

دانش و پژوهش در علوم تربیتی
دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان (اصفهان)
شماره دوازدهم - زمستان ۱۳۸۵
صص ۷۰ - ۵۵

تأثیر آموزش مدیریت کیفیت فراگیر بر فرهنگ سازمانی و الگوهای رفتاری کارکنان شرکت مخابرات استان چهارمحال و بختیاری

داریوش جلالی^۱ - اصغر آقایی^۲

چکیده

امروزه برای سازمان‌ها رسیدن به مدیریت کیفیت فراگیر (TQM) برای بقا و حفظ توانایی رقابت در عرصه‌های ملی و جهانی یک ضرورت است و آموزش مستمر کارکنان از مهمترین شاخص‌های دستیابی به آن است. بنابراین هدف اصلی این پژوهش بررسی تأثیر آموزش مدیریت کیفیت فراگیر بر تغییر فرهنگ سازمانی و الگوهای رفتاری کارکنان شرکت مخابرات استان چهارمحال و بختیاری است. این پژوهش از نوع شبه تجربی است که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده ۲۵ کارشناس که طی ۲۲ جلسه آموزش مدیریت کیفیت فراگیر دریافت کرده بودند به‌عنوان گروه آزمایش و ۲۵

۱- کارشناس ارشد روان‌شناسی و روان‌شناس شرکت مخابرات استان چهارمحال و بختیاری
۲- استادیار گروه روان‌شناسی دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان

کارشناس که چنین آموزشی دریافت نکرده بودند، پس از هم‌تاسازی با گروه آزمایش به عنوان گروه گواه انتخاب شدند و با پرسشنامه فرهنگ سازمانی (سوسمن و دپ، ۱۹۸۹) و پرسشنامه محقق ساخته الگوهای رفتاری کارکنان به صورت پیش‌آزمون، پس‌آزمون و پیگیری مجدد ارزیابی شدند. پایایی پرسشنامه‌ها بعد از اجرای مقدماتی با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ برای پرسشنامه فرهنگ سازمانی برابر با ۰/۸۱ و برای پرسشنامه الگوهای رفتاری کارکنان ۰/۸۴ محاسبه شد. روایی محتوایی پرسشنامه‌ها را نیز استادان تأیید کردند.

نتایج تحلیل کواریانس نشان داد که ارائه آموزش مدیریت کیفیت فراگیر به گروه آزمایش موجب بهبود در نمرات پس‌آزمون پرسشنامه‌های فرهنگ سازمانی و الگوهای رفتاری کارکنان شده است ($P < ۰/۰۱$). نتایج پیگیری مجدد نیز که پس از ۶ ماه صورت گرفت، نشان داد که تفاوت بین میانگین نمرات گروه آزمایش و گواه معنادار بوده است ($P < ۰/۰۱$).

نتایج به دست آمده نشان داد که آموزش مدیریت کیفیت فراگیر بر روی فرهنگ سازمانی و الگوهای رفتاری کارکنان شرکت مخابرات استان چهارمحال و بختیاری مؤثر بوده است.

کلید واژه‌ها: مدیریت کیفیت فراگیر، آموزش کارکنان، فرهنگ سازمانی، الگوهای رفتاری کارکنان، شرکت مخابرات.

مقدمه

امروزه مدیریت برای ارتقای کیفیت نیازمند ابزارهای مختلفی است که یکی از این ابزارها استقرار نظام مدیریت کیفیت فراگیر است. مدیریت کیفیت فراگیر یک فرهنگ است که به ابزار تبدیل می‌شود. یعنی ابتدا باید ایده و تفکر مدیریت کیفیت فراگیر در ذهن تک کارکنان شکل گیرد تا پس از مدتی مفاهیم ذهنی آن تبدیل به عمل شود و به عنوان یک ابزار افزایش‌دهنده کیفیت در سازمان به کار گرفته شود (بادول، ۲۰۰۵). به عبارت دیگر، مدیریت کیفیت فراگیر روشی برای اداره یک سازمان است که اساس آن بر کیفیت و مشارکت تمام اعضای سازمان استوار است و هدف آن رسیدن به موفقیت درازمدت از طریق جلب رضایت مشتری و تأمین رضایتمندی کارکنان است (کنگ بون و همکاران، ۲۰۰۷).

هر چند موضوع کیفیت در طول تاریخ تمدن بشری مطرح بوده است، ولی مطالعات

نظام‌مند در مورد آن، از اوایل قرن بیستم شروع شد و با اهتمام پرفسور دمینگ به‌صورت کلاسیک وارد مباحث مهندسی و متون مدیریت گردید (ایوانز، ۲۰۰۳). در طول سالیان اخیر، تعریف‌های متنوعی از مدیریت کیفیت فراگیر صورت گرفته است. با این حال، امروزه این اصطلاح، نشان‌دهنده تلاش طولانی مدت و جامع سازمان برای ابداع فرهنگی است که تولید کالاها و خدمات را با کیفیت بالا تسهیل کند (لیو و هایدن، ۱۹۹۲). به‌عبارت دیگر، مدیریت کیفیت فراگیر هم به‌صورت یک فرهنگ و فلسفه و هم به‌عنوان مجموعه‌ای از اصول راهنما برای نشان دادن پایه‌های بهبود مستمر در سازمان است و در واقع کاربرد روشهای کمی و نیروی انسانی برای بهبود تمامی فرایندها در سازمان و جلو زدن و پیشی گرفتن از نیازهای مشتری، چه در زمان حال و چه در آینده است (جعفری، ۱۳۷۹).

اگرچه، روشهای آماری، فنون مهندسی و فناوری‌های نوین به‌عنوان عوامل سخت، جزء جدایی‌ناپذیر مدیریت و کیفیت فراگیر محسوب می‌شوند، لیکن از نقش عوامل نرم به‌خصوص در سازمانهای کوچک و متوسط نباید غافل شد (لوئیس و همکاران، ۲۰۰۶). از مهمترین عوامل نرم می‌توان، فرهنگ، امید و توکل، کار گروهی، امنیت شغلی، درگیری شغلی، تعهد، رضایتمندی کارکنان و رضایتمندی مشتری را نام برد (لایو و ادریس، ۲۰۰۱؛ کنگ بون و همکاران، ۲۰۰۵). همچنین استفاده مناسب از روشهای حل مسأله نیز در استقرار مدیریت کیفیت فراگیر اهمیت خاصی دارد (باتیز و همکاران، ۲۰۰۰).

روان‌شناسی به‌عنوان یکی از علوم رفتاری، از طریق تسهیل فرایندها، انگیزش کارکنان، تغییر و ارزیابی نگرش‌ها، تغییرات رفتاری، شناسایی و اندازه‌گیری علایق مشتریان کمک شایانی به پیشبرد برنامه‌های مدیریت کیفیت فراگیر در سازمانها کرده است (فیلیپ یولاه، ۱۹۹۱). از این‌رو برخی نظریه‌پردازان رفتار سازمانی، با تأکید بر نقش دانش در موفقیت و ایجاد نوآوری در سازمانها، به اهمیت مسائل رفتاری در مقابل مسائل ساختاری اشاره کرده‌اند (کیم، ۲۰۰۲).

مهمترین عوامل نرم مبتنی بر منابع انسانی که سازمان را برای رسیدن به مرحله مدیریت کیفیت فراگیر حمایت می‌کنند به شرح زیر هستند:

- افراد بینش‌های مشترکی دارند، به‌سوی اهداف تعیین شده حرکت می‌کنند و به‌صورت فعال در برنامه‌های مدیریت کیفیت فراگیر درگیر می‌شوند (سان و همکاران، ۲۰۰۰).

- مدیران از نظام مدیریت غیرمتمرکز استفاده می‌کنند و دیگران را در تصمیم‌گیری‌های خود مشارکت می‌دهند، و در عوض کارکنان نیز انتظارات مدیریت را برآورده می‌سازند

(اسونسون و وود، ۲۰۰۵). همچنین عواملی که مشارکت کارکنان را افزایش می‌دهند، مانند آموزش‌های فردی، ویژگی‌های شغلی و حمایت‌های بین فردی باید به‌شدت مورد توجه قرار گیرند (جانگ ینگ، ۲۰۰۳).

- تغییر در فرهنگ سازمانی، برای اجرای مدیریت کیفیت فراگیر مبتنی بر مشتری‌مداری، فرهنگ سازمانی خاصی نیاز است که بتواند به‌خوبی از آن حمایت کند (پل، ۲۰۰۰).

- تغییر در نگرش و الگوهای رفتاری کارکنان، برای اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت کیفیت، تغییر نگرش کارکنان به‌منظور ایجاد تعهد و الزام در نقش‌های رفتاری از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است (گویماریس، ۲۰۰۱؛ کاریا و همکاران، ۲۰۰۶).

- ارائه آموزش‌های مستمر به کارکنان به‌خصوص در زمینه ارتباطی و کار گروهی (فانگ، ۱۹۹۸). حتی تأثیر ارائه آموزش‌هایی نظیر NLP (برنامه‌ریزی عصبی کلامی) در استقرار مدیریت کیفیت تأیید شده است (آشوک و سانتاکومار، ۲۰۰۲).

اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت کیفیت فراگیر مستلزم نوعی فرهنگ سازمانی خاص است که از آن حمایت کند (پل، ۲۰۰۰). جابنون (۲۰۰۵) با استفاده از تحلیل عوامل گزارش کرده‌اند که شبکه فرایندی، ساختار ماشین‌مدارانه، ساختار کلاسیک، رسمی بودن، بیزاری از خطرپذیری، ساختار نظام‌مند و پیچیدگی از عوامل ساختاری درگیر در استقرار مدیریت کیفیت فراگیر هستند. همچنین نتیجه مطالعه نشان داد، شبکه فرایندی و ساختار نظام‌مند از اجرای مدیریت کیفیت فراگیر مشتری‌مدارانه حمایت می‌کنند، در حالی که ساختار ماشین‌مدارانه، بیزاری از خطرپذیری و پیچیدگی از اجرای آن ممانعت می‌کنند. مصداق‌راد (۲۰۰۶) نیز در مطالعه‌ای بر روی بیمارستان‌های وابسته به دانشگاه علوم پزشکی اصفهان دریافته است که برای اجرای مدیریت کیفیت فراگیر، به فرهنگ سازمانی کیفیت‌مداری نیاز است که مدیریت متعهد و درگیر نیز از آن حمایت کند.

فرهنگ سازمانی آن بخش از محیط داخلی سازمان را توصیف می‌کند که مجموعه‌ای از نمادها، اعتقادات و ارزش‌های مشترک بین افراد سازمان را به هم پیوند می‌دهد و نقش راهنما را برای عملکرد افراد به عهده دارد (رابینز، ۱۹۹۸). هافستد (۱۹۹۷) نیز معتقد است که فرهنگ سازمانی موجب شکل بخشیدن به الگوهای رفتاری و افزایش پیوستگی و یکپارچگی می‌شود و به‌عنوان نیروی ناخودآگاه برای به‌فعالیت واداشتن سازمان عمل می‌کند. روش‌های مختلفی برای تغییر در فرهنگ سازمانی وجود دارد. روش «ایجاد تغییر از درون» که تغییراتی را بر اثر افزایش آگاهی‌ها، دانش و

معرفت افراد و به‌منظور تغییر در باورها و نگرش‌های آنها به‌وجود می‌آورد و فقط از طریق آموزش کارکنان اجرایی سازمان امکان‌پذیر است (ابزری و دلوی، ۱۳۸۵). بنابراین با ارائه آموزش‌های لازم، نگرش‌ها و الگوهای رفتاری مبتنی بر مشتری‌مداری در کارکنان به‌وجود می‌آید (پاکارد، ۱۹۹۶) و فرهنگ سازمانی متناسب با مدیریت کیفیت فراگیر نیز فراهم می‌شود (مایول و همکاران، ۲۰۰۱). با این حال، ایجاد تغییر در فرهنگ سازمانی گاهی با مشکلاتی همراه است، به‌خصوص که مدیریت کیفیت فراگیر با روشها، سازوکارها و ذهنیت‌های سنتی سازمان در تضاد قرار می‌گیرد، بنابراین بعضی وقت‌ها اجرای آن با شکست مواجه می‌شود (هاگروست و دیگران، ۲۰۰۵). هر چند، اغلب تغییر در سازمان نتایج سودمندی هم برای سازمان و هم برای کارکنان به‌دنبال داشته است (کاهیل و دیگران، ۱۹۹۵). دانشمندان رفتار سازمانی معتقدند، هرگونه تلاش برای تغییر در سازمان‌ها بدون توجه به فرهنگ آن با شکست روبه‌رو خواهد شد، بنابراین مدیران ناگزیر هستند برای ایجاد تغییرات پایدار و باثبات، به شناخت فرهنگ سازمان خود مبادرت ورزند و از این طریق موجب تسهیل در تغییرات سازمانی شوند (هافستد، ۱۹۹۷). بنابراین در یک برنامه تغییر از طریق استقرار مدیریت کیفیت فراگیر، باید تفاوت‌های فردی و ویژگی‌های شخصیتی افراد از قبیل، برونگرایی، درونگرایی و روان‌رنجوری آنها مدنظر قرار گیرد، چون این ویژگی‌ها می‌توانند بر روی حمایت و یا ممانعت اجرای مدیریت کیفیت فراگیر مؤثر واقع شوند (آکیان، ۲۰۰۶). از طرف دیگر چون اجرای مدیریت کیفیت فراگیر بر روی نگرش‌های شغلی کارکنان نظیر؛ درگیری شغلی، رضایتمندی شغلی، تعهد سازمانی و حتی رضایتمندی کلی از زندگی نقش مؤثری ایفا می‌کند (کاریا و همکاران، ۲۰۰۶) و حتی الگوهای رفتاری جدیدی در سازمان ایجاد می‌کند (استیون و همکاران، ۲۰۰۴) بنابراین بهتر است به‌منظور ایجاد تغییر در فرهنگ سازمانی و الگوهای رفتاری کارکنان، این‌گونه ویژگی‌های شخصیتی و تفاوت‌های فردی به‌خوبی شناسایی و مدنظر قرار گیرد (مالینگر و ریزسیو، ۲۰۰۱).

پیشینه پژوهش

طی یک پژوهش اصول مدیریت کیفیت فراگیر به مدت یک سال بر روی ۸۰۰ کارمند یک شرکت کشت و زرع انجام شد، نتایج پژوهش نشان داد که تغییرات نسبتاً پایدار در رفتار کارکنان به‌خصوص در ارتباط با مشتریان ایجاد شد (درنسک و گراب، ۱۹۹۵).

در مطالعه‌ای کولمن (۱۹۹۵) ابتدا ۱۲ نفر نمونه را در دو تیم ۶ نفره قرار داد و گروهها در تمام فرایند تولید نقش داشتند، ولی نتیجه‌ای جز اتلاف وقت در پی نداشت. ولی وقتی ۱۲ نفر به ۶ گروه دو نفره تقسیم شدند و برنامه‌های مدیریت کیفیت فراگیر به آنها آموزش داده شد، نتیجه کار و عملکرد گروهها بهبود پیدا کرد.

ارزیابی ۱۱۳ کارمند قبل از اجرای مدیریت کیفیت فراگیر و ۷۳ نفر از آنها بعد از اجرای مدیریت کیفیت فراگیر نشان داد، بهبود معناداری در ابهام نقش، رضایتمندی شغلی، درگیری شغلی، تعهد سازمانی به وجود آمده است، ولی تغییر معناداری در تعارض نقش، ویژگیهای شغل و رضایتمندی از زندگی مشاهده نشد (گویماریس، ۲۰۰۱).

در پژوهشی که بر روی ۸۴۸ کارمند یکی از سازمانهای آمریکا انجام شد، نتایج نشان داد که نقش‌ها و الگوهای رفتاری کارکنان، مانند تعهد، ویژگیهای شغلی، حمایت‌های بین فردی کارکنان و آموزش‌های فردی از مهمترین عوامل مؤثر در اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت کیفیت فراگیر بودند (جانگ ینگ، ۲۰۰۳).

نتیجه مطالعه‌ای به صورت پیش‌آزمون و پس‌آزمون نشان داد، بعد از اولین سال اجرای مدیریت کیفیت فراگیر در یک درمانگاه بازتوانی، بهبود معناداری بر روی نگرش‌های شغلی کارکنان اعم از رضایتمندی شغلی، تعهد سازمانی و فضای گروهی و رقابتی به وجود آمد (استیون و همکاران، ۲۰۰۴).

در پژوهشی کنگ بون و همکاران (۲۰۰۵) تأثیر عوامل نرم مدیریت کیفیت فراگیر را بر روی نگرش‌های ۲۳۰ کارمند یک شرکت تولیدی در مالزی بررسی کردند. نتایج نشان داد که اجرای مدیریت کیفیت فراگیر بر روی آگاهی، کار گروهی، رضایتمندی شغلی و رضایتمندی زندگی و همچنین تعهد سازمانی مؤثر بوده است.

کاریا و همکاران (۲۰۰۶) تأثیر اجرای مدیریت کیفیت فراگیر را بر روی نگرش‌های شغلی کارکنان یک سازمان از قبیل، درگیر شدن در شغل، تعهد سازمانی، تفویض اختیار، کار گروهی و فعالیتهای پروژه محور معنادار گزارش کردند.

کنگ بون و همکاران (۲۰۰۷) نشان داده‌اند که اجرای مدیریت کیفیت فراگیر موجب بهبود کار گروهی، مشتری‌مداری و رضایتمندی شغلی کارکنان یک سازمان بزرگ در مالزی شده است.

در پژوهش حاضر تأثیر اجرای مدیریت فراگیر از طریق (ارائه آموزش کار گروهی، روابط بین فردی کارکنان، مشتری‌مداری، خلاقیت و نوآوری، مدیریت تغییر و

ایجاد تغییر در نگرش کارکنان) بر روی فرهنگ سازمانی و الگوهای رفتاری کارکنان شرکت مخابرات استان چهارمحال و بختیاری بررسی شده است. برای این منظور فرضیه‌های زیر مطرح شده‌اند:

- آموزش مدیریت کیفیت فراگیر موجب تغییر در الگوهای رفتاری کارکنان گروه آزمایش می‌شود.

- آموزش مدیریت کیفیت فراگیر موجب تغییر در فرهنگ سازمانی گروه آزمایش می‌شود.

- تأثیر آموزش مدیریت کیفیت فراگیر در تغییر الگوهای رفتاری کارکنان بعد از گذشت ۶ ماه از آخرین جلسه آموزش پایدار است.

- تأثیر آموزش مدیریت کیفیت فراگیر در تغییر فرهنگ سازمانی بعد از گذشت ۶ ماه از آخرین جلسه آموزش پایدار است.

تعریف متغیرهای پژوهش

متغیر مستقل پژوهش، آموزش‌هایی در زمینه مدیریت کیفیت فراگیر از قبیل، تغییر نگرش، روشهای ارتباطی خلاقیت، تغییرپذیری، کار گروهی، مشتری‌مداری بود که در ۲۲ جلسه ۳۲ ساعته به صورت کارگاهی به کارکنان گروه آزمایش ارائه شد. متغیرهای وابسته پژوهش نیز، فرهنگ سازمانی و الگوهای رفتاری کارکنان بود، که با پرسشنامه‌های مربوط ارزیابی شد. متغیرهای جمعیت‌شناختی (سن، میزان تحصیلات، سمت سازمانی و سابقه خدمت کارکنان) نیز به عنوان متغیر کنترل به کار رفته‌اند.

روش پژوهش

این پژوهش از نوع پژوهش‌های شبه تجربی دارای طرح پیش‌آزمون، پس‌آزمون و ارزیابی مجدد همراه با گروه گواه بود.

جامعه آماری این پژوهش، کارشناسان شرکت مخابرات استان در سال ۱۳۸۳ بودند. گروه آزمایش ۲۵ کارشناس بودند که به عنوان اعضای کمیته راهبردی در تمام کارگاههای مربوط به مدیریت کیفیت فراگیر، شرکت کرده بودند. همچنین ۲۵ نفر از بین کارشناسانی که در کارگاه آموزشی شرکت نکرده بودند، پس از اینکه از نظر جنسیت، مدرک تحصیلی و سن با افراد گروه آزمایش هم‌تاسازی شدند به عنوان گروه گواه انتخاب

شدند. ابزارهای اندازه‌گیری پژوهش عبارت بودند از پرسشنامه محقق‌ساخته الگوهای رفتاری کارکنان و پرسشنامه فرهنگ سازمانی سوسمن و دپ، (۱۹۸۹). این پرسشنامه‌ها سه مرتبه، به صورت پیش‌آزمون، پس‌آزمون و پیگیری مجدد به آزمودنی‌های هر دو گروه ارائه شدند. پرسشنامه محقق‌ساخته الگوهای رفتاری کارکنان دارای ۴۸ سؤال در خصوص نگرش کارکنان، کار گروهی، مشارکت‌جویی، خلاقیت و تغییرپذیری بود. هر سؤال براساس طیف لیکرت بر روی مقیاسی از ۱ تا ۵ تنظیم شده بود. پرسشنامه سوسمن و دپ (۱۹۸۹) نیز حاوی ۲۰ سؤال بود که بر روی مقیاسی از صفر تا ۴ تنظیم شده بود. پایایی پرسشنامه‌ها بعد از اجرای مقدماتی با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ برای پرسشنامه فرهنگ سازمانی برابر با ۰/۸۱ و برای پرسشنامه الگوهای رفتاری کارکنان ۰/۸۴ محاسبه شد. روایی محتوایی پرسشنامه‌ها به تأیید سه نفر از استادان رسید.

یافته‌ها

جدول ۱- نتایج تحلیل کوواریانس مربوط به تأثیر آموزش مدیریت کیفیت فراگیر بر تغییر الگوهای رفتاری کارکنان پس از کنترل متغیرهای کنترل

متغیرهای مستقل و وابسته	مجموع مجذورات	درجه آزادی	ضریب F	معناداری	ضریب اتا
پیش‌آزمون	۲۰۷۳/۴	۱	۱۹/۷۶	۰/۰۲۳	۰/۶۲۴
عضویت گروهی	۱۲۴۴۹/۱۲	۱	۱۱۹/۹۴	*** ۰/۰۰۱	۰/۶۲
تحصیلات	۴/۷۹	۱	۰/۴۱۵	۰/۵۳۷	۰/۰۸۰
سن	۳۴/۵۴	۱	۲/۹۸	۰/۱۲۲	۰/۲۷۲
سابقه خدمت	۲۳/۶۵	۱	۲/۰۴۷	۰/۱۹۰	۰/۲۰۴
سمت	۰/۶۵۷	۱	۰/۰۵۷	۰/۸۱۷	۰/۰۰۷

*** $P < ۰/۰۱$ سطح معناداری

چنانکه در جدول ۱ ملاحظه می‌شود، تفاوت بین میانگین نمرات دو گروه آزمایش و گواه معنادار بوده است ($F = ۱۱۹/۹۴$ و $P = ۰/۰۰۱$). بنابراین فرضیه ۱ تأیید

می‌شود. ضریب اتا برابر با $0/62$ است، یعنی 62 درصد واریانس نمرات افزایش یافته مربوط به تأثیر آموزش مدیریت کیفیت فراگیر بوده است.

جدول ۲- نتایج تحلیل کواریانس مربوط به تأثیر آموزش مدیریت کیفیت فراگیر بر فرهنگ سازمانی پس از کنترل متغیرهای کنترل

متغیرهای مستقل و وابسته	مجموع مجذورات	درجه آزادی	ضریب F	معناداری	ضریب اتا
پیش‌آزمون	۲۷۳/۴۷	۱	۵۰/۵۹۶	۰/۱۲	۰/۲۶۵
عضویت گروهی	۲۷۷۵/۵	۱	۵۵۸/۶۲	۰/۰۰۰***	۰/۶۸
تحصیلات	۸/۹۳	۱	۰/۴۷۷	۰/۵۰۹	۰/۵۶
سن	۱۵/۵۸	۱	۰/۸۳۲	۰/۳۸۸	۰/۰۹۴
سابقه خدمت	۱۷/۱۸	۱	۰/۹۱۷	۰/۳۶۶	۰/۱۰۳
سمت	۲/۲	۱	۰/۴۰	۰/۰۹	۰/۲۲۵

سطح معناداری $P < 0/01$ ***

چنانکه در جدول ۲ مشاهده می‌شود، تفاوت بین نمرات فرهنگ سازمانی در دو گروه آزمایش و گواه معنادار است ($F = 558/62$ و $P = 0/000$). میزان این تفاوت یا تأثیر آموزش $0/68$ است. یعنی 68 درصد واریانس در نمرات افزایش یافته مربوط به عضویت گروهی یا تأثیر آموزش بوده است.

جدول ۳- نتایج تحلیل واریانس مربوط به مقایسه میانگین نمرات گروه آزمایش و گواه در پیگیری مجدد مربوط به نمرات الگوهای رفتاری

منبع	مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	ضریب F	معناداری
گروهها	۱۳۹۵/۸	۱	۱۳۹۵/۸	۱۵۸/۶۵	۰/۰۰۳***

سطح معناداری $P < 0/01$ ***

همان‌طور که نتایج جدول ۳ نشان می‌دهد، پس از گذشت ۶ ماه از آخرین جلسه آموزش، تأثیر آموزش مدیریت کیفیت فراگیر بر الگوهای رفتاری کارکنان پایدار بوده است ($F = ۱۵۸/۶۵$ و $P = ۰/۰۰۳$).

جدول ۴- نتایج تحلیل واریانس مربوط به مقایسه میانگین نمرات گروه آزمایش و کنترل در پیگیری مجدد مربوط به نمرات فرهنگ سازمانی

منبع	مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	ضریب F	معناداری
گروهها	۳۱۵۲/۸	۱	۳۱۵۲/۸	۱۵۵/۴۷	***۰/۰۰۱

سطح معناداری $P < ۰/۰۱$ ***

همان‌طور که جدول ۴ نشان می‌دهد، پس از گذشت ۶ ماه از آخرین جلسه آموزش، تأثیر آموزش مدیریت کیفیت فراگیر بر فرهنگ سازمانی پایدار بوده است ($F = ۱۵۵/۴۷$ و $P = ۰/۰۰۱$).

بحث و نتیجه‌گیری

نتایج جدول ۱ نشان می‌دهد، تفاوت بین میانگین نمرات الگوهای رفتاری کارکنان گروه آزمایش و گروه گواه معنادار بوده است. بنابراین فرضیه ۱ پژوهش که عنوان کرده است: «آموزش مدیریت کیفیت فراگیر موجب بهبود الگوهای رفتاری کارکنان می‌شود» تأیید می‌شود. ضریب اتا برابر با ۰/۶۲ است که نشان‌دهنده آن است که ۶۲ درصد از افزایش نمرات ناشی از شرکت در جلسات آموزش مدیریت کیفیت بوده است این موضوع با نتایج پژوهش‌های قبلی که در خصوص تأثیر اجرای نظام مدیریت کیفیت فراگیر بر روی تغییر نگرش‌ها و الگوهای رفتاری کارکنان انجام شده است همخوانی دارد. مثلاً با نتایج پژوهش‌های گویماریس (۲۰۰۱)؛ کنگ بون و همکاران (۲۰۰۵)؛ کاریا و همکاران (۲۰۰۶) و کنگ بون و همکاران (۲۰۰۷) همخوانی دارد. تغییر در نگرش و الگوهای رفتاری کارکنان، برای اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت کیفیت تأیید شده است. همان‌طوری که گفته شد، تمرکز بر عوامل نرم، مانند فرهنگ، امید و توکل، کار

گروهی، امنیت شغلی، درگیری شغلی، تعهد، رضایتمندی کارکنان و رضایتمندی مشتری از مهمترین عوامل موفقیت نظام مدیریت کیفیت فراگیر هستند. به طور کلی، در تحول سازمانی و مدیریت کیفیت فراگیر مهمترین راهبرد تحول، راهبرد رفتاری است. هدف اساسی آن، تغییر رفتار با تأکید بر سطح مهارتها، طرز تلقی، رفتار شغلی و اجتماعی و از همه مهمتر تغییر و تعدیل نظام ارزشها و هنجارهای فردی و گروهی است، لذا کارکنان سازمان از طریق آموزشهای مستمر، خود را با نیازهای اساسی سازمان برای تغییر و تحول آماده می‌سازند. بنابراین آموزش به عنوان مهمترین ابزار نظام مدیریت کیفیت فراگیر، از طریق تأثیری که بر عوامل نرم مدیریت کیفیت می‌گذارد، زمینه استقرار آن را فراهم می‌سازد. از آن جمله، آموزش موجب افزایش روحیه انتقادپذیری و مشارکت‌جویی مدیران (جلالی، ۱۳۸۴)، نیازسنجی مشتریان (درنسک و گراب، ۱۹۹۵)، انجام کار گروهی (فانگ، ۱۹۹۸) و بهبود روابط بین فردی کارکنان (آشوک و سانتاکومار، ۲۰۰۲) می‌گردد.

بر اساس جدول ۲ نتایج تحلیل کواریانس نشان می‌دهد، بین میانگین نمرات فرهنگ سازمانی گروههای آزمایش و گواه تفاوت معنادار وجود دارد. بنابراین فرضیه ۲ که بیان داشته است: آموزش مدیریت کیفیت موجب بهبود در فرهنگ سازمانی می‌شود، تأیید می‌گردد. ضریب اتا در این تحلیل برابر با ۰/۶۸ محاسبه شده است که بر این نکته دلالت دارد که ۶۸ درصد از افزایش نمرات ناشی از شرکت در جلسات آموزش مدیریت کیفیت فراگیر بوده است. در واقع مدیریت کیفیت فراگیر برای استقرار به ساختار سازمانی مناسبی نیاز دارد که از اجرای مدیریت کیفیت فراگیر مشتری‌مدارانه حمایت کند. در غیر این صورت، خود نظام مدیریت کیفیت فراگیر به عنوان یک فلسفه و فرهنگ، قادر است چنین فرهنگ سازمانی کیفیت‌مداری را ایجاد کند. بنابراین، با ارائه آموزشهای لازم و ایجاد تغییرات، می‌توان فرهنگ سازمانی مناسب برای استقرار مدیریت کیفیت فراگیر را فراهم ساخت (ابزری و دلوی، ۱۳۸۵). با توجه به اینکه فرهنگ سازمانی مجموعه‌ای از نمادها، اعتقادات و ارزشهای مشترک بین افراد سازمان را به هم پیوند می‌دهد و نقش راهنما را برای عملکرد افراد به عهده دارد و موجب شکل بخشیدن به الگوهای رفتاری و افزایش پیوستگی و یکپارچگی می‌شود، بنابراین با استفاده از آموزش می‌توان موجب افزایش آگاهی‌ها، دانش و معرفت افراد و کلاً تغییر

در باورها و نگرش‌های آنها شد (هافستد، ۱۹۹۷) و از این طریق فرهنگ سازمانی مشتری‌مدار ایجاد کرد (مایول و همکاران، ۲۰۰۱).

براساس جدولهای ۳ و ۴ نیز مشخص شده است که تأثیر آموزش مدیریت کیفیت فراگیر پس از گذشت ۶ ماه بر روی الگوهای رفتاری و فرهنگ سازمانی پایدار بوده است. بنابراین فرضیه‌های ۳ و ۴ که مدعی این پایداری هستند تأیید می‌شوند. به‌طور کلی متون مربوط به تغییر و تحول سازمانی بر این اصل استوار است که اگرچه تغییرات در سازمانها به سختی به وجود می‌آیند ولی این تغییرات نسبتاً پایدار هستند. کاهیل و دیگران (۱۹۹۵) نیز به نقش تغییرات در ایجاد شرایطی جدید و اصلاح شده اشاره کرده‌اند. مطالعات انجام شده در خصوص محتوا و ماهیت برنامه‌های مدیریت کیفیت فراگیر نشان می‌دهد که تمام این برنامه‌ها به یادگیری سازمانی و ایجاد تغییرات نسبتاً دایمی منتهی می‌شوند (پل، ۲۰۰۰).

مطالعاتی که در خصوص روشهای استقرار مدیریت کیفیت فراگیر انجام شده است، هر یک به نوعی جنبه‌ای از مزایا و ضرورت‌های پیاده‌سازی نظام مدیریت کیفیت را مشخص ساخته‌اند. لیکن قدر مسلم این است که به‌کارگیری مدیریت کیفیت فراگیر از طریق مشارکت همه جانبه مدیریت و کارکنان می‌تواند موجب پیدایش نوعی یادگیری سازمانی، تفکر نظام‌مند و درنهایت ایجاد سازمان یادگیرنده شود. این یادگیری سازمانی و تفکر نظام‌مند به دنبال خود بهبودهایی در زمینه تولید، افزایش بهره‌وری و رضایتمندی کارکنان و مشتریان را به همراه دارد. بنابراین نتیجه پژوهش حاضر با نتایج بیشتر مطالعات قبلی در خصوص سازمان یادگیرنده و ارتباط آنها با یکدیگر همخوانی دارد. به‌ویژه این واقعیت که مدیریت کیفیت فراگیر بنیان فلسفی سازمان یادگیرنده را به وجود آورده است و فلسفه مدیریت کیفیت فراگیر مبتنی بر نگرش یادگیری و سازمان یادگیرنده پدید می‌آید (سنگه، ۱۹۹۴).

در خصوص شرکت مخابرات استان چهارمحال و بختیاری نیز با توجه به اینکه نظام‌های مدیریت کیفیت فراگیر با فناوری اطلاعات (IT) رابطه مستقیم و مثبت دارند، و شرکت مخابرات نیز بسترساز فناوری اطلاعات است، بنابراین تا حدودی زیرساخت‌های لازم برای استقرار مدیریت کیفیت فراگیر مهیا است. به‌عبارت دیگر، پیوند و تلفیق مسائل کاربردی و نظری مدیریت کیفیت فراگیر، پیش‌شرط اساسی

موفقیت آن است. بنابراین توسعه و گسترش مدیریت کیفیت فراگیر مستلزم به‌کارگیری روشهای جدیدی است که ارتباط تنگاتنگی با به‌کارگیری فناوری اطلاعات دارد (دهورست، ۲۰۰۳). همچنین با توجه به وجود زیرساخت‌ها و عوامل سخت مورد نیاز مدیریت کیفیت فراگیر در شرکت مخابرات، آموزش عوامل نرم، مانند فرهنگ سازمانی و الگوهای رفتاری بیش از پیش به استقرار مدیریت کیفیت فراگیر کمک می‌کند. در ادامه نیز چون شرکت مخابرات یک شرکت خدماتی است، مدیریت کیفیت فراگیر از طریق تغییر و تحول، فرهنگ سازمانی متناسب با بهبود مستمر و نیازهای متغیر به وجود می‌آورد و می‌تواند از تجارب ارزنده خود برای ارزیابی مجدد اهداف و ارزش‌های اساسی استفاده کند و فرهنگ خود را متناسب با نیاز مشتریان و رقیب‌های جدید خود تغییر دهد و اصلاح کند (ساعتچی، ۱۳۷۷).

منابع

- جعفری، مهدی. (۱۳۷۹)، *مدیریت کیفیت فراگیر*، تهران، انتشارات فرهنگی رسا.
- جلالی، داریوش. (۱۳۸۴)، «بررسی تأثیر آموزش گروه حساسیت بر روحیه انتقادپذیری و مشارکت‌جویی مدیران»، *فصلنامه دانش و پژوهش*، شماره ۲۴.
- ساعتچی، محمود. (۱۳۷۷)، *روانشناسی بهره‌وری*، تهران، نشر ویرایش.
- ابزری، مهدی و محمدرضا دلوی. (۱۳۸۵)، *مدیریت فرهنگ سازمانی (مفاهیم، الگوها، تغییر) با رویکرد تعالی‌گرا*، اصفهان، انتشارات قاصد سحر.

AKPAN, R.C. (2006). Individual difference in TQM change compliance: A study of service organizations in Negeria, *The TQM Magazine*, 18(2): 103–117.

ASHOK, S. & SANTHAKUMAR, A.R. (2002). NLP to promote TQM for effective implementation of ISO 9000, *Managerial Auditing Journal*, 17(5): 261–265.

BATES, T.F. & VISSER, B., BATES, C.F. (2000). An integrated approach to problem solving: linking K-T, TQM and RCA to TPM, *The TQM magazine*, 12(4): 284–289.

- BUGDOL, M. (2005). The implementation of the TQM philosophy in Poland, *The TQM Magazine*, 17(2):113 – 120 .
- CAHILL, J. & LANDSBERGIS, P.A. & SCHNALL, P. (1995). Reducing occupational stress: Presented at *work stress and Health 95 conference*. September , (1995) Washington D.C.
- COLLMAN, D. (1995). The proper distribution of TQM. *Quality progress*, 28 (February): 75 – 77 .
- DEWHURST, F. (2003). An initial assessment of the influence of IT on TQM: a multiple case study, *International Journal of Operations & Production Management*, 23(4) :348–374.
- DRENSEK, R.A. & GRUBB, F.B. (1995). Quality quist: One company's successful attempt at implementing TQM. *Quality Progress*, 28 : 91 – 95 .
- EVANS, J. (2003). *Total Quality Management*, e.a. approach, Inc.
- FUNG, M. (1998). A learning team approach for service organizations to achieve TQM and beat the competition, *Managing Service Quality*, 8(5):367 – 374.
- GUIMARAES, T. (1996). TQM's impact on employee attitudes, *The TQM Magazine*, 8(1): 20 – 25.
- HOFSTEDE, G. (1997). *International management*, Singapore: McGraw-Hill Co.
- HOOGERVORST, P.L. & KOOPMAN, H. & FLIER, V.D. (2005). Total quality management: The need for an employee-centred, coherent approach, *The TQM Magazine*, 17(1): 92 – 106 .
- JABNOUN, N. (2005). Organizational structure for customer-oriented TQM: an empirical investigation, *The TQM Magazine*, 17(3): 226 – 236 .
- KARIA, N. & HASMI. M. & ASSARI, A.H. (2006). The effects of total quality management practices on employees work-related attitudes, *Journal Managing service Quality*, 18(1): 30 – 43.
- KIM, D.H. (2002). *Toward learning organizations: Integrating total quality control and system thinking* Combridge, MA: Pegasus communications.

- KENG BOON, O. & BAKAR, N. & ARUMUGAM, V. & VELLAPAN, L. (2007). Does TQM influence employees job satisfaction? An empirical case analysis, *International Journal of Quality & Reliability management*, 24(1): 62 – 77.
- KENG BOON, O. & ARUMUGAM, V. & TEO SENG, H. (2005). Does soft TQM predict employees attitudes, *The TQM Magazine*, 17(3): 279 – 289.
- LAU, H.C. & EDRIS, M.A. (2001). The soft foundation of the critical success factors on TQM implementation in Malaysia attitudes. *Journal of TQM Magazine*, 17(3): 279 – 289
- LEW, J. & HAYDEN, J. (1992). Installing TQM education into the design and construction profession, ASC Proceedings of the 28th Annual Conference Auburn University-Auburn, Alabama, April 9 – 11. 1992: 35 – 42
- LEWIS, W.G. & PUN, K.F. & LALLA, T. (2006). Exploring soft versus hard factors for TQM implementation in small and medium-sized enterprises, *International Journal of productivity and performance management*, 55(7), 539 – 554.
- MALLINGER, M. & RIZESCU, L. (2001). Personality traits and workplace culture, *Health service Res journal*, 30(2): 377 – 401.
- MAULL, R. & BROWN, P., CLIFF, R. (2001). International culture and quality improvement, *International journal of Operations & Production management* 21(3): 302 – 326.
- MOSADEGH RAD, A.M. (2006). The impact of organizational culture on the successful implementation of total quality management, *The TQM magazine*, 18(6): 606 – 625.
- PACKARD, T. (1996). *TQM and organizational change and development*, Reid moomaugh & Associates, Inc.
- POOL, S. (2000). The learning organization: motivation employees by integrating TQM philosophy in a supportive organizational culture, *Leadership & organization development journal*. 21(8): 373 – 378.

- ROBINS, A. (1998). *Organizational Behavior*. 8th ed prentice-Hall.Inc.
- SENGE, P.M. (1994). Senge's five disciplines for learning organizations. *Personal journal*, 73(11): 66.
- STEVEN, M. & SOMMER, D. & MERRITT. (2004). The impact of a TQM intervention on workplace attitudes in a health, *Journal of organizational change management*, 7(2): 53 – 62 .
- SUN, H. & HUI, K. & AGNES, Y. & TAM, K. JAN, F. (2000). Employee involvement and quality management. *Journal TQM magazine*, 12(5): 350 – 354 .
- SUSSMAN, L. & DEEP, S. (1989). *The communication experience in human relations*, 2nd ed, Cincinnati ohio: South-Western Publishing Co: 214 – 216 .
- SVENSSON, G. & WOOD, G. (2005). Corporate ethics in TQM: management versus employee expectations and perceptions, *Journal of organizational change management*, 10(6): 456 – 470 .
- ULLAH, F. (1991). The psychology of TQM, *Journal managing service Quality*, 1(2), 243 – 252 .
- YING-JUNG, YEH. (2003). Implementing a sustainable TQM system: Employee focus, *The TQM magazine*, 15(4): 257 – 265 .

تاریخ وصول: ۸۵/۵/۱۵

تاریخ پذیرش: ۸۵/۱۰/۶

Effect of Total Quality Management (TQM) on Organization Culture and Behavioral Patterns of Telecommunication Employees in Chahar Mahal Bakhtiyari Province

D. Jalali MA – A. Aghaei Ph.D

Abstract

Today, attaining Total Quality Management (TQM) for viability and sustained competitiveness on national and international areas is must. Continued training of employees is a major tool in achieving TQM.

The principal aim of this study is to analyze the effect of TQM training on bringing a change in the organizational culture and behavioral patterns of Telecommunication employees in chaharmahal and Bakhtiyari. The design of this study was quasi experimental. For this purpose, using a randomized simple technique, some 25 and treatment of the experimental group with 22 three-hour long sessions on TQM and another non-registered group of 25 specialists matched with the first group were selected as the control group. Then were measured for behavioral patterns by Soosman and Depe's (1989) Organizational Culture Inventory and the researcher developed inventory, both the experimental and control groups were measured using the same inventories. Upon initial administration, the reliability of the inventories using Cronbach's Alpha coefficient was 0.81 for organizational culture and 0.84. Professors confirmed the validity of the inventories.

The results of analysis of covariance showed that treatment with TQM training for the experimental group in the post-test scores of organizational

culture and behavioral patterns were improved ($P < 0.01$). In a repeated follow-up within six months, it was established that there still a significant difference between the mean score for the experimental group and that for the contro group. Thus, a significant leve yielded both for the organizational culture and the employee's behavioral patterns ($P < 0.01$).

Thus, it can be concluded that the effect of training on organizational culture and behavioral patterns in the experimental group was positive.

Key words: Total quality management, Employees training, Organizational culture, behavioral Patterns, Telecommunication Company.