

دانش مدیریت

شماره ۶۱ - ۶۰ - بهار و تابستان ۱۳۸۲

صص ۲۳-۵۲

مدیریت کیفیت جامع در آموزش عالی:

ارزیابی تطبیقی چند دانشگاه و بازخوانی یک تجربه

دکتر محمدمهدی تنعمی*

چکیده

بر اساس ضرورت ایجاد تحول کیفی در مدیریت آموزش عالی، در این تحقیق چند دانشگاه داخلی و خارجی ارزیابی شده‌اند تا راه‌کارهای بهبود مدیریت کیفی برای دانشگاه‌های کشور ارائه گردد. همچنین، در این بررسی، تجربه یکی از دانشگاه‌ها در اجرای مدیریت کیفیت جامع به صورت موردی تشریح گردیده است. در طی تحقیق، درس‌هایی که از اشتباهات گرفته شده است، تغییرات ساختاری، تحولات در حالات و رفتار کارکنان که بر اثر اجرای برنامه به دست آمده، مورد توجه قرار گرفته است.

واژه‌های کلیدی: مدیریت کیفیت جامع^۱، دانشگاه^۲، مشارکت^۳، بهبود مستمر کیفیت^۴

*. استادیار دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

1. Total Quality Management (TQM)
2. University
3. Participation
4. Continuous Quality Improvement

مقدمه

به کارگیری نظام مشارکت در مدیریت دانشگاهی که نتایج مؤثری را به وجود آورده است، دارای مفاهیمی است که مقدمتاً به آن می‌پردازیم. در طی تحقیق اعمال مدیریت در دو دانشگاه در یک ایالت و با نگرش‌های مختلف نیز تشریح خواهد گردید.

مدیریت کیفیت جامع تعهدی است برای بهترین نحوه انجام امور توسط هر فرد در سازمان که از طریق کار گروهی و فرایند بهبود مستمر به دست می‌آید. مدیریت کیفیت جامع به معنی بهترین بودن، یعنی ارائه خدمات با کیفیت عالی به طوری که انتظارات مشتریان را تامین و حتی بالاتر از انتظارات به آن‌ها خدمات داده شود. (دمینگ^۱، ۱۳۷۵)

مانند هر تغییر فرهنگی مهم دیگر، مدیریت کیفیت جامع نیازمند رهبری قوی در همه سطوح می‌باشد. الهام بخشیدن به افراد برای انجام امور به گونه‌ای دیگر، نیازمند رهبرانی است که بتوانند آن چه را که باید انجام شود به همراه دلیل انجام دادن آن به دیگران تفهیم نمایند. رهبری 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 نماید 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 می‌گردد و با استفاده از مفیدترین پیشنهادها تغییرات انجام می‌شود.

پیشینه مدیریت کیفیت جامع

ادواردز دمنینگ اولین فرد پیشقدمی است که معتقد بود: «کیفیت را بهبود دهید و به طور خودکار بهره‌وری را بالا خواهید برد، بازار را با قیمت‌های کمتر و کیفیت بهتر تصاحب می‌نمایید، در کارتان باقی می‌مانید و شغل ایجاد می‌کنید» (دمینگ، ۱۳۷۵).

جوران^۱ چند سال بعد از دمینگ تأثیرات مهمی در برنامه‌ریزی کیفیت و بهبود گذاشت. کراسبی^۲ سومین پیشقدم در سال ۱۹۷۹ بود. پیام هر سه نفر اساساً یکی است:

- تعهد به بهبود کیفیت در سازمان
- برخورد با فرایندها نه کارکنان
- تجزیه فرایندها برای مشخص نمودن مشکلات و برطرف نمودن مسایلی که به کیفیت صدمه می‌زند
- مشخص نمودن مشتریان و جلب رضایت خواسته‌های آنها
- فعال نمودن گروه‌های کاری و به وجود آوردن جوی برای نوآوری و استمرار دائمی بهبود کیفیت (اوبرلی^۳، ۱۹۹۰).

سی سال طول کشید تا تقاضا و خواست در عمل، به نتیجه برسد. سازمان‌هایی مانند شرکت فورد^۴، هولت - پکارد^۵، زیراکس^۶ و موتورولا^۷ مسبب تحرک کیفیت در صنعت این کشور بوده‌اند.

دمینگ و جوران هر دو می‌گویند که تا ۳۰ درصد صرفه جویی را می‌توان از طریق مدیریت کیفیت جامع محقق نمود که این در صنعت به اثبات رسیده است. کوشش‌های متعددی هم، جهت تطبیق مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی آمریکا انجام شده است. دو نمونه کامل آن یکی در سازمان نیرو و روشنایی ایالت فلوریدا^۸ و دیگری در شهر مدیسن ایالت ویسکانسین^۹ می‌باشد. چندین ایالت هم نسبت به اجرای این مدیریت اقدام نموده‌اند. (مجله عصر رقابت^{۱۰}، ۱۹۹۰).

-
1. Juran, J.
 2. Crosby
 3. Oberle, J.
 4. Ford
 5. Hewlett- Packard
 6. Xerox
 7. Motorola
 8. Florida State Light and Power Organization
 9. City of Madison, Wisconsin State
 10. Competitive Times

مدیریت کیفیت جامع در آموزش عالی

در یک تحقیق اولیه از ۲۵ دانشگاه و کالج آمریکایی که به نحوی در ارتباط با اجرای مدیریت کیفیت جامع بوده اند، مشخص گردید 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 داشته اند. در ایالت فلوریدا، مدیریت کیفیت جامع در سیستم آموزش های فنی حرفه ای با هدف تربیت فارغ التحصیلان مبرز برای صناعی که اصول کیفیت جامع را به کار می بندند و خواهان رسیدن به استانداردهای قابل قبول بازار مشترک اروپا می باشند به اجرا درآمد.

حدود نیمی از مؤسسات آموزشی و دانشگاه های استفاده کننده این مدیریت تا مرحله تشکیل گروه های مطالعه پیشرفت داشته اند. 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 گرفته اند. بیشترین فعالیت ها در امور علمی در کالج های ۲ ساله بوده است. کالج دلور^۱ و کالج فاکس ولی^۲ در سال ۱۹۸۶ با استفاده از مدل کراسبی کار بر روی این مدیریت را آغاز نمودند. هر دو کالج با ارائه آموزش های مربوط به شرکت های تجاری و صنعتی شروع نمودند و سپس آن را ابتدا در واحدهای خدماتی خود به اجرا در آوردند و نهایتاً در بخش های علمی، مدیریت کیفیت جامع را اعمال نمودند. نگاره شماره (۱) فهرستی از این دانشگاه ها و مؤسسات آموزش عالی را نشان می دهد.

1. Delaware County Community College.
2. Fox Valley Technical College.

نگاره ۱. وضعیت مدیریت کیفیت جامع در ۲۵ دانشگاه و مؤسسه آموزش عالی آمریکا

| وضعیت م.ک.ج | به کارگیری در بخش اداری | به کارگیری در بخش علمی | به کارگیری در تدریس | انجام تحقیق در م.ک.ج. | ارائه مشاوره در م.ک.ج. | تعداد گروه‌های موجود م.ک.ج. | استفاده از مشاوران | داشتن هماهنگ کننده م.ک.ج. | داشتن گروه نمونه م.ک.ج. | استفاده از روش پیشقدم | استفاده از روش‌های دیگر | داشتن انتشارات م.ک.ج. | گذراندن دوره آموزشی |
|----------------|-------------------------|------------------------|---------------------|-----------------------|------------------------|-----------------------------|--------------------|---------------------------|-------------------------|-----------------------|-------------------------|-----------------------|---------------------|
| | | | | | | | | | | | | X | |
| | X | | | | | | | | | | | X | |
| | | | | | | ۵۰ | X | X | X | X | X | X | |
| | | | | | | | | | | | | | X |
| | | | | | | ۱۵ | X | X | X | X | X | | X |
| | | | | | | | | | | | | X | X |
| | | | | | | ۴۵ | X | X | X | X | X | X | X |
| | | | | | | ۳ | X | X | | | X | X | X |
| | | | | | | ۸ | | X | X | X | | X | X |
| | | | | | | | | | | | | | X |
| | | | | | | ۳ | X | X | | | X | | |
| | | | | | | | | | | | | X | X |
| | | | | | | | | | | | | | X |
| | | | | | | ۱۵ | | | | | X | | X |
| | | | | | | | X | | | | | | X |
| | | | | | | | | | | | | | X |
| | | | | | | ۲ | X | | X | X | | X | X |
| | | | | | | | | | | | | | X |
| | | | | | | ۱۵ | | | X | | | X | X |
| | | | | | | ۴ | X | X | X | X | | X | X |
| | | | | | | | | | | | | X | X |
| | | | | | | | | | | | X | | X |
| | | | | | | ۴ | X | X | X | X | | | X |
| | | | | | | | | | | | | | X |
| | | | | | | ۵ | X | X | | | X | | X |
| | | | | | | ۹ | | | | | X | | X |

مدیریت کیفیت جامع یک سیستم ساختاری جهت مشارکت همه جانبه در برنامه ریزی و اجرا نمودن یک فرایند بهبود مستمر است که فراتر از انتظارات مشتریان و ارباب رجوع عمل می نماید و بر این فرضیه بنا شده است که اکثر مشکلات ما ناشی از مسایل فرایندی هستند نه کارکنان.

اجرای مدیریت کیفیت جامع

بسیاری از سازمان‌ها هنوز بر اساس عقاید فردریک تیلور^۱ اداره می‌شوند. بدین معنی که برخی از افراد پیشرفت‌ها را برنامه‌ریزی می‌کنند، تعدادی هم کار را اجرا می‌کنند و بعضی هم به بازرسی صحت روش‌ها و نتایج می‌پردازند.

در مدیریت کیفیت جامع، کلیه کارکنان، هر روز، متعهد بهبود کیفیت خدماتشان می‌باشند به طوری که نه تنها نیازهای مشتریان تأمین شود بلکه چیزی بیشتر از خواسته‌های آن‌ها برایشان مهیا گردد.

ارزیابی تطبیقی چند دانشگاه

هدف از این بررسی، ارائه راه‌کارهای بهبود مدیریت کیفی برای دانشگاه‌های کشور می‌باشد. هر چند که تلاش‌هایی به منظور اندازه‌گیری کیفیت آموزش عالی در ایران انجام شده است، لیکن هنوز اقدامات بسیار زیادی لازم است تا فرهنگ ارزیابی ریشه‌دار گردد. به این جهت دانشگاه تهران به عنوان مادر دانشگاه‌های کشور در مرکز، دانشگاه یزد از نظر جوان و رو به رشد بودن و دانشگاه ایالتی پرتلند آمریکا با داشتن سابق ممتد و موفق در استفاده و به‌کارگیری فنون و ابزارهای عملی مدیریت، نمونه‌هایی می‌باشند که با همکاری مدیران، استادان، کارشناسان و دانشجویان برجسته هر یک مورد ارزیابی و بررسی تطبیقی قرار گرفته‌اند.

ابزار و روش تحقیق

هفت معیار کلی (معیارهای مالکوم بالدريج^۲) به صورت پرسش‌نامه " آیا ما در حال پیشرفت هستیم؟" با چهل عبارت و پنج گزینه و اضافه نمودن یک بند جهت اظهارنظر پاسخ‌دهندگان و به منظور معتبرتر شدن پرسش‌نامه و ملحوظ نمودن عوامل دیگر در مراحل مختلف تحقیق به زبان انگلیسی و فارسی تهیه و تنظیم گردیده است. با توجه به

1. Taylor, F.

2. Malcolm Baldrige Criteria

مراحل مختلف تحقیق به زبان انگلیسی و فارسی تهیه و تنظیم گردیده است. با توجه به لزوم دستیابی به اطلاعات جهت شناخت بیشتر از وضع موجود دانشگاهی در داخل و خارج از کشور، شبکه‌های مهم اطلاع رسانی، اسناد و مدارک آموزشی، مقالات، کتب و گزارش‌های متعدد نیز مورد بررسی و مطالعه قرار گرفته‌اند.

براساس روش توصیفی تحقیق پیمایشی، پرسش‌نامه‌ها در دانشگاه ایالتی پرتلند، دانشگاه یزد و دانشگاه تهران به طور تصادفی توزیع و دریافت نظر گردیده است. مصاحبه‌هایی با دست‌اندرکاران و صاحب‌نظران دانشگاهی نیز به عمل آمده است که حاوی نکات مهمی جهت تجزیه و تحلیل می‌باشند.

یافته‌های تحقیق و تجزیه و تحلیل اطلاعات

ابتدا مشخص خواهیم نمود که بیش‌ترین تفاوت‌ها در دانشگاه ایالتی پرتلند^۱ (آمریکا) با دانشگاه‌های تهران و یزد (ایران) در کدام یک از معیارهای کیفیت و زیرمجموعه آن‌ها می‌باشد.

۱- رهبری

نتیجه بررسی پاسخ‌های داده شده دانشگاه‌ها به سؤالات پرسش‌نامه در خصوص رهبری که در نگاره شماره (۲) نمایش داده شده، حاکی از این است که بیش‌ترین اختلاف موجود به سؤال (۴-۱) "رهبران ارشد اطلاعات سازمان دانشگاه را با ما در میان می‌گذارند" مربوط است.

در پاسخ به این سؤال تفاوت معنی‌داری بین دانشگاه ایالتی پرتلند با دو دانشگاه تهران و دانشگاه یزد وجود دارد. تفاوت چندانی در این مورد بین دانشگاه‌های تهران و یزد مشاهده نمی‌شود. در دانشگاه ایالتی پرتلند، رهبران ارشد، اطلاعات سازمان را با دانشگاهیان در میان می‌گذارند.

اختلاف بعدی مربوط به سؤال (۷-۱) "دانشگاه درباره افکارم از من سؤال می‌کند" است. اختلاف مهمی بین دانشگاه تهران و دانشگاه یزد در پاسخ به این سؤال وجود ندارد. در این مورد دانشگاه ایالتی پرتلند جویای افکار اعضای خود می‌باشد.

نگاره ۲. رهبری

| سؤالات | دانشگاه | کاملا موافق | موافق | ممتنع | مخالف | کاملا مخالف | مجموع امتیازها |
|--------|---------|-------------|-------|-------|-------|-------------|----------------|
| ۱-۱ | یزد | ۰ | ۶۷ | ۳۳ | ۰ | ۰ | ۷۳/۴ |
| | پرتلند | ۳۳ | ۵۰ | ۰ | ۱۷ | ۰ | ۷۹/۸ |
| | تهران | ۸ | ۶۷ | ۱۷ | ۸ | ۰ | ۷۵ |
| ۱-۲ | یزد | ۰ | ۶۷ | ۳۳ | ۰ | ۰ | ۷۳/۴ |
| | پرتلند | ۱۷ | ۵۰ | ۳۳ | ۰ | ۰ | ۷۶/۸ |
| | تهران | ۸ | ۴۲ | ۳۳ | ۱۷ | ۰ | ۶۸/۲ |
| ۱-۳ | یزد | ۰ | ۳۳ | ۶۷ | ۰ | ۰ | ۶۶/۶ |
| | پرتلند | ۸ | ۶۷ | ۲۵ | ۰ | ۰ | ۷۶/۶ |
| | تهران | ۰ | ۳۳ | ۴۲ | ۲۵ | ۰ | ۶۱/۶ |
| ۱-۴ | یزد | ۰ | ۱۷ | ۸۳ | ۰ | ۰ | ۶۳/۴ |
| | پرتلند | ۳۳ | ۵۰ | ۱۷ | ۰ | ۰ | ۸۳/۲ |
| | تهران | ۰ | ۱۷ | ۵۰ | ۲۵ | ۸ | ۵۵/۲ |
| ۱-۵ | یزد | ۸ | ۴۲ | ۵۰ | ۰ | ۰ | ۷۱/۶ |
| | پرتلند | ۳۳ | ۵۰ | ۱۷ | ۰ | ۰ | ۸۳/۲ |
| | تهران | ۱۷ | ۴۲ | ۳۳ | ۸ | ۰ | ۷۳/۶ |
| ۱-۶ | یزد | ۰ | ۳۳ | ۶۷ | ۰ | ۰ | ۶۶/۶ |
| | پرتلند | ۰ | ۶۷ | ۳۳ | ۰ | ۰ | ۷۳/۴ |
| | تهران | ۰ | ۳۳ | ۵۰ | ۱۷ | ۰ | ۶۳/۲ |
| ۱-۷ | یزد | ۰ | ۱۷ | ۶۷ | ۱۷ | ۰ | ۶۰/۶ |
| | پرتلند | ۲۵ | ۶۷ | ۸ | ۰ | ۰ | ۸۳/۴ |
| | تهران | ۸ | ۱۷ | ۶۷ | ۸ | ۰ | ۶۵ |

۲- برنامه ریزی راهبردی

در نگاره شماره (۲) بیشترین اختلاف دانشگاه ایالتی پرتلند در مقایسه با دانشگاه‌های ایران در رابطه با معیار ارزیابی، مربوط به سؤال ۲-۲ "بخش‌هایی از برنامه ریزی‌های دانشگاه را که بر روی شغل من تأثیر می‌گذارند، می‌دانم" می‌باشد. دانشگاهیان ایران از بخش‌هایی از برنامه ریزی‌های دانشگاه که بر روی شغل و کار آنها تأثیر می‌گذارند، مطلع نمی‌باشند. اختلافی بین دانشگاه‌های تهران و یزد در این خصوص نیز مشاهده نمی‌شود.

نگاره ۳. برنامه ریزی راهبردی

| سؤالات | دانشگاه | کاملا موافق | موافق | ممتنع | مخالف | کاملا مخالف | مجموع امتیازها |
|--------|---------|-------------|-------|-------|-------|-------------|----------------|
| ۲-۱ | یزد | ۰ | ۳۳ | ۶۷ | ۰ | ۰ | ۶۶/۶ |
| | پرتلند | ۳۳ | ۱۷ | ۳۳ | ۰ | ۱۷ | ۶۹/۸ |
| | تهران | ۱ | ۳۳ | ۴۲ | ۱۷ | ۰ | ۶۶/۴ |
| ۲-۲ | یزد | ۰ | ۳۳ | ۶۷ | ۰ | ۰ | ۶۶/۶ |
| | پرتلند | ۱۷ | ۶۷ | ۰ | ۰ | ۱۷ | ۷۴ |
| | تهران | ۰ | ۴۲ | ۳۳ | ۲۵ | ۰ | ۶۳/۴ |
| ۲-۳ | یزد | ۱۷ | ۳۳ | ۱۷ | ۱۷ | ۱۷ | ۶۳/۸ |
| | پرتلند | ۱۷ | ۵۰ | ۱۷ | ۰ | ۱۷ | ۷۰/۶ |
| | تهران | ۱ | ۵۰ | ۱۷ | ۱۷ | ۱ | ۶۶/۶ |

۳- تمرکز بر مشتری و بازار

همان گونه که در نگاره شماره (۴) ملاحظه می شود اختلاف مهم بین دانشگاهیان در سؤال ۱-۳ "من می دانم که مشتریان اصلی من چه کسانی هستند" است. تفاوت بعدی در سؤال ۳-۳ "مشتریان من نیازها و خواسته هایشان را به من اعلام می کنند" وجود دارد. در هر دو مورد نیز امتیاز دانشگاه ایالتی پرتلند بالاتر است. اختلافی در این زمینه ها بین دانشگاه های تهران و یزد مشاهده نمی شود.

نگاره ۴. تمرکز بیشتر بر مشتری و بازار

| سؤالات | دانشگاه | کاملا موافق | موافق | ممتنع | مخالف | کاملا مخالف | مجموع امتیازها |
|--------|---------|-------------|-------|-------|-------|-------------|----------------|
| ۳-۱ | یزد | ۰ | ۵۰ | ۳۳ | ۱۷ | ۰ | ۶۶/۶ |
| | پرتلند | ۴۲ | ۳۳ | ۲۵ | ۰ | ۰ | ۸۳/۴ |
| | تهران | ۱ | ۵۹ | ۱۷ | ۱۷ | ۰ | ۷۲/۲ |
| ۳-۲ | یزد | ۰ | ۳۳ | ۶۷ | ۰ | ۰ | ۶۶/۶ |
| | پرتلند | ۴۲ | ۲۵ | ۱۷ | ۱۷ | ۰ | ۷۹ |
| | تهران | ۱۷ | ۵۹ | ۱ | ۱۷ | ۰ | ۷۵/۸ |
| ۳-۳ | یزد | ۱۷ | ۱۷ | ۳۳ | ۳۳ | ۰ | ۶۳/۶ |
| | پرتلند | ۳۳ | ۴۲ | ۱۷ | ۱ | ۰ | ۸۰ |
| | تهران | ۲۵ | ۱۷ | ۲۵ | ۳۳ | ۰ | ۶۶/۸ |
| ۳-۴ | یزد | ۰ | ۳۳ | ۶۷ | ۰ | ۰ | ۶۶/۶ |
| | پرتلند | ۳۳ | ۳۳ | ۱۷ | ۱۷ | ۰ | ۷۶/۴ |
| | تهران | ۰ | ۴۲ | ۴۲ | ۱ | ۱ | ۶۳/۶ |
| ۳-۵ | یزد | ۱۷ | ۳۳ | ۵۰ | ۰ | ۰ | ۷۳/۴ |
| | پرتلند | ۳۳ | ۴۲ | ۲۵ | ۰ | ۰ | ۸۱/۶ |
| | تهران | ۱۷ | ۲۵ | ۴۲ | ۱۷ | ۰ | ۶۹ |

۴- اطلاعات و تحلیل

در نگاره شماره (۵) تفاوت بین دانشگاه‌ها در سوال ۳-۴ از این تحلیل‌ها در تصمیم‌گیری‌های کاریم استفاده می‌کنم وجود دارد.

تفاوت مهم در سوال ۵-۴ "اطلاعات مهم مورد نیاز جهت انجام کارم را به دست می‌آورم" مشاهده می‌گردد. در این زمینه امتیاز دانشگاه تهران از دانشگاه یزد بیشتر است و دانشگاهیان یزد نسبت به همکاران دانشگاه پرتلند اطلاعات مهم برای انجام کارشان را بهتر کسب می‌نمایند.

نگاره ۵. اطلاعات و تحلیل

| سؤالات | دانشگاه | کاملاً موافق | موافق | ممتنع | مخالف | کاملاً مخالف | مجموع امتیازها |
|--------|---------|--------------|-------|-------|-------|--------------|----------------|
| ۴-۱ | یزد | ۸ | ۴۲ | ۵۰ | ۰ | ۰ | ۷۱/۶ |
| | پرتلند | ۱۷ | ۳۳ | ۳۳ | ۱۷ | ۰ | ۷۰ |
| | تهران | ۱۷ | ۵۰ | ۲۵ | ۸ | ۰ | ۷۵/۲ |
| ۴-۲ | یزد | ۱۷ | ۶۷ | ۰ | ۱۷ | ۰ | ۷۷/۴ |
| | پرتلند | ۱۷ | ۵۹ | ۱۷ | ۸ | ۰ | ۷۷/۶ |
| | تهران | ۲۵ | ۵۰ | ۱۷ | ۸ | ۰ | ۷۸/۴ |
| ۴-۳ | یزد | ۱۷ | ۳۳ | ۳۳ | ۱۷ | ۰ | ۷۰ |
| | پرتلند | ۸ | ۳۳ | ۲۵ | ۳۳ | ۰ | ۶۲/۶ |
| | تهران | ۳۳ | ۳۳ | ۳۳ | ۰ | ۰ | ۷۹/۲ |
| ۴-۴ | یزد | ۰ | ۵۰ | ۳۳ | ۱۷ | ۰ | ۶۶/۶ |
| | پرتلند | ۰ | ۳۳ | ۵۰ | ۱۷ | ۰ | ۶۳/۲ |
| | تهران | ۱۷ | ۶۷ | ۸ | ۸ | ۰ | ۷۸/۶ |
| ۴-۵ | یزد | ۰ | ۵۰ | ۵۰ | ۰ | ۰ | ۷۰ |
| | پرتلند | ۰ | ۵۰ | ۱۷ | ۳۳ | ۰ | ۶۳/۴ |
| | تهران | ۳۳ | ۵۰ | ۱۷ | ۰ | ۰ | ۸۳/۲ |
| ۴-۶ | یزد | ۱۷ | ۱۷ | ۵۹ | ۸ | ۰ | ۶۹/۲ |
| | پرتلند | ۸ | ۳۳ | ۱۷ | ۴۲ | ۰ | ۶۱/۴ |
| | تهران | ۲۵ | ۳۳ | ۲۵ | ۸ | ۰ | ۶۹/۶ |

۵- تمرکز بر منابع انسانی

در نگاره شماره (۶) تفاوت اصلی در سؤال ۴-۵ "برای کارم شناخته شده هستم" می‌باشد. اختلاف بعدی در سؤال ۶-۵ "رئیس و سازمان حامی من می‌باشند" وجود دارد.

در هر دو پاسخ امتیاز دانشگاه ایالتی پرتلند از دانشگاه‌های تهران و یزد بیشتر می‌باشد. امتیاز دانشگاه‌های ایران به یکدیگر نزدیک هستند.

نگاره ۶ تمرکز بر منابع انسانی

| سؤالات | دانشگاه | کاملاً موافق | موافق | ممتنع | مخالف | کاملاً مخالف | مجموع امتیازها |
|--------|---------|--------------|-------|-------|-------|--------------|----------------|
| ۵-۱ | یزد | ۱ | ۵۰ | ۴۲ | ۰ | ۰ | ۷۳/۲ |
| | پرتلند | ۳۳ | ۵۰ | ۱ | ۱ | ۰ | ۸۱ |
| | تهران | ۱ | ۶۷ | ۱۷ | ۱ | ۰ | ۷۵ |
| ۵-۲ | یزد | ۳۳ | ۵۰ | ۰ | ۱۷ | ۰ | ۷۹/۸ |
| | پرتلند | ۴۲ | ۴۲ | ۱ | ۱ | ۰ | ۸۳/۶ |
| | تهران | ۴۲ | ۱۷ | ۳۳ | ۱ | ۰ | ۷۸/۶ |
| ۵-۳ | یزد | ۱۷ | ۳۳ | ۴۲ | ۱۷ | ۰ | ۷۵/۴ |
| | پرتلند | ۳۳ | ۵۰ | ۱۷ | ۰ | ۰ | ۸۳/۲ |
| | تهران | ۱۷ | ۴۲ | ۳۳ | ۱ | ۰ | ۷۳/۶ |
| ۵-۴ | یزد | ۰ | ۲۵ | ۵۹ | ۱۷ | ۰ | ۶۲/۲ |
| | پرتلند | ۳۳ | ۵۰ | ۰ | ۱۷ | ۰ | ۷۹/۸ |
| | تهران | ۱ | ۳۳ | ۴۲ | ۱۷ | ۰ | ۶۶/۴ |
| ۵-۵ | یزد | ۱۷ | ۳۳ | ۵۰ | ۰ | ۰ | ۷۳/۴ |
| | پرتلند | ۵۰ | ۳۳ | ۱ | ۱ | ۰ | ۸۴/۴ |
| | تهران | ۳۳ | ۲۵ | ۴۲ | ۰ | ۰ | ۷۸/۲ |
| ۵-۶ | یزد | ۰ | ۳۳ | ۳۳ | ۳۳ | ۰ | ۵۹/۴ |
| | پرتلند | ۱۷ | ۳۳ | ۳۳ | ۱۷ | ۰ | ۷۰ |
| | تهران | ۰ | ۴۲ | ۲۵ | ۳۳ | ۰ | ۶۱/۸ |

۶- مدیریت فرایند

در نگاره شماره (۷) اختلاف فاحش بین دانشگاه‌ها در سؤال ۳-۶ "ما فرایندهای خوبی برای انجام کارمان داریم" مشاهده می‌شود. امتیاز دانشگاه ایالتی پرتلند از دانشگاه تهران و دانشگاه یزد بیشتر است و دو دانشگاه ایرانی در وضعیت یکسانی به سر می‌برند.

نگاره ۷. مدیریت فرایند

| سؤالات | دانشگاه | کاملاً موافق | موافق | ممتنع | مخالف | کاملاً مخالف | مجموع امتیازها |
|--------|---------|--------------|-------|-------|-------|--------------|----------------|
| ۶-۱ | یزد | ۰ | ۵۰ | ۴۲ | ۸ | ۰ | ۶۸/۴ |
| | پرتلند | ۸ | ۴۲ | ۳۳ | ۲۵ | ۰ | ۷۱/۴ |
| | تهران | ۸ | ۴۲ | ۳۳ | ۱۷ | ۰ | ۶۸/۲ |
| ۶-۲ | یزد | ۰ | ۵۰ | ۴۲ | ۸ | ۰ | ۶۸/۴ |
| | پرتلند | ۱۷ | ۳۳ | ۴۲ | ۱۷ | ۰ | ۷۵/۴ |
| | تهران | ۸ | ۵۰ | ۳۳ | ۸ | ۰ | ۷۱ |
| ۶-۳ | یزد | ۰ | ۱۷ | ۸۳ | ۰ | ۰ | ۶۳/۴ |
| | پرتلند | ۲۵ | ۴۲ | ۲۵ | ۸ | ۰ | ۷۶/۸ |
| | تهران | ۸ | ۳۳ | ۴۲ | ۱۷ | ۰ | ۶۶/۴ |

۷- نتایج کاری

در نگاره شماره (۸) بیشترین تفاوت در سؤال ۷-۷ " سازمانم از استانداردها و اصول اخلاقی بالایی برخوردار می‌باشد" وجود دارد. امتیاز دانشگاه یزد با دانشگاه تهران نزدیک به یکدیگر است، لیکن به نظر پاسخ‌دهندگان دانشگاه ایالتی پرتلند از استانداردها و اصول اخلاقی بالایی برخوردار است.

نگاره ۸. نتایج کاری

| سؤالات | دانشگاه | کاملا موافق | موافق | ممتنع | مخالف | کاملا مخالف | مجموع امتیازها |
|--------|---------|-------------|-------|-------|-------|-------------|----------------|
| ۷-۱ | یزد | ۱۷ | ۳۳ | ۵۰ | ۰ | ۰ | ۱۳/۴ |
| | پرتلند | ۱۷ | ۲۷ | ۱۷ | ۰ | ۰ | ۸۰/۸ |
| | تهران | ۸ | ۴۲ | ۴۲ | ۸ | ۰ | ۷۰ |
| ۷-۲ | یزد | ۰ | ۳۳ | ۲۷ | ۰ | ۰ | ۲۲/۶ |
| | پرتلند | ۰ | ۲۷ | ۱۷ | ۱۷ | ۰ | ۷۰/۶ |
| | تهران | ۸ | ۴۲ | ۴۲ | ۸ | ۰ | ۷۰ |
| ۷-۳ | یزد | ۱۷ | ۳۳ | ۵۰ | ۰ | ۰ | ۱۳/۴ |
| | پرتلند | ۳۳ | ۲۳ | ۱۷ | ۱۷ | ۰ | ۷۶/۴ |
| | تهران | ۲۵ | ۲۵ | ۲۵ | ۲۵ | ۰ | ۷۰ |
| ۷-۴ | یزد | ۰ | ۳۳ | ۳۳ | ۳۳ | ۰ | ۵۹/۴ |
| | پرتلند | ۰ | ۵۰ | ۳۳ | ۱۷ | ۰ | ۲۲/۶ |
| | تهران | ۸ | ۲۵ | ۲۵ | ۳۳ | ۸ | ۵۷/۸ |
| ۷-۵ | یزد | ۰ | ۱۷ | ۲۷ | ۱۷ | ۰ | ۶۰/۶ |
| | پرتلند | ۰ | ۴۲ | ۳۳ | ۲۵ | ۰ | ۲۳/۴ |
| | تهران | ۸ | ۴۲ | ۱۷ | ۲۵ | ۸ | ۲۳/۴ |
| ۷-۶ | یزد | ۱۷ | ۱۷ | ۲۷ | ۰ | ۰ | ۷۰/۸ |
| | پرتلند | ۳۳ | ۵۰ | ۱۷ | ۰ | ۰ | ۸۳/۲ |
| | تهران | ۱۷ | ۳۳ | ۲۵ | ۲۵ | ۰ | ۶۸/۴ |
| ۷-۷ | یزد | ۰ | ۱۷ | ۷۵ | ۱۷ | ۰ | ۶۵/۴ |
| | پرتلند | ۴۲ | ۴۲ | ۱۷ | ۰ | ۰ | ۸۵/۸ |
| | تهران | ۱۷ | ۴۲ | ۳۳ | ۸ | ۰ | ۱۳/۶ |
| ۷-۸ | یزد | ۰ | ۱۷ | ۷۵ | ۸ | ۰ | ۲۱/۸ |
| | پرتلند | ۸ | ۴۲ | ۵۰ | ۰ | ۰ | ۷۱/۶ |
| | تهران | ۰ | ۳۳ | ۵۰ | ۸ | ۸ | ۲۱/۲ |
| ۷-۹ | یزد | ۸ | ۴۲ | ۵۰ | ۰ | ۰ | ۷۱/۶ |
| | پرتلند | ۸ | ۷۵ | ۰ | ۱۷ | ۰ | ۷۴/۸ |
| | تهران | ۲۵ | ۳۳ | ۳۳ | ۸ | ۰ | ۷۴/۴ |

نهایتاً همان گونه که در نگاره شماره (۹) ملاحظه می شود در مجموع، امتیازهای دانشگاه ایالتی پرتلند از دانشگاه های ایران بیشتر است و امتیاز دانشگاه تهران با دانشگاه یزد نسبتاً برابر است.

نگاره ۹. مجموع امتیازها

| ردیف | معیارها | دانشگاه ایالتی پرتلند | دانشگاه تهران | دانشگاه یزد |
|------|------------------------|-----------------------|---------------|-------------|
| ۱ | رهبری | ۷۹/۵ | ۶۶ | ۶۷/۹ |
| ۲ | برنامه ریزی راهبردی | ۷۱/۵ | ۶۵/۵ | ۶۵/۷ |
| ۳ | تمرکز بر مشتری و بازار | ۸۰/۱ | ۶۹/۵ | ۶۷/۴ |
| ۴ | اطلاعات و تحلیل | ۶۶/۴ | ۷۷/۴ | ۷۰/۸ |
| ۵ | تمرکز بر منابع انسانی | ۸۰/۳ | ۷۲/۳ | ۷۰/۶ |
| ۶ | مدیریت فرایند | ۷۴/۵ | ۶۸/۵ | ۶۶/۷ |
| ۷ | نتایج کاری | ۷۴/۸ | ۶۷/۶ | ۶۷ |

مهم ترین تفاوت در کلیه معیارها در رهبری مشاهده می شود. چنین اختلافی بیان کننده این است که اعضاء هیأت علمی، کارکنان، مدیران و رهبران دانشگاه های تهران و یزد معتقدند که در این زمینه بیشتر از دیگر موارد نیاز به تلاش و جبران کمبودها داریم.

چرا چنین تفاوت های کیفی در مقایسه دانشگاه ایالتی پرتلند (آمریکا) با دانشگاه های تهران و یزد (ایران) وجود دارد؟

برای پاسخ به این سؤال لازم است ابتدا سوابق اقدامات انجام شده در دانشگاه پرتلند در زمینه مدیریتی مورد بررسی قرار گیرند.

در سال ۱۹۹۱ رهبران دانشگاه پرتلند فعالیتت را تحت عنوان نگرش راهبردی چند جانبه^۱ به منظور دگرگونی فراگیر ساختار اداری آغاز و خواستار دریافت جایزه مدیریت نوآوری گردیدند.

رهبری جدید در دانشگاه ایالتی پرتلند چشم‌انداز دگرگونی را مطرح و دستور کار را بهره‌وری اداری و علمی دانشگاه قرار داد.

مواجهه بودن با کاهش درآمدها و ساختار سنتی دانشگاه موجب گردید که دانشگاه ایالتی پرتلند (پی.اس.یو)^۱ از فرصت قرار دادن خود به عنوان یک مؤسسه مدرن شهری با یک ساختار متحول که بهتر با زمان و مأموریت خاص خود منطبق باشد، سود جوید.

در دانشگاه، تغییرات اساسی که توسط مدیریت جدید با نگرش چند جانبه راهبردی هدایت می‌گردید، ایجاد شد. برنامه جدید دارای این اهداف بود: کاهش سلسله مراتب، افزایش دانش و فناوری سازمانی که متکی است بر کارکنان برای مشارکت بیشتر در تصمیم‌گیری‌ها، سرمایه‌گذاری بر روی کارکنان به عنوان مهم‌ترین منبع سازمانی، در تعامل بودن بیش‌تر با محیط به منظور تأمین رضایت مشتریان، برقراری ارتباطات بیش‌تر و استفاده بهتر از فرصت‌ها و همکاری با دیگر سازمان‌ها.

حرکت اولیه در سال ۱۹۹۰ با بررسی فرهنگ دانشگاه و فرایندهای برنامه‌ریزی راهبردی شروع شد. در سال بعد مرحله ۱ برنامه راهبردی جدید، دانشگاه تحت بررسی کامل اداری قرار گرفت.

این تجزیه و تحلیل توسط شرکت اینتروسپکت^۲ که یک مؤسسه مشاوره‌ای مستقل است با همکاری یک تیم از دانشگاه ایالتی پرتلند تکمیل گردید. تغییرات عمدتاً بر طبق گزارش شرکت فوق در دانشگاه به اجرا گذاشته شد. ابعاد اصلی عبارت بودند از: ادغام واحدها، مسطح نمودن ساختار مدیریت میانی، برنامه شروع کیفیت، گسترش آموزش و پیشرفت کارکنان، تغییرات فناوری و همکاری مشترک با دانشگاه علوم بهداشتی اورگان^۳.

هم‌زمان با ارائه گزارش اینتروسپکت دانشگاه محدودیت جدید مالی دیگری را بر اثر عدم ثبات بودجه و به دلیل کاهش مستمر پشتیبانی مالی از سوی ایالت، تجربه نمود. رای دهندگان ایالت اورگان به پیشنهاد "محدودیت مالیاتی املاک" که تأثیر زیادی در کاهش درآمدهای ایالت و در نتیجه دانشگاه داشت، رأی مثبت دادند. از سال ۱۹۹۱، دانشگاه مشکلات عدیده‌ای راجهت تأمین منابع مختلف مورد نیاز خود تجربه نمود. علاوه بر فشار

1. Portland State University (P.S.U.)

2. Introspect Inc.

3. Oregon Health Science University

مالی، دانشگاه به لحاظ تأمین منابع انسانی برای امور مدیریتی و نیز برنامه های علمی، از حمایت های لازم برخوردار نبود.

بازخوانی تجربه یک دانشگاه

در این قسمت به منظور تبیین عمیق تر موضوع، مدیریت کیفیت جامع در تجربه یکی از دانشگاه ها مورد بازخوانی قرار می گیرد.

در اوایل دهه ۱۹۹۰ در دانشگاه ایالتی اورگان^۱ آمریکا، رئیس دانشگاه (دکتر جان و. برن^۲) خود را ملزم به هدایت دانشگاه برای وارد شدن به برنامه مدیریت کیفیت جامع نمود. هدف ساده بود: به اجرا درآوردن مدیریت کیفیت جامع در دانشگاه تا ۵ سال آینده (مک میلن^۳، ۱۹۹۱).

مجریان اجرای مدیریت کیفیت جامع در دانشگاه ایالتی اورگان در شروع فعالیت متوجه این نکته شدند که به رغم وجود ادبیات غنی در این مدیریت، مطالب بسیار مختصری درباره این که چگونه مؤسسات این مدیریت را اجرا نموده اند، مشکلاتی که در حین اجرا با آن مواجه شده اند، چگونگی برطرف نمودن موانع و چگونگی تطبیق اصول مدیریت کیفیت جامع در فرهنگ سازمانی آنها، موجود است. به علاوه عدم وجود تفاهم در بین مطرح کنندگان این مدیریت، توصیه های متضاد و بدون ثباتی که مشکل آفرین هستند را برای استفاده کنندگان ایجاد نموده:

دمینگ می گوید «حذف شعار» در حالی که کراسبی از شعار «بدون نقص» استفاده می نماید. دمینگ اظهار می دارد «کناره گیری از ترس» در حالی که جوران می گوید «ترس موجب می شود که بهترین ها از مغز افراد تراوش نماید». فرایند دمینگ از سطح بالا شروع و به سوی سطح پایین کار می کند، لیکن جوران با مدیریت میانی شروع و با هر دو طرف کار می نماید. یک مؤسسه تحقیقاتی غیرانتفاعی مدیریت کیفیت جامع، ۶ مدل اجرایی که مورد استفاده قرار گرفته را بدین شرح مشخص نموده است (مجله عصر رقابت، ۱۹۹۰):

۱- روش ابتدایی مدیریت کیفیت جامع ۲- روش پیشگامان ۳- روش ژاپنی

۴- روش مؤسسات صنعتی ۵- روش برنامه ریزی هوشن ۶- روش معیار جایزه بالدریج.

کلیه روش های فوق قابل استفاده اند. در دانشگاه ایالتی اورگان، مدلی بسیار نزدیک به روش برنامه ریزی هوشن که توسط شرکت هالت پکارد تجربه شده، به کار گرفته شده

1. Oregon State University

2. Dr. Jhon V. Byrne

3. Mc Millen

است. هم‌چنین از معیارهای جایزه ملی کیفیت بالدریج نیز به منظور برنامه‌ریزی ۵ ساله استفاده گردیده است. نمودار (۱) مدل دانشگاه ایالتی اورگان را نشان می‌دهد.

اجرای مدیریت کیفیت جامع در دانشگاه ایالتی اورگان

انجام مدیریت کیفیت جامع در دانشگاه از طریق مراحل ذیل تحقق پیدا کرده است:

مرحله ۱. بررسی مدیریت کیفیت جامع

هدف از بررسی به وجود آوردن یک معیار دقیق برای مدیریت دانشگاه است که شناخت درستی از مدیریت کیفیت جامع داشته باشد و بداند چرا برای این دانشگاه مفید خواهد بود و چه کسی می‌خواهد به طور آزمایشی این مفهوم را در فرهنگ این دانشگاه بررسی نماید. با توجه به نظر کلی مثبت به مدیریت کیفیت جامع در پاسخگویی به مسایل اصلی هم‌چون: ۱- ناخشنودی ارباب رجوع ۲- کمبود منابع ۳- پایین بودن روحیه کارکنان، قدم اول برداشته شد. فعالیت‌هایی که در طی مرحله ۱ انجام شد عبارت بودند از:

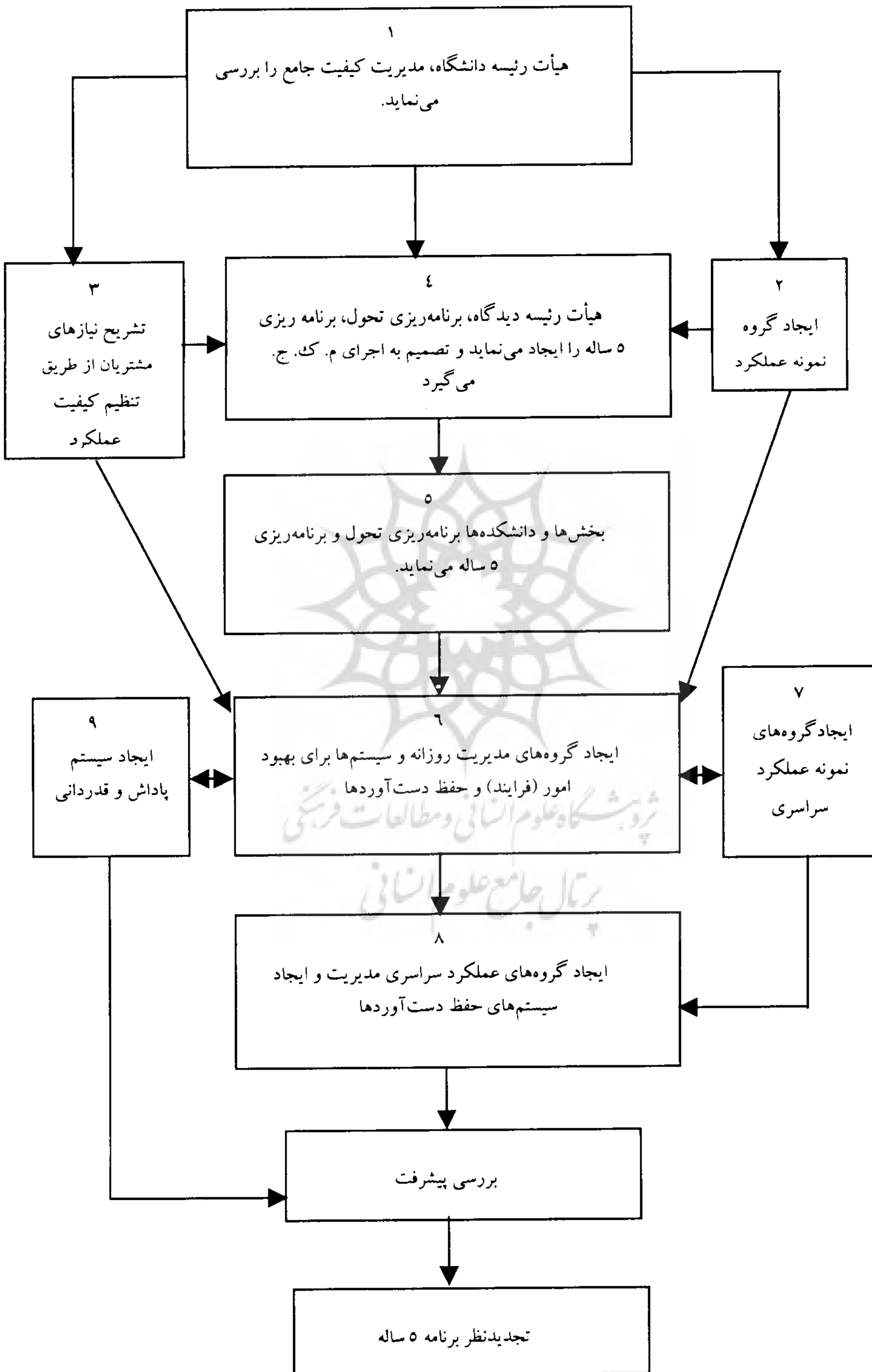
- دیدار از مؤسساتی که در اجرای مدیریت کیفیت جامع موفق بوده‌اند، شامل کارخانه فورد، هالت پکارد و داو که مدیران آن‌ها از فارغ‌التحصیلان دانشگاه ایالتی اورگان بوده‌اند.

- دعوت از دکتر دمینگ برای بازدید از دانشگاه و تشریح مدیریت کیفیت جامع (دانشگاه ایالتی اورگان دکتری افتخاری به دکتر دمینگ اهداء نمود)

- مطالعه کتب و مقالات کلیدی در زمینه مدیریت کیفیت جامع

- رئیس دانشگاه، دو نفر از مدیران ارشد، معاون اداری و مالی و مدیر منابع انسانی دانشگاه در کلاس درس آموزش ضمن خدمت دانشگاه که توسط مسئولان مدیریت کیفیت جامع شرکت هالت پکارد در مورد مدیریت کیفیت جامع تدریس می‌گردید، شرکت نمودند.

- مطالعه معیار جایزه بالدریج



نمودار ۱. اجرای مدیریت کیفیت جامع در دانشگاه ایالتی اورگان

درس‌های آموخته شده

رئیس و اعضای هیأت رئیسه دانشگاه در ارزیابی از مرحله ۱، به رغم مواجه شدن با مطالب زیر اعتماد و رضایت خود را صریحاً نسبت به محتوی و توانایی بالقوه مدیریت کیفیت جامع در حل مسایل و بهبود امور ابراز نمودند.

- به مجرد شروع این حرکت، انتقاداتی از سوی بدنه علمی دانشگاه مطرح گردید. اعضای هیأت علمی به مدیریت کیفیت جامع به عنوان جدیدترین سرگرمی زودگذر مدیریت می‌نگریستند.

- نا مانوس بودن این واژه در مراکز علمی منجر به ایجاد مقاومت در دانشگاه گردید.

- استادان تصور می‌نمودند که بر اثر به کارگیری این نوع مدیریت، امور مهم آموزشی مربوط از کنترل آن‌ها خارج می‌گردد.

- رهبران دانشگاه نسبت به تغییر عنوان این مدیریت به فرایند بهبود سیستم که احساس می‌نمودند قابل قبول‌تر می‌باشد اقدام نمودند. این اشتباه تغییر نام در این مقطع، شایعات، بدبینی و انتقادات را بیشتر نمود. به گونه‌ای که این عقیده رایج گردید که با هر نامی، مدیریت می‌خواهد به سرگرمی و بازی و ... خود ادامه دهد.

- استادان خود را طرفدار چند بعدی بودن و تنوع در کارشان می‌دانند. به تصور آن‌ها نظریه کنترل کیفی مدیریت، یکپارچگی را تداعی می‌کند و حرکتی است برای آن که همه چیز در یک سطح مطرح گردد. به علاوه، اعضای هیأت علمی عادت نموده‌اند که تنها کار نمایند، و برای به دست آوردن منابع محدودی هم‌چون گرفتن طرح (و پول) با هم رقابت کنند.

کسب نظر موافق استادان برای همکاری با یکدیگر در گروه‌ها جهت تغییر امور، از چالش‌های مهم و دقیق رهبری دانشگاه در بخش علمی می‌باشد.

- در طی گذراندن مرحله ۱، تأییدی از سوی تعدادی از اعضای هیأت علمی نسبت به مدیریت کیفیت جامع ابراز گردید. بدین مضمون که «بیشترین ارزشی را که در این مفهوم می‌بینیم، تغییری است که باید در دیدگاهمان بدهیم تا دانشجویان را بمانند مشتریان بنگریم و این تحول نیازمند یک تغییر و دگرگونی در فرهنگ دانشگاهی می‌باشد».

در واقع بعداً دانشگاه ایالتی اورگان توانست گروه‌های کاری مدیریت کیفیت جامع را در دو واحد خدمات آموزشی دانشگاه که عبارت بودند از آموزش بین‌المللی و آموزش ضمن خدمت تشکیل دهد.

- رهبران دانشگاه تصمیم گرفتند به دلایل وجود مشکلات، در بخش علمی و آموزشی با احتیاط و به تدریج پیشرفت حاصل نمایند. آن‌ها مشخص نمودند که بخش خدماتی در دانشگاه جایی است که ابتدا از آنجا باید شروع نمود، زیرا که شباهت‌های بسیاری با صنعت در واحدهای مهندسی و خدمات وجود دارد.

قدم بعدی راه‌اندازی طرح آزمایشی در واحد مهندسی بود.

مرحله ۲. ایجاد گروه نمونه عملکرد

به منظور به کارگیری آنچه که از مدیریت کیفیت جامع آموخته شد و فراگیری بیشتر، یک گروه مطالعاتی مدیریت کیفیت جامع در واحد مهندسی تشکیل گردید. از گروه خواسته شد موضوع خاصی را که از اولویت بالایی در این موارد برخوردار است مشخص نمایند:

- احتمال موفقیت در آن زیاد باشد

- مدیریت هم تأیید بر اهمیت آن داشته باشد

- هیچ کس روی آن کار نکرده باشد و

- برای مشتری خیلی مهم باشد.

وضعیت اولیه در شروع فعالیت

در ابتدا ایجاد گروه مطالعاتی مدیریت کیفیت جامع، واحد مهندسی دانشگاه ایالتی اورگان به ارتباطات داخلی ضعیف و داشتن روحیه پائین کارکنان در آن مشهور شده بود. ذهنیت بسیاری از مشتریان نسبت به این واحد شدیداً منفی بود. ارائه خدمات با کندی، با هزینه زیاد و بدون توجه به خواسته‌ها و انتظارات مشتریان انجام می‌شد.

فرایند مدیریت کیفیت جامع

گروه مطالعاتی مرکب از مدیران، کارگران، رهبر گروه و مسئول آموزش (به عنوان تسهیل کننده) جمعاً به تعداد ۱۲ نفر بودند. موضوعی را که گروه برای مطالعه در نظر گرفت این بود: «کاهش زمان فرایند بازسازی».

هم‌چنان که در فرایند مدیریت کیفیت جامع پیشرفت می‌کردند، گروه، درهای ارتباط را بر روی کلیه اعضای واحد گشود، دیگر کارکنان را در جریان پیشرفت قرار داد، برنامه زمان‌بندی فعالیت گروه را منتشر نمود و نمودار جریان امور را بر روی دیوار جهت اظهارنظر و پیشنهاد نصب نمود. گروه دوباره کاری، اتلاف وقت، تأخیر و جریان غیر ضروری امور و کاغذبازی را در فرایند

بازسازی مشاهده نمود. گروه متوجه شد که موضوع قابل حل است، لیکن نیازمند مطالعه و بررسی بسیاری از واقعیت‌ها می‌باشد (اگر نمودار جریان امور را در یک ردیف دنبال هم قرار دهیم حدود ۳ متر خواهد شد). هم‌چنین در طی فعالیت، گروه متوجه شد جای یک واحد کلیدی یعنی نماینده قسمت طراحی مهندسی در گروه خالی است که اقدام به دعوت و همکاری نمود. به منظور حل مسایل، رهبر گروه، دو گروه فرعی دیگر ایجاد نمود: طراحی مهندسی و ساختمان. این گروه‌ها مسایل مربوط به خود را مشخص کردند، علت‌ها را با روش طوفان مغزی جویا شدند و پیشنهادهایی را به گروه ارائه دادند.

نتیجه: تغییر

راه‌حل‌هایی که از طریق مدیریت کیفیت جامع به اجرا گذاشته شد، ساختار کارگاه مهندسی را عوض کرد، فرایند بازسازی را تغییر داده و آن را ۱۰ دقیقه کوتاه‌تر نمود (درصدی که به طور مستمر مدتی رو به افزایش گذاشت). تغییرات فرایند بر روی حالات و رفتار کارکنان تأثیر مثبت داشت و خیلی از مشتریان را خشنود نمود. تغییرات دیگر عبارت بودند از:

- تشکیل مرکز خدمات‌رسانی به مشتریان.

قبلاً مطالب و مسایل مربوط به یک نفر منشی منتقل می‌گردید و وی اطلاعات را از کارکنان مختلف در واحدهای گوناگون که مسئول برنامه‌ریزی، انجام امور، کنترل و پیگیری بودند دریافت می‌نمود. اکنون این افراد یک واحد مشترک خدماتی را ایجاد نموده‌اند که مشتریان می‌توانند با یک تماس آن‌چه را که می‌خواهند، به دست آورند. مرکز جدید موجبات رضایت کامل مشتریان را فراهم نمود و به علاوه نسبت به پیشرفت امور و تغییر ذهنیت از واحد مهندسی نقش مهمی داشت.

- بهبود ارتباطات با مشتریان.

گروه توصیه نمود و مدیریت سمت مدیر پروژه را به وجود آورد. سرپرستان واحد کارگاه پیشرفت کار را به مدیر پروژه گزارش داده و مشتریان می‌توانستند راجع به درخواست‌هایشان با یک نفر مستقیماً صحبت نمایند. ارکان شرح شغل جدید، معیار اندازه‌گیری کارآیی این شغل، طرح‌هایی برای تحقیق در رابطه با بهبود ارتباطات داخلی با مشتریان نیز پیشنهاد شد.

- طرح صرفه‌جویی زمانی.

تغییرات پیشنهادی گروه‌های فرعی در زمینه کاهش زمان به اجرا گذاشته شد:

- نظرخواهی اولیه از مشتریان با استفاده از بروشوری که وضعیت پروژه را تشریح می‌کند

- توزیع فرم‌های تأیید شده طراحی و پروژه بین مشتریان برای دریافت پیشنهادهای مکتوب آنان
- مشخص نمودن مواد و لوازمی که در طول فرایند طراحی ممکن است خریداری گردد
- بازدید حضوری از کارگاه در شروع طراحی به منظور کسب اطلاعات و مشخص نمودن مشکلات احتمالی

حالات کارکنان

تشکیل گروه‌های مدیریت کیفیت جامع در واحد مهندسی، تغییرات وسیعی در روابط کار و حالات کارکنان به وجود آورد. این فرایند، مشکلات داخلی را که قبلاً شناخته نشده بود بر روی مدیران سطح بالا گشود و کارکنان را با مسایلی که مدیران به طور روزمره با آن مواجه می‌باشند، آشنا نمود، نتیجه همکاری است.

اعضاء گروه‌ها به دلیل این که از کلیه سطوح سازمانی آمده بودند، قادر بودند که روابط داخلی را بهبود بخشند. به مجردی که گروه تشکیل گردید، این جمله در کارگاه‌ها بر سرزبان‌ها افتاد که «امور جهت برتر شدن تغییر می‌کنند». کارگاه‌ها شروع به برقراری ارتباط نزدیک‌تر با یکدیگر نمودند و هماهنگی پروژه‌ها بسیار آسان‌تر گردید.

کارکنان اظهار می‌داشتند که واحد مهندسی جای بهتری برای کار کردن نسبت به گذشته شده است. شبکه ارتباطات کاری بهتری در بین کارکنان به وجود آمده، روحیه‌ها بالا رفته و کارکنان پیشنهادهای زیادی جهت پیشرفت ارائه می‌دادند. با همکاری عملی آن‌ها، واحدهایی که کارکنان بسیار زیاد یا خیلی کم دارند نیز شناسائی شدند.

بر طبق گفته رهبر گروه مدیریت کیفیت جامع، عاملی که قابل اندازه‌گیری نبود، تغییری است که در اخلاق کاری به وجود آمده بود. کارکنان نسبت به پیشرفت امور حساس و کنجکاو شده و بهتر کار می‌کردند. حتی خارج از گروه و فرایند مدیریت کیفیت جامع، نتیجه: ایجاد روابط مستحکم‌تر بین کارکنان و مشتریان راضی‌تر، بوده است.

رضایت مشتریان

در تحقیقی که از مشتریان به عمل آمد، نشان داده شد که حتی موقتی که زمان اتمام یک پروژه کاهش نمی‌یابد، مشتریان رضایت بیشتری دارند و درک بهتری از تأخیر دارند. آن‌ها می‌بینند که واحد مهندسی بهتر شده است و روی مشکلاتش کار می‌کند. مشتریان احساس می‌نمایند که مهم می‌باشند، به دلیل این که به نظرات آن‌ها توجه می‌شود و خدمات شخصی بیشتری دریافت می‌نمایند.

بحث

نتایج بررسی مورد پژوهی دانشگاه اورگان در زمینه کیفیت جامع نشان می‌دهد که دانشگاه ایالتی اورگان مسایل اصلی خود هم‌چون ناخشنودی ارباب رجوع و مشتریان، روحیه پایین کارکنان و کمبود منابع را از طریق مدیریت کیفیت جامع حل نمود. 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.

رهبران ارشد، اطلاعات سازمان دانشگاه تهران (دانشگاه اصلی کشور) را با دانشگاهیان در میان نمی‌گذارند (سؤال ۴-۱) و جویای افکار اعضاء خود هم نیستند (سؤال ۷-۱). با برقراری سیستم‌های اطلاعاتی و سیستم‌های دریافت نظرات و پیشنهادهای مدیریت بر آنها است که آگاهی از افکار دانشگاهیان ممکن خواهد شد. با ایجاد چنین سیستم‌هایی به طور کارآمد، دسترسی و سهم نمودن افراد در اطلاعات میسر می‌شود، حجم دیوانسالاری کاهش می‌یابد، تصمیم‌گیری در سطوح پایین‌تر گسترش می‌یابد، امکان صاحب نظرتر شدن افراد فراهم می‌شود و نهایتاً بهره‌مندی از افکار ممکن می‌شود.

در واقع با ایجاد چنین زیر ساخت‌هایی است که اختلاف فاحش بین دانشگاه تهران (ایران) و دانشگاه ایالتی پرتلند (آمریکا) در رهبری از بین خواهد رفت. البته برقراری چنین سیستم‌هایی تنها بخشی از فعالیت‌های رهبری آموزش عالی می‌تواند باشد. مؤثر بودن در دانشگاه با مشوق بودن همراه است. خود رهبران باید نیز تمایل به مشارکت با دیگران را داشته باشند، مشوق استفاده از فنون مدیریت مشارکتی باشند و شیوه‌های باز و صریح ارتباطی را به کار گیرند. در این صورت است که هم رهبر و هم سیستم دانشگاه، اطلاعات را در میان خواهند گذاشت و از آن استفاده خواهند نمود.

انجام وظایف مدیریتی با بیش‌ترین اثربخشی با تفویض اختیارات کافی به تصمیم‌گیرندگان در سطوحی که مستقیماً عرضه‌کننده خدمات باشند، تقویت گروه‌های علمی، قسمت‌ها، واحدها و کارکنان مختلف و با بازگشت رهبری و مدیریت به جایگاه خود که باید ایجادکننده چشم‌انداز و هدایت‌گر باشد، ممکن می‌شود. سرمایه‌گذاری کافی برای پیشرفت و آموزش افراد، یکپارچگی عمودی و افقی مدیریت الکترونیکی سیستم‌های اطلاعاتی^۱ از قبیل سیستم‌های اطلاعاتی دانشجویان^۲، امور مالی^۳، منابع انسانی^۴،

1. Vertically and Laterally Integrating Electronic Management Systems

2. Student

3. Financial

4. Human Resource

فارغ التحصیلان^۱ و غیره به منظور اجتناب از دوباره کاری‌ها و منفک بودن‌ها و استمرار حمایت فنی جهت عدم تمرکز گرایی، از دیگر راهبردهای مورد نیاز تحول در دانشگاه می‌باشد. عدم تمرکز، تعامل بیشتر با محیط خارج و استفاده از فرصت‌ها به مفهوم سیستم باز در ادبیات و مطالعات سازمانی دانشگاه اهمیت خاصی بخشیده است. باید دانست که مراجعین، ارباب رجوع و مشتریان واقعاً چه چیزی را می‌خواهند و نیاز آن‌ها چیست. باید شناخت کافی از محیط و سیستم آموزش عالی کشور و خارج از کشور، وضعیت آموزش و اقتصادی منطقه، استان، شهر و غیره داشت و در جهت بهبود تغییرات حرکت نمود.

نتیجه‌گیری

حداقل انتظاری که از تبلور فرهنگ کهن و غنی این مرز و بوم می‌رود این است که بهبود مستمر کیفیت نظام آموزشی و ارتقاء سطح ارائه خدمات علمی به جامعه را محقق سازد. این انتظار، پیشرفت‌ها و رقابت‌های جهانی، مصوبه سال ۱۳۸۰ دولت در خصوص زمینه‌سازی استقرار نظام مدیریت کیفیت و تضمین ارائه خدمات به همراه دیگر الزامات، تحول کیفی در مدیریت دانشگاه‌ها را اجتناب‌ناپذیر نموده است.

تجارب به دست آمده از اجرای مدیریت کیفیت در آموزش، کمک شایانی را در آشنایی و پیشبرد این نگرش علمی در تعالی فعالیت‌های دانشگاهی می‌نماید. بر این اساس، پیشینه مدیریت کیفیت جامع و اندوخته‌های حاصل از نحوه اجرای مراحل ایجاد تغییرات ساختاری و رفتاری در دانشگاه ایالتی اورگان به عنوان یکی از دانشگاه‌های پیشتاز در استفاده از برنامه کیفیت مورد بررسی قرار گرفت.

اجرای برنامه کیفیت در این دانشگاه و استفاده از نگرش راهبردی چند جانبه در دانشگاه ایالتی پرتلند اورگان پاسخی روشن و مثبت به این سؤال داده است که «آیا راه بهتری برای مدیریت دانشگاه‌ها وجود دارد؟». دانشگاه دیگری که به لحاظ اعمال مدیریت برتر آوازه جهانی پیدا کرده است، دانشگاه ویسکانسین - استات^۲ می‌باشد، این دانشگاه توانسته است به عنوان اولین دانشگاهی که معیارهای آموزشی برای عملکرد متعالی^۳ را محقق نموده در سال ۲۰۰۱ جایزه ملی کیفیت آمریکا را تصاحب نماید.

1. Alumni

2. University of Wisconsin - Stout

3. Education Criteria for Performance Excellence

البته برای رسیدن به کیفیت باید هر دانشگاهی مسیر خاص بهبود خود را مشخص و از نسخه برداری پرهیزد و باید هزینه آن را هم پردازد. در مسیر دستیابی به عملکرد متعالی باید موانع سنتی، زبانی، مقاومت‌ها، چالش‌ها و هم‌چنین مفاهیم، اصول و روش‌های اجرای مدیریت کیفیت توسط رهبران و مدیران دانشگاهی به خوبی درک شوند. مدیریتی که باید با به کارگیری فنون مدیریت و نگرش کیفی به بهبود یادگیری، جلب رضایت دانشجویان، کارکنان، اعضاء هیأت علمی و دیگر دست‌اندرکاران بیندیشد و نسبت به سنجش و بهبود عملکردهای مؤثر در اثربخشی دانشگاه اقدام نماید.

چنان‌چه بخواهیم تحولی را در دانشگاه‌های ایران شاهد باشیم، باید ابتدا رهبری مؤثر بر کل آموزش عالی حاکم باشد. به این معنی که سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی مرکزی دولت در حمایت از دانشگاه‌ها بهبود یابد و سازمان‌های متعدد و تخصصی برای خدمت به ارتقاء کیفی آموزش عالی فعال شوند تا فرصت‌های مناسبی برای ایجاد انگیزه و پیشرفت و برخورداری از نتایج دست آوردها مهیا گردد. متعاقب این دگرگونی است که رهبران و مدیران واجد شرایط احراز پست مدیریت آموزش عالی، چالشگر و دارای برنامه تحول خواهند توانست قدم‌های لازم را بردارند.

در حال حاضر، رهبران و مدیران در دانشگاه‌های کشور عموماً بسیار با انگیزه، سخت کوش، امیدوار، مطلع در رشته خود و پای بند به حفظ حرمت‌ها و اصول اخلاقی می‌باشند. لیکن متعهد بودن را باید به مفهوم تعهد به ایجاد تحول مبتنی بر دانش و تجربه مدیریتی روز بدانند و خود از این علم و تجربه برخوردار باشند. دانشگاه تهران با دارا بودن گذشته‌ای پر بار با اهمیت و دارای شهرت به خاطر وضعیت خاص خود، نیازمند بازگشت به مأموریت اصلی دانشگاهی است، از این رو با توجه به تجربیات اندوخته شده بیش از دو دهه اخیر باید بتواند با استقلال کافی و بدون وابستگی سیاسی، پایگاه علمی خود را احیاء نماید.

خارج شدن از حصارهای غیرمرئی و مرئی و تعامل بیشتر با محیط و انجام رسالت علمی و آموزشی در پاسخگویی به متقاضیان بی شمار ورود رسمی و غیررسمی به دانشگاه، استفاده بهینه از توانمندی‌های دانشگاهی و به خصوص افکار بسیار سازنده دانشگاهیان برای پیشرفت کشور، همراهی با تحولات شگرف فناوری در آموزش و غیره همگی دلالت بر ایجاد تحول زیر بنایی در اداره دانشگاه مادر کشور را دارند. اگر این دانشگاه به خوبی از گذشته و حال خود استفاده نماید، به یقین، تأثیر عمیقی را در دیگر دانشگاه‌ها و به خصوص در دانشگاه جوان و دلپذیری چون دانشگاه یزد خواهد گذاشت. نتایج تحقیقی

که با نام "مقایسه کارکردهای منابع انسانی دانشگاه با کارکردهای مدیریت راهبردی منابع انسانی" در دانشگاه تهران اجرا شده نشان می‌دهد که در صورت ادامه روند کنونی نمی‌توان انتظار داشت که دانشگاه بتواند تغییرات چشمگیری را در فرایند آموختن و پژوهش در عرصه دانش و دانش‌گران ایجاد نماید. در تحقیق دیگری که با عنوان "ارزیابی میزان رضایت و سطح مشارکت کارکنان دانشگاه یزد" انجام شده است، نتیجه به دست آمده حاکی از این است که میزان استفاده از نظرات افراد در تصمیم‌گیری‌ها مورد رضایت نیست.

کمتر از دو دهه از اجرای برنامه جدید مدیریت دانشگاه ایالتی پرتلند می‌گذرد و این دانشگاه توانسته است با ایجاد زیرساخت‌های لازم بهره‌وری اداری و علمی بهتری را کسب نماید.

بنابراین، بر اثر فعالیت‌های زیر بنایی و ایجاد سیستم‌های مختلف توسط رهبری دانشگاه ایالتی پرتلند پاسخ‌های داده شده به پرسش‌نامه "آیا ما در حال پیشرفت هستیم؟" از امتیاز بیشتری برخوردار شده‌اند. از این رو ما باید براساس داده‌های تحقیق سؤالاتی را طرح نمائیم که در زمینه زیرساخت‌ها و سیستم‌های اصلی باشد و دریابیم که در چه وضعیتی به سر می‌بریم. در واقع سؤالات اولیه مهم‌تر مربوط به معیار مورد نیاز تحول کیفیت در رهبری دانشگاهی ایران باید بدین قرار باشند.

- ۱- رهبران دارای شرایط احراز پست مدیریت آموزش عالی می‌باشند.
- ۲- دانشگاه دارای سیستم اطلاع‌رسانی می‌باشد.
- ۳- دانشگاه دارای سیستم دریافت نظرات و پیشنهادها می‌باشد.
- ۴- دانشگاه از مشاوران متخصص مدیریت استفاده می‌کند.

پیشنهادها:

به منظور اجرای موفقیت آمیز مدیریت کیفیت جامع در دانشگاه‌های ایران، پیشنهادهای زیر تقدیم می‌شود:

- حمایت از بالا. ضروری است که تعهد قوی از سوی رئیس، هیأت رئیسه و مدیران ارشد اجرایی هر دانشگاهی نسبت به بررسی و به کارگیری م.ک.ج. متناسب با فرهنگ و شرایط خاص آن دانشگاه، وجود داشته باشد. این رهبران در عمل باید نشان بدهند که رهبری یعنی تقویت و قدرتمند نمودن دیگران. از این رو، بدون برخورداری رهبران و

مدیران از شرایط احراز مسئولیت‌های مدیریتی و علمی چنین امری محقق نخواهد شد. در واقع با ایجاد تحول در سطح سیاست‌های کلان توسط رهبران عالی شایسته آموزشی و اجرای آن‌ها مطابق برنامه و تحت حمایت سازمان‌های تخصصی فعال در ارتقاء کیفی دانشگاه‌های کشور است که زمینه تعهد به اجرای م.ک.ج. از سوی رؤسای دانشگاه‌ها فراهم می‌گردد.

- **فقط انجامش دهیم!** بیش از حد نه باید به مطالعه پرداخت، قدم‌هایی را که گروه باید بردارد را بدانیم و شروع کنیم. فقط در این صورت است که خواهیم دانست م.ک.ج. چیست و تا چه اندازه با فرهنگ غنی اسلامی و علمی کشور ما سازگاری دارد. آیات شریفه قرآن دلالت بر ارزش‌های والای انسانی، شور و مشورت شعور و تفکر دارد، گویا خارجی‌ها توانسته‌اند بهتر از کلام وحی بهره‌مند شوند و آن‌را در مراکز علمی و پژوهشی و فکری خود به کار گیرند.

- **گروه‌ها همه چیز هستند.** همه چیز گروه است و توجه گروه‌ها بر روی بهبود فرایند، کل مطلب است. قبل از شروع باید مطمئن شد که گروه‌ها آموزش لازم را دیده باشند. سپس به فرایند پای‌بند بمانند. درست کردن گروه تقریباً به همان اندازه بهبود فرایند، مهم است. باید دقت داشت که فرایندها مورد هجوم قرار گیرند و نه افراد!

- **به یک پشتیبان و حامی واقعی نیاز است.** به کسی که این مدیریت را باور داشته و خود را متعهد به اجرای آن بداند، احتیاج است. وی باید شجاعانه این مدیریت را به پیش برد و اطمینان یابد که راه‌حل‌ها به اجرا در می‌آیند. اجرای مدیریت کیفیت جامع حدوداً ۵ سال به طول می‌انجامد و اوقات زیادی را باید روزانه صرف آن نمود. تقریباً ۲۰٪ وقت را باید به آن اختصاص داد و بیش از ۱/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال در سال بودجه نیاز دارد.

البته نتایج صرفه جویی مادی و افزایش بهره‌وری دانشگاه‌ها به خوبی جبران هزینه را خواهد نمود.

- **از بخش خدماتی شروع نمائیم.** در یک محیط دانشگاهی، بخش خدمات از بخش علمی برای شروع راحت‌تر است. اگر از واحدی که مشکل دارد آغاز شود، آن‌ها می‌دانند که به کمک نیاز دارند و طبیعتاً از یاری که بشوند استقبال خواهند نمود. برای موفقیت بعدی به یک موفقیت اولیه نیاز داریم.

- **مدیریت کیفیت جامع بخشنامه‌ای نیست.** به‌رغم مصوبه سال ۱۳۸۰ دولت در مورد زمینه‌سازی استقرار نظام مدیریت کیفیت و تضمین کیفیت ارائه خدمات باید توجه داشت که مدیریت کیفیت با بخشنامه و دستورالعمل قابل اجرا نیست. به منظور انجام این مدیریت و به خصوص در شرایط رقابتی امروز در مراکز علمی جهان و کشور، باید رهبری و مدیریت آموزش عالی و دانشگاهی را مشتاق انجام آن نمود.

- **عنوان برنامه مهم نیست.** برنامه‌های کیفیت در دانشگاه می‌تواند تحت هر عنوان دیگری به غیر از نگرش راهبردی چند جانبه و یا مدیریت کیفیت جامع که حاوی توجه به کیفیت یادگیری و تدریس و متناسب با فرهنگ علمی کشور باشد به اجرا درآید. به عنوان مثال «تکریم دانشجو» که البته باید به دور از شعار و با اقدام واقعی همراه باشد. توجه به دانشجویان، فلسفه و علت وجودی دانشگاه‌ها می‌باشد. تا هنگامی که شیوه‌های یادگیری تجربه نشوند و نیازهای مشتریان اولیه را تأمین نمایند، دانشگاه به کیفیت نزدیک نخواهد شد.

- **کلاس درس به‌عنوان قلمرو اجرا.** تجربه استفاده از ابزارهای مدیریت کیفیت و ایجاد انگیزه در بین دانشجویان و اعضاء هیأت علمی نیز می‌تواند در کلاس‌های درس حاصل گردد. مجری این تحقیق، تجربه ممتدی را از اجرای ابزارهای کیفی در کلاس به دست آورده است. این اقدامات (براساس نظرسنجی‌های مستمر مکتوبی که از دانشجویان به عمل می‌آید) بسیار مفید و انگیزه‌مند می‌باشند.

- **استفاده از تجربه‌های دیگران.** شناسایی، گردآوری و مدیریت تجارب دیگران که این شیوه کیفی یادگیری و تدریس را اعمال نموده‌اند، می‌تواند امکان اجرای مدیریت کیفیت در دانشگاه‌ها را نیز زمینه‌سازی نماید.

- **بهره‌گیری از نتایج تحقیقات انجام شده و دیگر فعالیت‌ها.** استفاده از نتایج تحقیقات انجام شده و دست آوردهای علمی در دانشگاه‌ها و به عنوان سازمان‌های یادگیرنده در زمینه کیفیت و مدیریت، مدیریت منابع انسانی و همچنین برگزاری گردهمایی‌های تخصصی به صورت سمینار، کارگاه آموزشی، سخنرانی و غیره باید بیش از پیش مورد توجه قرار گیرد.

- اطلاع از موفقیت دانشگاه‌های سرآمد. پژوهش‌های آتی در مورد اطلاع از میزان پیشرفت و نحوه موفقیت دانشگاه‌های سرآمد در اجرای مدیریت کیفیت جهت بومی و عملیاتی نمودن راهبردهای ارتقاء کیفیت در دانشگاه‌های کشور، ضروری می‌باشد.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

منابع

اولیاء، محمد صالح و دیگران (۱۳۸۱). ارزیابی میزان رضایت و سطح مشارکت کارکنان دانشگاه یزد. دومین کنفرانس ملی مهندسی صنایع ۲۹ و ۳۰ بهمن دانشگاه یزد.
عباس پور، عباس (۱۳۸۱). مقایسه کارکردهای منابع انسانی دانشگاه با کارکردهای مدیریت راهبردی منابع انسانی، دانش مدیریت، سال پانزدهم شماره ۵۸، صص ۱۰۶-۱۵
دمینگ، ادواردز (۱۳۷۵). خروج از بحران، ترجمه نوروز درداری، مؤسسه خدمات فرهنگی رسا، چاپ اول.

Competitive Times (1990). (GOL / QPC / Methuen, MA).

Mc Millen, Liz (1991). "To Boost Quality and Cut Costs, Oregon State U. Adopts a Customer- Oriented Approach to Campus Services", The CHRONICLE of HIGHER EDUCATION. February 6.

Oberle, Joseph (1990). "Quality Gurus, the Men and Their Message", *Training Magazine* (January): 47.
Oberle: 48.

Vision 2000, America's Top 1000 Companies Quality Progress, (1990).
Research Report (GOL / QPC / Methuen, MA).

WWW. efqm. Org

WWW. quality. nist. gov/ Public- affairs/ uwstout. htm

WWW. uwstout. .edu/ mba/ fall 03 confu. htm