# طراحی مدل اخلاق مشارکتی در مدیریت کیفیت جامع

**محمد سعید قوت دین***

**گروه مدیریت کسب و کار، دانشکده مدیریت پردیس بین المللی کیش، دانشگاه صنعتی شریف**

(تاریخ دریافت 93/6/22، تاریخ پذیرش 93/9/19)

## چکیده

**زمینه**: مدیریت کیفیت جامع رویکردی برای بهبود مستمر کیفیت محصولات از طریق مشارکت سطوح سازمانی است علیرغم اینکه سلوک اخلاق مشارکتی از جمله مهمترین عوامل تاثیرگذار بر مدیریت کیفیت جامع می باشند، متأسفانه در بیشتر ادبیات مدیریت کیفیت جامع این مسأله نادیده گرفته می‌شود. بر این اساس، هدف تحقیق حاضر بررسی نقش ارزش‌های اخلاق مشارکتی در بهبود مدیریت کیفیت جامع و از بین بردن شکاف‌های موجود انتظارات و ادراکات کارکنان و مدیران است. به این منظور از بررسی ادبیات رابطه اخلاقیات و مدیریت کیفیت به‌طورکلی و رابطه اخلاق مشارکتی و مدیریت کیفیت جامع به طورخاص مشخص شده و مبتنی بر آن مدلی طراحی و مورد آزمون قرار گرفته شده است.

**روش**: تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر روش توصیفی- همبستگی است. جامعه آماری تحقیق کارکنان شرکت سرمایه‌گذاری گروه توسعه ملی بوده(232 کارمند) و تعداد نمونه آماری با استفاده از فرمول کوکران و روش نمونه گیری تصادفی ساده 145 پرسنل بود. ابزار گردآوری اطلاعات پرسشنامه استاندارد بوده و جهت تجزیه و تحلیل داده از تحلیل مسیر و مدل معادلات ساختاری استفاده گردید.

**یافته‌ها**: برازش مدل تحقیق که در برگیرنده 9 فرضیه بود مورد تایید قرار گرفت مبتنی بر شاخص ضرایب معناداری مدل مشخص شد که در نظر گرفتن ملاحظات اخلاقی بر بهبود هرسه بعد مدیریت کیفیت جامع اثر مثبت دارد و بهبود این سه بعد نیز بر ایجاد پیامدهای ارزش‌های ارزش‌های اخلاق مشارکتی در سازمان اثر مثبت و معناداری دارد.

**نتیجه‌گیری**: نتایج تحقیق نشان می‌دهد که ارزش‌های اساسی مدیریت کیفیت جامع ابتداء می‌بایست برروی اصول اخلاقی مشارکتی ساخته شوند تا بر اساس آن روش‌ها و ابزارهای مورد استفاده در اجرای مدیریت کیفیت جامع بهبود یابند و منجر به هماهنگی انتظارات و ادراکات مدیران و کارکنان شوند تا از این طریق شکافهای مسأله ساز اخلاقی در سازمان ازبین بروند.

**کلید واژگان** : *مدیریت کیفیت جامع، اخلاق مشارکتی، اخلاق تجاری*

## سرآغاز

رویکرد درون سازمانی اخلاقیات با تکیه بر مدیریت کیفیت جامع، موضوع اخلاق مشارکتی در عملکرد کاری درون سازمانی است، درحالی‌که رویکرد برون سازمانی اخلاقیات با تکیه بر مدیریت کیفیت جامع، موضوع اخلاق کاری در عملکرد کاری میان سازمانی است. اخلاقیات،( اخلاق کاری و اخلاق مشارکتی) وابسته به ارزیابی‌های فعلی در محیط‌های سازمانی، کاری و اجتماعی هستند، در واقع ارزیابی‌های فعلی، هنجارها و اعتقادات اخلاقهای جاری را بنا می‌سازند. بنابراین، اخلاقیات به طورکلی ممکن است به عنوان شرح وصف جامعه دیده شود. اخلاق کاری به عنوان فاصله میان رفتار اخلاقی شرکت و ادراک بازار از اخلاق شرکت، در نظر گرفته می‌شود. در عملکرد کاری خوب اخلاق مشارکتی دارای یک تأثیر درونی است. به طور خاص اخلاق مشارکتی به عنوان فاصله میان رفتار اخلاقی مدیریت و ادراک کارکنان از رفتار اخلاقی مدیر در عملکرد کاری در نظر گرفته می‌شود. رابطه نزدیکی میان اخلاق کاری و اخلاق مشارکتی وجود دارد. اخلاق کاری مبتنی بر رویکرد برون سازمانی از عملکرد کاری شرکت است و زیر شاخه ای از اخلاق

* نویسنده مسؤول: نشانی الکترونیکی: M.Saeed.gh @ gmail.com



[ Downloaded from ethicsjournal.ir on 2026-11-20 ]

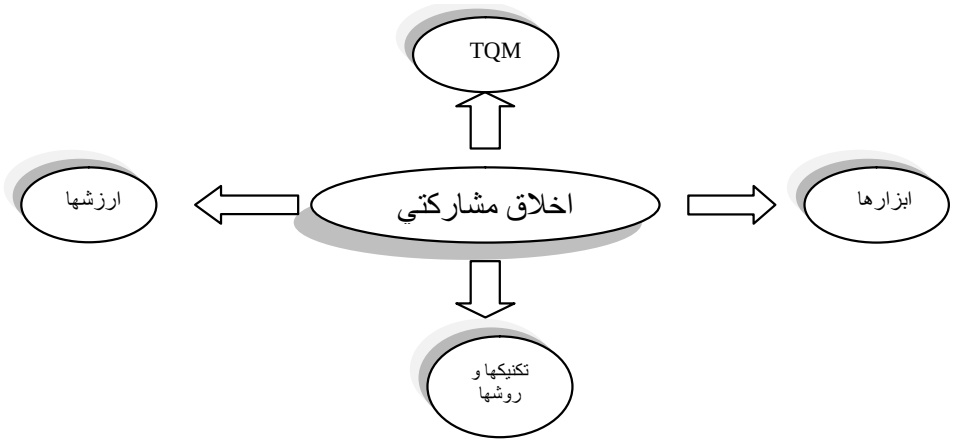
کاربردی محسوب می شود، در حالیکه اخلاق مشارکتی دارای یک دیدگاه کاملا وارونه و مبتنی بر رویکرد درون سازمانی است. (1)رویکرد برون سازمانی بدین معناست که ستاده‌های رفتار اخلاقی شرکت بوسیله منابع خارجی در بازار مثل مشتریان، عرضه کنندگان، رقبا، دولت و ... تعیین می‌شوند. مدیریت کیفیت جامع با رویکرد مدیریت نوین و در نظر گرفتن کدهای اخلاقی و مسئولیت اجتماعی به اخلاق حرفه ای که جنبه برون سازمانی دارد می پردازد و لی رویکرد درون سازمانی که سلوک اخلاقی مدیریت بوسیله منابع داخلی شرکت نظیر کارکنان است مورد غفلت واقع شده است.

یکی از تئوریسین‌های معروف مدیریت کیفیت در ارتباط با اهمیت مدیریت کیفیت جامع در سازمان بیان می‌نماید: «در آینده ما دو نوع سازمان خواهیم داشت- آنهایی که کیفیت جامع را اجراء کرده اندو آنهایی که از دور کسب و کار خارج شده اند. شما مجبور به اجراء (کیفیت جامع) نیستید زیرا بقاء اجباری نیست(2 و 3). یکی از محققن حوزه مدیریت کیفیت جامع بیان می‌کند که برخی افراد حرفه‌ای و آکادمیست‌ها، به توسعه و عملکرد کارکنان به عنوان فرآیند تکاملی به جای فرآیند بنیادین توجه کرده اند (4). مدیریت کیفیت جامع همچنین به عنوان شعار روز، یا چیزی برای رسیدن به بهبود سودآوری و رقابت شرکت در محیط کاری در نظر گرفته شده است.(5 و 6) مجموعه‌ای از ارزش‌های اساسی مثل تمرکز بر مشتری، تعهد مدیریت، تمرکز بر فرآیندها، بهبود مستمر و تصمیمات مبتنی بر حقایق در توصیف مدیریت کیفیت جامع به‌کار برده شده است(7-10). برخی از محققین این حوزه شبکه‌ای از مدیریت کیفیت جامع را که شامل سه جزء: ارزش‌های اساسی، روش‌ها و ابزارها است را ارایه نمودند. آنها نتیجه‌گیری می‌کنند که تعدادی از ارزش‌های اساسی مشترک در بیشتر توصیفات مدیریت کیفیت جامع وجود دارد. این ارزش‌ها شامل تمرکز بر مشتری، تعهد مدیریت، تعهد همه افراد، تمرکز بر فرآیندها، بهبود مستمر و تصمیمات مبتنی بر حقایق هستند(9). مدیریت کیفیت جامع مستلزم تفکر کاری متقابل، برنامه ریزی و انجام دادن آنهاست (11). اخلاقیات در جامعه به طور عمومی و اخلاق کاری در بازار به طور خصوصی از جمله ارزش‌های اساسی مهم مورد غفلت واقع شده می‌باشند. علاوه بر این اخلاق مشارکتی نیز در بیشتر توصیفات مدیریت کیفیت جامع نادیده گرفته شده است (12 و 13). اجرای مدیریت کیفیت جامع با توجه هوشمند به اخلاقیات در عملکرد مدیریت منتفع می‌شود.در تحقیقی بیان شده است که که سلوک اخلاقی مدیریت به وسیله 5 فاکتور اصلی(موقعیت کاری خودش، وظایفی که انجام شده است(14)، گروه همتایان، روش رهبری و تجربه گذشته)مشخص می‌شود. در تحقیقی دیگر نتیجه گیری شده است که پویایی اخلاق کاری تابعی از زمان و فرهنگ است(15).

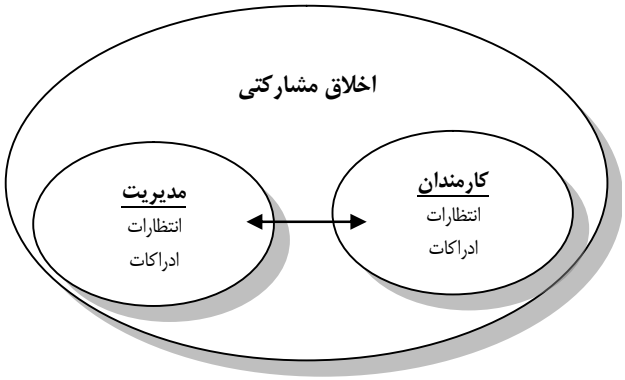
اخلاق مشارکتی در مدیریت کیفیت جامع: برخی از محققین بیان می کنند که سازمانها به منظور تولید کالاها و خدمات در جهت بهبود زندگی مردم ایجاد شده‌اند. با وجود اینکه این کالاها و خدمات تولید می‌شوند، مدیران مجبور به تشخیص ایده‌ای که نه تنها هدفشان انجام درست کارهاست، بلکه همچنین کارها را به درستی انجام دهد، هستند. در تحقیقی نتیجه‌گیری شده است که سلوک اخلاقی بهتر است که به عنوان یک عامل هماهنگ (منسجم) درون فرایند مدیریت کیفیت و بهره وری باشد به دلیل اینکه درک بهتر از مسئوولیت‌های جمعی، فراهم آوردن مرز رقابتی می‌باشد (16). در تحقیقی بیان شده است که اصول اساسی اخلاق کاری باید با چارچوب مدیریت کیفیت جامع تناسب داشته باشد تا بر اساس این تناسب بهبود مستمر و کیفیت ایجاد شود (17). نتایج تحقیقی نشان می دهد که ایجاد تناسب استراتژیک در سازمان مستلزم همخوانی اخلاقیات و چارچوب جامع مدیریت کیفیت است (18). نتیجه تحقیقی نشان می دهد که در مدیریت کیفیت جامع تأکید کافی بر روی ملاحظات اخلاقی وجود ندارد (13). اخلاق مشارکتی در کنار اخلاق کاری ممکن است همچنین به عنوان ارزش‌های بنیادی و کلی برای دیگر ارزش‌های اساسی در مدیریت کیفیت جامع ملاحظه شود(19). اخلاق مشارکتی یک ارزش اساسی است که به خودی خود می‌بایست اخلاق کاری شرکت را مستحکم تر کند و بر روشها و ابزارهای استفاده شده در اجرای مدیریت کیفیت جامع شرکت اثر گذارد. اخلاق مشارکتی علاوه بر اخلاق کاری باید لیستی از ارزش‌های اساسی را به عنوان شالوده مدیریت کیفیت جامع جمع آوری کند. اگر اخلاق مشارکتی نیز



[ Downloaded from ethicsjournal.ir on 2026-11-20 ]




**نگاره1: اخلاق مشارکتی در مدیریت کیفیت جامع**

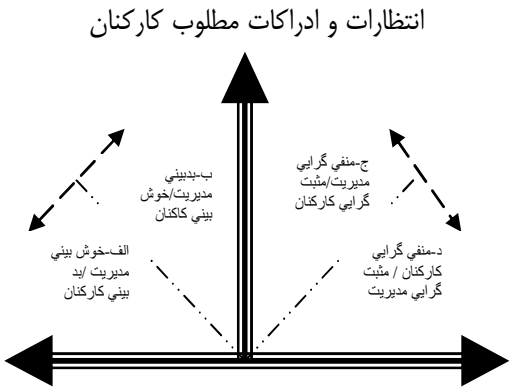



**نگاره 2: پارامترهای اساسی اخلاق مشارکتی در مدیریت کیفیت جامع**

به این مجموعه ارزش‌های اساسی اضافه شود، کمک حیاتی و مؤثری به مفهوم مدیریت کیفیت جامع خواهد شد. اخلاق مشارکتی بایستی به عنوان قسمتی از فرآیند داخلی مدیریت کیفیت جامع در نظر گرفته شود نه به عنوان فرآیند بیرونی آن. بنابراین موضوع اخلاق مشارکتی در مدیریت کیفیت جامع یک موضوع مهم برای بحث و توسعه شبکه مفهومی برای آن بسیار مفید خواهد بود. اخلاق در مدیریت کیفیت جامع از موضوعات بنیادین تأثیر می‌پذیرد(19). به‌طوری‌که سیستم مدیریت و محیط کاری به طور کامل بر عملکرد اخلاق کاری در بازار اثر خواهند گذاشت.برخی از محققین اشاره نموده‌اند که بدون شک رابطه نزدیک میان کیفیت، بهره‌وری و اخلاقیات وجود دارد(14 و 15). به‌طورکلی، کارکنان، فعالیت‌ها، منابع در بازار، گروه دیگری از موضوعات بنیادی هستند (5). به‌طورخاص محیط کاری، جوکاری، و واکنش‌های کاری همه موضوعات اثر گذار بر روی سطوح همکاری عملکرد اخلاقی هستند. همان‌طورکه مبدا اخلاقیات از ارزش‌ها در جامعه، بازار و شرکت سرچشمه می‌گیرد، بنابراین اخلاقیات به خودی خود ارزش حیاتی در مدیریت کیفیت جامع است. محیط کاری گستره جهان به سمت تمرکز قوی‌تر بر روی اخلاقیات تغییر می‌کند. پس به عنوان نتیجه می‌توان فرض کرد که افراد رفتار مبتنی بر اخلاقیات را از رهبران کاری و شرکت هایشان انتظار خواهند داشت و حتی تقاضا می‌نمایند.عدم تشخیص پیشرفت ارزش‌های اساسی در مدیریت کیفیت جامع می‌تواند یک قصور مهلک از فلسفه شرکت و استفاده شرکت از ارزش‌های اساسی مدیریت کیفیت جامع در بازار باشد. اخلاقیات در نظرات اخلاقی برای ایجاد سیستم ارزشی شرکت در بافت اجتماعی و فرهنگی اش باید



[ Downloaded from ethicsjournal.ir on 2026-11-20 ]




**نگاره 3: مدل شکاف دوگانه اخلاق مشارکتی در مدیریت کیفیت جامع**

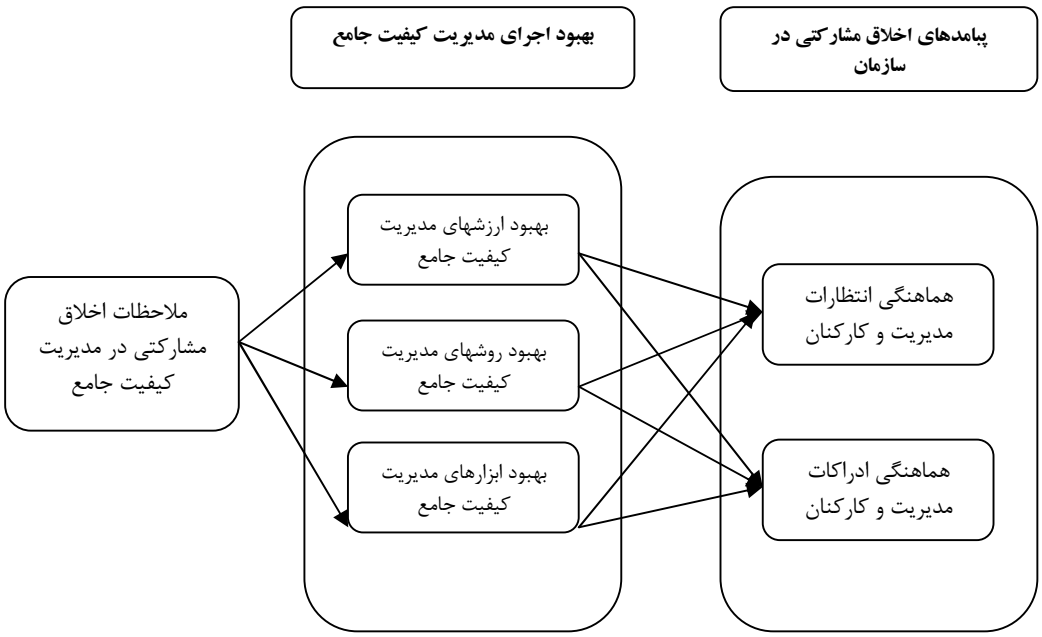
به‌طور داخلی و خارجی در نظر گرفته شوند. در این قسمت یک مدل مفهومی اخلاق مشارکتی در مدیریت کیفیت جامع ارائه شده است. این مدل برای سیستم مدیریت عمومی مدیریت کیفیت جامع مناسب است که شامل سه جزء: ارزش‌های اساسی، روش‌ها، ابزار است (نگارهٔ 1)(9). این مدل همچنین ادراکات و انتظارات مدیران را در مقابل ادراکات و انتظارات کارکنان از ارزش‌های اساسی در مدیریت کیفیت جامع را توضیح می‌دهد. (نگارهٔ 2 و 3) را اجرا کنند و هم بر ملاحظات اخلاقی تمرکز داشته باشند. فرآیند اجراء از شناسایی ارزش‌های اساسی که اخلاق گروهی را توصیف می‌نمایند سرچشمه می‌گیرد. پس از آن شرکت باید روشهای مناسب را برای استفاده ارزش‌های اساسی اش در ارتباط با اخلاق مشارکتی شناسایی نماید. در نهایت ابزارهای مناسب باید انتخاب شوند. اخلاق مشارکتی باید ارزش‌های اساسی سیستم مدیریت درونی شرکت را تحت تأثیر قرار دهند که در نتیجه بر روش‌ها و ابزارهای استفاده شده تأثیر می‌گذارند.در نتیجه اخلاق مشارکتی باید ارزش‌ها، روشها و ابزار در مدیریت کیفیت جامع و همچنین مدیریت کیفیت جامع را به عنوان سیستم مدیریت کیفیت جامع به طور کامل بشکافد. پارامترهای اصولی از اخلاق مشارکتی در مدیریت کیفیت جامع، انتظارات و ادراکات مدیریت در مقابل انتظارات و ادراکات کارکنان هستند که باید یک تطبیق میان انتظارات و ادراکات مدیریت از اخلاق مشارکتی وجود داشته باشد. مدل دوگانگی شکاف، در مدیریت کیفیت جامع یک گونه شناسی را ایجاد می‌کند که موقعیت‌های متفاوت اخلاق مشارکتی را شامل می‌شود و همچنین شرح می‌دهد. این مدل 4 شکاف بالقوه میان انتظارات و ادراکات مدیریت و کارکنان را توضیح می‌دهد. هر شکاف می‌تواند به عنوان موقعیت دوگانه‌ای که هم ادراکات مدیریت و هم ادراکات کارکنان را تفسیر نماید،دیده می‌شود.(20) دو خط نقطه چین در شکل 4 موقعیت ایده آل را، جایی که سازگاری میان انتظارات و ادراکات کارکنان و مدیریت وجود دارد را نشان می‌دهد. بنابراین 4 موقعیت نشان داده شده در مدل دوگانگی شکاف دارای توجیه مدیریتی و آکادمیکی است. 4 موقعیت دوگانه به صورت زیر مشخص شده اند:

1) انتظارات مدیریت از اخلاق مشارکتی مطلوبتر (خوش بینی مدیریت) از انتظارات کارکنان از اخلاق مشارکتی است (بدبینی کارکنان)

2) انتظارات کارکنان از اخلاق مشارکتی مطلوبتر (خوش بینی کارکنان) از انتظارات مدیریت از اخلاق مشارکتی است (بدبینی مدیریت)



[ Downloaded from ethicsjournal.ir on 2026-11-20 ]




**نگاره 4: الگوی مفهومی تحقیق**

3) ادراک کارکنان از اخلاق مشارکتی مطلوبتر (مثبت‌گرایی کارکنان) از ادراک مدیریت از اخلاق مشارکتی است (منفی‌گرایی مدیریت)

4)- ادراک مدیریت از اخلاق مشارکتی مطلوبتر (مثبت‌گرایی مدیریت) از ادراک کارکنان از اخلاق از مشارکتی است (منفی‌گرایی کارکنان) همه موقعیتهای دوگانه ممکن است مسأله‌ساز باشند و یا باعث تنگنا در اجرای مدیریت کیفیت جامع شوند. بنابراین، نیاز به حفظ هماهنگی درونی میان انتظارات و ادراکات مدیریت و کارکنان وجود دارد. علاوه بر این اخلاق مشارکتی ریشه اخلاق کاری شرکت است.

ارزش‌ها، فنون و ابزار مدیریت کیفیت جامع می‌بایست به منظور هماهنگی میان روش سازمانی درونی، اخلاق‌های مشارکتی و روش سازمانی بیرونی اخلاق کاری در بازار انجام شوند. علاوه بر این، بهتر است اخلاق کاری شرکت در بازار با اخلاق اجتماعی در کل هماهنگ باشد(21).(22)(23)(24)علیرغم اینکه تأثیر ارزش‌های اساسی در اجرای مدیریت کیفیت جامع حیاتی هستند، اکثر مطالعات در حوزه اخلاقیات در مدیریت کیفیت جامع بیشتر اخلاق کاری با رویکرد برون سازمانی را مورد بررسی قرار داده اند و به ندرت به بحث اخلاق مشارکتی با رویکرد درون سازمانی پرداخته شده است. مبتنی بر مساله فوق هدف تحقیق حاضر بررسی نقش ارزش‌های اخلاق مشارکتی در بهبود مدیریت کیفیت جامع و از بین بردن شکاف‌های موجود انتظارات کارکنان و مدیران است. سوال تحقیق حاضر این است که چگونه درنظر گرفتن ملاحظات اخلاق مشارکتی در مدیریت کیفیت جامع منجر به هماهنگی انتظارات و ادراکات پرسنل و کارکنان و در نتیجه کاهش تعارض سازمانی می شود.بر اساس پیشینه تحقیق بیان شده و در راستای دستیابی به هدف تحقیق الگوی مفهومی تحقیق به صورت زیر ارائه می شود. ملاحظات اخلاق مشارکتی در مدیریت کیفیت جامع به عنوان متغیر مستقل انتخاب شده است عامل اجرای مدیریت کیفیت جامع مبتنی بر تحقیقات قبلی دارای سه بعد شناسایی شد که شامل ارزش‌ها، روشها و ابزارهای مدیریت کیفیت جامع است.عامل پیامدهای اخلاق مشارکتی عامل دیگر مدل است که این عامل نیز مبتنی بر ادبیات دارای دو بعد هماهنگی انتظارات مدیریت و کارکنان و بعد هماهنگی ادراکات مدیریت و کارکنات است.

بنابراین هدف تحقیق حاضر بررسی ارتباط ملاحظات اخلاق مشارکتی در مدیریت کیفیت جامع و بهبود اجرای مدیریت



[ Downloaded from ethicsjournal.ir on 2026-11-20 ]

کیفیت جامع و بهبود ستاده‌های اخلاق مشارکتی در سازمان است.

## روش

تحقیق حاضر بر حسب هدف، کاربردی و از نظر روش گردآوری داده‌ها توصیفی از نوع همبستگی است. جامعه آماری تحقیق حاضر کارکنان شرکت سرمایه‌گذاری گروه توسعه ملی براساس فرمول کوکران و روش نمونه‌گیری تصادفی ساده نمونه‌ای با حجم 145نتخاب شد. به منظور تعیین حجم نمونه از فرمول کوکران به صورت زیر استفاده می‌شود.

$$n = \frac{Nt^2 pq}{Nd^2 + t^2 pq}$$

در این فرمول ضریب اطمینان 95% فرض شده 1/96 =tو خطای استاندارد (d) برابر با 0/05 و میانگین جامعه مورد مطالعه (pq) برابر 0/25 می‌باشد. که با توجه به حجم جامعه آماری که 232 نفر می باشد، حجم نمونه برابر 145 نفر می باشد.پرسشنامه تحقیق حاوی 20 سوال بود که به صورت جدول زیر توزیع شده اند:

**جدول 1: متغیرها و تعداد سؤالات هر یک از متغیرها**

| متغیر | تعداد سوال |
|---|---|
| ملاحظات اخلاق مشارکتی در مدیریت کیفیت جامع | 3 |
| بهبود ارزش‌های مدیریت کیفیت جامع | 3 |
| بهبود روشهای مدیریت کیفیت جامع | 3 |
| بهبود ابزارهای مدیریت کیفیت جامع | 3 |
| هماهنگی انتظارات مدیران و کارکنان | 4 |
| هماهنگی ادراکات مدیران و کارکنان | 4 |

برای تجزیه و تحلیل اطلاعات از معادلات ساختاری و تجزیه و تحلیل عامل تاییدی استفاده شده است که تجزیه و تحلیل آماری فوق توسط نرم افزارهایSpss 15 و Lisrel 8.80 انجام شده است. برای ارزیابی فرضیه‌های فوق در قالب مدل مفهومی، نیاز به برازش مدل تحلیل مسیری است تا بر اساس این مدل جنبه‌های زیر مشخص گردد:1-آیا مدل نظری ارائه شده، بر اساس داده‌ها نیز تایید می‌شود؟2-آیا ضرایب تعریف شده برای مدل معنی‌دار است یا در واقع آیا هر یک از روابط تعریف شده تاثیر معنی‌دار متغیر علت را بر متغیر معلول نشان می‌دهندقبل از پرداختن به تحلیل داده‌ها، نمادگذاری‌های زیر برای متغیرها در نظر گرفته شده است

امتیاز هر مقیاس بر اساس آیتم‌های تعریف شده در پرسشنامه و به صورت مجموع آیتم‌های تعریف شده برای آن مقیاس به دست آمده است (مقیاس‌های مشاهده شده).

**جدول 2: میانگین و آلفا کرونباخ متغیرها**

| متغیر | میانگین | آلفا کرونباخ |
|---|---|---|
| ملاحظات اخلاق مشارکتی در مدیریت کیفیت جامع | 3/49 | 0/832 |
| بهبود ارزش‌های مدیریت کیفیت جامع | 3/51 | 0/768 |
| بهبود روشهای مدیریت کیفیت جامع | 3/36 | 0/822 |
| بهبود ابزارهای مدیریت کیفیت جامع | 3/52 | 0/786 |
| هماهنگی انتظارات مدیران و کارکنان | 3/18 | 0/901 |
| هماهنگی ادراکات مدیران و کارکنان | 3/46 | 0/844 |

با توجه به مقدار آلفای کرونباخ، پایایی مقیاس‌ها در سطح مطلوبی تایید می‌شود. البته روایی تحقیق نیز از روش خبرگان استفاده شده است.

## یافته‌ها

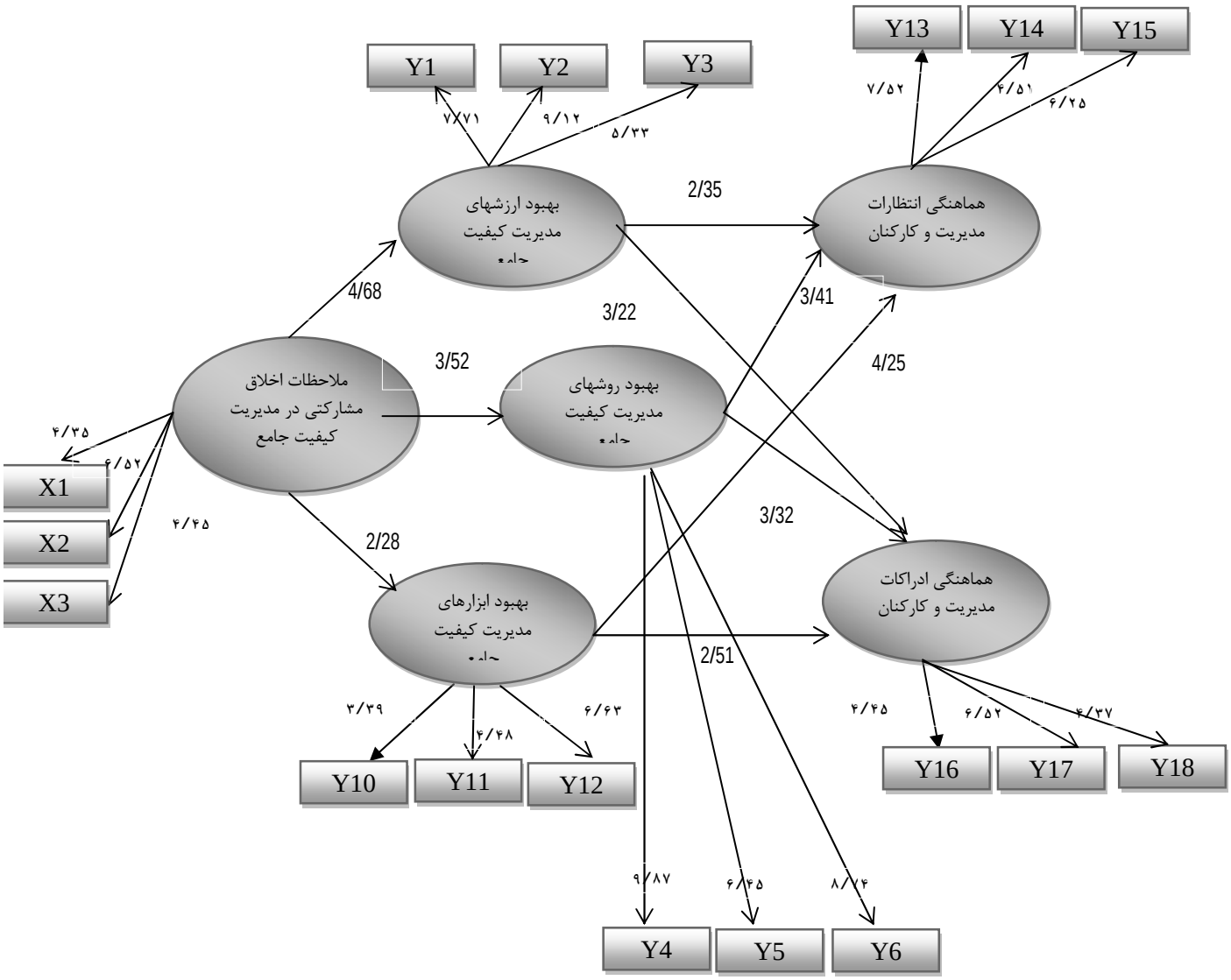
شاخص‌های برازش الگوی مفهومی تحقیق در جدول زیر آورده شده است.

**جدول3: معیارهای برازش مدل نهایی**

| شاخص‌ها | مقدار مجاز | عدد بدست آمده | نتیجه |
|---|---|---|---|
| نسبت کای دو به درجه آزادی | کمتر از 3 | 2/252 | برازش مناسب |
| RMSR | کمتر از 0.1 | 0.06 | برازش مناسب |
| RMSEA (90% CI) | کمتر از 0/09 | (0/05;0/06) | برازش مناسب |
| CFI | بالاتر از 0.9 | 0/92 | برازش مناسب |
| NFI | بالاتر از 0.9 | 0/91 | برازش مناسب |
| IFI | بالاتر از 0.9 | 0/91 | برازش مناسب |



[ Downloaded from ethicsjournal.ir on 2026-11-20 ]




**نگاره 5: مدل ساختاری در حالت ضرایب معناداری**

همان‌طور که ملاحظه می‌گردد برای مدل تحقیق، شاخص کای‌دو به درجه‌ازادی آن کوچکتر از 5 است (2/252)که برازش مدل را تایید می‌کند. همچنین شاخص‌های برازش NFI، CFI بزرگتر از 0/9 و RMSEA کوچکتر از 0/09 و RMSR نیز کوچکتر از 0/1هستند که اعتبار این مدل‌ها را تایید می‌کنند. همهٔ شاخص‌های فوق اعتبار این مدلها را تایید می‌کنند. بنابراین در قالب این مدل مفهومی روابط تعریف شده را می‌توان ارزیابی نمود. در بخش زیر ضرایب معناداری مسیری نشان داده شده است:

**جدول 5: ضرایب مسیر و نتایج آزمون معنا داری فرضیات تحقیق**

| فرضیه | T آماره | ضرایب | ارزش معناداری | نتیجه |
|---|---|---|---|---|
| فرضیه اول | 4/68 | 0/72 | 0/05< | تایید |
| فرضیه دوم | 3/52 | 0/59 | 0/05< | تایید |
| فرضیه سوم | 2/28 | 0/71 | 0/05< | تایید |
| فرضیه چهارم | 2/35 | 0/66 | 0/05< | تایید |
| فرضیه پنجم | 3/22 | 0/54 | 0/05< | تایید |
| فرضیه ششم | 3/41 | 0/62 | 0/05< | تایید |
| فرضیه هفتم | 3/33 | 0/43 | 0/05< | تایید |
| فرضیه هشتم | 4/25 | 0/55 | 0/05< | تایید |
| فرضیه نهم | 2/51 | 0/69 | 0/05< | تایید |



[ Downloaded from ethicsjournal.ir on 2026-11-20 ]

همان‌گونه که در جدول فوق می‌بینید، ضرایب معنی‌داری کلیه فرضیات را تایید می‌کنند.

نتایج آزمون فرضیات مبتنی بر مدل ساختاری به شرح نمودار بالا می‌باشد.

## بحث

یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که که مدل طراحی شده از برازش خوبی برخوردار است پس می‌توان چنین نتیجه‌گیری نمود که در نظر گرفتن ملاحظات اخلاق مشارکتی در سازمان منجر به بهبود اجرای مدیریت کیفیت جامع در حیث بهبود ارزش‌ها، روش‌ها و ابزارها خواهد شد که این بهبود ایجاد شده در مدیریت کیفیت جامع منجر به ایجاد از بین رفتن تعارضات در محیط درون سازمانی از طریق هماهنگی انتظارات مدیران و کارکنان و هماهنگی ادراکات مدیران و کارکنان خواهد شد. از آنجایی‌که در تحقیقات فعلی به تاثیر عوامل فردی و سازمانی بر اخلاقیات پرداخته شده ولی به تاثیر اخلاقیات بر عملکرد سازمان پرداخته نشده است مدل تحقیق فوق به بهبود این حوزه با تمرکز بر مدیریت کیفیت جامع کمک می‌کند(25).

تایید 3 فرضیه اول تحقیق که به ترتیب به ارتباط در نظر گرفتن ملاحظات اخلاق مشارکتی در مدیریت کیفیت جامع بر بهبود ارزش‌ها، روش‌ها و ابزارهای مدیریت کیفیت جامع می‌پردازد در راستای تحقیقات پیشین می باشد (9). تحقیقی که بیان می‌کند که ملاحظات اخلاقی اگر به درستی اجرا شود باید منجر به بهبود اجرای مدیریت کیفیت جامع در سه جز ارزش‌ها، روش‌ها و ابزارها شود.

تایید فرضیات 4 تا 9 که به ترتیب به بررسی ارتباط سه بعد بهبود ارزش‌ها، روشها و ابزار های مدیریت کیفیت بر دو بعد هماهنگی انتظارات مدیریت و کارکنان و هماهنگی ادراکات مدیریت و کارکنان می پردازند در راستای تحقیقات پیشین است (20). تحقیقی که بیان می نمود که پارامترهای اصولی از اخلاق مشارکتی در مدیریت کیفیت جامع، انتظارات و ادراکات مدیریت در مقابل انتظارات و ادراکات کارکنان هستند که باید یک تطبیق میان انتظارات و ادراکات مدیریت از اخلاق مشارکتی وجود داشته باشد. در واقع بایستی فرآیند اجراء از شناسایی ارزش‌های اساسی که اخلاق مشارکتی را توصیف می‌نمایند سرچشمه گیرد. پس از آن شرکت باید روش‌های مناسب را برای استفاده ارزش‌های اساسی اش در ارتباط با اخلاق مشارکتی شناسایی کند و در نهایت ابزارهای مناسب باید انتخاب شوند. در واقع تایید فرضیات فوق نشان می‌دهد که اخلاق مشارکتی ارزش‌های اساسی سیستم مدیریت درونی شرکت را تحت تأثیر قرار می‌دهد و بر روش‌ها و ابزارهای استفاده شده تأثیر می‌گذارند. همچنین تایید فرضیات بالا نشان می دهد که ارزش‌ها، فنون و ابزار مدیریت کیفیت جامع می تواند به منظور هماهنگی میان روش سازمانی درونی، اخلاقهای مشارکتی و روش سازمانی بیرونی اخلاق کاری در بازار بکار رود.

چند نتیجه گیری کاربردی از تحقیق حاضر به شرح زیرند:

اول، نه تنها موضوعات عملکردی باید قسمتی واضح از مدیریت کیفیت جامع سازمان باشند بلکه موضوعات انسانی با تمرکز بر اخلاق مشارکتی که جنبه اخلاقی محیط درون سازمانی است نیز باید بخش واضحی از مدیریت کیفیت جامع باشند.

دوم، مدیریت کیفیت جامع با درنظر گرفتن جنبه نرم افزاری و نقش حیاتی منابع انسانی مستلزم تلاش جهت حفظ خوش بینی و مثبت‌گرایی میان کارکنان است. در غیر این صورت ستاده نهایی اثر منفی بر عملکرد مدیریت کیفیت جامع خواهد داشت.

سوم، نتایج ضعف اخلاقی درونی در رفتار مدیریت در مدیریت کیفیت جامع نه تنها تهدیدات درون سازمانی را در پی دارد بلکه منجر به تهدیدات برون سازمانی نیز خواهد شد بنابراین فقدان قدرت درونی در مدیریت کیفیت جامع ممکن است باعث از دست رفتن فرصت‌های بیرونی شود. بدبینی و منفی‌گرایی کارکنان ممکن است برای مدیریت کیفیت جامع شرکت فاجعه‌آمیز باشد و حتی حیات شرکت را تهدید نماید. در نهایت، براساس این استدلال، شرکتها به توجه به نقش عملکردهای کاری درونی و خارجی و ارتباطات سیستم مدیریت کیفیت جامع به‌طور روزانه، نیاز دارند. آنها نیاز دارند تا هم هشیار و بیدار باشند، نه تنها فقط در بازار بلکه آنها مراقب از دست دادن قدرت نیز باشند به خاطر خیل عظیمی از کارکنان که آنها به درون بازار می‌فرستند. اخلاق مشارکتی بایستی یک ارزش بنیادی صریح از مدیریت کیفیت جامع باشد.



[ Downloaded from ethicsjournal.ir on 2026-11-20 ]

## نتیجه گیری

ادبیات مرتبط با مدیریت کیفیت جامع نشان می‌دهد که مدیریت کیفیت جامع در سازمان، سازمان‌ها را قادر بـه دسـتیابی اهـداف سخت می کند. با این وجود مدیریت کیفیت جامع تنهـا محـدود به ارقام، سود و زیان نمی شود بلکـه رویکـرد تجـاری و کـاری است که بـه تمـام فعالیتهـای سـازمان نفـوذ مـی کنـد و دارای جنبه‌های نرم افزاری نیز می شود. کارکنان با ارزش‌ترین دارائـی شرکت هستند، آنها کسانی هستند که فرآینـد مـدیریت کیفیـت جامع را ایجاد و اجراء می‌نمایند و بـر دارایـی‌هـای دیگـر تـأثیر مـــی‌گذارنـــد. (26)بـــدون مثبـــت گرایـــی و خـــوش بینـــی کارکنان،مـدیریت کیفیـت جـامع کمتـر موفـق مـی‌شـود. سرمایه‌گـذاری شـرکت بـر کارکنـان، سـرمایه‌گـذاری در کـار و سرمایه‌گذاری در عملکرد بازار می‌باشد. علاوه بر این، بـدبینی و منفی‌گرایی روحیـه تفکـر و کوشـش کارکنـان را سـرکوب می‌نماید و اجرایی ساختن مدیریت کیفیت جامع مـشکل‌تـر می‌شود.

## ملاحظه‌های اخلاقی

در این پژوهش با معرفی منـابع مـورد اسـتفاده، اصـل اخلاقـی امانت‌داری علمی رعایـت و حـق معنـوی مـولفین آثـار محتـرم شمرده شده است و سایر اصول اخلاق علمـی همچـون رازداری رعایت شده است.

## واژه نامه

| | |
|---|---|
| 1. Total Quality Management (TQM) | مدیریت کیفیت جامع |
| 2. Core Value | ارزش‌های اساسی |
| 3. Corporate Ethics | اخلاق مشارکتی |
| 4. Business Ethics | اخلاق تجاری |
| 5. Expectations | ادراکات |
| 6. Customer Focus | تمرکز بر مشتری |
| 7. Management Commitment | تعهد مدیریت |
| 8. Process Focus | تمرکز بر فرایندها |
| 9. Continuous Improvement | بهبود مستمر |
| 10. Fact-Based Decisions | تصمیمات مبتنی بر حقایق |
| 11. Business Environment | محیط کاری |
| 12. Business Atmosphere | جو کاری |
| 13. Interaction Of Businesses | واکنش‌های کاری |
| 14. Professional Ethics | اخلاق حرفه‌ای |
| 15. Gap analysis | تحلیل شکاف |

## منابع


1. Pooya AR., Broumand E. (2013).Professional ethics in development of production process; from craft to mass production. Ethics in Science and Technology; 8(1):49-59. (In Persian).
2. Sarmadi MR, Shalbaf A.(2007).Professional ethics in total quality management. Ethics in Science and Technology;2(3,4):99-110. (In Persian).
3. Lagrosen S. (2001).Strengthening the weakest link of TQM – from customer focus to customer understanding. The TQM Magazine; 13(5):348-54.
4. Amsden RT, Ferratt TW, Amsden DM. (1996).TQM: core paradigm changes? Business Horizons; 4(2): 6-14.
5. Hackman JR, Wageman R. (1995).Total quality management: empirical, conceptual and practical issues. Administrative Science Quarterly;40(2):309-42.
6. Ghobadian A, Gallear DN. (1996). Total quality management in SMEs. Omega; 24(1):83-106.
7. Bergman B, Klefsjö B. (1994). Quality from customer needs to customer satisfaction. Lund: Studentlitteratur.
8. Hellsten U. (1997). The springboard: a TQM-based tool for self-assessment. division of quality technology & statistics. Lulea: Luleå University of Technology.
9. Hellsten U, Klefsjö B. (2000).TQM as a management system consisting of values, techniques and tools. The TQM Magazine; 12(4): 238-244.
10. Lagrosen S. (2002). Quality management in Europe: a cultural perspective. The TQM Magazine; 14(5): 275-283.
11. Schonberger RJ. (1995).TQM: what's in it for academics? Business Horizons; 2(1): 67-70.




[ Downloaded from ethicsjournal.ir on 2026-11-20 ]

12.Svensson G, Wood G. (2004). Proactive versus reactive business ethics performance: a conceptual framework of profile analysis and case illustrations. Corporate Governance: International Journal of Business in Society; 4(2):18-33.

13.Vinten G. (1998). Putting ethics into quality. The TQM Magazine;10(2): 89-94.

14.Stainer A, Stainer L. (1995).Productivity, quality and ethics – a European viewpoint. European Business Review; 95(6): 3-11.

15.Svensson G, Wood G. (2003).The dynamics of business ethics: a function of time and culture – cases and models. Management Decision; 41(4):350-361.

16.Bowman JS, Wittmer DL. (2000).The unfashionable Drucker: ethical and quality chic. Journal of Management History; 6(1):13-29.

17.Jebri A, Ajlouni M. (2012). The fit between business strategies ethics and the approach to total quality management - a suggested model. Journal of Management Research; 4(1):1-30

18.Camillus N, Venkatraman JC. (2011). Exploring the concept of fit In strategic management. Academy of Management; 3(1):513-520.

19.Svensson G, Wood G. (2004).Business ethics in TQM: the qualities and spectrum zones of a case illustration. The TQM Magazine; 17(1):19-34.

20.Wood G. (2002).A partnership model of corporate ethics. Journal of Business Ethics; 40(1):61-73.

21.Seitz P. (2001). Cultural and business ethics. Cross Cultural Management; 8(1):21-7.

22. Kilcullen M, Kooistra JO. (1999).At least does no harm: sources and the changing role of business ethics and corporate social responsibility. Reference Service Review; 27(2):158-178.

23.Peppas SC, Peppas GJ. (2000). Business ethics in the European Union: a study of Greek attitudes. Management Decision; 38(6): 369-79.

24.Giacalone RA, Knouse SB. (1997). A holistic approach to business ethics. Business and Society Review; 98:46-49.

25.Ansari M, Ghorbani J, Shah Parast M, Rahmani Y.(2013). The impact of individual and organizational factors on corporate ethic though marketing managers with variable adjustment of organizational justice. Ethics In Science And Technology; (3):1-11 (in Persian)

26.Singhapakdi A, Rawwas MYA, Marta JK, Ahmed MI. (1999).A cross-cultural study of consumer perceptions about marketing ethics. Journal of Consumer Marketing; 16(3): 257-72.

[ Downloaded from ethicsjournal.ir on 2026-11-20 ]