

## تعیین میزان آمادگی مدیران دانشگاه‌ها برای استقرار مدیریت کیفیت جامع مورد مطالعه: یک دانشگاه دولتی<sup>۱</sup>

مصطفی کاظمی\*

وجیهه هوشیار\*\*

### چکیده

هدف اصلی این تحقیق تعیین میزان آمادگی مدیران دانشگاه برای استقرار مدیریت کیفیت جامع بوده است. در این تحقیق، شش اصل تعهد، مشتری‌گرایی (تأمین رضایت ارباب رجوع)، واقع‌گرایی، مشارکت و همکاری، آموزش و بهبود مستمر به عنوان اصول مدیریت کیفیت جامع در نظر گرفته شد. جامعه آماری شامل کلیه مدیران دانشگاه در سه سطح عالی، میانی و عملیاتی بوده است. روش نمونه‌گیری نیز به صورت تصادفی طبقه‌ای بوده و برای تقسیم حجم نمونه میان طبقه‌های جامعه با توجه به حجم هر طبقه از شیوه تخصیص متناسب استفاده شده است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار SPSS استفاده شده است و داده‌ها در دو سطح توصیفی و استنباطی تجزیه و تحلیل شدند. نتایج تحقیق نشان داد که آمادگی مدیران دانشگاه برای استقرار مدیریت کیفیت جامع در حد مناسبی نیست.

واژگان کلیدی: آمادگی، اصول مدیریت کیفیت جامع، مدیران دانشگاه

۱. نظر به رعایت اخلاق تحقیق و توافق به عمل آمده با دانشگاه، از ذکر نام محل تحقیق در مقاله خودداری شده است.

\* استادیار دانشکده علوم اداری و اقتصادی دانشگاه فردوسی مشهد

(مسئول مکاتبات: Kazemi@ferdowsi.um.ac.ir)

\*\* دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی

### مقدمه

امروزه موفقیت سازمان‌ها را دانش مدیریت به کار گرفته شده در آن معین می‌کند. دانش مدیریت با رویکرد نوین، ساز و کاری را به سازمان‌های هزاره سوم ارائه می‌دهد که دارای دو خصیصه اصلی، تحول و کیفیت است. مدیریت کیفیت با تحول سازمانی مستمر، پایداری و پویایی آنان را در مقابل تغییرات سریع ساختارهای اجتماعی، اقتصادی و فناوری جهان تضمین می‌کند. شایان توضیح است که تعریف مشخصه‌های کیفیت خدمات نسبت به کیفیت محصولات فیزیکی مشکل‌تر است. زیرا کیفیت ضعیف محصول، غالباً به علت مواد اولیه و اجزاء نامتناسب است و یا ممکن است طراحی آن دارای خطا باشد و یا مطابق مشخصه‌های خاص تولید نشود اما کیفیت پایین خدمات مستقیماً به رفتار افراد برمی‌گردد. نبود آموزش و یا کمبود توجه لازم غالباً از دلایل اصلی عدم رضایت در خدمات هستند (Edward, 2001).

مؤسسات آموزشی نیز به عنوان پلی بین تولیدکنندگان دانش و دانش‌پژوهان به جهت پاسخگویی به تغییرات اجتماعی، نیازمند تحول جدی هستند. از این رو استقرار مدیریت کیفیت جامع برای مؤسسات آموزشی و دانشگاه‌ها بسیار حیاتی است.

### متون و منابع تحقیق

تعریفی که از مدیریت کیفیت جامع، از سوی «جان اوکلند»<sup>۱</sup> در یکی از جزوه‌های وزارت تجارت و صنعت انگلستان آمده، عبارت است از: مدیریت کیفیت جامع به طور کلی، راه مدیریت بهبود اثربخشی، انعطاف و رقابت در مؤسسات تولیدی و خدماتی است که تمام واحدها، فعالیت‌ها و افراد سازمان را در کلیه سطوح در بر می‌گیرد (اوکلند، ۱۹۹۱). همچنین «مونر»<sup>۲</sup> و «فائر»<sup>۳</sup> (۱۹۹۲) بیان کردند: مدیریت کیفیت جامع یک روش نظام‌مند تاییدشده برای برنامه‌ریزی و مدیریت فعالیت‌هاست که در هر نوع سازمان کاربرد دارد.

در مقاله‌ای در مورد مدیریت کیفیت جامع و صنعت مواد غذایی در کتاب مدیریت کیفیت فراگیر که به وسیله حاجی شریف (۱۹۹۵) به رشته تحریر در آمده، چند تعریف از مدیریت کیفیت جامع ذکر شده که عبارت‌اند از:

۱. مدیریت کیفیت جامع، یک اصل، یک رشته مفاهیم و مجموعه روش‌هایی که برای انجام بهبود مستمر سازمان‌ها است؛
۲. مدیریت کیفیت جامع، فرایند بهبود پی‌گیر برای بهبود کیفیت در هر کاری است که انجام می‌دهیم؛

---

1. Okland  
2. Munro  
3. Faure

۳. مدیریت کیفیت جامع هم به مشتریان داخلی و هم به مشتریان خارجی مرتبط است.

مدیریت کیفیت فراگیر را نیز می‌توان این‌گونه تعریف کرد: مدیریت کیفیت فراگیر، یعنی اقدام هوشمندانه، آرام و مستمر که تأثیر هم‌افزایی در جهت تأمین اهداف سازمان دارد که در نهایت منجر به رضایت مشتری، افزایش کارایی و تشدید رقابت در بازار می‌شود (حاجی شریف، ۱۹۹۵).

«آنتونی»<sup>۱</sup> (۲۰۰۲) نیز بیان می‌کند که مدیریت کیفیت جامع منجر به افزایش مشارکت کارکنان، بهبود روابط، افزایش تولید، بهبود کیفیت و کاهش دوباره‌کاری، افزایش رضایت مشتری، کاهش هزینه‌های ناشی از کیفیت ضعیف و بهبود مزیت رقابتی می‌شود.

در تجزیه لغت مدیریت کیفیت جامع با سه کلمه زیر سر و کار داریم:

۱. جامع: نشان‌دهنده همه‌گیر بودن آن است؛

۲. کیفیت: درجه تطابق کالای تولید شده یا خدمت ارائه‌شده با نیاز مشتری را بیان می‌کند؛

۳. مدیریت: فن، هنر یا روش اداره کردن، کنترل کردن، هدایت کردن و... است (جعفری و همکاران، ۲۰۰۴).

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

در خصوص مدیریت کیفیت جامع تحقیقاتی در داخل و خارج از کشورمان انجام شده است که به عنوان نمونه به چند مورد اشاره می‌شود: تحقیق قدرت‌الله باقری (باقری، ۲۰۰۵) که در مورد بررسی رابطه ویژگی‌های وضع موجود (سوابق و تحصیلات) مدیران آموزشی (مدیران آموزش و پرورش و مدیران دبیرستان‌های) استان کهگیلویه و بویراحمد با ویژگی‌های مدیریت کیفیت فراگیر است. تحقیق سعید طالبی‌پور (۲۰۰۵) که در مورد بررسی میزان آمادگی اعضای هیئت علمی دانشگاه تربیت معلم تهران در پذیرش مدیریت کیفیت فراگیر است. تحقیق آیبک<sup>۲</sup> (۲۰۰۶) در مورد استفاده از مدیریت کیفیت جامع برای تحقق اثربخشی برنامه‌های علمی دانشگاه: یک ارزیابی از ادراک رؤسا و استادان دانشکده‌های اقتصاد است. تحقیق «کانینگهام»<sup>۳</sup>

---

1. Antony  
2. Ibekwe  
3. Cunningham

(۲۰۰۷) در مورد گرایش‌های معلمان به سمت مدیریت کیفیت جامع: یک تحقیق از معلمان دبیرستان و مدارس ابتدایی، است. اکثر این پژوهش‌ها تلاش کرده‌اند راهبردهای جهانی مدیریت کیفیت جامع را به کار گیرند.

### اصول مدیریت کیفیت جامع

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

اصول چهارده‌گانه دمینگ<sup>۱</sup> برای مدیریت کیفیت جامع عبارت‌اند از: ۱. ایجاد یک عزم و اراده مستمر برای بهبود مداوم تولید و خدمات به وسیله برنامه‌ریزی، ۲. پذیرش و بکارگیری فلسفه جدید از سوی مدیران ارشد و کارکنان، ۳. خاتمه دادن به بازرسی محصول و جایگزین کردن ایجاد کیفیت در فرایند، ۴. خرید اقلام و مواد اولیه از یک منبع بدون توجه به اصل صرفاً قیمت پایین، ۵. توجه به بهبود و بهینه‌سازی مستمر فرایندها به منظور کاهش مستمر ضایعات، ۶. برقراری آموزش‌های شغلی برای مدیران و کارکنان، ۷. برقراری روش نوین رهبری به جای «تشخیص مقصر کیست، به موضوع مشکل در چیست، توجه کنید» ۸. از بین بردن ترس در سازمان، ۹. از بین بردن فاصله و سدهای موجود میان واحدهای مختلف، ۱۰. خودداری از شعار دادن، موعظه کردن و هدف‌گذاری برای کارکنان، ۱۱. حذف اهداف کمی برای کارکنان و مدیران، ۱۲. از میان برداشتن سدهایی که مانع حس افتخار کارکنان از کارشان می‌شود، ۱۳. تشویق و ترغیب کارکنان برای ارتقای فرهنگ و دانش خود و ترویج فرهنگ خودآموزی و خودبهبودی، ۱۴. تعهد مدیریت را باید به کیفیت و بهره‌وری و اصول فوق آشکار سازید و همگان را برای تغییر و تحول بسیج کنید (رز،<sup>۲</sup> ۱۹۹۹).

ساراف<sup>۳</sup> (۱۹۸۹) ۸ اصل مهم را برای اجرای موفق مدیریت کیفیت جامع بیان کرد، این ۸ اصل عبارت‌اند از:

۱. رهبری مدیریت ارشد،
۲. نقش واحد کیفیت،
۳. آموزش،
۴. طراحی محصول،
۵. مدیریت کیفیت تأمین‌کننده،
۶. مدیریت فرایند،
۷. گزارش داده‌های کیفیت،

1. Deming

2. Rose

3. Saraf

۸. روابط کارکنان.  
فلین<sup>۱</sup> (۱۹۹۴) ۷ اصل را برای مدیریت کیفیت جامع عنوان کرده است که عبارتند از:
۱. حمایت مدیریت ارشد،
  ۲. مدیریت کارکنان،
  ۳. اطلاعات کیفیت،
  ۴. مشارکت تأمین‌کننده،
  ۵. طراحی محصول،
  ۶. مدیریت فرایند،
  ۷. مشارکت مشتری.
- زیتز<sup>۲</sup> (۱۹۹۷) ۶ عامل حیاتی را برای مدیریت کیفیت جامع بیان کرده است:
۱. حمایت مدیریت،
  ۲. استفاده از داده‌ها و اطلاعات،
  ۳. روابط تأمین‌کننده،
  ۴. بهسازی کارکنان،
  ۵. تأکید بر مشتری،
  ۶. نظارت.
- تمیمی<sup>۳</sup> (۱۹۹۸) ۸ فاکتور مهم را برای اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت کیفیت جامع بیان کرد که این فاکتورها عبارتند از:
۱. تعهد مدیریت ارشد،
  ۲. رهبری نظارتی،
  ۳. آموزش کارکنان،
  ۴. ارتباطات عملیاتی برای بهبود کیفیت،
  ۵. مدیریت تأمین‌کننده،
  ۶. آموزش کیفیت،
  ۷. نوآوری محصول/خدمت،
  ۸. تأمین بیمه برای کارکنان.
- جوزف<sup>۴</sup> (۱۹۹۹) نیز ۹ فاکتور اساسی را برای اجرای موفق مدیریت کیفیت جامع بیان کرد که عبارت‌اند از:
۱. تعهد سازمانی،
  ۲. مدیریت منابع انسانی،

۳. مشارکت تأمین‌کننده،
۴. سیاست کیفیت،
۵. نقش واحد کیفیت،
۶. سیستم‌های اطلاعاتی کیفیت،
۷. استفاده از فناوری،
۸. رویه‌های عملیاتی،
۹. آموزش.

متوانی<sup>۱</sup> (۲۰۰۱) نیز ۶ فاکتور اساسی را برای اجرای مدیریت کیفیت جامع بیان کرده است:

۱. تعهد مدیریت ارشد،
۲. سنجش کیفیت و الگوگیری،
۳. مدیریت فرایند،
۴. طراحی محصول،
۵. آموزش کارکنان و توانمندسازی،
۶. مدیریت کیفیت تأمین‌کننده.

در خصوص اصول مدیریت کیفیت جامع هر سازمان باید با توجه به فعالیت خود و محیط سازمانی‌اش یکسری از اصول را انتخاب کند، با توجه به اینکه تحقیق حاضر در دانشگاه انجام می‌شود که یک سازمان خدماتی است اصول شش‌گانه رجب‌بیگی و سلیمی (۱۹۹۵) انتخاب شده است. این اصول، نسبت به اصولی که صاحب‌نظران مختلف ارائه کردند، موارد تکراری و مشابه را شامل نمی‌شود و برای یک سازمان خدماتی مناسب است. این اصول عبارت‌اند از:

### ۱. تعهد<sup>۲</sup>

در تفکر مدیریت کیفیت جامع تمام کارکنان باید در امر بهبود کیفیت مشارکت داشته باشند. بدون مشارکت همگانی، امکان بهبود وجود ندارد. همه افراد باید به فواید و ضرورت بهبود کیفیت پی‌ببرند. اما قبل از سایر کارکنان، مدیران ارشد باید نسبت به ایجاد تغییر و بهبود کیفیت متعهد شوند؛ از آن جهت که مدیریت عالی به تمامی تلاش‌های سازمان آهنگ می‌دهد و با حمایت از مدیریت کیفیت جامع، آن را محقق می‌سازد، تعهد مدیریت عالی سازمان امری ضروری است (برندوست، ۲۰۰۰). پس از ایجاد تعهد در مدیریت عالی، تعهد در مدیران میانی نیز باید به وجود آید. بدیهی است مدیران میانی دارای نقش مهم‌تری هستند؛ آنان باید سرپرستان و کارکنان را

---

1. Motwani  
2. Commitment

توجه کنند و انگیزه و تعهد لازم را در آنان برای اجرای مدیریت کیفیت جامع ایجاد کنند. بدین ترتیب، در تمام کارکنان سازمان، تعهد لازم برای بهبود کیفیت به وجود می‌آید (رجب‌بیگی و همکاران، ۱۹۹۵).

## ۲. مشتری‌گرایی<sup>۱</sup> (تأمین رضایت ارباب رجوع)

امروزه سازمان‌های تولیدی و خدماتی، میزان رضایت مشتری را به عنوان معیاری مهم برای سنجش کیفیت کار خود قلمداد می‌کنند و این روند همچنان در حال افزایش است. همچنان که در جایزه ملی کیفیت «مالکم بالدریج»<sup>۲</sup> می‌بینیم، چیزی حدود ۳۰ درصد از کل امتیازها را میزان رضایت مشتریان تعیین می‌کند. سازمان‌ها چه کاملاً خدماتی باشند و چه تولیدی، با مشتریان سر و کار دارند و باید رضایت آنان را کسب کنند (جعفری و همکاران، ۲۰۰۴).

برای تأمین نظر مشتریان باید مراحل زیر طی شود:

۱. آشنایی با مشتریان،
۲. نظرخواهی از مشتریان،
۳. تغییر معیارها و استانداردها،
۴. تداوم نظرخواهی (رجب‌بیگی و همکاران، ۱۹۹۵).

## ۳. واقع‌گرایی<sup>۳</sup>

تصمیم‌گیری‌ها باید براساس واقعیت‌هایی باشد که از طریق جمع‌آوری اطلاعات و آمار به دست می‌آیند. به همین دلیل، این نوع نگرش به مدیریت را مدیریت واقع‌گرا نیز می‌نامند. مدیریت واقع‌گرا در مقابل مدیریت نتیجه‌گرا مطرح می‌شود. مدیریت نتیجه‌گرا تنها به نتایج چشم می‌دوزد و به روش‌های انجام کار توجهی ندارد. از این رو، به کیفیت کار، میزان هزینه انجام کار و بهبود روش انجام آن توجه نمی‌شود. در نهایت، دید کوتاه‌مدت جایگزین بینش بلندمدت می‌شود. در مدیریت کیفیت فراگیر، به مشکلات توجه جدی می‌شود، ریشه علل مشکلات شناسایی می‌شود و با مشارکت کارکنان راه‌حل‌ها به دست می‌آید. این مدیریت، به راه‌حل‌های آنی که سطحی و بر مبنای حدس و گمان قرار دارد توجهی نمی‌کند؛ از این رو، ابزار لازم برای جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها، ادامه راه‌حل‌ها، جمع‌بندی راه‌حل‌ها و اجرای روش‌های جدید تعیین شده به کار گرفته می‌شود. این ابزار عمدتاً ساده و قابل تفهیم به همه کارکنان است و آنان می‌توانند به راحتی آنها را به کار گیرند (رجب‌بیگی و همکاران، ۱۹۹۵).

---

2. Customer Focus

1. Malcolm Baldrige National Quality Award

2. Facte based becision making

نکته مهم در مدیریت کیفیت فراگیر این است که با هرگونه هدف‌گذاری کمی مخالف نیست، زیرا در این صورت، هیچ امکانی برای برنامه‌ریزی وجود نخواهد داشت. «دمینگ» در مورد مدیریت نتیجه‌گرا معتقد است، این مدیریت، بدون ارائه روشی مناسب و منطقی برای اجراء به منظور رسیدن به اهداف مردود است (اسکالتز، ۱۹۹۱). پس باید هم‌نگاهی به نتیجه داشت و هم نحوه اجراء و بهبود کیفیت را مورد توجه قرار داد.

#### ۴. مشارکت و همکاری<sup>۲</sup>

بنا به گفته پادھی<sup>۳</sup> (۲۰۰۸). به منظور موفقیت در کار، کار گروهی یکی از عوامل مدیریت کیفیت جامع است. کار گروهی باعث می‌شود راه‌های بهتر و مناسب‌تری برای مشکلات پیدا شود.

در واقع مشارکت و همکاری باعث رشد و ارتقاء فکری کارگران و کارگزاران می‌شود. آقای «تویودا» رئیس هیئت مدیره تویوتا می‌گوید «از ویژگی‌های کارگر ژاپنی این است که علاوه بر استفاده از دست‌هایش، از مغز خود نیز استفاده می‌کند». کارگران ژاپنی سالانه ۱/۵ میلیون پیشنهاد می‌دهند که ۹۵ درصد از آنها در عمل مورد استفاده قرار می‌گیرد. فضای کارخانه‌های تویوتا همواره آکنده از شور و شوقی ملموس برای بهبود است (تاگوچی<sup>۴</sup>، ۱۹۹۲).

در مدیریت کیفیت جامع، مشارکت و همکاری کارکنان می‌تواند از راه‌های زیر انجام پذیرد:

الف) نظام پیشنهادها، ب) تیم‌سازی.

#### ۵. آموزش<sup>۵</sup>

در شرکت‌های ژاپنی، ضرب‌المثلی رایج است که می‌گوید: کیفیت فراگیر از آموزش شروع و به آموزش ختم می‌شود (اسکالتز، ۱۹۹۱). آموزش و بازآموزی باید همه را شامل شود: مدیران عالی، مدیران میانی، سرپرستان و کلیه کارکنان. اهداف کلی آموزش عبارت‌اند از: آشنایی افراد با وظایف و مسئولیت‌های خود و شناسایی مشتریان و آشنایی افراد با نیازهای آنان، ارتقاء سطح دانش افراد، آشنایی افراد با ابزار جدید ناشی از پیشرفت فناوری، آشنایی افراد با مفاهیم مدیریت کیفیت جامع و

- 
1. Scholtes
  2. Employee involvement
  3. Padhi
  4. Taguchi
  5. Training



یادآوری مستمر این مفاهیم به آنان و نیز آشنایی و کسب مهارت کارکنان در به کار بردن ابزار و فنون آماری مدیریت کیفیت جامع (رجب‌بیگی، ۱۹۹۵).  
 از آنجا که مدیران وظیفه آموزش کارکنان خود را به عهده دارند، باید اطلاعات‌شان به روز باشد و مرتب در آموزش‌های ضمن خدمت شرکت داشته باشند. همچنین باید به امر توانمندسازی مدیران توجه ویژه‌ای شود. توانمندسازی بدین معنی است که در افراد شور و شوق کار و فعالیت ایجاد کنیم و نیز بدین معنی است که انگیزه درونی را برای ایجاد یک وظیفه بسیج کنیم (واتن و همکاران، ۲۰۰۲).  
 توانمندسازی یا تواناسازی ظرفیت‌های بالقوه‌ای را برای بهره‌برداری از سرچشمه توانایی انسانی که از آن استفاده کامل نمی‌شود، در اختیار سازمان‌ها می‌گذارد. هرگاه سازمان‌ها بخواهند در دنیای پیچیده و پویای امروزی ادامه حیات دهند، به این نیروی بالقوه نیازمندند و باید آن را مورد استفاده قرار دهند. از این رو، وجود تغییرات سریع، پیشرفت‌های فناورانه و رقابت‌های آشکار و پنهان در دنیا، اهمیت و ضرورت تواناسازی را بیش از پیش آشکار ساخته است (بزاز جزایری، ۲۰۰۵).

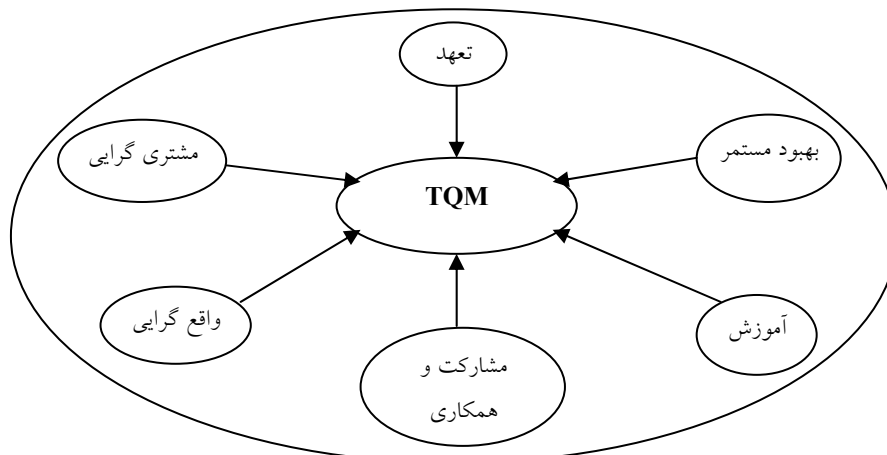
## ۶. بهبود مستمر<sup>۲</sup>

«بهبود مستمر» یکی از صفات مهم مدیریت کیفیت جامع است؛ به طوری که بعضی مواقع مدیریت کیفیت جامع را مترادف با بهبود مستمر و دائمی فرایندهای یک سازمان می‌نامند. مدیریت کیفیت جامع را یک سفر می‌نامند، نه یک مقصد. مدیریت باید با آگاهی از این نکته، هدایت و پشتیبانی برنامه‌های مدیریت کیفیت جامع را بر عهده بگیرد و هیچ‌گاه آن را به عنوان کاری که انجام شده است، تلقی نکند (زمردیان، ۱۹۹۴).

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

---

1. Waten et al.  
 2. Continuous improvement



### اهداف تحقیق

#### هدف اصلی

تعیین میزان آمادگی مدیران دانشگاه برای استقرار مدیریت کیفیت جامع.

#### اهداف فرعی

- تعیین میزان تعهد مدیران در دانشگاه برای استقرار مدیریت کیفیت جامع،
- تعیین میزان توجه به هدف تامین رضایت ارباب رجوع در دانشگاه برای استقرار مدیریت کیفیت جامع،
- تعیین میزان واقع گرایی در دانشگاه برای استقرار مدیریت کیفیت جامع،
- تعیین میزان آمادگی مشارکت و همکاری مدیران در دانشگاه برای استقرار مدیریت کیفیت جامع،
- تعیین میزان امکان پذیری آموزش از دیدگاه مدیران در دانشگاه برای استقرار مدیریت کیفیت جامع،
- تعیین میزان بهبود مستمر فعالیتها در دانشگاه برای استقرار مدیریت کیفیت جامع.

### فرضیه‌های تحقیق

#### فرضیه اصلی تحقیق

آمادگی مدیران دانشگاه، برای استقرار مدیریت کیفیت جامع در حد مناسبی<sup>۱</sup> است.

۱. شایان توضیح است که در این مقاله و در فرضیه‌های یادشده حد مناسب برای هر اصل به معنای کسب مقیاس‌های ۴ و ۵ در مقیاس لیکرت است که با درجه‌های پنج‌گانه ۵، ۴، ۳، ۲، ۱ در نظر گرفته شده است.

### فرضیه‌های فرعی تحقیق

- میزان تعهد مدیران در دانشگاه برای استقرار مدیریت کیفیت جامع در حد مناسبی است.
- میزان توجه به هدف تأمین رضایت ارباب رجوع در دانشگاه برای استقرار مدیریت کیفیت جامع در حد مناسبی است.
- میزان واقع‌گرایی در دانشگاه برای استقرار مدیریت کیفیت جامع در حد مناسبی است.
- میزان آمادگی مشارکت و همکاری مدیران در دانشگاه برای استقرار مدیریت کیفیت جامع در حد مناسبی است.
- میزان امکان‌پذیری آموزش از دیدگاه مدیران در دانشگاه برای استقرار مدیریت کیفیت جامع در حد مناسبی است.
- میزان توجه به بهبود مستمر فعالیت‌ها در دانشگاه برای استقرار مدیریت کیفیت جامع در حد مناسبی است.

### روش

#### جامعه، نمونه و روش نمونه‌گیری

جامعه آماری عبارت است از مجموعه‌ای از افراد یا واحدها که دارای حداقل یک صفت مشترک باشند (سرمد و همکاران، ۲۰۰۳). جامعه آماری این تحقیق کلیه مدیران دانشگاه در سه سطح عالی، میانی و عملیاتی است.

در این تحقیق، منظور از مدیران عالی، رئیس دانشگاه، معاونان دانشگاه، رؤسای دانشکده‌ها و معاونین دانشکده‌ها است. منظور از مدیران میانی، مدیران گروه‌ها، مدیران آموزش، آموزشکده‌ها، واحدهای خدماتی و پشتیبانی دانشگاه است. منظور از مدیران عملیاتی نیز مسئولان ادارات تابع هر یک از مدیریت‌های میانی است. تعداد مدیران عالی ۷۱ نفر، تعداد مدیران میانی ۸۲ نفر و تعداد مدیران عملیاتی ۴۸ نفر است که جمعاً ۲۰۱ مدیر است.

نمونه مجموعه‌ای فرعی از جامعه آماری است که با مطالعه آن محقق قادر است نتیجه را به کل جامعه آماری تعمیم دهد (سکاران و همکاران، ۲۰۰۱).

نمونه تحقیق با استفاده از فرمول نمونه‌گیری از جامعه محدود به صورت تصادفی طبقه‌ای انتخاب شده است (آذر، ۲۰۰۱).

$$n \geq \frac{(N) * \left( Z_{\frac{\alpha}{2}} \right) * (p)(1-p)}{(N-1) * (E)^2 + \left( Z_{\frac{\alpha}{2}} \right) * (p)(1-p)}$$

در این پژوهش،  $Z=1/96$  و  $P=0/5$  و  $E=0/07$  منظور شده و نتایج بدین گونه است:

در سطح اطمینان ۹۵ درصد حجم نمونه ۹۹ نفر به دست آمده است.

$$n \geq \frac{(201) * (1.96)^2 * (0.5)(1-0.5)}{(201-1) * (0.07)^2 + (1.96)^2 * (0.5)(1-0.5)} \approx 99$$

از آنجایی که جامعه مورد مطالعه از سه گروه مدیران عالی، مدیران میانی و مدیران عملیاتی تشکیل شده است، برای نمونه‌گیری از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای استفاده شده و برای تقسیم حجم نمونه میان طبقه‌های جامعه با توجه به حجم هر طبقه از شیوه تخصیص متناسب استفاده شده است.

برای انتخاب افراد نمونه هر طبقه، به صورت تصادفی عمل شده است که تعداد نمونه به دست آمده مطابق با طبقه‌های مورد نظر به شرح جدول زیر است:

جدول (۱)

نام طبقه	تعداد افراد هر طبقه	تعداد نمونه هر طبقه
مدیران عالی	۷۱	۳۵
مدیران میانی	۸۲	۴۰
مدیران عملیاتی	۴۸	۲۴
جمع کل	۲۰۱	۹۹

### روش‌ها و ابزارهای گردآوری اطلاعات

در این تحقیق، برای گردآوری اطلاعات مورد نیاز از ابزارهای زیر استفاده شده است:  
۱. کتب، مقالات، پایان نامه‌ها و سایت‌های علمی و معتبر

۲. پرسشنامه: در این تحقیق، به منظور تعیین میزان آمادگی مدیران در دانشگاه برای استقرار مدیریت کیفیت جامع از پرسشنامه‌ای مشتمل بر ۳۳ گویه، استفاده شده است. گویه‌ها بر اساس اصول شش‌گانه مدیریت کیفیت جامع تنظیم شده‌اند. گویه‌های این پرسشنامه بر اساس طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت تنظیم شده است. با توجه به اینکه پرسشنامه مورد استفاده در این تحقیق از مبانی نظری استفاده کرده است از روایی برخوردار است و برای پایایی نیز از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که ضریب آلفای کرونباخ در کل پرسشنامه‌ها برابر ۰/۹۴۵۴ است که نشان‌دهنده پایایی خوب است.

۳. مصاحبه: پس از تحلیل پرسشنامه مشخص شد که در دانشگاه برای استقرار مدیریت کیفیت جامع آمادگی لازم وجود ندارد. به غیر از تعهد، بقیه اصول برای استقرار مدیریت کیفیت جامع در وضعیت مناسبی قرار نداشتند. به همین جهت یک مصاحبه آزاد برای علت‌یابی این امر، با تعدادی از مدیران عالی، میانی و عملیاتی انجام شد. چون هدف از مصاحبه شناسایی یکسری عوامل و علل می‌بود از مصاحبه آزاد استفاده شد.

### روش تجزیه و تحلیل و تفسیر داده‌ها

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

### یافته‌ها

#### آمار توصیفی

نتایج آمار توصیفی نشان داد که بیش از ۹۱ درصد از مدیران دانشگاه را مدیران مرد تشکیل می‌دهند. ۷۵ درصد از مدیران دانشگاه دارای مدرک دکترا هستند. بیشترین سابقه خدمت نیز در بازه ۱۵ تا ۲۰ سال قرار دارند و نیز اکثریت مدیران کمتر از ۵

سال سابقه مدیریتی دارند. همچنین از نظر سنی اکثر مدیران بین ۴۰ تا ۵۰ سال قرار دارند. از نظر نوع مدیران نیز بیشتر آنها مدیران میانی هستند.

### آمار استنباطی

پژوهش حاضر دارای یک فرضیه اصلی و شش فرضیه فرعی است. برای مقایسه میانگین مدیران، ابتدا نرمال بودن داده‌ها و برابری واریانس‌ها را در این سه طبقه بررسی می‌کنیم. سپس اگر داده‌ها دارای توزیع نرمال بود و واریانس برابر در این سه طبقه داشت، آنگاه می‌توان از آنالیز واریانس برای مقایسه میانگین‌ها استفاده کرد و در غیر این صورت باید از آزمون کروسکال واریس بهره گرفت. برای بررسی نرمال بودن داده‌ها کافی است طبقاتی را بررسی کنیم که دارای تعداد کمتر از ۳۰ هستند؛ زیرا بنا به قضیه حد مرکزی اگر تعداد داده‌ها از ۳۰ بیشتر باشد آنگاه تقریباً دارای توزیع نرمال خواهند بود.

جدول (۲) بررسی نرمال بودن داده‌ها در طبقه مدیران عملیاتی

داده‌های متغیرهای زیر در گروه مدیران عملیاتی	مقدار آماره آزمون k-s	مقدار p	نتیجه آزمون
تعهد	.۶۵۳	.۷۸۷	نرمال
رضایت مشتری	.۹۰۹	.۳۸۱	نرمال
واقع‌گرایی	.۹۸۸	.۲۸۳	نرمال
مشارکت و همکاری	۱.۱۰۷	.۱۷۳	نرمال
آموزش	.۶۶۲	.۷۷۴	نرمال
بهبود مستمر	.۸۷۶	.۴۲۶	نرمال
مدیریت کیفیت جامع	.۸۵۷	.۴۵۵	نرمال

در این قسمت به بررسی برابری واریانس‌ها به کمک آزمون Levene در سه طبقه مدیران می‌پردازیم.

جدول (۳) بررسی برابری واریانس‌ها در سه طبقه مدیران

نتیجه آزمون	مقدار p	مقدار آماره آزمون Levene	آزمون برابری واریانس‌ها در سه طبقه مدیران با هریک از داده‌های زیر
عدم برابری واریانس‌ها	.۰۰۷	۵.۱۷۸	تعهد
عدم برابری واریانس‌ها	.۰۰۶	۵.۴۸۱	رضایت مشتری
برابری واریانس‌ها	.۱۶۵	۱.۸۳۹	واقع‌گرایی
برابری واریانس‌ها	.۱۴۷	۱.۹۵۷	مشارکت و همکاری
برابری واریانس‌ها	.۱۴۹	۱.۹۴	آموزش
برابری واریانس‌ها	.۳۳۸	۱.۰۹۶	بهبود مستمر
برابری واریانس‌ها	.۰۷	۲.۷۰	مدیریت کیفیت جامع

در مورد متغیرهای واقع‌گرایی، مشارکت و همکاری، آموزش، بهبود مستمر و مدیریت کیفیت جامع چون داده‌ها در سه طبقه مدیران دارای توزیع نرمال شدند و همچنین فرض برابری واریانس‌ها پذیرفته شد؛ بنابراین، پذیره‌های آنالیز واریانس برقرار است، پس می‌توانیم با استفاده از آنالیز واریانس و به کمک آزمون فیشر به بررسی میانگین مدیریت کیفیت جامع در سه طبقه مدیران پردازیم.

جدول (۴) نتیجه بررسی تفاوت در سه طبقه

نتیجه آزمون	مقدار p	مقدار آماره آزمون F	آزمون برابری میانگین‌ها در سه طبقه مدیران با هریک از داده‌های زیر
عدم وجود تفاوت معنی‌دار در میانگین‌ها	.۹۴۶	.۰۵۵	واقع‌گرایی
عدم وجود تفاوت معنی‌دار در میانگین‌ها	.۶۷	.۳۹۲	مشارکت و همکاری
عدم وجود تفاوت معنی‌دار در میانگین‌ها	.۱۳	۲.۰۲۰	آموزش
عدم وجود تفاوت معنی‌دار در میانگین‌ها	.۳۱	۱.۱۷۰	بهبود مستمر
عدم وجود تفاوت معنی‌دار در میانگین‌ها	.۵۰	.۶۹۶	مدیریت کیفیت جامع

در مورد متغیرهای تعهد و رضایت مشتری چون داده‌ها در سه طبقه مدیران دارای توزیع نرمال شدند و فرض برابری واریانس‌ها رد شد؛ بنابراین، پذیره‌های آنالیز واریانس برقرار نیست، پس می‌توانیم با استفاده از آزمون Welch به بررسی میانگین مدیریت کیفیت جامع در سه طبقه مدیران بپردازیم.

جدول (۵) نتیجه بررسی تفاوت در سه طبقه

نتیجه آزمون	مقدار p	مقدار آماره آزمون Welch	آزمون برابری میانگین‌ها در سه طبقه مدیران با هریک از داده‌های زیر
عدم وجود تفاوت معنی‌دار در میانگین‌ها	.۶۲۵	.۴۷۴	تعهد
عدم وجود تفاوت معنی‌دار در میانگین‌ها	.۸۶۷	.۱۴۳	رضایت مشتری

با توجه به جداول بالا مشاهده می‌شود که تعهد، رضایت مشتری، واقع‌گرایی، مشارکت و همکاری، آموزش، بهبود مستمر و مدیریت کیفیت جامع در میان مدیران عالی، میانی و عملیاتی تفاوت معناداری ندارد؛ بنابراین، فرضیات را در کل بررسی می‌کنیم و نیازی به بررسی آنها به طور جداگانه در هر طبقه وجود ندارد.

### آزمون فرضیه فرعی اول

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

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

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

برای بررسی اصل تعهد، میانگین به دست آمده را به کمک t-test با ۱۹ مقایسه می‌کنیم.

جدول (۶) نتیجه آزمون مقایسه میانگین اصل تعهد

بازه اطمینان ۹۵ درصد برای $\mu -$	مقدار p	درجه آزادی	مقدار آماره آزمون T	میانگین تعهد	مقایسه میانگین اصل تعهد با عدد
(۰.۵۲۳۲ و -۰.۷۶۸۶)	۰.۷۱۱	۹۸	-۰.۳۷۲	۱۸.۸۷۸	۱۹



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

### آزمون فرضیه فرعی دوم

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

$H_0$ : میزان توجه به هدف تأمین رضایت ارباب رجوع در دانشگاه برای استقرار مدیریت کیفیت جامع در حد مناسبی است.

$H_1$ : میزان توجه به هدف تأمین رضایت ارباب رجوع در دانشگاه برای استقرار مدیریت کیفیت جامع در حد مناسبی نیست.

برای بررسی میزان توجه به هدف تأمین رضایت ارباب رجوع در دانشگاه میانگین اصل مشتری‌گرایی را به کمک t-test با ۱۹ مقایسه می‌کنیم.

جدول (۷) نتیجه آزمون مقایسه میانگین اصل مشتری‌گرایی

بازه اطمینان ۹۵ درصد برای $\mu - \mu.$	مقدار $p$	درجه آزادی	مقدار آماره آزمون T	میانگین مشتری‌گرایی	مقایسه میانگین اصل مشتری‌گرایی با عدد
(۲.۶۱۸۹- و -۴.۲۰۹۴)	۰.۰۰	۹۸	-۸.۵۲۰	۱۵.۵۸۵	۱۹

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

### آزمون فرضیه فرعی سوم

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

$H_0$ : میزان واقع‌گرایی در دانشگاه برای استقرار مدیریت کیفیت جامع در حد مناسبی است.

$H_1$ : میزان واقع‌گرایی در دانشگاه برای استقرار مدیریت کیفیت جامع در حد مناسبی نیست.

برای بررسی میزان واقع‌گرایی در دانشگاه میانگین اصل واقع‌گرایی را به کمک t-test با ۱۵ مقایسه می‌کنیم.

جدول (۸) نتیجه آزمون مقایسه میانگین اصل واقع گرایی

مقایسه میانگین اصل واقع گرایی با عدد	میانگین واقع گرایی	مقدار آماره آزمون T	درجه آزادی	مقدار p	بازه اطمینان ۹۵ درصد برای $\mu - \mu_0$
۱۵	۱۳.۱۸۱	-۵.۲۸	۹۸	۰.۰۰۰	(-۲.۵۰۰ و -۱.۱۳۵)

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

### آزمون فرضیه فرعی چهارم

**عنوان فرضیه فرعی چهارم:** میزان آمادگی مشارکت و همکاری مدیران در دانشگاه برای استقرار مدیریت کیفیت جامع در حد مناسبی است.

$H_0$ : میزان آمادگی مشارکت و همکاری مدیران در دانشگاه برای استقرار مدیریت کیفیت جامع در حد مناسبی است.

$H_1$ : میزان آمادگی مشارکت و همکاری مدیران در دانشگاه برای استقرار مدیریت کیفیت جامع در حد مناسبی نیست.

برای بررسی میزان مشارکت و همکاری در دانشگاه میانگین اصل مشارکت و همکاری را به کمک t-test با ۲۳ مقایسه می‌کنیم.

جدول (۹) نتیجه آزمون مقایسه میانگین اصل مشارکت و همکاری

مقایسه میانگین اصل مشارکت و همکاری با عدد	میانگین مشارکت و همکاری	مقدار آماره آزمون T	درجه آزادی	مقدار p	بازه اطمینان ۹۵ درصد برای $\mu - \mu_0$
۲۳	۱۸.۸۲۸	-۹.۷۲	۹۸	۰.۰۰۰	(-۵.۰۲۲ و -۳.۳۲۰)

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

### آزمون فرضیه فرعی پنجم

**عنوان فرضیه فرعی پنجم:** میزان امکان‌پذیری آموزش از دیدگاه مدیران دانشگاه برای استقرار مدیریت کیفیت جامع در حد مناسبی است.

تعیین میزان آمادگی مدیران دانشگاه‌ها برای استقرار مدیریت کیفیت جامع... ۱۰۱

$H_0$ : میزان امکان‌پذیری آموزش از دیدگاه مدیران در دانشگاه برای استقرار مدیریت کیفیت جامع در حد مناسبی است.  
 $H_1$ : میزان امکان‌پذیری آموزش از دیدگاه مدیران در دانشگاه برای استقرار مدیریت کیفیت جامع در حد مناسبی نیست.  
 برای بررسی میزان امکان‌پذیری آموزش از دیدگاه مدیران در دانشگاه میانگین اصل آموزش را به کمک t-test با ۳۴ مقایسه می‌کنیم.

جدول (۱۰) نتیجه آزمون مقایسه میانگین اصل آموزش

مقایسه میانگین اصل آموزش با	میانگین اصل آموزش	مقدار آماره آزمون T	درجه آزادی	مقدار p	بازه اطمینان ۹۵ درصد برای $\mu - \mu_0$
۳۴	۲۹.۶۶۶	-۷.۹۴	۹۸	۰.۰۰	(-۵.۴۱۵ و -۳.۲۵۱)

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

#### آزمون فرضیه فرعی ششم

**عنوان فرضیه فرعی ششم:** میزان توجه به بهبود مستمر فعالیت‌ها در دانشگاه برای استقرار مدیریت کیفیت جامع در حد مناسبی است.  
 $H_0$ : میزان توجه به بهبود مستمر فعالیت‌ها در دانشگاه برای استقرار مدیریت کیفیت جامع در حد مناسبی است.  
 $H_1$ : میزان توجه به بهبود مستمر فعالیت‌ها در دانشگاه برای استقرار مدیریت کیفیت جامع در حد مناسبی نیست.  
 برای بررسی میزان توجه به بهبود مستمر فعالیت‌ها در دانشگاه میانگین اصل بهبود مستمر را به کمک t-test با ۱۵ مقایسه می‌کنیم.

جدول (۱۱) نتیجه آزمون مقایسه میانگین اصل بهبود مستمر

مقایسه میانگین اصل بهبود مستمر با عدد	میانگین بهبود مستمر	مقدار آماره آزمون T	درجه آزادی	مقدار p	بازه اطمینان ۹۵ درصد برای $\mu - \mu_0$
۱۵	۱۳.۴۹۴	-۴.۴۷	۹۸	۰.۰۰	(-۲.۱۷۲ و -۰.۸۳۷)

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

### آزمون فرضیه اصلی

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

$H_0$ : آمادگی مدیران دانشگاه برای استقرار مدیریت کیفیت جامع در حد مناسبی است.

$H_1$ : آمادگی مدیران دانشگاه برای استقرار مدیریت کیفیت جامع در حد مناسبی نیست.

بنابراین، برای بررسی وضعیت مدیریت کیفیت جامع در دانشگاه میانگین امتیاز مدیریت کیفیت جامع را به کمک t-test با ۱۲۲ مقایسه می‌کنیم.

جدول (۱۲) نتیجه آزمون مقایسه میانگین مدیریت کیفیت جامع

مقایسه میانگین TQM با عدد	میانگین TQM	مقدار آماره آزمون T	درجه آزادی	مقدار p	بازه اطمینان $\mu$ -
۱۲۲	۱۰۹.۶۳۶	-۶.۳۳	۹۸	۰.۰۰	(-۱۶.۲۳۴ و -۸.۴۹۲)

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

### نتایج مصاحبه

پس از تحلیل پرسشنامه نتایج نشان داد که اصل تعهد برای استقرار مدیریت کیفیت جامع در حد مناسبی است که این مطلب نشان می‌دهد مدیران دانشگاه، افرادی متعهد و دلسوز هستند که خود را نسبت به فعالیت‌های بهبود کیفیت مسئول می‌دانند. اما پنج اصلی مشتری‌گرایی (تأمین رضایت ارباب رجوع)، واقع‌گرایی، مشارکت و همکاری، آموزش و بهبود مستمر برای استقرار مدیریت کیفیت جامع در حد مناسبی قرار ندارند، به همین دلیل، مصاحبه آزاد برای یافتن علل نامناسب بودن مؤلفه‌ها و اصول یادشده با تعداد ده مدیر دانشگاه (سه مدیر عالی، چهار مدیر میانی و سه مدیر عملیاتی) صورت گرفت.

در خصوص اینکه چرا اصلی مشتری‌گرایی (تأمین رضایت ارباب رجوع) در حد مناسبی قرار ندارد و نظرات ارباب رجوع بسیار مورد توجه قرار نمی‌گیرد به این موارد اشاره شد:

۱. ۷۰ درصد از مصاحبه‌شوندگان، شخصیت مدیر را در این عامل دخیل دانستند.
۲. ۶۰ درصد نیز موانع قانونی، ضابطه و مقررات را بیان کردند.

۳. ۵۰ درصد از مصاحبه‌شوندگان بیان داشتند که پیشنهادات ارباب رجوع بعضی اوقات منطبق با فرهنگ مدیریت سازمان نیست.
۴. ۵۰ درصد نیز به تراکم کار (در خصوص مدیران عملیاتی انبوه کار و در خصوص مدیران عالی چند پستی بودن) اشاره داشتند.
۵. ۲۰ درصد، عدم باور به اهمیت گرفتن بازخورد از ارباب رجوع را بیان کردند.
۶. ۲۰ درصد، عدم آشنایی با شیوه‌های مختلف گرفتن بازخورد را بیان کردند. در خصوص اینکه چرا اصل واقع‌گرایی یا تصمیم‌گیری بر اساس واقعیت در حد مناسبی قرار ندارد، به این موارد اشاره شد:
  ۱. ۹۰ درصد مصاحبه‌شوندگان بیان داشتند عمر کوتاه مدیریت‌ها (تعویض مدیریت‌ها) بر تصمیم‌گیری بر اساس واقعیت یا همان تصمیم‌گیری بر اساس آمار و اطلاعات تأثیر می‌گذارد.
  ۲. ۲۰ درصد نیز عدم آشنایی با ابزارهای جدید جمع‌آوری اطلاعات را بیان کردند.در خصوص اینکه چرا اصل مشارکت و همکاری در حد مناسبی قرار ندارد به این موارد اشاره شد:
  ۱. ۵۰ درصد احساس ناامنی شغلی را بیان کردند.
  ۲. ۴۰ درصد به کم بودن فضای رقابت در میان مدیران اشاره داشتند.
  ۳. ۲۰ درصد بیان کردند که هر مدیر الگوی مدیریتی خاص خود را دارد.
  ۴. ۲۰ درصد، وجود رویکرد سنتی تصمیم‌گیری را ذکر کردند.
  ۵. ۲۰ درصد، پایین بودن سطح فرهنگ سازمانی برخی از کارکنان را دخیل دانستند.در خصوص این که چرا اصل آموزش در حد مناسبی قرار ندارد به این موارد اشاره شد:
  ۱. ۵۰ درصد نبود راهبردی مشخص در این خصوص را بیان داشتند.
  ۲. ۵۰ درصد کم بودن و در برخی موارد نبودن دوره‌های آموزشی را ذکر کردند.
  ۳. ۲۰ درصد نیز بیان داشتند، به این دلیل که انتخاب مدیران بر اساس اصل شایسته‌سالاری است پس تصور می‌شود دیگر نیازی به توانمندسازی ثانویه نیست. در این خصوص کلیه مدیران به عامل هزینه اشاره کردند و عدم بودجه کافی را دخیل دانستند.

### نتیجه‌گیری

در خصوص فرضیه اصلی تحقیق که عبارت است از: «آمادگی مدیران دانشگاه برای استقرار مدیریت کیفیت جامع در حد مناسبی است»، نتایج آزمون تی نشان داد که آمادگی مدیران دانشگاه برای استقرار مدیریت کیفیت جامع در حد مناسبی نیست؛ یعنی فرضیه اصلی تحقیق رد شد. به منظور بررسی وضعیت مدیریت کیفیت جامع در

دانشگاه، نمرات به دست آمده در سه طبقه ضعیف، متوسط و خوب طبقه بندی شد، نتایج حاکی از آن بود که ۲۴/۲ درصد از آزمودنی‌ها میزان آمادگی برای استقرار مدیریت کیفیت جامع در دانشگاه را خوب قلمداد کرده‌اند. ۷۱/۷ درصد متوسط و تنها ۴ درصد ضعیف ارزیابی کرده‌اند. پس می‌توان گفت که آمادگی مدیران دانشگاه برای استقرار مدیریت کیفیت جامع متوسط است. پس می‌توان نتیجه گرفت که چون آمادگی مدیران دانشگاه برای استقرار مدیریت کیفیت جامع در حد متوسط است، مقاومت چندانی برای استقرار این سیستم وجود ندارد و در صورت تقویت اصول مدیریت کیفیت جامع در دانشگاه و همچنین عزم و اراده قوی از طرف مدیریت عالی دانشگاه، در جهت استقرار مشکل جدی وجود نخواهد داشت.

در خصوص فرضیات فرعی تحقیق نیز فقط فرضیه فرعی اول تحقیق تأیید شد و بقیه فرضیات رد شد؛ به عبارت دیگر، فقط اصل تعهد در دانشگاه در وضعیت مناسبی قرار دارد و بقیه اصول در وضعیتی مناسبی برای استقرار مدیریت کیفیت جامع قرار ندارد.

### منابع

- ادوارد، سالیس. مدیریت کیفیت فراگیر در آموزش، علی حدیقی. نشر هوای تازه. تهران، چاپ اول، ۱۳۸۰.
- آذر، عادل. آمار و کاربرد آن در مدیریت. انتشارات سمت. تهران، جلد دوم، ۱۳۸۰.
- باران‌دوست، رامبد. اجرای مدیریت کیفیت جامع در سازمان. مجله تدبیر، شماره ۱۱۰، ص ۸۸ و ۸۹، بهمن ۱۳۷۹.
- بزازجزیری، احمد. مدیریت بر مبنای توانمندسازی منابع انسان. مجله تدبیر، شماره ۱۶۲، آبان ۱۳۸۴.
- تاگوچی، هیروتاکا. مدیریت در ژاپن. ترجمه حسین افشین منش، ۱۳۷۱.
- سرمد، زهره؛ بازرگان، عباس و حجازی، الهه. روش‌های تحقیق در علوم رفتاری. موسسه انتشارات آگاه. تهران، چاپ هفتم، ۱۳۸۲.
- سکاران، اوما. روش‌های تحقیق در مدیریت، ترجمه محمد صائبی و محمود شیرازی. مرکز آموزش مدیریت دولتی. تهران، چاپ اول، ۱۳۸۰.
- جعفری، مصطفی؛ اصولی، حسین؛ شهریاری، حسام؛ شیرازی‌منش، مزده و فهیمی، امیرحسین. مدیریت کیفیت فراگیر (جلد اول). موسسه خدمات فرهنگی رسا، تهران، چاپ سوم، ۱۳۸۳.
- حاجی‌شریف، محمود. مدیریت کیفیت فراگیر. مرکز آموزش مجتمع صنعتی سیمان آبیک. تهران، چاپ اول، ۱۳۷۴.
- رجب بیگی، مجتبی و سلیمی، محمدحسین. مدیریت کیفیت فراگیر. انتشارات جهاد سازندگی، ۱۳۷۴.
- زمردیان، اصغر. مدیریت کیفیت جامع. موسسه مطالعات و برنامه‌ریزی آموزشی، ص ۴۵، ۱۳۷۳.
- میرابی، وحیدرضا. مدیریت (مبانی و استراتژی). انتشارات شهر آشوب، چاپ دوم، ۱۳۸۲.
- وتن، دیوید ای و کمرون، کیم ای. تواناسازی و تفویض اختیار. بدرالدین اورعی یزدانی، موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، ۱۳۸۱.

Antony, J.; Leung, K.; Knowles, G. and Gosh, S. (2002). Critical success factors of TQM implementation in Hong Kong industries.

- International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 19 No. 5, pp. 551-66.
- Flynn, B.B.; Schroeder, R.G. & Sakakibara, S. (1994). A framework for quality management research and an associated measurement instrument. *Journal of Operations Management*, Vol. 11 , pp. 339-66
- Joseph, I. N.; Rajendran ,C. & Kamalanabhan, T. J. (1999). An instrument for measuring total quality management implementation in manufacturing-based business units in India. *International Journals of Production Research*, Vol. 37 No. 10, pp. 2201-15.
- Motwani, J. (2001). Critical factors and performance measures of TQM. *The TQM Magazine*, Vol. 13 No. 4, pp. 292-300.
- Munro-Faure, Lesley & Munroe-Faure, Malcolm (1992). *Implementing total quality management*. financial times, pitman publishing, London.
- Oakland, john (1991). *Total quality management*, department of trade & industry, London.
- Padhi, Nayantara (2008). *The Eight Element of TQM*. www.sixsigma.com.
- Ross, Joel E. (1999) *Total Quality Management*. United States of America, Third Edition.
- Saraph, J. V.; Benson, G. and Schroeder, R. G. (1989). An instrument for measuring the critical factors of quality management. *Decision Sciences*, Vol. 20 No. 4, pp. 810-29.
- Scholtes, peter R. (1991). *The team handbook*, joiner, 13th printing.
- Tamimi,N. A second-order factor analysis of critical TQM factors, *International Journal of Quality Science*, Vol. 3 No. 1, pp. 71-9.
- Zeitz, G.; Johansson, R. and Ritchie, J. E. Jr (1997). An employee survey measuring total quality management practices and culture. *Group and Organization Management*, Vol. 22 No. 4, pp. 414-44.