

# تبیین رابطه بین بهبود مستمر با تعهد سازمانی (مطالعه موردی اساتید و کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد ایذه)

سید محسن علامه<sup>۱</sup>

محمود دانیالی ده حوض<sup>۲</sup>

حسین منصوری<sup>۳</sup>

## چکیده:

امروزه تغییر یک فرایند مستمر و استراتژیک تعریف شده و لازمه بهبود و تعالی سازمان ها در راستای اهداف کسب و کار و موفقیت های آموزشی، تولیدی، تجاری، صنعتی، خدماتی و غیره می باشد. فلسفه بهبود مستمر بر این اصل استوار است که شیوه زندگی انسان شامل زندگی شغلی، زندگی اجتماعی و زندگی خانوادگی باید پیوسته و مداوم بهبود یابد. هدف اصلی این پژوهش بررسی شاخص بهبود مستمر و رابطه ی آن با تعهد سازمانی در دانشگاه آزاد اسلامی واحد ایذه می باشد. از فرضیات اساسی این پژوهش وجود رابطه معنی دار بین بهبود مستمر و تعهد سازمانی در دانشگاه آزاد اسلامی واحد ایذه است. جامعه آماری این پژوهش کارکنان رسمی و اعضای هیأت علمی تمام وقت دانشگاه آزاد اسلامی واحد ایذه هستند و نمونه آماری ۱۱۴ نفر می باشند که با روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای انتخاب شده اند. برای گردآوری داده ها از پرسشنامه ی محقق ساخته مدیریت کیفیت فراگیر با پایایی حدود ۹۵۵٪ و پرسشنامه تعهد سازمانی می ر - آلن استفاده شده است. آزمون های آماری t گروه های مستقل و ضریب همبستگی مورد استفاده قرار گرفته اند. نتایج نشان می دهد بین شاخص بهبود مستمر و تعهد عاطفی و نیز بین بهبود مستمر و تعهد عقلانی، همچنین بین بهبود مستمر و تعهد هنجاری کارکنان و استادان دانشگاه آزاد اسلامی رابطه معنی وجود دارد.

**واژگان کلیدی:** بهبود مستمر، تعهد سازمانی، تعهد هنجاری، تعهد عاطفی و تعهد عقلانی.

## مقدمه

امروزه کیفیت مهمترین عامل موفقیت در عرصه رقابت جهانی به شمار می رود به طوری که در بازارهای جهانی از آن به عنوان عامل مهم و تعیین کننده برای ادامه حیات یا مرگ واحدهای تولیدی و خدماتی و ... یاد می کنند (عبدالکریمی، ۱۳۸۱). مدیریت کیفیت فراگیر در سه اصل اساسی مشتری مداری، مشارکت و بهبود مستمر متمرکز می باشد. در اصل مشتری مداری کیفیت مترادف رضایت مصرف کننده کالا یا خدمات است. طبق اصل

۱- استاد دانشگاه اصفهان - دکترای مدیریت بازرگانی

۲- عضو هیات علمی دانشگاه آزاد ایذه - دانشجوی دکترای مدیریت بازرگانی دانشگاه اصفهان

۳- دانشجوی دکترای مدیریت بازرگانی دانشگاه اصفهان

مشارکت تحقق کیفیت مستلزم همکاری و تلاش تمام افراد و واحدهای ذینفع است. مطابق اصل بهبود مستمر نیز افزایش کیفیت مستلزم پذیرش تغییرات و بهبود دائمی در فرآیندها به منظور جلوگیری از بروز خطاها و نواقص است (اولیاء، ۱۳۷۸). به طور کلی بهبود مستمر به بهبودهایی گفته می شود که می تواند کم و تدریجی و یا زیاد و به سرعت باشد. بهبود مستمر ممکن است افزایش ارزش مشتریان، کاهش اشتباهات، ضایعات و هزینه ها، بهبود تولید، استفاده موثر از همه منابع و بهبود پاسخگویی را در برگیرد (unul, 2000). بنابراین بهبود مستمر، به عنوان یکی از اصول اساسی مدیریت کیفیت فراگیر، متمرکز بر افراد است که هدف آن افزایش مداوم عملکرد با تاکید بر یادگیری و پذیرش به عنوان کلیدهای اساسی موفقیت یک سازمان است (temponi, 2005). بهبود مستمر در افزایش تعهد سازمانی کارکنان موثر می باشد. (آلن و میر، ۱۹۷۷) تعهد سازمانی را نوعی حالت روانی تعریف می کند که بیانگر تمایل، نیاز و یا الزام جهت ادامه خدمت در یک سازمان می باشد. از دیدگاه آنها تعهد سازمانی شامل تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد هنجاری می باشد. کارکنان دارای تعهد عاطفی به خاطر علاقه زیاد در سازمان می مانند. کارکنانی که تعهد مستمر زیادی دارند به خاطر نیازهایی که به کار در سازمان دارند، به خدمت خود ادامه می دهند و بالاخره کارکنانی که تعهد هنجاری بالایی دارند، مانند در سازمان را برای خود یک تکلیف می دانند (آلن و میر، ۱۹۹۱). با اعمال بهبود مستمر در دانشگاه ها و مراکز آموزش عالی می توان موجبات افزایش کارآیی، جلب رضایت مشتریان، افزایش مشارکت آنان در تصمیم گیری ها و بهبود فرآیندها و روش های انجام کار را فراهم ساخت (بیچ، ۱۳۸۳). مدیریت صحیح بهبود مستمر می تواند منجر به نتایج سودمندی از قبیل اثربخشی سازمانی، کارایی، بهبود کارها، عملکردها و فرایندها و تصمیم گیری ها شود. کاهش احساس تعهد کارکنان نسبت به سازمان یکی از عوامل مخد در افزایش بهره وری، عملکرد فردی و همچنین کاهش میزان بهبود مستمر در سازمان می باشد. کارکنانی که نسبت به سازمان خود احساس تعهد می کنند کمتر از آنانی که این احساس را ندارند، سازمان خود را ترک می کنند (ساعتچی، ۱۳۸۶). با توجه به اینکه بهبود مستمر می تواند تعهد سازمانی کارکنان را تحت تاثیر قرار دهد، هدف این پژوهش بررسی و تبیین رابطه بیت شاخص بهبود مستمر و تعهد سازمانی می باشد.

## مفهوم مدیریت کیفیت فراگیر

مدیریت کیفیت فراگیر (مکف) یک مفهوم در حال تکامل است و مادامی که مفاهیم و روش های جدید توسعه می یابند این مفهوم نیز تغییر میکند. بنابراین، تعاریف متعددی از آن وجود دارد که به تعدادی از آنها اشاره می شود. در مجموع، می توان گفت مکف فرآیندی متمرکز بر مشتریان، کیفیت محور، مبتنی بر حقایق (روش های آماری) و متکی بر گروه ها، به منظور دستیابی به اهداف راهبردی سازمان از طریق بهبود مستمر فرآیندها می باشد که توسط مدیریت ارشد رهبری می شود. به عبارت دیگر مکف در متعالی ترین تعریف، یک فلسفه؛ در لطیف ترین معنی، یک مفهوم؛ در کاربردی ترین تعریف، یک شیوه زندگی و در دنیای کسب و کار یک راهبرد مهم جهت دستیابی به برتری در رقابت با همتایان است (بیچ، ۱۳۷۹).

مدیریت کیفیت به عنوان پارادایم جدید مدیریتی، همه سنجش های درونی سازمان ها، در ارتباط با ارزیابی میزان پاسخگویی به نیازها و انتظارات مشتریان است (لامعی، ۱۳۸۲). در واقع، مکف فلسفه ای مدیریتی است که بر بهبود مداوم فرآیند، از طریق جلوگیری از مشکلات و خطاها متمرکز می باشد (Waks & moti, 1999 mizikaci, 2002). به

« مکف یک فلسفه و علم است. فلسفه‌ها به ندرت، اتفاقی متولد می‌شوند و غالباً از بین نمی‌روند. آنها صرفاً محیط را بهبود می‌بخشند» از این رو، یک فلسفه می‌تواند بارها مورد مذاکره قرار گیرد و با تفاوت‌های درونی سازمان سازگار شود اما، نمی‌تواند فرمول یا راه حل ساده‌ای برای مشکلات سازمانی باشد. مدل‌های مختلفی از مکف وجود دارد اما، نکات عمده آن را می‌توان در قالب سه اصل اساسی مشتری‌مداری، مشارکت جمعی و بهبود مستمر خلاصه کرد (نیستانی و کیدوری، ۱۳۸۳). در این تحقیق شاخص بهبود مستمر مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد.

### بهبود مستمر

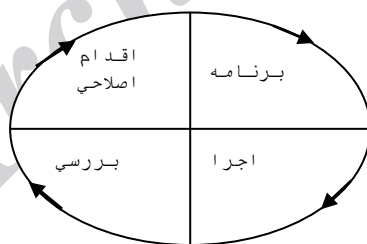
بهبود مستمر، از کلمه ژاپنی «kaizen» به معنی بهبود روز افزون فرآیند در حال تکوین، منشاء گرفته است (Temponi, 2005). بهبود مستمر توسط ادوارد دمینگ پذیرفته شد، شهرت یافت و بعداً به عنوان چرخه دمینگ شناخته شد (شکل ۳-۲). این چرخه به صورت مراحل زنجیری به چهار بخش یعنی برنامه، اجرا، کنترل (بررسی) و اقدام اصلاحی (PDCA یا PDAS) تقسیم می‌شود. (Montano & Utter, 1999, 52-56). هر یک از این مراحل، شامل فعالیت‌هایی بدین شرح است:

۱. برنامه<sup>۴</sup> (P): جمع‌آوری داده‌ها برای شناسایی و تعریف مسایل یا مشکلاتی که نیاز به بهبود دارند و شناسایی روش‌های تحقق آن‌ها؛

۲. اجرا<sup>۵</sup> (D): اجرای برنامه با استفاده از یک آزمون مقدماتی، یک آزمون گروهی و ...؛

۳. کنترل<sup>۶</sup> (C): تجزیه و تحلیل نتایج برای مشاهده این که آیا هماهنگی خوبی بین اهداف اصلی و نتایج حاصل وجود دارد و در صورت نیاز، قضاوت؛

۴. اقدام اصلاحی<sup>۷</sup> (A): بسته به نتایج مرحله کنترل، اجرای برنامه بر یک مقیاس کلی یا فعالیت بیشتر از ابتدای برنامه (P) (Temponi, 2005).



شکل (۱): چرخه دمینگ

منبع: (Fui Tong & Boon Han, 1995)

<sup>4</sup> - Plan

<sup>5</sup> - Do

<sup>6</sup> - Control or Study

<sup>7</sup> - Act

چرخه دمینگ را می‌توان به صورت یک مارپیچ و بیشتر شبیه یک گردباد تند، توصیف کرد که می‌چرخد و رو به بالا می‌رود. حرکت رو به بالا، دال بر بهبود در هر سازمان است. یک سازمان ممکن است تمام دیگر اجزای سازنده مکف را داشته باشد، اما بدون اجرای بهبود مستمر، هیچ بهبودی نمی‌تواند اتفاق بیفتد (Montano & Utter, 1999). مطابق اصل بهبود مستمر مؤسسات آموزش عالی نه تنها نیازمند تعهد مدیریت ارشد، بلکه نیازمند آشکار ساختن فرهنگ زیربنایی فعلی و آزمون تناسب اهداف، به منظور پذیرش بهبود مستمر است (Scott, 2001). به نظر می‌رسد این امر که مستلزم کشف فرآیندهای بهبود کیفیت برای تحقق برتری است، شکاف بین فرهنگ قدیم و فرهنگ جدید مورد نیاز را از بین می‌برد. این موضوع، با تجزیه و تحلیل مستند فعالیت های بهبود مستمر و کیفیت در آموزش عالی حمایت می‌شود (Osseo-Asare & Longbottom, 2002; Proizt et al., 2004). در مجموع اگر نیازهای اساسی مشتری با این نوع تفکر برای تسهیل تغییرات ضروری سازگار شود، به ابتکار عمل و فرهنگ بهبود مستمر کمک می‌کند.

محققان، در ابتکارات اجرایی کیفیت و بهبود مستمر، آگاهی اندک مدیریت ارشد از مدیریت کیفیت و معضلات؛ فقدان حمایت از کار گروهی؛ و عدم موفقیت در هماهنگ کردن طرح های کیفیت، با مهارت‌ها و منابع گروه‌های طرح را، به عنوان موانع؛ و حمایت مدیریت ارشد؛ ارتباطات آزاد؛ همکاری مؤثر و اعتماد متقابل را به عنوان عوامل موفقیت آن نام می‌برند (Cheng & Hang; Temponi, 2005).

نتایج بسیاری از مطالعات (Baldwin, 1994; Mauer & Lopa, 2003; Thalner, 2004) در مورد مسایل اجرایی برنامه‌های بهبود مستمر در آموزش عالی، حاکی از موفقیت آنها در زمینه مستمر نظام های مدیریت و فرآیندهای خاص یک مؤسسه آموزشی بوده است. به عنوان مثال، تالرن (Thalner, 2004) در تحقیق خود نشان داد که استفاده از روش های بهبود مستمر در ادارات آموزشی دانشگاه‌های میشیگان، بهبود نلیج خدمات، پاسخگویی سریع، بهبود کارایی، افزایش بازگشت درآمد و بهبود روابط اداری را به دنبال داشته است. همچنین نتایج مطالعه ماور و لوپا (Mauer & Lopa, 2003) نشان می‌دهد که استفاده از اصول چرخه دمینگ در یک دوره درسی توسط مدرسان گروه علوم غذایی دانشگاه پوردیو<sup>8</sup> در آمریکا، موفقیت هایی در زمینه افزایش نقش دانشجویان در کلاس؛ بهبود نمرات امتحانی دانشجویان؛ ایجاد توانمندی‌ها و نتایج اساسی خصوصاً در مورد کار اثربخش با یکدیگر برای یافتن یک مشکل، شناسایی علل احتمالی و راه حل های ممکن، ارائه پیشنهاد های معقول، و ارزشیابی کار یکدیگر، ایجاد یک نگرش مثبت نسبت به کیفیت بر مبنای موفقیت اثبات شده از اصول مکف، و نشان دادن اهمیت نگرش به کار به عنوان یک فرآیند و جستجوی بهبودها را به دنبال داشته است. به طور کلی، نتایج تمرکز و توجه به بهبود مستمر در مؤسسات آموزش عالی عبارتند از:

### توسعه دانش آموختگان مشارکت کننده، متعهد، و با انگیزه تر در آموزش؛

تشکیل روابط قوی بین کارفرمایان جامعه و مؤسسات آموزش عالی که محصول یا کارکنان واجد شرایط را فراهم می‌کنند؛

<sup>8</sup> - Department of Food Science of Purdue University

بهبود شهرت مؤسسات آموزشی (از آنجا که برنامه های آموزشی آنها، فرآورده ای از کارکنان بالقوه- دانش آموختگان- با مهارت های مورد نیاز کارفرمایان را فراهم می کند)؛

ایجاد مؤسسه ای که فرهنگ سازمانی آن، براساس تغییر در محیط کار درونی و بیرونی استوار است، نه به کار منحصر به خود. اگر تغییرات مطلوب، به طور مطلوب، به طور مشخص به همه ذینفعان ابلاغ شو د، کار گروهی به خوبی در بین همه ذینفعان پدید می آید (Cheng & Heng, 2002; Temponi, 2005).

امروزه در ایالت متحده آمریکا، بیش از دویست مؤسسه آموزش عالی اصول مکف را در برنامه های خود اعمال کرده اند و گزارش های تجربی آنها اثبات می کند نتایج کاربرد این نظام در آموزش عالی عمدتاً، مثبت است (Faruk Unal, 2000). منوریان (۱۳۸۰) اذعان می دارد که بررسی های هاگمن و واگمن (۱۹۹۵) مبین آن است که بکار گیری مدیریت کیفیت فراگیر در سازمان ها نتایج بسیار مثبتی داشته است.

به عنوان مثال، وازانا و همکاران (۲۰۰۰) نشان دادند که اعمال این نظام در دانشگاه های ایالت متحده موجب تعیین راهبرد و مشخص شدن اهداف مؤسسات شده است.

از اوایل دهه ۱۹۹۰، کمی بعد از ایالات متحده، اولین ابتکارات اجرایی "مکف" در آموزش عالی بریتانیا صورت گرفت. برخلاف آمریکا که خود دانشکده ها و دانشگاه ها به اجرای آن تمایل نشان دادند در بریتانیا دولت برای اجرای آن (Faruk unal, 2000)، افزایش بهره وری و بهبود کیفیت انگیزه ایجاد کرد (اولیا، ۱۳۷۸). بریتانیا با اجرای این روش در مؤسسات آموزش عالی در گزارش بازاریابی آموزشی خود کسب متوسط درآمد صد میلیون پوندی از دانشجویان مالزی را اعلام کرد (Malek & Kanji, 2000). به تدریج، سایر کشورها از جمله استرالیا، نیوزیلند، ترکیه و مالزی نیز آن را اجرا کردند و درآمد کلانی به دست آوردند.

دانشگاه هایی که این نظام را اجرا کردند سابقه ۵ تا ۱۶۱ ساله داشتند اما، کنجی و همکاران (۱۹۹۹) در تحقیق خود به این نتیجه رسیدند که اجرای "مکف" در دانشگاه های جدید عملکرد سازمانی بهتری داشته است. علت این امر متعهد نشدن دانشگاه های قدیمی به فرهنگ کیفیت به منظور تغییر فرهنگ سازمانی شان است. این نتیجه گیری نشان دهنده عدم تمایل مدیریت ارشد و رهبران آنها به پذیرش روش های جدید بهبود و فرهنگ کیفیت است که مانع اجرای موفقیت آمیز "مکف" می گردد. مالک و کن جی (۲۰۰۰) با مطالعات خود درباره اجرای "مکف" در مؤسسات آموزش عالی مالزی نشان دادند مؤسساتی که "مکف" را اجرا کردند، در مقایسه با سایر مؤسسات آموزش عالی، عملکرد سازمانی و کیفی بالاتری داشتند. هر یک از دانشگاه های مجری این نظام مدیریتی عواملی را در اجرای موفق آن مؤثر می دانند. از جمله این عوامل می توان به رضایت مشتری (Bass, 1995, Richardson, 1997, )، مشارکت در تصمیم گیری (Mc Doland, 1996)، تغییر فرهنگ (Richardson, 1997)، اعتقاد، تعهد و شبکه مشارکت مد یریت ارشد (Mc Doland 1996)، رهبری، فرآیند بهبود، کار گروهی و مدیریت افراد (Malek & Kanji, 2000) اشاره کرد.

## تعهد سازمانی

«تعهد یکی از عناصر محوری هر نوع اجتماعی است و از لحاظ مفهومی، در هر مورد از تعهد، نوعی ضرورت وجود دارد؛ ضرورت برای کسی در انجام دادن چیزی» (چلبی، ۱۳۷۵، ص ۷۰).

چلبی ( ۱۳۷۵، صص ۶-۸۵) تعهد کار را « نوعی تمایل عاطفی مثبت نسبت به رعایت حقوق دیگران در قالب قواعد اخلاقی پذیرفته شده درباره کار» تلقی می‌کند و چهار نوع تعهد کاری مشخص می‌کند:

(۱) تعهد رابطه ای

(۲) تعهد سازمانی

(۳) تعهد حرفه ای

(۴) تعهد کاری.

تعهد کاری در حقیقت، عام‌ترین، دیرپاترین و بالقوه عمیق‌ترین شکل تعهد در کار محسوب می‌شود.

## الگوهای چند بعدی تعهد سازمانی

۱ - مدل اریلی و چتمن: اریلی و چتمن (CHATMAN & OREILLY) الگوی چند بعدی خود را مبتنی بر این فرض بنا نهادند که تعهد، نگرشی را نسبت به سازمان ارائه کرده و مکانیسم‌هایی دارد که از طریق آنها نگرش شکل می‌گیرد. بنابراین، کار کلمن (KELMAN) در نگرش و تغییر رفتار (۱۹۵۸) اریلی و چتمن معتقدند که پیوند بین فرد و سازمان می‌تواند سه شکل متابعت، همانند سازی و درونی کردن به خود بگیرد.

متابعت، زمانی اتفاق می‌افتد که نگرش‌ها و رفتارهای همسو با آن‌ها به منظور کسب پاداش‌های خاص اتخاذ می‌شوند. همانند سازی، زمانی اتفاق می‌افتد که فرد نفوذ را به خاطر ایجاد یا حفظ رابطه ارضاکنده می‌پذیرد (می‌یر و هرسکویچ، ۲۰۰۱، ص ۳۰۵). سرانجام درونی کردن، رفتاری را منعکس می‌کند که از ارزش‌ها یا اهداف نشأت گرفته و با ارزش‌ها یا اهداف سازمان منطبق است (مودی، ۱۹۹۸، ص ۳۹۰).

بررسی اخیر یک نمونه بزرگتر، به جای سه نوع تعهد، دو نوع تعهد را مشخص کرد که تعهد ابزاری (متابعت) و تعهد هنجاری (همانند سازی و درونی کردن) نامیده شدند. (کرمر، ۱۹۹۶، ص ۳۹۰ - ۳۸۹). در تحقیقات بعدی، این دو محقق و همکارانشان توانستند بین همانند سازی و درونی کردن تمایزی قایل شوند. از این رو، آنها در تحقیقات بعدی توانستند بین همانند سازی و درونی کردن تمایز قائل شوند و آن را تعهد هنجاری نامیدند. متابعت، نیز در کار اخیرشان تعهد ابزاری نامیده شده است که از همانند سازی و درونی کردن متمایز می‌باشد. برای مثال، اریلی و چتمن متوجه شدند که متابعت به طور مثبت تا منفی با ترک شغل ارتباط دارد. با در نظر گرفتن اینکه تعهد سازمانی عموماً، متغیری در نظر گرفته می‌شود که احتمال ترک شغل را کاهش می‌دهد این یافته سؤالاتی در این خصوص مطرح کرده که آیا می‌توان متابعت را یک شکل از تعهد سازمانی در نظر گرفت (می‌یر و هرسکویچ، ۲۰۰۱، ص ۳۰۶).

۲ - مدل می‌یر و آلن: می‌یر و آلن (ALLEN & MEYER) مدل سه بعدی شان را مطرح کردند که مبتنی بر مشاهده شباهت‌ها و تفاوت‌های مفاهیم تک بعدی تعهد سازمانی بود. بحث کلی آن‌ها این بود که تعهد، فرد را با سازمان پیوند می‌دهد. بنابراین، این پیوند احتمال ترک شغل را کاهش خواهد داد (می‌یر و هرسکویچ، ۲۰۰۱، ص ۳۰۵). آنها بین سه نوع تعهد، تمایز قائل می‌شوند. تعهد عاطفی اشاره به وابستگی احساسی فرد به سازمان دارد. "تعهد مستمر باعث می‌شود به دلیل هزینه‌های ترک سازمان یا پاداش‌های ناشی از ماندن در سازمان، پرسنل به ماندن در سازمان مایل شوند. سرانجام تعهد هنجاری هم احساس تکلیف به باقی ماندن به عنوان عضو سازمان را منعکس می‌کند. آشکارا، بین روشی که پورتر تعهد را مفهوم سازی کرده و کارهای بعدی اریلی و چتمن و می‌یر و آلن نوعی همپوشی وجود دارد. روش پورتر در خصوص تعهد، مشابه بعد درونی کردن اریلی و چتمن و مفهوم تعهد

عاطفی می‌یر و آلن است. در حقیقت، به نظر می‌یر و آلن پرسشنامه تعهد سازمانی پورتر می تواند همچون تعهد عاطفی تفسیر شود (مودی، ۱۹۹۸، ص ۳۹۰). بررسی‌های جدیدتر توسط می‌یر و آلن از فرضیاتشان در زمینه ایجاد این مفهوم حمایت می‌کند. با این حال، همچنان اختلاف نظرهایی در این زمینه‌ها وجود دارد که آیا تعهد عاطفی و هنجاری شکل‌هایی متمایز هستند یا اینکه آیا تعهد مستمر یک مفهوم تک بعدی است یا خیر. با وجود این، تجزیه و تحلیل‌ها سازگاری بهتر را زمانی نشان می‌دهند که این دو مفهوم (تعهد عاطفی و هنجاری) فاکتورهای مجزا تعریف شوند.

نتایج مربوط به ابعاد تعهد مستمر، پیچیده است. بعضی مطالعات، دال بر تک بعدی بودن این تعهد هستند و مطالعات دیگر، شواهدی بر دو عاملی بودن این تعهد یافته‌اند که یکی، از خود گذشتگی مربوط به ترک سازمان و دیگری، درک فقدان فرصت‌های استخدام جایگزین را منعکس می‌کنند (می‌یر و هرسکوویچ، ۲۰۰۱، ص ۳۰۵).

### پیشینه‌ی تحقیق

حسین زاده (۱۳۸۳) در پایان نامه خود با عنوان " بررسی رابطه تعهد سازمانی و عملکرد کارشناسان شهرداری و سازمانهای تابعه آن در مشهد " عنوان می‌دارد یکی از الگوهای چند بعدی درباره تعهد سازمانی الگوی سه بعدی دو صاحب‌نظر در این عرصه به نامهای می‌یر و آلن است. از نظر این دو صاحب‌نظر تعهد سازمانی شامل سه بعد به نامهای تعهد عاطفی، تعهد تکلیفی و تعهد مستمر می‌باشد. از طرفی، "عملکرد" به عنوان یکی از رفتارهای مهم کاری در سازمانها همیشه مورد توجه بوده است به طوریکه سازمانها هر چند وقت یکبار به بررسی عملکرد کارکنان خود می‌پردازند. در این پایان نامه رابطه تعهد سازمانی و ابعادش با عملکرد کارشناسان شهرداری و سازمانهای تابعه آن در مشهد بررسی شده است.

حسین علی کوهستانی (۱۳۸۰) و حبیب اله شجاعی فر به بررسی شغلی و رابطه آن با تعهد سازمانی پرداخته‌اند و نتیجه گرفته‌اند که بین رضایت شغلی مدیران و تعهد سازمانی آنان رابطه مستقیم و معنی داری وجود دارد. نادری (۱۳۸۴) در مقاله با عنوان " بررسی میزان کاربست برخی از شاخص‌های TQM در دانشگاه اصفهان از نظر اعضای هیئت علمی و دانشجویان " به بررسی بعضی از شاخص‌های مدیریت کیفیت فراگیر پرداخته است. در این بررسی با استفاده از تجزیه و تحلیل آماری آزمونهای t تک متغیره، تحلیل واریانس به نتایج زیر رسید. میزان مشارکت اعضای هیئت علمی در بهبود فرآیند آموزش و میزان مشارکت آنها در همایش‌های علمی و پژوهشی بیشتر از سطح متوسط بود. در حالی که میزان تأمین رضایت اعضا کمتر از حد متوسط بود.

نادی (۱۳۸۸) در پژوهشی برای تعیین روابط علی و مدل یابی معادلات ساختاری به روابط بین عوامل مدیریت کیفیت فراگیر و مدیریت دانش با سطوح یادگیری سازمانهای یادگیرنده در شرکت بیمه ایران در استان اصفهان پرداخته است. بر اساس نتایج تحقیق بین سطوح سازمان یادگیرنده با مؤلفه‌های مدیریت دانش و مدیریت کیفیت فراگیر (به استثنای حمایت و رهبری مدیریت عالی سازمان) همبستگی معنی داری وجود دارد.

رضا ایمانی دلشاد (۱۳۸۵) در تحقیق خود به بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی کارکنان در سازمان صنایع شیر ایران پرداخته و نتیجه گرفته است که بین فرهنگ سازمانی و تعهد کارکنان جامعه رابطه ای مثبت وجود داشته است.

رستمی (۱۳۸۷) در ارزیابی عوامل بحرانی مدیریت کیفیت به این نتیجه رسید که میزان شرکت رهبران در کمیته‌های راهبردی بیانگر تعهد پایین رهبران شرکت صا ایران نسبت به موفقیت مدیریت کیفیت فراگیر است. تحقیقات کمپبل (۱۹۹۶) نشان داد که بین عدل و انصاف سرپرست در کار با تعهد و رضایت شغلی مؤسسات بهداشتی رابطه مثبت وجود دارد.

آلردیج و رولی (۱۹۹۸) معتقدند تجربه دانشجویان از مؤسسه، بهترین چشم انداز رضایت او است. اولیا و اسپینوال (۱۹۹۶) معتقدند «بعد محسوسات کیفیت آموزش عالی اهمیت بیشتری دارد یعنی، کیفیت و کمیت تجهیزات و تسهیلات مثل کارگاه‌ها، آزمایشگاه‌ها، کتابخانه‌ها، رایانه و نظام اطلاعاتی نقش مهمی در یادگیری و همچنین فرآیندهای تدریس ایفا می‌کنند».

گویماریس (۲۰۰۱) در تحقیقی با ارزیابی ۱۱۳ کارمند قبل از اجرای مدیریت کیفیت فراگیر و ۷۳ نفر از آنها بعد از اجرای مدیریت کیفیت فراگیر نشان داد بهبود معنی داری در ابهام نقش، رضایت مندی شغلی، درگیری شغلی، تعهد سازمانی به وجود آمده است. حال آن که تغییر معنی داری در تعارض نقش، ویژگی‌های شغل و رضایتمندی زندگی مشاهده نشد.

زتی (۲۰۰۲) با فرض اینکه مدیریت کیفیت فراگیر در راستای یادگیری برای انجام دادن بهترین کارهاست تا رضایت مشتری افزایش یابد ارتباطی بسیار قدرتمند بین سازمان کیفیت محور و سازمان یادگیرنده کشف می‌کند و براین باور است که مدیریت دانش نتیجه و پیامد رشد سازمان یادگیرنده است.

نتایج پژوهش درباره ۸۴۸ کارمندیکی از سازمان‌های آمریکایی نشان داد که نقش‌ها و الگوهای رفتاری کارکنان، مانند تعهد سازمانی، ویژگی‌های شغلی، حمایت‌های بین فردی کارکنان و آموزش‌های فردی از عوامل مهم و مؤثر بر اجرای موفقیت آمیز مدیریت کیفیت فراگیر بودند (چانگ ینگ، ۲۰۰۳).

استیون و همکاران (۲۰۰۴) در تحقیقی دیگر که به صورت پیش آزمون و پس آزمون انجام شد نشان داد بعد از اولین سال اجرای مدیریت کیفیت فراگیر در یک درمانگاه بازتوانی، بهبود معنی داری در نگرش‌های شغلی کارکنان اعم از رضایتمندی شغلی، تعهد سازمانی و فضای گروهی و رقابتی به وجود آمد.

مارزو- ناوارو و همکاران (۲۰۰۵) به این نتیجه رسیدند که رضایت دانشجویان از عملکرد مؤسسه آموزشی نتیجه پنج ساختار "مکف" یعنی تعهد مدیریت ارشد، شیوه ارائه درس، تسهیلات دانشگاهی، تکریم و بهبود مستمر است. آنها معتقدند با این پنج ساختار می‌توان رضایت دانشجو را پیش بینی کرد اما فقط، دو ساختار «تعهد مدیریت ارشد» و «تسهیلات دانشگاهی» تا حد زیادی تعیین کننده رضایت دانشجویان هستند.

کینگ بون و همکاران (۲۰۰۷) نشان داده‌اند که اجرای مدیریت کیفیت فراگیر موجب بهبود کارگروهی، مشتری مداری و رضایتمندی شغلی کارکنان یک سازمان بزرگ در مالزی شده است.

## فرضیه‌های پژوهش

- بین بهبود مستمر و تعهد هنجاری اساتید و کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد ایذه رابطه معنی داری وجود دارد.



- بین بهبود مستمر و تعهد عاطفی اساتید و کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد ایذه رابطه معنی داری وجود دارد.
- بین بهبود مستمر و تعهد عقلانی اساتید و کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد ایذه رابطه معنی داری وجود دارد.

Archive of SID

## روش پژوهش

پژوهش حاضر به لحاظ روش، توصیفی و به لحاظ اجرا، پیمایشی است. برای جمع‌آوری داده‌های تحقیق از روش کتابخانه‌ای، شامل ابزارهایی مانند کتاب‌ها، مقالات و پایان‌نامه‌ها و روش میدانی شامل توزیع پرسشنامه و مصاحبه به صورت محدود صورت گرفت. همچنین برای تجزیه و تحلیل داده‌های گردآوری شده از آمار توصیفی و آزمون‌های آماری  $t$  گروه‌های مستقل، آزمون  $t$  و ضریب همبستگی استفاده شده است. ابزار گردآوری داده‌ها در این پژوهش پرسشنامه محقق ساخته بود که سؤالات آن بر مبنای اصل اساسی بهبود مستمر و تعهد سازمانی تهیه شده است. برای هر گروه از کارکنان و اعضای هیأت علمی پرسشنامه اختصاصی طراحی گردید. برای تعیین اعتبار (روایی) و حصول اطمینان از قابلیت اجرای پرسشنامه‌ها از خبرگان و اساتید نظر خواهی شد و نظر آنها

در تهیه و اصلاح پرسشنامه‌ها اعمال گردید. پس از حذف تعدادی از سؤالات و برطرف نمودن نکات مبهم پرسشنامه‌ها مجدداً، به تأیید اساتید رسید و برای تعیین پایایی پرسشنامه‌ها در اختیار ۲۰ نفر از افراد جامعه آماری قرار گرفت که پس از تکمیل و جمع‌آوری ضرایب پایایی پرسشنامه، مورد بررسی قرار گرفت که ضریب پایایی پرسشنامه بهبود مستمر به روش آلفای کرونباخ حدود ۰/۹۵۵ و پرسشنامه تعهد سازمانی ۰/۹۱ برآورد گردید. جامعه آماری این پژوهش اعضای هیأت علمی و کارکنان می‌باشد. برای انتخاب نمونه از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای استفاده شد. حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران محاسبه گردید. بر این اساس از مجموع ۱۶۰ نفر از ۸۰ کارمند و ۸۰ عضو هیأت علمی تمام وقت، ۱۱۴ نفر به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. عدد حاصل، با عدد محاسبه شده در جدول نمونه‌گیری تصادفی کرجسی-مرگان (Krejci & Morgan, 1970) نیز تقریباً همخوانی دارد:

$$n = \frac{Nt^2S^2}{Nd^2 + t^2 + s^2} = \frac{160(1/96)(0/25)}{160(0/50)^2 + (1/96)^2(0/25)} \cong 114$$

## یافته‌های پژوهش

در این بخش شاخص بهبود مستمر و رابطه آن با تعهد سازمانی می‌یر-آلن از دیدگاه کارکنان و اعضای هیأت علمی محاسبه و سپس، با استفاده از آزمون‌های آماری مربوطه تجزیه و تحلیل شدند.

جدول شماره (۱): نتایج آزمون  $t$  گروه‌های مستقل بین کارکنان و استادان پیرامون بهبود مستمر

گروه‌ها	T	df	سطح معنی داری	تفاوت میانگین‌ها
کارکنان و استادان	-۳/۳۰۴	۱۱۲	۰/۰۰۱	۶/۲۹۸

با توجه به داده‌های جدول شماره (۱) بین میزان بهبود مستمر از نظر استادان و کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد ایزد با  $t = -۳/۳۰۴$  و  $p = ۰/۰۰۱$  در سطح  $p < ۰/۰۵$  تفاوت معنی داری وجود دارد و بین اعضای نمونه آماری از نظر جنسیت با  $t = ۰/۲۷۱$  و  $p = ۰/۷۲$ ، سن  $F = ۰/۱۳۸$  و  $p = ۰/۹۳۷$  و سابقه خدمت  $F = ۱/۷۸۰$  و  $p = ۰/۱۳۰$  پیرامون بهبود مستمر تفاوت معنی داری مشاهده نشد.

جدول شماره (۲): آماره‌های ضریب همبستگی پیرسون مربوط به رابطه بهبود مستمر با جنسیت و شغل کارکنان و اساتید

متغیرها	ضریب همبستگی پیرسون	سطح معنی داری	تعداد
جنسیت با بهبود مستمر	۰/۰۱۹	۰/۸۸۵	۱۱۴

۱۱۴	۰/۸۷۶	۰/۰۳۷	شغل با بهبود مستمر
-----	-------	-------	--------------------

با توجه به داده‌های جدول (۲) بین میزان بهبود مستمر با هیچ کدام از متغیرهای جنسیت و شغل در کارکنان و استادان دانشگاه آزاد اسلامی واحد ایذه رابطه ای معنی دار وجود ندارد.

جدول شماره (۳): آماره‌های ضریب همبستگی اسپیرمن مربوطه به رابطه بهبود مستمر با سن و سابقه کارکنان و اساتید

متغیرها	ضریب همبستگی پیرسون	سطح معنی داری	تعداد
سن با بهبود مستمر	-۰/۰۴۴	۰/۷۴۴	۱۱۴
سابقه با بهبود مستمر	-۰/۳۳	۰/۰۱۲	۱۱۴

با توجه به داده‌های جدول (۳) بین بهبود مستمر و سن کارکنان و استادان دانشگاه آزاد اسلامی واحد ایذه رابطه معنی داری وجود ندارد اما، بین بهبود مستمر و سابقه با  $r = -0/33$  و  $p = 0/012$  در سطح  $p < 0/05$  رابطه معنی داری وجود دارد.

- فرضیه ۱: بین میزان وجود بهبود مستمر و تعهد هنجاری در دانشگاه آزاد اسلامی واحد ایذه رابطه معنی داری وجود دارد.

جدول شماره (۴): آماره‌های مربوط به رابطه بهبود مستمر و تعهد هنجاری

گروه‌ها	r	P	N
استادان و کارکنان	۰/۰۳۹	۰/۶۸۳	۱۱۴

با توجه به داده‌های جدول شماره‌ی (۴) ملاحظه می‌شود که بین میزان وجود بهبود مستمر و تعهد هنجاری در استادان و کارکنان در دانشگاه آزاد اسلامی واحد ایذه با  $r = 0/039$  و  $p = 0/683$  رابطه معنی داری مشاهده نشد.

- فرضیه ۲: بین میزان وجود بهبود مستمر و تعهد عاطفی در دانشگاه آزاد اسلامی واحد ایذه رابطه معنی داری وجود دارد.

جدول شماره (۵): آماره‌های مربوط به رابطه بهبود مستمر و تعهد عاطفی

گروه‌ها	r	P	N
استادان و کارکنان	۰/۳۰۸	۰/۰۰۱	۱۱۴

با توجه به داده‌های جدول شماره‌ی (۵) ملاحظه می‌شود که بین بهبود مستمر و تعهد عاطفی در استادان و کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد ایذه با  $r = 0/308$  و  $p = 0/001$  رابطه معنی داری وجود دارد.

فرضیه ۳: بین میزان وجود بهبود مستمر فعالیت و تعهد عقلانی در دانشگاه آزاد اسلامی واحد ایذه رابطه معنی داری وجود دارد.

جدول شماره (۶): آماره‌های مربوط به رابطه بهبود مستمر و تعهد عقلانی

گروه ها	r	p	N
استادان و کارکنان	۰/۱۷۹	۰/۰۵۷	۱۱۴

با توجه به داده‌های جدول شماره ی (۶) ملاحظه می‌شود که بین میزان وجود بهبود مستمر و تعهد عقلانی در کارکنان و استادان در دانشگاه آزاد اسلامی واحد ایذه با  $r=0/179$  و  $p=0/057$  در سطح  $p < 0/05$  رابطه معنی داری وجود ندارد.

## بحث و نتیجه گیری

پژوهش حاضر، با هدف بررسی شاخص بهبود مستمر و رابطه آن با تعهد سازمانی می‌یر. آن از نظر کارکنان و اساتید اجرا شد. در زیر، به بعضی از نتایج اصلی این پژوهش اشاره می‌شود:

یافته‌های این پژوهش با بخشی از یافته های (سلام پور، ۱۳۸۷)، (جان سورد، ۲۰۰۲)، (چانگ و لی، ۲۰۰۶)، همخوانی دارد. این نتایج نشان می‌دهد که کیفیت زندگی کاری کارکنان در تعهد سازمانی آنان موثر است و افزایش آن باعث افزایش تعهد کارکنان نسبت به سازمان می‌شود. بنابراین می‌توان گفت که بهبود مستمر سطح بالایی از تعهد متقابل را بین افراد و سازمان و توسعه‌ی آن به وجود می‌آورد، به این معنی که افراد به اهداف سازمان و توسعه‌ی آن متعهد باشند و سازمان نیز به نیازهای افراد و بالندگی آنها متعهد باشد دارای اهمیت است. همچنین یافته های این پژوهش در زمینه‌ی بهبود مستمر با یافته‌های (سماوی، ۱۳۸۵) مطابقت کامل دارد. وی معتقد است که بهبود مستمر در دانشگاه کشاورزی رامین و دانشکده کشاورزی دانشگاه شهید چمران اهواز در سطح متوسط وجود دارد و بین دانشجویان و اعضای هیأت علمی در زمینه‌ی متغیرهای مذکور تفاوت معنی دار در سطح  $0/01$  مشاهده می‌شود. در بررسی میزان بهبود مستمر دانشجویان بر حسب دانشکده و گروه آموزشی، نتایج آزمون ها، تفاوت معنی داری در  $0/01$  بین دیدگاه دانشجویان دانشکده‌ها و گروه‌های آموزشی مختلف دانشگاه شهید چمران اهواز را نشان می‌دهد. بین دیدگاه دانشجویان و اعضای هیأت علمی پیرامون بهبود مستمر درون و برون دانشگاهی تفاوت معنی داری در سطح  $0/01$  بین دانشگاه‌های مورد مطالعه مشاهده شد. همچنین (پارسا، ۵۷، ۱۳۸۰-۵۴) از ضرورت بهبود مستمر دانشجویان و اساتید بعنوان مشتریان داخلی مراکز آموزش عالی یاد می‌کند.

نتایج آزمون می‌دهد که بین میزان بهبود مستمر از نظر استادان و کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد ایذه با  $t=3/304$  و  $p=0/001$  در سطح  $p < 0/05$  تفاوت/ معنی داری وجود دارد.

بین اعضا ی نمونه آماری از نظر جنسیت با  $t=0/271$  و  $p=0/72$ ، سن  $F=0/138$  و  $p=0/937$  و سابقه خدمت  $F=1/780$  و  $P=0/130$  پیرامون بهبود مستمر تفاوت معنی داری مشاهده نشد.

ضریب همبستگی اسپیرمن نشان می‌دهد بین میزان بهبود مستمر با هیچ کدام از متغیرهای جنسیت و شغل در کارکنان و استادان دانشگاه آزاد اسلامی واحد ایذه رابطه ای معنی دار وجود ندارد.

ضریب همبستگی اسپیرمن نشان می‌دهد بین بهبود مستمر و سن کارکنان و استادان دانشگاه آزاد اسلامی واحد ایذه رابطه معنی داری وجود ندارد اما، بین بهبود مستمر و سابقه با  $r=-0/33$  و  $p=0/012$  در سطح  $p < 0/05$  رابطه معنی داری وجود دارد.

۱) بین میزان وجود بهبود مستمر و تعهد هنجاری در استادان و کارکنان در دانشگاه آزاد اسلامی واحد ایذه با  $r=0/039$  و  $p=0/683$  رابطه معنی داری مشاهده نشد.

۲) بین بهبود مستمر و تعهد عاطفی در استادان و کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد ایذه با  $r=0/308$  و  $p=0/001$  رابطه معنی داری وجود دارد.

۳) بین میزان وجود بهبود مستمر و تعهد عقلانی در کارکنان و استادان در دانشگاه آزاد اسلامی واحد ایذه با  $r=0/179$  و  $p=0/057$  در سطح  $p < 0/05$  رابطه معنی داری وجود ندارد.

بنابراین توصیه می شود سازمان ها جهت بهبود تصمیم گیری ها، عملیات و فرآیندهای کاری، افزایش بهره وری، افزایش تعهد سازمانی کارکنان مقوله هایی همچون بهبود شبکه های ارتباط اجتماعی، مشارکت کارکنان در تصمیم گیری ها، بهبود و توسعه برنامه های آموزشی به منظور نهادینه شدن بهبود مستمر در سازمان ها و افزایش تعهد کارکنان مورد توجه قرار گیرد.

### پیشنهادات

- ۱ - تبیین ارتباط بین دیگر شاخص های مدیریت کیفیت فراگیر با تعهد سازمانی.
- ۲ - مقایسه تطبیقی میزان بهبود مستمر در دانشگاه های آزاد و دانشگاه های دولتی.
- ۳ - تبیین رابطه بین شاخص های مدیریت کیفیت فراگیر با رضایت و عملکرد سازمانی.

## منابع فارسی

۱. اولیاء، م. (۱۳۷۸). مدیریت کیفیت جامع (TQM) و جایگاه آن در آموزش عالی. فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی. (۱۸): صص ۲۷-۴۴.
۲. برهانی، ف. (۱۳۸۱). بررسی عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی کارکنان وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی. پایان نامه کارشناسی ارشد منتشر نشده. دانشگاه آزاد اسلامی علوم و تحقیقات.
۳. بیج، ا. (۱۳۷۹). مدیریت جامع کیفیت برای آموزش، ترجمه ابوالفتح لامعی. چاپ اول. تهران: کمیته کشوری ارتقای کیفیت- وزارت بهداشت. درمان و آموزش پزشکی.
۴. بیج، ا. (۱۳۸۳). مدیریت جامع کیفیت برای آموزش. مترجم: ابوالفتح لامعی. ناشر: مؤسسه فرهنگی انتشاراتی شاهد و ایثارگران دانشگاه علوم پزشکی ارومیه.
۵. چلبی، م. (۱۳۷۵). جامعه شناسی نظم. تهران. نشر نی.
۶. چیپیوجوسکا، و؛ چیپیوجوسکا، ج؛ مسدنیا، س. ر. (۱۳۸۲). کاربرد مدیریت کیفیت فراگیر (TQM) به منظور بهبود در کیفیت آموزش عالی. ترجمه مسعود عزیزی و محسن یادبروقی. فصلنامه مدیریت فردا. سال اول. (۳). صص ۱۳۱-۱۲۷.
۷. سازمان مدیریت صنعتی (۱۳۸۴). مدیریت کیفیت یک فرهنگ است نه ابزار. ماهنامه تدبیر. (۱۶۲): صص ۱۶-۱۴.
۸. منوریان، ع. (۱۳۸۰). مدیریت کیفیت جامع یا مهندسی مجدد فرآیند کسب و کار. فصلنامه علمی کاربردی مدیریت دولتی. شماره ۵۲.
۹. میچل، ت. (۱۳۷۳). مردم در سازمانها، زمینه رفتار سازمانی. ترجمه حسین شکرکن. تهران: رشد.
۱۰. نادى، م؛ دامادى س. (۱۳۸۸). ارتباط بین مدیریت دانش مدل یابی معادلات ساختاری روابط بین سازمان یادگیرنده با مدیریت کیفیت فراگیر و مدیریت دانش در شرکت بیمه ایران، فصلنامه مدیریت صنعتی، سال چهارم، شماره ۱۰، زمستان.
۱۱. نیستانی، م؛ کیدوری، ا. (۱۳۸۳). ارزیابی در آموزش عالی. [http:// www. Evaluationdu. Persionblog. Com](http://www.Evaluationdu.Persionblog.Com).
۱۲. یحیایی ایله ای، ا. (۱۳۸۵). اصول مشتری مداری. چاپ اول. تهران: انتشارات محمد.

1. Alridige, s. and Rowley, J.(1998). "Measuring customer in higher education", Quality Assurance in Education, 4(4):197-204.
2. Baldwin, L.M.(2002). "Total Quality Management in higher education institutions: the implications of internal and external stakeholder perceptions", A dissertation for degree doctor of philosophy in business administration field of concentration, economics New Mexico State University.
3. Cheng, E.W.L. and Heng, L.(2002). "Construction partnering process and associated critical success factors: quantitative investigation", Journal of Management in Engineering, 78(4):149-203.
4. Chizmar, J.(1996). "Total quality management (TQM) of teaching", <http://www.etln. Org.UK/>.

5. Comesky, R, Mc Cool, S; Bymess, L . and Weber, R.(1994) . implementing total quality management in higher education. Magana Publication, Ins, Madison, Wisconsin.
6. Edwards, D.(1991)" Total quality management in higher education", Management Services, 35(12):18-20.
7. Faruk Unal, O.(200). "Application of total aualuity management inn higher education", institution Qafaz university.
8. Kanji, G.K; Malek, A. and Tambi, B.A. (1999a). "Total quality management in UK higher education institutions", Total Oulity Management , 10(1):129-153.
9. Marxo – Novaro, M; Pedraja- Iglesias, M and Rivera- Torres, M. (2005)" Measuring cutomer statisfisfaction", Ouality Assurance in Education, 13(1): 53-65.
10. Mauer, L.J. and LOPA, m.l. (2003)."Implementing a quality management approach in the desigan delivery and of a statistical process control course", Journal Food Science Education, 2:41-46.
11. MC Donald, D (1996). " Total quality management: a case stud the cherry Hill public scholls New Jersey", Dissertarion Abstract Internationl , 57(11).
12. Mowdey , R.T., Porter, L.W & .Steers,R.M.(1982)".(Organizational Linkage: The Psychology of Commitment, Absenteesm. and Turnover", New York: Academic Press,PP:20-22.
13. Montano, C.B. and Utter , .G.H.( 1999). "Total Quality Management in higher education: an applicatication of quility improvement in a university", Ouality Progress, Aug 1999, 32(8):52-59.
14. Mizikaci, F. (2002). "A theory –based program evaluation model for total quality management in higher education", hhttp://www. Evaluationcanada. As/ distribution/ 20021010- mizikaci fatm.
15. Miller, D. and Hatrtwick, J.(2002). "Spotting management fads", Harvard Business Review, 80(10):26-34.
16. Osseo-Asare, A.E.Jr and Longbottom, D. (2002). "The need for education and training in the the use of the EFQM model for quality management in UK higher education instiutions", Ouality Assurance in Educattion, 10(1):26-37.
17. Paton, S. (1994)." Is TQM dead?", Ouality Digest, 4(2):1-5.
18. Proitz, T.S; Stensaker, B. and Harvey, L. (2004) "Accreditation standard and diversity: an analysis of the EQUIS accreditation reports", Assessment & Evaluation in Higher Education, 29(6): 736-753.
19. Richardson, M.(1997). "Total quality management and belief system of higher education administrators", Dissertation Abstract International, 58(3):471-A.
20. Temponi, C. (2005) . " Continuous improvement framework: implications for academia", Ouality Assurance in Education, 13(1):17-36.
21. Thalner, D. (2004). "Continuous improvement in higher education institutions in Michigan" . Dissertation HSIRB application, western Michigan university.

22. Vozzana , G. , Elfink, J. and Bachmann, D.P (2000). "A longitudinal study for total quality management process in business college" , Journal of Education for Business, 76(2):69-74.
23. Waks, S. and Moti, F (1999), " Application of the total quality management principles and ISO 9000 standards in engineering education", European Journal of Engineering Education, 24(3):249-259.

Archive of SID