

## تأثیر مدیریت کیفیت فراگیر بر عملکرد موزه ها با تاکید بر نقش متغیر میانجی مسئولیت اجتماعی (مطالعه موردی: مجموعه سعدآباد)

بهاره دادیار

مشاور برنامه ریزی استراتژیک مجموعه سعدآباد.

نام نویسنده مسئول:

بهاره دادیار

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۱۱/۲۶

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۱/۲۶

### چکیده

هدف اصلی این پژوهش، بررسی تأثیر مدیریت کیفیت فراگیر بر عملکرد موزه ها با تاکید بر نقش متغیر میانجی مسئولیت اجتماعی است. پژوهش حاضر از منظر هدف، کاربردی و از لحاظ گردآوری داده توصیفی-پیمایشی است. برای دستیابی به این هدف، نمونه ای از کارشناسان موزه مجموعه سعدآباد، انتخاب و مورد پیمایش قرار گرفته است. جامعه آماری این پژوهش ۱۵۰ نفر از کارشناسان موزه مجموعه سعدآباد هستند و حجم نمونه ۱۰۸ نفر به روش تصادفی ساده، تعیین و انتخاب شده اند. داده های گردآوری شده با روش مدل سازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج پژوهش نشان می دهد که مدیریت کیفیت فراگیر بر عملکرد موزه ها، مدیریت موزه ها، فرایندهای اداری موزه ها، بازدید از موزه، اعمال استانداردهای فیزیکی و توسعه فیزیکی، شاخص کودکان و نوجوانان و خلاقیت و نوآوری تأثیر مثبت و معنی داری دارد. همچنین نتایج پژوهش نشان می دهد که مدیریت کیفیت فراگیر بر مسئولیت اجتماعی تأثیر دارد و مسئولیت اجتماعی رابطه بین مدیریت کیفیت فراگیر و عملکرد موزه را میانجی گری می کند.

**واژگان کلیدی:** مدیریت کیفیت فراگیر، عملکرد موزه ها، مسئولیت اجتماعی.

## مقدمه

انسان در هر سرزمینی از این کره خاکی با دیدن آثار به جا مانده از نسل های گذشته که نشانه فطرت و فرهنگ انسانی هستند لذت می برد، عبرت می گیرد و می آموزد و این آموزه ها موجب بقاء و پیشرفت او می شوند. بنابراین به همان میزان که حفاظت و نگهداری برای موزه ها حیاتی است، برقراری ارتباط با جامعه اهمیت دارد. این امر فراتر از معرفی مجموعه های موزه ای است و بکارگیری خلاقیت، ابتکار و ایده در خلق فضای معماری و همچنین تعیین فعالیت ها، منجر به تعامل هر چه بیشتر کاربر و موزه و در نتیجه تبلور فضایی پویا در موزه خواهد گردید. اما مطابق مطالعات صورت گرفته، عموماً موزه های ایران بر شی محوری استوارند و دیدگاه حفاظتی-نمایشی آن ها موجب شده پویایی لازم را نداشته باشند یا به عبارتی تجربه بازدید از آن ها برای یکبار کفایت کند. بنابراین موزه های ایران نیاز به راهبرد هایی دارند که میزان مشارکتشان را با جامعه افزایش دهد، به طوری که بازدید کننده تاثیر بازدید از موزه را در زندگی واقعی خود مشاهده کند و با انگیزه ای افزون تر از گذشته راهی موزه شود و این بر عهده متخصصان موزه داری و طراحان معماری ایران است که علاوه بر رعایت استانداردهای فضایی، اقداماتی انجام دهند که مردم به تماشای موزه در داخل کشور علاقه نشان دهند یا به عبارتی دیگر موزه ها تاثیر گذار بوده و بازدید کنندگان را به تامل پیرامون مشکلات کنونی دعوت کنند. بدین منظور شاید شناخت دیدگاه بازدید کنندگان، همچنین انتظارات، علایق، انتقادات و پیشنهادات آن ها نسبت به فضا، فعالیت و محتوای موزه های ایران، راهگشا باشد (مفیدی و فرحزاد، ۱۳۹۷). بنابراین جهت بهبود عملکرد موزه، مدیریت کیفیت فراگیر و مسئولیت اجتماعی نقش بسزایی دارد. مدیریت کیفیت جامع فلسفه ای مدیریتی است که با بکارگیری روش های بهبود مستمر سعی در استفاده بهینه از فرصت های موجود و منابع در دسترس برای افزایش کیفیت با محور قرار دادن رضایت مشتری دارد. منظور از مشتری تنها خریداران نیست بلکه تمامی کارکنان بخش های داخلی را نیز در بر می گیرد (توربیکا و استرو<sup>۱</sup>، ۱۹۹۹). به دلیل اینکه مدیریت کیفیت فراگیر یک راه خوب برای بهبود کیفیت است و فرآیند نوآوری را تسهیل میکند (زهیر و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲)، بسیاری از محققان بیان کرده اند که مدیریت کیفیت فراگیر نوعی از استراتژی است که قادر به استفاده از ابزارها برای بهبود یادگیری و افزایش مزیت رقابتی سازمان ها می باشد (کزازی و شول<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳). در این فرهنگ هر فرد در هر واحدی که کار کند دارای دو نقش است: یا به همکار خود خدمات و تولیدات ارائه می دهد و یا دریافت کننده خدمات ها به کار گرفته شده است و مزایای فوق العاده ای را بخصوص در بخش های اقتصادی همراه داشته است. پذیرش این مفهوم منجر به توسعه و انتشار مفاهیم مرتبط با کیفیت شده است. همچنین به نظر می رسد که بسیاری از سازمان ها مفاهیم بازاریابی را شناخته، پذیرفته و به کار میگیرند، اما در این میان تلاش کمتری برای مطالعه اثر مدیریت کیفیت فراگیر با دیدگاه بازاریابی انجام شده است (کفاش پور و همکاران، ۱۳۸۸). مدیریت کیفیت فراگیر در تلاش است تا از طریق تعریف نیازهای مشتریان، انگیزش آنها از طریق رضایت مشتری، جلوگیری از بروز خطا و تاکید بر کیفیت طراحی و بهبود مستمر، شرایط را به نحوی فراهم کند تا سازمان، ضمن استفاده بهینه از منابع مادی، انسانی و اطلاعات؛ در ارائه محصولات و خدمات مطلوب به بهترین شکل عمل کند و رضایت مشتریان و مراجعان را نیز به وجود آورد (متوانی<sup>۴</sup>، ۲۰۰۱). اما این سیستم نگاهی درونگرا داشته و معتقد است که کلید موفقیت هر سازمان در درون آن نهفته است، برای نائل شدن به عملکرد بهینه در سازمان، سعی می شود تا با به کارگیری سیستم مدیریت کیفیت فراگیر، آثار آن بر عملکرد موزه سنجیده شود. (کفاش پور و همکاران، ۱۳۸۸). یکی از ابعاد مهم مسئولیت های اجتماعی، معطوف به کارکنان است (نیومن و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۶). که به عنوان بعد درونی مسئولیت های اجتماعی در نظر گرفته شده (دل بالودو<sup>۶</sup>، ۲۰۱۸) و توسط مدیریت منابع انسانی اجرا می شود. مسئولیت های اجتماعی مدیریت منابع انسانی به معنای کمک به کارکنان در رسیدن به انتظارات شخصی و اجتماعی و برآوردن نیاز های آن ها است (نی و همکاران<sup>۷</sup>، ۲۰۱۸).

<sup>1</sup> Torbica & Stroh

<sup>2</sup> Zehira et al

<sup>3</sup> kazazi & Scholl

<sup>4</sup> Motwani

<sup>5</sup> Newman et al

<sup>6</sup> Del Baldo

<sup>7</sup> Nie et al

این مسئولیت ها ورای وظایفی که به صورت قانونی، سازمان در قبال کارکنان بر عهده گرفته است، به معنای قدم نهادن فراتر و سرمایه گذاری بیشتر در منابع انسانی، محیط زیست و روابط با ذی نفعان است (سزکزپانسکا<sup>۸</sup>، ۲۰۱۵). اگر نیاز های کارکنان برآورده شود، آن ها از این وضعیت خرسند می شوند و رضایت خود را به ذی نفعان بیرونی منتقل خواهند کرد (تورکر<sup>۹</sup>، ۲۰۱۸). با وجود این در بسیاری موارد شرکت ها علاقه ای به اجرای مسئولیت های اجتماعی برای کارکنان خود ندارند و به آن به عنوان فعالیت های برون محور می نگرند (کیپرین<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۳). اگر چه برخی از کشور ها شروع به تصویب قانون در رابطه با مسئولیت های اجتماعی کرده اند، اما تاکنون بی اثر بوده است؛ زیرا این قوانین بیشتر کمیت را به جای کیفیت اجرای مسئولیت ها، مبنا قرار داده اند (تورکر<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۸). بنابراین، هدف اصلی این پژوهش، بررسی تاثیر مدیریت کیفیت فراگیر بر عملکرد موزه ها با تاکید بر نقش متغیر میانجی مسئولیت اجتماعی است. لذا تحقیق در راستای پاسخگویی به این پرسش است که تاثیر مدیریت کیفیت فراگیر بر عملکرد موزه ها با تاکید بر نقش متغیر میانجی مسئولیت اجتماعی چگونه است؟

## مروری بر ادبیات پژوهش

### مدیریت کیفیت فراگیر

مدیریت کیفیت فراگیر یکی از روش های کیفیت گراست که تعداد زیادی از سازمان ها را در برمی گیرد. 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 محبوب ترین و با دوام ترین مفاهیم مدیریت شده است (آدریس<sup>۱۲</sup>، ۲۰۱۱). مدیریت کیفیت فراگیر به طور کلی تفکری است برای بهبود اثربخشی، انعطاف و رقابت در موسسات تولیدی و خدماتی که تمام واحدها، فعالیت ها و افراد سازمان را در کلیه سطوح در برمی گیرد. مدیریت کیفیت فراگیر روشی سیستماتیک تأیید شده برای برنامه ریزی و مدیریت فعالیت هاست که در هر نوع سازمانی کاربرد دارد. مدیریت کیفیت فراگیر منجر به افزایش مشارکت کارکنان، بهبود روابط، افزایش تولید، بهبود کیفیت و کاهش دوباره کاری، افزایش رضایت مشتری، کاهش هزینه های ناشی از کیفیت ضعیف و بهبود مزیت رقابتی می شود. (آنتونی<sup>۱۳</sup>، ۲۰۰۲). تحقیقات متعددی که در زمینه مدیریت کیفیت فراگیر انجام شد منجر به تعاریف گوناگونی از آن گردیده است که در اینجا به تعدادی از آنها اشاره می شود. مدیریت کیفیت فراگیر یک فلسفه مدیریت جامع است که تلاش برای بهبود مستمر در همه کارکردهای یک سازمان دارد و می توان آنرا به دست آورد (سلاحدین<sup>۱۴</sup>، ۲۰۰۹)، مدیریت کیفیت فراگیر روشی برای بهبود فرهنگ سازمانی، بهبود مشارکت کارکنان در همه بخشهای سازمانی و بهبود مستمر کیفیت برای رسیدن به اهداف سازمان از طریق کار تیمی می باشد. مدیریت کیفیت فراگیر یک رویکرد مدیریتی است که بر کیفیت تمرکز می کند و هدفش بهبود کارایی و انعطاف پذیری سازمان ها می باشد. مدیریت کیفیت فراگیر یک رویکرد مدیریتی برای بهبود عملکرد سازمان است که شامل موضوعات تکنیکی و اخلاقی می شود، از زمانی که جهانی سازی ظهور پیدا کرد، سازمان ها به دنبال بهبود کیفیت در محصولات و خدمات خود بودند و برای بهبود کیفیت از مدیریت کیفیت فراگیر بهره برده اند. مدیریت کیفیت فراگیر ممکن است به صورت کاربرد اصول مدیریت کیفیت در تمام جنبه ها و سطوح سازمانی را توصیف کند (دل<sup>۱۵</sup>، ۱۹۹۹). سازمان هایی که در صدد بهبود کیفیت هستند، از برنامه های بهبود مستمر زیادی استفاده می کنند، که برجسته ترین آنها مدیریت کیفیت فراگیر و اخیراً شش سیگما است، تعداد زیادی از محققان بیان کرده اند که استراتژی مدیریت کیفیت فراگیر، پتانسیل استفاده از ابزارها برای پرورش یادگیری در شرکت ها و دست یابی به

<sup>8</sup> Szczepańska

<sup>9</sup> Turker

<sup>10</sup> Ciprian

<sup>11</sup> Turker

<sup>12</sup> Idris

<sup>13</sup> Antony

<sup>14</sup> Salaheldin

<sup>15</sup> Dale

مزیت های رقابتی شرکت ها با استفاده از مدیریت کیفیت فراگیر می باشد (ماتینز گوستا و جیمینز<sup>۱۶</sup>، ۲۰۰۸). تحقیقات مختلفی که در زمینه مدیریت کیفیت فراگیر انجام شده است برای ارزیابی مدیریت کیفیت فراگیر ابعاد مختلفی مانند رهبری، برنامه ریزی استراتژیک، تمرکز بر مشتریان، تجزیه و تحلیل و فناوری اطلاعات، مدیریت افراد و مدیریت فرآیند را مورد بررسی قرار داده اند (پراجگو و سوهال<sup>۱۷</sup>، ۲۰۰۳). هنگام اجرای اولیه مدیریت کیفیت فراگیر مدیریت ارشد باید نقش رهبر را بر عهده بگیرد و تعهد بالایی را از خود نشان دهد. مدیریت کیفیت فراگیر بر حمایت مدیریت ارشد و تاکید بر مشارکت کارکنان در ارتباط با بهبود مستمر تمرکز می کند (زئیری<sup>۱۸</sup>، ۱۹۹۷). برای مدیریت کیفیت فراگیر، اصول مختلفی ارائه شده است که هر یک با توجه به مقتضیات و شرایط سازمان، محیط، مشتریان، نوع سازمان و دیگر ویژگی ها، قابل استقرار و به کارگیری هستند. از جمله این اصول؛ می توان به اصول چهارده گانه دمینگ، اصول هشتگانه ساراف و همکاران، اصول هفتگانه فلین و اصول شش گانه متوانی اشاره داشت. (متوانی<sup>۱۹</sup>، ۲۰۰۱). اصول شش گانه رجب بیگی و سلیمی که در سازمانهای خدماتی کاربرد بیشتری دارد، مدنظر قرار می گیرد که شامل ابعاد زیر است که به صورت مختصر تشریح می شود: تعهد؛ تامین رضایت ارباب رجوع، واقع گرایی، مشارکت و همکاری، آموزش و بهبود مستمر. (کفاش پور و همکاران، ۱۳۸۸). ۱- تعهد: در تفکر مدیریت کیفیت فراگیر، تمام کارکنان باید در امر بهبود کیفیت مشارکت داشته باشند. اما قبل از سایر کارکنان، مدیران ارشد باید به ایجاد تغییر و بهبود کیفیت متعهد شوند، از آن جهت که مدیریت عالی به تمامی تلاش های سازمان، آهنگ می دهد و با حمایت از مدیریت کیفیت فراگیر، آن را محقق می سازد، تعهد مدیریت عالی سازمان امری ضروری است (کفاش پور و همکاران، ۱۳۸۸). ۲- تامین رضایت ارباب رجوع: امروزه سازمان های تولیدی و خدماتی، میزان رضایت مشتری را معیاری مهم برای سنجش کیفیت کار خود قلمداد می کنند و این روند همچنان در حال افزایش است. اما برای تامین نظر مشتریان میبایست مراحل زیر طی شود: آشنایی با مشتریان، نظرخواهی از مشتریان، تغییر معیارها و استانداردها، تداوم نظرخواهی (سیلا<sup>۲۰</sup>، ۲۰۰۷). ۳- واقع گرایی: تصمیم گیری ها باید بر اساس واقعیاتی باشد که از طریق جمع آوری اطلاعات و آمار به دست می آیند، به همین دلیل این نوع نگرش به مدیریت واقع گرا نیز معروف است. مدیریت واقع گرا در مقابل مدیریت نتیجه گرا مطرح می شود. مدیریت نتیجه گرا فقط به نتایج چشم می دوزد و به روشهای انجام کار توجهی ندارد. از این رو به کیفیت کار، میزان هزینه انجام کار و بهبود روش انجام آن توجه نمی شود. در نهایت، دید کوتاه مدت، جایگزین بینش بلندمدت می شود. در مدیریت کیفیت فراگیر، به مشکلات توجه جدی می شود. ریشه و علل آنان شناسایی شده و با مشارکت کارکنان راه حل ها حاصل می شود (رابسون و میکل<sup>۲۱</sup>، ۲۰۰۷). ۴- مشارکت و همکاری: از نقطه نظر مدیریت کیفیت فراگیر، بهترین افرادی که مشکلات مربوط به یک فعالیت را درک می کنند، کسانی هستند که مشکلات مربوط به یک فعالیت را درک می کنند، کسانی هستند که آن فعالیت را انجام می دهند. بنابراین مهم ترین راه حل را نیز همان افراد می توانند پیشنهاد کنند. مدیریت بادی زمینه نظرخواهی از آنان را فراهم کند و از راه های مناسب به جمع آوری و جمع بندی نظریات بپردازند. از طرف دیگر، به کارکنان اجازه داده می شود تا درباره اموری که انجام می دهند، اظهار نظر کنند. مشارکت و همکاری باعث رشد و ارتقاء فکری کارگران و کارگزاران می شود. رجب بیگی سلیمی معتقدند که در مدیریت کیفیت فراگیر، مشارکت و همکاری از راه های زیر حاصل می شود: تیم سازی و نظام پیشنهادات. (کفاش پور و همکاران، ۱۳۸۸). ۵- آموزش: کیفیت فراگیر از آموزش شروع و به آموزش ختم می شود (متوانی<sup>۲۲</sup>، ۲۰۰۱). آموزش و فراگیری می بایست به منظور آشنایی افراد با وظایف و مسئولیت های خود و شناسایی مشتریان و آشنایی افراد با نیازهای آنان، ارتقاء سطح دانش افراد، آشنایی افراد با ابزار جدید ناشی از پیشرفت تکنولوژی، در تمامی سطوح سازمانی شامل: مدیران عالی، میانی، عملیاتی و کلیه کارکنان انجام شود. اما از آنجا که مدیران، وظیفه آموزش را برعهده دارند، باید اطلاعاتشان به روز بوده و در دوره های آموزش ضمن خدمت حضور مستمر داشته باشند. همچنین باید به امر

<sup>۱۶</sup> Martinez-Costa & Jimenez<sup>۱۷</sup> Prajogo & Sohal<sup>۱۸</sup> Zairi<sup>۱۹</sup> Motwani<sup>۲۰</sup> Sila<sup>۲۱</sup> Robson & Mitchell<sup>۲۲</sup> Motwani

توانمندسازی مدیران توجه ویژه ای شود. (کفاش پور و همکاران، ۱۳۸۸). ۶- بهبود مستمر: این ویژگی از صفات اساسی مدیریت کیفیت فراگیر است، به طوری که بعضی مواقع مدیریت کیفیت فراگیر را مترادف با بهبود مستمر و دائمی فرآیندهای یک سازمان می دانند. پس برای مدیریت کیفیت جامع، پایانی متصور نیست و تلاش ها و فعالیت های مربوط به اصلاح و بهبود فرآیندها و در نتیجه بهبود کیفیت، باید به طور مستمر انجام شود (دمیربگ و همکاران، ۲۰۰۶).

## مسئولیت اجتماعی

مسئولیت اجتماعی، رویکردی متعالی به کسب و کار است که تاثیر اجتماعی اقدامات یک سازمان بر جامعه را مورد توجه قرار می دهد (فیاذی آزاد و همکاران، ۲۰۱۷). با وجود تعریف های زیادی که از مسئولیت های اجتماعی شده است، هنوز توافق کلی بر سر تعریف این موضوع وجود ندارد و هنگام ارائه تعریفی جامع و بی طرفی، سردرگمی پیش می آید (دستفونو و همکاران، ۲۰۱۸). که می تواند به دلیل انواع متعدد مسئولیت های اجتماعی و مشخص نبودن حدود و ثغور آن ها باشد. بدین معنی که عوامل زمینه ای خاص در آن دخیل است، اما مفهوم پیگیری اثرات رفتار سازمان بر ذی نفعان در تمامی تعاریف نهفته است و سازمان ها برای پیامد های کاری خود در برابر ذی نفعان مسئول هستند (نیومن و همکاران، ۲۰۱۶). مسئولیت پذیر اجتماعی یک مفهوم جدید است که توسط پژوهشگرانی همچون اورلیتزکی و سوئونسون، شن و شن و بنسون مطرح شده است (شن و ژانگ، ۲۰۱۹). این مفهوم تحت عناوین مختلفی مانند منابع انسانی مسئول، مدیریت منابع انسانی بین المللی مسئول، مسئول و غیره خوانده شده است (الکاراز و همکاران، ۲۰۱۹). و آن را می توان تعهد مدیریت منابع انسانی به بهبود سطح رفاه، شرایط کاری و در کل مراقبت از کارکنان فراتر از حتی الزامات قانونی تعریف کرد (اسچومارکر و همکاران، ۲۰۰۶). در آغاز، مفهوم مسئولیت اجتماعی شرکت مربوط به نگرانی های اجتماعی یا محیطی بود، در حال حاضر این مفهوم در برگیرنده تمامی انواع تاثیراتی است که یک شرکت ممکن است در جامعه داشته باشد. مولفه جامعه در تعریف مسئولیت اجتماعی شرکت به دو بعد اشاره دارد: یک بیرونی که در آن سازمان ها می توانند ذی نفعان را به عنوان شرکای تجاری یا تامین کنندگان تحت تاثیر قرار دهند و در هزینه های اجتماعی هر چیزی که بر جامعه تاثیر می گذارد، مشارکت داشته باشند و بعد درونی که در آن شرکت ها مسئول کارکنان خود هستند. کارکنان مهم ترین ذی نفعان و به عنوان بعد درونی مسئولیت های اجتماعی شرکت در نظر گرفته می شوند (دل بالدو، ۲۰۱۸). در این راستا، برخی سازمان ها ممکن است برای افزایش شهرت و جذب مشتریان به شدت درگیر مسئولیت های اجتماعی شرکت شوند؛ اما کمتر به مسئولیت های اجتماعی در قبال کارکنان عمل کنند. برای مثال، برخی سازمان ها ممکن است برای جبران هزینه طرح های بیرونی مسئولیت اجتماعی شرکت از رفاه، توسعه و شرایط کاری کارکنان بکاهند. تحت این شرایط ممکن است کارکنان به دلیل ترس از دست دادن حقوق و منافع در فعالیت های مسئولیت اجتماعی با رویکرد بیرونی، همکاری داشته باشند؛ اما رفتار های کاری مطلوبی از خود نشان ندهند (شن و بنسون، ۲۰۱۶). مسئولیت اجتماعی مجموعه وظایف و تعهداتی است که سازمان بایستی در جهت حفظ و مراقبت و کمک به جامعه ای که در آن فعالیت می کند، انجام دهد. مسئولیت پذیری اجتماعی سازمان ها به بررسی این موضوع می پردازد که عملکرد یک سازمان از نظر تاثیر آن بر جامعه و همچنین تاثیر آن بر محیط زیست، عامل مهمی در سنجش عملکرد کلی سازمان و توانایی آن برای ادامه فعالیت های خود به طور موثر، به شمار می آید. (جلیلی و قیصری، ۱۳۹۳). مدل سه بخشی شن و ژواز مدیریت منابع انسانی مسئولیت پذیر اجتماعی است که بین الزامات، مدیریت منابع انسانی قانون محور، کارمند محور و

<sup>23</sup> Demirbag et al

<sup>24</sup> Fayazi azad et al

<sup>25</sup> De Stefano et al

<sup>26</sup> Newman et al

<sup>27</sup> Shen & Zhang

<sup>28</sup> Alcaraz et al

<sup>29</sup> Schoemaker et al

<sup>30</sup> Del Baldo

<sup>31</sup> Shen & Benson

تسهیل گر مسئولیت اجتماعی سازمانی تمایز قائل می شوند. انطباق قانونی، شرکت ها را ملزم می سازد که قوانین مربوط به کارکنان و نیز استاندارد های سازمان بین المللی کار را رعایت کنند (شامل فرصت های برابر، سلامت و امنیت، ساعات کاری، حداقل دستمزد و منع به کارگیری کودکان و به کارگیری اجباری افراد)، رویکرد کارمند محور مدیریت منابع انسانی بیان می کند که کارکنان از حمایت سازمانی و عدالت برخوردار می شوند. مدیریت منابع انسانی تسهیل گر مسئولیت های اجتماعی در مورد کاربر سیاست های مدیریت منابع انسانی و همچنین کارکرد هایی است که به شرکت ها کمک می کنند تا در خلاقیت های عمومی مسئولیت اجتماعی، شرکت کنند (شن و ژو)، در مدل گوند و همکاران، ناحیه تلاقی مدیریت منابع انسانی با مسئولیت های اجتماعی شرکت آورده شده که در این ناحیه مدیران به مسئولیت های اجتماعی مانند برابری جنسیتی یا مدیریت تنوع حساس هستند (گوند و همکاران)، بارنا مارنیز و همکاران، مدل آبخاری از مسئولیت های اجتماعی مدیریت منابع انسانی ارائه کرده اند که عوامل زمینه ای ملی، بین المللی و همچنین راهبرد های شرکت را در اجرای کارکرد های مدیریت منابع انسانی مسئولیت پذیر اجتماعی دخیل می داند (برنا مارنیز و همکاران ۲۰۱۷، ۳۲).

### عملکرد موزه

عملکرد سازمانی، مفهومی چند بعدی که دارای شاخص های اداری می باشد از قبیل: شاخص مالی، بازاریابی و مناسب بودن محصول که باید رشد و سود مناسبی داشته باشد و به وسیله شاخص های عینی یا ذهنی، می تواند اندازه گیری شود (هریس ۲۰۰۱، ۳۳). عملکرد سازمان عبارت است از دستیابی به اهداف سازمانی و اجتماعی یا فراتر رفتن از آن و انجام مسئولیت هایی که بر عهده افراد گذاشته شده است. مدیریت عملکرد در بر گیرنده سه کنش عمده است: (۱) برنامه ریزی عملکرد؛ یعنی تعیین اهداف و دستور العمل ها برای پیروان در ابتدای دوره برنامه ریزی و تدوین طرح هایی برای رسیدن به این اهداف؛ (۲) آموزش؛ یعنی بازخورد روز به روز و پیشرفت فعالیت ها برای تقویت نقشه های عملکرد؛ (۳) تجدید نظر در عملکرد؛ یعنی ارزیابی کلی از عملکرد برای دوره خاص برنامه ریزی (نوروزی و همکاران، ۱۳۹۶). امروزه با توجه به افزایش روز افزون رقابت میان سازمان ها و در راستای توجه به تغییر و تحول سازمانی، هر سازمانی به دنبال آن است که عملکرد موثرتری داشته باشد (برازنده و همکاران ۲۰۱۲، ۳۴). عملکرد سازمانی که در لغت به معنی حالت و کیفیت کارکرد است، به عبارت بهتر، عملکرد سازمانی یک سازه کلی است که بر چگونگی انجام عملیات سازمانی اشاره دارد (رضائی و همکاران، ۱۳۹۵) و ترکیب گسترده ای از دریافتی های غیر ملموس همچون افزایش دانش سازمانی و دریافتنی های عینی و ملموس مانند نتایج اقتصادی و مالی به شمار می رود (سفر زاده و همکاران ۲۰۱۲، ۳۵). عملکرد سازمانی شامل تمامی اهداف رقابت پذیری و تعالی سازمانی بوده و به انعطاف پذیری، هزینه، سرعت، قابلیت اعتماد یا کیفیت مربوط می شود. در واقع، عملکرد سازمانی به مثابه چتری است که همه مفاهیم مرتبط با موفقیت و فعالیت های کل سازمان را در بر می گیرد (قربانی زاده و همکاران ۲۰۱۲، ۳۶). مطابق آخرین بازنگری انجمن جهانی موزه ها در بیست و یکمین کنفرانس آن، موزه موسسه ای است «دائمی، بدون منافع مادی، در خدمت جامعه پیشرفت آن، که در هایش به روی همگان گشوده است. موزه میراث ملموس و ناملموس انسان و محیط زیست او را با اهداف آموزش، مطالعه و شادکمی، گرد می آورد، حفظ می کند، پژوهش کرده، ارتباط برقرار ساخته و به نمایش می گذارد». به استناد این تعریف، کارکرد های موزه عبارت اند از: گرد آوری، حفاظت، پژوهش، برقراری ارتباط و نمایش. این کارکرد ها در کنار هم کامل می شوند و انجام هر کدام از آن ها به صورت جداگانه، اهداف موزه را محقق نمی سازد. موضوع دیگری که از تعریف مذکور می توان دریافت، تحقق اهداف موزه، به عنوان مهم ترین رسالت است. موزه پنج کارکرد خود را در رابطه با میراث ملموس و ناملموس انسان و محیط زیست او با سه هدف آموزش (پرورش)، مطالعه و شادکامی انجام می دهد (حکمت، ۱۳۹۳). با تعمق در تعریف ارائه شده، جایگاه موزه، کارکرد ها، اهداف و دامنه فعالیت آن ها آشکار شده همچنین چارچوب و قواعد شاخص های

<sup>32</sup> Barrena-Martínez et al

<sup>33</sup> Harris,

<sup>34</sup> Barazandeh et al

<sup>35</sup> Safar-Zadeh et al

<sup>36</sup> Ghorbanizadeh et al

ارزیابی موزه ها تعیین می گردد. شاخص ها و معیار هایی که نوعا برای ارزیابی موزه مورد توجه قرار می گیرند؛ شرح ذیل دسته بندی می شوند: (حکمت، ۱۳۹۳).

بازدید از موزه: مجموعه فعالیت هایی که باعث رشد کمی بازدید و کیفیت آن برای مخاطبین خاص و عمومی موزه شده و فعالیت هایی که در جهت ایجاد ارتباط موثر با مخاطبین باشد.

پژوهش: منظور از پژوهش در موزه، فراهم آوردن بستر لازم برای انجام پژوهش های آکادمیک در موضوعات موزه است که باعث افزایش سطح کمی و کیفی این فعالیت ها نیز می شود.

اعمال استاندارد های فنی و توسعه فیزیکی: مجموعه اقدامات و فعالیت هایی که موجب حفظ و با ارتقاء کیفیت و اعمال استاندارد های لازم فضایی و فنی می شوند.

خلاقیت و نوآوری: بهره مندی از ایده های رویا پردازانه و عینیت بخشیدن به آنها در حد امکانات جهت معرفی، آموزش و جلب مشارکت در حوزه مدیریت موزه هاست. تلفیق ایده های خلاقانه و نوآورانه با فن آوری نوین و ویژگی های فرهنگی و بومی.

شاخص کودکان و نوجوانان: شامل فضایی مناسب در موزه برای استقرار و استراحت کودکان، داشتن راهنما آشنا با رفتار کودکان و نوجوانان، برنامه مدون جهت بازدید کودکان، بروشور کودکان، برگزاری جشنواره و کارگاه های مرتبط و آموزش های دوره ای می باشد (حکمت، ۱۳۹۳).

### فرضیه و مدل مفهومی پژوهش

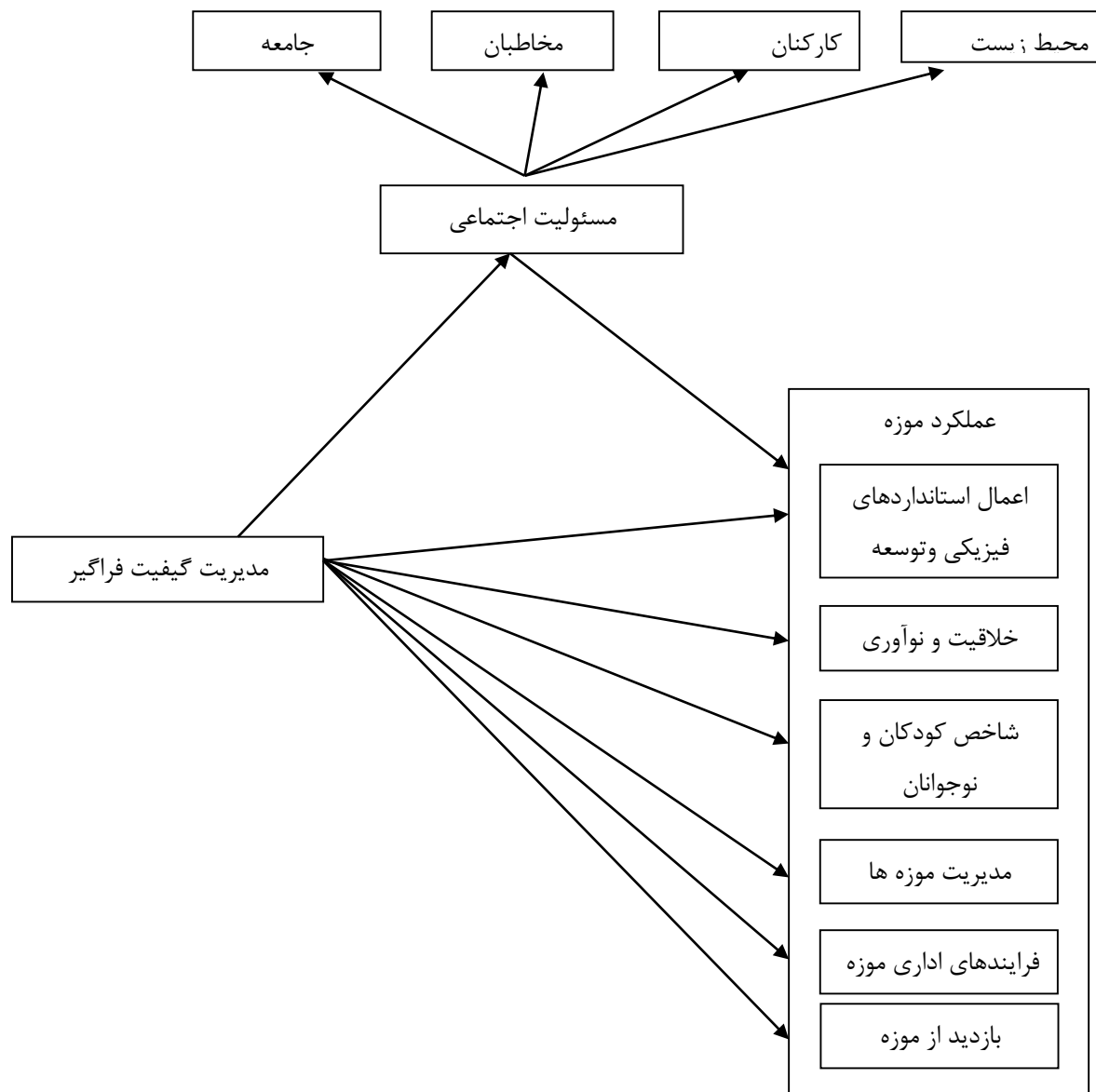
این پژوهش تاثیر مدیریت کیفیت فراگیر بر عملکرد موزه ها با تاکید بر نقش متغیر میانجی مسئولیت اجتماعی را بررسی کرده است. با مطالعه بررسی پیشینه نظری و تجربی موضوع پژوهش و با در نظر گرفتن نتایج پژوهشهای عباس (۲۰۲۰) و مفیدی نیستانی و فرحز (۱۳۹۷)، فرضیه های زیر برای این پژوهش تدوین می شوند:

#### فرضیه اصلی

مدیریت کیفیت فراگیر بر عملکرد موزه ها با تاکید بر نقش متغیر میانجی مسئولیت اجتماعی تاثیر دارد.

#### فرضیات فرعی

- ۱- مدیریت کیفیت فراگیر بر عملکرد موزه ها تاثیر دارد.
  - ۲- مدیریت کیفیت فراگیر بر مسئولیت اجتماعی تاثیر دارد.
  - ۳- مسئولیت اجتماعی رابطه بین مدیریت کیفیت فراگیر بر عملکرد موزه ها را میانجی گری می کند.
  - ۴- مدیریت کیفیت فراگیر بر مدیریت موزه ها تاثیر دارد.
  - ۵- مدیریت کیفیت فراگیر بر فرایندهای اداری موزه ها تاثیر دارد.
  - ۶- مدیریت کیفیت فراگیر بر بازدید از موزه تاثیر دارد.
  - ۷- مدیریت کیفیت فراگیر بر اعمال استانداردهای فیزیکی و توسعه فیزیکی تاثیر دارد.
  - ۸- مدیریت کیفیت فراگیر بر شاخص کودکان و نوجوانان تاثیر دارد.
  - ۹- مدیریت کیفیت فراگیر بر خلاقیت و نوآوری تاثیر دارد
- تبیین متغیرهای اساسی موضوع پژوهش و برقراری ارتباط بین آنها بر اساس پیشینه نظری و تجربی، مدل و چارچوب مفهومی این پژوهش تدوین شده است. مدل مفهومی این پژوهش در شکل ۱ ارائه شده است.



شکل ۱: مدل مفهومی تحقیق برگرفته از عباس (۲۰۲۰) و مفیدی نیستانی و فرحزاد (۱۳۹۷)

### روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر، به دلیل اینکه به آزمودن کارایی نظریه های علمی تاثیر مدیریت کیفیت فراگیر بر عملکرد موزه ها با تاکید بر نقش متغیر میانجی مسئولیت اجتماعی می پردازد و دانش کاربردی را در مورد کیفیت رابطه و تاثیر میان متغیرها را توسعه می دهد، از نظر هدف، پژوهشی کاربردی است. از آنجا که این پژوهش در موقعیت های واقعی و با نمونه های بزرگ انجام می گیرد از نظر موقعیت، میدانی می باشد و همچنین چون پژوهش رابطه و همبستگی بین متغیرهای پژوهش را مورد مطالعه قرار می دهد، بر مبنای گردآوری داده ها، پژوهش همبستگی است. جامعه آماری در این پژوهش شامل کلیه کارشناسان موزه مجموعه سعد آباد که در سال ۱۳۹۸ مشغول به کار بودند، است که تعداد آنها ۱۵۰ نفر است. برای تعیین حجم نمونه از روش های مختلفی استفاده می شود که از آن جمله می توان به جدول جرسی و مورگان اشاره نمود. این جدول حد کفایت تعداد نمونه را در اختیار محقق قرار می دهد که برای پژوهش حاضر این تعداد ۱۰۸ نفر به دست آمد. شیوه نمونه گیری، تصادفی ساده است. در این پژوهش برای سنجش و اندازه گیری از پرسشنامه استفاده شده است، برای سنجش روایی پرسشنامه روش



های مختلفی وجود دارد که مهم ترین آنها عبارتند از: روایی صوری، روایی همزمان، روایی پیش بین، روایی سازه. در پژوهش حاضر برای بررسی روایی پرسشنامه از روایی صوری یا محتوایی و روایی سازه (همگرا) استفاده شده است. برای بررسی روایی صوری در پرسشنامه پژوهش، سوالات با توجه به مولفه های استخراج شده از پژوهش های معتبر گذشته و با ارجاع به منابع مربوطه، در اختیار تعدادی از اساتید مدیریت قرار گرفت تا در رابطه با روایی پرسشنامه اظهار نظر نمایند. پس از بررسی و ارزشیابی پرسشنامه ها توسط اساتید و صاحب نظران و انجام اصلاحات جزئی، روایی صوری پرسشنامه ها تأیید شد. در این پژوهش برای بررسی روایی سازه از بارعاملی استفاده شد. در انجام تحلیل عاملی، ابتدا باید از این مسئله اطمینان حاصل شود که می توان داده های موجود را برای تحلیل مورد استفاده قرار داد. به عبارت دیگر، آیا تعداد داده های مورد نظر برای تحلیل عاملی مناسب هستند یا خیر؟ بدین منظور از شاخص KMO و آزمون بارتلت استفاده می شود. پیش از انجام تحلیل عاملی تأییدی باید آزمون KMO جهت حصول اطمینان از کفایت نمونه گیری انجام شود. مؤمنی (۱۳۸۹) مقدار مناسب برای این شاخص را بالای ۰/۶ می داند.

جدول ۱. آماره های اطمینان متغیرهای پژوهش

متغیر	مدیریت کیفیت فراگیر	مسئولیت اجتماعی	عملکرد موزه	استانداردهای فیزیکی و توسعه فیزیکی	اخلاقیت و نوآوری	شاخص کودکان و نوجوانان	مدیریت موزه ها	فرایندهای اداری موزه ها	بازدید از موزه
شاخص کفایت نمونه گیری	۰/۷۵۶	۰/۶۶۰	۰/۷۵۸	۰/۷۵۳	۰/۷۳۸	۰/۷۶۰	۰/۶۷۵	۰/۶۹۹	۰/۶۷۸
ضریب معناداری	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰

با توجه به جدول ۱ مقدار شاخص کفایت نمونه گیری برای هر یک از متغیرها بالای ۰/۶ و همچنین بر اساس جدول ۲ مقدار KMO مدل کلی از ۰/۶ بالاتر است. همچنین از آنجایی که سطح معناداری آزمون بارتلت مدل کمتر از مقدار خطای تحقیق (۰/۰۵) است بنابراین کفایت نمونه گیری مورد تأیید قرار می گیرد.

جدول ۲. آماره اطمینان کفایت داده های مدل کلی

شاخص کیفیت نمونه گیری	۰/۸۳۳	
آزمون کرویت بارتلت	کای اسکور	۱/۰۹۶
	درجه آزادی	۴۵
	معناداری	۰/۰۰۰

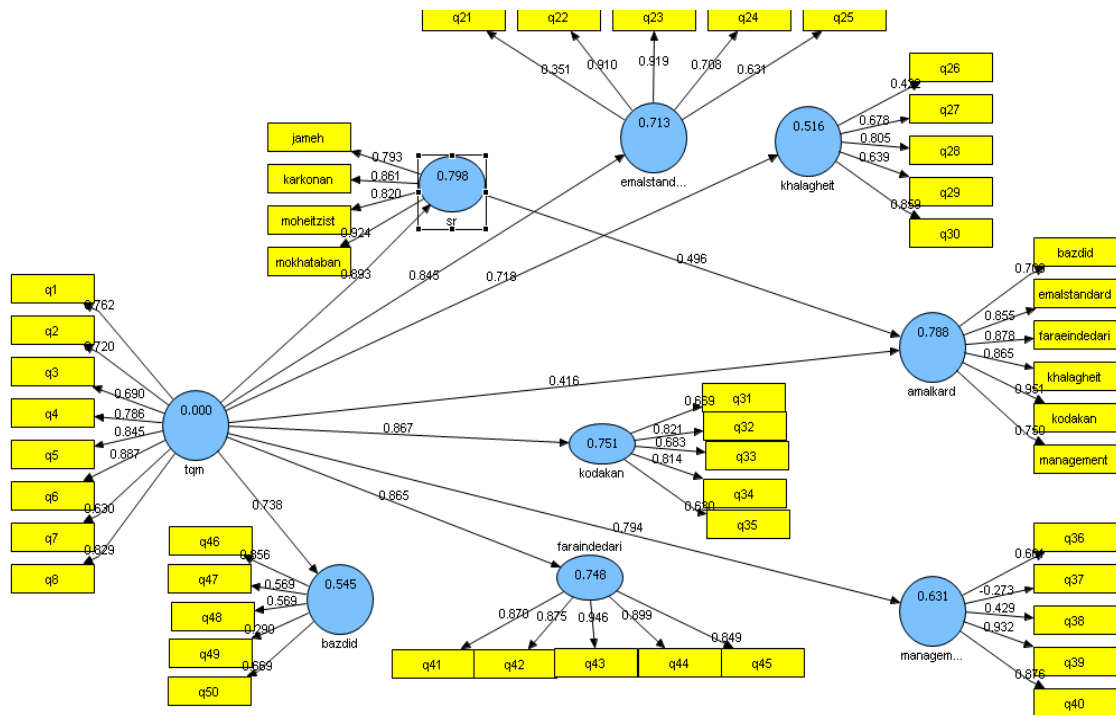
پس از حصول اطمینان از مناسب بودن حجم نمونه، مقادیر اشتراک گویه ها مورد بررسی قرار گرفت و گویه هایی که مقدارشان کمتر از ۰/۳ بود به این علت که با سایر گویه ها سازگاری نداشته و تبیین کننده مناسبی برای آن بعد نمی باشد، از تحلیل کنار گذاشته شدند. برای اندازه گیری پایایی در این پژوهش، علاوه بر ضریب آلفای کرونباخ، شاخص پایایی ترکیبی نیز محاسبه شد.

## تجزیه و تحلیل داده ها

در این پژوهش به منظور آزمون مدل مفهومی پژوهش، با استفاده از نرم افزار Smart PLS در دو مرحله کلی شامل «بررسی برازش مدل» و «آزمون فرضیات» صورت می پذیرد. بررسی برازش مدل نیز خود دارای سه مرحله است: در مرحله اول، مدل اندازه گیری از طریق تحلیل های روانی و پایایی مورد بررسی قرار می گیرد. در مرحله دوم، مدل ساختاری به وسیله برآورد مسیر بین متغیرها بررسی می شود. در مرحله سوم نیز برازش کلی مدل مورد بررسی قرار می گیرد. در نهایت چنانچه مدل از برازش کلی مناسبی در سه مرحله فوق برخوردار بود، آن گاه می توان به بررسی فرضیات پژوهش پرداخت.

## ارزیابی مدل اندازه گیری

ضرایب بار عاملی: ابتدا مدل تحقیق بر اساس ضرایب بارهای عاملی مورد آزمون قرار می گیرد. اگر بار عاملی کمتر از ۰/۳ باشد رابطه ضعیف در نظر گرفته شده و از آن صرف نظر می شود. بار عاملی بین ۰/۳ تا ۰/۶ قابل قبول است و اگر بزرگتر از ۰/۶ باشد خیلی مطلوب است. مدل معادلات ساختاری مدل پژوهش در حالت تخمین استاندارد بار عاملی در شکل ۲ رسم شده است. نتایج حاصل از آزمون نشان داد که تمامی بارهای عاملی شاخص ها بالای ۰/۴ می باشند و بارعاملی شاخص ها، مطلوب است.



شکل ۲: مدل معادلات ساختاری مدل پژوهش در حالت تخمین استاندارد بار عاملی

ضریب آلفای کرونباخ: ضریب آلفای کرونباخ توسط کرونباخ ابداع شده و یکی از متداولترین روشهای اندازه گیری اعتماد پذیری و یا پایایی پرسش نامه هاست. منظور از اعتبار یا پایایی پرسش نامه این است که اگر صفت های مورد سنجش با همان وسیله و تحت شرایط مشابه و در زمانهای مختلف مجدداً اندازه گیری شوند، نتایج تقریباً یکسان حاصله شود. در این پژوهش، با استفاده از نرم افزار Smart PLS میزان آلفای کرونباخ برای متغیرها محاسبه شد و در جدول ۳ گزارش شده است. همان طور که گفته شد، هر چه میزان این ضریب به عدد یک نزدیک تر باشد، مناسب تر است. در این پژوهش مقدار پایایی پرسش نامه در مورد متغیرهای مستقل و وابسته در سطح بسیار قابل قبولی به دست آمده است.

پایایی ترکیبی: معیار پایایی ترکیبی، معیاری مدرن تر نسبت به آلفای کرونباخ است که پایایی متغیرها را نه به صورت مطلق بلکه با توجه به همبستگی شاخص هایشان با یکدیگر محاسبه می کند. در صورتی که مقدار پایایی ترکیبی برای هر متغیر

بیشتر از ۰/۷ باشد، نشان از پایداری درونی مناسب مدل دارد. پایایی ترکیبی هر یک از متغیرهای تحقیق به شرح جدول ۳ است. همان طور که در جدول مشاهده می شود، همه متغیرها دارای پایایی ترکیبی ۰/۷ به بالا هستند و بنابراین از لحاظ پایایی ترکیبی نیز، مدل مورد تأیید قرار می گیرد.

روایی همگرایی: به منظور بررسی روایی همگرایی مدل از میانگین واریانس استخراج شده استفاده شد. این معیار، میزان همبستگی یک سازه با شاخص های خود را نشان می دهد که هرچه این همبستگی بیشتر باشد، برازش مدل نیز بیشتر است. این شاخص در متغیرهای مکنون با مدل انعکاسی کاربرد داشته و در مدل های ترکیبی فاقد کاربرد است. فورنل و لارکر<sup>۳۷</sup> (۱۹۸۱) معیار میانگین واریانس استخراج شده را برای سنجش روایی همگرا معرفی کرده و اظهار داشتند که مقدار بحرانی این معیار عدد ۰/۵ است؛ بدین معنی که مقدار میانگین واریانس استخراج شده بالای ۰/۵ روایی همگرایی قابل قبول را نشان می دهد. مقادیر این معیار برای مدل تحقیق به شرح جدول ۳ است. همان طور که مشاهده می شود، مقدار میانگین واریانس استخراج شده همه متغیرها بیشتر از ۰/۵ است و این مورد به معنی تأیید روایی همگرایی مدل است.

جدول ۳: مقادیر ضریب آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و میانگین واریانس استخراج شده

مولفه	ضریب آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	میانگین واریانس استخراج شده
مدیریت کیفیت فراگیر	۰/۸۷۷۰۱	۰/۹۲۴۲۷۳	۰/۸۰۳۲۱۱
مسئولیت اجتماعی	۰/۷۹۱۰۹۱	۰/۸۷۲۱۶۸	۰/۶۹۵۷۳۰
عملکرد موزه	۰/۷۷۸۸۲۳	۰/۹۰۰۴۲۳	۰/۸۱۸۸۸۲
اعمال استانداردهای فیزیکی و توسعه فیزیکی	۰/۸۸۸۰۱۵	۰/۹۴۶۹۷۵	۰/۸۹۹۲۹۰
خلاقیت و نوآوری	۰/۸۵۷۳۵۸	۰/۹۳۳۳۷۱	۰/۸۷۵۰۶۸
شاخص کودکان و نوجوانان	۰/۸۰۹۴۱۶	۰/۹۱۰۸۵۰	۰/۸۳۶۴۲۹
مدیریت موزه ها	۰/۸۷۸۰۱۳	۰/۹۴۶۹۶۵	۰/۸۸۹۲۹۰
فرایندهای اداری موزه ها	۰/۸۶۷۳۵۵	۰/۹۴۳۳۶۱	۰/۸۵۵۰۶۸
بازدید از موزه	۰/۸۱۹۴۱۲	۰/۹۲۰۸۶۰	۰/۸۴۶۴۲۹

روایی واگرایی: به منظور بررسی روایی واگرایی مدل از معیار فورنل و لارکر استفاده شده است. این معیار، میزان رابطه ی یک متغیر با شاخص های آن در مقایسه ی رابطه ی آن متغیر با سایر متغیرها را مشخص می کند؛ به طوری که روایی واگرایی قابل قبول حاکی از آن است که یک متغیر، تعامل بیشتری با شاخص های خود دارد تا با متغیرهای دیگر. فورنل و لارکر بیان می کنند که روایی واگرایی وقتی در سطح قابل قبول است که میزان میانگین واریانس استخراج شده برای هر متغیر بیشتر از واریانس اشتراکی بین آن متغیر و سایر متغیرها باشد. در نرم افزار Smart PLS، بررسی این امر به وسیله ی یک ماتریس صورت می پذیرد که خانه های این ماتریس حاوی مقادیر ضرایب همبستگی بین متغیرها و جذر مقادیر میانگین واریانس استخراج شده مربوط به هر متغیر است. در جدول زیر، این ماتریس که مربوط به متغیرهاست نشان داده شده است. مدل در صورتی روایی واگرایی قابل قبولی دارد که اعداد مندرج در قطر اصلی ماتریس از مقادیر زیرین آن بیشتر باشد. همان طور که در جدول ۴ مشاهده می شود، همه ی اعداد قطر اصلی از اعداد ستون زیرین خود بیشتر هستند که این مورد به معنی روایی واگرایی (افتراقی) قابل قبول مدل است.

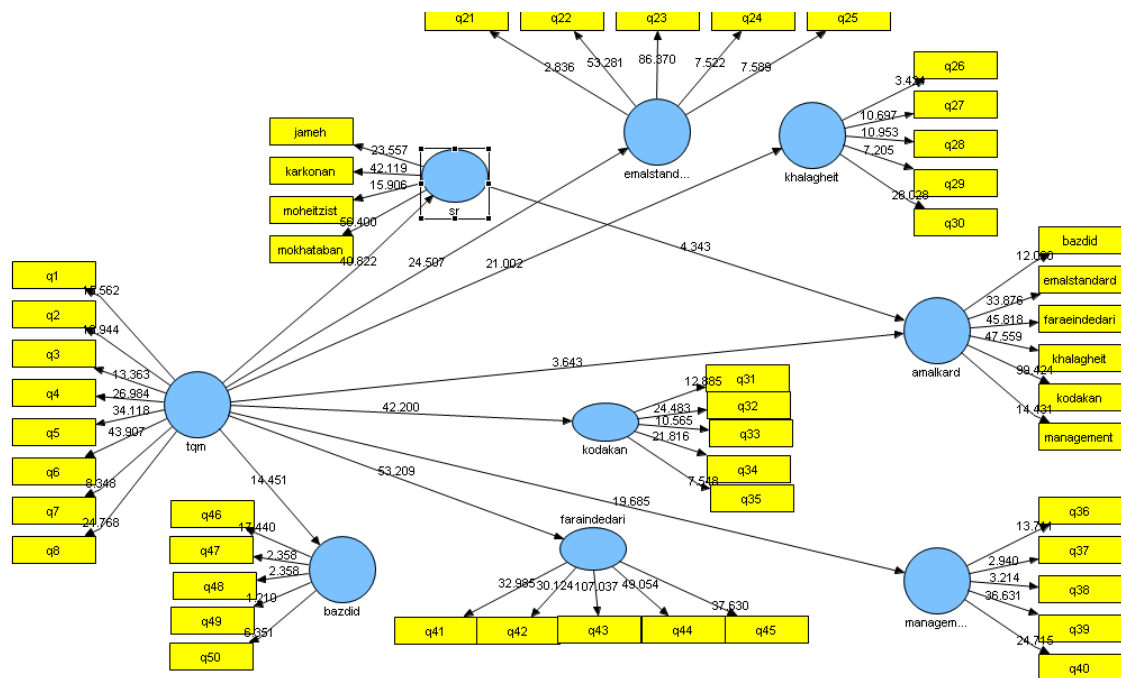
جدول ۴: روایی واگرایی مدل

متغیر	مدیریت کیفیت فراگیر	مسئولیت اجتماعی	عملکرد موزه	اعمال استانداردهای فیزیکی و توسعه فیزیکی	اخلاقیت و نوآوری	شاخص کودکان و نوجوانان	مدیریت موزه ها	فرایند های اداری موزه ها	بازدید از موزه
مدیریت کیفیت	۱,۰۰۰								
مسئولیت اجتماعی	۰,۸۶۰۷۵۴	۱,۰۰۰							
عملکرد موزه	۰,۸۵۰۶۱۷	۰,۷۲۴۸۵۲	۱,۰۰۰						
اعمال استانداردها	۰,۶۲۸۴۹۲	۰,۶۹۷۵۲۱	۰,۷۸۳۳۹۶	۱,۰۰۰					
اخلاقیت و نوآوری	۰,۶۲۶۵۷۰	۰,۶۹۳۰۵۳	۰,۶۹۴۳۸۰	۰,۶۴۸۶۸۷	۱,۰۰۰				
شاخص کودکان و نوجوانان	۰,۵۹۷۰۳۰	۰,۶۹۱۴۷۷	۰,۵۰۲۸۹۹	۰,۸۴۴۹۲۰	۰,۷۹۶۲۹۶	۱,۰۰۰			
مدیریت موزه ها	۰,۵۳۷۰۳۰	۰,۵۹۱۴۷۷	۰,۵۱۲۸۹۹	۰,۷۴۴۹۲۰	۰,۵۹۶۲۹۶	۰,۴۹۷۰۳۰	۱,۰۰۰		
فرایندهای اداری موزه	۰,۶۹۶۲۹۶	۰,۶۶۷۰۳۰	۰,۵۸۱۴۷۷	۰,۵۱۲۸۹۹	۰,۵۲۶۵۷۰	۰,۷۹۳۰۵۳	۰,۴۹۴۳۸۰	۱,۰۰۰	
بازدید از موزه	۰,۷۹۶۲۹۶	۰,۷۶۷۰۳۰	۰,۵۴۱۴۷۷	۰,۵۵۴۸۹۹	۰,۵۶۷۵۷۰	۰,۶۸۵۰۵۳	۰,۵۶۳۳۸۰	۰,۷۲۵۲۹۶	۱,۰۰۰

### ارزیابی مدل ساختاری

مدل ساختاری یا مدل بیرونی نشان دهنده‌ی روابط میان متغیرهای پنهان (مکنون) مدل می‌باشد. در واقع در این بخش، به سوالات (شاخص‌ها) توجه نمی‌شود و تنها متغیرهای پنهان همراه با روابط میان آن‌ها مورد بررسی قرار می‌گیرد. در ارزیابی مدل ساختاری از چند معیار استفاده می‌شود که در ذیل به هر کدام از آن‌ها پرداخته شده است.

اعداد معناداری t: ابتدایی ترین معیار سنجش رابطه ی بین متغیرها در مدل، اعداد معناداری t است. در صورتی که مقدار این اعداد از ۱/۹۶ بیشتر باشد، نشان از صحت رابطه ی بین متغیرها و در نتیجه تائید آن رابطه یا رابطه ها در سطح اطمینان ۹۵٪ است. شکل ۳ نتایج آزمون مدل مفهومی پژوهش را در حالت معنی داری ضرایب t به تصویر کشیده است. مقادیر محاسبه شده بر روی پیکان ها، نشان دهنده ی مقدار اعداد معناداری t می باشد. نتایج T-value گزارش شده در شکل فوق، همگی از ۱/۹۶ بیشتر می باشد، بنابراین می توان نتیجه گرفت که در سطح معناری ۹۵ درصد، کلیه سوالات برای مدل معادلات ساختاری مد نظر قرار می گیرد و نیازی به حذف هیچ یک از سوالات از مدل نیست.



شکل ۳: مدل معادلات ساختاری مدل تحقیق در حالت ضرایب معناداری آماره t

معیار ضریب تعیین: معیار ضریب تعیین نشان دهنده ی تاثیری است که یک متغیر مستقل بر یک متغیر وابسته می گذارد. معیار ضریب تعیین تنها برای متغیر وابسته ی مدل محاسبه می شود و در مورد متغیر مستقل، مقدار این معیار صفر است. هرچه مقدار ضریب تعیین مربوط به متغیر وابسته ی مدل بیشتر باشد، نشان از برازش بهتر مدل است. چین<sup>۳۸</sup> (۱۹۹۸)، سه مقدار مسیری داخلی معین، یک متغیر مکنون درون زا (متغیر وابسته) را با تعداد معدودی (یک یا دو) متغیر مکنون برون زا شرح دهد، ضریب تعیین در سطح متوسط قابل پذیرش می باشد، اما اگر متغیر مکنون درون زا متکی به چند متغیر مکنون برون زا باشد، متغیر ضریب تعیین حداقل باید در سطح قابل توجه قرار داشته باشد. جدول ۵، مقدار ضریب تعیین متغیر وابسته تحقیق را نشان می دهد، همان طور که مشاهده می شود، مقادیر ضریب تعیین متغیرهای تحقیق طبق دسته بندی چین (۱۹۹۸)، دارای مقدار ضریب تعیین قوی است.

معیار  $Q^2$ : روش دیگر برای ارزیابی مدل ساختاری، بررسی توانایی مدل در پیش بینی کردن است. معیار غالب برای رابطه پیش بین شاخص  $Q^2$  است. این معیار که توسط استون و گیزر<sup>۳۹</sup> (۱۹۷۵) معرفی شد، قدرت پیش بینی مدل را مشخص می سازد. این معیار که معمولاً با استفاده از شیوه ی  $BF^4$  سنجیده می شود، ادعا می کند که مدل باید بتواند یک پیش بینی از

<sup>38</sup> Chin

<sup>39</sup> Stone & Geisser

<sup>40</sup> Blindfolding

معرفی متغیر مکنون درون‌زا ارائه دهد. باید توجه کرد که شیوه‌ی BF فقط برای متغیر مکنون درون‌زایی به کار می‌رود که به صورت مدل اندازه‌گیری انعکاسی عملیاتی شده است. بر این اساس در صورتی که مقدار  $Q^2$  در مورد یک متغیر وابسته صفر یا کمتر از صفر شود، نشان از آن دارد که روابط بین متغیرهای دیگر مدل و آن متغیر وابسته به خوبی تعیین نشده است. به عبارتی اگر این مقدار برای یک متغیر مکنون درون‌زای معین بیشتر از صفر باشد، متغیرهای مستقل آن‌ها ارتباط پیش‌بین دارند (آذروهمکاران، ۱۳۹۱). در مورد شدت قدرت پیش‌بینی مدل، سه مقدار  $0/02$ ،  $0/15$  و  $0/35$  تعیین شده است که به ترتیب نشان دهنده‌ی قدرت پیش‌بینی ضعیف، متوسط و قوی مدل در قبال آن متغیر است (داوری و رضازاده، ۱۳۹۳). با توجه به مقدار  $Q^2$  به دست آمده برای متغیرهای وابسته‌ی مدل که در جدول ۶ نشان داده شده، مشخص است که قدرت پیش‌بینی مدل برای متغیر وابسته در سطح قوی قرار دارد.

### ارزیابی مدل کلی

مدل کلی شامل هر دو بخش مدل اندازه‌گیری و ساختاری می‌شود و با تأیید برازش آن، بررسی برازش در یک مدل کامل می‌شود. برای برازش کلی مدل تنها یک معیار به عنوان  $GoF^{41}$  (شاخص نیکویی برازش) مورد استفاده قرار می‌گیرد. با توجه به این‌که این شاخص تا حدی به متوسط اشتراکی وابسته است، پس از این شاخص نیز به لحاظ مفهومی، زمانی می‌توان استفاده نمود که مدل اندازه‌گیری از نوع انعکاسی باشد (آذر و همکاران، ۱۳۹۱). این معیار توسط تننهاوس و همکاران<sup>۴۲</sup> (۲۰۰۴) ابداع گردید (داوری و رضازاده، ۱۳۹۳):

جدول ۵. مقادیر اشتراکی و ضریب تعیین متغیرهای وابسته‌ی مدل

ضریب تعیین	مقادیر اشتراکی	متغیرهای تحقیق
-	۰,۸۰۳۲۱۱	مدیریت کیفیت فراگیر
۰,۷۹۶۶۲۴	۰,۶۹۵۷۳۰	مسئولیت اجتماعی
۰,۷۸۷۹۸۰	۰,۸۱۸۸۸۲	عملکرد موزه
۰/۸۷۷۰۰	۰,۸۹۹۲۹۰	اعمال استانداردهای فیزیکی و توسعه فیزیکی
۰/۸۳۶۰۰	۰,۸۷۵۰۶۸	خلاقیت و نوآوری
۰/۸۰۵۰۰	۰,۸۳۶۴۲۹	شاخص کودکان و نوجوانان
۰,۶۳۰۸۳۲	۰,۷۶۷۹۸۰	مدیریت موزه ها
۰,۸۷۵۰۶۸	۰,۸۸۹۷۳	فرایندهای اداری موزه ها
۰,۸۳۶۴۲۹	۰,۷۳۶۴۲۹	بازدید از موزه

همچنین ضریب تعیین برای بررسی برازش مدل ساختاری و معیار  $Q^2$  برای قدرت پیش‌بینی مدل توسط محقق سنجیده شد و برای سنجش مدل کلی از معیار GOF استفاده گردید؛ که در جدول شماره ۶ نشان داده شده است.

<sup>41</sup> Goodness of Fit

<sup>42</sup> Tenenhaus et al

جدول ۶. گزارش مربوط به معیار R2، معیار Q2 و معیار GOF

GOF			معیار Q <sup>2</sup>			معیار R <sup>2</sup>			متغیر
۰/۳۶	۰/۲۵	۰/۰۱	۰/۳۵	۰/۱۵	۰/۰۲	۰/۶۷	۰/۳۳	۰/۱۹	
قوی	متوسط	ضعیف	قوی	متوسط	ضعیف	قوی	متوسط	ضعیف	
۰/۸۰۷۱۱۴			-			-			مدیریت کیفیت فراگیر
			۰,۵۶۸۸۴۴			۰,۷۹۶۶۲۴			مسئولیت اجتماعی
			۰,۵۱۸۴۱۷			۰,۷۸۷۹۸۰			عملکرد موزه
			۰,۵۷۷۴۲۵			۰,۸۷۷۰۰			اعمال استانداردهای فیزیکی و توسعه فیزیکی
			۰,۵۳۷۴۱۲			۰,۸۳۶۰۰			خلاقیت و نوآوری
			۰,۸۴۵۰۳			۰,۸۰۵۰۰			شاخص کودکان و نوجوانان
			۰,۷۷۵۰۶۸			۰,۶۳۰۸۳۲			مدیریت موزه ها
			۰,۶۹۶۶۲۴			۰,۸۷۵۰۶۸			فرایندهای اداری موزه ها
			۰,۷۵۱۰۰۲			۰,۷۹۶۶۲۴			بازدید از موزه

مقدار GOF برای مدل این پژوهش برابر با ۰,۸۰۷۱۱۴ محاسبه شده که نشان از برازش کلی قوی و بسیار مناسب مدل دارد. با توجه به برازش قوی مدل کلی، حال می توان به بررسی فرضیات تحقیق پرداخت.

### آزمون فرضیات

مطابق با الگوریتم تحلیل داده ها در نرم افزار Smart PLS، برای بررسی روابط بین متغیرها از دو شاخص اعداد معناداری t و ضریب مسیر<sup>۴۳</sup> (ضریب استاندارد شده ی بار عاملی مربوط به مسیرهای مدل مفهومی) استفاده می شود. اعداد معناداری t، تاثیر یا عدم تاثیر متغیرها بر یکدیگر را تعیین کرده و ضریب مسیر نیز شدت تاثیر متغیرها بر یکدیگر را مشخص می کند. فرضیه اول: مدیریت کیفیت فراگیر بر عملکرد موزه ها تاثیر دارد. با توجه به شکل ۲ و ضریب مسیر مربوط به این فرضیه می توان به این نتیجه رسید که مدیریت کیفیت فراگیر به میزان ۰,۴۱۶ بر عملکرد موزه ها تاثیر مثبت دارد. یعنی اگر مدیریت کیفیت فراگیر به میزان ۱ واحد افزایش یابد، به احتمال ۹۵ درصد مقدار عملکرد موزه ها به میزان ۰,۴۱۶ واحد افزایش می یابد. همان طور که در شکل ۳ نشان داده شد، مقدار ضریب معناداری t رابطه بین متغیر مدیریت کیفیت فراگیر و عملکرد موزه ها در سطح اطمینان ۹۵ درصد برابر با ۳,۶۴۳ شده که از ۱,۹۶ بیشتر است و این مورد حاکی از معنی دار بودن تاثیر مدیریت کیفیت فراگیر بر عملکرد موزه ها است. نتیجه: این فرضیه پذیرفته می شود.

فرضیه دوم: مدیریت کیفیت فراگیر بر مسئولیت اجتماعی تاثیر دارد. با توجه به شکل ۲ و ضریب مسیر مربوط به این فرضیه می توان به این نتیجه رسید که مدیریت کیفیت فراگیر به میزان ۰,۸۹۳ بر مسئولیت اجتماعی تاثیر مثبتی دارد. یعنی اگر مدیریت کیفیت فراگیر به میزان ۱ واحد افزایش یابد، به احتمال ۹۵ درصد مقدار مسئولیت اجتماعی به میزان ۰,۸۹۳ واحد افزایش می یابد. بارهای عاملی نیز از کیفیت بسیار مناسبی در تبیین سازه خود برخوردارند چرا که آنها مقداری بیشتر از ۰,۴ را دارا می باشند. همان طور که در شکل ۳ نشان داده شد، مقدار ضریب معناداری t رابطه بین متغیر مدیریت کیفیت

فراگیر و مسئولیت اجتماعی در سطح اطمینان ۹۵ درصد برابر با ۴۰,۸۲۲ شده که از ۱,۹۶ بیشتر است و این مورد حاکی از معنی دار بودن تاثیر مدیریت کیفیت فراگیر بر مسئولیت اجتماعی است. نتیجه: این فرضیه پذیرفته می شود.

برابر ۱۴,۴۵۱ با شده که از ۱,۹۶ بیشتر است و این مورد حاکی از معنی دار بودن تاثیر مدیریت کیفیت فراگیر بر بازدید از موزه است. نتیجه: این فرضیه پذیرفته می شود.

فرضیه هفتم: مدیریت کیفیت فراگیر بر اعمال استانداردهای فیزیکی و توسعه فیزیکی تاثیر دارد. با توجه به شکل ۲ و ضریب مسیر مربوط به این فرضیه می توان به این نتیجه رسید که مدیریت کیفیت فراگیر به میزان ۰,۸۴۵ بر اعمال استانداردهای فیزیکی و توسعه فیزیکی تاثیر مثبتی دارد. یعنی اگر مدیریت کیفیت فراگیر به میزان ۱ واحد افزایش یابد، به احتمال ۹۵ درصد مقدار اعمال استانداردهای فیزیکی و توسعه فیزیکی به میزان ۰,۸۴۵ واحد افزایش می یابد. بارهای عاملی نیز از کیفیت بسیار مناسبی در تبیین سازه خود برخوردارند چرا که آنها مقداری بیشتر از ۰,۴ را دارا می باشند. همان طور که در شکل ۳ نشان داده شد، مقدار ضریب معناداری t رابطه بین متغیر مدیریت کیفیت فراگیر و اعمال استانداردهای فیزیکی و توسعه فیزیکی در سطح اطمینان ۹۵ درصد برابر ۲۴,۵۰۷ با شده که از ۱,۹۶ بیشتر است و این مورد حاکی از معنی دار بودن تاثیر مدیریت کیفیت فراگیر بر اعمال استانداردهای فیزیکی و توسعه فیزیکی است. نتیجه: این فرضیه پذیرفته می شود.

فرضیه هشتم: مدیریت کیفیت فراگیر بر شاخص کودکان و نوجوانان تاثیر دارد. با توجه به شکل ۲ و ضریب مسیر مربوط به این فرضیه می توان به این نتیجه رسید که مدیریت کیفیت فراگیر به میزان ۰,۸۶۷ بر شاخص کودکان و نوجوانان تاثیر مثبتی دارد. یعنی اگر مدیریت کیفیت فراگیر به میزان ۱ واحد افزایش یابد، به احتمال ۹۵ درصد مقدار شاخص کودکان و نوجوانان به میزان ۰,۸۶۷ واحد افزایش می یابد. بارهای عاملی نیز از کیفیت بسیار مناسبی در تبیین سازه خود برخوردارند چرا که آنها مقداری بیشتر از ۰,۴ را دارا می باشند. همان طور که در شکل ۳ نشان داده شد، مقدار ضریب معناداری t رابطه بین متغیر مدیریت کیفیت فراگیر و شاخص کودکان و نوجوانان در سطح اطمینان ۹۵ درصد برابر ۴۲,۲۰۰ با شده که از ۱,۹۶ بیشتر است و این مورد حاکی از معنی دار بودن تاثیر مدیریت کیفیت فراگیر بر شاخص کودکان و نوجوانان است. نتیجه: این فرضیه پذیرفته می شود

فرضیه نهم: مدیریت کیفیت فراگیر بر خلاقیت و نوآوری تاثیر دارد. با توجه به شکل ۲ و ضریب مسیر مربوط به این فرضیه می توان به این نتیجه رسید که مدیریت کیفیت فراگیر به میزان ۰,۷۱۹ بر خلاقیت و نوآوری تاثیر مثبتی دارد. یعنی اگر مدیریت کیفیت فراگیر به میزان ۱ واحد افزایش یابد، به احتمال ۹۵ درصد مقدار خلاقیت و نوآوری به میزان ۰,۷۱۹ واحد افزایش می یابد. بارهای عاملی نیز از کیفیت بسیار مناسبی در تبیین سازه خود برخوردارند چرا که آنها مقداری بیشتر از ۰,۴ را دارا می باشند. همان طور که در شکل ۳ نشان داده شد، مقدار ضریب معناداری t رابطه بین متغیر مدیریت کیفیت فراگیر و خلاقیت و نوآوری در سطح اطمینان ۹۵ درصد برابر ۲۱,۰۰۲ با شده که از ۱,۹۶ بیشتر است و این مورد حاکی از معنی دار بودن تاثیر مدیریت کیفیت فراگیر بر خلاقیت و نوآوری است. نتیجه: این فرضیه پذیرفته می شود

## نتیجه گیری

انسان امروز نیاز دارد حال و گذشته خود را در گنجینه ای به امانت گذارد تا در راستای بهبود مسائل آینده از آن ها بهره برد. از جانب دیگر با توجه به مشکلات موزه های کشور در عصر حاضر، نیاز به بررسی تاثیر مدیریت کیفیت فراگیر بر عملکرد موزه ها با تاکید بر نقش متغیر میانجی مسئولیت اجتماعی جهت تحول در ساختار موزه ها لازم است. از این رو هدف اصلی پژوهش حاضر بررسی تاثیر مدیریت کیفیت فراگیر بر عملکرد موزه ها با تاکید بر نقش متغیر میانجی مسئولیت اجتماعی است. در این پژوهش تلاش شده است به این پرسش پاسخ داده شود که تاثیر مدیریت کیفیت فراگیر بر عملکرد موزه ها با تاکید بر نقش متغیر میانجی مسئولیت اجتماعی چگونه است؟ برای دستیابی به این هدف، نمونه ای از کارشناسان موزه مجموعه سعد آباد، انتخاب و مورد پیمایش قرار گرفت. داده های گردآوری شده با روش مدل سازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی مورد تحلیل قرار گرفت. نتایج پژوهش نشان می دهد که مدیریت کیفیت فراگیر بر بازدید از موزه، اعمال استانداردهای فیزیکی و توسعه فیزیکی، شاخص کودکان و نوجوانان و خلاقیت و نوآوری تاثیر دارد، همچنین مدیریت کیفیت



فراگیر بر عملکرد موزه ها، مدیریت موزه ها، فرایندهای اداری موزه ها تاثیر دارد. نتایج این تحقیق با نتایج تحقق عباس در سال ۲۰۲۰ هم سو است. بنابراین به مدیران موزه مجموعه سعد آباد پیشنهاد می شود از برنامه های بهبود مستمر زیادی استفاده نمایند، که برجسته ترین آنها مدیریت کیفیت فراگیر و اخیرا شش سیگما است، استراتژی مدیریت کیفیت فراگیر، پتانسیل استفاده از ابزارها برای پرورش یادگیری در شرکت ها و دست یابی به مزیت های رقابتی با استفاده از مدیریت کیفیت فراگیر می باشد. هنگام اجرای اولیه مدیریت کیفیت فراگیر حمایت مدیریت ارشد باید نقش رهبر را بر عهده بگیرد و تعهد بالایی را از خود نشان دهد. مدیریت کیفیت فراگیر بر حمایت مدیریت ارشد و تاکید بر مشارکت کارکنان در ارتباط با بهبود مستمر تمرکز نماید. اصول مختلفی که برای مدیریت کیفیت فراگیر وجود دارد با توجه به مقتضیات و شرایط سازمان، محیط، مشتریان، نوع سازمان و دیگر ویژگی ها به کار بگیرند. نتایج پژوهش نشان می دهد که مدیریت کیفیت فراگیر بر مسئولیت اجتماعی تاثیر دارد و مسئولیت اجتماعی رابطه بین مدیریت کیفیت فراگیر و عملکرد موزه را میانجی گری می کند. به مدیران موزه مجموعه سعد آباد پیشنهاد می شود برای افزایش شهرت و جذب مخاطبان به شدت درگیر مسئولیت های اجتماعی شوند و به مسئولیت های اجتماعی در قبال کارکنان، جامعه، محیط زیست و مخاطبان عمل کنند. موزه مجموعه سعد آباد برای جبران هزینه طرح های بیرونی، مسئولیت اجتماعی در قبال رفاه، توسعه و شرایط کاری کارکنان را بپذیرند تا تحت این شرایط کارکنان ترس از دست دادن حقوق و منافع در فعالیت های مسئولیت اجتماعی را نداشته باشند. موزه مجموعه سعد آباد می بایست قوانین مربوط به کارکنان، جامعه، محیط زیست و مخاطبان و نیز استاندارد های سازمان بین المللی کار را رعایت نمایند.

## منابع و مراجع

- [۱] رضایی، روح اله، بادسار، محمد، امین فنک، داوود (۱۳۹۵)، تاثیر گرایش کارآفرینانه بر عملکرد سازمانی در سازمان جهاد کشاورزی استان آذربایجان غربی، دوره ۲، شماره ۴، صص ۸۶۵-۸۷۷.
- [۲] صفا کیش، محمد سعید، جواهری زاده، ناصر، محرابی، جواد (۱۳۹۱)، امکان سنجی استقرار مدیریت کیفیت فراگیر در دانشگاه آزاد اسلامی و اولویت بندی عوامل موثر بر آن، سال ۹، صص ۱۲۹-۱۳۸.
- [۳] کفاش پور، آذر، زنده دل، احمد، خواجه ای، رزیتا (۱۳۸۸)، تاثیر مدیریت کیفیت فراگیر بر عملکرد سازمانی به واسطه بازار محوری، سال ۱، شماره ۱، صص ۷۳-۸۸.
- [۴] مفیدی، مریم، فرحزاد، نریمان (۱۳۹۷)، بازخوانی کیفیت فضایی و عملکرد موزه آب یزد از منظر کاربران، شماره ۷، سال ۶، صص ۶۸-۸۴.
- [۵] نوروزی چشمه علی، الهام، روشن، علی قلی، وفادار، میلاد (۱۳۹۶)، تحلیل اثر سرمایه فکری بر عملکرد سازمانی با نقش میانجی مدیریت دانش در شرکت پایانه های نفتی ایران، سال چهارم، شماره ۱۳، صص ۹۵-۱۱۹.
- [6] Alcaraz, J.M., Susaeta, L., Suarez, E., Colón, C., Gutiérrez-Martínez, I., Cunha, R., Leguizamón, F., Idrovo, S., Weisz, N., Correia, M.F. & Pin, J.R. (2019). The Human Resources Management Contribution To Social Responsibility And Environmental Sustainability: Explorations From Ibero-- America, *The International Journal Of Human Resource Management*, 30(22), 3166-3189.
- [7] Antony (2002) "Critical success factors of TQM implementation in Hong Kong industries" *International Journal of Quality and Reliability Management*. Vol.19 No.5 pp.551-56.
- [8] Barazandeh, A., Atashpour, H. & Golparvar, M. (2012). The relationship between educational environment and perceived organizational functioning in a private factory. *Journal of Knowledge and Research in Applied Psychology*, 13 (3): 56- 64. (In Farsi)
- [9] Barrena-Martínez, J., López-Fernández, M., & Romero-Fernández, P. M. (2017). Socially Responsible Human Resource Policies And Practices: Academic And Professional Validation. *European Research On Management And Business Economics*, 23(1), 55-61.
- [10] Baner, M. (2009), "Total quality management in the industrial organization: teamwork quality in new product development projects – an empirical investigation", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 12 No. 1, pp.35-55.
- [11] Ciprian-Dumitru, S. (2013). How To Deal With Corporate Social Responsibility Related To Employees. *Annals Of The University Of Oradea. Economic Science Series*, 22(1), 1675-1681.
- [12] Demirbag, Mehmet & Ekrem Tatoglu, Mehmet Tekinkus and Selim Zaim (2006) "An analysis of the relationship between TQM implementation and organizational performance Evidence from Turkish SMEs" *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 17 No. 6, pp. 829-847.
- [13] Del Baldo M. (2018). CSR, Innovation And Human Resource Management: The Renaissance Of Olivetti's Humanistic Management In Loccioni Group, Italy. In: Lu H., Schmidpeter R., Capaldi N., Zu L. (Eds) *Building New Bridges Between Business And Society. CSR, Sustainability, Ethics & Governance*. Springer, Cham.
- [14] Duran, C., Çetindere, A., Şahan. (2013) An analysis on the relationship between total quality management practices and knowledge management: The case of Eskişehir *Journal of Social and Behavioral Sciences* 109 (14) 65 – 77.
- [15] De Stefano, F., Bagdadli, S., & Camuffo, A. (2018). The HR Role In Corporate Social Responsibility And Sustainability: A Boundary Shifting Literature Review. *Human Resource Management*, 57(2), 549-566.

- [16] Dale, B. G. (1999). "Managing quality". Blackwell, Third edition. Malden, Massachusetts.
- [17] Fayazi azad, A.; Rahmati, M.H; KHanifar, H. (2017). Designing a Model of Factors Affecting the Social Responsibility of Iranian Oil National Company. *Journal of Social Capital Management*, 4(2), 181-197 (In persian).
- [18] Ghorbanizadeh, V., Habibi- Badrabadi, H. & Ebrahimzadeh, H. (2012). Moderating role of learning process in the relationship between intellectual capital and organizational performance. *Journal of Public Administration*, 5 (16): 135-161. (In Farsi)
- [19] Harris, L C. (2001), Market orientation and performance: objective and subjective empirical evidence from UK companies. *Journal of Management Studies*, 38(1), 17-43.
- [20] kazazi .A, Scholl. A. (2013) Total Quality Management Impact on Innovation Performance: Effects of Organizational Learning moderator. *Journal of improvement and change management*. No. III. Pp. 17-1
- [21] Idris, F. (2011). Total Quality Management (TQM) and Sustainable company performance: examining the relationship in Malaysian. *International Journal of Business and Society*, 12(1), 31-52.
- [22] Motwani, J. (2001), "Measuring critical factors of TQM", *Measuring Business Excellence*, Vol. 5 pp.2730.
- [23] Martinez-Costa, M., & Jimenez-Jimenez, D. (2008). "Are companies that implement TQM better learning organizations? An empirical study". *Total Quality Management*, 19(11), 1101-1115.
- [24] Newman, A., Miao, Q., Hofman, P. S., & Zhu, C. J. (2016). The Impact Of Socially Responsible Human Resource Management On Employees' Organizational Citizenship Behaviour: The Mediating Role Of Organizational Identification. *The International Journal Of Human Resource Management*, 27(4), 440-455.
- [25] Nie, D., Lämsä, A. M., & Pučėtėitė, R. (2018). Effects Of Responsible Human Resource Management Practices On Female Employees' Turnover Intentions. *Business Ethics: A European Review*, 27(1), 29-41.
- [26] Prajogo, D. I., & Sohal, A. S. (2001). "The relationship between TQM practices, quality performance, and innovation performance: a literature review and research framework", *Technovation*, 21 (9), 539-558
- [27] Robson, Andrew and Ed Mitchell (2007) "CSR performance: driven by TQM implementation, size, and sector?" *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 24 No. 7, pp. 722-737.
- [28] Szczepańska-Woszczyzna, K. (2015). Responsible Leadership Contribution To Human Resource Management-A Study Of Csr-Hr Interface. *Procedia Economics And Finance*, 34, 403-409.
- [29] Safar-Zadeh, H., Tadayoun, B. & Hormohamadi, M. (2012). Study of the impact of knowledge management strategies on organizational innovation and performance (Case study: Education & Treatment Centers in North Fars). *Journal of Health Faculty of Yazd*, 1 (11): 76-86. (In Farsi).
- [30] Salaheldin, S. I. (2009). Critical success factors for TQM implementation and their impact on performance of SMEs. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 58(3), 215-237.
- [31] Shen, J., & Zhang, H. (2019). Socially Responsible Human Resource Management And Employee Support For External CSR: Roles Of Organizational CSR Climate And Perceived CSR Directed Toward Employees. *Journal Of Business Ethics*, 156(3), 875-888.
- [32] Schoemaker, M., Nijhof, A., & Jonker, J. (2006). Human value management. The influence of the contemporary developments of corporate social responsibility and social capital on HRM. *Management Revue*, 17(4), 448-465.

- [33] Shen, J., & Benson, J. (2016). When CSR Is A Social Norm: How Socially Responsible Human Resource Management Affects Employee Work Behavior. *Journal Of Management*, 42(6), 1723-1746.
- [34] Sila, Ismail (2007) "Examining the effects of contextual factors on TQM and performance through the lens of organizational theories: An empirical study" *Journal of Operations Management*, No. 25, pp. 83-109.
- [35] Turker, D. (2018). *Social Responsibility And Human Resource Management Managing Social Responsibility (131-144): Springer.*
- [36] Torbica, Z.M. and Stroh, R.C. (1999) "Impact of total quality management on home buyer satisfaction", *Journal of Construction Engineering and Management*, Vol. 125 No. 3, pp. 198-203.
- [37] Zehira.C, Ertosun.O, Zehirc .S, Müceldillid .B.(2012) Total Quality Management Practices' Effects on Quality Performance and Innovative Performance . *Journal of Social and Behavioral Sciences* 41 (2).273 – 280.
- [38] Zairi, M. (1997). "Business process management: A boundary less approach to modern competitiveness". *Business Process Management Journal*, 3(1), 64-80.