

## تحلیل ارتباط ابعاد فرهنگ سازمانی با مولفه‌های مدیریت کیفیت فراگیر

حسن فلاوندی

دانشیار مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران  
Galavandi@gmail.com

ایمان عباسی

کارشناسی ارشد، تکنولوژی آموزشی، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران  
imanabbasi65@gmail.com

فرشید اشرفی

دکتری مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران (نویسنده مسئول)  
farshidashrafi35@yahoo.com

### چکیده

مقدمه و هدف پژوهش: پژوهش حاضر با هدف تحلیل ارتباط ابعاد فرهنگ سازمانی با مولفه‌های مدیریت کیفیت فراگیر در میان کارکنان دانشگاه ارومیه انجام شده است.

روش پژوهش: با استفاده از روش تحقیق توصیفی از نوع همبستگی، ۲۰۰ نفر از کارکنان با توجه به دانشکده محل خدمت به صورت طبقه‌ای متناسب با حجم هر یک از دانشکده‌ها به طور تصادفی انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌های پژوهش از پرسشنامه استاندارد مدیریت کیفیت فراگیر بر پایه مالکوم بالدريج و پرسشنامه استاندارد فرهنگ سازمانی بر پایه مدل دنیسن و اسپرتیزر استفاده شد. برای سنجش میزان پایایی از ضریب آلفای کرونباخ در یک مطالعه مقدماتی روی یک نمونه ۳۰ نفری، پرسشنامه مدیریت کیفیت فراگیر  $\alpha = 0/813$  و پرسشنامه فرهنگ سازمانی  $\alpha = 0/828$  بدست آمد.

یافته‌ها: داده‌های تحقیق پس از جمع‌آوری بر اساس فرضیه‌های پژوهش و با استفاده از تحلیل مانوا تحلیل شدند. نتایج به دست آمده گویای آن است که: بین مولفه‌های فرهنگ سازمانی (فرهنگ توسعه‌ای، گروهی، عقلایی و سلسله‌مراتبی) با مولفه‌های مدیریت کیفیت فراگیر (رهبری، برنامه‌ریزی استراتژیک، تمرکز بر مشتری، اطلاعات و تحلیل، مدیریت منابع انسانی و مدیریت فرایند) رابطه مثبت و معنی‌دار وجود دارد.

نتیجه‌گیری: نتایج پژوهش حاضر مبین آن است که نوع فرهنگ سازمانی در به‌کارگیری و اجرای مدیریت کیفیت فراگیر اثرگذار است، لذا در جهت اجرای مدیریت کیفیت فراگیر در دانشگاه‌ها باید فرهنگ سازمانی آن بررسی گردد و در صورت لزوم به تغییر ساختار فرهنگی آن مبادرت شود.

واژگان کلیدی: مدیریت کیفیت فراگیر، فرهنگ سازمانی، کارکنان، دانشگاه ارومیه.

## مقدمه

وجود دارد، که پژوهش حاضر درصدد پاسخگویی به آنهاست.

## چارچوب نظری

## مدیریت کیفیت فراگیر

امروزه مدیریت کیفیت فراگیر آنچنان اهمیت یافته است که اکثر کشورهای پیشرفته و روبه پیشرفت در تمام ابعاد، از بخش صنعت گرفته تا بخش آموزش، تسهیلات و امکاناتی برای اجرای آن در سازمان‌های خود در نظر گرفته اند و نتایج بسیار خوبی از کاربرد این رویکرد عایدشان شده است (آرمسترانگ<sup>۲</sup>، ۱۹۹۱؛ چاودیک<sup>۳</sup>، ۱۹۹۵؛ عبدالملک، و کانجی<sup>۴</sup>، ۲۰۰۰). برای بهبود کیفیت محصولات و خدمات، شیوه‌ها و الگوهای مختلفی طراحی و معرفی شده‌اند، یکی از مهمترین آنها الگوی مدیریت کیفیت فراگیر می‌باشد. کاربرد این الگو ابتدا از صنعت آغاز ولی اکنون به صورت فلسفه‌ای در کلیه زمینه‌ها پذیرفته شده و به کار گرفته می‌شود (جانبون<sup>۵</sup>، ۲۰۰۲: ۱۹۰-۱۸۲؛ پاراجو و سوهل<sup>۶</sup>، ۲۰۰۳؛ تاری<sup>۷</sup>، ۲۰۰۵: ۱۹۴-۱۸۲). مدیریت کیفیت فراگیر نگرشی است که بر مبنای آن، مدیریت سازمان با مشارکت تمامی کارکنان، مشتریان و تامین کنندگان به بهبود مستمر کیفیت و نهایتاً جلب رضایت مشتری می‌پردازد (برید و رابینسون<sup>۸</sup>، ۲۰۰۷: ۸۱-۵۰؛ دوگیرا<sup>۹</sup> و همکاران، ۲۰۰۸: ۷۲۲-۶۹۳). در نتیجه می‌توان بیان کرد که مدیریت کیفیت فراگیر فلسفه‌ای است که مدیریت با اتکا آن در جهت دستیابی به کیفیت سعی می‌کند محیطی را آماده کند که در آن با بهبود مستمر و مشارکت همگانی سعی در اسفاده بهینه از فرصت‌های موجود و منابع در دسترس برای افزایش کیفیت با محور قرار دادن رضایت مشتریان دارد (کومر و همکاران<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۹).

با وجود اینکه افرادی مانند بن سیمون<sup>۱۱</sup> (به نقل از سریکانتان و دالریم<sup>۱۲</sup>، ۲۰۰۱) و جاج و اوریک<sup>۱۳</sup> (به

دگرگونی‌های اجتماعی، اقتصادی و سیاسی و توسعه روز افزون علم و فناوری تغییرات گسترده و چشمگیر را در نظام آموزش عالی جوامع پدید آورده و مفاهیم نوینی از کارایی و اثربخشی را شکل داده است. در اکثر جوامع، نظام آموزش عالی به عنوان تامین کننده نیازهای جامعه از نظر منابع انسانی اندیشمند و فنی در تمام مشاغل، تولید دانش و فناوری نوین مطرح است. امروزه نظام آموزش عالی سهم قابل توجهی از بودجه هر کشور را به خود اختصاص داده و با توجه به اهمیت و نقش آن در ابعاد اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و فرهنگی جامعه ضروری است در جهت بهبود کیفیت در نظام آموزش عالی اقدامات اساسی صورت گیرد و از هدر رفتن سرمایه انسانی و مادی جلوگیری شود. آموزش زمانی می‌تواند بر اساس نیاز ملی و در جهت گسترش فرهنگ و دانش مدیریت نوین استوار باشد که نظام مدیریتی با رویکرد مشتری محور و کیفیت گرا ایجاد شده باشند. مدیریت کیفیت فراگیر<sup>۱</sup> روشی است که می‌تواند این تحول را در آموزش ایجاد کند (یزدخواستی، ۱۳۸۷). بیش از پنجاه سال از سابقه مدیریت کیفیت فراگیر می‌گذرد. این نگرش از مدیریت توانسته است، سازمان‌های بسیاری از کشورها را متحول و موثر سازد و الگوی مناسبی را برای ارزیابی و پیشرفت موسسات اعم از آموزشی و غیره را پدید آورد. از جنبه‌های با اهمیت استفاده از الگوهای مدیریت کیفیت فراگیر، کاربردی بودن آنهاست. برای ایجاد و گسترش فرهنگ مدیریت کیفیت فراگیر به کار پر تلاش نیاز است. تحرک نداشتن و ساکن ماندن در برابر تغییرات فرهنگی جهت اجرای مدیریت کیفیت فراگیر، نتیجه‌ای جز شکست ندارد. علیرغم اهمیت میزان پذیرش مدیریت کیفیت فراگیر و رابطه‌ی آن با نوع فرهنگ سازمانی در دانشگاه‌ها، پژوهشگران کشور کمتر به آن پرداخته اند و سوالات زیادی در این مورد

فراگیر به عنوان ارزش نام می‌برد و می‌گوید: ارزش‌های متعدد پایه‌های مدیریت کیفیت فراگیر را بوجود آورنده اند. این ارزش‌ها هم نتایج موفقیت‌آمیز مدیریت کیفیت فراگیر هستند و هم به عنوان عناصر اجرایی موفقیت‌آمیز آن، ارزش‌های مد نظر لاگروسن به عنوان اصول مدیریت کیفیت فراگیر عبارتند از:

توجه به مشتری، تعهد رهبری، مشارکت همگانی، بهبود مداوم، توجه به سنجش و ارزشیابی و آموزش.

### مدل مالکوم بالدريج<sup>۳۳</sup> جهت اجرای مدیریت کیفیت فراگیر در دانشگاه‌ها

مولفه‌های مدل مالکوم بالدريج جهت برتری عملکرد، بر یک سری ارزش‌ها و مفاهیم کلی پایه‌ریزی شده است که به بهبود و توسعه سازمان منجر می‌گردد. بر این اساس در این مدل شش مولفه مورد توجه بوده است که جهت انجام پژوهش در دانشگاه مورد استفاده قرار گرفت که عبارتند از:

**رهبری<sup>۳۴</sup>:** اجرای مدیریت کیفیت فراگیر به عهده مدیریت و رهبری است، رهبری به این امر می‌پردازد که افراد چگونه با یکدیگر ارتباط برقرار می‌کنند و محیط سازمانی را برای تقویت نیروی انسانی و خلاقیت آنان فراهم می‌کند و آنان را در پشتیبانی از سازمان تشویق می‌کند، وظیفه رهبری افزایش کیفیت یادگیری و حمایت از کارکنان و از یافته‌های بازننگری عملکرد سازمانی و بازخورد کارکنان خود استفاده نموده و سبک رهبری خود را بهبود بخشیده و ارزش‌های موثر مدیریتی استفاده می‌کند (سالیس، ۱۳۸۰؛ رمزون، ۱۳۸۰؛ ریاحی، ۱۳۸۵).

**برنامه‌ریزی استراتژیک<sup>۳۵</sup>:** کیفیت به خودی خود ایجاد نمی‌گردد، برای آن باید برنامه‌ریزی نمود، کیفیت به عنوان مرام اصلی در راهبرد موسسه درآمده و باید تسلط روش‌های نظام‌مند و با استفاده از فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک قوی انجام پذیرند، برنامه‌ریزی

نقل از مولین و ویلسون<sup>۱۴</sup> (۱۹۹۸) معتقدند که مدیریت کیفیت فراگیر قابل پیاده شدن در آموزش عالی نیست، افرادی بسیاری هم هستند که معتقدند اثر به کارگیری مدیریت کیفیت فراگیر در آموزش عالی به مراتب بیشتر از به کارگیری آن در صنعت است. (نیوبای<sup>۱۵</sup>، ۱۹۹۹؛ فرد<sup>۱۶</sup>، ۱۹۹۷؛ مولین و پارکر<sup>۱۷</sup>، ۱۹۹۴؛ کانچی<sup>۱۸</sup>، ۲۰۰۰). تعاریف بسیاری از مدیریت کیفیت فراگیر موجود است ولی دیدگاه واحدی در آنها وجود ندارد. مدیریت کیفیت فراگیر فلسفه‌ای از بهبود مستمر است که قادر است مجموعه از ابزارهای علمی و فنی برای برآوردن نیازها، خواسته‌ها و انتظارات فعلی و آینده هر موسسه آموزشی را فراهم سازد (سالیس، ۱۳۸۰).

بیشتر افرادی که در زمینه مدیریت کیفیت فراگیر فعالیت داشته اند برای آن عناصری را بر شمرده اند. فلین<sup>۱۹</sup> (۱۹۹۴) مدلی را ارائه کرد که بر اساس آن مدیریت‌ارشد محیطی را بوجود می‌آورد که فعالیت‌های مربوط به مدیریت کیفیت پاداش داده می‌شود این فعالیت‌ها شامل: سیستم‌های اطلاعات کیفیت، مدیریت فرایندها، طراحی تولید، مدیریت نیروی کار، ارتباط با تامین کنندگان، ارتباط با مشتریان می‌باشد.

مان و کی هو<sup>۲۰</sup> (۱۹۹۵) مدیریت کیفیت فراگیر را در ده عنصر تقسیم کردند: بهبود تامین کنندگان، کنترل و بهبود فرایند، تمرکز بر مشتری درونی، گزارش و ارزشیابی، رهبری، سیستم کیفیت، مشارکت، شناخت آموزش و تعلیم و توجه بر مشتری بیرونی.

ساراف و همکاران<sup>۲۱</sup> (۱۹۹۸) هشت معیار را برای مدیریت کیفیت فراگیر بر شمرند:

نقش رهبری مدیر و سیاست کیفیت، نقش بخش کیفیت، آموزش، طراحی تولید و خدمات، مدیریت تامین کنندگان کیفیت، مدیریت فرایندها و گزارشات و داده‌های کیفیت و ارتباطات کارکنان.

لاگروسن<sup>۲۲</sup> (۲۰۰۱) از عناصر مدیریت کیفیت

از آنجا که مدیریت کیفیت فراگیر در دانشگاه‌ها نوعی تغییر سازمانی است، پاکراد<sup>۳۱</sup> (۱۹۹۵) بیان می‌دارد که برای طراحی مدیریت کیفیت فراگیر در ابتدا باید یک بررسی و سنجش از فرهنگ سازمانی داشت. محیط مورد نظر باید آمادگی لازم را برای پذیرش تغییر در فرهنگ سازمانی جهت آمادگی لازم برای پیاده کردن مدیریت کیفیت فراگیر داشته باشد.

برای اجرای مدیریت کیفیت فراگیر چنین به نظر می‌رسد که فرهنگ سازمانی مناسب ضروری است، در این خصوص جفری و همکارانش<sup>۳۲</sup> (۱۹۹۵) اظهار می‌دارند که مدیریت کیفیت فراگیر فعالیتی است مستمر که باید در فرهنگ سازمان ریشه دوانده و مستحکم گردد. فرهنگ سازمانی میزان پذیرش مدیریت کیفیت فراگیر در یک سازمان را مشخص می‌کند. مطالعات صورت گرفته در جهت بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و میزان پذیرش و به کارگیری مدیریت کیفیت فراگیر نشان داده شده است، که همیشه فرهنگ سازمانی مناسب مقدم بر اجرای مدیریت کیفیت فراگیر می‌باشد (زیت و همکاران<sup>۳۳</sup>، ۱۹۹۷: ۴۴۴-۴۱۴). بنابراین در یک دانشگاه بررسی در مورد فرهنگ سازمانی آن از اولویت خاصی برخوردار است.

#### فرهنگ سازمانی

آغاز حیات فرهنگ سازمانی به پیدایش سازمان بر می‌گردد. هر سازمان به محض آنکه به وجود می‌آید در همان مراحل آغازین در درون خود، نطفه فرهنگ سازمانی را بارور می‌سازد و طی حیاتش آن را به شیوه‌ای خاصی پرورش می‌دهد (یزدان خوستی و رجایی پور، ۱۳۸۸؛ شاین<sup>۳۴</sup>، ۱۹۹۲). فرهنگ الگویی از مفروضات مشترک است که گروه فرا می‌گیرد، به طوری که مشکلات انطباق‌پذیری خارجی و هماهنگی داخلی گروه را حل می‌کند و به سبب عملکرد و تاثیر مثبتش معتبر دانسته می‌شود و از این جهت به مثابه

استراتژیک یکی از مولفه‌های اصلی مدیریت کیفیت فراگیر می‌باشد (سالیس، ۱۳۸۰)

**تمرکز بر مشتری<sup>۲۶</sup>:** از رسالت‌های اولیه یک موسسه برآورده ساختن نیازها و خواسته‌های مشتریان می‌باشد، سازمان‌های متعالی، خواه عمومی و چه خصوصی خود را نزدیک و همراه به مشتری، نگه داشته و همواره کیفیت را در کارهای خود لحاظ می‌نمایند. آنها به خوبی می‌دانند که رشد و بقای بلند مدت آنها از مطابقت خدمات آنها با نیازهای مشتری نشأت می‌گیرد. کیفیت باید با انتظارات و خواسته‌های مشتری هماهنگ باشد (کافمن و داگلاس<sup>۲۷</sup>، ۱۳۷۷؛ سلطانی، ۱۳۸۶؛ تنغمی، ۱۳۸۷: ۱۱۰-۹۴)

**اطلاعات و تحلیل آن<sup>۲۸</sup>:** سازمان برای ایجاد استمرار در اهداف چالشی خود از اطلاعات، داده‌های مقایسه‌ای و تحلیل رقبا استفاده می‌کند، سازمان باید برای جهت دادن به بهبود عملکرد، دارای فرایند نظامند جمع‌آوری و تحلیل اطلاعات و داده‌های مقایسه‌ای باشد (سلطانی، ۱۳۸۶؛ جلوداری ممقانی، ۱۳۸۴).

**مدیریت منابع انسانی<sup>۲۹</sup>:** سازمان در ایجاد و حفظ محیط کاری مناسب و تامین فضای آرام برای کارکنان به منظور رضایتمندی و افزایش انگیزه آنان باید تلاش نماید. سازمان بر اساس ویژگی‌های کلیدی رضایت از قبیل حقوق و دستمزد و مزایا، ارتباطات، پیشرفت کار، فرهنگ، امنیت شغلی، روابط کاری مدیریت، سرپرستی و آموزش و رضایت کارکنان سنجش و ارزیابی کند (جلو داری ممقانی، ۱۳۸۴؛ سلطانی، ۱۳۸۶).

**مدیریت فرایند<sup>۳۰</sup>:** به طور کلی مدیریت فرایند کلیدی که سازمان برای تعقیب اهداف و آرمان‌های خود از آن استفاده می‌کند، تمرکز و تاکید دارد. جنبه‌های مهم مدیریت فرایند در دانشگاه شامل طراحی آموزش مبتنی بر یادگیری و ارائه آن، خدمات اصلی دانشجویی و فرایند پشتیبانی از آنها مد نظر است (جلوداری ممقانی، ۱۳۸۴؛ ریاحی، ۱۳۸۵؛ تنغمی، ۱۳۸۶: ۱۱۰-۹۴).

از تاثیر فرهنگ نیست. در این ارتباط فرهنگ سازمان می‌تواند زمینه ساز چهار کارکرد در سازمان باشد که عبارتند از: هویت سازمانی، تعهد گروهی، ثبات نظام اجتماعی و شکل دادن به رفتار (طوسی، ۱۳۷۲). ساخت یک فرهنگ سازمانی سازنده می‌تواند موجب رضایت شغلی و بالا بردن روحیه همکاری در کارکنان (سان پارک و هیون کیم<sup>۳۶</sup>، ۲۰۰۹: ۳۸-۲۰)؛ یک عامل مهم و حیاتی در پذیرش تکنولوژی و تعیین موفقیت و شکست سازمان (بالثازارد و همکاران<sup>۳۷</sup>، ۲۰۰۶)؛ باعث شناخت سازمان‌ها و تمیز آنها از یکدیگر (بلوو<sup>۳۸</sup>، ۲۰۰۸)؛ افزایش عملکرد سازمانی (اسری و همکاران<sup>۳۹</sup>، ۲۰۰۹: ۵۱۶-۵۰۰)؛ جامعه پذیری کارکنان (تائرمینا<sup>۴۰</sup>، ۲۰۰۷)، فعالیت‌های دانشی و تسهیم دانش (لای و لی<sup>۴۱</sup>، ۲۰۰۷)؛ تاثیر بر روی نگرش برای تغییر سازمانی (مدزبید و همکاران<sup>۴۲</sup>، ۲۰۰۳)؛ یادگیری سازمانی (کولین و سریساک<sup>۴۳</sup>، ۲۰۰۸: ۲۸۷-۲۷۷) و مسائلی از این نوع شود.

#### مدل و طبقه‌بندی‌های فرهنگ سازمانی

انواع فرهنگ سازمانی از دیدگاه دینسن و اسپرتیزر

(۱۹۹۱) عبارتند از:

روش صحیح ادراک، تفکر و احساس در خصوص آن مشکلات گروه، به اعضای جدید آموزش داده می‌شود (عسگریان، ۱۳۸۸: ۱۲۴-۱۰۱)؛ حسینی سرخوش، ۱۳۸۹: ۷۹-۵۹). در واقع می‌توان فرهنگ سازمانی، سیستمی متشکل از ارزش‌ها و عقاید که در تعامل متقابل با نیروی انسانی، ساختار سازمانی و سیستم کنترل بوده و در نتیجه هنجارهای رفتاری را در سازمان بنا می‌نهد (نل<sup>۳۵</sup>، ۲۰۰۸). در همین راستا برودی و همکارانش (۲۰۱۲) اعتقاد دارند که فرهنگ سازمانی برجسی اجتماعی است که از راه ارزش‌های مشترک، تدبیرهای نمادین و آرمان‌های اجتماعی اعضای سازمان را بهم می‌پیوندد. فرهنگ اساساً از سه منبع سرچشمه می‌گیرد: الف) باورها، ارزش‌ها و فرضیات بنیان گذاران سازمان، ب) تجارب آموخته شده توسط اعضای گروه‌ها به عنوان اجزای سازمان در طول زمان، ج) باورها، ارزش‌ها و فرضیات جدید که توسط اعضا و رهبران تازه به سازمان آورده می‌شوند. هر یک از این سه مورد نقش حیاتی در شکل‌گیری فرهنگ سازمانی بازی می‌کنند (شاین، ۱۹۹۲). مطالعات نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی روی تمام جنبه‌های سازمان تاثیر می‌گذارد. به عبارت دیگر، در سازمان پدیده‌ای به دور

جدول ۱- طبقه بندی فرهنگ‌های سازمانی از دیدگاه نظریه پردازان مدیریت

نظریه پردازان	طبقه بندی انواع فرهنگ سازمانی
پیتز و واترمن (۱۹۸۲)	فرهنگ تمرکز بر عمل، روابط تنگاتنگ با مشتری، استقلال، بهره وری، همبستگی در جهت ارزش‌ها، چیرگی و تبحر، ساختار ساده، ثبات
کوئین (۱۹۸۵)	فرهنگ عقلایی، ایدئولوژی، توافق، سلسله مراتبی
میلر (۱۹۸۶)	فرهنگ فرهمند، وسواسی، پرهیز کننده، سیاسی، دیوانسالاری
جفری سانی فید (۱۹۸۹)	فرهنگ مکتب، باشگاهی، تیم بیسبال، دژ نظامی
دینسن (۱۹۹۰)	فرهنگ انعطاف پذیر، مشارکتی، رسالتی و مبتنی بر تداوم
دینسن و اسپرتیزر (۱۹۹۱)	فرهنگ توسعه ای، گروهی، عقلایی، سلسله مراتبی
برگ کوئیست (۱۹۹۲)	فرهنگ دانشکده ای، مدیریتی، توسعه ای، مذاکره ای
مک نی (۱۹۹۵)	فرهنگ مشارکتی، دیوانسالاری، شرکتی، تجاری
داپسون و مک نی (۱۹۹۶)	فرهنگ کارآفرینی، دانشکده ای، شرکتی، بوروکراسی

(منبع: ابزری و دلوی، ۱۳۸۵؛ قاسمی، ۱۳۸۲)

انتخاب شده است. برای تعیین حجم نمونه مورد نظر با توجه به حجم جامعه آماری از فرمول کوکران استفاده شده است (سرای، ۱۳۸۲).

#### ابزار جمع آوری داده‌ها.

داده‌های مورد نیاز در این پژوهش از طریق دو پرسشنامه به شرح زیر جمع‌آوری شده است.

**پرسشنامه مدیریت کیفیت فراگیر:** پرسشنامه مذکور بر پایه مدل مالکوم بالدريج در قالب ۵۷ سوال به گونه تفکیکی و با استفاده از مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت طراحی شده است. این پرسشنامه شامل موارد رهبری (سوال‌های ۱ تا ۱۰)، برنامه‌ریزی استراتژیک (سوال‌های ۱۱ تا ۲۰)، تمرکز بر مشتری (سوال‌های ۲۱ تا ۲۹)، اطلاعات و تحلیل آن (سوال‌های ۳۰ تا ۳۷)، مدیریت منابع انسانی (سوال‌های ۳۸ تا ۴۷) و مدیریت فرایند (سوال‌های ۴۸ تا ۵۷) می‌باشد. پایایی این پرسشنامه بر اساس ضریب آلفای کرونباخ  $\alpha=0/813$  بدست آمد.

نتایج تحلیل عاملی پرسشنامه مدیریت کیفیت فراگیر شش مولفه مورد نظر را بدست آورد که در آن ۵۳٪ درصد واریانس سوال‌ها استخراج شده بود. آزمون  $KMO=0/901$  و بارتلت ( $P<0/0001$ ) نشان داد که حجم نمونه کافی است و عوامل مورد نظر در جامعه وجود دارد. نتایج بارهای عاملی بالاتر از ۰/۳ با چرخش متعامد، شش مولفه مورد نظر را بدست آورد.

#### پرسشنامه فرهنگ سازمانی: پرسشنامه مذکور بر

پایه مدل دنیس و اسپریتزر در قالب ۴۲ سوال به گونه تفکیکی و با استفاده از مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت طراحی شده است. این پرسشنامه شامل موارد فرهنگ توسعه‌ای (سوال‌های ۱ تا ۱۲)، فرهنگ گروهی (سوال‌های ۱۳ تا ۲۱)، فرهنگ عقلایی (سوال‌های ۲۲ تا ۳۱) و فرهنگ سلسله مراتبی (سوال‌های ۳۲ تا ۴۲)

**فرهنگ توسعه‌ای<sup>۴۴</sup>:** این فرهنگ بر انعطاف‌پذیری و تمرکز بر محیط بیرون دانشگاه تاکید دارد و جهت‌گیری آن در راستای رشد، خلاقیت، نوآوری و سازگاری دایم با جهان خارج است.

**فرهنگ گروهی<sup>۴۵</sup>:** این فرهنگ بر انعطاف‌پذیری و تمرکز با محیط درونی دانشگاه تاکید دارد و جهت‌گیری آن به سمت بهبود منابع انسانی، شرکت در گروه، توجه بر ایده‌ها، پابندی و تعهد عضو شدن می‌باشد.

**فرهنگ عقلایی<sup>۴۶</sup>:** این فرهنگ هم بر جهت‌گیری درونی و هم روی جهان خارج از دانشگاه متمرکز است و در راستای تولید، اجرا، رقابت و رسیدن به هدف است.

**فرهنگ سلسله مراتبی<sup>۴۷</sup>:** این فرهنگ بر جهت‌گیری درونی و بر قوانین، نظم‌ها و استانداردها برای رسیدن به ثبات و کنترل در دانشگاه تاکید دارد (یزدخواستی و همکاران، ۱۳۸۸).

#### فرضیه‌های پژوهش

۱. بین فرهنگ توسعه‌ای و مولفه‌های مدیریت کیفیت فراگیر رابطه وجود دارد.
۲. بین فرهنگ گروهی و مولفه‌های مدیریت کیفیت فراگیر رابطه وجود دارد.
۳. بین فرهنگ عقلایی و مولفه‌های مدیریت کیفیت فراگیر رابطه وجود دارد.
۴. بین فرهنگ سلسله مراتبی و مولفه‌های مدیریت کیفیت فراگیر رابطه وجود دارد.

#### روش پژوهش

روش تحقیق حاضر توصیفی از نوع همبستگی است. جامعه آماری مورد نظر شامل ۱۰۴۰ نفر از کارکنان دانشگاه ارومیه است. که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای متناسب با حجم هر یک از دانشکده‌ها ۲۰۰ نفر به عنوان نمونه آماری جهت مطالعه

وجود دارد. نتایج بارهای عاملی بالاتر از ۰/۳ با چرخش متعامد، چهار مولفه مورد نظر را بدست آورد.

### یافته‌های پژوهش

۱. بین فرهنگ توسعه‌ای و مولفه‌های مدیریت کیفیت فراگیر رابطه وجود دارد.

می‌باشد. پایایی این پرسشنامه بر اساس ضریب آلفای کرونباخ  $\alpha=0/828$  بدست آمد.

نتایج تحلیل عاملی پرسشنامه مدیریت کیفیت فراگیر چهار مولفه مورد نظر را بدست آورد که در آن ۶۲٪ درصد واریانس سوال‌ها استخراج شده بود. آزمون  $KMO=0/924$  و بارتلت ( $P < 0/0001$ ) نشان داد که حجم نمونه کافی است و عوامل مورد نظر در جامعه

جدول ۱ - نتایج تحلیل مانوای رابطه بین فرهنگ توسعه‌ای و مولفه‌های مدیریت کیفیت فراگیر

نوع فرهنگ سازمانی	مولفه‌های کیفیت فراگیر	مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	F	سطح معنی داری	میزان اشتراک	نوع رابطه	توان آماری
	رهبری	۳۶/۲۹	۱	۳۶/۲۹	۲/۶۵	۰/۰۰۰	۰/۱۷	+	۰/۹۸
	برنامه‌ریزی استراتژیک	۱۳۴/۲۷	۱	۱۳۴/۲۷	۲۳/۸۹	۰/۰۰۰	۰/۶۵	+	۰/۹۲
فرهنگ	تمرکز بر مشتری	۶۴/۹۹	۱	۶۴/۹۹	۹/۵۲	۰/۰۰۰	۰/۴۳	+	۰/۹۹
توسعه‌ای	اطلاعات و تحلیل	۱۰۳/۳۷	۱	۱۰۳/۳۷	۷/۸۱	۰/۰۰۰	۰/۳۹	+	۰/۹۶
	مدیریت منابع انسانی	۳۸/۶۹	۱	۳۸/۶۹	۳/۰۸	۰/۰۰۰	۰/۲۰	+	۰/۹۸
	مدیریت فرایند	۲۳/۹۵	۱	۲۳/۹۵	۲/۹۷	۰/۰۰۰	۰/۱۹	+	۰/۹۶

مدیریت فرایند ( $P=0/000$ ) با میزان اشتراک ۱۹٪ وجود دارد. لذا فرضیه در شش مورد تایید می‌شود. و توان آماری آنها نیز بالای ۰/۸ می‌باشد که بیانگر کفایت حجم نمونه برای آزمایش این فرضیه است.

۲. بین فرهنگ گروهی و مولفه‌های مدیریت کیفیت فراگیر رابطه وجود دارد.

در جدول ۱- ضرایب F نشان داد که رابطه مثبت و معنی داری بین فرهنگ توسعه‌ای با رهبری ( $P=0/000$ ) با میزان اشتراک ۱۷٪؛ برنامه‌ریزی استراتژیک ( $P=0/000$ ) با میزان اشتراک ۶۵٪؛ تمرکز بر مشتری ( $P=0/000$ ) با میزان اشتراک ۴۳٪؛ اطلاعات و تحلیل ( $P=0/000$ ) با میزان اشتراک ۳۹٪؛ مدیریت منابع انسانی ( $P=0/000$ ) با میزان اشتراک ۲۰٪؛

جدول ۲ - نتایج تحلیل مانوای رابطه بین فرهنگ گروهی با مولفه‌های مدیریت کیفیت فراگیر

نوع فرهنگ سازمانی	مولفه‌های کیفیت فراگیر	مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	F	سطح معنی داری	میزان اشتراک	نوع رابطه	توان آماری
	رهبری	۲۱/۹۷	۱	۲۱/۹۷	۲/۸۳	۰/۰۰۰	۰/۱۱	+	۰/۹۹
	برنامه‌ریزی استراتژیک	۲۸/۲۰	۱	۲۸/۲۰	۳/۸۲	۰/۰۰۰	۰/۱۴	+	۰/۹۹
فرهنگ	تمرکز بر مشتری	۱۱/۲۹	۱	۱۱/۲۹	۱/۹۴	۰/۰۲۵	۰/۰۷	-	۰/۹۳
گروهی	اطلاعات و تحلیل	۴۰/۷۸	۱	۴۰/۷۸	۴/۲۸	۰/۰۰۰	۰/۱۵	+	۱/۰۰
	مدیریت منابع انسانی	۲۷/۶۷	۱	۲۷/۶۷	۳/۹۰	۰/۰۰۰	۰/۱۴	+	۱/۰۰
	مدیریت فرایند	۳۴/۱۱	۱	۳۴/۱۱	۹/۰۰	۰/۰۰۰	۰/۲۷	+	۱/۰۰



لذا فرضیه در پنج مورد تایید می‌شود. و توان آماری آنها نیز بالای ۰/۸ می‌باشد که بیانگر کفایت حجم نمونه برای آزمایش این فرضیه است. ولی رابطه معنی دار بین فرهنگ گروهی با تمرکز بر مشتری وجود ندارد. لذا فرضیه دو در یک مورد تایید نمی‌شود.

۳. بین فرهنگ عقلایی و مولفه‌های مدیریت کیفیت فراگیر رابطه وجود دارد.

در جدول ۲- ضرایب F نشان داد که رابطه مثبت و معنی داری بین فرهنگ گروهی با رهبری ( $P=0/000$ ) با میزان اشتراک ۱۱٪؛ برنامه‌ریزی استراتژیک ( $P=0/000$ ) با میزان اشتراک ۱۴٪؛ اطلاعات و تحلیل ( $P=0/000$ ) با میزان اشتراک ۱۵٪؛ مدیریت منابع انسانی ( $P=0/000$ ) با میزان اشتراک ۱۴٪؛ مدیریت فرایند ( $P=0/000$ ) با میزان اشتراک ۲۷٪ وجود دارد.

جدول ۳ - نتایج تحلیل مانوای رابطه بین فرهنگ عقلایی با مولفه‌های مدیریت کیفیت فراگیر

نوع فرهنگ سازمانی	مولفه‌های کیفیت فراگیر	مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	F	سطح معنی داری	میزان اشتراک	نوع رابطه	توان آماری
	رهبری	۱۴/۲۸	۱	۱۴/۲۸	۱/۱۹	۰/۲۷	۰/۰۶	-	۰/۸۲
	برنامه‌ریزی استراتژیک	۴۵/۱۷	۱	۴۵/۱۷	۴/۵۵	۰/۰۰۰	۰/۲۲	+	۱/۰۰
فرهنگ	تمرکز بر مشتری	۱۸/۲۸	۱	۱۸/۲۸	۲/۲۲	۰/۰۰۳	۰/۱۲	+	۰/۹۹
عقلایی	اطلاعات و تحلیل	۳۴/۱۶	۱	۳۴/۱۶	۲/۳۴	۰/۰۰۱	۰/۱۳	+	۰/۹۹
	مدیریت منابع انسانی	۳۵/۹۵	۱	۳۵/۹۵	۳/۲۲	۰/۰۰۰	۰/۱۸	+	۱/۰۰
	مدیریت فرایند	۱۴/۸۸	۱	۱۴/۸۸	۲/۱۸	۰/۰۰۳	۰/۱۲	+	۰/۹۹

وجود دارد. لذا فرضیه در پنج مورد تایید می‌شود. و توان آماری آنها نیز بالای ۰/۸ می‌باشد که بیانگر کفایت حجم نمونه برای آزمایش این فرضیه است. ولی رابطه معنی دار بین فرهنگ عقلایی با رهبری وجود ندارد. لذا فرضیه سه در یک مورد تایید نمی‌شود.

۴. بین فرهنگ سلسله مراتبی و مولفه‌های مدیریت کیفیت فراگیر رابطه وجود دارد

در جدول ۳- ضرایب F نشان داد که رابطه مثبت و معنی داری بین فرهنگ عقلایی با برنامه‌ریزی استراتژیک ( $P=0/000$ ) با میزان اشتراک ۲۲٪؛ تمرکز بر مشتری ( $P=0/003$ ) با میزان اشتراک ۱۲٪؛ اطلاعات و تحلیل ( $P=0/001$ ) با میزان اشتراک ۱۳٪؛ مدیریت منابع انسانی ( $P=0/000$ ) با میزان اشتراک ۱۸٪؛ مدیریت فرایند ( $P=0/003$ ) با میزان اشتراک ۱۲٪ وجود دارد.

جدول ۴ - نتایج تحلیل مانوای رابطه بین فرهنگ سلسله مراتبی با مولفه‌های مدیریت کیفیت فراگیر

نوع فرهنگ سازمانی	مولفه‌های کیفیت فراگیر	مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	F	سطح معنی داری	میزان اشتراک	نوع رابطه	توان آماری
	رهبری	۲۴/۳۴	۱	۲۴/۳۴	۲/۲۶	۰/۰۰۳	۰/۱۲	+	۰/۹۹
	برنامه‌ریزی استراتژیک	۳۲/۳۲	۱	۳۲/۳۲	۳/۱۹	۰/۰۰۰	۰/۱۶	+	۱/۰۰
فرهنگ	تمرکز بر مشتری	۱۴/۵۰	۱	۱۴/۵۰	۱/۸۲	۰/۰۲۳	۰/۰۹	-	۰/۹۶
سلسله مراتبی	اطلاعات و تحلیل	۴۰/۴۵	۱	۴۰/۴۵	۳/۰۱	۰/۰۰۰	۰/۱۵	+	۰/۹۹
	مدیریت منابع انسانی	۲۸/۴۶	۱	۲۸/۴۶	۲/۸۷	۰/۰۰۰	۰/۱۴	+	۰/۹۹
	مدیریت فرایند	۱۷/۹۸	۱	۱۷/۹۸	۲/۸۶	۰/۰۰۰	۰/۱۴	+	۰/۹۹



در جدول ۴- ضرایب F نشان داد که رابطه مثبت و معنی‌داری بین فرهنگ سلسله مراتبی با رهبری ( $P=0/003$ ) با میزان اشتراک ۱۲٪؛ برنامه‌ریزی استراتژیک ( $P=0/000$ ) با میزان اشتراک ۱۶٪؛ اطلاعات و تحلیل ( $P=0/000$ ) با میزان اشتراک ۱۵٪؛ مدیریت منابع انسانی ( $P=0/000$ ) با میزان اشتراک ۱۴٪؛ مدیریت فرایند ( $P=0/000$ ) با میزان اشتراک ۱۴٪ وجود دارد. لذا فرضیه در پنج مورد مورد تایید می‌شود. و توان آماری آنها نیز بالای ۸/ می‌باشد که بیانگر کفایت حجم نمونه برای آزمایش این فرضیه است. ولی رابطه معنی‌دار بین فرهنگ سلسله مراتبی با تمرکز بر مشتری وجود ندارد. لذا فرضیه چهارم در یک مورد تایید نمی‌شود.

#### بحث و نتیجه‌گیری

با بررسی نگرش کارکنان دانشگاه نسبت به زمینه‌های فرهنگی موجود در دانشگاه می‌توان آمادگی برای پذیرش مدیریت کیفیت فراگیر را با توجه به فرهنگ موجود در در دانشگاه را پیش‌بینی کرد. تجزیه و تحلیل فرضیه‌های پژوهش حاکی از رابطه مثبت و معنادار بین مولفه‌های فرهنگ سازمانی (فرهنگ توسعه‌ای، گروهی، عقلایی، سلسله مراتبی) با کل مولفه‌های مدیریت کیفیت فراگیر (رهبری، برنامه‌ریزی استراتژیک، تمرکز بر مشتری، اطلاعات و تحلیل، مدیریت منابع انسانی، مدیریت فرایند) است. در نتیجه نوع فرهنگ سازمان به عنوان یک متغیر اصلی تاثیر بسزایی در اجرای مدیریت کیفیت فراگیر دارد. تجزیه و تحلیل فرضیه اول پژوهش که در جدول ۱ ارائه شده است. حاکی از رابطه مثبت و معنی‌دار بین فرهنگ توسعه‌ای با کل مولفه‌های مدیریت کیفیت فراگیر است. وجود فرهنگ توسعه‌ای به عنوان بعدی از فرهنگ سازمانی که تاکید بر جنبه بیرونی دارد در دانشگاه، باعث می‌شود که، روندهای جاری و آتی با آینده‌نگری و تحلیل علمی انجام شود؛ زمینه ایجاد

آزادی تفکر و عمل در سطوح مختلف دانشگاه که افراد بتوانند فعالیت‌های خلاقانه و ابتکارات را برنامه‌ریزی و اجرا نمایند فراهم شود؛ سطح اطلاعات علمی اعضای دانشگاه افزایش یابد؛ دانشگاه به سازمانی پیش‌تاز و پیشگام در مقایسه با سایر دانشگاه‌ها تبدیل شود؛ تحمل و تعامل با مخاطبان و نوآندیشان در دانشگاه افزایش یابد؛ دانشگاه به سازمان یادگیرنده که قدرت انطباق با مسائل جدید را در اختیار دارد تبدیل شود؛ زمینه مطالعه مستمر و بررسی مشکلات و حل مسائل فعلی پیش روی دانشگاه را برای مدیران مختلف فراهم شود؛ روحیه نقد و بررسی در دانشگاه بوجود آید. نتیجه فرضیه اول پژوهش با نتایج پژوهش یانگ و فنگ<sup>۴۸</sup> (۲۰۰۸) همسو می‌باشد. یانگ و فنگ (۲۰۰۸) در پژوهش خود تحت عنوان بررسی سازگاری و اجرای مدیریت کیفیت فراگیر با فرهنگ سازمانی گزارش کردند که شرکت‌هایی که دارای فرهنگ توسعه‌ای هستند عوامل مدیریت کیفیت فراگیر شامل رهبری، برنامه‌ریزی استراتژیک و تمرکز بر مشتری را خوب اجرا می‌کنند.

تجزیه و تحلیل فرضیه دوم پژوهش که در جدول ۲ ارائه شده است. حاکی از رابطه مثبت و معنی‌دار بین فرهنگ گروهی با مولفه‌های رهبری، برنامه‌ریزی استراتژیک، اطلاعات و تحلیل، مدیریت منابع انسانی، مدیریت فرایند است. وجود فرهنگ گروهی بعنوان بعدی از فرهنگ سازمانی که تاکید بر جنبه درونی دارد در دانشگاه باعث می‌شود که، علاقه، تمایل و توانایی مدیران دانشگاه برای سازماندهی فعالیت‌های جمعی افزایش یابد؛ انجام امور به صورت تیمی مورد تشویق همکاران و مدیران دانشگاه قرار گیرد؛ مدیران دانشگاه تاکید بر مشارکت اعضای دانشگاه در تصمیم‌گیری در ابعاد گوناگون را داشته باشند؛ اعضا و مدیران دانشگاه از اشتباهات غیر عمدی همکاران خود به منظور ارتقاء سطح فعالیت‌ها جمعی چشم‌پوشی کنند؛ زمینه فعالیت

انجام گیرد؛ اعضا بواسطه گردش سریع اطلاعات در دانشگاه‌ها پنهان کاری نداشته باشند؛ اقدامات و فعالیت‌هایی که در راستای شفاف سازی، سهولت، سادگی و روانی وظایف انجام می‌شود، مورد تشویق اعضا و مدیران عالی دانشگاه قرار گیرد؛ اعضا از اهداف دانشگاه باخبر شده و در راستای آن حرکت کنند؛ مدیران دانشگاه شناخت و درک مناسب از تغییراتی که در محیط بیرونی دانشگاه اتفاق می‌افتد پیدا کنند. نتیجه فرضیه سوم پژوهش با نتایج پژوهش پارجوگو و درموت<sup>۹</sup> (۲۰۰۵) همسو می‌باشد. در پژوهش پارجوگو و درموت (۲۰۰۵) مشخص گردید که بین فرهنگ سازمانی و مدیریت کیفیت فراگیر رابطه مثبت و معنی دار وجود دارد و همچنین فرهنگ عقلایی می‌تواند بر اجرای مولفه‌های تحلیل اطلاعات و برنامه‌ریزی استراتژیک اثر مثبت داشته باشد.

تجزیه و تحلیل فرضیه چهارم پژوهش که در جدول ۴ ارائه شده است. حاکی از رابطه مثبت و معنی دار بین فرهنگ سلسله مراتبی با مولفه‌های رهبری، برنامه‌ریزی استراتژیک، اطلاعات و تحلیل، مدیریت منابع انسانی و مدیریت فرایند است. وجود فرهنگ سلسله مراتبی بعنوان بعدی از فرهنگ سازمانی که تاکید بر جهت‌گیری درونی و بر قوانین، نظم‌ها و استانداردها دارد در دانشگاه باعث می‌شود که، قوانین و مقررات مبنای اقدامات و فعالیت‌هایی قرار گیرد؛ اعضای دانشگاه بر این موضوع که اقدامات بر اساس قانون باعث رشد و تعالی اعضای دانشگاه می‌شود یقین و باور پیدا کنند؛ تعارضات کاهش بیابد؛ حسن برخورد و صمیمیت در بین اعضا دانشگاه بواسطه تلاشی که برای اجرای هر چه بیشتر قوانین و مقررات در دانشگاه صورت می‌گیرد افزایش یابد؛ در اجرای قوانین و مقررات دانشگاه از اعمال سلیقه خودداری شود؛ اختیارات متناسب با وظایف و مسئولیتهای توزیع شود؛ قوانین و مقررات و اجرای آنها به عنوان یک ارزش

و مشارکت بواسطه صداقت موجود در میان اعضا و مدیران دانشگاه فرام شود؛ زمینه فعالیت جمعی اعضای دانشگاه بواسطه تفویض اختیار و مسئولیت به اعضا فراهم شود؛ فعالیت جمعی به دلیل تواضع مدیران دانشگاه و همچنین اعضا نسبت به یکدیگر، تشدید شود؛ توانایی گروه‌های آموزشی و کمیته‌های تخصصی برای تاثیرگذاری قابل توجهی در تنظیم و اجرای برنامه‌های دانشگاه بالا رود. نتیجه فرضیه دوم پژوهش با نتایج پژوهش‌های دنیسن و اسپرتیزر (۱۹۹۱) و مصدق‌راد (۲۰۰۶) همسویی دارد. در مطالعه و بررسی دنیسن و اسپرتیزر (۱۹۹۱) با تجزیه و تحلیل اطلاعات مشخص شد که فرهنگ گروهی با مولفه‌های رهبری و مدیریت منابع انسانی رابطه مثبت و معنی دار وجود دارد. هم چنین در پژوهش مصدق‌راد (۲۰۰۶) مشخص گردید که فرهنگ گروهی در به کارگیری مولفه‌های برنامه‌ریزی استراتژیک، اطلاعات و تحلیل، مدیریت منابع انسانی و مدیریت فرایند موثر است.

تجزیه و تحلیل فرضیه سوم پژوهش که در جدول ۳ ارائه شده است. حاکی از رابطه مثبت و معنی دار بین فرهنگ عقلایی با مولفه‌های برنامه‌ریزی استراتژیک، تمرکز بر مشتری، اطلاعات و تحلیل، مدیریت منابع انسانی و مدیریت فرایند است. وجود فرهنگ عقلایی بعنوان بعدی از فرهنگ سازمانی که هم بر جنبه بیرونی و هم جنبه درونی تاکید دارد در دانشگاه باعث می‌شود که، سیستمی جامع و قابل اعتماد برای درک نظریات، نیازها و انتظارات اعضا استقرار یابد؛ سیستم اطلاع رسانی به صورت دقیق و سریع که اطلاعات را متناسب با مسئولیت‌ها و ضرورت‌ها به سمع و نظر اعضا برسد، استقرار شود؛ استراتژی‌ها و برنامه‌های دانشگاه به صورت واضح و روشن تبیین گردد و همه نسبت به آنها آگاه شوند؛ شرح وظایف و مسئولیت‌های اعضا به صورت روشن و مشخص تبیین و به آنان ابلاغ و تفهیم گردد؛ گردش کارها در دانشگاه به گونه آسان و راحت

- جلوداری ممقانی، بهرام. (۱۳۸۴). تعالی سازمانی. تهران: مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران.
- حسینی سرخوش، سید مهدی. (۱۳۸۹). چارچوب مفهومی تاثیر رهبری تحول آفرین بر فرهنگ سازمانی. دو ماهنامه توسعه انسانی پلیس. ۷(۳۰). ۷۹-۵۹.
- رومزون، پل. (۱۳۸۰). یادگیری رهبری در آموزش عالی. تهران، ترجمه عبدالرحیم نوه ابراهیم و همکاران. دانشگاه علوم پایه دامغان: موسسه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی
- ریاحی، بهروز. (۱۳۸۵). جوایز کیفیت، مدل‌های برتری جویی و سرآمدی. تهران: مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران.
- سالیس و ادوار. (۱۳۸۰). مدیریت کیفیت فراگیر در آموزش. ترجمه سید علی حدیقی. تهران: نشر هوای تازه.
- سرایبی، حسن. (۱۳۸۲). مقدمه‌ای بر روش نمونه گیری. تهران: انتشارات سمت.
- سلطانی، ایرج. (۱۳۸۶). الگوی جامع سرآمدی چهاربعدی با تاکید بر تعالی کارکنان. اصفهان: انتشارات ارکان دانش.
- طوسی، محمد علی. (۱۳۷۲). فرهنگ سازمانی. تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- عسگریان، محمد. (۱۳۸۸). مفهوم شناسی فرهنگ. دو ماهنامه توسعه انسانی پلیس. ۶(۲۴). ۱۲۴-۱۰۱.
- کافمن، راجرز و زان، داگلاس. (۱۳۷۷). مدیریت کیفیت افزوده و بهبود روز افزون نظام آموزشی. ترجمه رضا هویدا، قربانعلی سلیمی و مهدی حاقیان. اصفهان: انتشارات گویا.
- یزدخواستی، علی. (۱۳۸۷). رابطه بین نوع فرهنگ سازمانی و میزان پذیرش مدیریت کیفیت فراگیر در دانشگاه‌های دولتی کشور، پایان‌نامه دکتری،
- دانشگاهی مورد توجه قرار گیرد؛ واگذاری هر گونه تسهیلات و امکانات به افراد ذی نفع، بر اساس قوانین و دستورات صورت گیرد؛ برای کشف و رسیدگی به موارد نقض قانون و مقررات، مرجعی رسمی در دانشگاه پیش‌بینی شود و فعالیت کند؛ به ابعاد گوناگون توانمندی اعضای برای سپردن مسئولیت‌ها توجه شود. نتیجه فرضیه چهار پژوهش با نتایج پژوهش الخلیفه و اسپینوال (۲۰۰۱) همسویی دارد. در مطالعه و بررسی الخلیفه و اسپینوال<sup>۵۰</sup> (۲۰۰۱) مشخص گردید که فرهنگ سلسله مراتبی با تمام مولفه‌های مدیریت کیفیت فراگیر رابطه مثبت و معنی دار دارد. در پژوهش یانگ و فنگ (۲۰۰۸) مشخص گردید که سازمان‌هایی که در آنها فرهنگ سلسله مراتبی حاکم است، تحقق مدیریت کیفیت فراگیر در پایین‌ترین سطح قرار دارد. در نتیجه فرضیه چهار پژوهش با نتایج پژوهش یانگ و فنگ (۲۰۰۸) همسویی ندارد.
- در نهایت، نتایج پژوهش حاضر مبین آن است که نوع فرهنگ سازمانی در به کارگیری و اجرای مدیریت کیفیت فراگیر اثر گذار است، لذا در جهت اجرای مدیریت کیفیت فراگیر در دانشگاه‌ها باید فرهنگ سازمانی آن بررسی گردد و در صورت لزوم به تغییر ساختار فرهنگی آن مبادرت شود.
- منابع**
- ابزری، مهدی و دلوی، محمدرضا. (۱۳۸۵). مدیریت فرهنگ سازمانی. اصفهان: نشر قاصد سحر.
- تنعمی، محمد مهدی. (۱۳۸۶). مدیریت دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی: شناخت و اجرای مدیریت کیفیت فراگیر. تهران: انتشارات سمت.
- تنعمی، محمدمهدی. (۱۳۸۷). رهبری مدیریت کیفیت جامع در دانشگاه‌ها. دانش مدیریت، (۴۷). ۱-۹۴.

- learning, *The Learning Organization*. 15 (3). 277-287.
- Dension, D.R. & Spritzer, G.M. (1991). Organizational culture and organizational development: A competing values approach, *Research in Organizational and Development*. 14(1), 125-136.
- Duggirala, M. M., Rajendran, C., Anantharaman, R.N. (2008). Provider-perceived dimensions of total quality management in healthcare, *Benchmarking: An International Journal*, 15(6). 693-722.
- Flyn, B.B. (1994), A Framework for quality management research and in associated measurement instrument. *Journal of Operations management*. 11 (4). 339-369.
- Freed, J. (1997), *a culture for academic excellence: Implementing the quality principles in higher education*. Eric Digest.
- Jabnoun, N. (2002). Control processes for total quality management and quality assurance, *Journal Work Study*, 51(4). 182- 190.
- Jaffre, D. (1999), *the management and control of quality*, south- western college publishing Cincinnati, Om.
- Kanji, G. (2000), *Total quality management process: Advances in total quality management series*. London: car fax publishing company.
- Kumar, R., Garg, D., and Garg, T.K. (2009). Total quality management in Indian industries: relevance, analysis and directions, *The TQM Journal*, 21(6), 607-622.
- Lai, M.F., Lee, G.G., (2007), Relationships of organizational culture toward knowledge activities, *Business Process Management Journal* Vol. 13 No. 2, pp. 306-322.
- Largrosen, S.(2001). *Exploring the impact of the cultures of European countries on of the possibilities implementing total quality management*. Vaxjo University Press.
- Mann, R. & Kehoe, D. (1995), Factors affecting the implementation and success of TQM. *International Journal of Quality and Reliability management*. 56(8).
- Md Zabid, A.R., Murali, S., Azmawani, A.R. (2003). The impudence of organizational culture on attitudes toward organizational change, *The Leadership & Organization Development Journal*. 25 (2). 161-179.
- Mosadeghrad, A.M. (2006). The impact of organizational culture on the total quality management. *The TQM Magazine*. 18(6). 606-625.
- Mullin, R. & Parker, M. (1994). *Beware TQM is coming to your campus*; NEA Higher Education Thought & Action TQM.
- دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه اصفهان.
- یزدخواستی، علی و رجایی، سعید. (۱۳۸۸)، فرهنگ سازمانی و مدیریت کیفیت فراگیر آموزش عالی. اصفهان: انتشارات کنکاش.
- یزدخواستی، علی، رجایی، سعید، مولوی، حسین (۱۳۸۸). بررسی رابطه بین نوع فرهنگ سازمانی و میزان پذیرش مدیریت کیفیت فراگیر در دانشگاه‌های دولتی کشور، جامعه‌شناسی کاربردی، ۲۰(۳۴). ۱۷۵-۱۸۸.
- Abdul Malek, M .Kanji, K. (2000). *TQM in Malaysian Higher in Education institutions*, UK: Sheffield Hall is University press.
- Al-Khalife, K.M.; Aspin wall, E.M. (2001). Using the competing values framework to investigate the culture of Qater industries, *Total Quality management*, 12(4). 417-428.
- Armstrong, R.A. (1991). *Total quality management: the key to business improvement*, London: Chapman Hall.
- Asree, S.Zain, M., Razalli, M.R. (2009), Influence of leadershi□ competency and organizational culture on responsiveness and performance of ifrms, *International Journal of Contemporary Hospitality Management* . 22 (4). 500-516.
- Balthazard, P.A., Cooke, R.A., Potter, R.E. (2006), Dysfunctional culture, dysfunctional organization Capturing the behavioral norms that form organizational culture and drive performance, *Journal of Managerial Psychology*. 21 (8). 709-732.
- Bellou, V., (2008), Identifying organizational culture and subcultures within Greek public hospitals, *Journal of Health, Organization and management*. 22 (5). 496-509.
- Briody, E., Pester T.N., and Trotter, R. (2012). A story's impact on organizational-culture change, *Journal of Organizational Change Management*, 25(1), 67-87.
- Bryde, D.J., and Robinson, L. (2007). The relationship between total quality management and the focus of project management practices, *The TQM Magazine*, 19(1). 50-81.
- Chadwich, P. (1995). TQM at South Bank University. *Quality Assurance in Education*. 3(7).
- Colleen. Theresa. (2008). Understanding the impudence of organizational culture and group dynamics on organizational change and

- Mullin, R. & Wilson, F. (1998). A violation of assumptions about TQM. *Journal of Quality Management*. 13(2).
- Neal, M. (2008). Anatta: Buddhist insights into the paradoxical nature of organizational cultural problems, *Journal of Organizational Change Management*, 19(4), 518-528.
- Newby, P. (1999), *Culture and quality in higher education*. Higher education policy.
- Packard, T. (1995), *TQM and organizational change development*. Available at: <http://www.Improve.Org/TOM.html>.
- Prajogo, D.I. and Sohal, A.S. (2003). Transitioning from total quality management to total innovation management, International, *Journal of Quality & Reliability Management*, 21(6), 861-875.
- Prajogo, D.I.; Dermott, C.M. (2005). The relationship between Total quality management and organizational culture. *Journal of Operations & Production management*. 52(11). 72-89.
- San Park, J. Hyun Kim, T. (2009). Do types of organizational culture matter in nurse job satisfaction and turnover intention?, *Leadership in Health Services*. 22 (1). 20-38
- Saraph, J.V.; Benson, P.C. & Schroder, R.G. (1998). An instrument for measuring the critical factors of quality management. *Decision Sciences*. 10. (5). 5-15.
- Schein, H.E. (1992). *Organizational culture*. Jossey Bass Publishers.
- Srikantan, G. & Dairymen, R. (2001). *A Fresh approach to a model quality in higher education. The Sixth International Conference on los 900 and Total Quality management*. A. Ayr. Scotland. UK.
- Taormina, R.J. (2007). Interrelating leadership behaviors, organizational socialization, and organizational culture, *Leadership & Organization Development Journal*. 29(1). 85-102.
- Tari, J.J. (2005). Research and concepts components of successful total quality management, *The TQM Magazine*, 17(2). 182-194.
- Yong, K.T. Pheng, L.S. (2008). Organizational culture and Total Quality management implementation in construction firms in Singapore. *Journal construction management & Economic*. 26(3).
- Zeitze, G.; Johannesson, R. & Ritchie, J.E. (1997). An employee survey measuring total quality management practices and culture. *Group & Organization Management*. 22 (3). 414-444.

یادداشت‌ها

<sup>1</sup> total qualiti management

<sup>2</sup> Armstrong

<sup>3</sup> Chadwick

<sup>4</sup> Abdul malek & Kanji

<sup>5</sup> Jabnour

<sup>6</sup> Prajogo & Sohal

<sup>7</sup> Tari

<sup>8</sup> Bryde & Robinson

<sup>9</sup> Duggirala et al

<sup>10</sup> Kumar et al

<sup>11</sup> Bensimon

<sup>12</sup> Srikantan & Dalrim

<sup>13</sup> Juge & Orwick

<sup>14</sup> Mullin & Wilson

<sup>15</sup> Newby

<sup>16</sup> Freed

<sup>17</sup> Mullin & Parker

<sup>18</sup> Kanji

<sup>19</sup> Flyn

<sup>20</sup> Mann & Kehoe

<sup>21</sup> Saraph et al

<sup>22</sup> Largarson

<sup>23</sup> Malcom Baldrige

<sup>24</sup> leaderhip

<sup>25</sup> strategic planning

<sup>26</sup> customer focus

<sup>27</sup> Kaufman & Daglas

<sup>28</sup> information and analysis

<sup>29</sup> human resource management

<sup>30</sup> process management

<sup>31</sup> Pakkard

<sup>32</sup> Jeffre et al

<sup>33</sup> Zeitze et al

<sup>34</sup> Schien

- <sup>35</sup> Neal  
<sup>36</sup> San Park & Hyun Kim  
<sup>37</sup> Balthazard et al  
<sup>38</sup> Bellou  
<sup>39</sup> Asree et al  
<sup>40</sup> Taormina  
<sup>41</sup> Lay & Lee  
<sup>42</sup> Md zabid et al  
<sup>43</sup> Colleen & Theresa  
<sup>44</sup> development culture  
<sup>45</sup> group culture  
<sup>46</sup> rational culture  
<sup>47</sup> hierachical culture  
<sup>48</sup> Yong & Pheng  
<sup>49</sup> Prajogo & Dermott  
<sup>50</sup> Al-Khalife & Aspinwall

