

کاربرد مدیریت کیفیت جامع در

مؤسسات آموزش عالی

نویسنده:

عمر فاروق اوناال

دانشگاه قفقاز جمهوری آذربایجان

مترجم:

جعفر قهرمانی

دانشجوی دوره دکتری تخصصی مدیریت آموزشی

مدیریت فردا

فصلنامه

اطلاع رسانی، آموزشی و پژوهشی
باییز و زمستان ۸۴

چکیده

مدیریت کیفیت جامع (TQM) فلسفه مدیریتی است که با توجه به اهدافش، باعث استفاده اثر بخش از منابع مادی و انسانی سازمان می گردد. فلسفه مدیریت کیفیت جامع، سازمان را در دستیابی به اهدافش یاری می رساند. اگر چه مدیریت کیفیت جامع بعد از دهه ۱۹۹۰ برای اهداف صنعتی تنظیم شده بود اما نظر صاحب نظران علمی در آموزش عالی را که فکر میکردند TQM توانایی افزایش کارآیی آموزشی در دانشگاهها و دانشکده ها را دارد به خود جلب کرد غرض از نگارش این مقاله این است که نشان دهیم آموزش عالی چگونه می تواند از مزایای TQM سود برده و چگونه آن را بکار گیرند. این مقاله، کاربرد مدل برنامه ریزی ۹ مرحله ای را پیشنهاد می کند که هر موسسه ای می تواند برای اجرای TQM از این مدل استفاده کند.

واژه های کلیدی

مدیریت کیفیت جامع، آموزش عالی، دانشجویان بعنوان مشتری

۴۱

می تواند در بخش خدمات که شامل آموزش هم می شود بطور یکسان بکار گرفته شوند. موضوع کیفیت در آموزش عالی حداقل ۱۶ سال در ایالات متحده آمریکا جزء دستور کار بود. یک نمونه خوب در این مورد نامه سرگشاده ای است که نشریه اقتصادی هاروارد منتشر کرد. این نامه توسط مقامات عالی اجرائی شرکت فورد موتور، Xerox، Motorola، Ameni Express، IBM، Proctor، Gamble امضا شده بود این نامه، دانشگاهها را برای همکاری با صنایع جهت توسعه برنامه های آموزشی و تحقیقاتی در زمینه TQM دعوت کرد

مقدمه

مدیریت کیفیت جامع یکی از نتایج بزرگ محافل تجاری و آکادمیکی است فلسفه مدیریت کیفیت جامع توسط ادوارد دمینگ برای بهبود کارآیی گروه های کاری انعطاف پذیر در بخش صنعت ایالات متحده آمریکا قبل از جنگ جهانی دوم مطرح گردید. در طول سالها، دمینگ فلسفه مدیریت کیفیت جامع را در ۱۴ مورد خلاصه کرد که این ۱۴ مورد بعنوان حداکثر عملکرد برای مدیریتها جهت سازگاری خود با سازمانها مطرح گردید. اگر چه مدیریت کیفیت جامع در اصل برای بخش صنعت در نظر گرفته شده بود، اما دمینگ اظهار داشته که اصول مدیریتی او

۱. تعریف مدیریت کیفیت جامع

مدیریت کیفیت جامع رویکردی برای مدیریت مسائل تجاری است. هدف کلی مدیریت کیفیت جامع، بهبود مداوم از طریق بهبود اثر بخشی، کارآیی، انسجام، انعطاف پذیری و رقابت است. مدیریت کیفیت جامع مفهوم گسترده ای است که همراه با تغییر مفاهیم و روشهای توسعه یافته، تغییر می کند. لذا مدیریت کیفیت جامع تعاریف زیادی دارد. بعنوان مثال لرد تاین (lord tobins) مدیریت کیفیت جامع را بعنوان تلاشهای همه جانبه برای فراهم کردن مزایای رقابتی از طریق بهبود مداوم تمام وجوه فرهنگ سازمانی تعریف می کند. فین بان (Feigenbaum) مدیریت کیفیت جامع را بعنوان کنترل کیفیت جامع سازمان تعریف می کند. فیلیپ کوتلر (philip kotler) مدیریت کیفیت جامع را بعنوان رویکرد سازمانی برای بهبود مداوم کیفیت کلیه فرایندهای سازمانی، تولیدات و خدمات تعریف می کند. اما استریکلند و وایتر جامع ترین تعاریف را ارائه می دهند استریکلند مدیریت کیفیت جامع را چنین تعریف می کند:

مدیریت کیفیت جامع یک فلسفه (مکتب فکری) و مجموعه ای از اصول راهنماست که مبانی بهبود مداوم سازمان را معرفی می کند. مدیریت کیفیت جامع بکارگیری روشهای کمی و منابع انسانی برای بهبود خدمات ارائه شده از طرف سازمان است و همچنین به کل فرآیندهای سازمانی اطلاق می گردد که نیاز مصرف کنندگان را در حال و آینده به مقدار لازم تأمین می کند. اما وایتر عملکردهای متفاوتی را برای هر یک از اصطلاحات موجود در TQM ارائه می دهد.

Total (جامع): به هر فردی که در یک سازمان کار می کند اطلاق می شود (شامل مشتری و عرضه کننده)
Quality (کیفیت): به نیازهای مشتری که بطور کامل تأمین می شوند اشاره می کند.

Management (مدیریت): به مقامات عالی که کاملاً متعهد هستند اشاره می کند.

۲. اصول مدیریت کیفیت جامع

مدیریت کیفیت جامع به مفاهیم ظریفی مانند رهبری، احترام، راستی، صداقت، تعهد، رضایت مشتری، اخلاقیات متعالی و روشن، روشن بینی، مشکل گشایی، بهبود مداوم، التزام کامل، آموزش و کارآموزی، به خود نسبت دادن مشکلات، پاداش و

تشویق، جلوگیری از خطا، کار گروهی، انگیزش درونی، ارتباطات پایدار و مطلوب اشاره می کند.

با مرور آثار موجود، یک فرد می تواند پی ببرد که اصول و مفاهیم زیادی وجود دارند که بعضی مواقع با کلمات متفاوت عقیده یکسانی را بیان می کنند. سازمان کیفیت برتیا نیا فهرستی از اصول مهم شانزده گانه را برای معرفی مقدمات مدیریت کیفیت جامع ارائه کرده است. اما در این مقاله، این مفاهیم به سه اصل مهم طبقه بندی شده اند. این سه اصل مهم عبارتند از: مشتری مداری، مشارکت و کارگروهی، بهبود و یادگیری مداوم.

۱.۲. مشتری مداری (تمرکز بر مشتری)

تعریف امروزی از کیفیت، بر برطرف کردن یا ارضای انتظارات مشتری تأکید دارد. بنابراین مشتری نقطه، ثقل قضاوت و داوری درباره کیفیت است.

۲.۲. مشارکت و کارگروهی

بایستی استفاده کامل از دانش و خلاقیت کل نیروی کار برای دستیابی به کیفیت، مورد توجه قرار گیرد، به این معنی که هر کس باید به نحوی فعالیت داشته باشد. به صورتی که آنها بتوانند احساس کنند که بخشی از پروژه هستند. مطالعات نشان داده افرادی که در فعالیتهای مشارکت داشته اند، اکثراً خود را مفید و مثبت تلقی می کنند اما آنهایی که امکان مشارکت نداشته اند ممکن است که تلقی منفی از خود داشته باشند. جهت افزایش مشارکت کارکنان در فعالیتهای، ایجاد یک سیستم شبکه ارتباطی اثربخش، لازم و ضروری است. این سیستم بایستی اطلاعات مربوط به شغل کارکنان را سریع و با دقت بیشتر در مواقع لازم فراهم سازد اجرای مدیریت کیفیت جامع به تمام اعضاء و اجزای سازمان بستگی دارد که باهم کار می کنند.

عنصر مهم دیگر مدیریت کیفیت جامع، کار گروهی است. مدیریت کیفیت جامع این فرصت را برای هر فرد فراهم می سازد که بخشی از یک گروه باشد. کارگروهی، توجه خود را بر رابطه مشتری - عرضه کننده متمرکز کرده و دخالت کل نیروی کار را در مواجهه با مشکلات عادی بویژه مشکلاتی که محدود به کارکردها را تهدید می کند، مورد تشویق قرار می دهد.

در واقع مدیریت کیفیت جامع، افراد را برای آموزش و بالندگی خودشان جهت فعالیت در گروهها و همچنین جهت توجه به

۱.۳. مدیریت کیفیت جامع در آموزش عالی

مدیریت کیفیت جامعی که در آموزش عالی بکار رفته است تمامی رشته ها و سطوح آموزشی را در بر گرفته و تأثیرات مطلوبی در موارد ذیل دارد.

- امکانات فیزیکی (ساختمانها، مجتمع های ورزشی ، فضاهای باز وغیره)
- امکانات علمی (آزمایشگاهها، کتابخانه، مرکز اسناد، ارتباطات، سیستم های اطلاعاتی وغیره)
- برنامه درسی
- امتحانات و سیستم های ارزشیابی
- تحقیق و انتشار نتایج آن
- طرح های توسعه (برنامه ریزی راهبردی)
- ارتباط دانشگاه- صنعت- جامعه

دمینگ ادعا کرده که سیستم او می تواند در سازمانهای خدماتی و به همان اندازه در سازمانهای صنعتی و تولیدی بکار رود. شکل کاربرد مدل دمینگ در آموزش عالی را نشان می دهد. این سیستم (مدل) به پاسخ هایی بستگی دارد که در مقابل سوالات اساسی داده می شود. سوالات اساسی عبارتند از :

- الف- سهامداران چه کسانی هستند؟ (مشتریان و عرضه کنندگان)
- ب- درون داده ها و برون داده ها کدامند؟
- ج- فرآیندهای کلیدی کدامند؟

۲.۳. سهامداران

در شکل شماره ۱ سهامداران شاغل مشتریان و عرضه کنندگان است. گروههای سهامدار می توانند بطور ساده، فراتر از افرادی که بعنوان مشتریان و عرضه کنندگان نشان داده می شوند، توسعه یابند. عرضه کنندگان شاغل خانواده ها، دبیرستانها، دانشکده های دوساله و بخش اقتصاد می باشند. مشتریان شامل مجامع اقتصادی، بخش دولتی، مدارس عالی، جامعه، دانشجویان و خانواده ها است.

۳.۳. دانشجویان بعنوان مشتری

همچنانچه در شکل ۱ نشان داده شده است، در دانشگاهها در مقیاس وسیعی مشتریان متفاوتی دارند. مدیریت دانشگاه بایستی اهمیت هر گروه مشتری و ایجاد تعادل و انطباق بین علاقت این گروههای متنوع را در نظر بگیرد. دانشگاه

خودشان و اینکه باور کنند امور می توانند بطور مداوم بهبود یابند، تشویق می کند.

۳.۲. بهبود و یادگیری مداوم

بایستی بهبود و یادگیری مداوم جزء لاینفک کل سیستم و فرآیندهای آن باشد. بهبود مداوم به اصلاحاتی اشاره می کند که ممکن است کوچک و تدریجی یا بزرگ و سریع باشد. امکان دارد که بهبود اشکال مختلفی به خود بگیرد از قبیل افزایش ارزش مشتریان، کاهش اشتباهات و ضایعات و هزینه ها، بهبود بهره وری، استفاده اثر بخش از تمام منابع و بهبود پاسخ گوئی. ممکن است که بهبودهای عمده در مواقع پاسخ گوئی به ساده سازی مراحل کار و همچنین بهبود همزمان کیفیت نیاز داشته باشد در این صورت امکان افزایش بهره وری وجود دارد. یادگیری به سازش با تغییر اشاره می کند که در نهایت به اهداف و رویکردهای نوین منتهی می گردد. یادگیری از طریق بر بازخورد بین فعالیت و نتایج بدست می آید.

۳.۳. ابعاد دیگر مدیریت کیفیت جامع

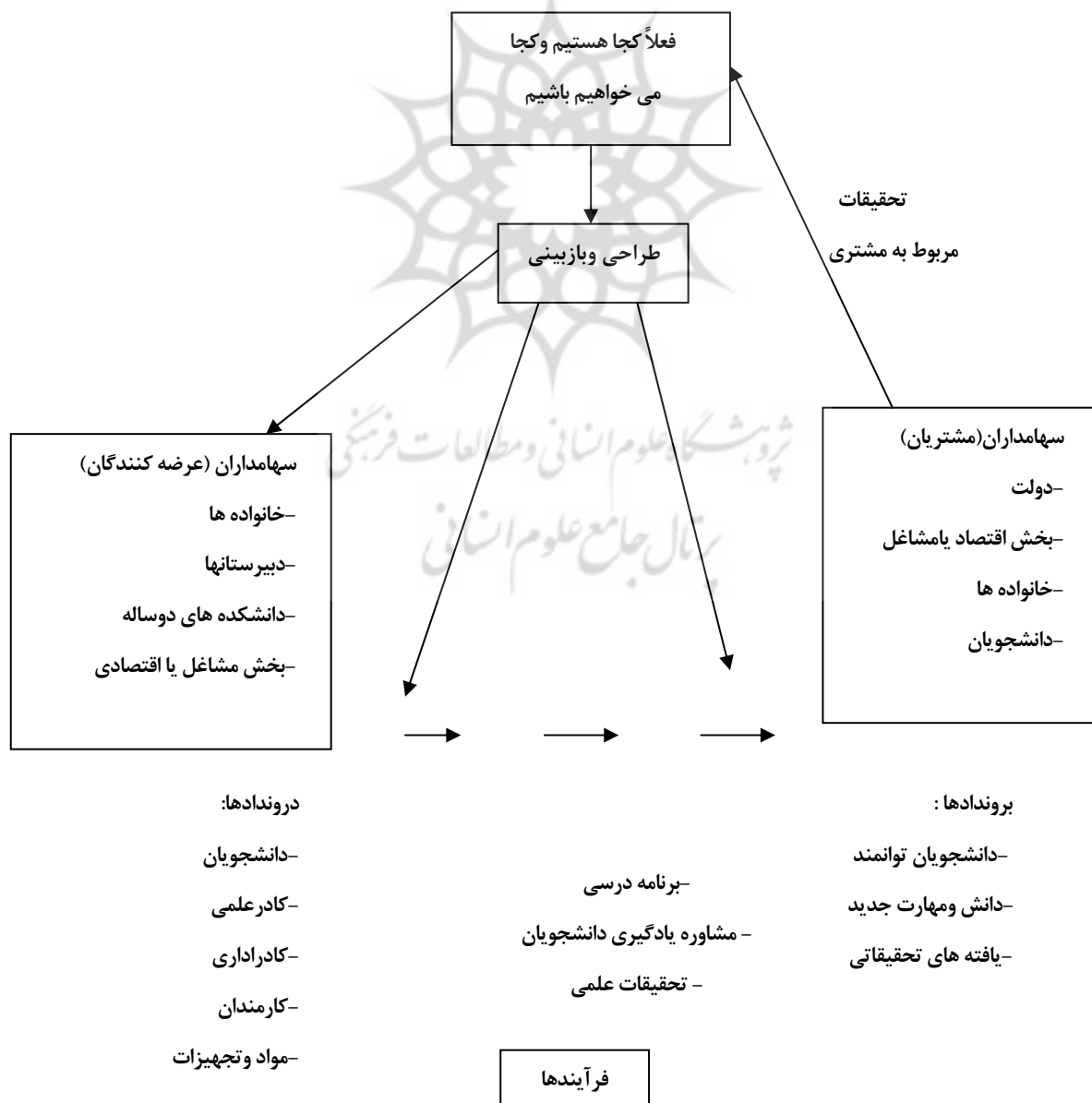
الف: رهبری فعال: رهبری فعال یا رهبری مطلوب با مشارکت هر فرد در گروه پیوستگی داشته و عامل کلیدی موفقیت مدیریت کیفیت جامع محسوب می شود. مفهوم رهبری در مدیریت کیفیت جامع با مفهوم سنتی و قدیمی آن تفاوت دارد مانند فرد بزرگ، فرد کاریزما یا فرمندیا قهرمان مشهور. رهبری در مدیریت کیفیت جامع نوعی رهبری همگانی است و بایستی در تمام سطوح موسسات آموزشی یعنی از بالاترین تا پایین ترین سطح سلسله مراتب سازمانی آن مشارکت کند رهبری باید هر برنامه را برای کل کارکنان جذاب و ضروری جلوه دهد.

ب: تعهد مدیریت عالی: رویکرد مدیریت کیفیت جامع یک رویکرد انسان محوری است. تمام کارکنان باید به مدیریت کیفیت جامع تعهد کامل داشته باشند و این تعهد، بالاترین سطح مدیریت تا پایین ترین رده نیروی کار را شامل می شود. جهت اجرای موفقیت آمیز مدیریت کیفیت جامع، تعهد کامل مدیریت عالی ضروری است.

دانشجویان به عنوان مشتریانی که دانش و خدمات دریافت می کنند، مشتری اصلی در نظر گرفته می شوند. پذیرش این نکته که دانشجویان بعنوان گروه مهمی از مشتریان محسوب می شوند، می تواند تحولات عظیمی در مدیریت کیفیت در آموزش عالی به حساب آید. گروهی از دانشجویان که بعنوان مشتریان آموزش محسوب می شوند باید شامل دانشجویان آینده، حال و دانشجویان فارغ التحصیل باشد. دانشگاهها برای هر گروه از دانشجویانی که بعنوان مشتری اصلی محسوب می شوند، اولویت و خدماتی متفاوت داشته و تلاش می کنند تا نیازهای متعدد آنها را ارضاء نمایند. مانند دایرکردن کلاسهای آمادگی برای دانشجویان آینده، مشاوره دانشجویی برای دانشجویان فعلی و انجمن های فارغ التحصیلی برای دانشجویان فارغ التحصیل.

استنفورد (Stanford) مشتریانش را تحت عنوان «دانشجو محوری» تعریف می کند. دانشگاه هاروارد (Harvard) بیان می کند که مشتری به فردی اطلاق می شود که ما برای او اطلاعات و خدمات فراهم می کنیم. دانشگاه ایالتی ارگون (Oregon) اظهار میدارد که دانشجویان ما، اهداف وجودی ما هستند. دانشگاه ایالتی میسوری تمرکز بر مشتری را برای مینا قرار داده است که در کلاس درس دانشجویان به همراه مربیان خود عرضه کنندگانی هستند که محصولی را تولید می کنند (دانش) که مشتریان آینده (کارمندان یا فارغ التحصیلان مدارس عالی) آنها را ارزیابی خواهند کرد. تمام اظهارات مذکور این نکته را متذکر می شود که دانشجویان، مشتریان آموزش عالی هستند.

شکل ۱- نظام آموزش عالی (دانشگاه)



۴.۳. فرآیندها

فرآیندها شامل کلیه بخشهای دخیل در تدریس، مشاوره دانشجویی و تحقیقات علمی است. اولین مرحله، تشخیص نیازهای آموزشی دانشجویان در محدوده دانش موجود، فرصتهای شغلی آینده و نیازهای جامعه و گسترش آینده آن است.

سایر مراحل که بایستی دنبال شوند شامل برنامه ریزی درسی مربوط به رشته ها، تخصیص منابع، فراهم کردن تسهیلات، مدیریت و پشتیبانی و در نهایت تدریس و یادگیری است. کیفیت کل این مراحل بایستی بطور موثر و عینی تضمین شود.

سیستم های آموزشی همانند سیستم های تولیدی، می توانند به اندازه هایی مجهز باشند که از طریق آن تحقیقات مربوط به مشتری بتواند برای ارزیابی و بهبود عرضه اجرا شود. برای مثال از طریق مشاهده دانشجویان، تجزیه و تحلیل نتایج آزمونها و استفاده از سایر منابعی که از بازخورد دانشجویان بدست می آید، مربیان می توانند اثربخشی خود را ارزیابی کرده و راهبردهای عمده ای را جهت بهبود آن اتخاذ کنند. بعضی از دانشکده ها و دانشگاهها فارغ التحصیلان خود را بررسی می کنند. فارغ التحصیلان آنها کارکنانی هستند که ارزیابی رضایت مشتری از طریق آن فارغ التحصیلان امکان پذیر است. همچنان ذکر شد، بازخورد به دانشکده ها، ادارات و اعضای هیأت علمی کمک می کند که برنامه درسی خود را بازبینی کرده، محتوای رشته های تحصیلی را بهبود بخشیده و خدمات خود را مانند مشاوره های علمی بهبود بخشند.

۵.۳. درون دادهها و برون دادهها

باتوجه به اینکه فعالیت صنعتی معمولاً همراه با تولید یا خدمات است، موسسات آموزشی به معنای اعم پذیرفته شده آن، تولیداتی ندارد. آموزش، درون دادهها و برون دادههای زیادی دارد اما نتایج حاصل از مرحله فرآیند برای تعیین میزان کمیت آن در کوتاه مدت مشکل است (نتایج حاصل از فرآیندهای آموزشی کمی نیستند) درون دادههای نظام آموزشی شامل دانشجویان، دانشکده ها، ستاد پشتیبانی، ساختمانها و تجهیزات و سایر امکانات می باشد. همچنانکه در شکل شماره ۱۶ دیده می شود برون دادهها شامل افرادی است که به دانش و مهارتها و یافته های علمی مسلح هستند.

۶.۳. کیفیت، اطمینان از کیفیت و بهبود کیفیت در

آموزش

دانشگاه برای دانشجویان، والدین و دانشجویانی که در آینده کارمند خواهند شد و همچنین برای اجتماع، خدماتی را فراهم می سازد. کیفیت این خدمات ترکیبی از ویژگیهای خاص موجود در یک محصول یا خدمات می باشد. کیفیت می تواند از طریق میزان رضایت مشتری از تولید و خدمات شرکتها و همچنین توانایی شرکتها در برآورد بموقع آنها سنجیده شود.

سنجش کیفیت آموزش مشکل است چون اغلب نتایج آموزشی نامحسوس هستند. کیفیت دانشجوی در واقع درک یا برداشتی است که یک مدرس، موسسه یا مشتری موسسه از تولید محصول دارد. امکان دارد که برداشت مثبت یا منفی به معیار کیفیت بستگی داشته باشد که مورد ارزیابی قرار می گیرد. کیفیت آموزشی که توسط سهامداران اصلی و دانشجویان سنجیده می شود، امکان دارد که بر مبنای قضاوتهای ذهنی استوار باشد و یا بر مبنای معیارهای دیگر باشد مانند: مشارکت و نفوذ آنان در برنامه های آموزشی، برنامه ریزی درسی، فعالیتهای کلاسی، توانایی های آموزشی و پرورشی، میزان معلومات مدرس، میزان دسترسی به امکانات فنی جدید، نظام های آموزشی مناسب، محیط اجتماعی، عوامل فیزیکی از قبیل هوای مناسب، محوطه تمیز، عدم وجود مواد آلوده زا. از طرف دیگر کیفیت یادگیری می تواند بعنوان سنجش کمی قدرت حافظه دانشجوی، میزان تسلط و کاربرد آموخته ها در محدوده زمانی مشخص باشد. سنجش کیفیت یادگیری بصورت عینی مکان پذیر است و مشکلات آموزشی می توانند با روشهای ساده کنترل کیفیت از قبیل ابزارهای هفتگانه کنترل کیفیت حل شوند. این ابزارهای هفتگانه عبارتند از:

نمودارهای اختلال، نمودارهای علت و معلولی، طبقه بندی، چک لیستها، نمودار ستونی، نمودار پراکندگی و جدول های گرافیکی و کنترل.

دانشگاهها به دانشجویان و والدین آنها و جامعه اطمینان می دهند موقعیتی را ایجاد خواهند کرد که به فارغ التحصیلان خود اجازه میدهد از طریق کیفیت خدمات آموزشی به موفقیت های بالاتر دست یابند. این کیفیت از سخت کوشی معلمان، مدیران و دانشجویان ناشی می شود. دانشگاه باید در متقاعد کردن دانشجویان درباره ارزش یادگیری موفقیت آمیز در هر مکان

ممکن تلاش کند. اطمینان از کیفیت و بهبود کیفیت از اجزای اصلی مدیریت کیفیت جامع محسوب می‌شوند. اطمینان از کیفیت که توسط دانشگاهها ایجاد می‌شود، توقعاتی را در ذهن دانشجویان ایجاد می‌کند. احساس رضایت یک هدف نهایی است. لازمه اطمینان از کیفیت، مدارک و ابزار است که صحت اطمینان از کیفیت را ثابت کند و واکنش‌های دانشجویان به باز خورد را تسهیل سازد.

فعالتهای کنترل کیفیت توسط گروههای کوچک سازمانی داوطلب اجرا می‌شود که چرخه کنترل کیفیت نام دارد.

این گروه کوچک، برای خود کنترلی و رشد شخصی مداوم سازمان محسوب می‌شود. تمام سهامداران در دانشگاه، بویژه مسئولان و اعضای هیأت علمی، به احتمال موافق باشند که همیشه حدی برای بهبود کیفیت وجود دارد. برای موفقیت در بهبود کیفیت، هر فردی بایستی نقش فعال و انگیزشی خود را ایفا کند.

پیشرفت قابل سنجش در محدوده فاصله کیفیت، بهبود کیفیت را نشان می‌دهد. حقیقتاً مفهوم TQM می‌تواند در آموزش عالی اجرا شود اما بایستی به اندازه ای اصلاح شود تا بعضی از جنبه‌های منحصر به فرد آموزش مورد شناسایی قرار گیرد.

در زمینه آموزش، کیفیت عبارتست از آنچه مشتری می‌گوید زیرا محصول آموزش عالی همانند محصولات تولیدی قابل لمس و عینی نیست. اگر مشتریان از محصول و خدمات راضی باشند در این صورت کیفیت، قابل قبول است.

اساتید می‌توانند روشهای تدریس خود را جهت اثربخشی بیشتر، آموزش، کارآموزی و نفوذ در دانشجویان خود بطور مداوم بهبود بخشند. مدیریت کیفیت جامع می‌تواند چنین تلاشهایی را هدایت کند. اساتید بایستی در مقابل عقاید مختلف سعه صدر داشته و فرآیندهای کاربردی را ارزیابی کرده و عناصر مدیریت کیفیت جامع را نوآورانه در تدریس خودشان بکارگیرند. اساساً مدیریت کیفیت جامع بهبود استرسها در جریان فعالیت‌هاست.

۴. ترس ها و مشکلات اجرایی مدیریت کیفیت جامع

بعضی از محققان درباره موفقیت مدیریت کیفیت جامع در آموزش عالی تردید دارند. بعنوان مثال چستن (chaston) بعضی موانع را در این زمینه مشخص کرده است از قبیل عدم اعتماد

کافی بین بخشها و اعضای علمی، پایین بودن سطح اعتمادبه نفس برای اداره فرآیند مدیریت کیفیت جامع. در مورد کاربری بودن این روش (مدیریت کیفیت جامع) برای موسسات آموزشی، مشکلات دیگری نیز وجود دارند. اولاً بسیاری از موسسات آموزشی نیاز به تغییر را قبول ندارند. ثانياً لازمه اجرای مدیریت کیفیت جامع، دخالت دانشجویان بعنوان مشتری و بعنوان بخشی از کار گروهی است که پذیرش این نقطه نظر بعنوان تهدیدی برای استقلال موسسه محسوب می‌شود.

موسسات و مدیران آنها بر این عقیده پافشاری می‌کنند که از نیازهای دانشجویان آگاهی دارند. بعنوان مثال اس هلمز (S. Helms) وسی کی (C.Key) در مقاله شان تحت عنوان «آیا دانشجویان در کلاس درس فراتر از مشتریان هستند.» معتقدند امکان دارد آنچه را که دانشجویان از موسسات آموزشی خود می‌خواهند منطبق بر نیازهایشان نباشد. آنها استدلال می‌کنند که ممکن است با بر آورد کردن نیازهای دانشجویان، نیازهای جامعه به خطر بیفتد.

۵. گزارشهای موفقیت آمیز در زمینه اجرای مدیریت کیفیت جامع

در اینجا نمونه هایی از کاربرد موفق مدیریت کیفیت جامع را مرور می‌نمائیم.

۵.۱. تجربه ایالات متحده آمریکا

اولین تلاش برای کاربرد و اجرای مدیریت کیفیت جامع در آموزش عالی ایالات متحده آمریکا در سال ۱۹۸۵ شروع شد. این جنبش و تلاش به سرعت منتشر گردید و در سال ۱۹۹۰ گزارش شد که ۷۸ مؤسسه آموزش عالی در تلاش و در پی اجرای مدیریت کیفیت جامع هستند. عامل مشترک در آموزش عالی آمریکا این هست که بطرف رقابت اقتصادی اجباری از طرف عوامل موثر بر اقتصاد سوق داده شود. رقابت از یک طرف، نتیجه گسترش بازار آموزش جهانی است و از طرف دیگر کاهش یا تقلیل سرمایه دولتی است که سازمانهای عمومی را مجبور می‌سازد تا در جستجوی منابع مالی دیگر باشند. برای مثال در دانشگاه ایالتی oregon، دولت، سرمایه ها، را تا سقف ۳۵ درصد کاهش داد. بعضی دانشگاهها مانند دانشگاه ایالتی ویرجینییا به

دانشگاه هاروارد

کاربرد مدیریت کیفیت جامع در دانشگاه هاروارد در اداره فناوری اطلاعات نتایج زیادی داشته است. از جمله پس انداز ۷۰/۰۰۰ دلار در هر سال از طریق حذف بسته های نرم افزاری غیر ضروری یا غیر قابل استفاده و همچنین پس انداز ۱۲۰/۰۰۰ دلاری از طریق فرایند تطبیق گزارشات و ۴۰ درصد کاهش در مصرف کاغذ برای صورتحسابها و اندازه کاغذها و همچنین کاهش زمان داده های وارد شده به آموزش از دو روز به یک یا نیم ساعت.

دانشگاه ادینبورو (Edinboro)

دانشکده اقتصاد دانشگاه ادینبورو، مدیریت کیفیت جامع را در برنامه کلاسی و شهریه بکار گرفت. این کار به پس اندازی نزدیک به یک میلیون دلار منتهی شد.

دانشگاه پنسیلوانیا

این دانشگاه متعهد شد تا مدیریت کیفیت جامع را در مدرسه وارتون MBA اجرا کند لذا برنامه درسی لازم را برای کاربرد اصول مدیریت کیفیت جامع طرح ریزی کرد. بعلاوه این دانشگاه روش تغییرات مربوط به جبران هزینه تحقیقات را بهبود بخشیده و هزینه ها را از ۱۸ میلیون دلار به ۱۳ میلیون دلار کاهش داده است.

۵. ۲. تجربیات انگلستان درباره اجرای مدیریت

کیفیت جامع

اقدامات اولیه مربوط به مدیریت کیفیت جامع در آموزش عالی انگلستان، بعد از ایالات متحده آمریکا بود. در واقع تلاشهای اولیه در این زمینه در اوایل دهه ۱۹۹۰ بود، برخلاف آمریکا، در انگلستان، دولت انگیزه های لازم را فراهم کرده بود.

دانشگاه دمنفورت (Demonfort)

این دانشگاه بعضی نتایج موفقیت آمیزی را در اجرای مدیریت کیفیت جامع داشته است. استادان دانشگاه مزبور، طرح و اجرای مدیریت کیفیت جامع را بطور کامل مرور و تجدید نظر کرده و رشته های تحصیلی و روشهای تدریس را که شایسته قرن بیستم نبودند، ویرایش کردند. ستاد تدریس با دوبرابر شدن تعداد دانشجویان، ۳۰ درصد کارآمدتر شد و اثربخشی محتوای رشته

کاهش حقوق کارمندان و افزایش شهریه، واکنش نشان دادند دانشگاه نورث داکوتا (north dakota) در قبال کاهش سرمایه و افزایش تعداد دانشجویان بدون افزایش کیفیت آموزشی، واکنش نشان داد. عوامل رقابتی موجود بین دانشگاهها، اجازه کیفیت پایین تر را نمی داد لذا تعداد زیادی از مؤسسات به صنعت روی آوردند.

با در نظر گرفتن تشابهات بین تجربیات موجود در دنیای اقتصادی و تجربیاتی که در آموزش عالی با آن مواجه هستند، رویکرد مدیریت کیفیت جامع می تواند بعنوان راه حلی برای «حداقل امکانات با حداکثر کارایی» محسوب شود. امروزه بیش از ۲۰۰ مؤسسه آموزش عالی، مدیریت کیفیت جامع را در سراسر آمریکا بکار می برند. گزارشات موفقیت آمیز زیادی در آمریکا وجود دارد. تجارب تعدادی از مؤسسات آموزش عالی قطعا ثابت می کند که اثرات استفاده از مدیریت کیفیت جامع، پربار و اثر بخش است.

دانشگاه ایالتی آرگون (oregon)

یکی از موفق ترین گزارشهای منتشر شده، گزارش دانشگاه ایالتی ارگون (oregon) است بنابر دلایل زیادی، اولین مطالعه موردی در دانشگاه ایالتی ارگون اجرا شد. اولاً کیفیت بعنوان موضوعی که بر سایر موضوعات اولویت داشت، در نظر گرفته شد ثانياً احتمال زیاد موفقیت وجود دارد. ثالثاً مدیریت تأیید کرد که کیفیت مهم است. رابعاً هیچ کسی در مورد آن کار نکرده است. خامساً کیفیت برای مشتریان سازمانها، حائز اهمیت است. دانشگاه مزبور (osu) بعنوان رهبر مدیریت کیفیت جامع در جنبش آموزش عالی، موفقیت واقعی داشته است. این موفقیتها شامل صرفه جویی در زمان، کاهش هزینه ها، توانمند شدن افراد در تمام سطوح و تقویت روحیه افراد می باشد.

دانشگاه ایالتی نورث وست (Northwest . s. u)

این دانشگاه نمونه دیگری از رهبری مدیریت کیفیت جامع در آموزش عالی است. این دانشگاه موفقیتهای خود را چنین توصیف می کند:

ظرفیت ثبت نام تکمیل است، بودجه در حال تعادل است، حقوق اساتید دانشگاه بالاتر از حد میانگین است و تقریباً ۱۰ درصد بودجه از بخش اداری به بخش آموزشی انتقال یافته است.

۶. چگونه مدیریت کیفیت جامع را بکار ببریم؟

مدیرانی وجود دارند که اغلب آنها پیشرفته ترین تجهیزات را خریداری کرده اما در یکپارچه سازی آنها در تولید شکست می خورند. همچنانکه مدیران و تحصیل کرده های زیادی درباره فلسفه وجودی مدیریت کیفیت جامع مطالبی را شنیده، مطالعه کرده و یا بررسی کرده اند. اما در درک اینکه مدیریت کیفیت جامع چگونه در تدریس کاربرد دارد، مشکل دارند. هر مؤسسه آموزشی که قصد داشته باشد مدیریت کیفیت جامع را اجرا کند باید الگوی خودش را در این زمینه توسعه دهد عموماً مدل‌هایی که برای مؤسسات آموزش عالی طراحی گردیده شامل سه مرحله است (در دانشگاه آریزونای جنوبی، دانشکده مدیریت هتلداری (foxvalley) یا شامل چهارده مرحله است (دانشکده foxvalley). در این مقاله، مدل پیشنهادی برای دانشگاهها جهت اجرای مدیریت کیفیت جامع دارای ۹ مرحله است. این ۹ مرحله عبارتند از: شناسائی، تصمیم گیری، آماده سازی، آموزش و کارآموزی، ابتکار، توسعه، موفقیت نظام پاداش و تشویق، بهبود ارزشیابی، یادگیری مستمر.

مرحله اول شناسائی است در این مرحله مدیریت عالی باید درک کامل خود را مبنی بر اینکه مدیریت کیفیت جامع چیست آغاز کند. مرحله دوم تصمیم گیری است این مرحله مدیریت عالی را درباره نیاز به تغییر آگاه می سازد اما در مورد تعهد مدیریت عالی با مشکل مواجه است. تغییر در تعهد به تغییر رفتار متعهد نیازمند است بنابراین مدیریت عالی بایستی در کاربرد مدیریت کیفیت جامع تصمیم گرفته و یک استراتژی مشارکتی را برای فراهم کردن آموزش کیفی و پژوهش و خدمات لازم را برای ارضای مستمر نیازهای سهامداران و همچنین پیشرفت بهتر از طریق کاربرد مدیریت کیفیت جامع را بپذیرد.

بعلاوه آیدانشگاه، اقدام به اجرای فرایند مدیریت کیفیت جامع در سطح مدیریتی یا در یک رشته خاص خواهد کرد؟

مرحله سوم آماده سازی است. در این مرحله، مؤسسه باید مشخص کند که سهامداران چه کسانی هستند و همچنین اهمیت هر یک از سهامداران را تعیین کند. شناسایی مشتری اصلی، در واقع فرایند صرفه جویی در زمان است. مؤسسه باید هر یک از مشتریان را شناسایی کرده و به مشتری اصلی تمرکز کند. وقتی سهامداران مشخص شدند بایستی نیازهایشان توسط برآوردکنندگان مشخص شوند. یک مؤسسه بایستی اهداف کلی

های تجدید نظر شده در مقیاس بسیار وسیعی توسط بخش صنعت، دانشجویان و سایر استادان، مجدداً سازماندهی شدند. در دانشکده اقتصاد شهر لیستر در دانشگاه (DM) با کاربرد مدیریت کیفیت جامع، نرخ مشارکت در آموزش عالی از میانگین ۱۲ درصد به ۳۳ درصد افزایش یافته و افزایشی هم در بهره وری کارکنان به وجود آمد.

دانشگاه بانک جنوبی (SOUTH BANK)

مدیریت کیفیت جامع در سال ۱۹۹۲ در این دانشگاه اجرا گردید. مدیریت کیفیت جامع دربرگیرنده مرور مداوم و کامل کیفیت ارائه شده به دانشجویان و طیف وسیعی از جامعه و همچنین کیفیت علمی بویژه در زمینه تدریس و یادگیری می باشد. دانشگاه (S. B) تصمیم گرفت که در اولین مرحله درستی این اصل را منعکس سازد که کیفیت واقعی امور، تعهد مداوم همه کارکنان، ستاد پشتیبانی و انجمنهای علمی را در تمام سطوح دربرمی گیرد. دانشجویان بدرستی تشویق می شوند که فعالانه در فرایند یادگیری خودشان دخالت کرده و در مورد یادگیریشان فعالانه شرکت کنند. در عرض پنج سالی که مدیریت کیفیت جامع با فرایند برنامه ریزی استراتژیک ارتباط داشت، SBU به ایجاد یک برتری رقابتی با سایر دانشگاهها اقدام کرد و این کار را از طریق گسترش تنوع در رشته ها و کیفیت تجربیات یادگیری انجام داد به شرطی که راهی برای اعلان این فعالیتها به مشتریان بالقوه پیدا شود. انتظار می رود که تا ده شاخص بهبود کیفیت مهم (برای مثال در مورد هیأت علمی، زمان لازم برای افزایش کارآیی در رویه های صحیح یا درباخورد بهبود یافته از هیأت نمایندگان دانشجویان) در سطوح مختلف دانشگاهی در پاسخ به مشکلات رایج مشخص شده از طریق توافقات موجود در مورد خدمات کیفی، به تحقق بپیوندد.

از اهم مسائل، تغییر در فرهنگ مؤسسه ای است که در آن کل افراد ستاد، مسؤلیت شخصی خود را برای بهبود کیفیت بعنوان جزء اصلی شغلشان قبول می کنند بررسی آثار، نشان می دهد که با کاربرد مدیریت کیفیت جامع در آموزش عالی شاهد افزایش نرخ ثبت نام و کاهش در هزینه های مدیریتی هستیم که این عمل از طریق پس انداز پولهایی که از هزینه های اداری به توسعه برنامه درسی انتقال داده شده بودند، امکان پذیر بوده است.

گرفته و بعنوان بهترین ابزار در محدوده خودش شناسایی شده و ویژگیهای مشابه موسسه خودش را داشته باشد.

مرحله ششم توسعه است زمانی که پروژه آزمایشی بطور موفقیت آمیز کامل گردید، پروژه می‌تواند از طریق کل سازمان اجرا شود. در این مرحله، آموزش و کارآموزی تداوم یافته و تیمهای جدید و چرخه‌های کنترل کیفیت تشکیل خواهند شد. در مرحله ششم، متخصصان می‌توانند مورد استفاده قرار گرفته و به اجرای موفق پروژه کمک کنند.

مرحله هفتم اجرای موفق نظام پاداش و تشویق است، این مرحله برای نگهداری روحیه و علاقه شخصی کارکنان، ضروری است. افراد دارای انگیزه، سایر بخشها را برای پیگیری اجرای مدیریت کیفیت جامع تشویق خواهند کرد نظامهای پاداش باید به دقت اداره شوند. پاداشهای مادی باید به کارکنانی اعطا شوند که وانمود می‌کنند در اجرای موفق برنامه مدیریت کیفیت جامع شرکت داشته‌اند.

مرحله هشتم ارزشیابی است. این مرحله بایستی سالیانه انجام شود. در این مرحله باید تمام مشکلات و موانعی که مانع موفقیت مدیریت کیفیت جامع می‌شوند شناسائی و راه‌حلهای مطمئن و ممکن پیدا و ساختارهای کلی و مورد توافق عام برقرار گردند.

آخرین مرحله بهبود مستمر و مداوم است مدیریت کیفیت جامع یک فرایند مداوم و بی‌انتهای بهبود است. بعد از برنامه ارزشیابی، فعالیتهای اصلاحی باید برای از بین بردن فاصله بین موقعیت فعلی و اهداف در نظر گرفته شده انجام بگیرد. بایستی اطلاعات در پیشبرد مدیریت کیفیت جامع بازبینی شده و در سطوح کارکنان بر مبنای یک اساس منظم منتشر شوند. جهت بهبود مداوم نیازهای سهامداران، لازم است که یک طرح قبلی طراحی شود که این طرح دربرگیرنده آموزش و کارآموزی تمامی پرسنل دخیل در برنامه مدیریت کیفیت جامع باشد.

۷. پیشنهادات

در زمان اجرای مدیریت کیفیت جامع، نکاتی وجود دارند که می‌توانند مورد تأکید یا یادآوری قرار گرفته تا شانس موفقیت را بهبود بخشند. تعدادی از این نکات به شرح ذیل است:

مدیریت کیفیت جامع یک تعهد بلندمدتی است نه یک فعالیت کوتاه مدت یا عصای سحرآمیز.

رفتاری خودش را بر مبنای نیازهای مشتری ترسیم کند. برای تحقق اهداف کلی و رفتاری، مؤسسه باید یک تیم اجرایی تشکیل دهد، وظیفه کلیدی تیم اجرایی، طراحی برنامه اجرایی معتبر برای مدیریت کیفیت جامع و آموزش افراد کلیدی در مورد فلسفه وجودی مدیریت کیفیت جامع است.

امکان دارد در این مرحله، تغییرات ساختاری در مدیریت اداری و اجرایی جهت ایجاد تسهیل ارتباط بین سطوح مختلف سازمان، لازم و ضروری باشد.

مرحله چهارم، آموزش و کارآموزی افراد است. بعد از آموزش و کارآموزی افراد کلیدی، آموزش کل افراد در سازمان یک ضرورت است. بدون کارآموزی مناسب، کارکنان برای اجرای مدیریت کیفیت جامع، انگیزه کافی پیدا نکرده یا تقویت نمی‌شوند. لذا برنامه‌ها با شکست مواجه می‌گردد. آموزش، زبانی مشترک برای ارتباط آسانتر بین بخشها و سطح گروهها و غیره فراهم می‌سازد تیم اجرایی باید پس از پایان مرحله آموزش، برنامه آموزشی را ارزیابی کرده و جنبه‌های مثبت مدیریت کیفیت جامع را مستند سازد.

مرحله پنجم ابتکار است. این مرحله، مرحله کلیدی برای موفقیت مطمئن است. باید در انتخاب اولین پروژه بهبود کیفیت دقت شود بعد از انتخاب پروژه آزمایشی، باید تیم راهنما تشکیل شود این تیم باید نماینده تمام سطوح سازمان باشد اگر استانداردهای اجرایی مدیریت کیفیت جامع که توسط دانشگاه تنظیم شده است عملی بوده یا نیاز به اصلاح داشته باشد یا اینکه به ذهن خطور کند که این استانداردها با مشورت مشتریان و ستاد مسؤل از محدوده خود خارج شده، سنجش فعالیتها جهت بررسی مجدد، لازم و ضروری است. در پروژه آزمایشی برای بهبود کیفیت، «چرخه‌های کیفیت» و «تیمهای بهبود کیفیت» می‌تواند با استانداردهای شناخته شده در سایر مؤسسات آموزشی مشابه تشکیل و بر اساس یک شاخص خاص مورد مقایسه قرار گیرد مقایسه (۱) با استفاده از یک معیار (شاخص) می‌تواند یک ابزار موفق جهت اجرای اصول مدیریت کیفیت جامع در آموزش محسوب شود.

اما فرایند مقایسه نمی‌تواند ضامن پذیرش یا کاربرد موفقیت آمیز کیفیت در درون سازمانهایی شود که با یک معیار و شاخص خاص مورد مقایسه قرار می‌گیرند. مؤسساتی که معیار مقایسه در آنها اجرا می‌شود لازم است که مورد تحقیق و بررسی قرار

فرآیند اجرا و کاربرد مدیریت کیفیت جامع می‌تواند سه یا چهار سال طول بکشد و شامل مراحل زیادی است که به ساختار و شرایط موسسه مربوط می‌شوند

اختصاص وقت و منابع کافی برای اجرای مدیریت کیفیت جامع، ضروری است.

کارها را در اولین زمان ممکن انجام داده بدقت برنامه ریزی کرده و کامل اجرا کنید.

کارها را ساده سازی کرده و هزینه‌ها را حتی الامکان کاهش دهید. فرایندها، قوانین و مقرراتی را که مانع یا سد راه اجرای مدیریت کیفیت جامع هستند، حذف کنید.

ممکن است که معرفی و شناسایی مدیریت کیفیت جامع در کل موسسه لازم نباشد اما اگر از سطح هیأت علمی شروع شود بهتر خواهد بود.

مدیریت کیفیت جامع، هم ابزار مدیریتی و هم فلسفه است. ممکن است بعضی مقاومتهایی برای اجرای مدیریت کیفیت جامع در بین کارکنان محافظه کار وجود داشته باشد.

سهامداران را مطلع نگه داشته و آنها را در موفقیت مدیریت کیفیت جامع دخالت دهید. نامه‌ها و گزارشها، روشهای ایده آل برای تبادل اطلاعات هستند.

مدیریت بایستی قدمهای لازم را بردارد تا مطمئن شود که فرهنگ سازمانی برای تقویت مدیریت کیفیت جامع مناسب است

مدیریت باید صادقانه و درست عمل کند. وقتی سازمانها چیزی می‌گویند اما کار دیگری انجام می‌دهند، یک شکاف عمده بوجود می‌آید و این کار تعهد به اجرای مدیریت کیفیت جامع را تقویت نمی‌کند.

اجرای موفقیت آمیز مدیریت کیفیت جامع، به اندازه برنامه ریزی سیستماتیک نیاز به عزم راسخ، پافشاری و صبوری دارد.

روحیه کارکنان را تقویت کنند، بهره وری را افزایش دهند، فرایند کارایی را بهبود بخشند و هزینه‌ها و تلفات را کاهش دهند کاربرد مدیریت کیفیت جامع در آموزش عالی تأثیرات مثبت دارد. بنابراین به تمام دانشگاهها توصیه می‌شود که با مدیریت کیفیت جامع سازگار شوند تا منافع مشترک بدست آورند.

این مقاله مدل ۹ مرحله ای مدیریت کیفیت جامع را برای موسسات آموزش عالی همراه با بعضی پیشنهادات تجویز می‌کند اما هر موسسه آموزش عالی می‌تواند مدل موسسه خودش را مطابق با شرایط خود طراحی کند. لازم نیست که مدیریت کیفیت جامع در کل موسسه معرفی و شناسایی شود. آن می‌تواند در واحدهای موسسه بطور انفرادی بکار برده شود.

اگر مدیران بطور جدی و خلاق، ضروریات فلسفه مدیریت کیفیت جامع را برای مدیریت و تدریس بکار ببرند، می‌توانند بطور اثربخش، نیازهای سهامداران را برآورده کرده و توانایی بالقوه خودشان را بعنوان مدیران، افزایش دهند.

پی‌نوشت

۱- اصطلاح Benchmark یا Benchmarking در واقع یک ملاک یا معیار یا شاخصی است که تمام فعالیتهای یک سازمان بر مبنای آن ملاکها یا شاخص‌ها مورد سنجش و مقایسه قرار می‌گیرند.

نتیجه‌گیری

مدیریت کیفیت جامع بعنوان روش انجام کار و نگهداری از مزیتهاست که در موسسات آموزش عالی بکار می‌رود. بسیاری از موسسات آموزش عالی با مدیریت کیفیت جامع سازگار شده اند. مرور سوابق نشان میدهد که از طریق روشهای مدیریت کیفیت جامع، موسسات توانسته اند ارتباط را بهبود بخشند