



استقرار مدیریت کیفیت فراگیر (TQM) نرم و سخت راهبردی بنیادین در توسعه پایدار و بهره‌وری آموزش و پرورش

نویسنده اول (حسن باقری)<sup>۱</sup>

<sup>۱</sup> واحد سمنان ، دانشگاه آزاد اسلامی، سمنان ، ایران hasanbagheri1352@yahoo.com

### چکیده

امروزه بهره‌وری، یکی از مهمترین مولفه‌های توسعه یافتگی است. با توجه به آثار و پیامدهای آن نظام‌های آموزشی به عنوان بارزترین نمود سرمایه‌گذاری نیروی انسانی در زمینه شکوفایی در جامعه، استقرار مدیریت کیفیت فراگیر (TQM) نرم و سخت، راهبردی بنیادین توسعه پایدار و بهره‌وری در این بخش می‌باشد. همچنین تحولات فناوری و تنوع روش‌های ارائه خدمات آموزش و تحقیقات، استقرار کیفیت فراگیر نرم و سخت را به عنوان ابزارهای تحولی نوین برای تحقق توسعه پایدار و ارتقای بهره‌وری امری ضروری و اجتناب‌ناپذیر است. پژوهش حاضر با هدف ارائه مولفه‌های کیفیت فراگیر نرم و سخت برای توسعه پایدار و افزایش بهره‌وری آموزش و پرورش، به روش مطالعات مروری، کاربردی با استناد به مقالات و کتب منتشر شده در این زمینه، با رویکردی توصیفی-تحلیلی انجام یافت. با بررسی مطالعات انجام شده، مصاحبه با خبرگان متخصص در این زمینه و حوزه‌های اجتماعی مشابه، استقرار مدیریت کیفیت فراگیر (TQM) نرم و سخت در آموزش و پرورش، مدارس، دانشگاه فرهنگیان و موسسات پژوهشی وابسته به عنوان راهبردی اساسی برای ارتقای بهره‌وری کل و عوامل کل و جزئی است. اجرای مولفه‌های کیفیت فراگیر نرم از جمله (مدیریت مشارکتی، استقرار مدیریت دانش، الگوی جبران خدمت بهره‌ور محور، مشتری‌مداری و ادراک رضایت مشتریان، گروه‌های کوچک حل مسئله) و اجرای مولفه‌های کیفیت فراگیر سخت از جمله (برنامه‌ریزی استراتژیک و عملیاتی، ارائه خدمات فناورانه و هوشمند، کنترل کیفیت خدمات مدیریت یکپارچه اطلاعات) می‌تواند راهگشای تربیت سرمایه‌های انسانی متخصص و متعهد در کشور برای توسعه پایدار نظام‌های آموزشی باشد.

**واژه‌های کلیدی:** کیفیت فراگیر نرم، کیفیت فراگیر سخت، بهره‌وری، آموزش و پرورش، توسعه پایدار.



مقدمه:

بررسی عوامل موثر بر پیشرفت و ترقی و توسعه در جوامع پیشرفته نشان می دهد که همه این کشورها از آموزش و پرورش توانمند و کارآمد برخوردار هستند. تبلور آموزش و پرورش در تربیت نیروی انسانی متعهد، دانشمند، متخصص و ماهر است. در دنیای امروز که علم و تکنولوژی با رشد و گسترش وسیع و جهان شمول به عنوان عامل مهم و اساسی در فرآیند رشد و توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جوامع بشری به حساب می آیند، نهادها و نظام های آموزش و پرورش نقش بس عظیم و پر اهمیتی را به دست آورده اند [۱]. برای اینکه بتوان در دنیای پیچیده و رقابتی امروز در صحنه ی رقابت باقی ماند، نیاز است که با بهترین و جدیدترین الگوهایی که به افزایش بهره وری منجر می گردد آشنا باشیم. اما صرفا آشنایی با آنها مشکلات سازمان را حل نمی کند و برای استفاده از منافع آن باید آن را در عمل به کار برد [۲]. برآوازه ترین تحول در زمینه مدیریت، در طی یکی دو دهه گذشته، ارائه الگوها و نظریه های مربوط به بهبود کیفیت فرآورده ها و خدمات و به طور کلی فعالیت های سازمان ها و مؤسسات تولیدی و خدماتی است [۳].

بر خلاف سایر برنامه های تغییر و تحول، اجرای موفقیت آمیز مدیریت کیفیت جامع، مستلزم تغییر در نحوه تعامل و همکاری افراد درون سازمان است؛ در نتیجه، متغیرهای فرهنگی و ساختاری، نقش بارزی در توفیق اجرای آن دارند [۴].

برای اجرای پیاده سازی مفاهیم مدیریت کیفیت جامع در سازمان به یک روش سیستمی و چارچوب مناسب احتیاج داریم که ضمن پیاده سازی شاخص ها و عوامل بحرانی موفقیت مدیریت کیفیت جامع، قدرت سنجش و ارزیابی این عوامل را نیز داشته باشد. بنابراین در مرحله نخست باید عوامل بحرانی موفقیت مدیریت کیفیت جامع شناسایی شوند و در گام بعد با استفاده از چارچوب و مدل مناسب در سازمان پیاده سازی و ارزیابی شوند. البته در این پژوهش تأکید اصلی بر مفهوم مدیریت کیفیت جامع نرم می باشد که در ادامه تبیین می گردد. تقریباً در تمام تعاریفی که از مدیریت کیفیت جامع انجام گرفته، اشاره ای هم به جنبه های نرم و سخت این مفهوم صورت گرفته است [۵].

مدیریت کیفیت جامع نرم بیشتر با مفاهیم و اصول مدیریتی مانند رهبری، توسعه کارکنان و فرهنگ سازمانی ارتباط دارد و در مفهوم خود نزدیکی بسیار زیادی با این جنبه های سازمان دارد، در حالی که مدیریت کیفیت جامع سخت بیشتر به ابزارها و تکنیک های بهبود و کنترل کیفیت در سازمان اشاره دارد [۶]. مدیریت کیفیت جامع نرم بیشتر بر بخش انسانی و نرم افزاری سازمانی تأکید دارد و سازمان ها با پیاده سازی مفاهیم آن می توانند بدون استقرار کامل مدیریت کیفیت جامع عوامل مدیریت کیفیت جامع نرم معمولاً از مزایای آن استفاده کنند عوامل مدیریت کیفیت جامع نرم معمولاً موضوعات با سابقه ای هستند که نیازمند تأکید و توجه مداوم می باشند و باید در قالب برنامه های اجرایی و عملیاتی در سازمان به کار برده شوند. همچنین استقرار مفاهیم مدیریت کیفیت جامع نرم باید به وسیله جنبه های سخت مدیریت کیفیت جامع، از جمله تکنیک های آماری کنترل کیفیت و کنترل فرآیند آماری حمایت و پشتیبانی گردد [۷].

لذا پیچیده تر شدن مسائل آموزشی و پرورشی، تحولات پرشتاب اجتماعی، فناورانه (تکنولوژیکی) و توجه فراوان به کارایی و رضایت مشتری چالش های مهمی هستند که مدیران در هر نظام با آنها مواجه هستند. مدیریت کیفیت فراگیر، پاسخی است به چالش ارتقای سطح کیفیت و بهبود عملکرد که از راه به کارگیری تکنیک ها و روش های نوین مدیریتی در کارهای تمامی کارکنان به انجام می رسد [۸].

و زمینه ساز توسعه پایدار خواهد بود.



### ضرورت و اهمیت پژوهش:

نقش آموزش و پرورش در رشد اقتصادی و افزایش سطح درآمد افراد، مقوله ایست که از دیر باز از دیدگاه های متفاوت اقتصادی و اجتماعی مورد بررسی قرار گرفته است. تحلیل هزینه-فایده آموزش، کارایی و اثربخشی آن در مقوله رشد اقتصادی و توسعه، دارای سابقه ای بس طولانی می باشند. [۹]. سازمان های امروزی به دنبال روش های نوآورانه برای بهبود محصولات و فرآیند های برای افزایش مشتری و عملکرد رقابتی هستند [۱۰]. بدین منظور از اقدامات و برنامه های مدیریتی خاصی تحت عنوان مدیریت کیفیت بهره می برند [۱۱].

عصر امروز را می توان دوران سلطه تغییرات و نوآوری های سازمانی دانست و در این عرصه سازمان هایی موفقند که بتوانند همگام با روند تغییرات حرکت نمایند. سیر تحولات جهانی پرشتاب، حرکت به سمت دستیابی به تکنولوژی های نوین و فناوری های برتر در ارائه محصول و یا تولید خدمات، نگاهی خاص از منظر فعالیت های کیفی مستمر به سازمانها را ضروری ساخته است بطوری که امروزه پرداختن به کیفیت را نمی توان تلاشی منحصر به کسب مزیت های رقابتی بدانیم. بلکه جهش اخیر پاسخی پویا به نیازی حیاتی برای بقای سازمان در محیطی پر تلاطم خواهد بود [۱۲].

مدیریت کیفیت جامع فلسفه ای مدیریتی است که با بکارگیری روش های بهبود مستمر سعی در استفاده بهینه از فرصت های موجود و منابع در دسترس برای افزایش کیفیت با محور قرار دارد. منظور از مشتری تنها خریداران نیست بلکه تمامی کارکنان بخش های داخلی را نیز در بر می گیرد [۱۳]. ، به دلیل اینکه مدیریت کیفیت فراگیر یک راه خوب برای بهبود کیفیت است و فرآیند نوآوری را تسهیل می کند [۱۴]. بسیاری از محققان بیان کرده اند که مدیریت کیفیت فراگیر نوعی از استراتژی است که قادر به استفاده از ابزارها برای بهبود یادگیری و افزایش مزیت رقابتی سازمان ها می باشد [۱۵].

همچنین، مدیریت کیفیت چون فلسفه واحدی را در مدیریت و در کاربرد ابزارها و تکنیک های بهبود عملکرد پیشنهاد می دهد و رضایت مشتری را در درازمدت تضمین می کند، امروزه در بین محققین و مجریان خدمات بهداشتی از مقبولیت گسترده ای برخوردار است و حتی معتقدند اجرای فعالیتهای مدیریت کیفیت فراگیر به عنوان یک تحول اساسی و حتی یک پارادایم (الگوی) جامع در اداره دلیل مهم این - سازمانهای اجتماعی تلقی گردد. [۱۶-۱۸].

بر اساس دیدگاه صاحب نظران، دو رویکرد غالب مدیریت کیفیت نرم و مدیریت کیفیت سخت وارد مطالعات مدیریت کیفیت شده است. مدیریت کیفیت نرم بر بخش ارگانیکی (جنبه های انسانی - رفتاری) و مدیریت کیفیت سخت بر بخش مکانیکی (ابزارها و تکنیک ها) مدیریت کیفیت تاکید دارد. با وجود آن که توجه صرف به رویکرد انسان محور هنوز هم از سوی برخی متخصصان کیفی با ابهام همراه است اما بواسطه تاثیر مثبت جنبه های نرم بر سخت در مدیریت کیفیت [۱۹، ۲۰، ۲۱] مدیریت کیفیت نرم حائز اهمیت است. مدیریت کیفیت نرم مبتنی بر مفاهیمی است که در ادبیات موضوعی مربوط به بعد انسانی مدیریت کیفیت، مواردی نظیر آموزش، توانمند سازی و کار گروهی [۲۲]. گروه های کوچک حل مسئله، پیشنهاد های کارمندان، آموزش مربوط به وظیفه برای کارمندان [۲۱] کار کرد منابع انسانی، فرهنگ کیفیت، مدیریت ارتباطات با همکاران داخلی و خارجی، تسهیم اطلاعات و چشم انداز رهبری [۲۳] تعهد رهبری، ارتباط با مشتری، ارتباط با تامین کنندگان، الگو گیری، افزایش آموزش، سازمان باز، توانمند سازی کارکنان، تفکر ضایعات صفر و بهبود [۲۴] را شامل می شود.

لذا جهت پاسخ به سؤالاتی نظیر، آیا استقرار مدیریت کیفیت جامع TQM نرم و سخت، توسعه پایدار و بهره وری بخش آموزش و پرورش با چه مدلی استقرار می یابد؟ چه عواملی باعث کامیابی و ناکامی برنامه های کیفیت شده؟ مولفه های اولیت دارد و اصلی مدیریت کیفیت فراگیر نرم و سخت برای افزایش بهره وری کدامند؟ از این رو نظر به اهمیت استراتژیک اجرای طرح های تحول محور، خصوصا سند تحول آموزش و پرورش، عمق راهبردی اثرات نظام های آموزشی و فرهنگی بر توسعه پایدار، استفاده بهینه از عوامل اصلی ارائه خدمات و هزینه ها، پژوهشگر را ترغیب به انجام پژوهش جهت انجام مطالعه استقرار مدیریت کیفیت فراگیر (TQM) نرم و سخت راهبردی بنیادین در توسعه پایدار و بهره وری آموزش و پرورش نموده است.

### مفهوم کیفیت (تعریف نظری):

یعنی کاردرست را باراول درست انجام دادن و بار دوم بهتر از بار اول انجام دادن [۲۴].

کیفیت یعنی به نیازها و انتظارات منقطع مشتری ها پاسخ دادن [۲۴].

کیفیت عبارتست از مجموعه خصوصیات ، توانائیها و ویژگیهایی که یک محصول یا خدمت باید واجد آن باشد [۲۵].



**مفهوم عملی کیفیت :** کیفیت عبارتست از مناسب بودن خدمت از نظر رفع نیازهای مشتری و قیمت، در دسترس بودن، کاهش خطاها، ارائه به موقع خدمت، جلوگیری از دوباره کاری ها و کاهش هزینه ها نسبت به قبل.

**مفهوم مدیریت کیفیت جامع نرم و عوامل آن:** مدیریت کیفیت جامع نرم، به مفهوم تبدیل رادیکالی سازمان از طریق تبدیلات پیشرفته در نگرشها، عملیات، ساختارها و سیستم هاست که موجب افزایش کیفیت محصول و مشارکت تمامی کارکنان سازمان شده و شامل توابع ارتباطات، تولید، توزیع، بازاریابی، طرح ریزی و آموزش می شود [۲۶]. لوئیس و همکاران [۲۷]. اشاره کرده اند که عوامل مدیریت کیفیت جامع نرم مربوط به جنبه های رفتاری و به طور کلی با جنبه های مردمی در ارتباط هستند از جمله ی این عوامل عبارت اند از: تعلیم و تربیت، وفاداری، رهبری، کار تیمی، توانمندسازی، تمرکز بر مشتری و رضایتمندی، به کارگیری منابع انسانی، ارتباط با تأمین کنندگان حرفه ای، یکپارچه سازی خواسته های مشتریان و تأمین کنندگان، ارتباطات، پاداشهای عملکرد، فرهنگ کیفیت و مسئولیت پذیری اجتماعی.

**مفهوم مدیریت کیفیت جامع سخت و عوامل آن:** مدیریت کیفیت جامع سخت به مفهوم آموزش مستمر در سیستم مدیریت کیفیت جامع است که اشاره به فنون، ابزارها و سیستم ها، کنترل فرایند آماری، استانداردهای سری ایزو ۹۰۰۰، تحلیل پارتو، نمودار ماتریس، هیستوگرام، نمودار درخت تصمیم، تحلیل مسیر بحرانی، نمودار استخوان ماهی دارد [۲۵].

لوئیس و همکاران [۲۷] به این نتیجه رسیدند که عوامل مدیریت کیفیت جامع سخت سیستم محور هستند و راحت تر میتوان آنها را به کمیت بیان کرد. به طور کلی این مقوله مرتبط با بهینه کاوی، انعطاف پذیری، سیستم های کیفیت، تضمین کیفیت، نقص صفر، بهنگام، بهبود مستمر و نوآوری، اطلاعات و سنجش عملکرد، مدیریت فرایند، برنامه ریزی استراتژیک، کنترل فرایند و طرح محصول / خدمت می پردازد. این مسئله به وسیله ی کسی حمایت می شود که عوامل مدیریت کیفیت جامع سخت شامل فناوریهای مبتنی بر کامپیوتر، اصول بهنگام، استفاده از فناوری، و توانمندسازهای بهبود مستمر را پیشنهاد کرده است. با این حال مشخص شده است که عوامل مدیریت کیفیت جامع سخت، ابزارهای مدیریت کیفیت، نمودار هستند که عبارتند از: نمودار علت و معلول، نمودار نمودار ارتباطات، نمودار وابستگی پراکندگی، نمودارهای کنترل، گسترش کارکرد کیفیت دنباله [۲۸].

**مفهوم توسعه پایدار:** کمیسیون جهانی محیط زیست، توسعه، توسعه پایدار فرایند تغییری است در استفاده از منابع، هدایت سرمایه گذاری ها، سمت گیری توسعه تکنولوژی و تغییری نهادی است که با نیازهای حال و آینده سازگار باشد (UNESCO 1997) [۲۹].

#### مفهوم بهره وری:

آژانس بهره وری اروپا (EPA) بهره وری را به صورت زیر تعریف می کند:

۱- بهره وری، درجه استفاده موثر از هر یک از عوامل تولید است.

۲- بهره وری در درجه اول، یک دیدگاه فکری است که همواره سعی دارد آنچه را که در حال حاضر موجود است بهبود بخشد. بهره وری مبتنی بر این عقیده است که انسان می تواند کارها و وظایفش را هر روز بهتر و یا اخذ نتایج برتر از روز پیش، به انجام رساند.

به این ترتیب، نهایتاً هدف از بهبود بهره وری، عبارت است از : استفاده بهینه از منابع مادی، نیروی انسانی، تسهیلات و غیره به طریق علمی، کاهش هزینه های تولید، گسترش بازارها، افزایش اشتغال و کوشش برای افزایش دستمزدهای واقعی و بهبود معیارهای زندگی آن گونه که به سود کارگر، مدیریت و عموم مصرف کنندگان باشد [۳۰].



### ابعاد مدیریت کیفیت جامع :

بر اساس دیدگاه صاحب نظران، دو رویکرد غالب مدیریت کیفیت نرم و مدیریت کیفیت سخت وارد مطالعات مدیریت کیفیت شده است. مدیریت کیفیت نرم بر بخش ارگانیکی (جنبه های انسانی - رفتاری) و مدیریت کیفیت سخت بر بخش مکانیکی (ابزار ها و تکنیک ها) مدیریت کیفیت تاکید دارد. با وجود آن که توجه صرف به رویکرد انسان محور هنوز هم از سوی برخی متخصصان کیفی با ابهام همراه است اما بواسطه تاثیر مثبت جنبه های نرم بر سخت در مدیریت کیفیت [۱۹،۲۰،۲۱] مدیریت کیفیت نرم حائز اهمیت است. مدیریت کیفیت نرم مبتنی بر مفاهیمی است که در ادبیات موضوعی مربوط به بعد انسانی مدیریت کیفیت، مواردی نظیر آموزش، توانمند سازی و کار گروهی [۲۲]، گروه های کوچک حل مسئله، پیشنهاد های کارمندان، آموزش مربوط به وظیفه برای کارمندان [۲۱] کار کرد منابع انسانی، فرهنگ کیفیت، مدیریت ارتباطات با همکاران داخلی و خارجی، تسهیم اطلاعات و چشم انداز رهبری [۲۳] تعهد رهبری، ارتباط با مشتری، ارتباط با تامین کنندگان، الگو گیری، افزایش آموزش، سازمان باز، توانمند سازی کارکنان، تفکر ضایعات صفر و بهبود [۲۴] را شامل می شود.

### موانع مدیریت کیفیت جامع

مدیریت کیفیت جامع با موانع مختلفی از جمله مدیریت و توسعه نامناسب منابع انسانی، عدم برنامه ریزی برای کیفیت، عدم رهبری برای کیفیت، منابع نامناسب و عدم تمرکز بر مشتریان روبه رو بوده و از این میان بیشترین موانع مرتبط با منابع نامناسب، منابع انسانی و عدم برنامه ریزی می باشد. یکی از دلایل اصلی شکست مدیریت کیفیت جامع در سازمان ها، بی میلی در پیاده سازی آن بوده است. بسیاری از سازمان ها به تعهد در قبال دگرگونی فرهنگی که مدیریت کیفیت جامع نیازمند آن است، تمایلی ندارند. دیگر مشکلات شامل نبود اهداف، دانش ناکافی، برنامه ریزی ضعیف، عدم تعهد مدیریت، آموزش نامناسب، قصور در استفاده از یک چارچوب مناسب، کمبود منابع، عدم مدیریت اثربخش و ناسازگاری نگرش ها و طرز تلقی های مدیران ارشد و کارکنان می باشد [۳۱].

### اهداف پژوهش:

#### هدف اصلی:

استقرار مدیریت کیفیت فراگیر (TQM) نرم و سخت راهبردی بنیادین در توسعه پایدار و بهره وری آموزش و پرورش

#### اهداف فرعی:

- ۱- شناسایی و دسته بندی مولفه های مدیریت کیفیت فراگیر (TQM) نرم در توسعه پایدار آموزش و پرورش
- ۲- شناسایی و دسته بندی مولفه های مدیریت کیفیت فراگیر (TQM) سخت در توسعه پایدار آموزش و پرورش

#### هدف کاربردی طرح:

امید است نتایج این تحقیق بتواند بخش آموزش و پرورش کشور را در جهت برنامه ریزی و اجرای موثرتر مدیریت کیفیت جامع فراگیر (TQM) نرم و سخت، به منظور بهبود عملکرد، توسعه پایدار و نقش آفرینی برای توسعه همه جانبه کشور، همچنین ارتقای بهره وری عوامل و منابع یاری، و زمینه تربیت نیرو های متعهد و متخصص را فراهم آورد.

#### روش پژوهش:

این مطالعه از نوع مروری و کاربردی است.

#### روش و ابزارگرد آوری اطلاعات :

پژوهش حاضر با هدف ارائه مولفه های کیفیت فراگیر نرم و سخت برای توسعه پایدار و افزایش بهره وری آموزش و پرورش، به روش مطالعات مروری، کاربردی، با استناد به مقالات و کتب منتشر شده در این زمینه، با رویکردی توصیفی - تحلیلی انجام یافت. با بررسی مطالعات انجام شده، مصاحبه با خبرگان متخصص در این زمینه و حوزه های اجتماعی مشابه، استقرار مدیریت کیفیت فراگیر (TQM) نرم و سخت در آموزش و پرورش، مدارس، دانشگاه فرهنگیان و موسسات پژوهشی وابسته به عنوان راهبردی اساسی برای ارتقای بهره وری کل و عوامل کل و جزئی و توسعه پایدار ارائه گردید. مهمترین مولفه های کیفیت فراگیر نرم از جمله (مدیریت مشارکتی، استقرار مدیریت دانش، الگوی جبران خدمت بهره ورمحور، مشتری مداری و ادراک رضایت مشتریان، گروه های کوچک حل مسئله) و



مهمترین مولفه های کیفیت فراگیر سخت از جمله (برنامه ریزی استراتژیک و عملیاتی، ارائه خدمات فناورانه و هوشمند، کنترل کیفیت خدمات مدیریت یکپارچه اطلاعات) در ارتقای بهره وری تعیین گردید.

#### پیشینه پژوهش های مرتبط:

هنگام بحث درباره روندها و روش ها به گونه مستقل معمولاً پرسشی مطرح نمی شود، اما وقتی موضوع انتقال یک روش و فعالیت از یک سازمان یا تجارت به سازمان و تجارت دیگری مطرح باشد، مسئله جدی فرآیند نهادی سازی اهمیت می باشد تئوری نهادی سازی هنگامی باید در اولویت سازمان قرار گیرد که با مسئله تغییر از یک وضعیت تصادفی و ناپایدار به یک وضعیت نسبتاً پایدار و مداوم مواجه باشد [۳۲]. در فرآیند نهادی سازی، سازمان موضوع های محوری خود را از سطح علایق و گرایش های فردی و گروهی به سطح سازمانی ارتقاء می دهند. مدیری که در نقش یک رهبر نهادسازی ظاهر می شود، تلاش میکند تا در یک فرآیند مشارکتی، استانداردهای ترجیحی نهاد را که ضامن رقابت پذیری آن است، به ارزش های پذیرفته شده همگانی ساکنان آن نهاد تبدیل کند [۳۳]. با توجه به این مفهوم، یکی از دغدغه های همیشگی سازمان ها و مدیران آنها نهادی سازی کیفیت در سازمان است. طی بررسی انجام شده، تحقیقات زیادی در زمینه استقرار مدیریت کیفیت فراگیر نرم و سخت در بخش آموزش و پرورش با رویکرد توسعه پایدار انجام نشده است. در بررسی های کتابخانه ای و اینترنتی تعدادی تحقیقات مرتبط و مشابه با موضوع انجام شده است که نتایج آنها به شرح زیر می باشد:

اریکسون و گاروار (۲۰۰۵) در تحقیق خود به مطالعه فرآیند بهبود عملکرد سازمان از طریق جوایز کیفیتی پرداخته اند. این تحقیق با هدف شناسایی چگونگی جهت گیری و حرکت سازمان ها به منظور بهبود عملکرد سازمان از طریق مشارکت در فرآیند دریافت جوایز کیفیت انجام شده است. در این تحقیق چگونگی مشارکت و حضور و به عبارتی فعالیت هایی که سه شرکت سوئدی در فرآیند کسب جوایز کیفیت انجام داده اند، مورد مطالعه قرار گرفته است. یافته های تحقیق نشان داد که عمده فعالیت هایی که سازمان ها برای بهبود عملکرد خود انجام می دهند شامل موارد زیر می باشد [۳۴].

مشتری مداری: سازمان ها به مشتری بان خود وابسته هستند و از اینرو باید نیازهای فعلی و آتی و انتظارات رو به افزایش آنها را شناسایی نمایند و در جهت تامین آنها برآیند.

فرآیند محوری: استفاده از مجموع های از فرآیندهای سازمان، همراه با شناسایی، تعیین تعاملات و مدیریت آنها را نگرش فرآیندی می باشد.

بهبود مستمر هدف از بهبود مستمر در یک سیستم مدیریت کیفیت، ارتقاء سطح رضایت مشتریان و سایر طرفهای ذینفع است. در فلسفه بهبود مستمر، بهبود مداوم عملکرد سازمان باید به هدفی دائمی در تمام سازمان تبدیل گردد.

تعهد مدیریت: رهبران ایجاد کننده ثبات در اهداف و تعیین کننده مسیر حرکت در سازمان هستند. آنها می بایست در داخل سازمان محیطی را بوجود آورند که در آن کارکنان بتوانند در جهت نیل به اهداف سازمانی مشارکت داشته باشند.

مشارکت کارکنان: در کلیه سطوح سازمان، کارکنان اجزای اصلی آنرا تشکیل می دهند. مشارکت کارکنان باعث افزایش توانایی ها و بکارگیری این توانایی ها در تامین منافع سازمان می باشد. مدیریت منابع انسانی از اهمیت بالایی برخوردار است زیرا آنها فرآیندهای سازمان را اجرا و کنترل می کنند. همچنین یافته های تحقیق نشان داد که شرکت های مورد مطالعه چگونه از طریق فعالیت های مذکور توانسته اند عملکرد سازمان خود را بهبود دهند.

عبدالله و همکاران (۲۰۱۲) در تحقیقی با عنوان "تاثیر روش های مدیریت کیفیت نرم و مدیریت کیفیت سخت بر عملکرد عملکرد" که با روش ساختاری انجام داد، نتایج نشان داد که عوامل مدیریت کیفیت نرم تأثیر مثبت بر روی مدیریت کیفیت سخت دارد و مدیریت کیفیت سخت دارای اثر مستقیم بر عملکرد می باشد. عوامل مدیریت کیفیت نرم اثرات مستقیم و غیرمستقیم بر عملکرد دارد. در نتیجه، مدیریت کیفیت سخت به عنوان یک متغیر واسطه بین عوامل مدیریت کیفیت نرم و عملکرد عمل می کند [۳۵].

نوحیپیشه (۲۰۰۵) در پایان نامه کارشناسی ارشد خود با عنوان بررسی استقرار مدیریت کیفیت فراگیر در سازمان آموزش و پرورش فارس به این نتایج دست یافته است. در سازمان آموزش و پرورش فارس تعهد مدیریت، درک و اهمیت شناخت مشتری و رضایت خاطر مشتری، نظام مشارکت و همکاری بین کارکنان (اداری و آموزشی)، نظام ارزشیابی مناسب جهت استقرار TQM وجود دارد. همچنین، نتیجه گرفته است که: بین نگرش کارکنان اداری و آموزشی سازمان جهت استقرار TQM تفاوت معنی داری وجود ندارد. بین نگرش



مردان و زنان نسبت به استقرار TQM تفاوتی معنی دار وجود ندارد. بین نگرش کارکنان اداری و آموزشی بر حسب میزان تحصیلات جهت استان همدان نه تنها به ارتقای کیفیت فرآیندهای کلیدی منجر شده بلکه تحولات مثبت فرهنگی نیز به همراه داشته است [۳۶].

### بحث و نتیجه گیری

نقش شگفت انگیز آموزش و پرورش در زندگی انسانی و شکوفایی استعدادها و ارزش های والای انسانی بر هیچکس پوشیده نیست. آموزش و پرورش نه تنها می تواند در رشد اخلاقی، رفتاری و حتی جسمانی افراد موثر باشد، بلکه وسیله ای در جهت رفع نیاز های حقیقی و مصالح اجتماعی به شمار می آید. یعنی نقش آموزش و پرورش نه تنها در عینیت بخشیدن به زندگی مادی و معنوی فرد متوقف و محدود نمی شود، بلکه تمام ابعاد اجتماعی او را در بر می گیرد و عامل رشد و تحول اساسی جامعه می گردد. رشد و توسعه پایدار و همه جانبه در هر جامعه تا حدودی بستگی به رفتار فردی و سازمانی دارد. برای رسیدن به این اهداف، رویکرد استراتژیک و راهبردی به استقرار مدیریت کیفیت جامع نرم و سخت به عنوان مدلی نوین، و ایجاد سازو کار اجرای آن در آموزش و پرورش کشور، می تواند نقش موثری در توسعه پایدار، مشتری مداری، مدیریت دانش، مشارکت و رهبری گروهی، بهبود کیفیت و سند تحول آموزش و پژوهش ایفا نماید، و با تعیین موضوعات کلیدی بخش آموزش و پرورش را به یک سازمان یادگیرنده مبتنی بر مدیریت کیفیت فراگیر مبدل سازد.

در مجموع، یافته های این پژوهش در کنار سایر پژوهش های مشابه تاکید می کند که مدیریت کیفیت جامع یک فرهنگ مدیریتی است که پس از نهادینه شدن آن در سازمان، به ابزاری برای بهره گیری و بهره برداری از تمامی منابع انسانی، مالی، فناوری و ... تبدیل می گردد و نهادی سازی کیفیت مستمر، توسعه پایدار را برای تحقق اهداف و مأموریت های آن میسر می سازد.



#### پیشنهادات:

- تشکیل تیم رهبری کیفیت در آموزش و پرورش با دیدگاه فراگیر.
- تهیه برنامه جامع مدیریت کیفیت جامع (TQM) نرم و سخت در وزارت آموزش و پرورش و کلیه مدارس، مراکز دانشگاهی و پژوهشی.
- تدوین برنامه استراتژیک و عملیاتی برای اجرای سند تحول آموزش و پرورش مبتنی بر مدیریت کیفیت جامع (TQM) نرم و سخت.
- ایجاد سامانه راهبردی و عملیاتی اجرای مدیریت کیفیت جامع (TQM) نرم و سخت در وزارت آموزش و پرورش و برگزاری برنامه های مدیریت جامع کیفیت همه بخش های آموزش و پرورش (ملی، استانی، شهرستانی و کلیه مدارس) در سامانه و پایش مستمر.
- برقراری دوره های آموزشی ویژه مدیران ارشد جهت آگاه سازی آشنایی با راهکارهای اجرایی مدیریت کیفیت جامع.
- تغییر در ساختارهای طولی به ساختارهای عرضی به منظور ارتباط بیشتر و کاهش سلسله مراتب و تقویت تکنولوژی های ارتباطی از طریق به روز کردن سایت های اینترنتی به منظور ارتباطات سریع، مستقیم و صحیح با مدارس و حوزه های آموزش و پرورش.





#### منابع

- [1] سریع القلم ، محمود. (۱۳۷۵). توسعه جهان سوم و نظام بین المللی، تهران: نشر سفیر.
- [2]. Rahmani H, Rajabdoory H & Roosta Meymandi A. Review of Fars province's industrial managers willingness to implementing Kaizen management model. Journal of Accounting Knowledge and Management Auditing 2016; 5(19): 105-16 [Article in Persian].
- [3] -زمردیان اصغر. مدیریت کیفیت جامع: مفاهیم، اصول، فنون و روشهای اجرایی. چاپ اول، مؤسسه مطالعات و برنامه ریزی آموزش، سازمان گسترش، تهران ۱۳۷۴
- [4]. Tata J, Prasad S. Cultural & structural constraints on total quality management implementation. Total Quality Management Magazine 1998; 8: 703-10.
- [5]. Fotopoulos, C. B., & Psomas, E. L. (2009). The impact of "soft" and "hard" TQM elements on quality management results. International Journal of Quality & Reliability Management.
- [6]. Thiagaragan, T., Zairi, M., & Dale, B. G. (2001). A proposed model of TQM implementation based on an empirical study of Malaysian industry. International Journal of Quality & Reliability Management.
- [7]. Powell, T. C. (1995), Total Quality Management as competitive advantage: A review and Empirical study. Journal of Strategic Management, 12(2), 108-121.
- [8] -باغبانیان عبدالوهاب، آقامحمدی گلنسا، ساعی علی، رحمانی حجت، سعیدپور جلال. مدیریت در عرصه بهداشت و درمان (جلد دوم). چاپ اول. گپ، رشت، ۱۳۸۲.
- [9] - ساخاروپولوس ، جرج. (۱۳۷۳)، آموزش برای توسعه ، ناشر: سازمان برنامه و بودجه ، چاپ دوم.
- [10]. Singh, T.; Geetika, G.; Dubey, R.; "A theoretical framework for soft dimensions of total quality management". IPEDR, No. 4, pp. 529-533, 2011.
- [11]. Li, D.; Zhao, Y.; Zhang, L.; Chen, X.; Cao, C.; "Impact of quality management on green innovation", Journal of Cleaner Production, No. 170, pp. 462-470, 2018.
- [12] -آرمسترانگ - مایکل «راهنمای مدیریت منابع انسانی»، چاپ اول، مترجمان خدایار ابیلی و حسن موفق، انتشارات فرا، بهار، ۱۳۸۰.
- [13]. Torbica, Z.M. and Stroth, R.C. (1999) "Impact of total quality management on home buyer satisfaction", Journal of Construction Engineering and Management, Vol. 125 No. 3, pp. 198-203.
- [14]. Zehira.C, Ertosun.O, Zehirc .S, Müceldillid .B.(2012) Total Quality Management Practices' Effects on Quality Performance and Innovative Performance . Journal of Social and Behavioral Sciences 41 (2). 273 – 280.
- [15]. kazazi .A, Scholl. A. (2013) Total Quality Management Impact on Innovation Performance: Effects of Organizational Learning moderator. Journal of improvement: and change management. No. III. Pp.
- [16]. McCarthy C. The AHA is pushing fratiers of quality management .Trustee 1989 ; 42(11): 15.
- [17]. Shortell S. Adding value is a must for survivors and thrivers. Health Care Exe 1990 ; 5(3): 17-19.
- [18].-1[21] Idris, F. (2011). Total Quality Management.
- [19]. Abdullah, M. M. B.; Uli, J.; Tari, J. J.; "The importance of soft factors for quality improvement and organizational performance", International Journal of Productivity and Quality Management, Vol. 4, No. 3, pp. 366-382, 2009.
- [20]. Nasim, K.; "Role of internal and external organizational factors in TQM implementation: A systematic literature review and theoretical framework", International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 35, No. 5, pp. 1014-1033, 2018.
- [21]. Zeng, J.; Phan, C. A.; Matsui, Y.; "The impact of hard and soft quality management on quality and innovation performance: An empirical study", International journal of production economics, No. 162, pp. 216-226, 2015.



- [22]. Gutierrez-Gutierrez, L. J.; Barrales-Molina, V.; Kaynak, H.; "The role of human resource-related quality management practices in new product development: A dynamic capability perspective", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 38, No. 1, pp. 43-66, 2018.
- [23]. Dubey, R.; Gunasekaran, A.; "Exploring soft TQM dimensions and their impact on firm performance: some exploratory empirical results", *International Journal of Production Research*, Vol. 53, No. 2, pp. 371-382, 2015.
- [24] - لامعی، ابوالفتح، مبانای مدیریت کیفیت، چاپ اول، وزارت بهداشت و در مان و آموزش پزشکی، تهران، ۱۳۷۸.
- [25]. Hamidi Y. Investigating methods of application of comprehensive quality management and stages of designing appropriate pattern in hospitals of Hamedan University of medical sciences. *Journal of Health Administration*. 1998;2(2):15-30.
- [26]. Aysel Ç., Cengiz D., Ş Özcan., An analysis on the relationship between total quality management practices and knowledge management: The case of Eskişehir , *Procedia- Socia and Sciences Behavioral*, 109, 65-77 ,2014.
- [27]. Pun K., Lewi W., and Lalla T., "Empirical investigation of the hard and soft criteria of TQM in ISO 9001 certified small and medium- sized enterprises".
- [28]. Ahmed K. P., Lim. k., and Loh A. Y. E., *Learning through knowledge management*. Oxford , Boston" Butterworth –Heinemann 2002.
- [29] - درویشی، علی (۱۳۹۴). نقش آموزش در توسعه پایدار و آموزش توسعه ای. سومین کنفرانس بین المللی پژوهش های نوین در مدیریت اقتصاد و حسابداری ، برلین.
- [30] - ابطحی، کاظمی. (۱۳۸۳)؛ " بهره وری . " تهران : موسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی.
- [31] - رومزی، هدا (۱۳۹۴). پیاده سازی مدیریت کیفیت جامع در سازمان های خدماتی و بهبود عملکرد آن ها ، اولین کنفرانس ملی علوم مدیریتی نوین و برنامه ریزی پایدار ایران ، تهران
- [32]. Pfeffer, J. (1982). *Organizations and Organization Theory*. Boston: Pitman, p. 239.
- [33]. Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration*, Evanston: Row Paterson
- [34] - بزرگی ماکرانی، مریم". (۱۳۸۵) ارزیابی عملکرد اداره کل سازمان تامین اجتماعی استان مازندران EFQM". پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه آزاد واحد قائم شهر
- [35]. Abdullah, M. M. B., & Tari, J. J. (2012). The influence of soft and hard quality management practices on performance.
- [36]. Noohpishah, E., (2005), "The feasibility study of establishment of total quality management in Fars organization of education", MA thesis, Islamic Azad University -Najaf Abad branch.