

# بررسی تأثیر پیاده‌سازی سیستم مدیریت کیفیت بر عملکرد کارکنان سازمان بنادر و دریانوردی

طیبه عباسیان فر<sup>۱\*</sup>

تاریخ پذیرش: ۹۷/۰۲/۰۳

\*نویسنده مسئول

تاریخ دریافت: ۹۵/۱۱/۲۵

© نشریه صنعت حمل‌ونقل دریایی ۱۳۹۷، تمامی حقوق این اثر متعلق به نشریه صنعت حمل‌ونقل دریایی است.

## چکیده

امروزه در اکثر سازمان‌ها برای هدفمند کردن و هدایت فعالیت‌ها در زمینه‌های گوناگون از سیستم‌های مدیریتی استفاده می‌کنند. سیستم مدیریت کیفیت ایزو ۹۰۰۱ تعیین‌کننده ویژگی‌های فنی خاصی برای یک محصول نیست. این سیستم، کیفیت محصول را نتیجه کنترل و بازرسی صرف، حتی بازرسی صددرصد نمی‌داند. کیفیت در فرایند تولید و در تمامی بخش‌های یک سازمان از جمله بخش طراحی، تدارک، تولید، آموزش و امثال آن شکل می‌گیرد بنابراین مسئولیت مشترک تمامی کارکنان و بخش‌های سازمانی است. از طرف دیگر بازدهی و ارتقای عملکرد نیروی انسانی در سازمان‌ها به عنوان مهم‌ترین و بالارزش‌ترین سرمایه، اثری به مراتب بیشتر از سایر عوامل، در موفقیت و بهره‌وری خواهد داشت. در این تحقیق که با هدف بررسی تأثیر پیاده‌سازی سیستم مدیریت کیفیت بر عملکرد کارکنان سازمان بنادر و دریانوردی ستاد مرکزی انجام شده است، از ۱۷۸ نفر از کارکنان این سازمان که در سطوح کارشناسی و بالاتر می‌باشند نظرخواهی شد و در نهایت تأثیر متقابل این دو مؤلفه اساسی بررسی شد. روایی ابزار با استفاده از نظر متخصصان و پایایی آن با استفاده از آلفای کرونباخ و آزمون دو نسبت مورد تأیید قرار گرفت. داده‌ها با استفاده از آزمون‌های کولموگروف - اسمیرنوف، رگرسیون خطی، آماره t و همبستگی پیرسون از طریق نرم‌افزار SPSS تجزیه و تحلیل شد. نتایج نشان داد پیاده‌سازی سیستم مدیریت کیفیت بر عملکرد کارکنان این سازمان تأثیر دارد. همچنین نتایج نشان داد مدیریت کیفیت با شاخص اعتبار بیشترین ارتباط و با توانایی کارکنان کمترین ارتباط را دارد.

**واژه‌های کلیدی:** سیستم مدیریت کیفیت، عملکرد کارکنان، ایزو ۹۰۰۱.

## ۱- مقدمه

سازمان بین‌المللی استاندارد از زمان تأسیس خود در سال ۱۹۴۲، استانداردهای بین‌المللی متعددی را با همکاری متخصصان و کارشناسان برجسته جهان و همچنین کارشناسان مؤسسه‌های استاندارد کشورهای عضو این سازمان، تدوین و منتشر نموده است. هرکدام از استانداردهای انتشار یافته حیطه خاصی از عملیات و فعالیت‌ها را پوشش داده و بر روی آن متمرکز می‌شود. پیش از این، استقرار سیستم‌های مدیریت کیفیت بر اساس استانداردهای بین‌المللی ایزو ۹۰۰۰ به منظور تأمین خواسته‌های مشتریان و تثبیت یک سیستم مدیریتی به کار گرفته می‌شد (شجاعی، ۱۳۸۸). سیستم مدیریت کیفیت مبتنی بر فرایندگرایی به منظور حصول اطمینان از تولید محصول با کیفیت مشخص و جلب رضایت ذی‌نفعان می‌باشد اما دامنه شمول آن ارتقاء بهره‌وری و اثربخشی فعالیت‌های درون سازمان را نیز در بر می‌گیرد (رعنایی کردشولی، ۱۳۹۰).

استاندارد (ISO ۹۰۰۰:۲۰۰۰) به سه بخش مجزا تقسیم می‌شود (۱) «ISO ۹۰۰۱:۲۰۰۰» که به مبانی و واژگان مدیریت کیفیت می‌پردازد، (۲) «ISO ۹۰۰۰:۲۰۰۰» که الزام‌های یک سیستم مدیریت کیفیت را بیان می‌کند و «ISO ۹۰۰۴:۲۰۰۰» که به خط‌مشی پیاده‌سازی و اجرای آن اشاره دارد. همچنین لازم به ذکر است که در ویرایش سال ۲۰۰۸ نیز همین مطالب به صورت کامل‌تر، جامع‌تر و متفاوت در مباحثی همچون مسئولیت‌های مدیریت، کنترل اسناد، کنترل کیفیت و غیر آن بیان شده است. (امیری، ۱۳۸۹).

## ۱-۱- بیان مسئله و ضرورت انجام پژوهش

تکامل استانداردهای سیستم مدیریت با استاندارد مدیریت کیفیت آغاز شد. این استانداردها به منظور رفع نیاز سازمان‌ها به کنترل کیفیت محصولات و خدمات و ایجاد روش‌هایی منظم برای این کنترل توسعه پیدا کردند. امروزه مشهورترین و شناخته‌شده‌ترین استاندارد مدیریت کیفیت، استاندارد سری ISO 9000 است. هرچند اولین استاندارد مدیریت کیفیت BS 5750 بوده که برای اولین بار در سال ۱۹۹۷ میلادی منتشر شده است (شاکری و ابویان، ۱۳۸۲).

الزام‌های سیستم مدیریت کیفیت که در استاندارد ISO 9001-2008 تعیین شده، مکمل الزام‌های مشخص شده برای محصول یا خدمت هستند. این استاندارد بین‌المللی می‌تواند توسط طرف‌های درون‌سازمانی و برون‌سازمانی از جمله سازمان‌های گواهی‌دهنده جهت ارزیابی توانایی سازمان در تحقق خواسته‌های مشتری، الزام‌های قانونی قابل کاربرد برای محصول یا خدمت و الزام‌های خود سازمان مورد استفاده قرار گیرد. این استاندارد بین‌المللی پذیرش یک رویکرد فرایندی را در هنگام ایجاد، به‌کارگیری و بهبود اثربخشی سیستم مدیریت کیفیت به منظور افزایش رضایت مشتری ترغیب می‌نماید (جلالی، ۱۳۹۲).

## ۱-۲- ادبیات نظری

### ۱-۲-۱- تعاریف

عملکرد<sup>۲</sup>، تعاریف متفاوتی دارد و هر یک از صاحب‌نظران به جنبه‌های خاصی از آن اشاره کرده‌اند. «آرمسترانگ»<sup>۴</sup> (۱۹۹۴) عملکرد را چنین تعریف کرده است: «دستیابی به اهدافی که کمیت و کیفیت آنها تعیین شده است». معنای این واژه در فرهنگ انگلیسی آکسفورد این چنین است: «اجرا، به‌کار بستن، انجام دادن هر چیز منظم یا تعهدشده» (آرمسترانگ، ۱۹۹۴). این تعریف علاوه بر ارتباطش با ستاده‌ها و برون‌داده‌ها، نشان می‌دهد عملکرد با انجام کار و همچنین نتایج حاصله مرتبط می‌باشد. بنابراین می‌توان عملکرد را همان رفتار، تلقی کرد. صاحب‌نظر دیگری عملکرد را چنین بیان کرده است «عملکرد عبارت است از تابع مشترک تلاش، توانایی و ادراک نقش». (ترنس، ۱۳۷۶). «کنی»<sup>۵</sup> (۱۹۹۶) استدلال می‌کند که عملکرد فرایندی است که فرد به آن توجهی ندارد و در واقع از هدف متمایز است.

---

2-British Standard (BS)  
3. Performance  
4. Armstrong  
5. Kane

«برنادین»<sup>۶</sup> (۱۹۹۵) معتقد است که باید عملکرد را نتایج کاری تلقی کرد. زیرا این نتایج قوی‌ترین رابطه را با اهداف راهبردی سازمان، رضایت مشتریان و مشارکت اقتصادی برقرار می‌کند. رفتارها نه تنها ابزارهایی جهت رسیدن به نتایج نیستند، بلکه پیامدهایی هستند که از محصول فعالیت‌های ذهنی و فیزیکی گرفته شده‌اند و می‌توان آنها را جدا از نتایج دانست (آرمسترانگ، ۱۳۸۶). عملکرد به معنی رفتار و نیز به معنی نتایج است. رفتارها ناشی از فرد هستند و عملکرد را از حالت ذهنی به حالت عملی تبدیل می‌کنند. رفتارها نه تنها عواملی برای کسب نتایج هستند بلکه خود ذاتاً دستاورد محسوب می‌شوند و می‌توانند مستقل از نتایج مورد ارزیابی قرار گیرند (آرمسترانگ، ۱۳۹۱).

مدل برای میانی نظری مانند اسکلت‌بندی است. یک مدل کارساز باید بتواند به پیشگویی وقایع کمک کند. این نماد پیشگویی مدل متضمن سه خاصیت، دقت زیاد، غنای ترکیبی و حد بالایی از مناسبت یا قدرت سازمان‌دهی است. بر همین اساس در این تحقیق برای بررسی اثر پیاده‌سازی سیستم مدیریت کیفیت بر عملکرد کارکنان، در شناسایی مؤلفه‌ها و شاخص‌های سیستم مدیریت کیفیت از آراء بلک (۱۹۹۸) و پیکارد (۱۹۹۸) که شاخص‌های اصلی را، بهبود فرایندها، کاهش هزینه‌ها و رضایت مشتری می‌دانند، استفاده شده است. در رابطه با عملکرد کارکنان با مطالعه الگوهای آرمسترانگ، فرد لوتانز، ترنر و لارنس، هاگمن و لاولر، هاگمن و اولدهام، برنادین، ترنس، براماج و مدل هرسی و گلداسمیت؛ با توجه به تناسب بیشتر با موضوع مورد مطالعه و سیر تکوین، مدل هرسی و گلداسمیت مورد استفاده قرار گرفته است: عملکرد: تابع (توان، تمایل، شناخت شغل، حمایت سازمانی، سازگاری محیطی، بازخورد عملکرد، اعتبار) (هرسی و گلداسمیت، ۱۹۸۰).

## ۱-۲-۲- معرفی هفت شاخص مدل اچیو<sup>۷</sup>

مدیر با استفاده از مدل ACHIEVE دربارهٔ چگونگی تأثیربخشی عملکرد فعلی و یا بالقوهٔ کارکنان و بهبود بهره‌وری آنان در زمینهٔ تکلیفی خاص به ارزیابی می‌پردازد. آنگاه مطابق با علت‌های منحصربه‌فرد آن مشکل خاص اقدام می‌نماید. هفت عامل موجود در مدل ACHIEVE عبارتند از: (۱) توانایی<sup>۸</sup> (دانش و مهارت‌ها)، (۲) وضوح<sup>۹</sup> (درک یا تصور نقش)، (۳) کمک<sup>۱۰</sup> (حمایت سازمانی)، (۴) انگیزه<sup>۱۱</sup> (انگیزه یا تمایل)، (۵) ارزیابی<sup>۱۲</sup> (آموزش و بازخورد عملکرد)، (۶) اعتبار<sup>۱۳</sup> (اعمال معتبر و حقوقی پرسنل) و (۷) محیط<sup>۱۴</sup> (تناسب محیطی)، (هرسی و گلداسمیت، ۱۹۸۰).

## ۲- روش تحقیق

روش مورد استفاده در این تحقیق از نوع توصیفی - پیمایشی و از نظر هدف، کاربردی است. جامعه آماری تحقیق کلیهٔ کارکنان کارشناس و بالاتر در سازمان مرکزی بنادر و دریانوردی - ستاد مرکزی به تعداد ۳۲۹ نفر می‌باشد. که با استفاده از روش تصادفی ساده تعداد ۱۷۸ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. در این پژوهش ابزار جمع‌آوری داده‌ها پرسشنامه استاندارد می‌باشد، که روایی آن از طریق نظر خبرگان تأیید، و برای تأیید پایایی از ضریب آلفای کرونباخ و آزمون دو نسبت مطابق با جداول (۱) و (۲) استفاده شد.

جدول (۱): محاسبهٔ ضریب آلفای کرونباخ

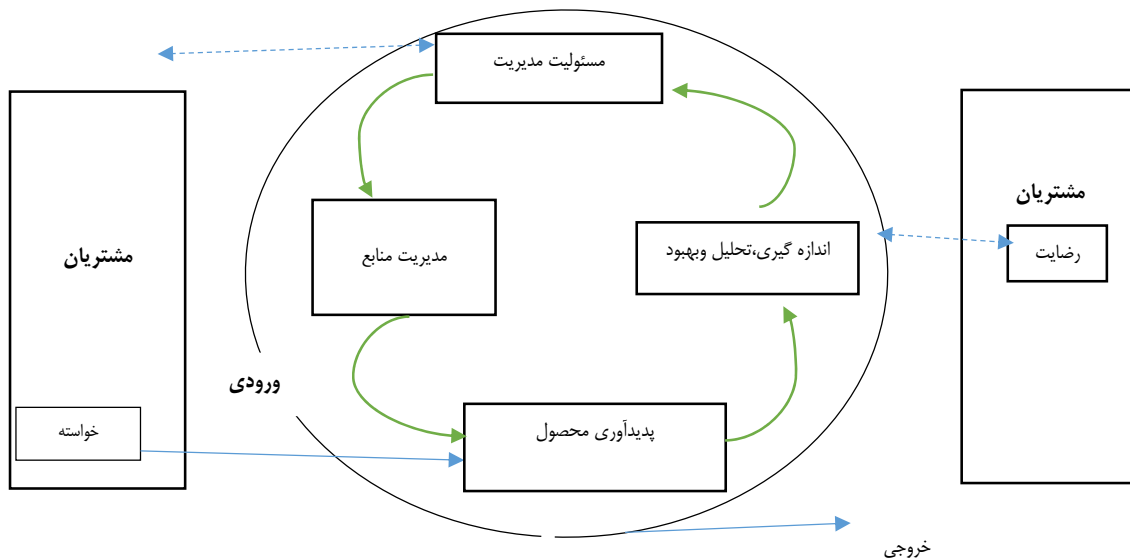
متغیر	تعداد گویه	مقدار آلفای کرونباخ
سیستم مدیریت کیفیت	۹	۰/۷۶۷
عملکرد	۲۱	۰/۹۰۶
کل پرسشنامه	۴۰	۰/۹۳۲

6. Bernadin
7. Ability, Clarity, Help, Incentive, Evaluation, Validity, Environment (ACHIEVE)
8. Ability
9. Clarity
10. Help
11. Incentive
12. Evaluation
13. Validity
14. Environment

جدول (۲): مقدار پایایی پرسشنامه

فرمول	مقدار ضریب دو نیمه (Guttman Split-Half)	مقدار ضریب بین دو نیمه ( $r_{11}^2$ )	پرسشنامه
$GSH = \frac{2 \cdot 0.756}{1 + 0.756} = \frac{0}{861}$	۰/۸۶۱	۰/۷۵۶۰	سیستم مدیریت کیفیت
$GSH = \frac{2 \cdot 0.793}{1 + 0.793} = \frac{0}{884}$	۰/۸۸۴	۰/۷۹۳	عملکرد

همان‌طور که در جدول (۲) مشاهده می‌شود مقدار ضریب دو نیمه‌کردن پرسشنامه «سیستم مدیریت کیفیت» ۰/۸۶۱ و مقدار ضریب دو نیمه‌کردن پرسشنامه «عملکرد» ۰/۸۸۴ می‌باشد که از ۰/۷ بیشتر است. بنابراین پایایی پرسشنامه تأیید می‌گردد.



شکل (۱): الگوی سیستم مدیریت کیفیت مبتنی بر فرایند (جالالی، ۱۳۹۲)

### ۳- تجزیه و تحلیل داده‌ها

با توجه به جدول (۳) از آنجا که سطح معنی‌داری آزمون نرمال بودن متغیر سیستم مدیریت کیفیت ۰/۴۸۵ و عملکرد ۰/۵۹۴ بیشتر از ۰/۰۵ می‌باشد ( $\text{sig} > 0.05$ ) و فرضیه صفر را رد نکرده و با اطمینان ۹۵٪ می‌توان گفت توزیع متغیرهای سیستم مدیریت کیفیت و عملکرد نرمال است. بنابراین جهت بررسی فرضیه‌های مربوطه از آزمون پارامتریک استفاده شد. سطح معنی‌داری ابعاد متغیر عملکرد (توانایی، وضوح، حمایت، انگیزش، اعتبار، سازگاری محیطی و بازخورد) کمتر از ۰/۰۵ است، بنابراین توزیع متغیرها نرمال نیست.

جدول (۳): بررسی نرمال بودن توزیع متغیرها

متغیر	Most Extreme Differences			سطح معنی داری (sig)
	قدرمطلق	مثبت	منفی	
سیستم مدیریت کیفیت	۰/۰۶۳	۰/۰۶۳	-۰/۰۶۱	۰/۴۸۵
عملکرد	۰/۰۵۸	۰/۰۵۸	-۰/۰۰۵	۰/۵۹۴
توانایی	۰/۱۲۵	۰/۰۸۹	-۰/۱۳۵	۰/۰۰۳
وضوح	۰/۱۲۱	۰/۰۹۶	-۰/۱۲۱	۰/۰۱۲
حمایت	۰/۱۳۱	۰/۰۹۷	-۰/۱۳۱	۰/۰۰۵
انگیزش	۰/۱۱۹	۰/۱۱۹	-۰/۱۱	۰/۰۱۵
بازخورد	۰/۱۴۴	۰/۰۸	-۰/۱۴۴	۰/۰۰۱
اعتبار	۰/۱۰۵	۰/۱۰۵	-۰/۰۷۳	۰/۰۴۴
سازگاری محیطی	۰/۱۲۲	۰/۰۹۴	-۰/۱۲۲	۰/۰۱۱

فرضیه تحقیق: سیستم مدیریت کیفیت بر عملکرد کارکنان سازمان بنادر و دریانوردی (ستاد مرکزی) تأثیر دارد.

جدول (۴): خلاصه نتایج توصیفی مدل رگرسیونی

ضریب همبستگی	ضریب تعیین	ضریب تعیین تعدیل شده	آماره دوربین واتسون
۰/۵۹۸	۰/۳۵۸	۰/۳۵۴	۱/۹۱۴

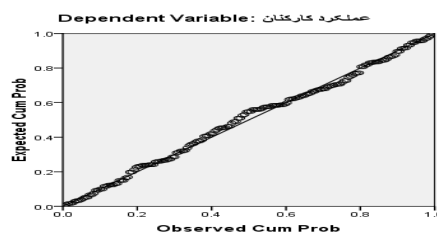
همان طور که در جدول (۴) مشاهده می شود، مقدار آماره دوربین واتسون (۱/۹۱۴) در فاصله (۱/۵-۲/۵) قرار دارد. بنابراین فرضیه عدم وجود همبستگی بین خطاها رد نمی شود و می توان از رگرسیون استفاده کرد. مقدار ضریب تعیین تعدیل شده ۰/۳۵۴ می باشد که مؤید آن است که ۳۵۴٪ از تغییرات متغیر متغیر مستقل است.

جدول (۵): آزمون ANOVA

سطح معنی داری	آماره F	Mean square	Df	S <sup>2</sup>	SD
		۱۸/۷۵۲	۱	۱۸/۷۵۲	رگرسیون
۰/۰۰۰	۹۶/۵۳۷	۰/۱۹۴	۱۷۳	۳۳/۶۰۵	خطا
			۱۷۴	۵۲/۳۵۷	کل

با توجه به مقدار آماره آزمون F و معنی داری آن در سطح اطمینان بالای ۹۵٪ معادله رگرسیون معتبر بوده و نتایج آن قابل تحلیل است.

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



نمودار (۱): نرمال بودن مانده های رگرسیونی

نمودار (۱) نشان می‌دهد مانده‌های رگرسیونی دارای توزیع نرمال می‌باشد.

جدول (۶): آزمون ضرایب رگرسیون

متغیر	B	خطای استاندارد	BETA	آماره t	سطح معنی‌داری
عدد ثابت	۰/۹۰۶	۰/۲۱۲	-	۴/۲۸۳	۰/۰۰۰
سیستم مدیریت کیفیت	۰/۷۰۲	۰/۰۷۱	۰/۵۹۸	۹/۸۲۵	۰/۰۰۰

با توجه به جدول (۶) مشاهده می‌شود سطح معنی‌داری متغیر سیستم مدیریت کیفیت (۰/۰۰۰) کمتر از ۰/۰۵ است. ( $\alpha = 0.05$  و  $\text{sig} < 0.05$ ) در نتیجه متغیر سیستم مدیریت کیفیت وارد مدل رگرسیونی می‌شود. بنابراین سیستم مدیریت کیفیت بر عملکرد کارکنان در سازمان بنادر و دریانوردی تأثیر دارد. باتوجه به علامت ضریب بتا می‌توان گفت سیستم مدیریت کیفیت بر عملکرد کارکنان تأثیر مثبت و مستقیم دارد.

### ۳-۲- آزمون همبستگی

در این قسمت با کمک آزمون همبستگی به بررسی رابطه بین ابعاد متغیر عملکرد و متغیر سیستم مدیریت کیفیت پرداخته شده است. با توجه به نرمال نبودن توزیع ابعاد متغیر عملکرد از آزمون همبستگی «اسپیرمن» استفاده می‌شود.

جدول (۷): آزمون همبستگی

متغیر	سیستم مدیریت کیفیت
توانایی	** ۰/۲۲۵ ۰/۰۰۳
وضوح	** ۰/۴۲۲ ۰/۰۰۰
حمایت	** ۰/۴۳۹ ۰/۰۰۰
انگیزش	** ۰/۳۵۵ ۰/۰۰۰
متغیر	سیستم مدیریت کیفیت
بازخورد	** ۰/۴۶۳ ۰/۰۰۰
اعتبار	** ۰/۵۳۰ ۰/۰۰۰
سازگاری محیطی	** ۰/۳۱۶ ۰/۰۰۰

با توجه به جدول فوق مشاهده می‌شود ضرایب در سطح اطمینان ۹۹٪ معنی‌دار می‌باشند ( $\text{sig} < 0.01$  و  $\alpha = 0.01$ ) و تمام ضرایب مثبت هستند که این نشان‌دهنده وجود ارتباط مثبت و مستقیم بین متغیرها است. به عبارتی با افزایش یکی، دیگری نیز افزایش می‌یابد و بالعکس. بیشترین مقدار همبستگی، مربوط به ارتباط بین اعتبار و سیستم مدیریت کیفیت (۰/۵۳۰) و کمترین مقدار همبستگی مربوط به ارتباط بین توانایی و سیستم مدیریت کیفیت (۰/۲۲۵) می‌باشد.

## ۴- نتیجه گیری

با بکارگیری رویکردهای مدیریتی و بعد از پیدایش رقابت‌های گسترده در سطح بین‌المللی در زمینه کسب‌وکار، سعی در استفاده از فنون و تکنیک‌های اثربخش برای افزایش توان رقابتی بالا گرفت. در سایه افزایش فشار از سوی ذی‌نفعان درونی و بیرونی سازمان که شامل مقررات سازمانی، مشتریان، کارکنان، تأمین‌کنندگان، دولت و جوامع بین‌المللی می‌باشد، اتخاذ سیستم‌های مدیریتی که تضمین‌کننده کیفیت باشند برای سازمان‌ها از اهمیت بالایی برخوردار است. از طرفی عملکرد کارکنان مهم‌ترین عامل اثرگذار بر عملکرد سازمان می‌باشد. دانش مدیریت باید به مدیران کمک کند تا بتوانند بهترین تصمیم را در کمترین زمان ممکن اتخاذ نمایند و برای خود، کارکنان و جامعه اثربخش و ارزش‌آفرین باشند (فیشر، ۱۳۹۱).

با توجه به مدل قابلیت‌های سازمانی مزیت رقابتی پایدار برای هر سازمانی از طریق کارکنان آن میسر می‌شود (هال، ۱۳۸۹). محصول مورد انتظار یا به عبارت دیگر برون‌داد نظام بهسازی منابع انسانی، افزایش بینش، دانش و توانایی‌های افراد شاغل در یک مؤسسه است (میرسپاسی، ۱۳۸۰). ارزیابی کارکنان به منظور تشخیص نسبی میزان بصیرت، تخصص و دانش و کوشش آنها و پرورش این توانایی‌ها انجام می‌شود (میرسپاسی، ۱۳۸۰). در این پژوهش، پژوهشگر به دنبال تأثیر استقرار سیستم مدیریت کیفیت بر عملکرد کارکنان بوده و به همین دلیل در ستاد مرکزی سازمان بنادر و دریانوردی از ۱۷۸ نفر نظرخواهی شد و در نهایت تأثیر این دو مولفه اساسی بر هم مورد بررسی قرار گرفت. با توجه به جمع‌آوری اطلاعات از کارشناسان و مدیران، پرسشنامه جهت بررسی تأثیر ابعاد مدیریت کیفیت بر عملکرد کارکنان در ستاد مرکزی سازمان بنادر و دریانوردی ایران و تجزیه و تحلیل آماری آن توسط نرم‌افزار SPSS۲۰ و تشکیل جدول‌های مربوطه، روایی و اعتبار ابزار گردآوری داده‌ها سنجش گردید. از آزمون «کولموگروف - اسمیرنوف» برای نرمال بودن متغیرها، از آزمون T-Test برای فرضیه‌های تحقیق در پرسشنامه استفاده گردید. درخصوص فرضیه تحقیق با توجه به اینکه  $Sig < 0.05$  و  $t$  محاسبه‌ای بیشتر از  $t$  آماره بوده است، فرضیه تحقیق «سیستم مدیریت کیفیت بر عملکرد کارکنان سازمان بنادر و دریانوردی - ستاد مرکزی تأثیر دارد»، تایید می‌گردد.

پیشنهاد می‌شود: (۱) بر اساس مؤلفه سیستم مدیریت کیفیت و شاخص چابکی و بهبود فرایندها، پیشنهاد می‌شود دلایل بروز دوباره کاری‌ها و موازی‌کاری‌ها بررسی شود و تدابیری برای رفع آن اتخاذ گردد، (۲) مدیریت عالی حمایت بیشتری از فرایند بلندمدت جهت بهبود کیفیت به عمل آورد و بر اساس مؤلفه سیستم مدیریت کیفیت و شاخص کاهش هزینه‌ها، مدیریت بر پایه فرایندها و نیز پایه ارائه خدمات بیشتر شود و مدیریت عالی، بهبود کیفیت را به عنوان روشی جهت افزایش سود یا کاهش هزینه‌ها مدنظر قرار دهد و (۳) بر اساس بررسی به عمل آمده از مؤلفه سیستم مدیریت کیفیت و شاخص رضایت مشتری، میزان سرعت انجام کارها در فرایندهای کاری و میزان رضایت مشتریان از سازمان و نحوه ارتباط سازمان با مشتری در سطح مناسب ارزیابی شده است. بنابراین پیشنهاد می‌شود ضمن حفظ و تقویت این موارد، طرح‌هایی برای ارتقای رضایت مشتریان بین‌المللی و بالابردن سطح خدمات هم‌سطح با استانداردهای جهانی اجرا گردد.

## مراجع

۱. آرمسترانگ، مایکل. (۱۳۸۶). مدیریت عملکرد، راهبردهای اساسی و رهنمودهای عملی. (ترجمه ناصر میرسپاسی، اسماعیل کاووسی). تهران: انتشارات ترمه، ص ۱۲.
۲. آرمسترانگ، مایکل. (۱۳۹۱). مدیریت عملکرد (فرد، تیم، سازمان). (ترجمه داریوش غلامزاده و بهروز قلیچ‌خانی). تهران: انتشارات ترمه.
۳. امیری، مهدی. (۱۳۸۹). سیستم مدیریت یکپارچه. ماهنامه چاپ و تبلیغات، سال دوم، شماره ۱۶، ص ۶۳.
۴. ترنس، آرمیچل. (۱۳۷۶). مردم در سازمان‌ها زمینه رفتار سازمانی. (ترجمه حسین شکرکن). انتشارات رشد، ص ۲۲.
۵. جلالی، علی. (۱۳۹۲). سیستم مدیریت یکپارچه (IMS). ناشر D.A.S-Iran، چاپ هشتم، ص ۱-۳.
۶. رعنائی کردشولی، حبیبالله. (۱۳۹۰). طراحی مدلی برای یکپارچه‌سازی سیستم‌های مدیریتی. فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال ششم، شماره ۲۳، ص ۱۳۴-۱۲۹.
۷. روزنبرگ، ای. (۲۰۱۵). برگرفته از سایت الکترونیکی <http://geography.about.com>.
۸. شجاعی، امیرعباس. (۱۳۸۸). سیستم مدیریت یکپارچه. تهران: انتشارات ترمه، ص ۱۸-۱۰ و ۱۰۰ و ۱۳۲.
۹. شاکری، آرنوش؛ ایوزیان، مجید. (۱۳۸۲). یک پارچه‌سازی سیستم‌های مدیریت. ماهنامه تدبیر، شماره ۱۳۱، ص ۱۵.
۱۰. فیشر، شارون جی. (۱۳۹۱). مدیریت عملکرد. (ترجمه هومن اهرامی). انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
۱۱. میرسپاسی، ناصر. (۱۳۸۰). مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار. انتشارات میر، چاپ نوزدهم، ص ۲۱۹-۳۴۴.
۱۲. هال، بردلی. (۱۳۸۹). استراتژی سرمایه انسانی. (ترجمه لقمان رحمان‌پور، فاطمه کاظمی‌زاده). ص ۲۶۴.
۱۳. ویکراماسینگ، واتسالا. (۲۰۱۰). تأثیر مدیریت کیفیت جامع بر شیوه‌های مدیریت منابع انسانی. گروه مدیریت فناوری، دانشکده فنی و مهندسی دانشگاه موراتورا، سریلانکا، ص ۱۵-۲.

14. BlaC, R. (1998). Anew Leafin Invironmental auditin. *Internal Auditor*, 55(3), 25-27.
15. Hersey, H., Goldsmith, M. (1980). A Situational Approach to Performance Planning. *Training and Development Journal*, Madison, 34(11).
16. Iso 14001:2004, Environmental management system- Specification with guidance for use, 3-10.
17. Patience,Mulu mezhoh Ajjiga (2008),Integrated Management Systems - A qualitative study of the levels of integration of three Danish Companies, Thesis submitted for the degree of Master of Science in Engineering in Environmental management ,Environmental Management, Aalborg University
18. Picard, R. (1998). Environmental management: What's auditing got to do whith it? *Internal Auditor*, 55(3), 32-36.
19. Salomone, Roberta. (2008). Integrated management systems: experiences in Italian organizations. *Journal of Cleaner Production* 16 1786e1806, Department RIAM, University of Messina, Piazza Salvatore Pugliatti 1, 98124 Messina, Italy, 16 January 2008.
20. Zeng, S.X., Shi, Jonathan J., Lou, G. X. (2006). Asynergetic model for implementing an integrated management system: an empirical study in China. *Journal of Cleaner Production* 15 (2007) 1760e1767.
21. <http://www.ieiso.blogfa.com>.
22. <http://www.taneshco.ir>.
23. <http://geography.about.com>.