

۸۷/۱/۱۰۷۲۹۴

۸۷/۱۳/۲۱



دانشگاه اصفهان

دانشکده علوم تربیتی و روان شناسی

گروه علوم تربیتی

پایان نامه دکتری در رشته مدیریت آموزشی

بررسی رابطه بین نوع فرهنگ سازمانی و میزان پذیرش مدیریت

کیفیت فراگیر در دانشگاههای دولتی کشور

استاد راهنما:

دکتر سعید رجایی پور

استاد مشاور:

دکتر حسین مولوی

پژوهشگر:

علی یزدخواستی

مهر ماه ۱۳۸۷

۱۱۲۰۷۸

کلیه حقوق مادی مترتب بر نتایج مطالعات ، ابتکارات  
و نوآوری‌های ناشی از تحقیق موضوع این پایان نامه  
متعلق به دانشگاه اصفهان است.



دانشگاه اصفهان

دانشکده علوم تربیتی و روان شناسی

گروه علوم تربیتی

## پایان نامه دکتری رشته‌ی علوم تربیتی گرایش مدیریت آموزشی آقای علی یزدخواستی

تحت عنوان:

**بررسی رابطه بین نوع فرهنگ سازمانی و میزان پذیرش مدیریت  
کیفیت فراگیر در دانشگاه‌های دولتی کشور**

در تاریخ ۸۷/۷/۱۳ توسط هیأت داوران زیر بررسی و با درجه عالی به تصویب نهایی رسید.

۱- استاد راهنمای پایان نامه دکتر سعید رجایی پور با مرتبه علمی استادیار

۲- استاد مشاور پایان نامه دکتر حسین مولوی با مرتبه علمی استاد

۳- استاد داور داخل گروه دکتر علی عطا فر با مرتبه علمی استادیار

۴- استاد داور داخل گروه دکتر رضا هویدا با مرتبه علمی استادیار

۵- استاد داور خارج از گروه دکتر پرویز ساکتی با مرتبه علمی دانشیار

۶- استاد داور خارج از گروه دکتر محمد تسلیمی با مرتبه علمی دانشیار

امضا

امضا

امضا

امضا

امضا

امضا

امضای مدیر گروه

## تشکر و قدردانی

بر خود لازم می‌دانم که مراتب تقدیر و تشکر خود را از راهنمایی‌های دلسوزانه و استادانه استاد راهنما جناب آقای دکتر سعید رجائی پور و نیز استاد مشاور جناب آقای دکتر حسین مولوی که بزرگوارانه با بردباری و رهنمودهای محققانه خویش، زمینه بهتر شدن این رساله را فراهم نمودند صمیمانه تشکر می‌نمایم.

از جناب آقای دکتر رضا هویدا ریاست محترم دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، جناب آقای دکتر نصرآبادی مدیر محترم گروه علوم تربیتی، اساتید محترم گروه جناب آقای دکتر سیادت، جناب آقای دکتر سلیمی و همچنین سرکار خانم خسروی منشی گروه علوم تربیتی و سرکار خانم سمیعی، خانم غزادی و خانم صفاری کارشناسان محترم تحصیلات تکمیلی دانشکده و دانشگاه و تمامی دوستان در گروه علوم تربیتی که با ارائه نظرات و راهنمایی‌های ارزنده و دلسوزانه خود من را در انجام کار کمک نموده‌اند صمیمانه تشکر می‌نمایم.

### تقدیم به

همسرم که رفیق شفیق راه زندگی پرفراز و نشیب در لحظه لحظه مشقات این راه در کنار خود احساس نموده‌ام. و به فرزندان دلبندم به این امید که پویندگان همیشگی راه علم و معرفت باشند و خواندن را برای دانستن و علم را برای عمل کردن به آن بیاموزند.

## فهرست مطالب

صفحه	عنوان
	<b>فصل اول: کلیات پژوهش</b>
۱	مقدمه
۳	۱-۱ شرح و بیان پژوهش
۱۰	۲-۱ اهمیت و ارزش پژوهش
۱۱	۳-۱ اهداف پژوهش
۱۲	۴-۱ سؤالات پژوهش
۱۲	۵-۱ روش پژوهش
۱۳	۶-۱ تعاریف واژه‌ها
۱۳	۱-۶-۱- تعاریف نظری
۱۴	۲-۶-۱- تعاریف عملیاتی
۱۶	۷-۱- نگاهی به فصل‌های بعدی
	<b>فصل دوم: مبانی نظری و پیشینه پژوهش</b>
۱۷	مقدمه
۱۸	۱-۲- قسمت اول فرهنگ سازمانی
۱۸	۱-۱-۲ مفهوم و تعریف فرهنگ سازمانی
۲۰	۲-۱-۲ مبانی تاریخی مطالعه فرهنگ سازمانی
۲۲	۳-۱-۲ اهمیت شناخت فرهنگ سازمانی
۲۳	۴-۱-۲ کارکردهای فرهنگ سازمانی
۲۵	۵-۱-۲ منشاء شکل‌گیری فرهنگ سازمانی
۲۷	۶-۱-۲ شاخصهای و معیارهای فرهنگ سازمانی
۲۸	۷-۱-۲ تغییر فرهنگ سازمانی

عنوان	صفحه
۸-۱-۲ فرایند تغییر فرهنگ سازمانی .....	۲۹
۹-۱-۲ مدیریت فرهنگ سازمانی .....	۳۰
۱۰-۱-۲ مدلها و طبقه‌بندی‌های فرهنگ سازمانی .....	۳۴
۱-۱۰-۱-۲ طبقه‌بندی دلیل‌و‌کندی .....	۳۴
۲-۱۰-۱-۲ طبقه‌بندی پتیزوواترمن .....	۳۵
۳-۱۰-۱-۲ طبقه‌بندی کوئین .....	۳۶
۴-۱۰-۱-۲ طبقه‌بندی میلر .....	۳۷
۵-۱۰-۱-۲ طبقه‌بندی سانی فید .....	۳۹
۶-۱۰-۱-۲ طبقه‌بندی هافستد .....	۴۰
۷-۱۰-۱-۲ طبقه‌بندی دنیسن .....	۴۰
۱۱-۱-۲ فرهنگ سازمانی حاکم در دانشگاهها .....	۴۲
۱۲-۱-۲ انواع فرهنگ سازمانی از نظر برگ کوئیت .....	۴۴
۱۳-۱-۲ انواع فرهنگ دانشگاهی از نظر مکنی .....	۴۶
۱۴-۱-۲ انواع فرهنگ سازمانی از نظر داپسون و مکنی .....	۴۷
۱۵-۱-۲ مدل فرهنگ سازمانی دنیسن واسپریتزر .....	۴۸
۲-۲- قسمت دوم: مدیریت کیفیت فراگیر .....	۵۲
۱-۲-۲ مفهوم و تعریف مدیریت کیفیت فراگیر .....	۵۲
۲-۲-۲ اهمیت مدیریت کیفیت فراگیر .....	۵۳
۳-۲-۲ تاریخچه مدیریت کیفیت فراگیر .....	۵۴
۴-۲-۲ مفهوم کیفیت در آموزش .....	۵۶
۵-۲-۲ عناصر مدیریت کیفیت فراگیر .....	۵۸
۶-۲-۲ نرم افزارهای ضروری در مدیریت کیفیت فراگیر .....	۶۳
۷-۲-۲ ابعاد مدیریت کیفیت فراگیر از دیدگاه علمای مدیریت .....	۶۴
۸-۲-۲ رویکردهای مدیریت کیفیت فراگیر .....	۶۶
۹-۲-۲ مدیریت کیفیت فراگیر در آموزش عالی .....	۶۷
۱۰-۲-۲ فواید مدیریت کیفیت فراگیر در آموزش عالی .....	۷۴
۱۱-۲-۲ بررسی مطالعات در زمینه کاربرد مدیریت کیفیت فراگیر در آموزش عالی .....	۷۴
۱۲-۲-۲ کاربرد اصول مدیریت کیفیت فراگیر در دانشگاهها .....	۷۶

۷۸.....	۱۳-۲-۲ فهرست دانشگاهها و کالج هایی که مدیریت کیفیت فراگیر را بکار گرفته اند.....
۸۰.....	۱۴-۲-۲ الگوهای اجرای مدیریت کیفیت فراگیر .....
۸۲.....	۱-۱۴-۲-۲ الگوهای جایزه دمنیک .....
۸۲.....	۲-۱۴-۲-۲ الگوی بنیاد اروپائی برای مدیریت کیفیت .....
۸۴.....	۳-۱۴-۲-۲ الگوی کیفیت بالدريج .....
۸۵.....	۱۵-۲-۲ اجرای الگوی مالکوم بالدريج در بعضی از دانشگاههای خارج .....
۸۸.....	۱۶-۲-۲ مدل مالکوم بالدريج جهت اجرای مدیریت کیفیت فراگیر در دانشگاهها .....
۸۸.....	۱۷-۲-۲ مؤلفه های مدل مالکوم بالدريج .....
۹۴.....	۳-۲ قسمت سوم: رابطه فرهنگ سازمانی و مدیریت کیفیت فراگیر .....
۹۷.....	۱-۳-۲ دستاوردهای فرهنگی نظام مدیریت کیفیت فراگیر .....
۱۰۰.....	۲-۳-۲ فرهنگ سازمانی و مدیریت کیفیت در دانشگاهها .....
۱۰۵.....	۴-۲ قسمت چهارم: پژوهشهای مرتبط با موضوع پژوهش .....
۱۰۵.....	۱-۴-۲-: پژوهشهای انجام شده در خارج از کشور .....
۱۰۹.....	۲-۴-۲-: پژوهشهای انجام شده در ایران .....
۱۱۲.....	خلاصه فصل دوم.....
	<b>فصل سوم: روش پژوهش</b>
۱۱۴.....	مقدمه .....
۱۱۴.....	۱-۳- روش پژوهش .....
۱۱۵.....	۲-۳- جامعه آماری .....
۱۱۷.....	۳-۳- برآورد حجم نمونه .....
۱۱۹.....	۴-۳- روش نمونه گیری .....
۱۲۰.....	۵-۳- ابزار اندازه گیری .....
۱۲۱.....	۶-۳- تعیین پایایی و روایی ابزار اندازه گیری .....
۱۲۱.....	۱-۶-۳- برآورد پایایی پرسشنامه .....
۱۲۴.....	۲-۶-۳- برآورد روایی پرسشنامه .....
۱۲۵.....	۷-۳- روشهای تجزیه و تحلیل آماری .....
	<b>فصل چهارم: تجزیه و تحلیل داده ها</b>
۱۲۸.....	مقدمه .....

صفحه	عنوان
۱۲۸	۱-۴- توصیف ویژگیهای دموکرافیک نمونه آماری
۱۳۰	۲-۴- بررسی نرمال بودن توزیع نمرات انواع فرهنگ سازمانی و مؤلفه‌های مدیریت کیفیت فراگیر در دانشگاهها
۱۳۶	۳-۴- بررسی سؤال‌های پژوهش
۱۴۵	۴-۴- یافته‌های فرعی پژوهش
<b>فصل پنجم: خلاصه، بحث و نتیجه‌گیری</b>	
۱۶۴	مقدمه
۱۶۴	۱-۵- خلاصه موضوع و روش‌ها
۱۶۶	۲-۵- بحث و نتیجه‌گیری
۱۷۰	الگوی پیشنهادی
۱۷۵	۳-۵- محدودیت‌های پژوهش
۱۷۵	۴-۵- پیشنهادات کاربردی
۱۷۷	۵-۵- پیشنهادات برای تحقیقات آتی
	<b>پیوست‌ها</b>
۱۷۸	پرسشنامه پژوهش
۱۸۹	منابع و ماخذ



## فهرست شکل‌ها

صفحه	عنوان
۸.....	شکل ۱-۱ ساختار ارزش متقابل.....
۱۰.....	شکل ۱-۲ مؤلفه‌های مدیریت کیفیت فراگیر.....
۲۴.....	شکل ۱-۲ کارکردهای فرهنگ سازمانی.....
۳۵.....	شکل ۲-۲ مدل فرهنگ سازمانی دلیل و کندی.....
۴۵.....	شکل ۳-۲ چهارنوع فرهنگ سازمانی طبق مدل برگ کوئیست.....
۴۶.....	شکل ۴-۲ چهارنوع فرهنگ دانشگاهی مطابق مدل مکنی.....
۴۷.....	شکل ۵-۲ چهارنوع فرهنگ سازمانی مطابق مدل داپسون ومکنی.....
۴۹.....	شکل ۶-۲ چهارنوع فرهنگ سازمانی مطابق مدل دنيسن واسپریتزر.....
۵۰.....	شکل ۷-۲ ویژگیهای فرهنگ توسعه‌ای.....
۵۰.....	شکل ۸-۲ ویژگیهای فرهنگ گروهی.....
۵۱.....	شکل ۹-۲ ویژگیهای فرهنگ عقلانی.....
۵۱.....	شکل ۱۰-۲ ویژگیهای فرهنگ سلسله مراتبی.....
۵۶.....	شکل ۱۱-۲ مفهوم تکامل کیفیت در شرکت های پیشتاز زاپنی.....
۵۸.....	شکل ۱۲-۲ مسیروجهت مدیریت کیفیت فراگیر.....
۶۲.....	شکل ۱۳-۲ حلقه بهسازی دمینگ.....
۸۳.....	شکل ۱۴-۲ الگوی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت فراگیر.....
۱۰۴.....	شکل ۱۵-۲ مدل مفهومی مطالعه رابطه فرهنگ سازمانی و پذیرش مدیریت کیفیت فراگیر.....
۱۳۰.....	شکل ۱-۴ توزیع نمرات فرهنگ توسعه‌ای در هیأت علمی دانشگاهها.....
۱۳۱.....	شکل ۲-۴ توزیع نمرات فرهنگ گروهی در هیأت علمی دانشگاهها.....
۱۳۱.....	شکل ۳-۴ توزیع نمرات فرهنگ عقلانی در هیأت علمی دانشگاهها.....
۱۳۲.....	شکل ۴-۴ توزیع نمرات فرهنگ سلسله مراتبی در هیأت علمی دانشگاهها.....
۱۳۲.....	شکل ۵-۴ توزیع نمرات مؤلفه رهبری در هیأت علمی دانشگاهها.....

عنوان	صفحه
شکل ۴-۶ توزیع نمرات مؤلفه برنامه‌ریزی استراتژیک در هیأت علمی دانشگاهها.....	۱۳۳
شکل ۴-۷ توزیع نمرات مؤلفه تمرکز بر مشتری در هیأت علمی دانشگاهها.....	۱۳۳
شکل ۴-۸ توزیع نمرات مؤلفه اطلاعات و تحلیل در هیأت علمی دانشگاهها.....	۱۳۴
شکل ۴-۹ توزیع نمرات مؤلفه مدیریت منابع انسانی در هیأت علمی دانشگاهها.....	۱۳۴
شکل ۴-۱۰ توزیع نمرات مؤلفه مدیریت فرایند در هیأت علمی دانشگاهها.....	۱۳۵
شکل ۴-۱۱ میانگین فرهنگ توسعه‌ای در بین دانشگاهها.....	۱۴۷
شکل ۴-۱۲ میانگین فرهنگ گروهی در بین دانشگاهها.....	۱۴۸
شکل ۴-۱۳ میانگین فرهنگ عقلانی در بین دانشگاهها.....	۱۴۹
شکل ۴-۱۴ میانگین فرهنگ سلسله مراتبی در بین دانشگاهها.....	۱۵۰
شکل ۴-۱۵ میانگین مؤلفه رهبری در بین دانشگاهها.....	۱۵۱
شکل ۴-۱۶ میانگین برنامه‌ریزی استراتژیک در بین دانشگاهها.....	۱۵۲
شکل ۴-۱۷ میانگین مؤلفه تمرکز بر مشتری در بین دانشگاهها.....	۱۵۳
شکل ۴-۱۸ میانگین مؤلفه اطلاعات و تحلیل در بین دانشگاهها.....	۱۵۴
شکل ۴-۱۹ میانگین مؤلفه مدیریت منابع انسانی در بین دانشگاهها.....	۱۵۵
شکل ۴-۲۰ میانگین مؤلفه مدیریت فرایند در بین دانشگاهها.....	۱۵۶
شکل ۴-۲۱ میانگین‌های نمرات دانشکده‌ها در فرهنگ گروهی.....	۱۵۸
شکل ۴-۲۲ میانگین‌های نمرات دانشکده‌ها در فرهنگ سلسله مراتبی.....	۱۵۹
شکل ۴-۲۳ میانگین‌های نمرات دانشکده‌ها در مؤلفه رهبری.....	۱۶۰
شکل ۴-۲۴ میانگین‌های نمرات دانشکده‌ها در مؤلفه مدیریت منابع انسانی.....	۱۶۱
شکل ۴-۲۵ میانگین‌های نمرات دانشکده‌ها در مؤلفه مدیریت فرایند.....	۱۶۲
شکل ۵-۱ رابطه فرهنگ سازمانی بامدیریت کیفیت فراگیر.....	۱۷۱
شکل ۵-۲ رابطه انواع فرهنگ سازمانی و میزان پذیرش مدیریت کیفیت فراگیر در دانشگاههای دولتی	
ایران.....	۱۷۲

## فهرست جدول‌ها

صفحه	عنوان
۱۹.....	جدول ۱-۲ برخی از مهمترین تعاریف فرهنگ سازمانی
۲۳.....	جدول ۲-۲ تاثیر فرهنگ بر وظایف عمومی مدیریت
۳۴.....	جدول ۳-۲ طبقه‌بندی فرهنگهای سازمانی از دیدگاه نظریه پردازان مدیریت
۳۶.....	جدول ۴-۲ مدل فرهنگ سازمانی ارائه شده توسط پیترز و واترمن
۳۷.....	جدول ۵-۲ طبقه‌بندی انواع فرهنگ سازمانی توسط کوئین
۳۸.....	جدول ۶-۲ طبقه‌بندی انواع فرهنگ سازمانی توسط میلر
۳۹.....	جدول ۷-۲ طبقه‌بندی انواع فرهنگ سازمانی توسط سانی فید
۴۰.....	جدول ۸-۲ مدل فرهنگ سازمانی ارائه شده توسط هافستد
۴۱.....	جدول ۹-۲ طبقه‌بندی انواع فرهنگ سازمانی توسط دنیسن
۵۳.....	جدول ۱۰-۲ تعریف مدیریت کیفیت فراگیر در سه مفهوم آن
۵۵.....	جدول ۱۱-۲ سیر تحول مدیریت کیفیت فراگیر
۶۵.....	جدول ۱۲-۲ ابعاد مدیریت کیفیت فراگیر از دیدگاه علمای مدیریت
۷۹.....	جدول ۱۳-۲ اجرای مدیریت کیفیت فراگیر در دانشگاهها و کالجها
۱۱۶.....	جدول ۱-۳ توزیع فراوانی جامعه آماری در دانشگاههای دولتی وابسته به وزارت علوم، تحقیقات و فناوری
۱۱۷.....	جدول ۲-۳ توزیع فراوانی جامعه آماری در دانشگاههای دولتی وابسته به وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی
۱۱۸.....	جدول ۳-۳ توزیع حجم نمونه در ۱۱ دانشگاه دولتی کشور
۱۲۰.....	جدول ۴-۳ توزیع سؤالات پرسشنامه فرهنگ سازمانی به تفکیک چهارنوع فرهنگ سازمانی
۱۲۱.....	جدول ۵-۳ توزیع سؤالات پرسشنامه‌ی مدیریت کیفیت فراگیر به تفکیک شش مؤلفه مدیریت کیفیت فراگیر
۱۲۱.....	جدول ۶-۳ مقیاس درجه‌بندی سؤالهای پرسشنامه‌های فرهنگ سازمانی و مدیریت کیفیت فراگیر
۱۲۱.....	براساس مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت
۱۲۲.....	جدول ۷-۳ ضریب آلفای کراباخ مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی

عنوان	صفحه
جدول ۳-۸ ضرایب آلفای کرانباخ مؤلفه‌های مدیریت کیفیت فراگیر .....	۱۲۳
جدول ۳-۹ ضرایب پایانی ( همبستگی درونی بین مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی ) .....	۱۲۳
جدول ۳-۱۰ ضرایب روایی همزمان بین کل پرسشنامه مدیریت کیفیت فراگیر و انواع فرهنگ سازمانی ..	۱۲۴
جدول ۳-۱۱ ضرایب پایانی (همبستگی) درونی بین مؤلفه‌های مدیریت کیفیت فراگیر .....	۱۲۴
جدول ۳-۱۲ ضرایب روایی همزمان بین فرهنگ سازمانی کل و مؤلفه‌های مدیریت کیفیت فراگیر .....	۱۲۵
جدول ۴-۱ توزیع فراوانی و درصد اعضا هیات علمی بر حسب جنسیت .....	۱۲۸
جدول ۴-۲ فراوانی فراوانی و درصد گروه نمونه بر اساس دانشگاه محل خدمت .....	۱۲۸
جدول ۴-۳ توزیع فراوانی و درصد اعضای هیات علمی بر حسب دانشکده‌ها .....	۱۲۹
جدول ۴-۵ نتایج تحلیل رگرسیون رابطه بین فرهنگ توسعه‌ای و مؤلفه‌های مدیریت کیفیت فراگیر .....	۱۳۶
جدول ۴-۶ نتایج تحلیل رگرسیون رابطه بین فرهنگ گروهی با هریک از مؤلفه‌های مدیریت کیفیت فراگیر .....	۱۳۶
جدول ۴-۷ نتایج تحلیل رگرسیون رابطه بین فرهنگ عقلانی با مؤلفه‌های مدیریت کیفیت فراگیر .....	۱۴۰
جدول ۴-۸ نتایج تحلیل رگرسیون رابطه بین فرهنگ سلسله مراتبی با هریک از مؤلفه‌های مدیریت کیفیت فراگیر در دانشگاهها .....	۱۴۲
جدول ۴-۹ خلاصه نتایج و جمع‌بندی نتایج رابطه بین ۴ فرهنگ سازمانی و ۶ مؤلفه مدیریت کیفیت فراگیر .....	۱۴۵
جدول ۴-۱۰ نتایج تحلیل رگرسیون تفاوت بین دانشگاهها با توجه به انواع فرهنگ سازمانی و مؤلفه‌های مدیریت کیفیت فراگیر .....	۱۴۶
جدول ۴-۱۱ تحلیل مانوای تفاوت بین میانگین‌های دانشکده‌ها در انواع فرهنگ سازمانی و مؤلفه‌های مدیریت کیفیت فراگیر .....	۱۵۷
جدول ۴-۱۲ نتایج تحلیل رگرسیون تفاوت بین زنان و مردان هیات علمی با توجه به انواع فرهنگ سازمانی و مؤلفه‌های مدیریت کیفیت فراگیر .....	۱۶۳

## چکیده

هدف اصلی این پژوهش بررسی رابطه بین نوع فرهنگ سازمانی و میزان پذیرش مدیریت کیفیت فراگیر در برخی از دانشگاههای دولتی کشور بر اساس نظرات اعضای هیأت علمی بود. سئوالهای پژوهش با توجه به چهار نوع فرهنگ سازمانی (توسعه‌ای، گروهی، عقلانی و سلسله مراتبی) و شش مؤلفه‌ی مدیریت کیفیت فراگیر (رهبری، برنامه ریزی استراتژیک، تمرکز بر مشتری، اطلاعات و تحلیل، مدیریت منابع انسانی و مدیریت فرایند) تدوین شدند. روش پژوهش توصیفی از نوع همبستگی بود. جامعه آماری شامل کلیه اعضای هیأت علمی تمام وقت و رسمی برخی از دانشگاههای دولتی در سال تحصیلی ۸۶-۱۳۸۵ است که از میان آنان یک نمونه ۲۸۴ نفری با روش خوشه‌ای تصادفی و تصادفی ساده در چند مرحله انتخاب گردید و ۲۶۳ نفر از آنان پرسشنامه را پاسخ دادند. ابزار جمع آوری داده‌ها شامل دو پرسشنامه محقق ساخته است که بر اساس مقیاس درجه بندی لیکرت تدوین شدند. پرسشنامه فرهنگ سازمانی شامل ۴۲ گویه و پرسشنامه مدیریت کیفیت فراگیر دارای ۵۷ گویه بوده و ضرایب پایایی آنها با استفاده از ضریب کرونباخ به ترتیب ۰/۹۳ و ۰/۹۶ بدست آمد.

نتایج تحلیل رگرسیون نشان داد که بین فرهنگ توسعه‌ای و میزان پذیرش مدیریت کیفیت فراگیر در ابعاد برنامه ریزی استراتژیک، تمرکز بر مشتری و مدیریت فرایند رابطه معنی دار و مثبت وجود دارد. فرهنگ گروهی فقط با مؤلفه‌های رهبری و مدیریت منابع انسانی رابطه معنی دار و مثبت دارد. فرهنگهای عقلانی و سلسله مراتبی با تمام مؤلفه‌های مدیریت کیفیت فراگیر رابطه مثبت و معنی دار دارند. در مجموع فرهنگهای سلسله مراتبی و عقلانی با میزان پذیرش مدیریت کیفیت فراگیر در دانشگاههای کشور همبستگی بیشتری نسبت به سایر انواع فرهنگهای سازمانی داشته‌اند.

**کلید واژگان:** فرهنگ سازمانی، مدیریت کیفیت فراگیر، دانشگاهها

## فصل اول

### کلیات پژوهش

#### مقدمه

دگرگونی‌های اجتماعی، اقتصادی و سیاسی و توسعه روز افزون علم و فناوری تغییرات گسترده و چشمگیری را در نظامهای آموزش عالی جوامع پدید آورده و مفاهیم نوینی از کارایی و اثر بخشی را شکل داده است.

در اکثر جوامع، نظام آموزش عالی به عنوان تأمین 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، فرهنگی و سیاسی جامعه ضروری است در جهت بهبود کیفیت در نظام آموزش عالی اقدامات اساسی صورت بگیرد و از هدر رفتن سرمایه‌های انسانی و مادی جلوگیری شود. آموزش زمانی می‌تواند براساس نیاز ملی و در جهت گسترش فرهنگ و دانش مدیریت نوین استوار باشد که نظام مدیریتی بارویکرد مشتری محور و کیفیت‌گرا ایجاد شده باشند. مدیریت کیفیت فراگیر<sup>1</sup> روشی است که می‌تواند این تحول را در آموزش ایجاد کند.

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 الگوهای مناسبی را برای ارزیابی و پیشرفت مؤسسات اعم

<sup>1</sup> - Total quality management

از آموزشی و غیره پدید آورد. از جنبه‌های با اهمیت استفاده از الگوهای مدیریت کیفیت فراگیر، کاربردی بودن آنهاست.

ایجاد تغییرات و تطبیق با شرایط متحول سریع ساختارهای فناوری، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی با به کارگیری معیارهای متناسب برای سنجش و ارزیابی و فراهم کردن موجبات رشد کیفی مؤسسات و دانشگاهها در سطح جهان، میزان موفقیت این رویکرد از مدیریت را آشکار می‌سازد.

بهبود مستمر کیفیت<sup>۱</sup> از ضروریات پایداری و ارتقای قابلیت رقابت در مؤسسات آموزش عالی و دانشگاهها محسوب می‌شود. حل معضلات و مسائل آموزش عالی کشور نیازمند توجه به زیر ساختها و تربیت کارشناسان، متخصصان، مدیران و رهبران توانمند در تشخیص قوتها و ضعفها، تجزیه و تحلیل سیستم، تهیه و تدوین برنامه‌های توسعه دانشگاهی، مقایسه تجربیات نظامهای آموزش عالی و دانشگاههای پیشرفته، ارزیابی عملکردها و تحقق انتظارات و نتایج است.

بنابراین، باید به دنبال یک استاندارد ملی برای اداره دانشگاهها بود که اساس آن بر کیفیت و مشارکت همه اعضا استوار باشد و هدف آن نیل به موفقیت دراز مدت از طریق جلب رضایت مشتری و تأمین منافع همه‌ی افرادی ذینفع واقع گردد. مدیریت کیفیت فراگیر به عنوان یک رویکرد کیفیت گرا، می‌تواند تحول بنیادی در دانشگاههای ایران به وجود آورده و آثار عمیق خود را در استقرار استمرار رویکردها و روشهای بهبود کیفیت بر جای گذارد.

برای ایجاد و گسترش فرهنگ مدیریت کیفیت فراگیر به کار پر تلاش و زمان 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 این موضوع پرداخته‌اند و سؤالات زیادی در این مورد وجود دارد، که این پژوهش درصدد پاسخ به برخی از آنهاست. از آن جمله می‌توان به این سؤالات اشاره کرد، کدام نوع از فرهنگ سازمانی توانایی بیشتری برای پذیرش مدیریت کیفیت فراگیر در دانشگاههای کشور دارد؟ و در حال حاضر کدام نوع از فرهنگ سازمانی بیشترین تاثیر را در اجرای مدیریت کیفیت فراگیر در دانشگاههای کشور داراست.

<sup>۱</sup> -Continuous quality improvement

## ۱-۱) شرح و بیان مسله پژوهش

جوامع امروزی به "جامعه سازمانی"<sup>۱</sup> شهرت یافته‌اند. سازمانها نیز همچون جوامع، دارای فرهنگ منحصر به فرد هستند که موجبات تمایز یکدیگر را پدید می‌آورند. سازمانها از فلسفه، اعتقادات، ارزشها و هنجارهای خاصی برخوردار می‌باشند که از بد و تأسیس سازمان، پی‌ریزی شده است، "فرهنگ سازمانی"<sup>۲</sup> به مثابه مبدأ و سرچشمه فرایندهای سازمانی از قبیل ساختار، سلسله مراتب، نحوه روابط انسانی، شیوه مدیریت و نگرشها و طرز تلقی اعضای سازمان می‌باشد. "دیل و کندی"<sup>۳</sup> فرهنگ سازمانی را به شیوه کار کردن سازمان تعریف می‌کنند که در معنای گسترده می‌توان شیوه تولید، روش پرداخت دستمزد و پاداش، رفتار کارکنان و هر عمل دیگر سازمان را زیر عنوان فرهنگ سازمانی جای داد (طوسی، ۱۳۷۲، ص ۲۱۴).

فرهنگ نقشهای متفاوتی را در یک سازمان ایفا می‌کند. در اولین نقش، فرهنگ تعیین کننده نقش سازمان است و سازمانها را از هم تفکیک می‌کند. دوم، نوعی احساس هویت به پیکره اعضای سازمان تزریق می‌کند؛ سوم، فرهنگ باعث می‌شود در افراد نوعی تعهد نسبت به چیزی بوجود بیاید که آن چیز بسی بیش از منافع شخصی فرد است؛ چهارم، فرهنگ باعث ثبات و پایداری سیستم اجتماعی می‌گردد. سرانجام فرهنگ به عنوان یک عامل کنترل به حساب می‌آید که موجب به وجود آمدن یا شکل دادن نگرشها و رفتار کارکنان می‌شود (رابینز<sup>۴</sup>، ۱۳۷۸، صص ۱۶۰۸-۱۰۶۷). سازمانها را می‌توان از نظر فرهنگی از یکدیگر متمایز ساخت. از طرفی، چون عوامل متعددی بر فرهنگ سازمانی موثر است، در نتیجه فرهنگهای متفاوتی در سازمانهای امروزی ملاحظه می‌گردد. با توجه به نظر صاحب نظران مدیریت، تقسیم بندیهای متعددی برای فرهنگ سازمانی انجام شده است.

پیترز و واترمن<sup>۵</sup> (۱۹۸۲) در کتابی تحت عنوان "در جستجوی کمال"<sup>۶</sup> هشت ویژگی را به عنوان ویژگیهای فرهنگ سازمانهای عالی معرفی نموده و به تبیین آنها پرداخته‌اند. این عوامل عبارتند از: تمرکز بر عمل، بهادادن به مشتری، استقلال و پیش قدمی، بهره‌وری، کارآفرینی، تبحر و چیره گی در مدیریت، بکارگیری ستاد اداری کم، استفاده به موقع از ساختار مکانیکی و ارگانیکی بر حسب ضرورت و مورد. کوین و مک

<sup>۱</sup> -Organizational society

<sup>۲</sup> - Organizational culture

<sup>۳</sup> -Deal & Kennedy

<sup>۴</sup> -Robbins

<sup>۵</sup> -Peters & Waterman

<sup>۶</sup> -In Search of Excellence



گارس<sup>۱</sup> (۱۹۸۵) طبقه‌بندی دیگری ارائه داده‌اند. آنها فرهنگ سازمانی را به چهار دسته تقسیم نموده‌اند: فرهنگ عقلایی، فرهنگ ایدئولوژیکی، فرهنگ توافق و مشارکتی و فرهنگ سلسله‌مراتبی.

برخی از نویسندگان فرهنگ را به شخصیت تشبیه نموده‌اند و آنرا بر اساس انواع شخصیت طبقه‌بندی نموده‌اند. برای مثال میلر<sup>۲</sup> (۱۹۸۶) هم تلاشی کرد فرهنگ‌های سازمانی را با انواع شخصیت تطبیق نماید و ویژگیهای هر یک از آنها را به تصویر بکشاند. کوشش این محقق منجر به تبیین پنج نوع فرهنگ سازمانی شد: فرهنگ سازمانی فرمند، فرهنگ سازمانی وسواسی، فرهنگ سازمانی پرهیزکننده، فرهنگ سازمانی سیاسی شده و فرهنگ سازمانی دیوانسالار.

پژوهشگر دیگری به نام سان فید<sup>۳</sup> تحقیقی را انجام داد و متوجه شد که در سازمانهای کنونی چهار نوع فرهنگ مشاهده می‌شود. او آنها را فرهنگ مکتبی، فرهنگ باشگاهی، فرهنگ تیم بیسبال و فرهنگ دژ نظامی نامید (به نقل از هینویتز<sup>۴</sup>، ۱۹۸۹).

در نهایت باید اضافه نمود که هر سازمانی دارای فرهنگی است و آن فرهنگ رفتار کاری سازمان را شکل می‌دهد و برای اینکه سازمانها از اثر بخشی لازم برخوردار شوند، باید متناسب با مأموریت، تکنولوژی، حجم عملیات و متغیرهای مشابه دیگر خود، از فرهنگ سازمانی مقتضی برخوردار باشند. در حقیقت ارزش‌ها و فرهنگ سازمانی می‌تواند یک عامل توانمندی سازمان و همچنین محرک سازمان در مواجهه با برنامه‌های تغییر همچون مدیریت کیفیت فراگیر باشد.

از طرف دیگر، 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 گرفته‌اند و نتایج بسیار خوبی از کاربرد این رویکرد عایدشان شده است (آرمسترانگ<sup>۵</sup>، ۱۹۹۱، چادویک<sup>۶</sup>، ۱۹۹۵، عبدالملک<sup>۷</sup>، ۲۰۰۰). با وجود اینکه افرادی مانند بن سیمون<sup>۸</sup> (به نقل از دالریم و سریکانتان<sup>۹</sup>، ۲۰۰۱) و جاچ و اورویک<sup>۱</sup> (به نقل از مولین و ویلسون<sup>۲</sup>، ۱۹۹۸) معتقدند که مدیریت کیفیت فراگیر قابل

<sup>۱</sup> -Quinn & McGorth

<sup>۲</sup> -Miller

<sup>۳</sup> -Sonneffed

<sup>۴</sup> -Hynowitz

<sup>۵</sup> -Armstrong

<sup>۶</sup> -Chadwick

<sup>۷</sup> -Abdulmalek

<sup>۸</sup> -Bensimon

<sup>۹</sup> - Dalrim & Srikantan

قابل پیاده شدن در آموزش عالی نیست، افراد بسیاری هم هستند که معتقدند اثر بکارگیری مدیریت کیفیت فراگیر در آموزش عالی به مراتب بیشتر از بکارگیری آن در صنعت است (نیوبای<sup>۳</sup>، ۱۹۹۹، فرد<sup>۴</sup>، ۱۹۹۷، مولین و پارکر<sup>۵</sup>، ۱۹۹۴، کانجی<sup>۶</sup>، ۲۰۰۰).

به منظور تحقق اهداف کمی و کیفی دانشگاهها، موضوع کیفیت مدیریت در مؤسسات آموزش عالی کانون مهمی برای توجه اعضای هیأت علمی و مدیران بوده است، برای کیفیت در آموزش عالی تعاریف گوناگونی ارائه گردیده که در اینجا فقط تعریفی که شبکه بین المللی تضمین کیفیت در آموزش عالی<sup>۷</sup> پیشنهاد کرده است ارائه می شود. شبکه مزبور تعاریف زیر را در نظر گرفته است.

الف) تطابق با استانداردهای از قبیل تعیین شده،

ب) نیل به هدفهای تصریح شده.

براساس تعریف اول، سنجش کیفیت در آموزش عالی مستلزم آن است که داوری بر پایه مجموعه‌ای از استانداردهای از قبل توافق شده صورت گیرد. وقتی چنین استانداردهایی موجود نباشند، کیفیت سنجی را باید با توجه به تعریف دوم انجام داد. در چنین موردی، اعضای هیأت علمی واحد (نظام) آموزش عالی خودشان را داوری می کنند که آموزش، پژوهش و خدمات نظام مورد نظر تا چه اندازه با معیارهای مربوط به هدفهای بیان شده همخوانی دارند (کرافت<sup>۸</sup>، ۱۹۹۴).

مدیریت کیفیت فراگیر روشی است که می تواند تحولی در آموزش عالی ایجاد کند. همان طور که سالیس<sup>۹</sup> (۱۹۹۶) معتقد است، مدیریت کیفیت فراگیر فلسفه‌ای از بهبود مستمر است که قادر است مجموعه‌ای از ابزارهای عملی و فنون برای برآوردن نیازها، خواستها و انتظارات فعلی و آینده هر مؤسسه آموزشی را فراهم سازد. با توجه به اینکه سازمانها و واحدهای آموزشی، عوامل اصلی و تعیین کننده، آماده سازی و تأمین نیروی انسانی دیگر نهادهای تولیدی و خدماتی در جامعه هستند، ضرورت مطالعه و پیاده کردن اصول مدیریت کیفیت فراگیر در آموزش بیش از پیش احساس می شود. مدیریت کیفیت فراگیر یک فرهنگ مدیریتی است که پس از نهادینه شدن آن در سازمان آموزشی به ابزاری برای بهره‌گیری و بهره‌برداری از کلیه منابع انسانی، مالی و فناوری

<sup>1</sup> -Juge & Orwick

<sup>2</sup> -Mullin & Wilson

<sup>3</sup> -Newby

<sup>4</sup> -Freed

<sup>5</sup> -Mullin & Parker

<sup>6</sup> - Kanji

<sup>7</sup> - International Network of Quality Assurance in Higher Education

<sup>8</sup> -Craft

<sup>9</sup> -Sallis

تبدیل می‌گردد. هدف اساسی نظام مدیریت کیفیت فراگیر درگیر کردن کلیه کارگزاران آموزشی از مدیریت عالی تا پایین‌ترین سطوح با فعالیت‌های آموزشی، اهداف و مأموریت سازمان آموزشی است. نظام مدیریت کیفیت فراگیر با سازو کارهایی که فراهم می‌کند ساختارهای مناسبی برای بهره‌برداری از تجارب، استعدادها، توان فکری و عقلی و منابع کالبدی سازمان آموزشی به دست می‌دهد و به صورت خود کار به مدیریت سازمان کمک می‌نماید تا از توان موجود و توانمندی‌های نهفته کارگزاران آموزشی در آینده سازمان بهره‌برداری شود. رسالت مدیریت سازمان آموزشی، بهره‌برداری از توان کارکنان است و این مهم در قالب نظام مدیریت کیفیت فراگیر صورت می‌گیرد. (سالیس، ۱۳۸۰ صص، ۸۵-۴۱).

از آنجا که بکارگیری مدیریت کیفیت فراگیر در دانشگاهها نوعی تغییر سازمانی است، پاکارد<sup>۱</sup> (۱۹۹۵) بیان می‌دارد که برای اجرای 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.

پاکارد (۱۹۹۵) در خصوص اهمیت شرایط محیطی برای بکارگیری مدیریت کیفیت فراگیر اذعان می‌دارد که برای اجرای آن نخست باید فرهنگ سازمانی بررسی شود. بنابراین در یک سازمان فرهنگ سازمانی یک متغیر اصلی بحساب می‌آید. کارکنان و اعضای سازمان از عواملی همچون میزان آزادی عمل و استقلال، نوع ساختار، شیوه پرداخت پاداش، صمیمیت و حمایت‌های مدیران، میزان پذیرش تعارض و بطور کلی ویژگی‌های مختلف فرهنگ سازمانی برداشت و قضاوت ذهنی خاصی دارند. راه اصلی اجرای مدیریت کیفیت فراگیر برای تغییر در سازمان، تغییر در فرهنگ سازمانی است که خود باعث تغییر الگوی رفتار سازمان و کارکنان می‌گردد. بکارگیری موفقیت آمیز مدیریت کیفیت فراگیر نیازمند دستیابی به فرهنگ سازمانی مناسب و بکارگیری روندهای گوناگون برای تغییر در رفتار سازمانی است. تغییر در فرهنگ سازمانی که توسط مجموعه مدیریت کیفیت فراگیر ارائه می‌گردد، به مدیرانی نیاز دارد که بتوانند ساختار و روند تشکیلات و واحدهای آن را به خوبی درک کنند. اگر مدیران بدون درک و شناخت کامل و روبرو شدن با تغییرات رفتار در تشکیلات و فرهنگ سازمانی، استفاده از تکنیک مدیریت کیفیت فراگیر را شروع نمایند، تشکیلات بزودی از بین خواهد رفت.

برای اجرای مدیریت کیفیت فراگیر چنین به نظر می‌رسد که فرهنگ سازمانی مناسب ضروری است در این خصوص جفری و دیگران<sup>۲</sup> (۱۹۹۹) اظهار می‌دارند. مدیریت کیفیت فراگیر فعالیتی است مستمر که باید در

<sup>1</sup> -Pakard

<sup>2</sup> -Jaffri et al

فرهنگ سازمانی ریشه دواند و مستحکم گردد. بنابراین فرهنگ سازمانی قوی و مستحکم حلقه ارتباط بین مشتریان داخلی و خارجی و تأمین کنندگان برقرار می‌نماید. بررسی نحوه ارتباط بین مدیریت کیفیت فراگیر و فرهنگ سازمانی نشان می‌دهد که یک اختلاف واقعی روی اصل این ارتباط وجود دارد. یک گروه اعتقاد دارند اجرای مدیریت کیفیت فراگیر سبب تغییر فرهنگی می‌شود و گروه دیگر فرهنگ سازمانی را بر مدیریت کیفیت فراگیر موثر می‌دانند.

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 مدیریت کیفیت فراگیر نشان داده است که همیشه فرهنگ سازمانی مناسب مقدم بر اجرای مدیریت کیفیت فراگیر می‌باشد (ویب<sup>۱</sup>، ۱۹۹۶، زیتز<sup>۲</sup>، ۱۹۹۷، هوسر<sup>۳</sup>، ۱۹۹۹). بنابراین در یک دانشگاه بررسی در مورد فرهنگ سازمانی آن از اولویت خاصی برخوردار است.

حال این سؤال مطرح است که چه نوع فرهنگ سازمانی جهت پذیرش و اجرای مدیریت کیفیت فراگیر در دانشگاه‌های دولتی کشور مناسب می‌باشد؟ با توجه به اینکه در دانشگاه‌های کشور اخیراً مسأله کیفیت مورد توجه قرار گرفته است باید زمینه‌های فرهنگی لازم برای اجرای مدیریت کیفیت فراگیر استقرار یابد.

با بررسی و مطالعه ادبیات مربوط به مدیریت کیفیت فراگیر و با توجه به ویژگی‌های خاص دانشگاه‌ها در این پژوهش به منظور بررسی میزان پذیرش مدیریت کیفیت فراگیر در دانشگاه‌ها "از مدل کیفیت بالدريج<sup>۴</sup> (۲۰۰۲)" و از میان مدل‌های سنجش انواع فرهنگ سازمانی از مدل ارزش‌های متقابل دنیسن و اسپریتزر<sup>۵</sup> (۱۹۹۱) استفاده می‌گردد. در مدل دنیسن و اسپریتزر ساختار کاری توسط دو بعد که با دو اهرم نشان داده می‌شود را طبق شکل (۱-۱) نمایش می‌دهد ساخته می‌شود.

<sup>1</sup> -Wiebe

<sup>2</sup> -Zeit

<sup>3</sup> -Hauser

<sup>4</sup> -Baldridge Quality Model

<sup>5</sup> -Denison & Spreitzer