

بررسی رابطه فرهنگ سازمانی با استقرار مدیریت کیفیت فراگیر در مدارس استان سمنان

نادر سلیمانی^۱

مجید محمدی^۲

چکیده

پژوهش حاضر، با هدف بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی با اجرای مدیریت کیفیت فراگیر در مدارس استان سمنان در سال تحصیلی ۸۷-۱۳۸۶ انجام شد. جامعه آماری پژوهش کلیه معلمان مدارس ابتدایی، راهنمایی و متوسطه استان سمنان با تعداد ۵۶۲۹ نفر بوده است. حجم نمونه مطابق با جدول مورگان ۳۶۱ نفر برآورد گردید و به شیوه نمونه‌گیری خوشه‌ای و تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌ها از دو پرسشنامه فرهنگ سازمانی رابینز (۱۹۹۶) و مدیریت کیفیت فراگیر موسسه فدرال کیفیت (۱۹۹۰) استفاده شد. ضرایب پایایی پرسشنامه‌ها با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ برای پرسشنامه فرهنگ سازمانی ۸۰٪ و برای پرسشنامه مدیریت کیفیت فراگیر ۹۵٪ به دست آمد. داده‌ها با استفاده از روش‌های آماری نظیر ضریب همبستگی پیرسون، رگرسیون چند متغیری و تحلیل واریانس، تجزیه و تحلیل شدند. نتایج نشان داد که تمامی مولفه‌های فرهنگ سازمانی با استقرار مدیریت کیفیت فراگیر در مدارس استان سمنان در سطح $p < 0/000$ رابطه معنادار نشان دادند. هم‌چنین ترکیب مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی به عنوان متغیرهای پیشایند با استقرار مدیریت کیفیت فراگیر همبستگی چندگانه داشتند. از دیگر نتایج تحقیق آنکه متغیرهای مقطع تحصیلی، جنسیت و محل مدرسه در رابطه بین فرهنگ سازمانی مدارس و استقرار مدیریت کیفیت مدارس تأثیرگذار نیستند.

^۱ استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار drnasoleimani@yahoo.com

^۲ دانش‌آموخته کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار

کلید واژه‌ها

فرهنگ سازمانی، مدیریت کیفیت فراگیر.

مقدمه

از سال‌های دهه ۷۰ میلادی دو موضوع مهم در مباحث مدیریت سازمانی مطرح شده است دو موضوعی که در ارتباط با یکدیگر بوده و توجه به یکی با صرف نظر از دیگری تقریباً غیرممکن است. موضوع اول کیفیت که به عنوان مهم‌ترین معیار برای سازمان‌ها در بازار رقابت مطرح و نقش تعیین کننده آن در حفظ موقعیت رقابتی و توان ادامه حیات سازمان‌ها کاملاً مشخص است، از طرف دیگر، فرهنگ سازمانی که به عنوان پدیده‌ای واقعی و نیرومند به کلیه جنبه‌های سازمان نفوذ کرده و نقش اساسی در تحقق اهداف و اجرای استراتژی سازمان‌ها دارد و جایگاه ویژه‌ای را در ادبیات مدیریت به خود اختصاص داده است (اکبری، ۱۳۸۱).

امروزه موفقیت سازمان‌ها در گرو دانش مدیریت به کار گرفته شده در آن‌هاست. دانشی که در سازمان‌های هزاره سوم الزاماً باید دو ویژگی کیفیت و تحول را دارا باشد. تحقیقات انجام شده در رابطه با علل موفقیت شرکت‌های موفق جهان حاکی است که کیفیت در این سازمان‌ها، یک موضوع محوری بوده و تمامی فعالیتهای سازمان در جهت نیل به آن طراحی شده است. فرهنگ حاکم بر این سازمان‌ها نیز پشتیبان موثری برای تحقق اهداف کیفی می‌باشد به بیان دیگر الگوی فرهنگ سازمانی در این سازمان‌ها بر اساس باورها و اعتقادات عمیق به ضرورت تلاش و مشارکت همگانی برای بهبود مستمر کیفیت و جلب رضایت مشتری تنظیم شده است. لذا کیفیت نه به عنوان یک هدف کوتاه مدت بلکه به عنوان یک فرهنگ به تمامی فعالیت‌های سازمانی سرایت کرده است (اکبری، ۱۳۸۱).

در کشور ایران نیز از اتخاذ روش‌های جدید و صدور بخش‌نامه‌های متنوع می‌توان به دیدگاه مثبت مدیران بلند پایه نظام به مدیریت کیفیت فراگیر پی برد، اما دلیل ناکامی‌ها در راه اجرای مدیریت کیفیت فراگیر در سازمان‌ها کدام است؟ در چاره‌جویی برای این ناکامی و یافتن دلایل عدم کیفیت گرایی، تحقیقاتی انجام شده است به عنوان مثال مصدق راد دانشجوی دانشگاه رویال هالووی لندن^۱ در تحقیقی که بر روی بیمارستان‌های دانشگاه اصفهان انجام داده است در مورد نتایج تحقیق خود می‌نویسد اگر بخواهیم مدیریت کیفیت فراگیر بطور موفق تحقق یابد چندین عامل حیاتی، ضروری هستند. این عوامل شامل حمایت و تعهد مدیران، رهبری کارآمد و قوی، سازماندهی کیفی، اهداف درازمدت، افزایش درک کارمندان از معیارها و اهداف کیفی سازمان، اختیار دهی به کارمندان و مشارکت اختیاری آنان می‌باشند (مصدق راد، ۲۰۰۷، ص ۳۲).

کانیس چنگ و انیتا لیو^۲ در تحقیقی که در همین زمینه در مورد شرکت‌های ساختمانی در هنگ کنگ انجام داده‌اند می‌نویسند: محققان مختلف تاکید کرده‌اند که فرهنگ روی کارآیی مدیریت کیفیت فراگیر تاثیر می‌گذارد. به نظر آنان، ناتوانی در بیان TQM^۳ به علت عدم انطباق با فرهنگ سازمانی است. یونگ^۴ و فنگ^۵ (۲۰۰۸) پژوهشی با عنوان «بررسی سازگاری و اجرای مدیریت کیفیت فراگیر با فرهنگ سازمانی» بر روی پیمانکاران در کشور تایوان انجام داده‌اند. آنها در مورد یافته‌های تحقیق خود می‌نویسند چارچوب ارزش‌های رقابتی برای ارزیابی فرهنگ سازمانی استفاده شد و هشت عامل مدیریت کیفیت فراگیر در میان پیمانکاران برآورد شد چهار نوع فرهنگ سازمانی از یافته‌های تحقیق معین شد.

¹ Royal Holloway University of London

² Canis WM Cheng & Anita MM Liu

³ Total Quality Management

⁴ Koh Tas Yong

⁵ Low Sui pheng

بررسی رابطه فرهنگ سازمانی با استقرار مدیریت...

این‌ها شامل فرهنگ با جامعیت قوی^۱، قبیله‌ای^۲، سلسله مراتبی^۳ و جامعیت ضعیف^۴ می‌باشند. شرکت‌هایی که دارای فرهنگ با جامعیت قوی هستند عوامل مدیریت کیفیت شامل حمایت و رهبری، برنامه ریزی استراتژیک و مشتری مداری را خوب اجرا می‌کنند. شرکت‌هایی که دارای فرهنگ قبیله‌ای هستند مولفه‌های مدیریت کیفیت فراگیر را خوب اجرا می‌کنند در حالی که شرکت‌های با فرهنگ سلسله مراتبی و جامعیت ضعیف تقریباً تمام مولفه‌ها را ضعیف اجرا می‌کنند.

جاکو کیوجالا^۵ (۲۰۰۲) در رساله دکترای خود با عنوان «مدیریت کیفیت فراگیر به مثابه پدیده‌ای فرهنگی - یک مدل نظری و تصویری تجربی» مدیریت کیفیت فراگیر را به عنوان یک پدیده فرهنگی مورد مطالعه قرار داده و با انتخاب مدل شاین در مورد فرهنگ سازمانی می‌نویسد: این تحقیق بر عمیق‌ترین سطح که تحلیل فرض‌های ابتدایی است تاکید می‌کند. وی در ادامه می‌نویسد: به طور عملی، گوناگونی در موفقیت اجرای مدیریت کیفیت فراگیر بر اساس تفاوت‌های بین فرهنگ سازمانی موجود و فرهنگ کیفی مطلوب است. برنامه‌های مدیریت کیفیت فراگیر در صورتی موفق خواهند بود که فرهنگ سازمانی متداول با ارزش‌ها و فرض‌های اولیه که توسط اصول مدیریت کیفیت فراگیر ارائه شده است منطبق باشد.

چنگ^۶ و لیو^۷ (۲۰۰۷) تحقیقی مشابه را بر روی شرکتهای ساختمانی در هنگ کنگ انجام داده‌اند. آنها می‌نویسند: سازماندهی، دانش و فراگیری سه مشخصه اساسی TQM است که یک مثلث را تشکیل می‌دهند. این سه مشخصه

1. Strong comprehensive

2. Clan - driven

3. Hierachy driven

4. Weak comprehensive

5. Jakko Kujala

6. Canis WM cheng

7. Anita MM Lia

دارای اهمیت برابر و مستقل از هم هستند و هر سه برای رسیدن به بهبودی مستمر، طولانی مدت و موفق در سازمان لازم هستند. چنگ و لیو با استفاده از تحقیقات هافستد در زمینه فرهنگ سازمانی و در نظر گرفتن هشت مولفه برای مدیریت کیفیت فراگیر نتیجه گیری می کنند که در شرکت هایی که فرهنگ سلسله مراتبی حاکم است، تحقق مدیریت کیفیت فراگیر در پائین ترین سطح قرار دارد. در حالی که در شرکتهای با فرهنگ باشگاهی تحقق مدیریت کیفیت در سطح بالا قرار دارد.

یوان لو^۱ (۲۰۰۷) پژوهشی با عنوان «تاثیر بدهای رهبری، فرهنگ سازمانی، مدیریت کیفیت فراگیر بر عملکرد سازمانی» را در یک شرکت تولیدی شکر در تایوان به انجام رسانیده است. وی در مورد یافته هایش می نویسد: در نهایت، نتایج نشان می دهند که رهبری، عملکرد سازمان را از طریق مسیر فرهنگ سازمانی و مدیریت کیفیت فراگیر تحت تاثیر قرار می دهد. همچنین، فرهنگ سازمانی نیز عملکردهای سازمان را از طریق مدیریت کیفیت فراگیر تحت تاثیر قرار می دهد. اما مدیریت کیفیت فراگیر عملکردهای سازمان را مستقیماً تحت تاثیر قرار می دهد. لذا مدیریت کیفیت فراگیر با نفوذترین قدرت در عملکردهای سازمان در میان متغیرهاست.

تحقیقی دیگر توسط جابنون^۲ (۲۰۰۵) با عنوان مدیریت کیفیت فراگیر، فرهنگ و عملکرد در شرکتهای تولیدی امارات متحده عربی انجام پذیرفته است. آنها نیز بر طبق تحقیقات هافستد فرهنگ شرکتها را بررسی و سطح اجرای مدیریت کیفیت فراگیر را در این شرکتها سنجیده اند. آنها در بیان نتایج تحقیق می نویسند: مولفه فاصله قدرت با اجرای TQM رابطه معکوس دارد و مرد

1. Lu Tuan Iuan

2. Jabnoun , naceur

بررسی رابطه فرهنگ سازمانی با استقرار مدیریت...
سالاری رابطه معنی‌داری با TQM نداشته و شرکت‌های با ریسک‌پذیری بالا در اجرای TQM موفق‌تر عمل کرده‌اند.

اسکات و هاوسر^۱ (۱۹۹۹) نیز در پژوهشی با عنوان «ارتباط بین فرهنگ سازمانی و مدیریت کیفیت فراگیر» به این نتیجه دست یافتند که، می‌توان به فرهنگ سازمانی به عنوان ارزش‌های مشترک یا عقاید یکسان بین افراد یک سازمان نگریست، فرهنگ سازمانی روی نظر مردم نسبت به TQM اثر می‌گذارد.

کلی^۲ (۲۰۰۷) در دانشگاه ایندیا در پژوهش خود با عنوان «حدود اجرای بهترین عمل در مؤسسات صنعتی اروپا» تأثیر فرهنگ با استفاده از عناصر فرهنگ ملی از دیدگاه هافتسد، بدین نتیجه رسیده است که بین متغیرهای فاصله از قدرت، توجه به افراد (فردگرایی)، توجه به تیم (تیم‌گرایی) با کیفیت‌گرایی و پیاده‌سازی ISO9000 رابطه مثبت و معنادار وجود دارد.

ادوارد و گور^۳ (۱۹۹۹) پژوهشی با عنوان «فرهنگ سازمانی، مدیریت کیفیت فراگیر مهندسی مجدد: یک مقایسه تجربی» به انجام رسانده‌اند در بیان چکیده پژوهش آمده است این پژوهش فرهنگ سازمانی را به وسیله آزمایش کردن ارتباط بین مدیریت کیفیت فراگیر و فرهنگ سازمانی بویژه با تأکید بر سه اصل که به رشد کیفیت مربوط است یعنی مشتری‌مداری، مشارکت کارکنان و بهبود مستمر، بررسی می‌کند. مهندسی مجدد به عنوان یک جایگزین مدیریت استفاده می‌شود. نتایج اطلاعات بدست آمده از ۱۲۳ سازمان دامنه‌ای را به دست داد که در آن یک ارتباط قوی بین اصول فرهنگی و حضور مدیریت کیفیت فراگیر وجود دارد.

1. Scott & Hauser

2. Kelly

3. Edward W & Gore Jr

بالزاراوا^۱، کستکا^۲، بامبر^۳ و شارپ^۴ (۲۰۰۶) در پژوهش خود با عنوان «چگونه فرهنگ سازمانی بر تحقق هدفهای ISO1400 تأثیر می‌گذارد؟ به این نتیجه رسیده است که چهار بعد فرهنگ سازمانی که عبارتند از توجه به فرد، توجه به فرایند، توجه به ساختار و توجه به محیط بر استقرار ISO1400 تأثیرگذار است.

کیم^۵ و رینولد^۶ (۲۰۰۳) مقاله‌ای با عنوان «ایجاد یک فرهنگ سازمانی جدید: راهحلی برای مدیریت کیفیت فراگیر در بخش دولتی» را در کشور فنلاند منتشر نموده‌اند. آنها در مقاله خود آورده‌اند که در مورد نیاز به مدیریت کیفیت فراگیر و راهکارهای آن همچون سنجش کمی و تحلیل آماری بسیار نوشته شده است و بر کار گروهی و مشارکت کارکنان تأکید بسیار شده است، آنها اضافه می‌کنند که تغییراتی در فرهنگ سازمانی مورد نیاز است که می‌تواند در فرایند تحقق TQM موثر باش دلانا و هاوسر (۱۹۹۹) معتقدند، از آن جهت که می‌توان به فرهنگ سازمانی به عنوان ارزش‌های مشترک یا عقاید یکسان بین افراد یک سازمان نگریست، فرهنگ سازمانی روی نظر مردم نسبت به TQM اثر می‌گذارد (چنگ و لیو، ۲۰۰۷، ص ۲). به طور کلی می‌توان گفت که مدیریت کیفیت فراگیر یک روش گروهی انجام دادن کار است که برای بهبود مداوم کیفیت و بهره‌وری، قابلیت‌ها و استعدادهای مدیریت و نیروی کار را مورد استفاده قرار می‌دهد (علاقه‌بند، ۱۳۸۵).

¹ Balzarova

² Castka

³ Bamber

⁴ Sharp

⁵ Pan S Kim

⁶ Keith Reynolds

بررسی رابطه فرهنگ سازمانی با استقرار مدیریت...

مدیریت کیفیت فراگیر شامل هشت بعد اساسی (حمایت مدیریت عالی^۱، اعتنا و توجه به مشتری^۲، برنامه ریزی استراتژیک^۳، شناسایی و آموزش کارکنان^۴، توانمندسازی کارکنان و کار تیمی^۵، اندازه گیری و تحلیل کیفیت^۶، تضمین کیفیت^۷ کیفیت^۷ و پیامدهای بهبود کیفیت^۸) است. اگر سازمان‌ها برآستی خواهان بهبود کیفیت هستند بایست این هشت عامل را به طور مؤثر مورد توجه قرار دهند. (مقیمی، ۱۳۸۵)

مدیریت کیفیت فراگیر ضرورت‌های تازه و پرمعنایی برای سازمان‌ها پیش می‌آورد. (علاقه بند، ۱۳۸۵) ولی این ضرورت‌ها کدامند؟ مطابق با نظریه‌های موجود فرهنگ سازمانی پویا یکی از این ضرورت‌ها تلقی می‌شود ولی این موضوع مستلزم تحقیق بیشتر است. این پژوهش بر آن است تا رابطه فرهنگ سازمانی مدارس را با استقرار مدیریت کیفیت فراگیر مورد بررسی قرار دهد. در این پژوهش فرهنگ سازمانی از دیدگاه رابینز (۱۹۹۶) مد نظر قرار گرفته است. فرهنگ سازمانی، سیستمی از استنباط مشترک است که اعضاء نسبت به یک سازمان دارند و همین ویژگی موجب تفکیک دو سازمان از یکدیگر می‌شود. (رابینز، ترجمه پارساییان و اعرابی، ص ۱۰۵۹).

فرهنگ سازمانی مطابق با دیدگاه رابینز (۱۹۹۶)، دارای هفت مولفه است که عبارتند از: نوآوری و خطرپذیری، توجه به جزئیات، توجه به نتیجه، توجه به اعضای سازمان، توجه به تیم، جاه‌طلبی و پایداری. رابینز مولفه‌های فرهنگ

¹ Protection and leader ship

² Customer centralization

³ Strategy programing

⁴ Personnel's learning

⁵ Team work

⁶ Quality analysis

⁷ Quality security

⁸ Result quality

سازمانی را به شرح زیر تعریف کرده است: نوآوری و خطرپذیری؛ میزانی که کارکنان تشویق به نوآوری و خطر پذیری می‌شوند. توجه به جزییات؛ میزانی که کارکنان باید به جزئیات بپردازند، دقیق باشند و کارها را تجزیه و تحلیل نمایند. توجه به نتیجه؛ میزانی که مدیریت به نتیجه‌ها و دستاوردها توجه می‌کند (و نه به شیوه‌های اجرایی که به این نتیجه‌ها انجامیده است). توجه به اعضای سازمان؛ میزان توجهی که مدیریت (به هنگام تصمیم‌گیری و مشارکت دادن افراد) به اعضای سازمان نشان می‌دهد. توجه به تیم؛ میزانی که کارها و فعالیت‌ها حول محور تیم (و نه افراد) متمرکز شده است. تهورطلبی و ستیزه‌جویی؛ میزان یا درجه‌ای که افراد و اعضای سازمان بلند پرواز و جاه طلب هستند (و نه این که همواره سر به زیر و تسلیم باشند). ثبات و پایداری؛ میزان یا درجه‌ای که سازمان بر حفظ وضع موجود تاکید می‌کند. با توجه به آنچه که گفته شد سوال پژوهش حاضر این است که آیا فرهنگ سازمانی مدارس با استقرار مدیریت کیفیت فراگیر در آنها رابطه معنادار دارد. براساس این سوال فرضیه‌های ذیل تدوین گشته‌اند.

۱- بین هر یک از مولفه‌های فرهنگ سازمانی مدارس با استقرار سیستم مدیریت کیفیت فراگیر رابطه معنادار وجود دارد.

۲- مؤلفه‌های «نوآوری و خطرپذیری»، «توجه به جزییات»، «توجه به نتیجه»، «توجه به اعضای سازمان»، «توجه به تیم»، «تهورطلبی و ستیزه‌جویی»، و «ثبات و پایداری» با اجرای سیستم مدیریت کیفیت فراگیر در مدارس هبستگی چند گانه دارند.

۳- در استقرار مدیریت کیفیت فراگیر، دو عامل فرهنگ سازمانی و جنسیت مدرسه/فرهنگ سازمانی و مقطع تحصیلی/فرهنگ سازمانی و محل مدرسه با یکدیگر تعامل دارند.

روش

این پژوهش به لحاظ هدف کاربردی و به لحاظ روش گردآوری داده‌ها توصیفی از نوع همبستگی است.

آزمودنی‌ها: جامعه آماری پژوهش را کلیه معلمان شاغل به تدریس در سال تحصیلی ۸۷-۱۳۸۶ در مدارس ابتدایی، راهنمایی و متوسطه در استان سمنان به تعداد ۵۶۲۹ نفر تشکیل داده‌اند. حجم نمونه مطابق با جدول مورگان ۳۶۱ نفر برآورد گردید. برای انتخاب نمونه از شیوه نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای استفاده شده است.

ابزار: برای گردآوری داده‌ها از ۲ پرسشنامه استفاده شده است: الف- پرسشنامه فرهنگ سازمانی: این پرسشنامه حاصل تلاش رابینز (۱۹۹۶) که بر مبنای هفت مؤلفه فرهنگ سازمانی تنظیم شده است. پرسشنامه دارای ۳۱ سؤال در طیف پنج درجه‌ای لیکرت (خیلی زیاد، زیاد، متوسط، کم و خیلی کم) است. پرسشنامه مذکور در تحقیقات قبلی مورد استفاده محققان قرار گرفته است. این پرسشنامه مبنای نظری مناسب دارد و از روایی محتوایی لازم برخوردار است. برای تعیین پایایی پرسشنامه یک مطالعه مقدماتی بر روی ۳۰ نفر از معلمان (به غیر از نمونه اصلی) اجرا گردید و بعد از آن با کمک ضریب آلفای کرونباخ ضرائب پایایی خرده مقیاس‌های پرسشنامه به شرح جدول (۱) محاسبه گردید.

جدول (۱): ضرائب پایایی پرسشنامه فرهنگ سازمانی در پژوهش حاضر و تمقیق قبلی

ضریب پایایی		مقیاس ها
تحقیق نوری (۱۳۸۶)	تحقیق حاضر ضریب	
۰/۷۴	۰/۷۱	تعداد
۰/۷۴	۰/۷۱	نوآوری و خطر پذیری
۰/۷۵	۰/۷۴	توجه به جزئیات
۰/۷۴	۰/۷۴	توجه به نتیجه
۰/۷۳	۰/۷۹	توجه به اعضای سازمان
۰/۷۴	۰/۷۱	توجه به تیم
۰/۷۵	۰/۷۵	تهورطلبی و ستیزه جویی
۰/۷۴	۰/۷۱	پایداری وثبات
۰/۸۲	۰/۸۰	شاخص کلی فرهنگ سازمانی

جدول (۱) نشان می‌دهد که کلیه ضرائب پایایی خرده مقیاس‌های فرهنگ سازمانی در تحقیق حاضر کاملاً مطلوب می‌باشد و با نتایج پژوهش قبلی هماهنگی دارد.

ب- پرسشنامه مدیریت کیفیت فراگیر: فرم مقدماتی این پرسشنامه توسط مؤسسه فدرال کیفیت آمریکا بر مبنای هشت مؤلفه مدیریت کیفیت فراگیر تنظیم شده است. محقق بر اساس فرم مقدماتی به بازنویسی سؤالات و تغییر طیف نمره گذاری اقدام نموده و نهایتاً یک پرسشنامه ۲۴ سؤالی با مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت (کاملاً موافقم، موافقم، تا حدودی، مخالفم و کاملاً مخالفم) تنظیم نمود. چون پرسشنامه از مبنای نظری مناسب (نظریه مدیریت کیفیت فراگیر) دارد و به تأیید متخصصان ذیربط رسیده از روایی محتوایی لازم برخوردار می‌باشد. برای تعیین پایایی یک مطالعه مقدماتی بر روی ۳۰ نفر معلم (به غیر از نمونه اصلی) اجرا گردیده است و ضرایب آلفای کرانباخ پرسشنامه به شرح جدول (۲) محاسبه شده است.

جدول (۲): ضرائب پایایی فرده مقیاس های پرسشنامه مدیریت کیفیت فراگیر

ضریب کرانباخ	تعداد	خرده مقیاس
۰/۹۴	۳۰	حمایت و رهبری مدیریت عالی
۰/۹۵	۳۰	برنامه ریزی استراتژیک
۰/۹۴	۳۰	تمرکز بر روی مشتری
۰/۹۴	۳۰	شناسایی و آموزش کارکنان
۰/۹۴	۳۰	توانمند سازی کارکنان و کار تیمی
۰/۹۴	۳۰	اندازه گیری و تجزیه و تحلیل کیفیت
۰/۹۴	۳۰	تضمین کیفیت
۰/۹۴	۳۰	پیامدهای بهبود کیفیت و بهره وری
۰/۹۴	۳۰	شاخص کلی مدیریت کیفیت

جدول (۲) نشان می‌دهد که کلیه ضرائب پایایی خرده مقیاس‌های مدیریت

کیفیت فراگیر کاملاً مناسب است.

شیوه تجزیه و تحلیل داده‌ها: داده‌های گردآوری شده با استفاده از

شاخص‌های آماری میانگین، انحراف معیار، ضریب همبستگی پیرسون، رگرسیون

چند متغیره و تجزیه و تحلیل دو طرفه مورد تحلیل قرار گرفته‌اند.

در جدول ۳ و ۴ یافته‌های توصیفی مربوط به متغیرهای فرهنگ سازمانی و مدیریت کیفیت فراگیر خلاصه شده‌اند.

جدول ۳- میانگین، انحراف معیار، حداقل و حداکثر نمره متغیر

فرهنگ سازمانی و ابعاد آن

متغیرهای پژوهش	میانگین	انحراف معیار	حداقل نمره	حداکثر نمره	تعداد ماده	تعداد آزمودنی
نوآوری و خطر پذیری	۳۹.۳	۸۳.۰	۱	۵	۶	۲۵۷
توجه به جزئیات	۵۴.۳	۶۹.۰	۱	۵	۴	۲۵۷
نتیجه گرایی	۲۸.۲	۶۶.۰	۱	۳۳.۴	۳	۲۵۷
توجه به اعضای سازمان	۵۰.۳	۷۱.۰	۵۰.۱	۵	۴	۲۵۷
تیم گرایی	۵۰.۳	۷۲.۰	۵۰.۱	۵	۶	۲۵۷
جاه طلبی و ستیزه جویی	۳۷.۳	۵۲.۰	۲	۶۷.۴	۶	۲۵۷
پایداری وثبات	۶۴.۳	۷۴.۰	۵۰.۱	۵	۲	۲۵۷
شاخص کلی فرهنگ سازمانی	۳۱.۳	۴۶.۰	۳۰.۲	۵	۳۱	۲۵۷

همان طور که در جدول ۳ مشاهده می شود، دامنه نمرات فرهنگ سازمانی بین (۳۰.۲) و (۵) قرار دارد، انحراف استاندارد فرهنگ سازمانی برابر (۴۶.۰) است. میانگین نمره فرهنگ سازمانی برابر (۳۱.۳) محاسبه شده است. بالاترین میانگین برابر با (۶۴.۳) مربوط به مؤلفه پایداری و پابین ترین میانگین برابر (۲۸.۲) مربوط به مؤلفه نتیجه گرایی می باشد.

جدول ۴- میانگین، انحراف معیار، حداقل و حداکثر نمره متغیر مدیریت

کیفیت فراگیر و ابعاد آن

متغیرهای پژوهش	میانگین	انحراف معیار	حداقل نمره	حداکثر نمره	تعداد ماده	تعداد آزمودنی
حمایت و رهبری مدیریت عالی	۶۸.۳	۶۹.۰۰	۳۳.۱	۵	۳	۳۵۷
برنامه ریزی استراتژیک	۵۲.۳	۶۴.۰۰	۳۳.۱	۵	۳	۳۵۷
تمرکز بر روی مشتری	۵۲.۳	۶۶.۰۰	۶۷.۱	۵	۳	۳۵۷
شناسایی و آموزش کارکنان	۴۵.۳	۶۶.۰۰	۶۷.۱	۵	۳	۳۵۷
توانمند سازی کارکنان و کار تیمی	۵۴.۳	۶۹.۰۰	۳۳.۱	۵	۳	۳۵۷
اندازه گیری و تجزیه و تحلیل کیفیت	۶۵.۳	۶۵.۰۰	۶۷.۱	۵	۳	۳۵۷
تضمین کیفیت	۴۶.۳	۶۷.۰۰	۱	۵	۳	۳۵۷
پیامدهای بهبود کیفیت و بهره وری	۶۵.۳	۶۹.۰۰	۶۷.۱	۵	۳	۳۵۷
شاخص کلی مدیریت کیفیت	۵۶.۳	۵۶.۰۰	۸۳.۱	۵	۲۴	۳۵۷

همان طور که در جدول ۴ مشاهده می‌شود دامنه نمرات مدیریت کیفیت فراگیر بین (۸۳.۱) و (۵) قرار دارد، انحراف استاندارد مدیریت کیفیت فراگیر برابر (۵۶.۰) است. میانگین نمره مدیریت کیفیت فراگیر در کل نمره تحقیق برابر (۵۶.۳) محاسبه شده است. بالاترین میانگین برابر با (۶۸.۳) مربوط به مؤلفه حمایت و رهبری مدیریت عالی و پایین‌ترین میانگین برابر (۴۵.۳) مربوط به مؤلفه شناسایی و آموزش کارکنان می‌باشد.

فرضیه یک پژوهش مربوط به رابطه متغیرهای پیشایند (مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی) با مدیریت کیفیت فراگیر هستند که هفت مورد آنها با مدیریت کیفیت فراگیر رابطه مثبت دارند و یک مورد رابطه منفی نشان داده است. در جدول (۵) همبستگی متغیرهای مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی (متغیرهای پیشایند) با مدیریت کیفیت فراگیر آورده شده اند.

جدول (۵): ضرائب همبستگی ساده بین متغیرهای پیشایند (مؤلفه های

فرهنگ سازمانی) و مدیریت کیفیت فراگیر

متغیرهای پژوهش	N	r	p
نوآوری و خطر پذیری	۳۵۷	۰/۷۱۶	۰/۰۰۰
توجه به جزئیات	۳۵۷	۰/۶۲۳	۰/۰۰۰
توجه به نتیجه	۳۵۷	-۰/۴۴۲	۰/۰۰۰
توجه به اعضای سازمان	۳۵۷	۰/۷۳۲	۰/۰۰۰
توجه به تیم	۳۵۷	۰/۶۵۷	۰/۰۰۰
تهور طلبی و ستیزه جویی	۳۵۷	۰/۶۵۶	۰/۰۰۰
ثبات و پایداری	۳۵۷	۰/۶۸۹	۰/۰۰۰
شاخص کلی فرهنگ سازمانی	۳۵۷	۰/۷۹۵	۰/۰۰۰

جدول (۵) نشان می‌دهد که بین متغیرهای پیشایند (مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی) و مدیریت کیفیت فراگیر در سطح $P < ۰/۰۰۰$ رابطه معنادار وجود دارد. این رابطه برای هفت مورد مثبت و برای یک متغیر (نتیجه گرایی) منفی حاصل شده است. بیشترین و کمترین مقدار همبستگی با متغیر مدیریت کیفیت فراگیر را به ترتیب «توجه به اعضای سازمان» ($r = ۰/۷۳۲$) و نتیجه گرایی ($r = -۰/۴۴۲$) داشته‌اند. ضریب همبستگی برای متغیر اصلی فرهنگ سازمانی با مدیریت کیفیت فراگیر $r = ۰/۷۹۵$ حاصل شده است که از تمام مقادیر جدول بیشتر است. فرضیه دوم این بود که متغیرهای پیشایند (مؤلفه های فرهنگ سازمانی) نوآوری و خطرپذیری، توجه به جزئیات، نتیجه گرایی، توجه به اعضای سازمان، توجه به تیم، جاه طلبی و پایداری) با مدیریت کیفیت فراگیر همبستگی چند گانه معنادار دارند. بدین منظور محاسبات رگرسیون چندگانه با استفاده از روش مرحله‌ای (stepwise) انجام شد که نتایج محاسبات در جدول ۶ ارائه شده‌اند.

جدول (۶): ضرائب همبستگی چندگانه بین متغیرهای پیشایند با مدیریت کیفیت

فراگیر با روش مرحله ای (stepwise)

ضرائب رگرسیون				نسبت F احتمال P	ضربین تعیین همبستگی	چندگانه (MR)	شاخص های آماری متغیر پیش بین
۴	۳	۲	۱				
			$\beta = 0.732$ $t = 17/11$ $P < 0.000$	$F = 292/75$ $P < 0.000$	0.526	0.732	توجه به افراد سازمان
		$\beta = 0.392$ $t = 6/90$ $P < 0.000$	$\beta = 0.450$ $t = 7/91$ $P < 0.000$	$F = 197/16$ $P < 0.000$	0.610	0.781	نوآوری و خطرپذیری
	$\beta = 0.196$ $t = 3/136$ $P < 0.000$	$\beta = 0.319$ $t = 5/27$ $P < 0.000$	$\beta = 0.357$ $t = 5/64$ $P < 0.000$	$F = 139/32$ $P < 0.000$	0.625	0.790	ثبات و پایداری
$\beta = 0.127$ $t = 2/245$ $P < 0.000$	$\beta = 0.170$ $t = 2/697$ $P < 0.000$	$\beta = 0.258$ $t = 3/923$ $P < 0.000$	$\beta = 0.342$ $t = 5/43$ $P < 0.000$	$F = 107/43$ $P < 0.000$	0.622	0.795	توجه به جزئیات

جدول (۶) نشان می‌دهد که از بین هفت متغیر پیشایند (مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی) متغیرهای توجه به سازمان، نوآوری و خطرپذیری، ثبات و پایداری در سطح $P < 0.001$ و P متغیرهای «ثبات و پایداری» و «توجه به جزئیات» در سطح $P < 0.05$ در معادله رگرسیون چندگانه معنادار می‌باشند. بیشترین و کمترین مقدار R و R^2 را به ترتیب متغیرهای «توجه به جزئیات» و «توجه به افراد سازمان» در معادله رگرسیون داشتند. به عبارت دیگر نتایج این فرضیه نشان داده است که از میان مؤلفه‌های هفت گانه فرهنگ سازمانی به عنوان متغیر پیش بین، مؤلفه‌های «توجه به افراد»، «نوآوری و خطرپذیری»، «ثبات و پایداری» و

«توجه به جزئیات» دارای نقش پیش‌بینی‌کننده برای استقرار مدیریت کیفیت فراگیر می‌باشند و بقیه مؤلفه‌ها در پیش‌بینی‌کنندگی نقشی ندارند.

فرضیه سوم این بود که متغیرهای دموگرافیک نظیر مقطع تحصیلی، محل مدرسه (شهری و روستایی) و جنسیت مدرسه (دخترانه و پسرانه) به عنوان متغیرهای تعدیل‌کننده در رابطه بین فرهنگ سازمانی مدارس و استقرار مدیریت کیفیت فراگیر اثرگذار هستند. برای آزمون فرضیه مذکور از تحلیل واریانس چند متغیری (مانوا) استفاده شده که فقط نتایج مربوط به اثر تعاملی در جدول (۷) منعکس شده است.

جدول (۷): نتایج بخشی از جداول تحلیل واریانس چند متغیره (مانوا) برای تعیین تأثیر کنش متقابل فرهنگ سازمانی / مقطع، جنسیت و محل مدرسه با استقرار مدیریت کیفیت فراگیر

منبع تغییرپذیری	مجموع مجزورات	درجه آزادی	میانگین مجزورات	آزمون F	سطح معناداری
تعامل مقطع تحصیلی و فرهنگ سازمانی مدرسه	۱/۱۸	۲	۰/۵۹	۲/۸۹	۰/۰۵۷
تعامل جنسیت مدرسه و فرهنگ سازمانی مدرسه	۰/۲۷	۱	۰/۲۷	۱/۳۲	۰/۲۵۲
تعامل محل مدرسه و فرهنگ سازمانی مدرسه	۰/۵۷	۱	۰/۵۷	۲/۷۶	۰/۰۹۸

همانگونه که ستون سطح معناداری جدول فوق نشان می‌دهد هیچ کدام از اثرات تعاملی در سطح ۰/۰۵ معنادار نیستند. بنابراین نتیجه گرفته می‌شود که رابطه فرهنگ سازمانی با استقرار مدیریت کیفیت فراگیر تحت تأثیر متغیرهای مقطع، جنسیت و محل مدرسه قرار نمی‌گیرد.

بحث و نتیجه گیری

در این قسمت با عنایت به مسأله تحقیق تلاش شده است تا نتایج بدست آمده مورد بحث و تفسیر قرار گیرد و یافته‌های پژوهش تبیین گردد. پژوهش حاضر برای بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و مؤلفه‌های آن با استقرار مدیریت کیفیت فراگیر در مدارس استان سمنان می‌باشد. نتایج تحلیل همبستگی نشان می‌دهند که بین فرهنگ سازمانی و استقرار مدیریت کیفیت فراگیر در سطح $P < 0/000$ رابطه مثبت و معنا دار وجود دارد. نتایج بدست آمده از آزمون این فرضیه با نظریه‌های موجود و نیز یافته‌های پژوهش‌های خارجی و داخلی یونگ و فنگ (۲۰۰۸)، جاکوکیوجالا (۲۰۰۲)، چنگ و لویو (۲۰۰۷)، یوان لو (۲۰۰۷)، جانسون (۲۰۰۵)، اسکات و هاوسر (۱۹۹۹)، کیم و رینولد (۲۰۰۳)، گور (۱۹۹۹)، اکبری (۱۳۸۰) و مصدق راد (۲۰۰۷) مشابه و هماهنگ هستند. تمامی تحقیقات مزکور با انتخاب مدل‌های فرهنگی متفاوت و شیوه‌های پژوهشی متفاوت به نتایج مشابهی نائل شده اند که فرهنگ سازمانی با استقرار مدیریت کیفیت فراگیر رابطه مثبت و معنا دار دارد. در تبیین این یافته می‌توان گفت که اگرچه مدیریت کیفیت فراگیر بستری است که با استفاده از ابزارهای عملی و فنون شناخته شده در جهت بر آوردن نیازها، خواسته‌ها و انتظارات هر سازمانی تلاش می‌نماید، لیکن دست یابی 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 و فرهنگ سازمانی قوی پشتیبانی نشود امکانپذیر نیست.

رابطه مؤلفه نوآوری و خطر پذیری با استقرار مدیریت کیفیت فراگیر در سطح $P < 0/000$ مثبت و معنا دار است. نتایج بدست آمده از آزمون این فرضیه با نظریه‌ها و یافته‌های پژوهش‌های مصدق راد (۲۰۰۷)، و جانسون (۲۰۰۵) مشابه

و هماهنگ است. در تبیین این یافته می توان گفت که تشویق افراد مدرسه به آزمایش شیوه های جدید، خلاقیت و ابتکار فردی برای انجام بهتر وظایف و فعالیت ها زمینه ساز کیفیت گرایی و استقرار مدیریت کیفیت فراگیر است.

رابطه مؤلفه توجه به جزئیات با استقرار مدیریت کیفیت فراگیر در سطح $P < 0/001$ مثبت و معنادار است. تحقیقی برای مقایسه این یافته حاصل نشده است ولی در تبیین این یافته می توان گفت که هر چقدر کارکنان مدرسه به ابعاد مختلف انجام کار خود تفکر نمایند، دقیق باشند، به جزئیات انجام امور خود توجه نمایند و فعالیت ها را مورد تجزیه و تحلیل قرار دهند در راستای کیفیت گرایی حرکت نموده اند و زمینه استقرار مدیریت کیفیت فراگیر را فراهم می نمایند. نتایج تحلیل همبستگی نشان می دهد که بین توجه به اعضای سازمان (فرد محوری) با استقرار مدیریت کیفیت فراگیر در سطح $P < 0/000$ رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. نتایج به دست آمده از آزمون این فرضیه با نظریه های موجود و یافته های پژوهش کلی (۲۰۰۰)، بالزاروا، کستکا، بامبر و شارپ (۲۰۰۶) مشابه و هماهنگ است. در تبیین این یافته می توان گفت که هر چقدر مدیریت مدرسه از توانمندی های کارکنان آگاه باشد، و از امکانات موجود جهت ارتقاء سطح علمی و حرفه ای کارکنان استفاده نماید و با دادن اطلاعات صحیح و به موقع آنها را در تصمیم گیری های مدرسه مشارکت دهد به همان اندازه آنها را در راستای کیفیت گرایی سوق داده است و بستر برای استقرار مدیریت کیفیت فراگیر بیشتر فراهم می شود.

نتایج تحلیل همبستگی نشان می دهد که بین توجه به تیم ها با استقرار مدیریت کیفیت فراگیر در سطح $P < 0/000$ رابطه مثبت و معنادار وجود دارد و نتایج به دست آمده از آزمون این فرضیه با نظریه های موجود و یافته های

پژوهش کلی (۲۰۰۰)، کیم و رینولد (۲۰۰۳) همخوان است. در تبیین این یافته می‌توان گفت که هر چقدر مدیریت مدرسه به کارکنان مدرسه در جهت بهبود کیفیت کار فرصت مشارکت دهد و کارکنان را به هماهنگی با هم و تبادل اطلاعات و نظرات با همدیگر ترغیب نماید بستر را برای استقرار مدیریت کیفیت فراگیر بیشتر فراهم می‌نماید.

نتایج تحلیل همبستگی نشان می‌دهد که بین نتیجه‌گرایی با استقرار مدیریت کیفیت فراگیر در سطح $P < 0/000$ را رابطه منفی و معنادار وجود دارد. هیچ تحقیقی برای مقایسه این یافته حاصل نشده است ولی نتایج بدست آمده از آزمون این فرضیه با نظریه «سازمان‌های فرایندگرا» تا حدود زیادی مطابقت دارد. اصولاً در نظریه سازمان‌های فرایندگرا به فرایند و شیوه‌های انجام عمل بیشتر از نتایج تأکید می‌شود. توجه زیاد به نتایج مثلاً تعداد فعالیت‌ها و خدمات انجام شده و دستاوردهای کمی حاصله بدون توجه به کیفیت فرایندها و روش‌های انجام کار، سازمان را از کیفیت‌گرایی دور می‌کند و استقرار مدیریت کیفیت فراگیر را با مانع مواجه می‌کند. بنابراین پرهیز از نتیجه‌گرایی محض و توجه به فرایندها و شیوه‌های انجام کار زمینه را برای استقرار مدیریت کیفیت فراگیر فراهم می‌نماید.

نتایج تحلیل همبستگی نشان می‌دهد که بین تهورطلبی و سنیزه‌جویی مثبت (چالشگر بودن افراد سازمانی) با استقرار مدیریت کیفیت فراگیر در سطح $P < 0/000$ رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. هیچ تحقیقی برای مقایسه این یافته مشاهده نشده است. ولی نتایج بدست آمده از آزمون این فرضیه با نظریه‌های موجود همخوانی دارد. استقبال مدیریت مدرسه از روحیه مسئولیت‌پذیری و خطرپذیری معلمان از یک طرف و علاقه معلمان به داشتن آزادی عمل و استقلال کاری و اتکاء کمتر به مدیریت مدرسه برای انجام کارها از طرف دیگر و همچنین

علاقه آنها به یافتن راه حل های جدید در هنگام مواجهه با مسایل و مشکلات و مخالفت منطقی با مسئولین مدرسه بیانگر روحیه تهورطلبی و ستیزه جویی مثبت آنها تلقی می شود که مسلماً داشتن چنین ویژگی هایی زمینه را برای استقرار مدیریت کیفیت فراگیر فراهم می نماید.

نتایج تحلیل همبستگی چندگانه نشان می دهد که ترکیب متغیرهای پیشاینده (مؤلفه های فرهنگ سازمانی) با استقرار مدیریت فراگیر در سطح $P < 0/000$ معنادار است. ضریب همبستگی چندگانه متغیرهای پیشاینده با استقرار مدیریت کیفیت فراگیر از ضرایب همبستگی ساده هر یک از آنها بیشتر است در پژوهش حاضر همبستگی چندگانه به سطح معناداری رسید لیکن احتمال به دست آمده مربوط به ضرایب رگرسیون سه متغیر (توجه به تیم، تهورطلبی و ستیزه جویی و نتیجه گرایی) معنادار نشده است. بنابراین بر اساس یافته های بدست آمده می توان نتیجه گرفت که افزودن سه متغیر توجه به تیم، تهورطلبی و ستیزه جویی و نتیجه گرایی دقت پیش بینی کنندگی استقرار مدیریت کیفیت فراگیر را به طور معناداری افزایش نمی دهند. همه مؤلفه ها بخشی از واریانس استقرار مدیریت کیفیت فراگیر را تبیین می کنند ولی در این میان با توجه به مقادیر ضرایب رگرسیون (بتا) سهم چهار متغیر توجه به افراد سازمان، نوآوری و خطرپذیری، توجه به جزئیات و ثبات و پایداری بیشتر می باشد و از قدرت پیش بینی بالاتری برخوردار هستند.

نتایج تحلیل واریانس عاملی (مانوا) نشان داد که متغیرهای مقطع تحصیلی، جنسیت محل مدرسه نمی توانند به عنوان متغیرهای تعدیل کننده در رابطه بین متغیرهای مستقل (مؤلفه های فرهنگ سازمانی) و متغیر وابسته (مدیریت کیفیت فراگیر) نقش آفرینی نمایند. ($P > 0/05$) در تبیین این یافته شاید بتوان گفت که

برخورداری معلمان زن و مرد مقاطع سه گانه در مدارس شهری و روستایی از آموزش‌های ضمن خدمت نسبتاً یکسان و داشتن مدارک تحصیلی تقریباً مشابه موجب می‌شود که برداشت و ادراک آنان از واقعیت‌های محیط کار (جو و فرهنگ سازمانی، کیفیت گرایی و...) به هم نزدیک شود. نتیجه تحقیق نیز نشان داده است که بین فرهنگ سازمانی مدارس و استقرار مدیریت کیفیت فراگیر بر اساس مقطع تحصیلی، محل مدرسه (شهری و روستایی) و جنسیت مدرسه تفاوت معنادار وجود ندارد. بنابراین عوامل نمی‌توانند به عنوان متغیرهای تعدیل کننده در رابطه بین فرهنگ سازمانی و مدیریت کیفیت فراگیر تأثیرگذار باشند.

به طور کلی یافته‌های این پژوهش نشان دهنده ارتباط فرهنگ سازمانی و مؤلفه‌های آن با استقرار مدیریت کیفیت فراگیر است. این نتیجه مورد انتظار بوده است. چرا که عدم وجود یکپارچگی در فرهنگ سازمانی موجب می‌شود تا هریک از واحد‌ها و افراد مدرسه، به تبعیت از خرده فرهنگ‌ها، دست به اقداماتی بزنند که فقط مورد قبول خودشان است و این زمینه ساز زوال و نابودی سازمان مدرسه است. در رابطه با مقوله کیفیت نیز افراد مدرسه باید به نقطه‌ای برسند که درک مشترکی از کیفیت در آنان حاصل شود و این درک حاصل نمی‌شود مگر آنکه، موضوع کیفیت در تمام سطوح زندگی، در خانه، مدرسه و جامعه رشد کند و مهم تر این که کیفیت باید به صورت یک فرهنگ عمومی، فرهنگ سازمانی و قانون در تمام جامعه رخ دهد. باید به این نکته توجه داشت که درونی شدن پدیده‌های فرهنگی که امروزه در جامعه ایرانی، از آن به «نهادینه شدن» تعبیر می‌شود، مستلزم عبور از فرایندهای بستر سازی، ترویج و توسعه است و از همین روی برای نیل به توسعه فرهنگی در هر زمینه‌ای، شایسته است که در جهت فرهنگ سازی برای نهادینه کردن آن، برنامه ریزی‌های مناسب و مطالعه شده و روزآمد، لحاظ شود. ابتدا باید ایده و تفکر کیفیت در ذهن تک تک کارکنان مدرسه شکل گیرد

تا پس از مدتی مفاهیم ذهنی آنها تبدیل به عمل شود و به عنوان یک ابزار افزایش دهنده بهره وری مدارس به کار گرفته شود.

پیشنهادها

- از آنجا که یافته های پژوهش، معنا دار بودن رابطه بین فرهنگ سازمانی و اجرای سیستم مدیریت کیفیت فراگیر را مورد تأیید قرار می دهد، پیشنهاد می گردد مسئولان بلند پایه آموزش و پرورش کشور در جهت دستیابی به اهداف مدیریت کیفیت فراگیر، فرهنگ سازمانی حاکم بر سازمان آموزش و پرورش را مد نظر قرار داده و جایگاه ویژه ای برای آن قایل شوند.

- همچنین پیشنهاد می گردد با برقراری کلاس های ضمن خدمت، در جهت نیل به اهداف مدیریت کیفیت فراگیر، توجه مدیران مدارس را به اهداف و فرایندهای اصلی آموزش و پرورش معطوف داشته و بدین طریق از میزان نتیجه گرایی محض آنان کاسته شود.

- آگاهی دادن به مدارس در مورد مزایای مدیریت کیفیت فراگیر و کمکی که این مقوله می تواند در جهت بهبود انجام امور مدارس و بالا بردن سطح بهره وری آنان داشته باشد.

- برگزاری کلاس های آموزشی در جهت ترغیب و تشویق مدیران و معلمان به انجام امور بصورت گروهی و تیمی.

کتابنامه

- اکبری، محمد، (۱۳۸۱)، بررسی میزان اجرای مدیریت کیفیت فراگیر در شرکت رنگین طب، پایان نامه کارشناسی ارشد. چاپ نشده.
- رابینز، استیفن پی، (۱۳۷۸)، رفتار سازمانی، (ترجمه پارسائیان و اعرابی)، ج ۳، تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی.
- علاقه بند، علی، (۱۳۸۵)، مقدمات مدیریت آموزشی، چاپ بیست و هشتم، تهران: نشر روان.
- مصدق راد، علی محمد، (۲۰۰۷)، تاثیر فرهنگ سازمانی بر تحقق موفقیت آمیز مدیریت کیفیت فراگیر، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه رویال هالووی، لندن: چاپ نشده.
- مقیمی، سید محمد، (۱۳۸۵)، سازمان و مدیریت: رویکردی پژوهشی، چاپ چهارم، تهران: انتشارات ترمه.
- Balzarova, Michaela Castka pavel, J Bamber Christopher, sharp M john(2006). How organizational culture impacts on the implementation of ISO14001:1996 – a uk multiple-case view. Dissertation, Abstract, Journal of Manufacturing Technology Management. Bradford vol. 17 Iss. 1/2 pg, 89, 15 pgs <http://proquest.umi.com/pqdweb?>
- Gore j Edward w. (1999):Organizational Culture , TQM and business process journal :Team performance Management. Year 1999,vol 5 <http://www.emeraldinsight.com> .
- Houser,Richard D&,Scott Dellana (1999),TQM and Organizational Culture. Journal: engineering management journal, June 1999 .
- Jabnoun,sedraney (2005):TQM , culture and performance in U. A. E Manufacturing Firms: journal :Quality Management journal , year 2005 .

- kujala Jakko (2002):Total Quality Management as Cultural phenomena a conceptual model and empirical Illustration <http://www.lib.tkk.fi> , Finland ,Helsinki University .
- Kelly, Samuel, Robert (2000). The extent of best practice implementation in European manufacturing enterprises: The effect of culture. Dissertation, Abstract, Ph. D. , Indiana University, 212pages; AAT9966 075 <http://proquest.umi.Com/pqdweb?>
- Pan. Kim s, Reynolds Keith (1995): Creating a new Organization Culture; International journal of public Administration vole 18 Issue 4, 1995 .
- Yong Koch Tas & Pheng Lou Sui (2008):Organizational Culture and Total Quality Management implementation in construction firms in Singapore. journal; construction management & Economic, 2008,vol 26 <http://www.informaworld.com>
- Lewis Dianne (1996);The Organization Culture saga from OD to TQM ;journal: leadership & organization Development journal /1996/vole 17 .
- Mosadegh rad AM (2007) A Study of relation ship between Managers and Organizational Commitment. University of Aberdeen publishes, Scotland .
- Yoan Lu,Iuan,(2007):TQM and Organization Culture fact <http://www.lib.ncu.edu.tw>