



نقش واسطه‌ای مدیریت کیفیت جامع (TQM) در رابطه فرهنگ سازمانی و انگیزش شغلی

(مورد مطالعه: معلمان شهر فیروزآباد)

زهرا مومن‌فرا^{۱*}، وحید دستیار^۲، گل‌افروز رزمزانی^۳

The Mediating Role of Total Quality Management (TQM) on the Relationship
between Organizational Culture and Job Motivation
(A Case Study: Teachers of Firoozabad City)

Zahra Momenfar^{1*}, Vahid Dastyar² and Golafrooz Ramezani³

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۷/۱۷

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۱۱/۲۳

Abstract

The purpose of this study was to investigate the role of total quality management (TQM) on the relationship between organizational culture and teachers' job motivation. In this survey statistical population included 440 teachers in Firoozabad City, of which 205 of them were selected as a sample using Morgan table and using class and relative sampling method. For data collection, Organizational Culture Questionnaire of Denison (2000), Job Motivation Questionnaire of Hackman & Oldham (1975), and Total Quality Management Questionnaire of Mittel et al. (2011) were distributed. The validity of the scales was assessed through content validity. Cronbach's alpha ($\alpha < 0.70$) was also used to estimate their reliability. The data were tested by structural equation modeling. The results showed that there is a positive and significant relationship between organizational culture with TQM and teachers' job motivation ($P < 0.01$). There was also a positive and significant relationship between TQM and teachers' job motivation ($P < 0.01$). The coefficient of determination showed that 23% of the variance of total quality management was explained by organizational culture. And 24% of the variance of teachers' job motivation was explained and predicted by the variables of organizational culture (cohesion and coordination and change) and TQM (teamwork, assessment and feedback, training and development). Finally, it can be said that TQM played a mediating and effective role in the relationship between organizational culture and teachers' job motivation.

Keywords: Organizational Culture, Total Quality Management, Job Motivation, Teachers

چکیده

هدف از این پژوهش، بررسی نقش واسطه‌ای مدیریت کیفیت جامع در رابطه فرهنگ سازمانی و انگیزش شغلی معلمان است. روش پژوهش، همبستگی و جامعه آماری، شامل معلمان شهر فیروزآباد به تعداد ۴۴۰ نفر بود، که با استفاده از جدول مورگان ۲۰۵ نفر از آنان به عنوان نمونه، تعیین و با استفاده از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای نسبی انتخاب شدند و در نهایت ابزار گردآوری اطلاعات (پرسشنامه‌های فرهنگ سازمانی دنیسون (۲۰۰۰)، انگیزش شغلی هاکنم و آلدهام (۱۹۷۵) و مدیریت کیفیت جامع میتال و همکاران (۲۰۱۱)) بین آن‌ها توزیع شد. داده‌ها با مدل معادلات ساختاری مورد آزمون قرار گرفتند و نتایج نشان داد که بین فرهنگ سازمانی با مدیریت کیفیت جامع و انگیزش شغلی معلمان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد ($P < 0.01$). همچنین بین مدیریت کیفیت جامع و انگیزش شغلی معلمان رابطه مثبت و معناداری وجود داشت ($P < 0.01$). ضرایب تعیین نشان داد که ۲۳ درصد از واریانس مدیریت کیفیت جامع توسط فرهنگ سازمانی و ۲۴ درصد از واریانس انگیزش شغلی معلمان توسط متغیرهای فرهنگ سازمانی (انسجام و هماهنگی و ایجاد تغییر) و مدیریت کیفیت جامع (کار تیمی، سنجش و بازخورد و آموزش و توسعه) تبیین و پیش‌بینی شده است. در نتیجه، می‌توان گفت که مدیریت کیفیت جامع در رابطه بین فرهنگ سازمانی و انگیزش شغلی معلمان نقش میانجی و مؤثری دارد.

واژه‌های کلیدی: فرهنگ سازمانی، مدیریت کیفیت جامع، انگیزش شغلی، معلمان

1. Ph.D. Candidate of Organizational Behavior Management, Ferdowsi University of Mashhad and University of Warsaw, Poland

2. Ph.D. Candidate of Sociology, Mazandaran University, Babolsar, Iran

3. Ph.D. Candidate of Higher Education Development Planning, Kurdistan University, Sanandaj, Iran

*Corresponding Author, Email: z.momenfar@yahoo.com

۱. دانشجوی دکتری مدیریت رفتار سازمانی، دانشگاه فردوسی مشهد و دانشگاه ورشو لهستان

۲. دانشجوی دکتری جامعه‌شناسی، دانشگاه مازندران، بابلسر، ایران

۳. دانشجوی دکتری برنامه‌ریزی توسعه آموزش عالی، دانشگاه کردستان، سنندج، ایران

* نویسنده مسئول:

مقدمه

در شرایط اقتصادی کنونی و با وجود رقابت‌های جهانی، نیروی کار برانگیخته به عنوان نشانی از برتری و از جمله اجزای کلیدی جهت افزایش عملکرد لازم برای سازمانی است که خواهان بقا در دنیای رقابتی کنونی است. یکی از مؤثرترین نیروها در بازسازی جامعه از جوانب مختلف، معلمان هستند که بحث انگیزش شغلی آنان و پی بردن به علل و پیامدهای آن حائز اهمیت بسیاری است. بررسی این امر باعث می‌شود تا گام‌های مناسبی در جهت ایجاد تغییرات و پیشگیری از شکست‌ها در جامعه برداشته شود. انگیزه، قوا یا خواسته‌های درونی (نیازها یا تمایلات) افراد است و انگیزش یک نیروی انرژی‌زا می‌باشد که جهت‌دهنده و تداوم‌دهنده رفتار است (رضائیان، ۱۳۹۹: ۴۹۱). اگر از لحاظ نظری و تئوریک به مفهوم انگیزه نگاه شود، نظریه‌های انگیزش به دو دسته تقسیم می‌شوند: دسته اول، شامل نظریه‌های محتوایی است که صحبت از انگیزه‌ها یا چراهای رفتار دارد و دسته دوم، شامل نظریه‌های فرآیندی است که بر جریان و فرآیند ایجاد انگیزه در افراد تأکید می‌کند. از جمله نظریه‌های مربوط به دسته اول، می‌توان به نظریه‌های سلسله مراتب نیازهای انسانی مازلو^۱ و انگیزش و بهداشت روانی^۲ هرزبرگ^۳ اشاره کرد. طبق نظریه نیازهای انسانی مازلو، اگر «نیاز قدر و منزلت» که یکی از ابعاد درونی «نیاز احترام» است ارضا شود، در افراد، احساساتی مانند اعتماد به نفس، ارزش داشتن، قابلیت داشتن و مانند اینها بوجود می‌آید و در غیر اینصورت شخص احساس خودکم‌بینی، ضعف و بی‌پناهی می‌کند (رضائیان، ۱۳۹۹: ۲۳۵). بنابراین، بر اساس این نظریه، معلمان نیازهای بسیاری دارند که هر چه سازمان (نظام آموزش و پرورش) بهتر بتواند آنها را پاسخ دهد، علاوه بر بالا رفتن انگیزش و رضایت شغلی آنها، باعث بهبود عملکردشان می‌شود. طبق نظریه انگیزش و بهداشت روانی هرزبرگ، عواملی مانند حقوق و شرایط فیزیکی (عوامل ابقا یا نگهدارنده) ضروری‌اند و در صورت نبود آنها فرد احساس نارضایتی می‌کند؛ و برخی دیگر از نیازها که به وسیله آنها می‌توان افراد شاغل را راضی کرد، ارضای «نیازهای شغلی و درونی» آنها است که رضایت، کامیابی و انگیزش فراهم می‌آورند و تحت عنوان عوامل برانگیزاننده (کسب موفقیت، ذات و ماهیت کار، چالشی بودن کار، افزایش مسئولیت، بهبود رشد و ترقی و شهرت و شناسایی) شناسایی شده‌اند (اعتباریان و کشت کار رجبی، ۱۳۹۷). دسته دوم نظریه‌های انگیزش (نظریه‌های فرآیندی)، شامل نظریه‌های انتظار و برابری است. نظریه انتظار، ادراک یا انتظار فرد از نتایج مورد انتظار یک رفتار خاص را بررسی می‌کند و شامل انتظار فرد از نتایج احتمالی (پاداش‌های) رفتاری خاص و جذابیت آن پاداش برای فرد است. اما در نظریه برابری، قدرت انگیزش یک شغل برابر است با حاصلضرب اعتقاد به اینکه تلاش به عملکرد منجر خواهد شد در اعتقاد به اینکه عملکرد نتیجه مطلوب را

1. Abraham Maslow
2. Hygiene Theory
3. Herzberg

خواهد داد در جذابیت نتایج^۱ (دوبرین، ۱۳۹۸: ۱۶۸). با توجه به مباحث نظری بیان شده، عوامل متعددی بر انگیزش و عملکرد شغلی مؤثرند، که می‌توان به ارضا نیازهای مادی و معنوی، میزان تلاش، جذابیت نتایج، نوع شغل، میزان مسئولیت و ... اشاره کرد. به عنوان نمونه، قلبی‌زاده و مسکینی (۱۳۹۸) در پژوهشی نشان دادند که، عواملی مانند پاداش‌های مالی (رفاهی و دستمزد) و معنوی (اداری)، ارتباط صحیح بین مدیران و معلمان، نظارت و ارزیابی از کارهای انجام شده در کلاس درس، زیرساخت‌های مدرسه، شأن شغل، کسب موفقیت، پیشرفت شغلی، امکان دریافت آموزش‌های حرفه‌ای، روابط با همکاران، شرایط کاری، وضعیت استخدامی و عملکرد مدیریت مدرسه^۲ بر انگیزش شغلی معلمان اثرگذارند. همچنین این پژوهش به دنبال بررسی انگیزش شغلی معلمان و متأثر بودن آن از دو مفهوم فرهنگ سازمانی و مدیریت کیفیت جامع است.

فرهنگ سازمانی دقیقاً با مدیریت منابع انسانی و نحوه عملکرد آن در ارتباط است. هافستد و شاین^۳ (۱۹۹۰) با دیدگاه تئوری سازمان به موضوع فرهنگ سازمانی توجه داشتند و بر این عقیده بودند که اگر به فرهنگ با نگاه کارکردگرایانه نگریسته شود می‌تواند به ابزاری برای کنترل و ترویج رفتارهای مطلوب تبدیل شده و در نهایت عملکرد سازمانی را بهبود ببخشد (به نقل از شفيعی و ناصری، ۱۳۹۹)؛ یعنی فرهنگ برای سازمان و مدیریت مانند یک صافی یا فیلتر است که هر نوع عمل مدیر یا معلم باید مورد تأیید فرهنگ سازمان باشد و از فیلتر آن عبور کند؛ در غیر این صورت، مطابق با ارزش‌ها نخواهد بود و مورد تأیید اکثر اعضا قرار نخواهد گرفت (رابینز^۴، ۱۳۹۷). دیویس (۱۹۸۴) فرهنگ سازمانی را الگویی از باورها و ارزش‌های مشترک می‌داند که به اعضای یک سازمان معنا و مفهوم می‌بخشد و برای رفتار آنان در سازمان راهنمایی فراهم می‌آورد (به نقل از شفيعی و ناصری، ۱۳۹۹: ۴). در واقع فرهنگ سازمانی (توانمندسازی، تیم‌گرایی، توسعه قابلیت‌ها، ارزش‌های بنیادین، توافق، انسجام و هماهنگی، ایجاد تغییر، مشتری‌مداری، یادگیری سازمانی، نیت و جهت استراتژیک، اهداف و مقاصد و چشم‌انداز) یک مفهوم اجتماعی است که به گروه‌های اجتماعی احساس مشترک القا می‌کند و شیوه زندگی یک سازمان است، و با توجه به اینکه یکی از مهمترین منابع هر سازمانی، منبع انسانی آن است، عملکرد افراد در سازمان متأثر از فرهنگ آن سازمان است (سلیمانگلی، دولتی و امین بیدختی، ۱۳۹۴). فرهنگ سازمانی برچسبی اجتماعی است که از راه ارزش‌های مشترک، تدبیرهای نمادین و آرمان‌های اجتماعی اعضای سازمان‌ها را باهم پیوند می‌زند (فرهی و نوری، ۱۳۹۹). با این توصیف، فرهنگ سازمانی چه به صورت مستقیم و چه به صورت غیرمستقیم بر اکثر پیامدهای سازمانی تأثیر می‌گذارد. از جمله پیامدهای مهم سازمانی آن،

۱. قدرت انگیزش یک شغل = (اعتقاد به اینکه تلاش به عملکرد منجر خواهد شد) * (اعتقاد به اینکه عملکرد نتیجه مطلوب را خواهد داد) * (جذابیت نتایج)

۲. این عوامل در پررنگ‌تر کردن و قابل فهم کردن مفاهیم فرهنگ سازمانی و مدیریت کیفیت جامع کمک بزرگی می‌کنند.

3. Hofstede & shine

4. Robbins

اشتیاق شغلی و انگیزش شغلی است (داوودی، بهاری، میرزاجانی، ۱۳۹۱) که در این پژوهش مدنظر قرار گرفت. بنابراین فرهنگ سازمانی قوی و مستحکم بین مشتریان داخلی (در این پژوهش دانش آموزان و دانشجویان) و مشتریان خارجی (والدین، جامعه، و ...) حلقه ارتباطی برقرار می‌نماید و در نهایت موجبات انگیزش شغلی را فراهم می‌کند (رحیمی، ۱۳۹۳). در این راستا، شفيعی و ناصری (۱۳۹۹) در پژوهشی نشان دادند که فرهنگ سازمانی بر رفتار فردی، انگیزش، رضایت شغلی، خلاقیت و نوآوری، شیوه تصمیم‌گیری و میزان مشارکت در امور میزان فداکاری و تعهد، انضباط و سخت‌کوشی معلمان ابتدایی اثرگذار است. نعمی، تقی‌پور و نیسی (۱۳۹۰) در پژوهش خود نشان دادند که بین فرهنگ سازمانی با انگیزش و اشتیاق شغلی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. در پژوهش حسنی و احمدی (۱۳۹۴) نشان داده شد که بین فرهنگ سازمانی و تمامی ابعاد آن با توسعه حرفه‌ای معلمان رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد. پاک‌کی و افضل‌خانی (۱۳۹۵) نشان دادند که فرهنگ سازمانی مدارس با گرایش معلمان به نوآوری‌های آموزشی رابطه مثبت و معناداری دارد. همچنین کانوک، سامپرچ و پراسرچ ارونسوک^۱ (۲۰۱۴) نیز در پژوهشی آموزش معلمان از طریق فرهنگ سازمانی را موثر دانستند.

پس فرهنگ سازمانی همانند ساختار غیرمشخص و پایه‌های پنهان و غیررسمی سازمان است که تجلی آن را می‌توان در اهداف، فن‌آوری، ساختار، سیاست و محصولات سازمان دید و واضح‌ترین تبلور آن را می‌توان در رفتار افراد سازمان مشاهده کرد (شفيعی و ناصری، ۱۳۹۹). افراد سازمان در محیط‌های رقابتی، دائماً بینش‌های خود را با محیط پیرامون تطبیق می‌دهند و برای مهم‌ترین هدف سازمان؛ یعنی بقا، دائماً در تلاش هستند. لذا قبل از هر تحولی افراد باید فرهنگ سازمانی خود را شناسایی و بررسی نمایند؛ زیرا در بستر فرهنگ سازمانی است که فعالیت‌های متنوع و متعدد سازمان به منصفه عمل می‌رسد و مدیریت کیفیت جامع یکی از همین فعالیت‌های سازمانی است (والمحمدی، ۱۳۹۰: ۱۳۸). مدیریت کیفیت جامع، روشی است برای اداره یک سازمان که اساس آن بر کیفیت و مشارکت همه اعضای سازمان (کار تیمی) استوار است و هدف آن دستیابی به اهداف بلندمدت از طریق جلب رضایت مشتری و تأمین منافع افراد ذینفع است (محمدی میرعزیزی، کمالی و داودی، ۱۳۹۹: ۲). بنا به گفته هافار، ال کاراگولی و کونیم^۲ (۲۰۱۳) موفقیت مدیریت کیفیت فراگیر (بهبود مستمر، آموزش و توسعه، سنجش و بازخورد، و کار تیمی) به عنوان یک تغییر سازمانی به میزان زیادی با فرهنگ سازمانی که با تغییر مشخصی در ارزش‌ها، نگرش‌ها، اعتقادات و باورها را به وجود می‌آورد ارتباط دارد. لذا اهمیت فرهنگ سازمانی جهت اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت کیفیت جامع (همانند اثرگذاری آن بر انگیزش شغلی) قابل بررسی است.

1. Kanok, Somprach & Prasertcharoensuk
2. Haffar, Al-Karaghoulı & Ghoneim

در بیست سال اخیر، متخصصان تعلیم و تربیت استفاده از ابزارهای مدیریت کیفیت جامع را در آموزش و پرورش آغاز کرده‌اند. مدیریت کیفیت فراگیر (جامع) در آموزش عبارت است از فرآیند مستمر ایجاد بهبود و تحول در مدیریت آموزشی و نیروی انسانی، برنامه‌ریزی آموزشی و درسی، ساختار سازمان، روش‌ها و فنون تدریس، منابع و فضای آموزشی، شیوه‌های برگزاری امتحانات، تشخیص نیازهای جامعه و آموزش در جهت انطباق با خواسته‌ها و نیازهای دانش و تحقق اهداف آموزشی با مشارکت همه تیم آموزشی (محمدی میرعزیزی، کمالی و داودی، ۱۳۹۹). از جمله افرادی که به نقش مدیریت کیفیت جامع در امر آموزش اشاره کرده‌اند، دمینگ و ارسوز^۱ را می‌توان نام برد که هدف آن‌ها بهبود نظام آموزشی، فرایند یاددهی-یادگیری در کلاس درس و موفقیت دانش‌آموزان بوده است. آن‌ها دانش‌آموزان را، هم به عنوان مشتریان و هم به عنوان کارگزاران یک نظام آموزشی در نظر می‌گیرند که همواره می‌بایست در یادگیری خود دخالت داشته باشند و در مورد بهبود فرایند یادگیری خود پیشنهاد و نظر دهند. در مدارس که از ابزار مدیریت کیفیت جامع استفاده می‌شود، معلمان و کارکنان به صورت یک گروه در کنار هم (کار تیمی) فعالیت می‌کنند و معلمان هم صاحب بخشی از قدرت و مسئولیتی هستند که به طور سنتی همواره در دست مدیران آموزشگاه‌ها بوده است (زند حسامی و فرید، ۱۳۹۲). از دیدگاه کلمن^۲ (۲۰۰۳) مدیریت کیفیت فراگیر (جامع) در سازمان‌های آموزشی سه اصل دارد: الف. تمرکز بر درک و جوابگویی به نیازهای یادگیرندگان، ب. بهبود مستمر همه به صورت منظم و ج. مشارکت گروهی در جهت تحقق رضایت دریافت کنندگان خدمات آموزشی (اعم از مدیران، معلمان و ...). (به نقل از جهانیان، ۱۳۸۹). بنابراین، مدیریت کیفیت جامع در این سازمان‌ها (سازمان‌های آموزشی) از اهمیت اساسی برخوردار است. در این بین توجه به انگیزش شغلی معلمان (به عنوان قشر آموزشی جامعه) جهت اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت کیفیت جامع ضروری است. به هر حال، موضوع فرهنگ سازمانی و کیفیت مؤسسات آموزشی همواره مورد توجه مدیران، معلمان و کارکنان آموزشی بوده و هست؛ به گونه‌ای که راه اصلی اجرای مدیریت کیفیت فراگیر، تغییر در فرهنگ سازمانی است که خود باعث تغییر الگوی رفتار سازمان و معلمان می‌گردد و نهایتاً ممکن است انگیزه شغلی آنان را مرتفع نماید. در این راستا، تحقیقاتی صورت گرفته شده است؛ از جمله جهانیان (۱۳۸۹) در پژوهشی نشان داد که بین اعمال مدیریت کیفیت جامع در مدارس و رهبری معلمان توسط مدیر، برخورد شایسته با معلمان، یاری رساندن به دانش‌آموزان، روابط سازنده با اولیا و مهارت ارزشیابی و اداره مدارس توسط مدیران رابطه معناداری وجود دارد. همچنین محمدی میرعزیزی، کمالی و داودی (۱۳۹۹) در پژوهشی که به جایگاه و نقش مدیریت کیفیت فراگیر در دانشگاه فرهنگیان پرداختند، مهم‌ترین ابعاد و مؤلفه های مدیریت کیفیت فراگیر را رضایت مشتریان و پاسخگویی به آنها، سازمان یادگیرنده و آینده-

1. Dming & Ersouz

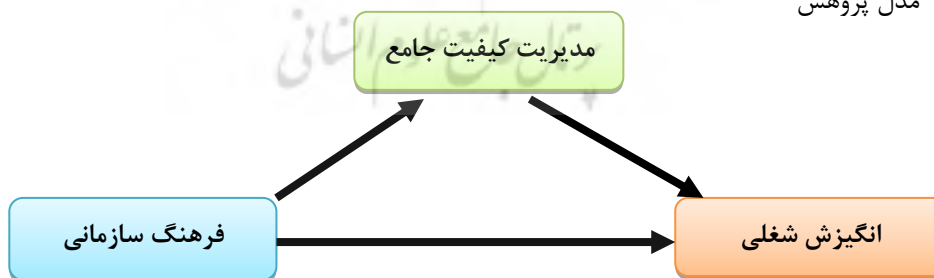
2. Kelemen

نگری بیان کردند. آنها همچنین فرهنگ تفکر سیستمی، تمرکززدایی آموزش، برنامه‌ریزی آموزشی و برنامه‌ریزی درسی اثربخش را مهمترین راهبردها و رشد حرفه‌ای فرهنگیان، رویکردهای نوین در مدیریت، ارتقای اثربخشی آموزش و یادگیری و انعطاف‌پذیر شدن دانشگاه فرهنگیان را مهمترین پیامدهای استقرار مدیریت کیفیت جامع در دانشگاه فرهنگیان دانستند. در نهایت نشان دادند که رضایت مشتریان، تمرکززدایی و ارتقای اثربخشی فرآیند یاددهی-یادگیری دارای بالاترین اهمیت هستند. ساهردی^۱ (۲۰۱۷) نیز در پژوهشی نشان داد که مدیریت کیفیت جامع بر انگیزه کاری مؤثر است.

از آنجایی که تعلیم و تربیت پایه‌های اساسی هر جامعه‌ای است، لذا آموزش، ابزارهای باکیفیت و روش‌های اثربخش باید با استانداردهایی باکیفیت ارائه شوند و قابل اندازه‌گیری باشند تا جامعه بتواند به سوی رشد و شکوفایی حرکت کند. بنابراین، استفاده از مدیریت کیفیت جامع به عنوان ابزاری برای ارتقای سطح کیفیت موارد فوق لازم است و مدیریت کیفیت جامع از جمله تغییراتی است که باید توسط فرهنگ سازمان حمایت شود تا کارکنان انگیزه لازم جهت مشارکت در آن را داشته و از حمایت سازمان اطمینان حاصل کنند. لذا بررسی نقش واسطه‌ای مدیریت کیفیت جامع در اثرگذاری فرهنگ سازمانی بر انگیزش شغلی ضروری به نظر می‌رسد. فرضیه‌های پژوهش برای دستیابی به هدف پژوهش عبارتند از:

- * بین فرهنگ سازمانی و اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت کیفیت جامع رابطه معناداری وجود دارد.
- * بین فرهنگ سازمانی و انگیزش شغلی معلمان رابطه معناداری وجود دارد.
- * بین اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت کیفیت جامع و انگیزش شغلی معلمان رابطه معناداری وجود دارد.
- * فرهنگ سازمانی با واسطه اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت کیفیت جامع بر انگیزش شغلی معلمان تأثیر معناداری دارد.

مدل پژوهش



شکل (۱): مدل مفهومی پژوهش

روش‌شناسی

روش پژوهش، پیمایشی از نوع توصیفی - همبستگی است. جامعه آماری؛ شامل معلمان آموزش و پرورش منطقه فیروزآباد فارس به تعداد ۴۴۰ نفر است، که با استفاده از جدول مورگان ۲۰۵ نفر از آنان به عنوان نمونه، تعیین و با استفاده از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای نسبی انتخاب شدند و در نهایت ابزار گردآوری اطلاعات شامل پرسشنامه‌های فرهنگ سازمانی دنیسون^۱ (۲۰۰۰)، انگیزش شغلی هاگمن و آلدهام (۱۹۷۵) و مدیریت کیفیت جامع میتال^۲ و همکاران (۲۰۱۱) بین آن‌ها توزیع شد.

الف. پرسشنامه فرهنگ سازمانی دنیسون (۲۰۰۰): این پرسشنامه دارای ۶۰ گویه و ۱۲ بُعد (جدول ۱) است، که شیوه نمره‌گذاری آن به صورت طیف لیکرت ۵ نقطه‌ای از ۱ تا ۵ (کاملاً مخالفم = نمره ۱، مخالفم = نمره ۲، نه مخالفم نه موافقم = نمره ۳، موافقم = نمره ۴ و کاملاً موافقم = نمره ۵) است. در پژوهش رحیم‌نیا و همکاران (۱۳۸۷) روایی محتوایی پرسشنامه با مطالعه مقالات و کتب مرتبط در زمینه فرهنگ سازمانی، مصاحبه و مشاوره با صاحب‌نظران رشته مدیریت تأیید شد و میزان پایایی آن با استفاده از روش آلفای کرونباخ ($\alpha = 0/90$) گزارش شد.

ب. پرسشنامه انگیزش شغلی هاگمن و آلدهام (۱۹۷۵): این پرسشنامه دارای ۱۵ گویه و ۵ بُعد (جدول ۱) است، که شیوه نمره‌گذاری آن به صورت طیف لیکرت ۴ نقطه‌ای از ۱ تا ۴ (کاملاً مخالفم = نمره ۱، مخالفم = نمره ۲، موافقم = نمره ۳ و کاملاً موافقم = نمره ۴) است. روایی محتوایی پرسشنامه، مورد تأیید سازنده آن واقع شده است و پایایی آن توسط کاردانی (۱۳۸۶) با استفاده از روش آلفای کرونباخ ($\alpha = 0/79$) گزارش شد.

ج. پرسشنامه مدیریت کیفیت جامع میتال^۳ و همکاران (۲۰۱۱): این پرسشنامه دارای ۳۵ گویه و ۷ بُعد (جدول ۱) است که شیوه نمره‌گذاری آن به صورت طیف لیکرت ۵ نقطه‌ای از ۱ تا ۵ (بی‌اهمیت = نمره ۱، کمی مهم = نمره ۲، مهم = نمره ۳، خیلی مهم = نمره ۴ و حیاتی = نمره ۵) است. میزان پایایی پرسشنامه توسط علیزاده و سلیمی (۱۳۸۶) با استفاده از روش آلفای کرونباخ ($\alpha = 0/87$) گزارش شد.

در این پژوهش، با اینکه پرسشنامه‌ها استاندارد بودند، اما روایی یا قابلیت اعتبار آنها از طریق روش اعتبار محتوایی و آن هم از نوع اعتبار صوری (یعنی با مراجعه به داوران متخصص، مقالات، کتب و موضوعات مرتبط) آزمون شدند. به عبارتی پرسشنامه‌های مذکور به ۶ نفر از صاحب‌نظران و اساتید مختلف روش‌شناسی (۲ نفر)، مدیریتی (۳ نفر) و تحلیل‌گر آماری (۱ نفر) تحویل داده شد و نظرات و دیدگاه‌های هر یک از آنها در خصوص شاخص‌ها، معرف‌ها و سؤالات، اخذ و پس از جمع بندی نظرات آنها، پرسشنامه‌ها اجرا شدند و حاصل بازخورد نظرات آنها پرسشنامه‌هایی باکیفیت و

1. Denison

2. Mittal

3. Mittal

خوب برای پژوهش شد. و به منظور سنجش پایایی پرسشنامه‌ها از آلفای کرونباخ استفاده شد. مقادیر بالای آلفای کرونباخ (بالتر از ۰/۷۰) و عدم ناهمبستگی در بین آیتم‌ها، دلیلی بر مناسب بودن پرسشنامه‌ها بود. بعد از اطمینان از پایایی (جدول ۱) پرسشنامه‌ها تکمیل شد. برای توزیع پرسشنامه‌ها با سازمان آموزش و پرورش منطقه فیروزآباد هماهنگی لازم صورت گرفت و پرسشنامه‌ها در محل کار نمونه‌ها توزیع و راهنمایی لازم جهت پاسخگویی بهتر صورت گرفت. به منظور رعایت اخلاق حرفه‌ای و جلوگیری از هر گونه سوگیری احتمالی تمامی پرسشنامه‌ها بدون ذکر نام تکمیل و جمع‌آوری گردید. تجزیه و تحلیل داده‌ها به وسیله نرم‌افزارهای Amos23 و Spss24 صورت گرفت و در بخش یافته‌های استنباطی پژوهش از آزمون ضریب همبستگی پیرسون (جهت بررسی ارتباط بین متغیرها) و مدل معادلات ساختاری (جهت سنجش فرضیات پژوهش) استفاده شده است.

در پژوهش حاضر، فرهنگ سازمانی به عنوان متغیر مستقل و مدیریت کیفیت جامع به عنوان متغیر واسطه‌ای و انگیزش شغلی متغیر وابسته است.

جدول (۱) مقدار آلفای کرونباخ در سه متغیر فرهنگ سازمانی، مدیریت کیفیت جامع و انگیزش شغلی با

مولفه‌های آن‌ها

متغیرهای تحقیق	نام در مدل	تعداد گویه‌ها	آلفای کرونباخ	متغیرهای تحقیق	نام در مدل	تعداد گویه‌ها	آلفای کرونباخ
فرهنگ سازمانی	-	۶۰	۰/۸۶	انگیزش شغلی	-	۱۵	۰/۸۹
توانمندسازی	FR1	۱ - ۵	۰/۷۶	تنوع مهارت	AN1	۱-۶-۱۱	۰/۷۶
تیم‌گرایی	FR2	۶ - ۱۰	۰/۸۰	هویت وظیفه	AN2	۲-۷-۱۲	۰/۸۲
توسعه قابلیت‌ها	FR3	۱۱ - ۱۵	۰/۶۸	اهمیت وظیفه	AN3	۳-۸-۱۳	۰/۷۰
ارزش‌های بنیادین	FR4	۱۶ - ۲۰	۰/۷۷	استقلال	AN4	۴-۹-۱۴	۰/۸۶
توافق	FR5	۲۱ - ۲۵	۰/۸۰	بازخورد	AN5	۵-۱۰-۱۵	۰/۸۰
انسجام و هماهنگی	FR6	۲۶ - ۳۰	۰/۶۹	مدیریت کیفیت جامع	-	۳۵	۰/۸۱
ایجاد تغییر	FR7	۳۱ - ۳۵	۰/۷۲	توجه به مشتری	MO1	۱ - ۵	۰/۷۱
مشتری مداری	FR8	۳۶ - ۴۰	۰/۷۶	بهبود مستمر	MO2	۶ - ۱۰	۰/۷۷
یادگیری سازمانی	FR9	۴۱ - ۴۵	۰/۸۰	کار تیمی	MO3	۱۱ - ۱۵	۰/۶۹
نیت و جهت استراتژیک	FR10	۴۶ - ۵۰	۰/۷۹	تعهد مدیریت عالی و شناسایی	MO4	۱۶ - ۲۰	۰/۸۲
اهداف و مقاصد	FR11	۵۱ - ۵۵	۰/۸۲	آموزش و توسعه	MO5	۲۱ - ۲۵	۰/۸۰
چشم انداز	FR12	۵۶ - ۶۰	۰/۷۷	ارتباطات در شرکت	MO6	۲۶ - ۳۰	۰/۷۴
				سنجش و بازخورد	MO7	۳۱ - ۳۵	۰/۷۲

یافته‌ها

بر اساس یافته‌های توصیفی پژوهش، از مجموع ۲۰۵ نفر پاسخگو، ۱۰۹ نفر (۵۳/۲ درصد) مرد و ۹۶ نفر (۴۶/۸) زن هستند. بیشترین فراوانی (۱۵۹ نفر) مربوط به کسانی است که دارای تحصیلات لیسانس هستند. ۲۷ نفر (۱۳/۲ درصد) دیپلم و فوق دیپلم و ۱۹ نفر (۹/۳ درصد) از پاسخگویان دارای مدرک تحصیلی فوق لیسانس هستند. همچنین از مجموع ۲۰۵ نفر پاسخگو، ۳۴ نفر (۱۶/۶ درصد) از آنان دارای سنوات خدمت زیر ۵ سال، ۶۶ نفر (۳۲/۲ درصد) ۵ تا ۱۰ سال، ۴۷ نفر (۲۲/۹ درصد) ۱۰ تا ۱۵ سال، ۲۸ نفر (۱۳/۷ درصد) ۱۵ تا ۲۰ سال و ۳۰ نفر (۱۴/۶ درصد) از معلمان بالای ۲۰ سال خدمت کرده‌اند.

جدول (۲) میانگین، انحراف معیار، کجی و کشیدگی متغیرهای فرهنگ سازمانی، مدیریت کیفیت

جامع و انگیزش شغلی با مولفه‌های آن‌ها

متغیرها	میانگین	انحراف معیار	کجی	کشیدگی
انگیزش شغلی	۳۷/۱۲	۹/۰۴۵	-۰/۰۷۷	-۰/۲۹۶
تنوع مهارت	۷/۰۴	۲/۱۴۸	-۰/۰۱۳	-۰/۴۴۳
هویت وظیفه	۷/۳۲	۲/۱۴۲	۰/۰۴۵	-۰/۷۲۵
اهمیت وظیفه	۷/۶۵	۲/۲۱۲	-۰/۰۳۲	-۰/۵۹۹
استقلال	۷/۵۷	۲/۲۱۱	۰/۱۵۱	-۰/۵۷۶
بازخورد	۷/۵۲	۲/۰۶۶	-۰/۱۸۳	-۰/۳۶۵
مدیریت کیفیت جامع	۱۱۴/۹۶	۱۴/۳۲۹	۰/۳۹۹	۰/۲۳۲
توجه به مشتری	۱۵/۶۰	۳/۱۳۳	۰/۲۸۲	-۰/۰۹۵
بهبود مستمر	۱۸/۱۹	۲/۷۲۲	-۰/۴۵۳	۰/۵۵۵
کار تیمی	۱۵/۳۸	۳/۶۴۰	۰/۱۹۴	-۰/۰۵۰
تعهد مدیریت عالی و شناسایی	۱۷/۷۰	۳/۱۲۶	-۰/۳۱۰	-۰/۰۰۲
آموزش و توسعه	۱۳/۶۴	۳/۵۴۸	۰/۲۳۲	۰/۲۵۳
ارتباطات در شرکت	۱۸/۰۵	۳/۱۳۳	-۰/۳۳۶	۰/۵۰۴
سنجش و بازخورد	۱۶/۳۸	۲/۹۷۲	۰/۱۰۸	-۰/۰۱۹
فرهنگ سازمانی	۱۶۷	۲۳/۷۳۶	۰/۲۰۶	۰/۵۳۰
توانمندسازی	۱۲/۴۵	۳/۲۴۴	۰/۴۷۹	۰/۸۶۹
تیم‌گرایی	۱۳/۵۶	۳/۱۴۵	۰/۳۲۳	۰/۶۷۱
توسعه قابلیت‌ها	۱۴/۰۵	۳/۶۱۱	۰/۰۹۶	۰/۴۳۷
ارزش‌های بنیادین	۱۲/۸۰	۴/۶۴۲	۰/۳۵۳	-۰/۴۶۰
توافق	۱۲/۲۵	۳/۴۹۲	۰/۳۹۳	۰/۴۳۰
انسجام و هماهنگی	۱۱/۸۵	۴/۰۲۳	۰/۳۵۳	-۰/۲۴۲
ایجاد تغییر	۱۶/۳۲	۳/۰۶۵	-۰/۵۵۲	۰/۵۷۵
مشتری‌مداری	۱۵/۶۲	۲/۹۱۵	-۰/۶۹۹	۱/۱۰۶
یادگیری سازمانی	۱۳/۸۹	۲/۷۹۷	-۰/۰۰۲	۰/۱۶۷
نیت و جهت استراتژیک	۱۶/۰۸	۳/۱۶۴	-۰/۴۲۹	-۰/۱۸۲
اهداف و مقاصد	۱۳/۱۸	۲/۷۷۱	۰/۲۴۹	۰/۶۵۷
چشم‌انداز	۱۴/۸۷	۲/۸۵۵	-۰/۲۱۴	۰/۴۱۴

با توجه به جدول (۲)، میانگین انگیزش شغلی و فرهنگ سازمانی معلمان متوسط رو به بالاست و میزان کجی و کشیدگی متغیرها (در بازه +۱ و -۱) نشان می‌دهد داده‌ها از توزیع نرمال برخوردار هستند. بنابراین با اثبات نرمال بودن، برای بررسی رابطه بین متغیرها از آزمون‌های پارامتریک استفاده می‌شود.

جدول (۳) ماتریس همبستگی بین سازه‌های پژوهش

فرهنگ سازمانی	مدیریت کیفیت جامع	انگیزش شغلی
		۱
	۱	۰/۳۷۲ **
۱	۰/۲۴۸ **	۰/۳۲۹ **

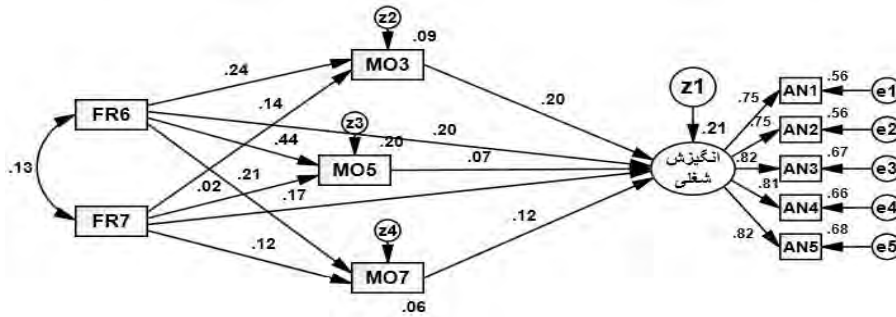
$n = 205$ و $P < 0/01$ **

همچنان که نتایج جدول (۳) نشان می‌دهد بین فرهنگ سازمانی و مدیریت کیفیت جامع با انگیزش شغلی معلمان رابطه معناداری مثبت و مستقیمی وجود دارد ($P < 0/01$). همچنین نشان داده شده است که بین فرهنگ سازمانی و مدیریت کیفیت جامع رابطه معناداری مثبت و مستقیمی وجود دارد ($P < 0/01$ و $r = 0/248$). برای سنجش فرضیه‌های تحقیق، به جای استفاده از نتایج جدول (۳)، از معادلات ساختاری (بخاطر دقت بالاتر) استفاده شده است.

- تأثیر ابعاد فرهنگ سازمانی بر انگیزش شغلی معلمان با نقش واسطه‌ای ابعاد مدیریت کیفیت جامع با استفاده از مدل معادلات ساختاری.

قبل از آوردن متغیرها در قالب مدل، عدم هم‌خطی بودن آنها بررسی شد و همچنین با کمک رگرسیون گام به گام از بین ابعاد فرهنگ سازمانی و مدیریت کیفیت جامع، ابعادی وارد مدل شده‌اند که در رگرسیون گام به گام بر انگیزش شغلی تأثیر معناداری داشتند (ابعادی که از رگرسیون خارج شدند، در مدل معادلات ساختاری قرار نگرفته‌اند). همچنین با کمک رگرسیون گام به گام از بین ابعاد فرهنگ سازمانی، ابعادی وارد مدل شده‌اند که در رگرسیون گام به گام بر مدیریت کیفیت جامع تأثیر معناداری داشته‌اند.

۱. نشان داده شد که مقادیر آماره تحمل (مقادیر کمتر از ۰/۲ وجود نداشت) و مقادیر تورم واریانس (متوسط تورم واریانس بزرگتر از ۱ بود و مقادیری بالاتر از ۱۰ وجود نداشت) تقریباً قابل قبول بودند، که نشان‌دهنده عدم هم‌خطی بین متغیرها بود.



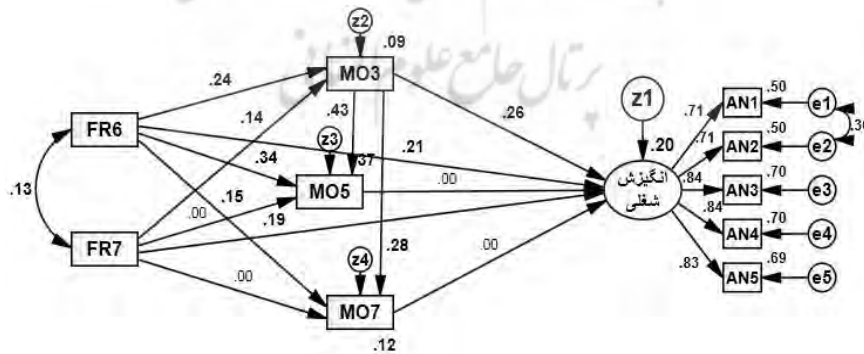
شکل (۲) ضرایب استاندارد مدل پیشنهادی رابطه بین ابعاد فرهنگ سازمانی و انگیزش شغلی با نقش واسطه‌ای ابعاد مدیریت کیفیت جامع (مدل مفروض)

لازم است که در وهله اول کلیت مدل با استفاده از شاخص‌های برازش کلی (جدول ۴) و در وهله دوم جزئیات مدل (جدول ۵) تحلیل شوند. بدین منظور در ابتدا مقادیر مربوط به شاخص‌های کلی برازش در جدول (۴) ارائه شد.

جدول (۴): شاخص‌های نکوئی برازش

مدل‌ها	CFI	RMSEA	NFI	GFI	RMR	PCFI	CFI	CMIN/DF	P	DF	CMIN
مفروض	۰/۸۷۲	۰/۱۳۱	۰/۸۸۹	۰/۸۴۵	۰/۸۷۹	۰/۵۴۳	۰/۸۷۲	۴/۵۱۵	۰/۰۰۰	۲۸	۱۲۶/۴۳۲
اصلاح	۰/۹۷۷	۰/۰۵۵	۰/۹۴۳	۰/۹۵۶	۰/۴۱۵	۰/۶۳۰	۰/۹۷۷	۱/۶۰۶	۰/۰۲۱	۲۹	۴۶/۵۷۳

همان‌گونه که ملاحظه می‌شود پس از اصلاحات مدل، شاخص‌های برازش مدل وضعیت مطلوبی را نشان می‌دهند. شاخص RMSEA نیز برابر با ۰/۰۵ در دامنه مورد قبول و مناسب قرار دارد، لذا مدل فاقد خطا است. مقدار $\frac{x^2}{df}$ که برابر ۱/۶۰ است و مقداری کمتر از ۵ دارد و نیز نشان‌دهنده عالی بودن برازش مدل است. شاخص‌های GFI, CFI, IFI, NNFI, NFI نیز مقادیر مطلوبی داشته و نزدیک به یک هستند و در مجموع نشان‌دهنده مطلوبیت مدل اندازه‌گیری هستند. بنابراین، الگوی ساختاری از برازش خوبی برخوردار است.



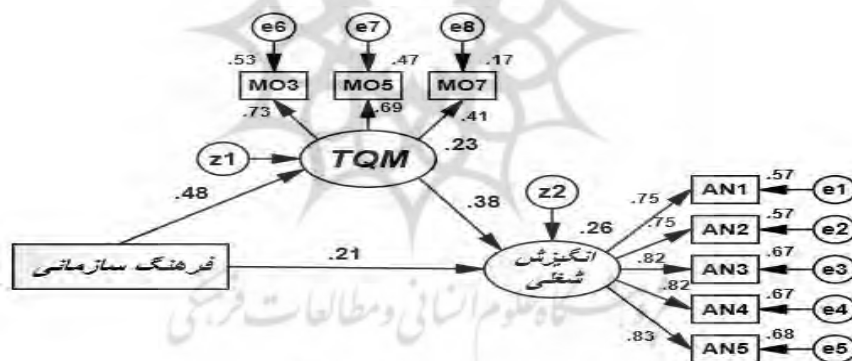
شکل (۳) ضرایب استاندارد مدل پیشنهادی رابطه بین ابعاد فرهنگ سازمانی و انگیزش شغلی با نقش واسطه‌ای ابعاد مدیریت کیفیت جامع (مدل اصلاح شده).

جدول (۵) نتایج تبیین مدل پژوهش

مسیرها	برآورد غیراستاندارد	خطای معیار	نسبت بحرانی	P	برآورد ضریب استاندارد تعیین
انسجام و هماهنگی <---	کار تیمی	۰/۲۲۰	۰/۰۶۱	۳/۵۹۷	۰/۲۴۳ ***
ایجاد تغییر <--	کار تیمی	۰/۱۶۲	۰/۰۸۰	۲/۰۲۷	۰/۱۳۷ ۰/۰۴۳
انسجام و هماهنگی <---	آموزش و توسعه	۰/۲۹۶	۰/۰۵۱	۵/۸۳۲	۰/۳۳۶ ***
کار تیمی <--	آموزش و توسعه	۰/۴۱۵	۰/۰۵۶	۷/۳۹۸	۰/۴۲۶ ***
انسجام و هماهنگی <---	سنجش و بازخورد	۰/۱۰۹	۰/۰۵۰	۲/۱۷۰	۰/۱۴۷ ۰/۰۳۰
کار تیمی <--	سنجش و بازخورد	۰/۲۲۹	۰/۰۵۵	۴/۱۳۰	۰/۲۸۱ ***
انسجام و هماهنگی <---	انگیزش شغلی	۰/۰۸۱	۰/۰۲۷	۲/۹۹۸	۰/۲۱۴ ۰/۰۰۳
ایجاد تغییر <--	انگیزش شغلی	۰/۰۹۳	۰/۰۳۵	۲/۶۸۵	۰/۱۸۷ ۰/۰۰۷
کار تیمی <---	انگیزش شغلی	۰/۱۰۷	۰/۰۳۰	۳/۵۳۲	۰/۲۵۶ ***
مسیرها	تأثیر مستقیم	تأثیر غیرمستقیم	تأثیر کلی		
ایجاد تغییر <---	سنجش و بازخورد	-	۰/۰۳۸		
ایجاد تغییر <---	آموزش و توسعه	-	۰/۰۵۸		
ایجاد تغییر <---	انگیزش شغلی	۰/۱۸۷	۰/۰۳۵		
ایجاد تغییر <---	بازخورد	-	۰/۱۸۴		
ایجاد تغییر <---	استقلال	-	۰/۱۸۶		
ایجاد تغییر <---	اهمیت وظیفه	-	۰/۱۸۶		
ایجاد تغییر <---	هویت وظیفه	-	۰/۱۵۷		
ایجاد تغییر <---	تنوع مهارت	-	۰/۱۵۸		
انسجام و هماهنگی <---	سنجش و بازخورد	۰/۱۴۷	۰/۰۶۸		
انسجام و هماهنگی <---	آموزش و توسعه	۰/۳۳۶	۰/۱۰۳		
انسجام و هماهنگی <---	انگیزش شغلی	۰/۲۱۴	۰/۰۶۲		
انسجام و هماهنگی <---	بازخورد	-	۰/۲۲۹		
انسجام و هماهنگی <---	استقلال	-	۰/۲۳۱		
انسجام و هماهنگی <---	اهمیت وظیفه	-	۰/۲۳۱		
انسجام و هماهنگی <---	هویت وظیفه	-	۰/۱۹۵		
انسجام و هماهنگی <---	تنوع مهارت	-	۰/۱۹۶		
کار تیمی <---	بازخورد	-	۰/۲۱۲		
کار تیمی <---	استقلال	-	۰/۲۱۴		
کار تیمی <---	اهمیت وظیفه	-	۰/۲۱۴		
کار تیمی <---	هویت وظیفه	-	۰/۱۸۱		
کار تیمی <---	تنوع مهارت	-	۰/۱۸۲		

با توجه به نتایج جدول (۵)، به طور خلاصه می‌توان گفت؛ کوچک‌تر بودن مقدار P از ۰/۰۵ معیاری برای تفاوت معنادار مقدار محاسبه شده با صفر در سطح اطمینان ۹۵٪ است. مقدار نسبت بحرانی نشان می‌دهد که در صورت رد فرضیه صفری که مقدار این پارامتر را برابر با صفر قرار می‌دهد، تا چه حد احتمال خطا وجود دارد (در صورتی که مقدار این نسبت کوچکتر از قدر مطلق ۱/۹۶ باشد، پارامتر محاسبه شده فاقد تفاوت معنادار با صفر است). شاخص‌های جزئی و سطوح معناداری (Ps) نیز نشان می‌دهد که بین کلیه متغیرهای پژوهش در سطح اطمینان ۰/۹۵ یا ۰/۹۹ رابطه معناداری وجود دارد. در جدول (۵)، همه ضرایب ساختاری دارای تفاوت معنادار با صفر هستند. بنابراین، بین انسجام و هماهنگی با کار تیمی، آموزش و توسعه، سنجش و بازخورد و انگیزش شغلی رابطه معناداری وجود دارد؛ بین ایجاد تغییر با کار تیمی و انگیزش شغلی رابطه معناداری وجود دارد و بین کار تیمی با آموزش و توسعه، سنجش و بازخورد و انگیزش شغلی رابطه معناداری وجود دارد ($P < 0/05$).

سنجش فرضیات پژوهش با استفاده از مدل معادلات ساختاری در ابتدا یک مدل مفروض رابطه فرهنگ سازمانی و انگیزش شغلی معلمان با نقش واسطه‌ای مدیریت کیفیت جامع (TQM) آورده شده است. در اینجا متغیر فرهنگ سازمانی از جمع گویه‌های دو متغیر «انسجام و هماهنگی» و «ایجاد تغییر» استخراج شده است.



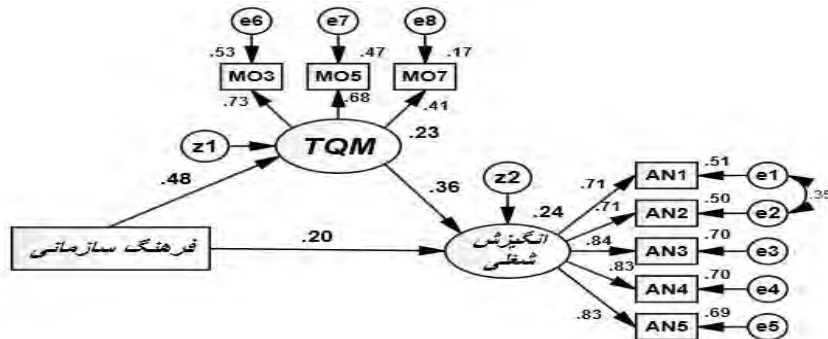
شکل (۴) ضرایب استاندارد مدل پیشنهادی رابطه بین فرهنگ سازمانی و انگیزش شغلی با نقش واسطه‌ای مدیریت کیفیت جامع (مدل مفروض).

جدول (۶) شاخص‌های نکوئی برازش

مدل‌ها	CMIN	DF	P	CMIN/DF	CFI	PCFI	RMSEA	RMR	GFI	NFI	IFI	NNFI
مفروض	۶۵/۲۴۹	۲۵	۰/۰۰۰	۲/۶۱۰	۰/۹۴۷	۰/۶۵۷	۰/۰۸۹	۰/۴۳۳	۰/۹۲۸	۰/۹۱۷	۰/۹۴۷	۰/۹۲۳
اصلاح	۴۴/۵۶۶	۲۴	۰/۰۰۷	۱/۸۵۷	۰/۹۷۳	۰/۶۴۸	۰/۰۶۵	۰/۴۶۳	۰/۹۵۳	۰/۹۴۴	۰/۹۷۳	۰/۹۵۹

همان‌گونه که ملاحظه می‌شود پس از اصلاح مدل، شاخص‌های برازش مدل وضعیت مطلوبی را

نشان می‌دهند و در مجموع نشان‌دهنده مطلوبیت مدل اندازه‌گیری است.



شکل (۵) ضرایب استاندارد مدل پیشنهادی رابطه بین فرهنگ سازمانی و انگیزش شغلی با نقش واسطه‌ای مدیریت کیفیت جامع (مدل اصلاح شده)

جدول (۷) نتایج تبیین مدل پژوهش

مسیرها	برآورد غیراستاندارد	خطای معیار	نسبت بحرانی	P	برآورد استاندارد	ضریب تعیین
فرهنگ سازمانی <--- مدیریت کیفیت	۰/۲۳۷	۰/۰۴۲	۵/۶۴۶	***	۰/۴۷۸	۰/۲۲۹
مدیریت کیفیت <--- انگیزش شغلی	۰/۲۰۹	۰/۰۶۲	۳/۳۶۱	***	۰/۳۶۳	۰/۲۴۳
فرهنگ سازمانی <--- انگیزش شغلی	۰/۰۵۸	۰/۰۲۴	۲/۴۱۱	۰/۰۱۶	۰/۲۰۳	
مسیرها	تأثیر مستقیم	تأثیر غیرمستقیم	تأثیر کلی			
فرهنگ سازمانی <--- انگیزش شغلی	۰/۲۰۳	۰/۱۷۳	۰/۳۷۶			
فرهنگ سازمانی <--- سنجش و بازخورد	-	۰/۱۹۷	۰/۱۹۷			
فرهنگ سازمانی <--- آموزش و توسعه	-	۰/۳۲۷	۰/۳۲۷			
فرهنگ سازمانی <--- کار تیمی	-	۰/۳۴۹	۰/۳۴۹			
فرهنگ سازمانی <--- بازخورد	-	۰/۳۱۲	۰/۳۱۲			
فرهنگ سازمانی <--- استقلال	-	۰/۳۱۴	۰/۳۱۴			
فرهنگ سازمانی <--- اهمیت وظیفه	-	۰/۳۱۵	۰/۳۱۵			
فرهنگ سازمانی <--- هویت وظیفه	-	۰/۲۶۷	۰/۲۶۷			
فرهنگ سازمانی <--- تنوع مهارت	-	۰/۲۶۸	۰/۲۶۸			
مدیریت کیفیت <--- بازخورد	-	۰/۳۰۱	۰/۳۰۱			
مدیریت کیفیت <--- استقلال	-	۰/۳۰۳	۰/۳۰۳			
مدیریت کیفیت <--- اهمیت وظیفه	-	۰/۳۰۴	۰/۳۰۴			
مدیریت کیفیت <--- هویت وظیفه	-	۰/۲۵۸	۰/۲۵۸			
مدیریت کیفیت <--- تنوع مهارت	-	۰/۲۵۸	۰/۲۵۸			

با توجه به نتایج جدول (۷)، شاخص‌های جزئی و سطوح معناداری (Ps) نیز نشان می‌دهد که بین کلیه متغیرهای پژوهش در سطح اطمینان ۰/۹۵ یا ۰/۹۹ رابطه معناداری وجود دارد و اکثریت بارهای عاملی دارای تفاوت معنادار با صفر هستند. به این صورت که بین فرهنگ سازمانی با مدیریت

کیفیت جامع رابطه معناداری مثبت و مستقیم وجود دارد ($R = 0/47$ و $P < 0/01$). و بین مدیریت کیفیت جامع و انگیزش شغلی معلمان هم رابطه معناداری مثبت و مستقیم وجود دارد ($P < 0/01$) و $R = 0/36$). ضرایب تعیین محاسبه شده نیز نشان می‌دهد که به میزان ۲۳ درصد از واریانس متغیر «مدیریت کیفیت جامع» توسط متغیر فرهنگ سازمانی که در این مدل آن را تحت تأثیر قرار داده است، تبیین و پیش‌بینی شده است. بنابراین می‌توان استنباط نمود که فرهنگ سازمانی بر مدیریت کیفیت جامع تأثیر معناداری دارد.

همچنین نتایج جدول (۷) نشان می‌دهد که بین فرهنگ سازمانی و انگیزش شغلی معلمان رابطه معناداری مثبت و مستقیم ($R = 0/20$ و $P < 0/05$) وجود دارد، بنابراین، هم اثر مستقیم و هم اثر غیرمستقیم فرهنگ سازمانی بر انگیزش شغلی معلمان معنادار است. پس در مدل پژوهش، میانجی‌گری، جزئی است (میانجی‌گری مدیریت کیفیت جامع). از آنجا که بین فرهنگ سازمانی و مدیریت کیفیت جامع و بین مدیریت کیفیت جامع و انگیزش شغلی رابطه معناداری وجود دارد، می‌توان گفت که مدیریت کیفیت جامع در رابطه بین فرهنگ سازمانی و انگیزش شغلی معلمان نقش مؤثری دارد. فرهنگ سازمانی به تنهایی ۲۰ درصد بر انگیزش شغلی تأثیر دارد (تأثیر معنادار)، اما با واسطه و کمک مدیریت کیفیت جامع ۳۷ درصد بر انگیزش شغلی تأثیر دارد. ضریب تعیین محاسبه شده نیز نشان می‌دهد که به میزان ۲۴ درصد از واریانس متغیر «انگیزش شغلی»، توسط متغیرهای فرهنگ سازمانی (با دو بُعد آن) و مدیریت کیفیت جامع (با سه بُعد آن) که در این مدل آن را تحت تأثیر قرار داده‌اند، تبیین و پیش‌بینی شده است. بنابراین می‌توان استنباط نمود که فرهنگ سازمانی با واسطه مدیریت کیفیت جامع بر انگیزش شغلی معلمان تأثیر معناداری دارد.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف پژوهش حاضر، این بود که رابطه میان فرهنگ سازمانی و انگیزش شغلی معلمان را با توجه به نقش واسطه‌ای مدیریت کیفیت جامع بررسی کند. برای نیل به این هدف، یک مدل فرضی پیشنهاد و با استفاده از روش تحلیل مسیر مورد آزمون قرار گرفت. نتایج نشان داد که مدل پیشنهادی با داده‌های این تحقیق برازش نسبتاً مطلوبی دارد. بنابراین بر اساس فرضیه‌های پژوهش، به تحلیل اثرات مستقیم و غیرمستقیم متغیرها بر انگیزش شغلی پرداخته شد. نتایج نشان داد که بین فرهنگ سازمانی و اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت کیفیت جامع رابطه معناداری وجود دارد و مثبت بودن مقدار همبستگی بین این دو متغیر نشان از آن است که هر چه فرهنگ سازمانی (انسجام و هماهنگی و ایجاد تغییر) افزایش یابد مدیریت کیفیت جامع (کار تیمی، سنجش و بازخورد و آموزش و توسعه) هم افزایش می‌یابد و بالاتر می‌رود. ضریب تعیین مدل ساختاری نشان داد که ۲۳ درصد از تغییرات مدیریت کیفیت جامع توسط فرهنگ سازمانی تبیین و پیش‌بینی شده است و تأثیر کلی فرهنگ سازمانی بر مدیریت کیفیت جامع، کار تیمی، سنجش و بازخورد و آموزش و توسعه به ترتیب ۰/۴۷،

۰/۳۵، ۰/۳۲ و ۰/۲۰ است. این یافته تحقیق با نتایج پژوهش هافار، ال کاراگولی و کونیم (۲۰۱۳) - که نشان دادند موفقیت مدیریت کیفیت فراگیر به عنوان یک تغییر سازمانی به میزان زیادی با فرهنگ سازمانی (که تغییر مشخصی را در ارزش‌ها، نگرش‌ها، اعتقادات و باورها به وجود می‌آورد) ارتباط دارد - همسو است. در تبیین این یافته می‌توان گفت که اگر چه مدیریت کیفیت فراگیر بستری است که با استفاده از ابزارهای عملی و فنون شناخته‌شده در جهت برآوردن نیازها، خواسته‌ها و انتظارات هر سازمانی تلاش می‌نماید لیکن دستیابی به این اهداف بدون وجود یک فرهنگ سازمانی قوی فراهم نمی‌شود. در واقع تثبیت نتایج حاصل از اجرای سیستم‌های نوین مدیریت نظیر مدیریت کیفیت فراگیر اگر با یک نگرش همسو با فرهنگ سازمانی قوی پشتیبانی نشود امکان‌پذیر نیست.

همچنین نشان داده شد که بین اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت کیفیت جامع و انگیزش شغلی معلمان رابطه معناداری وجود دارد و مثبت بودن مقدار همبستگی بین این دو متغیر نشان از آن است که هر چه اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت کیفیت جامع بالا رود، انگیزش شغلی معلمان هم افزایش می‌یابد و بالاتر می‌رود. مدل ساختاری نشان داد که تأثیر کلی اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت کیفیت جامع بر انگیزش شغلی، بازخورد، استقلال، اهمیت وظیفه، هویت وظیفه و تنوع مهارت به ترتیب ۰/۳۶، ۰/۳۰، ۰/۳۰، ۰/۲۶ و ۰/۲۶ است. این یافته تحقیق به نوعی با نتایج مطالعات جهانیان (۱۳۸۹)، محمدی میرعزیزی، کمالی و داودی (۱۳۹۹) و ساهرودی (۲۰۱۷) همسو است. جهانیان (۱۳۸۹) در پژوهش خود نشان داد که بین اعمال مدیریت کیفیت جامع در مدارس و رهبری معلمان توسط مدیر و برخورد شایسته با معلمان رابطه معناداری وجود دارد. همچنین محمدی میرعزیزی، کمالی و داودی (۱۳۹۹) فرهنگ تفکر سیستمی، تمرکززدایی آموزش، برنامه ریزی آموزشی و برنامه‌ریزی درسی اثربخش را مهمترین راهبردها و رشد حرفه‌ای فرهنگیان، رویکردهای نوین در مدیریت، ارتقای اثربخشی آموزش و یادگیری و انعطاف‌پذیر شدن دانشگاه فرهنگیان را مهم‌ترین پیامدهای استقرار مدیریت کیفیت جامع در دانشگاه فرهنگیان دانستند. یا ساهرودی (۲۰۱۷) در پژوهشی نشان داد که مدیریت کیفیت جامع بر انگیزه کاری مؤثر است. در تبیین این یافته می‌توان گفت در مدارس که از ابزار مدیریت کیفیت جامع استفاده می‌شود، معلمان و کارکنان به صورت یک گروه در کنار هم (کار تیمی) فعالیت می‌کنند و معلمان هم صاحب بخشی از قدرت و مسئولیت آموزشی می‌گردند که منجر به بالا بردن انگیزش شغلی آنها می‌شود.

نتایج نشان داد که بین فرهنگ سازمانی و انگیزش شغلی معلمان رابطه معناداری وجود دارد و مثبت بودن مقدار همبستگی بین این دو متغیر نشان از آن است که هر چه فرهنگ سازمانی بالا رود، انگیزش شغلی معلمان هم افزایش می‌یابد و بالاتر می‌رود. مدل ساختاری نشان داد که تأثیر کلی فرهنگ سازمانی بر انگیزش شغلی، بازخورد، استقلال، اهمیت وظیفه، هویت وظیفه و تنوع مهارت به ترتیب ۰/۲۰، ۰/۳۱، ۰/۳۱، ۰/۳۱، ۰/۲۷ و ۰/۲۷ است. این یافته تحقیق با نتایج مطالعات

شفیعی و ناصری (۱۳۹۹)، نعامی، تقی‌پور و نیسی (۱۳۹۰)، حسنی و احمدی (۱۳۹۴)، پازکی و افضل خانی (۱۳۹۵) و کانوک، سامپرچ و پراسرچ ارونسوک (۲۰۱۴) همسو است. به این صورت که، شفییعی و ناصری (۱۳۹۹) و نعامی، تقی‌پور و نیسی (۱۳۹۰) در پژوهش خود نشان دادند فرهنگ سازمانی بر رفتار فردی، انگیزش و رضایت شغلی، خلاقیت و نوآوری، شیوه تصمیم‌گیری و میزان مشارکت، انضباط و سخت‌کوشی معلمان اثرگذار است. حسنی و احمدی (۱۳۹۴) نیز نشان دادند که بین فرهنگ سازمانی و تمامی ابعاد آن با توسعه حرفه‌ای معلمان رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد. همچنین پازکی و افضل‌خانی (۱۳۹۵) نشان دادند که فرهنگ سازمانی مدارس با گرایش معلمان به نوآوری‌های آموزشی رابطه مثبت و معناداری دارد. در آخر کانوک، سامپرچ و پراسرچ ارونسوک (۲۰۱۴) نیز در پژوهش خود آموزش معلمان از طریق فرهنگ سازمانی را مؤثر دانستند. استنباط موردنظر برای این یافته که فرهنگ سازمانی با انگیزش شغلی معلمان رابطه مثبت معناداری دارد این است که در فرهنگی که تیم‌های کاری رکن اساسی آن هستند، اطلاعات کافی برای انجام مشاغل در اختیار کارکنان (یا معلمان) قرار داده می‌شود (اهمیت وظیفه)؛ روابط کاری مناسب و توأم با احترام در میان آنان وجود دارد. تمام معلمان در تصمیم‌گیری‌های مرتبط با شغل‌شان مشارکت داده می‌شوند (استقلال) و جلسات، اثربخش و مفید هستند که منجر به افزایش حس معناداری، شایستگی، خودمختاری و اثرگذاری در معلمان شده و این احساسات، انگیزش شغلی آنها را افزایش می‌دهد.

همچنین نتایج نشان داد از بین ابعاد فرهنگ سازمانی، فقط دو بُعد «انسجام و هماهنگی» و «ایجاد تغییر» بر انگیزش شغلی و مدیریت کیفیت جامع اثرگذار بودند و از بین ابعاد مدیریت کیفیت جامع، تنها بُعد «کار تیمی» بر انگیزش شغلی اثر معنادار داشت. انسجام و هماهنگی بیشترین تأثیر را بر بُعد «آموزش و توسعه» داشت، اما تنها با واسطه بُعد «کار تیمی» توانست به طور غیرمستقیم بر انگیزش شغلی معلمان اثر معنادار بگذارد و بُعد «ایجاد تغییر» بیشترین تأثیر را بر بُعد «کار تیمی» داشت و تنها با واسطه همین بُعد هم توانست به طور غیرمستقیم بر انگیزش شغلی معلمان اثر معنادار بگذارد. پس ابعاد فرهنگ سازمانی تنها با واسطه بُعد کار تیمی توانستند بر انگیزش شغلی معلمان اثر غیرمستقیم و معنادار داشته باشند، چون بین دو بُعد «آموزش و توسعه» و «سنجش و بازخورد» با انگیزش شغلی رابطه‌ای برقرار نشد.

نتایج نشان داد که اثرگذاری فرهنگ سازمانی بر مدیریت کیفیت جامع بیشتر از اثر آن بر انگیزش شغلی است. از لحاظ تأثیرگذاری فرهنگ سازمانی و مدیریت کیفیت جامع بر ابعاد انگیزش شغلی، به ترتیب بیشترین و کمترین تأثیر را بر ابعاد «اهمیت وظیفه» و «هویت وظیفه» داشتند.

از لحاظ تأثیرگذاری ابعاد فرهنگ سازمانی بر انگیزش شغلی و ابعاد آن، نشان داده شد که بُعد «انسجام و هماهنگی» بیشتر از بُعد «ایجاد تغییر» بر انگیزش شغلی معلمان تأثیر دارد. در ادامه نشان داده شد که ابعاد «انسجام و هماهنگی» و «ایجاد تغییر» به ترتیب بیشترین و کمترین تأثیر را

بر ابعاد «استقلال» و «هویت وظیفه» دارند. همچنین از لحاظ تأثیرگذاری بُعد کار تیمی (یکی از ابعاد مدیریت کیفیت جامع) بر ابعاد انگیزش شغلی، نشان داده شد که این بُعد به ترتیب بیشترین و کمترین تأثیر را بر ابعاد «استقلال» و «هویت وظیفه» دارد.

ضرایب تعیین نشان داد که ۲۳ درصد از واریانس متغیر «مدیریت کیفیت جامع» توسط متغیر فرهنگ سازمانی و ۲۴ درصد از واریانس متغیر «انگیزش شغلی»، توسط متغیرهای فرهنگ سازمانی (انسجام و هماهنگی و ایجاد تغییر) و مدیریت کیفیت جامع (کار تیمی، سنجش و بازخورد و آموزش و توسعه) تبیین و پیش‌بینی شده است. همچنین نشان داده شده است که ۹ درصد از واریانس متغیر «کار تیمی»، توسط متغیرهای «انسجام و هماهنگی» و «ایجاد تغییر» و به ترتیب ۳۷ و ۱۲ درصد از واریانس متغیرهای «آموزش و توسعه» و «سنجش و بازخورد»، توسط متغیرهای انسجام و هماهنگی، ایجاد تغییر و کار تیمی تبیین و پیش‌بینی شده است.

نتیجه این پژوهش نقش بارز مدیریت کیفیت جامع را نمایان تر می‌کند و نشان می‌دهد که که این متغیر (مدیریت کیفیت جامع)، به فرهنگ سازمانی (در جهت تأثیر گذاشتن بر انگیزش شغلی معلمان) کمک بزرگی می‌کند. این خود نوآوری پژوهش را نسبت به مطالعات گذشته نشان می‌دهد. به این صورت که فرهنگ سازمانی به تنهایی بر انگیزش شغلی معلمان تأثیر معنادار نسبتاً ضعیفی گذاشت، اما با واسطه مدیریت کیفیت جامع توانسته بر انگیزش شغلی تأثیر معناداری قوی‌تری بگذارد. از آنجا که بین فرهنگ سازمانی و مدیریت کیفیت جامع و بین مدیریت کیفیت جامع و انگیزش شغلی رابطه معناداری وجود دارد می‌توان گفت که مدیریت کیفیت جامع در رابطه بین فرهنگ سازمانی و انگیزش شغلی معلمان نقش میانجی و مؤثری دارد.

این پژوهش هم مثل دیگر پژوهش‌ها دارای یکسری محدودیت‌ها است، از جمله اینکه در تحقیقات علوم انسانی صداقت آزمودنی عاملی محدودکننده است که این پژوهش نیز از این خطر مستثنی نبود. همکاری نکردن برخی از آزمودنی‌ها در پر کردن پرسشنامه و سوگیری احتمالی آن‌ها در پاسخ به پرسشنامه از جمله محدودیت‌های این پژوهش بود. با توجه به نتایج پژوهش، پیشنهاد می‌شود معلمان و مدیران در جهت آشنایی و اجرای برنامه مدیریت کیفیت جامع آموزش‌های کاربردی ببینند. همچنین از مشاوران سازمانی (رفتار سازمانی) در اجرا و بهبود برنامه‌های کیفیت استفاده شود. از آنجایی که از بین ابعاد فرهنگ سازمانی، دو بُعد انسجام و هماهنگی و ایجاد تغییر بیشترین تأثیر را بر مدیریت کیفیت جامع و انگیزش شغلی معلمان داشتند، توصیه می‌شود چگونگی موفقیت در ایجاد انسجام و هماهنگی و همچنین دانش ایجاد تغییر در برنامه‌ریزی‌های فرهنگی و آموزشی مدارس گنجانده شده و به صورت کاربردی به کارکنان آموزش داده شود. همچنین نتایج نشان داد که فرهنگ سازمانی بواسطه مدیریت کیفیت جامع تأثیر بیشتری بر انگیزش شغلی معلمان دارد، لذا پیشنهاد می‌شود ابعاد تأثیرگذار مدیریت کیفیت جامع (از جمله کار تیمی، آموزش و توسعه، سنجش و بازخورد) نیز در قالب برنامه‌های آموزشی و اجرایی در فرهنگ نظام آموزشی

گنجانده شوند، به گونه‌ای که در ارزیابی اهداف رفتاری و شناختی معلمان در نظام آموزشی به ابعاد فوق توجه ویژه‌ای شود.

منابع

- اعتباریان، اکبر و کشت کار رجبی. (۱۳۹۷). بررسی و نقد فلسفی نظریه دو عاملی فردریک هرزبرگ از دیدگاه نمادین - تفسیری. فصلنامه علمی - پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ۲۷ (۸۹): ۱۱۹-۱۴۴.
- پازکی، مونس و افضل‌خانی، مریم. (۱۳۹۵). بررسی رابطه فرهنگ سازمانی مدارس با گرایش معلمان به نوآوری‌های آموزشی. فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار، ۱۰ (۳): ۲۹-۴۹.
- جهانیان، رمضان (۱۳۸۹). بررسی رابطه مدیریت کیفیت جامع و اثربخشی مدیران در مدارس متوسطه شهر تهران. فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار، ۴ (۳): ۴۷-۵۹.
- حسینی، دلارام و احمدی، عباداله. (۱۳۹۴). رابطه بین فرهنگ سازمانی با توسعه حرفه‌ای معلمان مدرسه‌های ابتدایی شهر شیراز. نوآوری‌های مدیریت آموزشی، ۱۰ (۴): ۷-۱۸.
- داوودی، حسین؛ بهاری، فرشادی و میرزاجانی، مرتضی. (۱۳۹۱). رابطه فرهنگ سازمانی و انگیزش شغلی با رضایت شغلی معلمان. فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی، ۴ (۱۳): ۱۲۷-۱۳۹.
- دوبرین، اندرو جی. (۱۳۹۸). روانشناسی کاربردی (اثربخشی فردی و سازمانی)، مترجمان: غلامرضا معمارزاده طهران، حجت طاهری گودرزی و البرز قبتانی. چاپ چهارم، تهران: اندیشه‌های گوهریار.
- رایبیز، استیفن پی. (۱۳۹۷). رفتار سازمانی. ترجمه علی پارسیان و محمد اعرابی. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- رحیمی، فرشته. (۱۳۹۳). رابطه بین مدیریت کیفیت جامع، انگیزش شغلی و فرهنگ سازمانی معلمان. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، رشته علوم تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد شیراز.
- رضائیان، علی. (۱۳۹۹). اصول مدیریت. تهران: انتشارات سمت.
- رضائیان، علی. (۱۳۹۹). مبانی سازمان و مدیریت، چاپ بیست و یکم، تهران: انتشارات سمت.
- زندحسامی، حسام و فرید، سمیه. (۱۳۹۲). بررسی اثر ابعاد مختلف مدیریت کیفیت جامع بر قابلیت سفارشی سازی انبوه. مدیریت توسعه و تحول، ۵ (۱۳): ۷-۱۷.
- سلیمانگلی، اکبر؛ دولتی، علی اکبر و امین بیدختی، علی اکبر. (۱۳۹۴). رابطه فرهنگ سازمانی با تعهد و رضایت شغلی معلمان. کنفرانس بین‌المللی مدیریت و اقتصاد در قرن ۲۱.
- شفیعی، صابر و ناصری، مسعود. (۱۳۹۹). بررسی فرهنگ سازمانی معلمان ابتدایی. مجله دستاوردهای نوین در مطالعات علوم انسانی، ۳ (۲۸): ۲۰-۳۰.
- فرهی، علی و نوری، محمد. (۱۳۹۹). بررسی فرهنگ سازمانی کارکنان ستاد مدیریت بحران وزارت کشور بر مبنای الگوی رایبیز. فصلنامه مدیریت بحران، ۱۲ (۴): ۳۷-۷۲.

قلی‌زاده، حمزه و مسکینی، شیدا. (۱۳۹۸). انگیزه شغلی در معلمان و بررسی عوامل موثر بر آن. سومین همایش ملی راهکارهای دستیابی به توسعه پایدار در علوم تربیتی و روانشناسی ایران، تهران، <https://civilica.com/doc/926529>

محمدی میرعزیزی، محمدرضا؛ کمالی، نقی و داودی، رسول. (۱۳۹۹). جایگاه و نقش مدیریت کیفیت فراگیر در دانشگاه فرهنگیان. *فصلنامه پژوهش در نظام‌های آموزشی*، دوره ۱۴، ویژه‌نامه: ۵۶۷-۵۸۴.

نعامی، عبدالزهرا؛ نقی‌پور، آذین و نیسی، عبدالکاسم. (۱۳۹۰). رابطه فرهنگ سازمانی با انگیزش شغلی، اشتیاق شغلی و رفتارهای نوآورانه با میانجی‌گری توانمندسازی روان‌شناختی. *مجله علوم رفتاری*، ۵(۴): ۳۲۵-۳۳۳.

والمحمدی، چنگیز و روشن ضمیر، شروین. (۱۳۹۲). بررسی تاثیر فرهنگ سازمانی بر مدیریت کیفیت جامع. *فصلنامه مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*. ۲۳ (۷۲): ۱۴۱-۱۱۹.

والمحمدی، چنگیز. (۱۳۹۰). مدیریت کیفیت و بهره‌وری. چاپ دوم، تهران: انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب.

Denison, D. (2000). Organization Culture: can it be a key lever for driving organizational change? International institute for management development.

Hackman, J. Richard, and Greg R. Oldham. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance* 16 (2), 250-279.

Haffar, M., Al-Karaghoul, W., & Ghoneim, A. (2013). The mediating effect of individual readiness for change in the relationship between organisational culture and TQM implementation. *Total quality management & business excellence*, 24(5-6), 693-706.

Kanok, I., Somprach, T., Prasertcharoensuk, T. K. N. (2015). The Impact of organizational culture on teacher learning. *Journal Procedia social and Behavioral sciences*, 186, 1038- 1044.

Suhardi, A. R. (2017). Implementation of TQM to Improve Work Motivatio. *International Journal of Applied Business and Economic Research*, 15 (25): 9-13.