

سنجش مدیریت کیفیت فراگیر در دانشگاه پیام نور<sup>۱</sup>  
(مورد مطالعه: دانشگاه پیام نور استان آذربایجان غربی)  
Measurement of Total Quality Management in Payame Noor  
University

تاریخ پذیرش مقاله: ۹۲/۰۹/۱۳

تاریخ دریافت مقاله: ۹۲/۰۵/۱۷

Zahra Foroutani  
Atieh Bohrani

زهرا فروتنی \*  
عطیه بحرانی \*\*

**Abstract:** The purpose of this study is to measure TQM implementation in Payame Noor University and offer ways to enhance the University's Quality Management. In this study, the dimensions of the desired component model are based on "Jan Okland" model in Total Quality Management including customer-oriented rates, commitment and responsibility, cooperative management, staff training, monitoring and systematic evaluation, changing and improving organizational culture. For collecting data, questionnaires based on component model have been set and their validity and reliability were confirmed. Kolmogorov Smirnov test results were used to determine the normal distribution of data and to test this hypothesis through the use of (T-Test). Research findings show that there are significant differences between the existing status and desired status of West Azarbaijan province in light of TQM. The present state of West Azarbaijan province is a somewhat compatible with quality management measures, particularly in the three components of "customer orientation", "commitment and responsibility" and "systematic monitoring and evaluation". However, because of research criteria and average scores were high; the hypotheses associated with these three components were not confirmed.

چکیده: هدف از این پژوهش، سنجش مدیریت کیفیت فراگیر در دانشگاه پیام نور و ارائه راهکارهایی برای ارتقای مدیریت کیفیت در این دانشگاه است. در این تحقیق، ابعاد مدیریت کیفیت بر اساس مؤلفه‌های مدل "جان اکلند" عبارتند از: مشتری‌مداری، مسئولیت‌پذیری، مدیریت مشارکتی، آموزش کارکنان، نظارت و ارزیابی نظام‌مند و بهبود فرهنگ سازمانی. روش تحقیق توصیفی - پیمایشی و جامعه آماری پیام نور استان آذربایجان غربی و ابزار اصلی گردآوری داده‌ها، پرسشنامه است که براساس مؤلفه‌های مدل اکلند، تنظیم و روایی و پایایی آن تأیید شد. چون توزیع داده‌ها نرمال بود، برای آزمون فرضیه‌ها از (t- Test) استفاده شد. یافته‌ها نشان می‌دهد که بین میانگین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب مدیریت کیفیت فراگیر در جامعه آماری تحقیق، تفاوت معنی‌داری وجود دارد؛ البته وضع موجود آن تا حدودی با سنجه‌های مدیریت کیفیت فراگیر بویژه در سه مؤلفه "مشتری‌مداری"، "مسئولیت‌پذیری" و "نظارت و ارزیابی نظام‌مند" تطابق داشت؛ ولی چون معیار محقق، امتیاز بالای میانگین بود، فرضیه‌های مرتبط با این سه مؤلفه نیز تأیید نشدند.

**Keywords:** Higher Education, Members of the faculty, Payame Noor University, Total Quality Management

واژگان کلیدی: آموزش عالی، مدیریت کیفیت فراگیر، دانشگاه پیام نور، اعضای هیأت علمی

۱. این مقاله مستخرج از طرح پژوهشی است که با حمایت مالی دانشگاه پیام نور انجام شده است.

\* استادیار گروه مدیریت دولتی دانشگاه پیام نور (مسئول مکاتبات: foroutani\_dr@yahoo.com)

\*\* دانشجوی دوره دکتری دانشگاه تربیت مدرس و عضو هیأت علمی گروه مدیریت دولتی دانشگاه پیام نور

## مقدمه

امروزه مقوله کیفیت، رکن اساسی مباحث مدیریتی را تشکیل می‌دهد. سازمان‌های عصر حاضر بدون وجود مدیریت کیفیت معنی ندارند؛ زیرا زندگی سازمان‌ها در جوامع امروزین، امری پیچیده، چالش برانگیز و مخاطره‌آمیز است که باید با دقت و ظرافت خاص، برنامه‌ریزی و اداره شوند. سازمان‌ها با اعمال درست «مدیریت کیفیت فراگیر»<sup>۱</sup> برای ادامه بقای خود باید به کیفیت محصولات و خدمات خود توجه کنند تا بتوانند مطالبات و نیازهای مشتریان و ارباب رجوع را بر آورده سازند و رضایت آنها را جلب کنند.

"مدیریت کیفیت فراگیر (جامع)، یک فلسفه مدیریتی است که کلیه فعالیت‌های مربوط به نیازها و الزامات مشتری، اجتماع و اهداف سازمان، کارایی بیشتر و هزینه کمتر، سودمندی با حداکثر نمودن پتانسیل کارکنان را در بهبود مستمر در بر می‌گیرد." (یارمحمدی، ۱۳۸۵: ۲۵). مفهوم اصلی مدیریت کیفیت جامع را می‌توان در دو بعد گنجانند: (۱) بعد سخت (مانند شیوه‌های آماری، ابزارهای سیستمی و تحول عملکردی)؛ (۲) بعد نرم (نظیر آموزش و بهبود وضعیت کارکنان، کار تیمی) که تاکنون عمده تحقیقات به جنبه نرم آن پرداخته‌اند (اووی و دیگران، ۲۰۱۰: ۶۱).

نتایج تحقیقات بسیاری حاکی از این است که رابطه مثبتی بین مدیریت کیفیت جامع و بهبود عملکرد یک سازمان از طریق بهبود مستمر فرایندها وجود دارد؛ از جمله این تحقیقات، طرح کیفیت "مالکوم بالدريج"<sup>۲</sup> است که رابطه بین اقدامات مدیریت کیفیت و بهبود نتایج سازمانی را نشان داد (حیدری و فاروقی، ۲۰۱۱: ۶).

بی‌تردید، نهاد آموزش عالی، یکی از نهادهای مهم و اساسی در هر جامعه‌ای است که مدیریت کیفیت فراگیر در آن ضرورت مضاعف دارد. آموزش عالی پویا، سالم و اثربخش نقش کلیدی در تعلیم و تربیت نیروهای انسانی مفید، متعهد و متخصص برای جوامع در حال تغییر و تحول دارد. نهادهای آموزشی بویژه آموزش عالی در هر جامعه‌ای، عامل اصلی و کلیدی توسعه اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و سیاسی آن جامعه محسوب می‌شود. می‌توان گفت که نظام آموزشی، کلید فتح آینده است و پیشرفت هر کشور به کارایی، اثربخشی و توانمندی نظام آموزشی آن کشور بستگی دارد؛ از این رو، سازمان‌ها و نهادهای آموزشی، بویژه نهاد آموزش عالی، نمی‌توانند نسبت به امر کیفیت بی‌تفاوت باشند.

1. Tom

2. Malcolm Baldrige

مدیریت کیفیت فراگیر در آموزش عالی عبارت است از فرآیند مستمر ایجاد بهبود و تحول در مدیریت آموزشی و نیروی انسانی، ساختار سازمان، برنامه‌ریزی آموزشی و درسی، روش‌ها و فنون تدریس، تجهیزات، منابع و فضای آموزشی، شیوه‌های برگزاری امتحانات، تشخیص نیازهای جامعه و آموزش عالی در جهت انطباق با خواسته‌ها و نیازهای دانشجویان، اولیاء و جامعه و تحقق کیفی اهداف آموزشی با مشارکت تمام اعضای سازمان آموزشی (سعیدی پور، ۱۳۸۴: ۱)

آموزش عالی به عنوان منبع اصلی دانش و قدرت محسوب می‌شود و زمانی می‌تواند جامعه را برای حل مشکلات و توسعه کمی و کیفی آماده سازد که برنامه جامع و اثربخشی را ارائه دهد. یکی از ابزارهای اساسی و مهم انجام این رسالت، تحقق مدیریت کیفیت فراگیر در نهادهای آموزشی، بویژه نهاد آموزش عالی است. در جهان اطلاعاتی و عصر فراصنعتی، واقعیات امروز جامعه را با مفروضات دیروز نمی‌توان فهمید. درک واقعیات امروز مستلزم بازنگری و تجدیدنظر در روش‌ها و برنامه‌های گذشته است. باید روش‌های منسوخ را کنار گذاشته و نظریه‌ای روشن از وضعیت امروز را جایگزین آنها کنیم. امروزه «کیفیت» باید محور اصلی مباحث آموزشی را تشکیل دهد و ارتقای آن مهم‌ترین وظیفه مراکز آموزشی باشد، و این مراکز باید چگونگی دست یافتن به این رهیافت‌ها را نشان دهند.

یکی از نهادهای مهم آموزش عالی در کشور، دانشگاه پیام نور است که حدود یک میلیون دانشجو دارد و در سطح گسترده‌ای به ارائه خدمات آموزشی اشتغال دارد؛ از این رو، ضرورت دارد که میزان تحقق مدیریت کیفیت فراگیر در این نهاد عظیم آموزش عالی، مورد بررسی و مطالعه علمی قرار گیرد و نقاط قوت و ضعف آن مشخص شود، و در راستای بهینه‌سازی مؤلفه‌های مدیریت کیفیت فراگیر در آن چاره‌جویی لازم به عمل آید. نظر به اهمیت موضوع، در این پژوهش، با استفاده از روش اجرایی «جان اکلند» مؤلفه‌های موردنظر در تحقیق، مورد سنجش و اندازه‌گیری قرار می‌گیرند. متغیرهای مورد نظر جان اکلند در این مورد عبارتند از: مشتری‌مداری، تعهد و مسئولیت‌پذیری، مدیریت مشارکتی، آموزش کارکنان، توجه به روند پیشرفت‌های جاری (برنامه‌های نظارت و ارزیابی نظام‌مند) و تغییر و بهبود فرهنگ سازمانی است؛ در واقع، مسأله اصلی این پژوهش، مطالعه علمی و سنجش میزان تحقق مؤلفه‌های مدیریت کیفیت فراگیر در دانشگاه پیام نور استان آذربایجان غربی و

شناسایی نقاط قوت و ضعف و زمینه‌های قابل بهبود و ارائه پیشنهادها کاربردی، در راستای بهینه‌سازی و افزایش مدیریت کیفیت جامع در جامعه آماری مورد نظر است. لازم به ذکر است که این مقاله، مستخرج از یک طرح پژوهشی است که با حمایت مالی دانشگاه پیام نور انجام شده است.

### مبانی نظری تحقیق

در مورد کیفیت و التزام به آن، در آموزه‌های دین مبین اسلام، بسیار تأکید شده است. در «قرآن کریم» خداوند متعال، بارها کیفیت جهان آفرینش و مخلوقات خویش را وصف می‌کند و سرانجام در مورد خلقت انسان می‌فرماید: "فتبارک الله احسن الخالقین" (مؤمنون / ۱۴). کلمه "کیفیت" از واژه "کیف"، به انضمام پسوند «یت»، به معنی چگونگی است. در ادبیات مدیریت، مفهوم کیفیت، از دیدگاه «دمینگ»<sup>۱</sup> و «فایگنباوم»<sup>۲</sup> مفهوم وسیعی است که تمام بخش‌های مختلف سازمان نسبت به آن متعهد هستند و هدف آن، افزایش کارایی کل مجموعه است؛ به طوری که مانع پدید آمدن عوامل مخل کیفیت شود و هدف نهایی آن، مطابقت کامل با مشخصات مورد نیاز مشتری با حداقل هزینه برای سازمان است که به افزایش قابلیت منجر می‌شود (حاجی شریف، ۱۳۷۶: ۳۷). کیفیت در واقع، سازگاری کالا و خدمات با نیازها و انتظارات مشتریان است (کزازی، ۱۳۷۸: ۳۰). مدیریت کیفیت فراگیر نیز، یکی از کامل‌ترین و کاراترین فلسفه‌های مدیریتی است که کیفیت خدمات سازمان و رضایت مشتریان و کارکنان را در بردارد.

مأموریت اصلی مدیریت کیفیت جامع، در نظر گرفتن نیازهای مشتری است. سازمان‌های آرمانی، چه خصوصی و چه دولتی، آنهایی هستند که رابطه نزدیک با مشتری را حفظ و به نیازهای او توجه می‌کنند. این سازمان‌ها دریافته‌اند که رشد و بقای آنها در گروی انطباق محصولات با نیازهای مشتری است. اصولاً کیفیت در رابطه با توقعات و نیازهای مشتریان باید تعریف شود. کیفیت یعنی آن چیزی که مشتری می‌خواهد و نه آن چیزی که سازمان برای مشتری مناسب می‌خواند. در نظام آموزشی نیز شناسایی نیازهای مشتریان، یعنی همان فراگیران، خیلی مهم است (اکلند،

---

1. Quality  
2. Deming  
3. Feigenbaum

۱۳۸۴: ۴۵). نگرش سیستمی، ابزار مدیریت کیفیت جامع، تمرکز بر نظر مشتریان، نقش مدیریت، مشارکت کارکنان، مبانی اساسی مدیریت کیفیت جامع هستند (کرینر، ۱۳۸۱: ۱۶). مراحل توسعه مدیریت کیفیت جامع، عبارتند از: بازرسی، کنترل کیفیت (QC)، کنترل کیفیت آماری<sup>۱</sup> (SQC)، تضمین کیفیت (QA)، کنترل کیفیت جامع (TQC) و نهایتاً مدیریت کیفیت جامع (TQM) و شش سیگما (چن، ۲۰۱۱: ۱). در مدیریت نوین، تلاش برای افزایش بهره‌وری از طریق تحقق مدیریت کیفیت فراگیر، یکی از جدیدترین تلاش‌هایی است که مدیریت عصر حاضر با آن روبروست. طی دو دهه اخیر، مدیریت کیفیت جامع به عنوان یک رویکرد استراتژیک در بسیاری از سازمان‌های تولیدی و خدماتی در پاسخ به چالش‌های پیش روی دنیای کسب و کار رقابتی شناخته شده است (ساراتی، ۲۰۱۲: ۲) تاکنون تحقیقات بسیاری در زمینه مدیریت کیفیت به انجام رسیده است و نتایج آنها حاکی از وجود تأثیر مثبت اجرایی نمودن طرح مدیریت کیفیت جامع در رابطه با مدیریت زنجیره تأمین، مدیریت فرایندی، کار تیمی، توانمندسازی کارکنان، تضمین کیفیت محصولات، مسؤلیت اجتماعی، رضایت کارکنان، برنامه‌ریزی استراتژیک و... است (آسیف، ۲۰۱۱: ۴) از نظر "تانگ"<sup>۲</sup> و بائر<sup>۳</sup> (۱۹۹۵) دو رویکرد بنیادین کیفیت که سازمان‌ها ملزم به انجام آن دو هستند، عبارتند از:

- (۱) هم‌نوابی و تطابق با استانداردها (رویکرد سیستمی)
  - (۲) کاربرد تئوری‌ها و اقدامات مورد تأیید متخصصان حوزه کیفیت (رویکرد انسانی) (ساراتی، ۲۰۱۲: ۲)
- مدیریت کیفیت فراگیر، با کار تیمی، مشارکت کارکنان و توانمندسازی کارکنان ملزم است و مفهوم بهبود مستمر را در بردارد (یارمحمدی، ۱۳۸۵: ۸۱). جوران<sup>۴</sup> (۱۹۹۵) از مدیریت کیفیت جامع، به مثابه سیستمی از فعالیت‌ها در جهت دستیابی به رضایت‌مندی مشتریان، کارکنان توانمند، کسب درآمد بیشتر و البته کاهش هزینه‌های سازمان یاد می‌کند. تمرکز اصلی طرح‌های مدیریت کیفیت جامع بر حل و فصل مسائل کیفی در سطح سازمان‌های بزرگ و بهبود عملکرد سازمانی است (حیدری و فاروقی، ۲۰۱۱: ۳).

---

1. Statistical Quality Contro  
 2. Tang  
 3. Bauer  
 4. Juran

به عقیده تیاگراجان<sup>۱</sup> و همکارانش (۲۰۰۱) "کشورهای در حال توسعه، عموماً فاقد دانش مدیریت کیفیت جامع هستند و علت آن، کم کاری و عدم توجه به انجام تحقیقات مرتبط و نیز محدودیت آنها در انتقال یافته‌های پژوهشی فراتر از مرزهای ملی است" (آسیف، ۲۰۱۱: ۱۰).

### صاحب‌نظران مدیریت کیفیت فراگیر

«والتر شوارتز<sup>۲</sup>» (با ارائه مفهوم کنترل کیفیت آماری و "چرخه شوارتز") (ریاحی، ۱۳۸۱: ۸)؛ «ادوارد دمنینگ» (به عنوان پدرکیفیت، با ارائه حلقه کیفیت؛ ۱۴ اصل مدیریت کیفیت؛ سیستم دانش ژرف و «چرخه دمنینگ») (دمنینگ، ۱۳۷۵: ۵۷ - ۳۲)؛ «ژوزف جوران» (با ارائه اصول پنجگانه مدیریتی و گام‌های دهگانه در رابطه با کیفیت) (حیدری و فاروقی، ۱۳۸۱: ۳ و کزازی، ۱۳۷۸: ۱۴)، «فیلیپ کرزابی» (با ارائه "پنج اصل مطلق" در مدیریت کیفیت و ارائه ۱۴ اصل برای تحقق اهداف مدیریت کیفیت فراگیر) (کزازی، ۱۳۷۸: ۱۶-۱۵ و شریف‌زاده، ۱۳۷۹: ۷۱ و ۷۲)؛ «فایگنباوم<sup>۳</sup>» (بنیانگذار آکادمی بین‌المللی کیفیت و مبتکر واژه «کنترل کیفیت جامع» با تبیین سه بعد برای ارتقای کیفیت و نیز ارائه ده معیار برای موفقیت مدیریت کیفیت جامع)؛ «کاآرو ایشی کاوا<sup>۴</sup>» (به عنوان پدر حلقه‌های کیفیت و رهبر جنبش کیفیت ژاپن و تدوین‌کننده استراتژی کیفیت ژاپن، با ساده کردن فنون آماری برای کنترل کیفیت در صنعت و نیز ارائه ده اصل به عنوان روش‌های دستیابی به کیفیت و توسعه چرخه چهار مرحله‌ای «دمنینگ» به شش مرحله) «تاگوچی<sup>۵</sup>» (با ارائه عناصر کلیدی در مفاهیم کیفیت) و «جان اکلند<sup>۶</sup>» (به عنوان رئیس مرکز مدیریت کیفیت جامع اروپا و معلم مدیریت کیفیت انگلستان با ارائه مدل توسعه یافته مدیریت کیفیت جامع)، از مهم‌ترین صاحب‌نظران مدیریت کیفیت فراگیر به شمار می‌آیند (اکلند، ۱۳۸۴: ۸-۳ و فرجی، ۱۳۸۲: ۵۹).

1. Thiagarajan
2. Walter Shoartz
3. Feigenbaum
4. Ka aro ishi cava
5. Tagochi
6. John Oakland

### اصول مشترک مدیریت کیفیت فراگیر

با توجه به مطالعات و نظرات صاحب‌نظران مذکور، برخی از اصول مشترک مدیریت کیفیت فراگیر عبارتند از:

- تعیین اهداف
- سازماندهی و تقسیم کار و وظایف، ایجاد و اصلاح ساختار سازمانی مناسب و قرار دادن افراد ذی صلاح و کارا در جای خود
- آموزش و بهسازی کارکنان
- مشارکت کارکنان و همه افراد هم سود در فعالیتهای سازمان
- بکارگیری روش حل مسأله و روش تحقیق برای حل مسائل سازمان
- تعهد مدیریت عالی سازمان به اجرای طرح‌های کیفی
- بهبود مستمر کیفیت
- شروع درست کار
- تعهد مثبت و ایجاد جوّ ایمنی و امنیت شغلی و اعتماد متقابل در بین کارکنان و

مدیریت

- رضایت مشتریان (سعیدی پور، ۱۳۸۴: ۲۱)

### کیفیت در آموزش

از آنجایی که کیفیت کالاها و خدمات، نتیجه فرایند مطلوب آموزش و تعلیم و تربیت و به عبارت دیگر، ناشی از افزایش دانش، نگرش و مهارت نیروی انسانی است، از این رو، توجه به کیفیت در نزد اهل علم و دانش و مراکز علمی و فرهنگی بسرعت، از جایگاه ویژه‌ای برخوردار شد. دانشگاه‌ها، مدارس، مراکز علمی و پژوهشی جهان هر روز با نوآوری‌های جدید به دنبال ارتقای کیفیت خدمات و ارائه آن به مشتریان خود هستند.

«کیفیت در آموزش، به معنای حذف خطاها، ارائه سرویس کامل توسط مؤسسه و کادر آموزشی، بهبود دائمی جریان تدریس و یادگیری، توانایی در ارضای نیازهای دانشجویان، تضمین قابلیت دسترسی، اثربخشی و اعتبار برنامه‌های آموزشی و در نهایت به معنای تمرکز بر نیازهای مشتری، انعطاف‌پذیری، مرتبط بودن، اثربخشی، کارایی و مطابقت با استانداردهاست» (سالیور، ۱۹۹۱: ۷).

### کاربرد مدیریت کیفیت فراگیر در آموزش عالی

پس از نظام آموزش و پرورش، دانشگاه، مهم‌ترین و اساسی‌ترین مکانی است که قادر است روحیهٔ خلاقیت، ابتکار، خودباوری و اعتماد به نفس را در نسل جوان شکوفا سازد؛ از این رو، حساسیت بیشتری نسبت به عملکرد، وضعیت و کیفیت این نظام در مقایسه با سایر نظام‌های جامعه وجود دارد. افزایش هزینه‌ها در آموزش عالی و به عبارتی اختصاص منابع مالی بیشتر در قبال بازده و فرآورده‌های کمتر، ناشی از فقر کیفیت در نظام آموزش عالی و فعالیت‌های آن است. روند توسعه آموزش عالی در کشور در چند سال گذشته تک بعدی و همواره بر رشد کمی استوار بوده و بحث کیفیت مورد کم توجهی و حتی بی‌توجهی قرار گرفته است. در نظام آموزش عالی کیفیت، بسته به ذهنیت و نظام ارزش‌گذاری افراد، تعابیر گوناگونی به خود می‌گیرد. کیفیت همواره برای اعضای هیأت علمی، دانشجویان، مدیران و مسؤولان دانشگاهی به عنوان صفت ممیزه و عامل اصلی در انتخاب و رقابت پنهان بین نظام‌های دانشگاهی مطرح بوده است.

به طور کلی می‌توان گفت: «مدیریت کیفیت فراگیر در آموزش عالی عبارت است از فرآیند مستمر ایجاد بهبود و تحول در مدیریت آموزشی و نیروی انسانی، ساختار سازمان، برنامه‌ریزی آموزشی و درسی، روش‌ها و فنون تدریس، تجهیزات، منابع و فضای آموزشی، شیوه‌های برگزاری امتحانات، تشخیص نیازهای جامعه و آموزش عالی در جهت انطباق با خواسته‌ها و نیازهای دانشجویان، اولیاء و جامعه و تحقق کیفی اهداف آموزشی با مشارکت تمام اعضای سازمان آموزشی» (سعیدی پور، ۱۳۸۴: ۱).

از نظر "یونسکو"، کیفیت در آموزش عالی مفهومی چند بعدی را در بر می‌گیرد و به میزان زیادی به وضعیت محیطی نظام دانشگاهی، مأموریت یا شرایط و استانداردهای رشته دانشگاهی بستگی دارد. اخیراً کیفیت به عنوان ارزش افزوده نیز تعریف شده است. بر اساس این تعریف، کیفیت، یک نظام آموزشی عبارت است از وضعیت دانش‌آموختگان آن از نظر دانش، نگرش و توانایی‌های کسب شده.

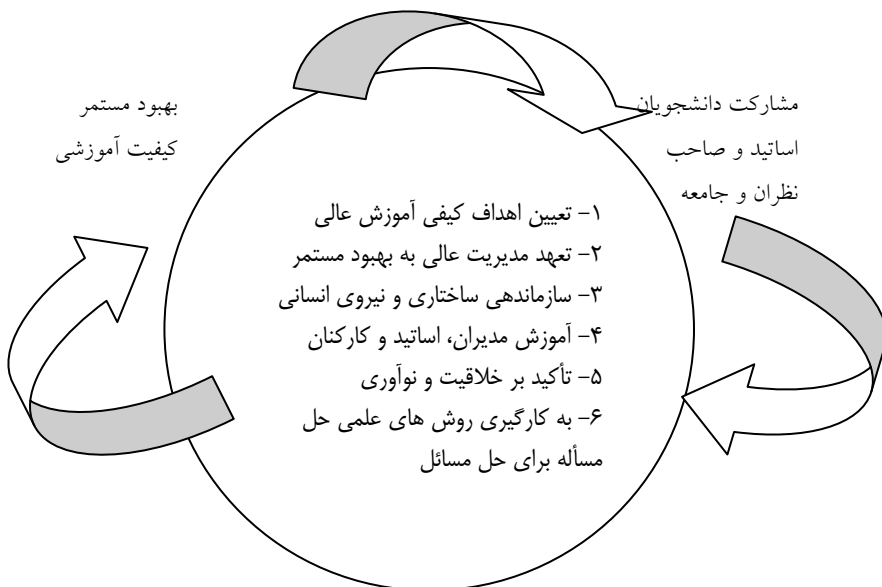
کیفیت، هزینه و بهره‌وری، سه عامل اساسی مورد توجه خاص مدیریت دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی هستند؛ اما کیفیت بیش از دو عامل دیگر مورد توجه و بررسی قرار گرفته است؛ چون هزینه و بهره‌وری هم، به نوعی تحت تأثیر کیفیت هستند؛ بنابراین، در پاسخ به این سؤال که چرا یک نظام بایستی درگیر فرآیند بهبود و



تضمین کیفیت باشد، می‌توان گفت که رشد کمی و تک بعدی نظام، بدون توجه به کیفیت و رشد کیفی آن، به هدر رفتن سرمایه و اتلاف منابع را به دنبال خواهد داشت؛ در نتیجه الزام‌های توجه به کیفیت را می‌توان در چهار مقوله دسته‌بندی کرد. این چهار الزام عبارتند از:

- ۱- الزام اخلاقی - ارتباط با مشتریان
- ۲- الزام حرفه‌ای - ارتباط نقش حرفه‌ای آموزش دهندگان
- ۳- الزام رقابتی - ارتباط با رقبا
- ۴- الزام مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی - ارتباط با گروه‌های مؤسس (برنامه‌ریزی آموزشی، ۱۳۹۰: ۱۳)

به نظر می‌رسد که تحقق سه عنصر «مشارکت دانشجویان، استادان، صاحب‌نظران و جامعه»، «رضایت دانشجویان، اولیا و جامعه از آموزش‌ها و پژوهش‌های کیفی» و «بهبود مستمر کیفیت»، مستلزم کاربرد اصول مدیریت کیفیت فراگیر در آموزش عالی است که در نمودار (۱) مشاهده می‌شود (سعیدی پور، ۱۳۸۴: ۲۱ - ۲۲).



نمودار (۱) رضایت دانشجویان، اولیا و جامعه آموزش‌ها و پژوهش‌های کیفی

منبع: (سعیدی پور، ۱۳۸۴: ۲۲)

### پیشینه تجربی تحقیق

در این بخش، به برخی از تحقیقات انجام شده داخلی و خارجی در ارتباط با مدیریت کیفیت فراگیر اشاره می‌شود:

۱- طاهرخانی و فتحی‌زاده (۱۳۹۱) تحقیقی با هدف بررسی میزان به کارگیری مدیریت کیفیت جامع در کتابخانه و موزه مرکز اسناد مجلس شورای اسلامی انجام دادند؛ نتایج تحقیق نشان داد که میانگین چهار شاخص رهبری، و سه شاخص رویکرد سیستمی، کمتر از میانگین بود، و تنها میانگین شاخص توجه به کاربران تقریباً برابر با میانگین بود و نهایتاً به زعم ایشان، به کارگیری مدیریت کیفیت در جامعه مورد تحقیق به طور معنی‌داری در حد پایین رعایت شده بود (طاهرخانی و فتحی‌زاده، ۱۳۹۱: ۲۶۷).

۲- در مقاله‌ای با عنوان "ارائه الگوی مناسب مدیریت کیفیت فراگیر در کتابخانه‌های دانشگاه شهید بهشتی" پژوهشگران درصدد بررسی امکان‌سنجی کاربرد و ارائه پیشنهاد الگوی مناسب در این زمینه بودند. نتایج تحقیق در مورد میزان رعایت اصول هشتگانه ایزو ۹۰۰۰ بیانگر این بود که بیشترین درصد به اصل رویکرد فرآیندی و کمترین درصد به اصل مشارکت کارکنان اختصاص یافته است و در حال حاضر، امکان بهره‌گیری مناسب از مدیریت کیفیت فراگیر در کتابخانه‌های دانشگاه شهید بهشتی وجود ندارد و این امر نیاز به زیرساخت‌های مناسبی دارد (وزیرپور کشمیری، تفرشی و یوسفی، ۱۳۸۸: ۹۴).

۳- نتایج پژوهش مظفری و همکارانش (۱۳۹۱) با هدف تدوین الگوی استقرار مدیریت کیفیت فراگیر در مراکز مدیریت حوادث و فوریت‌های پزشکی ایران نشان داد که الگوی پیشنهادی ایشان با مؤلفه‌هایی نظیر ایجاد رکن هماهنگی اورژانس بیمارستانی و پیش بیمارستانی، ایجاد مرکز پیام مشترک با پلیس و... می‌تواند به افزایش موفقیت استقرار مدیریت کیفیت فراگیر، ایجاد زمینه خود ارزیابی و استقرار رویکرد مبتنی بر شواهد و مشارکت بیشتر و... بینجامد (مظفری و همکاران، ۱۳۹۱: ۱۱۲).

۴. احمد ام. اف و همکارانش (۲۰۱۲) پژوهشی با هدف بررسی رابطه بین مدیریت کیفیت فراگیر و عملکرد سازمانی با وجود سه متغیر میانجی نگهداری فنی با بهره‌وری کامل<sup>۱</sup>، تولید ناب<sup>۲</sup> و کنترل فرآیند آماری<sup>۳</sup> حین تولید<sup>۳</sup> انجام دادند که به طراحی

1. Total Productive Maintenance (TPM)  
2. Lean Production (LP)  
3. Statistical Process Control (SPC)

الگوی مفهومی ۵ سطحی انجامید و ضرایب مسیر آن با استفاده از مدل معادلات ساختاری تعیین شد؛ همچنین کلیه فرضیات مرتبط با وجود رابطه بین متغیرهای مختلف تأیید شد (ام اف و همکاران، ۲۰۱۲: ۱۸۶-۱۹۰).

۵. کویلاکونتا و همکارانش (۲۰۱۲) در مقاله‌ای به بررسی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر مدیریت کیفیت فراگیر با استفاده از فرآیند تحلیل سلسله مراتبی پرداختند؛ ۱۲ عامل شناسایی شدند. نکته جالب توجه این بود که در هر دور آزمون و اجرای تحلیل سلسله مراتبی، نتایج متفاوتی به دست آمد؛ مثلاً در دور اول، حمایت و مشغولیت مدیران عالی در فرآیند مدیریت کیفیت، عامل اصلی و با اهمیت‌ترین بود و در دور بعدی کارکنان آموزش دیده جای آن را گرفت (کویلاکونتا و همکاران، ۲۰۱۲: ۶۰-۵۵).

در واقع، این پژوهشگران، این امر را محدودیت کار خود بیان نموده و اذعان داشتند که نتایج از سازمانی به سازمان دیگر متفاوت است.

### روش‌شناسی

این پژوهش، یک تحقیق کاربردی است که با روش توصیفی - پیمایشی انجام شده است. هدف از اجرای این پژوهش، سنجش میزان تحقق مدیریت کیفیت فراگیر در دانشگاه پیام نور استان آذربایجان غربی و ارائه راهکارهایی در جهت ارتقای مدیریت کیفیت فراگیر در این دانشگاه است. قلمرو مکانی تحقیق شامل کلیه مراکز و واحدهای دانشگاه پیام نور استان آذربایجان غربی و جامعه آماری آن شامل کلیه اعضای هیأت علمی تمام وقت مستقر در دانشگاه پیام نور این استان، به تعداد ۱۲۰ نفر هست که با استفاده از جدول تعیین حجم نمونه مورگان، تعداد ۹۲ نفر از آنها به عنوان نمونه آماری تعیین و به روش تصادفی انتخاب شدند و به سؤالات پرسشنامه تحقیق پاسخ گفتند. برای قوت و اعتبار بیشتر تحقیق، ده پرسشنامه بیشتر از تعداد نمونه آماری (به تعداد ۱۰۲ نفر) توزیع شد که از این تعداد، به ۹۳ پرسشنامه پاسخ داده شد که داده‌های حاصل از آن، مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. ابزار اصلی گردآوری داده‌ها، پرسشنامه محقق ساخته بود که بر اساس مدل "جان اکلند" طراحی و بومی‌سازی شد. ابعاد مورد نظر مدیریت کیفیت فراگیر بر اساس این مدل، عبارتند از: میزان مشتری‌مداری، تعهد و مسؤولیت‌پذیری، مدیریت مشارکتی، آموزش کارکنان،

نظارت و ارزیابی نظام‌مند، تغییر و بهبود فرهنگ سازمانی. روایی پرسشنامه‌ها از طریق مطالعه مبانی نظری و ادبیات موضوع (روایی محتوا) و نیز با مراجعه به متخصصان امر و نظرخواهی از خبرگان تأیید شد و پایایی پرسشنامه‌ها نیز از طریق آزمون آلفای کرونباخ مورد تأیید قرار گرفت. ضریب آلفای کرونباخ بعد از اجرای مقدماتی ابزار سنجش،  $0/885$  درصد محاسبه شد که بیانگر قابلیت اعتماد بالای پرسشنامه‌ها بود. این پرسشنامه حاوی ۶۹ سؤال بود که بر اساس طیف پنج رتبه‌ای لیکرت تنظیم و شامل ابعاد ششگانه یاد شده و مؤلفه‌های مرتبط با این ابعاد بود.

این تحقیق، حاوی یک فرضیه اصلی و شش فرضیه فرعی است که در قسمت تحلیل داده‌ها خواهد آمد. برای تشخیص توزیع داده‌ها از آزمون کولموگروف اسمیرنوف و به دلیل نرمال بودن توزیع، برای آزمون فرضیه‌های تحقیق از آزمون پارامتریک میانگین یک جامعه با آماره  $t$  (t-Test) استفاده شد و در نهایت فرضیه‌های مربوط به متغیرهای دموگرافیک مورد آزمون و تحلیل قرار گرفت.

### تحلیل داده‌ها

آزمون کولموگروف-اسمیرنوف (KS) برای فرض نرمال بودن توزیع داده‌ها برای تعیین نوع آزمون آماری به منظور آزمون فرضیه‌ها، ابتدا باید فرض نرمال بودن توزیع داده‌ها مورد آزمون قرارگیرد؛ به همین منظور از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف (KS) استفاده شد که نتایج حاصل از آزمون، در جدول شماره (۱) آمده است:

جدول (۱) خروجی حاصل از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف برای ابعاد مدیریت کیفیت فراگیر

مؤلفه	تعداد (N)	میانگین (Mean)	انحراف معیار (Std. Deviation)	آماره کولموگروف-اسمیرنوف (KS)	سطح معنی‌داری (Sig)
مشتری‌مداری	۹۳	۳۱/۰۱۰۸	۶/۳۱۳۳۷	۰/۷۵۶	۰/۶۱۷
تعهد و مسئولیت‌پذیری	۸۴	۴۳/۰۰۰۰	۸/۲۱۲۵۴	۰/۸۸۲	۰/۴۱۸
مدیریت مشارکتی	۹۳	۲۶/۵۴۸۴	۶/۱۳۸۸۲	۰/۸۱۰	۰/۵۲۸
آموزش کارکنان	۹۰	۱۵/۷۰۰۰	۳/۸۷۸۶۴	۱/۱۷۲	۰/۱۲۸
نظارت و ارزیابی نظام‌مند	۸۳	۵۵/۵۵۴۲	۱۳/۶۴۱۹۸	۱/۲۰۱	۰/۱۱۲
بهبود فرهنگ سازمانی	۹۰	۱۷/۵۳۳۳	۶/۰۰۴۱۲	۰/۹۹۵	۰/۲۷۵

چون در خروجی حاصل از این آزمون، مقدار سطح معنی داری sig برای تمام مؤلفه‌ها در نمونه پیش آزمون، بیشتر از ۰/۰۵ درصد است، ادعای نرمال بودن توزیع داده‌ها پذیرفته می‌شود؛ بنابراین، برای آزمون فرضیه‌ها از آزمون پارامتریک میانگین یک جامعه با آماره t (t-Test) استفاده شد.

### آزمون میانگین یک جامعه (T\_TEST)

نتیجه حاصل از آزمون t در جدول زیر به تفکیک هر فرضیه آمده است:

جدول (۲) خروجی آزمون میانگین یک جامعه (T\_TEST)

فرضیه	تعداد داده (N)	میانگین Mean	انحراف معیار Std. Deviation	مقدار آماره t	درجه آزادی (df)	سطح معنی داری (Sig)	حد پایین (Lower)	حد بالا (Upper)
فرضیه ۱	۹۳	۳۸/۰۱۰۸	۶/۳۱۳۳۷	-۱/۵۱۱	۹۲	۰/۱۳۴	-۲/۲۸۹۵	۰/۳۱۱۰
فرضیه ۲	۸۴	۴۳/۰۰۰۰	۸/۲۱۲۵۴	۱/۱۱۶	۸۳	۰/۲۶۸	-۰/۷۸۲۲	۲/۷۸۲۲
فرضیه ۳	۹۳	۲۶/۵۴۸۴	۶/۱۳۸۸۲	-۵/۴۲۲	۹۲	۰/۰۰۰	-۴/۷۱۵۹	-۲/۱۸۷۳
فرضیه ۴	۹۰	۱۵/۷۰۰۰	۳/۸۷۸۶۴	-۵/۶۲۶	۸۹	۰/۰۰۰	-۳/۱۱۲۴	-۱/۴۸۷۶
فرضیه ۵	۸۳	۵۵/۵۵۴۲	۱۳/۶۴۱۹۸	-۰/۹۶۶	۸۲	۰/۳۳۷	-۴/۴۲۴۶	۱/۵۳۳۰
فرضیه ۶	۹۰	۱۷/۵۳۳۳	۶/۰۰۴۱۲	-۵/۴۷۸	۸۹	۰/۰۰۰	-۴/۷۲۴۲	-۲/۲۹۹۱
فرضیه اصلی	۷۴	۱۹۵/۳۲۴۳	۴۱/۹۷۸۵۰	-۱/۷۷۸	۷۳	۰/۰۸۰	-۱۸/۴۰۱۳	۱/۰۵۰۰

۱- فرضیه اول: زمینه برای توجه به مشتری مداری در دانشگاه پیام نور استان آذربایجان غربی وجود دارد.

آماره این فرضیه به صورت زیر تعریف شد:

$$\begin{cases} H_0: \mu_1 \leq 39 & \text{فرض نقیض (نقیض ادعا)} \\ H_1: \mu_1 > 39 & \text{فرض اصلی (ادعا)} \end{cases}$$

نحوه محاسبه عدد ۳۹ به عنوان میانگین مؤلفه مشتری مداری به این ترتیب است:

$$\frac{\text{جمع بیشترین پاسخها} + \text{جمع کمترین پاسخها}}{۲} \rightarrow \frac{۱۳+۶۵}{۲}$$

در مورد سایر فرضیه‌ها نیز میانگین مؤلفه‌ها به همین صورت محاسبه شده است که برای رعایت اختصار از تکرار آنها خودداری می‌شود. با توجه به جدول (۲)، مقدار آماره  $t$  برابر با  $-۱/۵۱۱$  و سطح معنی‌داری (sig) برابر با  $۰/۱۳۴$  است و چون این عدد از  $۰/۰۵$  بزرگ‌تر است،  $H_0$  تأیید می‌شود و ادعای بیشتر بودن میانگین از  $۳۹$  پذیرفته نمی‌شود؛ البته باید توجه نمود که چون نرم‌افزار SPSS، فقط قابلیت آزمون ادعای برابری ( $\mu = 30$ ) را دارد، در حالی که ادعای ما از نوع ( $\mu > 30$ ) است، بنابراین، با استفاده از مقادیر حد بالا و پایین می‌توان نسبت به تأیید یا رد ادعا داوری نمود. با توجه به مقادیر حد بالا (upper) و حد پایین (lower) می‌توان گفت:

- هرگاه حد پایین و بالا مثبت باشد، میانگین از مقدار مورد آزمون بزرگتر است.
- هرگاه حد پایین و بالا منفی باشد، میانگین از مقدار مورد آزمون کوچکتر است.
- هرگاه حد پایین منفی و حد بالا مثبت باشد، میانگین با مقدار مورد آزمون تفاوت معنی‌داری ندارد (مومنی، ۱۳۸۶: ۷۱).

چون حد بالا در مؤلفه مشتری‌مداری مثبت و حد پایین منفی است، پس میانگین نمونه تقریباً برابر با  $۳۹$  بوده و با آن تفاوت معنی‌داری ندارد؛ ولی از آنجایی که معیار تحقیق، میانگین بالاتر از  $۳۹$  است، از این رو، در سطح  $۹۵$  درصد اطمینان فرضیه تحقیق تأیید نمی‌شود.

**۲- فرضیه دوم:** زمینه برای توجه به تعهد و مسئولیت‌پذیری در دانشگاه پیام نور استان آذربایجان غربی وجود دارد.

مقدار آماره  $t$  برابر با  $۱/۱۱۶$  است و چون سطح معنی‌داری  $۰/۲۶۸$  از  $۰/۰۵$  بزرگتر است،  $H_0$  رد نمی‌شود و ادعای بیشتر بودن میانگین از  $۴۲$  پذیرفته نمی‌شود و نهایتاً با توجه به حد بالا و پایین، می‌توان گفت که میانگین برابر با  $۴۲$  بوده و با آن تفاوت معنی‌داری ندارد؛ ولی از آنجایی که معیار تحقیق، میانگین بالاتر از  $۴۲$  است، بنابراین در سطح  $۹۵$  درصد اطمینان فرضیه تحقیق تأیید نمی‌شود.

**۳- فرضیه سوم:** زمینه برای توجه به مدیریت مشارکتی در دانشگاه پیام نور استان آذربایجان غربی وجود دارد.

با توجه به خروجی آزمون، مقدار آماره  $t$  برابر با  $-۵/۴۲۲$  و سطح معنی‌داری  $۰/۰۰۰$  کمتر از  $۰/۰۵$  است،  $H_0$  رد می‌شود و ادعای بیشتر بودن میانگین از  $۳۰$  پذیرفته می‌شود؛ ولی چون حد پایین و حد بالا هر دو منفی هستند، بزرگتر بودن میانگین جامعه از عدد  $۳۰$  را نمی‌توان اثبات نمود و بنابراین در سطح  $۹۵$  درصد اطمینان فرضیه سوم تأیید نمی‌شود.

**۴- فرضیه چهارم:** زمینه برای توجه به آموزش کارکنان در دانشگاه پیام نور استان آذربایجان غربی وجود دارد.

مقدار آماره  $t$  برابر با  $۵/۶۲۶-$  و سطح معنی داری  $sig$  برابر با  $۰/۰۰۰$  می باشد و چون این مقدار از  $۰/۰۵$  کوچکتر است،  $H_0$  رد می شود، ولی چون حد پایین و حد بالا هر دو منفی هستند، بنابراین، بزرگتر بودن میانگین جامعه از عدد  $۱۸$  را نمی توان اثبات نمود؛ پس، در سطح  $۹۵$  درصد فرضیه تحقیق تأیید نمی شود.

**۵- فرضیه پنجم:** زمینه برای نظارت و ارزیابی نظام مند (توجه به روند پیشرفت های جاری) در دانشگاه پیام نور استان آذربایجان غربی وجود دارد.

مقدار آماره  $t$  برابر با  $۰/۹۶۶-$  و سطح معنی داری  $sig$  برابر با  $۰/۳۳۷$  و از  $۰/۰۵$  بزرگتر است لذا  $H_0$  رد نمی شود ولی چون حد پایین منفی و حد بالا مثبت می باشد، پس میانگین تقریباً مساوی با عدد  $۵۷$  بوده و با آن تفاوت معنی داری ندارد؛ ولی از آنجایی که معیار تحقیق، میانگین بالاتر از  $۵۷$  است، این فرضیه نیز رد می شود.

**۶- فرضیه ششم:** زمینه برای توجه به تغییر و بهبود فرهنگ سازمانی در دانشگاه پیام نور استان آذربایجان غربی وجود دارد.

با توجه به مقادیر جدول (۲)، مقدار آماره  $t$  برابر با  $۵/۴۷۸-$  و سطح معنی داری  $sig$  برابر با  $۰/۰۰۰$  و از  $۰/۰۵$  کوچکتر است؛ لذا  $H_0$  رد می شود؛ ولی چون حد پایین و حد بالا هر دو منفی هستند، بنابراین، بزرگتر بودن میانگین جامعه از عدد  $۲۱$  را نمی توان اثبات نمود؛ از این رو، فرضیه تحقیق تأیید نمی شود.

**فرضیه اصلی:** "زمینه برای تحقق مدیریت کیفیت جامع در دانشگاه پیام نور استان آذربایجان غربی وجود دارد."

برای بررسی فرضیه اصلی می توان از دو روش زیر استفاده کرد:

**روش اول:** چون هیچ یک از فرضیات فرعی در مورد جامعه آماری تحقیق تأیید نشدند، پس فرضیه اصلی نیز تأیید نمی شود.

**روش دوم:** با محاسبه میانگین کل سؤالات پرسشنامه و انجام آزمون  $t$ ، تأیید یا رد فرضیه اصلی را آزمون می کنیم. در این راستا فرضیه های آماری مربوط به فرضیه اصلی به صورت زیر بیان می شود:

$$\begin{cases} \text{فرض نقیض (نقیض ادعا)} & H_0 : \mu \leq 204 \\ \text{فرض اصلی (ادعا)} & H_1 : \mu > 204 \end{cases}$$

در جدول ۳، مقدار آماره  $t$  برای فرضیه اصلی، برابر با  $1/778$ - و سطح معنی داری sig برابر با  $0/080$  است و چون از  $0/05$  بزرگتر است،  $H_0$  تأیید می‌شود؛ و چون حد پایین منفی و حد بالا مثبت است، پس میانگین تقریباً مساوی با عدد  $204$  بوده و با آن تفاوت معنی داری ندارد؛ ولی از آنجایی که معیار تحقیق، میانگین بالاتر از  $204$  است، بنابراین، در سطح  $95$  درصد اطمینان فرضیه اصلی تحقیق نیز تأیید نمی‌شود.

### تحلیل متغیرهای دموگرافیک

فرضیه فرعی ۱. در ادراک مدیریت کیفیت فراگیر در دانشگاه پیام نور، بین اعضای هیأت علمی مرد و زن تفاوت وجود دارد. چون توزیع داده‌های آماری نرمال بود، از آزمون مقایسه میانگین دو جامعه استفاده شد؛ با توجه به داده‌های زیر:

حد بالا	حد پایین	سطح معنی داری T-test (sig)	درجه آزادی	آماره t	سطح معنی داری لوین (sig)	
۳۲/۸۹۷۰	-۱۲/۵۱۲۱	۰/۳۷۴	۷۲	۰/۸۹۵	۰/۷۸۹	تساوی واریانس
۳۴/۸۲۸۶	-۱۴/۴۴۳۷	۰/۴۰۳	۲۶/۵۵۵	۰/۸۵۰		عدم تساوی واریانس

با فرض تساوی واریانس‌ها در دو گروه، آماره آزمون سطر دوم برابر با  $sig=0/374$  است؛ پس فرض صفر تأیید می‌شود و ادعای عدم تساوی میانگین ادراک مدیریت کیفیت بین اساتید مرد و زن در سطح خطای  $5$  درصد پذیرفته نمی‌شود. همچنین با توجه به منفی بودن حد پایین و مثبت بودن حد بالا نیز همین نتیجه برداشت می‌شود و نهایتاً "اساتید مرد و زن، ادراک مشابهی از مدیریت کیفیت فراگیر در دانشگاه دارند" و این فرضیه تأیید نمی‌شود.

### فرضیه فرعی ۲. سابقه تدریس اعضای هیأت علمی بر ادراک مدیریت کیفیت

فراگیر تأثیر دارد.

برای آزمون این فرضیه، از مقایسه میانگین چند جامعه و برای مقایسه گروه‌های مختلف با هم از آزمون توکی استفاده شد. با توجه به جدول ذیل، sig کوچکتر از  $5$  درصد است؛ و بنابراین، فرض صفر رد نمی‌شود؛ به عبارت دیگر، "تفاوت معنی داری



بین ادراک اساتید از مدیریت کیفیت در دانشگاه با توجه به میزان سابقه وجود ندارد" و فرضیه تحقیق رد می‌شود.

سطح معنی‌داری T-test (sig)	آماره F	درجه آزادی	ادراک مدیریت کیفیت
۰/۶۸۸	۴۳۴/۵	۲ ۴۷۱ ۴۷۳	بین گروه‌ها درون گروه‌ها مجموع

**فرضیه فرعی ۳.** سن اعضای هیأت علمی بر ادراک مدیریت کیفیت فراگیر تأثیر دارد.

در جدول نتایج آزمون مقایسه میانگین چند جامعه، sig کوچکتر از ۵ درصد است بنابراین، فرض صفر رد نمی‌شود؛ به عبارت دیگر، "تفاوت معنی‌داری بین ادراک اساتید از مدیریت کیفیت در دانشگاه با توجه به میزان سن آنها وجود ندارد" و فرضیه تحقیق رد می‌شود.

سطح معنی‌داری T-test (sig)	آماره F	درجه آزادی	ادراک مدیریت کیفیت
۰/۸۸۳	۰/۲۱۸	۳ ۷۰ ۷۳	بین گروه‌ها درون گروه‌ها مجموع

### بحث و نتیجه‌گیری

هدف از این پژوهش، سنجش میزان تحقق مدیریت کیفیت فراگیر در دانشگاه پیام نور استان آذربایجان غربی، از دیدگاه اعضای هیأت علمی آن و شناسایی نقاط قوت و ضعف و نیز ارائه راهکار در جهت اصلاح نقاط منفی و تقویت نقاط قابل بهبود به منظور تحقق ساز و کارهای کیفیت‌مداری در دانشگاه پیام نور بود؛ برای همین منظور، فرضیه اصلی و فرضیه‌های ششگانه تحقیق بر اساس مؤلفه‌های مدل "جان اکلند"، تنظیم شد. نتایج حاصل از خروجی آزمون T و تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد که هیچ کدام از فرضیه‌های تحقیق مورد تأیید قرار نگرفتند و در حال حاضر، زمینه برای تحقق مدیریت کیفیت جامع در دانشگاه پیام نور استان آذربایجان غربی در حد

مطلوب وجود ندارد. به طور خلاصه می‌توان نتایج حاصل از یافته‌های تحقیق در مورد کل جامعه آماری پژوهش را با ۹۵ درصد اطمینان، به صورت زیر ارائه نمود:

- بین میانگین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب دانشگاه پیام نور استان آذربایجان غربی در مؤلفه مشتری‌مداری، تفاوت معنی‌داری وجود دارد.

این یافته بدان معناست که از نظر اعضای هیأت علمی دانشگاه پیام نور استان آذربایجان غربی، میزان مشارکت دانشجویان در حل مسائل و مشکلات دانشگاه؛ میزان ارتباط صحیح و مؤثر کارکنان و استادان دانشگاه با دانشجویان؛ بهسازی و شادابی محیط فیزیکی دانشگاه؛ میزان جلب رضایت دانشجویان توسط کارکنان، عوامل اجرایی دانشگاه و استادان؛ استفاده از امکانات کمک آموزشی نظیر: مجله، فیلم، کتاب و...؛ وجود حداقل فضای آموزشی استاندارد؛ وجود امکانات آموزشی برای دانشجویان؛ استفاده از مشاوران کارآموده برای مشاوره و راهنمایی دانشجویان؛ وجود درک روشنی از نیازها و الزامات دانشجویان از سوی مدیران؛ وجود امکانات پرورشی؛ برگزاری کلاس‌های توجیهی برای دانشجویان ورودی جدید و نهایتاً میزان مشتری‌مداری، در جامعه آماری تحقیق، با ۹۵ درصد اطمینان، مطلوب نیست.

- بین میانگین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب دانشگاه پیام نور استان آذربایجان غربی در مؤلفه تعهد و مسؤولیت‌پذیری، تفاوت معنی‌داری وجود دارد.

این بدان معناست که از نظر پاسخگویان، تدریس یا طبق سیستم آموزش از راه دور دانشگاه پیام نور، رفع اشکال گروهی دروس، گاهی براساس تخصص استادان صورت نمی‌گیرد. میزان تلاش برای بهبود فرسودگی شغلی کارکنان در حد مطلوب نیست. میزان تخصیص امتیاز به کارکنان برای شرکت در دوره‌های بازآموزی حرفه‌ای و تخصصی کافی نیست. مسؤولیت‌ها تا حدودی با دانش و تخصص کارکنان و مدیران مطابقت ندارد. میزان احساس مسؤولیت کارکنان و مدیران در امر نگهداری از سرمایه‌های مالی و مادی دانشگاه مطلوب نیست. بخشی از اعتبارات آموزشی در بخش غیرآموزشی استفاده می‌شود. میزان برخورد صادقانه مدیران با کارکنان و استادان؛ میزان حل مشکلات دانشجویان به دور از تشریفات زائد؛ میزان صداقت کارکنان در گفتار و رفتار؛ میزان پاسخگویی دقیق و صحیح کارکنان به دانشجویان و نهایتاً میزان تعهد و مسؤولیت‌پذیری کارکنان و مدیران با ۹۵ درصد اطمینان، در جامعه آماری تحقیق، مطلوب نیست.

• بین میانگین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب دانشگاه پیام نور استان آذربایجان غربی در مؤلفه مدیریت مشارکتی، تفاوت معنی‌داری وجود دارد. این یافته بدان معناست که میزان مشارکت کارکنان و مدیران در حل مسائل و مشکلات دانشگاه؛ میزان نظرسنجی از استادان در تصمیم‌گیری‌های آموزشی؛ میزان تفویض اختیار به رؤسای مراکز و واحدهای دانشگاه؛ میزان وجود روحیه مشارکت و همکاری گروهی در بین کارکنان؛ میزان توانمندسازی کارکنان؛ میزان ابداع شیوه‌های مؤثر کار گروهی و تیمی؛ میزان مشارکت فعال استادان در ارزیابی و بهسازی مستمر کیفیت فعالیت‌های آموزشی؛ میزان فراهم بودن بستر مشارکت اولیاء و افراد اثرگذار در پیشبرد امور دانشگاه؛ میزان فراهم بودن شرایط و امکانات لازم برای ابراز اندیشه و راهبردهای جدید و نهایتاً میزان مدیریت مشارکتی از نظر پاسخگویان، با ۹۵ درصد اطمینان، در جامعه آماری تحقیق، مطلوب نیست.

• بین میانگین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب دانشگاه پیام نور استان آذربایجان غربی در مؤلفه آموزش کارکنان، تفاوت معنی‌داری وجود دارد. این بدان معناست که از نظر اعضای هیأت علمی دانشگاه پیام نور استان یاد شده، میزان برگزاری دوره‌های ضمن خدمت؛ میزان اجرای منظم برنامه‌های آموزشی برای بهبود کیفیت؛ بهسازی مستمر فرآیندهای موجود؛ میزان افزایش توانایی تجزیه و تحلیل فرآیندهای آموزشی توسط استادان؛ برنامه‌ریزی به منظور غنی‌سازی شغلی کارکنان؛ میزان توانمندسازی رؤسای دانشگاه‌ها و به طور کلی تغییر و بهبود در دانش، مهارت‌ها، نگرش‌ها و کارآمدی کارکنان علمی و اداری دانشگاه در سطح ۹۵ درصد اطمینان در حد مطلوب نیست.

• بین میانگین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب دانشگاه پیام نور استان آذربایجان غربی در مؤلفه نظارت و ارزیابی نظام‌مند، تفاوت معنی‌داری وجود دارد. این بدان معناست که از نظر پاسخگویان، میزان حمایت مدیران از برنامه بهبود کیفیت؛ میزان هماهنگی بودن اهداف با برنامه‌های استراتژیک؛ ارزشیابی مستمر کارکنان بر اساس معیارهای روشن، صحیح و مشخص؛ رعایت اولویت در انجام کارها؛ میزان به روز بودن اطلاعات مهارتی مدیران، کارکنان و استادان؛ میزان آشنایی مدیران، کارکنان و استادان به قوانین و مقررات دانشگاه؛ میزان نظارت بر اجرای صحیح مقررات اداری، آموزشی و فرهنگی؛ میزان بررسی علل نارضایتی کارکنان اداری و علمی دانشگاه و رسیدگی به آنها؛ کنترل غیرمستقیم بر عملکرد کارکنان؛ میزان وجود اهداف و مقاصد قابل اندازه‌گیری؛ میزان ارزیابی فعالیت‌های رؤسای مراکز و

واحدهای دانشگاه؛ میزان بازنگری در اهداف کیفی دانشگاه و اعمال ارزیابی مداوم فرآیندهای موجود، با ۹۵ در صد اطمینان، در جامعه آماری تحقیق، مطلوب نیست.

- بین میانگین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب دانشگاه پیام نور استان آذربایجان غربی در مؤلفه تغییر و بهبود فرهنگ سازمانی، تفاوت معنی داری وجود دارد.

این بدان معناست که میزان قرارگرفتن برنامه‌های بهبود کیفیت در دستور کار مدیران؛ مشخص بودن اهداف و خط مشی‌های بهبود کیفیت؛ میزان شرکت کارکنان و مدیران در سمینارهای مرتبط با مدیریت کیفیت جامع؛ میزان آشنایی مدیران، کارکنان و استادان با برنامه‌های مدیریت کیفیت در آموزش عالی؛ میزان آشنایی رؤسای مراکز دانشگاه با شیوه‌های برنامه‌ریزی استراتژیک، با ۹۵ در صد اطمینان، در جامعه آماری تحقیق، از نظر پاسخگویان مطلوب نیست.

- بین میانگین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب دانشگاه پیام نور استان آذربایجان غربی از نظر ویژگی‌های مدیریت کیفیت جامع، با ۹۵ درصد اطمینان، تفاوت معنی داری وجود دارد.

البته شایان ذکر است که وضعیت دانشگاه پیام نور استان آذربایجان غربی در سه فرضیه ۱ و ۲ و ۵ تقریباً برابر با میانگین بود. این بدان معناست که وضعیت جامعه آماری تحقیق، از حیث سه معیار "مشتری‌مداری"، "تعهد و مسؤولیت‌پذیری" و "نظارت و ارزیابی نظام‌مند" تقریباً مساعد است؛ منتها چون معیار محقق، امتیاز بالای میانگین است، فرضیه‌های مذکور تأیید نشدند. این بحث در مورد فرضیه اصلی نیز صادق است؛ یعنی وضعیت دانشگاه پیام نور این استان از نظر تحقق ویژگی‌های مدیریت کیفیت جامع، تقریباً برابر با میانگین بود؛ از این رو، می‌توان ادعا کرد که وضع موجود دانشگاه پیام نور استان آذربایجان غربی با ۹۵ در صد اطمینان، تا حدودی با سنجه‌های مدیریت کیفیت جامع تطابق داشت؛ اما این میزان برای نتیجه تحقیق رضایت‌بخش نبود.

همچنین نتایج حاصل از تحلیل متغیرهای دموگرافیک نشان می‌دهد که تفاوت در جنسیت، سن و سابقه تدریس اعضای هیأت علمی دانشگاه پیام نور در جامعه آماری مورد نظر تحقیق، تفاوت معنی داری را در ادراک آنها از میزان مدیریت کیفیت فراگیر در دانشگاه موجب نشده است.

بر اساس نتایج تحقیق (عسگری‌نژاد: ۱۳۸۴)، اهمیت دادن به آموزش ضمن خدمت کارکنان، تقویت رهبری مشارکتی، حذف موانع ارتباطی در بین مدیریت، معلمان و کارکنان، اهمیت به مزایای شغلی معلمان، نحوه استخدام معلمان متخصص، ارزشیابی

علمی و مستمر از عملکرد دبیران در بهبود کیفیت مدیریت آموزشی، مؤثر است. نتایج به دست آمده از تحقیق (یارمحمدی: ۱۳۸۵) نیز نشان می‌دهد که اهمیت دادن به آموزش، تقویت مدیریت مشارکتی، حذف موانع ارتباطی در بین مدیران و کارشناسان، توجه به مشتری‌مداری، توجه به روند در پیشرفت فعالیت‌های جاری، مسئولیت‌پذیری و تعهد در اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت کیفیت جامع، مؤثر است (هورست<sup>۱</sup> ۲۰۰۲) ضمن اجرای پژوهشی در ارتباط با مدیریت کیفیت جامع در آموزش عالی معتقد است که نحوه تدریس مفاهیم مدیریت کیفیت جامع و نحوه به کارگیری آنها در کلاس‌های درس دانشکده‌ها، باید توسعه یابد و از رشته‌های مدیریت کیفیت جامع، باید هم در بخش‌های دانشگاهی و هم در بخش‌های مدیریتی و اجرایی استفاده شود. همچنین نتایج تحقیق (شای هوی<sup>۲</sup>: ۲۰۰۶) نشان می‌دهد که به کارگیری مدیریت کیفیت جامع در آموزشگاه‌ها سبب افزایش کیفیت سرویس‌دهی و امور اجرایی و نیز افزایش کیفیت تدریس و یادگیری می‌شود.

نتایج تحقیق حاضر نیز، به مدیران و برنامه‌ریزان دانشگاه پیام نور کمک می‌کند تا در چارچوب متغیرهای مورد نظر تحقیق، نقاط قوت و ضعف موجود و موانع تحقق مدیریت کیفیت فراگیر را در دانشگاه شناسایی و در جهت افزایش و بهبود کیفیت ابعاد و ویژگی‌های یاد شده و در نتیجه ارتقای کیفیت فعالیت‌های دانشگاه و نیز افزایش رضایت دانشجویان و جامعه تلاش کنند. برای موفقیت در این زمینه پیشنهادهای کاربردی، مبتنی بر یافته‌های پژوهش، به شرح زیر ارائه می‌شود:

### پیشنهادهای کاربردی، مبتنی بر یافته‌های تحقیق

از آنجایی که وجود مؤلفه مشتری‌مداری در جامعه آماری تحقیق مورد تأیید قرار نگرفت، پیشنهادهای کاربردی زیر برای بهبود این مؤلفه ارائه می‌شود:

۱. ترویج فرهنگ مشتری‌مداری از طریق نظرخواهی، سنجش مستمر رضایت ارباب رجوع (بویره دانشجویان)، برگزاری جلسات هم‌اندیشی، رسیدگی به مسائل و حل مشکلات ارباب رجوع در اسرع وقت و...

۲. استقبال از نظرات سازنده ارباب رجوع برای تسهیل کیفیت‌مداری در دانشگاه. منظور از این پیشنهاد، بسترسازی برای کاربردی نمودن نتایج تحقیقات دانشجویی و پژوهشی است که اهتمام و هم‌اندیشی مسؤولان امر را طلب می‌کند.

- برای بهبود مؤلفه آموزش کارکنان و نیز مدیریت مشارکتی، پیشنهاد می‌شود:

۳. مسؤلان امر، قبل از برگزاری دوره‌های آموزشی، بسترهای مناسب برای عملی و کاربردی کردن مهارت‌های آموخته شده را فراهم نمایند.
۴. آموزش کارکنان و اساتید برای زمینه سازی و تسهیل یادگیری جمعی و اشتراک دانش.
۵. طراحی ساختار سازمانی متناسب برای هم‌اندیشی کارکنان با یکدیگر و مدیریت دانش و برگزاری جلسات اثربخش و دوره‌های مستمر آموزش ضمن خدمت.
- برای بهبود مؤلفه فرهنگ سازمانی و نیز تعهد و مسؤولیت‌پذیری بیشتر، پیشنهادهاى زیر ارائه می‌شود:
۶. تجهیز جو دانشگاه به معیارهای اخلاقی - رفتاری و رفتار شهروندی سازمانی در جهت ارتقای سطح تعهد و مسؤولیت‌پذیری کارکنان و اساتید (البته این امر باید از مدیران و مسؤلان امر آغاز شود).
۷. ایجاد فضایی مناسب برای ارتقای فرهنگ دانشگاه و تلاش در جهت الگوبرداری و هم ترازى با مراکز نمونه.
- برای بهبود مؤلفه نظارت و ارزیابی نظام‌مند، پیشنهاد می‌شود:
۸. ارزیابی عملکرد واقع‌بینانه و مستمر از طریق برقراری واحدی بی طرف برای ارزیابی اثربخش عملکرد مدیران، کارکنان و مدرسان دانشگاه و همچنین پیاده‌سازی فرهنگ خود ارزیابی در بین مدیران، کارکنان و اعضای هیأت علمی انجام پذیرد.
۹. اشاعه تفکر سیستمی در دانشگاه پیام نور و تبدیل نمودن آن به نهادی کیفیت مدار، با ارتقای مؤلفه‌های مدیریت کیفیت فراگیر.

### محدودیت‌های تحقیق

- این پژوهش نیز به مانند همه تحقیقات دیگر، دارای محدودیت‌هایی بود که عبارتند از:
۱. استفاده از مؤلفه‌های یک مدل خاص (مدل اکلند) و عدم امکان استفاده همزمان از سایر مدل‌های مدیریت کیفیت فراگیر برای سنجش و اندازه‌گیری؛
  ۲. سنجش مدیریت کیفیت فراگیر در جامعه آماری محدود (دانشگاه پیام نور آذربایجان غربی) به دلیل عدم امکان مطالعه در همه استان‌ها در سطح وسیع (این امر تعمیم‌پذیری نتایج تحقیق را با محدودیت مواجه می‌سازد).
  ۳. عدم امکان بررسی نظرات دانشجویان به دلیل گستردگی جامعه آماری و محدود بودن قلمرو زمانی تحقیق و اکتفا به نظرات اعضای هیأت علمی دانشگاه در سطح استانی.

## منابع

- اکلند، جان (۱۳۸۴). *تعالی سازمانی فراگیر و دستیابی به عملکرد کلاس جهانی*، ترجمه الوندی، تهران: مؤسسه خدمات فرهنگی رسا.
- حاجی شریف، محمود (۱۳۷۶). *طراحی سیستم مدیریت کیفیت فراگیر*، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مرکز آموزشی مجتمع سیمان آبیک.
- دمینگ، ادوارد (۱۳۷۵). *خروج از بحران، کیفیت، بهره‌وری و شرایط رقابت (بیماری‌های مدیریت)*. ترجمه درداری. تهران: مؤسسه خدمات فرهنگی رسا، چاپ اول.
- ریاحی. بهروز (۱۳۸۱). *مدیریت کیفیت جامع در بخش عمومی (دولتی)*. تهران: انتشارات مرکز آموزش تحقیقات صنعتی ایران.
- سعیدی‌پور، بهمن (۱۳۸۴). کاربرد مدیریت کیفیت فراگیر در آموزش عالی، فصلنامه مدیریت، شماره ۱۰۳-۱۰۴، صص ۱۸-۲۲.
- شیریزاده، فتاح (۱۳۷۹). *مدیریت کیفیت فراگیر، اصول، مفاهیم، چشم‌اندازها و کاربرد*. تهران: نشر ترمه.
- طاهرخانی، لیلا و فتحی‌زاده، علی رضا (۱۳۹۱). میزان به کارگیری مؤلفه‌های مدیریت کیفیت فراگیر در کتابخانه، موزه و مرکز اسناد مجلس شورای اسلامی. فصلنامه تحقیقات اطلاع‌رسانی و کتابخانه‌های عمومی. شماره ۲، صص ۲۶۷-۲۸۵.
- فرجی، حمیدرضا (۱۳۸۲). رهبران نظریه کیفیت. ماهنامه تدبیر، سال پانزدهم، شماره ۱۳۷. گروه نویسندگان (۱۳۹۰). برنامه‌ریزی آموزشی، مفهوم کیفیت و ارزشیابی کیفیت در آموزش عالی، طرح تحقیقاتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن.
- کرینر، استوارت (۱۳۸۱). دیدگاه‌های کلیدی در مدیریت. ترجمه محمدعلی حسینی نژاد، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- کزازی، ابوالفضل (۱۳۷۸). *مدیریت کنترل کیفیت فراگیر (نگرش کاربردی)*. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- مظفری، مصیب؛ عابد سعیدی، ژیلا؛ بازارگادی، مهرنوش و علوی مجد، حمید (۱۳۹۱). الگوی استقرار مدیریت کیفیت فراگیر در مراکز مدیریت حوادث و فوریت‌های پزشکی ایران. مجله پژوهشی حکیم. شماره ۲، صص ۱۱۲-۱۲۳.
- مؤمنی، منصور (۱۳۸۶). نرم‌افزار SPSS و کاربرد آن در مدیریت. تهران: دانشگاه تهران.

وزیرپور کشمیری، مهردخت؛ تفرشی، شکوه و یوسفی، نسرين (۱۳۸۸). ارائه الگوی مناسب مدیریت کیفیت فراگیر در کتابخانه‌های دانشگاه شهید بهشتی. فصلنامه دانش‌شناسی (علوم کتابداری و اطلاع‌رسانی و فناوری اطلاعات). شماره ۴، ص ۹۳-۱۰۳.

یارمحمدی، افسانه (۱۳۸۵). بررسی آرای مدیران و کارشناسان ستادی مناطق آموزش و پرورش تهران درباره روش‌های اجرایی مدیریت کیفیت جامع. پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی.

- Ahmad, M. F.; Zakuan, N.; Jusoh, A. & Takala, J (2012). Relationship of TQM and Business Performance with Mediators of SPC, Lean Production and TPM. *Social and Behavioral Sciences*. 65 (186-191).
- Asif, M; Awan, M. U; Khalid Khan, M and Niaz, A; (2011), A Model for Total Quality Management in Higher Education, Springer Science with Business Media, Published Online, 18 November; pp: 1-22.
- Chen; SH. H; (2011). Improvement Strategies foot the Tools and Techniques of Quality Improvement: Utilization of a Performance Evaluation Matrix in the Taiwanese High –Tech Industry, *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, Wiley Periodicals, INC. pp: 1-11.
- Heidari Gorji, A. M; A Farooquie, J. A; (2011). A Comparative Study of Total Quality Management of Health Care System in India and Iran, *BMC Research Notes*, Available at: [Http://www.biomedcentral.com/1756-0500/4/566](http://www.biomedcentral.com/1756-0500/4/566)
- Koilakuntla, Maddulety; Patyal, Vishal. S; Moddil, Sachin & Ekkuluri, Padmavati (2012). A Research Study on Estimation of TQM Factors Ratings through Analytical Hierarchy Process. *Procedia Economics and Finance*. 3 (55-61).
- Ooi, K. B; Cheah. W. CH; Lin, B and The, P. L; (2010). TQM Practices and Knowledge Sharing: An Empirical Study of Malaysia's Manufacturing Organizations, Springer Science with Business Media, Published Online, 22 January, pp: 59-78.
- Sallier, J (1991). TQM field Manual. New York. McGraw Hill.
- Sarathy, P. S; (2012). TQM Practice in Real-State Industry Using AHP; Springer Science with Business Media, Published Online, 8 February; pp: 1-15