

«مدیریت بهره‌وری»

سال ششم - شماره 24 - بهار 1392

ص 158 - 141

تاریخ دریافت مقاله: 91/12/02

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: 91/12/23

بررسی میزان آمادگی کارکنان دانشگاه‌ها برای پیاده‌سازی و استقرار مدیریت بهره‌وری و کیفیت جامع (مطالعه موردی)

محمد پاسبان^۱
سعید زنجانی^۲
لیلا فاتحی خشک‌تاب^۳

چکیده

در هزاره سوم آموزش عالی از تک‌نقشی و تک‌نهادی به سوی چند نقشی و چند بعدی در حرکت است. به همین دلیل چالش‌های جدیدی بروی آموزش عالی گشوده می‌گردد جهت مقابله با این چالش‌ها بهترین رهیافت ممکن کیفیت است. مدیریت کیفیت جامع با نتایج بسیار چشمگیر در صنعت و تجارت اکنون وارد نظام آموزش عالی می‌گردد. کیفیت آموزشی و پژوهشی از جمله دغدغه‌هایی است که همیشه نظام‌های دانشگاهی برای دستیابی به آن تلاش می‌کنند. ارتقای مستمر کیفیت آموزش عالی مستلزم استفاده از ارزیابی آموزشی است. کوشش‌های قابل توجهی در دو دهه اخیر جهت ارتقای کیفیت آموزش عالی و دستیابی به هدف‌های نظام‌های دانشگاهی در بسیاری از کشورها به عمل آمده است. هدف اصلی این تحقیق تعیین میزان آمادگی مدیران دانشگاه برای استقرار مدیریت کیفیت و بهره‌وری جامع بوده است. در این تحقیق، شش اصل تعهد، مشتری‌گرایی (تأمین رضایت ارباب رجوع)، واقع‌گرایی، مشارکت و همکاری، آموزش و بهبود مستمر به عنوان اصول مدیریت کیفیت جامع در نظر گرفته شد. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد زنجان تشکیل می‌دهند که از بین آنها باروش نمونه‌گیری تصادفی تعداد 111 نفر انتخاب شدند. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار SPSS استفاده شده است و داده‌ها در دو سطح توصیفی و استنباطی تجزیه و تحلیل شدند. نتایج تحقیق نشان داد که آمادگی کارکنان دانشگاه برای استقرار مدیریت کیفیت جامع در حد مناسبی نیست.

واژه‌های کلیدی: آمادگی، اصول مدیریت کیفیت جامع، کارکنان دانشگاه، بهره‌وری

¹ عضو هیئت علمی (استادیار) دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تبریز، گروه مدیریت، تبریز، ایران pasebani@iaut.ac.ir

² دانشجوی کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تبریز، گروه مدیریت، تبریز، ایران

³ مدرس دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تبریز، گروه مدیریت، تبریز، ایران

مقدمه

مؤسسات آموزشی به عنوان پلی بین تولیدکنندگان دانش و دانش‌پژوهان به جهت پاسخگویی به تغییرات اجتماعی، نیازمند تحول جدی هستند. از این رو استقرار مدیریت کیفیت جامع برای مؤسسات آموزشی و دانشگاه‌ها بسیار حیاتی است. امروزه موفقیت سازمان‌ها را دانش مدیریت به کار گرفته‌شده در آن معین می‌کند. دانش مدیریت با رویکرد نوین، ساز و کاری را به سازمان‌های هزاره سوم ارائه می‌دهد که دارای دو خصیصه اصلی، تحول و کیفیت است. مدیریت کیفیت با تحول سازمانی مستمر، پایداری و پویایی آنان را در مقابل تغییرات سریع ساختارهای اجتماعی، اقتصادی و فناوری جهان تضمین می‌کند. شایان توضیح است که تعریف مشخصه‌های کیفیت خدمات نسبت به کیفیت محصولات فیزیکی مشکل‌تر است. زیرا کیفیت ضعیف محصول، غالباً به علت مواد اولیه و اجزاء نامتناسب است و یا ممکن است طراحی آنها دارای خطا باشد و یا مطابق مشخصه‌هایشان تولید نشود اما کیفیت پایین خدمات مستقیماً به رفتار افراد برمی‌گردد. نبود تعلیمات و یا کمبود توجهات لازم غالباً از دلایل اصلی عدم رضایت در خدمات هستند (ادوارد¹، 2001، 13).

تعریفی که از مدیریت کیفیت جامع، از سوی «جان اوکلند²» در یکی از جزوات وزارت تجارت و صنعت انگلستان آمده است، عبارت است از: مدیریت کیفیت جامع به طور کلی، راه مدیریت بهبود اثربخشی، انعطاف و رقابت در مؤسسات تولیدی و خدماتی است که تمام واحدها، فعالیت‌ها و افراد سازمان را در کلیه سطوح در بر می‌گیرد (اوکلند، 1991، 18). همچنین «مونر³» و «فائر⁴» (1992) بیان کردند: مدیریت کیفیت جامع یک روش سیستماتیک تأییدشده برای برنامه‌ریزی و مدیریت فعالیت‌هاست که در هر نوع سازمان کاربرد دارد.

در مقاله‌ای که در مورد مدیریت کیفیت جامع و صنعت مواد غذایی در کتاب مدیریت کیفیت فراگیر حاجی شریف (1383) به رشته تحریر در آمده، چند تعریف از مدیریت کیفیت جامع ذکر شده که عبارت‌اند از:

1. مدیریت کیفیت جامع، یک اصل، یک رشته مفاهیم و مجموعه روش‌هایی که برای انجام بهبود مستمر سازمان‌ها است؛

1. Edward

2. Okland

3. Munro

4. Faure

2. مدیریت کیفیت جامع، سیستم فرایند بهبود پی گیر برای بهبود کیفیت در هر کاری است که انجام می‌دهیم؛
3. مدیریت کیفیت جامع هم به مشتریان داخلی و هم به مشتریان خارجی مرتبط است.

مدیریت کیفیت فراگیر را نیز می‌توان این گونه تعریف کرد: مدیریت کیفیت فراگیر، یعنی اقدام هوشمندانه، آرام و مستمر که تأثیر هم‌افزایی در جهت تأمین اهداف سازمان دارد که در نهایت منجر به رضایت مشتری، افزایش کارایی و تشدید رقابت در بازار می‌شود (حاجی شریف، 1383، 42).

«آنتونی»¹ (2002) نیز بیان کرد که مدیریت کیفیت جامع منجر به افزایش مشارکت کارکنان، بهبود روابط، افزایش تولید، بهبود کیفیت و کاهش دوباره کاری، افزایش رضایت مشتری، کاهش هزینه‌های ناشی از کیفیت ضعیف و بهبود مزیت رقابتی می‌شود. در تجزیه لغت مدیریت کیفیت جامع با سه کلمه زیر سر و کار داریم:

1. جامع: نشان‌دهنده همه‌گیر بودن آن است؛
2. کیفیت: درجه تطابق کالای تولید شده یا خدمت ارائه شده با نیاز مشتری را بیان می‌کند؛
3. مدیریت: فن، هنر یا روش اداره کردن، کنترل کردن، هدایت کردن و... است (جعفری و همکاران، 1387، 37).

به طور کلی می‌توان گفت مدیریت کیفیت جامع یک سیستم مدیریتی یا مجموعه‌ای از اصول و نحوه عملیات است که پایه و اساس بهبود تدریجی و پیوسته سازمان است و در راستای آن تمام اعضای سیستم درگیر شده و تلاش می‌کنند و هدف آن جلب رضایت مشتریان چه در حال حاضر و چه در آینده است که این تعریف از سوی وزارت دفاع امریکا بیان شده است.

در خصوص مدیریت کیفیت جامع تحقیقاتی در داخل و خارج از کشورمان انجام شده است که به عنوان نمونه به چند مورد اشاره می‌شود: تحقیق قدرت‌الله باقری (باقری، 1386، 17) که در مورد بررسی رابطه ویژگی‌های وضع موجود (سوابق و

¹. Antony

تحصیلات) مدیران آموزشی (مدیران آموزش و پرورش و مدیران دبیرستان‌های) استان کهگیلویه و بویراحمد با ویژگی‌های مدیریت کیفیت فراگیر است. تحقیق سعید طالبی‌پور (1386) که در مورد بررسی میزان آمادگی اعضای هیئت علمی دانشگاه تربیت معلم تهران در پذیرش مدیریت کیفیت فراگیر است. تحقیق آیبک¹ (2006) در مورد استفاده از مدیریت کیفیت جامع برای تحقق اثربخشی برنامه‌های علمی دانشگاه: یک ارزیابی از ادراک رؤسا و استادان دانشکده‌های اقتصاد است. تحقیق «کانینگهام»² (2007) در مورد گرایشات معلمان به سمت مدیریت کیفیت جامع: یک تحقیق از معلمان دبیرستان و مدارس ابتدایی، است.

برای مدیریت کیفیت جامع اصول مختلفی ارائه شده است که سازمان‌ها با توجه به شرایط و محیط خود آنها را انتخاب و اجراء می‌کنند.

اصول چهارده‌گانه دمینگ³ برای مدیریت کیفیت جامع عبارت‌اند از:

1. ایجاد یک عزم و ارادهٔ مستمر برای بهبود مداوم تولید و خدمات به وسیلهٔ برنامه‌ریزی
2. پذیرش و بکارگیری فلسفهٔ جدید از سوی مدیران ارشد و کارکنان
3. خاتمه دادن به بازرسی محصول و جایگزین کردن ایجاد کیفیت در فرایند
4. خرید اقلام و مواد اولیه از یک منبع بدون توجه به اصل صرفاً قیمت پایین
5. توجه به بهبود و بهینه‌سازی مستمر فرایندها به منظور کاهش مستمر ضایعات
6. برقراری آموزش‌های شغلی برای مدیران و کارکنان
7. برقراری روش نوین رهبری به‌جای «تشخیص مقصر کیست، به موضوع مشکل در چیست، توجه کنید»
8. از بین بردن ترس در سازمان
9. از بین بردن فاصله و سدهای موجود میان واحدهای مختلف
10. خودداری از شعار دادن، موعظه کردن و هدف‌گذاری برای کارکنان
11. حذف اهداف کمی برای کارکنان و مدیران
12. از میان برداشتن سدهایی که مانع حس افتخار کارکنان از کارشان می‌شود

1. Ibekwe

2. Cunningham

3. Deming

13. تشویق و ترغیب کارکنان برای ارتقای فرهنگ و دانش خود و ترویج فرهنگ خودآموزی و خودبهبودی

14. تعهد مدیریت را باید به کیفیت و بهره‌وری و اصول فوق آشکار سازید و همگان را برای تغییر و تحول بسیج کنید (رز،¹، 1999، 7).

ساراف² (1989) 8 اصل مهم را برای اجرای موفق مدیریت کیفیت جامع بیان کرد، این 8 اصل عبارت‌اند از:

رهبری مدیریت ارشد، نقش واحد کیفیت، آموزش، طراحی محصول، مدیریت کیفیت تأمین‌کننده، مدیریت فرایند، گزارش داده‌های کیفیت، روابط کارکنان.

فلین³ (1994) 7 اصل را برای مدیریت کیفیت جامع عنوان کرده است که عبارتند از: حمایت مدیریت ارشد، مدیریت کارکنان، اطلاعات کیفیت، مشارکت تأمین‌کننده، طراحی محصول، مدیریت فرایند، مشارکت مشتری.

زیتز⁴ (1997) 6 عامل حیاتی را برای مدیریت کیفیت جامع بیان کرده است: حمایت مدیریت، استفاده از داده‌ها و اطلاعات، روابط تأمین‌کننده، بهسازی کارکنان، تأکید بر مشتری، نظارت.

تمیمی⁵ (1998) 8 فاکتور مهم را برای اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت کیفیت جامع بیان کرد که این فاکتورها عبارتند از:

تعهد مدیریت ارشد، رهبری نظارتی، آموزش کارکنان، ارتباطات عملیاتی برای بهبود کیفیت، مدیریت تأمین‌کننده، آموزش کیفیت، نوآوری محصول / خدمت، تأمین بیمه برای کارکنان.

1. Rose

2. Saraf

3. Flynn

4. Zeitz

5. Tamimi

جوزف¹ (1999) نیز 9 فاکتور اساسی را برای اجرای موفق مدیریت جامع بیان کرد که عبارت‌اند از:

تعهد سازمانی، مدیریت منابع انسانی، مشارکت تأمین‌کننده، سیاست کیفیت، نقش واحد کیفیت، سیستم‌های اطلاعاتی کیفیت، استفاده از فناوری، رویه‌های عملیاتی، آموزش.

متوانی² (2001) نیز 6 فاکتور اساسی را برای اجرای مدیریت کیفیت جامع بیان کرده است:

تعهد مدیریت ارشد، سنجش کیفیت و الگوگیری، مدیریت فرایند، طراحی محصول، آموزش کارکنان و توانمندسازی، مدیریت کیفیت تأمین‌کننده.

در خصوص اصول مدیریت کیفیت جامع هر سازمان باید با توجه به فعالیت خود و محیط سازمانی‌اش یکسری از اصول را انتخاب کند، با توجه به اینکه تحقیق حاضر در دانشگاه انجام می‌شود که یک سازمان خدماتی است اصول شش‌گانه رجب‌بیگی و سلیمی (1384، 11) انتخاب شده است. این اصول، نسبت به اصولی که صاحب‌نظران مختلف ارائه کردند، موارد تکراری و مشابه را شامل نمی‌شود و برای یک سازمان خدماتی مناسب است. این اصول عبارت‌اند از:

در تفکر مدیریت کیفیت جامع تمام کارکنان باید در امر بهبود کیفیت مشارکت داشته باشند. بدون مشارکت همگانی، امکان بهبود وجود ندارد. همه افراد باید به فواید و ضرورت بهبود کیفیت پی‌ببرند. اما قیل از سایر کارکنان، مدیران ارشد باید نسبت به ایجاد تغییر و بهبود کیفیت متعهد شوند؛ از آن جهت که مدیریت عالی به تمامی تلاش‌های سازمان آهنگ می‌دهد و با حمایت از مدیریت کیفیت جامع، آن را محقق می‌سازد، تعهد مدیریت عالی سازمان امری ضروری است (برندوست³، 2000، 11). پس از ایجاد تعهد در مدیریت عالی، تعهد در مدیران میانی نیز باید به وجود آید. بدیهی است مدیران میانی دارای نقش مهم‌تری هستند؛ آنان باید سرپرستان و کارکنان را توجیه کنند و انگیزه و تعهد لازم را در آنان برای اجرای مدیریت کیفیت جامع ایجاد کنند. بدین

¹. Josef

². Motwani

³. Barandoost

ترتیب، در تمام کارکنان سازمان، تعهد لازم برای بهبود کیفیت به وجود می‌آید (رجب‌بیگی و همکاران، 24، 1386).

امروزه سازمان‌های تولیدی و خدماتی، میزان رضایت مشتری را به عنوان معیاری مهم برای سنجش کیفیت کار خود قلمداد می‌کنند و این روند همچنان در حال افزایش است. همچنان که در جایزه ملی کیفیت «مالکم بالدريج»¹ می‌بینیم، چیزی حدود 30 درصد از کل امتیازها را میزان رضایت مشتریان تعیین می‌کند. سازمان‌ها چه کاملاً خدماتی باشند و چه تولیدی، با مشتریان سر و کار دارند و باید رضایت آنان را کسب کنند (جعفری و همکاران، 22، 1387).

برای تأمین نظر مشتریان باید مراحل زیر طی شود:

1. آشنایی با مشتریان،
2. نظرخواهی از مشتریان،
3. تغییر معیارها و استانداردها،
4. تداوم نظرخواهی (رجب‌بیگی و همکاران، 23، 1386).

تصمیم‌گیری‌ها باید براساس واقعیت‌هایی باشد که از طریق جمع‌آوری اطلاعات و آمار به دست می‌آیند. به همین دلیل، این نوع نگرش به مدیریت را مدیریت واقع‌گرا نیز می‌نامند. مدیریت واقع‌گرا در مقابل مدیریت نتیجه‌گرا مطرح می‌شود. مدیریت نتیجه‌گرا تنها به نتایج چشم می‌دوزد و به روش‌های انجام کار توجهی ندارد. از این رو، به کیفیت کار، میزان هزینه انجام کار و بهبود روش انجام آن توجه نمی‌شود (قورچیان و خورشیدی، 37، 1389). در نهایت، دید کوتاه‌مدت جایگزین بینش بلندمدت می‌شود. در مدیریت کیفیت فراگیر، به مشکلات توجه جدی می‌شود، ریشه علل مشکلات شناسایی می‌شود و با مشارکت کارکنان راه‌حل‌ها به دست می‌آید. این مدیریت، به راه‌حل‌های آنی که سطحی و بر مبنای حدس و گمان قرار دارد توجهی نمی‌کند؛ از این رو، ابزار لازم برای جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها، ادامه راه‌حل‌ها، جمع‌بندی راه‌حل‌ها و اجرای روش‌های جدید تعیین شده به کار گرفته می‌شود. این ابزار عمدتاً ساده و قابل تفهیم به همه کارکنان است و آنان می‌توانند به راحتی آنها را به کار گیرند (رجب‌بیگی و همکاران، 22، 1386).

¹. Malcolm Baldrige National Quality Award

نکته مهم در مدیریت کیفیت فراگیر این است که با هرگونه هدف‌گذاری کمی مخالف نیست، زیرا در این صورت، هیچ امکانی برای برنامه‌ریزی وجود نخواهد داشت. «دمینگ» در مورد مدیریت نتیجه‌گرا معتقد است، این مدیریت، بدون ارائه روشی مناسب و منطقی برای اجراء به منظور رسیدن به اهداف مردود است (اسکالتز^۱، 1991، 14). پس باید هم‌نگاهی به نتیجه داشت و هم نحوه اجراء و بهبود کیفیت را مورد توجه قرار داد.

بنا به گفته پادهی^۲ (2008). به منظور موفقیت در کار، کار گروهی یکی از عوامل مدیریت کیفیت جامع است. کار گروهی باعث می‌شود راه‌حل‌های بهتر و مناسب‌تری برای مشکلات پیدا شود.

در واقع مشارکت و همکاری باعث رشد و ارتقاء فکری کارگران و کارگزاران می‌شود. آقای «تویودا» رئیس هیئت مدیره تویوتا می‌گوید «از ویژگی‌های کارگر ژاپنی این است که علاوه بر استفاده از دست‌هایش، از مغز خود نیز استفاده می‌کند». کارگران ژاپنی سالانه 1/5 میلیون پیشنهاد می‌دهند که 95 درصد از آنها در عمل مورد استفاده قرار می‌گیرد. فضای کارخانه‌های تویوتا همواره آکنده از شور و شوقی ملموس برای بهبود است (تاگوچی^۳، 1992، 37).

در شرکت‌های ژاپنی، ضرب‌المثلی رایج است که می‌گوید: کیفیت فراگیر از آموزش شروع و به آموزش ختم می‌شود (اسکالتز^۴، 1991، 36).

آموزش و بازآموزی باید همه را شامل شود: مدیران عالی، مدیران میانی، سرپرستان و کلیه کارکنان. اهداف کلی آموزش عبارت‌اند از: آشنایی افراد با وظایف و مسئولیت‌های خود و شناسایی مشتریان و آشنایی افراد با نیازهای آنان، ارتقاء سطح دانش افراد، آشنایی افراد با ابزار جدید ناشی از پیشرفت فناوری، آشنایی افراد با مفاهیم مدیریت کیفیت جامع و یادآوری مستمر این مفاهیم به آنان و نیز آشنایی و کسب مهارت کارکنان در به کار بردن ابزار و فنون آماری مدیریت کیفیت جامع (رجب‌بیگی، 1385، 21).

از آنجا که مدیران وظیفه آموزش کارکنان خود را به عهده دارند، باید اطلاعات‌شان به روز باشد و مرتب در آموزش‌های ضمن خدمت شرکت داشته باشند. همچنین باید به

¹. Scholtes

². Padhi

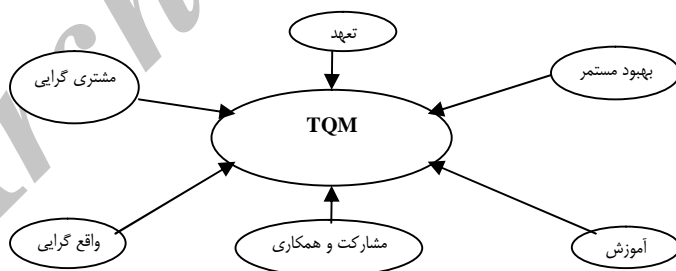
³. Taguchi

⁴. Scholtes

امر توانمندسازی مدیران توجه ویژه‌ای شود. توانمندسازی بدین معنی است که در افراد شور و شوق کار و فعالیت ایجاد کنیم و نیز بدین معنی است که انگیزه درونی را برای ایجاد یک وظیفه بسیج کنیم (واتن و همکاران¹، 2002، 10). توانمندسازی یا تواناسازی ظرفیت‌های بالقوه‌ای را برای بهره‌برداری از سرچشمه توانایی انسانی که از آن استفاده کامل نمی‌شود، در اختیار سازمان‌ها می‌گذارد. هرگاه سازمان‌ها بخواهند در دنیای پیچیده و پویای امروزی ادامه حیات دهند، به این نیروی بالقوه نیازمندند و باید آن را مورد استفاده قرار دهند. از این رو، وجود تغییرات سریع، پیشرفت‌های فناورانه و رقابت‌های آشکار و پنهان در دنیا، اهمیت و ضرورت تواناسازی را بیش از پیش آشکار ساخته است (جزایری، 2005، 16).

«بهبود مستمر» یکی از صفات مهم مدیریت کیفیت جامع است؛ به طوری که بعضی مواقع مدیریت کیفیت جامع را مترادف با بهبود مستمر و دائمی فرایندهای یک سازمان می‌نامند. مدیریت کیفیت جامع را یک سفر می‌نامند، نه یک مقصد. مدیریت باید با آگاهی از این نکته، هدایت و پشتیبانی برنامه‌های مدیریت کیفیت جامع را بر عهده بگیرد و هیچ‌گاه آن را به عنوان کاری که انجام شده است، تلقی نکند (زمردیان، 1994، 87).

به طور کلی می‌توان بیان کرد شش اصل تعهد، رضایت مشتری، واقع‌گرایی، مشارکت و همکاری، آموزش و بهبود مستمر، باعث ایجاد مدیریت کیفیت جامع می‌شود، به بیان دیگر، از جمع این شش اصل، مدیریت کیفیت جامع ایجاد می‌شود. در نتیجه، می‌توان مدل مفهومی تحقیق را بدین صورت به تصویر کشید:



شکل (1) - مدل مفهومی تحقیق

¹. Waten et al.

هدف اصلی این تحقیق تعیین آمادگی کارکنان دانشگاه‌ها جهت استقرار مدیریت کیفیت و بهره‌وری می‌باشد، در عین حال اهداف دیگری که به آن توجه شده است، شامل بررسی میزان تعهد کارکنان، تامین رضایت ارباب رجوع، میزان واقع‌گرایی، میزان مشارکت و همکاری کارکنان، امکان‌پذیری آموزش و میزان بهبود مستمر فعالیت‌ها می‌باشد.

روش

جامعه آماری عبارت است از مجموعه‌ای از افراد یا واحدها که دارای حداقل یک صفت مشترک باشند (سرمد و همکاران، 2003). جامعه آماری این تحقیق را کلیه کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد زنجان تشکیل می‌دهند که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی از بین کلیه اعضاء هیأت علمی (استادان و مدیران) دانشگاه آزاد اسلامی واحد زنجان تعداد 111 نفر انتخاب شدند. در این تحقیق، به منظور تعیین میزان آمادگی کارکنان در دانشگاه برای استقرار مدیریت کیفیت جامع از مصاحبه و پرسشنامه‌ای مشتمل بر 33 سوال، استفاده شده است. سوالات بر اساس اصول شش‌گانه مدیریت کیفیت جامع تنظیم شده‌اند. سوالات این پرسشنامه بر اساس طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت تنظیم شده است. با توجه به اینکه پرسشنامه مورد استفاده در این تحقیق از مبانی نظری استفاده کرده است از روایی برخوردار است و برای پایایی نیز از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که ضریب آلفای کرونباخ در کل پرسشنامه‌ها برابر 854/ است که نشان‌دهنده پایایی خوب است.

داده‌ها به طور کلی در دو سطح توصیفی و استنباطی تجزیه و تحلیل شده‌اند. تحلیل‌هایی که به منظور توصیف داده‌های مذکور انجام شده‌اند، شاخص‌هایی چون درصد فراوانی، میانه و غیره و نمودارهای مرتبط با آنها را در بر می‌گیرند. در سطح استنباطی ابتدا به کمک آزمون کلموگروف - اسمیرنوف نرمال بودن داده‌ها بررسی و سپس به کمک آزمون Levane فرض برابری واریانس‌ها بررسی شد و چون پذیره‌های آنالیز واریانس برقرار شد (نرمال بودن و برابری واریانس در سه طبقه) به کمک آزمون مقایسه k جامعه مستقل (آنالیز واریانس) میانگین مدیران عالی، میانی و عملیاتی با هم مقایسه شد و چون تفاوت معنی‌داری نداشت برای آزمون هر یک از فرضیه‌ها به طور

کلی آزمون انجام دادیم. برای آزمون فرضیه‌های هر یک از اصول شش‌گانه مدیریت کیفیت جامع و نیز فرضیه اصلی از آزمون تی استفاده شد.

یافته‌ها

نتایج آمار توصیفی نشان داد که بیش از 79 درصد از کارکنان دانشگاه را مرد تشکیل می‌دهند. 55 درصد از کارکنان دانشگاه دارای مدرک لیسانس که بیشترین فراوانی را دارد. بیشترین سابقه خدمت نیز در بازه 15 تا 20 سال قرار دارند. همچنین از نظر سنی اکثر کارکنان بین 30 تا 40 سال قرار دارند.

فرضیه‌های تحقیق

آزمون فرضیه فرعی اول

عنوان فرضیه فرعی اول: میزان تعهد کارکنان در دانشگاه برای استقرار مدیریت کیفیت جامع در حد مناسبی است.

H_0 : میزان تعهد کارکنان در دانشگاه برای استقرار مدیریت کیفیت جامع در حد مناسبی است.

H_1 : میزان تعهد کارکنان در دانشگاه برای استقرار مدیریت کیفیت جامع در حد مناسبی نیست.

برای بررسی اصل تعهد، میانگین به دست آمده را به کمک آزمون تی با عدد 19 مقایسه می‌کنیم.

جدول (1) - نتیجه آزمون مقایسه میانگین اصل تعهد

مقایسه میانگین اصل تعهد با عدد	میانگین تعهد	مقدار آماره آزمون T	درجه آزادی	مقدار p	بازه اطمینان 95 درصد برای $\mu - \mu_0$
19	18.878	0.372	110	0.714	(0.5232 و 0.7686)

با توجه به جدول، می‌توان نتیجه گرفت: میزان تعهد کارکنان در دانشگاه برای استقرار مدیریت کیفیت جامع در حد مناسبی نمی‌باشد.

آزمون فرضیه فرعی دوم

عنوان فرضیه فرعی دوم: میزان توجه به هدف تأمین رضایت ارباب رجوع در دانشگاه برای استقرار مدیریت کیفیت جامع در حد مناسبی است.

جدول (2) نتیجه آزمون مقایسه میانگین اصل مشتری‌گرایی

مقایسه میانگین اصل مشتری‌گرایی با عدد	میانگین مشتری‌گرایی	مقدار آماره آزمون T	درجه آزادی	مقدار p	بازه اطمینان 95 درصد برای $\mu - \mu_0$
19	15.555	8.523	110	0.00	(2.6189 و 4.2094)

با توجه به جدول بالا، می‌توان نتیجه گرفت: میزان توجه به هدف تأمین رضایت ارباب رجوع در دانشگاه برای استقرار مدیریت کیفیت جامع در حد مناسبی نیست.

آزمون فرضیه فرعی سوم

عنوان فرضیه فرعی سوم: میزان واقع‌گرایی در دانشگاه برای استقرار مدیریت کیفیت جامع در حد مناسبی است.

جدول (4) نتیجه آزمون مقایسه میانگین اصل واقع‌گرایی

مقایسه میانگین اصل واقع‌گرایی با عدد	میانگین واقع‌گرایی	مقدار آماره آزمون T	درجه آزادی	مقدار p	بازه اطمینان 95 درصد برای $\mu - \mu_0$
15	13.181	5.28	110	0.00	(-2.500 و 1.135)

با توجه به جدول بالا، می‌توان نتیجه گرفت: میزان واقع‌گرایی در دانشگاه برای استقرار مدیریت کیفیت جامع در حد مناسبی نیست.

آزمون فرضیه فرعی چهارم

جدول (5) نتیجه آزمون مقایسه میانگین اصل مشارکت و همکاری

مقایسه میانگین اصل مشارکت و همکاری با عدد	میانگین مشارکت و همکاری	مقدار آماره آزمون T	درجه آزادی	مقدار p	بازه اطمینان 95 درصد برای $\mu - \mu_0$
23	18.828	9.72	110	0.00	(3.320 - و 5.022)

با توجه به جدول بالا، می‌توان نتیجه گرفت: میزان آمادگی مشارکت و همکاری کارکنان در دانشگاه برای استقرار مدیریت کیفیت جامع در حد مناسبی نیست.

Archive of SID

آزمون فرضیه فرعی پنجم

جدول (6) نتیجه آزمون مقایسه میانگین اصل آموزش

مقایسه میانگین اصل آموزش با	میانگین اصل آموزش	مقدار آماره آزمون T	درجه آزادی	مقدار p	بازه اطمینان 95 درصد برای $\mu - \mu_0$
34	29.666	7.94	110	0.00	(5.415 و 3.251)

با توجه به جدول بالا، می‌توان نتیجه گرفت: میزان امکان‌پذیری آموزش از دیدگاه کارکنان در دانشگاه برای استقرار مدیریت کیفیت جامع در حد مناسبی نیست.

آزمون فرضیه فرعی ششم

جدول (7) نتیجه آزمون مقایسه میانگین اصل بهبود مستمر

مقایسه میانگین اصل بهبود مستمر با عدد	میانگین بهبود مستمر	مقدار آماره آزمون T	درجه آزادی	مقدار p	بازه اطمینان 95 درصد برای $\mu - \mu_0$
15	13.494	4.47	98	0.00	(2.172 و 0.837)

با توجه به جدول، می‌توان نتیجه گرفت: میزان توجه به بهبود مستمر فعالیت‌ها در دانشگاه برای استقرار مدیریت کیفیت جامع در حد مناسبی نیست.

آزمون فرضیه اصلی

عنوان فرضیه اصلی: آمادگی کارکنان دانشگاه برای استقرار مدیریت کیفیت جامع در حد مناسبی است.

بنابراین، برای بررسی وضعیت مدیریت کیفیت جامع در دانشگاه میانگین امتیاز مدیریت کیفیت جامع را به کمک آزمون تی با 122 مقایسه می‌کنیم.

جدول (8) نتیجه آزمون مقایسه میانگین مدیریت کیفیت جامع

مقایسه میانگین TQM با عدد	میانگین TQM	مقدار آماره آزمون T	درجه آزادی	مقدار p	بازه اطمینان 95 درصد برای $\mu - \mu_0$
122	109.636	6.33	110	0.00	(8.492 و 46.234)

با توجه به جدول بالا، می‌توان نتیجه گرفت: در دانشگاه برای استقرار مدیریت کیفیت جامع، آمادگی لازم وجود ندارد.

بحث و نتیجه‌گیری

کاربرد مدیریت کیفیت فراگیر در آموزش عالی ضرورت افزایش کیفیت در دانشگاه‌ها می‌باشد. بازنگری در برنامه درسی، روش تدریس، روش امتحان، روش تحقیق از این جمله‌اند. جهت کاربرد مفاهیم مدیریت کیفیت فراگیر در آموزش عالی لازم است تا ابتدا به بررسی نگرش کارکنان پرداخته شود. مدیریت کیفیت فراگیر در صورتی می‌تواند به صورت موفق آمیز اجرا گردد که مدیریت با فلسفه، اهداف و اصول آن آگاهی و تعهد داشته باشد. در واقع نقش کلیدی تعهد مدیران در اجرای مدیریت کیفیت فراگیر مورد تاکید است. به عقیده چادویک¹ (1995) نگرشها و رفتار کارکنان تعیین کننده کیفیت می‌باشد. ککال² (1999) در تحقیق خود بیان کرد بهترین نتیجه از اجرای مدیریت کیفیت فراگیر زمانی بدست می‌آید که میان فرضیات اساسی که پایه‌ای برای فرهنگ یک سازمان است و فرضیات که در مدیریت کیفیت فراگیر می‌باشد کمترین میزان مقاومت وجود داشته باشد. در دانشگاهها مدیران ارشد باید نسبت به مدیریت کیفیت فراگیر نگرش مثبتی داشته باشند تا شرایط اجرای مدیریت کیفیت فراگیر فراهم گردد. در خصوص فرضیه اصلی تحقیق که عبارت است از: «آمادگی مدیران دانشگاه برای استقرار مدیریت کیفیت جامع در حد مناسبی نیست»، نتایج آزمون تی نشان داد که آمادگی مدیران دانشگاه برای استقرار مدیریت کیفیت جامع در حد مناسبی نیست؛ یعنی فرضیه اصلی تحقیق رد شد. به منظور بررسی وضعیت مدیریت کیفیت جامع در دانشگاه، نمرات به دست آمده در سه طبقه ضعیف، متوسط و خوب طبقه‌بندی شد، نتایج حاکی از آن بود که 24/2 درصد از آزمودنی‌ها میزان آمادگی برای استقرار مدیریت کیفیت جامع در دانشگاه را خوب قلمداد کرده‌اند. 71/7 درصد متوسط و تنها 4 درصد ضعیف ارزیابی کرده‌اند. پس می‌توان گفت که آمادگی مدیران دانشگاه برای استقرار مدیریت کیفیت جامع متوسط است. بنابراین میتوان نتیجه گرفت که چون آمادگی مدیران دانشگاه برای استقرار مدیریت کیفیت جامع در حد متوسط است، مقاومت چندانی برای استقرار این سیستم وجود ندارد و در صورت تقویت اصول مدیریت کیفیت جامع در دانشگاه و همچنین عزم و اراده قوی از طرف مدیریت عالی دانشگاه در جهت استقرار، مشکل

¹ Chadwick

² -Kekale

جدی وجود نخواهد داشت. در خصوص فرضیات فرعی تحقیق همه ی فرضیات رد شدند؛ به عبارت دیگر، همه ی اصول در وضعیتی مناسبی برای استقرار مدیریت کیفیت جامع قرار ندارد.

Archive of SID

منابع:

- بازرگان، عباس (1386)، کیفیت و ارزیابی آن در آموزش عالی: نگاهی به تجربه‌های ملی و بین‌المللی. در محسن خلیجی و محمد مهدی فرقانی (ویراستاران). مجموعه مقالات نخستین سمینار آموزش عالی در ایران، جلد اول: تهران: انتشارات دانشگاه علامه طباطبائی: 3-27.
- تنعمی، محمد مهدی (1388)، "رهبری مدیریت کیفیت جامع دانشگاهها" دانش مدیریت. سال دوازدهم، شماره 47 زمستان 78، ص 101-94.
- حیدری تفرشی و همکاران (1381)، نگرش نوین به نظریات سازمان و مدیریت در جهان امروز. انتشارات فراشناخت اندیشه
- قورچیان، نادر قلی و خورشیدی، عباس (1389)، شاخص‌های عملکردی در ارتقای کیفی مدیریت نظام آموزش عالی. انتشارات فراشناختی اندیشه. تهران.
- Antony, J., Leung, K., Knowles, G. and Gosh, S. (2002), "Critical success factors of TQM implementation in Hong Kong industries", *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 19 No. 5, pp. 551-66
- Azar, A. (2001), "Statistic and its application in management", Publication of Samt
- Bagheri, G. (2005), Review of the relationship between current and wanted situation of education managers in related with characters of Total Quality Management, Tehran university
- Barandoost, R. (2000), "Performing Total Quality Management in organization", *Journal of Tadbir*, No 110
- Bazazjazyeri, A. (2005), "Management in basic of empowering human resource", *Journal of Tadbir*, No 162
- Cunningham, Melinda K, Educator attitudes towards the appropriateness of total quality management (2007), A survey of elementary and middle school administrators and faculty ,Capella University

-
- Edward, S. (2001), "Total Quality Management in education", Translated by A. Hadighi, Publication of Havaye Taze, Tehran, First Edition
 - Flynn, B.B., Schroeder, R.G., Sakakibara, S., (1994), A framework for quality management research and an associated measurement instrument. *Journal of Operations Management*, Vol.11, pp.339-66
 - Hajisharif, M. (1995), "Total Quality Management", Publication of Siman Abic, First Edition.
 - Jafari, M., H. Osuli, H.Shahriari, M.Shirazimanesh, A.Fahimi, (2004), "Total Quality Management", Publication of Rasa, Third Edition.
 - Ibekwe, Lawrence (2006), Using total quality management to achieve academic program effectiveness: An Evaluation of administrator and faculty perceptions in business schools at historical black colleges and universities, Capella University.
 - Jafari, M. H. Osooli, H. Shahriari, M. Shirazimanesh, & A. Fahimi, (2004), "Total Quality Management", Publication of Rasa, Third edition
 - Joseph, I.N. ,Rajendran ,C.and Kamalanabhan,T.J. (1999),"An instrument for measuring total quality management implementation in manufacturing-based business units in India",*International Journals of Production Research*, Vol. 37 No. 10, pp. 2201-15
 - Motwani.J. (2001), "Critical factors and performance measures of TQM" , Vol. 13 No. 4, pp. 292-300
 - Munro-Faure,Lesley.Munroe-Faure,Malcolm,(1992),implementing total quality management, financial times, pitman publishing, London
 - Oakland, john, (1991), total quality management, department of trade & industry, London

- Padhi, Nayantara. (2008), "The Eight Element of TQM", www.sixsigma.com
- Rajabbeigi, M. & M.Salimi, (1995), "Total Quality Management", Publication of Jihad Sazandegi
- Ross, Joel E. (1999), "Total Quality Management", United States of America, Third Edition
- Saraph, J.V., Benson, G. and Schroeder, R.G. (1989), "An instrument for measuring the critical factors of quality management", *Decision Sciences*, Vol. 20 No. 4, pp. 810-29.
- Sarmad, Z., A.Bazargan & E. Hejazi (2003), "Research methods in behavioral sciences", Publication of Agah.
- Scholtes, peter R., (1991), *the team handbook*, joiner, 13th printing.
- Sekaran, U. (2001), "Research methods for business", Translated by M. Saebi & M. Shirazi, Publication of Public Management.
- Taguchi, H. (1992), "Management in Japan", Translated by H.Afshinmanesh
- Tamimi, N. (1998), "A second-order factor analysis of critical TQM factors", *International Journal of Quality Science*, Vol.3, No.1, pp.71-9
- Talebipor, S., (2005), *Acceptance rate of Total Quality Management among academic members*
- Waten, D. & K. Kameron, (2002), "Empowering and delegation", Publication of Research and Management Training
- Zeitz, G., Johannesson, R. and Ritchie, J.E. Jr, (1997), "An employee survey measuring total quality management practices and culture", *Group and Organization Management*, Vol. 22 No. 4, pp. 414-44
- Zomorodian, A. (1994), "Total Quality Management", Publication of Studies and Education Planning