نسبت جاری (A)، نسبت آنی (B)، وجه نقد به بدهی (C)، نسبت موجودی کالا به سرمایه در گردش (D)، نرخ بازده دارایی ها (E) همان گونه که در نمودار فوق پیداست معیارهای سطوح بالایی، اثرپذیرترین ها و معیارهای سطوح پایین تر اثرگذارترین مؤلفه های سیستم هستند. سطوح میانی نیز حاوی مؤلفه هایی است که دارای میزان توأمی از اثرگذاری و اثرپذیری (وابسته به سطح مؤلفه) بر سایر مؤلفه های سیستم می باشند.

### آزمون معادلات ساختاری



نمودار (۵): مدل ساختاری متغیرهای اصلی و فرعی در حالت استاندارد

منبع: ؟؟؟؟



نمودار (۶): مدل ساختاری متغیرهای اصلی و فرعی در حالت معناداری

اساسی ترین معیار برای سنجش رابطه بین سازه ها در بخش ساختاری، اعداد معناداری t یا همان مقادیر T-Value است. این ضرایب در شکل مدل معادلات ساختاری در حالت معناداری



نشان داده است. برازش با استفاده از ضرایب  $t$  به این صورت است که این ضرایب باید بیشتر از  $1/96$  باشند تا بتوان در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار بودن آنها را تأیید کرد. همان‌طور که در نمودار ۶ نشان داده می‌شود این ضریب بالاتر از  $1/96$  بوده و در سطح ۹۵ درصد تأیید شده است. همچنین عدد ضریب مسیر در نمودار ۵، مثبت و نشان‌دهنده رابطه معنادار و مستقیم بین دو متغیر مدیریت کیفیت فراگیر و عملکرد مالی است. این بدین معنی است که مدیریت کیفیت فراگیر بر عملکرد مالی تأثیر معنادار دارد.

### نتیجه‌گیری

مرور تحقیقات داخلی و خارجی نشان می‌دهد که توجه به مدیریت کیفیت فراگیر (TQM) و شناسایی نقش آن بر متغیرهای سازمانی مانند عملکرد برای سازمان‌های امروزی اهمیت ویژه‌ای دارد. سیستم‌های مدیریت کیفیت فراگیر، به‌عنوان موجودی فعال و زنده، مثل هر پدیده دیگری که در محیط ماست، در حال تغییر و تحول هستند. لزوم شناسایی و درک محیط‌های پیرامونی سازمان‌ها، آنها را وادار می‌سازد که این ویژگی‌ها و مشخصات را شناخته و تمام تلاش و همت خود را برای درک هرچه بهتری این پدیده‌ها به‌کار برند. مدیران و مسئولان شرکت‌ها و سازمان‌های ایرانی، با شناسایی و تعیین روندهای موجود در مسیر سیستم‌های مدیریت کیفیت می‌توانند مقدمات لازم برای مواجهه هرچه بهتر و مناسب‌تر با این تحولات را فراهم آورده و هنگام فرارسیدن موج‌های جدید، با خیالی آسوده، به‌راحتی و ایمنی از کنار آنها عبور نمایند. امروزه معیار پویایی و حیات سازمان‌ها، انعطاف‌پذیری و میزان پاسخ‌دهی سریع و به‌موقع آنها به تحولات پیرامونی است. نهاد نظام اداری با انبوهی از فعالیت‌ها و خدمات متنوع، امروز برای همگان شناخته شده است، به‌طوری‌که انتظارات و توقعات از این سازمان بسیار بالاست. مدیران نظام با توجه به این واقعیت انکارناپذیر سیستم، به‌دنبال اصلاحات و تغییرات گسترده در ساختار و نحوه مدیریت حوزه‌های وابسته برآمدند و در این بین تغییرات صورت گرفته در حوزه مالی و درآمدی و اداری به‌عنوان محرک اصلی توسعه پایتخت مدنظر قرار گرفت. این در حالی است که همواره شفافیت مالی، پاسخگو و نظارت‌پذیر به‌عنوان رکن اساسی در مدیریت مالی و اداری مدنظر مدیران بوده است و گام مهمی در راستای کنترل و کاهش بروز فساد محسوب می‌شود. در این پژوهش با مرور ادبیات موضوعی مربوط و تجزیه و تحلیل آنها معیارهای مهم و اثرگذار بر مدیریت کیفیت فراگیر و عملکرد مالی در نظام اداری شناسایی و با استفاده از روش دلفی فازی توسط خبرگان پالایش شده و سپس با کمک روش ای اس ام و معادلات ساختاری، روابط ساختاری آنها بررسی شدند و برازش متغیرها و مدل به‌وسیله آزمون‌های پایایی مرکب،

آلفای کرونیباخ، شاخص روایی همگرایی متغیرها (AVE)، ضرایب معناداری تی (T-Value)، معیار R Squares یا R2، معیار GOF تأیید گردید، و ارتباط و نقش مدیریت کیفیت فراگیر (TQM) بر عملکرد مالی نیز به وسیله ضرایب رگرسیونی مشخص شد.

از بین مرتبط‌ترین پژوهش‌های صورت گرفته در داخل و خارج کشور از لحاظ موضوعی، تحقیق نصراللهی و همکاران (۱۳۹۶) است که به بررسی تأثیر مدیریت کیفیت جامع بر عملکرد مالی شرکت‌های شهرک صنعتی البرز استان قزوین پرداخته است و نتیجه پژوهش نیز همانند نتایج پژوهش حاضر، این تأثیر را تأیید نموده است. پژوهش وسلینویس و همکاران (۲۰۲۰) نیز از لحاظ موضوعی مشابه پژوهش حاضر بوده است و نتایج پژوهش‌های نشان داد که مدیریت کیفیت فراگیر تأثیر به‌سزایی در بهبود عملکرد مالی شرکت دارد. هدف مقاله ساهو و یاداو (۲۰۱۸) بررسی رابطه بین ابعاد مدیریت کیفیت و عملکرد شرکت با مورد مطالعه قرار دادن بنگاه‌های کوچک و متوسط تولیدی بوده است که آزمون مدل ساختاری فرضیه‌های پیشنهادی تأیید نمود که مدیریت کیفیت فراگیر به‌طور مثبت با عملکرد تولید مرتبط است. هدف اصلی در این پژوهش ارائه مدل مدیریت کیفیت فراگیر (TQM) و تأثیر آن بر عملکرد مالی در راستای تحقق سیاست‌های کلی نظام اداری بوده است و نتایج حاصل از آزمون‌های آماری نشان داده است که مدیریت کیفیت فراگیر بر عملکرد مالی نظام اداری مؤثر و معنادار است. در ادامه پیشنهادات کاربردی به‌منظور بهبود عملکرد نظام اداری و اجرای مؤثر مدیریت کیفیت فراگیر ارائه می‌گردد:

#### به‌کارگیری آمار و اطلاعات:

ایجاد سازوکار مشخص کسب اطلاعات پرسنلی کارکنان  
جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات فعالیت‌های کارکنان و مدیران  
استفاده از اطلاعات جاری برای بهبود فرایندها و تصمیم‌گیری بر مبنای اطلاعات  
استفاده از ابزارهای آماری در تجزیه و تحلیل اطلاعات

#### آموزش:

ایجاد سیستم آموزشی مدون و ارائه آموزش‌های مستمر به کارکنان  
ارزیابی مکرر نیازهای آموزشی پرسنل و مدیران  
ارزیابی رضایت کارکنان از محتوای آموزش‌ها و در صورت لزوم اصلاح آنها  
تعیین اثربخشی دوره‌های آموزشی به وسیله روش‌های مختلف  
برگزاری دوره‌های آموزش بهبود کیفیت

برگزاری مهارت‌های آموزشی برای کسب مهارت‌های جدید

### عوامل فیزیکی:

استفاده از تجهیزات جدید و به‌روز  
ایجاد و فراهم‌آوری امکانات فیزیکی کافی و مناسب  
بررسی آراستگی کارکنان به‌خصوص کارکنانی که با ارباب رجوع سروکار دارند  
نظارت بر زیبایی و تمیزی فضا (حیاط، پارکینگ، سالن‌ها و اتاق‌ها)  
نظارت بر وضوح قوانین، آیین‌نامه و دستورالعمل‌ها

### تعهد و حمایت مدیریت ارشد:

پیگیری فعالانه برنامه‌های بهبود کیفیت  
فراهم‌آوردن منابع لازم برای کارکنان  
تشویق کارکنان به درک انتظارات مراجعان  
تشویق کارکنان به تعقیب اهداف بلندمدت  
استفاده از نظرات کارکنان در حل مسائل کیفی  
استفاده و حمایت از ایده‌های نو کارکنان در برنامه‌ها

### مسئولیت‌پذیری و خدمات‌رسانی:

مطالعه ارزیابی رضایت کارکنان  
ایجاد و پیگیری سیستم جمع‌آوری و رسیدگی به شکایات کارکنان و ارباب رجوعان  
تشویق کارکنان به خدمات‌رسانی توسط مدیریت ارشد  
تشویق کارکنان به خدمات‌رسانی سریع و صریح به مراجعان  
موظف نمودن کارکنان به مودب و فروتن بودن کارکنان  
موظف نمودن کارکنان به احترام گذاشتن به مراجعان  
استفاده از کارکنان با تجربه و خبره جهت شناخت کافی نسبت به نیازهای ارباب رجوعان  
موظف نمودن کارکنان به داشتن ارتباط نزدیک و دوستانه با ارباب رجوعان

### مشارکت:

ایجاد سیستم مدون مشارکت کارکنان  
تشویق کارکنان به مشارکت و کار گروهی  
ایجاد حس مسئولیت‌پذیری و خودکنترلی کارکنان در انجام وظایف  
استقبال از پیشنهادات و انتقادات کارکنان

حمایت از سیستم مشارکتی  
 پیاده‌سازی ایده‌های مطرح شده مناسب و قابل اجرا توسط کارکنان  
 تشویق مدیریت ارشد به‌خاطر ابراز ایده‌های جدید کارکنان  
 تلاش مدیریت ارشد برای ورود ایده‌ها و نظرات تازه و کارساز افراد درونی و بیرونی  
 (متخصصان، مشاوران و غیره)  
**عملکرد مالی:**

امروزه یکی از مسائل مهم ادارات و سازمان‌ها در سراسر جهان، ایجاد منابع کافی درآمد و تأمین هزینه خدمات است؛ لذا از جمله مسئولیت‌های اساسی مدیران، تلاش در جهت تهیه طرح‌ها و برنامه‌هایی برای افزایش منابع درآمدی است. افزایش درآمدهای پایدار و کاهش وابستگی درآمد به درآمدهای ناپایدار

#### تحقیقات آینده

- ۱- ارائه مدل تعاملی مدیریت کیفیت فراگیر بر عملکرد مالی نظام اداری با میانجیگری متغیرهای دیگر (یادگیری سازمانی، تفکر راهبردها و...)
- ۲- نقش مدیریت کیفیت فراگیر بر عملکرد مالی و غیرمالی سازمان‌ها.

#### ملاحظات اخلاقی

##### حامی مالی

این مقاله حامی مالی ندارد.

##### مشارکت نویسندگان

تمام نویسندگان در آماده‌سازی این مقاله مشارکت کرده‌اند.

##### تعارض منافع

بنابه اظهار نویسندگان، در این مقاله هیچ‌گونه تعارض منافی وجود ندارد.

##### تعهد کپی‌رایت

طبق تعهد نویسندگان، حق کپی‌رایت (CC) رعایت شده است.

## فهرست منابع

- اسماعیلی، حمید و مرادنژادی، مسعود (۱۳۹۷). تعیین عوامل کلیدی جهت پیاده‌سازی موفق سیستم مدیریت کیفیت جامع به روش ارزیابی جامع فازی (مطالعه موردی: بانک سامان). فصلنامه علمی ترویجی مدیریت استاندارد و کیفیت، سال هشتم، ۲(۲۸)، ۳۳-۴۸.
- حیدری، مصطفی و اکبری، علی (۱۳۹۷). بررسی تأثیر مدیریت کیفیت فراگیر (TQM) بر عملکرد صنایع قطعه‌سازی خودرو مطالعه موردی: شرکت طه. سومین کنفرانس بین‌المللی حسابداری، مدیریت و نوآوری در کسب‌وکار، کرج، دانشگاه جامع علمی کاربردی سازمان همیاری شهرداری‌ها.
- ربیعیان، مصطفی؛ مسعودی اصل، ایروان؛ نظری، حامد و آذری، صمد (۱۳۹۶). مطالعه دیدگاه مدیران در خصوص میزان رعایت مؤلفه‌های مدیریت کیفیت فراگیر در بیمارستان‌های دانشگاه علوم پزشکی تهران. پی‌اورد سلامت، (۱۱)، ۱۰۴-۱۱۱.
- شول، عباس و مزروعی نصرآبادی، اسماعیل (۱۳۹۶). تأثیر مدیریت کیفیت فراگیر بر نوآوری: تبیین نقش میانجی یادگیری بین سازمانی. مطالعات مدیریت بهبود و تحول، ۲۶(۸۴)، ۱۲۵-۱۵۲.
- نصراللهی، مهدی؛ فتحی، محمدرضا و نظری، حمید (۱۳۹۶). بررسی تأثیر مدیریت کیفیت جامع بر عملکرد مالی شرکت‌های شهرک صنعتی البرز استان قزوین: نقش میانجی قابلیت یادگیری سازمانی و نوآوری. بررسی‌های بازرگانی، (۸۱)، ۴۳-۶۲.
- Djojo, Dihardjo & Ellitan, Lena (2021). Total Quality Management: A Review of Recent Trend. *International Journal of Trend in Research and Development*, 8(6), 2394-9333.
- Honarpour, A.; Jusoh, A. & Md Nor, Kh. (2017). Total quality management, knowledge management, and innovation: an empirical study in R&D units. *Total Quality Management & Business Excellence*, ISSN: 1478-3363 (Print) 1478-3371 (Online) Journal homepage: <http://www.tandfonline.com/loi/ctqm20>.
- Hung, R.Y.; Lien, B.Y.; Yang, Wu.C. & Kuo, Y. (2011). Impact of TQM and organizational learning on innovation performance in the hightech industry. *International Business Review*, 20(2), 213- 225.
- Jabarzade, E. & Shafaghi, N. (2019). Total quality management practices and organizational performance. *Journal of statistics and application*, 6(1), 6-12.
- Lee, H. & Lee, C. (2014). The effects of total quality management and organizational learning on business performance: evidence from Taiwanese insurance industries. *Total Quality Manangement*, 25(9), 1072-1087.
- Sahoo, S. & Yadav, S. (2018). Total Quality Management in Indian Manufacturing SMEs. *Procedia Manufacturing*, (21), 541-548.
- Sunil Luthra, Dixit Garg, Ashish Agarwal, Sachin K. Mangla (2021). Total Quality Management (TQM) Principles, Methods, and Applications, Boca Raton.
- Veselinović, L.; Kulenović, M. & Činjurević, M. (2020). The interplay of entrepreneurial orientation, total quality management, and financial performance. *Journal of Total Quality Management & Business Excellence*, <https://doi.org/10.1080/14783363.2020.1770078>.