

زمینه‌یابی اجرای مدیریت کیفیت جامع (T.Q.M) در مناطق چهارگانه آموزش و پرورش شهر شیراز

سعید احمدی*

چکیده: هدف از این تحقیق بررسی تحلیلی آمادگی مدیران و دبیران نواحی چهارگانه آموزش و پرورش شیراز برای پذیرش تفکر مدیریت کیفیت فراگیر بود. بدین منظور مقیاسی از نوع لیکرت در شش مقوله (توجه به مشتری - تعهد مدیریت و رهبری - بهبود مداوم - مشارکت همگانی و تصمیم‌گیری - آموزش و رشد کارکنان - ارزشیابی) تهیه شد و اطلاعات لازم جمع‌آوری گردید. برای تعیین روایی مقیاس از نظر کارشناسان و برای تعیین پایایی از آلفای کرونباخ استفاده شد. جامعه آماری شامل کلیه مدیران و دبیران نواحی چهارگانه آموزش و پرورش شهر شیراز می‌باشد. نمونه‌گیری به شکل طبقه‌ای - تصادفی انجام گرفت. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که:

- ۱- نگرش تمامی افراد (مدیران و دبیران) نسبت به (T.Q.M) رضایت بخش بوده و به طور نسبی نگرش بالایی در پذیرش مدیریت کیفیت فراگیر وجود دارد.
 - ۲- بیشترین انتخاب از نظر مدیران و دبیران به همه گروه‌ها (دانش‌آموزان، کارکنان و جامعه) اختصاص داشت.
 - ۳- مدیران در مقایسه با دبیران نسبت به پذیرش (T.Q.M) نگرش بالاتری دارند.
 - ۴- تفاوت معناداری میان زن و مرد، نسبت به پذیرش (T.Q.M) وجود ندارد.
 - ۵- از میان اجزای شش‌گانه (T.Q.M) «توجه به مشتری» بیشترین و «ارزشیابی» کمترین میزان تأثیر در نگرش افراد نسبت به پذیرش (T.Q.M) را داشته است.
 - ۶- بین نگرش مدیران و معلمان برحسب سوابق کاری نسبت به پذیرش مدیریت کیفیت فراگیر به ترتیب در سطح $p < 0.003$ و $p < 0.04$ تفاوت معنادار وجود دارد.
- واژه‌های کلیدی: مدیریت کیفیت جامع، مشتری، آموزش و پرورش

مقدمه

دنیای امروز، دنیایی پر از تغییر است. با گذشت زمان و تغییرات فنی، سازمان‌ها و شرکت‌ها و واحدهای تولیدی و صنعتی و خدماتی روز به روز پیچیده‌تر می‌شوند. در دنیایی که تفکرات نوین

* عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد فیروزآباد saeed_5184@yahoo.com

جای تفکرات قدیمی را گرفته است، نگرش ایستا محکوم به نابودی است. با تفکر ایستا از بحرانی به بحران دیگری می‌افزیم و بدون برنامه و امید و بینش به سوی آینده به پیش می‌رویم در همین راستا برای همگامی با تحولات سریع و روزافزون جهان امروز بایستی خود را به نظریه‌های نوین علوم مختلف از جمله مدیریت تجهیز کنیم. مدیریت کیفیت فراگیر از جدیدترین نظریاتی است که در دهه‌های ۸۰ و ۹۰ میلادی توسط علمای مدیریت مطرح گردیده و موفق‌ترین شرکت‌ها و سازمان‌های خدماتی و صنعتی جهان از آن بهره‌مند بوده و به موفقیت‌های عظیمی دست یافتند (کریمی، ۱۳۷۸).

همانگونه که از مطالعه کتب و منابع مربوط به مدیریت بر می‌آید، به نظر می‌رسد که طی دو دهه گذشته درباره مدیریت، الگوها و نظریاتی ارائه شده است که پیرامون کیفیت، بهبود کیفی خدمات و تولیدات در سازمان‌های تولید، خدماتی، صنعتی و غیرصنعتی می‌باشد. از جمله این الگوها، مدیریت کیفیت فراگیر^۱ است. این سیستم مدیریتی که بر پایه نظرات دمی‌نگ^۲، جوران^۳، کرازبی^۴ و دیگران در اروپا و ژاپن و آمریکا و بتدریج الگوهای جامع آن در زمینه‌های کمی و آماری، کنترل و بهبود و بهسازی سازمان و الگوهای مشارکتی پدیدار شد، خود را به صحنه مدیریت عرضه نمود. هدف عمده این روش دستیابی به کیفیت محصولات و خدمات به‌طور مستمر است (قدوس، ۱۳۷۳).

لازم به ذکر است که امروزه در میان شیوه‌های مختلف مدیریت، TQM شیوه‌ای است که توانسته است در میدان عمل به نتایج و دستاوردهای قابل توجهی نایل گردد. مزیت عمده آن، این است که علاوه بر تأکید بر بعد کیفی تولیدات و خدمات، رضایت مشتریان و مراجعه‌کنندگان و بهبود مستمر، بر بعد انسانی، هم‌بعنوان تصمیم‌گیرنده و هم‌بعنوان استفاده‌کننده تأکید فراوان دارد. لذا این الگو، خود در حل مسائل پیچیده سازمان‌های اجتماعی در دوران پرتلاطم امروزی نقش مهمی را ایفا می‌نماید. این نظام با مفهومی به‌نام کایزن^۵ مترادف است که با تأکید بر بعد استمرار بهبود کیفیت، مدیریت مشارکتی، کیفی بودن خدمات و کالاها و دستاوردها با حرکتی اصیل و جهانی، رضایت مشتری یا مراجعه‌کننده را که همان دریافت‌کنندگان کالاها و خدمات می‌باشد، به‌دنبال خواهد داشت (موسی خانی، ۱۳۷۴).

1- Total Quality Management
4- Crosby

2- Deming
5- Kaizen

3- Juran

ادبیات و پیشینه‌ی تحقیق

کیفیت در فرهنگ فارسی عمید صفت یا چگونگی و حالت چیزی بیان شده است. در دهه ۵۰ میلادی ادواردز دمنگ و فیگن باوم مفهوم جدید کیفیت را این گونه بیان نمودند: کیفیت، مفهوم وسیعی است که تمام بخش‌های مختلف سازمان نسبت به آن متعهد هستند و هدف آن افزایش کارآیی کل مجموعه است. هدف نهایی آن مطابقت کامل با مشخصات مورد نیاز مشتری یا مراجعه کننده با حداقل هزینه برای سازمان است که به افزایش قابلیت رقابت و کارآیی منجر می‌شود (تسلیمی ۱۳۷۱).

ایشیکاوا کیفیت را آن چیزی می‌داند که واقعاً مشتریان را راضی نماید. بنابراین کیفیت برآوردن نیازها و انتظارات منطقی مشتریان است (اسماعیل پوراشکاء، ۱۳۷۳).
لذا کیفیت را با فرمول زیر می‌توان نشان داد:

$$\text{اگر } Q=1 \text{ باشد آنگاه تقاضای مشتری اجابت شده است. } \frac{P}{E}$$

$$P = \text{عملکرد} = E = \text{نتیجه مورد انتظار} = Q = \text{کیفیت}$$

- ۱- کیفیت توسط مشتری یا مراجعه کننده و انتظارات وی تعیین می‌شود.
- ۲- کیفیت بایستی رضایت و خشنودی مشتری یا مراجعه شده را بدنبال داشته باشد.
- ۳- انجام صحیح کار و خدمات در اولویت کار کیفی قرار دارد.
- ۴- هدف از کیفیت، افزایش کارآیی سازمان با حداقل هزینه است.
- ۵- کیفیت به معنای تجمل و لوکس گرایی نیست.
- ۶- واژه کیفیت به تنهایی به معنای درجه عالی بودن و برتر بودن نیست و به‌طور کلی کیفیت نسبی است (حاجی شریف، ۱۳۷۴).

مدیریت کیفیت فراگیر، پیشرفت‌های مداومی را در کلیه فرایندها، محصولات و خدمات سازمان جستجو می‌کند و بار مسئولیت قسمت اعظم ضایعات، لغزش‌ها، اشتباهات و کمبودها را از دوش مدیریت بر می‌دارد (یوه^۱، ۱۳۷۷).

مدیریت کیفیت فراگیر (مکف) یکی از رایج‌ترین اصطلاحات در نوشته‌های مدیریتی بوده و سیستمی است که اجزای آن هماهنگ و متناسب، دارای ارزش علمی، برای انجام کار مبتنی بر همیاری و مشارکت کارکنان و مدیران یک سازمان می‌باشد و این امر به بهبود مداوم کیفیت و

بهره‌وری در سازمان با استفاده از قابلیت‌ها و استعداد‌های گروه مدیران و کارکنان به‌منظور تحقق اهداف معین در امور مربوط به سازمان منجر می‌گردد (حاجی شریف، ۱۳۷۴).

تأکید عمده این روش بر آن است که کلیه کارکنان و مدیران در بهبود مستمر کیفیت خدمات و کالاها موافق با خواسته‌های مشتریان تلاش نمایند. به‌عبارتی ماهیت کل‌گرایی در چنین نظامی مطرح گردیده و احساس مسئولیت مشترک بین مدیران و کارکنان در جوابگویی به کیفیت مطلوب را بدنبال خواهد داشت.

امروزه بهبود کیفیت امری است که در بخش‌های صنعت (کلارانس^۱، ۱۹۹۵)، تولید (مکادو^۲، ۱۹۹۵)، بهداشت و درمان (فورد^۳، ۱۹۹۸)، آموزش و پرورش و همچنین مراکز آموزشی - فرهنگی به‌عنوان یک ضرورت مطرح شده و در اولویت قرار می‌گیرد.

تاکنون مدیریت کیفیت فراگیر (TQM) به صورت گسترده‌ای چه در سازمان‌های تولیدی، اقتصادی و چه در نظام‌های فرهنگی علمی مورد استفاده قرار گرفته است. کشورهای مختلف جهان به این نتیجه رسیده‌اند که برای حفظ و بقای خود باید فلسفه (TQM) را بپذیرند و آن را اجرا نمایند. لذا به‌صورت وسیع از این رویکرد استقبال نموده و نتایج قابل توجهی هم از کاربرد این رویکرد گرفته‌اند (عبدالملک و کانجی^۴، ۲۰۰۰؛ لدبتر^۵، ۱۹۹۵؛ کت^۶، ۱۹۹۳؛ چادویک^۷، ۱۹۹۵).

حاجی شریف (۱۳۷۴) مدیریت کیفیت فراگیر را اقدامی هوشمندانه، آرام و مستمر می‌داند که تأثیری سینرژیک، در جهت تأمین اهداف دارد.

بنابراین در مدیریت کیفیت فراگیر سه نکته نهفته است:

۱. تشخیص نیاز مشتری یا مراجعه کننده

۲. تعیین اولویت‌های نیاز مشتری (سلیقه مشتری یا مراجعه کننده)

۳. ارائه تولیدات یا خدمات به طریقی که مورد پسند افراد باشد (کیفیت نهایی)

یوه (۱۳۷۷) فلسفه مدیریت کیفیت فراگیر را توسط تیم مدیریت ارشد، با بیان دیدگاه‌های استراتژیکی آینده در سازمان مطرح می‌کند. به منظور فعال کردن مدیریت کیفیت فراگیر لازم است توجه مشتری یا مراجعه کننده به حل مشکلات و معضلات و رفع اختلاف‌ها و تضادها، ایجاد

1- Clarence

2- Machado

3- Ford

4- Abdul Malek & Kanji

5- Ledbetter

6- Coate

7- Chadwick

دیدگاه‌ها و مطرح سازی عقاید و نظرات تفکرات بدیع و سازنده (خلاق) قدرت رهبری، تشکیل تیم (گروه سازی) و مدیریت تحول استراتژیک معطوف گردد.

ماراش^۱ (۱۳۷۵) می‌گوید: یکی از مشکلات بزرگی که دامن هر فلسفه یا تکنولوژی جدید، از جمله TQM را می‌گیرد عدم توانایی سازمان در هضم آن فلسفه است، به نحوی که به‌طور موثر عمل نماید.

حسین پور (۱۳۷۶) در پایان نامه کارشناسی ارشد خود به نام «بررسی اجرای اصول مدیریت کیفیت فراگیر در ادارات و دفاتر حوزه ستادی آموزش و پرورش با استفاده از نظرات کارشناسان و مدیران و ارتباط اجرای این روش با رضایت شغلی آنها» به بحث و بررسی می‌پردازد. پژوهش وی از نوع پیمایشی بوده و جامعه آماری شامل کلیه کارشناسان و مدیران ادارات و کل حوزه ستادی وزارت آموزش و پرورش است که شامل ۳۹ مدیر و ۱۰۸۳ نفر کارشناس می‌باشد، که نمونه وی دارای ۳۴ مدیر و ۱۶۷ کارشناس است. برای گردآوری اطلاعات از پرسش‌نامه استفاده نموده و از روش‌های آماری توصیفی و استنباطی استفاده شده است. با توجه به آزمون t به عمل آمده تفاوت نظرات دو گروه با اطمینان ۹۹٪ معنی دار است. ضریب همبستگی محاسبه شده بین دو گروه از لحاظ به کارگیری اصول مکف و رضایت شغلی آنها با اطمینان ۹۹٪ رابطه معنادار است و نهایتاً محقق به این نتیجه دست یافته است که در حوزه ستادی وزارت آموزش و پرورش زمینه لازم اما نه کافی در جهت اجرای روش مکف وجود دارد. وی جهت اطلاع مدیران و کارکنان از این روش تشکیل کلاس‌های نوآموزی - آموزش‌های لازم، همکاری بین مدیر و کارشناس، حمایت مدیریت از کارکنان، توجه به نظرات کارکنان، ایجاد ارتباط دو طرفه بین کارکنان و سازمان و تشویق آنها و ارزشیابی و بازخورد کارکنان را از نکات مثبت اجرای این روش می‌داند.

دیوید توماس^۲ (۱۹۹۵) به بررسی نگرش استادان، دانشجویان و معلمان از مقطع پیش دبستانی تا دبیرستان درباره مناسب بودن TQM در آموزش پرداخت. نتایج تحقیق نشان داد که به کارگیری TQM در تعلیم و تربیت با مقاومت کمی در بین استادان دانشگاه و دانشجویان و آموزگاران روبرو می‌شود. تجزیه و تحلیل واریانس یک طرفه نشان داد که هیچ تفاوت معناداری بین این گروه‌ها وجود ندارد.

1- Marash

2- David, Thomas

در همین راستا روپچاند^۱ (۱۹۹۷) با یک تحلیل استنادی در مؤسسات آموزش عالی، دانشگاه‌ها را یکی از مهم‌ترین و حساس‌ترین واحدهای فعالیت در آمریکا دانست و با استفاده از مصاحبه، بهبود مستمر در آن مراکز را ناشی از اجرای TQM می‌داند. وی از ۵ مؤسسه، ۲ مؤسسه‌ای را بررسی نمود که تحت مطالعه ابزار کامل TQM در واحد مدیریتی قرار داشتند و با استفاده از کمیته رهبری توسط مدیران ارشد به موفقیت دست یافتند. در بررسی نگرش اعضای هیأت علمی و کارمندان، نبودن کمیته در بعضی از مراکز، فقدان حمایت اعضای هیأت علمی در اجرای TQM، نبودن دیدگاه و نگرشی کلی نسبت به TQM، فقدان برنامه‌ریزی استراتژیک در مورد اجرای کیفیت برای بهبود سازمانی که می‌تواند سود بلند مدت داشته باشد؛ از موانع اجرای TQM رضایت مشتری را مهم‌ترین امر در این بحث می‌داند.

تیموتی وارن^۲ (۱۹۹۴) آمادگی مجریان و هماهنگ کنندگان^۳ دانشگاه فلوریدای مرکزی^۴ را برای به کارگیری TQM و بررسی موانع و مشکلات احتمالی بر سر راه اجرای TQM در آن دانشگاه را سنجیده و موانع زیر را برای اجرای TQM برشمرد: مقاومت استادان و تعهد مدیریت ارشد، فقدان مدلی خاص برای اجرای مدیریت کیفیت فراگیر و کمبود تجربه میان مدیران ارشد و کارمندان دانشگاه.

در سال ۱۹۹۱ در مؤسسه تکنیکی جورجیا^۵ TQM اجرا شد. لدبتر (۱۹۹۵) تغییر در ادراکات کارکنان این مؤسسه درباره تصمیم‌گیری و اختیارات نسبت به سال ۱۹۹۱ را سنجید. نتایج نشان داد استادان و کارکنان به‌طور معناداری در تصمیم‌گیری و منحنی رشد تخصصی نسبت به سال ۱۹۹۱ متفاوت بودند. کارکنان اختیارات بیشتری دریافت کرده بودند.

چون به کارگیری TQM در هر مؤسسه، یک نوع تغییر سازمانی می‌باشد (پکارد، ۱۹۹۵) پس محیط مورد نظر باید آمادگی لازم را برای پذیرش تغییر داشته باشد، یعنی فرهنگ سازمان آمادگی لازم را برای قبول هر گونه تغییر به‌خصوص TQM را داشته باشد.

لذا با توجه به اهمیت اجرای نقش مدیریت کیفیت فراگیر در سازمان‌ها خصوصاً سازمان‌های آموزشی، به دلیل ماهیت و نوع کار و فعالیتشان قبل از هر سازمان دیگری بایستی داوطلب انجام چنین پیشنهاداتی باشند. زیرا در سازمان‌های آموزشی بر خلاف سازمان‌های تولیدی و صنعتی به دلیل برخورد‌های انسانی این اندیشه اهمیت و حساسیت خاصی را ایجاد می‌نماید.

1- Roopchand

2- Timothy Warren

3- Coordinators

4- University of Central Florida

5- Georgia Technical Institute

در این تحقیق محقق بر آن است تا با زمینه‌یابی از نحوه اندیشه، تفکر و احساس و تمایل و گرایش‌های ارزشی مدیران و معلمان مناطق چهارگانه آموزش و پرورش شیراز روشن نماید تا چه میزان این افراد آمادگی لازم برای پذیرش تفکر TQM را دارند؟ و اینکه کدام عامل از میان عوامل موجود در این تفکر از اهمیت بیشتری برخوردار است. همچنین با توجه به اینکه در تحقیقات پیشین موضوع جنسیت مورد توجه قرار نگرفته محقق بر آن است تا با لحاظ کردن این متغیر، نقش جنسیت را نیز در به کارگیری موفقیت آمیز TQM روشن نماید.

سؤال‌های پژوهش

- ۱- نگرش مدیران و دبیران نواحی چهارگانه آموزش و پرورش شیراز نسبت به پذیرش مدیریت کیفیت فراگیر چگونه است؟
- ۲- چند درصد از مدیران و دبیران نسبت به پذیرش مدیریت کیفیت فراگیر نگرش پایین، متوسط و بالایی دارند؟
- ۳- مدیران و دبیران نواحی آموزش و پرورش شیراز چه گروهی را به عنوان مشتری (مخاطب) در نظر می‌گیرند؟
- ۴- آیا تفاوت معناداری میان دبیران و مدیران مناطق چهارگانه آموزش و پرورش شیراز در نگرش نسبت به پذیرش مدیریت کیفیت فراگیر وجود دارد؟
- ۵- آیا تفاوت معناداری بین نگرش زنان و مردان نسبت به پذیرش مدیریت کیفیت فراگیر وجود دارد؟
- ۶- کدام یک از اجزای شش گانه مدیریت کیفیت فراگیر تأثیر بیشتری بر نگرش مدیران و دبیران دارد؟
- ۷- آیا در نگرش مدیران و دبیران بر حسب سوابق کاری نسبت به پذیرش مدیریت کیفیت فراگیر تفاوت معناداری وجود دارد؟

جامعه آماری

شامل کلیه دبیران و مدیران مقطع متوسطه نواحی چهارگانه آموزش و پرورش شیراز می‌باشد. که مطابق جدول ۱ بر حسب ناحیه و پست سازمانی مشخص شده است.

جدول ۱: تفکیک مدیران و دبیران برحسب نواحی چهارگانه آموزش و پرورش

ناحیه	مدیر	دبیر
یک	۱۹۹	۱۶۹۶
دو	۱۵۰	۱۳۲۸
سه	۹۲	۱۱۶۸
چهار	۱۱۵	۱۲۳۵
جمع	۵۵۶	۵۴۲۷
جمع کل: ۵۹۸۳		

نمونه آماری و روش نمونه‌گیری

نمونه آماری، شامل حجم معین و قابل مشخصی از جامعه مورد نظر می‌باشد که به صورت طبقه‌ای - تصادفی انجام شد که در نهایت تعداد ۱۰۵۴ نفر (۸۶ نفر مدیر و ۹۶۸ نفر دبیر) به‌عنوان نمونه آماری انتخاب شدند.

ابزار پژوهش

ابزار جمع‌آوری اطلاعات در این پژوهش عبارت است از یک مقیاس ۲۷ گویه‌ای که براساس مقیاس لیکرت درجه بندی است این مقیاس در ۶ مقوله زیر تهیه گردیده است:

۱- توجه به مشتری (مخاطبین)

۲- تعهد مدیریت و رهبری

۳- بهبود مداوم

۴- مشارکت همگانی و تصمیم‌گیری

۵- آموزش و رشد کارکنان

۶- ارزشیابی

مقوله‌های بیان شده همگی براساس ۱۴ اصل دمی‌نگ که توسط (بارلی کوپر ۱۹۹۷، هریس ۱۹۹۵، مک دونالد ۱۹۹۶، لاگروسن ۲۰۰۰) تعدیل شده انتخاب و دسته‌بندی شده‌اند.

این مقیاس دارای پنج گزینه کاملاً موافقم (نمره ۵)، موافقم (نمره ۴)، نظری ندارم (نمره ۳)، مخالفم (نمره ۲)، بسیار مخالفم (نمره ۱) می‌باشد اما سوال ۲۶ دارای ۶ گزینه می‌باشد بنابراین حداکثر نمره برای پرسش‌نامه (۱۳۰=۲۶×۵) و حداقل نمره (۲۶=۱×۲۶) می‌باشد.

تعریف عملیاتی متغیرها

مدیریت کیفیت فراگیر: مدیریت کیفیت فراگیر (مکف) در این پژوهش نمره‌ای است که از طریق پرسش‌نامه مکف در قالب اصول ۱۴ گانه دمننگ، در شش مقوله (توجه به مشتری - تعهد مدیریت و رهبری - بهبود مداوم - مشارکت همگانی و تصمیم‌گیری - آموزش و رشد کارکنان - ارزشیابی) به دست آمده است.

مشتری: به کلیه دریافت کنندگان محصول یا خدمتی که توسط عرضه کننده فراهم می‌گردد گفته می‌شود و در این پژوهش شامل دانش‌آموزان - کارکنان و جامعه می‌باشد.

محاسبه روایی و پایایی مقیاس

برای محاسبه روایی از روش نظر متخصصان و کارشناسان استفاده شد، به طوری که مقیاس در اختیار ۲۰ نفر از اساتید دانشگاه شیراز قرار گرفت و پس از بررسی، گویه‌هایی که امتیاز بالایی داشته و معنادار بودند انتخاب شدند.

برای محاسبه پایایی، مقیاس اولیه در اختیار ۱۵ مدیر و ۶۵ دبیر قرار گرفت که پس از استفاده از ضریب پایایی آلفای کرونباخ، پایایی کل مقیاس ۰/۸۴ بدست آمد که در سطح ۵ درصد معنادار بود در ضمن پایایی ۶ مقوله مورد بررسی نیز محاسبه گردید.

جدول ۲: محاسبه پایایی شش عامل مؤثر در T.Q.M به روش آلفای کرونباخ

عوامل	ضریب پایایی	سطح معناداری
توجه به مشتری	۰/۷۸	۰/۰۰۳
تعهد مدیریت	۰/۸۱	۰/۰۰۲
بهبود مداوم	۰/۸۰	۰/۰۰۵
مشارکت همگانی	۰/۷۹	۰/۰۰۲
آموزش کارکنان	۰/۸۴	۰/۰۰۴
ارزشیابی	۰/۸۳	۰/۰۰۳
ضریب آلفای کرونباخ کل	۰/۸۴	

یافته‌ها

سؤال اول: نگرش مدیران و دبیران نواحی آموزش و پرورش شیراز نسبت به پذیرش مدیریت کیفیت فراگیر چگونه می‌باشد؟

جدول ۳: فراوانی و نگرش افراد نسبت به پذیرش (T.Q.M)

جامعه	تعداد	نگرش پایین	درصد	نگرش متوسط	درصد	نگرش بالا	درصد
کل مدیران	۸۶	-	-	۲۲	۲۵/۵۸	۶۴	۷۴/۴
کل دبیران	۹۶۸	-	-	۷۷۶	۸۰/۱۶	۱۹۲	۱۹/۸۳

با توجه به جدول ۳ هیچکدام از گروه‌ها نسبت به پذیرش مدیریت کیفیت فراگیر نگرش پایین (نمره کمتر از ۵۲) نداشتند، ۲۵ درصد از مدیران و ۸۰ درصد از دبیران نگرش متوسطی نسبت به پذیرش (TQM) داشتند (نمره بین ۷۸-۱۰۴) و ۷۴/۴ درصد از مدیران و ۱۹/۸۳ از دبیران نسبت به پذیرش TQM نگرش بالایی داشتند (نمره بالاتر از ۱۰۴).

سؤال دوم: مدیران و دبیران نواحی آموزش و پرورش چه گروهی را به عنوان مشتری (مخاطب) در نظر دارند؟

جدول ۴: نگرش مدیران نسبت به شناسایی گروه‌های مشتری

آمار	گروه‌های مشتری					
	دانش آموزان	کارکنان	جامعه	دانش آموزان و کارکنان	دانش آموزان و جامعه	همه گروه‌ها
فراوانی	۹	۲	۸	۱۱	۱۰	۴۶
درصد	۱۰/۴۶	۲/۳۲	۹/۳۰	۱۲/۷۹	۱۱/۶۲	۵۳/۴۸
رتبه	۴	۶	۵	۲	۳	۱

با توجه به جدول ۴ مشاهده می‌شود که مدیران در درجه اول همه گروه‌ها را (۵۳/۴۸ درصد) به عنوان مشتری در نظر دارند و گروه کارکنان را در کمترین رتبه (۲/۳۲ درصد) به عنوان مشتری به حساب آورده‌اند.

جدول ۵: نگرش دبیران نسبت به شناسایی گروه‌های مشتری

آمار	گروه‌های مشتری					
	دانش آموزان	کارکنان	جامعه	دانش آموزان و کارکنان	دانش آموزان و جامعه	همه گروه‌ها
فراوانی	۱۴۶	۱۶	۸۰	۱۰۹	۵۳	۴۴۳
درصد	۱۵/۱	۱/۶۵	۸/۲۶	۱۱/۲۶	۵/۴۷	۴۵/۷۶
رتبه	۲	۶	۴	۳	۵	۱

با توجه به جدول ۵ دبیران از لحاظ اینکه چه گروهی را به عنوان مشتری (مخاطب) در نظر دارند بیشترین رتبه را به گزینه همه گروه‌ها (۴۵/۷۶ درصد) و کمترین رتبه را به کارکنان (۱/۶۵ درصد) اختصاص داده‌اند.

در ضمن دبیران دانش آموزان را به عنوان رتبه دوم در جدول در نظر دارند (۱۵/۱ درصد) در حالی که در نگرش مدیران رتبه چهارم را به خود اختصاص داده بود (۱۰/۴۶ درصد).
سؤال سوم: آیا تفاوت معناداری بین دبیران و مدیران مناطق آموزش و پرورش شیراز در نگرش نسبت به پذیرش مدیریت کیفیت فراگیر وجود دارد؟

جدول ۶: نتایج آزمون تی مستقل برای بررسی تفاوت نگرش دبیران و مدیران نسبت به پذیرش مدیریت کیفیت فراگیر

متغیر	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	ارزش تی	درجه آزادی	سطح معناداری
مدیران	۸۶	۱۰۳/۶۴	۵/۸	۲/۱۲	۱۰۵۲	$p < ۰/۰۰۳$
دبیران	۹۶۸	۹۷/۳۲	۷/۷			

با توجه به جدول ۶ ملاحظه می‌شود که نسبت به پذیرش مدیریت کیفیت فراگیر، مدیران نسبت به دبیران نگرش بالاتری دارند و تفاوت در سطح $۰/۰۰۳$ معنی‌دار است.

سؤال چهارم: آیا تفاوت معناداری بین نگرش زنان و مردان نسبت به پذیرش TQM وجود دارد؟

جدول ۷: نتایج آزمون تی مستقل برای بررسی تفاوت نگرش زنان و مردان نسبت به پذیرش مدیریت کیفیت فراگیر

متغیرها	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	ارزش تی	درجه آزادی	سطح معناداری
مرد	۶۰۹	۱۰۲/۳۶	۶/۴	۰/۶۴	۱۰۵۲	NS
زن	۴۴۵	۱۰۷/۸۲	۵/۷			

با توجه به جدول ۷ مشاهده می‌شود تفاوت معناداری بین نگرش مردان و زنان نسبت به پذیرش مدیریت کیفیت فراگیر وجود ندارد.

سؤال پنجم: کدامیک از اجزای شش گانه مدیریت کیفیت فراگیر تاثیر بیشتری بر نگرش مدیران و دبیران مناطق آموزش و پرورش شیراز دارند؟

جدول ۸: نتایج آزمون واریانس طرح‌های تکراری برای تعیین تفاوت اجزای مدیریت کیفیت فراگیر

متغیر	میانگین وزنی	میانگین	توجه به مشتری	ارزشیابی	بهبود مداوم	آموزش	تعهد مدیریت	مشارکت فراگیر
توجه به مشتری	۳/۸	۱۹		+	+	+	+	+
ارزشیابی	۲/۵	۱۰	+		+	+	+	+
بهبود مداوم	۲/۷	۱۰/۸	+	+		+	+	+
آموزش	۳/۶	۱۴/۴	+	+	+		+	+
تعهد مدیریت	۳/۲	۹/۶	+	+	+	+		+
مشارکت فراگیر	۲/۸	۱۶/۸	+	+	+	+	+	

همانطور که در جدول ۸ مشاهده می‌شود توجه به مشتری با میانگین ۳/۸ و ارزشیابی با ۲/۵ به ترتیب بیشترین و کمترین میزان تأثیر را در نگرش افراد نسبت به پذیرش مدیریت کیفیت داشته‌اند. سؤال ششم (الف): آیا در نگرش مدیران بر حسب سوابق کاری نسبت به پذیرش مدیریت کیفیت فراگیر تفاوت معنادار وجود دارد؟

برای تجزیه و تحلیل این سؤال از تحلیل واریانس یکطرفه استفاده گردیده است.

جدول ۹: میانگین و انحراف استاندارد مدیران بر حسب سابقه کاری

گروه‌ها بر حسب سابقه کاری	میانگین	انحراف استاندارد
زیر ۱۰ سال	۹۷/۴	۴/۳۶
بین ۱۰-۲۰ سال	۹۳/۸	۴/۶۱
بالای ۲۰ سال	۹۱/۶	۶/۱۷

جدول ۱۰: نتایج تحلیل واریانس یکطرفه برای تعیین تفاوت نگرش بین سه گروه مدیران با سابقه متفاوت نسبت به پذیرش مدیریت کیفیت فراگیر

منبع	مجموع مجذورات	درجه آزادی	مربعات میانگین	مقدار F	سطح معنی داری
میان گروه‌ها	۷۲۰/۱۹	۲	۳۷۰/۳۱		
درون گروه‌ها	۹۸۳۴/۷۳	۸۲	۵۳/۱۹	۴/۱۲	$P < ۰/۰۰۳$
کل	۱۰۵۵۴/۹۲	۸۴			

همانطور که از جدول فوق مشاهده می‌شود بین گروه‌های سه گانه با سابقه کاری متفاوت تفاوت معنادار وجود دارد. برای تعیین اینکه کدام گروه سنی نگرش بالاتری نسبت به پذیرش مدیریت کیفیت فراگیر دارد از آزمون تعقیبی شفه استفاده شده است.

جدول ۱۱: نتایج آزمون شفه برای تعیین تفاوت میان سه گروه مدیران با سوابق مختلف کاری

ردیف	گروه‌ها	میانگین	۱	۲	۳
۱	زیر ۱۰ سال	۹۷/۴			+
۲	بین ۱۰-۲۰ سال	۹۳/۸			
۳	بالای ۲۰ سال	۹۱/۶	+		

همانطور که از جدول فوق مشاهده می‌شود، نگرش افرادی که سابقه کاری آنها زیر ۱۰ سال می‌باشد، بالاترین میانگین و افرادی که سابقه آنان بالای ۲۰ سال می‌باشد پایین‌ترین میزان میانگین را دارند.

سؤال ششم (ب): آیا در نگرش معلمان برحسب سوابق کاری نسبت به پذیرش مدیریت کیفیت فراگیر تفاوت معنادار وجود دارد؟

برای تجزیه و تحلیل این سؤال از تحلیل واریانس یکطرفه استفاده گردیده است.

جدول ۱۲: میانگین و انحراف استاندارد گروه‌ها بر حسب سابقه کاری

گروه‌ها بر حسب سابقه کاری	میانگین	انحراف استاندارد
زیر ۱۰ سال	۹۰/۳	۷/۲۲
بین ۱۰-۲۰ سال	۸۶/۵	۶/۱۸
بالای ۲۰ سال	۸۷/۷	۷/۰۹

جدول ۱۳: نتایج تحلیل واریانس یکطرفه برای تعیین تفاوت نگرش بین سه گروه معلمان با سابقه متفاوت نسبت به پذیرش مدیریت کیفیت فراگیر

منبع	مجموع مجذورات	درجه آزادی	مربعات میانگین	مقدار F	سطح معنی‌داری
میان گروه‌ها	۷۱۱/۲۳	۲	۳۱۷/۲۰		
درون گروه‌ها	۹۷۶۹/۳۱	۹۶۴	۴۷/۲۷	۵/۱۳	$P < ۰/۰۴$
کل	۱۰۴۸۰/۵۴	۹۶۶			

همانطور که از جدول فوق مشاهده می‌شود بین گروه‌های سه گانه با سابقه کاری متفاوت تفاوت معنادار وجود دارد. برای تعیین اینکه کدام گروه سنی نگرش بالاتری نسبت به پذیرش مدیریت کیفیت فراگیر دارد از آزمون تعقیبی شفه استفاده شده است.

جدول ۱۴: نتایج آزمون شفه برای تعیین تفاوت بین سه گروه دبیران با سوابق مختلف کاری

ردیف	گروه‌ها	میانگین	۱	۲	۳
۱	زیر ۱۰ سال	۹۰/۳			+
۲	بین ۱۰-۲۰ سال	۸۶/۵	+		
۳	بالای ۲۰ سال	۸۷/۷			

همانطور که از جدول فوق مشاهده می‌شود. نگرش افرادی که سابقه کاری آنها زیر ۱۰ سال می‌باشد بیشترین و نگرش افرادی که سابقه کاری آنها بین ۱۰-۲۰ سال است کمترین مقداری میانگین را دارا هستند.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف از این پژوهش بررسی تحلیلی آمادگی مدیران و دبیران نواحی چهارگانه آموزش و پرورش شیراز برای پذیرش تفکر مدیریت کیفیت فراگیر می‌باشد. و محقق به بررسی نگرش مدیران و دبیران مدارس شیراز پرداخته است. همچنین متغیر جنسیت نیز مورد بررسی قرار گرفته است. با توجه به میانگین‌های به دست آمده از نگرش افراد در آموزش و پرورش شیراز می‌توان گفت که به احتمال زیاد افراد در برابر اجرای (TQM) مقاومت کمی از خود بروز خواهند داد. با تأکید بر آموزش می‌توان امید داشت که نگرش افراد نسبت به این شیوه مدیریتی رشد بیشتری داشته باشد.

برای اجرای (TQM) در وهله اول باید دانش‌آموزان را به عنوان مشتری در نظر گرفت و متناسب با نیاز آنان برنامه‌ریزی منسجمی انجام داد. البته مطابق با تحقیقات پیشین و مبانی نظری مشتری به دو قسمت تقسیم می‌شود:

الف) مشتری داخلی که همان کل کارکنان، دبیران و مدیران می‌باشند.

ب) مشتریان خارجی که دانش‌آموزان می‌باشند. برای ارضا و برآورده کردن نیازهای دانش‌آموزان باید مشتریان داخلی را راضی نگه‌داشت و با برآورده ساختن نیازهای آنان زمینه را برای پاسخ دادن به نیازهای دانش‌آموزان فراهم نمود. در صورتی می‌توان نیازهای دانش‌آموزان را برآورده نمود که مشتریان داخلی فارغ از دغدغه‌های روزمره با آرامش روحی و روانی کامل به هدایت دانش‌آموزان و برآورده کردن نیازهایشان پردازند.

با توجه به اطلاعات جمع‌آوری شده از نواحی آموزش و پرورش شیراز نگرش بالای مدیران نسبت به (TQM) را می‌توان نقطه اتکایی برای اجرای (TQM) دانست. بی‌شک آموزش عنصر

کلیدی است که می‌توان این نقش مدیران را پر بارتر نماید. همچنین برای تشویق و برانگیخته کردن دبیران نسبت به (TQM)، فیشر^۱ ۱۹۹۳ خاطر نشان می‌سازد که چاره کار وجود و به کارگماری رهبران الهام بخش است. به خاطر همین است که دمینگ به دنبال رهبری و ثبات در هدف است (به نقل از موتوانی و کمار، ۱۹۹۷).

با توجه به آزمون تی مستقل بین میانگین دو گروه زنان و مردان تفاوت معناداری مشاهده نشد. مدارک به دست آمده نشان می‌دهد که بین مرد و زن هیچ تفاوت مهمی وجود ندارد که بر عملکرد آنان تأثیر بگذارد. برای مثال بین زن و مرد از نظر توان فردی و در حل مسأله، رقابت، پویایی، انگیزش، رهبری، نگرش، یادگیری سازش با دیگران هیچ تفاوت آشکار و ایستایی وجود ندارد. با توجه به تغییرات چند ساله گذشته در کشور شاهد تحولاتی هستیم که عبارت است از افزایش چشمگیر مشارکت زنان در نیروی کار، و با توجه به بررسی مجدد نقش‌هایی که زنان و مردان در صحنه کار انجام می‌دهند، باید فرض را بر این گذاشت که از نظر بازدهی شغلی و نگرش، بین زن و مرد هیچ تفاوت آشکاری وجود ندارد.

در نتیجه‌گیری از این تحقیق و اهمیتی که مدیریت کیفیت فراگیر در نظام آموزش کشور دارد برای اجرای (TQM) در مدارس می‌توان پیشنهادات کاربردی زیر را مطرح کرد:

۱- اولین اقدام در زمینه اجرای (TQM) ایجاد تیم بهبود کیفیت در آموزش و پرورش است این تیم مسئولیت اجرای (TQM) را در آموزش و پرورش باید به عهده بگیرد. در همین راستا (انجمن امریکایی کنترل کیفیت، ۱۹۹۶) بیان می‌دارد: قدم اول در اجرای (TQM) مشارکت و درگیر ساختن تمامی مدیران می‌باشد. اعضای این شورا باید رئیس آموزش و پرورش و دو تا از معاونان او رؤسای نواحی و یک نفر مشاور باشد. (معمولاً تیم‌های بهبود کیفیت یا شورای کیفیت از ۱۱ تا ۱۲ عضو تشکیل می‌شود). این شورا برای ایجاد هماهنگی‌های لازم در شناخت سازمان و طراحی سیستم مدیریت کیفیت فراگیر تشکیل می‌گردد.

بعد از تشکیل شورای بهبود کیفیت باید یک سری آموزش‌های لازم به افراد این تیم داد. رهبران تیم باید یاد بگیرند که جلسات را اداره نمایند. گروه را برپا کنند و مهارت‌های ارتباطی را به کار برند. همه اعضای تیم باید روش‌های حل مسئله، اصول تغییرات نحوه استفاده از ابزارهای کیفیت را آموزش ببینند. این شورای کیفیت باید به تدوین راهبردها و سیاست‌هایی برای اجرای (TQM) بپردازد.

۲- اعضای شورای کیفیت باید به ترویج فرهنگ بهبود کیفیت در نواحی خود پردازند و تمامی افراد را برای قبول و اجرای مدیریت کیفیت فراگیر ترغیب نمایند.

۳- مرحله بعد شناسایی مشتری توسط این شورا می‌باشد. هر چند که محقق پیشنهاد می‌کند که در حال حاضر دانش آموزان را باید به عنوان مشتری در نظر گرفت.

۴- تعیین نیازهای گروه‌های مشتری و اینکه انتظارات مشتری‌ها چگونه می‌باشد به وسیله (Q.F.D)

۵- شناسایی ملاک‌های تعیین کیفیت در مدارس

۶- تدوین یک برنامه ۵ ساله در آموزش و پرورش

۷- به جزئیات در آوردن برنامه‌ها و مأموریت‌ها

۸- تهیه و ایجاد ملاک‌های ارزشیابی

۹- ایجاد یک نظام تشویقی مناسب برای برانگیخته کردن افراد

۱۰- تشکیل تیم‌ها و سیستم‌های مدیریتی برای انجام برنامه

۱۱- بررسی کردن فرایند پیشرفت

۱۲- اصلاح برنامه چون کیفیت حد و نهایی ندارد. نباید به وضعیت موجود خوشنود بود و همواره باید برنامه را بهبود بخشید.

علاوه بر اقدامات فوق لزوم تعیین یک جایزه به نام «جایزه کیفیت» در آموزش و پرورش مفید است. امروزه در تمامی کشورها و در تمامی بخش‌های صنعت، خدمات، آموزش و ... جوایزی با نام جایزه کیفیت وجود دارد. که مشهورترین این جایزه «جایزه مالکوم بالدريج» می‌باشد. و در آموزش و پرورش باید عملکرد هر ناحیه بخوبی مورد ارزشیابی قرار گیرد و سالانه به هر یک از بخش‌ها که پیشرفت بیشتری در بهبود کیفیت داشته‌اند آن جایزه را اعطا نمود.

مشارکت دادن گسترده تمامی افراد، کارکنان، دبیران، مدیران در کارها و توانمند ساختن آنها در انجام وظایف محوله‌شان، توجه به مشتریان داخلی (دبیران، مدیران، کارکنان) و برنامه‌ریزی منسجم برای راضی نگه‌داشتن آنها، (چون اگر مشتریان داخلی راضی باشند و از نظر روحی و روانی در وضعیت خوبی قرار بگیرند بخوبی می‌توانند نیازهای دانش آموزان را برآورده سازند و آنان را هدایت نمایند) می‌تواند به نتایج رضایتبخشی بینجامد.

منابع فارسی

- اسماعیل پور اشکاء، ر. (۱۳۷۲). بررسی نقش مدیریت عالی در سیستم مدیریت کیفیت جامع (TQM). پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه تربیت مدرس.
- اسماعیل پور اشکاء، ر. (۱۳۷۳). بررسی نقش مدیریت عالی در سیستم مدیریت کیفیت جامع (TQM). دانش مدیریت، (ش، ۲۵): ۶۳-۵۵.
- تسلیمی، س. (۱۳۷۱). مقاله‌آشنایی با مفاهیم TQM و TQC. مجله صنایع سال اول، (ش، ۴): ۱۸.
- حاجی شریف، م. (۱۳۷۴). طراحی سیستم مدیریت کیفیت فراگیر. تهران: مرکز آموزش مجتمع سیمانی آبیک.
- حسین پور، ش. (۱۳۷۶). بررسی نگرش کارشناسان و مدیران اداره کل آموزش و پرورش نسبت به اجرایی مدیریت کیفیت فراگیر. تهران: پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه الزهرا.
- کریمی، ح. ر. (۱۳۷۸). بررسی تأثیر اجرای مشارکتی از طریق نظام پیشنهادهای کارکنان بر افزایش بهره‌وری در شرکت برق منطقه‌ای فارس. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت دانشگاه شیراز.
- ماراش، ا. (۱۳۷۵). ایزو ۹۰۰۰ و الگوهای مدیریت کیفیت فراگیر. ترجمه: حسام الدین عارف کشفی. تدبیر، سال هفتم، (ش، ۶۵): ۳۶-۳۲.
- موسی خانی، م. (۱۳۷۴). بررسی عوامل موثر در کامیابی و ناکامی نظام کیفیت جامع TQC در ارائه روشهای بهبود و فراگیر نمودن آن. دانش مدیریت، سال سوم، (ش، ۳۲-۳۱): ۸۶-۸۷.
- یوه، م. (۱۳۷۷). مدیریت کیفیت جامع موج آینده. ترجمه: اکبر کریم زاده رغبتی. مدیریت، (ش، ۳۳): ۱۸.

منابع انگلیسی

- Abdul Malek, K. K. (2000). TQM In Malaysian higher education institutions. Sheffield Hallam University Press, UK.
- Chadwick, P. (1995). TQM at South Bank university quality assurance in education, Vol. 3, No.1.

- Clarence, M. (1995).** An analysis of the level of implementation of total Quality management in the Technical Institutes in the State of Georgia Rear. *Dissertation Abstracts International*. Vol. 56, (no.3): 303-A.
- Coat, E. (1993).** An analysis of Oregon state University's total quality management pilot program. *New Direction for Higher Education*, N.83.
- David, T. H. (1995).** Educator's attitudes towards the appropriateness of total quality management to education. *Dissertation Abstract International*, Vol. 56, No.8(1996)
- Ford, M. G. (1998).** Amuli-Site Case Study: total quality management within a Texas School District. *Dissertation Abstracts International*. Vol. 59, (No.4): 1022-A.
- Ledbeter, J. T. (1995).** Changes in perceptions of empowerment employment in the technical institutes in Gorgia as a result of Total Management implementation. *Dissertation Abstract International*, Vol. No.8 (1996).
- Machado, A. D. (1995).** The impact of total quality management training and employee team characteristics on the productivity of service technicians at a Regional Telecommunications Company. *Dissertation Abstracts International*. Vol. 56, (No.3): 3045.
- Packard, T. (1995).** TQM and organizational change development. Available at: <http://www.Improve.Org/tqm.html>.
- Roopchand, R. (1997).** The critical analysis of total quality management in continuing higher education. *Dissertation Abstracts International*. Vol. 58(No, 12): 4527-A.
- Timothy, w. (1994).** Total quality management and Barriers. *Dissertation Abstract International*, Vol. 56, No.5 (1995).