

بررسی رابطه ساختار سازمانی با استقرار مدیریت کیفیت فراگیر (TQM) در

دانشگاه‌های آزاد اسلامی منطقه ۱۰ کشور^۱

The relationship between organizational structure and implementing total quality management in Islamic Azad Universities-District 10

دریافت مقاله: ۱۳۹۱/۱۰/۱۲؛ دریافت نسخه نهایی: ۱۳۹۱/۱۲/۶؛ پذیرش مقاله: ۱۳۹۲/۳/۵

N. Soleimani., (Ph.D)

نادر سلیمانی^۲

Abstract: The purpose of the study was to explore the relationship between organizational structure and implementation of total quality management. The study used the descriptive (correlation) method of data collection. The participants in this study were 227 member of faculty at Azad Universities in district 10. Two instruments were used to collect data. Organizational structure was measured by one self-designed questionnaire. The implementation of total quality management measured by the Federal Total Quality Management Questionnaire (1990). The data were analyzed by using the Pearson product – moment correlation technique, multiple regressions and ratio test. The major findings were as follows: 1) score of dimensions of structural is higher than moderate in universities. 2) Implementation of TQM is at start point in universities. 3) A significantly positive relationship was found between four dimensions of organizational structure (Formalization, complexity, Hierarchy, Procedural specification) and TQM. 4) A significantly negative relationship was found between dimension of centralization and TQM 5) The multiple regression analysis indicated that two dimension (Procedural specification and centralization) are significant predictor of TQM.

Key words: organizational structure, Total Quality Management, Islamic Azad University, ZONE 10

چکیده: هدف این پژوهش بررسی رابطه ساختار سازمانی با استقرار مدیریت کیفیت فراگیر در واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی منطقه ده بود. پژوهش به شیوه توصیفی (همبستگی) انجام شد. جامعه آماری پژوهش اعضاء هیأت علمی واحدهای دانشگاهی منطقه ده بودند. حجم نمونه مطابق با جدول مورگان ۱۵۷ نفر برآورد گردید، و به شیوه نمونه‌گیری طبقه‌ای انتخاب شد. ابزار گردآوری داده‌ها دو پرسش‌نامه بود. یک پرسش‌نامه محقق‌ساخته مرکب از ۶ بعد و ۳۰ گویه برای سنجش ساختار سازمانی و پرسش‌نامه مؤسسه فدرال کیفیت مرکب از ۸ معیار برای ارزیابی مدیریت کیفیت فراگیر مورد استفاده قرار گرفت. داده‌های گردآوری شده با استفاده از ضریب همبستگی، تحلیل رگرسیون و آزمون نسبت مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج نشان داد که: (۱) امتیاز واحدهای دانشگاهی در ابعاد ساختاری بالاتر از حد متوسط است. (۲) واحدهای دانشگاهی در استقرار و اجرای مدیریت کیفیت فراگیر تازه شروع به یادگیری و برنامه‌ریزی نموده‌اند و هنوز به اجرای واقعی مدیریت کیفیت فراگیر اقدام نموده‌اند. (۳) بین چهار بعد ساختار سازمانی (رسمیت، پیچیدگی، سلسله مراتب و تصریح رویه‌ای) با استقرار مدیریت کیفیت فراگیر رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. (۴) بین بعد تمرکز با استقرار مدیریت کیفیت فراگیر رابطه منفی و معنادار وجود دارد. (۵) نتایج تحلیل رگرسیونی نیز نشان داد که دو بعد تمرکز و تصریح رویه‌ای پیش-بینی‌کننده‌های معناداری برای اجرای مدیریت کیفیت فراگیر هستند.

کلید واژه‌ها: کیفیت، مدیریت کیفیت فراگیر، ساختار سازمانی،

دانشگاه آزاد اسلامی

۱. این مقاله برگرفته از طرح پژوهشی مصوب دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار است؛ که با همین عنوان توسط نویسنده مقاله اجرا شده است.

۲. استادیار و مدیر گروه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار، ایران

مقدمه

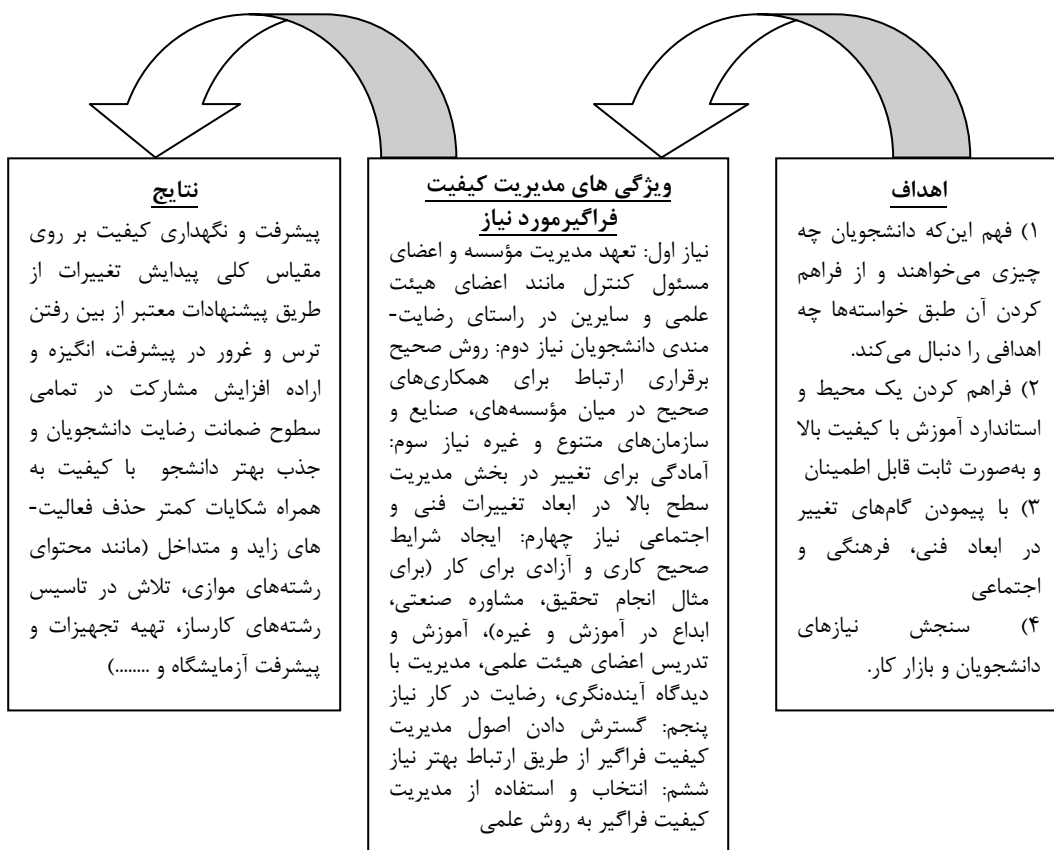
کیفیت از جمله مفاهیمی است که در ۵۰ سال اخیر در فعالیتهای صنعتی رواج پیدا کرده است (پورصفر، ۱۳۸۳) و در نظام آموزش عالی نیز بیش از گذشته مورد توجه قرار گرفته است (بازرگان، ۱۳۸۰) امروزه، تمایل قابل توجهی از سوی دانشگاهها و مؤسسههای آموزش عالی نسبت به جذب دانشجو دیده می شود و در آینده نزدیک "کیفیت" موضوع قابل رقابت آنان خواهد شد. فشارهای رقابتی دانشگاهها را به سوی استراتژیهای جایگزین سوق خواهد داد. دانشگاهها برای جذب و حفظ دانشجو در حال رقابت بوده؛ و برای این منظور خدمت رسانی را ارتقاء داده و در عین حال برای تعدیل بودجه خود تلاش خواهند کرد. در چنین شرایطی، بسیاری از مدیران دانشگاهها به کارگیری مدل های کیفیت گرایی هم چون TQM^۱ را راهی برای اطمینان یافتن از عملکرد درست مؤسسهها و این که به مشتریان (دانشجویان) به خوبی خدمت رسانی نمایند، خواهند پنداشت. بنابراین مؤسسههای آموزش عالی خود را ملزم به کاربرد کیفیت خواهند نمود. با این وجود در شرایط کنونی، بسیاری از دانشگاهها و مؤسسههای آموزش عالی به دلیل خدمات رسانی ناکافی و کارکردهای نامناسب مورد انتقاد هستند. در عین حال دانشگاههایی هم وجود دارد که تفکر کیفیت گرایی را در سرلوحه کار خود قرار داده اند. به عنوان مثال از بحران اقتصادی آسیا در ۱۹۹۷، مالزی هم چون دیگر کشورهای منطقه راههای نوآورانه برای تشویق دانشجویان به تحصیل در داخل کشور به جای خارج کشور تدبیر کردند. استراتژی رشد و پیشرفت شرایط تحصیل، بخش خصوصی را برای تأمین نیازهای آموزش دانشگاهی تشویق می کند. بازار سیستم آموزشی در مالزی رشد کرده است. در این کشور برای دست یافتن به منابع رقابتی، تلاش برای فلسفه سیستم مدیریت کیفیت در مؤسسههای آموزش عالی مالزی هم چنان در حال افزایش است. این در حالی است که علی رغم تلاشهای زیادی که در بخشهای تولیدی، صنعتی و بازرگانی و بهداشتی با هدف افزایش کیفیت زندگی انجام می شود، هنوز دانشگاهها و مؤسسههای آموزش عالی کشور ما از بسیاری جهات از پایین بودن کیفیت رنج می برند (تورانی، ۱۳۸۲). گرین و هاروی (۱۹۹۳) کیفیت در آموزش عالی را تولید محصول عالی از طریق بهبود مستمر بوسیله تطابق مدیریت کیفیت فراگیر با ایجاد یک فلسفه درباره کار و مردم و حول و حوش ارزشهای مشترک تعریف کرده است. در ادامه مدیریت کیفیت فراگیر در نظام آموزش عالی مورد بحث قرار گرفته است.

1. Total Quality Management

مدیریت کیفیت فراگیر در نظام آموزش عالی

مدیریت کیفیت فراگیر روشی برای اداره سازمان است که اساس آن بر کیفیت و مشارکت همه اعضای دانشگاه استوار است و هدف آن نیل به موفقیت درازمدت از طریق جلب رضایت مشتری (دانشجو) و تأمین منافع همه افراد ذی‌نفع است (به نقل از فتاح ناظم، ۱۳۸۲). این رویکرد در آموزش عالی از طریق لحاظ کردن نیازهای مشتریان داخلی، کارفرمایان و کلیه ذی‌نفعان آن سعی در راضی کردن مشتریان دارد. شکل (۱) اهداف و نتایج موردانتظار از یک مؤسسه آموزش عالی همراه با ویژگی‌های مدیریت کیفیت فراگیر موردنیاز را نشان می‌دهد.

شکل ۱. ویژگی‌های مدیریت کیفیت فراگیر در مؤسسه آموزش عالی



امروزه چهار الزام وجود دارد که مدیریت کیفیت فراگیر در دانشگاه‌ها و مؤسسه‌های آموزش عالی مورد توجه قرار گیرد: ۱- الزام حرفه‌ای: حرفه‌گرایی به تعهد نسبت به نیازهای دانشجویان و التزام به برآورده ساختن نیازهای آن‌ها از طریق به‌کارگیری مناسب‌ترین عملیات تعلیمی اشاره دارد. ۲- الزام رقابتی: رقابت در دنیای آموزش یک واقعیت است. به‌عنوان مثال کاهش ثبت‌نام دانشجو در دانشگاه آزاد اسلامی به‌معنی کارکنان مازاد می‌باشد که در نهایت موجودیت دانشگاه را تهدید می‌کند. ۳- الزام مسئولیت‌پذیری و پاسخ‌گویی: (مدیریت کیفیت فراگیر) الزام مسئولیت‌پذیری را از طریق ارتقاء اهداف و نتایج قابل‌سنجش فرایند آموزشی و فراهم آوردن مکانیزم‌هایی برای بهبود آن نتایج مورد حمایت قرار می‌دهد. ۴- الزام اخلاقی: الزام اخلاقی در پس این مسئله قرار دارد که مشتریان خدمات آموزشی (دانشجویان، خانواده‌ها، اجتماعات و غیره) لایق خدمات با بهترین کیفیت آموزشی ممکن هستند. (سالیس، ۲۰۰۰)

ون کارتمن (۲۰۰۷) چارچوب مدیریت کیفیت فراگیر را در آموزش عالی به شرح زیر معرفی می‌نماید:

- رهبری و فرهنگ کیفیت
 - نوآوری و بهبود مداوم در فرایندهای آموزشی
 - توسعه و مشارکت کارکنان
 - پاسخ‌گویی سریع و مدیریت اطلاعات
 - تأکید به مشتری
 - توسعه شرکت‌های داخلی و خارجی
- مؤسسه‌های کیفیت فدرال در آمریکا (۱۹۹۰) استقرار مدیریت کیفیت فراگیر را از طریق اجرایی کردن ۸ مؤلفه امکان‌پذیر می‌دانند که محور پژوهش حاضر قرار گرفته‌اند و عبارتند از: ۱- حمایت و رهبری مدیریت عالی، ۲- برنامه‌ریزی استراتژیک، ۳- مشتری مداری، ۴- شناسایی و آموزش کارکنان، ۵- توانمندسازی کارکنان و کار تیمی، ۶- سنجش و تحلیل تولیدات یا خدمات و فراگردها، ۷- تضمین کیفیت و ۸- پیامدهای بهبود کیفیت (مقیم، ۱۳۸۰).

اجرای مدیریت کیفیت فراگیر در آموزش همواره با موانعی مواجه است. چنان‌که موتوانی و کمار^۱ (۱۹۹۷) نیز معتقدند؛ بیشترین چیزی که درباره به‌کار بردن مدیریت کیفیت فراگیر مشکل است؛ اجرای آن است. گلاور^۲ (۱۹۹۳) در مقاله‌ای با عنوان "تغییرات سازمانی ضرورتی برای موفقیت مدیریت کیفیت فراگیر" می‌نویسد که تحقق موفقیت‌آمیز نظام مدیریت کیفیت

1. Motwani & Kumar

1. Glover

بررسی رابطه ساختار سازمانی با استقرار مدیریت کیفیت فراگیر...

فراگیر در یک سازمان کار ساده‌ای نیست؛ تحقق مدیریت کیفیت فراگیر مستلزم تغییر در فرهنگ سازمانی، مدیریت و ساختار سازمان است. در این خصوص متوس (۱۹۹۳) چهار مانع مهم برای استقرار مدیریت کیفیت فراگیر در دانشگاه را به شرح زیر بیان می‌کند:

- طبیعت نامناسب و بسیار کلی هدف‌های کلی دانشگاه
- کمبود توافق در داخل محیط علمی به هنگام به‌کارگیری کیفیت و فرآورده‌های عالی
- استقلال افراد کلیدی در درون محیط علمی
- بی‌میلی مدیران دانشکده یا دانشگاه برای ایفای یک نقش فعال و خلاق در بکارگیری مدیریت کیفیت فراگیر

تاثیر ساختار سازمانی دانشگاه بر اجرای مدیریت کیفیت فراگیر

استقرار مدیریت کیفیت فراگیر در مؤسسه‌ها آموزش عالی به‌عوامل مختلفی بستگی دارد. یکی از عوامل مهم و تأثیرگذار بر اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت کیفیت فراگیر در دانشگاه «ساختار سازمانی» است. ساختار یک سازمان چهارچوبی است که برای ایجاد دستور و پیش‌بینی‌پذیری در سیستم ایجاد می‌شود و دعوت‌کننده افراد برای رفتارهای خاص و تضعیف‌کننده رفتارهای دیگر است. علاوه بر این ساختار سازمانی با هدایت کارکنان، نوع رفتارهای قابل قبول و غیرقابل قبول را توصیف می‌کند (گری، پیک و پارکر، ۲۰۰۰، ص ۱۶). مروری بر نظریه‌های ساختاری قدیمی‌تر و جدید (ویر، ۱۹۴۷، هال، ۱۹۶۲، هج، ۱۹۶۵، پاق، ۱۹۶۸، رابینز، ۱۹۹۸، مینتز برگ، ۱۹۷۹، دفت، ۱۹۹۸، هوی و میسکل، ۲۰۰۵). بیانگر این است که ساختار سازمانی مرکب از ویژگی‌های زیر است: ۱- رسمیت؛ به اسناد و مدارکی اطلاق می‌شود که در سازمان وجود دارد. در این اسناد روش‌ها، شرح وظایف یا مقررات و سیاست‌هایی را که سازمان باید رعایت و اجرا نماید نوشته شده است. (دفت، ۱۹۹۸). ۲- تمرکز؛ اشاره به چگونگی توزیع قدرت در سازمان دارد. در واحدهای سازمانی متمرکز بیشتر تصمیمات از طریق سلسله مراتب فرماندهی اتخاذ می‌گردد در حالی که در واحدهای غیرمتمرکز تصمیم‌گیری به مدیران رده پایین واگذار می‌شود و یا تصمیمات با مشارکت زبردستان اتخاذ می‌گردد. ۳- پیچیدگی؛ مقصود از پیچیدگی تعداد کارها یا سیستم‌های فرعی است که در درون یک سازمان انجام می‌شود یا وجود دارد. (دفت، ۱۹۹۸). تعداد تخصص‌های شغلی و میزان آموزش لازم برای آن‌ها (هج، ۱۹۶۵). ۴- سلسله مراتب؛ سلسله مراتب اختیارات، حیطة کنترل هر مدیر را مشخص می‌کند (یعنی این‌که چه تعداد افراد گزارش کار خود را به یک سرپرست می‌دهند). هنگامی که حیطة کنترل مدیر محدود باشد،

سلسله مراتب اختیارات ارتفاع بیشتری پیدا می‌کند (دفت، ۱۹۹۸). ۵- طبقه‌بندی^۱؛ به تفاوت در پاداش‌ها و تغییرپذیری در بین مشاغل سازمان اشاره می‌کند (هوی و میسکل، ۱۹۸۷). ۶- تصریح رویه‌ای^۲؛ میزانی که اعضای سازمان باید در برخورد با موقعیت‌هایی که با آن مواجه می‌شوند از تکنیک‌های تعریف شده سازمانی پیروی کند (هال، ترجمه پارسایان و اعرابی، ۱۳۸۴). هوی و میسکل یک ساختار سازمانی یگانه را با مشخصات زیر به‌عنوان مدلی مطلوب برای سازمان‌ها پیشنهاد نموده‌اند:

جدول ۱. مشخصات ساختار ترکیبی

ویژگی ساختار	سازمان ترکیبی
پیچیدگی	زیاد
تمرکز	مناسب
رسمی‌گرایی	مناسب
رده بندی (طبقه بندی)	کم
انطباق پذیری	زیاد
تولید	مناسب
کارایی	مناسب
رضایت شغلی	زیاد

منبع: (هوی و میسکل، ۲۰۰۵)

در خصوص اندازه و ساختار سازمانی دانشگاه‌ها مطالعاتی صورت گرفته است. به‌عنوان مثال عاشور (۱۳۸۸) تحقیقی با عنوان "بررسی وضعیت موجود دانشگاه‌های آزاد اسلامی منطقه ده براساس مؤلفه‌های دو الگوی سازمانی نوگرا (مدرن) و فرانوگرا (پست مدرن) پرداخته است. این تحقیق بر روی نمونه‌ای به حجم ۳۲۳ نفر از اعضای هیئت علمی و کارکنان واحدهای دانشگاهی به وسیله یک پرسش‌نامه اجرا شده است. داده‌های گردآوری شده با استفاده از آزمون T، تحلیل و ارزیابی و آزمون فریدمن تجزیه و تحلیل شده‌اند. نتایج نشان داده است که دانشگاه‌های مورد مطالعه در تمامی مؤلفه‌ها به‌غیر از دو مؤلفه "محیط" و "پاسخ‌گویی" بر الگوی سازمانی نوگرا منطبق هستند. دانش فرد (۱۳۸۶) در تحقیقی "رابطه الگوی بوروکراسی و میزان سلامت دانشگاه‌ها" را مورد مطالعه قرار داده است. این پژوهش به‌وسیله دو پرسش‌نامه (پرسش‌نامه سلامت سازمانی و پرسش‌نامه سنجش ساختار سازمانی) بر روی ۳۰۵ نفر از اعضای هیئت علمی و

1. Classifying

2. Procedural specification

بررسی رابطه ساختار سازمانی با استقرار مدیریت کیفیت فراگیر...

کارکنان اداری دانشگاه‌های دولتی، پیام نور و آزاد اسلامی شهر تهران اجرا شده است. نتایج نشان داده است که دانشگاه‌های مورد مطالعه به لحاظ سلامت سازمانی در سطح عادی قرار دارند. ولی بین سه دسته دانشگاه از لحاظ سلامت تفاوت معنادار وجود دارد. هم‌چنین یافته‌های پژوهش نشان داد که ساختار سازمانی دانشگاه‌ها روی هم رفته در سطح متوسطی از بورکراسی قرار دارند. مطالعات تدین و ملز^۱ (۱۹۵۵) و اندرسون^۲ و وارکوف (۱۹۶۱) نشان داده‌اند که با بزرگتر شدن سازمان‌ها، بورکراسی نیز افزایش می‌یابد. (جمشید نژاد، ۱۳۸۱).

بلو^۳ (۱۹۷۳) به نقل از هال^۴ (۱۹۹۷) در تحقیق بر روی دانشگاه‌ها و دانشکده‌ها نشان داده‌اند که در دانشگاه‌های بزرگ (نسبت به دانشگاه‌های کوچک) فرایند تصمیم‌گیری غیرمتمرکزتر است. بلو هم‌چنین بدین نتیجه رسیده است که وجود سلسله مراتب اختیارات اداری موجب تسهیل ارتباطات بین افراد متخصص و مقامات عالی سازمان می‌شود. در واقع اگر افراد متخصص وجود سلسله مراتب اداری را امری معقول بدانند، در آن صورت وجود سلسله مراتب اداری به کار تخصصی این افراد اثر معکوس ندارد.

هم‌چنین مطالعات در مورد ساختار سازمانی نشان می‌دهد که با تغییر از بالا به پایین ساختارهای بورکراتیک می‌توان در نتایج برنامه‌های مدیریت کیفیت فراگیر بهبود ایجاد گردد. در این خصوص به نتایج برخی پژوهش‌ها اشاره می‌شود. جابنون^۵ (۲۰۰۵) پژوهشی با هدف بررسی دیدگاه سه گروه متخصص دانشگاهیان، مشاوران و مدیران پیرامون ساختارهای حامی مدیریت کیفیت فراگیر در بعد مشتری‌مداری انجام داده است. تحلیل عاملی هفت مؤلفه شبکه فرایندی، ساختار مکانیکی، ساختار کلاسیک، رسمی سازی، ریسک‌گریز، ساختار ارگانیک و پیچیدگی را نتیجه داده است. و حاکی از آن است که مؤلفه‌های شبکه فرایندی و ساختار ارگانیک از اجرای مدیریت کیفیت فراگیر در بعد مشتری‌مداری حمایت می‌کند. در حالی که ساختار مکانیکی، ریسک‌گریز و پیچیدگی مانع از آن می‌شود. دانشگاهیان به شبکه فرایندی و ساختار ارگانیک اهمیت بیشتری نسبت به مدیران کیفیت قائل هستند. افراد مشرق دور و غرب نسبت به آمریکایی‌ها، استرالیا و اروپای غربی دیدگاه مثبت‌تری نسبت به ساختار مکانیکی دارند، این تفاوت‌ها ممکن است ناشی از تفاوت در فرهنگ‌ها می‌باشد. تناسب بین استراتژی و ساختار سازمانی برای موفقیت هر راهبردی ضروری است. بیشتر محققان عقیده دارند علت شکست

-
1. Miles
 2. Anderson
 3. Bla
 4. Hall
 5. Jabnoun

مدیریت کیفیت فراگیر عدم تناسب ساختار سازمانی است (همان منبع). دیویس^۱ و همکاران (۲۰۰۷) تحقیقی با عنوان "بررسی تأثیر فرهنگ دانشگاهی بر اجرای" مدل جایزه اروپایی کیفیت"^۲ در دانشگاه‌های انگلستان" انجام داده‌اند. در این پژوهش سبک مدیریت با تکیه بر دو محور همکاری محور^۳ و اداری محور مورد توجه قرار گرفته است. سبک مدیریت دانشگاهی اداری محور بر ساز کارهای اداری و نقش بیشتر مدیران حرفه‌ای در تصمیم‌گیری‌ها اشاره دارد و سبک مدیریت دانشگاهی همکاری محور بر فرایند تصمیم‌گیری مشارکتی توسط گروه‌های با تخصص-های مرتبط با موضوع و حمایت همه‌جانبه از همه گروه‌ها تأکید دارد. نتیجه این تحقیق نشان داده است که فرهنگ دانشگاهی زمینه اجرای موفق آمیز EFQM را با تکیه بر تیم محوری بجای فرد محوری، آشکارسازی خود-اصلاحی یا خود بهبودی و ایجاد یک محیط حمایتی فراهم می-نماید.

پیشینه تجربی موضوع

در خصوص اجرای مدیریت کیفیت فراگیر در مؤسسه‌ها آموزش عالی پژوهش‌هایی صورت گرفته است. به‌عنوان مثال، آلی^۴ و آکپوی^۵ (۲۰۰۱) در تحقیقی به ارزیابی و مقایسه اجرای مدیریت کیفیت فراگیر در دو دانشگاه ایالتی کالیفرنیا^۶ و دانشگاه کالیفرنیا^۷ پرداخته‌اند. این دو مؤسسه آموزش عالی سی و دو محیط آموزشی در سرتاسر ایالت به همراه نیم میلیون دانشجو و ۲۷۰۰۰ استاد را دربردارند. روش انجام تحقیق پیمایشی و ابزار گردآوری داده‌ها پرسش‌نامه بوده است. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که بیش از نیمی از دانشگاه‌های دولتی کالیفرنیا مدیریت کیفیت فراگیر را به اجرا درآورده‌اند و اجرای مدیریت کیفیت فراگیر در سیستم دانشگاه ایالتی کالیفرنیا نسبت به اجرای آن در دانشگاه کالیفرنیا قابل ملاحظه‌تر است. ولی در کل اجرای مدیریت کیفیت فراگیر هنوز محدود به کاربردهای اداری و سرویس‌های اجرایی است. در داخل کشور نیز لامعی^۸ (۲۰۰۵). پژوهشی با هدف ارزیابی آمادگی و مراحل اجرایی مدیریت کیفیت فراگیر در دانشگاه‌ها و دانشکده‌های بهداشت، درمان و آموزش پزشکی در ایران انجام داده است. سطوح ارزیابی عبارت است از: ۱- آگاهی، ۲- دانش و تجربه، ۳- برنامه استراتژیک مبتنی بر

-
1. Davis
 2. EFQM
 3. Collegialism
 4. Aly
 5. Akpovi
 6. California State University
 7. University of California
 8. Lameei

بررسی رابطه ساختار سازمانی با استقرار مدیریت کیفیت فراگیر...

کیفیت، ۴- اقدام استراتژیک و ۵- ارزشیابی و بهبود مستمر. این پژوهش یک مطالعه مقطعی بوده است. ابزار گردآوری داده‌ها پرسش‌نامه محقق‌ساخته بوده است که در ۳۱ دانشگاه علوم پزشکی ایران انجام شده است. نتایج نشان داده است که ۲۶ درصد دانشگاه‌های مورد مطالعه در حدود ۶۰-۷۰ درصد آمادگی دارند که مدیریت کیفیت فراگیر را اجرا نمایند. ۲۶ درصد دیگر بیشتر از ۷۰ درصد آمادگی اجرای مدیریت کیفیت فراگیر را دارند و ۴۸ درصد دیگر در حدود ۵۰-۵۹ درصد آمادگی برای اجرای مدیریت کیفیت فراگیر دارند. از دیگر نتایج پژوهش آن بود که بین ادراک سیستم‌های مدیریت عالی نسبت به مدیریت کیفیت فراگیر و فعالیت‌های آن‌ها در راستای اجرای مدیریت کیفیت فراگیر تفاوت معنی‌دار وجود دارد. نتیجه آن که دانشگاه‌های علوم پزشکی برای اجرای برنامه‌های مدیریت کیفیت فراگیر باید مجموعه‌ای از مراحل را طی نمایند اما تیم مدیریت عالی باید نسبت به گذشته برای اجرای این برنامه نقش فعال‌تری داشته باشد.

ساختیول و همکاران (۲۰۰۵) پژوهشی با عنوان "اجرای مدیریت کیفیت فراگیر و رضایت تحصیلی دانشجویان" انجام داده‌اند. اهداف پژوهش عبارتند از: ۱- شناسایی ابعاد مهم مدیریت کیفیت فراگیر و ارائه یک مدل تعالی دانشگاهی، ۲- کشف رابطه بین اجرای مدیریت کیفیت فراگیر و رضایت تحصیلی دانشجویان، ۳- یافتن پیش‌بینی‌کننده‌های معنی‌دار رضایت دانشجویان. این پژوهش بواسطه اجرای و ۴ پرسش‌نامه بر روی ۲۵۶ نفر از دانشجویان رشته مهندسی در دو دسته مؤسسه دارنده گواهینامه استاندارد بین‌المللی^۱ و مؤسسه‌های فاقد گواهینامه استاندارد بین‌المللی انجام شده است. نتایج نشان داده است که بین دیدگاه دانشجویان شاغل در مؤسسه‌های دارنده گواهینامه و مؤسسه‌های فاقد گواهینامه در خصوص کیفیت خدمات آموزشی تفاوت معنادار وجود دارد. پنج مؤلفه مدیریت کیفیت فراگیر یعنی تعهد مدیریت ارشد، تسهیلات دانشگاه و بازخوردگیری از مشتری می‌توانند به‌عنوان پیش‌بینی‌کننده‌های رضایت تحصیلی دانشجویان عمل نمایند. مصدق‌راد (۲۰۰۷) دانشجوی دانشگاه هالووی^۲ در پژوهش خود که در بیمارستان‌های دانشگاه اصفهان انجام داده است، بر این عقیده است که هفت مولفه حمایت و تعهد مدیران عالی، رهبری کارآمد و قوی، سازماندهی کیفی، برنامه‌ریزی بلندمدت، افزایش درک کارکنان از معیارها و اهداف کیفی سازمان، مشارکت و اختیاردی به کارکنان در کارایی مدیریت کیفیت فراگیر مهم هستند. هم‌چنین وی با انتخاب مدل فرهنگی شاین برای بررسی نیمرخ فرهنگی بیمارستان‌ها به نتایج ذیل دست‌یافته است: موفقیت مدیریت کیفیت فراگیر در بیمارستان‌های با ساختار ارگانیکی با فرهنگ سازمانی متوسط، بیشتر از بیمارستان‌های با ساختار مکانیکی و اداری با فرهنگ سازمانی ضعیف است. تحقق مدیریت کیفیت در

1. Iso

بیمارستان‌های با نوآوری و ریسک‌پذیری بالاتر موفق‌تر از بیمارستان‌ها با نوآوری و ریسک‌پذیری پایین‌تر بود، تفاوتی بین معیارها از لحاظ آماری بین موفقیت مدیریت کیفیت فراگیر و ابعاد مردانه و زنانه فرهنگ سازمانی وجود نداشت. محمدی (۱۳۸۷) نیز تحقیقی با عنوان بررسی رابطه فرهنگ سازمانی با اجرای مدیریت کیفیت فراگیر در مدارس استان سمنان انجام داده است. این تحقیق بر روی نمونه‌ای به حجم ۲۵۵ نفر از معلمان به واسطه دو پرسش‌نامه اجرا شده است. نتایج نشان داده است که بین تمامی مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی با اجرای مدیریت کیفیت فراگیر رابطه معنادار وجود دارد. با توجه به آن چه گفته شد هدف پژوهش حاضر بررسی رابطه ساختار سازمانی با استقرار مدیریت کیفیت فراگیر در واحدهای دانشگاهی منطقه ۱۰ است.

سوالات پژوهش

- ۱- وضعیت ساختار سازمانی واحدهای دانشگاهی چگونه است؟
- ۲- وضعیت استقرار مدیریت کیفیت فراگیر و ابعاد آن در واحدهای دانشگاهی چگونه است؟
- ۳- آیا بین وضعیت استقرار مدیریت کیفیت فراگیر در واحدهای دانشگاهی منطقه ده تفاوت وجود دارد؟
- ۴- آیا بین وضعیت ساختار سازمانی واحدهای دانشگاهی منطقه ده تفاوت وجود دارد؟
- ۵- آیا بین ابعاد ساختار سازمانی و ابعاد مدیریت کیفیت فراگیر رابطه معنادار وجود دارد؟
- ۶- آیا می‌توان از روی ابعاد ساختار سازمانی استقرار مدیریت کیفیت فراگیر را پیش‌بینی کرد؟

روش

این پژوهش به لحاظ هدف در دسته تحقیقات کاربردی و به لحاظ روش گردآوری داده‌ها در دسته تحقیقات توصیفی (همبستگی) قرار می‌گیرد. جامعه آماری پژوهش را کلیه اعضای هیئت علمی واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی (منطقه ۱۰)، سمنان، گرمسار، دامغان، گرگان و علی‌آباد کنترل تشکیل داده‌اند. جدول ۲ حجم نمونه آماری را به تفکیک واحد دانشگاهی نشان می‌دهد. حجم نمونه مطابق با جدول مورگان ۲۲۷ نفر برآورد گردید. برای انتخاب نمونه تحقیق از شیوه نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای استفاده شده است. جدول ۲ توزیع نمونه آماری را به تفکیک واحد دانشگاهی نشان می‌دهد.

بررسی رابطه ساختار سازمانی با استقرار مدیریت کیفیت فراگیر...

جدول ۲. توزیع جامعه و نمونه آماری به تفکیک واحد دانشگاهی

نمونه	جامعه	نام واحد دانشگاهی
۳۴	۱۰۷	دامغان
۴۸	۱۵۱	سمنان
۴۶	۱۴۵	گرگان
۳۴	۱۰۷	علی آباد کتول
۶۵	۲۰۶	گرمسار
۲۲۷	۷۱۶	جمع

ابزار

برای گردآوری داده‌ها از ۲ پرسش‌نامه به شرح ذیل استفاده شده است. ۱- پرسش‌نامه سنجش ابعاد ساختار سازمانی: پرسش‌نامه سنجش ابعاد ساختار سازمانی براساس نظریه‌های ساختاری، از جمله نظریه ریچارد دفت (۱۹۹۸)، تئوری بدیهی (قاعده کلی) جرالدهگ (۱۹۶۵)، ریچارد هال (۱۹۹۷)، هوی و میسکل (۱۹۸۷) و رابینز (۱۹۹۸) تدوین شده است. پرسش‌نامه از ۶ مؤلفه (بعد ساختاری) و ۳۰ سؤال تشکیل شده است. سئوالات در طیف پنج درجه‌ای لیکرت (خیلی زیاد ۵، زیاد ۴، متوسط ۳، کم ۲ و خیلی کم ۱) تنظیم شده است. حداکثر نمره ۱۵۰ و حداقل نمره ۳۰ یا (۵-۱) است. میانگین نظری پرسش‌نامه نمره ۳ است. پرسش‌نامه بدلیل زیر بنای نظری قوی از روایی محتوایی لازم برخوردار است. با این وجود قبل از اجرا به تأیید متخصصین ذیربط رسیده است و با اعمال نظر متخصصین برخی سئوالات اصلاح شده‌اند. برای سنجش پایایی یک مطالعه مقدماتی بر روی ۲۵ نفر (به غیر از نمونه اصلی) به عمل آمده است و پایایی خرده‌آزمون‌ها به‌واسطه ضریب آلفای کرانباخ محاسبه شده است. جدول ۳ ضرائب پایایی پرسش‌نامه سنجش ساختار سازمانی را نشان می‌دهد.

جدول ۳. ضرائب پایایی خرده آزمون‌های پرسش‌نامه سنجش ابعاد ساختار سازمانی

مؤلفه ها	تعداد سؤال	تعداد آزمودنی	ضریب آلفای کرانباخ
رسمیت	۵	۲۵	۰/۶۳۷
تمرکز	۵	۲۵	۰/۶۷۴
پیچیدگی	۶	۲۵	۰/۶۲
سلسله مراتب	۵	۲۵	۰/۶۷
طبقه بندی	۴	۲۵	۰/۷۵
تصریح روایی	۵	۲۵	۰/۶۰۱
ساختار سازمانی(کل)	۳۰	۲۵	۰/۸۷

۲- پرسش‌نامه ارزیابی مدیریت کیفیت فراگیر: این پرسش‌نامه توسط "مؤسسه‌های کیفیت فدرال" در آمریکا در سال ۱۹۹۰ تدوین و ابداع گردیده است. پرسش‌نامه ۸ مؤلفه (معیار) را برای ارزیابی مدیریت کیفیت فراگیر در سازمان‌ها در نظر دارد؛ و هر معیار مرکب از ۶ گویه است. به هنگام اجرای پرسش‌نامه مذکور از پاسخ‌دهنده خواسته می‌شود عبارتی را که بهتر کاربرد آن را در سازمان نشان می‌دهد انتخاب کند و علامت بزند. دامنه نمرات پرسش‌نامه بین (۰-۲۰۰) است. جدول ۴ تفسیر نمرات پرسش‌نامه را نشان می‌دهد:

جدول ۴. نحوه تفسیر امتیازات پرسش‌نامه مدیریت کیفیت فراگیر

دامنه امتیاز	تفسیر امتیاز
۱۶۰-۲۰۰	نشان می‌دهد که سازمان در اندازه‌های جهانی با تعمدی عمیق و بلندمدت و هم‌چنین در زمینه بهبود کیفیت قرار دارد.
۱۲۰-۱۵۹	نشان می‌دهد که سازمان دارای فلسفه‌ای منطبق با سازماندهی مطلوب در زمینه بهبود کیفیت است که شروع به شکوفایی نموده است.
۸۰-۱۱۹	نشان می‌دهد که سازمان تازه شروع به یادگیری و برنامه‌ریزی کیفیت نموده است.
۴۰-۷۹	این طیف شناخت مبهمی از بهبود کیفیت و بهره‌وری را در سازمان نشان می‌دهد و علاوه بر آن برنامه‌ای برای آموزش یا اجرای چنین فعالیت‌هایی وجود ندارد.
۰-۳۹	نشان می‌دهد که سازمان اخیراً هیچ اطلاعی نه از بهبود کیفیت دارد و نه از برنامه‌های بهبود و توسعه

منبع: (مقیمی، ۱۳۸۰)

پرسش‌نامه به دلیل زیربنای مستحکم و استفاده از آن برای ارزیابی کیفیت در داخل و خارج از کشور از روایی محتوایی لازم برخوردار است. قبل از اجرا نیز به رؤیت و تأیید تعدادی متخصص ذیربط رسیده است. برای سنجش پایایی پرسش‌نامه ضریب آلفای کرونباخ به میزان ۰/۸۱ محاسبه شده است. لازم به ذکر است که سئوالات پرسش‌نامه مطابق با فرهنگ و ماهیت فعالیت دانشگاهی تعدیل و اصلاح شده است.

شیوه تجزیه و تحلیل داده‌ها

برای تجزیه و تحلیل داده‌های گردآوری شده از شاخص‌های توصیف آماری نظیر میانگین، انحراف استاندارد و شاخص‌های آمار استنباطی نظیر ضریب همبستگی، تحلیل رگرسیون و آزمون T تک نمونه‌ای و آزمون ناپارامتریک نسبت " استفاده شده است.

یافته‌ها

۱- وضعیت ساختار سازمانی واحدهای دانشگاهی چگونه است؟

جدول ۵. توصیف آماری متغیر «ساختار سازمانی» به تفکیک ابعاد شش‌گانه

ابعاد ساختاری	میانگین	میانگین نظری	انحراف استاندارد	تفاوت میانگین	T	سطح معناداری
رسمیت گرای	۳/۲۷	۳	۰/۵۹۱	۰/۲۷۴	۵/۹۱	۰/۰۰۰
تمرکز	۳/۰۵	۳	۰/۵۹۳	۰/۰۵۰	۱/۰۸	۰/۲۸۱
پیچیدگی	۳/۱۷	۳	۰/۳۹۱	۰/۱۷۴	۵/۷۰	۰/۰۰۰
سلسله مراتب	۳/۳۲	۳	۰/۴۲۷	۰/۳۲۹	۹/۸۳	۰/۰۰۰
طبقه بندی	۳/۸۲	۳	۰/۶۸۹	۰/۸۲۴	۱۵/۲۶	۰/۰۰۰
تصریح رویه ای	۳/۱۳	۳	۰/۳۸۳	۰/۱۳۷	۴/۵۸	۰/۰۰۰
ساختار سازمانی	۳/۲۹	۳	۰/۲۲۴	۰/۲۹۹	۱۷/۰۰	۰/۰۰۰

همان‌گونه که جدول ۵ نشان می‌دهد در بعد تمرکز سطح معناداری به میزان ۰/۲۸۱ محاسبه شده است که در سطح ۰/۰۵ معنادار نیست. بنابراین می‌توان نتیجه‌گیری نمود که به احتمال ۹۵ درصد تفاوت بین میانگین‌ها در خصوص بعد تمرکز سازمانی معنادار نیست و تفاوت مشاهده شده حاصل شانس و تصادف و یا خطای نمونه‌گیری است؛ ولی در خصوص سایر ابعاد (رسمیت، پیچیدگی، سلسله مراتب، طبقه‌بندی، تصریح رویه‌ای و شاخص کلی ساختار سازمانی) سطح معناداری محاسبه شده از ۰/۰۱ کمتر است. بنابراین با اطمینان ۹۹ درصد فرض‌های صفر رد و فرض‌های تحقیق H_1 تایید می‌شود. بنابراین می‌توان گفت که نمونه‌های پاسخ‌گو واحدهای دانشگاهی محل خدمت خود را در این ابعاد در حد بالاتر از متوسط ارزیابی نموده‌اند.

۲- وضعیت استقرار ابعاد مدیریت کیفیت فراگیر در واحدهای دانشگاهی چگونه است؟

با توجه به این‌که توزیع نمرات متغیر مدیریت کیفیت فراگیر نرمال نبوده است از آزمون ناپارامتریک نسبت استفاده شده است.

جدول ۶. خلاصه محاسبات آزمون نسبت برای ارزیابی استقرار ابعاد مدیریت کیفیت فراگیر

سطح معناداری	Test – prop	Cut point	نسبت مشاهده	گروه ها	ابعاد
۰/۰۰۰	۰/۵۰	۱۰	۰/۳۲	گروه ۱	حمایت مدیریت دانشگاه
			۰/۶۸	گروه ۲	
۰/۰۰۰	۰/۵۰	۷/۵	۰/۳۳	گروه ۱	برنامه‌ریزی استراتژیک
			۰/۶۷	گروه ۲	
۰/۰۰۰	۰/۵۰	۲۰	۰/۶۳	گروه ۱	تمرکز بر مشتری
			۰/۳۷	گروه ۲	
۰/۹۳۴	۰/۵۰	۷/۵	۰/۴۹	گروه ۱	شناسایی و آموزش کارکنان
			۰/۵۱	گروه ۲	
۰/۰۰۰	۰/۵۰	۷/۵	۰/۶۸	گروه ۱	توانمندسازی کارکنان
			۰/۳۲	گروه ۲	
۰/۰۰۰	۰/۵۰	۷/۵	۰/۶۲	گروه ۱	تجزیه و تحلیل کیفیت
			۰/۳۸	گروه ۲	
۰/۹۳۳	۰/۵۰	۱۵	۰/۴۹	گروه ۱	تضمین کیفیت
			۰/۵۱	گروه ۲	
۰/۶۱۱	۰/۵۰	۲۵	۰/۵۳	گروه ۱	پیامدهای بهبود کیفیت
			۰/۴۷	گروه ۲	
۰/۱۹۹	۰/۵۰	۱۰۰	۰/۵۶	گروه ۱	مدیریت کیفیت فراگیر
			۰/۴۴	گروه ۲	

گروه ۱: شامل افرادی است که نمره مساوی یا کمتر از Cut point دارند

گروه ۲: شامل افرادی است که نمره بالاتر از Cut point دارند.

همان‌گونه که جدول ۵ نشان می‌دهد در دو بعد «حمایت و رهبری مدیریت دانشگاه» و «برنامه‌ریزی استراتژیک» سطح معناداری برابر ۰/۰۰۰ محاسبه شده است که در سطح ۰/۰۱ معنادار است. بنابراین با اطمینان ۹۹ درصد فرض‌های صفر رد و فرض‌های تحقیق H_1 تایید می‌شود. بنابراین می‌توان گفت که اکثریت نمونه تحقیق دو بعد مذکور را در حد بالاتر از میانگین نظری ارزیابی نموده‌اند. برای سه بعد تمرکز بر مشتری، توانمندسازی کارکنان و اندازه‌گیری کیفیت سطح معناداری برابر ۰/۰۰۰ محاسبه شده است که در سطح ۰/۰۱ معنادار است. بنابراین با اطمینان ۹۹ درصد فرض‌های صفر رد و فرض‌های تحقیق H_1 تایید می‌شود. بنابراین می‌توان

بررسی رابطه ساختار سازمانی با استقرار مدیریت کیفیت فراگیر...

گفت که اکثریت نمونه تحقیق سه بعد مذکور را در حد پایین تر از میانگین نظری ارزیابی نموده- اند. برای سه بعد تضمین کیفیت، شناسایی و آموزش کارکنان و پیامدهای بهبود کیفیت سطح احتمال معنادار نیست. این سخن بدان معنا است بین نظرات دو گروه تفاوت معنادار وجود ندارد و هر دو گروه، هر بعد را در حد متوسط ارزیابی نموده‌اند. در خصوص شاخص کلی مدیریت کیفیت فراگیر نیز سطح معناداری ۰/۱۹۹ به دست آمده است که نشانگر آن است که بین ادراک- های دو گروه در خصوص استقرار مدیریت کیفیت فراگیر در واحدهای دانشگاهی تفاوت معنادار وجود ندارد. هر دو گروه میزان استقرار مدیریت کیفیت فراگیر در واحدهای دانشگاهی را در حد نمره ۱۰۰ (تقریباً حد متوسط) ارزیابی نموده‌اند. از طرف دیگر مطابق با طیف نمره‌گذاری و تفسیر پرسش‌نامه استاندارد فدرال کیفیت امتیاز مدیریت کیفیت فراگیر واحدهای دانشگاهی در فاصله ۸۰-۱۱۹ است. امتیاز در این طیف نشان می‌دهد که دانشگاه‌های مورد مطالعه تازه شروع به یادگیری و برنامه‌ریزی کیفیت نموده‌اند.

۳- آیا بین میزان استقرار TQM در واحدهای دانشگاهی منطقه ده تفاوت معنی‌دار وجود دارد؟

همان‌گونه که جدول زیر نشان می‌دهد سطح معناداری برای مؤلفه‌های «حمایت مدیریت دانشگاه»، «برنامه‌ریزی استراتژیک»، «آموزش کارکنان» و «توانمندسازی کارکنان» بیشتر از ۰/۰۵ حاصل شده است. بنابراین فرض‌های صفر تأیید می‌شود و نتیجه گرفته می‌شود که بین واحدهای دانشگاهی مورد مطالعه از لحاظ میزان حمایت ریاست دانشگاه از TQM داشتن برنامه استراتژیک برای TQM، آموزش کارکنان و توانمندسازی کارکنان تفاوت معنادار وجود ندارد، ولی در مؤلفه‌های «مشارکت مداری»، «اندازه‌گیری و تجزیه و تحلیل کیفیت»، «تضمین کیفیت»، «پیامدهای بهبود کیفیت» و شاخص کلی استقرار TQM بین واحدهای دانشگاهی تفاوت معنادار وجود دارد. در واقع رتبه‌بندی دانشگاه‌های مورد مطالعه در ابعاد مذکور معنادار است. اعداد داخل پرانتز نمایانگر رتبه‌بندی در ابعاد مذکور است.

جدول ۷. نتایج آزمون کروسکال والیس برای مقایسه میزان استقرار TQM در پنج واحد دانشگاهی مورد مطالعه (منطقه ده)

		گرگان	علی آباد کتول	دامغان	سمنان	گرمسار		
Sig	Df	خی دو	میانگین رتبه ای					
۰/۰۶۰۳	۴	۲/۷۳۳	۷۶/۲۱	۸۰/۰۵	۸۲/۳۰	۶۶/۳۱	۷۹/۶۰	حمایت مدیریت دانشگاه
۰/۴۲۴	۴	۳/۸۷	۷۴/۰۹	۷۳/۴۰	۸۶/۶۶	۶۷/۷۵	۸۳/۰۷	برنامه ریزی استراتژیک
۰/۰۰۸	۴	۱۳/۹۱	(۱)۸۷/۲۲	(۳)۷۱/۷۸	(۴)۶۵/۰۳	(۵)۵۴/۹۳	(۲)۸۰/۰۹	مشتری مداری (تمرکز بر دانشجو)
۰/۶۸۴	۴	۲/۲۸	۷۵/۰۱	۷۳/۲۰	۷۲/۴۰	۶۶/۲۶	۷۷/۷۴	شناسایی و آموزش کارکنان
۰/۰۸۲	۴	۸/۲۸	۷۷/۱۵	۸۲/۷۰	۶۱/۹۸	۶۴/۳۲	۸۶/۶۹	توانمندسازی کارکنان
۰/۰۰۳	۴	۱۵/۹۵	(۳)۸۰/۷۷	(۱)۸۱/۶۵	(۴)۷۳/۹۸	(۵)۴۸/۷۶	(۲)۸۰/۹۴	اندازه گیری و تجزیه و تحلیل کیفیت
۰/۰۰۱	۴	۱۸/۵۱۱	(۴)۶۸/۲۹	(۱)۹۲/۷۸	(۳)۷۸/۷۲	(۵)۴۸/۶۲	(۲)۸۴/۳۸	تضمین کیفیت
۰/۰۰۰	۴	۲۳/۴۳۶	(۴)۷۱/۶۸	(۱)۹۹	(۳)۸۰/۲۶	(۵)۴۳/۳۲	(۲)۷۸/۸۴	پیامدهای بهبود کیفیت
۰/۰۰۲	۴	۱۷/۴۷۲	(۳)۶۵/۷۱	(۱)۷۶/۶۳	(۴)۶۱/۷۲	(۵)۳۸/۰۳	(۲)۶۹/۴۶	استقرار TQM

آیا بین ابعاد ساختار سازمانی در واحدهای دانشگاهی منطقه ده تفاوت معنی دار وجود دارد؟

بررسی رابطه ساختار سازمانی با استقرار مدیریت کیفیت فراگیر...

جدول ۷. نتایج آزمون کروسکال والیس برای مقایسه ابعاد ساختار سازمانی در پنج واحد دانشگاهی مورد مطالعه (منطقه ده)

		گرگان	علی آباد کتول	دامغان	سمنان	گرمسار	
Sig	Df	خی دو	میانگین رتبه‌ای				
۰/۰۰۰	۴	۲۳/۱۸	(۴۶۵/۲۸)	(۱)۹۷/۹۵	(۲)۹۷/۵۵	(۵)۵۲/۸۳	(۳)۸۶/۹۴ رسمیت گرایی
۰/۰۰۰	۴	۲۰/۳۳۵	(۳)۸۳/۲۱	(۴)۵۵/۷۵	(۱)۹۲/۵۳	(۲)۸۶/۱۳	(۵)۵۴/۳۴ تمرکز
۰/۰۰۰	۴	۲۱/۹۸۹	(۳)۶۶/۲۸	(۱)۹۱/۲۲	(۴)۵۲/۳۴	(۵)۵۳/۷۳	(۲)۸۹/۰۹ پیچیدگی
۰/۰۸۴	۴	۸/۲۰۶	۷۷/۳۲	۸۴/۴۵	۸۷/۳۰	۵۹/۷۱	۸۳/۷۳ سلسله مراتب
۰/۰۰۳	۴	۱۶/۱۷۸	(۳)۷۵/۲۷	(۴)۶۵/۲۰	(۲)۸۰/۲۱	(۵)۵۵/۷۳	(۱)۹۳/۹۵ طبقه بندی
۰/۰۴۲	۴	۹/۹۱۲	(۴)۷۵/۲۱	(۱)۸۸/۸۵	(۲)۸۳/۳۳	(۵)۵۳/۹۴	(۳)۷۶/۵۲ تصریح رویه ای

همان‌گونه که جدول فوق نشان می‌دهد سطح معناداری برای تمامی ابعاد ساختاری به جز بعد سلسله مراتب کمتر از ۰/۰۵ حاصل شده است. بنابراین فرض‌های صفر رد می‌شود و می‌توان در سطح اطمینان ۹۵ درصد فرض‌های تحقیق را پذیرفت و حکم نمود که بین واحدهای دانشگاهی به لحاظ ابعاد ساختاری رسمیت‌گرایی، تمرکز، پیچیدگی، طبقه‌بندی و تصریح رویه‌ای تفاوت معنادار وجود دارد. در واقع می‌توان واحدهای دانشگاهی را برحسب ابعاد مذکور به شکل معنادار رتبه‌بندی نمود. اعداد داخل پرانتز بیانگر رتبه‌بندی ابعاد ساختاری در واحدهای دانشگاهی است.

۴- آیا بین ابعاد ساختار سازمانی و استقرار مدیریت کیفیت فراگیر رابطه معنادار وجود دارد؟

جدول ۷. ماتریس ضرائب همبستگی بین ابعاد ساختار سازمانی (مستقل) و استقرار مدیریت کیفیت فراگیر (وابسته)

ابعاد ساختار سازمانی	ضریب همبستگی پیرسون	سطح معناداری
رسمیت	۰/۳۹۱	۰/۰۰۰
تمرکز	-۰/۵۵۸	۰/۰۰۰
پیچیدگی	۰/۲۸۴	۰/۰۰۰
سلسله مراتب	۰/۲۳۰	۰/۰۱۴
طبقه بندی	۰/۰۴۰	۰/۶۷۴
تصریح رویه ای	۰/۳۴۸	۰/۰۰۰

همان‌گونه که جدول ۷ نشان می‌دهد بین تمامی ابعاد (به‌جز بعد طبقه‌بندی) و استقرار مدیریت کیفیت فراگیر در سطح ۰/۰۱ رابطه معنادار وجود دارد.

جدول ۸. ماتریس همبستگی بین ابعاد ساختار سازمانی با مؤلفه‌های مدیریت کیفیت فراگیر

ابعاد ساختاری مؤلفه‌ها		رسمیت	تمرکز	پیچیدگی	سلسله مراتب	طبقه-بندی	تصریح رویه‌ای
حمایت مدیریت دانشگاه	r	۰/۳۰۳	-۰/۴۰۶	۰/۱۹۹	۰/۱۱۶	۰/۰۵۴	۰/۲۱۶
	Sig	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۲۳	۰/۱۶۵	۰/۵۲۴	۰/۰۱۱
برنامه ریزی استراتژیک	r	۰/۲۴۰	-۰/۳۵۶	۰/۰۵۷	۰/۱۶۷	۰/۰۶۴	۰/۱۵۳
	Sig	۰/۰۰۴	۰/۰۰۰	۰/۵۱۱	۰/۰۴۵	۰/۴۴۵	۰/۰۷۴
مشری مداری	r	۰/۲۱۳	-۰/۳۰۴	۰/۱۰۳	۰/۰۳۲	-۰/۰۶۳	۰/۱۸۳
	Sig	۰/۰۱۲	۰/۰۰۰۱	۰/۲۴۹	۰/۷۰۶	۰/۴۶۰	۰/۰۳۶
شناسایی و آموزش کارکنان	r	۰/۲۵۰	-۰/۳۱۲	۰/۲۶۳	۰/۱۰۰	۰/۰۶۱	۰/۲۳۹
	Sig	۰/۰۰۳	۰/۰۰۰۱	۰/۰۰۳	۰/۲۴۵	۰/۴۷۷	۰/۰۰۶
توانمندسازی کارکنان	r	۰/۳۴۶	-۰/۳۶۹	۰/۱۹۷	۰/۱۰۶۲	۰/۰۳۹	۰/۱۸۵
	Sig	۰/۰۰۰۱	۰/۰۰۰۱	۰/۰۲۴	۰/۴۶۴	۰/۶۴۴	۰/۰۳۱
اندازه‌گیری و تجزیه و تحلیلیکیفیت	r	۰/۴۴۲	-۰/۲۹۲	۰/۱۷۱	۰/۱۷۷	۰/۰۱۳	۰/۱۸۸
	Sig	۰/۰۰۰۱	۰/۰۰۰۱	۰/۵۴	۰/۰۳۰	۰/۸۸۰	۰/۰۳۰
تضمین کیفیت	r	۰/۴۲۵	-۰/۴۱۱	۰/۲۰۱	۰/۲۹۸	۰/۰۲۴	۰/۲۰۶
	Sig	۰/۰۰۰۱	۰/۰۰۰۱	۰/۰۲۵	۰/۰۰۰۱	۰/۷۸۶	۰/۰۱۹
پیامدهای بهبود کیفیت	r	۰/۳۶۰	-۰/۴۹۰	۰/۲۶۰	۰/۲۰۴	۰/۰۵۱	۰/۳۳۳
	Sig	۰/۰۰۰۱	۰/۰۰۰۱	۰/۰۰۴	۰/۰۰۰۱	۰/۵۵۷	۰/۰۰۰۱

همان‌گونه که جدول ۸ نشان می‌دهد بعد رسمیت با تمامی مؤلفه‌های هشت‌گانه مدیریت کیفیت فراگیر در سطح $\alpha=0/05$ رابطه مثبت و معنادار دارد. بعد تمرکز نیز با تمامی مؤلفه‌های هشت‌گانه مدیریت کیفیت فراگیر در سطح $\alpha=0/05$ رابطه منفی و معنادار دارد. بعد پیچیدگی با مؤلفه‌های «حمایت و رهبری مدیریت دانشگاه»، «شناسایی و آموزش کارکنان»، «توانمندسازی کارکنان»، «تضمین کیفیت» و مؤلفه «پیامدهای بهبود کیفیت» در سطح $\alpha=0/05$ رابطه مثبت و معنادار دارد ولی با سه مؤلفه دیگر یعنی مؤلفه «برنامه‌ریزی استراتژیک» مؤلفه «مشری-مداری» و مؤلفه «اندازه‌گیری و تجزیه و تحلیل کیفیت» رابطه معناداری از خود نشان نداده

بررسی رابطه ساختار سازمانی با استقرار مدیریت کیفیت فراگیر...

است. بعد سلسله مراتب نیز با چهار مؤلفه «برنامه‌ریزی استراتژیک»، مؤلفه «اندازه‌گیری و تجزیه و تحلیل کیفیت»، مؤلفه «تضمین کیفیت» و همچنین با مؤلفه «پیامدهای بهبود کیفیت» در سطح $\alpha=0/05$ رابطه مثبت و معنادار دارد ولی با چهار مؤلفه دیگر یعنی «حمایت و رهبری مدیریت دانشگاه»، «سلسله مراتب»، «شناسایی و آموزش کارکنان» و مؤلفه «توانمندسازی کارکنان» رابطه معناداری از خود نشان نداده است. بعد «طبقه‌بندی» نیز با هیچ کدام از مؤلفه‌های هشت‌گانه مدیریت کیفیت فراگیر رابطه معناداری از خود نشان نداده است ($P>0/05$). بعد «تصریح رویه‌ای» نیز با هر کدام از هشت مؤلفه مدیریت کیفیت فراگیر در سطح $\alpha=0/05$ رابطه مثبت و معنادار از خود نشان داده است.

۶- آیا می‌توان از روی ابعاد ساختار سازمانی استقرار مدیریت کیفیت فراگیر را پیش-بینی نمود؟

جدول ۹. خلاصه ضرائب رگرسیونی برای مدل ۲

سطح معناداری	T	ضرائب استاندارد شده		متغیرها	مدل
		β	خطای معیار		
0/000	3/760		35/171	132/247	عدد ثابت
0/000	-6/291	-0/532	5/409	-34/025	تمرکز
0/013	2/538	0/215	8/56	21/744	تصریح رویه ای

Model summary: R= 0.628,

$R^2 = 0.395$, Adjust R = 0.381, st. error = 33.89, F = 29.973, sig = 0.000

همان‌طور که در جدول فوق مشاهده می‌شود ضرائب رگرسیونی (β) دو بعد تمرکز و تصریح محاسبه شده و سطح معناداری حاصل شده به ترتیب در سطح 0/01، 0/01، 0/01 با توجه به مقدار 0/05 معنادار است. بنابراین با توجه به ضرائب محاسبه شده معادله رگرسیون به شرح زیر حاصل می‌شود:

$$\text{تصریح رویه ای} = 132/247 + (-0/532) \times \text{تمرکز} + (0/215) \times \text{مدیریت کیفیت فراگیر}$$

بحث و نتیجه‌گیری

نتایج پژوهش حاضر مشخص ساخته است که واحدهای دانشگاهی مورد مطالعه در بعد کیفیت‌گرایی، اقدامات قابل توجه‌ای را به‌عمل نیاورده‌اند و در آغاز راه هستند. امتیاز بدست آمده از ۹۶ نشان می‌دهد که واحدهای دانشگاهی تازه شروع به یادگیری نحوه برنامه‌ریزی، ایجاد مکانیزم و روش‌های پرداختن به کیفیت‌گرایی نموده‌اند. به‌عبارت ساده‌تر امتیاز نشانگر آن است

که کیفیت‌گرایی برای دست‌اندرکاران دانشگاه در فضای ذهنی قرار گرفته است ولی در حال حاضر اقدامات عملی مؤثری صورت نپذیرفته است و صرفاً در مرحله برنامه‌ریزی هستند. نتایج دیگر نشان داده است که بین پنج واحد دانشگاهی مورد مطالعه به لحاظ کیفیت‌گرایی تفاوت وجود دارد. این تفاوت را به دلیل تشابه در زیرساخت‌های اولیه واحدها، احتمالاً بیشتر می‌توان به سبک رهبری، تصمیمات و اقدامات پیگیرانه تیم مدیریتی واحدهای دانشگاهی در تعقیب امور کیفی نسبت داد. به‌طور کلی دانشگاه آزاد سلامی بایستی اهداف بر روی حرکت از مراحل برنامه‌ریزی به اجرای واقعی مدیریت کیفیت فراگیر به‌منظور به‌دست آوردن تجربه عملی متمرکز گردند. این یافته با نتایج تحقیقات آلی و آکیوی (۲۰۰۱)، لامعی (۲۰۰۵) همخوان است. این تحقیقات نیز نشان داده‌اند که کاربرد مدیریت کیفیت فراگیر در دانشگاه‌های مورد مطالعه چندان قرین به توفیق نبوده است. گلاور (۱۹۹۳) نیز معتقد است که تحقق موفقیت‌آمیز مدیریت کیفیت فراگیر کار ساده‌ای نیست و مستلزم تغییر در فرهنگ سازمانی، مدیریت و ساختار سازمان است. مطابق با نظر اکثریت نظریه‌پردازان از جمله ساراف و همکاران (۱۹۸۹)، بادری و همکاران (۱۹۹۵)، گراندوزل (۱۹۹۸) و کوزی (۱۹۹۸) حمایت مدیریت عالی جزو اولین و مهم‌ترین عامل کلیدی اجرای مدیریت کیفیت فراگیر است.

یافته دیگر تحقیق نشان داده است که از بین ابعاد شش‌گانه ساختار سازمانی دو بعد تمرکز و تصریح رویه‌ای پیش‌بینی‌کننده‌های معناداری برای استقرار مدیریت کیفیت فراگیر به‌شمار می‌روند. ($P < /05$) این یافته با نتایج تحقیقات میرزایی (۱۳۸۷)، قندالی (۱۳۸۷)، رضازاده (۱۳۸۲)، نوری (۱۳۷۹) و نظریه‌های موجود همخوان است. میرزایی (۱۳۸۷) و نوری (۱۳۷۹) رابطه منفی و معنادار بین بعد تمرکز و کارآفرینی سازمانی کشف نمودند؛ و قندالی (۱۳۸۷) بین بعد تمرکز و اثربخشی سازمانی رابطه منفی و معنادار کشف نموده است. نوری (۱۳۷۹) بین همین بعد و عملکرد سازمانی همین رابطه منفی و معنادار را مشخص نموده است. در تبیین این یافته می‌توان گفت که با افزایش تمرکزگرایی زمینه برای کارآفرینی، خلاقیت، اثربخشی و همین‌طور اجرا و استقرار مدیریت کیفیت فراگیر نامساعدتر می‌شود. یعنی هرچه تمرکز افزایش یابد، تجمع اختیار تصمیم‌گیری در رده‌های مدیریت عالی دانشگاه بیشتر خواهد شد و کارکنان رده‌های پایین‌تر کمتر در تصمیم‌گیرها دخیل خواهند شد و ارتباطات حالت عمودی بیشتر به‌خود خواهد گرفت. و این بدان معناست که دانشگاه از مدیریت مشارکتی، کار تیمی، توانمندسازی کارکنان و نظیر هم بیشتر فاصله می‌گیرد. این موضوع با روح، فلسفه و روش‌های مدیریت کیفیت فراگیر مغایر است. باید یادآوری نمود که مدیریت کیفیت فراگیر یک روش انجام کارگروهی و احساس مسئولیت جمعی و همگانی در قبال نتایج کار است. مؤلفه دیگری که در معادله رگرسیون معنادار حاصل شده است و به‌عنوان پیش‌بینی‌کننده مدیریت کیفیت فراگیر به‌شمار می‌رود

بررسی رابطه ساختار سازمانی با استقرار مدیریت کیفیت فراگیر...

"تصریح رویه‌ای" است. در تبیین رابطه مثبت و معنادار تصریح رویه‌ای با استقرار مدیریت کیفیت فراگیر می‌توان گفت که هرچقدر مراحل انجام کار مشخص‌تر باشد، فرایندها دقیق‌تر تعریف شود، رویه‌ها و روش‌های انجام کار عینی‌تر تعریف شود به همان میزان زمینه برای پرداختن به فعالیت‌های مربوط به بهبود کیفیت و اجرای مدیریت کیفیت فراگیر مساعدتر خواهد شد. سه بعد دیگر ساختار سازمانی یعنی رسمیت، پیچیدگی و سلسله مراتب هر چند در معادله رگرسیون باقی نمانده‌اند و بعنوان پیش‌بینی‌کننده‌های معنادار محسوب نمی‌شوند ولی ضرائب همبستگی ساده نشان داده است که هرکدام با استقرار مدیریت کیفیت فراگیر رابطه مثبت و معنادار دارند. که با نتایج برخی تحقیقات گذشته از جمله جانبون (۲۰۰۵)، تاتا (۱۹۹۹) و برخی نظریه‌های موجود نیز هماهنگ نیست. مطابق با نتایج این تحقیقات ساختار ارگانیکی نسبت به ساختار مکانیکی با استقرار مدیریت کیفیت فراگیر بیشتر سازگار است. در تبیین این یافته می‌توان گفت که ابعاد ساختاری تأثیرات خود را در بستر فرهنگی سازمان نمایان می‌سازند. آن‌طور که نتایج تحقیقات مصدق‌راد (۲۰۰۷)، محمدی (۱۳۸۷)، دیویس (۲۰۰۷) و دیگران رابطه فرهنگ سازمانی با اجرای مدیریت کیفیت فراگیر را روشن نموده‌اند. بنابراین نمی‌توان با قطعیت گفت که رسمیت بالا، یا پیچیدگی بالا یا پررنگ بودن سلسله مراتب اداری الزاماً منجر به کاهش کیفیت‌گرایی می‌شود. بلو (۱۹۷۳) نیز در تحقیق خود نتیجه می‌گیرد چنانچه که افراد متخصص در سازمان وجود سلسله مراتب اداری را معقول بدانند، در آن صورت وجود سلسله مراتب اداری بر کار تخصصی این افراد اثر معکوس ندارد.

در جمع‌بندی نهایی می‌توان گفت که دانشگاه آزاد اسلامی در وضعیت حاضر مطابق با نظریه چرخه زندگی در مرحله سوم یعنی دیوان سالاری قرار دارد. آن‌گونه که نتیجه این پژوهش نشان داده است و شواهد تحقیقی و تجربی از جمله تحقیق دانش فرد (۱۳۸۶) و عاشور (۱۳۸۸) نیز تأیید می‌نمایند. ساختار دانشگاه آزاد اسلامی در سطح نسبتاً بالایی به الگوی بورکراسی انطباق دارد. دانشگاه آزاد اسلامی از بدو تأسیس با سیاست گسترش کمی و زیر پوشش قرار دادن کلیه مناطق جغرافیایی و با هدف رشد کمی حرکت خود را آغاز نموده است. از طرف دیگر اغلب سازمان‌ها برای این‌که بتوانند مدیران نخبه و توانمند را به خود جذب کنند، باید رشد کنند. دلیل دیگر رشد کمی دانشگاه به سلامت دانشگاه از نظر اقتصادی برمی‌گردد. بسیاری از مدیران دانشگاه معتقدند که سلامت دانشگاه از نظر اقتصادی در گرو رشد است. بنابراین می‌توان واحدهای دانشگاهی مورد مطالعه را جزو سازمان‌های بزرگ قلمداد نمود. و مدارک موجود مؤید این است که سازمان‌های بزرگ به‌صورت رسمی اداره می‌شوند.

دانشگاه در پی افزودن تخصص‌های جدید نیز هست. برای کنترل و پاداش از سیستم‌های رسمی و غیرشخصی استفاده می‌شود و نوآوری‌ها در دانشگاه نیز صرفاً توسط عده‌ای معدود از

گروه‌های خلاق انجام می‌شود. این در حالی است که دانشگاه آزاد اسلامی در شرایط فعلی باید برای حفظ مزیت رقابتی تدبیراندیشی کند و روی آوردن به فعالیت‌های بهبود کیفیت از جمله استقرار مدیریت کیفیت فراگیر مهم‌ترین استراتژی در این مسیر به‌شمار می‌رود. ولی مطابق نتایج این پژوهش می‌توان گفت که کیفیت‌گرایی در دانشگاه آزاد اسلامی در مرحله کودکی است. برای اجرای واقعی رویکردهای کیفیت‌گرایی دانشگاه آزاد اسلامی باید در پی کسب شهرت باشد و به لحاظ شیوه مدیریتی باید بر دیوان سالاری موجود تاخت و تاز کند و روش گروهی ملاک عمل قرار گیرد. به لحاظ ساختاری باید کار گروهی و به لحاظ نوع خدمات و محصول باید به استراتژی‌های تنوع خدمات متوسل شود. در آخر پیشنهاد می‌شود که واحدهای دانشگاهی موضوع مدیریت کیفیت فراگیر را به شکل جدی به‌ویژه در سه مولفه تمرکز بر مشتری (توجه به نیازها و احتیاجات آموزشی دانشجویان)، توانمندسازی کارکنان دانشگاهی (بواسطه دایر کردن آموزش‌های مبتنی بر نیازهای الویت‌دار و تفویض اختیار) و اندازه‌گیری و تحلیل مستمر کیفیت در سرلوحه کار قرار دهند. در خصوص اصلاح ساختار سازمانی پیشنهاد می‌شود واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی از تمرکزگرایی (تجمع بیش از حد اختیارات در حوزه هیات ریسه)، طبقه-بندی (قشربندی کارکنان) و تاکید افراطی بر رعایت سلسله مراتب سازمانی بکاهند. و بر عکس پیشنهاد می‌شود متولیان دانشگاه آزاد اسلامی بر تخصص‌گرایی، صراحت بخشی به ترتیبات و رویه‌های انجام امور و تکالیف و تدوین شیوه نامه‌ها و مترقی (رسمی سازی) برای انجام امور کلیدی تاکید نمایند که زمینه‌ساز استقرار مدیریت کیفیت فراگیر خواهد شد.

منابع

- بازرگان، ع. (۱۳۸۰). *ارزشیابی آموزشی*، تهران: انتشارات سمت.
- پورصفر، ع. (۱۳۸۳). *ارزشیابی کیفیت نظام آموزشی عالی با رویکرد تیمی*. مجموعه مقالات همایش منطقه‌ای مؤلفه‌های کیفیت در آموزش عالی. دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن.
- تورانی، ح. (۱۳۸۲). *توسعه آموزش مبتنی بر رویکرد مدیریت کیفیت فراگیر*. مجموعه مقالات همایش مدیریت کیفیت فراگیر در آموزش. دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن.
- جمشید نژاد، ع. ر. (۱۳۸۱). *بررسی ابعاد بوروکراتیک مدارس دولتی شهر تهران: تحلیل ساختاری و پیشنهاد مدل اصلاحی*، رساله دکتری چاپ نشده، تهران: دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات.
- دانش فرد، ا. (۱۳۸۶). *رابطه الگوی بوروکراسی و میزان سلامت سازمانی دانشگاه‌ها*. فصلنامه اندیشه‌های تازه در علوم تربیتی، شماره مسلسل ۸ ص ۵۴-۴۱.
- دفت، ر. اچ. (۱۹۹۸)، *تئوری و طراحی سازمان*، (ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی)، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، جلد اول.

بررسی رابطه ساختار سازمانی با استقرار مدیریت کیفیت فراگیر...

رابینز، ا. پی، (۱۹۹۸)، رفتار سازمانی، (ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی)، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، جلد سوم.

رضازاده، ح. (۱۳۸۲). بررسی ارتباط ساختار سازمانی و کارآفرینی سازمانی. پایان نامه کارشناسی ارشد. چاپ نشده، دانشگاه تهران

سالیس، ا. (۱۳۸۰)، مدیریت کیفیت فراگیر در آموزش، (ترجمه سید علی حدیقی) تهران: چکاد چاپ. عاشور، ع. ا. (۱۳۸۸). بررسی وضعیت موجود دانشگاه های آزاد اسلامی منطقه ده بر اساس دو الگوی

سازمانی نوگرا و فرانوگرا. پایان نامه کارشناسی ارشد؛ چاپ نشده. دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار.

قندالی، م. (۱۳۸۷). بررسی ارتباط ساختار سازمانی با اثربخشی سازمانی ادارات آموزش و پرورش استان سمنان. پایان نامه کارشناسی ارشد؛ چاپ نشده. دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار

محمدی، م. (۱۳۸۷). بررسی رابطه فرهنگ سازمانی با اجرای مدیریت کیفیت فراگیر، در مدارس استان سمنان. پایان نامه کارشناسی ارشد چاپ نشده، دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار.

مقیم، س. م. (۱۳۸۰). سازمان و مدیریت رویکردی پژوهشی. تهران: انتشارات ترمه.

میرزایی، آریتا. (۱۳۸۸). بررسی ارتباط ساختار سازمانی با کارآفرینی سازمانی در اداره کل تأمین اجتماعی تهران بزرگ. پایان نامه کارشناسی ارشد چاپ نشده؛ دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار.

ناظم، ف. (۱۳۸۲). کیفیت زندگی کاری زمینه ساز اجرای موفق مدیریت کیفیت فراگیر (مدیریت کیفیت فراگیر) در آموزش. مجموعه مقالات همایش مدیریت کیفیت فراگیر در آموزش. دانشگاه آزاد اسلامی

واحد رودهن.

نوری، ر. (۱۳۷۹). تأثیر ساختار سازمانی بر عملکرد در دستگاه‌های نظارتی (دیوان محاسبات کشور، سازمان بازرسی کل کشور). پایان نامه کارشناسی ارشد چاپ نشده؛ دانشگاه علامه طباطبائی.

هال، ر. اچ. (۱۳۷۸)، سازمان (ساختار، فرآیند و راه‌آوردها)، (ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی)، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

هوی، و. ک و میسکل، س. ج (۱۳۸۷)، مدیریت آموزشی (تئوری، تحقیق و عمل)، (ترجمه میر محمد سید عباس‌زاده)، ارومیه: انتشارات دانشگاه ارومیه.

Aly, N., & Akpovi, J. (2001). Total quality management in California public higher education. *Journal of Quality Assurance in Education*, 9, 1-5.

Badri, M.A., & Davis, D., & Davis, D. (1995), A study of measuring the critical factors of quality management. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 12 (2), 36-53.

Daft, R., & Bradshaw, P.J. (1980). The process of horizontal differentiation: Two models. *Administrative Science Quarterly*, 25.

Davies, R.J. (2007). The effects of academic culture on the implantation of the EF QM excellence Model in UK universities. *Journal of Quality Assurance in Education*, 15, 382.

Federal Total Quality Management Handbook (1990). *riteria and Scoring Guiding for office of personnel management*.

- Gary, H., & Pick, T., & Parker, T. (2000). *Leadership and customer revolution, first edition*. Boston: Mc Graw Hill .
- Glover, J. (1997). Achieving the organization change necessary for successful TQM. *International Journal of quality and reliability management*, 10.
- Grandzol, J.R., & Gershon, M. (1998). A survey instrument for standardizing TQM modeling research, *International Journal of Quality Science*, 3(4), 238-44.
- Geeraerts, G. (1978). The effect of ownership on the organization structure in small firms. *Administrative Science Quarterly*, 23.
- Hage, J. (1965). An Axiomatic theory of organizations. *Administrative Science Quarterly*, 10, 289-320.
- Hall, R. (1997). The concept of bureaucracy: An empirical assessment. *American Sociological Review*, 27, 295-308.
- Hoy, W. K., & Miskel, C.G. (2005). Educational administration: Theory, research and practice. Boston: Mc Graw Hill.
- Jobnoun, N. (2005). Organizational structure for customer-oriented TQM: An empirical investigation. *Journal of the TQM Magazine*, 17, 226-236.
- Lameei, D. (2006). Assessment of organization readiness for TQM implementation. *Iranian J publ Health*, 34, 58-63.
- Matthews, W.E. (1993). Total quality management in academia – the missing element in higher education. *Journal of quality and participation*, Vol13 102-8.
- Mintzberg, H. (1979). The structure of organization. *New Jersey : Prentices hall*.
- Mosadeghrad. A. M. (2007). A Study of relationship between managers and organizational commitment. *Scotland: University of Aberdeen publish*
- Motwani, J., & Kumar, A. (1997). The need for implementing total quality management. *International Journal of Educational Management*, 11, 131-135.
- Peters, T. (1992). Rethinking scale. *California Management Review* vol 347-29.
- Pugh, D.S., (1968). Dimensions of organizational structure. *Administrative science Quarterly*, 13, 56-105.
- Quazi, H.A., & Jemangin, J., & Kit, L. W., & Kian, C.L. (1998). Critical factors in quality management and guidelines for self-assessment: The case of Singapore. *Total Quality Management*, (3), 537-64.
- Sakhtivel. P. B. (2005). TQM implementation and students satisfaction of academic performance. *Journal of the TQM Magazine Vol17*, 35-27.
- Saraph, J.V., & Benson, P.G., & Schroeder, R.G. (1989). An instrument for measuring the critical factors of quality management, *Decision Science*, 20(4). 810-29.
- Venkartramen, S. (2007). A framework for implementing TQM in higher education programs. *Journal of Quality Assurance Education*, 15(1).92_112.
- Thakkar, J., & et al. (2006). Total quality management (TQM) in self-financed technical institution. *Journal quality management in education*, 14, 57-74.
- Tata, J., & et al (1999). The influence of organizational structure on the effectiveness. *Journal of managerial Issues*, 11, 440_454.