

بررسی تأثیر مدیریت کیفیت فراگیر بر عملکرد خلاقانه در کارکنان شهرداری خمین

علیمحمد فرخی ۱، علیرضا متولی ۲، سعیده زارعی پور هیر ۳ و بتول دالائی ۴

۱ کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی گرایش استراتژیک دانشگاه آزاد اسلامی واحد خمین

farokhi . 355 @ gmail . com

۲ کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی گرایش استراتژیک دانشگاه آزاد اسلامی واحد خمین

alireza . motavalli @ yahoo . com

۳ کارشناسی حسابداری گرایش حسابداری دانشگاه آزاد اسلامی واحد خمین

gmail . com @ Ss795825

۴ کارشناسی حسابداری گرایش حسابداری دانشگاه آزاد اسلامی واحد خمین

dalayymanly@gmail.com

چکیده

هدف پژوهش حاضر بررسی تأثیر مدیریت کیفیت فراگیر بر عملکرد خلاقانه در کارکنان شهرداری خمین می‌باشد. روش این تحقیق بر حسب هدف کاربردی و از نظر نوع و ماهیت، توصیفی است. جامعه آماری این تحقیق کلیه کارمندان شهرداری خمین در سال ۹۵-۱۳۹۶ می‌باشند که تعداد این جامعه آماری ۵۰ نفر می‌باشد. نمونه آماری این تحقیق را به دلیل حجم کم با استفاده از روش سرشماری برابر با جامعه آماری یعنی همان تعداد ۵۰ نفر از کارمندان نظر گرفته شد. ابزار گردآوری اطلاعات پرسشنامه محقق ساخته می‌باشد که مقدار ضریب آلفای کرونباخ به دست آمده برای پرسشنامه برابر ۰/۸۸۳ به دست آمد. جهت تجزیه و تحلیل اطلاعات داده‌ها از آزمون‌های کولوموگروف و اسمیرنف، تی تست و همچنین فریدمن استفاده شد. پس از آزمون فرضیه‌ها نتایج این پژوهش نشان داد که مدیریت کیفیت فراگیر و مؤلفه‌های آن (مدیریت رهبری، رویکرد واقعی برای تصمیم گیری، مدیریت فرآیند، بهبود مستمر، مدیریت کارکنان، مشتری محوری، رویکرد سیستمی به مدیریت) بر عملکرد خلاقانه در کارکنان شهرداری خمین تأثیرگذار است.

واژگان کلیدی: مدیریت کیفیت فراگیر، مدیریت رهبری، رویکرد واقعی برای تصمیم گیری، مدیریت

فرآیند، بهبود مستمر، مدیریت کارکنان، مشتری محوری، رویکرد سیستمی به مدیریت، عملکرد خلاقانه

مقدمه

مدیریت کیفیت فراگیر^۱ یکی از روش‌های کیفیت گراست که تعداد زیادی از سازمان‌ها را دربرمی‌گیرد. مدیریت کیفیت فراگیر دانشمندان را به دلیل انتشار و پذیرش رو به رشد در دنیای کسب و کار به خود جذب کرده است. به خصوص بیش از دو دهه است که مدیریت کیفیت فراگیر یکی از محبوب‌ترین و با دوام‌ترین مفاهیم مدیریت شده است (هالت^۲ و دیگران، ۲۰۰۴).

در محیط کسب و کار امروزه، مبنای مزیت رقابتی از کیفیت به نوآوری تغییر یافته است. سازمان‌های متعددی که از نوآوری بهره‌مندند، سود و سهم بازار آنها افزایش می‌یابد. اما نکته مهم این است که یک سازمان با نوآوری نمی‌تواند موفق باشد اگر آن نتواند محصولات با استانداردهای قابل قبول کیفیت تولید کند. به دلیل اینکه مدیریت کیفیت فراگیر یک راه خوب برای بهبود کیفیت است و فرآیند نوآوری را تسهیل می‌کند. با بررسی ادبیات معلوم می‌شود که یافته‌ها متناقض و پیچیده هستند. برخی از محققان استدلال می‌کنند که تأثیر مثبت مدیریت کیفیت فراگیر بر عملکرد نوآوری وجود دارد. در حالی که دیگران بر ارتباط منفی بین آنها تأکید دارند (سادیکوگلو و زهیرا^۳، ۲۰۱۰).

دلیل اصلی برای این پیچیدگی این است که هر دو نوآوری و مدیریت کیفیت فراگیر به صورت طبیعی چند بعدی هستند. محققانی که از تأثیر منفی مدیریت کیفیت فراگیر و عملکرد نوآوری حمایت می‌کنند، ادعا می‌کنند که مدیریت کیفیت فراگیر می‌تواند منجر به کوتاه فکری سازمانها و مانعی برای خلاقیت با توجه به تقویت استانداردها باشد. بحث در مورد تأثیر مثبت مدیریت کیفیت فراگیر بر عملکرد نوآوری متمرکز بر مشتری‌مداری، رهبری مدیریت و بهبود مستمر است که در موفقیت نوآوری مهم هستند. منگو و همکاران مدیریت کیفیت فراگیر را به دو گروه وسیع دسته‌بندی می‌کنند و تأثیر عناصر ارگانیک مدیریت کیفیت فراگیر (رهبری مدیریت) بر نوآوری را شرح می‌دهند (منگو^۴ و دیگران، ۲۰۰۹).

به عنوان یک نتیجه، رهبری (از عناصر ارگانیک مدیریت کیفیت فراگیر) کارکنان را به ارائه ایده‌های نوآورانه برای حل مشکلات و یا توسعه محصولات جدید تشویق می‌کند. برخی از محققان اشاره می‌کنند که یکی دیگر از عناصر کلیدی از مدیریت کیفیت فراگیر - مشتری‌محوری - که بطور قابل ملاحظه‌ای از اثر مثبت بر عملکرد نوآورانه می‌گذارد. مشتری‌محوری سازمان‌ها را به جستجوی مداوم نیازهای و انتظارات مشتریان جدید تشویق می‌کند، بنابراین با این روش سازمان‌ها می‌توانند در محیط رقابتی در سطح جهانی باقی بمانند. علاوه بر این، بهبود مستمر نیز برای موفقیت نوآوری از طریق تشویق تغییر و تفکر خلاق در سازمان‌های کارها بسیار مهم است. سادیکوگلو و زهیرا نشان دادند که تمام عناصر مدیریت کیفیت فراگیر با عملکرد نوآوری ارتباط مثبتی دارند. مطالعه تجربی که توسط هانگ و همکاران انجام شد همچنین تأثیر مثبت مدیریت کیفیت فراگیر بر عملکرد نوآوری را تأیید می‌کند (هانگ^۵ و دیگران، ۲۰۱۱).

مدیریت کیفیت فراگیر و ارتباطات عملکرد یک بحث بسیار مهم در ادبیات است، اثر مدیریت کیفیت فراگیر بر عملکرد کیفیت مطالعات زیادی تأیید شده‌اند، اما یافته‌ها در مورد عملکرد نوآوری متناقض است (زهیرا^۶، ۲۰۱۲).

در سازمانها، مدیران یا رهبران، انرژی را از طریق ارضای نیازهای مشتری و بقای سازمانی به دست می‌آورند که فلسفه اصلی مدیریت کیفیت فراگیر است. مدیریت کیفیت فراگیر یک رویکرد بهبود کیفیت کل‌گرا برای سازمان‌هایی با هدف بهبود عملکرد از لحاظ کیفیت و نوآوری برای دو دهه گذشته مطرح شده است. سازمان‌هایی که از مدیریت کیفیت فراگیر استفاده می‌کنند منافع

1- Total Quality Management

2 - Hult

3 - Sadikoğlu & Zehir

4 - Mongo

5 - Hung

6 - Zehira

بسیاری از جمله تولید محصولات با کیفیت بالاتر، رضایت بیشتر مشتریان، کاهش هزینه، بهبود مالی، کیفیت و نوآوری در عملکرد و علاوه بر این بهبود رضایت کارکنان نصیب آنان می‌شود (کاستا و لورنت ۷، ۲۰۰۸).

به گفته ویلیامز^۸ (۱۹۹۸) دستیابی به هر دو نوع عملکرد خلاقانه کار ساده‌ای نیست، سازمان‌ها باید یکی را در مقابل دیگری در اولویت قرار دهند. بر اساس تحقیقات فلین و همکاران به نوآوری و کیفیت نمی‌توان در یک زمان دست یافت (فلین^۹، ۱۹۹۴). به دلیل آن که کسب و کار به طور کلی ابتدا به مفهوم مدیریت کیفیت در درون ساختار شرکت پرداخته و سپس به نوآوری روی می‌آورد. برخلاف این دیدگاه، فنگ بیان می‌دارد که سازمان‌ها باید هر دوی کیفیت و نوآوری در بازار در حال تغییر را بهبود دهند (فنگ^{۱۰} و دیگران، ۲۰۰۶). بعلاوه برای تعالی مدیریت کسب و کار مدل‌هایی مطرح شده‌اند که مفاهیم کیفیت و نوآوری را به طور همزمان و مکمل در نظر گرفته‌اند، یک مطالعه اخیر توسط درویتسوتیس اشاره دارد که فرایند نوآوری باید تحت مدیریت کیفیت فراگیر برای دستیابی به حداکثر تأثیر مفید بر عملکرد اجرا شود (درویتسوتیس^{۱۱}، ۲۰۱۱). هدف از فعالیت‌های مدیریت کیفیت فراگیر مانند درگیر نمودن کارکنان این است که به ترویج جنبه‌های انسانی سیستم مدیریت کیفیت به منظور انطباق با محیط در حال تغییر بپردازد. تمرکز بر مشتریان و مدیریت فرایند نشان دهنده اجزای اصلی کیفیت هستند (ارتیز^{۱۲} و دیگران، ۲۰۰۹).

کیفیت برای مشتریان مهم است. ویلکینسون مطرح می‌نماید که اصطلاح مدیریت کیفیت فراگیر، مفهوم کیفیت باید نیاز مشتری را برآورده نماید (ویلکینسون^{۱۳}، ۲۰۰۱). مدیریت فرایند یکی از عناصر اصلی در مدیریت کیفیت فراگیر است. مدیریت فرایند، کیفیت محصول را در مرحله تولید بهبود می‌بخشد. مطالعات نشان می‌دهد که مدیریت فرایند به طور مستقیم و مثبت بر کیفیت محصول تأثیر می‌گذارد. علاوه بر این، رهبری مدیریت منجر به عملکرد با کیفیت از طریق پذیرش فرهنگ کیفیت توسط کارکنان می‌شود. از دهه ۱۹۸۰، مدیران عالی کیفیت را در فرایند برنامه ریزی استراتژیک برای دستیابی به مزیت رقابتی گنجانده‌اند (چو و اکیک^{۱۴}، ۲۰۰۵).

فعالیت دیگر مدیریت کیفیت فراگیر که رابطه مثبت قابل توجهی با عملکرد کیفی دارد، رویکرد واقعی برای تصمیم‌گیری است. بسیاری از محققان دریافته‌اند، که اطلاعات و تجزیه و تحلیل داده‌های کیفیت به طور قابل ملاحظه‌ای مرتبط با عملکرد با کیفی است. در مقابل رابطه بین عملکرد کیفی و بهبود مستمر آنچنان مهم نیست. علاوه بر این، در سال ۲۰۰۴ پراجوگو و براون توجهات را جلب نمودند به رابطه قوی و مثبت بین فعالیت‌های مدیریت کیفیت فراگیر و عملکرد کیفی. آند پراجوگو و سوحال (۲۰۰۴) بر اهمیت مدیریت کیفیت فراگیر و عملکرد کیفی تأکید نمودند (پراجوگو و سوحال^{۱۵}، ۲۰۰۱).

طی یافته‌های پژوهش زهیرا و دیگران (۲۰۱۲)، نشان داده شده که: «رهبری مدیریت، بهبود مستمر و مشتری مداری، روابط مثبت با عملکرد نوآورانه دارند. در این مطالعه نیز مشتری مداری تأیید شد. در کنار آن مدیریت کارکنان و رویکرد سیستمی به مدیریت به طور مثبت عملکرد نوآورانه را تحت تأثیر قرار می‌دهند. به همین دلیل مدیریت کیفیت فراگیر باید با نمونه‌های مختلف برای فعالیت‌های نوآورانه جهت روشن شدن روابط بحث شده مورد مطالعه قرار گیرد. ابعاد رویکرد سیستمی به مدیریت به عنوان یک

7 - Costa M. M., Lorente

8 - Wiliyamz

9 - Flynn

10 - Feng

11 - Dervitsiotis

12- Ertiz

13 - Wilkinson

14 - Cho & Pucik

15 - Prajogo & Sohal

جزء مهم مدیریت کیفیت فراگیر شناخته شد. بنابراین شرکتها باید به مهم‌ترین فعالیتها برای بهبود عملکرد با توجه به یافته‌های این مطالعه اهمیت دهند(زهیر و دیگران، ۲۰۱۲).

این مطالعه بر هشت بعد در میان ابعاد مدیریت کیفیت فراگیر شامل: مدیریت رهبری، رویکرد واقعی برای تصمیم‌گیری، مدیریت فرآیند، مدیریت تامین‌کنندگان، بهبود مستمر، مدیریت کارکنان، مشتری محوری و رویکرد سیستمی به مدیریت تمرکز دارد. به همین منظور، مسأله‌ای که پژوهش حاضر در پی بررسی آن می‌باشد پاسخگویی به این سؤال است که آیا مدیریت کیفیت فراگیر بر عملکرد خلاقانه کارکنان شهرداری خمین تأثیرگذار می‌باشد؟

مبانی نظری

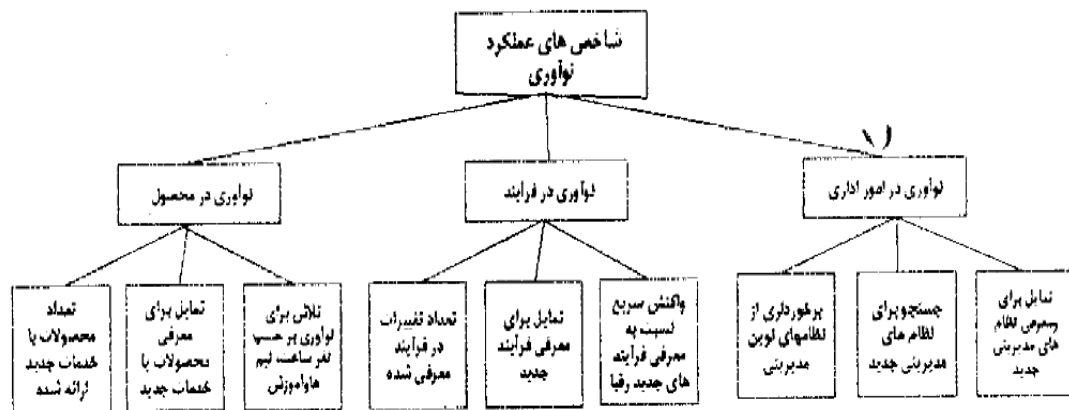
عملکرد خلاقانه و نوآوری

نوآوری به عنوان یک ایده یا رفتار مربوط به یک محصول، خدمت، دستگاه، سیاست و برنامه‌ها که جدید و مورد پذیرش سازمان قرار گرفته است قلمداد می‌شود(دامانپور و گوپال^{۱۶}، ۲۰۰۱). نوآوری را باید فرآیندی شامل طرح ایده نو، کسب دانش لازم از طرق مختلف، تبدیل ایده و دانش یا تکنولوژی به محصول یا خدمت جدید و ارائه‌ی آن به بازار (مشتری) و پذیرش آن از سوی مشتری دانست(شاهین و صادق بیگی، ۱۳۸۹).

با در نظر گرفتن فشار رقابتی حاکم بر بازار، اندازه‌گیری عملکرد نوآوری از اهمیت خاصی برخوردار است و محققین و کاربران نیازمند شاخص‌های مناسبی برای مطالعه‌ی عملکرد نوآوری هستند و در تحقیقات انجام شده ارتباط مثبت بین عملکرد نوآوری و عملکرد سازمان اثبات شده است(سوئاد و شرمین^{۱۷}، ۲۰۰۰).

شاخص‌های عملکرد نوآوری به سه گروه، نوآوری در محصول، نوآوری در فرآیند و نوآوری سازمانی تقسیم می‌کنند(جیمز و همکاران^{۱۸}، ۲۰۰۸).

در شکل (۱-۲) برخی از شاخص‌های این سه گروه ارائه شده است.



شکل ۱-۲: شاخص‌های عملکرد نوآوری(منبع: جیمز و همکاران، ۲۰۰۸)

16 -Dananpour & Gopal

17 -Soud & Sheman

18- Jimenez et al

مدیریت کیفیت فراگیر و عملکرد نوآوری

مدیریت کیفیت فراگیر با اصول نوآوری سازگار است و مدیریت کیفیت فراگیر را ایجاد سیستمی سازمانی و فرهنگی می‌دانند که منجر به گسترش نوآوری می‌شود. مطالعات تجربی پیشین نشان می‌دهد که مدیریت کیفیت فراگیر اثر مثبتی بر پیشرفت نوآوری دارد (کنجی^{۱۹}، ۲۰۰۰).

گاستافسون و هاندت^{۲۰} (۲۰۰۱) مشاهده کردند که اصولی از مدیریت کیفیت فراگیر مانند تمرکز بر مشتری، مدیریت/ رهبری، تمرکز بر کیفیت، تمرکز کارکنان، تمرکز بر فرآیندها و بهبود مستمر عامل حیاتی برای موفقیت نوآوری در سازمان بوده‌اند (گاستافسون و هاندت، ۲۰۰۱).

پراجو و سوها^{۲۱} (۲۰۰۳) رابطه‌ی بین مدیریت کیفیت فراگیر و عملکرد نوآوری را شناسایی کرده و نشان دادند که مدیریت کیفیت فراگیر موجب افزایش نوآوری می‌شود. در نهایت با این که مدیریت کیفیت فراگیر مستقیماً بر عملکرد نوآوری در سازمان‌ها تأثیر می‌گذارد، تعهد مدیران علی و مشارکت فعال کارکنان نیز بر موفقیت نوآوری سازمانی بسیار مهم است (پراجو و سوها، ۲۰۰۳).

مدیریت کیفیت نه تنها پایه و اساسی مهم در توسعه‌ی نوآوری است بلکه کاتالیزوری حیاتی در فرآیند نوآوری محسوب می‌شود (مک‌آدام و آمسترانگ^{۲۲}، ۲۰۰۱). در مجموع مطالعات بسیاری از بسیاری محققان در مدیریت نوآوری نشان می‌دهند که زمینه‌های مدیریت نوآوری مشابه و مرتبط با مدیریت کیفیت فراگیر است. موفقیت مدیریت کیفیت فراگیر نیاز به ایجاد فرهنگی بر پایه‌ی اعتماد و به اشتراک گذاشتن دانش دارد (تانگ^{۲۳}، ۲۰۰۰).

ابعاد مشترک حاکی از آن است که سازمان‌هایی که مدیریت کیفیت فراگیر را به خوبی اجرا کرده‌اند بیش‌تر از سازمان‌هایی که این کار را انجام نداده‌اند، در زمینه‌ی نوآوری رشد می‌کنند. مدیریت کیفیت فراگیر می‌تواند به عنوان ابزاری مفید در جهت نوآوری سازمان‌ها به کار رود (شاهین و صادق بیگی، ۱۳۸۹).

چهارچوب نظری پژوهش

پژوهش حاضر به بررسی تأثیر مدیریت کیفیت فراگیر بر عملکرد خلاقانه در کارکنان شهرداری خمین می‌پردازد برای استفاده از مدل مفهومی پژوهش از مقاله زهیرا و دیگران (۲۰۱۲) با عنوان (بررسی تأثیر مدیریت کیفیت فراگیر بر عملکرد خلاقانه) بهره گرفته شده است. طبق این مقاله می‌توان گفت مدیریت کیفیت فراگیر و ارتباطات عملکرد یک بحث بسیار مهم در مدیریت است، ارتباط عملکرد کیفیت و مدیریت کیفیت فراگیر در مطالعات زیادی تأیید شده‌اند، اما یافته‌ها در مورد عملکرد نوآوری متناقض است. اگرچه اکثر صاحب‌نظران اهمیت فعالیت‌های مدیریت کیفیت فراگیر روی پیامدهای عملکرد بیان نموده‌اند. در این پژوهش تأثیر ۸ عامل مدیریت کیفیت فراگیر شامل (مدیریت رهبری، رویکرد واقعی برای تصمیم‌گیری، مدیریت فرآیند، مدیریت تامین‌کنندگان، بهبود مستمر، مدیریت کارکنان، مشتری محوری، رویکرد سیستمی به مدیریت) بر عملکرد خلاقانه در کارکنان شهرداری خمین مورد بررسی قرار می‌گیرد. برای این منظور مدل شماتیکی به صورت شکل ۱-۱ ارائه شده است.

مدل مفهومی پژوهش

با توجه به ادبیات موضوع و نتایج مطالعات قبلی، الگوی مفهومی مطالعه حاضر متشکل از ۸ فرضیه در قالب الگوی مفهومی پژوهش در زیر ارائه شده است.

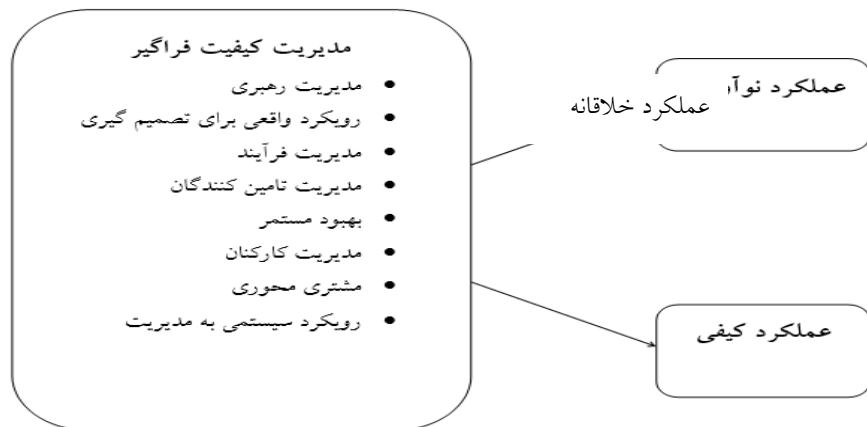
19- Kanji

20- Gustgsen & Hundt

21-Prajogo & sohal

22 -MaAdam & Armstrong

23- Tang



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش: (منبع: زهیرا/۲۴ و دیگران، ۲۰۱۲)

اهداف پژوهش

هدف اصلی

- شناسایی تأثیر مدیریت کیفیت فراگیر بر عملکرد خلاقانه در کارکنان شهرداری خمین

اهداف فرعی

- شناسایی تأثیر مدیریت رهبری بر عملکرد خلاقانه در کارکنان شهرداری خمین
- شناسایی تأثیر رویکرد واقعی برای تصمیم گیری بر عملکرد خلاقانه در کارکنان شهرداری خمین
- شناسایی تأثیر مدیریت فرآیند بر عملکرد خلاقانه در کارکنان شهرداری خمین
- شناسایی تأثیر تامین کنندگان بر عملکرد خلاقانه در کارکنان شهرداری خمین
- شناسایی تأثیر بهبود مستمر بر عملکرد خلاقانه در کارکنان شهرداری خمین
- شناسایی تأثیر مدیریت کارکنان بر عملکرد خلاقانه در کارکنان شهرداری خمین
- شناسایی تأثیر مشتری محوری بر عملکرد خلاقانه در کارکنان شهرداری خمین
- شناسایی تأثیر رویکرد سیستمی به مدیریت بر عملکرد خلاقانه در کارکنان شهرداری خمین

۱-۷- فرضیات پژوهش

فرضیه اصلی

- مدیریت کیفیت فراگیر بر عملکرد خلاقانه در کارکنان شهرداری خمین تأثیرگذار است.

فرضیات فرعی

۱. مدیریت رهبری بر عملکرد خلاقانه در کارکنان شهرداری خمین تأثیرگذار است.
۲. رویکرد واقعی برای تصمیم گیری بر عملکرد خلاقانه در کارکنان شهرداری خمین تأثیرگذار است.
۳. مدیریت فرآیند بر عملکرد خلاقانه در کارکنان شهرداری خمین تأثیرگذار است.
۴. مدیریت تامین کنندگان بر عملکرد خلاقانه در کارکنان شهرداری خمین تأثیرگذار است.
۵. بهبود مستمر بر عملکرد خلاقانه در کارکنان شهرداری خمین تأثیرگذار است.
۶. مدیریت کارکنان بر عملکرد خلاقانه در کارکنان شهرداری خمین تأثیرگذار است.

۷. مشتری محوری بر عملکرد خلاقانه در کارکنان شهرداری خمین تأثیرگذار است.
۸. رویکرد سیستمی به مدیریت بر عملکرد خلاقانه در کارکنان شهرداری خمین تأثیرگذار است.

قلمرو پژوهش

۱-۸-۱- قلمرو موضوعی

پژوهش ارائه شده از نظر موضوعی به بررسی تأثیر مدیریت کیفیت فراگیر بر عملکرد خلاقانه می‌پردازد.

جامعه آماری

جامعه آماری این تحقیق را کلیه کارمندان شهرداری خمین تشکیل خواهند داد که تعداد این جامعه‌ی آماری ۵۰ نفر می‌باشد.

نمونه آماری و روش نمونه‌گیری

نمونه آماری این تحقیق را به دلیل حجم کم برابر با جامعه آماری یعنی همان تعداد ۵۰ نفر از کارمندان شهرداری خمین نظر می‌گیریم

پرسشنامه سنجش تأثیر مدیریت کیفیت فراگیر بر عملکرد خلاقانه

این پرسشنامه محقق ساخته می‌باشد که شامل ۸ گویه است که از آن برای سنجش تأثیر مدیریت کیفیت فراگیر بر عملکرد خلاقانه در کارکنان شهرداری خمین استفاده می‌شود. سطح اندازه‌گیری پرسشنامه فاصله‌ای و بر اساس مقیاس ۵ درجه‌ای لیکرت می‌باشد.

این پرسشنامه توسط کارمندان شهرداری تکمیل و از آن‌ها خواسته می‌شود تا گویه‌ها را تا حدی که در مورد زندگی کاری آن‌ها صدق می‌کند، در طول مقیاس ۵ درجه‌ای لیکرت (کاملاً مخالفم، مخالفم، نظری ندارم، موافقم، کاملاً موافقم) مشخص کنند.

جدول ۱: طیف لیکرت پرسشنامه پژوهش

کاملاً مخالفم،	مخالفم	نظری ندارم	موافقم	کاملاً موافقم
----------------	--------	------------	--------	---------------

پرسشنامه مورد استفاده برای این پژوهش، که پرسشنامه‌ای محقق ساخته می‌باشد شامل ۲۴ سؤال و دارای هشت متغیر مدیریت رهبری، رویکرد واقعی برای تصمیم‌گیری، مدیریت فرآیند، مدیریت تأمین‌کنندگان، بهبود مستمر، مدیریت کارکنان، مشتری محوری، رویکرد سیستمی به مدیریت می‌باشد که در جدول ۲ ترکیب این سؤالات آورده شده است.

جدول ۲: ترکیب سؤالات بر اساس متغیرهای پژوهش

مؤلفه	تعداد سؤالات	شماره سؤالات
مدیریت رهبری	۳	سؤالات ۱ الی ۳
رویکرد واقعی برای تصمیم‌گیری	۳	سؤالات ۴ الی ۶
مدیریت فرآیند	۳	سؤالات ۷ الی ۹
مدیریت تأمین‌کنندگان	۳	سؤالات ۱۰ الی ۱۲
بهبود مستمر	۳	سؤالات ۱۳ الی ۱۵
مدیریت کارکنان	۳	سؤالات ۱۶ الی ۱۸
مشتری محوری	۳	سؤالات ۱۹ الی ۲۱
رویکرد سیستمی به مدیریت	۳	سؤالات ۲۲ الی ۲۴

یافته‌های توصیفی

جدول ۳: یافته‌های توصیفی متغیرها

n=50

متغیرها	میانگین	انحراف استاندارد
نمره کل	۷۵/۴۴	۱۶/۶۸
مدیریت رهبری	۳/۵۳	۰/۸۵
رویکرد واقعی برای تصمیم‌گیری	۳/۰۵	۱/۰۸
مدیریت فرآیند	۳/۱۰	۰/۶۴
مدیریت تامین‌کنندگان	۲/۹۵	۰/۹۷
بهبود مستمر	۳/۲۲	۰/۹۲
مدیریت کارکنان	۲/۶۷	۱/۰۳
مشتری محوری	۳/۲۳	۰/۸۴
رویکرد سیستمی به مدیریت	۳/۱۰	۰/۹۴

نتایج جدول ۳ میانگین و انحراف استاندارد عملکرد خلاقانه و خرده‌مقیاس‌های آن را نشان می‌دهد.

یافته‌های استنباطی

جدول ۴: نتایج $K-S$ برای نرمال بودن توزیع داده‌ها

متغیرها	مقدار Z	Sig (سطح معنی داری)
عملکرد خلاقانه	۰/۵۶	۰/۹۱
مدیریت رهبری	۱/۰۲	۰/۲۴
رویکرد واقعی برای تصمیم‌گیری	۰/۸۶	۰/۴۳
مدیریت فرآیند	۱/۰۵	۰/۲۲
مدیریت تامین‌کنندگان	۰/۸۵	۰/۴۶
بهبود مستمر	۱/۱۳	۰/۴۶
مدیریت کارکنان	۱/۲۶	۰/۰۸
مشتری محوری	۰/۹۴	۰/۳۳
رویکرد سیستمی به مدیریت	۰/۸۹	۰/۴۱

نتایج جدول ۴ نشان می‌دهد که مقدار Z در تمامی متغیرها در سطح معنی داری ۰/۵ معنی دار نیست لذا فرض صفر مبنی بر نرمال بودن توزیع داده‌ها پذیرفته می‌شود.

فرضیه اصلی پژوهش: مدیریت کیفیت فراگیر بر عملکرد خلاقانه در کارکنان شهرداری خمین تأثیرگذار است.

جدول ۵: نتایج آزمون تی تک نمونه‌ای (فرضیه اصلی)

متغیر	تفاوت میانگین	درجه آزادی	t	sig
عملکرد خلاقانه	۷۲/۴۴	۴۹	۳۰/۶۹	۰/۰۰۱

نتایج جدول ۵ نشان می‌دهد که مقدار t محاسبه شده (۳۰/۶۹) با درجه آزادی (۴۹) و سطح معنی داری (۰/۰۰۱) معنی دار است. لذا با ۹۹ درصد اطمینان می‌توان ادعا کرد که مدیریت کیفیت فراگیر بر عملکرد خلاقانه در کارکنان شهرداری خمین تأثیر معنی داری دارد.

فرضیه فرعی اول پژوهش: مدیریت رهبری بر عملکرد خلاقانه در کارکنان شهرداری خمین تأثیرگذار است.

جدول ۶: نتایج آزمون تی تک نمونه‌ای (فرضیه فرعی اول)

متغیر	تفاوت میانگین	درجه آزادی	t	sig
مدیریت رهبری	۵/۴۶	۴۹	۴۵/۰۱	۰/۰۰۱

نتایج جدول ۶ نشان می‌دهد که مقدار t محاسبه شده (۴۵/۰۱) با درجه آزادی (۴۹) و سطح معنی داری (۰/۰۰۱) معنی دار است. لذا با ۹۹ درصد اطمینان می‌توان ادعا کرد که مدیریت رهبری بر عملکرد خلاقانه در کارکنان شهرداری خمین تأثیر معنی داری دارد.

فرضیه فرعی دوم پژوهش: رویکرد واقعی برای تصمیم‌گیری بر عملکرد خلاقانه در کارکنان شهرداری خمین تأثیرگذار است.

جدول ۷: نتایج آزمون تی تک نمونه‌ای (فرضیه فرعی دوم)

متغیر	تفاوت میانگین	درجه آزادی	t	sig
رویکرد واقعی برای تصمیم‌گیری	۵/۹۵	۴۹	۳۸/۹۹	۰/۰۰۱

نتایج جدول ۷ نشان می‌دهد که مقدار t محاسبه شده (۳۸/۹۹) با درجه آزادی (۴۹) و سطح معنی داری (۰/۰۰۱) معنی دار است. لذا با ۹۹ درصد اطمینان می‌توان ادعا کرد که رویکرد واقعی برای تصمیم‌گیری بر عملکرد خلاقانه در کارکنان شهرداری خمین تأثیر معنی داری دارد.

فرضیه فرعی سوم پژوهش: مدیریت فرآیند بر عملکرد خلاقانه در کارکنان شهرداری خمین تأثیرگذار است.

جدول ۸: نتایج آزمون تی تک نمونه‌ای (فرضیه فرعی سوم)

متغیر	تفاوت میانگین	درجه آزادی	t	sig
مدیریت فرآیند	۵/۹۰	۴۹	۶۴/۵۰	۰/۰۰۱

نتایج جدول ۸ نشان می‌دهد که مقدار t محاسبه شده (۶۴/۵۰) با درجه آزادی (۴۹) و سطح معنی داری (۰/۰۰۱) معنی دار است. لذا با ۹۹ درصد اطمینان می‌توان ادعا کرد که مدیریت فرآیند بر عملکرد خلاقانه در کارکنان شهرداری خمین تأثیر معنی داری دارد.

فرضیه فرعی چهارم پژوهش: مدیریت تامین کنندگان بر عملکرد خلاقانه در کارکنان شهرداری خمین تأثیرگذار است.

جدول ۹: نتایج آزمون تی تک نمونه‌ای (فرضیه فرعی چهارم)

متغیر	تفاوت میانگین	درجه آزادی	t	sig
مدیریت تامین کنندگان	۶/۰۵	۴۹	۴۴/۰۳	۰/۰۰۱

نتایج جدول ۹ نشان می‌دهد که مقدار t محاسبه شده (۴۴/۰۳) با درجه آزادی (۴۹) و سطح معنی داری (۰/۰۰۱) معنی دار است. لذا با ۹۹ درصد اطمینان می‌توان ادعا کرد که مدیریت تامین کنندگان بر عملکرد خلاقانه در کارکنان شهرداری خمین تأثیر معنی داری دارد.

فرضیه فرعی پنجم پژوهش: بهبود مستمر بر عملکرد خلاقانه در کارکنان شهرداری خمین تأثیرگذار است.

جدول ۱۰: نتایج آزمون تی تک نمونه‌ای (فرضیه فرعی پنجم)

متغیر	تفاوت میانگین	درجه آزادی	t	sig
بهبود مستمر	۵/۷۸	۴۹	۴۳/۰۷	۰/۰۰۱

نتایج جدول ۱۰ نشان می‌دهد که مقدار t محاسبه شده (۴۳/۰۷) با درجه آزادی (۴۹) و سطح معنی داری (۰/۰۰۱) معنی دار است. لذا با ۹۹ درصد اطمینان می‌توان ادعا کرد که بهبود مستمر بر عملکرد خلاقانه در کارکنان شهرداری خمین تأثیر معنی داری دارد. فرضیه فرعی ششم پژوهش: مدیریت کارکنان بر عملکرد خلاقانه در کارکنان شهرداری خمین تأثیرگذار است.

جدول ۱۱: نتایج آزمون تی تک نمونه‌ای (فرضیه فرعی ششم)

متغیر	تفاوت میانگین	درجه آزادی	t	sig
مدیریت کارکنان	۶/۰۳	۴۹	۴۱/۳۹	۰/۰۰۱

نتایج جدول ۱۱ نشان می‌دهد که مقدار t محاسبه شده (۴۱/۳۹) با درجه آزادی (۴۹) و سطح معنی داری (۰/۰۰۱) معنی دار است. لذا با ۹۹ درصد اطمینان می‌توان ادعا کرد که مدیریت کارکنان بر عملکرد خلاقانه در کارکنان شهرداری خمین تأثیر معنی داری دارد.

فرضیه فرعی هفتم پژوهش: مشتری محوری بر عملکرد خلاقانه در کارکنان شهرداری خمین تأثیرگذار است.

جدول ۱۲: نتایج آزمون تی تک نمونه‌ای (فرضیه فرعی هفتم)

متغیر	تفاوت میانگین	درجه آزادی	t	sig
مشتری محوری	۵/۷۷	۴۹	۴۸/۴۶	۰/۰۰۱

نتایج جدول ۱۲ نشان می‌دهد که مقدار t محاسبه شده (۴۸/۴۶) با درجه آزادی (۴۹) و سطح معنی داری (۰/۰۱) معنی دار است. لذا با ۹۹ درصد اطمینان می‌توان ادعا کرد که مشتری محوری بر عملکرد خلاقانه در کارکنان شهرداری خمین تأثیر معنی داری دارد.

فرضیه فرعی هشتم پژوهش: رویکرد سیستمی به مدیریت بر عملکرد خلاقانه در کارکنان شهرداری خمین تأثیرگذار است.

جدول ۱۳: نتایج آزمون تی تک نمونه‌ای (فرضیه فرعی هشتم)

متغیر	تفاوت میانگین	درجه آزادی	t	sig
رویکرد سیستمی به مدیریت	۵/۹۰	۴۹	۴۴/۱۱	۰/۰۰۱

نتایج جدول ۱۳ نشان می‌دهد که مقدار t محاسبه شده (۴۴/۱۱) با درجه آزادی (۴۹) و سطح معنی داری (۰/۰۱) معنی دار است. لذا با ۹۹ درصد اطمینان می‌توان ادعا کرد که رویکرد سیستمی به مدیریت بر عملکرد خلاقانه در کارکنان شهرداری خمین تأثیر معنی داری دارد.

جدول ۱۴: آزمون فریدمن برای رتبه بندی متغیرها

رتبه میانگین	متغیرها
۶/۱۹	مدیریت رهبری
۴/۶۹	رویکرد واقعی برای تصمیم‌گیری
۴/۷۷	مدیریت فرآیند
۴/۰۸	مدیریت تأمین کنندگان
۵/۳۶	بهبود مستمر
۴/۵۶	مدیریت کارکنان
۵/۵۱	مشتری محوری
۴/۹۵	رویکرد سیستمی به مدیریت

نتایج جدول ۱۴ نشان می‌دهد که مؤلفه‌های مدیریت کیفیت فراگیر به ترتیب مدیریت رهبری، مشتری محوری، بهبود مستمر، رویکرد سیستمی به مدیریت، مدیریت فرآیند، رویکرد واقعی به تصمیم‌گیری، مدیریت کارکنان و مدیریت تأمین کنندگان بیشترین تأثیر را بر عملکرد خلاقانه می‌گذارند.

تجزیه و تحلیل فرضیه اصلی

مدیریت کیفیت فراگیر بر عملکرد خلاقانه در کارکنان شهرداری خمین تأثیرگذار است.

پس از تجزیه و تحلیل داده‌ها و انجام آزمون تی تست مشاهده شد که مدیریت کیفیت فراگیر بر عملکرد خلاقانه در کارکنان شهرداری خمین مؤثر است. مدیریت کیفیت فراگیر یک روش کیفیت محور است که بر عملکرد کیفیت مؤثر است. ابعاد مدیریت کیفیت فراگیر مانند رهبری مدیریت، مدیریت فرآیند، درگیر کردن کارکنان و مشتری محوری به طور مشترک فعالیت‌هایی تأیید شده برای بهبود عملکرد کیفیت سازمان‌ها می‌باشند. در این مطالعه نتایج تجزیه و تحلیل نشان می‌دهد که به موازات این حمایت تجربی رهبری مدیریت و مشتری محوری ابعاد مؤثر بر مدیریت کیفیت هستند. علاوه بر این، جدا از مطالعات اخیر، از بهبود مستمر و رویکرد سیستمی مدیریت، اثرات قابل توجهی یافت شد. اگرچه برخی مطالعات همه ابعاد را تأیید می‌کنند. این مطالعه در مورد

مهمترین ابعاد بحث می‌کند. با این حال روابط قابل توجهی که در این نمونه بر آنها تأکید شد باید در مطالعات آینده با آزمودن نمونه‌های مختلف و ویژگی‌های سازمانی دیگر مطالعه شوند. مدیریت کیفیت فراگیر باید با نمونه‌های مختلف برای فعالیت‌های نوآورانه جهت روشن شدن روابط بحث شده مورد مطالعه قرار گیرد. در نهایت ما باید بر دوشاخه عملکرد تأکید کنیم (کیفیت و نوآوری) بنابراین مدیریت رهبری به عنوان یک جزء مهم مدیریت کیفیت فراگیر شناخته شد. این یافته با نتایج پژوهش‌های فراتی (۱۳۹۴)، ملکوتی (۱۳۹۳)، محمدی حسینی (۱۳۹۲)، پراجوگو و دیگران (۲۰۱۶)، زهیر و دیگران (۲۰۱۲)، مینی بر وجود تأثیر مدیریت کیفیت فراگیر بر عملکرد خلاقانه همسو می‌باشد.

تجزیه و تحلیل فرضیه اول

مدیریت رهبری بر عملکرد خلاقانه در کارکنان شهرداری خمین تأثیرگذار است.

پس از تجزیه و تحلیل داده‌ها و انجام آزمون تی تست مشاهده شد که مدیریت رهبری بر عملکرد خلاقانه در کارکنان شهرداری خمین مؤثر است. مدیریت رهبری در عملکرد خلاقانه کارکنان در سازمان نقش بسزایی دارد و موجب توسعه ظرفیت‌های مثبت آنان مانند امید، خوشبینی و داشتن نگرش مثبت به کار می‌گردد. یک رهبر با وجود داشتن بالاترین سطح مهارت، دانش و تجربه به تنهایی نمی‌تواند فقط مدیر باشد و نیاز به حمایت و پشتیبانی کسانی دارد که در شرایط عدم قطعیت با مشاوره‌های خود او را همراهی کنند، در شرایط سخت او را کمک نمایند و در لحظات موفقیت او را تشویق نمایند. رهبر می‌تواند زمانی که سخت آسیب پذیر است و لحظات پر تنش را می‌گذرانند به آنها اعتماد کند و از تائیدات، توصیه‌ها، دیدگاه‌های آنها بهره مند شود و در مسیر درست خود پا برجا باقی بماند. زمانی که رهبری با کارکنان خود رفتارهای کاری مناسبی داشته باشد و به عملکردهای کیفی و خلاقانه آنها توجه داشته باشد این زمینه را برای خود و سازمان ایجاد می‌کند. این یافته با نتایج پژوهش‌های فراتی (۱۳۹۴)، عباسپور محمدآباد (۱۳۹۲)، ستیندره (۲۰۱۵)، زهیر و دیگران (۲۰۱۲)، مینی بر وجود تأثیر مدیریت رهبری بر عملکرد خلاقانه کارکنان همسو می‌باشد.

تجزیه و تحلیل فرضیه دوم

رویکرد واقعی برای تصمیم‌گیری بر عملکرد خلاقانه در کارکنان شهرداری خمین تأثیرگذار است.

پس از تجزیه و تحلیل داده‌ها و انجام آزمون تی تست مشاهده شد که رویکرد واقعی برای تصمیم‌گیری بر عملکرد خلاقانه مؤثر است. یک سرپرست باید رویکرد واقعی برای تصمیم‌گیری را بفهمد، به آن اعتقاد داشته باشد و سپس براساس تجربه‌های مدیریت کیفیت فراگیر عمل کند. سرپرست باید مطمئن باشد که استراتژی‌ها، فلسفه‌ها، ارزش‌ها و اهداف سازمان برای آماده سازی مسیر و روشن نمودن کار و مرکزیت دادن به آن انجام شده است. نکته مهم این است که رویکرد واقعی برای تصمیم‌گیری باید توسط مدیریت سطح عالی معرفی و هدایت گردد. عملکرد و ارتباطات شخصی فاکتورهایی است که مورد نیاز مدیریت سطح عالی برای خلق و بکارگیری ارزش‌های کیفی روشن و خلق اهدافی است که با دیدگاه‌های شرکت سازگاری دارند می‌باشد و نیز در ایجاد و استفاده از سیستم‌های تعریف شده و در سنجش خلاقیت و عملکردهای کیفی کارکنان مؤثر می‌باشد. این یافته با نتایج پژوهش‌های فتح‌آبادی ملکوتی (۱۳۹۳)، محمدی حسینی (۱۳۹۲)، لان (۲۰۱۱)، توپالوویک (۲۰۱۴)، مینی بر وجود تأثیر رویکرد واقعی برای تصمیم‌گیری بر عملکرد خلاقانه کارکنان همسو می‌باشد.

تجزیه و تحلیل فرضیه سوم

مدیریت فرآیند بر عملکرد خلاقانه در کارکنان شهرداری خمین تأثیرگذار است.

پس از تجزیه و تحلیل داده‌ها و انجام آزمون تی تست مشاهده شد که مدیریت فرآیند بر عملکرد خلاقانه کارکنان مؤثر است. شاخصهای عملکرد کیفی که با مدیریت کیفیت مرتبط است. کارکردهای مدیریت کیفیت به ارتقاء عملکرد کیفی کمک می‌نمایند.

هدف از فعالیتهای مدیریت کیفیت مانند درگیر نمودن کارکنان این است که به ترویج جنبه‌های انسانی سیستم مدیریت کیفیت به منظور انطباق با محیط در حال تغییر بپردازد. تمرکز بر مشتریان و مدیریت فرایند نشان دهنده اجزای اصلی کیفیت هستند. این یافته با نتایج پژوهش‌های صفری گرای (۱۳۹۴)، محمدی حسینی (۱۳۹۲)، توپالوویک (۲۰۱۴)، لان (۲۰۱۱)، مبنی بر وجود تأثیر مدیریت فرآیند بر عملکرد خلاقانه کارکنان همسو می‌باشد.

تجزیه و تحلیل فرضیه چهارم

مدیریت تامین کنندگان بر عملکرد خلاقانه در کارکنان شهرداری خمین تأثیرگذار است.

پس از تجزیه و تحلیل داده‌ها و انجام آزمون تی تست مشاهده شد که مدیریت تامین کنندگان بر عملکرد خلاقانه کارکنان مؤثر است. مدیریت تامین کنندگان موجب افزایش نوآوری می‌شود. در نهایت با این که تامین کنندگان فراگیر مستقیماً بر عملکرد نوآوری در سازمان‌ها تأثیر می‌گذارد، تعهد مدیران عالی و مشارکت فعال کارکنان نیز بر موفقیت نوآوری سازمانی بسیار مهم است. ابعاد مشترک حاکی از آن است که سازمان‌هایی که مدیریت تامین کنندگان را به خوبی اجرا کرده‌اند بیش‌تر از سازمان‌هایی که این کار را انجام نداده‌اند، در زمینه‌ی نوآوری رشد می‌کنند. مدیریت تامین کنندگان می‌تواند به عنوان ابزاری مفید در جهت نوآوری سازمان‌ها به کار رود.

این یافته با نتایج پژوهش‌های ملکوتی (۱۳۹۳)، فراتی (۱۳۹۴)، پراجوگو و دیگران (۲۰۱۶)، زهیر و دیگران (۲۰۱۲) مبنی بر وجود تأثیر مدیریت تامین کنندگان بر عملکرد خلاقانه کارکنان همسو می‌باشد.

تجزیه و تحلیل فرضیه پنجم

بهبود مستمر بر عملکرد خلاقانه در کارکنان شهرداری خمین تأثیرگذار است.

پس از تجزیه و تحلیل داده‌ها و انجام آزمون تی تست مشاهده شد که بهبود مستمر بر عملکرد خلاقانه کارکنان مؤثر است. بهبود مستمر با ابزارها و الگوهای خود سازمان را بهبود می‌بخشد و مزیت رقابتی برای سازمان ایجاد و از بروز بحران‌های مخرب جلوگیری می‌کند. این سیستم در صورت بروز بحران به مدیران و دست‌اندرکاران کمک می‌کند تا به‌نحوی مطلوب بحران را از مدیریت و آن را حل و فصل کنند. بهبود مستمر با اصول نوآوری سازگار است و بهبود مستمر را ایجاد سیستمی سازمانی و فرهنگی می‌داند که منجر به گسترش نوآوری می‌شود. مطالعات تجربی پیشین نشان می‌دهد که بهبود مستمر اثر مثبتی بر پیشرفت نوآوری دارد. این یافته با نتایج پژوهش‌های صفری گرای (۱۳۹۴)، ملکوتی (۱۳۹۳)، ستیندره (۲۰۱۵)، زهیر و دیگران (۲۰۱۲) مبنی بر وجود تأثیر بهبود مستمر بر عملکرد خلاقانه کارکنان همسو می‌باشد.

تجزیه و تحلیل فرضیه ششم

مدیریت کارکنان بر عملکرد خلاقانه در کارکنان شهرداری خمین تأثیرگذار است.

پس از تجزیه و تحلیل داده‌ها و انجام آزمون تی تست مشاهده شد که مدیریت کارکنان بر عملکرد خلاقانه مؤثر است. رهبری در مدیریت کیفیت نیازمند مدیری برای فراهم سازی تصویری امیدبخش و اتخاذ دستوراتی استراتژیک که مورد فهم همه است می‌باشد. برای موفقیت مدیریت کیفیت، سرپرست باید متعهد هدایت کارکنانش باشد. یک سرپرست باید مدیریت کیفیت را بفهمد، به آن اعتقاد داشته باشد و سپس براساس تجربه‌های مدیریت کیفیت عمل کند. سرپرست باید مطمئن باشد که استراتژی‌ها، فلسفه‌ها، ارزش‌ها و اهداف سازمان برای آماده سازی مسیر و روشن نمودن کار و مرکزیت دادن به آن انجام شده است. سرپرستان باید به حفظ راه‌هایی بپردازند که از طریق آن‌ها، کارمندان می‌توانند اطلاعاتی را در مورد فرآیند مدیریت کارکنان منتقل یا دریافت نمایند. ارتباطی مورد نیاز است که در آن تقسیم اطلاعات وجود دارد برای اعتبار ارتباط، پیام باید روشن باشد و دریافت کننده باید آن را در مسیر تمایل فرستنده تفسیر نماید.

این یافته با نتایج پژوهش‌های فراتی (۱۳۹۴)، عباسپور محمدآباد (۱۳۹۲)، توپالوویک (۲۰۱۴)، زهیر و دیگران (۲۰۱۲) مبنی بر وجود تأثیر مدیریت کارکنان بر عملکرد خلاقانه کارکنان همسو می‌باشد.

تجزیه و تحلیل فرضیه هفتم

مشتری محوری بر عملکرد خلاقانه در کارکنان شهرداری خمین تأثیرگذار است.

پس از تجزیه و تحلیل داده‌ها و انجام آزمون تی تست مشاهده شد که مشتری محوری بر عملکرد خلاقانه در کارکنان شهرداری خمین مؤثر است. تمامی افرادی که روی فرایند کار می‌کنند و آن‌ها که نتیجه فرایند را کسب می‌کنند در واقع همکار و شریک هستند و باید کار کنند. اگر چنین نگرشی در سازمان حاکم گردد، برای مشتری‌های سازمان جایگاه ویژه‌ای ایجاد می‌شود. مشتری صاحب حق و احترام می‌گردد در این گونه سازمان‌ها سلامت جریان کار و سلامت فرایندها و وابسته به مشتری و اظهار نظر اوست. این یافته با نتایج پژوهش‌های عباسپور محمدآباد (۱۳۹۲)، توپالوویک (۲۰۱۴)، زهیر و دیگران (۲۰۱۲) مبنی بر وجود تأثیر مشتری محوری بر عملکرد خلاقانه همسو می‌باشد.

تجزیه و تحلیل فرضیه هشتم

رویکرد سیستمی به مدیریت بر عملکرد خلاقانه در کارکنان شهرداری خمین تأثیرگذار است.

پس از تجزیه و تحلیل داده‌ها و انجام آزمون تی تست مشاهده شد که رویکرد سیستمی به مدیریت بر عملکرد خلاقانه کارکنان مؤثر است. در مدت بنیان‌گذاری و تشکیل رویکرد سیستمی، کارکنان آموزش می‌بینند تا افرادی مؤثر برای شرکت باشند. با استفاده از این تیم‌ها، اعضا می‌توانند راه‌های بهتر و سریع‌تری برای مشکلاتشان بیابند. همچنین تیم‌ها باعث پیشرفت‌های بسیاری بطور تدریجی در پروسه‌ها و نحوه عملکرد می‌شود. در تیم‌ها، افراد احساس راحتی در مواجهه با مشکلات و در گرفتن راه حل از کارکنان دیگر دارند و همزمان می‌توانند بر عملکردهای نوآورانه نیز تأثیرگذار باشند. این یافته با نتایج پژوهش‌های فراتی (۱۳۹۴)، ملکوتی (۱۳۹۳)، توپالوویک (۲۰۱۴)، زهیر و دیگران (۲۰۱۲)، لان (۲۰۱۱)، مبنی بر وجود تأثیر رویکرد سیستمی به مدیریت بر عملکرد خلاقانه کارکنان همسو می‌باشد.

پیشنهادهای تحقیق

در این بخش با توجه به مطالعات و بررسی‌های محقق در طول مدت اتمام تحقیق و همچنین با عنایت به نتایج به دست آمده در تحقیق حاضر، پیشنهادات به دو بخش نظری (پیشنهادهای آتی برای پژوهشگران آینده) و کاربردی (پیشنهادهای حاصل از یافته‌های تحقیق) تقسیم می‌گردد.

پیشنهادهای آتی برای پژوهشگران آینده

- ۱- از آنجایی که با کمی دقت و صرف زمان بیش‌تر می‌توان مدل‌های متنوع‌تری برای بررسی تأثیر مدیریت کیفیت فراگیر بر عملکرد خلاقانه پیدا نمود لذا پیشنهاد می‌شود که با استفاده از دیگر مدل‌ها تأثیر مدیریت کیفیت فراگیر بر عملکرد خلاقانه مورد بررسی قرار گیرد.
- ۲- شناسایی راهکارهای اجرایی برای رسیدن به وضعیت مطلوب در حوزه مدیریت کیفیت فراگیر با توجه به نتایج حاصل از این پژوهش.
- ۳- پژوهشگران در تحقیقات آینده می‌توانند اثر واسطه‌گری یادگیری سازمانی را در رابطه بین مدیریت کیفیت فراگیر و عملکرد خلاقانه بررسی نمایند که می‌تواند در توسعه و بهبود مدیریت کیفیت فراگیر تأثیرگذار باشد.
- ۴- از آنجایی که تحقیق حاضر در مقطع زمانی خاص صورت گرفته، پیشنهاد می‌شود تا تحقیقات آینده در فواصل زمانی مختلفی

انجامشده تا نتایج بهتری حاصل گردیده و همچنین نتایج آن در زمان‌های مختلف با هم مقایسه گردد.

منابع و مؤخذ

۱. اسلامی، م.، ۱۳۸۳، *بررسی نقش مدیریت کیفیت فراگیر در آموزش سازمانهای دانش آفرین*، مجله تدبیر، شماره ۱۵۱.
۲. آتور، ا.، دیرونگ، ج.، دیتورو، س.، ۱۳۷۶، *مدیریت کیفیت فراگیر (TQM)*، مترجم: حبیب اله شرکت، تهران: نشر ارکان.
۳. آرمسترانگ، و.، ۱۹۹۳، *مدیریت منابع انسانی*، مترجم: بهمن فروزنده، نشر آموخته.
۴. آکائی، ب.، ۱۳۹۰، *آشنائی با مفهوم گسترش عملکرد کیفیت یا گسترش کارکرد کیفی*، سایت ایده پردازان کسب و کار.
۵. البرزی، ص.، ۱۳۹۲، *مدیریت فرایندها*، شبکه ملی رشد.
۶. پایک، ج.، ۱۳۹۰، *مدیریت کیفی جامع در عمل*، تهران: مرکز نشر دانشگاه صنعتی امیرکبیر (پلی تکنیک پیشین).
۷. تسلیمی، س.، ۱۳۸۴، *آشنایی با مفاهیم کنترل کیفیت جامع و مدیریت کیفیت جامع*، فصلنامه بانک صادرات.
۸. جزئی، ف.، ۱۳۸۸، *مدیریت منابع انسانی*، تهران: نشر نی، صص ۴۴۴-۴۴۵.
۹. جلوداری، بهرام، ۱۳۸۰، *راهنمای استقرار و ممیزی مدیریت کیفیت جامع*، چاپ دوم، انتشارات آزاده.
۱۰. خادم، ا.، ۱۳۹۴، *مدیریت کیفیت جامع چیست*، مرکز اطلاعات علمی تخصصی مدیریت (روزنامه دنیای اقتصاد).
۱۱. رایبیز، ا.، دی سنزو، ا.، ۱۹۴۳، *مبانی مدیریت*، مترجم: سیدمحمد اعرابی، شماره ردیف ۷۷۲۰.
۱۲. راسل، ا.، ۱۳۸۲، *بازآفرینی سازمان: طرحی برای سازمان‌های سده بیست و یکم*؛ مترجم: تقی ناصر شریعتی، دکتر اسماعیل مردانی گیوی، دکتر سیاوش مریدی؛ سازمان مدیریت صنعتی.
۱۳. سلطانی، ایرج. (۱۳۸۰). مقاله دستاوردهای فرهنگی مدیریت کیفیت فراگیر. مجله تدبیر. شماره ۱۱۲.
۱۴. سماوی، ح.، برادران، م.، رضائی مقدم، ک.، ۱۳۸۷، *بهبود مستمر فرایند آموزش در نظام آموزش عالی کشاورزی: کاربرد مدیریت کیفیت فراگیر*، مجله ترویج و آموزش کشاورزی ایران، جلد ۴، شماره ۲.
۱۵. شاهین، آ.، صادق بیگی، ا.، ۱۳۸۹، *مدیریت نوآوری*، چاپ اول، اصفهان: انتشارات جهاد دانشگاهی واحد اصفهان.
۱۶. شریف، ا.، ۱۳۹۲، *اصول انبارداری و مدیریت انبار*، وبلاگ انبارداری.
۱۷. صفری گرای، م.، ۱۳۹۴، *نقش واسطه‌ای هویت سبز سازمانی در رابطه بین درک مدیریت کیفیت فراگیر و نوآوری با مزیت رقابتی پایدار*، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرودشت، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی.
۱۸. صمدی، ن.، ۱۳۸۶، *رفتار مصرف کننده (فرآیند تصمیم‌گیری خرید)*، چاپ دوم، تهران: انتشارات آبیژ.
۱۹. عباسپور محمدآباد، ص.، ۱۳۹۲، *ارزیابی عملکرد منابع انسانی در سازمان‌های مدیریت کیفیت فراگیر با استفاده از تکنیک گسترش کارکرد کیفیت*، پایان نامه کارشناسی ارشد، وزارت علوم، تحقیقات، و فناوری، دانشگاه هرمزگان، دانشکده ادبیات و علوم انسانی.
۲۰. فراتی، م.، ۱۳۹۴، *تأثیر مدیریت کیفیت فراگیر بر عملکرد نوآوری با اثر تعدیل‌کنندگی یادگیری سازمانی (مطالعه موردی: کارکنان اداره تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان سمنان)*، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد شاهرود، دانشکده ادبیات و علوم انسانی.

۲۱. فرنچ، و.، واچ، ب.، سیسیل، ا.، ۱۳۸۹، *مدیریت تحول در سازمان*، مترجم: مهری الوانی و حسن دانایی فرد، تهران: نشر صفار، صص ۲۵۶-۲۵۷.
۲۲. فرنچ، و.، بل، س.، ۱۳۸۱، *مدیریت تحول در سازمان*، مترجم: دکتر سید مهدی الوانی و حسن دانایی فرد، چاپ پنجم، انتشارات صفار اشراقی.
۲۳. فقیه، ن.، ابطحی، ن.، ۱۳۸۶، *خودارزیابی در فرآیند سرآمدی کیفیت بنیاد مدیریت کیفیت اروپایی (EFQM)*، تهران: نشر رخشید.
۲۴. فیضی، ط.، ۱۳۸۴، *مبانی سازمان و مدیریت*، چاپ پانزدهم، انتشارات پیام نور.
۲۵. کاظمی، م.، باقری، ا.، ۱۳۸۸، *سیستم مدیریت کیفیت فراگیر و امکان سنجی استقرار آن در اداره کل تعاون استان خراسان*، مجله تعاون، شماره ۲۰۸ و ۲۰۹.
۲۶. کوچ، م.، ایماک، پ.، ۱۳۸۹، *مشتری مداری*، مترجم: آذین صحابی، تهران: انتشارات شهرآشوب.
۲۷. لامعی، ا.، ۱۳۸۲، *مدیریت کیفیت جامع در آموزش*، چاپ اول، ناشر موسسه فرهنگی انتشاراتی شاهد و ایثارگران دانشگاه علوم پزشکی ارومیه.
۲۸. محمدی حسینی، س.ا.، ۱۳۹۲، *تأثیر مدیریت کیفیت فراگیر بر میزان نوآوری سازمان با میانجی گری یادگیری سازمانی در آموزش عالی (مورد مطالعه: دانشگاه های دولتی، آزاد و پیام نور شهر سبزوار)*، پایان نامه کارشناسی ارشد، وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، دانشگاه سمنان، دانشکده علوم اقتصادی.
۲۹. ملکوتی، خ.، ۱۳۹۳، *تأثیر اقدامات مدیریت کیفیت فراگیر بر «عملکرد نوآوری» با میانجیگری اقدامات مدیریت زنجیره تامین» (مورد مطالعه: شرکت نفت مناطق مرکزی)*، پایان نامه کارشناسی ارشد، مؤسسه های آموزش عالی غیردولتی-غیرانتفاعی، موسسه آموزش عالی الکترونیکی - مجازی مهر البرز، دانشکده مدیریت.
۳۰. میرکمالی، م.، ۱۳۸۹، *رهبری و مدیریت آموزشی*، تهران: نشر سیطرون، ص ۶۲.
31. Cetindere, A, Duran, C, Sedam M ., 2015, *The effects of total quality management on the business performance: An application in the province of Kütahya*, Procedia Economics and Finance, Volume 23, 2015, Pages 1376-1382.
32. Cho H.J., Pucik V. 2005, *Relationship between innovativeness, quality, growth, profitability, and market value*, Strategic management Journal 26 555-575.
33. Costa M. M., Lorente A. R. 2008, Does quality management foster or hinder innovation? An empirical study of Spanish companies, Total Quality Management 19, 209-221.
34. Damanpur., F., Gopal., S., 2001., *The dynamics the adoption of product and process innovation in organization.*, J Manf stud. 38(1): 45-61.
35. Daniel I. Prajogo, Amrik S. Sohal., 2016, *The integration of TQM and technology/R&D management in determining quality and innovation performance*, Volume 34, Issue 3, June 2006, Pages 296-312.
36. Dervitsiotis K.N., 2011, *The challenge of adaptation through innovation based on the quality of the innovation process*, Total Quality Management & Business Excellence 22 (5), 553-566.
37. Feng J., Prajogo D.I., Sohal A.S., 2006, *The impact of TQM practices on performance a comparative study between Australian and Singaporean organizations*, European Journal of Innovation Management 9 (3) 269-278.
38. Flynn B.B., Schroeder R.G., and Sakakibara S., 1994, *A framework for quality management*

- research and associated measurement instrument.* 9 (3) 269-278.
39. Gustafson., D.H., Hundt., A.S., 2001., *Findings of innovation research applied to quality management principles for health care*, Health case management review. 20(2), 16-34.
 40. Hult G.M.T., Hurley R.F., Knight G. A., 2004, *Innovativeness:Its antecedents and impact on business performance*, Industrial Marketing Management 33 429-438.
 41. Hung R. Y. Y., Liens B. Y., Yang B. ,Wu C., Kuo Y. 2011 , *Impact of TQM and organizational learning on innovation performance in the high tech industry* International Business Review 20, 213-225.
 42. Jimenez., D., Vall., S., Espallardo., M., 2008., *Fostering innovation the role of market orientation and organizational learning*, European Journal of innovation management, 11(3). 389-412.
 43. Kanhi., G.K., 2000., *Can total quality management help innovation?* Total quality management, 7(1),3-9.
 44. Lun, V.,2011, *Green management practices and firm performance: A case of container terminal operations*, Volume 55, Issue 6, Pages 559–566.
 45. McAdam., R., Armstrong., G., 2001., *A symbiosis and innovation in SMEs: A multiple case study analysis.*, management auditing journal, 16(7), 394-399.
 46. Mongo N. P., Poen-Monters J.M, Ordas-Vazquez C. J. 2009, *Are quality and innovation management conflicting activities?* Technovation.
 47. Ortiz J. P., Benito J., Galende J,2009, *The intervening effect of business innovation capability on the relationship between Total Quality Management and technological innovation* , International Journal of Production Research 47 (18) 5087-5107.
 48. Prajog D.I. , Sohal A.S. 2001, *TQM and innovation: a literature review and research framework*, Technovation 21, 539-558.
 49. Prajogo D.I. , Sohal A.S. 2004, *The Relationship between TQM practices and quality performance and the role of formalTQM programs: an australian empirical study*, The Quality Management Journal 11,4 31.
 50. Prajogo., D.I., Sohal., A.S., 2003., *The relationship between TQM practices, quality performance and innovation performance.*, The international journal of quality & reliability management, 20(8),901-918.
 51. Sadikoğlu E. Zehir C. 2010 , *Investigating the effects of innovation and employee performance on the relationship between total quality management practices and firm performance: An empirical studu of Turkish firms.*
 52. Soud., A., Sheman., J., 2000., *Managing New technology development*, New York., NY:MC. Graw-Hill.
 53. Tang., H.K., 2000., *An integrative model of innovation in organizations.*, technovation, 18(5), 297-309.
 54. Topalović, S., 2012, *The Implementation of Total Quality Management in Order to Improve Production Performance and Enhancing the Level of Customer Satisfaction*,8th International Conference Interdisciplinarity in Engineering, INTER-ENG 2014, 9-10, Tirgu Mures, Romania, Volume 19, Pages 1016-1022.
 55. Wilitanz A., Redman T., Snape E. And Marchington M1998, *Managing with Total Quality Management-Theory and Practice*; Macmillian Business, Basingstoke.
 56. Wilkinson ,D.C.K, Duck V.G., Shih H.M., 2001, *Total quality management : an empirical test for mediation effect*, International Journal of Production Research 39,529-548.

57. Zehir,C, Gülen, Q,Zehir, S, Müceldilli, B2012, *Total Quality Management Practices' Effects on Quality Performance and Innovative Performance*, Procedia - Social and Behavioral Sciences 41 , 273 – 280.