

بررسی موانع استقرار مدیریت کیفیت فراگیر در دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن

رشید ذوالفقاری زعفرانی*

مهدی کلانتری**

چکیده: هدف اساسی پژوهش حاضر شناسایی موانع استقرار مدیریت کیفیت در دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن است. روش پژوهش در این مطالعه به شیوه پیمایشی و جامعه آماری مورد مطالعه شامل کلیه معاونین، مدیران اجرایی و روسای اداره‌های واحد رودهن می‌باشند که تعداد ۷۸ نفر از طریق نمونه‌گیری تصادفی به‌عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها، پرسش‌نامه محقق ساخته‌ای است که برای تهیه آن با استفاده از روش دلفی ابتدا شش مؤلفه استخراج گردیده و بعد ۳۲ گویه از روی مؤلفه‌ها تدوین شدند. نتایج حاصل از اجرای آزمون t تک نمونه‌ای نشان داد که عوامل و مؤلفه‌های مدیریت و رهبری، کارکنان، برنامه‌ریزی استراتژیک، ارتباطات، مسائل سازمانی و مؤلفه فرهنگی-اجتماعی به‌عنوان موانع استقرار نظام مدیریت کیفیت فراگیر در دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن می‌باشد. به عبارت دیگر مشخص شد که با توجه به مقادیر t به‌دست آمده و سطوح معنی‌داری آن با ۹۹ درصد اطمینان می‌توان گفت بین میانگین نظری و میانگین تجربی گروه نمونه در خصوص موانع استقرار مدیریت کیفیت فراگیر تفاوت معنی‌داری وجود دارد. با توجه به مقدار تفاوت میانگین‌ها، نتیجه می‌گیریم که مؤلفه‌های یاد شده به‌عنوان موانع استقرار مدیریت کیفیت فراگیر در دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن شناسایی شدند. واژه‌های کلیدی: مدیریت کیفیت فراگیر، موانع.

مقدمه

امروزه، رشد سریع تکنولوژی و تنوع محصولات در محیط شدید رقابتی علی‌رغم محدودیت‌های منابع و مشکلات استفاده از نیروی انسانی، مدیران مؤسسات بزرگ و کوچک، دولتی یا خصوصی، تولیدی یا خدماتی را وادار کرده تا برای رفع معضلات سازمان خود به دنبال راه حل‌های مناسب باشند (چادویک، ۱۹۹۵). لذا در وضعیت فعلی یکی از ابزارهای مناسب برای داشتن سازمانی پویا و هدفمند که در محیط رقابتی بتواند فعالیت نماید، TQM یا مدیریت

* عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن و دانشجوی دوره دکتری مدیریت آموزش عالی واحد علوم و

تحقیقات Rashid_zolfaghari@yahoo.com

** عضو هیأت علمی، عضو باشگاه پژوهشگران جوان و دانشجوی دوره دکتری مدیریت آموزش عالی دانشگاه آزاد

اسلامی واحد رودهن mehdi_klnt@yahoo.com

کیفیت فراگیر شناخته شده است (ابزری، ۱۳۸۱). مدیر تحولات مفاهیم کیفیت، یکی از حلقه‌ها، TQM است که سازمان را قادر می‌سازد با تغییر نگرش مدیریت و سایر سطوح کارکنان، فراتر از خواست و نیاز مشتری، محصول یا خدمت درخواستی را ارائه دهد (فائزژاد، ۱۳۷۹).

توجه به سیستم مدیریت کیفیت فراگیر در ایران از حدود ۱۳ سال پیش آغاز گردید مقاله‌ها و کتاب‌های متعددی در این زمینه چاپ و تحقیقاتی نیز انجام شده است (احمدی، ۱۳۸۳). اخیراً سمینارهای آموزشی، کتاب‌ها و مقاله‌های متعددی که در زمینه سیستم مدیریت کیفیت فراگیر تألیف شده‌اند به طور کامل چرایی نیاز به این سیستم و چگونگی طراحی پیاده سازی آنها را تبیین نموده‌اند ولی چیزی که در این میان مورد بررسی قرار نگرفته است رابطه TQM و تأثیرات شاخص‌های آن بر بهره‌وری نیروی انسانی و بهبود عملکرد آنان می‌باشد (بالدوین، ۲۰۰۲). در هر سازمان، منابع دست نخورده و نیروی کار بسیاری وجود دارد که مدیران آگاه بایستی در جستجوی این منابع و استفاده مطلوب برآیند. بهره‌وری مطلوب در مؤسسه زمانی امکان پذیر است که مدیریت آن دارای فرهنگ غنی استفاده از کلیه امکانات و منابع موجود باشد و تصمیمات خود را بر مبنای اطلاعات دقیق و دانش روز اخذ نماید (دیتر، ۲۰۰۳).

در صورتی که بهره‌وری را فرهنگ و باور استفاده از همه امکانات در تمامی ابعاد زندگی بدانیم، گام نخست آن وارد کردن بهره‌وری در فرهنگ سازمان بالاخص فرهنگ مدیران است، مدیرانی که به بهره‌وری به عنوان یک فرهنگ و باور می‌نگرند، قادرند باورها و ارزش‌ها، انگیزه‌ها و تعهد کاری افراد سازمان خود را از قوه به فعل درآورند. یکی از روش‌های مدیریتی که به تغییر باور و فرهنگ تفکر کارکنان و مدیران بسیار اهمیت می‌دهد TQM است (بازرگان، ۱۳۷۳). TQM موفقیت خود را همیشه مرهون صرف انرژی فراوان در مقوله فرهنگ می‌داند، تغییر روشی که افراد در ارتباط با یکدیگر در یک سازمان از خود بروز می‌دهند و در حصول سطح بالاتری از آگاهی شخصی و درونی، قابلیت‌های خود را بهبود بخشند (پورشمس، ۱۳۸۱).

تاکنون تعاریف و روش‌های متعددی برای تضمین کیفیت مطرح شده‌اند که ابتدا در سازمان‌ها و انجمن‌های تخصصی کیفیت ارائه شده و بعدها، به کارخانه‌ها، شرکت‌های مشاوره‌ای و اتاق‌های بازرگانی تعمیم یافتند (عبدالمالک، ۲۰۰۰).

«جنبش مدیریت کیفیت فراگیر» در کشورهای صنعتی و در حال توسعه، بخش‌های دولتی و خصوصی را تشویق نمود تا در سیاست‌های خود بازنگری کرده و مدت زمان ارائه خدمات به مشتریان را کاهش دهند. این جنبش، ارتباط زیاد و نزدیکی با مؤسسات داشته و باعث افزایش

تلاش در جهت بهبود کیفیت و خدمات و نیز کنترل ریسک و هزینه در این بخش می‌شود. زیرا اول اینکه سطح آگاهی و انتظارات مصرف کنندگان و مشتریان، افزایش چشمگیری پیدا کرده و در نتیجه، آنان توقعات جدید و متغیری را مطرح می‌کنند (حسین زاده، ۱۳۸۱). این تحولات، نتایج قابل ملاحظه‌ای در افزایش سرعت عمل، کیفیت خدمات و انعطاف پذیری سازمان‌ها داشته‌اند. دوم اینکه شرکت‌های بخش خصوصی، بیش از پیش، به اهمیت روش‌های بهبود کیفیت در راستای جلب رضایت مشتریان پی برده و آنها را به کار گرفته‌اند. این امر باعث شده که مصرف کنندگان، از سازمان‌های دولتی نیز انتظار بهبود کیفیت خدمات را داشته باشند. سوم اینکه در یک محیط رقابتی شدید، ابزارها و روش‌های ارتقای کیفیت، به‌عنوان یکی از عناصر کلیدی ایجاد «مزیت رقابتی» به شمار می‌روند، البته این امر بیشتر در بخش خصوصی صادق است. سازمان‌ها و مؤسسات بخش خصوصی یا دولتی هم باید به این موضوع مهم و حیاتی توجه و تأکید کنند، زیرا باید آنها را برای سازگاری با تحولات نوین جامعه، بازسازی و اصلاح کرد (فورد، ۱۹۹۸). در کیفیت و مدیریت کیفیت، «ایجاد تحولات بنیادین» در عملیات و فعالیت‌های سازمان، مورد نظر هستند. به گونه‌ای که با الزامات محیط متحول باشند (خورشیدی، ۱۳۷۸).

با توجه به نقش و اهمیت «اصول مدیریت کیفیت فراگیر» در همه بخش‌ها، «فرهنگ کیفیت» در سطح جهانی و در اکثر کشورها، رونق و پذیرش قابل ملاحظه‌ای پیدا کرده است، به طوری که امروزه شاهد پیدایش استانداردهای کیفیت بین‌المللی در زمینه‌های مختلفی مانند نظام‌های مدیریتی (ایزو ۹۰۰۰) و مدیریت زیست محیطی (ایزو ۱۴۰۰۰) و غیره هستیم (ریاحی، ۱۳۸۰). این استانداردها از طرف شرکت‌ها و سازمان‌های تولیدی یا خدماتی، مورد استقبال واقع شده و به کار گرفته می‌شوند. امروزه برای حضور در بازارها و مجامع بین‌المللی و نیز برقراری ارتباط و انجام معامله و مبادله، برخورداری از «انواع شاخص‌ها و استانداردهای بین‌المللی کیفیت»، به یک الزام تبدیل شده است. این مسأله برای سازمان‌ها و حتی عموم مردم از اهمیت قابل ملاحظه‌ای برخوردار است، زیرا که مستلزم «تعهد عملی» در قبال محیط و شهروندان جهانی می‌باشد. چنین تعهدی، شامل ملزم ساختن خویش (به‌عنوان یک سازمان خصوصی یا دولتی)، به اجرای یک روش بهبود کیفیت امور، جهت تأمین رفاه جامعه جهانی است. این مسئله، پارادایم جدید مدیریت و ارزیابی عملکرد سازمان‌ها را به دنبال دارد (ماهرانی، ۱۳۸۱).

نیروی انسانی رشد یافته با بهره‌وری بالا یکی از عوامل اساسی دستیابی کشورها به پیشرفت‌های علمی و صنعتی و در نهایت توسعه اقتصادی است (کاوت، ۱۹۹۳). بهبود کیفیت، در امر توسعه

بسیار حیاتی است و در هر گونه برنامه‌ریزی به‌منظور توسعه، نقش محوری دارد در کشور ما روش‌های متعددی برای ایجاد بهره‌وری در سازمان‌ها به کار گرفته شده است، یکی از این روش‌ها و ابزارها سود جستن از روش‌ها و سبک‌های مختلف مدیریت می‌باشد. چنانچه می‌دانیم مدیریت و نحوه اداره امور نقش مضاعف و بسیار مهمی در ارتقای فرهنگ بهره‌وری و افزایش آن ایفا می‌کند (دائی زاده، ۱۳۷۹). مدیریت کیفیت فراگیر به‌عنوان یک فلسفه مدیریت مطرح در جهان، روش مدیریتی موفق در کشورهای ژاپن، امریکا و اروپا و ... شناخته شده است. در ایران نیز تعداد محدودی از شرکت‌ها و کارخانه‌ها پس از کسب و امتیاز اجرای استاندارد سری ایزو ۹۰۰۰ موفق به استقرار TQM شده‌اند (کلرانس، ۱۹۹۵). امروزه تحقیقات مختلفی در رابطه با TQM و اثرات مختلف آن در سازمان‌ها انجام یافته است. از جمله این تحقیقات می‌توان جنبه‌های تجربی و نظری و عملی مدیریت کیفیت فراگیر را نام برده و بررسی میزان اثربخشی مفاهیم اساسی مدیریت کیفیت فراگیر بر نگرش مدیریتی سازمان‌های دارای گواهینامه ایزو ۹۰۰۰، تحقیقاتی نیز در رابطه با تأثیر و میزان اثربخشی ایزو ۹۰۰۰ بر رشد و بهره‌وری نیروی انسانی انجام گرفته است (تیموتی، ۱۹۹۴). ISO در واقع در ایجاد پایه و اساس مستحکم بر اجرای مدیریت کیفیت فراگیر مؤثر می‌باشد و سیستم کیفیتی که منطبق بر ایزو ۹۰۰۰ ایجاد شده باشد، موجب ارتقاء کارآیی و اثربخشی فرآیند مدیریت خواهد شد و به موجب آن همکاری قابل توجهی برای انجام TQM به وجود خواهد آمد (بشیری، ۱۳۸۰). برای شرکت‌ها و سازمان‌هایی که موفق به اخذ گواهینامه ایزو ۹۰۰۰ شده‌اند و قصد وارد ساختن اهداف مدیریت کیفیت فراگیر را در سیستم کیفیتی شرکتشان دارند این نیاز احساس می‌شود که میزان تأثیر اجرای بعضی از سیستم‌های TQM در شرکت‌ها و رابطه آن با بهبود عملکرد فردی و بهره‌وری نیروی انسانی را از دیدگاه و نظرات مدیران شرکت‌هایی که TQM را اجرا کرده‌اند بدانند تا نگرش و بینش صحیح‌تری از این نوع مدیریت پیدا نمایند و با آگاهی بیشتری اقدام کنند (پورشمس، ۱۳۷۰). سازمان‌های عصر حاضر ناگزیرند برای بقا به کیفیت محصولات و خدمات خود توجه کنند، تا از این طریق بتوانند ضمن حفظ مشتریان فعلی، مشتریان جدید را جذب کنند و در نتیجه درآمد خود را افزایش دهند. رسیدن به این مهم تنها از طریق اعمال مدیریت صحیح امکان‌پذیر است. همان طوری که یک پزشک یا مهندس با ابزارهای مختلفی بیماری و یا نقص فنی را تشخیص می‌دهد و سپس به درمان بیماری و

نقص فنی می‌پردازد، و در واقع کیفیت را احیا می‌کند، مدیریت نیز برای ارتقای کیفیت فراگیر نیازمند ابزارهای مختلفی است. یکی از این ابزارها پیاده سازی نظام کیفیت است (دیوید، ۱۹۹۵). دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی نیز باید به مشتریان خود که در واقع محصولات خودشان هستند بهترین خدمات را ارایه نمایند چرا که با پشت سر نهادن هزاره دوم و ورود به هزاره سوم کارکرد و نقش دانشگاه‌ها عوض شده و می‌بایست خود را همگام با تغییرات سریع و طوفانی محیط سازگار سازند. در نتیجه آگاهی از مفروضات و عواملی که در این راه مؤثر هستند مفید است (جعفری، ۱۳۸۳).

برای بهسازی و نوسازی ابزارها و روش‌های بهبود کیفیت، تحقیقات زیادی در مراکز پژوهشی و دانشگاه‌ها انجام می‌شوند (آزادی، ۱۳۸۰). برخی از این تحقیقات، اصول مدیریت کیفیت فراگیر را به‌عنوان شیوه‌ای جدید از مدیریت در جامعه و سازمان مطرح می‌کنند. در جامعه و کشور ما از TQM به طوری که در کشورهای پیشرفته سود جسته‌اند، استفاده نشده است و فقط با توجه به نقاط ضعف و مسائلی که توسط مدیران و کارشناسان کیفیت ساز در شرکت شناسایی می‌شود، بعضی از عناصر TQM مورد استفاده قرار گرفته است. مدیریت کیفیت نظامی است که بهبود و اصلاح سازمان را در بر خواهد داشت و استقرار نظام مدیریت کیفیت موجب افزایش کارایی و اثربخشی در نظام آموزشی و پژوهشی دانشگاه می‌گردد و در نهایت بهره‌وری را به دنبال خواهد داشت (استونر، ۱۹۹۵). و دانشگاه‌ها نیز در این سال‌ها ارتقای کیفیت را در سرلوحه برنامه‌های خود قرار داده‌اند. در همین راستا هدف اصلی تحقیق حاضر بررسی و شناسایی موانع استقرار مدیریت کیفیت فراگیر در دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن می‌باشد.

روش

در این مطالعه روش پژوهش، توصیفی از نوع پیمایشی است که به شیوه اسنادی و پیمایشی انجام می‌شود و برای تحلیل داده‌ها از آزمون آماری t استفاده گردید.

جامعه آماری، نمونه و روش نمونه‌گیری

جامعه آماری این پژوهش کلیه اعضای هیأت علمی که در پست‌های اجرایی فعالیت داشته‌اند که شامل معاونین، مدیران اجرایی، و رؤسای اداره‌های دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن (تعداد ۱۹۸ نفر) می‌باشند که از طریق نمونه‌گیری تصادفی ساده ۷۸ نفر به‌عنوان نمونه آماری انتخاب شدند.

ابزار پژوهش

همانگونه که در قسمت روش تحقیق اشاره شد، در این مطالعه وسیله اصلی جمع‌آوری اطلاعات، پرسش‌نامه بوده است، در بعد کیفی تهیه پرسش‌نامه با شناسایی اساتید شاخص و متخصص در رشته مدیریت و پس از ارایه توضیحات لازم و جلب نظر آنها این سؤال را پرسیدیم که چه موانعی در استقرار نظام مدیریت کیفیت در دانشگاه‌ها وجود دارد و سپس نظر آنها را جمع‌آوری کرده و آنها را فهرست نموده و مجدداً برای آن اساتید شاخص فرستاده شد تا نظرشان را در مورد این فهرست اعلام نمایند و این کار را چند بار تکرار کرده و سپس شش مؤلفه‌ها تعیین گردید. برای کمی کردن نیز از روی مؤلفه‌ها یک پرسش‌نامه تهیه و تدوین گردید. این پرسش‌نامه شامل یک مقدمه کوتاه و سی و دو سؤال بسته پاسخ پنج گزینه‌ای است که ابعاد موانع استقرار مدیریت کیفیت فراگیر دانشگاه را مورد سنجش قرار می‌دهد. مؤلفه‌های پرسش‌نامه شامل: رهبری و مدیریت، کارکنان، برنامه‌ریزی استراتژیک، ارتباطات، ساختار سازمانی و تحولات فرهنگی و اجتماعی است که برای هر مؤلفه سؤالاتی مطرح شده است، پرسش‌نامه مذکور بر اساس طیف لیکرت تهیه شده و نمودار آن به شرح زیر است:

خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
۵	۴	۳	۲	۱

معاونان و مدیران و رؤسای ادارات دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن به‌منظور شناسایی موانع استقرار مدیریت کیفیت فراگیر در دانشگاه به این پرسش‌نامه پاسخ دادند.

میزان کارایی آزمون برای اندازه‌گیری خصیصه‌ای که به‌منظور آن خصیصه ساخته شده است روایی نامیده می‌شود برای تأیید روایی پرسش‌نامه مذکور سعی شده است تا سؤالات یا عباراتی که ابهام آنها به حداقل ممکن رسیده باشد و از تئوری‌های ارایه شده در زمینه مدیریت کیفیت فراگیر استنتاج شده باشد استفاده شود. یکی از موارد تأیید روایی، قضاوت متخصصان درباره ارتباط محتوای آزمون با سازه مورد اندازه‌گیری است در این زمینه با چند تن از اساتید مورد نظر در دانشگاه مشورت گردیده و متخصصان عقیده داشتند که هر سؤال، موانع استقرار مدیریت کیفیت را از بعد مورد نظر اندازه‌گیری می‌نماید.

در نهایت مطابق اظهارات و پیشنهادها اساتید مذکور، یک گویه از پرسش‌نامه حذف و پرسش‌نامه نهایی با ۳۲ گویه تنظیم و تدوین گردید (به پیوست نگاه کنید). برای محاسبه اعتبار نیز

با اجرای یک نمونه ۳۰ نفری از جامعه آماری، و با استفاده از آزمون آلفای کرانباخ، اعتبار پرسش نامه مذکور در حد ۰/۸۹ محاسبه گردید. از آنجا که اعتبار مطلوب هر چه به عدد ۱ نزدیک باشد نشان دهنده اعتبار بالای آن است این پرسش نامه نیز در حد بسیار خوب می باشد.

یافته ها

باتوجه به پرسش نامه، مؤلفه ها و همچنین داده های جمع آوری شده، به منظور شناسایی عوامل بازدارنده، شاخص های آماری مربوط به نمره های آزمودنی ها در جدول ۱ ارائه شده است.

جدول ۱: خلاصه شاخص های توصیفی مربوط به عوامل بازدارنده

عوامل	شاخص ها				
	میانگین	میان	انحراف استاندارد	واریانس	کجی
مؤلفه رهبری و مدیریت	۱۹/۳۳	۱۹	۱/۹۳	۳/۷۳	۲/۳۷
مؤلفه کارکنان	۱۹/۰۳	۱۹	۳/۸۱	۱۴/۵۲	-۰/۵۷
مؤلفه برنامه ریزی استراتژیک	۱۸/۱۳	۱۸/۵	۲/۴۰	۵/۷۸	-۰/۳۰
مؤلفه ارتباطات	۱۰/۰۷	۱۱	۱/۹۷	۳/۸۸	-۱/۰۲
مؤلفه مسایل سازمانی	۲۷/۱۶	۲۷	۳/۷۴	۱۴/۰۴	-۰/۵۶
مؤلفه فرهنگی - اجتماعی	۱۶/۶۸	۱۶	۱/۹۲	۳/۶۹	-۰/۶۴

در روش آماری t ، چنانچه t محاسبه شده در سطح ۰/۰۵ یا ۰/۰۱ از t جدول بزرگتر باشد، نتیجه گرفته می شود که تفاوت معناداری بین نظرات آزمودنی ها وجود دارد. اما اگر t محاسبه شده کمتر یا مساوی با t جدول باشد، نتیجه گرفته می شود که تفاوت معنی داری بین نظرات آزمودنی ها وجود ندارد.

جدول ۲: خلاصه نتایج آزمون های t تک گروهی

متغیرها	شاخص ها				
	میانگین نمونه	انحراف استاندارد	درجه آزادی	t	سطح معنی داری
مؤلفه رهبری و مدیریت	۹/۶۶	۰/۹۶	۶۶	۵۶/۰۶	۰/۰۰۰

۶/۵۱	۰/۰۰۰	۲۷/۷۷	۶۶	۱/۹۰	۹/۵۱	مؤلفه کارکنان
۱۵/۱۳	۰/۰۰۰	۵۱/۱۴	۶۶	۲/۴۰	۱۸/۱۳	مؤلفه برنامه‌ریزی استراتژیک
۷/۰۷	۰/۰۰۰	۲۹/۱۵	۶۶	۱/۹۷	۱۰/۰۷	مؤلفه ارتباطات
۱۰/۵۸	۰/۰۰۰	۴۵/۸۷	۶۶	۱/۸۷	۱۳/۵۸	مؤلفه مسایل سازمانی
۵/۳۴	۰/۰۰۰	۴۵/۱۳	۶۶	۰/۹۶	۸/۳۴	مؤلفه فرهنگی-اجتماعی

با توجه به نتایج به‌دست آمده از اجرای آزمون t درخصوص مؤلفه‌های مربوط به موانع استقرار نظام مدیریت کیفیت فراگیر در دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن، مشخص شد که با توجه به مقادیر t به‌دست آمده و سطوح معنی‌داری آن با ۹۹ درصد اطمینان می‌توان فرض صفر را رد کرد. به‌عبارت دیگر بین میانگین نظری و میانگین گروه نمونه در خصوص موانع استقرار مدیریت کیفیت فراگیر تفاوت معنی‌داری وجود دارد. بدین معنی که با توجه به مقدار تفاوت میانگین‌ها، نتیجه می‌گیریم که مؤلفه‌ها به‌عنوان موانع استقرار مدیریت کیفیت فراگیر در دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن نقش مهمی دارند.

بحث و نتیجه‌گیری

بدون شک سازمان‌های امروزی بر مبنای قوانین گذاشته و با اتکا به مدیریت سنتی قادر به ادامه حیات نخواهند بود، زیرا در دنیایی که در حال تحول است، اگر یک سازمان بخواهد پا بر جا بماند باید در برابر این تغییرات واکنش نشان دهد و متناسب با آن حرکت کند (روپچند، ۱۹۹۷). از این رو، با اتکا به شیوه‌های سنتی نمی‌توان سازمان را پا بر جا نگاه داشت. تاکنون مدیریت کیفیت فراگیر به‌صورت گسترده‌ای چه در سازمان‌های تولیدی، اقتصادی و حتی در نظام‌های فرهنگی علمی مورد استفاده قرار گرفته است (پاکارد، ۱۹۹۵). نتایج نشان داده است که سازمان‌ها برای حفظ و بقای خود باید فلسفه مدیریت کیفیت فراگیر را بپذیرند و آن را اجرا نمایند (ماچادو، ۱۹۹۵). لذا، به‌صورت وسیع از این رویکرد استقبال نموده و نتایج قابل توجهی هم از کاربرد این رویکرد گرفته‌اند. با توجه به تحلیل‌های آماری نتایج به‌دست آمده هر مؤلفه به شرح زیر است:

مؤلفه رهبری و مدیریت: با توجه به اینکه مقدار t به‌دست آمده (۵۶/۰۶) در سطح معنی‌داری ($P < ۰/۰۵$) از مقدار t بحرانی جدول بزرگتر بوده با اطمینان ۹۹ درصد می‌توان گفت بین میانگین نظری و میانگین گروه نمونه در این مؤلفه تفاوت معنی‌داری وجود دارد و با توجه به مقدار تفاوت میانگین‌ها (۶/۶۶)، نتیجه می‌گیریم که عامل مدیریت و رهبری یکی از موانعی است که در استقرار مدیریت کیفیت فراگیر در دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن نقش مهمی دارد. بنابراین عدم

مشارکت فعال مدیران در تصمیم‌گیری، عدم آگاهی از ضرورت ایجاد تغییر تحول در دانشگاه و عدم حمایت مستمر در برنامه‌های بهبود بهره‌وری به‌عنوان موانع استقرار مدیریت کیفیت فراگیر در این مؤلفه شناسایی شدند.

مؤلفه کارکنان: با توجه به اینکه مقدار t به‌دست آمده (۲۷/۷۷) در سطح معنی‌داری ($P < ۰/۰۵$) از مقدار t بحرانی جدول بزرگتر است، با اطمینان ۹۹ درصد می‌توان گفت بین میانگین نظری و میانگین گروه نمونه در مؤلفه کارکنان تفاوت معنی‌داری وجود دارد لذا با توجه به مقدار تفاوت میانگین‌ها (۶/۵۱)، نتیجه می‌گیریم که عامل کارکنان نیز یکی از موانعی است که در استقرار مدیریت کیفیت فراگیر در واحد رودهن نقش مهمی دارد. بنابراین عدم حضور به‌موقع و مستمر کارکنان در دفتر کار، خروج کارکنان با تجربه از دانشگاه، وابستگی دانشگاه به افراد خاص و ضعف سیستمی کنترل و نظارت بر اجرای قوانین و مقررات به‌عنوان موانع استقرار مدیریت کیفیت فراگیر در این مؤلفه شناخته شدند.

مؤلفه برنامه‌ریزی استراتژیک: با توجه به اینکه مقدار t به‌دست آمده (۲۹/۱۵)، در سطح معنی‌داری ($P < ۰/۰۵$) از مقدار t بحرانی جدول بزرگتر است، با اطمینان ۹۹ درصد می‌توان گفت بین میانگین نظری و میانگین گروه نمونه در این مؤلفه تفاوت معنی‌داری وجود دارد لذا با توجه به مقدار تفاوت میانگین‌ها (۷/۰۷)، نتیجه می‌گیریم که عامل برنامه‌ریزی استراتژیک یکی از موانع استقرار مدیریت کیفیت فراگیر در واحد رودهن تلقی می‌شود بنابراین عدم استفاده از برنامه‌های راهبردی در دانشگاه، شفاف نبودن اهداف، عدم توجه لازم به برنامه‌های عملیاتی و بودجه سالانه و نداشتن ارزیابی درونی از عملکرد دانشگاه به‌عنوان موانع استقرار مدیریت کیفیت فراگیر در این مؤلفه شناخته شدند.

مؤلفه ارتباطات: با توجه به اینکه مقدار t به‌دست آمده (۵۱/۱۴)، در سطح معنی‌داری ($P < ۰/۰۵$) از مقدار t بحرانی جدول بزرگتر است، با اطمینان ۹۹ درصد می‌توان گفت بین میانگین نظری و میانگین گروه نمونه در این مؤلفه تفاوت معنی‌داری وجود دارد لذا با توجه به مقدار تفاوت میانگین‌ها (۱۵/۱۳)، نتیجه می‌گیریم که عامل ارتباطات یکی از موانع استقرار مدیریت کیفیت فراگیر در واحد رودهن تلقی می‌شود. بنابراین عدم توجه به نظرات دانشجویان، جویا نشدن نظرات اعضای هیأت علمی، عدم توجه به اظهار نظر کارکنان و مبهم بودن اهداف دانشگاه به‌عنوان موانع استقرار مدیریت کیفیت فراگیر در این مؤلفه شناخته شدند.

مؤلفه مسایل سازمانی: با توجه به اینکه مقدار t به دست آمده (۴۵/۸۷)، در سطح معنی داری ($P < ۰/۰۵$) از مقدار t بحرانی جدول بزرگتر است، با اطمینان ۹۹ درصد می توان گفت بین میانگین نظری و میانگین گروه نمونه در این مؤلفه تفاوت معنی داری وجود دارد لذا با توجه به مقدار تفاوت میانگین‌ها (۱۰/۵۸)، نتیجه می گیریم که عامل مسایل سازمانی یکی از موانع استقرار مدیریت کیفیت فراگیر در واحد رودهن تلقی می شود بنابراین وجود نواقص در ساختار سازمانی و تشکیلاتی دانشگاه، عدم تفویض اختیار کافی، عدم توجه به آینده پژوهی و محدود شدن به فعالیت‌های روزمره، عدم توجه به ضرورت بهبود کیفیت آموزشی، نداشتن اقدامات لازم برای تغییر و تحول مناسب و درگیر شدن به موضوعات فرعی به عنوان موانع استقرار مدیریت کیفیت فراگیر در این مؤلفه شناخته شدند.

مؤلفه فرهنگی و اجتماعی: با توجه به اینکه مقدار t به دست آمده (۴۵/۱۳)، در سطح معنی داری ($P < ۰/۰۵$) از مقدار t بحرانی بزرگتر است، با اطمینان ۹۹ درصد می توان گفت بین میانگین نظری و میانگین نمونه‌ها در این مؤلفه تفاوت معنی داری وجود دارد لذا با توجه به مقدار تفاوت میانگین‌ها (۵/۳۴) نتیجه می گیریم که عامل فرهنگی - اجتماعی یکی از موانع مهم در استقرار نظام مدیریت کیفیت فراگیر در دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن محسوب می شود بنابراین ترس از اجرای تغییر تحول، عدم آگاهی از تغییر و جود احساس عدم نیاز به تغییر و تحول به عنوان موانع استقرار مدیریت کیفیت فراگیر در این مؤلفه شناخته شدند.

دانشگاه آزاد اسلامی به عنوان مجموعه بزرگ علمی - فرهنگی که کمی بیش از ۲ دهه از تأسیس آن می گذرد یکی از نهادهای مؤثر بر ارتقای سطح فرهنگی به شمار می رود. این مجموعه نزدیک به نیمی از بار مسئولیت آموزش عالی کشور را به دوش می کشد. این مؤسسه با گذشت زمانی نه چندان زیاد از آغاز فعالیت خود در مقایسه با سایر مؤسسه‌های آموزش عالی کشور، توانسته است نقش مهمی را در آموزش نیروی انسانی متخصص کشور ایفا کند. در کنار این، جذب و به کارگیری هزاران نیروی کار اعم از آموزشی، اداری و خدماتی و ایجاد اشتیاق برای هزاران نفر دیگر به صورت غیرمستقیم تأثیر عمده‌ای در کاهش بیکاری داشته است. تحقیقات نیز نشان می دهد به کارگیری اصول مدیریت کیفیت فراگیر در صنعت، موجب تحولات شگرفی شده است (قاسمی زاد، ۸۵). دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی نیز برای اثربخش شدن بیشتر خود، ناچارند تا از این اصول استفاده نمایند (لدبتر، ۱۹۹۵). از این رو این پژوهش با نشان دادن موانع

استقرار نظام مدیریت کیفیت فراگیر می تواند در ایجاد و استفاده از اصول مدیریت کیفیت فراگیر نقش مهمی داشته باشد.

با توجه به نتایج حاصله از اجرای این پژوهش و اهمیتی که استفاده از مدیریت کیفیت فراگیر در دانشگاه ها و مؤسسات آموزش عالی دارد، پیشنهاد می شود:

۱. مدیران از اختیارات و قدرت تصمیم گیری لازم برخوردار شوند،
 ۲. مدیریت دانشگاه از اقدامات مربوط به بهبود بهره وری به طور مستمر حمایت نمایند،
 ۳. دانشگاه از تهیه و اجرای برنامه بهبود حمایت کند،
 ۴. سایر مدیران نیز از اقدامات مربوط به بهره وری پشتیبانی و حمایت نمایند،
 ۵. کارکنان نیز در عمل از اقدامات بهبود بهره وری استقبال نمایند،
 ۶. دانشگاه برای کنترل ورود و خروج کارکنان باید دارای سیستمی منظم باشد،
 ۷. دانشگاه دارای برنامه ریزی استراتژیک (راهبردی) باشد،
 ۸. اهداف و استراتژی دانشگاه روشن و واضح باشد،
 ۹. برای تصمیم گیری از نقطه نظرات همه گروه ها، به خصوص اعضای هیأت علمی استفاده شود،
 ۱۰. دانشگاه باید کیفیت آموزشی خود را بالا ببرد.
 ۱۱. دانشگاه باید به خواسته های مراجعین خود توجه نماید،
 ۱۲. برای ایجاد تغییر اقدامات لازم را به عمل آورد،
- در ضمن به سایر پژوهشگران پیشنهاد می گردد که برای دستیابی به نتایج بهتر و قابل تعمیم تر به اجرای مشابه این پژوهش در سایر واحدها و دانشگاه ها و مؤسسات آموزش عالی اقدام نمایند.

منابع فارسی

- ابزری، م. (۱۳۸۱). فرهنگ سازمانی و TQM. تهران: سالن اجلاس سران اسلامی، سومین کنفرانس بین المللی مدیریت کیفیت.
- احمدی، م. (۱۳۸۳). مبانی سازمان و مدیریت (مدیریت عمومی). تهران: نشر ویرایش.

- آزادی، ح. و شاه ولی، م. (۱۳۸۰). نگاهی به عوامل تسریع‌کننده تغییر در آموزش عالی از گذشته تاکنون: تغییر ماهیت دانشگاه و دانشجو در آموزش عالی نوین. *روزنامه همشهری*، چهارشنبه ۱۴ آذر ۸۰.
- استونر، جیمز. ای. اف و همکاران. (۱۹۹۵). مدیریت. ترجمه: علی پارسایان و سیدمحمد اعرابی. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۷۹.
- بازرگان، ع. (۱۳۷۳). کیفیت و ارزیابی آن در آموزش عالی با نگاهی به تجربه‌های ملی و بین‌المللی به مجموعه مقالات سمینار آموزش عالی. جلد دوم، تهران: دانشگاه علامه طباطبایی.
- بشیری، م. (۱۳۸۰). جایزه کیفیت بالدريج. تدبیر، ماهنامه علمی-آموزشی در زمینه مدیریت. سال سیزدهم، شماره ۱۲۰، فروردین ۱۳۸۱.
- پورشمس، م. ر. (۱۳۷۰). استاندارد ایران- ایزو ۹۰۰۱. مؤسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران، دی ماه ۷۰.
- پورشمس، م. ر. (۱۳۸۱). استاندارد ایران- ایزو ۸۴۰۲ (مدیریت کیفیت- تضمین کیفیت- اصطلاحات و تعاریف). مؤسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران، دی ماه ۷۴.
- جعفری و همکاران. (۱۳۸۳). مدیریت کیفیت فراگیر (جلد اول و دوم). تهران: مؤسسه خدمات فرهنگی رسا.
- حسین زاده، د. و صائمان، ص. (۱۳۸۱). مفاهیم و فلسفه مدیریت کیفیت جامع. تدبیر، ماهنامه علمی-آموزشی در زمینه مدیریت، سال سیزدهم، شماره ۱۲۹. بهمن ۱۳۸۱.
- خورشیدی، ع. (۱۳۷۸). مدیریت کیفی در مراکز آموزش عالی ایران. دانش مدیریت، شماره ۴۷.
- دائی‌زاده، ع. ر. (۱۳۷۹). مطالعه بررسی اثر استقرار استانداردهای کیفیت سوی ایزو ۹۰۰۰ بر بهبود عملکرد کارکنان. رساله کارشناسی ارشد.
- ریاحی، ب. (۱۳۸۰). پیشینه رویکرد کیفیت جامع. ماهنامه استاندارد، شماره ۱۱۹. مرداد ۱۳۸۰.
- فائز نژاد، م. (۱۳۷۹). دوره مدیریت جامع ویژه مدیران و کارشناسان. تهران: مؤسسه خدمات فرهنگی رسا. کارشناسی ارشد.

قاسمی زاد، ع. ر. (۱۳۸۵). آمادگی مدیران ارشد، کارشناسان و کارکنان اداره کل سازمان فنی و حرفه‌ای فارس برای پذیرش مدیریت کیفیت فراگیر. فصلنامه اندیشه‌های تازه در علوم تربیتی. شماره چهارم، سال اول.

ماهرانی، ح. (۱۳۸۱). چهارده اصل مدیریتی دمی‌نگ. تدبیر، ماهنامه علمی-آموزشی در زمینه مدیریت، سال سیزدهم، شماره ۱۲۶. مهر ۱۳۸۱.

منابع انگلیسی

- Baldwin, L. (2002).** Total Quality in Higher Education: The Implications of Internal and External Stake Holder Perceptions. [Dissertation Abstract P.H.D]. New Mexico State University, P. 102. AAT 3053637.
- Deter, J. R. & Gschro, R. & Cudeck, R. (2003).** The Measurement of Quality Management Culture in School: Development and Validation of the SQMC. *Journal of Operations Management, Colombia, 307 Page.*
- Abdul Malek, K. K. (2000).** TGM In Malaysian Higher Education Institutions. Sheffield Hallam university Press, UK.
- Chadwick, P. (1995).** TQM at south Bank university Quality Assurance In Education, Vol. 3, No.1.
- Clarence, M. (1995).** An Analysis of the Level of Implementation of Total quality Management in the Technical Institutes in the State of Georgia Rear. *Dissertation Abstracts International.* Vol. 56, (no.3): 303-A.
- Coat, E. (1993).** An Analysis of oregon state University's Total Quality Management Pilot Program. *New Direction for Higher Education, n.83.*
- David, T. H. (1995).** Educator's attitudes towards the appropriateness of Total Quality Management to education. *Dissertation Abstract International, Vol. 56, No.8(1996)*
- Ford, M. G. (1998).** Amuli-Site Case Study: Total Quality Management Within a Texas School District. *Dissertation Abstracts International.* Vol. 59, (no.4): 1022-A.
- Ledbeter, J. T. (1995).** Changes in perceptions of empowerment emplo in the technical institutes in Gorgia as a result of Total Management implementation. *Dissertation Abstract International, Vol. No.8 (1996).*

- Machado, A. D. (1995).** The impact of Total Quality management Training and employee team Characteristics on the Productivity of Service Technicians at a Regional Telecommunications Company. *Dissertation Abstracts international*. Vol. 56, (no.3): 3045.
- Packard, T. (1995).** TQM and Organizational change Development. <http://www.Improve.Org/tqm.Html>.
- Roopchand, R. (1997).** The Critical Analysis of Total Quality Management in Continuing Higher Education. *Dissertation Abstracts International*. Vol. 58(no, 12): 4527-A.
- Timothy, w. (1994).** Total Quality Management and Barriers. *Dissertation Abstract International, Vol. 56, No.5 (1995)*.