

رهبری مدیریت کیفیت جامع در دانشگاه‌ها

دکتر محمدمهدی تنعمی^۱

چکیده مقاله

در این تحقیق ضرورت ایجاد تغییر در آموزش عالی مطرح می‌گردد. تغییر نگرش و استفاده از منابع سرشار و با ارزش انسانی در دانشگاه‌ها در طی چند سال اخیر، بر اثر عنایت خاص به رهبری نتایج بسیار سودمندی را در کشورهای مختلف به وجود آورده است. در این مطالعه اهمیت رهبری دانشگاهی و چالش‌های مربوط به اجرای مدیریت کیفیت جامع در سیستم دانشگاهی بر اساس تجربیات اندوخته شده تشریح خواهد شد.

واژه‌های کلیدی

مدیریت کیفیت جامع، دانشگاه، رهبری، آموزش عالی، اعضای هیأت علمی، پاداش و ساختار.

مقدمه

آموزش عالی در مقابل تغییرات وسیعی قرار گرفته است. وضعیت اقتصادی چندان مطلوب نیست. کسر بودجه‌ها هر ساله به صورت شدیدتر در دانشگاه‌ها تکرار می‌شود. از سوی دیگر نیاز جامعه به افراد تحصیل کرده قابل چشم‌پوشی نیست و شاهد هستیم که

داوطلبین ورود به تحصیلات عالی رو به افزایش است. در این شرایط مهمترین مساله‌ای که در مقابل آموزش عالی قرار دارد این است که چگونه می‌توان بدون لطمه خوردن به منابع و تضعیف کیفیت، هزینه‌ها را به طور مؤثر کاهش داد.

تاکنون اساس و فعالیت سیستم آموزش عالی بیشتر متکی به منابع تخصیص داده شده، بوده است تا عملکرد. در حالی که اوضاع امروزه اقتصادی و انتظارات رو به رشد برای حفظ و ارتقاء کیفیت، اجبار به قبول تغییر را انکارناپذیر نموده است. تغییر بدین معنی که باید بیشتر و بهتر را با کمتر انجام دهیم. لذا، آموزش عالی باید بهبود پیدا کند.

در سال‌های اخیر مدیریت کیفیت جامع، تئوری و عمل مدیریت که صنعت ژاپن را متحول ساخته مورد توجه اندیشمندان و مدیران جهت ایجاد تحرک در آموزش عالی قرار گرفته است. به طوری که هم اکنون در کشور مالزی تحت نظارت دولت، این نوع مدیریت در سیستم آموزشی تحول آفریده است. [۱]

طبق نظر برخی از محققین مدیریت جامع استراتژی انتخاب است و بهترین امید ایجاد تحول درونی در آموزش عالی می‌باشد. [۲] به علاوه تجربه دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی متعدد که این نوع مدیریت را اجرا نموده‌اند، نشان می‌دهد که نسبت به کاهش هزینه‌ها، افزایش بهره‌وری و حفظ اعتبار موفق بوده‌اند. [۳]

لیکن با توجه به سوابق مدیریت کیفیت جامع در صنعت و موفقیت تجربه‌های اندوخته مؤسسات آموزش عالی مبتکر و پیشتاز، چالش اصلی در رهبری نهفته است. [۴]

اجرای مدیریت فراگیر با جامع به عهده رهبری است، رهبری که محیط کاری را آکنده از اطمینان، اعتماد به کار و فعالیت گروهی و اشتیاق برای استمرار پیشرفت می‌سازد. ترس از تغییر را کاهش می‌دهد، ارتباطات را ترویج می‌نماید، قدرت تصمیم‌گیری در سطوح مختلف را تقویت می‌کند و عملکرد را درون سیستم به‌آنگونه تعبیه می‌نماید که افراد را تشویق و ارتقاء دهد. در اینجا است که نقش حساس و مهم رهبری جلوه‌گر می‌شود. رهبری فرآیندی است که وظیفه‌اش ایجاد تغییر است. تغییر از تأکید بر منابع به تأکید به عملکرد، دربرگیرنده ایجاد تحول اساسی در کل سازمان می‌باشد. به منظور بررسی چالش‌های رهبران آموزش عالی در

دانشگاه‌ها، اساتید و مسوولین مؤسسات انجام شده است. پنج نکته اصلی که در مصاحبه‌ها مشخص گردید، توسط محققین و نویسندگان به قرار ذیل نیز تأیید گردیده است. [۵]

زبان غیر آشنا مدیریت جامع

یکی از مسایل مهم در انتقال به رویکرد، زبان غیر آشنا مدیریت جامع می‌باشد. مدیریت فراگیر، علی‌رغم مشروعیت‌اش در صنعت، واژه‌ای را معرفی می‌نماید که در محیط‌های آموزشی چندان مانوس نیست.

الفاظی مانند مشتری، سهامداران و کنترل بار به تجاری دارند که مطلوب مراکز علمی نمی‌باشد. مترادف نمودن دانشجویان با مشتریان، بیشترین مقاومت را ایجاد می‌کند. از طرفی کسی نمی‌خواهد در دانشگاه کنترل شود.

بیش از نیمی از پاسخ دهندگان در تحقیقی در مورد تفاوت ادراک از این واژه در صنعت و دانشگاه، اظهار نموده‌اند که موارد زبانی مانع اصلی تحقق مدیریت کیفیت جامع در آموزش عالی می‌باشد. [۶] در برخی از مؤسسات آموزشی مقاومت در مقابل واژه به قدری زیاد بوده است که کوشش‌های انجام شده برای ایجاد تغییر را کم اثر و حتی بی‌نتیجه نموده است.

احتمالاً این مقاومت‌ها در مقابل آوردن واژه‌های تجاری به مراکز علمی مثمرتر واقع شده است، به طوری که کلماتی همچون بهبود مستمر کیفیت نیز رایج شده است و مورد استفاده قرار می‌گیرد. اما در اینجا، توانایی در تحقق جوهره مدیریت کیفیت جامع و فراگیر مطرح می‌باشد، که همان بهبود دائمی فرآیندی است که ارزش‌ها را به مشتریان منتقل می‌نماید، نه بحث کلامی. در واقع رهبران باید دانشگاهیان را درگیر مفاهیم گسترده عقاید مرتبط با کیفیت نمایند نه اینکه در خصوص استفاده زبان تجاری در محافل علمی بحث و مشاجره نمایند.

مقاومت اعضاء هیأت علمی

یک نظریه در آموزش عالی وجود دارد که می‌گوید، اجرای مدیریت کیفیت جامع در وظایف اداری دانشگاه‌ها ساده‌تر است [۷] در وظایفی همچون امور اداری و مالی، خدمات

تجربه دانشگاه تهران نیز تأکیدی بر این نظریه است. پس از انجام گفتگوهای لازمه در زمینه ضرورت اجرای مدیریت کیفیت فراگیر با معاونت محترم پژوهشی دانشگاه تهران، اولین جلسه مقدماتی و توجیهی برای کارکنان کتابخانه مرکزی دانشگاه منعقد گردید.^۱ عموماً دانشگاه‌ها از یک استراتژی مشابه استفاده می‌نمایند بدین ترتیب که اجرای مدیریت جامع را در بخش اداری شروع و پس از بدست آوردن موفقیت، اصول و عملکرد آن را به بخش علمی گسترش می‌دهند. این روش، از درگیری بیشتر با سیستم فکری و اعتقادی اعضای هیأت علمی جلوگیری می‌نماید. این نکته مهم در مصاحبه‌های انجام شده با مسولین دانشگاهی، بسیار دقیق از سوی آنها مورد توجه قرار می‌گرفت و اظهار می‌داشتند:

«به نظر می‌آید اساساً مقاومت اعضای هیأت علمی بر این اعتقاد قرار دارد که دانشگاه‌ها از استقلال و آزادی عمل برخوردار هستند و هر یک متفاوت از دیگری می‌باشد. به علاوه به عنوان اندیشمند، اساتید متعقدند که آنها خود با کیفیت عمل می‌نمایند و در یک جمله اظهار می‌دارند که ما این کار را به هر صورت انجام می‌دهیم.

بررسی دیگری نحوه اندیشیدن اساتید به بهبود بهره‌وری را چنین روشن می‌نمایند:

«در حالی که اساتید اهمیت ویژه‌ای برای بهره‌وری قائل‌اند، با معیارهای خود که عبارت است از نسبت تعداد اساتید به دانشجویان و افزایش محتوی درس، بهبود را می‌سنجند. [۹] در نتیجه به هنگام اجرای اصول و عملکرد مدیریت جامع در بخش علمی، اساتید به جهت حفظ استقلال خود و جلوگیری از مداخله در امور کلاس و درس، واکنش نشان می‌دهند.

چالش رهبری در اینجا شامل تغییر جهت تمرکز از اساتید به سوی دانشجویان که دریافت‌کنندگان اصلی خدمات هستند، می‌باشد همچنان که کندی^۲ اظهار می‌دارد.

«استقلال علمی بسیار با ارزش است، لیکن نباید سبب عدم ایفای مسوولیت نسبت به

۱- جلسه سخنرانی فوق به منظور آشنا نمودن بیشتر کارکنان با مفهوم و اهمیت اجرای مدیریت کیفیت جامع در دانشگاه برقرار گردید.

دانشجویان بشود». [۱۰]

لذا، لازم است که اساتید از کلیه نگرش‌ها و از جمله مدیریت کیفیت فراگیر که منجر به افزایش یادگیری دانشجویان می‌شود بهره‌گیرند.

منفک بودن اعضاء هیأت علمی، دانشکده‌ها و دانشگاه

جدایی اعضاء هیأت علمی، دانشکده‌ها و دانشگاه از یکدیگر نیاز به تغییر را در سیستم دانشگاه‌ها یادآوری می‌نماید.

پس از مصاحبه‌هایی که سه تن از محققین با تعدادی از اساتید داشته‌اند، تصویر موجود زندگی علمی را چنین عنوان می‌نمایند:

«اساتید تنها کار می‌کنند و احساس وابستگی بیشتری به حرفه‌شان دارند تا به دانشکده و یا دانشگاهی که در آنجا به استخدام در آمده‌اند». [۱۲]

از سوی دیگر دانشگاه‌ها عموماً بدین ترتیب شکل گرفته‌اند که اگر چندین دانشکده مختلف در یک دانشگاه باشد، همه آنها می‌خوانند مستقل عمل کنند تا وظایفشان را به بهترین وجه به انجام برسانند.

دمینگ^۱ پایه‌گذار مدیریت کیفیت جامع با این جمله مرتبط کوتاه «کارایی افراد بر اثر عدم کارایی سیستم محدود می‌شود». [۱۲]

ضرورت ایجاد تحول را در سیستم دانشگاهی توسط رهبران آن مطرح می‌نماید.

سیستم پاداش فردی

این سؤال در یک تحقیق اولیه از مؤسسه‌ای که پیشقدم در بکارگیری مدیریت کیفیت جامع در آموزش عالی بوده‌اند مطرح شده است.

مزایای اجرای مدیریت کیفیت جامع تاکنون چه بوده است؟

نزدیک شدن افراد به یکدیگر، ایجاد یک زبان مشترک، توانمندی بیشتر و بهبود فرآیندهای

کاری از نتایج استفاده از این نوع مدیریت عنوان شده است. [۱۳]
این مطلب نیز توسط یکی از مسوولین اداری یک دانشگاه بیان شده است:
«ساختار پاداش در سیستم دانشگاهی، ساختار پیشرفت، ساختار تشویق و ساختار حقوق مبنی بر فرد است. [۱۴]

لذا در این سیستم فرد بر اثر آنچه که شخصاً انجام می‌دهد پیشرفت می‌نماید و چنانچه فرد فعالیتی گروهی نماید، پاداشی برای آن منظور نمی‌گردد.
بنابراین با این سیستم پاداش‌دهی، امکان تحقق مزایای فوق‌الذکر مقدور نخواهد شد، مگر اینکه رهبران، دانشگاه را بر پایه آنه که ارزش است و باید مورد تشویق و پاداش قرار گیرد، تجدید بنا نمایند.

ساختار سنتی

جملات زیر دیدگاه یک رئیس دانشگاه در حال حاضر را بیان می‌دارد:
«ما راه‌های مشخصی داریم که از آن طریق علاقمند هستیم کارهایمان را انجام دهیم و احساس خوبی هم داریم، این طریقه انجام کارها بوده است. چرا باید حالا به گونه‌ای دیگر امور انجام شود. [۱۵]
که منطبق است با اظهارنظر کندی که تحقیق جامع در مورد تاریخچه و ساختار دانشگاه‌ها انجام داده است:

«دانشگاه‌ها دارای ساختاری می‌باشند که در مقابل تغییرات مقاومت می‌نمایند». [۱۶]
با عنایت به اینکه در هر کجا سال‌ها است که سازمان‌های حتی بسیار موفق نسبت به ساختارها، مأموریت‌ها و اهداف‌شان تجدیدنظر می‌نمایند، رسالت مسوولین دانشگاهی ایران ملموس‌تر می‌شود.

لازمه سازگاری و پیشرفت، ایجاد یک فرهنگ اطمینان و اعتماد است که امکان واقعی بهبود مستمر را فراهم آورد. به علاوه بدون داشتن اعتقاد راسخ به اینکه همیشه راه حل بهتری و کامل‌تری وجود دارد، امید کمی خواهد بود که تغییر بوقوع به پیوندد.

نتیجه گیری

بر اساس مصاحبه‌ها، بررسی تجربه‌ها و ادبیات مطالعه شده در زمینه مدیریت کیفیت جامع در دانشگاه‌ها، تغییر از رویکرد سنتی به رویکردی که مبتنی بر عملکرد باشد بر عهده رهبران دانشگاهی می‌باشد که با چنین چالش‌هایی آغاز می‌گردد:

- ۱- تأکید بر مفاهیم باشد نه لغات.
 - ۲- اعضاء هیأت علمی آگاهی کافی از مسوولیت‌های دانشگاهی داشته باشند.
 - ۳- موانع بین واحدها و دانشگاهیان از بین بروند.
 - ۴- سیستم پاداش تجدید ساختار گردد.
 - ۵- سطحی از اعتماد بوجود آید که بتوان فعالیت‌های مربوطه را به انجام رساند.
- در بخش‌های دیگر این بررسی اقدامات علمی و عملی اجرای مدیریتی کیفیت جامع در دانشگاه‌ها تشریح خواهد گردید.

منابع و مآخذ

- 1- Kanji G. K. Malek, A. & etal (1998 July) Total Quality Management Vol. 9 Issue 4/5, Ps/30, 31.
- 2- Campbell, W. E. (1994, March/April). Obstacle : to TQM [Letter to the Editor]. Change. p. 6.
- 3- Hubbard, D. L. (Ed.) (1993). CQ1 : Making the Transition to Education. Maryville, Mo : Prescott Publishing.
- 4- 1999 Oregon Quality Award Performance Criteria and Application. The Performance Center, 1999.
- 5- Dhiman, S. & Seymour, D. (1996, Winter) Leading The Quality Revolution, Some Key Challenges. Contemporary Education, Vol 67 Issue 2, pp. 74-4.
- 6- Seymour, D. (1993). Total Quality Management in Higher Education : Cleaning the