

## بررسی نگرش مدیران و اعضای هیئت علمی دانشگاه ارومیه نسبت به پذیرش مدیریت کیفیت جامع و رابطه آن با برخی ویژگی‌های جمعیت شناختی آنان

دکتر میر محمد سید عباس زاده\*  
ام‌البنین باقری\*\*

### چکیده

هدف کلی این پژوهش، بررسی نگرش مدیران و اعضای هیئت علمی دانشگاه ارومیه نسبت به پذیرش مدیریت کیفیت جامع و رابطه آن با برخی ویژگی‌های جمعیت‌شناختی آنان بود. جامعه آماری، شامل کلیه مدیران و اعضای هیئت علمی دانشگاه ارومیه می‌شود که در سال تحصیلی ۸۶ - ۸۵ در این دانشگاه مشغول به کار بوده‌اند، که با به کارگیری روش نمونه‌گیری تصادفی ساده، ۲۱۰ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. روش پژوهش، از نوع توصیفی - میدانی است. اطلاعات از طریق پرسشنامه محقق ساخته جمع‌آوری شد. پایایی این پرسشنامه  $0/88 - I$  به دست آمد.

تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش نشان داد، تفاوت معناداری در سطح  $0/05$  بین نگرش مدیران و اعضای هیئت علمی در پذیرش مدیریت کیفیت جامع در مؤلفه‌های بهبود مستمر، آموزش و ارزشیابی وجود دارد. بین سابقه مدیریت مدیران با نگرش آنان نسبت به پذیرش مدیریت کیفیت جامع ارتباط معناداری مشاهده نشد، اما بین سابقه خدمت و مرتبه علمی اعضای هیئت علمی با دو مؤلفه مشتری‌محوری و کار تیمی ارتباط معناداری در سطح  $0/01$  مشاهده شد.

**واژگان کلیدی:** مدیریت کیفیت جامع، مدیران، هیأت علمی، آموزش عالی

**مقدمه**

دانشگاه، محلی است که درون داده‌های آن شامل سرمایه، ساختمان، تجهیزات، برنامه، امکانات و نیروی انسانی (استاد و دانشجو) است. فراگرد دانشگاه شامل آموزش، پژوهش، عرضه خدمات، حفظ و انتقال میراث فرهنگی و تکنولوژی است و برون داده‌های آن در برگرفته نیروی انسانی متخصص و خبره در زمینه نوآوری، اختراع، اکتشاف علمی، تولید و گسترش مرزهای دانش است. براون لی<sup>۱</sup> معتقد است: «یکی از پر ارزش ترین منابعی که جامعه برای پیشرفت و توسعه در اختیار دارد، دانشگاه است. دانشگاه به لحاظ دارا بودن دانش و تولید آن، اعتبار زیادی کسب می‌کند و دانشجویان به عنوان پویندگان علم و ترقی محسوب می‌شوند» (طیبی، ۱۳۷۶). این در حالی است که توسعه دانشگاه‌های کشور در شرایط حاضر بر آموزش نیروی انسانی، آن هم ناکارآمد متمرکز است و بار آموزش فعلی دانشگاه و تلاش برای جبران انگیزه‌های مالی و کمبود اعضای هیئت علمی، امکان پژوهش بیشتر را برای اعضای هیئت علمی میسر نمی‌سازد و آنچه هست، سنت دیرین جزوه نویسی و جزوه پراکنی است. به دلیل فقدان یک نظام منسجم و همه جانبه و به واسطه برخی سیاست‌های نادرست، محیط دانشگاه در حال تبدیل شدن به یک محیط آموزشی صرفاً سنتی و فقدان بهره‌وری است (منصوری، ۱۳۸۰)؛ بنابراین، فرهنگ آموزش عالی باید متحول شود و پاسخگوی نیازهای همه جانبه اجتماع باشد. این رویکرد، ما را متوجه کیفیت فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی آموزش عالی خواهد کرد و ما را وادار خواهد نمود تا آن را به دقت ارزیابی کنیم.

برای تحول در برون داده‌ها، نیازمند تحول عوامل درونی نظام آموزش عالی و جلب مشارکت فعال آنها هستیم؛ بدین منظور، لازم است، نگرش، شناخت و مهارت‌های حرفه‌ای عوامل درونی نظام آموزش عالی بیش از پیش متحول شود. این تحول، بستر مناسبی را برای فناوری‌های تحولات علمی، پژوهشی و فناوری‌های نوین در نظام آموزش عالی فراهم می‌کند. توجه به کیفیت آموزش عالی به منظور هدر نرفتن نیروهای انسانی، منابع مادی و مالی لازم و هماهنگی بین توسعه نظام‌های آموزشی و کارایی آن امری ضروری است. از سوی دیگر، اصلاح ساختار، شیوه‌ها و اهداف آموزش عالی بدون در نظر گرفتن و همراه ساختن آن با کیفیت، یک سری اصلاحات ظاهری است و دگرگونی بنیادی را به دنبال نخواهد داشت (نوه ابراهیم، ۱۳۸۵).

اولیاء (۱۳۷۸) در یک تحقیق، مشکلات نظام های موجود آموزش عالی به صورت تدریس ضعیف، دوره های نامناسب، برنامه های درسی ناهمگن، هزینه زیاد اداری، دسته بندی شد و مدیریت کیفیت جامع<sup>۱</sup> به عنوان راه حل مناسبی برای جوابگویی به این چالش ها ذکر کرده است. «شبکه بین المللی تضمین کیفیت در آموزش عالی»<sup>۲</sup> کیفیت را در آموزش عالی، تطابق با استانداردهای از قبل تعیین شده و نیل به اهداف تصریح شده تعریف می کند (گرافت<sup>۳</sup>، ۱۹۹۵). در صورت نبود استانداردهای مشخص، کیفیت به وسیله میزان تحقق اهداف تصریح شده ذی نفعان و ذی ربطان آموزشی سنجیده می شود. مسئولان دانشگاهی، مدیران گروه های آموزشی، دانشجویان، قانون گذاران آموزش عالی و اعضای هیئت علمی خود قضاوت می کنند که آموزش، پژوهش و خدمات نظام مورد نظر تا چه اندازه با معیارها و اهداف تصریح شده همخوانی دارند (مک جین<sup>۴</sup> و بوردن<sup>۵</sup>، ۱۹۹۵).

### پیشینه مدیریت کیفیت جامع

ادوارد دمینگ به عنوان یکی از پیشگامان بهبود کیفیت معتقد بود: «کیفیت را بهبود دهید و به طور خودکار، بهره وری را بالا خواهید برد، بازار را با قیمت های کمتر و کیفیت بهتر تصاحب می نمایید، در کارتان باقی می مانید و شغل ایجاد می کنید». جوران، چند سال بعد از دمینگ، تأثیرات مهمی در برنامه ریزی کیفیت و بهبود گذاشت و کرازبی سومین پیشقدم در این امر بود. پیام هر سه نفر اساساً یکی است: ۱. تعهد به بهبود کیفیت در سازمان ۲. برخورد با فرایندها، نه کارکنان ۳. تجزیه فرایندها برای مشخص نمودن مشکلات و برطرف نمودن مسائلی که به کیفیت صدمه می زند ۴. مشخص نمودن مشتریان و جلب رضایت خواسته های آنان ۵. فعال نمودن گروه های کاری و به وجود آوردن جوئی برای نوآوری و استمرار دائمی بهبود کیفیت. سازمان هایی مانند شرکت فورد، هولت - پکارد، زیراکس و موتورولا مسبب تحریک کیفیت در صنعت ایالات متحده بوده اند. دمینگ و جوران می گویند که ۳۰ درصد صرفه جویی را می توان از طریق مدیریت کیفیت جامع محقق نمود که این در صنعت به اثبات رسیده است. کوشش های متعددی هم، جهت تطبیق مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی امریکا

- 
1. Total Quality Management (TQM)
  2. International Network For Quality Assurance Agencies in Higher Education
  3. Graft
  4. Mcginn
  5. Borden

انجام شده است: یکی در سازمان نیرو و روشنایی ایالت فلوریدا و دیگری در شهر مدیسن ایالت ویسکانسین می‌باشد؛ چندین ایالت هم نسبت به اجرای این مدیریت اقدام نموده‌اند (تنعمی، ۱۳۸۲).

### مدیریت کیفیت جامع در آموزش عالی

مدیریت کیفیت جامع به عنوان یک فلسفه مدیریتی، قبل از سال ۱۹۸۰ میلادی، برای کاربرد در آموزش عالی پیشنهاد شد. به کارگیری مدیریت کیفیت جامع در سال ۱۹۹۱ به وسیله «باب گلاوین»<sup>۱</sup> مدیر عامل شرکت موتورولا<sup>۲</sup> مطرح شد که امروز آن را به نام «چالش گلاوین»<sup>۳</sup> می‌شناسیم. او استادان دانشگاه را دعوت کرد تا صنعت را مورد بازدید قرار دهند و تکنیک‌های مدیریت کیفیت جامع را که در صنعت مورد استفاده قرار گرفته بود، مشاهده نمایند؛ سپس دانشگاه‌ها برای استفاده از این تکنیک‌ها در مدیریت، برنامه‌ریزی درسی و فعالیت‌های پژوهشی، به مطالعه و تحقیق پرداختند. در سال ۱۹۹۳، «شورای تعلیم و تربیت امریکا» دریافت، ۷۰ درصد از بخش آموزش عالی، مدیریت کیفیت جامع را در دانشگاه‌های خود به کار برده‌اند. در سال ۱۹۹۴، این شورا گزارش داد که آمار فوق به ۸۰ درصد افزایش یافته است (قاسمی‌زاد به نقل از بابکوک، ۱۳۸۱).

در یک تحقیق اولیه از ۲۵ دانشگاه و کالج امریکایی که به نحوی در ارتباط با اجرای مدیریت کیفیت جامع بوده‌اند، مشخص شد که ۱۷ تا از آنها تمرکزشان بر روی مفاد درسی دوره کارشناسی و کارشناسی ارشد در استفاده از این مدیریت بوده است که عمدتاً بر روی دروس بازرگانی و صنعتی تأکید داشته‌اند. حدود نیمی از مؤسسات آموزشی و دانشگاه‌های استفاده کننده از این مدیریت تا مرحله تشکیل گروه‌های مطالعه پیشرفت داشته‌اند. این مدیریت در ۵ مؤسسه، فقط برای انجام تحقیقات مورد استفاده قرار گرفت. از ۲۵ مؤسسه علمی ۱۰ مورد به طور جدی مدیریت کیفیت جامع را در بخش علمی و ۱۵ مورد در بخش خدماتی به کار گرفته‌اند (تنعمی، ۱۳۸۲). مطالعات بیرن بام و دشتولتز (۱۹۹۹) نشان داد که ۴۶۹ مؤسسه آموزش عالی در ایالات متحده، مدیریت کیفیت را در مؤسسه خود به کار برده‌اند (اسریکانتان<sup>۳</sup> دالریمل<sup>۴</sup>، ۲۰۰۲). وازانا و همکاران (۲۰۰۰) در یک بررسی که ۴۰۰ دانشکده در ایالات متحده را در بر می‌گرفت، به این نتیجه رسیدند که مدیریت کیفیت، کمتر در فرایندهای اصلی آموزش

1. Bob Glavin
2. Glavin Challenge
- 3 . Srikanthan
- 4 . Dalrymple

عالی پیشنهاد شده است؛ در حالی که دانشگاه ویسکانسین - استات<sup>۱</sup> توانست به عنوان اولین دانشگاه، معیارهای آموزشی برای عملکرد عالی را محقق نموده و در سال ۲۰۰۱ جایزه ملی کیفیت امریکا را تصاحب نماید.

کانجی و همکاران در سال ۱۹۹۹، در پژوهشی که به ارزیابی تطبیقی دانشگاه‌های ایالات متحده و مالزی در به کارگیری مدیریت کیفیت پرداختند، به این نتیجه دست یافتند که نهادهای آموزش عالی در ایالات متحده، آگاهی کافی از مشتری ندارند؛ همچنین مؤسسات آموزش عالی در ایالات متحده و مالزی فاقد دانش کافی درباره به کارگیری اصول مدیریت کیفیت در زمینه آموزش کیفیت به کارکنان هستند. در ایران نیز تنعمی در سال ۱۳۸۲ در تحقیق خود که به ارزیابی تطبیقی دانشگاه تهران و یزد با دانشگاه ایالتی پرتلند پرداخته بود، به این نتیجه رسید که دانشگاه ایالتی پرتلند کاهش شدید بودجه را به عنوان فرصتی برای تجدید نظر در ساختار و هدایت تغییرات اداری و نزدیک‌تر شدن به برنامه جدید مدیریت، در نظر گرفت و به موفقیت شایان توجه دست یافت؛ در حالی که در دانشگاه تهران رهبران ارشد، اطلاعات سازمان دانشگاه را با دانشگاهیان در میان نمی‌گذارند و جویای افکار اعضای خود نیز نیستند. به طور کلی، تجربه دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی متعدد که این نوع مدیریت را اجرا نموده‌اند، نشان می‌دهد که مدیریت کیفیت جامع باعث افزایش مشارکت کارکنان، استفاده بهتر از منابع، افزایش راه‌حل‌ها برای مسائل و کاهش هزینه‌ها شده و در نهایت بهره‌وری را افزایش می‌دهد (هزارد<sup>۲</sup>، ۱۹۹۳).

مزیت مدیریت کیفیت جامع نسبت به رویکردهای سنتی در نگرش وسیع‌تر آن است؛ در حالی که ارزشیابی دانشگاه‌ها تنها بر اساس ورودی‌ها و خروجی‌های نظام انجام می‌شود، رویکرد مبتنی بر مدیریت کیفیت جامع، هر سه مرحله ورودی، فرایند و خروجی را در بر می‌گیرد. براساس اعتقادی دیگر، مدیریت کیفیت جامع یک رویکرد جامع راهبردی است که شامل منافع هر سه گروه ذی‌نفع در هر سازمان یعنی کارکنان، مشتریان و صاحبان سرمایه می‌باشد (اولیاء، ۱۳۷۸).

فلسفه کیفیت جامع به عنوان آخرین مدل جهت تغییر و بهبود کیفیت در آموزش عالی ارائه می‌شود. رضایت مشتری، احتمالاً مهم‌ترین عنصر در مدیریت کیفیت در آموزش عالی است و اغلب مترادف با کیفیتی است که بر انتظارات و نیازهای مشتری تمرکز دارد (مگاد<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷). توسعه تمرکز بر مشتری در آموزش عالی نیاز به رهبری

1. University of Wisconsin - Stout

2. Hazzard

3. Maguad

قوی دارد. رهبری، استفاده از نفوذ شخصی برای شکل دادن به اهداف گروه‌ها و سازمان‌ها، رفتار انگیزشی جهت دستیابی به این اهداف در آینده و کمک به تعریف فرهنگ گروه یا سازمان است (گریفین، ۲۰۰۳).

نیوبی (۱۹۹۹) در آزمون مدل‌های مدیریت کیفیت جامع به این نتیجه رسید که قبل از توجه به کیفیت در آموزش عالی، توجه به ساختار و سبک رهبری مهم است (اسریکانتان و دالریمل، ۲۰۰۲). مانند هر تغییر فرهنگی مهم دیگر، مدیریت کیفیت جامع، نیازمند رهبری قوی در همه سطوح است. ایجاد انگیزه در افراد برای انجام امور به گونه‌ای دیگر، نیازمند رهبرانی است که بتوانند آنچه را که باید انجام شود، به همراه دلیل انجام آن به دیگران تفهیم نمایند. مدیر یا رهبر، لازم است که دیدگاه و هدف روشنی داشته باشد و بتواند آن را به دیگران انتقال دهد و از طریق عمل نشان دهد که چگونه این دیدگاه به یک واقعیت تبدیل می‌شود. بدون رهبری سطح بالا که افراد را تقویت می‌نماید تا در جهت تحقق دیدگاه مشترکشان فعالیت نمایند، هیچ سازمان یا دانشگاهی نمی‌تواند مدیریت کیفیت جامع را با موفقیت اجرا و به طور مستمر ادامه دهد. رهبری و منابع انسانی در نظام مدیریت بر مبنای مشارکت از این جهت اهمیت دارد که دارای فکر است و قدرت تفکر و کیفیت پیشنهادها متکی به فکر ایشان می‌باشد. در این مدیریت، به منظور اصلاح و ارتقاء کیفیت امور و کاهش هزینه‌ها، پیشنهاد دریافت می‌شود و با استفاده از مفیدترین پیشنهادها تغییرات انجام می‌شود (تنعمی، ۱۳۸۲).

با توجه به آنچه گفته شد، ضرورت اعمال مدیریت کیفیت جامع در آموزش عالی روشن می‌شود. قبل از به کارگیری مدیریت کیفیت جامع ضروری است تا نگرش مدیران و اعضای هیئت علمی نسبت به اجرای آن در دانشگاه ارزیابی شود.

### اهداف پژوهش

هدف از اجرای این پژوهش، بررسی نگرش مدیران و اعضای هیئت علمی دانشگاه ارومیه نسبت به پذیرش مدیریت کیفیت جامع است که در قالب چهار هدف جزئی‌تر، بررسی رابطه بین نگرش مدیران نسبت به پذیرش مدیریت کیفیت جامع با سابقه مدیریت آنان، بررسی رابطه بین نگرش اعضای هیئت علمی نسبت به پذیرش مدیریت کیفیت جامع با سابقه خدمت و مرتبه علمی، و بررسی تفاوت نگرش اعضای هیئت علمی نسبت به پذیرش مدیریت کیفیت جامع با رشته تحصیلی آنان، دنبال می‌شود.

**روش پژوهش**

روش استفاده شده در این پژوهش، از نوع توصیفی - میدانی است و در آن، نگرش مدیران و اعضای هیئت علمی دانشگاه ارومیه نسبت به پذیرش مدیریت کیفیت جامع مورد بررسی قرار گرفته است.

**جامعه و نمونه آماری پژوهش**

جامعه آماری این پژوهش را کلیه مدیران و اعضای هیئت علمی دانشگاه ارومیه (۳۰۸ نفر) تشکیل می‌دهد. از این تعداد، ۲۲۸ نفر را اعضای هیئت علمی و ۸۰ نفر را مدیران تشکیل می‌دهند. با استفاده از روش نمونه گیری تصادفی ساده، ۱۴۴ نفر از اعضای هیئت علمی و ۶۶ نفر از مدیران، جمعاً به تعداد ۲۱۰ نفر به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند که توزیع مختصات آنان در جدول بعدی آورده شده است.

**ابزار جمع‌آوری اطلاعات**

برای جمع‌آوری اطلاعات از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد. پس از تأیید پرسشنامه از سوی صاحب نظران و اجرای آزمایشی آن بر روی ۳۰ نفر از مدیران و اعضای هیئت علمی، سؤالات با روایی نامناسب حذف و پرسشنامه پالایش شده با مقیاس ۵ بخشی لیکرت برای جمع‌آوری داده‌ها آماده شد. این پرسشنامه با ضریب پایایی ۰/۸۸ حاوی ۳۳ سؤال بود که هفت اصل مدیریت کیفیت جامع شامل: تعهد مدیریت، مشتری محوری، کار تیمی، آموزش، استفاده از اطلاعات، بهبود مستمر و ارزشیابی را می‌سنجد.

**روش جمع‌آوری اطلاعات**

با توجه به اینکه ابزار اندازه‌گیری در این پژوهش، پرسشنامه بود، پس از تهیه و تنظیم، تعداد ۲۱۰ پرسشنامه در بین مدیران و اعضای هیئت علمی دانشگاه ارومیه به طور حضوری و با ارائه توضیحات و توجیهات لازم در خصوص ضرورت و اهمیت پژوهش، توزیع شد. از مجموع ۲۱۰ پرسشنامه، تعداد ۱۱۰ پرسشنامه جمع‌آوری و با استفاده از نرم افزار SPSS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

### روش تجزیه و تحلیل اطلاعات

برای تجزیه و تحلیل اطلاعات از آمار توصیفی و استنباطی استفاده شد. از آمار توصیفی برای دسته‌بندی و تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش مانند فراوانی، درصد و نمودار استفاده شد. از آمار استنباطی در موارد زیر استفاده شد:

■ برای به دست آوردن میزان تفاوت نگرش مدیران و اعضای هیئت علمی نسبت به پذیرش مدیریت کیفیت جامع از آزمون  $t$  مستقل (تی تست برای گروه‌های مستقل) استفاده شد؛

■ برای به دست آوردن رابطه بین نگرش مدیران نسبت به پذیرش مدیریت کیفیت جامع با سابقه مدیریت آنان از ضریب همبستگی پیرسون<sup>۱</sup> استفاده شد؛

■ برای به دست آوردن رابطه بین نگرش اعضای هیئت علمی نسبت به پذیرش مدیریت کیفیت جامع با سابقه خدمت و مرتبه علمی آنان از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد؛

■ برای به دست آوردن تفاوت بین نگرش اعضای هیئت علمی نسبت به پذیرش مدیریت کیفیت جامع با رشته تحصیلی آنان از آزمون تحلیل واریانس یک راهه<sup>۲</sup> استفاده شد؛ همچنین جهت تعیین تفاوت بین میانگین رشته‌های تحصیلی با نگرش نسبت به پذیرش مدیریت کیفیت جامع از آزمون توکی<sup>۳</sup> استفاده شد.

- 
1. Pearson correlation
  2. Anova
  3. Tukey



## یافته‌های پژوهش

جدول (۱) توزیع مختصات نمونه آماری پژوهش بر اساس عوامل جمعیت‌شناختی

درصد	فراوانی		
۳۶/۴	۴۰	مدیران	توزیع افراد بر اساس سمت
۶۳/۶	۷۰	هیئت علمی	
—	—	استاد	مرتبه علمی اعضای هیئت علمی
۱۴/۳	۱۰	دانشیار	
۶۴/۳	۴۵	استادیار	
۲۱/۴	۱۵	مریی	
۱۰۰	۷۰	جمع	
۳۴/۳	۲۴	۵-۱	سابقه خدمت اعضای هیئت علمی
۲۰	۱۴	۱۰-۶	
۱۵/۷	۱۱	۱۵-۱۱	
۳۰	۲۱	بالاتر از ۱۵	
۱۰۰	۷۰	جمع	
۷۵	۳۰	۵-۱	سابقه مدیریت مدیران
۷/۵	۳	۱۰-۶	
۱۰	۴	۱۵-۱۱	
۷/۵	۳	بالاتر از ۱۵	
۱۰۰	۴۰	جمع	
۳۲/۸	۲۳	ادبیات و علوم انسانی	رشته تحصیلی
۱۸/۶	۱۳	علوم پایه	
۱۸/۶	۱۳	فنی و مهندسی	
۱۵/۷	۱۱	کشاورزی	
۱۴/۳	۱۰	دامپزشکی	
۱۰۰	۷۰	جمع	

میانگین سابقه مدیریت	میانگین سابقه خدمت	تعداد		گروه
۵/۴۳	۱۳/۷	۴۰	مدیران	
	۹/۷۷	۷۰	اعضای هیئت علمی	

**تحلیل توصیفی یافته‌ها**

جدول (۲) میانگین و انحراف استاندارد دو گروه مدیران و اعضای هیئت علمی را نسبت به پذیرش مؤلفه‌های مدیریت کیفیت جامع نشان می‌دهد.

جدول (۲) مقایسه میانگین و انحراف استاندارد اعضای هیئت علمی و مدیران در پذیرش مؤلفه‌های مدیریت کیفیت جامع

هیئت علمی N=۷۰	مدیران N=۴۰	مؤلفه‌های مدیریت کیفیت جامع
M±SD	M±SD	
۲۰/۶۱±۲/۰۵	۲۰/۷۵±۲/۲۳	تعهد مدیریت
۱۷/۴۵±۲/۶۷	۱۸/۲۷±۲/۲۳	مشتری محوری
۱۹/۷۱±۲/۲۹	۲۱/۲۵±۲/۱۹	بهبود مستمر
۲۰/۱±۱/۸۹	۲۰/۴۵±۱/۹۱	استفاده از اطلاعات
۱۵/۶۱±۱/۹۵	۱۷/۱۵±۱/۷۸	آموزش
۱۸/۲۴±۲/۴۴	۱۹/۰۷±۲/۴۸	کار تیمی
۱۵/۲۱±۲/۲۵	۱۶/۴۵±۱/۸۶	ارزشیابی

همان طور که در جدول (۲) ملاحظه می‌شود در کلیه مؤلفه‌های مدیریت کیفیت جامع، مدیران از میانگین بالاتری نسبت به اعضای هیئت علمی برخوردارند؛ بدین معنی که مدیران نگرش مساعدتری نسبت به پذیرش مدیریت کیفیت جامع دارند.

**تحلیل استنباطی یافته‌ها**

برای تعیین تفاوت بین نگرش مدیران و اعضای هیئت علمی نسبت به پذیرش مدیریت کیفیت جامع از آزمون t مستقل استفاده شد که در جدول (۳) ارائه شده است.

جدول (۳) تحلیل آزمون t مستقل برای مقایسه میانگین تفاوت نگرش مدیران و اعضای هیئت علمی نسبت به پذیرش مؤلفه‌های مدیریت کیفیت جامع

Sig	t	هیئت علمی N=۷۰		مدیران N=۴۰		
		SD	M	SD	M	
*.۰/۰۰۱	۳/۳۸	۹/۸۵	۱۲۷/۰۳	۱۰/۸۱	۱۳۳/۸۷	کل
*.۰/۰۰۱	۳/۴۳	۲/۲۹	۱۹/۷۱	۲/۱۹	۲۱/۲۵	بهبود مستمر
.۰/۱۰	۱/۶۴	۲/۶۷	۱۷/۴۵	۲/۱۹	۱۸/۲۷	مشتری محوری
.۰/۷۴	.۰/۳۲۳	۲/۰۵	۲۰/۶۱	۲/۲۲	۲۰/۷۵	تعهد مدیریت
*.۰/۰۰۴	۲/۹۴	۲/۲۴	۱۵/۲۱	۱/۸۶	۱۶/۴۵	ارزشیابی
.۰/۳۵	.۰/۹۳۱	۱/۸۸	۲۰/۱	۱/۹۱	۲۰/۴۵	استفاده از اطلاعات
.۰/۰۹	۱/۷۱	۲/۴۴	۱۸/۴	۲/۴۸	۱۹/۰۷	کار تیمی
*.۰/۰۰	۴/۱	۱/۹۵	۱۵/۶۱	۱/۷۷	۱۷/۱۵	آموزش

$P < ۰/۰۵$

همچنان که در جدول (۳) ملاحظه می‌شود، نتایج حاصل از آزمون t مستقل نشان می‌دهد که به طور کلی بین نگرش مدیران و اعضای هیأت علمی نسبت به پذیرش مؤلفه‌های مدیریت کیفیت جامع تفاوت معناداری وجود دارد. این تفاوت در مؤلفه‌های بهبود مستمر، آموزش و ارزشیابی معنادار است؛ در حالی که بین نگرش این افراد نسبت به دیگر مؤلفه‌های مدیریت کیفیت جامع تفاوت معناداری وجود نداشت. با توجه به میانگین کلی دو گروه (مدیران ۱۳۳/۸۷ و اعضای هیأت علمی ۱۲۷/۰۳)، مدیران نگرش مساعدتری نسبت به پذیرش مدیریت کیفیت جامع دارند.

جدول (۴) تحلیل آزمون ضریب همبستگی پیرسون برای بررسی ارتباط بین سابقه مدیریت مدیران، سابقه خدمت و مرتبه علمی اعضای هیئت علمی با مؤلفه‌های مدیریت کیفیت جامع

ارتباط نگرش هیئت علمی با مرتبه علمی آنان		ارتباط نگرش هیئت علمی با سابقه خدمت آنان		ارتباط نگرش مدیران با سابقه مدیریت آنان		مؤلفه های مدیریت کیفیت جامع
Sig	r	sig	r	sig	r	
۰/۸۴	۰/۰۲	۰/۶	۰/۰۶	۰/۳۷	-۰/۱۴	تعهد مدیریت
۰/۲۴	-۰/۱۴	۰/۱۱	-۰/۱۹	۰/۲۹	۰/۱۷	بهبود مستمر
*۰/۰۳	-۰/۲۵	*۰/۰۰۰	-۰/۴۲	۰/۶۸	-۰/۰۶	مشتری محوری
۰/۷۹	-۰/۰۳	۰/۸۴	-۰/۰۲	۰/۷۹	۰/۰۴	استفاده از اطلاعات
۰/۸۴	-۰/۰۲	۰/۶۶	-۰/۰۵	۰/۷۱	۰/۰۶	آموزش
*۰/۰۰۲	-۰/۳۶	*۰/۰۰۰	-۰/۵۱	۰/۴۸	-۰/۱۳	کار تیمی
۰/۹۹	-۰/۰۰۱	۰/۸۲	-۰/۰۲	۰/۴۸	-۰/۱۴	ارزشیابی

$P < ۰/۰۵$

نتایج حاصل از ضریب همبستگی پیرسون که در جدول (۴) ارائه شده، نشانگر این است که بین نگرش مدیران نسبت به پذیرش مدیریت کیفیت جامع با سابقه مدیریت آنان، رابطه معناداری وجود ندارد؛ بدین معنی که سابقه مدیریت تأثیری در نگرش مدیریت نسبت به پذیرش مدیریت کیفیت جامع ندارد؛ همچنین جهت تعیین رابطه بین نگرش اعضای هیئت علمی نسبت به پذیرش مدیریت کیفیت جامع با سابقه خدمت و مرتبه علمی آنان از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد، که در جدول (۴) ارائه شده است.

توجه به نتایج حاصل از تحلیل ضریب همبستگی پیرسون که در جدول (۴) ارائه شده است، بین نگرش اعضای هیئت علمی نسبت به پذیرش مدیریت کیفیت جامع با سابقه خدمت و مرتبه علمی آنان در دو مؤلفه مشتری محوری و کار تیمی رابطه معنادار و منفی وجود دارد؛ یعنی با بالا رفتن سابقه خدمت و مرتبه علمی، تمایل به کار تیمی و توجه به مشتری محوری در این افراد کمتر می‌شود. در صورتی که بین سابقه

خدمت و مرتبه علمی اعضای هیئت علمی با دیگر اصول مدیریت کیفیت جامع، ارتباط معناداری وجود نداشت.

برای تعیین تفاوت‌ها از تحلیل واریانس استفاده شد. در جدول (۵) خلاصه نتایج تحلیل واریانس تفاوت بین نگرش اعضای هیئت علمی نسبت به پذیرش مدیریت کیفیت جامع با رشته تحصیلی آنان آمده است.

جدول (۵) آزمون تحلیل واریانس برای بررسی تفاوت میانگین بین نگرش اعضای هیئت علمی با رشته تحصیلی آنان نسبت به پذیرش مؤلفه‌های مدیریت کیفیت جامع

Sig	F	MS	DF	SS	منبع تغییرات	مؤلفه‌ها
*.۰/۰۱	۳/۳۸	۲۸۸/۰۳	۴	۱۱۵۲/۱۲	بین گروهی	کل
		۸۵/۲	۶۵	۵۵۳۷/۸۲	درون گروهی	
			۶۹	۶۶۸۹/۹۴	جمع	
*.۰/۰۰۸	۳/۷	۱۳/۷۲	۴	۵۴/۹۱	بین گروهی	تعهد مدیریت
		۳/۶۲	۶۵	۲۳۲/۶۷	درون گروهی	
			۶۹	۲۹۰/۵۸	جمع	
*.۰/۰۰۱	۵/۰۴	۲۹/۱۹	۴	۱۱۶/۷۸	بین گروهی	مشتری محوری
		۵/۷۹	۶۵	۳۷۶/۵۸	درون گروهی	
			۶۹	۴۹۳/۳۷	جمع	
*.۰/۰۰۵	۲/۴۷	۸/۱۳	۴	۳۲/۵۲	بین گروهی	استفاده از اطلاعات
		۳/۲۸	۶۵	۲۱۳/۷۷	درون گروهی	
			۶۹	۲۴۶/۳	جمع	
.۰/۳۳	۱/۱۵	۶/۸۵	۴	۲۷/۴۳	بین گروهی	کار تیمی
		۵/۹۳	۶۵	۳۸۵/۴۳	درون گروهی	
			۶۹	۴۱۲/۸۷	جمع	
.۰/۱۰۳	۲/۰۱	۱۰/۰۴	۴	۴۰/۱۶	بین گروهی	بهبود مستمر
		۴/۹۸	۶۵	۳۲۴/۱۲	درون گروهی	
			۶۹	۳۶۴/۲۸	جمع	
*.۰/۰۰۵	۴/۱۴	۱۳/۳۴	۴	۵۳/۳۶	بین گروهی	آموزش
		۳/۲۱	۶۵	۲۰۹/۲۲	درون گروهی	
			۶۹	۲۶۲/۵۸	جمع	
.۰/۲۲	۱/۴۵	۷/۱۴	۴	۲۸/۵۷	بین گروهی	ارزشیابی
		۴/۹۱	۶۵	۳۱۹/۲۱	درون گروهی	
			۶۹	۳۴۷/۷۸	جمع	

P < .۰/۰۵

همان طور که در جدول (۵) ملاحظه می‌شود، نتایج تحلیل واریانس نشان می‌دهد که با  $F=3/38$  و سطح معناداری  $0/01$  بین نگرش اعضای هیئت علمی نسبت به پذیرش مؤلفه‌های مدیریت کیفیت جامع با رشته تحصیلی آنان تفاوت معناداری وجود دارد؛ همچنین به منظور تعیین جهت تفاوت بین میانگین رشته‌های تحصیلی با نگرش نسبت به پذیرش مدیریت کیفیت جامع از آزمون توکی استفاده شد.

جدول (۶) تحلیل آزمون توکی برای تعیین تفاوت بین میانگین‌های رشته‌های تحصیلی

Sig	SD	MD	رشته تحصیلی		مؤلفه‌ها
0/72	3/2	3/97	ادبیات	علوم پایه	ارتباط مؤلفه‌های مدیریت کیفیت جامع با رشته تحصیلی
0/17	3/6	8/15	فنی و مهندسی		
0/05	3/7	10/6	کشاورزی		
*0/03	3/8	11/45	دامپزشکی		
*0/024	0/74	2/31	فنی و مهندسی	علوم پایه	تعهد مدیریت
*0/038	0/78	2/27	کشاورزی		
*0/003	0/91	3/42	ادبیات	دامپزشکی	مشتری محوری
*0/001	1/01	4/14	علوم پایه		
*0/005	1/01	3/67	فنی و مهندسی		
*0/039	1/05	3/05	کشاورزی		
*0/03	0/62	1/87	ادبیات	علوم پایه	استفاده از اطلاعات
*0/005	0/65	2/37	کشاورزی	ادبیات	آموزش

$P < 0/05$

با توجه به نتایج حاصل از آزمون توکی که به منظور تشخیص اختلاف بین میانگین‌ها استفاده شده است، بین رشته تحصیلی اعضای هیئت علمی با نگرش آنان نسبت به پذیرش مدیریت کیفیت جامع در مؤلفه‌های تعهد مدیریت، مشتری محوری، استفاده از اطلاعات و آموزش تفاوت معناداری وجود دارد؛ این تفاوت در جدول (۶) نشان داده شده است.

### بحث و نتیجه‌گیری

در این پژوهش، مشخص شد که بین نگرش مدیران و اعضای هیئت علمی نسبت به پذیرش مدیریت کیفیت جامع تفاوت معناداری در مؤلفه‌های بهبود مستمر، آموزش و ارزشیابی وجود دارد و مدیران نگرش مساعدتری نسبت به، استفاده از اصول مدیریت

کیفیت جامع در دانشگاه دارند. بین نگرش مدیران و اعضای هیئت علمی نسبت به دیگر اصول مدیریت کیفیت جامع تفاوت معناداری وجود نداشت. بین سابقه مدیریت مدیران با نگرش آنان نسبت به پذیرش مدیریت کیفیت جامع تفاوت معناداری وجود نداشت و می‌توان گفت که در پذیرش مدیریت کیفیت جامع، سابقه مدیریت تأثیری در نگرش مدیریت ندارد، در حالی که بین سابقه خدمت و مرتبه علمی اعضای هیئت علمی با نگرش آنان نسبت به پذیرش مدیریت کیفیت جامع در دو مؤلفه کار تیمی و مشتری محوری تفاوت معناداری وجود داشت؛ بدین معنی که با بالا رفتن سابقه خدمت و ارتقاء مرتبه علمی نگرش این افراد نسبت به مشتری محوری کمتر شده و تمایل به کار تیمی در آنان کاهش می‌یابد، ولی با دیگر مؤلفه‌ها ارتباط معناداری وجود نداشت؛ همچنین بین رشته تحصیلی اعضای هیئت علمی با نگرش آنان نسبت به پذیرش مدیریت کیفیت جامع در مؤلفه‌های تعهد مدیریت، مشتری محوری، استفاده از اطلاعات و آموزش تفاوت معناداری وجود داشت. مقایسه میانگین بین رشته‌های تحصیلی اعضای هیئت علمی با نگرش آنان نسبت به پذیرش مدیریت کیفیت جامع نشان می‌دهد که تفاوت بین میانگین‌های نگرش اعضای هیئت علمی در دو رشته تحصیلی علوم پایه و دامپزشکی معنادار است. در مؤلفه تعهد مدیریت، مقایسه میانگین بین رشته تحصیلی علوم پایه با فنی و مهندسی و کشاورزی معنادار بود. در مؤلفه مشتری محوری، مقایسه میانگین بین رشته تحصیلی دامپزشکی با رشته‌های تحصیلی ادبیات، علوم پایه، فنی و مهندسی و کشاورزی معنادار بود. در مؤلفه استفاده از اطلاعات، مقایسه میانگین بین رشته تحصیلی علوم پایه با ادبیات معنادار بود و در مؤلفه آموزش، مقایسه میانگین بین نگرش اعضای هیئت علمی نسبت به پذیرش مدیریت کیفیت جامع و رشته تحصیلی ادبیات با کشاورزی معنادار بود.

امیری فارسی (۱۳۸۲) در تحقیقی با عنوان "بررسی میزان اطلاع و به‌کارگیری روش اصول مدیریت کیفیت فراگیر از سوی مدیران ناحیه ۲ شهر شیراز و ارتباط آن با بهره‌وری دبیران آن مدارس" به این نتیجه دست یافت که بین نگرش مدیران و دبیران نسبت به کارگیری مدیریت کیفیت فراگیر اختلاف معناداری وجود دارد و مدیران از نگرش بالاتری نسبت به دبیران در به‌کارگیری مدیریت کیفیت فراگیر برخوردارند که با نتایج پژوهش حاضر همسو است. بور (۱۳۸۳) نیز در تحقیقی به منظور "بررسی میزان اطلاع و به‌کارگیری اصول مدیریت کیفیت فراگیر توسط مدیران و رابطه آن با اثربخشی مدارس از دیدگاه معلمان مدارس عقب مانده ذهنی شهر تهران" به این نتیجه دست یافت که بین میزان اثربخشی مدارس که مدیران شان اصول مدیریت کیفیت فراگیر را بیشتر به کار می‌گیرند و مدارس که این اصول را کمتر به کار می‌گیرند، تفاوت



معناداری وجود دارد. بر اساس نظرسنجی از مدیران مدارس، مدیران در زمینه ضرورت به کارگیری اصول مدیریت کیفیت فراگیر در مدارس نظر مساعدی دارند که با نتایج پژوهش حاضر همخوان و همسو است.

طالبی‌پور (۱۳۸۴) نیز در تحقیقی به بررسی "زمینه‌یابی پذیرش مدیریت کیفیت فراگیر در بین اعضای هیئت علمی دانشگاه تربیت معلم تهران" پرداخته و به این نتیجه رسید که اعضای هیئت علمی نسبت به پذیرش مدیریت کیفیت فراگیر آمادگی متوسطی دارند؛ همچنین بین سابقه تدریس اعضای هیئت علمی و پذیرش مدیریت کیفیت فراگیر تفاوت معناداری وجود داشت که با نتایج پژوهش حاضر همسو می‌باشد. یافته‌های این پژوهش با یافته‌های پژوهش قاسمی‌زاد (۱۳۸۱) غیر همسو است. در تحقیق وی بین "نظرات اعضای دانشکده نسبت به پذیرش مدیریت کیفیت فراگیر" تفاوت معناداری وجود نداشت و سمت و وابستگی دانشکده‌ای نیز بر نگرش آنان تأثیر متقابل نداشته است. هویدا (۱۳۸۴) نیز در تحقیقی به مقایسه "دیدگاه‌های اعضای هیئت علمی و دانشجویان در باره میزان کاربست شاخص‌های مدیریت کیفیت جامع در فرایند آموزش دانشگاه اصفهان" پرداخته و به این نتیجه رسید که چهار اصل مدیریت کیفیت جامع که در این پژوهش مورد بررسی قرار گرفته‌اند؛ یعنی رضایت اعضای هیئت علمی و دانشجویان، بهبود مستمر فرایند آموزش دانشگاه، تصمیم‌گیری مبتنی بر داده‌ها و مشارکت اعضای هیئت علمی و دانشجویان در فرایند آموزش در حد مطلوب مورد توجه قرار نگرفته است؛ که در مؤلفه توجه به مشتری محوری و تمایل به کار تیمی با نتایج پژوهش حاضر همسو می‌باشد.

### پیشنهادها

هر دانشگاهی برای رسیدن به کیفیت، باید مسیر خاص بهبود سازی خود را مشخص کرده و از نسخه برداری بپرهیزد و بدیهی است که آماده پرداخت هزینه آن نیز باشد. در مسیر دستیابی به عملکرد خوب، باید موانع، مقاومت‌ها، چالش‌ها، اصول و روش‌های اجرای مدیریت کیفیت از سوی رهبران و مدیران دانشگاهی به خوبی درک شود. مدیران باید با به کارگیری فنون مدیریت و نگرش کیفی به بهبود یادگیری، جلب رضایت دانشجویان، اعضای هیئت علمی و کارکنان، به بهبود عملکردها در دانشگاه اقدام نمایند. نتایج تحقیق حاضر نشان می‌دهد مدیران عالی این مؤسسه آموزشی، دیدگاه مساعدی نسبت به پذیرش آن دارند و می‌توان گفت که با داشتن تعهد مدیریت، زمینه برای ایجاد تحول فراهم است، اما در این مسیر، توجه به نیازها و انتظارات دانشجویان از اهمیت زیادی برخوردار است و بدون تأمین نیازهای آنان کیفیت به دست نمی‌آید. ایجاد گروه‌های کاری

و استفاده از دیدگاه‌ها و افکار گروهی می‌تواند زمینه را برای تحول زیربنایی در این مؤسسه آموزشی فراهم نماید. برای انجام این مهم، پیشنهادهای کاربردی زیر ارائه می‌شود:

■ ایجاد تیم بهبود کیفیت در دانشگاه ارومیه که مسئولیت به‌کارگیری اصول مدیریت کیفیت جامع را به عهده بگیرد. برای رسیدن به این اهداف، اولین قدم مشارکت دادن و درگیر ساختن تمامی مدیران می‌باشد، به این دلیل که تعهد و همکاری مدیران در به‌کارگیری و اجرای اصول مدیریت کیفیت، عامل اصلی موفقیت آن محسوب می‌شود؛

■ شناسایی و درک نیازهای مشتریان (دانشجویان) و تشخیص انتظارات مشتریان سیستم که توجه به گسترش و توسعه روزافزون فناوری، هر روز پیچیده‌تر شده، انتظارات دانشگاه و جامعه به طور کلی از آنان نیز وسعت و عمق بیشتری پیدا می‌کند؛

■ ترویج فرهنگ بهبود کیفیت در دانشکده‌ها و ترغیب همه دانشگاهیان برای پذیرش و به‌کارگیری اصول مدیریت کیفیت جامع در دانشگاه ارومیه؛ متأسفانه در حال حاضر، کنترل کیفیت در دانشگاه، به‌طور نظام‌مند به انجام نمی‌رسد و تنها به تکمیل شدن فرم‌های ارزیابی استادان بسنده می‌شود که آن هم به صورت مقطعی در اواخر ترم به انجام می‌رسد و از نتایج آنها نیز استفاده مؤثری به عمل نمی‌آید؛

■ تشکیل تیم‌های کاری نظیر بهبود روش‌ها، که نه تنها به بهبود فرایندهای آموزشی و پژوهشی بلکه حتی به اصلاح فرایندهای اجرایی سیستم اداری دانشگاه بپردازد تا اینکه مدیریت کیفیت جامع، اثرات عملی خود را در تعمیق و ارتقاء رسالت و مأموریت اصلی دانشگاه (آموزشی، پژوهشی و فرهنگی) در صحنه عمل و محیط آن به منصه ظهور برساند.

## منابع

- امیری فارسی، سوسن (۱۳۸۲). بررسی میزان اطلاع و به کارگیری روش و اصول مدیریت کیفیت فراگیر از سوی مدیران ناحیه ۲ شهر شیراز و ارتباط آن با بهره وری دبیران آن مدارس؛ پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه الزهرا.
- اولیاء، محمد صالح (۱۳۷۸). مدیریت کیفیت جامع و جایگاه آن در آموزش عالی؛ فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی، شماره ۱۸، صص ۲۸-۲۹.
- بور، فاطمه (۱۳۸۳). بررسی میزان اطلاع و به کارگیری اصول مدیریت کیفیت فراگیر توسط مدیران و رابطه آن با اثربخشی مدارس از دیدگاه معلمان مدارس عقب مانده ذهنی شهر تهران؛ پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه الزهرا (س).
- تنعمی، محمد مهدی (۱۳۸۲). مدیریت کیفیت جامع در آموزش عالی: ارزیابی تطبیقی چند دانشگاه و بازخوانی یک تجربه؛ نشریه دانش مدیریت، شماره ۶۱ و ۶۰، صص ۲۴.
- طالبی پور، سعید (۱۳۸۴). زمینه یابی پذیرش مدیریت کیفیت فراگیر در بین اعضای هیئت علمی دانشگاه تربیت معلم تهران؛ پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت معلم تهران.
- طیبی، سید جمال الدین (۱۳۷۶). لزوم تحول در مدیریت آموزش عالی در راستای تحقق آرمانهای توسعه ملی؛ مجموعه مقالات نخستین سمینار آموزش عالی در ایران. تهران: دانشگاه علامه طباطبائی، صص ۱۲۸.
- قاسمی زاد، علیرضا (۱۳۸۱). بررسی میزان آمادگی اعضای هیئت علمی دانشگاه شیراز برای پذیرش مدیریت کیفیت فراگیر؛ پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شیراز.
- منصوری، رضا (۱۳۸۳). دانشگاه و تعریف آن، فصلنامه رهیافت، شماره ۲۴.
- نوه ابراهیم، عبدالرحیم (۱۳۸۵). بررسی رابطه مهارتهای سه گانه مدیران گروههای آموزشی با کیفیت آموزشی؛ فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی، شماره ۳۹، صص ۶۳.
- هویدا، رضا (۱۳۸۴). مقایسه دیدگاههای اعضای هیئت علمی و دانشجویان درباره میزان کاربست شاخص های مدیریت کیفیت جامع در فرایند آموزش دانشگاه اصفهان؛ فصلنامه مطالعات تربیتی و روانشناسی، شماره ۶.

- Graft, A.(1995).*International Developments in Assuring Quality in Higher Education*. London: Flamer.
- Griffin, R.W(2003). *Fundamentals of management:core concepts and applications*. Third edition, Boston: Houghton-Mifflin press.
- Hazzard, T.(1993). *The strength and weaknesses of total quality management in higher education*.(Eric Document Reproductions Supplied by EDRS. ED364 148).
- Kanji, GK & Tambi, A.M.A & Wallace W.(1999). A comparative study of quality practices in higher education institutions in the US and Malaysia. *Total Quality Management*, Vol. 10, No 3, pp. 357-371.
- Maguad. Ben. A(2007). Identifying the needs of customers in higher education. *Education* Vol,127. Issue 3, pp 332-343.
- Mcginn,N.F.& A.M.Borden(1995). *Framing Question,Costructing Answers:Linking Research with Education Policy for Developing Countries*. Cambridg,MA:Hrvard University Press.
- Newby, P(1999).Culture and quality in higher education. *Higher Education Policy*,Vol.12,pp261-275.
- Srikanthan, G.& Dalymple J.F(2002).Developing a holistic model for quality in higher education. *Quality in Higher Education*, Vol.8,No.3,pp.215-224.
- Vazzana,G.Elfrink,J. & Bacherman,D.P(2000).A Longitudinal study of total quality management processes in business colleges. *Jurnal of Education for Business*,76(2),pp 69-74.