

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

علی یزدخواستی*، سعید رجایی‌پور** و حسین مولوی***

* دانشجوی دکتری دانشگاه اصفهان

** گروه علوم تربیتی دانشگاه اصفهان

*** گروه روانشناسی دانشگاه اصفهان

چکیده

هدف اصلی این پژوهش بررسی رابطه بین نوع فرهنگ سازمانی و میزان پذیرش مدیریت کیفیت فراگیر در دانشگاه‌های دولتی کشور بر اساس نظرات اعضای هیأت علمی بود. سؤال‌های پژوهش با توجه به چهار نوع فرهنگ سازمانی (توسعه‌ای، گروهی، عقلانی و سلسله‌مراتبی) و شش مؤلفه مدیریت کیفیت فراگیر (رهبری، برنامه‌ریزی استراتژیک، تمرکز بر مشتری، اطلاعات و تحلیل، مدیریت منابع انسانی و مدیریت فرآیند) تدوین شدند. روش پژوهش توصیفی از نوع همبستگی است. جامعه آماری شامل کلیه اعضای هیأت علمی تمام وقت و رسمی دانشگاه‌های دولتی در سال تحصیلی ۸۶-۱۳۸۵ است که از میان آنان یک نمونه ۳۳۰ نفری با روش خوشه‌ای و تصادفی ساده در چند مرحله انتخاب گردید و ۲۶۳ نفر از آنان پرسشنامه را پاسخ دادند. ابزار جمع‌آوری اطلاعات شامل دو پرسشنامه محقق ساخته است که بر اساس مقیاس درجه‌بندی لیکرت تدوین شدند. پرسشنامه فرهنگ سازمانی شامل ۴۲ گویه و پرسشنامه مدیریت کیفیت فراگیر دارای ۵۷ گویه بوده و ضرایب پایایی آنها به ترتیب ۰/۹۳ و ۰/۹۶ برآورد گردید.

نتایج تحلیل رگرسیون نشان داد که بین فرهنگ توسعه‌ای و میزان پذیرش مدیریت کیفیت فراگیر در ابعاد برنامه‌ریزی استراتژیک و مدیریت فرآیند رابطه معنی‌دار و مثبت وجود دارد. فرهنگ گروهی فقط با مؤلفه‌های رهبری و مدیریت منابع انسانی رابطه معنی‌دار و مثبت دارد. فرهنگ‌های عقلانی و سلسله‌مراتبی با تمام مؤلفه‌های مدیریت کیفیت فراگیر رابطه مثبت و معنی‌دار دارند. در مجموع فرهنگ‌های سلسله‌مراتبی و عقلانی با میزان پذیرش مدیریت کیفیت فراگیر در دانشگاه‌های کشور همبستگی بیشتری نسبت به سایر انواع فرهنگ‌های سازمانی داشته‌اند.

واژه‌های کلیدی: فرهنگ سازمانی، مدیریت کیفیت فراگیر، دانشگاه‌ها.

A Study of the Relationship between Types of Organizational Culture and the Acceptability of the Total Quality Management at the Iranian Public Universities

A. Yazdkhasty^{*}, S. Rajaiepour^{**} and H. Moolavi^{***}

^{*} Ph.D student in Educational Administration

^{**} School of Education, the University of Isfahan

^{***} Psychology Department, the University of Isfahan

Abstract

The main purpose of this study was to determine the relationship between the type of organizational culture and the degree of total quality management acceptability at the Iranian public universities based on the faculty members' perceptions. Four research questions were examined the relationship between four types of cultures (developmental, rational, hierarchical and group cultures) and six TQM indices (leadership, strategic planning, customer focus, information and analysis, human resource management, and process management). A descriptive-correlation research method was employed. The statistical population included all tenure faculty members during 2005-06 academic year from which a sample size of 330 was selected randomly through a cluster and multi-stage sampling method (263 subjects answered the questionnaires). The data gathering tools included two researcher-made questionnaires based on Likert's five degree scale. The organizational culture questionnaire consisted of 42 items and the TQM questionnaire included 57 items, and their reliability coefficients were estimated 0.93 and 0.96 respectively.

The results of regression analysis indicated a positive significant relationship between developmental culture and the degree of acceptability of TQM in two dimensions including strategic planning and process management. The relationship between group culture and TQM acceptability was positive and significant with regard to leadership and human resource management. Rational and hierarchical cultures had positive and significant relationships with all TQM indices. In sum, hierarchical organizational culture correlation with TQM acceptability in the universities was stronger than the correlation of the other three types of culture.

Keywords: Organizational culture, Total quality management, Universities.

مقدمه

خاصی برخوردار می‌باشد. "فرهنگ سازمانی"^۲ به مثابه سرچشمه فرآیندهای سازمانی از قبیل ساختار، سلسله مراتب، نحوه روابط انسانی، شیوه مدیریت و نگرش‌ها و طرز تلقی اعضای سازمان است «دیل و کندی»^۳ (به نقل از طوسی، ۱۳۷۳، ص ۱۰) فرهنگ سازمانی را بر اساس شیوه

جوامع امروزی به «جامعه سازمانی»^۱ شهرت یافته‌اند و سازمان‌ها نیز به مانند جوامع، دارای فرهنگ منحصر به فرد هستند که موجب تمایز آنها از یکدیگر می‌شود. هر سازمان از فلسفه، اعتقادات، ارزش‌ها و هنجارهای

2 - Organizational culture

3 - Deal & Kennedy

1-Organizational society

تطابق با استانداردهای از قبل تعیین شده، ب) نیل به هدف های تصریح شده.

با وجود اینکه افرادی مانند بن سیمون^۶ (به نقل از سریکانتان^۷، ۲۰۰۰، ص ۵) و جاج و اورویک^۸ (به نقل از ویلسون^۹، ۱۹۹۸، ص ۱۲) معتقدند که مدیریت کیفیت فراگیر در آموزش عالی قابل پیاده شدن نیست اما صاحب نظران بسیاری نیز معتقدند که آثار به کارگیری مدیریت کیفیت فراگیر در آموزش عالی به مراتب بیشتر از تأثیرات به کارگیری آن در صنعت است (مولین و پارکر^{۱۰}، ۱۹۹۴؛ فرید^{۱۱}، ۱۹۹۷؛ نیوبای^{۱۲}، ۱۹۹۹؛ کانجی^{۱۳}، ۲۰۰۰).

مدیریت کیفیت فراگیر روشی است که می تواند تحولی در آموزش عالی ایجاد کند. همان گونه که سالیس^{۱۴} (ترجمه حدیقی، ۱۳۸۰، ص ۴۱) معتقد است، مدیریت کیفیت فراگیر فلسفه ای در راستای بهبود مستمر است که قادر است مجموعه ای از ابزارهای عملی و فنون را برای بر آوردن نیازها، خواسته ها و انتظارات فعلی و آینده هر مؤسسه آموزشی فراهم سازد، لذا این مدیریت به عنوان یک رویکرد کیفیت گرا، تحولی بنیادی در دانشگاه ها به وجود می آورد و آثار عمیق خود را در

فعالیت سازمان تعریف می کنند که در معنای گسترده می توان شیوه تولید، روش پرداخت دستمزد و پاداش، رفتار کارکنان و هر عمل دیگر سازمان را زیر فرهنگ سازمانی جای داد.

بنابراین هر سازمان دارای فرهنگی است که رفتار کاری سازمان را شکل می دهد به منظور اینکه سازمان ها از اثر بخشی لازم برخوردار شوند باید متناسب با مأموریت، تکنولوژی، حجم عملیات و متغیرهای دیگر از فرهنگ سازمانی مقتضی برخوردار باشند.

از طرف دیگر، امروزه مدیریت کیفیت فراگیر^۱ آنچنان اهمیت یافته که اکثر کشورهای پیشرفته و در حال پیشرفت در تمام ابعاد، از بخش صنعت گرفته تا آموزش، تسهیلات و امکاناتی برای اجرای آن در سازمان های خود در نظر گرفته اند و نتایج بسیار خوبی نیز از کاربرد این رویکرد بدست آورده اند (آرمسترنگ^۲، ۱۹۹۱؛ چادویک^۳، ۱۹۹۵؛ عبدالملک^۴، ۲۰۰۰).

موضوع کیفیت مؤسسات دانشگاهی همواره مورد توجه اعضای هیأت علمی و مدیران بوده است. البته برای کیفیت در آموزش عالی تعاریف گوناگونی رایج گردیده که در اینجا تعریفی که شبکه بین المللی تضمین کیفیت آموزش عالی^۵ پیشنهاد کرده بیان می شود. شبکه مذکور تعاریف زیر را برای کیفیت ارائه کرده است: الف)

6- Bensimon

7-Srikantan

8-Juge & Orwick

9- Willson

10-Mullin & Parker

11-Freed

12-Newby

13-Kanjil

14 -Sallis

1- Total quality management

2- Armstrong

3- Chadwick

4- Abdolmalek

5- International Network of Quality in Higher Education

دنيسون و اسپريتزر⁶ (۱۹۹۱) در یکصد و نود و چهار سازمان در استرالیا پراجوگو و مکدرموت⁷ (۲۰۰۵) در آمریکا انجام گرفته، این نتیجه بدست آمد که در اجرای مدیریت کیفیت فراگیر، فرهنگ سازمانی به عنوان یک متغیر اصلی تأثیر بسزایی داشته است.

در ایران پژوهشی که توسط قاسمی‌زاد (۱۳۸۱) در دانشگاه شیراز انجام گرفت نشان داد که اعضای هیأت علمی دانشگاه شیراز نسبت به مدیریت کیفیت فراگیر نگرش متوسط به بالا دارند و مدیران از نگرش بالاتری نسبت به مدیریت کیفیت فراگیر برخوردارند. همچنین افراد دارای سابقه کاری زیر ۱۰ سال، از نگرش بالاتر نسبت به مدیریت کیفیت فراگیر برخوردار بودند. علاوه بر این، توجه به مشتری کمترین اهمیت و آموزش و رشد کارکنان بالاترین اهمیت را در نگرش اعضای هیأت علمی دانشگاه شیراز داشته است.

در پژوهش دیگر که توسط مصدق‌راد (۲۰۰۶) به منظور تعیین تأثیر ارزش‌های فرهنگی بر موفقیت به کارگیری مدیریت کیفیت فراگیر در بیمارستان‌های دانشگاه اصفهان انجام شد، نبود عوامل فرهنگی شامل پشتیبانی و تعهد از سوی مدیریت، رهبری قوی و کارا، سازماندهی کیفی، طراحی کیفی استراتژیک، درک کارمندان از وضعیت و شرایط، ارزش‌ها و اهداف کیفی و مواردی از این دست عامل عدم موفقیت مدیریت کیفیت فراگیر در این بیمارستان‌ها دانسته شده است.

استقرار رویکردها و روش‌های بهبود کیفیت بر جا می‌گذارد.

از آنجا که کاربست مدیریت کیفیت فراگیر در هر سازمانی نوعی تغییر سازمانی به حساب می‌آید (سواسن^۱، ۲۰۰۰؛ پاکارد^۲، ۱۹۹۵)، پس محیط مورد نظر باید آمادگی لازم برای پذیرش تغییر را داشته باشد. موفقیت مدیریت کیفیت فراگیر به عنوان یک تغییر سازمانی به میزان زیادی با فرهنگ سازمانی که با تغییر مشخصی در ارزش‌ها، نگرش‌ها، اعتقادات و باورها بوجود می‌آورد ارتباط دارد (پاول^۳، ۱۹۹۵؛ کوجلا و لیلرانک^۴؛ ۲۰۰۴؛ متری^۵؛ ۲۰۰۵).

بنابراین راه اصلی اجرای مدیریت کیفیت فراگیر، تغییر در فرهنگ سازمانی است که خود باعث تغییر الگوی رفتار سازمان و کارکنان می‌گردد. مدیریت کیفیت فراگیر فعالیتی مستمر است که باید در فرهنگ سازمانی ریشه دوانده و مستحکم گردد چرا که فرهنگ سازمانی قوی و مستحکم بین مشتریان داخلی و خارجی و تأمین کنندگان حلقه ارتباطی برقرار می‌نماید.

نتایج یک پژوهش نشان می‌دهد که دانشگاه‌های کالیفرنیا در آمریکا در زمره نخستین دانشگاه‌ها بودند که با تغییر فرهنگی مناسب، برنامه‌های مدیریت کیفیت فراگیر را برای ۵ تا ۷ سال مورد استفاده قرار دادند (مصدق راد، ۲۰۰۶، ص ۶۰۶). در پژوهش‌های دیگری که توسط

1-Soisson

2-Packard

3-Powell

4-Kujala & Lillrank

5-Metri

6-Denison & Spreitzer.
7- Prajogo & McDermott

۲- فرهنگ گروهی^۳: این فرهنگ بر انعطاف‌پذیری و تمرکز با محیط درونی دانشگاه تأکید دارد و جهت گیری آن به سمت بهبود منابع انسانی، شرکت در گروه، توجه بر ایده‌ها، پایبندی و تعهد عضو شدن می‌باشد.

۳- فرهنگ عقلانی^۴: 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.

۴- فرهنگ سلسله مراتبی^۵: این فرهنگ بر جهت‌گیری درونی و بر قوانین، نظم‌ها و استانداردها برای رسیدن به ثبات و کنترل در دانشگاه تأکید دارد (دنيسن و اسپریتزر، ۱۹۹۱، صص، ۲۱-۱).

مؤلفه‌های مورد بررسی مدیریت کیفیت فراگیر عبارتند از:

۱- رهبری^۶: شیوه‌ای که به وسیله آن مدیران اجرایی، دانشگاه را هدایت کرده و آن را در مسیر تعالی دستخوش تغییرات و تحولاتی می‌کنند که در نتیجه، اعضای دانشگاه به صورت خود جوش در بهبود اجرای آن مشارکت می‌نمایند.

۲- برنامه‌ریزی استراتژیک^۷: بررسی اینکه، چگونه اهداف و برنامه‌ها جهت راهنمایی فعالیت‌های دانشگاه تنظیم و طراحی می‌شود.

بررسی نحوه ارتباط بین مدیریت کیفیت فراگیر و فرهنگ سازمانی نشان می‌دهد که اختلاف واقعی روی اصل این ارتباط وجود دارد. گروهی اعتقاد دارند اجرای مدیریت کیفیت فراگیر سبب تغییر فرهنگی می‌شود و گروه دیگر فرهنگ سازمانی را بر مدیریت کیفیت فراگیر مؤثر می‌دانند. اما مطالعات صورت گرفته در راستای بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و مدیریت کیفیت فراگیر نشان داده است که همواره فرهنگ سازمانی مقدم بر اجرای مدیریت کیفیت فراگیر است (زیتز^۱، ۱۹۹۷، صص ۴۳۰).

بنابراین در یک سازمان، فرهنگ سازمانی یک متغیر اصلی به حساب می‌آید و عواملی همچون میزان آزادی عمل و استقلال، نوع ساختار، شیوه پرداخت پاداش، صمیمیت و حمایت‌های مدیران که بطور کلی ویژگی‌های مختلف فرهنگ سازمانی است باعث تغییر الگوی رفتار سازمان و کارکنان می‌گردد.

در پژوهش حاضر سعی شده است تا با بررسی دیدگاه‌های اعضای هیأت علمی دانشگاه‌های کشور، رابطه نوع فرهنگ سازمانی و میزان پذیرش مدیریت کیفیت فراگیر در دانشگاه‌های کشور روشن شود. انواع فرهنگ سازمانی مورد استفاده در این پژوهش عبارتند از: ۱- فرهنگ توسعه‌ای^۲: این فرهنگ بر انعطاف‌پذیری و تمرکز بر محیط بیرون دانشگاه تأکید دارد و جهت‌گیری آن در راستای رشد، خلاقیت، نوآوری و سازگاری دایم با جهان خارج است.

3 -Group culture
4 - Rational culture
5 - Hierarchical culture
6 -Leadership
7 -Strategic planning

1 -Zeit
2-Development culture

- ۲- آیا بین فرهنگ گروهی و میزان پذیرش مدیریت کیفیت فراگیر در دانشگاه‌ها رابطه وجود دارد؟
- ۳- آیا بین فرهنگ عقلانی و میزان پذیرش مدیریت کیفیت فراگیر در دانشگاه‌ها رابطه وجود دارد؟
- ۴- آیا بین فرهنگ سلسله مراتبی و میزان پذیرش مدیریت کیفیت فراگیر در دانشگاه‌ها رابطه وجود دارد؟

روش تحقیق

روش تحقیق این پژوهش، توصیفی از نوع همبستگی است. چرا که هدف، توصیف ادراکات اعضای هیأت علمی در مورد نوع فرهنگ و میزان پذیرش مدیریت کیفیت فراگیر در دانشگاه‌ها است. همچنین با توجه به اینکه در این پژوهش رابطه بین نوع فرهنگ سازمانی و میزان پذیرش مدیریت کیفیت فراگیر در دانشگاه‌های دولتی کشور بررسی شده است، این تحقیق از نوع همبستگی می‌باشد.

جامعه آماری

جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه اعضای هیأت علمی تمام وقت دانشگاه‌های دولتی کشور در سال تحصیلی ۸۶-۸۵ است. بنابراین اعضای هیأت علمی حق التدریس، پیمانی و نیمه‌وقت و نیز دانشگاه‌های پیام نور و جامع علمی - کاربردی جزو جامعه آماری این پژوهش نیستند.

روش نمونه‌گیری و حجم نمونه

نمونه آماری شامل ۳۳۰ نفر بود ابتدا از میان دانشگاه‌ها چند دانشگاه بصورت خوشه‌ای تصادفی در

۳- تمرکز بر مشتری^۱: بررسی اینکه چگونه دانشگاه بر نیازمندی‌ها و انتظارات مشتریان (دانشجویان و سایر افرادی که از خدمات دانشگاه بهره‌مند هستند) توجه دارد و آنها را مورد ارزیابی قرار می‌دهد.

۴- اطلاعات و تحلیل آن^۲: بررسی اینکه چگونه دانشگاه اطلاعات مربوط به عملکردهای دانشگاه را جمع‌آوری و تحلیل نموده و آنها را در دسترس مدیران ارشد، اعضای هیئت علمی، کارکنان و دانشجویان قرار می‌دهد.

۵- تمرکز بر مدیریت منابع انسانی^۳: بررسی اینکه چگونه اعضای دانشگاه در طی استخدام، ارتقاء یافته و توانایی‌های بالقوه آنان شناسایی و به صورت بالفعل در می‌آید تا در راستای اهداف دانشگاه فعالیت نمایند.

۶- مدیریت فرآیند^۴: بررسی اینکه چگونه جنبه‌های کلیدی فرآیندها و روش‌های اجرایی دانشگاه مانند برنامه‌ریزی بر اساس نیازهای دانشجویان و اعضای دانشگاه، ارایه خدمات، کنترل عملیات و پشتیبانی از عملکردها انجام می‌شود (تنعمی، ۱۳۸۶، ص ۲۹).

در این پژوهش سعی شده است، تا به سوالات زیر پاسخ داده شود.

۱- آیا بین فرهنگ توسعه‌ای و میزان پذیرش مدیریت کیفیت فراگیر در دانشگاه‌ها رابطه وجود دارد؟

-
- 1 -Customer focus
 - 2 -Information and analysis
 - 3 -People management
 - 4 -Process management

ب) پرسشنامه مدیریت کیفیت فراگیر طبق مدل جایزه ملی کیفیت مالکوم بالدريج^۴ ابزار دیگر این پژوهش است. در این پرسشنامه، مؤلفه رهبری دارای ۱۰ گویه، تمرکز بر مشتری ۹ گویه، اطلاعات و تحلیل ۸ گویه، مدیریت منابع استانی ۱۰ گویه و مؤلفه مدیریت فرآیند دارای ۱۰ گویه است. ضریب پایایی برای مؤلفه رهبری ۰/۹۱، برنامه ریزی استراتژیک ۰/۸۸، تمرکز بر مشتری ۰/۸۸، اطلاعات و تحلیل ۰/۸۸، مدیریت منابع انسانی ۰/۸۳ و مدیریت فرآیند ۰/۸۹ است که نتایج ضریب پایایی هر کدام نشانگر پایایی بالای ابزار اندازه‌گیری مورد استفاده در این پژوهش است. در ضمن ضریب پایایی کل پرسشنامه ۰/۹۶ است.

روایی محتوایی^۵ پرسشنامه‌ها بر اساس منابع علمی مرتبط با موضوع و نظر مثبت ۷ نفر از اساتید و صاحب‌نظران مدیریت و آموزش عالی تأیید شد.

روش تجربه و تحلیل داده‌ها

برای تجزیه و تحلیل داده‌های بدست آمده از پرسشنامه‌ها در سطح آمار توصیفی از میانگین، درصد، فراوانی و انحراف معیار و در سطح استنباطی برای تعیین میزان همبستگی بین انواع فرهنگ سازمانی و میزان پذیرش مدیریت کیفیت فراگیر از تحلیل رگرسیون^۶ استفاده گردیده است.

چند مرحله انتخاب شدند و سپس از هر دانشگاه بصورت تصادفی ساده تعدادی از اعضای هیأت علمی انتخاب شدند. لازم به ذکر است که از میان ۳۳۰ نفر اعضای نمونه آماری ۲۶۳ نفر از آنان نسبت به تکمیل پرسشنامه‌ها مبادرت ورزیده‌اند. در ضمن کفایت حجم نمونه بر اساس توان آماری بررسی و تأیید شد.

ابزار اندازه‌گیری

در این پژوهش از دو پرسشنامه محقق ساخته بر اساس مقیاس درجه‌بندی لیکرت^۱ استفاده شده است که به اختصار درباره آنها توضیحاتی داده می‌شود.

الف) پرسشنامه فرهنگ سازمانی بر اساس مدل دنیسن و اسپرتیزر (۱۹۹۱) یکی از ابزارهایی است که در این پژوهش مورد استفاده قرار گرفته است. در این پرسشنامه مؤلفه فرهنگ توسعه‌ای دارای ۱۲ گویه، فرهنگ گروهی (۹ گویه)، فرهنگ عقلانی (۱۰ گویه) و سلسله مراتبی دارای ۱۱ گویه است.

ضریب پایایی^۲ (آلفای کرونباخ)^۳ برای فرهنگ توسعه‌ای ۰/۸۲، گروهی ۰/۸۳، فرهنگ عقلانی ۰/۸۳ و سلسله مراتبی ۰/۸۱ می‌باشد. نتایج ضرایب پایایی هر یک نشانگر پایایی بالای ابزار اندازه‌گیری مورد استفاده در این پژوهش است. در ضمن ضریب پایایی کل پرسشنامه ۰/۹۳ است.

4- Malcom Baldrige National Quality Award
5- Content validity
6- Regression analysis

1-Likert scale
2-Reliability
3-Cronbach's alpha

یافته‌ها و نتایج پژوهش

در این قسمت با بهره‌گیری از جداول ۱ تا ۴ نتایج تحلیل رگرسیون رابطه بین مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی و مؤلفه‌های مدیریت کیفیت فراگیر ارایه شده است. در این راستا، ابتدا هر یک از سوال‌های این پژوهش مطرح گردید. و زیر عنوان هر سوال نتایج مربوط به آن ارایه شده است.

سؤال اول: آیا بین نمرات فرهنگ توسعه‌ای و میزان پذیرش مدیریت کیفیت فراگیر در دانشگاه‌ها رابطه وجود دارد؟

نتایج تحلیل رگرسیون رابطه بین فرهنگ توسعه‌ای و مؤلفه‌های مدیریت کیفیت فراگیر در جدول شماره ۱ ارایه گردیده است.

همانگونه که در جدول ۱ مشاهده می‌شود بین فرهنگ توسعه‌ای با مؤلفه‌های برنامه‌ریزی استراتژیک و مدیریت فرآیند در سطح ($P < 0/05$) رابطه معنی‌دار و مثبت وجود دارد ولی رابطه بین فرهنگ توسعه‌ای و رهبری، تمرکز بر مشتری، اطلاعات و تحلیل و مدیریت منابع انسانی معنی‌دار نیست. بیشترین میزان اشتراک (ضریب تعیین) معنی‌داری بین فرهنگ توسعه‌ای و برنامه‌ریزی استراتژیک، ۵ درصد و بین فرهنگ توسعه‌ای و مدیریت فرآیند ۵/۴ درصد می‌باشد، لذا در پاسخ سؤال اول می‌توان گفت که رابطه فرهنگ توسعه‌ای با مؤلفه‌های رهبری، تمرکز بر مشتری، اطلاعات و تحلیل و مدیریت منابع انسانی معنی‌دار نیست ولی با مؤلفه‌های برنامه‌ریزی استراتژیک و مدیریت فرآیند رابطه معنی‌داری وجود دارد.

جدول ۱- نتایج تحلیل رگرسیون رابطه بین فرهنگ توسعه‌ای و مؤلفه‌های مدیریت کیفیت فراگیر در دانشگاه‌ها

نوع فرهنگ سازمانی	مؤلفه‌های مدیریت کیفیت فراگیر	مجموع مجذورات	درجه آزادی	واریانس	ضریب F	سطح معناداری	میزان اشتراک	نوع رابطه	توان آماری
فرهنگ توسعه‌ای	رهبری	۰/۲۷۸	۱	۰/۲۷۸	۱/۶۵	۰/۲	۰/۰۰۶	+	۰/۲۴۹
	برنامه‌ریزی استراتژیک	۲/۵۴۹	۱	۲/۵۴۹	۱۳/۴۳۸	۰/۰۰۰۱	۰/۰۵۰	+	۰/۹۵۵
	تمرکز بر مشتری	۱/۲۱۱	۱	۱/۲۱۱	۴/۶۶۱	۰/۰۳۲	۰/۰۱۸	+	۰/۵۷۶
	اطلاعات و تحلیل	۰/۱۷	۱	۰/۱۷	۰/۳۱	۰/۵۸	۰/۰۰۱	+	۰/۱۶
	مدیریت منابع انسانی	۰/۵۷	۱	۰/۵۷	۲/۶۹۵	۰/۰۱	۰/۰۱	+	۰/۳۷۳
	مدیریت فرآیند	۲/۹۵۷	۱	۲/۹۵۷	۱۴/۶۹۵	۰/۰۰۰۱	۰/۰۵۴	+	۰/۹۶۸

نتایج تحلیل رگرسیون رابطه بین فرهنگ گروهی با مؤلفه‌های مدیریت فراگیر در جدول شماره ۲ ارایه گردیده است.

سؤال دوم: آیا بین فرهنگ گروهی با مؤلفه‌های مدیریت کیفیت فراگیر در دانشگاه‌ها رابطه وجود دارد؟

جدول ۲- نتایج تحلیل رگرسیون رابطه بین فرهنگ گروهی یا هر یک از مؤلفه‌های مدیریت کیفیت فراگیر در دانشگاه‌ها

نوع فرهنگ سازمانی	مؤلفه‌های مدیریت کیفیت فراگیر	مجموع مجذورات	درجه آزادی	واریانس	ضریب F	سطح معناداری	میزان اشتراک	نوع رابطه	توان آماری
فرهنگ گروهی	رهبری	۵/۲۶۱	۱	۵/۲۶۱	۳۱/۲۶	۰/۰۰۰۱	۰/۱۰	+	۱
	برنامه‌ریزی استراتژیک	۰/۶۷	۱	۰/۶۷	۳/۵۳۵	۰/۰۶۱	۰/۰۱۴	+	۰/۴۶۵
	تمرکز بر مشتری	۰/۴۴۴	۱	۰/۴۴۴	۱/۷	۰/۱۹۲	۰/۰۱۷	+	۰/۲۵۶
	اطلاعات و تحلیل	۰/۳۸۷	۱	۰/۳۸۷	۱/۲۳۴	۰/۲۶۸	۰/۰۰۵	+	۰/۱۹۸
	مدیریت منابع انسانی	۱/۴۷۴	۱	۱/۴۷۴	۶/۹۷۲	۰/۰۱	۰/۰۲۶	+	۰/۷۴۹
	مدیریت فرآیند	۰/۰۱۵	۱	۰/۰۱۵	۰/۰۷۴	۰/۷۸۶	۰/۰۰۰۱	+	۰/۰۵۸

دارد و با سایر مؤلفه‌های مدیریت کیفیت فراگیر رابطه معنی‌داری وجود ندارد.

سؤال سوم: آیا بین فرهنگ عقلانی با مؤلفه‌های مدیریت کیفیت فراگیر در دانشگاه‌ها رابطه وجود دارد؟

نتایج تحلیل رگرسیون رابطه بین فرهنگ عقلانی با مؤلفه‌های مدیریت کیفیت فراگیر در جدول شماره ۳ ارایه گردیده است.

همان‌گونه که در جدول ۲ مشاهده می‌شود فرهنگ گروهی با مؤلفه‌های رهبری و مدیریت منابع انسانی در سطح ($P < ۰/۰۱$) رابطه معنادار و مثبت دارد اما این فرهنگ با برنامه‌ریزی استراتژیک، تمرکز بر مشتری، اطلاعات و تحلیل و مدیریت فرآیند رابطه معنادار ندارد. میزان اشتراک فرهنگ گروهی با رهبری ۱۰ درصد و میزان اشتراک فرهنگ گروهی باید مدیریت منابع انسانی ۲/۶ درصد بوده است. لذا در پاسخ سؤال دوم می‌توان گفت که فرهنگ گروهی فقط با میزان پذیرش مؤلفه‌های رهبری و مدیریت منابع انسانی رابطه معنی‌داری وجود

جدول ۳- نتایج تحلیل رگرسیون رابطه بین فرهنگ عقلانی با هر یک از مؤلفه‌های مدیریت کیفیت فراگیر در دانشگاه‌ها

نوع فرهنگ سازمانی	مؤلفه‌های مدیریت کیفیت فراگیر	مجموع مجذورات	درجه آزادی	واریانس	ضریب F	سطح معناداری	میزان اشتراک	نوع رابطه	توان آماری
فرهنگ عقلانی	رهبری	۰/۷۱۱	۱	۰/۷۱۱	۴/۲۲۸	۰/۰۴۱	۰/۰۱۶	+	۰/۵۳۵
	برنامه‌ریزی استراتژیک	۱/۹۰۲	۱	۱/۹۰۲	۱۰	۰/۰۰۲	۰/۰۳۷	+	۰/۸۸۴
	تمرکز بر مشتری	۲/۸۷۵	۱	۲/۸۷۵	۱۱	۰/۰۰۱	۰/۰۴۱	+	۰/۹۱۲
	اطلاعات و تحلیل	۱۰/۳۲۱	۱	۱۰/۳۲۱	۳۲/۸۶۶	۰/۰۰۰۱	۰/۱۱۳	+	۱
	مدیریت منابع انسانی	۲/۳۴۵	۱	۲/۳۴۵	۱۱	۰/۰۰۱	۰/۰۴۱	+	۰/۹۱۳
	مدیریت فرآیند	۱۰	۱	۱۰	۴۹/۸۰۸	۰/۰۰۰۱	۰/۱۶۲	+	۱

همان گونه که در جدول ۳ مشاهده می‌شود، فرهنگ عقلانی در سطح ($P < ۰/۰۵$) با تمام مؤلفه‌های مدیریت کیفیت فراگیر رابطه معنادار و مثبت دارد. میزان اشتراک بین این مؤلفه‌ها از ۴ درصد تا ۱۶ درصد بوده است، لذا در پاسخ به سؤال سوم می‌توان اظهار داشت که رابطه فرهنگ عقلانی با میزان پذیرش کلیه مؤلفه‌های مدیریت کیفیت فراگیر رابطه معنی‌داری دارد.

سؤال چهارم: آیا بین فرهنگ سلسله مراتبی با مؤلفه‌های مدیریت کیفیت فراگیر در دانشگاه‌ها رابطه وجود دارد؟
نتایج تحلیل رگرسیون رابطه بین فرهنگ سلسله مراتبی با مؤلفه‌های مدیریت کیفیت فراگیر در جدول شماره ۴ ارائه گردیده است.

جدول ۴- نتایج تحلیل رگرسیون رابطه بین فرهنگ سلسله مراتبی با هر یک از مؤلفه‌های مدیریت کیفیت فراگیر در دانشگاه‌ها

نوع فرهنگ سازمانی	مؤلفه‌های مدیریت کیفیت فراگیر	مجموع مجذورات	درجه آزادی	واریانس	ضریب F	سطح معناداری	میزان اشتراک	نوع رابطه	توان آماری
فرهنگ سلسله مراتبی	رهبری	۱۳	۱	۱۳	۷۷/۵۴۳	۰/۰۰۰۱	۰/۲۳۱	+	۱
	برنامه‌ریزی استراتژیک	۴/۸۹۷	۱	۴/۸۹۷	۲۵/۸۲	۰/۰۰۰۱	۰/۰۹۱	+	۰/۹۹۹
	تمرکز بر مشتری	۴/۸۹۶	۱	۴/۸۹۶	۱۸/۸۵	۰/۰۰۰۱	۰/۰۶۸	+	۰/۹۹۱
	اطلاعات و تحلیل	۱/۱۹۰	۱	۱/۱۹۰	۳/۷۸۸	۰/۰۵۳	۰/۰۱۴	+	۰/۴۹۲
	مدیریت منابع انسانی	۴/۹۱۲	۱	۴/۹۱۲	۲۳/۲۲۹	۰/۰۰۰۱	۰/۰۸۳	+	۰/۹۹۸
	مدیریت فرآیند	۱/۴۴۵	۱	۱/۴۴۵	۷/۱۸۱	۰/۰۰۸	۰/۰۲۷	+	۰/۷۶۱

همان گونه که در جدول ۴- مشاهده می‌شود بین فرهنگ سلسله مراتبی و تمام مؤلفه‌های مدیریت کیفیت

فراگیر در سطح ($P < ۰/۰۵$) رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. میزان اشتراک این متغیرها از ۱ درصد تا ۲۳

گسترش می‌دهند. این روش، از درگیری بیشتر با سیستم فکری و اعتقادی اعضای هیأت علمی جلوگیری می‌نماید. بررسی رابطه فرهنگ گروهی با مؤلفه‌های مدیریت کیفیت فراگیر مبین آن است که فرهنگ گروهی با مؤلفه رهبری و مدیریت منابع انسانی رابطه معنادار و مثبت دارد. نتایج بدست آمده با مطالعه انجام شده توسط دنیسن و اسپریتزر (۱۹۹۱) همسویی دارد.

نتایج حاصل از رابطه فرهنگ گروهی با مؤلفه‌های رهبری و مدیریت منابع انسانی در دانشگاه‌ها، اگر چه ارتباط معناداری را نشان می‌دهد ولی آن نیز نمی‌تواند بیانگر وضعیت مطلوبی باشد. در دانشگاه‌ها، با توجه به اهمیت نقش عوامل انسانی، افزایش کیفیت محتاج مشارکت و همکاری همه افراد است. با این وجود، به نظر می‌رسد که در عمل توجه اندکی مبذول شده است؛ مثلاً اعضای هیأت علمی در فرآیند مشارکت سهم چندانی نداشته‌اند که یکی از دلایل آن را می‌توان روحیه فردگرایی ناشی از تخصصی بودن رشته‌های آنها دانست. با این شرایط فرهنگی، طبیعی است که فرهنگ گروهی نیز موفق نخواهد بود. از یک سو، مدیران دانشگاه‌ها اعتماد کافی به لزوم مشارکت با افراد -چه هیأت علمی و چه کارکنان و حتی دانشجویان، ندارند و از سوی دیگر، خود این گروه‌ها ممکن است آمادگی ذهنی و عملی لازم را برای مشارکت در اداره امور نداشته باشند.

بررسی رابطه فرهنگ عقلانی با مؤلفه‌های مدیریت کیفیت فراگیر نشان می‌دهد که بین فرهنگ عقلانی با همه مؤلفه‌های مدیریت کیفیت فراگیر رابطه معنادار و مثبت وجود دارد. نتایج به دست آمده با نتایج حاصل از

درصد بوده است، لذا در پاسخ به سؤال چهارم می‌توان اظهار داشت که رابطه فرهنگ سلسله مراتبی با میزان پذیرش کلیه مؤلفه‌های مدیریت کیفیت فراگیر رابطه معنی‌داری دارد.

بحث، نتیجه‌گیری و پیشنهادها

با بررسی نگرش اعضای هیأت علمی دانشگاه‌های مختلف کشور نسبت به زمینه‌های فرهنگی موجود در دانشگاه‌ها می‌توان آمادگی برای پذیرش مدیریت کیفیت فراگیر را با توجه به فرهنگ موجود در دانشگاه‌ها پیش‌بینی کرد. قابل ذکر است که با توجه به جستجوهای متعدد در زمینه پیشینه موضوع، غیر از مواردی که در این پژوهش ذکر شده است یافته‌های دیگری پیدا نشد. یکی از علل این امر آن است که این موضوع کمتر مورد پژوهش قرار گرفته است. در نتیجه، محقق از پژوهش‌ها و مطالعات نزدیک در این زمینه استفاده کرده است. در بررسی رابطه فرهنگ توسعه‌ای با مؤلفه‌های مدیریت کیفیت فراگیر می‌توان دریافت که فرهنگ مذکور با مؤلفه‌های برنامه‌ریزی استراتژیک، و مدیریت فرآیند، رابطه معنادار و مثبت دارد. نتایج به دست آمده، با نتایج حاصل از مطالعه انجام شده توسط دنیسن و اسپریتزر (۱۹۹۱) همسو نیست.

نتایج حاصل از رابطه فرهنگ توسعه‌ای با مؤلفه‌های مدیریت کیفیت فراگیر در دانشگاه‌ها نشان می‌دهد که آنها نمی‌توانند بیانگر وضعیت مطلوبی باشند. عموماً دانشگاه‌ها در اجرای برنامه‌ریزی راهبردی، از یک استراتژی مشابه استفاده می‌کنند. بدین ترتیب که در اجرای آنها از بخش اداری شروع و پس از به دست آوردن موفقیت، اصول و عملکرد آن را به بخش علمی

نوع فرهنگ هنوز آنرا به رسمیت نمی‌شناسد. اصل مشارکت اعضا و کارکنان نیز نه تنها در دانشگاه‌ها بلکه در کل جامعه ما- از جایگاه درستی برخوردار نیست و دانشگاه‌ها هنوز مشوق کار جمعی نیستند بلکه عملاً فعالیت انفرادی را تشویق می‌کنند. بدیهی است که مطالعات میدانی زیادی لازم است تا، از سویی، وضعیت موجود مدیریت در دانشگاه‌ها را باروش‌های اجرایی مدیریت کیفیت فراگیر مقایسه کند و از سوی دیگر، نتایج به‌کارگیری اصول مدیریت کیفیت فراگیر در عمل را بیازماید. نتایج بدست آمده از بررسی رابطه انواع فرهنگ سازمانی با میزان پذیرش مدیریت کیفیت فراگیر در دانشگاه‌های کشور نشان داده که فرهنگ عقلانی و سلسله مراتبی نسبت به فرهنگ‌های توسعه‌ای و گروهی در میزان پذیرش مدیریت کیفیت فراگیر در دانشگاه‌های کشور رابطه بیشتری دارند. یافته بدست آمده در این پژوهش با نتایج بدست آمده از مطالعات انجام شده توسط دنیسون و اسپرتیزر همسو نیست. اما نتایج بدست آمده از پژوهش حاضر با نتایج انجام گرفته توسط الخلیفه و اسپینوال (۲۰۰۱) که در شرکت‌های قطری انجام گرفته مشابهت و همسویی دارد. از نتایج یافته‌های بدست آمده در این پژوهش و پژوهش‌های انجام گرفته بوسیله پژوهشگران دیگر، می‌توان نتیجه گرفت که ارتباط بین نوع فرهنگ سازمانی و میزان پذیرش مدیریت کیفیت فراگیر با ساختار سازمانی متمرکز و غیر متمرکز ارتباط دارد. با توجه به موفقیت اجرای مدیریت کیفیت فراگیر در سازمان‌های استرالیایی که در آن شیوه‌های سازمان غیر متمرکز وجود دارد، فرهنگ‌های گروهی و توسعه‌ای بیشتر از فرهنگ سلسله مراتبی در ارتباط با مدیریت

پژوهش انجام شده توسط الخلیفه و اسپینوال^۱ (۲۰۰۱) همسویی دارد. اگرچه رابطه بین فرهنگ عقلانی با کلیه مؤلفه‌های مدیریت کیفیت فراگیر وجود دارد ولی این یافته‌ها نمی‌تواند بیانگر وضعیت مطلوبی باشد. زیرا از آنجا که اصولاً موضوع مدیریت کیفیت فراگیر (حداقل به مفهوم جدید آن) در شرایط رقابتی معنی پیدا می‌کند، وظیفه دانشگاه‌ها محدود به فعالیت علمی محض نمی‌شود، فعالیت‌هایی که مستقل از مسایل و واقعیت‌های اجتماعی باشد. دانشگاه‌ها به عنوان سازمان آموزشی هستند که تعالی آنها به تعالی سازمان‌ها و نهادهای اجتماعی کمک می‌کند و تعالی آنها در این است که عناصر اصلی دانشگاه‌ها یعنی رهبری، برنامه‌ریزی استراتژیک، مدیریت منابع انسانی و مدیریت فرآیند و نتایج عملکردی آنها در جهت مشتری‌محوری بوده و این عناصر در یک تعامل مناسبی قرار داشته باشند. در شرایط کنونی دانشگاه‌ها از این وضعیت برخوردار نیستند. رابطه فرهنگ سلسله مراتبی با مؤلفه‌های مدیریت کیفیت فراگیر گویای آن است که فرهنگ سلسله مراتبی با تمامی مؤلفه‌های مدیریت کیفیت فراگیر رابطه معنادار و مثبت دارد. نتایج به دست آمده با نتایج حاصل از مطالعه انجام شده توسط الخلیفه و اسپینوال (۲۰۰۱) همسویی دارد، ولی بانتهای انجام شده توسط دنیسون و اسپرتیزر (۱۹۹۱) همسویی ندارد.

نتایج نشان‌دهنده این است که در دانشگاه‌های کشور فرهنگ سلسله مراتبی می‌تواند مفاهیم مدیریت کیفیت فراگیر را انتقال دهد. این در حالی است که هنوز اصل تمرکز بر مشتری، بامشکل زیادی روبروست و این

1- Al-Khalifa & Aspinwall

جهت پاسخگویی به شرایط محیطی دانشگاه مورد نیاز است و در اجرای مدیریت کیفیت فراگیر باید بین چهار فرهنگ هماهنگی ایجاد شود. نتایج بدست آمده از پژوهش حاضر نشان دهنده فرهنگ سلسله مراتبی قوی در دانشگاه‌های ایران است، لذا لازم است فرهنگ سلسله مراتبی با دیگر فرهنگ‌های سازمانی (گروهی، توسعه‌ای و عقلانی) متعادل تر شود تا مدیریت کیفیت فراگیر در دانشگاه‌های ایران با موفقیت بیشتری پیاده گردد.

در نهایت، نتایج پژوهش حاضر مبین آن است که نوع فرهنگ سازمانی پیش‌بینی کننده میزان پذیرش و اجرای مدیریت کیفیت فراگیر است، لذا در جهت اجرای مدیریت کیفیت فراگیر در دانشگاه‌های ایران باید فرهنگ سازمانی آن بررسی گردد و در صورت لزوم به تغییر ساختار فرهنگی آن مبادرت شود. بنابراین با توجه به نتایج تحقیقات پیشین و نتیجه‌گیری از این پژوهش و اهمیتی که مدیریت کیفیت فراگیر در دانشگاه‌های ایران دارد، برای اجرای مدیریت کیفیت فراگیر در دانشگاه‌های ایران چند راهکار مناسب ضروری بنظر می‌رسد:

اول در اجرای مدیریت کیفیت فراگیر مطالعه و شناسایی انواع فرهنگ‌های موجود در دانشگاه‌ها ضروری می‌باشد. دوم، به منظور پذیرش و اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت کیفیت فراگیر در شرایط موجود، رعایت سلسله مراتب سازمانی در دانشگاه‌های دولتی کشور ضروری است، اما برای نیل به یک وضعیت مطلوب در آینده، ارتقای سطح فرهنگ‌های توسعه‌ای و گروهی توصیه می‌شود.

کیفیت فراگیر تأثیر بسزایی داشتند (دنیسون و اسپریتزر، ۱۹۹۱)، ولی شرکت‌های قطری که دارای ساختار متمرکز می‌باشند به دلیل وجود فرهنگ‌های سلسله مراتبی و عقلانی نتایج ضعیفی را در اجرای مدیریت کیفیت فراگیر به دست آورده‌اند (الخلیفه و اسپینوال، ۲۰۰۱). یافته‌های به دست آمده از مطالعات و پژوهش‌های دیگر نشان می‌دهد که چنانچه دانشگاه‌ها فاقد ساختار سلسله مراتبی باشند، با توجه به زمینه، ماهیت و اصول مدیریت کیفیت فراگیر، زمینه پیاده‌سازی آن هموارتر است. به اعتقاد دلانا و هوسر^۱ (۱۹۹۹) ساختار سلسله مراتبی و دستورالعمل‌های سنتی در دانشگاه‌ها جایگاهی ندارد، چرا که تمام اعضای هیأت علمی و مدیریت از جایگاه شغلی برابری برخوردارند (مدیردانشگاه، رؤسای دانشکده‌ها، اساتید همگی عضو هیأت علمی دانشگاه هستند). با توجه به این مهم دانشگاه‌ها به ساختارهای غیر متمرکز و غیر سلسله مراتبی نیاز دارند تا مدیریت کیفیت فراگیر به طور کاربردی و عملی تثبیت گردد.

آیا یافته‌های فوق بدین معنا هستند که فرهنگ‌های حمایت کننده اجرای مدیریت کیفیت فراگیر یعنی فرهنگ‌های گروهی و توسعه‌ای بهترین فرهنگ‌ها بوده و از اینرو باید ترویج داده شوند و از سوی دیگر فرهنگ سلسله مراتبی را باید سرکوب کرد. در این خصوص می‌توان اظهار داشت که عملکرد هر کدام از چهار نوع فرهنگ (گروهی، توسعه‌ای، عقلانی و سلسله مراتبی) در اجرای برخی از مؤلفه‌های مدیریت کیفیت فراگیر ضروری می‌باشد. به عبارت دیگر هرچهار نوع فرهنگ

1- Dellana & Hauser

منابع

- 14- Metri, B. A.(2005). Total quality management critical success factors for construction firms. *Management*. Vol.10, No. 2, PP. 61-72
- 15- MosadeghRad , A.M.(2006). The impact of organizational culture on the successful implementation of total quality management. *The TQM Magazine*. Vol. 18, No. 6, pp.606-625
- 16- Mullin, R.F. & Parker ,M.(1994). TQM is coming to your campus: NEA Higher Education: Thought & Action TQM.
- 17- Newby,P.(1999). Culture and quality in higher education. *Higher Education Policy*. Vol. 12.
- 18- Packard, T.(1995). Total quality management and organizational chnage and development. Available at: <http://www.improve.Org/tqm>.
- 19- Powell, T. C.(1995). Total quality management as competitive advantage; a review and empirical study, *Strategic Management journal*, Vol.16, No. 1, PP. 15-37.
- 20- Prajogo D. I. and McDermott, C. M.(2005). The relationship between total quality management practices and Organizational culture. *Journal of Operations & Production Management*. Vol. 52, No 11. pp. 72-89.
- 21- Samson, D. & Terziovski, M.(1995). The relationship between total quality management practices and operational performance, *Journal of Operations Management* ,Vol.17,No.4,PP. 393-409.
- 22- Soisson ,A.(2000). An analysis of a university total quality management program from process content and results perspectives. Thesis , Boston University.
- 23- Srikantan,G.(2000). A fresh approach to a modal for quality in higher education. The Sixth International Conference on ISO 9000 and total quality management. Ayr, Scotland UK.
- 24- Wilson, A.R.(1998). A violation of assumptions about total quality management, *Journal of Quality Management*. Vol. 13, No. 2.
- 25- Zeitz, G.(1997). An employee survey measuring total quality management practices and culture. Vol. 22, No. 4,PP. 414-444.
- ۱- تنعمی، محمد مهدی. مدیریت دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی: شناخت و اجرای کیفیت فراگیر. تهران: سمت، ۱۳۸۶.
- ۲- سالیس، ادوارد. مدیریت کیفیت فراگیر. ترجمه علی حدیقی. تهران: نشر هوای تازه، ۱۳۸۰.
- ۳- طوسی، محمد علی. فرهنگ سازمانی. تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۲.
- ۴- قاسمی‌راد، علیرضا. بررسی تحلیلی میزان آمادگی اعضای هیأت علمی دانشگاه شیراز برای پذیرش تفکر مدیریت کیفیت فراگیر. تهران: همایش آموزش عالی و توسعه پایدار، ۱۳۸۱.
- 5- AbdalMalek, K.(2000). Total quality management in Malaysian higher education institutions. Sheffield Hallam University Press, UK.
- 6- Al-Khalifa, K. M. & Aspinwall, E. M.(2001). Using the competing values framework to investigate the culture of Qater industries, *Total Quality Management*, Vol. 12, No.4, PP.417-28
- 7- Armstrong, R. A.(1991). Total quality management. London; Chapman Hall.
- 8- Chadwich, P.(1995). Total quality management at South Bank University. *Quality Assurance in Education*, Vol. 3, No.1.
- 9- Dellana , S.A. & Richard D. Hauser.(1999). Toward defining the quality culture. *Engineering Management Journal*. Vol. 11, No. 2.
- 10- Denison, D. R. & Spreitzer, G. M.(1991). Organizational Cultur and organizational development; A competing values approach, *Research in Organizational change and Development* vol.5,p.1-21
- 11- Freed,J.(1997); A culture for academic excellence. implementing the quality principle in higher education, *Eric Digest*.
- 12- Kanji, G.(2000). Total quality management Process; Advances in total quality management series. London: Carefax Publishing Company
- 13-Kujale,J.& Lillrank,P.(2004). Total quality management as a cultural phenomen. *QMJ*. Vol.11, No.4, pp.43-55